

مقاله پژوهشی:

ارائه الگوی ارزیابی اثربخشی تصمیمات در سازمان تأمین اجتماعی با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی میخائیلوف

مهناز سرافراز کاخکی^۱، محمدرضا ذبیحی^۲، اسید مهدی الوانی^۳، محمود البرزی^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۱۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۲۳

چکیده

یکی از مسائل مهمی که سازمان‌ها با آن روبرو هستند، تصمیم‌گیری اثربخش در مراحل مختلف فعالیت‌های سازمان است. تصمیم‌گیری درست یا غلط است که بقاء و یا مرگ سازمان را باعث می‌شود و در دنیای امروز سرنوشت سازمان را تعیین می‌کند. به دلیل اهمیت امر تصمیم‌گیری در سازمان‌ها، نیاز به روش‌هایی برای ارزیابی اثربخشی تصمیمات در سازمان‌ها افزایش می‌یابد. بنابراین، در این پژوهش الگویی جامع برای سنجش اثربخشی تصمیمات از طریق بررسی گسترده ادبیات موضوع با کاربرد روش تحلیل تم ارائه شده است. پس از شناسایی شاخص‌های تصمیم اثربخش، پرسشنامه‌هایی طراحی و در بین گروهی از خبرگان سازمان که به روش هدفمند قضاوتی انتخاب شده بودند، توزیع شد و بر اساس نظرات آنان، الگوی ارزیابی اثربخشی تصمیمات در سه مرحله متوالی با استفاده از روش دلفی فازی نهایی شد. الگوی یاد شده دارای ۱ بعد، ۴ مولفه و ۲۴ شاخص بوده و می‌تواند به‌عنوان چارچوبی مناسب برای ارزیابی اثربخشی تصمیمات اتخاذ شده در سازمان‌های مختلف به‌کار رود. در نهایت برای تعیین تناسب الگوی پیشنهادی و انطباق آن با نیازمندی‌ها و اقتضات هر سازمان، با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی میخائیلوف، ضرایب اهمیت هر یک از ابعاد و شاخص‌های موجود در الگو، در سازمان تأمین اجتماعی مشهد تعیین و نتایج آن گزارش شد.

کلیدواژه‌ها: تحلیل تم، تحلیل سلسله‌مراتبی میخائیلوف، تصمیم اثربخش، دلفی فازی

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.
۲. استاد، گروه مدیریت، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران (نویسنده مسئول)، رایانامه: zabihi.phd@gmail.com
۳. استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.
۴. دانشیار، گروه مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

مقدمه

مطالعه عوامل موثر بر موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها از دیرباز مورد توجه اکثر پژوهشگران بوده است؛ در این میان توجه به تصمیم‌گیری به‌عنوان یک عامل مهم و اساسی در جهت تأمین عملکرد سازمانی از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است (لوپز-کابراس و برنای باراچینا، ۲۰۱۹: ۶۴). سازمان‌ها برای انتخاب مسیر حرکت آینده خود همواره در حال تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی هستند (مینی‌دهکردی و همکاران، ۱۳۹۶: ۸). با توجه به اینکه تصمیم‌گیری فرایندی است برای شناسایی مشکلات و حل آنها، مدیرانی که در تصمیم‌گیری مهارت بالایی دارند به عناصر اساسی موفقیت و بقای سازمان‌ها تبدیل می‌شوند (ورای، ۲۰۱۷: ۵۵۲). اگرچه نظریه‌پردازان متعددی رویکردهای مختلفی را برای پرداختن به وظیفه مهم تصمیم‌گیری ایجاد کرده‌اند، اما کمبود زمان، خواسته‌های رقابتی، چالش‌های موقعیتی، سرعت زیاد صنعتی شدن، نوسانات مکرر اقتصادی، پیشرفت‌های فناورانه همراه با استقرار هوش مصنوعی، همگی پیامدهای سنگین تصمیمات معیوب اتخاذ شده در سطوح مدیریت راهبردی را افزایش داده است. بنابراین، این امر نیاز به مطالعه در زمینه تصمیم‌گیری اثربخش مدیریت را به‌عنوان دارویی برای بقای سازمان، بسیار ضروری ساخته است (آسکیا و همکاران، ۲۰۲۱: ۱۴۴).

همه ما روزانه با تصمیمات مختلفی روبرو می‌شویم. برخی کوچک و دارای پیامد جزئی هستند؛ در حالی که برخی دیگر بزرگ هستند و تأثیر بزرگی در زندگی ما دارند (واسیلسکو، ۲۰۱۱: ۱۰۲). نظریه‌پردازان مدیریت (دراکر؛ ۲۰۱۰؛ مینتزبرگ؛ ۲۰۰۸؛ سایمون؛ ۱۹۹۷)، متفق‌القول هستند که تصمیم‌گیری - اگر نه مهم‌ترین - یکی از مهم‌ترین فعالیت‌ها در کل فعالیت‌های مدیریتی است (لاننبرگ؛ ۲۰۱۱: ۱). تصمیم‌گیری اثربخش جایگاهی حیاتی را در زندگی یک سازمان اشغال می‌کند؛

۱. Lopez Cabrales & Bornay-Barrachina

2. Wray

3. Asikhia

4. Vasilescu

5. Drucker

6. Mintzberg

7. Simon

۸. Lunenburg

خواه یک موسسه دولتی یا یک نهاد یا شرکت خصوصی باشد (وبی و آگوا، ۲۰۱۷: ۲۰۵۶). تصمیمات اثربخش نیاز به درک درستی از واقعیت‌ها و محیط اجتماعی دارند. چنین تصمیماتی نقش حیاتی در شکل‌دهی عملکرد یک سازمان دارند. نکته حائز اهمیت در خصوص تصمیم‌گیری در سطح سازمان‌ها این است که اغلب مدیران از تحلیل اینکه چگونه تصمیم می‌گیرند، ناتوانند. موارد ذکر شده در میان مدیران سازمان‌های خدماتی که با حجم گسترده ارباب رجوع و در نتیجه تصمیم‌گیری‌های آنی و لحظه‌ای مواجه می‌شوند، نمود بیشتری پیدا می‌کند؛ چرا که زمان تصمیم‌گیری برای آنها بسیار کوتاه بوده و امکان بررسی انواع گزینه‌ها به شیوه سنتی کم‌رنگ‌تر می‌شود. یکی از این سازمان‌های بسیار حساس و پردغدغه سازمان تأمین اجتماعی است.

درک اهمیت تصمیم‌گیری‌های راهبردی اثربخش بسیار آسان، اما در عین حال دستیابی به آن دشوار است؛ زیرا به اصلاحاتی نیاز دارد که هم سبک‌های تصمیم‌گیری رهبر ارشد و هم ساختار سازمانی را اصلاح کند. روند تصمیم‌گیری برای همه آشنا است؛ تقریباً در همه جنبه‌های زندگی عمومی یا خصوصی ما، در یک سطح فردی یا سازمانی اعمال می‌شود (واسیلسکو، ۲۰۱۱: ۱۰۱). اگرچه در تحقیقات گذشته در خصوص بررسی پیش‌نیازهای تصمیم‌گیری اثربخش مطالعاتی انجام شده است، اما کمتر مطالعه‌ای به شناسایی ویژگی‌های یک تصمیم اثربخش در سازمان پرداخته است؛ این در حالی است که اثربخشی تصمیم به معنای انتخاب بهترین گزینه که سازمان را به اهدافش نائل کند، امروزه یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان تأمین اجتماعی است. این بدان دلیل است که سازمان تأمین اجتماعی، یک نهاد عمومی غیردولتی و سازمانی بیمه‌گر است که بخش عمده منابع مالی آن از محل حق بیمه‌ها تأمین می‌شود و متکی به منابع دولتی نیست. تکیه‌گاه اصلی این سازمان مشارکت سه‌جانبه کارفرمایان، بیمه‌شدگان و دولت در عرصه‌های مختلف سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری‌های کلان و تأمین منابع مالی است و به همین جهت به لحاظ ماهیت مالی خود از اهمیت بسزایی برخوردار بوده و دارای خطرات و پیچیدگی‌های بسیاری است. از آنجایی که بخش‌های فنی زیرمجموعه سازمان تأمین اجتماعی در هم تنیده هستند و

۱. Obi & Agwu

2. Vasilescu

مدیران آن به اشکال گوناگونی که به واسطه ماهیت فعالیت و ارتباطات سراسری میان شعب وجود دارد، با یکدیگر تعامل دارند، شعبه‌های آن را نمی‌توان به‌عنوان اجزای جدا از هم در نظر گرفت و بدیهی است که کوچکترین اشتباهات در تصمیم‌گیری در چنین سازمانی به زیان‌های هنگفت و طولانی‌مدت منجر می‌شود. بدین جهت سازمان بیمه تأمین اجتماعی برای جلوگیری از ضررهای مکرر و نیز اقدامات مناسب در برهه‌های زمانی گوناگون، به‌دنبال اتخاذ تصمیم‌های اثربخش از جانب مدیران است تا بتواند نیازمندی‌های خود را برطرف سازد. از این‌رو، مقاله حاضر با پرداختن به مقوله تصمیم‌گیری اثربخش به شناسایی ویژگی‌هایی می‌پردازد که یک تصمیم‌گیری اثربخش می‌کند و بدین ترتیب تلاش می‌کند که گام موثری را در جهت ارتقاء فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان بردارد. بدین ترتیب سوال اصلی این پژوهش آن است که ویژگی‌های تصمیم‌گیری اثربخش کدام است؟ با توجه به ویژگی‌های شناسایی شده، اثربخشی تصمیمات در سازمان تأمین اجتماعی چگونه ارزیابی می‌شود؟

مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

تصمیم و تصمیم‌گیری

تصمیم به‌معنای انتخابی خودآگاه است که به شخص این امکان را می‌دهد تا بر اساس امکانات و شرایط ایجاد شده و منابع موجود و طرز تفکر مربوط به مجموعه تحت امر، یک گزینه مطلوب‌تر را از میان سایر گزینه‌ها انتخاب کرده و اجرا کند (ولیوندزمانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۳). تصمیم‌ها، عنصر اساسی اعمال انسانی به‌شمار می‌آیند که بر فعالیت‌های ذهنی مبتنی هستند (سولیح^۱ و همکاران، ۲۰۲۱: ۱). در سناریو شغل، بیشترین فعالیت یک مجری، تصمیم‌گیری است (مارکیسوتی^۲ و همکاران، ۲۰۱۸: ۳).

تصمیم‌گیری اقدامی است که توسط اشخاص خصوصی یا دولتی یا به‌صورت فردی یا در موقعیت‌های رهبری در سازمان‌ها انجام می‌شود (اوگنی^۳، ۲۰۱۸: ۳). جانسون (۱۹۹۵)، تصمیم‌گیری را

1. Sulich
2. Marchisotti
3. Ugoani

بخشی از فرایند حل مسأله می‌داند (سوسا و همکاران، ۲۰۱۹: ۱۲۰). تصمیم‌گیری به معنی ایجاد جایگزین‌ها و انتخاب یکی از آن گزینه‌ها برای آماده‌سازی اقدام مناسب است (باکونی، ۲۰۱۸: ۱۱۹۳) و شامل فرآیندهای گوناگونی است که همگی مراحل میانی بین اندیشه و عمل هستند و پیش‌ساز رفتار به‌شمار می‌آیند (الحوامده و السمیرات، ۲۰۱۹: ۹۶). فرایند تصمیم‌گیری یک فرایند شناختی است. چنین فرایندهایی می‌توانند منطقی یا کمتر عقلانی باشند و ممکن است توسط دانش آشکار، دانش ضمنی یا سیستم‌های اعتقادی خود هدایت شوند (هالو و همکاران، ۲۰۲۰: ۳).

تصمیم‌اثربخش

تصمیم‌گیری اثربخش به کمک دانش روز، فناوری اطلاعات و دسترسی به داده‌های موردنیاز، دستیابی سازمان به اهداف را تسهیل می‌کند و بقای بلندمدت سازمان‌ها به کیفیت تصمیمات اتخاذ شده بستگی دارد (ایزاک و باومیک، ۲۰۱۹: ۷۲۶). با توجه به ادبیات تحقیق و بررسی‌های انجام شده، مولفه‌های موجود در حوزه تصمیم‌اثربخش مدیران مورد شناسایی قرار گرفت. این مولفه‌ها شامل کیفیت (فلوئر؛ ۲۰۰۷؛ مک‌گرگور، ۲۰۱۰؛ یی‌تانی؛ ۲۰۱۲؛ آوینو؛ ۲۰۱۳؛ نگولسکو و دوآل؛ ۲۰۱۴)، کارآمدی (نگولسکو و دوآل، ۲۰۱۴؛ قدرت‌اله و پانتالور، ۲۰۲۰)، و انطباق‌پذیری تصمیم (گلاکتر و همکاران، ۲۰۱۴) هستند. همچنین مولفه‌ای با عنوان ارزش‌محوری در این تحقیق به‌عنوان مولفه بومی ارائه می‌شود. در ادامه به تشریح ویژگی‌های تصمیم‌اثربخش می‌پردازیم.

1. Sousa
2. Bakonyi
۳. Alhawamdeh & Alsmairat
4. Hallo
5. Isaac & Bhaumik
6. Flueler
7. McGregor
8. Ytanyi
- ۹ Avino
- ۱۰ Negulescu & Doval
- ۱۱ Glockner
- ۱۲ Qudrat-Ullah & Pantthallor

- کارآمدی تصمیم

اصطلاح « کارآمدی» بیشتر در سه قلمرو مدیریت، اقتصاد و سیاست کاربرد دارد. در دانش مدیریت، کارآمدی به درجه و مقداری که یک اقدام یا فعالیت به هدف پیش‌بینی شده نائل می‌شود، تعریف شده است (زاهدی، ۱۳۷۶). اعتقاد به موفقیت‌آمیز بودن تصمیم را کارآمدی تصمیم گویند (هلپر، ۲۰۱۶). ویژگی‌های تصمیمات کارآمد شامل موارد زیر هستند:

- تحقق بخش اهداف: میزان تحقق اهداف سازمانی بیان‌کننده و نشان‌دهنده اثربخشی نظام تصمیم‌گیری مدیران است (زرندی و عزتی‌جوان، ۱۳۹۴). کامرون معتقد است میزان موفقیت در تحقق اهداف به‌عنوان یک مقیاس مناسب برای اثربخشی است. یک تصمیم برای موثر و کارآمد بودن باید مشخص کند با این تصمیم‌گیری کدام هدف یا نیاز را می‌خواهد برآورده سازد (دراکر و ماچیارلو، ۱۳۹۵: ۳۱۶).

- مقرون‌به‌صرفه و کم‌هزینه: بخش بزرگی از تغییرات سازمانی معمولاً به جهت افزایش درآمد و کاهش هزینه‌ها انجام می‌شود و تصمیم‌گیری‌ها نیز باید در همین قالب باشند. مقرون‌به‌صرفه و کم‌هزینه بودن به‌عنوان ویژگی‌های تصمیم اثربخش در نظر گرفته شده‌اند (الوانی و دانایی‌فرد، ۱۳۸۰: ۲۳).

- عملی: تصمیم، تعهد به عمل کردن است. یک تصمیم موثر و کارآمد نخواهد بود مگر این که از همان ابتدا اقدامات عملی مورد لزوم با آن همراه شود (دراکر و ماچیارلو، ۱۳۹۵: ۳۱۹-۳۲۰).

- شفاف: شفافیت، افزایش جریان به‌موقع و قابل اتکای اطلاعات است که باید در دسترس همه ذینفعان مربوط قرار گیرد (کریمیان و همکاران، ۱۳۹۴). استفاده شفاف از اطلاعات، راهبرد برجسته-ای برای تصمیم‌گیرندگان قلمداد می‌شود؛ سازمان‌هایی که سامانه اطلاعاتی مشخص‌تر و مصرف شفاف اطلاعات را به نمایش می‌گذارند، موثرتر هستند (رضازاده و همکاران، ۱۳۹۴).

- برگرفته از اطلاعات: ارزش و اعتبار تصمیمات به اندازه ارزش اطلاعات جمع‌آوری شده برای آنها است (الوانی، ۱۳۹۹: ۱۶۴). گرفتن اطلاعات از نتایج تصمیم و سنجش آن در ارتباط با

انتظارات، تصمیم‌سازان متوسط را به مدیران تصمیم‌ساز توانا تبدیل می‌کند (دراکر و ماچیارلو، ۱۳۹۵: ۳۲۸).

- مبتنی بر رویه‌های منصفانه: عدالت و مطلوبیت به‌عنوان ویژگی‌های تصمیم‌اثربخش در نظر گرفته شده‌اند (شریف‌زاده و معدنی، ۱۳۹۹: ۴۷). انصاف در تصمیم‌گیری به رویه عادلانه حاکمیت اکثریت اشاره دارد که تصمیمات دموکراتیک مشروع را تولید می‌کند (کیم، ۲۰۲۱).
- دارای نتایج مطلوب: مدیریت موثر، مبتنی بر تصمیم‌گیری مناسب و دستیابی به نتایج مطلوب است (رضائیان، ۱۴۰۰). اگر مدیر نتیجه حاصل از تصمیم‌گیری را به حداکثر یا میزان مطلوب برساند، او فردی معقول است و نوع تصمیم او بخردانه است (فوبدل، ۱۳۹۹).

- کیفیت تصمیم

منظور از کیفیت تصمیم‌گیری این است که برای اخذ تصمیم‌ها بیش از حد مورد انتظار، زمان صرف نشود و تصمیم‌ها توسط افراد مناسب در بخش مناسب سازمان اتخاذ شوند و نتیجه خوبی تولید کند. برای اتخاذ تصمیم باکیفیت، مدیران از خلاقیت خود برای ایجاد راه‌حل‌های جدید برای مشکلات موجود استفاده می‌کنند (نگالسکو و دوآل، ۲۰۱۴). تصمیمات با کیفیت دارای ویژگی‌های زیر هستند:

- غیرمتمرکز: بسته به اندازه سازمان، مدیران می‌توانند از روش‌های متمرکز و غیرمتمرکز برای مدیریت، هدایت و تصمیم‌گیری در سازمانی که برای آن کار می‌کنند استفاده کنند (پانو^۲، ۲۰۱۶). تمرکززدایی ساختار سلسله‌مراتب سازمانی را مطرح می‌کند و به تصمیم‌گیری‌ها کمک می‌کند تا سریعتر از مدل سلسله‌مراتبی بلندتر انجام شود (لا روی، ۲۰۱۲). بررسی ادبیات تحقیق نشان می‌دهد تصمیم‌گیری به‌طور غیرمتمرکز که هدف آن تقسیم مسئولیت‌ها در رده‌های مختلف تصمیم‌گیری است، می‌تواند از جمله ویژگی‌های تصمیم‌اثربخش باشد (عباس‌زادگان، ۱۳۸۱).

۱ Kim

۲ Negulescu & Doval

۳ Panou

۴ La Rooy

- خلاقانه و نوآور: خلاقیت و نوآوری تقریباً شامل تمامی جنبه‌های حیات سازمان، تصمیم‌گیری‌ها، فعالیت‌ها و جنبه‌های خرد و کلان سازمان می‌شود (رنجبریان، ۱۳۹۲). تصمیم اثربخش تصمیمی است که نوآور و خلاقانه (والش، ۲۰۱۵: ۵۸؛ کایا و همکاران، ۲۰۱۶: ۱۶۷۵؛ رنجبریان، ۱۳۹۲: ۳۱) باشد.
- منعطف: به امکان تغییر مطابق با شرایط موجود و توانایی انطباق با تغییرات بیرونی گفته می‌شود. تصمیمات اثربخش باید در شرایط پیچیده و مبهم ناشی از تغییرات، انعطاف‌پذیر باشند و خود را با تغییرات مداوم سازگار نمایند (مگلهیس، ۲۰۱۴). تصمیم اثربخش، تصمیمی است که انعطاف‌پذیر باشد (حاجی‌پور و مرادی، ۱۳۸۹: ۱۴۸). انعطاف‌ناپذیر بودن تصمیمات، اثربخشی آنها را کاهش داده و در صورتی که شرایط دگرگون شود، امکان اجرای آنها کم شده و به تدریج از دور خارج می‌شوند (الوانی، ۱۳۹۹: ۱۷۲).
- پاسخگویی: پاسخگویی، تعهد در قبال مسئولیت واگذار شده است و مبنای مشروعیت برای تصمیماتی است که از جانب جمع گرفته می‌شود (رجبی‌فرجاد و محبوبی‌منش، ۱۳۹۷). یکی از ویژگی‌های تصمیم اثربخش، پاسخگو در موقعیت‌های بحرانی است (لی و همکارانش، ۲۰۱۶: ۱۱۲).
- اقتضایی: تئوری اقتضایی استدلال می‌کند که ساختار مدیریت اثربخش، اقتضایی است. مطابق رویکرد اقتضایی، سازمان‌ها در سازماندهی فعالیت‌های خود در ساختار سازمانی تحت تأثیر موقعیت و شرایط خود قرار می‌گیرند. مزایای نظریه اقتضایی این است که این نظریه با پرداختن به محیط به‌عنوان یکی از کلیدهای تصمیم‌گیری مدیریتی، نظریه‌های مدیریت را غنی کرده است. این نظریه همچنین با پرداختن به متغیرهای اقتضایی به مدیریت سازمان‌ها در بهبود کیفیت تصمیم‌گیری کمک کرده است (موسی‌نژاد و همکاران، ۲۰۲۱). بدین ترتیب بر اساس دیدگاه اقتضایی، این مطالعه فرض می‌کند که کیفیت تصمیمات سازمان به توانایی سازمان برای همسو کردن آن با شرایط خاص سازمانی بستگی دارد.

۱. Walsh

۲. Kaya

۳. Magalhaes

۴. Li

• به‌هنگام و به‌موقع: به‌هنگام و به‌موقع بودن تصمیم‌ها از طریق افزایش توان رقابتی سازمان باعث اثربخشی تصمیم‌ها می‌شود (فدایی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۰: ۹۰). امروزه در بیشتر سازمان‌های موفق، محیطی ایجاد شده است تا گروه‌ها بتوانند در آن محیط یکدیگر را جهت تصمیمات به‌موقع ملاقات کنند و زمان زیادی صرف حواشی یک تصمیم صرف نشود (دنهارت، ۲۰۱۶).

→ واقع‌بینانه: واقع‌بینی یکی از شیوه‌های نگرستن، سنجیدن و برگزیدن است که به‌طور نسبی با روشن‌بینی، استدلال و منطق همراه است. تصمیم درست و اثربخش نیازمند شناخت دقیق واقعیات بوده و باید واقع‌بینانه باشد (یزدان‌فام، ۱۳۹۰: ۷).

• هماهنگ با سایر تصمیمات: کائوآ و همکاران (۲۰۰۸)، هماهنگی را سازماندهی فعالیت‌های دو یا چند گروه تعریف کرده‌اند؛ به‌گونه‌ای که به‌طور کارآمد با یکدیگر کار کرده و بدانند دیگران چه می‌کنند (بیکدلو و رهنورد، ۱۳۹۶). هماهنگی بین تصمیم‌گیرندگان یک سازمان که هر یک مسئول بخش معینی از یک مشکل تصمیم‌گیری کلی هستند، با توجه به عملکرد کلی حاصل از اهمیت حیاتی برخوردار است (وال، ۲۰۱۹: ۲۰۱۹).

• کل‌نگر و جامع: جامعیت نشان‌دهنده غنای مجموعه دانش است که در طول فرآیند تصمیم‌گیری بررسی و یکپارچه شده است و یک پیشینه کلیدی برای کیفیت تصمیم‌گیری است (کرشو و اسکروجر، ۲۰۱۷). تصمیم راهبردی باید در انواع فعالیت‌های تصمیم جامع و فراگیر باشند (فردریکسون، ۱۹۸۴).

• مورد پذیرش و حمایت گروه‌های ذی‌نفع: تصمیم اثربخش تصمیمی است که مورد پذیرش و حمایت گروه‌های ذی‌نفع قرار گیرد (بهرامی، ۱۳۹۲: ۴۲).

- انطباق‌پذیری تصمیم

۱. Denhart

۲. Cao

۳. Wall

۴. Curşeu & Schruijer

انطباق‌پذیری اشاره به تنظیماتی در سیستم‌های محیطی، اجتماعی و اقتصادی دارد که در پاسخ به محرک‌های واقعی یا مورد انتظار و آثار و نتایج آن‌ها و کاهش آسیب‌پذیری انجام می‌شود (اسمیت، ۲۰۰۳). انطباق‌پذیری رابطه بین یک سیستم و محیط است که این رابطه برای تسهیل بقای سیستم در محیط لازم است (کلمن، ۲۰۰۵). انطباق‌پذیری، اعمال تقاضاهای محیط کاری در فعالیت‌های سازمان است (الوداری و همکاران، ۱۳۹۲). جزءنگری و یک بعدی شدن در تصمیم‌گیری‌ها یعنی عدم توجه به محیط‌های مختلف موثر بر موضوع تصمیم‌گیری مانند محیط فرهنگی و اجتماعی، محیط سیاسی و قانونی، محیط اقتصادی، محیط فنی، محیط اقلیمی و جغرافیایی، موجب می‌شود تا خط‌مشی حاصله از نقطه نظر هر محیطی که بدان توجه نشده باشد، آسیب‌پذیر شده و در اجرا دچار مشکل شود (الوانی، ۱۳۹۹: ۱۶۴). بدین ترتیب منظور از انطباق‌پذیری تصمیم در این تحقیق، میزان تطابق آن با مصلحت عمومی، قانونی و فرهنگی سازمان و جامعه است. تصمیمات انطباق‌پذیر دارای ویژگی‌های زیر هستند:

- مطابق با سیاست‌های سازمان (مصلحت‌سازمانی): سیاست‌ها معمولاً توسط یک نهاد حاکمیتی در یک سازمان اتخاذ می‌شوند. سیاست‌ها می‌توانند در تصمیم‌گیری ذهنی و عینی کمک کنند (ویکی‌پدیا). تصمیم‌گیری مناسب در سازمان‌ها مستلزم تطبیق موقعیت‌های کارکنان با قوانین سازمانی است که به آن‌ها اطلاعاتی در مورد نحوه رفتار در شرایط خاص ارائه می‌دهد (رینالدو، ۲۰۱۱).

- مطابق با قوانین (مصلحت قانونی): قانونی بودن بدان معناست که تصمیماتی که از مراجع صادر می‌شود هم به لحاظ شکلی و هم ماهوی مطابق قانون باشند. قانون‌مداری در تصمیمات اداری بدان معناست که: تمامی تصمیمات اداری باید بر اساس قاعده‌ای کلی باشد که از پیش توسط قانون‌گذار یا مقام واجد صلاحیت تثبیت شده باشد. در حقیقت در این جا اصل قانونی بودن هم در معنای ایجابی خودش یعنی داشتن اجازه و مبنای قانونی مدنظر است و هم در معنای

۱ Smith

۲ Colman

۳ Reinalda

سلبی خودش یعنی عدم تخلف از قانون و همچنین اقدام در حدود صلاحیت‌های قانونی واگذار شده به اداره (اسدی و اله‌یاری، ۱۳۹۵). منظور از مصالح قانونی، قوانین و مقرراتی است که نشأت گرفته از اصول قانون اساسی است که به کشور انسجام می‌بخشد و احترام به آن از تکالیف شهروندان به شمار می‌آید (ضرابی و همکاران، ۱۴۰۰). مطابق با مصلحت عمومی (استانداردهای عدالت و انصاف): تصمیم‌گیری در سازمان‌ها همیشه بر پایه‌ای از مصلحت‌اندیشی صورت خواهد گرفت. مصلحت از ریشه صلح و در لغت عرب در مقابل مفسده و فساد قرار گرفته است و به خیر نیز معنا شده است (علی‌اکبری بابوکانی و همکاران، ۱۳۹۶). مصلحت عامه، مجموعه‌ای از ارزش‌هاست که توجه به آن راهنمای کارگزاران و مدیران سازمان‌هاست.

• همسو با فرهنگ و ارزش‌های سازمان: انطباق با ارزش‌ها و فرهنگ سازمان جزء ویژگی‌هایی است که منجر به اثربخشی تصمیم می‌شود (گامبتی، ۲۰۱۹: ۷). فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل کلیدی اساسی تقریباً همه فرایندهای مدیریتی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد و موضوع تصمیم‌گیری در سازمان نیز از این امر مستثنی نیست. یکی از صاحب‌نظران که در خصوص روابط بین فرهنگ سازمانی و فرایند تصمیم‌گیری پژوهش‌هایی را انجام داده است، رابینز است که به تأثیر فرهنگ‌های متفاوت بر فرایند و شیوه تصمیم‌گیری اشاره کرده است. در سازمان‌های بزرگ در سراسر دنیا فرق می‌کند که چه کسی تصمیم بگیرد، چه زمانی تصمیم گرفته شود و به هنگام تصمیم‌گیری تا چه اندازه به روش عقلانی عمل شود؛ بنابراین زمانی که از روش‌های فردی در تصمیم‌گیری بحث می‌کنیم نباید از موضوع فرهنگ غافل شویم (میرسپاسی و دانایی، ۱۳۸۵).

- ارزش‌محوری تصمیم

ارزش‌ها مجموعه‌ای از باورها، اعتقادات، اصول یکپارچه، منسجم، هدف‌دار و ثابت است. ارزش‌های محوری سازمان را کدهای اخلاقی سازمان نیز می‌نامند؛ این کدها اصول راهنما در سازمان هستند که رهنمودی برای تصمیم‌گیری‌ها خواهند بود (عظیمی و فلاحی، ۱۳۹۸). منظور از

ارزش محوری تصمیم در این تحقیق، کدهای اخلاقی است که مدیران در اتخاذ تصمیمات خود مدنظر قرار می دهند. در الگوی تصمیم‌گیری مبتنی بر مدیریت اسلامی اقدام و التزام به پنج جزء متمایز؛ مشورت، انتخاب، تصمیم‌گیری، اجرا و توکل به خداوند لازم است (ویسی، ۱۳۹۴: ۱۲۱). ارزش‌های محوری شامل موارد زیر هستند:

- مشورتی: مشورت عبارت است از تمایل به جستجوی آگاهانه نظرات افراد و گروه‌های تأثیرگذار در سازمان که منجر به گردآوری اطلاعات ضروری، دریافت توصیه‌های متخصصان و آگاهی از تجربه‌های افراد حرفه‌ای شده و می‌تواند به مدیران سازمان‌ها در اتخاذ تصمیم‌های اثربخش کمک کند (مینگالیوا، ۲۰۱۳). امیرالمومنین علی (ع) معتقد بودند که «هیچ خردمندی از مشورت بی‌نیاز نیست» و بر مشورت با خردمندان برای اتخاذ تصمیم مناسب تأکید داشتند (نهج‌البلاغه، نامه ۵۰). در قرآن کریم نیز در زمینه موضوع مشورت و شور آیات چندی آمده است. در سوره شوری آیه ۳۸ می‌فرماید: «و آنان که اجابت نمودند پروردگارشان را و بر پای داشتند نماز را و کارشان مشورت است میان خود، مومنین‌اند.»

- آینده‌نگری و دور اندیشی: آینده‌نگری، به معنای شناخت آینده و ارائه پیش‌بینی‌های مناسب برای اتخاذ تصمیم‌های سازنده است (اندرسون و رسماسن، ۲۰۱۴). از آینده‌نگری برای تصمیم‌گیری در بلندمدت و تدوین راهبرد بهره گرفته می‌شود (گری، ۲۰۰۹). آینده‌نگر بودن و پیش‌بینی (دراکر، ۱۹۶۷: ۶۳)، از جمله ویژگی‌های تصمیم‌اثربخش به‌شمار می‌آید (الوانی، ۱۳۹۹: ۱۶۳).

- مبتنی بر توکل بر خدا: توکل در لغت به معنای اعتماد کردن، به امید خدا بودن و کار خود را به خدا محول کردن است (معین، ۱۳۹۵). ایمان و توکل به خدا در واکنش به شرایط مبهم و عوامل استرس‌زا به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا در مسیر دستیابی به اهداف خود گام بردارد (باسینگ، راجیا و بامن، ۲۰۱۵). در شرایط ابهام و عدم اطمینان، دانش کافی برای تصمیم‌گیری وجود ندارد. در

۱ Mingaleva

۲ Andersen & Rasmussen

۳ Gary

۴ Drucker

۵ Bussing, Recchia & Baumann

این شرایط با توکل به خدا می توان تصمیمی را که صحیح تر به نظر می رسد، اتخاذ کرد و نتیجه را به خدا سپرد. بنابراین، توکل به خدا، امکان تصمیم گیری درست در شرایط عدم اطمینان را فراهم می سازد (پایپر، ۲۰۱۳).

• برگرفته از تجربه: تجربه در لغت به معنای آزمودن و آزمایش کردن است (معین، ۱۳۹۵). اساس تجربه گری در تصمیم بر کنجکاوی، قوه تخیل و تصور و طیف علایق تصمیم گیرندگان تمرکز دارد (موهان و مالا، ۲۰۱۳). برخی محققان معتقدند که انسان ها با دریافت بازخورد از تصمیمات گذشته شان به صورت طبیعی قضاوت های شان را بهبود می بخشند (بیزمن، ۱۳۹۱: ۴۱۳-۴۱۲). کافمن^۳ و همکارانش (۲۰۱۶) معتقد هستند که توجه به تجربه های گذشته، یکی از فاکتورهای مهم تصمیم اثربخش است.

تاکنون تحقیقات متعددی در زمینه تصمیم گیری در حوزه سازمان انجام گرفته و نتایج گوناگونی حاصل شده است. بسیاری از آنها عوامل موثر تصمیم گیری در سازمان را مورد بررسی قرار داده اند (به طور مثال، گرونولد و همکارانش (۲۰۱۷)، ژیا و همکارانش (۲۰۱۷)، جانسن و همکارانش (۲۰۱۶)، نوت^۷ (۲۰۰۶)). در حوزه شناخت ویژگی های تصمیم اثربخش در قالب یک چارچوب کلی شکاف وجود دارد که لزوم بررسی ویژگی های تصمیم اثربخش را بیان می کنند. لیکن در حوزه تصمیم گیری در سازمان تحقیقاتی که صورت گرفته است که در خلال انجام تحقیق خود به طور پراکنده به برخی ویژگی های تصمیم اثربخش اشاره کرده اند (جدول (۱)). تحقیق حاضر به دنبال ارائه الگوی ارزیابی اثربخشی تصمیمات در سازمان است تا با آشنا ساختن مدیران سازمان تأمین اجتماعی به عواملی که یک تصمیم را در این سازمان اثربخش می کند، گامی موثر را در جهت ارتقاء فرآیند تصمیم گیری در این سازمان بردارد.

۱ Piper

۲ Mohan & Mulla

۳ Kaufmann

۸. Groeneveld

۹. Jia

۱۰. Janssen

۱۱. Nutt

جدول ۱: پیشینه تحقیق در خصوص ویژگی‌های تصمیم اثربخش

| | | | | | |
|----------------------------------|---|--------------------------------|---|--------------------------------|--|
| پاسخگو | لی، ۲۰۱۶؛ رجبی - فرجاد و محبوبی - منش، ۱۳۹۷ | کل نگر و جامع | کرشو و اسکروجر، ۲۰۱۷؛ فردریکسون، ۱۹۸۴ | مورد حمایت گروه‌های ذی‌نفوذ | شریف‌زاده و معدنی، ۱۳۹۹؛ بهرامی، ۱۳۹۲ |
| هماهنگ با سایر تصمیمات | وال، ۲۰۱۹؛ نخعی و شهرکی، ۱۳۹۸؛ بیکدلو، ۱۳۹۶؛ ویسی، ۱۳۹۴ | واقع‌بینانه | یزدان‌فام، ۱۳۹۰ | مبتنی بر رویه‌های منصفانه | پرومبسکو و همکاران، ۲۰۱۷؛ شریف‌زاده و معدنی، ۱۳۹۹؛ بیزرمن، ۲۰۲۱؛ کیم، ۱۳۹۱ |
| منعطف | مگلهیس، ۲۰۱۴؛ الوانی، ۱۳۹۹؛ حاجی پور و مرادی، ۱۳۸۹ | اقتضایی | موسی‌نژاد و همکاران، ۲۰۲۱ | دارای نتیجه مطلوب | اسایسون و همکاران، ۲۰۱۶؛ رضائیان، ۱۴۰۰، قویدل، ۱۳۹۹؛ شریف‌زاده و معدنی، ۱۳۹۹ |
| خلاقانه و نوآور | والش، ۲۰۱۵؛ کایا و همکاران، ۲۰۱۶؛ رابینز، ۱۳۹۹؛ رنجبریان، ۱۳۹۲ | غیرمتمرکز | پانو، ۲۰۱۶؛ لا روی، ۲۰۱۲؛ عباس‌زادگان، ۱۳۸۱؛ دراکر، ۱۹۶۷ | شفاف | برندسما و میجر، ۲۰۲۰؛ پرومبسکو، ۲۰۱۷؛ دنهارت، ۲۰۱۶؛ رضازاده، ۱۳۹۴ |
| به هنگام | دنهارت، ۲۰۱۶؛ دراکر و ماجیارلو، ۱۳۹۵؛ فدایی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۰ | مقرون‌به‌صرفه | الوانی و دانایی‌فرد، ۱۳۸۰ | برگرفته از اطلاعات دقیق | شیل و همکاران، ۲۰۱۳؛ الوانی، ۱۳۹۹؛ دراکر و ماجیارلو، ۱۳۹۵ |
| مطابق با سیاست‌های سازمان | رینالدا، ۲۰۱۱؛ ضرابی و همکاران، ۱۴۰۰؛ رضائیان، ۱۳۹۳ | تحقق‌بخش به اهداف | کامرون، دراکر و ماجیارلو، ۱۳۹۵؛ زرنندی و عزتی - جیوان، ۱۳۹۴ | عملی | هابر، ۲۰۱۷؛ دراکر و ماجیارلو، ۱۳۹۵ |
| مطابق با استاندارد عدالت و انصاف | هاروی، ۲۰۰۷؛ ضرابی، ۱۳۹۹؛ علی - اکبری بابوکانی و همکاران، ۱۳۹۶ | مطابق با قوانین (مصلحت قانونی) | ضرابی و همکاران، ۱۴۰۰؛ اسدی و اله - یاری، ۱۳۹۵ | همسو با ارزش‌ها و فرهنگ سازمان | گامبتی، ۲۰۱۹؛ فرساد و تیرانداز، ۱۳۹۰؛ میرسپاسی و دانایی‌فرد، ۱۳۸۵ |
| مبتنی بر مشورت | مینگالیوا، ۲۰۱۳؛ الوانی، ۱۳۹۹؛ دراکر و ماجیارلو، ۱۳۹۵؛ عباس‌زادگان، ۱۳۸۱؛ حمزه‌پور و عزیزی، ۱۳۹۵؛ ویسی، ۱۳۹۴؛ نهج‌البلاغه | برگرفته از تجربه | کافمن، ۲۰۱۶؛ موهان و مالا، ۲۰۱۳؛ زرنندی و عزتی جیوان، ۱۳۹۴؛ ویسی، ۱۳۹۴؛ بیزرمن، ۱۳۹۱؛ نهج‌البلاغه | مبتنی بر توکل به خداوند | باسینگ، راجیا و بامن، ۲۰۱۵؛ پایپر، ۲۰۱۳؛ حمزه - پور و عزیزی، ۱۳۹۵؛ ویسی، ۱۳۹۴؛ نهج‌البلاغه |
| | | | | دوراندیش و آینده‌نگر | اندرسون و رسامسن، ۲۰۱۴؛ گری، ۲۰۰۹؛ ویسی، ۱۳۹۴؛ نهج‌البلاغه |

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، از نوع کاربردی و از لحاظ ماهیت داده‌ها از نوع تحقیقات آمیخته است. در بخش کیفی، برای گردآوری داده‌ها، مبانی نظری پژوهش مورد بررسی قرار گرفت و تم‌ها و متون مربوط به موضوع تحقیق به دقت مطالعه شد. همچنین برای کسب داده‌های تکمیلی از ۸ نفر از خبرگان (۴ خبره سازمانی و ۴ خبره دانشگاهی) مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته به عمل آمد. معیار انتخاب خبرگان حرفه‌ای، دارا بودن مدرک تحصیلی فوق‌لیسانس مدیریت و بالاتر، سابقه کاری بیش از ۲۰ سال و برخورداری از حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت در پست‌های مدیریتی در سازمان تأمین اجتماعی مشهد بوده است و این خبرگان به روش هدفمند قضاوتی انتخاب شدند. تحلیل داده‌های کیفی از طریق روش تحلیل تم انجام گردید.

در بخش کمی، با بهره‌گیری از نظرات ۱۰ تن از خبرگان سازمانی، ابتدا از روش دلفی فازی، برای اعتبارسنجی شاخص‌های شناسایی شده، استفاده شد. سپس با گردآوری داده‌های کمی از طریق پرسشنامه مقایسات زوجی و برای استفاده دقیق‌تر از فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی در محیط فازی از روش میخائیلوف برای تعیین ضرایب اهمیت هر یک از ابعاد و شاخص‌های موجود در الگو، در سازمان تأمین اجتماعی مشهد استفاده شد. روش میخائیلوف نسبت به دیگر روش‌های موجود دارای روایی بالاتری است (نادری‌بنی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۳۱). افزون بر وزن گزینه‌ها، مقدار ناسازگاری را نیز مشخص می‌کند (زنجیرچی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۳۷).

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

الف: یافته‌های تحقیق

در این بخش نتایج روایی و پایایی در بخش کیفی و کمی به تفکیک تشریح می‌شود. در این تحقیق، روایی بخش کیفی از طریق روش‌های قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید و قابلیت اطمینان، مورد بررسی قرار گرفته است. اعتبارپذیری به واقعی بودن توصیف‌ها و یافته‌های پژوهش اشاره دارد و عبارتست از درجه اعتماد به واقعی بودن یافته‌ها برای شرکت‌کنندگان پژوهش؛ به این معنا که آنچه در یافته‌ها و نتایج تحقیق از سوی پژوهشگر ذکر می‌شود، همانی

باشد که در نظر و ذهن پاسخگو بوده است. برای ارتقای قابلیت اعتبار تحقیق از تکنیک تئلیث و تکنیک کسب اطلاعات دقیق موازی استفاده شد. بدین منظور، از منابع تأییدگر در فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها استفاده شد. به علاوه، با ارائه نتایج تحلیل داده‌های کیفی به خبرگان برای آگاهی از نظرات آن‌ها، اطلاعات دقیق موازی کسب شد. انتقال‌پذیری که جایگزین اعتبار بیرونی حوزه کمی به شمار می‌رود، به معنای قابلیت تعمیم نتایج به سایر حوزه‌ها و زمینه‌هاست. برای افزایش قابلیت انتقال یافته‌ها، سعی شد به وسیله تشریح دقیق روش اجرای تحقیق، امکان پیگیری مسیر تحقیق و اعمال نظر در زمینه یافته‌ها برای سایر محققان فراهم شود. تأیید‌پذیری به معنای کوشش در جهت احراز شاخص عینیت در پژوهش است؛ هرچند این مفهوم در پژوهش‌های کمی به معنای پرهیز محقق از تأثیر سوگیری‌ها و ارزش‌دواری‌ها در تحقیق است. در پژوهش کیفی این امر بیشتر به معنای قدرت تحلیل و دقت داده‌ها و میزان تأیید آن‌هاست. رسیدن به قابلیت تأیید، بررسی داده‌های خام، تفسیرها و پیشنهادها و یافته‌ها را می‌طلبد. در صورت لزوم بررسی‌کننده باید داده‌های خام و کلیه یادداشت‌ها، اسناد و ضبط شده‌ها را برای بازبینی‌های بعدی نگه دارد. در این مرحله بررسی کیفیت یافته‌ها و تفسیرها و قضاوت درباره آن‌ها حیاتی است. برای ارزیابی تأیید‌پذیری یافته‌ها، نتایج حاصله و گزارش نهایی تحقیق توسط محقق در اختیار پژوهشگر دیگری قرار گرفت و محقق دوم حصول نتایج مشابه را تأیید کرد. برای بررسی قابلیت اطمینان پژوهش، داده‌ها ضبط و ثبت شد تا به‌طور مشخص تعیین شود که داده‌ها چگونه و از کدام منبع حاصل شدند.

جهت بررسی پایایی کدگذاری‌های مصاحبه‌های کیفی، از روش پایایی بازآزمون استفاده شد. بدین منظور، سه مصاحبه برای نمونه انتخاب شد و هر یک از آنها در فاصله زمانی دو هفته توسط پژوهشگر دو بار کدگذاری شدند. در نهایت کدها با هم مورد مقایسه شدند. کدهایی که در دو کدگذاری با یکدیگر مشابه بودند، به‌عنوان توافق در نظر گرفته شدند. بر اساس جدول (۲)، مقدار پایایی بازآزمون در این تحقیق برابر ۰/۸۹۶ است که از ۰/۶ بیشتر است (خواستار، ۱۳۸۸)، از این رو پایایی کدگذاری‌ها تأیید شد.

جدول ۲: پایایی بازآزمون

| شماره مصاحبه | تعداد کل کدها | تعداد توافق | پایایی بازآزمون |
|--------------|---------------|-------------|-----------------|
| ۷ | ۲۲ | ۱۰ | ۰/۹۱ |
| ۳ | ۱۶ | ۷ | ۰/۸۷۵ |
| ۱۱ | ۲۰ | ۹ | ۰/۹۰ |
| جمع کل | ۵۸ | ۲۶ | ۰/۸۹۶ |

در بخش کمی، در خصوص پرسشنامه‌هایی که بر اساس مقایسات زوجی شکل گرفته‌اند، با توجه به اینکه پرسشنامه‌ها به تأیید خبرگان موضوع رسید، بنابراین روایی آن مورد تأیید است. برای بررسی پایایی پرسشنامه‌هایی که بر اساس مقایسات زوجی شکل گرفته‌اند، از مفهوم نرخ ناسازگاری استفاده شد. نرخ ناسازگاری در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت.

ب: تجزیه و تحلیل یافته‌ها

▪ نتایج تحلیل تم

در فرایند مصاحبه، موضوع تحقیق برای خبرگان تشریح و محورهای مصاحبه مشخص شد. قبل از انجام مصاحبه، راهنمای مصاحبه تدوین شد و سوالات اصلی که باید در مصاحبه‌های پرسیده شود به این شرح مشخص شد: نظر خود را در مورد مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری بیان نمایید؟ مهم‌ترین اهداف و انتظاراتی که از ایجاد مدل تصمیم‌گیری دارید، کدامند و چه ارتباطی با انگیزه مدیران سازمان دارند؟ ارباب‌رجوع سازمان شما عموماً از چه قشری از جامعه هستند و روابط آنها با کارکنان سازمان چگونه است؟ چه موضوعات و مباحثی برای تصمیم‌گیری مدیران در سازمان شما مطرح است؟ جریان‌های اصلی تعاملات در سازمان شما چگونه و بر چه مبنایی است؟ عوامل تأثیرگذار بر شکست تصمیم‌های مدیران از نظر شما چیست؟ نظر خود را در مورد ویژگی‌های غالب که منجر به اثربخشی تصمیم اتخاذ شده در سازمان می‌شود بیان کنید؟ رهبری و مدیریت کارکنان با چه رویکردی در شرکت شما انجام می‌شود؟ مهم‌ترین دستاوردهای ناشی از تصمیمات مدیران چه بوده است؟ معیارهای تصمیم

اثربخش در سازمان شما چیست؟ دستاوردهای تصمیمات در سازمان شما بر چه اساسی موثر تلقی می‌شوند؟

در نهایت، تم‌های مورد مطالعه به‌همراه مصاحبه‌های پیاده‌سازی شده، با بهره‌گیری از روش تحلیل تم مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و ابعاد مولفه‌ها و شاخص‌های تحقیق استخراج شد و بر این اساس، الگوی کیفی تحقیق طراحی شد. تحلیل تم در این تحقیق از شش مرحله (کلارک و براون، ۲۰۰۶) شامل آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای مفهومی اولیه، جستجوی تم‌ها، بازبینی تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و تهیه گزارش به شرح زیر تشکیل شده است.

- متون و تم‌های مهم و مربوط به موضوع تحقیق، از طریق یادداشت‌برداری، شناسایی و این متون بارها مطالعه شد تا جمله‌های مهم که به‌طور مستقیم با موضوع پژوهش در ارتباط بودند، تعیین شود.

- معنا و مفهوم هر یک از جمله‌ها و عبارات‌های مهم، استخراج و مفاهیم و معانی از جمله‌ها و عبارات‌های مهم، فرموله شد.

- معانی و مفاهیم مستخرج از متون، کدگذاری گردید. برای کدگذاری داده‌ها از روش‌های کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی استفاده شد.

- ارتباط مفاهیم کدگذاری شده با هم بررسی گردید و معانی مرتبط به هم، درون خوشه‌هایی از تم‌های فرعی دسته‌بندی شدند.

- خوشه‌های فرعی کدگذاری شدند و در خوشه‌های کلی‌تری قرار گرفتند. بنابراین، معانی و مفاهیم فرموله‌شده و در درون دسته‌های موضوعی قرار گرفت و خوشه‌ها و تم اصلی ایجاد شد.

- با توجه به تم‌های اصلی و فرعی، الگوی تحقیق طراحی و استخراج شد.

بعد از طراحی مدل پژوهش، اعتبار الگوی مذکور از طریق ارجاع یافته‌ها به خبرگان و نظرسنجی از آنها درباره میزان صحت یافته‌ها، تعیین شد. نتایج کدگذاری در جدول‌های ۲، ۳ و ۴ ارائه گردید.

جدول ۲: کدگذاری باز مفاهیم

| مفاهیم و کدهای اختصاص یافته |
|---|
| (۱) شفاف، (۲) کل‌نگر و جامع، (۳) به هنگام و به موقع، (۴) دارای نتایج مطلوبیت، (۵) مطابق با سیاست‌های سازمان، (۶) اقتضایی بودن، (۷) مقرون‌به‌صرفه و کم‌هزینه، (۸) برگرفته از اطلاعات دقیق، (۹) خلاق و نوآور، (۱۰) تحقق اهداف، (۱۱) مطابق با قوانین و استانداردهای سازمان، (۱۲) آینده‌نگر، (۱۳) عملی، (۱۴) پذیرش و حمایت توسط گروه‌های ذی‌نفع، (۱۵) پاسخگو در موقعیت‌های بحرانی، (۱۶) مبتنی بر رویه‌های منصفانه، (۱۷) مشورتی، (۱۸) غیر متمرکز، (۱۹) هماهنگ با سایر تصمیمات، (۲۰) منعطف، (۲۱) برگرفته از تجربه، (۲۲) منطبق با ارزش‌ها و فرهنگ سازمان، (۲۳) یادگیرنده، (۲۴) مبتنی بر توکل به خدا، (۲۵) واقع‌بینانه، (۲۶) منطبق با امکانات سازمان. |

جدول ۳: کدگذاری محوری

| مفاهیم محوری | | |
|---|--|---|
| کد: کارآمدی تصمیم (۱۰) تحقق اهداف (۷) مقرون‌به‌صرفه و کم هزینه (۱۳) عملی (۱) شفاف (۸) برگرفته از اطلاعات دقیق (۱۶) مبتنی بر رویه‌های منصفانه (۴) دارای نتایج مطلوبیت | کد: انطباق پذیری تصمیم (۲۲) منطبق با ارزش‌ها و فرهنگ سازمان (۲۶) منطبق با امکانات سازمان (۵) مطابق با سیاست‌های سازمان (۱۱) مطابق با قوانین و استانداردهای سازمان کد: ارزش محوری تصمیم (۱۲) آینده‌نگر (۱۷) مشورتی (۲۴) مبتنی بر توکل به خدا (۲۱) برگرفته از تجربه | کد: کیفیت تصمیم (۱۸) غیرمتمرکز (۹) خلاقانه و نوآور (۲۰) منعطف (۱۵) پاسخگو در موقعیت‌های بحرانی (۶) اقتضایی بودن (۳) به هنگام و به موقع (۲۵) واقع‌بینانه (۱۹) هماهنگ با سایر تصمیمات (۲) کل‌نگر و جامع (۱۴) پذیرش توسط گروه‌های ذی‌نفع (۲۳) یادگیرنده |

جدول ۴: کدگذاری گزینشی

| مضمون اصلی | مضامین فرعی | مفاهیم (تم‌های پایه) |
|----------------------------|--------------------|--|
| تصمیم اثربخش سازمانی | کیفیت تصمیم | غیرمتمرکز، خلاقانه و نوآور، منعطف، پاسخگو در موقعیت‌های بحرانی، مورد پذیرش گروه‌های ذی‌نفع، اقتضایی، به هنگام، واقع‌بینانه، هماهنگ با سایر تصمیمات، کل‌نگر و جامع، یادگیرنده |
| | کارآمدی تصمیم | تحقق بخش به اهداف، مقرون‌به‌صرفه، عملی، شفاف، برگرفته از اطلاعات دقیق، مبتنی بر رویه‌های منصفانه، دارای نتایج مطلوب |
| | انطباق‌پذیری تصمیم | همسو با ارزش‌ها و فرهنگ سازمان، منطبق با سیاست‌های تعیین شده توسط سازمان، مطابق با قوانین، مطابق با استانداردهای عدالت و انصاف |
| | ارزش‌محوری تصمیم | دوراندیش و آینده‌نگر، مشورتی، مبتنی بر توکل به خداوند، برگرفته از تجربه |

▪ نتایج دلفی فازی

اعتبار شاخص‌های شناسایی شده، از طریق نظرسنجی از ۱۰ تن از خبرگان سازمانی، با روش دلفی فازی بررسی شد. هدف از کاربرد این روش، سنجش میزان تناسب شاخص‌های شناسایی شده و ارائه پیشنهاد تکمیلی برای تکمیل الگوی اولیه است. مراحل انجام این تکنیک در ادامه تشریح شده است.

- جمع‌آوری نظرات خبرگان: در این مرحله از متغیرهای زبانی برای طراحی پرسشنامه و جمع‌آوری نظرات خبرگان استفاده می‌شود. از خبرگان خواسته شد تا میزان تناسب شاخص شناسایی شده برای ارزیابی اثربخشی تصمیمات را در بازه‌ای با متغیرهای زبانی شامل: خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، و خیلی زیاد مشخص کنند. همچنین در صورت صلاحدید، پیشنهادها را اصلاحی خود را نیز مطرح نمایند.

- محاسبه ارزش فازی هر سوال: پس از جمع‌آوری نظرات خبرگان، برای محاسبه ارزش فازی هر یک از سوالات به این ترتیب عمل می‌کنیم: با فرض اینکه ارزش فازی هر یک از

سوالات به صورت $\tilde{A}_j = (L_j, M_j, U_j)$ نمایش داده شود، به طوری که L_j حد پایین، M_j حد وسط و U_j حد بالای این عدد فازی باشد، خواهیم داشت:

$$L_j = \text{Min}(x_{ij}) \quad M_j = \left(\prod_{i=1}^n x_{ij} \right)^{1/n} \quad U_j = \text{Max}(x_{ij})$$

$i = 1, 2, \dots, n \quad j = 1, 2, \dots, m$

که مفهوم هر یک از متغیرها و پارامترهای ارائه شده در روابط بالا به صورت زیر است:
 X_{ij} : مقدار تخصیص داده شده توسط خبره i ام به شاخص j ام؛ \tilde{A}_j : ارزش فازی مثالی شاخص j ام.

- تبدیل ارزش فازی به دست آمده برای هر یک از سوالات به مقدار دی فازی شده (S_j): پس از محاسبه ارزش فازی هر یک از سوالات، باید ارزش به دست آمده را دی فازی کرد تا امکان مقایسه و ارزیابی به وجود آید. در این تحقیق بدین منظور از روش چانگ استفاده شده است.

- ارزیابی سوالات بر اساس حد آستانه‌ای (r): برای ارزیابی میزان اهمیت شاخص‌ها، متداول است که از یک حد آستانه‌ای (r) استفاده شود. (۱) اگر $S_j \geq r$ باشد به این مفهوم است که شاخص از اهمیت بالایی برخوردار است و (۲) اگر $S_j < r$ باشد به این مفهوم است که شاخص از اهمیت کمی برخوردار است و می‌توان آن را حذف کرد. در طیف ۵ تایی، میانگین طیف پرسشنامه یعنی مقدار ۳، به عنوان حد آستانه مورد استفاده قرار می‌گیرد. جدول ۵، تجمیع پاسخ‌های به دست آمده را نشان می‌دهد، در این مرحله هیچ شاخص جدیدی توسط خبرگان پیشنهاد نشد.

جدول ۵: تجمیع نظر خبرگان برای پرسشنامه دلفی مرحله اول

| طیف پرسشنامه | | | | | شماره شاخص | طیف پرسشنامه | | | | | شماره شاخص |
|--------------|------|-------|----|---------|------------|--------------|------|-------|----|---------|------------|
| خیلی زیاد | زیاد | متوسط | کم | خیلی کم | | خیلی زیاد | زیاد | متوسط | کم | خیلی کم | |
| ۶ | ۲ | ۲ | ۰ | ۰ | ۱۴ | ۲ | ۰ | ۲ | ۴ | ۲ | ۱ |
| ۵ | ۱ | ۲ | ۰ | ۱ | ۱۵ | ۵ | ۲ | ۲ | ۰ | ۱ | ۲ |
| ۵ | ۳ | ۲ | ۰ | ۰ | ۱۶ | ۴ | ۳ | ۳ | ۰ | ۰ | ۳ |
| ۵ | ۲ | ۳ | ۰ | ۰ | ۱۷ | ۵ | ۲ | ۲ | ۱ | ۰ | ۴ |
| ۴ | ۱ | ۲ | ۳ | ۰ | ۱۸ | ۶ | ۳ | ۱ | ۰ | ۰ | ۵ |

| طیف پرسشنامه | | | | | شماره شاخص | طیف پرسشنامه | | | | | شماره شاخص |
|--------------|------|-------|----|---------|------------|--------------|------|-------|----|---------|------------|
| خیلی زیاد | زیاد | متوسط | کم | خیلی کم | | خیلی زیاد | زیاد | متوسط | کم | خیلی کم | |
| ۴ | ۳ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱۹ | ۰ | ۲ | ۲ | ۲ | ۴ | ۶ |
| ۴ | ۳ | ۱ | ۱ | ۱ | ۲۰ | ۶ | ۳ | ۱ | ۰ | ۰ | ۷ |
| ۵ | ۲ | ۱ | ۲ | ۰ | ۲۱ | ۴ | ۲ | ۱ | ۲ | ۱ | ۸ |
| ۴ | ۲ | ۱ | ۲ | ۱ | ۲۲ | ۵ | ۳ | ۱ | ۱ | ۰ | ۹ |
| ۶ | ۳ | ۱ | ۰ | ۰ | ۲۳ | ۵ | ۱ | ۳ | ۱ | ۰ | ۱۰ |
| ۵ | ۲ | ۳ | ۰ | ۰ | ۲۴ | ۵ | ۲ | ۲ | ۱ | ۰ | ۱۱ |
| ۴ | ۱ | ۲ | ۳ | ۰ | ۲۵ | ۵ | ۱ | ۲ | ۲ | ۰ | ۱۲ |
| ۴ | ۳ | ۱ | ۱ | ۱ | ۲۶ | ۴ | ۳ | ۳ | ۰ | ۰ | ۱۳ |

جدول ۶، ارزش فازی هر سوال و مقدار دی فازی شده آن و درصد اجماع را نشان می دهد:

جدول ۶: نتایج پرسشنامه دلفی فازی در مرحله اول

| درصد اجماع | مقدار دی-فازی | ارزش فازی هر سوال | | | شماره شاخص | درصد اجماع | مقدار دی-فازی | ارزش فازی هر سوال | | | شماره شاخص |
|------------|---------------|-------------------|------|---|------------|------------|---------------|-------------------|------|---|------------|
| | | U | M | L | | | | U | M | L | |
| | | | | | | | | | | | |
| ۶۰ | ۴.۱۵ | ۵ | ۴.۳۱ | ۳ | ۱۴ | ۴۰ | ۲.۶۳ | ۵ | ۲.۲۶ | ۱ | ۱ |
| ۵۵.۵ | ۳.۳۲ | ۵ | ۳.۶۴ | ۱ | ۱۵ | ۵۰ | ۳.۳۳ | ۵ | ۳.۶۷ | ۱ | ۲ |
| ۵۰ | ۴.۱۱ | ۵ | ۴.۲۲ | ۳ | ۱۶ | ۴۰ | ۴.۰۰ | ۵ | ۴.۰۱ | ۳ | ۳ |
| ۵۰ | ۴.۰۵۱ | ۵ | ۴.۱۰ | ۳ | ۱۷ | ۵۰ | ۳.۷۱ | ۵ | ۳.۹۳ | ۲ | ۴ |
| ۴۰ | ۳.۴۲ | ۵ | ۳.۳۵ | ۲ | ۱۸ | ۶۰ | ۴.۲۲ | ۵ | ۴.۴۴ | ۳ | ۵ |
| ۴۰ | ۳.۲۲ | ۵ | ۳.۴۵ | ۱ | ۱۹ | ۴۰ | ۲.۱۹ | ۴ | ۱.۸۸ | ۲ | ۶ |
| ۴۰ | ۳.۲۲ | ۵ | ۳.۴۵ | ۱ | ۲۰ | ۶۰ | ۴.۲۲ | ۵ | ۴.۴۴ | ۳ | ۷ |
| ۵۰ | ۳.۶۴ | ۵ | ۳.۷۸ | ۲ | ۲۱ | ۴۰ | ۳.۱۱ | ۵ | ۳.۲۲ | ۱ | ۸ |
| ۴۰ | ۳.۱۱ | ۵ | ۳.۲۲ | ۱ | ۲۲ | ۵۰ | ۳.۷۷ | ۵ | ۴.۰۵ | ۲ | ۹ |
| ۶۰ | ۴.۲۲ | ۵ | ۴.۴۴ | ۳ | ۲۳ | ۵۰ | ۳.۶۶ | ۵ | ۳.۸۲ | ۲ | ۱۰ |
| ۵۰ | ۴.۰۵ | ۵ | ۴.۱۰ | ۳ | ۲۴ | ۵۰ | ۳.۷۱ | ۵ | ۳.۹۳ | ۲ | ۱۱ |
| ۴۰ | ۳.۴۲ | ۵ | ۳.۳۵ | ۲ | ۲۵ | ۵۰ | ۳.۵۸ | ۵ | ۳.۶۷ | ۲ | ۱۲ |
| ۴۰ | ۳.۲۲ | ۵ | ۳.۴۵ | ۱ | ۲۶ | ۴۰ | ۴.۰۰ | ۵ | ۴.۰۱ | ۲ | ۱۳ |

با توجه به نتایج به دست آمده، دو شاخص: یادگیرنده و پذیرش و حمایت توسط گروه‌های دی نفوذ، (از مولفه کیفیت تصمیم) حذف شد (زیرا مقدار دی فازی شده آنان از حد آستانه

کوچکتر است). سپس پرسشنامه دوم برای اجرای مرحله دوم دلفی فازی مجدداً در اختیار خبرگان قرار گرفت. جدول ۶، ارزش فازی هر سوال و مقدار دی فازی شده آن و درصد اجماع را نشان می‌دهد.

با توجه به نتایج به دست آمده از مرحله دوم دلفی (جدول ۷)، هیچ‌یک از شاخص‌ها دارای مقدار دی فازی کمتر از ۳ نبوده و بنابراین حذف نمی‌شوند؛ هیچ شاخص جدیدی پیشنهاد نشد و همچنین با توجه به اینکه کلیه شاخص‌ها دارای اجماع بالای ۷۰ درصد هستند، شرط توقف برآورده شده و نیازی به ادامه فرایند دلفی نیست و بنابراین فرایند دلفی به پایان می‌رسد.

جدول ۷: تجمیع نظر خبرگان برای پرسشنامه دلفی مرحله دوم

| درصد اجماع | دی- فازی | ارزش فازی سوال | | | شماره شاخص | درصد اجماع | دی- فازی | ارزش فازی سوال | | | شماره شاخص |
|------------|----------|----------------|------|---|------------|------------|----------|----------------|------|---|------------|
| | | U | M | L | | | | U | M | L | |
| ۷۰ | ۴.۲۷ | ۵ | ۴.۵۴ | ۳ | ۱۳ | ۷۰ | ۴.۵۸ | ۵ | ۴.۶۷ | ۴ | ۱ |
| ۷۰ | ۴.۵۸ | ۵ | ۴.۶۷ | ۴ | ۱۴ | ۷۰ | ۴.۵۸ | ۵ | ۴.۶۷ | ۴ | ۲ |
| ۷۰ | ۴.۵۸ | ۵ | ۴.۶۷ | ۴ | ۱۵ | ۷۰ | ۴.۵۸ | ۵ | ۴.۶۷ | ۴ | ۳ |
| ۷۰ | ۴.۵۸ | ۵ | ۴.۶۷ | ۴ | ۱۶ | ۷۰ | ۴.۵۸ | ۵ | ۴.۶۷ | ۴ | ۴ |
| ۷۰ | ۴.۵۸ | ۵ | ۴.۶۷ | ۴ | ۱۷ | ۷۰ | ۴.۵۸ | ۵ | ۴.۶۷ | ۴ | ۵ |
| ۷۰ | ۴.۵۸ | ۵ | ۴.۶۷ | ۴ | ۱۸ | ۸۰ | ۴.۶۴ | ۵ | ۴.۷۸ | ۴ | ۶ |
| ۷۰ | ۴.۵۸ | ۵ | ۴.۶۷ | ۴ | ۱۹ | ۷۰ | ۴.۵۸ | ۵ | ۴.۶۷ | ۴ | ۷ |
| ۷۰ | ۴.۲۷ | ۵ | ۴.۵۴ | ۳ | ۲۰ | ۸۰ | ۴.۶۴ | ۵ | ۴.۷۸ | ۴ | ۸ |
| ۸۰ | ۴.۶۴ | ۵ | ۴.۷۸ | ۴ | ۲۱ | ۸۰ | ۴.۶۴ | ۵ | ۴.۷۸ | ۴ | ۹ |
| ۷۰ | ۴.۵۸ | ۵ | ۴.۶۷ | ۴ | ۲۲ | ۸۰ | ۴.۶۴ | ۵ | ۴.۷۸ | ۴ | ۱۰ |
| ۷۰ | ۴.۵۸ | ۵ | ۴.۶۷ | ۴ | ۲۳ | ۷۰ | ۴.۵۸ | ۵ | ۴.۶۷ | ۴ | ۱۱ |
| ۷۰ | ۴.۵۸ | ۵ | ۴.۶۷ | ۴ | ۲۴ | ۸۰ | ۴.۶۴ | ۵ | ۴.۷۸ | ۴ | ۱۲ |

در ادامه ضرایب اهمیت ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی تصمیم اثربخش سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی مشهد تعیین شد. در این پژوهش برای استفاده دقیق‌تر از فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی در محیط فازی از روش میخائیلوف استفاده شده است که نسبت به دیگر روش‌های موجود دارای روایی بالاتری است (نادری‌بنی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۳۱). این رویکرد، به منظور تعیین وزن‌های محلی و وزن‌های نسبی، اولین بار در سال ۲۰۰۴ توسط میخائیلوف معرفی شد. این

الگوی افزون بر وزن گزینه‌ها، مقدار ناسازگاری را نیز مشخص می‌کند. مقادیر مثبت برای شاخص λ نشان‌دهنده سازگاری نسبی و مقادیر منفی برای آن، نشان از قضاوت‌های فازی به شدت ناسازگار دارد (زنجیرچی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۳۷). در این بخش، ابتدا اعضای تیم خبرگان، قضاوت خود را درباره ابعاد، مولفه‌ها و زیرشاخص‌ها بر اساس تجربه و دانش خود بیان کردند (جدول ۸)). در بسیاری از موقعیت‌ها به علت عدم اطمینان یا غیرقابل اندازه‌گیری بودن معیارها به صورت کمی، ارائه مقادیر عددی توسط خبرگان دشوار است، بنابراین می‌توان از یک متغیر زبانی یا عدد فازی استفاده کرد.

جدول ۸: عبارت‌های زبانی و اعداد فازی برای مقایسات زوجی

| معادل فازی اولویت‌ها | | | مقدار عددی متناظر | اولویت‌ها |
|----------------------|--------|----------|----------------------|-----------------------------|
| حد بالا | حد وسط | حد پایین | | |
| ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | اهمیت یکسان |
| ۳ | ۲ | ۱ | ۲ | یکسان تا نسبتاً مهم‌تر |
| ۴ | ۳ | ۲ | ۳ | نسبتاً مهم‌تر |
| ۵ | ۴ | ۳ | ۴ | نسبتاً مهم‌تر تا اهمیت زیاد |
| ۶ | ۵ | ۴ | ۵ | اهمیت زیاد |
| ۷ | ۶ | ۵ | ۶ | اهمیت زیاد تا بسیار زیاد |
| ۸ | ۷ | ۶ | ۷ | اهمیت بسیار زیاد |
| ۹ | ۸ | ۷ | ۸ | بسیار زیاد تا کاملاً مهم‌تر |
| ۱۰ | ۹ | ۸ | ۹ | کاملاً مهم‌تر |

سپس ماتریس مقایسات فازی زوجی ادغام شده برای ابعاد تصمیم اثربخش به شرح جدول

۸ تشکیل شد.

جدول ۹: ماتریس مقایسات فازی ادغام شده برای اولویت‌بندی ابعاد

| انطباق پذیری | | | ارزش محوری | | | کارآمدی تصمیم | | | کیفیت تصمیم | | | کیفیت تصمیم |
|--------------|-----|-----|------------|-----|-----|---------------|-----|-----|-------------|-----|-----|---------------|
| ۱,۶ | ۱,۲ | ۰,۹ | ۱,۶ | ۱,۲ | ۱,۰ | ۰,۵ | ۰,۴ | ۰,۳ | ۱ | ۱ | ۱ | |
| ۳,۵ | ۲,۵ | ۱,۷ | ۳,۷ | ۲,۷ | ۱,۹ | ۱ | ۱ | ۱ | ۳,۱ | ۲,۳ | ۱,۷ | کیفیت تصمیم |
| ۱,۰ | ۰,۷ | ۰,۴ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰,۵ | ۰,۳ | ۰,۲ | ۰,۹ | ۰,۷ | ۰,۶ | کارآمدی تصمیم |
| ۱ | ۱ | ۱ | ۲,۰ | ۱,۳ | ۰,۹ | ۰,۵ | ۰,۳ | ۰,۲ | ۱,۰ | ۰,۷ | ۰,۶ | ارزش محوری |
| ۱ | ۱ | ۱ | ۲,۰ | ۱,۳ | ۰,۹ | ۰,۵ | ۰,۳ | ۰,۲ | ۱,۰ | ۰,۷ | ۰,۶ | انطباق پذیری |

سپس با شناسایی محدودیت‌های لازم در هر مرحله، مدل میخائیلوف به شرح رابطه زیر تشکیل شد و با استفاده از نرم‌افزار LINGO جواب مدل تعیین شد و نرخ ناسازگاری نیز تعیین و با توجه به مثبت بودن مقدار آن مورد تأیید قرار گرفت.

$\max \lambda;$

$$0.11031558 \times t \times W_f - W_1 + 0.320884415994143 \times W_f \leq 0;$$

$$0.143149181029395 \times t \times W_f + W_1 - 0.574349177498518 \times W_f \leq 0;$$

$$0.267605955603832 \times t \times W_f - W_1 + 1.02499323010521 \times W_f \leq 0;$$

$$0.351152643808186 \times t \times W_f + W_1 - 1.643758182951723 \times W_f \leq 0;$$

$$0.798266138325348 \times t \times W_f - W_1 + 1.903653938171588 \times W_f \leq 0;$$

$$1.04140434627219 \times t \times W_f + W_1 - 3.74332442331342 \times W_f \leq 0;$$

$$0.268148978898925 \times t \times W_f - W_1 + 0.995926121397851 \times W_f \leq 0;$$

$$0.349991381652817 \times t \times W_f + W_1 - 1.61405423846206 \times W_f \leq 0;$$

$$0.770785304917332 \times t \times W_f - W_1 + 1.74110112659225 \times W_f \leq 0;$$

$$1.007595859742594 \times t \times W_f + W_1 - 3.51948202893552 \times W_f \leq 0;$$

$$0.225077698764424 \times t \times W_f - W_1 + 0.49414539456044 \times W_f \leq 0;$$

$$0.36524867782834 \times t \times W_f + W_1 - 1.0844717711977 \times W_f \leq 0;$$

$$W_1 > 0; W_f > 0; W_f > 0; W_f > 0;$$

$$W_1 + W_f + W_f + W_f = 1;$$

جواب مدل:

$$W_1 = 0.2148308 \quad ; \quad W_f = 0.4499223 \quad ; \quad W_f = 0.1027813 \quad ; \quad W_f = 0.1824666$$

با حل مدل، نرخ ناسازگاری برابر ۰٫۶۷ به دست آمد که از صفر بزرگتر است و بنابراین مورد تأیید قرار گرفت (میخائیلوف، ۲۰۰۳: ۳۸۳). بدین ترتیب اولویت‌بندی مولفه‌های تصمیم‌اثر بخش سازمانی در سازمان به ترتیب: کارآمدی، کیفیت، انطباق‌پذیری و ارزش‌محوری تصمیم تعیین می‌شود. سپس مشابه آنچه در مورد مولفه‌های مدل انجام گرفت، در ارتباط با شاخص‌ها صورت گرفت. جدول ۹، وزن نهایی شاخص‌ها را نشان می‌دهد که از حاصل ضرب وزن شاخص در وزن مولفه مربوط، به دست آمده است. لازم به ذکر است که اعداد داخل پرانتز اولویت مشخص شده برای مولفه‌ها و شاخص‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱۰: محاسبه وزن شاخص‌های تصمیم اثربخش در سازمان تأمین اجتماعی شهر مشهد

| وزن نهایی شاخص | وزن شاخص | شاخص | وزن مولفه | مولفه‌ها | بعد |
|----------------|----------|---------------------------------|-----------|------------------------|----------------------|
| (۱۱) ۰,۰۳۵۶۹ | ۰,۱۶۶ | واقع‌بینانه (۱) | ۰,۲۱۵ | کیفیت تصمیم (۲) | |
| (۲۴) ۰,۰۱۷۴۱۵ | ۰,۰۸۱ | غیرمتمرکز (۹) | | | |
| (۲۱) ۰,۰۲۱۵ | ۰,۱۰۰ | اقتضایی (۶) | | | |
| (۱۹) ۰,۰۲۳۲۲ | ۰,۱۰۸ | کل‌نگر و جامع (۵) | | | |
| (۱۴) ۰,۰۲۹۰۲۵ | ۰,۱۳۵ | به‌هنگام (۲) | | | |
| (۲۳) ۰,۰۱۷۴۳۶۵ | ۰,۰۸۱۱ | خلاقانه و نوآور (۸) | | | |
| (۱۶) ۰,۰۲۷۰۹ | ۰,۱۲۶ | منعطف (۳) | | | |
| (۱۸) ۰,۰۲۴۹۴ | ۰,۱۱۶ | هماهنگ با سایر تصمیمات (۴) | | | |
| (۲۲) ۰,۰۱۸۶۸۳۵ | ۰,۰۸۶۹ | پاسخگو (۷) | ۰,۴۵۰ | کارآمدی تصمیم (۱) | تصمیم اثربخش سازمانی |
| (۲) ۰,۰۹۲۲۵ | ۰,۲۰۵ | مقرون‌به‌صرفه (۲) | | | |
| (۴) ۰,۰۶۶۴۸ | ۰,۱۴۴ | تحقق بخش به اهداف (۳) | | | |
| (۱) ۰,۱۰۱۷ | ۰,۲۲۶ | عملی (۱) | | | |
| (۱۳) ۰,۰۳۱۳۲ | ۰,۰۶۹۶ | برگرفته از اطلاعات دقیق (۷) | | | |
| (۱۰) ۰,۰۳۸۷۴۵ | ۰,۰۸۶۱ | شفاف (۶) | | | |
| (۵) ۰,۰۶۰۸۱۵ | ۰,۱۳۵۳ | دارای نتیجه مطلوب (۴) | | | |
| (۶) ۰,۰۶۰۳ | ۰,۱۳۴ | مبتنی بر رویه‌های منصفانه (۵) | | | |
| (۱۵) ۰,۰۲۷۵۴ | ۰,۱۸۰ | مشورتی (۳) | ۰,۱۵۳ | ارزش-محوری تصمیم (۴) | |
| (۷) ۰,۰۵۸۱۴ | ۰,۳۸۰ | مبتنی بر توکل به خداوند (۱) | | | |
| (۹) ۰,۰۴۴۳۷ | ۰,۲۹۰ | دوراندیش و آینده‌نگر (۲) | | | |
| (۲۰) ۰,۰۲۲۹۵ | ۰,۱۵۰ | برگرفته از تجربه (۴) | | | |
| (۱۲) ۰,۰۳۴۹۴۴ | ۰,۱۹۲ | مطابق با سیاست‌های سازمان (۳) | ۰,۱۸۲ | انطباق-پذیری تصمیم (۳) | |
| (۳) ۰,۰۷۴۰۷۴ | ۰,۴۰۷ | مطابق با قوانین (۱) | | | |
| (۸) ۰,۰۴۶۲۲۸ | ۰,۲۵۴ | همسو با ارزش و فرهنگ (۲) | | | |
| (۱۷) ۰,۰۲۶۷۵۴ | ۰,۱۴۷ | مطابق با استانداردهای عدالت (۴) | | | |

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی تصمیم‌گیری اثربخش مدیران در سازمان تأمین اجتماعی مشهد است. برای این منظور، روش تحقیق آمیخته انتخاب شد. ابتدا، در بخش تحقیق

همچنین، نتایج حاصل از اولویت‌بندی مولفه‌ها و شاخص‌های مدل تحقیق نشان داد که کارآمدی تصمیم، بالاترین رتبه در میان مولفه‌های تصمیم اثربخش در سازمان تأمین اجتماعی مشهد را به خود اختصاص داده است و پس از آن، کیفیت تصمیم، انطباق‌پذیری تصمیم و ارزش‌محوری تصمیم به‌ترتیب در اولویت‌های یعدی قرار دارند. بنابراین، برای بهبود و ارتقای تصمیم‌گیری اثربخش باید کارآمدی تصمیم به‌طور ویژه مورد توجه قرار گیرد. علاوه بر این، نتایج حاکی از آن است که بالاترین رتبه در میان شاخص‌های مربوط به مولفه کارآمدی تصمیم، در سازمان تأمین اجتماعی شهر مشهد به‌ترتیب مربوط به عملی بودن، مقرون‌به‌صرفه بودن، تحقق‌بخش به اهداف، دارای نتیجه مطلوب، مبتنی بر رویه‌های منصفانه، شفاف و برگرفته از اطلاعات دقیق است. بنابراین، می‌توان بیان کرد که در سازمان مورد مطالعه تحقیق، تصمیماتی اثربخش هستند که قابلیت اجرا داشته باشند؛ از نظر هزینه مقرون‌به‌صرفه باشند؛ دستیابی به اهداف سازمان را تسهیل نمایند؛ نتایج مطلوب و منصفانه ارائه نموده و بر مبنای مطالعات؛ بررسی‌ها و اطلاعات دقیق اتخاذ شوند و نیز شفاف، واضح، بدون ابهام و قابل درک باشند. در میان شاخص‌های مولفه کیفیت تصمیم در سازمان تأمین اجتماعی مشهد ترتیب اولویت شاخص‌ها از زیاد به کم عبارتند از: واقع‌بینانه، به‌هنگام، منعطف، هماهنگ با سایر تصمیمات، کل‌نگر و جامع، اقتضایی، پاسخگو، خلاقانه و نوآور، غیرمتمرکز. بنابراین، تصمیم اثربخش علاوه بر اینکه باید بر اساس واقعیت موجود و در زمان مناسب اتخاذ شود، لازم است انعطاف‌پذیر و جامع بوده و با دیگر تصمیمات سازمانی همسو باشد؛ با شرایط گوناگون سازمانی سازگار و مبتکرانه باشد. همچنین، در میان شاخص‌های مولفه ارزش‌محوری تصمیم، رتبه اهمیت شاخص‌ها به‌ترتیب شامل توکل‌گرا، دوراندیش و آینده‌نگر، مشورتی و برگرفته از تجربه است. باید با توکل به خداوند بهترین تصمیمات ممکن اتخاذ و نتیجه آن به خدا واگذار شود؛ تصمیمات اثربخش باید بر اساس پیش‌بینی روندهای آتی اتخاذ شوند و بر مبنای مشورت و نظرسنجی با همه افراد دخیل در تصمیم‌گیری صورت گیرد و تصمیمات باید بر مبنای اطلاعات حاصل از تجربه‌های شخصی افراد تصمیم‌گیرنده و سایر افراد درگیر اتخاذ شود. در میان شاخص‌های مولفه انطباق‌پذیری تصمیم در سازمان تأمین اجتماعی مشهد نیز ترتیب اولویت شاخص‌ها بدین صورت است: مطابقت با قوانین،

همسو با ارزش‌ها و فرهنگ، مطابقت با سیاست‌های سازمان و مطابقت با استانداردهای عدالت. بنابراین، در سازمان مورد مطالعه، تصمیمات را به شرطی می‌توان اثربخش دانست که با قوانین، فرهنگ، سیاست‌ها و نیز معیارهای عدالت در سازمان، همخوانی داشته باشند.

پیشنهادها

از آنجایی که نتایج پژوهش نشان می‌دهد که در سازمان تأمین اجتماعی مشهد عواملی همچون کارآمدی، کیفیت، انطباق‌پذیری و ارزش‌محوری تصمیم، مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر تصمیم‌گیری اثربخش هستند، به مدیران و مسئولین سازمان مذکور پیشنهاد می‌شود برای ارتقای اثربخشی تصمیم‌گیری در سازمان تأمین اجتماعی توجه و تمرکز خود را بر ارتقای عوامل مذکور مبدول دارند. در این راستا، پیشنهادهای به شرح زیر به مسئولین سازمان تأمین اجتماعی ارائه می‌شود:

- جهت افزایش کارآمدی تصمیم توصیه می‌شود در هنگام تدوین تصمیم از قابلیت اجرا (عملی بودن) و امکان تحقق‌پذیری اهداف سازمان توسط تصمیم اطمینان حاصل شود؛ شفافیت تصمیم (قابل درک بودن و عدم ابهام) و نیز کم هزینه و به‌صرفه بودن تصمیم (در نظر گرفتن منافع نسبت به هزینه) مورد توجه قرار گیرد؛ پیش از اتخاذ تصمیم، اطلاعات دقیق در زمینه جنبه‌های مختلف مساله گردآوری شود و مطالعات دقیق به‌عمل آید و بر اساس اطلاعات حاصله تصمیم‌گیری انجام شود؛ عدل و انصاف در اتخاذ تصمیم در نظر گرفته شود و تصمیم‌گیری بر مبنای رویه‌های منصفانه باشد؛ مطلوبیت نتایج حاصل از تصمیم نیز مورد توجه قرار گیرد.

- برای افزایش کیفیت تصمیم‌ها پیشنهاد می‌شود تصمیمات به‌صورت غیرمتمرکز اتخاذ شوند؛ انعطاف‌پذیر باشند و در زمان طولانی و شرایط گوناگون قابلیت کاربرد داشته باشند؛ خلاقیت و نوآوری‌ها در تصمیم‌گیری دخالت داده شوند؛ تصمیم‌ها باید با توجه به اقتضای موقعیت‌های خاص اخذ شوند. تصمیم اثربخش باید با سایر تصمیمات سازمان همسو بوده و از جامعیت کافی برخوردار باشد تا بتواند مصلحت و انتظارات کل گروه‌ها و اعضای سازمان را برآورده کند. همچنین، تصمیم اثربخش باید به‌موقع اتخاذ شود و واقع‌بینانه باشد و با توجه به واقعیت‌های موجود مسیر کلی سازمان را تعیین کند.

• در راستای ارتقای انطباق‌پذیری تصمیم، شایسته است که مسئولین و تصمیم‌گیرندگان سازمان تصمیمات را منطبق با ارزش‌ها و فرهنگ پذیرفته شده در سازمان اتخاذ کنند. همچنین، تصمیمات باید با استانداردهای عدالت سازمان سازگار و همسو باشد و با سیاست‌های تدوین شده توسط سازمان و قوانین و مصلحت عمومی نیز مطابقت داشته باشد. برای ارتقای ارزش‌محور بودن تصمیم، تصمیم‌گیرندگان باید بتوانند پیامدهای تصمیم را بررسی کنند و بر اساس آن تصمیمات لازم برای مسیر و جهت‌گیری‌های آتی سازمان را اتخاذ کنند؛ به عبارت دیگر، تصمیم باید امکان آینده‌نگری و دوراندیشی داشته باشد. تصمیم باید مبتنی بر مشورت باشد و بر اساس نظرسنجی و مشورت گروهی گرفته شود. با توجه به ناشناخته بودن مساله، تصمیم‌گیرندگان باید بر مبنای توکل‌گرایی به تصمیم‌گیری بپردازند؛ یعنی تلاش خود را در انتخاب بهترین تصمیم به کار گرفته و به دور از ناامیدی و با توکل به خدا نتیجه کار را به او واگذار کنند. همچنین، تصمیم‌گیرندگان باید از تجربه‌های خود و همکاران در تصمیم‌گیری بهره گیرند.

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع فارسی

- اسدی، عباس و الهیاری، محدثه (۱۳۹۵)، شباهت‌ها و تمایزات تصمیمات قضایی و اداری با نگاهی موردی به تصمیمات هیئت نظارت بر مطبوعات، *علوم خبری*، ۵(۱۸)، ۹۷-۱۲۷.
- بهرامی، فاطمه (۱۳۹۲)، *بررسی رابطه متغیرهای جمعیت‌شناختی، ذهن‌آگاهی و باورهای فراشناختی با سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری بین مدیران دانشگاه صنعتی مالک اشتر*، موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
- بیزمن، ماکس (۱۳۹۱)، *مدیران و چالش‌های تصمیم‌گیری (جلوگیری از بروز خطاهای رایج در قضاوت و تصمیم‌گیری)*، چاپ دوم، ترجمه: علی سرزعی، تهران: آریانا قلم.
- بیکدلو، فهیمه و رهنورد، فرج‌اله (۱۳۹۶)، *سنجش هماهنگی میان‌سازمانی و شناسایی عوامل مؤثر بر آن در سازمان‌های عمومی، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۰(۲)، ۳-۲۳.
- حاجی‌پور، بهمن و مرادی، محسن (۱۳۸۹)، *انعطاف‌پذیری سازمانی و عملکرد: شرکت‌های تولیدی ناحیه صنعتی اراک، مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۶۲، ۱۶۲-۱۴۳.
- خواستار، حمید (۱۳۸۸)، ارائه روشی برای محاسبه پایایی مرحله‌ی کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی، *روش‌شناسی علوم انسانی*، ۱۵(۵۸)، ۱۶۱-۱۷۴.
- دراکر، پیترو و ماچیارلو، جوزف (۱۳۹۵)، *دراکر و ۶ دهه اندیشه‌های مدیریتی (۳۶۶ روز بیشتر و انگیزه برای به‌دست آوردن بهترین نتیجه در کارها)*، مترجم: سیدرضا افتخاری، مشهد: نشر مرن‌دیز.
- رجبی‌فرجاد، حسین و محبوبی‌منش، حاجیه (۱۳۹۷)، *رتبه‌بندی عوامل مؤثر در پاسخگویی پلیس، فصلنامه مطالعات راهبردی ناجا*، ۳(۷)، ۱۳۹-۱۰۵.
- رضازاده، فاطمه؛ رضازاده، احمد؛ رضازاده، سیما (۱۳۹۴)، *شفافیت سازمانی»، کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت و مهندسی صنایع*، تهران.
- رضائیان، علی (۱۳۹۳)، *مبانی سازمان و مدیریت*، تهران: انتشارات سمت.
- رضائیان، علی (۱۴۰۰)، *مبانی سازمان و مدیریت*، تهران: سمت.
- رنجبریان، رسول (۱۳۹۲)، *اخلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه*، ۱۶۱، ۳۸-۲۸.
- زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۷۶)، *فرهنگ جامع مدیریت*، تهران: انتشارات سپهر.
- زرنندی، محمد و عزتی‌جوان، سعید (۱۳۹۴)، *عوامل مؤثر بر سبک تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌ها دیدگاه مدیران ارشد با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی، کنفرانس بین‌المللی علوم و مهندسی، امارات متحده، دبی*.
- زنجیرچی، محمود؛ امانی، مریم؛ عزیزی، فاطمه (۱۳۹۵)، *اولویت‌بندی پارکینگ‌های مکانیزه با تلفیق شیوه طراحی آزمایشات تاگوچی و تحلیل سلسله‌مراتبی فازی، جغرافیا و برنامه‌ریزی محیطی*، ۲(۲۷)، ۱۴۶-۱۳۱.

- شریف‌زاده، فتاح و معدنی، جواد (۱۳۹۹)، *مفاهیم اساسی و پیشرفته دانش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی*، تهران: قلم همت.
- ضرابی، حمیده؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ حمیدی، ناصر (۱۳۹۹)، *معیارهای تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، (۴۱)، ۲، ۸۹-۶۷.
- ضرابی، حمیده؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ حمیدی، ناصر (۱۴۰۰). «ارائه مدل تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران سازمان‌های دولتی ایران»، *رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، (۵۲)، ۵، ۸۸-۱۱۳.
- عباس‌زادگان، محمد (۱۳۸۱)، *تصمیم‌گیری در مدیریت اجرایی*، شرکت سهامی انتشار.
- عظیمی، حسین و فلاحی، لیلا (۱۳۹۸)، تأثیر وجدان کاری بر سلامت سازمانی با نقش میانجی ارزش‌محوری، *مدیریت اسلامی*، (۲۷)، ۱، ۱۸۸-۱۶۹.
- علی‌اکبری بابوکانی، احسان؛ قانع، احمدعلی؛ بیگلرلی، محمدمهدی؛ عصاره‌نژاد دزفولی، سینا (۱۳۹۶)، *واکاوای مبانی تصمیم‌گیری مصلحت‌محور در نظام قواعد فقهی (با تأکید بر قاعده فقهی نفي ضرر)*، *اسلام و مدیریت*، (۱۱)، ۶، ۵۳-۷۶.
- فدایی‌نژاد، محمد اسماعیل؛ صادقی‌شریف، جلال؛ بناییان، حمید (۱۳۹۰)، *طراحی سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری جهت مدیریت بانکی از منظر تجهیز منابع، مدیریت فناوری اطلاعات*، ۳ (۶)، ۱۰۸-۸۹.
- قویدل، احمد (۱۳۹۸)، *شیوه‌های مطلوب تصمیم‌گیری در سازمان‌های رسانه‌ای، تحقیقات رسانه*، ۵، ۶۷-۹۲.
- کریمیان، محمد وزین و کلاهی، بهاره و صفری، سعید (۱۳۹۴). «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر شفافیت نظام اداری (ناظر بر بند ۱۸ سیاست‌های کلی نظام اداری)»، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۲۳، ۱۰۵-۸۳.
- مبینی‌دهکردی، علی؛ خالقی، آرمین؛ وهابی‌ایبانه، محبوبه؛ بیات‌ترک، فرزانه (۱۳۹۶)، *شناسایی ویژگی‌های شبکه خبرگان برای شناخت محیط راهبردی، مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، (۲۶)، ۷، ۲۸-۷.
- معین، محمد (۱۳۹۵)، *فرهنگ معین*، جلد اول، تهران: آدنا، کتاب راه نو.
- میرسپاسی، ناصر و دانایی، حسن (۱۳۸۵)، *بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و سبک تصمیم‌گیری و ارائه یک الگوی بهینه، آینده‌پژوهی مدیریت*، ۲۳، ۲۴-۱۱.
- نادری‌بنی، محمود؛ ابراهیم‌زاده پزشکی، رضا؛ ابولقاسمی، مهدی؛ مالکی‌نژاد، پوریا (۱۳۹۶)، *طراحی مدل مفهومی دستیابی به کارآفرینی سازمانی با رویکرد تلفیقی تحلیل سلسله‌مراتبی فازی میخایلووف و مدل‌یابی ساختاری*، *تفسیری، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، (۶۳)، ۱۲۷-۱۳۹.
- نخعی، حسین و شهرکی، فاطمه (۱۳۹۸)، *نقش هماهنگی‌های بین بخشی و درون بخشی در حل معضلات سلامت منطقه، بهروز*، ۳۰، ۷۷-۷۵.
- نهج‌البلاغه (۱۳۶۵)، *ترجمه علی نقی فیض الاسلام اصفهانی*، جلد اول، تهران: موسسه نشر تالیفات فیض الاسلام.
- الوانی، مهدی (۱۳۹۹)، *تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی*، تهران: انتشارات سمت.

- الوانی، مهدی و دانایی فرد، حسن (۱۳۸۰)، تصمیم‌گیری از نگاه نظریه آشوب، *تحول اداری*، ۲۱، ۱۲-۲۵.
- ولیوند زمانی، حسین؛ لونی، محمدرضا؛ ملکی، غلامرضا (۱۳۹۱)، *تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در محیط‌های نظامی*، تهران: انتشارات دانشکده فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران.
- ویسی، غلامرضا (۱۳۹۴)، *تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری*، چاپ اول، قم: مرکز بین‌المللی ترجمه و نشر المصطفی.
- یزدان‌فام، محمود (۱۳۹۰)، آینده‌شناسی و برآورد محیط راهبردی: لازمه تصمیم‌گیری بهتر در امنیت ملی، *فصلنامه مطالعات راهبردی*، ۱۴(۴)، ۳۲-۷.

ب. منابع انگلیسی

- Alhawamdeh, Hamzeh & Alsmairat, Mohamad (2019). Strategic Decision Making and Organization Performance: A Literature Review. *International Review of Management and Marketing*, 2019, 9(4), 95-99.
- Andersen, Per Dannemand, & Rasmussen, Birgitte (2014). **Introduction to foresight and foresight processes in practice**. Note for the PhD course, Department of Management, Technical University of Denmark.
- Asikhia, Olalekan & Ogunode, Olubunmi, & Oladipo, Samson & Fatoke, Oluwatoyin (2021). Effective Management Decision Making and Organisational Excellence: A Theoretical Review. *The International Journal of Business & Management*, 9 (1), 144-150.
- Bakonyi, Zoltan (2018). Why do firms centralise their strategic decision-making during crisis?. *J. Organ. Chang. Manag.*, 31, 1191–1205.
- Brandsma, Gijs jan & Meijer, Albert (2020). Transparency and the efficiency of multi-actor decision-making processes: an empirical analysis of 244 decisions in the European Union. *International Review of Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1177/0020852320936750>
- Bussing, Arndt & Recchia, Daniela & Baumann, Klaus (2015). Reliance on God's Help Scale as a Measure of Religious Trust-A Summary of Findings. *Religions*, 6, 1358–1367.
- Clarke, Virginia & Braun, Victoria (2006). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Curşeu, Petru & Schruijer, Sandra (2017). Stakeholder diversity and the comprehensiveness of sustainability decisions. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 114-120.
- Dehart, Robert & Denhart, Janet & Aristigueta, Maria (2016). *Managing human behavior in public and nonprofit organization*, 4 Edit, Part 5.
- Drucker, Peter (1967). *Effective Decision*, Harvard Business Review.
- Flueller, T., Blowers, A., 2007, Quality in decision making process, Insights, *COVERN WPS Project*, 13-15.
- Fredrickson, James (1984). The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observations, Future Directions. *The Academy of Management Journal*, 27(3), 445–466.
- Gambetti, Elisa (2019). Personality, decision-making styles and investments. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*. doi:

<https://doi.org/10.1016/j.socec.2019.03.002>.

- Gary, Jay (2009). Foresight Styles Assessment: Testing a New Tool for Consulting Futurists. *Journal of Futures Studies*, 14(1), 1 – 26.
- Glöckner Andreas & Hilbig, Benjamin & Jekel, Marc (2014). What is adaptive about adaptive decision making? A parallel constraint satisfaction account. *Cognition*. 133(3):641-66.
- Groeneveld, Juergen & Müller, Bright & Buchmann, Carsten & Dressler, Gunnar & Guo, Cheng & Hase, Niklas & Hoffmann, Falk & John, Felix, Klassert, Christian, Lauf, Thomas (2017). Theoretical foundations of human decision-making in agent-based land use models. *Environmental Modelling & Software*, 87, 39-48.
- Hallo, Leonie & Nguyen, Tiep & Gorod, Alex & Tran, Phu (2020). Effectiveness of leadership decision making in complex systems. *Systems*, 8 (1), 5-14.
- Hepler, Teri (2016). Can self-efficacy pave the way for successful decision-making in sport? *Journal of Sport Behavior*, 39, 147-159.
- Isaac, Osama & Bhuamik, Amiya (2019). The mediating effect of organizational culture on the relationship between strategic planning and organizational excellence. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 11(6), 725-735.
- Janssen, Marijn & Voort, Haiko & Wahyudi, Agung (2016). Factors influencing big data decision-making quality. *Journal of Business Research*, 1, 1-8.
- Jia, Jingdong & Mo, Hanlin & Capretz, Luiz & Chen, Zupeng (2017). Grouping environmental factors influencing individual decision-making behavior in software projects. *Journal of Software: Evolution and Process*, 29 (10), 23-28.
- Kaufmann, Lutz & Wagner, Claudia & Carter, Craig (2016). Individual modes and patterns of rational and intuitive decision-making by purchasing managers. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 1-12.
- Kaya, Nurten & Turan, Nuray (2016). Innovation in Nursing. *Community & Public Health Nursing*, 5, 1674 – 1678.
- Kim, Jungin (2021). The Effects and Antecedents of Perceived Fairness in the Deliberative Process for Sustainable Citizens' Participation. *Sustainability*, 13, 7735.
- La Rooy, Gerard (2012). executive management in a flat organization, *Human Resources Magazine*, 17, 1, pp. 18-19
- Li, Hong & Huang, Liyan & Zhang, Yufeng & Ni, Shiguang (2016). Effects of intuition and deliberation on escape judgment and decisionmaking under different complexities of crisis situations. *Safety Science*, 89, 106–113.
- Lopez-Cabrales, Alvaro & Bornay-Barrachina, Mar (2019). *Decision Making: International Managerial Skills*. In book: Managerial Competencies for Multinational Businesses, IG Global publisher.
- Lunenburg, F. (2011). Decision Making in Organizations, *International Journal of Business Management and Administration*, 15(1), 1-9.
- Magalhaes, L. (2014). Airport Flexibility: an Extensive Literature on its Origins, Definitions, Frameworks, Measurement and Case Studies. *Working Paper–Mid-Term Report on Doctoral Study*, 1-34.
- Marchisotti, G., Almeida, L., & Domingos, C. (2018). Decision-making at the first management level: The interference of the organizational culture. *Revista*

de Administração Mackenzie, 19(3).

- McGregor, L. 2010, Improving the quality and speed of decision making, *Journal of change management*, 344-356, published online.
- Mikhailov, L., (2003). deriving priorities from fuzzy pairwise comparison judgments, *Fuzzy sets and systems*, 134, 365- 385.
- Mingaleva, Z. (2013). Ethical principles in consulting. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 84, pp. 1740–1744.
- Mohan, G. & Mulla, Z. (2013). openness to experience and work outcomes: exploring the moderating effects of conscientiousness and job complexity, *Great Lakes Herald*. 7. 18-36.
- Mousanezhad, S., Mohammadi, E., Mohamadipour, R., Sabzalipour, F. (2021). Using contingency approach to improve firms' financial performance forecasts, *Advances in Mathematical Finance and Applications*, 6(2), 357-376.
- Negulescu, O., Doval, E. (2014). The quality of decision making process related to organizations' Effectiveness, *Procedia Economics and Finance*, 15, 858 – 863
- Nutt, C. (2006). Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices. *J Public Adm Res Theory*, 2, 289-318.
- O'Brien, J. (2014). Shaping Knowledge: Complex Socio-Spatial Modelling for Adaptive Organizations A volume in Chandos Information Professional Series. *Elsevier Science*.
- Obi, J. & Agwu, E. (2017). Effective Decision-Making and Organizational Goal Achievement in a Depressed Economy. *Journal of research and Development Studies*, 8 (1), 2056-2121.
- Panou, G. (2016). Why is decentralization of decision-making, becoming more common in contemporary organizations?
- Piper, J. (2013). Risk Is Right: Better to Lose Your Life Than to Waste It. *Published by Crossway*, USA.
- Porumbescu, G. & Grimmelikhuijsen, S. (2017). Linking Decision-Making Procedures to Decision Acceptance and Citizen Voice: Evidence From Two Studies. *The American Review of Public Administration*. 48. 027507401773464. 10.1177/0275074017734642.
- Qudrat-Ullah, H., Panthallor P. (2021) Efficient Decision-Making in LSOPM Operations. *Asset Analytics (Performance and Safety Management)*. Springer, Singapore.
- Reinalda, B. (2011). *The Ashgate Research Companion to Non-State Actors*, Routledge (taylor and Francis groups).
- Shibl, R. & Lawley, M. & Debusse, J. (2013). Factors influencing decision support system acceptance. *Decision Support Systems*. 54. 953–961.
- Smith, B. & Pilifosova, O. (2003). Adaptation to Climate Change in the Context of Sustainable Development and Equity. *Climate Change, Adaptive Capacity and Development*. 8. 879-906.
- Sousa, J., Martins, M. & Sousa, M. (2019). Decision-Making processes for effective problem solving to potentiate organisation sustainability. *EJWI*, 5 (1), 119-132.
- Sulich, A., Sołoducho-Pelc, L. & Ferasso, M. (2021). Management Styles and Decision-Making: Pro-Ecological Strategy Approach. *Sustainability*, 13, 1-18.
- Ugoani J. (2018). Effective management decision making and operational effectiveness in Nigeria. *Amity Business Journal*, 7(2), 1-8.

- Vasilescu, C. (2011). Effective Strategic Decision Making. *Journal of Defense Resources Management*, 1(2), 101-106.
- Wall, F. (2019). Emergence of Coordination in Growing Decision-Making Organizations: The Role of Complexity, Search Strategy, and Cost of Effort, *compelexity*, <https://doi.org/10.1155/2019/4398620>.
- Walsh, M. (2015). 24th National Vocational Education & training research conference. University of Sydney, 53-63.
- Wray, C. (2017). A proposed new psychological model for judgement and decision-making: Integrating the tri-partite model with hemispheric difference. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(4), 549-563.
- Ytanyi, O., Ewurum, U., Upere, W. (2012). Evaluation of decision making criteria with special references to quantitative and qualitative paradigms, *African Journal of Business Management*, 6 (44), 11110-11117.