



## عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌های دولتی

محمد سلیم کریمی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

عادل صلواتی (نویسنده مسؤول)

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

Email: a.salavati89@gmail.com

بهرروز زارعی

دانشیار، گروه کارافرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

کیومرث احمدی

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

تاریخ دریافت: ۹۹/۱۰/۱۲ \* تاریخ پذیرش ۱۴۰۰/۰۲/۲۸

### چکیده

اغلب سازمان‌های دولتی یا فاقد مدلی برای نظام تصمیم‌گیری در سازمان هستند و یا مدل طراحی شده با توجه به تغییرات سیاسی، اجتماعی و فرهنگی تعدیل نشده است. لذا، بیشتر سازمان‌ها بر اساس آزمون و خطا و یا با تکیه بر دیدگاه فردی مدیران اداره می‌شوند. این مسئله باعث گردیده تا موفقیت و عدم موفقیت سازمان‌های دولتی به شدت تابع سلیقه‌ی فردی مدیران گردد. این مسئله به‌عنوان یکی از مسائل تعیین کننده موفقیت سازمان‌های دولتی مطرح بوده و به دلیل عدم اهتمام کامل به آن و یا نبود مطالعه‌ای جامع در این زمینه امکان تحقق اهداف سازمانی میسر نگشته است. از این رو، هدف این پژوهش ارائه مدلی جهت تبیین نظام تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی است. با توجه به اینکه این پژوهش از نوع کیفی می‌باشد پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای و جمع‌آوری ادبیات موضوعی پژوهش مصاحبه‌های عمیق با خبرگان انجام شد و خروجی‌های به‌دست‌آمده با استفاده از روش دلفی تحلیل گردید. برای این کار ۹۳ شاخص برای تبیین نظام تصمیم‌گیری شناسایی شدند که پس از بررسی خبرگان ۷۶ شاخص مناسب تشخیص داده شدند. طبق نتایج کسب‌شده این مدل پژوهشی مشخص شد که مهم‌ترین مؤلفه‌ها در تصمیم‌گیری مدیران، به ترتیب اولویت به مؤلفه‌های «تعریف درست مسئله»، «انگیزه و اعتمادبه‌نفس بالا»، «میزان دانش و تجربه فردی»، «وجود مکانیزم‌های مؤثر زمان‌بندی، طراحی و پیاده‌سازی به‌موقع و کامل تصمیمات» و «اجرای آزمایشی (محدود) تصمیم‌ها قبل از اجرای نهایی (عمومی) تصمیمات» می‌باشد.

**کلمات کلیدی:** تصمیم‌گیری، روش دلفی، سازمان‌های دولتی.

## ۱- مقدمه

تغییر و تحولات محیطی موجب شده تا سازمان‌ها به مدیران خود به‌عنوان یکی از عوامل مهم در جهت فائق آمدن بر تحولات، تقاضاها و چالش‌های محیطی نگاه کنند. در چنین شرایطی مدیران نیازمند مهارت‌ها و توانمندی‌های بی‌شماری می‌باشند. مدیریت علم سازمان بوده، فعالیت‌های مختلفی را به‌منظور اداره صحیح سازمان (سطح خرد) و جامعه (سطح کلان) انجام می‌دهد. فعالیت‌هایی مانند طرح‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، کنترل و هماهنگی، ثبت و گزارش امور و بودجه‌بندی و اعتبارات. جوهر تمام فعالیت‌های مدیریت، تصمیم‌گیری است که از اجزای جدایی‌ناپذیر مدیریت به شمار می‌آید و در هر وظیفه مدیریت (تعیین خط‌مشی‌های سازمان انتخاب، ارزیابی و در تمامی فعالیت‌ها و عملیات مدیریت) به نحوی جلوه‌گر است. به تعبیر دیگر یک رابطه دوسویه بین فعالیت‌های مدیریت و تصمیم‌گیری مدیران وجود دارد. برخی از صاحب‌نظران، کیفیت مدیریت را تابع کیفیت تصمیم‌گیری دانسته و معتقدند که تصمیم‌گیری به‌تنهایی مهم‌ترین وظیفه مدیر است؛ زیرا کیفیت تصمیم‌گیری طرح و برنامه‌ها، اثربخشی و کارآمدی استراتژی‌ها و کیفیت نتایجی که از اعمال آن‌ها به دست می‌آید، همه تابع کیفیت تصمیماتی است که مدیر اتخاذ می‌کند (Saadat, 1995). تصمیم‌گیری را می‌توان جوهره و اساس مدیریت نامید دانیل کیفیت تصمیم‌گیری را قلب مدیریت می‌نامد (Zeni, Buckley, Mumford, & Griffith, 2016). کونتس و ویپیریش<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در کتابشان تحت عنوان مدیریت، چشم‌اندازی جهانی از تصمیم‌گیری به‌عنوان جوهر مدیریت یاد کرده‌اند. رایبیز<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) تصمیم‌گیری را در تمام وظایف مسلط و جاری می‌داند؛ و به گفته هربرت سایمون تصمیم‌گیری یعنی مدیریت و مدیریت یعنی تصمیم‌گیری (Lu, 2018). تصمیم‌گیری برای استفاده کارا از نیرو و منابع یک سازمان برای مدیران امری ضروری است به گفته کونتز وجود طرح، برنامه، سیاست و خط‌مشی منوط به وجود تصمیم‌گیری است (Echeverria, 2014). آرمان یک سازمان رسیدن به نهایت بهره‌وری از منابع و امکانات و نیل به هدف‌های از پیش تعیین شده است و در این خط سیر تصمیمات مدیران و مدل غالب تصمیم‌گیری مدیر هدایتگر نیل به هدف یا عکس آن خواهد بود.

تصمیم‌گیری، مفهومی فراگیر بوده و منحصر به سازمان و مدیریت نیست؛ بلکه حضور یا دخالت مستقیم و غیرمستقیم آن در بسیاری از زمینه‌ها، توجه پژوهشگران و دانشمندان را به خود جلب کرده است. هر کس در طول زندگی خود، تصمیمات مختلف و گوناگونی می‌گیرد؛ مثلاً این که به کدام مدرسه برود، چه تحصیلاتی داشته باشد، چه حرفه و شغلی را انتخاب کند، چگونه تشکیل خانواده بدهد و موارد فراوان دیگر، از جمله تصمیماتی است که هر کس باید اتخاذ نماید؛ ولی تصمیم‌گیری در سازمان و مدیریت، از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار می‌باشد و همیشه به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از مدیریت، در ادبیات مدیریت مطرح بوده است (Saadat, 1995).

تا کنون پژوهشگران متعددی به ارائه مدل تصمیم‌گیری پرداختند. به عنوان مثال، ملاتی، جانسیک-مانیز و کورادو<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) نشان دادند که کیفیت تصمیم‌گیری هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیر مستقیم بر مدیریت هوش و مدیریت دانش تاثیرگذار است. ماو<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) گزارش داد که اگر فردی در محل کار خود با صداقت، انصاف و احترام برخورد کند، می‌تواند از نظر اخلاقی تصمیم درستی بگیرد و تصمیم‌گیری درست موجب می‌شود که مدیر در محل کار موفقیت کسب کند. انوانکوو، یوگودودی<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) بیان کردند که سیستم مدیریت اطلاعات توانایی بالایی در ایجاد اطلاعات مربوطه برای فرآیند تصمیم‌گیری دارد. کیسر، فاهرنباچ، کراگولی و گریسولد<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) سیستم پشتیبانی تصمیم ارائه دادند که دیدگاه درونی، بیرونی و سیستمی را برای افزایش دانش ارزیابی شده لازم در نظر می‌گرفت. این پژوهش به دیدگاه تفکر سیستم‌ها برای بحث در مورد اولویت‌بندی نیازهای از قبل شناخته شده کمک نمود. در پژوهشی دیگر، پاپولوا و گازووا<sup>۷</sup> (۲۰۱۶) فرآیند تصمیم‌گیری مدیریت استراتژیک و اینکه چگونه شرکت‌ها می‌توانند رویکردشان در این فرآیند را بهبود بخشند را مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها عملکرد شرکتی را در

<sup>1</sup> Koontz & Wehrich

<sup>2</sup> Robbins

<sup>3</sup> Melati, Janissek-Muniz, & Curado

<sup>4</sup> Maw

<sup>5</sup> Nwankwo, Ugwude & Ugwude

<sup>6</sup> Kaiser, Fahrenbach, Kragulj, & Grisold

<sup>7</sup> Papulova & Gazova

جمهوری اسلوواکی بررسی نمود و رویکرد آن‌ها در زمینه تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مخصوصاً از دیدگاه کاربرد تحلیل استراتژیک و فرمولاسیون استراتژیک مورد ارزیابی قرار دادند. آن‌ها سطح کاربرد آنالیز استراتژیک را ارائه داند و چشم‌اندازی را در زمینه وضعیت فعلی کاربرد ابزار تحلیلی به کار رفته در مدیریت استراتژیک به ارمغان آوردند. پیمان، آندریس، بریندس، مائور، استفان و وانبرگ<sup>۸</sup> (۲۰۱۵) نیز به بررسی تصمیم‌گیری کارآفرینی استراتژیک در طول فرایند سرمایه‌گذاری پرداختند. آن‌ها بر روابط بازگشتی بین تصمیم‌گیری استراتژیک و سرمایه‌گذاری تأکید نمودند. آن‌ها به سه روش به نظریه‌پردازی درباره تصمیم‌گیری استراتژیک تحت عدم قطعیت پرداختند. در پژوهشی دیگر، اسپاراژن و مدنی<sup>۹</sup> (۲۰۱۴) ساختار عاملی جدیدی مطرح نمودند که شامل تأثیرات عاطفی در تصمیم‌گیری بود. هدف مدل و ساختار ارائه شده شبیه کردن عوامل بازی هوش مصنوعی به انسان بود.

با توجه به بررسی‌های صورت گرفته و از آنجا که اغلب سازمان‌های دولتی یا فاقد مدلی برای نظام تصمیم‌گیری در سازمان هستند و یا مدل طراحی شده با توجه به تغییرات سیاسی، اجتماعی و فرهنگی تعدیل نشده است. لذا، بیشتر سازمان‌ها بر اساس آزمون و خطا و یا با تکیه بر دیدگاه فردی مدیران اداره می‌شوند و همین مسئله باعث گردیده تا موفقیت و عدم موفقیت سازمان‌های دولتی به شدت تابع سلیقه‌ی فردی مدیران گردد، در صورتی که باید مدیر مجری استراتژی و اساسنامه سازمان و تیم فکری آن باشد. این مسئله به‌عنوان یکی از مسائل اصلی فرا راه موفقیت سازمان‌های دولتی مطرح بوده و به دلیل عدم اهتمام کامل به آن و یا نبود مطالعه‌ای جامع در این زمینه امکان تحقق اهداف سازمانی میسر نگشته است. این پژوهش در استانداری استان کردستان انجام می‌شود که شامل معاونت‌ها، ادارات کل، فرمانداری‌ها، دفاتر، بخش‌داری‌ها، شهرداری‌ها و غیره می‌باشد. جامعه آماری کلیه مدیران معاونین و کارکنان سازمان‌های دولتی استان کردستان می‌باشد.

پژوهش حاضر از مدل‌های موجود در زمینه پژوهش استفاده می‌کند تا مدلی جهت اتخاذ مناسب‌ترین تصمیم ارائه نماید. مطالعه حاضر با اعتقاد به اثربخشی وجود نظام جامع تصمیم‌گیری در سازمان، تلاش می‌کند با شناسایی مدلی جامع گامی در جهت حل این مسئله برداشته و با انجام مطالعه موردی در سازمان‌های دولتی استان کردستان ضمن ارائه مدلی مناسب جهت مدیریت بالاترین دستگاه اجرایی استان، زمینه‌ساز تعیین مدل مناسب سایر سازمان‌ها را نیز فراهم نماید.

با توجه به موارد ذکر شده مسئله اصلی این پژوهش عدم کفایت مدل‌های موجود به جهت پوشش نیازمندی‌های تصمیم‌گیری سازمانی در سازمان‌های دولتی استان کردستان در راستای بهبود خدمات و رشد سازمان‌ها و همچنین نیاز به طراحی نظام تصمیم‌گیری اختصاصی این سازمان‌ها می‌باشد. این پژوهش به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال است که نظام تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی استان کردستان چیست؟

## ۲- روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش به دلیل سعی در شناخت عوامل تعیین‌کننده تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی استان کردستان، از پارادایم کیفی پیروی شد. در این راستا از روش دلفی استفاده گردید.

به طور کلی، روش‌های پژوهش را می‌توان با توجه به دو ملاک تقسیم کرد: الف) هدف پژوهش و ب) نحوه گردآوری داده‌ها (Sarmad, Bazargan & Hejazi, 2015). پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای- کاربردی است. همچنین، پژوهش حاضر از منظر شیوه گردآوری اطلاعات از نوع پژوهش‌های توصیفی-غیرآزمایشی به شمار می‌رود. این پژوهش به صورت کتابخانه‌ای و میدانی انجام شده است. ابتدا با مطالعه ادبیات تصمیم‌گیری، مدل‌های موجود در حوزه تصمیم‌گیری مورد پایش قرار گرفت. سپس مؤلفه‌های استخراج شده از مدل‌های موجود استخراج گردید. در گام بعد جهت تکمیل مؤلفه‌های جامانده از ادبیات، مصاحبه‌ای با مدیران تصمیم‌گیر سازمان‌های دولتی انجام گردید. در مجموع ۱۱ مصاحبه به منظور انجام تحلیل تم انجام شد. در گام بعد با استفاده از روش تحلیل تم به دسته‌بندی عوامل و استخراج مدل تلفیقی ادبیات و مصاحبه پرداخته شد. در این مرحله، فرایند کدگذاری اولیه ۱۱ مصاحبه انجام شد. پس از تلفیق کدهای مشابه در نهایت ۵۵ کد منحصر به فرد شناسایی شد. از ۵۵ کد به دست آمده تعداد ۳۲ کد مشابه کدهای شناسایی شده در پیشینه پژوهی بود؛ بنابراین در این مرحله ۲۳ کد جدید شناسایی شدند.

<sup>8</sup> Reymen, Andries, Berends, Mauer, Stephan, & Van Burg

<sup>9</sup> Spraragen & Madni

کدهای تعیین‌شده از مصاحبه‌ها با کدهای استخراج‌شده از پیشینه پژوهی تلفیق شده و برای ورود به مرحله بعد و تعیین تم‌های پژوهش، کدهای تکراری حذف شدند. در این مرحله کدها به‌منظور دستیابی به تم‌های پژوهشی دسته‌بندی شدند. در این مرحله کدهایی که در قالب یک تم دسته‌بندی شده بودند در صورت تناظر معنایی با تم‌های کشف‌شده در بخش تحلیل پیشینه پژوهی به‌صورت مشابه نام‌گذاری شدند. تم‌هایی که حامل معانی جدیدی بودند نیز به‌صورت مجزا نام‌گذاری شدند. کدهای اولیه در قالب ۵ تم متمایز طبقه‌بندی شدند. تم‌های شناسایی شده چندین بار به‌منظور دستیابی به دسته‌بندی‌های دیگر مورد بازبینی قرار گرفتند که در نهایت همان دسته‌بندی قبل که حاصل چندین مرحله رفت و برگشتی بود مورد تأیید قرار گرفت. پس از شناسایی کدها و تلفیق کدهای مشابه و جستجوی تم‌ها و مقوله‌های اصلی، مدل مفهومی پژوهش استخراج گردیده است. پس از استخراج مدل مفهومی پژوهش از طریق ادبیات پژوهش و تحلیل تم، پرسشنامه راند اول دلفی بین مدیران سازمان‌های دولتی استان کردستان توزیع و ۲۰ پرسشنامه تکمیل‌شده برگشت داده شد. در پرسشنامه دور اول روش دلفی، از خبرگان خواسته شد تا با توجه به وضعیت سازمان‌های دولتی استان کردستان به هر یک از مؤلفه‌های شناسایی‌شده امتیازی بر مبنای طیف هفت‌درجه‌ای لیکرت دهند. پس از گردآوری دیدگاه خبرگان، میانگین نمره نظرات آن‌ها پیرامون هر زیر بعد محاسبه گردید.

پس از جمع‌آوری دیدگاه خبرگان در دور اول و محاسبه میانگین نظرات آن‌ها، پرسشنامه دور دوم به همراه نتایج دور اول در اختیار خبرگان قرار گرفت. در این مرحله خبرگان با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از دور اول به بازنگری و تعدیل نظرات خود پرداختند. سپس به بررسی میزان وحدت نظر بین خبرگان پرداخته می‌شود تا مشخص گردد وحدت نظر حاصل شده است یا خیر. جهت سنجش وحدت نظرات خبرگان در روش دلفی از ضریب هماهنگی کندال استفاده شد. در این راستا مقدار ضریب هماهنگی کندال در دور دوم ۰/۶۰۴ محاسبه گردید. جهت توقف فرآیند دلفی مقدار ضریب کندال را در دو دور متوالی مقایسه می‌شود و اگر این ضریب در دو دور ثابت ماند و یا رشد ناچیزی داشت فرآیند متوقف می‌گردد. بر این اساس پرسشنامه دور سوم فرآیند دلفی طراحی شد و به همراه بازخورد دور دوم در اختیار خبرگان قرار گرفت. مقدار ضریب هماهنگی کندال در این قسمت ۰/۹۱۷ محاسبه گردید. پس از محاسبه ضریب هماهنگی کندال مشخص گردید که افزایش چشمگیری در مقدار این ضریب صورت گرفت؛ لذا نمی‌توان در این دور فرآیند نظرخواهی را متوقف نمود. پرسشنامه دور چهارم دلفی تهیه و به همراه بازخورد دور سوم در اختیار خبرگان قرار داده شد. مقدار ضریب هماهنگی کندال در این قسمت ۰/۹۱۹ محاسبه گردید. پس از محاسبه ضریب کندال مشخص گردید که افزایش محسوس ایجاد نشده است و ضریب هماهنگی کندال در دو دور متوالی سوم و چهارم تقریباً ثابت مانده است؛ لذا وحدت نظر حاصل شد. بر این اساس میانگین دور نهایی را به‌عنوان وزن نهایی هر یک از زیربدها در نظر گرفته و بنا به اینکه از طیف هفت‌درجه‌ای لیکرت استفاده شد، میانگین زیر ۵ مبنای حذف عوامل قرار گرفت. در نهایت با استفاده از روش دلفی به ارائه مدل تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی استان کردستان پرداخته شد.

تعیین روایی و پایایی در پژوهش‌هایی که از روش کیفی استفاده می‌کند همچون روش‌های پوزیتیویستی (کمی) نیست. در پژوهش حاضر به منظور افزایش روایی پژوهش از مشارکت‌کنندگانی استفاده شد که در حوزه تصمیم‌گیری صاحب تخصص و از انگیزه و تمایل کافی برخوردار بودند. همچنین، از دوره‌های متعددی در اجرای پرسشنامه‌ها استفاده شد. همچنین، به منظور حفظ پایایی پژوهش نیز مواردی انجام شد. در این راستا، روش دلفی برای موضوع یا مشکلی خاص (تصمیم‌گیری) مورد استفاده قرار گرفت. همچنین، از پاسخگویانی با تخصص‌های مرتبط با تصمیم‌گیری انتخاب شدند. پاسخ‌های به دست آمده نیز از انجام هر دور دلفی به پاسخگویان بازخورد داده شد. در نهایت سعی شد تا سطحی از اجماع ایجاد شود. جامعه آماری شامل کلیه مدیران ارشد، مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی و بالأخص استانداری استان کردستان و همین‌طور اساتید و خبرگان دانشگاهی کشور بوده است.

هیچ قانون قوی و صریحی در مورد نحوه انتخاب و تعداد خبرگان در روش دلفی وجود ندارد و تعداد آن‌ها وابسته به فاکتورهای هموزن یا هتروزن بودن نمونه، هدف دلفی یا وسعت مشکل، کیفیت تصمیم، توانایی تیم پژوهش در اداره مطالعه، اعتبار داخلی و خارجی، زمان جمع‌آوری داده‌ها و منابع در دسترس، دامنه مسئله و پذیرش پاسخ است. با این وجود در پژوهش‌های پیشین تعداد شرکت‌کنندگان معمولاً کمتر از ۵۰ نفر و اکثراً ۱۵ تا ۲۰ نفر بوده اما در گروه‌های هموزن معمولاً ۱۵-۱۰ نفر نیز کافی است (Powell, 2003). از این‌رو، در این پژوهش برای انتخاب نمونه از ترکیب روش‌های هدفمند قضاوتی و روش گلوله برفی

استفاده شد. تعداد ۹ نمونه مصاحبه با خبرگان صورت گرفت و مشخص گردید که مصاحبه‌ها به اشباع رسید. تحت این شرایط دو مورد مصاحبه دیگر جهت احتیاط نیز ترتیب داده شد. از این رو، ۱۱ مصاحبه صورت گرفت. در بخش دلفی نیز از نظر ۲۰ خبره استفاده گردید. خبرگان در این بخش از مدیران و معاونین سازمان‌های دولتی و بالأخص استانداری استان کردستان و پیشگامان و فعالان حوزه تصمیم‌گیری بوده است.

با توجه به بررسی و پایش پژوهش‌های حوزه تصمیم‌گیری و مدل‌ها و عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری توسط پژوهشگر مشخص گردید تاکنون پژوهشی به بررسی و ارائه مدلی جامع و بومی شده در زمینه تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌های دولتی نپرداخته است. تنها تعدادی از عوامل را در قالب مدل ارائه نموده‌اند که تأثیر پارادایم‌های خاصی را بر تصمیم‌گیری مدیران مورد بررسی قرار داده‌اند و یا به بررسی سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران پرداخته‌اند. در این راستا، این پژوهش مدل‌های ارائه شده در پژوهش‌ها را مورد بررسی قرار داد و به استخراج عوامل از این پژوهش‌ها و تجمیع آن‌ها پرداخت. همچنین جهت تکمیل مدل استخراج شده از ادبیات، مصاحبه‌هایی با خبرگان حوزه تصمیم‌گیری صورت گرفته و مؤلفه‌های نادیده گرفته شده استخراج و به مدل برگرفته از ادبیات اضافه گردیده است. در انتها عوامل استخراج شده با استفاده از ادبیات پژوهش و تحلیل تم در قالب ۵ بعد اصلی «عوامل محیطی»، «عوامل سازمانی»، «عوامل فردی»، «عوامل ساختاری و فرآیندی» و «عوامل اجرایی» دسته‌بندی شد. نتایج در جدول شماره (۱) نشان داده شده است.

جدول شماره (۱): مدل مفهومی پژوهش

| منابع   | شاخص   | معیار         |
|---|--|---------------|
| (Ghahramani, 2005; Pourian, 2018)   | تمرکز حاکم بر نظام اداری و سیاسی کشور  |               |
| موجود در مصاحبه   | پیامدهای تصمیم   |               |
| (Ghahramani, 2005; Pourian, 2018)   | هماهنگی لازم بین نهادهای کشور  |               |
| موجود در مصاحبه   | تهدیدات و فرصت‌های محیطی   |               |
| موجود در مصاحبه   | جلب رضایت ذینفعان خارجی  |               |
| (Ghahramani, 2005; Pourian, 2018)   | سیاست زدگی نظام کلان تصمیم‌گیری کشور   |               |
| موجود در مصاحبه   | وجود برنامه توسعه منسجم در سطح کلان  |               |
| موجود در مصاحبه   | شرایط اقلیمی   |               |
| (Ghahramani, 2005; Pourian, 2018)   | همکاری و تعامل لازم بین نهادهای مدنی   |               |
| موجود در مصاحبه و پیشینه  | تعدد مراکز تصمیم‌گیری در امور سازمان   |               |
| (Ghahramani, 2005; Pourian, 2018)   |  |               |
| موجود در مصاحبه و پیشینه  | شرایط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی کشور                                    | عوامل محیطی   |
| (Mahjoub et al., 2017; Pourian, 2018)   |  |               |
| موجود در مصاحبه و پیشینه  | محیط رقابتی سازمان   |               |
| (Shabanpour et al., 2014; Pourian, 2018)  |  |               |
| (Mahjoub et al., 2017; Pourian, 2018)   | توسعه فن‌آوری  |               |
| موجود در مصاحبه و پیشینه  | قوانین و مقررات دولتی  |               |
| (Lampe, Finn, Gaa, & Malley, 1992; McDevitt, 2000; Mehrani et al., 2012; Bagheri et al., 2016; Mahjoub et al., 2017; Pourian, 2018) |  |               |
| (Ghahramani, 2005; Pourian, 2018)   | وجود انگیزه لازم در مشارکت فعال بخش خصوصی، دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی در سازمان |               |
| (Mahjoub et al., 2017)  | وجود قطعیت   |               |
| موجود در مصاحبه و پیشینه  | تخصیص منابع کافی   |               |
| (Mahjoub et al., 2017, Pourian., 2018; Ghahramani, 2005; Shabanpour et al., 2014; Zarezadeh, 2003; Poursadegh 2014)                 |  |               |
| موجود در مصاحبه و پیشینه  | فرهنگ، باورها، ارزش‌ها و ساختار سازمانی  | عوامل سازمانی |
| (Donald, 2006; Mehrani et al., 2000; Mahjoub et   |  |               |

| منابع   | شاخص  | معیار      |
|---|---|------------|
| al., 2017; Yousefi, & Sabegh, 2018)   |   |            |
| موجود در مصاحبه و پیشینه<br>(Bagheri et al., 2016)  | قوانین و مقررات سازمانی                                       |            |
| موجود در مصاحبه   | روابط رسمی و غیررسمی  |            |
| (Valentine & Fleischman, 2008; Gephart, Harrison, & Treviño, 2010; Mehrani et al., 2000)  | سیاست‌های رسمی و غیررسمی سازمان                               |            |
| موجود در مصاحبه و پیشینه<br>(Ghahramani, 2005; Zarezadeh, 2003; Poursadegh, 2014)   | برخورداری از نیروی انسانی متخصص                               |            |
| موجود در مصاحبه و پیشینه<br>(Yousefi, Amini Sabegh, 2018; Shabanpour et al., 2014)  | تشخیص، تحصیل، به‌کارگیری، توسعه و اشتراک‌گذاری دانش در سازمان |            |
| موجود در مصاحبه   | استفاده از تجارب گذشتگان                                      |            |
| موجود در مصاحبه   | اعتماد سازمانی  |            |
| موجود در مصاحبه   | جو سازمانی  |            |
| موجود در مصاحبه   | جلب رضایت ذینفعان داخلی                                       |            |
| موجود در مصاحبه و پیشینه<br>(Shabanpour et al., 2014; Zarezadeh, 2003)  | توجه به آموزش‌های تخصصی                                       |            |
| (Shabanpour et al., 2014)   | تعهد مدیران ارشد سازمان                                       |            |
| موجود در مصاحبه و پیشینه<br>(Mahjoub et al., 2017; Pourian, 2018; Ghahramani, 2005; Shabanpour et al., 2014; Zarezadeh, 2003; Poursadegh, 2014)                 | در اختیار داشتن فناوری به‌روز و پیشرفته                       |            |
| موجود در مصاحبه   | تحول‌گرایی سازمانی  |            |
| موجود در مصاحبه و پیشینه<br>(Scott & Bruce, 1995; Zarezadeh, 2003; Pourian, 2018; Bagheri et al., 2016; Zarandi Ezati Jivan, 2016; Yousefi, Amini Sabegh, 2018) | دستیابی، ذخیره‌سازی، یادآوری و انتشار سریع و آسان به اطلاعات  |            |
| موجود در مصاحبه و پیشینه<br>(Shabanpour et al., 2014)   | مشارکت واحدهای سازمانی  |            |
| موجود در مصاحبه و پیشینه (Shabanpour et al., 2014)  | درک و کاهش مقاومت کارکنان                                     |            |
| موجود در مصاحبه و پیشینه (Mehrani et al., 2000)   | جایگاه سازمانی فرد  |            |
| (Scott & Bruce, 1995; Isen, 2001; Mahjoub et al., 2017; Poursadegh, 2014; Hadizadeh Moghaddam & Tehrani, 2009)  | تعامل با دیگران در تصمیم‌گیری                                 |            |
| موجود در مصاحبه و پیشینه<br>(Bless & Igou 2005; Armstrong & Baron, 2005; Mahjoub et al., 2017, Pourian, 2018)   | توانایی تحمل هیجان، احساسات و عواطف                           |            |
| (Poursadegh, 2014)  | توان بزرگ‌اندیشی  | عوامل فردی |
| (Mahjoub et al., 2017; Poursadegh, 2014)  | انگیزه و اعتمادبه‌نفس بالا                                    |            |
| موجود در مصاحبه   | منافع شخصی  |            |
| موجود در مصاحبه   | خطاهایی ادراکی  |            |
| موجود در مصاحبه   | شناخت نسبت به سازمان و پیرامون آن                             |            |
| موجود در مصاحبه   | توانایی ذهنی  |            |
| موجود در مصاحبه و پیشینه<br>(Poursadegh, 2014; Kargar, 2015)  | مهارت رهبری   |            |

| منابع   | شاخص  | معیار                      |
|---|---|----------------------------|
| موجود در مصاحبه<br>(Poursadegh, 2014)   | همراستایی اهداف فرد و سازمان<br>تسلط بر اصول اداره و روش‌های نوین کار                         |                            |
| موجود در مصاحبه و پیشینه<br>(Thorne, 2000; Valentine & Fleischman, 2008;<br>Comer & Vega, 2008; Poursadegh, 2014;<br>Mahjoub et al., 2017; Mehrani et al., 2000)  | میزان دانش و تجربه فردی   |                            |
| موجود در مصاحبه و پیشینه<br>(Lyubomirsky, King, & Diener, 2005;<br>Poursadegh 2014, Mashhadi, 2014)   | تسلط بر وظیفه   |                            |
| موجود در مصاحبه و پیشینه<br>(Mehrani et al., 2000; Tsalikis & Fritzsche, 2013)  | جنسیت   |                            |
| موجود در پیشینه<br>(Jenkins, Tabari, & Ghorbani., 2010, Lajevardi &<br>Kokabi, 2017)  | مهارت‌های اجتماعی   |                            |
| موجود در پیشینه<br>(Zarandi & Ezati Jivan, 2016)  | خلاقیت و هوش هیجانی   |                            |
| موجود در مصاحبه و پیشینه<br>(Tabari, & Ghorbani, 2010)  | مدیریت روابط  |                            |
| موجود در مصاحبه و پیشینه<br>(Scott & Bruce, 1995; McDevitt, 2000; Mehrani<br>et al., 2000)  | نگرانی از واکنش عمومی (رقبا، جامعه و همکاران)   |                            |
| موجود در مصاحبه و پیشینه<br>(Lampe, Finn, Gaa, & Malley, 1992; Scott &<br>Bruce, 1995; Donald, 2006; Desplaces, Melchar,<br>Beauvais, & Bosco, 2006; Mahjoub et al., 2017;<br>Mehrani et al., 2000; Hadizadeh Moghaddam &<br>Tehrani, 2009) | ارزش‌ها و باورهای فرهنگی، اجتماعی، اخلاقی و مذهبی   |                            |
| موجود در مصاحبه و پیشینه<br>(Donald, 2006; Mehrani et al., 2000)  | قانون مدار بودن   |                            |
| موجود در مصاحبه و پیشینه<br>(Weiss, 2002; Wiklund & Shepherd, 2003;<br>Tipton & Nozaki, 2007;<br>Mashhadi Haji Ali et al., 2014; Zarandi & Ezati,<br>2016; Yousefi, Amini Sabegh, 2016)   | میل به خطرپذیری   |                            |
| موجود در مصاحبه و پیشینه<br>(Jenkins, 2018; Tabari & Ghorbani, 2010;<br>Lajevardi & Kokabi, 2017)   | خودآگاهی، خودکنترلی و خود انگیزی  |                            |
| موجود در مصاحبه<br>(Scott & Bruce, 1995;<br>Yousefi, Amini Sabegh, 2016; Hadizadeh<br>Moghaddam & Tehrani, 2009; Zarezadeh, 2003)   | ویژگی‌های شخصی و شخصیتی<br>سرعت و دقت در تصمیم‌گیری   |                            |
| موجود در مصاحبه   | تعریف درست مسئله  |                            |
| موجود در مصاحبه   | ماهیت (پیچیدگی) مسائل   |                            |
| موجود در مصاحبه و پیشینه<br>(Ghahramani, 2005; Shabanpour et al., 2014;<br>Mehrani et al., 2000; Thomas 2012)   | شفاف بودن رسالت، چشم‌انداز، مأموریت، اهداف بلندمدت و<br>استراتژی‌های سازمان                   | عوامل ساختاری<br>و فرآیندی |
| موجود در مصاحبه و پیشینه<br>(Ghahramani, 2005)  | ارتباط مؤثر بین نظام تصمیم‌گیری و نظام پژوهش  |                            |
| موجود در مصاحبه و پیشینه<br>(Scott & Bruce, 1995; McDevitt, 2000; Mehrani<br>et al., 2000; Hadizadeh Moghaddam & Tehrani,<br>2009; Poursadegh, 2014)  | اخذ تصمیمات و اعمال کنترل از سطوح بالای سازمان به<br>دلیل عدم اعتماد به زیردستان (تمرکز بالا) |                            |

| منابع   | شاخص  | معیار        |
|---|---|--------------|
| (Ghahramani, 2005)  | وجود نگرش «نظام‌گرا» و همه‌جانبه نگر در میان مدیران سازمان                                | عوامل اجرایی |
| (Ghahramani, 2005)  | عدم دخالت نابجای مسائل سیاسی در تصمیم‌گیری‌های سازمان                                     |              |
| موجود در مصاحبه   | رسیمت سازمانی   |              |
| موجود در مصاحبه   | طراحی، نظارت و کنترل بر فرآیندها سازمانی  |              |
| موجود در مصاحبه و پیشینه (Ghahramani, 2005)   | حاکمیت نگرش سنتی و محدود نسبت به مسائل سازمان   |              |
| (Ghahramani, 2005)  | وجود فرهنگ «پاسخگویی» و «مسئولیت‌پذیری» نسبت به تصمیمات قبلی و اجراشده                    |              |
| موجود در مصاحبه   | اندازه سازمان   |              |
| موجود در مصاحبه و پیشینه (Ghahramani, 2005)   | کوتاه بودن دوره مسئولیت مدیران سازمان   |              |
| موجود در مصاحبه و پیشینه (Shabanpour et al., 2014)  | شفافیت فرآیندهای سازمان   |              |
| (Scott & Bruce, 1995; McDevitt, 2000; Mehrani et al, 2000; Hadizadeh Moghaddam & Tehrani, 2009; Poursadegh, 2014) | وجود رویه استاندارد تصمیم‌گیری  |              |
| (Scott & Bruce, 1995; Hadizadeh Moghaddam & Tehrani, 2009; Kargar, 2015)  | شناسایی مشکل و طراحی، تحلیل و انتخاب راه‌حل‌های مواجهه با آن                              |              |
| (Shabanpour et al., 2014)   | یکپارچگی سیستم  |              |
| موجود در مصاحبه و پیشینه (Bagheri et al., 2016; Mahjoub et al., 2017; Poursadegh, 2014)                           | زمان موجود برای تصمیم‌گیری  |              |
| (Bagheri et al., 2016)  | میزان سادگی، ملموس بودن و وابستگی تصمیمات   |              |
| موجود در مصاحبه و پیشینه (Mahjoub et al., 2017)   | عدالت رویه‌ای در تصمیم‌گیری   |              |
| (Shabanpour et al., 2014)   | شناسایی و تعریف دقیق فعالیت‌ها  |              |
| (Ghahramani, 2005)  | همگام بودن نظام تصمیم‌گیری سازمان با تحولات محیطی   |              |
| (Ghahramani, 2005)  | پیش‌بینی مکانیزم‌های هدایتی و ایجاد هماهنگی در اجرای تصمیمات                              |              |
| (Ghahramani, 2005)  | پیش‌بینی ضمانت‌های اجرایی لازم برای اجرای تصمیمات   |              |
| (Ghahramani, 2005)  | تأکید بر ابعاد کیفی و عدم توجه به جنبه‌های اداری و کمی تصمیمات                            |              |
| موجود در مصاحبه   | برنامه‌ریزی مناسب   |              |
| (Ghahramani, 2005)  | وجود هماهنگی لازم با سایر سازمان‌های ذیربط در اجرای تصمیمات                               |              |
| (Shabanpour et al., 2014; Ghahramani, 2005)   | وجود مکانیزم‌های مؤثر زمان‌بندی، طراحی و پیاده‌سازی به‌موقع و کامل تصمیمات                |              |
| (Ghahramani, 2005)  | اجرای آزمایشی (محدود) تصمیم‌ها قبل از اجرای نهایی (عمومی) تصمیمات                         |              |
| (Gephart, Harrison, & Treviño, 2010; Ghahramani, Mahjoub et al., 2017)  | پیش‌بینی مکانیزم‌های تنبیهی و تشویقی لازم برای «تقدیر از موفقیت‌ها» و «استیضاح ناکامی‌ها» |              |
| موجود در مصاحبه و پیشینه (Shabanpour et al., 2014)  | صلاحیت تیم طراحی و اجرا   |              |
| (Ghahramani, 2005)  | وجود ملاک‌های عینی و قابل‌سنجش به‌منظور نظارت و   |              |



| منابع              | شاخص  | معیار |
|--------------------|---|-------|
|                    | کنترل اجرای تصمیمات   |       |
| (Ghahramani, 2005) | وجود نظام مؤثر و سریع بازخورد به منظور رفع نواقص و اصلاح انحرافات |       |
| (Ghahramani, 2005) | استفاده مؤثر از نتایج ارزشیابی‌ها در تصمیم‌گیری‌های بعدی          |       |

بر اساس جدول (۱) با توجه به مرور ادبیات و مدل‌های موجود در حوزه تصمیم‌گیری مدیران مشخص گردید، سازمان‌های دولتی به دلیل ویژگی‌هایی که دارد نیازمندی مدل‌های اختصاصی تصمیم‌گیری است. به عنوان مثال، به دلیل وجود تفاوت‌های موجود از نظر سیستم فرهنگی، اقتصادی، سیاسی - اجتماعی، تکنولوژیکی و جمعیت شناختی ایران با دیگر کشورها و خصوصاً کشورهای غربی لازم است مدل اختصاصی متناسب با این فرهنگ ارائه شود.

### ۳- نتایج و بحث

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش دلفی استفاده گردید. در ادامه خروجی‌های روش دلفی ارائه خواهد شد. پس از مرور ادبیات و انجام مصاحبات با خبرگان و شناسایی مؤلفه‌های مدل نظام تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی استان کردستان، پرسشنامه دور اول دلفی بین خبرگان استانداری استان کردستان توزیع و ۲۰ پرسشنامه تکمیل شده برگشت داده شد. در پرسشنامه دور اول روش دلفی، از خبرگان خواسته شد تا با توجه به وضعیت سازمان‌های دولتی استان کردستان به هر یک از مؤلفه‌های شناسایی شده امتیازی بر مبنای طیف هفت‌درجه‌ای لیکرت دهند. پس از گردآوری دیدگاه خبرگان، میانگین نمره نظرات آن‌ها پیرامون هر زیر بعد محاسبه گردید.

پس از جمع‌آوری دیدگاه خبرگان در دور اول و محاسبه میانگین نظرات آن‌ها، پرسشنامه دور دوم به همراه نتایج دور اول در اختیار خبرگان قرار گرفت. در این مرحله خبرگان با توجه به نتایج به دست آمده از دور اول به بازنگری و تعدیل نظرات خود پرداختند. سپس به بررسی میزان وحدت نظر بین خبرگان پرداخته می‌شود تا مشخص گردد وحدت نظر حاصل شده است یا خیر. جهت سنجش وحدت نظرات خبرگان در روش دلفی یک روش علمی مشخصی وجود ندارد. ولی برای تعیین میزان وحدت نظر می‌توان از ضریب هماهنگی کندال استفاده کرد. ضریب هماهنگی کندال مقیاسی برای تعیین درجه هماهنگی و موافقت بین چندین دسته رتبه مربوط به  $\Pi$  پدیده است. این مقیاس همبستگی رتبه‌ای میان  $m$  مجموعه رتبه را نشان می‌دهد. مقدار این مقیاس هنگام هماهنگی یا موافقت کامل برابر با یک و در زمان نبود کامل هماهنگی برابر با صفر است. ثابت ماندن این ضریب یا رشد ناچیز آن در دو دور متوالی نشان می‌دهد که افزایشی در توافق صورت نگرفته است و فرایند نظرخواهی باید متوقف شود (Kendall & Logue, 1997). در این راستا مقدار ضریب هماهنگی کندال در دور دوم ۰/۶۰۴ محاسبه گردید.

جهت توقف فرایند دلفی مقدار ضریب کندال را در دو دور متوالی مقایسه می‌کنیم و اگر این ضریب در دو دور ثابت ماند و یا رشد ناچیزی داشت فرایند را متوقف می‌نماییم. بر این اساس پرسشنامه دور سوم فرایند دلفی طراحی شد و به همراه بازخورد دور دوم در اختیار خبرگان قرار گرفت. مقدار ضریب هماهنگی کندال در این قسمت ۰/۹۱۷ محاسبه گردید.

پس از محاسبه ضریب هماهنگی کندال مشخص گردید که افزایش چشمگیری در مقدار این ضریب صورت گرفت؛ لذا نمی‌توان در این دور فرایند نظرخواهی را متوقف نمود. پرسشنامه دور چهارم دلفی را تهیه و به همراه بازخورد دور سوم در اختیار خبرگان قرار می‌دهیم. مقدار ضریب هماهنگی کندال در این قسمت ۰/۹۱۹ محاسبه گردید. پس از محاسبه ضریب کندال مشخص گردید که افزایش محسوسی ایجاد نشده است و ضریب هماهنگی کندال در دو دور متوالی سوم و چهارم تقریباً ثابت مانده است؛ لذا وحدت نظر حاصل شده است. بر این اساس میانگین دور نهائی را به عنوان وزن نهایی هر یک از زیربعدها در نظر می‌گیریم و بنا به اینکه از طیف هفت‌درجه‌ای لیکرت استفاده شده است، میانگین زیر ۵ را مبنای حذف عوامل قرار می‌دهیم (Lin & Chuang, 2012). در جدول (۱) میانگین حسابی نظرات خبرگان در راند اول تا چهارم از روش دلفی، وزن نهایی و وضعیت رد یا پذیرش هر یک از زیر بعدها ارائه می‌گردد:

جدول شماره (۲): میانگین نظرات خبرگان در راند اول تا چهارم

| معیار         | شاخص   | میانگین دورها |      |      |       | وزن نهایی | وضعیت |
|---------------|--|---------------|------|------|-------|-----------|-------|
|               |  | اول           | دوم  | سوم  | چهارم |           |       |
| عوامل محیطی   | تمرکز حاکم بر نظام اداری و سیاسی کشور  | ۴/۸۴          | ۵/۲۰ | ۵/۰۷ | ۵/۱۳  | ۵/۱۳      | پذیرش |
|               | پیامدهای تصمیم   | ۵/۰۵          | ۵/۴۷ | ۵/۵۳ | ۵/۶۰  | ۵/۶۰      | پذیرش |
|               | هماهنگی لازم بین نهادهای کشور  | ۵/۲۱          | ۵/۷۳ | ۵/۵۳ | ۵/۴۷  | ۵/۴۷      | پذیرش |
|               | تهدیدات و فرصت‌های محیطی   | ۵/۵۸          | ۵/۶۰ | ۵/۵۳ | ۵/۴۷  | ۵/۴۷      | پذیرش |
|               | جلب رضایت ذینفعان خارجی  | ۴/۷۹          | ۵/۲۰ | ۵/۲۷ | ۵/۳۳  | ۵/۳۳      | پذیرش |
|               | سیاست زدگی نظام کلان تصمیم‌گیری کشور   | ۵/۷۴          | ۵/۹۳ | ۵/۸۷ | ۵/۸۰  | ۵/۸۰      | پذیرش |
|               | وجود برنامه توسعه منسجم در سطح کلان  | ۵/۲۱          | ۵/۴۷ | ۵/۳۳ | ۵/۳۳  | ۵/۳۳      | پذیرش |
|               | شرایط اقلیمی   | ۴/۳۲          | ۴/۶۰ | ۴/۵۳ | ۴/۴۷  | ۴/۴۷      | رد    |
|               | همکاری و تعامل لازم بین نهادهای مدنی   | ۴/۸۹          | ۴/۸۷ | ۴/۸۷ | ۴/۸۷  | ۴/۸۷      | رد    |
|               | تعدد مراکز تصمیم‌گیری در امور سازمان   | ۵/۳۲          | ۵/۶۰ | ۵/۷۳ | ۵/۶۰  | ۵/۶۰      | پذیرش |
|               | شرایط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی کشور                                    | ۶/۱۱          | ۵/۸۷ | ۵/۷۳ | ۵/۶۷  | ۵/۶۷      | پذیرش |
|               | محیط رقابتی سازمان   | ۵/۱۱          | ۴/۸۰ | ۴/۷۳ | ۴/۶۷  | ۴/۶۷      | رد    |
|               | توسعه فن‌آوری  | ۵/۳۷          | ۵/۱۳ | ۵/۱۳ | ۵/۰۷  | ۵/۰۷      | پذیرش |
|               | قوانین و مقررات دولتی  | ۵/۰۰          | ۴/۹۳ | ۴/۸۰ | ۴/۷۳  | ۴/۷۳      | رد    |
| عوامل سازمانی | وجود انگیزه لازم در مشارکت فعال بخش خصوصی، دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی در سازمان | ۴/۸۹          | ۵/۱۳ | ۵/۳۳ | ۵/۲۷  | ۵/۲۷      | پذیرش |
|               | وجود قطعیت   | ۵/۵۸          | ۵/۲۷ | ۵/۱۳ | ۵/۱۳  | ۵/۱۳      | پذیرش |
|               | تخصیص منابع کافی   | ۶/۰۵          | ۵/۸۷ | ۵/۷۳ | ۵/۶۷  | ۵/۶۷      | پذیرش |
|               | فرهنگ، باورها، ارزش‌ها و ساختار سازمانی  | ۵/۳۷          | ۵/۶۰ | ۵/۵۳ | ۵/۴۷  | ۵/۴۷      | پذیرش |
|               | قوانین و مقررات سازمانی  | ۴/۹۵          | ۵/۰۰ | ۵/۰۰ | ۵/۰۷  | ۵/۰۷      | پذیرش |
|               | روابط رسمی و غیررسمی   | ۵/۱۶          | ۴/۸۰ | ۴/۷۳ | ۴/۶۷  | ۴/۶۷      | رد    |
|               | سیاست‌های رسمی و غیررسمی سازمان  | ۵/۲۱          | ۴/۹۳ | ۴/۸۷ | ۴/۸۰  | ۴/۸۰      | رد    |
|               | برخورداری از نیروی انسانی متخصص  | ۵/۸۴          | ۵/۹۳ | ۵/۸۷ | ۵/۸۰  | ۵/۸۰      | پذیرش |
|               | تشخیص، تحصیل، به‌کارگیری، توسعه و اشتراک‌گذاری دانش در سازمان                  | ۵/۵۳          | ۵/۷۳ | ۵/۶۷ | ۵/۶۷  | ۵/۶۷      | پذیرش |
|               | استفاده از تجارب گذشتگان   | ۴/۸۹          | ۴/۴۰ | ۴/۶۰ | ۴/۶۰  | ۴/۶۰      | رد    |
| عوامل سازمانی | اعتماد سازمانی   | ۵/۷۹          | ۵/۸۰ | ۵/۷۳ | ۵/۶۷  | ۵/۶۷      | پذیرش |
|               | جو سازمانی   | ۵/۲۱          | ۵/۰۰ | ۵/۰۷ | ۵/۱۳  | ۵/۱۳      | پذیرش |
|               | جلب رضایت ذینفعان داخلی  | ۵/۴۷          | ۵/۵۳ | ۵/۴۷ | ۵/۴۷  | ۵/۴۷      | پذیرش |
|               | توجه به آموزش‌های تخصصی  | ۵/۴۷          | ۵/۳۳ | ۵/۴۰ | ۵/۴۰  | ۵/۴۰      | پذیرش |

| معیار   | شاخص   | میانگین دورها |      |      |       | وضعیت |
|---|--|---------------|------|------|-------|-------|
|   |  | اول           | دوم  | سوم  | چهارم |       |
| عوامل فردی  | تعهد مدیران ارشد سازمان                                      | ۵/۸۴          | ۵/۴۷ | ۵/۴۷ | ۵/۴۰  | پذیرش |
|   | در اختیار داشتن فناوری به روز و پیشرفته                      | ۵/۰۵          | ۴/۹۳ | ۴/۸۷ | ۴/۸۷  | رد    |
|   | تحول‌گرایی سازمانی   | ۴/۹۵          | ۴/۸۰ | ۴/۷۳ | ۴/۶۷  | رد    |
|   | دستیابی، ذخیره‌سازی، یادآوری و انتشار سریع و آسان به اطلاعات | ۵/۷۴          | ۵/۰۰ | ۵/۰۷ | ۵/۱۳  | پذیرش |
|   | مشارکت واحدهای سازمانی                                       | ۵/۵۳          | ۵/۴۷ | ۵/۴۷ | ۵/۴۰  | پذیرش |
|   | درک و کاهش مقاومت کارکنان                                    | ۵/۴۷          | ۵/۳۳ | ۵/۳۳ | ۵/۴۷  | پذیرش |
|   | جایگاه سازمانی فرد   | ۵/۶۸          | ۵/۶۷ | ۵/۶۷ | ۵/۷۳  | پذیرش |
|   | تعامل با دیگران در تصمیم‌گیری                                | ۵/۳۷          | ۵/۲۰ | ۵/۲۷ | ۵/۳۳  | پذیرش |
|   | توانایی تحمل هیجان، احساسات و عواطف                          | ۵/۳۲          | ۵/۱۳ | ۵/۱۳ | ۵/۲۰  | پذیرش |
|   | توان بزرگ اندیشی   | ۵/۴۲          | ۵/۳۳ | ۵/۳۳ | ۵/۴۰  | پذیرش |
|   | انگیزه و اعتمادبه‌نفس بالا                                   | ۵/۷۹          | ۵/۸۰ | ۵/۸۰ | ۵/۸۷  | پذیرش |
|   | منافع شخصی   | ۵/۰۵          | ۴/۶۷ | ۴/۶۷ | ۴/۶۷  | رد    |
|   | خطاهایی ادراکی   | ۵/۱۱          | ۵/۰۷ | ۵/۰۷ | ۵/۱۳  | پذیرش |
|   | شناخت نسبت به سازمان و پیرامون آن                            | ۵/۸۴          | ۵/۷۳ | ۵/۷۳ | ۵/۶۷  | پذیرش |
|   | توانایی ذهنی   | ۵/۴۲          | ۵/۳۳ | ۵/۳۳ | ۵/۲۷  | پذیرش |
|   | مهارت رهبری  | ۵/۸۴          | ۵/۷۳ | ۵/۶۷ | ۵/۶۷  | پذیرش |
|   | همراستایی اهداف فرد و سازمان                                 | ۵/۴۲          | ۵/۳۳ | ۵/۴۰ | ۵/۴۰  | پذیرش |
|   | تسلط بر اصول اداره و روش‌های نوین کار                        | ۵/۰۰          | ۵/۴۰ | ۵/۲۷ | ۵/۲۷  | پذیرش |
|   | میزان دانش و تجربه فردی                                      | ۵/۵۸          | ۵/۸۷ | ۵/۹۳ | ۵/۸۷  | پذیرش |
|   | تسلط بر وظیفه  | ۵/۳۷          | ۵/۷۳ | ۵/۶۷ | ۵/۶۰  | پذیرش |
| جنسیت   | ۳/۵۸   | ۳/۲۷          | ۳/۵۳ | ۳/۶۰ | رد    |       |
| مهارت‌های اجتماعی                                 | ۵/۲۶   | ۵/۲۷          | ۵/۳۳ | ۵/۴۰ | پذیرش |       |
| خلاقیت و هوش هیجانی                               | ۵/۰۰   | ۵/۰۰          | ۵/۱۳ | ۵/۲۰ | پذیرش |       |
| مدیریت روابط                                      | ۵/۳۲   | ۵/۲۰          | ۵/۲۰ | ۵/۱۳ | پذیرش |       |
| نگرانی از واکنش عمومی (رقبا، جامعه و همکاران)     | ۵/۱۱   | ۵/۵۳          | ۵/۴۷ | ۵/۴۷ | پذیرش |       |
| ارزش‌ها و باورهای فرهنگی، اجتماعی، اخلاقی و مذهبی | ۵/۲۶   | ۵/۴۷          | ۵/۳۳ | ۵/۳۳ | پذیرش |       |
| قانون‌مدار بودن                                   | ۵/۶۸   | ۵/۸۰          | ۵/۸۰ | ۵/۸۰ | پذیرش |       |
| میل به خطرپذیری                                   | ۵/۲۶   | ۵/۰۰          | ۵/۰۰ | ۵/۰۷ | پذیرش |       |
| خودآگاهی، خودکنترلی و خود انگیزی                  | ۵/۲۶   | ۵/۰۷          | ۵/۰۷ | ۵/۱۳ | پذیرش |       |
| ویژگی‌های شخصی و شخصیتی                           | ۵/۵۳   | ۵/۶۰          | ۵/۶۰ | ۵/۶۰ | پذیرش |       |

| معیار  | شاخص   | میانگین دورها |      |      |       | وضعیت |
|--|--|---------------|------|------|-------|-------|
|  |  | اول           | دوم  | سوم  | چهارم |       |
| عوامل ساختاری و فرآیندی  | سرعت و دقت در تصمیم‌گیری   | ۴/۷۴          | ۴/۴۷ | ۴/۵۳ | ۴/۶۰  | رد    |
|  | تعریف درست مسئله   | ۵/۷۴          | ۶/۰۰ | ۵/۹۳ | ۵/۹۳  | پذیرش |
|  | ماهیت (پیچیدگی) مسائل  | ۵/۱۱          | ۵/۴۷ | ۵/۴۷ | ۵/۴۷  | پذیرش |
|  | شفاف بودن رسالت، چشم‌انداز، مأموریت، اهداف بلندمدت و استراتژی‌های سازمان                   | ۵/۷۴          | ۵/۹۳ | ۵/۸۰ | ۵/۷۳  | پذیرش |
|  | ارتباط مؤثر بین نظام تصمیم‌گیری و نظام پژوهش   | ۵/۱۱          | ۵/۴۰ | ۵/۴۰ | ۵/۴۷  | پذیرش |
|  | اخذ تصمیمات و اعمال کنترل از سطوح بالای سازمان به دلیل عدم اعتماد به زیردستان (تمرکز بالا) | ۵/۰۵          | ۵/۴۷ | ۵/۵۳ | ۵/۵۳  | پذیرش |
|  | وجود نگرش «نظام‌گرا» و همه‌جانبه‌نگر در میان مدیران سازمان                                 | ۴/۷۹          | ۴/۵۳ | ۴/۵۳ | ۴/۶۰  | رد    |
|  | عدم دخالت نابجای مسائل سیاسی در تصمیم‌گیری‌های سازمان                                      | ۵/۴۷          | ۵/۶۰ | ۵/۶۰ | ۵/۶۰  | پذیرش |
|  | رسمیت سازمانی  | ۵/۱۶          | ۵/۳۳ | ۵/۴۰ | ۵/۳۳  | پذیرش |
|  | طراحی، نظارت و کنترل بر فرآیندها سازمانی   | ۵/۳۲          | ۵/۳۳ | ۵/۲۷ | ۵/۲۷  | پذیرش |
|  | حاکمیت نگرش سنتی و محدود نسبت به مسائل سازمان  | ۵/۲۱          | ۵/۰۰ | ۵/۰۰ | ۵/۰۷  | پذیرش |
|  | وجود فرهنگ «پاسخگویی» و «مسئولیت‌پذیری» نسبت به تصمیمات قبلی و اجراشده                     | ۵/۳۲          | ۵/۶۰ | ۵/۶۰ | ۵/۶۰  | پذیرش |
|  | اندازه سازمان  | ۴/۷۹          | ۴/۶۷ | ۴/۶۷ | ۴/۶۷  | رد    |
|  | کوتاه بودن دوره مسئولیت مدیران سازمان  | ۵/۵۳          | ۵/۶۰ | ۵/۵۳ | ۵/۴۷  | پذیرش |
|  | شفافیت فرآیندهای سازمان  | ۵/۶۸          | ۵/۶۰ | ۵/۶۰ | ۵/۶۰  | پذیرش |
|  | وجود رویه استاندارد تصمیم‌گیری   | ۴/۸۹          | ۴/۶۷ | ۴/۶۷ | ۴/۷۳  | رد    |
|  | شناسایی مشکل و طراحی، تحلیل و انتخاب راه‌حل‌های مواجهه با آن                               | ۵/۶۸          | ۵/۴۰ | ۵/۴۰ | ۵/۳۳  | پذیرش |
|  | یکپارچگی سیستم   | ۵/۰۰          | ۵/۳۳ | ۵/۳۳ | ۵/۳۳  | پذیرش |
|  | زمان موجود برای تصمیم‌گیری   | ۵/۲۱          | ۵/۰۷ | ۵/۰۷ | ۵/۰۷  | پذیرش |
|  | میزان سادگی، ملموس بودن و وابستگی تصمیمات  | ۴/۷۹          | ۴/۶۷ | ۴/۷۳ | ۴/۸۰  | رد    |
| عدالت رویه‌ای در تصمیم‌گیری                                    | ۵/۱۱   | ۵/۴۰          | ۵/۴۷ | ۵/۴۷ | پذیرش |       |
| شناسایی و تعریف دقیق فعالیت‌ها                                 | ۵/۳۷   | ۵/۱۳          | ۵/۱۳ | ۵/۰۷ | پذیرش |       |
| همگام بودن نظام تصمیم‌گیری سازمان با تحولات محیطی              | ۵/۲۱   | ۵/۱۳          | ۵/۲۰ | ۵/۲۷ | پذیرش |       |
| پیش‌بینی مکانیزم‌های هدایتی و ایجاد هماهنگی در اجرای تصمیمات   | ۵/۱۱   | ۵/۱۳          | ۵/۲۰ | ۵/۱۳ | پذیرش |       |
| پیش‌بینی ضمانت‌های اجرایی لازم برای اجرای تصمیمات              | ۵/۲۱   | ۵/۳۳          | ۵/۳۳ | ۵/۳۳ | پذیرش |       |
| تأکید بر ابعاد کیفی و عدم توجه به جنبه‌های اداری و کمی تصمیمات | ۴/۸۴   | ۴/۸۷          | ۴/۸۰ | ۴/۶۷ | رد    |       |
| برنامه‌ریزی مناسب  | ۵/۷۴   | ۵/۸۷          | ۵/۷۳ | ۵/۷۳ | پذیرش |       |
| وجود هماهنگی لازم با سایر سازمان‌های ذیربط در اجرای تصمیمات    | ۵/۵۸   | ۵/۵۳          | ۵/۵۳ | ۵/۶۷ | پذیرش |       |
| وجود مکانیزم‌های مؤثر زمان‌بندی، طراحی و پیاده‌سازی به‌موقع و  | ۵/۵۸   | ۵/۸۷          | ۵/۸۷ | ۵/۸۷ | پذیرش |       |

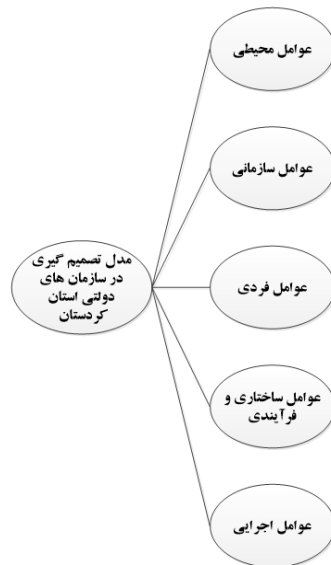
عوامل اجرایی

| وضعیت        | وزن نهایی | میانگین دورها |      |      |      | شاخص  | معیار |
|--------------|-----------|---------------|------|------|------|---|-------|
|              |           | چهارم         | سوم  | دوم  | اول  |   |       |
| کامل تصمیمات |           |               |      |      |      |   |       |
| پذیرش        | ۵/۸۷      | ۵/۸۷          | ۵/۸۷ | ۵/۸۷ | ۵/۳۷ | اجرای آزمایشی (محدود) تصمیم‌ها قبل از اجرای نهایی (عمومی) تصمیمات                         |       |
| پذیرش        | ۵/۳۳      | ۵/۳۳          | ۵/۲۷ | ۵/۲۷ | ۵/۲۶ | پیش‌بینی مکانیزم‌های تنبیهی و تشویقی لازم برای «تقدیر از موفقیت‌ها» و «استیضاح ناکامی‌ها» |       |
| پذیرش        | ۵/۴۰      | ۵/۴۰          | ۵/۴۷ | ۵/۵۳ | ۵/۶۳ | صلاحیت تیم طراحی و اجرا   |       |
| پذیرش        | ۵/۲۷      | ۵/۲۷          | ۵/۲۰ | ۵/۲۰ | ۵/۴۲ | وجود ملاک‌های عینی و قابل‌سنجش به‌منظور نظارت و کنترل اجرای تصمیمات                       |       |
| پذیرش        | ۵/۵۳      | ۵/۵۳          | ۵/۴۷ | ۵/۴۷ | ۵/۴۲ | وجود نظام مؤثر و سریع بازخورد به‌منظور رفع نواقص و اصلاح انحرافات                         |       |
| پذیرش        | ۵/۶۷      | ۵/۶۷          | ۵/۷۳ | ۵/۶۷ | ۵/۷۴ | استفاده مؤثر از نتایج ارزشیابی‌ها در تصمیم‌گیری‌های بعدی                                  |       |

در نهایت، از بین ۹۳ شاخص، تنها ۷۶ شاخص مورد پذیرش قرار گرفتند و مبنای مدل ارائه شده در پژوهش قرار گرفتند. مدل «تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی استان کردستان» به شرح شکل شماره (۱) می‌باشد:



شکل شماره (۱): مدل تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی استان کردستان



شکل شماره (۳): مدل نهایی تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی استان کردستان

طبق یافته‌های پژوهش، نتایج زیر برای هر یک از ابعاد مدل به دست آمد:

۱. مهم‌ترین زیربعدها در بعد «عوامل محیطی»، «سیاست زدگی نظام کلان تصمیم‌گیری کشور» (با وزن نهایی ۵/۸۰) و «تخصیص منابع کافی» و «شرایط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی کشور» (هر دو با وزن نهایی ۵/۶۷) بوده‌اند؛
۲. مهم‌ترین زیربعدها در بعد «عوامل سازمانی»، «برخوردار از نیروی انسانی متخصص» (با وزن نهایی ۵/۸۰) و «تشخیص، تحصیل، به‌کارگیری، توسعه و اشتراک‌گذاری دانش در سازمان» و «اعتماد سازمانی» (هر دو با وزن نهایی ۵/۶۷) بوده‌اند؛
۳. مهم‌ترین زیربعدها در بعد «عوامل فردی»، «انگیزه و اعتمادبه‌نفس بالا» و «میزان دانش و تجربه فردی» (هر دو با وزن نهایی ۵/۸۷) و «قانون‌مدار بودن» (با وزن نهایی ۵/۸۰) بوده‌اند؛
۴. مهم‌ترین زیربعدها در بعد «عوامل ساختاری و فرآیندی»، «تعریف درست مسئله» (با وزن نهایی ۵/۹۳) و «شفاف بودن رسالت، چشم‌انداز، مأموریت، اهداف بلندمدت و استراتژی‌های سازمان» (با وزن نهایی ۵/۷۳) بوده است؛
۵. مهم‌ترین زیربعدها در بعد «عوامل اجرایی»، «وجود مکانیزم‌های مؤثر زمان‌بندی، طراحی و پیاده‌سازی به‌موقع و کامل تصمیمات» و «اجرای آزمایشی (محدود) تصمیم‌ها قبل از اجرای نهایی (عمومی) تصمیمات» (هر دو با وزن نهایی ۵/۸۷) و «برنامه‌ریزی مناسب» (با وزن نهایی ۵/۷۳) بوده‌اند.

هدف این پژوهش ارائه مدلی جهت تبیین نظام تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی استان کردستان بوده است. این پژوهش به‌صورت کتابخانه‌ای و میدانی انجام شده است. پس از استخراج مدل مفهومی پژوهش از طریق ادبیات پژوهش و تحلیل تم، پرسشنامه راند اول دلفی بین مدیران سازمان‌های دولتی استان کردستان توزیع و ۲۰ پرسشنامه تکمیل‌شده برگشت داده شد. درنهایت با استفاده از روش دلفی به ارائه مدل تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی استان کردستان پرداخته شد. طبق تجزیه و تحلیل‌هایی که انجام شده است، مدل بومی تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی استان کردستان با پنج بعد اصلی و ۷۶ زیر بعد استخراج گردید. نتایج این پژوهش در بسیاری از ابعاد با نتایج سایر پژوهش‌ها صورت گرفته هماهنگی دارد. به‌طور مثال بر مبنای نتایج پژوهش، یکی از مهم‌ترین عامل مؤثر در «تصمیم‌گیری مدیران»، «تعریف درست مسئله» می‌باشد Thorne (2000)، Valentine & Fleischman (2008)، Comer & Vega (2008)، Mehriani et al (2012)، Poursadegh (2014) و Mahjoub et al (2017) نیز بر ضرورت این موضوع تأکید کردند.

به‌طورکلی نتایج این پژوهش آگاهی ما را نسبت به عوامل تعیین‌کننده «تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی استان کردستان» افزایش داد. بر اساس نتایج روش دلفی، پیشنهادات زیر قابل اجراست: قبل از هر چیزی به مدیران پیشنهاد می‌گردد مدل ارائه

شده در این پژوهش را در تصمیم‌گیری‌هایشان مورد استفاده قرار دهند. در مواجهه با مسائل، مدیران باید به «تعریف درست مسئله» بپردازند. تعریف درست مسئله نیمی از راه اتخاذ تصمیم درست را می‌پیماید. همچنین، جهت اتخاذ تصمیمات مناسب مدیران دو عامل «انگیزه و اعتمادبه‌نفس بالا» و «میزان دانش و تجربه فردی» بسیار تأثیرگذار است. در این راستا به مقامات بلندمرتبه پیشنهاد می‌گردد جهت انتخاب مدیران دو به این دو عامل توجه نمایند. همچنین، «وجود مکانیزم‌های مؤثر زمان‌بندی، طراحی و پیاده‌سازی به‌موقع و کامل تصمیمات» و «اجرای آزمایشی (محدود) تصمیم‌ها قبل از اجرای نهایی (عمومی) تصمیمات» در فاز اجرایی تصمیمات بسیار مهم می‌باشند. پیشنهاد می‌گردد در اجرای تصمیمات اتخاذ شده به این موارد توجه کافی شود.

مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش این است که ممکن است در خلال مصاحبه‌ها افشاگری‌های لازم توسط مدیران انجام نشده و برخی نکات اساسی توسط مدیران به دلیل محرمانه تلقی شدن اطلاعات سازمان مغفول باقی بماند. همان‌گونه که ذکر شد با توجه به تحریم‌های اعمال شده علیه کشور سازمان‌های اداری در ایران ارتباط بسیار کمی با بازار بین‌المللی داشته و این موضوع می‌تواند نتایج این پژوهش را تحت تأثیر قرار دهد. از این‌رو، برای انجام پژوهش‌های آتی به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود حتی‌الامکان محدودیت‌های موجود را کنترل نمایند. همچنین پیشنهاد می‌گردد مدل مستخرج از این پژوهش را پایه‌ای برای پژوهش‌های آتی این حوزه قرار دهند و با استفاده از روش‌های اعتبارسنجی مدل مانند روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به اعتبارسنجی مدل ارائه شده در این پژوهش بپردازند.

## مراجع

1. Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing performance: performance management in action*. CIPD publishing.
2. Bagheri, M., Ebrahimi, A., & Kiani, M. (2016). Designing a Model of Factors Affecting Decision Making for Outsourcing Activities (Case Study: Isfahan Optics Industries Company). *Management Improvement*, 9(3), 137-166. (in Persian).
3. Bless, H., & Igou, E. R. (2014). Mood and the use of general knowledge structures in judgment and decision making. In *The routines of decision making* (pp. 223-240). Psychology Press.
4. Comer, D. R., & Vega, G. (2008). Using the PET assessment instrument to help students identify factors that could impede moral behavior. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 129-145.
5. Desplaces, D. E., Melchar, D. E., Beauvais, L. L., & Bosco, S. M. (2007). The impact of business education on moral judgment competence: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 73-87.
6. Donald, E. (2006). The Influence of Ethical Control Systems and Moral Intensity on Sales Managers' Ethical Perceptions and Cultures. *Marketing Management Journal*, 15(2), 123-131.
7. Echeverria, J. D. (2014). Koontz: The very worst takings decision ever. *NYU Envtl. LJ*, 22, 1.
8. Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of applied psychology*, 95(1), 1.
9. Ghahramani, M. (2005). Improving the educational decision-making system from the viewpoint of members of education faculties settled in Tehran and staff managers and specialists in the Ministry of Education. *Educational Innovation*, 4(3), 32-57. (in Persian).
10. Hadizadeh Moghaddam, A., & Tehrani, M. (2009). A Study of The Relationship Between General Decision Making Styles Of Managers in Public Organizations. *Public Administration*, 1(1), 123-138. (in Persian).
11. Isen, A. M. (2001). An influence of positive affect on decision making in complex situations: Theoretical issues with practical implications. *Journal of consumer psychology*, 11(2), 75-85.
12. Jenkins, T. (Ed.). (2018). *International Film Festivals: contemporary cultures and history beyond Venice and Cannes*. Bloomsbury Publishing.
13. Kaiser, A., Fahrenbach, F., Kragulj, F., & Grisold, T. (2018). Towards a prioritization of needs to support decision making in organizational change processes.
14. Kargar, Gh. (2015). The role of information and communication technology in the decision-making process of managers of Iranian sports organizations. *Sport Management and Motor Behavior*, 10(20), 111-122. (in Persian).



15. Kendall, B. E., & Logue, V. (1977). Spinal epidural angiomatous malformations draining into intrathecal veins. *Neuroradiology*, 13(4), 181-189.
16. Koontz, H., & Weihrich, H. (2015). *Essentials of Management: An International, Innovation, and Leadership Perspective*. McGraw-Hill Education.
17. Lajevardi S. J., & Kokabi, S. (2017). Studying the Role of Emotional Intelligence in the Quality of Decision Making of Managers (Case: Institute of International Energy Studies. *Human Resource Management in Oil Industry*, 8(29), 79-97. (in Persian).
18. Lampe, J. C., Finn, D. W., Gaa, J., & Malley, P. L. (1992). A model of auditors' ethical decision processes; Discussions; Reply. *Auditing*, 11, 33.
19. Lin, C. C., & Chuang, L. Z. H. (2012). Using fuzzy delphi method and fuzzy AHP for evaluation structure of the appeal of taiwan's coastal wetlands ecotourism. In *Business, Economics, Financial Sciences, and Management* (pp. 347-358). Springer, Berlin, Heidelberg.
20. Ning, L. (2018). *The dynamics of foreign-policy decisionmaking in China*. Routledge.
21. Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological bulletin*, 131(6), 803.
22. Mahjoub, H., Naderi, A., Kharazi, K., & Entezari, Y. (2017). Investigating Relationship between Five Neo-Factor Personality Characteristics and Work-Life Balance in university of yazd. *Iranian Higher Education*, 8(2), 81-111. (in Persian).
23. Mashhadi Haji Ali, F., Rafiee, M., & Alimiri, M. (2014). The Decision Making Models of Knowledge-Based Small and Medium Enterprises in Complex Situation and Deep Uncertainty. *Innovation Management*, 2(2), 121-150. (in Persian).
24. Maw, N. T. (2020). *Ethical Decision-Making in Public Administration*.
25. McDevitt, R. (2001). *A systems approach to identifying the sources of decision influences and their importance to individuals facing ethical dilemmas*. University of New Haven.
26. Mehrani, S., Saghafi, A., Mousakhani, M., & Sepasi, S. (2012). Factors Affecting Iranian Certified Public Accountant's Ethical Decision Making. *Ethics in science and Technology*, 6(3), 6-12. (in Persian).
27. Melati, C., Janissek-Muniz, R., & Curado, C. M. M. (2021). Decision-Making Quality of Public Managers: Contributions from Intelligence and Knowledge Management. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(2).
28. Nwankwo, I. N., Ugwu, A. C., & Ugwu, D. I. (2020). Management Information Systems (MIS) Data Collection Methods for University Administrators' Decision-Making Process in South East Nigeria Universities. *African Journal of Educational Management, Teaching and Entrepreneurship Studies*, 1(1), 14-22.
29. Papulova, Z., & Gazova, A. (2016). Role of strategic analysis in strategic decision-making. *Procedia Economics and Finance*, 39, 571-579.
30. Pourian, M. T. (2018). Cash Rational choice theory in strategic policy decisions. *Strategic Research of Politics*, 6 (23), 209-227.
31. Poursadegh, N. (2014). The relationship between decision-making styles and competitive advantage in small and medium enterprises. *University and Industry*, 6(19-20), 33-45.
32. Powell, C. (2003). The Delphi technique: myths and realities. *Journal of advanced nursing*, 41(4), 376-382.
33. Reymen, I. M., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U., & Van Burg, E. (2015). Understanding dynamics of strategic decision making in venture creation: a process study of effectuation and causation. *Strategic entrepreneurship journal*, 9(4), 351-379.
34. Robbins, S. P. (2002). *The truth about managing people--and nothing but the truth*. FT Press.
35. Saadat, E. (1995). *Decision Making Process in Organizations*. Tehran: UTP.
36. Sarmad, Z., Bazargan, A., & Hejazi, E. (2015). *Research Methods in Behavioral Sciences* (26th ed.). Tehran: Agah. (in Persian).
37. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and psychological measurement*, 55(5), 818-831.
38. Shabanpour, F., Hashemzadeh, Gh., Modiri, M., & Aalaei, S. M. (2014). Identifying and Prioritizing the Factors Affecting the Establishment of a Decision Support System (DSS) (Case Study: Offshore Oil Company of Iran, Building Engineering Unit). *Journal of Exploration & Production Oil & Gas*, 109, 21-26. (in Persian).

39. Spraragen, M., & Madni, A. M. (2014). Modeling of emotional effects on decision-making by game agents. *Procedia Computer Science*, 28, 736-743.
40. Tabari, M., & Ghorbani, M. (2010). The role of emotional intelligence on managers' decision-making style. *Journal of Industrial Strategic Management*, 5(16), 30-46. (in Persian).
41. Thomas, S. (2012). Ethics and accounting education. *Issues in Accounting Education*, 27(2), 399-418.
42. Thorne, L. (2000). The development of two measures to assess accountants' prescriptive and deliberative moral reasoning. *Behavioral Research in Accounting*, 12, 139.
43. Tipton, H. F., & Nozaki, M. K. (2007). Information security management handbook. CRC press.
44. Tsalikis, J., & Fritzsche, D. J. (2013). Business ethics: A literature review with a focus on marketing ethics. *Citation classics from the journal of business ethics*, 337-404.
45. Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Professional ethical standards, corporate social responsibility, and the perceived role of ethics and social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 657-666.
46. Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review*, 12(2), 173-194.
47. Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic management journal*, 24(13), 1307-1314.
48. Yousefi, M., Amini Sabegh, Z. (2018). The effect of knowledge management and information technology system on decision-making power of managers and providing an optimal model for managers of government organizations. *Resource management in law enforcement*, 5(3), 79-96.
49. Zarandi, M., & Ezati Jivan, S. (2016). Factors Affecting Managers' Decision-Making Style in Organizations Top Managers' Perspectives Using Analytic Hierarchy Process. International Congress on Science and Engineering, Dubai: Modiran Ideh Pardaz Paytakht Viera Institute. (in Persian).
50. Zarezadeh, F. (2003). Factors influencing the decision of the executive directors of medical universities in using or not using the Internet. *National Library and Information Studies Studies*, 13(2), 63-74. (in persian).
51. Zeni, T. A., Buckley, M. R., Mumford, M. D., & Griffith, J. A. (2016). Making "sense" of ethical decision making. *The Leadership Quarterly*, 27(6), 838-855.

## Effective Factors on Decisionmaking of Government Managers

**Mohammad Salim Karimi**

Ph.D Candidate, Government Management Group, Islamic Azad University Sanandaj Branch, Sanandaj, Iran.

**Adel Salavati** (Corresponding Author)

Assistant Professor, Government Management Group, Islamic Azad University Sanandaj Branch, Sanandaj, Iran.

Email: a.salavati89@gmail.com

**Behrouz Zarei**

Associate Professor, Entrepreneurship Group, University of Tehran, Tehran, Iran.

**KumarsAhmadi**

Assistant Professor, Government Management Group, Islamic Azad University Sanandaj Branch, Sanandaj, Iran.

### Abstract

Most government organizations either do not have a model for the decision-making system in the organization or the designed model has not been adjusted due to political, social and cultural changes. Therefore, most organizations are based on trial and error or based on the individual perspective of managers. This has made the success and failure of government organizations highly dependent on the individual tastes of managers. This issue has been considered as one of the issues determining the success of government organizations and due to lack of full attention to it or lack of comprehensive studies in this field; it has not been possible to achieve organizational goals. Therefore, the aim of this study is to provide a model for explaining the decision-making system in state organizations. Given the qualitative nature of the study, after library research and reviewing the related literature, in-depth interviews with experts are conducted. The outcomes are analyzed in the light of the Delphi method. In first, 93 indicators identified to explaining the decision-making system. After checking the indicators by experts, only 76 indicators were verified. According to the results of this research model, it was found that the most important components in managers' decision-making were, respectively, the priorities of "correct definition of the prople", "high motivation and self-confidence", "personal knowledge and experience", "effective scheduling mechanisms, timely design and implementation of decisions," and "experimental execution of decisions before final implementation of decisions".

**Keywords:** Decisionmaking, Delphi method, State Organizations.