

## Managers Decidophobia Phenomenon: Analysis of Strategies and Consequences with a Mixed Approach

Zahra Rezaei <sup>1</sup>, Ardeshir Shiri <sup>2</sup>, Zahra Alipourdarvishi <sup>3</sup>, Neda Nafari <sup>4</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** The purpose of this study is to analyze the strategies and consequences of Managers Decidophobia phenomenon with a mixed approach.

**Methodology:** Its methodology is based on the onion model of research based on the interpretive paradigm - positivism, its orientation is applied-fundamental, inductive-deductive approach, field research-library, type of exploratory-descriptive research and its strategy.  $\rightarrow$  is based. Statistical population of human resource managers of the Ministries of Interior and Cooperation, Labor and Social Affairs, which is a tool for collecting information on the qualitative part of semi-structured interviews with 16 experts from these ministries by snowball method and in A small part is a researcher-made questionnaire whose validity and reliability have been confirmed.

**Findings:** Indicate the dimensions of dodging in decision making, inability to understand the problem, fear of facing abstract decision-making and decision-making related to (phenomenon-oriented), lack of delegation, removal of administrative duties, escape from the problem And conservatism in decision-making (strategies) and illegitimate political behavior of managers, learned disability, defective performance appraisal system, training of gray managers and inefficient management were identified as (consequences) of the phenomenon of decision-making phobia.

**Conclusion:** The results confirmed the relationship between dimensions and variables and the structural equation model of the research and it was found that the phenomenon-centered influence on strategies and consequences of decision-making that was done with Smart PLS3 software and GOF, Q2, Rsquare and Fsquare criteria for the structural model. It is also worth to mention that all of the mentioned variables had allowed and acceptable values.

**Keywords:** Decision-making, Managers decidophobia, Illegitimate political behavior, Decision-making fear, Relationdecision-making

**Citation:** Rezaei, Zahra, Shiri, Ardeshir, Alipourdarvishi, Zahra & Nafari, Neda (2022). Managers Decidophobia Phenomenon: Analysis of Strategies and Consequences with a Mixed Approach. *Journal of Human Resource Studies*, 12(2), 104-132. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2022.158893>

1. Ph.D., Department of Public Administration, Faculty of Management & Social Sciences, Tehran North Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: rezaee\_zahra1989@yahoo.com
2. Associate Prof., Department of Human Resources Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Ilam, Ilam, Iran. E-mail: a.shiri@ilam.ac.ir
3. Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Management & Social Sciences, Tehran North Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: z\_alipour@iau-tnb.ac.ir
4. Assistant Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management & Social Sciences, Tehran North Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: n-nafari@iau-tnb.ac.ir

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management  
Journal of Human Resource Studies, 2022, Spring, Vol, 12, No, 2, 104-132  
doi: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2022.158893>

Corresponding Author: Ardeshir Shiri

Received: May 11, 2022; Received in revised form: July 22, 2022

Accepted: August 20, 2022; Published online: October 12, 2022

Article Type: Research-based  
E.ISSN: 2783-0624  
<http://www.jhrs.ir/>

© Authors



## الگوپردازی و اعتبارسنجی پدیده تصمیم‌هراسی مدیران

زهرا رضایی<sup>۱</sup>، اردشیر شیری<sup>۲</sup>، زهرا علی‌پور درویشی<sup>۳</sup>، ندا نفری<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** فرار از تصمیم‌های بزرگ به تصمیم‌های کوچک، یکی از هنرهای ماست برای پنهان کردن ترس از تصمیم‌گیری. هدف این پژوهش پدیده‌محوری، واکاوی راه‌کارها و پیامدهای پدیده تصمیم‌هراسی مدیران با رویکرد آمیخته است.

**روش:** این پژوهش از نظر هدف، اکتشافی و از لحاظ نوع استفاده، کاربردی و روش اجرای آن، بر الگوی پیاز پژوهش مبتنی است. بخش کیفی با استفاده از روش داده‌بنیاد و بخش کمی با استفاده از روش توصیفی - پیمایشی اجرا شد. مشارکت‌کنندگان بخش کیفی، مدیران منابع انسانی دو وزارت کشور و تعاون، کار و رفاه اجتماعی بودند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۶ تن از خبرگان این دو وزارتخانه بود که به روش گلوله برفی انتخاب شدند. جامعه آماری بخش کمی پژوهش نیز، کارکنان همان دو وزارتخانه بودند. ابزار تحلیل داده‌ها در بخش کمی، پرسش‌نامه محقق‌ساخته بود که روایی و پایایی آن تأیید شد.

**یافته‌ها:** پس از تحلیل داده‌ها، ابعادی برای پدیده تصمیم‌هراسی شناسایی شد که عبارت‌اند از: طفره‌روی در تصمیم‌گیری، ناتوانی درک مسئله، هراس از مواجهه با تصمیم‌گیری و تصمیم‌گیری انتزاعی (مربوط به پدیده‌محوری)؛ عدم تفویض اختیار، رفع تکلیف اداری، فرار از مسئله و محافظه‌کاری در تصمیم‌گیری (مربوط به راهبردها)؛ رفتار سیاسی نامشروع مدیران، ناتوانی آموخته شده، سیستم ارزشیابی عملکرد معیوب، پرورش مدیران خاکستری و مدیریت ناکارآمد (مربوط به پیامدها). گفتنی است که بر اساس تحلیل داده‌های کمی، برازش مدل تأیید شد.

**نتیجه‌گیری:** آگاهی از نشانه‌های پدیده تصمیم‌هراسی، به دانش مدیران وزارتخانه‌ها، هم از جنبه عینی و هم از جنبه ذهنی، عمق و غنای بیشتری می‌بخشد. مدیران بخش دولتی نیز به کمک این آگاهی، می‌توانند درک بهتری از فرایند تصمیم‌هراسی کسب کنند.

**کلیدواژه‌ها:** تصمیم‌گیری، تصمیم‌هراسی مدیران، رفتار سیاسی نامشروع، هراس از تصمیم، تصمیم‌گیری انتزاعی

**استناد:** رضایی، زهرا، شیری، اردشیر، علی‌پور درویشی، زهرا و نفری، ندا (۱۴۰۱). الگوپردازی و اعتبارسنجی پدیده تصمیم‌هراسی مدیران. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۲)، ۱۰۴-۱۳۳.

۱. دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
rezaee\_zahra1989@yahoo.com  
رایانامه:

۲. دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. رایانامه: a.shiri@ilam.ac.ir

۳. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
z\_alipour@iau-tnb.ac.ir  
رایانامه:

۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
n-nafari@iau-tnb.ac.ir  
رایانامه:

doi: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2022.158893>

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

نویسنده مسئول: اردشیر شیری

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۱، تابستان، دوره ۱۲، شماره ۲، ص. ۱۰۴-۱۳۳

دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۲۱

شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

بازنگری: ۱۴۰۱/۰۴/۳۱

نوع مقاله: پژوهشی

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۲۹

© نویسندگان

انتشار: ۱۴۰۱/۰۷/۲۰

## مقدمه

از دیرباز، خردورزی فلسفی آن‌گونه که یونانیان تجربه کردند، در تمدن ایران سابقه‌دار نبوده است؛ بلکه به‌جای آن «لوگوس»<sup>۱</sup>، «اشراق و نور» و رویکردهای عاطفی، از اهمیت بسزایی برخوردار بوده است. همین امر موجب شد که زمینه‌ای برای نوعی دوگانگی در ساختار فکر اداری و نظام تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری کشور، در مقیاس کلان ملی و خرد سازمان فراهم شود (خاکی، ۱۳۹۰: ۳۰). سازمان‌های دولتی برای اداره خود با انبوهی از قوانین و مقررات مواجهند و نهادهای نظارتی نیز به‌طور مداوم، این سازمان‌ها را زیر نظر دارند. این موضوع سبب شده است که قدرت تصمیم‌گیری در بین مدیران تنزل یابد و جایگاه آن‌ها به قوانین و مقررات مصوب نهادهای حاکمیتی وابسته شود (سپهوند، فتحی‌چگینی و سلیمی، ۱۳۹۹).

تحقیقات مختلفی اهمیت احساسات را در محیط‌های مختلف بررسی کرده‌اند (لیندباوم و گیدس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶؛ اشکانسی، هارتل و زربه<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲؛ ون‌کلیف<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). رایبیز و جاج<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) دریافتند که مدیریت احساسات در سطوح مختلفی کارکرد دارد، از جمله هنگام کمک به افراد در محیط‌های سازمانی و بهبود مدیریت و عملکرد سازمان. طبقه‌بندی‌های متعددی از انواع احساسات ارائه شده است؛ اما محققان زیادی درباره شش احساس عام، توافق نظر دارند که عبارت‌اند از: خشم، ترس، غم، شادی، نفرت و تعجب (رایبیز و جاج، ۲۰۱۸). در اینجا، ترس از تصمیم، یکی از عوامل مهم احساسات است که معمولاً آن را عاملی منفی در سازمان می‌دانند. تغییر در محیط پیرامون موجب شده است که سازمان‌ها به مدیران خود، به‌عنوان یکی از عوامل مهمی برای فائق آمدن بر تحولات، تقاضاها و چالش‌های محیطی نگاه کنند. چنین وضعیتی، مدیران به مهارت‌ها و توانمندی‌های بی‌شماری نیازمندند تا تصمیم‌های کارآمد و اثربخشی در سازمان اتخاذ کنند. کوونتز<sup>۶</sup> معتقد است که هر طرح، برنامه، سیاست و خط‌مشی‌ای، به وجود تصمیم‌گیری وابسته است. او همچنین عقیده دارد که مدیر، معمولاً وظیفه اصلی خود را تصمیم‌گیری می‌داند؛ زیرا همیشه باید به این فکر باشد که چه راهی را برگزیند؟ چه کاری را انجام دهد؟ وظایف را چگونه بین افراد تقسیم کند؟ چه کاری را چه کسی، در چه موقع، در کجا و چگونه انجام دهد؟ کیفیت و چگونگی این تصمیم، میزان توفیق و تحقق هدف‌های سازمانی را معین می‌کند (هرسی و بلانچارد<sup>۷</sup>، ۱۹۹۳).

تصمیم‌های نادرست می‌تواند شغل یا سازمانی را به‌شکل جبران‌ناپذیری نابود کند. تصمیم نادرست از این منبع سرچشمه می‌گیرد که ممکن است فرایند تصمیم‌گیری به گرفتن تصمیم‌های نادرست منجر شود. ذهن و اندیشه مدیر می‌تواند بسیاری از تصمیم‌ها را تخریب کند. انتخاب نوع و شیوه تصمیم‌گیری، جزء مهارت‌های بسیار مهم مدیر در اخذ تصمیم است. شیوه تصمیم‌گیری مدیران، الگویی را نشان می‌دهد که آنان طبق عادت در تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند. به بیان دیگر، سبک تصمیم‌گیری مدیر رویکرد شخصیتی او است در مقابل درک و واکنش به وظیفه تصمیم‌گیری خود

1. Logos
2. Lindebaum & Geddes
3. Ashkanasy, Hartel, Zerbe
4. Van Kleef
5. Robbins & Judge
6. Koontz
7. Hersey & Blanchard

(تومپهول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). هراس احساس قوی نشئت گرفته از پیش‌بینی و آگاهی از خطر است و سطح بالایی از برانگیختگی احساس است که موجب می‌شود درک چشمگیری در مواجهه با تهدیدها ایجاد شود. بر اساس موقعیت، ممکن است ترس انگیزه‌ای برای اقدام‌های محافظتی و ناسازگارانه باشد. ترس یکی از احساس‌های قوی انسان است. هراس احساس ذهنی است؛ اما به تجربه افراد نیز بستگی دارد (کوربو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). در نتیجه، هراس هیجانی طبیعی است که نقش مهمی در عمق زندگی روانی بشر ایفا می‌کند و هنگام رخداد وضعیت‌های دشواری که عقل به‌تنهایی از عهده آن‌ها برنمی‌آید، در پیشبرد اهداف به‌گونه‌ای مؤثر عمل می‌کند. به‌دلیل اهمیت این موضوع، توجه به هراس در محل کار و چرایی و چگونگی تجربه آن، در رفتار سازمانی انقلاب عاطفی ایجاد شده است (بارسید، بریف و اسپاراتو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳).

مدیران سازمان‌های دولتی اقشاری هستند که با عوامل تنش‌زای زیادی در طول خدمت مواجهند؛ هماهنگی امور اجرایی، انجام وظایف کاری، حل مسائل و مشکلات، نارضایتی بعضی ارباب‌رجوع‌ها و... فشار زیادی را به آن‌ها وارد می‌کند. آثار زیان‌بار این تنش‌ها در مدیران، از موفقیت و پیشرفت کاری آن‌ها می‌کاهد و بازده کاری آن‌ها را کاهش می‌دهد و به هراسی منجر می‌شود که با عنوان فوبیا<sup>۴</sup> یا ترس‌های بی‌دلیل شنیده‌ایم. اما شاید هیچ‌کدام از آن‌ها به‌اندازه هراس از تصمیم‌گیری، بر زندگی ما سایه نینداخته باشد. هراس از تصمیم‌گیری به‌حدی جدی است که برای آن نامی اختصاصی در نظر گرفته شده است با عنوان «تصمیم‌هراسی»<sup>۵</sup>. فوبیای تصمیم‌گیری، باعث می‌شود که مدیران جرئت انتخاب یک گزینه را از بین گزینه‌های موجود نداشته باشند. این در حالی است که در بسیاری از مواقع، به‌سادگی می‌توانند گزینه درست را از میان گزینه‌های پیش‌رو تشخیص دهند. مدیران عموماً فراموش می‌کنند که تصمیم نگرفتن، خود یک تصمیم است. کسی که تصمیم می‌گیرد فردا به استعفا فکر کند؛ پس تصمیم گرفته است که امروز استعفا ندهد. دلیل اینکه بسیاری از مدیران مشورت می‌کنند، ندانستن پاسخ نیست؛ بلکه ترسیدن از پذیرش پاسخی است که در ذهن دارند. با توجه به روند تاریخی بررسی شده در خصوص بهترین و بدترین تصمیم‌های مربوط به وزارتخانه‌ها طی ۱۰ سال اخیر، شواهد و مدارک نشان می‌دهد که وزارت کشور (با مأموریت حفظ نظم و امنیت در سراسر کشور، اجرای سیاست عمومی دولت، مدیریت و رفع بحران‌ها، استقرار نظم و آرامش در کشور و...) و وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی (با مأموریت سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، راهبری، پایش و نظارت به‌منظور تنظیم روابط کار مبتنی بر رعایت اصل سه‌جانبه‌گرایی، حفظ و صیانت از نیروی کار، توسعه و توانمندسازی تعاونی‌ها، ایجاد تعادل در بازار کار) بیشتر از وزارتخانه‌های دیگر دچار پدیده تصمیم‌هراسی مدیران شده‌اند. جلسات بسیاری در حوزه سیاسی و امنیتی که به نتیجه مشخص نرسیده است؛ شمار زیادی از تصمیم‌های مهم هر دو وزارتخانه که مسکوت مانده است؛ آمار بالای مدیرانی که در حوزه تصمیم‌گیری‌های راهبردی متناسب با شاخص‌های سازمانی ضعیف عمل کرده‌اند؛ بوروکراسی و کاغذبازی و تصمیم‌هراسی نسبت به سایر وزارتخانه‌ها بیشتر بوده است؛ مدیران بسیاری که طی چند سال اخیر به سمت مدیریت رسیده‌اند، ولی دستاورد خاصی نداشته‌اند؛ از جمله نمونه‌های وجود تصمیم‌هراسی در سازمان‌های ذی‌ربط بوده است.

با توجه به مطالب گفته شده و شناختی که از مطالعه مبانی نظری در ارتباط با موضوع تصمیم‌هراسی مدیران حاصل

1. Thumbhole
2. Corbo
3. Barsade, Brief, Spataro
4. Phobia
5. Decidophobia

شده است، محققان را برآن داشت تا تحقیقی با عنوان واکاوی راهبردها و پیامدهای تصمیم‌هراسی مدیران در میان وزارتخانه‌های کشور و تعاون، کار و رفاه اجتماعی انجام دهند. در این پژوهش تلاش می‌شود که توجه مدیران هر دو وزارتخانه، به مسئله اصلی تحقیق جلب شود که همان پدیده تصمیم‌هراسی مدیران است تا با شناسایی اثرهای ناشی از تصمیم‌هراسی مدیران و حمایت از آن‌ها، آثار مخرب این پدیده کاهش داده شود و با تدوین راه‌کارها و برنامه‌های لازم در جهت کاهش تصمیم‌هراسی، عملکرد مدیران در تصمیم‌گیری بهبود یابد. بر این اساس، متناسب با توضیحاتها و استدلال‌های نظری فوق، پرسش‌های زیر مطرح شده است:

۱. مقوله اصلی تصمیم‌هراسی مدیران چیست؟
۲. راهبردهای تصمیم‌هراسی مدیران چیست؟
۳. پیامدهای تصمیم‌هراسی مدیران چیست؟

### پیشینه نظری پژوهش

#### تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری، فرایند تشخیص مشکل‌ها و فرصت‌ها و سپس حل آن‌هاست. تصمیم‌گیری نوعی اقدام و عمل است که طی یک فرایند، در نهایت به انتخابی منجر می‌شود که می‌تواند پاسخ‌گوی مشکل سازمانی باشد (قلی‌پور سوتی، مرادی، گودرزی و عباسی، ۱۳۹۹).

از دیدگاه مدیریت معاصر، تصمیم‌گیری فرایندی است مرتبط با حل مسئله، از این رو، اغلب به تصمیم‌گیری، حل مسئله نیز گفته می‌شود. در هر سازمانی تصمیم‌گیری اولین وظیفه هر مدیر است (ویلیام، فیریل و چهوکی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). عمده وظایف هر مدیر خوبی، تصمیم‌گیری به‌موقع و مناسب است. تمام ابعاد مدیریت همراه با تصمیم‌گیری است. با توجه به شرایط متغیر و عوامل مختلف دخیل در یک تصمیم، لازم است که از افکار مختلف و دیدگاه‌های گوناگون به مسئله نگریست و با ارزیابی و سنجش متغیرها، به راهبردهایی دست یافت که حداکثر بهره‌وری را در تمام ابعاد مدیریت به همراه داشته باشد (میچالسکی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

#### تصمیم‌هراسی

زمانی که رفتاری از دید هنجاری با هنجارهای اجتماعی متقارن نیست، بیشتر از نگاه جامعه‌شناسانه کنکاش می‌شود و زمانی که به چگونگی بروز و علل رفتار می‌پردازد، از دید روان‌شناسانه و زیست‌شناسانه بررسی می‌شود؛ بنابراین عوامل مؤثر بر هر رفتار نابهنجار باید از بُعدهای مختلف جامعه‌شناسی، روان‌شناسی و حتی زیست‌شناسی بررسی شود (اسکندری، اسلامی فارسانی، کارگر و هدیه لو، ۱۳۹۷). ترس احساس قوی ناخوشایندی است که از احساس خطر نشئت می‌گیرد و سطح بالایی از برانگیختگی احساس است که موجب می‌شود درک شایان توجهی هنگام مواجهه با تهدیدها ایجاد شود. بر اساس هر موقعیتی، ممکن است ترس انگیزه‌ای برای اقدام‌های محافظتی و ناسازگارانه باشد. ترس از قوی‌ترین احساسات انسان است. هر چند ترس احساس ذهنی است به تجربه افراد نیز بستگی دارد (کوربو، ۲۰۱۱). در نتیجه، ترس

1. William, Ferrell & Chhoker  
2. Mechalesci

هیجان طبیعی است که نقش مهمی در عمق زندگی روانی بشر ایفا می‌کند و در پیشبرد اهداف، هنگام بروز وضعیت‌های دشواری که عقل به‌تنهایی از عهده آن‌ها بر نمی‌آید، به‌گونه‌ای مؤثر عمل می‌کند. به‌دلیل اهمیت این موضوع، توجه به ترس در محل کار و چرایی و چگونگی تجربه آن، انقلاب عاطفی در رفتار سازمانی ایجاد شده است (بارسادی، برایف و اسپاتارو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

ترس از شکست، یک صفت فرهنگی - اجتماعی است و احساس دربارهٔ عواقب مورد انتظار را شامل می‌شود که دیگران آن را ارزش‌گذاری می‌کنند (ویلپ، اسپورل، گریچنیک، میچل و اودریتسچ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۷۳). همچنین، میزان تمرکز افراد بر دستیابی به نتایج منفی را نیز شامل می‌شود. پرهیز از ارزیابی موقعیت‌ها، نبود مسئولیت‌پذیری در فعالیت‌های منجر به شکست، نپذیرفتن اهمیت خودارزیابی، نبود قضاوت عملکرد خود و پذیرفتن نقش بازنده، دلایل ترس از شکست است (کومار و جاگاسینسکی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۱۴۹). گاهی ترس از انتقاد در شکل ترس از حرف مردم نمود پیدا می‌کند. ترس از حرف مردم، به‌علت وحشت محروم‌شدن از حقوق اجتماعی، انگشت‌نما شدن در بین مردم، در مظان انتقاد بودن، و خرده‌گرفتن و مطرود شدن از اجتماع است (شاپیرو، بالدوین، ویلیامز و تراوالتر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱: ۲۲۱). اغلب افراد آن‌قدر نگران احتمال شکست‌اند که محتاطانه رفتار می‌کنند و خود را از فرصت‌های بسیاری محروم می‌کنند. بی‌اطمینانی به پیامدهای احتمالی و نگرانی از شکست و زیان، یکی از موانع اصلی برای آغاز فعالیت‌های جدید است (نائیجی و اسفندیاری، ۱۳۹۴). ما انسان‌ها هر روز با جریانی مداوم از تصمیم‌گیری مواجهیم و برای همهٔ رفتارها و اعمالمان، فرایند تصمیم‌گیری را طی می‌کنیم و حتی هر لحظه در حال تصمیم‌گیری هستیم. برخی از این تصمیم‌ها جزئی هستند؛ مثلاً چه ساعتی از خواب بیدار شویم؟ برای صبحانه چه بخوریم؟ چه لباسی بپوشیم؟ با چه وسیله‌ای به سرکار برویم؟ از چه مسیری برویم؟ کدام برنامهٔ تلویزیون را ببینیم؟ و... اما چرا وقتی پای تصمیم‌گیری‌های پیچیده‌تری مانند انتخاب رشتهٔ تحصیلی، انتخاب شغل، انتخاب بین دو پیشنهاد کاری، ازدواج، مهاجرت به شهر یا کشوری جدید، کنار گذاشتن فرد ناسالمی از زندگی، معاملهٔ ملک و... به میان می‌آید، دچار هراس می‌شویم؟ همهٔ مشکلات ما در تصمیم‌گیری، الزاماً به‌علت ضعف در مهارت تصمیم‌گیری نیست. گاهی ترس از تصمیم‌گیری است که ما را به‌سوی انتخاب‌های اشتباه سوق می‌دهد. شاید هیچ‌یک از آن‌ها، به‌اندازهٔ ترس از تصمیم‌گیری بر زندگی ما سایه نینداخته باشد. ترس از تصمیم‌گیری، به‌حدی جدی است که برای آن نامی اختصاصی هم در نظر گرفته شده است. شاید فویبای تصمیم‌گیری، یکی از بدترین نوع فویباها باشد. به‌طور مثال، کسی که فویبای ترس از تاریکی دارد و به آن آگاه است، مشککش با روشن کردن چراغ در محل تاریک حل شود؛ ولی کسی که فویبای تصمیم‌گیری دارد، در بیشتر مواقع به آن آگاه نیست. ترس از تصمیم‌گیری یا فویبای تصمیم‌گیری، باعث می‌شود که ما جرئت انتخاب یک گزینه را از میان گزینه‌های موجود نداشته باشیم؛ این درحالی است که در مواقع بسیاری، به‌سادگی می‌توانیم گزینهٔ درست را از میان گزینه‌های پیش رو تشخیص دهیم، اما کمال‌طلبی و ده‌ها عامل دیگر ما را به‌سمت توقف و تصمیم‌نگرفتن سوق می‌دهد.

1. Barsade, Brief, Spataro
2. Welpe, Sporrle, Grichnik, Michl, Audretsch
3. Kumar & Jagacinski
4. Shapiro, Baldwin, Williams, Trawalter

### پیشینه تجربی پژوهش

بر اساس پیشینه کاوی انجام شده، کمتر پژوهشی را می‌توان یافت که به پدیدهٔ تصمیم‌هراسی مدیران در سازمان پرداخته و عوامل مختلف آن را بررسی کرده باشد. اغلب پژوهش‌ها، به گونه‌های مختلفی به موضوع تصمیم و تصمیم‌گیری توجه کرده‌اند که در جدول ۱ به چند نمونه از این تحقیقات اشاره شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

محقق و سال	هدف	نتایج
شمس، طهماسبی بروجنی و بهلول (۱۴۰۰)	تأثیر هیجانات مثبت و منفی بر تصمیم‌گیری بازیکنان فوتبال	گروه هیجان مثبت و خنثی نسبت به هیجان منفی، به‌طور معناداری سرعت و دقت تصمیم‌گیری بهتری داشتند. علاوه بر این، گروه هیجان مثبت نسبت به گروه هیجان خنثی، از دقت تصمیم‌گیری بهتری برخوردار بود.
مقدم شاد، پورعزت، مهرگان، افضلی و حسین‌زاده (۱۴۰۰)	واکاوی موانع و راه‌کارهای تصمیم‌گیری صحیح در پرتو رهنمودهای قرآنی	موانع تصمیم‌گیری در قالب دو دسته موانع درونی (فردی) و بیرونی (محیطی) تفکیک می‌شود: موانعی چون تردید، ترس، پیروی از هوای نفس، جهل، سطحی‌نگری، شتاب‌زدگی، لجاجت و دنیاگرایی در شمار موانع درونی و موانعی چون شیطان، سرزنش و مسخره شدن، مواجهه با زور، تزویر و تهدید از سوی صاحبان قدرت، در شمار موانع بیرونی شمرده شده‌اند. ضمن اینکه بر ضرورت رفع تراجم گزاره‌های ناظر بر تصمیم‌گیری صحیح تأکید شده است. همچنین با استفاده از روش تحلیل شبکه‌های اجتماعی مشخص شده است که جهل از مهم‌ترین موانع تصمیم‌گیری صحیح است.
احمدی بالادهی (۱۳۹۹)	تأثیر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران بر راهبردهای جانشین‌پروری در ناجا	سبک‌های تصمیم‌گیری بر راهبردهای جانشین‌پروری تأثیرگذار است. همچنین، بر اساس یافته‌ها عوامل سبک تصمیم‌گیری (عقلانی، شهودی، وابستگی، آنی و اجتنابی) بر جانشین‌پروری اثر معناداری دارد.
رضاییان، خرازی، جمالی و نادری (۱۳۹۸)	الگوی مفهومی تصمیم‌گیری با رویکرد شناختی	در این مطالعه از روش تحلیل محتوای استقرایی استفاده شده است. تحلیل نهایی داده‌ها در فرایند رفت‌وبرگشتی سه مرحله‌ای مفهوم‌پردازی و نظریه‌پردازی، به استنتاج مجموعه‌ای مرتبط از مقوله‌ها، مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها منجر شد و نتایج آن، استنتاج ۸ مقوله شناختی مؤثر در تصمیم‌گیری بود که ارکان الگوی شناختی تصمیم‌گیری را نشان می‌دهد.
رفیعی دهکردی، نیکخواه و منتظر الظهور (۱۳۹۷)	بررسی شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیران پژوهشی و آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد	میزان پیروی مدیران آموزشی و پژوهشی از الگوی آدیزس از بعد اداری، اجرایی، سازمان‌دهی و رهبری و خلاقیت و کارآفرینی معنادار بود. بر اساس مدرک تحصیلی پاسخ‌گویان، بین شیوهٔ رهبری مدیران آموزشی و بین شیوهٔ اداری مدیران پژوهشی ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین، بین پیروی از الگوی اجرایی، اداری، خلاقیت و رهبری مدیران پژوهشی و بین پیروی از الگوی اجرایی و اداری مدیران آموزشی برحسب سابقهٔ کار تفاوت وجود دارد.

## ادامهٔ جدول ۱

محقق و سال	هدف	نتایج
خرازی و رضاییان (۱۳۹۷)	طراحی الگوی عوامل شناختی مؤثر بر تصمیم‌گیری	در این مقاله با استفاده از روش فراترکیب، ۱۴۰ مقاله بررسی شده است. در پایان ۸۰ شاخص تصمیم‌گیری معرفی و در ۲۶ مؤلفه و ۵ بُعد (عوامل زمینه‌ای، فردی، پردازش اطلاعات، تحریف‌شناختی و آمادگی شناختی) دسته‌بندی شد. سپس میزان اهمیت و اولویت هر یک از عوامل پیشنهادی، به کمک روش کمی آنتروپی شاتون، براساس رویکرد تحلیل محتوا تعیین شد.
باچکیرو <sup>۱</sup> (۲۰۱۵)	تصمیم‌گیری‌های مدیریتی تحت احساسات خاص	نشان دادند که شادی و خشم در تصمیم‌گیرنده سبب می‌شود که با پردازش اطلاعات کمتری تصمیم گرفته شود؛ اما ترس باعث می‌شود که با پردازش جزئیات همراه باشد و نتایج در درون سلسله‌مراتب توضیح داده شود و این امر مهم بوده است که چگونه مدیریت‌ها می‌توانند پردازش انتخاب را در تصمیم‌گیری‌های پیچیده مدیریتی متمرکز کنند.
اشلوسر و دونینگ و فیتچنهور <sup>۲</sup> (۲۰۱۳)	نقش احساسات بر تصمیم‌گیری در شرایط ریسک و عدم اطمینان در بین صنایع شیمیایی کشور آلمان	نشان دادند که در زمان تصمیم‌گیری در شرایط ریسک، افراد بیشتر تحت تأثیر احتمال کسب موفقیت قرار می‌گیرند و با تقویت این احتمال، به تصمیم‌گیری عقلایی تمایل بیشتری دارند؛ اما در شرایط عدم اطمینان، افراد بیشتر از جنبهٔ احساسی خود بهره می‌برند و تصمیم‌گیری آنان به جنبهٔ رفتاری و احساسی شباهت بیشتری دارد.
میسر، مانتایلا و بریوین <sup>۳</sup> (۲۰۱۲)	توانایی‌های شناختی مدیران بر شیوه تصمیم‌گیری	در این مقاله تأثیر متغیرهایی همانند تفاوت‌های فردی، هوش، دانش و تجربه، بر الگوی تصمیم‌گیری روی ۱۱۰ شرکت صنعتی کوچک در کشور آمریکا بررسی شده است. نتایج نشان داد که بین متغیرهای یادشده با انتخاب الگوی تصمیم‌گیری هم‌بستگی زیادی وجود دارد.

با بررسی این ادبیات نتیجه می‌شود که کلیهٔ پژوهش‌های انجام شده تاکنون، نتوانسته‌اند در خصوص فرایند تصمیم‌هراسی مدیران بحث و تحلیل خاصی داشته باشند. همچنین، مرور پیشینه حاکی از آن است که تصمیم‌هراسی مفهومی جدید است و به شناسایی ذهنیت‌های مختلف دربارهٔ آن نیاز دارد تا بتوان پیامدها و راهبردهای تصمیم‌هراسی را بررسی کرد. با وجود این تا زمان انجام این پژوهش، پژوهشی که به‌طور خاص و منسجم به شناسایی تصمیم‌هراسی مدیران بپردازد، در ادبیات پژوهشی وجود نداشته است. این پژوهش تلاش می‌کند تا علاوه بر بررسی کلیه مؤلفه‌ها و متغیرهای مرتبط با تصمیم‌هراسی و شناسایی عوامل جدید و افزودن کدهای جدید، تصمیم‌هراسی کلیهٔ موضوعات را در چارچوبی منسجم بیان کند.

1. Bachkirov

2. Schlosser, Dunning &amp; Fetchenhauer

3. Missier, Mantyla &amp; Bruin



## روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش بر اساس الگوی پیاز پژوهش است. این الگو از لایه‌های مختلفی تشکیل می‌شود و هر لایه، از لایه بالاتر تأثیر می‌پذیرد. این تحقیق بر پارادایم تفسیری اثبات‌گرایی مبتنی است. جهت‌گیری پژوهش کاربردی - بنیادی و رویکرد آن استقرایی - قیاسی است. صیغه پژوهش میدانی - کتابخانه‌ای، نوع آن اکتشافی - توصیفی و راهبردی نظریه داده‌بنیاد است (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۹۹). در قسمت کیفی پژوهش، داده‌ها از طریق مطالعه منابع موجود به روش کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۶ تن از خبرگان جمع‌آوری شد. خبرگان پژوهش، مدیران و صاحب‌نظران ارشد در حوزه مدیریت نیروی انسانی وزارتخانه‌های تعاون، کار و رفاه اجتماعی و وزارت کشور بودند که به شکل نمونه‌گیری هدفمند و به روش گلوله برفی انتخاب شدند. تعداد نمونه در مرحله کیفی با توجه به سطح اشباع نظری مشخص شده است؛ یعنی تا زمانی که مصاحبه‌ها با داده‌های جدیدی همراه است، محقق به مصاحبه ادامه می‌دهد و اگر از دل مصاحبه‌های بیشتر، داده جدیدی به دست نیاید و داده‌های قبلی تکرار شود، محقق مصاحبه را متوقف می‌کند. بر اساس این فرایند با ۱۶ خبره مصاحبه شد که مشخصات آن‌ها در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

جدول ۲. مشخصات مصاحبه‌شوندگان در مرحله کیفی

شماره	کد مصاحبه‌شونده	رشته تخصصی	مدرک تحصیلی	سابقه مدیریت
۱	۱م	مدیریت دولتی	دکتری	۱۰ سال
۲	۲م	مدیریت مالی	دکتری	۸ سال
۳	۳م	مدیریت بازرگانی	دکتری	۷ سال
۴	۴م	مدیریت منابع انسانی	دکتری	۲۱ سال
۵	۵م	مدیریت منابع انسانی	دکتری	۱۵ سال
۶	۶م	مدیریت دولتی	دکتری	۲۰ سال
۷	۷م	مدیریت رفتار سازمانی	دانشجوی دکتری	۶ سال
۸	۸م	مدیریت منابع انسانی	دکتری	۸ سال
۹	۹م	مدیریت دولتی	دکتری	۱۱ سال
۱۰	۱۰م	مدیریت رفتار سازمانی	دانشجوی دکتری	۵ سال
۱۱	۱۱م	مدیریت آموزشی	دکتری	۱۷ سال
۱۲	۱۲م	مدیریت سیاست‌گذاری	دکتری	۱۵ سال
۱۳	۱۳م	مدیریت بازرگانی	دکتری	۲ سال
۱۴	۱۴م	علوم تربیتی	کارشناسی ارشد	۱۵ سال
۱۵	۱۵م	حسابداری	دکتری	۶ سال
۱۶	۱۶م	روان‌شناسی	دکتری	۹ سال

سه مرحله کدگذاری باز و محوری و انتخابی با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۱</sup> انجام گرفت. برای بررسی روایی پژوهش، از روش‌های بازبینی همکاران و بررسی اعضا (مشارکت‌کنندگان) استفاده شد. با توجه به مقادیر شاخص ضریب

1. MAXQDA

نسبی روایی محتوایی (CVR) که همگی بالاتر از ۴۹ درصد به‌دست آمد و مقادیر شاخص روایی محتوایی (CVI) که همه بیشتر از ۷۹ درصد بودند، مشخص می‌شود که تمامی متغیرها، از نسبت روایی محتوایی و شاخص روایی محتوایی مناسبی برخوردارند. برای سنجش میزان پایایی بخش کیفی، طبق روش توافق بین کدگذاران عمل شد. توافق بین دو یا چند کدگذار، روی کدگذاری‌های بخشی از متن مصاحبه انجام شد (طباطبایی، حسنی، مرتضوی و طباطبایی چهر، ۱۳۹۲). میزان پایایی حاصل از دو کدگذار با توجه به محاسبات ۰/۷۶ به‌دست آمد که بیانگر پایایی مناسب است.

جامعه آماری بخش، کمی مدیران و کارشناسان ارشد حوزه منابع انسانی حال حاضر در دو وزارتخانه کشور و تعاون، کار و رفاه اجتماعی بودند. طبق گزارش‌های آماری، در مجموع تعداد جامعه آماری ۷۴۲ نفر است که ۳۸۵ نفر از آن‌ها در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و ۳۵۷ نفر در وزارت کشور هستند. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۲۵۳ نفر به‌دست آمد. پرسش‌نامه به‌صورت نسبی توزیع شد و ۱۱۹ نسخه از وزارت کشور و ۱۳۴ نسخه از وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی جمع‌آوری شد. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی پرسش‌نامه بود که با استفاده از مدل‌های اندازه‌گیری معادلات ساختاری، صحت سنجش سازه‌ها توسط شاخص‌های مربوطه بررسی و تأیید شد. برای اندازه‌گیری روایی از روایی هم‌گرا استفاده شد. در روش PLS برای بررسی روایی هم‌گرا، از معیار میانگین استخراج شده (AVE)<sup>۱</sup> و پایایی ترکیبی (CR) استفاده می‌شود. AVE میزان هم‌بستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد و هرچه این هم‌بستگی بیشتر باشد، برازش نیز قوی‌تر است. فورنل و لارکر<sup>۲</sup> (۱۹۸۱) مقدار ۰/۵ و مگنر، والکر و کامپبل<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) مقادیر بالای ۰/۴ را برای AVE معرفی کرده‌اند. روایی هم‌گرا دارای دو شرط هم‌زمان زیر است:

$$CR > AVE$$

$$AVE > 0.5$$

در جدول ۳ اطلاعات مربوط به روایی هم‌گرا گزارش شده است. طبق خروجی‌ها، روایی هم‌گرایی پرسش‌نامه تأیید می‌شود.

جدول ۳. روایی هم‌گرایی پرسش‌نامه

نام متغیر	AVE	CR	سنجش	وضعیت
پدیده‌محوری	۰/۶۴۵	۰/۹۵۴		تأیید روایی هم‌گرایی
پیامدها	۰/۵۸۱	۰/۹۴۲	CR > AVE AVE > ۰/۵	تأیید روایی هم‌گرایی
راهبردها	۰/۵۱۳	۰/۹۶۷		تأیید روایی هم‌گرایی

در این پژوهش برای اطمینان از پایایی پرسش‌نامه و سنجش آن، از معیارهای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده است. در جدول ۴ مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی نشان داده شده است که همگی پذیرفته می‌شوند.

1. Average Variance Extracted
2. Fornell and Larcker
3. Magner, Welker & Campbell

جدول ۴. پایایی پرسش نامه

نام متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب (CR)	سنجش	وضعیت
پدیده محوری	۰/۹۴۹	۰/۹۵۳		تأیید پایایی
راهبردها	۰/۸۶۸	۰/۹۰۱	CR > ۰/۷	تأیید پایایی
پیامدها	۰/۸۷۸	۰/۹۰۸	$\alpha > ۰/۷$	تأیید پایایی

در آمار استنباطی از تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌یابی معادلات ساختاری و همچنین برای آزمون فرضیه‌ها از نرم‌افزارهای اسپس‌اس ۲۵ و اسمارت پی‌ال‌اس ۳ بهره گرفته شده است.

### یافته‌های پژوهش

با توجه به تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده فرایند کدگذاری انجام شد. در جدول ۵ چند نمونه از متن مصاحبه‌ها و شناسایی کدها درج شده است.

جدول ۵. اهم گزاره‌های کلامی برای کدهای شناسایی شده

کد مصاحبه	پاسخ مصاحبه شونده	کدهای شناسایی شده
۱م	ترس در تصمیم‌گیری برابر با تردید و دودلی است. در حقیقت ما در مواجهه با تصمیمات مختلف، این ترس را داریم که مبدا این تصمیم ما با شکست و ناکامی مواجه شود. این تردید زمانی می‌تواند مشکل‌ساز باشد که قدرت تصمیم‌گرفتن را از فرد بگیرد. پس بهتر است تا با کنترل کردن این تردید و دودلی، قدرت تصمیم‌گیری‌های منطقی را در خود افزایش دهیم.	تردید و دودلی، شکست و ناکامی
۲م	فویبای تصمیم‌گیری موجب می‌شود تا جرئت و جسارت کافی برای گرفتن تصمیم‌های شخصی خود را نداشته باشیم. در حقیقت افرادی که با این مشکل مواجه هستند، دارای خودباوری پایینی هستند و این موجب می‌شود تا تصمیم‌گرفتن برای آن‌ها سخت‌تر شود.	نداشتن جرئت و جسارت کافی، خودباوری پایین
۳م	مهارت تصمیم‌گیری و حل مسئله در زندگی و کار دارای تأثیراتی بسیار است و ما در زندگی خود با این امر بسیار مواجه هستیم؛ بنابراین باید آگاهی و توانایی خود را در این زمینه افزایش دهیم.	بالا بردن آگاهی و توانایی در تصمیم‌گیری، تقویت مهارت تصمیم‌گیری و حل مسئله
۴م	ترس از تصمیم‌گیری یا فویبای تصمیم‌گیری، باعث می‌شود ما جرئت انتخاب یک گزینه را از میان گزینه‌های موجود نداشته باشیم. این در حالی است که در بسیاری از موارد، گزینه درست را می‌توانیم به سادگی از میان گزینه‌های پیش رو تشخیص دهیم؛ اما کمال‌طلبی و ده‌ها عامل دیگر ما را به سمت توقف و تصمیم نگرفتن سوق می‌دهند.	نداشتن جرئت انتخاب یک گزینه از بین گزینه‌های موجود، کمال‌طلبی

با توجه به تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از پژوهش، راهبردها و پیامدهای تصمیم‌هراسی مدیران شناسایی شد. در جدول ۶ که از خروجی نرم‌افزار مکس کیودا گزارش شده است، کدهای (باز و محوری و انتخابی) مربوط به پدیده محوری، راهبردها و پیامدها مشخص شده‌اند.

راهنمای ۱ جدول: (۱م) یعنی مصاحبه‌شونده نفر اول

راهنمای ۲ جدول: پدیده محوری (۶۲) یعنی پدیده محوری ۶۲ کد باز دارد و به همین ترتیب، راهبردها (۷۰) و

پیامدها (۹۹).

جدول ۶. کدهای باز، محوری و انتخابی (خروجی نسخه ۲۰۱۸ نرم‌افزار مکس کیودا)

محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
پدیده محوری (۶۲)	تصمیم‌گیری (۱۱) ظرفه‌روی در	تعلل در تصمیم‌گیری (۳)	سرباز زدن از تصمیم‌گیری‌های قاطع (۱م)، تزلزل در تصمیم‌گیری (۵م)، به تعویق انداختن تصمیم (۱۲م)
		فوبیای تصمیم (۸)	ترس از انتقاد (۱م)، ترس مدیر از تصمیم (۳م)، ترس از واکنش ذی‌نفعان، کارکنان، نمایندگان مجلس، عامه مردم، رسانه‌ها و مطبوعات (۶م)، ترس از اتخاذ تصمیم (۷م)، ترس از تصمیم‌گیری (۱۳م)، مدیریت ترس از تصمیم‌گیری (۱۴م)، بدبینی (۱۶م)، ترس (۱۶م)
	ناتوانی در درک مسئله (۱۵)	فقدان تخصص‌گرایی (۵)	اشراف‌نداشتن به مسائل سازمانی (۱۰م)، عدم احاطه به مسائل رفتار سازمانی (۳م)، مطلع‌نبودن از مسئله‌ای (۲م)، نبود مبنای علمی و پژوهشی برای تصمیم‌هایشان (۲م)، نداشتن اطلاعات (۹م)
		دام‌های ادراکی در تصمیم‌گیری (۱۰)	ناآگاهی از فرایند مسئله‌یابی (۲م)، جست‌وجوی راه‌حل‌های ممکن و اتخاذ راه‌حل مناسب (۲م)، وسواس یا تردید خاصی در انتخاب راه‌کار نهایی (۷م)، انتخاب اولین گزینه از بین گزینه‌های پیش‌رو (۱۳م)، ادراک از خطر (۱۰م)، هیجان‌ها و عواطف (۱۰م)، باور به تصمیم‌ها و ارزش‌ها (۱۲م)، داشتن سبک اجتنابی (۱۳م)، نادیده‌گرفتن مسائل واقعی، متوجه‌کردن مسئولیت‌ها بر فرد دیگری (۱۴م)، نداشتن استقلال‌اندیشه و میل به اثرپذیری از دیگران (۱۶م)
	هراس از مواجهه با تصمیم (۳۰)	بی‌توجهی به رخدادهای پیش‌روی سازمان (۹)	تصحب‌های بی‌جا و نادیده‌گرفتن مأموریت سازمان (۸م)، اعتمادبه‌نفس کم (۸م)، راحت‌طلبی (۱۵م)، عجزول‌بودن (۱۵م)، بی‌تجربگی (۱۳م)، سماجت (۱۳م)، افکار منفی (۱۳م)، تردید (۱۴م)، کمال‌گرایی بیش از اندازه (۱۴م)
		هراس درونی در تصمیم‌گیری (۱۱)	لرزیدن (۶م)، عرق‌کردن (۶م)، تند شدن ضربان قلب (۶م)، بالا رفتن فشار خون (۷م)، ضعف و بی‌حالی (۷م)، اضطراب (۵م)، حالت هیجانی زمان تصمیم‌گیری (۵م)، نگرانی (۵م)، اضطراب در موقعیت‌های خاص (۱۴م)، استرس اجتماعی (۱۴م)، تجربه اضطراب و ناراحتی (۱۶م)
		تصمیم‌گیری انتخابی (۱۶)	دودلی (۱م)، شکست و ناکامی (۱م)، جرئت و جسارت ناکافی (۲م)، نداشتن جرئت انتخاب یک گزینه از بین گزینه‌های موجود (۵م)، ترس از دست‌دادن کنترل (۷م)، عصبانیت و ناتوانی در زمان اخذ تصمیم (۸م)، ترس بیش از حد یا نامناسب (۹م)، نداشتن جرئت (۱۲م)، تردید در تصمیم‌گیری (۱۲م)
	عدم تفویض اختیار (۱۷)	تصمیم‌گیری نامتعارف (۲)	فوبیای تصمیم (۱۴م)، ترس مربوط به قرار گرفتن در موقعیت‌های اجتماعی (۱۶م)
		اقدام‌های ناسازگارانه (۵)	افزایش‌ندادن آگاهی و توانایی در تصمیم‌گیری (۳م)، تقویت‌نکردن مهارت تصمیم‌گیری و حل مسئله (۳م)، وابستگی به فرایندهای تصمیم‌گیری خارجی (۹م)، بی‌توجهی به وجود مسائل (۱۰م)، محافظه‌کارانه بودن (۱۵م)
		حمایت‌نکردن مافوق (۴)	عدم تفویض اختیار کامل به مدیران (۵م)، فشار اجتماعی وارد شده بر مدیر (۶م)، واگذاری مسئولیت‌ها و وظایف به افراد ناتوان در انجام این‌گونه وظایف (۸م)، ساختار سازمانی نادرست (۱۲م)
راهبردها (۷۰)	نداشتن قدرت تصمیم‌گیری (۱۳)	خود را به راه دیگر زدن و توجه به مسائلی غیر از مسئله اصلی و قابل تصمیم‌گیری (۱۲م)، محتوای مغایر با رسالت سازمان (۱۶م)، نداشتن قدرت مواجهه با مسائل (۹م)، تمرین اخذ تصمیم در شرایط مشابه‌سازی شده (۱۰م)، اثربخشی ناچیز (۱۰م)، بهره‌وری اندک (۱۰م)، کمی‌سازی نتایج (۱۳م)، کمی‌سازی شاخص (۱۵م)، تحلیل هزینه و منفعت (۱۵م)، هزینه تصمیم‌گیری جدید (۵م)، آماده‌ساختن مدیر برای مواجهه با مسائل (۶م)، مشارکت‌نکردن در فرایند اخذ تصمیم (۷م)، نادیده‌گرفتن مسئله اصلی (۴م)	

ادامه جدول ۶

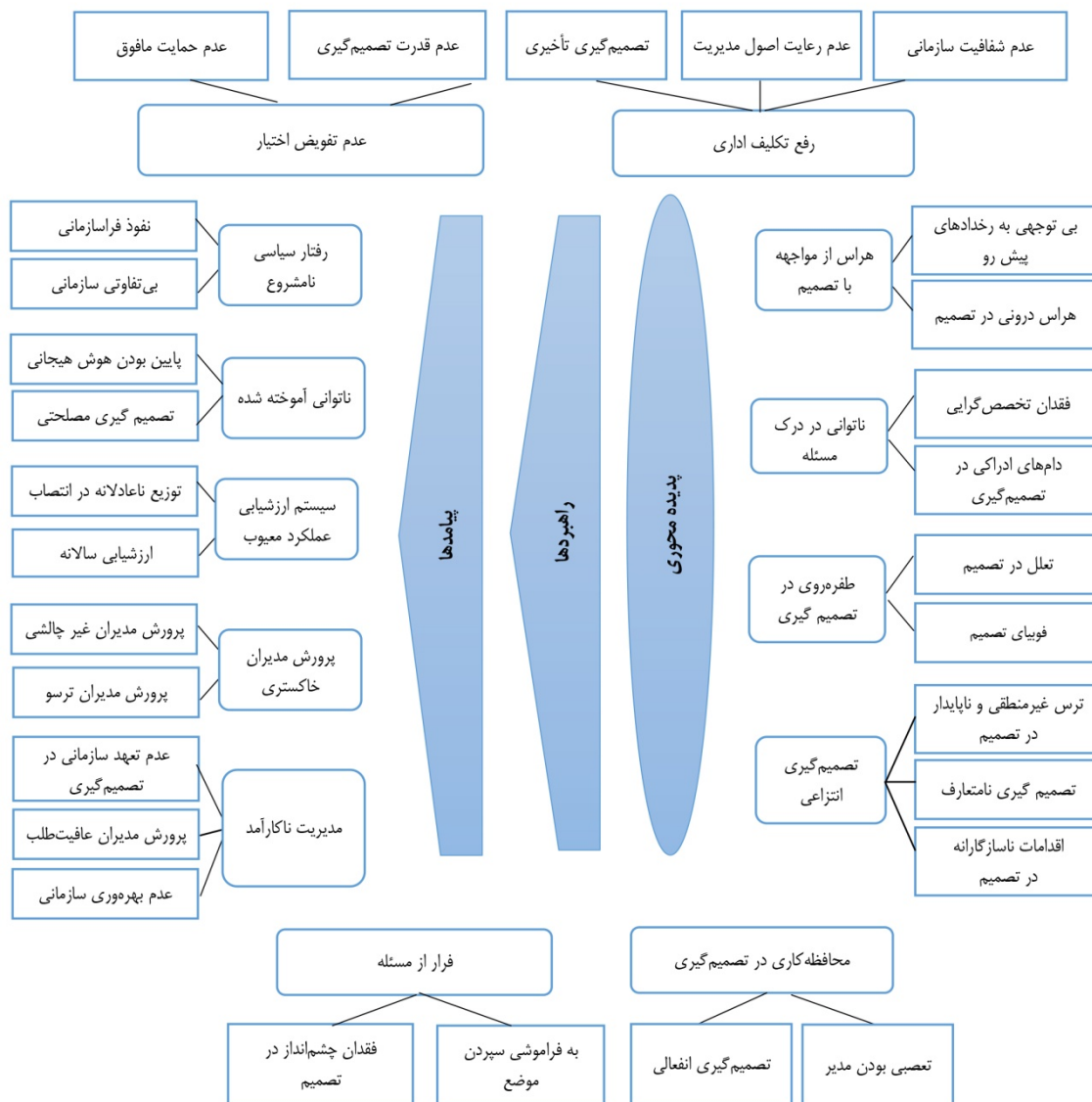
محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
راهبردها (۷۰)	رفع تکلیف اداری (۳۱)	عدم شفافیت سازمانی (۷)	نارضایتی (۲م)، جو حاکم در سازمانی (۳۹م)، زیرآب‌زنی (۴م)، بدبینی به آینده (۵م)، ریسک‌پذیر نبودن (۹م)، تصمیم‌های محافظه‌کارانه (۱۳م)، رکود سازمانی (۲م)
		عدم رعایت اصول مدیریتی در تصمیم‌گیری (۶)	عدم مهارت رهبری (۱م)، واگذاری تصمیم به مشاوران و زیردستان (۲م)، تصمیم‌های فی‌البداهه (۹م)، بی‌توجهی به اصل وحدت فرماندهی (۱۱م)، عدم اختیارات (۱۳م)، تناسب تخصص و دانش مدیر با وظایف شغلی (۱۶م)
		تصمیم‌گیری تأخیری (۸)	تعلل و تصمیم‌گیری (۱م)، واگذاری تصمیم (۲م)، تصمیم‌گیری تأخیری (۶م)، مدیریت دقیقه ۹۰ (۶م)، ناتوانی در ارزیابی پیامدهای تصمیم (۴م) تعصب ورزیدن مدیر، مردد بودن مدیر (۵م)، تعلل و اهمال در تصمیم‌گیری (۸م)، به تعویق انداختن تصمیم‌گیری، مغایرت نوع تصمیم با هنجارهای اجتماعی (۱۱م)
فرار از مسئله (۱۲)	نداشتن چشم‌انداز در تصمیم‌ها (۵)	شرایط عدم اطمینان در محیط‌های سازمانی (۵م)، عدم استقلال در تصمیم (۶م)، نداشتن قدرت آینده‌نگری (۱۰م)، تصورناپذیر بودن چشم‌انداز آینده (۱۱م)، روند جاری حرکت کردن در آینده (۱۵م)	
	به فراموشی سپردن موضوع مورد تصمیم (۷)	نادیده گرفتن مسئله (۴م)، خرید زمان (۵م)، سرباز زدن از مسائل اصلی سازمانی (۶م)، کاهش اثربخشی (۷م)، کاهش بهره‌وری (۷م)، سرباز زدن از مسائل اصلی سازمانی (۱۵م)، دوری از تصمیم‌گیری (۱۶م)	
محافظه‌کاری در تصمیم‌گیری (۲۰)	تعصبی بودن مدیر (۸)	تصمیم‌های سیاسی (۲م)، کوتاه‌بین و نزدیک‌بین (۲م)، نداشتن اهداف بلندمدت (۱۱م)، سهم نخبگان سیاسی در انتصاب مدیر (۱۶م)، وجود مقررات خشک و انعطاف‌ناپذیر (۱۶م)، وابستگی مدیر به خارج از سازمان (۱۶م)، عوامل سیاسی کلان، جو عمومی فرهنگ کشور (۸م)، تعصب‌های بی‌جای مدیر (۷م)	
	تصمیم‌گیری انفعالی (۱۲)	حاشیه‌سازی (۱م)، ترس از اقدام‌های مدیریتی بالادستی (۳م)، ترس از دست‌دادن سِمَت و پُست سازمانی (۶م)، محافظه‌کاری (۶م)، خاکستری بودن مدیران (۴م)، ترس از دست‌دادن موقعیت اجتماعی (۸م)، مزایای مالی و بیم از کاهش نفوذ اجتماعی (۵م)، محافظه‌کارانه بودن بیش از حد (۹م)، وجود رفتار خراب‌کارانه (۱۰م)، توجه به ساختار دیکتاتوری (۱۵م)، توجه به ساختارهای سخت و مکانیکی (۱۵م)، حس محافظه‌کاری (۹م)	
پیامدها (۹۹)	رفتار سیاسی نا مشروع مدیران (۳۳)	نفوذ فراسازمانی (۶)	فشارهای سازمانی (۱م)، فشارهای سیاسی (۳م)، لابی‌گرایی در نظام اداری (۷م)، تمرکز قانون نفوذ خارج از سازمان (۷م)، مشروعیت و مقبولیت مدیران (۸م)، قوانین و مقررات و خط‌مشی‌ها (۱۴م)
		بی‌تفاوتی سازمانی (۱۷)	مشاورانی ضعیف و نامطمئن (۵م)، اعتقاد ایدئولوژیک (۸م)، وجود احزاب (۱۱م)، حمایت احزاب (۱۱م)، قدرت (۱۲م)، فشار سیستم اداری (۱۲م)، رفتارهای سازمانی (۱۳م)، مدیران بالادستی (۱۴م)، کارکنان اجرایی (۱۵م)، سازمان‌های هم‌تراز (۱۵م)، تمرکز در ساختار سازمانی (۱۶م)، شاخص‌های هزینه منفعت (۱۲م)، افزایش هزینه‌های سازمان (۱۲م)، به‌خطر افتادن اعتبار سازمان (۱۵م)، نارضایتی کارکنان (۱۵م)، کاهش اعتماد عمومی (۱۶م)، کاهش یا بی‌اعتمادی کارکنان به مدیر (۱۶م)

## ادامه جدول ۶

محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
توانایی آموخته شده (۱۴)		هوش هیجانی ناکافی در تصمیم‌گیری (۵)	نداشتن مهارت تصمیم‌گیری (۲م)، بی‌تجربگی و ناتوانایی (۳م)، از دست دادن موقعیت و جایگاه اداری خود (۴م)، ضعف عزت نفس (۵م)، ریسک‌پذیری یا ریسک‌گریزی مدیران (۱۳م)
		تصمیم‌گیری مصلحتی (۹)	هزینه‌های تصمیم نادرست مدیران (۷م)، بی‌اقتداری در رهبری مدیران (۸م)، عدم حمایت بالادستی در مواجهه با تصمیم‌هراسی (۹م)، عدم تفویض اختیار به فرد تصمیم‌گیرنده (۱۰م)، پیامدهای غیرمستقیم تصمیم‌های غلط (۱۳م)، کاهش درآمدهای سازمان‌ها (۱۴م)، کاهش بهره‌وری (۱۵م)، بی‌توجهی به شایستگی (۱۶م)، کاهش اثربخشی و کارایی (۱۶م)
	سیستم ارزشیابی عملکرد معیوب (۹)	توزیع ناعادلانه در انتصاب (۴)	ارزشیابی عملکرد (۶م)، نوع انتصابات درون و بیرون سازمانی (۷م)، انتصاب از بیرون سازمان برابر است با تصمیم‌هراسی کمتر (۹م)، انتصاب از درون سازمان برابر است با تصمیم‌هراسی بیشتر (۱۱م)
		ارزشیابی سالیانه (۵)	بی‌اعتبارشد سازمان (۱م)، تجربه مدیریتی (۵م)، عدم ارتباط عملکرد و سیستم جبران زحمت در محیط سازمان‌های دولتی (۶م)، بی‌توجهی به شایسته‌سالاری (۱۲م)، حذف نخبگان در تصمیم (۱۵م)
	پرورش مدیران خاکستری (۲۵)	پرورش مدیران غیرچالشی (۱۱)	ترس از پیامدهای تصمیم (۲م)، هراس از تصمیم‌گیری (۳م)، ویژگی شخصیتی مدیران (۴م)، شخصیت برون‌گرا (۵م)، درون‌گرا اعتماد و اتکا (۵م)، ویژگی‌های شخصیتی مدیر مافوق (۶م)، سبک مدیریت مافوق (۸م)، رابطه مدیران با زیردستان (۸م)، توان مدیر در تحمل تنش و تعارض (۸م)، توانایی تصمیم‌گیری مدیر در شرایط نامطمئن (۱۶م)، سبک‌های مدیریتی (۱۵م)
		پرورش مدیران ترسو و کم‌تجربه (۱۴)	نداشتن اختیار عمل در تصمیم‌گیری (۳م)، نامشخص بودن نتایج تصمیم (۶م)، اطلاعات ناکافی در زمینه تصمیم (۸م)، هراس مدیر از تصمیم‌های اشتباه (۹م)، تنهایی در فرایند تصمیم‌گیری (۱۲م)، ترس از تصمیم‌های چالشی (۱۴م)، اجتناب از تصمیم‌ها (۱۴م)، وسواس فکری روی مسئله (۱۴م)، نداشتن مهارت‌های تصمیم‌گیری (۱۵م)، واهمه از تصمیم (۱۵م)، ناتوانایی اتخاذ تصمیم مناسب (۱۰م)، نداشتن مهارت تصمیم‌گیری درست (۱۰م)، شهامت‌نداشتن (۷م)، ترس از دست دادن اطرافیان (۷م)
		عدم تعهد سازمانی در تصمیم‌گیری (۵)	عدم شفافیت (۱م)، عدم پاسخ‌گویی به‌موقع (۳م)، تضعیف تعهد و عرق سازمانی (۴م)، پرورش مدیران منفعت‌طلب (۴م)، عدم واکنش سریع و مناسب به چالش‌های محیطی (۵م)
	مدیریت ناکارآمد (۲۸)	پرورش مدیران عاقبت‌طلب (۵)	بحث قدرت و ساختارهای قدرت (۱م)، نحوه انتخاب مدیران (۱م)، پرورش مدیران مصلحت‌جو (۴م)، پرورش مدیران عاقبت‌طلب (۵م)، جانشین‌پروری مدیران فرایندی انحرافی (۵م)
		عدم بهره‌وری سازمانی (۱۸)	عدم بهره‌وری (۲م)، کارایی (۲م)، اثربخشی، رضایتمندی (۴م)، برابری سازمانی (۵م)، بلندگی سازمانی (۵م)، پاسخ‌گویی مدیران در قبال مسائل مربوط به حیطه نظارت و کنترل (۶م)، بده‌بستان فردی و گروهی (۷م)، نان‌قرض‌دادن به یکدیگر در سازمان (۷م)، کاهش رقابت‌پذیری (۸م)، کاهش بهره‌وری و از دست‌دادن فرصت‌های موجود (۸م)، کاهش بهره‌وری سازمانی (۱۰م)، فرصت‌های از دست‌رفته (۱۱م)، نارضایتی سازمانی (۱۱م)، بی‌اعتبار شدن شخص مدیر نزد زیردستان (۱۴م)، کاهش بازده کاری (۱۴م)، عدم بهره‌وری و عدم استفاده از فرصت‌ها (۱۵م)، عدم اتخاذ استراتژی درست (۱۶م)، کاهش کارایی و اثربخشی در سازمان (۱۶م)، نشان دادن بی‌لیاقتی مدیر (۱۶م)

### کدگذاری محوری

با توجه به شکل، مرحله سوم کدگذاری محوری بدین صورت است که متغیرهای پژوهش، در قالب متغیرهای سه مرحله‌ای فرض شده‌اند، بنابراین تحلیل‌ها بر اساس این نوع از متغیرها انجام گرفته است.



شکل ۱. الگوی ماهیت‌شناسی پدیده تصمیم‌هراسی

هدف پژوهش، الگوپردازی پدیده تصمیم‌هراسی مدیران تولید نظریه است، نه توصیف صرف پدیده، به همین دلیل، برای تبدیل تحلیل‌ها به نظریه، مفاهیم باید به‌طور منظم به یکدیگر مرتبط شوند. در کدگذاری محوری، مبانی و پایه‌های کدگذاری انتخابی پی‌ریزی می‌شود. کدگذاری انتخابی مرحله اصلی نظریه‌پردازی است که مقوله محوری را به‌شکل نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط می‌دهد، آن روابط را در چارچوب یک روایت و داستان تحت عنوان پدیده تصمیم‌هراسی مدیران روشن می‌سازد و مقوله‌های را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارد، اصلاح می‌کند.

### روایی محتوایی داده‌های کیفی

برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی، از دو ضریب نسبت روایی محتوا و شاخص روایی محتوایی استفاده می‌شود (شولتز، وهیتنی و زیچار<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). برای سنجیدن روایی محتوایی، دو پرسش‌نامه بین ۱۶ نفر از خبرگان توزیع شد. **نسبت روایی محتوایی:** برای محاسبه، پرسش‌نامه مخصوص بخش نسبت روایی محتوایی میان خبرگان توزیع شد. خبرگان بر اساس مقیاس سه‌تایی لیکرت، یعنی «ضروری»، «مفید ولی غیرضروری» و «غیرضروری»، به مؤلفه‌های به‌دست آمده نمره دادند.

**شاخص وایی محتوایی:** برای محاسبه شاخص روایی محتوایی از روش والتز، اسپرودیر و وان<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) که یک پرسش‌نامه چهارگزینه‌ای «مربوط نیست»، «نسبتاً مربوط است»، «مربوط است» و «کاملاً مربوط است» بین خبرگان توزیع شد. بر اساس جدول لاشه ۴۹ درصد مقدار مجاز برای روایی محتوایی و ۷۹ درصد مقادیر مجاز برای شاخص روایی محتوایی است. طریقه محاسبه این دو شاخص در رابطه‌های ۱ و ۲ مشاهده می‌شود. در این رابطه‌ها Ne تعداد متخصصانی است که به گزینه «ضروری است» رأی داده‌اند و N تعداد کل متخصصان (۱۶) است. همچنین مقادیر روایی محتوایی در جدول ۷ گزارش شده است.

$$CV1 = \frac{\text{نسبت تعداد ارزیابی که به آیتم نمره ۳ و ۴ داده‌اند}}{\text{تعداد کل ارزیابان}} \quad \text{رابطه ۱}$$

$$CVR = \frac{Ne - (N/2)}{N/2} \quad \text{رابطه ۲}$$

جدول ۷. روایی محتوایی کدهای کیفی و روایی محتوا و شاخص روایی محتوایی

مؤلفه‌ها	ابعاد	شاخص روایی محتوایی (CVR)	نسبت روایی محتوایی (CVI)
پدیده‌محوری	ظفره‌روی در تصمیم‌گیری	۰/۹۳	۰/۶۹
	ناتوانی در درک مسئله	۰/۹۶	۰/۷۴
	هراس از مواجهه با تصمیم	۰/۸۹	۰/۷۹
	تصمیم‌گیری انتزاعی	۰/۹۲	۰/۶۸
راهبردها	عدم تفویض اختیار	۰/۸۷	۰/۸۱
	رفع تکلیف اداری	۰/۹۶	۰/۷۹
	فرار از مسئله	۰/۹۵	۰/۷۵
	محافظه‌کاری در تصمیم‌گیری	۰/۹۳	۰/۶۹
پیامدها	رفتار سیاسی نامشروع مدیران	۰/۸۹	۰/۶۸
	ناتوانی آموخته شده	۰/۹۶	۰/۷۳
	سیستم ارزشیابی عملکرد معیوب	۰/۹۱	۰/۷۵
	پرورش مدیران خاکستری	۰/۹۵	۰/۷۱
	مدیریت ناکارآمد	۰/۸۸	۰/۷۶

1. Shultz, Whitney & Zickar  
2. Waltz, Schröder & Van



### شاخص کفایت نمونه‌گیری (KMO) و آزمون بارتلت

با توجه به جدول ۸ مقدار سطح معناداری، کمتر از ۵ درصد است که حکایت دارد از مناسب بودن تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی و فرض شناخته شده بودن ماتریس هم‌بستگی رد می‌شود. با توجه به مقدار KMO که بیشتر از ۰/۶ مناسب است، تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کافی است.

جدول ۸. نتایج آزمون کمو و بارتلت<sup>۱</sup>

آزمون کمو و بارتلت	
۰/۷۲۲	اندازه‌گیری کفایت نمونه کایزر، میر و الکین
۴۲۲۰۱/۳۴۵	کای اسکوار
۱۵۹۳۱	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معناداری

### تحلیل عاملی متغیرها

برای تشخیص اینکه آیا پرسش‌های انتخاب شده برای سنجش پدیده محوری، راهبردها و پیامدها از برآزش مناسبی برخوردارند یا خیر، از تحلیل عاملی استفاده شده است. نتیجه تحلیل عاملی در حالت ضرایب معناداری و تخمین استاندارد در جدول ۹ نشان داده شده است.

جدول ۹. نتایج تحلیلی عاملی متغیرها

پدیده محوری		متغیر
آماره تی	بار عاملی	
۴۰/۳۴۹	۰/۸۵۹	فرار از اخذ تصمیم
۵۴/۶۸۲	۰/۸۷۸	تزلزل در تصمیم‌گیری
۲۲/۲۱۱	۰/۷۹۶	تأخیر در تصمیم
۴۹/۲۰۹	۰/۸۷۸	ترس از انتقاد
۵۱/۸۴۶	۰/۸۸۵	ترس از واکنش
۲۸/۵۴۸	۰/۸۶۵	مدیریت ترس
۳۷/۷۱۳	۰/۸۶۲	اشراف‌نداشتن به مسائل سازمان
۱۹/۲۹۵	۰/۷۹۱	عدم احاطه به رفتار سازمانی
۴۸/۳۴۳	۰/۸۲۰	عدم مبنای علمی
۵۲/۵۰۶	۰/۸۸۰	تسلط‌نداشتن به فرایند مسئله‌یابی
۵۷/۸۳۸	۰/۸۹۴	نادیده‌گرفتن مسائل واقعی
۴۴/۲۵۹	۰/۸۴۹	برخوردار نبودن از استقلال اندیشه

1. KMO and Bartlett's

ادامه جدول ۹

پدیده محوری		متغیر
آماره تی	بار عاملی	
۵۲/۹۱۴	۰/۸۹۹	تصمیم‌های بی‌جا
۴۵/۳۲۴	۰/۸۷۶	نداشتن اعتماد به نفس
۴۱/۳۲۶	۰/۸۵۹	کمال‌گرایی بیش از حد
۲۹/۶۲۵	۰/۸۰۸	هیجان‌زدگی در تصمیم
۲۹/۲۱۸	۰/۸۱۰	اضطراب و نگرانی در موقعیت
۲۶/۱۳۱	۰/۸۰۷	تجربه اضطراب و ناراحتی
۲۷/۱۷۴	۰/۸۲۸	نداشتن جرئت انتخاب
۳۴/۷۲۱	۰/۸۲۵	ترس از دست‌دادن کنترل
۶۰/۸۴۵	۰/۸۷۳	تردید در تصمیم
۷۲/۴۰۶	۰/۸۸۸	فویبایی تصمیم
۴۴/۹۸۴	۰/۸۷۰	ترس در موقعیت‌های اجتماعی
۳۴/۹۳۰	۰/۸۵۶	افزایش ندادن آگاهی
۴۹/۶۶۶	۰/۸۸۱	تقویت نکردن مهارت
۴۲/۶۹۳	۰/۸۴۶	وابستگی به فرایند تصمیم‌گیری
<b>راهبردها</b>		
۱۷/۱۰۸	۰/۷۴۲	فشار اجتماعی وارد شده بر مدیر
۳۴/۳۲۶	۰/۸۴۲	واگذاری مسئولیت‌ها
۳۲/۶۸۱	۰/۸۱۳	ساختار سازمانی نادرست
۴۲/۹۲۹	۰/۸۳۰	هزینه گرفتن تصمیم جدید
۵۳/۷۹۷	۰/۸۶۹	آماده ساختن مدیر
۲۵/۹۷۸	۰/۷۹۷	مشارکت نکردن
۳۹/۷۳۰	۰/۸۶۸	جو حاکم در سازمان
۴۷/۵۰۴	۰/۸۶۲	زیرآب‌زنی
۴۱/۸۵۰	۰/۸۰۹	بدبینی به آینده
۶۳/۰۸۲	۰/۸۹۸	عدم مهارت رهبری
۶۱/۳۳۰	۰/۸۸۱	واگذاری تصمیم به مشاوران
۳۵/۰۷۳	۰/۸۴۱	تصمیم‌های فی‌البداهه
۳۷/۹۸۰	۰/۸۵۵	مدیریت دقیقه ۹۰
۵۸/۶۷۸	۰/۸۹۷	ناتوانی در ارزیابی پیامدهای تصمیم
۱۲۸/۵۹۱	۰/۹۴۵	تعطل و إهمال در تصمیم‌گیری

ادامه جدول ۹

متغیر	پدیده محوری	
	گویه	بار عاملی
آماره تی	آماره تی	بار عاملی
نداشتن چشم انداز در تصمیم‌ها	شرایط عدم اطمینان	۰/۷۰۳
	عدم استقلال در تصمیم	۰/۸۰۹
	برخوردار نبودن از قدرت آینده‌نگری	۰/۷۶۶
به فراموشی سپردن موضوع مورد تصمیم	نادیده گرفتن مسئله	۰/۷۲۴
	خرید زمان	۰/۷۸۴
	سرباز زدن از مسائل اصلی سازمانی	۰/۸۴۱
تعصبی بودن مدیر	وجود مقررات خشک	۰/۷۹۱
	وابستگی مدیر به خارج	۰/۸۱۱
	جو عمومی فرهنگ کشور	۰/۷۰۶
تصمیم‌گیری انفعالی	ترس از اقدام‌های مدیریتی بالادستی	۰/۸۰۱
	ترس از دست‌دادن سِمَت و پُست سازمانی	۰/۸۰۹
	وجود رفتار خراب‌کارانه	۰/۸۸۷
<b>پیامدها</b>		
نفوذ فراسازمانی	فشارهای سازمانی	۰/۸۰۶
	لایبی‌گرایی در نظام اداری	۰/۸۰۰
	تمرکز قانون نفوذ خارج از سازمان	۰/۶۸۱
بی‌تفاوتی سازمانی	مشاورانی ضعیف و غیرقابل اعتماد	۰/۸۴۰
	کاهش اعتماد عمومی	۰/۷۹۴
	افزایش هزینه‌های سازمان	۰/۸۹۰
هوش هیجانی کم	فقدان مهارت در تصمیم‌گیری	۰/۸۹۷
	فقدان تجربه ناتوانایی	۰/۹۲۲
	از دست‌دادن موقعیت	۰/۸۹۹
تصمیم‌گیری مصلحتی	هزینه‌های تصمیم نادرست مدیران	۰/۸۹۸
	عدم تفویض اختیار	۰/۸۹۱
	پیامدهای غیرمستقیم تصمیم‌های غلط	۰/۷۲۷
توزیع ناعادلانه در انتصاب	ارزشیابی عملکرد	۰/۸۳۶
	نوع انتصابات درون و برون سازمانی	۰/۹۲۴
	حذف نخبگان در تصمیم	۰/۹۳۳
ارزشیابی سالیانه	از اعتبار ساقط شدن اعتبار سازمان	۰/۷۹۱
	تجربه مدیریتی	۰/۹۸۴
	عدم ارتباط عملکرد	۰/۹۸۴

ادامه جدول ۹

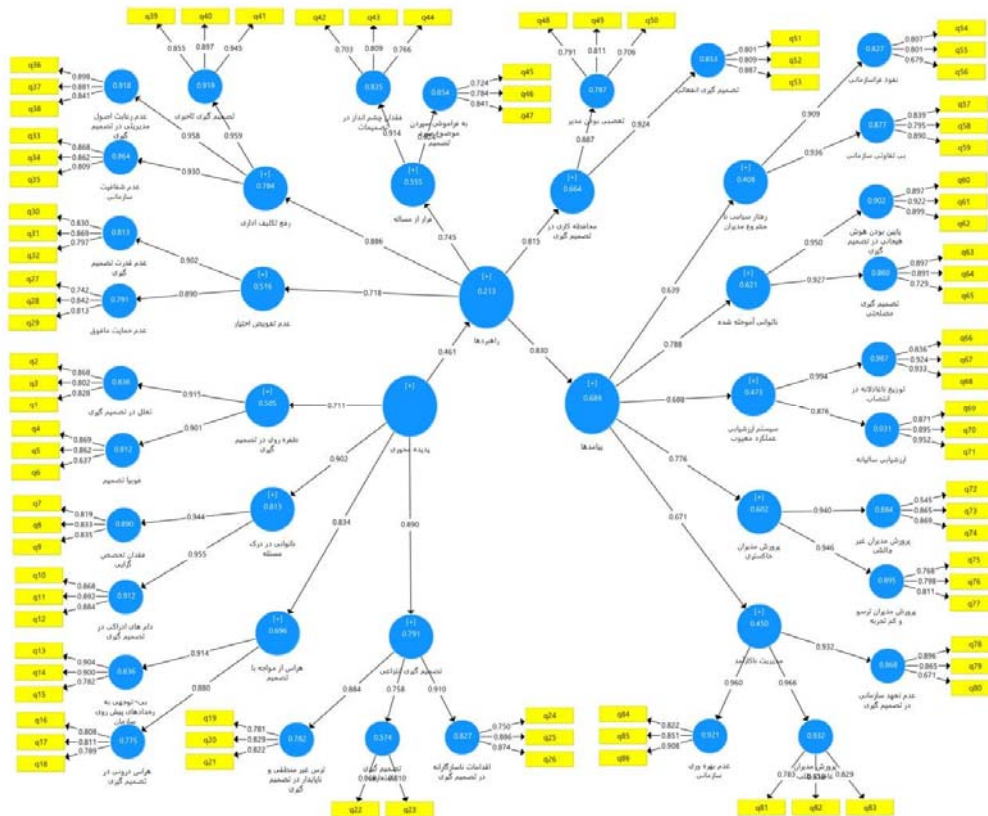
پدیده محوری		متغیر
گویه	بار عاملی	
توس از پیامدهای تصمیم	۰/۵۴۸	پرورش مدیران غیرچالشی
توان مدیر در تحمل تنش و تعارض	۰/۸۶۴	
هراس از تصمیم‌گیری	۰/۸۶۹	
فقدان اختیار عمل	۰/۷۶۷	پرورش مدیران ترسو
ترس از تصمیم‌های چالشی	۰/۷۹۹	
فقدان مهارت‌های تصمیم‌گیری	۰/۸۱۱	
تضعیف تعهد و عرق سازمانی	۰/۸۹۶	عدم تعهد سازمانی در تصمیم‌گیری
شکل‌گیری و تقویت سکوت سازمانی	۰/۸۶۵	
عدم واکنش سریع و مناسب	۰/۶۷۲	
نحوه انتخاب مدیران	۰/۷۸۱	پرورش مدیران عافیت طلب
سیستم شایسته‌سالاری	۰/۸۲۰	
آموزش رهبران	۰/۸۳۰	
عدم پاسخ‌گویی مدیران	۰/۸۲۵	عدم بهره‌وری سازمانی
بی‌اعتبار شدن شخص مدیر نزد زیردستان	۰/۸۴۹	
ناتوانی در حفظ جایگاه و موقعیت سازمان	۰/۹۰۷	

اعداد و ارقام جدول نشان‌دهنده برازش کاملاً مطلوب داده‌ها با مدل است. بارهای عاملی هر بُعد، همگی باید بزرگ‌تر از ۰/۳ و ضریب معناداری بالاتر از ۱/۹۶ داشته باشند تا پذیرفته شوند. در جدول ۹، همه بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۰/۳ و ضرایب معناداری ابعاد، بالاتر از ۱/۹۶ است؛ پس می‌توان گفت که این ابعاد از طریق پرسش‌هایشان به خوبی سنجیده شده‌اند و نتایج تحلیل عاملی تأییدی تحقیق تأیید می‌شود.

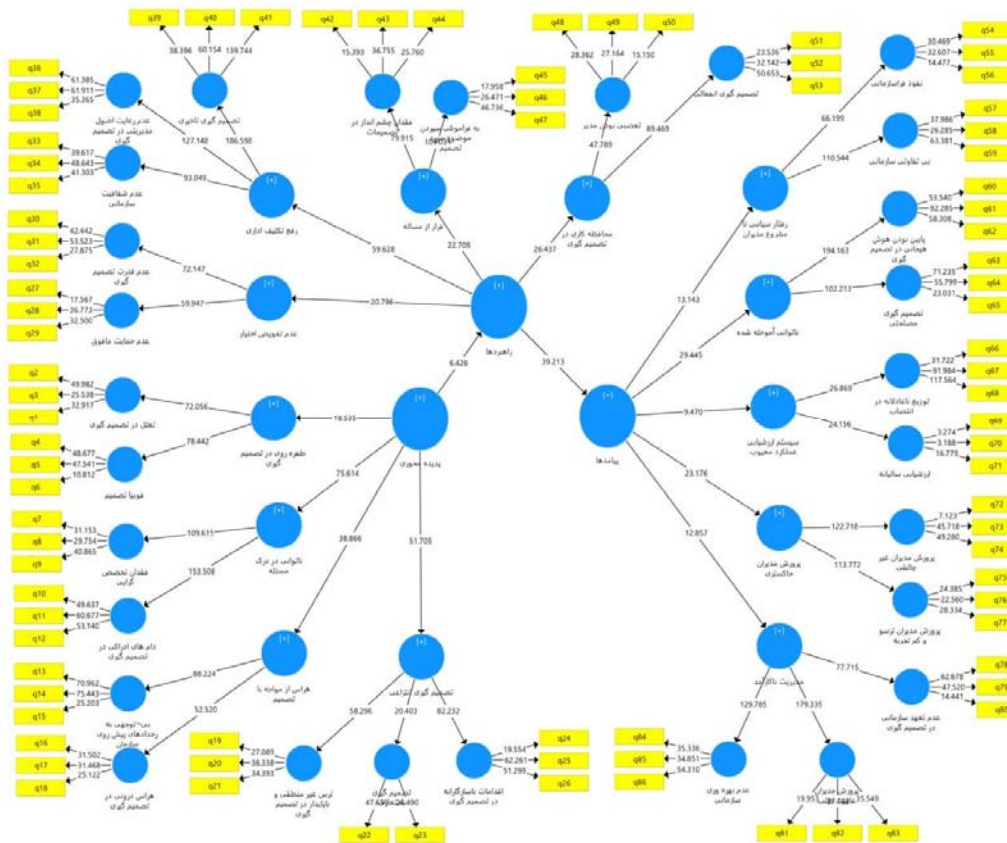
### مدل‌سازی معادلات بخش کمی پژوهش

متغیرهای سه مرحله و سلسله‌مراتبی را می‌توان با استفاده از مدل‌سازی مسیر پی‌ال‌اس، برآورد کرد. از این روش می‌توان برای تخمین بارهای عاملی مرتبه‌های اول و دوم و سوم استفاده کرد (وتزلز، اودکارن و ون آپن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). به این روش مدل‌سازی ساختارهای مرتبه سوم هم گفته می‌شود. فرض بر این است که پدیده محوری، راهبردها و پیامدهای هر یک دارای متغیرهای سه‌مرحله‌ای هستند و از این طریق میزان اثر پدیده محوری بر راهبرد و بر پیامدها سنجیده شده است.

1. Wetzels, Odekerken & Van Oppen



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش در حال ضریب استاندارد



شکل ۳. مدل ساختاری پژوهش در حال ضریب استاندارد

پس از بررسی روایی محتوایی مؤلفه‌های شناسایی شده، پرسش‌نامه ۸۶ پرسشی طراحی شد و در اختیار نمونه آماری قرار گرفت و ۲۵۳ نفر تحلیل شدند. اطلاعات این پرسش‌نامه وارد نرم‌افزار اسپاس شد و تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس انجام گرفت. مدل‌سازی معادلات ساختاری پژوهش طراحی و روابط بین متغیرها بررسی و آزمون شد. قبل از انجام مدل معادلات ساختاری، شاخص کفایت نمونه‌گیری محاسبه شد که مقدار آن ۷۰ درصد به دست آمد که رضایت‌بخش است و نشان می‌دهد که انجام مدل معادلات ساختاری پژوهش مجاز و به‌اندازه کافی معتبر است. در زیر مدل ساختاری پژوهش، در دو حالت ضرایب استاندارد (پی‌ال‌اس الگوریتم) و ضریب معناداری (بوت استرایپینگ) گزارش شده است (شکل‌های ۳ و ۴).

در جدول ۱۰ شاخص‌های مربوط به برازش مدل معادلات ساختاری گزارش شده است. تمامی شاخص‌های گزارش شده در این جدول مقادیر مناسبی دارند و در بازه مقبول قرار می‌گیرند.

جدول ۱۰. بررسی شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری

شاخص‌های برازش	توضیحات شاخص	مقادیر پژوهش
ضریب تعیین ( $R^2$ )	چند درصد از واریانس‌های موجود متغیر پنهان تبیین می‌شود.	۰/۴۸۹
مربع فیشر ( $f^2$ )	مربع فیشر شدت رابطه و نزدیکی به شدت بیشتر را نشان می‌دهد.	۰/۶۹۰
خطای جذر میانگین مربعات (RMS)	نشان‌دهنده اختلاف بین مدل ساخته‌شده با داده‌هاست؛ مقدار بزرگ‌تر از ۰/۰۸ برازش مقبول است؛ اما مقدار بیشتر از ۰/۱ خوب است.	۰/۱۳۵
ضریب استون گایسلر ( $Q^2$ )	نشان‌دهنده ارتباط پیش‌بین یا شاخص کیفیت مدل ساختاری است. مقدار این شاخص باید بین ۰ و ۱ باشد. مقادیر مثبت اعتبار بیشتر مدل را نشان می‌دهد.	۰/۱۷۹
بررسی برازش کلی پژوهش (GOF)	وتزلس و همکارانش (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای برازش کلی مدل معرفی کرده‌اند. این مقدار از رابطه زیر به دست می‌آید. $GOF = \sqrt{\text{Communalities}} \times R^2$	۰/۳۹۵
آماره تی (T-Statics)	مقدار مجاز آماره T به ترتیب در سطوح ۰/۹۰، ۰/۹۵ و ۰/۹۹ برابر با ۱/۶۴، ۱/۹۶ و ۲/۵۲ است.	۱۳/۱۱۵
P-Value	نشان‌دهنده تأیید روابط متغیرهای پنهان است. اگر این مقدار بیشتر ۰/۰۵ باشد، پذیرفته نمی‌شود.	۰/۰۰۰

اعتبارسنجی مدل طراحی شده برای تصمیم‌هراسی مدیران وزارتخانه‌ها با استفاده از رویکرد حداقل مربعات جزئی پی‌ال‌اس صورت گرفت.

### آزمون فرضیه پژوهش

پس از استخراج کدها و مقوله‌بندی مربوط به آن‌ها، مفاهیم احصا شده در سه پارادایم پدیده‌محوری، راهبردها، پیامدها، دسته‌بندی شدند. بر اساس مدل اشتراوس و کوربین، می‌توان نشان داد که کدام فرضیه‌ها پیش‌بینی‌پذیرند. در این پژوهش ۳ فرضیه به صورت اثرهای رگرسیونی مستقیم و غیرمستقیم در نظر گرفته شده است.

جدول ۱۱. آزمون فرضیه‌ها

ردیف	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب استاندارد	T- value	p-value	نتیجه آزمون
فرضیه اول	پدیده محوری	راهبردها	۰/۴۶۱	۶/۴۲۶	۰/۰۰۰	تأیید H <sub>1</sub>
	پدیده محوری ← راهبردها					
فرضیه دوم	راهبردها	پیامدها	۰/۸۳۰	۳۹/۲۱۳	۰/۰۰۰	تأیید H <sub>1</sub>
	راهبردها ← پیامدها					
فرضیه سوم	پدیده محوری	پیامدها	۰/۳۸۲	۶/۲۸۰	۰/۰۰۰	تأیید H <sub>1</sub>
	پدیده محوری ← راهبردها ← پیامدها					
	میانجیگر: راهبردها					

با توجه به جدول ۱۰، نتیجه می‌شود که برای هر سه فرضیه، مقدار آماره t بیشتر ۱/۹۶ است. برای فرضیه اول، مقدار آماره t محاسبه شده ۶/۴۲۶ و ضریب مسیر برای اثر پدیده محوری بر راهبردها ۰/۴۶۱ به دست آمده است. برای فرضیه دوم، آماره t مقدار ۳۹/۲۱۳ و ضریب مسیر اثر راهبردها بر پیامدها نیز ۰/۸۳۰ به دست آمده است. برای فرضیه سوم، آماره t محاسبه شده برابر با ۶/۲۸۰ و ضریب مسیر اثر پدیده محوری بر پیامدها با نقش میانجی راهبردها ۰/۳۸۲ و با احتمال ۹۵ درصد معنادار است. ضریب مسیر (بتا) مثبت بین متغیرها بدین معنا است که با افزایش یک انحراف استاندارد، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها به اندازه انحراف استاندارد افزایش خواهند یافت. بر اساس بررسی‌های به عمل آمده می‌توان گفت که تأثیر پدیده محوری بر راهبردها، تأثیر راهبردها بر پیامدها و تأثیر پدیده محوری بر پیامدها با نقش میانجی راهبردها در تصمیم‌هراسی مدیران تأیید می‌شود.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این یک واقعیت است که سازمان‌ها در سراسر جهان، به مدیریت منابع انسانی نگاهی ویژه دارند (صالحی کردآبادی و همکاران، ۱۳۹۷). در رویکرد جدید، مدیریت و رهبری فعالیتی است که قابلیت دارد بین افراد، گروه‌ها یا سازمان‌ها تقسیم شود (ویوری، تورنورس، روکولاین و ویلیام<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۱۱۸). در واقع صاحب‌نظران این نظریه معتقدند که کارکنان امروزی، در حوزه‌های مدیریتی شایستگی‌های چشمگیری دارند، به همین دلیل، این افراد در تصمیم‌گیری و مدیریت وظایف و کارهای مرتبط به خود بسیار توانمندند.

بر اساس نظریه گلمن<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) «پرتوگیری گزینشی در روان‌شناسی» افراد به کسب اطلاعاتی تمایل دارند که دیدگاه‌های پیشین آن‌ها را تقویت و هم‌زمان از ارائه اطلاعات متناقض اجتناب کنند. به عبارتی، کسانی که به پدیده تصمیم‌هراسی دچارند با کسب اطلاعات جدید، از واکنش‌های مختلف، از دست‌دادن کنترل، احتمال عدم اجرای مصوبات و مفاد تصمیم می‌هراسند و به نوعی، فرقه‌گرایی در سازمان به وجود می‌آید که در این میان، همه این عوامل بر فرایند تصمیم‌گیری و تصمیمی که گرفته می‌شود، تأثیرگذار است. این ضرب‌المثل که خواهی نشوی رسوا، هم‌رنگ جماعت شو، به مدیران این مجوز روانی و درونی را می‌دهد که نباید برخلاف جریان آب شنا کنند؛ بلکه باید مانند سایر افراد حرکت

1. Vuori, Törnroos, Ruokolainen & Wallin  
2. Golman

کنند. در صورتی که جو مبتنی بر اعتماد در سازمان حاکم باشد، مدیران در اتخاذ تصمیم هراس کمتری دارند و برعکس، در صورتی که جو بی‌اعتمادی و زیرآب‌زنی بر سازمان حاکم باشد، مدیران بیشترین ترس را تجربه خواهند کرد. در چنین وضعیتی، مدیران حتی از مشاوران و شرکای سازمانی خود در اتخاذ تصمیم هم‌واهمه دارند. عوامل مرتبط با محیط اقتصادی و نوسان‌های اقتصادی از جمله ترس از آینده و روندهای اقتصادی در آینده، هراسی را به دل مدیران می‌اندازد؛ برای مثال، هنگامی که وضعیت اقتصادی ثباتی ندارد، اتخاذ هر نوع تصمیمی در ارتباط با معیشت کارکنان و مسئله درآمدزایی سازمان یا تصمیم‌های پرهزینه برای پیشرفت فنی و فیزیکی سازمان بسیار مخاطره‌آمیز است و قدرت تصمیم‌گیری مدیران را کاهش می‌دهد.

**پاسخ به سؤال اول:** بر اساس یافته‌های کیفی، عواملی که مبنای شکل‌گیری پدیده‌محوری تصمیم‌هراسی مدیران است، عبارت‌اند از: تعلل در تصمیم‌گیری، فویبای تصمیم، نداشتن تخصص‌گرایی، دام‌های ادراکی در تصمیم‌گیری، بی‌توجهی به رخدادهای پیش‌روی سازمان، هراس درونی در تصمیم‌گیری، ترس غیرمنطقی و ناپایدار در تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری نامتعارف و اقدام‌های ناسازگارانه در تصمیم‌گیری.

با توجه به فرایند تصمیم‌هراسی مدیران در وزارتخانه‌های کشور و تعاون، کار و رفاه اجتماعی، چهار مفهوم طفره‌روی در تصمیم‌گیری، ناتوانی در درک مسئله، هراس از مواجهه با تصمیم و تصمیم‌گیری انتزاعی شناسایی شده است. افراد به شیوه‌های مختلف رفتاری تلاش می‌کنند که از دریافت اطلاعات در دسترس، اما بالقوه ناخواسته اجتناب کنند. بر این اساس، ممکن است که فرد روی پدیده خاصی انگشت بگذارد و از اطرافیان خود بخواهد که درباره آن اطلاعاتی را به وی منتقل نکنند یا برای اجتناب از دریافت اطلاعات، مکانی را ترک کند یا برای شنیدن یا خواندن اطلاعاتی از نوع خاص تلاش نکند. با توجه به اهمیت اجتناب از اطلاعات، می‌توان رگه‌های آن را در حوزه‌های مطالعاتی مختلف مشاهده کرد. همچنین می‌توان گفت داشتن حامی در نظام اداری برای تصمیم‌گیرندگان، می‌تواند بر فرایند اتخاذ تصمیم مؤثر باشد. مدیرانی که از حامی اداری و سیاسی برخوردارند با قوت قلب بیشتری تصمیم می‌گیرند و برعکس، مدیران بدون حامی، محتاط‌ترند و قاطعیت کمتری دارند. ناگفته نماند، در صورتی که مدیر برای از دست‌دادن موقعیت و جایگاه اداری خود واهمه نداشته باشد؛ در اتخاذ تصمیم، نظر و دیدگاه واقعی خویش را اعلام می‌کند. مدیرانی که شخصیت برون‌گرایی دارند، نتایج تصمیم برایشان مهم است و در عین حال، از تصمیم‌گیری واهمه دارند. برعکس افراد درون‌گرا، به خود اعتماد و اتکا دارند و کمتر به عواقب تصمیم می‌اندیشند. افزون بر این، افرادی که دارای ضعف عزت نفس هستند، تصمیم‌هراسی بیشتری دارند. تجربه مدیریتی می‌تواند هراس از تصمیم را تعدیل کند؛ به این شکل که مدیران با تجربه مدیریت بیشتر، تصمیم‌های سنجیده‌تر و کم‌مخاطره‌تری می‌گیرند و در مقابل، مدیرانی که تجربه کمتری دارند، ممکن است با واهمه بیشتری تصمیم‌گیری کنند. مفاهیم به‌دست‌آمده در این پژوهش برای تصمیم‌هراسی مدیران با مفهوم پارکر<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) مرتبط است. وی معتقد است افرادی که از سبک اجتنابی پیروی می‌کنند، هنگام مواجهه با مسئله تا آنجا که امکان‌پذیر باشد، تصمیم‌گیری را به تعویق می‌اندازند و از هرگونه واکنش به مسئله رخداده، طفره می‌روند.

1. Parker



**پاسخ به سؤال دوم:** بر اساس نتایج، راهبردهای تصمیم‌هراسی مدیران عبارت‌اند از: ضعف در قدرت تصمیم‌گیری، عدم حمایت مافوق، نبود شفافیت سازمانی، رعایت نکردن اصول مدیریتی در تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری تأخیری، نداشتن چشم‌انداز در تصمیم‌گیری، تعصبی‌بودن مدیر، به فراموشی سپردن موضوع مورد تصمیم، تصمیم‌گیری انفعالی. با توجه به بررسی‌های کیفی در خصوص راهبردهای تصمیم‌هراسی مدیران، چهار مفهوم شناسایی شده است: عدم تفویض اختیار، رفع تکلیف اداری، فرار از مسئله و محافظه‌کاری در تصمیم‌گیری.

گاهی مدیران از عواقب تصمیم بسیار می‌ترسند، به همین دلیل اجتناب دفاعی دارند و تلاش می‌کنند که در فرایند اخذ تصمیم مشارکت نکنند و تصمیم‌گیری را به سازمان دیگری واگذار کنند. در چنین حالتی، مدیر در بازی فرار از مسئله تصمیم‌گیری برنده می‌شود و در ظاهر قضیه را به گونه‌ای نشان می‌دهد که چنین تصمیمی در قلمرو کاری سیستم و سازمان وی نیست. چنانچه امکان واگذاری مسئولیت تصمیم به سازمان دیگر وجود نداشته باشد و مسئله مختص سازمان وی باشد، راه‌های دیگری را برمی‌گزیند که یکی از آن‌ها، سازوکار دفاعی انتقال مسئله به مافوق است. هرچند در جایگاه مدیریت، مدیر باید کمترین مسئله را به مافوق ارجاع دهد؛ ولی در چنین حالتی اگر بتواند اتخاذ تصمیم را به مافوق واگذار کند، به‌نوعی آینده خود را تضمین می‌کند. در صورتی که نتواند مسئولیت را به مافوق منتقل کند، با اندکی تعدیل تلاش خواهد کرد که از مافوق راهنمایی بگیرد. گرفتن راهنمایی از مدیر مافوق و حمایت وی در مقابل حمله مخالفان تصمیم، برای مدیر قوت قلب خواهد بود. در نهایت، اگر هیچ‌یک از روش‌های واگذاری تصمیم‌گیری به سازمان دیگر، انتقال به واحدهای دیگر در درون سازمان یا انتقال به مافوق کارساز نباشد، ممکن است مدیر مسئله را به زیردست ارجاع دهد. این رویه راحت است، اما کماکان باید خود نیز پاسخ‌گو باشد؛ زیرا در مدیریت، تفویض اختیار سلب مسئولیت نمی‌کند. باچکیرو (۲۰۱۵) معتقد است که شادی و خشم در تصمیم‌گیرنده سبب می‌شود که تصمیم با پردازش اطلاعات کمتری گرفته شود؛ اما ترس باعث می‌شود که با پردازش جزئیات همراه باشد و نتایج در درون سلسله‌مراتب توضیح داده شود و این امر مهم است که چگونه مدیریت‌ها می‌توانند پردازش انتخاب را در تصمیم‌گیری‌های پیچیده مدیریتی متمرکز کنند.

**پاسخ به سؤال سوم:** بر اساس یافته‌های کیفی، پیامدهای شناسایی شده برای تصمیم‌هراسی مدیران عبارت‌اند از: نفوذ فراسازمانی، بی‌تفاوتی سازمانی، هوش هیجانی اندک در تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری مصلحتی، توزیع ناعادلانه در انتصاب، ارزشیابی سالیانه، پرورش مدیران غیرچالشی، پرورش مدیران ترسو و کم‌تجربه، عدم تعهد سازمانی در تصمیم‌گیری، پرورش مدیران عافیت‌طلب، عدم بهره‌وری سازمانی. با توجه به بررسی‌های کیفی، برای راهبردهای تصمیم‌هراسی مدیران پنج مفهوم نیز شناسایی شد: رفتار سیاسی نامشروع مدیران، ناتوانی آموخته شده، سیستم ارزشیابی عملکرد معیوب، پرورش مدیران خاکستری و مدیریت ناکارآمد.

ترس از تصمیم با پیامدهای سازمانی و فردی همراه است و گاهی برای تصمیم‌گیری عقلایی نتایج منفی ایجاد می‌کند. در این فرایند، ممکن است مسئله احساس شود؛ ولی مدیران و دست‌اندراران سازمانی از واکنش به مسئله فرارکنند یا علائم وجود مسئله را نادیده بگیرند و آن را پنهان کنند. طبیعی است که مسئله حادث می‌شود و زمانی بروز می‌کند که به بحران تبدیل شده است. در حالت طبیعی، ترس از تصمیم، مانعی جدی است برای شناسایی راه‌کارهای حل مسئله و مدیران و همکاران را از جست‌وجوی تمام راه‌کارهای حل مسئله معاف می‌کند. زمانی که راه‌کارها به‌صورت درست و اصولی و کامل شناسایی نشوند، امکان رسیدن به راه‌کار واقعی نیز دچار نقصان می‌شود. کوتاهی در شناسایی

راه‌کارها، انتخاب بهترین راه‌کار را هم تحت تأثیر قرار می‌دهد. زمانی که راه‌کار مطلوب انتخاب نشود، تصمیم مسیر مطلوب را طی نمی‌کند. رفتار مدیران فعلی، برآیندی از رفتار مدیران آینده نیز خواهد بود. چه بسا مدیران آینده با اقتباس از رفتار مدیران فعلی، ترسو بار بیایند و این رفتار به «من والد منفی» مدیران آینده تبدیل شود. جامعه‌پذیری مدیران و کارکنان نیز، مسیر ناصحیحی را دنبال خواهد کرد. کارکنان یاد می‌گیرند در شرایط مشابه، همانند مدیران عمل کنند؛ زیرا از یک طرف رفتار مدیران را الگو قرار می‌دهند و از طرفی دیگر، یاد می‌گیرند با مدیران خود مخالفت نکنند که با مقاومت هم مواجه نشوند. طبق نظریه ویلسون و گیلبرت<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) افراد معمولاً تأثیر عاطفی اتفاق‌های آینده را پیش‌برآورد می‌کنند که این مسئله به سوگیری منجر می‌شود. این پژوهشگران پیشنهاد می‌کنند که برای کاهش سوگیری، باید افراد را از عوامل جبرانی آگاه کرد. به‌علاوه، نظریه‌هایی که به مطالعه تصمیم‌گیری پرداخته‌اند، دو دیدگاه دارند: هنجاری و توصیفی. دیدگاه هنجاری، به توصیف انتخاب‌های افرادی می‌پردازد که در تصمیم‌گیری رفتار عقلانی دارند و از روش‌های آماری برای بررسی و پیش‌بینی گزینه‌های جانشین استفاده می‌کنند. دیدگاه توصیفی به توضیح چگونگی انتخاب افراد می‌پردازد و به نقش فرایندهای روان‌شناسی و ویژگی‌های شغل و محیطی در انتخاب توجه می‌کند. اشلوسر و همکاران (۲۰۱۳) معتقد است که در زمان تصمیم‌گیری در وضعیت ریسک، افراد بیشتر تحت تأثیر احتمال کسب موفقیت قرار می‌گیرند و با تقویت این احتمال، به تصمیم‌گیری عقلایی تمایل بیشتری پیدا می‌کنند؛ اما در وضعیت نامطمئن، افراد بیشتر از جنبه احساسی خود بهره می‌برند و تصمیم‌گیری آنان به جنبه رفتاری و احساسی شباهت بیشتری دارد که با یافته‌های این پژوهش هم‌خوانی بیشتری دارد.

نتایج این پژوهش با یافته‌های پژوهش احمدی بالادهی (۱۳۹۹) با عنوان «تأثیر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران بر راهبردهای جانشین‌پروری» و همچنین، یافته‌های پژوهش میسر و همکاران (۲۰۱۲) با عنوان «توانایی‌های شناختی مدیران بر شیوه تصمیم‌گیری ۱۱۰ شرکت صنعتی کوچک در آمریکا» هم‌سو نیست؛ اما با یافته‌های پژوهش رضاییان و همکاران (۱۳۹۸) با عنوان «الگوی مفهومی تصمیم‌گیری با رویکرد شناختی» و یافته‌های پژوهش خرازی و رضاییان (۱۳۹۷) با عنوان «طراحی الگوی عوامل شناختی مؤثر بر تصمیم‌گیری هم‌سو است.

در پایان پژوهش و از خلال نتایج آن، پیشنهادهایی برای رفع تصمیم‌هراسی مدیران ارائه شده است:

با استفاده از تکنیک‌های روان‌شناسی رفع فویبای تصمیم و عدم پنهان‌کاری در تصمیم‌گیری، از تصمیم‌هایی پرهیز کرد که به سرکوب یا انکار یک چالش نسبت به ارزش‌ها یا منافع یک تصمیم‌گیرنده منجر می‌شود.

به‌صورت طبیعی، ترس از تصمیم، مانعی جدی است برای شناسایی راه‌کارهای حل مسئله و مدیران و همکاران وی را از جست‌وجوی تمام راه‌کارهای حل مسئله معاف می‌کند. زمانی که راه‌کارها به‌صورت درست و اصولی و کامل شناسایی نشود، امکان رسیدن به راه‌کار واقعی نیز کاهش پیدا می‌کند. کوتاهی در شناسایی راه‌کارها، انتخاب بهترین راه‌کار را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ بنابراین مدیران بایستی برای راه‌های غلبه بر ترس از تصمیم بکوشند.

فقدان مهارت‌های مدیریت استرس در مدیران باعث می‌شود که در برابر فشار ناشی از لزوم تصمیم‌گیری تعلل کنند؛ بنابراین مدیران بایستی از دوره‌های آموزشی مدیریت استرس جهت رفع تصمیم‌هراسی در سازمان استفاده کنند.

به‌طور کلی مدیران می‌بایست، از جهات گوناگون و در موقعیت‌های مختلف تصمیم‌گیری و آموزش، بهترین

مدل‌های ذهنی را از طریق خودآموزی و تجربه‌های عینی - واقعی در محیط‌های تصمیم‌گیری مدنظر قرار دهند و تمام نهادهای جامعه، اعم از خانواده، مدرسه دانشگاه و سازمان باید در این فرایند به نحوی همکاری و ایفای نقش کنند؛ ضمن آنکه از کلاس‌های آموزشی تجربه‌محور، کارگاه‌های آموزشی و ایفای نقش و شبیه‌سازی واقعیت به‌عنوان روش‌های آموزش رسمی استفاده کنند.

## منابع

- احمدی بالادهی، سید مهدی (۱۳۹۹). تأثیر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران بر راهبردهای جانشین‌پروری در ناجا. *فصلنامه نظارت و بررسی*، ۱۳(۵۰)، ۶۵-۸۴.
- اسکندری، مجتبی؛ اسلامی فارسانی، عباس؛ کارگر، احمد و هدیه لو، محمدرضا (۱۳۹۷). بررسی و شناسایی عوامل مؤثر بر ناهنجاری رفتاری منابع انسانی در بعد اخلاقی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)*، ۱۰(۳)، ۱۶۵-۱۹۰.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۹۰). مورد پژوهشی؛ فرایندی برای نظریه‌پردازی بر اساس دانش پنهان منابع انسانی (مورد: صنعت آب و برق). *دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)*، ۳(۱)، ۲۷-۵۲.
- خرازی، سید کمال؛ رضاییان، صهبا (۱۳۹۷). طراحی الگوی عوامل شناختی مؤثر بر تصمیم‌گیری. *دوفصلنامه شناخت اجتماعی*، ۱۷(۱)، ۱۴۱-۱۵۲.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی و آذر، عادل (۱۳۹۹). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع*. تهران: انتشارات صفار.
- رضاییان، صهبا؛ خرازی، سید کمال؛ جمالی، احسان و نادری، ابوالقاسم (۱۳۹۸). الگوی مفهومی تصمیم‌گیری با رویکرد شناختی. *فصلنامه تازه‌های علوم شناختی*، ۲۱(۱)، ۱-۲۰.
- رفیعی دهکردی، سیده فاطمه؛ نیکخواه، محمد؛ منتظر الظهور، فردوس (۱۳۹۷). بررسی شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیران پژوهشی و آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد، بر اساس مدل PAEI نظریه آدیزس. *مجله دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد*، ۲۰(۵)، ۹۱-۱۰۰.
- سپهوند، رضا؛ فتحی چگینی، فریبرز و سلیمی، نجمه (۱۳۹۹). جرئت‌ورزی مدیر و انحراف خلاق: تبیین نقش میانجی شبکه‌سازی سیاسی در دانشگاه‌های دولتی ایران. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۹(۳)، ۸۵-۱۰۴.
- شمس، زینب؛ طهماسبی بروجنی، شهرزاد و بهلول، اکبر (۱۴۰۰). تأثیر هیجانات مثبت و منفی بر تصمیم‌گیری بازیکنان فوتبال. *مطالعات روان‌شناسی ورزشی*، ۱۰(۳۵)، ۲۸۰-۲۹۵.
- صالحی کردآبادی، سجاد؛ دانش‌فرد، کرم‌اله؛ میرسپاسی، ناصر و گودرزوند چگینی، مهرداد (۱۳۹۷). مدل نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی (کنکاشی در قانون مدیریت خدمات کشوری). *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)*، ۱۰(۲)، ۷۵-۱۰۰.
- طباطبایی، امیر؛ حسنی، پرخیده؛ مرتضوی، حامد و طباطبایی چهر، محبوبه (۱۳۹۲). راهبردهای برای ارتقای دقت علمی در تحقیقات کیفی. *مجله دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی*، ۶(۳)، ۶۴۳-۶۶۷.

- قلی‌پورسوته، رحمت‌الله؛ مرادی، محمد؛ گودرزی، مهدی و عباسی، محمود (۱۳۹۹). مدل تصمیم‌گیری استراتژیک تأمین مالی پروژه‌های تحقیقاتی در دانشگاه‌های دولتی (مورد مطالعه: دانشگاه تهران). *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۱۲ (۳)، ۴۰۴-۴۲۶.
- مقدم شاد، فاطمه؛ پورعزت، علی اصغر؛ مهرگان، محمدرضا؛ افضل‌ی، علیرضا و حسین زاده، مهناز (۱۴۰۰). واکاوی موانع و راه‌کارهای تصمیم‌گیری صحیح در پرتو رهنمودهای قرآنی. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*، ۱۱ (۴)، ۲۵-۴۹.
- نائیجی، محمد جواد و اسفندیاری، زینب (۱۳۹۴). تأثیر اعتمادبه‌نفس بیش از حد و خوش‌بینی بر تصمیم به شروع فعالیت‌های نوآورانه، نقش میانجی ادراک از خطر. *توسعه کارآفرینی*، ۳ (۳)، ۵۳۱-۵۵۰.

## References

- Ahmadi Baladehi, S.M. (2020). The Impact of Managers' Decision-Making Styles on Succession Strategies in Naja. *Journal of Supervision & Inspection*, (50), 65-84. (in Persian)
- Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. & Zerbe, W. J. (2012). Overview: Experiencing and managing emotions in the workplace. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel, & W. J. Zerbe (Eds.). *Research on emotion in organizations*, 8, 1-10.
- Bachkirov, A. (2015). Managerial decision making under specific emotions. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 861-874.
- Barsade, S., Brief, A. & Spataro, S. (2003). The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. *Journal of Social Sciences*, 2(3), 74- 80.
- Corbo, V. (2011). Interaction of fear and stress: From healthy population samples to post-traumatic stress disorder. *Journal of Health and Social Behavior*, 38, 229- 244.
- Danaei fard, H., Alvani, S.M. & Azar, A. (2020). *Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach*, Tehran: Safar publishing. (in Persian)
- Eskandari, M., Eslami Farsani, A., Kargar, A. & Hedyehloo, M. (2018). Investigating and Identifying the Factors Affecting Human Resource Behavioral Abnormalities in Ethical. *Scientific Journal of Research in Human Resources Management*, 10(3), 165-190. (in Persian)
- Fornell, C. & Larcker, D. (1981) Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Gholipour Souteh, R., Moradi, M., Goodarzi, M. & Abbasi, M. (2020). Strategic Decision Making Model for Financing Research Projects in Public Universities (Case Study: University of Tehran). *Journal of Public Administration*, 12(3), 404-426. (in Persian)
- Golman, R., Hagmann, D., & Loewenstein, G. (2017). Information avoidance. *Journal of Economic Literature*, 55(1), 96-135.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1993). *Management of organizational behavior*. MC Gram.
- Khaki, Gh. (2011). Case study; A process for theorizing based on hidden knowledge of human resources (Case: Water and Power Industry). *Scientific Journal of Research in Human Resources Management*, 3(1), 27-52. (in Persian)

- Kharrazi, S.K. & Rezaian, S. (2018). Designing a Model of Cognitive Factors Effective on Decision Making. *Social Cognition*, 7(1), 141-152. (in Persian)
- Kumar, Sh. & Jagacinski, C. (2006). Imposters have goals too: The imposter phenomenon and its relationship to achievement goal theory. *Personality and Individual Difference*, 40(1), 147- 157.
- Lindebaum, D. & Geddes, D. (2016). The place of role of (moral) anger in organizational behavior studies. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 738-57.
- Magner, N., Welker, R. B. & Campbell, T. L. (1996). Testing a Model of Cognitive Budgetary Participation Processes in a Latent Variable Structural Equations Framework. *Accounting and Business Research*, 27 (1), 41-50.
- Michalski, G. (2007). Portfolio management approach in trade credit decision making. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 3, 42-53.
- Missier, F.D., Mantyla, T. & Bruin, D. (2012). Decision-making Competence, Executive Functioning, and General Cognitive Abilities. *Journal of Behavioral Decision Making*, 25, 331–351.
- Moghaddamshad, F., Pourezzat, A.A., Mehregan, M., Afzali, A. & Hosseinzadeh, M. (2021). An Analysis of the Barriers and the Solutions to Making the Right Decisions in the Light of the Qur’anic Guidelines. *Journal of Human Resource Studies*, 11(4), 25-49. (in Persian)
- Naechei, M.J., Esfandyari, Z. (2015). The effect of overconfidence and optimism on the decision to start innovative activities with the mediating role of risk perception. *Journal of Entrepreneurship Development*, (3), 531-550. (in Persian)
- Parker, A.M., de Bruin, W. B. & Fischhoff, B. (2007), Maximizers versus satisficers: Decision-making styles, competence, and outcomes. *Journal of Judgment and Decision Making*, 2(6), 342-350.
- Rafiei-Dehkordi, S., Nikkhah, M., Montazeralzohour, F. (2018). Investigating the decision-making practices of the research and education managers of Shahrekord University of Medical Sciences based on the PAEI model of Adizes theory. *Journal of Shahrekord University of Medical Sciences*, 20 (5), 91-100. (in Persian)
- Rezaeean, S., Kharazi, S.K., Jamali, A. & Naderi, A. (2019). Conceptual model of decision making with cognitive approach. *Advances in Cognitive Sciences*, 21(1), 1-20. (in Persian)
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*. (14<sup>th</sup> ed.). Rev. Pearson Education Limited.
- Salehi Kordabadi, S., Daneshfard, K., Mirsepasi, N., Goudarzvand Chegini, M. (2018). A Model for Human Resource Supply and Adjustment System (An Investigation in the Civil Service Management Act). *Scientific Journal of Research in Human Resources Management*, 10(3).231-251. (in Persian)
- Schlosser, T., Dunning D. & Fetchenhauer, D. (2013). What a Feeling: The Role of Immediate and Anticipated Emotions in Risky Decisions, *Journal of Behavioral Decision Making*, 26, 13–30.

- Sepahvand, R., Fathi Chegini, F., Salimei, N. (2020). Managerial assertiveness and constructive deviance: Explaining the mediating role of political networking in Iranian State Universities. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 9(3), 85-104. (in Persian)
- Shams, Z., Tahmasebi Boroujeni, Sh. & Bohloul, A. (2021). The Effect of Positive and Negative Emotions on Decision Making of Football Players. *Sport Psychology Studies*, 10(35), 259-280. (in Persian)
- Shapiro, J., Baldwin, M., Williams, A. & Trawalter, S. (2011). The company you keep: Fear of rejection in intergroup interaction. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(1), 221-227.
- Shultz, K. S., Whitney, D. J. & Zickar, M. J. (2013). *Measurement theory in action: Case studies and exercises*. Routledge
- Tabatabaee, A., Hasani, P., Mortazavi, H. & Tabatabaeeichehr, M. (2013). Strategies to enhance Rigour in qualitative research. *Journal of North Khorasan University of Medical Sciences*, 5(3), 663-670. (in Persian)
- Thumbhole, P. (2004). Decision-making style: habit, style or both? *Journal of personality and individual differences*, 36(4), 931-944.
- Van Kleef, G.A. (2014). Understanding the positive and negative effects of emotional expressions in organizations: EASI does it. *Human Relations*, 67, 1145-1164.
- Vuori, J., Törnroos, K., Ruokolainen, M. & Wallin, M. (2019). Enhancing late-career management among aging employees—A randomized controlled trial. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103327.
- Welp, I., Sporrle, M., Grichnik, D., Michl, T. & Audretsch, D. (2011). Emotions and opportunities: The interplay of opportunity evaluation, fear, joy, and anger as antecedent of entrepreneurial exploitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 69- 96.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G. & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 33(1), 177-195.
- William, G., Ferrell, J.R. & Chhoker, A. (2002). Design of economically optimal acceptance sampling plans with inspection error. *Computers & Operations Research*, 29(10), 1283-1300.
- Wilson, T. D., & Gilbert, D. T. (2005). Affective forecasting knowing what to want. *Current Directions in Psychological Science*, 14(3), 131-134.