

## بررسی ابعاد گرایش مدیران به تصمیم‌گیری مشارکتی و تأثیر آن بر تعهد سازمانی:

### (مطالعه موردی در سازمان های خدماتی استان گیلان)

محمد رحیم رمضانیان<sup>۱</sup> - فرزانه عبداللهیان<sup>۲</sup> - عاطیه صفردوست<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت ۱۳۹۱/۱۱/۱۶ تاریخ پذیرش ۱۳۹۲/۰۴/۲۴)

#### چکیده

تعهد سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در کسب موفقیت و مزیت رقابتی در سازمان‌های امروزی می‌باشد. بدین منظور مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و امور سازمانی به عنوان یکی از پرکاربردترین راهکارهای دستیابی به تعهد سازمانی مطرح شده است. پر واضح است که مدیریت، به عنوان مؤثرترین رکن سازمان، می‌تواند با توجه به گرایشاتی که در این زمینه دارد، اجرای چنین سبکی از تصمیم‌گیری را تسهیل کند. هدف اصلی این پژوهش بررسی ابعاد مختلف گرایش مدیران به تصمیم‌گیری مشارکتی و تأثیر آن بر تعهد سازمانی می‌باشد. با استفاده از آزمون‌های T تک نمونه‌ای و فریدمن جایگاه هر یک از ابعاد گرایش مدیران به تصمیم‌گیری مشارکتی تعیین و با استفاده از رگرسیون سلسله مراتبی تأثیر سه بعد (فرهنگ، تعهد مدیر، اثربخشی سازمانی) از چهار بعد گرایش مدیران به تصمیم‌گیری مشارکتی بر تعهد سازمانی اثبات شد، اما تأثیر بعد قدرت مدیران در گرایش به تصمیم‌گیری مشارکتی بر تعهد سازمانی رد شد.

واژگان کلیدی: تعهد سازمانی، تصمیم‌گیری مشارکتی، گرایش مدیران به تصمیم‌گیری مشارکتی، ابعاد

گرایش مدیران به تصمیم‌گیری مشارکتی

۱- استادیار گروه مدیریت دانشگاه گیلان، m\_ramzaniyan391@yahoo.com  
۲- کارشناس ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه گیلان، abdollahian.2328@gmail.com  
۳- کارشناس ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه گیلان، atiyeh.safardoust@gmail.com

## ۱. مقدمه

سازمان‌ها امروزه چنان وسیع و پیچیده شده‌اند که مدیریت و تصمیم‌گیری در امور سازمان از عهده یک فرد خارج است. این مطلب موید این نکته است که همواره انسان با محدودیت عقلایی درگیر بوده است [۲]. 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 موثر و بهینه از این نیروهای بالقوه و انسانی، موفقیت و اثربخشی سازمان را تضمین می‌کند [۳]. بنابراین مدیریت سازمان برای غلبه بر محدودیت عقلایی در تصمیم‌گیری و بهره‌گیری موثر 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 [۱۸].

تعاریف متعددی برای مشارکت بیان شده است. مشارکت را می‌توان نوعی سهیم و دخیل شدن در تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و اجرا دانست [۵] و به طور کلی به عنوان فرایندی تعریف می‌شود که نفوذ و قدرت در بین افرادی که از نظر سلسله‌مراتب سازمانی نابرابر هستند، تسهیم می‌شود [۲۱، ۳۲].

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 اتخاذ شده 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 مولد تر از سایر کارکنان سازمانی هستند و گرایش کمتری به ترک سازمان خود دارند [۲۷].

با مرور ادبیات موضوع به این نتیجه می‌رسیم که اکثر این مطالعات صرفاً به بررسی تأثیر مشارکت و 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 [۱، ۴، ۱۹، ۲۱، ۲۹، ۳۲، ۴۳]. در تحقیق حاضر سعی شده است که در بررسی موضوع به جنبه‌ای دیگر که کمتر به آن پرداخته شده است، بپردازیم. همان طور که می‌دانیم مدیریت سازمان نقش تعیین‌کننده‌ای در سازمان، بر کارکنان و رویه‌های اجرایی دارد. بنابراین بررسی موضوع مشارکت و استقرار روش تصمیم‌گیری مشارکتی در سازمان و این که این روش تا چه اندازه در یک سازمان کاربرد دارد، در ارتباط نزدیک با مدیران و مسئولین سازمانی و گرایش‌های آن‌ها می‌باشد.

در این تحقیق به بررسی ابعاد گرایش مدیران به تصمیم‌گیری مشارکتی پرداخته شده است و در نهایت تأثیر این ابعاد را بر تعهد سازمانی کارکنان مورد بررسی قرار داده ایم. با توجه به مطالب ذکر شده این مقاله اهداف کلی زیر را دنبال می‌کند:

اول به بیان مفاهیم اصلی در تصمیم‌گیری مشارکتی، ابعاد گرایش مدیران به تصمیم‌گیری مشارکتی و خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام گرفته می‌پردازیم. دوم جایگاه و میزان اهمیت هر یک از ابعاد گرایش مدیران به تصمیم‌گیری مشارکتی را تعیین کرده و این ابعاد را به ترتیب اولویت در سازمان‌های مورد نظر رتبه‌بندی می‌کنیم و در نهایت به بررسی تأثیر ابعاد گرایش مدیران به تصمیم‌گیری مشارکتی بر تعهد سازمانی می‌پردازیم.

## ۲. ادبیات تحقیق

### ۲-۱- تصمیم‌گیری مشارکتی (PDM)

درگیر کردن کارکنان در تصمیم‌گیری که گاهی به آن تصمیم‌گیری مشارکتی (PDM) نیز می‌گویند، به معنای تسهیم تصمیم‌گیری در محیط کاری می‌باشد [۲۶]. لاک و شویگر آن را به عنوان تصمیم‌گیری مشترک بین مدیران و زیردستان تعریف می‌کنند [۲۵]. نوآ (۲۰۰۸) آن را یک شکل خاصی می‌داند که زیردستان کنترل و آزادی انتخاب بیشتر خواهند داشت و بین مدیران و کارکنان ارتباطات باز وجود به وجود می‌آید [۳۱]؛ 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 [۸]. 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 [۲۴]. 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 [۱۷، ۴۵].

مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات سازمانی به عنوان یک ابزار مدیریتی موثر حدود پنجاه سال

پیش وارد ادبیات علم مدیریت شد که در طی این جریان‌ها اشکال مختلفی به خود گرفته است. حلقه‌های کنترل کیفیت، گروه‌های خودگردان کار، مدیریت کیفیت جامع، مشارکت در مالکیت، مدیریت بر مبنای هدف، دموکراسی صنعتی، شوراهای 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 روز به روز بر این تنوع افزوده می‌شود. همان طوری که در سازمان‌های جدید افراد در گروه‌های مختلف بر روی یکدیگر تأثیر می‌گذارند و قلمرو خود و رهبران‌شان را افزایش می‌دهند [۲۲].

مطالعات و تحقیقات پیشین به مزایای متعددی برای مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌های سازمانی اشاره کرده‌اند که می‌توان خلاصه‌ای از موارد را در جدول زیر ارائه داد:

#### جدول ۱: مزایای تصمیم‌گیری مشارکتی

باعث افزایش روحیه و رضایت شغلی کارکنان می‌شود و بازده تولیدی را بالا می‌برد [۱۱].
اعتماد و احساس کنترل بیشتری را در میان کارکنان ایجاد می‌کند [۱۱].
به واسطه مشارکت کارکنان، موارد مورد نیاز مافوق کارکنان (مانند سرپرستی و قواعد کاری) می‌توانند کاهش یابد، از این‌رو هزینه‌ها نیز کاهش می‌یابد [۷، ۴۱].
تلفیق عقاید و اطلاعات کارکنان موجب بهبود انعطاف‌پذیری سازمانی، کیفیت تولید و سود می‌شود [۳۷].
زمانی که کارکنان فرصت شرکت دادن عقاید و پیشنهادات خود را در تصمیم‌گیری داشته باشند، عملکرد سازمانی افزایش می‌یابد در نتیجه دیدگاه‌ها و تنوع چشم‌اندازها زیاد می‌شود [۱۷].
فرصتی را برای کارکنان فراهم می‌کند تا آن‌ها بتوانند از اطلاعات شخصی خود استفاده کنند که منجر به اتخاذ تصمیمات بهتر برای سازمان خواهد شد [۴۴].

#### ۲-۲- 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 به طور پیوسته در دسترس افراد باشد.
- ۸- برای مؤثر بودن مشارکت باید زیردستان در سراسر سازمان تحت پوشش آموزش قرار گیرند [۲۳].

### ۲-۳- تعهد سازمانی<sup>۱</sup>

تعهد سازمانی در سال‌های اخیر به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها شناخته شده است که اثر بلندمدتی بر موفقیت سازمانی دارد [۱۶]. تعهد سازمانی یعنی وجود یک رابطه احساسی بین فرد و سازمان، به طوری که افراد اهداف و ارزش‌های سازمانی را همانند اهداف و ارزش‌های خود تلقی کنند [۱۰]. پورتر<sup>۲</sup> (۱۹۷۴) تعهد سازمانی را در سه جمله زیر بیان می‌کند:

- پذیرش و اعتقاد قوی به ارزش‌ها و اهداف سازمانی
  - داشتن اشتیاق برای به کار بردن تلاش‌های قابل توجه برای سازمان
  - خواست عمیق به حفظ اعضای سازمانی [۲۸].
- کوک و وال (۱۹۸۰) ابعاد تعهد سازمانی را به شرح زیر بیان کردند:
۱. تعریف سازمانی (چه تعریفی از سازمان خود دارند)
  ۲. درگیری سازمانی (چه قدر حاضرند از اهداف خود به خاطر سازمان بگذرند و چه قدر از تلاش‌هایشان صرفاً برای رسیدن به اهداف سازمانی است)
  ۳. وفاداری سازمانی (چه قدر حاضرند به سازمان وفادار بمانند و آن را ترک نکنند) [۱۲].

تعهد سازمانی در واقع وفاداری و پایبندی کارکنان به سازمانشان را نشان می‌دهد. زمانی که کارکنان به سازمانشان تعهد داشته باشند هزینه‌هایی که باید از سوی سازمان برای آموزش کارکنان جدید به دلیل ترک کارکنان قبلی صرف شود، کاهش می‌یابد. استخدام و جایگزینی هر نیروی جدید در حدود ۷۰ تا ۲۰۰ درصد درآمد کارمند قبلی که سازمان را ترک کرده است، هزینه در بر خواهد داشت [۱۶]. تحقیقات انجام شده در این زمینه نشان می‌دهد که کارکنان متعهد مایل هستند که خود را قسمتی از سازمان و تیم کاریشان بدانند، و در تصمیمات سازمانی بیشتر مشارکت داشته باشند [۱۳]. زمانی که کارکنان خود را قسمتی از سازمان و تیم کاریشان بدانند تلاش خواهند کرد که مهارت‌ها و به طور کلی نحوه انجام کارشان را بهبود ببخشند که در واقع با بهبود و ارتقاء خود موجب بهبود و ارتقاء سازمانشان می‌شوند.

1- Organizational commitment

2- Porter

گریگوری (۲۰۰۱) ۵ ویژگی کارمند متعهد و وفادار را به این صورت بیان می‌کند: ۱- خود را عضوی از سازمان بداند، ۲- تلاش خود را برای بهبود و ارتقاء سازمانش به کار گیرد، ۳- به محصولات و خدمات سازمان اعتقاد داشته باشد، ۴- سازمان را به عنوان یکی از بهترین مکان‌های ممکن برای فعالیت و کار کردن به دیگران معرفی کند و ۵- حداقل به مدت چند سال در سازمان فعالیت کند و حتی با پیشنهاد درآمد بیشتر از سوی سازمان‌های دیگر، سازمان خود را ترک نکند [۱۴].

بنابراین حفظ کارکنان متعهد به سازمان جزو اولویت‌های اصلی در سازمان‌های امروزه می‌باشد که در یک تعریف کلی می‌توان آن را به عنوان میزان قدرت درگیری کارکنان با یک سازمان تعریف کرد که از علل اصلی عدم ترک کارکنان از سازمان است و هرچه کارکنان به سازمان متعهدتر باشند؛ رضایت، انگیزش و عملکرد افراد در سطح مطلوب‌تری قرار خواهد گرفت [۳۰].

با توجه به نکاتی که در اهمیت تعهد سازمانی بیان شد، این سؤال مطرح می‌شود که از چه طریق می‌توان به این مطلوب دست یافت؟

تحقیقات پیشین، تصمیم‌گیری مشارکتی را به عنوان یکی از بهترین راهکارهای ارتقاء و دستیابی به تعهد سازمانی می‌دانند. تصمیم‌گیری مشارکتی به عنوان تأثیرگذارترین مؤلفه در ارتقاء تعهد سازمانی به منظور دستیابی به بهره‌وری و بهبود کیفیت محصولات و خدمات معرفی شده است [۹، ۳۹].

#### ۲-۴- گرایش به تصمیم‌گیری مشارکتی (PPDM)

با توجه به مطالب ذکر شده، تصمیم‌گیری مشارکتی را به عنوان یکی از مؤثرترین راهکارهای دستیابی به تعهد سازمانی معرفی کردیم. اما نکته‌ی قابل توجه این است که وجود تمایل در کارکنان به تصمیم‌گیری مشارکتی صرفاً نمی‌تواند این سبک تصمیم‌گیری را در سازمان نهادینه کند. مدیریت سازمان به عنوان مهم‌ترین رکن سازمان در تصمیم‌گیری نقش تعیین‌کننده‌ای در اجرای این روش دارد [۳۸]. در واقع مدیرانی که به این شیوه از تصمیم‌گیری گرایش بیشتری دارند، کارکنانشان را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌دهند و از مزایای اجرای این شیوه که در ابتدا توضیح داده شد بهره می‌برند. در مقابل در سازمان‌هایی که مدیران بنا به دلایلی چون ترس از تضعیف قدرت خود، نداشتن اعتماد به زیردستان، نداشتن تمایل به صرف زمان بیشتر برای تصمیم‌گیری و ... تمایل و رغبتی به این شیوه نشان نمی‌دهند. حتی با وجود حضور کارکنانی که خواستار داشتن مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها هستند، عملاً چنین شیوه‌ای در سازمان اجرا نمی‌شود. بنابراین در تحقیق حاضر به دنبال بررسی هر یک از ابعاد گرایش مدیران به تصمیم‌گیری مشارکتی و تعیین جایگاه و میزان اهمیت این ابعاد در سازمان‌های مورد نظر هستیم و در نهایت تأثیر این ابعاد را بر تعهد سازمانی

بررسی می‌کنیم.

پارنل و بل (۱۹۹۴) به منظور سنجش میزان گرایش مدیران به تصمیم‌گیری مشارکتی، مقیاسی را معرفی کردند که در این مقیاس PPDM را تابع دو عامل می‌دانند: ۱- اعتقادات فرد در مورد رابطه بین مشارکت و کیفیت تصمیم‌گیری یا اثربخشی سازمانی، ۲- اعتقادات فرد در مورد رابطه بین قدرت مدیر و مشارکت [۳۴]. پارنل و کراندال (۲۰۰۱) دو عامل دیگر را به منظور سنجش دقیق‌تر PPDM به دو عامل قبلی اضافه کردند: ۱- سنجش میزان نهادینه بودن مشارکت در فرهنگ آن سازمان، ۲- و تعهد مدیریت به PDM به عنوان یک رویکرد بلندمدت به تصمیم‌گیری اثربخش [۳۵]. بنابراین برای سنجش میزان گرایش مدیر به تصمیم‌گیری مشارکتی، در ادامه به اندازه‌گیری این چهار بعد می‌پردازیم.

## ۲-۵- اثربخشی سازمانی<sup>۱</sup>

مدیری که اعتقاد داشته باشد PDM، اثربخشی سازمانی را تسهیل می‌کند، بهره‌وری و کیفیت تصمیمات را افزایش می‌دهد، در نتیجه زمانی که کارکنان ترجیح بدهند خود را در تصمیمات سازمانی درگیر کنند، مدیر نیز تمایل بیشتری به ارتقاء مشارکت به منظور دستیابی به کیفیت بالاتر در تصمیمات خواهد داشت. تمایل به تصمیم‌گیری مشارکتی تحت تأثیر میزان درک افراد از رابطه بین مشارکت و اثربخشی است. مدیری که اعتقاد داشته باشد این روش بهره‌وری زیردستان یا به طور کلی سازمان را افزایش خواهد داد، کارکنان خود را در تصمیمات سازمانی درگیر خواهد کرد [۱۵، ۳۴].

## ۲-۶- قدرت مدیر<sup>۲</sup>

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 انجام‌شده در چند دهه پیش این موضوع را اثبات می‌کند که مشارکت می‌تواند منجر به کاهش قدرت مدیریت شود [۳۶]؛ اما در مقابل کارکنان عملاً خواستار محدود کردن قدرت مدیریت نیستند. آن‌ها صرفاً خواهان افزایش قدرت خود هستند [۴۲]. این بعد از PPDM بیان می‌کند که تمایل مدیر برای کاربرد 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

1- Organizational Effectiveness

2- Manager's Power

و اثربخشی بلندمدتشان را در سازمان افزایش می‌دهد. بنابراین تمایل بیشتری به مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی نشان می‌دهند [۳۴].

## ۲-۷- فرهنگ<sup>۱</sup>

فرهنگ به عنوان مهم‌ترین بعد این گرایش مطرح می‌باشد. هافستد<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) بیان کرده است که: کسی نیست که به مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری بپردازد و زمینه‌های فرهنگی را نادیده بگیرد. گرایش به تصمیم‌گیری مشارکتی در یک فرد با توجه به درجه‌ای که در یک فرهنگ سازمانی، رفتاری تشویق می‌شود یا از آن جلوگیری می‌شود، تحت تأثیر قرار می‌گیرد [۳۵]. ساگی و آیکن (۲۰۰۳) یک چارچوب کاری بر اساس دو بعد از چهار بعد تحقیقات هافستد که ارتباط قوی‌تری با تصمیم‌گیری مشارکتی را دارند، بیان کردند و اختلاف قدرت و فردگرایی/جمع‌گرایی به عنوان دو بعد تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری مشارکتی مطرح شد. اختلاف قدرت بر تفاوت‌های قدرت در جامعه یا سازمان دلالت می‌کند. این تفاوت قدرت، درجه مشارکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در اختلاف قدرت فرهنگی بالا، تصمیم‌گیری به عنوان یک امتیاز برای مدیریت درک می‌شود که مشارکت به عنوان تجاوز به این امتیاز شناخته می‌شود. بنابراین کارکنان در تصمیم‌گیری مشارکت داده نمی‌شوند. در مقابل در اختلاف قدرت پایین فرهنگی، هر فرد به عنوان یک عامل بالقوه برای مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری شناخته می‌شود؛ در حقیقت همه افراد دارای حقوق یکسان در این فرایند هستند [۳۸].

از طرف دیگر، فردگرایی/جمع‌گرایی به شناخت فرد یا گروه درگیر در تصمیم‌گیری کمک می‌کند. فردگرایی/جمع‌گرایی، اندازه‌ای است که یک فرد خود را به عنوان یک عامل مستقل یا به عنوان بخشی از جمع تعریف می‌کند. در فرهنگ‌هایی که فردگرایی بالا (جمع‌گرایی پایین) است افراد بر آسایش، علایق و اهداف خود تاکید دارند. در فرهنگ فردگرا، هر فرد مسئول کارهای خود است و مشارکت فرد در تصمیم‌گیری، شامل هر فرد دیگری نمی‌باشد (انفرادی است). در مقابل، در فرهنگ‌هایی که جمع‌گرایی بالا (فردگرایی پایین) دارند، بر گروه تاکید می‌شود. در فرهنگ‌های جمع‌گرا همه گروه مسئولیت فعالیت‌های تک تک افراد گروه را بر عهده می‌گیرند و افراد اجازه ندارند بدون موافقت همه گروه به تصمیم‌گیری بپردازند [۳۸].

در جدول زیر چهار حالت مختلف تصمیم‌گیری مشارکتی با در نظر گرفتن دو بعد مختلف فرهنگ (اختلاف قدرت و فردگرایی/جمع‌گرایی) نشان داده شده است.

1- Culture  
2- Hofstede



## جدول ۲: حالات مختلف تصمیم‌گیری مشارکتی

	فردگرایی		
		پایین/متوسط	بالا
	اختلاف قدرت	پایین/متوسط	تصمیم‌گیری مشارکتی جمعی
	بالا	تصمیم‌گیری مشارکتی پدران	تصمیم‌گیری مشارکتی کاذب

**تصمیم‌گیری مشارکتی رودررو<sup>۱</sup>:** ترکیب فردگرایی بالا و اختلاف قدرت پایین روش تعامل رو در رو را نشان می‌دهد. تصمیم‌گیری مشارکتی رو در رو یک تعامل مستقیم سرپرست-زیردست می‌باشد که کارکنان بیشتر از شرایط معمول در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت داده می‌شوند. کارکنان لزوماً به علت داشتن 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 [۳۸].

**تصمیم‌گیری مشارکتی جمعی<sup>۲</sup>:** فردگرایی پایین یا متوسط در ترکیب با اختلاف قدرت پایین یا متوسط 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 [۳۸].

**تصمیم‌گیری مشارکتی پدران<sup>۳</sup>:** بر اختلاف قدرت بالا و فردگرایی پایین تاکید می‌کند. رویکرد 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 [۳۸، ۲۰].

**تصمیم‌گیری مشارکتی کاذب<sup>۴</sup>:** این نوع تصمیم‌گیری زمانی که فردگرایی و اختلاف قدرت بالا است، به وجود می‌آید. در این حالت دستورهای مدیریتی 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

1- Face-to-Face PDM  
2- Collective PDM  
3- Paternalistic PDM  
4- Pseudo-PDM

دموکراسی سازمانی و دیکتاتوری واقعی آگاهی دارند [۳۸].

با توجه به مطالب گفته شده، می توان این طور بیان کرد که تصمیم گیری مشارکتی جمعی در حالی که اختلاف قدرت و فردگرایی، پایین تا متوسط باشد رخ می دهد در واقع تصمیم گیری مشارکتی در معنای واقعی خود در سازمان رخ می دهد. سایر حالات تصمیم گیری صرفاً اسمی از مشارکت را با خود دارند. به عبارت بهتر نمی توان این حالات را به عنوان تصمیم گیری مشارکتی در نظر گرفت. در این قسمت به بررسی وضعیت کشور ایران در تحقیقات هافستد می پردازیم که عملاً کدامیک از این حالات قابلیت اجرا در سازمان های ایران را دارد.

جدول ۳: جایگاه ایران در چهار بعد تحقیقات هافستد [۶]

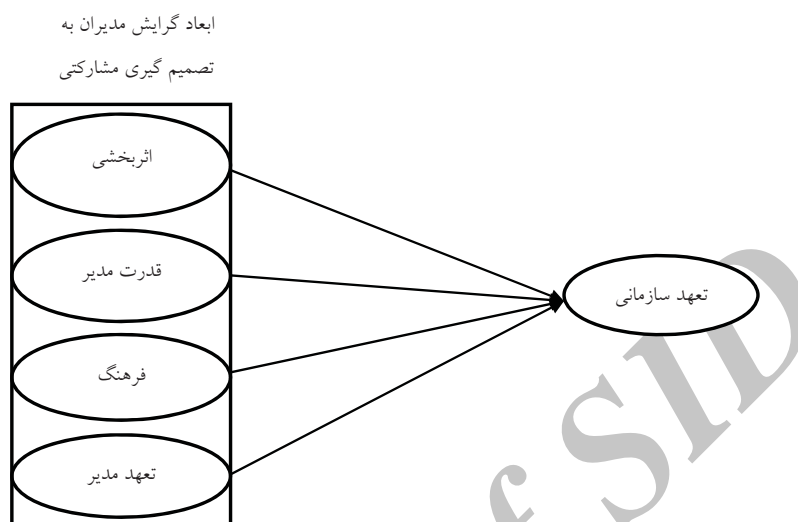
ایران	فاصله قدرت	فردگرایی	مرد گرایی	پرهیز از عدم اطمینان
شاخص	۵۸	۴۱	۴۳	۵۹
رتبه	۲۹،۳۰	۲۴	۳۵،۳۶	۳۱،۳۲

شاخص ایران از بین صفر تا صد در بعد فاصله قدرت ۵۸، و رتبه آن در بین چهل کشور مورد تحقیق ۲۹،۳۰؛ در بعد فردگرایی شاخص ۴۱ و رتبه ۲۴ می باشد. با توجه به مطالب ذکر شده، می توان ایران را در وسط طیف سنجش قرار داد. در واقع این دو بعد در ایران در حد متوسط می باشند. در نتیجه می توان سازمان های ایران را دارای قابلیت و توان لازم به منظور به کارگیری تصمیم گیری مشارکتی جمعی دانست.

## ۲-۸- تعهد مدیر

بیشتر نویسندگان معتقدند که برای دستیابی به موفقیت در تصمیم گیری مشارکتی نیاز است که به آن به عنوان یک فلسفه بلندمدت نگاه شود [۱۵]. تعهد مدیر به مشارکت برای اجرای موثر برنامه های درگیر کردن کارکنان در تصمیمات سازمانی به عنوان عاملی بحرانی می باشد [۳۵]. در واقع این طور می توان بیان کرد که اگر مدیر به تصمیم گیری به روش مشارکتی یک رویکرد بلندمدت داشته باشد، نه این که صرفاً به صورت مقطعی از این روش استفاده کند، می تواند از مزایای کاربردش در سازمان بهره مند شود.

الگوی مفهومی پژوهش با توجه به متغیرهای اصلی تشریح شده به شکل زیر قابل ارائه است:



### نمودار ۱: الگو مفهومی پژوهش

در این تحقیق در پی پاسخ‌گویی به سؤالات زیر می‌باشیم:

- ۱- جایگاه فعلی هر یک از ابعاد PPDM در بین سازمان‌های مورد بررسی چگونه است و کدام یک از این ابعاد در بین مدیران دارای بالاترین رتبه هستند؟
- ۲- جایگاه کلی گرایش مدیران به تصمیم‌گیری مشارکتی در بین سازمان‌های مورد بررسی چگونه است؟
- ۳- گرایش مدیران به تصمیم‌گیری مشارکتی چه تأثیری بر تعهد سازمانی کارکنان دارد؟

### ۳. روش تحقیق

تحقیق حاضر بر اساس نحوه جمع‌آوری اطلاعات از نوع تحقیقات غیرآزمایشی اهمبستگی و بر حسب هدف از نوع تحقیقات کاربردی می‌باشد.

**جامعه و نمونه آماری:** جامعه آماری تحقیق کلیه مدیران، کارشناسان و سرپرستان سازمانی در تعدادی از سازمان‌های خدماتی استان گیلان چون سازمان جهاد کشاورزی استان گیلان، شرکت گاز استان گیلان و ... می‌باشد. سازمان‌هایی مورد بررسی قرار گرفتند که در تصمیم‌گیری‌های خود از سبک مشارکتی استفاده می‌کنند. یا به عبارت بهتر، کارکنان خود را به نحوی در تصمیمات سازمانی مشارکت می‌دهند. با استفاده از فرمول کاکران برای جامعه‌ی محدود در سطح اطمینان ۹۵٪ حجم نمونه ۲۴۰ نفر برآورد گردید. از آنجایی

که در هر تحقیقی همواره تعدادی از پرسشنامه‌ها بازگشت داده نخواهد شد، بنابراین به توزیع ۳۰۰ پرسشنامه مبادرت گردید که از این تعداد ۲۴۴ پرسشنامه بازگشت داده شد. نرخ بازگشت پرسشنامه ۸۱.۳۳ درصد بود. ۳۵.۶ درصد (۸۷ نفر) از پاسخ‌دهندگان زن و ۶۴.۴ درصد (۱۵۷ نفر) از پاسخ‌دهندگان مرد بودند. ۹.۳ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک دیپلم، ۱۷.۶ درصد دارای مدرک فوق‌دیپلم، ۶۰.۲ درصد دارای مدرک لیسانس و ۱۲.۹ درصد دارای مدرک فوق‌لیسانس یا بالاتر بودند. ۳۳.۹ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای سابقه کاری بالای ۲۰ سال، ۱۳ درصد دارای سابقه کاری بین ۱۵ تا ۲۰ سال، ۱۳.۴ درصد دارای سابقه کاری بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۳۱.۱ درصد دارای سابقه کاری بین ۵ تا ده سال و ۸.۶ درصد دارای سابقه کاری پایین‌تر از ۵ سال بودند.

### ۳-۱- ابزار گردآوری داده‌ها و سنجش پایایی آن

به منظور سنجش هر یک از متغیرهای ابعاد گرایش مدیران به تصمیم‌گیری مشارکتی و تعهد سازمانی از پرسشنامه‌ای با بیست و هشت سؤال استفاده شده است. پارنل و بل در سال ۱۹۹۴ برای اولین بار مفهوم ابعاد گرایش مدیران به تصمیم‌گیری مشارکتی و چگونگی سنجش آن را مطرح کردند. آن‌ها دو بعد اثربخشی سازمانی و قدرت مدیر را به منظور سنجش ابعاد گرایش مدیران به تصمیم‌گیری مشارکتی معرفی کردند که در سال ۲۰۰۱ پارنل و کراندال دو بعد فرهنگ‌سازمانی و تعهد مدیر به تصمیم‌گیری مشارکتی را به این ابعاد افزودند. از آنجایی که پرسشنامه‌های استاندارد پارنل و بل (۱۹۹۴) و پارنل و کراندال (۲۰۰۱) تنها پرسشنامه‌های موجود به منظور سنجش متغیر مورد نظر هستند و در تحقیقات مرتبطی چون وستون (۲۰۰۶)، پارنل (۲۰۱۰) و... نیز از این پرسشنامه‌ها بهره گرفته شده است، مبنای سنجش در تحقیق حاضر نیز قرار داده شد. در ادامه شاخص‌های سنجش مربوط به هر بعد تشریح می‌شود.

اثربخشی سازمانی شامل هفت سؤال است. دو سؤال اول نظر مدیر را در رابطه با کیفیت تصمیمات در تصمیم‌گیری مشارکتی، سؤال سوم ارزش تصمیم‌گیری مشارکتی با توجه به زمان اختصاص داده‌شده، سؤال چهارم تأثیر تصمیم‌گیری مشارکتی بر کارکنان، سؤال پنجم تأثیر ارتباطات، سؤال ششم تأثیر تصمیم‌گیری مشارکتی بر روابط مثبت و موثر در همه سطوح سازمانی و سؤال هفتم احساس باارزش و موثر بودن کارکنان به واسطه مشارکت در تصمیم‌گیری را می‌سنجد. قدرت مدیر با سه سؤال سنجیده شد. سؤال اول مربوط به انتشار و توزیع اطلاعات محرمانه‌ای است که ممکن است برای اجرای مشارکت نیاز باشد، سؤال دوم سنجش میزان واگذاری یا انتقال قدرت که ممکن است بین سرپرست و زیردست رخ بدهد و سؤال سوم درجه‌ای از اعتماد را که بین مدیر و زیردست رخ می‌دهد، منعکس می‌سازد [۳۴].

به منظور سنجش فرهنگ سازمانی از شش سؤال استفاده شده است که دو سؤال اول فرهنگ در سطح واحد یا بخش را می‌سنجد و چهار سؤال بعدی فرهنگ را در سطح سازمانی مورد سنجش قرار می‌دهد. تعهد مدیر به تصمیم‌گیری مشارکتی با سه سؤال اندازه‌گیری می‌شود که این سه سؤال میزان نگرش بلندمدت مدیر به تصمیم‌گیری مشارکتی را مورد سنجش قرار می‌دهد [۳۵].

همچنین به منظور سنجش متغیر وابسته تحقیق که تعهد سازمانی کارکنان است، از پرسشنامه استاندارد کوک و وال (۱۹۸۰) که شامل ۹ سؤال می‌باشد، استفاده شد. محققان زیادی همچون پورتر و همکاران (۱۹۷۴)، بوچانان<sup>۱</sup> (۱۹۷۴)، وار<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۷۹) و... به تعریف و سنجش تعهد سازمانی پرداختند. اکثر نویسندگان تعهد سازمانی را به سه مؤلفه تعریف، درگیری و وفاداری تقسیم می‌کنند. مفهوم و آیتم‌های سنجش دو مؤلفه تعریف و وفاداری در اکثر مطالعات همچون پورتر و همکاران (۱۹۷۴) و بوچانان (۱۹۷۴) یکسان می‌باشد، اما در تعریف درگیری کارکنان تفاوت‌هایی وجود دارد. بوچانان (۱۹۷۴) و برخی از نویسندگان درگیری را شکلی از رضایت به دست آمده می‌دانند. یعنی فردی که رضایت شغلی دارد به سازمان متعهد است اما سایر نویسندگان همچون پورتر (۱۹۷۴) درگیری را تعهد فرد به اجرای مطالبات خواسته شده از سوی سازمان می‌داند و در واقع بین متعهد بودن فرد به خاطر رضایتش به سازمان و یا متعهد بودن به خاطر خواسته ای که سازمان از او دارد، تفاوت قائل می‌شوند [۱۲].

اما کوک و وال تعریف جامع تر و سنجش دقیق‌تری از تعهد سازمانی ارائه دادند. آن‌ها تعهد سازمانی را اشتیاق و تمایل فرد برای تلاش کردن به عنوان عضوی از سازمان به خاطر مطالبات و خواسته‌هایی که سازمان از فرد دارد، تعریف می‌کنند [۱۲]. همچنین در پژوهشی مرتبط با موضوع پژوهش حاضر که توسط پارنل (۲۰۱۰) انجام شد، پرسشنامه کوک و وال (۱۹۸۰) مورد استفاده قرار گرفت [۳۳]. در نتیجه با توجه به دلایل ذکر شده به منظور سنجش متغیر تعهد سازمانی از پرسشنامه کوک و وال (۱۹۸۰) بهره گرفته شد. سؤالات با طیف ۵ گزینه ای لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم) اندازه‌گیری شده است. تمامی تحلیل‌های آماری به کمک نرم‌افزار SPSS نسخه‌ی شانزدهم صورت گرفته است. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت که به علت این که میانگین پایایی پرسش‌ها بالای ۰/۷ است بنابراین پرسشنامه حاضر دارای پایایی مطلوبی است.

1- Buchanan  
2- Warr

جدول ۴: ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه

متغیر	تعداد سوالات	مقدار آلفا
اثربخشی سازمانی	۷	۰/۷۷۳
قدرت مدیر	۳	۰/۷۶۰
فرهنگ	۶	۰/۷۵۹
تعهد مدیر	۳	۰/۶۹۷
تعهد سازمانی	۹	۰/۷۸۱
میانگین	۲۸	۰/۷۶۴

## ۴. آزمون T تک نمونه‌ای

به منظور بررسی وضعیت هر یک از ابعاد گرایش‌های مدیران به تصمیم‌گیری مشارکتی و تعیین جایگاه گرایش مدیران، به طور کلی از آزمون T تک نمونه‌ای استفاده شد. اگر عدد ۳ در طیف ۵ گزینه ای لیکرت را به عنوان میانگین در نظر بگیریم، در این صورت اگر میانگین هر یک از ابعاد بالای ۳ باشد، نشان‌دهنده این مطلب است که آن بعد از گرایش در بین مدیران دارای وضعیت مطلوبی است.

$$H_0: \mu \leq 3$$

$$H_1: \mu > 3$$

جدول ۵: آزمون T تک نمونه ای ابعاد گرایش به تصمیم‌گیری مشارکتی

آزمون T تک نمونه‌ای		مقدار ارزش آزمون = ۳						
		t	df	میانگین	مقدار احتمال	تفاوت میانگین	سطح اطمینان ۹۵٪	
							کمترین	بیش‌ترین
به طور کلی	گرایش به تصمیم‌گیری مشارکتی	۱۷,۷۲۰	۲۴۳	۳,۳۹۲۰	۰/۰۰۰	۰/۳۹۲۰۳	۰/۳۴۸۴	۰/۴۳۵۶
ابعاد گرایش به تصمیم‌گیری مشارکتی	اثربخشی	۲۶,۷۳۷	۲۴۳	۴,۰۲۵۸	۰/۰۰۰	۱,۰۲۵۷۶	۰/۹۵۰۲	۱,۱۰۱۳
	قدرت مدیر	۲,۱۶۴	۲۴۳	۳,۰۹۵۶	۰/۰۳۱	۰/۰۹۵۶۳	۰/۰۰۸۶	۰/۱۸۲۷
	تعهد مدیر	۱۰,۴۸۶	۲۴۳	۳,۴۸۹۱	۰/۰۰۰	۰/۴۸۹۰۷	۰/۳۹۷۲	۰/۵۸۰۹
	فرهنگ	-۰/۹۹۲	۲۴۳	۲,۹۵۷۷	۰/۳۲۲	-۰/۴۲۳۵	-۰/۱۲۶۴	۰/۰۴۱۷

با توجه به جدول بالا، از آنجایی که مقدار احتمال در سه بعد اثربخشی، قدرت مدیر و تعهد مدیر پایین‌تر از ۰/۰۵ است، t مشاهده‌شده از t بحرانی (۱.۹۶) بزرگ‌تر است. همچنین فاصله اطمینان به دست آمده در رابطه با این سه متغیر شامل عدد صفر نیست. بنابراین فرضیه‌ی صفر رد می‌شود که می‌توان گفت در سطح

معناداری ۰/۹۵ جایگاه و وضعیت این ابعاد دارای سطح مطلوبی در سازمان‌ها است. میانگین بالای ۳ نیز مویید این مطلب است اما در بعد فرهنگ چون مقدار احتمال بالاتر از ۰/۰۵ است،  $t$  مشاهده شده از  $t$  بحرانی کوچک‌تر است. همچنین فاصله اطمینان داده شده که شامل عدد صفر است، نشان دهنده تأیید فرضیه‌ی صفر است. یعنی بعد فرهنگ در گرایش مدیران به تصمیم‌گیری مشارکتی دارای وضعیت مطلوبی در سازمان‌های ما نیست. همان طور که مشاهده می‌شود میانگین این بعد کوچک‌تر از ۳ است. همچنین جدول بالا نشان می‌دهد که گرایش مدیران به تصمیم‌گیری مشارکتی به طور کلی در وضعیت مطلوبی قرار دارد. جدول زیر رتبه هر یک از این ابعاد را در سازمان‌های مورد بررسی نشان می‌دهد.

جدول ۶: آزمون فریدمن

اولویت	میانگین رتبه	
۱	۳,۵۰	اثربخشی
۳	۲,۰۱	قدرت مدیر
۲	۲,۶۰	تعهد مدیر
۴	۱,۸۹	فرهنگ
مقدار آماره $\chi^2 = 246.576$		تعداد = ۲۴۴
سطح معنی‌داری = ۰/۰۰۰		درجه آزادی = ۳

سطح معناداری ۰/۰۰۰ که کوچک‌تر از ۰/۰۵ است نشان می‌دهد که رتبه‌بندی با آزمون فریدمن معنادار است. نتایج نشان می‌دهد بعد اثربخشی سازمانی دارای بالاترین میانگین رتبه در بین پاسخ‌دهندگان است. در واقع این بعد اولویت اول را در گرایش مدیران و مسئولین سازمانی به تصمیم‌گیری مشارکتی به خود اختصاص داده است و به ترتیب تعهد مدیر، قدرت مدیر و فرهنگ رتبه‌های بعدی را به خود اختصاص داده‌اند.

## ۵. آزمون همبستگی

به منظور بررسی فرضیه زیر از آزمون همبستگی بین متغیرها استفاده شده است:  
ابعاد گرایش مدیران به تصمیم‌گیری مشارکتی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است.

جدول ۷: میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین متغیرها

متغیر سازمانی	تعداد	میانگین	انحراف معیار	اثربخشی سازمانی	قدرت مدیر	فرهنگ	تعهد مدیر	تعهد سازمانی
اثربخشی سازمانی	۲۴۴	۴,۰۲۵۸	۰/۵۹۹۲۷	۱				
قدرت مدیر	۲۴۴	۳,۰۹۵۶	۰/۶۹۰۲۳	-۰/۱۲۳	۱			
فرهنگ	۲۴۴	۳,۴۸۹۱	۰/۷۲۸۵۲	۰/۲۲۶**	-۰/۱۹۰**	۱		
تعهد مدیر	۲۴۴	۲,۹۵۷۷	۰/۶۶۶۸۶	-۰/۲۸۷**	-۰/۰۴۴	۰/۰۴۳	۱	
تعهد سازمانی	۲۴۴	۳,۶۶۸۵	۰/۶۳۴۹۷	-۰/۳۴۱**	-۰/۱۱۸	۰/۳۸۶**	۰/۲۲۶**	۱

با احتمال ۰/۹۹ می توان گفت که بین اثربخشی سازمانی، فرهنگ و تعهد مدیر با تعهد سازمانی کارکنان ارتباط معنادار و مثبتی وجود دارد. بنابراین فرضیه مورد نظر در این سه حالت تأیید می شود. تنها در مورد ارتباط بین قدرت مدیر و تعهد سازمانی کارکنان این فرضیه رد می شود. در واقع می توان گفت بین بعد قدرت مدیر در گرایش به تصمیم گیری مشارکتی در بین مدیران سازمان های مورد بررسی و تعهد سازمانی این کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد.

### ۶. آزمون رگرسیون سلسله مراتبی

به منظور بررسی میزان رابطه و تأثیری که هر یک از متغیرهای مستقل (ابعاد گرایش مدیران به تصمیم گیری مشارکتی) بر متغیر وابسته (تعهد سازمانی) دارند و این که هر یک از متغیرهای مستقل تا چه میزان می توانند متغیر وابسته را پیش بینی کنند از آزمون رگرسیون سلسله مراتبی استفاده شده است. یکی از پیش نیازهای ضروری برای استفاده از رگرسیون، وجود توزیع نرمال متغیر وابسته است که با توجه به آزمون کولموگروف-اسمیرنوف این متغیر از توزیع نرمال برخوردار است.

جدول ۸: آزمون نرمال بودن متغیر وابسته

	آزمون کولموگروف-اسمیرنوف		
	اماره ی K-S	df	احتمال
تعهد سازمانی	۱,۳۰۴	۲۴۴	۰/۶۰۷

رگرسیون سلسله مراتبی در الگو اول متغیر فرهنگ، در الگو دوم متغیر اثربخشی سازمانی، در الگو سوم متغیر تعهد مدیر و در الگو آخر متغیر قدرت مدیر وارد الگو رگرسیون شد.



جدول ۹: تأثیر ابعاد گرایش مدیران به تصمیم‌گیری مشارکتی بر تعهد سازمانی

مراحل رگرسیون	متغیرهای ورودی	Beta	T	Sig. (احتمال)	B	F
الگو اول	فرهنگ	-۰/۳۸۶	۶,۵۱۰	۰/۰۰۰	-۰/۳۶۸	F=۴۲,۳۸۳ Sig.=۰/۰۰۰
الگو دوم	فرهنگ اثربخشی سازمانی	-۰/۳۱۸ -۰/۲۵۷	۵,۳۵۴ ۴,۳۲۴	۰/۰۰۰ ۰/۰۰۰	-۰/۳۰۳ -۰/۲۷۲	F=۳۲,۰۸۸ Sig.=۰/۰۰۰
الگو سوم	فرهنگ اثربخشی سازمانی	-۰/۳۴۱ -۰/۱۹۸	۵,۸۰۴ ۳,۲۲۲	۰/۰۰۰ ۰/۰۰۱	-۰/۳۲۵ -۰/۲۰۹	F=۲۵,۳۷۸ Sig.=۰/۰۰۰
الگو چهارم	فرهنگ تعهد مدیر اثربخشی سازمانی	-۰/۳۳۸ -۰/۱۸۴ -۰/۱۹۶	۵,۶۵۰ ۳,۱۰۷ ۳,۱۸۵	۰/۰۰۰ ۰/۰۰۲ ۰/۰۰۲	-۰/۳۲۲ -۰/۱۶۰ -۰/۲۰۸	F=۱۹/۰۰۰ Sig.=۰/۰۰۰
	تعهد مدیر قدرت مدیر	-۰/۱۸۳ -۰/۰۲۱	۳,۰۸۸ -۰/۳۷۳	۰/۰۰۲ -۰/۷۰۹	-۰/۱۶۰ -۰/۰۲۰	Sig.=۰/۰۰۰

متغیر وابسته: تعهد سازمانی  
ضریب تشخیص رگرسیون ( $R^2=۰/۴۴۱$ )، ( $R^2=۰/۴۲۹$ ) تعدیل شده.

همان طور که در جدول ۹ مشاهده می‌شود، آماره فیشر با مقدار احتمال کمتر از ۰/۰۵ نشان‌دهنده‌ی این است که متغیرهای مستقل از قدرت بالایی برخوردار هستند و قادرند به خوبی میزان تغییرات و واریانس متغیر وابسته را توضیح دهند. به عبارتی الگو رگرسیون تحقیق الگو خوبی است که قادریم بر اساس آن تغییرات متغیر وابسته را بر اساس چهار متغیر مستقل مورد نظر تبیین کنیم. همان طور که مشاهده می‌شود، میزان آماره ی T در سه متغیر فرهنگ، اثربخشی سازمانی و تعهد مدیر بالاتر از ۲.۳۳ می‌باشد که نشان‌دهنده این است که متغیرهای ذکر شده تأثیر آماری معنی‌داری در تبیین تغییرات متغیر وابسته دارد. در الگوی چهارم مقدار احتمال مربوط به چهار متغیر فرهنگ، اثربخشی سازمانی و تعهد مدیر پایین‌تر از ۰/۰۱ است که می‌توان استنباط کرد که با احتمال ۰/۹۹ این سه متغیر می‌توانند به خوبی متغیر وابسته تعهد سازمانی را پیش‌بینی کنند. اما متغیر قدرت مدیر همان طور که در آزمون همبستگی نیز عدم رابطه آن با متغیر تعهد سازمانی اثبات شد، نمی‌تواند پیش‌بینی کننده خوبی برای متغیر وابسته تحقیق باشد. با توجه به ضرایب بتا (ضرایب تأثیر رگرسیونی استاندارد شده) معادله ساختاری رگرسیون را می‌توان به صورت زیر نوشت:

$$Y = 0/338 X_1 + 0/196 X_2 + 0/183 X_3 + 0/183 X_4 + 0/183 X_5 \quad (\text{تعهد سازمانی})$$

این معادله نشان می‌دهد که تغییر یک انحراف استاندارد در متغیر فرهنگ موجب تغییر ۰/۳۳۸ انحراف استاندارد در تعهد سازمانی می‌شود. همین طور اگر اثربخشی سازمانی و تعهد مدیر به اندازه یک انحراف معیار

تغییر کنند، موجب ۰/۱۹۶ و ۰/۱۸۳ تغییر در انحراف استاندارد تعهد سازمانی خواهند شد.

## ۷. جمع‌بندی

هدف از مطالعه حاضر به طور خلاصه، بررسی ابعاد گرایش مدیران سازمان‌ها به تصمیم‌گیری مشارکتی (PPDM) و تأثیر آن بر تعهد سازمانی در سازمان‌های خدماتی استان گیلان بود. بر اساس تحلیل‌های آماری انجام‌شده، همبستگی مثبت و معناداری بین سه بعد از PPDM و تعهد سازمانی وجود دارد در این بین تنها متغیر قدرت مدیر با تعهد سازمانی ارتباط معناداری نداشت که با آزمون همبستگی و رگرسیون این مطلب تأیید شد. بین این عوامل، فرهنگ دارای بیش‌ترین همبستگی با تعهد سازمانی است که بر اساس نتایج به دست آمده از رگرسیون سلسله‌مراتبی نیز این مطلب تأیید می‌شود. در واقع فرهنگ سازمانی همان طور که هافستد در مطالعات خود بیان کرده بود، در مطالعه حاضر نیز به عنوان مهم‌ترین بعد PPDM اثبات شد. به عبارت بهتر هرچه زمینه‌های فرهنگی در سازمان‌های خدماتی مورد نظر مساعدتر باشد، شاهد تعهد سازمانی بالاتری در کارکنان آن سازمان خواهیم بود. اما بر اساس آزمون T تک نمونه‌ای انجام‌شده، بعد فرهنگ دارای پایین‌ترین رتبه بین مدیران سازمان‌های مورد بررسی است. به عبارت دیگر از وضعیت مطلوب و مدنظر فاصله دارد. این مطلب بیانگر این است که باید در زمینه‌های فرهنگی و ایجاد یک فرهنگ مناسب سازمانی تلاش‌های بیشتری صورت گیرد، چرا که ایجاد زمینه‌های فرهنگی مساعد در سازمان به منظور استقرار تصمیم‌گیری مشارکتی می‌تواند با بیش‌ترین ضریب و تأثیر، تعهد سازمانی را افزایش دهد. تغییر و بهبود در زمینه‌های فرهنگی یک فرایند اجتماعی پیچیده‌ای است که تغییر آن ساده و سریع نیست، اما امکان‌پذیر است و به تدریج قابل تغییر خواهد بود. فرهنگ سازمانی در هر جامعه‌ای متأثر از فرهنگ ملی آن می‌باشد. با توجه به تحقیقات هافستد، کشور ایران از نظر داشتن توان و قابلیت اجرای تصمیم‌گیری مشارکتی دارای وضعیت مناسبی است، در نتیجه از نظر فرهنگ ملی این شرایط فراهم می‌باشد. اما در زمینه فرهنگ سازمانی باید بهبود و تغییراتی صورت گیرد. با توجه به تحقیق حاضر باید در نگرش مدیران سازمانی از نظر فرهنگی تغییراتی صورت گیرد تا بتوان تعهد سازمانی کارکنان را افزایش داد. به منظور سازگاری فرهنگ سازمانی با ارزش‌های مشارکت می‌توان از راهکارهایی استفاده کرد که در ادامه به آن می‌پردازیم.

## ۷. ارزیابی نیازها

بیشتر سازمان‌ها قادر نیستند فرهنگ موجودشان و یا چیزی را که آرزو دارند، توضیح دهند. اولین گام ضروری در تغییر فرهنگ سازمانی عبارت است از جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها که شکاف فرهنگی را بین فرهنگ

موجود و فرهنگی که تمایل به پیاده کردن آن را داریم، تعیین کند. بدین منظور می‌توان موارد زیر را بررسی کرد: سیستم‌ها و فرایندهای جاری سازمان در این موقعیت چیست؟ این سیستم‌های موجود چگونه ممکن است فرهنگ جدید را حمایت کنند یا مانع فرهنگ جدید شوند؟ فقدان چه سیستم‌ها یا فرایندهایی در حمایت از تغییر احساس می‌شود؟ موانع موجود در اجرای فرهنگ جدید چیست؟ چگونه جنبه‌های مثبت فرهنگ جدید حفظ می‌شود؟

### ✓ حمایت مدیریت سازمان

وقتی مدیریت موافق فرهنگ جدید باشد، این به عنوان نیروی محرکی برای تغییر فرهنگ سازمانی نسبت به کار مشارکتی می‌باشد. باید با استفاده از برنامه‌ها و آموزش‌های توجیهی مدیریت سازمان را در حمایت از تغییر فرهنگ سازمانی متقاعد کرد. بدون حمایت مدیریت سازمان عملاً برنامه تغییر فرهنگ سازمانی با شکست مواجه می‌شود.

### ✓ زیربناها

زیربناها متشکل از فرایندها و سیستم‌هایی هستند که هر یک وظایف یکنواخت و غیریکنواخت سازمان را انجام می‌دهند. زیربنای حمایتی مناسب، کلید اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات است که در بیشتر سازمان‌ها توجه زیادی به این مورد نمی‌شود. این زیر ساختارها شامل موارد زیر می‌باشد:

انتظارات نقش، انتخاب، ساختار سازمانی پشتیبان، ارتباط مداوم و تبلیغ، گردهمایی‌های نوآوری و حل مشکل ... با به‌کارگیری این زیر سیستم‌ها که به روشنی از تغییر فرهنگ حمایت می‌کنند، رفتارهای مورد انتظار تقویت شده و به آن‌ها پاداش داده می‌شود.

### ✓ سازمان‌های موازی

ساختار سازمان‌های موازی به ساختارهای سازمانی موقتی اشاره دارد که بعضی وقت‌ها در فرایند تغییر کاربرد دارند. این گروه‌ها موقت وظایف خاصی در کمک به اجرای تغییر فرهنگ به عهده‌دارند. همچنین اعضای این سازمان‌های موازی نقش نماینده تغییر فرهنگ را در سازمان به عهده‌دارند.

### ✓ آموزش

معمولاً تغییر باهر حجم و عظمتی به آموزش نیاز دارد و سازمان‌های زیادی در آموزش برای گروه‌ها

سرمایه‌گذاری می‌کنند غالباً آموزش یک نوع سرمایه‌گذاری می‌باشد که معمولاً بعضی شرکت‌ها از آن چشم‌پوشی می‌کنند.

## ۷ ارزیابی

آخرین گام ارزیابی و اندازه‌گیری برای تغییر فرهنگ و اطمینان از رسیدن به آنچه با تغییر فرهنگ در نظر داشته‌ایم، می‌باشد که یک امر ضروری است [۴۰].

### سازمان‌های خدماتی بررسی شده در این تحقیق به شرح زیر می‌باشد:

جهاد کشاورزی استان گیلان، تأمین اجتماعی استان گیلان، پست استان گیلان، مخابرات استان گیلان، شرکت غله و خدمات بازرگانی استان گیلان، شرکت گاز استان گیلان، هلال احمر استان گیلان، کمیته امداد امام خمینی استان گیلان، سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گیلان (سازمان بازرگانی)، بهره‌برداری از شبکه‌های آبیاری زهکشی استان گیلان، بنیاد مسکن استان گیلان.

## References

## منابع

- [۱]. رهنورد، فرج اله، رادمنش، ایران، (۱۳۸۲)، «تصمیم‌گیری مشارکتی و تعهد سازمانی»، دانش مدیریت، شماره ۶۲، ص ۱۶-۳.
- [۲]. سعادت، اسفندیار، (۱۳۷۲)، «فرایند تصمیم‌گیری در سازمان»، تهران، انتشارات دانشگاه تهران. چاپ اول.
- [۳]. سلاجقه، سنجر، هنرآموز، سحر، (۱۳۸۹)، «نظام پیشنهادات، راهی به سوی استقرار مدیریت مشارکتی»، راهبرد یاس، شماره ۲۴، ص ۲۷۶-۲۵۴.
- [۴]. سید عامری، میر حسن، (۱۳۸۸)، «تبیین رابطه بین مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی به عنوان یک شیوه مؤثر و انگیزش شغلی کارکنان ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی»، مدیریت ورزشی، شماره ۱، ص ۱۷-۵.
- [۵]. قاسمی پور، اقبال، (۱۳۸۰)، «مشارکت مردمی در آموزش و پرورش»، انتشارات پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- [۶]. لطیفی، زهرا، (۱۳۸۴)، «فرهنگ سازمان‌های ایرانی»، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
- [7]. Arthur, J.B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.

- [8]. Barringer, B.R., & Bluedorn, A.C. (1999). The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 20, 421-44.
- [9]. Black, J.S., & Gregersen, H.B. (1997). Participative decision-making: An integration of multiple dimensions. *Human Relations*, 50, 859-878.
- [10]. Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-46.
- [11]. Chang, G.S., & Lorenzi, P. (1983). The Effects of Participative versus Assigned Goal Setting on Intrinsic Motivation. *Journal of Management*, 9, 55-64.
- [12]. Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53 (1) , 39-52.
- [13]. Faiello, P. (2000). Employee power. *CA Magazine*, 133, 45-46.
- [14]. Gregory, A. (2001). Cultivating employee loyalty. *Malay Mail [Kuala Lumpur]*. Retrieved June 7, 2005 from ProQuest database.
- [15]. Humphreys, M., & Hoque, K. (2007). Have the Lecturers Lost Their Voice? Involvement and Participation in the Further Education Sector. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 7, 1999-1213
- [16]. Kaye, B., & Jordan-Evans, S. (2001). Retaining key employees. *Public Management*, 83, 6-11.
- [17]. Kemelgor, B.H. (2002). A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation between Selected Firms in the Netherlands and the U.S.A. *Entrepreneurship and Regional Development*, 14, 67-87
- [18]. Kiyani, A., Haroon, M., Liaqat, A. S., Khattak, M. A., Bukhari, S. J. A., & Asad, R. (2011). Emotional intelligence and employee participation in decision-making. *African Journal of Business Management*, 5(12) , 4775-4781.
- [19]. Kuye, L. O., & Sulaimon, A. A.-H. (2011). Employee involvement in decision making and firms performance in the manufacturing sector in Nigeria. *Serbian Journal of Management*, 6(1) , 1-15.
- [20]. Lam, M.N. (1986). Forms of Participation: A Comparison of Preferences between Chinese Americans and American Canadians. *Canadian Journal of Administra-*

tive Science, 3, 81-98.

[21]. Lam, S. S., Chen, X.-P., & Schaubroeck, J. (2002). Participative decision making and employee performance in different cultures: The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy. *Academy of Management Journal*, 45(5), 905-914.

[22]. Laurie, J.M., (1989). *Management and Organizational Behavior*, 2nd edition, Great Britain.

[23]. Leach-Lopez. M., William. W.S., & kyoo. S., (2009). Budget participation and job performance of south Korean managers mediated by job satisfaction and job relevant information. *Journal. Management research news*. 32( 3) , 220-238.

[24]. Li, L., Tse, C., & Gu., B.Y. (2006). The Relationship between Strategic Planning and Entrepreneurial Business Orientation. *The Chinese Economy*, 39(6) , 70-82.

[25]. Locke, E.A., & Schweiger, D.M. (1979). Participation in Decision-making: One More Look. *Research in Organizational Behaviour*, 1, 265-339.

[26]. Mitchell, T.R. (1973). Motivation and participation: an integration, *Academy of Management Journal*. 16, 670-679.

[27]. Morrow, P. C., McElroy, J. C., & Scheibe, K. P.(2012). Influencing organizational commitment through office redesign. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1) , 99-111

[28]. Mowday, R.T., Porter, L., & Steers, R.M.(1982). *Employee- Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, New York.

[29]. Nazeri, A., Javanmard., H., Rashidi, S. & Tohidi, A.A.(2011). The Effect of Quality Management and Participative Decision-Making on Individual Performance, *International Conference on Information Communication and Management*. 16, 83-87.

[30]. Neiningen, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., & Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment - A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*. 76(3) , 567-579.

[31]. Noah, Y. (2008). A Study of Worker Participation in Management Decision Making Within Selected Establishments in Lagos, Nigeria. *Journal of Social Science*. 17 (1) , 31-39.

[32]. Pacheco, G., & Webber, D. J.(2010). Culture, participative decision making and job satisfaction. [ideas.repec.org](http://ideas.repec.org)

- [33]. Parnell, J. A. (2010). Propensity for participative decision making in Latin America: Mexico and Peru. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2323-2338.
- [34]. Parnell, J.A., & Bell, E.D. (1994). The PPDM Scale: A Measure of Managerial Propensity for Participative Management. *Administration and Society*, 25, 518-530.
- [35]. Parnell, J.A., & Crandall, W.R. (2001). Rethinking Participative Decision Making: A Refinement of the Propensity for Participative Decision Making (PPDM) Scale. *Personnel Review*, 30, 523-535.
- [36]. Pollock, M., & Colwill, N.L. (1987). Participatory Decision Making in Review. *Leadership and Organization Development Journal*, 8, 2, 7-10.
- [37]. Preuss, G.A., & Lautsch, (2002). The Effect of Formal versus Informal Job Security on Employee Involvement Programs. *Industrial Relations*, 57 (3) , 517-541.
- [38]. Sagie, A., & Aycan, Z. (2003). A Cross- Cultural Analysis of Participative Decision- Making in Organizations. *Human Relations*, 56 (4) , 453-473.
- [39]. Scott-Ladd, B., & Chan, Ch.C.A. (2004). Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic Change*, 13, 95-105.
- [40]. Sherriton, Jacalyn & James Stern. (1997). *Corporate Culture/Team Culture: Removing the Hidden Barriers to Team Success*. New York: American Management Association.
- [41]. Spreitzer, G.M., & Mishra, A.K. (1999). Giving UP Control Without Losing Control: Effects on Managers' Involving Employees in Decision Making. *Group and Organization Management*, 24(2) , 155-187.
- [42]. Tannenbaum, A.S., & Cook, R.A. (1974). Control and Participation. *Journal of Contemporary Business*, 3(4) , 35-46.
- [43]. Tarara, M.J.(2005). *A Content Analysis of How Participatory Decision Making and Teamwork Affects Employee Satisfaction and Employee Commitment*. The Graduate School, University of Wisconsin-Stout.
- [44]. Williamson, M.G. (2008). The Effects of Expanding Employee Decision Making on Contributions to Firm Value in an Informal Reward Environment. *Contemporary Accounting Research*, 25(4) , 1184-1209.

[45]. Zivkovic, Z., Mihajlovic, I., & Prvulovic, S. (2009). Developing Motivational Model as a Strategy for HRM in Small Enterprises under Transitional Economy. Serbian Journal of Management, 4(1) , 1-27.

Archive of SID