



پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری

دوره ۶، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۰، صص ۲۱-۱

نوع مقاله: پژوهشی

ارائه مدلی جهت تبیین نظام تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی استان کردستان

محمد سلیم کریمی^۱، عادل صلواتی^{۲*}، بهروز زارعی^۳، کیومرث احمدی^۴

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سنندج، ایران.

۲- استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سنندج، ایران.

۳- دانشیار، گروه کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۴- استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سنندج، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۰۶

تاریخ ارسال: ۱۳۹۹/۱۲/۰۴

چکیده

در عصری که تغییر و تحولات سریع و فزاینده از جمله مشخصات آن است، آهنگ تصمیم‌گیری نیز شرایطی را به وجود آورده که زمان تعامل و تعمق و تصمیم‌گیری را برای مدیران کوتاه نموده است. در واقع مدیران امروزی خود را مجبور به اتخاذ تصمیمات بیشتری در رابطه با موضوع و مسائل متنوع و گسترده‌تری در زمان کوتاه‌تر می‌بینند. از این رو، هدف این پژوهش ارائه مدلی جهت تبیین نظام تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی استان کردستان است. پژوهش حاضر توصیفی-همبستگی، از نوع تحقیقات پیمایشی و از جمله پژوهش‌های کاربردی می‌باشد که به‌صورت میدانی انجام شد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه مدیران ارشد، مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی و بالأخص استانداری استان کردستان بودند که تعداد ۳۵۸ نفر به عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب گردید. بر اساس یافته‌های مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان سازمان‌های دولتی، تحلیل تم و بکارگیری چهار راند روش دلفی، مدل مفهومی نهایی پژوهش شامل ۵ بعد اصلی و ۷۶ زیربعد استخراج گردید. سپس با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مدل اندازه‌گیری اجزای مدل و مدل ساختاری کل مدل اعتبارسنجی شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، ابعاد «عوامل فردی (I)»، «عوامل ساختاری و فرآیندی (S)»، «عوامل اجرایی (A)»، «عوامل سازمانی (O)» و «عوامل محیطی (E)» مدل نظام تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی استان کردستان را تبیین می‌کنند.

کلیدواژه‌ها: تصمیم‌گیری، مدل‌های تصمیم‌گیری، سازمان‌های دولتی، استانداری استان کردستان



۱- مقدمه

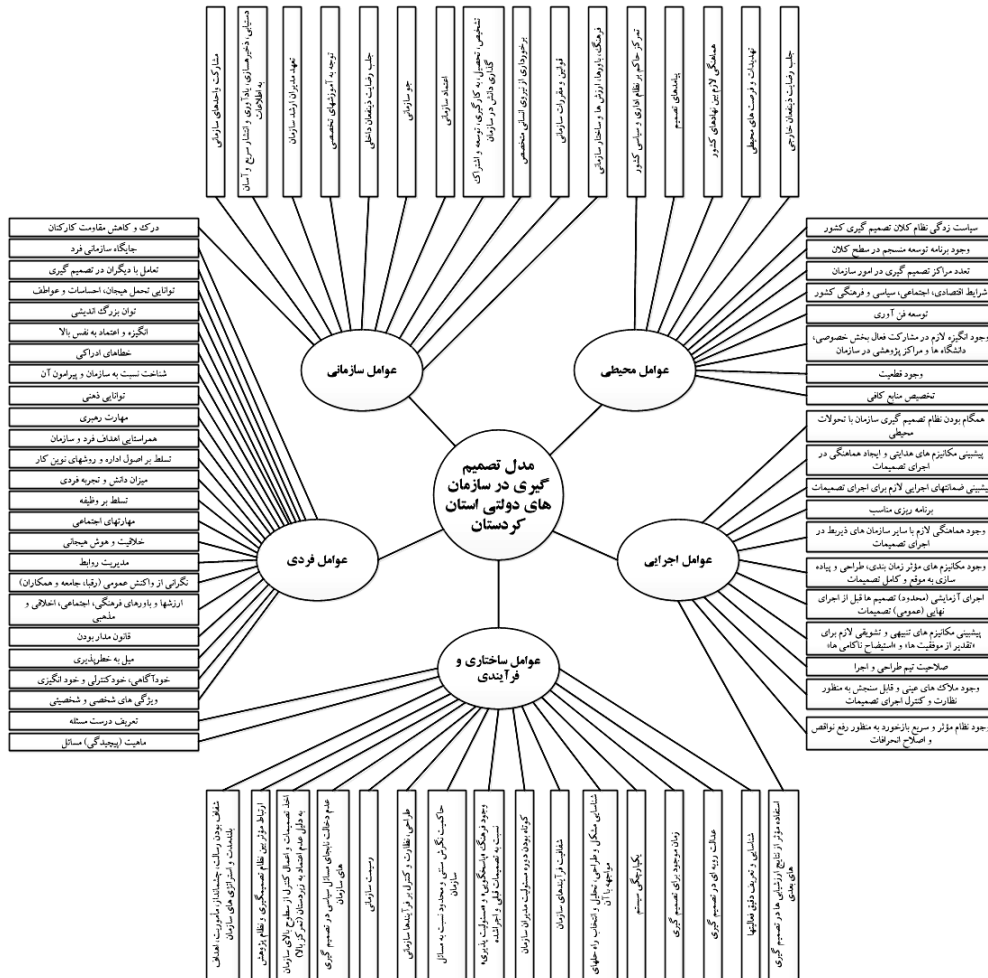
تصمیم‌گیری لحظه‌ای است که در فرآیند پیوسته ارزیابی گزینه‌ها برای رسیدن به هدف مشخص، به مدیران یاری می‌رساند [۱]. تصمیم‌گیری به عنوان اولین وظیفه مدیر در مدیریت سازمان به حدی اهمیت دارد که برخی صاحب‌نظران، سازمان را شبکه تصمیم و مدیریت را عمل تصمیم‌گیری تعریف می‌کنند [۲]؛ همچنین در تعریفی، پاملا^۱ (۱۹۹۶) بیان می‌دارد که تمام مدیریت، تصمیم‌گیری است [۳]. بر اساس نظر وردر و دیویس^۲ (۱۹۸۹) تصمیم‌گیری، اساس برنامه‌ریزی را تشکیل می‌دهد، چرا که بدیهی است طرح، برنامه، سیاست و خط‌مشی نمی‌توانند وجود داشته باشند مگر اینکه مدیری در جایی تصمیمی گرفته باشد [۴]. این اهمیت موضوع سبب شده است که توجه محققان به پژوهش در زمینه تصمیم‌گیری جلب شود که از آن جمله می‌توان به پژوهش‌های دل کامپو و همکاران^۳ (۲۰۱۶) [۵] و دابیک و همکاران^۴ (۲۰۱۵) [۶] با هدف بررسی تصمیم‌گیری‌های مدیران سازمان‌های دولتی اشاره کرد [۵، ۶].

اهمیت بیشتر تصمیم‌گیری در مدیریت از آنجا مشخص می‌شود که می‌توان گفت، بدون آن هیچ یک از وظایف مدیریت انجام نخواهد شد. مدیران در شرایط مختلف توان و دانش خود را به شیوه‌های گوناگون نشان می‌دهند؛ مثل تدوین استراتژی‌ها، برنامه‌ریزی‌های نیروی انسانی و... اما در نهایت از همه مهم‌تر، کیفیت تصمیماتی است که اتخاذ می‌کنند [۷]. تصمیمات مدیر به‌گونه‌ای یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت او در انجام اثربخش وظایف و پیشبرد اهداف سازمانی است. به عبارت دیگر، می‌توان گفت اگر مدیر تصمیم‌گیرنده‌ای توانا و آگاه باشد، بالطبع قادر به برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، هدایت، نظارت و کنترل مؤثر و کارآمد خواهد بود [۸]. تصمیمات مدیران می‌تواند رفتار کارکنان سازمان را در جهت مطلوب تغییر داده و آن را عقلانی‌تر نماید. به عبارت دیگر، تصمیم مدیر می‌تواند عملکرد و رفتار سازمانی کارکنان را به سمتی هدایت کند که با اهداف سازمان مطابقت و هماهنگی بیشتری داشته باشد؛ چراکه تصمیمات مدیر، بیانگر اهداف سازمان و منعکس‌کننده آن‌هاست. بنابراین، تصمیم‌گیری مدیر، به کارکنان کمک می‌کند تا این اهداف را بهتر دریابند. همچنین تصمیمات مدیر، رفتار عالی و نوع عملکردی را که از افراد در مشاغل مختلف سازمانی انتظار می‌رود، معین می‌کند [۹]. مدیران دولتی و مقامات سیاسی همواره با تصمیم‌های مربوط به تخصیص منابع کمیاب روبه‌رو بوده‌اند و آنچه در سال‌های اخیر تغییر کرده است، عبارت است از میزان کمیابی منابع مبتلا به دستگاه‌های دولتی. تصمیماتی را که مدیران می‌گیرند، موجب رشد یا ورشکستگی سازمان می‌شود. امکان دارد که این تصمیمات پرخطر و مخاطره‌آمیز



بوده و در محیط نامطمئن گرفته بشوند؛ لذا نمی‌توان موفقیت آن‌ها را تضمین کرد. معمولاً تصمیم باید در شرایطی گرفته شود که عوامل پیوسته در حال تغییرند، اطلاعات چندان روشن نیست و دیدگاه‌ها متناقض یا ضدونقیض هستند [۱۰].

از این‌رو، مسئله پژوهش حاضر عدم کفایت مدل‌های موجود به جهت پوشش نیازمندی‌های تصمیم‌گیری سازمانی در سازمان‌های دولتی استان کردستان در راستای بهبود خدمات و رشد سازمان‌ها و همچنین نیاز به طراحی نظام تصمیم‌گیری اختصاصی این سازمان‌ها می‌باشد؛ بنابراین، این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این پرسش است که مدل نظام تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی به چه صورت است؟ ابعاد، شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدل نظام تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی چیست؟ و روابط بین ابعاد و شاخص‌های مدل نظام تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی چگونه است؟



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

۲- پیشینه پژوهش

۲-۱- پیشینه نظری

مفهوم بخش عمومی بسیار وسیع می‌باشد و تعاریف گوناگونی برای آن ارائه شده است. به عقیده لین^۵ (۲۰۰۱) بخش عمومی شامل مجموعه نهادهای حمایت شده توسط بودجه‌های



دولتی و شهرداری است که فعالیت عمومی انجام می‌دهند. بخش عمومی دارای خدمات عمومی است که به هیچ وجه مورد رقابت قرار نمی‌گیرند و برای هر فرد قابل دسترسی است [۱۱]. اثربخشی، معیار اصلی ارزیابی عملکرد نهادهای عمومی می‌باشد. اهداف سیستم اندازه‌گیری عملکرد، اندازه‌گیری و ارزیابی کمی میزان دستیابی به مجموعه اهداف و وظایف است. برای دولت، ارائه سیستم ارزیابی عملکرد به وسیله توابع و مهیا نمودن اطلاعاتی جهت بهبود عملکرد سازمان در بخش دولتی ممکن می‌باشد. سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان‌های بخش دولتی باید مبتنی بر اهداف تنظیم شده به وسیله طرح‌های استراتژیک باشد و باید دستاوردهایشان را اندازه‌گیری کند. در این مسیر، پیش‌شرط‌های ایجاد شده برای مشاهده سیستماتیک سازمان‌ها در بخش دولتی به وسیله جمع‌آوری اطلاعات ضروری برای تشریح موقعیت فعلی و پیش‌بینی تغییرات در برخی وظایف به خوبی به مرحله اجرا در نیامده‌اند [۱۲]. اسمالسکی^۱ (۲۰۱۰) [۱۳]، پنج مشخصه سازمان‌های بخش دولتی را مشخص کرد: توزیع، مقررات، باز توزیع، ایجاد نهادها، ارائه خدمات عمومی.

۱. تابع توزیع: توزیع بودجه جمع‌آوری شده از مالیات‌دهندگان برای فراهم کردن کالاهای عمومی؛

۲. تابع مقررات به حل مشکلات بازار کمک می‌کند. توزیع کالاهای عمومی و انحصاری و اطلاعات نامتقارن. مشکل انحصار ماهیتی از طریق تعیین شرایط رقابتی در بازار به وسیله قوانین معین حل شده است. مشکل عدم تقارن اطلاعاتی نیز با تبلیغات اشتباه و اطلاعات ارائه شده به کاربران مرتبط است. خدمات مرتبط با حقوق کاربر و دیگر خدمات به حل این مشکل کمک می‌کند؛

۳. تابع باز توزیع کالاهای لیست شده در قسمت بالا را برای جامعه پوشش می‌دهد. این‌ها خدمات اجتماعی، آموزشی، مراقبت‌های بهداشتی و فرهنگی هستند که به وسیله بخش دولتی تأمین مالی می‌شوند؛

۴. ایجاد نهادها: ایجاد نهادهای جدید و اصلاح و سازمان‌دهی مجدد آن‌ها را برای بهبود خدمات عمومی شامل می‌شود؛

۵. ارائه خدمات عمومی، فراهم آوردن شبکه‌های مذکور و کالاهای توصیه شده برای جامعه [۱۳].

به‌طور خلاصه، می‌توان گفت که فعالیت اصلی سازمان‌های بخش دولتی شامل خدمات اجتماعی، آموزشی، علمی، فرهنگی، ورزشی می‌باشد که یا به‌صورت رایگان ارائه می‌شود و



یا دارای هزینه مشخص بر اساس قوانین حقوقی و مطابق شرایط و ضوابط تعیین شده می‌باشد [۸]. سازمان‌ها به‌طور عادی اطلاعات را پردازش می‌کنند، تصمیماتی را اتخاذ نموده و آن‌ها را اجرا می‌کنند. به‌طور سنتی، سازمان‌ها به دنبال این هستند که یک سری اهداف از پیش تعیین شده و ثابت داشته باشند؛ اما برای حفظ جایگاه رقابتی و بقاء در محیط پویای امروز سازمان‌ها باید توانایی واکنش سریع نشان دادن و وفق پیدا کردن با تغییرات در وضعیت کسب‌وکارش را داشته باشند. برخی تغییرات می‌تواند به دلیل پیشرفت‌های فنی، رشد و تغییر تقاضای مشتریان، الزامات رقابتی، تغییر در نیروی کار، تأثیرات محیطی و سیاسی، فشارهای اجتماعی، نگرانی‌های امنیتی و غیره باشد. در سال‌های اخیر، تصمیم‌گیری سازمانی بسیار تخصصی‌تر شده است و دربرگیرنده پارادایم‌هایی همچون سیستم‌های خبره، سیستم‌های پشتیبان تصمیم هوشمند، سیستم‌های پشتیبان تصمیم فعال و سیستم‌های پشتیبان تصمیم سازگارپذیر می‌باشد [۱۴]. برای نیل به هدف، تصمیم‌گیری لازم است و تصمیم‌گیر باید از میان استراتژی‌های موجود یکی را انتخاب کند و به کار گیرد. کیفیت و ماهیت این استراتژی، ماهیت عوامل محیطی خارج از کنترل سازمان و قدرت رقبا و ماهیت و شدت رقابت آن‌ها با سازمان، از جمله عواملی است که موفقیت و یا عدم موفقیت تصمیم‌گیرنده در نیل به هدف، بستگی به آن دارد [۱۵].

۲-۲- پیشینه تجربی

تاکنون تحقیقات زیادی به موضوع تصمیم‌گیری پرداختند. به عنوان مثال تاوسه و همکاران^۷ (۲۰۱۹) [۱۶] در پژوهشی با عنوان «گذر از شکاف: رهبری تلنگری بر گذار از تدوین استراتژی به اجرای استراتژی» پژوهش‌های حاصل از مدیریت (اجرای استراتژی و مدیریت تحول) را با پژوهش‌های حاصل از روان‌شناسی (خودتنظیمی و تلنگرها) ادغام نمودند تا موانع گذار از برنامه‌ریزی استراتژیک به اجرای مؤثر استراتژی را شناسایی نمایند. پژوهش حاضر، شش تلنگر رهبری را که به این گذار کمک می‌کنند، ارائه نمود [۱۶]. در پژوهشی دیگر، کایسر و همکاران^۸ (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «در راستای طبقه‌بندی ملزومات پشتیبانی از تصمیم در فرآیندهای تحول سازمانی» سیستم پشتیبانی تصمیم ارائه دادند که دیدگاه درونی، بیرونی و سیستمی را برای افزایش دانش ارزیابی‌شده لازم در نظر می‌گرفت. این پژوهش به دیدگاه تفکر سیستم‌ها برای بحث در مورد اولویت‌بندی نیازهای از قبل شناخته شده کمک نمود. از دیدگاه کارشناسان، شاخص وزنی دیگری باید تصمیم‌گیری در



انواع مختلف سازمان را پیش ببرد. به طوری که پروژه آن‌ها با مؤسسه اتاق بازرگانی فدرال اتریش نشان داد، این کار دستورالعملی برای تصمیم‌گیرندگان و توصیه‌ای برای تصمیمات مدیریتی استراتژیک در زمینه‌های نوآوری فراهم می‌کند (اینکه بعداً چه کنیم و منابع کمیاب به کجا اختصاص داده شود). افزایش آگاهی در موارد مورد نیاز می‌تواند ساخت محصولات، خدمات و راه‌حل‌های جدید را نیز راهنمایی کند که به موفقیت پایدار سازمان‌ها در آینده کمک می‌کند [۱۷]. پاپولوا و گازوا^۱ (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «نقش آنالیز استراتژیک در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک» فرآیند تصمیم‌گیری مدیریت استراتژیک و اینکه چگونه شرکت‌ها می‌توانند رویکردشان را در این فرآیند بهبود بخشند، مورد بررسی قرار دادند. پژوهش حاضر، عملکرد شرکتی را در جمهوری اسلواکی بررسی نمود و رویکرد آن‌ها در زمینه تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مخصوصاً از دیدگاه کاربرد تحلیل استراتژیک و فرمولاسیون استراتژیک مورد ارزیابی قرار داد. این مقاله سطح کاربرد آنالیز استراتژیک را ارائه داد و چشم‌اندازی را در زمینه وضعیت فعلی کاربرد ابزار تحلیلی به کار رفته در مدیریت استراتژیک به ارمغان آورد [۱۸]. ریمن و همکاران^{۱۰} (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «درک پویایی‌های تصمیم‌گیری استراتژیک در خلق سرمایه: یک مطالعه فرآیندی از اثربخشی و علیت» به بررسی تصمیم‌گیری کارآفرینی استراتژیک در طول فرآیند سرمایه‌گذاری پرداختند. پژوهش حاضر بر روابط بازگشتی بین تصمیم‌گیری استراتژیک و سرمایه‌گذاری تأکید نمود. آن‌ها به سه روش به نظریه‌پردازی درباره تصمیم‌گیری استراتژیک تحت عدم قطعیت پرداختند [۱۹]. اسپراراگن و مادنی^{۱۱} (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «مدل‌سازی تأثیرات هیجانی بر تصمیم‌گیری با عوامل بازی» ساختار عاملی جدیدی مطرح نمودند که شامل تأثیرات عاطفی در تصمیم‌گیری بود. هدف مدل و ساختار ارائه شده شبیه کردن عوامل بازی هوش مصنوعی به انسان بود [۲۰]. همان‌طور که از مرور ادبیات پژوهش مشخص گردید، تا کنون پژوهش‌های متعددی در زمینه تصمیم‌گیری مدیران صورت گرفته و مدل‌های مختلفی جهت بررسی عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری مدیران در بخش‌های خصوصی و دولتی ارائه گردیده است. از آنجا که مدل‌های موجود برای تصمیم‌گیری مدیران در ادبیات پژوهش پاسخگوی همه جنبه‌های بومی، فرهنگی، اجتماعی، محیطی و ... کشور و بالأخص استان کردستان نبودند؛ از این‌رو، با توجه به مرور ادبیات صورت گرفته توسط پژوهشگر، کمبود مدل‌های منسجم و بنیادی برای حمایت از تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی استان کردستان احساس گردید. به همین دلیل، این مطالعه زمینه‌ای را برای ارائه مدلی جهت یاری



رساندن به تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی استان کردستان با غلبه بر نقاط ضعف مدل‌های موجود، فراهم نمود.

۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر توصیفی-همبستگی، از نوع تحقیقات پیمایشی و از جمله پژوهش‌های کاربردی می‌باشد که به صورت میدانی انجام شد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه مدیران ارشد، مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی و بالأخص استانداری استان کردستان بودند. در نهایت تعداد ۲۵۸ نفر به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. به منظور اجرای مدل‌سازی معادله ساختاری واریانس محور توجه به پیش‌فرض اساسی این رویکرد حائز اهمیت است و بایستی پیش از اجرای مدل مورد بررسی قرار گیرد. یکی از این پیش‌فرض‌ها، حجم بهینه نمونه است. مولر^{۱۲} (۱۹۹۹) برای تعیین حجم نمونه از نسبت حجم نمونه به پارامتر آزاد برای برآورد استفاده می‌کند. وی حداقل این نسبت را ۵ به ۱، حد متوسط آن را نسبت ۱۰ به ۱ و حد بالای آن را نسبت ۲۰ به ۱ عنوان می‌کند [۲۱]. با این حال، در پژوهش حاضر با توجه به حجم جامعه و با مدنظر قراردادن حداقل نسبت حجم نمونه به تعداد متغیرهای مشاهده شده و پارامترهای آزاد، پیچیدگی مدل، روش برآوردهای پارامترهای آزاد برآورد حداکثر درست‌نمایی (نیاز داشتن به حجم نمونه متوسط)، حجم داده‌های مفقود (کمتر از ۵ درصد) و رابطه نرمالیتی چندمتغیره با حجم نمونه اصل بر این گذاشته شد که حجم نمونه ۲۵۸ نفر به منظور اجرای مدل‌سازی معادله ساختاری کفایت لازم را دارد. دومین پیش‌فرض، همخطی‌چندگانه است. در پژوهش حاضر، به منظور بررسی همخطی بین متغیرهای مستقل در مدل‌ها معادله ساختاری از مقادیر مربوط به دو شاخص تورم واریانس^{۱۳} و تحمل^{۱۴} که نشان‌دهنده میزان همخطی بین متغیرهای مستقل می‌باشند، استفاده گردیده است. سپس فهرستی از مهم‌ترین متغیرهای مطرح شده در مقالات و کتب دانشگاهی که به لحاظ مستندات علمی، معتبر و از نظر تعداد، بیشترین تکرار را در ارتباط با تصمیم‌گیری داشتند، مورد مطالعه قرار گرفت؛ داده‌های تکمیلی براساس مستندات جمع‌آوری و برای تنظیم مبانی نظری پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. همچنین در این بخش، مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختار یافته با خبرگان در پژوهش به عمل آمد؛ سپس با استفاده از روش دلفی، مدل تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌های دولتی شکل گرفت. بر اساس یافته‌های مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان سازمان‌های دولتی، تحلیل تم و بکارگیری چهار راند



روش دلفی، مدل مفهومی نهایی پژوهش شامل ۵ بعد اصلی و ۷۶ زیر بعد استخراج گردید. در ادامه دریک مطالعه‌مقدماتی، پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب همبستگی آلفای کرونباخ، ۰/۸۹۶ صدم برآورد شد. در نهایت، پرسشنامه در دوبخش مشخصات فردی و بخش سؤالات اصلی پرسشنامه بین نمونه‌های پژوهش توزیع گردید. در این پژوهش، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آماری توصیفی و استنباطی استفاده گردید. همچنین به منظور بررسی روایی‌سازه ابزار اندازه‌گیری از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون چولگی و کشیدگی که در بازه (۲ و -۲) بودند، می‌توان گفت که داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار هستند [۲۲]. کلیه تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای اس.پی.اس.اس^{۱۵} و لیزرل^{۱۶} انجام گرفت. می‌توان دلایل انتخاب نرم افزار لیزرل را این گونه بیان کرد که مدل‌سازی معادله ساختاری را به شیوه‌ای ترسیمی ارائه می‌دهد؛ به نحوی که می‌توان به سرعت مدل‌ها را تعریف، محاسبات را انجام و در صورت نیاز، آن‌ها را به سادگی اصلاح کرد. نرم‌افزار لیزرل به خوبی می‌تواند بر اساس جدیدترین روش‌های آماری در مورد نحوه برخورد با داده‌های مفقود شده به جایگزینی آن‌ها دست زند.

۴- یافته‌های پژوهش

نتایج حاصل از یافته‌های توصیفی نشان داد که از ۳۵۸ نفر نمونه آماری، اکثریت شرکت‌کنندگان مورد مطالعه (۴۳/۵ درصد) مرد و بقیه (۵۶/۵) درصد نیز زن بودند. همچنین بیشتر نمونه‌های پژوهش در محدوده سنی بین ۳۱ تا ۳۵ سال با فراوانی (۲۳/۲ درصد) و کمترین در رده سنی زیر ۱۸ سال با فراوانی (۸/۴ درصد) قرار داشتند. مدرک تحصیلی بیشتر شرکت‌کنندگان (۳۳/۲ درصد) کارشناسی‌ارشد و کمترین مدرک تحصیلی شرکت‌کنندگان (۱۷/۳ درصد) کارشناسی می‌باشند. بیشترین شرکت‌کنندگان مربوط به سابقه شغلی ۶ تا ۱۰ سال (۲۴/۹ درصد) و کمترین شرکت‌کنندگان مربوط به سابقه شغلی بیش از ۱۵ سال (۶/۲ درصد) بودند.



جدول ۱. مدل بومی تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی

مقدار تی	واریانس تبیین شده	بار عاملی	شاخص	کد	معیار
۸/۶۷	۰/۳۷	۰/۶۷	تمرکز حاکم بر نظام اداری و سیاسی کشور	E1	عوامل محیطی (E)
۱۲/۵۶	۰/۴۳	۰/۸۶	پیامدهای تصمیم	E2	
۵/۰۷	۰/۴۴	۰/۷۷	هماهنگی لازم بین نهادهای کشور	E3	
۶/۶۸	۰/۴۳	۰/۶۸	تهدیدات و فرصت‌های محیطی	E4	
۹/۸۹	۰/۲۲	۰/۸۱	جلب رضایت ذی‌نفعان خارجی	E5	
۷/۱۰	۰/۳۶	۰/۷۶	سیاست‌زدگی نظام کلان تصمیم‌گیری کشور	E6	
۵/۵۶	۰/۳۹	۰/۸۵	وجود برنامه توسعه منسجم در سطح کلان	E7	
۷/۰۶	۰/۳۷	۰/۷۶	تعدد مراکز تصمیم‌گیری در امور سازمان	E8	
۸/۶۷	۰/۳۷	۰/۸۳	شرایط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی کشور	E9	
۵/۰۹	۰/۳۳	۰/۷۹	توسعه فن‌آوری	E10	
۵/۶۹	۰/۳۶	۰/۶۹	وجود انگیزه لازم در مشارکت فعال بخش خصوصی، دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی در سازمان	E11	
۸/۳۴	۰/۳۷	۰/۷۴	وجود قطعیت	E12	
۵/۶۷	۰/۳۴	۰/۸۵	تخصیص منابع کافی	E13	
۱۰/۳۴	۰/۲۲	۰/۷۸	فرهنگ، باورها، ارزش‌ها و ساختار سازمانی	O1	عوامل سازمانی (O)
۱۱/۱۴	۰/۴۳	۰/۸۲	قوانین و مقررات سازمانی	O2	
۱۲/۶۵	۰/۲۷	۰/۸۸	برخوردار از نیروی انسانی متخصص	O3	
۷/۸۹	۰/۲۷	۰/۸۹	تشخیص، تحصیل، بکارگیری، توسعه و اشتراک‌گذاری دانش در سازمان	O4	
۹/۶۳	۰/۴۱	۰/۷۳	اعتماد سازمانی	O5	
۱۱/۱۲	۰/۳۶	۰/۸۲	جو سازمانی	O6	



مقدار تی	واریانس تبیین شده	بار عاملی	شاخص	کد	معیار	
۱۳/۸۱	۰/۴۲	۰/۸۳	جلب رضایت ذی‌نفعان داخلی	O7		
۱۱/۲۷	۰/۳۴	۰/۷۸	توجه به آموزش‌های تخصصی	O8		
۱۱/۵۲	۰/۳۸	۰/۸۰	تعهد مدیران ارشد سازمان	O9		
۹/۴۱	۰/۳۵	۰/۸۴	دستیابی، ذخیره‌سازی، یادآوری و انتشار سریع و آسان به اطلاعات	O10		
۹/۶۷	۰/۲۳	۰/۷۷	مشارکت واحدهای سازمانی	O11		
۱۳/۰۸	۰/۳۹	۰/۸۶	درک و کاهش مقاومت کارکنان	O12		
۸/۱۳	۰/۳۴	۰/۷۹	جایگاه سازمانی فرد	I1		عوامل فردی (I)
۹/۱۸	۰/۲۶	۰/۸۱	تعامل با دیگران در تصمیم‌گیری	I2		
۷/۸۹	۰/۴۱	۰/۷۸	توانایی تحمل هیجان، احساسات و عواطف	I3		
۸/۸۷	۰/۳۶	۰/۸۷	توان بزرگ اندیشی	I4		
۹/۰۳	۰/۱۳	۰/۷۳	انگیزه و اعتماد به نفس بالا	I5		
۸/۷۸	۰/۳۹	۰/۶۹	خطاهای ادراکی	I6		
۷/۸۹	۰/۲۵	۰/۹۶	شناخت نسبت به سازمان و پیرامون آن	I7		
۹/۴۳	۰/۱۸	۰/۷۷	توانایی ذهنی	I8		
۱۰/۴۵	۰/۱۶	۰/۹۵	مهارت رهبری	I9		
۹/۰۹	۰/۱۸	۰/۷۹	همراستایی اهداف فرد و سازمان	I10		
۸/۵۴	۰/۲۶	۰/۶۴	تسلط بر اصول اداره و روش‌های نوین کار	I11		
۷/۵۶	۰/۳۶	۰/۹۳	میزان دانش و تجربه فردی	I12		
۸/۴۱	۰/۲۴	۰/۷۳	تسلط بر وظیفه	I13		
۸/۸۹	۰/۴۱	۰/۸۴	مهارت‌های اجتماعی	I14		

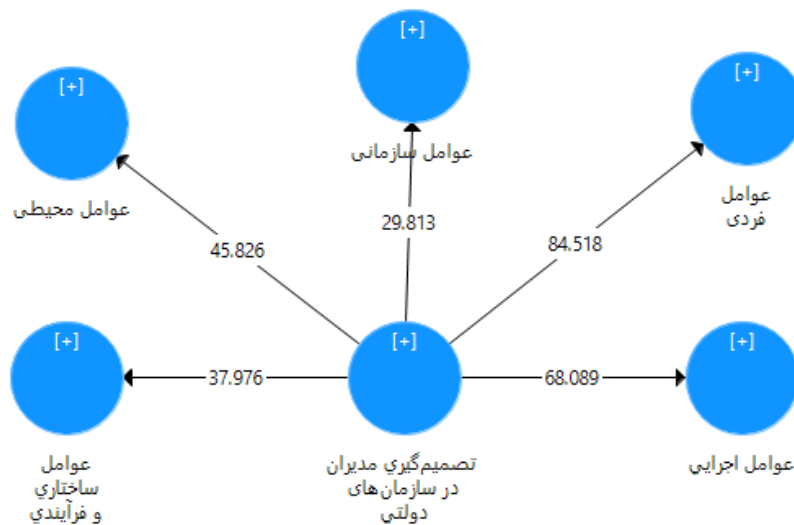


مقدار تی	واریانس تبیین شده	بارعاملی	شاخص	کد	معیار	
۹/۳۴	۰/۲۷	۰/۸۲	خلاقیت و هوش هیجانی	I15		
۷/۰۴	۰/۲۵	۰/۷۶	مدیریت روابط	I16		
۸/۷۹	۰/۱۵	۰/۸۹	نگرانی از واکنش عمومی (رقبا، جامعه و همکاران)	I17		
۸/۵۹	۰/۳۲	۰/۶۷	ارزش‌ها و باورهای فرهنگی، اجتماعی، اخلاقی و مذهبی	I18		
۷/۷۸	۰/۲۸	۰/۶۶	قانون‌مدار بودن	I19		
۸/۰۵	۰/۳۵	۰/۷۸	میل به خطرپذیری	I20		
۷/۶۳	۰/۴۴	۰/۶۸	خودآگاهی، خودکنترلی و خود انگیزی	I21		
۸/۶۷	۰/۱۷	۰/۷۸	ویژگی‌های شخصی و شخصیتی	I22		
۱۰/۱۵	۰/۳۳	۰/۸۷	تعریف درست مسئله	S1		عوامل ساختاری و فرآیندی (S)
۸/۹۶	۰/۴۴	۰/۸۳	ماهیت (پیچیدگی) مسائل	S2		
۱۱/۱۷	۰/۳۷	۰/۷۷	شفاف بودن رسالت، چشم‌انداز، مأموریت، اهداف بلندمدت و استراتژی‌های سازمان	S3		
۱۲/۲۶	۰/۴۴	۰/۷۶	ارتباط مؤثر بین نظام تصمیم‌گیری و نظام پژوهش	S4		
۹/۵۹	۰/۳۸	۰/۸۶	اخذ تصمیمات و اعمال کنترل از سطوح بالای سازمان به دلیل عدم اعتماد به زیردستان (تمرکز بالا)	S5		
۷/۸۹	۰/۵۵	۰/۶۹	عدم دخالت نابجای مسائل سیاسی در تصمیم‌گیری‌های سازمان	S6		
۸/۶۷	۰/۳۸	۰/۷۶	رسمیت سازمانی	S7		
۱۴/۵۶	۰/۲۱	۰/۸۷	طراحی، نظارت و کنترل بر فرآیندها سازمانی	S8		
۱۳/۳۴	۰/۱۲	۰/۷۷	حاکمیت نگرش سنتی و محدود نسبت به مسائل سازمان	S9		
۱۲/۵۶	۰/۳۶	۰/۷۶	وجود فرهنگ «پاسخگویی» و «مسئولیت‌پذیری» نسبت به تصمیمات قبلی و اجرا شده	S10		
۹/۴۷	۰/۳۷	۰/۷۸	کوتاه بودن دوره مسئولیت مدیران سازمان	S11		
۱۰/۶۲	۰/۳۴	۰/۷۲	شفافیت فرآیندهای سازمان	S12		



مقدار تی	واریانس تبیین شده	بارعاملی	شاخص	کد	معیار
۱۱/۲۳	۰/۱۴	۰/۷۳	شناسایی مشکل و طراحی، تحلیل و انتخاب راه‌حل‌های مواجهه با آن	S13	
۱۱/۲۷	۰/۱۵	۰/۷۹	یکپارچگی سیستم	S14	
۱۲/۷۸	۰/۴۹	۰/۶۷	زمان موجود برای تصمیم‌گیری	S15	
۸/۰۹	۰/۴۳	۰/۷۹	عدالت رویه‌ای در تصمیم‌گیری	S16	
۱۰/۴۸	۰/۲۸	۰/۷۹	شناسایی و تعریف دقیق فعالیت‌ها	S17	
۸/۸۹	۰/۳۴	۰/۶۷	همگام بودن نظام تصمیم‌گیری سازمان با تحولات محیطی	A1	
۷/۵۴	۰/۴۱	۰/۷۹	پیش‌بینی مکانیزم‌های هدایتی و ایجاد هماهنگی در اجرای تصمیمات	A2	
۹/۴۳	۰/۳۸	۰/۶۳	پیش‌بینی ضمانت‌های اجرایی لازم برای اجرای تصمیمات	A3	
۱۰/۱۶	۰/۳۳	۰/۸۶	برنامه‌ریزی مناسب	A4	عوامل اجرایی (A)
۱۱/۱۸	۰/۴۸	۰/۷۷	وجود هماهنگی لازم با سایر سازمان‌های ذی‌ربط در اجرای تصمیمات	A5	
۹/۶۷	۰/۴۲	۰/۷۱	وجود مکانیزم‌های مؤثر زمان‌بندی، طراحی و پیاده‌سازی به‌موقع و کامل تصمیمات	A6	
۷/۵۶	۰/۲۳	۰/۷۶	اجرای آزمایشی (محدود) تصمیم‌ها قبل از اجرای نهایی (عمومی) تصمیمات	A7	
۸/۹۳	۰/۳۱	۰/۷۳	پیش‌بینی مکانیزم‌های تنبیهی و تشویقی لازم برای «تقدیر از موفقیت‌ها» و «استیضاح ناکامی‌ها»	A8	
۸/۸۷	۰/۳۴	۰/۸۸	صلاحیت تیم طراحی و اجرا	A9	
۸/۸۹	۰/۲۷	۰/۷۷	وجود ملاک‌های عینی و قابل‌سنجش به‌منظور نظارت و کنترل اجرای تصمیمات	A10	
۹/۱۷	۰/۳۷	۰/۷۶	وجود نظام مؤثر و سریع بازخورد به‌منظور رفع نواقص و اصلاح انحرافات	A11	
۹/۶۶	۰/۴۹	۰/۶۹	استفاده مؤثر از نتایج ارزشیابی‌ها در تصمیم‌گیری‌های بعدی	A12	

مقادیر برآورد شده در جدول (۱)، (بار عاملی، مقدار بحرانی و واریانس تبیین شده) بیانگر این است که پارهای عاملی سؤالات مربوط به مؤلفه‌های عوامل محیطی، عوامل سازمانی، عوامل فردی، عوامل ساختاری و فرآیندی و عوامل اجرایی در وضعیت مطلوبی قرار دارند.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت معناداری

با توجه به شکل ۲، تمامی ضرایب معناداری Z از $1/96$ بیشتر هستند که این امر معنادار بودن تمامی سؤالات و مؤلفه‌ها و روابط میان متغیرها را در سطح اطمینان $0/95$ نشان می‌دهد.



جدول ۲. شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل

شاخص افزونگی ۲۲	شاخص اشتراک ^{۲۱}	آلفای کرونباخ ^{۲۰}	شاخص رهوی ^{۱۹}	پایایی ترکیبی ^{۱۸}	میانگین واریانس استخراج شده ^{۱۷}	شاخص متغیر
-	۰/۲۴۴	۰/۷۰۸	۰/۷۵۳	۰/۸۳۷	۰/۵۸۷	عوامل سازمانی
۰/۱۱۲	۰/۲۶۷	۰/۷۸۴	۰/۷۲۵	۰/۸۷۲	۰/۵۷۳	عوامل محیطی
-	۰/۲۷۵	۰/۷۳۲	۰/۷۹۴	۰/۸۴۸	۰/۶۵۰	عوامل فردی
۰/۲۲۸	۰/۲۷۷	۰/۸۴۱	۰/۷۱۴	۰/۸۳۸	۰/۶۱۲	عوامل اجرایی
-	۰/۲۶۹	۰/۸۴۳	۰/۷۱۹	۰/۸۲۶	۰/۵۱۴	عوامل ساختاری و فرآیندی

شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری با توجه به دامنه مطلوب این شاخص‌ها در مجموع، بیانگر این است که مدل مفروض تدوین شده توسط داده‌های پژوهش حمایت می‌شوند. به عبارت دیگر، برازش داده‌ها به مدل برقرار است و همگی شاخص‌ها دلالت بر مطلوبیت مدل معادله ساختاری دارند.

جدول ۳. مجموع اثرات مستقیم بین متغیرهای پنهان

نتیجه	سطح معناداری	مقدار تی	ضریب مسیر	مسیر
تایید	۰/۰۰۱	۶۸/۰۸۹	۰/۸۹۲	تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی <--- عوامل اجرایی
تایید	۰/۰۰۱	۲۹/۸۱۳	۰/۸۴۲	تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی <--- عوامل سازمانی
تایید	۰/۰۰۱	۴۵/۸۲۶	۰/۸۳۹	تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی <--- عوامل محیطی
تایید	۰/۰۰۱	۳۷/۹۷۶	۰/۸۳۷	تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی <--- عوامل ساختاری و فرایندی
تایید	۰/۰۰۱	۸۴/۵۱۸	۰/۹۱۵	تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی <--- عوامل فردی

نتایج گزارش شده در جدول ۲ نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی اثر مثبت و معناداری بر عوامل اجرایی ($\alpha = 0/892, P = 0/001$) دارد. تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی، اثر مثبت و معناداری بر عوامل سازمانی ($\alpha = 0/842, P = 0/001$) دارد. تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی، اثر مثبت و معناداری بر عوامل محیطی ($\alpha = 0/839, P = 0/001$) دارد. تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی، اثر مثبت و معناداری بر عوامل ساختاری و فرایندی ($\alpha = 0/837, P = 0/001$) دارد. تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی، اثر مثبت و معناداری بر عوامل فردی ($\alpha = 0/915, P = 0/001$) دارد.



عوامل ساختاری و فرآیندی ($\alpha = 0/837, P = 0/001$) دارد. تصمیم‌گیری مدیران در سازمان-های دولتی، اثر مثبت و معناداری بر عوامل فردی ($\alpha = 0/915, P = 0/001$) دارد.

۵- نتیجه‌گیری

هدف این تحقیق، دستیابی به مدلی مفهومی برای تبیین نظام تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی استان کردستان و به‌طور خاص در استانداری استان کردستان بوده است. در ابتدا پس از بررسی مرور ادبیات و شناسایی متغیرهای آن، ۵ عامل بیشترین نقش را در زمینه «تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی» داشته‌اند. طبق تجزیه و تحلیل‌هایی که انجام شد، مشخص شد که اولویت متغیرها به ترتیب «عوامل فردی (I)»، «عوامل ساختاری و فرآیندی (S)»، «عوامل اجرایی (A)»، «عوامل سازمانی (O)» و «عوامل محیطی (E)» می‌باشد. علاوه بر تفاوت‌هایی که از لحاظ روش‌شناسی بین این پژوهش و سایر پژوهش‌های مشابه در زمینه ارائه مدل تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی وجود دارد و جزء نوآوری این پژوهش محسوب می‌شود، از لحاظ مدل و اجزای آن نیز تفاوت‌هایی وجود دارد. به عنوان مثال، در بین گویه‌های مربوط به بعد «عوامل فردی (I)» اولویت اول مربوط به گویه «شناخت نسبت به سازمان و پیرامون آن (I7)» بود؛ اما در برخی از تحقیقات موارد دیگری در اولویت بوده‌اند (بیشترین عامل تأثیرگذار). به عنوان مثال، در پژوهش پورصادق (۱۳۹۲) [۲۳] و کارگر (۱۳۹۳) [۸] گویه «مهارت رهبری» از اولویت بالاتری نسبت به سایر گویه‌ها برخوردار بود. آن‌ها معتقدند موفقیت مدیر ریشه در مهارت رهبری آن‌ها دارد و مدیران باید مهارت‌های رهبری را در طی کار یاد بگیرند. همچنین باید بدانند که چگونه این چهار مهارت را در سطح مدیریتی استفاده کنند و یا در پژوهش بلز و ایگو (۲۰۰۵) و آرمسترانگ و بارون (۲۰۰۵) «توانایی تحمل هیجان، احساسات و عواطف» دارای اهمیت بالاتری بود. آن‌ها معتقد بودند که مدیرانی لایق‌ترند که دارای هوش هیجانی باشند [۲۴, ۲۵].

بر اساس نتایج مدل تخمین استاندارد «تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی»، پیشنهاد می‌شود که در بین گویه‌های مربوط به بعد «عوامل فردی (I)» اولویت اول مربوط به گویه «شناخت نسبت به سازمان و پیرامون آن (I7)» بود. در این راستا، به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌گردد تا از ابزار مدل دانش سازمانی دمی‌نگ برای شناخت بهتر نسبت به سازمان و پیرامون آن استفاده نمایند. این ابزار به مدیران کمک می‌کند تا به سازمان، به‌صورت کلی نگاه کرده و به این ترتیب قادر خواهند بود درک بهتری از چگونگی



تأثیر اقدامات تصمیم خود بر بخش‌های سازمان داشته باشند. با استفاده از این ابزار، مدیران می‌توانند به شکل مؤثرتری با کلیه قسمت‌های سازمان فعالیت مشترک انجام دهند. این مدل علاوه بر بهبود شناخت سازمان و پیرامون آن، می‌تواند منجر به رضایت شغلی بیشتر میان کارکنان نیز شود. مدیران به هنگام استفاده از این ابزار باید به ارتباط هر جزء با اجزای دیگر توجه داشته باشند؛ چراکه تغییر در هر جزء می‌تواند منجر به تأثیرگذاری در اجزای دیگر شود. برای مثال، ممکن است اتخاذ تصمیمی در سازمان منجر به تغییراتی در فرآیندها شود و بر اثر آن کارکنان حس بهتری نسبت به کار داشته باشند و بعد از آن، بعضی افراد کار خود را بهتر انجام دهند. در بین گویه‌های مربوط به بعد «عوامل ساختاری و فرآیندی (S)» اولویت اول مربوط به گویه «تعریف درست مسئله (S1)» بود. مدیران در بسیاری از زمان‌ها مسئله یا سؤال را به درستی شناسایی نمی‌کنند. از این رو، به پاسخ‌های اشتباه می‌رسند و حتی در مواردی به پاسخ نمی‌رسند. همچنین ممکن است به اشتباه در حال تزیق جواب به صورت سؤال باشند. مدیران برای اینکه بتوانند با مسائل به شیوه صحیحی مقابله کنند، باید بتوانند به‌طور صحیحی آن‌ها را تعریف نمایند. تعریف درست یک مسئله، این است که بدانید مسئله چیست و می‌خواهید به چه چیزی برسید. به مدیران پیشنهاد می‌گردد که جهت تعریف خوب مسئله به چهار ویژگی عینی بودن، اختصاصی بودن، قابل‌سنجش بودن و قابل‌دستیابی بودن مسئله، توجه نمایند. اقدامات مربوط به تعریف مسئله شامل مذاکره با مشارکت‌کنندگان در تصمیم، مصاحبه با متخصصان سازمان، تجزیه و تحلیل داده‌های ثانویه و تحقیق کیفی است. هدف از این اقدامات، دریافت اطلاعات درباره عوامل ساختاری مشکل‌آفرین و نیز کمک به تعریف مسئله تصمیم‌گیری مدیریت است. در بین گویه‌های مربوط به بعد «عوامل اجرایی (A)» اولویت اول مربوط به گویه «استفاده مؤثر از نتایج ارزشیابی‌ها در تصمیم‌گیری‌های بعدی (A12)» بود. به مدیران پیشنهاد می‌گردد نتایج تصمیمات اتخاذ شده در سازمان را مورد ارزیابی قرار داده و مستندات آن را به شکل مناسبی نگهداری نمایند تا در تصمیم‌گیری‌های بعدی از نتایج این تصمیمات استفاده شود. دارا بودن مکانیزم مناسب جهت نگهداری نتایج تصمیمات اتخاذ شده به مدیران در تصمیم‌گیری‌های بعدی کمک فراوانی می‌کند. در بین گویه‌های مربوط به بعد «عوامل سازمانی (O)» اولویت اول مربوط به گویه «تشخیص، تحصیل، بکارگیری، توسعه و اشتراک‌گذاری دانش در سازمان (O4)» بود. به مدیران سازمان‌های پیشنهاد می‌گردد دانش مربوط به تصمیمات سازمانی را به‌صورت مدون نگهداری و مدیریت نمایند تا بتوان از دانش آن استفاده نمایند. نتیجه‌ی تحقیقات



ایکوجیرو نوناکا که از پیشگامان دانش است، مشخص کرد که «شرکت‌های موفق، شرکت‌هایی هستند که دائماً دانش جدید خلق می‌کنند، آن را به شکل گسترده در سراسر سازمان منتشر می‌کنند و به سرعت در فناوری‌ها و محصولات جدید به کار می‌برند». تبدیل دانش غیررسمی، ذهنی و شخصی (ضمنی) به دانش ثبت شده رسمی (صریح)، یکی از اهداف کلیدی مدیریت دانش است که باعث کاهش ریسک از دست رفتن دانش با ارزش سازمان با ترک همکاری کارکنان و کاهش خطر از دست دادن حافظه شرکت به هنگام تعدیل نیروی انسانی می‌شود. در بین گویه‌های مربوط به بعد «عوامل محیطی (E)» اولویت اول مربوط به گویه «پیامدهای تصمیم (E2)» بود. پس از اجرای تصمیمات، مدیران باید پیامدهای محیطی و سازمانی ناشی از تصمیم اتخاذ شده را مورد بررسی قرار دهند تا مشخص شود آیا اثربخش بوده یا خیر. حتی تصمیمات عادی و روزمره نیز باید به صورت دوره‌ای ارزیابی شوند تا ببینیم آیا هنوز برای موقعیت فعلی سازمان مناسب هستند یا اینکه باید مورد تجدیدنظر واقع شوند. در صورتی که ارزیابی نتایج حاکی از آن باشد که مشکل تا حد قابل قبولی برطرف شده و اهداف اولیه محقق شده‌اند، فرآیند تصمیم‌گیری در این مرحله به پایان می‌رسد و در غیراین صورت، باید به اولویت بعدی گزینه‌هایی که انتخاب بودید، بازگردید و آن را به آزمایش بگذارید.

در نهایت، با توجه به نتایج به دست آمده به مدیران پیشنهاد می‌شود که در زمان اتخاذ تصمیمات به پیامدهای طولانی مدت آن برای سازمان توجه داشته باشند. تصمیماتی که آگاهانه و با دقت اتخاذ شوند، می‌توانند موجب همراهی افراد برای دستیابی به اهداف مشترک سازمانی شوند. همچنین با توجه به نتایج به دست آمده، پیشنهاد می‌شود هنگام تعیین مدیران، افرادی برگزیده شوند که به نقش و نظر کارمندان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی اهمیت داده و مشورت با آن‌ها را در فعالیت‌های خود مدنظر قرار دهند.

۶- پی‌نوشت‌ها

1. Pamela
2. Werther & Davis
3. Del Campo
4. Dabić
5. Lane
6. Smalskys
7. Tawse
8. Kaiser



۹. Papulova&Gazova
۱۰. Reymen
۱۱. Spraragen&Madni
۱۲. Mollerr
13. VIF
14. Tolerance
۱۵. Spss
۱۶. LISREL
17. Average Variance Extracted (AVE)
18. Composite Reliability
19. Rho_A
20. Cronbach s Alpha
21. Cross Validated Commuality
22. Cross Validated Redundancy

۷- منابع

- [1] Gorgulho, José, et al. "Governance: Decision-making model and cycle." *Procedia Computer Science* 64 (2015): 578-585.
- [2] Jahanseir Khararoudi, Farzaneh, Adel Azar, and Tooraj Karimi. "Decision-making on dimensions of ambidexterity using an agent-based modeling approach." *Modern Research in Decision Making* 5.4 (2020): 1-18.
- [3] Pamela, Ch. Decisions. *Decisions. Journal of Management in Medicine*. (1996):10 (6). 43.
- [4] Werther Jr, William B., and Keith Davis. "Human resources and personnel management." (1981).
- [5] Del Campo, Cristina, et al. "Decision making styles and the use of heuristics in decision making." *Journal of Business Economics* 86.4 (2016): 389-4۱۲.
- [6] Dabić, Marina, Darko Tipurić, and Najla Podrug. "Cultural differences affecting decision-making style: a comparative study between four countries." *Journal of Business Economics and Management* 16.2 (2015): 275-2۸۹.
- [7] Mosadeghrad, Ali, Maryam Tajvar, and Sara Taheri. "Female managers' decision-



making in healthcare organizations: Challenges and solutions." *Modern Research in Decision Making* 5.1 (2020): 51-94.

- [8] Kargar, Ghulam Ali. The role of information and communication technology in the decision-making process of managers of Iranian sports organizations. *Sports Management and Motor Behavior*. (2015): 10 (20), 122-133.
- [9]. Saadat, Esfandiar. Decision making process in the organization. Tehran: Institute of Printing and Publishing, University of Tehran. (1995).
- [10] Daft, Richard L. "Organization theory and design." (2007).
- [11] Lane, Jan Erik. "Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požūriai." Vilnius: Margi raštai 461.2 (2001).
- [12]. Balabonienė, I., & Večerskienė, G. The aspects of performance measurement in public sector organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. (2015): 213, 314-320.
- [13] Smalskys, Vainius. "Viešojo administravimo modernizavimo priežastys ir tendencijos." *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 1 (2010): 90-100.
- [14] Bhatt, Ganesh Datt, and Jigish Zaveri. "The enabling role of decision support systems in organizational learning." *Decision Support Systems* 32.3 (2002): 297-309.
- [15] Mintzberg, H. Planning on the left side, managing on the right. In *Leadership Perspectives*. (2017). 413-426. Routledge.
- [16] Tawse, Alex, Vanessa M. Patrick, and Dusya Vera. "Crossing the chasm: Leadership nudges to help transition from strategy formulation to strategy implementation." *Business Horizons* 62.2 (2019): 249-257.
- [17] Kaiser, Alexander, et al. "Towards a prioritization of needs to support decision making in organizational change processes." (2018): 4390-4399.



- [18] Papulova, Zuzana, and Andrea Gazova. "Role of strategic analysis in strategic decision-making." *Procedia Economics and Finance* 39 (2016): 571-579.
- [19] Reymen, Isabelle MMJ, et al. "Understanding dynamics of strategic decision making in venture creation: a process study of effectuation and causation." *Strategic entrepreneurship journal* 9.4 (2015): 351-379.
- [20] Spraragen, Marc, and Azad M. Madni. "Modeling of emotional effects on decision-making by game agents." *Procedia Computer Science* 28 (2014): 736-743.
- [21] Mueller, Ralph O. *Basic principles of structural equation modeling: An introduction to LISREL and EQS*. Springer Science & Business Media, 1999.
- [22] Ghasemi, Vahid. *Structural Equation Modeling in Social Research Using Amos Graphics*. Publications Sociologists. (2014).
- [23] Poursadegh, Nasser. Investigating the relationship between decision-making styles and competitive advantage in small and medium-sized companies in industrial towns of West Azerbaijan province. *Industry and University*, (2014). 6 (19-20), 45-53.
- [24] Bless, Herbert, and Eric R. Igou. "Mood and the use of general knowledge structures in judgment and decision making." *The routines of decision making* (2005): 193-210.
- [25] Armstrong, Michael, and Angela Baron. *Managing performance: performance management in action*. CIPD publishing, 2005.