

عوامل مؤثر بر سبک تصمیم گیری مدیران در سازمانها
(دیدگاه مدیران ارشد با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی (AHP))

محمد زرنندی^۱

دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی

Mmehran2009z@gmail.com

سعید عزتی جیوان

دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی کامپیوتر نرم افزار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

ezzati3@gmail.com

چکیده

تصمیم گیری یکی از محوری ترین فرایندها در سازمان محسوب شده و به عنوان وظیفه اصلی مدیران تمامی سطوح مطرح می باشد. هدف این پژوهش اولویت بندی عوامل مؤثر بر تعیین نوع سبک تصمیم گیری مدیران در سازمانها از دیدگاه مدیران ارشد با استفاده از تکنیک سلسله مراتبی AHP است. در این راستا از ۲۰ مدیر ارشد سازمانهای خصوصی شهر تهران در مورد اولویت عوامل اثرگذار سبک تصمیم گیری مدیران مدل اسکات و بروس نظرسنجی شد و با بکارگیری مراحل AHP، این نتیجه حاصل شد که به ترتیب آموزش هوش هیجانی، جمع آوری اطلاعات و ریسک، سه اولویت اول و خلاقیت و قدرت پیش بینی در مدیران دو اولویت آخر هستند. از نظر مدیران سازمان، این عوامل میتوانند بر تعیین نوع سبک تصمیم گیری مدیران در سازمانها اثرگذار باشند.

واژگان کلیدی: سبک تصمیم گیری مدیران، مدل اسکات و بروس، AHP.

^۱ نویسنده مسئول :

مقدمه

بیشتر دانشمندان، تصمیم گیری را جوهر و اساس مدیریت تلقی میکنند به گمان آنها مدیریت چیزی جز تصمیم گیری نیست و مدیر موفق را میتوان تصمیم گیرنده ای موفق دانست. در دنیای واقع نیز مدیریت با این مهم در آمیخته است و مدیر در انجام تمامی وظایف خود ناگزیر به نوعی تصمیم گیری است. یکی از مسائلی که تمام مدیران به طور مداوم با آن سرو کار دارند "تصمیم گیری" می باشد. تفکیک ناپذیری تصمیم گیری از مدیریت به حدی است که آنها را مترادف یکدیگر دانسته اند. دو نکته حائز اهمیت در خصوص تصمیم گیری و خط مشی گذاری (در سطح سازمانهای عمومی) این است که "اغلب مدیران از تحلیل اینکه چگونه تصمیم می گیرند ناتوانند" و دیگر اینکه "اغلب مدیران تصمیم گیری را به صورت فعالیتی نقطه ای می دانند و نگرش فرایندی به آن ندارند".

در راهبردهای مدون و تصمیمهای کلان و عملیاتی سازمانها، مجموعه ای از بایدها و نبایدها ترسیم گردیده اند که طی فرایندی با احصاء تام و تمام گزینهها و مبتنی بر شاخصهایی جامع گزینش شده و به عنوان تصمیمی منطقی برای اجرا به سازمان دیکته می گردند. سازمان، ابزاری است که برای رسیدن به هدفهای خاصی طراحی شده است و این هدفهای خاص، هدایتگر تصمیمات بوده و منجر به انتخاب راه حل مطلوب و بهینه می گردد. تصمیم گیری، انتخاب یک راهکار از میان دو یا چند گزینه در یک رفتار پیشگیرانه و به منظور حصول یک هدف یا ستاده خاص با حداقل ریسک ممکن است. بنابراین تصمیم گیری هسته مرکزی برنامه ریزی را تشکیل می دهد. یک برنامه نمی تواند وجود داشته باشد مگر اینکه تصمیم ایجاد شده باشد. مدیران همواره در انجام تمامی وظایف خود با شرایطی مواجه می شوند که لزوم اتخاذ تصمیم از جانب آنها را میطلبد. همین امر نفوذ و جایگاه بسیار مهم وظیفه تصمیم گیری را در تمامی وظایف مدیران و فرآیند های سازمانی نیز نشان می دهد. در ادبیات مدیریت وظایف اصلی مدیران عبارتند از: برنامه ریزی، سازمان دهی، هدایت، نظارت، کنترل و تصمیم گیری. جهت تحلیل و تشریح این دو موضوع به تبیین و توضیح مراحل و فرایند تصمیم گیری پرداخته و چگونگی تصمیم گیری را از طریق مدل های اسکات و بروس، هربرت سایمون، هرسی و بلانچارد و الگوی تصمیم گیری جونز مرور می نماییم.

تصمیم گیری:

یکی از اساسی ترین فعالیتهای در سازمانها گرفتن تصمیمات می باشد. که این تصمیمات ممکن است جهت راهبردی سازمان و یا صرفاً با فعالیتهای روزانه کارکنان سرو کار داشته باشد این تصمیمات ممکن است بعد از ماهها جمع آوری اطلاعات و تبادل نظر و یا اینکه بدون هیچ توجه و بررسی در یک لحظه گرفته شوند. یا به تنهایی توسط افراد و یا در گروهها اتخاذ شوند. تصمیمات در سطح کارایی شان با هم تفاوت خواهند داشت.

کونتز معتقد است که تصمیم گیری، اصل و اساس برنامه ریزی را تشکیل می دهد. زیرا بدیهی است طرح، برنامه، سیاست و خط مشی نمی تواند وجود داشته باشد مگر اینکه کسی، در جایی، تصمیمی گرفته باشد. مدیر معمولاً تصمیم گیری را وظیفه اصلی خود بشمارمی آورد، زیرا عملاً مشاهده می نماید که باید دائم به فکر این باشد که چه راهی را برگزیند و چه

کاری را انجام دهد، چه کسی را مامور و مسئول چه کاری کند و کار کی، کجا، و چگونه انجام گیرد. اسنادیر میان دو نوع انگیزه، یعنی انگیزه، به منظور، و انگیزه به دلیل، تمایز سودمندی قائل است. نوع اول، آگاهانه است و می توان آن را به روشنی بیان کرد. از طرف دیگر، انگیزه های «به دلیل» انگیزه های نا خودآگاه یا نیمه خود آگاهی هستند که محصول تجربه گذشته زندگی و شرایط سازمانی گذشته میباشند. بیشتر نظریه پردازان کلان گر، نسبت به استفاده از تاریخ روانی به عنوان وسیله تبیین تصمیمات و اقدامات رهبران سیاسی محتاطند. بیشتر نظریه پردازان تصمیم گیری مانند اغلب مورخان سیاسی بر این نظرند که آگاهی از شرح زندگی سیاستگذاران ممکن است به روش ساختن ژرف ترین انگیزه ها و ارزش های کسانی که تصمیمات مشخصی را می گیرند کمک کند. اینگونه تبیین ها به سهولت بسیار می توانند در ذهن کسی که مخیله بسیار فعال و بر جسته ای دارد جای تحلیل دقیق شواهد واقعی را بگیرند. فرض بر این است که تصمیم گیری مدیران منطقی می باشد و آنها دائما با توجه به محدودیتهای خاص از بین راهلهای گوناگون، بهترین راه حل را که دارای بیشترین ارزش هم هستند، انتخاب می کنند. یک تصمیم گیرنده کاملا منطقی ابتدا مشکل را به خوبی شناسایی و تعریف می نماید و در ضمن اینکه وی دارای هدف خاص و روشنی می باشد، مراحل مختلف فرایند تصمیم گیری، وی را به سمت انتخاب بهترین راه حل و حداکثر بازدهی و دستیابی به هدفها سوق می دهد.

تصمیم گیری صرفا عمل گزینش میان راه حل های جایگزین یا بدیل های موجودی است که در موردشان یقین و قطعیت نداریم. در طی نسل آخر، توجه ها از تصمیم گیری به عنوان صرف گزینش انتزاعی میان بدیل های ممکن که به قصد پیشینه ساختن مطلوبیت انجام می گیرد، به سوی تصمیم گیری به عنوان فرآیندی تدریجی معطوف شده است که از انتخاب های جزئی و سازش میان منافع سازمانی و فشارهای روانی رقیب هم تشکیل شده است. فراگرد مدیریت را می توان به تصمیم گیری و اجرای تصمیم تجزیه کرد. از این رو، بعضی از صاحب نظران، تصمیم گیری را با مدیریت مترادف دانسته و آن را قلب تپنده سازمان تلقی می کنند، زیرا که مدیران، بخش عمده ای از وقت و نیروی خود را صرف تصمیم گیری می سازند و مسلما همه وظایف مهم مدیریت مستلزم تصمیم گیری است. آنها برای حل مشکل یا اقدام تازه، تصمیم می گیرند و آنگاه تصمیم خود را به مرحله عمل می سپارند. تصمیم در مرحله عمل، چارچوب فعالیت کارکنان یک واحد سازمانی یا کل سازمان را تشکیل می دهد. به عبارت دیگر، تصمیم مدیریت، تکلیف عملیات سازمانی را معلوم می کند. از این رو، تصمیم گیری فعالیتی حساس و پراهمیت است. درحالیکه همه ما در زندگی تصمیم می گیریم، اما همگی در تصمیم گیری هابمان موفق نیستیم. آنچه مسلم است عوامل زیادی بر توانایی تصمیم گیری ما اثر می گذارد. تحقیقاتی که در زمینه تصمیم گیری انجام یافته است، نشان می دهد که عامل اصلی موثر بر یک تصمیم گیری صحیح مربوط به روشهایی است که فرد در ارزیابی گزینه های موجود اتخاذ می نماید. بجز چند مورد استثناء، که فرد در آن از آنچه انجام می دهد کاملا اطمینان دارد، کلا تصمیم گیری همواره با احتمال همراه است. یعنی همواره احتمال موفقیت و یا شکست وجود دارد. بنابراین، بهبود مهارت تصمیم گیری به معنای آن است که هر فرد باید تفاوت های میان گزینه های تصمیم گیری را افزایش دهد.^۲

^۲ Pate, Larry; "Improving Managerial Decision making";

عوامل موثر در تصمیم گیری

- ۱- عوامل عقلایی: منظور، عوامل قابل اندازه گیری از قبیل هزینه، زمان، پیش بینی ها و غیره می باشد. یک تمایل عمومی وجود دارد که بیشتر بدین عوامل پرداخته و عوامل غیر کمی را از یاد ببریم .
- ۲- عوامل روانشناختی: مشارکت انسان در پدیده تصمیم گیری روشن است. عواملی از قبیل شخصیت تصمیم گیر، توانایی های او، تجربیات، درک، ارزشها، آمال و نقش او از جمله عوامل مهم در تصمیم گیری می باشند.
- ۳- عوامل اجتماعی: موافقت دیگران بخصوص کسانی که تصمیم به نوعی بر آنان تاثیر می گذارد، از مسائل مهم تصمیم گیری است. توجه به این عوامل از مقاومت دیگران در برابر تصمیم می کاهد.
- ۴- عوامل فرهنگی: محیط دارای لایه های فرهنگی متعددی است که به نام فرهنگ منطقه، فرهنگ کشور و فرهنگ جهانی خوانده می شود. همچنین فرهنگ خود سازمان نیز باید در نظر قرار گیرد. این فرهنگها بر تصمیم فردی و یا سازمانی مدیران در قالب هنجارهای مورد قبول جامعه، رویه ها و ارزشها تاثیر می گذارند .

فرآیند های تصمیم گیری

فرآیندهای تصمیم گیری متنوع و متعدد است و بصورت کلی می توان آنها را در سه دسته جای داد:

- ۱- **تصمیم گیری های فردی:** تصمیم گیری های فردی مدیران را می توان در دو بخش تحلیل نمود. بخش اول رهیافت عقلایی است که نشان می دهد که چگونه مدیران سعی می کنند که تصمیم بگیرند. در بخش های بعدی به این روش و نکات قوت و ضعف آن خواهیم پرداخت و بخش دوم روش عقلایی محدود است که شرح می دهد که چگونه واقعا یک تصمیم با محدودیت هایی که در زمان و امکانات مدیر با آنها مواجه است ساخته می شود.
 - ۲- **تصمیم گیری های سازمانی:** سازمانها ترکیبی از مدیرانی را در خود دارند که تصمیم گیری های عقلایی و یا شهودی انجام می دهند، با این تفاوت که در یک سازمان، تنها یک مدیر نیست که تصمیم می گیرد. در سازمانها علاوه بر مدیران متعدد، در شناخت مسئله و راه حل های آن تعدادی از بخش ها و ادارات، نظرات متفاوت و حتی سازمان های دیگر دخالت دارند. ساختار داخلی سازمان و درجه ثبات محیط خارجی سازمان نیز بر تصمیم گیری سازمانی موثرند. سه دسته فرآیندهای مربوط به تصمیم گیری سازمانی وجود دارد که عبارتند از رهیافت علمی مدیریت، مدل کارنگی، و مدل ظرف زباله.
- رهیافت علمی مدیریت، به نوعی دنباله و تعمیم روش عقلایی تصمیم گیری است. این روش در خلال جنگ جهانی دوم شکل گرفت. در آن زمان استفاده از ریاضیات و آمار برای مسائل بزرگ نظامی مطرح شد و تحقیق در عملیات بعنوان یک علم جدید در توسعه سلاح ها و سیستم های جنگی موثر گشت. علم مدیریت یکی از ابزارهای مناسب برای تصمیم گیری سازمانی است در زمانی که مسئله قابل تجزیه و تحلیل و متغیرها قابل شناسایی و اندازه گیری هستند. البته این روش

دارای اشکالاتی نیز می باشد. بعنوان مثال، عدم وجود جایگاهی برای قضاوت و اعمال دیدگاه های انسانی یکی از نقاط ضعف است، زیرا به رصورت، اطلاعات کمی نمی تواند تمامی مشخصات یک سیستم را به تصمیم گیر منتقل نماید.

سبک های تصمیم گیری مدیران در سازمان

مدیران سازمانها در انتخاب یک گزینه از میان گزینه های متعدد، غالباً چندین معیار را هم زمان در تصمیم گیری مدنظر قرار می دهند. معیارها گاه هم راستا و بعضاً متقابل و متضاد می باشند. از معروفترین سبکهای تصمیم گیری که این تحقیق نیز به آنها می پردازد عبارتند از مدل تصمیم گیری اسکات و بروس، مدل هربرت سایمون، مدل هرسی و بلانچارد و مدل تصمیم گیری اخلاقی جونز.

- سبک تصمیم گیری اسکات و بروس

اسکات و بروس در مطالعات خود پیرامون سبک تصمیم گیری افراد و عوامل موثر بر آن، برویژگی های درونی و تفاوت های فردی افراد توجه بسیاری نموده و براین اساس پنج سبک تصمیم گیری را تحت عنوان سبک های عموم ی تصمیم گیری ارائه نموده اند. این پنج سبک عبارتند از: سبک تصمیم گیری عقلایی، سبک تصمیم گیری شهودی، سبک تصمیم گیری وابستگی، سبک تصمیم گیری آنی و سبک تصمیم گیری اجتنابی. در ادامه به بیان هر یک از این سبکها می پردازیم:

- سبک تصمیم گیری عقلایی: این سبک بیانگر تمایل تصمیم گیرنده به شناسایی تمامی راهکارهای ممکن، ارزیابی نتایج هر راهکار از تمامی جنبه های مختلف و در نهایت انتخاب راهکار بهینه و مطلوب توسط تصمیم گیرنده در هنگام مواجهه با شرایط تصمیم گیری می باشد. به عبارتی در این سبک تصمیم گیری مساله رخ داده بطور دقیق قابل تعریف بوده و فرد تصمیم گیرنده از یک فرآیند ثابت و کاملاً مشخص جهت انتخاب و اجراء بهترین راه حل و دست یابی به اهداف پیروی می کند. افرادی که از سبک عقلایی برخوردارند تصمیمات خود را بر اساس جستجو و تجزیه و تحلیل کامل و همه جانبه تمامی اطلاعات موجود هم از منابع درونی و هم از منابع بیرونی قرار می دهند.
 - سبک تصمیم گیری شهودی: تصمیم گیری شهودی فرآیندی ناخود آگاه است که در سایه تجربه های استنتاج شده به دست می آید. در این شیوه تصمیم گیری فرد تصمیم گیرنده منطق روشنی در رابطه با درست بودن تصمیم خود ندارد، بلکه با تکیه بر بینش و فراست درونی خود آن چیزی را که فکر می کند درست است انجام می دهد. افرادی که از سبک تصمیم گیری شهودی برخوردارند کاملاً تجزیه و تحلیل بخردانه مساله را رد نمی کنند، بلکه معتقدند در برخی شرایط نظیر هنگام مواجهه با یک بحران، در شرایط عدم اطمینان و زمانی که با حجم عظیمی از اطلاعات پردازش نشده مواجه می شوند و در شرایطی که به علت ماهیت پیچیده مساله و بحرانی بودن شرایط امکان جمع آوری تمامی اطلاعات موجود پیرامون موضوع تصمیم گیری و بررسی دقیق و سیستماتیک این اطلاعات وجود ندارد، شهود و فراست درونی به کمک افراد آمده و در انتخاب تصمیم مناسب می تواند نقش مهمی را ایفا کند.
- سه منبع مهم شهود و بینش درونی در این سبک تصمیم گیری عبارتند از:

۱. پاسخ های ذاتی/ فطری: پاسخ های ذاتی از ضمیر ناخودآگاه انسان نشأت گرفته ، غیر قابل آموزش بوده و بطور غریزی از بدو تولد همراه انسان می باشند.

۲. تجارب عمومی: این منبع شهود انسان ها را آموخته ها و تجارب فراگرفته شده طی جریانات و موقعیت های گذشته تشکیل می دهند.

۳. آموزش های متمرکز : این آموزش ها در راستای کاهش وابستگی فرد به تحلیل های کاملاً بخردانه در شرایط مبهم و ناشناخته و بهبود توانمندی های شهودی می باشد.

بر این اساس می توان گفت تصمیم گیری شهودی در محیط های متلاطم و ناشناخته از جامعیت و انعطاف پذیری بیشتری برخوردار است.

• سبک تصمیم گیری وابستگی: این سبک بیانگر عدم استقلال فکری و عملی تصمیم گیرنده و تکیه بر حمایت ها و راهنمایی های دیگران در هنگام اتخاذ تصمیم است. مدیرانی که از سبک تصمیم گیری وابستگی برخوردارند در هنگام مواجه شدن با یک مشکل یا فرصت نیازمند این هستند که حتماً فردی در کنار آنها باشد تا کاملاً مطابق گفته های او عمل کنند . چنین افرادی به جای اینکه در هنگام اتخاذ تصمیمات مهم با دیگران مشورت نموده و در نهایت تصمیم نهایی را خودشان انتخاب کنند، کاملاً متکی و وابسته به دیدگاه های سایر افراد عمل می کنند.

• سبک تصمیم گیری آنی: سبک تصمیم گیری آنی بیانگر احساس اضطرار تصمیم گیرنده و تمایل وی به اخذ تصمیم نهایی در کوتاه ترین و سریع ترین زمان ممکن است. به عبارت دیگر مدیرانی که از سبک تصمیم گیری آنی برخوردارند در هنگام مواجه شدن با موقعیت تصمیم گیری بلافاصله و بی درنگ تصمیم اصلی خود را اتخاذ می کنند.

• سبک تصمیم گیری اجتنابی: افرادی که از سبک تصمیم گیری اجتنابی برخوردارند در هنگام مواجه با مساله (مشکل یا فرصت) تا آنجا که امکانپذیر باشد تصمیم گیری را به تعویق انداخته و از هرگونه واکنش نسبت به مساله رخ داده طفره می روند. بنابراین سبک تصمیم گیری اجتنابی را می توان تلاش و تمایل فرد تصمیم گیرنده به اجتناب از اتخاذ هر گونه تصمیم و تا حد امکان دوری از موقعیت های تصمیم گیری تعریف نمود.

سبک تصمیم گیری هربرت سایمون

هربرت سایمون تصمیم گیری را جوهر اصلی مدیریت می داند. تصمیم گیری از اجزای تفکیک ناپذیر مدیریت به شمار 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. مدیران همواره با شرایطی مواجه هستند که باید تصمیم گیری کنند. کیفیت و چگونگی این تصمیم ها، میزان توفیق و تحقق هدف های سازمانی را معنی می کند. به عبارت دیگر، میزان تحقق اهداف سازمانی بیان کننده و نشان دهنده اثربخشی نظام تصمیم گیری مدیران می باشد. این نوع تصمیمات از نوع تصمیمات سازمانی می باشد. هربرت سایمون تصمیم ها را به دو شیوه تقسیم می کند:

تصمیم های برنامه ریزی شده : تصمیم هایی هستند که بر حسب عادت، قوانین و یا رویه های موجود اخذ میشوند و برای رفع مشکلات با ساختار خوب می باشند. هر چند که این نوع تصمیم ها هم برای حل مسائل ساده و هم برای حل مسائل پیچیده قابل استفاده هستند؛ ولی هر چه تصمیم ها نامنظم تر و جدیدتر و تعهدات بیشتری را ایجاد کنند اتخاذ آنها به

صورت برنامه ریزی شده دشوارتر است. هر گاه با مجموعه ای از مسائل تکراری سروکار داشته باشیم که عوامل تشکیل دهنده آنها قابل تحلیل، پیش بینی و تعریف باشند؛ فراگرد تصمیم درباره آنها قابل برنامه ریزی می باشد و بیشتر توسط مدیران سطح پایین تر اتخاذ می شود. البته باید در نظر داشت که استفاده از تصمیم های برنامه ریزی شده آزادی عمل مدیران را محدود می سازد.

تصمیم های برنامه ریزی نشده : تصمیم هایی هستند که در مورد مسائل غیر معمول و منحصر به فرد اتخاذ میشوند و به صورت موردی پیش می آیند و برای رفع مشکلات با ساختار بد میباشند. اگر یک مسأله به اندازه ای تکرار نشود که بتوان برای حل آن خط مشی ویژه ای تعیین کرد باید با اتخاذ تصمیم برنامه ریزی نشده برای حل آن اقدام کرد. اکثر مسائل عمده مدیریتی، مدیر را ناگزیر از اتخاذ تصمیم های برنامه ریزی نشده میسازند. مدیرانی که در سلسله مراتب سازمانی در جایگاه بالاتری قرار میگیرند، باید توان بیشتری برای اتخاذ تصمیم های برنامه ریزی نشده داشته باشند. در واقع، برای مدیریت در سطوح بالاتر، قدرت اتخاذ تصمیم های برنامه ریزی نشده اهمیت زیادی دارد.

سبک تصمیم گیری هرسی و بلانچارد^۲

در این مدل با توجه به دو بعد تکلیف گرایی و رابطه گرایی ، چهار سبک مدیریت تعریف شده است.

روش تکلیف گرایی : عبارت است از حد ممکن سازمان دهی و تشریح وظایف پیروان بر اینکه چگونه، چه وقت ، کجا و چطور کارها و تکالیف انجام شوند. وجه مشخصه این روش برقراری الگوهای کاملاً مشخص شده سازمانی ، کانال های ارتباطی و روش های توفیق در انجام امور است.

روش رابطه گرایی : عبارت است از حد ممکن برقراری مناسبات شخصی میان رهبر و اعضای گروه به وسیله بازکردن کانال های ارتباطی و حمایت های اجتماعی عاطفی و شیوه های تسهیل کننده.

چهار سبک تصمیم گیری در این مدل که با توجه به سطح آمادگی زیر دستان به کار می رود عبارتند از :

- سبک دستوری (استبدادی) : در این سبک، مدیر به شیوه استبدادی تصمیم گیری میکند ، یعنی بدون اینکه در این کار از کسی کمک بگیرد، تصمیمات را خود به تنهایی اخذ می نماید و به پیروان می گوید که چطور ، چه موقع و کجا کاری را انجام دهند . این سبک در شرایطی که زیر دستان ناتوان و بی میل باشند، اثر بخش است.
- سبک مشاوره ای : در این سبک مدیر قبل از اتخاذ تصمیم ، برخی اطلاعات را از زیردستان می گیرد و نهایتاً وی تصمیم گیرنده است. در این سبک مدیر علاوه بر اینکه فراهم آورنده رهنمود است بلکه روزنه گفت و گو و توضیح را هم باز می گذارد. این سبک در شرایطی که زیر دستان ناتوان ولی با میل هستند ، اثر بخش می باشد.
- سبک مشارکتی : در این سبک مدیر زیردستان را در تصمیم گیری مشارکت می دهد زیرا آنان توانایی آن را دارند که در تصمیم گیری مشارکت نمایند. در اینجا رفتار مناسب مدیر، برقراری ارتباط دوطرفه و حمایت کننده زیاد و رهنمود کم می باشد. این سبک در شرایطی که زیر دستان توانا اما بی میل باشند اثر بخش است.

^۲ Paul Hersey and Kent . H . Blanchard.

- سبک تفویضی: در این سبک مدیر بخشی از اختیارات خود را به زیر دستان تفویض می کند و خود بر عملکرد آنها نظارت کلی دارد و در شرایطی که کارمندان توانا و مایل هستند، اثر بخش است.

سبک تصمیم گیری اخلاقی جونز

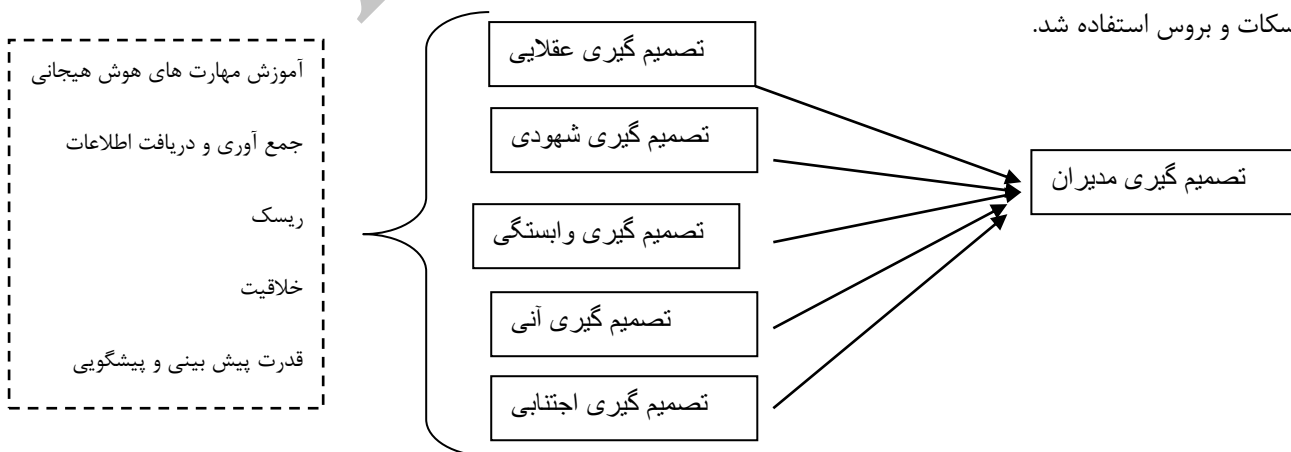
معیارهای اخلاقی، مجموعه‌ای از ارزشها و قوانینی است که درست و نادرست را مشخص می‌کند. این معیارها رفتار مورد پذیرش و مردود را تعریف می‌کنند. از منظری جامع‌تر عبارتند: ۱- تمییز بین درست و نادرست ۲- تعریف مباحث (مسائل) در قالب واژه‌های معنوی و ۳- به کارگیری اصول معنوی برای یک وضعیت عملی، است.

تصمیم گیری در هر شرایطی مستلزم درک فرهنگ سازمانی و تعامل بالقوه آن با تصمیمات مدیریت می باشد، به این دلیل که فرهنگ سازمانی، نظام باورها و ارزش های مشترکی است که در یک سازمان به وجود می آید و رفتار افراد آن سازمان را هدایت می کند و می تواند نقش بسیار مهمی در ریسک پذیری و ریسک گریزی مدیران ارشد سازمان به ریسک داشته باشد.

محققان اصول اخلاق، جوانب مختلفی از آنالیز دیدگاه های اخلاقی و فرایند تصمیم گیری را کشف کرده اند. با این وجود این موانع نشان دهنده ی دشوار بودن تفسیر و بکارگیری اصول تجربی واقعی در ارتباط با سناریوهای با محتوای اخلاقیات می باشد. یک راه برای شروع به تمرکز پژوهش، و به نوبه خود شروع به کاهش برخی از این مشکلات، استفاده از یک چارچوب برای تصمیم گیری اخلاقی است. این چارچوب این امکان را برای محققان فراهم می سازد تا رفتارهای خاص و یا زمینه های خاص را مورد بررسی و پژوهش قرار دهند. یکی از چارچوب های قابل اجرا، مدل ارائه شده توسط جونز (۱۹۹۱) است.

چارچوب نظری تحقیق

در این پژوهش با بررسی و مقایسه این چهار مدل و با توجه به ویژگیهای هر یک از آنها از مدل سبک تصمیم گیری اسکات و بروس استفاده شد.



روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر یک پژوهش کاربردی و شیوه ی گردآوری داده ها از نوع اسنادی و میدانی است، به نحوی که برای مبانی نظری از روش تحقیق کتابخانه ای و برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه استفاده شده است. برای تعیین روایی پرسشنامه تهیه شده، از نظرات اساتید و صاحب نظران دانشگاهی استفاده شد که براساس نظرات پیشنهادی دریافتی، پرسشنامه مورد تجدیدنظر و تصحیح قرار گرفت. پرسشنامه شامل دو قسمت می باشد؛ قسمت اول پرسشنامه مربوط به جمع آوری اطلاعات برای بکارگیری مدل AHP است و قسمت دوم به اولویت بندی عوامل از نقطه نظر مدیران مربوط میشود. این پرسشنامه بین ۲۰ نفر از مدیران ارشد توزیع گردید. انعطاف پذیری مدل و استفاده از روش AHP این امکان را فراهم می کند که بنا بر نیاز و کاربرد این ابزار در کسب کار و فرآیندهای مختلف به شاخص های مرتبط وزن های متفاوتی داده شود. از آنجا که تکنیک AHP مبتنی بر تصمیم گیری گروهی میباشد لذا لازم بود تا داده های جمع آوری شده از طریق پرسشنامه ها، بصورت تلفیق شده تبدیل شود.

تجزیه و تحلیل داده ها

برای تجزیه و تحلیل داده های خام بدست آمده از پرسشنامه، در ابتدا می بایست تمامی ماتریسهای مقایسات زوجی هریک از پاسخ دهندگان در هر مورد در قالب ماتریس تلفیق شده گروهی ترکیب شوند. برای تلفیق از روش میانگین هندسی که یکی از بهترین روش ها برای ترکیب جداول مقایسه ای اعضای گروه می باشد، استفاده شد. در محاسبه میانگین هندسی وقتی که نظرات از درجه اهمیت یکسانی برخوردار باشد از فرمول زیر استفاده میشود: (سکاران، ۱۳۸۰).

$$\bar{a}_{ij} = \left(\frac{N}{\pi} \alpha^k \right)^{\frac{1}{N}}$$

اگر رأی اعضای گروه دارای ضریب اولویت ویژه ای باشد از این فرمول استفاده میشود:

$$\bar{a}_{ij} = \left(\frac{N}{\pi} \alpha^{(wk)} \right)^{\frac{1}{N}}$$

پس از تلفیق ماتریس های زوجی، ماتریس مقایسات زوجی به شکل زیر درمی آید:

جدول (۲). ماتریس تلفیق شده مقایسات زوجی سبکهای تصمیم گیری

سبک تصمیم گیری	سبک تصمیم گیری عقلایی	سبک تصمیم گیری شهودی	سبک تصمیم گیری وابستگی	سبک تصمیم گیری آنی	سبک تصمیم گیری اجتنابی
سبک تصمیم گیری عقلایی		Sig .011 r -.341*	Sig .59 r .256	Sig .098 r -.226	Sig .045 r .272*
سبک تصمیم گیری شهودی			Sig .38 r -.121	Sig .013 r .333*	Sig .611 r -.07
سبک تصمیم گیری وابستگی				Sig .604 r .072	Sig .002 r .406**
سبک تصمیم گیری آنی					Sig .029 r .295*
سبک تصمیم گیری اجتنابی					
* $\rho < .05$; ** $\rho < .01$; n = 55					

بعد از این مرحله برای استخراج اولویت ها ابتدا اعداد جداول مقایسه ای را نرمال کرده و سپس با تعیین میانگین هر یک از سطرها وزن هر عامل را بدست آورده و در نهایت پس از محاسبه نرخ سازگاری ماتریس های مقایسه ای زوجی اولویت بندی عوامل مؤثر در این تکنیک تعیین میگردد.

$$\text{نرمال} \quad r_{ij} = \frac{\bar{a}_{ij}}{\sum_{i=1}^m \bar{a}_{ij}}$$

جدول (۴). ماتریس نرمالیزه شده

سبک تصمیم	عقلایی	شهودی	وابستگی	آنی	اجتنابی
-----------	--------	-------	---------	-----	---------

گیری					
عقلایی	۱/۴,۳	۰,۳۰۳/۱,۳۰۳	۰,۲۳۸	۰,۵۴۴۵	۰,۲۴۵۶۸.
شهودی	۰,۷۰۹	۶,۶۴/۱۳,۱۲	۶,۸۷/۸,۰۵۲	۱/۱,۳	۰,۱۵۴۷
وابستگی	۰,۲۱۷	۵,۴۸/۱۳,۱۲	۱/۸,۰۵۲	۰,۱۴۵/۱,۳	۰,۶۸۷۳
آنی	۰,۰۷۴	۱/۱۳,۱۲	۰,۱۸۲/۸,۰۵۲	۰,۱۵۰/۱,۳	۰,۲۴۵۸۷
اجتنابی	۳,۳/۴,۳	۱/۰,۳۰۳	۰,۷۶۲	۰,۲۱۵۵	۰,۱۲۷۹۵

در مرحله بعد نرخ سازگاری ماتریس های تلفیق شده مقایسات زوجی محاسبه شد تا سازگاری مقایسات را مشخص کند به این معنا که تا چه اندازه میتوان به اولویتهای حاصل از اعضا گروه اعتماد کرد. تجربه نشان داده اگر نرخ سازگاری CR کمتر از ۰/۱ باشد میتوان سازگاری مقایسات را پذیرفت و در غیر اینصورت باید مقایسات مجدداً صورت پذیرد. برای محاسبه نرخ سازگاری ماتریس در ابتدا بردار وزنی WSV را براساس رابطه $WSV=A.W$ محاسبه شد.

$$WSV = \begin{pmatrix} 1 & ۶,۸۷ & ۶,۶۴ \\ ۰,۱۴۵ & 1 & ۵,۴۸ \\ ۰,۱۵۰ & ۰,۱۸۲ & 1 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} ۰,۷۰۹ \\ ۰,۲۱۷ \\ ۰,۰۷۴ \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} ۲,۶۷۱ \\ ۰,۷۰۸ \\ ۰,۲۱۹ \end{pmatrix}$$

$$WSV = \begin{pmatrix} 1 & ۰,۳۰۳ \\ ۰,۳۰۳ & 1 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} ۰,۲۲۶ \\ ۰,۷۶۲ \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} ۰,۵۰۷ \\ ۱,۶۷۳ \end{pmatrix}$$

مرحله دوم محاسبه بردار سازگاری CV براساس رابطه $CV = \frac{WSV}{W}$ است:

$$CV_1 = \begin{pmatrix} ۱,۸۴ \\ ۲,۱۹ \end{pmatrix}$$

$$CV_r = \begin{pmatrix} ۲,۷۶۱ \\ ۲,۲۶۲ \\ ۲,۰۴۲ \end{pmatrix}$$

مرحله سوم محاسبه مقادیر ویژه که میانگین CV است.

$$\lambda_{max} = \frac{1}{n} (\sum_{i=1}^n cv)$$

مرحله چهارم محاسبه شاخص سازگاری CI از طریق رابطه $CI = \frac{\lambda_{max}-n}{n}$ و مرحله آخر محاسبه نرخ سازگاری که

از طریق فرمول $CI = \frac{CI}{RI}$ که برای عوامل مؤثر در انتخاب نوع تصمیم گیری مدیران به ترتیب عبارتست از ۰,۰۱۳ و

۰.۰۲۵، که نشان می‌دهد ماتریس‌های ارجحیت عوامل از نظر مدیران قابل اعتماد است. به ترتیب نتایج محاسبات مربوط به نرخ سازگاری و ماتریس در جدول زیر آمده است.

جدول (۶)-ماتریس بردار وزنی و بردار سازگاری

عوامل مؤثر در تعیین نوع تصمیم‌گیری	WSV	CV
آموزش مهارت‌های هوش هیجانی	۰.۲۶۷۱	۰.۳۷۶۷
جمع‌آوری و دریافت اطلاعات	۰.۰۷۰۸۰	۰.۳۲۶۲
ریسک	۰.۰۲۱۹	۰.۳۰۴۲
خلاقیت	۰.۰۵۰۷	۰.۱۸۴
قدرت پیش‌بینی و پیشگویی	۰.۱۶۷۳	۰.۲۱۹

نتایج بدست آمده نشان داد که تمامی ماتریس‌ها از نرخ سازگاری مناسبی برخوردار هستند. با استفاده از روش SMART و اولویت‌بندی عوامل از نظر اسکات و بروس وزن هر عامل محاسبه شد.

آموزش مهارت‌های هوش هیجانی < جمع‌آوری و دریافت اطلاعات < ریسک < قدرت پیش‌بینی و پیشگویی < خلاقیت

با توجه به اوزان بدست آمده با مرتب کردن وزن نهایی گزینه‌ها عوامل مؤثر بر سبک تصمیم‌گیری مدیران در سازمانها از دیدگاه مدیران ارشد با استفاده از تکنیک AHP اولویت‌بندی می‌شود.

جدول (۷)-ماتریس اولویت‌بندی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی مدیریت دانش

عوامل مؤثر در تعیین نوع تصمیم‌گیری	W_{HNT}	W_H
آموزش مهارت‌های هوش هیجانی	۰.۴۲	۰.۳۰۹

جمع آوری و دریافت اطلاعات	۰,۱۶	۰/۲۵۷
ریسک	۰,۲۶	۰/۲۱۶
خلاقیت	۰,۰۴	۰/۱۲۱
قدرت پیش بینی و پیشگویی	۰,۰۹	۰/۰۹۷

نتیجه گیری

بر اساس یافته های این پژوهش، آموزش مهارت های هوش هیجانی بر شیوه های تصمیم گیری افراد موثر است ، به طوریکه باعث افزایش به کارگیری شیوه تصمیم گیری شهودی و کاهش به کارگیری شیوه های تصمیم گیری اجتنابی، وابسته و آنی می گردد. بنابراین، می توان نتیجه گرفت که تقویت هوش هیجانی به عنوان ترکیبی از رگه های مختلف شخصیت، به فرد این امکان را می دهد که با شناخت، ادراک، تنظیم و کنترل هیجان ها، پردازش های شناختی خود را مدیریت و بهبود بخشد. دانشمندان و پژوهشگران معتقدند که بهترین سبک تصمیم گیری مدیران انعطاف پذیرترین سبک می باشد که با توجه به شرایطی مانند: روحیه کاکنان، بحران های داخل سازمان و خارج سازمان، شرایط مالی سازمان و... از ترکیبی از این روش ها و سبک ها می توانند استفاده کنند. آنها کارمندان خود را درک می کنند با آنها همدردی می کنند به آنها اختیار می دهند و در عین حال نتیجه هم می خواهند در مسیر رشد و ارتقای پرسنل خود گام برمی دارند آنها می دانند که باید برای هر کارمند و هر کارگاه یا اداره ای به روش خاص خود ایجاد انگیزه کنند و در صورت لزوم با قاطعیت برخورد می کنند و نمی گذارند پایه های سازمان سست شود. همچنین یک مدیر زیرک سبک های مختلف تصمیم گیری را در شرایط و مکان های مختلف امتحان می کند تا مهارت های تصمیم گیری خود را ارتقا بخشد.

دومین عامل موثر در تصمیم گیری مدیران براسال مدل بکار گرفته شده در این تحقیق، جمع آوری اطلاعات است. یکی از مهم ترین ابزارهای مهم در اخذ تصمیم مناسب برای سازمان ، اطلاعات درست و موثق است. مدیران با اطلاعات درستی که میتوانند از طرق مختلف بدست آورند به تصمیم گیری های استراتژیک و مهم پردازند. به ترتیب ریسک، خلاقیت و قدرت پیش بینی در مدیران از عوامل بعد است که در تعیین نوع سبک تصمیم گیری مدیران تاثیر دارد.

منابع و ماخذ

- اکرم هادی زاده مقدم ، مریم طهرانی ، " بررسی رابطه بین سبک های عمومی تصمیم گیری مدیران در سازمانهای دولتی " ، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۱، پاییز و زمستان ۱۳۸۷ ، از صفحه ۱۲۳ تا ۱۳۸
- دکتر مجتبی طبری، مهرناز قربانی ، " نقش هوش هیجانی بر شیوه تصمیم گیری مدیران " ، فصلنامه مدیریت، سال ششم، شماره ۱۶ ، زمستان ، از صفحه ۳۰ تا ۴۶
- دکتر کریم حمدی، دکتر اسماعیل کاووسی، حمیدرضا صهری، " بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه ی آن با الگوی تصمیم گیری مدیران " ، مجله پژوهش های مدیریت ، شماره ۸۱ - تابستان ۸۸، از صفحات ۱۸ تا ۳۴
- دکتر غلامحسین مهدوی ، سید روح اله موسی نژاد ، " تاثیر میزان و شرایط اخلاقی بر تصمیم گیری مدیران مالی دستگاه های اجرایی دولت استان فارس " ، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری ، سال ششم ، شماره ۴ ، سال ۱۳۹۰ ، صفحات ۴۱ تا ۵۱
- فریده حمیدی ، شجاع قاسمی مدانی ، " بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و سبک تصمیم گیری مدیران مدارس راهنمایی " ، اولین همایش ملی علوم شناختی در تعلیم و تربیت، آذر ۹۰
- هاشم نیکومرام، محمد محمودی، " سنجش تاثیر سیستم اطلاعات حسابداری مدیریت مبتنی بر پشتیبانی تصمیم و هوش تجاری در تصمیم گیری مدیران واحدهای اقتصادی " ، فصلنامه علمی پژوهشی حسابداری مدیریت، سال پنجم ، شماره سیزدهم ، تابستان ۱۳۹۱ ، صفحات ۴۷ تا ۶۵
- ارسطو توحیدی ، " خلاقیت محور بنیادین تصمیم گیری راهبردی " ، مطالعات مدیریت راهبردی ، شماره ۴ ، زمستان ۱۳۸۹ ، صفحات ۴۳ تا ۶۴
- فهیمه تابش ، حسین زارع ، " تاثیر آموزش مهارت های هوش هیجانی بر سبک های تصمیم گیری عقلایی، شهودی، اجتنایی، وابسته و آنی " ، مجله علوم رفتاری ، دوره ۶ ، شماره ۴ ، زمستان ۱۳۹۱ ، صفحات ۳۲۳ تا ۳۲۹

الهام آزادی ، " سبک مناسب رهبری مدیران بر اساس سطح بلوغ کارکنان (مطالعه موردی بانک سپه)"

Pate, Larry; "Improving Managerial Decision making";

Quinn, J. B. Strategies for Change: Logical Incrementalism; New York: Irwin, ۱۹۸۰, p. ۱۳۴.

Lowler, Edward E., & Rhode, John Grant; Information and Control in Organizations; California: Goodyear Publishing co. ۱۹۷۶, Pp. ۱۳۹-۵۲.

Davis, Gordon B. & Margrethe H. Olson; Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure, and Development; ۲nd Ed. New York: McGraw-Hill, ۱۹۸۴, Pp. ۳۵-۶.

Drucker, Peter; "How the effective executive does it?"; Fortune; ۱۹۸۷, Feb. Pp. ۱۴۲-۱۴۵.

Mintz, Alex; Integrating Cognitive and Rational Theories of Foreign Policy Decision Making; New York: Palgrave, ۲۰۰۲, P. ۳.

Hermann, Margaret; "Explaining Foreign Policy Behavior Using the Personal Characteristics of Political Leaders", International Studies Quarterly, Vol. ۲۴, No. ۱, ۱۹۸۰, Pp. ۷-۴۶.

مهر آوران، محمد علی، سال ۱۳۸۰، " رابطه گرایش های غالب ارزشی مدیران با مدل تصمیم گیری آنها"، پایان نامه کارشناسی ارشد،

دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی