



## Presenting a Model and Investigating the Factors Affecting Employee Participation in Isfahan Governorate: a Fuzzy Delphi Approach

Mohsen Esmailian<sup>1</sup>, Hamid Taboli\*<sup>2</sup>, Mehdi Yadollahi<sup>3</sup>

(Received:2022.10.24; Accepted:2023.02.08)

### Abstract

To achieve their goals, organizations need to consider several factors, one of the most important of which is organizational participation. Isfahan Governorate, in line with its organizational mission, tries to provide quality services with a central program through encouraging increased participation of employees and taking advantage of their opinions and suggestions. Hence, the current research is aimed to present a model for increasing employee participation in Isfahan Governorate. To this end, 54 influencing factors regarding employee participation were extracted through the review of research literature. The intended research community consisted of all the employees and managers of Isfahan Governorate, and 21 senior managers of the organization who were recruited through convenience sampling and their opinions were analyzed using the fuzzy Delphi method. The final factors were codified in 7 dimensions of leadership, job satisfaction, performance evaluation, clear goal setting and policy making, organizational culture, human resource measures and organizational structure. The conceptual model and the relationship of the factors were presented using the DEMATEL method. The conceptual model with the addition of employee participation as a dependent variable was quantitatively investigated using the structural equation modeling method. The results revealed that there is a positive significant relationship between leadership and human resources measures; leadership and organizational structure; organizational structure, goal-setting and policy-making; human resources measures and organizational culture; organizational culture and performance evaluation; goal-setting and policy-making component and performance evaluation; performance evaluation component and job satisfaction; and job satisfaction and employee participation.

**Key Words:** Employee Participation, Human resources, Organizational participation, Fuzzy Delphi, Structural Equation Modeling.

---

1.Ph.D. Candidate of Public Administration Department, Payam Noor University, Tehran, Iran

2.Associate Professor, Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran

\*.Corresponding Author:htaboli@pnu.ac.ir

3.Assistant Professor, Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran

## 1. Introduction

In order to achieve their goals, organizations need to consider several factors, one of the most important of which is organizational participation. In line with its organizational mission, Isfahan Governorate also tries to provide quality services with a central program through encouraging increased the participation of employees and taking advantage of their opinions and suggestions.

## 2. Literature Review

Although not much time has passed since the emergence of the idea of participation in industrial and commercial property and management science, the results of the studies conducted in this field confirm that participation in both fields has been associated with success and has provided many benefits to all; however, the development and expansion of participation has not yet been achieved properly. A number of studies have been conducted regarding the factors, dimensions, indicators, and variables affecting employee participation. For example, Lee et al. (2023) in their study entitled "Organizational Image and Employee Engagement: Examining the Interrelationships between Interpreted External Image and Perceived Organizational Identity", investigated the effect of organizational image on employee engagement, emphasizing the mediating and moderating role of identity and perceived organization and investigated the relationship between external mental image and employee participation. The results of the research showed that both image dimensions positively affect employee participation. Specifically, the findings showed that perceived attractive or positive organizational identity may act as a catalyst to enhance employee engagement even in the presence of a long-term negative external image for public organizations. Also, Vijesh et al. (2022), in a research titled "Factors Affecting the Participation of Virtual Employees in India during the Covid-19 Outbreak", statistically evaluated the factors that can affect the level of employee participation. The collected data was related to 208 remote workers, collected through an online questionnaire. The results of the research showed that appropriate virtual tools, contact with the leaders of the organization, mental health examination and virtual training increase employee participation.

## 3. Methodology

The current mixed exploratory research, with a practical goal, was conducted in three phases: the first phase using the fuzzy Delphi method, the second phase using the Dimtel method and the third phase using structural equation modeling method. At first, to collect the qualitative research data, textual data and interviews were used and an open questionnaire was sent to the

participants. Moreover, closed questionnaires were also used in the second and third parts of the research.

#### 4. Results

The results revealed that there is a positive significant relationship between leadership and human resources measures; leadership and organizational structure; organizational structure, goal-setting and policy-making; human resources measures and organizational culture; organizational culture and performance evaluation; goal-setting and policy-making component and performance evaluation; performance evaluation component and job satisfaction; and job satisfaction and employee participation.

#### 5. Discussion

The review of the related literature revealed that no research has been done in order to present a comprehensive model of organizational participation by combining the fuzzy Delphi approach and structural equation modeling. Hence, to fill this study gap to some extent, the present study was conducted. Also, from a practical point of view, conducting this research can act as a guiding light for the senior managers of Isfahan Governorate by presenting a model for increasing employee participation in this organization and help them formulate appropriate strategies in the field of human resources.

Organizational climate informs the way management works and affects the sense of responsibility, increasing employee participation, performing tasks and achieving organizational goals. Ideally, when a person feels trusted in an organization, they will be more engaged, more productive, more loyal, and more confident. With empowerment, employees are motivated to use their abilities, skills and creativity at work, and hence, their participation in the organization will increase. Hence, the following are recommended: choosing the right style in leadership and management, clarifying the goals of the organization, appropriate organizational structure, creating a productive organizational culture and motivation to cultivate motivated forces, determining performance evaluation indicators, increasing job satisfaction and training employees through creating innovative and constructive environments. Moreover, other organizations can take steps to improve their human resources by using the results and recommendations of this research. Respecting human values and taking advantage of the employees' suggestions regarding the predetermined goals of the organization are among the goals of Isfahan Governorate, included in the agenda of this organization.



10.30495/QJOPM.2023.1965475.3427

(مقاله پژوهشی)



## ارائه مدل و بررسی عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان در استناداری اصفهان با رویکرد دلفی فازی

محسن اسماعیلیان<sup>۱</sup>، حمید تابلی<sup>۲\*</sup>، مهدی یداللهی<sup>۳</sup>

(دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۰۲- پذیرش نهایی: ۱۴۰۱/۱۱/۱۹)

### چکیده

سازمان‌ها به منظور دستیابی به اهداف خود، نیازمند عوامل متعددی می‌باشند که یکی از مهم‌ترین آنها، وجود مشارکت سازمانی است. استناداری اصفهان نیز در راستای انجام مأموریت سازمانی خود تلاش می‌کند با برنامه محوری و جلب مشارکت کارکنان و بهره‌گیری از نظرات و پیشنهادهای آنها نسبت به ارائه خدمات با کیفیت اقدام نماید. تحقیق حاضر با هدف ارائه مدل افزایش مشارکت کارکنان در استناداری اصفهان انجام گردیده و برای این منظور، ۵۴ عامل تأثیرگذار بر مشارکت کارکنان از طریق بررسی ادبیات تحقیق استخراج شده است. جامعه تحقیق مورد نظر متشکل از کلیه کارکنان و مدیران استناداری اصفهان بوده و ۲۱ نفر که عبارت از مدیران ارشد سازمان بودند، به عنوان نمونه در دسترس انتخاب شده و با استفاده از روش دلفی فازی، نظرات آنها مورد بررسی قرار گرفته است. عوامل نهایی با استفاده از کدگذاری در ۷ بعد رهبری، رضایت شغلی، ارزیابی عملکرد، هدف‌گذاری و سیاست‌گذاری شفاف، فرهنگ سازمانی، اقدامات منابع انسانی و ساختار سازمانی طبقه‌بندی شده‌اند و ارتباط آنها با استفاده از روش دیمتل، ترسیم و مدل مفهومی تحقیق ارائه شده که با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به بررسی کمی مدل و فرضیات تحقیق با نظرسنجی از ۸۲ نفر از کارشناسان پرداخته شده است. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که بین رهبری و اقدامات منابع انسانی؛ رهبری و ساختار سازمانی؛ ساختار سازمانی و هدف‌گذاری و سیاست‌گذاری؛ اقدامات منابع انسانی و فرهنگ سازمانی؛ فرهنگ سازمانی و ارزیابی عملکرد؛ هدف‌گذاری و سیاست‌گذاری و ارزیابی عملکرد؛ ارزیابی عملکرد و رضایت شغلی؛ رضایت شغلی و مشارکت کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

### واژه‌های کلیدی:

مشارک کارکنان، منابع انسانی، مشارکت سازمانی، دلفی فازی، مدل‌سازی معادلات ساختاری

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران M\_esmailian\_110@yahoo.com

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسؤل) htaboli@pnu.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور تهران، ایران M.yadillahi@pnu.ac.ir

## مقدمه

سازمان‌ها به عنوان بزرگ‌ترین پدیده‌های اجتماعی در تمدن بشری هستند که در مسیر توسعه و پیشرفت محیط‌های اجتماعی نقش پررنگی بر عهده داشته‌اند و با گذشت زمان، این نقش و وظیفه پررنگ‌تر، تخصصی‌تر و محسوس‌تر گردیده است و این افراد هستند که گردانندگان این سازمان‌ها می‌باشند (زارعی و دیگران، ۱۳۹۵، ۲۰-۲۱). منابع انسانی هر سازمانی به دلیل بهره مندی از قدرت خلاقیت و نوآوری و اندیشه و تفکر مهم‌ترین دارایی هر سازمانی محسوب می‌گردند و هرگونه پیشرفت و بهبودی در سازمان، توسط این منبع مهم صورت می‌پذیرد و استفاده همه جانبه و مؤثر از منابع انسانی، ضامن موفقیت و رشد هر سازمانی می‌باشد (عابدینی و گلشن، ۱۳۹۵، ۹۶).

استفاده کارآمد و مؤثر از منابع انسانی در جهت اهداف سازمان می‌تواند از روش‌های مختلفی صورت پذیرد؛ بهره‌گیری از مشارکت کارکنان و مدیریت مشارکتی با استفاده از توان بالقوه افراد و به فعل رساندن آن یکی از این روش‌هاست و البته می‌توان گفت مهم‌ترین روش است (مولانگ، ۲۰۲۲: ۸۸). برخی از صاحب‌نظران عرصه مدیریت، مانند لی پرستون و جیمز پست<sup>۱</sup> معتقدند که سه انقلاب در عرصه مدیریت اتفاق افتاده است؛ انقلاب اول، سلسله مراتب سازمانی و انقلاب دوم، جدایی مالکیت از مدیریت است و اکنون مشارکت به عنوان سومین و مهم‌ترین انقلاب در مدیریت مطرح شده است (رابینر<sup>۲</sup>، ۱۳۹۹، ۵۴).

محققان منابع انسانی، علاقه زیادی به توانمندسازی، درگیر کردن کارکنان به کار، درگیر کردن کارکنان خط مقدم برای قدرت بخشی به مدیران و سازمان‌ها برای استفاده حداکثری از سرمایه انسانی و دانش و تلاش آنها برای بهبود عملکردشان داشته‌اند (ویکینسون و فای<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶، ۷۶). از مکتب مدیریت علمی تیور گرفته تا نهضت روابط انسانی و تئوری‌های بعدی همگی در این مسیر حرکت کرده‌اند و کوشش در راستای یافتن یک ساختار یکپارچه نهایی بوده که به عنوان راه حل برد برد برای مسائل اصلی سازمان مورد استفاده قرار گیرد. مدیران دریافته‌اند که چگونه از مشارکت دادن کارکنان خط مقدم به عنوان استراتژی اصلی برای افزایش بهره‌وری استفاده کنند. به علاوه رقابت فشرده در بازارهای کالا و خدمات و سه دهه تغییرات مدیریتی برای کاهش سلسله مراتب سازمانی، جایگاه مشارکت را در مجموعه ابزارهای مدیریتی تضمین کرده است (ویکینسون و فای، ۲۰۱۶: ۷۰). و در آینده، شبکه‌هایی که در آنها دانش و بصیرت انسان‌ها، هوش و نبوغ آنان، خلاقیت و نوآوری‌هایشان با هم جمع شده است، جامعه انسانی را به پیش خواهد برد. بر اساس این شواهد، استقرار نظام مشارکتی سازمانی به عنوان الگوی نوین مدیریتی جهانی ضرورتی انکارناپذیر

1 . Lee E Preston & James E Post

2 Rabinz, S

3 Wilkinson, A., & Fay C

است و تحقق آن مستلزم بسترسازی و توجه به عوامل زمینه ساز و محرک مشارکت است (اسکات و چان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴، ۱۰۲). تحولات بنیادی و تغییرات سریع در ساختار نظام‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی کشورهای مختلف جهان و لزوم بهره‌مندی هرچه بیشتر از منابع مادی و معنوی موجود از یک سو و ضرورت هماهنگی با پیشرفت‌های روزافزون علم و فن از سوی دیگر، شرایطی را پدید آورده که تحقق مشارکت در سطوح مختلف سازمان به عنوان یکی از راهبردهای مدیریت نوین مورد توجه قرار گیرد. نقد و بررسی نظام‌های مدیریتی سنتی سبب شد راهبردهای عملکردی سازمان‌ها به سمت انجام کارهای گروهی گرایش یابند (هانایشا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶، ۶۳).

هرچند از ظهور اندیشه مشارکت در مالکیت صنعتی و بازرگانی و علم مدیریت، زمان زیادی نمی‌گذرد ولی نتایج مطالعات انجام شده در این حوزه مؤید این است که مشارکت در هر دو زمینه با موفقیت همراه بوده و مزایای همگانی زیادی فراهم آورده است. اما توسعه و گسترش پدیده مشارکت هنوز به شکل شایسته‌ای صورت نگرفته است. در خصوص عوامل، ابعاد، شاخص‌ها و متغیرهای تأثیرگذار بر مشارکت کارکنان تحقیقات فراوانی انجام شده است؛ به طور مثال، لی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای با عنوان تصویر سازمانی و تعامل کارکنان: بررسی روابط متقابل بین تصویر خارجی تعبیر شده و هویت سازمانی درک شده تأثیر تصویر سازمانی را بر مشارکت کارکنان، با تأکید بر نقش میانجی و تعدیل‌کننده هویت سازمانی درک شده و بین تصویر ذهنی خارجی و مشارکت کارکنان بررسی کرده‌اند؛ نتایج تحقیق نشان داده که هر دو بعد تصویر به طور مثبت بر مشارکت کارکنان تأثیر می‌گذارند. بویژه، یافته‌ها نشان داده‌اند که هویت سازمانی درک شده جذاب یا مثبت ممکن است به عنوان یک کاتالیزور برای تقویت تعامل کارکنان حتی در حضور یک تصویر خارجی منفی طولانی مدت برای سازمان‌های عمومی عمل کند. همچنین، ویجش<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۲)، در تحقیقی با عنوان عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان مجازی در هند در دوره شیوع بیماری کووید-۱۹، به بررسی و ارزیابی آماری عواملی پرداخته‌اند که می‌توانند بر سطح مشارکت کارکنان تأثیر بگذارند؛ داده‌های جمع‌آوری شده در مورد ۲۰۸ کارمند دورکار بوده که با پرسشنامه آنلاین جمع‌آوری شده‌اند. نتایج حاصل از تحقیق نشان داده که ابزارهای مجازی مناسب، تماس با رهبران سازمان، بررسی سلامت روان و آموزش مجازی، باعث افزایش مشارکت کارکنان می‌شود. علاوه بر این، ووهلگموس<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۹) دو تعریف از مشارکت کارکنان ارائه کرده‌اند: یکی مشارکت کارکنان به عنوان یک ساختار چند وجهی (شناخت، احساسات و رفتارها) و دیگری به عنوان یک ساختار واحد (یک حالت مثبت ذهنی، یک تمایل اختصاصی، برعکس فرسودگی شغلی). همچنین بر اساس

1. Scott-Ladd, B., & Chan, C. C
2. Hanaysha, J
3. Lee, S
4. Vijesh Chaudhary
5. Wohlgenuth

پژوهش‌های پیشین، عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان را نیز به سه دسته عوامل سازمانی (سبک مدیریت، پاداش شغلی و غیره)، عوامل شغلی (محیط کار، ویژگی‌های شغل و غیره) و عوامل فردی (انرژی فیزیکی، خودآگاهی و غیره) تقسیم کرده‌اند. از سوی دیگر، موتیکا<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای به تأثیر تاب‌آوری بر خلاقیت با نقش میانجی مشارکت کارکنان پرداخته است. این پژوهش از نوع مطالعات کمی و به لحاظ هدف، کاربردی است. جامعه آماری مطالعه وی شامل کلیه کارکنان شرکت توزیع نیروی برق تبریز بوده است. همچنین، گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه و به وسیله نظرات کارکنان این شرکت انجام گرفته است؛ نتایج نشان می‌دهد که تاب‌آوری کارکنان به صورت مستقیم بر مشارکت و خلاقیت کارکنان تأثیر دارد. همچنین، مشارکت کارکنان به صورت مثبت بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد. از سوی دیگر، نتیجه نقش میانجی مشارکت کارکنان در رابطه بین تاب‌آوری کارکنان و خلاقیت کارکنان، معنادار بوده است. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که وجود سطوح بالای تاب‌آوری کارکنان شرکت برق، می‌تواند در بهبود خلاقیت کارکنان نقش کلیدی ارائه کند. از سوی دیگر، مدیران باید بدانند که نقش با اهمیت مشارکت کارکنان می‌تواند این اثر را به نحو مطلوبی کنترل و تقویت کند. در تحقیقات داخلی نیز، حامدی و همکاران (۱۴۰۱) به بررسی و تعیین نقش میانجی مشارکت شغلی در رابطه بین صفات شخصیت و عملکرد شغلی در کارکنان آموزش و پرورش، ناجا و شهرداری تهران پرداخته و به این نتیجه رسیده‌اند که با توجه به ارتباط مستقیم بین مسئولیت پذیری، برون‌گرایی و مشارکت شغلی با عملکرد شغلی کارکنان، باید به نقش این متغیرها برای افزایش عملکرد شغلی کارکنان توجه کنند و تمهیداتی را برای افزایش مشارکت شغلی و مسئولیت پذیری به عمل آورند. همچنین، کریمی و همکاران (۱۴۰۰) با بررسی ۳۸۴ نفر از کارکنان مراکز فنی و حرفه‌ای کشور به این نتیجه رسیده‌اند که سلامت سازمانی و سلامت روان بر میزان مشارکت و تعهد و انگیزه پیشرفت کارکنان تأثیرگذار است؛ به عبارتی، تلاش جهت بهبود سلامت سازمانی و سلامت روان، سبب تأثیرگذاری بر مشارکت، تعهد و انگیزه پیشرفت کارکنان می‌گردد. علاوه بر این، سمندی (۱۳۹۹) معتقد است که پیشبرد نوآوری از طریق مشارکت کارکنان با نقش میانجی رهبری چندگانه در شیوه‌های نوآوری کارمند محور کارکنان تأثیرگذار نیست. در صورتی که به طور جزئی پیشبرد نوآوری از طریق مشارکت کارکنان و رهبری چندگانه از طریق مشارکت کارکنان آموزش و پرورش شاهین‌شهر تأثیر معنی‌داری دارد. اما بین رهبری چندگانه و پیشبرد نوآوری در کارکنان آموزش و پرورش شاهین‌شهر تأثیر معنی‌داری ندارد. یوسفی (۱۳۹۸) نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسیده که مشارکت کارکنان به طور مثبت با قابلیت‌های پویا در یک شرکت مرتبط است. علاوه بر این، مدیران می‌توانند مشارکت کارکنان را از طریق اعتماد و کنترل غیررسمی زیردستان تسهیل کنند. یافته‌های

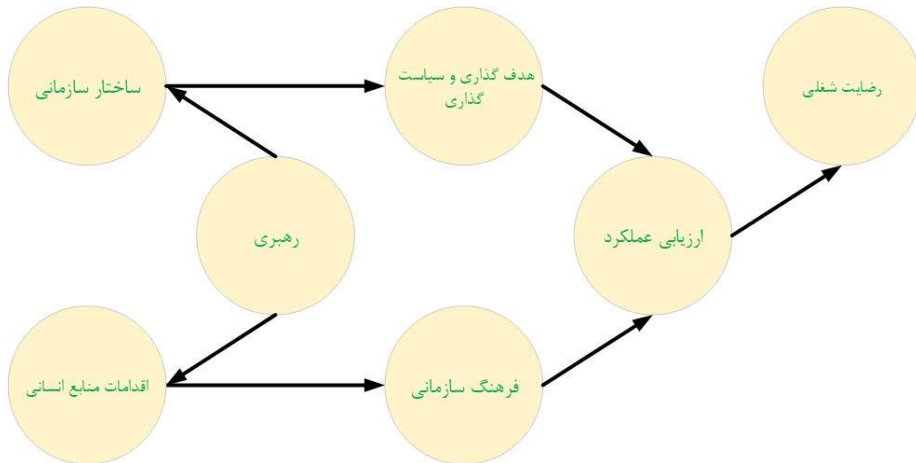
تحقیق همچنین رابطه مثبتی بین کنترل غیررسمی و قابلیت‌های پویا را نشان می‌دهد و به مشارکت کارکنان به‌عنوان میانجی در رابطه بین اعتماد و قابلیت‌های پویا اشاره می‌کند.

با توجه به بررسی پژوهش‌های پیشین، این تحقیق به دنبال طراحی و ارائه مدل افزایش مشارکت کارکنان در استانداری اصفهان است که در این راستا، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر افزایش مشارکت کارکنان استانداری اصفهان و تعیین میزان اثرگذاری مؤلفه‌های مدل بر افزایش مشارکت کارکنان استانداری اصفهان، مورد توجه می‌باشد؛ با توجه به این توضیحات، انجام تحقیق حاضر هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی دارای اهمیت و ضرورت است؛ از لحاظ نظری با توجه به بررسی پیشینه‌های پژوهش پژوهشی که در راستای ارائه مدل جامع مشارکت سازمانی با تلفیق رویکرد دلفی فازی و مدل‌سازی معادلات ساختاری باشد، صورت نگرفته است؛ بنابراین یک خلاء مطالعاتی مشهود در این زمینه وجود داشته که انجام این تحقیق می‌تواند تا حدود زیادی به پر شدن این خلاء کمک نماید. همچنین، از لحاظ عملی نیز، انجام این تحقیق می‌تواند از طریق ارائه مدل افزایش مشارکت کارکنان در استانداری اصفهان، به عنوان چراغ راهنما برای مدیران ارشد این سازمان عمل کرده و در تدوین استراتژی‌های مناسب حوزه منابع انسانی به آنها کمک نماید. همچنین سایر سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از نتایج و پیشنهادهای این پژوهش، در راستای ارتقای نیروی انسانی خود گام بردارند. همچنین، با توجه به اینکه ارج نهادن به ارزش‌های انسانی و کمک گرفتن از افراد مرتبط با سازمان و رسیدن به هدف‌های از پیش تعیین شده به کمک افراد، از اهداف استانداری اصفهان می‌باشد و در دستور کار این سازمان قرار گرفته است و مورد توجه استاندار نیز می‌باشد.

شکل شماره (۱) مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش را نشان می‌دهد؛ ضمناً اهداف تحقیق به شرح زیر می‌باشد:

- ✓ طراحی مدل افزایش مشارکت کارکنان در استانداری اصفهان
- ✓ شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر افزایش مشارکت کارکنان استانداری اصفهان
- ✓ تعیین میزان اثرگذاری مؤلفه‌های مدل بر افزایش مشارکت کارکنان استانداری اصفهان





شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق  
Figure 1. conceptual model

## ابزار و روش

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و در حیطه تحقیقات آمیخته اکتشافی قرار دارد؛ در این پژوهش خبرگان شامل ۲۱ نفر از مدیران ارشد و میانی استانداری اصفهان با سابقه کار بیش تر از ۱۰ سال با تحصیلات حداقل کارشناسی ارشد و آشنا با موضوع تحقیق، در نظر گرفته شدند. در مرحله دوم نیز خبرگان به پرسشنامه دیمتل پاسخ دادند؛ حجم نمونه لازم برای روش حداقل مربعات جزئی<sup>۱</sup> با استفاده از روش تحلیل توان در سطح اطمینان ۹۵٪ با ضریب تشخیص ۲۵٪ در جدول ۱ ارائه شده است. این جدول بیش از همه روش های دیگر مورد استفاده پژوهشگران قرار می گیرد.

جدول ۱. حجم نمونه حداقل مجذورات جزئی بر اساس روش کوهن

Table 1. Sample size of partial least squares based on Cohen's method

تعداد روابط Number of ) (relationships	حجم نمونه (Sample size)
10	91
9	88
8	84
7	80
6	75
5	70
4	65
3	59
2	52

## 1. PLS-SEM

بر این اساس تعداد نمونه تحقیق حاضر بر اساس قاعده ۱۰ و جدول کوهن ۸۰ نفر تخمین زده شده است. با توجه به اینکه این امکان وجود دارد تعدادی از پاسخ‌ها برگردانده نشوند، حدود ۹۵ پرسشنامه توزیع شد که در نهایت ۸۲ پرسشنامه کامل دریافت و از داده‌های آنها استفاده شد. در ابتدا جهت جمع‌آوری داده‌های پژوهش کیفی از داده‌های متنی و مصاحبه و ارسال پرسشنامه باز برای مشارکت کنندگان در تحقیق استفاده شد. در بخش دوم و سوم پژوهش نیز از پرسشنامه بسته استفاده شده است.

## یافته‌ها

### مرحله اول تحقیق: دلفی فازی

در مرحله اول، بر اساس مرور گسترده، عوامل اثرگذار بر مشارکت کارکنان شناسایی شد و در این بخش، ۵۴ عامل به عنوان شاخص‌های مستخرج از ادبیات پژوهش ارائه شده که این شاخص‌ها با نظر خبرگان مورد غربالگری قرار گرفتند (جدول شماره ۲). در مورد این عوامل از خبرگان اجرایی در استانداری اصفهان نظرخواهی به عمل آمد. در پرسشنامه اول، از شرکت‌کنندگان خواسته شد تا متغیرهایی را تأیید، اضافه و یا حذف کنند. این مرحله به مرحله طوفان فکری در روش کلاسیک دلفی اشاره دارد که در این مرحله تعداد ۱۱ متغیر توسط خبرگان حذف شدند.

### جدول ۲. عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان مستخرج از ادبیات تحقیق

Table 2. Factors affecting employee participation extracted from research literature

ردیف	متغیرهای اثرگذار	منبع
1	تاب‌آوری کارکنان	(موتیکا، ۱۳۹۷)، (یکتاسابر <sup>۱</sup> ، ۱۳۹۷)
2	اعتبار بیرونی ادراک شده	(خسروانی، ۱۳۹۴)
3	رهبری اخلاقی	(محمدپور، ۱۴۰۰)
4	رهبری تحول‌گرا	(ویتینگتون و دیگران، ۲۰۱۷)، (ویتینگتون و گالپین، ۲۰۱۰)، (محمدپور، ۱۴۰۰)
5	سبک مدیریت	(ووهلگموس و دیگران، ۲۰۱۹)، (سوانگ <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۲)، (سکتنون <sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۱۸)
6	ویژگی‌های شخصیتی کارکنان	(یانگ <sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۱۸)
7	منابع قدرت	(محمودی، ۱۳۸۷)
8	حمایت سازمانی درک شده	(یکتاسابر، ۱۳۹۷)

1. Yektasaber
2. Sawang
3. Sexton
4. Young

9	معنویت در محل کار	(یوریتباریا <sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۲۱)، (توکلی، ۱۳۹۸)، (شانی، ۱۳۹۹)
10	ساختار سازمانی	(محمودی، ۱۳۹۷)
11	فرهنگ و ارزش ها و جو سازمانی	(خسروی، ۱۳۹۲)، (خسروی، ۱۳۹۴)، (لین <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۶).
12	صمیمیت در محیط کار	(بوساک <sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۱۷)
13	خوش بینی	(یانگ و دیگران، ۲۰۱۸)
14	توانمندسازی کارکنان	(یکتاصابر، ۱۳۹۷)، (آلبرت، ۲۰۱۲)
15	مدیریت استعدادها	(آندرو و سوفیان <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۲)
16	اقدامات منابع انسانی	(آلفس <sup>۵</sup> و دیگران، ۲۰۱۰)
17	عدالت سازمانی	(یکتاصابر، ۱۳۹۷)، (۱۸)، (دوو <sup>۶</sup> و دیگران، ۲۰۱۰)
18	اعتماد کارکنان به مدیر و رهبر	(ویتینگتون و گالین، ۲۰۱۰)
19	صداقت مدیران	(یکتاصابر، ۱۳۹۷)، (مسکلیس <sup>۷</sup> ، ۲۰۱۷)
20	انگیزش درونی و انگیزش بیرونی (نظام پاداش یا تنبیه)	(یکتاصابر، ۱۳۹۷)، (محمودی، ۱۳۹۷)، (ویتینگتون و دیگران، ۲۰۱۷)
21	تأمین بودجه و منابع مالی لازم برای برنامه های مشارکت	(خسروی، ۱۳۹۲)
22	تفویض اختیار	(یکتاصابر، ۱۳۹۷)
23	نظام ارزیابی عملکرد	(یکتاصابر، ۱۳۹۷)
24	رضایت شغلی	(مدلین و گرین <sup>۸</sup> ، ۲۰۰۹)
25	توسعه شغلی و وجود مسیر ارتقای شغلی	(یکتاصابر، ۱۳۹۷)
26	حقوق و مزایا	(لیو <sup>۹</sup> و دیگران، ۲۰۱۷).
27	احترام به کارکنان	(یکتاصابر، ۱۳۹۷)، (پتون <sup>۱۰</sup> و کاروناراتن، ۲۰۰۹)
28	مربی گری	(یکتاصابر، ۱۳۹۷)، (پتون و کاروناراتن، ۲۰۰۹)
29	تناسب شغل و شاغل	(یکتاصابر، ۱۳۹۷)
30	ویژگی های شغل (غنی سازی شغل و تنوع شغل)	(ویتینگتون و دیگران، ۲۰۱۷)، (ویتینگتون و گالین، ۲۰۱۰)، (سوانگ، ۲۰۱۲)
31	تعهد کاری کارکنان	(یکتاصابر، ۱۳۹۷)، (ووהלگموس و دیگران، ۲۰۱۹)
32	محیط کار سالم	(ووהלگموس و دیگران، ۲۰۱۹)
33	نظارت و کنترل	(یکتاصابر، ۱۳۹۷)

1. Uribetxebarria
2. Lin
3. Bosak
4. Andrew, O. C., & Sofian, S.
5. Alfes
6. Dow
7. Meskelis
8. Medlin, B., & Green, K.
9. Leo
10. Paton

34	خودآگاهی	(ووهلگموس و دیگران، ۲۰۱۹)
35	امنیت شغلی	(اندرو و سوفیان، ۲۰۱۲)
36	هدف‌گذاری و سیاست‌گذاری روشن و شفاف	(ویتینگتون و دیگران، ۲۰۱۷)
37	رفتار شهروندی سازمان	(اندرو و سوفیان، ۲۰۱۲)
38	سلامت و ایمنی کارکنان	(ووهلگموس و دیگران، ۲۰۱۹)
39	استرس	(اندرو و سوفیان، ۲۰۱۲)
40	کاهش بروکراسی اداری	(یکتاصابر، ۱۳۹۷)
41	ارائه بازخورد به کارکنان	(سکتون و دیگران، ۲۰۱۸)
42	ارتباطات کاری	(کنگ و سانگ <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۷)
43	استقلال شغلی	(محمدی، ۱۳۹۷)، (دوو و دیگران، ۲۰۱۰)
44	سعه صدر مدیران	(یکتاصابر، ۱۳۹۷)، (سکتون و همکاران، ۲۰۱۸)
45	ریسک‌پذیری مدیران	(خسروانی، ۱۳۹۴)
46	مهارت و دانش کارکنان	(خسروانی، ۱۳۹۴)، (ویتینگتون و دیگران، ۲۰۱۷)
47	مسئولیت اجتماعی سازمان	(کنگ و سانگ، ۲۰۱۸)
48	آموزش کارکنان	(مجیدی، ۱۳۹۷)
49	تبادل رهبر-پیرو	(یکتاصابر، ۱۳۹۷)
50	هوش فرهنگی	(سارنگی و واتس، ۲۰۱۶)
51	شایسته‌سالاری و شایسته‌پروری	(یکتاصابر، ۱۳۹۷)
52	دسترسی به منابع اطلاعاتی سازمان	(زو و توماس <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۱)
53	عدم تمرکز	(ووهلگموس و دیگران، ۲۰۱۹)
54	هوش هیجانی	(اسناوی و دیگران، ۲۰۱۴)

در گام بعد به منظور بررسی میزان توافق بین خبرگان، پرسشنامه مرحله اول بعد از اعمال تغییرات لازم به همراه میانگین نظرات خبرگان برای اعضا پانل خبرگان ارسال و از آنها درخواست شد تا در رابطه با موارد باقی مانده پاسخها را مرور نموده و در صورت نیاز در نظرات و قضاوت‌های خود تجدید نظر کنند که در این مرحله نیز تعداد ۵ متغیر دیگر حذف شدند و مجددا پرسشنامه برای دور سوم اصلاح و ارسال شد. برای این منظور از خبرگان خواسته شد با استفاده از اعداد جدول ۳ به هر یک از متغیرها امتیاز بدهند.

1. Kang, M., & Sung, M  
2. Xu, J., & Thomas, H. C

جدول ۳. متغیرهای کلامی و اعداد فازی مثلثی

Table 3. Verbal variables and triangular fuzzy numbers

اعداد فازی مثلثی (Triangular fuzzy numbers)	طیف لیکرت (Likert scale)	متغیرهای کلامی (Verbal variables)
(0/7, 0/9, 0/9)	9	خیلی زیاد (very much)
(0/5, 0/7, 0/9)	7	زیاد (Much)
(0/3, 0/5, 0/7)	5	متوسط (medium)
(0/1, 0/3, 0/5)	3	کم (Low)
(0/1, 0/1, 0/3)	1	خیلی کم (very Low)

جهت تجمیع نظر خبرگان از فرمول زیر استفاده شد؛ به این صورت که کمینه  $l$  و میانگین  $m$  و بیشینه  $u$  در نظر گرفته شده است.

$$F_{AGR} = \left( \min\{l\}, \left\{ \frac{\sum m}{n} \right\}, \max\{u\} \right) \quad (1)$$

نتایج حاصل از تجمیع نظرات خبرگان در جدول ۴ نشان داده شده است. پس از تجمیع فازی دیدگاه خبرگان باید به فازی‌زدایی مقادیر به دست آمده پرداخت. یکی از روش‌های ساده برای فازی‌زدایی میانگین اعداد فازی مثلثی به صورت رابطه (۲) است:

$$f_{ave} = (l, m, u)$$

$$x_m^l = \frac{l + m + u}{3}, x_m^m = \frac{l + 2m + u}{4}, x_m^r = \frac{l + 4m + u}{6}$$

$$\text{Crisp number} = Z^* = \max(x_{max}^l, x_{max}^m, x_{max}^r)$$

مقادیر  $x_{max}^i$  تفاوت چندانی باهم ندارند و همواره عددی نزدیک به  $M$  هستند. منظور از  $M$  میانگین حاصل از تجمیع مقادیر محتمل  $m$  از اعداد فازی مثلثی مختلف است. با وجود این، مقدار قطعی بزرگترین  $x_{max}^i$  محاسبه شده در نظر گرفته می‌شود. پس از انتخاب روش مناسب و فازی-زدایی مقادیر برای غربال آیت‌ها باید یک آستانه تحمل در نظر گرفت. مقدار آستانه تحمل براساس دیدگاه پژوهشگر از پژوهشی به پژوهش دیگر می‌تواند متفاوت باشد؛ اگر مقدار قطعی حاصل از فازی‌زدایی دیدگاه تجمیع شده خبرگان، بزرگتر از آستانه تحمل باشد شاخص مورد نظر تأیید می‌شود و اگر این مقدار کوچکتر از آستانه تحمل باشد شاخص مورد نظر حذف می‌شود؛ در تحقیق حاضر مقدار ۰/۶ در نظر گرفته شده است و تأیید و غربالگری عوامل از طریق مقایسه مقدار ارزش

اکتسابی هر شاخص با مقدار آستانه ۰/۶ صورت پذیرفت که نتایج آن در جدول شماره ۴ نشان داده شده است.

## جدول ۴. نظرات نهایی خبرگان در روش دلفی فازی

Table 4. Final opinions of experts in fuzzy Delphi method

ردیف (NO)	عوامل (Factors)	میانگین فازی (Fuzzy average)			میانگین فازی زدایی (Average de-fuzzification)	رد یا پذیرش (Rejection or acceptance)
		u1	u2	u3		
1	ویژگی‌های شخصیتی کارکنان Personal characteristics of employees	0/5	.827273	0/9	.742424	1
2	رهبری اخلاقی Ethical Leadership	0/5	.790909	0/9	.730303	1
3	رهبری تحول‌گرا transformational leadership	0/3	.663636	0/9	.621212	1
4	سبک مدیریت management style	0/5	.809091	0/9	.736364	1
5	حمایت سازمانی درک شده Perceived organizational support	0/5	.790909	0/9	.730303	1
6	مری‌گری coaching	0/5	.790909	0/9	.730303	1
7	ساختار سازمانی Organizational Structure	0/5	.845455	0/9	.748485	1
8	صمیمیت در محیط کار Intimacy in the workplace	0/5	.809091	0/9	.736364	1
9	اعتماد کارکنان به مدیر و رهبر Employees' trust in the manager and leader	0/3	.681818	0/9	.627273	1
10	توانمندسازی کارکنان Empowering employees	0/5	.827273	0/9	.742424	1
11	مدیریت استعدادها Talent management	0/3	.736364	0/9	.645455	1
12	اقدامات منابع انسانی HR practices	0/5	.809091	0/9	.736364	1
13	عدالت سازمانی Organizational Justice	0/5	.827273	0/9	.742424	1
14	معنویت در محل کار Spirituality at work	0/1	.590909	0/9	.530303	0
15	خوش بینی optimism	0/1	.518182	0/9	.506061	0

تأمین بودجه و منابع مالی لازم برای برنامه های مشارکت						
16	Providing the necessary budget and financial resources for participation programs	0/5	.790909	0/9	0.730303	1
17	تفویض اختیار delegation of authority	0/3	.754545	0/9	0.651515	1
18	ارزیابی عملکرد performance evaluation	0/5	.845455	0/9	0.748485	1
19	رضایت شغلی Job Satisfaction	0/5	.827273	0/9	0.742424	1
20	خودآگاهی self-awareness	0/1	.554545	0/9	0.518182	0
21	حقوق و مزایا salary and benefits	0/3	0/7	0/9	0.633333	1
22	احترام به کارکنان Respect for employees	0/3	.718182	0/9	0.639394	1
23	کاهش بروکراسی اداری Reduction of administrative bureaucracy	0/1	.536364	0/9	0.512121	0
24	توسعه شغلی و وجود مسیر ارتقای شغلی Career development and the existence of a career promotion path	0/5	.809091	0/9	0.736364	1
25	امنیت شغلی Job security	0/3	.718182	0/9	0.639394	1
26	هدف گذاری و سیاست گذاری روشن و شفاف Clear and transparent goal setting and policy	0/3	0/7	0/9	0.633333	1
27	ویژگی های شغل (غنی سازی شغل و تنوع شغل) job characteristics (job enrichment and job variety)	0/3	.736364	0/9	0.645455	1
28	نظارت و کنترل Monitoring and control	0/3	0/7	0/9	0.633333	1
29	ارائه بازخورد به کارکنان Provide feedback to employees	0/3	0/7	0/9	0.633333	1
30	ارتباطات کاری work relationships	0/3	.772727	0/9	0.657576	1
31	مهارت و دانش کارکنان Skills and knowledge of employees	0/5	.790909	0/9	0.730303	1
32	انگیزش درونی و انگیزش بیرونی (نظام پاداش یا تنبیه) Intrinsic motivation and extrinsic motivation (reward or punishment system)	0/5	.845455	0/9	0.748485	1
33	آموزش کارکنان Staff training	0/5	0/82	0/9	0.74	1

34	تبادل رهبر-پیرو Leader-follower exchange	0/5	0/82	0/9	0.74	1
35	فرهنگ و ارزش‌ها و جو سازمانی Culture, values and organizational atmosphere	0/5	.827273	0/9	0.742424	1
36	شایسته‌سالاری و شایسته‌پروری Meritism and meritocracy	0/5	.845455	0/9	0.748485	1
37	دسترسی به منابع اطلاعاتی سازمان Access to information resources of the organization	0/5	.845455	0/9	0.748485	1
38	صداقت مدیران Honesty of managers	0/1	0/52	0/9	0.506667	0

براساس نتایج روش دلفی فازی و نظرات خبرگان، در مرحله کدگذاری، کدهای مفهومی در قالب مفاهیم مشابه قرار گرفت و به هر گروه یک برچسب یا مؤلفه زده شد و از تمامی مؤلفه‌ها، مقوله‌های فرعی استخراج شد که مورد تأیید خبرگان نیز قرار گرفت.

جدول ۵. دسته‌بندی عوامل  
Table 5. Classification of factors

مؤلفه	بعد	ردیف
رهبری اخلاقی	رهبری	1
رهبری تحول‌گرا		
آموزش کارکنان	ساختار سازمانی	2
تبادل رهبر-پیرو		
تفویض اختیار		
عدالت سازمانی	فرهنگ و ارزش‌های سازمانی	3
مربی‌گری		
احترام به کارکنان		
صمیمیت در محیط کار		
شایسته‌سالاری و شایسته‌پروری	اقدامات منابع انسانی	4
حمایت سازمانی درک شده		
توانمندسازی کارکنان		
مدیریت استعدادها	هدف‌گذاری و سیاست‌گذاری	5
ارتباطات کاری		
دسترسی به منابع اطلاعاتی سازمان		
تأمین بودجه و منابع مالی لازم برای برنامه‌های مشارکت	رضایت شغلی	6
امنیت شغلی		
ویژگی‌های شغل (غنی‌سازی شغل و تنوع شغل)		
مهارت و دانش کارکنان		



اعتماد کارکنان به مدیر و رهبر		
انگیزش درونی و انگیزش بیرونی (نظام پاداش یا تنبیه)		
حقوق و مزایا		
ویژگی‌های شخصیتی کارکنان		
نظارت و کنترل		
ارائه بازخورد به کارکنان	ارزیابی عملکرد	7
توسعه شغلی و وجود مسیر ارتقای شغلی		

### مرحله دوم تحقیق: تشخیص روابط بین متغیرها بر اساس روش دیمتل

نوع رابطه علت و معلولی متغیرها با استفاده از تکنیک دیمتل که از کاربردی‌ترین روش‌های مسائل تصمیم‌گیری است تعیین شد. برای اجرای تکنیک دیمتل و فرمول‌های ریاضی آن، از نرم‌افزار اکسل به شرح زیر استفاده شد:

برای تشکیل ماتریس روابط مستقیم (M)، ماتریسی ۷\*۷ طراحی شد و در اختیار ۵ نفر از خبرگان قرار گرفت. مقیاس داده‌ها که نشان‌دهنده میزان تأثیر دوبه‌دوی عوامل بر یکدیگر بود (میزان تأثیر یا نفوذ عامل i بر عامل j) بر اساس اصطلاحات زبانی مطابق جدول ۵، تعریف شد. تخصیص اصطلاحات زبانی، مقایسه زوجی و ماتریس روابط مستقیم مطابق جدول‌های ۶ و ۷ و ۸ به‌دست آمد.

جدول ۶. تخصیص اصطلاحات زبانی و اعداد خاکستری در جمع‌آوری داده

Table 6. Allocation of linguistic terms and gray numbers in data collection

اعداد فازی	اصطلاحات زبانی
[0, 0/2]	(1) very low impact تأثیر بسیار کم
[0/4, 0/2]	(2) low impact تأثیر کم
[0/6, 0/4]	(3) Moderate effect تأثیر متوسط
[0/6, 0/8]	(4) high impact تأثیر زیاد
[0/8, 1]	(5) Very high impact تأثیر بسیار زیاد

جدول ۷. مقایسه زوجی عامل‌های مدل مشارکت کارکنان

Table 7. Pairwise comparison of the factors of the employee participation model

	رهبری (leadership)	ساختار سازمانی (Organizational structure)	فرهنگ و ارزش‌های سازمانی (Organizational culture and values)	اقدامات منابع انسانی (HR practices)	هدف‌گذاری و سیاست‌گذاری (Goal setting and policy making)	رضایت شغلی (Job Satisfaction)	ارزیابی عملکرد (performance evaluation)
رهبری (leadership)	0	5	2	5	1	2	1
ساختار سازمانی (Organizational structure)	1	0	1	1	5	2	1
فرهنگ و ارزش‌های سازمانی (Organizational culture and values)	5	1	0	1	1	1	5
اقدامات منابع انسانی (HR practices)	1	1	5	0	2	1	1
هدف‌گذاری و سیاست‌گذاری (Goal setting and policy making)	1	1	1	1	0	1	5
رضایت شغلی (Job Satisfaction)	2	1	1	1	1	0	1
ارزیابی عملکرد (performance evaluation)	2	2	1	2	1	5	0

جدول ۸. ماتریس روابط مستقیم (M)

Table 8. Direct relationship matrix (M)

Factor	a 1		a 2		a 3		a 4		a 5		a 6		a 7	
	Low	up	Low	up	Low	Up	Low	Up	low	Up	low	Up	low	Up
a 1	0/2	0	1	0/8	0/4	0/2	1	0/8	0	0	0/4	0/2	0/4	0/2

a 2	0/4	0/2	0/2	0	0/2	0	0	0	0	1	0/8	0/4	0/2	0/4	0/2
a 3	1	0/8	0/2	0	0/2	0	0/2	0	0	1	0/8	0/4	0/2	0/4	0/2
a 4	0/4	0/2	0	0	1	0/8	0/2	0	0/4	0/2	0/4	0/2	0/4	0/2	
a 5	0	0	1	0/8	0/2	0	1	0/8	0/2	0	0/4	0/2	1	0/8	
a 6	0/4	0/2	0/4	0/2	0/4	0/2	0/4	0/2	0/4	0/2	0/2	0	0/4	0/2	
a 7	0/4	0/2	0/4	0/2	0/2	0	0/4	0/2	0/2	0	1	0/8	0/2	0	

**نرمال سازی ماتریس روابط مستقیم<sup>۱</sup>**: برای نرمال سازی ماتریس روابط مستقیم (N) که شدت نسبی حاکم بر روابط مستقیم را تعیین می کند، فرمول های ۳ و ۴ در اکسل تعریف شده و با استفاده از جدول ۷ و معادلات ریاضی مذکور، نرمالایز ماتریس روابط مستقیم مطابق جدول ۸ به- دست آمد.

$$N = \alpha * M \quad (۳)$$

$$\alpha = \frac{1}{\text{Max} \sum_{j=1}^n a_{ij}} \quad (۴)$$

جدول ۹. نرمالایز ماتریس روابط مستقیم (N)  
**Table 9. Normalization of direct relations matrix (N)**

Factor	a 1	a 2	a 3	a 4	a 5	a 6	a 7							
	Low	up	Low	Up	Low	Up	low	Up	low	Up				
a 1	0	0	0/4	0/2	1	0/5	0/2	0/5	0	0/4	0/2	1	0/5	0/2
a 2	0	0/2	0	0	0/2	0	0	0	1	0/2	0/5	0/5	0/5	0/2
a 3	1	0/8	0/2	0	0	0	0/2	0	1	0/2	0/5	0/2	0/2	0
a 4	0	0/2	0	0	0/5	0	0/2	0	0/2	0/2	0	0	0/5	0/5
a 5	0	0	1	0/8	0/2	0	1	0/8	0	0	0/4	0/2	1	0/8
a 6	0	0/2	0/5	0	0/5	0/2	0/2	0	0/2	0/2	0	0/5	0	0
a 7	0	0/2	0/5	0/2	0	0	0	0/5	0/5	0	1	0/8	0	0

**تشکیل ماتریس ارتباط کل:** ماتریس ارتباط کل (T) با به کارگیری فرمول ۵، محاسبه می شود که در آن I یک ماتریس واحد  $n \times n$  است. فرمول ۳ در اکسل وارد شد و با استفاده از جدول ۸، ماتریس ارتباط کل به صورت جدول ۹، به دست آمد.

$$T = N + N^2 + N^3 + \dots = \sum_{j=1}^{\infty} N(I - N)^{-1} \quad (۵)$$

جدول ۱۰. ماتریس ارتباط کل (T)

Table 10. Total correlation matrix (T)

Factor	a 1	a 2	a 3	a 4	a 5	a 6	a 7
	up	up	Up	Up	Up	Up	Up
a 1	0	0/03	0/83	0/27	0/167	0/83	0/167
a 2	0/03	0	0/17	0/03	0/833	0/17	0/833
a 3	0/97	0/03	0	0/03	0/167	0/83	0/167
a 4	0/97	0/03	0/17	0	0/833	0/17	0/167
a 5	0/03	0/03	0/17	0/27	0	0/17	0/167
a 6	0/03	0/97	0/83	0/03	0/167	0	0/167
a 7	0/97	0/97	0/17	0/03	0/167	0/83	0

در مرحله پایانی تکنیک دیمتل، نمودار علی که نشان دهنده عوامل تأثیرگذار یا تأثیرپذیر است، تهیه و بدین ترتیب مدل مفهومی پژوهش طراحی شد (شکل شماره ۱).

### مرحله سوم تحقیق: ارزیابی کمی مدل با رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری

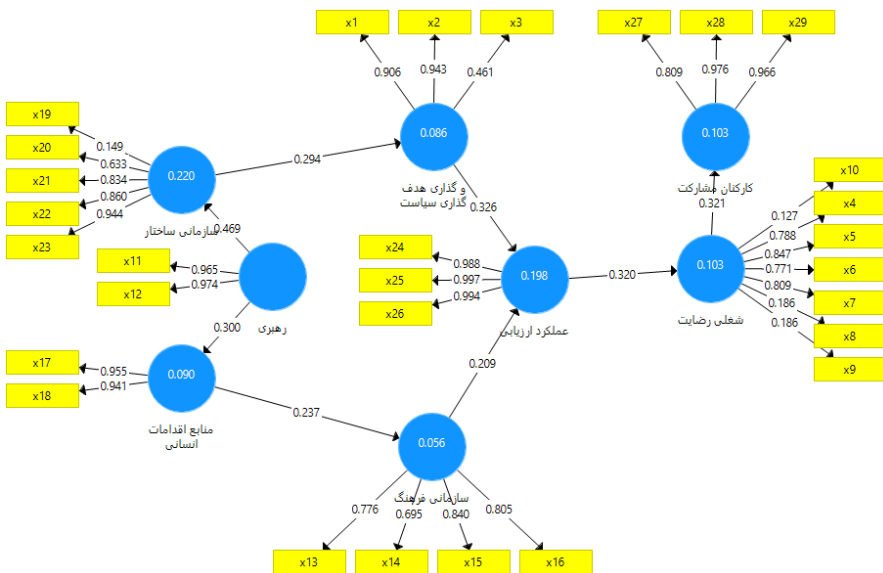
همانطور که از هدف تحقیق مشخص است در مرحله سوم، پرسشنامه شامل دو بخش است: در بخش اول گویه‌ها و عوامل مؤثر بر افزایش مشارکت کارکنان مورد سؤال قرار خواهد گرفت و در بخش دوم سؤالاتی در مورد میزان مشارکت کارکنان با استفاده از عوامل استخراج شده در سازمان برای سنجش متغیر مشارکت کارکنان به عنوان متغیر وابسته مطرح خواهد شد. از این رو، متغیر مشارکت کارکنان به عنوان متغیر وابسته به مدل مفهومی تحقیق اضافه گردید (شکل ۲). به خاطر محدودیت‌های پژوهش از جمله روش مورد استفاده یعنی روش مدل سازی معادلات ساختاری (نمودار مسیر/مدل ساختاری به عنوان هسته اصلی در روش مدل سازی معادلات ساختاری)، امکان بررسی تأثیرات متقابل عوامل با همدیگر مقدور نیست. با این توضیحات الگوی مفهومی پژوهش حاضر متشکل از هشت فرضیه در قالب شکل ۲ تدوین شد. روش مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی از دو مرحله اصلی تشکیل شده است: ۱- بررسی برازش مدل مفهومی ۲- آزمون روابط میان سازه‌ها.

### برازش مدل مفهومی

در روش مدل سازی معادلات ساختاری بررسی برازش مدل مفهومی، در سه بخش انجام می‌شود، ۱- بررسی برازش مدل اندازه‌گیری ۲- بررسی مدل ساختاری ۳- بررسی مدل کلی، که در ادامه به بررسی هر کدام از این موارد پرداخته می‌شود.

## برازش مدل اندازه‌گیری

یک مدل اندازه‌گیری مربوط به بخشی از مدل کلی می‌شود که دربرگیرنده یک متغیر به همراه سوالات مربوط به آن متغیر است؛ در مدل مربوط به تحقیق همانطور که در شکل ۲ آمده است، ۸ مدل اندازه‌گیری مربوط به ۸ متغیر اصلی پرسشنامه وجود دارد. در بخش بررسی مدل اندازه‌گیری به بررسی پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا پرداخته می‌شود. در بررسی پایایی شاخص به بررسی ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و برای روایی همگرا به بررسی متوسط اشتراک<sup>۱</sup> پرداخته می‌شود.



شکل ۲. ضرایب مسیر (منبع: خروجی نرم‌افزار توسط محقق)

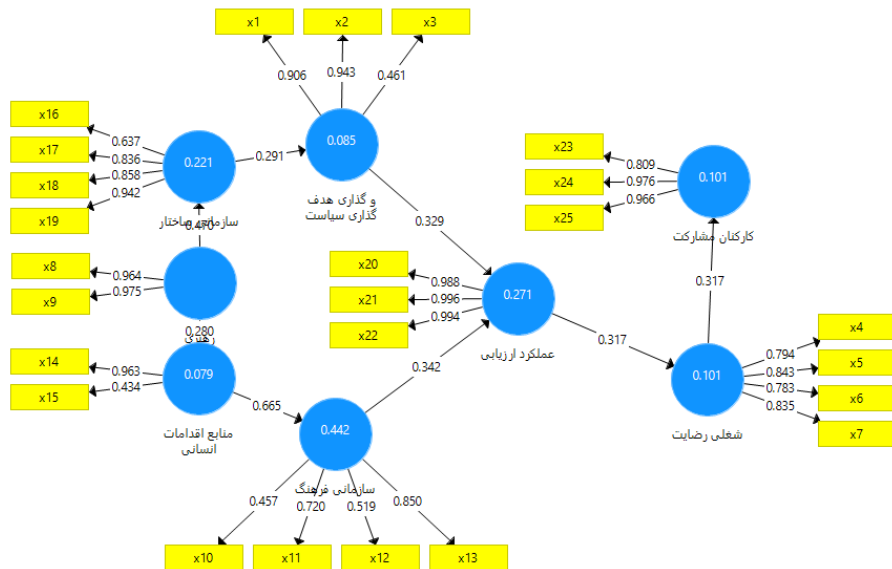
Figure 2. path coefficients (source: software output by the researcher)

## ضرایب بار عاملی

بار عاملی یا لامیدا در حقیقت یک ضریب همبستگی بین متغیرهای مکنون و متغیرهای آشکار در یک مدل اندازه‌گیری است. این ضریب تعیین می‌کند که متغیر مکنون چقدر از واریانس متغیرهای آشکار را تبیین می‌کند و از آن جا که یک ضریب همبستگی است باید از نظر آماری معنادار باشد. حال گاهی اوقات به سوالات متعددی برخورد می‌کنیم که کمتر از ۰,۴ بوده و نمی‌توانیم

1.AVE

که همه آنها را حذف کنیم. شکل ۳ نتایج مدل را پس از حذف سؤالات با مقدار کمتر از  $0/4$  نشان می‌دهد. همانطور که ملاحظه می‌شود تمام سؤال‌ها بارهای معنی‌داری روی سازه‌های تحقیق دارند و مورد تأیید قرار گرفتند.



شکل ۳. نمودار ضرایب بار عاملی پس از حذف مقادیر کمتر از حد مجاز (منبع: خروجی نرم‌افزار توسط محقق)  
Figure 3. The graph of factor load coefficients after removing the values lower than the permissible limit (source: software output by the researcher)

برای بررسی روایی و پایایی، از سه معیار آلفای کرونباخ<sup>۱</sup>، پایایی ترکیبی<sup>۲</sup>، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا استفاده شده است؛ مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از  $0/7$  (کانو و آزوما<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳، ۱۴۵) نشانگر پایایی قابل قبول می‌باشد. چن و چانگ (۲۰۱۳، ۵۳۳) نیز مقدار  $0/4$  به بالا را برای AVE کافی دانسته‌اند. پایایی ترکیبی توسط ورتس و همکاران<sup>۴</sup> (۱۹۷۴، ۱۴) معرفی شده و در صورتی که مقدار CR برای هر سازه بالای  $0/7$  شود، نشان از پایداری مناسب برای مدل‌های

1. Cronbach Alpha
2. Composite Reliability
3. Kano & Azuma
4. vertos

اندازه‌گیری دارد (نونالی<sup>۱</sup>، ۱۹۷۸، ۱۱۳) که مقادیر مربوط به هر متغیر در جدول ۸ نشان داده شده است. فورنل و لاکر (۱۹۸۱، ۱۰)، برای بررسی روایی واگرا ماتریسی را پیشنهاد می‌دهند که تنها تفاوت آن با ماتریس بالا این است که قطر اصلی این ماتریس حاوی جذر مقادیر AVE مربوط به هریک از ۷ متغیر می‌باشد که در جدول شماره ۹ نشان داده شده است.

جدول ۱۱. مقادیر روایی و پایایی مدل

Table 11. Validity and reliability values of the model

پایایی ترکیبی (Composite reliability)	روایی همگرا (AVE)	آلفای کرونباخ (Cronbach's alpha)	متغیر (Variable)	
0/995	0/986	0/993	ارزیابی عملکرد (performance evaluation)	1
0/947	0/940	0/888	اقدامات منابع انسانی (HR practices)	2
0/831	0/899	0/746	رضایت شغلی (Job Satisfaction)	3
0/952	0/641	0/937	رهبری (leadership)	4
0/876	0/610	0/772	ساختار سازمانی (Organizational Structure)	5
0/888	0/550	0/800	فرهنگ سازمانی (Organizational Culture)	6
0/898	0/581	0/703	هدف‌گذاری و سیاست‌گذاری (Goal setting and policy making)	7
0/943	0/847	0/908	مشارکت کارکنان (Employee participation)	8

همان‌طور که از جدول ۱۱ و ۱۲ مشخص است، خروجی نرم افزار مقادیر مربوطه در بازه مجاز قرار دارد، بنابراین پایایی و روایی همگرا مورد تأیید می‌باشد.



جدول ۱۲. جدول فورنل و لارکر جهت بررسی روایی واگرا

Table 12. Fornell and Larcker table to check divergent validity

F8	F7	F6	F5	F4	F3	F2	F1	
							0/993	F1
						0/948	0/317	F2
					0/618	0/197	0/321	F3
				0/970	0/261	0/300	0/694	F4
			0/741	0/469	0/247	0/438	0/607	F5
		0/781	0/341	0/277	0/608	0/237	0/322	F6
	0/920	0/325	0/601	0/822	0/321	0/325	0/976	F7
0/801	0/372	0/347	0/294	0/245	0/393	0/050	0/399	F8

جهت بررسی برازش مدل ساختاری نیز شاخص‌های  $Q^2$  و R Square مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در جدول ۱۳ نشان داده شده است.

جدول ۱۳. مقادیر R Square (ضریب تعیین) و  $Q^2$ Table 13. Values of R Square (determination coefficient) and  $Q^2$ 

$Q^2$	R Square adjusted	R Square	متغیر
0/019	0/047	0/198	ارزیابی عملکرد (performance evaluation)
0/074	0/077	0/090	اقدامات منابع انسانی (HR practices)
--	0/080	0/103	رضایت شغلی (Job Satisfaction)
0/190	0/094	0/220	رهبری (leadership)
0/048	0/181	0/056	ساختار سازمانی (Organizational Structure)
0/112	0/212	0/086	فرهنگ سازمانی (Organizational Culture)
--	0/094	0/103	هدف گذاری و سیاست گذاری (Goal setting and policy making)

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود مقادیر  $Q^2$  برای متغیرهای درون‌زا در حد متوسط می‌باشد، بنابراین با توجه به مقادیر  $Q^2$  مدل ساختاری پژوهش از لحاظ میزان پیش بینی و تبیین سازه‌های وابسته مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین، معیار  $R^2$  ارتباط بین مقدار واریانس شرح داده شده یک متغیر پنهان را با مقدار کل واریانس، سنجش می‌نماید که در تحقیق حاضر از میزان مطلوبی برخوردار می‌باشد.

$$GOF = \sqrt{\overline{Communalities} \times R^2}$$

$$GOF = \sqrt{.761 \times .125} = .308$$

که با توجه به محدوده مقادیر بیان شده مقدار بدست آمده برای GOF نشان از برازش کلی متوسط دارد.

### آزمون روابط میان متغیرها

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی، می‌توان به بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخت. در این مرحله ضریب اثرگذاری هر متغیر و معناداربودن این ضریب مورد بررسی قرار می‌گیرد. بر اساس مدل پیشنهادی تحقیق می‌توان فرضیات زیر را در نظر گرفت که نتایج بررسی فرضیات نیز در جدول ۱۱ ارائه شده است.

#### جدول ۱۴. نتایج بررسی فرضیات تحقیق

Table 14. The results of research hypotheses

ردیف (NO)	فرضیه (Hypothesis)	T Value	تأیید یا رد (Confirm or reject)
1	بین مؤلفه رهبری و اقدامات منابع انسانی رابطه مثبتی وجود دارد.	3/362	تأیید (Confirm)
2	بین مؤلفه رهبری و ساختار سازمانی رابطه مثبتی وجود دارد.	5/385	تأیید (Confirm)
3	بین مؤلفه ساختار سازمانی و هدف‌گذاری و سیاست‌گذاری رابطه مثبتی وجود دارد.	2/902	تأیید (Confirm)
4	بین مؤلفه اقدامات منابع انسانی و فرهنگ سازمانی رابطه مثبتی وجود دارد.	2/047	تأیید (Confirm)
5	بین مؤلفه فرهنگ سازمانی و ارزیابی عملکرد رابطه مثبتی وجود دارد.	2/433	تأیید (Confirm)
6	بین مؤلفه هدف‌گذاری و سیاست‌گذاری و ارزیابی عملکرد رابطه مثبتی وجود دارد.	3/358	تأیید (Confirm)
7	بین مؤلفه ارزیابی عملکرد و رضایت شغلی رابطه مثبتی وجود دارد.	3/607	تأیید (Confirm)
8	بین مؤلفه رضایت شغلی و مشارکت کارکنان رابطه مثبتی وجود دارد.	3/437	تأیید (Confirm)

## یافته‌ها

تحقیق حاضر با هدف ایجاد مدل افزایش مشارکت کارکنان در استانداری اصفهان انجام شده است؛ بر اساس نتایج به دست آمده در تحقیق می‌توان نتیجه گرفت تلاش برای بهبود و استفاده مؤثر و کارآمد از منابع گوناگون؛ چون نیروی کار سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات، هدف تمامی مدیران استانداری اصفهان می‌باشد؛ در این رابطه، ابتدا فرضیات تحقیق مورد تحلیل قرار گرفته است؛ بر اساس فرضیه اول، بین رهبری و اقدامات منابع انسانی رابطه مثبتی برقرار است؛ طبق نتایج به دست آمده، فرضیه فوق مورد تأیید قرار گرفت که با نتایج تحقیق (خیربخش و دیگران، ۱۳۹۴) نیز مطابقت دارد. یافته‌های به دست آمده از تحقیق حاکی از وجود رابطه معنی‌دار بین رهبری تحول-گرا و سرمایه انسانی و همچنین نشان دهنده رابطه معنی‌دار بین انگیزش الهام‌بخش و ترغیب هوشمندی با سرمایه انسانی با توجه به اقدامات منابع انسانی می‌باشد. از این رو مشخص می‌گردد که سبک رهبری مدیران، یکی از عوامل مؤثر در افزایش روحیه، انگیزش، عملکرد، کارایی و اثربخشی و در نهایت بهره‌وری و تمامی اقدامات منابع انسانی در سازمان‌هاست.

بر اساس فرضیه دوم، بین رهبری و ساختار سازمانی رابطه مثبتی وجود دارد؛ در واقع پیچیدگی‌های دنیای امروز باعث شده که سازمان‌ها در زمینه رشد و تعالی با مشکلات بسیاری روبه‌رو شوند. در این بین نقش سبک رهبری و ساختار سازمانی به عنوان دو عامل مهم تأثیرگذار بر مشارکت کارکنان حائز اهمیت بوده و بر بالندگی سازمان، افزایش کیفیت خدمات، موفقیت در رقابت، افزایش انگیزش کارکنان، رضایت شغلی و کاهش هزینه‌ها تأثیر دارد و مشوق عملگرایی است (سینگ و دیگران، ۲۰۲۲، ۱۵). علاوه بر این، ساختار سازمانی نامناسب موجب ناهماهنگی بین واحدها و کارکنان سازمان و در نتیجه مشارکت پایین آنان می‌شود. ساختار سازمانی باید متناسب با راهبردهای سازمانی و نیازمندی‌های فرآیندهای کاری طراحی شود تا به افزایش مشارکت کارکنان منجر شود (همان، ص ۱۰).

بر اساس فرضیه سوم نیز مشخص گردید که بین ساختار سازمانی و هدف‌گذاری و سیاست-گذاری رابطه مثبتی وجود دارد. ساختار سازمانی مناسب و تراز کردن ساختار سازمانی با اهداف و سیاست‌گذاری‌های سازمانی می‌تواند بهترین پشتیبانی را برای اجرای اهداف در بر داشته باشد و یک برنامه اولیه را برای گذار از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب طرح‌ریزی کند. نتیجه به دست آمده با نتایج تحقیق (اتابکی و سیفی، ۲۰۰۹، ۱۳) نیز مطابقت دارد که بیانگر ارتباط بین ساختار سازمانی و هدف‌گذاری‌های سازمانی می‌باشد.

بر اساس فرضیه چهارم، بین اقدامات منابع انسانی و فرهنگ سازمانی رابطه مثبتی وجود دارد. نتایج پژوهش نشان دهنده آن است که مقصود از پیاده‌سازی اقدامات مدیریت منابع انسانی، آموزش

کارکنان در جهت ارتقای سطح توانایی‌ها، مهارت‌ها، دانش و ایجاد انگیزه به منظور به کار بردن آن مهارت‌ها و توانایی‌ها در راستای اهداف سازمانی می‌باشد. این اقدامات آموزشی و تشویقی که توسط مدیران سطوح بالای سازمانی صورت می‌پذیرند به مرور به جزئی از فرهنگ سازمان تبدیل خواهند شد که خروجی آن، کاهش ترک شغل، افزایش رضایت شغلی، افزایش بهره‌وری سازمان و بهبود عملکرد خواهد بود؛ نتایج به دست آمده با نتایج تحقیق (سپهوند و مؤمنی، ۱۴۰۰، ۱۲۰) و (رجبی‌پور و دیگران، ۱۴۰۰، ۱۸۵) نیز مطابقت دارد.

امروزه دغدغه اصلی سازمان‌ها به کارگیری هر چه بیشتر نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین منابع سازمان در جهت اهداف سازمانی می‌باشد یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی، فرهنگ سازمانی است؛ به طوری که صاحب‌نظران نسبت فرهنگ سازمانی به سازمان را همچون نسبت شخصیت به فرد می‌دانند که نقش مهمی در شکل‌گیری رفتار فردی و سازمانی دارد. که در فرضیه پنجم نیز این ارتباط تأیید شد؛ فرهنگ سازمانی از رشد فردی، ارتباطات باز، همکاری، مشارکت و پیروی از اهداف و احساسات شخصی درون پروژه‌ها پشتیبانی می‌کند (ملک‌پور و دیگران، ۱۳۹۹، ۴۷۲). لذا فرهنگ سازمانی می‌تواند بر ارزیابی عملکرد در سازمان تأثیر گذار باشد و فرهنگی که پشتیبان روش‌های ارزیابی عملکرد در سازمان باشد، پذیرش نتایج ارزیابی را ترویج کند و یا ارائه نتایج، ارزیابی عملکرد را تشویق کند، در سازمان ضروری و الزامی است که بنیانگذاران و مدیران ارشد، نقش اساسی در شکل‌گیری و تثبیت فرهنگ ایفا کنند (نماریان و فیض‌الهی، ۱۳۹۴، ۱۹۵).

بر اساس فرضیه ششم، بین هدف‌گذاری و سیاست‌گذاری و ارزیابی عملکرد، رابطه مثبتی وجود دارد؛ در تفسیر این فرضیه می‌توان بیان داشت که توجه به توسعه منابع انسانی برای تجهیز هرچه توانمندتر کردن مدیران و کارکنان به عنوان ارزشمندترین سرمایه‌های سازمان‌ها که در دهه‌های اخیر مورد تأکید شاخص اصلی تعالی سازمانی قرار گرفته محور توانایی سازمان‌ها در کلاس جهانی سازمان‌های عصر حاضر تلقی می‌شود. یکی از مواردی که این مهم را امکان‌پذیر می‌سازد، هدف‌گذاری و سیاست‌گذاری شفاف در سازمان و بر این اساس تدوین استراتژی‌های کاربردی می‌باشد. شفافیت در هدف‌گذاری می‌تواند اهداف، روش‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد را برای کارکنان روشن ساخته و فرآیند ارزیابی عملکرد را تسهیل سازد (پیروندپوری و نوری، ۱۳۹۴، ۱۵). در صورت عدم شفافیت در اهداف و سیاست‌های سازمانی، مدیر یا سرپرست ممکن است در ارزیابی عملکرد کارکنان دست به اغراق یا تغییر واقعیت بزند تا از مقابله‌های احتمالی آنها با نظام کاری تحت امر خود بکاهد. در چنین مواردی است که نظام‌ها و سیاست‌های ارزیابی عملکرد به سادگی سطح تعهد،

رضایت، مشارکت و تمایل به جستجوی جایگزین‌های شغلی و ترک خدمت کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

بر اساس فرضیه هفتم، بین ارزیابی عملکرد و رضایت شغلی رابطه مثبتی وجود دارد؛ در صورتی رضایت شغلی منابع انسانی تأمین می‌شود که بین توقع و خواسته‌های آنها و پاداش‌های کاریشان سازگاری وجود داشته باشد که این مورد مستلزم شفافیت در فرآیند ارزیابی عملکرد می‌باشد. انتظار می‌رود کارکنانی که درک مثبتی نسبت به سیاست‌های ارزیابی عملکرد دارند سطوح بالاتری از رضایت شغلی را نشان دهند. در نتیجه محققان نشان دادند که کارکنان با رضایت شغلی بالاتر تمایل کمتری به ترک شغل دارند در حالی که کارکنان با رضایت شغلی پایین‌تر تمایل بیشتری به ترک شغل دارند. نتایج به دست آمده با توجه به تحقیق (همان، ص ۵) مورد تأیید قرار می‌گیرد.

بر اساس فرضیه هشتم، بین رضایت شغلی و مشارکت کارکنان رابطه مثبتی وجود دارد؛ مشارکت و رضایت شغلی، پیامدهای مهمی در سطح عملکرد و نگرش کارکنان دارد. از طریق ارتقای انگیزش و احساس تعلق به شغل و سازمان، منجر به افزایش رضایت شغلی و به تبع آن افزایش مشارکت سازمانی می‌شود. نتایج به دست آمده با نتایج تحقیق (عظیم و همکاران، ۱۳۹۰) نیز مطابقت دارد.

به صورت کلی، جو سازمانی از نحوه عملکرد مدیریت خبر می‌دهد و بر میزان احساس مسئولیت، افزایش مشارکت کارکنان، انجام وظایف و تحقق اهداف سازمانی اثر می‌گذارد. وقتی کارمندان احساس مراقبت، تشویق و حمایت از سمت سازمان نمایند، تمایل بیشتری به مشارکت در امور سازمان و پذیرش وظایف چالش برانگیز خواهند داشت که این امر نشان‌دهنده کیفیت رابطه کارکنان با سازمان است. همچنین در بخش مدیریت استعداد، این اطمینان به وجود می‌آید که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته‌اند، همچنین مسیر شغلی آن‌ها شفاف است و به عنوان یک عامل تحریک‌فزاينده برای فرصت‌های شغلی بهتر، درون و بیرون سازمانی عمل می‌کند که این‌ها موجبات افزایش مشارکت در استانداری اصفهان را فراهم می‌آورد. در حالت ایده‌آل، هنگامی که فرد در یک سازمان احساس کند به او اعتماد شده است، مشارکت بیشتری خواهد داشت، مولدتر و وفادارتر خواهد بود و اعتماد به نفس بیشتری خواهد داشت. با توانمندسازی، کارکنان انگیزه می‌گیرند تا از توانایی‌ها، مهارت‌ها و خلاقیتشان در کار استفاده کنند و از این رو میزان مشارکت آنها نیز در سازمان افزایش خواهد یافت. از دیگر برنامه‌های مشارکت کارکنان ایجاد محیط کاری به دور از تنش‌های عصبی، ایجاد روابطی مبتنی بر صمیمیت، اجازه ابراز عقیده به کارکنان، ارتباطات کاری و حمایت سازمانی درک شده می‌باشد. به طور کلی سازمانی که برنامه‌های

مشارکت کارکنان را دنبال می‌کند، افزایش و بهبود این موضوع را درون خود شاهد خواهد بود. در جامعه‌ی زیاده‌خواه و مصرف‌گرای امروز، پاداش‌های مالی می‌تواند معرفی برای میزان مشارکت کارمند در سازمان، در نظر گرفته شود اما پاداش‌های مالی آن‌چنان که در ابتدا به نظر می‌رسد مؤثر نیستند؛ لذا در بخش ارزیابی عملکرد، باید موارد به صورت دقیق مطرح و هر دو جنبه مادی و معنوی کار و کارکنان در نظر گرفته شود. علاوه بر این، ارائه‌ی بازخورد به کارکنان نیز می‌تواند آنها را برای استمرار و افزایش مشارکت برانگیزاند. به صورت کلی، وقتی افراد از شرایط موجود خود خرسند نباشند طبیعتاً به نوعی در محل کارشان تغییراتی ایجاد خواهند کرد که معمولاً مدیران حتی متوجه آن نخواهند شد، البته این تغییرات در صورت نیاز به تأیید مدیران با پاسخ‌های متفاوتی از سوی آنان مواجه می‌شود. ایده‌آل‌ترین وضعیت آن است که مدیران، زبردستان خود را ترغیب به عملی کردن عقایدشان نمایند. مدیر در این صورت از تلاش‌ها تقدیر به عمل آورده و یا به آن توجه نشان می‌دهد و این همان چیزی است که مردم در زمان ارائه‌ی پیشنهاد توقع دارند.

از این رو پیشنهادهای در خصوص افزایش مشارکت کارکنان ارائه می‌گردد:

- ❖ انتخاب سبک مناسب در رهبری و مدیریت مانند سبک رهبری تحول‌گرا در زمان مورد نیاز برای تغییر و تشویق کارکنان به مشارکت در سازمان، بیشترین تأثیر را دارد.
- ❖ برای عملیاتی کردن مشارکت کارکنان باید اهداف سازمان روشن باشد، تقسیم کار انجام شود، از مهارت و تجربه‌های کارکنان به صورت مناسب استفاده شود، آموزش مناسب به کارکنان داده شود، امنیت شغلی وجود داشته باشد، جو اعتماد برقرار باشد وضعیت کاری و معیشتی کارکنان مطلوب باشد و کارکنان به بلوغ کاری و روانی رسیده باشند.
- ❖ ساختار سازمانی مناسب همواره باید از دغدغه‌های مدیران باشد؛ زیرا بخش مهمی از فعالیت‌های مدیران معطوف به سازماندهی مناسب عواملی است که مستلزم ایجاد ساختار سازمانی مناسب است؛ از جمله هدف‌گذاری مناسب و مشارکت کارکنان.
- ❖ با ایجاد فرهنگ سازمانی مولد و ایجاد انگیزه برای پرورش نیروهای بانگیزه، کارکنان را به مشارکت در سازمان ترغیب کنند.
- ❖ پرهیز از هرگونه اقدامات تفرقه‌افکن و زمینه‌ساز تبعیض و بی‌عدالتی در بین کارکنان.
- ❖ مشخص کردن معیارهایی که نشان دهنده این باشد که کارکنان بر چه اساسی ارزیابی خواهند شد و نتیجه آن منجر به افزایش میزان مشارکت آنها در سازمان شود.
- ❖ افزایش رضایت شغلی و تعلیم کارکنان از طریق ایجاد محیط‌های خلاق و سازنده، شرکت دادن کارکنان در حدّ معقول و مطلوب در تصمیم‌گیری‌های اداری و تولیدی و از این راه، وادار کردن

افراد به تفکر و نوآوری.

## تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافع ندارند.

## References

- Abedini, H., Golshan, E. (2016). Identifying Behavioral Factors Affecting Employee Involvement (Suggestion System) Study: Qazvin. Education, Quarterly Journal of Human Resource Management Development and Support. 42: 83-108. (In Persian)
- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career development international*, 17(3), 208-231. doi:10.1108/13620431211241063
- Albrecht, S. L. (2012). The influence of job, team and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment and extra-role performance: Test of a model. *International Journal of Manpower*, 33(7), 840-853. doi:10.1108/01437721211268357
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E., Rees, C., & Gatenby, M. (2010). Creating an engaged workforce: findings from the Kingston employee engagement consortium project, 1-62. <https://eprints.lse.ac.uk/28451/>
- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 40, 498-508. doi:10.1016/j.sbspro.2012.03.222
- Asnawi, N. H., Yunus, N. H., & Abd Razak, N. (2014). Assessing emotional intelligence factors and commitment towards organizational change. *International Journal of Social Science and Humanity*, 4(1), 5-10. doi: 10.7763/IJSSH.2014.V4.309
- Atabaki, M., Seifi, A. 2009. Alignment of organizational structure with business strategies, 208, 21-25. (In Persian). <https://civilica.com/doc/492763/>
- Azim, H., Goodarzi, Gh., Ansari, M I., Pirayesh, R., Abdi Zarrin, S. (2011). Designing a questionnaire to assess the job and organizational attitudes of government employees; Case study: 80 government organizations in the



- center of Zanjan province. Strategic management idea. 5 (1,9), 169-200. (In Persian). <https://www.sid.ir/paper/129875/fa>
- Bagheri, AA. 2019. Designing and Explaining Organizational Participation Model (Case Study: General Department of Education of Mazandaran Province), PhD Thesis, Human Resources Management, Payame Noor University, Tehran Branch. (In Persian) [https://bsm.ntb.iau.ir/article\\_690297\\_942710cf0bd24e4619b1936ec96f456b.pdf](https://bsm.ntb.iau.ir/article_690297_942710cf0bd24e4619b1936ec96f456b.pdf)
- Benn, S., Teo, S. T., & Martin, (2015). A. Employee participation and engagement in working for the environment. Personnel Review. 44(4):492-510. doi:10.1108/PR-10-2013-0179
- Bhatla, N. 2011. To study the Employee Engagement practices and its effect on employee performance with special reference to ICICI and HDFC Bank in Lucknow. International Journal of Scientific & Engineering Research, 2(8), 1-7. ISSN 2229-5518
- Bosak, J., Dawson, J., Flood, P., & Peccei, R. (2017). Employee involvement climate and climate strength: A study of employee attitudes and organizational effectiveness in UK hospitals. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. 4 (1). pp. 18-38. doi:10.1108/JOEPP-10-2016-0060
- Bui, H. T., Zeng, Y., & Higgs, M. (2017). The role of person-job fit in the relationship between transformational leadership and job engagement. Journal of Managerial Psychology. 32(1). pp.373-386. doi:10.1108/JMP-05-2016-0144
- Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., & Khokhar, V. (2016). Employee engagement: A review paper on factors affecting employee engagement. Indian Journal of Science and Technology, 9(15), 1-7. doi:10.17485/ijst/2016/v9i15/92145
- Chaudhary, V., Mohanty, S., Malik, P., Mary, A. A. S., Maroor, J. P., & Nomani, M. Z. M. (2022). Factors affecting virtual employee engagement

- in India during Covid-19. *Materials Today: Proceedings*, 51(1), 571-575.  
**doi:10.1016/j.matpr.2021.05.685**
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). Enhance environmental commitments and green intangible assets toward green competitive advantages: an analysis of structural equation modeling (SEM). *Quality & Quantity*, 47(1), 529-543. **doi:10.1007/s11135-011-9535-9**
- Dow, S., Mc Mullen, T., Royal, M., & Stark, M. (2010). The impact of rewards programs on employee engagement. *The total rewards association*, 1-17.
- Ferreira, P., & de Oliveira, E. R. (2014). Does corporate social responsibility impact on employee engagement?. *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 232-248. **doi:10.1108/JWL-09-2013-0070**
- Fulmore, J. A., Fulmore, A. L., Mull, M., & Cooper, J. N. (2022). Reducing employee turnover intentions in the service sector: The connection between human resource development practices and employee engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 34(2), 127-153. **doi:10.1002/hrdq.21471**
- Hamedi, Masou., Sharifi, Hasan Pasha., Jafari Roshan, Marjan. (2022). The Mediating Role of Job Involvement in the Relationship Between Personality Traits and Job Performance in the Staff of Department of Education, NAJA and Tehran Municipality. *Journal of Health Promotion Management (JHPM)*, , Volume 11, Issue 4, 76-89. <http://jhpm.ir/article-1-1503-en.html>
- Hanaysha, J. 2016. Improving employee productivity through work engagement: Evidence from higher education sector. *International Journal of Industrial Engineering Computations*. 6(1):61-70 .  
**doi:10.5267/j.msl.2015.11.006**
- Ismail, H. N., Iqbal, A., & Nasr, L. (2019). Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity. *International*

Journal of Productivity and Performance Management, 68(3), 506-523.

**doi:10.1108/IJPPM-02-2018-0052**

- Jamalzade, OR. 2017. Investigating the foundations of a favorable administrative system based on the right of employees to participate in administrative decisions, Master Thesis, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Bandar Anzali Branch. (In Persian).
- Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. Journal of Communication Management, 21(1), 82-102. **doi:10.1108/JCOM-04-2016-0026**
- Kano, Y., & Azuma, Y. (2003). Use of SEM programs to precisely measure scale reliability. In New developments in psychometrics (pp. 141-148). Springer, Tokyo. **doi:10.1007/978-4-431-66996-8\_14**
- Karimi, Saeid., Ghahramani, Jafar., Ghasemzadeh, Abolfazl. (2022). Structural Relationships between Mental Health, Organizational Health, Motivation to Participate and 1 Sports Commitment among Employees. Sport Psychology Studies, Volume 10, No 38, 2022, Page 169-186. (in Persian) [https://spysj.ssric.ac.ir/article\\_2565.html](https://spysj.ssric.ac.ir/article_2565.html)
- Kheirbakhsh, N., Rezaeidizgah, M., Azimi, L. (2013), The Relationship between Transformational Leadership and Human Capital with regard to Human Resources Measures in the Executive Bodies of Guilan Province, International Conference on Management of Challenges and Solutions, Shiraz. (in Persian)
- Khosravi, S. (2013). Identifying and prioritizing the factors affecting employee participation in organizational decision making using multi-criteria group decision approach, Master Thesis, Faculty of Humanities, Shahed University. (In Persian).
- Khosrovani, F. (2015). Investigating the Factors Affecting Employee Participation in the Proposals System and Its Relationship with

- Organizational Entrepreneurship (Case Study: Petrochemical Company), M.Sc. Thesis, Faculty of Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch. (In Persian).
- Lee, S., Hameduddin, T., & Lee, G. R. (2023). Organizational Image and Employee Engagement: Exploring the Inter-Relationships Between Construed External Image and Perceived Organizational Identity. *The American Review of Public Administration*, 53(2), 82-96. 02750740221147573. **doi:10.1177/0275074022114757**
- Lin, W. B. (2006). The exploration of employee involvement model. *Expert Systems with Applications*, 31(1), 69-82. **doi:10.1016/j.eswa.2005.09.035**
- Liu, X., Yu, J., Guo, Q., & Li, J. (2022). Employee engagement, its antecedents and effects on business performance in hospitality industry: a multilevel analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(12), 4631-4652. **doi:10.1108/IJCHM-12-2021-1512**
- Lleo, A., Viles, E., Jurburg, D., & Lomas, L. (2017). Strengthening employee participation and commitment to continuous improvement through middle manager trustworthy behaviours. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(9-10), 974-988. **doi:10.1080/14783363.2017.1303872**
- Mahmoodi, Z. 2008. Investigating the Relationship between Power Resources and Methods of Overcoming Employees' Resistance to Organizational Change among Managers of Isfahan Universities and Isfahan Medical Sciences, M.Sc. Thesis, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Isfahan. (In Persian).
- Majidi, M. (2018). The mediating role of employee participation and job satisfaction in the impact of work environment and staff training on organizational performance (Case study: Noshirvani University of

- Technology, Babol), M.Sc. Thesis, Rah-e Danesh Institute of Babol. (In Persian).
- Malekpour, M., Azarbad, Z., Pourebrahim Gilkalayeh, G. (2020). The Role of Organizational Culture in Evaluating the Performance of Human Resources in Organizations (Case Study: Tehran Region 5 Municipality). *Geography and Human Relationships*, 3(2): 461-477. (In Persian). <https://ensani.ir/fa/article/440833>
- Medlin, B., & Green, K. , 2009. Developing a performance management system at the community outreach agency: A case study. *Journal of the International Academy for Case Studies*. 15(1), 101-106.
- Medlin, B., & Green, K. W. (2009). Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism. *Industrial management & data systems*, 109(7), 943-956.
- Meskelis, S. B. D. A. (2017). An investigation of the relationship among honesty-humility, authentic leadership and employee engagement, 1-130. **doi:10.1108/02635570910982292**
- Mohammadi B, R. (2018). Investigating the components of employee participation in organizational decisions in Esfarayen Higher Technical and Engineering Higher Education Complex, M.Sc. Thesis, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Shahroud Branch. (In Persian).
- Mohammadpoor, M. (2021). Investigating the effect of ethical leadership on employee participation in terms of the moderating role of public self-efficacy and the mediating role of organizational trust (Case study: Tehran Social Security Organization). Master Thesis, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran Province. (In Persian).
- Motyka, B. (2018). Employee engagement and performance: a systematic literature review. *International Journal of Management and Economics*. 54(3), 227-244. **doi:10.2478/ijme-2018-0018**

- Mulang, H. (2022). Analysis of The Effect of Organizational Justice, Worklife Balance on Employee Engagement and Turnover Intention. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 86-97. DOI: <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.169>
- Namamian, F., Feizollahi, S. (2015). The effect of organizational culture on organizational performance with the mediating role of innovation (Case study: Ilam Industrial Town), *Ilam culture*. 16, 161-714. (In Persian). [https://www.farhangeilam.ir/article\\_11655.html](https://www.farhangeilam.ir/article_11655.html)
- Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. *Clinical diagnosis of mental disorders*, 97-146. doi:10.1007/978-1-4684-2490-4-4
- Paton, R., & Karunaratne, N. (2009). Engagement and innovation: the Honda case, 39 No. 4, pp. 280-297. *VINE*. ISSN: 0305-5728
- Pirvandboori, H., noori, I. (2015). Using TOPSIS method and balanced scorecard to evaluate the performance and ranking of commercial banks, *International Conference on New Research in Industrial Management and Engineering*, Tehran, (In Persian). <https://www.sid.ir/paper/876769/fa>
- Rabinz, S. 2011. *Organization Theory: Organizational Structure and Design*, Translation: Alwani, Seyed Mehdi; Danaei Fard, Hassan. Tehran, Saffar.
- Rajabipoor Meybodi, A., Abasaltian, A., Sabokro, M. (2021). Identifying and prioritizing the components of staff training in higher education institutions Based on Thematic analysis. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 11(46): 171-202. (In Persian). [https://jedu.marvdasht.iau.ir/article\\_4553.html](https://jedu.marvdasht.iau.ir/article_4553.html)
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 6 No.1, pp.19-38. doi:10.1108/JOEPP-06-2018-0034
- Samandi, S. 2021. the effect of resilience on creativity with the mediating role of employee participation (Case study: Employees of Tabriz Power

- Distribution Company). Master Thesis, Business Management, Tabriz University. (In Persian).
- Sarangi, S., & Vats, A. (2015). Role of emotional intelligence on employee engagement: A study among Indian professionals. *International Journal of Business and Management*, 10(6), 224. (In Persian). **doi:10.5539/ijbm.v10n6p224.**
- Sarikwal, L., & Gupta, J. 2013. The impact of high performance work practices and organisational citizenship behaviour on turnover intentions. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 2(3), 11-19.
- Sawang, S. (2012). Is there an inverted U-shaped relationship between job demands and work engagement: The moderating role of social support?. *International Journal of Manpower*, 33(2):178-186. **doi:10.1108/01437721211225426**
- Scott-Ladd, B., & Chan, C. C (2004). Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic Change*, 13(2), 95-105. **doi:10.1002/jsc.668**
- Sepahvand R, Momeni Mofrad M. (2021). Workplace Ostracism and Knowledge Hiding: The Mediating Role of Job Tension (Case Study of Nurses of Public Hospitals Employee's in Lorestan). *Iran J Ergon*. 8 (4) :115-128. (In Persian).
- Sexton, J. B., Adair, K. C., Leonard, M. W., Frankel, T. C., Proulx, J., Watson, S. R., ... & Frankel, A. S. (2018). Providing feedback following Leadership WalkRounds is associated with better patient safety culture, higher employee engagement and lower burnout. *BMJ quality & safety*, 27(4), 261-270. **doi:10.1136/bmjqs-2016-006399**
- Shabani, I. (2020). The effect of work spirituality on employee participation with the mediating role of job involvement in Mazandaran Telecommunication Company, M.Sc. Thesis, Faculty of Humanities and Social Sciences, North University. (In Persian).

- Shahzad, I. A., Farrukh, M., Ahmed, N. O., Lin, L., & Kanwal, N. (2018). The role of transformational leadership style, organizational structure and job characteristics in developing psychological empowerment among banking professionals. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 9(3), 1-16. doi:10.1108/JCHRM-01-2018-0002
- Shoab, Farah, and Neena Kohli. 2017. "Employee engagement and goal setting theory." *Indian journal of health & wellbeing*, 8.8, 877-880.
- Singh, R., Sihag, P., & Dhoopar, (2022). A. Role of resilient leadership and psychological capital in employee engagement with special reference to COVID-19. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 31 No. 1, pp. 232-252. doi:10.1108/IJOA-09-2021-2975
- Tavakoli, M. (2019). Investigating the relationship between workplace spirituality and employee participation and organizational agility in Kerman Education Organization. Master Thesis, Department of Educational Sciences, Shahid Bahonar University of Kerman. (In Persian).
- Hamedi, M., Sharifi, P, H., & Roshan, J, M. (2022), The Mediating Role of Job Involvement in the Relationship Between Personality Traits and Job Performance in the Staff of Department of Education, NAJA and Tehran Municipality, [11\(4\): 76-89](#). (In Persian).
- Uribetxebarria, U., Garmendia, A., & Elorza, U. (2021) Does employee participation matter? An empirical study on the effects of participation on well-being and organizational performance. *Central European Journal of Operations Research*, 29(4),1397-1425. doi:10.1007/s10100-020-00704-7
- Whittington, J. L., & Galpin, T. J. (2010). The engagement factor: building a high commitment organization in a low-commitment world. *Journal of Business Strategy*, 31(5):14-24. doi:10.1108/02756661011076282
- Whittington, J. L., Meskelis, S., Asare, E., & Beldona, S. (2017). Enhancing employee engagement: An evidence-based approach. DOI:10.1007/978-3-319-54732-9



- Wilkinson, A., & Fay, C. New times for employee voice? *Human Resource Management*, 50(1), 65–74. **doi:10.1002/hrm.20411**
- Wohlgemuth, V., Wenzel, M., Berger, E. S., & Eisend, M. (2019) Dynamic capabilities and employee participation: The role of trust and informal control. *European Management Journal*, 37(6), 760-771. **doi:10.1016/j.emj.2019.02.005**
- Xu, J., & Thomas, H. C. (2011). How can leaders achieve high employee engagement?. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4):399-416. **doi:10.1108/01437731111134661**
- Yektasaber, N. 2018. The Impact of Spirituality in the Workplace on Employee Participation, Intention to Stay and Provide Services (Case Study: Employees of Guilan Social Security Organization), M.Sc. Thesis, Department of Management, Northern Strategy Higher Education Institute. (In Persian).
- Young, H. R., Glerum, D. R., Wang, W., & Joseph, D. L. (2018). Who are the most engaged at work? A meta-analysis of personality and employee engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1330-1346. **doi:10.1002/job.2303**
- Yousefie, R. 2019. Investigating the Impact of Transformational Leadership on Social Capital Mediated by Employee Participation in Private Banks of Maragheh County, M.Sc. Thesis, Department of Public Administration, Payame Noor University of East Azerbaijan, Maragheh Center. (In Persian).
- Zareei, A., Moghadam, A., Mehmannaevazan, S., Shahriyari, M. (2016). Investigating the Role of Organizational Intelligence and Organizational Learning in Explaining the Relationship between Knowledge Management and Organizational Innovation. *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*; 5(4): 1-32. (In Persian). [https://journal.bpj.ir/article\\_523876.html](https://journal.bpj.ir/article_523876.html)