

## تأثیر خلاقیت بر بهبود تصمیم‌گیری مدیران "مطالعه موردی"

مهرزاد سرفرازی<sup>۱</sup>

رزیتا سپهرنیا<sup>۲</sup>

دکتر اسماعیل کاوسی<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۸۹/۱۱/۱۰

تاریخ وصول: ۸۹/۷/۲۲

### چکیده

تصمیم‌گیری مدیران بنا بر ضرورت حرفه‌ای و با در نظرگیری موقعیت سازمان در جهت رسیدن به اهداف سازمان کاملاً تعیین‌کننده می‌باشد. خلاقیت یکی از مهارت‌های مدیران دیروز و یکی از ضروریات تصمیم‌گیری مدیران در مدیریت‌های نوین امروزی است. ایجاد هرگونه تغییر در راهبردهای استراتژیک سازمانی نیازمند تفکر خلاق و بروز یادگیری مستمر خلاق می‌باشد. خلاقیت را می‌توان فرایند تکامل بخشیدن به دیدگاه‌های بدیع و تخیلی در موقعیت‌های مختلف تعریف کرد که می‌تواند کشف فرصت‌های تصمیم‌گیری مدیران را به تولید موقعیت‌های متناسب با راهبردهای پیشرونده سازمانی مبدل سازد. هدف پژوهش حاضر کشف اثر رابطه بین خلاقیت و بهبود تصمیم‌گیری مدیران و جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران در سه سطح (ارشد-میانی- عملیاتی) در استانداری‌های استان فارس، کهگیلویه و بویر

<sup>۱</sup>. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین

<sup>۲</sup>. عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

<sup>۳</sup>. عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق

احمد و هرمزگان می‌باشد. ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش پرسشنامه‌ای شامل ۳۰ سؤال است که فرضیه‌های تحقیق را مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار می‌دهد. تمامی جامعه آماری به عنوان حجم نمونه انتخاب گردیده و با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای پرسشنامه بین آن‌ها توزیع شده است. سنجش روایی پرسشنامه و ضریب قابلیت اعتبار ابزار اندازه‌گیری نیز از طریق روش آلفای کرونباخ انجام شده است. پردازش آماری داده‌ها در محیط نرم افزاری SPSS و MINITAB انجام شده و یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، که رابطه معنی داری بین تصمیم‌گیری مدیران و بهبود کارایی کارکنان وجود دارد و اکثریت مدیران استانداردهای فارس، کهگیلویه و بویراحمد و هرمزگان معتقد هستند که باید ابتدا مسائل تجزیه و تحلیل شده و سپس تصمیم‌گیری شوند. از یافته‌های این تحقیق می‌توان نتیجه گرفت با آشنایی مدیران با خطرات مختلف می‌توان ریسک‌پذیری آن‌ها را افزایش داد تا از این طریق بتوان مدیران را در اتخاذ تصمیمات حیاتی‌تری یاری نمود. مدیران باید با تحقیق و بررسی خلاقیت و ابداع را افزایش دهند و از این طریق تصمیمات بهتری اتخاذ کنند آن‌ها می‌دانند که هر چه مدیران خلاق‌تر و ریسک‌پذیرتر باشند تصمیمات بهتر و پویاتری اتخاذ می‌کنند و هر چه خلاق‌تر باشند تصمیم‌گیری آن‌ها سریعتر خواهد بود.

کلمات کلیدی: خلاقیت، خلاقیت در تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری، فرایند تصمیم‌گیری

#### مقدمه

رشد، موفقیت و شکست سازمان‌ها، نتیجه‌ی تصمیمات مدیران آن سازمان‌ها است. در یک سازمان مدیران تصمیم‌گیرنده هستند و کیفیت این تصمیمات، تعیین‌کننده موفقیت سازمان در جهت دستیابی به اهداف سازمانی می‌باشد. اگر چه تصمیمات استراتژیک برای سازمان سرنوشت ساز هستند، اما مدیران می‌بایست در مورد دیگر ابعاد سازمان مانند ساختار، سیستم‌های کنترل، عکس‌العمل به تغییرات محیط و تخصیص منابع انسانی نیز به تصمیم‌گیری پردازند. سازمان بدون وجود مکانیسم تصمیم‌گیری فرو ریخته و به صورت مجموعه‌ای از

افراد که هدف‌های خاص خود را دنبال می‌کنند در می‌آید تصمیم به عنوان یک نقطه شروع، در شناخت فرآیندهای سازمانی از اهمیت حیاتی برخوردار می‌شود. از آنجایی که تصمیم‌گیری جوهره اصلی مدیریت را تشکیل می‌دهد، انجام درست و مؤثر وظایف مدیریت بستگی کامل به آن دارد و فلسفه وجودی مدیریت، پیوندی ناگسستنی با تصمیم‌گیری ایجاد می‌کند. پس بحث تصمیم‌گیری با ارزش و مهم تلقی می‌شود. تخصیص منابع، شبکه ارتباطی، روابط رسمی و غیر رسمی و تحقق اهداف سازمانی به وسیله مکانیزم‌های تصمیم‌گیری کنترل می‌شوند. از این رو تصمیم‌گیری به منزله کلید فهم پیچیدگی‌های سازمان و عملکردهای مدیریت است. سازمان‌های پیچیده و مدرن براساس اندیشه‌های نو بنا شده‌اند و برای ادامه موجودیت روش خود بیش از پیش، خصوصیت جستجو گرانه دارند و بر روش‌های نوین و بدیع تکیه می‌کنند. خلاقیت را میتوان توانایی دیدن چیزها در یک نظر نو و غیر معمولی، دیدن مشکلاتی که هیچ کس دیگر امکان تشخیص موجود بودن آنها را نمی‌داند، و سپس ارائه رهیافت‌های جدید و غیر معمولی و اثر بخش دانست. (پاپالی<sup>۱</sup> ۱۹۸۸)

نقش مدیریت در مجموعه‌هایی که خلاقیت و نوآوری از ضروریات و عامل اصلی است بسیار مهم و حساس است زیرا مدیر می‌تواند توانایی و استعداد خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کند و یا رفتار و عملکرد آنها می‌تواند مانع این امر حیاتی شود. هنر مدیر خلاق عبارت است از: استفاده از خلاقیت دیگران و پیدا کردن ذهن‌های خلاق. مدیر خلاق باید فضایی بیافریند که خودش بتواند خلاق باشد و افراد سازمان را هم نیز برای خلاقیت تحریک کند. (حقایق، ۱۳۸۰: ۲۶)

### بیان مسأله

تصمیمات در جهت تحقق اهداف و با توجه به منابع موجود گرفته می‌شوند تصمیم‌گیری‌ها نوع اهداف و چگونگی تحقق آنها را تعیین می‌کنند بنا براین تصمیم‌گیری مکانیسمی است که کلیه فعالیت‌های سازمان را در بر می‌گیرد و در واقع بر کلیه اعضای سازمان

1. papalia

خواه به صورت انفرادی و خواه به صورت عضوی از گروه اثر می‌گذارد. سازمان بدون وجود مکانیسم تصمیم‌گیری فروریخته و به صورت مجموعه‌ای از افراد که هدف‌های خاص خود را دنبال می‌کنند در می‌آید. (مورهد، گریفن، ۱۳۷۵: ۴۰۹) مدیران بنا بر ضرورت حرفه‌ای تصمیم‌گیرنده هستند و کیفیت این تصمیمات می‌تواند تعیین‌کننده موقعیت سازمان در جهت دستیابی به اهداف سازمان باشد. خلاقیت نیز یکی از ابعاد شناختی فرد است که بر نحوه‌ی تصمیم‌گیری مدیران تأثیر گذار است. در این تحقیق، محقق در پی پاسخگویی به این سؤال اساسی است که آیا خلاقیت بر تصمیم‌گیری مدیران تأثیر گذار است؟ تا از این راه به این نکته پیبرده شود که بهبود تصمیم‌گیری مدیران که از خلاقیت آنان ناشی می‌شود چه تأثیری بر عملکرد سازمان بر جای می‌گذارد؟ همچنین محقق در این پژوهش در پی پاسخ به سؤال‌های دیگری است نظیر آنکه؛ آیا هر چه مدیران خلاق‌تر باشند تصمیمات پویاتری خواهند گرفت؟ آیا بهبود تصمیم‌گیری مدیران که از خلاقیت آنان ناشی می‌شود منجر به بهبود عملکرد سازمان خواهند شد؟ آیا هر چه مدیران ریسک‌پذیرتر باشند تصمیمات حیاتی‌تری اتخاذ می‌نمایند؟ آیا خلاقیت منجر به سرعت در تصمیم‌گیری از سوی مدیران می‌شود؟ آیا تصمیم‌گیری مدیران بر بهبود کارایی کارکنان تأثیر گذار است؟

### ضرورت و اهمیت تحقیق:

تفاوت در سبک‌های تصمیم‌گیری به خلاقیت فردی مدیران بستگی دارد. اثر نوع خلاقیت بر مهارت مدیران از نظر خود مدیر و دیگران و بهره‌برداری از این مهم نقش بسزایی در بهبود تصمیم‌گیری ایفا می‌کند و مدیران می‌توانند از راه آشنایی با نحوه اثرگذاری این ابعاد بر ارتقاء اثر بخشی سازمانی همت گمارند. بنابراین پرداختن به نقش خلاقیت و کشف اثر آن بر بهبود تصمیم‌گیری مدیران از دلایل با اهمیت این تحقیق است و مدیران می‌توانند با کشف تاثیر خلاقیت بر تصمیم‌گیری و اتخاذ تصمیمات حیاتی عملکرد سازمان را بهبود بخشند. از طرفی دیگر دلایلی که بر اهمیت این تحقیق می‌افزاید این نکته می‌باشد که این پژوهش برای

نخستین بار است که در استانداردهای فارس، کهکیلویه و بویر احمد و هرمزگان انجام می‌پذیرد. همچنین از دیگر دلایلی که می‌توان از آن به عنوان اهمیت این پژوهش یاد کرد پرداختن به مقوله تصمیم‌گیری است که خود اهمیت بسزایی در مباحث سازمان و مدیریت دارد. تصمیم‌گیری تا بدانجا اهمیت دارد که هربرت سایمون "مدیریت را مساوی با تصمیم‌گیری" می‌داند.

### چارچوب نظری و ادبیات تحقیق

#### تعریف خلاقیت

خلاقیت یعنی تلاش برای ایجاد یک تغییر هدفدار در توان اجتماعی یا اقتصادی سازمان، به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید، توانایی پرورش یا به وجود آوردن یک انگاره و یا یک محصول جدید است. خلاقیت عبارت است از طی کردن راهی تازه یا پیمودن راه طی شده قبلی به طرز نوین.

#### تعریف خلاقیت از دیدگاه سازمانی

خلاقیت یعنی ارائه فکر و طرحی نوین برای بهبود و ارتقاء کمیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمان مثلاً افزایش بهره‌وری، افزایش تولیدات یا خدمات؛ کاهش هزینه‌ها، تولیدات یا خدمات، کاهش هزینه‌ها، تولیدات یا خدمات از روش بهتر، تولیدات یا خدمات جدیدتر است. روبرت جی استرنبرگ و لیندا اوهارا در بررسی‌های خود شش عامل را در خلاقیت افراد مؤثر دانسته‌اند:

دانش: اطلاعات پایه‌ای در زمینه‌ی محدود و کسب تجربه و تخصص در سالیان متمادی است.

توانایی عقلانی: توانایی اراییه‌ی ایده خلاق از طریق تعریف مجدد و برقراری ارتباطات جدید در مسایل می‌باشد.

سبک فکری: افراد خلاق عموماً در مقابل روش ارائه شده از طرف سازمان و مدیریت ارشد، سبک فکری ابداعی را برمی‌گزینند.

انگیزش: افراد خلاق عموماً برای به فعل درآوردن ایده‌های خود برانگیخته می‌شوند. شخصیت: افراد خلاق عموماً دارای ویژگی‌های شخصیتی مانند مصر بودن، مقاوم بودن در مقابل فشارهای بیرونی و داخلی و نیز مقاوم بودن در مقابل وسوسه هم‌رنگ جماعت شدن هستند.

محیط: افراد خلاق عموماً در داخل محیط‌های حمایتی بیشتر امکان ظهور می‌یابند. این محققان مشخص کردند که عمده‌ترین دلیل عدم کارایی برنامه‌های آموزش خلاقیت، تأکید صرف این برنامه‌ها بر تفکر خلاق به عنوان یکی از شش منبع مؤثر در خلاقیت می‌باشد. در حالیکه سایر عوامل نیز تأثیر بسزایی در موفقیت و شکست برنامه‌های آموزشی خلاقیت ایفاء می‌کنند (استنبرگ و اوهارا، ۱۹۹۷).

جورج اف نلر در کتاب هنر و علم خلاقیت، برای خلاقیت مراحل چهارگانه: آمادگی، نهفتگی، اشراق و اثبات را ذکر کرده است. از این دید، افراد خلاق ابتدا با مسأله یا یک فرصت آشنا شده و سپس از طریق جمع‌آوری اطلاعات با مسأله یا فرصت مورد نظر درگیر می‌شوند. در مرحله بعد افراد خلاق روی مسأله تمرکز می‌کنند، در این مرحله فعالیت ملموسی مشاهده نمی‌شود و فرد سعی در نظم دادن تفکرات، اندیشه‌ها، تجارب و زمینه‌های قبلی خود جهت نیل به یک ایده دارد. درگیری ذهنی عمیق فرد (خودآگاه و ناخودآگاه) و فراهم کردن فرصت (جهت تفکر بر مسأله) منجر به خلق و ظهور ایده‌ی جدید و بدیع می‌شود. در نهایت فرد خلاق در صدد برمی‌آید صلاحیت و پتانسیل ایده خویش را به اثبات برساند. تحقیق در مورد خلاقیت و عناصر تشکیل‌دهنده آن، بیش از یک قرن پیش توسط دانشمندان علوم اجتماعی شروع شد، ولی انگیزه اساسی برای پژوهش بیشتر در سال ۱۹۵۰ توسط گیلفورد ایجاد گردید. گیلفورد خلاقیت را با تفکر واگرا (دست‌یافتن به رهیافت‌های جدید برای حل مسایل) در مقابل تفکر همگرا (دست‌یافتن به پاسخ صحیح) مترادف می‌دانست. خلاقیت را می‌توان توانایی دیدن

چیزها در یک نظر نو و غیرمعمولی، دیدن مشکلاتی که هیچ کس دیگر امکان تشخیص موجود بودن آنها را نمی‌دهد، و سپس ارائه رهیافت‌های جدید، غیرمعمولی و اثربخش دانست. بازرمن خلاقیت را فرایند شناختی از به وجود آمدن یک ایده، مفهوم کالا یا کشفی بدیع می‌داند.

### فرایند خلاقیت

با وجود اهمیتی که برای خلاقیت قائل شده‌اند؛ ولی در عرصه سازمانی تحقیقات زیادی درباره آن به عمل نیاورده‌اند. با این وصف طرح گسترده‌ای از فرایند خلاقیت مورد پذیرش همگانی قرار گرفته است.

آمادگی: اولین مرحله از فرآیند خلاقیت آمادگی است. آمادگی چیزی فراتر از نشستن و منتظر وقوع چیزی ماندن است، آمادگی، فرایندی فعال است که نیازمند کوششی مستمر و پیگیر است.

نهفتگی: دومین مرحله از فرایند خلاقیت نهفتگی است. در این مرحله نوبت تراوش فکر، تفکر و تأمل (اغلب ناخودآگاه) فرا می‌رسد.

بینش: بینش جهشی است که به عنوان نتیجه مراحل آمادگی و نهفتگی تحقق می‌یابد. تحقیق و ممیزی: آخرین مرحله از فرایند خلاقیت تحقیق و ممیزی است. در این مرحله فرد اعتبار بینش ایجاد شده را ممیزی می‌کند.

### اهمیت خلاقیت در سازمان

عبارت است از توانایی تلفیق ایده‌ها و مشاهده پدیده‌ها به شیوه‌ای منحصر به فرد، به طوری که برای افراد عادی آن ایده‌ها و پدیده‌ها غیرمعمول باشد. روانشناسان معمولاً خلاقیت را به عنوان شکلی از حل مشکل تعریف می‌کنند که از خصوصیت‌های آن ارائه راه‌حل‌های بدیع نو و جدید برای مشکلات است. برداشت دیگری خلاقیت را این‌گونه تعریف کرده است. خلاقیت عبارت است از به‌کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم

جدیداست. بنابراین متداول‌ترین تعریفی که از خلاقیت می‌شود عبارتست از «توانایی آفریدن چیزی نو» می‌باشد. در اداره امور سازمان، خلاقیت و نوآوری نقش مهمی ایفا می‌کند. توانایی مدیریت بر منطبق کردن و سازگار نمودن سازمان با شرایط جدید در محیط، به ترتیبی که این شرایط و عوامل به نفع سازمان عمل کنند و نه به ضرر آن، بستگی به توانایی مدیریت، نواندیشی و یافتن راه‌حل‌های جدید و مبتکرانه دارد. در شرایط متغیر و متحول تنها ادامه راه گذشته بر اساس تجربه‌های گذشته، کافی نخواهد بود و دوام و حیات سازمان بر فکر و عقیده تازه و خلاق نیاز خواهد داشت. در واقع، قوه خلاقه موجود در یک سازمان را باید یکی از با ارزش‌ترین سرمایه‌های آن سازمان به شمار آورد. پس به‌طور خلاصه در سازمان، ما نیازمند افکار خلاق فردی و در هر رده سازمانی هستیم تا بتوان به بهبود مستمر در کارها رسید و استفاده از فکر یک شخص به عنوان مدیر بدون در نظر گرفتن افکار خلاق در سازمان، نمی‌تواند کشتی سازمان را در مواجهه با دریای پرتلاطم تهدیدهای محیطی به مقصد برساند.

### خلاقیت در تصمیم‌گیری

خلاقیت یکی از ابعاد مهم رفتار در داخل سازمان است. سازمان‌ها بدون خلاقیت هرگز تغییر نمی‌کنند، و کارکنان آن‌ها به حالت رکود در می‌آیند. خلاقیت را می‌توان فرایند تکامل بخشیدن به دیدگاه‌های بدیع و تخیلی درباره موقعیت‌های مختلف تعریف کرد. رفتارهای خلاق کلیه موارد زیر را شامل می‌شوند:

- ۱- خلق یک محصول یا خدمت جدید.
  - ۲- یافتن کاربرد جدید برای یک محصول و یا خدمت موجود.
  - ۳- حل یک مشکل.
  - ۴- رفع یک مجادله.
- خلاقیت یک فرایند مکانیکی نیست تا بتوان آن را روشن و خاموش کرد. بعضی از انسان‌ها خلاق‌تر از دیگران هستند و هیچ‌کس برای همیشه خلاق باقی نمی‌ماند.



## ماهیت تصمیم‌گیری

هربرت سایمون محققى است که در رابطه با مفهوم و مکانیسم تصمیم‌گیری مطالعات زیادی بعمل آورده است. از نظر او، مدیریت و تصمیم‌گیری دو واژه هم‌معنی و مترادف می‌باشد. علاوه بر سایمون، گروه دیگری از صاحب‌نظران نیز مدیریت و تصمیم‌گیری را یکی و هم‌معنی تعریف کرده‌اند و مدیریت را چیزی جز تصمیم‌گیری ندانسته‌اند و معتقدند که کانون اصلی مدیریت را تصمیم‌گیری تشکیل می‌دهد و انجام وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی و یا کنترل در واقع کاری جز تصمیم‌گیری درباره نحوه و چگونگی انجام این فعالیت‌ها نیست. از نظر این دسته از محققین، اصل مدیریت، تصمیم‌گیری است زیرا مدیر تمامی وظایف خود را بوسیله و توسط تصمیم‌گیری به انجام می‌رساند. استدلال این است که اگر هدف‌گذاری، سیاست‌گذاری، تعیین استراتژی، تعیین قوانین، مقررات و راه‌وروش کار، انتخاب و استخدام نیروی انسانی، تعیین وظایف و مسئولیت‌های مرئوسین و همچنین سرپرستی، کنترل و ارزیابی عملکرد آن‌ها را از جمله وظایف مدیر بشمار آوریم، لازمه همه این‌ها، تصمیم‌گیری است (سعادت، ۱۳۷۲: ۳)

مهارت در تصمیم‌گیری کلید برنامه‌ریزی توفیق‌آمیز در سطوح است. این امر تنها شامل انتخاب یک برنامه کار نیست زیرا قبل از اینکه انتخابی صورت گیرد لاقلاً بایستی سه مرحله شناخت مؤثر مسائل، کشف راه‌حل‌ها و تجزیه و تحلیل موقعیت‌ها انجام شده باشند. (لئونارد کازمایر، ۱۳۷۰: ۹۵) کونتز معتقد است که تصمیم‌گیری، اصل و اساس برنامه‌ریزی را تشکیل می‌دهد زیرا بدیهی است طرح، برنامه، سیاست و خط‌مشی نمی‌توانند وجود داشته باشند مگر اینکه کسی، در جایی، تصمیمی گرفته باشد. کونتز اضافه می‌کند که مدیر معمولاً تصمیم‌گیری را وظیفه اصلی خود بشمار می‌آورد زیرا عملاً مشاهده می‌نماید که باید دائم به فکر این باشد که چه راهی برگزیند، چه کاری را انجام دهد، چه کسی را مأمور مسئول چه کار کند و کار کی، کجا و چگونه انجام گیرد.

کست معتقد است تصمیم‌گیری، در هماهنگی نمودن عملیات در جهت اهداف سازمان نیز نقش مهم دارد و اضافه می‌نماید که دسترسی به اطلاعات صحیح و کافی بخصوص در موقعیت و شرایط پیچیده می‌تواند عاملی بسیار مؤثر در تصمیم‌گیری باشد. به گفته بارنارد تصمیم‌گیری، اصل و اساس وظایف مدیر را تشکیل می‌دهد و مهارت مدیر در تصمیم‌گیری خود را در کارایی وظایف و در کیفیت خدماتی که او ارائه می‌دهد، نمایان می‌سازد.

### اهمیت تصمیم‌گیری

از آنجا که مدیران نه تنها باید تصمیم‌های درست بگیرند، بلکه باید تصمیم‌ها را به هنگام نیاز و به شیوه‌ای هر چه اقتصادی‌تر اتخاذ کنند و از آنجا که اغلب باید به چنین کاری پردازند، فراهم آوردن راهنمایی‌هایی برای بازشناسی اهمیت نسبی تصمیم‌ها سودمند خواهد بود. تصمیم‌های کم اهمیت به تحلیل و پژوهش ژرف نیاز ندارند و آن‌ها را می‌توان آسان و بی‌آنکه برای مسئولیت بنیادی مدیر خطر پدید آورند، به دیگران واگذار کرد. اهمیت یک تصمیم نیز به تراز مسئولیت در سازمان بستگی دارد، از این رو آنچه که ممکن است برای یک رئیس سازمان یا شرکت در عمل بی‌اهمیت بشمار آید، می‌تواند برای یک رئیس قسمت، دارای اهمیتی بزرگ باشند. تصمیمات مدیر می‌تواند رفتار مرئوس را در جهت مطلوب تغییر دهد و آن را عقلایی‌تر نماید که منظور از رفتار عقلایی در اینجا، رفتاری است که با اهداف سازمان مطابقت و هماهنگی بیشتری داشته باشد. فهرست زیر از جمله دلایلی است که در پشتیبانی از این گفته آورده شده است:

- ۱- تصمیمات مدیر، بیانگر اهداف سازمان و منعکس کننده این اهداف است. بنابراین تصمیم‌گیری مدیر به مرئوس کمک می‌کند تا این اهداف را بهتر بفهمد.
- ۲- تصمیمات مدیر، رفتار عقلایی و همچنین معیارهای سنجش رفتار عقلایی را برای مرئوس تعریف و تعیین می‌کند.

۳- تصمیمات مدیر، نوع عملکردی را که از افراد در مشاغل مختلف سازمانی انتظار می‌رود، معین می‌کند.

۴- مدیر است که تصمیم می‌گیرد چه اطلاعاتی با چه کم و کیفی در اختیار مرئوس قرار دهد. مدیر می‌تواند با اطلاعات مفیدی که در اختیار مرئوس قرار می‌دهد دریچه‌هایی را بر روی مرئوس باز کند که او از وجودشان بی‌خبر بوده است. یا با اطلاعاتی که به مرئوس داده می‌شود، او را در موقعیتی قرار داد که بهتر بتواند نتیجه و عواقب ناشی از رفتار و عمل خود را پیش بینی و ارزیابی کند.

۵- در مواردی، رئیس مسائلی را برای مرئوس مطرح و از او می‌خواهد که درباره آن فکر کند. تصمیم‌بگیرد، و مثلاً تا آخر ماه، نتیجه را به او اطلاع دهد. این عمل رئیس باعث می‌شود تا اولاً توجه مرئوس به مسائلی که معین شده است معطوف گردد و ثانیاً تصمیمات در زمانی اتخاذ شوند، که رئیس مناسب تشخیص داده است، با پی‌بردن به اهمیتی که تصمیم‌گیری مدیر در هدایت و کنترل رفتار مرئوسین دارد، به اهمیتی که مهارت مدیر در تصمیم‌گیری دارد نیز پی‌می‌بریم. گروهی از محققین معتقدند که مهارت در تصمیم‌گیری، خصیصه‌ای است ذاتی و نه اکتسابی، ولی سایمون معتقد است که اگر چه داشتن خصایص ذاتی از قبیل هوش، شعور و توانایی ایجاد رابطه و تفاهم با سایر انسان‌ها، در ساختن یک مدیر خوب (به معنای یک تصمیم‌گیرنده خوب) مهم است ولی خصائص ذاتی به خودی خود کافی نیست و با کسب دانش و تجربه است که خصائص ذاتی و خدادادی را می‌توان تبدیل به مهارت در تصمیم‌گیری نمود. ایجاد دوره‌های آموزشی، ایجاد تغییرات ساختاری در سازمان به نحوی که افراد سطوح مختلف سازمانی در موقعیت تصمیم‌گیری قرار بگیرند و تغییر در دید و نگرش مدیران ارشد به نحوی که ایشان تصمیم‌گیری را حق و امتیاز انحصاری خود ندانند و زیردستان را به تصمیم‌گیری، تشویق و در مقام تصمیم‌گیری قرار دهند، از جمله اقداماتی است که می‌توان در این زمینه نمود. با تمام اهمیتی که سازمان‌های بزرگ و صنعتی برای تصمیم‌گیری و بخصوص، تصمیم‌گیری مقتضی و به هنگام قائل می‌شوند، ولی یکی از نکات مهم و جالبی که بارنارد به

آن اشاره می‌نماید این است که تصمیم نگرفتن به همان اندازه اهمیت دارد که تصمیم به تصمیم گرفتن می‌تواند اهمیت داشته باشد. بارنارد معتقد است که تصمیم نگرفتن درباره مسائلی که الان لزومی ندارد، تصمیم نگرفتن موقعی که می‌دانیم نمی‌شود و نمی‌توان تصمیم خوب و مؤثری گرفت، و تصمیم نگرفتن هنگامی که می‌دانیم دیگران بهتر از ما تصمیم می‌گیرند. این‌ها همگی بخشی از هنر ظریف تصمیم‌گیری را تشکیل می‌دهند.

### فرآیند تصمیم‌گیری

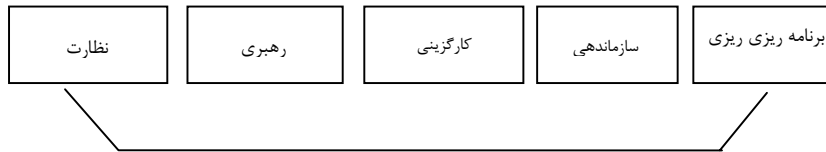
در تعریفی بسیار ساده، تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف. همان‌طور که از این تعریف استفاده می‌شود، کار اصلی تصمیم‌گیرنده دریافت راه‌های ممکن و نتایج ناشی از آن‌ها و انتخاب اصلح از میان آن‌هاست، اگر وی بتواند این انتخاب را به نحو درست و مطلوبی انجام دهد تصمیمات او مؤثر و سازنده خواهند بود. تصمیم‌گیرنده ممکن است با توسل رویکرد دوم به جای تأکید بر انواع مختلف روش سیستماتیک حل مسئله، بر تجربیات قبلی شخص تصمیم‌گیرنده تأکید نماید. تصمیم‌گیرنده در این مورد برای انتخاب از میان راهکارهای در دسترس اساساً از درک ذاتی، قضاوت و تجربه خود استفاده می‌کند. از این نظر، رویکرد توصیفی محدودیت‌هایی دارد که عبارتند از:

- ۱- یادگیری از طریق تجربه، عموماً امری تصادفی است.
- ۲- هیچ تضمینی وجود ندارد که فرد تصمیم‌گیرنده از تجارب گذشته استفاده نماید.
- ۳- آنچه که از طریق تجربه فرا گرفته می‌شود عموماً محدود به سطح تجربه است.
- ۴- شرایط متغیر ممکن است به این معنی باشد که گذشته مبنای خوبی برای آینده نیست. در عوض، رویکرد هنجاری این محدودیت‌ها را ندارد برای اینکه بر استدلالات استقرایی مبتنی است و چارچوب این اصول را بر اساس روش علمی حل مسئله بیان می‌کند.

### فرایند تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری جوهر شغل مدیریت است. وظایف اصلی مدیریت برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، رهبری و نظارت است که انجام هر کدام مستلزم تصمیم‌گیری‌هایی است که مثلاً چه برنامه‌ای اجرا شود، چه هدف‌هایی در نظر گرفته شود. در هیچ جایی به اندازه مرحله برنامه‌ریزی احتیاج به تصمیم‌گیری مؤثر احساس نمی‌شود. همانطور که ملاحظه می‌شود تصمیم‌گیری عملاً فعالیتی است که در کلیه وظایف پنجگانه مدیریت به کار می‌رود که شامل:

- تشخیص مشکل اصلی
- تهیه راه‌های مختلف
- فنون تجزیه تحلیل راه‌ها
- اتخاذ تصمیم



شکل ۱. تصمیم‌گیری

### مراحل تصمیم‌گیری

به طور کلی تصمیم‌گیری را میتوان شامل مراحل ششگانه زیر دانست:

مرحله اول: شامل تشخیص و تعیین مشکل و مسئله‌ای است که در راه تحقق هدف مانع ایجاد کرده است. در این مرحله باید کوشش شود مشکل اصلی و واقعی شناخته شده و به درستی تعریف شود.

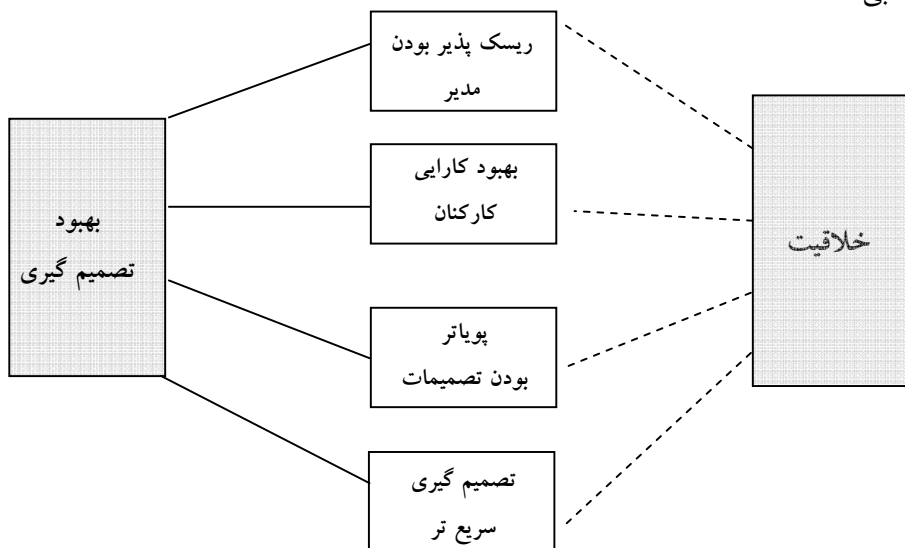
مرحله دوم: یافتن راه‌های ممکن برای رفع مشکل مذکور است. یافتن راه‌ها با توجه به تجربه‌های علمی و عملی مدیر، در تصمیم‌گیری صورت خواهد گرفت.

مرحله سوم: انتخاب معیار برای سنجش و ارزیابی راه حل های ممکن است. برای آن که راه حل ها نسبت به هم مورد سنجش واقع شوند، لازم است آن ها را به وسیله معیارهایی مورد بررسی قرار داد. (هزینه یا معیار سود)

مرحله چهارم: تعیین نتایج حاصل از راه حل های ممکن، و براساس معیارهای انتخاب شده نتایج مثبت یا منفی هر یک از راه حل ها در این مرحله مشخص می شوند.

مرحله پنجم: ارزیابی راه حل ها از طریق بررسی نتایج حاصل از آن ها است. هر راه حل با توجه به نتایجی که از آن نصیب سازمان خواهد شد، با سایر راه حل ها مقایسه و الویت تعیین می شوند.

مرحله نهایی یا شش در فرایند تصمیم گیری: انتخاب یک راه از میان راه های مختلف و ارئه بیانیه تصمیم است. که این مرحله در انتهای مرحله ارزیابی و تعیین اولویت ها، خود بخود تحقق می یابد و راه حلی که بهترین نتیجه و بالاترین درجه اولویت را داشته باشد راه حل انتخابی است.



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

## اهداف تحقیق

### هدف اصلی

کشف اثر رابطه بین خلاقیت و بهبود تصمیم‌گیری مدیران

### اهداف فرعی

کشف اثر رابطه بین خلاقیت و بهبود عملکرد مدیران

کشف اثر رابطه بین تصمیم‌گیری اثر بخش با بهبود کارایی کارکنان

کشف اثر رابطه بین تصمیم‌گیری اثر بخش و بهبود عملکرد سازمان

### فرضیه‌های تحقیق

#### فرضیه اصلی

بین خلاقیت و بهبود تصمیم‌گیری مدیران رابطه معنی داری وجود دارد.

#### فرضیه فرعی

انتظار می‌رود هر چه مدیران ریسک‌پذیرتر باشند تصمیمات حیاتی تری اتخاذ می‌کنند.

بین تصمیم‌گیری مدیران و بهبود کارایی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

بین تصمیم‌گیری مدیران و بهبود کارایی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

به نظر می‌رسد خلاقیت منجر به تصمیم‌گیری سریع‌تر مدیران شود.

## روش تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش توصیفی-پیمایشی از نوع تحقیقات میدانی می‌باشد. تحقیق

پیمایشی یا زمینه‌یابی، جمعیت‌های کوچک و بزرگ را با انتخاب و مطالعه نمونه‌های منتخب

از آن جامعه‌ها برای کشف میزان نسبی شیوع، توزیع و روابط متقابل متغیرهای روان‌شناختی و

جامعه‌شناختی مورد بررسی قرار می‌دهد (کلینجر، فردان، ۱۳۷۶: ۶۵)

### تعیین حجم نمونه و روش اندازه گیری

جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران در سه سطح (ارشد - میانی - عملیاتی) در استانداری های استان فارس، کهگیلویه و بویر احمد و هرمزگان می باشد که کل جامعه آماری ۸۷ نفر به عنوان نمونه در نظر گرفته شده اند که از این میان همگی به پرسشنامه ها پاسخ داده اند.

جدول ۱. تعداد مدیران استانداری فارس

۹	تعداد مدیران ارشد (شامل استاندار و معاونین)
۱۳	تعداد مدیران میانی (شامل مدیران دفاتر و مجریان طرح)
۹	تعداد مدیران عملیاتی (شامل روسای ادارات و روسای گروه ها)

جدول ۲. تعداد مدیران استانداری کهگیلویه و بویر احمد

۸	تعداد مدیران ارشد (شامل استاندار و معاونین)
۱۴	تعداد مدیران میانی (شامل مدیران دفاتر و مجریان طرح)
۶	تعداد مدیران عملیاتی (شامل روسای ادارات و روسای گروه ها)

جدول ۳. تعداد مدیران استانداری هرمزگان

۹	تعداد مدیران ارشد (شامل استاندار و معاونین)
۱۱	تعداد مدیران میانی (شامل مدیران دفاتر و مجریان طرح)
۸	تعداد مدیران عملیاتی (شامل روسای ادارات و روسای گروه ها)



## ابزار سنجش و گردآوری اطلاعات

پرسشنامه یکی از متداولترین شیوه‌های جمع‌آوری اطلاعات شناخته شده است. (دلاور، ۱۳۸۴، ص ۱۲۰) ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش، پرسشنامه‌ی محقق ساخته است. این پرسشنامه شامل ۳۰ سوال می‌باشد که بر مبنای طیف لیکرت طرح ریزی شده است که سوال‌های تحقیق را مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار می‌دهد، در ابتدا شخص پاسخگو می‌باید به سوال‌های عمومی نظیر جنسیت، سن، آخرین مدرک تحصیلی و شغل پاسخ دهد و در نهایت سوال‌های تخصصی مطرح شده اند.

## نتایج و یافته‌های پژوهش

سؤال اصلی تحقیق: بین خلاقیت و بهبود تصمیم‌گیری مدیران رابطه معنی‌داری وجود

دارد.

تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به سؤال اصلی تحقیق نشان داد که متوسط نمره تاثیر خلاقیت بر بهبود تصمیم‌گیری مدیران ۱/۲۱ با انحراف معیار ۰/۴۸۳ بوده است با توجه به اینکه  $t$  مشاهده شده در سطح  $P < 01$  و  $(P = 0/000)$  معنی دار بوده است بنابراین این کارکنان عقیده دارند که رابطه معنی‌داری بین خلاقیت و تاثیر آن بر بهبود تصمیم‌گیری مدیران وجود دارد. تجزیه و تحلیل شاخص‌های مربوط به تاثیر خلاقیت بر بهبود تصمیم‌گیری مدیران نشان داد که بیشترین تاثیر خلاقیت بر بهبود تصمیم‌گیری مدیران مربوط به سؤال نهم ( فکر غالباً برای حل مسائل و مشکلاتم تلاش زیادی به عمل می‌آورم و نمی‌توانم به راحتی از آنها بگذرم.) با ۹۶/۶ بوده است. به عبارت دیگر اکثریت کارکنان استانداری‌های فارس، کهگیلویه و بویراحمد و هرمزگان معتقد هستند که برای حل مسائل و مشکلات تلاش زیادی می‌کنند و نمی‌توانند به راحتی از آنها بگذرند. مقایسه نظرات پاسخ‌دهندگان با توجه به سن آنها نشان داد که بین گروه‌های سنی مختلف در خصوص تاثیر خلاقیت بر بهبود تصمیم‌گیری مدیران تفاوتی وجود ندارد. ( $P = 0.123$ )

مقایسه نظرات پاسخ دهندگان با توجه به مدرک تحصیلی آنها نشان داد که بین افراد با مدارک تحصیلی مختلف در خصوص تاثیر خلاقیت بر بهبود تصمیم گیری مدیران تفاوتی وجود ندارد ( $P=0.087$ ).

مقایسه نظرات پاسخ دهندگان با توجه به سابقه کاری آنها نشان داد که بین افراد با سابقه کاری مختلف در خصوص تاثیر خلاقیت بر بهبود تصمیم گیری مدیران تفاوتی وجود ندارد ( $P=0.235$ ).

مقایسه نظرات پاسخ دهندگان زن و مرد نشان داد که بین زن و مرد در خصوص تاثیر خلاقیت بر بهبود تصمیم گیری مدیران تفاوتی وجود ندارد ( $P=0.320$ ).

۲- بررسی سؤال فرعی اول تحقیق: انتظار می رود هر چه مدیران ریسک پذیرتر باشند، تصمیمات حیاتی تری اتخاذ نمایند.

تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به سؤال اول اصلی و فرعی تحقیق نشان داد که متوسط نمره تاثیر ریسک پذیر بودن مدیران بر اتخاذ تصمیمات حیاتی تر  $1/777$  با انحراف معیار  $0/868$  بوده است با توجه به اینکه  $t$  مشاهده شده در سطح  $P < 0.01$  و ( $P=0/000$ ) معنی دار بوده است بنابر این با احتمال  $0/99$  می توان نتیجه گرفت که مدیران ریسک پذیرتر باشند تصمیمات حیاتی تری را اتخاذ می کنند. به عبارت دیگر افزایش مخاطرات در کار و ریسک پذیر بودن مدیران باعث می شود که آنها هنگامی که با خطرات بیش تری روبرو باشند تصمیمات بهتری اتخاذ می کنند. تجزیه و تحلیل شاخص‌های مربوط به تاثیر ریسک‌پذیر بودن مدیران بر اتخاذ تصمیمات حیاتی تر نشان داد که بیشترین تاثیر ریسک‌پذیر بودن مدیران بر اتخاذ تصمیمات حیاتی تر مربوط به سؤال چهاردهم (همیشه دوست دارم مسائل را تجزیه و تحلیل و سپس تصمیم گیری کنم.) با  $88/3$  بوده است. به عبارت دیگر اکثریت کارکنان استانداری‌های فارس، کهگیلویه و بویراحمد و هرمزگان معتقد هستند که باید اول مسائل تجزیه و تحلیل شود و سپس تصمیم گیری شود. از یافته‌های این تحقیق می توان نتیجه گرفت می توان با آشنایی مدیران با

خطرات مختلف ریسک پذیری آن‌ها را افزایش داد تا از این طریق بتوان مدیران را در اتخاذ تصمیمات حیاتی‌تر یاری نمود.

مقایسه نظرات پاسخ‌دهندگان با توجه به سن آن‌ها نشان داد که بین گروه‌های سنی مختلف در خصوص تاثیر ریسک پذیر بودن مدیران بر اتخاذ تصمیمات حیاتی‌تر تفاوتی وجود ندارد. ( $P=0.162$ )

مقایسه نظرات پاسخ‌دهندگان با توجه به مدرک تحصیلی آن‌ها نشان داد که بین افراد با مدرک تحصیلی مختلف در خصوص تاثیر ریسک‌پذیر بودن مدیران بر اتخاذ تصمیمات حیاتی‌تر تفاوتی وجود ندارد ( $P=0.162$ ).

مقایسه نظرات پاسخ‌دهندگان با توجه به سابقه کاری آن‌ها نشان داد که بین افراد با سابقه‌ی کاری مختلف در خصوص تاثیر ریسک پذیر بودن مدیران بر اتخاذ تصمیمات حیاتی‌تر تفاوتی وجود ندارد. ( $P=0.383$ ).

مقایسه نظرات پاسخ‌دهندگان زن و مرد نشان داد که بین زن و مرد در خصوص تاثیر ریسک پذیر بودن مدیران بر اتخاذ تصمیمات حیاتی‌تر تفاوتی وجود ندارد ( $P=0.190$ ).

۳- بررسی سؤال فرعی دوم تحقیق: به نظر می‌رسد هر چه مدیران خلاق‌تر باشند، تصمیمات پویاتری خواهند گرفت.

تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به سؤال دوم و فرعی تحقیق نشان داد که متوسط نمره تاثیر خلاقیت مدیران با تصمیمات پویاتر  $0/88$  با انحراف معیار  $0/166$  بوده است با توجه به اینکه  $t$  مشاهده شده در سطح  $P < 0.01$  و  $(P=0/000)$  معنی دار بوده است بنابراین با احتمال  $0/99$  می‌توان نتیجه گرفت که هر چه مدیران خلاق‌تر باشند تصمیمات پویاتری اتخاذ می‌کنند. تجزیه و تحلیل شاخص‌های مربوط به تاثیر خلاقیت مدیران با تصمیمات پویاتر نشان داد که بیشترین تاثیر خلاقیت مدیران با تصمیمات پویاتر مربوط به سؤال نوزدهم (احساس می‌کنم ارائه ایده‌های جدید به بهبود تصمیم‌گیری من کمک می‌کند.) با  $98/9$  بوده است. به عبارت

دیگر اکثریت کارکنان استانداری‌های فارس، کهگیلویه و بویراحمد و هرمزگان معتقد هستند که ارائه ایده‌های جدید به بهبود تصمیم‌گیری آن‌ها کمک می‌کند. از یافته‌های این تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که مدیران باید با تحقیق و بررسی خلاقیت و ابداع را افزایش دهند و از این طریق تصمیمات پویاتری اتخاذ کنند.

مقایسه نظرات پاسخ دهندگان با توجه به سن آن‌ها نشان داد که بین گروه‌های سنی مختلف در خصوص تاثیر خلاقیت مدیران با تصمیمات پویاتر تفاوتی وجود ندارد ( $P=0.232$ ). مقایسه نظرات پاسخ دهندگان با توجه به مدرک تحصیلی آن‌ها نشان داد که بین افراد با مدارک تحصیلی مختلف در خصوص تاثیر خلاقیت مدیران با تصمیمات پویاتر تفاوتی وجود ندارد ( $P=0.474$ ).

مقایسه نظرات پاسخ دهندگان با توجه به سابقه کاری آن‌ها نشان داد که بین افراد با سابقه کاری مختلف در خصوص تاثیر خلاقیت مدیران با تصمیمات پویاتر تفاوت وجود دارد. به عبارت دیگر نظر کارکنان با سابقه مدیریتی مختلف در خصوص تاثیر حجم زیاد کار بر بروز استرس یکسان نیست ( $P=0.287$ ).

مقایسه نظرات پاسخ دهندگان زن و مرد نشان داد که بین زن و مرد در خصوص تاثیر خلاقیت مدیران با تصمیمات پویاتر تفاوتی وجود ندارد ( $P=0.152$ ).

۴- بررسی سؤال فرعی سوم تحقیق: به نظر می‌رسد خلاقیت منجر به تصمیم‌گیری سریع‌تر مدیران شود. تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به سؤال سوم و فرعی تحقیق نشان داد که متوسط نمره تاثیر خلاقیت بر تصمیم‌گیری سریع‌تر  $1/59$  با انحراف معیار  $0/683$  بوده است با توجه به اینکه  $t$  مشاهده شده در سطح  $P < 0.01$  و  $P=0/000$  معنی دار بوده است بنابراین با احتمال  $0/99$  می‌توان نتیجه گرفت که هر چه خلاقیت مدیران بیشتر باشد تصمیمات سریعتری می‌توانند اتخاذ کنند. تجزیه و تحلیل شاخص‌های مربوط به تاثیر خلاقیت بر تصمیم‌گیری سریع‌تر نشان داد که بیشترین تاثیر خلاقیت بر تصمیم‌گیری سریع‌تر مربوط به سؤال بیست و پنجم (قبل از اتخاذ تصمیم مهم دوست دارم نظر افراد زیادی را بدانم.) با  $98/9$  بوده است. به عبارت دیگر اکثریت کارکنان استانداری‌های فارس، کهگیلویه و بویراحمد و هرمزگان معتقد

هستند که قبل از اتخاذ تصمیم باید نظر افراد زیادی را بدانند. از یافته‌های این تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که مدیران باید با تحقیق و بررسی خلاقیت و ابداع را افزایش دهند و از این طریق تصمیمات سریعتری اتخاذ کنند.

مقایسه نظرات پاسخ دهندگان با توجه به سن آن‌ها نشان داد که بین گروه‌های سنی مختلف در خصوص تاثیر خلاقیت بر تصمیم‌گیری سریع‌تر تفاوتی وجود ندارد ( $P=0.271$ ).  
مقایسه نظرات پاسخ دهندگان با توجه به مدرک تحصیلی آن‌ها نشان داد که بین افراد با مدارک تحصیلی مختلف در خصوص تاثیر خلاقیت بر تصمیم‌گیری سریع‌تر تفاوتی وجود ندارد ( $P=0.393$ ).

مقایسه نظرات پاسخ دهندگان با توجه به سابقه کاری آن‌ها نشان داد که بین افراد با سابقه کاری مختلف در خصوص تاثیر خلاقیت بر تصمیم‌گیری سریع‌تر تفاوتی وجود ندارد. ( $P=0.271$ )

مقایسه نظرات پاسخ دهندگان زن و مرد نشان داد که بین زن و مرد در خصوص تاثیر خلاقیت بر تصمیم‌گیری سریع‌تر تفاوتی وجود ندارد ( $P=0.597$ ).

۵- بررسی سوال فرعی چهارم تحقیق: بین تصمیم‌گیری مدیران و بهبود کارایی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به سوال چهارم و فرعی تحقیق نشان داد که متوسط نمره تاثیر تصمیم‌گیری مدیران بر بهبود کارایی کارکنان  $0.798$  با انحراف معیار  $0.371$  بوده است با توجه به اینکه  $t$  مشاهده شده در سطح  $P < 0.01$  و  $P=0/000$  معنی دار بوده است بنابراین با احتمال  $0.99$  می‌توان نتیجه گرفت که رابطه معنی‌داری بین تصمیم‌گیری مدیران و بهبود کارایی کارکنان وجود دارد.

تجزیه و تحلیل شاخص‌های مربوط به تاثیر تصمیم‌گیری مدیران بر بهبود کارایی کارکنان نشان داد که بیشترین تاثیر تصمیم‌گیری مدیران بر بهبود کارایی کارکنان مربوط به سوال سی‌ام (من تصمیم‌گیری مبتنی بر برنامه ریزی را ترجیح می‌دهم) با  $98/9$  بوده است. به عبارت

دیگر اکثریت کارکنان استانداری‌های فارس، کهگیلویه و بویراحمد و هرمزگان تصمیم‌گیری مبتنی بر برنامه ریزی را ترجیح می‌دهند. از یافته‌های این تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که تصمیم‌گیری مدیران باعث بهبود کارایی آن‌ها می‌شود.

مقایسه نظرات پاسخ دهندگان با توجه به سن آن‌ها نشان داد که بین گروه‌های سنی مختلف در خصوص تاثیر تصمیم‌گیری بر بهبود کارایی مدیران تفاوتی وجود ندارد ( $P=0.727$ ).

مقایسه نظرات پاسخ دهندگان با توجه به مدرک آن‌ها نشان داد که بین افراد با مدارک تحصیلی مختلف در خصوص تاثیر تصمیم‌گیری بر بهبود کارایی مدیران تفاوتی وجود ندارد ( $P=0.196$ ).

مقایسه نظرات پاسخ دهندگان با توجه به سابقه کاری آن‌ها نشان داد که بین افراد با سابقه‌ی کاری مختلف در خصوص تاثیر تصمیم‌گیری بر بهبود کارایی مدیران تفاوتی وجود ندارد ( $P=0.444$ ).

مقایسه نظرات پاسخ دهندگان زن و مرد نشان داد که بین زن و مرد در خصوص تاثیر تصمیم‌گیری بر بهبود کارایی مدیران تفاوتی وجود ندارد ( $P=0.508$ ).

#### پیشنهادها بر مبنای یافته‌های تحقیق

باتوجه به موافقت جامعه آماری با تاثیر خلاقیت بر بهبود تصمیم‌گیری مدیران، پیشنهاد می‌شود مدیران با اطلاعات و آمار کامل دست به تحقیق و بررسی بزنند و از نتایج تحقیق شان در تصمیم‌گیری‌هایشان بهره ببرند.

با توجه به موافقت جامعه آماری با تأثیر ریسک‌پذیر بودن مدیران بر اتخاذ تصمیمات حیاتی پیشنهاد می‌شود قبل از هرگونه تصمیمی مدیران بطور کامل به آنالیز محیطی (داخلی و خارجی) اقدام ورزند.

با توجه به موافقت تاثیر خلاقیت بر اتخاذ تصمیمات پویاتر، لذا پیشنهاد می‌شود مدیران متناسب با شرایط متغیر محیطی به ارایه راهکارهای راهبردی اقدام ورزند.

با توجه به موافقت تأثیر خلاقیت بر اتخاذ تصمیم‌گیری سریع‌تر، پیشنهاد می‌شود در همه مواقع به خصوص مواقعی که سازمان با رقبای بیش‌تری روبروست یا زمان برای تصمیم‌گیری محدود است از مدیران خلاق که با توجه به اهداف شرکت دست به تحقیق و بررسی زده‌اند در امر تصمیم‌گیری استفاده نمود تا سریعتر تصمیم‌نهایی اتخاذ گردد.

با توجه به موافقت تأثیر تصمیم‌گیری بر بهبود کارایی کارکنان، پیشنهاد می‌گردد که با نرم افزارهای رایانه‌ای خاص امکان مقایسه تمام برنامه‌ها با یکدیگر برای مدیران ایجاد شود تا از بین این برنامه‌ها بهترین‌ها را که هیچگونه مغایرتی با اهداف سازمان ندارد در تصمیم‌گیری شان به کار ببرند تا از این طریق هزینه‌هایی که صرف امور غیر ضروری می‌شود حذف گردد و با تصمیم‌گیری به هنگام و به جای مدیران، کارایی کارکنان سازمان بالا برده شود.

با توجه به تأثیر خلاقیت، ابداع و نوآوری مدیران بر بهبود تصمیم‌گیری و نهایتاً افزایش کارایی کارکنان، بنابر این پیشنهاد می‌شود به مدیران بعنوان تولیدکنندگان تفکر و نگرش در راستای کارهای اجرایی توجه نمود.

ایجاد خلاقیت و توصیه به بروز آن در سازمان‌ها یک نسخه تجویزی صرف نبوده و عملیاتی‌سازی آن نیازمند یک فرایند نگرشی و تفکری خلاق، در حوزه‌های مدیریت ارشد سازمانی و در نهایت همسویی منابع سازمانی است. در دنیای امروز دیگر همگرایی و دیگ‌های مذاب همگون ساز نگرشی کاربرد خود را از دست داده‌اند و آنچه سازمانی را نسبت به دیگر سازمان‌ها متمایز می‌نماید بهره‌مندی و تکیه بر تمایزات و استفاده بهینه از تفاوت‌های فردی بر گرفته از تفکر خلاق مدیران و کارمندان دانشی سازمان‌های پویا است که می‌توانند سازمانی خلاق، پویا و کارآفرین را در عرصه‌های ملی، فراملی و حتی جهانی متمایز و مطرح سازند.

## منابع و مأخذ

حقایق، سیروس (۱۳۸۰) ویژگی‌های سازمان‌های خلاق و نوآور، ماهنامه تدبیر، اردیبهشت شماره ۱۱۱ تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

دلاور، علی (۱۳۸۴) روش تحقیق در روان شناسی و علوم تربیتی، چاپ هیجدهم، تهران: نشر ویرایش.

سعادت، اسفندیار (۱۳۷۶) مدیریت منابع انسانی، چاپ دوم، تهران: انتشارات سمت.

سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه (۱۳۷۹) روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، چاپ سوم، تهران: انتشارات آگاه.

کرلینجر، فرد، ان (۱۳۷۷) مبانی پژوهش در علوم رفتاری، ترجمه، پاشا شریفی، حسن، نجفی زند، جعفر، چاپ دوم، جلد اول، تهران: انتشارات آوای نور.

#### منابع انگلیسی

- Daft , R.(1991). "management." (2nd,ed) chicang , dryden press.
- Durbin. A.Duane. Rand Clifton.j.(1989). "management and organizational ". U.S.A South –Western publishing Co.PP:92-94.
- Koontz, H & Weihrich , H.(1989.) "management" (9 th ed) New York Mcgrow-Hill Book Co.
- Mintzbergu.H(1991). "Structure in fives: Designing Effective Organizations".
- Blake, Robert. R. and Mouton Jane S.( 1985 .)" The New Managerial Grid" , Houston: publishing.
- Harvey, D.F. and R.Brown. (1988). "Experiential Approach to organization Development" third Edition.
- [Http://fa.wikipedia.org](http://fa.wikipedia.org)
- [www.ieo.Com](http://www.ieo.Com)
- [www.fekreno.org](http://www.fekreno.org)
- [www.mardoman.Com](http://www.mardoman.Com)
- [www.modirestan.mihanblog.com](http://www.modirestan.mihanblog.com)
- [www.tabja.com/persish/darbarema/darbare.htm](http://www.tabja.com/persish/darbarema/darbare.htm)
- [www.ehsani.org/jooti/?qry=arch&code](http://www.ehsani.org/jooti/?qry=arch&code)