

بررسی و شناسایی مؤلفه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی در سازمان

ناصر ده‌دست^۱

چکیده

هدف از این پژوهش، بررسی و شناسایی مؤلفه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی در سازمان می‌باشد. روش تحقیق به صورت توصیفی و تحلیلی و استدلالی می‌باشد و از منابع و متون معتبر کتابخانه‌ای، استنادی و شبکه جهانی اینترنت نیز استفاده شده است. از نظرات ۱۵ نفر از متخصصان و کارشناسان خبره در این حوزه و اساتید دانشگاهی نیز برای تأیید و افزایش غنای نتایج کمک گرفته شده است.

نتیجه بررسی‌ها نشان می‌دهد مدل دارای ۸ مؤلفه زیر می‌باشد که مدیران سازمان‌ها، با استفاده از این مؤلفه‌ها می‌توانند در سازمان خود تصمیم‌گیری مشارکتی به شیوه علمی و صحیح را داشته باشند. و از نتایج این تصمیمات بهره‌مند شوند. ۱- آموزش مشارکت ۲- انتقال اطلاعات ۳- مشخص بودن اهداف ۴- تبیین مسئولیت‌ها ۵- زمان حیاتی تصمیم ۶- گروه‌های خودگردان ۷- سبک رهبری ۸- بازخورد

واژگان کلیدی: تصمیم‌گیری مشارکتی، آموزش مشارکت، سبک رهبری.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

۱. مقدمه

تصمیم‌ها در جهت تحقق اهداف و با توجه به منابع موجود گرفته می‌شوند. تصمیم‌گیری‌ها نوع اهداف و چگونگی تحقق آن‌ها را تعیین می‌کند، بنابراین تصمیم‌گیری مکانیسمی است که همه فعالیت‌های سازمان را در برمی‌گیرد و در واقع بر تمام اعضای سازمان خواه به صورت انفرادی و خواه به صورت عضوی از گروه اثر می‌گذارد.

سازمان بدون وجود مکانیسم تصمیم‌گیری فروریخته و به صورت مجموعه‌ای از افراد که هدف خاص خود را دنبال می‌کنند، در می‌آید. به عنوان مثال، اگر مربی تیم فوتبال برای بازی آینده تصمیم مشخصی نگیرد و فقط به اعضای تیم دستور بازی بدهد هریک از بازیکنان به میل خود، محل بازی مربوط به خود را انتخاب می‌کنند و به هر جهت که بخواهند حرکت می‌کنند، می‌توانید تصور کنید چه وضعی در زمین فوتبال به وجود خواهد آمد. مربی قبل از هر بازی اطلاعات لازم، از جمله طرح بازی را از گروه سرپرستی، تصمیم‌های تیم مقابل، قوت‌ها، ضعف‌های تیم خودی، وضعیت بازی و ترکیب تیم و چگونگی انتقال تصمیم‌هایش به اعضای تیم تصمیم می‌گیرد. اعضای تیم با توجه به آموزشی که دیده‌اند می‌دانند چه کاری کنند و چه موقع آن را انجام دهند. گاهی نیز ممکن است تصمیم توسط گروه گرفته شود (گریفین و مورهد، ۱۳۹۶).

تعاریف متعددی برای مشارکت بیان شده است. مشارکت را می‌توان نوعی سهیم و دخیل شدن در تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و اجرا دانست (قاسمی‌پور، ۱۳۸۰) و به‌طور کلی به عنوان فرایندی تعریف می‌شود که نفوذ و قدرت در بین افرادی که از نظر سلسله‌مراتب سازمانی نابرابر هستند، تسهیم می‌شود (Lam & others 2002). وقتی مشارکت در سازمانی پیاده شود، تمام کارکنان وجود خود را محترم، باارزش، کارساز یافته و خود را در سرنوشت سازمان سهیم می‌دانند و نسبت به سازمان تعهد پیدا می‌کنند. بنابراین دخالت و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان و به‌کارگیری نظرات آنان در عمل باعث افزایش حس مسئولیت‌پذیری و تعهد در قبال تصمیمات اتخاذشده می‌گردد. در نتیجه مدیران باید کارکنان را در پیشبرد امور سازمانی با توجه به صلاحیت و کارایی‌شان سهیم نمایند و به نظرات آن‌ها در خصوص مسائل سازمانی احترام قائل شوند و از این طریق تعهد کارکنان را به سازمان افزایش دهند. کارکنان متعهد، کارایی سازمان را ارتقا می‌دهند. چنین کارکنانی مولدتر از سایر کارکنان سازمانی هستند و گرایش کمتری به ترک سازمان خود دارند (Mitchell، ۱۹۷۳).

تصمیم‌گیری به معنی انتخاب یک راهکار از میان چند راهکار می‌باشد. در فرآیند تصمیم‌گیری الگوهای متعددی قابل شناسایی می‌باشند. الگوهای فرآیند تصمیم‌گیری عبارت‌اند از:

- ۱- الگوی عقلایی
- ۲- الگوی رفتاری
- ۳- الگوی عملی
- ۴- الگوی تعارض.

مدل عقلایی به خاطر منطقی و اقتصادی بودن آن مورد توجه است با وجود این کیفیت به دلیل اینکه تصمیم‌گیری واقعی یک فرآیند کاملاً عقلایی نیست مدل عقلایی تا حدودی سؤال‌برانگیز می‌باشد. الگوی رفتاری پوششی برای برطرف کردن محدودیت‌های تصمیم‌گیری عقلایی است. الگوی عملی تصمیم‌گیری از ترکیب دو الگوی عقلایی و رفتاری ایجاد شده است. الگوی تعارض بر فرآیندهای تصمیم‌گیری اشخاص در شرایط مشکل متمرکز می‌باشد (گریفین و مورهد، ۱۳۹۶).

۲. بیان مسئله

سازمان‌ها امروزه چنان وسیع و پیچیده شده‌اند که مدیریت و تصمیم‌گیری در امور سازمان از عهده یک فرد خارج است. این مطلب مؤید این نکته است که همواره انسان با محدودیت عقلایی درگیر بوده است (سعادت، فرایند تصمیم‌گیری در سازمان، ۱۳۷۹) از سوی دیگر با توجه به نتایج تحقیقات مرتبط به علم مدیریت به این نتیجه می‌رسیم که سرمایه‌های اصلی سازمان را منابع انسانی آن تشکیل می‌دهند و استفاده مؤثر و بهینه از این نیروهای بالقوه و انسانی، موفقیت و اثربخشی سازمان را تضمین می‌کند. (سنجر و همکاران، ۱۳۸۹) بنابراین مدیریت سازمان برای غلبه بر محدودیت عقلایی در تصمیم‌گیری و بهره‌گیری مؤثر از نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین منبع سازمانی باید سبک و روش مناسب مدیریتی را به کار بگیرد. از مهم‌ترین سیاست‌های مطرح، درگیر کردن کارکنان در تصمیمات عملیاتی و راهبردی است که منجر به استفاده از هوش و استعداد کارکنان می‌شود (Kiyani & others, 2011).

با مرور ادبیات موضوع به این نتیجه می‌رسیم که اکثر این مطالعات صرفاً تصمیم‌گیری مشارکتی بر کارکنان سازمان چون بررسی تأثیر انگیزش، رضایت شغلی، عملکرد فردی، تعهد کارکنان و... پرداخته‌اند یا تأثیر آن را بر خروجی‌های سازمان چون بازده تولیدی، بهره‌وری و سودآوری، کیفیت تولیدات یا خدمات و... بررسی کرده‌اند (رهنورد و رادمنش، تصمیم‌گیری مشارکتی و تعهد سازمانی، ۱۳۸۲).

درگیر کردن کارکنان در تصمیم‌گیری که گاهی به آن تصمیم‌گیری مشارکتی (PDM) نیز می‌گویند، به معنای تسهیم تصمیم‌گیری در محیط کاری می‌باشد (Mitchell, 1973)؛ لاک و شوایگر آن را به عنوان تصمیم‌گیری مشترک بین مدیران و زیردستان تعریف می‌کنند (Locke & others, 1979)؛ نوآ (۲۰۰۸) آن را یک‌شکل خاصی می‌داند که زیردستان کنترل و آزادی انتخاب بیشتر خواهند داشت و بین مدیران و کارکنان ارتباطات باز وجود به وجود می‌آید (Noah, 2008)؛ و این مسئله به درجه‌ای که کارکنان در فعالیت‌های برنامه‌ریزی راهبردی سازمان درگیر هستند، (مشارکت دارند) بستگی دارد. یک سازمان می‌تواند کارکنان را در سطحی بالا یا پایین در تصمیم‌گیری‌ها درگیر کند. درجه بالای درگیر کردن کارکنان در تصمیم‌گیری به این معناست که همه سطوح کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی دخالت داشته باشند و در مقابل درجه پایین درگیر کردن کارکنان در تصمیم‌گیری به فرایند برنامه‌ریزی انحصاری

مدیران عالی اشاره دارد (Barringer & Bluedorn, 1999). مشارکت عمیق کارکنان در تصمیم‌گیری، به کارکنان جلوی صف این اجازه را می‌دهد که در فرایند برنامه‌ریزی نفوذ داشته باشند. این کارکنان کسانی هستند که به مشتریان نزدیک هستند و محصولات و خدمات جدید را به آن‌ها معرفی می‌کنند و عنصر اصلی در فرایند سازمانی می‌باشند (Li & others, 2006). این مطلب به این نکته اشاره دارد که مشارکت کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی دربرگیرنده نوآوری‌های بالقوه‌ای است که شناخت فرصت‌ها در سرتاسر سازمان را تسهیل می‌کند (Kemelgor & others, 2002).

۳. پیشینه تحقیق

مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات سازمانی به عنوان یک ابزار مدیریتی مؤثر حدود پنجاه سال پیش وارد ادبیات علم مدیریت شد که در طی این جریانات اشکال مختلفی به خود گرفته است. حلقه‌های کنترل کیفیت، گروه‌های خودگردان کار، مدیریت کیفیت جامع، مشارکت در مالکیت، مدیریت بر مبنای هدف، دموکراسی صنعتی، شوراها، مدیریت میانی، تصمیم‌گیری مشترک، مشارکت در فروش، مشارکت در آموزش، مشارکت در تحقیقات نظام پیشنهادات را می‌توان از انواع مختلف مشارکت کارکنان در امور سازمان دانست که روزبه‌روز بر این تنوع افزوده می‌شود. همان‌طوری که در سازمان‌های جدید افراد در گروه‌های مختلف بر روی یکدیگر تأثیر می‌گذارند و قلمرو خود و رهبران‌شان را افزایش می‌دهند (Laurie, 1989).

شرایط لازم برای مشارکت کارکنان در سازمان، لیچ لوپز و همکاران (۲۰۰۹) در تحقیقات خود برای مشارکت مؤثر شرایطی را به شرح زیر بیان نموده‌اند: ۱- زیردستان باید توانایی آن را داشته باشند که از نظر روانی در فعالیت‌های مشارکتی درگیر شوند. ۲- زیردستان باید فعالیت مشارکتی را مطلوب و سودمند بدانند. ۳- زمان، عامل بحرانی نباشد. ۴- هزینه‌های مشارکت نباید آن قدر بالا باشد که ارزش‌های مثبت آن را خدشه‌دار کند.

۵- افراد نباید احساس کنند که مشارکت، امنیت شغلی آن‌ها را در سازمان مورد تهدید قرار می‌دهد. ۶- مدیران نباید احساس کنند مشارکت، موقعیت آن‌ها را تهدید می‌کند. ۷- برای مشارکت مؤثر، باید راه‌های ارتباطی به‌طور پیوسته در دسترس افراد باشد. ۸- برای مؤثر بودن مشارکت باید زیردستان در سراسر سازمان تحت پوشش آموزش قرار گیرند (Leach-Lopez & others, 2009).

مدیرانی که تجربه‌های منفی از مدیریت مشارکتی داشته‌اند یا کسانی که مشارکت کارکنان را به عنوان عامل تضعیف‌کننده قدرت خود درک کرده‌اند، تمایل کمتری به درگیر کردن کارکنان در تصمیم‌گیری دارند. تحقیقات انجام شده در چند دهه پیش این موضوع را اثبات می‌کند که مشارکت می‌تواند منجر به کاهش قدرت مدیریت شود (Pollock & others, 1987).

اما در مقابل کارکنان عملاً خواستار محدود کردن قدرت مدیریت نیستند. آن‌ها خواهان افزایش قدرت خود هستند. این بعد از PDDM بیان می‌کند که تمایل مدیر برای کاربرد صرفاً روش‌های PDM با عقیده‌اش در رابطه با این که چنین مشارکت‌هایی قدرت او را کاهش می‌دهد، در ارتباط است. دیدگاه دیگری که در مقابل وجود دارد، اشاره به این مطلب دارد که بعضی از مدیران اعتقاد دارند که اگرچه مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات سازمانی قدرتشان را تضعیف می‌کند، اما در مقابل نفوذپذیری و اثربخشی بلندمدتشان را در سازمان افزایش می‌دهد. بنابراین تمایل بیشتری به مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی نشان می‌دهند (Parnell & others, 1994).

تصمیم‌گیری مشارکتی رودرو ترکیب فردگرایی بالا و اختلاف قدرت پایین روش تعامل رودرو را تصمیم‌گیری مشارکتی رودرو نشان می‌دهد. تصمیم‌گیری مشارکتی رودرو یک تعامل مستقیم سرپرست-زیردست می‌باشد که کارکنان به علت داشتن بیشتر از شرایط معمول در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت داده می‌شوند. کارکنان لزوماً اطلاعات و دانشی که سرپرست فاقد آن می‌باشد، در تصمیم‌گیری درگیر می‌شوند. به عبارت دیگر مدیران فرصت مشارکت را بر مبنای شایستگی افراد فراهم می‌کنند فردگرایی پایین یا متوسط در ترکیب با اختلاف قدرت پایین یا متوسط، تصمیم‌گیری مشارکتی جمعی تصمیم‌گیری مشارکتی جمعی را شکل می‌دهد. این نوع از تصمیم‌گیری بر درگیر کردن غیرمستقیم کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری به واسطه کمیته‌های مشاوره، انجمن‌های کاری یا حتی اتحادیه‌های صنفی دلالت می‌کند. این یک درگیری رسمی کارکنان در تصمیم‌گیری است که به روابط مدیریت-زیردست وابسته است (Sagie & others, 2003).

بر اختلاف قدرت بالا و فردگرایی پایین تأکید می‌کند. رویکرد پدران، تصمیم‌گیری مشارکتی پدران رابطه بین مافوق و زیردست را مثل رابطه بین پدر و فرزند نشان می‌دهد. فرض می‌شود که پدر (مافوق) بهترین را برای زیردست می‌داند. به او و تصمیماتش که به نفع زیردستان است، اعتماد می‌شود. کارکنان به ندرت تصمیمات کاری را بر عهده می‌گیرند و مشارکت بیشتر در انحصار کارکنان ارشد سازمان می‌باشد (Sagie & others, 2003).

این نوع تصمیم‌گیری زمانی که فردگرایی و اختلاف قدرت بالا است، به تصمیم‌گیری مشارکتی کاذب وجود می‌آید. در این حالت دستورهای مدیریت با نقابی از مشارکت پوشانده می‌شود. چنین مدیرانی وانمود به مشارکت می‌کنند و نمی‌توانند اعتماد کارکنان را به دست آورند. بیشتر اعضای سازمان از اختلاف بین دموکراسی سازمانی و دیکتاتوری واقعی آگاهی دارند (Sagie & others, 2003).

دانستن این مطلب مهم است که اگرچه شما ممکن است در مورد تصمیم‌گیری‌ها تا حدودی به دیگران اختیار بدهید اما مسئولیت نهایی اخذ تصمیم با شماست. البته چنین چیزی معمولاً برای

مدیری که از روش منطقی برای هدایت روند تصمیم‌گیری استفاده می‌کند. مشکلی نیست. به احتمال قوی پیروان معمولاً از تصمیم‌های کسی که نه تنها می‌داند به کجا می‌رود، بلکه بهترین راه رسیدن به آنجا را می‌داند پیروی می‌کنند و ضمن تأیید، اطاعتش می‌کنند؛ بنابراین مدیران بنا به ضرورت حرفه‌ای، تصمیم‌گیرنده هستند؛ و کیفیت این تصمیم‌ها تعیین‌کننده موفقیت سازمان در جهت رسیدن به هدف‌های سازمانی است. هر مدیری سبک یا سبک‌های خاصی را مبنای اتخاذ تصمیم خود قرار می‌دهد، که انتخاب سبک مناسب تصمیم‌گیری از سوی مدیر، عامل بسیار مهمی برای موفقیت مدیر و اثربخشی سازمان می‌باشد. سبک تصمیم‌گیری که برگرفته از سبک رهبری مدیر است. در عین تأثیرگذاری بر اثربخشی سازمان، خود از عوامل مختلفی چون سطح آمادگی مدیران و سطح آمادگی زیردستان و عوامل محیطی (سطح امکانات و تجهیزات موجود یا تکنولوژی مورد بهره‌برداری انتظار جامعه و...) متأثر می‌باشد. بدین لحاظ با فرض ثبات عوامل محیطی به نظر می‌رسد مدیرانی که سبک تصمیم‌گیری خود را به تناسب دو عامل سطح آمادگی خود و سطح آمادگی زیردستان انتخاب می‌نمایند. موفقیت بیشتری داشته، سازمان آن‌ها دارای عملکرد بهتری است و در نیل به سوی هدف‌ها، اثربخشی بیشتری دارد (آقایی، ۱۳۸۹).

اگر فعالیت‌های مختلف مدیریت در نظر گرفته شود مشخص می‌گردد که جوهره اصلی این فعالیت‌ها فرایند تصمیم‌گیری را می‌توان به عنوان مغز و سیستم اعصاب یک تصمیم‌گیری است. به زعم ریچارد دفت، معتقد است که میزان موفقیت و عدم موفقیت هر دستگاهی بستگی تام به نحوه اعمال، سازمان دانست. استدلال این است که اگر هدف‌گذاری، سیاست‌گذاری، تعیین استراتژی، تدوین قوانین و مقررات و راه و روش کار، گزینش و استخدام نیروی انسانی، تعیین وظایف و مسئولیت‌های پرسنلی و همچنین سرپرستی، کنترل و ارزیابی عملکرد از جمله وظایف مدیر به شمار آید، لازمه همه این تصمیم‌گیری اصل و اساس وظایف مدیر را تشکیل و از اعمال تصمیم‌گیری است. بنابر گفته بارنارد، مهارت مدیر در تصمیم‌گیری کار او را در وظایف و در ارائه کیفیت خدمات نمایان می‌سازد. اگر به تصمیم‌گیری در خلأ نگاه کنیم به نظر روندی نسبتاً سراسر است می‌نماید. ظاهراً به نظر می‌رسد که مجموعه مراحل ساده‌ای است برای جمع‌آوری و تمایل داده‌ها از جمله سنگین و سبک کردن راه‌های چاره، آزمایش راه‌حل‌های ممکن و رسیدن به یک مسیر عمل؛ اما سازمان به ندرت به این راحتی می‌چرخد. تصمیم‌های واقعی در سازمان‌ها، معمولاً با محیط‌های لبریز از فشار، درون داده‌های ناکافی، اطلاعات ضد و نقیض، فشارهای بودجه، کمبود وقت، منابع نادر و بسیاری عناصر دیگر روبروست که بر مسائل سایه می‌افکند و کیفیت تصمیم‌ها را تهدید می‌کنند. مدیر به الگوی ساده و منطقی برای اتخاذ تصمیم‌های راسخ نیاز دارد. رهبری وضعی می‌تواند به عنوان این الگو عمل کند. درست همان‌طوری که تشخیص مدیر از آمادگی پیرو می‌تواند تعیین‌کننده شیوه رهبری بسیار محتمل باشد در مورد

مناسبت‌ترین نوع تصمیم برای موفقیت‌های به خصوص نیز همین کار را می‌کند. آمادگی در رهبری وضعی عبارت است از میزان توانایی و تمایل شخصی در به دست آوردن توفیق در انجام یک تکلیف خاص. اشخاص بر اساس تکلیفی که به آن‌ها محول می‌شود دارای سطوح آمادگی متفاوت هستند، طبیعی است که مدیران در خلأ تصمیم‌گیری نمی‌کنند، بلکه عوامل مختلفی سبک و شیوه تصمیم‌گیری آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد که از آن جمله سطح آمادگی مدیران و زیردستان می‌باشد. از این‌رو آشنایی با شیوه‌ها و روش‌های تصمیم‌گیری و آگاهی از تکنیک‌های اخذ تصمیم برای مدیران واجد اهمیت بسیار بوده و به بهره‌گیری از این شیوه‌ها و ابزارهاست که توانایی مدیران در اخذ تصمیم‌های کارآمدتر و مؤثرتر افزایش می‌یابد. به‌طور کلی با توجه به آمادگی زیردستان و موقعیت مورد نظر، چهار شیوه تصمیم‌گیری اولیه عبارت‌اند از: مستبدانه، مشاوره‌ای، تسهیل‌بخش و تفویضی که به نتیجه رسیدن هر شیوه تصمیم‌گیری بسیار محتمل است (آقایی، ۱۳۸۹).

مدیران همواره در انجام تمامی وظایف خود با شرایطی مواجه می‌شوند که لزوم اتخاذ تصمیم از جانب آن‌ها را می‌طلبد. همین امر نفوذ و جایگاه بسیار مهم وظیفه تصمیم‌گیری را در تمامی وظایف مدیران و فرآیندهای سازمانی نشان می‌دهد (عرب مازار، ۱۳۶۹). مدیران گاهی اوقات ملاحظه می‌کنند که تصمیم‌گیری وظیفه اصلی آن‌ها را تشکیل می‌دهد؛ زیرا به‌طور مداوم باید انتخاب کنند چه کاری باید انجام شود، چه کسی آن را باید انجام دهد، چه زمانی، در کجا و حتی چطور باید انجام شود (نایگرو، ۱۳۷۲)؛ از مسائل مهم تصمیم‌گیری، به‌موقع و صحیح بودن آن است. در واقع رمز موفقیت مدیریت، در تصمیم‌گیری صحیح آن است (Cacster I, 1988)؛ در دنیای امروز اداره امور سازمانی نمی‌تواند صرفاً بر نبوغ و قضاوت شخصی افراد متکی باشد، بلکه تصمیمات باید حتی‌الامکان بر پایه بررسی‌های علمی، آمار و اطلاعات دقیق و به‌موقع و بر طبق اصول و روش‌های خاصی صورت پذیرد (Terry, & David Arthur, 1997). در دنیای امروز مدیریت، یکی از مشکلات کمبود اطلاعات مدیران است که البته این کمبود مربوط به کمیت اطلاعات نیست، بلکه مربوط به کیفیت اطلاعات است و سبب می‌شود که مدیران قادر نباشند از اطلاعات در فرآیند تصمیم‌گیری استفاده کنند. این مسئله نیاز به اطلاعات به‌موقع، صحیح و قابل‌اعتماد را به روشنی نشان می‌دهد (Fremont & others, 1994). باید خاطر نشان کرد که خسارات ناشی از تصمیم‌های ضعیف جبران‌ناپذیر است (Harold & others, 1998).

یکی از موضوعاتی که در مدیریت جایگاه قابل ملاحظه‌ای دارد، بحث تفاوت مدیران در تصمیم‌گیری است. بزرگان علم مدیریت در اولویت‌گذاری کارهای بااهمیت مدیران، تفاوت نظرهایی دارند اما تمام آن‌ها در این‌که تصمیم‌گیری درست در زمان حیاتی، اساسی‌ترین وظیفه مدیر است، تردید ندارند. تصمیم‌گیری از اجزای جدایی‌ناپذیر مدیریت به شمار می‌آید و در هر وظیفه مدیریت به نحوی جلوه‌گر است (فیدلر و همکاران، ۱۳۷۲).

بررسی رابطه میان مشارکت در تصمیم‌گیری و تعهد سازمانی، یکی از موضوع‌های اساسی و موردتوجه در علوم مرتبط با مدیریت منابع انسانی می‌باشد که می‌تواند کانون مباحث فراوانی در میان محققان قرار بگیرد. وابستگی و ارتباط موجود میان مشارکت و تعهد سازمانی مبین آن است که نه‌تنها مشارکت افراد در ایجاد رفتارهای بهنجار مؤثر بوده و موجبات افزایش بهره‌وری و وابستگی کارکنان را از طریق دموکراسی فراهم می‌آورد، بلکه در بهبود و تقویت تعهد سازمانی نیز مؤثر خواهد بود و اینکه تغییرات در ابعاد مختلف تعهد سازمانی، تغییر متغیرهای مشارکت را طلب می‌نماید؛ به طوری که آگاهی از وجود چنین روابطی برای مدیران از اهمیت و ضرورت فزاینده و زائدالوصفی برخوردار هست.

سازمان‌های پیشرفته امروزی چنان وسیع و پیچیده شده‌اند که اعمال مدیریت صحیح، منطقی و اصولی بر آن‌ها از عهده یک فرد به‌تنهایی برنمی‌آید و مدیر مجبور است در تصمیم‌گیری‌ها و اداره امور سازمان از دیگران کمک بگیرد و با توجه به محدودیت عقلایی که هر انسان دچار آن است، شاید همکاری و تشریک مساعی گروهی تنها راه دستیابی به یک سیستم تصمیم‌گیری منطقی، منظم و جامع باشد؛ از طرفی در انتقاد از تصمیم‌گیری گروهی گفته شده است که در جلسات اداری، کمتر اتفاق مهمی می‌افتد و تشکیل جلسه و شورا بیشتر به خاطر حفظ ظواهر است تا به خاطر رسیدگی و تصمیم‌گیری درباره مسائل مهم و واقعی. پس تصمیم‌گیری گروهی مانند تصمیم‌گیری انفرادی، دارای مزایا و معایب زیادی می‌باشد و این وظیفه مدیر است که موقعیت مناسب برای استفاده بهینه از هر یک از این دو روش تصمیم‌گیری را تشخیص و به کار ببندد. برای اتخاذ تصمیمات کارا و اثربخش، می‌بایست اطلاعات ضروری به‌موقع جمع‌آوری و طبقه‌بندی گردد و پس از تجزیه و تحلیل در اختیار مدیران و تصمیم‌گیرندگان قرار گیرد. از این رو سامانه اطلاع‌رسانی در سازمان از اهمیت خاصی در فرآیندهای مرتبط با تصمیم‌گیری برخوردار است (سعادت، فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان، ۱۳۷۹).

یکی از مهم‌ترین روش‌های مدیریتی که می‌تواند به وسیله مدیر در ایجاد وحدت و شکل کارکنان به یک گروه کاری متشکل و حصول رضایت از کار مؤثر افتد؛ این است که به افراد اجازه داده شود تا در اتخاذ تصمیمات نسبت به اموری که در مشاغل و محیط کار آن‌ها اثر می‌گذارد شرکت جویند .

پیش‌نیازهای مدیریت مشارکتی عبارت‌اند از:

۱. تبیین مسئولیت‌ها، محدودیت‌ها و انتظارات توسط مدیر
۲. مشخص بودن اهداف، ارزش‌ها و اولویت‌ها ۳. فراهم بودن روش مؤثر انتقال اطلاعات به کارکنان ۴.
- تعریف فرآیند تصمیم‌گیری ۵. سازگاری مدیریت ۶. آموزش مشارکت ۷. محل کار باثبات و احترام ۸.
- تعدیل شرایط محیطی سازمان ۹. اجتناب از مبالغه‌گویی و مدگرایی ۱۰. مشخص ساختن ساختار مشارکت رهبری سبک (رهنورد، مدیریت مشارکتی تئوری و عمل، ۱۳۷۸).

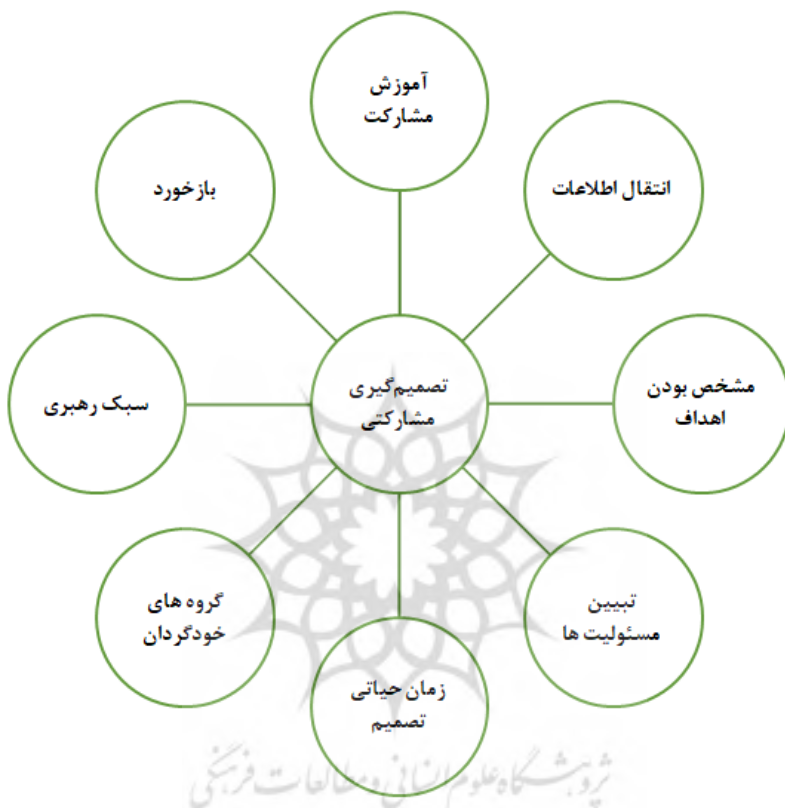
کارکنانی که در تصمیم‌گیری‌ها، مشارکت داده می‌شوند عموماً نگاه مثبت‌تری به شغل خوددارند و رضایت شغلی آن‌ها ارتقاء پیدا می‌کند، تعهد سازمانی در کارکنانی که احساس می‌کنند در

تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دارند بیشتر است چون این مشارکت، به آن‌ها اجازه می‌دهد در شکل‌دهی به سازمان تأثیر بگذارند و احساس کنند سازمان برای آن‌ها ارزش قائل شده است، افراد نسبت به چیزهایی که در شکل‌دهی آن‌ها، نقش داشته است رضایت و تعهد دارند. (حاجی کریمی و همکاران، ۱۳۹۱)

مدیران برای انجام وظایف اصلی خود مانند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل باید تصمیماتی را اتخاذ کنند. تصمیم‌گیری به عنوان یکی از وظایف مهم مدیران عبارت است از انتخاب راهکاری از میان راهکارهای موجود برای حل یک مسئله (Mosadeghrad, 2004). فرایند تصمیم‌گیری شامل پنج مرحله تعریف مسئله، تعیین اهداف تصمیم، توسعه راهکارها، ارزیابی راهکارها و انتخاب بهترین راهکار است. مدیر با جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات به دست آمده در مورد مسئله و علل ریشه‌ای آن (تعریف مسئله)، اهدافی را برای تصمیم‌گیری خود مشخص می‌کند، سپس، راهکارهای مختلفی را برای حل مسئله ارائه و با ارزشیابی مزایا و معایب آن‌ها، بهترین راهکار را انتخاب می‌کند (Mosadeghrad, 2004).

مدیران از دو رویکرد تفکر عقلایی در حل مسائل سازمانی استفاده می‌کنند. رویکرد عقلایی اقتصادی در تصمیم‌گیری به دنبال حداکثر کردن منافع و حداقل کردن هزینه‌هاست و شامل مراحل تحلیل مسئله، ارائه و ارزیابی راهکارها، انتخاب و به کارگیری بهترین راهکار است. با این وجود، مدیران گاهی اوقات به دلیل عدم دسترسی به اطلاعات لازم و کافی نمی‌توانند از رویکرد عقلایی در تصمیم‌گیری استفاده کنند و مجبورند تا از تجربه، ابتکار، خلاقیت و روش‌های قضاوتی شهودی استفاده می‌کنند. مدیران در سه محیط مطمئن، ریسک و نامطمئن تصمیم می‌گیرند. مدیر در محیط مطمئن تصمیم‌گیری، اطلاعات لازم و کافی را برای تحلیل مسئله و اتخاذ تصمیم درست در اختیار دارد و راهکاری را انتخاب می‌کند که بیشترین منفعت و کمترین هزینه را برای سازمان داشته باشد. مدیر در محیط ریسک تصمیم‌گیری، اطلاعات کامل در مورد مسئله را ندارد، ولی، با استفاده از احتمالات می‌تواند احتمال موفقیت راهکارهای خود را محاسبه کند. در این شرایط، برآورد احتمالات و منحنی توزیع احتمالات به مدیر کمک می‌کند تا تصمیم درستی بگیرد. در محیط نامطمئن تصمیم‌گیری، اطلاعات ناکافی بوده و مدیر حتی با احتمالات هم نمی‌تواند راهکار مناسبی ارائه دهد. مدیر در چنین شرایطی بیشتر از روش‌های گروهی و با استفاده از تجربه و قضاوت شهودی تصمیم می‌گیرد. مدیران به‌طور کلی از دو سبک در حل مسائل سازمانی استفاده می‌کنند. مدیران از دو سبک راضی‌سازی و تصمیم‌گیری بر مبنای بهینه‌سازی استفاده می‌کنند. در روش بهینه‌سازی، به دنبال اتخاذ تصمیمات برتر بوده، وقت بیشتری برای تصمیم‌گیری اختصاص می‌دهند، اطلاعات بیشتری را به دست می‌آورند، مسئله را به‌طور کامل تحلیل می‌کنند و تصمیمی را اتخاذ می‌کنند که حداکثر منفعت و حداقل هزینه را داشته باشد. در مقابل، مدیران با سبک راضی‌سازی، تصمیمی را که به اندازه کافی خوب بوده و تا حدی تأمین‌کننده رضایت ذی‌نفعان مختلف باشد، اتخاذ می‌کنند (Mosadeghrad, 2004).

روش تحقیق: به صورت توصیفی و تحلیلی و استدلالی می‌باشد و از منابع و متون معتبر کتابخانه‌ای، استنادی و شبکه جهانی اینترنت نیز استفاده شده است. از نظرات ۱۵ نفر از متخصصان و کارشناسان خبره در این حوزه و اساتید دانشگاهی نیز برای تأیید و افزایش غنای نتایج کمک گرفته شده است.

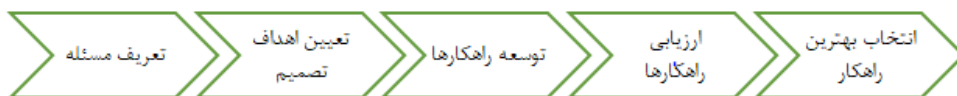


شکل ۱: مؤلفه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی

جدول ۱: مؤلفه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی

ردیف	عنوان	نظرات تأییدشده
۱	آموزش مشارکت	۱۴
۲	انتقال اطلاعات	۱۳
۳	مشخص بودن اهداف	۱۴
۴	تبیین مسئولیت‌ها	۱۵
۵	زمان حیاتی تصمیم	۱۵
۶	گروه‌های خودگردان	۱۵

ردیف	عنوان	نظرات تأییدشده
۷	سبک رهبری	۱۴
۸	بازخورد	۱۵



شکل ۲: فرایند تصمیم‌گیری پنج مرحله‌ای - (Mosadeghrad, 2004)

نتیجه‌گیری

بررسی‌ها نشان می‌دهد مدل دارای ۸ مؤلفه زیر می‌باشد که مدیران سازمان‌ها، با استفاده از این مؤلفه‌ها می‌توانند در سازمان خود تصمیم‌گیری مشارکتی به شیوه علمی و صحیح را داشته باشند؛ و از نتایج این تصمیمات بهره‌مند شوند. ۱- آموزش مشارکت ۲- انتقال اطلاعات ۳- مشخص بودن اهداف ۴- تعیین مسئولیت‌ها ۵- زمان حیاتی تصمیم ۶- گروه‌های خودگردان ۷- سبک رهبری ۸- بازخورد

منابع

- Bernard Caster I.(1988). The Function of the Executive, combridge, Mass .Harvard University Perss.
- Don Scott David Arthur, Woods Terry .(1977). A Conceptual Model of theCorporate Decision Making Process of Sport Sponsorship.
- E Fremont & others.(1994). Organization and Management:A System and contingency Approach 4 th. en, McGraw Hill.
- Koontz Harold & others.(1998). Management, 9th .ed. McGraw Hill.
- M Pollock & others .(1987). Participatory Decision Making in Review .Leadership and Organization envelopment Journal.
- T.R Mitchell. (1973).Motivation and participation: an integration .Academy of Management Journal.
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۷۹). فرایند تصمیم‌گیری در سازمان. تهران: دانشگاه تهران.
- قاسمی‌پور، اقبال. (۱۳۸۰). مشارکت مردمی در آموزش و پرورش. تهران: انتشارات پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- A Kiyani & others(2011). Emotional intelligence and employee participation in decision-making .African Journal of Business Management.
- A Sagie & others .(2003). A Cross- Cultural Analysis of Participative DeciDecision . Humam Relations.
- AM Mosadeghrad .(2004). Handbook of hospital professional organisation and management .Dibagran Tehran.
- B.H Kemelgor & others .(2002). .A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation between Selected Firms in the Netherlands and the U.S.A . Entrepreneur Entrepreneurship.
- B.R Barringer, A.C Bluedorn .(1999). The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management .Strategic Management Journal.
- E.A Locke & others .(1979). .Participation in De cision-making:One More Look . Research in Organizational Behaviour.
- j Parnell & others .(1994). The PPDM Scale: A Measure of ManagerialPropensity for Participative Management .Administration and Society.

- J.M Laurie.(1989). Management and Organizational Behavior 2nd edition Great Britain.
- L Li & others.(2006). The Relationship between Strategic Planning and Entrepreneurial Business Orientation .The Chinese Economy6-39.
- M Leach-Lopez & others .(2009). Budget participation and job performance of south Korean managers mediated by job satisfaction and job relevant information Journal. Management research news ,(3) 32.
- S Lam & others(2002). Participative decision making and employee performance in different cultures: The moderating effects of allo centrism .Academy of Management Journal.
- Y Noah .(2008) .A Study of Worker Participation in Management Decision Making Within Selected Establishments in Lagos, Nigeria Journal of Social Science.
- گریفین، ریکی؛ مورهد، گریگوری. (۱۳۹۶). رفتار سازمانی (ترجمه دکتر سید مهدی الولانی و دکتر غلامرضا معمارزاده). تهران: مروارید.
- سلاجقه سنجر و همکاران. (۱۳۸۹). نظام پیشنهادات، راهی به سوی استقرار مدیریت مشارکتی. راهبرد یاس.
- حاجی کریمی، ع و همکاران. (۱۳۹۱). مدلی میان سطحی برای تبیین ارتباط ادراک از حمایت سازمانی، ادراک از احترام سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری با تعهد سازمانی، مطالعه موردی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های تهران. اندیشه مدیریت راهبردی، سال ششم.
- عرب مازار، علی‌اکبر. (۱۳۶۹). تصمیم‌گیری کاربردی. تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
- رهنورد، فرج‌اله. (۱۳۷۸). مدیریت مشارکتی تئوری و عمل. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- رهنورد، فرج‌اله؛ رادمنش، ایران. (۱۳۸۲). تصمیم‌گیری مشارکتی و تعهد سازمانی. دانش مدیریت، شماره ۶۲.
- فیدلر، فرد و همکاران. (۱۳۷۲). رهبری اثربخش ترجمه سهراب خلیلی. تهران: دانشگاه تهران.
- نایگرو، لویوجی. (۱۳۷۲). تصمیم‌گیری در بخش دولتی ترجمه منوچهر غیبی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- آقایی، نجف. (۱۳۸۹). مقایسه سطوح آمادگی مدیران و کارکنان تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور و ارتباط آن با تصمیم‌گیری اثربخش در سازمان مربوطه. پژوهش‌های علوم ورزشی، سال ششم - شماره ۱۲.