

تأثیر خطرپذیری مدیران بر فرایند عقلانی تصمیم‌گیری (مورد مطالعه: موسسات صنایع غذایی استان تهران)

دکتر محمود نورائی*^۱

چکیده

جهان پرتلاطم و متغیر امروز تصمیم‌گیری در سازمانها را با مشکلات و چالش‌های جدی روبرو ساخته است، خصوصاً در تصمیم‌گیریهای راهبردی (استراتژیک) که دورنگرند، جهت‌گیریهای آینده سازمان را مشخص می‌سازند و اجرای آنها معمولاً به منابع زیادی نیاز دارند. با اینکه تصمیم‌گیری در مدیریت از مهمترین کارهای مدیران به حساب می‌آید (پیرس و رایبسون، ۱۹۸۹، مارک، ۱۹۹۷) ولی با این همه پژوهشها و بررسیهای انجام شده در این زمینه و عوامل موثر بر آن محدود بوده ضمن اینکه برخی از آنها به نتایجی متفاوت دست یافته‌اند. در مورد تأثیر خطرپذیری مدیر بر فرایند تصمیم‌گیری و یا رابطه آن با کیفیت تصمیم، مطالعات محدودی انجام پذیرفته که در مواردی نتایجی متضاد بدست آمده است، برای نمونه هیت و تیلور، (۱۹۹۱) معتقدند بین میزان خطرپذیری مدیر و فرایند تصمیم‌گیری رابطه معنی‌دار وجود ندارد در حالیکه پاپاداکیس و همکارانش، (۱۹۹۸) بین خطرپذیری مدیر و شیوه تصمیم‌گیری رابطه‌ای معنی‌دار و معکوس یافته‌اند. در این مطالعه تأثیر میزان خطرپذیری مدیر بر کیفیت تصمیم بررسی گردیده و نقش فرایند عقلانی تصمیم‌گیری به عنوان متغیری مداخله‌گر در این زمینه مورد توجه قرار گرفته است. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون و رگرسیون سلسله مراتبی داده‌های ۱۰۲ پرسشنامه دریافتی از مدیران موسسات صنایع غذایی مستقر در استان تهران نشان می‌دهد که میزان خطرپذیری مدیر بر کیفیت تصمیم اثری معنی‌دار دارد، ضمن اینکه فرایند عقلانی تصمیم‌گیری به عنوان متغیری مداخله‌گر این تأثیرگذاری را استنباط و توصیف می‌نماید.

واژه‌های کلیدی

تصمیمات راهبردی (استراتژیک)، فرایند تصمیم‌گیری، خطرپذیری مدیر، فرایند عقلایی تصمیم‌گیری، کیفیت تصمیم.

۱. استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهر و مسئول مکاتبات.

1- مقدمه

یکی از ویژگیهای بارز جهان امروز، تغییرات و دگرگونیهای سریع و پی در پی در ابعاد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و خصوصاً فن‌آوری است که ایجاد پیمانهای منطقه‌ای، جهانی شدن اقتصاد، ایجاد سازمان‌های چندملیتی و فن‌آوری اطلاعات نمونه‌هایی از آنهاست. این‌گونه تغییرات، ضمن افزودن بر تلاطم محیط باعث بالارفتن تورم، مصرف‌گرایی و شدت یافتن رقابت در صحنه‌های مختلف داد و ستد گردیده، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در سازمانها را با مشکلات و متغیرهای فراوان مواجه ساخته‌اند. باین همه در چنین وضعیت پیچیده و توأم با اتفاقات و حوادث مختلف مدیر چاره‌ای ندارد جز اینکه در سازمان خود با تصمیم‌گیری‌های منطقی و انتخاب راهبردهای مناسب با تهدیدات مختلف محیطی به مقابله پرداخته و از فرصتهای آن بهره‌گیرد. به دیگر سخن، مدیر ناگزیر است تحت هر شرایط و وضعیتی برای پیشبرد اهداف سازمان تصمیم‌گیری نماید، حتی در شرایط عدم اطمینان که اطلاعات مدیر بسیار اندک و ناچیز بوده و نتیجه تصمیمات او غیرقابل پیش‌بینی است. به گفته پیرس و رایبسون، (۱۹۸۹) مدیر حتی اگر نخواهد در موردی تصمیم بگیرد باز هم باید به تصمیم‌گیری بپردازد، چرا که عدم تصمیم‌گیری در یک مورد خاص خود نوعی تصمیم‌گیری است.

در فضای پرتلاطم جهان امروز گرفتن تصمیمات مناسب که ضمن تحقق اهداف سازمان امکان استفاده بهینه از منابع را فراهم آورد، امری است حیاتی و مهم و در عین حال بسیار مشکل. تافلر، در سال ۱۹۸۰ در کتاب خود تحت عنوان موج سوم می‌گوید: تغییرات متعدد و پی‌درپی و در عین حال سریع و غیرمترقبه محیطی نا آشنا ایجاد کرده‌اند که در آن مدیران گیج و حیرت‌زده از تغییرات مجبور به اتخاذ تصمیمات بیشتر و تندتر و تندتر می‌باشند. هربرت سایمون (۱۹۶۵)، از صاحب نظران مدیریت حدود ۴۵ سال پیش که محیط از ثبات بیشتر و ابهام کمتری نسبت به امروز برخوردار بود مدیریت و تصمیم‌گیری را دو کلمه مترادف نامید. او عقیده داشت که تصمیم‌گیری همه مدیریت است. به این ترتیب هر چند تصمیم‌گیری همه مدیریت نیست ولی مسلماً از سخت‌ترین کارهای مدیریت در سازمان‌های امروزی است. مارک (۱۹۹۷)، می‌گوید به دلایل زیادی گرفتن تصمیمات مناسب مهمترین و در عین حال مشکل‌ترین کار مدیر در هر نوع سازمان است و در این میان تصمیمات راهبردی مدیر از اهمیتی خاص برخوردار بوده و نقشی حیاتی در سازمانها ایفا می‌نمایند چرا که این‌گونه

تصمیمات معمولاً به منابع زیاد و مطالعه دقیق عوامل محیطی نیاز داشته و مدیران عالی سازمان در اتخاذ آنها نقشی فعال و محوری بر عهده دارند. تصمیمات راهبردی جهت‌گیری‌ها، ساختار و فعالیت‌های اداری سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (کریستین و همکاران، ۱۹۸۲). پاپاداکیس و همکاران، (۱۹۹۸) بر این باورند که علی‌رغم اهمیت تصمیمات راهبردی در سازمان، مطالعات در مورد فرآیند اینگونه تصمیمات همچنان در مرحله تولد، بدون رشد باقی مانده‌اند. بنابراین لازم است با انجام تحقیقات دقیق‌تر و یافتن حقایق بیشتر زمینه‌های مناسب برای نتیجه‌گیری در این مورد فراهم آید (استلی و همکاران، ۱۹۸۲)، تا شاید بتوان به نتایجی قابل قبول و شفاف دست یافت، و نظریه‌هایی منسجم، هم‌آهنگ و کاربردی ارائه نمود (راجاگوپولان، ۱۹۹۳). باتوجه به مطالب فوق و اهمیت تصمیمات راهبردی در سازمان‌ها و به منظور ایجاد یافته‌هایی جدید، تأثیر خطرپذیری مدیران صنایع غذایی استان تهران بر فرآیند عقلانی تصمیم‌گیری راهبردی که از این پس فرایند عقلانی تصمیم‌گیری نامیده می‌شود به عنوان موضوع پژوهش انتخاب و مورد کنکاش قرار گرفته است.

۱- بیان مسئله

مطالعات در زمینه مدیریت راهبردی را می‌توان به دو گروه عمده تقسیم نمود (۱) پژوهشهایی که در مورد ماهیت راهبردها بررسی نموده‌اند و (۲) بررسیها و مطالعاتی که فرآیند عقلانی تصمیم‌گیری و عوامل مؤثر بر آن را مورد توجه قرار داده‌اند (شونک، ۱۹۹۵). مطالعات در مورد گروه اول بسیارند و به نتایج مناسبی نیز دست یافته‌اند، اما مطالعات در مورد فرآیند عقلانی تصمیم‌گیری و عوامل مؤثر بر آن ضمن محدود بودن غالباً نتایجی متناقض یافته‌اند (راجاگوپولان، ۱۹۹۳).

پاپاداکیس و همکاران، براین عقیده‌اند که علی‌رغم مطالعات متعدد، دانش ما در مورد فرآیند عقلانی تصمیم‌گیری حقیقتاً محدود است. این نمونه یافته‌ها و بحث‌ها نشانگر این واقعیت‌اند که مطالعات گذشته در زمینه فرایند تصمیم‌گیری راهبردی هنوز به نظریه‌ای قابل قبول و روشن دست نیافتند و نتیجه‌اً برای مدیران انتخاب فرآیند تصمیم‌گیری مناسب با توجه به عوامل مؤثر بر آن در جهت دستیابی به اهداف سازمان کاملاً شناخته شده و مشخص نمی‌باشد (آرچر، ۱۹۸۰). یکی از این‌گونه عوامل که می‌تواند در انتخاب نوع فرایند

تصمیم‌گیری موثر باشد میزان خطرپذیری مدیران است. بدین ترتیب این مسأله مطرح می‌گردد که میزان خطرپذیری مدیر به عنوان یکی از ویژگیهای فردی تا چه حد ممکن است در انتخاب و بکارگیری فرایند عقلانی تصمیم‌گیری و همچنین در بهبود کیفیت تصمیم اثرگذار باشد.

3- پرسش‌های پژوهش

با توجه به بحث‌های مندرج در مطالعات پیشین و مطالب فوق سؤالات این پژوهش به شرح زیر تعیین می‌شوند:

- آیا میزان خطرپذیری مدیر در انتخاب فرآیند عقلایی تصمیم‌گیری مؤثر است؟
- آیا فرآیند عقلایی تصمیم‌گیری بر کیفیت تصمیم اثر دارد؟
- آیا فرآیند عقلایی تصمیم‌گیری در رابطه بین خطرپذیری مدیر و کیفیت تصمیم به عنوان متغیر مداخله‌گر دخالت می‌نماید؟

4- اهداف پژوهش

اهداف این پژوهش عبارتند از:

- الف- کمک در رفع خلاء موجود بین مطالعات پیشین در این مورد
- ب - تعیین رابطه احتمالی بین خطرپذیری مدیر و کیفیت تصمیم و بررسی و شناخت نقش فرایند عقلایی تصمیم‌گیری در این زمینه

5- اهمیت و مزایای پژوهش

با استناد به نتایج حاصل از بررسی مطالعات پیشین چنین نتیجه می‌شود که:

- با توجه به اینکه برخی از پژوهش‌ها در زمینه تاثیر خصوصیات مدیر در انتخاب فرایند تصمیم‌گیری به نتایج متضاد دست یافته‌اند، نتایج این پژوهش می‌تواند به برطرف کردن خلأ بین این گونه مطالعات کمک نماید.
- در میان صنایع مختلف، صنایع غذایی و کیفیت آن از ویژگیها و اهمیتی خاص برخوردار است چرا که ضمن مرتبط بودن محصولات این گونه صنایع با سلامت و بهداشت افراد

جامعه از نظر اقتصادی نیز تاثیر زیادی در مصرف منابع دارد بنابراین یافته‌های این مطالعه در مورد تاثیر میزان خطرپذیری مدیران صنایع غذایی بر کیفیت تصمیم و نقش فرایند عقلانی تصمیم‌گیری در این زمینه مهم بوده و نتایج آن می‌تواند سازمانها را در جهت بهبود کیفیت تصمیمات کمک نماید.

- یافته‌های این مطالعه می‌تواند سبب شناخت بیشتر تاثیر خصوصیات مدیر در انتخاب فرایند تصمیم‌گیری و اثر آن بر کیفیت تصمیم گردد.
- به نظر می‌رسد برای نخستین بار است که این مطالعه نقش فرایند عقلانی تصمیم‌گیری را به عنوان متغیری مداخله‌گر بین خطرپذیری مدیر و کیفیت تصمیم بررسی می‌نماید.

6- محدوده پژوهش

این بررسی به مؤسسه‌ای که در زمینه صنایع غذایی فعالیت دارند و در استان تهران مستقر می‌باشند محدود می‌گردد. در این مطالعه تنها تأثیر یکی از خصوصیات مدیر تحت عنوان خطرپذیری وی بر نتایج فرایند تصمیم مورد بررسی قرار گرفته و از میان فرآیندهای مختلف تصمیم‌گیری فرآیند تصمیم‌گیری عقلانی که از تاکید بیشتری در کتب و نوشتجات مدیریت برخوردار است، انتخاب گردیده است.

7- مطالعات و پژوهشهای گذشته

مطالعات در زمینه مدیریت و ابعاد مختلف آن موضعی است نسبتاً جدید. بسیاری از پیشگامان علم مدیریت که نظریه‌هایی را در مورد مدیریت ارائه نموده‌اند، از کسانی هستند که خود در کارهای اجرایی سازمانها و اداره آنها مستقیماً دخالت و مسؤلیت داشته‌اند. این افراد با استفاده از تجارب و آموخته‌های عملی خود سعی نموده‌اند این تجارب و آموخته‌ها را به عنوان اصول و قواعد قابل اجرا در همه سازمانها معرفی و ارائه نمایند که تا حد زیادی نیز موفق گردیده‌اند (دانلی و همکارانش، ۱۹۹۸). از میان این نظریه‌ها بحث علم یا هنر بودن مدیریت قابل توجه است. برخی مدیریت را علم می‌دانند، عده‌ای آن را هنر به شمار می‌آورند و تعدادی بر این عقیده استوارند که مدیریت ترکیبی از علم و هنر است. نگارنده نیز بر این عقیده است که مدیریت ترکیبی از علم و هنر است.

مدیر به عنوان هنرمند تلاش می‌کند تا بایجاد واقعیت‌های جدید و نفوذ در دیگران مقاصد سازمان را عملی سازد و مدیر به عنوان عالم و متخصص با جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات، ارزیابی روابط بین علت و معلول به‌ایجاد و آزمون فرضیه‌ها پرداخته و به روابط بین متغیرها برای اداره بهتر سازمان دست می‌یابد. تلاش در جهت رهبری و هدایت سازمان بدون بکارگیری هنر، خشک و ناموزون است و تلاش برای هدایت سازمان بدون علم معمولاً غیرمؤثر است؛ بنابراین مدیر خوب باید هم هنرمند و هم دانشمند باشد (کارلای سل، ۱۹۷۹).

تصمیم‌گیری به عنوان مهمترین عمل مدیریت را نیز بایستی مجموعه‌ای از علم و هنر دانست. بگفته کارلای سل، تصمیم‌گیری در مدیریت یا از طریق درک وضعیت و قضاوت شهودی انجام می‌پذیرد و یا با استفاده از تجزیه و تحلیل‌های کمی. انتخاب بر اساس قضاوت شهودی هنر است که از طریق تجربه به دست می‌آید و استفاده از فنون حل مسأله که فرآیندی تحلیلی است، ماهیتی علمی دارد و اجرای آن به مهارت و دانش لازم نیازمند است.

سایمون، (۱۹۶۵) تصمیم‌گیری را آنقدر مهم می‌داند که آن را با مدیریت مترادف می‌شمارد و صاحب‌نظر دیگری معتقد است برای ارزیابی کار مدیر ساده‌ترین راه این است که نحوه تصمیم‌گیری و نتایج حاصل از تصمیمات وی مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد (نیومن، ۱۹۷۹). هاریسون، (۱۹۹۹) می‌گوید ارزیابی تصمیم‌گیری مدیران سبب می‌شود که مدیران موفق از مدیران ناموفق متمایز گردند و مهمتر این که مدیران از غیرمدیران تشخیص داده شوند. در حقیقت مدیران در تمام مراحل عملیات مدیریت یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل باید به اتخاذ تصمیمات مناسب بپردازند. بنابراین قبل از آن که مدیر برنامه‌ریزی مجرب سازمان‌دهنده‌ای موفق و هدایت و کنترل‌کننده‌ای مؤثر باشد، می‌بایستی تصمیم‌گیرنده‌ای خوب و مسلط باشد (رو و بایرز، ۱۹۸۶). بدین ترتیب می‌توان نتیجه گرفت که وظیفه ابتدایی هر مدیر عبارت است از تصمیم‌گیری، تصمیمی که ممکن است برنامه‌ریزی شده یا برنامه‌ریزی نشده باشد، تصمیمی که می‌تواند پیچیده و یا ساده باشد (مین و لابرث، ۱۹۹۸). تصمیمی که می‌تواند جدید یا تکراری بوده و یا نزدیک‌برد یا دورنگر باشد (پیرس و رابینسون، ۱۹۹۴).

از مطالعات پیشین سه نکته مهم در مدیریت یک سازمان استنتاج گردید:

الف- مرتبط بودن موفقیت سازمان به کیفیت عملیات مدیریتی آن

ب- مرتبط دانستن موفقیت عملیات مدیریت به کیفیت تصمیمات اتخاذ شده و

ج- مرتبط بودن کیفیت تصمیمات گرفته شده با میزان دانش و توانایی‌های مدیران در تصمیم‌گیری.

به این ترتیب دانش و توانایی مدیران در امر تصمیم‌گیری و فرایندهای آن نقش مهم و قابل توجهی را در موفقیت سازمان ایفا می‌نماید که شایسته است مورد توجه قرار گیرد. در کتاب لغت و بستر^۱ تصمیم عبارت است از نتیجه بدست آمده بعد از دقت و توجه. به وسیله تصمیم فرد حالت درونی را به عمل بیرونی مبدل می‌سازد (لاپین، ۱۹۹۴). تصمیم یک انتخاب آگاهانه است که در خلاء انجام‌پذیر نیست (هاریسون، ۱۹۹۹). تصمیم نتیجه یک فرآیند پویا است؛ فرآیندی منظم و پی‌درپی جهت انتخاب راه‌حلی مناسب، اما موضوع در همین جا پایان نمی‌یابد. در مرحله اجرا همو لاً مدیر با مشکلاتی تازه مواجه می‌شود که خود نیاز به تصمیم‌گیری جدید دارند. بدین ترتیب فرآیند تصمیم‌گیری عملاً مجموعه‌ای از فرآیندهای فرعی به وجود می‌آورد که هر یک به نوبه خود در نتیجه کلی تصمیم اثر داشته و باید مورد توجه قرار گیرند (تروادا و نیوپورت، ۱۹۸۲).

در بررسی مطالعات پیشین در مورد رابطه میان مشخصات و ویژگی‌های مدیران با فرآیند تصمیم‌گیری راهبردی این نتیجه بدست آمد که در این زمینه تعداد مطالعات بسیار محدودند. برای نمونه از ۲۷ مورد مطالعات انجام شده در مورد تأثیر ویژگی‌های مدیر بر فرآیند تصمیم‌گیری تنها در دو مورد رابطه خطرپذیری مدیر با فرآیند تصمیم‌گیری مورد بررسی و توجه قرار گرفته که آن‌هم به یافته‌هایی متضاد منتهی گردیده است. خطرپذیری مدیر به میزان اعتماد به نفس وی برای عمل کردن در وضعیت‌های مخاطره آمیز اشاره دارد.

هیت و تیلور، (۱۹۹۱) معتقدند که بین خطرپذیری مدیر و فرآیند تصمیم‌گیری رابطه معنی‌داری وجود ندارد. در حالیکه پاپاداکیس و همکارانش، (۱۹۹۸) می‌گویند: خطرپذیری مدیر با فرآیند تصمیم‌گیری بر اساس قواعد مشخص (عقلانی) رابطه‌ای معنی‌دار و منفی دارد که خود نشانگر تضاد در یافته‌هاست. از طرف دیگر در بررسی پژوهش‌های پیشین مطالعه‌ای که نقش فرآیند عقلانی تصمیم‌گیری را به عنوان متغیری مداخله‌گر در تأثیر گذاری خطرپذیری مدیر بر کیفیت تصمیم مورد آزمون قرار دهد مشاهده نگردید.

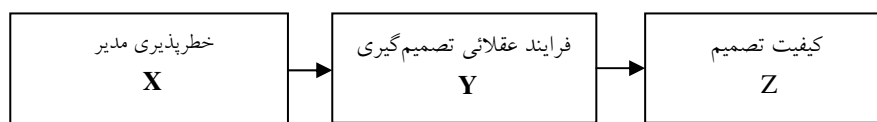
- مختصر اینکه نتایج حاصل از واکاوی مطالعات و پژوهش‌های پیشین در مورد فرآیند تصمیم‌گیری راهبردی بیانگر این است که:
- تصمیم‌گیری از مهم‌ترین کارهای مدیریت است،
 - تصمیم‌گیری عملی است آگاهانه و هدفدار که در خلأ و بی‌خبری انجام پذیر نمی‌باشد،
 - در مورد فرآیند تصمیم‌گیری مدل‌های مختلفی ارائه شده‌اند که غالباً با یکدیگر متفاوتند،
 - شناخته‌شده‌ترین مدل‌های تصمیم‌گیری راهبردی عبارتند از: مدل عقلایی یا کلاسیک تصمیم‌گیری، مدل سازمانی تصمیم‌گیری، و مدل سیاسی تصمیم‌گیری،
 - مطالعات در مورد عوامل مؤثر بر فرآیند تصمیم‌گیری راهبردی محدودند و در بسیاری از نکات نتایجی متضاد بدست آورده‌اند،
 - در سالهای اخیر مطالعات قابل توجهی در زمینه فرآیند تصمیم‌گیری راهبردی انجام گردیده است که گویای پیشرفت در این مورد است هرچند که برای دست‌یابی به نتیجه‌ای قابل قبول هنوز پژوهش‌های علمی بیشتر و دقیق‌تری مورد نیاز است.

8- چارچوب نظری پژوهش

- مهمترین متغیر این پژوهش کیفیت تصمیم است که متغیر وابسته به شمار می‌آید. براساس نتایج حاصل از بررسی و مطالعه سوابق قبلی و سوالات مطرح شده در این مطالعه چارچوب نظری پژوهش بشرح مندرج در شکل 1 تدوین گردیده است. مدل مزبور که ماهیتی کمی دارد: (۱). به تاثیر خطرپذیری مدیر در انتخاب شیوه عقلایی تصمیم‌گیری، (۲). به تاثیر فرآیند عقلایی تصمیم‌گیری بر کیفیت تصمیم، و (۳). به نقش فرآیند عقلایی تصمیم‌گیری در رابطه میان خطرپذیری مدیر و کیفیت تصمیم توجه و تمرکز دارد. برای تدوین مدل مورد نظر از مبانی نظری برگرفته از مطالعات و نظریه‌های قبلی به شرح زیر استفاده گردیده است:
- ۱- خصوصیات و ویژگیهای مدیر تاثیر بسزائی در انتخاب فرآیند تصمیم‌گیری دارند (والی و بوم، ۱۹۹۴)
 - ۲- در نظریه‌های سازمان و مدیریت فرآیند عقلایی تصمیم‌گیری از سایر فرآیندها شناخته شده‌تر است (فردریکسون، ۱۹۸۴)
 - ۳- نتیجه نهائی تصمیم تابعی از کیفیت فرآیند تصمیم و چگونگی اجرای آنست (هاریسون، ۱۹۹۹) بنابراین توجه به کیفیت فرایند تصمیم از اهمیت خاص برخوردار است.

- ۴- یک تصمیم خوب ممکن است به نتیجه‌ای نامطلوب منتهی شود و بالعکس بنابراین یک تصمیم راهبردی نمی‌تواند صرفاً براساس نتیجه نهائیش ارزیابی و درجه بندی شود (بران و دیگران، ۱۹۷۴) بلکه بایستی از نظر کیفیت فرآیند تصمیم نیز مورد توجه قرار گیرد.
- ۵- نتیجه نهائی تصمیم بستگی به کیفیت فرآیند تصمیم‌گیری دارد (استینر، ۱۹۷۲)

شکل 1. چار چوب نظری پژوهش (Conceptual Framework)



9- فرضیه‌های پژوهش

پژوهش‌های پیشین براین نکته تاکید دارند که خصوصیات یا ویژگیهای مدیران در انتخاب و اجرای فرآیند تصمیم‌گیری موثرند. والی و بوام، (۱۹۹۴) در بررسی‌های خود نتیجه گرفتند که میزان خطرپذیری مدیر و تمایل وی به عمل، اجرای تصمیم را سرعت می‌بخشد. ایشن‌هارت، (۱۹۸۹) عقیده دارد که تصمیم‌گیری موثر و بموقع با اعتماد به نفس و خطرپذیری مدیر ارتباط دارد. در مطالعه دیگری هیت و تیلور، (۱۹۹۱) چنین یافتند که بین میزان خطرپذیری مدیر و فرایند عقلانی تصمیم‌گیری، رابطه معنی‌دار وجود ندارد. برخلاف پاپاداکیس و همکارانش، (۱۹۹۸) که بین این دو متغیر رابطه‌ای معنی‌دار بدست آورده‌اند.

به گمان نگارنده، وقتی که میزان خطرپذیری مدیر زیاد است تمایل وی به طی مراحل تصمیم‌گیری عقلانی کاهش می‌یابد چرا که مدیر با درجه خطرپذیری بالا علاقه به تصمیم‌گیری سریع دارد که با شیوه تصمیم‌گیری عقلانی که فرآیندی کند و وقت‌گیر است سازگار نمی‌باشد برای بررسی این گمان فرضیه شماره 1 تدوین گردید.

فرضیه شماره 1: میزان خطرپذیری مدیر بر فرایند عقلانی تصمیم‌گیری راهبردی اثری منفی یا معکوس دارد.

در پژوهش‌های گذشته مطالعه‌ای که اثر فرایند عقلانی تصمیم‌گیری بر کیفیت تصمیم را مورد بررسی و کنکاش قرار دهد ملاحظه نگردید. با اینکه فرایند عقلانی تصمیم‌گیری مستلزم صرف وقت، وجود اطلاعات و انجام تجزیه و تحلیل‌های کمی است اما با این همه بکارگیری آن

می‌تواند به انتخاب راه‌حل مناسبتر منتهی گردد خصوصاً در تصمیمات مهم و راهبردی سازمان که معمولاً به موضوعاتی جدید، بدون ساختار، و آینده سازمان مرتبط می‌باشند. انتخاب این فرآیند در تصمیم‌گیری‌ها با توجه به اینکه در انتخاب راه‌حل صرفاً به قضاوت‌های شهودی مدیر اکتفا نمی‌گردد و بیشتر به نتایج حاصل از تجربه و تحلیل‌های کمی تاکید دارد می‌تواند در بهبود کیفیت تصمیم موثر باشد. با توجه به چنین باوری فرضیه زیر ارائه گردید.

فرضیه شماره 2: عقلانی بودن فرآیند تصمیم‌گیری راهبردی بر کیفیت تصمیم‌گیری مثبت دارد. همانطور که در چارچوب نظری پژوهش ارائه گردیده است فرآیند عقلانی تصمیم‌گیری می‌تواند در رابطه بین خطرپذیری مدیر و کیفیت تصمیم مداخله نموده و تاثیر نماید با توجه به اینکه در بررسی سوابق پیشین مطالعه‌ای در این زمینه ملاحظه نگردید برای دستیابی به پاسخی مناسب در این مورد فرضیه‌ای به شرح زیر در نظر گرفته شد.

فرضیه شماره 3: فرآیند عقلانی تصمیم‌گیری در میزان اثرگذاری خطرپذیری مدیر بر کیفیت تصمیم دخالت دارد.

10- روش پژوهش

پژوهشگران مختلف روش‌های متعددی را برای انجام چنین مطالعاتی بکار گرفتند که عمدتاً عبارتند از روشهای آزمایشگاهی، مطالعه موردی، مطالعه بر مبنای سناریو و مطالعه میدانی. بر اساس نظریه دین و شرف من، (۱۹۹۶) روش آزمایشگاهی برای مطالعه و بررسی اثر خصوصیات و ویژگی‌های مدیر بر فرآیند تصمیم‌گیری راهبردی خصوصاً در سازمان‌های بزرگ و پیچیده شیوه‌ای مناسب به نظر نمی‌رسد. مطالعه موردی نیز که به موضوع یا وضعیتی خاص محدود می‌شود برای این گونه پژوهش‌ها مناسب نیست مگر آنکه موردهای متعددی مورد مطالعه و بررسی قرار گیرند که خود مستلزم صرف وقت و قبول هزینه بسیار است. میلر و فریسون، (۱۹۷۸) معتقدند که در مطالعه موردی دو مرحله غیرواقعی وجود دارد که می‌توانند سبب انحراف داده‌ها از حقیقت شوند. اول اینکه نویسنده‌ای می‌بایست موقعیتی خاص را براساس درک خود در قالب مورد یا "Case" به رشته تحریر درآورد و دیگر آنکه پژوهشگر لازم است این نوشته را مطالعه و بر مبنای برداشت خود در مورد آن به قضاوت پردازد، هر دو

طریق می‌توانند باعث ارزیابی داهای غیرواقعی و نتیجه‌آ یافته‌های نامطلوب شوند. روش سناریو نیز که در آن سوالات براساس موضوعی ساختگی یا تصنعی طرح می‌گردند شیوه‌ای مناسب برای پژوهش‌های مرتبط با تصمیم‌گیری‌های راهبردی نبوده و می‌تواند نتیجه مطالعات را از واقعیت منحرف سازد. با توجه به موارد بالادراین پژوهش از روش مطالعه میدانی استفاده گردید. بنابراین آنچه مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است فرآیندهای حقیقی تصمیم‌گیری در محیط‌های واقعی سازمان است و نه تصمیمات فرضی و یا محیط‌های تصنعی و ساختگی.

11- جامعه آماری و نمونه آماری

چارچوب جامعه آماری این پژوهش را جمعا ۱۰۴۰ نفر از مدیران موسسات صنایع غذایی استان تهران شکل می‌دهند. بر اساس آمار مندرج در کتاب صنایع غذایی ایران در استان تهران حدود ۲۶۰ موسسه در صنایع غذایی فعالیت دارند که تعداد آنها به تفکیک نوع فعالیت در جدول شماره ۱ مشخص گردیده اند. به منظور کاهش اشتباهات احتمالی در امر گردآوری اطلاعات و برخورداری نتایج حاصله از درجه‌ی اعتماد و اطمینان کافی "t" حجم نمونه "n" با استفاده از فرمول زیر محاسبه و سهم نسبی هر یک از طبقات مشخص گردید. جدول شماره ۱ این محاسبات را نشان می‌دهد

جدول ۱- محاسبه حجم نمونه

نوع صنایع تعداد مدیران	انواع نوشیدنیها	شیرینی و شکلات	لبنیات	حبوبات و میوه‌های خشک	ارد و نشاسته	انواع گوشت	غذای اطفال	انواع روغن‌ها	انواع سسها	سبزیجات خشک	جمع کل
حجم جامعه	132	200	72	56	104	256	40	64	56	60	1040
حجم نمونه	35	54	20	15	28	69	11	17	15	16	280

$$n = \frac{Nt^2 pq}{Nd^2 + t^2 pq} \quad (1)$$

N = حجم جامعه‌ی آماری

d = %۰.۵ دقت احتمالی مطلوب یا فاصله‌ی اطمینان.

S = pq = ۰.۲۵ واریانس متغیر مورد نظر در جامعه‌ی نمونه.

p = ۰.۵ نسبت حائزین صفت خاص در جمعیت نمونه.

$q = 0.5$ نسبت فاقدین صفت خاص در جمعیت نمونه.

$t = 1.96$ ضریب اطمینان در حد 95٪ معنی داری.

$n =$ حجم نمونه

$$n = \frac{1.040(1.96)^2(0.5)(0.5)}{1.040(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{998.816}{3.56} = 280.5662$$

$$n \cong 280$$

12- روش نمونه‌گیری

روش نمونه‌گیری در این پژوهش تصادفی طبقه‌ای می‌باشد بدین ترتیب که در هر یک از ده نوع طبقات تشکیل‌دهنده صنایع غذایی استان تهران به تناسب حجم آن به صورت تصادفی نمونه‌گیری شده است. بجای گسترش جامعه آماری به همه موسسات صنایع غذایی کشور بدلائل زیر جامعه آماری به موسسات مستقر در استان تهران محدود گردید.

الف - استان تهران یکی از مناطق صنعتی مهم کشور بخصوص در زمینه صنایع غذایی است
ب - با در نظر گرفتن پیچیدگی و مشکلات خاص این نوع مطالعات، انتخاب یک منطقه جغرافیائی میتواند به پیگیری و دریافت پاسخها کمک نماید. به منظور ترغیب و تشویق مدیران به شرکت در این پژوهش نامه‌ای مقدماتی برای تعداد 260 موسسه انتخابی ارسال و ضمن شرح مطالب درخواست گردید که با شرکت خود در این مطالعه و همکاری لازم در این مورد به اعتبار یافته‌های آن بیافزایند.

13- ابزار گردآوری داده‌ها

عطف به نامه مقدماتی تعداد 280 پرسشنامه با دستور العمل لازم برای موسسات ذیربط پست گردید. در دستورالعمل ارسالی ضمن تشریح کلمات کلیدی و چگونگی پاسخ گوئی به سئولات از مدیر عامل موسسه درخواست گردید که در ابتدا آخرین تصمیم راهبردی موسسه که طی 24 ماه گذشته گرفته شده را در محل تعیین شده در پرسشنامه درج نموده و سپس

پرسشنامه‌ها به مدیرانی که عملاً در آن تصمیم‌گیری مشارکت داشته‌اند واگذار کرد، این مدیران با توجه به چگونگی اتخاذ تصمیم مزبور پاسخ سئوالات را در پرسشنامه مورد نظر منعکس نموده و آن را اعاده نمایند. برای سهولت کار به تعداد پرسشنامه‌ها، پاکت تمبر دارد با آدرس برگشت ضمیمه و ارسال گردید. دو ماه پس از توزیع پرسشنامه‌ها اولین نامه پیگیری برای موسساتی که تا آن زمان پاسخ نداده بودند ارسال گردید و یک ماه بعد دومین و آخرین نامه پیگیری پست شد در خلال این مدت ضمن تماس با مدیران عامل موسسات یا معاونین آنها: به سئوالات آنها پاسخ لازم ارائه گردید و تاکید گردید که پاسخ سئوالات حتماً با توجه به تصمیم راهبردی نوشته شده در محل تعیین شده در پرسشنامه و توسط کسانی که عملاً در فرایند تصمیم‌گیری شرکت داشته‌اند ارائه گردد.

14- تجزیه و تحلیل

به منظور جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های مورد نیاز این مطالعه از شرکت‌کنندگان درخواست گردید تا پاسخ سئوالات مندرج در پرسشنامه را بر مبنای آنچه که عملاً در آخرین تصمیم راهبردی انجام پذیرفته است مشخص و ارائه نمایند. بدین ترتیب واحد تجزیه و تحلیل در این پژوهش را پاسخ‌های فردی یا به بیان دیگر تصمیم شکل می‌دهد زیرا که میزان خطرپذیری مدیران از فردی به فرد دیگر متفاوت بوده و در نتیجه نمی‌توان واحد تجزیه و تحلیل را به تیم تصمیم‌گیری یا سازمان مرتبط دانست (هیگسون و دیگران، ۱۹۸۶).

15- طراحی و تنظیم پرسشنامه

سئوالات پرسشنامه در چهار قسمت مجزا: (۱). میزان خطرپذیری مدیر، (۲). فرایند عقلانی تصمیم‌گیری، (۳). کیفیت تصمیم و (۴). اطلاعات عمومی مدیران تنظیم گردید. پژوهشگران توصیه دارند تا جاییکه میسر است از پرسشنامه‌های مطالعات قبلی استفاده شود، با توجه به این امر و برای مشارکت در ایجاد و افزایش سئوالات این گونه پژوهشها برای آینده تعدادی از سئوالات از پرسشنامه‌های قبلی و تعدادی مخصوص این مطالعه تهیه و تنظیم گردید. تمام سئوالات براساس مقیاس عددی و با استفاده از روش پنج امتیازی لیکرت رتبه بندی شده‌اند. سکاران، (۲۰۰۰) مقیاس پنج امتیازی را بسیار مناسب دانسته و استفاده از آن را توصیه می‌کند.

برای عملیاتی نمودن مفاهیم و متغیرهای پژوهش از پرسشنامه مورد نظر شامل ۴۹ پرسش به شرح زیر استفاده گردید.

میزان خطرپذیری مدیر: خطرپذیری مدیر به میزان اعتماد به نفس وی برای عمل کردن در وضعیت‌های مخاطره‌آمیز اشاره دارد برای اندازه‌گیری این متغیر سه سوال با استفاده از پیشنهادات ایزنک و ویلسون، (۱۹۷۵) تنظیم گردید. این سوالات تمایل مدیر برای قبول خطر را اندازه‌گیری می‌نمایند (مثل پذیرش مشاغل خطرآفرین، مشاغل متغیر و چالشی و تمایل به خطرپذیری)

فرآیند عقلانی تصمیم‌گیری: فرآیند عقلانی تصمیم‌گیری به میزان توجه و استفاده از تجزیه و تحلیل‌های کمی در تصمیم‌گیری دلالت دارد. برای عملیاتی کردن این متغیر از سئوالاتی که فردریکسون، (۱۹۸۴) بکار گرفته است استفاده گردید.

کیفیت تصمیم: این متغیر به نتیجه فرآیند تصمیم خصوصاً به نحوه اتخاذ تصمیم و رضایت بخشی آن دلالت دارد. نحوه اتخاذ تصمیم مشخص‌کننده این است که تا چه حد مراحل مختلف تصمیم‌گیری راهبردی بطور مناسب و به نحو مطلوب اجرا گردیده است. رضایت بخشی تصمیم به آمادگی موسسه برای اجرا، وجود طرح‌های اقتضائی و سرانجام امکان تحقق هدف یا اهداف تصمیم اشاره دارد. برای اندازه‌گیری این متغیر ۴ سؤال طرح‌ریزی گردید.

16- آزمون پرسشنامه

به منظور بررسی روائی پرسشنامه و اطمینان از مفهوم‌بودن سئوالات، متناسب بودن آنها، حذف سئوالات مبهم و انحرافی و بهبود فرم و محتوای پرسشنامه که نهایتاً به درک و تجزیه و تحلیل بهتر داده‌ها می‌انجامد ضمن استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد، نظرات اساتید و صاحب‌نظران (غیر از نمونه نهائی) در مورد پرسشنامه تنظیمی دریافت و تصحیحات مناسب با توجه به پیشنهادات منطقی آنان در آن اعمال گردید. برای اطمینان از پایائی پرسشنامه تصحیح شده، با استفاده از نرم‌افزار "SPSS" آلفای کرون باخ پرسشنامه محاسبه و تعیین گردید. آلفای کرون‌باخ بدست آمده خطرپذیری مدیر ۰/۸۶، برای پرسشنامه فرآیند عقلانی تصمیم‌گیری ۰/۸۷.

و برای کیفیت تصمیم ۷۶٪ و برای کل سئوالات ۸۱٪ است که نشان دهنده پایایی بالا برای پرسشنامه می‌باشد.

17- یافته‌های پژوهش

17-1- پرسشنامه‌های دریافتی

از مجموعه ۲۸۰ پرسشنامه ارسالی تعداد ۱۰۲ پرسشنامه دریافت گردید که از میان آنها تعداد ۴ پرسشنامه بعلت داشتن نواقص مختلف مورد بهره برداری قرار نگرفت. بدین ترتیب نرخ برگشت پرسشنامه حدود ۳۷ درصد است که با توجه به ماهیت پژوهش و با مقایسه با نرخ برگشت پرسشنامه‌ها در مطالعات مشابه این رقم کاملاً مورد پذیرش است. برای نمونه در مطالعاتی که میلر و همکارانش، (۱۹۹۸) در مورد فرایند تصمیم‌گیری راهبردی انجام داده‌اند نرخ برگشت پرسشنامه‌ها حدود ۱۸ درصد بوده است.

17-2- ویژگی‌های جمعیت شناختی

از میان شرکت‌کنندگان ۷۸ درصد شرکت‌کنندگان را مردان و ۲۲ درصد را زنان شکل می‌دهند. میانگین سنی پاسخ دهندگان ۳۵ سال است و ۸۵ درصد از پاسخ‌دهندگان متأهل می‌باشند. اکثریت مدیران شرکت‌کننده در پژوهش از تحصیلات لیسانس و بالاتر برخوردارند (۸۰٪) و میانگین سال‌های خدمت آنان ۱۵ سال می‌باشد.

17-3- آماره‌های توصیفی

جدول شماره ۲ حداقل، حداکثر، میانگین و میزان انحراف استاندارد متغیرها را مشخص ساخته است میانگین متغیرها که بین اعداد ۲/۴ الی ۳/۶ می‌باشند نشانگر عادی بودن داده‌ها و اندازه انحراف استاندارد متغیرها بیانگر تغییرات قابل پذیرش در آنهاست که تعامل میان متغیرها را مشخص می‌سازد. بدین ترتیب نتیجه می‌شود که داده‌های پژوهش برای تجزیه و تحلیل مناسب بوده و مورد غیرعادی بین آنها مشاهده نمی‌گردد.

جدول ۲ - آمار توصیفی

variables	N	Mini	Max	Sum	Mean	Std.Deviation
خطر پذیری مدیر X	102	1.00	5.00	310.518	3.0443	.9044
فرآیند عقلانی تصمیم گیری Y	102	1.00	4.33	240.077	2.3537	.6108
کیفیت تصمیم Z	102	1.44	5.00	366.526	3.5934	.8719

18- آزمون فرضیه‌ها: تجزیه و تحلیل همبستگی

برای ایجاد تصویر کلی و مقدماتی از رابطه بین متغیرهای پژوهش تجزیه و تحلیل همبستگی بکار گرفته شد. براساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مندرج در جدول ۳ چنین مشخص می‌گردد که: بین میزان خطرپذیری مدیر و فرآیند عقلانی تصمیم‌گیری رابطه‌ای معنی‌دار و منفی وجود دارد ($r = -.213^*$, $p\text{-value} < .05$). همچنین بین فرآیند عقلانی تصمیم‌گیری و کیفیت تصمیم رابطه‌ای معنی‌دار و مستقیم وجود دارد ($r = .345^{**}$, $p\text{-value} < .01$).

جدول ۳- ضریب همبستگی بین متغیرها

		X	Y	Z
خطر پذیری مدیر X	Pearson Correlation	1.000	-.213*	-.412**
فرآیند عقلانی تصمیم‌گیری Y	Pearson Correlation	-.213*	1.000	.345**
کیفیت تصمیم Z	Pearson Correlation	-.412**	.345**	1.000

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

19- تجزیه و تحلیل رگرسیون

به منظور شناخت و تشخیص اینکه میزان خطرپذیری مدیر تا چه حد بر کاربرد فرآیند عقلانی تصمیم‌گیری اثر دارد و همچنین بکارگیری فرآیند عقلانی تصمیم‌گیری تا چه بر میزان کیفیت تصمیم اثر می‌گذارد از تحلیل رگرسیون استفاده گردید. همانطور که در جدول شماره ۴ منعکس است میزان خطرپذیری مدیر بر بکارگیری فرآیند عقلانی تصمیم‌گیری اثر معکوس دارد بعبارت دیگر میزان خطرپذیری مدیر در تمایل او به استفاده از فرآیند عقلانی تاثیر می‌نماید. همچنین جدول مزبور نشان می‌دهد فرآیند عقلانی

تصمیم‌گیری می‌تواند به طور معنی‌دار کیفیت تصمیم را بهبود بخشد به این ترتیب این متغیر یعنی فرآیند عقلانی تصمیم‌گیری بر کیفیت تصمیم اثر مستقیم دارد.

جدول ۴ تجزیه و تحلیل رگرسیون

متغیرها Variables	فرایند تصمیم‌گیری عقلانی Y	کیفیت تصمیم Z
خطرپذیری مدیر X	-0.213*	-0.412**
کیفیت تصمیم Z	0.345**	-

** Significant at the 0.01 level

* Significant at the 0.05 level

20- تجزیه و تحلیل رگرسیون نردبانی یا سلسله مراتبی

فرضیه شماره ۳ بیانگر این است که فرآیند عقلانی تصمیم‌گیری قادر است در اثرگذاری خطرپذیری مدیر بر کیفیت تصمیم مداخله نموده و آن را توصیف نماید. برای آزمون این فرضیه همان‌طور که توسط پژوهشگران هو و همکارانش، (۲۰۰۰) پیشنهاد شده است از رگرسیون سلسله مراتبی یا نردبانی استفاده گردید. بر مبنای نظریه بارون و کنی، (۱۹۸۶) وقتی اثر یک متغیر میانگر یا مداخله‌گر بین متغیرهای مستقل و وابسته را می‌توان مورد بررسی و آزمون قرار داد که شرایط زیر برقرار باشد:

الف - متغیر مستقل باید بر متغیر مداخله‌گر اثر داشته باشد.

ب - متغیر مستقل باید بر متغیر وابسته تاثیر نماید ،

ج - متغیر مداخله‌گر باید بر متغیر وابسته تاثیر گذارد.

د- علاوه بر وجود شرایط فوق، اثر متغیر مستقل روی متغیر وابسته زمانی که متغیر مداخله‌گر به معادله رگرسیون افزوده می‌شود باید از زمانی که متغیر مداخله‌گر در معادله رگرسیون نبوده است از نظر قدر مطلق کمتر شود (کلر، ۲۰۰۱). همانگونه که در جداول شماره ۴ و ۵ مشاهده می‌شود شرایط مزبور برای بررسی اثر متغیر مداخله‌گر برقرار و مورد قبول است.

نتایج بدست آمده از رگرسیون سلسله مراتبی مندرج در جدول ۵ بیانگر این است که فرآیند عقلانی تصمیم‌گیری می‌تواند بطور معنی‌دار در میزان اثرگذاری متغیر مستقل یعنی خطرپذیری مدیر بر روی متغیر وابسته یعنی کیفیت تصمیم دخالت نموده و اثر بین این متغیرها را مفهوم‌سازی و توصیف نماید. این توصیف یا دخالت بدین معنی است که بهبود کیفیت

تصمیم زمانی بیشتر محتمل می‌گردد که مدیر در تصمیم‌گیری‌های خود فرآیند عقلانی را بکار گیرد. ($\Delta R = .069$). ($\Delta R = .170 - .239$).

جدول ۵ تجزیه و تحلیل نردبانی: تاثیر متغیر میانگر

Variables	معادله 1 کیفیت تصمیم	معادله 2 کیفیت تصمیم	R Square change	Effect
خطرپذیری مدیر X.	-.412**	-	-	-
فرآیند عقبایی تصمیم‌گیری و خطرپذیری مدیر	-	.269*	-	-
R2	.170	.239	.069	موثر

** Significant at the 0.01 level

* Significant at the 0.05 level

21- بحث و نتیجه‌گیری

در این مطالعه از بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها نتایجی قابل انتظار و مواردی غیر قابل انتظار بدست آمد. بررسی کلی پاسخها، ویژگیها و خصوصیات موسسات شرکت کننده در این مطالعه مبین آنند که سازمانها و موسسات بزرگ و متوسط در تصمیم‌گیری‌های راهبردی خود بیشتر از فرآیند عقلانی تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند تا موسسات و سازمانهای کوچک. شاید به این علت که موسسات بزرگ و متوسط منابع کافی (نیروی انسانی، پول، تجهیزات و غیره) برای بررسی بیشتر و اجرای مراحل مختلف فرآیند عقلانی در اختیار دارند. از سوی دیگر مدیران در موسسات بزرگ معمولاً حالت استخدامی داشته و مالک موسسه نمی‌باشند بنابراین خود را در مقابل صاحبان اصلی موسسه مسئول و پاسخگو دانسته و نتیجه‌اً برای اطمینان بیشتر به بررسی دقیق‌تر تصمیم‌گیری‌ها می‌پردازند.

داده‌ها بیانگر آنند که میزان عقلانی بودن تصمیم با رده‌های مختلف مدیریت رابطه نداشته ضمن آنکه مدیران در سنین بالاتر تمایل بیشتر به استفاده از شیوه تصمیم‌گیری عقلانی دارند چرا که خطرپذیری مدیران جوان بیشتر از مدیران مسن می‌باشد و بنابراین مدیران جوان ترجیح می‌دهند که با سرعت بیشتری تصمیم‌گیری نمایند و نتیجه‌اً کمتر فرآیند عقلانی تصمیم‌گیری را بکار می‌برند. بیشتر مدیران شرکت کننده در این بررسی دارای تحصیلات دانشگاهی (لیسانس یا بیشتر) بوده و میانگین تجربه کاری آنها حدود ۱۵ سال است که خود نشان دهنده ظرفیت و توانایی بالقوه آنهاست.

همانگونه که انتظار می‌رفت یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که درجه خطرپذیری مدیر بر میزان عقلانی بودن فرآیند تصمیم‌گیری راهبردی اثری معکوس دارد. هر چند هیت و تیلور،

(۱۹۹۱) در مطالعات خود رابطه‌ای بین این متغیرها نیافتند ولی عقیده دارم مدیران با درجه خطرپذیری زیاد تمایل کمتری نسبت به استفاده از شیوه تصمیم‌گیری عقلانی دارند چرا که این قبیل مدیران ترجیح می‌دهند به شیوه‌ای سریع‌تر عمل نمایند (والی و بوام، ۱۹۹۴). تا اینکه به بررسی مراحل پنج‌گانه فرآیند عقلانی بپردازند، فرآیندی که معمولاً کند و وقت‌گیر است و سرعت تصمیم‌گیری را کاهش می‌دهد (فردریکسون و ما یکل، ۱۹۸۴).

در این مطالعه یافته‌ها بیانگر آنند که میزان عقلانی بودن فرآیند تصمیم‌گیری بر کیفیت تصمیم اثری معنی‌دار و مستقیم دارد. بدین معنی که وقتی مشکل بخوبی تشخیص داده شود، راه‌حلهای مختلف شناسائی گردند، اطلاعات کافی جمع‌آوری، راه‌حل‌ها تجزیه و تحلیل و بهترین آنها انتخاب شود نتیجه حاصل از فرایند تصمیم از کیفیتی بالا برخوردار می‌گردد. ایشن‌هارت و بورجیوس، (۱۹۸۸) بر این باورند که تجزیه و تحلیل عقلانی کیفیت اولیه تصمیم را بهبود می‌بخشد.

سالهاست که اهمیت متغیر مداخله‌گر در مطالعات علوم انسانی مورد توجه قرار دارد به گفته بارون و کنی، (۱۹۸۶) این موضوع از سال ۱۹۳۰ توجه روانشناسان را بخود جلب نموده و در مطالعات به کار رفته است. به طور کلی یک متغیر را وقتی می‌توان میانگر یا مداخله‌گر نامید که آن متغیر در رابطه بین یک متغیر مستقل و یک متغیر وابسته دخالت نموده و آن را استنباط و توصیف نماید.

نلسون، (۱۹۹۰) در مدل تعاملی توازن یا تعادل فردی خود پیشنهاد نموده است محیط درونی و ویژگی‌های فردی مبنای تعادل فکری مدیران را شکل می‌دهد. با توجه به این که سازمان یک سیستم باز است و مدیران مستمر تحت تاثیر عوامل محیط بیرونی سازمان خود قرار دارند بنابراین علاوه بر عوامل سازمانی، عوامل فردی، محیط بیرونی نیز بصورت غیرمستقیم در نگرش و تعادل فکری مدیران اثر می‌نماید. از آنجا که مدیران بر حسب خصوصیات فردی متفاوتند (ادراک، انگیزه، دانش، تجربه...) و موقعیت‌ها نیز بر حسب عوامل قابل کنترل و غیرقابل کنترل متغیر می‌باشند، طریقی که آنها به تعادل فکری لازم دست یافته و در جهت انتخاب نوع خاصی از فرآیند تصمیم‌گیری هدایت میشوند الزاماً یکسان و مشابه نمی‌باشد. به این ترتیب متغیرها یا مشخصات داخلی سازمان به همراه خصوصیات فردی مدیر از مهمترین عوامل موثر در ایجاد تعادل فکری مدیر برای انتخاب یک نوع خاص از فرآیندهای

تصمیم‌گیری است، ضمن اینکه عوامل محیط بیرونی هم به نوبه خود بصورت غیرمستقیم در این زمینه تاثیر گذارند. از سوی دیگر این متغیرها و عوامل از طریق شیوه یا فرآیند تصمیم‌گیری که بکار گرفته می‌شود بر کیفیت تصمیم اثر می‌گذارند. بر این اساس چنین نتیجه می‌شود که فرآیند تصمیم‌گیری به عنوان متغیری مداخله‌گر می‌تواند در اثر گذاری خطرپذیری مدیر بر کیفیت تصمیم دخالت نموده و این تاثیر گذاری را مشخص سازد. یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی یا نردبانی که در جدول شماره ۵ منعکس است مبین این است که فرآیند عقلانی تصمیم‌گیری می‌تواند بصورت معنی‌دار اثر خطرپذیری مدیر بر کیفیت تصمیم را بهبود بخشد بدین معنی که چنانچه مدیر در تصمیم‌گیری خود فرآیند عقلانی را بکار گیرد کیفیت تصمیم بهبود می‌یابد چرا که در فرآیند عقلانی از مدیر انتظار می‌رود که راه‌حل بهینه را جستجو نماید تا اهداف سازمان را بصورتی موثر تر و کارآمدتر تحقق بخشد. به عبارت ساده‌تر وقتی میزان خطرپذیری مدیر به کیفیت بهتر تصمیم می‌انجامد که مدیر به استفاده از شیوه عقلانی تصمیم‌گیری ترغیب و تشویق گردیده و آنرا بکار گیرد. زیرا در این حالت است که مداخله‌گری به نام فرآیند عقلانی تصمیم‌گیری کمک میکند تا خطر پذیری مدیر سبب بهبود کیفیت تصمیم گردد.

22- کاربردهای پژوهش

- کیفیت بهتر تصمیم از طریق بکارگیری فرآیند عقلانی تصمیم‌گیری بدست می‌آید بنابراین سازمانها می‌بایستی مدیران را به استفاده بیشترین فرآیند ترغیب و تشویق نمایند.
- مدیران با خطرپذیری زیاد علاقه چندانی به بکارگیری فرآیند عقلانی تصمیم‌گیری ندارند بنابراین در مواردیکه بعلت اهمیت موضوع لازم است تصمیمی با استفاده از این فرآیند گرفته شود بهتر است اعضای تیم تصمیم‌گیری از مدیرانی که میزان خطرپذیری آنها کمتر است انتخاب گردند زیرا هر قدر مدیران استفاده از فرآیند عقلانی تصمیم‌گیری در سازمان را گسترش دهند به همان نسبت کیفیت تصمیمات بهتر می‌شوند.

23- محدودیت‌های پژوهش

پیچیدگی ماهیت و طبیعت تصمیمات راهبردی به عنوان موضوع پژوهش سبب ایجاد محدودیت‌هایی به خصوص در زمینه انتخاب نمونه و جمع‌آوری اطلاعات می‌گردد. انتخاب نمونه در سطح سازمانها و موسسات بسیار مشکل است زیرا تصمیمی که در یک سازمان راهبردی محسوب می‌شود در سازمان دیگر ممکن است چنین به حساب نیاید. از سوی دیگر جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات بصورت گسترده به این علت که مدیرعامل یا مدیران عالی سازمانها در تصمیمات راهبردی نقش محوری دارند با توجه به درگیری آنها و یا در دسترس نبودنشان بسادگی قابل اجرا نمی‌باشد ضمن اینکه برخی از مدیران به ارائه اطلاعات در مورد تصمیمات راهبردی سازمان خود تمایلی نداشته و نتیجه همکاری‌های لازم را به عمل نمی‌آورند.

24- پیشنهادات برای مطالعات آینده

عناوین زیر جهت انجام پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود.

1. تاثیر عوامل فرهنگی بر فرآیند تصمیم‌گیری راهبردی
2. تاثیر ویژگی‌های محیطی بر فرآیند تصمیم‌گیری راهبردی
3. تاثیر ویژگی‌های مدیر در کیفیت تصمیم وقتی که فرآیند تصمیم‌گیری سیاسی به عنوان متغیری میانگر مطرح است.

25- منابع و مأخذ

1. Archer, E.R. (1980). How to make a business decision. *Management Review*. Feb, 54-61.
2. Astley, W.G., Axelsson, R., Butler, R.J., Hickson, D.J., and Wilson, D.C. (1982). Complexity and cleavage: dual explanations of strategic decision-making. *Journal of Management Studies*. **19**, 357-375.
3. Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. **51**, 1137-1182.
4. Brown, R.V., Kahr, A.S., & Peferson, C. (1974). *Decision Analysis and Overview*. U.S.A., New York: Holt, Rinehart and Winston.

5. Carlisle, H.M. (1979). *Management Essentials Concepts and Applications*. U.S.A: Science Research Associate inc.
6. Christensen, C.R., Andrews, K.R., Bower, J.L., Hamermesh, R., and Porter, M.E. (1982). *Business Policy Text and Cases*. Homewood, IL: Irwin.
7. Dean, J.W. Jr. & Sharfman, M.P. (1996). Does decision process matter ? A study of strategic decision making effectiveness. *Academy of Management Journal*. **39**, 368-396.
8. Donnelly, J.H., Gibson, J.L. and Ivancevich, J.M. (1998). *Fundamentals of Management*, 10th ed. NY: Irwin, inc.
9. Eisenhardt, K.M. & Bourgeois, L.J. III. (1988). Politics of strategic decision-making in high velocity environments: toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*. **31**, 737-770.
10. Eisenhardt, K.M. (1989). Making fast strategic decision in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*. **32**, 543-576.
11. Eysenck, H.J. & Wilson, G. (1975). *Know Your Own Personality*. Penguin, Harmondsworth, U.K.
12. Fredrickson, J.W. (1984). The comprehensiveness of strategic decision processes: extensions, observations, future directions. *Academy of Management Journal*. **27**, 445-466.
13. Fredrickson, J.W. & Mitchell, T.R. (1984). Strategic decision processes: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management Journal*. **27**, 399-423.
14. Harrison, E.F. (1999). *The Managerial Decision-making Process*, 5th ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
15. Hickson, D.J., Wilson, D.C., Cray, D., Malloy, G.R., and Butler, R.J. (1986). *Top Decisions: Strategic Decision-making in Organization*. In Dean, J.W. Jr. & Sharfman, M.P. (1993). Procedural rationality in the strategic decision making process. *Journal of Management Studies*. **30**, 587-611.
16. Hitt, M.A. & Tyler, B.B. (1991). Strategic decision models: integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*. **12**, 327-351.
17. Ho, C.K., Duffy, V. G., and Shih, H.M. (2000). Total quality management: an empirical test for mediation effect. *International Journal of Production Research*. **3**, 529-548
18. Keller, R.T. (2001). Cross-functional project groups in research and new product development: diversity, communications, job stress, and outcomes. *Academy of Management Journal*. **44**, 547-555.
19. Lapin, L.L. (1994). *Quantitative Methods for Business Decisions*, 6th ed. The Dryden Press, FL, Harcourt Brace and Company.
20. Mark, S. (1997), Delaying decisions Stifles : Industrial Management Decision-making Progress. *Pacific Business News*, **23**, 37-39.

21. Miller, D. & Friesen, P.H. (1978). Archetypes in strategy formulation. *Management Science*. **24**, 921-933.
22. Miller, C.C., Burke, L.M. & Glick, W.H. (1998). Cognitive diversity among upper-echelon executives: implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal*. **19**, 39-58.
23. Main, D. & Lambert, J.C. (1998). Improving your decision-making. *Business and Economic Review Columbia*. **44**, 9-12.
24. Nelson, D.L. (1990). *Individual adjustment to information-driven technology: critical review*. Management Information System: Quarterly. *March*, 80-98.
25. Newman, W.H. & Warren, K.E. (1979). *The Process of Management, Concept, Behavioral and Practice*, 4th ed. London: Prentice Hall, inc.
26. Papadakis, V.M., Lioukas, S. & Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strategic Management Journal*. **19**, 115-147.
27. Pearce, J.A.II. & Robinson, R.B. Jr. (1989). *Management*. N.Y: Random House inc.
28. Pearce, J.A. II & Robinson, R.B. Jr. (1994). *Strategic Management, Formulation, Implementation, and Control*, 5th ed. Burr Ridge, Illinois: Irwin inc.
29. Rajagopalan, N., Rasheed, A.M.A.& Datta, D.K. (1993). Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions. *Journal of Management*. **2**, 349-384.
30. Rue, L. & Bayrs, L. (1986). *Management Theory and Application*, 4th ed. Homewood, Illinois: Irwin.
31. Schwenk, C. R. (1995). Strategic decision making. *Journal of Management*. **21**, 471-493.
32. Sekaran, U. (2000). *Research methods for business*, NY: John Wiley & Sons, Inc.
33. Simon, H.A (1965). How to make a business decision. In Archer, E.R. (1980). How to make a business decision. *Management review*. Feb. 54-61.
34. Steiner, I.D. (1972). *Group processes and productivity*. New York : Academic Press.
35. Toffler, A. (1980), *The Third Wave*, N.Y. Batam.
36. Trewatha, R.L. & Newport, M.G. (1982). *Management*, 3rd ed. Texas: Business Publications Inc.
37. Wally, S. & Baum, J.R. (1994). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *Academy of Management Journal*. **37**, 932-956.