

## بررسی عوامل موثر بر تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌های دولتی

هما درودی ۱ و یوسف میرزائی ۲

۱ استادیار، گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران (نویسنده مسئول)

homa\_doroudi@yahoo.com

۲ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

yo\_mirzaei@yahoo.com

### چکیده

زمینه و هدف: در عصری که تغییر و تحولات سریع و فزاینده از جمله مشخصات آن است، آهنگ تصمیم‌گیری نیز شرایطی را به وجود آورده که زمان تعامل و تعمق و تصمیم‌گیری را برای مدیران کوتاه نموده است. در واقع مدیران امروزی خود را مجبور به اتخاذ تصمیمات بیشتری در رابطه با موضوع و مسائل متنوع و گسترده‌تری در زمان کوتاه‌تر می‌بینند. از این رو، هدف این پژوهش شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر تصمیم‌گیری مدیران با استفاده از روش دلفی است. روش شناسی: 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 به‌دست آمده با استفاده از روش دلفی تحلیل گردید. یافته‌ها: 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 اعتماد به نفس 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.

نتیجه‌گیری: 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.

واژه‌های کلیدی: تصمیم‌گیری، مدیر سازمان، سازمان‌های دولتی

## ۱. مقدمه

تصمیم‌گیری لحظه‌ای است که در فرآیند پیوسته ارزیابی گزینه‌ها برای رسیدن به هدف مشخص به مدیران یاری می‌رساند [12]. تصمیم‌گیری به عنوان اولین وظیفه مدیر در مدیریت سازمان به حدی اهمیت دارد که برخی صاحب‌نظران، سازمان را شبکه تصمیم و مدیریت را عمل تصمیم‌گیری تعریف می‌کنند [2]. همچنین در تعریفی، پاملا<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) بیان می‌دارد که تمام مدیریت، تصمیم‌گیری است (پاملا، ۱۹۹۶). بر اساس نظر روتر و دیویس<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) تصمیم‌گیری، اساس برنامه‌ریزی را تشکیل می‌دهد، چرا که بدیهی است طرح، برنامه، سیاست و خط‌مشی نمی‌توانند وجود داشته باشند، مگر اینکه مدیری در جایی تصمیمی گرفته باشد (دابیک، تیپوریچ و پودروگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). این اهمیت موضوع سبب شده است که توجه محققان به پژوهش در زمینه تصمیم‌گیری جلب شود که از آن جمله می‌توان به پژوهش‌های دل کامپو و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) و دابیک و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) با هدف بررسی تصمیم‌گیری‌های مدیران سازمان‌های دولتی اشاره کرد [11].

اهمیت بیشتر تصمیم‌گیری در مدیریت از آنجا مشخص می‌شود که می‌توان گفت بدون آن هیچ یک از وظایف مدیریت انجام نخواهد شد. مدیران در شرایط مختلف توان و دانش خود را به شیوه‌های گوناگون نشان می‌دهند مثل تدوین استراتژی‌ها، برنامه‌ریزی‌های نیروی انسانی و ... اما در نهایت از همه مهم‌تر کیفیت تصمیماتی است که اتخاذ می‌کنند [1]. تصمیمات مدیر به‌گونه‌ای یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت او در انجام اثربخش وظایف و پیشبرد اهداف سازمانی است [4]. مدیران می‌توانند رفتار کارکنان سازمان را در جهت مطلوب تغییر داده و آن را عقلانی‌تر نمایند. به عبارت دیگر؛ تصمیم مدیر می‌تواند عملکرد و رفتار سازمانی کارکنان را به سمتی هدایت کند که با اهداف سازمان مطابقت و هماهنگی بیش‌تری داشته باشد؛ چراکه تصمیمات مدیر، بیانگر اهداف سازمان و منعکس‌کننده آن‌هاست. بنابراین، تصمیم‌گیری مدیر، به کارکنان کمک می‌کند تا این اهداف را بهتر دریابند. همچنین تصمیمات مدیر، رفتار عالی و نوع عملکردی را که از افراد در مشاغل مختلف سازمانی انتظار می‌رود، معین می‌کند. مدیران دولتی و مقامات سیاسی همواره با تصمیم‌های مربوط به تخصیص منابع کمیاب روبرو بوده‌اند و آنچه در سال‌های اخیر تغییر کرده عبارت است از میزان کمیابی منابع مبتلا به دستگاه‌های دولتی. تصمیماتی را که مدیران می‌گیرند موجب رشد، یا ورشکستگی سازمان می‌شود. امکان دارد که این تصمیمات پرخطر و مخاطره‌آمیز بوده و در محیط نامطمئن گرفته بشوند؛ لذا نمی‌توان موفقیت آن‌ها را تضمین کرد. معمولاً تصمیم باید در شرایطی گرفته شود که عوامل پیوسته در حال تغییرند، اطلاعات چندان روشن نیست و دیدگاه‌ها متناقض یا ضدونقیض هستند [10].

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 به‌شدت 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 استانداردهای استانی 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 تهران 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 جامع‌گامی در جهت حل این مسئله برداشته و با انجام مطالعه موردی در سازمان‌های دولتی استان تهران ضمن ارائه مدلی مناسب جهت مدیریت بالاترین دستگاه اجرایی استان، زمینه‌ساز تعیین مدل مناسب سایر سازمان‌ها را نیز فراهم نماید.

1. Pamela

2. Dabić, Tipurić &amp; Podrug

با توجه به موارد ذکر شده مسئله اصلی این پژوهش عدم کفایت مدل‌های موجود به جهت پوشش نیازمندی‌های تصمیم‌گیری سازمانی در سازمان‌های دولتی استان تهران 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 عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری مدیران کدامند؟

## ۲. مبانی نظری

مفهوم بخش عمومی بسیار وسیع می‌باشد و تعاریف گوناگونی برای آن ارائه شده است. به عقیده جان اریک<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) بخش عمومی شامل مجموعه نهادهای حمایت شده توسط بودجه‌های دولتی و شهرداری است که فعالیت عمومی انجام می‌دهند. بخش عمومی دارای خدمات عمومی است که به هیچ وجه مورد رقابت قرار نمی‌گیرند و برای هر فرد قابل دسترسی است (لین، ۲۰۰۱). اثربخشی معیار اصلی ارزیابی عملکرد نهادهای عمومی می‌باشد. اهداف سیستم اندازه‌گیری عملکرد، اندازه‌گیری و ارزیابی کمی میزان دستیابی به مجموعه اهداف و وظایف است. برای دولت، ارائه سیستم ارزیابی عملکرد به وسیله توابع و مهیا نمودن اطلاعاتی جهت بهبود عملکرد سازمان در بخش دولتی ممکن می‌باشد. سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان‌های بخش دولتی باید مبتنی بر اهداف تنظیم شده به وسیله طرح‌های استراتژیک باشد و باید دستاوردهایشان را اندازه‌گیری کند. در این مسیر، پیش شرط‌های ایجاد شده برای مشاهده سیستماتیک سازمان‌ها در بخش دولتی به وسیله جمع‌آوری اطلاعات ضروری برای تشریح موقعیت فعلی و پیش‌بینی تغییرات در برخی وظایف به خوبی به مرحله اجرا در نیامده‌اند [5]. اسمالسکی<sup>۴</sup> (۲۰۱۰)، پنج مشخصه سازمان‌های بخش دولتی را مشخص کرد: توزیع، مقررات، باز توزیع، ایجاد نهادها، ارائه خدمات عمومی.

۱. تابع توزیع: توزیع بودجه جمع‌آوری شده از مالیات‌دهندگان برای فراهم کردن کالاهای عمومی؛
  ۲. تابع مقررات به حل مشکلات بازار کمک می‌کند. توزیع کالاهای عمومی و انحصاری و اطلاعات نامتقارن. مشکل انحصار ماهیتی از طریق تعیین شرایط رقابتی در بازار به وسیله قوانین معین حل شده است. مشکل عدم تقارن اطلاعاتی نیز با تبلیغات اشتباه و اطلاعات ارائه شده به کاربران مرتبط است. خدمات مرتبط با حقوق کاربر و دیگر خدمات به حل این مشکل کمک می‌کند؛
  ۳. تابع باز توزیع کالاهای لیست شده در قسمت بالا را برای جامعه پوشش می‌دهد. این‌ها خدمات اجتماعی، آموزشی، مراقبت‌های بهداشتی و فرهنگی هستند که به وسیله بخش دولتی تأمین مالی می‌شوند؛
  ۴. ایجاد نهادها: ایجاد نهادهای جدید و اصلاح و سازمان‌دهی مجدد آن‌ها را برای بهبود خدمات عمومی شامل می‌شود؛
  ۵. ارائه خدمات عمومی، فراهم آوردن شبکه‌های مذکور و کالاهای توصیه شده برای جامعه [23].
- به‌طور خلاصه، می‌توان گفت که فعالیت اصلی سازمان‌های بخش دولتی شامل خدمات اجتماعی، آموزشی، علمی، فرهنگی، ورزشی می‌باشد که یا به صورت رایگان ارائه می‌شود و یا دارای هزینه مشخص بر اساس قوانین حقوقی و مطابق شرایط و ضوابط تعیین شده می‌باشد [4]. سازمان‌ها به‌طور عادی اطلاعات را پردازش می‌کنند، تصمیماتی را اتخاذ نموده و آن‌ها را اجرا می‌کنند. به‌طور سنتی، سازمان‌ها به دنبال این هستند که یک سری اهداف از پیش تعیین شده و ثابت داشته باشند؛ اما برای حفظ جایگاه رقابتی و بقاء در محیط پویای امروز سازمان‌ها باید توانایی واکنش سریع نشان دادن و وفق پیدا کردن با تغییرات در وضعیت کسب‌وکارش را داشته باشند. برخی تغییرات می‌تواند به دلیل پیشرفت‌های فنی، رشد و تغییر تقاضای مشتریان، الزامات رقابتی، تغییر در نیروی کار، تأثیرات محیطی و سیاسی، فشارهای اجتماعی، نگرانی‌های امنیتی و غیره باشد. در سال‌های اخیر تصمیم‌گیری سازمانی بسیار تخصصی‌تر شده است و در بر گیرنده پارادایم‌هایی همچون سیستم‌های خبره، سیستم‌های پشتیبان تصمیم هوشمند، سیستم‌های پشتیبان تصمیم فعال و سیستم‌های پشتیبان تصمیم سازگار پذیر می‌باشد [7]. برای نیل به هدف، تصمیم‌گیری لازم است؛ و تصمیم گیر می‌باید از میان استراتژی‌های موجود یکی را انتخاب کند و بکار

3. Jan-Erik

4. Smalskys

گیرد. کیفیت و ماهیت این استراتژی، ماهیت عوامل محیطی خارج از کنترل سازمان و قدرت رقبا و ماهیت و شدت رقابت آن‌ها با سازمان از جمله عواملی است که موفقیت و یا عدم موفقیت تصمیم‌گیرنده در نیل به هدف بستگی به آن دارد [17].

پیشینه پژوهش: تاکنون تحقیقات زیادی به موضوع تصمیم‌گیری پرداختند. به عنوان مثال تاوسه، پاتریک و ورا<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «گذر از شکاف: رهبری تلنگری بر گذار از تدوین استراتژی به اجرای استراتژی» پژوهش‌های حاصل از مدیریت (اجرای استراتژی و مدیریت تحول) را با پژوهش‌های حاصل از روان‌شناسی (خودتنظیمی و تلنگرها) ادغام نمودند تا موانع گذار از برنامه‌ریزی استراتژیک به اجرای مؤثر استراتژی را شناسایی نمایند. پژوهش حاضر شش تلنگر رهبری را که به این گذار کمک می‌کنند، ارائه نمود [25]. در پژوهشی دیگر، کایسر و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «در راستای طبقه‌بندی ملزومات پشتیبانی از تصمیم در فرآیندهای تحول سازمانی» سیستم پشتیبانی تصمیم ارائه دادند که دیدگاه درونی، بیرونی و سیستمی را برای افزایش دانش ارزیابی‌شده لازم در نظر می‌گرفت. این پژوهش به دیدگاه تفکر سیستم‌ها برای بحث در مورد اولویت‌بندی نیازهای از قبل شناخته شده کمک نمود. از دیدگاه کارشناسان، شاخص وزنی دیگری باید تصمیم‌گیری در انواع مختلف سازمان را پیش ببرد. به طوری که پروژه آن‌ها با موسسه اتاق بازرگانی فدرال اتریش نشان داد، این کار دستورالعملی برای تصمیم‌گیرندگان و توصیه‌ای برای تصمیمات مدیریتی استراتژیک در زمینه‌های نوآوری فراهم می‌کند (اینکه بعداً چه کنیم و منابع کمیاب به کجا اختصاص داده شود). افزایش آگاهی در موارد موردنیاز می‌تواند ساخت محصولات، خدمات و راه‌حل‌های جدید را نیز راهنمایی کند که به موفقیت پایدار سازمان‌ها در آینده کمک می‌کند. پاپولوا و گازوا<sup>۷</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «نقش آنالیز استراتژیک در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک» فرآیند تصمیم‌گیری مدیریت استراتژیک و اینکه چگونه شرکت‌ها می‌توانند رویکردشان در این فرآیند را بهبود بخشند را مورد بررسی قرار دادند. پژوهش حاضر عملکرد شرکتی را در جمهوری اسلواکی بررسی نمود و رویکرد آن‌ها در زمینه تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مخصوصاً از دیدگاه کاربرد تحلیل استراتژیک و فرمولاسیون استراتژیک مورد ارزیابی قرار داد. این مقاله سطح کاربرد آنالیز استراتژیک را ارائه داد و چشم‌اندازی را در زمینه وضعیت فعلی کاربرد ابزار تحلیلی به کار رفته در مدیریت استراتژیک به ارمغان آورد. ریمن و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «درک پویایی‌های تصمیم‌گیری استراتژیک در خلق سرمایه: یک مطالعه فرآیندی از اثربخشی و علیت» به بررسی تصمیم‌گیری کارآفرینی استراتژیک در طول فرایند سرمایه‌گذاری پرداختند. پژوهش حاضر بر روابط بازگشتی بین تصمیم‌گیری استراتژیک و سرمایه‌گذاری تأکید نمود. آن‌ها به سه روش به نظریه‌پردازی درباره تصمیم‌گیری استراتژیک تحت عدم قطعیت پرداختند. همانطور که از مرور ادبیات پژوهش مشخص گردید تا کنون پژوهش‌های متعددی در زمینه تصمیم‌گیری مدیران صورت گرفته و مدل‌های مختلفی جهت بررسی عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری مدیران در بخش‌های خصوصی و دولتی ارائه گردیده است. از آنجا که مدل‌های موجود برای تصمیم‌گیری مدیران در ادبیات پژوهش پاسخگوی همه جنبه‌های بومی، فرهنگی، اجتماعی، محیطی و ... کشور و بالأخص استان کردستان نبودند؛ از این رو، با توجه به مرور ادبیات صورت گرفته توسط پژوهشگر، کمبود مدل‌های منسجم و بنیادی برای حمایت از تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی استان کردستان احساس گردید. به همین دلیل، این مطالعه زمینه‌ای را برای ارائه مدلی جهت یاری رساندن به تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی استان کردستان با غلبه بر نقاط ضعف مدل‌های موجود، فراهم نمود.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

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

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. در پژوهش

5. Tawse, Patrick & Vera

6. Kaiser et al

7. Papulova & Gazova

8. Reymen et al

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. جامعه آماری شامل کلیه مدیران ارشد، مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی و بالأخص استانداری استان تهران و همین‌طور اساتید و خبرگان دانشگاهی کشور 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 بومی‌شده 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.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

##### روش دلفی

پس از مرور ادبیات و انجام مصاحبات با خبرگان و شناسایی مؤلفه‌های مدل نظام تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی استان تهران، پرسشنامه دور اول دلفی بین خبرگان استانداری استان تهران 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 تهران 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 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 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 (کندال و لوگ؛ ۱۹۷۷). 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 می‌کنیم و اگر این ضریب در دو دور ثابت ماند و یا رشد ناچیزی داشت فرآیند را متوقف می‌نماییم. 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 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

<sup>9</sup>. Kendall & Logue

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 زیربدها در نظر می‌گیریم و بنا به اینکه از طیف هفت‌درجه‌ای لیکرت استفاده شده است، میانگین زیر ۵ را مبنای حذف عوامل قرار می‌دهیم [16].

جدول ۱. میانگین نظرات خبرگان در راند اول تا چهارم

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

رد	۴/۶۰	۴/۶۰	۴/۶۰	۴/۴۰	۴/۸۹	استفاده از تجارب گذشتگان	عوامل فردی
پذیرش	۵/۶۷	۵/۶۷	۵/۷۳	۵/۸۰	۵/۷۹	اعتماد سازمانی	
پذیرش	۵/۱۳	۵/۱۳	۵/۰۷	۵/۰۰	۵/۲۱	جو سازمانی	
پذیرش	۵/۴۷	۵/۴۷	۵/۴۷	۵/۵۳	۵/۴۷	جلب رضایت ذینفعان داخلی	
پذیرش	۵/۴۰	۵/۴۰	۵/۴۰	۵/۳۳	۵/۴۷	توجه به آموزش‌های تخصصی	
پذیرش	۵/۴۰	۵/۴۰	۵/۴۷	۵/۴۷	۵/۸۴	تعهد مدیران ارشد سازمان	
رد	۴/۸۷	۴/۸۷	۴/۸۷	۴/۹۳	۵/۰۵	در اختیار داشتن فناوری به‌روز و پیشرفته	
رد	۴/۶۷	۴/۶۷	۴/۷۳	۴/۸۰	۴/۹۵	تحول‌گرایی سازمانی	
پذیرش	۵/۱۳	۵/۱۳	۵/۰۷	۵/۰۰	۵/۷۴	دستیابی، ذخیره‌سازی، یادآوری و انتشار سریع و آسان به اطلاعات	
پذیرش	۵/۴۰	۵/۴۰	۵/۴۷	۵/۴۷	۵/۵۳	مشارکت واحدهای سازمانی	
پذیرش	۵/۴۷	۵/۴۷	۵/۳۳	۵/۳۳	۵/۴۷	درک و کاهش مقاومت کارکنان	
پذیرش	۵/۷۳	۵/۷۳	۵/۶۷	۵/۶۷	۵/۶۸	جایگاه سازمانی فرد	
پذیرش	۵/۳۳	۵/۳۳	۵/۲۷	۵/۲۰	۵/۳۷	تعامل با دیگران در تصمیم‌گیری	
پذیرش	۵/۲۰	۵/۲۰	۵/۱۳	۵/۱۳	۵/۳۲	توانایی تحمل هیجان، احساسات و عواطف	
پذیرش	۵/۴۰	۵/۴۰	۵/۳۳	۵/۳۳	۵/۴۲	توان بزرگ اندیشی	
پذیرش	۵/۸۷	۵/۸۷	۵/۸۰	۵/۸۰	۵/۷۹	انگیزه و اعتمادبه‌نفس بالا	
رد	۴/۶۷	۴/۶۷	۴/۶۷	۴/۶۷	۵/۰۵	منافع شخصی	
پذیرش	۵/۱۳	۵/۱۳	۵/۰۷	۵/۰۷	۵/۱۱	خطاهایی ادراکی	
پذیرش	۵/۶۷	۵/۶۷	۵/۷۳	۵/۷۳	۵/۸۴	شناخت نسبت به سازمان و پیرامون آن	
پذیرش	۵/۲۷	۵/۲۷	۵/۳۳	۵/۳۳	۵/۴۲	توانایی ذهنی	
پذیرش	۵/۶۷	۵/۶۷	۵/۶۷	۵/۷۳	۵/۸۴	مهارت رهبری	
پذیرش	۵/۴۰	۵/۴۰	۵/۴۰	۵/۳۳	۵/۴۲	همراستایی اهداف فرد و سازمان	
پذیرش	۵/۲۷	۵/۲۷	۵/۲۷	۵/۴۰	۵/۰۰	تسلط بر اصول اداره و روش‌های نوین کار	
پذیرش	۵/۸۷	۵/۸۷	۵/۹۳	۵/۸۷	۵/۵۸	میزان دانش و تجربه فردی	
پذیرش	۵/۶۰	۵/۶۰	۵/۶۷	۵/۷۳	۵/۳۷	تسلط بر وظیفه	
رد	۳/۶۰	۳/۶۰	۳/۵۳	۳/۲۷	۳/۵۸	جنسیت	
پذیرش	۵/۴۰	۵/۴۰	۵/۳۳	۵/۲۷	۵/۲۶	مهارت‌های اجتماعی	
پذیرش	۵/۲۰	۵/۲۰	۵/۱۳	۵/۰۰	۵/۰۰	خلاقیت و هوش هیجانی	
پذیرش	۵/۱۳	۵/۱۳	۵/۲۰	۵/۲۰	۵/۳۲	مدیریت روابط	
پذیرش	۵/۴۷	۵/۴۷	۵/۴۷	۵/۵۳	۵/۱۱	نگرانی از واکنش عمومی (رقبا، جامعه و همکاران)	

فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری

دوره ۸، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۱، صفحات ۹۹-۱۱۰

پذیرش	۵/۳۳	۵/۳۳	۵/۳۳	۵/۴۷	۵/۲۶	ارزش‌ها و باورهای فرهنگی، اجتماعی، اخلاقی و مذهبی	عوامل ساختاری و فرآیندی
پذیرش	۵/۸۰	۵/۸۰	۵/۸۰	۵/۸۰	۵/۶۸	قانون مدار بودن	
پذیرش	۵/۰۷	۵/۰۷	۵/۰۰	۵/۰۰	۵/۲۶	میل به خطرپذیری	
پذیرش	۵/۱۳	۵/۱۳	۵/۰۷	۵/۰۷	۵/۲۶	خودآگاهی، خودکنترلی و خود انگیزی	
پذیرش	۵/۶۰	۵/۶۰	۵/۶۰	۵/۶۰	۵/۵۳	ویژگی‌های شخصی و شخصیتی	
رد	۴/۶۰	۴/۶۰	۴/۵۳	۴/۴۷	۴/۷۴	سرعت و دقت در تصمیم‌گیری	
پذیرش	۵/۹۳	۵/۹۳	۵/۹۳	۶/۰۰	۵/۷۴	تعریف درست مسئله	
پذیرش	۵/۴۷	۵/۴۷	۵/۴۷	۵/۴۷	۵/۱۱	ماهیت (پیچیدگی) مسائل	
پذیرش	۵/۷۳	۵/۷۳	۵/۸۰	۵/۹۳	۵/۷۴	شفاف بودن رسالت، چشم‌انداز، مأموریت، اهداف بلندمدت و استراتژی‌های سازمان	
پذیرش	۵/۴۷	۵/۴۷	۵/۴۰	۵/۴۰	۵/۱۱	ارتباط مؤثر بین نظام تصمیم‌گیری و نظام پژوهش	
پذیرش	۵/۵۳	۵/۵۳	۵/۵۳	۵/۴۷	۵/۰۵	اخذ تصمیمات و اعمال کنترل از سطوح بالای سازمان به دلیل عدم اعتماد به زیردستان (تمرکز بالا)	
رد	۴/۶۰	۴/۶۰	۴/۵۳	۴/۵۳	۴/۷۹	وجود نگرش «نظام گرا» و همه‌جانبه نگر در میان مدیران سازمان	
پذیرش	۵/۶۰	۵/۶۰	۵/۶۰	۵/۶۰	۵/۴۷	عدم دخالت نابجای مسائل سیاسی در تصمیم‌گیری‌های سازمان	
پذیرش	۵/۳۳	۵/۳۳	۵/۴۰	۵/۳۳	۵/۱۶	رسمیت سازمانی	
پذیرش	۵/۲۷	۵/۲۷	۵/۲۷	۵/۳۳	۵/۳۲	طراحی، نظارت و کنترل بر فرآیندها سازمانی	
پذیرش	۵/۰۷	۵/۰۷	۵/۰۰	۵/۰۰	۵/۲۱	حاکمیت نگرش سنتی و محدود نسبت به مسائل سازمان	
پذیرش	۵/۶۰	۵/۶۰	۵/۶۰	۵/۶۰	۵/۳۲	وجود فرهنگ «پاسخگویی» و «مسئولیت‌پذیری» نسبت به تصمیمات قبلی و اجرا شده	
رد	۴/۶۷	۴/۶۷	۴/۶۷	۴/۶۷	۴/۷۹	اندازه سازمان	
پذیرش	۵/۴۷	۵/۴۷	۵/۵۳	۵/۶۰	۵/۵۳	کوتاه بودن دوره مسئولیت مدیران سازمان	
پذیرش	۵/۶۰	۵/۶۰	۵/۶۰	۵/۶۰	۵/۶۸	شفافیت فرآیندهای سازمان	
رد	۴/۷۳	۴/۷۳	۴/۶۷	۴/۶۷	۴/۸۹	وجود رویه استاندارد تصمیم‌گیری	
پذیرش	۵/۳۳	۵/۳۳	۵/۴۰	۵/۴۰	۵/۶۸	شناسایی مشکل و طراحی، تحلیل و انتخاب راه‌حل‌های مواجهه با آن	
پذیرش	۵/۳۳	۵/۳۳	۵/۳۳	۵/۳۳	۵/۰۰	یکپارچگی سیستم	
پذیرش	۵/۰۷	۵/۰۷	۵/۰۷	۵/۰۷	۵/۲۱	زمان موجود برای تصمیم‌گیری	
رد	۴/۸۰	۴/۸۰	۴/۷۳	۴/۶۷	۴/۷۹	میزان سادگی، ملموس بودن و وابستگی تصمیمات	
پذیرش	۵/۴۷	۵/۴۷	۵/۴۷	۵/۴۰	۵/۱۱	عدالت رویه‌ای در تصمیم‌گیری	
پذیرش	۵/۰۷	۵/۰۷	۵/۱۳	۵/۱۳	۵/۳۷	شناسایی و تعریف دقیق فعالیت‌ها	

همگام بودن نظام تصمیم‌گیری سازمان با تحولات محیطی	۵/۲۱	۵/۱۳	۵/۲۰	۵/۲۷	۵/۲۷	پذیرش
پیش‌بینی مکانیزم‌های هدایتی و ایجاد هماهنگی در اجرای تصمیمات	۵/۱۱	۵/۱۳	۵/۲۰	۵/۱۳	۵/۱۳	پذیرش
پیش‌بینی ضمانت‌های اجرایی لازم برای اجرای تصمیمات	۵/۲۱	۵/۳۳	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	۴/۶۷	رد
برنامه‌ریزی مناسب	۵/۲۴	۵/۸۷	۵/۷۳	۵/۷۳	۵/۷۳	پذیرش
وجود هماهنگی لازم با سایر سازمان‌های ذیربط در اجرای تصمیمات	۵/۵۸	۵/۵۳	۵/۵۳	۵/۶۷	۵/۶۷	پذیرش
وجود مکانیزم‌های مؤثر زمان‌بندی، طراحی و پیاده‌سازی به‌موقع و کامل تصمیمات	۵/۵۸	۵/۸۷	۵/۸۷	۵/۸۷	۵/۸۷	پذیرش
اجرای آزمایشی (محدود) تصمیم‌ها قبل از اجرای نهایی (عمومی) تصمیمات	۵/۳۷	۵/۸۷	۵/۸۷	۵/۸۷	۵/۸۷	پذیرش
پیش‌بینی مکانیزم‌های تنبیهی و تشویقی لازم برای «تقدیر از موفقیت‌ها» و «استیضاح ناکامی‌ها»	۵/۲۶	۵/۲۷	۵/۲۷	۵/۳۳	۵/۳۳	پذیرش
صلاحیت تیم طراحی و اجرا	۵/۶۳	۵/۵۳	۵/۴۷	۵/۴۰	۵/۴۰	پذیرش
وجود ملاک‌های عینی و قابل‌سنجش به‌منظور نظارت و کنترل اجرای تصمیمات	۵/۴۲	۵/۲۰	۵/۲۰	۵/۲۷	۵/۲۷	پذیرش
وجود نظام مؤثر و سریع بازخورد به‌منظور رفع نواقص و اصلاح انحرافات	۵/۴۲	۵/۴۷	۵/۴۷	۵/۵۳	۵/۵۳	پذیرش
استفاده مؤثر از نتایج ارزشیابی‌ها در تصمیم‌گیری‌های بعدی	۵/۲۴	۵/۶۷	۵/۷۳	۵/۶۷	۵/۶۷	پذیرش

عوامل  
اجرایی

در نهایت، از بین ۹۳ شاخص، تنها ۷۶ شاخص مورد پذیرش قرار گرفتند و مبنای مدل ارائه شده در پژوهش قرار گرفتند.

##### ۵. بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری مدیران با استفاده از روش دلفی 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 تهران توزیع و ۲۰ پرسشنامه تکمیل شده برگشت داده شد. در نهایت با استفاده از روش دلفی به ارائه مدل تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی استان تهران پرداخته شد. طبق تجزیه و تحلیل‌هایی که انجام شده است، مدل بومی تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی استان تهران با پنج بعد اصلی و ۷۶ زیر بعد استخراج گردید.

مدل «تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی استان تهران» می‌تواند شامل:

۱. مهم‌ترین زیربدها 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 زیربدها در بعد «عوامل سازمانی»، «برخورداری 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 زیربدها در بعد «عوامل فردی»، «انگیزه و اعتمادبه‌نفس بالا» و «میزان دانش و تجربه فردی» (هر دو با وزن نهایی ۵/۸۷) و «قانون مدار بودن» (با وزن نهایی ۵/۸۰) بوده‌اند؛
۴. مهم‌ترین زیربدها 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 زیربدها 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.
- 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 تورن (۲۰۰۰)، ولینتاین و فلیشمن (۲۰۰۸) و کامر و وگا<sup>۱</sup> (۲۰۰۸). نیز بر ضرورت این موضوع تأکید کردند.
- به‌طور کلی نتایج این پژوهش آگاهی ما را نسبت به عوامل تعیین‌کننده «تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی استان تهران» 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.

## ۶. مراجع

۱. اسفندیار، سعادت، (۱۳۷۳). فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان. تهران، انتشارات دانشگاه تهران.
۲. جهان‌سیر خرابودی، فرزانه، آذر، عادل، کریمی، تورج. (۱۳۹۹). تصمیم‌گیری در مورد ابعاد دوسوتوانی با استفاده از رویکرد مدل‌سازی عامل‌گرا. پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری. ۵(۴): ۱۸-۱.
۳. سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه. (۱۳۹۹). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران، نشر آگه.
۴. کارگر، غلامعلی. (۱۳۹۳). بررسی نقش فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات در فرآیند تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌های ورزشی ایران. پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. ۱۰(۲۰): ۱۱۱-۱۲۲.

5. Balabonienė, I., & Večerskienė, G. (2015) The aspects of performance measurement in public sector organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 213, 314-320.

<sup>1</sup> . Thorne 0  
<sup>1</sup> . Valentine & Fleischman 1  
<sup>1</sup> . Comer & Vega 2

6. Balabonienė, I., & Večerskienė, G. The aspects of performance measurement in public sector organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. (2015): 213, 314-320.
7. Bhatt, G. D., & Zaveri, J. (2002). The enabling role of decision support systems in organizational learning. *Decision Support Systems*, 32(3), 297-309.
8. 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.
9. Dabić, M., Tipurić, D., & Podrug, N. (2015). Cultural differences affecting decision-making style: a comparative study between four countries. *Journal of Business Economics and Management*, 16(2), 275-289.
10. Daft, R. L. (2007). *Organization theory and design*.
11. Del Campo, C., Pauser, S., Steiner, E., & Vetschera, R. (2016). Decision making styles and the use of heuristics in decision making. *Journal of Business Economics*, 86(4), 389-412.
12. Gorgulho, J., Tavares, J., Páscoa, C., & Tribolet, J. (2015). Governance: Decision-making model and cycle. *Procedia Computer Science*, 64, 578-585.
13. Jan-Erik, L. (2001). *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai*.
14. Kaiser, A., Fahrenbach, F., Kragulj, F., & Grisold, T. (2018). Towards a prioritization of needs to support decision making in organizational change processes.
15. Kendall, B. E., & Logue, V. (1977). Spinal epidural angiomatous malformations draining into intrathecal veins. *Neuroradiology*, 13(4), 181-189.
16. 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.
17. Mintzberg, H. (2017). Planning on the left side, managing on the right. In *Leadership Perspectives* (pp. 413-426). Routledge.
18. Mosadeghrad, A., Tajvar, M., & Taheri, S. (2020). Female managers' decision-making in healthcare organizations: Challenges and solutions. *Modern Research in Decision Making*, 5(1), 51-94.
19. Pamela, C. (1996). Decisions, decisions. *Journal of Management in Medicine*, 10(6), 42-49.
20. Papulova, Z., & Gazova, A. (2016). Role of strategic analysis in strategic decision-making. *Procedia Economics and Finance*, 39, 571-579.
21. 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.
22. Saadat, E. (1995). *Decision Making Process in Organizations*. Tehran: UTP.
23. Smalskys, V. (2010). Viešojo administravimo modernizavimo priežastys ir tendencijos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (1), 90-100.
24. Spraragen, M., & Madni, A. M. (2014). Modeling of emotional effects on decision-making by game agents. *Procedia Computer Science*, 28, 736-743.
25. Tawse, A., Patrick, V. M., & Vera, D. (2019). Crossing the chasm: Leadership nudges to help transition from strategy formulation to strategy implementation. *Business Horizons*, 62(2), 249-257.

26. Thorne, L. (2000). The development of two measures to assess accountants' prescriptive and deliberative moral reasoning. *Behavioral Research in Accounting*, 12, 139.
27. 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.