

## ادراک مدیران در بداهه سازی تصمیمات برای خروج از بحران

دکتر حسین رحمان سرشت

استاد دانشگاه علامه طباطبائی

هانیه آرمجو\*

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی

### چکیده

وقوع بحران در هر سازمانی اجتناب ناپذیر است. در شرایط بحرانی از الگوهای عقلایی تصمیم گیری نمی توان بهره برد. استفاده از بداهه سازی تصمیمات می تواند راه حلی برای خروج از بحران و تکمیلی برای نظام های از پیش تعریف شده باشد. این پژوهش به بررسی ادراک مدیران از شرایط می پردازد و اینکه تصمیمات سازمانی متأثر از ادراک و تفسیر مدیر از شرایط محیطی و دورنی سازمان است. جامعه آماری این پژوهش، مدیران شرکتهای سرویس دهنده خدمات اینترنتی است که به دلیل قطعی شبکه و به تبع آن نارضایتی گسترده مشتریان با بحران مواجه می شوند. اطلاعات و داده های پژوهش از طریق پرسشنامه و مصاحبه بسته استخراج شده است. برای تحلیل داده های پیوسته از ضریب همبستگی پیرسون و در تحلیل داده های گسسته و اسمی از جداول توافقی و آزمون فیشر استفاده شده است. یافته های پژوهش نشان می دهد بداهه سازی تصمیمات می تواند سبب رفع قابل قبول بحران شود و در حالتی که مدیر، شرایط محیطی را پیچیده و گسترده تصور کند، تمایلش به اتخاذ تصمیمات بداهه و میزان تصمیمات بداهه موفق او افزایش می یابد. به علاوه، زمانی که مدیر ساختار و استراتژی سازمان را منعطف بداند و دید مثبتی از جریان اطلاعات در سازمان داشته باشد، بیشتر به سمت تصمیم گیری بداهه گرایش داشته و تصمیمات بداهه موفق تری نیز اتخاذ خواهد کرد.

**کلیدواژه ها:** ادراک و تفسیر مدیران، بداهه سازی تصمیمات، بحران های سازمانی

[h\\_arazmjoo@yahoo.com](mailto:h_arazmjoo@yahoo.com)

\*- نویسنده مسؤول:

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۹/۱۱/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۴/۱۳

## Management' perception in decision improvisation To Whom It May Concern: contain crisis

**Hossein Rahmanseresht**

MBA. PhD. (the UK), Professor of organization theories and management in Allame Tabataba'ee University

**Hanieh Arazmjoo**

PhD student In Business Administration, Allame Tabataba'ee University, Faculty of management

### Abstract

Crisis is inevitable in every organization. Improvisation is a solution for the containment of crisis and it is a supplement for predefined systems. This research is about the management perception of the situation from the perspective that organizational decisions affected by managers' perception of external and internal situations. The population of this study is the managers of Internet service provider firms having to deal with the crisis of extensive costumers' dissatisfaction due to Internet disconnections. The empirical analysis began with the elaboration of a questionnaire and closed interviews with CEOs. To analyze continuous data, Pearson coefficient and for nominal variables, agreement tables and Fisher test was used. The results of this research have highlighted that improvised decisions can cause acceptable containment of crisis. At the same time, it reveals when the manager senses the situation as complicated and out of control, his/her tendency to improvised decisions and the number of the successful decisions would increase. It also suggests when the manager senses the firm's structure and strategy more flexible and be optimist about information flow in the organization, his/her tendency to improvised decisions and the number of the successful decisions would increase.

**Keywords:** Managers' perception, Decision, Improvisation, Organizational crisis

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## ۱- مقدمه

در عالم واقع، هیچ چیز به طور کامل قابل پیش بینی و برنامه ریزی نیست و مدیران نیاز دارند در موارد بسیاری تصمیماتی خارج از چارچوب‌ها و استراتژی‌های از پیش تعریف شده خود اتخاذ کنند. تصمیمات بداهه مدیران می‌تواند زمانی که فرصتی برای برنامه ریزی مجدد وجود ندارد و انتظار برای کسب منابع بیشتر معقول نیست، باعث نجات سازمان از بحران شود.

تئوری‌های جدید سازمان و مدیریت، گرایش زیادی به استفاده از بداهه‌سازی به عنوان جایگزینی برای برنامه ریزی استراتژیک عمومی دارند. این گرایش متأثر از فشارهای محیطی است که مدیریت را وادار می‌سازد پارادایم‌های عملیاتی خود را بازنگری کرده و شیوه‌ها و الگوهای سنتی تصمیم‌گیری را زیر پا بگذارد (Chelariu C. et al., 2002: 141). در شرایط پیچیده و پر آشوب کنونی، هیچ رخدادی را نمی‌توان نادیده انگاشت؛ زیرا هر رخداد کوچکی ممکن است عواقب سنگین و جبران‌ناپذیری به بار آورد و تبدیل به بحران شود (Mendonea, 2007:953). در شرایط بحرانی که سرعت مطرح است، تصمیمی که به سرعت گرفته نشود نتیجه‌ای به بار می‌آورد که یک تصمیم نادرست به بار خواهد آورد. به همین دلیل شرکت‌ها و مدیران باید شیوه‌های تصمیم‌گیری سریع را بیاموزند و اقدام بحران‌آفرین به مراتب بهتر از آن است که هیچ اقدامی صورت نپذیرد (Daft, 1998: 694).

در حقیقت بداهه‌سازی، سنت دیرینه ادبیات دانشگاهی را که تأکید بر اهمیت برنامه ریزی پیشرفته و تصمیم‌گیری عقلایی دارد در شرایطی که عدم اطمینان، پیچیدگی و پویایی، هنجارهای غالب محیط هستند، به چالش می‌کشاند. در شرایطی این چنین، الگوهای برنامه ریزی و تصمیم‌سنتی کارایی کمتری دارند. در این شرایط باید حداقل برخی از جنبه‌های بررسی را عمده‌آ از استراتژی‌های جاری مجزا ساخت و به طور مؤثری آنها را سیال کرد تا بتوان به راه‌حل‌هایی برای فائق آمدن بر مشکلات رسید (Lorange et al., 1986: 93).

کسب و کارهایی که در محیط‌های در حال تغییر و متلاطم مشغول به کار هستند، می‌توانند از بداهه سازی سازمانی به عنوان مزیت رقابتی خود استفاده کنند (Cunha et al, 1999: 658). اگر مشکلی در سازمان پیش آید، بداهه‌سازی اغلب می‌تواند پاسخی برای برگشت به شرایط عادی باشد (Cuhna et al., 2009: 657). اگر فرصتی در محیط شناسایی شود، می‌توان از بداهه‌سازی برای

بهره‌گیری از تغییرات و بهبود استفاده کرد (Santos & Garsia, 2007: 336). زمانی که برنامه‌های راهبردی سازمان قادر به برآورده کردن انتظارات نیستند، اغلب سازمان‌های موفق از بداهه‌سازی استفاده می‌کنند (Mendonea, 2007: 952). اما جای بسی تعجب است که در محیط‌های کسب و کار امروز که به هیچ‌وجه قابل پیش‌بینی و خطی نیستند، بیش‌تر سازمان‌ها هنوز در تلاشند صرفاً از روش‌های برنامه‌ریزی راهبردی سنتی که اصول آن توسط Ansoff (۱۹۶۵) و Steiner (۱۹۶۹) بیان شده است، استفاده کنند و برای اعمال تغییرات در سازمان نیز به استفاده صرف از الگوی Levine (۱۹۵۸) اکتفا می‌کنند.

این پژوهش در تلاش است به اهمیت و ضرورت تصمیمات بداهه در سازمان در مواجهه با بحران‌ها اشاره و تأکید کند بیش از آنکه شرایط عینی محیطی و درونی سازمان در تصمیم‌گیری‌های فرد نقش داشته باشد، نگرش‌ها و برداشتهای فرد تصمیم‌گیر یا مدیر است که تعیین‌کننده تصمیمات اوست.

این پژوهش در صنعت فناوری اطلاعات و در میان شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات اینترنتی<sup>۱</sup> انجام شده است. در روند رو به رشد استفاده از اینترنت هر کاربر جزء باید از طریق یک شرکت واسطه ارائه‌دهنده خدمات اینترنتی به این بزرگراه ارتباطی متصل گردد که این شرکت‌های واسطه را عرضه‌کننده خدمات اینترنتی (ای اس پی ISP) گویند. این شرکت‌ها به روش‌های مختلفی اینترنت را با حجم بالا گرفته و از طریق خط تلفن، ای دی اس ال (ADSL) و یا ارتباط بی‌سیم به کاربران نهایی ارائه می‌دهند. دلیل انتخاب این صنعت در این پژوهش رویارویی آن با بحران‌های متعدد است، زیرا معمولاً از لحظه دریافت سرویس توسط شرکت آی‌اس‌پی تا زمان توزیع به کاربر نهایی مشکلات غیرقابل پیش‌بینی متعددی می‌تواند به وجود آید و به دلیل نارضایتی گسترده مشتریان در این مواقع، تصمیم و قضاوت فوری مدیر ضرورت دارد. هر کدام از این مشکلات می‌تواند بستر ساز یک بحران برای شرکت باشد که بعضی از آن‌ها عبارتند از: قطع شدن ارتباط آی‌اس‌پی با شرکت توزیع‌کننده مادر، اشباع شدن پهنای باند با تعداد بالای مشتری و عدم توان در تهیه خطوط تلفنی بیشتر برای سرویس‌دهی به کاربر نهایی و کاهش کیفی سرویس از طرف

---

1- Internet Service Provider (ISP)

شرکت توزیع کننده اصلی.

## ۲- بحران‌های سازمانی

اغلب سازمان‌ها برای جلوگیری از وقوع بحران تلاش بسیاری می‌کنند؛ با این وجود، گاهی وقوع بحران در سازمان اجتناب‌ناپذیر است. از آن جا که این وقایع به ندرت رخ می‌دهند، فرصت یادگیری از آنها و شناسایی شرایط وقوع آنها بسیار کم است (Mendonca, 2007: 954). در شرایطی این چنین داشتن نظام مدیریت بحران عمومی که چگونگی برخورد با بحران‌های بالقوه را بیان کند، به تنهایی کافی نیست. زیرا هر بحران ویژگی‌های خاص خود را دارد که تنها در زمان وقوع قابل شناسایی است (Mendonea, 2007: 953; Lucero et al., 2009: 235). در چنین شرایطی پایبندی لوجانه به برنامه‌های پیشین که پاسخگوی شرایط نیستند، تأخیر در اقدام و از دست دادن کنترل شرایط ممکن است آسیب‌هایی جدی به سازمان وارد کند و بداهه‌سازی می‌تواند ابزاری مناسب برای دست و پنجه نرم کردن با بحران‌های رخ داده بوده "به عنوان مکمل مناسبی برای برنامه‌ریزی و پیش بینی باشد" (Mendonea, 2007: 953-4). به طور کلی استفاده بجا از بداهه‌سازی می‌تواند حافظ بقای سازمان‌هایی بسیار در مواجهه با بحران‌ها باشد.

بحران‌های سازمانی با پنج ویژگی بارز قابل شناسایی هستند. این ویژگی‌ها عبارتند از: ۱- موقعیت‌های بسیار مبهم؛ ۲- که احتمال وقوع آنها کم است؛ ۳- زمان کمی برای پاسخگویی به آنها وجود دارد؛ ۴- وقوع آنها غیرمنتظره و یکباره است؛ ۵- نیازمند یک تصمیم یا قضاوت فوری هستند (Brockner & James, 2008: 94-5).

درک شرایط بحرانی مرحله مهمی است که می‌تواند تعیین کننده پاسخ سازمان به بحران باشد. بحران را می‌توان وقایع خاص غیرقابل انتظار و خارج از رویه‌های جاری سازمان تعریف کرد که باعث ایجاد سطح بالایی از عدم اطمینان شده و دستیابی به هدف‌ها و استراتژی‌های سازمان را تهدید می‌کند (Lucero et al., 2009: 236). درک و شناسایی بحران و چگونگی پاسخ به آن بستگی به درک مدیر از شرایط بیرونی و درونی سازمان دارد (Santos & Garcia, 2007: 339).

## ۳- بداهه سازی سازمانی

Barrett (۱۹۹۸) بداهه سازی سازمانی را "ایجاد پاسخ‌های جدید بدون برنامه ریزی قبلی و

اطمینان از نتایج آنها می‌داند. بداهه‌سازی آشکار شدن آینده‌ای است که خود آن را خلق می‌کنیم" . Moorman و Miner (۱۹۹۸) بداهه‌سازی را "زمان‌هایی که برنامه‌ریزی و اجرا به طور همزمان انجام می‌شوند و سازمان با استفاده از منابع موجود تصمیم‌گیری می‌کند"، تعریف می‌کنند. Weick (۲۰۰۱) بداهه‌سازی را فرایند خلاقانه و الساعه تلاش برای دستیابی به هدف به شیوه‌ای جدید می‌داند. وجه افتراق بداهه‌سازی با نوآوری و خلاقیت نیز در همین ویژگی الساعه بودن بداهه‌سازی است و این که نوآوری‌ها در ارتباط با خروجی‌ها هستند؛ درحالی که بداهه‌سازی معطوف به فرایندهاست (Chelariu et al., 2002: 142). بداهه‌سازی، اعمال برنامه‌ریزی نشده‌ای است برای کمک به سازمان تا به فرصت‌ها یا تهدیدات محیطی پیش‌بینی نشده در محیط‌های پر تلاطم پاسخگو باشد (Mendonca, 2007: 954). بداهه‌سازی در جریان کار اتفاق می‌افتد و فرد نمی‌تواند پاسخ به چالش را به تأخیر انداخته و پس از تفکر و برنامه‌ریزی وارد عمل شود. در چنین شرایطی نمی‌توان در مورد درستی تصمیم از پیش قضاوت کرد و نتیجه تصمیمات پیش از عمل قابل ارزیابی نیست (Cuhna et al., 2009: 661).

با توجه به آنچه ذکر شد، در شرایط بحرانی که رویه و برنامه از پیش تعریف شده وجود نداشته و سازمان با محدودیت زمانی ناگهانی مواجه می‌شود، هر دقیقه‌ای که صرف برنامه‌ریزی کند، از زمان موجود برای عمل کردن کسر می‌شود. به همین ترتیب زمانی که سازمان با محدودیت منابع برای پاسخگویی به بحران روبرو است، با اتلاف وقت ممکن است منابع از دست برود و در هر لحظه سطح دسترسی به منابع متغیر است و قابل برنامه‌ریزی نیست (Mendonca, 2007: 952-3). بداهه‌سازی می‌تواند سازمان‌ها را قادر به انعطاف‌پذیری و تطابق با شرایط پیچیده و متلاطم کند و به عنوان ابزاری مناسب در کنار برنامه‌ریزی برای بحران، که باعث آمادگی سازمان برای مقابله با بحران‌های احتمالی و کارایی آن می‌شود، به کار گرفته شود. بر این اساس، فرضیه اول این تحقیق به صورت زیر قابل بیان است:

**فرضیه اول: اتخاذ تصمیمات بداهه در سازمان با رفع قابل قبول بحران رابطه مستقیم دارد.**

البته در موقعیت‌هایی که جایگاه سازمان در معرض خطر نیست یا فرصت زودگذری در محیط وجود ندارد، استفاده از شیوه‌های عقلایی و سنتی برنامه‌ریزی و تصمیم مناسب‌تر است و

خطرپذیری کمتری دارد. (Chelariu et al., 2002: 142). تصمیمات بداهه همیشه سبب بهبود شرایط و افزایش انعطاف پذیری سازمان نمی شوند و گاهی باعث تشدید مشکلات می شوند (Mendonea, 2007: 953). در نتیجه باید با درک درست فرایند بداهه سازی و شناسایی عوامل مؤثر در آن، زمینه استفاده درست از آن را فراهم آورد و قابلیت اتخاذ تصمیمات بداهه مطلوب را در فعالان سازمانی ایجاد؛ تا بتوان از بداهه سازی به عنوان عاملی برای بهبود بهره‌وری سازمان‌ها، انعطاف پذیری و پاسخگویی مناسب به محیط‌های کسب و کار آشوبناک استفاده کرد.

### ادراک و تفسیر مدیریت

در شرایط بحرانی مدیر ناگزیر از ایفای نقشی کلیدی است. این مدیریت ارشد سازمان است که باید برای غلبه بر بحران تلاش کند. مدیر علاوه بر تعیین جهت گیری کلی سازمان در شرایط بحرانی، باید اعتماد را به کارکنان و هیئت مدیره بازگرداند. در شرایط بحران، رهبر، پنج وظیفه کلیدی بر عهده دارد: ۱- حس گری بحران؛ ۲- تصمیم گیری برای برخورد با بحران؛ ۳- تشریح ابعاد بحران برای ذی نفعان سازمان؛ ۴- پایان دادن به بحران برای بازگشت به شرایط عادی؛ ۵- فراهم ساختن شرایط برای یادگیری از بحران (Boin et al., 2005: 52).

تا اینجا فرایند بداهه سازی تصمیمات در شرایط بحرانی، یک فرایند غیرشخصی فرض شد که متأثر از عوامل محیطی و شرایط درون سازمانی است. اما کل این فرایند تابع مدیریت سازمان است، که مسئولیت تصمیم گیری برای سازمان را بر عهده دارد. دلیل اصلی موفقیت یا شکست تصمیمات بداهه در سازمان تفاوت در ادراک مدیران از شرایط است و بر این اساس ممکن است دو مدیر، در شرایطی مشابه، تصمیماتی متفاوت اخذ کنند (Smith & Grimm, 1987: 366)؛ زیرا مدیران از آزادی عمل بالایی در تصمیم گیری برخوردارند و می توانند بنا بر صلاحدید خود به خصوص در شرایط بحرانی، که فرصتی برای برنامه ریزی و رایزنی وجود ندارد، تصمیماتی بگیرند (Finkelstein & Hambrick, 1990: 486; Santos & Garcia, 2007: 340). به خصوص در بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط، که معمولاً به صورت مدیر-مالک اداره می شوند، آزادی عمل مدیر/مالک در تصمیم گیری‌ها به نحوی قابل ملاحظه افزایش می یابد. در این شرایط از آنجا که مدیر در برابر رده‌های بالاتر مدیریتی و هیئت مدیره قرار نمی گیرد، احساس آزادی عمل بالایی

می‌کند.

به عقیده Weick (۱۹۹۳)، بداهه‌سازی سازمانی بیش از آنکه به عمل تصمیم‌گیری مربوط باشد، به ادراک مدیران مربوط است. بنابراین از دیدگاه انتخاب استراتژیک<sup>۱</sup>، که قایل به آزادی عمل فعالان سازمانی در تصمیم‌گیری‌ها است (Andrews, 1971: 124; Santos & Garcia, 2007: 339)، ادراک مدیر از شرایط محیطی و درونی سازمان و موضوع بحران می‌تواند منشاء اصلی تصمیمات در سازمان باشد. بینش و طرز فکر مدیر، ادراک انتخابی و مبانی شناختی او که باعث دریافت و تفسیر اطلاعات به شیوه‌ای خاص می‌شود، فیلتری است که از آن طریق حوادث واقعی درک و تبدیل به ورودی فرایند تصمیم‌گیری می‌شوند. برداشت و تفسیر مدیر از شرایط محیطی و متغیرهای درون سازمانی است که می‌تواند محرک تصمیمات بداهه مدیر باشد و بر اساس این ادراکات است که مدیر شروع به بداهه‌سازی تصمیمات می‌کند.

اتخاذ تصمیمات استراتژیک در سازمان بر عهده مدیریت است و تصمیمات مدیر در موقعیت‌های بحرانی می‌تواند آثاری ماندگار و فراگیر بر سازمان گذارد و باعث نجات سازمان از بحران یا بدتر شدن اوضاع شود. در نتیجه فرایند تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی تحت تأثیر ادراک و طرز تفکر مدیر است و قابلیت‌های مدیر در تصمیم‌گیری است که می‌تواند بقای سازمان را تضمین کند (Santos & Garcia, 2007:339 ; Nathan, 2004: 183, Barnett & Pratt, 2000: 76). ادراک و حس مدیر سبب می‌شود که به برخی عناصر و پدیده‌ها توجه شود و به برخی دیگر توجهی نشود و نقشه ذهنی مدیران بهترین راهنمای آنها در توجیه علت پدیده‌هاست (Rahmanseresht H., 1998: 314). بنابراین اتخاذ تصمیمات بداهه بیش از آنکه به شرایط محیطی و درونی سازمانی بستگی داشته باشد، به ادراک مدیر از آن شرایط بستگی دارد.

#### ۴- شرایط محیطی

هر سازمانی با محیط‌های عینی گوناگونی روبروست و باید با تلاش ویژگی‌های این محیط عینی واقعی را بدرستی شناسایی و بر مبنای آن پاسخی مناسب به خواست‌های محیطی ارائه کند.



محیط به طور کلی دو بعد وسیع دارد که عبارتند از: پیچیدگی و گستردگی. پیچیدگی محیط با دو عامل مشخص می‌شود: عامل اول، ناهمگونی یا تعداد عناصر محیطی و میزان تشابهات یا تفاوت‌های میان آنهاست و عامل دوم، پویایی است که روی هم رفته نرخ تغییر یا ثبات محیط را مشخص می‌کند. گستردگی محیطی منعکس کننده میزان آزادی عمل قابل دستیابی در محیط سازمان است و به دو عامل بستگی دارد: اول کل منابع در دسترس برای بقای سازمان و دیگری وسعت تقاضاهایی که در این منابع توسط سازمان‌های رقیب مطرح می‌شوند. به طور کلی ویژگی‌های محیطی توسط عاملان، درک یا قانونمند می‌شود که تحت تأثیر تفاوت‌های فردی و سازمانی قرار دارند (Lorange, 1986: 97-9).

مدیر با توجه به ادراک خود از شرایط محیطی، وزنی خاص به پیچیدگی و گستردگی محیطی نسبت می‌دهد (به عبارت دیگر محیط را پیچیده یا ساده و یا گسترده یا محدود تصور می‌کند) و همین ضرایب نسبت داده شده به این متغیرهای محیطی مبنای تصمیمات او قرار می‌گیرد. بر این اساس، فرضیه‌های بعدی تحقیق به صورت زیر قابل بیان است:

**فرضیه ۲: گستردگی محیطی ادراک شده توسط مدیر با اتخاذ تصمیمات بداهه او در شرایط بحران رابطه مستقیم دارد.**

فرضیه ۲-۱: گستردگی محیطی ادراک شده توسط مدیر با کمیت تصمیمات بداهه او در شرایط بحران رابطه مستقیم دارد.

فرضیه ۲-۲: گستردگی محیطی ادراک شده توسط مدیر با کیفیت تصمیمات بداهه او در شرایط بحران رابطه مستقیم دارد.

**فرضیه ۳: پیچیدگی محیطی ادراک شده، با اتخاذ تصمیمات بداهه مدیر در شرایط بحران رابطه مستقیم دارد.**

فرضیه ۳-۱: پیچیدگی محیطی ادراک شده با کمیت تصمیمات بداهه مدیر در شرایط بحران رابطه مستقیم دارد.

فرضیه ۳-۲: پیچیدگی محیطی ادراک شده با کیفیت تصمیمات بداهه مدیر در شرایط بحران رابطه مستقیم دارد.

## ۵- متغیرهای سازمانی

درک محیطی تحت تأثیر مجموعه‌ای از فیلترهای سازمانی است. ساختار سازمان و ترکیب نقش، سیستم‌های اطلاعاتی و استراتژی‌های سازمان، برخی از فیلترهایی هستند که بر چگونگی درک سازمان از محیط بیرونی تأثیر می‌گذارند (Lorange, 1986: 98).

## قوانین و ساختارهای موجود

نظام مدیریت بحران می‌تواند از مزایای بوروکراسی (کنترل و کارایی) بهره‌گیرد و در عین حال از گرایش این ساختارها به ماندگرای خودداری کند. سازمان می‌تواند بسیار بوروکراتیک باشد و از قوانین، رویه‌ها، خط‌مشی‌ها، سلسله‌مراتب و ساختارهای شغلی بسیار وسیعی استفاده کند و در عین حال بسیار منعطف باشد. این نظام‌ها باید آمادگی تغییر سریع قوانین را نیز داشته باشند و تخطی از استانداردها را زمانی که متناسب با شرایط نیستند در چارچوب هدف کلی، مجاز بدانند (Bigley & Roberts, 2001: 1282-3; Grabowski & Roberts, 1999: 709) و آزادی یا به عبارتی همزیستی بوروکراسی و انعطاف چیزی است که محققانی بسیار بر آن صحنه گذاشته‌اند (Brown & Eisenhardt, 1997: 30; Adler et al., 1999: 63).

از دیگر سو Cuhna (۲۰۰۱)، بداهه‌سازی را مستلزم حداقل‌سازی ساختار سازمانی و فرایندی می‌داند. طبق نظر او برای بداهه‌سازی باید جوی ایمن و قابل اعتماد در سازمان حاکم باشد و افراد مهارت‌هایی متنوع داشته باشند. افراد باید درکی درست از شرایط و اعمال جایگزین و قابلیت ترکیب سریع دانش و ساختار پیشین را برای دستیابی به راه‌حل‌های جدید داشته باشند. Weick (۱۹۹۳) نیز پیروی از قوانین عمومی و سفت و سختی که متناسب با شرایط پیش‌آمده نیستند، منشاء احتمالی فاجعه سازمانی می‌داند. طبق نظر Tushman و Nadler (۱۹۷۸)، سازمان به دلیل وابستگی به منابع محیطی و نامعلومی‌های ذاتی محیط، باید به گونه‌ای ساختمان‌د شود که قابلیت تطابق با این تغییرات را داشته و واحدهای سازمانی توانایی حل مشکلات و هماهنگی با محیط را داشته باشند. اما این بدان معنا نیست که باید سازمانی بدون ساختاری مشخص ایجاد کرد، که در این صورت دیگر سازمانی وجود ندارد؛ بلکه باید سازمان‌ها را نظام‌هایی تکاملی دانست که پیوندهایی ضعیف بین عناصر متشکله آنها وجود دارد و بدین طریق تطبیق‌پذیری آنها افزایش می‌یابد. چنان‌که وایک اشاره می‌کند، بهتر است در این حالت از واژه سازمان‌شوندگی به جای

سازمان استفاده کرد (Rahmanseresht H., 1998: 312-3).

اغلب مدیرانی که تصمیمات بداهه اثربخشی اخذ کرده‌اند، کسانی بودند که برای ساختاردهی مجدد و تعبیر و تفسیر قوانین پیشین به آنها تفریض اختیار شده بود. ایشان تنها از دستورات و قوانین مشخص پیروی نمی‌کردند، بلکه تشویق به تفکر در حین انجام کارها شده بودند (Jambekar & Pelc, 2007: 272).

**فرضیه ۴: ادراک مدیر از انعطاف قوانین و ساختارهای موجود در سازمان با میزان اتخاذ تصمیمات بداهه توسط او رابطه مستقیم دارد.**

فرضیه ۴-۱: ادراک مدیر از انعطاف قوانین و ساختارهای موجود در سازمان با کمیت تصمیمات بداهه توسط او رابطه مستقیم دارد.

فرضیه ۴-۲: ادراک مدیر از انعطاف قوانین و ساختارهای موجود در سازمان با کیفیت تصمیمات بداهه توسط او رابطه مستقیم دارد.

#### ۶- هدفها و استراتژی سازمان

در شرایط متغیر، اهمیت داشتن هدف‌های از پیش تعیین شده به سرعت رنگ می‌بازد. در چنین شرایطی داشتن هدف‌های پویا و گستره‌ای از هدف‌ها به جای پیروی از تعدادی هدف معین بر کسب نتایج مناسب مؤثر است. بدین منظور برای بداهه‌سازی موفق و اثربخش در سازمان، باید هدف‌های سازمان از قطعیت بالایی برخوردار نباشد؛ زیرا در بداهه‌سازی اهداف در طول فرایند تغییر می‌کنند (Akgun & Lynn, 2002: 119).

**فرضیه ۵: ادراک مدیر از انعطاف هدفها و استراتژی‌های سازمان با میزان اتخاذ تصمیمات بداهه توسط او رابطه مستقیم دارد.**

فرضیه ۵-۱: ادراک مدیر از انعطاف هدفها و استراتژی‌های سازمان با کمیت تصمیمات بداهه توسط او رابطه مستقیم دارد.

فرضیه ۵-۲: ادراک مدیر از انعطاف هدفها و استراتژی‌های سازمان با کیفیت تصمیمات بداهه توسط او رابطه مستقیم دارد.

## ۷- جریان (فناوری) اطلاعات

جریان اطلاعات می تواند داده های مورد نیاز برای تصمیم گیری را در اختیار مدیر قرار دهد و مدیر را از وجود و ابعاد بحران آگاه سازد و علاوه بر آن فرایند بداهه سازی را تسهیل کند (Akgun & Lynn, 2002: 121). در شرایط بحرانی زمانی کوتاه برای جمع آوری و تحلیل اطلاعات وجود دارد و بخشی از اطلاعات موجود ممکن است نادرست، ناقص یا گنج کننده باشند و دستیابی به اطلاعات اضافه نیز در آن شرایط مقدور نیست. عدم اطمینان فراوان، خطرپذیری بالای تصمیمات و فشار زمانی برای ورود به مرحله عمل از ویژگی های بحران است. در شرایطی این چنین باید در تصمیم گیری ها ذینفعان اصلی سازمان، محدودیت های محیطی و عواقب بالقوه تصمیمات را لحاظ کرد. در نتیجه داشتن اطلاعات مناسب و عدم پیچیدگی و تغییر آنها در فاصله زمانی کوتاه می تواند برای تصمیم گیر کمک شایانی باشد (Sayegh et al., 2004: 180-1).

حافظه افراد در موارد مشابه می تواند راهنمای عمل آنها در شرایط بحرانی باشد و مدیر می تواند با ترکیب راه حل های پیشین به راه حلی جدید دست یابد. بنابراین، لازم است تجارب پیشین در سیستمی ذخیره و قابل بازیابی باشند (سیستم مدیریت دانش). یکی از قابلیت های مورد نیاز سازمان در بحران ها، این است که سازمان بتواند عناصر دانش موجود (بینش، مفاهیم و واقعیات) را به شیوه ای نوین با هم ترکیب و راه حلی جدید از آن استخراج کند (Jambekar & Pels, 2007: 263). برای این کار لازم است مدیر به اطلاعات و دانش پیشین دسترسی داشته باشد.

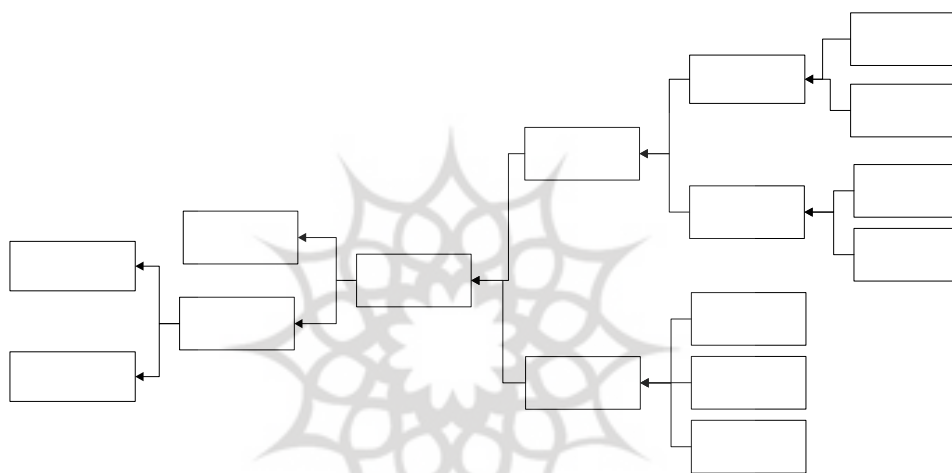
در محیط های پر تلاطم و در حال تغییر، فرصت زیادی برای جمع آوری و پردازش وجود ندارد. هرچه اطلاعات بیشتر باشد، تصمیمات بداهه بدیع تری اخذ و در عین حال به دلیل وقت گیر بودن پردازش اطلاعات، فرایند بداهه سازی طولانی تر خواهد شد. پیشرفت ها در فناوری اطلاعات باعث شده که جابجایی فیزیکی اطلاعات به سرعت انجام شود، اما هنوز زمانی طولانی برای پردازش و تحلیل داده ها لازم است.

**فرضیه ۶:** ادراک مدیر از جریان اطلاعات سالم در سازمان با میزان اتخاذ تصمیمات بداهه توسط او رابطه مستقیم دارد.

**فرضیه ۶-۱:** ادراک مدیر از جریان اطلاعات سالم در سازمان با کمیت تصمیمات بداهه توسط او رابطه مستقیم دارد.

فرضیه ۶-۲: ادراک مدیر از جریان اطلاعات سالم در سازمان با کیفیت تصمیمات بداهه توسط او رابطه مستقیم دارد.

در شکل شماره (۱)، مدل مفهومی پژوهش که فرضیات آن را به صورت شماتیک نشان می‌دهد، موجود است و همان‌طور که ملاحظه می‌شود تمامی متغیرهای محیطی و سازمانی مؤثر در اخذ تصمیمات بداهه، از فیلتر ادراک و تفسیر مدیریت عبور می‌کند و ادراک مدیر از متغیرهاست که در تصمیمات او تأثیرگذار دانسته شده است. با توجه به چارچوب مفهومی پژوهش، تصمیمات بداهه مدیر با توجه به ادراک او از شرایط می‌تواند سبب رفع بحران و یا تشدید آن گردد که در این پژوهش از آن به عنوان کیفیت تصمیمات بداهه یاد شده است. همچنین مدیر با توجه به ادراکی که از متغیرها دارد، تمایل به تصمیم‌گیری بداهه و یا برنامه ریزی شده پیدا می‌کند که از آن به عنوان کمیت و تعداد تصمیمات بداهه مدیر یاد شده است.



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش (رحمان سرشت و آرمجو)

## روش تحقیق

جامعه آماری این پژوهش، شرکت‌های ارائه‌کننده خدمات اینترنتی در سطح شهر تهران است. این پژوهش توصیفی و از نوع میدانی است و پژوهشی مقطعی به حساب می‌آید. ابزار اصلی این پژوهش پرسشنامه‌ای ۳۴ سؤالی بوده که پس از مطالعات گسترده و استفاده از نظرات استادان طراحی و تنظیم شده است. این پرسشنامه بسته و در آن از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شده

است. پرسشنامه در چهار بخش کلی طراحی شد. پس از مقدمه‌ای کوتاه در مورد بحران و بداهه-سازی و آماده سازی ذهن پاسخگو، در بخش اول ویژگی‌های یک بحران خاص مورد پرسش قرار گرفت. از آنجا که تمامی سؤالات این پرسشنامه باید در رابطه با یک بحران که در گذشته رخ داده، پاسخ داده شود، این بخش کمک می‌کند ذهن فرد بر روی یک بحران خاص متمرکز شود تا بتواند سؤالات بخش‌های بعد را با یادآوری همان بحران جواب دهد. بخش بعدی پرسشنامه میزان موفقیت یا شکست تصمیم را می‌سنجد. این بخش موفقیت یا شکست تصمیمات را مطلق نمی‌داند و آن را به طور نسبی می‌سنجد؛ به طوری که رفع قابل قبول بحران بدون پی آمدهای بعدی سخت را نیز موفقیت به حساب می‌آورد. بخش سوم پرسشنامه، پرسش‌هایی در مورد ویژگی‌های تصمیم بداهه و شدت بداهه بودن تصمیم است. در بخش آخر، برداشت و ادراکات شخصی مدیر از شرایط محیطی و درونی سازمان در زمان رخداد بحران و پیش از تصمیم‌گیری مورد سؤال قرار می‌گیرد. به منظور سنجش پایایی پرسشنامه از شیوه آلفای کرونباخ استفاده شد که با استفاده از نرم‌افزار spss این مقدار ۰,۹۳ محاسبه شد که نشان دهنده پایایی بالای ابزار سنجش است.

هم اکنون ۴۶ شرکت شناخته شده آی‌اس‌پی در شهر تهران مشغول به فعالیتند که برای انجام این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. برای رسیدن به برآوردی دقیق از حجم نمونه در این تحقیق، از فرمول کوکران استفاده شد. متغیر مورد علاقه، کمیت تصمیمات بداهه در نظر گرفته شد و به منظور برآورد انحراف معیار نمونه اولیه، در مرحله نخست برای مدیران عامل ۵ شرکت پرسشنامه ارسال و جمع‌آوری شد. سپس به کمک فرمول کوکران حجم نمونه نهایی برآورد شد.

$n =$  حجم نمونه،  $N =$  حجم جمعیت آماری،  $t =$  در صد خطای معیار ضریب اطمینان قابل قبول،

$s =$  انحراف معیار نمونه اولیه،  $d =$  کران خطای مطلوب

بنابراین، طبق فرمول زیر، حجم نمونه برابر است با:

$$n = \frac{Nt^2 S^2}{Nd^2 + t^2 S^2} = \frac{46(2)^2 0.082}{46(0.1)^2 + 2^2(0.082)} = 19.11$$

به این ترتیب حجم نمونه ۲۰ تا در نظر گرفته شده است که همین تعداد پرسشنامه معتبر جمع-آوری و مورد تحلیل قرار گرفت. پرسشنامه‌ها از طریق پست الکترونیک ارسال شد و پس از آن از طریق تماس‌های تلفنی، پیگیری لازم برای تکمیل آن به عمل آمد. شایان ذکر است که به دلیل پیچیدگی موضوع و امکان برداشت‌های متفاوت از پرسش‌ها، پرسشنامه‌ها از طریق مصاحبه حضوری پر شد. پس از جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه، با استفاده از برنامه نرم‌افزار آماری در علوم اجتماعی (spss) اطلاعات به دست آمده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و بدین منظور از آزمون‌های زیر استفاده شد:

در مورد رابطه متغیرهای مستقل با کمیت یا شدت بداهه بودن تصمیم (فرضیه های فرعی اول)، به دلیل اینکه شدت بداهه بودن تصمیم، متغیری پیوسته محسوب می‌شود، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌شود.

در مورد رابطه متغیرهای مستقل بر کیفیت تصمیمات بداهه (فرضیه های فرعی دوم)، ابتدا میانگین امتیازهای مربوط به هر شاخص محاسبه و سپس بر اساس میانگین امتیاز، هریک از شاخص‌ها به دو دسته متفاوت - با توجه به مفهوم شاخص - تقسیم شد (تصمیمات موفق در مقابل ناموفق، ساختار سازمانی منعطف در مقابل خشک، پیچیدگی محیطی زیاد در مقابل کم و غیره) و در نتیجه متغیرها تبدیل به متغیرهای اسمی و دوگزینه‌ای شد. پس از آن برای آزمون وجود استقلال بین این دسته از معیارهای گسسته، از جداول توافقی و توزیع کای دو استفاده شد. اما به این دلیل که تمامی جداول توافقی در این پژوهش دو در دو هستند (درجه آزادی توزیع کای دو مساوی یک است) و فراوانی برخی خانه‌ها کمتر از ۵ است، برای دقت بالاتر به نتایج آزمون دقیق فیشر استناد و در ادامه برای بررسی میزان و جهت رابطه بین متغیرها به دلیل اسمی بودن متغیرها، از شاخص فی استفاده می‌شود.

## تحلیل داده ها

نتایج آزمون‌ها در ذیل ارائه شده است.

یافته های حاصل از آزمون فرضیه اول (اتخاذ تصمیمات بداهه در سازمان با رفع قابل قبول بحران رابطه مثبت و مستقیم دارد).

به منظور آزمون فرضیه اول به نتایج آزمون دقیق فیشر استناد می شود. این آزمون نشان می دهد با  $p\text{-value}=0.017$  فرض استقلال اتخاذ تصمیمات بداهه از رفع بحران در سطح معنی داری  $0,05$  رد می شود. بنابراین وجود این رابطه تأیید، اما برای میزان و جهت این رابطه از شاخص فی استفاده می شود که مقدار آن برابر با  $0,6$  است. از این رو می توان گفت اتخاذ تصمیمات بداهه رابطه ای مستقیم و مثبت با رفع بحران دارد. در واقع درصد موفقیت و شکست در تصمیمات بداهه و غیر بداهه یکسان نیست و تصمیمات بداهه منجر به درصد موفقیت بیشتری در رفع بحران نسبت به تصمیمات غیر بداهه می شوند. در جدول شماره (۱)، جدول توافقی فرض اول که فارغ از تحلیل آماری و به صورت توصیفی تأیید کننده فرضیه است، مشاهده می شود.

جدول (۱): جدول توافقی فرض اول

کل	رفع بحران		
	شکست	موفقیت	
۷	۶	۱	تصمیم غیر بداهه
۱۳	۳	۱۰	تصمیم بداهه
۲۰	۹	۱۱	کل

یافته های حاصل از آزمون فرضیه دوم (گسترده گی محیطی ادراک شده توسط مدیر با اتخاذ تصمیمات بداهه او در شرایط بحران رابطه مستقیم دارد).

نتایج حاصل از محاسبه ضریب همبستگی پیرسون نشان می دهد رابطه ای مستقیم و مثبت با اندازه  $0,897$  بین کمیت تصمیمات بداهه با گسترده گی محیطی ادراک شده وجود دارد. به علاوه آزمون فرض استقلال گسترده گی محیطی با کمیت تصمیمات بداهه با  $p\text{-value}=0$  در سطح معنی داری  $0,05$  رد می شود. به این معنا که هرچه مدیر شرایط محیطی را گسترده تر تصور کند، کمیت تصمیمات بداهه بیشتر خواهد بود.

آزمون فیشر با  $p\text{-value}=0.002$  فرض استقلال گسترده گی محیطی ادراک شده توسط مدیران را با کیفیت رفع بحران در سطح معنی داری  $0,05$  رد می کند. شاخص فی اندازه این رابطه را  $0,724$  نشان می دهد. بنابراین درصد موفقیت برای مدیرانی با ادراک بالا از گسترده گی محیطی با



درصد موفقیت در رفع بحران رابطه ای مستقیم دارد و هرچه مدیر شرایط محیطی را گسترده تر بداند و احساس کند که منابع محیطی در دسترس نیستند و شدت رقابت نیز زیاد است، تصمیمات بداهه موفق تری اخذ خواهد کرد.

#### یافته های آزمون فرضیه سوم (پیچیدگی محیطی ادراک شده، با اتخاذ تصمیمات بداهه مدیر در شرایط بحران رابطه مستقیم دارد.)

با توجه یافته های آزمون فرض، استقلال بین پیچیدگی محیطی ادراک شده و کمیت تصمیمات بداهه با  $p\text{-value}=0.002$  در سطح معنی داری  $0,05$  رد می شود. بنابراین، بین این دو متغیر رابطه ای مستقیم و در جهت مثبت با اندازه  $0,643$  وجود دارد. بدین معنا که هرچه ادراک مدیر از محیط پیچیده تر باشد، مدیر تمایل بیشتری به اتخاذ تصمیمات بداهه خواهد داشت. آزمون دقیق فیشر با  $p\text{-value}=0.001$  فرض استقلال پیچیدگی محیطی ادراک شده توسط مدیران را با کیفیت رفع بحران در سطح معنی داری  $0,05$  رد می کند. شاخص فی اندازه این رابطه را  $0,798$  نشان می دهد. بنابراین احتمال موفقیت تصمیمات بداهه برای مدیرانی که محیط را پیچیده تر تصور می کنند، در شرایط بحرانی بیشتر است.

#### یافته های آزمون فرضیه چهارم (ادراک مدیر از انعطاف قوانین و ساختارهای موجود در سازمان با اتخاذ تصمیمات بداهه توسط او رابطه مستقیم دارد.)

با توجه به یافته های آزمون فرض، استقلال بین ادراک مدیر از انعطاف قوانین و ساختارهای موجود در سازمان و کمیت تصمیمات بداهه با  $p\text{-value}=0$  در سطح معنی داری  $0,05$  رد می شود. بین این دو متغیر رابطه ای مستقیم و در جهت مثبت با اندازه  $0.866$  وجود دارد. در نتیجه مدیرانی که ساختار سازمانی خود را منعطف بدانند و احساس آزادی عمل بالایی کنند، بیشتر احتمال دارد به صورت بداهه تصمیم گیری کنند. آزمون دقیق فیشر با  $p\text{-value}=0.017$  فرض استقلال ادراک مدیر از انعطاف قوانین و ساختارهای موجود در سازمان با کیفیت رفع بحران در سطح معنی داری  $0,05$  رد می کند. به علاوه شاخص فی اندازه این رابطه را  $0.601$  نشان می دهد. بنابراین، درصد موفقیت تصمیمات بداهه برای رفع بحران زمانی که ساختار سازمانی منعطف باشد، بیشتر است.

یافته های آزمون فرضیه پنجم (ادراک مدیر از انعطاف هدفها و استراتژی های سازمان با میزان اتخاذ تصمیمات بداهه توسط او رابطه مستقیم دارد).

نتایج نشان می دهد ادراک مدیر از انعطاف اهداف و استراتژی های سازمان با کمیت تصمیمات بداهه رابطه مستقیم با اندازه 0.639 دارد. فرض استقلال این دو متغیر با  $p\text{-value}=0.002$  در سطح معنی داری ۰,۰۵ رد می شود و در نتیجه هر چه مدیر استراتژی های سازمان را انعطاف پذیرتر بداند، در شرایط بحرانی احتمالی بیشتری دارد که به صورت بداهه تصمیم بگیرد.

یافته ها نشان می دهد فرض استقلال ادراک مدیر از انعطاف استراتژی های سازمان با کیفیت رفع بحران در سطح معنی داری ۰,۰۵ با توجه به  $p\text{-value}=0.022$  رد می شود. شاخص فی نیز اندازه این رابطه را ۰,۵۹۶ نشان می دهد. بنابراین درصد موفقیت تصمیمات زمانی که مدیر استراتژی های سازمانی را منعطف بداند، در شرایط بحرانی بیشتر است.

یافته های آزمون فرضیه ششم (ادراک مدیر از جریان اطلاعات روان در سازمان با میزان اتخاذ تصمیمات بداهه توسط او رابطه مستقیم دارد).

نتایج نشان می دهد ادراک مدیر از جریان اطلاعات روان با کمیت تصمیمات بداهه رابطه مستقیم با اندازه ۰,۷۴۱ دارد. فرض استقلال این دو متغیر با  $p\text{-value}=0$  در سطح معنی داری ۰,۰۵ رد می شود و در نتیجه درصد تصمیمات موفق بداهه مدیر در شرایطی که احساس کند جریان اطلاعات روان است، بیشتر است.

با توجه به نتایج حاصله از آزمون دقیق فیشر دلیلی بر رد فرض استقلال ادراک مدیر از جریان اطلاعات روان در سازمان با کیفیت رفع بحران در سطح معنی داری ۰,۰۵ با توجه به  $p\text{-value}=0.065$  وجود ندارد. بنابراین درصد موفقیت برای استراتژی های سازمانی منعطف با درصد موفقیت در رفع بحران برای ساختار سازمانی غیر منعطف یکسان است و این فرضیه رد می شود. خلاصه ای از جداول توافقی فرضیه های دوم تا ششم در جدول شماره (۲) ارائه شده است.

#### ۸- بحث و نتیجه گیری

با توجه به یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه ها، نتایج پژوهش مورد بحث قرار می گیرد و راهکارهایی برای بهبود تصمیمات بداهه مدیران ارائه می شود. چالش های محیطی

غیرقابل پیش‌بینی که سازمان را تهدید و یا فرصتی زودگذر برای آن ایجاد می‌کنند، همواره نیازمند تصمیمات فوری مدیر هستند و تعلل در این موارد سبب شکست سازمان می‌شود. تحلیل کاربردی در این پژوهش متمرکز بر کمیت و کیفیت تصمیمات بداهه است و این که آیا می‌توان بین متغیرهای محیطی و سازمانی و این ویژگی‌های تصمیمات بداهه رابطه‌ای برقرار کرد یا خیر. یافته‌های این تحقیق، تمامی فرضیه‌های آن، جز یک مورد را تأیید می‌کند که در زیر به توضیح تک‌تک آنها پرداخته شده است.

جدول (۲): خلاصه جداول توافقی کلیه آزمون‌های فرض

جریان اطلاعات	استراتژی‌ها و هدفها		ساختار سازمانی		پیچیدگی محیطی ادراک شده		گسترده‌گی محیطی ادراک شده			
	منعطف خشک	روان مشکل	منعطف خشک	ساده پیچیده	محدود	گسترده				
۲	۹	۲	۹	۱	۱۰	۱	۱۰	۰	۱۱	موفقیت
۶	۳	۷	۲	۶	۳	۸	۱	۶	۳	شکست
۸	۱۲	۹	۱۱	۷	۱۳	۹	۱۱	۶	۱۴	کل

بر مبنای یافته‌های فرضیه (۱) این پژوهش بین میزان تصمیمات بداهه مدیر و رفع موفق بحران رابطه مثبت و مستقیم وجود دارد. در ادبیات بداهه‌سازی سازمانی نیز بسیاری از محققان بر این باورند که تصمیمات بداهه و خلق‌الساعه مدیر در شرایط بحرانی که محدودیت زمانی و منابع شدید است، به بهبود شرایط کمک می‌کند. در نتیجه باید تلاش کرد قابلیت تصمیم‌گیری بداهه را در مدیران بهبود بخشید و آنها را برای مواجهه با بحران آماده ساخت.

یافته‌های مربوط به فرضیه (۲) نشان دهنده آن است که اگر مدیر احساس کند شدت رقابت در محیط زیاد و از لحاظ دسترسی به منابع در مضیقه است، احتمال اینکه به سوی تصمیمات بداهه سوق پیدا کند، بیشتر است و در چنین شرایطی تصمیمات بداهه موفق‌تری اخذ می‌شود. بنابراین در دیگر شرایط که راه‌های زیادی برای دستیابی به منابع وجود دارد یا در مورد منابع کمبودی شدید حس نمی‌شود، بهتر است از شیوه‌های سنتی تصمیم‌گیری استفاده شود. در صنعت مورد بررسی نیز مدیران محیط را گسترده دانسته و به همین دلیل گرایش به تصمیمات بداهه زیاد است.

یافته‌های آزمون فرضیه (۳) حاکی از آن است که اگر مدیر محیط پیرامونی را پیچیده و عوامل

بسیاری را در تصمیم خود مؤثر بداند که دائماً نیز در حال تغییرند، چون تصور می‌کند امکان تحلیل چنین داده‌هایی وجود ندارد و به خاطر تلاطم محیطی ممکن است شرایط بدتر شود، بیشتر به سمت تصمیمات بداهه گرایش پیدا می‌کند و به دلیل پیچیده تصور کردن محیط، سعی می‌کند تمرکز بیشتری بر موضوع داشته باشد و تصمیمات بهتری بگیرد.

یافته‌های مربوط به فرضیه‌های چهارم و پنجم نشان می‌دهند اگر مدیر ساختارها و استراتژی‌های سازمان را منعطف بداند و تصور کند که از آزادی عمل بالایی برخوردار است، میزان تصمیمات بداهه او افزایش می‌یابد. در این شرایط، کیفیت تصمیمات بداهه او نیز بهبود می‌یابد. ادبیات بداهه سازی سازمانی نیز این یافته را تأیید نموده و بر حداقل سازی ساختارها و انعطاف آنها تأکید دارند. در شرکت‌های آی‌اس‌پی نیز به دلیل ساختار مدیر-مالک اکثر آنها مدیر احساس آزادی عمل بسیاری نموده و به همین دلیل تصمیم‌گیری بداهه در آنها به وفور مشاهده می‌شود و اکثر این تصمیمات نیز موفقیت آمیز هستند.

یافته‌های مربوط به فرضیه (۶) بیانگر آن هستند که در صورتی که مدیر بتواند از چندین کانال اطلاعات را دریافت و آنها را تحلیل کند و به اعتبارشان اطمینان داشته باشد، میزان تصمیم‌گیری خلق‌الساعه او بیشتر می‌شود. اما این امر اثر چندانی بر کیفیت تصمیمات او ندارد. شاید به آن دلیل که مدیر در شرایط بحرانی فرصت و توان تحلیل اطلاعات را ندارد و این وضع می‌تواند تصمیم‌گیری را به تأخیر اندازد و به دلیل بحرانی بودن شرایط تا حدی باعث از دست رفتن فرصت‌های زودگذر شود. مدیران شرکت‌های آی‌اس‌پی نیز زمانی که احساس کنند با حجمی زیاد از اطلاعات پیچیده سر و کار دارند، دچار سردرگمی شده و کنترل خود را بر شرایط از دست می‌دهند. این که جریان اطلاعات روان است، تنها نوعی طیب خاطر برای فرد ایجاد می‌کند که با خیالی آسوده‌تر درگیر فرایند تصمیم‌گیری بداهه شود، اما سبب بهبود کیفیت تصمیمات نمی‌شود.

به طور خلاصه یافته‌های این تحقیق اهمیت نقش ادراک تصمیم‌گیرنده را در فرایند تصمیم‌سازی او روشن می‌سازد. می‌توان نتیجه گرفت که برداشت مدیر از شرایط، نقشی تعیین‌کننده در تصمیم‌گیری‌های بداهه دارد. در نهایت این که عواملی بسیار در شکل‌دهی ادراک فرد نقش دارند و درک آن بسیار پیچیده است. بنابراین، باید تلاش کرد ویژگی‌های این عوامل را بهتر و با جزئیاتی بیشتر شناخت تا بتوان درک خود را از این پدیده بهبود بخشید.

### محدودیت های تحقیق و پیشنهاد برای تحقیقات آتی

داده‌های این تحقیق تنها از طریق پرسشنامه استخراج شده است و تنها ادراک مدیر از شرایط را می‌سنجد و در تحقیقات بعدی بهتر است داده‌ها از منابع چندگانه جمع‌آوری و تفاوت بین محیط عینی در مقابل محیط ادراک شده نیز بررسی شود. برای افزایش دقت مطالعه در این خصوص می‌توان از شیوه‌های طولی در مطالعه استفاده کرد و فرایند تصمیم‌گیری و نتایج آن را در یک بازه زمانی تعقیب کرد.

احتمال این که مدیر (تصمیم‌گیرنده) شرایط را به درستی درک کند و پاسخ صحیحی به آن دهد، تحت تأثیر ویژگی‌های فردی مدیر از قبیل هوش، بینش، جسارت، انعطاف‌پذیری ذهنی و خطرپذیری اوست که می‌تواند اعتبار مدیر در شرایط بحران را بسنجد و سبب اثر او بر شرایط بحران شود (Schoenberg, 2005: 4; Baker et al., 2003: 263). میل باطنی مدیر برای اخذ تصمیمات بداهه و میزان خطرپذیری او، بر اتخاذ تصمیمات مؤثر و عامل مهمی است که می‌تواند این فرایند را تعدیل کند (Santos & Garcia, 2007: 351; Tripsas & Gavetti, 2000: 1156). Crossan و همکارانش (۱۹۹۶) کل فرایند بداهه‌سازی را متکی به تجربه مدیر می‌دانند. مدیران با تجربه، اغلب شیوه‌ها و راه‌حل‌های موجود را (که بخشی از حافظه آنها را می‌سازد) با هم ترکیب می‌کنند و به راه‌حل‌های جدیدی می‌رسند (Miner et al., 2001: 334). در پژوهش حاضر، اثر تعدیل‌کننده ویژگی‌های فردی مدیر در فرایند بداهه‌سازی تصمیمات در نظر گرفته نشده که بهتر است به دلیل اهمیت آن در تحقیقات بعدی، لحاظ شود.

حجم نمونه مورد بررسی در این پژوهش نیز نسبتاً کم است که سبب کاهش قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها می‌شود. برای بهبود قابلیت تعمیم‌پذیری پژوهش بهتر است با تعداد نمونه بیش‌تر و در سایر صنایع مورد بررسی قرار گیرد.

### References

- 1- Adler P.S.; Goldoftas B. and Levine D.I., (1999), **Flexibility versus efficiency? a case study of model changeovers in the Toyota production system**, Organization Science, Vol. 10, pp. 43-68.
- 2- Akgun A. E. and Lynn G. S., (2002), **New product development team improvisation and speed- to- market: an extended model**, European Journal of Innovation Management, Vol. 5, No. 3, pp. 117-129

- 3- Andrews, K. (1971), **the Concept of corporate strategy**, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.
- 4- Baker, T.; Miner, S. and Eesley, D.T. (2003), “**Improvising firms: bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process**”, *Research Policy*, Vol. 32, pp. 255-76.
- 5- Barnett, C.K. and Pratt, M.G. (2000), “**From threat-rigidity to flexibility – toward a learning model of autogenic crisis in organizations**”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13, No. 1, pp. 74-88.
- 6- Barrett, F. J. (1998). **Creativity and improvisation in jazz and organizations: implications for organizational learning**. *Organization Science*, 9, 605–622.
- 7- Bigley G.A. and Roberts K.H., (2001), **The incident command system: high-reliability organizing for complex and volatile task environments**, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 1281–1299.
- 8- Boin, A.; Hart, P.; Stern, E. and Sundelius, B. (2005), **The politics of crisis management: public leadership under pressure**, Cambridge University Press, Cambridge.
- 9- Brockner, J. and EH. James (2008), **Toward an understanding on when executives see crisis as opportunity**, *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, pp. 94- 115
- 10-Brown S.L. and Eisenhardt K.M. (1997), **The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations**, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 1, pp. 1-34
- 11-Chelariu, C.; Johnston, W. J. and Young, L. (2002). **Learning to improvise, improvising to learn: a process of responding to complex environments**. *Journal of Business Research*, 55, pp. 141–147.
- 12-Crossan, M. M.; Cunha, J. V.; Vera, D. and Cunha, M. P. (2005). **Time and organizational improvisation**. *Academy of Management Review*, 30(1), 129–145.
- 13-Cunha, M. P.; Cunha, J. and Kamoche, K. (1999). **Organizational improvisation: what, when, how and why**. *International Journal of Management*, 1, 299–341
- 14-Cunha M.P and Cunha, J., (2003), **Organizational improvisation and change: two synthesis and a filled gap**, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 169-185

- 15-Cuhna M. P.; Rego A. and Kamoche K., (2009), **Improvisation in service recovery**, *Managing Service Quality*, Vol. 9, No. 6, pp. 657-669
- 16-Daft R.L. (1998), **Organization theory and design**, Volume 2, sixth edition, South- Western Collage Publishing
- 17-Eisenhardt, K. M. and Tabrizi, B. N. (1995). **Accelerating adaptive processes: product innovation in the global computer industry**. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 84–110.
- 18-Finkelstein, S. and Hambrick, D.C. (1990), “**Top management team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion**”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 484-503.
- 19-Grabowski M. and Roberts K.H., (1999), **Risk mitigation in virtual organizations**, *Organization Science*, Vol. 10, pp. 704–721.
- 20-Hambrick, D.C. and Mason, P.A. (1984), “**Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers**”, *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 193-206
- 21-Jambekar A.B. and Pelc K.I. (2007), **Improvisation model for team performance enhancement in a manufacturing environment**, *Team Performance Management*, Vol. 13, No. 7/8, pp. 259-274
- 22-Kamoche, K., and Cunha, M. P. (2001). **Minimal structures: From jazz to product innovation**. *Organization Studies*, 22, 733–764.
- 23-Lorange P.; Morton M.F. and Ghoshal S., (1986), **Strategic control systems**, west pub. Co.
- 24-Lucero M.; Kwang A.T.T. and Pang A., (2009), **Crisis leadership: when should the CEO step up?**, *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 14, No. 3, pp. 234-248
- 25-Mendonca S. and Cuhna M. P. (2004), **Wild cards, weak signals and organizational improvisation**, *Futures*, Vol. 36, No. 2, pp. 201-218
- 26-Mendonca D., (2007), **Decision support for improvisation in response to extreme events: learning from the response to the 2001 World Trade Center attack**, *Decision Support System*, 43, pp. 952–967
- 27-Miner A. S. and Bassoff P., Moorman C. (2001), **Organization improvisation and learning: a field study**, *Administrative Science Quarterly*, 46, pp. 304-337
- 28-Moorman,C., and Miner, A. (1998). **Organizational improvisation and organizational memory**. *Academy of Management Review*, 23, 698–724.

- 29-Nathan M. L. (2004), **How past becomes prologue: a sensemaking interpretation of the hindsight-foresight relationship given the circumstances of crisis**, *Futures*, 36, pp 181-199
- 30-Rahmanseresht H., (1998), **Theories of organization, from modernism to post-modernism**, Vol. 1, 1<sup>st</sup> edition, Tehran, Fann o Honar publishing Institute,(in persian).
- 31-Santos V. and Garcia T, (2007), **The complexity of the organizational renewal decision: the management role**. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28, No. 4, pp. 336-355
- 32-Sayegh L.; Anthony W. and Perrewe P., (2004), **Managerial decision making under crisis: the role of emotion in an intuitive decision process**, *Human Resource Management Review*, 14, pp 179-199
- 33-Schoenberg, A. (2005), **“Do crisis plans matter? A new perspective on leading during a crisis”**, *Public Relations Quarterly*, Spring, pp. 2-6.
- 34-Smith, K.G. and Grimm, C.M. (1987), **“Environmental variation, strategic change and firm performance: a study of railroad deregulation”**, *Strategic Management Journal*, Vol. 8 No. 4, pp. 363-76.
- 35-Tripsas, M. and Gavetti, G. (2000), **“Capabilities, cognition, and inertia: evidence from digital imaging”**, *Strategic Management Journal*, Vol. 21 Nos 10-11, pp. 1147-61.
- 36-Tushman M. and Nadler D., (1978), **Information processing as an integrating concept in organizational design**, *Academy of Management*, July 1987.
- 37-Vera, D., and Crossan, M. (2005), **Improvisation and innovative performance in teams**, *Organization Science*, 16(3), 203–224.
- 38-Weick, K.E. (1993), "Organizational redesign as improvisation", in Humber, G.P. and Glick W.H. (Eds), **Organizational change and redesign**, Oxford University Press, New York, NY.
- 39- Weick, K. E. (1998), **Improvisation as a mindset for organizational analysis**, *Organization Science*, 9, 543–555.