

بررسی مشکلات و موانع تصمیم‌گیری ازدیدگاه  
مدیران سازمانهای دولتی استان اصفهان

*Studying the problems and obstacles of decision-making from the viewpoint of managers of  
governmental organizations in Isfahan province*

**Moteza Raei Dehaghi**

Dept. of Industrial Management, Mobarakeh Branch,  
Islamic Azad University, Mobarakeh Isfahan, Iran  
dr\_mraeidehaghi@yahoo.com

**Saeed Landaran**

Dept. of Industrial Management, Mobarakeh Branch,  
Islamic Azad University, Mobarakeh Isfahan, Iran

**Abstract**

The purpose of the present study was to examine obstacles, problems and limitations that managers of governmental organizations in Isfahan province are encountered in making their decisions practically. Two-hundred five (205) persons were randomly selected among managers of governmental organizations in Isfahan province including, governorships, municipalities, governor-generalship, city council and municipality's constituent companies. The tools administered were researcher's self-made questionnaires consisting of demographic questionnaires and questionnaires about problems and obstacles of decision-making and semi-structured interview. For analysis of data descriptive and inferential statistical Indexes were used. Findings indicate that degree of awareness regarding decision-making techniques, managers' level of maturity and readiness, existence of proper and on-time information about decisions, degree of awareness regarding perceptual and behavioral traps and managers' emphasis on individual experiences and knowledge are important factors in optimization of decision-making in managers' view. Non-existence of such factors is regarded as decision-making obstacles. Base on the finding, it can be concluded that there is a positive correlation between optimize organization management and elimination of decision making obstacles.

**Keywords:** decision making, governmental organization, managers, problems and obstacles.

**دکتر مرتضی راعی دهقی**

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد مبارکه، گروه مدیریت صنعتی،  
مبارکه، اصفهان، ایران

**سعید لندران اصفهانی**

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مبارکه، گروه مدیریت  
صنعتی، مبارکه، اصفهان، ایران

**چکیده**

**هدف:** هدف از این تحقیق بررسی موانع، مشکلات و محدودیتهایی بود که مدیران سازمانهای دولتی استان اصفهان در اتخاذ تصمیمات خود عملاً با آن مواجه بودند. **روش:** از بین مدیران سازمانهای دولتی استان اصفهان شامل استانداری، فرمانداریها، شهرداری ها، شورای شهر و شرکت های وابسته به شهرداری تعداد ۲۰۵ نفر بطور تصادفی انتخاب شدند. ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه محقق ساخته جمعیت شناختی و مشکلات و موانع تصمیم‌گیری و مصاحبه نیمه ساختار یافته بوده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها از شاخص های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. **یافته ها:** نتایج نشان داد که از نظر مدیران میزان اطلاع از تکنیک ها و فنون تصمیم‌گیری، میزان بلوغ و آمادگی آنان، وجود اطلاعات صحیح و به هنگام در تصمیمها، میزان اطلاع از دام های ادراکی و رفتاری و تاکید مدیران بر تجربیات و آگاهی های فردی عوامل مهم در بهینه سازی تصمیم‌گیری ها و عدم وجود آن ها جزء موانع تصمیم‌گیری محسوب می گردند. **نتیجه گیری:** از یافته های پژوهش نتیجه‌گیری می شود که بین مدیریت بهینه سازمانها و رفع موانع تصمیم‌گیری همبستگی مثبت وجود داشت.

**واژه های کلیدی:** تصمیم‌گیری، مدیران، سازمانهای دولتی، موانع و مشکلات

## مقدمه

تغییرات و تحولات در جهان امروز به گونه‌ای است که بقاء و تداوم حیات کشورها جز از طریق همگام شدن با این تحولات و گام نهادن در مسیر توسعه اقتصادی میسر نخواهد بود. اکنون در آغاز هزاره سوم میلادی وجود سازمان‌های مناسب در هر جامعه که بتوانند با اثر بخشی و کارایی از عهده و وظایف خود برآیند، از مهم‌ترین وسایل دستیابی به پیشرفت محسوب می‌شوند (شاه حسینی، ۱۳۷۷). سازمان‌ها پیشرفت کرده‌اند و هماهنگی با آن مدیریت سازمان‌ها نیز متحول شده‌اند. از اواسط قرن گذشته تصمیم‌گیری به عنوان قلب سازمان و مدیریت شناخته شده است (سلیمی و فروغی ابری، ۱۳۸۲) تا حدی که صاحب‌نظران ذکر نمودند نظریه‌های عمومی مدیریت باید شامل چنان اصولی باشد که تصمیم‌گیری صحیح را تضمین کند و حتی گاه پا را فراتر گذاشته و مدیریت را معادل تصمیم‌گیری دانسته‌اند.

گریفیث<sup>۲</sup> (۱۹۵۹) معتقد است ساختار سازمانی از طریق ماهیت فرآیندهای تصمیم‌گیری تعیین می‌شود و شأن و مقام هر فرد در سازمان با میزان اعمال کنترل او در فرآیند تصمیم‌گیری ارتباط مستقیم دارد و از طرفی اثر بخشی کار مدیر با شمار تصمیماتی که شخصاً اتخاذ می‌کند، نسبت عکس دارد یعنی مدیر ثمربخش شخصاً تصمیمات کمتری اتخاذ می‌کند، با این حال همین مقدار کم، نفوذ زیاد او را بر سازمان تضمین می‌کند. یعنی شمار تصمیم‌های مدیر چندان مهم نیست. و نفوذ او بستگی به خلق و نظارت فرآیندهایی دارد که از طریق آن تصمیم‌گیری سازمانی را به عمل می‌آورد. همه آنچه گفته شد، سازمان‌ها را به این سمت و سو رهنمون ساخت که برای مدیریت بهتر، نیاز به بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و رفع موانع و مشکلاتی که تصمیم‌گیری مطلوب را مختل می‌سازند، می‌باشد. چون که مدیران هم در فرآیند برنامه‌ریزی و هم در فرآیند نظارت، مجبور به تصمیم‌گیری می‌باشند و در واقع مدیریت هنر تصمیم‌گیری است (سعیدی و پورنبوی، ۱۳۸۹).

اکنون که نظریه‌های مدیریتی و تئوری‌های مربوط به سازمان‌ها به اینجا رسیده‌اند و پیشرفت آنها با پیشرفت جامعه ما گره خورده است و مدیریت در آنها نقشی کلیدی را به عهده دارد و همچنین تصمیم‌گیری در مدیریت نقشی اساسی را ایفا می‌کند، این سوال به نظر می‌رسد که در کشور اسلامی ایران که اکنون در آستانه رشد و پیشرفت است و عزم ملی مردم و دولت بر توسعه و پیشرفت قرار گرفته و برای پیشرفت نیاز به توسعه مناسب سازمان‌ها خصوصاً سازمان‌های دولتی است، برای انجام تصمیم‌گیری‌های مطلوب، مدیران با چه موانع و مشکلاتی روبرو هستند؟ یعنی از نظر مدیران کارآزموده و با تجربه کدام یک از عوامل و موانع می‌توانند باعث گردند مدیران دولتی نتوانند با احتمال بسیار بالا تصمیم‌های مناسب و مطلوب اتخاذ کنند؟ اصولاً شناخت موانع و مشکلات به روش علمی و تحقیق بر اساس نظرات مدیران، می‌تواند منجر به یافتن علل موجود در این زمینه گردد تا در تحقیقات بعدی به مرتفع ساختن آنها به روش علمی و منطقی پرداخته شود. در این میان بررسی مشکلات و موانع ادراکی تصمیم‌گیری از دیدگاه مدیران از اهمیت زیادی برخوردار است.

در زمینه مشکلات و موانع تصمیم‌گیری تحقیقات زیادی انجام گرفته است:

فقهی هنرمند (۱۳۸۱) گزارش کرده است تصمیم‌گیری همواره کاملاً عقلانی و منطقی نیست و عواطف انسانی در آن دخیل‌اند و تصمیم‌هایی که تحت تاثیر نفوذ احساسات گرفته می‌شوند، معتبر نیستند.

<sup>2</sup> - Griffiths.

موسی خانی و منشی زاده نایینی (۱۳۸۴) گزارش کرده‌اند تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده تا حدودی مانع از آزادی عمل فرد می‌شوند، ولی با هدف صرفه‌جویی در وقت یا دادن آزادی عمل بیشتر به مدیران می‌باشند. با دادن آموزش به مدیران کمک می‌شود تا بتوانند مسائلی را به صورت منظم تجزیه و تحلیل کنند و تصمیم‌های منطقی‌تری اتخاذ کنند.

الوانی (۱۳۷۲) ذکر کرده است در به‌کارگیری مدل‌های تصمیم‌گیری، بهتر است مدیران مدل‌هایی را انتخاب کنند که بتوانند سریع‌تر، ساده‌تر و با هزینه‌ای کمتر و دقتی بالاتر به هدف مطلوب دست یابند.

رفیعی (۱۳۷۴) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان «بررسی مشکلات و محدودیت‌های تصمیم‌گیری مدیران سازمان جهاد سازندگی استان اصفهان» ضمن بررسی مدیران موفق و غیرموفق گزارش کرده است مدیران موفق اعتقاد دارند که:

الف) اطلاع‌ناکافی مدیران از تکنیک‌ها و فنون تصمیم‌گیری مانعی مهم برای تصمیم‌گیری مناسب است.

ب) ابلاغ و آگاهی‌ناکافی مدیران مانع مهمی برای تصمیم‌گیری بهینه در آنها می‌باشد.

ج) تاکید زیاد مدیران بر آگاهی و تجربه‌های فردی‌شان، مانع مهمی در تصمیم‌گیری مطلوب آنهاست.

د) آگاهی‌ناکافی مدیران از دام‌های ادراکی و رفتاری باعث می‌شود تصمیم‌های بهینه اتخاذ ننمایند.

ه) اما وجود اطلاعات صحیح را عامل مهمی در افت یا بهبود تصمیم‌ها ذکر نکرده‌اند.

تصمیم‌گیری عمدتاً حول محور پیامدهای ناشی از مشارکت در مساله‌گشایی و اتخاذ تصمیم‌ها دور می‌زند و به عنوان مشارکت فکری و عاطفی فرد در یک موقعیت گروهی به منظور کمک به اهداف گروه و قبول مسئولیت در تحقیق آنها تعریف می‌شود (دیویس<sup>۳</sup>، ۱۹۷۲).

مستحسن و حقانی (۱۳۸۹) هم در پژوهشی با عنوان رابطه بین کاربرد تصمیم‌گیری گروهی با تعهد سازمانی به این یافته‌ها رسیده‌اند که بین میزان استفاده از الگوی تصمیم‌گیری گروهی در زنان و مردان تفاوت معنی‌داری وجود ندارد اما بین تصمیم‌گیری گروهی و ابعاد تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

بدون وجود تصمیم‌گیری مناسب، مدیر سازمان به عنوان یک سکان‌دار نمی‌تواند در تعیین مسیر سازمان بدرستی اقدام نماید و باعث گردد سازمان به مسیرهایی کشیده شود که رو به نابودی گذارد. اکنون در آغاز هزاره سوم، کشور عزیزمان ایران با تکیه بر سازمان‌های خود که مظاهری از رشد و تمدن کشورند، عزم خود را جزم کرده که به توسعه‌ای پایدار دست یابد و بدون تکیه بر اصول صحیح علمی مدیریتی و اصول بهبود تصمیم‌گیری‌های مطلوب نمی‌تواند در این مسیر مهم گام بردارد. تصمیم‌گیری‌های صحیح باعث می‌شود:

- تصمیم‌گیری مدیران باعث رشد و رونق یا ورشکستگی موسسه شود. (دفت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰).

- مدیران به جای اینکه در صدد برآیند تصمیمی کامل و آرمان‌گرایانه بگیرند، اغلب تصمیمی می‌گیرند یا به چیزی تن در می‌دهند که متناسب با هدف‌ها و خواسته‌های افراد مورد نظر باشد. این موضوع که به گفته سایمون راه حل رضایت بخش یا نخستین راه حل رضایت بخش را که می‌یابند، می‌پذیرند خود یکی از موانع و مشکلات تصمیم‌گیری است.

- مدیران در انتخاب سبک رهبری، نیروی انسانی، روش‌های کنترل، طرح سازمانی و تهیه برنامه‌های بلندمدت و استراتژی‌های دستیابی به آنها و برنامه‌های کوتاه‌مدت باید تصمیم‌گیری کنند (گیوریان و ربیعی، ۱۳۸۱).

- تصمیم‌گیری (مشارکتی) در برنامه‌ریزی و سایر فرایندهای مدیریت آثار مثبت دارد. (رضائیان، ۱۳۸۸).

<sup>3</sup> - Davis.

<sup>4</sup>-Daft

• تصمیم‌گیری صحیح باعث افزایش روحیه کارکنان و دربرآوردن انگیزه‌های آنها موثر و در نتیجه باعث افزایش بهره‌وری می‌شود. با توجه به پیشنهادی که برای یک تصمیم‌گیری مطلوب ذکر شد اکنون این نکته به ذهن می‌رسد که برای استفاده بهتر از هزینه‌ها، نیروی انسانی و زمانی که در سازمان‌ها در کشور ایران صرف می‌گردد باید به رفع مشکلات و موانع در این زمینه پرداخت با این هدف، ارزشمندی بالای این تحقیق به خودی خود آشکار می‌شود.

در این پژوهش به بررسی مشکلات، موانع و محدودیت‌هایی ادراکی تصمیم‌گیری از دیدگاه مدیران پرداخته شده است. بنابراین، در تحقیق حاضر تصمیم‌گیری فرایندی است مرکب که شبکه پیچیده‌ای از تصمیمات قبلی را در بر می‌گیرد. ماهیت پیچیده و مرکب آن سبب گردیده که مطالعه تصمیم‌گیری کاری بس دشوار و سرنوشت ساز قلمداد شود. هرچند به ظاهر تصور می‌شود که فقط مدیران راهبردی در آن سهم دارند لکن در عمل، تصمیم‌گیری مسئولیت اصلی همه مدیران به شمار می‌آید. و آن گونه که حال نیز اشاره دارد تصمیمات در انواع متنوعی وجود دارد (هال<sup>۵</sup> ۲۰۰۲). بدین لحاظ، در پس هر تصمیم اساسی تصمیمات متعدد و گسترده‌ای نهفته است که مدیران میانی و عملیاتی به کمک قابلیت‌های انسانی مجموعه‌های تحت امر خود در ساخت و اتخاذ آن سهم بسزایی دارند. تصمیم‌گیری آن گونه که دفت اشاره کرده می‌تواند به مثابه مغز و سلسله اعصاب سازمان در نظر گرفته شود (دفت ۲۰۰۱). این مغز و سلسله اعصاب تحت شرایطی می‌تواند موجب رشد و موفقیت سازمان گردد و برعکس تحت شرایط دیگری اسباب و علل شکست و ناکامی آن را فراهم سازد.

وقتی برای شخص یا موضوعی به خاطر آنچه که انجام داده یا قدر و منزلتی که کسب نموده اعتبار ویژه‌ای قائل می‌شویم؛ در واقع شأن آن را مورد توجه قرار داده ایم. در این مقاله، مراد ما از شأن تصمیم‌گیری عبارت از رویکردی ویژه برای نشان دادن میزان اهمیت و اهمیتی است که از سوی صاحب نظران و مدیران اهل عمل برای حفظ اعتبار مفهوم تصمیم‌گیری (در مقایسه با مفاهیم دیگر مدیریت که از گذشته تاکنون وجود داشته‌اند) اتخاذ گردیده و از این لحاظ می‌توان این مفهوم را شایسته قدر منزلتی ویژه قلمداد نمود.

شأن بی‌بدیل تصمیم‌گیری در مدیریت سبب گردیده که نه تنها به عنوان مبنای شکل‌گیری وظایف و جزء انفکاک ناپذیر مدیریت قلمداد شود بلکه برخی از صاحب نظران برجسته نظریه تصمیم‌گیری نظیر سایمون آن را مترادف با مدیریت تلقی نموده‌اند و فعالیت و رفتار سازمانی را شبکه پیچیده‌ای از فرایندهای تصمیم‌گیری به حساب آورده‌اند (سیمون<sup>۶</sup>، ۱۹۶۰). همچنین برخی دیگر تصمیم‌گیری را به مثابه قلب سازمان و مدیریت پنداشته بر این باورند که همه کارکردهای مدیریت و ابعاد سازمان را می‌توان برحسب فرایندهای تصمیم‌گیری تبیین نمود (گریفیت، ۱۹۵۹). این موارد سبب گردیده تعبیر زیبای نیومن امروزه از مصداق عملی بیشتری برخوردار باشد. به زعم ایشان کیفیت مدیریت تابع کیفیت تصمیم‌گیری است؛ زیرا کیفیت طرحها و برنامه‌ها، اثر بخشی و کارآمدی راهبردها و کیفیت نتایجی که از اعمال آنها به دست می‌آید، همگی تابع کیفیت تصمیماتی است که مدیر اتخاذ می‌کند (نیومن و همکاران، ۱۹۸۷). تصمیم‌گیری فرآیندی است که نه تنها به اتخاذ تصمیم، بلکه به اجرای آن نیز منتهی می‌شود. بر این اساس، تا زمانی که تصمیم به عمل تبدیل نشود، به جز یک سلسله تصورات چیز دیگری به حساب نمی‌آید. پژوهش حاضر با هدف بررسی موانع، مشکلات و محدودیت‌هایی که مدیران در اتخاذ تصمیمات خود عملاً با آن مواجه هستند انجام گرفت. فرضیه‌های تحقیقاتی عبارت بود از اینکه از نظر مدیران میزان اطلاع از تکنیک‌ها و فنون تصمیم‌گیری، میزان بلوغ و آمادگی مدیران، وجود اطلاعات

<sup>۵</sup>-Hall

<sup>۶</sup>-Simon

صحیح و به هنگام در تصمیم‌ها، میزان اطلاع از دام‌های ادراکی و رفتاری و تأکید مدیران بر تجربیات و آگاهی‌های فردی عوامل مهم در بهینه‌سازی تصمیم‌گیری‌ها و عدم وجود آن‌ها جزء موانع تصمیم‌گیری محسوب می‌شوند.

### روش پژوهش

#### جامعه آماری و نمونه

جامعه آماری این تحقیق را کلیه مدیران و معاونت‌های استانداری، فرمانداری‌ها، بخشداری‌ها، و شهرداری‌های استان اصفهان تشکیل داده‌اند که تعداد کل آنها به اضافه اعضاء شورای شهر، و سازمان‌های وابسته به شهرداری‌ها، ۴۴۱ نفر بوده است. در جدول ۱ فراوانی و درصد‌های مربوطه ارائه شده است.

همان‌گونه که در جدول مذکور ملاحظه می‌گردد بالاترین درصد فراوانی متعلق به مورد چهارم (شهرداری‌های سایر شهرهای استان) می‌باشد. در کل بیشتر مدیران در شهرداری‌ها (اصفهان و سایر شهرها) و شرکت‌ها و سازمان‌های وابسته به شهرداری و به شورای شهر مشغول به کار بوده‌اند. استانداری، فرمانداری‌ها و بخش‌داری‌ها در این مورد به ترتیب رتبه‌های بعدی را به خود اختصاص داده‌اند.

جدول ۱: فراوانی و درصد مدیران و معاونین استانداری، شهرداری‌ها، بخش‌داری‌ها و فرمانداری‌های استان اصفهان

نام اداره	تعداد	درصد
۱) استانداری	۴۸	۱۱
۲) شهرداری مرکزی	۴۰	۹
۳) شهرداری مناطق اصفهان	۴۴	۱۰
۴) شهرداری‌های سایر شهرهای استان	۱۸۹	۴۲/۸
۵) بخش‌داری‌های استان	۴۴	۱۰
۶) فرمانداری‌های استان	۴۵	۱۰/۲
۷) سازمان‌های وابسته به شهرداری	۱۵	۳/۴
۸) شرکت‌های وابسته به شهرداری	۵	۱/۱
۹) اعضاء شورای شهر	۱۱	۲/۵
جمع کل	۴۴۱	۱۰۰

### ابزار پژوهش

الف) پرسشنامه: در این پژوهش از دو پرسشنامه که محقق ساخته است استفاده شده که عبارتند از: پرسشنامه ویژگی‌های جمعیت شناختی، شامل پرسش‌هایی درباره سن، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی و سابقه مدیریتی و پرسشنامه بررسی مشکلات و موانع تصمیم‌گیری از دیدگاه مدیران سازمان‌های دولتی. جهت ساخت آنها ابتدا محقق پیشینه تحقیقاتی در این زمینه را بررسی کرد. سپس با نظرخواهی از اساتید صاحب‌نظر مدیریتی و برخی مدیران مجرب در سازمان‌های دولتی پرسشنامه مقدماتی را تهیه نمود. در مرحله بعد محقق با رجوع به حدود بیست نفر از مدیران سازمان‌های دولتی که سابقه کار بالاتر از ۱۰ سال و مدارک تحصیلی کارشناسی و بالاتر داشتند و در دسترس بودند رجوع نموده و در یک اجرای آزمایشی (پیلوت<sup>۷</sup>) ضمن مصاحبه و ارائه سوالات و پرسش چند سوال باز پاسخ، جهت یافتن موانع جدید تصمیم‌گیری (غیر از آنچه در پرسشنامه اولیه ذکر شده بود) سوال‌های اولیه پاسخنامه تحقیق را استخراج نمود. به این ترتیب روایی سازه (ساخته شدن بر اساس اصول و سازه‌های نظری موجود)، روایی محتوایی (تایید، محتوای سوال‌ها از دید صاحب‌نظران) و روایی صوری (شباهت ظاهری گویه‌ها به آنچه هدف محقق بوده است) پرسشنامه بررسی گردید. سپس

<sup>7</sup> - Pilot.

داده‌های حاصل از بیست و یک پرسشنامه اولیه (در مرحله پیلوت) از نظر پایایی نیز بررسی شدند. جهت بررسی پایایی از دو روش استفاده شد. ابتدا با استفاده از آلفای گرونباخ، همسانی درونی آزمون و زیر مقیاس‌های آن محاسبه شدند و در روش دوم با استفاده از روش بازآزمایی<sup>۸</sup>، ضمن اجرای مجدد پرسشنامه بر روی بیست و یک نفر از مدیرانی که قبلاً پرسشنامه را پر کرده بودند. (پس از یک ماه) پایایی زمانی آن را برای کل مقیاس و زیر مقیاس‌های آن محاسبه نمود. ضریب حاصل از محاسبه آلفای گرونباخ (همسانی درونی) پرسشنامه فوق  $\alpha = 0.71$  بدست آمد. ضمن اینکه ضریب پایایی این پرسشنامه با استفاده از روش بازآزمایی ۰/۶۲ محاسبه گردید. این پرسشنامه دارای ۶۲ سؤال است که در مجموع پنج زیرمقیاس را تشکیل می‌دهند.

سوال‌های شماره ۱ تا ۱۱ مربوط به زیرمقیاس «نقش میزان اطلاع مدیران از تکنیک‌ها و فنون تصمیم‌گیری در تصمیم‌گیری مطلوب از دیدگاه مدیران». سوال‌های شماره ۱۲ تا ۲۲ مربوط به زیرمقیاس «نقش میزان بلوغ و آمادگی مدیران تصمیم‌گیرنده در تصمیم‌گیری مطلوب از دیدگاه مدیران». سوال‌های شماره ۲۳ تا ۳۷ مربوط به زیرمقیاس «نقش میزان وجود اطلاعات صحیح و به هنگام در تصمیم‌گیری مطلوب از دیدگاه مدیران». سوال‌های شماره ۳۸ تا ۵۱ مربوط به زیرمقیاس «نقش میزان اطلاع مدیران از دام‌های ادراکی و رفتاری در تصمیم‌گیری مطلوب از دیدگاه مدیران». سوال‌های شماره ۵۲ تا ۶۲ مربوط به زیرمقیاس «نقش میزان تاکید مدیران بر تجربیات و آگاهی‌های فردی در تصمیم‌گیری مطلوب از دیدگاه مدیران».

پاسخ‌ها پنج گزینه‌ای شامل گزینه‌های «بسیار کم»، «کم»، «نظری ندارم»، «زیاد» و «خیلی زیاد» می‌باشند که به ترتیب امتیازهای ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ را به خود اختصاص می‌دهند.

در این مقیاس هرچه امتیاز بالاتر باشد نشان دهنده آن است که از نظر مدیران گزینه‌های موجود در آن زیرمقیاس مانع و مشکل بزرگتر و مهم‌تری برای تصمیم‌گیری مطلوب مدیران سازمان‌های دولتی است. به این ترتیب کمترین امتیاز حاصل از این پرسشنامه ۶۲ و حداکثر ۳۱۰ امتیاز است. در صورت تقسیم امتیازهای هر زیرمقیاس بر تعداد کل سوال‌ها امتیاز حاصل بین عدد ۱ تا ۵ محاسبه خواهد شد.

ب) مصاحبه: در این تحقیق جهت بررسی انطباق نتایج پرسشنامه‌ها با اطلاعاتی کلامی که محقق از آزمودنی‌ها کسب می‌کند، از مصاحبه نیمه ساختار یافته نیز استفاده شده است. در این مصاحبه برای تکمیل نظرسنجی از مدیر سوال‌هایی طراحی شده بود که به طور یکسان به وسیله همکاران محقق که از قبل در این مورد آموزش دیده بودند از مدیران پرسیده می‌شد و نتایج آن کتباً به همراه پرسشنامه ارجاع داده می‌شد تا در استخراج نهایی محقق مطمئن باشد که مدیران پرسشنامه‌ها را با دقت پر کرده‌اند و بین آنچه در پرسشنامه ذکر کرده‌اند و آنچه در مصاحبه ابراز نموده‌اند انطباق دارد. جهت بررسی روی این ابزار در مرحله پیلوت محقق میزان همبستگی نظرات، مصاحبه کنندگان آموزش دیده را بررسی نمود و پس از اطمینان از همبستگی بالای بین نظرات. چند مصاحبه کننده در مورد آزمودنی‌های یکسان از این ابزار استفاده نمود. این ابزار مورد تایید صاحب‌نظران مدیریت قرار گرفت.

### شیوه ی اجرا

جهت جمع آوری داده‌ها، پس از آنکه سازمان‌ها و نهادها مشخص شدند، محقق آدرس و شماره تلفن آنها را از استانداری تهیه نمود و پس از انجام مراحل مقدماتی و تشخیص نام و نام خانوادگی مدیران و معاونان و تماس تلفنی و توجیه مدیران یا مسولان دفتر آنها جهت اجرای مصاحبه و پرسشنامه وقت قبلی گرفت. سپس طبق برنامه زمانی از قبل تعیین شده به ادارات و سازمان‌ها مربوطه مراجعه

<sup>8</sup> - Test- re- test.

شد. پس از جمع آوری پرسشنامه‌ها و استخراج نتایج مصاحبه‌ها و تطبیق آنها با پرسشنامه‌ها (به دلیل عدم تطبیق بین مصاحبه و پرسشنامه) برخی از پرسشنامه‌ها حذف شدند. سپس اطلاعات استخراج شده به کامپیوتر منتقل گردیدند.

### یافته‌ها

نتایج حاصل از پژوهش در سطح آمار توصیفی محاسبه میانگین‌ها، فراوانی و رسم جداول انجام شده است. در سطح استنباطی، از آزمون  $t$  دو و آزمون  $t$  تک گروهی استفاده شده است. جهت محاسبه پایانی از آلفای کرونباخ و ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. از آنجا که برای بررسی هر فرضیه تعداد خاصی از سوال‌های پرسشنامه تحقیق لازم است که مورد بررسی قرار گیرند، ابتدا فراوانی‌های مورد انتظار و مورد مشاهده پاسخ‌ها ارائه شده و پس از آن آزمون  $t$  دو یک متغیری برای هر سوال و کل سوال‌های هر زیر مقیاس ذکر گردیده‌اند. آزمون  $t$  دو می‌تواند تفاوت‌های موجود را نشان دهد اما برای بحث پیرامون یافته‌ها آزمون  $t$  تک نمونه‌ای (مقایسه میانگین یک گروه با عددی ثابت) نیز محاسبه شده است. این آزمون کمک می‌کند با مقایسه میانگین پاسخ‌ها با عدد ثابت (میانگین معمول پاسخ‌ها) بتوان با اطمینان بیشتری بحث نمود. در این تحقیق برای کامل نمودن و رفع محدودیت نتایج  $t$  دو آزمون مذکور به کار برده شده و در تمام موارد یافته‌های دو تحلیل مورد استفاده با یکدیگر همخوان بوده‌اند. کلیه یافته‌ها با استفاده از نرم افزار کامپیوتری SPSS-11.5 محاسبه شده‌اند. حدود سی درصد مدیران در مصاحبه نیز شرکت کردند. ضرایب همبستگی بین نتایج حاصل از مصاحبه و نتایج حاصل از پرسشنامه معادل ۶۸٪ و از نظر آماری معنی دار بوده ( $p < 0/01$ ).

برای بررسی این فرضیه که از نظر مدیران میزان اطلاع مدیر از تکنیک‌ها و فنون تصمیم‌گیری آیا می‌تواند باعث شود تصمیمات اخذ شده بیشتر منتهی به نتیجه مطلوب شود؟ در ابتدا هر سوال از نظر فراوانی پاسخ‌های مختلف به آن و فراوانی مورد انتظار پاسخ‌ها مورد بررسی قرار گرفت و سپس برای هر سوال آزمون  $t$  دو (تک متغیری) انجام شد تا نشان دهد آیا فراوانی‌های مربوط به پاسخ‌های مختلف از نظر آماری معنی دارند یا خیر؟ و پس از آن آزمون  $t$  تک نمونه‌ای) برای مشخص کردن اینکه میانگین کل سوال‌ها از میانگین متوسط بالاتر یا پایین‌تر است، استفاده شد. تعداد سوال‌های مربوط به این فرضیه ی اول ۱۱ سوال و امتیاز پاسخ‌های ذکر شده به ترتیب معادل ۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ می‌باشند. پس از محاسبه امتیاز هر زیر مقیاس، امتیاز محاسبه شده به تعداد سوال‌ها تقسیم می‌گردد. بنابراین میانگین هر زیر مقیاس بین ۱ تا ۵ و میانگین متوسط آن معادل عدد ۳ خواهد بود.

فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار پاسخ‌ها و نتایج تحلیل  $t$  دو تک متغیری و  $t$  تک نمونه‌ای درباره یازده سوال مربوط به فرضیه اول تحقیق نشان داد که بیشترین پاسخ‌ها در سطح «زیاد» هستند و پس از آن معمولاً پاسخ‌های «خیلی زیاد»، «بی‌نظر» و «بسیار کم» و «کم» بیشترین فراوانی را (به ترتیب) به خود اختصاص می‌دهند. نتایج تحلیل  $t$  دو برای همه سوال‌ها نشان می‌دهد که فراوانی پاسخ‌های مختلف از نظر آماری با یکدیگر متفاوت است ( $p < 0/01$ ) اما معلوم نمی‌کند کدام پاسخ‌ها بیشترین فراوانی را دارد (از لحاظ آماری). نتایج تحلیل  $t$  تک نمونه‌ای برای کلیه سوال‌ها نشان می‌دهد که میانگین پاسخ‌های ذکر شده برای همه سوال‌ها بیشتر از میانگین متوسط یعنی عدد ۳ بود.

برای بررسی کلی سوال‌ها نتایج تحلیل  $t$  دو در جدول ۲ و نتایج تحلیل  $t$  تک نمونه‌ای کلی (جهت تحلیل یافته‌های  $t$  دو) در جدول ۳ ارائه شده‌اند.

جدول ۲: نتایج تحلیل خی دوی تک متغیری مقایسه فراوانی پاسخ های مختلف به یازده سوال مربوط فرضیه اول (به طور کلی)

متغیر		کمبود میزان اطلاعات مدیران از تکنیک ها و فنون تصمیم گیری	
فراوانی	مشاهده شده	مورد انتظار	
بسیار کم	۱۳۹	۴۵۱	
کم	۱۲۰	۴۵۱	
پاسخ ها بی نظر	۳۱۱	۴۵۱	
زیاد	۱۱۹۶	۴۵۱	
خیلی زیاد	۴۸۹	۴۵۱	
ضریب خی دو	۱۷۳۶/۰۸		
درجه آزادی	۴		
معنی داری	۰/۰۰۰		

در جدول ۲ ملاحظه می شود که ضریب خی دو معادل ۱۷۳۶/۰۸ است که از نظر آماری معنی دار بوده است ( $p < 0/01$ ). معنی این یافته آن است که به طور معنی داری مدیران پاسخ های متفاوتی به سوال مربوط به نقش میزان اطلاعات مدیران از تکنیک ها و فنون تصمیم گیری داده اند. برای تکمیل یافته و بحث دقیق تر نتایج تحلیل تی تک نمونه ای در جدول ۳ ارائه شده اند.

جدول ۳: نتایج تحلیل t تک نمونه ای مربوط به مقایسه میانگین امتیازهای پاسخ های یازده سوال مربوط به فرضیه اول با عدد ثابت

متغیرها		کمبود میزان اطلاعات مدیران از تکنیک ها و فنون تصمیم گیری	
تعداد	میانگین	عدد ثابت	تفاوت میانگین ها
۲۰۵	۳/۴۴	۳	۰/۴۴
	۷/۴۲		ضریب t
	۲۰۴		درجه آزادی
	۰/۰۰۰		معنی داری

در تکمیل یافته ها در جدول ۳ ملاحظه می شود که تفاوت از نظر آماری معنی دار بوده است ( $p < 0/01, t = 7/42$ ) معنی این یافته آن است که مدیران سازمان های دولتی در سطح «زیاد» و «خیلی زیاد» معتقدند که وجود اطلاعات مدیران از تکنیک ها و فنون تصمیم گیری نقش مهمی در بهبود تصمیم گیری ها و عدم وجود این اطلاعات و تکنیک ها در مدیران مانع مهمی جهت تصمیم گیری بهینه می باشد. بنابراین فرضیه اول مورد تایید قرار می گیرد.

برای بررسی این فرضیه که از نظر مدیران، آیا میزان بلوغ و آمادگی تصمیم گیرنده در میزان کارآیی تصمیم گیری های آنها نقش دارد؟؛ فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار پاسخ ها و نتایج تحلیل خی دوی تک متغیری و t تک نمونه ای درباره یازده سوال مربوط به فرضیه دوم تحقیق نشان داد که پاسخ های «زیاد» و «خیلی زیاد» بیشترین فراوانی ها را به خود اختصاص داده اند و در تمام موارد فراوانی این پاسخ ها بیشتر از فراوانی مورد انتظار بوده است. نتایج تحلیل خی دوی تک متغیری برای هر سوال نیز حاکی از آن است که فراوانی پاسخ های مختلف ارائه شده به این پاسخ ها به طور معنی داری متفاوت است ( $p < 0/01$ ). نتایج تحلیل t تک نمونه ای هم نشان می دهد که بدون استثناء همه سوال ها از میانگین بالاتری نسبت به میانگین متوسط عدد ۳ برخوردار بوده اند ( $p < 0/01$ ). یعنی مدیران در همه موارد ذکر شده در سوال های دوازدهم تا بیست و دوم معتقد بوده اند که این عوامل در تصمیم گیری مدیران از اهمیت بالایی برخوردارند. نتایج تحلیل کلی سوال ها که به طور تکمیلی و همخوان با یافته های فوق می باشند، در جداول ۴ و ۵ ارائه شده اند.



جدول ۴: نتایج تحلیل خی دوی تک متغیری مقایسه فراوانی پاسخ های مختلف به یازده سوال مربوط فرضیه دوم (به طور کلی)

متغیر		کمبود میزان اطلاعات مدیران از تکنیک ها و فنون تصمیم گیری	
فراوانی	مشاهده شده	مورد انتظار	
بسیار کم	۲۲۱	۴۵۱	
کم	۱۰۸	۴۵۱	
بی نظر	۳۶۰	۴۵۱	پاسخ ها
زیاد	۱۰۷۳	۴۵۱	
خیلی زیاد	۵۹۳	۴۵۱	
ضریب خی دو	۱۳۶۱/۵۹		
درجه آزادی	۴		
معنی داری	۰/۰۰۰		

در جدول ۴ ملاحظه می شود که ضریب خی دو معادل ۱۳۶۱/۵۹ و از نظر آماری معنی دار بوده است ( $p < 0/01$ ). معنی این یافته آن است که از نظر فراوانی پاسخ های مختلف، تفاوت معنی داری بین انواع پاسخ ها وجود دارد. هرچند با توجه به بارز بودن فراوانی بالای پاسخهای «خیلی زیاد و زیاد» از نظر ظاهری می توان نتیجه گرفت این تفاوت، مربوط به پاسخهای مذکور است، اما به دلیل محدودیت تحلیل خی دو در بیان صریح این یافته، نتایج تحلیل t تک نمونه ای در جدول ۵ ارائه شده اند.

جدول ۵: نتایج تحلیل t تک نمونه ای مربوط به مقایسه میانگین امتیازهای پاسخ های یازده سوال مربوط به فرضیه دوم با عدد ثابت

متغیرها		کمبود میزان اطلاعات مدیران از تکنیک ها و فنون تصمیم گیری	
تعداد	میانگین	عدد ثابت	تفاوت میانگین ها
۲۰۵	۳/۷۷	۳	۰/۷۷
			ضریب t
			۱۰/۹۵
			درجه آزادی
			۲۰۴
			معنی داری
			۰/۰۰۰

در تکمیل یافته ها در جدول ۵ ملاحظه می شود که تفاوت از نظر آماری معنی داری بوده است ( $p < 0/01, t = 10/95$ ) معنی این یافته و سایر یافته های ارائه شده حاکی از آن است که بطور معنی داری مدیران سازمان های دولتی استان اصفهان معتقدند وجود بلوغ و آمادگی مدیر تصمیم گیرنده نقش مهمی در تصمیم گیری بهینه او دارد. (در سطح «خیلی زیاد» و «زیاد») و عدم بلوغ و آمادگی تصمیم گیرنده (مدیر) مانعی جهت اتخاذ تصمیم های او می باشد. به این ترتیب فرضیه دوم مورد تایید قرار گرفته است. برای بررسی این فرضیه که از نظر مدیران آیا وجود اطلاعات صحیح و به هنگام در دستیابی به تصمیمات درست و قابل قبول نقش دارند؟؛ فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار پاسخ ها و نتایج تحلیل خی دو و t تک نمونه ای درباره هفده سوال مربوط به فرضیه سوم تحقیق نشان داد که مدیران استان به ترتیب بیشترین پاسخ ها را از بین پاسخهای «زیاد» انتخاب کرده اند و پس از آن پاسخهای «خیلی زیاد»، «بسیار کم» و «کم» انتخاب کرده اند. کلیه فراوانی های پاسخهای «زیاد» و بیشتر پاسخهای «خیلی زیاد» (به استثناء سوال بیست ونهم) بالاتر از فراوانی مورد انتظار بوده اند و در مورد پاسخهای «بسیار کم» و «کم» این مورد برعکس است. یعنی فراوانی های مشاهده شده کمتر از فراوانی پاسخهای ارائه شده به سوال های مذکور به طور معنی داری متفاوت است ( $p < 0/01$ ). نتایج تحلیل t

تک نمونه ای نیز حاکی از آن بود که میانگین امتیاز پاسخ های کلیه سوال ها به طور معنی داری از میانگین متوسط یعنی عدد ۳ متفاوت بوده اند ( $p < 0/01$ ). نتایج کلی تحلیل ها در جداول ۶ و ۷ ارائه شده اند.

جدول ۶: نتایج تحلیل خی دوی تک متغیری مقایسه فراوانی پاسخ های مختلف به هفده سوال مربوط فرضیه سوم (به طور کلی)

متغیر		کمبود میزان اطلاعات مدیران از تکنیک ها و فنون تصمیم گیری
فراوانی	مشاهده شده	مورد انتظار
بسیار کم	۳۴۰	۴۵۱
کم	۲۱۹	۴۵۱
پاسخ ها بی نظر	۴۴۵	۴۵۱
زیاد	۱۷۸۴	۴۵۱
خیلی زیاد	۹۰۲	۴۵۱
ضریب خی دو	۲۲۱۴/۹۴	
درجه آزادی	۴	
معنی داری	۰/۰۰۰	

در جدول ۶ ملاحظه می شود که ضریب خی دو معادل ۲۲۱۴/۹۴ و از نظر آماری معنی داری بوده است ( $p < 0/01$ ). معنی این یافته آن است که فراوانی پاسخهای متفاوت ارائه شده سوالات مربوط به فرضیه سوم از نظر آماری به طور معنی داری متفاوت بوده است. هر چند فراوانی های جدول ۶ نشان می دهد این تفاوت مربوط به پاسخ های «زیاد» و «خیلی زیاد» است اما خی دو نمی تواند به صراحت چنین حکمی بدهد. نتایج تکمیلی در جدول ۷ ارائه شده اند.

جدول ۷: نتایج تحلیل t تک نمونه ای مربوط به مقایسه میانگین امتیازهای پاسخ های هفده سوال مربوط به فرضیه سوم با عدد ثابت

متغیرها	کمبود میزان اطلاعات مدیران از تکنیک ها و فنون تصمیم گیری
تعداد	۲۰۵
میانگین	۳/۷۳
عدد ثابت	۳
تفاوت میانگین ها	۰/۷۳
ضریب t	۱۲/۲۸
درجه آزادی	۲۰۴
معنی داری	۰/۰۰۰

در تکمیل یافته ها در جدول ۷ ملاحظه می شود که تفاوت از نظر آماری معنی دار بوده است ( $p < 0/01, t = 12/28$ ) معنی این یافته ها حاکی از آن هستند که به طور معنی داری مدیران سازمان های دولتی استان اصفهان در سطح «خیلی زیاد» و «زیاد» معتقدند که وجود اطلاعات صحیح و به هنگام در دستیابی به تصمیمات درست مدیران نقش مهمی دارد و عدم وجود چنین اطلاعاتی مانعی در تصمیم گیری بهینه ایشان می شود. به این ترتیب فرضیه سوم مورد تایید قرار گرفته است.

برای بررسی این فرضیه که از نظر مدیران آیا میزان اطلاع از دامهای ادراکی و رفتاری در کیفیت تصمیم گیری مدیران سازمان های دولتی موثر است؟؛ فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار پاسخ ها و نتایج تحلیل خی دو و t تک نمونه ای درباره دوازده سوال مربوط به فرضیه چهارم تحقیق نشان داد که مدیران سازمان های دولتی اصفهان، از بین پاسخ های ارائه شده خود، بیشترین پاسخ ها را از پاسخ های «زیاد» انتخاب کرده اند و پس از آن این انتخاب ها به پاسخ های «خیلی زیاد»، «بی نظر»، «کم» و «بسیار کم» اختصاص دارد. به استثنای سوال چهل و دوم، فراوانی پاسخ های «خیلی زیاد» و «زیاد» بیشتر از فراوانی مورد انتظار می باشد و در مورد پاسخ

های «کم» و «بسیار کم» این وضعیت برعکس است (یعنی فراوانی مشاهده شده این پاسخ ها کمتر از فراوانی مورد انتظار است). نتایج تحلیل خی دوی تک متغیری نیز نشان داده است که فراوانی پاسخ های ارائه شده به سوال های مذکور (به طول جداگانه) به طور معنی داری متفاوت است ( $p < 0/01$ ). نتایج تحلیل  $t$  تک نمونه ای نیز حاکی از آن بوده است که میانگین امتیاز پاسخ های کلیه سوال ها به طور معنی داری از میانگین متفاوت بوده اند ( $p < 0/01$ ). در تکمیل این یافته ها، جداول ۸ و ۹ ارائه شده اند.

جدول ۸: نتایج تحلیل خی دوی تک متغیری مقایسه فراوانی پاسخ های مختلف به دوازده سوال مربوط فرضیه چهارم (به طور کلی)

متغیر		کمبود میزان اطلاعات مدیران از تکنیک ها و فنون تصمیم گیری	
فراوانی	مشاهده شده	مورد انتظار	
بسیار کم	۲۱۵	۴۵۱	
کم	۱۶۴	۴۵۱	
بی نظری	۳۱۲	۴۵۱	
زیاد	۱۰۵۲	۴۵۱	
خیلی زیاد	۵۱۲	۴۵۱	
ضریب خی دو	۱۱۵۸/۱۱		
درجه آزادی	۴		
معنی داری	۰/۰۰۰		

در جدول ۸ ملاحظه می شود که ضریب خی دو معادل ۱۱۵۸/۱۱ مربوط به مقایسه فراوانی پاسخ های مختلف از نظر آماری معنی دار بوده است ( $p < 0/01$ ). معنی این یافته آن است که فراوانی پاسخ های متفاوت ارائه شده به سوالات مربوط به فرضیه چهارم از نظر آماری به طور معنی داری متفاوت بوده است. هر چند فراوانی های جدول ۸ از نظر عددی و ظاهری نشان می دهد این تفاوت مربوط به پاسخ های «زیاد» و «خیلی زیاد» است اما آزمون آماری خی دو نمی تواند به صراحت چنین حکمی را بدهد. نتایج تکمیلی در جدول ۹ ارائه شده اند.

جدول ۹: نتایج تحلیل  $t$  تک نمونه ای مربوط به مقایسه میانگین امتیازهای پاسخ های دوازده سوال مربوط به فرضیه چهارم با عدد ثابت

متغیرها	کمبود میزان اطلاعات مدیران از تکنیک ها و فنون تصمیم گیری
تعداد	۲۰۵
میانگین	۳/۶۶
عدد ثابت	۳
تفاوت میانگین ها	۰/۶۶
ضریب $t$	۱۰/۱۰
درجه آزادی	۲۰۴
معنی داری	۰/۰۰۰

در تکمیل یافته ها در جدول ۹ ملاحظه می شود که نتایج تحلیل  $t$  تک نمونه ای این یافته را تایید می کند. ( $p < 0/01, t = 10/10$ ) معنی یافته مذکور حاکی از آن هستند که به طور معنی داری مدیران سازمان های دولتی استان اصفهان در سطح «خیلی زیاد» و «زیاد» معتقدند که عدم اطلاع مدیران از دام های ادراکی و رفتاری تصمیم گیری های آنها را دچار مشکل نموده و مانع کسب تصمیم های بهینه در آنها می گردد و اطلاع آنها از این دام های ادراکی و رفتاری در تصمیم گیری بهینه آنها نقش موثری دارد. به این ترتیب فرضیه چهارم مورد تایید قرار گرفته است.

برای بررسی این فرضیه که از نظر مدیران آیا تاکید مدیران بر تجربیات و آگاهی های فردی در کیفیت تصمیم گیری های آنها موثر است؟ فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار پاسخ ها و نتایج خنثی دو و  $t$  تک متغیری درباره یازده سوال مربوط به فرضیه پنجم تحقیق نشان داد که مدیران سازمان های دولتی استان اصفهان در پاسخ سوالات مربوط به فرضیه پنجم تحقیق بیشترین پاسخهایی را که انتخاب کرده اند، پاسخ های «زیاد» و «خیلی زیاد» و کمترین پاسخهایی را که انتخاب کرده اند، پاسخ های «کم» و «خیلی کم» بوده اند. ضرایب خنثی دو حاکی از آن هستند که به طور معنی داری فراوانی انواع پاسخ های ارائه شده به سوال ها با یکدیگر (به طور جداگانه برای هر سوال) تفاوت داشته اند ( $p < 0/01$ ). ضرایب  $t$  تک نمونه ای نیز بالا بوده و نشان می دهند وقتی تک تک سوال ها در نظر گرفته شوند، میانگین امتیازهای پاسخ های ارائه شده به هر سوال با میانگین متوسط پاسخ ها به طور معنی داری متفاوت بوده اند. از نظر عددی و آماری و تفاوت ها قابل مشاهده اند اما بدلیل محدودیت آزمون خنثی دو در ارائه حکم صریح درباره اینکه کدام پاسخ ها این تفاوت ها را ایجاد کرده اند، یافته های تکمیلی در جداول ۱۰ و ۱۱ ارائه شده اند.

جدول ۱۰: نتایج تحلیل خنثی دوی تک متغیری مقایسه فراوانی پاسخ های مختلف به یازده سوال مربوط فرضیه (به طور کلی)

متغیر		کمبود میزان اطلاعات مدیران از تکنیک ها و فنون تصمیم گیری	
فراوانی	مشاهده شده	مورد انتظار	
بسیار کم	۱۷۶	۴۵۱	
کم	۱۸۴	۴۵۱	
بی نظر	۳۵۰	۴۵۱	پاسخ ها
زیاد	۱۰۵۷	۴۵۱	
خیلی زیاد	۴۷۰	۴۵۱	
ضریب خنثی دو	۱۲۱۲/۵۳		
درجه آزادی	۴		
معنی داری	۰/۰۰۰		

در جدول ۱۰ ملاحظه می شود که ضریب خنثی دو تک متغیری معادل ۱۲۱۲/۵۳ و از نظر آماری معنی دار بوده است ( $p < 0/01$ ). معنی این یافته آن است که از نظر فراوانی پاسخ های مختلف داده شده به سوالات مربوط به فرضیه پنجم تفاوت معنی داری دارند. برای تکمیل یافته های ذکر شده و بدلیل محدودیت آزمون خنثی دو، نتایج ارائه شده در جدول ۱۱ ارائه حکم قطعی درباره یافته های فوق را میسر کرده است.

جدول ۱۱: نتایج تحلیل  $t$  تک نمونه ای مربوط به مقایسه میانگین امتیازهای پاسخ های یازده سوال مربوط به فرضیه پنجم با عدد ثابت

متغیرها		کمبود میزان اطلاعات مدیران از تکنیک ها و فنون تصمیم گیری	
تعداد	میانگین	عدد ثابت	تفاوت میانگین ها
۲۰۵	۳/۶۵	۳	۰/۶۵
		ضریب $t$	۱۰/۰۳
		درجه آزادی	۲۰۴
		معنی داری	۰/۰۰۰

در تکمیل یافته ها در جدول ۱۱ ملاحظه می گردد که نتایج ارائه شده حاکی از آن هستند که بیشتر بودن میانگین محاسبه شده از میانگین متوسط از نظر آماری مورد تایید قرار گرفته است ( $p < 0/01, t = 10/03$ ). معنی این یافته به همراه یافته های ارائه شده در

جداول دیگر حاکی از آن هستند که مدیران سازمان‌های دولتی استان اصفهان معتقدند در سطح «زیاد» و «خیلی زیاد» تاکید زیاد مدیر بر تجربه‌ها و آگاهی‌های فردی خود (به جای تاکید بر اصول علمی) مانع مهمی در اتخاذ تصمیم‌های بهینه از طرف وی می‌باشد. به این ترتیب فرضیه پنجم مورد تایید قرار گرفته است.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی موانع، مشکلات و محدودیتهایی که مدیران سازمان‌های دولتی استان اصفهان در اتخاذ تصمیمات خود عملاً با آن مواجه بودند انجام گرفت. در راستای تحقق هدف مذکور، از بین مدیران سازمانهای دولتی استان اصفهان شامل استانداری، فرمانداریها، شهرداری‌ها، شورای شهر و شرکتهای وابسته به شهرداری تعداد ۲۰۵ نفر انتخاب شدند و به وسیله پرسشنامه محقق ساخته و مصاحبه (نیمه ساختار یافته) مورد بررسی قرار گرفتند. پس از استنساخ و تجزیه و تحلیل داده‌های حاصله مشخص گردید که:

۱) میزان اطلاع مدیران از تکنیک‌ها و فنون تصمیم‌گیری باعث می‌شود تصمیمات مدیران منتهی به نتایج مطلوب تری گردد و عدم اطلاع از این فنون تصمیم‌گیری را مختل می‌نماید ( $p < 0/01$ ). این یافته با نتایج تحقیقات رفیعی، الوانی، موسی‌خانی و منشئی زاده نایینی همخوان بوده است. فقهی هنرمند هم ذکر نموده همواره تصمیم‌ها عقلانی نیستند و عواطف انسانی در آنها دخیل‌اند و به این دلیل معتبر نیستند. نتایج پژوهش وی نیز به گونه‌ای متفاوت یافته‌های تحقیق حاضر را تایید می‌نماید.

۲) میزان بلوغ و آمادگی تصمیم‌گیرنده (مدیر) در میزان کارآیی تصمیم‌گیری‌های وی نقش بسزایی دارد و عدم بلوغ و آمادگی مانعی برای تصمیم‌گیری مطلوب می‌باشد ( $p < 0/01$ ). این یافته با نتایج تحقیق رفیعی که گزارش کرده است مدیران دارای بلوغ و آمادگی بیشتر، مدیران موفق تری بوده‌اند و مدیران غیر موفق از نظر متغیر فوق در سطح پایینی بوده‌اند، همخوان است.

۳) وجود اطلاعات صحیح و به‌هنگام در دستیابی به تصمیمات درست و قابل قبول نقش موثر دارد و عدم وجود چنین اطلاعاتی تصمیم‌گیری مطلوب را دچار مشکل می‌سازد ( $p < 0/01$ ). این یافته با یافته‌های رفیعی ناهمخوان است. او تفاوتی بین مدیران موفق و غیر موفق از نظر این متغیر ذکر نکرده است. چون تحقیق مذکور در جهاد سازندگی انجام شده است و در سازمان‌های دولتی اکثراً اطلاعات و جریان اطلاعات ضعیف‌اند و از کانال‌های مشابهی دیکته می‌شوند

۴) میزان اطلاع مدیر از دام‌های ادراکی و رفتاری در کیفیت تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌های دولتی موثر است و عدم اطلاع وی مانعی است برای تصمیم‌گیری مطلوب ( $p < 0/01$ ). این یافته‌ها با نتایج تحقیق رفیعی، گیوریان و ربیعی مندرجین همخوان است.

۵) میزان تاکید مدیران بر تجربیات و آگاهی‌های فردی در کیفیت تصمیم‌گیری‌های وی نقش موثری دارد ( $p < 0/01$ ). این یافته با یافته‌های تحقیقات رفیعی همخوان است. در تحقیق او گزارش شده است مدیران موفق بیشتر به نظرات متخصصان اهمیت می‌دهند و کمتر به ذهنیتهای خود تکیه می‌کنند.

با توجه به یافته‌ها مشاهده شد که تفاوت از نظر آماری معنی‌دار بوده. این یافته‌ها که همسو با نتایج تحقیقات قبلی است حکایت از این موضوع دارد که تصمیم‌گیری، فرآیندی حیاتی در مدیریت می‌باشد. مدیران مجبورند در شرایط مختلف تصمیم‌گیری کنند. اما غالباً موانعی برای اتخاذ بهترین تصمیم‌ها وجود دارد. گاهی این عوامل مربوط به محیط خارج از سازمان و گاهی مربوط به عوامل درون سازمان و یا در خود مدیر وجود دارند. مدیران براساس سبک‌های شناختی خود از استراتژی‌های خاصی در تصمیم‌گیریها استفاده می‌کنند و مدیرانی که از سبک‌هایی که مبتنی بر اصول علمی و تکنیک‌های عقلانی است استفاده می‌کنند تصمیم‌هایی بهینه تری اتخاذ می‌نمایند. و از این نظر اگر مدیران از اصول و فنون تصمیم‌گیری بی‌اطلاع باشند، انتظار نمی‌رود بتوانند تصمیم‌های مطلوبی اتخاذ نمایند و این نکته مانعی است روشن و مهم که عملکرد آنها را تحت تاثیر قرار میدهد.

از یافته‌های پژوهش حاضر این گونه مستفاد می‌شود که مدیران فاقد تجربه و اطلاعات مدیریت نمی‌توانند بر پایه اصول علمی تصمیم‌گیری کنند و برای کسب تجربه درمحل کار احتمال زیادی وجود دارد با تصمیم‌گیری‌های نامطلوب سازمان را دچار زیانهای فراوان نمایند. ضمناً "تصمیم‌های منطقی و علمی هستند که می‌توانند عملکرد مدیر را افزایش دهند و عدم استفاده از فنون درست تصمیم‌گیری باعث می‌شود مدیران تصمیم‌های نه‌چندان مناسبی اتخاذ نمایند. بسیاری از تصمیم‌های نامناسب مذکور بخاطر درگیر شدن مدیر در دام‌های ادراکی است. بسیاری نیز به خاطر عدم بلوغ مدیر، تعدادی به خاطر کمبود اطلاعات صحیح و سایرین نیز بخاطر کمبود تجربه است. همه اینها نشانگر آن هستند که عدم اطلاع مدیران از فنون تصمیم‌گیری و تجربه‌ی کم آنها باعث می‌شود دچار دام‌های ادراکی گردند و این وضعیت مانعی مهم است برای تصمیم‌گیری مطلوب این مدیران. خلاصه آنکه مدیرانی که از دیگران (متخصصان) کمک علمی می‌گیرند و با کسب اطلاعات بیشتر، جنبه‌های مختلف مشکلات را می‌سنجند و تعامل خوبی با تیم تصمیم‌گیری دارند و کمتر خود محوراند می‌توانند با تکیه بر اطلاعات بیشتر و نظرات صاحب‌نظران مساله را بهتر درک کرده، بهتر درباره آن تصمیم بگیرند. بطور کلی از یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه‌گیری کرد که بین مدیریت بهینه سازمان‌ها و نیاز به بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و رفع موانع و مشکلاتی که تصمیم‌گیری مطلوب را مختل می‌سازند همبستگی مثبت وجود دارد.

در پایان لازم به ذکر است که این تحقیق در سطح استان اصفهان صورت گرفته است و برای تعمیم نتایج آن به سایر استانها باید احتیاط به عمل آید. همچنین یافته‌های تحقیق نشان دادند که اطلاع مدیران از فنون تصمیم‌گیری در بهبود تصمیم‌مدیران موثر است. لذا توصیه می‌گردد مدیران از نظر میزان اطلاع از فنون مذکور بررسی شوند و در صورت عدم اطلاع یا اطلاع کم، در کارگاههای آموزشی مرتبط با فنون مذکور شرکت داده شوند و در انتخاب مدیران جدید، آنها را بر اساس متغیرهای فوق مورد بررسی قرار دهند. بطور کلی توصیه می‌شود جهت انتخاب مدیران بر اساس متغیرهای ذکر شده در این پژوهش، آنها را مورد بررسی قرار دهند و برای مدیران منتصب که در متغیرهای فوق ضعف دارند، کارگاههای آموزشی ترتیب داده شود.

## منابع

- اصغرپور، م. ج. (۱۳۸۱). تصمیم‌گیری و تحقیق عملیات در مدیریت، چاپ دهم، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- افجه، س. ع. (۱۳۸۸). مبانی فلسفه و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی، چاپ ششم، تهران: انتشارات سمت.
- الوانی، س. م. (۱۳۸۵). مدیریت عمومی، چاپ بیست و هفتم، تهران: نشر نی.
- الوانی، س. م. و خسروی، م. (۱۳۸۴). نقش سیستمهای اطلاعاتی مدیریت در تصمیم‌گیری، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۴۸.
- امیرکبیری، ع. ر. (۱۳۸۵). رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی، چاپ اول، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- حسن زاده، ر. (۱۳۸۲). روشهای تحقیق در علوم رفتاری، چاپ اول، تهران: انتشارات ساوالان.
- رضائیان، ع. (۱۳۸۸). مبای سازمانی و مدیریت، چاپ سیزدهم، تهران: انتشارات سمت.
- سعیدی، پ. و پورنوی، ع. (۱۳۸۹). بررسی اثربخشی سیستم‌های اطلاعات مدیریت در شرکت شهرک‌های صنعتی، مطالعه موردی استان گلستان، فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی/سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، شماره ۴، سال اول، ص ۷۵-۶۵.
- سلیمی، ق. و فروغی، ا. (۱۳۸۲). رفتار سازمانی در آموزش و پرورش، اصفهان: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- سید جوادین، س. ر. (۱۳۸۴). مبانی سازمان و مدیریت. چاپ دوم، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- شاه حسینی، ج. (۱۳۷۷). بررسی و مقایسه سلامت سازمانی هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای دولتی پسرانه شهر تهران، دانشگاه تربیت معلم، تهران: پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
- طرقی، ج. (۱۳۸۶). دانش مدیریت، چاپ اول، اصفهان: انتشارات دانشگاه اصفهان.

- عباسپور، ع. (۱۳۸۲). شأن تصمیم گیری در مدیریت، در جستجوی درک مدل ها و پارادایم های تصمیم گیری سازمانی، مجله کمال مدیریت، شماره ۲ و ۳، (صفحات ۵۵، ۳۵).
- فربودی، ی. (۱۳۷۹). خطای تصمیم گیری مدیران، مجله دانش مدیریت، شماره ۵۰، (صفحات ۱۰، ۶۴).
- فقهی فرهنگمند، ن. (۱۳۸۱). مدیریت پویای سازمان، چاپ اول، تهران: انتشارات فروزش .
- گیوریان، ح. و ربیعی مندجین، م. (۱۳۸۱). تصمیم گیری و خط مشی دولتی. چاپ اول، تهران: انتشارات یکان.
- مستحسن، م. و حقانی، م. (۱۳۸۹). رابطه بین کاربرد تصمیم گیری گروهی با تعهد سازمانی، فصلنامه تازه های روانشناسی صنعتی / سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، شماره ۵، سال اول، ص ۹۳-۸۵.
- موسی خانی، م. و منشی زاده نایینی، م. (۱۳۸۴). نگرشی نوین بر اصول و مفاهیم سازمان و مدیریت، قزوین: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- Amason, A.C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional complicated strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 1(39), 123-148.
- Caret, R.M. & March, J.G. (1963). *Behavior theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Cohen, L. Manion, L. & Morrison. (2001). *Research methods in education*. Routledge Flamer, 5th ed.
- Daft, R.L. (2001). *Essential of organization theory & design*. South-Western: Thompson Learning.
- Davis, K. (1972). Human behavior at work. *Human relations and organizational behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Druker, P. (1967). *The effective executive*. New California South Western Publishing Co., 2<sup>nd</sup> ed.
- Galen, H. (1997). The cognitive style and strategic decision of managers. *Management decision*, 7(35), 541-557.
- Griffiths, D.E. (1959). *Administrative theory*. New York: Appleton Century Crofts, Inc.
- Hall, R.H. (2002). *Organizations: Structures, processes, and outcomes*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 8<sup>th</sup> ed.
- Hammond, J., Keeney, R.L. & Raffia, H. (1998). The hidden traps in decision making. *Harvard Business Review*, 47-58.
- Harrison, E.F. (1993). Interdisciplinary models of decision making. *Management decision*, 8(31), 27-33.
- Harrison, E.F. & Pokketier, M.A. (1993). A paradigm for strategic decision success. *Management decision*, 1, 53-57.
- Harrison, E.F. & Pokketier, M.A. (1998). Foundation of strategic decision effectiveness. *Management decision*, 3(36), 147-159.
- Hicks, H.G. & Ray, G.C. (1989). *Organization: theory & behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Lindale, C.E. (1959). The science of muddling through public. *Administrative review*, 19, 79-99.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management*. New York: New York press, 3<sup>rd</sup> ed.
- Moorhead, G. & Griffin, P.W. (1989). *An empirical investigation*. Boston Houghton Mifflin company, 1<sup>st</sup> ed.
- Newman, W.H. et al (1987). *The process of management*. Prentice Hall, 6<sup>th</sup> ed.
- Nutt, P.C. (1984). Types of organization decision processes. *Administrative science quarterly*, 29, 414-450.
- Simon, H.A. (1960). *The new science of management decision*. New York: Harper and Row.
- Simon, H.A. (1993). Decision making: Rational and irrational. *Educational administration quarterly*, 29, 329-411.
- Tarter, J.C. & Hey, W.C. (1996). Toward a contingency theory of decision making. *Journal of educational administration*, 3(36), 212-228.

