

بررسی رابطه مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری سازمانی با بهبود بهره‌وری

مسعود طاهرخانی^۱

۱- دکترای حرفه‌ای مدیریت کسب و کار، سازمان مدیریت صنعتی قزوین، ایران

چکیده

در محیط‌های رقابتی و پویای امروزی ارتقای بهره‌وری جزو اصلی‌ترین پیش‌نیازهای بقای سازمان‌ها به شمار می‌رود. یکی از مهمترین الزامات ارتقای بهره‌وری پایدار، ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی از طریق مشارکت دادن کارکنان در امر تصمیم‌گیری است. از سوی دیگر بهبود کارایی و بهره‌وری صنایع کوچک می‌تواند زمینه‌ساز برخورداری از اشتغال‌زایی موثر، مدیریت مناسب زنجیره تأمین تولید، ایجاد ارزش افزوده و کاهش وابستگی به واردات بی‌رویه و همچنین توزیع مناسب‌تر درآمد در جامعه باشد. بنابراین؛ هدف اصلی در این تحقیق بررسی مولفه‌های مرتبط با مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری و تاثیر آن‌ها در بهبود فرایندهای عملیاتی و ارتقاء بهره‌وری در تعدادی از صنایع کوچک و متوسط استان قزوین بوده، تا در نهایت به الگوی اجرای مشارکت کارکنان جهت ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در این بنگاه‌ها دست یابد. مؤلفه‌های مورد سنجش در این پژوهش عبارتند از: مشارکت، خلاقیت و نوآوری، مهارت و استرس، وفاداری، سلامت روان، اضطراب، محیط سالم، صداقت و درستکاری، فشار کاری، باورها و ارزش-ها. پژوهش حاضر از بعد هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی - تحلیلی است. جمع‌آوری داده‌ها به صورت میدانی انجام گرفته است و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات از آزمون T، تحلیل عامل تأییدی و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که با افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی، متغیرهای مورد پژوهش، در حمایت و تحقق اهداف سازمانی نقش بسزایی دارند و از این طریق بهبود فرایند‌های اجرایی و ارتقاء بهره‌وری کارکنان حاصل می‌گردد.

واژگان کلیدی: بهبود بهره‌وری، مشارکت کارکنان، تصمیم‌گیری سازمانی، صنایع کوچک و متوسط

۱- مقدمه

با توجه به نقش بسیار ملموس کسب و کار کوچک و متوسط در اشتغال‌زایی، ایجاد نوآوری در محصولات و خدمات، نفوذ در بازارهای ویژه و فعالیت در نقاطی مشخص، ایجاد رقابت سالم و جلوگیری از انحصار که رشد اقتصادی پایدار در فضای استراتژیک به دنبال دارد، لزوم توجه به توسعه این بنگاه‌ها برای دولت‌ها آشکار می‌شود. بویژه در مورد کشورهای در حال توسعه، می‌توان گفت که توسعه صنایع کوچک و تکنولوژی‌های متوسط، می‌تواند به عنوان استراتژی مناسب برای این کشورها مطرح باشد و از طریق رفع فقر، افزایش درآمد، ایجاد فرصت‌های شغلی برای نیروی انسانی غیرماهر، انباشت سرمایه از طریق افزایش بازدهی، بهبود بهره‌وری در بخش روستایی، و همچنین از طریق جلوگیری از گسترش شهرنشینی و مهاجرت‌های بی‌رویه، به فرآیند توسعه کشورهای در حال توسعه از ابعاد اقتصادی و اجتماعی کمک نموده و رشد اقتصادی این کشورها را تسریع بخشد. با وجود اهمیت فراوان شرکت‌های کوچک و متوسط در اقتصاد و اشتغال، این شرکت‌ها در کشورهای در حال توسعه، با مشکلات متعددی روبرو هستند و از همه ظرفیت آن‌ها استفاده نمی‌شود. یکی از متداول‌ترین شاخص‌هایی که از طریق آن می‌توان به قدرت یک فعالیت صنعتی برای دستیابی به مزیت‌های نسبی در بین صنایع مختلف پی برد، "بهره‌وری و ارتقای آن" می‌باشد. امروزه سازمان‌ها با چالش‌های جدیدی در رابطه با بهره‌وری مستمر و ایجاد نیروی کار متعهد روبرو می‌باشند و هیچ سازمانی قادر به انجام مأموریت در سطوح عالی نمی‌باشد مگر اینکه کلیه کارکنان به اهداف سازمانی متعهد باشند (دیکسیت، ۲۰۱۲).

مشارکت کارکنان در امور و تلاش‌های آگاهانه آنان همراه با انضباط کاری می‌تواند بر میزان بهره‌وری و ارتقاء آن تاثیرگذار باشد. از مهم‌ترین سیاست‌های مطرح برای بهره‌گیری موثر از نیروی انسانی، درگیر کردن کارکنان در تصمیمات عملیاتی و راهبردی است که منجر به استفاده از هوش و استعداد کارکنان می‌شود. بیشتر تحقیقات در زمینه منابع انسانی در بخش کسب و کارهای بزرگ و استقرار یافته صورت گرفته و محققان توجه کم‌تری را به کسب و کارهای کوچک و متوسط داشته‌اند. از آنجا که نمی‌توان مدل‌های مرسوم در توسعه منابع انسانی در سایر سازمان‌ها و شرکت‌ها بویژه سازمان‌های بزرگ را در این گونه شرکت‌ها اجرا نمود پس طراحی الگویی که پاسخ‌گوی نیازهای منابع انسانی با خصوصیات ویژه نیروی انسانی شرکت‌های کوچک و متوسط باشد ضروری است. بر این مینا در مطالعه حاضر با استفاده از برخی منابع کلیدی در این زمینه، حیطه‌ها و مفاهیم پایه‌ای بهره‌وری منابع انسانی و مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری مورد مطالعه و ارزیابی قرار گرفته و سپس به شناسایی مولفه‌های مرتبط با مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری و تاثیر آن‌ها در بهبود فرایندهای عملیاتی و ارتقا بهره‌وری در صنایع کوچک و متوسط با هدف دستیابی به الگوی اجرای مشارکت کارکنان جهت ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در این بنگاه‌ها پرداخته شده است.

۲- پیشینه پژوهش

در حال حاضر، سازمان‌ها نیاز به مشارکت کارکنان در دستیابی به اهداف سازمانی را تشخیص داده اند. از طریق مشارکت کارکنان، به افراد پیشنهاد می‌شود که مسئولیت شغلی را داشته باشند و در تصمیم‌گیری مشترک برای رفاه کل شرکت مشارکت کنند. برخی مدیران از دموکراتیک شدن سازمان و مشارکت واقعی افراد در سازمان وحشت دارند چرا که عقیده دارند انجام این کار موجب می‌شود که کنترل امور از دست آن‌ها خارج شده و به دست کارکنان بیفتد. این گروه از مدیران احساس می‌کنند، دخالت دادن کارکنان در حل مسائل سازمانی به ضعف آنها تعبیر می‌شود. از طرف دیگر با توجه به تفاوت‌های فردی شاید این تصور که همه کارکنان بی‌صبرانه منتظر مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های سازمانی هستند، زیاد مقرون به واقعیت نباشد، هر چند تحقیقات در این زمینه نشان می‌دهد که اکثر کارکنان مایلند در تصمیماتی که در رابطه با کار آنها اتخاذ می‌شود دخالت بیشتری داشته باشند. چنانچه کارکنان به موضوع تصمیم‌گیری هیچ‌گونه علاقه‌ای نداشته باشند، زمانی که مورد مشورت قرار گیرند ممکن است تصمیماتی اتخاذ شود که از کیفیت پایینی برخوردار باشند. از نظر محققین، حمایت مدیران از کارمندان مولفه ضروری و اصلی در مشارکت دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های اساسی آن سازمان است و اخذ نظرات کارمندان افزایش روحیه مشارکت را در آنها تقویت می‌کند. مدیر باید از طریق رفتارهای سازمانی مقتضی هر سازمان به کارکنان القاء کند که از آنان حمایت می‌کند و اثبات کند که نظرات مثبت و عملی آن‌ها در سازمان قابل قبول و استفاده هستند. همچنین، مشارکت در تصمیم‌گیری با چگونگی توزیع قدرت در سازمان، مرتبط است. اکثر شرکت‌هایی که از روش مدیریت مشارکتی استفاده می‌کنند در زمینه هزینه عملیاتی، حاشیه سود بالا و بهره‌وری کار پیشرفت چشم‌گیری داشته‌اند. همانطور که به برخی از موارد اشاره شد، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مزایای زیادی می‌تواند داشته باشد که از این میان، تاثیر مشارکت کارکنان بر بهره‌وری را می‌توان حاصل سایر مزایا نیز دانست .

با توجه به اهمیت صنایع کوچک و متوسط بویژه در کشورهای در حال توسعه، موضوع بهره‌وری و تعریف آن و نیز مولفه‌های موثر بر آن در این صنایع نیز اهمیت ویژه می‌یابد. شرکت‌های (بنگاه‌ها) کوچک و متوسط که به اختصار SMES نامیده می‌شوند، واحدهای اقتصادی ویژه ای هستند که از نظر ماهیت و اندازه همگن نیستند و به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم، در تولید ملی، اشتغالزایی و جذب نیروی کار، نقش قابل توجهی دارند. مرور ادبیات در حوزه توسعه منابع انسانی در SMES بیانگر آن است که این پدیده مفهومی چند بعدی و پیچیده است و ابعاد و مؤلفه‌های متعددی دارد. به گفته هاسلیندا توسعه منابع انسانی عبارت است از فرایند توسعه و یا رهاسازی تخصص‌ها از طریق توسعه سازمان‌ها و توسعه و آموزش نیروی انسانی با هدف بهبود عملکرد.

بخش عمده ای از پژوهش‌هایی که در زمینه‌ی تأثیرات اعمال مدیریتی و سازمان کاری بر بهره‌وری انجام شده است، دلایل زیادی را در راستای شکل‌گیری این اعتقاد که مشارکت تأثیرات قوی و مثبتی بر بهره‌وری دارد، ایجاد کرده‌اند. در این جا به چند نمونه از پژوهش‌های انجام شده در این زمینه اشاره می‌شود. گزارش مربوط به مرکز ملی مشارکت و عملکرد اتریش، ۲۰ مورد مطالعاتی را که همکاری و مشارکت مدیریت و کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها،

دستاوردهای عملکردی به همراه دارد را بیان کرده است. ۱۳۹ بررسی‌های مشابه، چه آن دسته که جزء مطالعات علمی خالص به شمار می‌روند و چه آن‌هایی که رویکردی کاربردی دارند، نتیجه‌گیری‌های مشابهی دارند. در خصوص بهره‌وری در سازمان‌ها نیز، پژوهشگران در داخل و خارج از کشور تحقیقات فراوانی انجام داده‌اند و حتی نگاهی ویژه به عوامل مؤثر بر بهره‌وری شرکت‌های کوچک و متوسط داشته‌اند که برخی از آن‌ها که با موضوع تحقیق و بویژه تأثیر مشارکت کارکنان در بهره‌وری ارتباط دارند و اخیراً نگاشته شده‌اند در ادامه به اختصار بیان می‌شود. میرزایی و همکاران (۱۳۹۹)، پژوهشی با عنوان بررسی زمینه‌های فشار روانی و آثار آن بر بهره‌وری عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران انجام دادند. نتایج نشان می‌دهد که بهره‌وری پرسنل سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران همبستگی معنی‌داری با هر یک از متغیرهای ابهام نقش و تعارض نقش، حوادث زندگی، ساختار سازمانی و عدم حمایت سازمانی دارد. در پژوهشی که رحمانی و همکاران (۱۳۹۸) انجام دادند الگویی از مسائل اصلی بهبود بهره‌وری کارکنان شهرداری تهران ارائه شده است. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که عوامل مؤثر بر بهره‌وری در قالب ۵ دسته اصلی عوامل فردی، عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل فرهنگی و عوامل فناوریانه طبقه‌بندی می‌شوند. بهسازی وضعیت موجود این عوامل می‌تواند موجب ارتقای بهره‌وری منابع انسانی در این سازمان شود. اسماعیل پور و همکاران (۱۳۹۵)، پژوهشی را با عنوان تدوین استراتژی پیش بهره‌وری صنایع تولیدی کوچک و متوسط با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری انجام دادند. آن‌ها در این پژوهش شانزده شاخص جهت افزایش بهره‌وری تولید در پنج بعد شناسایی و بررسی کردند و روابط بین این شاخص‌ها را مبتنی بر مدل ساختاری تفسیری تعیین و مدلی نو، به شکل سیستماتیک، تدوین و ارائه کرده‌اند. نتیجه مقاله دلالت بر اهمیت قابل توجه اخذ گواهینامه‌ها و استانداردهای مرتبط با صنعت معرفی شده و پایش دوره‌های آن‌ها دارد و در مرتبه دوم اهمیت به آموزش پرسنل مؤثر آن‌ها و نیز بهبود سیستم تهیه مواد اولیه مورد استفاده جهت تولید اشاره دارد. کیانی و رادفر (۱۳۹۴)، پژوهشی را با هدف شناسایی مؤثرترین عامل‌ها برای ارتقای بهره‌وری سازمان انجام دادند. نتایج حاصل از این بررسی نشان می‌دهد که عوامل اجتماعی- روانی تأثیر شگرفی بر بهره‌وری سازمان دارند. گلپور و همکارانش (۱۳۸۹)، در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که بین اضطراب‌های کارکنان و ارزش‌هایی که معطوف به بهره‌وری کار آنها می‌شود، رابطه معناداری وجود دارد.

نتیجه حاصل از پژوهش ایچئوما و امباح (۲۰۲۰)، با عنوان مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی: شواهدی از شرکت‌های دولتی، بندر هارکورت، نیجریه، نشان می‌دهد که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد. این مطالعه موارد زیر را توصیه می‌کند: سازمان‌ها بنگاه خود را به گونه‌ای طراحی کنند که باعث ایجاد جریان آزاد در تصمیم‌گیری در سازمان شود و زمینه را برای مشارکت کامل کارکنان خود و ایجاد کارایی در روند تصمیم‌گیری سازمانی فراهم کند. شرکت‌ها مکانیزم‌های بیشتری را به کار گیرند که کارکنان آن‌ها را ترغیب کند تا روش‌های ابتکاری بهتری را برای دستیابی و ارتقا عملکرد سازمانی بیابند. و در نهایت، درک درستی از مفهوم تصمیم‌گیری مشارکتی برای جلوگیری از تضاد منافع بین کارمندان و کارفرمایان ایجاد کنند. نتایج پژوهش محسن و شریف (۲۰۲۰)، با عنوان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و تأثیر آن بر رضایت شغلی، نشان می‌دهد که مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی دارد، در حالی که کارمندان بانک

هنوز به میزان متوسط در تصمیم‌گیری شرکت می‌کنند. همچنین نتایج نشان می‌دهد که تعهد کارکنان، ساختار سازمانی، رفتار مدیران و محل کار از جمله عواملی هستند که تأثیر مثبتی بر مشارکت در تصمیم‌گیری دارند و سطح تحصیلات هیچ ارتباطی با مشارکت در تصمیم‌گیری ندارد. بوئینگ و همکاران (۲۰۱۶)، در پژوهشی به بررسی " انفجار تحقیق و توسعه چین - تجزیه و تحلیل اثرات بهره‌وری بر روی انواع مالکیت و در طول زمان " پرداخته‌اند. از دیدگاه آن‌ها، مهم‌ترین عامل در بهبود بهره‌وری، بهبود کیفیت نیروی کار است. میل به پیشرفت، کسب مهارت‌های جدید از طریق آموزش، کسب توانایی انجام کار گروهی، اعتمادسازی در فضای کار و روابط انسانی بین مدیر و کارکنان از جمله موارد بسیار ضروری در مسیر افزایش بهره‌وری است. نتایج حاصل از رتبه‌بندی مؤلفه‌های پژوهش آن‌ها نشان داد که افزایش انگیزش کارکنان، سازگاری محیطی، توجه به بازخوردها، اعتدالی توانایی منابع انسانی و درک و شناخت شغل برای کارکنان دارای بالاترین رتبه در ارتقای بهره‌وری در شرکت‌ها می‌باشند. سالوا و همکاران (۲۰۱۶)، سرمایه انسانی در پرسپکتیو چرخه عمر SMES را مورد مطالعه قرار دادند. در تعامل با جهانی شدن و تغییرات سریع در تکنولوژی نقش SMES در افزایش توسعه اقتصادی و استخدام با وجود محدودیت‌های منابع بحرانی‌تر شده است. با وجود ویژگی‌های منحصر بفرد SMES، مطالعات قبلی نشان می‌دهد که سرمایه انسانی به نسبت سایر مؤلفه‌ها، تأثیری قوی بر عملکرد SMES دارد. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که مشارکت سرمایه انسانی در مراحل اولیه معنادارتر از مراحل آخر است. بلاگا و جوزف (۲۰۱۴)، تأثیر افزایش کارایی نیروی انسانی را بر فرآیند تولید بررسی نمودند و به این نتیجه رسیدند که انعطاف‌پذیری و افزایش انگیزش در نیروی انسانی باعث افزایش کیفیت کالاهای تولیدی خواهد شد و فروش شرکت را افزایش می‌دهد.

۳- روش‌شناسی پژوهش

هدف اصلی در این تحقیق بررسی مولفه‌های مرتبط با مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری و تأثیر آن‌ها در بهبود فرایندهای عملیاتی و ارتقاء بهره‌وری در صنایع کوچک و متوسط استان قزوین بوده، تا در نهایت به الگوی اجرای مشارکت کارکنان جهت ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در این SME ها دست یابد. پژوهش حاضر به لحاظ ماهیت و نوع پژوهش، توصیفی-تحلیلی بوده و به لحاظ هدف، یک پژوهش کاربردی می‌باشد. پرسش اصلی در این پژوهش این است که آیا میان مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی و بهبود فرایندهای عملیاتی و ارتقای بهره‌وری صنایع کوچک و متوسط رابطه معناداری وجود دارد؟ و مطابق آن فرضیه اصلی بیان می‌دارد که میان مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی و بهبود فرایندهای عملیاتی و ارتقای بهره‌وری صنایع کوچک و متوسط رابطه معناداری وجود دارد. و در ادامه فرضیه‌های فرعی با توجه به متغیرهای پژوهش مشخص شده‌اند.

H1: مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی، با خلاقیت و نوآوری در سازمان رابطه معناداری دارد.

H2: مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی، با مهارت کارکنان در سازمان رابطه معناداری دارد.

H3: مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی، با استرس کارکنان در سازمان رابطه معناداری دارد.

H4: مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی، با وفاداری کارکنان در سازمان رابطه معناداری دارد.

H5: مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی، با سلامت روان کارکنان در سازمان رابطه معناداری دارد.

H6: مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی، با اضطراب کارکنان در سازمان رابطه معناداری دارد.

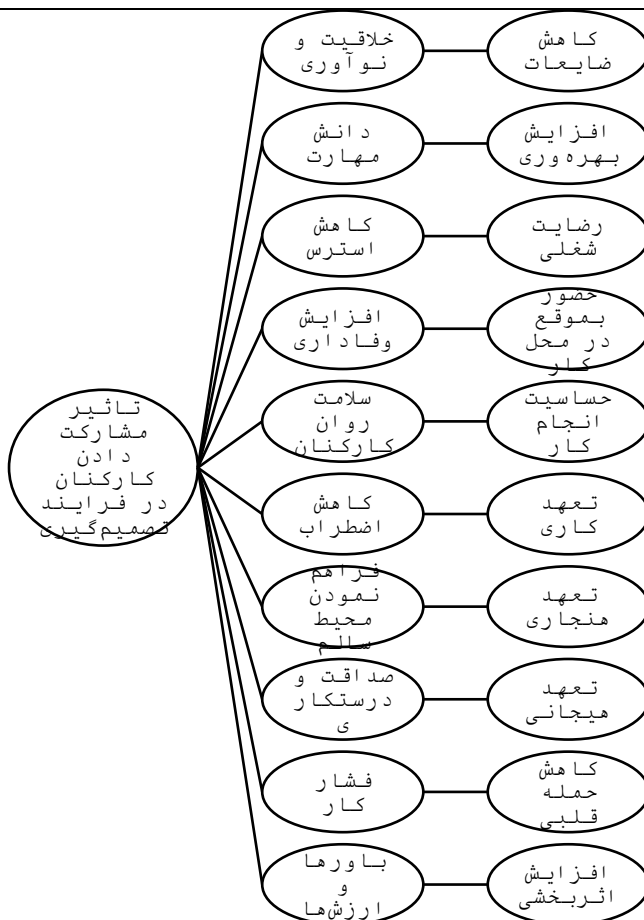
H7: مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی، با محیط سالم سازمانی رابطه معناداری دارد.

H8: مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی، با صداقت و درستکاری کارکنان رابطه معناداری دارد.

H9: مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی، با تحمل فشار کاری در سازمان رابطه معناداری دارد.

H10: مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی، با ارزش‌ها و باورهای کارکنان رابطه معناداری دارد.

پس از مطالعه ی پژوهشگرانی که در زمینه بهره‌وری، تئوری‌های مختلف ارائه داده‌اند و با عنایت به تجربه شخصی و عملی در تولید داخلی، مدل بهره‌وری با دخالت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری SMEها به شرح ذیل مورد بررسی قرار می‌گیرد:



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

به منظور گردآوری داده‌ها از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی با ابزار پرسشنامه بهره گرفته شده است که ساختار آن به تفصیل در پیوست خواهد آمد.

مفاهیم پژوهش در مجموعه‌ای از صنایع کوچک و متوسط استان قزوین که از نظر کمیت کارکنان دارای بیشترین تعداد می‌باشند مورد بررسی قرار می‌گیرند. بر این اساس واحدهای صنایع پلاستیک، صنایع مفتولی، صنایع ماشین‌آلات و تولید قطعات و صنایع تولید شیشه که در این استان دارای پیشینه تولید می‌باشند، مورد استفاده قرار گرفت. جامعه آماری، پرسنل این صنایع اعم از کارکنان، کارگران و کارشناسان و مدیران را در بر می‌گیرد که تعداد آن‌ها ۲۴۵۳ نفر است.

جدول ۱. جامعه آماری

تعداد پرسشنامه	کارشناسان و مدیران	تعداد پرسشنامه	کارکنان ستادی	تعداد پرسشنامه	کارگران	
۲	۴	۳	۷	۶۱	۵۱۷	مکتب امیرالمومنین
۲	۵	۱	۳	۲۰	۱۵۶	آلکا پلاستیک
۲	۴	۳	۸	۵۰	۴۱۵	الکتروپارس (سیادن)
۲	۶	۴	۱۰	۲۹	۲۵۴	یاتاقان بوش
۱	۳	۲	۵	۵۰	۴۱۲	بسته‌بندی شیشه رازی
۲	۴	۳	۷	۸۵	۶۳۳	سیم مفتولی زنجان
۱۱	۲۶	۱۶	۴۰	۲۹۵	۲۳۸۷	جمع

با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده که در آن کلیه افراد جامعه دارای شانس یا احتمال مساوی برای انتخاب شدن هستند، نمونه مورد نظر به تعداد نیاز انتخاب می‌شود. حداقل حجم نمونه مورد نیاز با استفاده از فرمول کوکران محاسبه شده و برابر با ۳۲۲ نفر می‌باشد که مبنای تجزیه و تحلیل قرار خواهد گرفت.

برای تحلیل سوال‌های اصلی و سوالات فرعی پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. در این مدل‌سازی روابط بین متغیرها مشخص شده و روابط علی برای آن‌ها آزمون می‌شود. همچنین از آزمون T و تحلیل عاملی تأییدی به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات استفاده می‌شود. تحلیل عاملی در این پژوهش با توجه به نمونه بودن آزمودنی‌ها و متغیرها، از نوع توصیفی می‌باشد. به منظور کاهش خطا در محاسبات و نتیجه‌گیری‌ها، و پاسخ به سوالات پژوهش از برنامه‌های رایانه‌ای SPSS و LISREL استفاده شده است.

۴- تحلیل داده‌ها و تفسیر یافته‌های پژوهش

به منظور بررسی روایی سازه، هر یک از پرسشنامه‌ها به ۵ نفر از خبرگان، شامل تعدادی از مدیران و کارشناسان شرکت‌های تولیدی، خبرگان حوزه تحقیقات بازاریابی و اساتید دانشگاه، ارایه و نظرسنجی گردید. این ارزیابی بر روایی محتوایی شاخص‌های ارایه شده برای سنجش ابعاد مورد نظر در طرح پژوهش تمرکز دارد.

پایایی و اعتبار پرسشنامه‌های پژوهش نیز با روش آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت. مقدار آلفای کل پرسشنامه ۰/۹۱۷ برآورد شده است که مقدار بالا و قابل قبولی است. بیشترین مقدار آلفا در بخش استرس کاری کارکنان با مقدار ۰/۸۴۹ به دست آمده است. این مقادیر نشان می‌دهند که در هر مولفه سوالات از همسانی درونی مناسبی برخوردار هستند و به شکل مناسبی مولفه مربوط به خود را می‌سنجند. به عبارت دیگر مجموعه سوالات مربوط به

هر مولفه مشاهده‌گرهای مناسبی از آن مولفه هستند. ضرایب تمیز در کل پرسشنامه و در سطح مولفه‌ها نیز برای بیشتر سوالات آزمون مناسب و قابل قبول است و نشان می‌دهد می‌توان به نمرات حاصل از پرسشنامه‌ها اعتماد داشت. پرسشنامه ساختار لیکرتی دارد و بیشترین مقدار فراوانی در کل گزینه‌ها به گزینه میانی با فراوانی ۲۸۱۰ اختصاص یافته است. میانگین کل پاسخ‌ها ۳/۱۵ با انحراف معیار ۱/۰۵۵ به دست آمده است.

پاسخ به سوال اصلی پژوهش: با جمع‌بندی نتایج تحلیل معادله ساختاری می‌توان بیان نمود مشارکت دادن کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری سازمانی در بهبود فرایندهای عملیاتی و ارتقای بهره‌وری صنایع کوچک و متوسط اثر مستقیم و معنی‌داری دارد به گونه‌ای که افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان باعث بهبود فرایندهای اجرایی و ارتقاء بهره‌وری کارکنان می‌شود.

در ادامه به منظور بررسی‌های دقیق‌تر و سوالات فرعی، ضرایب مسیر و شاخص‌های معنی‌داری آن در معادله ساختاری مقادیر آن‌ها در قالب جدول زیر گزارش شده است.

جدول ۲. در معادله ساختاری پژوهش

R ²	p	t	e	λ	ملاک	پیش‌بین
۰/۶۵	p < ۰/۰۱	۳/۳۱	۰/۱۷	۰/۵۶	خلاقیت و نوآوری	مشارکت در تصمیم‌گیری سازمان
۰/۵۶	p < ۰/۰۱	۶/۵۳	۰/۱۲	۰/۷۹	مهارت و انگیزه	
۰/۳۲	p < ۰/۰۱	۳/۸۷	۰/۰۸۹	۰/۳۵	استرس	
۰/۷۲	p < ۰/۰۱	۷/۸۸	۰/۰۹۶	۰/۶۷	وفاداری	
۰/۵۲	p < ۰/۰۱	۶/۰۹	۰/۰۹۵	۰/۵۸	سلامت روان	
۰/۷۶	p < ۰/۰۱	۶/۶۵	۰/۱۳	۰/۸۴	اضطراب	
۰/۵۷	p < ۰/۰۱	۸/۶۶	۰/۰۸۷	۰/۷۵	محیط سالم	
۰/۸۳	p < ۰/۰۱	۱۰/۳۳	۰/۰۸۶	۰/۸۸	صداقت و درستکاری	
۰/۵۱	p < ۰/۰۱	۱۰/۱۸	۰/۰۷۳	۰/۷۴	فشار کاری	
۰/۴۸	p > ۰/۰۵	۰/۶۵	۰/۲۶	۰/۱۷	باورها و ارزش‌ها	

پاسخ به سوالات فرعی: ضریب مسیر مربوط به تأثیر مشارکت در تصمیم‌گیری سازمانی بر خلاقیت و نوآوری سازمانی، مهارت و انگیزه کارکنان، استرس، وفاداری سازمانی، سلامت روان سازمانی، اضطراب سازمانی، ارتقا محیط

سالم سازمانی، صداقت و درستکاری، و بر تحمل فشار کاری سازمانی مستقیم و معنی‌دار است. به عبارت دیگر با افزایش مشارکت در تصمیم‌گیری سازمانی خلاقیت و نوآوری، مهارت و انگیزه کارکنان، وفاداری، سلامت روان، صداقت و درستکاری، محیط سازمانی و تحمل فشار کاری در سازمان رشد می‌یابد. همچنین استرس و اضطراب در سازمان کاهش و تعهد رشد می‌یابد. اما ضریب مسیر مربوط به تاثیر مشارکت در تصمیم‌گیری سازمانی بر باورها و ارزش‌ها غیر معنی‌دار است. یعنی با افزایش مشارکت در تصمیم‌گیری، ارزش‌ها و باورها چندان تغییری نداشته‌اند.

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یکی از مهمترین الزامات ارتقای بهره‌وری پایدار، ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی از طریق مشارکت دادن کارکنان در امر تصمیم‌گیری است. از سوی دیگر بهبود کارایی و بهره‌وری صنایع کوچک می‌تواند زمینه‌ساز برخورداری از اشتغال‌زایی موثر، مدیریت مناسب زنجیره تأمین تولید، ایجاد ارزش افزوده و کاهش وابستگی به واردات بی‌رویه و همچنین توزیع مناسب‌تر درآمد در جامعه باشد. لذا در این تحقیق به بررسی مولفه‌های مرتبط با مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری و تاثیر آن‌ها در بهبود فرایندهای عملیاتی و ارتقاء پرداختیم. پس از مروری بر پژوهش‌های پیشین چارچوب مفهومی پژوهش ارائه گردید. جامعه آماری، پرسنل تعدادی از صنایع کوچک و متوسط استان قزوین بودند که تعداد ۳۲۲ پرسشنامه جهت تجزیه و تحلیل جمع‌آوری شدند. در این پژوهش ۱۱ فرضیه مطرح شد. فرضیه اصلی تأثیر مستقیم مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی بر بهبود فرایندهای عملیاتی و ارتقای بهره‌وری صنایع کوچک و متوسط را مورد بررسی قرار داد، همچنین؛ تعداد ۱۰ فرضیه فرعی نیز تأثیر مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی را به صورت مستقیم بر خلاقیت و نوآوری، مهارت، استرس، وفاداری، سلامت روان، اضطراب، محیط سالم، صداقت و درستکاری، فشار کاری، باورها و ارزش‌ها مورد بررسی قرار داد. بطور خلاصه تاثیر مشارکت در تصمیم‌گیری سازمانی بر همه متغیرهای پژوهش به جز یک مورد مستقیم و معنی‌دار است. به عبارت دیگر با افزایش مشارکت در تصمیم‌گیری سازمانی خلاقیت و نوآوری، مهارت و انگیزه کارکنان، وفاداری، سلامت روان، صداقت و درستکاری، محیط سازمانی و تحمل فشار کاری در سازمان رشد می‌یابد. همچنین استرس و اضطراب در سازمان کاهش و تعهد رشد می‌یابد. اما با افزایش مشارکت در تصمیم‌گیری سازمانی ارزش‌ها و باورها چندان تغییری نداشته‌اند.

با توجه به مدل مفهومی پژوهش و نتایج حاصل از پژوهش پیشنهاد می‌شود مدیریت مشارکتی در هر سازمان ایجاد شود و از این طریق روش‌ها و نوآوری‌های متنوعی خلق شود. مثلاً استفاده از حلقه‌های کنترل کیفیت در سازمان‌های تولیدی، سبب می‌شود مشکلات تولید و ریشه‌های آن طی جلسات مستمر و مشترکی که بین عوامل تولید و کنترل کیفی تشکیل می‌گردد، شناسایی شود و راه‌حل‌های پیشنهادی حاصل از این همکاری مشترک، زمینه را برای تصمیم‌گیری مناسب فراهم کند. مدیریت مشارکتی از طریق فردی نیز در بسیاری از سازمان‌ها متداول شده است بهترین نمونه نظام مشارکت فردی «سیستم پیشنهادهای کارکنان» است که امروزه در شرکت‌های صنعتی رواج

یافته است. همچنین مشارکت دادن کارکنان در ترسیم چشم‌انداز آینده سازمان و ایجاد انگیزه در آن‌ها به منظور ارتقاء اعتماد در سازمان می‌تواند موثر باشد.

از سوی دیگر پیشنهاد می‌شود به تفاوت‌های فردی و علایق پرسنل در جهت تعریف رشته‌های شغلی- فنی- تخصصی آن‌ها در سازمان توجه شود. جای‌گذاری مناسب نیروی انسانی با چیدمان صحیح در دستگاه‌های تولید منجر به افزایش اثربخشی و کارایی شرکت می‌گردد. برای این کار لازم است میزان آشنایی مولفه‌های اعتماد- مشارکت توانمندی‌های کارکنان در فواصل زمانی سنجش و اندازه‌گیری شود. باید توجه شود که به منظور ایجاد نگرش مثبت کارگران تولید نسبت به عملکرد سازمان لازم است حقوق و مزایا بر حسب شایسته‌سالاری پرداخت شود و نیز کارفرما از نیروی انسانی با پرداخت به موقع دستمزد، بیمه، دفترچه درمان و غیره حمایت کند. همچنین؛ ایجاد فضای سالم در محیط کار از نظر روان‌شناسی، گرمایش و سرمایش، آب آشامیدنی، سرویس بهداشتی و در صورت لزوم اتاق استراحت و فراهم نمودن اوقات فراغت مناسب خارج از محیط کار از جمله انعقاد قرارداد با سالن‌های ورزشی و در نظر گرفتن تورهای مسافرتی و تسهیلات دیگر موجب فراهم نمودن فضای روانی جهت انگیزه بیشتر بین پرسنل و تشویق کارکنان شایسته می‌شود. برای اینکه کارگران تولید آزادی عمل بیشتری داشته باشند پیشنهاد می‌شود در چیدمان دستگاه‌های تولید مهندسی مجدد صورت گیرد و فضای مناسب در نظر گرفته شود. برگزاری جلسات رسمی و غیررسمی در سازمان بین کارکنان و مدیران به ارتقاء بهره‌وری تولید کمک می‌کند. برای این منظور لازم است تمایل سرپرستان تولید، مدیران و کارکنان به بحث درباره اشتباهات و مشکلات کاری خود و سازمان و تلاش در جهت رفع آن‌ها افزایش یابد. دوره‌های کوتاه‌مدت عمومی برای مدیران سازمان‌ها و توجیه آن‌ها در مشارکت دادن تصمیم‌گیری‌های خرد کارکنان جهت شناخت مولفه‌های اعتمادسازی فی‌مابین و توانمندسازی زیرمجموعه و اهمیت آن‌ها و ارائه راهکارهای مناسب جهت ارتقاء فکری کارکنان برگزار شود و مدیران و سرپرستانی که موجب ایجاد و ارتقاء کارکنان می‌شوند شناسایی شده و تشویق و تقویت شوند.

مراجع

۱. اسماعیل پور، رضا، تاخیره، محمد، اجاق زاده، مریم (۱۳۹۵)، تدوین استراتژی پایش بهره‌وری صنایع تولیدی کوچک و متوسط با رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری، مدیریت بهره‌وری، شماره ۳۹، صص ۷-۴۰.
۲. رحمانی، مهدی؛ هارتونیان، ولادیمیر؛ مرتضوی، مهدی؛ رجب زاده قطری، علی (۱۳۹۸)، الگوی مسائل اصلی بهبود بهره‌وری کارکنان شهرداری تهران (مورد مطالعه: معاونت خدمات شهری و محیط زیست)، مدیریت بهره‌وری، شماره ۵۰، صص ۱۹-۵۰.

۳. کیانی، ندا؛ رادفر، رضا (۱۳۹۴)، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر بهره‌وری سازمان با استفاده از مدل دیماتل، مدیریت بهره‌وری، شماره ۳۵، صص ۱۱۱-۱۳۰.
۴. میرزایی، یاسر؛ میرزایی، احسان؛ حیدری قره بلاغ، هادی (۱۳۹۹)، بررسی زمینه‌های فشار روانی و آثار آن بر بهره‌وری عملکرد نیروی انسانی در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، شماره ۱۷، صص ۱۰۵-۱۱۶.
5. Ahsanullah, Mohsen, Omer, Sharif (2020), Employee participation in decision making and its effect on job satisfaction, MPRA(Munich Personal RePEc Archive) Paper No. 102471
6. Boeing, P. (2016). The Allocation and Effectiveness of China's R&D Subsidies: Evidence from Listed Firms, *Research Policy*, 45,(9), 1774-1789.
7. Chimaobi, Ijeoma; Jacintha Chikamnele, Mbah (2020), Employee Participation in Decision Making and its impact on Organizational Performance: Evidence from Government Owned Enterprises, Port Harcourt, Nigeria, *SSRN Electronic Journal*
8. Dixit , V & Bhati , M , (2012) , A Study about Employee Commitment and its impact on Sustained Productivity in Indian Auto-Component Industry , india , *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 1, No. 6, pp 34 – 51, September 2012.
9. Golparvar, M., Nadi, M. A. (2010) Cultural values and overall fairness: organizational justice, job satisfaction and turnover. *Iranian Journal of Cultural Research*: 3(1), 207-228. [Persian].
10. Salwa, M., Mara, R., & Che Abdul, R. M. C. (2016). Human Capital in SMEs Life Cycle Perspective. *Procedia Economics and Finance*, 35, 683-689.