

Providing a model to increase employee participation with the structural equation modeling and Kaizen management model approach (case study: Isfahan Governorate)

Hamid Tabli^{1*}  | Mehdi Yadollahi²  | Mohsen Esmailian³ 

1. Associate Professor, Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran htaboli@pnu.ac.ir
2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran Mfma1351@gmail.com
3. PhD student, Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran. M_esmailian_110@yahoo.com

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article	Objective: : The current research is aimed to provide a model for increasing employee participation in Isfahan Governorate.
Keywords: Employee participation, Fuzzy Delphi, Kaizen model, participation model, performance improvement.	Methodology: The current research is applied in terms of purpose and is in the field of mixed exploratory research. In this research, experts include 21 senior and middle managers of Isfahan Governorate with more than 10 years of work experience, with at least a master's degree and familiar with the research topic. Fuzzy Delphi, Dimtel and Kaizen model were considered. The number of the research sample in the structural equation modeling stage is also estimated to be 80 people based on rule 10 and Cohen's table, and finally 82 complete questionnaires were received and their data was used in SmartPLS software.
	Conclusion: The results of the research showed that with the establishment of transformational leadership and coaching in Isfahan Governorate, we will witness the growth of employee participation index and improve their performance in the organization.
	Originality:

طراحی مدل افزایش مشارکت کارکنان با رویکرد ترکیبی مدلسازی معادلات ساختاری و مدل مدیریت کایزنی (مورد مطالعه: استانداری اصفهان)

حمید تابلی* | مهدی یداله‌ی | محسن اسماعیلیان | ۲ | ۳

چکیده

هدف: هدف تحقیق حاضر، ارائه مدل افزایش مشارکت کارکنان در استانداری اصفهان می‌باشد.

ضرورت: ساختار سازمانی دست‌یابی به اهداف خود نیازمند عوامل متعددی می‌باشند که یکی از مهم‌ترین عوامل، وجود مشارکت سازمانی می‌باشد. استانداری اصفهان نیز در راستای انجام مأموریت سازمانی خود تلاش می‌کند با برنامه‌ریزی و جلب مشارکت کارکنان نسبت به ارائه خدمات با کیفیت اقدام نماید.

روش‌شناسی: 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 بیش‌تر از ۱۰ سال با تحصیلات حداقل کارشناسی ارشد و آشنا با موضوع تحقیق، در مرحله دلفی فازی و مدل کایزنی در نظر گرفته شدند. تعداد نمونه تحقیق در مرحله مدلسازی معادلات ساختاری نیز بر اساس قاعده ۱۰ و ۱۰۰ لی‌کوهن ۸۰ نفر تخمین زده شده است که در نهایت ۸۲ پرسشنامه کامل دریافت و از داده‌های آنجا در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شد.

یافته‌ها: بر اساس یافته‌های تحقیق، ۴ عامل تأثیرگذار بر مشارکت کارکنان از ادبیات تحقیق استخراج شدند و نظرات خبرگان با استفاده از روش دلفی فازی در سه مرحله مورد بررسی قرار گرفت. عوامل نهایی در ۷ بعد رهبری، رضایت شغلی، ارزیابی عملکرد، هدف‌گذاری و سیاست‌گذاری شفاف، فرهنگ سازمانی، اقدامات منابع انسانی و ساختار سازمانی طبقه‌بندی شدند. همچنین مشخص شد که در بعد سبک مدیریت و مؤلفه رهبری تحول‌گرا و مربی‌گرا نیاز به ادغام (MURI) داشته و دیگر عوامل در این بعد و ابعاد دیگر بیشترین امتیاز را در بخش بهبود یا MURA به دست آوردند.

نتیجه‌گیری: نتایج تحقیق نشان داد که با برقراری رهبری تحول‌گرا و همچنین مربی‌گری در استانداری اصفهان شاهد رشد شاخص مشارکت کارکنان و بهبود عملکرد آن در ساختار خواهیم بود.

کلیدواژه‌ها: مشارکت کارکنان، دلفی فازی، مدل کایزنی، مدل مشارکت، بهبود عملکرد

۱. دانشیار، گروه مدیریت و لای، دانشگاه پیام نور، تهران ایران

۲. استادیار، گروه مدیریت و لای، دانشگاه پیام نور، تهران ایران

۳. دانشجو، گروه مدیریت و لای، دانشگاه پیام نور، تهران ایران

مقدمه

سازمانها به عنوان بزرگترین پدیده‌های اجتماعی در قرن بیستم می‌باشند 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 هستند (زارعی و همکاران ۱۳۹۵). منابع انسانی هر سازمانی به دلیل بهره‌مند از قدرت خلاقیت و نوآوری اندیشه و تفکر مهم‌ترین دارایی هر سازمانی محسوب می‌گردد 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 خواهد بود (عابدینی و گلشن، ۱۳۹۵). بهره‌گیری از استعدادها و توانایی‌های انسانی سازمان مستلزم درگیر نمودن و مشارکت کامل آن‌ها در فرآیندهای سازمانی است. بسطی از این برنامه‌ها می‌کوشند از طریق دخالت در کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، از تعارضات و برخوردهای میان مدبران و کارکنان بکاهند و موجب تسهیل در دست‌یابی به اهداف سازمانی گردد (رجبی فردا، ۱۳۹۵). برخی از صاحب‌نظران عرصه مدیریت مانند لی پرسون و جیمز پست معتقدند که سه انقلاب در عرصه مدیریت اتفاق افتاده است؛ انقلاب اولی 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 (رابینز، ۲۰۱۱). محققان منابع انسانی، علاقه طولانی به توانمندسازی درگیرکنندگان کارکنان به کار، درگیرکنندگان کارکنان خط مقدم بلای قدرت بخشی به مدبران و سازمانها بلای استفاده حداکثری از سرمایه انسانی دانش و تلاش آنها بلای بهبود عملکردشان داشته‌اند (ویکینسو، ۲۰۱۶). از مکتب مدیریت علمی تیلاور تا نخستین روابط انسانی و تیلاور به یاری همگی در این مسیر حرکت کرده‌اند و کوشش در راستای یافتن یک ساختار یکپارچه نهایی بوده که به عنوان راه حل برد-برد بلای مسائل اصلی سازمان مورد استفاده قرار گیرد. مدبران دریافته‌اند که چگونه مشارکت در کارکنان خط مقدم به عنوان استراتژی اصلی بلای افزایش بهره‌وری مورد استفاده قرار گیرد. به علاوه و رقابت فشرده در بازارهای کالا و خدمات و سه دهه تغییرات مدیریتی بلای کاهش سلسله مراتب سازمانی، جایگاه مشارکت را در مجموعه ابزارهای مدیریتی تضمین کرده است (ویکینسو، ۲۰۱۶، ۷۰). و در آینده شبکه‌هایی که در آنها دانش و بصیرت انسانها، هوش و نوآوری، خلاقیت و نوآوری‌ها 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 است و تحقق آن مستلزم بسترسازی و توجه به عوامل زمینه ساز و محرک مشارکت است (اسکات و چن، ۲۰۰۴). بررسی عملکرد سازمانهای کشور نشان می‌دهد که ما با بهره‌وری مطلوب فاصله زیادی داریم و مشارکت به سازمانها کمک می‌کند در مقابل شرایط جلیبی که پیش دارند واکنش‌های مناسبی از خود نشان دهند. گسترش فزاینده‌ای جدید هم نتوانسته راه خوبی را بلای مشارکت سازمانی در ایل فراهم نماید. در دنیای پیچیده و آکنده از تغییر، رمز موفقیت سازمانها را مشارکت و اجماع عقول می‌دانند (خلو و یسی، ۱۳۹۹). از این رو مشخص گردید که، مشارکت کارکنان یکی از موضوعات مهم مدیریتی است که توجه بسطی از پژوهشگران را به خود جلب کرده و به عنوان یک مکانیسم اصلی بلای افزایش موفقیت سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. دانستن عوامل کلیدی که موجب افزایش مشارکت کارکنان می‌شوند، برای اطمینان از موفقیت بلندمدت سازمان حیاتی است (خنیفر و همکاران، ۲۰۱۹). تحولات بنیادی و تغییرات سریع در ساختار نظام‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی کشورهای مختلف جهان و ولوم بهره‌مند از هرچه بیشتر از منابع مالی 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 گوناگونی گرایش یابند (هانایشا، ۲۰۱۶). منابع انسانی مهم‌ترین منابعی هستند که مدبران با استفاده از آنها می‌توانند در جهت دستیابی به اهداف سازمان کوشش کنند. لازمه مدیریت صحیح منابع انسانی، شناخت دقیق عوامل مؤثر بر عملکرد این منابع می‌باشد (گو وئن و همکاران، ۲۰۱۷).

مرور ادبیات

با نگاهی به فعالیت انسان در طول تاریخ مشاهده می‌شود که مشارکت از جنبه‌های گوناگون اجتماعی، سیاسی و اقتصادی بلای اداره امور زندگی وجود داشته و در مکاتب مختلف مورد توجه بوده است. در سازمان‌های امروزی می‌توانند که نه برانگیختن و مشارکت در افراد در امور داخلی، یکی از برنامه‌های

حیاتی مدیریت هر مجموعه تلقی می گردد. در این نظام، کلیه افراد سازط فعالانه دربار هر شط ی حل مسائل و ارتقاء بهره و ی سازط ن در این نظام، اندیشه کرده و مدیریت سازط ن را از گنجینه غنی طرح ها، اندیشه ها و راه حل ها برخوردار می نمایند و بل ی نیل به اهداف سازط ن از آ ن ها بهره می جویند. بنابراین، مشارکت کارکل ن عامل اصلی بهبود مستمر در فرایند کارهایی است که در جهت کسب رضایت مشط ن در سازط ن صورت می گیرد و بهبود مستمر در جهت کسب رضایت مشط ی، به منزله جوهره اصلی بهبود سازط ن شناخته می شود. (بن و همکار ن ۲۰۱۵).

مشارکت در معنی سنتی عبارت است از پیوند و سویه، سازنده و سودمند مل ن و تن یا بیشتر ازد و تن. مشارکت یک دیگو ی ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت ط ی گو هی است که ن آ ن را بر می انگیزد تا بل ی دستیابی به هدف ط ی گو هی، یکدیگر را بل ی دهند و مسئولیت پذیر شوند (بوکسال و پارسل ، ۲۰۱۰). مشارکت یعنی دخالت و درگیر شد ن مردم در فراگردهای اقتصاد ی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی که بر سرنوشت ن آ ن اثر می گذارد (چائودل ی، ۲۰۱۷). مشارکت را می تو ن فرایند دیگو ی کارکل ن در تصمیم ها ی استراتژیکی و تاکتیکی سازط ن به حساب آ و د که به صورت رسمی و غیر رسمی در سطح مشخصی اتفاق می افتد (رهنورد، ۱۳۸۰). همچنین در تعریف دیگر از مشارکت، سلو ن می گوید: مشارکت در مدیریت یعنی کلیه اقداماتی که میل ن نفوذ و مسئولیت کارکل ن را در فرایند تصمیم یو ی از طریق نمایندگی مناسب در سطوح متظ ب سازط ن افزایش می دهد و از این راه تحقق دموکراسی را تسهیل می کند (اسپینا و یل و نی ، ۲۰۰۳).

مشارکت کارکل ن مشارکت سازمانی را می تو ن فرایند دیگو ی کارکل ن در تصمیم ط ی استراتژیکی و تاکتیکی سازط ن به حساب آ و د که به صورت رسمی و غیر رسمی در سطح مشخصی اتفاق می افتد (رهنورد، ۱۳۸۰). همچنین در تعریف دیگر از مشارکت، سلو ن می گوید: مشارکت در مدیریت یعنی کلیه اقداماتی که میل ن نفوذ و مسئولیت کارکل ن را در فرایند تصمیم یو ی از طریق نمایندگی مناسب در سطوح متظ ب سازط ن افزایش می دهد و از این راه تحقق دموکراسی را تسهیل می کند (اسپینا و یل و نی ، ۲۰۰۳).

۱

کلو ن شیوه جدید مدیریت ژاپنی می باشد که از سو ی شرکت ط ی بزرگی نظیر تویوتا و توشیبا مورد استفاده قرار گرفته است. کلو ن بر گسترش مستمر با گام ط ی کوچک پی در پی که در برخی مواقع با ابتکارات بزرگتر همراه است تمرکز می یابد. داشتن ر وابط خوب بخشی ض و ی از کلو ن می باشد. در تجارت ژاپنی هر جا کلو ن رایج گردد، تأکید عمده بر ارتباط بین مدیریت و محیط کارگو ی است. فعالیت هایی که در راست ی این هدف صورت می گیرند برپای جلسات، تابلو ط ی اعلانات و تابلو گزارشات و غیره هستند. اعطا پاداش به کارگرانی که به اهداف خاصی نایل شده اند و اجازه بازدید اعضا خانواده کارگل ن از محل کار و پیشنهادات ن آ ن در جهت بهبود و نند فعالیت و آرایه امکانات تفریحی رفاهی نیز از این دست هستند. کلو ن به منظور ایجاد انعطاف در مجموعه و در هم شکستن مرز ط ی طبقاتی و شرکت داد ن هر فرد در گسترش سازمانی طراحی شده است. هدف اصلی حذف ضایعات (به عنو ن مثال وقت) و پدید آ و د ن حسن خدمت گنل ی و استاندارد کون فرایند ط ی کل ی است. تمامی اینها با یکدیگر می توانند کیفیت کار سازط ن را بالا برند اما این تغییرات یک شبه رخ نخواهد داد (سینگ و سینگ ، ۲۰۰۹).

۲

مدیریت کایزنی: از نگاه کلو ن وظایف مدیریت به د و دسته اصلی تقسیم مل ی می شود، ایجاد بهبود و حفظ بهبود ایجاد شده (پراسیک ، ۲۰۱۱). مدیریت کایزنی بل ی می کند که هرچه از سطوح لا ی مدیریت به سطوح پایین تر سازما ن می آیم از وظایف دسته ایجاد بهبود، کاسته و در عوض بر وظایفی که جنبه حفظ و نگهداری بهبود دارند، آو و ده می شود. آنچه از این مدل می فهمیم این است که مدیل ن سطوح بالاتر سازط ن باید همواره بخش اعظم وقت خود را صرف بهبود سازط ن نمایند و امور جل ی را که جنبه نگهداری دارند به سطوح پایین تر واگذار کنند. در نگاه کایزنی بل ی تحقق بهبود تدریجی و مستمر در سازمانها باید سه اقدام اساسی زیر صورت گیرد:

- کلیه فعالیت ط ی که هزینه زا هستند ولی ارزش آو و ده ط ی تولید نمی کند (مودا) باید حذف شوند.

- فعالیت هایی که به نط ی در جل ی دیگو ی به صورت موز ی انجام می شوند (مو ی) با یکدیگر تلفیق شوند.

۱ . Ospina & Yaroni

۲ . Singh & Singh

۳ . Prosic

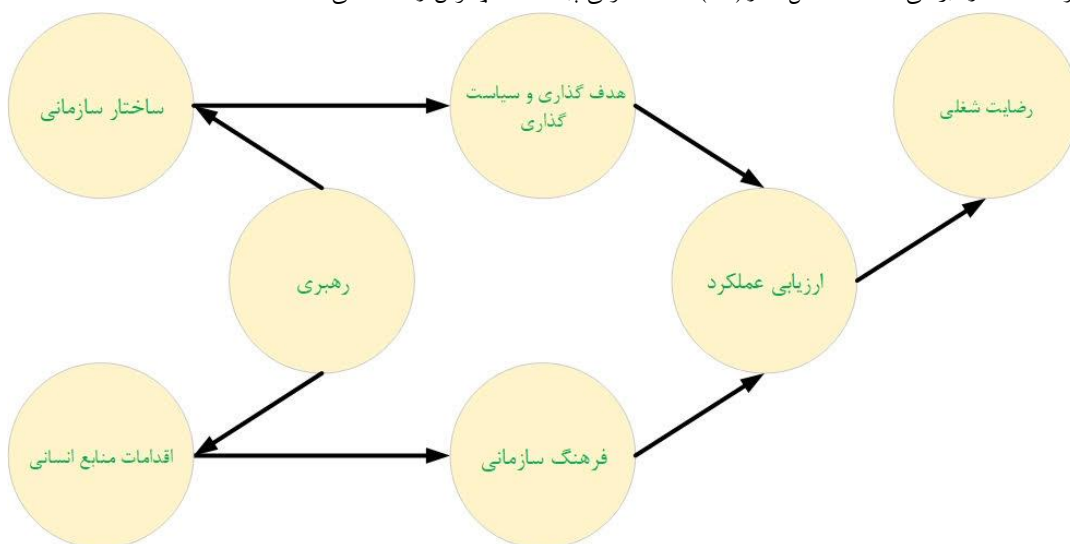
آ- دسته از فعالیت‌هایی که به شکلی بلای تکمیل و بهبود سطح کیفی خدمات لازمند (مورا) به فعالیت‌های سازوکار فواید شوند (سینگ و سینگ، ۲۰۰۹)

پیشینه پژوهش

هرچند از ظهور اندیشه مشارکت در مالکیت صنعتی و بازرگانی و علم مدیریت زلزله‌ای غنی‌گذرد ولی نتایج مطالعات انجام شده در این حوزه مؤید این است که مشارکت در هردو زمینه با موفقیت همراه بوده و می‌تواند همگانی‌زایی 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 و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه با عنوان تصویر سازمانی و تعامل کارکنان بررسی رابطه 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 کردند. نتایج تحقیق نشان داد که هر دو بعد تصویر به طور مثبت بر مشارکت کارکنان تأثیر می‌گذارند. به طور خاص، یافته‌ها نشان دادند 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 بلای سازوکار نظری عمومی عمل کند. همچنین، بخش و همکاران (۲۰۲۲)، در تحقیقی با عنوان عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان در هلدینگ ووه شیوع بیمه‌ای کووید ۱۹، به بررسی و ارزیابی آماری عواملی پرداخته که می‌توانند بر سطح مشارکت کارکنان تأثیر بگذارند. داده‌های جمع‌آوری شده در رابطه با ۲۰۸ کارمند و کار بود که با پرسشنامه آنلاین جمع‌آوری شدند. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که ابزارهای مجرای مناسب، تماس با رهبران سازوکار، بررسی سلامت روان و آموزش مجرای باعث افزایش مشارکت کارکنان می‌شود. لای و براین، و هلگموس و همکاران (۲۰۱۹). و تعریف از مشارکت کارکنان ارائه کرده‌اند، یکی مشارکت کارکنان به عنوان یک ساختار چندوجهی (شناخت، احساسات و رفتارها) و دیگری به عنوان یک ساختار واحد (یک حالت مثبت ذهنی، یک تمایل اختصاصی، برعکس فرسودگی شغلی). همچنین بر اساس 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 کردند. از سوی دیگر، موتیکا (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 شامل کلیه کارکنان شرکت توزیع برق تبریز است. همچنین، گرلا و داده‌ها از طریق پرسشنامه و به وسیله نظرات کارکنان این شرکت انجام گرفت. 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 حاصل شد. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که وجود سطوح بالاتر تاب‌آوری کارکنان شرکت برق، می‌تواند در بهبود خلاقیت کارکنان نقش کلیدی ارائه کند. از سوی دیگر، مدیل نباید بدانند که نقش با اهمیت مشارکت کارکنان می‌تواند این اثر را به نحو مطلوبی کنترل و تقویت کند. در تحقیقات داخلی نیز، حله‌ای 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 شهردار تهران پرداختند و به این نتیجه رسیدند که با توجه به ارتباط مستقیم بین مسئولیت‌پذیری و توانایی و مشارکت شغلی با عملکرد شغلی کارکنان، باید به نقش این متغیرها بلای افزایش عملکرد شغلی کارکنان توجه کنند و تمهیداتی را برای افزایش مشارکت شغلی، مسئولیت‌پذیری به عمل آورند. همچنین، کریمی و همکاران (۱۴۰۰) با بررسی ۳۸۴ نفر از کارکنان مراکز فنی و حرفه‌ای کشور به این نتیجه رسیدند 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. لای و براین، سمند (۱۳۹۹) معتقدند که پیشبرد نوآوری از طریق مشارکت کارکنان با نقش میانجی رهبری چندگانه در شیوه‌های نوآوری کارکنان 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 رسید که مشارکت کارکنان به

طراحی مدل افزایش مشارکت کارکنان با رویکرد ترکیبی مدلسازی معادلات ساختاری

طور مثبت با قابلیت‌های پویا در یک شرکت مرتبط است. با توجه به این، مدیران می‌توانند مشارکت کارکنان را از طریق اعتماد و کنترل غیررسمی زیردست تسهیل کنند. یافته‌های تحقیق همچنین رابطه مثبتی بین کنترل غیررسمی و قابلیت‌های پویا را نشان می‌دهد و به مشارکت کارکنان به عنوان میانجی در رابطه بین اعتماد و قابلیت‌های پویا اشاره می‌کند. احمدی (۱۳۹۷) در پژوهشی به بررسی "اجرای چرخه مدیریت بهره‌وری بار و یک‌کرد کالو عملیاتی برای بهبود عملکرد تولیدی (مورد مطالعه: شرکت پارس خوو)" پرداخت. در این پژوهش که به صورت مداخله‌ای انجام شد، تمام ۱۲۰ کارمند واحد تولید بدنه برلیانس شرکت پارس خوو و شرکت داشتند. پس از اجرای ۹ مرحله کالو نه پرسشنامه کالو نه توسط کارکنان تکمیل گردید. پرسشنامه ارزیابی عملکرد کارکنان از نظر سرپرست مستقیم، هم قبل و بعد از اجرای کالو نه تکمیل شد. با برگزینی ۲ جلسه بحث گروهی متمرکز به روش نمونه‌گیری هدفمند، مدل مفهومی پس از استحصال کدها و طبقات ترسیم شد و این مدل مفهومی آزمون شد. در پایان داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از آمار توصیفی و تحلیلی تحلیل شد. در این پژوهش ۱۱ فرضیه فرعی که بر مبنای ابعاد ۱۱ گانه عملکرد بود، آزمون شد و فرضیه اصلی تأثیر اجرای کالو نه بر عملکرد کارکنان نبود. با توجه به بررسی پژوهش‌های پیشین، این تحقیق به دنبال طراحی و ارائه مدل افزایش مشارکت کارکنان در استانداری اصفهان می‌باشد 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 می‌باشد. از این رو، انجام تحقیق حاضر هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی دارای اهمیت و ضرورت می‌باشد. از لحاظ نظری، با توجه به اینکه در این زمینه با بررسی پیشینه‌های پژوهشی مشخص گردید که پژوهش‌های در راستای ارائه مدل جامع مشارکت سازمانی با تلفیق رویکرد دلفی فازی و مدلسازی معادلات ساختاری باشد، صورت نگرفته است. بنابراین یک مطالعه‌ای مشهود در این زمینه وجود داشته که انجام این تحقیق می‌تواند تا حدی به پر کردن 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 به آنها در تدوین استراتژی‌های مناسب حوزه منابع انسانی کمک نماید. همچنین سایر سازوکارها با استفاده از نتایج و پیشنهادات این پژوهش می‌توانند در راستای ارتقای بهره‌وری انسانی خود گام بردارند. همچنین، با توجه به اینکه ارجحاً نه ارزش‌های انسانی و کمک گرفتن از افراد مرتبط با سازوکار و وسیله نه هدف‌های از پیش تعیین شده به کمک افراد، از اهداف استانداری اصفهان می‌باشد و در دستور کار این سازوکار قرار گرفته است و مورد توجه استاندار نیز می‌باشد. شکل شماره (۱) مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

شکاف تحقیق و تعریف مسئله

با آنکه مدت زیادی از پدید آمدن اندیشه مشارکت در مدیریت و مالکیت می‌گذرد و یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که مشارکت در هردو زمینه با موفقیت‌هایی روبرو بوده است و سودمند است. همگانی فراهم آمده است، با این همه رشد و گسترش، اندیشه مشارکت هنوز به طور شایسته مورد توجه قرار نگرفته است. مشارکت ابتدا پدیده‌ای ذهنی است و باید در فرهنگ مردم نهادینه شود و با بسطی از قالب‌های ذهنی و پیش‌دستی‌های معارضه کند، بنابراین رشد و گسترش آن چندان آسان و هموار نبوده است و با این وجود مدل‌ها و الگوهای مطلوب مشارکت ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین، انجام تحقیق حاضر هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی دارای اهمیت و ضرورت می‌باشد. از لحاظ نظری، با توجه به اینکه در این زمینه با بررسی پیشینه‌های پژوهش مشخص گردید که پژوهشی که در راستای ارائه مدل جامع مشارکت سازمانی با تلفیق و یکپارچه‌سازی مدل‌های مختلف و مدل‌سازی معادلات ساختاری باشد، صورت نگرفته است. بنابراین یک خلاء مطالعاتی مشهود در این زمینه وجود داشته که انجام این تحقیق می‌تواند تا حد زیادی به پرشدن این خلاء کمک نماید. همچنین، از لحاظ عملی نیز، انجام این تحقیق می‌تواند از طریق ارائه مدل افزایش مشارکت کارکنان با استفاده از مدل مدیریت کابینتی در استاندل‌های اصفهان، به عنوان چراغ راهنما برای مدیل‌نارشد این سازمان عمل کرده و به آنها در استفاده از استراتژی‌های مناسب حوزه منابع انسانی کمک نماید. همچنین سایر سازمان‌ها با استفاده از نتایج و پیشنهادات این پژوهش می‌توانند در راستای ارتقای کارایی انسانی خود گام بردارند. از این رو، هدف از انجام تحقیق حاضر، طراحی مدل افزایش مشارکت کارکنان در استاندل‌های اصفهان می‌باشد که در این راستا، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر افزایش مشارکت کارکنان در استاندل‌های اصفهان و تعیین میزان اثرگذاری مؤلفه‌های مدل بر افزایش مشارکت کارکنان در استاندل‌های اصفهان مورد بررسی قرار خواهد گرفت. از این رو، تحقیق حاضر درصدد پاسخ به سؤالات زیر می‌باشد. ابعاد و مؤلفه‌های افزایش مشارکت کارکنان در استاندل‌های اصفهان کدامند؟ ابعاد و مؤلفه‌های افزایش مشارکت کارکنان در استاندل‌های اصفهان چیست؟ ولایتی برخوردارند؟ مدل افزایش مشارکت کارکنان در استاندل‌های اصفهان چگونه است؟ وضعیت ابعاد و مؤلفه‌های مدل افزایش مشارکت کارکنان در استاندل‌های اصفهان چگونه است؟

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی و در حیطه تحقیقات آمیخته اکتشافی قرار دارد، در این پژوهش خبرگانی شامل ۲۱ نفر از مدیل‌نارشد و میانی استاندل‌های اصفهان با سابقه کار بیش‌تر از ۱۰ سال با تحصیلات حداقل کارشناسی ارشد و آشنا با موضوع تحقیق، در نظر گرفته شدند. در مرحله جمع‌آوری خبرگانی به پرسشنامه دیمتل پاسخ دادند. حجم نمونه لازم برای برآورد حداقل مربعات جزئی با استفاده از روش تحلیل توان در سطح اطمینان ۹۵٪ با ضریب تشخیص ۲۵٪ در حدود ۱۱۱ نفر تعیین شده است.

جدول ۱. حجم نمونه حداقلی بر اساس روش کوهن

تعداد روابط	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
حجم نمونه	۵۲	۵۹	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۴	۸۸	۹۱

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 تعلا از پاسخ‌ها برگردانده نشوند، به 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 مشارکت‌کنندگان در تحقیق استفاده شد. در بخش دوم و سوم پژوهش نیز از پرسشنامه بسته استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

مرحله اول تحقیق: دلفی فازی

در مرحله ۱، بر اساس و گسترده عوامل اثرگذار بر مشارکت کارکنان شناسایی و در این بخش ۵۴ عامل به عنوان شاخص‌های مستخرج از ادبیات پژوهش ارائه شده‌اند 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 ۱، از شرکت‌کنندگان خواسته شد تا متغیرهایی را تأیید، اضافه و یا حذف کنند. این مرحله به مرحله طولی تفکر 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

ردیف	متغیرهای اثرگذار	منبع
۱	تاب آوی کارکنان	(موتیکا، ۱۳۹۷)، (یکتاسابر، ۱۳۹۷) ۱
۲	اعتبارپذیری ادراک شده	(خسروانی، ۱۳۹۴)
۳	رهبری اخلاقی	(محمدپور، ۱۴۰۰)
۴	رهبری تحول‌گرا	(ویتینگون و دیگران، ۲۰۱۷)، (ویتینگون و گالپین، ۲۰۱۰)، (محمدپور، ۱۴۰۰)
۵	سبک مدیریت	(و هلگموس و دیگران، ۲۰۱۹)، (سوآنگ، ۲۰۱۲)، (سکون و دیگران، ۲۰۱۸)
۶	ویژگی‌های شخصیتی کارکنان	(یانگ و دیگران، ۲۰۱۸) ۴
۷	منابع قدرت	(حمو، ۱۳۸۷)
۸	حمایت سازمانی درک شده	(یکتاسابر، ۱۳۹۷)
۹	معنویت در محل کار	(یوریتباریا و دیگران، ۲۰۲۱)، (توکلی، ۱۳۹۸)، (شبابی، ۱۳۹۹)
۱۰	ساختار سازمانی	(حمو، ۱۳۹۷)
۱۱	فرهنگ ارزش‌ها و جو سازمانی	(خسرو، ۱۳۹۲)، (خسرو، ۱۳۹۴)، (لین، ۲۰۰۶) ۶
۱۲	صمیمیت در محیط کار	(بوساک و دیگران، ۲۰۱۷) ۷
۱۳	خوش‌بینی	(یانگ و دیگران، ۲۰۱۸)
۱۴	توانمندسازی کارکنان	(یکتاسابر، ۱۳۹۷)، (آلبرت، ۲۰۱۲)

۱ Yektasaber

۲ Sawang

۳ Sexton

۴ Young

۵ Uribetxebarria

۶ Lin

۷ Bosak

۱۵	مدیریت استعدادها	(آندو و سوفیان ، ۲۰۱۲)	۱
۱۶	اقدامات منابع انسانی	(آلفس و دیگران ، ۲۰۱۰)	۲
۱۷	عدالت سازمانی	(یکتا صابر، ۱۳۹۷)، (دو و دیگران ، ۲۰۱۰)	۳
۱۸	اعتماد کارکنان به مدیر و رهبر	(ویتینگون و گالپین، ۲۰۱۰)	
۱۹	صداقت مدیران	(یکتا صابر، ۱۳۹۷)، (مسکلیس ، ۲۰۱۷)	۴
۲۰	انگیزش وونی و انگیزش یوونی (نظام پاداش یا تنبیه)	(یکتا صابر، ۱۳۹۷)، (محموی ، ۱۳۹۷)، (ویتینگون و دیگران ، ۲۰۱۷)	
۲۱	تأمین بودجه و منابع مالی لازم برای برنامه های مشارکت	(خسوی ، ۱۳۹۲)	
۲۲	تفویض اختیار	(یکتا صابر، ۱۳۹۷)	
۲۳	نظام ارزیابی عملکرد	(یکتا صابر، ۱۳۹۷)	
۲۴	رضایت شغلی	(مدلین و گرین ، ۲۰۰۹)	۵
۲۵	توسعه شغلی و وجود مسیر ارتقای شغلی	(یکتا صابر، ۱۳۹۷)	
۲۶	حقوق و مزایا	(لیو و دیگران ، ۲۰۱۷)	۶
۲۷	احترام به کارکنان	(یکتا صابر، ۱۳۹۷)، (پتون و کولفلاتن، ۲۰۰۹)	۷
۲۸	مربی گوی	(یکتا صابر، ۱۳۹۷)، (پتون و کولفلاتن، ۲۰۰۹)	
۲۹	تناسب شغل و شاغل	(یکتا صابر، ۱۳۹۷)	
۳۰	ویژگی های شغل (غنی سازی (ویتینگون و دیگران ، ۲۰۱۷)، (ویتینگون و گالپین، ۲۰۱۰)، (سوانگ، ۲۰۱۲)		
۳۱	تعهد کلی کارکنان	(یکتا صابر، ۱۳۹۷)، (و هلگموس و دیگران ، ۲۰۱۹)	

۱ Andrew, O. C., & Sofian, S.

۲ Alfes

۳ Dow

۴ Meskelis

۵ Medlin, B., & Green, K.

۶ Lleo

۷ Paton

طراحی مدل افزایش مشارکت کارکنان با رویکرد ترکیبی مدلسازی معادلات ساختاری

۳۲	محیط کار سالم	(و هلگموس و دیگر ن ۲۰۱۹)
۳۳	نظارت و کنترل	(یکتا صابر، ۱۳۹۷)
۳۴	خودآگاهی	(و هلگموس و دیگر ن ۲۰۱۹)
۳۵	امنیت شغلی	(انلو و سوفی ن ۲۰۱۲)
۳۶	هدف گذاری و سیاست کنترل و شفاف	(و پتینگو ن و دیگر ن ۲۰۱۷)
۳۷	رفتار شهروندی سازط	(انلو و سوفی ن ۲۰۱۲)
۳۸	سلامت و ایمنی کارکن	(و هلگموس و دیگر ن ۲۰۱۹)
۳۹	استرس	(انلو و سوفی ن ۲۰۱۲)
۴۰	کاهش پدیده کراسی اداری	(یکتا صابر، ۱۳۹۷)
۴۱	ارائه بازخورد به کارکن	(سکو ن و دیگر ن ۲۰۱۸)
۴۲	ارتباطات کاری	(کنگ و سانگ، ۲۰۱۷) ۱
۴۳	استقلال شغلی	(محلل ی، ۱۳۹۷)، (و و دیگر ن ۲۰۱۰)
۴۴	سعه صدر مدیران	(یکتا صابر، ۱۳۹۷)، (سکو ن و همکار ن ۲۰۱۸)
۴۵	ریسک پنداری مدیران	(خسروانی، ۱۳۹۴)
۴۶	مهارت و دانش کارکن	(خسروانی، ۱۳۹۴)، (پتینگو ن و دیگر ن ۲۰۱۷)
۴۷	مسئولیت اجتماعی سازط	(کنگ و سانگ، ۲۰۱۸)
۴۸	آموزش کارکن	(مجیدی، ۱۳۹۷)
۴۹	تبادل رهبری و	(یکتا صابر، ۱۳۹۷)
۵۰	هوش فرهنگی	(سارنگی و واتس، ۲۰۱۶)
۵۱	شایسته سالاری و شایسته پژوی	(یکتا صابر، ۱۳۹۷)
۵۲	دسترسی به منابع اطلاعاتی سازط	(ژ و توماس، ۲۰۱۱) ۲
۵۳	عدم تمرکز	(و هلگموس و دیگر ن ۲۰۱۹)
۵۴	هوش هیجانی	(اسطی و دیگر ن ۲۰۱۴)

در گام بعد به منظور بررسی میزان توافق بین خبرگان پرسشنامه مرحله اولی بعد از اعمال تغییرات لازم به همراه میانگین نظرات خبرگان برای اعضای پانل خبرگان ارسال و از آنها درخواست شد تا در رابطه با موارد باقی مانده پاسخها را درج نموده و در صورت نیاز در نظرات و قضاوتها خود تجدید نظر کنند که در

۱ Kang, M., & Sung, M

۲ Xu, J., & Thomas, H. C

این مرحله نیز تعداد ۵ متغیر دیگر حذف شدند و مجددا پرسشنامه بل ی و رسوم اصلاح و ارسال شد. بل ی این منظور از خبرگ ن خواسته شد با استفاده از اعداد ۱ تا ۳ به هر یک از متغیرها امتیاز بدهند.

۱.۳. متغیرهای کلامی و اعداد فازی مثلثی

متغیرهای کلامی	طیف لیکرت	اعداد فازی مثلثی
خیلی زیاد	۹	(۰.۸ , ۰.۸ , ۰.۸)
زیاد	۷	(۰.۶ , ۰.۶ , ۰.۶)
متوسط	۵	(۰.۴ , ۰.۴ , ۰.۴)
کم	۳	(۰.۲ , ۰.۲ , ۰.۲)
خیلی کم	۱	(۰.۰ , ۰.۰ , ۰.۰)

جهت تجمیع نظر خبرگ ن از فرمول زیر استفاده شد. به این صورت که کمینه ۱ و میانگین m و بیشینه u در نظر گرفته شده است.

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

نتایج حاصل از تجمیع نظرات خبرگ ن در ۱.۳.۱ و ۱.۳.۲ نشان داده شده است. پس از تجمیع فل ی دیدگاه خبرگ ن باید به فل یزدایی مقادیر به دست آمده پرداخت. یکی از روش های ساده بل ی فل یزدایی میانگین اعداد فل ی مثلثی به صورت رابطه (۲) است:

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

$$f_{ave} = \left(\frac{l_1 + l_2 + l_3}{3}, \frac{m_1 + m_2 + m_3}{3}, \frac{u_1 + u_2 + u_3}{3} \right)$$

$$\text{Crisp number} = Z^* = \max (x_{max}^1, x_{max}^2, x_{max}^3)$$

مقادیر x_{max}^i نظ ب چندانی باهم ندارند و همواره عد ی نزدیک به M هستند. منظور از M میانگین حاصل از تجمیع مقادیر محتمل m از اعداد فل ی مثلثی مختلف است. با این وجود مقدار قطعی بزرگترین x_{max}^i محاسبه شده در نظر گرفته می شود. پس از انتخاب روش مناسب و فل یزدایی مقادیر بل ی غربال آیتها باید یک آستانه تحمل در نظر گرفت. مقدار آستانه تحمل براساس دیدگاه ۱.۳.۱ و ۱.۳.۲ هشی به ۱.۳.۱ هشی دیگر می تواند متظ ب باشد. اگر مقدار قطعی حاصل از فل یزدایی دیدگاه تجمیع شده خبرگ ن بزرگتر از آستانه تحمل باشد شاخص مورد نظر تأیید می شود. اگر این مقدار کوچکتر از آستانه تحمل باشد شاخص مورد نظر حذف می شود. در تحقیق حاضر مقدار ۰.۸ در نظر گرفته شده است و تأیید و غربالگری عوامل از طریق مقایسه مقدار ارزش اکتسابی هر شاخص با مقدار آستانه ۰.۸ صورت پذیرفت که نتایج آن در ۱.۳.۲ و ۱.۳.۳ نشان داده شده است.

جدول ۴. نظرات نهایی خبرگان در روش دلفی فازی

رد یا پذیرش	میانگین فل یزدایی Average	میانگین فل ی عوامل			ردیف
		u1	u2	u3	
۱	۰.۸۴۲۴۲۴	۰.۸	۰.۸۲۷۲۷۳	۰.۶	۱ ویژگی های شخصیتی کارکنان
۱	۰.۸۳۰۳۰۳	۰.۸	۰.۸۹۰۹۰۹	۰.۶	۲ ره ی اخلاقی

طراحی مدل افزایش مشارکت کارکنان با رویکرد ترکیبی مدلسازی معادلات ساختاری

۱	۰/۲۱۲۱۲	۰/۱	۰/۱۶۳۶۳۶	۰/۳	رهبری تحول‌گرا	۳
۱	۰/۳۶۳۶۴	۰/۱	۰/۸۰۹۰۹۱	۰/۶	سبک مدیریت	۴
۱	۰/۳۰۳۰۳	۰/۱	۰/۹۰۹۰۹	۰/۶	حمایت سازمانی درک‌شده	۵
۱	۰/۳۰۳۰۳	۰/۱	۰/۹۰۹۰۹	۰/۶	مربی‌گری	۶
۱	۰/۴۸۴۴۵	۰/۱	۰/۴۵۵۴۵۵	۰/۶	ساختار سازمانی	۷
۱	۰/۳۶۳۶۴	۰/۱	۰/۸۰۹۰۹۱	۰/۶	صمیمیت در محیط کار	۸
۱	۰/۲۷۲۷۳	۰/۱	۰/۸۱۱۸۱۸	۰/۳	اعتماد کارکنان به مدیر و رهبر	۹
۱	۰/۴۲۴۲۴	۰/۱	۰/۸۲۷۲۷۳	۰/۶	توانمندسازی کارکنان	۱۰
۱	۰/۴۵۴۵۵	۰/۱	۰/۳۶۳۶۴	۰/۳	مدیریت استعدادها	۱۱
۱	۰/۳۶۳۶۴	۰/۱	۰/۸۰۹۰۹۱	۰/۶	اقدامات منابع انسانی	۱۲
۱	۰/۴۲۴۲۴	۰/۱	۰/۸۲۷۲۷۳	۰/۶	عدالت سازمانی	۱۳
۰	۰/۳۰۳۰۳	۰/۱	۰/۹۰۹۰۹	۰/۱	معنویت در محل کار	۱۴
۰	۰/۶۰۶۰۶	۰/۱	۰/۱۸۱۸۲	۰/۱	خوش‌بینی	۱۵
۱	۰/۳۰۳۰۳	۰/۱	۰/۹۰۹۰۹	۰/۶	تأمین بودجه و منابع مالی لازم برای برنامه‌های مشارکت	۱۶
۱	۰/۵۱۵۱۵	۰/۱	۰/۵۴۵۴۵	۰/۳	تفویض اختیار	۱۷
۱	۰/۴۸۴۸۵	۰/۱	۰/۴۵۴۵۵	۰/۶	ارزیابی عملکرد	۱۸
۱	۰/۴۲۴۲۴	۰/۱	۰/۸۲۷۲۷۳	۰/۶	رضایت شغلی	۱۹
۰	۰/۱۸۱۸۲	۰/۱	۰/۵۴۵۴۵	۰/۱	خودآگاهی	۲۰
۱	۰/۳۳۳۳۳	۰/۱	۰/۱	۰/۳	حقوق و مزایا	۲۱
۱	۰/۳۹۳۹۴	۰/۱	۰/۱۸۱۸۲	۰/۳	احترام به کارکنان	۲۲
۰	۰/۱۲۱۲۱	۰/۱	۰/۳۶۳۶۴	۰/۱	کاهش پیکربندی اداری	۲۳
۱	۰/۳۶۳۶۴	۰/۱	۰/۸۰۹۰۹۱	۰/۶	توسعه شغلی و وجود مسیر ارتقای شغلی	۲۴
۱	۰/۳۹۳۹۴	۰/۱	۰/۱۸۱۸۲	۰/۳	امنیت شغلی	۲۵
۱	۰/۳۳۳۳۳	۰/۱	۰/۱	۰/۳	هدف‌گذاری و سیاست‌گذاری روشن و شفاف	۲۶
۱	۰/۴۵۴۵۵	۰/۱	۰/۳۶۳۶۴	۰/۳	هوشمندی‌های شغل (غنی‌سازی شغل و تنوع شغل)	۲۷
۱	۰/۳۳۳۳۳	۰/۱	۰/۱	۰/۳	نظارت و کنترل	۲۸
۱	۰/۳۳۳۳۳	۰/۱	۰/۱	۰/۳	ارائه بازخورد به کارکنان	۲۹
۱	۰/۵۷۵۷۶	۰/۱	۰/۷۲۷۲۷	۰/۳	ارتباطات کلی	۳۰
۱	۰/۳۰۳۰۳	۰/۱	۰/۹۰۹۰۹	۰/۶	مهارت و دانش کارکنان	۳۱

۳۲	انگیزش وونی و انگیزشیونی (نظام پاداش یا تنبیه)	۰.۸۴۴۵۴۵	۰.۸	۰.۸۴۸۴۸۵	۱
۳۳	آموزش کارکنان	۰.۸۲	۰.۸	۰.۸۴	۱
۳۴	تبادل رهبریم و	۰.۸۲	۰.۸	۰.۸۴	۱
۳۵	فرهنگ و ارزش ها و جو سازمانی	۰.۸۲۷۲۷۳	۰.۸	۰.۸۴۲۴۳۴	۱
۳۶	شایسته سالاری و شایسته پذیری	۰.۸۴۴۵۵۵	۰.۸	۰.۸۴۸۴۸۵	۱
۳۷	دسترسی به منابع اطلاعاتی سازمان	۰.۸۴۵۴۵۵	۰.۸	۰.۸۴۸۴۸۵	۱
۳۸	صداقت مدبران	۰.۸	۰.۸۲	۰.۸۶۶۶۷	۰

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

جدول ۴. دسته‌بندی عوامل

ردیف	بعد	مؤلفه
۱	رهبری	رهبری اخلاقی
		رهبری تحول‌گرا
۲	ساختار سازمانی	آموزش کارکنان
		تبادل رهبریم و
		تفویض اختیار
		عدالت سازمانی
		مربی‌گری
۳	فرهنگ و ارزش‌های سازمانی	احترام به کارکنان
		صمیمیت در محیط کار
		شایسته سالاری و شایسته‌پذیری
		حمایت سازمانی درک‌شده
۴	اقدامات منابع انسانی	توانمندسازی کارکنان
		مدیریت استعدادها
۵	هدف‌گذاری و سیاست‌گذاری	ارتباطات کلی
		دسترسی به منابع اطلاعاتی سازمان
		تأمین بودجه و منابع مالی لازم برای برنامه
		همکاری مشارکت

طراحی مدل افزایش مشارکت کارکنان با رویکرد ترکیبی مدلسازی معادلات ساختاری

۶	رضایت شغلی	امنیت شغلی
		ویژگی های شغل (غنی سازی شغل و تنوع شغل)
		مهارت و دانش کارکنان
		اعتماد کارکنان به مدیر و رهبر
		انگیزش وونی و انگیزشی وونی (نظام پاداش یا تنبیه)
		حقوق و مزایا
		ویژگی های شخصیتی کارکنان
۷	ارزیابی عملکرد	نظارت و کنترل
		ارائه بازخورد به کارکنان
		توسعه شغلی و وجود مسیر ارتقاء 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 کاربردی ترین روش های مسائل تصمیم گیری است، تعیین شد. برای اجرای تکنیک دیمتل و فرمول های ریاضی آن از نرم افزار 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 داده ها که نشان دهنده میزان تأثیر د و ب بر عوامل بر یکدیگر بود (میزان تأثیر یا نفوذ عامل i بر عامل j) بر اساس اصطلاحات زبانی تعریف شد. مقایسه زوجی و ماتریس روابط مستقیم مطابق جدول ۵ و ۶ به دست آمد.

جدول ۵. مقایسه زوجی عوامل های مدل مشارکت کارکنان

ارزیابی عملکرد	رضایت شغلی	هدف-کنترل و سیاست گذاری	اقدامات منابع انسانی	فرهنگ و ارزش های سازمانی	ساختار سازمانی	رهبری
۱	۲	۱	۵	۲	۵	۰
۱	۲	۵	۱	۱	۰	۱
۵	۱	۱	۱	۰	۱	۵
۱	۱	۲	۰	۵	۱	۱
۵	۱	۰	۱	۱	۱	۱
۱	۰	۱	۱	۱	۱	۲
۰	۵	۱	۲	۱	۲	۲

جدول ۶. ماتریس روابط مستقیم (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	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
a 2	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰
a 3	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰
a 4	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
a 5	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰
a 6	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
a 7	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰

نرمال سازی ماتریس روابط مستقیم. برای نرمال سازی ماتریس روابط مستقیم (N) که شدت نسبی حاکم بر روابط مستقیم را تعیین می کند، فرمول ۳ و ۴ در اکسل تعریف شده و با استفاده از ۷ و معادلات ریاضی فوق الذکر، نرمالایز ماتریس روابط مستقیم مطابق ۸ به دست آمد.

$$N = M * \frac{1}{\sum_{j=1}^n m_{ij}} \quad (3)$$

$$N = \frac{1}{\sum_{j=1}^n m_{ij}} \quad (4)$$

جدول ۷. نرمالایز ماتریس روابط مستقیم (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	low	Up	low	Up
a 1	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
a 2	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰
a 3	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰
a 4	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
a 5	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰
a 6	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
a 7	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰

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 ۸، ماتریس ارتباط کل به صورت ۹ به دست آمد.

$$\square = \square + \square^2 + \square^3 + \dots = \sum_{i=1}^{\infty} \square (\square - \square)^{-1} \quad (5)$$

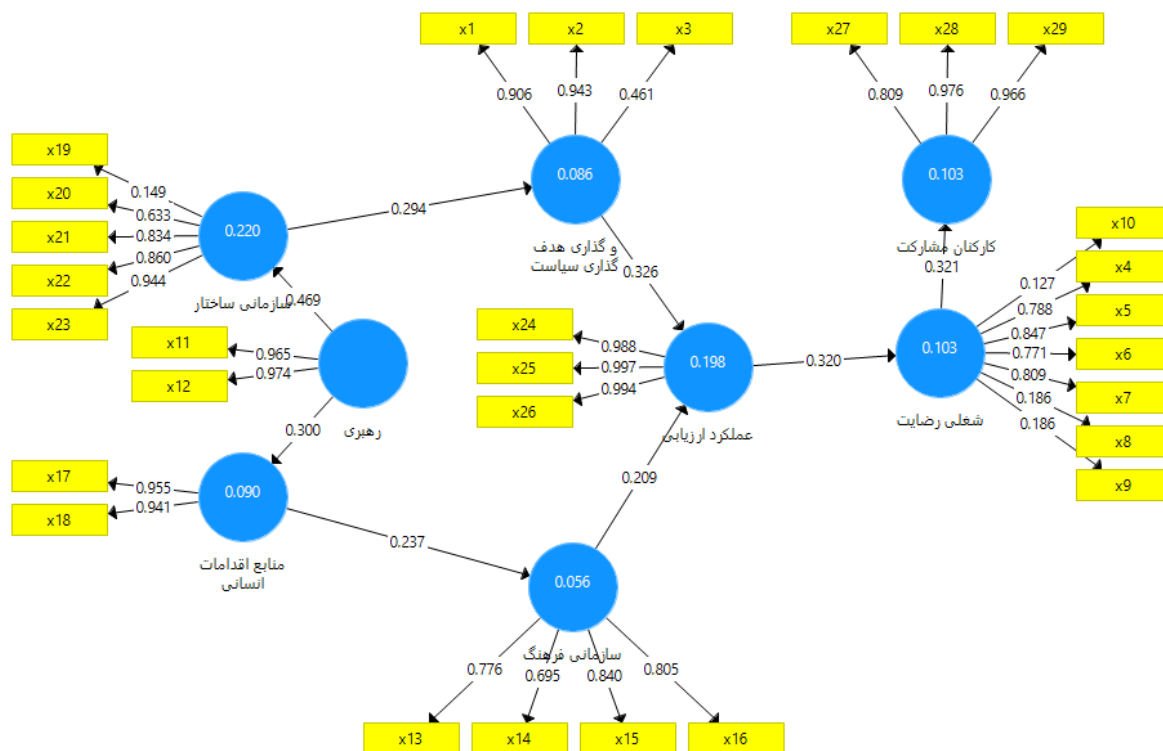
جدول ۸. ماتریس ارتباط کل (T)

Factor	a 1 up	a 2 up	a 3 Up	a 4 Up	a 5 Up	a 6 Up	a 7 Up
a 1	.	.۰۳	.۰۸۳	.۰۸۷	.۰۸۶۷	.۰۸۳	.۰۸۶۷
a 2	.۰۳	.	.۰۸۷	.۰۳	.۰۳۸۳	.۰۸۷	.۰۳۸۳
a 3	.۰۸۷	.۰۳	.	.۰۳	.۰۸۶۷	.۰۸۳	.۰۸۶۷
a 4	.۰۸۷	.۰۳	.۰۸۷	.	.۰۳۸۳	.۰۸۷	.۰۸۶۷
a 5	.۰۳	.۰۳	.۰۸۷	.۰۸۷	.	.۰۸۷	.۰۸۶۷
a 6	.۰۳	.۰۸۷	.۰۸۳	.۰۳	.۰۸۶۷	.	.۰۸۶۷
a 7	.۰۸۷	.۰۸۷	.۰۸۷	.۰۳	.۰۸۶۷	.۰۸۳	.

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 بار ویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری

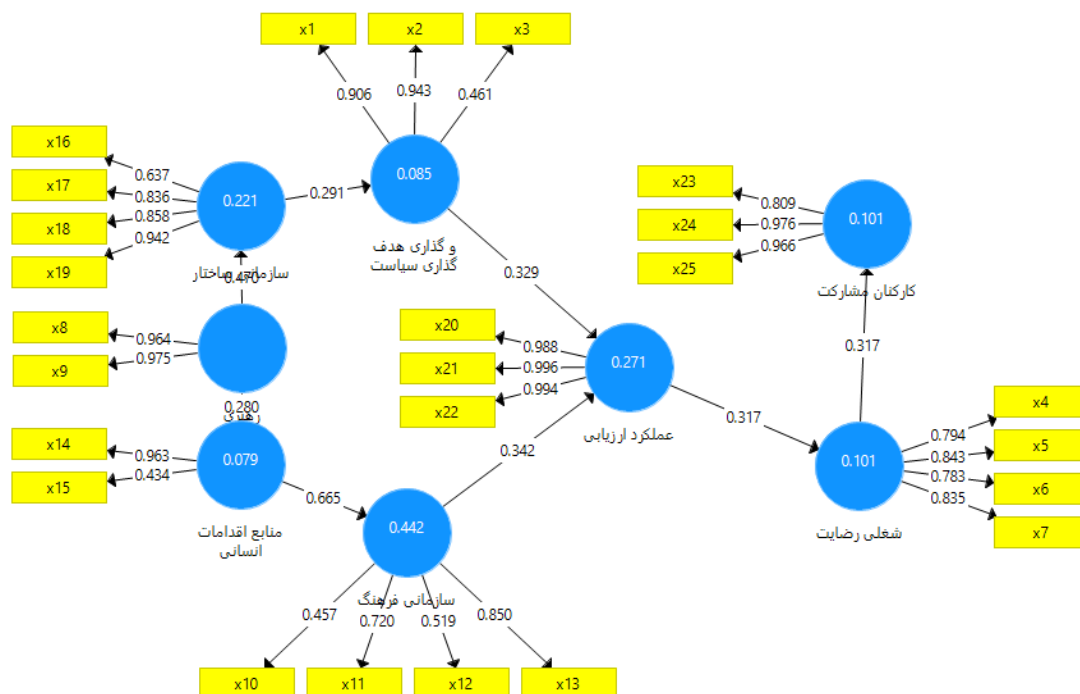
همانطور که از هدف تحقیق مشخص است در مرحله سوم پرسشنامه شامل و بخش است در بخش الف گویه‌ها و عوامل موثر بر افزایش مشارکت کارکنان مورد سوال قرار خواهد گرفت و در بخش ب سوالاتی در مورد میزان مشارکت کارکنان با استفاده از عوامل استخراج شده در سازوکار نظری سنجش متغیر مشارکت کارکنان به عنوان متغیر وابسته مطرح خواهد شد. از این‌رو و متغیر مشارکت کارکنان به عنوان متغیر وابسته به مدل مفهومی تحقیق اضافه گردید (شکل ۲).
 بخاطر محدودیت‌های پژوهش از جمله روش مورد استفاده یعنی روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (نمودار مسیر/مدل ساختاری به عنوان هسته اصلی در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری)، امکان بررسی تأثیرات متقابل عوامل با همدیگر در مقادیر و نیست. با این توضیحات الگوی مفهومی پژوهش حاضر متشکل از هشت فرضیه در قالب شکل ۳ وین شد.



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

ضرایب بار عاملی

بار عاملی یا لامبدا در حقیقت یک ضریب همبستگی بین متغیرهای مکنون و متغیرهای آشکار در یک مدل اندازه گیری است. این ضریب تعیین می کند که متغیر مکنون چقدر از واریانس متغیرهای آشکار را تبیین می کند و از آنجا که یک ضریب همبستگی است باید از نظر آمار معنادار باشد. حال گاهی اوقات به تعداد سوالات متعدد برخورد می کنیم که کمتر از ۰٫۵ بوده و نمی توانیم که همه آنها را حذف کنیم. شکل ۳ نتایج مدل را پس از حذف سوالات با مقدار کمتر از ۰٫۵ را نشان می دهد. همانطور که ملاحظه می شود تمام سؤال ها بارهای معنی دل جو ی سازه های تحقیق دارند و مورد تأیید قرار گرفتند.



شکل ۳. نمودار ضرایب بار عاملی پس از حذف مقادیر کمتر از حد مجاز (منبع: خروجی نرم افزار توسط محقق)

برای بررسی روایی و پایایی از سه معیار آلفای کوونباخ، پایایی ترکیبی، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا استفاده شده است. مقدار آلفای کوونباخ بالاتر از ۰/۷ (کانو و ژها، ۲۰۰۳) نشانگر پایایی قابل قبول می باشد. چن و چانگ (۲۰۱۳) نیز مقدار ۰/۴ به بالا را برای AVE کافی دانسته اند. پایایی ترکیبی توسط روتس و همکاران (۱۹۷۴، ۱۴) معرفی شده و در صورتی که مقدار CR برای هر سازه بالای ۰/۷ شود، نشان از پایایی مناسب برای مدل های اندازه گیری دارد (نونالی، ۱۹۷۸) که مقادیر مربوط به هر متغیر در جدول ۸ نشان داده شده است. فورنل و لاکر (۱۹۸۱)، برای بررسی روایی واگرا ماتریسی را پیشنهاد می دهند که تنها نیاز به ماتریس بالا این است که قطر اصلی این ماتریس معادل ۱ باشد و مقادیر AVE مربوط به هر یک از ۷ متغیر می باشد که در جدول ۹ نشان داده شده است.

جدول ۹. مقادیر روایی و پایایی مدل

متغیر	آلفای کوونباخ	روایی همگرا (AVE)	پایایی ترکیبی
۱ ارزیابی عملکرد	۰/۹۳	۰/۸۶	۰/۹۵
۲ اقدامات منابع انسانی	۰/۸۸	۰/۴۰	۰/۴۷
۳ رضایت شغلی	۰/۴۶	۰/۹۹	۰/۳۱

۱ Cronbach Alpha

۲ Composite Reliability

۳ Kano & Azuma

۴ vertos

۵ Nunnally

۴	رهبری	۰/۸۳۷	۰/۸۴۱	۰/۸۵۲
۵	ساختار سازمانی	۰/۸۷۲	۰/۸۱۰	۰/۸۷۶
۶	فرهنگ سازمانی	۰/۸۰۰	۰/۶۵۰	۰/۸۸۸
۷	هدف گذاری و سیاست گذاری	۰/۸۰۳	۰/۶۸۱	۰/۸۹۸
۸	مشارکت کارکنان	۰/۸۰۸	۰/۸۴۷	۰/۸۴۳

همانطور که از جدول ۹ و ۱۰ مشخص است، خوشبختی نرم افزار مقادیر مربوطه در بازه مجاز قرار دارند، بنابراین پایایی و روایی همگرا مورد تأیید می باشد.

جدول ۱۰. جدول فورنل و لارکر جهت بررسی روایی واگرا

عامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
عامل ۱	۰/۸۹۳							
عامل ۲	۰/۳۱۷	۰/۸۴۸						
عامل ۳	۰/۳۲۱	۰/۸۹۷	۰/۸۱۸					
عامل ۴	۰/۸۹۴	۰/۳۰۰	۰/۳۶۱	۰/۸۷۰				
عامل ۵	۰/۸۰۷	۰/۳۳۸	۰/۳۴۷	۰/۳۶۹	۰/۸۴۱			
عامل ۶	۰/۳۲۲	۰/۳۳۷	۰/۸۰۸	۰/۳۷۷	۰/۳۴۱	۰/۸۸۱		
عامل ۷	۰/۸۷۶	۰/۳۲۵	۰/۳۲۱	۰/۸۲۲	۰/۸۰۱	۰/۳۲۵	۰/۸۲۰	
عامل ۸	۰/۳۹۹	۰/۵۰۰	۰/۳۹۳	۰/۳۴۵	۰/۳۹۴	۰/۳۴۷	۰/۳۷۲	۰/۸۰۱

جهت بررسی برازش مدل ساختاری نیز شاخص های Q2 و R Square مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در جدول ۱۰ نشان داده شده است.

جدول ۱۰. مقادیر R Square (ضریب تعیین) و Q2

متغیر	R Square	R Square adjusted	Q2
ارزیابی عملکرد	۰/۸۹۸	۰/۴۷	۰/۱۹
اقدامات منابع انسانی	۰/۹۰	۰/۷۷	۰/۷۴
رضایت شغلی	۰/۸۰۳	۰/۸۰	--
ساختار سازمانی	۰/۳۲۰	۰/۹۴	۰/۹۰
فرهنگ سازمانی	۰/۵۶	۰/۸۱	۰/۴۸
هدف گذاری و سیاست گذاری	۰/۸۶	۰/۱۲	۰/۱۲
مشارکت کارکنان	۰/۸۰۳	۰/۹۴	--

همانطور که در جدول بالا مشاهده می شود مقادیر Q2 برای متغیرهای فوق الذکر در حد متوسط می باشد، بنابراین با توجه به مقادیر Q2 مدل ساختاری پژوهش از لحاظ میزان پیش بینی و تبیین سازه های وابسته مورد تأیید قرار می گیرد. همچنین، معیار R2 ارتباط بین مقدار واریانس شرح داده شده یک متغیر پنهان را با مقدار کل واریانس، سنجش می نماید که در تحقیق حاضر از میزان مطلوبی برخوردار می باشد.

$$GOF = \sqrt{\frac{\sum R^2}{n}} \times \sqrt{\frac{1}{n}}$$

$$0.8 GOF = \sqrt{\frac{0.761 \times 0.125}{1}} =$$

طراحی مدل افزایش مشارکت کارکنان با رویکرد ترکیبی مدلسازی معادلات ساختاری

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 معناداری آن این ضریب مورد بررسی قرار می‌گیرد. بر اساس مدل پیشنهادی تحقیق می‌توان فرضیات زیر را در نظر گرفت که نتایج بررسی فرضیات نیز در پی ۱۱ ارائه شده است.

جدول ۱۱. نتایج بررسی فرضیات تحقیق

ردیف	فرضیه	میل T ن Value	تأیید یا رد
1	بین مؤلفه رهبری و اقدامات منابع انسانی رابطه مثبتی وجود دارد.	۳۴۶۲	تأیید
2	بین مؤلفه رهبری و ساختار سازمانی رابطه مثبتی وجود دارد.	۵۴۸۵	تأیید
3	بین مؤلفه ساختار سازمانی و هدف‌گذاری و سیاست‌گذاری رابطه مثبتی وجود دارد.	۲۸۰۲	تأیید
4	بین مؤلفه اقدامات منابع انسانی و فرهنگ سازمانی رابطه مثبتی وجود دارد.	۲/۴۷	تأیید
5	بین مؤلفه فرهنگ سازمانی و ارزیابی عملکرد رابطه مثبتی وجود دارد.	۲/۳۳	تأیید
6	بین مؤلفه هدف‌گذاری و سیاست‌گذاری و ارزیابی عملکرد رابطه مثبتی وجود دارد.	۳۴۵۸	تأیید
7	بین مؤلفه ارزیابی عملکرد و رضایت شغلی رابطه مثبتی وجود دارد.	۳/۱۰۷	تأیید

مرحله سوم تحقیق: مدل مدیریت کایزنی

پس از قرار گرفتن ابعاد مدلسازی معادلات ساختاری در قسمت "چه" جدول ابعاد مدل مدیریت کایزنی (حذف، ادغام، بهبود) در قسمت "چگونه"، ماتریس امتیاز بهر وابط بین هر یک از ابعاد مدلسازی معادلات ساختاری و ابعاد مدل مدیریت کایزنی انجام شده است. بر اساس نتایج امتیازدهی برای داشتن بیشترین رابطه، امتیاز ۱۰ و بهرابطه متوسط نمره ۵ و بهرابطه ضعیف نمره ۱ و در صورت نبود رابطه نمره صفر توسط خبرگان تخصیص داده شد. پس از مصاحبه با افراد خبره و جمع‌آوری پرسشنامه، میانگین هندسی مؤلفه‌های هر شاخص به دست آمد. در مرحله بعد نیز برای محاسبه امتیاز هر شاخص نیز میانگین هندسی مؤلفه‌ها محاسبه شده است. پی ۲ امتیاز وابط علت و معلولی بین ابعاد دلفی فزاینده با ابعاد کلان را در استاندارد اصفهان نشان می‌دهد.

جدول ۱۲. روابط علت و معلولی مدل کایزنی

بهبود	ادغام	حذف	ابعاد کایزنی (چگونه)	شاخص های دلفی فل ی (چه)
۹/۹۱۴۸۴	۵/۴۴۷۸۹	۱/۷۱۷۷۳	ارتباطات کل ی	هدف کل ی و سیاست
۹/۷۵۴۱۳	۳/۶۲۲۷۸	۱/۵۸۹۲۵	دسترسی به منابع اطلاعاتی سازط ن	کل ی
۹/۶۳۲۲۵	۷/۳۷۹۲	۱/۲۴۵۰۵	تأمین بودجه و منابع مالی لازم بر ی برنامه	
			ط ی مشارکت	
۹/۷۵۰۵۵	۲/۳۶۰۰۲	۱/۹۰۳۸۹	امنیت شغلی	رضایت شغلی
۹/۷۵۴۱۳	۱/۹۸۶۴۶	۱/۱۶۱۲۳	ویژگی ط ی شغل (غنی سل ی شغل و تنوع شغل)	
۸/۴۷۵۸۶	۵/۳۴۰۲۷	۱/۱۹۵۰۸	انگیزش و ونی و انگیزش یو ونی (نظام پاداش یا تنبیه)	
۷/۱۰۶۰۲۱	۴/۱۴۷۸۲	۳/۹۸۲۸۹	حقوق و مزایا	
۶/۳۵۵۳۱	۶/۲۰۵۴۱	۳/۵۱۶۰۵	ره ی اخلاقی	ره ی
۵/۴۰۶۱۲	۷/۲۵۶۹۷	۱/۴۳۷۵۲	ره ی تحول گرا	
۹/۹۵۱۹۳	۵/۴۳۴۹۲	۱/۸۲۰۸۹	احترام به کارکن	فرهنگ و ارزش ط ی سازمانی
۷/۷۱۰۶۸	۵/۴۳۴۹۲	۱/۱۶۱۲۳	صمیمیت در محیط کار	
۹/۶۸۸۵۳	۳/۷۸۲۷۲	۱/۷۴۱۰۹	شایسته سالز ی و شایسته یو ی	
۹/۸۸۸۶۲	۴/۹۳۵۶۲	۱/۸۲۰۸۹	حمایت سازمانی درک شده	
۸/۴۳۸۰۱	۷/۱۷۲۵۲	۱/۵۴۰۶۱	توانمندسل ی کارکن	اقدامات منابع انسانی
۹/۸۸۸۶۲	۷/۴۹۶۱۴	۱/۸۲۰۸۹	مدیریت استعدادها	
۹/۸۷۳۱۵	۶/۷۵۲۵۷	۱/۷۲۷۳۳	آموزش کارکن	ساختار سازمانی
۸/۵۲۴۱۲	۴/۳۷۹۳۳	۱/۱۱۷۷	تبادل رهبر یو و	
۹/۶۵۹۶۷	۴/۷۳۶۲۶	۱/۷۱۷۷۳	تفویض اختیار	
۹/۷۹۳۲۸	۱/۶۸۲۸۲	۱/۷۴۱۰۹	عدالت سازمانی	
۲/۱۵۰۴۳	۵	۶/۴۰۰۶۴	نظارت و کنترل	ارزیابی عملکرد
۸/۲۱۱۳۲	۴/۱۷۳۶	۱/۸۲۰۸۹	ارائه بازخورد به کارکن	
۸/۹۱۸۰۲	۵/۸۱۱	۱/۷۴۱۰۹	توسعه شغلی و وجود مسیر ارتقا ی شغلی	

تحلیل یافته‌ها

تحقیق حاضر با هدف ایجاد مدل افزایش مشارکت کارکنان در استانداری اصفهان انجام شده است. نتایج تحقیق را می‌توان به صورت زیر تفسیر نمود: بر اساس فرضیه ۱، 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 (جعفری و نجفی، ۱۳۹۶) نیز مطابقت دارد در این تحقیق، در رابطه با تعداد ۴۲ دستگاه اجرایی انجام شد. یافته‌ها بدست آمده از تحقیق حاکی از وجود رابطه معنی‌دار بین رهبری تحول‌گرا و سرمایه انسانی، همچنین نشان دهنده رابطه معنی‌دار بین انگیزش الهام بخش و ترغیب هوشمندانه با سرمایه انسانی با توجه به اقدامات منابع انسانی می‌باشد. از این روش مشخص می‌گردد، سبک رهبری مدلی یکی از عوامل مؤثر در افزایش رهبری، انگیزش، عملکرد، کارایی و اثربخشی و در نهایت بهره‌وری و تمامی اقدامات منابع انسانی در سازمان است. یکی از دغدغه‌های سازمانها و پژوهشگران در چهار دهه پیش رهبری بوده و تلاش بر این بوده است که این پدیده را با تعادلی از معیارهای دانشگاهی عملی بکنند (پوی و همکاران ۲۰۱۷). بر اساس فرضیه دوم، بین رهبری و ساختار سازمانی رابطه مثبتی وجود دارد. پیچیدگی‌های دنیای امروز باعث شده که سازمانها در زمینه رشد و تعالی با مشکلات بسطی‌ر و پیوسته و مدلی‌ر به‌عنوان برنامه‌ریزی سازماندهندگان و رهبران قافله بشریت را با چالش‌های فراوان روبرو کرده است. در این بین نقش سبک رهبری و ساختار سازمانی به‌عنوان عوامل 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. رهبری یکی از فرآیندهای اصلی هر سازمان محسوب می‌شود و مشارکت کارکنان تا حد زیادی به شیوه رهبری مدلی‌ر متکی است (سینگ و همکاران ۲۰۲۲). ساختار سازمانی نامناسب موجب ناهماهنگی بین واحدها و کارکنان سازمان و در نتیجه مشارکت پایین‌تر نمی‌شود. ساختار سازمانی باید متناسب با راهبردهای سازمانی و نیازهای فرآیندهای کلی طراحی شود تا به افزایش مشارکت کارکنان منجر شود (همان‌طور که ۱۰). بر اساس فرضیه سوم، بین ساختار سازمانی و هدف‌گذاری و سیاست‌گذاری رابطه مثبتی وجود دارد. ساختار سازمانی مناسب و تراز کردن ساختار سازمانی با اهداف و سیاست‌گذاری‌ها سازمانی، می‌تواند بهترین پشتیبانی را برای اجرای اهداف در بر داشته باشد و یک برنامه‌ریزی برای گذار از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب طرح‌ریزی کند. نتیجه به دست آمده با نتایج تحقیق (اتابکی و سیفی، ۲۰۰۹). نیز مطابقت دارد که نتایج تحقیق بیانگر ارتباط بین ساختار سازمانی و هدف‌گذاری‌ها 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 ارتقاء سطح توانایی‌ها، مهارت‌ها، دانش و ایجاد انگیزه به منظور به کار بردن مهارت‌ها و توانایی‌ها در راستای اهداف سازمانی می‌باشد. این اقدامات آموزشی و تشویقی که توسط مدلی‌ر سطوح سازمانی صورت می‌پذیرند به‌ویژه به جزئی از فرهنگ سازمان تبدیل خواهند شد که خود می‌تواند کاهش ترک شغل، افزایش رضایت شغلی، افزایش بهره‌وری سازمان و بهبود عملکرد خواهد بود نتایج به دست آمده با نتایج تحقیق (سپهوند و منتظر، ۱۴۰۱) و (رجبی‌پور و همکاران ۱۴۰۰) نیز مطابقت دارد. بر اساس فرضیه پنجم، بین فرهنگ سازمانی و ارزیابی عملکرد رابطه مثبتی وجود دارد. امروزه دغدغه اصلی سازمانها به‌کارگیری رهبری بیشتر نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منابع سازمان در جهت اهداف سازمانی می‌باشد یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی، فرهنگ سازمانی است. به طوری که صاحب‌نظران نسبت به فرهنگ سازمانی به سازمانها را همواره نسبت به شخصیت به فرد می‌دانند که نقش مهمی در شکل‌گیری رفتار فردی و سازمانی دارد. فرهنگ سازمانی از رشد فردی، ارتباطات، باز، همگامی، مشارکت و پیوستگی از اهداف و احساسات شخصی و نپوشها پشتیبانی می‌کند (ملک‌پور و همکاران ۱۳۹۹). یکی از اهداف اصلی هر سازمان دستیابی به عملکرد است. برای رسیدن به این هدف، راهی جز توسل به نوعی دیدگاه سیستمی، بومی و کاربردی وجود ندارد. موفقیت‌های چشمگیر دهه اخیر سازمانها با حداقل امکانات از یک طرف و شکست سازمانها با بهترین توانایی‌های مدیران از طرف دیگر، بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیرمدلی و معنوی در موفقیت آنها بوده است که در این میان فرهنگ سازمانی به‌عنوان عوامل مؤثر در عملکرد سازمان تلقی می‌شوند. از این‌رو، فرهنگ سازمانی بر بیشتر متغیرهای جدید سازمان و مدیریت تأثیر دارد، لذا فرهنگ سازمانی می‌تواند بر ارزیابی عملکرد در سازمان تأثیرگذار باشد و فرهنگی که پشتیبان روش‌های ارزیابی عملکرد در سازمان نباشد، پذیرش نتایج ارزیابی را ترویج کند و

یا ارائه نتایج ارزیابی عملکرد را تشویق کند، در سازو کارهای و الزامی است که بنیانگذاران و مدیران ارشد، نقش اساسی در شکل‌گیری و تثبیت فرهنگ ایفا می‌کنند (علیلان و فیض‌الهی، ۱۳۹۴). بر اساس فرضیه هشتم، بین هدف‌گذاری و سیاست‌گذاری و ارزیابی عملکرد رابطه مثبتی وجود دارد. توجه به توسعه منابع انسانی برای تجهیز هرچه توانمندتر کردن مدیران کارکنان به عنوان ارزشمندترین سرمایه‌های سازو کارها که در دهه‌های اخیر مورد تأکید شاخص اصلی تعالی سازمانی قرار گرفته محور توانایی سازو کارها در کلاس جهانی سازو کارها عصر حاضر تلقی می‌شود. یکی از مواردی که این مهم را امکان پذیر می‌سازد، هدف‌گذاری و سیاست‌گذاری شفاف در سازو کارها و بر این اساس به وین استراژی‌های کاربردی می‌باشد. شفافیت در هدف‌گذاری می‌تواند اهداف، روش‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد را برای کارکنان روشن ساخته و فرآیند ارزیابی عملکرد را تسهیل سازد (پوندی و ونوی، ۱۳۹۴). 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 کل 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 کارکنان سازگاری وجود داشته باشد. که این مورد مستلزم شفافیت در فرآیند ارزیابی عملکرد می‌باشد. انتظار می‌رود کارکنانی که درک مثبت 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 کمتر به ترک شغل دارند در حالی که کارکنان با رضایت شغلی پایین‌تر تمایل بیشتر به ترک شغل دارند. نتایج به دست آمده با توجه به تحقیق (هلی و هلی، ۲۰۰۵) 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 دارند. از طریق ارتقای انگیزش و احساسات شغلی به شغل و سازو کارها 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. و بر این، نتایج به دست آمده یک مدل نظام‌مند مشارکت کارکنان در استانداردهای اصفهان را معرفی می‌نماید تا شاخص‌های با درجه اهمیت بالاتر مشخص شود و از تمرکز بیش از اندازه امکانات و منابع ارزشمند استانداردهای بر شاخص‌های با اهمیت پایین‌تر در افزایش مشارکت کارکنان در استانداردهای اصفهان اجتناب گردد. محتوای نظری کلی نه آموزش مستمر، مشارکت و تلاش گروهی، تحول دائمی و تعامل تمام افراد سازو کارها است. کلیه نه تنها تلاش مداوم در جهت حفظ استانداردها است، بلکه به منظور ارتقای آنها نیز به کار گرفته می‌شود. از این رو با توجه به نتایج کسب شده، در جهت افزایش مشارکت کارکنان استانداردهای اصفهان شاخص‌هایی که بیشترین امتیاز را دارند در بخش "اضافه" باید مدنظر قرار گیرند و امکانات بیشتری برای آنها در نظر گرفت. استراتژی کلی در این باره استوار است که استانداردها طبیعتاً به صورت آزمایشی به وین شده‌اند و بایستی همواره تلاش‌هایی برای ارتقای آنها صورت گیرد، پیام راهبردی کلی در این باره است که حتی یک رو نبایدهای ایجاد نوعی بهبود در سازو کارها نسبی گردد زیرا سازو کارها یک سیستم باز است و باید پیوسته در حال تحول باشد، این تحول می‌تواند در تحقیق حاضر بر اساس نتایج در جهت "اضافه" به در عواملی چون تفویض اختیار، عدالت سازمانی، ارتباطات سازمانی، امنیت شغلی، شایسته‌سالاری و ... و یا در جهت "ادغام" در عواملی چون بهره‌وری اخلاقی و بهره‌وری تحول‌گرا باشد.

نتیجه‌گیری

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 سازو کارها نمایند، تمایل بیشتری به مشارکت در امور سازو کارها و پذیرش وظایف چالش برانگیز خواهند داشت که این امر نشان دهنده کیفیت رابطه کارکنان با سازو کارها 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 و رونق سازمانی، عمل می‌کند که این‌ها موجبات افزایش مشارکت در استانداردهای اصفهان را فراهم می‌آورد. در حالت ایده‌آل، هنگامی که فرد در یک سازمان احساس کند به اعتماد شده است، مشارکت بیشتری خواهد داشت، مولدتر و وفادارتر خواهد بود و اعتماد به

نفس بیشتر خواهد داشت. با توانمندسازی کارکنان انگیزه می‌گیرند تا از توانایی‌ها، مهارت‌ها و خلاقیتشان در کار استفاده کنند و از این‌رو میل به مشارکت آنها نیز در سازوکار افزایش خواهد یافت. از دیگر برنامه‌های مشارکت کارکنان ایجاد محیط کل‌پوش و از تنش‌های عصبی، ایجاد رابطه مبتنی بر صمیمیت، اجازه ابراز عقیده به کارکنان، ارتباطات کل‌پوش و حمایت سازمانی درک شده می‌باشد. به طور کلی سازمانی که برنامه‌های مشارکت کارکنان را دنبال می‌کند، افزایش و بهبود این موضوع را در خود شاهد خواهد بود. در جامعه‌های توسعه‌یافته و مصرف‌گرایان، پاداش‌های مالی می‌توانند معرفی برای مشارکت کارکنان در سازوکار در نظر گرفته شود اما پاداش‌های مالی آن‌چنان‌که در ابتدا به نظر می‌رسد مؤثر نیستند. لذا در بخش ارزیابی عملکرد، باید موارد به صورت دقیق مطرح و هر دو جنبه مالی و معنوی کار و کارکنان در نظر گرفته شود. به‌ر این، ارائه 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 مدلی نه‌تنها متوجه آن نخواهند شد، البته این تغییرات در صورت نیاز به تأیید مدیران با پاسخ‌های منظم و از سوی آنان مواجه می‌شود. ایده‌آل‌ترین وضعیت آن است که مدیران زیردست خود را ترغیب به عملی‌کردن تعهداتشان نمایند. مدیران در این صورت از تلاش‌ها تقدیر به عمل آورده و یا به آن توجه نشان می‌دهد و این‌ها را چنان‌که مردم در زمان تعهداتشان توقع دارند. همچنین، با به کارگیری تحول‌گرا و مربی‌گری در استانداردهای اصفهان شاهد رشد شاخص مشارکت کارکنان و بهبود عملکرد آن در سازوکار خواهیم بود. پژوهش‌ها نشان می‌دهد اگر خواهان رشد مشارکت کارکنان به صورت مستمر و پایدار هستیم باید از شرایط انسانی و محیطی که تحول‌گرا در سازوکار استفاده نماییم. البته باید این نکته لازم است که تغییر سبک مدیریت در سازوکار امری دشوار و تصادفی نمی‌باشد بلکه شرایطی در ایجاد آن دخیل است که ما را در انتخاب سبک و سیاق مدیریت هدایت می‌کنند. به طور مثال توانایی‌های انسانی، تکنولوژی و... می‌توانند در انتخاب سبک مدیریتی تأثیرگذار باشند (جلیلیان، ۱۳۹۰). بر اساس نتایج تحقیق مشخص شده که فرهنگ سازوکار نقش مهمی در ارتقاء و یا کاهش مشارکت کارکنان می‌تواند ایفا نماید. داشتن فرهنگ سازمانی که در راستای افزایش مشارکت حرکت نماید، می‌تواند بهبود بهره‌وری را برای سازوکار و ارتقاء سطح زندگی را در جامعه به ارمغان آورد. فرهنگ سازوکار می‌تواند تشویق‌کننده تبلی و تنبیه و یا پسرک‌پسند و تلاش، کیفیت و دقت در انجام کارها و... باشد. فرهنگ سازوکار می‌تواند مانع مشارکت و یا تسهیل‌کننده آن در مجموعه سازوکار نباشد.

پیشنهادهای کاربردی

از این‌رو 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 سازوکار نه‌یشتین تأثیر را دارد.

برای عملیاتی‌کردن مشارکت کارکنان باید اهداف سازوکار روشن باشند، 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 کل‌پوش و معیشتی کارکنان مطلوب باشد و کارکنان به بلوغ کل‌پوش و روانی رسیده باشند.

ساختار سازمانی مناسب همواره باید از دغدغه‌های مدیران نباشد 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

ایجاد فرهنگ سازمانی مولد و انگیزه‌برای پیش‌روان‌ها و انگیزه کارکنان را به مشارکت در سازوکار ترغیب کنند.

پرهیز از هرگونه اقدامات تفرقه‌افکن و زمینه‌ساز تبعیض و بی‌عدالتی در بین کارکنان

مشخص‌کردن معیارهایی که این معیارها نشان‌دهنده این هست کارکنان بر چه اساسی ارزیابی خواهند شد و نتیجه آن منجر به افزایش میل به مشارکت آنها در سازوکار نباشد.

افزایش رضایت شغلی و تعلیم کارکنان از طریق ایجاد محیط‌های خلاق و سازنده، شرکت کارکنان در حد معقول و مطلوب در تصمیم‌گیری‌های اداری و تولیدی و از این‌رو، وادار کردن افراد به تفکر و نوآوری

تحقیقات آتی

در مطالعات آتی، لازم خواهد بود، جهت توسعه مدل ارائه شده، تعداد زمینه‌های کلیدی و خبرگان برای نظرسنجی در بخش‌های مختلف تحقیق، گسترش یابد. این موضوع کمک می‌کند به کارایی و اثربخشی بالاتر نتایج تحقیق و کاربرد آن توسط بخش‌های مختلف در سازمانها. همچنین، پژوهش‌های آینده می‌توانند ضمن بررسی میل اثربخشی هریک از عوامل و فرضیات وین شده به منظور مشارکت کارکنان، به بررسی گام‌های فرآیند اجرایی و موانع پیش و پیرازند.

از آنجایی که، پایه و مبانی ایجاد کلو در الگوی چرخه دمیگ یا PDCA خلاصه می‌شود. پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات آتی در بخش‌های مختلف سازمانی چرخه دمیگ در فرآیندهای سازمانی مورد بررسی قرار گیرد.

صرف نظر از به کارگیری هر روش و الگویی عواملی نظیر آموزش، انگیزش، اجرای مناسب نظام پیشنهادات نقش مهمی را در اجرای موفقیت‌آمیز کلو ایفا خواهند کرد. بنابراین، در تحقیقات آتی می‌توان نقش نظام پیشنهادات را نیز در ارتباط با اجرای موفقیت‌آمیز کلو مورد بررسی قرار داد تا سازوکارها در واقع یک فعالیت راهبردی در موفقیت اجرای کلو داشته باشند.

منابع

- احمدی، اردشیر. (۱۳۹۷). "اجرای چرخه مدیریت بهره‌وری بار و یک‌دکل‌های عملیاتی برای بهبود عملکرد تولیدی (مورد مطالعه: شرکت پارس خودرو)". پایان‌نامه کارشناسی ارشد. مهندسی صنایع - مدیریت سیستم و بهره‌وری دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهریار
- توکلی، محسن. (۱۳۹۸). بررسی رابطه معنویت محیط کار با مشارکت کارکنان و چابکی سازمانی در سازوکار آموزش و پرورش شهر کرمان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته علوم تربیتی، دانشگاه شهید باهنر کرمان
- جعفری‌هونی، رضا، نجفی، حبیب. (۱۳۹۶). تأثیر سبک رهبری بر عملکرد منابع انسانی با میانجی‌گری سکوت سازمانی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول ۱۰(۸۵)، ۵۷-۸۵. doi: 10.22054/jmsd.2017.8220
- خسروانی، فرشته. (۱۳۹۴). بررسی عوامل موثر بر میل به مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادات و رابطه آن با کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت صنایع پتروشیمی)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی
- خسروی، سحر. (۱۳۹۲). شناسایی اولویت‌های عوامل موثر بر مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی با استفاده از رویکرد تصمیم‌گیری چندشاخصه گوهی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه شاهد.
- خنیفر، حسن؛ مسلمی، ناهید. (۱۳۹۶). اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی، تهران: نگاه دانش.
- خنیفر، حسین؛ زارعی‌متین، حسن و خداپرست، حبیب‌الله. (۱۳۸۹). نظام پیشنهادات در سازوکار (از نظریه تا کاربرد). تهران: دانشگاه تهران چاپ دوم
- رجبی‌پور، ملیحه؛ علیرضا، اباصلتی؛ علی‌رضا، سبک‌رو، مهری. (۱۳۹۹). شناسایی اولویت‌های مولفه‌های آموزش کارکنان در موسسات آموزش عالی بر پایه روش تحلیل مضمون و راهنمای علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۲۰۲-۱۷۱، ۱۱(۴۶)، سپهوند، رضا؛ منتظری نجف‌آبادی، راضیه. (۱۴۰۰). اثر احساس صلاحیت بر رضایت مسیر شغلی با نقش میانجی فلات زندگی شغلی و هویت نسبی (مورد مطالعه: ادارات دولتی منتخب شهرستان نجف‌آباد) مدیریت بهره‌وری سال پانزدهم، شماره ۵۹، ۹۲-۹۹
- رهنور، فرج‌الله. (۱۳۸۰). مدیریت مشارکتی: تئوری و عمل (۳)، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- سپهوند، رضا، مؤمنی، مریم، سله‌ی، عبداله. (۱۴۰۱). ارائه و تبیین الگوی جبر و خدمات اعطای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی استان لرستان با استفاده از رویکرد آمیخته. مجله علمی "مدیریت فرهنگ سازمانی" ۱۰(۲)، ۱۰۰-۱۱۰. doi: 10.22059/jomc.2022.338953.1008424
- سمنی، یوسف‌آباد، سلماز. (۱۴۰۰). تأثیر تاب‌آوری بر خلاقیت با نقش میانجی مشارکت کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان شرکت توزیع برق تبریز). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت کسب و کار، پردیس خودگردان دانشگاه تبریز.

- سمند، یوسف آباد، سلماز (۱۴۰۰). تأثیر تابآوری بر خلاقیت با نقش میانجی مشارکت کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان شرکت توزیع برق تبریز). پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت کسب و کار، پردیس خودگردان دانشگاه تبریز.
- شعبانی، ایلان (۱۳۹۹). تأثیر معنویت کلیدی بر مشارکت کارکنان با نقش میانجی عجز به شغلی در شرکت مخابرات استان مازندران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه شمال.
- عابدینی، هاجر؛ گلشن، ابراهیم (۱۳۹۵). شناسایی عوامل رفتاری مؤثر در جذب مشارکت کارکنان (نظام پیشنهادها) مورد مطالعه: آموزش و پرورش استان قزوین، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، شماره ۴۲، ۸۳-۱۰۸.
- مجیدی، محمد (۱۳۹۷). بررسی نقش میانجی مشارکت کارکنان و رضایت شغلی در تأثیرگذاری محیط کار و آموزش کارکنان بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل). پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی راه دانش بابل.
- محمدپور، عبدالمحمد (۱۴۰۰). بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر مشارکت کارکنان با لحاظ نقش تعدیل کننده خودکارآمدی عمومی و نقش میانجی اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: سازمان تامین اجتماعی تهران). پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور استان تهران.
- محمدی، زهرالسادات (۱۳۸۷). بررسی رابطه منابع قدرت و شیوه های غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر سازمانی در مراکز آموزشی دانشگاه های اصفهان و علوم پزشکی اصفهان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه اصفهان.
- محمدی، یزنج، رضا (۱۳۹۷). بررسی عوامل تشکیل دهنده مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی در مجتمع آموزش عالی فنی و مهندسی اسفراین، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود.
- ملک پور، محدثه؛ آذرباد، زهره؛ پورابراهیم گیل کالیه، غلامرضا (۱۳۹۹). نقش فرهنگ سازمانی در ارزیابی عملکرد نیروی انسانی سازنده ها (مورد مطالعه: شهرداری منطقه ۵ تهران). جغرافیا و روابط انسانی ۵، شماره ۳، ۱۰-۴۷۷.
- یوسفیه، رعنا (۱۳۹۸). بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر سرمایه اجتماعی با میانجی گری مشارکت کارکنان در بانک های خصوصی شهرستان مراغه، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور آذربایجان شرقی، مرکز مراغه.
- Reference 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*.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E., Rees, C., & Gatenby, M. (2010). Creating an engaged workforce: findings from the Kingston employee engagement consortium project.
- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 40, 498-508.
- Atabaki, M., Seifi, A. 2009. Alignment of organizational structure with business strategies,
- 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).
- Benn, S., Teo, S. T., & Martin, (2015). A. Employee participation and engagement in working for the environment. *Personnel Review*. 44(4):492-510.
- 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.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2010). An HRM perspective on employee participation. In *The Oxford handbook of participation in organizations*.
- 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
- Chaudhuri, K. K. (2017). Employee participation. In *Concise Encyclopaedia of Participation and Co-Management* (pp. 296-304). De Gruyter.
- 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.

- Dow, S., Mc Mullen, T., Royal, M., & Stark, M. (2010). The impact of rewards programs on employee engagement. The total rewards association, 1-17.
- Groen, B. A., Wouters, M. J., & Wilderom, C. P. 2017. Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research*, 36, 51-66.
- Hamed, 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.
- Hanaysha, J. 2016. Improving employee productivity through work engagement: Evidence from higher education sector. *International Journal of Industrial Engineering Computations*. 6(1):61-70
- 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*.
- Kano, Y., & Azuma, Y. (2003). Use of SEM programs to precisely measure scale reliability. In *New developments in psychometrics* (pp. 141-148). Springer, Tokyo.
- 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.
- 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*, 02750740221147573.
- Lin, W. B. (2006). The exploration of employee involvement model. *Expert Systems with Applications*, 31(1), 69-82.
- 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.
- 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.
- Meskelis, S. B. D. A. (2017). An investigation of the relationship among honesty-humility, authentic leadership and employee engagement
- Motyka, B. (2018). Employee engagement and performance: a systematic literature review. *International Journal of Management and Economics*. 54(3), 227-244.
- 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).
- Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. *Clinical diagnosis of mental disorders*, 97-146.
- Ospina, S. and Yaroni, A. (۲۰۰۲) " Understanding cooperative behavior in labor management cooperation: A theory-building exercise", *Public Administration Review*, Vol۶۲ No۴ ,pp.۴۵۵-۴۷۱ .
- Paton, R., & Karunaratne, N. (2009). Engagement and innovation: the Honda case. *VINE*.
- 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).
- Prošić, S. (2011). Kaizen management philosophy. In *I International Symposium Engineering Management And Competitiveness*, June (pp. 24-25).
- Rabinz, S. 2011. *Organization Theory: Organizational Structure and Design*, Translation: Alwani, Seyed Mehdi; Danaei Fard, Hassan. Tehran, Saffar, 1399.
- 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).

- 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).
- 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*.
- 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*.
- 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.
- 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.
- Singh, J., & Singh, H. (2009). Kaizen philosophy: a review of literature. *IUP journal of operations management*, 8(2), 51.
- 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*
- 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.
- Whittington, J. L., & Galpin, T. J. (2010). The engagement factor: building a high commitment organization in a low-commitment world. *Journal of Business Strategy*.
- Whittington, J. L., & Galpin, T. J. (2010). The engagement factor: building a high commitment organization in a low-commitment world. *Journal of Business Strategy*
- Whittington, J. L., Meskelis, S., Asare, E., & Beldona, S. (2017). Enhancing employee engagement: An evidence-based approach.
- Wilkinson, A., & Fay, C.(2016). New times for employee voice? *Human Resource Management*, 50(1), 65–74.
- 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.
- Xu, J., & Thomas, H. C. (2011). How can leaders achieve high employee engagement?. *Leadership & Organization Development Journal*.
- 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.
- 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.
- 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., Mehmanavazan, 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).