

## رابطه بین عوامل ساختاری و عوامل رفتاری نظام پیشنهادها با جذب مشارکت کارکنان

هاجر عابدینی<sup>۱</sup> ابراهیم گلشن<sup>۲\*</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت، قزوین، ایران  
<sup>۲</sup> استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت، قزوین، ایران (عهده دار مکاتبات)

تاریخ دریافت: مرداد ۱۳۹۵، اصلاحیه: آبان ۱۳۹۵، پذیرش: دی ۱۳۹۵

### چکیده

مقاله حاضر، با هدف بررسی رابطه بین عوامل ساختاری و عوامل رفتاری نظام پیشنهادها با جذب مشارکت کارکنان در آموزش و پرورش انجام گرفته است. جامعه آماری، کارکنان آموزش و پرورش قزوین ۵۲۱ نفر و روش نمونه گیری تصادفی ساده بوده که ۲۲۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. به منظور دسترسی به اطلاعات لازم برای تحلیل متغیرهای پژوهش از دو پرسشنامه نظام پیشنهادات و جذب مشارکت استفاده شده است. روایی پرسشنامه‌ها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی شد. برای تعیین قابلیت اعتماد پایان نامه‌ها از آلفای کرونباخ استفاده شد که بر این اساس ضریب آلفای پرسشنامه نظام پیشنهادها ۰/۸۶۷ و پرسشنامه جذب مشارکت ۰/۸۶۹ به دست آمد که نشان از پایایی ابزار سنجش پژوهش است. جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل یابی معادلات ساختاری ونرم افزار لیزرل ۸/۵۴ استفاده گردید. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که: عوامل ساختاری نظام پیشنهادات با ضریب مسیر ۰/۴۰- و آماره T به مقدار ۵/۳۱- رابطه منفی و معنادار با جذب مشارکت کارکنان دارد و عوامل رفتاری نظام پیشنهادات با ضریب مسیر ۰/۳۹- و آماره T به مقدار ۵/۶۰- رابطه منفی و معنادار با جذب مشارکت کارکنان در آموزش و پرورش قزوین دارد.

**واژگان کلیدی:** مشارکت، نظام پیشنهادات، عوامل ساختاری نظام پیشنهادات، عوامل رفتاری نظام پیشنهادات، آموزش و پرورش.

### ۱- مقدمه

یکی از عوامل رشد و توسعه سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های آموزشی، توجه و اهمیت به منابع انسانی و بهره‌گیری درست و مناسب از نیرو و تفکر خلاق آنها در امر مدیریت سازمان است. از اساسی‌ترین مشکلات سازمان‌ها در عصر حاضر مواجهه با پدیده تغییرات و تحولات سازمانی است. سازمان‌های آموزشی به دلیل اینکه وظیفه تعلیم و تربیت انسان‌ها را برعهده دارند، ناگزیر باید برای هماهنگی با این تحولات از نیروهای مستعد و خوش فکر استفاده کنند که این امر می‌تواند موجب فرهنگ مشارکت در آن سازمان باشد [۵].

نظام مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و عملی همه افرادی است که با سازمان یا سطوح مختلف مدیریتی آن عجین شده‌اند. در این نظام همه افرادی که به هر نحوی با سازمان در ارتباط بوده‌اند، درباره روش‌های حل مسائل و ارتقاء بهره‌وری، فعالانه اندیشیده و حاصل آن در قالب طرح‌ها و پیشنهادهایی به آن سازمان ارائه می‌شود [۵]. به این ترتیب مدیریت مشارکتی یکی از مناسب‌ترین روش‌های افزایش کارایی و اثربخشی است و در این میان از نظام پیشنهادها باید به عنوان زمینه ساز جریان پرورش استعدادها و مؤثرترین روش حل مسائل سازمان یاد

### کرد [۵].

یکی از تکنیک‌های مدیریت مشارکتی، نظام پیشنهادها است که بر اساس آن کلیه کارکنان می‌توانند پیشنهادها، نظرات و ابتکارات خود را برای رفع مشکلات و نارسایی‌های موجود در روند کارهای سازمان ارائه دهند و بر طبق ضوابط خاصی مورد تشویق قرار گیرند. هدف از کاربرد این نظام اعتلای روحیه تعاون و همکاری کارکنان و همچنین ایجاد حس مسئولیت در آنان برای مشارکت و درخواست سازمان است [۱۳].

سازمان آموزش و پرورش از یک سو وظیفه فراهم آوردن زمینه رشد و پرورش خلاقیت و نوآوری و استفاده صحیح و جهت دار از استعدادها و توانایی افراد را بر عهده دارد که این خود زمینه‌ساز توسعه فرهنگی اقتصادی اجتماعی ... جامعه است و از سوی دیگر برای پویایی خود نیز نیازمند پرورش و بهره‌مندی از خلاقیت و نوآوری در سطوح سازمانی می‌باشد. بنابراین با توجه به موارد فوق بررسی رابطه بین عوامل ساختاری و عوامل رفتاری نظام پیشنهادات با جذب مشارکت کارکنان در آموزش و پرورش قزوین توجه ویژه‌ای از سایر سازمان‌های دولتی را می‌طلبد.

علاوه بر این به نظر می‌رسد که توجه به رابطه بین عوامل ساختاری و

\*ebgol@yahoo.com

ایده نو که بتواند منجر به ایجاد یک تغییر مثبت، بهبود روش، افزایش کیفیت و تولید، کاهش هزینه و بالا بردن روحیه کارکنان و غیره گردد [۱۷].

### ۳- تعاریف مفهومی متغیرها و فرضیه‌های تحقیق

#### ۳-۱ عوامل ساختاری نظام پیشنهادات:

مسائل ساختاری بیانگر ویژگی‌های درونی یک سازمان بوده که می‌توان با آن چگونگی ساختار سازمان‌ها را اندازه‌گیری و مقایسه کرد [۸].

#### ۳-۲ سلسله مراتب اختیار:

سلسله مراتب اختیارات، بیانگر آن است که هر یک از افراد باید به چه کسی گزارش خود را بدهند و نیز حیطة کنترل و نظارت هر یک از مدیران مشخص باشد [۱].

#### ۳-۳ تمرکز سازمانی بالا:

در یک سازمان متمرکز مدیران ارشد و آن‌هایی که در رأس سازمان قرار دارند از حق تصمیم‌گیری برخوردار بوده اما در سازمان‌های غیرمتمرکز همین تصمیمات در سطوح پایین‌تر اتخاذ می‌شوند [۹].

#### ۳-۴ رسمیت:

میزان مکتوب بودن، تنوع مقررات، قوانین، رویه‌ها، و شیوه‌ی ارتباطات در سازمان است [۹].

#### ۳-۵ انعطاف پذیری:

انعطاف‌پذیری به کاربرد قابلیت‌های مدیریتی در جهت تغییر ساختار سازمان نسبت به فشارهای داخلی و خارجی اطلاق و شامل فرایندهای تصمیم‌گیری و ارتباطات می‌گردد [۱۹].

#### ۳-۶ عوامل رفتاری نظام پیشنهادات:

وضعیت منابع انسانی و رفتار آنها بر عملکرد سازمان‌ها تأثیر جدی دارد [۸].

#### ۳-۷ بازخورد:

کارول به ترکیب دیدگاه‌های شناختی و عملی در یادگیری می‌پردازد و بازخورد را شامل چهار فرایند مشاهده، انعکاس، آفرینندگی و عمل کردن می‌داند [۱۸].

#### ۳-۸ تعهد و باور مدیران:

استاد مطهری، تعهد را به معنی پایبندی به اصول و قراردادهایی می‌داند که انسان نسبت به آنها معتقد است و بیان می‌دارد [۲].

#### ۳-۹ عدالت:

عدالت در سازمان بیانگر ادراک کارکنان از برخوردهای منصفانه در کار است که خود به شناسایی سه جزء متفاوت از عدالت در سازمان منجر می‌گردد [۱۱].

عوامل رفتاری نظام پیشنهادات با جذب مشارکت کارکنان در آموزش و پرورش؛ موجب رشد فرد و تعالی سازمان، موجب ایجاد تعهد سازمانی، ارتقاء روحیه کارکنان، شکوفایی افکار و ایده‌های تازه، افزایش کارایی سازمان، افزایش رضایت شغلی، افزایش مسئولیت‌پذیری کارکنان، رسیدن به جایگاه انسان‌مداری و خودکنترلی و... می‌شود. همچنین آموزش و پرورش نیز مانند سایر ادارات معمولاً دارای ساختاری انعطاف‌ناپذیر است و موفقیت نظام پیشنهادات در این سازمان در گرو باور مدیریت ارشد به توانایی کارکنان در ایجاد تحول است.

با توجه به مطالب فوق می‌توان اظهار کرد که بررسی رابطه بین عوامل ساختاری و عوامل رفتاری نظام پیشنهادها با جذب مشارکت کارکنان در آموزش و پرورش به عنوان روشی جهت بهبود و افزایش عملکرد کارکنان سازمان مذکور و همچنین کارکنان سایر ادارات و وزارتخانه‌ها است.

### ۲- ادبیات تحقیق

#### ۲-۱ مشارکت، مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادات:

مشارکت درگیر کردن روحی و احساسی کارگزاران در موقعیت گروهی و حرفه‌ای است که آنها را تشویق به همکاری می‌کند تا در راستای اهداف گروهی گام بردارند و در مسئولیت‌ها با مدیران سهیم شوند [۱۲]. مدیریت مشارکتی عملیاتی است که طی آن کارکنان یک سازمان در روند تصمیم‌گیری‌ها دخالت و نظارت داشته باشند [۲۱].

تعاریف متعدد دیگری نیز، در ارتباط با مدیریت مشارکتی در مقابل مدیریت خودکامه و مدیریت سنتی قرار دارد که در این شکل از مدیریت به همه افراد سازمان، فرصت بروز خلاقیت‌ها، ایده‌ها و نوآندیشی‌ها داده می‌شود و همین باعث رشد و پویایی سازمان خواهد شد [۱۵].

اهمیت مدیریت مشارکتی تابدان حد رسیده است که دانش پژوهانی چون «لی پرستون و جیمز پست»<sup>۱</sup> سال‌ها پیش مشارکت و مدیریت مشارکتی را سومین انقلاب در مدیریت خواندند [۱۴].

موضوع مدیریت مشارکتی و استفاده از نظرات سازنده کارکنان بخش عمومی که از جمله سیاست‌ها و راهبردهای کلان نظام اداری کشور قلمداد می‌شود عمدتاً در قالب نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای کارکنان دولت مورد هدف‌گذاری و پیگیری و اجرا قرار گرفته است که البته مورد حمایت و پشتیبانی حقوقی برخی اسناد ملی است از آن جمله در ماده ۲۰ این قانون آمده است که دستگاه‌های اجرایی مکلفند به منظور ایجاد انگیزه و افزایش کارایی و بهره‌مندی از فکر و اندیشه و خلاقیت کارمندان ذیربط خود سازوکار مناسب برای جلب مشارکت کارمندان و دریافت پیشنهادها و اثرگذاری آن در تصمیم‌گیری‌ها را فراهم آورند [۱۶].

نظام پیشنهادها عبارت است از دوکلمه نظام به مفهوم مجموعه‌ای از اجزاء به هم پیوسته که دارای تأثیر و تأثر متقابل است و برای هدف مشترکی تلاش می‌کنند و مفهوم پیشنهاد که عبارت است از هر فکر و

1-Lee pereston and James past

۳-۱۰ وفاداری:

وفاداری یکی از ارزش‌های اجتماعی بوده و در زندگی و در روابط ما بین افراد از اهمیت بالایی برخوردار است. در فرهنگ دهخدا وفاداری به عنوان درستی و صداقت، راستی و صمیمیت در زندگی و روابط و صاحب وفا بودن تعریف شده است [۱۰].

۳-۱۱ تقویت:

میل و رغبت جزء محرک‌های اساسی در یادگیری است. گاهی ممکن است میل و احتیاج فرد متوجه یک چیز باشد، در بعضی موارد میل و احتیاج از هم جدا هستند. در هر صورت میل نقش عمده‌ای در جریان یادگیری اجرا می‌نماید. رغبت نیز کوشش و تلاش فرد را به هدف معینی متوجه می‌سازد [۴].

۳-۱۲ دسترسی به اطلاعات:

آگاهی، بنیان همه حرکت‌های ارادی انسان و محور همه عملکردهای اوست. منظور ما از آگاهی، دانش به معنای عالم آن است و شامل انواع علم، خبر، اطلاعات و آگاهی‌های فردی و اجتماعی می‌شود. داشتن آگاهی به اندازه لازم به بسیاری از حرکت‌های انسان، جهت می‌دهد و نوع رفتارهای انسان را نسبت به اتفاقات اطراف او گوناگون می‌سازد [۳].

۳-۱۳ نفوذ و کنترل:

کارکنان چه میزان در تصمیم‌گیری و انجام امور اثرگذار و مؤثرند.

فرضیه‌های فرعی:

- براساس فرضیه‌های اصلی، فرضیه‌های فرعی زیر مطرح می‌شوند:
- سلسله مراتب سازمانی بالا با جذب مشارکت کارکنان در آموزش و پرورش رابطه دارد.
  - تمرکز سازمانی بالا با جذب مشارکت کارکنان در آموزش و پرورش رابطه دارد.
  - رسمیت بالا با جذب مشارکت کارکنان در آموزش و پرورش رابطه دارد.
  - عدم انعطاف‌پذیری با جذب مشارکت کارکنان در آموزش و پرورش رابطه دارد.
  - عدم وجود بازخوردهای به هنگام با جذب مشارکت کارکنان در آموزش و پرورش رابطه دارد.
  - احساس بی‌عدالتی در اهداء پاداشها و جوایز با جذب مشارکت کارکنان در آموزش و پرورش رابطه دارد.
  - عدم تعهد و باور مدیران با جذب مشارکت کارکنان در آموزش و پرورش رابطه دارد.
  - عدم احساس وفاداری به سازمان با جذب مشارکت کارکنان در آموزش و پرورش رابطه دارد.

۴- روش پژوهش:

پژوهش حاضر از نظر روش توصیفی-پیمایشی و از لحاظ هدف کاربردی است، پژوهش‌های کاربردی با استفاده از زمینه و بستر شناختی و معلوماتی که از طریق تحقیقات بنیادی فراهم شده، برای رفع نیازمندی‌های بشر و بهبود و بهینه‌سازی ابزارها، روش‌ها، اشیا و الگوها در جهت توسعه رفاه، آسایش و ارتقای سطح زندگی انسان مورد استفاده قرار می‌گیرد [۶ و ۷]. در این مطالعه جامعه آماری شامل ۵۲۱ نفر از کارکنان آموزش و پرورش استان قزوین می‌باشد.

با توجه به رابطه (۱):  $5q < n < 15q$

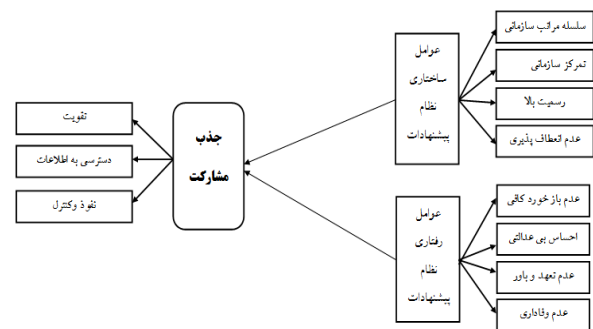
تعداد نمونه ۲۲۱ نفر به دست آمد [۲۰].

با توجه به ماهیت مسئله و فرضیه‌های طراحی شده اقدام به بازنگری پرسشنامه نظام پیشنهادهای حسن پور نموده و همچنین اقدام به تدوین پرسشنامه جذب مشارکت گردید. پرسشنامه بازنگری شده نظام پیشنهادها از ۲۴ سؤال و پرسشنامه جذب مشارکت از ۹ سؤال ساخته شده است. نتایج حاصل از بررسی پایایی پرسشنامه‌ها نشان داد که ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه نظام پیشنهادها ۰/۸۶۷ و ضریب آلفای پرسشنامه جذب مشارکت ۰/۸۶۹ است.

روایی سازه پرسشنامه‌ها با استفاده از تحلیل عاملی تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از نرم افزارهای SPSS، LISREL 8.54 استفاده شده است.

۵- یافته‌های تحقیق

مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش:



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق و فرضیه‌ها

فرضیه‌های اصلی:

- عوامل ساختاری نظام پیشنهادات با جذب مشارکت کارکنان در آموزش و پرورش رابطه دارد.
- عوامل رفتاری نظام پیشنهادات با جذب مشارکت کارکنان در آموزش و پرورش رابطه دارد.

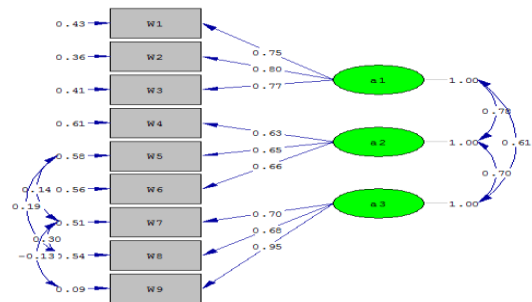
۵-۱ آمار استنباطی

به منظور تحلیل داده‌های پژوهش استنباط آماری از آزمون‌هایی مانند: تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است.

۵-۱-۱ بررسی تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای تحقیق:

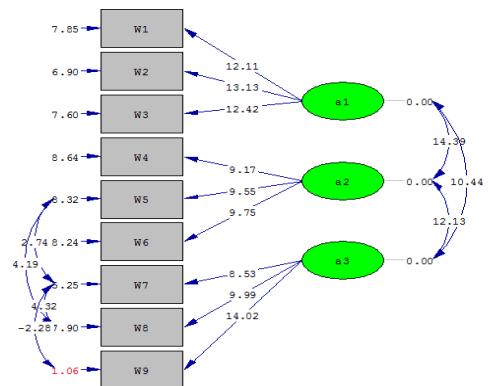
۵-۱-۱-۱ بررسی متغیر جذب مشارکت:

جذب مشارکت از ۳ عامل و ۹ گویه تشکیل شده است. مدل اولیه در نرم افزار لیزرل اجرا و روابط نشانگرهای آن ترسیم شد. چون مدل اولیه اجرا شده در نرم افزار لیزرل دارای شاخص‌های مناسب برازش نبوده پس مدل باید وارد فاز اصلاح شود.



شکل (۲): مدل اشباع اندازه‌گیری متغیر جذب مشارکت

با توجه به اینکه RMSEA برای مدل اصلاح شده کمتر از ۰/۱ گزارش شده، از این رو بر اساس یافته‌های این مدل می‌توان در مورد مناسب بودن سئوالات انتخابی محقق تصمیم‌گیری نمود.



شکل (۳): مقادیر t برای بررسی معنی داری پارامترهای مدل برازش

یافته متغیر جذب مشارکت

مقادیر محاسبه شده t برای هر یک از بارهای عاملی هر نشانگر باقی مانده با سازه یا متغیر پنهان خود بالای ۱/۹۶ است؛ لذا می‌توان هم‌سویی خرده‌مقیاس‌های پرسشنامه برای اندازه‌گیری مفاهیم را در این مرحله معتبر نشان داد.

در این پژوهش برای ارزیابی مدل تحلیل عاملی تأییدی از چندین مشخصه برازندگی استفاده شد.

جدول (۱): نتایج نیکویی برازش متغیر مشارکت

| مقدار گزارش شده | حد مطلوب     | شاخص    |
|-----------------|--------------|---------|
| ۰/۰۳۰           | نزدیک به صفر | (RMR)   |
| ۰/۰۲۹           | نزدیک به صفر | (SRMR)  |
| ۰/۹۷            | ۰/۹ و بالاتر | GFI     |
| ۰/۹۸            | ۰/۹ و بالاتر | (NFI)   |
| ۰/۹۹            | ۰/۹ و بالاتر | (NNFI)  |
| ۰/۹۹            | ۰/۹ و بالاتر | (IFI)   |
| ۰/۹۹            | ۰/۹ و بالاتر | (CFI)   |
| ۰/۰۴۷           | ۰/۱ و کمتر   | (RMSEA) |
| ۱/۴۹            | کمتر از ۳    | X2/df   |

۵-۱-۱-۲ بررسی متغیر بررسی نظام پیشنهادات:

متغیرهای بررسی نظام پیشنهادات از ۲۴ سوال و ۸ عامل تشکیل شده است. این مدل در نرم افزار لیزرل اجرا و روابط نشانگرهای آن ترسیم شد. مدل اولیه اجرا شده در نرم افزار لیزرل دارای شاخص‌های مناسب برازش نبوده و به این منظور باید مدل اولیه وارد فاز اصلاح شود.

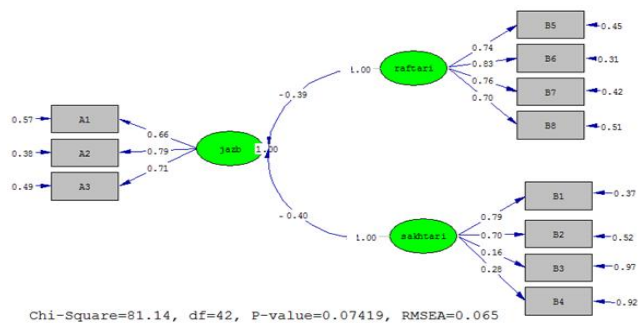
جدول (۲) نتایج نکویی برازش متغیر نظام پیشنهادات

| مقدار گزارش شده | حد مطلوب     | شاخص               |
|-----------------|--------------|--------------------|
| ۰/۰۹۱           | نزدیک به صفر | (RMR)              |
| ۰/۰۹۲           | نزدیک به صفر | (SRMR)             |
| ۰/۹۵            | ۰/۹ و بالاتر | GFI                |
| ۰/۹۵            | ۰/۹ و بالاتر | (NFI)              |
| ۰/۹۶            | ۰/۹ و بالاتر | (NNFI)             |
| ۰/۹۷            | ۰/۹ و بالاتر | (IFI)              |
| ۰/۹۷            | ۰/۹ و بالاتر | (CFI)              |
| ۰/۰۷۵           | ۰/۱ و کمتر   | (RMSEA)            |
| ۲/۲۴            | کمتر از ۳    | X <sup>2</sup> /df |

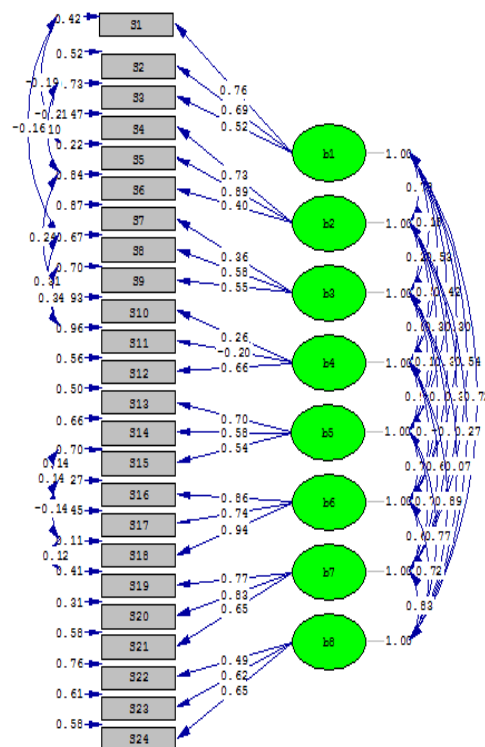
همان‌طور که مشخصه‌های برازندگی جدول نشان می‌دهد داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سئوالات با سازه‌های نظری است.

۵-۱-۲ آزمودن فرضیه‌های تحقیق:

برای بررسی فرضیه‌های تحقیق ابتدا مدل معادلات ساختار یافته را در نرم افزار لیزرل رسم کرده و سپس با آزاد کردن روابط بین متغیرها، به شاخص‌های مناسب و کامل مدل می‌رسیم و سپس با استفاده از آماره T به بررسی معنی دار بودن فرضیه‌ها پرداخته می‌شود.

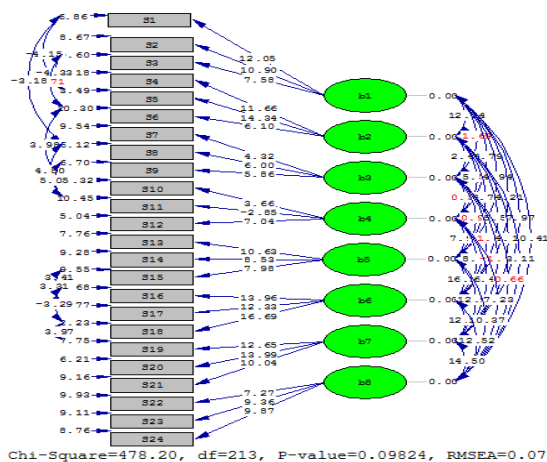


شکل (۶): مدل معادلات ساختار یافته در حالت ضرایب استاندارد



شکل (۴): مدل اشباع اندازه گیری متغیر نظام پیشنهادات

با توجه به اینکه مقدار RMSEA برای مدل اصلاح شده کمتر از ۰/۱ گزارش شده، نتایج نشان می‌دهد پارامترهای برآورد شده در مدل به لحاظ آماری قابل اتکا است.



شکل (۵): مقادیر t برای بررسی معنی داری پارامترهای مدل برازش یافته متغیر نظام پیشنهادات

برای ارزیابی مدل تحلیل عاملی تأییدی متغیر نظام پیشنهادات چندین مشخصه برازندگی وجود دارد که در جدول زیر آمده است.

با توجه به اطلاعات اشکال (۵) و (۶)، ضریب مسیر بین تمرکز سازمانی و جذب مشارکت (۰/۴۰×۰/۷۰)، برابر مقدار ۰/۲۸- است و آماره T متناظر آن برابر مقدار، ۳/۵۷ می‌باشد. با توجه به اینکه آماره T بیشتر از حد بحرانی (۱/۹۶) است، بنابراین فرضیه فرعی دوم را نمی‌توان رد کرد. یعنی رابطه رگرسیون معنی دار می‌باشد و نشان دهنده این موضوع است که تمرکز سازمانی با جذب مشارکت کارکنان در آموزش و پرورش استان قزوین رابطه منفی و معنادار دارد.

فرضیه فرعی سوم:

با توجه به اطلاعات اشکال (۵) و (۶)، ضریب مسیر بین رسمیت و جذب مشارکت (۰/۴۰×۰/۱۶)، برابر مقدار ۰/۰۶۴- است و آماره T متناظر آن برابر مقدار، ۱/۲۴ می‌باشد. با توجه به اینکه آماره T کمتر از حد بحرانی (۱/۹۶) است، بنابراین فرضیه فرعی سوم را نمی‌توان رد کرد. یعنی رابطه رگرسیون معنی دار نمی‌باشد و نشان دهنده این موضوع است که رسمیت با جذب مشارکت کارکنان در آموزش و پرورش استان قزوین رابطه ندارد.

فرضیه فرعی چهارم:

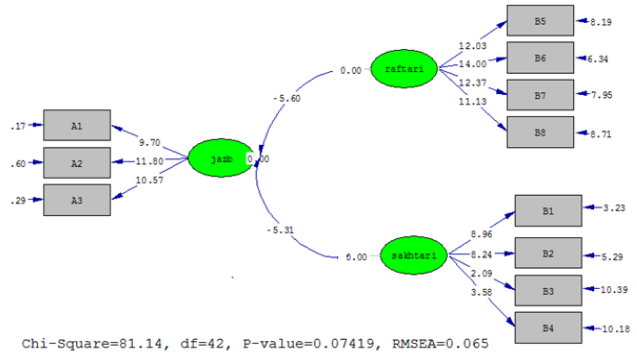
با توجه به اطلاعات اشکال (۵) و (۶)، ضریب مسیر بین عدم انعطاف پذیری و جذب مشارکت (۰/۴۰×۰/۲۸)، برابر مقدار ۰/۱۱- است و آماره T متناظر آن برابر مقدار، ۲/۰۴ می‌باشد. با توجه به اینکه آماره T بیشتر از حد بحرانی (۱/۹۶) است، بنابراین فرضیه فرعی چهارم را نمی‌توان رد کرد. یعنی رابطه رگرسیون معنی دار می‌باشد و نشان دهنده این موضوع است که عدم انعطاف پذیری با جذب مشارکت کارکنان در آموزش و پرورش استان قزوین رابطه منفی و معنادار دارد.

فرضیه فرعی پنجم:

با توجه به اطلاعات اشکال (۵) و (۶)، ضریب مسیر بین عدم بازخورد به هنگام و جذب مشارکت (۰/۴۰×۰/۷۴)، برابر مقدار ۰/۳۰- است و آماره T متناظر آن برابر مقدار، ۳/۶۱ می‌باشد. با توجه به اینکه آماره T بیشتر از حد بحرانی (۱/۹۶) است، بنابراین فرضیه فرعی پنجم را نمی‌توان رد کرد. یعنی رابطه رگرسیون معنی دار می‌باشد و نشان دهنده این موضوع است که عدم بازخورد به هنگام با جذب مشارکت کارکنان در آموزش و پرورش استان قزوین رابطه منفی و معنادار دارد.

فرضیه فرعی ششم:

با توجه به اطلاعات اشکال (۵) و (۶)، ضریب مسیر بین احساس بی عدالتی و جذب مشارکت (۰/۴۰×۰/۸۳)، برابر مقدار ۰/۳۳- است و آماره T متناظر آن برابر مقدار، ۳/۸۹ می‌باشد. با توجه به اینکه آماره T بیشتر از حد بحرانی (۱/۹۶) است، بنابراین فرضیه فرعی ششم را نمی‌توان رد کرد. یعنی رابطه رگرسیون معنی دار می‌باشد و نشان دهنده این موضوع است که احساس بی عدالتی با جذب مشارکت کارکنان در آموزش و پرورش استان قزوین رابطه منفی و معنادار دارد.



شکل (۷): مدل معادلات ساختار یافته در حالت ضرایب معناداری

با توجه به شکل (۵) و (۶) که مدل معادلات ساختار یافته را در حالت ضرایب استاندارد و ضرایب معناداری نشان می‌دهد فرضیه‌های تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد.

#### ۶- تجزیه و تحلیل داده‌ها

فرضیه‌های اصلی اول:

با توجه به اطلاعات اشکال (۵) و (۶)، ضریب مسیر بین ساختاری نظام پیشنهادات و جذب مشارکت برابر مقدار ۰/۴۰- است و آماره T متناظر آن برابر مقدار، ۵/۳۱- می‌باشد. و با توجه به اینکه قدر مطلق آماره T بیشتر از حد بحرانی (۱/۹۶) است، بنابراین فرضیه اصلی اول تایید می‌گردد. یعنی رابطه رگرسیون معنی دار می‌باشد و نشان دهنده این موضوع است که عوامل ساختاری نظام پیشنهادات با جذب مشارکت کارکنان در آموزش و پرورش استان قزوین رابطه منفی و معنادار دارد.

فرضیه اصلی دوم:

با توجه به اطلاعات اشکال (۵) و (۶)، ضریب مسیر بین عوامل رفتاری نظام پیشنهادات و جذب مشارکت برابر مقدار ۰/۳۹- است و آماره T متناظر آن برابر مقدار، ۵/۶۰- می‌باشد. با توجه به اینکه قدر مطلق آماره T بیشتر از حد بحرانی (۱/۹۶) است، بنابراین فرضیه اصلی دوم تایید می‌گردد. یعنی رابطه رگرسیون معنی دار می‌باشد و نشان دهنده این موضوع است که عوامل رفتاری نظام پیشنهادات با جذب مشارکت کارکنان در آموزش و پرورش استان قزوین رابطه منفی و معنادار دارد.

فرضیه فرعی اول:

با توجه به اطلاعات اشکال (۵) و (۶)، ضریب مسیر بین سلسله مراتب اختیار و جذب مشارکت (۰/۴۰×۰/۷۹)، برابر مقدار ۰/۳۲- است و آماره T متناظر آن برابر مقدار، ۳/۸۸ می‌باشد. با توجه به اینکه آماره T بیشتر از حد بحرانی (۱/۹۶) است، بنابراین فرضیه فرعی اول را نمی‌توان رد کرد. یعنی رابطه رگرسیون معنی دار می‌باشد و نشان دهنده این موضوع است که سلسله مراتب با جذب مشارکت کارکنان در آموزش و پرورش استان قزوین رابطه منفی و معنادار دارد.

فرضیه فرعی دوم:

فرضیه فرعی هفتم:

با توجه به اطلاعات اشکال (۵) و (۶)، ضریب مسیر بین عدم تعهد و باور مدیران و جذب مشارکت (۰/۴۰×۰/۷۶)، برابر مقدار ۰/۳۰- است و آماره T متناظر آن برابر مقدار، ۳/۷۲ می‌باشد. با توجه به اینکه آماره T بیشتر از حد بحرانی (۱/۹۶) است، بنابراین فرضیه فرعی هفتم را نمی‌توان رد کرد. یعنی رابطه رگرسیون معنی دار می‌باشد و نشان دهنده این موضوع است که عدم تعهد و باور مدیران با جذب مشارکت کارکنان در آموزش و پرورش استان قزوین رابطه منفی و معنادار دارد.

فرضیه فرعی هشتم:

با توجه به اطلاعات اشکال (۵) و (۶)، ضریب مسیر بین عدم احساس وفاداری و جذب مشارکت (۰/۴۰×۰/۷۰)، برابر مقدار ۰/۲۸- است و آماره T متناظر آن برابر مقدار، ۳/۴۵ می‌باشد. با توجه به اینکه آماره T بیشتر از حد بحرانی (۱/۹۶) است، بنابراین فرضیه فرعی هشتم را نمی‌توان رد کرد. یعنی رابطه رگرسیون معنی دار می‌باشد و نشان دهنده این موضوع است که عدم احساس وفاداری با جذب مشارکت کارکنان در آموزش و پرورش استان قزوین رابطه منفی و معنادار دارد.

## ۷- نتیجه گیری

نتیجه گیری از یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که از هشت متغیر ذکر شده در تحقیق، هفت متغیر با جذب مشارکت کارکنان رابطه منفی و معنی داری دارند. فقط متغیر رسمیت با جذب مشارکت رابطه ندارد زیرا آماره t آن کوچکتر از ۱/۹۶ است. جهت اصلاح موانع ذکر شده پیشنهاد می‌شود:

### جهت کاهش سلسله مراتب اختیار بالا:

ارتباطات در سازمان به صورت دو طرفه باشد (از بالا به پایین و پایین به بالا) از ارتباطات یکطرفه و از بالا به پایین پرهیز شود، زیرا زمانی که ارتباط کارکنان به صورت گزارش دهی باشد و نتوانند در تدوین قوانین نقشی داشته باشند، میزان مشارکت آنها کاهش می‌یابد.

### جهت کاهش تمرکز سازمانی بالا:

از کارکنان سطوح مختلف سازمان برای تصمیم گیری استفاده گردد زیرا هر فکر یک ایده را با خود برای سازمان به ارمغان می‌آورد. در این هنگام هم می‌توان سہلتر بر مشکلات غلبه کرد و هم می‌توان از مشارکت افراد بیشتری در سازمان بهره جست.

مدیران از نظرات کارشناسان مربوطه در تعبیر و تفسیر داده‌های اطلاعاتی که منجر به اخذ تصمیمات مهم سازمانی می‌گردد، استفاده نمایند و نتیجه این تعبیر و تفسیر داده‌های اطلاعاتی در اختیار کلیه کارکنان قرار بگیرد و آنها بدانند که مدیران به نظرات آنها بهاء می‌دهند. با این کار زمینه مشارکت بیشتر آنها را

برای حل مشکلات فراهم می‌گردد.

### جهت افزایش انعطاف پذیری سازمانی:

سازمان دوره‌های آموزشی لازم را برای کلیه کارکنان در سطوح مختلف فراهم کند و با این کار زمینه‌های لازم را برای شکوفا شدن ابداعات، خلاقیت‌ها و نوآوری را در آنها فراهم نماید و از نوآوری‌هایی که در راستای تحقق اهداف سازمان باشد حمایت نموده و با این امر زمینه مشارکت بیشتر کارکنان را فراهم نماید.

پیشنهاد می‌شود در تدوین قوانین و مقررات سازمانی سعی شود قوانینی وضع گردد که با توجه به موقعیت‌های مختلف قابلیت انعطاف داشته باشد و بتوان آنها با توجه به شرایط متغیر محیطی تغییر داد. با تدوین این قوانین و مقررات میل به انجام امور توسط کارکنان به صورت خود خواسته افزایش می‌یابد.

### جهت افزایش بازخورد به هنگام:

پیشنهاد می‌شود علل تعلل در بررسی پیشنهادهای به کارکنان توضیح داده شود تا سوء تفاهم احتمالی ایجاد شده رفع گردد و آنها را برای مشارکت‌های بیشتر سوق دهد.

در اهداء جوایز و پاداش به پیشنهادهای پذیرفته و اجرا شده، باید بسته به نوع، سطح، و کیفیت پیشنهادهای، جوایز متناسب با آنها در نظر گرفته شود. زیرا با این کار، کارکنان به مشارکت بیشتر در این نظام تشویق می‌شوند.

### جهت کاهش بی عدالتی:

در هنگام اجرای پیشنهادهای، پیشنهادهایی که توسط افراد خاصی یا بخش خاصی ارائه می‌شوند در اولویت اجرایی قرار نگیرند، زیرا با این کار، کارکنان به این باور خواهند رسید که افراد مختلف دارای ارجحیت یکسانی هستند و این عدم تبعیض بین آنها سبب افزایش مشارکتشان خواهد شد.

در رسیدگی به پیشنهادهای ارائه شده توسط کارکنان از اعمال نظر و دخالت سلیقه جلوگیری شود، و صرفاً به محتوای پیشنهادهای توجه شود. زیرا این کار مقدمه مشارکت بیشتر افراد را فراهم می‌آورد.

اعضا کمیته رسیدگی به پیشنهادهای، از بین افرادی که دارای حسن شهرت، تخصص و همچنین آشنا با کل سازمان به لحاظ قوانین و مقررات، ساختار، امکانات و شرایط هستند انتخاب شوند زیرا سبب مشارکت بیشتر کارکنان خواهد شد.

### جهت افزایش تعهد و باور مدیران:

ایجاد نگرش مثبت در مدیران نسبت به توانایی‌های بالقوه کارکنان که سبب مشارکت جویی بیشتر کارکنان خواهد شد.

پیشنهاد می‌شود با آشنا نمودن مدیران با قدرت، توانایی‌ها و قابلیت‌های کارکنان زیر مجموعه خود و تقویت این باور که در عصر پیشرفت دانش، به تنهایی و بدون اطلاعات دقیق و

فوزان، تهران.

[۹] دفت، ریچارد ال. (۱۳۹۴)، *تئوری و طراحی سازمان*، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ پژوهش فرهنگی، تهران.

[۱۰] دهخدا، علی اکبر، (۱۳۸۹)، *لغت نامه دهخدا (گنجینه جامع و منحصر به فرد به صورت CD)*، نشر دانشگاه تهران، تهران.

[۱۱] دهقانیان، حامد. صبوری، الهام. حجتی، علیرضا. (۱۳۹۲)، *بررسی رابطه بین مؤلفه‌های عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در یک شرکت بیمه*، پژوهشنامه بیمه، شماره ۲: صص ۱۸۰-۱۵۳

[۱۲] دیویس، کیت. نیواستورم، جان. (۱۳۷۵)، *رفتار انسانی در کار (رفتار سازمانی)*، طوسی، محمد علی، مرکز آموزش دولتی، تهران، (تاریخ انتشار به زبان اصلی ۱۹۵۷).

[۱۳] صابری فر، رستم. عسگری، مریم. (۱۳۸۵)، *موانع تحقق مدیریت مشارکتی*، نشریه مدیریت، شماره ۱۱۱ و ۱۱۲: صص ۳۴-۳۱

[۱۴] طوسی، محمدعلی. (۱۳۷۸)، *مدیریت و مشارکت کارکنان*، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، چاپ سوم.

[۱۵] لباف، حسن. رنجبر، رحیم. (۱۳۸۱)، *بررسی تأثیر مدیریت مشارکتی بر اثربخشی کارکنان*، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره ۳۵ و ۳۶، صص ۳۳-۵۰.

[۱۶] مجلس شورای اسلامی، (۱۳۸۶)، *قانون مدیریت خدمات کشوری*، مصوب ۱۳۸۶/۷/۱۳، ابلاغی در تاریخ ۱۳۸۶/۷/۲۴.

[۱۷] مقیمی، محمد. (۱۳۸۵)، *نظام پیشنهادها در سازمان‌های دولتی از تئوری تا عمل*، انجمن خدمات فرهنگی ایرانیان خارج از کشور، تهران.

[18] Cegarra, N. J., Sabater, S. R., (2005), **Elearning: Organizational requirements for successful feedback learning**, Journal of Workplace Learning: pp 17, 276290.

[19] Feletto, E., Wilson, L. K., Roberts, A. S., Benrimoj, S. I., (2011), **Measuring organizational flexibility in community pharmacy: Building the capacity to implement cognitive pharmaceutical services**, Research in Social and Administrative Pharmacy, Vol. 7, No. 1: pp. 27-38

[20] Kline, R.B., (2010), **Principles and practices of structural equation modeling (3rd edition)**, New York: Guilford.

[21] Wallace, C.J., Johnson, P.D., Mathe, K., Paul, J., (2011), **Structural and Psychological Empowerment Climates, Performance, and the Moderating Role of Shared Felt Accountability: A Managerial Perspective**, Journal of Applied Psychology, Vol.96, No.4, pp.840-850

کارشناسی شده نمی‌توانند تصمیمات مهم سازمانی را بگیرند و همیشه نیازمند مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی هستند. و با این کار میل به مشارکت در کارکنان سازمان افزایش می‌یابد.

پیشنهاد می‌شود ضمن برگزاری جلسات مختلف بین مدیران سطوح مختلف با واحدهای مختلف سازمان، جو صمیمی بین کارکنان و مدیران و همچنین اعتماد متقابل در بین آنها ایجاد می‌گردد. این عمل ایجاد کننده این حس در بین مدیران است که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، باعث کاهش ریسک در تصمیمات خواهد شد. و این رابطه دوستانه مقدمه مشارکت بیشتر کارکنان را در فعالیت‌های سازمان بوجود می‌آورد.

جهت افزایش وفاداری:

برای ایجاد میل و علاقه و حس تعلق سازمانی در کارکنان، نقش آنها در سازمان مشخص شده باشد و به آنها بهاء ارزش داده شود، و این امر تنها از طریق واگذاری اختیار و مشارکت دادن آنها در تصمیمات سازمانی امکان پذیر می‌باشد.

مدیران از مسائل و مشکلات کارکنان خود آگاه شده و در جهت رفع مشکلات آنها تلاش نمایند. با این کار ضمن همسو کردن اهداف و ارزش‌های کارکنان با اهداف و ارزش‌های سازمان، کارکنان مشارکت بیشتری را به منظور حل مشکلات و تحقق اهداف سازمان از خود نشان خواهند داد.

## ۶- منابع و مأخذ

[۱] الوانی، سید مهدی. حیدر زاده کامبیز. جلالی، رامین. (۱۳۸۹)، *بررسی تأثیر بانکداری الکترونیک بر ساختار سازمانی در بانک کشاورزی*، مدیریت بازاریابی، ۷: صص ۲۰-۱

[۲] باقری، مسلم. تولایی، روح‌الله. (۱۳۸۹)، *بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان‌ها*، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۳۰: صص ۹۶-۷۲

[۳] بی‌نام، (۱۳۸۲)، *نیازهای حیاتی انسان (عدالت، امنیت، رفاه، آگاهی)*، فصلنامه حدیث زندگی، ۱۴: صص ۲۶-۵

[۴] پسندیده، عباس. غروی، سید محمد. عبدی، حمزه. (۱۳۹۳)، *الگوی نظری تنظیم رغبت بر اساس مفهوم زهد اسلامی*، نشریه حوزه و دانشگاه، شماره ۷۳، صص ۹۶-۱۱۱

[۵] پور رضا، رسول. (۱۳۸۹)، *مروری بر چالش‌های مدیریت مشارکتی با تأکید بر نظام پیشنهادها در سازمان‌های آموزشی ایران*، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران،

[۶] حافظ نیا، محمدرضا. (۱۳۸۴)، *مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی*، انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها، تهران، چاپ یازدهم.

[۷] خاکی، غلامرضا. (۱۳۸۳)، *روش تحقیق در مدیریت*، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد، تهران.

[۸] خاکی، غلامرضا، (۱۳۹۱)، *روش شناسی تحقیق با رویکرد پایان نامه نویسی*،