



**Identify and Prioritize the Factors of Inefficient Decisions by Public Sector Managers  
(Case Study: Government Organizations of Golestan province)**

Article Type: Research-Survey

**Saeed Alamshahi**

MSc. Department of Business Management, Semnan University, Semnan, Iran.  
E-mail: saeedalamshahi@semnan.ac.ir

**Mohsen Farhadinejad**

\*Corresponding author: Assistant Professor, Department of Industrial Management, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: farhadi@semnan.ac.ir

**Seyed Abbas Ebrahimi**

Assistant Professor, Department of Industrial Management, Semnan University, Semnan, Iran.  
E-mail: a.ebrahimi@semnan.ac.ir

**Abstract**

Considering the wide consequences of ineffective decisions made by public sector managers that lead to waste of resources, waste of opportunities and reduced public trust in the government, the present study aims to identify the causes of this phenomenon and determine the importance of each of these factors. In the qualitative part, through interviews with 20 government managers of Golestan province, using targeted sampling at the basic, intermediate and higher levels, key factors were identified and using the content analysis method and Maxqda software, the data set was organized in 27 criteria and in 3 categories. In order to ensure the accuracy of the coding, the result of the content analysis was sent to some participants and corrective comments were applied. In the quantitative phase, in order to rank the factors, hierarchical analysis method and pairwise comparison questionnaire with the participation of 45 people were used. The data obtained from the questionnaires were analyzed by Expert choice software. Findings indicate that factors related to the decision-making process (0.473), organizational factors (0.355) and factors related to the decision-makers (0.173), respectively, play the most important role in making ineffective decisions from the perspective of participants. Based on the research findings, it can be said that due to the fact that changing the personal characteristics of managers is very difficult and less important among the factors, government organizations can focus on improving the decision-making process and controlling organizational factors influencing decisions, significantly improve the quality of public sector decisions.

**Keywords:** Ineffective Decision-Making, Decision-Making Process, Public Sector Managers, Decision Makers.

**Citation:** Alamshahi, S., & Farhadinejad, M., & Ebrahimi, S.A. (2022). Identify and Prioritize the Factors of Inefficient Decisions by Public Sector Managers (Case Study: Government Organizations of Golestan province). *Public Organizations Management*, 10(1), 155-170. (In Persian)

-----  
(DOI): 10.30473/ipom.2021.8226

DOR: 20.1001.1.2322522.1400.10.37.2.9

Quarterly Journal of Public Organizations Management  
Vol 10, No 1, (Series 37) Jan-Mar 2022, (155-170)

Received: (2021/Dec/04)

Accepted: (2021/Aug/13)

**Copyrights**

This is an Open-Access Article Distributed under the Terms of the Creative Commons 4.0 International License.  
(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)





## شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در اتخاذ تصمیمات غیر اثربخش توسط مدیران دولتی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان گلستان)

نوع مقاله: پژوهشی - پیمایشی

سعید علمشاهی

E-mail: saeedalamshahi@semnan.ac.ir کارشناسی ارشد، گروه مدیریت کسب‌وکار، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

محسن فرهادی‌نژاد

E-mail: farhadi@semnan.ac.ir \*نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

سید عباس ابراهیمی

E-mail: a.ebrahimi@semnan.ac.ir استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

### چکیده

با عنایت به تبعات گسترده اتخاذ تصمیمات غیر اثربخش توسط مدیران بخش دولتی که منجر به اتلاف منابع، فرصت سوزی و کاهش اعتماد عمومی به دولت می‌شود، پژوهش حاضر با هدف شناسایی علل این پدیده و تعیین اهمیت هر یک از این عوامل و با رویکرد ترکیبی انجام شد. بخش کیفی پژوهش از طریق مصاحبه با ۲۰ نفر از مدیران دولتی استان گلستان با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند در سطوح پایه، میانی و عالی انجام گرفت و عوامل کلیدی، شناسایی و با بهره‌گیری از تحلیل مضمون و استفاده از نرم‌افزار مکس. کیو. دی. ای، مجموعه داده‌ها در قالب ۲۷ معیار و در ۳ طبقه سازمان‌دهی شدند. به‌منظور اطمینان از صحت کدگذاری‌ها نتیجه تحلیل مضمون برای برخی مشارکت‌کنندگان ارسال و نظرات اصلاحی اعمال گردید. در فاز کمی پژوهش نیز به‌منظور رتبه‌بندی عوامل از روش تحلیل سلسله‌مراتبی و پرسشنامه مقایسات زوجی با مشارکت ۴۵ نفر استفاده شد. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها، با نرم‌افزار اکسپرت چویس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌های پژوهش بیانگر این است که عوامل مرتبط با فرآیند تصمیم‌گیری (۰/۴۷۳)، عوامل سازمانی (۰/۳۵۵) و عوامل مرتبط با فرد تصمیم‌گیرنده (۰/۱۷۳) به ترتیب مهم‌ترین نقش را در اتخاذ تصمیمات غیر اثربخش از نظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش ایفا می‌نمایند. براساس یافته‌های پژوهش می‌توان گفت با توجه به اینکه تغییر خصوصیات فردی مدیران، بسیار دشوار بوده و اهمیت کمتری نیز در بین عوامل دارد، سازمان‌های دولتی می‌توانند با تمرکز بر اصلاح فرآیند تصمیم‌گیری و کنترل عوامل سازمانی مؤثر بر تصمیمات تا حد قابل توجهی کیفیت تصمیمات بخش دولتی را بهبود بخشند.

**واژه‌های کلیدی:** تصمیم‌گیری غیر اثربخش، فرآیند تصمیم‌گیری، مدیران دولتی، تصمیم‌گیرندگان.

**استناد:** علمشاهی، سعید؛ فرهادی‌نژاد، محسن و ابراهیمی، سید عباس (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در اتخاذ تصمیمات غیر اثربخش توسط مدیران دولتی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان گلستان). مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۰(۱)، ۱۷۰-۱۵۵.

#### Copyrights

This is an Open-Access Article Distributed under the Terms of the Creative Commons 4.0 International License.  
(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)



(DOI): 10.30473/IPOM.2021.8226

DOR: 20.1001.1.2322522.1400.10.1.5.0

فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی

دوره ۱۰، شماره ۱ (پیاپی ۳۷)، زمستان ۱۴۰۰، (۱۷۰-۱۵۵)

تاریخ دریافت: (۱۴۰۰/۰۶/۰۹)

تاریخ پذیرش: (۱۴۰۰/۰۹/۱۳)

## مقدمه

واژگان مصوب فرهنگستان زبان و ادب فارسی تصمیم‌گیری را فرآیند شناختی انتخاب یک موضوع یا مورد از میان چند گزینه بیان می‌دارد (داداشی خاص و بابائی نیولوئی، ۱۳۹۳). دولت‌ها وظایف و راهبردهای کلان خود را از طریق دستگاه‌ها و سازمان‌های تحت پوشش خود در سطح جامعه انجام می‌دهند. این سازمان‌ها هستند که بخش قابل‌توجهی از توفیق دستیابی به اهداف و تصویر شهروندان از دولت‌ها را شکل می‌دهند. عملکرد موفق این سازمان‌ها به کسب اهداف کلان و ارتقای سطح کارآمدی دولت‌ها منجر می‌شود و ناکامی آن‌ها در انجام مطلوب مسئولیت‌ها و وظایف خود نیز سبب تقویت تصور ناکارآمدی دولت‌ها و کاهش مشروعیت آن‌ها می‌شود (فارنهام و هورتون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). در میان عوامل گوناگونی که به موفقیت سازمان‌های دولتی در انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله شود، نقش مدیران دولتی اهمیتی قابل‌توجه دارد (فقیهی و دانایی‌فرد، ۱۳۸۴) و موفقیت هر سازمانی غالباً به کیفیت تصمیمات مدیران آن سازمان بستگی دارد (اقبال، اخطار و سلیم<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). تصمیم‌گیری، مسئولیت بزرگی برای مدیران نه‌تنها در برابر خود سازمان بلکه در برابر کارکنان و سایر ذی‌نفعان است (نگولسکو و دوال<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). مدیران دولتی به‌واسطه وظایف و اختیاراتی که بر عهده دارند، می‌توانند نقش بی‌بدیلی را در هدایت و راهبری سازمان‌ها بر عهده گیرند (دانایی‌فرد و الوانی، ۱۳۸۰).

اگر به‌زعم هرسی<sup>۴</sup> و بلانچارد<sup>۵</sup>، مدیریت، انجام کارها به وسیله گروه‌ها، افراد و دیگر منابع برای تحقق اهداف سازمانی باشد (مقیمی، ۱۳۹۶: ۲۲۰)، تصمیم‌گیری در مورد اینکه این منابع چگونه مصرف شوند بر عهده مدیر است. مدیران برای هماهنگی با دنیای کنونی باید بیاموزند که چگونه بهترین تصمیمات را در سریع‌ترین زمان ممکن بگیرند. تلاش برای اتخاذ بهترین تصمیم همیشه موفق نبوده است و گاهی اوقات مسائلی منجر به اتخاذ تصمیمات بی‌ثمر و غیر اثربخش می‌شوند. تصمیمات بد گاهی اوقات به بخش‌هایی از پروسه تصمیم‌گیری مربوط می‌شود. مثلاً راه‌حل‌ها خوب تعریف نشده‌اند و یا اطلاعات صحیح جمع‌آوری نشده و یا تحلیل هزینه - منفعت به‌خوبی انجام نشده است، اما گاهی شکست در تصمیم‌گیری به پروسه آن مربوط نشده، بلکه به ذهن

تصمیم‌گیر و نقایص آن در انتخاب صحیح بازمی‌گردد (هاموند، کینی و ریفا<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸). در فرآیند بهبود مدیریت دولتی، توسعه مهارت‌های مختلف مدیریتی برای کارکنان ادارات دولتی، برای کمک به آن‌ها به‌منظور تحقق اهداف عملکردی جدید ضرورت دارد (روتا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴). مدیران دولتی باید مهارت‌های ارتباطی خود را به‌عنوان عنصری مهم در تصمیم‌گیری ارتقا دهند تا مقبولیت آن‌ها در پذیرش تصمیمات از سوی سایر اعضای سازمان افزایش یابد و همچنین باید در مورد آنچه از افراد انتظار می‌رود و نحوه اجرای تصمیم، بسیار شفاف عمل کنند (لسکاج، کومه و زیکا، ۲۰۱۵).

تصمیم‌گیری در بخش دولتی دارای محدودیت‌های خاصی است و مهم‌ترین آن‌ها محدودیت‌های اعمال شده از سوی قوانین و مقررات و بودجه است که حتی در مواردی همین محدودیت بودجه‌ای، اجازه صرف هزینه برای جمع‌آوری و بررسی تمامی اطلاعات مربوط به تصمیم را به مدیران نمی‌دهد (همان). در واقع سازمان‌های دولتی در قیاس با سازمان‌های بخش غیردولتی حتی اگر منابع مالی لازم برای پرداخت هزینه‌های تجزیه و تحلیل‌های پیچیده را داشته باشند، به دلیل برخورداری از طیف گسترده و متنوعی از ذی‌نفعان نمی‌توانند نتایج این بررسی‌ها را به‌راحتی در بهینه‌سازی تصمیمات خود دخیل نمایند (برانت، ونگر و نثومن<sup>۸</sup>، ۲۰۲۱). از آنجا که طبیعت تصمیم‌گیری در بخش دولتی به‌گونه‌ای است که هم طیف گسترده‌ای از شهروندان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد و هم موجب ائتلاف منابع کمیاب دولت که در سال‌های اخیر به دلیل محدودیت‌های ناشی از تحریم‌ها کمیاب‌تر نیز شده‌اند می‌شود و مهم‌تر اینکه در مواردی می‌تواند نسل‌های بعدی را نیز متأثر سازد. از این‌رو، عواملی که منجر به اتخاذ تصمیمات غیر اثربخش توسط مدیران می‌شوند موضوع بسیار مهمی است که در پژوهش‌ها کمتر به آن پرداخته شده و مخصوصاً بر مبنای رویکرد ترکیبی، مطالعه بومی در خصوص این پدیده به‌طور خاص مشاهده نشد. لذا، به‌منظور کاهش حجم تصمیمات غیر اثربخش در سازمان‌های دولتی، شناسایی علل اتخاذ چنین تصمیماتی توسط مدیران، ضرورت می‌یابد. مطالعاتی که در گذشته در حوزه تصمیم‌گیری مدیران انجام شده است، عموماً مهم‌ترین عواملی که مانع تصمیم‌گیری اثربخش می‌شوند را به صورت طبقه‌بندی شده شناسایی و رتبه‌بندی نکرده‌اند. از این‌رو، در پژوهش حاضر، در پی پاسخ به این سؤال هستیم که چرا برخی مدیران بخش دولتی تصمیمات

1. Farnham & Horton
2. Iqbal, Akhtar & Saleem
3. Negulescu & Doval
4. Hersey
5. Blanchard

6. Hammond, Keeney & Raiffa
7. Răuță
8. Brandt, Wagner & Neumann

ساده‌تری انجام دهند. رابین<sup>۵</sup> و کالتر<sup>۶</sup> این استراتژی‌ها را تصمیم‌گیری شهودی<sup>۷</sup> نامیده‌اند. البته آن‌ها معتقدند این‌گونه تصمیم‌گیری‌ها نتیجه سال‌ها کار و تجربه است (رابینز و کالتر، ۲۰۱۸: ۱۶۰). شرایطی که افراد حین تصمیم‌گیری در آن قرار دارند می‌تواند بر تصمیم تأثیرگذار باشد. به‌طور مثال، تصمیم‌گیری در سطوح بالا می‌تواند اضطراب قابل‌توجهی را در بین مدیران ایجاد کند، این اضطراب می‌تواند احتمال جانب‌داری از سازمان را افزایش دهد (کوپر و ویتکر<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴). زمانی که عواملی به صورت غیرعادی بر فرآیند تصمیم‌گیری تأثیر بگذارند، سبب انحراف در تصمیم‌گیری منطقی خواهند شد. در نتیجه، تصمیماتی غیرمعقول و غیرمنطقی خواهیم داشت. مبدأ این عوامل تأثیرگذار گاهی می‌تواند در فرآیند تصمیم‌گیری باشد. به‌طور مثال استخراج اطلاعات درست نبوده است و یا مسئله به‌روشنی تبیین نشده است، اما گاهی اوقات ریشه اشتباه نه در فرآیند تصمیم‌گیری بلکه در ذهنیت فرد تصمیم‌گیرنده است. شیوه و چگونگی عملکرد مغز بشر، گاه زمینه را برای ارتکاب اشتباه در فرآیند تصمیم‌گیری فراهم می‌آورد. محققان، این اشتباهات را که در شیوه تفکر بشر به هنگام تصمیم‌گیری مطرح می‌شوند، دام‌های تصمیم‌گیری<sup>۹</sup> می‌نامند (راعی و فلاح‌پور، ۱۳۸۹). برخی صاحب‌نظران از این دام‌های تصمیم‌گیری با عنوان تله‌های روان‌شناختی<sup>۱۰</sup> در اندیشه تصمیم‌گیرنده یاد کرده‌اند (هاموند و همکاران، ۲۰۰۶). رابینز و جاج معتقدند به دلیل اینکه افراد می‌خواهند در تصمیم‌گیری‌ها از راه میان‌بر بروند به خطاهایی در تصمیم‌گیری برخورد می‌کنند. برای اینکه تلاش کمتر کرده و خود را درگیر با سبک و سنگین کردن کارها نکنند، تجربیات، احساسات درونی و قوانین کلی را در تصمیم‌گیری درگیر می‌کنند (رابینز و جاج، ۲۰۱۷). رابینز و کالتر نیز از این اشتباهات با عنوان خطاها و سوگیری‌ها در تصمیم‌گیری یاد می‌کنند. آن‌ها معتقدند که تصمیمات سرانگشتی<sup>۱۱</sup> مدیران، گاهی منجر به این اشتباهات می‌شود (رابینز و کالتر، ۲۰۱۸). سایبرت و همکاران نیز در پژوهشی دیگر به این نتیجه رسیدند که ارتباط مستقیمی بین تصمیم‌گیری و نتایج پیش‌بینی شده در ذهن فرد وجود دارد (سایبرت و همکاران، ۲۰۲۰). در ادامه، خلاصه‌ای از تحقیقات مرتبط با موضوع در قالب جدول ۱ ارائه می‌شود.

غیر اثربخش اتخاذ می‌کند و میزان اهمیت این عوامل از منظر بازیگران این عرصه چقدر است؟

### پیشینه پژوهش

اصطلاح "تصمیم‌گیری" به فرآیندهای شناختی مربوط به قضاوت، ترجیح، طبقه‌بندی و استنباط اشاره دارد (لوکس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). تصمیم‌گیری از موضوعات مهم و اصلی در همهٔ الگوهای مختلف مدیریت و سازمان است (شافریتز، اوت و جنگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). همان‌طور که پیتر دراکر می‌گوید، ۹۰ درصد فعالیت‌ها در مدیریت، تصمیم‌گیری است (لسکاج، کومه و زیکا، ۲۰۱۵). میزان موفقیت یا عدم موفقیت هر دستگاه بستگی تام به نحوهٔ اعمال اختیارات مدیر آن دستگاه در قالب تصمیم‌گیری دارد و از دید بسیاری از صاحب‌نظران مانند سایمون و پیتر دراکر، مدیریت، همان تصمیم‌گیری است (رضاییان و همکاران، ۱۳۹۸). عمل تصمیم‌گیری تا اندازه‌ای اهمیت دارد که برخی نویسندگان، سازمان را «شبکه تصمیم» و مدیریت را «عمل تصمیم‌گیری» تعریف می‌کنند (هچ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳) و همچنین آن را از مهم‌ترین علل شکست یا موفقیت یک سازمان به حساب می‌آورند (الوانی، ۱۳۹۵). منظور از تصمیمات غیر اثربخش در این مطالعه، تصمیماتی است که یا بسیار بیشتر از حد مجاز به طول می‌انجامد و یا توسط افراد نامناسب یا بخش اشتباهی در سازمان یا براساس اطلاعات اشتباه اتخاذ شده و منجر به تصمیمات بد می‌شود (نگولسکو و دوال، ۲۰۱۴). به‌زعم برخی کارشناسان در دوره‌های گذشته و شاید آغاز تاریخ اندیشه و فلسفه، فرآیند تصمیم‌گیری به‌طور کامل قابل‌شناسایی تلقی می‌گردید (هولناگل<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷) اما به نظر می‌رسد برخی تصمیمات در بخش دولتی، بسیار پیچیده و منحصر به فرد بوده و یا برای نخستین بار تجربه می‌شوند و لذا، تا حد زیادی تابع فرآیندهای شناختی تصمیم‌گیران می‌باشند (لوئسش، ۲۰۱۹). نحوهٔ تصمیم‌گیری مدیران براساس تفاوت‌های فردی متفاوت است، زیرا هر فردی دارای طرز تفکر و شیوه پردازش اطلاعات متفاوتی است که بین تصمیمات آن‌ها تفاوت ایجاد می‌کند (اقبال و همکاران، ۲۰۲۰). زمانی که افراد با برخی از محدودیت‌ها برخورد می‌کنند و نمی‌توانند به همه اطلاعات موردنیاز دسترسی داشته باشند و یا زمان و انرژی کافی برای آن را نداشته باشند، سعی می‌کنند تصمیم‌گیری را با استراتژی

5. Robbins  
6. Cultur  
7. Intuitive Decision Making  
8. Cooper & Whittaker  
9. Decision Making Pitfalls  
10. Psychological Traps  
11. Rules of Thumb

1. Loesch  
2. Shafritz, Ott & Jang  
3. Hatch  
4. Hollnagel

جدول ۱. پیشینه پژوهش

Table 1. Background of research

نام محقق	عنوان پژوهش	خلاصه یافته‌ها
جهانی‌کیا و همکاران (۱۳۹۷)	تبیین مدل تصمیم‌گیری شهودی در فضای عدم قطعیت ناشی از نوآوری	یافته‌های پژوهش، استفاده از شهود در تصمیم‌گیری در بین شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی را مورد تأیید قرار می‌دهد. در حقیقت ترکیبی از اطلاعات نامعتبر و تغییرات اطلاعات موجود در طول زمان باعث می‌شود که تصمیم‌گیران عملاً مبانی تصمیم‌گیری محکمی نداشته باشند و مجبور شوند به شهود اتکا کنند.
الیاسی و بادلی (۱۳۹۴)	تأثیر عوامل محیطی بر تصمیم‌گیری در کسب‌وکارهای نوپا	بیشترین تأثیر بر کسب‌وکارهای نوپا را محیط فرهنگی-اجتماعی و محیط مذهبی-انسانی دارای کمترین تأثیر است. همچنین تصمیم‌گیری اخلاقی بر اساس «استدلال فایده باوری» در ترکیب با «استدلال نسبی بودن»، دارای بیشترین اولویت است.
زمانی (۱۳۹۴)	بررسی موانع به‌کارگیری خلاقیت در تصمیم‌گیری مدیران در شرکت ریخته‌گری تولید قطعات خودرو و اتمسفر	مؤثرترین عامل در تصمیم‌گیری خلاقانه مدیران «دسترسی آزادانه به اطلاعات» و «عدم حمایت مالی» است.
فیض‌الهی و همکاران (۱۳۹۲)	بررسی تأثیر اتوماسیون اداری بر بهبود تصمیم‌گیری مدیران و کارشناسان	سیستم اتوماسیون اداری تأثیر معنی‌دار و مثبتی بر افزایش تصمیمات صحیح، دقیق، به‌هنگام بودن و اقتصادی بودن دارد.
آتش‌پور و صمصام شریعت (۱۳۸۸)	بررسی فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان‌های موفق و ناموفق	مشکلات سازمان‌ها در دو گروه فنی و اداری تقسیم شدند و همچنین از برخورد مدیران با این مشکلات مدلی برای تصمیم‌گیری تدوین شد که این مدل به تبیین آسیب‌های موجود در تصمیم‌گیری می‌پردازد و همچنین قادر است سازمان‌ها را متناسب با تصمیماتی که اتخاذ کرده‌اند در دو گروه موفق و ناموفق تقسیم کند.
جوزف و گابا <sup>۱</sup> (۲۰۲۰)	ساختار سازمانی، پردازش اطلاعات و تصمیم‌گیری؛ قشه راه برای تحقیقات	نه نوع منبع موجود برای اطلاعات و نه کمیت اطلاعات برای درک نحوه پردازش آن‌ها کافی نیست. ما در دریایی از اطلاعات غوطه‌ور و نحوه استفاده از آن را بلد نیستیم.
ژو و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۲۰)	تأثیر قوانین تصمیم‌گیری و رفتارهای غیر سازنده همکاران بر حداقل کردن هزینه اجماع در تصمیم‌گیری گروهی	دو عامل قوانین تصمیم‌گیری و رفتارهای غیرسازنده تیم تصمیم، به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری گروهی شناسایی شد
برونل <sup>۳</sup> و بولو <sup>۴</sup> (۲۰۱۷)	خودشیفتگی و عملکرد در تصمیم‌گیری‌های رفتاری	خودشیفتگی ارتباط معنی‌داری با تصمیم‌گیری‌های رفتاری ندارد و ارتباط بین خودشیفتگی و تصمیم‌گیری را بسیار ضعیف دانسته‌اند.
فان <sup>۵</sup> (۲۰۱۶)	نقش سبک‌های تفکر در خودکارآمدی تصمیم‌گیری شغلی برای دانشجویان	سبک‌های تفکری که تولیدکننده خلاقیت می‌باشند در خودکارآمدی تصمیم‌گیری دانشجویان نقش مثبتی دارند و هیچ رابطه معنی‌داری بین سبک‌های تفکر معمولی و خودکارآمدی تصمیم‌گیری شغلی دانشجویان وجود ندارد.
الکام و تیتریک <sup>۶</sup> (۲۰۱۵)	تأثیر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران مدارس بر رضایت شغلی معلمان	رضایت شغلی معلمان ارتباط معناداری با سبک تصمیم‌گیری مدیران دارد و مدیران عموماً از سبک‌های عقلایی <sup>۷</sup> استفاده می‌کنند و سبک تصمیم‌گیری اجتنابی <sup>۸</sup> به‌ندرت توسط مدیران اتخاذ می‌شود.
آلوکا و وجویه <sup>۹</sup> (۲۰۱۴)	ابعاد و عوامل مؤثر بر تصمیم‌های پرخطر و محتاطانه	برخی از عوامل مانند جنسیت، سن و گروه‌بندی کمیته انضباطی مدرسه بر اتخاذ تصمیمات نامتعارف و پرخطر تأثیر خواهند گذاشت.

1. Joseph & Gaba
2. Xu, Chen, Dong, & Chiclana
3. Brunell & Amy
4. Buelow & Melissa
5. Fan
6. Olcuma & Titrec
7. Rational Decision-Making
8. Avoidant Decision-Making
9. Aloka & bojuwoye

نام محقق	عنوان پژوهش	خلاصه یافته‌ها
دل میسیر و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۱۲)	صلاحیت تصمیم‌گیری، عملکرد اجرایی و توانایی‌های شناختی عمومی	همچنین سایر عوامل مانند مشخصات رفتاری فرد، نوع مشکل و اثرات مشکل بر مراحل انضباطی مدرسه نیز بیان شدند. همبستگی بالایی بین عملکردهای اجرایی، تفاوت‌های فردی، هوش و ذکاوت و دانش و تجربه با الگوهای تصمیم‌گیری وجود دارد؛ به‌عنوان مثال با افزایش تجربه مدیران و همچنین وقوع شرایطی مشابه با تصمیم‌گیری‌هایی که قبلاً اتفاق افتاده است باعث می‌شود که مدیران بیشتر بر اساس قضاوت و بینش فردی تصمیم‌گیری نمایند، اما مدیرانی که دارای دانش و توانایی‌های ذهنی بیشتر هستند، از این الگوهای رفتاری کمتر استفاده می‌نمایند و به استفاده از روش‌های عقلایی تمایل دارند.
بولفیکووا همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۱۰)	تصمیم‌گیری مدیر در سازمان‌ها، تجزیه و تحلیل تجربی رویکرد بوروکراتیک در مقابل رویکرد یادگیری	تفاوت چشم‌گیری در موقعیت‌های ضروری تصمیم‌گیری و موقعیت‌های ی‌ضروری وجود دارد. دیدگاه بوروکراتیک تصمیم‌گیری در شرایط پرخطر، بسیار قدرتمندتر عمل می‌کند؛ در حالی که رویکرد یادگیری در شرایط عادی، بهتر است. همچنین بیان می‌دارد مدیرانی که رویکرد یادگیری سازمانی را در فرآیند تصمیم‌گیری‌شان اتخاذ کرده‌اند، در فرآیند تصمیم‌گیری و حل مسئله موفق‌تر عمل کرده‌اند.

### روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر به‌منظور شناسایی و رتبه‌بندی دلایل اتخاذ تصمیمات غیر اثربخش، از رویکرد آمیخته (کیفی و کمی) استفاده شده است. فلسفه استفاده از این رویکرد، رسیدن به علل بومی تصمیمات غیر اثربخش در سازمان‌های دولتی کشور است که در پژوهش‌های قبلی به آن پرداخته نشده است و بعد از احصای عوامل اصلی، این عوامل از طریق تعداد بیشتری از خبرگان ارزیابی شد. در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون به‌منظور دستیابی به عوامل مستتر در مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و همچنین ادبیات موضوع استفاده شده است. از آنجا که تمام مدیران مشارکت‌کننده، تجربه تصمیم‌گیری غیر اثربخش را ندارند یا دست کم در حال حاضر از کیفیت تصمیمات خود اطلاع دقیقی ندارند از رویکردهای پدیدارشناسانه یا روایت پژوهشی که لازمه آن تجربه مستقیم پدیده است استفاده نشده و تنها به تجربه مدیریت در بخش عمومی اکتفا شده است. نمونه‌گیری اولیه این بخش به روش نمونه‌گیری هدفمند با سه نفر از مدیران دولتی استان گلستان که دارای حداقل ۵ سال سابقه مدیریت بوده و در بخش‌های مختلف (دستگاه‌های

خدماتی، تولیدی و زیربنایی) فعالیت می‌کردند، صورت گرفت تا تنوع مشارکت‌کنندگان در بخش‌های مختلف رعایت شود و سپس جهت ادامه فرآیند مصاحبه از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد. بدین‌صورت که پس از پایان هر مصاحبه، از مصاحبه‌شوندگان که با موضوع آشنایی پیدا کرده‌اند، درخواست شد که یک یا دو نفر که می‌توانند در پربار کردن موضوع کمک کنند را معرفی نمایند و بدین‌ترتیب مصاحبه تا زمان رسیدن به اشباع نظری، با انجام مصاحبه با ۲۰ نفر از افراد جامعه آماری ادامه یافت. پس از اتمام مصاحبه‌ها و نگارش متن کامل مصاحبه‌ها، داده‌های حاصل در نرم‌افزار مکس. کیو. دی. ای وارد شد. به‌منظور حصول اطمینان از صحت کدگذاری‌ها و بالا بردن قابلیت اعتماد تحلیل مصاحبه‌ها، از راهبرد بازخورد مصاحبه‌شوندگان استفاده شده است. بدین معنا که خروجی حاصل از تفسیر و تحلیل مصاحبه‌ها به برخی مصاحبه‌شوندگان ارائه شد که از مطالب متنوع‌تر و ادبیات پیچیده‌تری در مصاحبه‌ها برخوردار بودند و مواردی که ناشی از ادراک نادرست محقق بود اصلاح شد. اطلاعات مربوط به مصاحبه‌شوندگان در جدول ۲ لحاظ شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی

Table 2. Characteristics of Participants in the Qualitative Part

جنسیت	سنوات خدمت (سال)	پست سازمانی	تحصیلات
زن	۱۵ الی ۲۰	مدیر پایه	دکتری
مرد	۲۰ الی ۲۵	مدیر عالی	ارشد
۲	۳	۶	۸
۱۸	۱۷	۴	۱۰

1. Del Missier  
2. Bolfikova

پژوهش حاضر برای مقایسه و رتبه‌بندی مضمون‌های حاصل از تحلیل کیفی از پرسشنامه مقایسات زوجی استفاده شده است. با عنایت به گستردگی ابعاد مقایسه‌ها که منجر به کاهش سطح دقت و کیفیت پاسخ‌ها می‌شود، پرسشنامه‌های طراحی شده جهت مقایسه زیرمعیارهای هر معیار اصلی که شامل سه پرسشنامه مجزا است توسط ۱۵ خبره ارزیابی شد که در مجموع ۴۵ نفر از اعضای جامعه را در بر می‌گیرد. به عبارتی، هر گروه از عوامل سه‌گانه فردی، فرآیندی و سازمانی، توسط ۱۵ نفر خبره در قالب سه گروه ارزیابی شد. اطلاعات مربوط به مشارکت‌کنندگان در تکمیل پرسشنامه‌ها در جدول ۳ آورده شده است.

در بخش کمی به‌منظور رتبه‌بندی و ارزش‌گذاری داده‌های حاصل از تحلیل کیفی از روش تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شده است. این روش با در نظر گرفتن اثر هم‌زمان کلیه معیارهای دخیل و مقایسه امتیازات آن‌ها، به اولویت‌بندی گزینه‌ها پرداخته و با به‌کارگیری روابط معرفی شده گزینه مطلوب را تعیین می‌نماید (صادق‌پور و رئیسی، ۱۳۸۳). در این تکنیک ابتدا ساختار سلسله‌مراتبی مسئله ساخته می‌شود و سپس با مقایسه زوجی بین معیارها و شاخص‌های مورد مطالعه، وزن نسبی هر یک از آن شاخص‌ها تعیین می‌شود و سپس با توجه به وزن‌های به دست آمده ارزش هر یک از نمونه‌های مورد مطالعه محاسبه می‌شود (جواهری، داغستانی، ۱۳۸۵). در

جدول ۳. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در پرسشنامه‌های مقایسات زوجی

Table 3. Characteristics of Participants in Paired Comparison Questionnaires

جنسیت	سنوآت خدمت (سال)			پست سازمانی			تحصیلات				
	زن	مرد	۱۵ الی ۲۰	۲۰ الی ۲۵	بالاتر از ۲۵	مدیر پایه	میان‌پایه	مدیر عالی	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری
۲	۴۳	۸	۱۶	۲۱	۲۰	۱۵	۱۰	۲۰	۱۹	۶	
			میانگین سنوآت: ۲۳ سال			میانگین مدیریت: ۱۱					

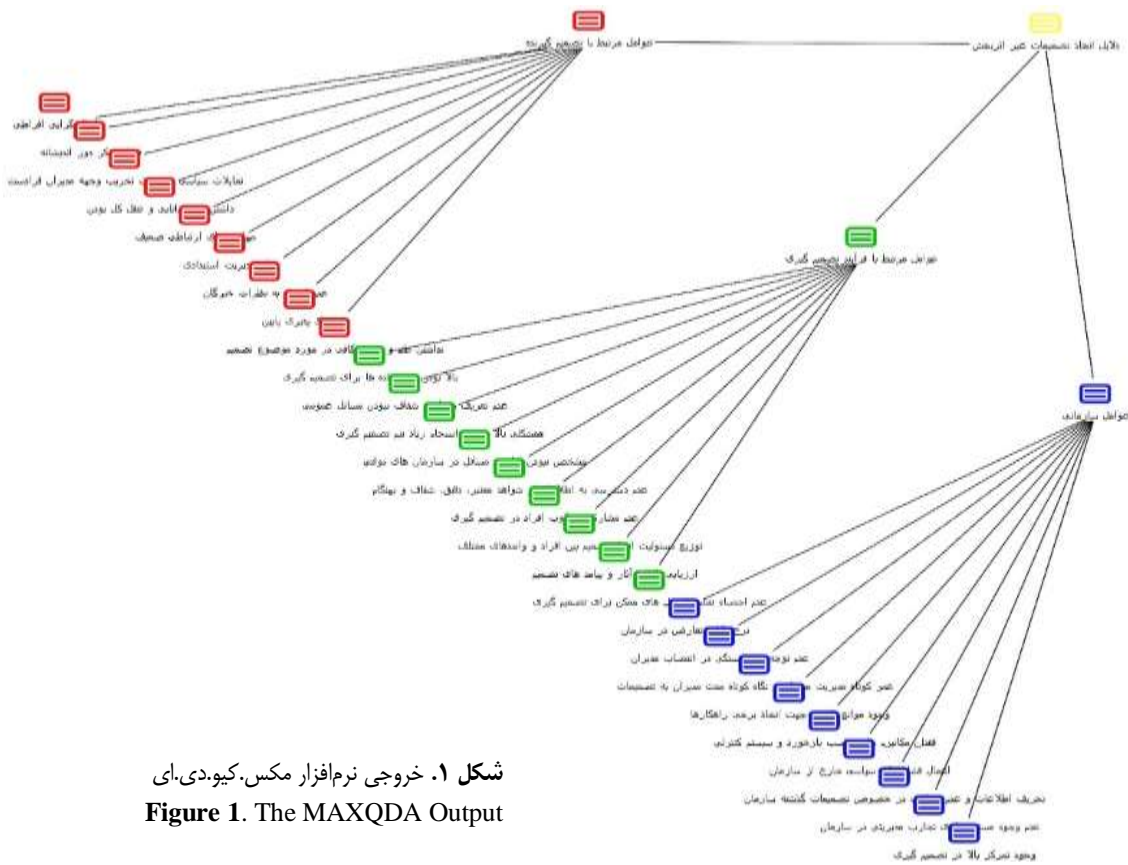
مضمون قرار بگیرند پرداخته شد. فرآیند بازبینی و پالایش مضامین به صورت مستمر ادامه یافت تا در انتها تعداد ۲۷ مضمون‌های اصلی شکل ۱ حاصل شد. متناسب با ارتباط مضمون‌های پالایش شده، هر یک از مضمون‌ها در ذیل یکی از طبقه‌های کلی سه‌گانه، عوامل مرتبط با تصمیم‌گیرنده، عوامل مرتبط با فرآیند تصمیم‌گیری و عوامل سازمانی قرار گرفته‌اند.

پس از تکمیل پرسشنامه‌ها، داده‌های جمع‌آوری شده به کمک نرم‌افزار اکسپرت چویس<sup>۱</sup> مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در روش تحلیل سلسله‌مراتبی، شاخصی به نام نرخ ناسازگاری از طریق نرم‌افزار محاسبه و اعلام می‌شود که برای بررسی مفهوم پایایی استفاده می‌شود. این شاخص به‌گونه‌ای طراحی شده است که در صورت ناسازگار و متناقض بودن پاسخ‌های خبرگان، این مسئله خود را نشان داده و بدین ترتیب به نامناسب بودن پرسشنامه و پاسخ‌ها پی خواهیم برد و در حالتی که ناسازگاری از حدنصاب ده درصد بیشتر باشد، لازم است ارزیابی‌ها مجدد انجام شد. روایی پرسشنامه نیز به تأیید سه نفر از خبرگان موضوع رسیده است.

### یافته‌های پژوهش

با مرور مجموعه داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها و کدگذاری آن‌ها در نرم‌افزار مکس. کیو. دی. ای. تعداد ۵۷۴ کد اولیه استخراج شد. سپس به بررسی و تلفیق کدهای اولیه به‌گونه‌ای که کدهای مشابه و هم مفهوم در یک

1. Expert Choice



شکل ۱. خروجی نرم‌افزار مکس.کیو.دی.ای  
Figure 1. The MAXQDA Output

در جدول ۴ این مضمون‌ها به صورت طبقه‌بندی شده نمایش داده شده‌اند

جدول ۴. فهرست طبقه‌بندی شده حاصل از مضامین پالایش شده

Table 4. Classified List of Refind Themes

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ عدم احصا تمام راه‌حل‌های ممکن برای تصمیم‌گیری</li> <li>✓ ارزیابی ناکافی آثار و پیامدهای تصمیم</li> <li>✓ توزیع مسئولیت اتخاذ تصمیم بین افراد و واحدهای مختلف</li> <li>✓ عدم مشارکت مطلوب افراد در تصمیم‌گیری</li> <li>✓ عدم دسترسی به اطلاعات و شواهد معتبر، دقیق، شفاف و به‌نگام</li> <li>✓ بالا بودن حجم داده‌ها برای تصمیم‌گیری</li> <li>✓ عدم تعریف مسئله و شفاف نبودن مسائل عمومی</li> <li>✓ هم‌شکلی بالا یا عدم انسجام زیاد تیم تصمیم‌گیری</li> <li>✓ مشخص نبودن اولویت مسائل در سازمان‌های دولتی</li> </ul>	عوامل مرتبط با فرآیند تصمیم‌گیری
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ وجود تمرکز بالا در تصمیم‌گیری</li> <li>✓ عدم وجود مستندسازی تجارب مدیریتی در سازمان</li> <li>✓ تحریف اطلاعات و عدم شفافیت در خصوص تصمیمات گذشته سازمان</li> <li>✓ اعمال فشارهای سیاسی خارج از سازمان</li> <li>✓ فقدان مکانیزم‌های مناسب بازخورد و سیستم کنترلی</li> <li>✓ وجود موانع قانونی جهت اتخاذ برخی راهکارها</li> <li>✓ عمر کوتاه مدیریت مدیران و نگاه کوتاه‌مدت مدیران به تصمیمات</li> <li>✓ عدم توجه به شایستگی در انتصاب مدیران</li> <li>✓ نرخ بالای تعارض در سازمان</li> </ul>	عوامل سازمانی



عوامل مرتبط با تصمیم گیرنده	✓ نداشتن علم و تجربه کافی در مورد موضوع تصمیم ✓ ریسک پذیری پایین ✓ عدم اعتقاد به نظرات خبرگان ✓ فقدان تفکر دوراندیشانه ✓ کمال گرایی افراطی ✓ سبک مدیریت استبدادی ✓ مهارت های ارتباطی ضعیف ✓ داشتن توهم دانایی و عقل کل بودن ✓ تمایلات سیاسی در جهت تخریب وجهه مدیران فرادست
-----------------------------	---

به کمک داده های حاصل از تحلیل مضمون ساختار سلسله مراتبی به صورت شکل ۲ طراحی شد. این ساختار شامل ۳ سطح است. سطح اول بیانگر هدف تحلیل، سطح دوم بیانگر



شکل ۲. طرح سلسله مراتبی  
Figure 2. Hierarchical Design

معیارها در برابر یکدیگر و هر یک از زیرمعیارها با یکدیگر مشخص شد. در ادامه به بررسی خروجی های این نرم افزار می پردازیم:

به کمک ساختار سلسله مراتبی طراحی شده، پرسشنامه های مقایسه زوجی طراحی شد. پس از وارد کردن داده های حاصل از پرسشنامه ها به نرم افزار اکسپرت چویس و آنالیز داده ها از طریق نرم افزار، ماتریس مقایسات زوجی و همچنین وزن هر یک از

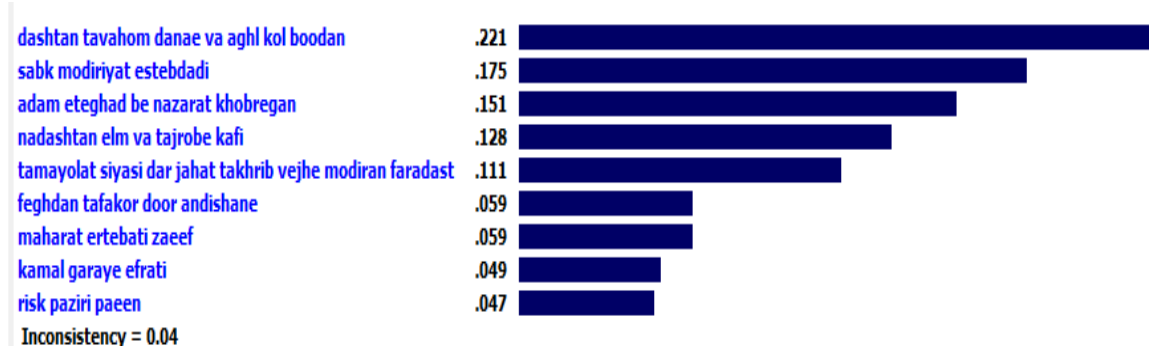
عوامل مرتبط با تصمیم‌گیرنده، معیار عوامل مرتبط با مقایسات زوجی آن در شکل ۳ آمده است. تصمیم‌گیرنده از ۹ زیر معیار تشکیل شده است که ماتریس

	nadashtan	risk paziri	adam etegh	feghdan ta	kamal gara	sabk modir	maharat er	dashtan ta	tamayolat
nadashtan elm va tajrobe kafi		5.18267	1.29131	1.91186	2.87849	1.06387	1.4214	2.08341	1.2586
risk paziri paeen			3.92025	1.75483	2.3213	5.19511	1.24236	3.53764	2.8191
adam eteghad be nazarat khol				4.75334	2.37393	1.14681	2.78962	2.53994	1.10965
feghdan tafakor door andishan					1.20794	3.94998	1.50511	3.43211	1.79082
kamal garaye efrati						2.73294	1.18849	3.74322	2.4977
sabk modiriyat estebdadi							3.94789	1.52444	1.75961
maharat er tebbati zaef								2.42778	1.45515
dashtan tavahom danae va ag									2.29638
tamayolat siyasi dar jahat takh	Incon: 0.04								

شکل ۳. ماتریس مقایسات زوجی زیرمعیارهای عوامل مرتبط با تصمیم‌گیرنده

Figure 3. Matrix of pairwise comparisons of sub-criteria of factors related to decision makers

نرخ ناسازگاری در این ماتریس (۰/۰۴) گزارش شده و مطلوب است. در شکل ۴ نمودار رتبه‌بندی و ارزش وزن تعیین شده شاخص‌ها آورده شده است و زیرمعیارها از بیشترین ارزش وزنی به کمترین ارزش وزنی مرتب شده‌اند.



شکل ۴. رتبه‌بندی زیر معیارهای عوامل مرتبط با تصمیم‌گیرنده

Figure 4. Ranking sub-criteria of factors related to the decision maker

مطابق خروجی شکل ۴، شاخص‌ها به ترتیب اهمیت در جدول ۵ مرتب شده‌اند.

جدول ۵. رتبه‌بندی ارزش وزنی زیرمعیارهای عوامل مرتبط با فرد تصمیم‌گیرنده

Table 5. Ranking Sub-Criteria Related to Decision-Maker Factors

رتبه	ارزش وزنی	نام زیرمؤلفه
۱	۰/۲۲۱	داشتن توهم دانایی و عقل کل بودن
۲	۰/۱۷۵	سبک مدیریت استبدادی
۳	۰/۱۵۱	عدم اعتقاد به نظرات خبرگان
۴	۰/۱۲۸	نداشتن علم و تجربه کافی در مورد موضوع تصمیم
۵	۰/۱۱۱	تمایلات سیاسی در جهت تخریب وجهه مدیران فرادست
۶	۰/۰۵۹	فقدان تفکر دوراندیشانه
۷	۰/۰۵۹	مهارت‌های ارتباطی ضعیف
۸	۰/۰۴۹	کمال‌گرایی افراطی
۹	۰/۰۴۷	ریسک‌پذیری پایین

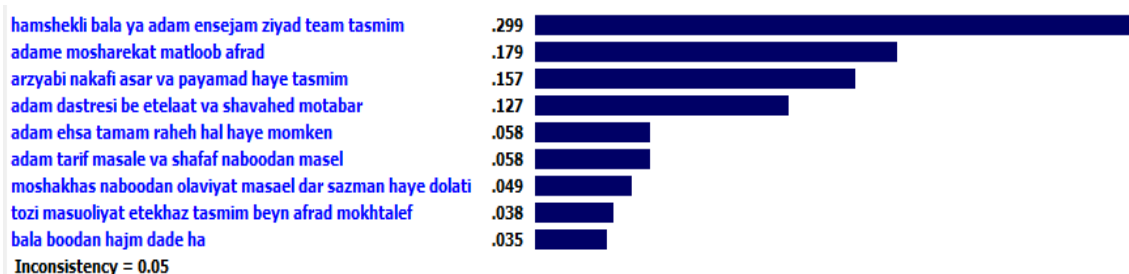
عوامل مرتبط با فرآیند تصمیم‌گیری، به شکلی مشابه، شاخص تشکیل شده است که ماتریس مقایسات زوجی آن در شاخص عوامل مرتبط با فرآیند تصمیم‌گیری نیز خود از ۹ زیر شکل ۵ آمده است.

	adam ehssa	arzyabi nal	tozi masu	adame mo	adam dast	bala booda	adam tarif	hamshekli	moshakhas
adam ehssa tamam raheh ha		3.69058	1.58936	3.22046	4.63092	3.25717	1.06353	3.74791	1.23967
arzyabi nakafi asar va paya			3.94433	1.404	1.99526	4.97963	3.0404	3.79829	3.66812
tozi masuoliyat etekhaz tas				4.26009	4.53075	1.2104	1.19963	5.50853	1.44202
adame mosharekat matloob					2.62653	4.33502	3.86818	3.59443	3.54393
adam dastresi be etelaat va						3.14939	3.25717	3.39346	2.30782
bala boodan hajm dade ha							1.69248	5.05699	1.13113
adam tarif masale va shafaf								2.66184	1.80885
hamshekli bala ya adam en									2.96494
moshakhas naboodan olavi	Incon: 0.05								

شکل ۵. ماتریس مقایسات زوجی زیرمعیارهای عوامل مرتبط با فرآیند تصمیم‌گیری

Figure 5. Matrix of pairwise comparisons of sub-criteria of factors related to Decision-Making Process

نرخ ناسازگاری در این ماتریس (۰/۰۵) گزارش شده و مطلوب است. در شکل ۶ نمودار رتبه‌بندی و ارزش وزنی تعیین شده شاخص‌ها آورده شده است و زیرمعیارها از بیشترین ارزش وزنی به کمترین ارزش وزنی مرتب شده‌اند.



شکل ۶. رتبه‌بندی زیرمعیارهای عوامل مرتبط با فرآیند تصمیم‌گیری

Figure 6. Ranking Sub-Criteria Related to Decision-Making Process

خروجی‌های حاصل از شکل ۶ که به اولویت معیارها پرداخته است در جدول ۶ بیان شده‌اند.

جدول ۶. رتبه‌بندی ارزش وزنی زیرمعیارهای عوامل مرتبط با فرآیند تصمیم‌گیری

Table 6. Ranking Sub-Criteria Related to Decision-Making Process

رتبه	ارزش وزنی	نام زیر مؤلفه
۱	۰/۲۲۹	هم‌شکلی بالا یا عدم انسجام زیاد تیم تصمیم‌گیری
۲	۰/۱۷۹	عدم مشارکت مطلوب افراد در تصمیم‌گیری
۳	۰/۱۵۷	ارزیابی ناکافی آثار و پیامدهای تصمیم
۴	۰/۱۲۸	عدم دسترسی به اطلاعات و شواهد معتبر، دقیق، شفاف و بهنگام
۵	۰/۰۵۸	عدم احصا تمام راه‌حل‌های ممکن برای تصمیم‌گیری
۶	۰/۰۵۸	عدم تعریف مسئله و شفاف نبودن مسائل عمومی
۷	۰/۰۴۹	مشخص نبودن اولویت مسائل در سازمان‌های دولتی
۸	۰/۰۲۸	توزیع مسئولیت اتخاذ تصمیم بین افراد و واحدهای مختلف
۹	۰/۰۳۵	بالا بودن حجم داده‌ها برای تصمیم‌گیری

عوامل سازمانی: شاخص عوامل سازمانی نیز خود از ۹ زیرشاخص تشکیل شده است که ماتریس مقایسات زوجی آن در شکل ۷ آمده است.

	vojoood tam	adam vojor	tahrif etela	emale fesh	feghdan m	vojoood ma	omre koota	adame tav	nerkh bala
vojoood tamarkoz bala dar ta		1.45204	1.02127	3.9487	2.63276	1.10845	4.81871	1.54118	1.76033
adam vojoood mostanad saz			3.0048	3.4925	2.15327	1.05114	5.72465	3.01568	2.36739
tahrif etelaat va adame sha				3.96485	2.9733	1.32115	5.62571	1.96875	1.07616
emale feshar haye siyasi kh					1.77759	2.18231	1.01714	1.03714	2.33894
feghdan mekanizm monase						2.47857	4.08382	1.41534	1.16086
vojoood mavane ghanooni jz							4.35072	1.02752	1.16706
omre kootahe modiriyat mo								1.33033	2.12042
adame tavajoh be shayeste									1.58686
nerkh balaye taaroz dar saz	Incon: 0.04								

شکل ۷. ماتریس مقایسات زوجی زیر معیارهای عوامل سازمانی

Figure 7. Matrix of pairwise comparisons of sub-criteria of factors related to Organizational Factors

تعیین شده شاخص‌ها آورده شده است؛ و زیرمعیارها از بیشترین ارزش وزنی به کمترین ارزش وزنی مرتب شده‌اند.

نرخ ناسازگاری در این ماتریس (۰/۰۴) گزارش شده و مطلوب است. در شکل ۸ نمودار رتبه‌بندی و ارزش وزنی



شکل ۸. رتبه‌بندی زیرمعیارهای عوامل سازمانی

Figure 8. Ranking Sub-Criteria of Organizational Factors

بنابراین خروجی، شاخص‌ها به ترتیب اولویت (اهمیت) در جدول ۷ مرتب شده‌اند.

جدول ۷. رتبه‌بندی ارزش وزنی زیرمعیارهای عوامل سازمانی

Table 7. Ranking Sub-Criteria of Organizational Factors

رتبه	ارزش وزنی	نام زیرمؤلفه
۱	۰/۲۵۹	عمر کوتاه مدیریت مدیران و نگاه کوتاه‌مدت مدیران به تصمیمات
۲	۰/۱۸۴	اعمال فشارهای سیاسی خارج از سازمان
۳	۰/۱۲۸	عدم توجه به شایستگی در انتصاب مدیران
۴	۰/۱۱۴	فقدان مکانیزم‌های مناسب بازخورد و سیستم کنترلی
۵	۰/۰۷۷	نرخ بالای تعارض در سازمان
۶	۰/۰۷۳	وجود موانع قانونی جهت اتخاذ برخی راهکارها
۷	۰/۰۶۵	وجود تمرکز بالا در تصمیم‌گیری
۸	۰/۰۶۱	تحریف اطلاعات و عدم شفافیت در خصوص تصمیمات گذشته سازمان
۹	۰/۰۳۹	عدم وجود مستندسازی تجارب مدیریتی در سازمان

زیرمعیارهای خود با یکدیگر مقایسه شده‌اند.

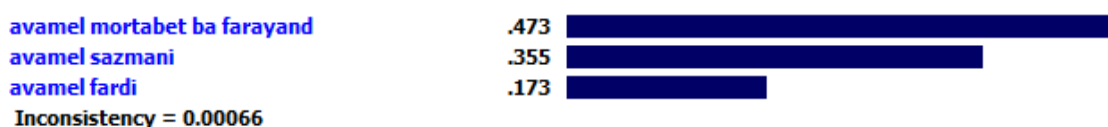
ماتریس مقایسات زوجی ۳ معیار اصلی نیز در شکل ۹ آمده است. شایان ذکر است که سه معیار اصلی بدون در نظر گرفتن

	avamel fardi	avamel mortabe	avamel sazmani
avamel fardi		2.66846	2.11105
avamel mortabet ba farayand			1.36826
avamel sazmani	Incon: 0.00		

شکل ۹. ماتریس مقایسات زوجی معیارهای اصلی

Figure 9. Matrix of pairwise comparisons of main indicators

نرخ ناسازگاری در این ماتریس (۰/۰۰۰۶۶) گزارش شده و مطلوب است. در شکل ۱۰ نمودار رتبه‌بندی و ارزش وزنی تعیین شده شاخص‌ها آورده شده است و معیارها از بیشترین ارزش وزنی به کمترین ارزش وزنی مرتب شده‌اند.



شکل ۱۰. رتبه‌بندی معیارهای اصلی

Figure 10. Ranking of Main Indicators

بنابراین خروجی، شاخص‌ها به ترتیب اولویت (اهمیت) در جدول ۸ مرتب شده‌اند.

جدول ۸. رتبه‌بندی معیارهای اصلی با توجه به وزن هر عامل

Table 8. Ranking of Key Indicators According to the Weight of Each Factor

رتبه	ارزش وزنی	نام شاخص
۱	۰/۴۷۳	عوامل مرتبط با فرآیند تصمیم‌گیری
۲	۰/۳۵۵	عوامل سازمانی
۳	۰/۱۷۳	عوامل فردی

درصد از ارزش وزنی نظرات جامعه آماری با نرخ ناسازگاری (۰/۰۴) را به خود اختصاص داده و در رتبه اول است و معیار «ریسک‌پذیری پایین» با ارزش وزنی (۰/۰۴۷) کمترین وزن را در بین همه زیرمعیارهای این طبقه دارا است.

در مقایسه زیرمعیارهای مربوط به معیار اصلی «عوامل مرتبط با فرآیند تصمیم‌گیری» که ۱۵ نفر از متخصصان در آن شرکت کردند زیرمعیار «هم‌شکلی بالا یا عدم انسجام زیاد تیم تصمیم‌گیری» مقدار (۲۹/۹) درصد از ارزش وزنی نظرات با نرخ ناسازگاری (۰/۰۵) را به خود اختصاص داده و در رتبه اول است و معیار «بالا بودن حجم داده‌ها برای تصمیم‌گیری» با ارزش وزنی (۰/۰۳۵) کمترین وزن را در بین همه زیرمعیارهای این طبقه دارا است.

در مقایسه زیرمعیارهای مربوط به معیار اصلی «عوامل سازمانی» (جدول ۷) که ۱۵ نفر از متخصصان در آن شرکت کردند زیرمعیار «عمر کوتاه مدیریت مدیران و نگاه کوتاه‌مدت مدیران به تصمیمات» (۲۵/۹) درصد از ارزش وزنی نظرات مدیران با نرخ

## بحث و نتیجه‌گیری

از آنجا که تصمیم‌گیری، به‌عنوان جوهره مدیریت شناخته شده است و کیفیت عملکرد سازمان‌ها به کیفیت تصمیماتی که مدیرانشان اتخاذ می‌کنند برمی‌گردد. لذا، آگاهی از علل اخذ تصمیمات با کیفیت نازل می‌تواند کمک قابل‌توجهی به بهبود عملکرد سازمان‌ها بنماید. لذا با در نظر گرفتن اهمیت موضوع، این مطالعه با محوریت این پرسش که: «چرا برخی مدیران بخش دولتی تصمیمات غیر اثربخش می‌گیرند؟» طراحی شد. برآیند بررسی مبانی نظری و تجارب مدیران دولتی مشارکت‌کننده و همچنین تحلیل پرسشنامه‌های توزیع شده، بیانگر درجه اهمیت هریک از معیارها و زیرمعیارها در شکل‌گیری تصمیمات غیر اثربخش در سازمان‌های دولتی قلمروی تحقیق است که در ادامه به اجمال تبیین می‌شود.

در مقایسه زیرمعیارهای مربوط به معیار اصلی «عوامل مرتبط با تصمیم‌گیرنده» که ۱۵ نفر از متخصصان در آن شرکت کردند زیرمعیار «داشتن توهم دانایی و عقل کل بودن» مقدار (۲۲/۱)

دیگر ارجحیت دارد و «عوامل سازمانی» با (۳۵/۵) درصد و «عوامل مرتبط با فرد تصمیم‌گیرنده» با (۱۷/۳) درصد در جایگاه‌های بعدی قرار دارند.

در پژوهش‌های مرتبط عموماً موردی از مواردی که در این پژوهش آمده است بیان شده است و این پژوهش موارد تکمیلی را نیز شناسایی و رتبه‌بندی کرده است. نمونه‌ای از این تطابق‌ها در جدول ۹ آمده است.

ناسازگاری (۰/۰۴) را به خود اختصاص داده و در رتبه اول است و معیار «عدم وجود مستندسازی تجارب مدیریتی در سازمان» بارزش وزنی (۰/۰۳۹) کمترین وزن را در بین همه زیرمعیارهای این طبقه دارا است.

در مقایسه سه معیار اصلی که ۴۵ نفر در آن شرکت کردند (۴۷/۳) درصد از جامعه آماری با نرخ ناسازگاری (۰/۰۰۰۶) معتقدند «عوامل مرتبط با فرآیند تصمیم‌گیری» نسبت به دو عامل اصلی

جدول ۹. مقایسه پژوهش‌های پیشین با پژوهش حاضر

Table 9. Comparing Previous Projects with Current Projects

یافته‌های پژوهش	یافته‌های پژوهش‌های قبلی	ملاحظات
نداشتن علم و تجربه کافی در مورد موضوع تصمیم	دل میسر، مانتیلا، د بروین، ۲۰۱۲	به‌نوعی این موضوع ذکر شده است.
ریسک‌پذیری پایین	هاموند، کینی و ریفا، ۱۹۹۸	تحت عنوان تله احتیاط ذکر شده است
۱. داشتن توهم دانایی و عقل کل بودن ۲. عدم اعتقاد به نظرات خبرگان	هاموند، کینی و ریفا، ۱۹۹۸ رایبیز و جاج، ۲۰۱۷ رایبیز و کانتتر، ۲۰۱۸	تحت عنوان خطای اعتماد به نفس بیش از حد ذکر کرده‌اند
فقدان تفکر دوراندیشانه	رایبیز و کانتتر، ۲۰۱۸	ذیل عنوان خطای کامروایی آنی آورده است
ارزیابی ناکافی آثار و پیامدهای تصمیم	راعی، فلاح‌پور ۱۳۸۹	تحت عنوان ارزیابی نکردن هزینه و مزایا
۱. عدم احصاء تمام راه‌حل‌های ممکن برای تصمیم‌گیری ۲. عدم دسترسی به اطلاعات و شواهد معتبر، دقیق، شفاف و به‌نگام	راعی، فلاح‌پور ۱۳۸۹ رایبیز و کانتتر، ۲۰۱۸ جهانی کیا، حضوری، یداللهی، آذر، ۱۳۹۷	۱. هر یک به نحوی اشاره کرده‌اند. ۲. ذیل عنوان اثر لنگراندازی ذکر شده است.
عدم تعریف مسئله و شفاف نبودن مسائل عمومی	هاموند، کینی و ریفا، ۱۹۹۸	ذیل عنوان تله قالب‌بندی بیان شده است.
عدم دسترسی به اطلاعات و شواهد معتبر، دقیق، شفاف و به‌نگام	سایبرت، کونز و رولف، ۲۰۲۰	ارتباط مستقیمی بین تصمیم‌گیری و نتایج پیش‌بینی شده در ذهن فرد به دو عامل قوانین تصمیم‌گیری و رفتارهای غیر سازنده تیم تصمیم اشاره شده است.
۱. وجود موانع قانونی جهت اتخاذ برخی راهکارها ۲. هم‌شکلی بالا یا عدم انسجام زیاد تیم تصمیم‌گیری	یو، چن، دانگ و چیکالانا، ۲۰۲۰	به‌نوعی این موضوع ذکر شده است.
بالا بودن حجم داده‌ها برای تصمیم‌گیری	جوزف، گابا، ۲۰۲۰	به‌نوعی این موضوع ذکر شده است.

### پیشنهادها

شود که هم‌شکلی بالا یا عدم انسجام زیاد وجود نداشته باشد. همچنین در فرآیند تصمیم‌گیری می‌توان تیمی تشکیل داد که با شبیه‌سازی تصمیم موردنظر عواقب و پیامدهای آن تصمیم را به‌روشنی ترسیم نمایند.

در مورد «عوامل مرتبط با سازمان» که خارج از اراده فرد تصمیم‌گیرنده است، «عمر کوتاه مدیران و نگاه کوتاه‌مدت مدیران به تصمیمات»، «اعمال فشارهای سیاسی خارج از سازمان» و «عدم توجه به شایستگی در انتصاب مدیران» به‌عنوان مهم‌ترین عوامل در اتخاذ تصمیمات غیر اثربخش شناسایی شدند. این عوامل عموماً خارج از اراده فرد

در شناسایی عوامل مرتبط با «فرآیند تصمیم‌گیری»، «هم‌شکلی بالا یا عدم انسجام زیاد تیم تصمیم»، «عدم مشارکت مطلوب افراد در تصمیم‌گیری» و «ارزیابی ناکافی آثار و پیامدهای تصمیم» دارای بیشترین وزن در اتخاذ تصمیمات غیر اثربخش می‌باشند. از این‌رو، پیشنهاد می‌شود شرایطی در سازمان فراهم گردد که افراد با عقاید مختلف حق اظهارنظر داشته باشند و از ارائه نظر خود، هراسی نداشته باشند تا دیدگاه‌های مختلف افراد در مورد یک موضوع عرضه شود. البته تیم تصمیم‌گیری باید به‌گونه‌ای متعادل از بین افرادی گزینش

غیر اثربخش توسط مدیران بخش دولتی بر مبنای نتایج این تحقیق انجام شود و همچنین در پژوهش‌های آتی به بررسی دلایل اتخاذ تصمیمات غیر اثربخش در سازمان‌های خصوصی پرداخته شود و نتایج آن با نتایج حاصل از این پژوهش مورد مقایسه قرار بگیرد.

شایسته است موضوع مورد مطالعه به صورت مجزا توسط سازمان مدیریت کشور و در قالب یک طرح ملی در سایر استان‌ها نیز اجرا و برآیند آن به‌عنوان علل عمومی تصمیمات غیر اثربخش مدنظر قرار گرفته و به‌منظور تعدیل این پدیده، اصلاحاتی در زمینه‌های با اثرگذاری بیشتر، در نظام اداری ایجاد شود.

### سپاسگزاری

سپاس از تمامی مدیران و استادان محترم که با وجود بیماری کرونا و مشغله زیاد با تمام وجود ما را جهت انجام این پژوهش یاری رساندند.

تصمیم‌گیرنده می‌باشند. از این‌رو، پیشنهاد می‌شود مدیران بالادست و قانون‌گذاران، شرایط و قوانین را به‌گونه‌ای تنظیم نمایند تا در اتخاذ تصمیمات، نهایت شفافیت و حداقل قضاوت‌های فردی لحاظ شد.

در راستای شناسایی عوامل مرتبط با «تصمیم‌گیرنده» این نتیجه حاصل شد که «داشتن توهم دانایی و عقل کل بودن» و «عدم اعتقاد به نظر خبرگان» و همچنین «سبک مدیریت استبدادی» دارای بیشترین وزن در اتخاذ تصمیمات غیر اثربخش است. از این‌رو، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها از طریق برگزاری مستمر دوره‌های خودشناسی، سطح خودآگاهی مدیران را ارتقاء داده و اشراف آن‌ها را نسبت به سبک مدیریت و منشأ رفتارها و کنش‌ها و واکنش‌هایشان بالا ببرند.

پیشنهاد می‌شود بررسی دلایل اتخاذ تصمیمات غیر اثربخش توسط مدیران بخش دولتی به تفکیک سازمان‌ها بررسی شود چراکه ممکن است شرایط هر سازمان با سازمان‌های دیگر متفاوت باشد. همچنین پیشنهاد می‌شود پژوهشی در زمینه راهبردهایی در جهت کاهش اتخاذ تصمیمات

### References

- Aloka, P. J., & Bojuwoye, O. (2014). Factors and Dimensions Influencing Risky and Cautious Decisions: A Study of Selected Kenyan Secondary School Disciplinary Panels. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(10), 393.
- Alvani, S.M. (2016). *Public Management*, Tehran, Ney Publications. (In Persian)
- Atashpoor, S., & Samsamshariat, S. (2009). Investigating the Decision-Making Process in Successful and Unsuccessful Organizations, *First Executive Management Conference*, and Tehra. (In Persian).
- Bolfíková, E., Hrehová, D., & Frenová, J. (2010). Manager's decision-making in Organizations- Empirical analysis of bureaucratic vs. learning approach. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, časopis za ekonomsku teoriju i praksu-Proceedings of Rijeka Faculty of Economics, Journal of Economics and Business*, 28(1), 135-163.
- Brandt, T., Wagner, S., & Neumann, D. (2021). Prescriptive analytics in public-sector decision-making: A framework and insights from charging infrastructure planning. *European journal of operational research*, 291(1), 379-393.
- Brunell, A. B., & Buelow, M. T. (2017). Narcissism and performance on behavioral decision-making tasks. *Journal of Behavioral Decision Making*, 30(1), 3-14.
- Cook, M. J., Noyes, J. M., & Masakowski, Y. (Eds.). (2007). *Decision making in complex environments*. Ashgate Publishing, Ltd.
- Cooper, A., & Whittaker, A. (2014). History as tragedy, never as farce: Tracing the long cultural narrative of child protection in England. *Journal of Social Work Practice*, 28(3), 251-266.
- Dadashi Khass, E., & Babaei Nivlooei, F. (2014). The Survey of the Effect of Intellectual Capital Management on Managers Strategic Decision Making in Companies of Industrial District. *Quarterly Journal of Development and Transformation Management*, 17(17), 17-26. (In Persian)
- Danaeefard, H., & Alvani, S. (2001). *Discourses in the philosophy of theories of government organization*, Saffar Publications. (In Persian)
- Del Missier, F., Mäntylä, T., & De Bruin, W. B. (2012). Decision-making competence, executive functioning, and general cognitive abilities. *Journal of Behavioral Decision Making*, 25(4), 331-351.

- Faghihi, A. & Danaeefard, H. (2005). *Bureaucracy and Development in Iran: A Historical-Comparative Perspective*. Rasa Publications. (in Persian)
- Faizolahi, S., Shir Mohammadi, A.R., & Omari, N. (2013). The study of Official Automation System Effects on Experts' and Managers' Decision Making Improvement (Case study: Ilam general governorship). *Ilam Culture*, 14(40-41), 155-173. (In Persian)
- Fan, J. (2016). The role of thinking styles in career decision-making self-efficacy among university students. *Thinking Skills and Creativity*, 20, 63-73.
- Farnham, D., & Horton, S. (2000). *Human Resources Flexibility in the Public services*. Macmillan: London.
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1998). The hidden traps in decision making. *Harvard business review*, 76(5), 47-58.
- Hatch, M. J. (2013). *Organization Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Iqbal, H. S., Akhtar, M. M. S., & Saleem, M. (2020). A Study of Decision Making Styles of Academic Managers in Public Sector Universities of the Punjab. *Bulletin of Education and Research*, 42(2), 181-196.
- Jahanikia, A.H., Hozoori, M.J., Yadollahi, M., & Azar, A. (2019). Identifying the intuitive decision making model in Challenge of Uncertainty of Innovation (case of study:knowledge-based companies) 7(1). 57-72. (in Persian)
- Javaheri, H., & Daghestani, S. (1998). Using AHP method in evaluating and ranking urban man-made attractions. *Newsletter of Iran Tourism Research and Studies*, 5. (In Persian)
- Joseph, J., & Gaba, V. (2020). Organizational structure, information processing, and decision-making: A retrospective and road map for research. *Academy of Management Annals*, 14(1), 267-302.
- Leskaj, E., Kume, V., & Zyka, E. (2015). The Skills for Effective Decision Making Of Public Administrators. *Business Excellence and Management*, 5(1), 33-43.
- Loesch, M. (2019). *Conceptualizing Governance Decision Making: A Theoretical Model of Mental Processes Derived through Abduction* (Doctoral dissertation, Old Dominion University).
- Moghimi, S.M. (2017). *Principles of organization and management*. Tehran: Rahdan Publications, Fifth Edition. (In Persian)
- Negulescu, O., & Doval, E. (2014). The quality of decision making process related to organizations' effectiveness. *Procedia Economics and Finance*, 15, 858-863.
- Olcum, D., & Titrek, O. (2015). The effect of school administrators' decision-making styles on teacher job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 197, 1936-1946.
- Raei, R., & Fallahpoor, S. (2004). Behavioral finance and a different approach in the field of finance. *Financial Research Journal (FRJ)*, 6(2), 77-1-7. (In Persian)
- Răuță, E. (2014). A Decision-making Model for Public Management. The Existence of a Policy Framework for Performance in Romania. *International Review of Social Research*, 4(1).
- Rezaian, S., Kharrazi, S. K., Jamali, E., & Naderi, A. (2019). A Conceptual Model of Cognitive Decision Making. *Advances in Cognitive Sciences*. 21(1), 1-20. (In Persian)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Global edition. Persian translation: Mehdi Zare. Volume 7, Tehran: Nas Publications. (In Persian)
- Sadeghpour, A. & Raeesi, A. (2004). Using Multi-Criteria Assessment (AHP) Method in Selecting the Optimal Dam Site's Case Study of Feasibility Study for *Qarachai Dam Site*, 01st *International Project Management Conference*. (In Persian)
- Shafritz, J. M., Ott, J. S., & Jang, Y. S. (2015). *Classics of organization theory*. Cengage Learning.
- Siebert, J. U., Kunz, R. E., & Rolf, P. (2020). Effects of proactive decision making on life satisfaction. *European Journal of Operational Research*, 280(3), 1171-1187.
- Xu, W., Chen, X., Dong, Y., & Chiclana, F. (2021). Impact of decision rules and non-cooperative behaviors on minimum consensus cost in group decision making. *Group Decision and Negotiation*, 30(6), 1239-1260.
- Zamani, Z. (2015). *Investigating the barriers to using creativity in decision making of managers in Atmospher auto parts manufacturing company*. Tehran: Shahid Beheshti University, Msc. Thesis, Faculty of Accounting and Management. (In Persian)