



رابطه بین سرمایه اجتماعی و مدیریت مشارکتی در دانشگاه علوم پزشکی گرگان

دکتر طاهره فیضی *

دکتر اسماعیل کاوسی **

زینب علی نجفی ***

چکیده

در این مقاله به منظور بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی و مدیریت مشارکتی در دانشگاه علوم پزشکی گرگان نخست سرمایه اجتماعی و مولفه های آن (اعتماد، شبکه های ارتباطی، صمیمیت) به عنوان متغیرهای مستقل و مدیریت مشارکتی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده و سپس ارتباط متغیرهای مستقل و متغیر وابسته با توجه به داده های پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفته است.

نتایج حاصل نشان می دهد که بین میزان اعتماد و مدیریت مشارکتی و همچنین بین صمیمیت با مدیریت مشارکتی رابطه مستقیمی وجود دارد. شبکه های ارتباطی نیز بطور غیرمستقیم و از طریق اعتماد و صمیمیت با مدیریت مشارکتی رابطه دارند. در رابطه با متغیرهای مستقل، نتایج نشان می دهد که میزان اعتماد و شبکه های ارتباطی در سازمان در حد متوسط و میزان صمیمیت در حد پایینی قرار دارد. همچنین طبق این نتایج، متغیر وابسته یعنی مدیریت مشارکتی در حد پایینی ارزیابی شده است. در نتیجه برای تحقق بیشتر مدیریت مشارکتی در سازمان باید سطح اعتماد، شبکه های ارتباطی کارکنان و صمیمیت بین آنها افزایش یابد.

واژگان کلیدی:

سرمایه اجتماعی، اعتماد، شبکه های ارتباطی، صمیمیت و مدیریت مشارکتی.

* استادیار، عضو هیات علمی تمام وقت دانشگاه پیام نور

تهران - خیابان استاد نجات اللهی - دانشگاه پیام نور

** استادیار، عضو هیات علمی تمام وقت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شرق تهران (ekavousy@yahoo.com)

تهران - تهرانپارس - دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شرق تهران

*** دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور

تهران - خیابان استاد نجات اللهی - دانشگاه پیام نور

نویسنده مسئول یا طرف مکاتبه: دکتر اسماعیل کاوسی

مقدمه

و امروزه نیز در سازمانهای موفق، کارکنان در تصمیم‌گیریهای مرتبط با کار خودشان، مشارکت می‌کنند. نقش مشارکت در سازمانها، بطور روز افزون در چند دهه گذشته اهمیت یافته است.

در این دوره نظریه مشارکت و مزایای منتسب به آن از قوه به فعل درآمده و به نظر می‌رسد که هم برای مدیران و هم برای کارکنان مزایایی را به بار می‌آورد. بدین لحاظ امروزه به منظور نیل به پیشرفت روز افزون در سازمانها در زمینه‌های مدیریت و نیروی انسانی، کارآیی، پیروزی در میدان رقابت و مواردی از این گونه، مشارکت صحیح و موفقیت‌آمیز کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و امور سازمانی، امری ضروری به نظر می‌رسد (یعقوبی، ۱۳۷۸، ۱۴).

مشارکت کارکنان در امور سازمان‌ها، طی چند دهه اخیر به طور قابل توجهی گسترش و عمومیت یافته است. تحقیقات به عمل آمده بیانگر آن است که بسیاری از سازمانهای بزرگ، هر کدام به نوعی از شیوه‌های مشارکت کارکنان در امور سازمان استفاده می‌کنند (لدفورد و لاولر، ۱۹۹۴).

مزایای مدیریت مشارکتی را می‌توان در مقایسه سازمان‌های سنتی با سازمان‌هایی که از شیوه مشارکتی استفاده کرده‌اند مشاهده کرد. نتیجه مقایسه حاکی از آن است که در سازمان‌های برخوردار از شیوه مشارکتی، ترک خدمت و جابجایی کارکنان کمتر، (مارکس و میرویس، ۱۹۸۶)، عملکرد افراد بیشتر (بوش و اسپانگلر، ۱۹۹۰)، نگرش مثبت تر (استیل و لیوید، ۱۹۸۸) و اثر بخشی سازمان بالاتر است (ماسی و پترسون و نورتون، ۱۹۸۹). با توجه به اهمیت روز افزون مشارکت و نقش آن در پیشبرد اهداف سازمانی در این مقاله ضمن بررسی رابطه میان سرمایه اجتماعی و مشارکت کارکنان به مطالعه آن در میان کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهرستان گرگان پرداخته و در خاتمه نتایج مربوط به این بررسی ارائه گردیده است.

سرمایه اجتماعی مجموع منابع واقعی و بالقوه‌ای است که در شبکه روابط بین افراد نهفته است، از آن ناشی شده و از طریق آن قابل دسترسی است (فیضی، ۱۳۸۴: ۳۲). از مزایای سرمایه اجتماعی این است که باعث افزایش ارتباطات متقابل و اعتماد و صمیمیت و همکاری در بین افراد می‌شود. اگر این موضوع را در سطح سازمان در نظر بگیریم می‌بینیم با افزایش میزان اعتماد و ارتباطات و صمیمیت در سازمان، کارکنان تمایل پیدا می‌کنند که در اجرای امور آن همکاری و مشارکت داشته باشند.

با توجه به اینکه مدیریت مشارکتی، مشارکت کلیه کارکنان از عالی‌ترین تا پایین‌ترین رده در تصمیم‌گیری‌های سازمانی است (حقایق و ارکیان، ۱۳۸۴: ۷)، می‌توان با افزایش سرمایه اجتماعی در سازمان، اعتماد کارکنان را برای مشارکت در امور سازمان جلب کرده و در نهایت باعث افزایش میزان مدیریت مشارکتی در سازمان شد.

سرمایه اجتماعی از مفاهیم جدید در حوزه مطالعات اقتصادی و اجتماعی در سطح جهان و در داخل کشور است. سرمایه اجتماعی مجموعه‌های موجود در نظام‌های اجتماعی است که موجب ارتقای سطح همکاری اعضای آن جامعه و پایین آمدن هزینه‌های تبادلات و ارتباطات می‌شود (فوکویاما، ۱۹۹۹).

سرمایه اجتماعی تأثیر عمیقی در عرصه‌های مختلف زندگی بشر و توسعه آن دارد. این سرمایه ویژگی تعاملات اجتماعی در یک سازمان را انعکاس می‌دهد، و موجب استفاده بهتر از منابع فیزیکی، مالی و انسانی سازمان می‌شود (کری، لینا، ۲۰۰۰: ۲۲۱). سرمایه اجتماعی باعث می‌شود که همکاری و مشارکت کارکنان در سازمان افزایش یابد. علت افزایش مشارکت کارکنان می‌تواند در اثر وجود اعتماد ناشی از سرمایه اجتماعی باشد که موجب می‌شود کارکنان به اهداف و برنامه‌های مدیریت و سازمان اطمینان پیدا کنند و تمایل به مشارکت در دستیابی به این اهداف در آنان ایجاد شود.

در واقع مشارکت یک نیاز فطری و ذاتی انسان است. مشارکت از دیرباز یکی از ابزارهای مهم زندگی انسان بوده

پیشینه تحقیق

در زمینه بررسی سرمایه اجتماعی تحقیقات و پژوهش های فراوانی به انجام رسیده است. از جمله کارهای بزرگ در زمینه بررسی سرمایه اجتماعی می توان به کار را برت پاتنام در ایتالیا اشاره کرد که در تحقیقات خود درباره دموکراسی به این مطلب پی برده است که مناطقی که از سرمایه اجتماعی قوی برخوردار هستند، شاهد توسعه بیشتر اقتصادی و دولت های محلی مسئول بوده اند، اما مناطقی که سرمایه اجتماعی ضعیفی دارند، از این جهت بسیار آسیب پذیر هستند. بدون سرمایه اجتماعی دموکراسی از بین می رود، یا هرگز ریشه نمی گیرد (طلوعی و کاوسی، ۱۳۸۵).

کار بزرگ سنجنش سرمایه اجتماعی در آمریکا نیز از کارهای دیگر است که می توان به آن اشاره کرد، که در آن با استفاده از پرسشنامه مربوطه، نظرات حدود ۳۰۰۰ نفر از اعضای ۴۰ انجمن و گروه اجتماعی در سطح ملی به همراه نظرات ۲۶۲۰۰ نفر از شهروندان در ۲۹ ایالت آمریکا جمع اوری شده است (طلوعی و کاوسی، ۱۳۸۵). برخی از تحقیقاتی که درباره سرمایه اجتماعی سازمانی در خارج از کشور انجام شده است به شرح زیر است:

- نقش سرمایه اجتماعی در افزایش بهره وری (بارتولینی و بوناتی، ۲۰۰۸).
- درباره مدیریت مشارکتی نیز تحقیقات زیادی در خارج از کشور انجام شده است مانند:
- تئوری و عمل مدیریت منابع انسانی و مدیریت مشارکتی (کافمن، ۲۰۰۱).
- رویکرد مشاوره ای و مشارکتی درباره تغییرات مدیریتی (کوهن، ۲۰۰۰).
- اثر کیفیت مدیریت و مشارکت در تصمیم گیری بر عملکرد فرد (استاشفسکی والیزور، ۲۰۰۰).
- ولی درباره رابطه سرمایه اجتماعی و مدیریت مشارکتی، مطلبی یافت نشد.

در داخل کشور حدود ۴۵ پایان نامه دانشجویی تقریباً از آغاز دهه ۸۰ به موضوع سرمایه اجتماعی اختصاص یافته است که نشانگر توجه جامعه علمی کشور به این موضوع است. برخی از این پایان نامه ها که به سرمایه اجتماعی سازمانی اختصاص دارد عبارتند از:

- نقش سرمایه اجتماعی در مشارکت (اکبری، ۱۳۸۳) که به عنوان پایان نامه کارشناسی ارشد در دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه تهران انجام شده است.

- بررسی رابطه سرمایه اجتماعی و کارآفرینی سازمانی (آشنا، ۱۳۸۴) که به عنوان پایان نامه کارشناسی ارشد در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران انجام شده است.

- درباره موضوع مدیریت مشارکتی نیز حدود ۴۲ پایان نامه دانشجویی داخلی یافت شد که برخی از آنها عبارتند از:

- مدیریت مشارکتی و تاثیر آن بر انگیزش کارکنان (اکبری دیزج، ۱۳۸۲) که به عنوان پایان نامه کارشناسی ارشد در مرکز آموزش مدیریت دولتی انجام شده است.

- بررسی و ارزیابی ارتباط بین مدیریت مشارکتی و اثربخشی کارکنان (روشندل اربطانی، ۱۳۸۱) که به عنوان پایان نامه کارشناسی ارشد در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران انجام شده است.

- بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی (مطلبی اصل، ۱۳۸۴) که به عنوان پایان نامه کارشناسی ارشد در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران انجام شده است.

- بررسی تاثیر مدیریت مشارکتی بر رضایت شغلی (محسن پور، ۱۳۸۳) که به عنوان پایان نامه کارشناسی ارشد در دانشکده علوم پزشکی دانشگاه تربیت مدرس انجام شده است.

در حوزه تحقیقات داخلی نیز درباره رابطه سرمایه اجتماعی و مدیریت مشارکتی با توجه به امکانات در دسترس، مطلبی یافت نشد.

نظریه هایی درباره سرمایه اجتماعی

از نظر بوردیو^۱ شبکه های اجتماعی موهبتی طبیعی نیستند و باید آنها را با اجرای کنش های منطقی و هدفمند برای دستیابی به دیگر سرمایه ها و منابع پدید آورد. وی سرمایه اجتماعی را یکی از اشکال سرمایه می داند. از نظر او سرمایه اقتصادی کار انسانی انباشته شده است. به این ترتیب می توان با استفاده از سرمایه اجتماعی به سرمایه اقتصادی یا فرهنگی دست یافت و به همین نحو برای دستیابی به سرمایه اجتماعی نیز باید

1. Pier Bourdieu

مشترک و بعد رابطه ای شامل مؤلفه های اعتماد، هنجارها، تکالیف و احساس هویت است (ناهایپیت و گوشال ۱۹۹۸). در تحقیقات کوهن و پروساک^۴ (۲۰۰۱) به ایده بررسی سرمایه اجتماعی در سطح سازمان‌ها اشاره شده است. کوهن و پروساک اعتقاد دارند که سرمایه اجتماعی می‌تواند به توسعه اقتصادی کمک نماید. سرمایه اجتماعی سازمانی احساس انسجام را از طریق اعتماد و همکاری ایجاد می‌کند (کوهن و پروساک، ۲۰۰۱). کلارک سون سرمایه اجتماعی را در سطح سازمانی و به عنوان فرایند حل مشکل توصیف می‌کند. یک شخص به تنهایی نمی‌تواند سرمایه اجتماعی را ایجاد نماید، ولی منبعی است برای افرادی که در شبکه روابط اجتماعی کم و بیش بلند مدت قرار می‌گیرند (طلوعی و کاوسی، ۱۳۸۵). موران^۵ اثر سرمایه اجتماعی بر عملکرد مدیریتی را بررسی کرده، که در آن دو بعد ساختاری و رابطه ای را برای سرمایه اجتماعی مورد توجه قرار داده که بعد ساختاری شامل شبکه های ارتباطی و بعد رابطه ای شامل اعتماد و صمیمیت است (موران، ۲۰۰۵).

انواع سرمایه اجتماعی

پوتنام (۲۰۰۲) سرمایه اجتماعی را به چهار دسته تقسیم می‌کند و اعتقاد دارد که این انواع مختلف دارای تمایزات منحصر به فرد نیستند، در عوض آنها عدسی های مکمل متفاوتی اند که از میان آنها می‌توان سرمایه اجتماعی را شناخت. با توجه به نظریه پوتنام، انواع سرمایه اجتماعی به شرح زیر است: (فیضی، ۱۳۸۴، ۵۸)

۱- سرمایه اجتماعی رسمی و غیررسمی:

بعضی شکل های سرمایه اجتماعی مانند سازمانهای اولیه و مربیان و یا اتحادیه های کارگری به طور رسمی سازمان یافته اند بطوریکه دارای مسئولان مشخص، شرایط عضویت، وظایف، جلسات معین و مانند آن است. اما ترتیب دادن بازیهای بسکتبال و یا افرادی که در یک رستوران جمع می‌شوند به شدت غیررسمی است. هر دوی آنها شبکه هایی تشکیل می‌دهند که ارتباط

سرمایه گذاری های هوشمندانه ای در منابع اقتصادی و فرهنگی انجام داد (بورديو، ۱۹۸۵).

فرانسیس فوکویاما^۱ در رابطه با سرمایه اجتماعی؛ هنجارهای اجتماعی را به دو بخش تقسیم می‌کند:

۱- هنجارهای مولد سرمایه اجتماعی

۲- هنجارهای غیر مولد

هنجارهای مولد سرمایه اجتماعی به ارتقای همکاری میان اعضای گروه منجر می‌شود و اساساً شامل سجایایی چون صداقت، ادای تعهدات و ارتباطات دو جانبه است. اما هنجارهای غیر مولد بر خلاف هنجارهای مولد سرمایه اجتماعی کمکی به ارتقای همکاری میان اعضای گروه نخواهد کرد (فوکویاما، ۱۳۷۹: ۱۲).

از نظر رابرت پاتنام^۲ سرمایه اجتماعی آن دسته از ویژگی های سازمان اجتماعی است که هماهنگی و همکاری را برای سود متقابل تسهیل می‌کند (فوکویاما، ۱۳۷۹: ۱۴). این ویژگی ها عبارتند از:

۱- شبکه ها

۲- هنجارهای رابطه متقابل

۳- اعتماد اجتماعی

جیمز کلمن سرمایه اجتماعی را نوعی از سرمایه است که مانند دیگر اشکال آن مولد است و امکان دستیابی به اهداف معینی را که در نبود آن دست نیافتنی است فراهم می‌سازد. به زعم وی سرمایه اجتماعی سبب می‌شود تا هزینه های دستیابی به اهداف معینی کاهش یابد (فوکویاما، ۱۳۷۹: ۱۴). به اعتقاد وی؛ عواملی که سبب ایجاد و گسترش سرمایه اجتماعی می‌شوند عبارتند از:

۱- کمک ۲- ایدئولوژی ۳- اطلاعات ۴- هنجارها

ناهایپیت و گوشال^۳ سرمایه اجتماعی را در سطح سازمانی بررسی کرده اند. آنها سه بعد ساختاری، شناختی و رابطه ای را برای سرمایه اجتماعی در نظر گرفته اند. بعد ساختاری شامل مؤلفه های پیوندهای شبکه ای، پیکربندی شبکه ای و سازمان انطاق پذیر، بعد شناختی شامل رمزها و زبان مشترک و سرگذشت های

1. Francis fucuyama

2. Robert putnam

3. Nahapiet & Ghoshal

4. Kuhan & Prousak

5. Peter moran

۵- سرمایه اجتماعی زنجیره ای :

وول کوک (۲۰۰۱) نوع دیگری از سرمایه اجتماعی به نام زنجیره ای را در کنار سرمایه های اجتماعی گسسته و پیوسته مطرح کرده است. او اعتقاد دارد سرمایه اجتماعی گسسته به عنوان مقوله افقی روابط میان گروهی در سطح وسیع عمل می کند، درحالیکه سرمایه اجتماعی زنجیره ای به پیوندهایی اشاره دارد که بین طبقات مختلف ثروت و مقام ایجاد می شود (وول کوک، ۲۰۰۱، ۱۳).

۶- سرمایه اجتماعی حکومتی و مدنی :

کولیز (۱۹۹۸) بین دو نوع سرمایه اجتماعی تمایز قائل شده است.

- سرمایه اجتماعی حکومتی، شامل قراردادهای، مقررات و قوانین اجتماعی قابل اجرا، و قلمرو آزادیهای مدنی است. سرمایه اجتماعی مدنی، مانند ارزش های مشترک، سنتهای مشترک، هنجارها، شبکه های غیررسمی و عضویت در انجمن هاست (فیضی، ۱۳۸۴، ۶۱).

مدیریت مشارکتی

مدیریت مشارکتی یعنی مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم گیری، دعوت از همه افراد به تفکر راهبردی و قبول مسئولیت فردی در قبال کیفیت کار و تولید، حمایت و پاداش دادن به رفتار کارکنان که ارباب رجوع را راضی و عملکرد سازمان را بهبود می بخشد (باون ولولر، ۱۹۹۵، ۷۸).

با توجه به اینکه سرمایه اجتماعی می تواند با افزایش اعتماد و همکاری و صمیمیت در سازمان موجب افزایش مشارکت کارکنان در سازمان شود، رابطه سرمایه اجتماعی با مدیریت مشارکتی را مورد بررسی قرار می دهیم.

ابعاد مشارکت

مشارکت در سازمان می تواند با توجه به پنج بعد بررسی شود. این ابعاد شامل :

۱- درجه مشارکت :

درجه مشارکت عبارتست از میزان نفوذ و کنترلی که کارکنان در تصمیم گیری سازمان اعمال می کنند بطور

متقابل در آنها می تواند توسعه یابد و این ارتباطات می تواند نتایج خصوصی و عمومی در برداشته باشد (پونتام، ۲۰۰۲، ۵۸).

۲- سرمایه اجتماعی متراکم^۱ و غیرمتراکم^۲ :

بعضی از اشکال سرمایه اجتماعی شدیداً در هم تنیده و چند رشته ای است مانند گروهی از کارگران فولاد که هر روز با هم در کارخانه ای کار می کنند، برای تفریح شنبه بیرون می روند، و هر یکشنبه به کلیسا می روند. شبکه اجتماعی بسیار غیرمتراکم، که تقریباً رشته های نامرئی سرمایه اجتماعی است نیز وجود دارد، مانند سلام و علیکی که افراد گاهی در صف انتظار سوپر مارکت با هم رد و بدل می کنند، یا مواجه شدن احتمالی با شخص دیگری در آسانسور (پونتام، ۲۰۰۲، ۱۰).

۳- سرمایه اجتماعی درون نگر^۳ و برون نگر^۴ :

برخی شکلهای سرمایه اجتماعی به میل خود یا به اجبار، درون نگر است و تمایل دارد منافع مادی، اجتماعی یا سیاسی اعضای خود را افزایش دهند، درحالیکه شکل های دیگر برون نگرند و به مصلحت عمومی می پردازند (پونتام، ۲۰۰۲، ۱۱).

۴- سرمایه اجتماعی گسسته^۵ و پیوسته^۶ :

دوگانگی درون نگری و برون نگری ارتباط نزدیکی با محورهای گسستگی و پیوستگی دارد. اما از نظر مفهومی با آنها متفاوتند. سرمایه اجتماعی پیوسته، افرادی را گرد هم جمع می کند که از جنبه های مهمی شبیه هم هستند (نژاد- سن- جنسیت- طبقه اجتماعی و مانند آن)، درحالیکه سرمایه اجتماعی گسسته به شبکه های اجتماعی اشاره دارد که افرادی را گرد هم جمع میکند که به هم شباهت ندارند (پونتام، ۲۰۰۲، ۱۱-۱۲).

1. Thick social capital
2. Thin social capital
3. inward- looking social capital
4. out word- lookin social capital
5. Bridging social capital
6. Bonding social capital

۱- **آموزش مستمر**: این آموزش‌ها با هدف افزایش بلوغ روانی و مهارتی افراد صورت می‌گیرند. چرا که سازمان‌ها می‌توانند مشارکت کارکنان را از طریق فراهم کردن آموزش و توسعه برنامه‌هایی برای بهبود مهارت‌ها و دانش کارکنان تسهیل کنند.

۲- **قدرت**: از موارد ضروری دیگر برای اجرای صحیح مشارکت کارکنان، اعطای قدرت به کارکنان به معنای مجهز کردن افراد به اختیارات کافی برای تصمیم‌گیری است (فقهی فرهمند، ۱۳۸۴، ۳۷۸).

۳- **اطلاعات**: گاهی اوقات دسترسی به اطلاعات مناسب برای گرفتن تصمیم‌های موثر، حیاتی است. مدیرسازمان می‌تواند زمینه مشارکت کارکنان را با جمع‌آوری اطلاعات موثر و مورد نیاز سازمان برای تصمیم‌گیری ایجاد کند. این اطلاعات ممکن است شامل بازخوردهایی درباره نتیجه عملیات، شرایط رقابتی، تکنولوژی‌ها، روش‌های کار و ایده‌هایی برای بهبود سازمان باشد. در این صورت دستیابی به هدف‌ها امکان‌پذیر می‌شود (ملک زاده، ۱۳۸۴، ۱۰۴).

۴- **پاداش**: چهارمین عامل مهم برای مشارکت کارکنان، پاداش است. پاداش‌ها می‌توانند اثربخشی بر درگیر کردن کارکنان در سازمانها داشته باشند. فرصت‌های احترام‌انگیز ناشی از مشارکت می‌تواند برای کارکنان، پاداش‌های درونی به بار آورد، مثل احساس شایستگی و فضیلت داشتن. همچنین پاداش‌های بیرونی مانند پرداخت و ترفیعات، زمانی که به طور مستقیم با پیامدهای عملیاتی حاصل از مشارکت در تصمیم‌گیری مرتبط باشند، مشارکت را تقویت می‌کنند (فقهی فرهمند، ۱۳۸۴، ۳۷۸).

پیش‌نیازهای مشارکت

با توجه به نتایج مختلف تحقیقات انجام شده در زمینه مدیریت مشارکتی می‌توان گفت که اثر بخش بودن مشارکت به مجموعه‌ای از شرایط و پیش‌شرایط نیاز دارد، اهم این شرایط عبارتند از:

کلی درجات مشارکت را می‌توان در سه طبقه عمده: عدم مشارکت، مشارکت جزئی و مشارکت کامل تقسیم‌بندی کرد (بیگی‌نیا، ۱۳۸۰، ۷۶).

۲- قلمرو مشارکت:

یکی دیگر از ابعاد مشارکت، دامنه مسائلی است که کارکنان حق دارند در آن موضوعات به اظهار نظر بپردازند و یا اعمال نظر کنند. مواردی که کارکنان می‌توانند در آن مشارکت داشته باشند شامل:

- مشارکت در مسائل فنی و روش اجرای کار (تولید، سازماندهی، تجهیزات و روش‌ها).

- مشارکت در تصمیمات مربوط به مسائل استخدامی و نیروی انسانی مانند: انتخاب و استخدام، انتصاب و توزیع کار، ارزشیابی، طبقه‌بندی مشاغل، پرداخت مزد، ایمنی و بهداشت، تعطیلات، خدمات رفاهی، سالن غذاخوری، مسکن و مانند آن (بیگی‌نیا، ۱۳۸۰، ۷۷).

- مشارکت در تعیین سیاست‌های مالی و اقتصادی

- مشارکت در بازسازی سازمان

- مشارکت در انتخاب مدیران

۳- حدود مشارکت:

حدود مشارکت اشاره به این موضوع دارد که آیا کارکنان به طور مستقیم در تصمیمات شرکت می‌کنند یا به طور غیرمستقیم (بیگی‌نیا، ۱۳۸۰، ۷۹).

۴- مبنای مشارکت:

بعد دیگر مشارکت مربوط به رسمی یا غیررسمی بودن مشارکت است (بیگی‌نیا، ۱۳۸۰، ۷۹).

۵- سطح مشارکت:

یکی دیگر از ابعاد مشارکت سطح سازمانی است که مشارکت در آن اتفاق می‌افتد. مشارکت می‌تواند در سطح راهبردی، در سطح مدیریت میانی و در سطح مدیران و سرپرستان عملیاتی پیاده شود (بیگی‌نیا، ۱۳۸۰، ۸۰).

عوامل مهم اجرای مشارکت کارکنان

عوامل مهم برای اجرای مشارکت کارکنان عبارتند از:

اجرای این طرح زمینه لازم برای ارائه نظرات و پیشنهادات کارکنان فراهم شده و اعضا می توانند دیدگاه های خود را در امور مختلف سازمان ابراز کنند. هدف اجرای نظام پیشنهادها، بهبود کار، بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان، بهبود انگیزه در کارکنان، بروزخلاقیت ها، کاهش ضایعات، بهبود بهره وری، تقلیل هزینه های اداری، بهبود شرایط ایمنی، بهبود کیفیت خدمات، کاهش عملیات اداری و گرفتاری های ناشی از بروکراسی زائد و مانند آن است (صادقی فرد و تقوی، ۱۳۸۲، ۸۲).

د: روش گروه اسمی: این روش، شیوه نسبتاً سریع و ساده ای برای مشارکت کارکنان در مسائل مختلف سازمانی، از شناسایی فرصت های بهبودی گرفته تا تعیین اهداف سازمانی است. اعضای گروه به گونه ای انتخاب می شوند که افرادی از کلیه سطوح مختلف سازمان با مسئولیت های مختلف در آن مشارکت داشته باشند. این فرایند شامل چهار مرحله به شرح زیر است:

۱. نظردهی درسکوت:

از شرکت کنندگان خواسته می شود در صورت تمایل نظریات خود را بنویسند.

۲. درخواست گردش:

هر یک از شرکت کنندگان باید به نوبت آرای خود را ارائه دهند.

۳. بحث توضیحی:

پس از ثبت آرای مزبور، تسهیل کننده هر یک از آرا را به نوبت مطرح کرده، از شرکت کنندگان می خواهد تا اگر در مورد آن پرسشی دارند آن را مطرح کنند.

۴. رأی گیری و رتبه بندی:

از هر یک از شرکت کنندگان خواسته می شود تا به نظر خود، بهترین آراء (از ۵ تا ۸ رأی) را برگزینند (بلچر، ۱۳۷۴، ۱۴۵).

- باید زمان کافی برای مشارکت فراهم باشد.
- موضوع مشارکت باید مورد دل بستگی کارکنان باشد و به آنان مربوط شود.
- کارکنان باید توانایی های لازم جهت مشارکت را دارا باشند.
- کارکنان باید توانایی ارتباط متقابل را داشته باشند تا به داد و ستد اندیشه بپردازند.
- هیچ یک از دوسوی مشارکت (کارکنان و مدیران) نباید احساس کنند که مشارکت، جایگاه شان را تهدید می کند (فقهی فرهمند، ۱۳۸۴، ۳۸۰).

فنون مشارکت کارکنان

فنون مختلفی برای مشارکت کارکنان وجود دارد این فنون شامل:

الف. تقسیم اطلاعات: پایه و زیربنای کلیه فنون مشارکت کارکنان تقسیم اطلاعات است که مشخصه اصلی کلیه فعالیت های مربوط به مشارکت است. عدم اطلاع کارکنان از عملکرد سازمانی و ماهیت و کشمکش های حاکم بر فعالیت سازمان، و هم چنین عدم آگاهی از دلایل اتخاذ تصمیماتی که وضعیت شغلی شان را تحت تأثیر قرار می دهد، موجب دل سردی و از خود بیگانگی آنان می شود و کارکنان دیگر نسبت به سازمان احساس وفاداری نمی کنند و برای هدفها و برنامه هایشان دل نمی سوزانند (بلچر، ۱۳۷۴، ۱۲۶).

ب: باز خورد پیمایش: پیمایش، روش سودمندی است، زیرا راه مقرون به صرفه ای برای مشارکت عده زیادی از کارکنان و کسب اطلاعات با ارزش درباره سازمان است. همچنین ابزار مفیدی برای نظارت بر پیشرفت فعالیت های مربوط به بهبود کیفیت زندگی کاری یا شرایط سازمانی به شمار می رود (بلچر، ۱۳۷۴، ۱۲۶).

ج: سیستم های پیشنهاد: یکی از روش های مشارکت کارکنان در سازمان استفاده از سیستم پیشنهاد است.

۱. افزایش سطح خلاقیت و نوآوری
۲. افزایش سطح رضایت شغلی
۳. ایجاد روحیه گروهی کار کردن
۴. خود باوری
۵. افزایش سطح انگیزش شغلی
۶. توسعه مهارت‌ها و افزایش سطح دانش و اطلاعات
۷. کاهش نظارت مدیران سطوح بالاتر
۸. کاهش تنش‌ها
۹. کمک به ارتقای کیفیت کالاها و خدمات
۱۰. کمک به ارتقاء سطح بهره‌وری
۱۱. کسب منافع مادی
۱۲. آسان‌تر شدن نحوه انجام دادن کارها
۱۳. افزایش توان اجرایی مدیریت
۱۴. افزایش سودآوری
۱۵. نیاز انسان به احترام و برابری
۱۶. بهبود روابط سازمانی بین مدیریت و کارکنان

مدل تحلیلی تحقیق

دیدگاه‌های مختلفی درباره سرمایه اجتماعی وجود دارد، اما برای بررسی سرمایه اجتماعی در این مقاله از دیدگاه موران استفاده شده است. موران سرمایه اجتماعی را بر اساس دو بعد ساختاری و رابطه‌ای بررسی کرده است که بعد ساختاری شامل مؤلفه شبکه‌های ارتباطی و بعد رابطه‌ای شامل مؤلفه‌های اعتماد و صمیمیت است (موران، ۲۰۰۵).

در این تحقیق دیدگاه موران بدون ابعاد مورد نظر وی برای سرمایه اجتماعی، و تنها با توجه به مؤلفه‌های این ابعاد، یعنی شبکه‌های ارتباطی، اعتماد و صمیمیت مورد استفاده قرار گرفته است.

به منظور بررسی میزان مدیریت مشارکتی نیز از ابعاد مشارکت کارکنان استفاده شده است که این ابعاد شامل: درجه مشارکت، قلمرو مشارکت، حدود مشارکت، مبنای مشارکت و سطح مشارکت است. هر یک از این ابعاد، مواردی از مشارکت را که می‌تواند توسط کارکنان در سازمان اجرا شود، پوشش می‌دهد.

به همین جهت، مدل تحلیلی این تحقیق بر اساس مؤلفه‌های مورد نظر موران و ابعاد مشارکت به صورت شکل شماره (۱) ترسیم شده است.

۵- **نیروهای وظیفه‌ای**^۱: نیروهای کار، حداقل نیاز برای اجرای روش‌های حل مسئله به شمار می‌روند. نیروهای کار، به طور ساده عبارتست از گروهی ویژه متشکل از مدیران و کارکنانی که به منظور حل مسئله خاصی گرد هم می‌آیند (بلجر، ۱۳۷۴، ۱۴۵).

۲- **دوایر کیفیت**^۲: دوایر کیفیت، گروه‌های کوچکی از داوطلبان یک حوزه کاری مشخص هستند که به شناسایی، تجزیه و تحلیل و در پایان به حل مسئله حوزه مربوط به خود می‌پردازند. اعضای گروه با انتخاب یک مسئله مشخص، اطلاعات مربوط به آن مسئله را جمع‌آوری کرده و سپس با استفاده از روش‌های مختلف، پیشنهادات لازم را به مدیریت ارائه می‌کنند. حوزه فعالیت گروه‌های کیفی، بیشتر در زمینه مسائلی همچون بهبود بهره‌وری سازمان و محیط کاری است (صادقی فرد و تقوی، ۱۳۸۲، ۸۲).

۳- **گروه‌های کار طبیعی**^۳: اجرای این روش با شناسایی گروه‌های کار طبیعی در سازمان شروع می‌شود. گروه کار طبیعی متشکل از عده‌ای از کارکنان است که در طول یک فرآیند کاری واحد تشکیل یافته‌اند، در کارهای تخصصی‌شان به یکدیگر متکی‌اند و همچنین سرپرست مشترکی دارند (بلجر، ۱۳۷۴، ۱۴۵).

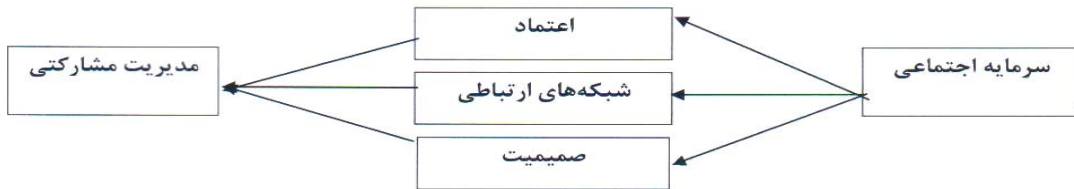
۴- **گروه‌های کار مستقل**^۴: گروه‌های مستقل شامل گروهی از کارکنان است که درجه بالایی از اختیار و مسئولیت در تصمیم‌گیری‌ها را دارا هستند. اعضای گروه، سازماندهی و رهبری را در داخل گروه به انجام رسانیده و کنترل نیز توسط اعضای گروه اعمال می‌شود (صادقی فرد و تقوی، ۱۳۸۲، ۸۲).

مزایای ایجاد نظام مدیریت مشارکتی

رویکرد مدیریت مشارکتی مزایای بالقوه‌ای دارد که شاید مهمترین آنها موارد زیر باشد: (حقایق و ارکیان، ۱۳۸۴، ۱۳)

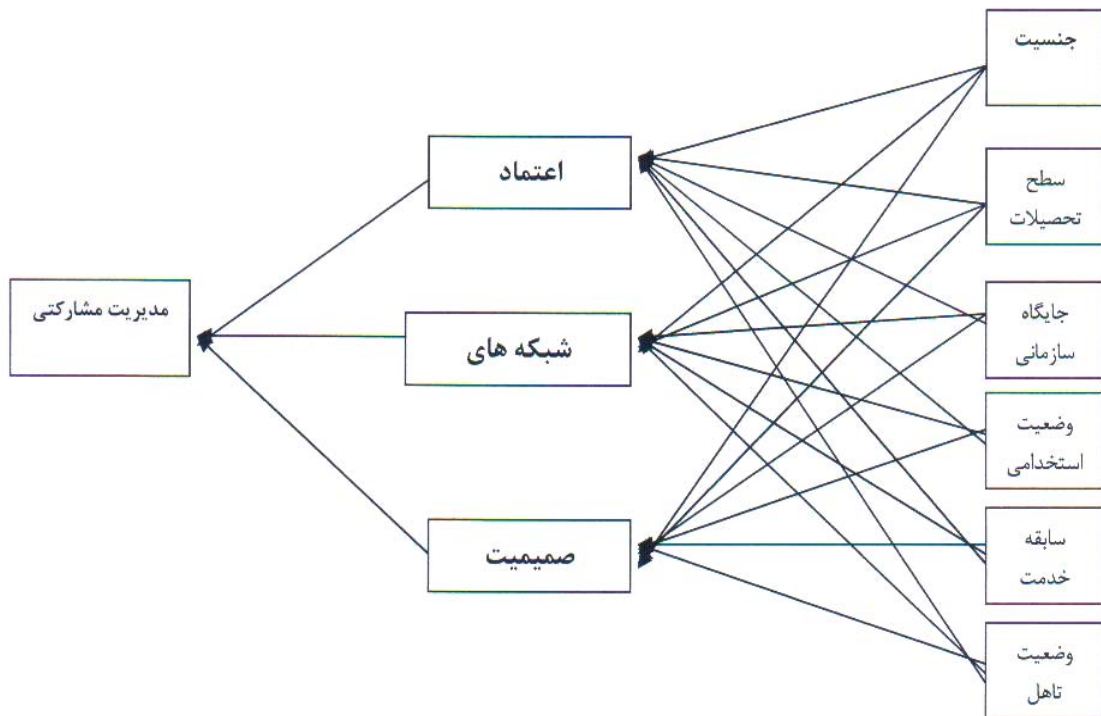
1. Task forces
2. Quality Circles
3. Natural work teams
4. Autonomous work teams

شکل شماره (۱) مدل تحلیلی تحقیق



با افزودن متغیرهای جمعیت شناختی، تغییراتی در مدل شماره (۲) در آمده است .
 تحلیلی تحقیق ایجاد شد و این مدل به صورت شکل

شکل شماره (۲) مدل تحلیلی تحقیق



قابلیت اعتماد ابزار اندازه گیری و هماهنگی درونی میان عناصر آن است از ضریب آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی پرسشنامه استفاده شد .

جدول شماره (۱) - مقادیر آلفای کرونباخ برای پرسشنامه و مولفه های آن

| عنوان مولفه | تعداد سوالات | آلفای کرونباخ |
|------------------|--------------|---------------|
| اعتماد | ۱۰ | ٪۸۵ |
| شبکه های ارتباطی | ۷ | ٪۸۱ |
| صمیمیت | ۵ | ٪۶۵ |
| سرمایه اجتماعی | ۲۲ | ٪۸۸ |
| مدیریت مشارکتی | ۲۴ | ٪۹۵ |

مقادیر آلفای بدست آمده برای مؤلفه ها و کل پرسشنامه نشان دهنده وضعیت قابل قبول و بسیار خوب و عالی اعتبار مولفه ها و پرسشنامه است .

جامعه آماری ، حجم نمونه و روش نمونه گیری
جامعه آماری : جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی گرگان است . مدیران شامل مدیران عالی - میانی - عملیاتی است . کارکنان نیز شامل : کارمندان رسمی ، پیمانی ، و قرار دادی می شود که عده آنان در مجموع ۷۰۰ تن است .

حجم نمونه : پس از اجرای پیش آزمون و برآورد واریانس جامعه از طریق مقادیر پیش آزمون، حجم نمونه از طریق فرمول کوکران برای متغیر پیوسته، ۳۰۰ تن محاسبه شده است .

$$n \geq \frac{Nt^2s^2}{Nd^2 + t^2s^2}$$

روش نمونه گیری : در این تحقیق از روش نمونه گیری طبقه ای تصادفی استفاده شده است. طبقات را مدیران و کارکنان تشکیل می دهند.

فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی :

سرمایه اجتماعی کارکنان با مدیریت مشارکتی در دانشگاه علوم پزشکی گرگان رابطه دارد .

فرضیه های فرعی :

۱. صمیمیت کارکنان با میزان مشارکت کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی گرگان رابطه دارد.
۲. شبکه ارتباطی کارکنان با میزان مشارکت کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی گرگان رابطه دارد.
۳. اعتماد بین کارکنان و مدیران با میزان مشارکت کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی گرگان رابطه دارد.

روش تحقیق

روش اجرای این تحقیق از نوع توصیفی و همبستگی است.

روش و ابزار گرد آوری اطلاعات

در این تحقیق از روش های میدانی و کتابخانه ای و اینترنتی برای جمع آوری اطلاعات استفاده شده است. ابزار گرد آوری اطلاعات شامل : پرسشنامه ، فیش برداری ، یادداشت برداری و ... است .

روایی و پایایی

مفهوم روایی یا اعتبار به این معنی است که ابزار اندازه گیری تا چه حد خصیصه مورد نظر را می سنجد (سرمد و همکاران، ۱۳۷۶، ۱۷۰). پرسشنامه حاضر با توجه به پرسشنامه های موجود در رساله های دکتری و پایان نامه های کارشناسی ارشد طراحی شده است و به منظور بررسی روایی محتوایی از روش روایی صوری^۱ استفاده گردیده که بر اساس آن از نظرات خبرگان استفاده شده است .

پایایی یا قابلیت اعتماد یکی از ویژگی های فنی ابزار اندازه گیری است و با این امر سرو کار دارد که ابزار اندازه گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می دهد (سرمد و همکاران ، ۱۳۷۶ ، ۱۶۶) . از آنجایی که آلفای کرونباخ معمولاً شاخص مناسبی برای سنجش

1. Face validity

روش تحلیل اطلاعات

روش تحلیل داده های حاصل از پرسشنامه در این تحقیق استفاده همزمان از آمار توصیفی و استنباطی است. بر این اساس در آمار توصیفی از جداول توزیع فراوانی و در آمار استنباطی از تحلیل ماتریس واریانس و کوواریانس و همچنین تحلیل مسیر استفاده شده است. با توجه به آمار توصیفی، نمونه مورد مطالعه میزان اعتماد و شبکه های ارتباطی کارکنان را در حد متوسط و میزان صمیمیت را در حد پایین ارزیابی کرده اند. پاسخ دهندگان میزان مدیریت مشارکتی را نیز در حد پایینی ارزیابی کرده اند. در آمار استنباطی و با استفاده از تحلیل مسیر مراحل زیر اجرا شد:

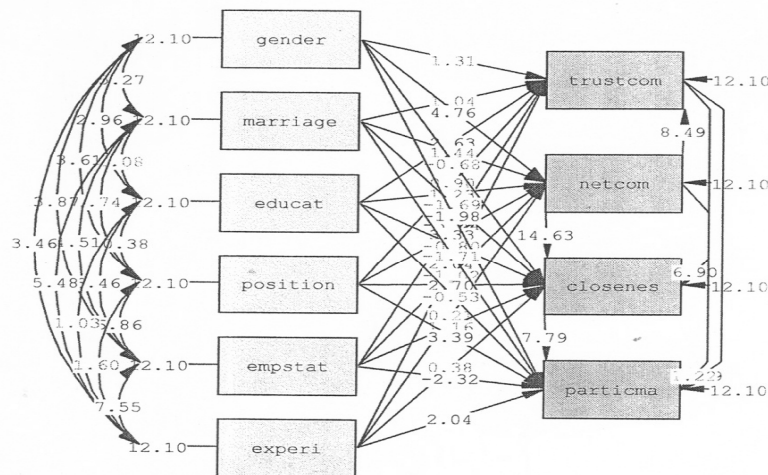
الف- ترسیم نمودار اولیه تحلیل مسیر

نامگذاری متغیرها: قبل از شرح ترسیم نمودار اولیه مسیر ضروری است متغیرها در تحلیل مسیر به شرح زیر نامگذاری شود. بررسی روابط مستقیم بین متغیرها: به منظور بررسی رابطه بین متغیرهای جمعیت شناختی شامل: جنسیت، وضعیت تاهل، سطح تحصیلات، جایگاه سازمانی، وضعیت استخدامی و سابقه خدمت و همچنین متغیرهای سرمایه اجتماعی شامل: اعتماد، شبکه های ارتباطی و صمیمیت با متغیر وابسته مدیریت مشارکتی، ابتدا رابطه تمام متغیرهای مستقل به صورت مستقیم مورد بررسی قرار می گیرد تا در مرحله اول متغیرهایی که به طور مستقیم با مدیریت مشارکتی رابطه دارند مشخص شوند.

| متغیرها | نامگذاری | |
|------------------|------------|----------------|
| جنسیت | gender | متغیرهای مستقل |
| وضعیت تاهل | marriage | |
| سطح تحصیلات | education | |
| جایگاه سازمانی | position | |
| وضعیت استخدامی | empstat | |
| سابقه خدمت | experience | |
| اعتماد | trustcom | |
| شبکه های ارتباطی | netcom | |
| صمیمیت | closenes | |
| مدیریت مشارکتی | particma | متغیر وابسته |

جدول شماره (۲) نامگذاری متغیرها در تحلیل مسیر

شکل شماره (۳) بررسی معنی دار بودن روابط متغیرهای مستقل با متغیر وابسته
 مأخذ: برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی زینب علی نجفی دانشگاه پیام نور: ۱۳۸۷



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

سازمانی و وضعیت استخدامی بر مدیریت مشارکتی تاثیر بگذارند.

ج) ترسیم و تحلیل مدل مسیر نهایی

برای ترسیم این مدل تمام مسیرهایی که در شکل قبل مقادیر t کمتر از ۲ داشتند و معنی دار نبودند حذف شدند و بدین ترتیب مقادیر نهایی پارامترهای مدل مشخص می شوند مقادیر ضریب استاندارد شده آن را می توان در شکل زیر مشاهده کرد. در شکل کلیه روابط ممکن بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته در مدل مسیر نهایی ترسیم شده است.

همانطور که در مدل مسیر ملاحظه می شود متغیرهای اعتماد، صمیمیت و شبکه های ارتباطی که به عنوان مولفه های بخش سرمایه اجتماعی معرفی شده بودند یا به طور مستقیم با خود متغیر وابسته مدیریت مشارکتی و یا از طریق یکی از متغیرهای واسطه با این متغیر وابسته ارتباط دارند؛ در نتیجه هیچ یک از متغیرها از مدل حذف نشده است. ولی متغیر جمعیت شناختی وضعیت تاهل به علت اینکه هیچ رابطه معناداری با سایر متغیرها نداشتند از مدل مسیر نهایی حذف گردیدند.

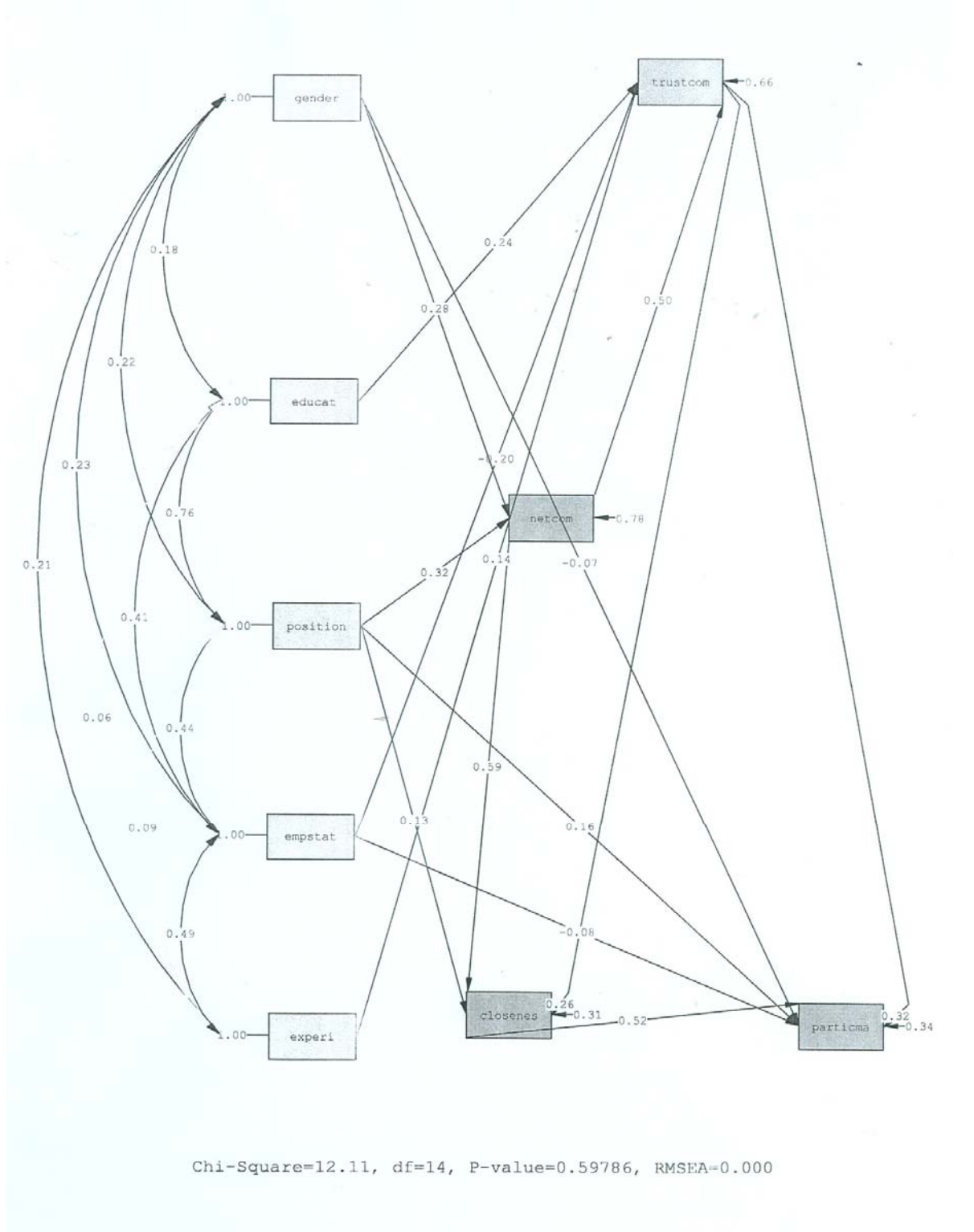
می توان براساس ضرایب t روابط متغیرهای مستقل با متغیر وابسته را بررسی کرد که آیا این رابطه معنی دار است یا خیر. مقادیر کمتر از ۲ (معیار سنجش) برای t نشان دهنده عدم وجود رابطه معنا دار میان متغیرهای مستقل و متغیر وابسته است همانگونه که در شکل شماره (۳) نمایش داده شده است مقدار t کمتر از ۲ به رنگ روشن تر دیده می شود که نشان دهنده آن است که بین مسیرها یا متغیرهای یاد شده رابطه معنا داری وجود ندارد.

ب) تحلیل مسیر مرحله دوم - بررسی روابط غیر

مستقیم متغیرهای مستقل

همانطور که در شکل قبل دیده شد متغیرهای اعتماد، صمیمیت، جنسیت، جایگاه سازمانی و وضعیت استخدامی با متغیر وابسته رابطه مستقیم داشتند و متغیرهای دیگر یعنی شبکه های ارتباطی، سطح تحصیلات و سابقه خدمت رابطه مستقیم معنی داری با متغیر وابسته ندارند اما این متغیرها با متغیرهای دیگر در بعضی موارد رابطه معنی دار دارند بنابراین می توان نتیجه گرفت این متغیرها می توانند به صورت غیر مستقیم از طریق متغیرهای اعتماد، صمیمیت، جنسیت، جایگاه

نمودار شماره (۴) مقادیر ضریب استاندارد شده مدل مسیر نهایی
 مأخذ : برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی زینب علی نجفی دانشگاه پیام نور: ۱۳۸۷



وصمیمیت رابطه وجود دارد ($P < 0.01$, $\beta=0.08$, $t=13.23$) این بدین معنی است که شبکه های ارتباطی می تواند بصورت مثبت از طریق افزایش میزان اعتماد وصمیمیت در سازمان بصورت غیر مستقیم موجب تحقق مدیریت مشارکتی شود .

آزمون فرضیه سوم تحقیق

فرضیه سوم تحقیق به شرح زیر است :

بین میزان صمیمیت کارکنان با مدیریت مشارکتی رابطه وجود دارد.

از نظر پژوهشی و آماری فرضیه مذکور به شکل زیر تعریف می شود :

بین میزان صمیمیت کارکنان و مدیریت مشارکتی رابطه وجود ندارد

H0:

بین میزان صمیمیت کارکنان و مدیریت مشارکتی رابطه وجود دارد

H1:

به عبارت دیگر:

H0: $\beta = 0$

H1: $\beta \neq 0$

نتایج تحلیل مسیر نشان می دهد که با بیش از ۹۹ درصد اطمینان بین صمیمیت کارکنان و مدیریت مشارکتی بصورت مستقیم رابطه وجود دارد ($P < 0.01$, $t=11.18$, $\beta=0.22$) این بدین معنی است که با افزایش میزان صمیمیت کارکنان مدیریت مشارکتی در سازمان افزایش می یابد .

جمع بندی و نتیجه گیری

با توجه به مدل مسیر نهایی و بر اساس متغیرهای جمعیت شناختی موثر بر سرمایه اجتماعی و مدیریت مشارکتی و با توجه به یافته های تحقیق و آزمون فرضیه ها، مدل نهایی تحقیق (شکل شماره ۵) به عنوان مدل تحقیق استنتاج شده است.

آزمون فرضیه های تحقیق

آزمون فرضیه اول تحقیق:

فرضیه اول تحقیق به شرح زیر است :

میزان اعتماد در سازمان با مدیریت مشارکتی رابطه دارد . از نظر پژوهشی و آماری فرضیه مذکور به شکل زیر تعریف می شود :

- بین میزان اعتماد در سازمان با مدیریت مشارکتی رابطه وجود ندارد

H0

- بین میزان اعتماد در سازمان با مدیریت مشارکتی رابطه وجود دارد

H1

به عبارت دیگر :

H0: $\beta = 0$

H1: $\beta \neq 0$

نتایج تحقیق مسیر نشان می دهد که با بیش از ۹۹ درصد اطمینان بین میزان اعتماد در سازمان و مدیریت مشارکتی به صورت مستقیم رابطه وجود دارد ($P < 0.01$, $t=8.29$, $\beta=0.10$) بدین معنی که با افزایش میزان اعتماد در سازمان مدیریت مشارکتی نیزافزایش پیدامی کند.

آزمون فرضیه دوم تحقیق

فرضیه دوم تحقیق به شرح زیر است :

میزان شبکه های ارتباطی کارکنان با مدیریت مشارکتی رابطه دارد .

از نظر پژوهشی و آماری فرضیه مذکور به شکل زیر تعریف می شود .

بین میزان شبکه های ارتباطی کارکنان با مدیریت مشارکتی رابطه وجود ندارد .

H0:

بین میزان شبکه های ارتباطی کارکنان با مدیریت مشارکتی رابطه وجود دارد .

H1:

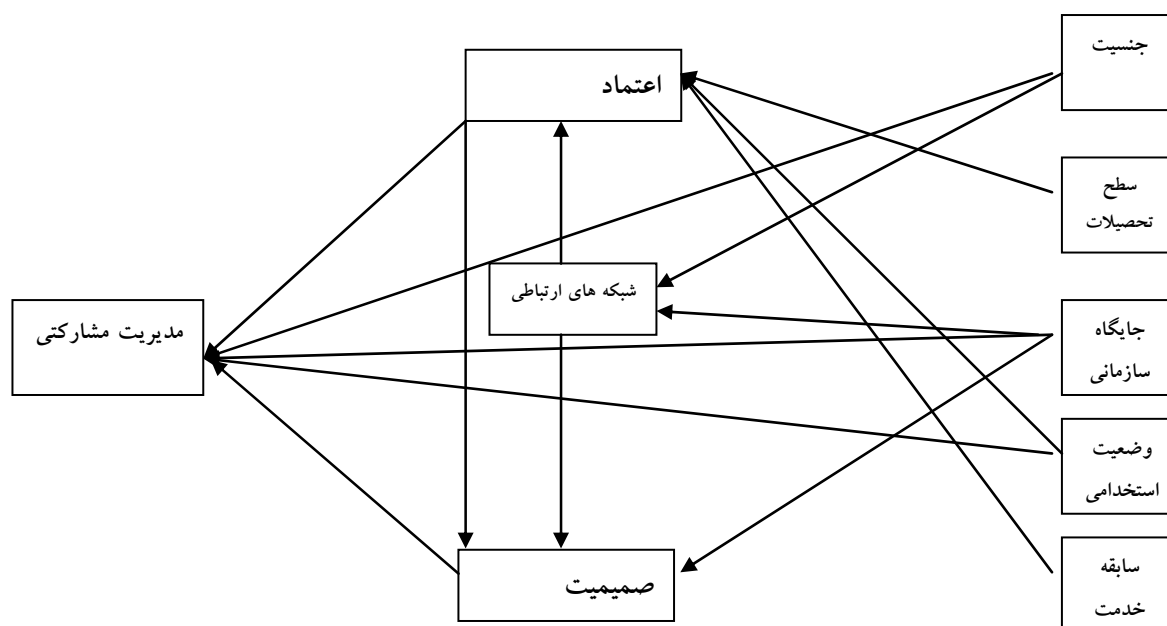
به عبارت دیگر :

H0: $\beta = 0$

H1: $\beta \neq 0$

نتایج تحقیق نشان می دهد که با بیش از ۹۹ درصد اطمینان بین شبکه های ارتباطی کارکنان با مدیریت مشارکتی به صورت غیر مستقیم از طریق اعتماد

شکل شماره (۵) مدل نهایی تحقیق



کارکنان رسمی از کارکنان پیمانی و قراردادی در سازمان بیشتر است که این نتایج طبیعی به نظر می رسد. جایگاه سازمانی بالاتر و وضعیت استخدامی بهتر باعث می شود که اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم گیری و اجرای امور با سهولت بیشتری در اختیار کارکنان قرار گیرد و همین امر موجب انگیزش و رضایت بیشتر آنان می شود و در نتیجه تمایل بیشتری برای مشارکت در امور سازمان پیدا می کنند.

با توجه به مدل مشاهده می شود که شبکه های ارتباطی با اعتماد و صمیمیت دارای ارتباط مستقیم است و از آنجائی که اعتماد و صمیمیت دارای رابطه مستقیمی با مدیریت مشارکتی است در نتیجه شبکه های ارتباطی به صورت غیر مستقیم با مدیریت مشارکتی ارتباط دارد، بطوریکه پاتنام نیز معتقد است که شبکه ها از جمله مواردی است که هماهنگی و همکاری را تسهیل می کند (کاوسی، ۱۳۸۵).

با توجه به مدل مشاهده می شود که اعتماد به صورت مستقیم با مدیریت مشارکتی رابطه دارد بطوریکه پوتنام نیز درباره اعتماد بیان می کند که اعتماد همکاری را تسهیل می کند و هر چه اعتماد در یک جامعه بالاتر باشد احتمال همکاری بیشتر خواهد بود (کاوسی، ۱۳۸۵). مشاهده می شود صمیمیت نیز به صورت مستقیم با مدیریت مشارکتی رابطه دارد، همانطوری که موران بیان می کند که افراد معمولاً اطلاعات، دانش و کمک را به کسانی ارائه می دهند که صمیمیت بیشتری با آنها دارند (موران، ۲۰۰۵). متغیرهای جمعیت شناختی جنسیت، جایگاه سازمانی و وضعیت استخدامی کارکنان نیز با میزان مشارکت کارکنان در امور سازمان رابطه مستقیم دارد. با توجه به نتایج حاصل زنان بیشتر از مردان در امور سازمان مشارکت می کنند. هم چنین هر چه جایگاه سازمانی فرد بالاتر باشد مشارکت او در سازمان بیشتر می شود. وضعیت استخدامی بهتر کارکنان نیز باعث مشارکت بیشتر آنان در امور سازمان می شود بطوری که میزان مشارکت

امر می‌تواند این باشد که جایگاه بالاتر باعث می‌شود که فرد بیشتر در معرض ارتباطات رسمی و غیر رسمی سازمانی قرار گیرد و به عبارتی مجبور به تماس با دیگران شود.

هم‌چنین مشاهده می‌شود که اعتماد و شبکه‌های ارتباطی و جایگاه سازمانی با میزان صمیمیت دارای رابطه مستقیم هستند بطوریکه هر چه میزان اعتماد در سازمان بیشتر باشد و شبکه‌های ارتباطی کارکنان بیشتر باشد و فرد جایگاه بهتری در سازمان داشته باشد میزان صمیمیت نیز بیشتر می‌شود. وجود اعتماد در سازمان به علت ایجاد صداقت، صراحت و وفاداری در سازمان و اعضای آن باعث به وجود آمدن صمیمیت در بین اعضای سازمان می‌شود. افزایش شبکه‌های ارتباطی به علت افزایش هم‌صحبتی کارکنان با یکدیگر و افزایش دوستی‌های بین کارکنان باعث به وجود آمدن صمیمیت در بین آنان می‌شود. جایگاه سازمانی بهتر نیز با افزایش صمیمیت رابطه دارد. احتمالاً کسانی که پست‌های سازمانی دارند به دلیل اجرای اهداف خود نیاز دارند همکاری همکاران را جلب کنند، میزان صمیمیت خود را با کارکنان افزایش می‌دهند.

با توجه به مدل مشاهده می‌شود که جایگاه سازمانی با شبکه‌های ارتباطی، صمیمیت و مدیریت مشارکتی ارتباط مستقیم دارد ولی با اعتماد رابطه ندارد. شاید دلیل این امر این باشد که در کارکنانی که جایگاه سازمانی بالاتری دارند نگرانی از پست سازمانی و تهدید شدن جایگاهشان باعث شود نتوانند با صداقت و صراحت کار کنند.

پیشنهادهای

با توجه به یافته‌های این پژوهش که میزان اعتماد، شبکه‌های ارتباطی، صمیمیت و مدیریت مشارکتی در حد زیاد مطلوبی ارزیابی نشده است، راه‌حل‌ها و پیشنهادها زیر برای افزایش این موارد ارائه می‌شود.

- برای افزایش میزان اعتماد در سازمان پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

طبق مدل تحقیق مشاهده می‌شود که سطح تحصیلات، وضعیت استخدام، سابقه خدمت و شبکه‌های ارتباطی رابطه مستقیمی با میزان اعتماد دارد. این موضوع نشان

مدل تحقیق نشان می‌دهد که سطح تحصیلات، وضعیت استخدام و سابقه خدمت رابطه مستقیمی با میزان اعتماد دارد. شاید افرادی که سطح تحصیلات بالاتر و سابقه خدمت بیشتر و وضعیت استخدامی باثبات‌تر دارند بیشتر می‌توانند در سازمان زمینه اعتماد را ایجاد کنند و در نتیجه سازمان از آنها برای تصمیم‌گیری استفاده می‌کند. تحصیلات بیشتر باعث می‌شود که کارکنان نظرات تخصصی بهتری ارائه دهند و احتمالاً به همین دلیل است که منبع اعتماد در سازمان می‌شوند. سابقه خدمت بیشتر افراد، احتمالاً ویژگی‌های شخصیتی در آنان ایجاد می‌کند که باعث صداقت، صراحت و وفاداری بیشتر آنان در اجرای امور سازمان می‌شود. هم‌چنین سابقه خدمت باعث می‌شود آنها نظرات تخصصی بهتری در امور سازمان ارائه دهند و به همین دلیل آنان منبع اعتماد در سازمان می‌شوند و بیشتر می‌توان آنها را در امور سازمان مشارکت داد. وضعیت استخدامی باثبات‌تر باعث می‌شود که کارکنان پایگاه محکم‌تری در سازمان داشته باشند و بیشتر بتوانند به سازمان و اعضای آن اعتماد کنند.

مشاهده می‌شود که سطح تحصیلات و وضعیت استخدام و سابقه خدمت به صورت غیر مستقیم و از طریق ارتباط با مولفه اعتماد با مدیریت مشارکتی رابطه دارند. همانطوری که ملاحظه می‌شود متغیر وضعیت استخدام هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیر مستقیم و از طریق ارتباط با مولفه اعتماد با مدیریت مشارکتی رابطه دارد.

بطوریکه در مدل مشاهده می‌شود متغیر جمعیت شناختی جنسیت و جایگاه سازمانی با مولفه شبکه‌های ارتباطی دارای ارتباط مستقیم هستند. طبق نتایج این تحقیق زنان بیشتر از مردان دارای شبکه‌های ارتباطی هستند شاید به این دلیل که بیشتر از مردان با همکاران خود صحبت می‌کنند و دوستان نزدیک بیشتری دارند و این دوستان بیشتر از اعضای سازمان هستند و هم‌چنین زنان بیشتر از مردان در مواردی مانند گذراندن اوقات فراغت و معاشرت خانوادگی با همکاران خود همراه هستند. هر چه فرد جایگاه بهتری در سازمان داشته باشد شبکه‌های ارتباطی بیشتری ایجاد می‌کند که دلیل این

- گروه های حل مشکل تشکیل شود واز آنها برای تصمیم گیری استفاده شود.
- کار تیمی تشویق و کارکنان به کارهای تیمی و گروهی ترغیب شوند.
- انعطاف پذیری شغلی، گردش شغلی، گسترش شغلی و غنی سازی شغلی در سازمان فراهم شود
- اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم گیری در اختیار همه کارکنان قرار گیرد.
- حق تصمیم گیری به رده های پایین مدیریت و رده های مختلف کارکنان تفویض شود.
- نظام پیشنهادات در سازمان اجرا شود.
- قوانین مدون و مصوب برای مشارکت کارکنان افزایش یابد

می دهد که افزایش سطح تحصیلات، افزایش سابقه خدمت، افزایش شبکه های ارتباطی کارکنان و وضعیت استخدامی باثبات تر می توانند زمینه اعتماد را در سازمان بالاتر ببرند. چون موارد فوق منبع ایجاد اعتماد در سازمان هستند، به این دلیل مدیریت سازمان باید با توجه کردن به افراد تحصیل کرده و کسانی که سابقه خدمت بیشتری دارند و همچنین بهتر کردن وضعیت شبکه های ارتباطی کارکنان و بهتر کردن وضعیت استخدام کارکنان، برای ایجاد اعتماد در سازمان زمینه سازی کند.

- برای افزایش میزان شبکه های ارتباطی در سازمان پیشنهاد های زیر ارائه می شود:

بطوریکه در مدل مشاهده می شود متغیر جمعیت شناختی جنسیت و جایگاه سازمانی با مولفه شبکه های ارتباطی دارای ارتباط مستقیم هستند. پیشنهاد می شود مدیریت سازمان برای افزایش شبکه های ارتباطی در سازمان به کارکنان زن و کارکنانی که جایگاه سازمانی بالاتری دارند توجه کنند چون این امر موجب افزایش همصحبتهای همکاران و دوستی بیشتر آنان با یکدیگر می شود که این موضوع نیز باعث افزایش ارتباطات کارکنان با هم می شود.

- برای افزایش میزان صمیمیت در سازمان پیشنهاد های زیر ارائه می شود:

با توجه به مدل مشاهده می شود که اعتماد، شبکه های ارتباطی و جایگاه سازمانی با میزان صمیمیت دارای رابطه مستقیم هستند بطوریکه هر چه میزان اعتماد و شبکه های ارتباطی در سازمان بیشتر باشد و فرد جایگاه بهتری در سازمان داشته باشد میزان صمیمیت نیز بیشتر می شود. پیشنهاد می شود مدیریت سازمان برای افزایش صمیمیت در سازمان علاوه بر تلاش برای زمینه سازی برای ایجاد اعتماد و شبکه های ارتباطی در سازمان، به کارکنانی که جایگاه بالاتری در سازمان دارند نیز توجه کند. چون کسانی که پست های مدیریتی دارند دارای جایگاه خوبی در سازمان هستند می توانند صمیمیت بالایی نیز در ارتباط با کارکنان سازمان داشته باشند و به همین دلیل باعث تمایل کارکنان به مشارکت در امور سازمان شوند.

برای افزایش تحقق مدیریت مشارکتی لازم است :

منابع و مأخذ :

۱. بیگی نیا ، عبدالرضا (۱۳۸۰)، تبیین الگوی بین ابعاد سازمانی با مشارکت کارکنان ، رساله دکتری ، دانشگاه تربیت مدرس .
 ۲. بازرگان،عباس ،سرمد،زهرة ، حجازی ،الهه (۱۳۸۵)، روش تحقیق در علوم رفتاری، انتشارات آگاه ، چاپ دوازدهم.
 ۳. بلچر ، جان (۱۳۷۴)، راهنمای جامع مدیریت بهره وری ، ترجمه شده در معاونت اقتصادی و برنامه ریزی بنیاد مستضعفان و جانبازان ، انتشارات بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی .
 ۴. حقایق ، سیروس و ارکیان ، سهیلا (۱۳۸۴)، چگونه نظام مدیریت مشارکتی را در سازمان خود اجرا کنیم ، انتشارات نوید شیراز ، شیراز .
 ۵. صادقی فرد ، ناصر و سید نقوی ، میر علی (۱۳۸۲)، مدیریت مشارکتی ، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران ، تهران .
 ۶. طلوعی اشلقی ، عباس و کاوسی ، اسماعیل (۱۳۸۵)، نگرشی نوین بر سرمایه اجتماعی ، پژوهشنامه سرمایه اجتماعی ، شماره اول .
 ۷. طوسی ، محمد علی (۱۳۷۲) ، مشارکت (در مدیریت و مالکیت) ، مرکز مدیریت دولتی ، تهران .
 ۸. فیضی ، طاهره (۱۳۸۴)، طراحی و تبیین مدل سرمایه اجتماعی دانشگاه پیام نور ، رساله دکترا ، مدیریت دولتی ، دانشگاه علامه طباطبایی .
 ۹. فوکویاما، فرانسیس (۱۳۷۹)، پایان نظم (بررسی سرمایه اجتماعی و حفظ آن) ترجمه غلامعباس توسلی ، انتشارات جامعه ایرانیان ، تهران.
 ۱۰. فقهی فرهمند ، ناصر ۱۳۸۱ ، مدیریت پویای سازمان ، انتشارات فروزش ، تبریز .
 ۱۱. ملک زاده ، محمد شریف (۱۳۸۴) ، مدیریت مشارکتی ، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین .
 ۱۲. یعقوبی ، نور محمد (۱۳۷۸) ، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و تاثیر آن بر تعهد سازمانی ، پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی .
13. B.A. Macy, M.F.Peterson and L.W.Norton (1989), "A Test of Participation theory in a work Redesign Field setting : Degree of participation and comparison site contrast", Human Relations, No,4 2.pp.1095-1165 .
 14. Bartolini, stefano and Bonatti,luigi (2008),The role of social capital in enhancing factor productivity :Does its erosion depress per capita GDP? journal of socio-economics,volum37,issue 4,august 2008, pagea1539-1553.
 15. Bourdiue ,Pier (1985), The forms of capital, in handbook of theory and research for the sociology of education, ed. JG Richardson, pp, 241-58, New York : Green wood.
 16. Bowen D.E and Lawler E.E, 1995, Empowering service employees, sloan management Review, vol. 30. summer, no. 4.
 17. Bush. K and spangler. R, (1990), the effect of Quality circles on performance ad promotion human relations, vol043, pp.573-582.
 18. Cohen, D. & Prusak. L,(2001), In good company : How social capital makes organization's work. In vilanova P.E & Josa, Robert : (2003) social capital as managerial phenomenon. Tampere university of Technology.
 19. Dinda , soumyananda (2008),social capital in the creation of human capital and economic growth :A productive consumption approach , journal of socio-economics,volum37,issue 5,October 2008, pagea2020-2033.
 20. francis, fukuyama(1999), the institute of public, george mason universitym.
 21. Lawler,E. Mohrman, S.A. and Ledford, G.E (1992), Employee Involvement and Total Quality Management : practiced and Results in fortune 1000 companies, Jossey base, San Farancisco.
 22. Putnam, Robert D.(ED) (2002) Democracies in flux, the erolution of scial capital in contemporary society. Oxford university press.
 23. Moran, Peter (2005), structural vs. Relational Embeddedness : social capital ad Manaerial Performance, strategic Management Journal, 26:1129-1151.
 24. Nahapiet J, Ghoshal S (1998), social capital, intellectual capital and the organizational advantage. Academy of management Review 38 (2) : 242-266.
 25. Steel, R.P and Lloyd.R.F, (1988), cognitive Affective and behavioral outcomes of participation in Quality circles : conceptual and Empirical indings, the journal of Applied Behavioral science, vol.42, pp.195-1165.
 26. Woolcock, M. (2001) "the place of social capital in understanding social and aconomic outcomes". In social capital workshop (2003) Report of Finding.
 27. <http://WWW.sciencedirect.com>
 28. <http://WWW.irandoc.ac.ir>