

## چگونگی ارتقای مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی و حفاظتی با نگرش به تعهد سازمانی

عباس رضایی<sup>۱</sup>

مجید رجب‌پور<sup>۲</sup>

مجید قاسمی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۲/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۵/۱۵

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش تبیین و تشریح چگونگی ارتقای مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی و حفاظتی با نگرش به تعهد سازمانی می‌باشد. در تحقیق حاضر پژوهش‌گران درصدد پاسخ‌گویی به این سؤال هستند که «ارتقای مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی و حفاظتی با نگرش به تعهد سازمانی چگونه باید باشد؟». تحقیق از جهت هدف، کاربردی، از نظر ماهیت، توصیفی و از نظر روش، پیمایشی می‌باشد. جمع‌آوری اطلاعات به دو روش میدانی و کتابخانه‌ای و با استفاده از ابزارهای مصاحبه با صاحب‌نظران، مطالعه اسناد و مدارک و همچنین پرسشنامه صورت پذیرفته است. ابزار اندازه‌گیری تعهد سازمانی پرسشنامه ۲۴ گوی‌های آلن و می‌یر بوده است (پرسشنامه دارای ابعاد تعهد عاطفی، تعهد تکلیفی و تعهد مستمر می‌باشد). ضرایب پایایی پرسشنامه به ترتیب برای ابعاد عاطفی، تکلیفی و مستمر برابر با ۰٫۸۵، ۰٫۷۹ و ۰٫۸۳ به‌دست‌آمده است. ابزار اندازه‌گیری مشارکت در تصمیم‌گیری، پرسشنامه سبک‌های عمومی اسکات و بروس مشتمل بر ۲۵ گویه با طیف لیکرت می‌باشد. جامعه آماری پژوهش جمعاً ۱۰۰ نفر است به‌طوری‌که با استفاده از جدول کرجسی - مورگان، حجم جامعه نمونه برابر با ۸۱ نفر مدنظر قرار گرفته است. نتایج تحقیق نشان داد که مدیران و مسئولان سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی و حفاظتی، جهت ارتقای مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور شایسته است نگاه ویژه‌ای به نظام پیشنهادها و انتقادات داشته باشند. همچنین یافته‌های پژوهش در سطح خطای پنج درصد ( $\alpha=0,05$ ) حاکی از آن است که میان تعهد سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد (شدت همبستگی: ۰٫۷۲۲).

**کلید واژه‌ها:** مشارکت در تصمیم‌گیری، تعهد سازمانی، تعهد عاطفی، تعهد تکلیفی، تعهد مستمر

۱. کارشناس ارشد مدیریت دفاعی، کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی و عضو هیئت‌علمی دافوس آجا [rezaee52@gmail.com](mailto:rezaee52@gmail.com)

۲. دانشجوی دکتری تخصصی تحقیق در عملیات و عضو هیئت‌علمی دافوس آجا

۳. کارشناس ارشد مدیریت دفاعی و عضو هیئت‌علمی دافوس آجا

## مقدمه

زمانی تصور می‌شد که ارضای نیازهای کارکنان، از منابع و امکانات سازمان‌ها می‌کاهد. بر اساس این تصور، برای حصول و وصول به حداقل کارایی و اثربخشی در سازمان‌ها، باید حداقل نیازها ارضا شود؛ اما امروزه این نظریه به کلی منتفی و منقضی شده است. صاحب‌نظران علم مدیریت بر این باورند که عدم درک صحیح، منطقی و اصولی نیازهای واقعی کارکنان و عدم ارضای تمام و کمال نیازهای موصوف، کاهش بهره‌وری در سازمان را با خود به همراه خواهد داشت. بیشتر پژوهش‌هایی که اخیراً در حیطه رفتار سازمانی موردبررسی و مذاقه قرار گرفته است ناظر بر نگرش‌های شغلی افراد در سازمان می‌باشد. در این میان، واژه مشارکت در تصمیم‌گیری در بسیاری از سازمان‌ها منشأ گروهی داشته و تحت عناوینی نظیر کمیته‌ها، تیم‌ها، گروه‌های کاری و ... ملحوظ نظر قرار می‌گیرد. رشد و توسعه روزافزون سازمان‌ها باعث گردیده است که یک فرد یا عده معدودی از افراد نتوانند برای اداره کلیه امور سازمان با یافتن راه‌حل‌های کارا و اثربخش تصمیم‌گیری نمایند؛ به طوری که این امر مشارکت و سهیم نمودن همه‌جانبه افراد در تمامی سطوح و رده‌های مختلف سازمانی را ایجاب و طلب می‌نماید. از طرفی پژوهش‌گران و صاحب‌نظران علوم رفتاری ضمن مطالعه و بررسی حوزه‌های مرتبط با مشارکت و تعهد سازمانی به این نتیجه رسیده‌اند که مشارکت جمعی و سهیم بودن افراد در تعیین اهداف و ارزش‌های سازمانی منجر به ایجاد تعهد در میان همه اعضای سازمان خواهد شد. تعهد سازمانی در مدیریت و ادبیات علوم رفتاری به‌عنوان یک عامل کلیدی در روابط میان افراد و سازمان‌ها مطرح بوده و بسیاری از نظریه‌پردازان، تعهد سازمانی را به‌عنوان یک عامل تقویت‌کننده وابستگی فرد به سازمان در نظر می‌گیرند.

بررسی رابطه میان مشارکت در تصمیم‌گیری و تعهد سازمانی، یکی از موضوع‌های اساسی و موردتوجه در علوم مرتبط با مدیریت منابع انسانی می‌باشد که می‌تواند کانون مباحث فراوانی در میان محققان قرار بگیرد. وابستگی و ارتباط موجود میان مشارکت و تعهد سازمانی مبین آن است که نه تنها مشارکت افراد در ایجاد رفتارهای بهنجار مؤثر بوده و موجبات افزایش بهره‌وری و وابستگی کارکنان را از طریق دموکراسی فراهم می‌آورد، بلکه در بهبود و تقویت تعهد سازمانی نیز مؤثر خواهد بود و این که تغییرات در ابعاد مختلف تعهد سازمانی، تغییر متغیرهای مشارکت را طلب

می‌نماید؛ به طوری که آگاهی از وجود چنین روابطی برای مدیران از اهمیت و ضرورت فزاینده و زائدالوصفی برخوردار می‌باشد.

بررسی جامع‌الاطراف ادبیات موضوع حاکی از آن است که در تحقیقات به عمل آمده پیرامون نگرش‌هایی نظیر تعهد سازمانی و تصمیم‌گیری مشارکتی، عوامل مؤثر بر این نگرش‌ها و نتایج حاصل از آن‌ها، موردعلاقه بسیاری از صاحب‌نظران علم مدیریت و مدیران ارشد سازمان‌ها واقع شده است. شاید یکی از دلایل متقن و موثق این توجه و علاقه در این است که تعهد سازمانی و تصمیم‌گیری مشارکتی، یکی از عوامل مهم پیش‌بینی کننده عملکرد کارکنان می‌باشد.

قصور و کوتاهی در امر تحقیق و بررسی‌های مربوط به نگرش‌هایی چون تعهد سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان، منجر به افزایش هزینه‌های هنگفت ناشی از ترک خدمت و جذب نیروهای جدید، عملکرد پایین کارکنان، ایجاد مکانیسم‌های کنترلی و نظارت دقیق و پیچیده و ... خواهد شد؛ بنابراین انجام پژوهش در این خصوص و ارتباط دادن آن‌ها با عملکرد کارکنان به منظور فراهم آوردن مبنایی برای تصمیمات مربوط به نیروی انسانی دارای اهمیت ویژه‌ای می‌باشد.

در تحقیق به عمل آمده سعی و تلاش مضاعف پژوهش‌گران معطوف به آن است تا با بررسی و مذاقه در ادبیات نظری و مطالعات میدانی، ضمن توصیف نگرش‌های تعهد سازمانی و تصمیم‌گیری مشارکتی، به بررسی روابط میان آن‌ها پرداخته شود تا از این طریق بتوان زمینه‌های لازم و کافی را جهت کشف راه‌کارهای اجرایی کارآمد و مؤثر مرتبط با ارتقاء مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی و حفاظتی با نگرش به تعهد سازمانی میسر و ممکن ساخت.

در این پژوهش تعهد سازمانی در سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی و حفاظتی به‌عنوان متغیر مستقل کلان مدنظر قرار گرفته و ارتباط هر یک از اجزای سه‌گانه تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد تکلیفی) با مشارکت در تصمیم‌گیری به‌عنوان متغیر وابسته در جامعه آماری پژوهش موردبررسی و کنکاش قرار گرفته است.

پرسش اصلی پژوهش نیز عبارت است از این که «ارتقای مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی و حفاظتی با نگرش به تعهد سازمانی چگونه باید باشد؟».

### مبانی نظری پژوهش:

تعهد یکی از ارکان اخلاق در هر جامعه است؛ به همین دلیل، این مفهوم عضویت‌محوری در تمام نظریه‌های اخلاقی دارد؛ اما بعضی از نظریه‌ها، تعهد و الزام را به صورت مقوله شرطی، مفهوم‌سازی می‌کنند و برای برخی دیگر الزام زمانی حائز مراتب اخلاقی می‌شود که خصلت قطعی به خود بگیرد (چلپی، ۱۳۷۵: ۷۶).

در منابع و مأخذ معتبر و دست‌اول موجود، تعهد سازمانی در دو بعد خرد و کلان مورد توجه قرار گرفته است (مشبکی اصفهانی، ۱۳۷۶: ۱۷۶).

تعهد را می‌توان احساس وفاداری، داشتن هویت و احساس مسئولیت فردی و شغلی و سازمانی تعریف کرد. وجود این عامل می‌تواند با عوامل و شاخص‌های اداری و ساختاری یک رابطه متقابل داشته باشد. این عوامل باعث افزایش کارایی و اثربخشی سازمان و تبع آن افزایش تعهد می‌شود (همان: ۷۵).

انواع تعهد مرتبط با کار را به پنج دسته تقسیم‌بندی کرده‌اند به طوری که این پنج نوع تعهد یک مجموعه را تشکیل می‌دهد، اما هریک از آن‌ها متغیرهای نگرش مجزایی هستند که به یک کانون خاص مرتبط هستند. این پنج نوع تعهد عبارت‌اند از: تعهد نسبت به شغل، سازمان، گروه کاری، حرفه، ارزش‌های کار (چلپی، ۱۳۷۵: ۶).

مورهد و گریفین<sup>۱</sup> تعهد سازمانی را احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان دانسته‌اند. تعهد و پایبندی بر رفتارهای مهمی نظیر جابه‌جایی و غیبت اثر می‌گذارد و می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشد. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند (گریفین، ۱۳۷۴: ۸۱).

رایبیز، تعهد سازمانی را حالتی که فرد سازمان را معرف خود می‌داند و آرزوی باقی ماندن در سازمان را دارد بیان می‌کند (رایبیز، ۱۳۷۴: ۲۶۶).

تعهد سازمانی نوعی وابستگی تعصب‌آمیز و عاطفی به اهداف و ارزش‌های سازمان فارغ از ارزش ابزاری آن می‌باشد (مدنی و زاهدی، ۱۳۸۴: ۱۲۳).

تعاریف متعدد و متنوعی از تعهد توسط صاحب‌نظران حوزه علوم رفتاری ارائه گردیده است؛ ولیکن اختلاف‌نظر معنی‌داری در زمینه تعریف تعهد سازمانی وجود ندارد و در تمامی تعاریف تعهد سازمانی سه عامل اعتقاد به اهداف و ارزش‌های سازمان، تمایل به تلاش شدید و خواست عمیق ادامه عضویت در سازمان وجود دارد. برداشت و استنباط صحیح، منطقی و اصولی، نقش مهمی در شکل‌گیری تعهد کارکنان در سازمان ایفا می‌کند. به‌عنوان مثال کارکنانی که معتقدند سازمان آن‌ها از آنان حمایت می‌کند، تمایل پیدا می‌کنند که به سازمان تعهد عاطفی داشته باشند. آن‌هایی که می‌بینند سرمایه‌گذاری اساسی برای سازمان کرده‌اند و در صورت ترک آن سرمایه‌شان به خطر می‌افتد نسبت به سازمان تعهد مستمر پیدا می‌کنند. آن‌هایی که فکر می‌کنند که از آنان وفاداری مورد انتظار است، تعهد تکلیفی را پی می‌گیرند. بیشتر مباحث و پژوهش‌های مرتبط با تأثیر مدیریت بر تعهد کارکنان، تمرکز به تعهد عاطفی دارد. دو دلیل کافی برای این تمرکز وجود دارد؛ اول این که باید دانست که اخیراً مدل‌های چندبعدی تعهد و اندازه‌گیری مناسب به وجود آمده است. دوم این که تعهد عاطفی از نظر منطقی مطلوب‌ترین شکل تعهد بوده و تعهدی است که سازمان‌ها می‌خواهند در کارکنان خود نهادینه سازند. باوجوداین، نکته حائز اهمیت این است که سازمان‌ها با اعمال مدیریت کارآمد و مؤثر می‌توانند تعهد مستمر و تعهد تکلیفی را نیز در کارکنان خود به وجود آورند. در بعضی از موارد، نوع خاصی از رفتار می‌تواند شکل‌های مختلفی از تعهد را موجب گردد. بستگی به این دارد که چه استنباطی از آن بشود. در نتیجه، کوشش برای القای یک نوع تعهد می‌تواند ناهشیارانه منجر به تعهد دیگری شود (آلن و می‌یر، ۱۹۹۱: ۶۹).

تمایل باطنی به تعهد<sup>۱</sup>؛ مفهوم مختصری است که توسط مؤدی<sup>۲</sup> و همکاران وی در سال ۱۹۸۲ میلادی پیشنهاد گردید و هدف از آن این بود که ویژگی‌های فردی و تجارب اولیه آن‌ها را هماهنگ نماید. تمایل باطنی به تعهد یعنی مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و تجارب فردی که افراد آن را با خود به سازمان‌ها می‌برند. مؤدی و همکاران، سه جزء را برای تمایل باطنی به تعهد پیشنهاد نمودند؛ اولین جزء آن ویژگی‌های فردی، دومین جزء انتظارات و سومین جزء عوامل انتخاب سازمانی است (توماس، ۱۹۹۲: ۱۸).

آلن و می‌یر<sup>۱</sup> سه بعد را برای تعهد سازمانی تحت عناوین تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد  
هنجاری قائل شده‌اند.

تعهد عاطفی<sup>۲</sup>: وابستگی عاطفی فرد به سازمان، همخوانی با آن و مشارکت در فرآیندهای  
سازمانی اشاره دارد.

تعهد مستمر<sup>۳</sup>: آگاهی به هزینه‌هایی که به هنگام ترک خدمت باید پرداخت.

تعهد هنجاری<sup>۴</sup>: این نوع تعهد احساس اجبار به ماندن در سازمان معطوف است (آلن و می‌یر، ۱۹۹۱: ۶۹).  
گراند سالانسیک<sup>۵</sup> چهار عامل مهم (قابلیت دید، صراحت، تغییرناپذیری رفتار و خواست و اراده  
شخصی) را از عواملی می‌داند که افراد را به اعمالشان متعهد می‌کند.  
از دیدگاه استیترز<sup>۶</sup> و همکاران (۱۹۹۲)، برخی از عوامل مؤثر بر افزایش تعهد سازمانی کارکنان  
عبارت‌اند از: عوامل شخصی، عوامل سازمانی، عوامل غیرسازمانی.

ماتیو و زاجاک<sup>۷</sup> (۱۹۹۰)، با تجزیه و تحلیل یافته‌های بسیاری از تحقیقات، ویژگی‌های شخصی  
مؤثر بر تعهد سازمانی را مطرح کرده‌اند؛ به طوری که این ویژگی‌ها عبارت‌اند از: سن، جنسیت،  
تحصیلات، ازدواج، سابقه و سمت سازمانی، استنباط از شایستگی شخصی، توانایی‌ها، حقوق و  
دستمزد، سطح شغلی.

چنانچه فعالیت‌های مختلف مدیریت موردبررسی و کنکاش قرار گیرد، به‌وضوح مشاهده و  
ملاحظه می‌گردد که جوهر تمامی فعالیت‌های مدیریت تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری عبارت  
است از انتخاب یک راه‌کار از میان راه‌کارهای مختلف (الوانی، ۱۳۷۸: ۱۹۵-۱۹۳).

سازمان‌های پیشرفته امروزی چنان وسیع و پیچیده شده‌اند که اعمال مدیریت صحیح، منطقی و  
اصولی بر آن‌ها از عهده یک فرد به‌تنهایی برنمی‌آید و مدیر مجبور است در تصمیم‌گیری‌ها و اداره  
امور سازمان از دیگران کمک بگیرد و با توجه به محدودیت عقلایی که هر انسان دچار آن است، شاید

1. Allen & Meyer
2. Affective Commitment
3. Continuance Commitment
4. Normative Commitment
5. Gerand Salancik
6. Steers, Et. Al
7. Mathieu & Zajac

همکاری و تشریک مساعی گروهی تنها راه دستیابی به یک سیستم تصمیم‌گیری منطقی، منظم و جامع باشد؛ از طرفی در انتقاد از تصمیم‌گیری گروهی گفته شده است که در جلسات اداری، کم‌تر اتفاق مهمی می‌افتد و تشکیل جلسه و شورا بیشتر به خاطر حفظ ظواهر است تا به خاطر رسیدگی و تصمیم‌گیری درباره مسائل مهم و واقعی. پس تصمیم‌گیری گروهی مانند تصمیم‌گیری انفرادی، دارای مزایا و معایب زیادی می‌باشد و این وظیفه مدیر است که موقعیت مناسب برای استفاده بهینه از هر یک از این دو روش تصمیم‌گیری را تشخیص و به کار ببرد. برای اتخاذ تصمیمات کارا و اثربخش، می‌بایست اطلاعات ضروری به موقع جمع‌آوری و طبقه‌بندی گردد و پس از تجزیه و تحلیل در اختیار مدیران و تصمیم‌گیرندگان قرار گیرد. از این رو سامانه اطلاع‌رسانی در سازمان از اهمیت خاصی در فرآیندهای مرتبط با تصمیم‌گیری برخوردار است (سعادت، ۱۳۷۲: ۲۱۳-۱۳۳).

یکی از مهم‌ترین روش‌های مدیریتی که می‌تواند به وسیله مدیر در ایجاد وحدت و تشکل کارکنان به یک گروه کاری متشکل و حصول رضایت از کار مؤثر افتد؛ این است که به افراد اجازه داده شود تا در اتخاذ تصمیمات نسبت به اموری که در مشاغل و محیط کار آن‌ها اثر می‌گذارد شرکت جویند.

پیش‌نیازهای مدیریت مشارکتی عبارت‌اند از:

۱. تبیین مسئولیت‌ها، محدودیت‌ها و انتظارات توسط مدیر
۲. مشخص بودن اهداف، ارزش‌ها و اولویت‌ها
۳. فراهم بودن روش مؤثر انتقال اطلاعات به کارکنان
۴. تعریف فرآیند تصمیم‌گیری
۵. سازگاری مدیریت
۶. آموزش مشارکت
۷. محل کار باثبات و احترام
۸. تعدیل شرایط محیطی سازمان
۹. اجتناب از مبالغه‌گویی و مدگرایی
۱۰. مشخص ساختن ساختار مشارکت
۱۱. سبک رهبری (رهنورد، ۱۳۷۸: ۸۰-۶۷).

مطابق با مدل سه‌بعدی ارائه‌شده توسط آلن و می‌یر در سال ۱۹۹۱ میلادی، ما می‌توانیم تعهد کارکنان نسبت به سازمان را به تعهد عاطفی (دل‌بستگی احساس به سازمان)، تعهد مستمر (هزینه ادراکی ترک سازمان) و تعهد تکلیفی (الزام به ماندن در سازمان) تقسیم‌بندی نماییم (مولایی، ۱۳۸۵: ۱۰۶).



شکل شماره ۱: مدل تعهد سازمانی آلن و می‌یر (مولایی، ۱۳۸۵: ۱۰۶)

تصمیم‌گیری به معنی برگزیدن یک راه کنش از میان راه‌های مختلف است (کوتز و هارولد، ۱۳۷۲: ۳۰۲).

تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف (الوانی، ۱۳۷۹: ۱۷۷). مهارت در تصمیم‌گیری کلید برنامه‌ریزی توفیق‌آمیز در کلیه سطوح است؛ این امر تنها شامل انتخاب یک برنامه کار نیست، زیرا قبل از انتخاب لااقل بایستی سه مرحله (شناخت مؤثر مسائل، کشف راه‌حل‌ها، تجزیه و تحلیل موقعیت‌ها) انجام شده باشد (سیدجوادین، ۱۳۸۸: ۶۱).

گاهی شخص در برابر انگیزه و یا احساس زودگذر و کوتاه که دارای اثرات کمی در زندگی خود و اطرافیان می‌باشد، ممکن است وقت و انرژی فراوانی مصرف کند تا بهترین نتیجه را کسب نماید و گاهی ممکن است در رویارویی با اموری که تأثیرات فراوانی بر محیط و جامعه داشته باشد، اهتمام چندانی نرزد و یا قادر به اتخاذ تصمیم نبوده و خساراتی به بار آید (عباس‌زادگان، ۱۳۷۷: ۱۰).



تصمیم‌گیری فرآیندی است که شامل شناسایی، تعریف و تشخیص مسائل، یافتن شقوق گوناگون برای حل مسائل، ارزیابی راه‌حل‌های ارائه‌شده و انتخاب بهترین شق یا راه‌حل می‌شود. مشکل‌گشایی یا حل مسائل علاوه بر فرآیندهای مشکل‌یابی و تصمیم‌گیری، فرآیند اجرایی راه‌حل انتخاب‌شده را نیز در برمی‌گیرد (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۷۵: ۱۷۲).

مدل مشارکت در تصمیم‌گیری ریتچی و مایلز (۱۹۷۰): در این مدل تا زمانی که افراد احساس تبعیت می‌کنند در حال مشارکت‌اند و با آن‌ها مشورت می‌شود و نیاز شخصیتی آن‌ها برآورده می‌شود و حس همکاری بیشتری می‌کنند.

مدل مشارکت در تصمیم‌گیری شناختی مشارکت: مدل شناختی بر پایه اصول رویکرد منابع انسانی بنا شده است. در این مدل، مشارکت در تصمیم‌گیری پیشنهادشده است تا جریان اطلاعات را هم رو به بالا و هم رو به پایین از طریق سازمان بهبود بخشد. جریان اطلاعات رو به بالا بر این ایده استوار است که افراد نزدیک به کار بیشترین اطلاعات را نسبت به چگونگی به انجام رساندن کار دارا هستند، به همین علت هنگامی که این افراد در تصمیم‌گیری مشارکت دارند، یک تصمیم با اطلاعات و کیفیت بالا اتخاذ می‌شود. جریان اطلاعات رو به پایین نیز بر این پایه استوار است که هنگامی که تصمیمات با محدوده وسیع‌تری از اطلاعات اتخاذ می‌شود و بهتر اجرا می‌گردد، بهره‌وری بهبود می‌یابد؛ بنابراین رضایت بیشتر کارکنان به‌عنوان یک محصول نهایی و جانبی مشارکت آن‌ها در تصمیمات مهم سازمانی تلقی می‌شود.

مدل مشارکت در تصمیم‌گیری وابستگی مشارکت: برخی از نظریه‌پردازان ابراز داشته‌اند که مشارکت فقط در موقعیت‌های خاص سازمانی برای انواع خاصی از کارکنان مؤثر خواهد بود (گروه‌ای، ۱۳۷۹: ۱۲۶). مهم‌ترین مزایای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری: با شرکت دادن افراد در تصمیم‌گیری‌ها، به آن‌ها می‌فهمانیم که به توانایی و استعدادهای بالقوه ایشان اعتماد داریم. شرکت دادن فرد در تصمیم‌گیری‌ها این احساس را در او به وجود می‌آورد که نظرات او مهم و خودش مطرح است و اگر به تعداد بیشتری از مژوسان اجازه مشارکت در امور داده شود به تعداد کم‌تری رئیس نیاز خواهد بود (سعادت، ۱۳۷۲: ۲۱۷).

مهم‌ترین محدودیت‌های مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری: محدودیت زمانی، کارکنان به مشارکت در اموری که رابطه مستقیم با کارشان ندارد و یا اموری که در آن ذی‌نفع نیستند علاقه‌ای ندارند و برخورد بعضی از مدیران با مسئله مشارکت سطحی و ظاهری است (جعفری، ۱۳۸۱: ۵۵).

هفت قاعده وجود دارد که سه قاعده مربوط به کیفیت بالای تصمیم‌گیری و چهار قاعده دیگر به منظور اطمینان از پذیرش تصمیم است. این قواعد به شرح ذیل می‌باشد:

**قاعده اطلاعات:** اگر کیفیت تصمیم اهمیت دارد، اطلاعات کافی مورد نیاز است.

**قاعده اعتماد:** چنانچه کیفیت تصمیم اهمیت دارد، به تلاش زیردستان باید اعتماد کرد.

**قاعده مسئله تنظیم نشده:** باید دانست که چه اطلاعاتی لازم است و کجا باید به کار رود.

**قاعده پذیرش:** پذیرش تصمیم توسط زیردستان و درجه آن اهمیت دارد.

**قاعده تضاد:** در تضاد بودن زیردستان، در مورد نوع تصمیم اثر دارد.

**قاعده وضوح:** میزان تعهد زیردستان نسبت به پذیرش تصمیم و وضوح این میزان در

تصمیم‌گیری اهمیت دارد.

**قاعده اولویت پذیرش:** تصمیمی که بیشتر مورد پذیرش قرار می‌گیرد بیشتر مورد توجه است

(سعادت، ۱۳۷۲: ۷۱).

روشن تصمیم‌گیری	ایده اصلی
تمرکز یافته (متمرکز)	بیشترین تصمیمات توسط مدیران سطح بالا اخذ می‌شود.
تمرکز نیافته (غیرمتمرکز)	واگذاری مسئولیت و خدمت مورد نظر است.
گروهی	تعداد دو نفر یا بیشتر در اخذ یک تصمیم هم‌فکری می‌کنند.
فردی	یک مدیر کل تصمیمات نهایی را اخذ می‌کند.
مشارکتی	مدیران داخلی از نقطه‌نظرهای دیگران آگاه می‌شوند.
غیر مشارکتی	مدیران داخلی کاری به نقطه‌نظرهای دیگران ندارند.
دموکراتیک	تصمیمات بر اساس رأی اکثریت گرفته می‌شوند.
توافقی	عده زیادی دخالت دارند، منتهی باید به توافقی کلی دست یابند.

جدول شماره ۱: روش‌های تصمیم‌گیری (گروه‌ای، ۱۳۷۹: ۱۰)

### تعدادی از دلایل روند گرایش به مشارکت در تصمیم‌گیری عبارت‌اند از:

اولاً بیشتر سازمان‌ها انتظار دارند که تصمیمات گروهی بهتر از تصمیمات فردی باشد. همچنین با پیچیده شدن سیستم‌ها و گسترده شدن تصمیمات، این احساس به وجود می‌آید که تصمیم‌گیری از محدوده فردی خارج می‌گردد.

ثانیاً این اعتقاد وجود دارد که گروه بیشتر از فرد خلاقیت دارد و خلاقیت زمانی دارای بهره‌وری است که چندین نفر با تجارب و پیشنهادهای مختلف به حل مشکل پیچیده بپردازند.

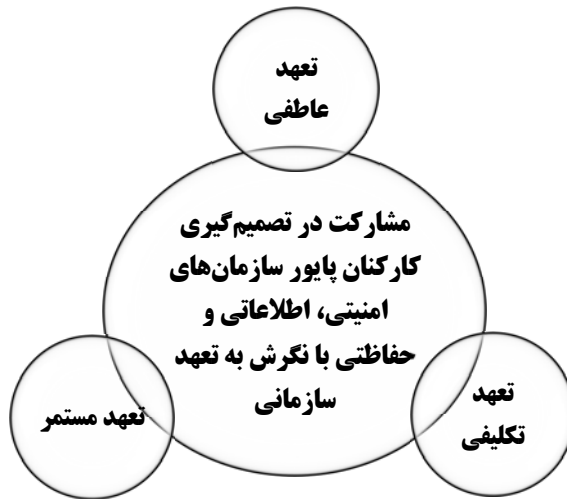
ثالثاً سازمان‌ها بر این باورند که دخالت بیشتر اعضای گروه را برای اجرای تصمیماتی که شامل آن‌ها هم می‌شود، زمانی می‌توان به دست آورد که اعضا در تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند.

رابعاً یکی از فشارهای وارده بر سازمان‌ها، اطمینان فزاینده اعضای گروه نسبت به این است که حق خود می‌دانند که در تصمیم‌گیری‌هایی که مربوط به آن‌ها است، دخالت داشته باشند.

سرانجام این باور وجود دارد که تصمیم‌گیری‌های گروهی کمتر از تصمیم‌گیری‌های فردی حالت انحرافی و تحریف‌شده دارد (الوانی، ۱۳۷۶: ۴۱).

### مدل مفهومی پژوهش:

مدل مفهومی پژوهش با بهره‌گیری از مدل ارائه‌شده **می‌یر و آلن**<sup>۱</sup> با متغیر مستقل تعهد سازمانی و ابعاد تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد تکلیفی، تعهد مستمر) و متغیر وابسته مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی و حفاظتی می‌باشد. پس از مطالعه پیشینه تحقیق و مشاهده عوامل موجود در مسیر اثرگذاری بر مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی و حفاظتی با نگرش به تعهد سازمانی، آنچه در تحقیقات مختلف به خصوص در مطالعات گل‌پرور (۱۳۸۶)، عریضی و گل‌پرور (۱۳۸۸)، پورشافعی (۱۳۸۶)، شفیع‌پور (۱۳۸۹)، روستایی و خاقانی (۱۳۹۲) و امیرخانی (۱۳۹۰) مورد شناسایی قرار گرفته و با توجه به فرضیات پژوهش مدل مفهومی زیر پیشنهاد می‌گردد:



با توجه به مبانی نظری، پیشینه پژوهش و مدل مفهومی تحقیق، هدف این مطالعه آزمون فرضیه‌های زیر می‌باشد:

### فرضیه اصلی پژوهش:

میان مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی و تعهد سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.

### فرضیات فرعی پژوهش:

۱. میان مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی و تعهد عاطفی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.
۲. میان مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی و تعهد مستمر رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.
۳. میان مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی و تعهد تکلیفی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.

### فرضیه‌های جانبی پژوهش:

۱. میان تعهد سازمانی و وضعیت تأهل کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.
۲. میان مشارکت در تصمیم‌گیری و وضعیت تأهل کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.

### هدف پژوهش:

تبیین چگونگی ارتقای مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی و حفاظتی با نگرش به تعهد سازمانی

### روش‌شناسی پژوهش:

با توجه به ماهیت موضوع پژوهش، این پژوهش از نوع کاربردی بوده و روش تحقیق مرتبط با آن با روش همبستگی انطباق دارد. برای انجام این پژوهش، جمع‌آوری اطلاعات به دو روش میدانی و کتابخانه‌ای صورت گرفته است. برای این کار، جهت جمع‌آوری ادبیات موضوع، مطالعه اسناد و مدارک وسیعی به صورت موثق انجام شد و سایر اطلاعات موردنیاز از طریق جستجوی کتابخانه‌ای، اینترنتی و بانک‌های اطلاعاتی به دست آمده است. همچنین در روش میدانی نیز عمده اطلاعات از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده است. ابزار اندازه‌گیری تعهد سازمانی پرسشنامه آلن و می‌یر است. این پرسشنامه دارای ۲۴ سؤال و سه مؤلفه تعهد عاطفی، تعهد تکلیفی و تعهد مستمر می‌باشد. ضرایب پایایی این پرسشنامه به ترتیب برای ابعاد عاطفی، هنجاری و مستمر برابر با ۰,۸۵، ۰,۷۹ و ۰,۸۳ به دست آمده است. ابزار اندازه‌گیری مشارکت در تصمیم‌گیری، پرسشنامه سبک‌های عمومی اسکات و بروس<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) مشتمل بر ۲۵ سؤال با طیف لیکرت<sup>۲</sup> می‌باشد. به منظور سنجش هر یک از سبک‌های تصمیم‌گیری در این پرسشنامه پنج سؤال اختصاص داده شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل ۱۰۰ نفر از کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی و حفاظتی

1. Scott & Bruce  
2. Likert

می‌باشد؛ به طوری که در این پژوهش حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی - مورگان<sup>۱</sup> تعداد ۸۱ نفر در نظر گرفته شده است.

جمع کل	کارکنان پایور سازمان‌های حفاظتی	کارکنان پایور سازمان‌های اطلاعاتی	کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی	
۱۰۰	۴۸	۳۵	۱۷	جامعه آماری
۸۱	۳۹	۳۰	۱۲	تعداد نمونه

جدول شماره ۲: ویژگی‌های جامعه آماری و نمونه

### یافته‌ها و نتایج پژوهش:

در بیان یافته‌های مربوط به فرضیه‌های پژوهش، ابتدا به اثبات فرضیه اصلی پژوهش پرداخته می‌شود.

### فرضیه اصلی پژوهش:

میان مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی و تعهد سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد (ایجابی، ۱۳۹۲: ۹۹).

**H<sub>0</sub>:** میان مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی و تعهد سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود ندارد.

**H<sub>1</sub>:** میان مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی و تعهد سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.

به منظور بررسی فرضیه اصلی تحقیق، از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد. مطابق با نتایج مندرج در جدول شماره ۳ ذیل، به دلیل این که معنی‌داری کم‌تر از ۵ درصد است، می‌توان این چنین اذعان داشت که میان ارتقای مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی،

اطلاعاتی، حفاظتی و تعهد سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد؛ بنابراین، فرض  $H_1$  تأیید و فرض  $H_0$  رد می‌شود.

معنی‌داری	جهت و شدت رابطه	مقدار ضریب همبستگی	متغیر	ضریب همبستگی
۰,۰۰۰	مستقیم- بالا	۰,۷۲۲	تعهد سازمانی	ضریب همبستگی اسپیرمن
			تصمیم‌گیری مشارکتی	

جدول شماره ۳: نتایج بررسی فرضیه اصلی تحقیق

### فرضیه فرعی اول پژوهش:

میان مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی و تعهد عاطفی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.

$H_0$ : میان مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی و تعهد عاطفی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود ندارد.

$H_1$ : میان مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی و تعهد عاطفی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.

به‌منظور بررسی فرضیه فرعی اول پژوهش، از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد. مطابق با نتایج مندرج در جدول شماره ۴ ذیل، به دلیل این‌که معنی‌داری کم‌تر از ۵ درصد است، می‌توان این‌چنین ادعا نمود که میان مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی و تعهد عاطفی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.

بنابراین، فرض  $H_1$  تأیید و فرض  $H_0$  رد می‌شود.

معنی‌داری	جهت و شدت رابطه	مقدار ضریب همبستگی	متغیر	ضریب همبستگی
۰,۰۰۰	مستقیم- بالا	۰,۷۰۴	تعهد عاطفی	ضریب همبستگی اسپیرمن
			تصمیم‌گیری مشارکتی	

جدول شماره ۴: نتایج بررسی فرضیه فرعی اول پژوهش

### فرضیه فرعی دوم پژوهش:

میان مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی و تعهد مستمر رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.

**H<sub>0</sub>:** میان مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی و تعهد مستمر رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود ندارد.

**H<sub>1</sub>:** میان مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی و تعهد مستمر رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.

به‌منظور بررسی فرضیه فرعی دوم پژوهش، از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد. مطابق با نتایج مندرج در جدول شماره ۵ ذیل، به دلیل این که معنی‌داری کم‌تر از ۵ درصد است، می‌توان این چنین ادعان داشت که میان مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی و تعهد مستمر رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد؛ بنابراین، فرض **H<sub>1</sub>** تأیید و فرض **H<sub>0</sub>** رد می‌شود.

معنی‌داری	جهت و شدت رابطه	مقدار ضریب همبستگی	متغیر	ضریب همبستگی
۰,۰۰۰	مستقیم - متوسط	۰,۶۱۴	تعهد مستمر	ضریب همبستگی اسپیرمن
			تصمیم‌گیری مشارکتی	

جدول شماره ۵: نتایج بررسی فرضیه فرعی دوم پژوهش

### فرضیه فرعی سوم پژوهش:

میان مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی و تعهد تکلیفی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.

**H<sub>0</sub>:** میان مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی و تعهد تکلیفی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود ندارد.

**H<sub>1</sub>:** میان مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی و تعهد تکلیفی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.



به‌منظور بررسی فرضیه فرعی سوم پژوهش، از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد. مطابق با نتایج مندرج در جدول شماره ۶ ذیل، به دلیل این‌که معنی‌داری کمتر از ۵ درصد است، می‌توان این‌چنین اذعان داشت که میان مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی و تعهد تکلیفی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد؛ بنابراین، فرض  $H_1$  تأیید و فرض  $H_0$  رد می‌شود.

معنی‌داری	جهت و شدت	مقدار ضریب	متغیر	ضریب همبستگی
۰,۰۰۰	مستقیم- متوسط	۰,۶۶۰	تعهد تکلیفی	ضریب همبستگی اسپیرمن
			تصمیم‌گیری مشارکتی	

جدول شماره ۶: نتایج بررسی فرضیه فرعی سوم پژوهش

### فرضیه‌های جانبی پژوهش:

#### فرضیه جانبی اول پژوهش:

میان تعهد سازمانی و وضعیت تأهل کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.

**$H_0$ :** میان تعهد سازمانی و وضعیت تأهل کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود ندارد.

**$H_1$ :** میان تعهد سازمانی و وضعیت تأهل کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.

به‌منظور بررسی فرضیه جانبی اول پژوهش از ضریب همبستگی کرامر استفاده شد. مطابق با نتایج مندرج در جدول شماره ۷ ذیل، به دلیل این‌که معنی‌داری کمتر از ۵ درصد است، بنابراین می‌توان این‌چنین اذعان داشت که میان تعهد سازمانی و وضعیت تأهل کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد؛ بنابراین، فرض  $H_1$  تأیید و فرض  $H_0$  رد می‌شود.

معنی‌داری	جهت و شدت رابطه	مقدار ضریب همبستگی	متغیر	ضریب همبستگی
۰,۰۳۷	مستقیم - پائین	۰,۳۵۰	تعهد سازمانی	ضریب همبستگی کرامر
			وضعیت تأهل	

جدول شماره ۷: نتایج بررسی فرضیه جانبی اول پژوهش

### فرضیه جانبی دوم پژوهش:

میان مشارکت در تصمیم‌گیری و وضعیت تأهل کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.

**H<sub>0</sub>:** میان مشارکت در تصمیم‌گیری و وضعیت تأهل کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود ندارد.

**H<sub>1</sub>:** میان مشارکت در تصمیم‌گیری و وضعیت تأهل کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.

به‌منظور بررسی فرضیه جانبی دوم پژوهش از ضریب همبستگی کرامر استفاده شد. مطابق با نتایج مندرج در جدول شماره ۸ ذیل، به دلیل این‌که معنی‌داری کمتر از ۵ درصد است، بنابراین می‌توان این‌چنین ادعا نمود که میان مشارکت در تصمیم‌گیری و وضعیت تأهل کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد؛ بنابراین، فرض **H<sub>1</sub>** تأیید و فرض **H<sub>0</sub>** رد می‌شود.

معنی‌داری	جهت و شدت رابطه	مقدار ضریب همبستگی	متغیر	ضریب همبستگی
۰,۰۴۲	مستقیم - پائین	۰,۳۰۳	تصمیم‌گیری مشارکتی	ضریب همبستگی کرامر
			وضعیت تأهل	

جدول شماره ۸: نتایج بررسی فرضیه جانبی دوم پژوهش

جمع‌بندی نهایی داده‌های مرتبط با فرضیه‌های پژوهش:

معنی‌داری	جهت و شدت رابطه	مقدار ضریب همبستگی	متغیر	ضریب همبستگی
۰,۰۰۰	مستقیم - بالا	۰,۷۲۲	تعهد سازمانی	ضریب همبستگی اسپیرمن
			تصمیم‌گیری مشارکتی	
معنی‌داری	جهت و شدت رابطه	مقدار ضریب همبستگی	متغیر	ضریب همبستگی
۰,۰۰۰	مستقیم - بالا	۰,۷۰۴	تعهد عاطفی	ضریب همبستگی اسپیرمن
			تصمیم‌گیری مشارکتی	
معنی‌داری	جهت و شدت رابطه	مقدار ضریب همبستگی	متغیر	ضریب همبستگی
۰,۰۰۰	مستقیم - متوسط	۰,۶۱۴	تعهد مستمر	ضریب همبستگی اسپیرمن
			تصمیم‌گیری مشارکتی	
معنی‌داری	جهت و شدت رابطه	مقدار ضریب همبستگی	متغیر	ضریب همبستگی
۰,۰۰۰	مستقیم - متوسط	۰,۶۶۰	تعهد تکلیفی	ضریب همبستگی اسپیرمن
			تصمیم‌گیری مشارکتی	
معنی‌داری	جهت و شدت رابطه	مقدار ضریب همبستگی	متغیر	ضریب همبستگی
۰,۰۳۷	مستقیم - پایین	۰,۳۵۰	تعهد سازمانی	ضریب همبستگی کرامر
			وضعیت تأهل	
معنی‌داری	جهت و شدت رابطه	مقدار ضریب همبستگی	متغیر	ضریب همبستگی
۰,۰۴۲	مستقیم - پایین	۰,۳۰۳	تصمیم‌گیری مشارکتی	ضریب همبستگی کرامر
			وضعیت تأهل	

جدول شماره ۹: جمع‌بندی نهایی داده‌های مرتبط با فرضیه‌های پژوهش

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها:

### نتایج حاصل از آزمون فرضیه اصلی پژوهش:

نتایج حاصل از آزمون فرضیه اصلی تحقیق نشان داد که میان ارتقای مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی و تعهد سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. همچنین مقدار ضریب همبستگی، به میزان ۰,۷۲۲ محاسبه گردید که این مطلب مؤید آن است که رابطه‌ای با جهت مستقیم و شدت بالا میان دو متغیر تعهد سازمانی و تصمیم‌گیری مشارکتی وجود دارد؛ به طوری که این مطلب با یافته‌های رهنورد و رادمنش (۱۳۸۲)، عریضی و گل‌پرور (۱۳۸۸)، گروه‌ای (۱۳۷۹)، پورشافعی (۱۳۸۶)، سعادت (۱۳۷۲) و گل‌پرور (۱۳۸۶) مطابقت دارد (ایجابی، ۱۳۹۲: ۹۹).

### نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش:

نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی اول تحقیق نشان داد که میان ارتقای مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی و تعهد عاطفی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. همچنین مقدار ضریب همبستگی، به میزان ۰,۷۰۴ محاسبه گردید که این مطلب مؤید آن است که رابطه‌ای با جهت مستقیم و شدت بالا میان دو متغیر تعهد عاطفی و تصمیم‌گیری مشارکتی وجود دارد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی دوم تحقیق نشان داد که میان ارتقای مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی و تعهد مستمر رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. همچنین مقدار ضریب همبستگی، به میزان ۰,۶۱۴ محاسبه گردید که این مطلب مؤید آن است که رابطه‌ای با جهت مستقیم و شدت متوسط میان دو متغیر تعهد مستمر و تصمیم‌گیری مشارکتی وجود دارد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی سوم تحقیق نشان داد که میان ارتقای مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی و تعهد تکلیفی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. همچنین مقدار ضریب همبستگی، به میزان ۰,۶۶۰ محاسبه گردید که این

مطلب مؤید آن است که رابطه‌ای با جهت مستقیم و شدت متوسط میان دو متغیر تعهد تکلیفی و تصمیم‌گیری مشارکتی وجود دارد.

### نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های جانبی پژوهش:

نتایج حاصل از آزمون فرضیه جانبی اول تحقیق نشان داد که میان تعهد سازمانی و وضعیت تأهل کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. همچنین مقدار ضریب همبستگی، به میزان ۰,۳۵۰ محاسبه گردید که این مطلب مؤید آن است که رابطه‌ای با جهت مستقیم و شدت پایین میان دو متغیر تعهد سازمانی و وضعیت تأهل کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی و حفاظتی وجود دارد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه جانبی دوم تحقیق نشان داد که میان مشارکت در تصمیم‌گیری و وضعیت تأهل کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی، حفاظتی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. همچنین مقدار ضریب همبستگی، به میزان ۰,۳۰۳ محاسبه گردید که این مطلب مؤید آن است که رابطه‌ای با جهت مستقیم و شدت پایین میان دو متغیر مشارکت در تصمیم‌گیری و وضعیت تأهل کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی و حفاظتی وجود دارد.

### پیشنهاد‌های تحقیق:

با توجه به نتایج مکتسبه از این پژوهش می‌توان پیشنهادهایی به شرح ذیل ارائه نمود:

۱. اصلح است مدیران و مسئولان سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی و حفاظتی، زمینه‌های تقویت تعهد سازمانی (بهبود نظام پاداش و مزایای شغلی، بهبود جو رهبری سازمانی، احترام متقابل و ...) را بیش‌ازپیش فراهم سازند و از سوی دیگر به این نکته بسیار مهم عنایت ویژه داشته باشند که ادامه حیات قریب به‌اتفاق سازمان‌ها در عصر کنونی، توجه به نقش نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منبع سازمانی است.

۲. شایسته است مدیران و مسئولان سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی و حفاظتی، زمینه‌های افزایش تعهد را فراهم و با جلب مشارکت کارکنان، بهبود روابط کاری خود با آنان را فراهم آوردند.

۳. مدیران و مسئولان سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی و حفاظتی، با برگزاری کارگاه‌های آموزشی مرتبط با مبانی تصمیم‌گیری مشارکتی، می‌توانند بسترهای لازم و کافی را برای ارتقای مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی و حفاظتی با نگرش به تعهد سازمانی فراهم نمایند.

۴. شایسته است مدیران و مسئولان سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی و حفاظتی، به کارکنان خود اعتماد بیشتری داشته باشند؛ چرا که این امر می‌تواند خود نظارتی و مسئولیت‌پذیری بیشتر و بهتر را در آنان تقویت و زمینه‌های لازم و کافی را جهت ارتقای مشارکت در تصمیم‌گیری با نگرش به تعهد سازمانی فراهم نماید.

۵. مدیران و مسئولان سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی و حفاظتی، جهت ارتقای مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان پایور با نگرش به تعهد سازمانی، اصلح است نگاه ویژه‌ای به نظام پیشنهادها و انتقادات داشته باشند؛ بنابراین اصلاح، بازنگری و فعال‌سازی آن از اهمیت و ضرورت فزاینده‌ای برخوردار می‌باشد.

۶. مدیران و مسئولان سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی و حفاظتی، می‌توانند با ملحوظ نظر قرار دادن نظام پاداش و قدردانی از خدمات شایسته کارکنان و نیز حفظ غرور و شخصیت آنان، زمینه‌های لازم و کافی را جهت ارتقای مشارکت در تصمیم‌گیری با نگرش به تعهد سازمانی فراهم سازند (توجه به نظریه‌های تقویت مثبت و تقویت منفی).

۷. مدیران و مسئولان سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی و حفاظتی، با شرکت دادن افراد در تصمیم‌گیری‌ها این پیام را به آن‌ها القا می‌نمایند که به توانایی‌ها و استعدادهای بالقوه‌شان اعتماد و اطمینان دارند.

۸. مدیران و مسئولان سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی و حفاظتی به این نکته پراهمیت اهتمام ویژه داشته باشند که در اثر مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، افراد موردنظر احساس یکی بودن با سازمان می‌نمایند؛ چرا که منافع سازمان و منافع افراد در این حالت به هم گره‌خورده و کار در سازمان حالت و کیفیت مثبتی به خود می‌گیرد.

۹. شرکت دادن افراد در تصمیم‌گیری‌ها، این احساس را در کارکنان به وجود می‌آورد که نظرات آنان برای سازمان مهم است.

۱۰. دعوت از افراد جهت مشارکت در تصمیم‌گیری‌های کاری و سازمانی، در واقع نوعی قدرشناسی از کارکنان است.

۱۱. مشارکت کارکنان در امور می‌تواند از دو طریق در افزایش کارآمدی و اثربخشی آنان مؤثر باشد:  
الف: این افراد عموماً نسبت به کار خود احساس مسئولیت بیشتری می‌نمایند و راضی‌تر از کسانی هستند که از نفوذ کم‌تری برخوردارند.

ب: نظر به این که یکی از عوامل مؤثر در شکل‌گیری و تقویت تعهد سازمانی، مشارکت دادن افراد در امور و تصمیم‌گیری‌های سازمانی است؛ بنابراین چنانچه کارکنان مشارکت واقعی در روند برنامه‌ریزی و تعیین اهداف سازمانی داشته باشند و احساس نمایند در تصمیم‌گیری‌هایی که مشارکت دارند بر سرنوشت آن‌ها تأثیرگذار است و نیازهای اساسی آنان را مرتفع می‌نماید، نسبت به سازمان متعهد شده، اهداف و ارزش‌های سازمان را هم‌راستا و هم‌جهت با اهداف خود دانسته و در تحقق آن‌ها از هیچ کوشش و تلاشی دریغ نخواهند نمود.

۱۲. تغییر در نگرش‌ها و باورهای مدیران و مسئولانی که به مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها اعتقاد و التزام عملی ندارند، می‌بایست با قید تسریع در دستور کار قرار گیرد.

### سایر پیشنهادها:

۱. بهبود شبکه‌های ارتباطی در کار
۲. بالا بردن پیوستگی عاطفی در کارکنان و درگیر کردن بیشتر آن‌ها با اهداف سازمان
۳. مشارکت دادن بیشتر کارکنان غیر مدیر در تصمیم‌گیری‌ها
۴. تشریح اهداف و رسالت‌های سازمانی و حذف موانع کاری
۵. محول کردن سطوح بالاتری از مسئولیت‌ها به افراد با تحصیلات عالیه

## منابع و مأخذ:

۱. الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۸)، تصمیم‌گیری و تعیین خطمشی دولتی (چاپ اول)، تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی.
۲. ایران‌نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۷۵)، روش تحقیق در علوم اجتماعی (چاپ چهارم)، تهران: انتشارات نشر مدیران.
۳. ایجابی، ابراهیم (۱۳۹۲)، آمار و کاربرد آن در مدیریت، تهران: انتشارات دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا.
۴. جعفری، بهزاد (۱۳۸۱)، راه‌های افزایش کارایی، مجله تدبیر (شماره ۱۲۶).
۵. چلیپی، مسعود (۱۳۷۵)، جامعه‌شناسی نظم، تهران: انتشارات نی.
۶. رهنورد، فرج‌اله (۱۳۷۸)، مدیریت مشارکتی تئوری و عمل (چاپ اول)، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۷. رایبیز، استیفن (۱۳۷۴)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
۸. سایمون، هربرت‌ای (۱۳۷۱)، بررسی در فراگردهای تصمیم‌گیری در سازمان اداری، ترجمه محمدعلی طوسی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۹. سعادت، اسفندیار (۱۳۷۲)، فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان (چاپ اول)، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۱۰. سیدجوادی، سیدرضا (۱۳۸۸)، مبانی سازمان و مدیریت (چاپ پنجم)، تهران: انتشارات نگاه دانش.
۱۱. شفیعی‌پور و دیگران (۱۳۹۲)، مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمان از طریق ایجاد تعهد سازمانی در کارکنان، دومین همایش ملی بررسی راه‌کارهای ارتقای مباحث مدیریت، حسابداری و مهندسی صنایع در سازمان‌ها، گچساران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد گچساران.
۱۲. عباس‌زادگان، سیدمحمد (۱۳۷۷)، تصمیم‌گیری در مدیریت اجرایی، تهران: انتشارات شرکت سهامی انتشار.



۱۳. عسگری‌نیا، محمدحسین و احسان نامدار جویمی (۱۳۹۳)، بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری (کارکنان دانشگاه دولتی ایلام)، همایش الکترونیکی پژوهش‌های نوین در علوم و فناوری، شرکت علم محوران آسمان.
۱۴. گروه‌ای، بهرام (۱۳۷۹)، تأملی بر تصمیم‌گیری در مدیریت، تهران: انتشارات تابان.
۱۵. مورهد/گریفین (۱۳۷۴)، رفتار سازمانی، ترجمه سیدمهدی الوانی و غلام‌رضا معمارزاده، تهران: انتشارات مروارید.
۱۶. مشبکی اصفهانی، اصغر (۱۳۷۶)، رابطه تعهد سازمانی و ابعاد آن با تعهد حرفه‌ای در بین کارکنان پالایشگاه استان اصفهان، مجله مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت (شماره ۱۲).
۱۷. مولایی، ناصر (۱۳۸۵)، حرفه‌گرایی و تعهد کارکنان، پژوهشی در شرکت ملی نفت ایران، دانشگاه علامه طباطبایی (رساله دکتری).
۱۸. هرسی، پاول و کنت بلانچارد (۱۳۸۹)، مدیریت رفتار سازمانی، کاربرد منابع انسانی، ترجمه علی علاقه‌بند، تهران: انتشارات امیرکبیر.

