

مطالعه تأثیر مدیریت مشارکتی بر عملکرد کارکنان سازمان صندوق رفاه دانشجویان وزارت بهداشت

احد بنار*^۱، محمدعلی شهامی^۲، علی اکبر محمدی^۳

چکیده

پژوهش حاضر باهدف بررسی تأثیر مدیریت مشارکتی بر عملکرد کارکنان صندوق رفاه دانشجویان وزارت بهداشت انجام شد. روش این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق ۶۶ نفر از کارکنان صندوق رفاه دانشجویان وزارت بهداشت بود. حجم نمونه به کمک جدول دموگان ۶۵ نفر محاسبه شد. ابزار گردآوری داده‌ها شامل دو پرسشنامه استاندارد مدیریت مشارکتی فیضی (۲۰۰۷) و عملکرد کارکنان بگمن (۱۹۹۵) و اطلاعات موجود در پایگاه داده صندوق رفاه دانشجویان وزارت بهداشت بود. روایی محتوایی این دو پرسشنامه مورد تأیید اساتید قرار گرفته و به کمک ضریب آلفای کرونباخ، پایایی مدیریت مشارکتی ۰/۹۱ و پایایی عملکرد کارکنان ۰/۹۳ حاصل شد. داده‌های حاصل از توزیع پرسشنامه، به کمک نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بدین منظور ابتدا به کمک آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نرمال بودن داده‌ها مورد تأیید قرار گرفت. سپس به کمک آزمون رگرسیون خطی چند متغیره معلوم شد که چهار بعد مدیریت مشارکتی (رهبری، ساختار سازمانی، تصمیم‌گیری و ارتباطات) بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد که در این بین رهبری بیشترین تأثیر و ارتباطات کمترین تأثیر را بر عملکرد کارکنان می‌گذارد. همچنین به کمک آزمون ضریب همبستگی پیرسون معلوم شد که هر ۵ بعد مدیریت مشارکتی با عملکرد کارکنان رابطه معناداری دارد که «ارتباطات» بیشترین و «تصمیم‌گیری» کمترین رابطه را با عملکرد کارکنان دارد.

کلیدواژگان: شیوه‌های مدیریتی، صندوق رفاه دانشجویان وزارت بهداشت، مدیریت مشارکتی، عملکرد کارکنان

۱. * نویسنده مسئول، وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، تهران، ایران و گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد الکترونیکی، تهران، ایران
۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد الکترونیکی، تهران، ایران و صندوق رفاه دانشجویان وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، تهران، ایران
۳. صندوق رفاه دانشجویان وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، تهران، ایران

مقدمه

مدل مدیریت مشارکتی بر اهمیت "اختصاص اختیارات تصمیم‌گیری به کارمندان" تأکید دارد چراکه مدیران و کارکنان اثربخش و کارآمد، مهم‌ترین دارایی‌های هر سازمان هستند. مدیریت مشارکتی در زمینه‌های مختلفی نظیر مدیریت عمومی، برنامه‌ریزی شهری و کشوری و ساخت سیاست‌های عمومی حاکم شده است. در تئوری، این مدل نه تنها به این موضوع اشاره دارد که کارمندان باید قادر باشند تغییرات یا مسیر اقدامات را پیشنهاد دهند، بلکه باوری را منعکس می‌کند که در این باور، اختیار باید به کارمندان منتقل و با آن‌ها به اشتراک گذاشته شود (Bernardes et al. 2015). این باور از درک مدیریت مشارکتی ناشی می‌شود که فرهنگ یک سازمان یا نهاد چه معنایی باید داشته باشد. فرهنگ سازمانی یک مدیریت مشارکتی به‌طور مفهومی بر این موضوع استدلال دارد که فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک سیستم نمادین و ایده‌آل می‌تواند جنبه‌هایی از ارزش‌ها و اصول تشکیل‌دهنده آن که توسط بنیان‌گذاران اجرا شده را اختیار کند، سپس به اشتراک بگذارد و باعث تأثیرگذاری بر رفتار اعضا یا کارمندان در سازمان شود. از این رو، فرهنگ سازمانی برای هدایت معنای کار سازمان استفاده می‌شود (Čiutienė & Petrauskas, 2012). بر اساس متن بالا، برخی سازمان‌ها با اجرای موفقیت‌آمیز ساختارهای سازمانی خاص مختص به خود، توانسته‌اند به قدرت، جایگاه، اختیار، ارتباطات و تصمیم‌گیری منحصر به فردی برسند که از جمله آن‌ها می‌توان به مؤسسات موفق چون شرکت‌های دانش‌بنیان (موسوی و مقدم، ۲۰۲۲)، نفت ملی ایران (صفایی موحد، ریخته‌گر زاده و سیدمرتضی، ۲۰۱۸) و سازمان توسعه تجارت ایران (پور et al. 2021) در داخل کشور و شرکت‌هایی همچون گوگل (Verma et al. 2015)، ناسا (Arvai, McDaniels, & Gregory, 2002) و میکروسافت (Thakur, Kathuria, & Dhiman, 2022) در خارج

از کشور اشاره کرد.

با مقایسه مدیریت کلاسیک ساختار سازمانی معمول که کارمندان در فرآیند تصمیم‌گیری شرکت نمی‌کنند و پس از اخذ تصمیمات توسط مدیران، کارمندان موظف به دریافت، اجرا و تفسیر آن‌ها هستند (Tosi, Rizzo, & Carroll, 1970) و مدیریت مشارکتی، می‌توان دریافت که مدیریت مشارکتی یک تغییر در پارادایم مدیریت است که از رویکرد بالا به پایین (مدیر به کارمند) به سوی یک رویکرد خود ترتیب و خود نگهدار گام برداشته است که در آن به کارمندان آزادی و مسئولیت داده می‌شود و همراه با تمام ابزارهای لازم برای اختصاص اختیارات تصمیم‌گیری، اختیار و ارزیابی مشکلات موجود پیش‌بینی شده و پیش‌بینی نشده اقداماتی انجام می‌شود (Bryson, Quick, Slotterback, & Crosby, 2013). یکی از ابزارهای مدیریت مشارکتی، پیاده‌سازی رویکرد تئوری بر رویکرد پیامد آینده است. این رویکرد نظری به این معنا است که هر مشکل متفاوت است، بنابراین هر مشکل به رویکردها و راه‌حل‌های مختلفی نیاز دارد. به‌طور کلی، اصول مدیریت مشارکتی شامل ایده‌های اساسی هستند که باعث قدرت بخشی و افزایش درک کارمند می‌گردند (Čiutienė & Petrauskas, 2012).

تغییر پارادایم از مدیریت کلاسیک به مدیریت مشارکتی مستلزم یک اجماع مشترک به‌عنوان یک سازمان یا نهاد با ارتباطات، شمول، شفافیت و توسعه پایدار است. ایجاد و حفظ ظرفیت انطباقی برای حل مستمر مسئله با تأکید بر یادگیری اجتماعی و تحول‌آفرین از طریق اعتماد، مشارکت پایدار و توسعه روابط عوامل مهمی هستند که در موفقیت یا شکست کلی مدیریت مشارکتی نقش دارند (Bryson et al. 2013). ایجاد محیطی راحت برای کارکنان با ایجاد شفافیت و ایجاد روابط جدید، مشارکت گسترده در برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی مستمر آن و مشارکت مدیریتی، می‌تواند انتظارات و اقدامات را با درک

جمعی از اهداف و نتایج حفظ کند (Tosi et al. 1970).

رویکردهای مشورتی، مشارکتی و مبتنی بر اجماع، یادگیری تحول‌آفرین را تسهیل می‌کند، زیرا شامل مجموعه‌ای از دیدگاه‌های متنوع برای بهینه‌سازی نتایج یادگیری از طریق تعامل ارزش‌ها، علایق و جهان‌بینی‌هایی است که به‌عنوان علم مشارکتی یا روش مشارکتی اجماع نیز شناخته می‌شود (Warner, 1997). گنجاندن این رویکرد در مدیریت مشارکتی، یادگیری مشترک را تسهیل و توسعه سازمان و گروه را از طریق مشارکت افراد قوی‌تر می‌کند؛ بنابراین، انتقال ارزش‌ها، ایجاد محیطی امن و راحت همراه با تلاشی واقعی و هماهنگ، باید اساس سازمانی باشد که هدف آن اجرای مدیریت مشارکتی به‌عنوان ابزاری موفق است.

می‌توان گفت از گذشته، مدیریت مشارکتی توانسته منجر به افزایش بهره‌وری، انگیزه، رضایت شغلی و ارتقای کیفیت شود، با این حال، ممکن است روند تصمیم‌گیری را کند و به‌عنوان یک تهدید امنیتی بالقوه با فراهم کردن دسترسی به اطلاعات ارزشمند برای کارکنان عمل کند. برای پی بردن بهتر به تأثیر مدیریت مشارکتی می‌توان به مدیریت مشارکتی در سایت‌های پارک جنگلی NATURA 2000 در یونان اشاره کرد. در مطالعه‌ای در رابطه با اثربخشی چارچوب مدیریت مشارکتی در مناطق حفاظت‌شده این پارک که در مناطقی با مدیریت زیست‌محیطی قوی مبتنی بر دولت واقع شده است، اشاره شده که مشارکت یک جامعه در مدیریت یک منطقه محافظت‌شده می‌تواند منجر به مدیریت مؤثرتر تنوع زیستی شود (Akida & Blomley, 2008). طبق گفته برکس و همکاران این می‌تواند به این دلیل باشد که چارچوب‌های مدیریت مشارکتی، شیوه‌های مدیریت پایدار را ترویج می‌کنند (Berkes, 2003). به‌طور خلاصه، مطالعات حیطة پارک NATURA 2000 یونان بیان می‌کند که مدیریت مشارکتی ممکن است منجر به یک چارچوب مدیریت مؤثرتر از طریق ترویج شیوه‌های

مدیریت پایدار، افزایش سطوح مقبولیت اجتماعی، به حداقل رساندن تعارضات اجتماعی (به‌عنوان مثال: حذف رقابت)، امکان استفاده از ارزش‌ها و دانش محلی در طول مدیریت، رضایت شغلی بیشتر (که به‌نوبه خود بهره‌وری را افزایش می‌دهد) و کاهش هزینه‌ها از طریق افزایش کارایی و نیاز کمتر به نظارت و تفویض اختیار، شود (Jones, Filos, Fates, & Dimitrakopoulos, 2015).

ادراک کارکنان در محل کار ممکن است فضایی را ایجاد کند که در آن فرد احساس آزادی کند تا از خلاقیت و مهارت‌های منحصربه‌فرد خود استفاده کند. کارگران ممکن است از این آزادی برای افزایش انگیزه و ایجاد علاقه عمیق‌تر نسبت به شغل خود استقبال کنند. اگر افراد ارتباط عمیق‌تری با شغل خود احساس کنند، تصور می‌شود که افراد در نهایت به کار خود افتخار بیشتری می‌کنند. مدیریت مشارکتی اثرات مثبتی دارد که می‌تواند منجر به ادراک مثبت کارکنان شود. این اثرات شامل موارد زیر است (Djogbenou, Kakaï, Arouna, & Sinsin, 2011):

- ۱- کارکنان ممکن است رضایت شغلی و انگیزه بیشتری نسبت به شغل خود دریافت کنند.
- ۲- به کارکنان فرصت داده می‌شود تا از خلاقیت و نوآوری خود استفاده کنند که به‌نوبه خود منجر به افزایش شادی و استقلال می‌شود.
- ۳- ممکن است کارمندان استقلال، مسئولیت و افتخار بیشتری در کار خود داشته باشند.
- ۴- کارکنان احساس می‌کنند جزء جدایی‌ناپذیر سازمان هستند و بنابراین غرور، انگیزه و اصرار بیشتری برای انجام پروژه دارند.

طبق مطالعات انجام‌شده، مدیریت مشارکتی می‌بایست مطابق با فرهنگ هر کشور اجرا شود: ایساغلیان، نشان داده رهبری مشارکتی در بین مدیران ایرانی با انگیزه مشارکت

مطالعه تأثیر مدیریت مشارکتی بر عملکرد کارکنان سازمان صندوق...

گروهی در فرآیند تصمیم‌گیری و کار گروهی، بیشتر از عربستان سعودی و آمریکا است (Isagholian, 1987). در این مطالعه آمده که سبک‌های مدیریتی هر فرهنگ را نمی‌توان به سادگی به فرهنگ‌های دیگر منتقل کرد و سبک‌های مدیریت مشارکتی باید با سیستم اعتقادی هر فرهنگ تطبیق داده شود.

می‌توان نتیجه گرفت، مدیریت مشارکتی، نوعی سبک مدیریت است که مشخصه اصلی آن کاربری فراوان روش تصمیم‌گیری گروهی بوده و نظام همکاری فکری و عملی کارکنان یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن سازمان است. در این نظام کلیه افراد سازمان درباره روش‌های حل مسائل و ارتقای بهره‌وری سازمان، فعالانه اندیشه حاضر آن را در قالب طرح‌ها و پیشنهادهای سازمان ارائه می‌کنند. بدین طریق یک نظام همفکری و هم‌اندیشی برای رسیدن به اهداف سازمان وجود دارد و مدیریت سازمان از گنجینه غنی طرح‌ها برخوردار شده و برای نیل به اهداف سازمانی از آن‌ها بهره می‌جوید. از عوامل مهم موفقیت هر سازمان داشتن اهداف مشخصی است که تمامی تلاش سازمان‌ها برای رسیدن به آن‌ها متمرکز می‌گردد (آشناور، واشقانی فراهانی، & ربیعی فرداد، ۲۰۲۱).

از طرفی اثر برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های امروزی با توجه به تغییرات گسترده در شرایط بازار، شیوه کسب‌وکار، انتظارات متفاوت و متغیر مشتریان، امری پوشیده نیست و به‌کارگیری آن توسط مدیران می‌تواند در درازمدت ثمرات مثبتی برای سازمان‌ها به بار آورد، اما مشکل اصلی برخی سازمان‌ها عدم موفقیت در اجرای این برنامه‌ها است تا جایی که به اعتقاد برخی از محققان ۶۶ درصد از استراتژی‌های سازمان هیچ‌وقت به مرحله اجرا نمی‌رسند (حبیبی، شریفی، مسلم، & خسروی، ۲۰۲۱).

بسیاری معتقدند، مشارکت نیروی انسانی در برنامه‌ریزی استراتژیک از طریق تسهیل تعاملات استراتژیک و افزایش درک

کارکنان در مورد استراتژی‌ها و درنهایت بالا رفتن تعهد آن‌ها نسبت به استراتژی‌های سازمان منجر به اجرای سریع‌تر و موفق استراتژی و دستیابی به هدف‌های موردنظر می‌شود. هر چه کارکنان مشارکت کمتری در برنامه‌ریزی استراتژیک داشته باشند آگاهی آن‌ها نیز در آن مورد کمتر خواهد بود و احتمال اجرای استراتژی نیز کاهش خواهد یافت (طهمورث & هاشم). همچنین نقش‌های حمایتی چه در سطح مدیریت و چه در سطح کارکنان اهمیت زیادی در اجرای موفقیت‌آمیز اجرای استراتژی دارد، لذا بهره‌مندی از یک نظام برنامه‌ریزی منسجم جهت تحقق اهداف استراتژیک تعیین شده و تدوین برنامه عملیاتی متناسب با آن همچنین در نظر گرفتن دستگاهی جهت اطمینان از تحقق اهداف و برنامه‌های تدوین در این خصوص بسیار حائز اهمیت است.

طی سال‌ها شاهد تدوین برنامه‌های بسیاری در سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف بوده‌ایم، اما در پایان برنامه‌گزارش دقیق و درستی از میزان تحقق و اجرایی شدن برنامه‌ها در دست نیست و از طرفی تأثیر تدوین برنامه‌ای نظام‌مند و مطابق با اصول علمی درنهایت می‌بایست تأثیر خود را در بهبود عملکرد سازمان نشان دهد و نتایج حاصل از اجرای آن می‌بایست در عملکرد سازمان مشخص باشد.

بنابراین، اجرای طرح مدیریت مشارکتی و برنامه‌ریزی استراتژیک در یک سازمان می‌تواند به‌عنوان یک ابزار قدرتمند برای بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف موردنظر خدمت کند؛ چراکه مدیریت مشارکتی باعث ۱- بهبود تعامل و تعهد کارکنان، ۲- افزایش انگیزه و ارتباطات، ۳- بهبود انعطاف‌پذیری سازمانی، ۴- پذیرش تغییرات، ۵- بهبود فرآیندها و بهره‌وری، ۶- توسعه ایده‌ها و نوآوری، ۷- ارتقاء کیفیت تصمیم‌گیری، ۸- ایجاد تصمیم‌گیری گروهی، ۹- بهبود ارتباطات داخلی و برنامه‌ریزی استراتژیک باعث ۱- تعیین هدف‌ها و اولویت‌بندی، ۲- مدیریت منابع، ۳- تطبیق با تغییرات محیطی، ۴- ارتقاء

شد. همچنین ضمن تأکید به تکمیل تمامی پرسشنامه‌ها، شرکت‌کنندگان در خصوص خروج از فرایندها، تکمیل پرسشنامه‌ها و تکمیل نکردن آن‌ها مختار بودند.

ابزار پژوهش

پرسشنامه مدیریت مشارکتی؛ این پرسشنامه در سال ۲۰۰۷ توسط فیضی با توجه به پنج بعد (تصمیم‌گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و نظارت) ساخته شده است. پرسشنامه مذکور حاوی ۲۶ سؤال با پاسخ بسته بر اساس طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای تنظیم گردیده است.

پرسشنامه عملکرد شغلی؛ این پرسشنامه، ترجمه یک پرسشنامه استاندارد است با ۷ بعد؛ نحوه انجام وظایف، انضباط شغلی، پایبندی به ارزش‌های اخلاقی، نحوه برخورد با ارباب رجوع، روابط بین فردی، رفتار سازمانی و توسعه فردی و حاوی ۴۱ سؤال بسته پاسخ است که بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت تنظیم گردیده است، جزئیات بیشتر این پرسشنامه در جدول ۱ ارائه شده است.

هماهنگی داخلی و ۵- ارزیابی عملکرد می‌شوند.

به‌طور کلی، اجرای طرح مدیریت مشارکتی و برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند به سازمان کمک کند تا به صورت بهینه‌تر و با هوشمندی بیشتری به موفقیت دست یابد و با چالش‌ها و تغییرات محیطی به بهترین شکل مقابله کند. لذا در این طرح تأثیر تدوین و اجرای برنامه استراتژیک و عملیاتی با بهره‌مندی از مدیریت مشارکتی و رصد و پایش پیشرفت آن‌ها در صندوق رفاه دانشجویان وزارت بهداشت مورد بررسی قرار می‌گیرد.

مواد و روش‌ها

پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری در این تحقیق شامل کارکنان صندوق رفاه دانشجویان وزارت بهداشت بود که با روش نمونه‌گیری تصادفی و بر اساس جدول دمورگان، ۶۶ کارمند، پرسشنامه‌های پژوهش را پاسخ دادند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پژوهش پرسشنامه بود. شایان ذکر است در این پژوهش موازین اخلاقی شامل اخذ رضایت آگاهانه، تضمین حریم خصوصی و رازداری رعایت

جدول ۱. پرسشنامه‌های مورد استفاده در پژوهش

منبع	تعداد گویه	سؤالات	شاخص	متغیر
(فیضی طاهره، ۱۳۸۹)	۷	۷ تا ۱	نحوه انجام وظیفه	عملکرد شغلی
	۵	۱۳ تا ۸	انضباط شغلی	
	۴	۱۷ تا ۱۴	پایبندی به ارزش‌های اخلاقی	
	۳	۲۰ تا ۱۸	نحوه برخورد با ارباب رجوع	
	۴	۲۴ تا ۲۱	روابط بین فردی	
	۹	۳۳ تا ۲۵	رفتار سازمانی	
	۸	۴۱ تا ۳۴	توسعه فردی	
(Kim, 2002)	۵	۴۶ تا ۴۲	تصمیم‌گیری	مدیریت مشارکتی
	۵	۵۱ تا ۴۷	ارتباطات	
	۵	۵۶ تا ۵۲	رهبری	
	۴	۶۰ تا ۵۷	ساختار	
	۴	۶۴ تا ۶۱	نظارت	



مطالعه تأثیر مدیریت مشارکتی بر عملکرد کارکنان سازمان صندوق...

تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق از نرم افزار SPSS برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. از این نرم افزار برای آزمون‌های آزمون کولموگروف- اسمیرنوف (جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها)، آزمون همبستگی (برای تعیین رابطه بین یک یا چند متغیر) و آزمون رگرسیون خطی چند متغیره (برای بررسی تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته) استفاده شده است.

یافته‌ها

در جدول ۲، اطلاعات جمعیت شناختی مربوط به اعضای نمونه مورد مطالعه شامل سن، جنس، وضعیت تأهل و سطح تحصیلات ارائه شده است. مطابق با این جدول، سن بیشتر مشارکت‌کنندگان ۳۰ تا ۳۹ سال است که ۴۵٪ را به خود اختصاص داده‌اند. ۶۲٪ نمونه را مردان و ۹۲٪ پاسخ‌دهندگان

را کارمندان متأهل تشکیل داده بودند. تحصیلات بیشتر شرکت‌کنندگان (۵۶٪) لیسانس بود و کمترین میزان کارکنان (۳٪) دارای مدرک دکتری بودند. در جدول (۳)، اطلاعات مربوط به وضعیت استاندارد داده‌ها نشان داده شده است. به طور معمول در مطالعات علمی تأیید یا رد فرضیات با اطمینان ۹۵٪ بیان می‌شود. از طرفی میزان معناداری (p-value) بیانگر میزان خطایی است که در رد فرضیه صفر می‌توان مرتکب شد. لذا هنگامی که این مقدار بیشتر از ۰٫۰۵ باشد، به راحتی نمی‌توان فرضیه صفر را رد کرد. چنانچه در جدول فوق مشاهده می‌شود p-value همه متغیرها بیش از ۰٫۰۵ است. لذا با اطمینان ۹۵٪ نمی‌توان مدعی رد فرضیه صفر شد. به عبارت دیگر در خصوص همه متغیرها فرضیه نرمال بودن داده‌ها تأیید می‌گردد.

جدول ۲. نتایج مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی اعضای نمونه پژوهش

متغیر	فراوانی	درصد
سن		
• ۲۰ تا ۲۹ سال	۳	۵٪
• ۳۰ تا ۳۹ سال	۳۰	۴۵٪
• ۴۰ تا ۴۹ سال	۲۲	۳۳٪
• ۵۰ سال به بالا	۱۱	۱۷٪
جنس		
• زن	۲۵	۳۸٪
• مرد	۴۱	۶۲٪
وضعیت تأهل		
• مجرد	۵	۸٪
• متأهل	۶۱	۹۲٪
سطح تحصیلات		
• فوق دیپلم	۸	۱۲٪
• لیسانس	۳۷	۵۶٪
• فوق لیسانس	۱۹	۲۹٪
• دکتری	۲	۳٪

جدول ۳. آزمون بررسی نرمال بودن داده‌ها

متغیر	p-value	متغیر	p-value
نحوه انجام وظیفه	۰٫۲۰	توسعه فردی	۰٫۱۱
انضباط شغلی	۰٫۴۳	تصمیم‌گیری	۰٫۱۸
پایبندی به ارزش‌های اخلاقی	۰٫۱۷	ارتباطات	۰٫۳۷
نحوه برخورد با ارباب رجوع	۰٫۰۹	رهبری	۰٫۴۱
روابط بین فردی	۰٫۲۹	ساختار	۰٫۴۸
رفتار سازمانی	۰٫۶۰	نظارت	۰٫۱۸

نتایج حاصل از آنالیز رگرسیون (جدول ۴) نشان می‌دهد که با توجه به خطای محاسبه شده (p-value) به دست آمده در ثابت رگرسیونی (<0.001) که کمتر از ۰٫۰۵ است، لذا مقدار ثابت (۱٫۷۷) به طور معناداری در معادله وجود خواهد داشت، همچنین با توجه به خطای محاسبه شده (p-value) به دست آمده در ابعاد تصمیم‌گیری (<0.001)، ارتباطات (۰٫۰۰۹)، رهبری (<0.001) و ساختار (<0.001) که کمتر از ۰٫۰۵ می‌باشند، لذا

هر ۴ بعد به طور معناداری بر عملکرد کارکنان تأثیر معناداری می‌گذارند. همچنین با توجه به خطای محاسبه شده در بعد نظارت (۰٫۲۷) که بیشتر از ۰٫۰۵ می‌باشند، نظارت تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان نمی‌گذارد، بنابراین، با توجه به نتایج حاصله از ضریب رگرسیونی می‌توان نتیجه گرفت: ساختار سازمانی ۰٫۴۹ + رهبری ۰٫۶۶ + ارتباطات ۰٫۱۷ + تصمیم‌گیری ۰٫۳۸ + ۱٫۷۷ کارایی

جدول ۴. محاسبه میزان اثر ابعاد مدیریت مشارکتی بر عملکرد کارکنان

متغیر	فراوانی	درصد
سن		
• ۲۰ تا ۲۹ سال	۳	٪۵
• ۳۰ تا ۳۹ سال	۳۰	٪۴۵
• ۴۰ تا ۴۹ سال	۲۲	٪۳۳
• ۵۰ سال به بالا	۱۱	٪۱۷
جنس		
• زن	۲۵	٪۳۸
• مرد	۴۱	٪۶۲
وضعیت تأهل		
• مجرد	۵	٪۸
• متأهل	۶۱	٪۹۲
سطح تحصیلات		
• فوق دیپلم	۸	٪۱۲
• لیسانس	۳۷	٪۵۶
• فوق لیسانس	۱۹	٪۲۹
• دکتری	۲	٪۳

مطالعه تأثیر مدیریت مشارکتی بر عملکرد کارکنان سازمان صندوق...

همچنین با توجه به مقدار ضریب رگرسیون استاندارد می‌توان مدعی شد که بیشترین میزان تأثیر بر روی عملکرد کارکنان به ترتیب توسط رهبری، ساختار سازمانی، تصمیم‌گیری و ارتباطات است (به جدول ۴ مراجعه کنید).

برای سنجش کیفیت برازش مدل از سه شاخص ضریب همبستگی، ضریب تعیین و ضریب تعیین تعدیل شده و برای بررسی قطعیت وجود رابطه خطی بین متغیرها از آماره آزمون F استفاده شد. به طور کلی ضریب تعیین درصد تغییرات ناشی از متغیرهای پیشگو (مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی) را بر روی متغیر وابسته (عملکرد کارکنان) نمایش می‌دهد. مطابق

با نتایج موجود در جدول ۵، مقدار ضریب مذکور برابر ۰٫۷۸ است یعنی ۷۸٪ از تغییرات موجود در متغیر عملکرد کارکنان، ناشی از ابعاد مدیریت مشارکتی است. همچنین میزان ضریب همبستگی که اندازه‌ای از قدرت پیوند میان متغیرهای مستقل و وابسته را نمایش می‌دهد برابر ۰٫۸۸ است؛ یعنی شدت رابطه بین متغیرهای مستقل (مدیریت مشارکتی) و وابسته (عملکرد کارکنان) ۰٫۸۸ بوده که یک نوع رابطه مثبت، مستقیم و معنادار است. همچنین نتایج آماره آزمون مدل (F) برابر (۱۰۵٫۵۵) است که رابطه‌ای معناداری را بین متغیر مستقل و پیشگوها نشان می‌دهد.

جدول ۵. نتایج سنجش کیفیت برازش مدل رگرسیونی

شاخص	مقدار	P-value
ضریب همبستگی (R)	۰٫۸۸	۰٫۰۸
ضریب تعیین (R ²)	۰٫۷۸	
ضریب تعیین تعدیل شده (R ² _{adj})	۰٫۷۱	
آماره F	۱۰۵٫۵۵	<۰٫۰۰۱

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر مدیریت مشارکتی بر عملکرد کارکنان صندوق رفاه دانشجویان وزارت بهداشت است. نتایج حاصل از آزمون رگرسیون خطی چندمتغیره نشان داد که ۴ بعد تصمیم‌گیری، رهبری، ساختار و ارتباطات بر عملکرد کارکنان تأثیر معناداری دارند. این در حالی است که فقط بعد نظارت بر عملکرد کارکنان معنادار نبود. به عبارت دیگر در صورتی که مدیران این سازمان از شیوه مدیریت مشارکتی که شیوه خاصی از مدیریت و تصمیم‌گیری گروهی است که در آن به هر فرد برای اظهار نظر و احراز شایستگی‌های فردی‌اش فرصت داده می‌شود، استفاده کنند، کارکنان از خود عملکرد بالاتری در نحوه برخورد با ارباب رجوع، رفتار سازمانی، پایبندی به ارزش‌های اخلاقی و سازمانی، انضباط شغلی و نحوه انجام

امور از خود نشان می‌دهند. این مسأله می‌تواند به خاطر آن باشد که اصولاً تصمیم‌گیری به صورت مشارکتی، استفاده از قدرت مبتنی بر مقبولیت و شایستگی (رهبری) بجای استفاده صرف از قانون و بخشنامه و قدرت سازمانی (مدیریت)، داشتن ساختارهای منعطف و باز که در آن کارکنان قادر باشند نظرات، پیشنهادها و ایده‌های خود را به راحتی با مدیران خود در میان بگذارند و همچنین ارتباطات باز و گسترده با کارکنان سبب تبدیل انزوای کاری، اعتراض‌های پنهان و ایده‌ها و نظرات ارزشمند بیان نشده کارکنان از حالت بالقوه به صورت بالفعل شود که این امر در افزایش انگیزه‌های فردی، بروز توانایی‌های خارج از شرح شغلی و علاقه فرد برای بهتر بودن کمک شایانی کند.

«مصدق راد» تحقیقی را تحت عنوان تأثیر مدیریت

مشارکتی (نظام پیشنهادها) در میزان اثربخشی و کارایی کارکنان بیمارستان انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که در صورت به‌کارگیری کامل مدیریت مشارکتی (نظام پیشنهادها) در صورت ثبات و تعهد مدیریت و فراهم نمودن پیش‌زمینه‌های لازم، موجب بهبود اثربخشی و کارایی کارکنان بیمارستان خواهد شد (مصدق راد؛ ۱۳۸۲). نتیجه تحقیق (مصدق راد؛ ۱۳۸۲) و این پژوهش همخوانی کاملی با یکدیگر دارند. همچنین صدیقی و آخوندی (۱۳۷۹) تحقیقی را تحت عنوان نقش ساختار مدیریت مشارکتی در توسعه انگیزه کارکنان برای عملکرد حرفه‌ای در سازمان جهاد سازندگی انجام دادند. یافته‌های این پژوهش نیز اذعان داشت که تمایل به فعالیت در نظام مدیریت مشارکتی سبب افزایش انگیزه کارکنان برای عملکرد بالاتر و بهتر می‌شود.

ایمانی (۱۳۹۰) نیز تحقیقی را تحت عنوان رابطه مدیریت مشارکتی و جو سازمانی با اثربخشی مدیران مدارس راهنمایی شهرستان بندرعباس انجام دادند. نتایج حاصل مدعی شد که مدیریت مشارکتی می‌تواند اثربخشی را پیش‌بینی نماید. خادمی زارع و فخرزاد (۱۳۹۲) تحقیقی را تحت عنوان تلفیق مدیریت مشارکتی و نظام‌های فازی برای ارزیابی عملکرد آموزشی دانشجویان انجام دادند که در این تحقیق نیز معلوم شد این سیستم مدیریتی بر عملکرد آموزشی دانشجویان تأثیرگذار است. امینی و میردامادی (۱۳۸۶) تحقیقی را تحت عنوان بررسی تأثیر مدیریت مشارکتی بر میزان اثربخشی مدیران از دیدگاه کارشناسان ستادی سازمان جنگل‌ها و مراتع کشور انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که رابطه بین متغیر مدیریت مشارکتی با متغیرهای اثربخشی رفتار سازمانی، افزایش سطح مهارت‌های شغلی، تحقق سریع‌تر اهداف سازمان، افزایش کمیت و کیفیت فعالیت‌ها، ایجاد دانش تخصصی در کارشناسان، ارتقای سطح نگرش شغلی کارشناسان، ایجاد خلاقیت و نوآوری در کارشناسان، انعطاف‌پذیری، روابط انسانی

و ایجاد گروه‌های کاری مثبت و معنی‌دار است. سید عامری (۱۳۸۸) تحقیقی را تحت عنوان بررسی رابطه بین مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی با انگیزش شغلی کارکنان انجام دادند. نتایج این تحقیق نیز نشان داد که بین مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی (مشارکت در تصمیم‌گیری، روابط انسانی و جو سازمانی حاکم در سازمان) و انگیزش شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. رضایی فرد (۱۳۸۵) نیز در تحقیقی نشان داد که دوره‌های مدیریت مشارکتی و هر ۴ بعد آن بر روی عملکرد مدیران مدارس تأثیر مثبت و معناداری دارد.

در تحقیقات خارجی نیز موتایی و همکاران (۲۰۱۵) تحقیقی را تحت عنوان اثر مدیریت مشارکتی بر عملکرد کارکنان در دانشگاه موآ انجام دادند. یافته‌های تحقیق نشان داد که مدیریت مشارکتی سبب افزایش روحیه کارکنان، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و ایجاد اعتماد بین کارکنان و مدیران می‌شود. البته عدم تسهیم قدرت، عدم تسهیم اطلاعات و بحران اعتماد سبب شده تا اثربخشی مدیریت مشارکتی در این دانشگاه چشمگیر نباشد.

گونو (۲۰۰۱) تحقیقی تحت عنوان اثر مدیریت مشارکتی بر بهره‌وری، کیفیت و روحیه کارکنان در صنایع تولیدی ایالت متحده آمریکا انجام دادند. یافته‌های تحقیق نشان داد که مدیریت مشارکتی سبب افزایش بهره‌وری کارکنان، کیفیت کاری آن‌ها و همچنین روحیه آن‌ها می‌شود. لوفافان و سلطانی (۲۰۱۴) تحقیقی را تحت عنوان اثر مدیریت مشارکتی بر فرهنگ سازمان و عملکرد کارکنان انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که هر ۵ بعد مدیریت مشارکتی تصمیم‌گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و نظارت بر عملکرد کارکنان تأثیر معناداری دارد. جانسون و همکاران (۱۹۹۱) نیز تحقیقی تحت عنوان مدیریت مشارکتی و حفظ عملکرد کارکنان را انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که مدیریت مشارکتی سبب حفظ و افزایش عملکرد کارکنان در تمامی ابعاد و جنبه‌های آن

مطالعه تأثیر مدیریت مشارکتی بر عملکرد کارکنان سازمان صندوق...

می‌گردد. هوآنگ (۱۹۹۷) نیز نشان داد که سیستم پیشنهادها (مدیریت مشارکتی) و تعهد مدیر-کارمند اثر مثبتی بر رفتار کارکنان و نرخ غیبت دارد.

از بررسی تحقیقات داخلی و خارجی می‌توان نتیجه گرفت که به‌طور کلی این شیوه مدیریتی در تمامی مراکز اداری و حتی تجاری سبب افزایش انگیزه، بهره‌وری، عملکرد کارکنان شده است.

بر اساس نتایج پژوهش، می‌توان مدعی شد که مدیریت مشارکتی از طریق ۴ بعد تصمیم‌گیری، رهبری، ساختار و ارتباطات بر عملکرد کارکنان تأثیر معناداری دارند. این در حالی است که فقط بعد نظارت بر عملکرد کارکنان معنادار نبود. به عبارت دیگر در صورتی که مدیران این سازمان از شیوه مدیریت مشارکتی که شیوه خاصی از مدیریت و تصمیم‌گیری گروهی است که در آن به هر فرد برای اظهار نظر و احراز شایستگی‌های فردی اش فرصت داده می‌شود، استفاده کنند، کارکنان از خود عملکرد بالاتری در نحوه برخورد با ارباب رجوع، رفتار سازمانی، پایبندی به ارزش‌های اخلاقی و سازمانی، انضباط شغلی و نحوه انجام امور از خود نشان می‌دهند. این مسأله می‌تواند به خاطر آن باشد که اصولاً تصمیم‌گیری به صورت مشارکتی، استفاده از قدرت مبتنی بر مقبولیت و شایستگی (رهبری) بجای استفاده صرف از قانون و بخشنامه و قدرت سازمانی (مدیریت)، داشتن ساختارهای منعطف و باز که در آن کارکنان قادر باشند نظرات، پیشنهادها و ایده‌های خود را به راحتی با مدیران خود در میان بگذارند و همچنین ارتباطات باز و گسترده با کارکنان سبب می‌شود تا انزوای کاری، اعتراض‌های پنهان و ایده‌ها و نظرات ارزشمند بیان نشده کارکنان از حالت بالقوه به بالفعل تبدیل شود که این امر در افزایش انگیزه‌های فردی، بروز توانایی‌های خارج از شرح شغلی و علاقه فرد برای بهتر بودن کمک شایانی می‌کند.

در این بین تصمیم‌گیری (در مقایسه با سایر ابعاد) کمترین

رابطه را با عملکرد کارکنان دارد. به عبارت دیگر هرچقدر در هنگام تصمیم‌گیری، با کارکنان بخش مربوطه مشورت و نظر این افراد نیز جویا و حتی بخشی از نظرات آن‌ها در امور مربوطه اجرایی شود، کارکنان از خود عملکرد بالاتری در نحوه برخورد با ارباب رجوع، رفتار سازمانی، پایبندی به ارزش‌های اخلاقی و سازمانی، انضباط شغلی و نحوه انجام امور از خود نشان می‌دهند. چون به جز پاداش و محرک‌های مالی، اصولاً تبادل نظر، احترام و مهم دانستن فرد توسط مدیر مربوطه، سبب انگیزش درونی کارکنان برای به انجام رساندن درست کارها، کمک به سازمان برای رسیدن به اهداف خود و همچنین بالا رفتن دقت و انضباط کاری در فرد می‌شود. چرا که اولاً نیاز به احترام دیدن جز نیازهای اولیه هر فرد است و ثانیاً هنگامی که تصمیمات به صورت مشترک گرفته می‌شود، فرد توجیه بهتر و کامل‌تری از چرایی کار و جزئیات آن می‌شود. این در حالی است که ارتباطات (در مقایسه با سایر ابعاد) بیشترین رابطه را با عملکرد کارکنان دارد. به عبارت دیگر در صورتی که مدیران صندوق رفاه دانشجویان وزارت بهداشت با کارکنان به‌گونه‌ای در ارتباط باشند که آن‌ها اطلاعات، نظرات و شکایات خود را در خصوص امور جاری، نقش‌های حساس، شرح شغلی، تغییرات کاری و مشکلات سازمانی و حتی فردی خود را با آن‌ها در میان بگذارند، کارکنان از خود عملکرد بالاتری در نحوه برخورد با ارباب رجوع، رفتار سازمانی، پایبندی به ارزش‌های اخلاقی و سازمانی، انضباط شغلی و نحوه انجام امور از خود نشان می‌دهند. این مسأله می‌تواند به این خاطر باشد که اصولاً تصمیم‌گیری نیازمند داشتن اطلاعات دقیق و جزئی است که یک مدیر تنها در صورت برقراری ارتباطات باز و کامل با کارکنان قادر به دستیابی به این اطلاعات است. به عبارت دیگر تصمیم‌گیری نیازمند درک درست و کاملی از وضعیت موجود است لذا مدیر به اطلاعاتی بیش از گزارش‌های رسمی و جاری سازمان احتیاج دارد. از طرف دیگر هنگامی که یک کارمند

مشکلات و چالش‌های کاری خود را به مدیر خود بیان می‌کند و احساس می‌کند که این ارتباط اثربخش بوده است و در تصمیم‌گیری‌ها به این مشکلات توجه شده است، انگیزش بالاتری برای جبران و همچنین استحقاق و شایستگی خود نشان می‌دهد.

همچنین رهبري و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداري باهم دارند. به عبارت دیگر در صورتی که مدیران صندوق رفاه دانشجویان وزارت بهداشت تلاش کنند تا بجای استفاده صرف از دستورالعمل‌ها، قوانین سازمانی و حدود و اختیارات قانونی، از طریق داشتن و نشان دادن شایستگی علمی، ادب، نوع بیان، عدم تصمیم‌گیری‌های عجولانه و ... در دل و ذهن کارکنان خود نفوذ و مقبولیت به دست آورند، تصمیم‌ها و اهداف سازمانی بیشتر مورد پذیرش کارکنان قرار می‌گیرد و در نتیجه کارکنان از خود عملکرد بالاتری در نحوه برخورد با ارباب رجوع، رفتار سازمانی، پایبندی به ارزش‌های اخلاقی و سازمانی، انضباط شغلی و نحوه انجام امور از خود نشان می‌دهند، چون اگرچه قانون و مقررات سازمانی شرح دقیقی از وظایف کاری کارکنان را معلوم می‌کند ولی هیچ‌گاه قانون به کیفیت و نحوه انجام کار، موارد استثنا، گزارش حالت‌های پنهان و ... اشاره نمی‌کند. از طرفی عمل به اصطلاح «دور زدن قانون به کمک سایر قوانین» امر متداول در بسیاری از سازمان‌ها است. این در حالی است که در صورت پذیرش قلبی و منطقی یک حرف، تلاش و انگیزش کارکنان برای انجام درست آن افزایش پیدا می‌کند. مسأله‌ای که از طریق رهبري (و نه مدیریت) قابل دستیابی است.

بعلاوه ساختار سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداري باهم دارند. به عبارت دیگر در صورتی که مدیران صندوق رفاه دانشجویان وزارت بهداشت سعی کنند تا بجای ساختارهای بلند و غیر منعطف، از نظام‌های ارگانیک و باز استفاده کنند، کارکنان از خود عملکرد بالاتری در نحوه

برخورد با ارباب رجوع، رفتار سازمانی، پایبندی به ارزش‌های اخلاقی و سازمانی، انضباط شغلی و نحوه انجام امور از خود نشان می‌دهند، چون اصولاً نظام‌های بلند و غیر منعطف در برابر تغییرات محیطی و داخلی مقاومت می‌کنند و اجازه بروز اصلاح سیستم را نمی‌دهند. به عبارت دیگر گاهی خود سیستم که در اصل باهدف نظم و سرعت بخشیدن واحدها و امور سازمان تعریف و تعبیه شده است، عامل بزرگی در سرعت بخشیدن به کارها می‌شود که این مسأله خود بخش زیادی از انرژی، انگیزه و تلاش کارکنان را از بین می‌برد. در طرف مقابل ساختارهای پویا و منعطف در برابر تغییرات از چابکی و سرعت انطباق‌پذیری بیشتری برخوردار می‌باشند.

این در حالی است که نظارت و عملکرد کارکنان رابطه معناداري باهم ندارند. به عبارت دیگر در صورتی که مدیران صندوق رفاه دانشجویان وزارت بهداشت تلاش کنند تا به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم امور کارکنان خود را به طور مرتب مورد کنترل و نظارت قرار دهند، این مسأله سبب افزایش عملکرد کارکنان نمی‌شود، چون اصولاً در فضایی که مدیر به توانایی‌های کارکنان خود اعتماد کامل دارد و به کمک آن‌ها تصمیم‌های سازمان را اتخاذ می‌کند و در ارتباطات و اطلاعات حاصل از این ارتباطات، اعتماد می‌کند، نظارت مستمر بر نحوه انجام امور از دید کارکنان می‌تواند نشان از عدم باور مدیر به توانایی‌ها، صداقت و شایستگی‌هایشان باشد، لذا اگرچه ممکن است در ظاهر امور به صورت مرتب انجام شود ولی انگیزشی برای افزایش کیفیت و عملکرد کاری فرد به حساب نمی‌آید.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش عدم تمایل کلیه کارکنان صندوق رفاه دانشجویان وزارت بهداشت به پاسخگویی پرسشنامه پژوهش بود. چراکه آنان ترس از پیامدهای ناشی از این پژوهش را داشتند؛ یعنی آنان گمان می‌کردند نتایج این تحقیق می‌توانست در وضعیت شغلی آن‌ها تأثیرگذار باشد.



مطالعه تأثیر مدیریت مشارکتی بر عملکرد کارکنان سازمان صندوق...

تقدیر و تشکر

بدین وسیله از ریاست محترم صندوق رفاه دانشجویان

وزارت بهداشت و مدیران آن که در این پژوهش یاریگر نویسندگان بودند، قدردانی و تشکر می شود.

- management: lessons from small-scale fisheries. *Environments*, 31(1), 5-20.
11. Bernardes, A. G, G. C. Gabriel, C. S. Martinez Évora, Y. D. Gomes Maziero, V. & Coleman-Miller, G. (2015). Implementation of a participatory management model: analysis from a political perspective. *J Nurs Manag*, 23(7), 888-897. doi:10.1111/jonm.12232
 12. Bryson, J. M. Quick, K. S. Slotterback, C. S. & Crosby, B. C. (2013). Designing public participation processes. *Public administration review*, 73(1), 23-34.
 13. Čiutienė, R. & Petrauskas, P. (2012). Management by objectives using coaching. *Economics and Management*, 17(4), 1559-1563.
 14. Djogbenou, C. Kakai, R. Arouna, O. & Sinsin, B. (2011). Analysis of local perceptions of participatory forest management in Benin. *VertigO-La Revue Electronique en Sciences de l'Environment*, 11(1).
 15. Isagholian, S. (1987). Leadership attitudes and participatory management practices among American, Iranian, and Saudi Arabian managers: United States International University.
 16. Jones, N. Filos, E. Fates, E. & Dimitrakopoulos, P. G. (2015). Exploring perceptions on participatory management of NATURA 2000 forest sites in Greece. *Forest policy and economics*, 56, 1-8.
 17. Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public administration review*, 62(2), 231-241.
 18. Thakur, P. Kathuria, K. & Dhiman, R. (2022). Participatory Management and Its Role in Marketing: A Systematic Literature Review of Two Decades. *ECS Transactions*, 107(1), 3487.
 19. Tosi, H. L. Rizzo, J. R. & Carroll, S. J. (1970). Setting Goals in Management by Objectives. *California Management Review*, 12(4), 70-78. doi:10.2307/41164307
 20. Verma, A. Pedrosa, L. Korupolu, M. Oppenheimer, D. Tune, E. & Wilkes, J. (2015). Large-scale cluster management at Google with Borg. Paper presented at the Proceedings of the tenth european management: lessons from small-scale fisheries.
 1. آشناور، م. و اشقانی فراهانی، ا. ربیعی فرداد، ا. (۲۰۲۱). نقش و جایگاه مدیریت مشارکتی در توسعه و عمران شهری. جغرافیا و روابط انسانی، ۴(۳)، ۱۴۷-۱۶۴.
 ۲. پور، ح. داوود، زاده، ش. فتاح، نقوی، س. علی، م. نفیسی، ص. (۲۰۲۱). ارائه چارچوب خطمشی‌های دولت در افزایش توان رقابت ملی در بازارهای برون‌مرزی خدمات مهندسی. فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۱۶(۶۲)، ۸۳-۱۱۶.
 ۳. حبیبی، شریفی، مسلم، خسروی. (۲۰۲۱). برنامه‌های راهبردی و عملیاتی بیمارستان‌ها: عدم اقبال، موفقیت و سرسبزی یک نامه به سردبیر. فصلنامه بیمارستان، ۲۰(۲)، ۸۹-۹۱.
 ۴. صفایی موحد، ریخته‌گر زاده، سید مرتضی. (۲۰۱۸). تأثیر استفاده از بازی وارسازی بر انگیزش و یادگیری کارکنان در دوره آموزشی مدیریت مشارکتی شرکت نفت و گاز پارس استان تهران. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱۶(۵)، ۷۹-۹۶.
 ۵. طهمورث، ح. ق. پ. هاشم، آ. برنامه‌ریزی استراتژیک برای مؤسسات کوچک و متوسط.
 ۶. فیضی طاهره. (۱۳۸۹). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
 ۷. موسوی، مینا سادات، مقدم. (۲۰۲۲). بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت مشارکتی منابع انسانی بر نوآوری بنیادین با نقش میانجی‌گری اشتراک دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان استان تهران. مطالعات علوم اسلامی انسانی، ۴۴(۸)، ۱۹-۳۵.
 8. Akida, A. & Blomley, R. (2008). Trends in forest ownership, forest resources tenure and institutional arrangements: Are they contributing to better forest management and poverty reduction. Case study from the republic of Tanzania. Understanding forest tenure in Africa: opportunities and challenges for forest tenure diversification. Food and Agricultural Organization of UN, Forest Policy and Institutions Working Paper(14), 305-333.
 9. Arvai, J. L. McDaniels, T. & Gregory, R. (2002). Exploring a structured decision approach as a means of fostering participatory space policy making at NASA. *Space Policy*, 18(3), 221-231.
 10. Berkes, F. (2003). Alternatives to conventional

conference on computer systems.
21. Warner, G. (1997). Participatory management, popular knowledge, and community empowerment:

the case of sea urchin harvesting in the Vieux-Fort area of St. Lucia. Human Ecology, 25, 29-46.



Investigation Role of Participative Management on Performance Employee in Ministry of Health Student Welfare Fund Organization

Ahad Banar^{1*}, Mohammad Ali Shahami², Ali Akbar Mohammadi³

Abstract

This research was conducted to investigate the impact of participatory management on employee performance. The research is applied in nature and employs a descriptive-correlational method for data collection. The statistical population of this study consisted of 66 employees of the Student Welfare Fund of the Ministry of Health. Using the Morgan table, the sample size was calculated to be 65 individuals. Data collection tools included two standard questionnaires: Feizi's Participatory Management Questionnaire and Begman's Employee Performance Questionnaire, along with data from the database of the Student Welfare Fund of the Ministry of Health. The validity of these questionnaires was confirmed through content validity by experts. Additionally, the reliability was determined using Cronbach's alpha coefficient, yielding a reliability of 0.91 for participatory management and 0.93 for employee performance.

Keywords: Employee Performance, Management Methods, Participatory Management, Ministry of Health

- 1*. Corresponding author, Ministry of Health and Medical Education, Tehran, Iran and Management Department, Islamic Azad University, Electronic Unit, Tehran, Iran
2. Master's student in public administration, Department of Management, Islamic Azad University, Electronic Unit, Tehran, Iran and Student Welfare Fund of the Ministry of Health and Medical Education, Tehran, Iran
3. Student Welfare Fund of the Ministry of Health and Medical Education, Tehran, Iran