

فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت

سال سوم - شماره ۴ - زمستان ۹۱

صص ۸۴-۶۷

## بررسی و مقایسه سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری در مدیران دانشگاه

### مطالعه موردی: دانشگاه شیراز

الهام حیدری\*<sup>۱</sup>، دکتر رحمت اله مرزوقی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۱۱/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۲/۳

### چکیده

هدف از این پژوهش، بررسی سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران دانشگاه شیراز بود. روش پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش نیز شامل تمامی مدیران دانشگاه شیراز بوده است که با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه بندی تصادفی تعداد ۱۱۶ انتخاب شدند. حجم نمونه به وسیله جدول مورگان تعیین گردید. ابزار پژوهش، پرسشنامه سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران اسکات و بروس (۱۹۹۵) بود که روایی و پایایی آن محاسبه گردید، و نتایج حاکی از روایی و پایایی مطلوب پرسشنامه بود. بمنظور تحلیل داده‌ها از تحلیل واریانس طرح‌های تکراری، تی، گروه‌های مستقل، تحلیل واریانس یک سویه و همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج نشان داد که سبک غالب تصمیم‌گیری مدیران دانشگاه شیراز، سبک تصمیم‌گیری آنی است. یافته‌ها حاکی از آن است که در هیچ یک از سبک‌های تصمیم‌گیری بین مدیران بر اساس رشته تحصیلی و جنسیت تفاوت معناداری وجود ندارد، اما بین مدیران با سوابق گوناگون در سبک تصمیم‌گیری شهودی تفاوت معناداری وجود دارد. در حالی که در دیگر سبک‌ها این تفاوت مشاهده نگردید. هم‌چنین بین سبک‌های تصمیم‌گیری عقلانی و وابستگی، آنی و شهودی و اجتنابی و وابستگی رابطه معناداری وجود دارد. **واژه‌های کلیدی:** تصمیم‌گیری، سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری، مدیران، دانشگاه شیراز.

۱- کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

۲- دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شیراز

\*- نویسنده مسئول: e\_heidari\_66@yahoo.com

## مقدمه

دنیای امروزی آموزش عالی، دنیای اولیه آن نیست. در طول دهها دانشگاهها و مراکز آموزش عالی از جایگاه و اعتباری برخوردار بوده‌اند که باعث می‌شد در عرصه تولید علم و دانش در جامعه به "پیشروان دانش" ملقب شوند. اما اینک، این نقش محوری دگرگون شده است (Ravli et al, 2004). به گونه کلی نظام آموزش عالی یکی از مهمترین نظام های اجتماعی بشمار می رود، و نقش مهمی در تولید علم و تربیت نیروی متخصص کشور دارد. لذا، کیفیت تصمیم گیری در آن، از اهمیت فزاینده ای برخوردار است.

زندگی در نظام های آموزشی نیز مانند همه سازمانها نیازمند اتخاذ تدابیر و راه حل های گوناگون و مستمر است. مدیران باید وظایف و کارکردهای گوناگونی را انجام دهند تا بتوانند سازمان خود را هدایت و رهبری کند (Mirkamali, 2007). به گونه کلی تصمیم گیری یکی از چالش های مدیران در طول زمان می باشد؛ زیرا آنان در طول مأموریت سازمانی خود با مسائل و موقعیت هایی رو به رو می شوند که نیازمند تصمیم گیری است (Kaucher, 2010). تصمیماتی که مدیران در طول انجام مأموریت سازمانی خود اتخاذ می کنند، عملکرد کارکنان و زندگی آنها را متأثر ساخته و اثر بخشی سازمان را نیز تحت تأثیر قرار می دهد. لذا آنان باید با وظایف خویش و حوزه کار خود آشنا باشند و خود را در هر لحظه نسبت به اعمال، کردار، تصمیمات و رفتار خود پاسخ گو ببینند و برای هر اقدام دلیلی و برای هر تصمیم توجیهی معقول داشته باشند (Delshad, 2007).

از آنجا که نظام آموزش عالی هر کشوری می تواند نقش مهمی در بهبود شرایط زندگی مادی و معنوی افراد جامعه داشته باشد و موجب پیشرفت هر کشوری گردد، لازم است که این نهادها دارای محیط هایی با کیفیت باشند تا بتوانند وظایف خطیر خود را در برابر جامعه انجام دهند. این کیفیت می تواند متأثر از عوامل گوناگونی از جمله، شیوه تصمیم گیری مدیران باشد. به گونه کلی تصمیم گیری از اجزای تفکیک ناپذیر مدیریت بشمار می آید و در هر وظیفه مدیریت به نحوی جلوه گر است. در تعیین خط مشی های سازمان، در تدوین هدف ها، طراحی سازمان، انتخاب، ارزیابی و در تمامی افعال و اعمال مدیریت تصمیم گیری جزء اصلی و رکن اساسی است. تصمیم گیری به عنوان اولین وظیفه مدیر در اداره امور سازمانها به قدری مهم است که برخی صاحب نظران سازمان را شبکه تصمیم و مدیریت را عمل تصمیم گیری تعریف کرده اند (Alvani, 2005). به عنوان نمونه هربرت سایمون<sup>۱</sup> (۱۹۴۷) تصمیم گیری

1 - Herbert Simon

را جوهر اصلی مدیریت می داند. به نظر وی تصمیم گیرنده فردی است که در تقاطع راهها، در لحظه انتخاب، آماده است که در یکی از مسیرها پا گذارد (Alvani, 2005). هوی و میسکل<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) نیز تصمیم گیری را مسئولیت اصلی همه مدیران می دانند و به نظر آنها مدیریت فرایندی است که نه تنها منتهی به اتخاذ تصمیم، بلکه منتهی به اجرا نیز می شود.

پیتر دراگر<sup>۲</sup> (۱۹۵۴) بر این باور است که تأکید مدیریت آینده بر فراگرد تصمیم گیری و درک این فراگرد می باشد. همه مدیران با فراگرد تصمیم گیری سروکار دارند، زیرا حرفه آنها چنین اقتضا می کند (Parsaian & Arabi, 1996). به عقیده واگنر و هلنبرک<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) تصمیم گیری به معنی فرایند جمع آوری داده ها برای ارزیابی گزینه ها و انتخاب بهترین آنها برای حل مسأله است. به گونه کلی تصمیم گیری به معنای انتخاب یک راهکار از میان دو یا چند گزینه در یک رفتار پیشگیرانه و بمنظور حصول به یک هدف یا دستاورد خاص با حداقل مخاطره و ریسک ممکن است (Korooni, 2005). به همین دلیل، تصمیم گیری هسته مرکزی برنامه ریزی را تشکیل می دهد. لذا برنامه ریزی بدون تصمیم سازی وجود نخواهد داشت (Weinz & Koontz, 1993). لازم به ذکر است، که سازمان های آموزشی مانند همه سازمان ها، اساساً یک ساختار تصمیم گیری است (Hoy & Miskel, 2008). و مدیران بمنظور اتخاذ تصمیمات گوناگون می بایست مراحل طی کنند تا تصمیمات با کیفیتی اتخاذ نمایند. صاحب نظران مدیریت مراحل گوناگونی را برای اتخاذ تصمیم مطرح نموده اند، اما اکثر آنان معتقدند که عمل تصمیم گیری شامل مراحل زیر است (Alvani, 2005):

- ۱- شناسایی و تعریف مسأله.
  - ۲- یافتن شقوق مناسب.
  - ۳- ارزیابی شقوق و انتخاب راه حل مناسب.
  - ۴- برنامه ریزی و اجرای راه حل منتخب.
  - ۵- ارزیابی نتایج حاصل از اجرای راه حل منتخب.
- به گونه کلی، مدیران همواره بنابر ضرورت شعلی در انجام تمامی وظایف خود با شرایطی مواجهه می شوند که لزوم اتخاذ تصمیم از جانب آنان ضروری است. به همین دلیل، وظیفه تصمیم گیری یکی از وظایف مهم و اساسی آنان در فرآیندهای سازمانی می باشد (Moghadam & Tehrani, 2008). البته

1 . Hoy & Miskel

2 - Draker

3 - Wagner & Hollenbeck

مدیران تصمیمات خود را به سبک های گوناگونی اتخاذ می کنند که در طول زندگی شغلی آنان یکسان نبوده و دگرگون می شود. سبک تصمیم گیری افراد بیانگر الگوی عاداتی است که آنها در هنگام تصمیم گیری مورد استفاده قرار می دهند. به گونه کلی، سبک تصمیم گیری هر فرد تحت تاثیر ویژگی های شخصیتی او در برخورد با مسائل و واکنش نسبت به آنهاست (Tanelhom, 2004). در این باره پژوهشگران سبک های تصمیم گیری متفاوتی را ارائه نموده اند. یکی از این پژوهشگران، اسکات و بروس<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) هستند که پنج سبک تصمیم گیری مدیران را که شامل تصمیم گیری عقلایی، شهودی، اجتنابی، آنی و وابستگی است، را مطرح نموده اند و معتقدند این پنج سبک تحت تاثیر ویژگی های درونی و شخصیتی افراد است که به عنوان الگو در این پژوهش مورد بررسی قرار می گیرد.

**سبک تصمیم گیری عقلانی<sup>۲</sup>:** در این سبک تصمیم گیری فرد از همه راه حل ها مطلع است و می داند که هر تصمیمی به چه نتیجه ای می انجامد و می تواند نتایج حاصل از تصمیم گیری را بر حسب اولویت (بیشترین نفع) مرتب و سازماندهی کند (Eberlin, 2005). تا با استفاده از یک استراتژی بهینه سازی حصول به اهداف را به حداکثر رساند (Hoy & Miskel, 2008). بنابراین، افراد در این سبک تمامی راه حل های ممکن را تعیین و ارزشیابی نموده و با تعیین عواقب هر یک از این راه حل ها بهترین راه حل را انتخاب می کنند.

**سبک تصمیم گیری شهودی<sup>۳</sup>:** رابینز (۲۰۰۹) معتقد است که این سبک، فرایندی ناخودآگاه تصمیم گیری است که در سایه تجربه های استنتاج شده به دست می آید. و مبتنی بر احساسات و یادگیری ضمنی افراد است و الزاماً سواى تجزیه و تحلیل معقول عمل نمی کند، بلکه این دو مکمل یکدیگراند. پس در این شیوه تصمیم گیرنده از یک رویه نظامند استفاده نمی کند و در هنگام اتخاذ تصمیم از تجربه و آگاهی های ضمنی خود سود می جوید.

**سبک تصمیم گیری وابستگی<sup>۴</sup>:** پارکر و همکاران او (۲۰۰۷) معتقدند، که این سبک بیانگر عدم استقلال فکری و عملی تصمیم گیرنده و تکیه بر حمایت ها و راهنمایی های دیگران در هنگام اتخاذ تصمیم است (Moghadam & Tehrani, 2008). و آگاهی های دیگران در هنگام این نوع تصمیم-

1 - Scott & Bruce

2 . Rational decision making style

3 . Intuitive decision making style

4 . Dependent decision making style

گیری نقش اساسی دارد (scot & Brouce, 1995). بنابراین، در این شیوه تصمیم گیرنده متکی به باورهای دیگران بوده و نقش منفعلی دارد.

**سبک تصمیم گیری آنی!** بیانگر شرایط اضطراری است که فرد بدون پشتوانه فکری قبلی، بلافاصله در کمترین زمان ممکن تصمیم اصلی خود را اتخاذ می‌کند (scot & Brouce, 1995). البته ممکن است این شیوه تصمیم‌گیری معلول شرایطی باشد که برای مدیر ایجاد می‌شود. البته استفاده از این سبک به معنی گرفتن تصمیمات خام و ناپخته نیست، زیرا در این شیوه نیز مدیر بر اساس تجربه و داده‌هایی که دارد تصمیم‌گیری می‌کند.

**سبک تصمیم‌گیری اجتنابی!** به عقیده پارکر و همکاران او (۲۰۰۷) این سبک به معنی، به تعویق انداختن تصمیم‌گیری در هنگام مواجهه با مشکلات و طفره رفتن از واکنش، نسبت به مساله اتفاق افتاده می‌باشد. در این شیوه تصمیم‌گیرنده تمایل دارد که از هرگونه اتخاذ تصمیم اجتناب کرده و تا حد امکان از موقعیت تصمیم‌گیری دوری جوید (Moghadam&Tehrani, 2008). به گونه‌ای که می‌توان گفت افراد از گرفتن تصمیم وحشت داشته و نگران عواقب تصمیم خود می‌باشند.

نکته قابل ذکر آن است که تصمیم‌گیری می‌تواند به مثابه مغز و سلسله اعصاب سازمان در نظر گرفته شود و تحت شرایطی می‌تواند موجب رشد و موفقیت سازمان گردد. با این حال، بر عکس تحت شرایط دیگری می‌تواند باعث شکست آن گردد. به علاوه، تصمیمات در سطوح گوناگون سازمان به شکل‌های گوناگون گرفته می‌شود. برخی تصمیمات راهبردی است که ضرورت دارد تا در اسرع وقت به سرعت پیرامون آنها اخذ تصمیم شود. برخی دیگر بسیار کوچک و ناچیزند و بیشتر در ارتباط با فعالیت‌های روزانه کاری می‌باشند. برخی نیز ممکن است پس از ماه‌ها جمع‌آوری داده‌ها و بررسی آنها، و یا در زمان کم و بدون بررسی اتخاذ شود، از این جهت، تصمیم‌ها بر حسب مقدار اهمیتی که دارند متفاوتند (Deft, 2001).

با توجه به مطالب گفته شده، دانشگاه‌ها و مدیران آموزش عالی نقش مهمی در زندگی سیاسی، اجتماعی و اقتصادی جامعه بازی می‌کنند. مدیران با تصمیماتی که اتخاذ می‌کنند می‌توانند زندگی اعضای هیات علمی، کارکنان و دانشجویان را تحت تاثیر قرار دهند (Willson, 2010). یافته‌های پژوهش‌ها نشان می‌دهند که بسیاری از سازمانها از جمله آموزش عالی با نتایج منفی ناشی از تصمیم-

- 1 . Spontaneous decision making style
- 2 . Evoidant decision making style

گیری نا درست روبرو شده‌اند (Burns, 2008). لذا، با توجه به اینکه موفقیت هر سازمانی تحت تاثیر کیفیت و چگونگی تصمیمات مدیران آن است و یک تصمیم نادرست می‌تواند زیان های جبران ناپذیری به بار آورد، این پژوهش به دنبال بررسی سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران دانشگاه شیراز با توجه به ویژگی‌های جمعیت شناختی آنها می‌باشد.

لازم به ذکر است که انجام چنین پژوهش‌هایی می‌تواند به مدیران در انتخاب سبک تصمیم‌گیری مناسب کمک نموده و همگان از جمله مدیران دانشگاه را متوجه اهمیت سبک‌های گوناگون تصمیم‌گیری نماید. بدیهی است که این کار نتایج سودمندی را برای دانشگاه به ارمغان آورد زیرا می‌تواند در بهبود کیفیت تصمیمات مدیران دانشگاه نقش داشته و در پیش برد برنامه‌های اجتماعی، فرهنگی، علمی و نهایتاً موفقیت دانشگاه تاثیر به سزایی داشته باشد. مضافاً انجام این گونه پژوهش‌ها می‌تواند به غنای پژوهشی در این زمینه بیفزاید. همچنین نتایج این گونه پژوهش‌ها نه تنها می‌تواند برای محیط‌های آموزشی بلکه برای سایر سازمان‌های عمومی و دولتی نیز اهمیت به سزایی داشته باشد.

### سوالات پژوهش

- ۱- سبک های غالب تصمیم گیری مدیران کدام است؟
- ۲- آیا تفاوت معناداری بین سبک های تصمیم گیری مدیران زن و مرد وجود دارد؟
- ۳- آیا تفاوت معناداری بین سبک های تصمیم گیری مدیران رشته های گوناگون وجود دارد؟
- ۴- آیا تفاوت معناداری بین سبک های تصمیم گیری مدیران دارای سوابق گوناگون وجود دارد؟
- ۵- آیا بین هریک از سبک های عمومی تصمیم گیری مدیران رابطه معناداری وجود دارد؟

### پیشینه پژوهش

اسمیت<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در پژوهش خود دریافت که بین زنان و مردان در استفاده از سبک شهودی تفاوت معناداری وجود ندارد، و نیز بین سبک عقلانی و شهودی رابطه معناداری مشاهده نمی‌شود. سچوماکر<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) نیز در مطالعه خود دریافت که بین سبک اجتنابی و عقلانی رابطه معناداری وجود دارد، در حالی که در دیگر سبک‌های تصمیم‌گیری این رابطه مشاهده نگردید. تامپسون<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی به این نتیجه دست یافت که بین سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران بر اساس جنسیت سن آنها تفاوت

---

1 - Smith  
2 - Schomaker  
3 - Thampson

معناداری وجود ندارد. در حالیکه آرفین، احد، ابراهیم (۲۰۰۸) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که سن، سابقه و تحصیلات تأثیر معناداری بر انتخاب سبک تصمیم‌گیری دارد. تانهلم (۲۰۰۸) نیز در مطالعه‌ای دریافت که بین سبک تصمیم‌گیری آنی و احساسی با استرس رابطه معناداری وجود دارد، در حالیکه این رابطه با سبک‌های عقلایی، شهودی و وابستگی مشاهده نگردید. برن<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در مطالعه‌ای نشان داد که مأموریت‌ها و سیاستهای سازمان، تصمیم‌گیری افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد و ویژگی‌های فردی و نوع ارتباطات بر فرآیند تصمیم‌گیری آنان تأثیر قابل ملاحظه‌ای دارد. پارکر و همکاران (۲۰۰۷) نیز به این نتیجه دست یافت که بین سبک عقلایی و هر یک از سبک‌های تصمیم‌گیری شهودی، آنی و اجتنابی رابطه معنی‌دار منفی، بین سبک تصمیم‌گیری شهودی و آنی و بین سبک تصمیم‌گیری وابستگی و اجتنابی رابطه معنی‌دار مثبت به دست آوردند. کروسل و هاگهوس (۲۰۰۵) نیز به این نتیجه رسیدند که بین سبک تصمیم‌گیری عقلایی و شهودی با رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد. در حالیکه، این رابطه با سبک‌های آنی، احساسی و وابسته مشاهده نگردید. کارین<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) در مطالعات خود دریافت که جنسیت در فرآیند تصمیم‌گیری تأثیر معناداری ندارد و این در حالی است که این فرآیند بیش‌تر تحت تأثیر قدرت، ادراکات سیاسی، مدیریت تعارض و اعتماد در سازمان است. در پژوهشی که بلاستین و فیلیپ<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) انجام دادند، دریافتند که مدیرانی که به هویت ثابتی دست یافتند از سبک تصمیم‌گیری عقلانی، مدیرانی با هویت گرایش به مراقبت از سبک تصمیم‌گیری وابستگی و مدیران با اعتماد به نفس بالا که از نظر هویتی به کسی وابسته نیستند، از سبک تصمیم‌گیری شهودی استفاده می‌کنند.

رضازاده (۱۳۸۹) در پژوهش خود بر روی مدیران دانشگاه فردوسی مشهد دریافت که سبک غالب تصمیم‌گیری آنها عقلانی است و بین سبک تصمیم‌گیری زنان و مردان در سبک اجتنابی رابطه معنی‌داری وجود دارد. اما بین سبک‌های تصمیم‌گیری در گروه‌های گوناگون سنی، در سطوح تحصیلی و هم-چنین سنوات خدمت گوناگون، رابطه معناداری یافت نشد. مقدم و طهرانی (۱۳۸۷) در پژوهشی دریافتند که بین سبک‌های تصمیم‌گیری عقلایی و شهودی رابطه معنی‌دار منفی، بین سبک تصمیم‌گیری عقلایی و اجتنابی و بین سبک تصمیم‌گیری شهودی و آنی رابطه معنی‌دار مثبت وجود دارد. هم-چنین بین سبک تصمیم‌گیری اجتنابی و هر یک از سبک‌های تصمیم‌گیری وابستگی و آنی در این

---

1 - Burn

2 - Karin

3 - Blustein & Philips

بررسی رابطه معنی دار منفی به دست آمد. در این بررسی رابطه معناداری بین هر یک از سبک های تصمیم گیری و دو ویژگی جمعیت شناختی سابقه خدمت و تحصیلات مدیران به دست نیامد.

### روش شناسی پژوهش

با توجه به اینکه در این پژوهش به بررسی سبک های عمومی تصمیم گیری مدیران دانشگاه می پردازد، روش پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است.

### نمونه آماری، ابزار سنجش و فنون آماری

جامعه آماری پژوهش، تمامی مدیران دانشگاه شیراز را که در سال تحصیلی ۱۳۸۹-۱۳۹۰ مشغول به کار می باشند، شامل می گردد. این افراد که تعداد آنها ۱۸۱ نفر است، شامل سه گروه زیر مدیران دانشگاه (رئیس، معاونان و مدیران دانشگاه)، مدیران دانشکده (رئیس و معاونان دانشکده)، مدیران بخش (رؤسای تمامی بخش ها) می باشد. از این بین، بر اساس ویژگی سطح مدیریت و با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای نسبی، تعداد نمونه ۱۱۶ نفر بوده است که به وسیله جدول مورگان تعیین گردید. در جدول زیر حجم جامعه و نمونه به تفکیک ارائه شده است.

جدول شماره ۱: حجم جامعه و نمونه

نمونه آماری		جامعه آماری		گروه ها
درصد	تعداد	درصد	تعداد	
۲۴/۴	۳۰	۲۴/۳	۴۴	مدیران دانشگاه
۳۹/۰۲	۴۸	۳۸/۶	۷۰	مدیران دانشکده
۳۶/۵۸	۴۵	۳۷/۴	۶۷	مدیران بخش

بمنظور بررسی سبک های تصمیم گیری مدیران از پرسشنامه سبک های عمومی تصمیم گیری مدیران اسکات و بروس (۱۹۹۵) استفاده شد. این پرسشنامه مشتمل بر ۲۵ پرسش با طیف لیکرت می باشد. بمنظور سنجش هر یک از سبک های تصمیم گیری در این پرسشنامه ۵ پرسش اختصاص داده شده است. دامنه نمرات در این پرسشنامه از ۲۵ تا ۱۲۵ است. روایی پرسشنامه سبک های عمومی تصمیم گیری مدیران در خارج از کشور به وسیله اسکات و بروس (۱۹۹۵) محاسبه گردید، و روایی آن را بسیار بالا گزارش کردند و ضریب پایایی آن را برای هر یک از زیر مقیاس ها با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه نموده که در جدول زیر قابل مشاهده است.



## جدول شماره ۲: ضریب پایایی پرسشنامه سبک های عمومی تصمیم گیری محاسبه شده

## به وسیله اسکات و بروس

مقیاس	سبک عقلانی	سبک شهودی	سبک وابستگی	سبک آنی	سبک اجتنابی
ضریب آلفا	۰/۸۵	۰/۸۴	۰/۸۶	۰/۹۴	۰/۸۷

در این پژوهش نیز روایی این ابزار با استفاده از تحلیل گویه محاسبه گردید و نتایج حاکی از روایی بسیار خوب این پرسشنامه بود. پایایی این ابزار نیز با استفاده از آلفای کرونباخ برای هر یک از زیر مقیاس های این پرسشنامه محاسبه گردید که در جدول شماره ۳ قابل مشاهده است.

## جدول شماره ۳: ضریب پایایی پرسشنامه سبک های عمومی تصمیم گیری

مقیاس	سبک عقلانی	سبک شهودی	سبک وابستگی	سبک آنی	سبک اجتنابی
ضریب آلفا	۰/۷۷	۰/۷۸	۰/۷۶	۰/۸۶	۰/۸۳

بمنظور سامان دهی داده های جمع آوری شده و پاسخگویی به پرسش ۱ پژوهش از روش های تحلیل واریانس طرح های تکراری، پرسش ۲ از T.TEST مستقل، پرسشهای ۳ و ۴ از تحلیل واریانس یک سویه و پرسش ۵ از همبستگی پیرسون استفاده شد.

## یافته های پژوهش

سؤال دوم: سبک های غالب تصمیم گیری مدیران کدام است؟ با توجه به جدول شماره ۴ بیشترین میانگین متعلق به سبک تصمیم گیری آنی است و کمترین میانگین مربوط به سبک تصمیم گیری شهودی است و با توجه به F به دست آمده در درجه آزادی ۴ تفاوت بین میانگین ها در سطح ۰/۰۰۰۱ معنادار است.

## جدول شماره ۴: سبک غالب تصمیم گیری مدیران

Sig	Df	F	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	متغیر
			۳/۳۱	۱۲/۱۵		سبک شهودی
			۳/۶۶	۱۵/۷۲		سبک وابستگی
۰/۰۰۰۱	۴	۱۵۷/۰۹	۳/۲	۱۸/۷۵	۱۱۶	سبک عقلانی
			۴/۳۵	۱۸/۱۹		سبک اجتنابی
			۴/۵۹	۱۸/۸۱		سبک آنی

**سؤال دوم:** آیا تفاوت معناداری بین سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران زن و مرد وجود دارد؟ بر اساس جدول شماره ۵ میانگین سبک‌های تصمیم‌گیری شهودی، وابستگی و عقلانی در بین مردان بیش‌تر از زنان است، اما با توجه به  $T$  به دست آمده در درجه آزادی ۱۱۴ تفاوت بین میانگین این سبک‌ها در بین زنان و مردان معنادار نیست. اما در سبک‌های تصمیم‌گیری اجتنابی و آنی بیش‌ترین میانگین متعلق به زنان است، ولی این در حالی است که تفاوت بین میانگین تصمیم‌گیری زنان و مردان در این سبک‌های تصمیم‌گیری نیز معنادار نیست.

جدول شماره ۵: مقایسه سبک های تصمیم گیری مدیران زن و مرد

Sig	df	T	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	جنسیت	متغیر
.۰۹۴	۱۱۴	.۰۰۷	۲/۴۴	۱۲/۱	۱۹	زن	سبک شهودی
			۳/۴۶	۱۲/۱۶	۹۷	مرد	
.۰۵	۱۱۴	.۰۶۶	۳/۳	۱۵/۲۱	۱۹	زن	سبک وابستگی
			۳/۷۲	۱۵/۸۲	۹۷	مرد	
.۰۷۴	۱۱۴	.۰۳۹	۲/۳۴	۱۱/۵۲	۱۹	زن	سبک عقلانی
			۳/۳۵	۱۱/۷۹	۹۷	مرد	
.۰۱۶	۱۱۴	۱/۴	۲/۴۳	۱۹/۴۷	۱۹	زن	سبک اجتنابی
			۴/۵۹	۱۷/۹۴	۹۷	مرد	
.۰۹۳	۱۱۴	.۰۰۷	۱/۶۶	۱۸/۸۹	۱۹	زن	سبک آنی
			۴/۹۶	۱۸/۸۰	۹۷	مرد	

**سؤال سوم:** آیا تفاوت معناداری بین سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران رشته‌های گوناگون وجود دارد؟ با توجه به جدول شماره ۶ در سبک‌های تصمیم‌گیری شهودی، وابستگی، اجتنابی و آنی بیش‌ترین میانگین متعلق به مدیران رشته‌های فنی و مهندسی است، اما با توجه به  $F$  به دست آمده در درجه آزادی ۲ و ۱۱۳ تفاوت بین این سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران رشته‌های گوناگون معنادار نیست. اما در این سبک تصمیم‌گیری عقلانی بیش‌ترین میانگین مربوط به مدیران رشته‌های علوم انسانی است، اما در این سبک نیز با توجه به  $F$  به دست آمده در درجه آزادی ۲ و ۱۱۳ تفاوت بین مدیران رشته‌های گوناگون در این سبک تصمیم‌گیری معنادار نیست.

جدول شماره ۶: مقایسه سبک های تصمیم گیری مدیران رشته های گوناگون

Sig	Df	F	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	گروه	متغیر
	۲		۲/۹۳	۱۱/۳۹	۴۶	علوم انسانی	
۰/۰۸	و	۲/۲۷	۲/۵۶	۱۱/۷۶	۲۱	علوم پایه	سبک شهودی
	۱۱۳		۳/۷۹	۱۳/۰۸	۴۹	فنی و مهندسی	
	۲		۳/۷۷	۱۵	۴۶	علوم انسانی	
۰/۰۶	و	۲/۴۶	۲/۹۸	۱۴/۸۵	۲۱	علوم پایه	سبک وابستگی
	۱۱۳		۳/۶۵	۱۶/۸	۴۹	فنی و مهندسی	
	۲		۳/۰۵	۱۲/۳	۴۶	علوم انسانی	
۰/۴۵	و	۰/۸۷	۳/۵۹	۱۱/۰۴	۲۱	علوم پایه	سبک عقلانی
	۱۱۳		۳/۱۸	۱۱/۵۳	۴۹	فنی و مهندسی	
	۲		۴/۴۱	۱۸/۱۵	۴۶	علوم انسانی	
۰/۴	و	۰/۹۸	۳/۶۸	۱۷	۲۱	علوم پایه	سبک اجتنابی
	۱۱۳		۴/۵۶	۱۸/۶۹	۴۹	فنی و مهندسی	
	۲		۴/۳۴	۱۸/۰۲	۴۶	علوم انسانی	
۰/۳۳	و	۱/۱۳	<sup>۳</sup> / <sub>۴</sub>	۱۸/۵۲	۲۱	علوم پایه	سبک آنی
	۱۱۳		۴/۹۱	۱۹/۷۳	۴۹	فنی و مهندسی	

سؤال چهارم: آیا تفاوت معناداری بین سبک های تصمیم گیری مدیران دارای سوابق گوناگون وجود دارد؟ بر اساس جدول شماره ۷ در سبک تصمیم گیر شهودی بیشترین میانگین متعلق به مدیران دارای سابقه ۵ تا ۱۰ سال است و با توجه به F به دست آمده در درجه آزادی ۳ و ۱۱۲ تفاوت بین میانگین این سبک تصمیم گیری مدیران دارای سوابق گوناگون در سطح ۰/۰۰۵ معنادار است. همچنین در سبک های تصمیم گیری وابستگی، اجتنابی و آنی نیز بیشترین میانگین متعلق به مدیران دارای سابقه بین ۵ تا ۱۰ سال است، اما با توجه به F به دست آمده در درجه آزادی ۳ و ۱۱۲ تفاوت بین میانگین مدیران در این سبک های تصمیم گیری معنادار نیست، و این در حالی است که در سبک تصمیم گیری عقلانی بیشترین میانگین متعلق به مدیران با سابقه کمتر از ۵ سال است، اما در این سبک نیز با توجه به F به دست آمده در درجه آزادی ۳ و ۱۱۲ تفاوت بین میانگین مدیران معنادار نیست.

جدول شماره ۷: مقایسه سبک های تصمیم گیری مدیران با سوابق گوناگون

Sig	Df	F	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	سابقه	متغیر
			۳/۲۹	۹/۷۱	۱۴	کمتر از ۵ سال	سبک شهودی
	۳		۳/۵۴	۱۳/۵۴	۳۱	۵ تا ۱۰ سال	
۰/۰۰۵	و	۳/۹۱	۲/۹۱	۱۱/۶۷	۲۸	۱۰ تا ۱۵ سال	
	۱۱۲		۳/۰۸	۱۲/۲	۴۳	۱۵ سال به بالا	
			۴/۱۷	۱۵/۲۸	۱۴	کمتر از ۵ سال	سبک وابستگی
	۳		۳/۵۹	۱۷/۱۶	۳۱	۵ تا ۱۰ سال	
۰/۱۴	و	۱/۷۳	۳/۲۸	۱۵/۲۸	۲۸	۱۰ تا ۱۵ سال	
	۱۱۲		۳/۶۸	۱۵/۱۶	۴۳	۱۵ سال به بالا	
			۳/۹۸	۱۳/۲۱	۱۴	کمتر از ۵ سال	سبک عقلانی
	۳		۲/۸	۱۱/۳۲	۳۱	۵ تا ۱۰ سال	
۰/۳۲	و	۱/۱۷	۳/۱	۱۱/۱۴	۲۸	۱۰ تا ۱۵ سال	
	۱۱۲		۳/۳۵	۱۱/۹۹	۴۳	۱۵ سال به بالا	
			۵/۸۷	۱۷/۴۶	۱۴	کمتر از ۵ سال	سبک اجتنابی
	۳		۴/۴۹	۱۸/۸۷	۳۱	۵ تا ۱۰ سال	
۰/۶۸	و	۰/۵۷	۳/۶۹	۱۸/۶۴	۲۸	۱۰ تا ۱۵ سال	
	۱۱۲		۴/۲۳	۱۷/۷۰	۴۳	۱۵ سال به بالا	
			۶/۳۱	۱۶/۲۱	۱۴	کمتر از ۵ سال	سبک آبی
	۳		۴/۲۵	۱۹/۸۷	۳۱	۵ تا ۱۰ سال	
۰/۱۳	و	۱/۷۸	۴/۱	۱۸/۶۹	۲۸	۱۰ تا ۱۵ سال	
	۱۱۲		۴/۳۷	۱۸/۹۸	۴۳	۱۵ سال به بالا	

با توجه به اینکه تفاوت بین میانگین سبک شهودی مدیران با سوابق گوناگون معنادار شد، آزمون شفه انجام گردید تا مشخص شود که اختلاف بین کدام یک از جفت‌ها معنادار است. نتایج نشان داد که بین سبک تصمیم‌گیری مدیران رشته‌های دارای سابقه بین ۵ تا ۱۰ سال و کمتر از ۵ سال تفاوت معناداری وجود دارد که در جدول شماره ۸ قابل مشاهده است.

## جدول شماره ۸: آزمون تعقیبی شفه برای مقایسه سبک تصمیم گیری شهودی مدیران دارای سوابق گوناگون

کمتر از ۵ سال	۵ تا ۱۰ سال	۱۰ تا ۱۵ سال	۱۵ سال به بالا
			کمتر از ۵ سال
			۱۰ تا ۱۵ سال *
			۱۰ تا ۱۵ سال
			۱۵ سال به بالا

سؤال پنجم: آیا بین هریک از سبک‌های عمومی تصمیم گیری مدیران رابطه معناداری وجود دارد؟ بر اساس جدول شماره ۹ بین سبک‌های تصمیم گیری شهودی و آنی، سبک‌های تصمیم گیری وابستگی و اجتنابی و سبک‌های تصمیم گیری عقلانی و وابستگی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در حالی که بین دیگر سبک‌های تصمیم گیری رابطه معنادار مشاهده نگردید.

## جدول شماره ۹: رابطه بین سبک های عمومی تصمیم گیری مدیران

سبک شهودی	سبک وابستگی	سبک عقلانی	سبک اجتنابی	سبک آنی
سبک شهودی				
سبک وابستگی	sig			
	۰/۱۲			
	r			
	۰/۴۱			
سبک عقلانی	sig			
	۰/۹۱			
	r			
	۰/۰۱			
	r			
	۰/۲۲			
سبک اجتنابی	sig			
	۰/۰۷			
	r			
	۰/۱۶			
	r			
	۰/۴۷			
سبک آنی	sig			
	۰/۰۰۰۱			
	r			
	۰/۷۳			
	sig			
	۰/۲			
	r			
	۰/۱۱			
	r			
	۰/۳۸			
	r			
	۰/۱۸			
	r			
	۰/۰۳			
	r			
	۰/۱۱			

## نتیجه گیری

با توجه به یافته های به دست آمده، سبک غالب تصمیم گیری مدیران دانشگاه شیراز، سبک آنی است و همچنین بین سبک‌های تصمیم‌گیری آنان تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود دارد. بنابراین، مدیران دانشگاه در هنگام مواجهه با موقعیت تصمیم‌گیری، در سریع‌ترین زمان ممکن تصمیم-

گیری می کنند. این تصمیمات لزوماً تصمیمات خام و ناپخته‌ای نیستند، بلکه آنها را بر اساس تجربه و داده‌هایی که قبلاً کسب کرده‌اند، اتخاذ می کنند. زیرا محیط آموزش عالی دچار تغییرات سریع و پویایی و پیچیدگی‌هایی است که شرایط و چالش‌هایی را برای آموزش عالی ایجاد کرده و باعث می شود تا پیچیدگی، الزامات و محدودیت‌های خاصی برای تصمیم‌گیری ایجاد شود. در این راستا، چالش برانگیزترین الزام عملکردی، محدوده زمانی برای تصمیم‌گیری است؛ یعنی مدیران باید بسیار سریع و به موقع تصمیم‌گیری نمایند، زیرا فرصت‌ها در حال گذراند.

این یافته با نتیجه پژوهش رضازاده (۱۳۸۹) مبنی بر اینکه سبک غالب تصمیم‌گیری مدیران دانشگاه عقلانی است؛ ناهمسو می باشد. دلیل این ناهمسویی می تواند در تفاوت جامعه پژوهشی، بافت نمونه و شرایط دانشگاه مشهود باشد. از جمله دلایل دیگر این ناهمسویی می تواند به این دلیل باشد که این پژوهشگر سبک تصمیم‌گیری را با متغیر هوش معنوی سنجیده است و این یافته می تواند تحت تاثیر این متغیر به دست آمده باشد.

هم‌چنین، نتایج نشان داد که در هیچ یک از سبک‌های تصمیم‌گیری بین مدیران بر اساس جنسیت، رشته تحصیلی و سابقه کاری تفاوت معناداری وجود ندارد. دلیل این یافته می تواند این باشد که بنابر گفته سازنده ابزار این سبک‌ها تحت تاثیر ویژگی‌های جمعیت شناختی نبوده و متاثر از ویژگی‌های شخصیتی است. لذا اگر این سبک‌ها بر اساس ویژگی‌های شخصیتی سنجیده شود می تواند بین سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران تفاوت معنادار وجود داشته باشد. لازم به ذکر است که تنها تفاوت مشاهده شده، در سبک تصمیم‌گیری شهودی است که بین مدیران دارای سوابق گوناگون کاری در این سبک تفاوت معناداری مشاهده گردید. دلیل این یافته می تواند عامل تجربه باشد. زیرا به گونه کلی با افزایش تجربه، افراد از لحاظ شناختی پخته‌تر می شوند و می توانند در برخورد با مسائل آگاهی‌های خود را به گونه ناخودآگاه برای دستیابی به راه‌حل‌ها بکار گیرند، که این همان تصمیم‌گیری شهودی است. این یافته در زمینه عدم تفاوت بین مدیران زن و مرد رشته‌های گوناگون تحصیلی در سبک‌های مختلف تصمیم‌گیری از یک سو، دیدگاه اسکات و بروس (۱۹۹۵) مبنی بر ماهیت درون فردی و شخصیتی سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران را تایید می کند. اما از سوی دیگر، وجود تفاوت معنادار بین مدیران دارای سوابق گوناگون در سبک تصمیم‌گیری شهودی، دیدگاه اسکات و بروس را تایید نمی کند. بنابراین، می توان نتیجه گرفت که سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری لزوماً تحت تاثیر ویژگی‌های شخصیتی افراد نبوده و می تواند متاثر از ویژگی‌های جمعیت شناختی مدیران نیز باشد. این نتیجه در تمامی ویژگی‌های جمعیت شناختی با یافته‌های پژوهشی کارین (۲۰۰۳) همسو بوده

و با یافته‌های آرفین، احد و ابراهیمی (۲۰۰۸) ناهمسو بوده است. دلایل این ناهمسویی می‌تواند به خاطر تفاوت در جامعه و نمونه، تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی افرادی باشد که مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. همچنین این یافته در بعد تفاوت‌های جنسیتی در سبک‌های تصمیم‌گیری با نتایج پژوهش رضازاده (۱۳۸۹) ناهمسو و در سایر ویژگی‌ها همسو بوده است. دلیل این ناهمسویی در بعد جنسیت می‌تواند به خاطر تاثیر سن و یا ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد نمونه باشد.

همچنین یافته‌ها نشان داد که بین سبک‌های تصمیم‌گیری شهودی و آنی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. دلیل این یافته این است که تصمیم‌گیری شهودی تحت تاثیر تجربه افراد است و یک فرد سرشار از تجربه، به گونه شهودی احساس می‌کند که چه موقع یک راه‌حل برای یک مسأله نتیجه بخش و چه موقع بی نتیجه است. این کاربرد سریع و تلویحی دانش درباره مسائل انتزاعی و بویژه اخلاقی نتیجه سال‌ها یادگیری و تجربه است. از آنجا که فرایند شهود در ذهن انسان بسیار سریع رخ می‌دهد، لذا مدیرانی که از تجربه زیادی برخوردارند، در هنگام تصمیم‌گیری با آگاهی از شهود و احساسات درونی تمایل دارند که تصمیم خود را به صورت سریع و آنی اتخاذ کنند. همچنین نتایج نشان داد که بین سبک‌های تصمیم‌گیری وابستگی و اجتنابی نیز رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. دلیل این یافته این است که مدیرانی که در هنگام مواجهه با مسائل، وابسته به نظر دیگران تصمیم‌گیری می‌نمایند و از استقلال کافی برخوردار نیستند، یعنی از سبک وابستگی استفاده می‌کنند، تا جایی که ممکن است هر گونه واکنش و اقدام عملی را جهت حل این مسائل به تعویق اندازند و در شرایطی که می‌خواهند نسبت به این مسائل تصمیم‌گیری کنند، کاملاً وابسته به نظرات و راهکارهای اطرافیان خود می‌باشند؛ و از هر گونه تصمیم‌گیری انفرادی اجتناب می‌کنند. یافته‌ها نشان داد که بین سبک‌های تصمیم‌گیری عقلانی و وابستگی نیز رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. دلیل این یافته این است که مدیرانی که به شیوه عقلانی تصمیم‌گیری می‌کنند، تمایل دارند تا تمامی راهکارهای ممکن را شناسایی کرده و به ارزیابی نتایج هر راهکار از تمامی جنبه‌های گوناگون و در نهایت انتخاب راهکار بهینه و مطلوب در هنگام مواجهه با شرایط تصمیم‌گیری بپردازند. بنابراین، برای شناسایی تمامی این راهکارها و کسب داده‌های همه جانبه به مشورت با دیگران و استفاده از داده‌ها و نظرات آنان وابسته‌اند. این یافته با پژوهش‌های اسمیت (۲۰۱۱)، پارکر و همکاران (۲۰۰۷) همسو و با پژوهش سچوماکو (۲۰۱۰) ناهمسو است هم- چنین این یافته‌ها با پژوهش مقدم و طهرانی (۱۳۸۷) مبنی بر وجود رابطه مثبت و معنادار بین سبک- های تصمیم‌گیری شهودی و آنی همسو و با نظر وی مبنی بر وجود رابطه منفی و معنادار بین سبک‌های تصمیم‌گیری وابستگی و اجتنابی ناهمسو می‌باشد.

به هر حال، مدیران در هر سازمانی بویژه در دانشگاه، اغلب با تصمیمات مهمی مواجه می‌شوند که به‌گونه مستقیم به موفقیت سازمان مربوط می‌شود. در این شرایط، آنان تلاش می‌کنند که تصمیمات آگاهانه‌ای اتخاذ کنند. یکی از عواملی که می‌تواند چگونگی این تصمیمات را تحت تاثیر قرار دهد، الگوهای عادت‌ی و یا شیوه‌های تصمیم‌گیری است که مدیران مورد استفاده قرار می‌دهند. بنابراین، سبک‌های تصمیم‌گیری آنان می‌تواند کیفیت تصمیمات و متعاقباً عملکرد کارکنان را تحت تاثیر قرار دهد، و نهایتاً بر اثربخشی سازمان تاثیر بسزایی داشته باشد. بنابراین، بمنظور ارتقا کیفیت تصمیم‌گیری افراد و بویژه مدیران پیشنهاد می‌شود که نمونه‌هایی از تصمیم‌گیری‌های کارآمد و یا ناکارآمد شناسایی و معرفی گردد و عوامل و شرایطی که منجر به این‌گونه تصمیمات گردیده است تجزیه و تحلیل شود. همچنین دوره‌های آموزشی تخصصی در زمینه اصول، روش‌ها و ملاک‌های تصمیم‌گیری برگزار گردد و از نتایج این پژوهش در سازمانهای دولتی و خصوصی دیگر استفاده شود.

## References

- Alvan, M. (2005). *Decision and the state lines*. Tehran: SAMT. (in Persian)
- Blustein, L; Phillips, D. (1990). Relation between ego identity statuses and decision-making styles. *Journal of Counseling Psychology*, Vol 37(2), 160-168.
- Burns, M. (2008). The role of ethics in decision making by deans and division chairs of community colleges: *University of Gonzaga*.
- Crossley, C. D., & Highhouse, S. (2005). Relation of Job Search and Choice Process with subsequent satisfaction. *Journal of Economic Psychology*, 26(2), 255-268.
- Eberlin, Richard jay. (2005). The relationship among leadership styles, decision making and organizational justice: *alliant international university*.
- Daft, R. L. (2001). *Essential of Organization Theory & Design*, (7th ed)”. South-Western: *Thomson Learning*.
- Delshad Tehrani, M. (2007). *Lord of the loan*. Tehran: the sea. (in Persian)
- Hoy, K. W. & Miskel, G. C. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (8th Ed.). New York: McGraw Hill, Inc.
- Karin, K. (2003). “Gender influences in decision-making processes in top management teams”, *Management Decision*, Vol. 41 Iss: 10, pp.1024 – 1034.
- Kaucher, E. (2010). *Ethical decision making and effective leadership*: Alliant International University.
- Myrkmal, M. (2007). *Leadership and management training*. Tehran: Publication of Yastoroon. (in Persian)



Moghaddam, A. Tehrani, M. (2008). Investigating the relationship between decision making styles of public managers in the final state organizations. *Journal of Public Management, (1) 1*: 138-121. (in Persian)

Parker, A. M., Wandl, B. B & Baruch, F. (2007), "Maximizes versus Satisfiers: Decision-Making Styles, Competence and Outcomes", *Judgment and Decision Making*, vol. 2, no. 6, pp 342-344.

Ravli, D. James, L & Dvlns, M. J. (2004). *Strategic change in universities and higher education institutions*. Hamidreza Arasteh translation. Tehran: Institute of Imam Hossein University Press. (in Persian)

Robbins.s p. (2009). *Organizational behavior*. Muhammad Ali's translation Parsayyan and Arabs. Tehran: Cultural Research Bureau. (in Persian)

Rezazadeh, S. (2010). "The relationship between intelligence and moral decision-making styles of public managers, Ferdowsi University of Mashhad University of Medical Sciences in 1389." MS Thesis. Ferdowsi University of Mashhad. School of Psychology and Educational Sciences. (in Persian)

Schoemaker, A. F. (2010). *The Relationship between Decision-Making Style and Negative Affect in College Students*: Drexel University

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). "Decision-making style: The development and assessment of a new measure". *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831.

Smith, E. (2011). "The intuitive style: Relationships with local/global and verbal/visual styles, gender, and superstitious reasoning". *Journal of Learning and Individual Differences Vol 21, PP 263-270*.

Spicer, D. P. & Sadler, S. E. (2005), "An examination of the general decision making style", *Journal or Managerial Psychology*, Vol 20, No 2, pp 137-138.

Thompson, T. S. (2010). *The impact of locus of control on decision making styles of mid-level managers*: Capella University.

Thunholm, P. (2004), "Decision-Making Style: habit, style or both? ", *Journal of Personality and Individual Differences*, pp 932-933.

Weinz, H, & Koontz, H. (1993), *Management: A Global Perspective*, International Edition, Tenth Edition, New York, p. 199.

Wilson, V. B. (2010). Examining moral reasoning and ethical decision making among Mississippi's community college administrators": *Mississippi University*.