

# بررسی عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری مدیران و فرماندهان ناجا

## مبتنی بر فرایند تحلیل سلسله مراتبی AHP

امیر رضا مشاری<sup>۱</sup>

از صفحه ۶۹ تا ۹۰

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۷/۲۰؛ تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۰/۱

### چکیده

در این مقاله تلاش گردیده تا عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری مدیران و فرماندهان ناجا شناسایی و الویت‌بندی گردد. پژوهش بصورت توصیفی - پیمایشی صورت گرفت. جامعه آماری شامل تمامی مدیران و فرماندهان ناجا بود که تعداد ۳۰۶ نفر به صورت تصادفی به عنوان نمونه آماری انتخاب گردید. برای گردآوری داده‌ها از دو شیوه مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. پرسشنامه شامل ۶۸ سؤال بود که آلفای کرونباخ آن ۰/۹۲ بدست آمده که حاکی از اعتبار مناسب می‌باشد. نتایج نشان داد یازده عامل پیامدهای اجتماعی، مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های رفتاری، سبک تصمیم‌گیری، عوامل عقلانی، عوامل شخصیتی، عوامل بیرونی، خلاقیت، عوامل دینی و ارزشی، عوامل سازمانی و عوامل فرهنگی بر تصمیم‌گیری مدیران تأثیرگذار است. برای بررسی اولویت این عوامل از شیوه تحلیل سلسله مراتبی و نرم‌افزار تاپسیس استفاده شد. تحلیل داده‌ها نشان داد که از نظر مدیران عاملهای فرهنگی، رفتاری و پیامدهای اجتماعی به ترتیب اولویت اول تا سوم را دارد. با توجه به یافته‌ها می‌توان گفت مواردی مانند فرهنگ مشارکت سازمانی، اعتماد محوری در سازمان، اخلاق اسلامی، امانتداری و توجه به پیامدهای تصمیم از نظر مدیران بسیار مهم است.

### واژه‌های کلیدی

تصمیم‌گیری، تحلیل سلسله مراتبی، مدیران ناجا

## ۱. مقدمه

جوامع در طول زمان تغییر می‌کنند و این حرکت، جایگاه آنها را در ابعاد فرهنگی، اقتصادی، سیاسی از یکدیگر متمایز می‌سازد. ظهور سازمانهای اجتماعی و گسترش روزافزون آنها یکی از ویژگی‌های برجسته تمدن بشری است. با توجه به عوامل گوناگون مکانی و زمانی و نیازهای خاص هر جامعه، هر روز بر تکامل و توسعه این سازمانها افزوده می‌شود. بدیهی است که هر سازمانی برای رسیدن به اهدافی طراحی شده و با توجه به ساختارش، نیازمند نوعی مدیریت است. سازمانها و شرکتهای گوناگون، سالانه میلیونها دلار خرج مدیرانی می‌کنند که شایستگی اداره سازمان آنها را داشته باشند. یکی از ارکان اصلی مدیریت تصمیم‌گیری است (مؤمنی و جهانبازی، ۱۳۸۶).

تصمیم‌گیری یکی از محوریت‌ترین فرایندها در سازمان به شمار می‌رود که وظیفه اصلی مدیران در همه سطوح است. همه فعالیت‌های مدیریت حول و حوش تصمیم‌گیری می‌چرخد؛ چرا که مدیران برای وظایف خود شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل باید در فرایند مستمر و مداوم تصمیم‌گیری درگیر شوند؛ به عبارتی کیفیت مدیریت تابع کیفیت تصمیم‌گیری است؛ زیرا کیفیت طرحها و برنامه‌ها، اثربخشی و کارآمدی راهبردها و کیفیت نتایجی که از رفتار آنها به دست می‌آید، همگی تابع کیفیت تصمیماتی است که مدیر می‌گیرد (نوشین فرد و نظریلند، ۱۳۹۳). کونتز<sup>۱</sup> در این زمینه معتقد است وجود طرح، برنامه، سیاست و خطمشی به تصمیم‌گیری منوط است. او همچنین عقیده دارد که مدیر معمولاً وظیفه اصلی خود را تصمیم‌گیری می‌داند؛ زیرا همیشه باید به این فکر باشد که چه راهی را برگزیند، چه کاری انجام دهد، وظایف را چگونه بین افراد تقسیم کند و اینکه چه کاری را، چه کسی، در چه موقع، کجا و چگونه انجام دهد (هادی‌زاده مقدم و طهرانی، ۱۳۸۷).

به نظر سایمون<sup>۲</sup> مدیریت و تصمیم‌گیری دو اصطلاح هم‌معنی و مترادف است. علاوه بر سایمون، گروه دیگری از صاحب‌نظران نیز مدیریت و تصمیم‌گیری را هم‌معنی تعریف کرده و مدیریت را چیزی جز تصمیم‌گیری ندانسته‌اند و معتقدند که کانون اصلی مدیریت را تصمیم‌گیری تشکیل می‌دهد و وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی و یا کنترل در واقع کاری جز تصمیم‌گیری درباره چگونگی این فعالیتها نیست. به قول دراگر<sup>۳</sup>، تأکید مدیریت آینده بر فراگرد تصمیم‌گیری و درک

1. koontz

2. simon

3. Drucker

این فرایند است. از نظر این دسته از پژوهشگران، اصل مدیریت تصمیم‌گیری است؛ زیرا به وسیله و با تصمیم‌گیری است که مدیر تمامی وظایف خود را به انجام می‌رساند (ایزدپناه، ۱۳۹۰). هم‌چنین به گفته دراکر، تصمیم نوعی قضاوت است و تصمیم‌گیری، انتخابی است که از میان گزینه‌های متعدد و گوناگون انجام می‌شود. محققان و نظریه‌پردازان حوزه سازمان از هربرت سایمون نقل قول می‌کنند که تصمیم‌گیری قلب مدیریت است و مدیریت تصمیم‌گیری است. کیفیت و چگونگی این تصمیم، میزان توفیق و تحقق هدفهای سازمانی را معین می‌کند؛ به عبارت دیگر، میزان تحقق اهداف سازمانی بیان‌کننده و نشان‌دهنده اثربخشی نظام تصمیم‌گیری مدیران است. تصمیم‌های دنیای واقعی معمولاً با محیط‌های لبریز از فشار، داده‌های ناکافی، اطلاعات ضد و نقیض، فشارهای ناشی از کمبود بودجه، کمبود وقت، منابع محدود و بسیاری عوامل دیگر روبه‌روست که بر مسائل سازمان سایه می‌افکند و کیفیت تصمیم‌ها را تهدید می‌کند (روانگرد و همکاران، ۱۳۹۲). برای رسیدن به هدف، تصمیم‌گیری لازم است و تصمیم‌گیر می‌باید از میان راهبردهای موجود یکی را انتخاب کند و به کار گیرد. کیفیت و ماهیت این راهبرد، ماهیت عوامل محیطی خارج از کنترل سازمان و قدرت رقیبان و ماهیت و شدت رقابت آنها از جمله عواملی است که موفقیت و یا عدم موفقیت تصمیم‌گیرنده در دستیابی به هدف بستگی دارد (ایزدپناه، ۱۳۹۰).

## ۲. بیان مسئله

تصمیم‌گیری جوهر شغل مدیریت است. وظایف اصلی مدیریت یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، رهبری و نظارت مستلزم تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری شامل این موارد است:

- الف) تشخیص مشکل اصلی
- ب) تهیه راه‌حلهای مختلف
- ج) تجزیه و تحلیل راه‌حلهای
- د) تصمیم‌گیری (ناظمی و صفاری نیا، ۱۳۹۴).

آنچه مسلم است عوامل زیادی بر توانایی تصمیم‌گیری ما اثر می‌گذارد. تحقیقاتی که در زمینه تصمیم‌گیری انجام شده است، نشان می‌دهد که عامل اصلی مؤثر بر تصمیم‌گیری صحیح به روشهایی مربوط است که فرد در ارزیابی گزینه‌های موجود به کار می‌گیرد؛ بجز چند مورد استثنا، که فرد در آنچه انجام می‌دهد کاملاً اطمینان دارد، کلاً تصمیم‌گیری همواره با احتمال همراه است؛ یعنی همواره احتمال موفقیت یا شکست وجود دارد. بنابراین بهبود مهارت تصمیم‌گیری به این معنا است که هر فرد باید تفاوت‌های گزینه‌های تصمیم‌گیری را افزایش دهد (پیت، ۱۹۸۷).

پژوهشها و نظریه‌های مختلفی به بررسی فرایند تصمیم‌گیری و شناسایی عوامل مهم در زمینه تصمیم‌گیری پرداخته‌اند.

اسکات و بروس<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) در مطالعات خود در زمینه سبک تصمیم‌گیری افراد و عوامل مؤثر بر آن بر ویژگی‌های درونی و تفاوت‌های فردی افراد بسیار توجه، و بر این اساس، چهار سبک تصمیم‌گیری را تحت عنوان سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری ارائه کرده‌اند: سبک تصمیم‌گیری عقلانی، سبک تصمیم‌گیری شهودی، سبک تصمیم‌گیری وابسته و سبک تصمیم‌گیری اجتنابی (ناظمی و صفاری نیا، ۱۳۹۴).

نیومن و مورگنستیم<sup>۲</sup> (۱۹۴۴) نظریه مطلوبیت را مطرح می‌کنند. آنها می‌گویند که نتایج، ارزشهای عددی دارد و تصمیم‌هایی باید گرفته شود که به بیشترین ارزش شود. جنس و مان<sup>۳</sup> (۱۹۷۷) الگوی پنج مرحله‌ای ارائه می‌کنند که یک رویکرد منطقی و ساختاری برای توجه مسئله‌ها و راه‌حلهای جایگزین دارد؛ اما نقش عوامل غیرمنطقی در ارزیابی راه‌حلهای را نیز در نظر می‌گیرد. کنمن و تورسکی<sup>۴</sup> (۱۹۷۹) نظریه‌ای را ارائه می‌کنند که تصمیم‌گیری را به دو مرحله تقسیم می‌کند: مرحله اول ویرایش، شامل تحلیل، شکل‌دهی و ادراک گزینه‌ها و مرحله دوم، مرحله ارزیابی که گزینه‌ای که دارای بیشترین ارزش باشد، انتخاب می‌شود (ویلیمز و براون، ۲۰۱۵). نظریه تمایزها و یکسانی‌های سونسون<sup>۵</sup> (۱۹۹۲)، رویکرد دیگری را پیشنهاد می‌کند که بر تعادل بین دیدگاه‌های عقلانی و غیرعقلانی تأکید می‌کند. تصمیم‌ها با تمایز قائل شدن و سپس جمع کردن راه‌حلهای متفاوت و متضاد به دست می‌آید.

الگوی عقلانی محیطی گیگز<sup>۶</sup> و گلدشتاین (۱۹۹۶) به این اشاره دارد که مردم تصمیم‌ها را در محدودیتها می‌گیرند؛ مانند محدودیت‌های زمانی، دانشی و یا محدودیت‌های تحلیلی. بنابراین تصمیم‌گیری، فرایندی شهودی است؛ یعنی افراد تصمیماتشان را تنها بر مبنای یکی از اطلاعاتشان دریافت می‌کنند.

الگوهای دیگر تصمیم‌گیری بر فرایندهای عاطفی تأکید می‌کند. الگوی عاطفی - عقلانی

1. Scott & Bruce

2. Neumann & Morgenstem

3. Janis & Mann

4. Kahneman & Tversky

5. Svenson

6. Gigerenzer & Goldstein

دوری از تصمیم اندرسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) بر عدم تصمیم‌گیری تأکید می‌کند. وی می‌گوید که افراد از تصمیم‌گیری دوری می‌کنند؛ چرا که از پیامد عاطفی منفی نتایج تصمیم‌هایشان نگرانند. نظریه ویسلون و گیلبرت<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) بر اساس این اندیشه است که افراد معمولاً تأثیر عاطفی اتفاقات آینده را بیش برآورد می‌کنند که این به سوگیری منجر می‌شود. این پژوهشگران پیشنهاد می‌کنند که برای کاهش سوگیری باید افراد را از عوامل جبرانی آگاه کرد. به علاوه نظریه‌هایی که به مطالعه تصمیم‌گیری می‌پردازد، دو دیدگاه دارد: هنجاری و توصیفی. در دیدگاه هنجاری به توصیف انتخابهای افرادی می‌پردازد که به صورت عقلانی در تصمیم‌گیری رفتار، و از روشهای آماری برای بررسی و پیش‌بینی گزینه‌های جانشین استفاده می‌کنند. در دیدگاه توصیفی به توضیح این می‌پردازد که افراد واقعاً چگونه انتخاب می‌کنند و به نقش فرایندهای روانشناسی و ویژگی‌های شغل و محیطی نیز توجه می‌شود که انتخاب صورت می‌گیرد (لیزاراگا، باکودانو، الاوارا،<sup>۳</sup> ۲۰۰۷).

عوامل متعددی می‌تواند بر تصمیم‌گیری اثر بگذارد؛ شامل الف- عوامل عقلایی، منظور عوامل قابل‌اندازه‌گیری از قبیل هزینه، زمان، پیش‌بینی و غیره است. ب- عوامل روانشناختی، شامل مواردی همچون شخصیت فرد تصمیم‌گیرنده، تواناییهای او، تجربیات، درک، ارزشها، آمال و نقش او از جمله موارد مهم است. ج- عوامل اجتماعی، موافقت دیگران بویژه کسانی که تصمیم به نوعی بر آنان تأثیر می‌گذارد از عوامل مهم تصمیم‌گیری است. توجه به این عوامل از مقاومت دیگران در برابر تصمیم می‌کاهد. د- عوامل فرهنگی، فرهنگ منطقه، فرهنگ کشور و فرهنگ جهانی از جمله لایه‌های فرهنگی است که تأثیرگذار است. خود فرهنگ سازمانی نیز مهم است. این فرهنگها بر تصمیم فردی و سازمانی در قالب هنجارهای مورد قبول جامعه، روشها و ارزشها تأثیرگذار است (مودریچ<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳؛ به نقل از ایزدپناه، ۱۳۹۰). هم‌چنین جولیسون، کارلسون و گارلینگ<sup>۵</sup> (۲۰۰۵)؛ مارش و هانون<sup>۶</sup> (۲۰۰۷)؛ جولیسون<sup>۷</sup> (۲۰۰۵)؛ رید، میکلز و سیمون<sup>۸</sup> (۲۰۰۸)؛ بروین<sup>۹</sup> (۲۰۰۷)؛

1. Anderson
2. Wilson & Gilbert
3. Lizarraga, Baquedano&Elawar
4. Mudrich
5. Juliusson, Karlsson, & Garling
6. Marsh, & Hanlon
7. Juliusson
8. Reed, Mikels, & Simon
9. Bruin

آسودو و کروگر<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) در پژوهشهای خود نشان دادند که چندین عامل مهم بر تصمیم‌گیری اثر می‌گذارد؛ این عاملها شامل تجربیات گذشته، سوگیریهای شناختی، تعهد زیاد، تفاوت‌های فردی مانند سن و ویژگی اقتصادی-اجتماعی، باور به ارتباط‌های بین فردی است. همه این عوامل بر فرایند تصمیم‌گیری و تصمیمی تأثیرگذار است که گرفته می‌شود (دیتریخ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

التراوه<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود، که به بررسی عاملهای مهم در تصمیم‌گیری پرداخته بود به این نتیجه رسید که عاملهای ادراک از خطر، هیجانات و عواطف، باور به تصمیمات و ارزشها بر تصمیم‌گیری تأثیر زیادی می‌گذارد.

مدیران هنگام تصمیم‌گیری با شرایط مختلفی سروکار دارند. تصمیماتی که توسط آنها گرفته می‌شود، ماهیتی گوناگون دارد. همچنین تغییر میزان اطلاعات در دسترس مدیر، زمینه تصمیم‌گیری را متفاوت می‌سازد. در مواردی که تجربه و اطلاعات کافی وجود دارد، تصمیم‌گیری با اطمینان صورت می‌پذیرد؛ ولی هنگامی که تجربه و اطلاعات کافی نیست، باید در تصمیم‌گیری بسیار محتاط بود. علاوه بر عوامل محیطی و سازمانی اثرگذار بر تصمیم‌گیری مدیران، تفاوت ویژگی‌های شخصیتی نیز باعث می‌شود که مدیران نسبت به موقعیت‌های تصمیم‌گیری به گونه‌ای متفاوت رفتار کنند و در نتیجه تصمیم‌گیری آنها با یکدیگر متفاوت است (اعتباریان، خیرمند، صادقی، ۱۳۹۳).

با توجه به اینکه تصمیم و تصمیم‌گیری از ارکان اصلی هر سازمان و مدیریت در سازمان است، برای گرفتن تصمیمات درست باید فرایند تصمیم‌گیری و عوامل و معیارهای تأثیرگذار در آن نیز شناسایی شود تا بتوان با شناخت این عوامل و معیارها راه تصمیمات درست و مناسب را ایجاد کرد. از آنجا که تاکنون تحقیق در مورد عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری مدیران در کشور انجام نشده، این پژوهش به دنبال شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری مدیران با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی<sup>۴</sup> در ناجا است.

### ۳. اهداف تحقیق

- شناسایی عوامل مهم در تصمیم‌گیری مدیران ناجا
- مشخص کردن اولویت و رتبه بندی عوامل مهم در تصمیم‌گیری مدیران ناجا

1. Acevedo & Krueger

2. Dietrich

3. Al-Tarawneh

4. Analytical Hierarchy Process

#### ۴. سؤال‌های تحقیق

- عوامل مهم در تصمیم‌گیری مدیران ناها کدامند؟
- اولویت و رتبه بندی عوامل مهم در تصمیم‌گیری مدیران ناها چگونه است؟

#### ۵. پیشینه پژوهش

ناظمی و صفاری نیا (۱۳۹۴) در پژوهش خود به بررسی ارتباط سبک‌های تصمیم‌گیری و ادارک ریسک با رفتارهای کارآفرینانه در بین مدیران فرهنگی پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که ادارک ریسک با رفتارهای کارآفرینانه رابطه معکوسی دارد. هم‌چنین از بین سبک‌های تصمیم‌گیری، سبک تصمیم‌گیری منطقی در پیش‌بینی رفتارهای کارآفرینانه نقش موثری دارد. هادی زاده مقدم و طهرانی (۱۳۸۷) به ارتباط سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری در بین مدیران در سازمانهای دولتی پرداختند. نمونه این تحقیق مدیران شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران بودند و پنج سبک تصمیم‌گیری عقلایی، شهودی، وابستگی، آنی و اجتنابی در بین آنها بررسی شد.

زرندی (۱۳۹۴) عوامل موثر بر سبک تصمیم‌گیری مدیران در سازمانها (مدیران ارشد بر اساس تکنیک تحلیل سلسله مراتبی) پرداخت. در این راستا از ۲۰ مدیر ارشد سازمانهای خصوصی شهر تهران در مورد اولویت عوامل تأثیرگذار بر اساس مدل اسکات و بروس نظرسنجی شد و نتایج تحلیل نشان داد که به ترتیب آموزش هوش هیجانی، جمع‌آوری اطلاعات و ریسک، سه اولویت اول و AHP خلاقیت و پیش‌بینی در مدیران دو اولویت آخر هستند.

کاملی و حبیب زاده (۱۳۸۹) در پژوهش خود به مطالعه نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات و سرمایه اجتماعی در تغییر رویکرد و سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری سازمانها از شیوه‌های سنتی به شبکه‌ای (مطالعه موردی سازمان ناها) پرداخت. هدف پژوهش بررسی میزان پاسخ‌گویی ساختار فعلی خط‌مشی‌گذاری (سلسله مراتبی) پلیس‌های ماموری تی ناها (پیشگیری و راهور) در رابطه با اهداف سازمانی و هم‌چنین مطالعه نقش عوامل مؤثر (فناوری اطلاعات و ارتباطات و سرمایه اجتماعی) در گرایش به استفاده از الگوهای شبکه‌ای در سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری سازمانی است. نتایج نشان داد که فرایند فعلی خط‌مشی‌گذاری پلیس از حالت مکانیکی به سمت ارگانیک در سالهای اخیر است. نتایج بدست آمده هم‌چنین مبین وجود ارتباط مستقیم بین فناوری اطلاعات و ارتباطات و سرمایه اجتماعی و تغییر عملکرد سیاست‌گذاری سازمان از شیوه‌های سنتی یا همان سلسله مراتبی به شبکه‌ای می‌باشد.

عامری (۱۳۹۴) ویژگی‌های مورد نیاز مدیران ناجا به منظور تعالی سازمانی و رتبه‌بندی ویژگی‌ها با استفاده از روش تاپسیس را مورد مطالعه قرار داد. یافته‌های تحقیق نشان داد که همه ویژگی‌های مدیران (مدیریتی، شخصیتی، رفتاری، ارزشی، بینشی) بر مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران موثر است. هم‌چنین در رتبه‌بندی این عوامل با استفاده از روش تاپسیس مشخص شد که ویژگی‌های ارزشی و بینشی بیشترین و ویژگی‌های رفتاری کمترین تأثیر را در مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی ناجا دارد.

نورایی (۲۰۱۲) به بررسی عوامل تأثیرگذار در فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک می‌پردازد. وی عوامل تأثیرگذار را به چهار طبقه تقسیم می‌کند که هر یک از این طبقات خود، طبقات ریزتری نیز دارد. طبقه اول به ویژگی‌های خود تصمیم‌مر بوط می‌شود که شامل: واضح بودن مشکل، مقدار تأثیرگذاری تصمیم، تهدید یا فرصت بودن تصمیم، ریسک پذیری، پیچیدگی تصمیم، نوع تصمیم، طبقه دوم ویژگی‌های داخلی سازمان: شامل قدرت و ساختار سازمانی، اندازه سازمان، عملکرد سازمان، طبقه سوم ویژگی‌های محیط بیرونی که شامل: دینامیسم محیط بیرونی، تهدید یا فرصت شمردن محیط خارجی، رقابت‌های محیطی، یکدستی محیط خارجی، عدم قطعیت. طبقه چهارم که مربوط به ویژگی‌های تیم مدیریتی می‌شود و شامل: ریسک‌پذیری، تجربه و آموزش، اجماع نظر، سن، تنوع شناختی، پیچیدگی‌های شناختی، انگیزه پیشرفت.

## ۶. مبانی نظری تحقیق

وقایع متعددی ممکن است در زندگی روزمره، تنش ایجاد کند. یکی از مهمترین مسائلی که به تنش منجر می‌شود، نیاز به تصمیم‌گیری در برابر رویدادهای مختلف است. بنابراین تصمیم‌گیری صحیح در رویدادهایی که ایجاد تنش می‌کند، بسیار مهم است بویژه اگر راه‌حلهای جایگزین بیشتری باشد. علاوه بر این پیچیدگی هر تصمیم ممکن است سبب شود که فرد انتخاب نادرستی کند و تصمیم اشتباهی بگیرد (شیلو و همکاران، ۲۰۰۱).

طبق نظر کازگان<sup>۱</sup> (به نقل از انگین، ۲۰۰۶)، تصمیم‌گیری تمایل به حل مشکل است؛ زمانی که بیش از یک راه حل وجود دارد و باید مناسبترین راه حل انتخاب شود. با این تعریف اگر چه به نظر می‌رسد که تصمیم‌گیری و حل مسئله همپوشی دارد، گیث مارون، فیش هاف، کوادریل



و فریای<sup>۱</sup> به نقل از میلر و دروتر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷) معتقدند که بر خلاف حل مسئله که به شناسایی راه حل مناسب برای حل مشکل نیاز دارد، تصمیم‌گیری به انتخاب یک عمل از بین شیوه‌های عمل متضاد نیاز دارد و اغلب در موقعیت عدم اطمینان و قطعیت روی می‌دهد. البته شایان ذکر است که به رغم تفاوت ذکر شده، که نشانگر اختصاصی تر بودن تصمیم‌گیری است، نمی‌توان وجود رابطه نزدیک بین تصمیم‌گیری و حل مسئله را نادیده گرفت، به گونه‌ای که دزوریل و گلدفرید<sup>۳</sup> (۱۹۷۱) تصمیم‌گیری را یکی از عوامل حل مسئله دانسته‌اند. عوامل هر تصمیم‌گیری مؤثر و کارآمد بر اساس نظر بیرنز<sup>۴</sup> عبارت است از: انتخاب هدف، شناسایی و ارزیابی گزینه‌ها، انجام دادن و تحقق بخشی شیوه عمل انتخاب شده و ارزیابی پیامدهای تصمیم. کارگان (به نقل از انگین، ۲۰۰۶) اظهار می‌کند که راهبرد تصمیم‌گیری در واقع همان رویکرد فرد به مسئله تصمیم‌گیری و شیوه‌هایی است که طی فرایند تصمیم‌گیری دنبال می‌شود.

تصمیم‌گیری سازمانی، فرایند شناسایی و حل مسائل سازمان است، که این فرایند شامل دومرحله اساسی است. سازمانها ترکیبی از مدیرانی را در خود دارند که تصمیم‌گیری‌های عقلایی و یا شهودی انجام می‌دهند با این تفاوت که در هر سازمان، تنها مدیر نیست که تصمیم می‌گیرد. در سازمانها علاوه بر مدیران متعدد در شناخت مسئله و راه‌حلهای آن، تعدادی از بخشها و ادارات، نظریات متفاوت و حتی سازمانهای دیگر دخالت دارند. ساختار داخلی سازمان و درجه ثبات محیط خارجی سازمان نیز بر تصمیم‌گیری سازمانی مؤثر است (میسر، ۲۰۰۳).

**عوامل عقلایی:** منظور، عوامل قابل اندازه‌گیری از قبیل هزینه، زمان، پیش‌بینی‌ها و غیره است. تمایل عمومی وجود دارد که بیشتر بدین عوامل پرداخته شود و عوامل غیر کمی را از یاد ببریم<sup>۵</sup> (براگاوا، ۱۹۹۳).

**عوامل روانشناختی:** مشارکت انسان در پدیده تصمیم‌گیری روشن است. عواملی از قبیل شخصیت تصمیم‌گیر، تواناییهای او، تجربیات، درک، ارزشها، آمال و نقش او از جمله عوامل مهم در تصمیم‌گیری است (گنورگ، ۱۹۸۳).

**عوامل اجتماعی:** موافقت دیگران بویژه کسانی که تصمیم به نوعی بر آنان تأثیر می‌گذارد از مسائل مهم تصمیم‌گیری است. توجه به این عوامل از مقاومت دیگران در برابر تصمیم می‌کاهد (رابرت، ۱۹۹۳).

- 
1. Geyth-Maron, Fishhoff, Quadrel & Furby
  2. Miller & Drotar
  3. D'Zurilla & Goldfrid
  4. Byrnes
  5. Bhargava

**عوامل فرهنگی:** محیط، لایه‌های فرهنگی متعددی دارد که به نام فرهنگ منطقه، فرهنگ کشور و فرهنگ جهانی خوانده می‌شود. هم چنین فرهنگ خود سازمان نیز باید مطرح نظر قرار گیرد. این فرهنگها بر تصمیم فردی و یا سازمانی ما در قالب هنجارهای مورد قبول جامعه، روشها و ارزشها تأثیر می‌گذارد (پت<sup>۱</sup>، ۱۹۸۷).

مدیران همواره بنا بر ضرورت شغلی در تمامی وظایف خود با وضعیتی رو به رو می‌شوند که لزوم تصمیم‌گیری از جانب آنان ضروری است. به همین دلیل، وظیفه تصمیم‌گیری یکی از وظایف مهم و اساسی آنان در فرایندهای سازمانی است (مقدم و تهرانی، ۲۰۰۸). البته مدیران تصمیمات خود را به سبکهای مختلف می‌گیرند؛ اما این سبکها در طول زندگی شغلی آنان یکسان نیست و دگرگون می‌شود. سبک تصمیم‌گیری افراد بیانگر الگوی عادت‌ی است که آنها هنگام تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌دهند؛ به عبارت دیگر سبک تصمیم‌گیری هر فرد رویکرد شخصیتی او در درک و واکنش به وظیفه تصمیم‌گیری خود است (تانلهوم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). در این باره محققان سبکهای تصمیم‌گیری متفاوتی را ارائه کرده‌اند. یکی از این پژوهشگران، اسکات و بروس<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) هستند که پنج سبک تصمیم‌گیری مدیران را مطرح کرده‌اند که شامل تصمیم‌گیری عقلایی، شهودی، اجتنابی، آنی و وابستگی است. آنان معتقدند این پنج سبک تحت تأثیر ویژگی‌های درونی و شخصیتی افراد است که به عنوان الگو در این پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد (اسکات و بروس، ۱۹۹۹).

**سبک تصمیم‌گیری عقلانی<sup>۴</sup>:** فرد در این سبک تصمیم‌گیری از همه راه‌ها آگاه است و می‌داند که هر تصمیمی به چه نتیجه‌ای می‌انجامد و می‌تواند نتایج تصمیم‌گیری را بر حسب اولویت (بیشترین نفع) مرتب و سازماندهی کند تا با استفاده از راهبرد بهینه‌سازی، رسیدن به اهداف را به حداکثر رساند. بنابراین افراد در این سبک تمامی راه‌های ممکن را تعیین و ارزشیابی، و با تعیین پیامد هر یک از این راه‌ها بهترین راه حل را انتخاب می‌کنند. (دیتریچ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰)

**سبک تصمیم‌گیری شهودی<sup>۶</sup>:** رایینز (۲۰۰۹) معتقد است که این سبک، فرایند ناخودآگاه تصمیم‌گیری است که در سایه تجربه‌های استنتاج شده به دست می‌آید و بر احساسات و یادگیری ضمنی افراد مبتنی است و الزاماً سوای تجزیه و تحلیل معقول عمل نمی‌کند؛ بلکه این دو مکمل

1. Pate

2. Tanelhom

3. Scott & Bruce

4. Rational decision making style

5. Dietrich

6. Intuitive decision making style

یکدیگر است؛ پس در این شیوه، تصمیم‌گیرنده از یک روش نظام مند استفاده نمی‌کند و هنگام تصمیم‌گیری از تجربه و آگاهی‌های ضمنی خود سود می‌جوید.

**سبک تصمیم‌گیری وابستگی<sup>۱</sup>:** پارکر و همکاران (۲۰۰۷) معتقدند که این سبک بیانگر عدم استقلال فکری و عملی تصمیم‌گیرنده و تکیه بر حمایتها و راهنماییهای دیگران هنگام تصمیم‌گیری است (مقدم و تهرانی، ۲۰۰۸) و آگاهیهای دیگران هنگام این نوع تصمیم‌گیری نقش اساسی دارد. بنابراین در این شیوه تصمیم‌گیرنده به عقاید دیگران متکی است و نقش منفعلی دارد. **سبک تصمیم‌گیری آنی<sup>۲</sup>:** بیانگر وضعیت اضطراری است که فرد بدون پشتوانه فکری قبلی، بلافاصله در کمترین زمان ممکن، تصمیم اصلی خود را می‌گیرد (اسکات و بروس). البته ممکن است این شیوه تصمیم‌گیری، معلول شرایطی باشد که برای مدیر ایجاد می‌شود. استفاده از این سبک به معنی گرفتن تصمیمات خام و ناپخته نیست؛ زیرا در این شیوه نیز مدیر بر اساس تجربه و اطلاعاتی که دارد تصمیم‌گیری می‌کند.

**سبک تصمیم‌گیری اجتنابی<sup>۳</sup>:** به عقیده پارکر و همکاران (۲۰۰۷) این سبک به معنی به تعویق انداختن تصمیم‌گیری هنگام رویارویی با مشکلات و طفره رفتن از واکنش نسبت به مسئله رخ داده است. تصمیم‌گیرنده در این شیوه تمایل دارد که از هر گونه تصمیم‌گیری پرهیز کند و تا حد امکان از موقعیت تصمیم‌گیری دوری جوید (مقدم و تهرانی ۲۰۰۸).

یک تقسیم‌بندی دیگر، فرایند تصمیم‌گیری را دارای هفت گام در نظر می‌گیرد؛ این گامها به تنهایی ساده و منطقی است؛ اما همگی آنها در به وجود آوردن فرایند، ضروری است (سالتلی، ۱۹۹۸).

**۱- تعریف مسئله یا مشکل:** فرایند تصمیم‌گیری با مشخص کردن مسئله یا مشکل شروع می‌شود. یک مسئله یا مشکل زمانی به وجود می‌آید که بین وضع موجود و وضع مطلوب شکاف یا فاصله باشد. تا زمانی که ما در ذهن خود تعریف روشنی از مشاله یا مشکل نداشته باشیم و ندانیم که دقیقا چه تصمیمی می‌خواهیم بگیریم و چرا این تصمیم لازم است، دچار سردرگمی خواهیم شد. در تبیین هر مسئله یا مشکل نه تنها باید آن را بررسی کنیم، بلکه باید به علل ضمنی به آن نیز توجه کرد (بک، ۲۰۱۳).

**۲- شناسایی عوامل محدود کننده یا عناصر بحرانی:** مدیر در تعریف مسئله یا مشکل نیازمند است که عوامل محدود کننده یا عناصر بحرانی آن را مدنظر قرار دهد؛ زیرا برای اینکه گزینه‌ها

- 
1. Dependent decision making style
  2. Spontaneous decision making style
  3. Evodant decision making style

به طور قطعی به انجام برسد به عناصر محدود کننده مقید است. یکی از رایجترین عناصر محدود کننده، عامل زمان است. نیروی انسانی، پول، لوازم و تجهیزات، بیشترین محدود کننده‌های رایج یا عوامل بحرانی است. این عوامل تعدد گزینه‌های ممکن برای تصمیم‌گیری را کاهش می‌دهد (سوفی، ۲۰۰۰).

**۳- توسعه گزینه‌های بالقوه:** در این مرحله تهیه فهرستی از گزینه‌های ممکن برای حل مسئله یا مشکل و توسعه آنها لازم و ضروری است (بیرمن، ۲۰۰۵).

**۴- ارزیابی گزینه‌ها:** در این گام از فرایند، قوت و ضعف مربوط به هر یک از گزینه‌ها مشخص می‌شود. در این مرحله مشخص می‌شود که کدام گزینه مثبت و کدام گزینه منفی است. آیا هیچ کدام از این گزینه‌ها با عوامل محدود کننده ای که شما آن را تشخیص داده اید در تعارض است یا نه؟ اگر چنین است، آنها باید به طور خودکار از فهرست حذف شود. راه دیگر ارزیابی گزینه‌ها، تعیین بازده انتظاری هر یک از آنها است (بیرمن، ۲۰۰۵).

**۵- انتخاب بهترین گزینه با ترکیبی از بهترین آنها:** در این مرحله برخی گزینه‌های مفید و غیر مفید در سامانه هست. از این گزینه‌های مفید کدام یک باید انتخاب شود؟ گاهی اوقات یک گزینه انتخاب می‌شود و بعضی اوقات ترکیبی از چند گزینه مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این مرحله باید سعی شود گزینه یا گزینه‌هایی انتخاب شود که منفعت بیشتری دارد (اسونسون، ۱۹۹۲).

**۶- به انجام رسانیدن گزینه‌ها:** مدیران از تصمیم‌گیری‌هایشان سود می‌برند؛ اما زمانی این سود را خواهند برد که نتیجه تصمیم‌گیری‌هایشان را ببینند. از آنجا که افراد دیگر باید این تصمیم‌گیری‌ها را به اجرا در آورند، اشخاصی که با این موضوع درگیر هستند، باید بدانند که چه، چگونه، چرا، و چه موقع باید آن را انجام دهند. از طرفی اگر یک گزینه مناسب با بی میلی به وسیله اشخاص بدون مسئولیت به انجام برسد، نه تنها مشکلی را حل نمی‌کند، بلکه می‌تواند مشکلاتی را هم فراهم بیاورد. برای رسیدن به این نتیجه دلخواه و مطلوب مورد نظر به انجام رسیدن گزینه‌ها، نیاز به اجرای کارآمد دارد. بنابراین افراد بر نقشهایی که باید ایفا کنند، تسلط کافی پیدا کنند و دقیقاً بدانند که چه چیزی را باید انجام دهند و چرا. به طور کلی نقشها و سیاستها باید متفکرانه و مؤثر انتخاب شود (باوکو، ۲۰۰۹).

**۷- کنترل و ارزیابی:** مرحله نهایی فرایند تصمیم‌گیری، ارزیابی عملکرد واقعی و در واقع آن چیزی است که انجام شده با آن چیزی که در مراحل تصمیم‌گیری پیش‌بینی شده است. تصمیم گیرنده اصلی یا تصمیم گیرندگان بعدی، که مسئول ارجاع تصمیم هستند، پیوسته سطوح عملکرد را هم در آغاز عملیات و هم در مراحل بعدی آن نظارت خواهند کرد. به طور کلی اجرای تصمیم‌های گرفته شده، موجب تکمیل شدن فرایند تصمیم‌گیری نمی‌شود؛ بلکه ارزیابی مرحله

تصمیم و بازخورد، نشانه‌ای از تداوم دوباره ارزیابی از تصمیم‌گیری است؛ بدین صورت یک رشته اطلاعات به دست می‌آید که می‌تواند در تصمیم‌های آینده کمک زیادی بکند (سلطانی، ۱۳۹۲).

## ۷. روش شناسی پژوهش

روش پژوهش، توصیفی- پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را تمام مدیران و فرماندهان سازمان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران تشکیل می‌دهند. برای انتخاب نمونه آماری از بین تمام مدیران ناجا ۳۰۶ نفر به صورت طبقه‌ای متناسب که ۲۰۲ نفر شان از فرماندهی انتظامی استان‌های کشور و ۱۰۴ نفر از ستاد فرماندهی ناجا برای گردآوری داده‌ها در مرحله اول از مصاحبه با مدیران استفاده شد؛ تا عواملی شناسایی شود که در تصمیم‌گیری مدیران تأثیر و اهمیت دارد. پس از جمع‌آوری اطلاعات، یازده عامل تأثیرگذار در تصمیم‌گیری مدیران در ناجا شناسایی شد. روش مصاحبه از نوع مصاحبه نیمه ساختار یافته بود. پرسشنامه این پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته بود که ۶۸ سؤال داشت و که در مجموع یازده عامل را می‌سنجد. این عوامل عبارت است از پیامدهای اجتماعی سه سؤال، مهارت‌های مدیریتی هفت سؤال، مهارت‌های رفتاری هشت سؤال، سبک تصمیم‌گیری شش سؤال، عوامل عقلانی شش سؤال، عوامل شخصیتی نه سؤال، عوامل بیرونی چهار سؤال، خلاقیت شش سؤال، ارزشهای دینی هشت سؤال، عوامل سازمانی چهار سؤال، عوامل فرهنگی هفت سؤال. به منظور بررسی روایی در پژوهش، از دو روش استفاده شده است؛ روش اول روایی محتوایی است. در این روایی به بررسی میزان تجانس محتوای سؤالات پرسشنامه با موضوع مورد اندازه‌گیری پرداخته می‌شود. نتایج بررسی متخصصان نشان داد که سؤالات از روایی محتوایی و صوری مناسبی برخوردار است. برای بررسی روایی سازه<sup>۱</sup> پرسشنامه از تحلیل عاملی تأییدی<sup>۲</sup> (CFA) استفاده شد. برای تحلیل عاملی تأییدی از نرم افزار LISREL استفاده شد. نتایج مربوط به برازش نشان داد که سؤالات از برازش خوبی برخوردار است؛ همچنین نتایج بارهای عاملی سؤالات بر عاملها نشان داد که همه بارهای عاملی معنادار است و سؤالات بخوبی عاملهای شناسایی شده را اندازه‌گیری می‌کند ( $CFI=0,94$ ،  $GFI=0,93$ ،  $IFI=0,95$ ،  $RMSEA=0,063$ ). برای بررسی پایایی پرسشنامه محقق ساخته از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. پایایی کل پرسشنامه برابر  $0,93$  بود که مقدار مناسبی است.

1. Construct validity

2. Confirmatory Factor Analysis

## ۸. یافته‌های پژوهش

سؤال اول: عوامل مهم در تصمیم‌گیری مدیران ناجا کدام است؟

برای پاسخ به این سؤال از روش مصاحبه منظم استفاده شد. به این منظور که پس از بررسی و مطالعه پیشینه در زمینه تصمیم‌گیری، سؤالاتی تنظیم شد و با یازده نفر از مدیران، فرماندهان و خبرگان ناجا مصاحبه‌ای انجام شد. لازم به ذکر است تمامی مدیران و فرماندهانی که جهت مصاحبه و استخراج شاخص‌ها معرفی شدند دارای سابقه مدیریتی بالا و از تصمیم‌گیران رده بالای سازمان به ویژه در بخش بازرسی کل ناجا می‌باشند. پس از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، عوامل زیر به عنوان عامل‌های تأثیرگذار در تصمیم‌گیری مدیران ناجا شناسایی شد.

جدول شماره (۱): عوامل تأثیرگذار در تصمیم‌گیری

ردیف	عامل	تعریف
۱	ویژگی‌های سازمانی ناجا	توجه به سلسله مراتب و امور صف و ستادی ناجا
۲	ویژگی‌های ارزشی و دینی	توکل، پایبندی به اصول دینی و اعتقادی و استفاده از این اصول در تصمیم‌گیری
۳	خلاقیت	جنبه نوآورانه و خلاقانه تصمیم، توجه به راه‌های مختلف، استفاده از روش‌های بارش مغزی
۴	سبک‌های تصمیم‌گیری	منظور سبک‌های عقلانی، شهودی، رفتاری، احساسی
۵	عوامل عقلایی	توجه به هزینه و زمان و پیش‌بینی هر تصمیم
۶	عوامل شخصیتی	شجاعت، انعطاف‌پذیری، قاطعیت، اعتماد به نفس، تجربیات، بردباری
۷	عامل پیامدهای اجتماعی	افرادی که تصمیم بر آنها اثر گذار است.
۸	عوامل فرهنگ سازمانی	فرهنگ مشارکت سازمانی، اعتماد محوری، یادگیری سازمانی، هویت، یکپارچگی
۹	مهارت‌های مدیریتی	فرهنگ مشارکت سازمانی، اعتماد محوری، یادگیری سازمانی، هویت، یکپارچگی
۱۰	مهارت‌های رفتاری	اخلاق اسلامی، امانتداری، قانون‌مداری، مسئولیت‌پذیری، نظم و انضباط، روحیه خدمتی، حل مسئله
۱۱	عوامل بیرونی سازمان	جامعه و وضعیت محیطی و توجه به زمان و مکانی که تصمیم در آن اجرا می‌شود؛ تأثیر تصمیم بر دیگر ارگانها و سازمانها

همان‌طور که جدول شماره (۱) نشان می‌دهد یازده عامل از پیامدهای اجتماعی، مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های رفتاری، سبک تصمیم‌گیری، عوامل عقلانی، عوامل شخصیتی، عوامل

بیرونی، خلاقیت، ارزشهای دینی، عوامل سازمانی، عوامل فرهنگی به عنوان عاملهای تأثیر گذار در تصمیم‌گیری مدیران در ناجا شناسایی شد.

### سؤال دوم: اولویت و رتبه عوامل مهم در تصمیم‌گیری مدیران ناجا چگونه است؟

برای پاسخ دادن به این سؤال، عواملی که در مرحله اول با استفاده از مصاحبه به عنوان عوامل تأثیرگذار شناسایی شده است، با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی اولویت‌بندی می‌شود. نتایج و چگونگی تحلیل در ادامه آورده شده است.

#### ۸-۱. رتبه بندی شاخص‌های تصمیم‌گیری مدیران

برای دستیابی به اهداف مورد نظر تحقیق، که رتبه‌بندی شاخص‌های تصمیم‌گیری با شیوه تاپسیس است، پس از گردآوری اطلاعات و آمار از طریق توزیع پرسشنامه بین مدیران، میانگین نظر مدیران به صورت عددی در جدول شماره (۲) آورده شده است. چون احتمال می‌رود که این آمار و اعداد با مقیاسهای متفاوتی باشد، باید این ارقام به مقیاس واحدی تبدیل شود که طبق فرمول { } تک تک اعداد هر ستون به جمع آن ستون تقسیم می‌شود تا اعداد جدول عادی شود که در جدول شماره (۳) اعداد به مقیاس شده آورده شده است.

جدول (۲): میانگین نظر مدیران ناجا در مورد شاخص‌های تصمیم‌گیری

عوامل فرهنگی	عوامل سازمانی	ارزشهای دینی	خلاقیت	عوامل بیرونی	عوامل شخصیتی	عوامل عقلانی	سبک تصمیم‌گیری	مهارت‌های رفتاری	مهارت‌های مدیریتی	پیامدهای اجتماعی	افراد
۴.۵	۴	۴.۲۵	۴	۳.۵	۴.۱	۴	۳.۲۵	۴.۲۵	۳.۶۲	۳.۶	۱ نفر
۴	۴.۲۵	۴	۴.۱	۳.۷۵	۴.۵	۳.۸	۳.۲۵	۴.۱	۴.۱	۵	۲ نفر
۴.۴	۴.۵	۴.۵	۴.۶	۴.۷۵	۴.۵	۴.۳	۳.۶	۴.۷۵	۴.۵	۵	۳ نفر
۵	۵	۴.۸۷۵	۵	۵	۴.۲	۵	۴.۱۲۵	۵	۴.۵	۴.۳	۴ نفر
۴.۸	۴	۴.۷۵	۴	۴	۳.۷	۴	۳.۶۲۵	۴.۷۵	۳.۷۵	۵	۵ نفر

جدول شماره (۲) میانگین نظر مدیران ناجا را در مورد شاخص‌های تصمیم‌گیری نشان

می‌دهد.

۱. لازم به ذکر است که در تمامی مراحل محاسبات براساس نظر ۳۰۶ نفر انجام گرفته است، اما به منظور جلوگیری از طولانی بودن جداول از ارائه نظر ۳۰۶ نفر پاسخگو و رقم اعشار بیشتر به طور کامل خودداری، و فقط پنج نفر اول و چهار یا پنج رقم اول اعداد اعشاری آورده شده است.

جدول (۳): جدول عادی شده داده‌ها

عوامل فرهنگی	عوامل سازمانی	ارزشهای دینی	خلاقیت	عوامل بیرونی	عوامل شخصیتی	عوامل عقلانی	سبک تصمیم‌گیری	مهارت‌های رفتاری	مهارت‌های مدیریتی	پیامدهای اجتماعی	افراد
۰۰۰۰۳۳۶	۰۰۰۰۲۹۴	۰۰۰۰۳۱۲	۰۰۰۰۲۹۴	۰۰۰۰۲۵۷	۰۰۰۰۳۰۲	۰۰۰۰۲۹۴	۰۰۰۰۳۳۹	۰۰۰۰۳۱۲	۰۰۰۰۲۶۶	۰۰۰۰۲۶۹	نفر ۱
۰۰۰۰۲۹۴	۰۰۰۰۳۱۲	۰۰۰۰۲۹۴	۰۰۰۰۳۰۶	۰۰۰۰۲۷۵	۰۰۰۰۳۳۴	۰۰۰۰۲۸۱	۰۰۰۰۳۳۹	۰۰۰۰۳۰۳	۰۰۰۰۳۰۳	۰۰۰۰۳۶۷	نفر ۲
۰۰۰۰۳۳۵	۰۰۰۰۲۳	۰۰۰۰۳۳	۰۰۰۰۳۴۳	۰۰۰۰۳۴۹	۰۰۰۰۳۳۴	۰۰۰۰۳۱۸	۰۰۰۰۳۶۶	۰۰۰۰۳۴۹	۰۰۰۰۳۳	۰۰۰۰۳۶۷	نفر ۳
۰۰۰۰۳۶۷	۰۰۰۰۳۶۷	۰۰۰۰۳۵۸	۰۰۰۰۳۶۷	۰۰۰۰۳۶۷	۰۰۰۰۳۱	۰۰۰۰۳۶۷	۰۰۰۰۳۰۳	۰۰۰۰۳۶۷	۰۰۰۰۳۳	۰۰۰۰۳۱۸	نفر ۴
۰۰۰۰۳۵۷	۰۰۰۰۲۹۴	۰۰۰۰۳۳۹	۰۰۰۰۲۹۴	۰۰۰۰۲۹۴	۰۰۰۰۲۷۷	۰۰۰۰۲۹۴	۰۰۰۰۳۶۶	۰۰۰۰۳۴۹	۰۰۰۰۲۷۵	۰۰۰۰۳۶۷	نفر ۵

پس از اینکه داده‌ها از تقسیم هر  $pi$  به جمع  $pi$ ها به دست آمد، داده‌ها با استفاده از روش آنترویی شانون وزن گذاری می‌شود که از طریق فرمولهای زیر به دست می‌آید و بعد از محاسبه مراحل زیر جدول شماره (۴) به دست می‌آید:

جمع  $Wi$  باید مساوی ۱ باشد

جدول (۴): مراحل محاسبه آنترویی شانون به منظور وزن دهی نهایی

عوامل	مقدار E	مقدار Di	مقدار Wi
پیامدهای اجتماعی	۰۰۰۰۶۶۴۳۵	۰۰۰۰۹۹۳۳۵۶	۰۰۰۰۹۰۲۴۳
مهارت‌های مدیریتی	۰۰۰۰۶۶۵۶۳	۰۰۰۰۹۹۳۳۴۴	۰۰۰۰۹۰۱۲۶
مهارت‌های رفتاری	۰۰۰۰۶۴۷۷۷	۰۰۰۰۹۹۳۵۲۲	۰۰۰۰۹۰۱۷۶
سبک تصمیم‌گیری	۰۰۰۰۶۷۷۸۹	۰۰۰۰۹۹۳۲۲۱	۰۰۰۰۸۹۰۰۴
عوامل عقلانی	۰۰۰۰۶۵۴۵۸	۰۰۰۰۹۹۳۴۵۴	۰۰۰۰۹۰۱۱۳۷
عوامل شخصیتی	۰۰۰۰۶۵۱۵۱	۰۰۰۰۹۹۳۴۸۵	۰۰۰۰۹۰۱۴۱۹
عوامل بیرونی	۰۰۰۰۶۶۹۵۷	۰۰۰۰۹۹۳۳۰۴	۰۰۰۰۸۹۷۶۶
خلاقیت	۰۰۰۰۶۵۴۵۸	۰۰۰۰۹۹۳۴۵۴	۰۰۰۰۹۰۱۱۳۷
ارزشهای دینی	۰۰۰۰۶۴۷۷۷	۰۰۰۰۹۹۳۵۲۲	۰۰۰۰۹۰۱۷۶
عوامل سازمانی	۰۰۰۰۶۵۴۵۸	۰۰۰۰۹۹۳۴۵۴	۰۰۰۰۹۰۱۱۳۷
عوامل فرهنگی	۰۰۰۰۶۳۹۵۹	۰۰۰۰۹۹۳۶۰۴	۰۰۰۰۹۰۲۵۰۹
جمع		۱۰۰۹۲۷۷۲	۱



پس از اینکه داده‌های عادی شده با استفاده روش وزن‌دهی آنتروپی شانون طبق جدول شماره (۴) محاسبه شد و مقدار  $W_i$  به دست آمد، این مقدار به اعداد تک تک شاخص‌های تصمیم‌گیری از  $X_1$  تا  $X_{11}$  جدول عادی شده ضرب شد تا جدول وزن‌گذاری شده به منظور رتبه‌بندی آماده شود. اعداد وزن‌گذاری شده جدید در جدول (۵) آورده شده است.

جدول (۵): شاخص‌های وزن‌گذاری شده با آنتروپی شانون

افراد	پیامدهای اجتماعی	مهارت‌های مدیریتی	مهارت‌های رفتاری	نسبک تصمیم‌گیری	عوامل عقلانی	عوامل شخصیتی	عوامل بیرونی	خلایقیت	ارزشهای دینی	عوامل سازمانی	عوامل فرهنگی
نفر ۱	۰۰۰۰۲۴	۰۰۰۰۲۴	۰۰۰۰۲۸	۰۰۰۰۲۲	۰۰۰۰۲۷	۰۰۰۰۲۷	۰۰۰۰۲۳	۰۰۰۰۲۷	۰۰۰۰۲۸	۰۰۰۰۲۷	۰۰۰۰۳۱
نفر ۲	۰۰۰۰۲۹	۰۰۰۰۲۸	۰۰۰۰۲۸	۰۰۰۰۲۲	۰۰۰۰۲۶	۰۰۰۰۰۳	۰۰۰۰۲۵	۰۰۰۰۲۸	۰۰۰۰۲۷	۰۰۰۰۲۸	۰۰۰۰۲۷
نفر ۳	۰۰۰۰۲۹	۰۰۰۰۰۳	۰۰۰۰۲۳	۰۰۰۰۲۴	۰۰۰۰۲۹	۰۰۰۰۰۳	۰۰۰۰۲۲	۰۰۰۰۳۱	۰۰۰۰۰۳	۰۰۰۰۰۳	۰۰۰۰۰۳
نفر ۴	۰۰۰۰۲۹	۰۰۰۰۰۳	۰۰۰۰۲۳	۰۰۰۰۲۸	۰۰۰۰۳۳	۰۰۰۰۲۸	۰۰۰۰۲۳	۰۰۰۰۲۳	۰۰۰۰۲۳	۰۰۰۰۲۳	۰۰۰۰۲۳
نفر ۵	۰۰۰۰۳۱	۰۰۰۰۲۵	۰۰۰۰۲۲	۰۰۰۰۲۴	۰۰۰۰۲۷	۰۰۰۰۲۵	۰۰۰۰۲۷	۰۰۰۰۲۷	۰۰۰۰۲۲	۰۰۰۰۲۷	۰۰۰۰۲۲

در مرحله بعدی، پس از اینکه داده‌ها وزن‌گذاری شد، بیشترین و کمترین عملکرد هر شاخص پیدا می‌شود که معیار مطلوب مثبت ۱ و مطلوب منفی صفر است؛ یعنی در آخر شاخصی که وزن نهایی آن نزدیک ۱ باشد، مثبت و شاخصی که به صفر نزدیک باشد، منفی است. در جدول شماره (۶) بیشترین و کمترین عملکرد هر شاخص آورده شده است.

جدول (۶): بیشترین و کمترین عملکرد هر شاخص بعد از وزن‌گذاری

پیامدهای اجتماعی	مهارت‌های مدیریتی	مهارت‌های رفتاری	نسبک تصمیم‌گیری	عوامل عقلانی	عوامل شخصیتی	عوامل بیرونی	خلایقیت	ارزشهای دینی	عوامل سازمانی	عوامل فرهنگی
۰۰۰۰۳۳	۰۰۰۰۱۷۵	۰۰۰۰۰۲	۰۰۰۰۱۵۸	۰۰۰۰۱۸۹	۰۰۰۰۱۸۵	۰۰۰۰۱۳۳	۰۰۰۰۱۸۹	۰۰۰۰۱۵	۰۰۰۰۳۳۴	۰۰۰۰۳۶۲
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰

بعد از تعیین بیشترین و کمترین عملکرد هر شاخص به تعیین مطلوب مثبت و مطلوب منفی اقدام شد که فرمول محاسبه آن به شرح زیر، و در جدول شماره (۷) مطلوب منفی و مثبت شاخص‌ها برآورد شده است:

جدول (۷): برآورد مقدار مطلوب مثبت و مطلوب منفی

مقدار	مقدار	شاخص‌ها
۰.۳۱۵۴۹۰۷۰۳	۰.۳۳۷۰۴۵۹۹۱	پیامدهای اجتماعی
۰.۲۸۵۰۸۳۸۷۲	۰.۳۵۰۳۵۴۱۰۷	مهارت‌های مدیریتی
۰.۳۲۱۰۶۱۱۸۱	۰.۳۳۴۴۲۹۳۶۵	مهارت‌های رفتاری
۰.۲۵۱۸۹۶۲۷۴	۰.۳۶۲۸۴۷۰۷۵	سبک تصمیم‌گیری
۰.۳۰۰۷۸۹۶۵۸	۰.۳۴۳۷۲۲۲۷۲	عوامل عقلانی
۰.۲۹۵۸۷۶۲۰۲	۰.۳۴۵۸۵۱۱۲۴	عوامل شخصیتی
۰.۲۷۶۳۰۴۸۹۷	۰.۳۵۳۸۵۳۰۷۷	عوامل بیرونی
۰.۳۰۸۸۹۱۲۴۷	۰.۳۴۰۱۱۳۲۱۶	خلاقیت
۰.۳۱۱۰۲۸۵۲۹	۰.۳۳۹۱۳۸۶۱۵	ارزشهای دینی
۰.۳۱۰۴۷۱۸۶۶	۰.۳۳۹۳۸۳۲۶۴	عوامل سازمانی
۰.۳۲۱۳۵۲۰۹۵	۰.۱۰۵۷۱۲۳۴۶	عوامل فرهنگی

بعد از اینکه مقادیر و هر یک از شاخص‌ها مشخص شد در مرحله آخر از تقسیم بر مجموع (+) که رتبه‌بندی شاخص‌های تصمیم‌گیری مدیران به دست می‌آید، اهمیت شاخص‌ها نسبت به همدیگر از نظر مدیران مشخص می‌شود و رقم نزدیک به عدد یک نقش مؤثرتری را در تصمیم‌گیری مدیران ایفا می‌کند و ارقام نزدیک به صفر تأثیر کمی در تصمیم‌گیری دارد که در جدول شماره (۸) آورده شده است.

جدول (۸): رتبه‌بندی شاخص‌های مؤثر در تصمیم‌گیری مدیران

رتبه	وزن نهایی	شاخص‌ها
۱	۰.۷۵۲۴۶۷۴۶۱	عوامل فرهنگی
۲	۰.۴۸۹۸۰۲۹۱۶	مهارت‌های رفتاری
۳	۰.۴۸۳۴۸۳۴۶۷	پیامدهای اجتماعی
۴	۰.۴۷۸۳۸۲۴۱۶	ارزشهای دینی
۵	۰.۴۷۷۷۵۵۵۰۵	عوامل سازمانی
۶	۰.۴۷۵۹۴۶۲۶	خلاقیت
۷	۰.۴۶۶۶۹۳۷۰۱	عوامل عقلانی
۸	۰.۴۶۱۰۶۲۱۸۳	عوامل شخصیتی
۹	۰.۴۴۸۶۴۱۵۳۸	مهارت‌های مدیریتی
۱۰	۰.۴۳۸۴۶۹۲۵۴	عوامل بیرونی
۱۱	۰.۴۰۹۷۵۸۴۳۷	سبک تصمیم‌گیری

این پژوهش به دنبال بررسی تصمیم‌گیری مدیران ناجا با استفاده از رویکردهای سلسله‌مراتبی بود. در ادامه به دنبال پاسخ به دو سؤال اصلی در مورد تصمیم‌گیری مدیران بود: "اول اینکه عوامل مهم در تصمیم‌گیری مدیران ناجا کدام است؟ دوم، اولویت بندی این عوامل در تصمیم‌گیری مدیران ناجا به چه صورتی است؟"

برای پاسخ دادن به سؤال اول از روش کیفی و به صورت مصاحبه و بررسی پیشینه استفاده شد. یازده عامل مهم برای تصمیم‌گیری در سازمان ناجا به وسیله مدیران ناجا شناسایی شد که این عوامل عبارت است از پیامدهای اجتماعی، مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های رفتاری، سبک تصمیم‌گیری، عوامل عقلانی، عوامل شخصیتی، عوامل بیرونی، خلاقیت، ارزشهای دینی، عوامل سازمانی، عوامل فرهنگی. منظور از ویژگی‌های سازمانی ناجا توجه به سلسله‌مراتب و امور صف و ستادی در ناجا است. ویژگی‌های ارزشی و دینی یعنی توجه به توکل، پایبندی به اصول دینی و اعتقادی و استفاده از این اصول در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی. خلاقیت به جنبه نوآورانه و خلاقانه تصمیم، توجه به راه‌های مختلف، استفاده از روشهای بارش مغزی در تصمیم‌گیری اشاره دارد. سبک‌های تصمیم‌گیری به سبک‌های تصمیم‌گیری عقلانی، شهودی، رفتاری، احساسی اشاره دارد. عوامل عقلایی یعنی توجه به هزینه و زمان و پیش‌بینی برای تصمیم‌گیری در تصمیم‌های سازمانی. عوامل شخصیتی مانند شجاعت، انعطاف‌پذیری، قاطعیت، اعتماد به نفس، تجربیات، بردباری و نقش این موارد در تصمیم‌گیری را در نظر می‌گیرد. عامل پیامدهای اجتماعی به افرادی که تصمیم بر آنها اثرگذار است و پیامدهای اجتماعی هر تصمیم در سطح جامعه اشاره دارد. فرهنگ سازمانی، فرهنگ مشارکت سازمانی، اعتماد محوری، یادگیری سازمانی، هویت، یکپارچگی در سازمان است که ممکن است بر تصمیم‌گیری اثرگذار باشد. مهارت‌های مدیریتی شامل مهارت‌های ادراکی (درک پیچیدگی سازمان)، انسانی (درک انگیزه‌ها)، سازماندهی (ترکیب و تخصیص افراد برای کار)، رهبری (هدایت و جهت‌دهی)، برنامه‌ریزی، نظارت و کنترل، فنی (دانش و فنون) اشاره دارد. مهارت‌های رفتاری به اخلاق اسلامی، امانتداری، قانون‌مداری، مسئولیت‌پذیری، نظم و انضباط، روحیه خدمتی و حل مسئله اشاره دارد. عوامل بیرونی سازمان، جامعه و وضعیت محیطی و توجه به زمان و مکانی که تصمیم در آن اجرا می‌شود، تأثیر تصمیم بر دیگر ارگان‌ها و سازمان‌ها را در نظر می‌گیرد.

در مورد سؤال دوم نیز رتبه‌بندی به دست آمده به این صورت است: عوامل فرهنگی، مهارت‌های رفتاری، پیامدهای اجتماعی، ارزشهای دینی، عوامل سازمانی، خلاقیت، عوامل عقلانی، عوامل

شخصیتی، مهارت‌های مدیریتی، عوامل بیرونی، سبک تصمیم‌گیری. نتایج حاکی است که عوامل فرهنگی با اختلاف فاحش نسبت به دیگر معیارها بیشترین تأثیر گذاری را در تصمیم‌گیری مدیران دارد. در دسته دوم میزان اثر گذاری عوامل مهارت‌های رفتاری مدیران و پیامدهای اجتماعی قرار دارد و ارزش‌های دینی، عوامل سازمانی، خلاقیت، عوامل عقلانی شخصیتی مدیران نیز اثر نسبتاً متوسطی را در تصمیم‌گیری مدیران می‌گذارد و در دسته آخر شاخص‌های مؤثر معیارهایی همچون مهارت‌های مدیریتی، عوامل بیرونی و سبک تصمیم‌گیری مدیران جای گرفته است. نتایج نشان می‌دهد که بجز عامل فرهنگی، که تفاوت نسبتاً زیادی نسبت به عاملهای دیگر دارد، بقیه عوامل تقریباً وزن نزدیکی نسبت به هم دارد.

عامل فرهنگ مشارکت سازمانی شامل مواردی مانند اعتماد محوری، یادگیری سازمانی، هویت و یکپارچگی است. اینکه این عامل بیشترین وزن و اولویت اول را بین عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری سازمانی دارد، نشان از فرهنگ قوی سازمانی در ناجا دارد. این نتیجه در واقع با اهداف سازمانی خود ناجا نیز منطبق است. نیروی انتظامی به عنوان یکی از سازمانهای مهم و حساس شناخته می‌شود. قطعاً انتظار می‌رود که افرادی که در این سازمان مشغول خدمت هستند، اعتماد و هویت و یکپارچگی زیادی داشته باشند و عواملی همچون در نظر گرفتن ارزشهای فرهنگی سازمانی، همبستگی سازمان، عزت در تصمیم‌گیری، عدالت، نظم و انضباط و چشم اندازهای مشترک سازمانی را در تصمیم‌هایی که می‌گیرند در نظر داشته باشند.

اولویت دوم در عاملهای تأثیرگذار، مهارت‌های رفتاری است. این نتیجه نیز با ویژگی‌های سازمانی ناجا همسوست. در عامل مهارت‌های رفتاری، ویژگی‌هایی مانند اخلاق اسلامی، امانتداری، قانون مداری، مسئولیت پذیری، نظم و انضباط، روحیه خدمتی و حل مسئله را شامل می‌شود. قطعاً در تصمیم‌هایی که در ناجا گرفته می‌شود، این عوامل باید نقش داشته باشد. همه موارد از جمله عواملی است که از مدیر مستعد و مسئول در ناجا و نظام جمهوری اسلامی انتظار می‌رود. بدیهی است که قرار گرفتن این عامل در اولویت اول خود نشان از رعایت این عوامل در ناجا دارد. اهمیت پیامدهای اجتماعی هم نشان از درک حساسیت و توجه به مخاطبان تصمیم‌گیری‌هایی است که در این سازمان گرفته می‌شود. از آنجا که هر تصمیم مدیریتی حتی تصمیمات کوچک، قطعاً پیامدهای اجتماعی و سیاسی در سطح جامعه خواهد داشت، توجه به این عامل از سوی مدیران در این سازمان نشان از آگاهی و فراست آنان از سطح جامعه دارد.

عامل ارزش‌های دینی، توجه به اصول ارزشی و اعتقادی را در تصمیم‌گیری نشان می‌دهد؛ اینکه مدیران در تصمیم‌گیری‌های خود اصول ارزشی و دینی و انقلابی و ملی را در نظر بگیرند.

هم‌چنین توکل به عنوان یکی از ویژگی‌های اصلی تصمیم‌گیری در این سازمان است. رعایت اصول ارزشی و دینی و اعتقادی در تصمیم‌گیری مدیران چیزی است که از مدیران در سازمان ناجا به‌عنوان یکی از سازمان‌های مهم نظام جمهوری اسلامی انتظار می‌رود که خود نظامی مبتنی بر ارزشهای اصیل اسلامی است.

#### ۱۰. پیشنهادها

- تأکید و توجه بیشتر در سازمان بر عواملی که از الویت بالایی برخوردارند.
- برگزاری جلسات و نشست‌های تخصصی در مورد عواملی که الویت و رتبه پایینی دارند.

#### فهرست منابع

- اعتباریان، اکبر؛ خیرند، مرضیه؛ صادقی، آرزو (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین هوش هیجانی و سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران کارخانه پلی‌اکریل اصفهان. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ش ۱۹.
- ایزدپناه، ابراهیم (۱۳۹۰). جزوه دوره آموزشی مدیریت تصمیم‌گیری.
- روانگرد، رامین؛ کشتکاران، ویدا؛ نیک‌نام، شهاب؛ یوسفی، علیرضا؛ وحیدری، علیرضا (۱۳۹۲). شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیران بیمارستانهای دولتی و خصوصی شیراز. فصلنامه بیمارستان‌س دوازدهم، ش ۳.
- مؤمنی، منصور؛ جهانبازی، افشین (۱۳۸۶). طراحی الگو تصمیم‌گیری چند شاخصه فازی برای انتخاب مدیران. مجله دانشور رفتار، دانشگاه شاهد، س چهاردهم، ش ۲۶.
- ناظمی، فاطمه؛ صفاری نیا، مجید (۱۳۹۴). بررسی ارتباط سبک‌های تصمیم‌گیری و ادراک خطر با رفتارهای کار آفرینانه در بین مدیران فرهنگی. فصلنامه علمی پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی. دوره چهارم، ش ۴.
- نوشین فرد، فاطمه؛ نظربند، آزاده (۱۳۹۳). استفاده از اطلاعات در فعالیت تصمیم‌گیری مدیران ارشد مراکز پژوهشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. فصلنامه دانش‌شناسی، س هفتم، ش ۲۷.
- هادی زاده مقدم، اکرم؛ طهرانی، مریم (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران در سازمانهای دولتی، نشریه مدیریت دولتی، ش ۱، ۱۲۳-۱۳۸.

- Anderson, C. J. (2003). The psychology of doing nothing: forms of decision avoidance result from reason and emotion. **Psychological bulletin**, 129(1), 139.
- Al-Tarawneh, H. A. (2012). The main factors beyond decision making. **Journal of Management Research**, 4(1).
- Baiocco, R., Laghi, F. and D'Alessio, M. (2009), "Decision-making style among adolescents: relationship with sensation seeking and locus of control", **Journal of Adolescence**, Vol. 32 No. 4, pp. 963-976.
- Bierman, D.J. (2005), "Intuitive decision making in complex situations: somatic markers in artificial grammar learning task", **Cognitive, Affective, and Behavioral Neuroscience**, Vol. 5 No. 3, pp. 297-305.
- Dietrich, C. (2010). Decision making: factors that influence decision making, heuristics used, and decision outcomes. **Student Pulse**, 2(02).
- Gigerenzer, G., & Goldstein, D. G. (1996). Reasoning the fast and frugal way: models of bounded rationality. **Psychological review**, 103(4), 650.
- George H. Rice, Jr., (1983) "Primary Bases for Decision Making in Small Business", **Management Research News**, Vol. 6 Issue: 2, pp.12-14.
- Miller, V.A. & Drotar, D. (2007). Decision-making and adherence to treatment in adolescents with Diabetes, **Journal of Pediatric Psychology**, 32(2):178-188 .
- Miser, Hugh J. (2003) "Operations Analysis in the Army Air Forces in the World War II: Some Reminiscences"; **Interface**; No. 23, Sep., Pp. 47-9.
- Pate, L. E. (1987). Improving managerial decision making. **Journal of Managerial Psychology**, 2(2), 9-15.
- Robert D. Hisrich, Janos Vecsenyi, (1993) "Decision Analysis and New Venture Creation in Hungary", **Management Research News**, Vol. 16 Issue: 2/3, pp.1-11.
- Saltelli A., Tarantola S., and K. Chan K.( 1998) **Presenting the results from model based studies to decision makers** 18, 799-803.
- Shiloh, S., Koren, S. & Zakay, D. (2001). **Individual differences in compensatory decisionmaking**.
- Soofi E., et al.( 2000) A framework for measuring the importance of variables with applications to management research and decision models, **Decision Sciences Journal**, 31, 595-625.
- Svenson, O. (1992). Differentiation and consolidation theory of human decision making: A frame of reference for the study of pre-and post-decision processes. **Acta Psychologica**, 80(1-3), 143-168.
- Wilson, T. D., & Gilbert, D. T. (2005). Affective forecasting knowing what to want. **Current Directions in Psychological Science**, 14(3), 131-134.