فصلنامه رویکردهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت
سال چهارم، شماره ۱، بهار ۱۴۰۵
www.iem-science.ir

اثر کارشناسان بر فرآیندهای تصمیم‌گیری استراتژیک سازمان‌ها

عسل ایازی[۱] ، آریسا غفوران*[۱]، مریم محبوبی[۲]

[۱و*]گروه مهندسی صنایع، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
ghafooranarisa@gmail.com

[۲]گروه مهندسی صنایع، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده

در محیط رقابتی و پویای امروزی، تصمیم‌گیری‌های استراتژیک نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت و بقای سازمان‌ها ایفا می‌کنند. پیچیدگی مسائل سازمانی و سرعت بالای تغییرات اقتصادی و اجتماعی، ضرورت استفاده از دانش تخصصی و تحلیل‌های علمی را در فرآیند تصمیم‌گیری بیش از پیش برجسته ساخته است. در این راستا، مشارکت کارشناسان به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در ارتقاء کیفیت تصمیمات استراتژیک مطرح می‌شود. این مقاله با هدف بررسی ابعاد مختلف مشارکت کارشناسان در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک سازمانی تدوین شده است. ابتدا مفهوم مشارکت کارشناسان و اشکال مختلف آن تبیین می‌شود، سپس ضرورت این مشارکت در شرایط پیچیده و پرریسک سازمانی مورد بحث قرار می‌گیرد. در ادامه، مزایای مشارکت کارشناسان از جمله بهبود کیفیت تصمیمات، کاهش ریسک‌ها، افزایش شفافیت، تقویت انگیزه و تعهد سازمانی و توانمندسازی سازمان در مواجهه با چالش‌ها بررسی می‌شود. همچنین، چالش‌ها و موانع پیش‌روی مشارکت کارشناسان، نظیر ساختارهای سنتی، تضاد اهداف و محدودیت‌های زمانی تحلیل شده و در نهایت، راهکارهایی عملی همچون ایجاد فرهنگ سازمانی باز، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و تقویت آموزش‌های مستمر برای ارتقاء سطح مشارکت کارشناسان ارائه می‌گردد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مشارکت مؤثر کارشناسان می‌تواند به‌عنوان یک مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها عمل کرده و عملکرد سازمانی را به‌طور معناداری بهبود بخشد.

واژگان کلیدی: مشارکت کارشناسان، تصمیم‌گیری استراتژیک، عملکرد سازمانی، کیفیت تصمیم‌گیری، فرهنگ سازمانی، فناوری‌های نوین

۱. مقدمه

در عصر رقابتی و سریع تغییرات اقتصادی و اجتماعی، تصمیم‌گیری‌های استراتژیک یکی از مهم‌ترین ارکان موفقیت سازمان‌ها تبدیل شده است. سازمان‌ها برای پیشبرد اهداف بلندمدت خود به تصمیماتی نیاز دارند که نه تنها دقیق و منطقی باشند، بلکه بر اساس اطلاعات معتبر و تحلیل‌های علمی صورت گیرند. در این زمینه، مشارکت کارشناسان در فرآیند تصمیم‌گیری‌های سازمانی یکی از ابزارهای مؤثر برای بهبود کیفیت تصمیمات است. مشارکت فعال کارشناسان به‌ویژه در زمینه‌هایی که نیاز به تخصص‌های خاص دارند، همچون حوزه‌های مالی، بازاریابی، و منابع انسانی، می‌تواند باعث افزایش دقت، کاهش ریسک‌ها و بهبود عملکرد سازمانی شود. در این مقاله، به تحلیل ابعاد مختلف مشارکت کارشناسان در تصمیمات استراتژیک پرداخته و مزایا، چالش‌ها و راهکارهای ارتقاء آن را بررسی خواهیم کرد. هدف از این مقاله، ارائه راهکارهای عملی برای سازمان‌ها به‌منظور استفاده مؤثر از ظرفیت‌های انسانی و تخصصی در فرآیند تصمیم‌گیری است. با وجود مطالعات متعدد درباره تصمیم‌گیری سازمانی، بررسی جامع نقش مشارکت کارشناسان در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و تحلیل هم‌زمان مزایا، چالش‌ها و راهکارهای ارتقای این مشارکت کمتر مورد توجه قرار گرفته است. پژوهش حاضر با هدف ارائه چارچوبی جامع برای تبیین ابعاد مختلف مشارکت کارشناسان در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک سازمانی و ارائه راهکارهای عملی جهت بهبود عملکرد سازمان انجام شده است.

۲. مرور ادبیات و پیشینه تحقیق

در سال‌های اخیر پژوهش‌های متعددی به بررسی نقش مشارکت کارکنان و کارشناسان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و استراتژیک پرداخته‌اند و اهمیت استفاده از دانش تخصصی در بهبود کیفیت تصمیمات سازمانی را مورد تأکید قرار داده‌اند.

Victor Vroom و Philip Yetton (۱۹۷۳) در مدل تصمیم‌گیری مشارکتی نشان دادند که میزان مشارکت افراد در فرآیند تصمیم‌گیری باید متناسب با شرایط سازمان تعیین شود. این مدل بیان می‌کند که مشارکت کارکنان و متخصصان می‌تواند کیفیت تصمیمات و میزان پذیرش آن‌ها را افزایش دهد و سبک‌های مختلف تصمیم‌گیری از حالت کاملاً آمرانه تا مشارکت گروهی را شامل می‌شود.

Edgar Schein (۲۰۱۰) در پژوهش خود درباره فرهنگ سازمانی بیان می‌کند که فرهنگ سازمانی مشارکتی و فضای مبتنی بر اعتماد، موجب افزایش مشارکت کارکنان در ارائه نظرات تخصصی و بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. وی تأکید می‌کند که مشارکت افراد متخصص در فرآیندهای تصمیم‌گیری به ایجاد تعهد سازمانی و ارتقای اثربخشی سازمان کمک می‌کند.

Peter Drucker (۲۰۰۷) نیز در حوزه مدیریت سازمانی بر اهمیت استفاده از دانش و تخصص کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی تأکید کرده و بیان می‌کند که سازمان‌های موفق از ظرفیت‌های دانشی منابع انسانی برای اتخاذ تصمیمات راهبردی بهره می‌گیرند.

Robert M. Grant (۲۰۱۰) در حوزه مدیریت استراتژیک نشان داد که تحلیل‌های تخصصی و مشارکت کارشناسان در فرآیند تدوین استراتژی موجب کاهش عدم‌اطمینان محیطی، افزایش کیفیت تصمیمات و ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان می‌شود.

همچنین Amy Edmondson (۲۰۰۸) در پژوهش خود نشان داد که ایجاد فضای امن روانی در سازمان موجب افزایش مشارکت کارکنان در ارائه دیدگاه‌های تخصصی و بهبود کیفیت تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌شود.

با وجود پژوهش‌های انجام‌شده، بررسی جامع ابعاد مختلف مشارکت کارشناسان در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد سازمان همچنان نیازمند پژوهش‌های بیشتر است که پژوهش حاضر در همین راستا انجام شده است.

۳. مفاهیم و چارچوب نظری

مشارکت کارشناسان به معنای دخالت و حضور افراد متخصص در فرآیندهای تصمیم‌گیری در سطح استراتژیک است. این مشارکت می‌تواند به شکل‌های مختلفی از جمله مشاوره، تحلیل‌های تخصصی، و حتی مشارکت در تدوین استراتژی‌های بلندمدت صورت

گیرد. اهمیت این مشارکت زمانی بیشتر نمایان می‌شود که تصمیمات نیاز به دانش تخصصی و تحلیلی در حوزه‌های خاص دارند. در این فرآیند، کارشناسان نقش‌هایی چون مشاور، تحلیلگر و تصمیم‌گیرنده را ایفا می‌کنند.

این مشارکت می‌تواند به سه شکل زیر باشد:

- **مشارکت مشاوره‌ای:** کارشناسان در این حالت نقش مشاور دارند و پیشنهادات خود را ارائه می‌دهند، اما مسئولیت نهایی تصمیم‌گیری بر عهده مدیران است.
- **مشارکت فعال:** در این مدل، کارشناسان به‌صورت فعال در فرآیند تصمیم‌گیری، ارزیابی داده‌ها، تحلیل سناریوها و اتخاذ تصمیمات شرکت می‌کنند.
- **مشارکت مستقل:** در این حالت، کارشناسان تصمیمات اجرایی و استراتژیک را بدون نیاز به تایید مدیران اتخاذ می‌کنند، به‌ویژه در سازمان‌هایی با ساختارهای غیرمتمرکز.

به‌طور خاص، مشارکت کارشناسان در فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک سازمان‌ها می‌تواند به شفاف‌سازی روندهای پیچیده، افزایش دقت پیش‌بینی‌ها و کاهش اشتباهات انسانی منجر شود. حضور کارشناسان می‌تواند ابعاد جدیدی از وضعیت‌های پیچیده را نمایان سازد که ممکن است برای مدیران نادیده باقی بماند.

۴. مزایای مشارکت کارشناسان در تصمیمات استراتژیک

۴-۱-بهبود کیفیت تصمیمات و کاهش ریسک‌ها

یکی از اصلی‌ترین مزایای مشارکت کارشناسان در فرآیندهای تصمیم‌گیری، افزایش دقت تصمیمات و کاهش ریسک‌ها است. مشارکت کارشناسان باعث می‌شود که تصمیمات با استفاده از داده‌های دقیق، تحلیل‌های جامع و ارزیابی‌های درست اتخاذ شوند. این امر موجب کاهش خطاها و ریسک‌های احتمالی می‌شود. سازمان‌ها با استفاده از دانش تخصصی کارشناسان می‌توانند تغییرات بازار را پیش‌بینی کرده و واکنش‌های مناسب‌تری نسبت به شرایط بحرانی داشته باشند.

۴-۲- تقویت انگیزه و ایجاد تعهد سازمانی

زمانی که کارشناسان در فرآیند تصمیم‌گیری دخیل باشند، این امر به آن‌ها این احساس را می‌دهد که نظرات و پیشنهاداتشان مورد توجه قرار گرفته و ارزشمند است. این مشارکت باعث افزایش حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری در آن‌ها می‌شود. در واقع، احساس مشارکت در فرآیندهای مهم سازمانی موجب می‌شود که کارکنان و کارشناسان ارتباط عمیق‌تری با اهداف سازمان پیدا کنند. این امر می‌تواند به بهبود رضایت شغلی، کاهش نرخ ترک شغل و افزایش انگیزه‌های فردی و تیمی در سازمان‌ها منجر شود.

۴-۳- افزایش شفافیت و اعتماد سازمانی

مشارکت کارشناسان در فرآیندهای تصمیم‌گیری به تقویت شفافیت در سازمان کمک می‌کند. زمانی که کارشناسان به‌عنوان افرادی مؤثر در تصمیم‌گیری‌های مهم شناخته شوند، این امر موجب ایجاد اعتماد میان مدیران و کارکنان می‌شود. همچنین این فرآیند به بهبود ارتباطات درون‌سازمانی و تسهیل جریان اطلاعات کمک خواهد کرد.

۴-۴-.توانمندسازی سازمان برای مواجهه با چالش‌ها

وجود کارشناسان در فرآیند تصمیم‌گیری، به‌ویژه در زمان بحران یا شرایط بحرانی، به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که سریع‌تر و هوشمندانه‌تر واکنش نشان دهند. کارشناسان می‌توانند به مدیران ابزارهای تحلیلی، شبیه‌سازی‌ها و پیش‌بینی‌های دقیق‌تری ارائه دهند که به سازمان در مدیریت بحران کمک خواهد کرد.

۵. چالش‌ها و موانع مشارکت کارشناسان در تصمیم‌گیری

۵-۱- مقاومت در برابر تغییر و ساختارهای سنتی

در بسیاری از سازمان‌ها، فرآیندهای تصمیم‌گیری از بالا به پایین بوده و مدیران ممکن است نسبت به مشارکت بیشتر کارشناسان مقاومت کنند. این نوع مقاومت می‌تواند به دلیل ترس از از دست دادن قدرت یا نیاز به مدیریت دقیق‌تر فرآیندها باشد. همچنین ساختارهای سازمانی سنتی ممکن است مانع از ورود افکار جدید و دیدگاه‌های نو به فرآیند تصمیم‌گیری شوند.

۵-۲- تضاد در اهداف و رویکردها

گاهی اوقات، نظرات کارشناسان ممکن است با اهداف استراتژیک بلندمدت سازمان هم‌راستا نباشد. این اختلافات می‌تواند موجب بروز مشکلاتی در هماهنگی و هم‌راستایی تصمیمات استراتژیک با اولویت‌های سازمان شود. در این شرایط، مدیران باید نقش میانجی‌گری ایفا کرده و ضمن استفاده از دانش کارشناسان، اطمینان حاصل کنند که تصمیمات با اهداف کلان سازمان هماهنگ است.

۵-۳- محدودیت‌های زمانی و فشارهای اجرایی

در دنیای پرشتاب امروزی، تصمیمات باید در کوتاه‌ترین زمان ممکن اتخاذ شوند. این محدودیت زمانی می‌تواند مانع از مشارکت گسترده کارشناسان در فرآیند تصمیم‌گیری شود. در شرایط فشار و بحران، سرعت عمل ممکن است بیشتر از دقت اهمیت یابد، که این خود می‌تواند باعث اتخاذ تصمیمات شتاب‌زده و اشتباه شود

۶. راهکارهای مؤثر برای ارتقاء مشارکت کارشناسان در تصمیم‌گیری

۶-۱- ایجاد فرهنگ سازمانی باز و شفاف

ایجاد یک محیط سازمانی که در آن کارکنان و کارشناسان احساس کنند که نظرات آن‌ها شنیده می‌شود و ارزشمند است، می‌تواند مشارکت آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها افزایش دهد. این نوع فرهنگ سازمانی باید از سطح رهبری شروع شده و در تمامی سطوح سازمان نهادینه شود.

۶-۲- استفاده از فناوری برای تسهیل مشارکت

ابزارهای دیجیتال و فناوری‌های نوین می‌توانند به تسهیل فرآیند مشارکت کمک کنند. استفاده از پلتفرم‌های آنلاین، ابزارهای مدیریت پروژه و سیستم‌های جمع‌آوری داده‌ها می‌تواند به کارشناسان این امکان را دهد که سریع‌تر و مؤثرتر در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت کنند.

۶-۳-تقویت آموزش‌های مستمر برای کارشناسان

سازمان‌ها باید در جهت ارتقاء مهارت‌های تحلیلی و استراتژیک کارشناسان خود، آموزش‌های مستمر و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای ارائه دهند. این امر موجب می‌شود که کارشناسان با مهارت‌های به‌روزتری در فرآیندهای تصمیم‌گیری دخیل شوند و تصمیمات مؤثرتری اتخاذ شود.

۷. نتیجه‌گیری

مشارکت کارشناسان در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، کلید ارتقاء کیفیت تصمیمات و افزایش عملکرد سازمان‌ها است. این مشارکت نه‌تنها باعث بهبود دقت و کاهش ریسک‌ها می‌شود، بلکه موجب تقویت انگیزه و تعهد کارکنان، بهبود ارتباطات و افزایش شفافیت در سازمان می‌شود. با این حال، برای بهره‌برداری کامل از ظرفیت‌های کارشناسان، سازمان‌ها باید موانع موجود را شناسایی کرده و از ابزارهای نوین برای تسهیل این مشارکت استفاده کنند. ایجاد فرهنگی باز و شفاف، بهره‌برداری از فناوری‌های جدید، و آموزش مستمر کارشناسان از جمله اقداماتی است که میتوان در این راستا انجام داد.

منابع

Argyris, C. (1998). "Empowering the learning organization." The Academy of Management Executive.

Drucker, P. F. (2007). "The effective executive." HarperBusiness.

Hallowell, R. (1996). "The role of communication in team effectiveness." Journal of Management Studies.

Kotter, J. P. (1996). "Leading Change." Harvard Business School Press.

Edmonson, A. C. (2008). "The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth." Jossey-Bass.

Grant, R. M. (2010). "Contemporary Strategy Analysis." John Wiley & Sons.

Goleman, D. (2000). "Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ." Bantam Books.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). "Motivation through the design of work: Test of a theory." Organizational Behavior and Human Performance.

Mankins, M., & Steele, R. (2005). "The case for organizational decision-making." Harvard Business Review.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). "Leadership and decision-making." University of Pittsburgh Press.

Schein, E. H. (2010). "Organizational Culture and Leadership." Jossey-Bass.