

تأثیر باورهای تصمیم گیرنده بر ساختار سازمانی

دکتر علی شامی برزکی *

دکتر مجید رشیدکابلی *

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۷/۷/۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۸۷/۷/۲۷

چکیده

یکی از موضوعات مهم در نظریه سازمان و مدیریت، طراحی ساختار مناسب با اقتضائات سازمان است. در این زمینه اهمیت طراحی سازمان با توجه به متغیرهای تأثیرگذار از اهمیت خاصی برخوردار است. نظریه پردازان سازمان متغیرهای محتوایی را از جمله مهمترین متغیرهای طراحی سازمان می دانند. اما علاوه بر این متغیرها باور تصمیم گیرندگان در تعیین مدل استراتژیک ساختاری نیز دارای اهمیت است. در این تحقیق ارتباط باورهای تصمیم گیرنده با انتخاب مدل مناسب برای تعیین ساختار مورد بررسی قرار می گیرد. فرض اساسی تحقیق بر آن است که باورهای تصمیم گیرنده با مدل انتخابی ساختار ارتباط دارد. نمونه مورد بررسی در این تحقیق شامل ۴۰ مدیر بخش صنعت و ۳۸ مدیر دانشگاهی است. ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه شامل دو بخش مربوط به باورهای تصمیم گیرنده و انتخاب مدل بود. نتیجه تحقیق حاکی از وجود ارتباط بین باور تصمیم گیرنده و انتخاب مدل مناسب برای سازمان بود. همچنین باورهای تصمیم و مدل مورد نظر در دو بخش مدیران صنعت و مدیران دانشگاهی تفاوت معنی داری را نشان نداد.

کلید واژه: سازمان، طراحی ساختار، باور تصمیم گیرنده، متغیرهای محتوایی، مدل انتخابی

مقدمه

مشکل اساسی که در رابطه با طراحی ساختار سازمانی وجود دارد این است که مدیران بدون توجه به متغیرهای تأثیرگذار بر ساختار سازمانی، شکل خاصی را برای سازمان های خود ایجاد می کنند. نظریه پردازان سازمان بر این باورند که متغیرهای محتوایی علت اساسی به وجود آمدن ساختارهای سازمانی هستند. معماری سازمانی نه تنها متأثر از متغیرهای محتوایی است، بلکه باورهای تصمیم گیرندگان نیز در آن عاملی اساسی و تعیین کننده بشمار میرود. به همین دلیل ساختارهای متفاوت از برداشت های ادراکی و نگرش های انگیزشی مدیران نیز ناشی می شود. (بیترس^۱ و همکاران، ۲۰۰۲)

سازمان ها انواع ویژه ای از نهاد های اجتماعی هستند که به منظور تولید و یا عرضه محصولات مورد نیاز جامعه به وجود می آیند. سازمان ها پدیده ها، عناصر و موادی را از محیط گرفته، آنها را تغییر شکل داده و مجدداً به محیط بر می گردانند. برای انجام این وظایف، سازمان ها باید دارای ساختار به مفهوم ایجاد تمایز در پدیده ها، مواد و اطلاعات باشند.

پیدایش ساختار یک فرایند مستمر بوده و در سازمان سه نقش یا وظیفه اصلی را بر عهده دارد که عبارتند از: تحقق اهداف سازمان، مشخص شدن قدرت افراد و رویه ها و در نهایت تعیین حوزه یا محدوده اعمال قدرت (هال^۲، ۱۳۸۲). از سوی دیگر، ساختار سازمان برای انجام نقش های مزبور، خود نیز تحت تأثیر عوامل متعددی قرار دارد که در متون مربوط به سازمان، متغیرهای محتوایی یا متغیرهای زمینه ای^۳ نام گرفته است. منظور از زمینه یا محتوا بنا بر نظر ریچارد هال (۱۳۸۲)، وضع یا شرایطی است که سازمان در آن فعالیت می کند و این شرایط به طور همزمان تحت کنترل سازمان است. بنا به نظر دفت^۴ (۱۳۸۱) ابعاد محتوایی معرف کل سازمان بوده و بر ابعاد ساختاری در درون آن تأثیر می گذارند.

^۱Yates^۲Hall^۳contextual variables^۴Daft

در رابطه با متغیرهای محتوایی و تعداد آنها نیز نظرات متفاوتی وجود دارد. برای مثال دفت متغیرها و ابعاد محتوایی را شامل اندازه، تکنولوژی، اهداف، محیط و فرهنگ داخلی سازمان، محیط و فرهنگ ملی می داند (دفت، ۱۳۸۱). علاوه بر موارد فوق همانطور که اشاره شد، نظریه پردازان زیادی در مورد تأثیر عوامل زمینه ای بر ساختار سازمان شک و تردید کرده و شواهدی ارائه داده اند که نشان می دهد مدیر یا تصمیم گیرنده در تغییر ساختار سازمانی نقشی موثر دارد. بسیاری از نویسندگان مدیریت از اواخر دهه ۷۰ میلادی که در مورد مدل های اقتضایی ساختار سؤالات مفهومی و نظری متعددی را مطرح کرده اند، یکی از این سؤالات به نقش تصمیم گیرنده در تعیین نوع ساختار و حتی استراتژی سازمان مربوط می شود. بدین معنی که قدرت و باورهای تصمیم گیرنده، می تواند نوعی متغیرهای محتوایی تلقی شود و یا می تواند به عنوان یک متغیر میانجی تأثیر متغیرهای محتوایی را بر ساختار تعدیل نماید.

چایلد^۱ (۱۹۷۲) یکی از صاحب نظران برجسته ای است که معتقد است مدل های اقتضایی از پرداختن و توجه به کسانی که قدرت هدایت سازمان را دارند، غفلت ورزیده اند. به عبارت دیگر، مدل های اقتضایی با نگرشی جبری به تأثیر متغیرهای محتوایی بر متغیرهای ساختاری، بر این فرض مبتنی هستند که تصمیم گیرندگان در سازمان ها همگن بوده و طراحان سازمان باید نسبت به شرایط و الزامات ناشی از عوامل محتوایی یا زمینه ای به گونه ای یکسان از خود واکنش نشان دهند.

صاحب نظران متعددی مانند چایلد و گالبرایت^۲ (۱۹۷۲)، استارباک^۳ (۱۹۷۳)، مونتا ناری^۴ (۱۹۷۸)، مایر^۵ (۱۹۷۵)، معتقدند که رابطه ای جبری و جزمی^۱ بین عوامل محتوایی و ساختاری وجود ندارد و رابطه بین این عوامل را تابعی از حق انتخاب مدیریتی می دانند. مایر (۱۹۷۵) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که رهبران سازمان

^۱Child

^۲Galbraith

^۳Starbuck

^۴Montanary

^۵Meyer

^۶deterministic

رابطه بین اندازه و محیط سازمان را تعدیل می کنند. دونی، هلریگر و اسلوکام^۱ (۱۹۷۷) دیدگاه زمینه، تصمیم گیرنده و ساختار را مطرح کرده اند. هری بایناک^۲ (۱۹۷۴) خانداوالا^۳ (۱۹۷۷) نقش مدیر عامل (تصمیم گیرنده) را به عنوان رابطه بین زمینه و ساختار مورد تاکید قرار دادند، خانداوالا (۱۹۷۶) حتی بر این باور است که زمینه ممکن است حق انتخاب مدیریتی ساختار را محدود کند ولی مسلماً آن را حذف نمی کند. وایک^۴ (۱۹۶۹)، چاپلدد (۱۹۷۲) و مونتانا ناری (۱۹۷۸) بر این باورند که چهار چوب تحلیل مدل های اقتضایی ساختار باید به گونه ای گسترش پیدا کنند که حق انتخاب تصمیم گیرنده را به عنوان یک عامل تغییر کننده ساختار در خود جای دهد. حاصل این تحقیقات و نظرات این است که مشخص کردن این که کدام یک از متغیرهای زمینه ای یا کدام ترکیب از آنها عامل تغییر دهنده ساختار است به این بستگی دارد که تصمیم گیرنده کدام عامل را برجسته و مهم تلقی کند. تصمیم گیرنده در صورت برخورد با محدودیت های متعدد و در صورت تشخیص فاصله وضع موجود از وضع ایده آل و مطلوب، برداشت خود را تغییر داده و تصویر ذهنی متفاوتی را نسبت به پدیده ها خواهد داشت. برای مثال، طبق نظرمایلز و اسنو^۵ (۱۹۸۷) اگر تصمیم گیرنده محیط را دارای عدم قطعیت و اطمینان بدانند، ممکن است از طریق اجتناب از عدم قطعیت یا تلاش در جهت کاهش آن، برداشت خود را از محیط تغییر دهد، چرا که اجتناب می تواند به معنی بی اهمیت بودن عدم قطعیت باشد. به دنبال این برداشت، تأثیر عدم اطمینان در محیط ساختار تعدیل خواهد شد. البته آنچه که در اینجا از اهمیت خاصی برخوردار است آن است که تصمیم گیرنده برای برطرف کردن تفاوت ها بایستی انگیزه لازم را داشته باشد و به عبارتی خصوصیات فردی نظیر ارزش ها و تعهد نقش مهمی در این رابطه ایفا می کنند. (روم^۶، ۲۰۰۳)

^۱Helrigel and Slocum

^۲Heribiniak

^۳Khandawalla

^۴Weik

^۵Miles and Snow

^۶Vroom

رایت و فررد^۱ در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که ساختار هر سازمان نتیجه تعامل گرایش های ادراکی و انگیزشی تصمیم گیرنده، استراتژی های تغییر و زمینه های سازمان مانند اندازه، تکنولوژی، محیط، ساختار فعلی و اعضا می باشد. به هر حال، چهارچوب تحلیلی مدل های اقتضایی و ساختاری با این رویکرد توسعه پیدا کرده است که حق انتخاب تصمیم گیرنده به عنوان یک عامل تعیین کننده ساختار را در خود جای دهد.

حق انتخاب مدیریتی

با منظور کردن ساختار به عنوان تابعی از حق انتخاب مدیریتی^۲ و یا در نظر گرفتن نقش حق انتخاب مدیریتی به مثابه یک متغیر میانجی یا تعدیل کننده، در ساختار سازمان، این امر امکان پذیر است که ساختار را به عنوان پیامد یک فرایند تصمیم گیری تعیین کننده برداشت کرد. و به طور خاص می توان به ساختار به عنوان پیامد یک مشکل تصمیم نگاه کرد. (رابرترز^۳، ۲۰۰۴)

از نظر مک کریمون و تیلور^۴ (۱۹۷۶)، مشکل تصمیم از سه بخش تشکیل شده است. مرحله اولیه^۵، مرحله مطلوب^۶، مرحله انتقال^۷. در مرحله اولیه، زمینه ای که تصمیم گیرنده در آن قرار دارد تعریف می شود. این مرحله در بر دارنده ساختار فعلی، منابع و عوامل زمینه ای می باشد، مرحله مطلوب شامل نتایج و پیامدهای ترجیحی و دارای اولویت می باشد و مرحله انتقال، شامل اقدامات فرایندهایی است که تصمیم گیرنده برای رفتن از شرایط اولیه به شرایط مطلوب آنها را به کار می گیرد. برای مثال، یک تصمیم گیرنده ممکن است تمرکز را افزایش دهد، رسمیت را کاهش

^۱- Rabit and ford

^۲-managerial choice

^۳-Roberts

^۴-MacCrimmon and Taylor

^۵-early stage

^۶-stage

^۷-transitional stage

دهد و ترکیبات دیگری از ساختار را بپذیرد. هر چه تعداد این عوامل انتقال در اختیار تصمیم گیرنده بیشتر ناشناخته باشد تعداد ساختارهای ممکن نیز بیشتر خواهد بود.

نگرش ادراکی

از آنجایی که برداشت یا آگاهی از تضاد بین شرایط اولیه و شرایط مطلوب، قبل از اینکه تصمیم گیرنده اقدامی صورت دهد، ضروری می باشد عواملی که چنین برداشت هایی را متاثر می سازند بسیار مهم و حیاتی می باشند. محققین در تلاشی برای درک بهتر نقش برداشت های مدیریتی به خصوص آنگاه که به روابط بین محیط و ساختار مربوط می شوند بر نگرش ادراکی^۱ تصمیم گیرندگان تمرکز کرده اند (داونی^۲ و همکاران ۱۹۷۷).

نگرش ادراکی در بردارنده نظام هایی برای سازماندهی اطلاعات، مشاهده و حل مشکل توسط فرد و گروه می باشد. بنابراین نگرش ادراکی در بردارنده عواملی است که مربوط به توانمندی های پردازش اطلاعات و شیوه ها و سبک تصمیم گیرندگان می باشد. توجه به گرایش و نگرش های ادراکی از این فرضیه که تصمیم گیرندگان با سبک ها و توانمندی های مختلف پردازش اطلاعات و ممکن است از یک پدیده برداشت های متفاوتی داشته باشند، ناشی شده است. به همین دلیل این تحقیق در پی شناسایی آن دسته عواملی است که احتمالاً فرایند پردازش تصمیم گیرنده را متاثر می سازد. در این زمینه تحقیقات مربوط به تصمیم گیری و پردازش اطلاعات نشان می دهد که خصوصیات فردی نظیر هوش و ساختار ادراکی ممکن است از اهمیت زیادی برخوردار باشند. (کوپیکینا^۳، ۲۰۰۵)

اهمیت توانمندی های پردازش اطلاعات و سبک های هر تصمیم گیرنده (یعنی نگرش ادراکی) از شناخت این مطلب که تصمیم گیرندگان تمایل دارند اطلاعات خود را بر اساس این توانمندی ها و سبک ها سازمان دهند، نشأت گرفته

^۱- perceptual attitude

^۲-Downey

^۳-Kopeikina

است. از آنجایی که تصمیم گیرندگان تمایل دارند که مشکلات تصمیم را با استفاده از شیوه های پردازش اطلاعات خود برطرف کنند، وقتی که بین سبک آنها و شرایط تناسب وجود نداشته باشد آنان احتمالاً تلاش می کنند شرایط را مجبور سازند تا به سبک آنان گردن نهند (با آن تطبیق کنند). یعنی ممکن است مجبور به تغییر دادن شرایط گردند و بر استفاده از بعضی عملیات پردازش که متناسب با شرایط نباشد، نیز اصرار ورزند. افرادی که تحمل ابهام در سطح بالایی دارند تمایل دارند که در محیط خود وقتی ابهام نیست، ابهام ایجاد کنند. در این رابطه این احتمال وجود دارد که تصمیم گیرندگان با توجه به سطح هوش و پیچیدگی ساختار ادراکی خود از محیط تصمیم خود، برداشت های متفاوتی داشته باشند. (میشل^۱، ۲۰۰۷)

گرایش یا نگرش انگیزشی

گرچه برای پی بردن به اینکه چرا تصمیم گیرندگان از شرایط به خصوص برداشت های متفاوتی دارند شناخت نگرش ادراکی تصمیم گیرندگان لازم است، اما شناخت این که چرا تصمیم گیرندگان عوامل انتقالی متفاوتی را به کار می گیرند نیز ضرورت دارد. همان طوری که مک کورمیک و تیلور خاطر نشان کرده اند، هر تصمیم گیرنده قبل از این که اقدامی اتفاق بیفتد بایستی برای کاهش تضادها و عدم هماهنگی ها برانگیخته شود. بنابراین لازم است که نگرش انگیزشی تصمیم گیرندگان مورد توجه و بررسی قرار گیرد. نگرش انگیزشی را به عنوان سیستم هایی برای سازماندهی ارزش ها و ارزشیابی در فرایند حق انتخاب فردی و گروهی می توان تلقی نمود. نگرش انگیزشی حق انتخاب اساسی تصمیم گیرنده را تأمین می کند و برای تفاوت های مشاهده شده در ساختار، زمانی که مسائل و مشکلات مشابه و یکسانی ظاهر می شوند تبیین مناسب را ارائه می دهد. حق انتخاب ممکن است بر اساس معیارهای شخصی، معیارهای سازمانی و یا ترکیبی از هر دو انجام گیرد. در این قسمت هدف ما اساساً به معیارهای فردی مربوط است.

^۱Michel

ارزش های مدیران از طریق جهت دادن (کانالیزه کردن) رفتار، عوامل انتقال را می سازند. به علت همین پدیده است که مدیران در رفتار یا تصمیماتی که با ارزش هایشان در تعارض باشد درگیر نمی گردند. این موضع را هاریسون^۱ (۱۹۷۲) و سالنسیک و ففر^۲ (۱۹۷۷) اظهار می دارند که تعهد ممکن است باعث شود تصمیم گیرندگان کم و بیش در برابر تغییر مقاومت کنند و نسبت به تصمیمات قبلی تعهد داشته باشند و حق انتخاب های ساختاری تحت تأثیر آن قرار گیرد. از نظر مایلز و همکاران (۱۹۷۴) منافع ناشی از چنین تصمیماتی ممکن است باعث شود که تصمیم گیرنده به روش های سنتی دلبستگی و اتکا داشته باشد و اجازه انحراف از آنها را ندهد. سایر عواملی که در نگرش انگیزشی تصمیم گیرندگان نقش دارند عبارتند از توانایی تفاوت قائل شدن بین نیازهای زیردستان، برداشت های مربوط به مهارت ها و توانمندی های زیر دستان، نردبان ترقی، تلاش برای کنترل کردن، تامین نیازهای نهادی و همچنین نیازهایی که مربوط به تعیین نقش ها می باشد. (برنز و استاکر^۳، ۱۹۶۱؛ چاندلر^۴، ۱۹۶۲؛ کاران^۵، ۲۰۰۱)

با وجود این که تصمیم گیرندگان ممکن است از طریق به کار گیری عوامل انتقالی ماهیت ساختار سازمان را کنترل کنند و این که انتخاب عوامل انتقالی مذکور تابعی از نگرش انگیزشی آنها است، اما مفهوم آن این نیست که تصمیم گیرندگان با درجات آزادی نامحدود عمل می کنند. بلکه تصمیمات در داخل سازمان در چهار چوب محدودیت ها اتخاذ می گردد. بنابراین درجات آزادی تصمیم گیرندگان بایستی مورد ارزیابی قرار گیرد. (ییتس و همکاران، ۲۰۰۲)

تصمیم گیرندگان در حق انتخاب مربوط به ساختار از آزادی نامحدود برخوردار نیستند. در این رابطه سه دسته محدودیت، زمینه و حق انتخاب تصمیم گیرنده را در رابطه با ساختار تحت تأثیر فرار می دهد که عبارتند از: ساختار فعلی،

¹Harison²Salinsick and Pfeffer³Burns & Stallker⁴Chandler⁵Charan

عوامل مربوط به مدل اقتضایی و عضویت سازمانی. این سه دسته محدودیت فهرست کاملی از محدودیت‌ها را ارائه نمی‌دهد، بلکه آن دسته متغیرهایی را شناسایی می‌کند که پیوسته در ادبیات مورد بررسی قرار گرفته‌اند. (میشل و سیمن^۱، ۲۰۰۵)

مدل‌های انتخابی

مدیران با توجه به باورهای تصمیم‌گیری خود و همچنین سایر متغیرها (که در این تحقیق مورد بررسی قرار نگرفته‌اند و یا به عبارتی کنترل شده‌اند) در برخورد با شرایط محیطی به چهار طریق عمل می‌کنند. مایلز و اسنو (۱۹۸۷) این مدل‌ها را تحت چهار عنوان مدل واکنشی^۲، مدل تهاجمی^۳، مدل تدافعی^۴ و تحلیل‌گراه نامیدند. شرکت‌های تهاجمی - دارای استراتژی‌های تهاجمی هستند و به دنبال محصولات جدید برای بخش‌های جدیدی از بازار هستند. از روش‌های وسیع و گسترده برنامه‌ریزی استفاده می‌کنند؛ دارای کنترل عدم تمرکز هستند؛ ساختار منعطف است؛ اعضاء ائتلاف حاکم از تمام مدیران ارشد تشکیل می‌شود؛ ریسک‌پذیری در حد بالا است؛ تحقیقات پایه انجام می‌دهند و همیشه به دنبال ارائه یک محصول جدید به بازار هستند. و تأکید بیشتر بر اثر بخشی سازمان است.

شرکت‌های تدافعی - دارای استراتژی‌های تدافعی هستند؛ بر یک بخش از بازار تمرکز دارند؛ این بخش محصول - بازار را برای خود با ثبات می‌کنند؛ ریسک‌پذیری پایین است؛ رشد تدریجی دنبال می‌شود؛ تأکید بر کارایی است. مدیرعامل، مدیر تولید و مدیر مالی اعضاء ائتلاف حاکم را تشکیل می‌دهند، کنترل متمرکز و از محیط مراقبت‌اندکی انجام می‌دهند. نوع تحقیقات کاربردی است.

شرکت‌های تحلیل‌گرا - این شرکت‌ها بخشی از خصوصیات استراتژی‌های تهاجمی و بخشی از خصوصیات استراتژی‌های تدافعی را دارا می‌باشند. این گونه

^۱ Michel & Seeman

^۲ reactive

^۳ proactive

^۴ defender

^۵ analyzer

ساختارها از استراتژی تحلیل فرصت های محصول- بازار و توسعه محتاطانه استفاده می کنند. این نوع مؤسسات دارای قدرت مالی خوبی هستند اما دارای مزیت رقابتی نیستند. شرکت های واکنشی - این شرکت ها دارای استراتژی رقابتی هستند، اما بی ثباتی محیطی را نمی بینند. این نوع مؤسسات در زمانی که تلاطم و تغییرات شدید محیطی رخ می دهد برای انطباق با این نوع محیط قدرت مالی و مزیت رقابتی ندارند. این گونه استراتژی ها معمولاً برای یک موقعیت استراتژیک بی ثبات کاربرد ندارند و در نهایت به شکست منتهی می گردند.

روش تحقیق

این تحقیق رابطه بین باورهای تصمیم و مدل انتخابی برای تطبیق با شرایط را مورد بررسی قرار می دهد. جامعه آماری شامل دو جامعه صنعت (مدیران صنایع) و دانشگاه (مدیران سطوح متفاوت دانشگاهی) می باشد. انتخاب این دو جامعه به علت تفاوت های خاص حاکم بر محیط آنهاست. محیط صنعت از تکنولوژی ملموس، بازده مشخص و قابل اندازه گیری، معیارهای اندازه گیری عملکرد عینی برخوردار است. در حالیکه محیط دانشگاه از تکنولوژی غیر ملموس (دانش علمی)، بازده نامشخص و غیر قابل اندازه گیری کمی و معیارهای ارزیابی عملکرد ذهنی (و نسبتاً عینی) برخوردار است. مقایسه این دو محیط می تواند به تبیین نقش باورهای تصمیم گیرنده در تصمیم گیری و انتخاب مدل مناسب بهتر کمک کند.

با توجه به گستردگی جامعه مزبور، براساس روش نمونه گیری خوشه ای و تصادفی، تعداد ۴۰ مدیر صنعت و ۲۸ مدیر دانشگاهی انتخاب شدند. سپس با ارسال پرسشنامه ای که دو فاکتور مربوط به باورهای تصمیم و مدل انتخابی را در بر می گرفت، نظرات آنها جمع آوری شد. پرسشنامه مزبور دارای ۱۲ سؤال بود که توسط مدیران تکمیل گردید و تقریباً تمام پرسشنامه های ارسالی عودت گردید. روایی پرسشنامه به صورتی احراز شد و پایایی آن بر اساس ضریب آلفا کرونباخ ۰/۸۵ بود. فرضیات تحقیق حاکی از وجود تفاوت در باورهای تصمیم گیری و مدل انتخابی بین مدیران صنایع و مدیران دانشگاهی و همچنین وجود ارتباط بین مدل انتخابی و باورهای تصمیم گیرنده بود.

جدول شماره ۱، تفاوت های بین باورهای تصمیم گیرنده در دو سطح مدیران صنایع و مدیران دانشگاهی را نشان می دهد.
جدول شماره ۱: تفاوت بین باور تصمیم گیرندگان

تست اول		فاصله اطمینان						
f	معنی داری	t	درجه آزادی	معنی داری	تفاوت میانگین	خطای استاندارد	حد بالا	حد پایین
۲/۵۲۷	۰/۱۱۷	۰/۶۴۱-	۷۶	۰/۵۲۴	۰/۲۵۶-	۰/۴۰۰	۱/۰۵۸-	۰/۵۴۵
		۰/۷۲۱-	۴۷/۹۷۱	۰/۴۷۵	۰/۲۵۶-	۰/۳۵۵	۰/۹۷۲-	۰/۴۵۹

بامشاهده جدول شماره ۱، مشخص می گردد که تفاوت معنی داری بین باورهای تصمیم گیری مدیران بخش صنعت و مدیران دانشگاهی وجود دارد. آزمون انجام شده برای این جدول عبارت بود از آزمون فرض زیر:

$$\mu = \mu H0 :$$

مدیران مدیران
صنعت دانشگاهی

$$\mu \neq \mu H1 :$$

مدیران مدیران
صنعت دانشگاهی

از آنجا که t محاسبه در دو حالت برابری واریانس ها و عدم فرض برابری واریانس (۰/۶۴۱- و ۰/۷۲۱-) از جدول ۱/۹۶ کمتر است و لذا فرض $H0$ پذیرفته می شود، بدین معنی که میانگین باورهای تصمیم بین مدیران دانشگاهی و مدیران صنعت تفاوت معنی داری ندارد و یکسان می باشند.

علاوه بر بررسی تفاوت بین باورهای تصمیم در بین مدیران صنعت و دانشگاه، تفاوت بین مدل های انتخابی بین دو سطح مدیران نیز مورد بررسی و آزمون قرار گرفت. آزمون فرض برای این فرضیه عبارت است از:

$$\mu = \mu H_0 :$$

مدیران مدیران
صنعت دانشگاهی

$$\mu \neq \mu H_1 :$$

مدیران مدیران
صنعت دانشگاهی

نتایج تحلیل در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

جدول شماره ۲: جدول توافقی گروه مدیران و مدل انتخابی

		مدل				کل	
		مدل ۴	مدل ۳	مدل ۲	مدل ۱		
گروه مدیران دانشگاه	صنعت مدیران	تعداد	۰	۲۲	۱۰	۶	۳۸
	درصد درون گروهی		۰	۵۷/۹	۲۶/۳	۱۵/۸	۱۰۰
	درصد درون مدل		۰	۳۹/۳	۲۷/۹	۴۲/۹	۳۲/۲
	تعداد		۶	۱۷	۱۳	۴	۴۰
	درصد درون گروهی		۱۵	۴۲/۵	۳۲/۵	۱۰	۱۰۰
	درصد درون مدل		۱۰۰	۶۰/۷	۲۷/۲	۵۷/۱	۶۷/۷
کل	تعداد کل		۶	۳۹	۲۳	۱۰	۷۸
	درصد درون گروهی		۷	۵۰	۲۹/۴	۱۲/۸	۱۰۰
	درصد درون مدل		۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
	درصد درون مدل		۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

معنی داری	درجه آزادی	واریانس	
۰/۲۵۹	۳	۴/۰۱۹	ضریب X^2 پیرسون
		۷۸	تعداد

با مشاهده محاسبات آماری و ضریب χ^2 کای ۲ محاسبه شده و کای ۲ جدول، کای ۲ محاسبه (۰/۲۵۹) از جدول ۴/۰۱۹ کوچکتر بوده و لذا فرض H_0 پذیرفته می شود. معنی این آزمون این است که بین میانگین مدل ها برای مدیران صنعت و مدیران دانشگاهی تفاوت وجود ندارد.

آخرین آزمون بررسی ارتباط بین مدل انتخابی و باورهای تصمیم گیرنده است. با بررسی صورت گرفته روی ۷۸ پرسشنامه، نمرات کمتر از ۴ که بیانگر افراد درون گرا بود را به عنوان یک طبقه، نمرات بالای ۷ که بیانگر افراد برون گراست به عنوان یک طبقه دیگر و نهایتاً افرادی که نمره بین ۴ تا ۷ گرفته بودند به عنوان طبقه سوم انتخاب شد. سپس با رسم جداول توافقی و انجام آزمون کای ۲ رابطه بین باورهای مدیر و مدل انتخابی مورد بررسی قرار گرفت. جدول شماره ۳ مقدار کای ۲ حاصله از آزمون، وجود رابطه بین دو متغیر اصلی را نشان می دهد.

جدول شماره ۳: ارتباط بین مدل انتخابی و باورهای تصمیم گیرنده

کل	مدل					
	۴	۳	۲	۱		
۴	۰	۱	۰	۳	تعداد	کمتر از ۴
%۱۰۰	۰	%۲۵	۰	%۷۵	درصد درون طبقه	
۵/۰۱	۰	%۳۸	۰	%۲۸/۸	درصد درون مدل	
۵۳	۶	۳۳	۸	۶	تعداد	بین ۴ و ۷
%۱۰۰	%۱۱/۳	%۶۲/۳	%۱۵/۱	%۱۱/۳	درصد درون طبقه	
%۷/۸	%۸۳/۳	%۸۹/۳	%۳۳/۳	۰/۵۷	درصد درون مدل	طبقات
۲۱	۰	۵	۱۵	۱	تعداد	بیش از ۷
%۱۰۰	۰	%۲۳/۸	%۷۱/۴	%۵	درصد درون طبقه	
%۲۷/۱	%۱۶/۷	%۷/۱	%۶۶/۷	%۴۱/۳	درصد درون مدل	
۷۸	۶	۳۹	۲۳	۱۰	تعداد	کل
%۱۰۰	%۸	%۵۰	%۲۹/۲	%۱۲/۸	درصد درون طبقه	
%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	درصد درون مدل	

معنی داری	درجه آزادی	واریانس	
۰۰۰	۶	۲۹/۵۰۰	ضریب X^2 پیرسون
۰۰۰	۶	۲۹/۱۳۶	تعداد

جدول بالا معنی داری ارتباط بین مدل انتخابی و باورهای تصمیم را نشان می دهد. طبق آنچه که در جداول فوق مشاهده می شود می توان گفت که افراد درون گرا بیشتر مدل ۱ را انتخاب می کنند و افراد برون گرا مدل ۲ را انتخاب می کنند. افراد طبقه سوم از تمام مدل ها استفاده می کنند. ولی مدل ۳ را ترجیح می دهند. برای بررسی شدت ارتباط از ضریب فی (ϕ) استفاده شد که ضریبی است بین ۰ تا ۱ که نزدیک بودن به ۱ به معنی شدت بیشتر ارتباط است. در اینجا ضریب فی ۰/۷۰۱ بود که نشان دهنده ارتباط بالا و یا شدت بین دو متغیر باورهای تصمیم و مدل انتخابی است.

نتیجه گیری

سازمان برای افزایش کارایی و اثربخشی خود نیازمند انتخاب ساختارهایی هستند که مناسب شرایط محیطی داخلی و خارجی آنها باشد. علاوه بر متغیرهای محتوایی، باورهای تصمیم گیرندگان و مدیران با انتخاب طرح مناسب ساختاری می تواند ارتباط داشته باشد.

یافته های تحقیق نشان داد که اولاً باور تصمیم گیرنده در حد معنی داری در مدیران نسبت به تعیین ساختار وجود دارد و میزان آن بین مدیران بخش صنعت و دانشگاه تفاوت وجود نداشت. این بدان معنی است که دو فاکتور باور تصمیم گیرنده و مدل انتخابی از اهمیت یکسانی برای این دو بخش برخوردارست و لذا نوع فعالیت هر وجود یا عدم وجود باور تصمیم گیرنده و مدل انتخابی تأثیر ندارد. فرض اصلی تحقیق که حاکی از وجود ارتباط بین باور تصمیم گیرنده و مدل انتخابی است مورد تأیید قرار گرفت. و لذا می توان نتیجه گرفت که باور تصمیم گیرنده بعنوان یک فاکتور مهم برداشت فردی مدیر از محیط سازمان با مدل ساختاری مناسب ارتباط دارد.

براین مینا، سازمان نمی تواند صرفاً براساس شرایط عینی حاکم بر سازمان به تعیین ساختار پردازد، بلکه ذهنیت و برداشت مدیران و تجارب و دانش آنها، جهت گیری ارزشی مدیران، نگرش ادراکی و حتی ویژگی های فردی آنها باید مورد توجه قرار گیرد. لذا به مدیران پیشنهاد می گردد که برای طراحی ساختار ارزیابی مناسبی از باورهای خود و افراد مؤثر در تعیین ساختار بعمل آورده و زمینه لازم برای شکوفایی باورها و نگرش های مؤثر را فراهم کنند.

- Burns, T. and Stalker, G. M.(1962). *The management of innovation : Strategy, structure, and managerial skill*. New York: Free Press.
- Chandler Alfred D. JR, (1962). "Strategy and structure", chapters in the history of the industrial enterprise. 383-393.
- Charan, R. (2001), Conquering a culture of indecision , *Harvard Business Review*, 79, 4, 74-82.
- Child, J.(1972). Organization structure and strategies of control: A replication of the Aston study, *Administrative Science Quarterly*, 18, 162-185.
- Child, J.(1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect, *Organization Studies*, 18, 1, 43-76.
- Daft, R. (1982). Bureaucratic versus nonbureaucratic structure and the process of innovation and change, *Research in sociology of Organizations*, 1, 126-166.
- Downey, H. K., Hellriegel, D. and Slocum, J. W. Jr. (1977). Individual characteristics as sources of received uncertainty variability, *Human Relations*, 30, 161-174.
- Galbraith, J.(1973). *Designing complex organizations*, N.Y.: Macmillan.
- Hall, R. (1963), The concept of bureaucracy, *American Journal of Sociology*, 69, 32-40.
- Henderson, J. and McAdam, R.(2001). Decisionmaking in the fragmented organization: A utility perspective. *Management Decision*, 39, 6, 461 – 469.
- Hrebiniak, L. (1974). Job, technology, supervision and workgroup structure. *Administrative Science Quarterly*, 19, 395-410.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The design of organizations*, New York: Harcourt.
- Kopeikina, L. (2005), *The right decision every time: How to reach perfect clarity on tough decisions*, N.J.: Prentice-Hall.
- McKelvey, Bill(1981). *Organizational systematics*. Berkeley, CA: University of California press.

- MacCrimmon, K. R. and Taylor, D. N.(1976). Decision making and problem solving.In M. D. Dannette(ed.), *The handbook of industrial psychology*. Chicago: RandMcNally
- Meyer, M.W. (1972). Automation and bureaucratic structure. *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Michel, L.(2007). Understanding decision making in organizations to focus its practices where it matters. *Measuring Business Excellence*, 11, 1, 33 – 45.
- Michel, L. and Seemann, P. (2005), "How CEOs organize their sphere of power", Critical Eye Review, Online, available at: www.criticaleye.net
- Miles, R. E. and Snow, C. C. (1978). *Organization structure and control*, New York: McGraw Hill.
- Pfeffer, J. (1972). "Organizations and organization theory." Boston: Pitman Roberts, J. (2004), *The Modern firm: Organizational design for performance and growth*, Oxford: University Press, Oxford.
- Salancik, G. R. and Pfeffer, J.(1977), Constants on administrators discretion. *Urban Affairs Quarterly*, 12, 2.
- Starbuck, W. H.(1995). Organizational growth and development, in J. G. March(ed), *Handbook of organization*, Chicago: RandMcNally Co.
- Starbuck, W. H. (1976). *Organizations and their environments. Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: RandMcNally.
- Vroom V. H.(2003). Educating managers for decision making and leadership. *Management Decision*. 41, 10, 968 – 978.
- Weick, K. (1976) Educational organizations as loosely coupled systems, *Administrative Science Quarterly*, 21,1-19.
- Yates, J.F., Veinott, E.S. and Patalan, A.L. (2002), "Hard decisions, bad decisions: on decision quality and decision aiding", in Schneider, S.L. and Shanteau, J. (Eds), *Emerging perspectives on judgment and decision research*, Cambridge University Press, Boston, MA.