

## بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و سبک تصمیم‌گیری و ارائه یک الگوی بهینه

دکتر ناصر میرسپاسی\*

دکتر حسن دانایی\*\*

### چکیده

پژوهش حاضر به دنبال تبیین رابطه فرهنگ سازمانی، سبک تصمیم‌گیری و عملکرد با هدف ارائه الگویی برای اثربخشی سبک‌های تصمیم‌گیری در فرهنگ‌های سازمانی مختلف می‌باشد. سوال اصلی این پژوهش این است که آیا بین بکارگیری سبک‌های مختلف تصمیم‌گیری با توجه به نوع فرهنگ سازمانی در جهت اثربخشی سازمان رابطه‌ای وجود دارد و اگر پاسخ مثبت است چه مدلی می‌تواند این روابط را نشان دهد؟ و آیا مدل مزبور در جامعه آماری مورد بررسی نیز به همان شکل کاربرد دارد؟ بررسی‌های انجام شده بر روی ۶۱ سازمان مورد بررسی در استان خراسان رضوی بیانگر وجود رابطه بین سبک‌های مختلف تصمیم‌گیری (هدایتی، تحلیلی، رفتاری و ادراکی)، فرهنگ‌های سازمانی مختلف (وظیفه‌مدار، قدرت‌مدار، حمایت‌مدار و توفیق‌مدار) و عملکرد سازمانی به شرح زیر می‌باشد:

- در سازمان‌هایی که فرهنگ وظیفه‌مدار دارند، سبک تصمیم‌گیری تحلیلی با عملکرد همبستگی مستقیم و معنی‌داری دارد.
- در سازمان‌هایی که فرهنگ قدرت‌مدار دارند، سبک تصمیم‌گیری هدایتی با عملکرد همبستگی مستقیم و معنی‌داری دارد.
- در سازمان‌هایی که فرهنگ حمایت‌مدار دارند، سبک تصمیم‌گیری رفتاری با عملکرد همبستگی مستقیم و معنی‌داری دارد.
- در سازمان‌هایی که فرهنگ توفیق‌مدار دارند، سبک تصمیم‌گیری ادراکی با عملکرد همبستگی مستقیم و معنی‌داری ندارد.

همچنین با توجه به نتایج آزمون فرضیات، که نشان می‌دهد در سازمان‌هایی که فرهنگ وظیفه‌مدار یا قدرت‌مدار دارند، هر دو سبک تصمیم‌گیری هدایتی و تحلیلی با عملکرد رابطه مستقیم و معنی‌داری دارند، از یک سو و تحلیل یافته‌های توصیفی که بیانگر آن است که فرهنگ وظیفه‌مدار و قدرت‌مدار در جامعه آماری در کنار هم مشاهده گردیده‌اند از سوی دیگر، محقق بر آن شد که این دو فرهنگ را زیر یک عنوان و دو سبک تصمیم‌گیری را نیز زیر یک عنوان قرار دهد. سپس با کسب نظر از اهل خبره عنوان فرهنگ «تحکم‌مدار»<sup>۱</sup> را برای دو فرهنگ وظیفه‌مدار و قدرت‌مدار و عنوان سبک تصمیم‌گیری «عمل‌گرا»<sup>۲</sup> را برای دو سبک تصمیم‌گیری تحلیلی و دستوری برگزید. در واقع فرهنگ تحکم‌مدار فرهنگ سازمانی است که ویژگی‌های وظیفه‌مداری و قدرت‌مداری را توأمان دارا می‌باشد و در سازمان‌های جامعه آماری این فرهنگ بیشترین فراوانی را داراست و سبک تصمیم‌گیری عمل‌گرا سبکی است که از ترکیب هدایتی و تحلیلی به وجود آمده است، یعنی از نظر شیوه تفکر عمودی، منطقی و سلسله‌مراتبی است و از بعد دیگر اقتدارگرا می‌باشد.

### واژگان کلیدی

سبک تصمیم‌گیری تحلیلی، سبک تصمیم‌گیری هدایتی، سبک تصمیم‌گیری رفتاری، سبک تصمیم‌گیری ادراکی، فرهنگ سازمانی وظیفه‌مدار، فرهنگ سازمانی قدرت‌مدار، فرهنگ سازمانی حمایت‌مدار، فرهنگ سازمانی توفیق‌مدار، عملکرد سازمانی

\* استاد، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

\*\* عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تربیت جام

## مقدمه

تصمیم‌گیری به صورتی متفاوت عمل می‌کنند و مراحل گوناگونی را طی می‌کنند که این امر منجر به شکل‌گیری سبک‌های مختلفی در تصمیم‌گیری می‌گردد. بررسی‌های اولیه محقق، مشاهدات و مصاحبه‌ها حاکی از آنست که عملکرد سازمانی پیامد بکارگیری سبک منحصر بفردی در تصمیم‌گیری نیست، بلکه سبک‌های مختلف تصمیم‌گیری هر کدام در شرایط خاصی منجر به عملکرد گردیده است. در این میان فرهنگ سازمانی بعنوان بستر اصلی کلیه فرایندهای مدیریتی یکی از عوامل مهمی است که بر اثربخشی سبک‌های مختلف تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد. بنابراین می‌توان گفت که مسأله اصلی در این پژوهش چگونگی بهبود تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌های دولتی استان خراسان رضوی از طریق بررسی رابطه میان سبک تصمیم‌گیری مدیران، فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی می‌باشد.

## چارچوب نظری مسئله

این پژوهش به دنبال تعیین رابطه بین سبک تصمیم‌گیری مدیران و نوع فرهنگ سازمانی و ارائه یک مدل اقتضائی برای سبک تصمیم‌گیری اثربخش در سازمان می‌باشد، بنابراین چارچوب نظری در این پژوهش تئوری تعامل است که اعتقاد دارد هم سبک تصمیم‌گیری از فرهنگ تأثیر می‌پذیرد و هم بر فرهنگ مؤثر است و تعامل میان سبک تصمیم‌گیری و محیط می‌تواند پیامدهای متفاوتی داشته باشد. بر همین اساس و با توجه به مطالعات اکتشافی - ابداعی محقق، برای تعیین سبک تصمیم‌گیری مدیران از مدل آلن رو و مسن برای شناخت نوع فرهنگ سازمانی از چارچوب دیانا فیزی و برای تعیین میزان عملکرد سازمان‌ها از شاخص‌های عملکرد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استفاده شده است.

## سؤالات تحقیق

۱. چه رابطه‌ای میان سبک تصمیم‌گیری و فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی وجود دارد؟
۲. آیا سبک بهینه تصمیم‌گیری مدیران برحسب نوع فرهنگ سازمانی تغییر می‌کند، اگر پاسخ مثبت است، کدام سبک تصمیم‌گیری در کدام فرهنگ اثربخش است؟
۳. چه مدلی می‌تواند رابطه‌ی میان فرهنگ سازمانی و سبک تصمیم‌گیری بهینه را در سازمان‌های دولتی ایران تبیین کند؟
۴. سبک‌های بهینه تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی استان خراسان کدام است و کدام سبک‌ها فراوانی بیشتری دارند؟

مطالعه عوامل مؤثر بر موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها از دیرباز مورد توجه اکثر پژوهشگران بوده است، در این میان توجه به فرایند تصمیم‌گیری مدیران به عنوان یک عامل مهم و اساسی در جهت تأمین عملکرد سازمانی از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. در طول تاریخ اندیشه‌ورزی در علم مدیریت، علما و پژوهشگران متعددی به دنبال بهینه‌سازی فرایند تصمیم‌گیری بوده‌اند و در این راستا تئوری‌ها و مدل‌های گوناگونی نیز ارائه کرده‌اند، با این وجود، در این حوزه هنوز ابهامات و ناگفته‌های زیادی وجود دارد که انجام پژوهش‌های علمی در این زمینه را نمایان می‌سازد. مقاله حاضر با پرداختن به مقوله سبک تصمیم‌گیری و تعیین ارتباط آن با فرهنگ سازمانی و عملکرد تلاش می‌کند که گام مؤثری را در جهت ارتقاء فرآیند تصمیم‌گیری مدیران بردارد.

## بیان مسئله

بررسی‌ها و شواهد و مدارک نشان می‌دهد که عملکرد سازمان‌های دولتی در ایران از سطح مورد انتظار و مطلوب بسیار پائین‌تر است، همچنین مدارک موجود در خصوص عملکرد سازمان‌های دولتی در استان خراسان رضوی در سال‌های ۱۳۸۲ و ۱۳۸۳ حاکی از آنست که بیش از نیمی از سازمان‌های دولتی مورد ارزیابی، عملکردی پائین‌تر از سطح متوسط در طرح ارزیابی عملکرد اجرا شده توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی داشته‌اند، بسیاری از پروژه‌های ملی و منطقه‌ای در موعد مقرر به اتمام نرسیده و رضایت ارباب‌رجوع از عملکرد دستگاه‌های اجرایی در حد مطلوبی نمی‌باشد، در خصوص دلایل بروز چنین وضعیتی در عملکرد سازمان‌های دولتی از دیرباز پژوهش‌های متعددی اجرا گردیده است و تأثیر عوامل مختلفی مانند ساختار سازمانی، رضایت شغلی کارکنان، سبک رهبری مدیران، فرهنگ سازمانی، آموزش‌های مدیریتی و... بر روی عملکرد سازمان‌های دولتی، مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است.

در این میان توجه به چگونگی تصمیم‌گیری مدیران به عنوان یک فرایند مهم و اساسی که بطور مستقیم بر عملکرد سازمانی مؤثر است از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، این فرایند جدای از تأثیری که از ساختار مسئله و نوع تصمیم می‌پذیرد، تا حد قابل ملاحظه‌ای متأثر از سبک تصمیم‌گیری مدیران می‌باشد. سؤالی که در اینجا مطرح می‌گردد اینست که آیا عملکرد سازمانی پیامد بکارگیری سبک ویژه‌ای در تصمیم‌گیری مدیران است، مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که مدیران در فرایند

## اهداف پژوهش

این پژوهش اهداف زیر را دنبال می‌کند:

۱. تعیین رابطه میان سبک تصمیم‌گیری مدیران، فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی؛
۲. ارائه یک الگوی اقتضائی برای اثربخشی سبک تصمیم‌گیری متناسب با فرهنگ سازمانی؛
۳. شناسایی سبک‌های تصمیم‌گیری بهینه در مدیران جامعه آماری؛
۴. شناسایی ویژگی‌های فرهنگ سازمانی و طبقه‌بندی آن در جامعه آماری.

## فرضیات پژوهش

در این پژوهش براساس مدل تحلیلی تحقیق که در شکل شماره ۱ آمده است، فرضیات پژوهشی زیر مطرح می‌گردند.

سبک تصمیم‌گیری فرهنگ سازمانی	تحلیلی	هدایتی	رفتاری	ادراکی
وظیفه‌مدار	H <sub>۱۱</sub> عملکرد	-----	-----	-----
قدرت‌مدار	-----	H <sub>۲۱</sub> عملکرد	-----	-----
حمایت‌مدار	-----	-----	H <sub>۳۱</sub> عملکرد	-----
توفیق‌مدار	-----	-----	-----	H <sub>۴۱</sub> عملکرد

شکل ۱. مدل اثربخشی سبک تصمیم‌گیری

## فرضیه اصلی

بین فرهنگ سازمانی، سبک تصمیم‌گیری و عملکرد رابطه وجود دارد.

## فرضیات فرعی

- ۱) در سازمان‌هایی که فرهنگ وظیفه‌مدار دارند، بین سبک تصمیم‌گیری تحلیلی و عملکرد سازمان رابطه مستقیم وجود دارد.
- ۲) در سازمان‌هایی که فرهنگ قدرت‌مدار دارند، بین سبک تصمیم‌گیری هدایتی و عملکرد سازمان رابطه مستقیم وجود دارد.
- ۳) در سازمان‌هایی که فرهنگ حمایت‌مدار دارند، بین سبک تصمیم‌گیری رفتاری و عملکرد سازمان رابطه مستقیم وجود دارد.
- ۴) در سازمان‌هایی که فرهنگ توفیق‌مدار دارند، بین سبک تصمیم‌گیری ادراکی و عملکرد سازمان رابطه مستقیم وجود دارد.

## روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف در گروه پژوهش‌های توسعه‌ای-کاربردی و از نظر روش اجرا در گروه پژوهش‌های زمینه‌یابی-اکتشافی قرار

می‌گیرد، در این رساله برای جمع‌آوری اطلاعات در رابطه با متغیر فرهنگ سازمانی و سبک تصمیم‌گیری از پرسشنامه استفاده گردیده است. پرسشنامه اول مربوط به سبک تصمیم‌گیری مدیران است که بین مدیران ارشد جامعه آماری پژوهش توزیع گردیده و پرسشنامه دوم مربوط به شناخت ویژگی‌های فرهنگ سازمانی جامعه آماری می‌باشد که میان نمونه کارکنان سازمان‌های مورد نظر توزیع شده است. همچنین برای بررسی عملکرد سازمان‌های جامعه آماری، الگوی ارزیابی عملکرد اجرا شده توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان خراسان رضوی مورد استفاده قرار گرفته است.

## مبانی نظری پژوهش

در این پژوهش برای مطالعه فرهنگی سازمان از روش گونه شناسی و مدل دیانا فیزی و برای مطالعه سبک‌های تصمیم‌گیری مدل راوو و مسن<sup>۱</sup> مورد استفاده قرار گرفته است، بدین منظور در این بخش ضمن تشریح اجمالی مدل‌های فوق به پیشینه تحقیق در خصوص روابط بین فرهنگ سازمانی و تصمیم‌گیری می‌پردازیم.

## انواع فرهنگ‌های سازمانی

با توجه به این‌که در خصوص تعریف فرهنگ سازمانی بین صاحب‌نظران اختلاف نظر وجود دارد، بسیاری از پژوهشگران کوشیده‌اند تا به جای تعریف، فرهنگ‌های سازمانی را طبقه‌بندی کنند. طبقه‌بندی فرهنگ‌های سازمانی یک روش برای مطالعه فرهنگ سازمانی به شمار می‌آید که مزایای زیادی نیز دارد، فرهنگ‌های سازمانی هرکدام بیانگر باورها، ارزش‌ها و نگرش‌های خاصی هستند طبقه‌بندی مختلفی از سوی پژوهشگران در خصوص فرهنگ سازمانی ارائه گردیده که جدول شماره ۱ مهمترین طبقه‌بندی‌های فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد.

## جدول ۱. مقایسه انواع مختلف طبقه‌بندی‌های فرهنگ سازمانی

دیانا فیزی	کوئین و گراث	جفری سانفلد	گیرت هوفستده	دانیل دنیسون	چارلز هندی	راجر هاریسون
نقش‌مدار	سلسله مراتبی	مکتب	پرهیز از عدم اطمینان	فرهنگ رسالتی	آپولو	نقش محوری
قدرت‌مدار	ایدئولوژیک	دژ نظامی	فاصله قدرت	فرهنگ سازگاری	زنوس	قدرت محوری
توفیق‌مدار	عقلانی	تیم	فردمداری	فرهنگ انطباق‌پذیری	دیونیسوس	کار محوری
حمایت‌مدار	توافقی	باشگاه	زن‌مداری	فرهنگ مشارکتی	آتنا	فرد محوری

### طبقه‌بندی فرهنگ‌های سازمانی (دیانا فیزی)

دیانا فیزی فرهنگ‌ها را به چهار گروه طبقه‌بندی می‌کند: (Pheysey, 1993, 16)

#### الف. فرهنگ نقش‌مدار (Role culture)

یک فرهنگ نقش‌مدار گرایش به قانون‌گرایی و مسئولیت‌پذیری دارد، در این فرهنگ تأکید زیادی بر سلسله‌مراتب و موقعیت سازمانی می‌گردد، پرهیز از ریسک، نظم و انضباط و کارایی در چنین فرهنگی مورد تأکید است. کارکنان در این فرهنگ به قوانین و مقررات احترام می‌گذارند و به اقتدار رسمی سازمان که از طرف سیستم رسمی آمده است توجه زیادی می‌کند.

#### ب. فرهنگ توفیق‌مدار (Achievement culture)

در چنین فرهنگ‌هایی افراد به کار و نتیجه آن توجه زیادی دارند و کمتر به اجرای دقیق قوانین و مقررات پایبند هستند، در چنین فرهنگی حاکمیت منافع فردی، رقابت، استقلال عمل و نوآوری مورد توجه اعضا است، چنین فرهنگی از اعضای تشکیل شده که دارای انرژی زیادی هستند، این افراد از انجام وظایف خود لذت می‌برند و موفقیت‌طلبی و ویژگی اصلی چنین فرهنگی محسوب می‌شود.

#### ج. فرهنگ قدرت‌مدار (Power culture)

در چنین فرهنگ‌هایی از زیردستان انتظار می‌رود که در برابر افراد مافوق که صاحب قدرت هستند مطیع و فرمان‌بردار باشند، در چنین فرهنگی پذیرفته شده است که برخی افراد قدرتمند و سایرین باید تابع باشند. کنترل، نفوذ و گسترش آن یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران است. افرادی که در چنین فرهنگی زندگی می‌کنند گرایش به نشان دادن همین ویژگی‌های سازمانی دارند، آن‌ها متکی به رئیسی هستند که دارای قدرت، قاطع و خشک باشد.

#### د. فرهنگ حمایت‌مدار (Support culture)

سازمان‌هایی که دارای فرهنگ حمایت‌مدار هستند اعضای خود را ترغیب می‌کنند تا از طریق برقراری روابط متقابل و دوستانه تعلق و پیوستگی لیاقت خود را نشان دهند، این افراد همگی با خلوص نیت عضو سازمان می‌شوند و حاکمیت روابط عاطفی، تشریک مساعی، رفاقت و همکاری از برجسته‌ترین ویژگی‌های این فرهنگ است این فرهنگ با فرهنگ زن‌مدار که هوفستدته مطرح کرده است شباهت زیادی دارد. (میرسپاسی، ۱۳۷۷، ۳۸)

### تصمیم‌گیری و سبک شناختی

سبک پردازش و تفسیر اطلاعات هر فرد را می‌توان سبک شناختی او تعریف کرد، در واقع آگاهی از سبک شناختی افراد یک امتیاز مهم در مطالعه رفتار سازمانی تصمیم‌گیرندگان، تعارض، توسعه استراتژی و فرایندهای گروهی به شمار می‌رود، با وجود این بسیاری از تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده و هدف آن تعریف عملیاتی و اندازه‌گیری عملی سبک‌های شناختی بوده با نتایج متفاوت و مبهمی روبرو شده است.

(Leonard&etal, 1999, 407-410)

دانستن این نکته که تصمیم‌گیرندگان به طور ابتدائی دارای یک سبک شناختی می‌باشند که ترکیبی از فرایندهای ذهنی، احساس ادراک و انگیزش است، حائز اهمیت می‌باشد. سبک شناختی به عبارت دیگر الگویی برای تفکر و ابزاری برای مواجه شدن با ابهام و عدم اطمینان به شمار می‌رود.

یکی از بزرگترین تصمیمات بشر که به عنوان یک قانون مطرح می‌شود این است که علاقمند می‌باشد تصمیمات بیشتری را بر اساس شهود و ضمیر ناخودآگاه خود اتخاذ کند تا این‌که بر اساس فرایندهای منطقی و عقلانی عمل کند. کفشی که برای یک فرد مناسب است برای دیگری ممکن است تنگ باشد. (Alqarni, 2003, 4)

مدل‌های عقلانی تصمیم‌گیری در اغلب موارد به تفاوت‌های افراد در فرایند پذیرش و تفسیر اطلاعات و تصمیم‌گیری توجه نمی‌کنند و فرض آن‌ها بر این است که افراد همه از یک مسیر مشخص اطلاعات را تجزیه و تحلیل کرده و تصمیم‌گیری می‌کنند. تفاوت‌های فردی منجر به تفاوت در فرایند تصمیم‌گیری و رفتار تصمیم‌گیرندگان می‌گردد، به‌گونه‌ای که افراد به شکل‌های متفاوتی اطلاعات را تفسیر و تجزیه و تحلیل می‌کنند و این همان چیزی است که می‌توان به آن سبک شناختی اطلاق کرد.

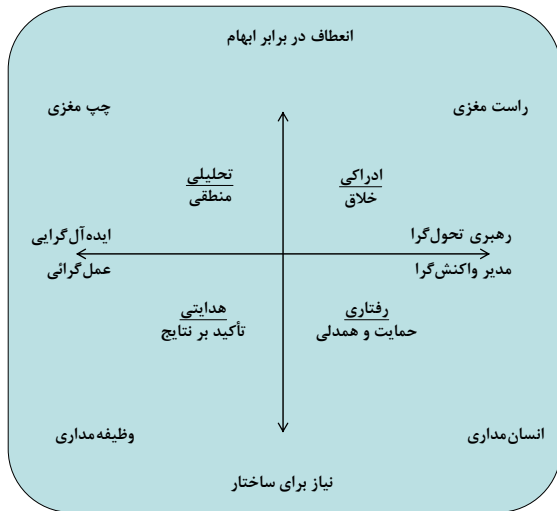
بیشترین تفاوت در فرایند مدیریت به طور چشمگیری به روشی مربوط می‌شود که تصمیم‌گیرندگان به جستجوی اطلاعات ارزیابی، ترکیب کردن و به‌کارگیری آن‌ها در فرایند تصمیم‌گیری می‌پردازند. سبک شناختی عبارت است از «درجه پیچیدگی تفکر فردی در همانند سازی، تفسیر و عکس‌العمل در برابر اطلاعات محیطی». (Craft, 1984, 1-2)

### سبک تصمیم‌گیری

راوو و مسن، اعتقاد دارند که استعداد، تجربیات و

و انسان‌مداری می‌باشد. یک فرد ممکن است به عوامل فنی و کار توجه بیشتری داشته باشد و دیگری به عوامل انسانی و کارکنان و نیازهای آنان اهمیت می‌دهد.

شکل ۲. مدل سبک تصمیم‌گیری



براساس نظر راوو و مسن و با توجه به عوامل فوق‌الذکر سبک‌های تصمیم‌گیری به شرح زیر طبقه‌بندی می‌شوند: (Rowe & Mason, 1987, 67)

#### الف. هدایتی (Directive)

کسی که سبک تصمیم‌گیری هدایتی دارد، انعطاف‌پذیری اندکی در برابر ابهام و پیچیدگی دارد، و در تصمیم‌گیری‌ها بر مسائل فنی و قانون تکیه می‌کند. این سبک تصمیم‌گیری بیشتر آمرانه و مبتنی بر یک نیاز بالا برای قدرت توسط فرد است به علت این که در این سبک تصمیم‌گیری، اطلاعات محدودی مورد توجه قرار می‌گیرد و گزینه‌ها و راه‌حل‌های اندکی بوجود می‌آید، تصمیمات سریع و راه‌حل‌های رضایت‌بخش نوعاً به‌وسیله این افراد به عنوان تصمیم اتخاذ می‌گردد، به‌طور کلی این افراد ساختار را ترجیح می‌دهند و علاقمند هستند که با موضوعات و اهداف مشخص سر و کار داشته باشند آن‌ها بیشتر به مسائل درونی سازمانی و مسائل کوتاه مدت علاقه دارند، اگرچه آن‌ها کارا هستند ولی به امنیت و ثبات نیازمند می‌باشند، آن‌ها برکسب نتیجه و هدف تأکید می‌کنند و در عین حال سلطه بر روی دیگران را می‌خواهند.

#### ب. تحلیلی (Analytic)

فردی که دارای سبک تصمیم‌گیری تحلیلی می‌باشد نسبت به فردی که سبک تصمیم‌گیری هدایتی دارد، انعطاف‌پذیری بیشتری در برابر ابهام و عدم اطمینان دارد و این پیچیدگی به

مهارت‌های یک فرد، داشتن انرژی و قرار گرفتن در موقعیت زمانی و مکانی مناسب می‌تواند در موفقیت یک مدیر مؤثر باشد. آن‌ها همچنین معتقد هستند در کنار این عوامل، یک عامل پنهان نیز در موفقیت آن‌ها نقش ایفاء می‌کند، این عامل پنهان سبک فکری تصمیم‌گیرنده است که همراه با ترکیب سایر عوامل در موفقیت مدیر نقش دارد، و این همان چیزی است که ما آن را سبک تصمیم‌گیری مدیر می‌نامیم.

با وجود این، چون این عامل یک عامل پنهانی است ممکن است که ما به آن توجه نداشته باشیم، هرچند که آن به عنوان یک عامل مهم در شکل‌دهی نوع تفکر و عمل افراد محسوب می‌شود. براساس نظر راوو و مسن سبک تصمیم‌گیری عبارت است از « یک فرایند شناختی که ترکیب شده از فعالیت‌های ذهنی برای درک، تفسیر و تجزیه و تحلیل اطلاعات که به ساختن یک تصمیم و حل مسئله منتهی می‌گردد». (Rowe & Mason, 1987, 56)

سبک تصمیم‌گیری افراد مختلف متفاوت است، به عنوان مثال برخی از افراد شهودی تصمیم می‌گیرند و عده‌ای دیگر به طور منطقی مسائل را حل می‌کنند، عده‌ای ترجیح می‌دهند بجای فکر کردن اقدام کنند، گروهی به احساسات دیگران توجه می‌کنند و گروهی نیز به رعایت دقیق قوانین و مقررات علاقمند هستند. سبک تصمیم‌گیری در واقع جنبه‌های اساسی سیستم اعتقادات یک فرد را ترسیم می‌کند و طبقه‌بندی اطلاعات و مرتب کردن داده‌های اخذ شده جهت تصمیم‌گیری را شامل می‌گردد. (Nutt, 1990, 184)

#### سبک‌های تصمیم‌گیری (از نظر راوو و مسن)

شکل ۲ مدل سبک تصمیم‌گیری را نشان می‌دهد، محور عمودی نشان دهنده میزان تحمل و انعطاف در برابر پیچیدگی است و محور افقی علائق محیطی یا ارزش‌های فرد را نشان می‌دهد، افرادی که انعطاف‌پذیری کمتری در برابر پیچیدگی و عدم اطمینان دارند محیط را برحسب یک یا دو عامل مورد توجه قرار می‌دهند و نیاز زیادی به ساختار دارند، افرادی که در عوض پیچیدگی شناختی زیاد دارند انعطاف بیشتری در برابر ابهام و عدم اطمینان دارند و قادرند که دلایل و عوامل گوناگون را در خصوص یک مسئله شناسایی و با هم ترکیب کنند.

محور افقی در مدل نشان دهنده توجه به مقوله‌های تکنیکی، فنی و وظیفه‌ای در برابر توجه به عوامل انسانی

این که این افراد اطلاعات اندکی را به عنوان ورودی دریافت می‌کنند، بیشتر به کوتاه مدت توجه دارند و از جلسات برای برقراری ارتباط استفاده می‌کنند، این افراد از تعارض پرهیز می‌کنند و بسیار انسان مدارانه با افراد برخورد می‌کنند. (Boulgrides & Cohen, 2001, 62)

### سبک تصمیم‌گیری و رفتار تصمیم‌گیرنده

به اعتقاد راوو و بلگریدز آگاهی از سبک تصمیم‌گیری مدیران می‌تواند به ما در پیش‌بینی رفتار تصمیم‌گیرندگان کمک کند، هر یک از سبک‌های تصمیم‌گیری در برابر موقعیت‌هایی نظیر فشار، انگیزش، حل مسئله و طرز تفکر واکنش‌های متفاوتی ارائه می‌دهند و این خود می‌تواند در درک رفتار و پاسخ تصمیم‌گیرندگان با سبک‌های مختلف، در موقعیت‌های متفاوت مفید باشد، جدول شماره ۲ عکس العمل‌های هر سبک را در برابر شرایط مختلف نشان می‌دهد.

جدول ۲. واکنش‌های سبک‌های مختلف تصمیم‌گیری

سبک غالب	تحت فشار	انگیزش به وسیله	حل مساله از طریق	شیوه تفکر
هدایتی	انفجاری	قدرت و مقام	قوانین و خط مشی‌ها	متمرکز
تحلیلی	رعایت قوانین	چالش	تجزیه و تحلیل	منطقی
ادراکی	نامنظم	شناسایی	شهود و قضاوت	خلاق
رفتاری	کناره‌گیری	مقبولیت	احساس و غریزه	احساس

(Rowe & Boulgarides, 1983)

### فرهنگ و تصمیم‌گیری

موضوع ارتباط فرهنگ و تصمیم‌گیری موضوع اصلی پژوهش حاضر است، در واقع این پژوهش به دنبال بررسی روابط بین انواع فرهنگ‌های سازمانی و فرایند و سبک‌های تصمیم‌گیری است. فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل کلیدی اساسی تقریباً همه فرایندهای مدیریتی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد و موضوع تصمیم‌گیری در سازمان نیز از این امر مستثنی نیست، با وجود این تحقیق جامع و کاملی در خصوص روابط بین فرهنگ سازمانی و سبک‌های تصمیم‌گیری تا کنون انجام نگردیده است و اکثر مطالعات انجام شده در خصوص اثرات فرهنگ سازمانی بر سبک‌های تصمیم‌گیری دارای اشارات کلی و عمومی می‌باشد.

یکی از پژوهشگران و صاحب‌نظران که در خصوص روابط بین

شناختی بالاتر منجر می‌شود که چنین فردی اطلاعات بیشتری را مورد توجه قرار داده و راه‌حل‌های بیشتری را خلق کند. افراد با سبک تصمیم‌گیری تحلیلی بر روی تصمیمات فنی متمرکز می‌شوند و نیاز بالاتر به کنترل دارند، بنابراین می‌توان گفت که این افراد هم با کمی اغماض اقتدارگرا هستند.

این افراد توانایی زیادی برای کنار آمدن و رویارویی با موقعیت‌های تازه و جدید دارند، آن‌ها به دنبال رسیدن به بهترین راه‌حل ممکن در یک وضعیت و در خصوص یک مسئله می‌باشند. جاه‌طلبی و حب مقام از ویژگی‌های بارز چنین افرادی است، این افراد در سازمان به موقعیت‌ها و درجات بالا صعود می‌کنند، آن‌ها در تصمیم‌گیری سریع عمل نمی‌کنند و از خواندن گزارشات مکتوب و متنوع لذت می‌برند و علاقه دارند که کلیه جزئیات را در خصوص هر موضوعی بررسی کنند.

### ج. ادراکی (Conceptual)

فردی که سبک تصمیم‌گیری ادراکی دارد، هم به روابط انسانی و نیازهای عاطفی کارکنان توجه دارد و هم پیچیدگی شناختی بالاتری برای تحمل ابهام دارد، این امر موجب می‌شود که او اطلاعات را از منابع مختلف و متعددی گردآوری کند و راه‌حل‌های زیادی را مورد توجه قرار دهد. در این سبک تصمیم‌گیری بین زیردستان و مدیران روابط خوبی حاکم است، افرادی که در این گروه قرار می‌گیرند ایده‌آلیست و اخلاق‌گرا می‌باشند و برای ارزش‌ها اهمیت قائل هستند، این افراد به‌طور کلی خلاق می‌باشند و توانایی درک روابط پیچیده را دارند، آن‌ها به بلند مدت و تعهد بالای سازمانی تأکید می‌کنند همچنین انگیزه پیشرفت بالایی دارند و به شناخته شدن توسط دیگران اهمیت می‌دهند، آن‌ها اهمیت کمتری به کنترل و قدرت می‌دهند و به مشارکت دیگران توجه بیشتری می‌کنند، از سوی دیگر می‌توان آن‌ها را متفکر دانست یا عمل‌گرا نامید.

### د. رفتاری (Behavioral)

افراد که سبک رفتاری دارند اگر چه نمره پایینی در پیچیدگی شناختی دریافت می‌کنند اما در عوض این افراد علاقه شدیدی به سازمان و توسعه منابع انسانی آن دارند. این امر موجب می‌شود که آن‌ها بسیار حساس، پاسخگو و حمایت‌گر در قبال کارکنان سازمان باشند، آن‌ها در سازمان یک فضای مشورتی گرم و صمیمی که پذیرای پیشنهادات افراد است و ارتباطات ساده را تشویق می‌کنند بوجود می‌آورند. در این سازمان‌ها به همدلی، همکاری، ترغیب و سازش اهمیت بیشتری داده می‌شود و کنترل کمتری را می‌پذیرند با توجه به

(Rational culture)	فرهنگ عقلانی
(Ideological culture)	فرهنگ ایدئولوژیک
(Consensual culture)	فرهنگ توافقی
(Hierarchical culture)	فرهنگ سلسله مراتبی

به اعتقاد آن‌ها در فرهنگ عقلانی مرجع اختیار رئیس و نحوه تصمیم‌گیری عقلانی می‌باشد و در فرهنگ ایدئولوژیک مرجع اختیار قدرت کاربزه‌های رهبر و نحوه تصمیم‌گیری قضاوتی می‌باشد در حالی که در فرهنگ توافقی مرجع اختیار عضویت در گروه و نحوه تصمیم‌گیری مشارکتی است و بالاخره در فرهنگ سلسله مراتبی مرجع اختیار قوانین و مقررات و نحوه تصمیم‌گیری سلسله مراتبی می‌باشد. (الوانی، ۱۳۷۱، ۲۷)

کوئین و گراث علاوه بر طبقه‌بندی فرهنگ‌های سازمانی در چهار گروه محیط‌های سازمان‌ها و شیوه‌های رهبری مدیران را نیز در گروه‌های چهارگانه طبقه‌بندی می‌کنند، ضمن این که بر این نکته تأکید می‌کنند که اغلب سازمان‌ها دارای چهار نوع فرهنگ هستند جدول شماره ۳ این طبقه‌بندی‌ها را در تناظر با یکدیگر نشان می‌دهد.

در سازمان‌هایی که در شرایط محیطی ناپایدار و با عدم اطمینان بالا بسر می‌برند، فرهنگ سازمانی توسعه‌ای که بر نوآوری و تغییر تأکید دارد همراه با سبک رهبری تحول‌گرا که هدف آن متحول کردن سازمان است تناسب دارد، در شرایطی که عدم اطمینان محیطی اندک است ولی مشکلات و دشواری‌های زیادی وجود دارد فرهنگ عقلانی همراه با سبک رهبری و تصمیم‌گیری عقلانی مناسب می‌باشد در محیطی که عدم اطمینان اندکی وجود دارد مسائل نیز زیاد پیچیده نیست و دشواری اندکی دارد، نوعی فرهنگ بورکراتیک همراه با رهبری تجربی و سبک تصمیم‌گیری سلسله مراتبی مناسب است و بالاخره در محیطی که عدم اطمینان اندک است ولی مسائل پیچیده و دشوار است نوعی فرهنگ مشارکتی همراه با سبک رهبری که بر تیم‌سازی تأکید دارد مناسب می‌باشد. (Quinn & Grath, 1985, 330)

جدول ۳. طبقه‌بندی فرهنگ‌ها در برابر محیط و استراتژی رهبری

شرایط محیطی	فرهنگ سازمانی و شکل آن	سبک رهبری
دشواری بالا- عدم اطمینان بالا	فرهنگ توسعه‌ای	ایده‌آل‌گرا و تحول‌گرا
دشواری پائین- عدم اطمینان بالا	فرهنگ عقلانی	عقلانی و توفیق‌طلب
دشواری پائین- عدم اطمینان پائین	فرهنگ سلسله مراتبی	تجربی و متخصص
دشواری بالا- عدم اطمینان پائین	فرهنگ توافقی	تیم‌ساز

فرهنگ سازمانی و فرایند تصمیم‌گیری پژوهش‌هایی را انجام داده است، رایبیز است، او به تأثیر فرهنگ‌های متفاوت بر فرایند و شیوه تصمیم‌گیری اشاره کرده است، در سازمان‌های بزرگ در سراسر دنیا فرق می‌کند که چه کسی تصمیم بگیرد، چه زمانی تصمیم گرفته شود و به هنگام تصمیم‌گیری تا چه اندازه به روش عقلانی عمل گردد بنابراین زمانی که از روش‌های فردی در تصمیم‌گیری بحث می‌کنیم نباید از موضوع فرهنگ غافل شویم. (رایبیز، ۱۳۷۷، ۲۴۷)

گیرت هافستد نیز از پژوهشگرانی است که در خصوص تأثیر فرهنگ بر کارکردهای مدیریتی اظهار نظر کرده است، او با مطرح کردن تفاوت‌های فرهنگی در کشورهای مختلف، چگونگی تأثیرگذاری این تفاوت‌ها را بر فرایندهای مدیریت در سازمان‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد، او ابعاد فرهنگ هر جامعه‌ای را برحسب چهار معیار زیر معرفی می‌کند:

(Power Distance)	فاصله قدرت
(Uncertainty-avoidance)	ابهام‌گریزی
(Individualism)	فرد باوری
(Masculinity)	مرد سالاری

این ابعاد هر کدام در یک فرهنگ ویژگی خاص خود را دارد و می‌تواند بر فرایند تصمیم‌گیری تأثیر بگذارد، این که تصمیمات باید توسط چه فردی و در چه سطحی از سازمان اتخاذ گردد آیا از نظرات و عقاید کارکنان در تصمیم‌سازی باید استفاده گردد، تا چه اندازه از روش‌های شهودی یا عقلانی در ساختن راه‌حل‌ها استفاده شود، قاطعیت و اقتدار تصمیم‌گیرنده چقدر باید باشد و... می‌تواند از فرهنگ جامعه و سازمان تأثیر بپذیرد. در فرهنگی که پرهیز از ابهام و عدم اطمینان بالا است و افراد خواهان نظم و وضوح در امور هستند سبک تصمیم‌گیری شهودی کاربرد زیادی ندارد و بالعکس در جوامعی که فرهنگ آن‌ها پرهیز از ابهام کمتری دارد بهتر می‌توانند با مسائل پیچیده و مبهم کنار آیند یا در جوامعی که فردگرایی حاکم است تصمیم‌گیری فردی از تصمیم‌گیری مشارکتی نسبت به جوامع تجمع‌گرا بیشتر است، فرایند مسئله‌یابی و نوع برخورد با مسائل نیز متأثر از تفاوت‌های فرهنگی جوامع و کشورها است. (ایران‌زاده، ۱۳۷۷، ۱۱۵)

کوئین و گراث نیز ضمن طبقه‌بندی فرهنگ‌های سازمانی آثار فرهنگ‌های مختلف را بر سبک‌های تصمیم‌گیری مورد توجه قرار می‌دهند و چهار نوع فرهنگ سازمانی زیر را معرفی می‌کنند و برای هر فرهنگ سبک تصمیم‌گیری ویژه‌ای را تجویز می‌کنند:

یافته‌های پژوهش مطرح گردد، در این پژوهش نیز با توجه به موارد فوق‌الذکر می‌توان نتایج زیر را مطرح کرد:  
با توجه به فرضیه اصلی تحقیق باید گفت که بین فرهنگ سازمانی، سبک تصمیم‌گیری و عملکرد رابطه وجود دارد.  
با توجه به آزمون فرضیات پژوهش می‌توان روابط بین فرهنگ‌های سازمانی، سبک‌های تصمیم‌گیری و عملکرد را در قالب یک مدل اقتضائی به کمک جدول ۴ نشان داد.

جدول ۴. روابط بین فرهنگ سازمانی، سبک تصمیم‌گیری و عملکرد

سبک تصمیم‌گیری به شرط وجود فرهنگ توفیق‌مدار	سبک تصمیم‌گیری به شرط وجود فرهنگ حمایت‌مدار	سبک تصمیم‌گیری به شرط وجود فرهنگ قدرت‌مدار	سبک تصمیم‌گیری به شرط وجود فرهنگ وظیفه‌مدار	
۰/۰۵ p=۰/۸۹۰	۰/۰۰ p=۰/۹۸۸	۰/۳۸ p=۰/۰۲۲	۰/۴۳ p=۰/۰۰۷	تحلیلی
-۰/۳۳ p=۰/۳۲۲	-۰/۵۶ p=۰/۰۱۰	۰/۵۰ p=۰/۰۰۲	۰/۳۹ p=۰/۰۲۱	هدایتی
-۰/۱۴ p=۰/۶۷۳	۰/۵۹ p=۰/۰۰۶	-۰/۴۹ p=۰/۰۰۳	-۰/۳۹ p=۰/۰۷۳	رفتاری
۰/۵۷ p=۰/۰۶۸	-۰/۰۳ p=۰/۹۱۲	-۰/۴۷ p=۰/۰۰۴	-۰/۵۰ p=۰/۰۰۱	ادراکی

۱. همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌گردد در سازمان‌های که فرهنگ وظیفه‌مدار دارند بین سبک تصمیم‌گیری تحلیلی و عملکرد رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. بنابراین با توجه به مدل‌های رگرسیون مطرح شده می‌توان نتیجه‌گیری کرد در سازمان‌هایی که فرهنگ وظیفه‌مدار دارند:

« هر قدر سبک تصمیم‌گیری تحلیلی‌تر باشد عملکرد سازمان بالاتر خواهد بود.»

۲. در سازمان‌هایی که فرهنگ قدرت‌مدار دارند بین سبک تصمیم‌گیری هدایتی و عملکرد همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌گردد رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. بنابراین با توجه به مدل رگرسیونی مطرح شده می‌توان نتیجه‌گیری کرد در سازمان‌هایی که فرهنگ قدرت‌مدار دارند:

« هر قدر سبک تصمیم‌گیری هدایتی‌تر باشد عملکرد بالاتر خواهد بود.»

۳. در سازمان‌هایی که فرهنگ حمایت‌مدار دارند بین سبک تصمیم‌گیری رفتاری و عملکرد همبستگی مستقیم و معنی‌داری وجود دارد و با توجه به مدل رگرسیون مطرح شده سبک تصمیم‌گیری رفتاری بر عملکرد در این سازمان‌ها تأثیر مستقیم می‌گذارد، یعنی می‌توان گفت:

« هر قدر سبک تصمیم‌گیری رفتاری‌تر باشد عملکرد سازمان بالاتر خواهد بود.»

پژوهشگر دیگری نیز تحقیقی در زمینه نقش فرهنگ در فرایند و سبک تصمیم‌گیری در کشور امارات متحده عربی انجام داده است که در آن دو عامل سطح تکنولوژی و فرهنگ به عنوان عوامل تاثیرگذار بر سبک تصمیم‌گیری علاوه بر تحصیلات و سطح مدیریت معرفی شده است. این تحقیق همچنین نشان می‌دهد که مدیران تحصیل کرده و جوان عربی علاقه بیشتری به استفاده از سبک‌های تصمیم‌گیری مشارکتی و عقلانی دارند. (Yousef, 1998, 366)

دیانا فیزی نیز ضمن طبقه‌بندی انواع فرهنگ‌های سازمانی به موضوع تاثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر فرایند تصمیم‌گیری می‌پردازد، او ضمن معرفی انواع فرهنگ‌های سازمانی نقش‌مدار، توفیق‌مدار، قدرت‌مدار و حمایت‌مدار به نحوه تاثیرگذاری فرهنگ‌های سازمانی بر فرایند تصمیم‌گیری اشاره می‌کند، وی ضمن طبقه‌بندی انواع مسائل برحسب درجه عدم اطمینان به اهداف یا وسایل و امکانات نیل به آن و تشریح فرایندها و مدل‌های مختلف تصمیم‌گیری، به تاثیر نقش فرهنگ سازمانی بر سبک و مدل تصمیم‌گیری مدیران می‌پردازد، به نظر وی فرهنگ از طریق ترجیحات تحلیلی‌تر یا شهودی‌تر فرایند تصمیم‌گیری را تحت تاثیر قرار می‌دهد، او با تشریح مدل‌های تصمیم‌گیری بهینه‌سازی، رضایت‌بخش، شهودی، تلویحی، مصالحه و توافق و روش‌های تصمیم‌گیری تحلیلی- دستوری و شهودی- رفتاری نحوه تاثیرگذاری فرهنگ سازمانی را بر هر یک از آن‌ها شرح می‌دهد، به‌گونه‌ای که در فرهنگ سازمانی نقش‌مدار و قدرت‌مدار روش‌های تحلیلی- دستوری و در فرهنگ سازمانی توفیق‌مدار و حمایت‌مدار روش‌های شهودی- رفتاری تشویق می‌گردد. (Pheysey, 1993, 103-110)

در تحقیق دیگری که توسط سه پژوهشگر در کشور تایوان انجام شده است نیز رابطه بین فرهنگ‌ها و ملیت‌های مختلف و شیوه‌های تصمیم‌گیری مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج این تحقیقات نشان می‌دهد که فرهنگ یک عامل تاثیرگذار بر سبک و رویکرد مورد استفاده در فرایند تصمیم‌گیری است مدیران تایوانی از رویکرد «ابتدا- تفکر» خیلی بیشتر از مدیران ایتالیایی استفاده می‌کنند، در حالی که مدیران ایتالیایی بیشتر رویکرد «ابتدا- اقدام» را مورد استفاده قرار می‌دهند. (Chun- Hsueh & Etal, 2002, 2)

### نتیجه‌گیری

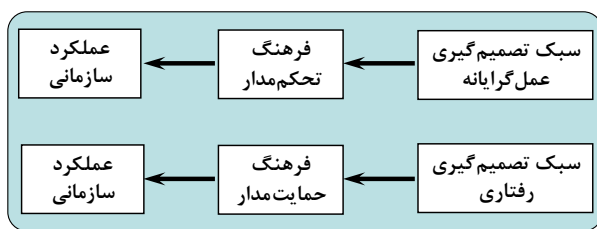
نتیجه‌گیری در هر پژوهشی می‌بایست با توجه به سؤالات اولیه پژوهش، اهداف پژوهش و نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل



گردید نیز مشاهده می‌شود در سازمان‌هایی که فرهنگ وظیفه‌مدار وجود دارد، هم سبک تصمیم‌گیری تحلیلی و هم سبک تصمیم‌گیری هدایتی، هر دو با عملکرد رابطه مستقیم و معنی‌داری دارند. همچنین در سازمان‌هایی که فرهنگ قدرت‌مدار نیز وجود دارد، هم سبک تصمیم‌گیری هدایتی و هم سبک تصمیم‌گیری تحلیلی هر دو با عملکرد رابطه مستقیم و معنی‌داری دارند، که موارد فوق‌الذکر در مورد فرهنگ‌ها و سایر سبک‌های تصمیم‌گیری در این پژوهش صدق نمی‌کند.

بنابراین، محقق با توجه به مطالب مطرح شده در فوق و با کسب نظر صاحب‌نظران این حوزه و بررسی دقیق‌تر ادبیات مرتبط با موضوع به این نتیجه رسید که در جامعه آماری مورد نظر فرهنگ سازمانی وظیفه‌مدار و فرهنگ سازمانی قدرت‌مدار هر دو به یک مفهوم اشاره می‌کنند و می‌توان آن‌ها را در قالب یک فرهنگ واحد مطرح کرد. همچنین سبک‌های تصمیم‌گیری تحلیلی و هدایتی را نیز با توجه به این که هر دو از رویکرد منطقی و اقتدارگرا در تصمیم‌گیری تبعیت می‌کنند، می‌توان در یک گروه و تحت عنوان یک سبک تصمیم‌گیری قرار داد.

سپس با کسب نظر از صاحب‌نظران عنوان «فرهنگ تحکیم‌مدار» برای فرهنگ (وظیفه‌مدار و قدرت‌مدار) و عنوان «سبک تصمیم‌گیری عمل‌گرا» برای سبک‌های تصمیم‌گیری (هدایتی و تحلیلی) انتخاب گردید. همچنین با توجه به این که فرضیه فرعی چهارم مرتبط با آن در سطح آزمون معنی‌داری ۰/۰۵ رد می‌شود از یک سو و توجه به این نکته که تنها در یازده سازمان از ۶۱ سازمان و اداره کل مورد بررسی فرهنگ توفیق‌مدار مشاهده گردیده از سوی دیگر مدل اقتضایی سبک تصمیم‌گیری اثربخش در شکل ۳ ارائه می‌گردد.



شکل ۳. مدل تعاملی سه بعدی فرهنگ سازمانی، سبک تصمیم‌گیری و عملکرد

مدل عالی سه بعدی تصمیم‌گیری و فرهنگ سازمانی در شکل ۴ آمده است و در واقع دستاورد اساسی این تحقیق به شمار می‌رود.

۴. در مورد سازمان‌های که فرهنگ توفیق‌مدار دارند و با توجه به این که تعداد این سازمان‌ها در جامعه آماری مورد بررسی یازده مورد است و با توجه به این که فرضیه چهارم و در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ رد و در سطح  $\alpha=0/1$  پذیرفته می‌شوند، نتیجه‌گیری قدری پیچیده و دشوار است. با وجود این و با توجه به این که تنها ۲ سازمان محاسبه شده موجب افزایش P-value گردیده‌اند می‌توان نتیجه‌گیری زیر را با احتیاط و در سطح اطمینان نود درصد مطرح کرد:

بین سبک تصمیم‌گیری ادراکی و عملکرد همبستگی مستقیم وجود دارد و بین عملکرد در این سازمان‌ها، با سایر سبک‌های تصمیم‌گیری همبستگی مستقیم و معناداری وجود ندارد، و با توجه به مدل رگرسیونی مطرح شده سبک تصمیم‌گیری ادراکی بر عملکرد در این سازمان‌ها اثر خطی مستقیم دارد یعنی می‌توان نتیجه‌گیری کرد در سازمان‌هایی که فرهنگ توفیق‌مدار دارند: «هر قدر سبک تصمیم‌گیری ادراکی تر باشد عملکرد سازمان بالاتر خواهد بود.»

### بحث و نتیجه‌گیری نهایی و طراحی مدل تعاملی سبک تصمیم‌گیری، فرهنگ سازمانی و عملکرد

هدف نهایی در این پژوهش ارائه مدلی است که بتواند روابط بین سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران را با فرهنگ سازمانی در جهت افزایش عملکرد سازمان‌ها در جامعه آماری نشان دهد. یافته‌های پژوهش و تجزیه و تحلیل فرضیات تحقیق به ساخت این مدل کمک می‌کند.

در جریان تجزیه و تحلیل در بخش آمار توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش و همچنین در بخش آزمون فرضیات پژوهش محقق به نکته قابل توجه و مهمی که با چارچوب نظری مغایرت داشته، برخورد کرد، که این موضوع به فرهنگ‌های سازمانی قدرت‌مدار و وظیفه‌مدار و سبک‌های تصمیم‌گیری تحلیلی و هدایتی مربوط می‌شود.

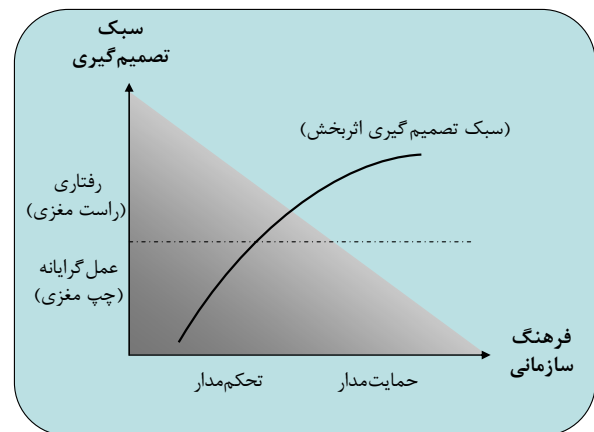
یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد، که فرهنگ‌های سازمانی قدرت‌مدار و وظیفه‌مدار دارای میانگین‌های ۳۳/۸ و ۳۲/۶ و انحراف معیارهای ۷/۹۷ و ۶/۹۴ می‌باشند، همچنین فراوانی فرهنگ‌های سازمانی قدرت‌مدار و وظیفه‌مدار در بین ۶۱ سازمان مورد بررسی به ترتیب برابر با ۳۶ و ۳۸ می‌باشد که در مجموع شباهت‌های زیاد این دو فرهنگ را در جامعه آماری گزارش می‌کند و می‌توان گفت که این دو فرهنگ در کنار هم در جامعه آماری مورد نظر مشاهده شده‌اند.

از سوی دیگر در بخش آزمون فرضیات، که در بخش قبل مطرح

سازمانی با سبک تصمیم‌گیری هماهنگ گردد، یعنی اگر فرهنگ سازمانی با سبک تصمیم‌گیری مدیر هماهنگی ندارد در طی یک برنامه بلندمدت فرهنگ سازمانی تغییر و فرهنگ سازمانی ایده‌آل و مطلوب جایگزین آن گردد و بدین ترتیب هماهنگی میان سبک تصمیم‌گیری و فرهنگ سازمانی تأمین شود.

۳. پیشنهاد می‌گردد که انتصاب و انتخاب مدیران دستگاه‌ها و سازمان‌ها با توجه به هماهنگی لازم بین سبک تصمیم‌گیری و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی صورت گیرد، بدین منظور قبل از هر اقدامی اول می‌بایست فرهنگ سازمانی دستگاه‌های مورد نظر تحت مطالعه و بررسی قرار گیرد تا ویژگی‌های آن مشخص گردد سپس متناسب با آن مدیران لازم‌الزمانه گزینش گردند، در این زمینه می‌توان با استفاده از پرسشنامه تعیین سبک تصمیم‌گیری (DSI)، در مراحل مربوط به گزینش مدیران ویژگی‌های سبک تصمیم‌گیری آنان را مشخص کرد، سپس در صورت دارا بودن ویژگی‌های لازم، مدیر مربوط منصوب گردد، البته می‌توان در ارتباط با این مسئله سبک تصمیم‌گیری مورد نیاز مدیران در هر سازمانی را در شرایط احراز پست‌های مدیریتی لحاظ کرد.

۴. مدیران نیز در هر سازمانی می‌توانند از نتایج این پژوهش بهره‌بردار کنند، به‌گونه‌ای که با توجه به این‌که هر یک از واحدهای سازمان ممکن است خرده فرهنگ مربوط به خود را داشته باشند، مدیر عالی سازمان مدیران واحدها و سرپرستان دوایر را بر اساس الگوی پیشنهادی تحقیق انتخاب کند یعنی متناسب با ویژگی‌های هر بخش و خرده فرهنگ سازمانی آن مدیرانی را گزینش کند که سبک تصمیم‌گیری آن‌ها با آن خرده فرهنگ مورد نظر هماهنگ باشد.



شکل ۴. سبک تصمیم‌گیری اثربخش در مدل تعاملی سه بعدی

### پیشنهادات

با توجه به مطلب مطرح شده در بخش قبلی، برای افزایش عملکرد سازمان‌ها می‌بایست ویژگی‌های سبک تصمیم‌گیری مدیر و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی با یکدیگر بر اساس مدل ارائه شده هماهنگ باشند بنابراین پیشنهادات زیر جهت رسیدن به این مقصود ارائه می‌گردد:

۱. با توجه به این‌که عمر مدیریت در سازمان‌ها به‌ویژه در ایران کوتاه است و مدیران معمولاً فرصت کافی برای مدیریت و تغییر فرهنگ سازمانی را پیدا نمی‌کنند، پیشنهاد می‌شود که مدیران ویژگی‌های سبک تصمیم‌گیری خود را متناسب با ویژگی‌های فرهنگ سازمانی تغییر دهند تا بدین شکل هماهنگی مورد نظر میان فرهنگ و سبک تصمیم‌گیری تأمین و عملکرد سازمان بهبود پیدا کند.

۲. با توجه به این‌که سبک تصمیم‌گیری یک متغیر شناختی است و تغییر آن بر اساس ادبیات مرتبط کار پیچیده و دشواری است، با فرض ثبات مدیران پیشنهاد می‌گردد که فرهنگ

### منابع و مأخذ

۱. ایران‌زاده، سلیمان، (۱۳۷۷)، "مدیریت فرهنگ سازمان"، ناشر مؤلف، تهران.
۲. رابینز، استیفن، (۱۳۷۷)، "مدیریت رفتار سازمانی"، ترجمه اعرابی، محمد و پارسیان، علی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
۳. الوانی، سید مهدی، (۱۳۷۱)، "استعاره‌ها ابزار شناخت سازمان"، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۷.
۴. میرسپاسی، ناصر، (۱۳۷۷)، "مشکلات مردم‌شناسی فرهنگی در مدیریت"، اقتصاد و مدیریت، شماره ۲۹، زمستان.
5. Alqarni, Abdulrahman, (2003), "The Managerial Decision styles of Florida's State University Libraries' Managers", A Dissertation submitted to the school of information studies in partial fulfillment of the Requirement of the Degree of Doctor of philosophy.
6. Boulgrides, Jamse, D. and cohen, William, A, (2001), "Leadership Style VS. Leadership tactics", Applied Management and Entrepreneurship, Vol. 6, No 1.
7. Chun-hsueh, chen & Chu-ching, wang & Shen, yeh-Yu, (2001), "A comparative study on Decision Making Approach in a Dilemma between Taiwanese and Italian Business Managers", Tamkang unirsity, Taiwan.

8. Craft, C. J. (1984), "An Examination of the Decision style in Tasks using Accounting Information", Doctoral Dissertation, university of southern California.
9. Leonard, N. H. Scholl, R. W. & Kowalski K. B. (1999), "Information processing style and Decision Making", journal of Organization of Behavior, 20.
10. Nutt, p. c. (1990), "Strategic Decision Made by Top executive and middle Managers white Data and process dominant style", journal of management studies ,27 (2).
11. Pheysey, Diana, C. (1993), "Organizational culture types And Transformation", London, Routledge.
12. Quinn, R, E & Mc Grath, M. R, (1985), "The Transformation of organizational culture", A competing values perspective in P. J. frost et al (ads), organizational culture, new Burk park, California.
13. Rowe, A. J, & Boulgarides, J. D, (1983), "Decision style – A perspective", Leadership and organization Development journal, 12, (4).
14. Rowe, A. J. & Mason, R. o. (1987), "Managing with style, A Guide to understand, Assessing and Improving Decision making", Sanfrancisco, Jossey – Bass publisher.
15. Yousef, D. A. (1998), "predictors of decision-Making styles in a non-western country", Leadership and organization Development Journal, 19(7).