

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه آزاد اسلامی  
واحد تهران مرکزی  
دانشکده مدیریت ، گروه مدیریت دولتی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد ( M.A )  
گرایش : مالی

عنوان :

بررسی عوامل موثر بر میزان مشارکت کارکنان در فرایند کار (تصمیم گیری) در موسسه  
استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر منوچهر جفره

استاد مشاور:

سرکار خانم دکتر مینا جمشیدی

پژوهشگر:

سمیه افشاری

بهار ۱۳۹۱



ISLAMIC AZAD UNIVERSITY

Central Tehran Branch

Faculty Of Management- Department Of Governmental Management

"M A" Thesis

On "Finance"

**Subject:**

**Factors affecting the rate of employee participation in the work  
Process (decision ) in Institute Of standards and Industrial Research  
Of Iran**

Advisor:

**Dr.Manochehr Jofreh**

Reader:

**Dr.Mina Jamshidi**

By:

**Somayeh Afshari**

**Spring 2012**

اکنون که با لطف خدای متعال تهیه و نگارش این پژوهش به فرجام رسیده است، برخود لازم می دانم مراتب تقدیر و تشکر را به محضر اساتید فاضل و ارجمند جناب آقای دکتر منوچهر جفره که در نگارش این تحقیق راهنمایی و سرکار خانم دکتر مینا جمشیدی مشاور اینجانب را برعهده داشته اند تقدیم نمایم. واز خداوندگار عالم برای این عزیزان سلامتی و بهروزی مسئلت می نمایم.

تقدیم به :  
پدر و مادر عزیزم  
دو سایه سار محبت و گذشت  
که همیشه ذات احدی را به خاطر نعمت وجودشان شاکرم.

## فصل اول: کلیات طرح

۲	مقدمه.....
۳	۱-۱- بیان مسئله.....
۴	۲-۱- هدف های تحقیق.....
۵	۳-۱- اهمیت موضوع تحقیق و انگیزه انتخاب آن.....
۷	۴-۱- فرضیه های تحقیق.....
۷	۵-۱- چارچوب نظری تحقیق (مدل تحقیق).....
۱۰	۶-۱- تعاریف متغیر ها و واژه های کلیدی.....
	۷-۱- روش.....
۱۱	تحقیق.....
۱۱	۸-۱- قلمرو تحقیق.....
۱۲	۹-۱- جامعه و حجم نمونه.....

..

## فصل دوم : مطالعات نظری

۱۴	مقدمه.....
۱۵	بخش اول- مشارکت.....
۱۵	۱-۱-۱- تعاریف و مفاهیم.....
۱۸	۱-۱-۲- مبانی مشارکت.....
۱۸	✓ مبنای نظری مشارکت.....
۱۸	✓ فلسفه مشارکت.....
۱۹	✓ پیش نیازهای مشارکت.....
۱۹	✓ مزایا و فواید مشارکت.....
۲۱	✓ ویژگی افراد مشارکت جو.....
۲۲	✓ مبنای مشارکت در اسلام.....
۲۴	۱-۲-۳- مدیریت مشارکتی.....
۲۴	• تعاریف و مفاهیم.....
۲۴	• سیر تکوین مدیریت مشارکتی.....
۲۶	• عوامل مؤثر بر مدیریت مشارکتی.....
۲۸	• هدف های عمده مدیریت مشارکتی.....
۲۸	• موانع مدیریت مشارکتی.....
۳۲	۱-۲-۴- تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت مشارکتی.....
۳۳	۱-۲-۵- مشارکت در سازمان های دولتی.....

۳۵	..... ۲-۱-۶- نظام پیشنهادها
۳۷	..... اهداف نظام پیشنهادها
۳۸	..... سابقه نظام پیشنهادها
۳۹	..... فلسفه نظام پیشنهادها
۴۰	..... ویژگی نظام پیشنهادهای موفق
۴۱	..... روند اجرای نظام پیشنهادها
۴۱	..... مشارکت کارکنان از طریق نظام پیشنهادها
۴۲	..... نکات قالب توجه در اجرای نظام پیشنهادها
۴۲	..... ۲-۱-۷- گروه مشارکتی
۴۲	..... مفهوم گروه مشارکتی
۴۸	..... انواع کار گروه مشارکتی
۴۹	..... مشخصه های گروه مشارکتی

۵۷	..... بخش دوم- تعهد سازمانی
۵۷	..... ۲-۲-۱- تعاریف و مفاهیم
۵۹	..... ۲-۲-۲- فرآیند تعهد سازمانی
۵۹	..... ۲-۲-۳- ابعاد تعهد سازمانی(دیدگاه دو بعدی)
۶۰	..... ۲-۲-۴- عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی

۶۲	..... بخش سوم - فرهنگ سازمانی
	..... ۲-۳-۱- تعاریف و مفاهیم
۶۲	..... ۲-۳-۲- اهمیت فرهنگ سازمانی
۶۳	..... ۲-۳-۳- تفاوت فرهنگ سازمانی و جو سازمانی
۶۴	..... ۲-۳-۴- مؤلفه های فرهنگ سازمانی
۶۵	..... ۲-۳-۵- فرهنگ غالب و خرده فرهنگ های سازمانی
۶۶	..... ۲-۳-۶- شیوه پیدایش یک فرهنگ
۶۷	..... ۲-۳-۷- حفظ و نگهداری فرهنگ سازمانی
۶۸	..... ۲-۳-۸- شیوه فراگیری فرهنگ
۶۹	..... ۲-۳-۹- فرهنگ های قوی
۷۰	..... ۲-۳-۱۰- مدیریت و تغییر فرهنگ سازمانی

## بخش چهارم -

- انگیزش ..... ۷۱
- ۱-۴-۲- تعاریف و مفاهیم ..... ۷۱
- ۲-۴-۲- مروری بر نخستین نظریات انگیزش ..... ۷۲
- ۳-۴-۲- نظریات معاصر انگیزش ..... ۷۳

## بخش پنجم - رضایت

- شغلی ..... ۸۱
- ۱-۵-۲- تعاریف و مفاهیم ..... ۸۱
- ۲-۵-۲- عوامل مؤثر در رضایت شغلی ..... ۸۶
- ۳-۵-۲- تأثیر رضایت شغلی بر سازمان ..... ۸۸
- ۴-۵-۲- روش های ارزیابی رضایت شغلی ..... ۸۸
- ۵-۵-۲- افزایش رضایت شغلی ..... ۸۸
- ۶-۵-۲- غنی سازی شغلی ..... ۸۹
- ۷-۵-۲- نقش و جایگاه مدیریت مشارکتی در ارتباط با رضایت شغلی ..... ۸۹
- ۸-۵-۲- چشم انداز نقش مدیریت مشارکتی در ارتباط با رضایت شغلی ..... ۹۰

## بخش ششم - تصمیم گیری

- ۱-۶-۲- تعاریف و مفاهیم ..... ۹۱
- ۲-۶-۲- انواع تصمیم گیری ..... ۹۲
- ۳-۶-۲- ابعاد مشارکت در فرآیند تصمیم گیری ..... ۹۳
- ۴-۶-۲- سطوح مشارکت ..... ۹۶
- ۵-۶-۲- اهمیت تصمیم گیری ..... ۹۶
- ۶-۶-۲- فرآیند تصمیم گیری منطقی و عقلای ..... ۹۷
- ۷-۶-۲- مراحل تصمیم گیری در مدیریت اسلامی ..... ۱۰۱
- ۸-۶-۲- انواع تصمیم گیری و ارتباط آن با سطوح مدیریت ..... ۱۰۲
- ۹-۶-۲- موانع و مشکلات اخذ تصمیم در مدیریت غربی ..... ۱۰۹
- ۱۰-۶-۲- مشارکت و تصمیم گیری گروهی ..... ۱۱۱
- ۱۱-۶-۲- مزایا و معایب تصمیم گیری گروهی ..... ۱۱۲

## بخش هفتم

- ..... ۱۱۴
- ۷-۲- تاریخچه مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران ..... ۱۱۴



۱۱۶	بخش هشتم
۱۱۶	۸-۲- پیشینه تحقیق

### فصل سوم : روش شناسی تحقیق (متدولوژی)

۱۲۹	مقدمه
۱۳۰	۱-۳- روش تحقیق
	۲-۳- جامعه
۱۳۱	آمار
۱۳۱	۳-۳- حجم نمونه و روش اندازه گیری آن
۱۳۲	۴-۳- ابزار جمع آوری اطلاعات
۱۳۳	۳-۴-۱- روایی پرسشنامه
۱۳۴	۳-۴-۲- قابلیت پایایی ابزار سنجش
۱۳۴	۳-۵- روش تجزیه و تحلیل داده ها

### فصل چهارم: مطالعات تجربی (تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق)

۱۳۷	مقدمه
۱۳۷	۴-۱- آمار توصیفی
۱۴۲	۴-۲- آمار تحلیلی
۱۵۲	۴-۲-۱- آزمون کولی مو گروف
۱۵۳	۴-۲-۲- نتایج آزمون همبستگی پیرسون فرضیه ها
۱۵۷	۴-۲-۳- آزمون فریدمن

### فصل پنجم : نتیجه گیری و پیشنهادات

۱۶۰	مقدمه
۱۶۰	۵-۱- یافته های پژوهشی مربوط به فرضیه های تحقیق
۱۶۰	۵-۱-۱- یافته های پژوهشی مربوط به فرضیه ۱
۱۶۱	۵-۱-۲- یافته های پژوهشی مربوط به فرضیه ۲
۱۶۱	۵-۱-۳- یافته های پژوهشی مربوط به فرضیه ۳
۱۶۲	۵-۱-۴- یافته های پژوهشی مربوط به فرضیه ۴
۱۶۲	۵-۲- پیشنهادات
۱۶۲	الف): پیشنهادات حاصل تحقیق
۱۶۵	ب): پیشنهادات برای محققین بعدی
۱۶۵	ج): پیشنهادات جانبی

## منابع و مآخذ

### ضمیمه ها

پرسش نامه

چکیده انگلیسی

### فهرست جداول

- جدول شماره ۱-۴: توزیع فراوانی متغییر جنسیت ..... ۱۳۷
- جدول شماره ۲-۴: توزیع فراوانی متغییر تحصیلات ..... ۱۳۹
- جدول شماره ۳-۴: توزیع فراوانی متغییر سن ..... ۱۴۰
- جدول شماره ۴-۴: توزیع فراوانی متغییر تاهل ..... ۱۴۱
- جدول شماره ۵-۴: توزیع فراوانی متغییر شغل ..... ۱۴۲
- جدول شماره ۶-۴: توزیع فراوانی شاخصهای مربوط به رضایت شغلی ..... ۱۴۳
- جدول شماره ۷-۴: توزیع فراوانی شاخصهای مربوط به فرهنگ سازمانی ..... ۱۴۵
- جدول شماره ۸-۴: توزیع فراوانی شاخصهای مربوط به تعهد سازمانی ..... ۱۴۷
- جدول شماره ۹-۴: توزیع فراوانی شاخصهای مربوط به انگیزش ..... ۱۴۹
- جدول شماره ۱۱-۴: آمار استنباطی مربوط به متغییرهای کلی ..... ۱۵۱
- جدول شماره ۱۲-۴: آزمون کولی موگروف- اسمیرونوف برای سنجش توزیع داده ..... ۱۵۲
- جدول شماره ۱۳-۴: نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین مشارکت در تصمیم گیری ..... ۱۵۳
- جدول شماره ۱۴-۴: نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین مشارکت در تصمیم گیری و فرهنگ سازمانی ..... ۱۵۴
- جدول شماره ۱۵-۴: نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین مشارکت در تصمیم گیری و رضایت شغلی ..... ۱۵۵
- جدول شماره ۱۶-۴: نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین مشارکت در تصمیم گیری و انگیزش ..... ۱۵۶
- جدول شماره ۱۷-۴: آزمون فرید ..... ۱۵۷

### فهرست نمودارها

- نمودار شماره ۱-۱ مدل تحلیلی تحقیق ..... ۹
- نمودار شماره ۱-۲ نمودار ویژگیهای نظام استبداد گرانه و مشارکتی ..... ۱۷
- نمودار شماره ۲-۲: نحوه شکل گیری فرهنگ سازمانی ..... ۶۷
- نمودار شماره ۳-۲: رابطه فراگرد تصمیم گیری و حل مسأله ..... ۱۰۱
- نمودار شماره ۱-۴: توزیع فراوانی متغییر جنسیت نمونه آماری ..... ۱۳۸
- نمودار شماره ۲-۴: توزیع فراوانی متغییر تحصیلات نمونه آماری ..... ۱۳۹
- نمودار شماره ۳-۴: توزیع فراوانی متغییر سن  
ن نمونه آماری ..... ۱۴۰
- نمودار شماره ۴-۴: توزیع فراوانی متغییر تاهل نمونه آماری ..... ۱۴۱

- نمودار شماره ۴-۵: توزیع فراوانی متغیر شغل نمونه آماری..... ۱۴۲
- نمودار شماره ۴-۶: توزیع فراوانی شاخص های مربوط به رضایت شغلی..... ۱۴۴
- نمودار شماره ۴-۷: توزیع فراوانی شاخص های مربوط به فرهنگ سازمانی..... ۱۴۵
- نمودار شماره ۴-۸: توزیع فراوانی شاخص های مربوط به تعهد سازمانی..... ۱۴۸
- نمودار شماره ۴-۹: توزیع فراوانی شاخص های مربوط به انگیزش..... ۱۵۰

مشاور و اساتید دیگر و خبرگان مرتبط با موضوع قرار گرفت و پس از بررسی، روایی پرسشنامه مورد تایید آنها قرار گرفت. به منظور بررسی پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب آلفای کرونباخ در این تحقیق ۰/۸۳. بدست آمد. جامعه آماری این تحقیق موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی می باشد که تعداد کارکنان این موسسه ۲۳۸ نفر می باشد. از این تعداد یک نمونه ۹۰ نفره با روش تصادفی ساده، توسط فرمول کوکران انتخاب شده است. در این راستا از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل واریانس فریدمن استفاده نموده ایم. در نهایت در این تحقیق به این نتیجه رسیدیم که میزان مشارکت کارکنان در فرآیند کار (تصمیم گیری) تاثیر مثبت دارد و با توجه به این که در این موسسه از مدیریت مشارکتی چندان استفاده نمی شود پیشنهاد می شود این موسسه برای افزایش میزان مشارکت کارکنان در فرآیند کار توجه بیشتری به عوامل فوق داشته باشد.

تاریخ و امضاء:  نظر استاد راهنما برای چاپ در پژوهش نامه دانشگاه مناسب است  
مناسب نیست

فصل اول:  
کلیات طرح

مدیریت مشارکتی یکی از رویکردهای نسبتاً جدید مدیریت است، که با رسمیت شناختن اهمیت نیروی انسانی تلاش می کند راهکارهایی برای حضور فعال کلیه افراد سازمان بیابد، این رویکرد که هم مبتنی بر مبانی نظری محکم است و هم از ارزشهای اجرایی قابل استفاده ای بهره می برد، در سال های اخیر در بسیاری از سازمان های تولیدی، خدماتی و اداری به کار گرفته شده است و با پیامدهای مادی و معنوی، همراه بوده است.

نظام مدیریت مشارکتی که بر اساس نظام تشکر بنا می شود دقیقاً نقطه مقابل مدیریت آمرانه قرار دارد و موجب بسط روابط محبت آمیز کارکنان و مدیریت افراد با یکدیگر می شود. در نظام مدیریت آمرانه و زورمدار، روابط اجتماعی به سمت روابط دشمنانه و کینه توزانه و تخاصم سوق پیدا می کند. نظام مشارکتی می گوید: همه فکر کنید، همه موظف و مسئول هستید و تکلیف شماست که فکر کنید و مشارکت کنید. به طور کلی مدیریت مشارکتی از یک مجموعه متغیرهای بومی و سازمانی تبعیت می کند که یکی از این متغیرهای تأثیرگذار فرهنگ سازمانی است. از طرف دیگر مدیریت مشارکتی پیامدها و دستاوردهای مستقیم و غیر مستقیمی دارد که از آن جمله می توان به کارایی و اثربخشی کارکنان اشاره کرد.

نظام مدیریت مشارکتی ابزاری است بسیار کارآمد بر پایه انگیزش تحول ساز در مدیریت، به گونه ای که بکارگیری آن در کشورهای توسعه یافته موجب گام های بسیار بلند و سریع در مسیر توسعه و رشد شده است.

صاحب نظران مدیریت عقیده دارند که مهم ترین جهش تکنولوژیکی و اقتصادی در کشورهای نظیر ژاپن، آمریکا و برخی کشورهای اروپایی استفاده فراگیر از نظام مدیریت مشارکتی در اداره سازمان ها بوده است. (طوسی، ۱۳۷۲، ۱۴)

وقتی مشارکت در سازمانی پیاده شود، تمام کارکنان وجود خود را محترم، با ارزش، کارساز و مؤثر یافته، خود را در سرنوشت و موقعیت سازمان سهیم می دانند و نسبت به آن سازمان تعهد پیدا می کنند. نتایج تحقیقات و تجربیات پژوهشگران نشان می دهد که مشارکت از یک سو سبب افزایش بازدهی، کارایی، کیفیت، انگیزش و تعهد کارکنان شده و از سوی دیگر باعث کاهش تعارض میان رئیس و مرئوس و کاهش مقاومت های منفی کارکنان در مقابل تغییر و تحولات مثبت سازمان می گردد.

لی پرستون و جیمز پست معتقدند: انقلاب اول در مدیریت، سلسله مراتب سازمانی و انقلاب دوم جدایی مالکیت از مدیریت بود و اکنون مشارکت به عنوان اولین و مهم ترین انقلاب در مدیریت مطرح شده است. انسان موجودی اجتماعی است و اعمال و رفتارهای او متأثر از قوانین و فرهنگ اجتماعی است. انسان بدون تعلق به گروه احساس امنیت نمی کند و به تنهایی برای استفاده از طبیعت به منظور ارضای نیازهایش توان کافی ندارد.

## ۱-۱- بیان مسأله:

مدیریت مشارکتی از اصطلاحاتی است که تعریف های گوناگونی از آن توسط محققان شده است و بیشتر مکاتب و موسسات تلاش نظری و عملی خود را جهت نیل به تصمیم گیری کارکنان به این روش معطوف می کنند.

نکته مهم در مشارکت این است که کارکنان با همکاری بر می انگیزد و فرصتی بوجود می آورد که تجربه حرفه ای آنها در جهت ایجاد مشارکت یک نوع تغییر رفتار اجتماعی افراد می باشد و نه رویدادی که جهت تحمیل نظرات مدیر باشد. ارزش واحدی مشارکت در تصمیم گیری این است که از خلاقیت همه کارکنان استفاده می شود.

موسسه عالی پژوهش موسسه استاندارد با توجه به اسناد و مدارکی که در دست است و همچنین وجود این مشکل را توسط مجریان و کارمندان دریافته است و محقق هم با گفتگو با صاحب نظران موسسه عالی پژوهش به این نتیجه رسیده است که عدم مشارکت کارکنان و بی انگیزه بودن آنها به عنوان یک مشکل مطرح می باشد تا راه کارهایی برای مشارکت بیشتر آنان پیشنهاد شود همچنین با بحث های کارشناسی که در موسسه عالی پژوهش انجام شد گفته شد که عدم مشارکت نیروی انسانی در سازمان مشکل ایجاد نموده است.

عدم مشارکت مدیران با کارکنان موضوع روشن و بدیهی در سازمان است، همچنین طبق اسناد موجود عدم مشارکت موجب استفاده غیر صحیح از امکانات در سازمان شده است، افراد در این سازمان از منابع در اختیارشان (زمان و وسایل و تجهیزات) استفاده بهینه نمی کنند به این صورت که هزینه های سنگین سازمان طبق گفته کارشناسان سازمان مربوطه به این موارد می شود می شود و همین امر موجب شده است که سازمان در جهت رفع آن درآید.

پیش فرض هایی که از مطالعه اسناد و مدارک موجود در سازمان، مصاحبه با صاحب نظران سازمان به دست آمد، حاکی از آن بود که در مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی با وجود کارکنان توانمند و با مهارت از مدیریت مشارکتی استفاده نمی شود.

با انجام pre test در مؤسسه استاندارد به این نتیجه رسیدیم که عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان در تصمیم گیری در حد ضعیف استفاده شده است و این امر محقق را بر آن داشت تا به بررسی عوامل مؤثر بر میزان مشارکت کارکنان در فرآیند کار (تصمیم گیری) بپردازد.

## ۱-۲- هدف های تحقیق :

هدف از انجام این تحقیق تعیین عوامل مؤثر بر میزان مشارکت کارکنان در فرآیند انجام کار (تصمیم گیری) با ارائه راه کارهای عملی برای مشارکت مؤثر کارکنان، تا سازمان علاوه بر مزایای مادی و اقتصادی از مزایای دیگر اجرای مدیریت مشارکت جو نظیر احساس مسئولیت کارکنان و تعهد آنان به سازمان، احساس تعلق و وفاداری و عدم مقاومت کارکنان در برابر تغییر بهره مند گردد. این پژوهش علاوه بر هدف فوق در پی دستیابی به اهداف عمده ذیل نیز می باشد:

- ۱- شناخت عوامل مؤثر بر میزان مشارکت کارکنان در فرآیندکار.
- ۲- ارائه راه کار عملی مناسب برای مشارکت مؤثر کارکنان.

امید است پس از انجام این تحقیق و در صورت به کارگیری نتایج و دستاوردهای آن در مؤسسه استاندارد افزون بر تشویق کارکنان به حداکثر تلاش و کوشش، نیروی خلاقیت و سازندگی آن ها شکوفا گردیده، سبب افزایش بازدهی، کارایی و اثر بخشی، ارتقای کیفیت، کاهش تعارض و افزایش تعاض میان رئیس و مرئوس، کاهش مقاومت های منفی، افزایش انگیزه و تعهد کارکنان شود که در نهایت همه این ها منجر به بهره وری کارکنان می گردد.

### ۳-۱- اهمیت موضوع تحقیق و انگیزه انتخاب آن:

اهمیت و ضرورت انجام این تحقیق از این حیث می باشد که چون در مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی از مشارکت کارکنان در تصمیم گیری استفاده نمی شود به همین دلیل در این پژوهش تلاش می شود تا تأثیر این عوامل را بر فرایند تصمیم گیری کارکنان مورد مطالعه قرار دهیم.

در این تحقیق در نظر داریم تا تأثیرات عوامل (تعهدسازمانی- فرهنگ سازمانی- انگیزش و رضایت شغلی) را به عنوان متغیر مستقل بر مشارکت کارکنان در تصمیم گیری که متغیر وابسته است را بسنجیم. با توجه به تجربیات و مشارکت کارکنان در سازمان های مشابه و اهمیت موضوع فوق، محقق را بر آن داشت تا آن را مورد مطالعه و بررسی قرار دهیم.

در دهه های اخیر موفقیت کشورهای چوون ژاپن در استفاده بهینه نیروی انسانی مخصوصا با استفاده از شیوه های مدیریت مشارکت کارکنان توجه جوامع مختلف چون کشورهای غرب را به سوی این موضوع جلب کرده و آنها را بیش از پیش به سرمایه گذاری بر روی نیروی انسانی تشویق نموده است. (ماساکی ایی، ۱۳۷۲، ۱۰) در این راستا کشورهای چوون آمریکا و کانادا در استفاده از شیوه مدیریت مشارکتی موفق تر بوده اند و در سازمانهایی بزرگی چون فورد موتورز (۱) و آی بی ام (۲) و غیره نتایج موفقیت آمیزی از آن برای بهبود کارایی و رضایت شغلی کارکنان خود گرفته اند. (برناردین و دیگران، ۱۹۹۳، ۱۶۵)<sup>۱</sup>

ریشه های مدیریت مشارکتی را می توان در نظریه های دموکراسی، نظریه سوسیالیستی و نظریه نئو کلاسیک و انسانی گرایانه مدیریت یافت (سعادت، ۱۳۷۲، ۱۸۵).

سنت و فرهنگ دموکراتیک بر مشارکت مساوی کلیه افراد در تمامی امور تصمیم گیری ها تاکید می کند و در واقع فلسفه دموکراسی حکومت مردم بر مردم، خود حاکمی و خود حکومتی است. فرضیه اصلی در نظریه دموکراسی این است که هنگامی که دانش تک تک افراد به یکدیگر ملحق و از آن به طور جمعی و یکجا شود انسان می تواند با خردمندی و هوشیاری بیشتر تصمیم بگیرد.

---

<sup>۱</sup>.Bernardin & other



بنابر این مشارکت یکی از ارکان اصلی در نظریه دموکراسی است و تلاش برای ایجاد مدیریت مشارکتی تلاش برای معرفی و وارد کردن مفاهیم دموکراسی به صنعت است. مکتب نئوکلاسیک نیز مشارکت را یکی از عناصر اصلی سازمان و مدیریت بشمار می آورد.

با توجه به اهمیتی که نهضت روابط انسانی و مکتب نئوکلاسیک برای فردیت و همچنین برای گروه و فعل و انفعالات درون گروهی قائل است، تاکید آن بر مدیریت بر اساس مشارکت، امر طبیعی و اجتناب ناپذیر بوده است. (نیکولس، ۱۳۶۸، ۳۵)

همچنین در کشور ایران با وجود این که مفاهیم مشورت و مشارکت در امور جامعه ریشه های عمیق در ارزش های مذهبی و ملی دارد. طرح موضوع به صورت علمی تازگی داشته و پس از آشنایی با تحولات در کشورهای غربی در سالهای اخیر مطرح شده است.

در سال ۱۳۸۶ و با پایان یافتن دوره ۸ ساله ریاست جمهوری آقای هاشمی رفسنجانی و با روی کار آمدن محمد خاتمی به مسئله مشارکت توجه بیشتری شد، بطوری که بحث های زیادی در مورد مشارکت از پایین به سمت بالا عنوان شد و سمینارها، جلسات، نشستهای زیادی در این رابطه گذاشته شد و مردم بیشتر به نقش خود در تداوم انقلاب و سازندگی و حضور همیشه در صحنه توجه شدند و شاید یکی از مسائل بسار مهم در طول ۲۰ سال مسکوت مانده بود بحث شوراهای اسلامی شهر و روستا بود که در قانون اساسی لحاظ شده است و یک فصل و ۷ اصل از قانون اساسی به بحث و پر رنگ تر کنند. می توان ادعان داشت این چنین تحولاتی، آن هم به صورت بسیار گسترده در سطح کشور نشان از مشارکت در تمامی زمینه های اقتصادی، فرهنگی، سازمانی و... دارد

به دلیل اهمیت بسیار موضوع در دنیای سازمان امروزی محقق به دنبال چنین موضوعی رفت و چون بحث مشارکت در سازمانها به خصوص در موسسه استاندارد نهادینه شده است، در ضمن این موضوع از آن جهت دارای اهمیت بیشتری است که رابطه بین مشارکت و کاهش هزینه ها نیز در موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی بررسی می شود و اگر بتوان مشارکت را در سازمان بسط داد می تواند راهگشای تحقیق ها و پژوهش های بعدی در این رابطه باشد و به واسطه کاهش هزینه ها توجه بیشتری به امکانات در سازمان خواهد شد و از این نظر موضوعی بدیع و تازه می باشد که آیا می توان با مشارکت افراد در سازمانی به نوعی از افزایش هزینه ها جلوگیری کرد تا بدین وسیله بتوان به اهداف بلند پروازانه ای رسید.

#### ۴-۱- فرضیه های تحقیق :

- ۱: تعهد سازمانی موجود بر میزان مشارکت کارکنان در تصمیم گیری مؤثر است.
- ۲: فرهنگ سازمانی موجود (قوانین، مقررات و ارزشها) بر میزان مشارکت کارکنان در تصمیم گیری مؤثر است.
- ۳: انگیزش (خلاقیت، نوآوری، نیازهای اولیه کارکنان، سیستم پاداش و...) بر میزان مشارکت کارکنان در تصمیم گیری مؤثر است.
- ۴: رضایت شغلی موجود بر میزان مشارکت کارکنان در تصمیم گیری مؤثر است.

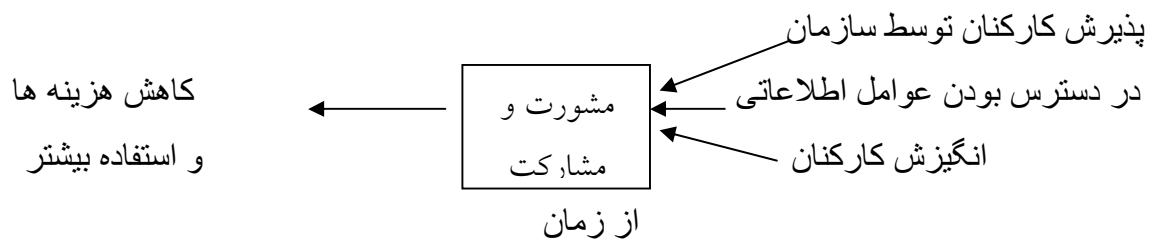
## ۵-۱- چارچوب نظری تحقیق (مدل تحقیق) :

استیرز، پورتر و مودی (۱۹۸۳)، باتمن و همکاران (۱۹۸۴)، لینکلن و کالبرگ (۱۹۸۵)، مایر و اسکورمن، آلن و می یو (۱۹۹۱) در مطالعات خود دریافتند، همبستگی مثبت و معناداری بین میزان مشارکت افراد در تصمیم‌گیری و تعهد سازمانی وجود دارد.

در سال ۱۹۷۴، پورتر و همکارانش تعهد را به عنوان شدت تعیین هویت فرد با سازمان و میزان درگیری، مشارکت و همکاری او ذکر کردند. در سال ۱۹۹۲ مشارکت رسماً توسط مودی به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر تعهد قلمداد گردید. از نظر ایشان تعهد با میزان مشارکت افراد در تصمیم‌گیری و میزان مالکیت فرد به واحد تولیدی، دارای رابطه مثبت است.

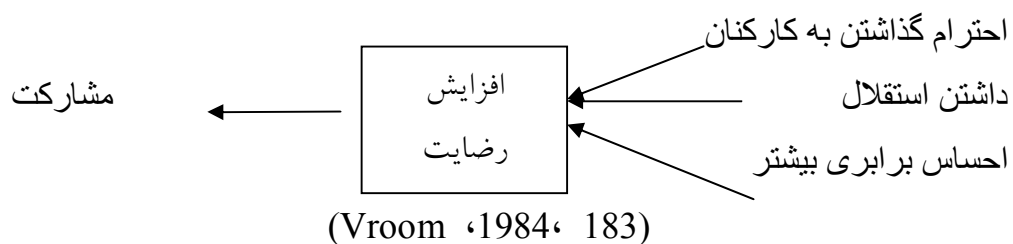
بلانچارد و هرسی نیز معتقدند، دخالت دادن کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری، تعهد آنها را نسبت به اهداف و مقاصد مقرر بیشتر خواهد کرد. تحقیقات متعدد این مدعا را تأیید می‌کند (هرسی و بلانچارد، ص ۲۰۶).

"کیت دیویس" یکی از نظریه پردازان مدیریت در رابطه با مشارکت این گونه نظری دارد.



(Davis ، 1989، 1979)

"ویکتور وروم" یکی دیگر از نظریه پردازان در رابطه با مشارکت و عوامل تأثیرگذار بر آن نظر دیگری دارد:

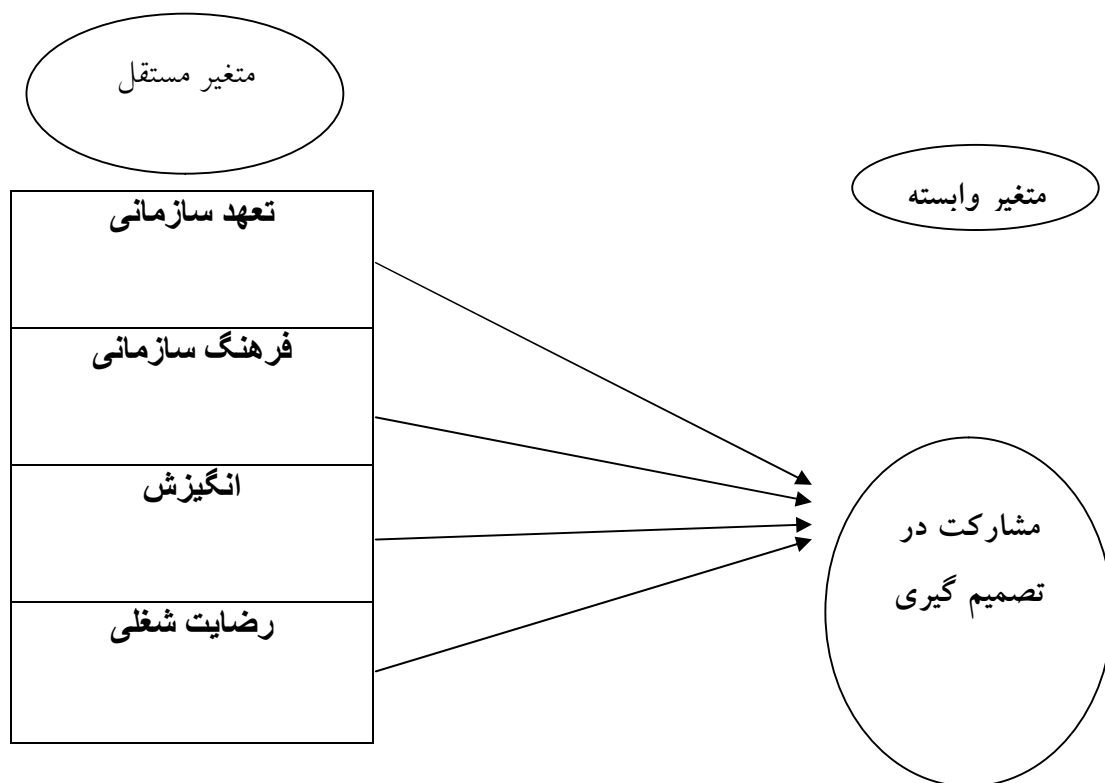


(Vroom ،1984، 183)

در نتیجه با توجه به تحقیقات موجود و نظریه های مختلف صاحب نظران چارچوب نظری محقق ارائه می شود:

وجود نگرش مثبت کارکنان موجب افزایش مشارکت آنان در تصمیم گیری ها و در نتیجه علاقه کارکنان به کار، رضایت شغلی، افزایش روحیه، و انگیزش می شود که یکی از علل بوجود آمدن این جو وجود سیستم ارزشیابی صحیح، سیستم پاداش، تشویق مناسب می باشد که خود موجب استفاده بهینه از کلیه امکانات سازمانی می باشد.

مدل تحلیلی تحقیق:



برگرفته از نظریات دیویس، وروم و الن و می یر

## ۱-۶- تعاریف متغیرها و واژه های کلیدی:

**تعهد سازمانی:** کانتز تعهد سازمانی را این گونه تعریف می کند: "تمایل عاملان اجتماعی به اعطای نیرو و وفاداری خویش به سیستم های اجتماعی می داند."

**مشارکت:** یک درگیری ذهنی و عاطفی برای یک شخص در موقعیت های گروهی است که او را بر می انگیزاند تا برای دستیابی تا برای دستیابی به هدف های گروهی تلاش کند و در مسئولیت کار شریک شود (ناصری فر، ۱۳۸۵، ۵)

مشارکت فراهم آوردن و گسترش بیشتر نقد مشترک برای یافتن هدف های مشترک است. (حبیب نیا، ۱۳۸۲، ۷)

**مدیریت مشارکتی:** عبارت است از فرایند بکارگیری کارکنان در تصمیم گیری های استراتژیک و تاکتیکی سازمان که بصورت رسمی، غیر رسمی، مستقیم و غیر مستقیم با درجه، سطح و حد مشخصی اتفاق می افتد. (رهنمود، ۱۳۸۰، ۶)

**فرهنگ سازمانی:** فرهنگ سازمان یک دسته از ارزش هاست که اغلب مورد پذیرش و تأیید قرار می گیرند در داخل یک سازمان به اشخاص کمک می کنند تا نسبت به اقداماتی که قابل قبول تلقی می شوند و اقداماتی که غیر قابل قبول به حساب می آیند، معرفت پیدا می کنند اغلب این ارزش ها از طریق داستان ها و سایر ابزارهای نمادین منتقل می شوند. (الوانی - معمارزاده - ۱۳۷۴ - ۵۱۳)

**فرهنگ سازمانی:** به مجموعه ای از فرضیات ضمنی گفته می شود که به طور مشترک از سوی گروه پذیرفته شده و نحوه ادراکات، تفکرات و واکنشها نسبت به شرایط و موقعیتهای متعدد محیطی را مشخص می سازد. (فرهنگی، صفرزاده-۱۳۸۴-۴۹)

**انگیزش<sup>۱</sup>:** فرآیندهای روانشناسی که موجب تحریک و هدایت، پی گیری اقدامات و فعالیت های داوطلبانه در جهت دستیابی به هدف مورد نظر می شوند. (رابرت کرینتر، آنجلو کینیکی، ۱۳۸۴، ۲۰۵)

**انگیزش:** انگیزه ها، "چرا های رفتار هستند. انگیزه ها را گاهی به عنوان نیازها، تمایلات، سائقه ها یا محرکات درونی فرد تعریف می کنند. (رضائیان - ۱۳۸۶-۲۳)

**تصمیم گیری<sup>۲</sup>:** وسیله ای جهت رسیدن به اهداف می باشند، بنابراین مستلزم تعیین و انتخاب راه حل های پیشنهادی است که منجر به ایجاد شرایط ایده آل جهت انجام موفقیت آمیز فعالیت ها می شوند. (رابرت کرینتر، آنجلو کینیکی، ۱۳۸۴، ۳۱۳)

---

1. Motivation  
2. Decision making