

ادراک مدیران در بداهه سازی تصمیمات برای خروج از بحران

شهرام امین^۱، سمیه رزمجو

۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۶/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۰/۳۰

چکیده

زمینه و هدف: وقوع بحران در هر سازمانی اجتناب‌ناپذیر است. در شرایط بحرانی از الگوهای عقلایی تصمیم‌گیری نمی‌توان بهره برد. استفاده از بداهه‌سازی تصمیمات می‌تواند راه‌حلی برای خروج از بحران و مکملی برای نظام‌های ازپیش‌تعریف‌شده باشد. این پژوهش به بررسی ادراک مدیران از شرایط می‌پردازد و اینکه تصمیمات سازمانی متأثر از ادراک و تفسیر مدیر از شرایط محیطی و دورنی سازمان است. جامعه آماری این پژوهش، مدیران شرکت‌های سرویس‌دهنده خدمات اینترنتی است که به دلیل قطعی شبکه و به تبع آن نارضایتی گسترده مشتریان با بحران مواجه می‌شوند.

روش: مورد استفاده در این تحقیق توصیفی - پیمایشی می‌باشد بدین قرار که محقق با استفاده از پرسشنامه که دارای مجموعه‌ای از سؤالات استاندارد شده (بسته) و باز است پاسخگویان را مورد آزمون قرار داده و اطلاعات را گردآوری گردید. **یافته‌ها و نتایج** تحقیق نشان داد: پلیس به عنوان نیرویی امنیتی باید از منظر امنیتی اشراف کامل به انواع جرائم داشته باشد لذا بزه‌کاری اطفال و نوجوانان یکی از انواع جرائم ویژگی‌هایی دارد که آن را از بزه‌کاری بزرگسالان متمایز می‌سازد، از جمله متحول بودن شخصیت، ابعاد روان‌شناسی، اشکال جرائم ارتكابی و نحوه شرکت در ارتكاب جرم. برای پیشگیری از بزه‌کاری ابتدا باید مسائل و مشکلات اجتماعی را که زمینه‌ساز ارتكاب جرائم هستند، از میان برد و از همان ابتدا از سیاست‌های مناسب استفاده کرد و با نهادهای درگیر نیز همکاری نمود. اصلاح ساختار پلیس، تخصصی شدن، آموزش، مشاوره و حمایت از کودکان، اقدامی مناسب و مفید به نظر می‌رسد. برنامه‌های اساسی جهت پیشگیری از بزه‌کاری کودکان و نوجوانان شامل مسئولیت‌های مشخص مؤسسات، نهادها، هماهنگی بین آن‌ها، دخیل بودن جامعه، روش‌های کاهش مؤثر فرصت‌های ارتكاب اعمال مجرمانه، نقش خانواده‌ها، آموزش و پرورش، رسانه‌های جمعی و قانون‌گذاری در جهت دادرسی ویژه نوجوانان است. توجه به محیط و تلاش در راه اصلاح آن که در امر پیشگیری مؤثر است

واژه‌های کلیدی: پلیس، دستگاه قضایی، بزه‌کاری، حقوق کیفری

^۱ - استادیار دانشگاه آزاد بوشهر - دکتری مدیریت

^۲ - دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه آزاد واحد تهران شمال (نویسنده مسئول)

مقدمه

در عالم واقع، هیچ چیز به طور کامل قابل پیش بینی و برنامه ریزی نیست و مدیران نیاز دارند در موارد بسیاری تصمیماتی خارج از چارچوب‌ها و استراتژی‌های از پیش تعریف شده خود اتخاذ کنند. تصمیمات بداهه مدیران می‌تواند زمانی که فرصتی برای برنامه ریزی مجدد وجود ندارد و انتظار برای کسب منابع بیشتر معقول نیست، باعث نجات سازمان از بحران شود.

تئوری‌های جدید سازمان و مدیریت، گرایش زیادی به استفاده از بداهه‌سازی به عنوان جایگزینی برای برنامه ریزی استراتژیک عمومی دارند. این گرایش متأثر از فشارهای محیطی است که مدیریت را وادار می‌سازد پارادایم‌های عملیاتی خود را بازنگری کرده و شیوه‌ها و الگوهای سنتی تصمیم‌گیری را زیر پا بگذارد (Chelariu C. et al., 2002: 141).

در شرایط پیچیده و پر آشوب کنونی، هیچ رخدادی را نمی‌توان نادیده انگاشت؛ زیرا هر رخداد کوچکی ممکن است عواقب سنگین و جبران‌ناپذیری به بار آورد و تبدیل به بحران شود (Mendonea, 2007:953). در شرایط بحرانی که سرعت مطرح است، تصمیمی که به سرعت گرفته نشود نتیجه‌ای به بار می‌آورد که یک تصمیم نادرست به بار خواهد آورد. به همین دلیل شرکت‌ها و مدیران باید شیوه‌های تصمیم‌گیری سریع را بیاموزند و اقدام بحران‌آفرین به مراتب بهتر از آن است که هیچ اقدامی صورت نپذیرد (Daft, 1998: 694).

در حقیقت بداهه‌سازی، سنت دیرینه ادبیات دانشگاهی را که تأکید بر اهمیت برنامه ریزی پیشرفته و تصمیم‌گیری عقلایی دارد در شرایطی که عدم اطمینان، پیچیدگی و پویایی، هنجارهای غالب محیط هستند، به چالش می‌کشاند. در شرایطی این چنین، الگوهای برنامه ریزی و تصمیم‌سنتی کارایی کمتری دارند. در این شرایط باید حداقل برخی از جنبه‌های بررسی را عمده‌تر از استراتژی‌های جاری مجزا ساخت و به طور مؤثری آنها را سیال کرد تا بتوان به راه‌حلی برای فائق آمدن بر مشکلات رسید (Lorange et al., 1986: 93).

کسب و کارهایی که در محیط‌های در حال تغییر و متلاطم مشغول به کار هستند، می‌توانند از بداهه‌سازی سازمانی به عنوان مزیت رقابتی خود استفاده کنند (Cunha et al, 1999: 658). اگر مشکلی در سازمان پیش آید، بداهه‌سازی اغلب می‌تواند پاسخی برای برگشت به شرایط عادی باشد (Cuhna et al., 2009: 657).

اگر فرصتی در محیط شناسایی شود، می‌توان از بداهه‌سازی برای بهره‌گیری از تغییرات و بهبود استفاده کرد (Santos & Garsia, 2007: 336). زمانی که برنامه‌های راهبردی سازمان قادر به برآورده کردن انتظارات نیستند، اغلب سازمان‌های موفق از بداهه‌سازی استفاده می‌کنند (Mendonea, 2007: 952). اما جای بسی تعجب است که در محیط‌های کسب و کار امروز که به هیچ‌وجه قابل پیش‌بینی و خطی نیستند، بیش‌تر سازمان‌ها هنوز در تلاشند صرفاً از روش‌های برنامه ریزی راهبردی سنتی که اصول آن توسط Ansoff (۱۹۶۵) و Steiner (۱۹۶۹) بیان شده است، استفاده کنند و برای اعمال تغییرات در سازمان نیز به استفاده صرف از الگوی Levine (۱۹۵۸) اکتفا می‌کنند.

این پژوهش در تلاش است به اهمیت و ضرورت تصمیمات بداهه در سازمان در مواجهه با بحران‌ها اشاره و تأکید کند بیش از آنکه شرایط عینی محیطی و درونی سازمان در تصمیم‌گیری‌های فرد نقش داشته باشد، نگرش‌ها و برداشت‌های فرد تصمیم‌گیر یا مدیر است که تعیین‌کننده تصمیمات اوست.

این پژوهش در صنعت فناوری اطلاعات و در میان شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات اینترنتی انجام شده است. در روند رو به رشد استفاده از اینترنت هر کاربر جزء باید از طریق یک شرکت واسطه ارائه‌دهنده خدمات اینترنتی به این بزرگراه ارتباطی متصل گردد که این شرکت‌های واسطه را عرضه‌کننده خدمات اینترنتی (ای اس پی ISP) گویند. این شرکت‌ها به روش‌های

مختلفی اینترنت را با حجم بالا گرفته و از طریق خط تلفن، ای دی اس ال (ADSL) و یا ارتباط بی سیم به کاربران نهایی ارائه می‌دهند. دلیل انتخاب این صنعت در این پژوهش رویارویی آن با بحران‌های متعدد است، زیرا معمولاً از لحظه دریافت سرویس توسط شرکت آی‌اس‌پی تا زمان توزیع به کاربر نهایی مشکلات غیرقابل پیش‌بینی متعددی می‌تواند به وجود آید و به دلیل نارضایتی گسترده مشتریان در این مواقع، تصمیم و قضاوت فوری مدیر ضرورت دارد. هر کدام از این مشکلات می‌تواند بسترساز یک بحران برای شرکت باشند که بعضی از آن‌ها عبارتند از: قطع شدن ارتباط آی‌ای‌پی با شرکت توزیع کننده مادر، اشباع شدن پهنای باند با تعداد بالای مشتری و عدم توان در تهیه خطوط تلفنی بیشتر برای سرویس‌دهی به کاربر نهایی و کاهش کیفی سرویس از طرف شرکت توزیع کننده اصلی.

۲- بحران‌های سازمانی

اغلب سازمان‌ها برای جلوگیری از وقوع بحران تلاش بسیاری می‌کنند؛ با این وجود، گاهی وقوع بحران در سازمان اجتناب‌ناپذیر است. از آن جا که این وقایع به ندرت رخ می‌دهند، فرصت یادگیری از آنها و شناسایی شرایط وقوع آنها بسیار کم است (Mendonca, 2007: 954). در شرایطی این چنین داشتن نظام مدیریت بحران عمومی که چگونگی برخورد با بحران‌های بالقوه را بیان کند، به تنهایی کافی نیست. زیرا هر بحران ویژگی‌های خاص خود را دارد که تنها در زمان وقوع قابل شناسایی است (Mendonea, 2007: 953; Lucero et al., 2009: 235). در چنین شرایطی پایداری لجوجانه به برنامه‌های پیشین که پاسخگوی شرایط نیستند، تأخیر در اقدام و از دست دادن کنترل شرایط ممکن است آسیب‌هایی جدی به سازمان وارد کند و بداهه سازی می‌تواند ابزاری مناسب برای دست و پنجه نرم کردن با بحران‌های رخ داده بوده "به عنوان مکمل مناسبی برای برنامه‌ریزی و پیش‌بینی باشد" (Mendonea, 2007: 953-4). به طور کلی استفاده بجا از بداهه‌سازی می‌تواند حافظ بقای سازمان‌هایی بسیار در مواجهه با بحران‌ها باشد.

بحران‌های سازمانی با پنج ویژگی بارز قابل شناسایی هستند. این ویژگی‌ها عبارتند از:

- ۱- موقعیت‌های بسیار مبهم؛ ۲- که احتمال وقوع آنها کم است؛ ۳- زمان کمی برای پاسخگویی به آنها وجود دارد؛ ۴- وقوع آنها غیرمنتظره و یکباره است؛ ۵- نیازمند یک تصمیم یا قضاوت فوری هستند (Brockner & James, 2008: 94-5).

درک شرایط بحرانی مرحله مهمی است که می‌تواند تعیین‌کننده پاسخ سازمان به بحران باشد. بحران را می‌توان وقایع خاص غیرقابل انتظار و خارج از رویه‌های جاری سازمان تعریف کرد که باعث ایجاد سطح بالایی از عدم اطمینان شده و دستیابی به هدف‌ها و استراتژی‌های سازمان را تهدید می‌کند (Lucero et al., 2009: 236). درک و شناسایی بحران و چگونگی پاسخ به آن بستگی به درک مدیر از شرایط بیرونی و درونی سازمان دارد (Santos & Garcia, 2007: 339).

۳- بداهه سازی سازمانی

Barrett (۱۹۹۸) بداهه سازی سازمانی را "ایجاد پاسخ‌های جدید بدون برنامه ریزی قبلی و اطمینان از نتایج آنها می‌داند. بداهه‌سازی آشکار شدن آینده‌ای است که خود آن را خلق می‌کنیم". Moorman و Miner (۱۹۹۸) بداهه‌سازی را "زمان‌هایی که برنامه‌ریزی و اجرا به طور همزمان انجام می‌شوند و سازمان با استفاده از منابع موجود تصمیم‌گیری می‌کند"، تعریف می‌کند. Weick (۲۰۰۱) بداهه‌سازی را فرایند خلاقانه و الساعه تلاش برای دستیابی به هدف به شیوه‌ای جدید می‌داند. وجه افتراق بداهه سازی با نوآوری و خلاقیت نیز در همین ویژگی الساعه بودن بداهه سازی است و این که نوآوری‌ها در ارتباط با خروجی‌ها هستند؛ درحالی که بداهه‌سازی معطوف به فرایندهاست (Chelariu et al., 2002: 142). بداهه‌سازی، اعمال برنامه‌ریزی نشده‌ای است برای کمک به سازمان تا به فرصت‌ها یا تهدیدات محیطی پیش‌بینی نشده در محیط‌های پر

تلاطم پاسخگو باشد (Mendonea, 2007: 954). بداهه‌سازی در جریان کار اتفاق می‌افتد و فرد نمی‌تواند پاسخ به چالش را به تأخیر انداخته و پس از تفکر و برنامه‌ریزی وارد عمل شود. در چنین شرایطی نمی‌توان در مورد درستی تصمیم از پیش قضاوت کرد و نتیجه تصمیمات پیش از عمل قابل ارزیابی نیست (Cuhna et al., 2009: 661).

با توجه به آنچه ذکر شد، در شرایط بحرانی که رویه و برنامه از پیش تعریف شده وجود نداشته و سازمان با محدودیت زمانی ناگهانی مواجه می‌شود، هر دقیقه‌ای که صرف برنامه‌ریزی کند، از زمان موجود برای عمل کردن کسر می‌شود. به همین ترتیب زمانی که سازمان با محدودیت منابع برای پاسخگویی به بحران روبرو است، با اتلاف وقت ممکن است منابع از دست برود و در هر لحظه سطح دسترسی به منابع متغیر است و قابل برنامه‌ریزی نیست (Mendonca, 2007: 952-3). بداهه‌سازی می‌تواند سازمان‌ها را قادر به انعطاف‌پذیری و تطابق با شرایط پیچیده و متلاطم کند و به عنوان ابزاری مناسب در کنار برنامه‌ریزی برای بحران، که باعث آمادگی سازمان برای مقابله با بحران‌های احتمالی و کارایی آن می‌شود، به کار گرفته شود. بر این اساس، فرضیه اول این تحقیق به صورت زیر قابل بیان است:

فرضیه اول: اتخاذ تصمیمات بداهه در سازمان با رفع قابل قبول بحران رابطه مستقیم دارد.

البته در موقعیت‌هایی که جایگاه سازمان در معرض خطر نیست یا فرصت زودگذری در محیط وجود ندارد، استفاده از شیوه‌های عقلایی و سنتی برنامه‌ریزی و تصمیم‌مناسب‌تر است و خطرپذیری کمتری دارد. (Chelariu et al., 2002: 142). تصمیمات بداهه همیشه سبب بهبود شرایط و افزایش انعطاف‌پذیری سازمان نمی‌شوند و گاهی باعث تشدید مشکلات می‌شوند (Mendonea, 2007: 953). در نتیجه باید با درک درست فرایند بداهه‌سازی و شناسایی عوامل مؤثر در آن، زمینه استفاده درست از آن را فراهم آورد و قابلیت اتخاذ تصمیمات بداهه مطلوب را در فعالان سازمانی ایجاد؛ تا بتوان از بداهه‌سازی به عنوان عاملی برای بهبود بهره‌وری سازمان‌ها، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی مناسب به محیط‌های کسب و کار آشوبناک استفاده کرد.

ادراک و تفسیر مدیریت

در شرایط بحرانی مدیر ناگزیر از ایفای نقشی کلیدی است. این مدیریت ارشد سازمان است که باید برای غلبه بر بحران تلاش کند. مدیر علاوه بر تعیین جهت‌گیری کلی سازمان در شرایط بحرانی، باید اعتماد را به کارکنان و هیئت مدیره بازگرداند. در شرایط بحران، رهبر، پنج وظیفه کلیدی بر عهده دارد: ۱- حس‌گری بحران؛ ۲- تصمیم‌گیری برای برخورد با بحران؛ ۳- تشریح ابعاد بحران برای ذی‌نفعان سازمان؛ ۴- پایان دادن به بحران برای بازگشت به شرایط عادی؛ ۵- فراهم ساختن شرایط برای یادگیری از بحران (Boin et al., 2005: 52).

تا اینجا فرایند بداهه‌سازی تصمیمات در شرایط بحرانی، یک فرایند غیرشخصی فرض شد که متأثر از عوامل محیطی و شرایط درون‌سازمانی است. اما کل این فرایند تابع مدیریت سازمان است، که مسئولیت تصمیم‌گیری برای سازمان را بر عهده دارد. دلیل اصلی موفقیت یا شکست تصمیمات بداهه در سازمان تفاوت در ادراک مدیران از شرایط است و بر این اساس ممکن است دو مدیر، در شرایطی مشابه، تصمیماتی متفاوت اخذ کنند (Smith & Grimm, 1987: 366)؛ زیرا مدیران از آزادی عمل بالایی در تصمیم‌گیری برخوردارند و می‌توانند بنا بر صلاحدید خود به خصوص در شرایط بحرانی، که فرصتی برای برنامه‌ریزی و رایزنی وجود ندارد، تصمیماتی بگیرند (Finkelstein & Hambrick, 1990: 486; Santos & Garcia, 2007: 340). به خصوص در بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط، که معمولاً به صورت مدیر-مالک اداره می‌شوند، آزادی

عمل مدیر/مالک در تصمیم‌گیری‌ها به نحوی قابل ملاحظه افزایش می‌یابد. در این شرایط از آنجا که مدیر در برابر رده‌های بالاتر مدیریتی و هیئت مدیره قرار نمی‌گیرد، احساس آزادی عمل بالایی می‌کند.

به عقیده Weick (۱۹۹۳)، بداهه‌سازی سازمانی بیش از آنکه به عمل تصمیم‌گیری مربوط باشد، به ادراک مدیران مربوط است. بنابراین از دیدگاه انتخاب استراتژیک، که قایل به آزادی عمل فعالان سازمانی در تصمیم‌گیری‌ها است (Andrews, 1971: 124; Santos & Garcia, 2007: 339) ادراک مدیر از شرایط محیطی و درونی سازمان و موضوع بحران می‌تواند منشاء اصلی تصمیمات در سازمان باشد. بینش و طرز فکر مدیر، ادراک انتخابی و مبانی شناختی او که باعث دریافت و تفسیر اطلاعات به شیوه‌ای خاص می‌شود، فیلتری است که از آن طریق حوادث واقعی درک و تبدیل به ورودی فرایند تصمیم‌گیری می‌شوند. برداشت و تفسیر مدیر از شرایط محیطی و متغیرهای درون سازمانی است که می‌تواند محرک تصمیمات بداهه مدیر باشد و بر اساس این ادراکات است که مدیر شروع به بداهه‌سازی تصمیمات می‌کند.

اتخاذ تصمیمات استراتژیک در سازمان بر عهده مدیریت است و تصمیمات مدیر در موقعیت‌های بحرانی می‌تواند آثاری ماندگار و فراگیر بر سازمان گذارد و باعث نجات سازمان از بحران یا بدتر شدن او ضاع شود. در نتیجه فرایند تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی تحت تأثیر ادراک و طرز تفکر مدیر است و قابلیت‌های مدیر در تصمیم‌گیری است که می‌تواند بقای سازمان را تضمین کند (Santos & Garcia, 2007:339 ; Nathan, 2004: 183, Barnett & Pratt, 2000: 76). ادراک و حس مدیر سبب می‌شود که به برخی عناصر و پدیده‌ها توجه شود و به برخی دیگر توجهی نشود و نقشه ذهنی مدیران بهترین راهنمای آنها در توجیه علت پدیده‌هاست (Rahmanseresht H., 1998: 314). بنابراین اتخاذ تصمیمات بداهه بیش از آنکه به شرایط محیطی و درونی سازمانی بستگی داشته باشد، به ادراک مدیر از آن شرایط بستگی دارد.

۴- شرایط محیطی

هر سازمانی با محیط‌های عینی گوناگونی روبروست و باید با تلاش و ویژگی‌های این محیط عینی واقعی را بدرستی شناسایی و بر مبنای آن پاسخی مناسب به خواست‌های محیطی ارائه کند.

محیط به طور کلی دو بعد و سبب دارد که عبارتند از: پیچیدگی و گستردگی. پیچیدگی محیط با دو عامل مشخص می‌شود: عامل اول، ناهمگونی یا تعداد عناصر محیطی و میزان تشابهات یا تفاوت‌های میان آنهاست و عامل دوم، پویایی است که روی هم رفته نرخ تغییر یا ثبات محیط را مشخص می‌کند. گستردگی محیطی منعکس‌کننده میزان آزادی عمل قابل دستیابی در محیط سازمان است و به دو عامل بستگی دارد: اول کل منابع در دسترس برای بقای سازمان و دیگری وسعت تقاضاهایی که در این منابع توسط سازمان‌های رقیب مطرح می‌شوند. به طور کلی ویژگی‌های محیطی توسط عوامل، درک یا قانونمند می‌شود که تحت تأثیر تفاوت‌های فردی و سازمانی قرار دارند (Lorange, 1986: 97-9).

مدیر با توجه به ادراک خود از شرایط محیطی، وزنی خاص به پیچیدگی و گستردگی محیطی نسبت می‌دهد (به عبارت دیگر محیط را پیچیده یا ساده و یا گسترده یا محدود تصور می‌کند) و همین ضرایب نسبت داده شده به این متغیرهای محیطی مبنای تصمیمات او قرار می‌گیرد. بر این اساس، فرضیه‌های بعدی تحقیق به صورت زیر قابل بیان است:

فرضیه ۲: گستردگی محیطی ادراک شده توسط مدیر با اتخاذ تصمیمات بداهه او در شرایط بحران رابطه مستقیم دارد.

فرضیه ۱-۲: گستردگی محیطی ادراک شده توسط مدیر با کمیت تصمیمات بداهه او در شرایط بحران رابطه مستقیم دارد.

فرضیه ۲-۲: گستردگی محیطی ادراک شده توسط مدیر با کیفیت تصمیمات بداهه او در شرایط بحران رابطه مستقیم دارد.

فرضیه ۳: پیچیدگی محیطی ادراک شده، با اتخاذ تصمیمات بداهه مدیر در شرایط بحران رابطه مستقیم دارد.

فرضیه ۱-۳: پیچیدگی محیطی ادراک شده با کمیت تصمیمات بداهه مدیر در شرایط بحران رابطه مستقیم دارد.

فرضیه ۲-۳: پیچیدگی محیطی ادراک شده با کیفیت تصمیمات بداهه مدیر در شرایط بحران رابطه مستقیم دارد.

۵- متغیرهای سازمانی

درک محیطی تحت تأثیر مجموعه‌ای از فیلترهای سازمانی است. ساختار سازمان و ترکیب نقش، سیستم‌های اطلاعاتی و استراتژی‌های سازمان، برخی از فیلترهایی هستند که بر چگونگی درک سازمان از محیط بیرونی تأثیر می‌گذارند (Lorange, 1986: 98).

قوانین و ساختارهای موجود

نظام مدیریت بحران می‌تواند از مزایای بوروکراسی (کنترل و کارایی) بهره‌گیرد و در عین حال از گرایش این ساختارها به ماندگاری خودداری کند. سازمان می‌تواند بسیار بوروکراتیک باشد و از قوانین، رویه‌ها، خط‌مشی‌ها، سلسله‌مراتب و ساختارهای شغلی بسیار وسیعی استفاده کند و در عین حال بسیار منعطف باشد. این نظام‌ها باید آمادگی تغییر سریع قوانین را نیز داشته باشند و تخطی از استانداردها را زمانی که متناسب با شرایط نیستند در چارچوب هدف کلی، مجاز بدانند (Bigley & Roberts, 1999: 709; Grabowski & Roberts, 2001: 1282-3). ترکیب ساختار و آزادی یا به عبارتی همزیستی بوروکراسی و انعطاف چیزی است که محققانی بسیار بر آن صحنه گذاشته‌اند (Brown & Eisenhardt, 1997: 30; Adler et al., 1999: 63).

از دیگر سو Cuhna (۲۰۰۱)، بداهه‌سازی را مستلزم حداقل‌سازی ساختار سازمانی و فرایندی می‌داند. طبق نظر او برای بداهه‌سازی باید جوی ایمن و قابل اعتماد در سازمان حاکم باشد و افراد مهارت‌هایی متنوع داشته باشند. افراد باید درکی درست از شرایط و اعمال جایگزین و قابلیت ترکیب سریع دانش و ساختار پیشین را برای دستیابی به راه‌حل‌های جدید داشته باشند.

Weick (۱۹۹۳) نیز پیروی از قوانین عمومی و سفت و سختی که متناسب با شرایط پیش‌آمده نیستند، منشاء احتمالی فاجعه سازمانی می‌داند. طبق نظر Nadler و Tushman (۱۹۷۸)، سازمان به دلیل وابستگی به منابع محیطی و نامعلومی‌های ذاتی محیط، باید به گونه‌ای ساختمان‌دهد که قابلیت تطابق با این تغییرات را داشته و واحدهای سازمانی توانایی حل مشکلات و هماهنگی با محیط را داشته باشند. اما این بدان معنا نیست که باید سازمانی بدون ساختاری مشخص ایجاد کرد، که در این صورت دیگر سازمانی وجود ندارد؛ بلکه باید سازمان‌ها را نظام‌هایی تکاملی دانست که پیوندهایی ضعیف بین عناصر متشکله آنها وجود دارد و بدین طریق تطبیق‌پذیری آنها افزایش می‌یابد. چنان‌که وایک اشاره می‌کند، بهتر است در این حالت از واژه سازمان‌شوندگی به جای سازمان استفاده کرد (Rahmanseresht H., 1998: 312-3).

اغلب مدیرانی که تصمیمات بداهه اثربخشی اخذ کرده‌اند، کسانی بودند که برای ساختاردهی مجدد و تعبیر و تفسیر قوانین پیشین به آنها تفریض اختیار شده بود. ایشان تنها از دستورات و قوانین مشخص پیروی نمی‌کردند، بلکه تشویق به تفکر در حین انجام کارها شده بودند. (Jambekar & Pelc, 2007: 272).

فرضیه ۴: ادراک مدیر از انعطاف قوانین و ساختارهای موجود در سازمان با میزان اتخاذ تصمیمات بداهه توسط او رابطه مستقیم دارد.

فرضیه ۴-۱: ادراک مدیر از انعطاف قوانین و ساختارهای موجود در سازمان با کمیت تصمیمات بداهه توسط او رابطه مستقیم دارد.

فرضیه ۴-۲: ادراک مدیر از انعطاف قوانین و ساختارهای موجود در سازمان با کیفیت تصمیمات بداهه توسط او رابطه مستقیم دارد.

۶- هدف‌ها و استراتژی سازمان

در شرایط متغیر، اهمیت داشتن هدف‌های از پیش تعیین شده به سرعت رنگ می‌بازد. در چنین شرایطی داشتن هدف‌های پویا و گستره‌ای از هدف‌ها به جای پیروی از تعدادی هدف معین بر کسب نتایج مناسب مؤثر است. بدین منظور برای بداهه‌سازی موفق و اثربخش در سازمان، باید هدف‌های سازمان از قطعیت بالایی برخوردار نباشد؛ زیرا در بداهه‌سازی اهداف طول فرایند تغییر می‌کنند (Akgun & Lynn, 2002: 119).

فرضیه ۵: ادراک مدیر از انعطاف هدف‌ها و استراتژی‌های سازمان با میزان اتخاذ تصمیمات بداهه توسط او رابطه مستقیم دارد.

فرضیه ۵-۱: ادراک مدیر از انعطاف هدف‌ها و استراتژی‌های سازمان با کمیت تصمیمات بداهه توسط او رابطه مستقیم دارد.

فرضیه ۵-۲: ادراک مدیر از انعطاف هدف‌ها و استراتژی‌های سازمان با کیفیت تصمیمات بداهه توسط او رابطه مستقیم دارد.

۷- جریان (فناوری) اطلاعات

جریان اطلاعات می‌تواند داده‌های مورد نیاز برای تصمیم‌گیری را در اختیار مدیر قرار دهد و مدیر را از وجود و ابعاد بحران آگاه سازد و علاوه بر آن فرایند بداهه‌سازی را تسهیل کند (Akgun & Lynn, 2002: 121). در شرایط بحرانی زمانی کوتاه برای جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات وجود دارد و بخشی از اطلاعات موجود ممکن است نادرست، ناقص یا گیج‌کننده باشند و دستیابی به اطلاعات اضافه نیز در آن شرایط مقدور نیست. عدم اطمینان فراوان، خطرپذیری بالای تصمیمات و فشار زمانی برای ورود به مرحله عمل از ویژگی‌های بحران است. در شرایطی این چنین باید در تصمیم‌گیری‌ها دینفعان اصلی سازمان، محدودیت‌های محیطی و عواقب بالقوه تصمیمات را لحاظ کرد. در نتیجه داشتن اطلاعات مناسب و عدم پیچیدگی و تغییر آنها در فاصله زمانی کوتاه می‌تواند برای تصمیم‌گیر کمک شایانی باشد (Sayegh et al., 2004: 180-1).

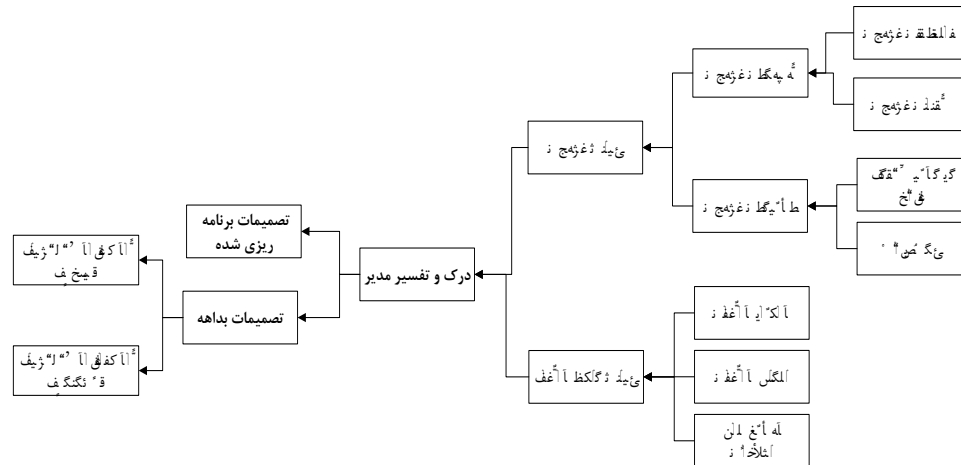
حافظه افراد در موارد مشابه می‌تواند راهنمای عمل آنها در شرایط بحرانی باشد و مدیر می‌تواند با ترکیب راه‌حل‌های پیشین به راه‌حلی جدید دست یابد. بنابراین، لازم است تجارب پیشین در سیستمی ذخیره و قابل بازیابی باشند (سیستم مدیریت دانش). یکی از قابلیت‌های مورد نیاز سازمان در بحران‌ها، این است که سازمان بتواند عناصر دانش موجود (بینش، مفاهیم و

واقعیات) را به شیوه‌ای نوین با هم ترکیب و راه‌حلی جدید از آن استخراج کند (Jambekar & Pels, 2007: 263). برای این کار لازم است مدیر به اطلاعات و دانش پیشین دسترسی داشته باشد.

در محیط‌های پر تلاطم و در حال تغییر، فرصت زیادی برای جمع‌آوری و پردازش وجود ندارد. هرچه اطلاعات بیش‌تر باشد، تصمیمات بداهه بدیع‌تری اخذ و در عین حال به دلیل وقت‌گیر بودن پردازش اطلاعات، فرایند بداهه‌سازی طولانی‌تر خواهد شد. پیشرفت‌ها در فناوری اطلاعات باعث شده که جابجایی فیزیکی اطلاعات به سرعت انجام شود، اما هنوز زمانی طولانی برای پردازش و تحلیل داده‌ها لازم است.

فرضیه ۶: ادراک مدیر از جریان اطلاعات سالم در سازمان با میزان اتخاذ تصمیمات بداهه توسط او رابطه مستقیم دارد.

فرضیه ۶-۱: ادراک مدیر از جریان اطلاعات سالم در سازمان با کمیت تصمیمات بداهه توسط او رابطه مستقیم دارد.
 فرضیه ۶-۲: ادراک مدیر از جریان اطلاعات سالم در سازمان با کیفیت تصمیمات بداهه توسط او رابطه مستقیم دارد.
 در شکل شماره (۱)، مدل مفهومی پژوهش که فرضیات آن را به صورت شماتیک نشان می‌دهد، موجود است و همان‌طور که ملاحظه می‌شود تمامی متغیرهای محیطی و سازمانی مؤثر در اتخاذ تصمیمات بداهه، از فیلتر ادراک و تفسیر مدیریت عبور می‌کند و ادراک مدیر از متغیرهاست که در تصمیمات او تأثیرگذار دانسته شده است. با توجه به چارچوب مفهومی پژوهش، تصمیمات بداهه مدیر با توجه به ادراک او از شرایط می‌تواند سبب رفع بحران و یا تشدید آن گردد که در این پژوهش از آن به عنوان کیفیت تصمیمات بداهه یاد شده است. همچنین مدیر با توجه به ادراکی که از متغیرها دارد، تمایل به تصمیم‌گیری بداهه و یا برنامه‌ریزی شده پیدا می‌کند که از آن به عنوان کمیت و تعداد تصمیمات بداهه مدیر یاد شده است.



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش (رحمان سرشت و آرزومجو)

روش تحقیق

جامعه آماری این پژوهش، شرکت‌های ارائه‌کننده خدمات اینترنتی در سطح شهر تهران است. این پژوهش توصیفی و از نوع میدانی است و پژوهشی مقطعی به حساب می‌آید. ابزار اصلی این پژوهش پرسشنامه‌ای ۳۴ سؤالی بوده که پس از مطالعات گسترده و استفاده از نظرات استادان طراحی و تنظیم شده است. این پرسشنامه بسته و در آن از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. پرسشنامه در چهار بخش کلی طراحی شد. پس از مقدمه‌ای کوتاه در مورد بحران و بداهه‌سازی و آماده‌سازی ذهن پاسخگو، در بخش اول ویژگی‌های یک بحران خاص مورد پرسش قرار گرفت. از آنجا که تمامی سؤالات این

پرسشنامه باید در رابطه با یک بحران که در گذشته رخ داده، پاسخ داده شود، این بخش کمک می‌کند ذهن فرد بر روی یک بحران خاص متمرکز شود تا بتواند سؤالات بخش‌های بعد را با یادآوری همان بحران جواب دهد. بخش بعدی پرسشنامه میزان موفقیت یا شکست تصمیم را می‌سنجد. این بخش موفقیت یا شکست تصمیمات را مطلق نمی‌داند و آن را به طور نسبی می‌سنجد؛ به طوری که رفع قابل قبول بحران بدون پیآمدهای بعدی سخت را نیز موفقیت به حساب می‌آورد. بخش سوم پرسشنامه، پرسش‌هایی در مورد ویژگی‌های تصمیم‌بدها و شدت بدها بودن تصمیم است. در بخش آخر، برداشت و ادراکات شخصی مدیر از شرایط محیطی و درونی سازمان در زمان رخداد بحران و پیش از تصمیم‌گیری مورد سؤال قرار می‌گیرد. به منظور سنجش پایایی پرسشنامه از شیوه آلفای کرونباخ استفاده شد که با استفاده از نرم‌افزار SPSS این مقدار ۰,۹۳ محاسبه شد که نشان دهنده پایایی بالای ابزار سنجش است.

هم‌اکنون ۴۶ شرکت شناخته شده آی‌اس‌پی در شهر تهران مشغول به فعالیتند که برای انجام این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. برای رسیدن به برآوردی دقیق از حجم نمونه در این تحقیق، از فرمول کوکران استفاده شد. متغیر مورد علاقه، کمیت تصمیمات بدها در نظر گرفته شد و به منظور برآورد انحراف معیار نمونه اولیه، در مرحله نخست برای مدیران عامل ۵ شرکت پرسشنامه ارسال و جمع‌آوری شد. سپس به کمک فرمول کوکران حجم نمونه نهایی برآورد شد.

n = حجم نمونه، N = حجم جمعیت آماری، t = در صد خطای معیار ضریب اطمینان قابل قبول،
 s = انحراف معیار نمونه اولیه، d = کران خطای مطلوب
 بنابراین، طبق فرمول زیر، حجم نمونه برابر است با:

$$n = \frac{Nt^2 S^2}{Nd^2 + t^2 S^2} = \frac{46(2)^2 0.082}{46 (0.1)^2 + 2^2(0.082)} = 19.11$$

به این ترتیب حجم نمونه ۲۰ تا در نظر گرفته شده است که همین تعداد پرسشنامه معتبر جمع‌آوری و مورد تحلیل قرار گرفت. پرسشنامه‌ها از طریق پست الکترونیک ارسال شد و پس از آن از طریق تماس‌های تلفنی، پیگیری لازم برای تکمیل آن به عمل آمد. شایان ذکر است که به دلیل پیچیدگی موضوع و امکان برداشت‌های متفاوت از پرسش‌ها، پرسشنامه‌ها از طریق مصاحبه حضوری پرسش شد. پس از جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه، با استفاده از برنامه نرم‌افزار آماری در علوم اجتماعی (SPSS) اطلاعات به دست آمده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و بدین منظور از آزمون‌های زیر استفاده شد:

در مورد رابطه متغیرهای مستقل با کمیت یا شدت بدها بودن تصمیم (فرضیه‌های فرعی اول)، به دلیل اینکه شدت بدها بودن تصمیم، متغیری پیوسته محسوب می‌شود، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌شود.

در مورد رابطه متغیرهای مستقل بر کیفیت تصمیمات بدها (فرضیه‌های فرعی دوم)، ابتدا میانگین امتیازهای مربوط به هر شاخص محاسبه و سپس بر اساس میانگین امتیاز، هریک از شاخص‌ها به دو دسته متفاوت - با توجه به مفهوم شاخص - تقسیم شد (تصمیمات موفق در مقابل ناموفق، ساختار سازمانی منعطف در مقابل خشک، پیچیدگی محیطی زیاد در مقابل کم و غیره) و در نتیجه متغیرها تبدیل به متغیرهای اسمی و دوگزینه‌ای شد. پس از آن برای آزمون وجود استقلال بین این دسته از معیارهای گسسته، از جداول توافقی و توزیع کای دو استفاده شد. اما به این دلیل که تمامی جداول توافقی در این پژوهش دو در دو هستند (درجه آزادی توزیع کای دو مساوی یک است) و فراوانی برخی خانه‌ها کمتر از ۵ است، برای دقت بالاتر به نتایج آزمون دقیق فیشر استناد و در ادامه برای بررسی میزان و جهت رابطه بین متغیرها به دلیل اسمی بودن متغیرها، از شاخص فی استفاده می‌شود.

تحلیل داده ها

نتایج آزمون‌ها در ذیل ارائه شده است.

یافته های حاصل از آزمون فرضیه اول (اتخاذ تصمیمات بداهه در سازمان با رفع قابل قبول بحران رابطه مثبت و مستقیم دارد).

به منظور آزمون فرضیه اول به نتایج آزمون دقیق فیشر استناد می‌شود. این آزمون نشان می‌دهد با $p\text{-value}=0.017$ فرض استقلال اتخاذ تصمیمات بداهه از رفع بحران در سطح معنی داری $0,05$ رد می‌شود. بنابراین وجود این رابطه تأیید، اما برای میزان و جهت این رابطه از شاخص فی استفاده می‌شود که مقدار آن برابر با $0,6$ است. از این رو می‌توان گفت اتخاذ تصمیمات بداهه رابطه ای مستقیم و مثبت با رفع بحران دارد. در واقع درصد موفقیت و شکست در تصمیمات بداهه و غیر بداهه یکسان نیست و تصمیمات بداهه منجر به درصد موفقیت بیشتری در رفع بحران نسبت به تصمیمات غیر بداهه می‌شوند. در جدول شماره (۱)، جدول توافقی فرض اول که فارغ از تحلیل آماری و به صورت توصیفی تأییدکننده فرضیه است، مشاهده می‌شود.

جدول (۱): جدول توافقی فرض اول

کل	رفع بحران		
	شکست	موفقیت	
۷	۶	۱	تصمیم غیر بداهه
۱۳	۳	۱۰	تصمیم بداهه
۲۰	۹	۱۱	کل

یافته های حاصل از آزمون فرضیه دوم (گسترده‌گی محیطی ادراک شده توسط مدیر با اتخاذ تصمیمات بداهه او در شرایط بحران رابطه مستقیم دارد).

نتایج حاصل از محاسبه ضریب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد رابطه ای مستقیم و مثبت با اندازه $0,897$ بین کمیت تصمیمات بداهه با گسترده‌گی محیطی ادراک شده وجود دارد. به‌علاوه آزمون فرض استقلال گسترده‌گی محیطی با کمیت تصمیمات بداهه با $p\text{-value}=0$ در سطح معنی داری $0,05$ رد می‌شود. به این معنا که هرچه مدیر شرایط محیطی را گسترده‌تر تصور کند، کمیت تصمیمات بداهه بیشتر خواهد بود.

آزمون فیشر با $p\text{-value}=0.002$ فرض استقلال گسترده‌گی محیطی ادراک شده توسط مدیران را با کیفیت رفع بحران در سطح معنی داری $0,05$ رد می‌کند. شاخص فی اندازه این رابطه را $0,724$ نشان می‌دهد. بنابراین درصد موفقیت برای مدیرانی با ادراک بالا از گسترده‌گی محیطی با درصد موفقیت در رفع بحران رابطه ای مستقیم دارد و هرچه مدیر شرایط محیطی را گسترده‌تر بداند و احساس کند که منابع محیطی در دسترس نیستند و شدت رقابت نیز زیاد است، تصمیمات بداهه موفق‌تری اخذ خواهد کرد.

یافته های آزمون فرضیه سوم (پیچیدگی محیطی ادراک شده، با اتخاذ تصمیمات بداهه مدیر در شرایط بحران رابطه مستقیم دارد).

با توجه یافته های آزمون فرض، استقلال بین پیچیدگی محیطی ادراک شده و کمیت تصمیمات بداهه با $p\text{-value}=0.002$ در سطح معنی داری 0.05 رد می شود. بنابراین، بین این دو متغیر رابطه ای مستقیم و در جهت مثبت با اندازه 0.643 وجود دارد. بدین معنا که هرچه ادراک مدیر از محیط پیچیده تر باشد، مدیر تمایل بیشتری به اتخاذ تصمیمات بداهه خواهد داشت. آزمون دقیق فیشر با $p\text{-value}=0.001$ فرض استقلال پیچیدگی محیطی ادراک شده توسط مدیران را با کیفیت رفع بحران در سطح معنی داری 0.05 رد می کند. شاخص فی اندازه این رابطه را 0.798 نشان می دهد. بنابراین احتمال موفقیت تصمیمات بداهه برای مدیرانی که محیط را پیچیده تر تصور می کنند، در شرایط بحرانی بیشتر است.

یافته های آزمون فرضیه چهارم (ادراک مدیر از انعطاف قوانین و ساختارهای موجود در سازمان با اتخاذ تصمیمات بداهه توسط او رابطه مستقیم دارد).

با توجه به یافته های آزمون فرض، استقلال بین ادراک مدیر از انعطاف قوانین و ساختارهای موجود در سازمان و کمیت تصمیمات بداهه با $p\text{-value}=0$ در سطح معنی داری 0.05 رد می شود. بین این دو متغیر رابطه ای مستقیم و در جهت مثبت با اندازه 0.866 وجود دارد. در نتیجه مدیرانی که ساختار سازمانی خود را منعطف بدانند و احساس آزادی عمل بالایی کنند، بیشتر احتمال دارد به صورت بداهه تصمیم گیری کنند.

آزمون دقیق فیشر با $p\text{-value}=0.017$ فرض استقلال ادراک مدیر از انعطاف قوانین و ساختارهای موجود در سازمان با کیفیت رفع بحران در سطح معنی داری 0.05 رد می کند. به علاوه شاخص فی اندازه این رابطه را 0.601 نشان می دهد. بنابراین، درصد موفقیت تصمیمات بداهه برای رفع بحران زمانی که ساختار سازمانی منعطف باشد، بیشتر است.

یافته های آزمون فرضیه پنجم (ادراک مدیر از انعطاف هدفها و استراتژی های سازمان با میزان اتخاذ تصمیمات بداهه توسط او رابطه مستقیم دارد).

نتایج نشان می دهد ادراک مدیر از انعطاف اهداف و استراتژی های سازمان با کمیت تصمیمات بداهه رابطه مستقیم با اندازه 0.639 دارد. فرض استقلال این دو متغیر با $p\text{-value}=0.002$ در سطح معنی داری 0.05 رد می شود و در نتیجه هر چه مدیر استراتژی های سازمان را انعطاف پذیرتر بداند، در شرایط بحرانی احتمال بیشتری دارد که به صورت بداهه تصمیم بگیرد. یافته ها نشان می دهد فرض استقلال ادراک مدیر از انعطاف استراتژی های سازمان با کیفیت رفع بحران در سطح معنی داری 0.05 با توجه به $p\text{-value}=0.022$ رد می شود. شاخص فی نیز اندازه این رابطه را 0.596 نشان می دهد. بنابراین درصد موفقیت تصمیمات زمانی که مدیر استراتژی های سازمانی را منعطف بداند، در شرایط بحرانی بیشتر است.

یافته های آزمون فرضیه ششم (ادراک مدیر از جریان اطلاعات روان در سازمان با میزان اتخاذ تصمیمات بداهه توسط او رابطه مستقیم دارد).

نتایج نشان می دهد ادراک مدیر از جریان اطلاعات روان با کمیت تصمیمات بداهه رابطه مستقیم با اندازه 0.741 دارد. فرض استقلال این دو متغیر با $p\text{-value}=0$ در سطح معنی داری 0.05 رد می شود و در نتیجه درصد تصمیمات موفق بداهه مدیر در شرایطی که احساس کند جریان اطلاعات روان است، بیشتر است.

با توجه به نتایج حاصله از آزمون دقیق فیشر دلیلی بر رد فرض استقلال ادراک مدیر از جریان اطلاعات روان در سازمان با کیفیت رفع بحران در سطح معنی داری ۰,۰۵ با توجه به $p\text{-value}=0.065$ وجود ندارد. بنابراین درصد موفقیت برای استراتژی های سازمانی منعطف با درصد موفقیت در رفع بحران برای ساختار سازمانی غیر منعطف یکسان است و این فرضیه رد می شود. خلاصه ای از جداول توافقی فرضیه های دوم تا ششم در جدول شماره (۲) ارائه شده است.

۸- بحث و نتیجه گیری

با توجه به یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه ها، نتایج پژوهش مورد بحث قرار می گیرد و راهکارهایی برای بهبود تصمیمات بداهه مدیران ارائه می شود. چالش های محیطی غیرقابل پیش بینی که سازمان را تهدید و یا فرصتی زودگذر برای آن ایجاد می کنند، همواره نیازمند تصمیمات فوری مدیر هستند و تعلل در این موارد سبب شکست سازمان می شود. تحلیل کاربردی در این پژوهش متمرکز بر کمیت و کیفیت تصمیمات بداهه است و این که آیا می توان بین متغیرهای محیطی و سازمانی و این ویژگی های تصمیمات بداهه رابطه ای برقرار کرد یا خیر. یافته های این تحقیق، تمامی فرضیه های آن، جز یک مورد را تأیید می کند که در زیر به توضیح تک تک آنها پرداخته شده است.

جدول (۲): خلاصه جداول توافقی کلیه آزمون های فرض

جریان اطلاعات	استراتژی ها و هدفها		ساختار سازمانی		پیچیدگی محیطی ادراک شده		گسترده گی محیطی ادراک شده		موفقیت
	مشکل	روان	منعطف	خشک	ساده	پیچیده	محدود	گسترده	
۲	۹	۲	۹	۱	۱۰	۱	۱۰	۰	۱۱
۶	۳	۷	۲	۶	۳	۸	۱	۶	۳
۸	۱۲	۹	۱۱	۷	۱۳	۹	۱۱	۶	۱۴

بر مبنای یافته های فرضیه (۱) این پژوهش بین میزان تصمیمات بداهه مدیر و رفع موفق بحران رابطه مثبت و مستقیم وجود دارد. در ادبیات بداهه سازی سازمانی نیز بسیاری از محققان بر این باورند که تصمیمات بداهه و خلق اساعه مدیر در شرایط بحرانی که محدودیت زمانی و منابع شدید است، به بهبود شرایط کمک می کند. در نتیجه باید تلاش کرد قابلیت تصمیم گیری بداهه را در مدیران بهبود بخشید و آنها را برای مواجهه با بحران آماده ساخت.

یافته های مربوط به فرضیه (۲) نشان دهنده آن است که اگر مدیر احساس کند شدت رقابت در محیط زیاد و از لحاظ دسترسی به منابع در مضیقه است، احتمال اینکه به سوی تصمیمات بداهه سوق پیدا کند، بیشتر است و در چنین شرایطی تصمیمات بداهه موفق تری اخذ می شود. بنابراین در دیگر شرایط که راه های زیادی برای دستیابی به منابع وجود دارد یا در مورد منابع کمبودی شدید حس نمی شود، بهتر است از شیوه های سنتی تصمیم گیری استفاده شود. در صنعت مورد بررسی نیز مدیران محیط را گسترده دانسته و به همین دلیل گرایش به تصمیمات بداهه زیاد است.

یافته های آزمون فرضیه (۳) حاکی از آن است که اگر مدیر محیط پیرامونی را پیچیده و عوامل بسیاری را در تصمیم خود مؤثر بداند که دائماً نیز در حال تغییرند، چون تصور می کند امکان تحلیل چنین داده هایی وجود ندارد و به خاطر تلاطم محیطی ممکن است شرایط بدتر شود، بیشتر به سمت تصمیمات بداهه گرایش پیدا می کند و به دلیل پیچیده تصور کردن محیط، سعی می کند تمرکز بیشتری بر موضوع داشته باشد و تصمیمات بهتری بگیرد.

یافته‌های مربوط به فرضیه های چهارم و پنجم نشان می‌دهند اگر مدیر ساختارها و استراتژی‌های سازمان را منعطف بداند و تصور کند که از آزادی عمل بالایی برخوردار است، میزان تصمیمات بداهه او افزایش می‌یابد. در این شرایط، کیفیت تصمیمات بداهه او نیز بهبود می‌یابد. ادبیات بداهه سازی سازمانی نیز این یافته را تأیید نموده و بر حداقل سازی ساختارها و انعطاف آنها تأکید دارند. در شرکت‌های آی‌اس‌پی نیز به دلیل ساختار مدیر-مالک اکثر آنها مدیر احساس آزادی عمل بسیاری نموده و به همین دلیل تصمیم‌گیری بداهه در آنها به وفور مشاهده می‌شود و اکثر این تصمیمات نیز موفقیت آمیز هستند.

یافته‌های مربوط به فرضیه (۶) بیانگر آن هستند که در صورتی که مدیر بتواند از چندین کانال اطلاعات را دریافت و آنها را تحلیل کند و به اعتبار شان اطمینان داشته باشد، میزان تصمیم‌گیری خلق‌الساعه او بیشتر می‌شود. اما این امر اثر چندانی بر کیفیت تصمیمات او ندارد. شاید به آن دلیل که مدیر در شرایط بحرانی فرصت و توان تحلیل اطلاعات را ندارد و این وضع می‌تواند تصمیم‌گیری را به تأخیر اندازد و به دلیل بحرانی بودن شرایط تا حدی باعث از دست رفتن فرصت‌های زودگذر شود. مدیران شرکت‌های آی‌اس‌پی نیز زمانی که احساس کنند با حجمی زیاد از اطلاعات پیچیده سر و کار دارند، دچار سردرگمی شده و کنترل خود را بر شرایط از دست می‌دهند. این که جریان اطلاعات روان است، تنها نوعی طیب خاطر برای فرد ایجاد می‌کند که با خیالی آسوده‌تر درگیر فرایند تصمیم‌گیری بداهه شود، اما سبب بهبود کیفیت تصمیمات نمی‌شود.

به طور خلاصه یافته‌های این تحقیق اهمیت نقش ادراک تصمیم‌گیرنده را در فرایند تصمیم‌سازی او روشن می‌سازد. می‌توان نتیجه گرفت که برداشت مدیر از شرایط، نقشی تعیین‌کننده در تصمیم‌گیری‌های بداهه دارد. در نهایت این که عواملی بسیار در شکل‌دهی ادراک فرد نقش دارند و درک آن بسیار پیچیده است. بنابراین، باید تلاش کرد ویژگی‌های این عوامل را بهتر و با جزئیاتی بیشتر شناخت تا بتوان درک خود را از این پدیده بهبود بخشید.

محدودیت های تحقیق و پیشنهاد برای تحقیقات آتی

داده‌های این تحقیق تنها از طریق پرسشنامه استخراج شده است و تنها ادراک مدیر از شرایط را می‌سنجد و در تحقیقات بعدی بهتر است داده‌ها از منابع چندگانه جمع‌آوری و تفاوت بین محیط عینی در مقابل محیط ادراک شده نیز بررسی شود. برای افزایش دقت مطالعه در این خصوص می‌توان از شیوه‌های طولی در مطالعه استفاده کرد و فرایند تصمیم‌گیری و نتایج آن را در یک بازه زمانی تعقیب کرد.

احتمال این که مدیر (تصمیم‌گیرنده) شرایط را به درستی درک کند و پاسخ صحیحی به آن دهد، تحت تأثیر ویژگی‌های فردی مدیر از قبیل هوش، بینش، جسارت، انعطاف‌پذیری ذهنی و خطرپذیری اوست که می‌تواند اعتبار مدیر در شرایط بحران را بسنجد و سبب اثر او بر شرایط بحران شود (Schoenberg, 2005: 4; Baker et al., 2003: 263).

میل باطنی مدیر برای اخذ تصمیمات بداهه و میزان خطرپذیری او، بر اتخاذ تصمیمات مؤثر و عامل مهمی است که می‌تواند این فرایند را تعدیل کند (Santos & Garcia, 2007: 351; Tripsas & Gavetti, 2000: 1156).

Crossan و همکارانش (۱۹۹۶) کل فرایند بداهه‌سازی را متکی به تجربه مدیر می‌دانند. مدیران باتجربه، اغلب شیوه‌ها و راه‌حل‌های موجود را (که بخشی از حافظه آنها را می‌سازد) با هم ترکیب می‌کنند و به راه‌حل‌های جدیدی می‌رسند (Miner et al., 2001: 334). در پژوهش حاضر، اثر تعدیل‌کننده ویژگی‌های فردی مدیر در فرایند بداهه‌سازی تصمیمات در نظر گرفته نشده که بهتر است به دلیل اهمیت آن در تحقیقات بعدی، لحاظ شود.

حجم نمونه مورد بررسی در این پژوهش نیز نسبتاً کم است که سبب کاهش قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها می‌شود. برای بهبود قابلیت تعمیم‌پذیری پژوهش بهتر است با تعداد نمونه بیشتر و در سایر صنایع مورد بررسی قرار گیرد.

- 1- Adler P.S.; Goldoftas B. and Levine D.I., (1999), **Flexibility versus efficiency? a case study of model changeovers in the Toyota production system**, *Organization Science*, Vol. 10, pp. 43–68.
- 2- Akgun A. E. and Lynn G. S., (2002), **New product development team improvisation and speed- to- market: an extended model**, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 5, No. 3, pp. 117-129
- 3- Andrews, K. (1971), **the Concept of corporate strategy**, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.
- 4- Baker, T.; Miner, S. and Eesley, D.T. (2003), “**Improvising firms: bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process**”, *Research Policy*, Vol. 32, pp. 255-76.
- 5- Barnett, C.K. and Pratt, M.G. (2000), “**From threat-rigidity to flexibility – toward a learning model of autogenic crisis in organizations**”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13, No. 1, pp. 74-88.
- 6- Barrett, F. J. (1998). **Creativity and improvisation in jazz and organizations: implications for organizational learning**. *Organization Science*, 9, 605–622.
- 7- Bigley G.A. and Roberts K.H., (2001), **The incident command system: high-reliability organizing for complex and volatile task environments**, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 1281–1299.
- 8- Boin, A.; Hart, P.; Stern, E. and Sundelius, B. (2005), **The politics of crisis management: public leadership under pressure**, Cambridge University Press, Cambridge.
- 9- Brockner, J. and EH. James (2008), **Toward an understanding on when executives see crisis as opportunity**, *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, pp. 94- 115
- 10- Brown S.L. and Eisenhardt K.M. (1997), **The art of continuous change: lonking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations**, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 1, pp. 1-34
- 11- Chelariu, C.; Johnston, W. J. and Young, L. (2002). **Learning to improvise, improvising to learn: a process of responding to complex environments**. *Journal of Business Research*, 55, pp. 141–147.
- 12- Crossan, M. M.; Cunha, J. V.; Vera, D. and Cunha, M. P. (2005). **Time and organizational improvisation**. *Academy of Management Review*, 30(1), 129–145.
- 13- Cunha, M. P.; Cunha, J. and Kamoche, K. (1999). **Organizational improvisation: what, when, how and why**. *International Journal of Management*, 1, 299–341
- 14- Cuhna M.P and Cuhna, J ,(2003), **Organizational improvisation and change: two synthesis and a filled gap**, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 169-185
- 15- Cuhna M. P.; Rego A. and Kamoche K., (2009), **Improvisation in service recovery**, *Managing Service Quality*, Vol. 9, No. 6, pp. 657-669
- 16- Daft R.L. (1998), **Organization theory and design**, Volume 2, sixth edition, South-Western Collage Publishing
- 17- Eisenhardt, K. M. and Tabrizi, B. N. (1995). **Accelerating adaptive processes: product innovation in the global computer industry**. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 84–110.
- 18- Finkelstein, S. and Hambrick, D.C. (1990), “**Top management team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion**”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 484-503.

- 19- Grabowski M. and Roberts K.H., (1999), **Risk mitigation in virtual organizations**, *Organization Science*, Vol. 10, pp. 704–721.
- 20- Hambrick, D.C. and Mason, P.A. (1984), “**Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers**”, *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 193-206
- 21- Jambekar A.B. and Pelc K.I. (2007), **Improvisation model for team performance enhancement in a manufacturing environment**, *Team Performance Management*, Vol. 13, No. 7/8, pp. 259-274
- 22- Kamoche, K., and Cunha, M. P. (2001). **Minimal structures: From jazz to product innovation**. *Organization Studies*, 22, 733–764.
- 23- Lorange P.; Morton M.F. and Ghoshal S., (1986), **Strategic control systems**, west pub. Co.
- 24- Lucero M.; Kwang A.T.T. and Pang A., (2009), **Crisis leadership: when should the CEO step up?**, *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 14, No. 3, pp. 234-248
- 25- Mendonca S. and Cunha M. P. (2004), **Wild cards, weak signals and organizational improvisation**, *Futures*, Vol. 36, No. 2, pp. 201-218
- 26- Mendonca D., (2007), **Decision support for improvisation in response to extreme events: learning from the response to the 2001 World Trade Center attack**, *Decision Support System*, 43, pp. 952–967
- 27- Miner A. S. and Bassoff P., Moorman C. (2001), **Organization improvisation and learning: a field study**, *Administrative Science Quarterly*, 46, pp. 304- 337
- 28- Moorman,C., and Miner, A. (1998). **Organizational improvisation and organizational memory**. *Academy of Management Review*, 23, 698–724.
- 29- Nathan M. L. (2004), **How past becomes prologue: a sensemaking interpretation of the hindsight-foresight relationship given the circumstances of crisis**, *Futures*, 36, pp 181-199
- 30- Rahmanseresht H., (1998), **Theories of organization, from modernism to post-modernism**, Vol. 1, 1st edition, Tehran, Fann o Honar publishing Institute,(in persian).
- 31- Santos V. and Garcia T, (2007), **The complexity of the organizational renewal decision: the management role**. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28, No. 4, pp. 336-355
- 32- Sayegh L.; Anthony W. and Perrewe P., (2004), **Managerial decision making under crisis: the role of emotion in an intuitive decision process**, *Human Resource Management Review*, 14, pp 179-199
- 33- Schoenberg, A. (2005), “**Do crisis plans matter? A new perspective on leading during a crisis**”, *Public Relations Quarterly*, Spring, pp. 2-6.
- 34- Smith, K.G. and Grimm, C.M. (1987), “**Environmental variation, strategic change and firm performance: a study of railroad deregulation**”, *Strategic Management Journal*, Vol. 8 No. 4, pp. 363-76.
- 35- Tripsas, M. and Gavetti, G. (2000), “**Capabilities, cognition, and inertia: evidence from digital imaging**”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21 Nos 10-11, pp. 1147-61.
- 36- Tushman M. and Nadler D., (1978), **Information processing as an integrating concept in organizational design**, *Academy of Management*, July 1987.
- 37- Vera, D., and Crossan, M. (2005), **Improvisation and innovative performance in teams**, *Organization Science*, 16(3), 203–224.
- 38- Weick, K.E. (1993), "Organizational redesign as improvisation", in Humber, G.P. and Glick W.H. (Eds), **Organizational change and redesign**, Oxford University Press, New York, NY.
- 39- Weick, K. E. (1998), **Improvisation as a mindset for organizational analysis**, *Organization Science*, 9, 543–555.

