

پژوهش نامه مدیریت تحوّل، سال پنجم، شماره ۹، بهار و تابستان ۱۳۹۲

**طراحی مدل مفهومی تصمیم‌گیری مشارکتی به عنوان راهبردی
جهت بهبود نگرش، احساسات و عملکرد کارکنان در زندگی کاری
(مورد مطالعه: کلیه شعب بانک مسکن شهرستان رشت)**

مهران مهدی زاده*

کارشناس ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه گیلان

ناهید درستکار احمدی

کارشناس ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه گیلان

محمد رحیم رمضانیان

استادیار گروه مدیریت دانشگاه گیلان

چکیده

از وظایف مدیران سازمان‌هاست که با اتخاذ راهبردهایی زمینه‌تغییر و تحولات مثبت در نگرش، احساسات و عملکرد کارکنان فراهم آورند؛ در غیر این صورت برخی مشاغل به دلیل نداشتن آزادی عمل و تنوع در وظایف منجر به تغییر نگرش کارکنان نسبت به شغل و سازمان در جهت منفی، آسیب‌های روحی-روانی و در نهایت کاهش عملکرد شغلی می‌گردند. از اهداف این پژوهش، شناسایی علل ریشه‌ای این مشکلات و تبیین مزایای راهبرد تصمیم‌گیری مشارکتی بوده و در این راستا مدلی مفهومی که نشانگر رابطه میان راهبرد تصمیم‌گیری مشارکتی با سایر متغیرهاست، ارائه شده است. برای پژوهش حاضر، علاوه بر مطالعات کتابخانه‌ای، پرسشنامه‌ای تدوین و در کلیه شعب بانک مسکن شهرستان رشت توزیع و پس از تکمیل عودت داده شده است (۱۵۱ نفر). روایی آن با روش اعتبار محتوا و عاملی و پایایی آن با آلفا کرونباخ 0.887 ، مورد تأیید قرار گرفته است. سپس، فرضیات پژوهش با استفاده از نرم‌افزارهای آماری تحلیل گردیده و یافته‌ها حاکی از آن است که مشارکت در تصمیم‌گیری به واسطه نگرش و عواطف، عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد؛ بنابراین ۴ فرضیه تأیید و یک فرضیه رد شده و مدلی که به وسیله معادلات ساختاری برای پژوهش طراحی گردیده، براساس شاخص‌های برازش مدل، که همگی مقادیر بالای ۹۰ درصد را کسب کرده‌اند، مورد قبول واقع شده است.

کلیدواژه‌ها: تصمیم‌گیری مشارکتی، نگرش کارکنان، عواطف و احساسات، عملکرد شغلی.

mehranmehdizade@yahoo.com

* نویسنده مسؤل:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۱۰/۱۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۰۴/۱۷

Designing conceptual model of participative decision-making as a strategy for improvement of employee's attitude, emotions, and job performance in work-life (case of: Rasht branches of Maskan Bank)

Mehran Mehdizade

MA. Industrial management,
University of Guilan

Nahid Dorostkar Ahmadi

MA. Industrial management,
University of Guilan

Mohammad Rahim Ramazanian

Assistant professor, University of
Guilan

Abstract

Design and implement of a strategy to improve employee's attitude, emotions and performance is an important task of managers. Because of the lack of enough latitude and diversity in certain jobs, it causes mental fatigue, stress, dissatisfaction, low level of organizational commitment, emotional harms; lose self-confidence and ultimately reduction in job performance. This study is designed to identify the root causes of the above and to suggest participative decision making as a resolving strategy to cope with resulting problems. Thus, we developed and tested a conceptual model of relationships among key variables of the participative decision making, employee' attitude, employee's emotions and job performance. To collect research data, a designed questionnaire was employed and distributed among 151 employees in 15 branches of Rasht Maskan bank. The questionnaire's validity was confirmed by content validity and factor analysis and reliability was confirmed by Cronbach's alpha (88.7%) using SPSS software. The structural equation model and research hypotheses were tested using AMOS software. The result showed a satisfactory overall fit of the model. Out of 5 hypotheses tested, only one was rejected, that is a good indication of sufficient validity of the model. Findings indicate that participation in decision making improves the job performance by mediating role of emotions and employee's attitude.

Key words: Participation decision-making (PDM), Employee's attitude, Emotions, Job performance.

مقدمه

با پیشرفت و تحول در زمینه تئوری‌های سازمانی، عامل انسانی نیز در سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شدند؛ زیرا نظریه پردازان پی بردند این انسان‌ها هستند که گردانندگان اصلی هر سازمانی بوده و به کالبد آن جان بخشیده و تحقق اهداف را میسر می‌سازند (Jorfi, 2008, p.62). از طرفی، می‌دانیم نظریات جدید در مورد تصمیم‌گیری مربوط به شیوه مشارکتی یا مدیریت مشارکتی هستند که ریشه در نیازهای انسان امروزی دارند. در این شیوه به کارکنان سازمان اجازه داده می‌شود در امور سازمانی

مشارکت داشته باشند. از جمله اقداماتی که جهت مشارکت کارکنان در امور سازمان انجام می شود عبارتند از: مشارکت در تعیین اهداف (Robbins, 2008, p. 83)، سهم کردن کارکنان در تصمیم گیری های مدیریت، دعوت از کارکنان و ایجاد محیطی برای آنان جهت ارائه نظرات و پیشنهادات نوآورانه و تشویق تلاش های خلاق، رفتار با احترام به کارمندان، حمایت از کارمندان حتی در مواردی که اشتباه می کنند و به نوعی ترس از شکست را در افراد کنار زدن و دادن آزادی عمل کافی به کارکنان جهت انجام فعالیت ها و... (Alvani, 2005, p.241; Jorfi, 2008, p.65). در طی سال های گذشته تحقیقات فراوانی در حوزه های منابع انسانی و رفتار سازمانی از جمله تصمیم گیری مشارکتی و تأثیر آن بر نگرش کارکنان (نظیر تعهد سازمانی، نگرش آنان به وظیفه، رضایت شغلی، ابهام و تعارض نقش و...)، احساسات و عواطف (نظیر انگیزش، خستگی احساسی، اعتماد به نفس، احساس مفید بودن، فشار روانی و استرس) و عملکرد آنان صورت گرفته است که در بخش های بعد به طور جامع به آنها اشاره می گردد؛ اما لازم به ذکر است که در اغلب این تحقیقات متغیرهای نامبرده بطور جداگانه مورد بررسی قرار گرفتند یا حوزه محدودی (یعنی یک یا چند مورد از متغیرها) را در بر می گرفتند.

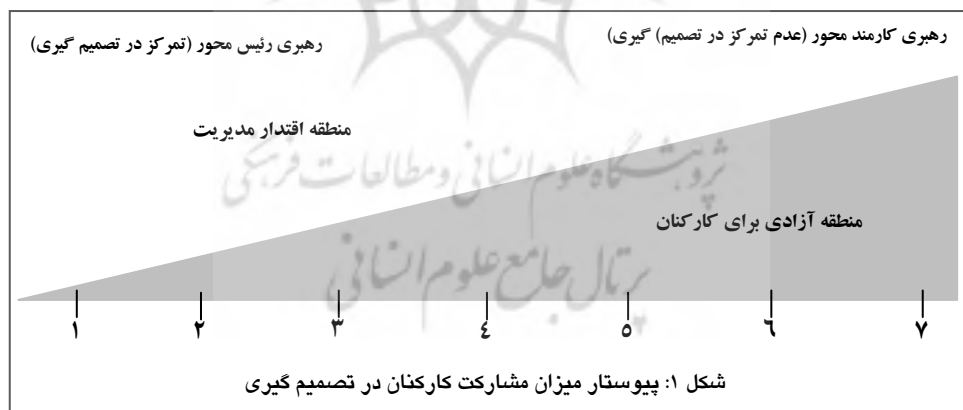
اما، تحقیق حاضر با بررسی نقش راهبردی تصمیم گیری مشارکتی بر نگرش، عواطف و عملکرد کارکنان از طریق تبیین روابط میان آنها به غنای ادبیات تحقیقات موجود کمک می کند. زیرا در آن ابتدا، تحقیقات و یافته های محققان پیشین در هر یک از زمینه های مزبور مورد مطالعه قرار گرفته و از آنها مشخصه ها و متغیرهای اساسی شناسایی و براساس محتوایشان طبقه بندی و سپس طبق آنها مدلی استنتاج و فرضیاتی ارائه شده است؛ در قسمت دوم، روش شناسی تحقیق ارائه و در قسمت سوم، صحت مدل های اندازه گیری، مدل ساختاری پژوهش و یافته های پژوهش مبنی بر اثرات مستقیم و غیر مستقیم تصمیم گیری مشارکتی بر عواطف، نگرش و عملکرد مورد بررسی قرار گرفته شده است. سپس به بحث و نتیجه گیری درباره نتایج بدست آمده، تحلیل یافته ها و مقایسه آن با یافته های سایر تحقیقات پرداخته و در نهایت یکسری پیشنهاد های کاربردی و همچنین پیشنهاد هایی برای تحقیقات آتی ارائه شده است.

ادبیات تحقیق

در این بخش پیشینه هر یک از متغیرهایی را که می خواهیم روابط میان آنها را تحلیل کنیم؛ یعنی تصمیم گیری مشارکتی، عواطف و احساسات، نگرش کارکنان هر کدام به همراه مشخصه هایشان توصیف نموده و همچنین عملکرد کارکنان و معیارهای اندازه گیری اش را مورد بحث و بررسی قرار می دهیم.

تصمیم‌گیری مشارکتی

تنبام و اشمیت (۱۹۷۳)، در مقاله معروف خود با عنوان «چگونه الگو یا سبکی جهت رهبری برگزینیم» نموداری ساده را ترسیم نمودند که شامل پیوستاری از میزان مشارکت کارکنان را بود (شکل ۱). در این پیوستار ۷ منطقه وجود داشت که در منطقه اول مدیران به تنهایی تصمیمات را اتخاذ می‌نمودند و هر اندازه که از سمت چپ به سمت راست حرکت می‌کردیم بر میزان اختیار و آزادی عمل کارکنان افزوده می‌گشت و در نهایت منطقه ۷ نشان دهنده مشارکت میان مدیران و کارکنان را مشاهده می‌نمودیم (Tannenbaum & Schmidt, 1973, p.4; Rausch, 1996, pp.29-30). لیکرت و همکاران (۱۹۶۱)، نیز ۴ سیستم مدیرتی را معرفی نمودند که در سیستم اول تمام تصمیمات توسط مدیر گرفته می‌شد و هدف حفظ منافع تصمیم‌گیرنده بود (مدیریت مستبدانه استثماری) و در سیستم چهارم بر مشارکت گروهی و دخالت فعالانه و سازنده هریک از اعضای سازمان تأکید می‌شد که منظور همان سیستم مشارکتی بود (Sa'adat, 1993, pp.244-245). علاوه بر دسته بندی های مختلف، تعاریف مختلفی نیز از تصمیم‌گیری مشارکتی وجود دارند. برخی محققین، تصمیم‌گیری مشارکتی را به عنوان تسهیم و به اشتراک گذاری فرایند تصمیم‌گیری با سایر اعضای سازمان به منظور دستیابی به اهداف سازمانی تعریف می‌کنند (Knoop, 1995, p.379; Scott-Ladd, Travaglione, & Marshall, 2006, p.400). مشارکت در تصمیم‌گیری را میزان یا درجه ای که یک شخص بر تصمیمات مربوط به شغلش اثر می‌گذارد، تعریف می‌کنند (Bashir & Ramay, 2010, p.123). برخی دیگر، تصمیم‌گیری مشارکتی را به عنوان میزان دخالت و درگیر شدن کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری سازمانشان، تعریف می‌نمایند (Wang, 2011, p.155).



مشخصه های تصمیم گیری مشارکتی

مشخصه های تصمیم گیری مشارکتی عبارتند از: همکاری و مشارکت، اندیشه جمعی و تسهیم و به اشتراک گذاری دانش توسط اعضا که به ترتیب زیر شرح داده می شوند:

همکاری و مشارکت کارکنان: همکاری در سازمان به عنوان یکپارچه سازی بخش های مختلف یک سازمان جهت به انجام رساندن مجموعه ای از وظایف تعریف می شود (Van De Ven, Delbecq & Koenig, 1976, p.322; Hsu, Shih, Chiang & Liu, 2012, p.331).

همکاری را می توان به عنوان فرایند تبادل اطلاعات و تسهیم اطلاعات جزئی و خاص میان اعضا نیز در نظر گرفت. از سویی دیگر محققین از مشارکت به عنوان منبع اطلاعات یاد نمودند؛ زیرا هنگامی که مشارکت کارکنان در تصمیم گیری افزایش می یابد، ارتباطات میان کارکنان و همکاران و سرپرستانشان نیز افزایش می یابد، این یعنی باعث می شود، یک کارمند در عرصه کار کمتر از دیگران منزوی گردد. از این ارتباطات افزایش یافته ممکن است دانش بیشتری و یا دقیق تری بدست آید (Jakson, 1983, p.6). به عبارتی دیگر، مشارکت کارکنان نیز فرایندی است که هدفش تشویق و ترغیب کارکنان و اعضای سازمان به دادن تعهد و مشارکت هر چه بیشتر در امر موفقیت سازمان می باشد (Robbins, 2008, p.104). در این راستا، برقراری ارتباط مستمر نیز به عنوان فرایند انتقال اطلاعات میان اعضا بر شکل گیری و توسعه ی مشارکت و همکاری کمک می کند و به نوعی می توان گفت ارتباطات جهت افزایش مقدار اطلاعات در دسترس و همچنین کاهش عدم اطمینان ضروری می باشد.

اندیشه جمعی (خود جمعی): اندیشه جمعی به معنای ایجاد فضایی جهت فعال ساختن اندیشه ها به صورت گروهی می باشد. همه سازمان ها برای بقاء، پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود نیازمند اندیشه ها و نظرات بدیع و تازه اند. برای بهره گیری از این اندیشه ها و نظرات، بایستی اجازه داد تا اعضای سازمان (از سطوح مختلف) نظرات و عقاید خود را آزادانه ابراز کرده (دادن آزادی عمل) و ترس از شکست یا مردود شدن نظراتشان را از میان برد (Alvani, 2005, p.241). بدین ترتیب است که مدیران زمینه مشارکت افراد در تعیین امور و اهداف سازمانی که خودشان در آن مشغول هستند را فراهم خواهند آورد، زیرا معتقدند افرادی که در فرایند تعیین هدف مشارکت می کنند، آن را بهتر خواهند پذیرفت، زیرا افراد خود را متعهد به انجام کاری می دانند که برای آن قول داده اند (Robbins, 2008, p.83).

تسهیم و به اشتراک گذاری دانش توسط اعضا: تسهیم دانش ابزاری اساسی که از آن طریق کارکنان می توانند متقابلاً دانش خودشان را مبادله کنند و به کاربرد دانش، نوآوری و سرانجام مزیت رقابتی سازمانی کمک

کنند. به عبارت دیگر، تسهیم دانش، دانش سازمانی را به دانش فردی یا گروهی تبدیل می‌کند و برعکس. تسهیم دانش در کل سازمان، برای یادگیری تکنیک‌ها یا فنون جدید، حل مسائل، خلق توانمندی‌های اساسی و ایجاد موقعیت‌های جدید از اهمیت بسزایی برخوردار است. تسهیم دانش علاوه بر مزایایی که ایجاد می‌کند، برای بهبود عملکرد فردی، گروهی و سازمانی نیز بسیار حیاتی است. ابتکارات نوآورانه بشدت متکی بر دانش، مهارت و تجربه کارکنان در فرایند خلق ارزش می‌باشند (Wangs, 2012, pp.8899-8901)؛ یا به عبارتی دیگر، تسهیم دانش می‌تواند به عنوان ورودی ارزشمندی برای نوآوری در نظر گرفته شود. محقق، در این راستا پیشنهاد کرده که تسهیم دانش دارایی‌های نامحسوس ارزشمندی برای خلق و تداوم مزیت‌های رقابتی، ایجاد می‌کند (Teece, 2007, p.1341; Wangs, 2012, p.8902). بنابراین می‌توان از تسهیم دانش به عنوان یکی از ویژگی‌های اصلی در تصمیم‌گیری مشارکتی یاد کرد.

عواطف و احساسات

فانتینو (۱۹۷۳) اظهار کرد که، متأسفانه رفتار احساسی یا عاطفی به وسعت و عمق سایر رشته‌های روان‌شناسی مورد مطالعه علمی قرار نگرفته است. عده‌ای معتقدند یکی از دلایل فقدان دانش و توافق درباره احساس و عواطف، مشکل بودن تعریف آن می‌باشد؛ اما چاپلین و کراویچ (۱۹۷۹)، گفتند یکی از مشکلاتی که بر سر راه ایجاد یک تئوری قابل قبول از احساس و عواطف قرار دارد، عدم توافق بر روی تعاریف آن می‌باشد (Kleinginns, 1981, pp.345-346). با این حال، از دیدگاه هوستون و همکارانش (۱۹۷۹)، عواطف و احساسات، بوسیله حالات غیر قابل کنترل وابسته و شدید (نظیر فشار روانی یا استرس و هیجانات، رفتارهای انگیزشی و ...) که رفتار ما را تحت تاثیر قرار می‌دهد، مشخص می‌گردند؛ به عبارت دیگر، احساسات می‌توانند به عنوان انگیزاننده‌ها و محرک‌های رفتار عاطفی بکار برده شوند. از دیدگاه چارلز موریس (۱۹۷۹)، احساسات عاطفی، تجربه‌ای پیچیده است که شامل تغییرات فیزیولوژیکی بوده و آشکارا در الگوهای رفتاری خاصی نمایان می‌شود. از دیدگاه بارن و همکاران (۱۹۸۰)، حالت احساسی شامل برانگیختگی روانی (فیزیولوژیکی) همراه با رفتارهای مشخصی می‌باشد (Kleinginns, 1981, p.362).

مشخصه‌های عواطف و احساسات

عواطف و احساسات دارای مشخصه‌هایی از جمله خستگی شغلی، انگیزش، اعتماد بنفس، احساس مفید و با ارزش بودن و استرس شغلی می‌باشد که به ترتیب زیر شرح داده می‌شوند.

خستگی شغلی: تعریف مفهوم خستگی پیچیده است و علی رغم اهمیت آشکار آن، تعریفی واضحی از آن وجود ندارد (Akerstedt, Knutsson, Westerholm, Theorell, Alfredsson & Kecklund, 2004, p.427). خستگی یا به صورت علائمی که به واسطه کار طولانی مدت است و یا بطور کلی ناخوشایندی و یا بی میل نشان دادن به (طفره رفتن از) تداوم انجام کاری که در دست است، توصیف می شود (Brown, 1994, p. 298; Jones, Dorrian; Rajaratnam & Dawson, 2005, p.226). تنش ممکن است به صورت حالت های روانی پدیدار شود که یکی از آن حالات، احساس خستگی، ملالت و طفره رفتن از کار می باشد (Robbins, 2008, p.426). برای بسیاری از مردم نیز، محیط و شرایط کاری یک منبع عمده خستگی و ناخوشی بشمار می رود. خستگی می تواند بصورت ذهنی باشد که ناشی از اختلال ادراکی است، یا بصورت فیزیکی (Akerstedt et al., 2004, p.427) و یا به صورت خستگی احساسی ناشی از مشکل ذهنی و فیزیکی باشد که می تواند منجر به غیبت های مکرر و جابجایی زیاد شده و همچنین بر عملکرد فرد و سازمان تأثیر گذارد (Jakson, 1983, p.3) یا به صورت علائمی نظیر؛ لغزش متعدد در عملکرد، کاهش ادراک، کاهش توانایی عملکرد مطلوب، کم کاری و افزایش ناتوانی جهت حفظ هوشیاری برای انجام وظایف مورد نیاز و... نمایان شود (Jones et al., 2005, p.226). در این بخش تأکید بر جنبه های احساسی خستگی شغلی است.

انگیزش: عملکرد فرد در سازمان تنها به توانایی وی بستگی ندارد، بلکه انگیزش هم در این فرایند نقشی مهم ایفا می کند. انگیزش تمایل به انجام کار است و در گرو توانایی فرد می باشد، تا بدان وسیله نوعی نیاز تأمین گردد. در اصطلاح، نیاز، نوعی کمبود روانی و فیزیولوژیک است که می تواند دستاورد خاصی را جذاب نماید (Robbins, 2008, p.72). لوزان (۱۹۹۸)، انگیزش را به عنوان فرایندی که با کمبود فیزیولوژیکی شروع می شود یا نیازی که منجر به فعال شدن رفتاری می شود، تعریف کرد (Parsons & Broadbridge, 2006, p.122; Tella; Ayeni & Popoola, 2007, p.2). ایجاد محرک کرده و محرک باعث می شود فرد به سمت هدفی برای ارضای نیاز خود حرکت کند و انگیزش اتفاق بیفتد (Alvani, 2005, p.153). انگیزش شامل ۳ عنصر وابسته و متعامل از جمله؛ نیازها، محرک ها و مشوق ها می باشد (Tella et al., 2007, p.7). در این مطالعه منظور از نیاز، نیازهای عاطفی و احساسی موجود در سلسله مراتب نیاز مازلو از جمله؛ احساس دلپستگی با دیگران، مورد قبول واقع شدن، رسیدن به پذیرش و شناسائی از سوی دیگران (به خصوص از سوی مدیران عالی) است (Alvani, 2005, p.155)؛ یا به عبارتی دیگر، کارکنان امروز دارای نیازهای متفاوتی هستند، دیگر حقوق

و دستمزد و تأمین نیازهای ایمنی، تنها عوامل انگیزاننده بشمار نمی‌روند، بلکه نیازهای انسان امروزی فراتر از اینهاست. یکی از این نیازها همفکری، مشارکت و نظرخواهی از آنان در امور می‌باشد؛ که براساس سلسله مراتب نیازهای مزلو این نیازها مربوط به نیازهای سطح بالا می‌باشند و باعث شکوفا کردن تمامی استعدادهای پنهان افراد می‌گردند (Jorfi, 2008, p.65). بنابراین، می‌توان این گونه نیازها را با مشارکت دادن اعضا و کارکنان سازمان در امور مهم سازمانی و تصمیم‌گیری‌ها پاسخ داد و موجبات انگیزش آنان را فراهم نمود.

اعتماد به نفس: دسترسی به پیشینه تحقیق اعتماد به نفس آسان نیست. بدنه اصلی پژوهش‌ها و تئوری‌ها درباره اعتماد به نفس توسط آلبرت باندورا روان‌شناس دانشگاه استنفورد، تحت عنوان خودپسندگی، انجام گرفته است (Hollenbeck & Hall, 2004, p.255). همه ما انسان‌ها در پیرامون زندگی خود دیده ایم که ۲ فرد با مهارت‌های مشابه و قابل مقایسه، دارای سطوح متفاوتی از عملکرد هستند- یکی موفق می‌شود و دیگری شکست می‌خورد. یکی در کسب و کار موفق می‌شود، دیگری شکست می‌خورد و ... پژوهش‌های صورت گرفته بر روی عملکرد، اعتماد به نفس را به عنوان عاملی که بر خورداری از آن منجر به موفقیت می‌شود و هنگامی که از دست می‌رود، منجر به شکست می‌شود، معرفی کردند. اعتماد به نفس عبارت است از قضاوت ما درباره اینکه آیا می‌توانیم کاری را انجام دهیم یا خیر؛ این قضاوت، بر وزن دهی همه توانمندی‌هایمان در برابر الزامات کار در دست (موردنظر) مبتنی می‌باشد. ما این قضاوت‌ها را در همه‌ی زمان‌ها، چه در فعالیت‌های مهم چه کم‌اهمیت، انجام می‌دهیم (Hollenbeck & Hall, 2004, p.257). لذا اعتماد به نفس القاکننده حسی درباره توانایی‌هایمان جهت انجام یک کار می‌باشد.

احساس مفید/ با ارزش بودن: احساسی است که به فرد روحیه‌ای مثبت و قوی ارزانی می‌دارد و او را در مقابله با فشار عصبی مجهز می‌سازد؛ یا به عبارتی دیگر، احساس مفید بودن و احساس اینکه موجود بیهوده‌ای نیستیم، به ما قدرت می‌دهد تا در مقابل فشارهای عصبی پایداری کنیم. انسان به دنبال رضایت خویش است و با کمک به دیگران و مفید بودن برای آنان این نیاز در او ارضا می‌گردد و تلفیقی بین خود خواستن و دیگران خواستن ایجاد می‌شود که روحیه ساز است (Alvani, 2005, p.301).

استرس شغلی: سلی (۱۹۳۶)، استرس را به عنوان نیرو، فشار یا تنش وارده بر شخصی که در برابر این نیروها و تلاش‌ها بمنظور حفظ و حمایت از حالت واقعی اش مقاومت می‌کند، تعریف نمود؛ سلی (۱۹۷۴)، استرس را مجموعه واکنش‌های عمومی انسان نسبت به عوامل ناسازگار و غیرمنتظره خارجی یا به عبارت

ساده تر اخلاص در سیستم سازگاری و تطبیق بدن آدمی با محیط خارجی تعریف کرد (Alvani, 2005, p.288). در تعریفی دیگر استرس حالتی معرفی شده که فرد بر اثر محرک های خارجی از وضعیت و حالت معمول خود خارج شود (Beehr & Newman, p.1978)؛ استرس نوعی واکنش و پاسخ به موقعیت های فشار آور می باشد (Ivancevich & Matteson, 1980, p.189)؛ یا پاسخی نامطلوب تحت فشارهای شدید بوده و شدت آن هنگامی که افراد نگران باشند که نتوانند با آن مواجهه کنند، افزایش می یابد. استرس را می توان بطور جامع تر چنین درک کرد، شرایطی که اتفاق می افتد و شخص احساس می کند فشاری که بر وی تحت آن شرایط وارد می شود، بیشتر از توان او جهت اداره کردن آن است (Bashir & Ramay, 2010, p.123). عوامل متعددی منجر به ایجاد استرس می گردند که از بین آنها می توان به تمرکز بیش از حد و عدم وجود اختیار کافی برای تصمیم گیری، عدم امکان ارتقاء و پیشرفت، ارتباطات ناقص و عدم انتقال مؤثر اطلاعات میان واحدها و اعضای آن اشاره نمود (Alvani, 2005, p.295).

نگرش کارکنان

نگرش کارکنان، عبارت است از دیدگاه آنان درباره ی جنبه های مختلفی از شغل و پیشه (حرفه) و سازمانشان؛ یا به عبارتی دیگر، عقاید و دیدگاه های استخدام شدگان یک سازمان در مورد موارد و موضوعات مربوط به مأموریت و کار آن سازمان و نقش آنان در آن امور را نگرش کارکنان گویند (Saari & Judge, 2004, p.395). مطالعات هائورن که در دهه ۱۹۳۰ توسط محققان انجام گرفت و امروزه نیز از اعتبار قابل ملاحظه ای برخوردار است، جهت روشن شدن و آگاهی از اثرات نگرش کارکنان بر عملکرد دلیلی بر این مدعاست (Saari & Judge, 2004, p.398).

مشخصه های نگرش کارکنان

نگرش کارکنان دارای مشخصه هایی از جمله نگرش نسبت به وظیفه، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، تعارض و ابهام نقش و انضباط شغلی می باشد، که به ترتیب زیر شرح داده می شوند. نگرش نسبت به وظیفه: کارکنان جهت انجام اثربخش کارشان، نیازمند درک ارزش وظایفی هستند که می خواهند انجام دهند (Scott- Ladd et al., 2006, p.401). وجود خصوصیتی در شغل (ابعادی) مانند تنوع در وظایف و مهارت ها، با مفهوم بودن وظایف (منظور بیان وظایف شغلی برای شاغل، به گونه ای که کار از ابتدا تا انتها مشخص بوده و ترسیم تصویر کاملی از وظایف شغلی برای او)، مهم بودن وظایف (منظور این است که شغل دارای اهمیت و ارزش بوده و دارای اثرات محسوسی باشد)، استقلال و اختیار در کار

(منظور اختیار و آزادی عمل و تصمیم‌گیری راجع به نحوه عمل و سایر وظایف شغلی) و بازخور منجر به شکل‌گیری نگرش کارکنان (بصورت مطلوب یا نامطلوب) نسبت به وظایف شغلیشان می‌گردد. در این راستا مدل ویژگی‌های شغلی هاگمن و اولدهام (۱۹۸۰)، ابزاری مؤثر برای ارزیابی نگرش وظیفه‌فراهم نمود (Scott-Ladd et al., 2006, p.401). بنابراین اگر یک کارمند در ارزیابی خود از شغلش متوجه گردد که شغل وی از لحاظ تنوع در وظایف غنی بوده و همچنین تصویر کاملی از وظایفش را در اختیار داشته باشد و بداند وظایفی که بر عهده دارد اثرات قابل ملاحظه‌ای بر عملکرد وی و کل سازمان دارد، نگرش مثبتی نسبت به وظایف و در مجموع نسبت به آن شغل خواهد داشت و نتایجی از جمله انگیزش بالا، کیفیت کاری بهتر، رضایت کاری بیشتر، غیبت، جابجایی و ترک حرفه کمتر به دست خواهد آورد (Alvani, 2005, pp.163-164).

تعهد سازمانی: تعاریف مختلفی از تعهد سازمانی وجود دارد که مضمون مشترک در اکثر آنها عبارت است از اینکه افراد متعهد، اهداف و ارزش‌های سازمانی را قبول دارند و تمایل به باقی ماندن در سازمان‌های خود داشته و در این راستا مایل به ارائه تلاش‌های قابل ملاحظه‌ای می‌باشند (Mowday & Mcdade, 1979, p.84). از این رو، تعهد سازمانی به عنوان نوعی پیوند روحی-روانی به سازمان عمل می‌کند که افراد را جهت فعالیت نمودن در راه‌هایی که مطابق با منافع سازمان باشد، تحت تأثیر قرار می‌دهد (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974, p.604)؛ یا به عبارتی دیگر، تعهد سازمانی شاخصی است از وفاداری فرد نسبت به سازمان و این که فرد سازمان را معرف خود بداند و به اصطلاح به وجود چنین سازمانی بر خود بیابد (Robbins, 2008, p.46) یا تعهد نگرشی است که وفاداری یک کارمند را به سازمان منعکس می‌کند و فرایند مستمری است که اعضای سازمان نگرانشان را برای سازمان، موفقیت مستمر و خوب بودن آن ابراز می‌دارند (Northcraft & Neale, 1996, p.7; Tella et al., 2007, p.6).

رضایت شغلی: یکی از پرکاربردترین تعاریف از رضایت شغلی توسط لوک (۱۹۷۶)، ارائه شده است. لوک رضایت شغلی را حالت احساسی مطلوب یا مثبت که فرد از ارزیابی یا تجربه شغلی به دست می‌آورد، تعریف می‌کند (Locke, 1976, p.1304). بنابراین به هنگام ارزیابی شغل، ما اغلب آن چیزهایی که برای ما مهم هستند و به نوعی احساسات و تفکر ما را در برمی‌گیرند، مورد ارزیابی قرار می‌دهیم (Saari & Judge, 2004, p.396)؛ رضایت شغلی، میزانی که شخصی شغلش را دوست داشته باشد، توصیف می‌شود (Judge, 1993, p.395)؛ رضایت شغلی نتیجه ادراک فرد از چیزهایی است که شغل او

فراهم می آورد و برای او با اهمیت تلقی می شوند یا به عبارتی دیگر، مقصود از رضایت شغلی نگرش کلی فرد درباره کارش است. بنابراین کسی که رضایت شغلی او در سطحی بالاست، نسبت به شغل یا کار خود نگرشی مثبت دارد؛ رضایت شغلی، کار را معرف خود دانستن (یعنی درجه یا میزانی که شخص کار یا شغل خود را می شناسد و به صورتی فعال در آن مشارکت می کند) نیز تعریف می شود. به طور کلی در رفتار سازمانی تأیید شده که رضایت شغلی یکی از مهم ترین نگرش هایی است که درباره آن مطالعات و پژوهش های بسیاری صورت گرفته است (Robbins, 2008, p.46).

ابهام و تعارض نقش: ابهام و تعارض نقش ۲ گونه ی روان شناسانه هستند که به طور گسترده مورد تحقیق و بررسی قرار گرفته و به پیامدهای فیزیکی و سلامت ذهنی پیوند داده شدند. اگر بین وظایف و مسئولیت های شغلی، قوانین و مقررات، انتظارات و توقعات از فرد در شغلش تطابق کافی وجود نداشته باشد، نوعی تعارض ایجاد می شود. ابهام در نقش شغلی نیز عبارت است از ناآگاهی و عدم وجود اطلاعات لازم در مورد شغل (Alvani, 2005, p.290). کان و همکارانش (۱۹۶۴) پی بردند، کسانی که نقش هایشان در تضاد و تعارض بود، تنش بیشتری را تجربه می کردند و در شغلشان نسبت به کسانی که تضاد و تعارض نداشتند، رضایت شغلی کمتری داشتند (Jakson, 1983, pp.4-5). در واقع به هنگام تشکیل گروه تصمیم گیرنده، معمولاً اقداماتی از جمله؛ تعیین هدف، ایجاد رابطه بین اعضای گروه، تجزیه و تحلیل برای روشن ساختن مسئولیت ها و نقش هر عضو و تجزیه و تحلیل فرایندی که اعضای مشارکت کننده در تصمیم گیری باید انجام دهند، بایستی صورت گیرد. اجرای چنین اقداماتی منجر به استحکام بیشتر بین اعضای گروه و اعتماد متقابل بین آنها می گردد و افراد می توانند آزادانه ابراز نظر نمایند (Robbins, 2008, p.423)؛ اما زمانی که مرز روشنی بین مسئولیت ها وجود نداشته باشد، ابهام در حوزه های اختیار قانونی رخ می دهد (Hatch, 2009, p.502) و این موضوع منجر به تغییر نگرش کارکنان نسبت به شغل و سازمان می شود.

انضباط شغلی: همیشه در سازمان کارکنانی وجود دارند که با اخلال، کارشکنی و تمرّد، باعث بی نظمی و به هم ریختگی امور می گردند. این افراد اکثراً غایبند یا تأخیر دارند، با همکاران خود و مراجعان درگیری دارند، اعتنایی به دستورات مدیران و سرپرستان نمی کنند و قوانین و مقررات را نادیده می گیرند. بنابراین گروهی انضباط را وجود جوّ و شرایط خاصی در سازمان تعریف کرده اند که منجر به تغییر نگرش در کارکنان شده و کارکنان را ملزم می کند رفتاری معقول، مقبول و در چهارچوب قوانین و مقررات سازمان در پیش گیرند یا به عبارتی دیگر، خودنظم گردند. انضباط را اصلاح رفتار نامطلوب کارکنان نیز تعریف

می‌کنند (Sa'adat, 2007, p.306)، که این هدف از طریق مشارکت افراد در امور تسهیل می‌شود؛ زیرا امروزه این تعبیر که هدف اصلی از انضباط باید تغییر نگرش کارکنان و به واسطه آن اصلاح رفتار و عملکرد کارکنان باشد- با توجه به این نکته که نگرش بر رفتار فرد، اثر می‌گذارد (Robbins, 2008, p.69) قوت گرفته است.

عملکرد کارکنان و معیارهای آن

عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد. معروف‌ترین تعریف عملکرد توسط نیلی و همکاران (۲۰۰۲)، ارائه شده است: «فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته». طبق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود: ۱) کارایی که توصیف‌کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب دروندادها برای تولید بروندادهای معین؛ ۲) اثربخشی که توصیف‌کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است (Rahnavard, 2008, p.79). محققان از کارایی به مفهوم انجام دادن درست کارها، اثربخشی به مفهوم انجام دادن کارهای درست (Toor & Ogunlana, 2010, p.232) و بهره‌وری به مفهوم یک نسبت همیشگی بین خروجی به ورودی به عنوان معیارهایی از عملکرد یاد کرده‌اند (Taheri, 2008, p.22). در پژوهشی دیگر نیز، از بهره‌وری به مفهوم نتایج حاصل از نهاده‌ها به عنوان مشخصه‌های کلیدی عملکرد یاد شده است (Scott-Ladd et al., 2006, p.409). محققان از طریق تعیین نقاط قوت و ضعف کارگروهی و فردی بر شناسایی تفاوت بین عملکردهای فردی و گروهی تمرکز می‌کنند و این تفاوت عملکرد از طریق سنجش بهره‌وری یا نتایج حاصله به دست می‌آید (Hsu et al., 2012, p.330). در تحقیقی دیگر، از نوآوری نیز به عنوان معیاری حیاتی که منجر به افزایش مزیت رقابتی بلندمدت و توسعه پایدار می‌گردد، برای سنجش عملکرد استفاده شده است (Eriksson & Westerberg, 2011, p.198)؛ که از آن می‌توان به عنوان «عملکرد نوآورانه یعنی عملکردی که سازمان در آن اعضا را به استفاده از ایده‌های نوآور جهت حرکت بسمت پیشرفت تشویق می‌کند یا به عبارتی از عملکرد مبتنی بر ایده‌های خلاق و نوآور حمایت و پشتیبانی می‌کند» نام برد (Alain & Felix, 2011, p.416).

پیشینه تحقیق

همان‌طور که اشاره شد، تحقیقات در زمینه سبک مشارکتی، نگرش شغلی کارکنان، احساسات و عواطف به صورت جداگانه صورت گرفته است، اما تحقیق حاضر جامع‌تر بوده و در جهت غنای ادبیات تحقیق انجام شده است. چند نمونه از تحقیقات در جدول (۱) آورده شده است.

جدول (۱): پیشینه تحقیق

ردیف	نویسندگان	سال	عنوان تحقیق
۱	جکسون	۱۹۸۳	تصمیم گیری مشارکتی به عنوان راهبردی جهت کاهش خستگی شغلی
۲	استاشوسکی و الایزر	۲۰۰۰	اثر مدیریت کیفیت و مشارکت در تصمیم گیری بر عملکرد فردی
۳	اسکات لاد، تراواکلین و مارشال	۲۰۰۶	روابط علی بین مشارکت در تصمیم گیری، نگرش های وظیفه، تلاش کاری، پاداش، رضایت شغلی و تعهد
۴	نوری تاجر، محفوظ پور، نوروزی نژاد	۲۰۰۷	تصمیم گیری مشارکتی سرپرستان بیمارستان های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات پزشکی، درمانی ایران
۵	جورفی	۲۰۰۸	بررسی اثرات تصمیم گیری مشارکتی بر رضایت شغلی کارکنان - مطالعه موردی: بانک کشاورزی استان خوزستان
۶	وانگ، تی سوی و ژین	۲۰۱۱	رفتارهای مدیران ارشد اجرایی (وظیفه گرا و رابطه گرا)، عملکرد و نگرش کارکنان
۷	لی، کیم، سان و لی	۲۰۱۱	آیا احساسات نقش میانجی را در رابطه بین سبک های رهبری و مدیریت و عملکرد شغلی را در محیط خدماتی ایفا می کند؟
۸	وانگ	۲۰۱۱	کاهش تعارض کار و زندگی: نقش تصمیم گیری مشارکتی

فرصیات پژوهش و مدل پیشنهادی (استنتاج نظری)

در این بخش، براساس مطالعات نظری صورت گرفته، روابط میان متغیرهای مورد مطالعه را به صورت ۵ فرضیه زیر بیان می نمایم:

تصمیم گیری مشارکتی و عواطف و احساسات

برخی مطالعات پیشنهاد نمودند که یکی از استراتژی های اثربخش جهت کاهش خستگی شغلی و پیامدهای آن - یعنی کاهش جابجایی ها و غیبت کارکنان - این است که مدیران به جای متمرکز نمودن فرایندهای تصمیم گیری در سطوح بالای سازمانی، این امکان را برای کارکنان فراهم آورند تا در تصمیمات نقش بیشتری ایفا کنند؛ یعنی در تصمیم گیری مشارکت نمایند (Jakson, 1983, pp.4-5). برخی دیگر از محققان نیز معتقدند که افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم گیری آنان را قادر می سازد بر نحوه اجرای مشاغلشان اثر گذارند، موانع پیش روی انجام کارشان را رفع کنند و از این طریق خستگی شان را در کار کاهش دهند (Wang, 2011, p.156)؛ از طرفی، روان شناسان سازمانی و صنعتی توصیه های فراوانی را درباره نحوه کاهش خستگی شغلی پیشنهاد نموده اند؛ که یکی از استراتژی هایی که به طور متعدد جهت کاهش خستگی شغلی پیشنهاد شده، افزایش مشارکت در تصمیم گیری است (Jakson, 1983, p.4). محققانی دیگر نیز، در پی تحقیقات خود به این نتایج دست یافتند که افسردگی، خستگی و استرس شغلی

در کارکنانی که استقلال عمل و مشارکت بیشتری در تصمیم‌گیری‌ها داشتند نسبت به کارکنانی که مشارکت و استقلال کمتری داشتند، کمتر بود. از سویی وی به‌همراه همکارانش مدعی شدند که کمی‌مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها سبب فقدان ارزش فردی، احساس یک کارمند جزء و زیردست بودن، کاهش اعتماد به نفس، ناراحتی، دل‌سردی و فقدان انگیزه می‌گردد (Noori Tajer, Mahfoozpoor & Noroozi Nezhad, 2007, p.8). همچنین مشارکت افراد در امور سازمانی بخصوص فرایند تصمیم‌گیری منجر می‌شود که آنان در کار اداری و سازمانی خود از آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند، بر زندگی کاری خود کنترل‌هایی اعمال نمایند و انگیزش آنان بیشتر شود (Robbins, 2008, p.104). مطالعات نشان می‌دهد که مشارکت در تصمیم‌گیری، کارکنان را قادر می‌سازد استرس را در شغلشان کاهش دهند (Wang, 2011, p.156). تصمیم‌گیری مشارکتی باعث می‌شود مدیران به کارکنان خود اعتماد کنند و آنها را به عنوان یک شخص توانمند و مهم برای سازمان در نظر بگیرند؛ که این امر باعث می‌شود که کارکنان احساس باارزش بودن کرده و اعتماد بنفس آنها بالا رود (Gardner; Van Dyne & Pierce, 2004, p.307; Wang, 2011, p.156). بنابراین فرض می‌شود که:

فرض اول (H1): مشارکت در تصمیم‌گیری بر عواطف و احساسات تأثیر مثبت معناداری می‌گذارد.

تصمیم‌گیری مشارکتی و نگرش کارکنان

محققان در تحقیقات خود یافتند که مشارکت در تصمیم‌گیری منجر به تنوع، با مفهوم بودن و مهم بودن وظایف، استقلال و در مجموع بهبود نگرش کارکنان نسبت به وظایف محوله در شغل می‌گردد؛ آنها همچنین پی بردند، کارکنانی که در فعالیت‌های کاری، فرایندهای تعیین هدف و حل مسأله و ... مشارکت می‌نمایند و به نحوی بر آن اثر می‌گذارند، رضایت شغلیشان افزایش می‌یابد و پیامد آن، تعهدشان نسبت به سازمانشان نیز ارتقا می‌یابد (Scott-Ladd et al., 2006, p.401). محققین دیگر یافتند که، مشارکت افراد در امور سازمانی بخصوص فرایند تصمیم‌گیری منجر می‌شود که آنان در کار اداری و سازمانی خود متعهدتر و سرانجام اینکه رضایت آنان نسبت به کارشان افزایش یابد (Robbins, 2008, p.104). همچنین محققان پی بردند، کسانی که نقش‌هایشان در تضاد و تعارض بود، تنش بیشتری را تجربه می‌کردند و در شغلشان نسبت به کسانی که تضاد و تعارض نداشتند، رضایت شغلی کمتری داشتند. بنابراین، تصمیم‌گیری مشارکتی و افزایش ارتباطات میان اعضا را به عنوان ابزاری جهت کاهش ابهام و تعارض نقش معرفی نمودند (Jakson, 1983, pp.4-6). وانگ نیز در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که مهمترین استراتژی جهت کاهش تعارض شغلی، افزایش مشارکت افراد در فرایند تصمیم‌گیری می‌باشد

(Wang, 2011, p.154). محققان انضباط یا (خود نظمی) را اصلاح رفتار نامطلوب کارکنان تعریف می کنند، انضباط در شغل ایجاد نخواهد شد، مگر اینکه رئیس و مرئوس در جوی دوستانه، مسائل را مطرح و با همکاری و همفکری یکدیگر، سعی در یافتن راه حلی برای آنها برآیند (Sa'adat, 2007, p.327)؛ همچنین محققان بیان کرد زمانی که همه اعضا بطور یکسان در کارها مشارکت کنند، شیوه ی انجام امور خود را خودشان تنظیم خواهند کرد و این باعث انضباط شغلیشان (خودنظمی) می شود (Alvani, 2005, p.162). تفکر قرن ۲۱ نیز به دنبال رویکردی است که انضباط شغلی و ایجاد دیدگاه سیستمی و بهبود ارتباطات را تسهیل و افزایش دهد، چنین رویکردی بایستی متوجه مشارکت کارکنان باشد (Noori Tajer et al., 2007, p.7). بنابراین می توان چنین فرض کرد که:

فرض دوم (H2): مشارکت در تصمیم گیری بر نگرش شغلی کارکنان تأثیر مثبت معناداری می گذارد.

تصمیم گیری مشارکتی و عملکرد

محققین در مطالعات هائورن پی بردند که مشارکت و اهمیت دادن به کارکنان، ایجاد روحیه همکاری و شور و شوق در کارکنان موجب افزایش فعالیت و عملکرد آنان و در نهایت منجر به افزایش بهره وری آنان گردید یا به عبارتی این تحقیقات نشان داد که میزان تولید و کارایی، تابع همکاری های گروهی است (Sa'adat, 2007, p.20). مشارکت افراد در امور سازمانی بخصوص فرایند تصمیم گیری منجر می شود که آنان در کار اداری و سازمانی خود بازدهی، تولید و بهره وری بیشتری کسب کنند (Robbins, 2008, p.104). هنگامی که کارکنان در فعالیت های کاری، فرایندهای تعیین هدف و حل مسأله و ... مشارکت نمایند، عملکردشان افزایش می یابد (Scott-Lad et al., 2006, p.401). همچنین مطالعات رفتار سازمانی نشان دادند که همکاری به طور مستقیم و غیر مستقیم بر عملکرد اثر می گذارد. برای مثال، همکاری به عنوان یک عامل مهم برای موفقیت توسعه ی سیستم عمل می کند و منجر به بهره وری بالا و رضایتبخش بودن فرایند می شود. بنابراین، همکاری و برقراری ارتباطات مستمر جهت توسعه عملکرد کارآمد و اثربخش نیاز است (Hsu et al., 2012, p.333)؛ از سویی در نظریه های سازمان ساختارهایی معرفی شدند که با تسهیل امور و ایجاد همکاری منجر به بهبود عملکرد می گشتند. به عنوان مثال، ساختار ارگانیک که واجد ویژگی هایی از قبیل: ارتباطات موازی، انجام امور در سطوح مربوطه (عدم حاله ی امور برای تصمیم گیری به رده بالاتر)، مسطح بودن هرم سازمانی - که از ویژگی هایش عدم تمرکز در تصمیم گیری ها می باشد-، روابط نزدیک شغلی و تخصصی، همکاری و همراهی پرسنلی بود، محیط مناسبی برای خلاقیت و نوآوری کارکنان ایجاد می کرد و زمینه را برای ارائه نظرات و پیشنهاد های

بدیع و نو فراهم می‌آورد و منجر به بهبود عملکرد نوآوران می‌شد (Alvani, 2005, pp.239-240). محققین به تازگی نیز پی بردند تسهیم دانش به عنوان یکی از مشخصه‌های مشارکت، ابزاری اساسی است که کارکنان از آن طریق می‌توانند متقابلاً دانش خودشان را مبادله کنند و به نوآوری و سرانجام بهبود عملکرد سازمانی کمک نمایند. بنابراین، تسهیم دانش علاوه بر مزایایی که ایجاد می‌کند، برای بهبود عملکرد فردی، گروهی و سازمانی نیز بسیار حیاتی است. ابتکارات نوآوران در سازمان‌ها بشدت متکی بر دانش، مهارت و تجربه کارکنان در فرایند خلق ارزش می‌باشند که از طریق تسهیم دانش می‌توان این تجارب و مهارت‌ها را در جهت بهبود عملکرد استفاده نمود (Wangs, 2012, pp.8899-8901). بنابراین فرض می‌شود که:

فرض سوم (H3): مشارکت در تصمیم‌گیری بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر مثبت معناداری می‌گذارد.

تصمیم‌گیری مشارکتی، عواطف کارکنان و عملکرد شغلی

هرزبرگ و مازلو (۱۹۶۶)، معتقد بودند که برآوردن نیازهای اساسی و از آن طریق ایجاد انگیزش در افراد نقش مهمی در کارآیی و تولید آنها ایفا می‌کند و شرکت داشتن کارمند در تصمیم‌گیری‌ها و مطرح بودن او (منظور مقبولیت وی از سوی مدیران و سایر همکاران) از جمله این نیازهای اساسی به شمار آمده است (Alvani, 2005, pp.154-155). الکساندر استاجکوویچ و فرد اوتانز، طی مرور مطالعات تجربی در زمینه خودبستگی یا خودکارآمدی (واژه آکادمیک برای اعتماد به نفس) پی بردند که افزایش اعتماد بنفس افراد به واسطه مشارکت دادن آنها در گروه‌های تصمیم‌گیرنده می‌تواند منجر به بهبودهای معناداری در عملکرد شود؛ زیرا در این حالت مدیران به جای اتکای صرف بر اطلاعات خود، به کارکنان خود اعتماد کرده و از دانش آنها نیز استفاده می‌کند و این منجر به افزایش اعتماد بنفس کارکنان و احساس ارزشمندی در آنان می‌شود (Hollenbeck & Hall, 2004, p.254; Talaulicar; Grundei, J., & Werder., 2005, p.525). نتایج یکی از مطالعات رابطه معنادار و معکوس بین استرس شغلی و عملکرد شغلی را بیان می‌کند؛ در این مطالعه نشان داده شد که استرس شغلی بطور معناداری عملکرد یک شخص یا فرد را کاهش می‌دهد (Bashir & Ramay, 2010, p.122). مطالعات در زمینه انگیزش شغلی، این جمله که انگیزش شغلی عملکرد کارکنان و رضایتشان را بهبود می‌بخشد تأیید می‌کنند (Tell et al., 2007, p.4). خستگی می‌تواند منجر به غیبت‌های مکرر و جابجایی زیاد و همچنین بر عملکرد فرد و سازمان تأثیر گذارد (Jakson, 1983, p.3)؛ یا به صورت علائمی نظیر؛ لغزش متعدد در

عملکرد، کاهش توانایی عملکرد مطلوب و کم کاری نمایان شود (Jones et al., 2005, p.226). بنابراین فرض می شود که:

فرض چهارم (H4): تصمیم گیری مشارکتی به واسطه عواطف و احساسات بر عملکرد اثر می گذارد.

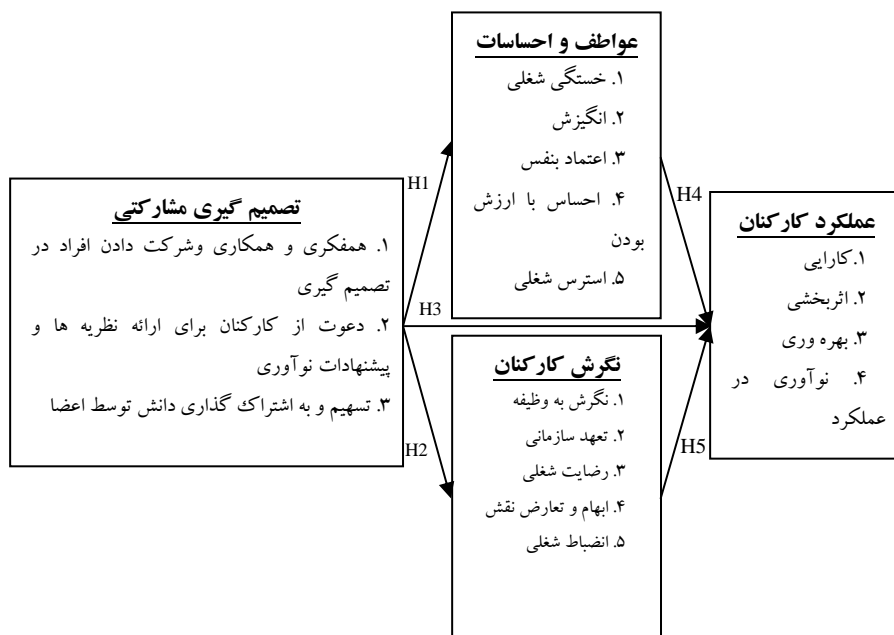
تصمیم گیری مشارکتی، نگرش کارکنان و عملکرد شغلی

تنوع، با مفهوم بودن، مهم بودن و استقلال در وظایف شغلی منجر به بهبود نگرش کارکنان نسبت به وظایف محوله در شغل می گردد و این امر نتایجی از جمله انگیزش بالا، رضایت کاری بیشتر، غیبت و ترک حرفه کمتر (تعهد بالاتر) و در نهایت کیفیت کاری بهتر یا افزایش عملکرد فرد را در پی خواهد داشت (Alvani, 2005, p.163). همچنین نخستین دیدگاه ها درباره رابطه بین رضایت شغلی و تولید یا بازدهی فرد در این خلاصه می شد که یک کارگر با نشاط و شاد، کارگری مولد و پربازده است (Robbins, 2008, p.47). از سویی دیگر محققان معتقد بودند، احتمال کمی وجود دارد مبنی بر اینکه کارکنان متعهد گرایش به تأخیر و غیبت از کار داشته باشند. همچنین کارکنانی که متعهد هستند به احتمال کمی سازمانشان را جهت کشف فرصت های جدید (یا سایر مشاغل) ترک می کنند. بعلاوه، مشاهده شد که تعهد سازمانی تأثیر مثبتی بر انگیزش و عملکرد شغلی می گذارد (Davenport, 2010, p.277). تحقیقات نشان دادند که سطوح پایینی از تعهد سازمانی ممکن است برای سازمان و اعضای آن ناکارآمد باشد، در حالی که سطح بالایی از آن که بر اثر مشارکت افراد در جلسات تصمیم گیری به وجود می آید، اثرات مثبتی از جمله عملکرد بالاتر، رضایتمندی بیشتر و جابجایی کمتر به همراه خواهد داشت (Mathieu & Zajac, 1990, p.87; Charles & Schwegker, 2001, p.41). بنابراین می توان فرض کرد که:

فرض پنجم (H5): تصمیم گیری مشارکتی به واسطه ی نگرش شغلی بر عملکرد شغلی اثر می گذارد.

مدل پیشنهادی

در این بخش، فرضیات پژوهش در قالب مدل پیشنهادی (شکل ۲) که روابط میان متغیرهای تصمیم گیری مشارکتی، نگرش، عواطف و احساسات و عملکرد کارکنان را بخوبی نشان می دهد، آورده شده است.



شکل ۲: مدل پیشنهادی پژوهش

روش‌شناسی تحقیق

جامعه و نمونه

تحقیق حاضر در صنعت بانکداری شهرستان رشت انجام گرفته (جامعه) و کلیه شعب بانک مسکن شهرستان رشت که در مجموع ۱۵ شعبه بوده و مجموعاً دارای ۱۵۱ پرسنل در سطح متصدیان امور بانکی، ناظران و مدیران می‌باشد، به عنوان نمونه تحقیق (به روش تصادفی ساده) در نظر گرفته شد. بنابراین پرسشنامه میان کلیه ۱۵۱ پرسنل توزیع گردید و با همکاری تمامی پاسخ‌دهندگان، تمام پرسشنامه‌های پژوهش تکمیل و عودت داده شد. از ۱۵۱ پرسشنامه عودت داده شده ۱۴۷ مورد قابلیت بررسی داشتند. دلیل انتخاب صنعت بانکداری این است که این صنعت نسبت به سایر صنایع در کشور، دارای ساختاری نظام‌مندتر بوده، و با عدم تنوع وظیفه و کمبود آزادی عمل مواجه است و مشارکت جز در سطوح عالی آن، در سطوح پایینی کمتر به چشم می‌خورد و یا فقط در سطح ظاهری (گروه اسمی) صورت می‌گیرد. اما از طرفی، نتایج حاصل از این نمونه قابلیت تعمیم به سایر بانک‌ها و سایر صنایع با ساختاری مشابه از جمله صنعت بیمه و ... را داراست. پس هدف اصلی این پژوهش که بررسی تأثیر راهبرد تصمیم‌گیری مشارکتی بر نگرش، عواطف و عملکرد کارکنان بود، در صنعت بانکداری شهرستان رشت - کلیه شعب بانک مسکن انجام گرفت. بنابراین این تحقیق از نظر هدف، می‌تواند بسیار کاربردی باشد.

در این پژوهش جهت بررسی کفایت حجم نمونه از آزمون KMO استفاده گردید که نتایج آن در جدول (۲) ذکر شده است.

جدول (۲): نتایج آزمون کفایت حجم نمونه (KMO)

شاخص کفایت حجم نمونه KMO		۰/۸۲۹
آزمون بارتلت	Approx. Chi-Square	۶۵۹/۹۷۱
	درجه آزادی	۱۳۶
	سطح معناداری	۰/۰۰۰

مقدار شاخص KMO در جدول ۲، ۰/۸۲۹ می باشد. با توجه به اینکه این عدد هرچه به یک نزدیک تر باشد بهتر است؛ در نتیجه می توان گفت که حجم نمونه مورد نظر در این پژوهش جهت تبیین مناسب و از کفایت مناسبی برخوردار است. همچنین معنادار بودن آزمون بارتلت ($\text{sig} < 0/05$) نشان می دهد که تحلیل عاملی جهت بررسی و شناسایی ساختار داده ها مناسب می باشد.

ابزار گردآوری اطلاعات، روایی و پایایی

تحقیق حاضر از نظر گردآوری داده ها توصیفی از نوع پیمایشی بشمار می رود. پس، جهت انجام مطالعات میدانی و گردآوری داده ها از ابزاری که در اغلب تحقیقات پیمایشی استفاده می شود؛ یعنی پرسشنامه استفاده نمودیم. پرسشنامه پژوهش محقق ساخته بوده و سؤالات آن براساس شاخص های استخراج شده در بررسی ادبیات موضوع تشکیل شده و مجموعاً شامل ۱۷ سؤال است که براساس طیف پنج گزینه ای لیکرت از ۱= کاملاً مخالف تا ۵= کاملاً موافق طراحی شده تا از این طریق به نگرش پاسخ دهندگان پی ببریم. طبقه بندی سؤالات پرسشنامه بدین ترتیب می باشد: ۳ سؤال مربوط به متغیر تصمیم گیری مشارکتی، ۵ سؤال مربوط به متغیر نگرش، ۵ سؤال مربوط به متغیر عواطف و احساسات و ۴ سؤال نیز مربوط به متغیر عملکرد. کلیه شاخص های مربوط به سؤالات پژوهش در جدول ۳ آورده شده است.

روایی پرسشنامه هم توسط اساتید دانشگاهی و کارشناسان مورد بررسی قرار گرفت (اعتبار محتوایی) و هم توسط تحلیل عاملی به کمک نرم افزار SPSS، که در هر ۲ صورت مورد تأیید قرار گرفت. نتایج تحلیل عاملی جهت تأیید روایی پرسشنامه، در جدول ۳ آورده شده است؛ و همان طور که مشاهده می شود، نتایج تحلیل نیز آیتم ها را در ۴ جزء (یا ۴ عامل) تقسیم کرده است و بارهای عاملی از ۰/۵۱۴ تا ۰/۸۶۲ می باشد و چون از ۰/۵ بالاتر است، بنابراین سؤالی حذف نشد و روایی تأیید گردید. پایایی پرسشنامه (آلفا کرونباخ) نیز با نرم افزار SPSS محاسبه و مقادیرش در جدول (۳) آورده شده است و همان طور که دیده می شود، بالاتر از ۰/۷ می باشند. پس پایایی پرسشنامه نیز قابل تأیید است.

جدول (۳): نتایج تحلیل رویای پرسشنامه به روش تحلیل عاملی

متغیرها	شاخص‌ها (متغیرهای مشاهده شده)	اجزاء و بارهای عاملی			
		۱	۲	۳	۴
تصمیم‌گیری مشارکتی	توسعه همکاری و مشارکت میان سطوح مختلف سازمانی از طریق برقراری ارتباطات مستمر (PM-1)	۰/۶۵۵	۰/۴۴۳	۰/۱۳۲	-۰/۰۳۱
	تأکید بر اندیشه جمعی یعنی اعضای تصمیم‌گیرنده بطور آزادانه عقاید و دیدگاه‌های خود را مطرح و در تعیین اهداف سازمان مشارکت نمایند (PM-2)	۰/۷۶۳	۰/۲۲۱	۰/۲۳۲	-۰/۰۰۷
	تسهیم و به اشتراک گذاری دانش توسط اعضا (PM-3)	۰/۵۹۴	۰/۵۵۸	۰/۰۲۰	-۰/۰۸۰
نگرش کارکنان به شغل	نگرش به وظیفه: نگرش نسبت به تنوع وظایف، بامفهوم بودن وظایف و مهم بودن آنهاست (ATT-1)	۰/۱۱۰	۰/۸۵۲	۰/۲۴۷	۰/۱۸۵
	تعهد سازمانی: شاخصی است از وفاداری فرد نسبت به سازمان (ATT-2)	۰/۵۰۱	۰/۶۳۴	-۰/۰۱۹	-۰/۲۰۰
	رضایت شغلی: کار را معرف خود دانستن (ATT-3)	۰/۲۵۴	۰/۸۰۸	-۰/۰۲۰	۰/۰۴۶
	ابهام و تعارض نقش: ناآگاهی و عدم وجود اطلاعات لازم در مورد شغل (ATT-4)	۰/۳۲۱	۰/۵۱۴	-۰/۴۸۱	۰/۲۶۵
	انضباط شغلی: اصلاح رفتار نامطلوب کارکنان (ATT-5)	۰/۱۱۰	۰/۷۹۳	۰/۰۷۹	۰/۲۲۴
عواطف و احساسات	خستگی شغلی (Emo-1)	۰/۰۲۴	۱/۷۸	۰/۰۲۴	۰/۸۲۲
	انگیزش (Emo-2)	۰/۴۱۳	۱/۴۸	۰/۰۸۸	۰/۶۶۳
	اعتماد بنفس (Emo-3)	۰/۲۲۶	۱/۰۳۸	۰/۱۳۱	۰/۷۶۸
	احساس با ارزش بودن (Emo-4)	۰/۲۳۰	۱/۰۰۸	۰/۱۶۱	۰/۶۱۷
	فشار روانی یا استرس شغلی (Emo-5)	۰/۰۶۹	۱/۱۴	۰/۱۷۱	۰/۸۶۲
عملکرد	راندمن یا کارایی: انجام دادن درست کارها یا استفاده از منابع (Per-1)	۰/۰۵۴	۱/۵۴۰	۰/۶۲۳	-۰/۰۳۲
	اثربخشی: انجام دادن کارهای درست (Per-2)	۰/۴۴۲	۱/۰۵۱	۰/۷۴۱	۰/۱۸۶
	بهره‌وری: خروجی یا ستاده کل به دست آمده از مجموع نهاده‌ها (Per-3)	۰/۳۱۵	۱/۲۷۰	۰/۷۸۲	۰/۱۹۷
	نوآوری: انجام فعالیت‌های جدید با ایجاد فرایندها و خدمات نوآور، حمایت از ایده‌های نوین (Per-4)	۰/۰۳۰	۱/۵۴۷	۰/۵۹۲	۰/۰۰۴
۰/۸۸۷	آلفا کرونباخ کل پرسشنامه				

پس از انجام تحلیل عاملی، تأیید شد که این پژوهش به طور کلی شامل ۴ متغیر مکنون (پنهان) می‌باشد که هر کدام با متغیرهای مشاهده شده مربوط به خودشان مورد سنجش قرار می‌گیرند. منظور از متغیرهای

مکنون (پنهان)، متغیرهایی هستند که به طور مستقل اندازه گیری نمی شوند، بلکه با استفاده از ۲ یا تعداد بیشتری متغیرهای مشاهده شده مورد سنجش قرار می گیرند. به عنوان مثال، متغیر عملکرد در این پژوهش با شاخص هایی از جمله کارآیی، بهره وری، اثربخشی و نوآوری سنجیده شده است. پس متغیرهای پنهان این پژوهش همان تصمیم گیری مشارکتی، نگرش، عواطف و عملکرد می باشد. با این تفاوت که متغیر تصمیم گیری مشارکتی به عنوان متغیر مکنون بیرونی (نقش مستقل) و متغیر عملکرد به عنوان متغیر مکنون درونی (نقش وابسته) و ۲ متغیر نگرش و عواطف - احساسات کارکنان به عنوان متغیرهای واسطه یا میانجی، معرفی شده اند. سپس جهت آزمون مدل های اندازه گیری به منظور صحت متغیرهای مشاهده شده برای متغیرهای پنهان، آزمون فرضیه ها (روابط مسیر) و آزمون شاخص های مدل ساختاری پیشنهادی (مدل کامل) از نرم افزار AMOS 18.0 استفاده نمودیم. معمولاً بین ۳ تا ۵ شاخص برای برازش مدل استفاده می شود که برای این پژوهش ۵ شاخص که عبارتند از: نسبت کای مربع به درجه آزادی (Chi-Square/df)، شاخص نکویی برازش (GFI)، شاخص های برازش تطبیقی (CFI)، شاخص برازش هنجار شده یا بنتل-بونت (NFI) و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) در نظر گرفته شده است. به منظور بررسی صحت متغیرهای مشاهده شده برای متغیرهای مکنون (پنهان)، آزمون های اندازه گیری توسط نرم افزار AMOS صورت گرفت. مقادیر به دست آمده برای شاخص های برازش مدل های اندازه گیری پژوهش در جدول (۴) آورده شده است.

جدول (۴): مقادیر شاخص های برازش مدل های اندازه گیری

حد قابل قبول	مقادیر به دست آمده برای مدل های اندازه گیری پژوهش				متغیرهای مکنون شاخص های برازش
	عملکرد شغلی	عواطف و احساسات	نگرش کارکنان	تصمیم گیری مشارکتی	
بین ۱ تا ۳	۲/۹۱۳	۲/۰۱۶	۱/۵۲۷	۱/۳۶	نسبت کای مربع به درجه آزادی
بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۷۹	۰/۹۵۸	۰/۹۵۳	۰/۹۳۳	شاخص نکویی برازش (GFI)
بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۸	۰/۹۵۴	۰/۹۸	۰/۹۸۵	شاخص های برازش تطبیقی (CFI)
بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۷۱	۰/۹۱۹	۰/۹۴۶	۰/۹۵	شاخص برازش هنجار شده (NFI)
کوچکتر از ۰/۰۸	۰/۰۶	۰/۰۴۱	۰/۰۵۱	۰/۰۳۱	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)

همان طور که در جدول (۴) نمایش داده شده است، مقادیر شاخص های برازش مدل های اندازه گیری پژوهش، همگی حد قابل قبول را کسب نموده اند و این صحت متغیرهای مشاهده شده برای متغیرهای

مکنون را بخوبی تأیید می‌کند. به عنوان مثال نسبت کای مربع به درجه آزادی بایستی بین ۱ تا ۳ باشد که در همه مدل‌های اندازه‌گیری، این شاخص در بازه‌ی مورد نظر وجود دارد؛ یا اینکه شاخص نیکویی برازش، شاخص برازش تطبیقی و شاخص برازش هنجار شده هر اندازه که به مقدار ۱ نزدیک تر باشند، بدان معناست که مدل از برازش مناسبی برخوردار است و همان طور که در جدول (۴) مشاهده می‌شود مقادیر همه مدل‌های اندازه‌گیری بالاتر از ۰/۹ و نزدیک به عدد ۱ است. همچنین ریشه میانگین مربعات خطای برآورد بایستی کمتر از ۰/۰۸ باشد که در مدل‌های اندازه‌گیری این مقدار نیز رعایت شده است. پس از اینکه صحت مدل‌های اندازه‌گیری نیز تأیید شد، مدل ساختاری کل و فرضیات پژوهش را نیز مورد آزمون قرار دادیم که نتایج یافته‌ها در بخش یافته‌های تحقیق آورده شده است.

یافته‌های تحقیق

پس از اجرای تحلیل عاملی و آزمون مدل‌های اندازه‌گیری، برای برقراری روابط علی بین متغیرهای مستقل، میانجی و وابسته، مدل پیشنهادی پژوهش با استفاده از نرم افزار AMOS18.0 (آموس) ترسیم و سپس مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. جهت آزمون مدل ساختاری پژوهش (مدل کامل)، از همان شاخص‌های برازشی که جهت آزمون مدل‌های اندازه‌گیری به کار گرفته شده بود، استفاده شد که نتایج آن در جدول (۵) نمایش داده شده است.

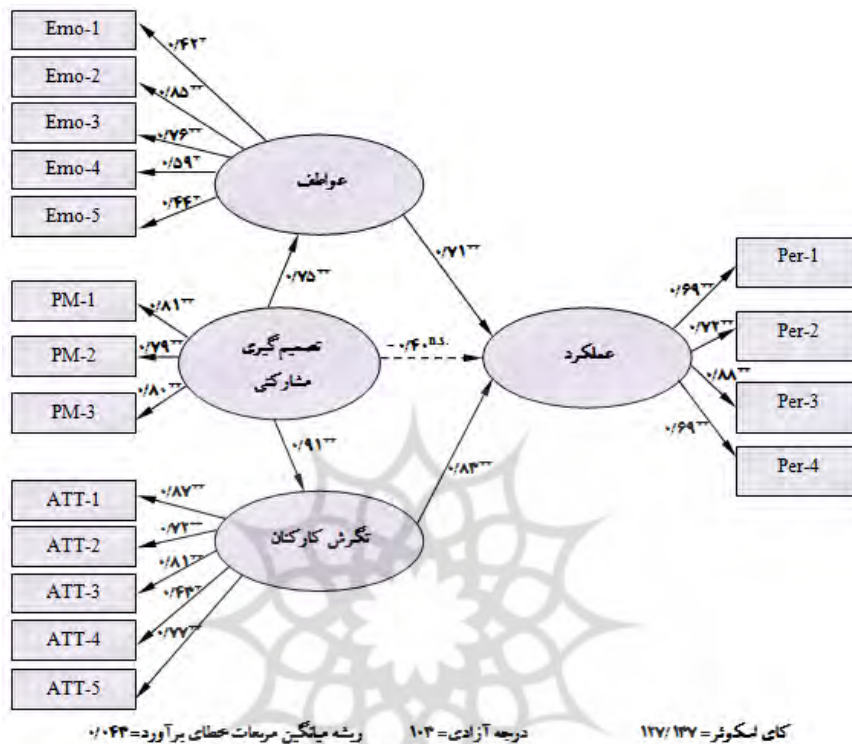
جدول (۵): مقادیر شاخص‌های برازش مدل ساختاری پژوهش

متغیرهای مکنون شاخص‌های برازش	مقادیر به دست آمده برای شاخص‌های برازش مدل ساختاری پژوهش	حد قابل قبول
نسبت کای مربع به درجه آزادی	۱/۲۳۴	بین ۱ تا ۳
شاخص نکوئی برازش (GFI)	۰/۹۵	بزرگتر از ۰/۹
شاخص‌های برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۵۹	بزرگتر از ۰/۹
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	۰/۹۴۶	بزرگتر از ۰/۹
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۴۳	کوچکتر از ۰/۰۸

همان طور که در جدول (۵) ملاحظه می‌شود، کلیه شاخص‌های برازش، مدل ساختاری را تأیید می‌کنند. زیرا کای مربع هنجار شده با مقدار ۱/۲۳۴ در بازه‌ی ۱ تا ۳ قرار گرفت و مقادیر شاخص‌های نیکویی برازش (۰/۹۵)، برازش تطبیقی (۰/۹۵۹) و هنجار شده (۰/۹۴۶) مقادیری بیش از ۰/۹ را کسب کردند و در

نهایت RMSEA نیز مقداری کمتر از ۰/۰۸ را به دست آورد. همچنین مقدار P-Value مدل نیز بایستی بالاتر از ۰/۰۵ باشد که در مدل ساختاری پژوهش این مقدار نیز رعایت شده است. پس از اینکه برازش مدل تأیید شد، به ارزیابی روابط بین متغیرهای پژوهش پرداخته شد که در ادامه آمده است.

(شکل ۳)، ضرایب تخمینی استاندارد مسیر مربوط به اثرات مستقیم تصمیم‌گیری مشارکتی بر نگرش، عواطف و عملکرد و اثرات میانجی عواطف کارکنان و نگرش شغلی کارکنان بر عملکرد را نشان می‌دهد.



شکل ۳: نتایج مدل مسیر: ضرایب رگرسیونی (در حالت تخمین استاندارد) - خروجی نرم‌افزار Amos

نتایج به دست آمده از مدل نشان می‌دهد که ۴ فرضیه پژوهش یعنی فرضیات H1، H2، H4 و H5 تأیید و پشتیبانی می‌شوند و فقط فرضیه H3 رد می‌شود. در ادامه به ترتیب به تشریح دلایل رد یا قبول فرضیات پرداخته می‌شود:

- اولین یافته پژوهش این است که تصمیم‌گیری مشارکتی اثر مثبت معناداری (اثر مستقیم) بر عواطف و احساسات کارکنان می‌گذارد ($\beta=0.75; p<0.01$). بنابراین فرض H1 تأیید شد.

- دومین یافته پژوهش این است که تصمیم‌گیری مشارکتی به طور مستقیم و معناداری بر نگرش شغلی کارکنان اثر می‌گذارد ($\beta=0.91; p<0.01$). بنابراین فرض H2 نیز تأیید گردید.
- سومین یافته پژوهش این است که مشارکت در تصمیم‌گیری تأثیر معناداری به طور مستقیم بر عملکرد شغلی کارکنان نمی‌گذارد (عدم معناداری: $\beta=-0.40$; n.s.= not significant). بنابراین فرض H3 که مبنی بر تأثیر مثبت و معنادار تصمیم‌گیری مشارکتی بر عملکرد شغلی بود، رد شد و مورد پشتیبانی قرار نگرفت. البته، این نتیجه آن چنان، تعجب‌انگیز نبود؛ زیرا تأثیر تصمیم‌گیری مشارکتی بر عملکرد از دهه ۱۹۴۰ میلادی تاکنون مورد مطالعه قرار گرفته است. با این وجود، یافته‌های به دست آمده از مطالعات تحلیلی متفاوت است.
- چهارمین یافته پژوهش حاضر این است که عواطف و احساسات کارکنان منجر به سطح بالایی از عملکرد می‌شود ($\beta=0.71; p<0.01$)؛ و از آنجایی که تصمیم‌گیری مشارکتی بر عواطف و احساسات کارکنان، تأثیر مثبت و معناداری می‌گذاشت، متغیر عواطف و احساسات کارکنان به عنوان متغیر میانجی بین تصمیم‌گیری مشارکتی و عملکرد نقش ایفا کرد. پس تصمیم‌گیری مشارکتی به طور مستقیم بر عواطف و احساسات کارکنان و به طور غیر مستقیم بر عملکرد تأثیر می‌گذارد. بنابراین فرض H4 نیز تأیید گردید.
- پنجمین یافته پژوهش حاضر این است که نگرش شغلی کارکنان منجر به سطح بالایی از عملکرد می‌شود ($\beta=0.83; p<0.01$)؛ و از آنجایی که تصمیم‌گیری مشارکتی بر نگرش کارکنان، تأثیر مثبت و معناداری داشت، متغیر نگرش کارکنان به عنوان متغیر میانجی بین تصمیم‌گیری مشارکتی و عملکرد نقش ایفا می‌کند. پس تصمیم‌گیری مشارکتی بطور مستقیم بر نگرش کارکنان و بطور غیر مستقیم بر عملکرد تأثیر می‌گذارد. بنابراین فرض H5 نیز تأیید گردید.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اینکه تحقیقات در حوزه تصمیم‌گیری مشارکتی و مزایای بهره‌گیری از آن در اغلب کشورهای دنیا و همچنین ایران در طی چند سال گذشته در کانون توجهات قرار گرفته و از کارکنان و اعضا به عنوان عاملی مهم در سازمان یاد شده، اما هنوز هم سازمان‌های زیادی در کشور وجود دارند که از شیوه‌های غیرمشارکتی در تصمیم‌گیری و سبک مدیریتی خود استفاده می‌کنند. بدین منظور، سعی کردیم نقش تصمیم‌گیری مشارکتی را به عنوان راهبردی کاربردی که می‌تواند مشکلات اساسی سازمان (از جمله

عدم تعهد سازمانی، نگرش منفی به شغل و سازمان، عدم رضایت شغلی، آسیب های عاطفی و روحی کارکنان و کاهش عملکرد شغلی) را حداقل سازد و منجر به بهبود نگرش، احساسات و عملکرد شغلی کارکنان شود مورد بررسی قرار دهیم. بنابراین پس از مطالعات کتابخانه ای ۱۷ شاخص استخراج شد که پس از انجام تحلیل عاملی و تأیید خبرگان در قالب ۴ عامل یا متغیر اصلی، یعنی تصمیم گیری مشارکتی، نگرش شغلی، احساسات و عواطف و عملکرد طبقه بندی گردید. سپس، مدلی ارائه شد که شامل یک متغیر مستقل (تصمیم گیری مشارکتی)، یک متغیر وابسته (عملکرد شغلی) و دو متغیر میانجی (نگرش و عواطف) بود. سپس مدل های اندازه گیری جهت تأیید صحت متغیرهای مکنون و مدل ساختاری کل و فرضیات تحقیق توسط نرم افزار آموس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و شاخص های برازش مقادیری را کسب کردند که نشان دهنده قابل قبول بودن مدل بود. همچنین یافته های به دست آمده از برآورد استاندارد ضرایب مسیر نشان داد که ۴ فرضیه تأیید گردید و ۱ فرضیه رد شد. همچنین یافته ها نشان دادند که اگرچه تصمیم گیری مشارکتی بطور مستقیم بر عملکرد شغلی کارکنان اثر نمی گذارد، اما به واسطه ایجاد نگرش شغلی و عواطف و احساسات مثبت بر عملکرد تأثیر می گذارد. در این بخش لازم است مقایسه ای میان یافته های به دست آمده در این پژوهش با نتایج سایر تحقیقات مشابه صورت گیرد تا گواهی بر صحت یافته های پژوهش حاضر باشد.

در راستای اولین یافته پژوهش، ۲ یافته مشابه وجود دارد؛ یافته های یکی از تحقیقات پیشین عبارت بود از اینکه مشارکت دادن افراد در امور سازمانی و تصمیم گیری منجر به ارضای نیازهای بالا (از جمله اعتماد بنفس، احترام، خودشکوفایی و رسیدن به پذیرش از سوی دیگران یا همان احساس با ارزش و مفید بودن) می شود (Jorfi, 2008, p.73). نتایج یکی از یافته های محققان دیگر نیز حاکی از آن بود که رفتار رهبری مشارکتی و حمایتی، به احساسات و عواطف مثبت کارکنان منجر می شود (Lee et al., 2011, p.948).

در راستای دومین یافته این پژوهش نیز، محققان پیشین نیز به این نتیجه دست یافته بودند که تصمیم گیری مشارکتی با مشخصه های نگرش شغلی از جمله: تعهد سازمانی، نگرش به وظیفه و رضایت شغلی رابطه مثبتی دارد (Scott-Ladd et al., 2006, p.406). نتایج تحقیقی که در سال ۲۰۱۱ انجام گرفت نیز حاکی از آن بود سبک رهبری رابطه مدار (مشارکتی) بر نگرش کارکنان تأثیر مثبت معناداری می گذارد (Wang et al., 2011, p.101).

در راستای سومین یافته پژوهش نیز بایستی اذعان نمود که، برخی محققین ادعا می کردند که تصمیم گیری مشارکتی بر عملکرد تأثیری ندارد؛ اما برخی دیگر بر این باور بودند که تصمیم گیری مشارکتی

تأثیر معناداری بر عملکرد می‌گذارد. در این بخش یک یافته مشابه و یک یافته مخالف با یافته پژوهش حاضر آورده شده است. نتایج یکی از تحقیقات نشان داده بود که تصمیم‌گیری مشارکتی تأثیر مثبتی در سطح قابل قبول بر عملکرد می‌گذارد (Scott-Ladd et al., 2006, p.406). اما در تحقیقی دیگر که اخیراً انجام شده، محققان به این نتیجه دست یافتند که به کارگیری سبک مشارکتی و رابطه مدار از سوی مدیران مستقیماً بر عملکرد اثری ندارد (Wang et al., 2011, p.101).

در راستای چهارمین یافته پژوهش حاضر، نیز ۲ یافته مشابه وجود دارد. برداشت تجربی یکی از تحقیقات پیشین این بود که محققان معتقد بودند راهبردی وجود دارد که منجر به ایجاد انگیزش افراد و بهبود تلاش آنان می‌شود و به واسطه آن عملکرد شغلی و فردی آنان را بالا می‌برد. آنها معتقد بودند که آن راهبرد، تصمیم‌گیری مشارکتی است. زیرا طبق تعریف، آنان تصمیم‌گیری مشارکتی را به عنوان یک برنامه انگیزشی جهت بهبود عملکرد شغلی تعریف کرده بودند (Stashevsky, S. & Elizur, 2000, p.63). نتایج یکی دیگر از محققان که در سال ۲۰۱۱ به دست آمد حاکی از آن بود که سبک رهبری مشارکتی و حمایتی، منجر به بهبود احساسات و عواطف کارکنان شده و بهبود احساسات کارکنان منجر به بهبود خدمات رسانی آنان به مشتریان و در نهایت بهبود عملکرد شغلیشان می‌شد. بنابراین طبق یافته آنان، مشارکت و ایجاد فضای دوستانه بین رئیس و مرئوس بطور غیر مستقیم؛ یعنی به واسطه بهبود احساسات کارکنان بر عملکرد شغلی آنان تأثیر گذاشت (Lee et al., 2011, p.951).

در راستای پنجمین یافته پژوهش حاضر نیز ۳ یافته مشابه وجود دارد. نتایج مطالعات محققان در سال ۲۰۰۴ نشان داد که نگرش کارکنان رابطه مثبت معناداری با عملکرد شرکت دارد (Schleicher et al., 2004, p.167). همچنین، یافته‌های محققان در سال ۲۰۰۹ حاکی از آن بود که نگرش شغلی (با شاخصه‌های تعهد سازمانی و رضایت شغلی) با عملکرد سازمان رابطه مثبتی دارد (Cogliser et al., 2009, p.459). نتایج تحقیقی که در سال ۲۰۱۱، در ۱۲۵ شرکت کشور چین انجام گرفت، نیز حاکی از آن بود سبک مشارکتی بر نگرش کارکنان تأثیر مثبت معناداری در سطح اطمینان ۹۹٪ می‌گذارد، سپس نگرش کارکنان با نقش میانجی‌ای که داشت، بر عملکرد تأثیر مثبت معناداری می‌گذاشت (Wang et al., 2011, p.101). پس آنها نیز معتقد بودند که سبک مشارکتی بطور مستقیم بر نگرش کارکنان و بطور غیر مستقیم (به واسطه نگرش) بر عملکرد اثر می‌گذارد.

در مجموع می توان مدعی شد که ویژگی خاص این تحقیق جامعیت آن نسبت به تحقیقات پیشین بود (تحقیقاتی که در پیشینه تحقیق آورده شده اند)؛ چون شاخص های بیشتری را نسبت به سایر تحقیقات مورد بررسی قرار داد و از این طریق به غنای ادبیات تحقیق افزود.

در پایان به سازمان هایی که به دنبال رشد و توسعه پایدار و کسب مزیت رقابتی هستند، پیشنهاد می شود:

- دانش مدیران خود؛ بخصوص مدیرانی را که از سبک های سنتی در سازمان هایشان استفاده می کنند به وسیله آموزش رویکردهای نوین و به روز مدیریتی بالا ببرند. زیرا سبک های جدید مدیریتی بر تصمیم گیری مشارکتی و گروهی در سازمان تأکید دارند.
 - کارکنانی را که از توانایی های لازم (هوش، دانش فنی و روابط انسانی) برخوردارند شناسایی و به طور مؤثر در اموری همچون تصمیم گیری و تعیین اهداف سازمانی مشارکت دهند.
 - محیط و ساختار و فرهنگ سازمانی را به گونه ای فراهم آورند تا افراد نظرات خلاق و نوآور خود را آزادانه و به دور از ترس مردود شدن و یا شکست، ابراز نمایند.
 - فضایی تسهیل کننده جهت همکاری، ارتباطات و اعتماد متقابل در سازمان خود فراهم آورند تا افراد به راحتی دانش خود را با سایر اعضا به اشتراک بگذارند.
 - استراتژی های حمایتی و تشویقی از افکار نو را در سازمان پیاده سازند؛ به گونه ای که مدیران سازمان ها باید به گونه ای رفتار کنند که افراد ساکت و غیرفعال را با تشویق وارد بحث های گروهی کنند و در این مسیر نباید راه حل های ارائه شده و ابراز نظرهای آنان را در نخستین وهله رد کنند.
- از این طریق می توان زمینه را جهت تغییر نگرش افراد به مشاغل و سازمانشان در جهت مثبت فراهم کرد و زمینه ساز بهبود احساسات کارکنان و در نهایت بهبود عملکرد شغلیشان شد.
- به محققان توصیه می شود، شاخص هایی نظیر کیفیت (بهبود کیفیت خدمات رسانی) و سرعت (خدمات رسانی بهنگام) را نیز به شاخص های عملکرد شغلی اضافه کنند. همچنین جهت افزایش تعمیم پذیری مدل، آن را در سایر سازمان ها (با ساختاری مشابه یا غیر مشابه) بررسی نمایند.

References

- Akerstedt, T.; Knutsson, A.; Westerholm; Theorell, T.; Alfredsson, L., & Kecklund, G. (2004). Mental fatigue, work and sleep, *Journal of Psychosomatic Research*, 57, 427-433.
- Alain, Y. L. Ch., & Felix, T. S. Ch. (2011). Can malaysian firms improve organizational/innovation performance via SCM? *Industrial Management & Data Systems*, 111(3), 410-431.
- Alvani, S. M. (2005). *General management*, (23 Edition). Tehran: Ney press. (in Persian)

- Bashir, U., & Ramay, M. I. (2010). Impact of stress on employee's job performance. a study on banking sector of Pakistan, *International Journal of Marketing Studies*, 2(1), 122-126.
- Beehr, T. A., & Newman, J. E. (1978). Job stress, *Personal Psychology*, 665-699.
- Brown, I. (1994). Driver fatigue, *Human Factors: the journal of the human factors and ergonomics society*, 36(2), 298-314.
- Chaplin, J., & Krawiec, T. S. (1979). *Systems and theories of psychology*, (4th Edition). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Charles, H., & Schwepker, J. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the sales force, *Journal of Business Research*, 54, 39- 52.
- Cogliser, C. C.; Schriesheim, C. A.; Scandura, T. A., & Gardner, G. L. (2009). Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: relationships with performance and work attitudes, *The Leadership Quarterly*, 20, 452- 465.
- Davenport, J. (2010). Leadership style and organizational commitment: the moderating effect of locus of control, *ASBBS Annual Conference: Las Vegas*, 17(1), 277-290.
- David, A. S. Ch.; Shigang, Y., & Charles, Y. J. Ch. (2008). Core capability and competitive strategy for construction SMEs in China, *Chinese Management Studies*, 2(3), 203-214.
- Eriksson, E., & Westerberg, M. (2011). Effects of cooperative procurement procedures on construction project performance: a conceptual framework, *International Journal of Project Management*, 29, 197-208.
- Fantino, E. (1973). *The study of behavior: learning, motivation, emotion, and instinct*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman.
- Gardner, D. G.; Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). The effects of pay level on organization based self-esteem and performance: a field study. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(3), 307-322.
- Ghasemi, V. (2010). *Structural equation modeling in social research with Amos*, (1st Edition), Tehran: Jame'e shenasan press (sociologists). (in Persian)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*, addison wesley, reading.
- Hatch, M. J. (2009). Translated by: Danayi fard, H. *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*, (4th Edition), Tehran: Afkar press. (in Persian)
- Hollenbeck, G., & Hall, D. T. (2004). Self-confidence and leader performance, *Organizational Dynamics*, 33(3), 254-269.
- Houston, J.; Bee, H.; Hatfield, E., & Rimm, D. C. (1979). *Invitation to psychology*. New York: academic press.
- Hsu, J. Sh.; Shih, Sh.; Chiang, J. C., & Liu, J. Y. (2012). The impact of trans-active memory systems on IS development teams' coordination, communication, and performance. *International Journal of Project Management*, 30, 329-340.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1980). *Stress and work*, Illinois: Scott, Foresman.
- Jakson, E. S. (1983). Participation in decision making as a strategy for reducing job-related strain. *Journal of Applied Psychology*, 68(1), 3-19.
- Jones, Ch. B.; Dorrian, J.; Rajaratnam, Sh. M. W., & Dawson, D. (2005), Working hours regulations and fatigue in transportation, *Safety Science*, 43, 225-252.

- Jorfi, S. (2008). Surveying the effects of participation decision making on employee job satisfaction- (case study: Khuzestan keshavarzi bank), *Management Knowledge (or Science)*, 21(80), 61-76. (in Persian)
- Judge, T. A. (1993). Does affective disposition moderate the relationship between job satisfaction and voluntary turnover? *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 395-401.
- Kahn, R. L.; Wolfe, D. M.; Quinn, R.; Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Occupational Stress: studies in role conflict and ambiguity*, New York: Wiley.
- Kleinginna, R., & Kleinginna, A. M. (1981). A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, 5(4), 345-379.
- Knoop, R. (1995). Influence of participative decision-making on job satisfaction and organizational commitment of school principals, *Psychological Report*, 76(2), 379-82.
- Kuan-Yeh, T.; Ing-Chung, H.; Shu-Ling, C., & Chih-Ting, S. (2005). Mining the generation xers' job attitudes by artificial neural network and decision tree-empirical evidence in Taiwan, *Expert Systems with Applications*, 29, 783-794.
- Lee, Y. K.; Kim, Y.; Son, M. H., & Lee, D. J. (2011). Do emotions play a mediating role in the relationship between owner leadership styles and manager customer orientation, and performance in service environment? *International Journal of Hospitality Management*, 30, 942-952.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. in M. D. Dunnette, handbook of industrial and organizational psychology, Chicago: Rand McNally, 1297-1349.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Morris, C. G. (1979). *Psychology: an introduction* (3rd Edition). Englewood cliffs, New Jersey: prentice-hall.
- Mowday, R. T., & McDade, T. W. (1979). Linking behavior and attitudinal commitment: a longitudinal analysis of job choice and job attitudes. *Academy of Management Proceedings*, 84-88.
- Neely, A. D.; Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: the scorecard form measuring and managing stakeholder relationships*, London: financial times/prentice hall.
- Noori Tajer, M.; Mahfoozpoor, S., & Noroozi Nezhad, F. (2007). Participatory decision officers of teaching hospitals of Iran university of medical sciences and health services, *Journal of Health Management*, 10(28), 7-14. (in Persian)
- Northcraft, T., & Neale, H. (1996). *Organisation behaviour*. London: prentice-hall.
- Parsons, E., & Broadbridge, A. (2006). Job motivation and satisfaction: unpacking the key factors for charity shop managers, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 121-131.
- Porter, L. W.; Steers, R. M.; Mowday, R. T., & Boulian, V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Rahnavard, F. (2008). Key factors on enhancing performance of public sector in Iran organizations, *Journal of the Humanities and Social Management*, 4, 77-100. (in Persian)
- Rausch, E. (1996). Guidelines for participation in appropriate decision making. *Management Development Review*, 9(4), 29-34.

- Robbins, S. (2008). Translated by: Parsayan, A. & A'arabi, S. M., *Essentials of organizational behavior*, (21th Edition) Tehran: cultural research bureau. (in Persian)
- Sa'adat, E. (1993). *Decision making process in organization*, Tehran university press. (in Persian)
- Sa'adat, E. (2007). *Human resource management*, (13th Edition), Tehran: SAMT press. (in Persian)
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitude and job satisfaction, *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Schleicher, D. J., Watt, J. D., & Greguras, G. J. (2004). Reexamining the job satisfaction-performance relationship: the complexity of attitudes, *The Journal of Applied Psychology*, 89, 165-177.
- Scott-Ladd, B.; Travaglione, A., & Marshall, V. (2006). Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment, *Leadership & Organization. Development Journal*, 27(5), 399-414.
- Selye, H. (1974). *Stress without distress (1st ed.)*, Philadelphia: Lippincott.
- Stashevsky, S., & Elizur, D. (2000). The effect of quality management and participation in decision-making on individual performance, *Journal of Quality Management*, 5, 53- 65.
- Taheri, Sh. (2008). *Productivity and its analysis in organizations (Total productivity management)*, (15th Edition), Tehran: hastan press. (in Persian)
- Talaulicar, T.; Grundei, J., & Werder, A. (2005). Strategic decision making in start-ups: the effect of top management team organization and processes on speed and comprehensiveness, *Journal of Business Venturing*, 20, 519-541.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern, *Harvard Business Review*, 73311, 1-12.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
- Tella, A.; Ayeni. C. O., & Popoola, S. O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research Libraries in Oyo State, Nigeria, *Library Philosophy and Practice*, 1-16.
- Toor, Sh. R., & Ogunlana, O. S. (2010). Beyond the 'iron triangle': stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects, *International Journal of Project Management*, 28, 228-236.
- Van De Ven, A. H.; Delbecq, A. L., & Koenig, R. (1976). Determinants of coordination modes within organizations. *American Sociological Review*, 41(2), 322-338.
- Wang, H.; Tsui, A. S., & Xin, K. R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes, *The Leadership Quarterly*, 22, 92-105.
- Wang, J. (2011). Reducing work-life conflict: the role of participating in decision making, *Advances in Industrial and Labor Relations*, 18, 153-175.
- Wang, Z., & Wang. N. (2012), Knowledge sharing, innovation and firm performance, *Expert Systems with Applications*, 39, 8899-8908.