

## رابطه ویژگی‌های تیپ شخصیتی B و A مدیران بر مدل‌های تصمیم‌گیری آن‌ها (مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی قم)

شیوا پارسامنش<sup>۱</sup>، سمانه سعادت<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد رشته روانشناسی عمومی دانشگاه پیام نور تهران واحد پاکدشت

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد رشته روانشناسی عمومی دانشگاه پیام نور واحد بهشهر

### چکیده

تحقیق حاضر با عنوان رابطه ویژگی‌های تیپ شخصیتی B و A مدیران بر مدل‌های تصمیم‌گیری مدیران دانشگاه علوم پزشکی قم انجام شد. در این پرسشنامه شخصیتی A و B شامل ۳۲ سؤال می‌باشد که از پرسشنامه فاتحی (۱۳۸۷) استفاده شده و از ۴ ویژگی تشکیل شده است. همچنین پرسشنامه مربوط به مدل‌های تصمیم‌گیری شامل ۲۴ سؤال است که مدیران باید به آن پاسخ دهند. سه مدل عقلایی، سیاسی و آشفته در این تحقیق در نظر گرفته شده است که از پژوهش شیخی نژاد (۱۳۸۷) بهره گرفته شده است. در بحث روایی، پرسشنامه در اختیار استاد راهنما قرار گرفته و تأیید شد. در بحث پایایی، از آلفای کرونباخ بهره گرفته شد که پایایی نیز تأیید گردید. روش تحقیق مورد استفاده، از شاخه همبستگی است و به روش پیمایشی انجام شده است. در این جامعه آماری این پژوهش، مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی قم که در زمان انجام پژوهش (۱۳۹۴) ۲۰۰ نفر را تشکیل می‌دهند. روش نمونه‌گیری روش تصادفی ساده است که حجم نمونه به دست آمده ۱۳۰ نفر می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد همه فرضیه‌های فرعی تحقیق و فرضیه اصلی اول تأیید شدند یعنی تأیید شد که همه ویژگی‌های تیپ شخصیتی B و A با انتخاب مدل‌های تصمیم‌گیری رابطه معناداری وجود دارد. در دانشگاه علوم پزشکی همچنان که از نتایج بر می‌آید ویژگی‌های تیپ شخصیتی شامل رقابت‌جویی، اعتماد به کار، خصومت و عصبانیت، بی‌صبری و بی‌قراری با انتخاب انواع مدل‌های تصمیم‌گیری همچون مدل عقلایی تصمیم‌گیری، مدل آشفته تصمیم‌گیری، مدل سیاسی تصمیم‌گیری رابطه مثبتی دارند. در دانشگاه علوم پزشکی قم تأثیر تیپ شخصیتی B و A بر انتخاب مدل‌های تصمیم‌گیری نسبت به یکدیگر تفاوت معناداری دارد. یعنی زمانی که در دانشگاه افرادی با تیپ شخصیتی A وجود داشته باشد، افرادی که بیشتر تحت فشار مداوم و در شرایط محدود و سخت، بار کار زیادی را تحمل می‌کنند. در اغلب مواقع فرصت استراحت ندارند، با خودشان رقابت می‌کنند، با سرپرستان تفاهم ندارند و دائم بی‌قراری نوعی از مدل تصمیم‌گیری احتمالاً مدل آشفته تصمیم‌گیری، مدل سیاسی

تصمیم‌گیری استفاده شده و زمانی که در دانشگاه علوم پزشکی افرادی با تیپ شخصیتی B وجود داشته باشد، افرادی که صبور، شکیبا، بردبار، خونسرد، آرام و ملایم هستند. آن‌ها در کار متعادل بوده و افراط نمی‌کنند و بدون حساسیت و احساس گناه استراحت می‌کنند. احتمالاً مدل عقلایی تصمیم‌گیری توسط مدیران دانشگاه استفاده خواهد شد.

**واژه‌های کلیدی:** تیپ شخصیتی B و A، رقابت‌جویی، اعتیاد به کار، خصومت و عصبانیت، بی‌صبری و بی‌قراری، تصمیم‌گیری

---

## مقدمه

برای شناخت رفتار در محیط های سازمانی تجزیه و تحلیل هر سه سطح فردی، گروهی و سازمانی لازم است. اکنون صاحب نظران رفتار سازمانی بر این باورند که برای شناخت چرایی و نگرش ها و رفتار های افراد در محیط های سازمانی باید واکنش های آنان به عنوان افراد (ادراکات و انگیزه ها) گروه هایی که به آنها تعلق دارند (مثل ارتباطات میان آنها، هنجارهای رسمی و غیر رسمی که بر رفتار آنان موثر است) و سازمانی که در آن کار می کنند (مثل فرهنگ، ارزش ها، ساختار) اطلاعاتی به دست آورد.

یکی از مسائل مورد توجه در سطح فردی موضوع شخصیت است. شخصیت یکی از عوامل مهمی است که بر عمل و رفتار مدیران تأثیر می گذارد و این تأثیر پذیری در نهایت بر تصمیمات مدیریت و رفتار سازمانی آنان موثر خواهد بود. (نادریان جهرمی، امیر حسینی، ۱۳۸۶، ۱۰۵) شخصیت در راهنمایی حرفه ای و عملکرد شغلی اهمیت زیادی دارد. تنها نمی توان به استعداد های ذهنی و مهارت های حرکتی اکتفا کرد. برای موفقیت در کار و شغل این عمل لازمند اما کافی نیستند. زیرا کار انسن هر چه باشد کل وجود او در انجام آن دخالت دارد. بنابراین باید در شناخت عوامل موثر بر رفتار کار، به دیگر متغیرهای انسانی یعنی سازگاری او با فعالیت های شغلی و محیط کار نیز توجه نمود. بدین معنی اگر فردی واجد توانایی های کلامی و مهارت های حرکتی باشد. اما منش و شخصیت او اجازه ندهد که خود را با نوع کاری که دارد که خود را نوع کاری که دارد، همکاران، ارباب رجوع و سایر عوامل مربوط به محیط کار سازگار کند، باز هم بخوبی از عهده انجام وظیفه شغلی خود بر نمی آید (مقدمی پور، ۱۳۸۲، ۹۷). شخصیت مدیر از جمله یکی از معدود جنبه هایی است که کمترین بدان پرداخته شده است با وجود آنکه تأثیر بازاری بر نگرش، عملکرد و شیوه مدیریت مدیران دارد.

در مورد ابعاد شخصیتی افراد دانشمندان نظرات گوناگونی ارائه و تقسیم بندی های مختلفی کرده اند. محققین در ضمن مطالعات خود درباره علل بیماری قلبی کرونری، الگوی رفتاری را مطرح کردند که به نظر می رسد باعث افزایش ناراحتی های قلبی می شود که نهایتاً منجر به سکت قلبی می گردد. آنها این الگوی رفتاری را تیپ A نامیدند. و رفتارها و الگوهای غیر از A را تیپ B نام نهادند. هر یک از این دو دسته شخصیت به شیوه خاصی رفتار می کنند توانایی ها و رفتار های منحصر به فردی دارند و نهایتاً نیازها و انگیزه های مختلفی دارند. تیپ شخصی A&B دارای چهار ویژگی رقابت جویی، اعتیاد به کار، خصوصیات و عصبانیت و بی صبری و بی قراری می باشد (وتن و کمرون، ۱۳۸۰، ۱۰۰).

با وجود مطرح بودن بحث شخصیت بویژه در مباحث مدیریتی در تحقیقات خارج از کشور، این موضوع چند سالی است در کشور ما به دست فراموشی سپردن شده است و بالقوه تحقیقات خوب و شایسته ای هنوز در کشور ما انجام نگرفته است. اکنون شاهد این هستیم که عمده مطالعات مطالعات گردآوری شده مربوط به این بحث متعلق به سال های دهه ۱۳۷۰ می باشد (عربی خوان، ۱۶، ۱۳۸۶).

امروزه که تغییر و تحولات فزاینده از مشخصات آن می باشد آهنگ تصمیم گیری شتاب زیادی به خود گرفته است و نیاز به تصمیم گیری سریع برای مقابله با این فعل و انفعالات در محیط را باعث شده است و همچنین تصمیم گیری مناسب در اعتلای حیات اقتصادی و اجتماعی مهم بوده و کوشش برای اتخاذ تصمیم مناسب یک ضرورت اساسی است. (شیخی نژاد، ۱۳۸۷) کست معتقد است که تصمیم گیری و هماهنگ نمودن عملیات، جهت اهداف سازمان نیز نقش مهمی دارد و دسترسی به اطلاعات صحیح و کافی بخصوص در موقعیت و شرایط پیچیده، میتواند عامل بسیار مؤثری در تصمیم گیری باشد. به گفته

بارنارد، تصمیم‌گیری، اصل و اساس وظایف مدیر را تشکیل می‌دهد و مهارت او در تصمیم‌گیری، کارایی وظایف و کیفیت خدمات را نمایان می‌سازد.

رشد، موفقیت و شکست سازمانها، نتیجه تصمیمات مدیران آن سازمان‌هاست. در یک سازمان، مدیران تصمیم‌گیرنده هستند و کیفیت این تصمیمات، تعیین‌کننده موفقیت سازمان جهت دستیابی به اهداف سازمانی است. (سرفرازی و همکاران، ۱۳۸۹، ۸۶)

خصوصیاتی را که یک مدیر به عنوان بخشی از شخصیت خویش به یک موقعیت می‌آورد در تعیین مدل تصمیم‌گیری وی موثر می‌باشد. از آنجا که مدیران در مقایسه با افراد معمولی و کارمندان از قدرت و حق تصمیم‌گیری بیشتری برخوردار هستند، شخصیت آنها می‌تواند در تصمیمات و روش‌ها و مدل‌های آنها تأثیر بگذارد و همین سبب بروز فشارهای روانی بر افراد شود. به بیان دیگر مدیران دارای فلسفه شخصی هستند که نگرش آنها نسبت به مسائل مختلف سازمان، کارکنان آن، مسائل پیرامون آنها و فعالیت‌هایشان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. سبک و فلسفه مدیریتی هر مدیری تحت تأثیر شخصیت و فرهنگ اوست. فلسفه شخصی در واقع خطوط راهنمای کلی مدیر می‌باشد. توافق و هماهنگی میان این عناصر است که احتمال موفقیت مدیر و سازمان را افزایش می‌دهد. (جورابچیان، ۱۳۷۸، ۱۹).

به اعتقاد بسیاری از نویسندگان، وجود تناسب بین شخصیت و ویژگی‌های شغلی و سازمانی باعث ایجاد رضایت بیشتر فرد، ایجاد انگیزه‌های درونی در فرد، افزایش کارایی، خلاقیت، مسئولیت‌پذیری و بهبود تصمیم‌گیری خصوصاً برای مدیران خواهد شد. با احتساب این مطالب اهمیت بحث شخصیت در انتخاب مدل تصمیم‌گیری مشخص و معین می‌شود.

در این تحقیق محقق در پی آن است که ابتدا تأثیر تأثیر ویژگی‌های تیپ شخصیتی **A** و **B** مدیران بر مدل‌های تصمیم‌گیری را بررسی نموده و ادامه مشخص کند مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی دارای کدام تیپ‌های شخصیتی هستند. به کمک این پژوهش می‌توان به پیش‌بینی رفتار رهبران در مواقع اتخاذ تصمیم پرداخت و مدیران می‌توانند از نتیجه تحقیق برای انتخاب افراد مناسب برای شغل‌های خاص استفاده کنند.

## فرضیه‌های تحقیق

### فرضیه اصلی

ویژگی‌های تیپ شخصیتی **A** و **B** با انتخاب مدل‌های تصمیم‌گیری در بین مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی قم رابطه معناداری دارد.

رابطه تیپ شخصیتی **A** و **B** بر انتخاب مدل‌های تصمیم‌گیری نسبت به یکدیگر تفاوت معناداری دارد.

### فرضیه فرعی

ویژگی رقابت‌جویی با انتخاب مدل تصمیم‌گیری رابطه معناداری دارد.

ویژگی اعتیاد به کار با انتخاب مدل تصمیم‌گیری رابطه معناداری دارد.

ویژگی خصومت و عصبانیت با انتخاب مدل تصمیم‌گیری رابطه معناداری دارد.

ویژگی بی‌صبری و بی‌قراری با انتخاب مدل تصمیم‌گیری رابطه معناداری دارد.

## چهارچوب نظری و پیشینه تحقیق

### شخصیت تیپ A

آیا شما افرادی را که به شدت رقابت پذیر هستند و احساس می شود که همیشه در حال تجربه اضطراب زمانی هستند را می شناسید؟ این افراد دارای شخصیت تیپ A هستند. یک فرد دارای شخصیت تیپ A به شدت درگیر تلاش و مبارزه مستمر برای هر چه بیشتر رسیدن به موفقیت در کمترین زمان می باشد. در فرهنگ آمریکای شمالی این ویژگی ها مثبت شمرده شده و رابطه مثبتی با بلند پروازی و کسب موفقیت دارد. در مقابل شخصیت تیپ A، شخصیت نوع B قرار دارد که دقیقاً متضاد A می باشد. افراد نوع A خود را در معرض محدودیت زمانی و فشار ناشی از آن قرار می دهند و برای خود زندگی با ضرب الاجل ایجاد می کنند، این ویژگی ها به پیامد های رفتاری ختم می شود مثلاً آنها خیلی سریع کار می کنند زیرا آنها بیشتر به کمیت توجه دارند تا به کیفیت افراد نوع A در مشاغل مدیریتی رقابت خود را با ساعات طولانی کار کردن نشان می دهند در بسیاری از مواقع تصمیمات ضعیف اتخاذ می کنند، چون خیلی سریع تصمیم می گیرند، بندرت خلاقیت دارند زیرا با کمیت و سرعت درگیر هستند و هنگام مواجه شدن با مشکلات بر تجربه های پیشین تکیه می کنند. این افراد به ندرت در شرایط چالشی مشابه پاسخ خود را عوض می کنند، در نتیجه پیش بینی رفتار اینگونه افراد ساده تر از افراد نوع B خواهد بود. (روبینز، ۲۰۰۵، ۱۰۹)

### رفتار تیپ A در سازمان ها

بریف (۱۹۸۱) با مرتبط کردن رفتار تیپ A با زمینه سازمانی، مشاهده کرد که کارکنان دارای تیپ A افرادی هستند که: ساعاتی طولانی سخت تحت فشار های ضرب الاجل مداوم و شرایط کار سنگین کار می کنند. اغلب کارها را در شب و یا در اواخر هفته به خانه می برند و نمی توانند استراحت کنند. دائماً با خودشان رقابت می کنند، استانداردهای بالایی در بهروری تعیین می کنند. بوسیله شرایط کاری مایوس می شوند، با تلاش های کاری دیگران تحریک می شوند و به وسیله سرپرستان دچار سو تفاهم می شوند. (سرپرستان آنها را درک نمی کنند) به طور کلی افراد نوع A سخت تر، سریع تر و بیشتر از افراد نوع B کار می کنند آنها اغلب موقعیت رهبری و تأثیر گذاری بر روی دیگران را موفقیت های سازمانی دست و پیدا کنند. طی مطالعه ای که در مورد ۹۱ زن کارمند انجام شد مشخص گردید که زن نوع A به سطوح حرفه ای بالاتری دست یافته اند و نیازمندی های شغلی را بیشتر تامین نموده اند. همچنین تحقیقات نشان داده که موفقیت افراد نوع A بسیار با ارزش بوده است این افراد احساس فشار روانی، تنش، و نارضایتی بیشتری می کنند. لذا همانگونه که بیان شد در مقایسه با افراد نوع B احتمال بیشتری دارد که به بیماری های زود رس قلبی دچار شوند. بدیهی است که بیماری های قلبی زودرس نه تنها نتیجه منفی برای افراد دارد بلکه برای سازمان نیز آثار و نتایج منفی بدنال دارد. این معنی هزینه های بیشتر برای بیمه درمانی هزینه بیشتر ترک کار به خاطر بیماری کارکنان، از دست دادن سریع کارکنان یا بازنشستگی اجباری به خاطر بیماری و نهایتاً مرگ و میر زود رس کارکنان می باشد. بنابراین الگوی نوع A درضمن اینکه منافع و مزیت هایی برای موفقیت سازمانی دارد، هزینه ها و معایبی نیز به همراه دارد. (گرینبرگ و بارون، ۲۰۰۳، ۹۶)

افراد نوع A و B در مشاغل بسیار متفاوت از هم عمل می‌کنند. این تفاوت‌ها در ۳ طبقه قرار می‌گیرند:

- سلامت شخصی
- عملکرد وظیفه
- ارتباط با دیگران (فاتحی، ۱۳۸۷)

### ویژگی‌های افراد دارای الگوی رفتاری نوع B (ویژگی افراد تیپ B)

- برخلاف شخصیت‌های A نوعی شخصیت دیگر وجود دارد که همان تیپ B می‌باشد که از نظر روانشناسی انعطاف پذیر تر از تیپ A می‌باشند. این افراد ممکن است با فشار بهتر کنار بیایند. در حقیقت تیپ B ممکن است به نظر رسد که در مقابل فشار کامیاب کی شود. (شیفر، ۱۳۷۰، ۲۱۲)
- این افراد موفقیت طلبی اندکی دارند. سلطه جویی و پرخاشگری کمتری دارند و احساس فوریت زمانی، عجله و شتاب در آنها کمتر است.
- این افراد از تعطیلات خود لذت می‌برند و قادر هستند مه در آن ایام، کاری را انجام ندهند و آرامش به دست آورند. آنها به سمتی که خود را با هم‌ردیفان خود مقایسه کنند کشیده نمی‌شوند و موفقیت‌های خود را شمارش نمی‌کنند. شخصیت تیپ B ارزش شخصی را از پیروی هدف‌های زندگی که در آن موفقیت اجتماعی و اقتصادی را برتر از هر هدفی قرار می‌دهند جدا می‌کند. آنها به گونه‌ای که شخصیت تیپ A گرایش به ارزیابی موفقیت‌های خویش بوسیله موفقیت‌های مادی دارند. نبوده و چنین گرایشی ندارند. از انجام که قابل انعطاف اند و در موقعیت‌ها جداگانه عمل می‌کنند در نزدیک شدن باموفقیتی سازگار برای حل مسائل خلاق ترند. در حالیکه شخصیت‌های تیپ A از خارج حکم می‌رانند، شخصیت‌های تیپ B گرایش دارند به این که بر اثر نیازهای درونی و از طریق درونی و از طریق درون خود حکم فرما باشند. آنها هنگامی که از خارج کنترل می‌شوند تبدیل به شخصی که از خود بی‌خود شده نمی‌شوند. بنابراین این شخصیت‌ها احتمال کمتری دارد که خشمگین شوند و حتی زمانی که خشمگین شده اند موقعیت را با واقع بینی بیشتر می‌پذیرند. از اینها گذشته این افراد با سلوک آرام بخش توصیف می‌شود. در این شخصیت نیروی خارق‌العاده درونی فرد را به پیش نمی‌راند و خصوصاً کلی آنها شامل قیافه ای است مبین داشتن آرام، راحت، توجه آرام و متین، دست دادن مودبانه، گام برداشتن متعادل تا آهسته و آهنگ صدای بم و ملایم. برخلاف صحبت‌های بریده بریده شخصیت تیپ A پاسخ‌های تیپ B اغلب طولانی و از هم گسسته است. آنها به ندرت سخنان دیگران را قطع می‌کنند. سخن‌گو را مضطرب یا سخنان او را تمام نمی‌کنند، و با دقت تمام می‌نشینند و سخنان گوینده را می‌شنوند. این گونه افراد به ندرت مشت خود را گره می‌کنند یا انگشتان خود را به نشانه تائید گفتن خود بالا می‌برد. نمونه خصومت یا اه کشیدن به ندرت در آنها مشاهده می‌شود. آنها اغلب به درجه یک نواختی آرام اند. شنوندگان عالی هستند و دقت مشاهده آنها نسبت به محیط اطراف خود زیاد است. این نوع شخصیتها استعداد کمتری نسبت به فشار دارند و به این علت که آنها قابل انعطاق تر و واقع بین ترند. آنها بسیار آرامند و همیشه در مقابل دیگران کوتاه می‌آیند. البته الگوی نوع A و B دو حد نهایت در دو سوی یک پیوستار ارائه می‌دهند. بیشتر افراد در نقطه‌ای بین این دو قرار دارند. ضمن اینکه هر یک از آنها بیشتر به طرفین گرایش دارند.



شکل ۱- مقایسه الگوی رفتاری نوع A و B (مک شاین و ون گلینو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳، ۲۰۸)

### تعریف تصمیم گیری

تصمیم گیری را میتوان طریقه عمل یا حرکت در مسیر خاصی تعریف کرد که با تأمل و آگاهانه از میان راه و روشهای مختلف برای نیل به یک هدف مطلوب انتخاب شده است. (سعادت، ۱۳۷۲، ۱)

تصمیم گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راههای مختلف.

تصمیم گیری یعنی شناسایی و اقدام یک عمل برای دست یازیدن به یک مسأله خاص یا بهره برداری از یک فرصت. (استونر، ۱۳۸۲، ۲۰۳)

### مدل های تصمیم گیری

#### مدل عقلایی (مدل اقتصادی یا مدل کلاسیک تصمیم گیری)

این مدل از مدل کلاسیک اقتصادی گرفته شده و طبق آن تصمیم گیرنده در هر حال تصمیم کامل و بی نقص اتخاذ می کند. در رابطه با فعالیت های تصمیم گیری شرایط زیر باید مورد توجه قرار گیرد:

تصمیم باید با توجه به وسائل - اهداف کاملاً عقلایی باشد.

۱. یک سیستم کامل و هماهنگ از اولویت ها وجود دارد که انتخاب از بین شقوق را ممکن می سازد.
۲. نسبت به کلیه شقوق ممکن آگاهی کامل وجود دارد.
۳. پیچیدگی محاسباتی که باید برای اتخاذ بهترین شق انجام شود، محدودیتی ندارد.
۴. تصمیم گیرنده با این توان تقریباً عاری از خطا، همواره می کوشد تا عواید شرکت تجارتي را به حداکثر برساند و چون هزینه های نهائی با درآمدهای نهائی برابر است به حداکثر سود دست یابد.

<sup>1</sup> - McShane & Von Glinow

### مدل کاملاً عقلایی یا منطقی

این الگو، یک رشته جریانات فکری مبهم که مبنای آن از لحاظ علمی قابل تعیین نمی باشد، اساس تصمیم‌گیری قرار می گیرد. این شیوه که با مدل های فرایند عقلایی کاملاً متفاوت است، راه و رسم از پیش تعیین شده و مشخصی ندارد. در این شیوه تصمیم‌گیری بر اساس شهود، اشراق، نبوغ فردی و دریافت های ذهنی تصمیم گیرنده صورت میگیرد و بدون آن که مراحل تصمیم‌گیری فرایند عقلایی طی شود، تصمیم اتخاذ می گردد. آنچه به طور قطع می توان اظهار داشت این است که این قبیل تصمیم‌گیری ها از نمودهای رهبری در جوامع یا سازمانهاست. تحقیقات مربوط به رهبری نشان داده است که نیست که آثار این تصمیمات را در طول زمان و پس از اجرا میتوان به ارزیابی گذاشت اما هنگام تصمیم این دانائی، شجاعت، اراده و خویشتنداری رهبری است که مبنای تصمیم قرار می گیرد.

### مدل اجتماعی

مدل اجتماعی روانشناسی در قطب مخالف مدل اقتصادی قرار دارد. زیگموند فروید عقیده داشت که احساسات، عواطف و غرایز انسان نامحدود است و رفتار او بیشتر توسط تمایلات ناآگاه هدایت می شود. بدون شک اگر این توصیف درست باشد، انسان نباید بتواند به طرز مؤثر تصمیم بگیرد. هر چند اکثر روان شناسان کنونی فقط نکاتی از تشریح فروید را درباره انسان قبول دارند، ولی تقریباً همه می پذیرند که نفوذهای اجتماعی در تصمیم‌گیری تأثیر قابل ملاحظه ای دارد. به علاوه فشارها و نفوذ های اجتماعی ممکن است مدیران را به اتخاذ تصمیم های غیر منطقی وادار سازد. در این مدل ملاحظات اجتماعی مدیران هدایت می کند، تا با برآورد کامل واقعیات به اتخاذ تصمیم بپردازد. در این مدل تأکید بر عوامل گوناگون محیطی و سازمانی موجب میشود مسئولیت مشترک تصمیم گیرندگان سازمانی و اجتماعی در تصمیم‌گیری مورد مذاقه قرار گیرد. عوامل اجتماعی دخیل در تصمیم‌گیری انتخاب های صحیح و نظام مند را ایجاد می کند که مستلزم کفایت، خبرگی و جامع نگری در تصمیم گیرندگان است. از ویژگی های مثبت این مدل در نظر داشتن تمام عوامل احتمالی محیط درون و بیرون سازمان در اتخاذ تصمیم است. استقبال از ایده ها و نظرات در موضوع تصمیم، به همراه نگرشی مسئولانه به فلسفه اجتماعی، امکانات عملی، آمادگی های فنی و اجرایی، و نظایر آنها، بیانگر مشارکت پذیری سازمان و رویکرد به فراگردهای جامع تصمیم‌گیری از سوی مدیریت است. (شیخی نژاد، ۱۳۸۷)

### الگوی مطلوب - تلویحی

برای حل مسائل پیچیده و تصمیم‌گیری در موارد غیر عادی از الگوی مطلوب - تلویحی استفاده می شود. در استفاده از این الگو تصمیم گیرنده میکوشد با ساده کردن فرایند تصمیم‌گیری مسائل پیچیده را حل کند. تصمیم گیرنده نه منطقی عمل می کند و نه قضاوتش عینی است. بلکه از همان نخست، با توجه به نوع سلیقه و اعمال نظر شخصی یک راه حل بهتر را انتخاب میکند. این شخص می کوشد مطمئن شود که راه حل مورد نظر و مطلوب وی، همان راه حل «درست» است. تصمیم گیرنده پس از شناسائی مسأله به صورت ضمنی راه حل مطلوب را مشخص میکند. واقعیت این است که تصمیم گیرنده غالباً از این موضوع آگاه نیست که راهحل مطلوب را به دست آورده، و نیز این که بقیه کارها چیزی جز اقدامات متعصبانه و ذهن گرایانه نیست. بنابراین راه حل های بیشتری پدید می آیند. این امر اهمیت زیادی دارد، زیرا در این فرایند مسأله عینیت مطرح می شود. او پس از آن، به مرحله تأیید راه حل انتخابی می رسد. همه راه حل ها را رد میکند و تنها دو راه حل باقی می ماند (پیشنهادی و تأییدی). اگر راه حل



پیشنهادی تنها راه حل با دوام باشد، در آن صورت تصمیم گیرنده در صدد بر می آید تا راه حل تأییدی دیگری پیدا کند و بدین گونه وی چیزی خواهد داشت که راه حل پیشنهادی را با آن مقایسه کند. در این مقطع تصمیم گیرنده معیارهای تصمیم‌گیری و ضریب‌ها را تعیین خواهد کرد. معمولاً ارزیابی‌ها طوری است که برتری راه حل انتخابی بر راه حل تأییدی به اثبات می‌رسد. در این فرایند تصمیم‌گیری به موضوعی اشاره می‌شود که بیشتر تحت تأثیر احساسات شهودی و نه منطق عینی باشد. شیوه سنجش فرد منصفانه و بدون اعمال نظر شخصی نیست. فرد فرایند قضاوت و داوری خود را تحریف می‌کند تا آن را با سلیقه شخصی و اولویت شهودی خود هماهنگ نماید. (رابینز، ۱۳۷۴، ۲۳۳)

### مدل فزاینده (مدل خطا - آزمون یا مدل تدریجی یا شاخه ای)

ممکن است با موقعیت هائی در تصمیم‌گیری سازمانی مواجه شوید که در آن موقعیت‌ها، طرفین تصمیم، نسبت به اهداف یا ماهیت موضوع بحث انگیزی که باید حل شود توافق دارند، اما در خصوص نحوه تحقق هدف یا حل موضوع بحث انگیز توافق ندارند. تحت این شرایط عدم اطمینان (فقدان اطلاعات) بالاست، اما ابهام (تفسیرهای چندگانه از آنچه سعی دارید انجام دهید)، عاملی بسیار کلیدی نیست. در این جافرایند تصمیم‌گیری، تقریباً شکل یادگیری آزمون و خطا به خود می‌گیرد. در جاهائی که تصمیمات بزرگی باید اتخاذ شوند، تصمیم‌گیرندگان محتاطانه دست به عمل می‌زنند و تصمیم‌های کوچک محدودی اتخاذ می‌کنند که می‌توان آنها را در گذر زمان درون یک راه حل کامل یا یک طرح اقدام عملی کامل جای داد. این فرآیند به مدل تدریجی نیز معروف است. این مدل واجد خصوصیات مدل عقلایی است علاوه بر آن در این مدل، منبع تصمیم‌گیرنده در هنگام تنظیم اهداف و راه حل‌های قابل اجرا با عواملی مواجه می‌شود که باید آنها را نیز در تصمیم خود دخالت دهد. این مدل رویدادها، پدیده‌ها و احتمالات گوناگون را به عنوان متغیرهای اثر گذار بر تصمیم‌طی روند تصمیم‌گیری بررسی می‌کند. ویژگی فزاینده‌گی در جریان اخذ تصمیم دلالت بر افزایش تدریجی و مستمر تأثیر متغیرها بر فرایند تصمیم‌گیری دارد. در این مدل آمادگی تصمیم‌گیرنده برای رویارویی با اتفاقات، رویدادها و دخالت متغیرهای پیش‌بینی نشده بیشتر می‌شود و بر خلاف نگرش عقلایی تمام متغیرهای دخالت‌کننده در تصمیم‌گیری مورد تخمین و برآورد قبلی قرار می‌گیرند. در مدل مذکور برنامه‌ها و برآوردها معمولاً بلندمدت نیستند. نقش تصمیم‌گیرنده بیشتر واکنشی است تا کنشی و متناسب با رویدادها عکس‌العمل نشان داده می‌شود.

### مدل تصمیم‌گیری مشارکتی

در تصمیم‌گیری مشارکتی جریان اطلاعات از بالا به پایین و از پایین به بالا در سطوح مختلف سازمان جریان دارد. مشارکت در سطح عمومی موجب بهره‌وری و به دنبال آن رضایت عمومی و رغبت در سازمان می‌شود. به علاوه سازمان در نظام مشارکتی، هنگام تصمیم‌گیری به منابع وسیعی از اطلاعات دست می‌یابد. معمولاً در این گونه سازمان‌ها کارکنان ماهر و نیمه ماهر بهترین کسانی هستند که می‌توان از آنها در تصمیم‌گیری مشارکتی استفاده کرد.

### مدل تصمیم‌گیری بر مبنای هدف

در این مدل تصمیم‌گیرنده نمی‌تواند یک راه حل بهینه را برای یک مشکل جستجو کند. بلکه او در جستجوی یکسری اقداماتی است که از احتمال وخیمتر شدن اوضاع جلوگیری به عمل آورد و یا به عبارتی او در جستجوی راه حلی است که احتمال خطا و اشتباه در آن کمتر باشد. پس از انتخاب آن راه حل، یک رشته اقدامات صورت می‌گیرد و این امر همراه با بیان جنبه‌های مثبت این اقدامات است. سپس اهداف بالاتری تعیین گردیده تا اقداماتی جهت نیل به آن اهداف صورت گرفته، مشکلات محدود گردیده و راه حل‌هایی برای رفع آنها اتخاذ گردند. تصمیم‌گیرنده این فرایند را چندین مرتبه تکرار می‌کند و یک سری از اقدامات را اعمال می‌نماید که هر کدام نسبت به اقدام قبلی مستلزم مقاصد و مأموریت‌های کمتری است.

### مدل تصمیم‌گیری بر اساس تمرکز بر بازده

در این مدل تصمیم‌گیری تمرکز بر نتیجه کار است و بازدهی کار از اهمیت و حساسیت ویژه‌ای برخوردار است. بدین لحاظ در فرایند تصمیم‌گیری بیشترین تأثیر بر کیفیت بازده است و بهره‌گیری از وسایل و ابزارها، زمان و برنامه در این راستاست. بین این مدل و تصمیم‌گیری بر مبنای هدف یک رابطه مستقیم وجود دارد در مدل تصمیم‌گیری بر اساس تمرکز بر بازده، ارزیابی که از قبل از اتخاذ تصمیم شروع می‌شود، در تمام مراحل و فرایندهای گوناگون ادامه می‌یابد تا فرایند تولید و بازده را اصلاح کند. ارزیابی یا کنترل کیفیت محصول موجب می‌شود که اطلاعات لازم و مؤثری از اجزای عملیات و مواد اولیه در دسترس تصمیم‌گیرنده قرار گیرد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که در این شیوه اتخاذ تصمیم، تصمیم‌گیرنده تأکید بسیاری بر افزایش موقعیت‌ها و فرصت‌های اجتماعی و اقتصادی دارد. به علاوه توسعه و گسترش روابط میان سازمان‌ها بر اساس عوامل مذکور، موقعیت‌ها و فرصت‌های اجتماعی و اقتصادی پیش‌بینی می‌شود. یعنی ارتباطات اقتصادی با جوامع و برقرار کردن روابط اجرایی و خدماتی با حوزه‌های اجتماعی ذیربط از ویژگیهای این مدل تصمیم‌گیری است.

### مدل سیاسی (مدل ائتلاف یا مدل کارنگی)

مدل سیاسی به وسیله ریچارد سیرت، جیمز مارچ، و هربرت سایمون که از اعضای هیئت علمی دانشگاه کارنگی - ملون بودند، ارائه شد. آنان در تحقیقی که انجام دادند نشان دادند که در تصمیماتی که در سازمان گرفته می‌شود تعداد زیادی مدیر دخالت دارند و تصمیم نهایی مبتنی بر نوعی ائتلاف است که بین مدیران به وجود می‌آید. ائتلاف عبارت است از همکاری تعدادی از مدیران که درباره هدف‌های سازمان و اولویت‌ها توافق نظر دارند. در فرایند تصمیم‌گیری، ائتلاف مدیریت یک امر ضروری است. اول این که اغلب هدف‌های سازمانی مبهم هستند و هدف‌های عملیاتی دوایر سازگاری کامل با هم ندارند. هنگامی که هدف‌ها مبهم هستند مدیران درباره اولویت‌ها توافق نظر نخواهند داشت. آنها باید درباره مسائل مذاکره کنند و برای رسیدن به توافق نظر در این باره نوعی ائتلاف به وجود آورند. دومین دلیل برای ائتلاف این است که مدیر می‌خواهد منطقی عمل کند ولی با محدودیت‌هایی روبه‌رو است. مدیر وقت، منابع یا توان فکری لازم را ندارد وجود این محدودیت‌ها باعث می‌شود که نوعی ائتلاف صورت گیرد. تشکیل ائتلاف باعث خواهد شد تا تصمیمی گرفته شود که مورد حمایت گروه‌های ذینفع قرار گیرد. ائتلاف راه حلی را می‌پذیرد که رضایت همه اعضا را تأمین کند. مدل سیاسی بیان‌کننده این است که دامنه تحقیق را باید تا آنجا کشانید که به یک راه حل

رضایت بخش بینجامد. در این مدل تأکید می شود که توافق نظری که از راه ائتلاف مدیران به دست می آید در تصمیم‌گیری سازمانی نقش بسیار مهمی ایفا می کند. (دفت، ۱۳۸۰، ۷۰۵)

### مدل مختلط (ادغام مدل فزاینده و مدل سیاسی)

هنگامی که دو بخش فرایند تصمیم‌گیری یعنی شناسائی مسأله و حل مسأله به صورت همزمان بسیار نامطمئن باشد، الگوی سیاسی در مرحله شناسائی مسأله و الگوی مرحله ای در بخش حل مسأله چاره ساز خواهند بود و حالتی ترکیبی ایجاد می کنند. این الگو به وضعیتی میانجامد که الگوی سطل زباله ای نامیده می شود. (باقریان، ۱۳۸۰، ۷۸)

### مدل آشفته یا مدل سطل زباله

الگوی سطل زباله توسط سه تن از صاحب‌نظران به نام های مایکل کاهن، جیمز مارچ و یوهان السن ارائه شد. آنان وضعیت سازمانی را که دستخوش اغتشاش بود (هرج و مرج سازمان یافته) نامیدند.

این هرج و مرج ها یا نابسامانیها به سه دلیل به وجود می آید:

➤ **سلیقه های درد سر ساز:** از هدفها، مسائل و راه حل هاتعریف های دقیقی ارائه نمی شود. هرمرحله ای از تصمیم‌گیری با نوعی ابهام و عدم اطمینان همراه است.

➤ **وجود ابهام در مسائل:** در سازمان نمی توان یک رابطه علت و معلولی تعیین کرد. چیزی به نام یک پایگاه مشخص اطلاعاتی وجود ندارد.

➤ **گردش مداوم کارکنان:** کسانی که پست های اداری و سازمانی دارند، پیوسته جابه جا می شوند.

از ویژگیهای منحصر به فرد مدل آشفته این است که فرایند تصمیم‌گیری به عنوان یک سلسله مراحل پیاپی نیست که با مسأله یا مشکلی شروع شود و با یک راه حل به پایان برسد. در واقع امکان دارد فرایند شناسایی مسأله و ارائه راه حل هیچ رابطه ای با هم نداشته باشند.

چهار جریان ذیربطی که تصمیمات سازمانی بر آن اساس گرفته می شوند عبارتند از:

- ۱) فرصت های انتخاب و موقعیت هایی که تصمیمی ایجاد می کنند.
- ۲) پاسخ هایی که به حل مسائل و مشکلات نظر دارند.
- ۳) اعضا و افراد تصمیم گیرنده که با برنامه های زمانی متراکم و آگاهی محدود خود نسبت به مسائل اظهار نظر و تصمیم‌گیری می کنند.
- ۴) مسائل و مشکلات و علایق و گرایش های افراد درون و برون سازمان، که به نحوی با نتایج حاصل از آن مرتبط اند.

### مدل تصمیم‌گیری در بحران

این مدل به سبب شرایط نامعلوم و بحران کامل متغیرها و نحوه تصمیم به کلی با مدل های دیگر تصمیم‌گیری تفاوت دارد. در این جا ماهیت مسأله و شرایط محیطی محور کانونی تحولات است.

«کارولین اسمارت» از جمله صاحب نظرانی است که در مورد روابط میان متغیر ها و چگونگی تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی مدلی را ارائه کرده است.

به نظر وی کیفیت تصمیم‌گیری با چهار نوع خطا در تصمیم‌گیری رابطه معکوس دارد:

- به اشتباه راه حل را نپذیرفته، آن را رد می‌کنیم.
  - به اشتباه راه حل غلطی را به جای راه حل صحیح بپذیریم.
  - مسأله غلطی را حل کنیم.
  - مسأله صحیحی را درست حل کنیم ولی زمانی که دیگر دیر شده است.
- در این مدل کیفیت تصمیم‌گیری، تابع سه عامل قرار گرفته است:
- کیفیت اطلاعاتی که وارد فرآیند تصمیم‌گیری می‌شود.
  - بیان صحیح و روشن هدف
  - قوه درک و توان ذهنی و شعور تصمیم‌گیرنده. (باقریان، ۱۳۸۰، ۸۱)

### مدل تصمیم‌گیری در نظریه آشوب

در این نظریه، به وضعیتی آشوبی یابی نظم گفته می‌شود که به علت عدم وجود قوانین مشخص، امر پیش‌بینی میسر نیست و یکی از مفروضات این نظریه این است که بین پدیده‌ها رابطه خطی وجود ندارد. بنابراین نمی‌توان روند گذشته را به حال و آینده تسری داد. در این دیدگاه منظور از بی‌نظمی آشوب نوعی بی‌نظمی منظم یا نظم در بی‌نظمی است. بی‌نظمی از آن رو که نتایج آن قابل پیش‌بینی نیست و منظم از آن جهت که از نوعی قانون مندی خاص خودش تبعیت می‌کند. با پذیرش این رویکرد مفروضات سنتی را باید کنار گذاشت و مفروضاتی از این دست را پذیرا شد که:

۱. در شرایط آشوبی امروزی باید به جای تمرکز بر تصمیم‌گیری بلندمدت، تصمیم‌گیری کوتاه مدت و انعطاف‌پذیر را مد نظر قرار داد.
۲. برنامه ریزی اقتضایی و انعطاف‌پذیر به عنوان بخشی از فرآیند تصمیم‌گیری هر سازمان اهمیت زیادی به خود می‌گیرد.
۳. باید به رویکردهای شهودی و ابتکاری نسبت به تصمیم‌گیری ارزشی اهمیت بیشتر داده شود.
۴. ایجاد ساختارها و نظام‌های موقتی باید از اهمیت بیشتری برخوردار شوند.
۵. باید اصلاح فرهنگهای سازمانها برای جذب ارزش‌ها و فرم‌های جدید و متناسب با جهان پرآشوب مدنظر باشد.
۶. باید در درون آشوب و بی‌نظمی به دنبال یافتن نظم جدید بود. (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۷۸، ۲۵)

### روش علمی تصمیم‌گیری

این روش شبیه روش عقلایی است که پس از جنگ جهانی رواج یافت و به شرکت‌ها و دانشکده‌های بازرگانی راه یافت. در این روش از آمار و ریاضی و شبیه‌سازی و کامپیوتر استفاده می‌کنند. این روش در جایی کاربرد دارد که مسایل قابل تجزیه و تحلیل بوده و متغیرها را نیز بتوان مورد شناسایی قرار داد. اما باید توجه داشت که داده‌های کمی از غنای کافی برخوردار نیستند.

(باقریان، ۱۳۸۰، ۷۵)

## مدل اقتضایی

مدل اقتضایی مبتنی بر این اصل است که کاربرد هر تصمیم یا روشی به وضعیت محیط یا شرایطی بستگی دارد که سازمان در آن واقع شده است. دو ویژگی سازمانی که در تعیین روش تصمیم‌گیری نقش مهمی ایفا می‌کنند عبارتند از:

- توافق نظر در مورد هدف
- دانش فنی در مورد شیوه‌های تأمین آن هدف‌ها

## روش تحقیق

لذا می‌توان گفت پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ ماهیت و روش اجرا توصیفی-همبستگی می‌باشد که به شیوه پیمایشی انجام می‌شود.

## جامعه آماری، تعیین حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری در این تحقیق مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی قم است که شامل ۲۰۰ نفر می‌باشد. با استفاده از فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود، تعداد نمونه مورد نیاز از مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی قم را تعیین می‌کند. فرمول نمونه‌گیری به شرح زیر است:

$$n = \frac{200(1.96)^2 \cdot .5 \times .5}{(200 - 1) \cdot .05^2 + (1.96)^2 \cdot .5 \times .5} = 130$$

## یافته‌ها

## نتایج آمار توصیفی

جدول ۱- نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل توصیفی					متغیر
مرد		زن			جنسیت
٪۸۳،۶۹		٪۱۵،۲۱			
دکتری	فوق لیسانس	لیسانس	فوق دیپلم	دیپلم و کمتر	تحصیلات
٪۲،۱۷	٪۱۹،۵۶	٪۴۰،۲۱	٪۱۸،۴۷	٪۱۸،۴۷	
مجرد		متاهل			تاهل
٪۲۹،۳۴	۲۷ نفر	٪۶۶،۳۰		۶۱ نفر	
۵ الی ۱۵ سال		کمتر از ۵ سال			سابقه کار
٪۵۲،۱۷		٪۴۶،۷۳			

## نتایج آمار استنباطی

## نتایج فرضیات تحقیق

❖ **فرضیه فرعی اول:** مولفه رقابت‌جویی با انتخاب مدل تصمیم‌گیری رابطه معناداری دارد.

## جدول ۲- مقادیر ضریب همبستگی

فرضیه	تعداد	نوع آزمون	ضریب همبستگی	Sig	نتیجه آزمون
رابطه رقابت‌جویی و انتخاب مدل تصمیم‌گیری	۹۲	پیرسون	۰,۴۲۴	۰,۰۰۰	تائید فرضیه

همان‌طور که دیده می‌شود با انجام آزمون پیرسون در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقدار  $Sig = ۰,۰۰۰$  به دست آمد. چون مقدار  $Sig < ۰,۰۵$  می‌باشد، لذا فرض صفر رد و فرض مقابل را می‌پذیریم. یعنی رابطه‌ی معناداری بین «رقابت‌جویی» و «انتخاب مدل تصمیم‌گیری» وجود دارد. و از آنجا که میزان ضریب همبستگی پیرسون برای این آزمون ۰,۴۲۴ می‌باشد، لذا نوع رابطه مثبت می‌باشد. بدین ترتیب فرضیه فرعی اول تحقیق در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌گردد.

❖ **فرضیه فرعی دوم:** مولفه اعتیاد به کار با انتخاب مدل تصمیم‌گیری رابطه معناداری دارد.

## جدول ۳- مقادیر ضریب همبستگی

فرضیه	تعداد	نوع آزمون	ضریب همبستگی	Sig	نتیجه آزمون
رابطه اعتیاد به کار و انتخاب مدل تصمیم‌گیری	۹۲	پیرسون	۰,۴۶۴	۰,۰۰۰	تائید فرضیه

همان‌طور که دیده می‌شود با انجام آزمون پیرسون در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقدار  $Sig = ۰,۰۰۰$  به دست آمد. چون مقدار  $Sig < ۰,۰۵$  می‌باشد، لذا فرض صفر رد و فرض مقابل را می‌پذیریم. یعنی رابطه‌ی معناداری بین «اعتیاد به کار» و «انتخاب مدل تصمیم‌گیری» وجود دارد. و از آنجا که میزان ضریب همبستگی پیرسون برای این آزمون ۰,۴۶۴ می‌باشد، لذا نوع رابطه مثبت می‌باشد. بدین ترتیب فرضیه فرعی دوم تحقیق در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌گردد.

❖ **فرضیه فرعی سوم:** مولفه خصومت و عصبانیت با انتخاب مدل تصمیم‌گیری رابطه معناداری دارد.

## جدول ۴- مقادیر ضریب همبستگی

فرضیه	تعداد	نوع آزمون	ضریب همبستگی	Sig	نتیجه آزمون
رابطه خصومت و عصبانیت و انتخاب مدل تصمیم‌گیری	۹۲	پیرسون	۰,۴۴۷	۰,۰۰۰	تائید فرضیه

همان‌طور که دیده می‌شود با انجام آزمون پیرسون در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقدار  $Sig = ۰,۰۰۰$  به دست آمد. چون مقدار  $Sig < ۰,۰۵$  می‌باشد، لذا فرض صفر رد و فرض مقابل را می‌پذیریم. یعنی رابطه‌ی معناداری بین «خصومت و عصبانیت» و

«انتخاب مدل تصمیم‌گیری» وجود دارد. و از آنجا که میزان ضریب همبستگی پیرسون برای این آزمون ۰,۴۴۷ می‌باشد، لذا نوع رابطه مثبت می‌باشد. بدین ترتیب فرضیه فرعی سوم تحقیق در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌گردد.

❖ **فرضیه فرعی چهارم:** مولفه رقابت‌جویی با انتخاب مدل تصمیم‌گیری رابطه معناداری دارد.

#### جدول ۵- مقادیر ضریب همبستگی

نتیجه آزمون	Sig	ضریب همبستگی	نوع آزمون	تعداد	فرضیه
تأیید فرضیه	۰,۰۰۰	۰,۴۱۷	پیرسون	۹۲	رابطه بی‌صبری و بی‌قراری و انتخاب مدل تصمیم‌گیری

همان‌طور که دیده می‌شود با انجام آزمون پیرسون در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقدار  $Sig = ۰,۰۰۰$  به دست آمد. چون مقدار  $Sig < ۰,۰۵$  می‌باشد، لذا فرض صفر رد و فرض مقابل را می‌پذیریم. یعنی رابطه‌ی معناداری بین «بی‌صبری و بی‌قراری» و «انتخاب مدل تصمیم‌گیری» وجود دارد. و از آنجا که میزان ضریب همبستگی پیرسون برای این آزمون ۰,۴۱۷ می‌باشد، لذا نوع رابطه مثبت می‌باشد. بدین ترتیب فرضیه فرعی چهارم تحقیق در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌گردد.

❖ **فرضیه اصلی اول:** مولفه‌های تیپ شخصیتی B و A با انتخاب مدل‌های تصمیم‌گیری در بین مدیران دانشگاه علوم پزشکی رابطه معناداری دارد.

#### جدول ۶- مقادیر ضریب همبستگی مولفه‌های تیپ شخصیتی B و A با انتخاب مدل‌های تصمیم‌گیری

نتیجه آزمون	Sig	ضریب همبستگی	فرضیه
تأیید فرضیه	۰,۰۰۰	۰,۴۲۴	رابطه رقابت‌جویی و انتخاب مدل تصمیم‌گیری
تأیید فرضیه	۰,۰۰۰	۰,۴۶۴	رابطه اعتیاد به کار و انتخاب مدل تصمیم‌گیری
تأیید فرضیه	۰,۰۰۰	۰,۴۴۷	رابطه خصومت و عصبانیت و انتخاب مدل تصمیم‌گیری
تأیید فرضیه	۰,۰۰۰	۰,۴۱۷	رابطه بی‌صبری و بی‌قراری و انتخاب مدل تصمیم‌گیری

بر اساس نتایج جدول فوق بین تمامی مولفه‌های تیپ شخصیتی B و A با انتخاب مدل‌های تصمیم‌گیری در بین مدیران دانشگاه علوم پزشکی رابطه وجود دارد بنابراین فرضیه اصلی اول تحقیق تأیید می‌شود.

❖ فرضیه اصلی دوم: تأثیر تیپ شخصیتی B و A بر انتخاب مدل‌های تصمیم‌گیری نسبت به یکدیگر تفاوت معناداری دارد.

جدول ۷- آزمون تی دو جامعه مستقل

نتیجه آزمون	آزمون T		آزمون لُون <sup>۲</sup>		آمار توصیفی		تیپ شخصیتی	متغیرها	
	تفاوت میانگین‌ها	Sig	آماره T	Sig	آماره F	انحراف معیار			میانگین
وجود اختلاف	-۰,۲۹۹	۰,۰۰۰	-۴,۴۰۵	۰,۱۹۵	۱,۷۰۸	۰,۲۴۸	۳,۱۹۸	B	انتخاب مدل‌های
						۰,۳۰۸	۳,۴۹۷	A	تصمیم‌گیری

براساس نتایج جدول فوق از آنجایی که سطح معنی‌داری آزمون T کمتر از ۰,۰۵ است لذا میانگین نمره انتخاب مدل‌های تصمیم‌گیری بین دو تیپ شخصیتی B و A با هم فرق دارد، لذا می‌توان گفت که تیپ شخصیتی B و A بر انتخاب مدل‌های تصمیم‌گیری تأثیر دارند؛ بنابراین فرضیه اصلی دوم تحقیق تأیید می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری و پیشنهادات

همان‌طور که نتایج نشان می‌دهد همه فرضیه‌های فرعی تحقیق و فرضیه اصلی اول تأیید شدند یعنی تأیید شد که همه مولفه‌های تیپ شخصیتی B و A با انتخاب مدل‌های تصمیم‌گیری رابطه معناداری وجود دارد.

طبق مبانی نظری تجربیات، دانش، ارزش‌ها، انتظارات و شخصیت مدیر از جمله عوامل تأثیرگذار بر انتخاب مدل‌های تصمیم‌گیری توسط مدیران می‌باشد. اما در سال‌های کنونی ما، به دلیل حاکمیت نظام متمرکز و بروکراسی اداری؛ دستورالعمل‌ها، قوانین، آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌های ارسال شده از بالا تعیین‌کننده خط‌مشی‌ها و روند امور وظایف است. به عبارت ساده‌تر بروکراسی انسان را به عنوان عنصر اصلی نادیده می‌گیرد.

اما در دانشگاه علوم پزشکی همچنان که از نتایج بر می‌آید مولفه‌های تیپ شخصیتی شامل رقابت‌جویی، اعتیاد به کار، خصومت و عصبانیت، بی‌صبری و بی‌قراری با انتخاب انواع مدل‌های تصمیم‌گیری همچون مدل عقلایی تصمیم‌گیری، مدل آشفته تصمیم‌گیری، مدل سیاسی تصمیم‌گیری رابطه مثبتی دارند.

همچنین در دانشگاه علوم پزشکی تأثیر تیپ شخصیتی B و A بر انتخاب مدل‌های تصمیم‌گیری نسبت به یکدیگر تفاوت معناداری دارد. یعنی زمانی که در دانشگاه افرادی با تیپ شخصیتی A وجود داشته باشد، افرادی که بیشتر تحت فشار مداوم و در شرایط محدود و سخت، بار کار زیادی را تحمل می‌کنند. در اغلب مواقع فرصت استراحت ندارند، با خودشان رقابت می‌کنند، با سرپرستان تفاهم ندارند و دائم بی‌قراری نوعی از مدل تصمیم‌گیری احتمالاً مدل آشفته تصمیم‌گیری، مدل سیاسی تصمیم‌گیری استفاده شده و زمانی که در دانشگاه افرادی با تیپ شخصیتی B وجود داشته باشد، افرادی که صبور، شکیبا، بردبار، خونسرد، آرام و ملایم هستند. آن‌ها در کار متعادل بوده و افراط نمی‌کنند و بدون حساسیت و احساس گناه استراحت می‌کنند. احتمالاً مدل عقلایی تصمیم‌گیری توسط مدیران دانشگاه علوم پزشکی استفاده خواهد شد.

<sup>1</sup> - leven



با توجه به این تأیید شد بین همه مولفه های تیپ شخصیتی B و A با انتخاب مدل های تصمیم گیری رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد و همچنین نتایج حاکی از وجود اختلاف بین تأثیر تیپ شخصیتی B و A در انتخاب مدل های تصمیم گیری است بنابراین پیشنهاداتی در زمینه کاهش توسعه تیپ شخصیتی A و تلاش به سمت گسترش تیپ شخصیتی B ارائه می شود.

✓ با توجه به نتایج نا مطلوب اعتیاد به کار از قبیل نا امنی شغلی، خستگی و اختلال ذهنی، فشار روانی، تنش و بیماری های قلبی پیشنهاد می شود که مدیران با برنامه ریزی صحیح در امور زندگی و شخصی از طریق تفویض اختیار، نیرو پروری، آموزش نیروها، برون سپاری امور اعتیاد به کار را در خود کاهش دهند و ناامنی شغلی ناشی از اعتیاد به کار را با مکانیزم های انگیزشی و ایجاد فضای خلاقیت و نوآوری به رقابت سالم تبدیل کنند.

✓ در جهت بهبود فضای عدم خصومت و عصبانیت، زمینه ای فراهم شود تا مولفه های تیم سازی و کارگروهی تشویق گردد. همچنین کلاس های آموزشی در جهت ارتقای اعتقادات و ارزش های مشترک و جمع گرایی به منظور انسجام و همبستگی تشکیل شود.

✓ به دلیل مراجعه ارباب رجوع فراوان به دانشگاه و فعالیت های زیاد آن تاخیر پرسنل و مدیران در پاسخگویی به ارباب رجوع موجب اختلال و ایجاد بی صبری و بی قراری می شود که پیشنهاد می گردد به موازین تکریم ارباب رجوع در قالب منشور اخلاقی دانشگاه علوم پزشکی عمل گردد.

✓ پیشنهاد می شود که مدیران دانشگاه علوم پزشکی در تعیین و سپردن نقش ها در واحد ها و معاونت ها به افراد رقابت جویی را به صورت سالم تقویت کنند و فضایی را بین پرسنل و مدیران میانی و عملیاتی فراهم سازند افراد به موفقیت و کامیابی به صورت مشارکتی اهتمام ورزند.

## منابع

۱. استات، دیویدای، (۱۳۸۴)، روان شناسی مدیریت (کاربرد روانشناسی در آموزش و مدیریت) - ترجمه کامران گنجی و علیرضا شریفی، تهران: نشر تورنگ.
۲. استونر، ای، اف، فری من، آر، گیلبرت، آر. (۱۳۸۲). مدیریت، پارسایان و اعرابی، جلد اول، چاپ دوم، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
۳. اکرامی، محمود، رهبر آبکنار، ناهید، شیرنژاد، رقیه. (۱۳۸۹) ارزیابی مشارکت کارکنان در تصمیم گیری مدیران. فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۷۴.
۱. آذر، عادل، مؤمنی، منصور. (۱۳۸۰). آمار و کاربرد آن در مدیریت. جلد دوم، چاپ پنجم، تهران، انتشارات سمت.
۴. باقریان، محمد. (۱۳۸۰). تصمیم گیری حکیمانه. چاپ اول، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۵. تدبیری، سیروس، گیوریان (۱۳۸۴) مدیریت رفتار سازمانی، تهران - یکان.
۶. جوانشیر، ولی، موسی زاده، توکل. (۱۳۹۳). بررسی رابطه شخصیتی A و B با راهبردهای مقابله ای در مجرمان نزاع دسته جمعی. واحد علوم و تحقیقات اردبیل.
۷. جیمز، م، لی، صمیرا. (۱۳۷۰). مدیریت مداری، نائلی، محمد علی، چاپ چهارم، اهواز، دانشگاه شهید چمران.
۸. دفت، ریچارد، ال، ۱۳۸۰، تئوری و طراحی سازمان، پارسایان علی و اعرابی سید محمد، چاپ سوم، جلد دوم، دفتر پژوهش های فرهنگی.

۹. رابینز، استیفن، پی. (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی. پارسایان، علی، اعرابی، محمد، جلد اول، چاپ اول، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی.
۱۰. رضاییان، علی (۱۳۸۴) مبانی مدیریت و رفتار سازمانی، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت).
۱۱. رضاییان، علی، ۱۳۷۴. اصول مدیریت. چاپ هفتم، تهران، انتشارات سمت.
۱۲. سرفرازی، مهرزاد. سپهرنیا، رزیتا، دکتر کاوسی، اسماعیل. (۱۳۸۹). تأثیر خلاقیت بر بهبود تصمیم گیری مدیران، ابتکار و خلاقیت در علوم سال اول، شماره اول.
۱۳. سعادت، اسفندیار، ۱۳۷۲. فرایند تصمیم گیری در سازمان. چاپ اول، تهران، انتشارات دانشگاه تهران.
۱۴. شاملو، ادگار (۱۳۸۶)، روانشناسی سازمان، ترجمه بابک حسین خلج، تهران نشر اتحاد.
۱۵. شفیق پور مطلق، فرهاد، جعفری، پریوش، یارمحمدیان، محمدحسین، دلاور، علی. (۱۳۸۹). تعیین رابطه بین سبک تصمیم گیری، سبک رهبری و اعتماد سازمانی با عدالت سازمانی به منظورارایه ی یک مدل مناسب برای آموزشی و پرورش شهر اصفهان، مجله علوم تربیتی دانشگاه چمران، دوره ۶ شماره ۲.
۱۶. شیخی نژاد، فاطمه. (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین سبکهای رفتاری رهبری و مدل های تصمیم گیری در ستاد شرکت ملی پالایش و پخش فرآوردههای نفتی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.
۱۷. کریمی، یوسف. (۱۳۸۰). روانشناسی شخصیت، تهران موسسه نشر ویرایش.
۱۸. کشکر، سارا، قاسمی، حمید، مولانی، ریما. (۱۳۹۳). مقایسه هوش هیجانی و سبک تصمیم گیری مدیران ادارات تربیت بدنی و سایر مدیران حوزه دانشجویی دانشگاه های تهران. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، دوره ۲، شماره ۱.
۱۹. کاظمی، علی اصغر. (۱۳۷۹). مدیریت سیاسی و خط مشی دولتی، چاپ اول، تهران، انتشارات دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
۲۰. گنجی، حمزه (۱۳۸۰) روانشناسی کار، تهران نشر ارسباران.
۲۱. ماهر، فرهاد (۱۳۸۶). رابطه بین تیپ های شخصیتی (A و B) و راهبردهای یادگیری. فصلنامه اندیشه های تازه در علوم تربیتی، سال ۲، شماره ۲.
۲۲. مدهوشی، مهرداد (۱۳۸۰). نقش نظام اطلاعاتی و فناوری اطلاعات در تصمیم گیری مؤثر، ره یافت.
۲۳. مقدمی پور، مرتضی، (۱۳۸۲) روانشناس کار، تهران، موسسه کتاب مهربان نشر.
۲۴. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۵) سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات ترمه.
۲۵. نصراللهی، عباس، دادفر، رضا، احمدی، وحید، قیصریگی، فرهاد، رستمی، صادق، ویسی، حمزه، جعفری، علی. (۱۳۹۲). بررسی ارتباط بین فرسودگی شغلی با تیپ های شخصیتی (A & B) و رضایت شغلی در میان مربیان مهدهای کودک شهرستان ایلام. مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ایلام، دوره ۲۱، شماره ۶.
۲۶. نصری، صادق، خورشید، علیرضا. (۱۳۹۱). بررسی ارتباط چندگانه ی ویژگی های شخصیتی و سبک های یادگیری دانش آموزان، مجله ی روان شناسی مدرسه، دوره ی ۱، شماره ی ۴.
۲۷. الوانی، مهدی. (۱۳۷۱). تصمیم گیری و تعیین خط مشی دولتی. چاپ دوم، تهران، انتشارات سمت.
۲۸. الوانی، مهدی، دانائی فرد، حسن. (۱۳۷۸). تصمیم گیری از نگاه نظریه آشوب، نشریه تحول اداری، دوره پنجم، شماره ۲۱.

۲۹. هادیزاده مقدم، اکرم، طهرانی، مریم. (۱۳۸۹) تبیین رابطه بین هوش عاطفی و سبک تصمیم‌گیری مدیران، دومهنامه علمی - پژوهشی دانشور رفتار، مدیریت و پیشرفت، دانشگاه شاهد، سال هجدهم، شماره ۲.
۳۰. یوسفی، علیرضا، جباری، علیرضا، کوشکی، جواد. حیدری، علیرضا (۱۳۹۳). بررسی ارتباط تیپ شخصیتی و سبک رهبری مدیران بیمارستانهای آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز. مجله بهداشت و توسعه، سال ۳، شماره ۱.
۳۱. یاسمی نژاد، پریسا، گل محمدیان، محسن، بشلیده، کیومرث، مومنی، خدامراد. (۱۳۹۲). رابطه تیپ های شخصیتی B و A با درگیری شغلی در اعضای هیات علمی، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۵، شماره ۱۷.
32. Rausch, E. (2005). "A practical focus on leadership in management- for research, education and management development". Management decision. No.7/8. Vol.43.
33. Walumbwa, F. O. , Ojode, L. A. (2004). " Gender and instructional outcomes (The mediating role of leadership style) "Vol.23. No. 2. PP.128-129
34. Sarros, C. J. and Santora, C. J. (2001). " The transformational transactional leadership model in practice". Vol22. No2. PP583-593.
35. Stone, G., Russell, R. F., Patterson, K. (2004). "Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus". The leadership and organization development journal. Vol25.No 4.p350
36. Walumbwa, F. O. , Ojode, L. A. (2004). "Gender and instructional outcomes (The mediating role of leadership style) ". Vol.23. No. 2. P126.