

نقش تعهد سازمانی در تصمیم گیری بهتر مدیران

محمد رضا امیر اسماعیلی^۱، الهام شفیعی^۲

^۱ گروه مدیریت دولتی، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران

^۲ گروه مدیریت دولتی، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران

نام و نشانی ایمیل نویسنده مسئول:

محمد رضا امیر اسماعیلی

mohammadreza.amiresmaili@gmail.com

چکیده

تعهد سازمانی نوعی وابستگی عاطفی به سازمان است به گونه ای که کارکنان به شدت متعهد، هویت خود را از سازمان میگیرند، در سازمان مشارکت دارند و از عضویت در سازمان لذت می برند. مدیران همواره در انجام تمامی وظایف خود با شرایطی مواجه می شوند که لزوم اتخاذ تصمیم از جانب آنها را می طلبد. همین امر نفوذ و جایگاه بسیار مهم وظیفه تصمیم گیری را در تمامی وظایف مدیران و فرآیندهای سازمانی نیز نشان می دهد. تصمیمات، پاسخ های ما به پدیده ها و وقایع محیطی می باشند. تصمیم گیری مهم ترین و اساسی ترین وظیفه هر مدیر در همه رده های سازمانی می باشد تعهد سازمانی سبب تصمیم گیری بهتر مدیران می شود که در این مقاله به بررسی این موضوع می پردازیم.

واژگان کلیدی: تعهد سازمانی، تصمیم گیری، وابستگی عاطفی

مقدمه

تعهد عبارت از شدت و گستردگی مشارکت فرد در سازمان، احساس تعلق به سازمان و شغل احساس هویت. وجود احساس های مزبور در فرد به افزایش مشارکت گروهی و رفتار همکاری منجر خواهد شد (اسدالهی، ۱۳۹۴: ۲۹). دفت تصمیم گیری را فرایند شناسایی و حل مسائل می داند (دفت، ۱۳۸۵: ۶۸۵). تصمیم گیری مهم ترین و اساسی ترین وظیفه هر مدیر در همه رده های سازمانی می باشد در واقع سرنوشت سازمانها به وضعیت و نتیجه تصمیم گیری مدیران بستگی دارد و هر اقدامی از طرف مدیر نوعی تصمیم گیری است. (قربانی، ۱۳۸۸: ۲۵) تعهد سازمانی سبب تصمیم گیری بهتر مدیران می شود (بهرامزاده و همکاران، ۱۳۸۸). بنابراین با توجه به اهمیت این موضوع در این مقاله به بررسی نقش تعهد سازمانی در تصمیم گیری بهتر مدیران می پردازیم.

تعهد

تعهد از جمله واژه هایی است که تعاریف زیادی برای آن از دیدگاه های مختلف ارائه شده است. مفاهیم متعددی مانند وجدان اخلاق کاری و غیره با وجود داشتن تفاوت هایی مفهومی با تعهد، مورد استفاده قرار می گیرند. سالانسیک (۱۹۷۷) تعهد را عبارت از پیوند دادن فرد به اعمال و اقدامات فردی وی می داند. این تعریف که خود از تعاریف ارائه شده توسط (کنیرلووساکومورا) اقتباس شده است، یک تعریف عملیاتی از این واژه است منظور کلی از این تعریف آن است که تعهد زمانی واقعیت می یابد که فرد نسبت به موقعیت و اقدامات خود احساس مسئولیت و وابستگی نماید؛ به عبارت دیگر، در این مفهوم حرف زدن تنها کافی نیست و باید به دنبال عمل همراه با مسئولیت باشد. به طور کلی تعهد را می توان وفاداری، داشتن هویت، واحساس مسئولیت های فردی، شغلی و سازمانی دانست. مشخص است که وجود این عوامل می تواند با عوامل و شاخصه های اداری و ساختاری یک رابطه متقابل داشته باشد این عوامل تعهد را به همراه دارد. سالانیک، معتقد است تعهد حالتی از شخصیت است که در آن فرد از طریق اقدامات و فعالیت هایی که انجام می دهد محدود و مقید شده و به دلیل انجام همین اقدامات این باور در فرد ایجاد می شود که باید چنین فعالیت ها را تداوم بخشد و درگیری موثر خویش را در انجام آنها حفظ نماید (اسدالهی، ۱۳۹۴: ۲۹).

تعهد سازمانی

بکر، تعهد سازمانی را به تمایل به درگیر شدن در یک رشته فعالیت های خاص به دلیل برداشت شخصی از هزینه های مورد نظر از انجام سایر کارها تعریف می کند. برداشت شخص از قبیل دست دادن کار جدید و از دست رفتن سابقه کار در سازمان می باشد (آتش پور و همکاران، ۱۳۸۷: ۸۶-۸۴).

محققین معتقدند که سازمان ها در موارد بسیاری به افرادی نیاز دارند که نفع سازمان، فراتر از وظایف مقرر عمل کنند و این بویژه در مشاغل حساس از اهمیت بسزایی برخوردار است. کوتاهی در ایجاد چنین وابستگی و پیوستگی در اعضای سازمان، مستلزم افزایش هزینه های لازم در ایجاد نظام های کنترل دقیق و پیچیده در سازمان خواهد بود. داشتن کارکنانی که علاوه بر درونی ساختن ارزش ها و اهداف سازمان، آنها را نیز متعلق به خود بدانند، این اطمینان را به وجود می آورد که افراد هم در ظاهر و هم در باطن، در جهت منافع سازمان عمل می کنند (آتش پور و همکاران، ۱۳۸۷: ۸۶-۸۴).

تعهد سازمانی نوعی وابستگی عاطفی به سازمان است به گونه ای که کارکنان به شدت متعهد، هویت خود را از سازمان میگیرند، در سازمان مشارکت دارند و از عضویت در سازمان لذت می برند. پورتر و همکارانش تعهد سازمانی را پذیرش ارزش های سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف کرده اند، به اعتقاد آنها معیارهای اندازه گیری تعهد سازمانی شامل انگیزه بالا، قبول سازمان و پذیرش اهداف آن، آمادگی برای تلاش فراوان و علاقه مندی برای حفظ عضویت در سازمان است (مورهد و گریفین، ۱۳۸۵).

اورایی تعهد سازمانی را به معنی حمایت و پیوستگی و چابکی عاطفی با اهداف و ارزش های یک سازمان، به خاطر خود سازمان و دوری از ارزش های ابزاری آن (وسیله برای دستیابی به اهداف دیگر) تعریف کرده اند. دلایلی زیادی وجود دارد که چرا سازمانها باید تعهد سازمانی اعضای خود را افزایش دهند. تعهد سازمانی میتواند پیامدهای مثبت بسیاری داشته باشد. کارکنانی که تعهد بالایی دارند، نظم بیش تری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان میمانند و بیشتر کار می کنند. مدیران باید تعهد و پایبندی کارکنان به سازمان را حفظ کنند (مورهد و گریفین، ۱۳۸۵).

اهمیت تعهد سازمانی

دلایل زیادی وجود دارد از اینکه چرا یک سازمان بایستی سطح تعهدسازمانی اعضایش را افزایش دهد (استیز و پورتر، ۱۹۹۲، ۲۹۰). اولاً تعهدسازمانی یک مفهوم جدید بوده و به طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. برای مثال، پرستاران ممکن است کاری را که انجام می دهند دوست داشته باشند، ولی از بیمارستانی که در آن کار می کنند، ناراضی باشند که در آن صورت آنها شغل های مشابه ای را در محیطهای مشابه دیگر جستجو خواهند کرد. یا بالعکس پیش خدمتهای رستورانها ممکن است، احساس مثبتی از محیط کار خود داشته باشند، اما از انتظار کشیدن در سر میزها یا به طور کلی همان شغلشان متنفر باشند. ثانیاً تحقیقات نشان داده است که تعهدسازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی، حضور، رفتار سازمانی فرا اجتماعی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل رابطه منفی دارد (گرینبرگ و بارون، ۲۰۰۰: ۱۸۲).

لوتانز (به نقل از عراقی، ۱۳۷۷) اظهار می دارد که در متون تحقیقی اخیر، نگرش کلی تعهد سازمانی، عامل مهمی برای درک و فهم رفتار سازمانی و پیش بینی کننده خوبی برای تمایل به باقی ماندن در شغل آورده شده است. تعهد و پایبندی مانند رضایت، دو طرز تلقی نزدیک به هم هستند که به رفتار های مهمی مانند جابجایی و غیبت اثر می گذارند.

پورتر در تحقیقی که درباره عوامل موثر در استعفا (ترک خدمت) انجام داده است، نشان می دهد با بررسی تعهد سازمانی با دقتی بیشتر احتمال استعفاء را پیش بینی کرد تا باز خورده های دیگر مانند رضایت شغلی، اگرچه این دو نوع باز خورد با همدیگر ضریب همبستگی دارند. همچنین تعهد و پایبندی می تواند پیامد های مثبت و متعددی داشته باشند، کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می مانند و بیشتر کار می کنند. مدیران باید تعهد و پایبندی کارکنان در تصمیم گیری و فراهم کردن سطح قابل قبولی از امنیت شغلی برای آنان، تعهد و پایبندی را بیشتر کنند (مورهد، ترجمه الوانی ومعمارزاده، ۱۳۸۶).

الگوسه بخشی تعهد سازمانی

یکی از مهم ترین مطالعاتی که در زمینه ابعاد تعهد سازمانی صورت گرفته است ازسوی آلن و مایر (۱۹۹۰) می باشد. آلن و مایر مفهوم تعهد سازمانی و سه بعد آن را به صورت زیر شناسایی کرده اند:

۱. تعهد عاطفی ۲. تعهد مستمر ۳. تعهد هنجاری

تعهد عاطفی: بعد عاطفی به دل بستگی عاطفی کارکنان و تعیین هویت شدن و مشارکت در سازمان اشاره می کند؛ و بیشتر تحقیقات انجام شده در بخش تعهد سازمانی روی تعهد عاطفی متمرکز هستند (یینگ^۱، ۲۰۰۹: ۵۹).

مایر و دیگران (۱۹۹۰) معتقدند که تعهد عاطفی می تواند تجارب مثبت و برخورد های درون سازمان را توسعه دهد، تجاربی که با کارمندانی که سازمان رفتار آنها را پشتیبانی می کند ارتباط برقرار می کند. علاوه بر این کارمندان می توانند مفهومی از توانایی شخصی و خود ارزشی را توسعه دهند. مولر (۱۹۹۲) معتقد است تعهد عاطفی با احساس تعلق، دل بستگی و وفاداری کارمندان به سازمان مرتبط است (میکائیل^۲، ۲۰۰۹: ۲۷۱).

تعهد مستمر: تعهد مستمر مربوط به تمایل به باقی ماندن در سازمان به خاطر هزینه های ترک سازمان یا پاداشهای ناشی از ماندن در سازمان می شود. تعهد مستمر درک هزینه را توسعه می دهد (سود در مقابل ضرر) و مستلزم آن است که کارکنان از این سودها و ضررها آگاه باشند، بنابراین کارکنان متفاوت که با شرایط یکسان روبرو می شوند ممکن است سطوح مختلف تعهد مستمر را تجربه کنند (میکائیل، ۲۰۰۹: ۲۷۱).

تعهد هنجاری: نهایتاً بعد سوم تعهد سازمانی بعد هنجاری است که یک نوع احساس وظیفه برای ادامه کار در سازمان را منعکس می کند؛ و کارکنان با سطح بالای تعهد هنجاری احساس می کنند که آنها باید با سازمان باقی بمانند (آلن^۳؛ ۱۹۹۷: ۱۲).

آلن و مایر (۱۹۹۷) معتقدند تعهد هنجاری منجر به باقی ماندن کارکنان در سازمان به علت احساس وفاداری یا وظیفه می شود، به خاطر اینکه آنها احساس کنند این کار صحیحی برای انجام دادن است. علاوه بر این روسو (۱۹۹۵) معتقد است تعهد هنجاری بر

¹ Yiing

² Michael

³ Allen

مبنای قرارداد روانی بین سازمان و کارمند، مستقر در باور هر دو طرف بر مبنای تعهدات متقابل آنها ایجاد می شود (میکائیل، ۲۰۰۹: ۲۷۱).

رنдал و کوتن (۱۹۹۰) به تعهد هنجاری از منظر نوعی تکلیف اخلاقی نگریسته اند که فرد در مقابل سرمایه گذاری هایی که سازمان برای او انجام داده است در خود احساس تکلیف می کند. آلن ومایر معتقدند نقطه مشترک ابعاد سه گانه تعهد سازمانی پیوند بین فرد و سازمان و در نتیجه کاهش ترک سازمان است (زاهدی، ۱۳۸۸: ۶۳).

اجزاء تعهد سازمانی

یکی از تعاریف تعهد توسط (پرتر-استیر-مودی و بولین، ۱۹۷۴) ارائه شده است؛ که در بردارنده اجزاء تعهد می باشد. از نظر صاحب نظران تعهد سازمانی شامل موارد ذیل می باشد:

- اعتقاد فرد به پذیرش وارزش های سازمانی.
 - تمایل وی به اعمال تلاش جهت تحقق اهداف سازمانی و شغلی.
 - تمایل قوی به حفظ عضویت سازمانی.
- صاحب نظر بکر (۱۹۹۲) معتقد بودند که تعهد عبارت است از پیوستن به سازمان و انجام شغل برحسب سه چیز:

۱. اطاعت و پیروی
 ۲. احساس هویت و شناسایی یا تمایل به تعلق خاطر و وابستگی
 ۳. درونی کردن یا تجانس ارزش های فرد با اهداف وارزش های سازمان
- منظور از تعهد فعال، تعهدی است که از روی آگاهی و شعور واراده صورت می گیرد ولی تعهد منفعل دربردارنده تعهد اجباری است. باین توضیح از لحاظ تعهد، سازمان نباید یک شخصیت حقوقی ممتاز و منحصر به فردی توصیف شود که برای افراد، خودشناسی و پیوستگی به ارمغان می آورد، بلکه این تلقی باید حاکم باشد که سازمان مجموعه ای از گروه های زینفع است و تعهد نیز شامل مجموعه ای از گروه های زینفع است و تعهد نیز شامل مجموعه ای از تعدهای متعدد به این گروه هاست (آتش پور و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۰۰).

انواع تعهد

مطالعات نشان می دهد که مدیران در مجموعه ای مرکب از تعهدات زیر اتفاق نظر دارند:

- تعهد نسبت به مشتریان یا ارباب رجوع
- تعهد نسبت به سازمان
- تعهد نسبت به خود
- تعهد نسبت به افراد و گروه کاری
- تعهد نسبت به کار (رضاییان، ۱۳۹۰)

کبیری (۱۳۷۱) به نقل ازهرسی بیان می کند که هریک از تعهدات به طور جداگانه، در کارمدیریت موثر و با اهمیت است. موفقیت از گذشت حقیقی و خدمت مثبت در هر پنج مقوله تعهد به دست می آید (آتش پور و همکاران، ۱۳۸۷: ۹۰)

اکنون به تشریح هر یک از تعهدات ذکر شده می پردازیم:

تعهد نسبت به مشتری

اولین و شاید مهمترین تعهد سازمانی بر مشتری تاکید دارد. مدیران ممتاز می کوشند به مشتریان خدمت مفید ارائه کنند. مدیران از دو طریق عمده تعهد خود را نسبت به مشتری نشان می دهند:

- یکی انجام خدمت و دیگری ایجاد اهمیت برای او.
- ایجاد اهمیت برای او (رهنمای رود پشتی و محمود زاده، ۱۳۸۷: ۳۵)

تعهد نسبت به سازمان

مدیر موثر، تصویر گر افتخار سازمان خویش، است مدیران، تعهد رابه گونه ای مثبت به سه طریق نشان می دهند: خوش نام کردن سازمان، حمایت، ازمدیریت رده بالا، وعمل کردن براساس ارزش های اصلی سازمان (آتش پور و همکاران، ۱۳۸۷:۹۱)

ایفای وظیفه مدیران در دنیای مشتمل بر انسانها صورت می گیرد. افراد به طور دائم، رفتار، سلوک وکردار مدیر را زیر نظر دارند و از آنچه در مورد ارزش های مدیر می بینند، براعتقادات و رفتار وکردار آنان اثر می گذارد. مدیران ممتاز تأثیری نیرومند و مثبت بر دیگران می گذارند زیرا مجموعه ای از اعتقادات مثبت با مجموعه ای متناسب.

از رفتارهای مثبت را در هم می آمیزند. این اعتقادات و اعمال تعهدات را تشکیل می دهند. تعهد حدود مختلفی می تواند داشته باشد که در این میان ما به تعهد نسبت به سازمان می پردازیم. مدیر موثر خود تصویرگر افتخار سازمان خویش است مدیر این تعهد را به گونه ای مثبت به سه طریق نشان می دهد: خوشنام کردن سازمان، حمایت از مدیریت رده بالا و عمل کردن بر اساس ارزش های سازمان (آتش پور و همکاران، ۱۳۸۷:۹۲).

تعهد نسبت به خود

سومین تعهد تکیه بر شخص مدیر دارد. مدیران ممتاز تصویری قوی و مثبت از خویش برای دیگران رقم می زنند. آنها در همه موقعیت ها به عنوان قدرتی قاطع عمل می کنند. تعهد به خود از سه فعالیت خاص معلوم می شود: نشان دادن خود مختاری، مقام خود را به عنوان مدیر تثبیت کردن و قبول انتقال سازنده (رهنمای رود پستی، ۱۳۸۷:۳۷)

سومین تعهد مدیریت تکیه برشخص مدیردارد. مدیران ممتاز تصویری قوی ومثبت ازخویش برای دیگران رقم می زنندو در همه ی موقعیت ها به عنوان قدرتی قاطع عمل می کنند (آتش پور و همکاران، ۱۳۸۷:۹۲).

تعهد نسبت به افراد وگروه کاری

چهارمین تعهد مدیریت بر کار تیمی و فردفرد اعضای گروه تاکید دارد. مدیران نسبت به کسانی که برای آنها کار می کنند ایثار نشان می دهند. این عمل به استفاده مدیر از شیوه صحیح رهبری به منظور کمک به افراد در حصول توفیق در انجام وظایفشان اشاره دارد. تمایل مدیر به صرف وقت و انرژی وکار روزانه با زیر دستان نشان دهنده تعهد مثبت او نسبت به مردم است. به خصوص سه عامل حیاتی از اجزای تشکیل دهنده این تعهد هستند. نشان دهنده علاقه مندی مثبت و بازشناسی، دادن باز خورد پیشرفتی و ترغیب ایده های نو آورانه. (رهنمای رود پستی و محمودی، ۱۳۸۷: ۳۷)

تعهد نسبت به کار و وظیفه (تکلیف)

پنجمین تعهد مدیریت، بروظایفی که باید انجام گیرند تکیه دارد. مدیران موفق به وظایفی که مردم انجام می دهند ربط ومعنا می بخشند. آنان برای زیر دستان کانون توجه وجهت راتعیین کرده وانجا توفیق آمیز فعالیت راتضمین می کنند، دراینجا تعهد به مردم یا کارکنان مرتبط باعملکرداست به طوری که عملکرد بالا راپاداش می دهد وتقویت می کند. (رهنمای رود پستی و محمودی، ۱۳۸۷: ۳۷)

تصمیم گیری

دفت تصمیم گیری را فرایند شناسایی و حل مسائل می داند(دفت، ۱۳۸۵: ۶۸۵). در تعریفی دیگر، تصمیم گیری یعنی شناسایی و اقدام یک عمل برای دست یافتن به یک مسئله خاص با بهره برداری از یک فرصت خاص. تصمیم گیری با مسایل سروکار دارد. هنگامی که یک وضع موجود و واقعی با وضع یا حالت مطلوب متفاوت باشد، یک مسئله به وجود می آید. در بسیاری از موارد امکان دارد، مسئله به صورت نوعی فرصت باشد که به اصطلاح در لباس مبدل پدیدار شده باشد (استونر، فریمن و گیلبرت، ۱۳۸۲، ۸۹).

استونر می گوید که در فرآیند تصمیم گیری زمان و روابط انسانی دو عامل مهم به شمار می آیند که سازمان را به سوی آینده سوق می دهد. تجربیات مثبت و منفی گذشته در تصمیم گیری مدیران نقش مهمی بازی می کنند بنابراین معمولاً بخشی از فرآیند تصمیم گیری به تجربیات گذشته مرتبط می شود تصمیم ها از کوچک گرفته تا بسیار بزرگ یعنی تصمیم استراتژیک که در رده بالایی سازمان اتخاذ می شوند در فرآیند تصمیم گیری جای دارند (نجف بیگی، ۱۳۹۰: ۲۰)

فرایند تصمیم گیری

برخی صاحب نظران معتقدند «تمام مدیریت تصمیم گیری است». کونتز در این رابطه معتقد است وجود طرح، برنامه، سیاست و خطمشی منوط به وجود تصمیم گیری است. او همچنین عقیده دارد که مدیر معمولاً وظیفه اصلی خود را تصمیم گیری می داند، زیرا همیشه باید به این فکر باشد که چه راهی را برگزیند، چه کاری انجام دهد، وظایف را چگونه بین افراد تقسیم کند و اینکه چه کاری را، چه کسی، در چه موقع، کجا و چگونه انجام دهد؟ بنابراین تصمیم گیری هسته مرکزی برنامه ریزی را تشکیل می دهد. یک برنامه نمی تواند وجود داشته باشد مگر اینکه تصمیم ایجاد شده باشد (هادی زاده و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۳۸-۱۲۳).

رابینز تصمیم گیری را فراتر از عمل ساده «انتخاب از میان گزینه ها» می داند. از دیدگاه وی تصمیم گیری یک فرایند هشت مرحله ای است که با شناسایی مشکل شروع شده و با انتخاب گزینه ای که مشکل را حل می کند ادامه پیدا می کند و سرانجام با ارزیابی اثربخشی تصمیم تمام می شود (رابینز، ۱۳۸۸: ۱۲۸-۱۳۴).

بهبود تصمیم گیری و تصمیم گیری مشارکتی

در پژوهشی، مشارکت، به عنوان فرایندی توصیف شده است که توسط آن مردم می توانند خود را سازمان دهند و از طریق آن در فعالیت های توسعه محلی اظهار نظر کنند در تعریف دیگری مشارکت، حرکت آگاهانه، فعال، آزاد و با مسئولیت تعریف شده است که برای تثبیت امور جامعه ضروری میباشد (کلدی، ۱۳۸۲: ۳). سازمان ملل متحد مشارکت را چنین تعریف کرده است: دخالت و درگیر شدن مردم در فراگردهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی که بر سرنوشت آنان تأثیر می گذارند (طوسی، ۱۳۸۶: ۶). در مشارکت چند نکته اساسی حائز اهمیت وجود دارد، اولاً، شرکت در امور، بیشتر جنبه درگیری فکری و روحی دارد و نمی توان آن را صرفاً فعالیت جسمی افراد قلمداد کرد، زیرا تمام وجود شخص درگیر است نه فقط مهارت وی. درحقیقت، جنبه روانی بر جنبه جسمانی پیشی می گیرد و در مقابل شخصیت و وجدان خود احساس مسئولیت می کند و مشارکت را باور کرده و پذیرفته است (اکرامی و همکاران، ۱۳۸۰).

دوم اینکه، افراد داوطلبانه در کارها شرکت می کنند و در مجموع نقشی را بر عهده می گیرند. در اینجا به هر کسی فرصت داده می شود تا از تواناییها و استعدادهای خود در تحقق اهداف سازمان بهره گیرد. ارزش واقعی مشارکت، خلاقیت، ابتکار و نوآوری همه است. سوم اینکه، مشارکت به منزله وارد شدن کارکنان در کار گروهی و پذیرش مسئولیت است. یکی از اصول مشارکت، شرکت دادن افراد فرودست و اقشار محروم جامعه در سرمایه های ملی است. با این کار، اساسی ترین پایه مشارکت، یعنی اصل برابری و از بین بردن شکاف طبقاتی پایه ریزی می شود. یکی دیگر از رسالت های مشارکت، دفاع از برابری انسانها و اعطای حق تصمیم گیری در سرنوشت خود و ایجاد فرصت یکسان برای کلیه افراد است. مشارکت تنها پرداخت مالیات نیست. مشارکت، امنیت، ابراز نظر و سرمایه گذاری نیز هست. با ابراز عقیده و در نهایت مشارکت در تصمیم گیری، مردم احساس می کنند که در واقع مدیریت کننده اصلی خودشان هستند (اکرامی و همکاران، ۱۳۸۰).

انواع تصمیم گیری

تصمیم گیری تکنیکی است که برای تعیین هدف و استراتژی از آن استفاده به عمل می آید، یعنی انتخاب یک راه از میان راه های متعدد موجود برای حل یک مشکل یا اخذ یک موقعیت. تصمیم گیری در زمان حال برای کارهای آینده انجام می شود، لذا با مقداری عوامل ناشناخته همراه خواهد بود. نمونه هایی از این عوامل ناشناخته عبارتند از: واکنش رقبا، تغییر قیمت و بهره وری دقیق ماشین آلاتی که نصب می شوند. این عوامل ناشناخته، تصمیم گیری را با مقداری عدم قطعیت روبرو می سازند. شرایط تصمیم گیری بر اساس میزان قطعیت به سه دسته تقسیم می شوند:

- ۱- اطمینان: در موقعی است که مدیر همه راه های ممکن را می یابد و همه نتایج ممکن از اجرای هر راه را تشخیص می دهد.
- ۲- شرایط ریسک: در این مورد همه راه ها و نتایج حاصله از آنها را تخمین می زند.
- ۳- شرایط نامعین: در این شرایط مدیر نمی تواند همه راه ها و نتایج حاصله از راه را تشخیص دهد (ظهوری، ۱۳۸۳: ۱۰۱۴-۱۰۱۲).

یکی از متداولترین انواع تصمیم گیری، تکنیکی، مدیریتی و زیر بنایی عبارتند از:

۱- تکنیکی (فنی)، در مورد فرایند تولید (تغییر شکل درون داد به برون داد) است. این تصمیم ها در سطح مدیران پایینی و بعضی از مدیران تخصصی اتخاذ می گردد.

۲- مدیریتی، مربوط به امور هماهنگی و تدارک کارهای فنی و تنظیم روابط سازمان با محیط بلافاصله اش می باشد، به منظور حصول اطمینان از اینکه این فعالیت ها در کوتاه مدت به وسیله تغییرات کوتاه مدت محیط از بین نمی رود. تصمیم گیری ها در مورد مقدار تولید موجودی کالا نیز از این نوع است. این نوع تصمیم گیری توسط مدیران میانی و سرپرستان و بعضی مدیران بالا اتخاذ می گردد.

۳- زیربنایی، تصمیمات بلند مدت در مورد تعیین خط مشی است؛ مانند تغییر فعالیت سازمان، گسترش سرمایه شرکت، تغییر د فعالیت ها و موارد حساس دیگر. ایت تصمیم ها در سطح مدیران بالا اتخاذ می گردند (ظهوری، ۱۳۸۳: ۱۰۱۴-۱۰۱۲).

آفات تصمیم گیری

درحالیکه همه ما در زندگی تصمیم می گیریم، اما همگی در تصمیم گیری هایمان موفق نیستیم. آنچه مسلم است عوامل زیادی بر توانایی تصمیم گیری ما اثر می گذارد. تحقیقاتی که در زمینه تصمیم گیری انجام یافته است، نشان می دهد که عامل اصلی موثر بر یک تصمیم گیری صحیح مربوط به روشهایی است که فرد در ارزیابی گزینه های موجود اتخاذ می نماید. بجز چند مورد استثناء، که فرد در آن از آنچه انجام می دهد کاملاً اطمینان دارد، کلاً تصمیم گیری همواره با احتمال همراه است. یعنی همواره احتمال موفقیت و یا شکست وجود دارد. بنابراین، بهبود مهارت تصمیم گیری به معنای آن است که هر فرد باید تفاوت های میان گزینه های تصمیم گیری را افزایش دهد. (جون و همکاران^۱، ۲۰۰۱: ۱۴۳-۱۶۸).

تصمیمات بد گاهی اوقات به بخش هایی از پروسه تصمیم گیری مربوط می شود؛ مثلاً راه حل ها خوب تعریف نشده اند و یا اطلاعات صحیح جمع آوری نشده و یا تحلیل هزینه-منفعت بخوبی انجام نشده است؛ اما گاهی شکست در تصمیم گیری به پروسه آن مربوط نشده، بلکه به ذهن تصمیم گیر و نقائص آن در انتخاب صحیح باز می گردد. دام های روانشناختی که بر روی تصمیم اثر می گذارند عبارتند از:

- ۱- تله مهار که ما را به سمت وزن دادن بیشتر به اطلاعاتی که زودتر بدست می آوریم می کشاند.
- ۲- تله وضعیت حال که سعی می کند تا ما وضعیت فعلی را حتی در مواقعی که آلترناتیوهای بهتری وجود دارد، ترجیح دهیم.
- ۳- تله هزینه تباہ شده که تمایل دارد که اشتباهات گذشته ما را ابدی سازد.
- ۴- تله شواهد تأیید شده که ما را راهنمایی می کند که جستجوی بیشتری برای پیدا کردن اطلاعات جهت تأیید تمایلات ذاتی خود داشته باشیم و اطلاعات مخالف آن را کم رنگ جلوه می دهد.
- ۵- تله چارچوب زمانی اتفاق می افتد که ما یک مسئله را اشتباه گزارش می کنیم و تمام پروسه تصمیم گیری را سست می کنیم.
- ۶- تله اعتماد بیش از حد زمانی است که ما به پیش بینی های خودمان بیش از اندازه بها می دهیم.
- ۷- تله حزم و احتیاط ما را به این مسیر می کشاند که بیش از اندازه در مورد حوادث غیر قطعی متوجه باشیم.
- ۸- تله مطالبه مجدد که ما را سوق می دهد که وزن بیش از اندازه به حوادث چشمگیر اخیر بدهیم (جون و همکاران^۲، ۲۰۰۱: ۱۴۳-۱۶۸).

تعهد سازمانی و تصمیم گیری

در عصر حاضر نیروی انسانی یکی از مهمترین شاخص های پیشرفت و توسعه یافتگی جوامع بشمار می رود. و کشوری می تواند مسیر رشد و بالندگی را طی نماید که با مشارکت تمامی اقشار جامعه زمینه های لازم برای شکوفایی استعدادهای نهفته و بهره گیری از امکانات مادی، انسانی و فرهنگی جامعه را فراهم آورد. مدیریت سازمان ضمن توجه به مسائل و مشکلات کارکنان و ایجاد امکانات و تسهیلات برای آنان با بهره گیری از منابع و امکانات سازمان هدایت مشارکت کارکنان را بر عهده گیرد و اعضای سازمان را با قدر شناسی از تلاشی که در این راستا نیاز دارند، علاقمند سازد و به این طریق تعهد و حمایت خود را به برقراری و استقرار مشارکت کارکنان ابراز نماید (امیرخانی و همکاران، ۱۳۹۱). همچنین تعهد سازمانی سبب تصمیم گیری بهتر مدیران می شود (بهرامزاده و همکاران، ۱۳۸۸).

¹ John S, Keeney & Raiffa

² John S, Keeney & Raiffa

نتیجه گیری

تمام وظائف مدیر اعم از برنامه ریزی، سازماندهی، طرح ریزی، هدایت، کنترل، هماهنگی، بودجه بندی و... هر کدام به نوعی بر تصمیم گیری استوار است و در واقع تصمیم گیری در تمامی وظائف او دخیل است لذا تصمیم گیری جایگاه مغز در سازمان و مدیریت را دارا می باشد. برای حل یک مشکل یا مسأله نمی توان به راحتی و به سرعت تصمیم اتخاذ نمود بلکه باید طی مراحل و فرایندهایی به حل و اتخاذ تصمیم برای آن پرداخت که هر چه مدیر به سازمان متعهد تر باشد با دقت بیشتر و سریعتر مسائل را تحلیل می کند و بهترین راه حل را انتخاب می کند تصمیمات مدیران می تواند رفتار کارکنان سازمان را در جهت مطلوب تغییر داده و آن را عقلانی تر نماید بنابراین نقش تعهد در مدیران از جایگاه ویژه ای برخوردار می باشد.

منابع و مراجع

- [1] michael ,orly&court,deborth&petal,pnina(2009). Job stress and organizational commitment among mentoring coordinators, International Journal of Educational Management ,Vol. 23 No. 3, pp. 266-288
- [2] Katz, D. Kahn, R. L .۱۹۹۸. The social psychology of organizations. New York: Wiley,45 .
- [3] Allen, N. Meyer, J. (1997), Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application, Sage, Newbury Park, CA,pp16-151
- [4] John-Paul Vader. Spiritual Health: The Next Frontier. The European Journal of Public Health 2006;16:457
- [5] Koontz, Harold & Weirich Heinz, (1998), "Management", 9th, ed, MCGraw Hill, p 135.
- [6] Shiuan,C.B. and J.D.Yu (2003). "Organizational commitment , supervisory commitment and employee outcomes in the Chinese context proximal hypothesis or global hypothesis" , Journal of Organizational Behavior,Vol.2,No.24,p.32.
- [7] Yiing,Lee huey&ahmad,kamarul(2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadershipbehaviour and organizational commitment and betweenorganizational commitment and job satisfaction and performance, Leadership & OrganizationDevelopment Journal ,Vol. 30 No. 1pp. pp. 53-86
- [8] Yiing,Lee huey&ahmad,kamarul(2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadershipbehaviour and organizational commitment and betweenorganizational commitment and job satisfaction and performance, Leadership & OrganizationDevelopment Journal ,Vol. 30 No. 1pp. pp. 53-86
- [۹] اتش پور، ح، نادى، م، رحيمى نژاد، پ، ۱۳۸۷، مدیریت سازمان ها با رویکرد روان جامعه شناسی سازمانی، تهران، چاپ اول.
- [۱۰] احمدی، مسعود، مدیریت رفتار سازمانی (اصول، مبانی، نظریه ها، و مفاهیم کاربردی) تهران، کوهسار، چاپ اول، ۱۳۸۶
- [۱۱] ادواردز و همکاران ، ۱۳۸۰، "تحقیق پیمایشی :راهنمای عمل"، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- [۱۲] اکرامی، محمود. (۱۳۸۸). ارزیابی ارزش های مدیران دانشگاه پیام نور تهران. طرح پژوهشی، صص 1-30 (منتشر نشده)
- [۱۳] اکرامی، محمود؛ دشتوان اردستانی، زهرا؛ فرهنگ، امیر هوشنگ. (۱۳۹۰). اندازه گیری ارزش های دانشجویان دانشگاه پیام نور استان تهران. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۶۰، صص ۱۳۶-۱۲۱.
- [۱۴] امیرخانی، امیرحسین و مرضیه اتلیخانی، ۱۳۹۱، بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و مشارکت در تصمیم گیری کارکنان در اداره کل حفاظت محیط زیست استان همدان، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، نوآوری و تولید ملی، قم، دانشگاه پیام نور استان خوزستان،
- [۱۵] بهرامزاده، حسین علی؛ مراتی، امین رضا؛ ۱۳۸۳ بررسی رابطه بین الگوی تصمیم گیری مدیران با تعهد سازمانی دبیران در مدارس راهنمایی شهرستان شیروان زمستان - شماره ۱ (۱۶)
- [۱۶] رضائیان، ع، ۱۳۹۰ مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت- چاپ اول،

- [۱۷] رکنی نژاد، م، ۱۳۸۶، نظریه ها و مدل های جدید تعهد سازمانی .
- [۱۸] رهنمای رودپشتی، ف و محمود زاده، ن، ۱۳۸۷، توسعه منابع انسانی، مطالعه موردی تعلق و تعهد سازمانی و رقابت پذیری، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- [۱۹] طوسی، م، ۱۳۸۶، مشارکت در مدیریت و مالکیت، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- [۲۰] ظهوری، ق، ۱۳۸۳، مدیریت نظریه ها، فلسفه، مدیریت اصول و فرایندها، شیراز، کوشا مهر، چاپ اول،
- [۲۱] مورهد، ج، گریفین، ر، ۱۳۷۷، رفتار سازمانی، ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، انتشارات مروارید (تاریخ انتشار به) زبان اصلی (۱۹۸۹)
- [۲۲] هادی زاده مقدم اکرم، طهرانی ۱۳۸۷ مریم بررسی رابطه بین سبک های عمومی تصمیم گیری مدیران در سازمان های دولتی مدیریت دولتی: پاییز و زمستان، دوره ۱، شماره ۱؛ از صفحه ۱۲۳ تا صفحه ۱۳۸
- [۲۳] نجف بیگی، ۱۳۸۷، سازمان و مدیریت، انتشارات ترمه. چاپ ششم
- [۲۴] رابینز، ا، ۱۳۶۹ مبانی رفتار سازمانی، ترجمه دکتر قاسم کبیری، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ اول، تهران