

بررسی رابطه بین سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی

اکرم هادی‌زاده مقدم^{۱*}، مریم طهرانی^۲

استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی، ایران
کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی، ایران

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۷/۳/۲۴، تاریخ تصویب: ۱۳۸۷/۸/۱)

چکیده

تصمیم‌گیری به عنوان جوهره اصلی فعالیت‌های مدیران در تمامی وظایف آن‌ها از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. مدیران سبک تصمیم‌گیری خود را با توجه به عوامل مختلف فردی، سازمانی و محیطی انتخاب می‌کنند. هدف اصلی این تحقیق بررسی رابطه بین سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی در راستای بررسی روایی سازه پرسشنامه سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری می‌باشد. بر این اساس تعداد ۵۵ نفر از مدیران شرکت به‌عنوان افراد نمونه آماری انتخاب شده و ۵ سبک تصمیم‌گیری عقلایی، شهودی، وابستگی، آنی و اجتنابی در بین آنها مورد بررسی قرار گرفته‌اند. داده‌های مربوط به سبک تصمیم‌گیری توسط پرسشنامه سبک تصمیم‌گیری جمع‌آوری شده است. با توجه به این‌که نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نرمال بودن توزیع داده‌های مربوط به هر یک از سبک‌های تصمیم‌گیری را تایید نموده، لذا آزمون همبستگی پیرسون جهت بررسی همبستگی بین هر یک از سبک‌های تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار گرفته است. نتایج نشان می‌دهند بین سبک‌های تصمیم‌گیری عقلایی و شهودی رابطه معنی‌دار منفی، بین سبک تصمیم‌گیری عقلایی و سبک تصمیم‌گیری اجتنابی و بین سبک تصمیم‌گیری شهودی و سبک تصمیم‌گیری آنی رابطه معنی‌دار مثبت وجود دارد. هم‌چنین بین سبک تصمیم‌گیری اجتنابی و هر یک از سبک‌های تصمیم‌گیری وابستگی و آنی در این بررسی رابطه معنی‌دار منفی به‌دست آمد. در این بررسی رابطه معناداری بین هر یک از سبک‌های تصمیم‌گیری و دو ویژگی جمعیت شناختی سابقه خدمت و تحصیلات مدیران به‌دست نیامد.

واژه‌های کلیدی:

مقدمه

تصمیم‌گیری یکی از محوری‌ترین فرایندها در سازمان محسوب شده و به عنوان وظیفه اصلی مدیران تمامی سطوح مطرح می‌باشد [۶] به نحوی که برخی صاحب‌نظران معتقدند "تمام مدیریت تصمیم‌گیری است" [۸]. کونتز در این رابطه معتقد است وجود طرح، برنامه، سیاست و خط مشی منوط به وجود تصمیم‌گیری است. او همچنین عقیده دارد که مدیر معمولاً وظیفه اصلی خود را تصمیم‌گیری می‌داند، زیرا همیشه باید به این فکر باشد که چه راهی را برگزیند، چه کاری انجام دهد، وظایف را چگونه بین افراد تقسیم کند و اینکه چه کاری را، چه کسی، در چه موقع، کجا و چگونه انجام دهد؟ [۵].

مطالعه فرآیندهای تصمیم‌گیری بحث تازه‌ای به شمار نمی‌آید. در طی سال‌های اخیر تحقیقات متعددی در رشته‌ها و حوزه‌های مختلف پیرامون مقوله تصمیم‌گیری انجام گرفته که در نتیجه آن تاکنون طبقه‌بندی‌های متعددی در رابطه با سبک‌ها و مدل‌های تصمیم‌گیری توسط صاحب‌نظران ارائه شده است [۷]. هر کدام از این طبقه‌بندی‌ها با توجه به این که کدام دسته عوامل فردی، سازمانی و محیطی را بر نحوه واکنش و رفتار افراد در هنگام مواجهه با شرایط تصمیم‌گیری دخیل می‌دانند با یکدیگر متفاوت می‌باشند [۱۳]. اسکات و بروس در مطالعات خود پیرامون سبک تصمیم‌گیری افراد و عوامل موثر بر آن، بر ویژگی‌های درونی و تفاوت‌های فردی افراد توجه بسیاری نموده و بر این اساس پنج سبک تصمیم‌گیری را تحت عنوان سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری ارائه نموده‌اند. این پنج سبک عبارتند از: سبک تصمیم‌گیری عقلایی، سبک تصمیم‌گیری شهودی، سبک تصمیم‌گیری وابستگی، سبک تصمیم‌گیری آنی و سبک تصمیم‌گیری اجتنابی [۹].

با توجه به اینکه مطالعه سبک تصمیم‌گیری مدیران بر اساس سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری در کشور از سابقه تحقیق برخوردار نیست، محور اصلی تحقیق حاضر بررسی سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری در بین مدیران شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران می‌باشد. مدل سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری اسکات و بروس و پرسننامه مربوط به آن در تحقیقاتی که بر مولفه‌های شخصی و ویژگی‌های فردی مدیران و تصمیم‌گیران سازمانی تاکید دارند می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند. در تحقیق حاضر نیز برای نخستین بار فرم اصلی پرسننامه سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری ترجمه شده است، لذا روایی و پایایی فرم ترجمه شده، جهت استفاده از آن در تحقیقات مرتبط با حوزه تصمیم‌گیری (با رویکرد تمرکز بر تفاوت‌های فردی)، مورد بررسی قرار گرفته است. جهت بررسی روایی پرسننامه

از دو روش روایی محتوایی و روایی سازه استفاده شده است. روایی محتوایی توسط اساتید و صاحبان فن بررسی شده و جهت بررسی روایی سازه همبستگی بین هر یک از سبک های عمومی تصمیم گیری محاسبه شده است. بر اساس پیشینه تحقیق و ادبیات موجود در حوزه تصمیم گیری و سبک های مذکور پیش بینی می شود که بین برخی از سبک های عمومی تصمیم گیری همبستگی معنادار مثبت و بین برخی دیگر همبستگی معنادار منفی وجود داشته باشد. لذا سنجش همبستگی بین هر یک از سبک ها جهت بررسی روایی سازه و در نهایت قابلیت کاربرد پرسشنامه ترجمه شده در تحقیقات مدیریتی صورت پذیرفته است. در این بررسی همبستگی بین هر یک از سبک ها و سوالات پرسشنامه نیز محاسبه شده است. جهت سنجش پایایی پرسشنامه همسانی درونی سوالات با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه شده است. با توجه به اینکه تحصیلات و سابقه خدمت دو ویژگی مهم جمعیت شناختی به ویژه در سطوح مدیریتی می باشند، رابطه بین سابقه خدمت و تحصیلات مدیران و سبک های عمومی تصمیم گیری آنها جهت پاسخ به این سوال که آیا متغیرهای جمعیت شناختی سابقه خدمت و سطح تحصیلات بر گرایش مدیران به سبک های عمومی تصمیم گیری نقش دارند یا خیر نیز محاسبه شده است.

۲. مروری بر ادبیات تحقیق

۲-۱. تصمیم گیری

زمانی در نیمه سده گذشته، چستر بارنارد از مدیران ارشد صنعت تلفن، عبارت «تصمیم گیری» را از ادبیات بخش دولتی به دنیای کسب و کار آورد، این اصطلاح رفته رفته جانشین عبارت های کم عمق تری هم چون «تخصیص منابع» و «سیاست گذاری» شد [۲]. 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 [۳]. بنابراین تصمیم گیری هسته مرکزی برنامه ریزی را تشکیل می دهد. یک برنامه نمی تواند وجود داشته باشد مگر اینکه تصمیم ایجاد شده باشد [۱۵]. مدیران همواره در انجام تمامی وظایف خود با شرایطی مواجه می شوند که لزوم اتخاذ تصمیم از جانب آنها را می طلبد. همین امر نفوذ و جایگاه بسیار مهم وظیفه تصمیم گیری را در تمامی وظایف مدیران و فرآیندهای سازمانی نیز نشان می دهد.

تصمیمات پاسخ‌های ما به پدیده‌ها و وقایع محیطی می‌باشند و از سه جنبه تشکیل شده‌اند [۷]:

۱. می‌بایست بیش از یک راهکار به منظور پاسخگویی به پدیده مورد نظر وجود داشته باشد. به عبارتی چنانچه فقط یک راهکار برای حل یک مساله و یا بهره‌گیری از یک فرصت وجود داشته باشد، تصمیم‌گیری معنایی نخواهد داشت.
۲. تصمیم‌گیران پیش‌بینی‌های خود را از وقایع آینده بر پایه یکسری احتمالات و با یک درجه اطمینان خاص ایجاد می‌کنند.
۳. پیامدهای ناشی از هر راهکار می‌بایست در قالب میزان تحقق ارزش‌های شخصی و اهداف، مورد ارزیابی قرار گیرند.

۲-۲. سبک تصمیم‌گیری

سبک تصمیم‌گیری افراد بیانگر الگوی عادت‌ی است که آنها در هنگام تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌دهند. به عبارت دیگر سبک تصمیم‌گیری هر فرد رویکرد شخصیتی او در درک و واکنش به وظیفه تصمیم‌گیری خود است [۱۴]. در نتیجه علاوه بر عوامل سازمانی و محیطی اثر گذار بر سبک تصمیم‌گیری مدیران، تفاوت ویژگی‌های شخصیتی نیز باعث می‌شود که مدیران نسبت به موقعیت‌های تصمیم‌گیری به نحو متفاوت رفتار کنند و در نتیجه سبک تصمیم‌گیری آنها با یکدیگر متفاوت باشد.

پنج سبک تصمیم‌گیری زیر توسط اسکات و بروس به عنوان سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری ارائه شده‌اند:

- **سبک تصمیم‌گیری عقلایی:** این سبک بیانگر تمایل تصمیم‌گیرنده به شناسایی تمامی راهکارهای ممکن، ارزیابی نتایج هر راهکار از تمامی جنبه‌های مختلف و در نهایت انتخاب راهکار بهینه و مطلوب توسط تصمیم‌گیرنده در هنگام مواجهه با شرایط تصمیم‌گیری می‌باشد [۷]. به عبارتی در این سبک تصمیم‌گیری مساله رخ داده بطور دقیق قابل تعریف بوده و فرد تصمیم‌گیرنده از یک فرایند ثابت و کاملاً مشخص جهت انتخاب و اجراء بهترین راه‌حل و دستیابی به اهداف پیروی می‌کند [۴]. افرادی که از سبک عقلایی برخوردارند تصمیمات خود را بر اساس جستجو و تجزیه و تحلیل کامل و همه‌جانبه تمامی اطلاعات موجود هم از منابع درونی و هم از منابع بیرونی قرار می‌دهند [۱۱].

- **سبک تصمیم گیری شهودی:** تصمیم گیری شهودی فرآیندی ناخود آگاه است که در سایه تجربه های استنتاج شده به دست می آید [۱]. 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 [۱۰]. 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 زمانیکه 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 [۱۲]:

۱. پاسخ های ذاتی / فطری: پاسخ های ذاتی از ضمیر ناخود آگاه 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 [۹]. 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 تصمیم‌گیری آنی:** سبک تصمیم‌گیری آنی بیانگر احساس اضطراب تصمیم‌گیرنده و تمایل وی به اخذ تصمیم نهایی در کوتاه‌ترین و سریع‌ترین زمان ممکن است [۱۴]. به عبارت دیگر مدیرانی که از سبک تصمیم‌گیری آنی برخوردارند در هنگام مواجه شدن با موقعیت تصمیم‌گیری بلافاصله و بی‌درنگ تصمیم اصلی خود را اتخاذ می‌کنند.

- **سبک تصمیم‌گیری اجتنابی:** افرادی که از سبک تصمیم‌گیری اجتنابی برخوردارند در هنگام مواجه با مساله (مشکل یا فرصت) تا آنجا که امکان‌پذیر باشد تصمیم‌گیری را به تعویق انداخته و از هرگونه واکنش نسبت به مساله رخ داده طفره می‌روند [۹]. بنابراین سبک تصمیم‌گیری اجتنابی را می‌توان تلاش و تمایل فرد تصمیم‌گیرنده به اجتناب از اتخاذ هرگونه تصمیم و تا حد امکان دوری از موقعیت‌های تصمیم‌گیری تعریف نمود [۱۴].

اسپایسر و اسمیت در بررسی پنج سبک تصمیم‌گیری مورد نظر در بین دو گروه ۲۰۰ نفری از دانشجویان رشته بازرگانی در یکی از دانشگاه‌های انگلستان، در گروه اول بین سبک عقلایی و هر یک از سبک‌های تصمیم‌گیری شهودی، آنی و اجتنابی رابطه معنادار منفی، بین سبک تصمیم‌گیری شهودی و آنی و بین سبک تصمیم‌گیری وابستگی و اجتنابی رابطه معنادار مثبت به دست آوردند، در گروه دوم نیز روابط بین سبک‌های تصمیم‌گیری همانند گروه اول به دست آمد، علاوه بر آن در گروه دوم وجود همبستگی معنادار مثبت بین دو سبک اجتنابی و آنی نیز تایید شد [۹]. ثانیه‌م در تحقیق خود در زمینه سبک تصمیم‌گیری ۲۰۶ نفر از افسران ارتش کشور سوئد بر اساس سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری، بین سبک تصمیم‌گیری عقلایی و هر یک از سبک‌های شهودی، اجتنابی و آنی افراد مورد مطالعه رابطه معنادار معکوس، بین سبک تصمیم‌گیری شهودی و آنی و بین سبک تصمیم‌گیری وابستگی و اجتنابی رابطه معنادار مثبت به دست آورد [۱۴].

روش‌شناسی

با توجه به اینکه در این تحقیق به بررسی رابطه بین هر یک از سبک‌های تصمیم‌گیری عقلایی، شهودی، وابستگی، آنی و اجتنابی مدیران نمونه آماری مورد نظر پرداخته شده است، لذا مطالعه حاضر یک تحقیق پیمایشی است که در آن با انتخاب نمونه آماری و از

طریق روش همبستگی سوال اصلی تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است و می توان آن را در گروه تحقیقات کاربردی به شمار آورد.

نمونه آماری، ابزار سنجش، فنون آماری

جامعه آماری تحقیق حاضر کلیه مدیران شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی به تعداد ۷۰ نفر می باشند که از این تعداد افراد جامعه آماری با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ۵۵ نفر از مدیران شرکت به عنوان نمونه آماری انتخاب شده اند.

پرسشنامه سبک های عمومی تصمیم گیری مشتمل بر ۲۵ سوال می باشد. به منظور سنجش هر یک از سبک های تصمیم گیری در این پرسشنامه ۵ سوال اختصاص داده شده است و برای پاسخگویی به هر یک از سوالات نیز طیف لیکرت مورد استفاده قرار گرفته است. با توجه به دریافت اصل پرسشنامه سبک های عمومی تصمیم گیری و ترجمه آن، در ابتدا روایی محتوایی پرسشنامه ترجمه شده با نظر اساتید مورد بررسی قرار گرفته و تایید شد. جهت سنجش روایی سازه نیز همبستگی بین سبک های تصمیم گیری و همچنین همبستگی بین نمرات هر یک از سوالات پرسشنامه و نمرات مربوط به هر سبک مورد بررسی قرار گرفته است. جهت سنجش پایایی پرسشنامه نیز آلفای کرونباخ آن محاسبه شد. آلفای کرونباخ ۰/۷۱ نشان دهنده این است که پرسشنامه سبک تصمیم گیری از پایایی مورد قبولی برخوردار است.

به منظور انتخاب آزمون همبستگی مناسب نیز ابتدا با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنف نرمال بودن توزیع داده های مربوط به هر یک از سبک های تصمیم گیری مورد بررسی قرار گرفته است. جهت بررسی رابطه بین سابقه خدمت مدیران و سبک های عمومی تصمیم گیری در بین آنها نیز آزمون همبستگی پیرسون مورد استفاده قرار گرفته است. آزمون کای-دو نیز به منظور بررسی رابطه بین سطح تحصیلات مدیران و برخورداری یا عدم برخورداری آنها از هر سبک عمومی تصمیم گیری مورد استفاده قرار گرفته است.

یافته های تحقیق

نگاره شماره ۱ نتایج حاصل از آزمون نرمال بودن توزیع نمرات هر یک از سبک های تصمیم گیری را نشان می دهد.

نگاره ۱. نتایج حاصل از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف متغیرهای تحقیق

متغیرها	آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف		
	حجم نمونه	مقدار z	سطح معنی داری
سبک عقلایی	55	.976	.296
سبک شهودی	55	.833	.492
سبک وابستگی	55	.795	.551
سبک آنی	55	.938	.343
سبک اجتنابی	55	.888	.41

با توجه به نگاره شماره ۱ سطح معنی داری به دست آمده در آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف تمامی سبک‌های تصمیم‌گیری از سطح معنی داری قابل قبول (0.05) بزرگترند، در نتیجه نمرات کلیه سبک‌ها در این بررسی از توزیع نرمال پیروی می‌کنند و از آنجاییکه مقیاس متغیرها نیز کمی می‌باشد، آزمون همبستگی پیرسون به منظور بررسی رابطه بین سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران و در نهایت بررسی روایی سازه پرسشنامه GDMS انتخاب شده است.

نگاره ۲. آزمون همبستگی پیرسون بین سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران نمونه آماری

سبک تصمیم‌گیری	سبک تصمیم‌گیری	سبک تصمیم‌گیری	سبک تصمیم‌گیری	سبک تصمیم‌گیری	سبک تصمیم‌گیری			
سبک تصمیم‌گیری	سبک عقلایی	سبک شهودی	سبک وابستگی	سبک آنی	سبک اجتنابی			
سبک تصمیم‌گیری عقلایی	Sig	.011	Sig	.59	Sig	.098	Sig	.045
	r	-.341*	r	.256	r	-.226	r	.272*
سبک تصمیم‌گیری شهودی			Sig	.38	Sig	.013	Sig	.611
			r	-.121	r	.333*	r	-.07
سبک تصمیم‌گیری وابستگی				Sig	.604	Sig	.002	
				r	.072	r	.406**	
سبک تصمیم‌گیری آنی					Sig	.029		
					r	.295*		
سبک تصمیم‌گیری اجتنابی								

* $\rho < .05$; ** $\rho < .01$; n = 55

نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون جهت پاسخگویی به این سوال که آیا بین هر یک از سبک های عمومی تصمیم گیری در مدیران مورد مطالعه رابطه معنا دار وجود دارد یا خیر، در نگاره شماره ۲ مشهود است. همانگونه که مشاهده می شود سطح معنی داری آزمون همبستگی پیرسون بین سبک تصمیم گیری عقلایی و هر یک از سبک های تصمیم گیری شهودی (0.011) و اجتنابی (0.045) محاسبه شده است که این اعداد از سطح معنی داری قابل قبول (0.05) کوچکترند. بر این اساس می توان گفت بین سبک های تصمیم گیری عقلایی و شهودی مدیران مورد مطالعه رابطه معنی دار معکوس و بین سبک های تصمیم گیری عقلایی و اجتنابی مدیران در این بررسی رابطه معنی دار مستقیم وجود دارد. همچنین سطح معنی داری آزمون همبستگی بین سبک تصمیم گیری شهودی و آنی (0.013) و بین سبک تصمیم گیری اجتنابی و هر یک از سبک های تصمیم گیری وابستگی (0.002) و آنی (0.029) از سطح معنی داری قابل قبول کوچکتر است. در نتیجه بین سبک تصمیم گیری شهودی و آنی مدیران رابطه معنی دار مستقیم و بین سبک تصمیم گیری اجتنابی و هر یک از سبک های وابستگی و آنی نیز رابطه معنی دار مستقیم وجود دارد.

نگاره ۳. آزمون همبستگی پیرسون بین سابقه خدمت و سبک های عمومی تصمیم گیری مدیران

Sig	r	فرضیات
.106	.22	H ₁ : بین سابقه خدمت و سبک تصمیم گیری عقلایی مدیران رابطه معنی دار وجود دارد
.429	-.109	H ₂ : بین سابقه خدمت و سبک تصمیم گیری شهودی مدیران رابطه معنی دار وجود دارد
.139	.202	H ₃ : بین سابقه خدمت و سبک تصمیم گیری وابستگی مدیران رابطه معنی دار وجود دارد
.833	-.029	H ₄ : بین سابقه خدمت و سبک تصمیم گیری آنی مدیران رابطه معنی دار وجود دارد
.138	.203	H ₅ : بین سابقه خدمت و سبک تصمیم گیری اجتنابی مدیران رابطه معنی دار وجود دارد

با توجه به نگاره شماره ۳ از آنجاییکه سطح معنی داری به دست آمده از آزمون همبستگی پیرسون بین سابقه خدمت و نمرات مربوط به هر یک از سبک های عمومی تصمیم گیری مدیران مورد مطالعه از سطح معنی داری قابل قبول (0.05) بزرگتر است، لذا چنین نتیجه گیری می شود که بین سابقه خدمت (سنوات خدمت) و هر یک از سبک های تصمیم گیری عقلایی، شهودی، وابستگی، آنی و اجتنابی مدیران رابطه معنی دار وجود ندارد.

جهت بررسی رابطه بین سطح تحصیلات مدیران و سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری آزمون کای-دو بین سطوح تحصیلات مدیران (لیسانس و کمتر از آن - فوق لیسانس و بیشتر از آن) و برخورداری یا عدم برخورداری مدیران از هر سبک تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار گرفته است. نتایج حاصل از این بررسی در نگاره شماره ۴ مشهود است.

نگاره ۴. آزمون مربع کای-دو بین سطح تحصیلات و سبک تصمیم‌گیری مدیران

Sig	χ^2	فرضیات
.824	.049	H ₁ : بین سطح تحصیلات و سبک تصمیم‌گیری عقلایی مدیران رابطه معنی‌دار وجود دارد
.66	.194	H ₂ : بین سطح تحصیلات و سبک تصمیم‌گیری شهودی مدیران رابطه معنی‌دار وجود دارد
.437	.604	H ₃ : بین سطح تحصیلات و سبک تصمیم‌گیری وابستگی مدیران رابطه معنی‌دار وجود دارد
.269	1.222	H ₄ : بین سطح تحصیلات و سبک تصمیم‌گیری آنی مدیران رابطه معنی‌دار وجود دارد
.58	.306	H ₅ : بین سطح تحصیلات و سبک تصمیم‌گیری اجتنابی مدیران رابطه معنی‌دار وجود دارد

با توجه به نتایج نگاره شماره ۴، سطح معنی‌داری آزمون کای-دو بین سطح تحصیلات و هر یک از سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران نمونه آماری، از سطح معنی‌داری قابل قبول (0.05) بزرگتر است. در نتیجه بین سطح تحصیلات و سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران در این بررسی رابطه معنی‌دار به دست نیامد.

بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق تجربی پیرامون تفاوت‌های فردی موثر بر سبک تصمیم‌گیری افراد منوط به وجود یک ابزار سنجش معتبر می‌باشد. پرسشنامه سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری (GDMS) را می‌توان یکی از ابزارهای معتبر در این زمینه بشمار آورد. با توجه به اینکه سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری تاکنون در تحقیقات مدیریتی در کشور مورد بررسی قرار نگرفته‌اند، با تایید روایی و پایایی پرسشنامه GDMS می‌توان آن را به عنوان یک ابزار معتبر سنجش سبک‌های تصمیم‌گیری با توجه به ویژگیهای فردی در تحقیقات مدیریتی به شمار آورد.

اولین یافته تحقیق یعنی وجود رابطه معنادار معکوس بین سبک تصمیم‌گیری عقلایی و سبک تصمیم‌گیری شهودی مدیران با نتایج تحقیق اسپایسر و اسمیت و یافته‌های ثانیه همگرا می‌باشد. در تحقیق حاضر مدیرانی که گرایش کمتری به پیروی از اصول کاملاً بخردانه و رویکرد منطقی محض سبک تصمیم‌گیری عقلایی داشتند بیشتر به پیروی از

احساسات، بینش و تجارب درونی خود تمایل داشتند. چنین مدیرانی در موقعیت های مبهم و در مواقعی که حتی خود مساله اصلی نیز به سادگی قابل شناسایی نیست، به جای اینکه تمام تلاش و وقت خود را در جهت شناسایی همه راهکارهای ممکن بکار گیرند، در حالیکه این امر نوعاً نیز امکانپذیر نمی باشد، با تکیه بر بینش درونی و تجارب گذشته تصمیم خود را اتخاذ می کنند.

در این بررسی رابطه معنادار مثبت بین سبک تصمیم گیری عقلایی و سبک تصمیم گیری اجتنابی به دست آمد که با نتایج تحقیق اسپایسر و اسمیت و یافته های ثانلم از نظر وجود رابطه معنادار همگرا و از نظر جهت رابطه واگرا می باشد. بر اساس این یافته تحقیق حاضر می توان نتیجه گرفت مدیرانی که معتقدند در تمامی موقعیت های تصمیم گیری باید بر اساس یک رویکرد عقلایی محض و به صورت کاملاً منطقی تصمیم گیری نمود، در دنیای کنونی و در شرایط واقعی تصمیم گیری که از پیچیدگی و تغییر و تحولات بسیاری برخوردار بوده و نمی توان بصورت کاملاً بخردانه و با پیروی از یک رویکرد عقلایی محض تصمیم گیری نمود از اتخاذ هرگونه تصمیم خودداری می کنند.

یافته دیگر تحقیق بیانگر رابطه معنادار مثبت بین سبک تصمیم گیری شهودی و سبک تصمیم گیری آنی بوده و همگرایی را با یافته های اسپایسر و اسمیت و همچنین نتیجه مطالعات ثانلم نشان می دهد. با توجه به اینکه فرایند شهود در ذهن انسان بسیار سریع رخ می دهد، لذا مدیرانی که از توان و تمایل بالایی در اعتماد به احساسات و فراست درونی خود برخوردارند، در هنگام تصمیم گیری با آگاهی از شهود و احساسات درونی تمایل دارند که تصمیم خود را به صورت سریع و آنی نیز اتخاذ کنند.

در این بررسی بین سبک تصمیم گیری اجتنابی و سبک تصمیم گیری وابستگی رابطه معنادار مثبت به دست آمد، که با نتایج تحقیق اسپایسر و اسمیت و یافته های ثانلم همگرا می باشد. بر این اساس مدیرانی که در هنگام تصمیم گیری خود را کاملاً وابسته و متکی به نظرات دیگران می دانند و از استقلال کافی جهت اتخاذ تصمیم مناسب برخوردار نیستند، تا آنجا که امکانپذیر باشد هرگونه واکنش و اقدام عملی را در جهت حل مساله به تعویق انداخته و در شرایطی که نسبت به اتخاذ تصمیم و واکنش به مساله رخ داده تحت فشار قرار می گیرند کاملاً وابسته و متکی به نظرات و راهکارهای اطرافیان خود عمل می کنند.

وجود رابطه معنادار مثبت بین سبک تصمیم‌گیری اجتنابی و سبک تصمیم‌گیری آنی نیز در این تحقیق با نتایج تحقیق اسپایسر و اسمیت همگرا و با یافته‌های تحقیق ثانهم و اگر می‌باشد. بر اساس نتایج حاصل از این بررسی مدیرانی که در هنگام بروز هر مساله (فرصت یا تهدید) تمایل داشته تا حد امکان آن را نادیده گرفته و به نوعی از مواجهه با موقعیت‌های تصمیم‌گیری دوری می‌کنند، چنانچه در شرایطی تحت فشار قرار گرفته و ملزم به اتخاذ تصمیم باشند تصمیم خود را به صورت بسیار سریع و فی البداهه اتخاذ می‌کنند.

با توجه به تایید روایی محتوایی پرسشنامه GDMS توسط اساتید و صاحبان فن، نتایج به دست آمده از آزمون همبستگی پیرسون بین سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران مورد مطالعه همبستگی سازه پرسشنامه مذکور را مورد تایید قرار می‌دهد. نتایج حاصل از بررسی رابطه همبستگی بین سوالات پرسشنامه و هر سبک تصمیم‌گیری نیز در راستای بررسی بیشتر روایی سازه در جدول شماره ۵ آمده است. با تایید روایی محتوایی و روایی سازه پرسشنامه ترجمه شده و همچنین پایایی آن با آلفای کرونباخ 0.71، فرم ترجمه شده پرسشنامه سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری می‌تواند به عنوان یکی از ابزارهای مناسب سنجش سبک تصمیم‌گیری در تحقیقاتی که با رویکرد تمرکز بر ویژگی‌های فردی و درونی تصمیم‌گیران انجام می‌شوند مورد استفاده قرار گیرد.

در این بررسی بین دو ویژگی جمعیت شناختی سابقه خدمت و سطح تحصیلات و سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران رابطه معنی‌داری به دست نیامد. نتیجه به دست آمده در این زمینه با نتایج تحقیق اسپایسر و اسمیت همگرا می‌باشد و تاییدی نیز بر دیدگاه اسکات و بروس در ارتباط با ماهیت درون فردی و شخصیتی سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری می‌باشد. به عبارت دیگر در این تحقیق عواملی همچون سابقه خدمت و یا سطح تحصیلات که ماهیتاً درونی نمی‌باشند نقش موثری در تعیین سبک تصمیم‌گیری افراد بر اساس سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری ندارند. بنابراین می‌بایست به دنبال خصوصیات فردی و درونی موثر بر گرایش افراد به هر یک از سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری بود که این امر خود تحقیقات بیشتری را می‌طلبد. مقدار ضریب همبستگی بدست آمده در نگاره شماره ۲ و همچنین همبستگی حاصل از تحلیل رابطه بین مولفه‌های پرسشنامه و هر یک از سبک‌های تصمیم‌گیری در نگاره شماره ۵ بیانگر این است که جهت غنای بیشتر پرسشنامه GDMS برخی از مولفه‌های آن ممکن است نیازمند بررسی‌های بیشتری باشند.

نگاره ۵. مولفه های پرسشنامه سبک های عمومی تصمیم گیری (GDMS)

سبک اجتنابی (A)	سبک آبی (S)	سبک وابستگی (D)	سبک شهودی (I)	سبک عقلایی (R)	توضیحات
-0.116	0.106	-0.037	0.653**	-0.282*	۱. در هنگام تصمیم گیری به بینش فردی (شهود درونی) خود توجه می کنم I
0.068	-0.131	0.569**	0.153	-0.69	۲. به ندرت بدون نظر خواهی از دیگران اقدام تصمیمات را اتخاذ کنم D
0.108	0.149	0.255	0.4**	0.005	۳. گاهی اوقات در هنگام تصمیم گیری اینکه که احساس کنم تصمیم درست است برایم مهمتر است از اینکه حتماً "دلیل منطقی برای درست بودن آن داشته باشم I
0.17	0.01	0.209	-0.232	0.452**	۴. برای اطمینان از اینکه حقایق درستی در اختیار دارم قبل از تصمیم گیری اقدام تمامی منابع اطلاعاتی خود را دوباره بررسی کنم R
0.184	0.166	0.496**	-0.034	0.187	۵. در تصمیم گیری های مهم بر اساس آنچه که دیگران می گویند عمل می کنم D
0.525**	0.379**	0.252	0.184	0.228	۶. از تصمیم گیری ها طفره می روم ، زیرا فکر کردن راجع به آنها مضطربم می کند A
0.114	0.074	0.082	-0.214	0.824**	۷. همه تصمیمات را می توان با یک روش کاملاً منطقی و نظام مند اتخاذ نمود R
0.334*	0.675**	0.086	0.3*	0.283*	۸. در هنگام تصمیم گیری کاری را انجام می دهم که در همان لحظه آبی فکر می کنم درست است S
0.329*	0.748**	0.062	0.293*	0.193	۹. عموماً "به صورت فی البداهه تصمیم گیری می کنم S
0.184	0.002	0.48**	-0.156	0.171	۱۰. زمانیکه با تصمیمات مهم مواجه می شوم دوست دارم کسی را داشته باشم که مرا در مسیر صحیح هدایت کند D.
0.172	0.176	0.131	-0.286*	0.729**	۱۱. تصمیم گیری های اضطراری (فوری) من نیازمند تفکر کاملاً "دقیق است R
0.018	0.382**	-0.37	0.582**	0.028	۱۲. در هنگام تصمیم گیری به احساسات و عکس العمل های درونی خود اعتماد می کنم I
0.071	0.342*	0.163	-0.19	0.533**	۱۳. در هنگام تصمیم گیری می توانم به تنهایی تمامی گزینه های مختلف را شناسایی و بررسی کنم R
0.703**	0.18	0.292*	0.024	0.133	۱۴. از اتخاذ تصمیمات مهم خودداری می کنم مگر اینکه اجباری در این زمینه وجود داشته باشد A
0.171	0.473**	0.006	0.196	0.097	۱۵. اغلب بدون پیش زمینه قبلی تصمیم گیری می کنم S

ادامه نگاره ۵. مولفه‌های پرسشنامه سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری (GDMS)

سوال	سبک عقلانی (R)	سبک شهودی (I)	وابستگی (D)	سبک آتی (S)	اجتنابی (A)
۱۶. در هنگام تصمیم‌گیری بر قوه ادراک درونی خود تکیه می‌کنم I	.083	.588**	.052	.244	-.085
۱۷. عموماً" تصمیماتی را اتخاذ می‌کنم که احساس می‌کنم درست هستند I	.227	.621**	.097	.225	.062
۱۸. اغلب در هنگام تصمیم‌گیری به کمک دیگران نیاز دارم D	.293*	-.18	.653**	.116	.381**
۱۹. تا آنجاییکه امکانپذیر باشد تصمیم‌گیری را به تعویق می‌اندازم A	.229	-.198	.221	.118	.621**
۲۰. اغلب تصمیمات را بدون پیش زمینه قبلی و در همان لحظه مواجه شدن با مشکلات اتخاذ می‌کنم S	.05	.3*	.233	.699**	.246
۲۱. اغلب از اتخاذ تصمیمات مهم طفره می‌روم A	.044	-.044	.311*	.141	.715**
۲۲. احساس می‌کنم بدون حمایت دیگران نمی‌توانم تصمیم‌گیری کنم D	.182	.225	.517**	.101	.327*
۲۳. عموماً" تصمیمات مهم را در آخرین لحظات اتخاذ می‌کنم A	.264	-.147	.275*	.196	.733**
۲۴. در هنگام تصمیم‌گیری سریعاً" تصمیم خود را اتخاذ می‌کنم S	.294*	-.01	-.082	.559**	-.033
۲۵. در شرایط بحرانی و مبهم کاملاً" بر مبنای منطق (بصورت عقلایی) تصمیم‌گیری می‌نمایم R	.862**	-.268*	.309*	.192	.384**

Note: R = Rational , I = Intuitive , D = Dependent , S = Spontaneous , A = Avoidant
 * $\rho < .05$; ** $\rho < .01$

۷. پیشنهادات برای تحقیقات آتی

- با توجه به اینکه در این تحقیق همبستگی داخلی سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مورد بررسی قرار گرفت، پیشنهاد می‌شود روابط بین هر یک از سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری با سایر وظایف مدیران نظیر وظیفه رهبری آنها مورد مطالعه قرار گیرد.
- استراتژی‌ها و راهکارهای موثر در جهت فائق آمدن بر مشکلات و محدودیت‌های هر یک از سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری نیز در تحقیق جداگانه می‌توانند مورد بررسی قرار گیرند.

- سایر تحقیقاتی که در این حوزه می توانند انجام شوند عبارتند از اینکه چگونه سبک های عمومی تصمیم گیری با تقاضاها و اقتضانات وظایف مختلف مدیران و سایر افراد در سازمان در تعاملند و آیا بین سبک های عمومی تصمیم گیری و انواع سبک های شخصیتی و شناختی افراد رابطه ای وجود دارد یا خیر.

منابع

- . رایینز، استیفن. پی، (۱۳۸۵)، " رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه ها و کاربردها"، ترجمه علی پارسائیان، محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ هشتم، صص ۲۲۲-۲۲۰.
- . لیو بوچانان، اندرو اوکانل (۱۳۸۵)، "تاریخچه تصمیم گیری"، ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، نشریه گزیده مدیریت، سال هفتم، شماره ۵۷، تهران، ص ۷.
3. Cervone, H.Frank, "Making Decisions", (2005), International Digital Library Perspectives, Vol 21, No 1, The current issue and full text archive of this journal is available at www.emeraldinsight.com/1065-075X.htm, p 31.
 4. Fulop, Janos, David, Roth, Schweik, Charles, (2006), "What is Mean Decision", Making in the Content of Eco-Informatics, www.google.com, p 204.
 5. Koontz, Harold & Weirich Heinz, (1998), "Management", 9th, ed, MCGraw Hill, p 135.
 6. Loizos Th. Haracleous, (1996), "Rational Decision Making: Myth or Reality?" "Management Development Review, vol 7 , No 4 , p 16.
 7. Oliveira, Arnaldo, (2007), "A Discussion Of Rational And Psychological Decision Making Theories And Models: The Search For a Cultural-Ethical Decision Making Model", Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, Vol 12, No 2, pp 12-13.
 8. Pamela, Chrispin, "Decisions, Decisions", (1996), Journal of Management in Medicine, vol 10, No 6, p 43.
 9. Parker, Andrew M., Wandu Burine de Bruine & Baruch Fichhoff, (2007), "Maximizers versus Satisficers: Decision-Making Styles, Competence and Outcomes", Judgment and Decision Making, vol. 2, no. 6, December 2007, pp 342-344.

10. Patton, John R., (2003), "Intuition in Decisions", *Journal of Management Decision*, p989 , The current issue and full text archive of this journal is available at www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm.
11. Singh, Romila & Greenhous, Jeffry H., (2004), "The Relation Between Career Decision-Making Strategies and Person-Job Fit: A Study of Job Changers", *Journal of Vocational Behavior* (64), p202, Available online at www.sciencedirect.com.
12. Spicer, David P. & Sadler-Smith, Eugene (2005), "An examination of the general decision making style", *Journal of Managerial Psychology*, Vol 20 , No 2 , pp 137-138.
13. Tatum, Charles B., Eberlin, Richard, Kottraba, Crin, Bradberry, Travis, (2003), "Leadership, Decision Making and Organization Justice", *Journal of Management Decision*, p 1007, The current issue and full text of this journal is available at: <http://www.emeraldinsight.com/0025-1747-h.htm>.
14. Thunholm, Peter (2004), "Decision-Making Style: habit, style or both?", *Journal of Personality and Individual Differences*, pp 932-933.
15. Weinz, Heinz, & Koontz, Harold (1993), "Management: A Global Perspective", International Edition, Tenth Edition, New York , p. 199.