تاریخ دریافت: ۹۲/۰۵/۲۷
تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۲/۲۸

بررسی رابطه بین انواع استراتژی‌های منابع انسانی بر مشارکت کارکنان
(مطالعه موردی: شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران منطقه لرستان)

رضا سپهوند[۱]- محسن عارف نژاد[۲]

چکیده
مشارکت کار کنان در سازمان امروزه به عنوان یکی از اصولی‌ترین راههای ارتقاء بهره‌وری و اثربخشی نظام اداری و مدیریتی کشورها، سازمان‌ها و شرکت‌ها مطرح گردیده است. با توجه به اهمیت فزاینده نیروی انسانی در سازمان‌ها، تحقیق حاضر با هدف بررسی ارتباط بین استراتژی‌های منابع انسانی با مشارکت کارکنان در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران منطقه لرستان و ارائه راهکارهای لازم صورت گرفته است. در این تحقیق از مدل هیوسی که چهار استراتژی منابع انسانی: وظیفه مدار، الگومدار، توسعه‌ای و تحول‌آفرین را مطرح نموده، استفاده شده و با طراحی پرسشنامه در زمینه استراتژی منابع انسانی و مشارکت کارکنان و پخش، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل آنها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Amos18 ارتباط بین متغیرها تبیین شده است. جامعه آماری شامل کارکنان اداری شرکت ملی پخش فرآوردی‌های نفتی ایران منطقه لرستان بود که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۲۶ به عنوان نمونه انتخاب شدند. نمونه‌گیری در این تحقیق به صورت تصادفی ساده بوده است. نتایج تحقیق حاکی از آن است که در سطح اطمینان ۹۵٪ بین استراتژی تحول آفرین و توسعه‌ای با مشارکت کارکنان رابطه مثبت و بین استراتژی‌های الگو مدار و وظیفه‌ای رابطه منفی وجود دارد.

واژه‌های کلیدی
منابع انسانی، استراتژی‌های منابع انسانی، مشارکت کارکنان

۱ استادیار گروه مدیریت، دانشگاه لرستان
۲ دانشجوی دکترای مدیریت، دانشگاه لرستان (نویسنده مسئول) arefmohsen2@gmail.com

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

مقدمه

مدیریت در دنیای کنونی پدیده‌ای دشوار و پیچیده است. مسائل رویاروی ما در جامعه و سازمان‌ها پیچیده‌تر از آن است که توسط افراد قابل‌حل شدن باشند. امروزه با رشد جمعیت و کاهش منابع طبیعی و رشد دانش فنی و افزایش و انفجار دانش و اطلاعات جوامع و سازمان‌ها تخصصی‌تر گردیده‌اند و بدون مشارکت کارکنان کارشناسان و متخصصین نمی‌توان تصمیم‌های مهم را به‌گونه‌ای بهینه اتخاذ نمود و از اجرای صحیح آن‌ها نیز مطمئن بود. شرایط موجود به‌گونه‌ای است که مدیریت متمرکز را در عمل غیرممکن کرده است و تفویض اختیار و مشارکت گسترده انسان‌ها را در امور جامعه به یک ضرورت مبدل ساخته است. بروز تغییرات سریع در اوضاع اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و... در سطوح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی، استراتژی‌های سازمانی چه در سطح شرکت[1]، چه در سطح کسب‌وکار[2] و چه در سطح وظیفه‌ای[3] به‌شدت متحول شده و متحول خواهد شد. تحت چنین شرایط متغیر و پیچیده و متحولی ادامه بقا و ارائه عملکرد اثربخش از سوی سازمان‌ها مستلزم و منوط به مشارکت کارکنان[4] در امور سازمان‌هاست. به اعتقاد پریستون و پست[5] انقلاب اول در مدیریت، سلسله‌مراتب سازمانی، انقلاب دوم جدایی مالکیت از مدیریت بود و اکنون مشارکت به‌عنوان سومین و مهم‌ترین انقلاب در مدیریت مطرح‌شده است و به اعتقاد بنیس[6] مهم‌ترین چالش‌های سازمانی در این دوره از زمان عبارت است از جهانی‌شدن، تغییر سریع تکنولوژی و از همه مهم‌تر توانمندسازی و درگیر کردن و مشارکت کارکنان در امور سازمان است. (مشبکی، ۱۳۷۷، ص ۱۳)

بر اساس نظریه پیچیدگی هنگامی‌که هم محیط و هم سازمان دارای رفتار پیچیده باشند روش استبدادی و تمرکزگرا آن‌قدر آسیب‌پذیر و ناکارآمد می‌شوند که نمی‌توانند بقای سازمان را در بلندمدت تضمین کنند و به‌عبارت‌دیگر نظام‌های پیچیده مستلزم مشارکت هوشمندانه تمامی افراد ذی‌ربط در سازمان است.

از طرف دیگر مدیریت منابع انسانی از دهه ۱۹۹۰ به بعد هم از ویژگی کارآمدی

1- Corporate
2- Bussiness
3- Functional
4- Employees participation
5- Lee perston & James post
6- Warres Bennis

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

و هم انسان‌مداری برخوردار است. این ویژگی تأکید بر این دارد که استراتژی منابع انسانی باید در تاروپود سازمان تنیده شود و حصول اهداف آن سازمان را موردحمایت قرار دهد؛ اما ویژگی مذکور درعین‌حال این واقعیت را به رسمیت می‌شناسد که با افراد نمی‌توان همانند منابع دیگر معامله کرد. مدیران درگیر با مسائل مدیریت منابع انسانی (درواقع همه‌ی مدیران) باید درکی عمیق از ارزش‌هایی که کارکنان را هدایت کرده و موجب انگیزش آنان می‌شود، حاصل کنند حال‌آنکه یکی از راه‌های انگیزشی، مدیریت مشارکتی است. (آرمسترانگ، ترجمه ابیلی و موفقی، ۱۳۸۰، ص ۵۰).

مشارکت کارکنان در امور سازمان‌ها، طی چند دهه اخیر به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای گسترش و عمومیت‌یافته است. تحقیقات به‌عمل‌آمده بیانگر آن است که بسیاری از سازمان‌های بزرگ هرکدام به‌نوعی از شیوه‌های مشارکت کارکنان استفاده می‌کنند. مقایسه سازمان‌های سنتی با سازمان‌هایی که از شیوه مشارکتی استفاده کرده‌اند حاکی از آن است که در سازمان‌های برخوردار از شیوه مشارکتی، ترک خدمت و جابجایی کارکنان کمتر، عملکرد افراد بیشتر، نگرش نسبت به کار مثبت‌تر و اثربخشی سازمانی بالاتر است. کارشناسان و صاحب‌نظران مدیریت به این اعتقاد و باور رسیده‌اند که یکی از اصولی‌ترین و علمی‌ترین راه‌های پیشرفت صنعت و خدمات و نیز رشد بهره‌وری و بهبود کیفیت خدمات و تولیدات داخلی پیاده کردن نظام مشارکت کارکنان در سطح سازمان‌ها و مؤسسات اعم از دولتی و خصوصی است. توان فکری و اندیشه‌های کارکنان در سازمان به‌عنوان سرمایه نهفته و راکد است هر سازمان و مدیریتی بتواند از این سرمایه‌های نهفته بیشترین استفاده را بکند به همان اندازه امکان رشد و توسعه میسر خواهد شد. نیروی انسانی برخلاف سایر منابع با مصرف کردن کاهش و یا مستهلک نمی‌شود هرچقدر از اندیشه و فکر بیشتر استفاده نماید به همان اندازه توانایی‌اش بهبود می‌یابد. از طرف دیگر مشارکت یکی از نیازهای فرا مرتبه انسان‌ها به شمار می‌رود که ریشه در فطرت بشری دارد. افرادی که در امور و فعالیت‌های سازمان شرکت نمایند و از اندیشه و فکر پاک استفاده کنند علاوه بر پیشرفت سازمان در تعالی خویش نیز گام برداشته‌اند. مشارکت راهکاری است که به کارکنان اجازه داده می‌شود به‌جای اینکه همیشه مدیریت و رهبری شوند از توانایی‌های خود بهره گیرند، فکر کنند و قوه خلاقیت خود را به کار اندازند و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت و دخالت داشته باشند. مشارکت یک فرآیندی است که طی آن کارکنان یک سازمان به‌طور داوطلبانه در امور و فعالیت‌های مربوط به خود دخالت کنند به شرطی که توان و انگیزه مناسب برای دخالت مؤثر را

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

داشته باشند (اکرامی و همکاران،۱۳۸۹). با توجه به مطالب فوق و همچنین تحقیقات محدودی که داخل کشور صورت گرفته بیشتر اثرات مشارکت کارکنان را موردبررسی قرار داده‌اند بنابراین پرداختن به چنین موضوعی که مباحث تأثیرگذار بر مشارکت کارکنان را موردبررسی قرار می‌دهد، حائز اهمیت است. از طرف دیگر این تحقیق ضرورت در نظر گرفتن مشارکت کارکنان در تدوین استراتژی‌های منابع انسانی را به سازمان‌ها نشان خواهد داد. حال در این تحقیق همان‌طور که از عنوان آن مشخص است، ارتباط و نقش استراتژی‌های منابع انسانی در میزان مشارکت کارکنان مورد تبیین قرار می‌گیرد که البته در تبیین این ارتباط از مدل چهار استراتژی منابع انسانی دیوید هیوسی[1] یعنی استراتژی وظیفه مدار[2]، توسعه‌ای[3]، تحول‌آفرین[4] و الگو مدار[5] استفاده خواهد شد. (Hussey, 1996)

پیشینه و مبانی نظری

رفیعی و زاهدی (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان بهبود عملکرد سازمان از طریق هماهنگی استراتژیک بین استراتژی‌های منابع انسانی، تصمیم‌گیری اخلاقی و فرهنگ‌سازمانی: پژوهشی در سازمان‌های تحقیقاتی وزارت جهاد کشاورزی به این نتیجه رسیدند که هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی، استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی و استراتژی فرهنگ موجب بهبود عملکرد و مشارکت بیشتر کارمندان در تصمیم‌گیری‌ها می‌شود. علاوه بر این، میانگین عملکرد و مشارکت سازمانی در سازمان‌های دارای هماهنگی زیاد نسبت به هماهنگی متوسط و نیز سازمان‌های دارای هماهنگی متوسط نسبت به هماهنگی کم، بیشتر هست.

قلی زاده و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیقی به بررسی رابطه بین میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌های سازمانی و توانمندسازی آنان در شرکت مخابرات استان مازندران پرداختند، نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد که بین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و توانمندسازی آنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

درویش و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان شایستگی‌های منابع انسانی و

1- David.E.Hussey
2- Task-Focused
3- Developmented
4 - Turn round
5- Paternalistic

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

رابطه آن‌ها با استراتژی‌های منابع انسانی و کسب‌وکار در شرکت ملی پتروشیمی، به این نتیجه رسیدند که استراتژی‌های کسب‌وکار بر استراتژی‌های منابع انسانی تأثیر مثبت و مستقیم دارند. استراتژی‌های کسب‌وکار و منابع انسانی، شایستگی‌های منابع انسانی را به‌طور مثبت و مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهند. همچنین این تحقیق نشان داد که استراتژی تمایز در مقایسه با استراتژی رهبری هزینه با شایستگی‌های منابع انسانی رابطه قویی‌تر و منسجم‌تری دارد.

عطافر و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیقی به مطالعه تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با استفاده از مدل امتیازات متوازن در اداره کل امور مالیاتی استان اصفهان پرداختند. نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد که هماهنگی بین استراتژی‌های شرکت و استراتژی‌های منابع انسانی باعث بهبود عملکرد منابع انسانی و سازمان می‌گردد.

ریاحی و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی به بررسی میزان سازگاری استراتژیک، کار باارزش و مشارکت کارکنان در بیمارستان هاشمی نژاد تهران در سال ۱۳۹۱ پرداختند و به این نتیجه رسیدند، مدیریت مبتنی بر هدف، تخصیص پست‌ها و مشاغل سازمانی برحسب نوع تخصص و تجارب کارکنان، توجه به نیازهای مادی و معنوی آنان و این‌که به کارکنان اجازه داده شود تا بر فرایند کار خویش نظارت داشته باشند نقش به سزایی در توسعه قابلیت‌های کارکنان حوزه منابع انسانی و بهبود وضعیت متغیرهای فوق ایفا می‌کند.

خائف الهی و خوشبخت (۱۳۸۹) در مطالعه‌ای به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مدیریت منابع انسانی مؤثر بر ارتقاء کارایی کارکنان ستاد پلیس راهنمایی و رانندگی کشور پرداختند. در پایان مشخص شد که در پایان با تعیین اولویت‌بندی عوامل موصوف به‌صورت درون‌گروهی و کلی، اهمیت هریک از عوامل مشخص خواهد شد. در این اولویت‌بندی، عامل مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها در اولویت نخست و اجرای دوره‌های کارآموزی و ارزیابی عملکرد کارکنان در اولویت‌های بعدی قرار گرفت.

نصیری و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان بررسی همبستگی استراتژی‌های منابع انسانی بر اساس الگوی آلن یلسی با عملکرد سازمانی کارکنان بیمارستان آیت‌الله کاشانی شهرکرد، به این نتیجه رسیدند که نتایج حاصل از مطالعه نشان داد که بین استراتژی منابع انسانی با عملکرد سازمانی و بهره‌وری کارکنان و مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها همبستگی معناداری وجود دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

در پژوهشی که توسط حسن‌پور انجام شد نتایج بررسی ارتباط بین استراتژی‌های منابع انسانی و مشارکت کارکنان در

بانک ملت نشان داد که چنان چه بانک ملت دنبال مشارکت و افزایش اثربخشی است باید استراتژی‌های منابع انسانی خو د را در راستای این مهم طراحی و تدوین نماید (حسن‌پور، ۱۳۸۲)

حسنوند مفرد (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه استراتژی‌های منابع انسانی بر مشارکت کارکنان در پالایشگاه نفت پارس به این نتیجه رسید که بین استراتژی تحول‌آفرین و مشارکت کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

لیمو و همکاران (۲۰۰۷) در پاسخ به این سؤال که آیا مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارد؟ بر پایه داده‌های 19000سازمان، به این نتیجه رسیدند که مدیریت منابع انسانی ارزش بالایی برای سازمان‌ها خلق می‌کند. درمجموع این ارزش‌افزوده زمانی حداکثر می‌شود که بر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی تکیه می‌شود نه بر عملکرد افراد و این در صورتی است که تصمیمات مدیریت منابع انسانی مبتنی بر استراتژی‌ها. و مشارکت کارکنان باشد(Lio et al.,2007) .

مطالعات موجود بیانگر این موضوع است که سازمان‌ها می‌توانند از طریق بهبود وضعیت سه متغیر "سازگاری استراتژیک"، "کار باارزش" و "مشارکت در کار"، بستر لازم را برای تشریک‌مساعی و مشارکت همه‌جانبه کارکنان در فرآیندهای سازمانی فراهم سازند (Gagnon,2003).

استراتژی‌های منابع انسانی

استراتژی‌های منابع انسانی درباره تصمیماتی است که بر به‌کارگیری و بهسازی کارکنان و بر روابط موجود بین مدیریت و افراد تحت سرپرستی آن‌ها تأثیر عمده می‌گذارند. این استراتژی‌ها بیان‌کننده تمایلات سازمان درباره چگونگی مدیریت آن بر منابع است. (آرمسترانگ، ترجمه ابیلی و موفقی، ۱۳۸۰ ص ۳۳). استراتژی‌های منابع انسانی آنچه را که سازمان قصد دارد درباره جنبه‌های مختلف سیستم‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی خویش بکار بندد، معین می‌نمایند. استراتژی‌های منابع انسانی شالوده‌ای برای طرح‌های راهبردی فراهم می‌آورند و سازمان را قادر می‌سازند که پیشرفت راه‌اندازه‌گیری کنند و بازرده‌ها را با توجه به اهداف، مورد ارزشیابی قرار دهد. نقطه آغاز تدوین استراتژی منابع انسانی، همسوسازی این استراتژی با استراتژی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

کسب‌وکار و فرهنگ‌سازمانی است یعنی دستیابی به یکپارچه‌سازی عمودی (Chen and Huang, 2009). استراتژی منابع انسانی، دستورالعملی برای سیستم منابع انسانی است که در آن رسالت، چشم‌انداز و اولویت‌های واحد وظیفه‌ای منابع انسانی مشخص می‌شوند (Bamberger and Meshowlam, 2000). با این تعریف اولاً باید همه توجه به سیستم منابع انسانی و نه وظیفه منابع انسانی معطوف شود، ثانیاً باید بین استراتژی منابع انسانی که تدوین می‌شود و ادعای ترسیم آینده را دارد، و استراتژی منابع انسانی که بدون دستورالعمل مدون وبر اساس رویه‌های گذشته و جاری بدان عمل می‌شود، فرق قائل شد. امروزه استراتژی منابع انسانی به‌مثابه رکن اساسی بهبود عملکرد سازمان شناخته‌شده است. پرسش کلیدی مدیران انسانی همواره این بوده است که آیا آن‌ها در اتخاذ تصمیمات استراتژیک عمده سازمان شرکت داده می‌شوند یا نه. استراتژی منابع انسانی شامل فلسفه اصولی در چگونگی مدیریت افراد در سازمان و برگردان این فلسفه به‌صورت خط‌مشی‌ها و سیاست‌های مرتبط با نیروی انسانی است. این امر سبب می‌شود که خط‌مشی‌ها و سیاست‌های نیروی انسانی همسو و منطبق با استراتژی‌های سازمانی باشند (کافی، ۱۳۸۴).

استراتژی‌های منابع انسانی بر مقاصد خاص سازمان، درباره آنچه باید انجام بشود و تغییری که باید اعمال بشود، تمرکز خواهد کرد. مسائلی که این استراتژی‌ها به آن‌ها خواهند پرداخت عبارت‌اند از: اطمینان خاطر از اینکه سازمان کارکنان موردنیاز خود را در اختیار دارد، آموزش، انگیزش، پاداش، انعطاف‌پذیری، کار گروهی و روابط باثبات کارکنان (Armstrong,2008).

مدیریت منابع انسانی استراتژیک[1]

مدیریت منابع انسانی به علت تغییر در روندهای سیاسی، فرهنگی اقتصادی؛ افزایش رقابت در سطح ملی و جهانی؛ افزایش نیروی کار ناهمگون و تغییرات شگرف در نیروی کار با چالش‌های جدیدی روبه‌رو است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی در چنین شرایطی بیشتر موردتوجه قرارگرفته و هرروز نقش جدیدی از آن انتظار می‌رود. افزایش بهره‌وری نیروی کار، افزایش خلاقیت و نوآوری نیروی کار، ایجاد افزایش و تعهد کارکنان، افزایش نقش نیروی کار در تدوین و اجرای استراتژی‌های سازمانی، افزایش

1- Strategic Human Resource Management

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

نقش نیروی انسانی در تصمیم‌گیری‌ها (مشارکت کارکنان)، بخشی از نقش‌های در حال تغییر مدیریت استراتژیک منابع انسانی است (Armstrong, 2008).

مدیریت منابع انسانی استراتژیک در اواخر دهه ۷۰ و اوایل دهه ۸۰ زمانی که منابع انسانی تحت تأثیر مدیریت استراتژیک قرار گرفت، پدیدار گشت قبل از آن تحقیقات مدیریت منابع انسانی بیشتر نگرش کل‌گرا داشت و تمام وظایف منابع انسانی مثل انتخاب، آموزش، جبران خدمات و غیره باهم موردمطالعه قرار می‌دادند اما پس از مدتی تحت تأثیر مدیریت استراتژیک هرکدام از این وظایف موقعیت استراتژیک پیدا کردند و هرکدام به‌صورت جداگانه به‌عنوان استراتژی موردبحث قرار گرفتند (McMahan, et al,1998). به نظر می‌رسد که اولین حوزه‌ای که در تغییر و تحول مدیریت منابع انسانی استراتژیک تأثیر گذاشت، حوزه مشارکت و درگیری کارکنان باشد (Lawler, 1986). زیربنای مدیریت انسانی استراتژیک فلسفه تأکید بر انگیزش و تعهد کارکنان از طریق روابط متقابل و اعتماد دوجانبه بالا و اجازه مشارکت و درگیری آن‌ها است. پورتر[1] ارائه می‌کند که مدیریت منابع انسانی یکی از نه فعالیت اصلی سازمان‌ها تلقی می‌گردد و از موقعیت استراتژیک در همه فعالیت‌های سازمان برخوردار است و این بحث دوگانه‌ای است که مطرح می‌کند فعالیت منابع انسانی علاوه بر این‌که خودش مزیت رقابتی ایجاد می‌کند به سایر فعالیت‌ها هم اجازه می‌دهد که به مزیت رقابتی دست یابند. این واقعیت که برای کسب مزایای رقابتی، کارکنان نقش اصلی را ایفا می‌کند باعث شده است که مدیریت منابع انسانی استراتژیک به وجود آید (Lado & Wilson,1994) .مدیریت مزبور را بدین گونه تعریف کرده‌اند «مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی باهدف‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت راهبردی و استراتژیک، جهت بهبود عملکرد شرکت و ایجاد فرهنگ‌سازمانی که بتوان انعطاف‌پذیری و نوآوری را تعریف نمود (Truss & Gratton, 1994). به بیانی دیگر، آن عبارت است از: به‌کارگیری منابع انسانی برنامه‌ریزی‌شده و انجام دادن کارهایی باهدف قادر ساختن سازمان جهت تأمین هدف‌های موردنظر (Wright & Mcmahan, 1992) .

مدیریت استراتژیک منابع انسانی، روشی است برای تصمیم‌گیری درباره مقاصد و طرح‌های سازمان که به مسائل زیر مربوط می‌باشند: روابط اشتغال، کارمند یابی، آموزش، پاداش و سیاست‌ها و روش‌های روابط کارکنان. مدیریت استراتژیک منابع

1- Porter

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

انسانی، ترکیبی است اساسی از استراتژی‌های تجاری یا کلان سازمان (آرمسترانگ، ۱۳۸۱).

هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و باانگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخورداراست. هدفش، ایجاد حسن هدفمند و جهت‌دار بودن در محیط‌های اغلب پرتلاطم است تا بدین‌وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش، از طریق طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های منسجم و عملی منابع انسانی تأمین شود. منطق مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر ارائه و توافق برسرطراحی و روش‌هایی برای مدیریت کارکنان در بلندمدت است، است لنگنیک–هال پیشنهاد کرده است که این منطق اساس مفهوم دست‌یابی به مزیت رقابتی از طریق مدیریت منابع انسانی را تشکیل می‌دهد (Lengnick – hall and Lengnick Hall,1988).

مدل هیوسی در استراتژی‌های منابع انسانی (مدلی که پژوهش حاضر بر این اساس بناشده است) (Hussey, 1996)

شیوه‌های متداول در مدیریت منابع انسانی

شیوه‌های متداول مدیریت منابع انسانی در میان سازمان‌های با عملکرد متوسط تا قوی نمونه‌های تحقیق هیوسی عبارت‌اند از:

- تمرکززدایی وظایف عملیاتی منابع انسانی در میان بخش‌های تجاری / دوایر و قسمت‌های تمرکزگرای منابع انسانی
- یک‌روند سازگاری در سطح سازمانی، برای اتصال سبک‌های تغییر استراتژیک در تدابیر منابع انسانی و مرتبط ساختن آن با فرآیند برنامه‌ریزی تجاری سازمان وجود دارد. گزارش‌های مستقیم مسئولان اجرایی ارشد منابع انسانی به مدیرعامل و اهمیت استراتژیک سرمایه انسانی و نتایج حاصل از آن در فرآیند برنامه‌ریزی تجاری، همگی مؤید این امرند. این مسئله همزمان با تمرکززدایی وظایف عملیاتی، منابع انسانی روی می‌دهد.
- گسترش سیستم‌های ارزیابی عملکرد جامع به‌عنوان شیوه‌ای یکپارچه در تثبیت اهداف مدیریت بر مبنای هدف ارزشیابی توسعه ساختارهای پاداش.
- این شیوه‌ها به سبب ایجاد تمایل شدید به بررسی تفاوت‌های موجود در میان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

الگوهای خط‌مشی / استراتژی منابع انسانی سازمان‌ها می‌گردد.

جدول ۱. ویژگی‌های چهار نوع استراتژی منابع انسانی هیوسی

الف) استراتژی‌های وظیفه مدار منابع انسانی
این استراتژی بر بخش تجاری تمرکز وافری دارد خصوصیات: - سازگاری شدید کلی - تأکید بر برنامه‌ریزی نیروی کار، طراحی مجدد شغل و بازبینی روش‌های کار - تمرکز بر ساختارهای قابل‌ملاحظه پاداش - استخدام داخلی و خارجی - آموزش مهارت‌های کاربردی و شکل‌دهی مهارت‌های چندگانه - فرهنگ قوی در بخش تجاری
ب) استراتژی‌های توسعه‌ای منابع انسانی
این استراتژی به‌طور پیوسته توسط بخش منابع انسانی سازمان و بخش‌های تجاری اجرا می‌گردند. خصوصیات: - تمرکز بر توسعه فرد و گروه - استخدام داخلی در صورت امکان - برنامه‌های گسترده توسعه‌ای - استفاده از پاداش‌های درونی - اولویت‌بخشی به توسعه ساختارهای گروهی - تأکید وافر بر فرهنگ گروهی
ج) استراتژی‌های تحول‌آفرین منابع انسانی
این استراتژی توسط مدیران اجرایی در یک دوره کوتاه‌مدت هدایت می‌شود و ویژگی‌های به‌خصوص آن شامل چالش گرفتن، تجدید ساختاری، حذف سیستم‌ها، ساختارها و روش‌های جاری منابع انسانی است. خصوصیات: - تغییرات عمده ساختاری مؤثر بر ساختارهای شغلی و کل سازمان - کوچک‌سازی - استخدام جنبی مسئولان اجرای اصلی از خارج سازمان - تشکیل گروه‌های اجرایی و ایجاد ذهنیات و بینش‌های جدید - طرد فرهنگ قدیمی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

د) استراتژی‌های الگومدارانه
در این استراتژی منابع انسانی به‌صورت متمرکز اداره می‌گردد.
خصوصیات:
کارکنان تمرکزگرا
تأکید بر رویه‌ها، سنوات خدمت و یکنواختی امور منابع انسانی
مطالعات و تحقیقات سازمانی و بررسی روش‌ها
وضع خط‌مشی‌های منعطف داخلی
تأکید بر آموزش‌های نظارتی و عملیاتی
توافق‌ها و پاداش‌های صنعتی چارچوب منابع انسانی را شکل می‌دهند

مشارکت کارکنان

مشارکت مقوله بسیار پیچیده‌ای است. چون ابعاد مختلفی ازجمله ایدئولوژیکی، سیاسی، علمی و نظایر آن، ابعاد مشارکت را تحت تأثیر قرار می‌دهند؛ بنابراین تجزیه‌وتحلیل مشارکت با توجه به تأثیر سایر عوامل بسیار پیچیده است. در مقوله مشارکت باید به جنبه‌های فردی مشارکت، مسائل اجتماعی، موضوعات محیطی، جامعه‌شناسی و سیاسی توجه خاص مبذول شود.

مشارکت عبارت است از دخالت کارکنان در رده‌های مختلف سازمان در فرایند تبیین مسائل و مشکلات، تجزیه‌وتحلیل موقعیت و دستیابی به راه‌حل‌ها به‌طوری‌که کارکنان در دستیابی به راه‌حل‌ها از قدرت تصمیم‌گیری بالایی برخوردار باشند و با سرپرستان خود همفکری کنند (طوسی، ۱۳۸۰).

آنچه این تعریف نشان می‌دهد این است که مشارکت کارکنان برگرفته از باور مدیریت، روابط انسانی و نشانه‌ای از توجه به رشد شخصیت انسان‌هاست و در جهت تأمین نیازهای احترام و خودیابی کارکنان گام برمی‌دارد. (مجموعه مقالات همایش توسعه، ۱۳۷۸، ص ۲۱).

ارائه تعریف جامع‌ومانع از مشارکت بسیار دشواری است، زیرا این اصطلاح توسط صاحب‌نظران و نویسندگان با توجه به تنوع فرهنگ‌ها و نظام کاری معنای واحد و یکسانی ندارد، لذا تعاریف مختلف و متفاوتی درباره مشارکت ارائه‌شده است. بستگی به جایگاه، موقعیت و علاقه صاحب‌نظران و نویسندگان و نیز تأکید آنان بر بعد یا ابعادی از مشارکت، تعاریف مختلفی از مشارکت وجود دارد. این تنوع و گوناگونی تعاریف گاه ممکن است موجب حیرت و سرگردانی محققان شود. برخی از تعاریف مربوط به

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

مشارکت عبارت‌اند از:

۱. وروم و جاگو مشارکت را به‌عنوان همکاری متقابل برای دستیابی به عملکرد مؤثر تعریف نموده‌اند (فرنچ وبل ۱۳۸۰)

۲. لاک و شوایگر، کاتن[1] و همکاران و دموکراسی صنعتی در اروپا[2] مشارکت را به‌عنوان مشارکت در تصمیم‌گیری[3] موردتوجه قرار داده‌اند و آن را مترادف تعریف ارائه‌شده در فرهنگ آکسفورد پذیرفته‌اند که در این تعریف مشارکت عبارت است از «سهیم شدن با دیگران از طریق گروهی از افراد زیردست با افراد مافوق و یا افراد مافوق با افراد زیردست، صورت گیرد» باوجوداین تعریف صریح و واضح از مشارکت کارکنان، تفویض اختیار از سوی افراد مافوق به مادون، از قاعده مشارکت مستثنی است (خدامی، ۱۳۸۰)

توسعه نیروی انسانی در فرآیند مشارکت

مشارکت دادن کارکنان سازمان در اظهارنظر، تصمیم‌گیری و اجرای نظرات آن‌ها فضایی را در سازمان به وجود می‌آورد که موجب توسعه نیروی انسانی می‌گردد. امروزه سازمان‌ها برای ایجاد هرگونه توسعه‌ای اعم از فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی نخست به توسعه نیروی انسانی نیازمندند. در سازمانی که در سال هزاران پیشنهاد از طرف کارکنان و مشتریان ارائه می‌گردد و موردبررسی کارشناسی قرارگرفته و درصدی از آن‌ها نیز به اجرا درمی‌آید این امر موجب توسعه خودجوش کارکنان خواهد شد، زیرا برای انجام این فعالیت‌ها نیاز به مطالعه، مشورت با متخصصین، مراجعه به اسناد فنی سازمان، بررسی مکانیزم دستگاه‌ها و ... است که این امر موجب افزایش مستمر اطلاعات و کیفیت نیروی انسانی گردیده و پایه‌های توسعه سازمان را محکم می‌کند. نظام پیشنهادها یکی از ابزارهای کارآمد در پرورش مغزهاست (مک گریگور، ۱۳۸۱). اشکال مشارکت رسمی را می‌توان تحت چهار بعد یا عنوان، همان‌طور که در جدول پایین آمده است ترسیم نمود، در ذیل هر یک از ابعاد و یا عناوین اصلی، فهرست عناوین فرعی ابعاد مشارکت آمده است این ابعاد و عناوین در حقیقت بر اساس پیوستاری تنظیم گردیده که از حالت مشارکت کم (ضعیف) به مشارکت زیاد (قوی) تداوم‌یافته است. درباره ابعاد

1. John L. Cotton
2. Participation in Decision Making
3. Industrial Democracy Europe (IDE)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

چهارگانه قیدشده در جدول زیر که شامل «سطح سازمانی»[1]، «درجه کنترل»[2]، «دامنه موضوعات»[3]، «مالکیت»[4] است به‌طور مختصر توضیحاتی ارائه می‌شود (Dachler and wilpert,1978).

جدول ۲. ابعاد اصلی مشارکت

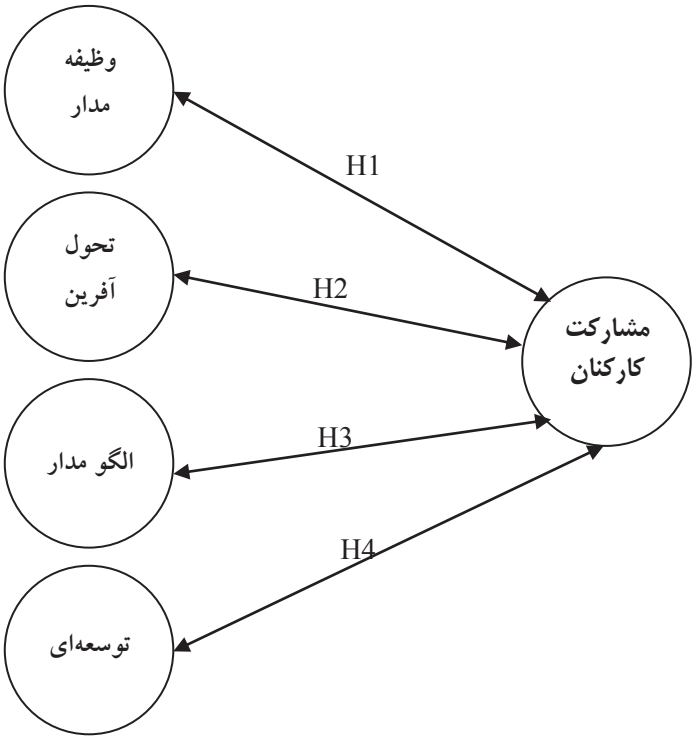
ابعاد مشارکت	نمونه‌ها و مثال‌ها
سطح سازمانی: فرد گروه کوچک واحد (بخش، اداره) کارخانه شرکت	 غنی‌سازی شغل تیم کاری مستقل دایره‌های کنترل کیفیت شورای کار (آلمان) مشارکت مستقیم
درجه کنترل مشاوره مشارکت تصمیم‌گیری مشترک خودگردانی	شورای کار (فرانسه) تصمیم‌گیری دوجانبه (صنایع فولاد و آهن آلمان) تعاونی‌ها، گروه‌های کاری نیمه‌مستقل در صنایع یوگسلاوی سابق در دهه ۸۰ میلادی
دامنه موضوعات: دستمزد مسائل نیروی انسانی (به‌عنوان‌مثال آموزش و تعدیل نیرو) مزایای رفاهی روش‌های تولید انتخاب مدیران تصمیمات مربوط و سرمایه‌گذاری مشترک	 مذاکرات دسته‌جمعی در بسیاری از کشورها مذاکرات دسته‌جمعی در امریکا، شورای کار آلمان شورای کار فرانسه خصوصاً خدمات پزشکی دایره‌های کنترل کیفیت، گروه‌های کاری نیمه‌مستقل شورای کارگری یوگسلاوی سابق هیأت سرپرستی تحت عنوان تصمیم‌گیری دوجانبه
مالکیت: کارگزاران هیچ سهمی از مالکیت ندارند. برخی آر کارگران در مالکیت سهیم هستند. تمام کارگران در مالکیت سهیم هستند.	 برخی از شرکت‌ها برنامه‌های مربوط به مالکیت کارگران در سهام شرکت‌ها شرکت‌هایی که به شیوه تعاونی اداره می‌شوند

1. varieties of participation
2. degree of contro
3. Range of issues
4. Ownershipe

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

فرضیات و مدل مفهومی پژوهش

شکل ۱ مدل مفهومی این پژوهش را نشان می‌دهد. همان‌گونه که در این شکل نشان داده‌شده است، استراتژی‌های منابع انسانی با توجه به دیدگاه هیوسی عبارت‌اند از استراتژی وظیفه مدار، توسعه‌ای، تحول‌آفرین و الگو مدار هستند که در این پژوهش رابطه آن‌ها با مشارکت کارکنان موردبررسی قرار می‌گیرد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

با توجه به مدل مفهومی تحقیق فرضیات پژوهش به‌صورت زیر می‌باشند:

بین استراتژی وظیفه مدار و میزان مشارکت کارکنان رابطه‌ی مثبت وجود دارد.
بین استراتژی تحول‌آفرین و میزان مشارکت کارکنان رابطه‌ی مثبت وجود دارد.
بین استراتژی الگو مدار و میزان مشارکت کارکنان رابطه‌ی مثبت وجود دارد.
بین استراتژی توسعه‌ای و میزان مشارکت کارکنان رابطه‌ی مثبت وجود دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

روش پژوهش

این پژوهش، بر اساس هدف کاربردی محسوب می‌شود؛ زیرا نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند به روشن شدن تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر مشارکت کارکنان کمک کند. همچنین به لحاظ روش، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران منطقه لرستان که تعداد آن‌ها ۳۵۰ نفر می‌باشند تشکیل داده‌اند. با توجه به اینکه حجم جامعه آماری در این تحقیق محدود و مشخص است از فرمول محاسبه نمونه کوکران، نسبت به تعیین حجم نمونه استفاده شد و بر اساس آن حجم نمونه در سطح اطمینان ۹۵٪ برابر ۱۲۶ نفر تعیین و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامهٔ محقق ساخته استفاده گردید.

تجزیه‌وتحلیل داده‌ها

جهت سنجش پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج آن برای هریک از پرسشنامه‌های مورداستفاده در جدول ۳ ارائه‌شده است. همان‌گونه که اطلاعات ارائه‌شده در جدول نیز نشان می‌دهد، نتایج آلفای کرونباخ حاکی از پایایی مناسب پرسشنامه‌هاست.

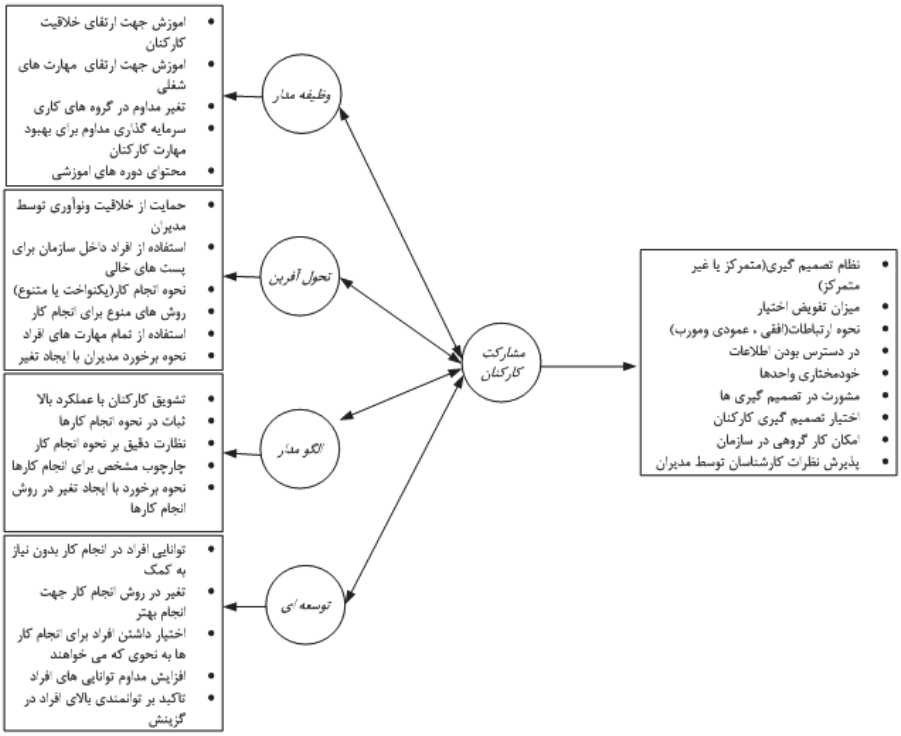
جدول ۳. آلفای کرونباخ مؤلفه‌های موردسنجش

ردیف	مؤلفه موردسنجش	الفای کرونباخ
۱	مشارکت کارکنان	۰,۷۹
۲	استراتژی وظیفه مدار	۰,۸۵
۳	استراتژی تحول‌آفرین	۰,۸۷
۴	استراتژی توسعه‌ای	۰,۷۷
۵	استراتژی الگو مدار	۰,۷۶

مدل عملیاتی تحقیق

با توجه به متغیرهای تحقیق مدل عملیاتی تحقیق به‌صورت زیر ارائه‌شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]



شکل ۲. مدل عملیاتی تحقیق

آزمون الگوهای عاملی تأییدی

پس از جمع‌آوری اطلاعات جهت مشخص کردن اینکه شاخص‌های اندازه‌گیری (سؤالات پرسشنامه) تا چه اندازه‌ای برای سنجش متغیرهای پنهان قابل‌قبول می‌باشند، تمام متغیرهای مشاهده که مربوط به متغیرهای پنهان بودند به‌طور مجزا مورد آزمون قرار گرفتند. شاخص‌های کلی برازش برای الگوهای اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) در جدول ۴ آمده است.

در توضیح مقادیر شاخص‌های برازش جدول فوق لازم است ذکر شود که شاخص (X2/df) اگر بین عدد ۱ و ۳ باشد نشانی از تأیید بالاتر این مدل خواهد بود. دومین شاخص RMSEA[1] است که هر چه کوچک‌تر از 0/10 باشد مدل، کاراتر خواهد بود؛ و

1Root mean squared error of approximation

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

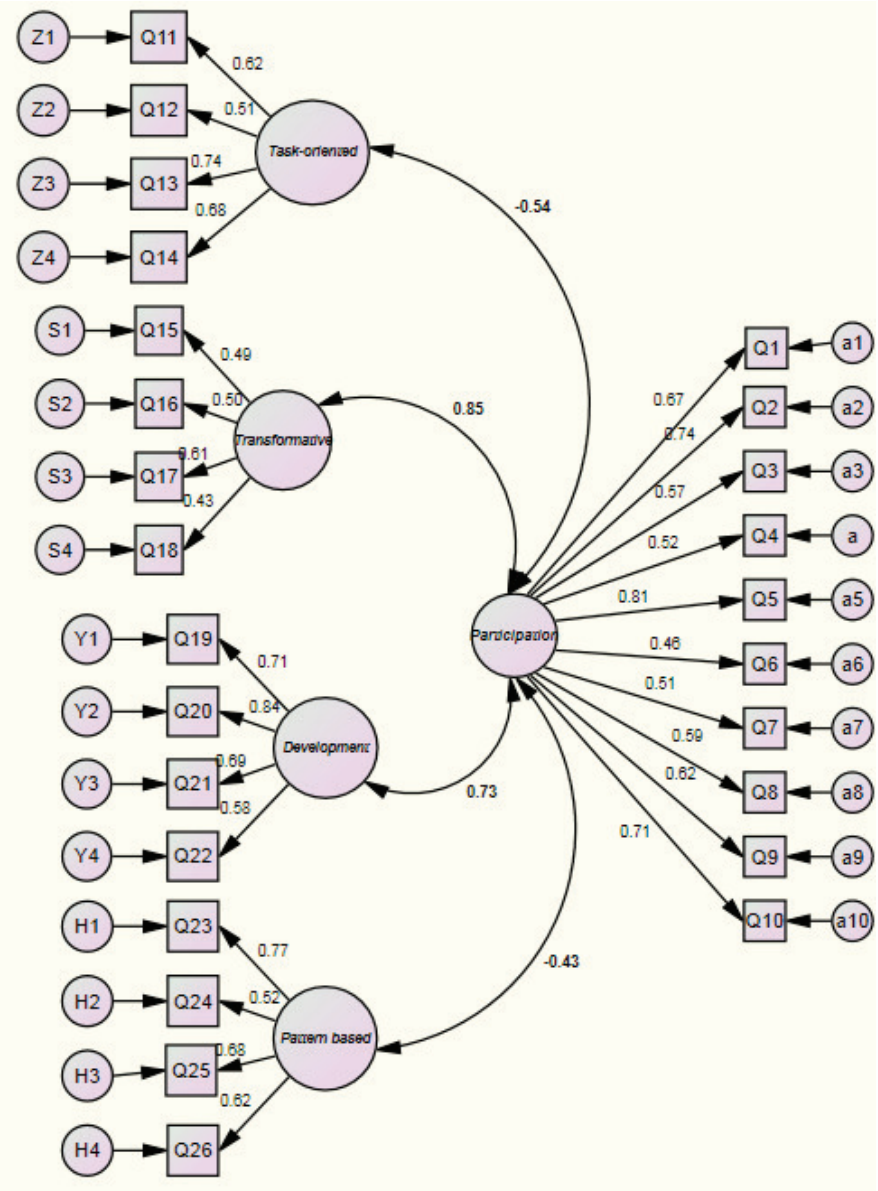
جدول ۴. تحلیل عاملی تأییدی الگوهای اندازه‌گیری مدل

متغیر مشاهده	GFI	CFI	NFI	IFI	RMSEA	X2/df
مشارکت کارکنان	۰,۸۱۹	۰,۸۶۴	۰,۸۱۰	۰,۸۷۹	۰,۰۰۲	۱,۷۹
استراتژی وظیفه مدار	۰,۹۰۰	۰,۹۲۶	۰,۹۳۲	۰,۹۰۷	۰,۰۰۱	۲,۳۲
استراتژی تحول‌آفرین	۰,۸۹۳	۰,۸۲۸	۰,۷۴۲	۰,۸۰۹	۰,۰۰۸	۲,۰۱
استراتژی توسعه‌ای	۰,۹۰۵	۰,۸۹۴	۰,۹۴۳	۰,۸۴۷	۰,۰۰۳	۲,۵۶
استراتژی الگو مدار	۰,۸۳۴	۰,۸۲۲	۰,۸۷۶	۰,۸۵۳	۰,۰۱	۱,۸۷

چهار شاخص دیگر GFI[1]و IFI[2]، NFI[3] وCFI[4] هستند که این چهار شاخص بین صفر و یک قرار دارند و هرچه به عدد یک نزدیک‌تر باشند کارایی مدل بیشتر خواهد بود. (قاسمی، ۱۳۸۹). مقادیر شاخص‌های برازش ارائه‌شده در جدول فوق نشان‌دهنده تائید الگوهای اندازه‌گیری در مدل مفهومی پژوهش می‌باشند و به‌عبارت‌دیگر شاخص‌های اندازه‌گیری متغیرهای مشاهده توانسته‌اند متغیرهای پنهان (مشارکت کارکنان، استراتژی وظیفه مدار، استراتژی تحول‌آفرین، استراتژی توسعه‌ای و استراتژی الگو مدار) را به‌صورت قابل‌قبول موردسنجش قرار دهند. بعد از اطمینان از تائید الگوهای اندازه‌گیری به آزمون مدل پژوهش و فرضیه‌های پژوهش پرداخته شد. پس از بررسی و تائید الگوهای اندازه‌گیری برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص جزئی مقدار بحرانی CR و P استفاده‌شده است، بر اساس سطح معناداری ۰,۰۵ مقدار بحرانی باید بیشتر از ۱,۹۶ باشد، مقدار پارامتر کمتر از این در الگو مهم شمرده نمی‌شود، هم‌چنین مقادیر کوچک‌تر از ۰,۰۵ برای مقدار P حاکی از تفاوت معنادار مقدار محاسبه‌شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح ۰,۹۵ دارد. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش معادلات ساختاری و نرم‌افزار AMOS18 استفاده‌شده است که خروجی نرم‌افزار به‌صورت زیر است.

1Goodness-of-fit index
2Incremental fit index
3Normed fit index
4Comparative fit index

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]



[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

جدول ۵. برازش مدل مفهومی

RMSE	GFI	CMIN/DF	P	CIMN	DF
0.03	۶0.9	1.65	۰,۰۰۶	24.84	15

با توجه به اطلاعات جدول بالا می‌توان دریافت که مدل از برازش بسیار خوبی برخوردار است. با در نظر گرفتن نتایج تجزیه‌وتحلیل مدل، به بررسی فرضیه‌های پرداخته‌شده است که نتایج آن در جدول شماره ۶ ارائه‌شده است.

جدول ۶. ضریب رگرسیونی و مقادیر شاخص‌های جزئی مربوط به فرضیه‌ها

فرضیه‌ها	ضریب رگرسیونی	مقدار بحرانی	P	نتیجه
بین استراتژی وظیفه مدار و میزان مشارکت کارکنان رابطه‌ی مثبت وجود دارد.	-۰,۵۴	۱,۳۲	۰,۴۵	رد
بین استراتژی تحول‌آفرین و میزان مشارکت کارکنان رابطه‌ی مثبت وجود دارد.	۰,۸۵	۲,۱۹	۰,۰۰۳	تائید
بین استراتژی الگو مدار و میزان مشارکت کارکنان رابطه‌ی مثبت وجود دارد.	-۰,۴۳	۱,۰۹	۰,۵۰	رد
بین استراتژی توسعه‌ای و میزان مشارکت کارکنان رابطه‌ی مثبت وجود دارد.	۰,۷۳	۲,۵۲	۰,۰۰۵	تائید

بنابراین با اطمینان ۰,۹۵ درصد می‌توان گفت که بین استراتژی‌های تحول‌آفرین و توسعه‌ای با مشارکت کارکنان رابطه مثبت و بین استراتژی‌های وظیفه مدار و الگو مدار رابطه منفی وجود دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

مشارکت کارکنان در امور سازمان‌ها، طی چند دهه اخیر به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای گسترش و عمومیت‌یافته است. تحقیقات به‌عمل‌آمده بیانگر آن است که بسیاری از سازمان‌های بزرگ هرکدام به‌نوعی از شیوه‌های مشارکت کارکنان استفاده می‌کنند. مقایسه سازمان‌های سنتی با سازمان‌هایی که از شیوه مشارکتی استفاده کرده‌اند حاکی از آن است که در سازمان‌های برخوردار از شیوه مشارکتی، ترک خدمت و جابجایی کارکنان کمتر، عملکرد افراد بیشتر، نگرش نسبت به کار مثبت‌تر و اثربخشی سازمانی بالاتر است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

در این تحقیق به بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر مشارکت کارکنان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران منطقه لرستان پرداخته‌شده است. فرضیاتی که در این پژوهش مورد آزمون قرار گرفتند شامل چهار فرضیه بود که عبارت‌اند از:

۱) بین استراتژی وظیفه مدار و میزان مشارکت کارکنان رابطه‌ی مثبت وجود دارد.

۲) بین استراتژی تحول‌آفرین و میزان مشارکت کارکنان رابطه‌ی مثبت وجود دارد.

۳) بین استراتژی الگو مدار و میزان مشارکت کارکنان رابطه‌ی مثبت وجود دارد.۴) بین استراتژی توسعه‌ای و میزان مشارکت کارکنان رابطه‌ی مثبت وجود دارد. نمونه آماری مورداستفاده در این پژوهش شامل کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران منطقه لرستان بوده است. در سطح اطمینان ۹۵٪ با توجه به تجزیه‌وتحلیل اطلاعات به‌دست‌آمده با استفاده از رویکرد معادلات ساختاری و نرم‌افزار Amos ویرایش ۱۸ فرضیات پژوهش موردبررسی و آزمون قرار گرفتند که نتایج نشان‌دهنده تائید فرضیه‌های دوم و چهارم و رد فرضیه‌های اول و سوم بوده است. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات حسن‌پور (۱۳۸۲)، حسنوند مفرد (۱۳۹۲)، رفیعی و زاهدی (۱۳۹۱)، نصیری و همکاران (۱۳۹۲) همخوانی و مطابقت دارد. در اجرای مدیریت مشارکتی و نظام‌های مشارکتی باید دقت کرد که مشارکت نباید به‌عنوان ابزار تبلیغاتی به‌گونه‌ای مطرح شود که توقعات کاذب در کارکنان ایجاد کند بنابراین در آموزش مشارکت باید این برداشت کاذب را بزداییم که مشارکت راه‌حل تمامی مسائل سازمان‌ها است. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهادها کاربردی زیر ارائه‌شده‌اند.

ساختار کنونی سازمان‌های کشور بر اصل اقتدار مدیران قوام گذاشته است که باید به‌سوی توزیع قدرت و اختیار میان کارکنان از وضع هرمی بلند به افقی کم لایه مبدل گردد. بی‌گمان هراندازه توزیع اختیار میان گروه بیشتری از کارکنان صورت گیرد، پایه‌های مدیریت مشارکت‌جو استحکام یافته و راه و فرصت مناسب‌تر فراهم می‌آید. مشارکت در کل (و به‌طور خاص مشارکت در تصمیم‌گیری) باید به‌تدریج صورت گیرد چراکه دگرگونی‌های ناگهانی در مشارکت و پذیرش مسئولیت جمعی می‌تواند منجر به بدبینی گردد. بعلاوه درجایی که کارکنان زمان زیادی به پیروی چشم‌بسته خو گرفته‌اند، هرگونه تغییر ناگهانی و از میان بردن تأکید بر اختیار و قدرت می‌تواند باعث سستی و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

ناتوانی مدیریت شود. مدیران باید مستمعین خوبی باشند و به زیردستان احترام بگذارند. تشکر از زیردستان و محترم شمردن شخصیت آنان ساده‌ترین و کم‌هزینه‌ترین راه جلب مشارکت صمیمانه‌ی آن‌هاست. مدیران باید از زیردستان به‌طور خصوصی انتقاد کرده و نزد همکاران، آن‌ها را تشویق کنند چراکه اگر در حضور دیگران کارهای خوب افراد مورد تشویق قرار گیرند، اثر دوجانبه خواهد داشت به‌گونه‌ای که هم در فرد ایجاد رضایت و خشنودی نموده و هم در دیگران ایجاد انگیزه خواهد نمود. درحالی‌که اگر در جمع همکاران موردانتقاد قرار گیرند، بجای تفکر به اشتباهات خود، به رفتار نامناسب مدیر فکر خواهند کرد. مدیران باید به کوچک‌ترین پیشنهادها هم توجه کنند. پذیرش عقیده بسیار عالی و جالب، هنر نیست بلکه مدیر شایسته کسی است که به نظرهای ساده نیز توجه کند زیرا ممکن است که وقتی عقاید ساده و ضعیف بیشتر مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گیرند نتایج مفیدی در برداشته باشند. مدیران باید از اعمال سبک‌های آمرانه و رابطه گرا در سازمان خودداری و از سبک‌های گروهی استفاده کنند تا کارکنان بتوانند در مواردی که تخصص آن‌ها اجازه می‌دهد، در امر تصمیم‌گیری و فعالیت‌های سازمان به مدیر کمک کنند. مشارکت باید سیاستی همه‌جانبه و متکی به آموزش کارکنان سطوح مختلف سازمان باشد، در این زمینه، برنامه‌ریزی آموزشی جامع و همه‌جانبه ضروری است. اهداف و مزایای مشارکت آحاد کارکنان باید برای مدیران سازمان تشریح گردد و آموزش‌های لازم به آنان داده شود. چراکه در مواردی، به علت عدم مشارکت کارکنان، هزینه‌های بی‌مورد و بعضاً سنگینی به سازمان تحمل می‌شود درحالی‌که برای مثال می‌توان از طریق به‌کارگیری تجارب افراد و یادگیری‌های آنان، مانع از تحمیل هزینه گردید. باید یک جو مودت و دوستی همراه با اعتماد و احترام متقابل در سازمان در زمینه مشارکت ایجاد شود و طرفین به منافع و علایق یکدیگر احترام بگذارند و هر یک ارزش و اهمیت طرف دیگر را در سازمان درک کنند. بدیهی است اعمال مدیریت بدون وجود اعتماد میسر نیست.

- قرار دادن فضا، ابزار اطلاعات، مستندات و سایر امکانات در اختیار کارکنان.
- جهت ارتقای مشارکت کارکنان طراحی و استقرار نظام‌هایی مانند نظام پیشنهادها، سیستم ساماندهی و آرایش و سیستم انتقادات ضروری است.
- توجه شود که در یک سازمان مشارکتی باید بین کنترل و نظارت و انعطاف‌پذیری هماهنگی ایجاد نمود زیرا حفظ تعادل بین این دو است که سازمان را مترقی می‌سازد. این موضوع از این لحاظ مورد اهمیت است که ازنظر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

اکثر افراد با مشارکت باید کنترل را کاهش داد، گرچه این موضوع درست است اما بایستی به‌اندازه باشد.

- با مشارکت کارکنان در سازمان باید به‌صورت علمی برخورد کرد بدین معنا که نباید مشارکت کارکنان در سازمان‌ها بر مبنای سلایق شخصی مدیران باشد بلکه سعی شود این مسئله به‌صورت علمی و با توجه به شرایط اجتماعی و سیاسی و فرهنگی کشور و فرهنگ سازمان‌ها حل‌وفصل گردد.

پیشنهادات برای محققان آینده

تحقیقات و پژوهش‌های نظری در خصوص مشارکت نشانگر این است که در کشور ما مشکلات متعددی در راه گسترش مدیریت مشارکتی در سازمان‌های مختلف حاکم است لذا پیشنهاد می‌شود که تحقیقات گسترده‌ای در رابطه با آسیب‌شناسی مدیریت مشارکتی صورت گیرد.

مطالعات گسترده درزمینه راهکارهای ارتقای نظام مشارکتی در سازمان‌های دولتی و خصوصی کشور.

بررسی ارتباط استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سطح بازرگانی.

مطالعه درزمینه چگونگی طراحی و تدوین سیستم منابع انسانی جامع در سازمان‌ها.

منابع و مآخذ

۱. مدیریت منابع انسانی، مترجمان: دکتر خدایار ابیلی و حسن موفقی، انتشارات فرا.

امام قلی زاده، سعید، برقعی، سید رضا، زارعی متین، حسن. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌های سازمانی و توانمندسازی آنان در شرکت مخابرات استان مازندران. فرهنگ مدیریت، سال هفتم، شماره نوزدهم، صفحات ۵۸-۳۷.

۲. آرمسترنگ، مایکل (۱۳۸۰) راهبردهای

۳. اکرامی، محمود، رهبر آبکنار، ناهید، شیرنژاد، رقیه (۱۳۸۹). ارزیابی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران (۲). نشریه فرایند مدیریت و توسعه، دوره ۲۳، شماره ۲، صفحات ۹۵-۸۱.

۴. حسن‌پور، اکبر (۱۳۸۲). بررسی ارتباط بین استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و مشارکت کارکنان در بانک ملت، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت. دانشگاه تهران.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

۵. حسنوند مفرد، مهدی (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین استراتژی‌های منابع انسانی و مشارکت کارکنان در پالایشگاه نفت پارس، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت. دانشگاه شهید بهشتی.
۶. خائف الهی، احمدعلی، خوشبخت، میرزاعلی (۱۳۸۹). شناسایی و الویت‌بندی عوامل مدیریت منابع انسانی مؤثر بر ارتقای کارایی کارکنان. فصلنامه راهور، سال هفتم، شماره ۱۱، صفحات ۱۶۱-۱۳۳.
۷. درویش، حسن، موغلی، علیرضا، موسوی، محمد، پناهی، بلال (۱۳۹۱). شایستگی‌های منابع انسانی و رابطه آن‌ها با استراتژی‌های منابع انسانی و کسب‌وکار در شرکت ملی پتروشیمی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره هفدهم، صفحات ۴۹-۲۷.
۸. رفیعی، محمود، زاهدی، شمس‌السادات. (۱۳۹۱). بهبود عملکرد سازمان از طریق هماهنگی استراتژیک بین استراتژی‌های منابع انسانی، تصمیم‌گیری اخلاقی و فرهنگ‌سازمانی: پژوهشی در سازمان‌های تحقیقاتی وزارت جهاد کشاورزی، مجله علمی پژوهشی مدیریت فرهنگ‌سازمانی، دوره دهم، شماره اول، صفحات ۳۲-۵.
۹. ریاحی، لیلا، باغبانیان، عبدالوهاب، فتّاحی، حامد (۱۳۹۱). بررسی میزان سازگاری استراتژیک، کار با ارزش و درگیری شغلی (مشارکت کارکنان) در بیمارستان هاشمی‌نژاد تهران در سال ۱۳۹۱، مجله دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان. دوره ۱۲، شماره ۱۰، صفحات ۸۱۹-۸۳۰.
۱۰. طوسی، محمدعلی (۱۳۸۰). مشارکت در مدیریت و مالکیت، تهران. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۱. عطافر، علی، خانی خوزانی، ناصر، بهرامی سامانی، مژگان (۱۳۸۹). تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی بر اساس مدل امتیازات متوازن در اداره کل امور مالیاتی استان اصفهان، پژوهش‌های مدیریت، سال سوم، شماره نهم، صفحات 114-89.
۱۲. فرنچ وبل (۱۳۸۰). مدیریت تحول در سازمان، ترجمه سیدمهدی الوانی، تهران، انتشارات صفار.
۱۳. کافی، بهروز (۱۳۸۴). نگرشی بر مدیریت منابع انسانی؛ انتشارات فراز اندیشن سبز،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

چاپ اول، تهران.
۱۴. مشبکی، اصغر (۱۳۷۷) جایگاه مشارکت در بهره‌وری سازمانی، فصلنامه علمی- کاربردی مدیریت دولتی، شماره ۳۹.
۱۵. مک گریگور، داگلاس (۱۳۸۱) چهره انسانی سازمان. ترجمه حسین وزیری سابقی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۶. نصیری، محمدتقی، حیدری، محمد، شهبازی، سارا، انصاری، اسماعیل (۱۳۹۲). همبستگی استراتژی‌های منابع انسانی براساس الگوی آلن یلسی با عملکرد سازمانی کارکنان بیمارستان آیت‌الله کاشانی شهرکرد، نشریه مدیریت ارتقای سلامت، دوره، ۲ شماره، ۳ صفحات ۴۴-۳۶.
17. Armstrong, Michael, (2008), Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, London: Kogan Page Publishers
18. Bamberger, Peter, Meshowlam Lian (2000), Human Resources strategy: Formulation, Implementation and Impact, London: Sage Publication Inc
19. Chen.C.J. Huang.J.W., (2009), Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity, Journal of Business ResearchPP. 104-114.
20. Dachler H.peter & wilpert Bernhard (1978) "conceptual dimensions & boundaries of participation in organizations: A critical evaluation" administrative science quarterly, vol.23, No.1
21. Gagnon MA. (2003) Employee strategic alignment at a wood manufacturer: An exploratory analysis using lean manufacturing. Forest Products J; 53(10): 24-9.
22. Hussey, David.E (1996) "The implementation challenge" first edition, England, John Wiley
23. Lawler, Edward E. (1988) "Choosing an Involvement Strategy." Academy of Management Executive, Vol. 2 No3, pp. 197-204

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

24. Lengnick-Hall, C.A., & Lengnick-Hall, M.L. (1988). "Strategic Human Resources Management A Review of the Literature and a Proposed Typology". Academy of Management Review, Vol13 No3, 454-470.
25. Lio, y., Combs, J.G., Ketchen, D.J., and Ireland, R.D., 2007," the Value of Human Resource Management for Organizational Performance", Business Horizons, Greenwich (abstract)
26. Lodo and Mary Wilson. (1994) "Human resource systems and sustained competitive advantge: A competency – based perspective", Academy of management review...Vol 19.No.4.58-76
27. McMahan., Gary. C.Bell.P.Mytle, meghnavirich, (1998) "SHRM: Employment involvement" diversity and international issues, Human resource management review, .Vol8.No3.
28. Truss, C. & Gratton, L. (1994). "Strategic human resource management: A conceptual approach". International Journal of Human Resource Management, vol 5 No3
29. Wright P.M.Macmahan.C.G. (1992) "theoretical perspectives for strategic HRM", journal of management.Vol 18

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]