

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۰ ۱۳۳۰



دانشگاه تهران

دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی

پایان نامه :

جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی
(باگرایش مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی)

013410

موضوع :

بررسی نقش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریهای استراتژیک مدیران
شرکت ایران خودرو - دیزل (خاور سابق)

استاد راهنما :

دکتر محمد سعید تسلیمی

استاد مشاور :

دکتر علی اکبر فرهنگی

استاد ناظر :

دکتر امیر مانیان

پژوهش و نگارش :

محمد دوستار

آذر ۱۳۷۸

بیت رسمی بازرسی و نظارت
۷۸۹۶۷۷
تصویب شد

۳۴۸۳۹

حضرت علی (ع):

«شاور قبل أن تعزم و فكر قبل أن تقدم»

«قبل از تصمیم‌گیری مشورت کن و پیش از اقدام فکر کن»

غررالحکم و درراکلم

تقدیم به:

دریای آبی گذشت:

پدرم

که سرچشمه‌اش کوه است و دریایی را سیراب می‌کند.

کوه سبز صبر:

مادرم

که سایه سار تمام خورشیدهای گرم است.

و

آسمان نیلی مهربانی و ستون خیمگاه زندگانی:

همسرم

که شادی و غم را به رضای دوست می‌سنجد.

و تمام کسانی که اهل یافتن هستند نه اهل یافتن.

تقدیر و تشکر

در جریان تحقیق اساتید و دوستان زیادی ما را یاری کردند که بدین طریق از زحمات آنان تقدیر و تشکر می شود:

- جناب آقای دکتر محمدسعید تسلیمی ریاست دانشکده مدیریت دانشگاه تهران استاد راهنمای پایان نامه.

- جناب آقای دکتر علی اکبر فرهنگی استاد مشاور پایان نامه.

- جناب آقای دکتر امیر مانیان استاد ناظر پایان نامه

- جناب آقای دکتر محمود فیروزیان ، محمدرضا زالی اساتید محترم مدیریت که در تحلیل آماری پایان نامه راهنمائیهای لازم را ارائه کردند.

- مدیران و کارکنان محترم رده های مختلف شرکت ایران خودرو - دیزل بخصوص آقایان دشتی رئیس کارگزینی، محمدتقی اسلامپور رئیس آموزش، آقای علیخانی از کارکنان بخش آموزش و سایر کارکنان که در تنظیم و تکمیل اطلاعات ما را یاری نمودند.

کارکنان کتابخانه دانشکده مدیریت و دوستان عزیزم جناب آقای مهندس فریدون رادفر، صالح سلیمانی، داود کریمی، آرن قلی پور، جلال رضایی، سراج الدین محبی، سعید امانی و سایر دوستان عزیزم.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
الف	مقدمه.....

فصل اول: کلیات تحقیق

۲	- بیان موضوع و اهمیت تحقیق.....
۳	- اهداف تحقیق.....
۴	- فرضیات تحقیق.....
۵	- روش تحقیق.....
۵	- قلمرو تحقیق.....
۶	قلمرو زمانی.....
۶	قلمرو مکانی.....
۶	قلمرو موضوعی.....
۷	- تعریف عملیاتی واژه‌ها و اصلاحات تحقیق.....
۹	- منابع و مأخذ فصل اول.....

فصل دوم: مبانی نظری تحقیق

۱۱	- تعریف تصمیم.....
۱۱	- تعریف تصمیم‌گیری.....
۱۱	- ماهیت تصمیم‌گیری.....
۱۳	- طبقه‌بندی تصمیمات.....
۱۴	- تصمیمات برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده.....

تصمیمات سلسله مراتبی	۱۵
تصمیمات استراتژیک	۱۵
تصمیمات تاکتیکی	۱۶
تصمیمات تکنیکی	۱۶
تصمیمات عملیاتی	۱۶
- چگونگی تصمیم استراتژیک	۱۸
- تعریف تفکر استراتژیک	۱۹
- عوامل مؤثر در رواج تفکر استراتژیک	۲۰
- سلسله مراتب اداری، آفت تصمیم‌گیری استراتژیک	۲۰
- هفت معیار تصمیم استراتژیک	۲۰
- فرآیند تصمیم‌گیری	۲۱
- تصمیمات فردی	۲۳
- تصمیمات سازمانی	۲۴
- تعریف فرهنگ و فرهنگ سازمانی	۲۵
- ویژگیهای فرهنگ سازمانی	۲۷
- شکل‌گیری فرهنگ سازمانی	۲۸
سازگاری و بقاء بیرونی	۳۰
انسجام و هماهنگی درونی	۳۰
- پویایی فرهنگ سازمانی	۳۲
- جایگاه شورا و مشورت	۳۳
- مفهوم کلمه شور و مشورت	۳۵

- ۳۶- نمونه‌ای از سخنان پیامبر اکرم و ائمه اطهار در رابطه با شورا
- ۳۶- انواع شورا
- ۳۷ شورای مفوض
- ۳۷ شورای غیرمفوض
- ۳۷- ویژگیهای طرفین مشاوره
- ۳۹- ویژگیهای ثبوتی مشاور
- ۴۰- صفات منفی مشاور از دیدگاه شرتز رواتسون
- ۴۰- رابطه مشورت و تصمیم‌گیری مشارکتی
- ۴۱- تعریف مشارکت
- ۴۲- مشارکت و تصمیم‌گیری گروهی
- ۴۳- فرهنگ مشارکت
- ۴۴- تئوری «X» و «Y»
- ۴۶- تئوری بلوغ و عدم بلوغ
- ۴۷- انسان بالغ از دیدگاه حضرت علی (ع)
- ۵۱- سبک‌های مشارکت
- ۵۲- مشارکت از طریق برقراری سیستم پیشنهادات
- ۵۳- نگرش‌های فعلی نسبت به مشارکت
- ۵۳- سطوح مشارکت
- ۵۴- مشارکت و نظم
- ۵۵- شرط کامیابی مشارکت
- ۵۶- مشارکت در تصمیم‌گیری

عنوان

صفحه

۵۷	- جنبه اقتضایی مشارکت
۵۸	- تصمیم مؤثر
۵۸	کیفیت تصمیم
۵۸	پذیرش تصمیم
۵۸	مهلت تصمیم‌گیری
۵۸	- مدل هیلر و شیوه تصمیم‌گیری مدیران ارشد
۶۱	- معایب و محاسن تصمیم‌گیری مشارکتی
۶۲	- روشهای کاهش محدودیتهای تصمیم‌گیری گروهی
۶۲	روش دلفی
۶۳	روش گروه اسمی
۶۴	- مشارکت از افراط تا تفریط
۶۶	- خلاصه فصل دوم
۶۷	منابع و مآخذ فصل دوم

فصل سوم: متدولوژی تحقیق

۷۴	- جامعه آماری
۷۴	آشنایی با گروه صنعتی ایران خودرو - دیزل
۷۷	آشنایی با محصولات (خاور) با ایران خودرو - دیزل
۷۸	وضعیت نیروی انسانی
۸۴	- روشهای آماری
۸۴	روش نمونه‌گیری

عنوان

صفحه

تعیین حجم نمونه	۸۵
روش جمع آوری اطلاعات	۸۷
روایی و اعتبار پرسشنامه	۸۷
ویژگیهای پرسشنامه	۸۸
ضریب آلفای کرونباخ	۸۸
آزمون استقلال مجذور کای - دو (X^2)	۸۹
آزمون تفاوت دو میانگین	۹۰
- منابع و مآخذ فصل سوم	۹۲

فصل چهارم: آزمون فرضیات آماری

- آزمون فرضیه اخص اول	۹۴
- آزمون فرضیه اخص دوم	۹۵
- آزمون فرضیه اخص سوم	۹۶
- آزمون فرضیه اخص چهارم	۹۸
- آزمون فرضیه اخص پنجم	۹۹

فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

- نتیجه گیری	۱۰۲
- پیشنهادات	۱۰۷
- منابع و مآخذ	۱۰۸
- ضمائم و پیوست ها	

مقدمه

مشارکت و مشورت، نظرجویی و رایزنی در فرهنگ غنی اسلامی و تاریخ کهن ایرانی جایگاهی رفیع دارد به مدد بکارگیری این شیوه مدیریت و تصمیم‌گیری است که می‌توان بطریق صواب در انجام امور دست یافت. و از میان راههای مختلف راه اصلاح را برگزید و با یاری جستن از مشارکت و مشورت است که مخاطرات تصمیم‌گیری کاهش یافته، ضمانت اجرایی تصمیمات بیشتر شده، دامنه بصیرت و آگاهی مشورت‌کننده گسترده‌تر و روحیه همکاری تقویت می‌گردد.^۱

یکی از چالش‌های اساس مدیریت استراتژیک، نحوه جلب همکاری داوطلبانه افراد، حین تدوین و اجرای تصمیم‌های استراتژیک است. تفاوت همکاری داوطلبانه و اجباری از اهمیت فراوان برخوردار است. در حالت اجباری شخص وظایف خود را در راستای مقررات، قوانین و استانداردهای قابل قبول یک سازمان و صرفاً در حد رعایت حداقل الزامات، انجام می‌دهد. ولی در همکاری داوطلبانه مقوله‌ای ورای وظیفه مطرح است و افراد، کوشش‌ها، انرژی و بصیرت خود را بر شکوفایی تواناییهای خود به نفع سازمان ابراز می‌کنند، در این حالت افراد، معمولاً از منافع شخصی خود می‌گذرند و مسئولیت‌پذیری در راستای منافع دیگران را در اولویت قرار می‌دهند. بدین ترتیب است که مسیر تیل به هدفهای سازمانی تسهیل می‌شود. در این حالت اعتماد و تعهد اهمیت والایی دارد. همکاری داوطلبانه یک عامل کلیدی در اجرای مؤثر تصمیم‌های استراتژیک است و اجرای تصمیم‌های استراتژیک مستلزم خلاقیت و اقدام همزمان کارکنان است و این هر دو مستلزم روحیه همکاری داوطلبانه می‌باشد.^۲

با توجه به موارد فوق، در پژوهش حاضر به بررسی‌های موجود در زمینه "مشارکت

۱. جورج موریس، مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه در بخش دولتی، مهدی الوانی - فریده معتمدی، چاپ سوم،

انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی - ۱۳۷۲، ص ۷

۲. حسین رحمان سرشت، ناصر صنوبر، مشارکت داوطلبانه، روزنامه همشهری، سال هفتم، شماره ۱۹۵۷، مهر

کارکنان"، و "نقش آن در تصمیم‌گیریه‌ای استراتژیک" پرداخته شده است که به ۵ فصل تقسیم‌بندی شده‌اند: در فصل اول به کلیات تحقیق، فصل دوم به مبانی نظری و ادبیات تحقیق و فصل سوم به متدولوژی و شیوه تحقیق و جمع‌آوری اطلاعات، در فصل چهارم آزمون فرضها و در فصل پنجم به نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات پرداخته شده است. با امید به اینکه مقبول خاطر افتد.

فصل اوّل:

كليات تحقيق

بیان موضوع و اهمیت تحقیق

یکی از اصلی ترین شاخصه های حضور مدیر در سازمانی که مدیریت آنرا به عهده دارد، اتخاذ تصمیم مناسب و تلاش برای اجرای سریع، صحیح و کارآمد آن است. به عبارتی اگر تصمیم گیری مناسب و متناسب با اطلاعات صحیح و روزآمد و به هنگام بوده و شریانهای اطلاع رسانی سازمان از اطلاعات مناسب و شفاف برخوردار باشد، این شفافیت شامل همه رده های سازمان می گردد. اتخاذ تصمیم منطقی و مؤثر براساس اطلاعات شفاف قوام و دوام عمر سازمان را تضمین و تثبیت خواهد کرد. از تصمیم گیری تاکنون تعاریف متعددی شده است.

«تصمیم گیری را می توان طریقه عمل و یا حرکت در مسیر خاص تعریف نمود که با تأمل و آگاهانه، از میان راه و روشهای مختلف برای نیل به یک هدف مطلوب، انتخاب شده است.»^(۱)

استار (STARR) معتقد است که: «تصمیم گیری، پایه و اساس تمام وظایفی است که مدیر در سازمان انجام می دهد.»^(۲)

تصمیمات سازمانی متعددی و هر سطح سازمانی تصمیم گیر خاصی را می طلبد. موضوع تحقیق در رابطه با نقش مشارکت کارکنان در تصمیم گیری استراتژیک است. تصمیمات استراتژیک شامل آن دسته از تصمیمات هستند که جهت آنها متوجه آینده و هدفهای عالی سازمان است. نوع تصمیم، چرایی اتخاذ آن، ساز و کارهای مناسب برای اجرای تصمیم، موقع و زمان شایسته برای پرداختن به آن، گرفتن بازخور و نقد و بررسی تصمیم از جمله مسائلی است که ضرورت جلب و جذب مشارکت کارکنان را در این زمینه اجتناب ناپذیر می سازد.

اصولاً مشارکت به عنوان یک عامل در فرهنگ سازمانی مطرح است، ولی بیشتر مشارکت از نظر مداخله در فرآیند تصمیم گیری مورد مذاقه قرار می گیرد. مشارکت کارکنان یعنی مداخله آنان در تصمیم گیری. فرآیند تصمیم گیری و اجرا بطور جدایی ناپذیری با

سیستم رفتاری سازمان و کارکنانش پیوند دارد. پیش‌بینی می‌شود که مشارکت کارکنان از آنچه که امروزه با آن آشنا هستیم بسیار فراتر خواهد رفت. در آینده کارکنان نه تنها در تصمیم‌گیریها مشارکت خواهند داشت بلکه ترغیب خواهند شد تا در تجزیه و تحلیل مشکلات و حل آنها هم دست داشته باشند. بعضی از مدیران با دخالت کارکنان در تصمیم‌گیری گمان می‌برند که اینکار از دامنه اختیار و نظارت ایشان خواهد کاست البته این نظر تا حدی بعید به نظر می‌رسد، چراکه درجه دخالت کارکنان در هر یک از مراحل فرآیند تصمیم‌گیری فرق می‌کند. ممکن است در بعضی از مراحل دخالت کارکنان زیاد و در بعضی دیگر کم باشد. در یک وضعیت ممکن است کارکنان شدیداً در تشخیص و تعیین فرصت‌های تصمیم‌گیری و گسترش گزینه‌ها دخالت داشته باشند ولی در ارزیابی تصمیم، هیچگونه مشارکتی نداشته باشند. در سایر موارد و یا از نظر مدیران ممکن است الگوی مشارکت کاملاً متفاوت باشند.^(۳)

موضوع تحقیق حاضر «بررسی نقش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری استراتژیک مدیران شرکت ایران خودرو - دیزل (خاور سابق)» از اینرو به مقوله مشارکت در اتخاذ تصمیم توسط کارکنان پرداخته است که در واقع با بررسی و بازنگری عملیات اجرایی نیز عملیات فوق از هنگام ابلاغ دستور تا اجرای آن پدیده مشارکت و نقش آن را در چگونگی اجرای تصمیم مورد کنکاش قرار می‌دهد و تبعات و آثار آن را طبقه‌بندی نموده تا بتواند مسیر ترقی و مناسب را برای اجرای مناسب تصمیمات راهبردی پیشنهاد نماید.

اهداف تحقیق

این تحقیق اهداف زیر را تعقیب نموده و در راستای تحقق آنها شیوه کار اتخاذ و ادامه خواهد داد.

- ۱- تبیین اهمیت تصمیمات استراتژیک به موقع و صحیح.
- ۲- بیان اهمیت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریهای استراتژیک.