



"Research Article"

10.30495/QJOPM.2022.1951768.3314



Investigating the Effects of Managers' Cognitive Abilities on their Strategic Decision Making: A Case Study of Ardabil Management and Planning Organization

*Davood Shayeghi¹, Hamid Reza Yazdani(Ph.D.)*²,*

Hassan Zarei Matin(Ph.D.)³, Amin Faraji(Ph.D.)⁴

(Receipt: 2022.02.05- Acceptance:2022.05.24)

Abstract

Decision making is one of the most important duties of managers and there has been an ongoing effort to improve this. In fact, recognizing and developing managers' abilities and capabilities have an undeniable role in improving decision making. Hence, in the present study, the researchers investigated the impact of managers' cognitive abilities on their strategic decision making, and how these abilities can be decisive in advancing, procrastinating or delaying and scoring the institution's grand plans. This research is a practical study in terms of purpose. The participants of the study included 10 managers of the Management and Program Organization of Ardabil province. The data was collected through a semi-structured interview and categorized using open coding and qualitative content analysis. The results revealed that management in decision-making prevents challenges and crises, and in case they occur, it alleviates them before they become insoluble and long-lasting. It was also found that the ability to solve problems accelerates the process of achieving goals in a systematic way and that creativity can help solve problems and crises with easy, low-cost and fast solutions. It can be concluded that experts' critical thinking can address challenging issues and provide a ground for their solutions.

Key Words: decision making, cognitive abilities, Management and Planning Organization

1.PhD Candidate of Public Administration Department, Aras Campus, University of Tehran, Iran

2.Assistant Professor in Business Department, Farabi College, University of Tehran, Iran

*.Corresponding Author: hryazdani@ut.ac.ir

3.Professor in Public Administration Department, Farabi College, University of Tehran, Iran

4.Assistant Professor in Management and Accountability Department, Farabi University, Tehran, Iran



10.30495/QJOPM.2022.1951768.3314



(مقاله پژوهشی)

مدل تصمیم‌گیری راهبردی مبتنی بر توانایی‌های شناختی مدیران سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان اردبیل

داود شایقی^۱، حمیدرضا یزدانی^{۲*}، حسن زارعی متین^۳، امین فرجی^۴

(دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۱۶-پذیرش نهایی: ۱۴۰۱/۰۳/۰۳)

چکیده

تصمیم‌گیری جزء مهم‌ترین و اصلی‌ترین وظیفه مدیران است. تلاش برای ارتقای این وظیفه همیشه در جریان بوده و شناخت و توسعه توانایی‌ها و قابلیت‌های مدیران نقش انکارناپذیری در بهبود تصمیمات دارد. از آنجاکه سازمان‌های مدیریت و برنامه‌ریزی کشور در صدر مهم‌ترین ارگان‌های تصمیم‌گیری قرار دارد، در این تحقیق، به تبیین تأثیر توانایی شناختی بر تصمیم‌گیری راهبردی مدیران خواهیم پرداخت که چگونه این توانایی‌ها می‌توانند در پیشبرد، تعلل یا تأخیر و به ثمر رساندن برنامه‌های کلان این نهاد تعیین‌کننده باشند. این تحقیق از حیث هدف کاربردی و از نوع مطالعه موردی است. جمع‌آوری داده‌ها از مشارکت‌کنندگان این پژوهش که شامل مدیران سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان اردبیل به تعداد ۱۰ نفر بودند، از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام و تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز به روش تحلیل محتوای کیفی انجام پذیرفت. نتایج نشان می‌دهند مدیریت در تصمیم‌گیری از روی دادن چالش‌ها و بحران‌ها پیش از وقوع بحران پیشگیری می‌کند؛ در صورت بروز بحران بیش از آنکه اطلاع‌یابد یا به بهمنی از مشکلات تبدیل شوند، رفع می‌شود. توانایی حل مسأله روند و نیل به اهداف به صورت نظام‌مند را تسریع می‌کند. با خلاقیت پیش از آنکه مسائل و بحران‌ها سازمان را از پای درآورند از مسیرهای آسان، کم‌هزینه و سریع حل و تفکر انتقادی کارشناسان مباحث خسارت‌بار یا مخاطره‌آمیز را طرح و بستری برای حل آن ایجاد می‌کنند.

واژه‌های کلیدی: تصمیم‌گیری، توانایی‌های شناختی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی پردیس ارس دانشگاه تهران، ایران

۲. استادیار گروه کسب و کار دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران، ایران

* نویسنده مسؤول: hryazdani@ut.ac.ir

۳. استاد گروه مدیریت دولتی دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران، ایران. matin@ut.ac.ir

۴. استادیار گروه مدیریت و حسابداری دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران، ایران. A.faraji@ut.ac.ir

مقدمه

تصمیم‌گیری و انتخاب‌ها در شکل‌دهی به زندگی ما چنان نقش مهم و زیربنایی دارند که گفته می‌شود زندگی انسان هر چه هست حاصل مجموعه‌گزینه‌های او به شمار می‌آید. به عبارتی، هر انسان با گزینه‌هایی که می‌کند و تصمیماتی که می‌گیرد زندگی خویش را به صورتی ویژه شکل می‌دهد. گزینه‌ها علاوه بر آنکه حاکی از توانایی تصمیم‌گیری است، مبین میزان دانش، ارزش و سلیقه ما نیز هست (خرمی، محمدزاده، ۱۳۹۲). تصمیم‌گیری از اجزای جدایی‌ناپذیر مدیریت به شمار می‌آید و در هر وظیفه مدیریت به نحوی جلوه‌گر است؛ در تعیین خط‌مشی‌های سازمان، در تدوین هدف‌ها، طراحی سازمان، انتخاب، ارزیابی و در تمامی اعمال مدیریت تصمیم‌گیری جزء اصلی و رکن اساسی است. بنابراین در هر نوع تصمیم‌گیری دو عامل اساسی وجود دارد: ارزش نتایج حاصل از اتخاذ تصمیم و اجرای آن و یا به عبارتی، ارزش مورد انتظار شخص، شانس و احتمالی که در صورت اقدام، برای نیل به نتایج احتمالی مطلوب وجود خواهد داشت. برخی از اندیشمندان نیز معتقدند که تصمیم‌گیری جوهر اصلی مدیریت است و حتی می‌توان مدیریت را مترادف با آن دانست. این دیدگاه در نظریه‌های مدیریتی آنچنان قوت گرفته که برخی نظریه تصمیم‌گیری محض را تحت عنوان «مدیر به مثابه تصمیم‌گیرنده» تلقی می‌نمایند. از این منظر، تصمیم‌گیرنده فردی است که در تقاطع راه‌ها، در لحظه انتخاب، آماده است که در یکی از مسیرها گام بگذارد (الوانی، ۱۳۹۴).

بنابراین اگر مدیریت را مترادف با تصمیم‌گیری بدانیم، دیگر انتخاب تنها یک راه از راه‌های دیگر تصمیم‌گیری نیست، بلکه عنوان تصمیم‌گیری به کل فرآیند اطلاق می‌شود. در بسیاری از سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های اداری و عمومی، تصمیمات اتخاذشده با نسبت‌های متفاوت شامل هر دو تصمیمات اجرایی و سیاست‌گذاری می‌شود. تصمیم‌گیری و حل مشکل، تصمیم‌گیری فرآیند مرتبط با حل یک مسأله یا مشکل است و اغلب با اصطلاح «حل مشکل» مطرح می‌شود. در بسیاری موارد مسأله یا مشکل، وضعیت خیلی پیچیده‌ای دارد و تنها بخشی از آن ممکن است قابل فهم و کنترل باشد و گاه متغیرهای ناشناخته یا ناخودآگاهی در آن دخیل باشد. البته تصمیمات معمولاً آنچنان طراحی نمی‌شود که نتایج ایده‌آل یا پاسخ‌های کامل ارائه دهند بلکه برای بهبود بخشیدن به وضعیت مسأله طراحی می‌شوند. در برخی موارد ممکن است مدیران آنچنان خود را در مقابل مسائل ببینند که تنها بتوانند تا حد امکان شدت مسائل را کاهش دهند تا اینکه برای همه مسائل به‌طور سیستماتیک در جستجوی یک پاسخ کاملاً درستی برآیند (الوانی، ۱۳۹۸).

اما همواره موضوع تصمیم‌گیری با توانایی‌های فرد تصمیم‌گیرنده می‌تواند دچار فراز و نشیب باشد. گاهی خلاقیت‌ها یا مهارت در حل مسأله می‌تواند به‌عنوان بازوی ذهنی تصمیم‌گیرنده نقش

حداکثری ایفا کند. همین امر، می‌تواند پیامدها و گاه دستاوردهای بزرگی را رقم زند. لذا بررسی و کاوشگری در همبستگی این دو (تصمیم‌گیری و توانایی شناختی) می‌تواند مزیت‌ها را آشکار کند که تقویت آن مایه دستاوردهای بشر می‌شود و یا بالعکس کاهش نقصان‌های آن می‌تواند پیامدهای جبران‌ناپذیری به دنبال داشته باشد.

سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، یکی از نهادهای مدرن و البته سیاست‌گذار و تصمیم‌گیر در بین دستگاه‌های دولتی است که در کنار وظایف محوله نیازمند هماهنگی و انسجام‌بخشی با سایر دوائر دولتی در امر تخصیص منابع و نظام بودجه‌ریزی است. هماهنگی و ایجاد یک چرخه متعادل و نظام‌مند اداری با سایر دستگاه‌ها از جمله مهم‌ترین وظایف و مأموریت‌های آن است که در کوران کار بتواند نیروی محرک قدرتمندی در نظام اداری یک جامعه فراهم کند. از همین روست، این نهاد در فرایند ارگانیک نظام اداری به‌عنوان مغز و فرمانده فرمان‌های اصلی می‌بایست تأمین‌کننده نیازهایی باشد که کم‌وبیش دستگاه‌های دولتی در اقصی نقاط کشور بدان نیازمند است. در نتیجه، چنین سازمانی برای پرورش و پویایی خود نیازمند کارشناسان و متخصصانی است که در کنار کارآزمودگی و تبحر کاری، می‌بایست از اثربخشی، مسؤلیت‌پذیری، کارآمدی و توانایی شناختی قابل اتکایی برخوردار باشند. چنین ویژگی‌هایی اگرچه اجزای اساسی و ضروری همه دستگاه‌ها و دوائر دولتی است اما این سازمان به جهت جایگاه و نقشی که در کالبد اداری و اقتصادی دیگر دستگاه‌های کشور ایفا می‌کند از ماهیت حیاتی‌تر برخوردار است.

البته تصمیمات در سازمان‌های مدیریت و برنامه‌ریزی صرفاً تابع داده‌ها، نیازها، ظرفیت‌های منطقه و متأثر از برون‌دادهای دیگر دستگاه‌های اجرایی نیست و چه‌بسا بسیاری از آنان تابع توانایی‌ها یا عدم توانایی‌های شناختی مدیران در سازمان‌ها باشند. به‌عنوان نمونه، بخشی از آنها متأثر از مهارت‌های مدیران در حل مسأله یا خلاقیت‌های ذاتی یا اکتسابی آنها یا بالعکس از ناتوانی آنها در حل مسأله یا عدم تصمیم‌گیری‌های به‌موقع و کارشناسانه دنبال کرد.

از همین سوست که میزان شناخت مدیران بر چهار توانایی شناختی (تصمیم‌گیری، حل مسأله، خلاقیت و تفکر انتقادی) مدیران این سازمان، باعث خواهد شد که معیار دقیقی برای راستی آزمایی تصمیمات کلان مورد از منظر شناختی مشارکت‌کنندگان مورد ارزیابی قرار گیرد. بنابراین اساس و نیز حساسیت جایگاه این نهاد، در این تحقیق آنچه مدنظر قرار گرفته آثار چهار توانایی شناختی (تصمیم‌گیری، خلاقیت، حل مسأله و تفکر انتقادی) بر فرایند تصمیم‌گیری مدیران سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان اردبیل است. به بیان صریح‌تر، می‌خواهیم این مسأله را مورد بررسی قرار دهیم که این چهار عامل از توانایی شناختی چه آثاری بر تصمیم‌گیری مدیران این سازمان برجای خواهند نهاد

و در افت‌وخیزهای مدیریتی، این توانایی‌ها چگونه در توانمندی و تقویت تصمیم‌گیری‌ها مؤثر خواهند بود؟

رویکردهای مختلف در مورد تصمیم‌گیری: فرایند تصمیم‌گیری بنابه موقعیت‌ها، شخصیت‌ها و جایگاه‌ها متفاوت است. یکی از این نظریات، معطوف به جنبه‌های شخصیتی افراد است. چه آنکه، تصمیم‌گیری افراد، بیانگر الگوی عاداتی است که افراد در هنگام تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌دهند (کیم، ۲۰۲۰). رویکرد شخصیتی هر فرد در درک و واکنش به وظیفه تصمیم‌گیری خود، سبک تصمیم‌گیری هر فرد را تشکیل می‌دهد. (لویس آمادور هیدالگو^۱، ۲۰۲۱) به عبارت دیگر، سبک تصمیم‌گیری هر فرد رویکرد شخصیتی او در درک و واکنش به وظیفه تصمیم‌گیری خود است. در نتیجه، علاوه بر عوامل سازمانی و محیطی اثرگذار بر سبک تصمیم‌گیری مدیران، تفاوت ویژگی‌های شخصیتی نیز باعث می‌شود که مدیران نسبت به موقعیت‌های تصمیم‌گیری به نحوه متفاوت رفتار کنند و در نتیجه سبک تصمیم‌گیری آنها با یکدیگر متفاوت باشد. (سروون^۲، ۲۰۰۹، ۳۱) تصمیمات انسان تحت تأثیر سه عامل شناخت، انگیزش و عوامل هیجانی قرار دارند. تصمیم‌گیری چنان با ویژگی‌های روانی تصمیم‌گیرنده آمیخته است که نمی‌توان یکی را بدون دیگری مورد مطالعه قرار داد (اسکاگرلوند^۳، ۲۰۲۲).

نظریه دیگری، تصمیم‌گیری را عین مدیریت می‌داند و معتقد است تصمیم‌گیری مفهوم صیقلی یافته مدیریت است. از نظر هربرت سایمون، تصمیم‌گیری عصاره باطنی مدیریت است و حتی می‌توان مدیریت را مترادف با آن دانست. وی نظریه تصمیم‌گیری خود را تحت عنوان «مدیر به عنوان تصمیم‌گیرنده» ارائه کرد. به نظر او تصمیم‌گیرنده فردی است که در تقاطع راه‌ها، در لحظه انتخاب، آماده است که در یکی از مسیرها پا بگذارد.

در بسیاری از سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های اداری و عمومی، تصمیمات اتخاذشده با نسبت‌های متفاوت شامل هر دو تصمیمات اجرایی و سیاست‌گذاری می‌شود. تصمیم‌گیری و حل مشکل همان‌طور که در مقدمه مقاله بیان شده فرآیند مرتبط با حل یک مسأله یا مشکل است و اغلب با اصطلاح «حل مشکل» مطرح می‌شود (الوانی، ۱۳۹۸).

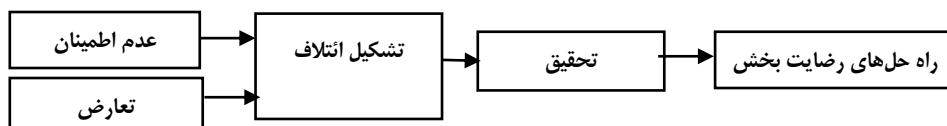
اما در کنار این رویکرد، برخی از نظریه‌پردازان از فرایند تصمیم‌گیری نهایی مبتنی بر مؤلفه ائتلاف سخن گفته‌اند. این الگو، از سوی اندیشمندیانی چون سیرت، مارچ و سایمن از اعضای هیأت

1. LuisAmador-Hidalgo

2. Cervone

3. Skagerlund

علمی دانشگاه کارنگی شکل شماره (۱) ارائه شد. آنها معتقد بوده‌اند که تصمیم نهائی مبتنی بر نوعی ائتلاف است که بین مدیران به وجود می‌آید.



شکل (۱) مراحل انتخاب در الگوی کارنگی

Figure (1) Selection steps in the Carnegie pattern

ممکن است حتی این ائتلاف به داده‌کاوی متغیرها و نیز اطلاعات تکمیلی نسبت به یک ابهام را نیز اطلاق شود. به عبارتی، کنار هم قراردادن داده‌ها و اطلاعات می‌تواند در فرایند تصمیم‌گیری بسیار مؤثر باشد. اما کنش تصمیم‌گیری، از عوامل شناختی متعددی نیز متأثر می‌شود. یکی از آن توانایی‌ها، نقش هیجانات است.

هیجانات در تصمیم‌گیری مدیران نقش حیاتی دارند. داماسیو^۱ (۲۰۱۲) از نخستین دانشمندی بود که نشان داد هیجان و تصمیم‌گیری، ارتباط نزدیکی با هم دارند. ژوزف لدو به شناسایی مدارهایی در مغز دست یافت که باعث می‌شوند هیجانات پیش از اینکه عقل و هوش، شانس دخالت پیدا کنند، بر رفتار فرد حاکم شوند. شواهد زیست‌شناختی بسیاری در حمایت از این ایده وجود دارد که بین فرایندهای هیجانی و شناختی ارتباطی تنگاتنگ وجود دارد. هیجانات موجب ترشح مواد شیمیایی در مغز می‌شود که به لحاظ فیزیولوژیکی ارتباطات بین نورون‌ها و متعاقباً به لحاظ کارکردی، توانایی توجه، تفکر، یادآوری، و تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار می‌دهند. هیجانات و شناخت، دو روی یک سکه هستند که با یکدیگر پیوند تنگاتنگ دارند و هیچ‌گونه یادگیری، تصمیم‌گیری و تفکر بدون حضور هیجانات رخ نمی‌دهد (رضاییان، ۲۰۱۹). بنابراین ابعاد و مؤلفه‌های هیجانی تصمیم‌گیری همچون دیگر جنبه‌های شناختی آن باید در کانون توجه مطالعات شناختی تصمیم‌گیری قرار گیرد. بنابراین تصمیم‌گیری شامل مؤلفه‌های گوناگون هیجانی است که از آشکارترین آنها می‌توان تطبیق احساسات و تعامل پویا با محیط و تطبیق دادن و تنظیم احساسات را نام برد.

ماهیت شناختی تصمیم‌گیری: یکی از جدیدترین نظریه‌هایی که در مورد تصمیم‌گیری شکل گرفته است ماهیت شناختی تصمیم‌گیری براساس تأثیر روانشناسی روان‌شناختی و علوم انسانی است. روانشناسی شناخت شاخه‌ای از علوم شناختی است که با تمرکز بر ذهن به بحث و بررسی درباره فرایندهای درونی ذهنی از قبیل حل مسأله، حافظه، ادراک، شناخت، زبان و خلاقیت و تصمیم‌گیری می‌پردازد. درواقع روانشناسی شناخت (روانشناسی معرفت) می‌خواهد به این سؤال اساسی پاسخ دهد که ذهن انسان‌ها چه تأثیری بر تصمیم‌گیری دارد؟

موضوع روانشناسی شناخت، فعالیت ذهنی یا فکری انسان است. به عبارت دیگر، موضوع این علم، فرایندهایی است که از طریق آنها، انواع اطلاعات ورودی و درونداها - به مغز دچار دگرگونی، کاستی، افزایش یا بسط و ذخیره‌بازایی می‌شوند. و مورد استفاده قرار می‌گیرند. این فرایندها شامل عناوینی از قبیل ادراک، بازشناسی الگو، حافظه، یادگیری و زبان که از قبل مورد پژوهش بشر بوده‌اند و نیز می‌شود (سلیمانی، ۱۳۹۰).

روانشناسی شناختی، با تکیه بر تجربه توانسته است قفل‌های بسیاری را از مغز و ذهن انسان بگشاید و با توجه به شناخت مغز و کارکردهای آن اطلاعات باارزشی درباره ریشه‌های رفتار آدمی به دست دهد که می‌تواند به استفاده بهینه از مغز، معالجه آسیب‌های مغزی و طراحی الگوهای مصنوعی از روی مغز کمک کند (خرازی، ۱۳۹۶، ۷۷) و با نحوه کسب اطلاعات از جهان، شیوه‌بازنمایی این اطلاعات و تبدیل آن به دانش، نحوه ذخیره آن و شیوه استفاده از آن برای جهت‌دهی به توجه و رفتار سروکار دارد. همچنین کلیه فرایندهای روانشناسی از احساس گرفته تا ادراک، توجه، یادگیری، حافظه، تفکر، زبان، هیجان‌ها و فرایندهای رشد و همه میدان‌های رفتار را در برمی‌گیرد (سولسو، ۱۳۹۱، ۱۷) و ممکن است درباره چگونگی درک شکل‌های گوناگون توسط افراد، علت به یادآوری برخی از واقعیت‌ها و فراموش کردن برخی دیگر، نحوه فراگیری زبان به مطالعه بپردازد (استرنبرگ، ۱۳۸۷، ۱۸). روانشناسی شناختی مدرن، از دوازده حیطه پژوهشی، نظریه‌ها و فن‌هایی را آزادانه استخراج می‌کند. علم مغز، ادراک، بازشناسی الگو، توجه، حافظه، کنش‌های زبان، روانشناسی رشد، تفکر و حل مسأله هوش انسانی، هوش مصنوعی و بازنمایی دانش (سولسو، ۱۳۹۱، ۲۲). این علم انسان را موجودی پردازش‌کننده اطلاعات و مسأله‌گشا تلقی می‌کند و به دنبال تبیین رفتار از راه مطالعه شیوه‌هایی است که شخص به اطلاعات موجود توجه می‌کند، آنها را تفسیر می‌کند و به کار می‌برد. روانشناسی شناختی همانند دیدگاه روانکاوی متوجه فرایندهای درونی است. اما در این دیدگاه

بیش از آنکه بر امیال، نیازها، و انگیزش تأکید شود بر اینکه افراد چگونه اطلاعات را کسب و تفسیر می‌کند و آنها را در حل مشکلات به کار می‌گیرند تأکید می‌شود.

عوامل شناختی مؤثر بر تصمیم‌گیری: شناخت در شکل‌دهی رفتار انسان در شرایط مختلف، از تعاملات اجتماعی گرفته تا تصمیم‌گیری و حل مسائل نقش مهمی ایفا می‌کند (میشل، ۱۹۸۶). نظریه‌های شناختی جدید، تأکید بسیاری بر شناخت رفتار افراد در سازمان‌ها دارند. در مطالعات سازمانی، نظریه‌های شناختی، روش‌هایی را تشریح می‌کنند که به واسطه آنها افراد و گروه‌ها در سازمان‌ها از اطلاعات موجود برای تصمیم‌گیری یا اجرای عملکرد استفاده می‌کنند. نظریه‌ها و چارچوب‌های شناختی به‌عنوان ابزاری برای تصمیم‌گیری، حل مساله، اجتماعی سازی مسائل در سازمان، حق تعارضات میان گروهی، احراز موفقیت شغلی یا کسب قدرت به کار گرفته می‌شوند (میلر، ۲۰۱۸).

پژوهشگران دریافته‌اند که انسان‌ها در تصمیم‌گیری‌های خود بر روی استراتژی‌های ساده‌کننده و قواعد سرانگشتی تکیه می‌کنند. به این استراتژی‌های ساده‌کننده اصطلاحاً قاعده‌های خودساخته گفته می‌شود. همانند قواعد استاندارد که به‌طور ضمنی قضاوت ما را جهت می‌دهد، روش‌های اکتشافی به‌عنوان مکانیزمی برای مواجهه با محیط پیچیده‌ای که پیرامون تصمیمات ما قرار دارد، عمل می‌کند. به‌طور کلی، روش‌های اکتشافی مفید هستند اما به‌کارگیری آنها می‌تواند به خطاهای بزرگی منجر شود (بیزرمن و مور، ۲۰۱۳).

اما افراد در موقعیت‌های مختلف تصمیم‌گیری می‌کنند. طبیعی است مغز آنها این تصمیمات را می‌گیرد و متأسفانه پاره‌ای از مواقع این تصمیمات اشتباه است. تصمیم‌گیری ممکن است به شیوه‌های مختلف شهودی، تجربی، اکتشافی، عقلانیت ایستا و عقلانیت پویا انجام گیرد (خرازی، ۱۳۹۶). در هر یک از این روش‌ها از راهبردها و معیارهای خاصی در انتخاب گزینه نهایی استفاده می‌شود. انسان‌ها اصولاً گرایش دارند به هنگام تصمیم‌گیری تلاش کمتری از خود نشان دهند و لذا بیشتر به استفاده از شیوه‌های شهودی، تجربی و اکتشافی روی می‌آورند.

بهره‌گیری از توانایی شناختی این امکان را برای انسان فراهم می‌کند که با حس و شهود با مسأله درگیر شود. برخلاف تصمیم‌گیری‌های عقلایی که مکانیزم و فرایند تصمیم‌گیری کاملاً بدون جهت‌گیری و جانبداری و وابستگی به مسأله اتخاذ می‌شود.

براساس الگوی تصمیم‌گیری شناختی اغلب تصمیم‌گیرنده برخی از اطلاعات مربوط را نادیده می‌گیرد زیرا در حین بررسی هشیار، اطلاعات تحت تأثیر مدل‌های ذهنی، سوگیری‌ها و فرایندهای

خودکار و نیمه هشیار قرار دارد. از سوی دیگر، تصمیم‌گیری‌های انسان گاه چنان با ویژگی‌های روانی وی مرتبط است که نمی‌توان آن را بدون توجه به ویژگی‌های روانی او مورد مطالعه قرار داد. عوامل و عناصر شخصیتی از قبیل خلق و خوی، هوش، انرژی، بینش، نگرش و احساسات همگی در تصمیماتی که فرد اتخاذ می‌کند، نقش مؤثر دارند. بنابراین مطالعه فرایند تصمیم‌گیری باید با در نظر گرفتن تمامی خصوصیات انسان تصمیم‌گیرنده انجام گیرد (واو و اسوارت، ۲۰۱۲). سیستم شناختی انسان اطلاعات را از طریق حواس دریافت و ادراک می‌کند. اطلاعات دریافتی پس از پردازش در حافظه کاری، در حافظه بلندمدت کدگذاری می‌شود. این اطلاعات برای تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد.

یکی دیگر از رویکردهای شناختی معطوف به نظریه تصویر است که با مکانیزم هدف و بازخور تصمیمات افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نظریه تصویر در تصمیم‌گیری از سوی دو روانشناس به نام‌های میچل و بیچ در اواسط دهه ۱۹۸۰ میلادی به‌منظور ارائه توصیفی از تصمیم‌گیری‌هایی پیشنهاد شد که براساس آن، دانش فرد از طریق تصاویر ذهنی ارائه می‌شود. نظریه تصویر، شرح کاملی از اینکه چگونه مردم به‌وسیله روش شهودی تصمیم می‌گیرند. این مدل در تلاش است دامنه وسیعی از رفتارها را در زمان تصمیم‌گیری تبیین کند (پاتالانو، ۲۰۰۳، ۱۱).

شکل‌گیری نظریه تصویر، مبتنی بر مباحثی است که در قالب نظریه کنترل ارائه شده است. بحث اصلی و چکیده نظریه کنترل این است که رفتار، فرایندی پیچیده است که به‌وسیله اهداف و بازخور هدایت می‌شود. تصمیم‌گیرنده، تصاویری اختصاصی از خود و جهان خود دارد. این تصاویر به‌عنوان راهنما عمل می‌کنند که قادرند رفتار را کنترل کنند. نظریه تصویر از این نکته مورد اشاره در نظریه کنترل، بهره گرفته و آن را با تصمیم‌گیری مرتبط ساخته است. تصاویر عبارتند از: بازسازی گذشته فرد (جایگاهی که فرد پیشتر داشته است) و آرمان‌ها و آرزوهای فرد برای آینده (جایگاهی که فرد می‌خواهد به آن برسد). به بیان دیگر، هر تصویری مشتمل بر دیدگاه فرد نسبت به خود، گذشته خود (آنچه پیشتر بوده است)، آینده خود (آنچه فرد دوست دارد و می‌خواهد بشود) است. نظریه تصویر تلاشی در جهت نشان دادن نقش چنین تصاویر و اهداف و نحوه تأثیر و تأثر آنها در تصمیم‌گیری فرد و سازمان است.

اما در این تحقیق، چهار توانایی شناختی (مدیریت تصمیم‌گیری، حل مسأله، خلاقیت و تفکر انتقادی) متغیرهای مورد بررسی است که هرکدام از آن می‌تواند در فرایند تصمیم‌گیری و

1. Weaver & Stewart

2. Patalano

سیاست‌گذاری‌های کلان نه‌تنها در بسیاری از زمینه‌ها مؤثر باشد بلکه گاه می‌تواند جهت مسیر و مشی یک نهاد یا یک جریان رسمی یا غیررسمی را به‌تدریج تغییر دهد.

۱- مدیریت تصمیم‌گیری: در زندگی انسان بسیار تعیین‌کننده است و صاحب‌نظران مختلفی، در حوزه‌های گوناگون، به بررسی آن پرداخته‌اند که سبب ارائه تعاریف مختلفی از تصمیم‌گیری شده است (گودرزی، ۱۳۹۶). برای نمونه تصمیم‌گیری فرایندی است که با آن، راه‌حل مسأله را به‌طور معین انتخاب می‌کنیم. فرایند انتخاب مشتمل بر مجموعه فعالیت‌هایی است که به‌گزینش یک راهکار، از مجموعه راهکارها، می‌انجامد. بنابراین فرایند انتخاب جزئی از فرایند تصمیم‌گیری است (متدین و اکبری مقدم، ۱۳۹۶).

این توانایی سه رکن اصلی دارد که به وجود مسأله، ماهیت می‌دهند و شامل مسأله یا موقعیت، تصمیم‌گیرنده و محیطی که در آن مسأله رخ داده است. تصمیم‌گیری درست نیازمند شناخت و توجه به هر سه عامل اساسی در تصمیم‌گیری است. تصمیم‌ها را از جهات گوناگون می‌توان تقسیم‌بندی و طبقه‌بندی کرد که از جمله، می‌توان به انواع تصمیم از نظر عملیاتی، میزان مشارکت، پیچیدگی، میزان اطمینان از نتایج، مراحل اجرا، تصمیم‌گیرنده و نوع مسأله اشاره کرد که هر یک از این تقسیم‌بندی‌ها از زاویه‌های خاص به تصمیم‌گیری پرداخته است (گودرزی، ۱۳۹۶).

مدیریت تصمیم‌گیری یکی از توانمندی‌های شناختی مؤثر و در تصمیم‌گیری‌های راهبردی مدیریت تعیین‌کننده است. تصمیم‌گیری با تشخیص مسائل، تعیین جانشین‌های حل مسائل، انتخاب از بین آنها و اجرای راه‌حل انتخاب شده سروکار دارد. در ادبیات مدیریت نوین، هر یک از وظایف سنتی مدیران مانند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کنترل و... جلوه‌هایی از نوعی تصمیم‌گیری هستند. فرایند تصمیم‌گیری تابعی از عوامل مهمی چون موضوع تصمیم، فرد تصمیم‌گیرنده، زمان تصمیم‌گیری و از همه مهم‌تر پیچیدگی متغیرهای دخیل در تصمیم‌گیری است. (پادیا، ۲۰۱۹).

۲- حل مسأله: عامل بعدی از توانمندی‌های شناختی است که بر تصمیم‌گیری‌های راهبردی انسان‌ها تأثیرگذار است، حل مسأله، پیدا کردن راه مناسب برای رسیدن به هدفی است که فعلاً دسترسی به آن ممکن نیست (سانتراک، ۲۰۱۳). مسأله یابی یا همان حل مسأله، تشخیص و کاربرد دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی است که به‌موجب پاسخ درست به موقعیت یا رسیدن فرد به اهداف خویش می‌شود. عامل اساسی در مسأله یابی، به کار بردن دانش‌ها و مهارت‌هایی است که قبلاً آموخته شده است (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۶) از دیدگاه شناختی، حل مسأله، فرایندی شناختی- رفتاری و مبتکرانه است که فرد به کمک آن راهبردهای مؤثر و سازگارانه برای مشکلات روزمره را شناسایی یا ابداع می‌کند (آهنگی، عابدین و فتح‌آبادی، ۱۳۸۸).

۳- تفکر انتقادی: دیگر توانایی شناختی این تحقیق است که شکل بسیار پیچیده رفتار انسان و عالی‌ترین شکل فعالیت عقلی و ذهنی است. به عبارت دیگر، عنصر تفکر، یک فرایند شناختی است که به وسیلهٔ رموز یا نشانه‌های نمایانگر اشیا و حوادث، مشخص می‌شود (شعاری نژاد، ۱۳۷۰). از جمله افرادی که در زمینه تفکر اقدامات مهمی انجام داده‌اند گیلفورد است که با تقسیم شیوه‌های تفکر به دو نوع همگرا و واگرا موجب شکل‌گیری مباحث نوینی در این حوزه شد. در تفکر همگرا (منطقی)، شخص با ارزیابی یک موقعیت خاص در سایهٔ تجربیات قبلی خود می‌تواند درست‌ترین مسیر را انتخاب و به سوی یک راه‌حل مناسب حرکت کند، اما تفکر واگرا (خلاق)، مستلزم گشودن ذهن در برابر راه‌حل‌های تازه و روش‌های جدید انجام کارها است. در این شیوهٔ تفکر، فرد به جای حل مشکلات از طریق روش‌های منطقی همیشگی، سعی دارد قضاوت و تصمیم‌گیری را به تأخیر افکند تا فرصت بیشتری برای یافتن راه‌حل‌های ابتکاری و متفاوت داشته باشد (بولدن^۱، ۲۰۰۶).

تفکر و مهارت درست اندیشیدن از جمله مسائل مهمی است که از دیرباز ذهن اندیشمندان مختلفی را به خود مشغول کرده است و اکنون پرورش مهارت‌های مختلف تفکر یکی از اساسی‌ترین اهداف نظام تعلیم و تربیت است. تفکر انواع متفاوتی دارد که یکی از مهم‌ترین شیوه‌های آن تفکر انتقادی است (دارون، لیمباخ و او، ۲۰۰۶). هالپرن تفکر انتقادی را به استفاده مناسب مهارت‌های شناختی که باعث افزایش امکان دستیابی، به نتایج مناسب می‌شود، در نظر می‌گیرد (هالپرن، رودریگر و استرنبرگ^۲، ۲۰۰۷) لوی تفکر انتقادی را یک راهبرد شناختی فعال و نظام‌دار در نظر می‌گیرد که برای بررسی، مطالعه و فهم مباحث، حل مسأله و تصمیم‌گیری بر اساس دلایل دقیق و شواهد معتبر ضروری می‌باشد (مظلومی، نادریان و نهنگی، ۲۰۱۲). مهارت‌های تفکر انتقادی دارای شش مؤلفه؛ (۱) تشخیص و تعیین اعتبار منابع و مشاهدات، (۲) استنتاج و قضاوت قیاسی، (۳) تعریف و شناخت مفروضات، (۴) آزمایش برنامه و پیش‌بینی تبعات احتمالی، (۵) استدلال و قضاوت بر نتایج استقرایی و (۶) معناشناسی است (یارمحمدی واصل، ذوقی پایدار و محمدی، ۱۳۹۶).

تفکر انتقادی یکی از مهم‌ترین توانایی‌های شناختی و اصول مدیریت در هر کشور است و هر کشوری برای رسیدن به رشد و شکوفایی نیاز به مدیرانی دارد که دارای تفکر انتقادی بالایی باشند. تفکر انتقادی به‌عنوان یک فرایند شناختی اساسی برای رشد و بهره‌مندی از دانش در نظر گرفته می‌شود و این نوع از تفکر برای پیشرفت و حل مسأله قابل استفاده است (گل و همکاران^۳، ۲۰۱۰).

-
1. Bolden
 2. Halpern Roediger & Sternberg
 3. Gul et al

۴ - خلاقیت: چهارمین توانایی شناختی است که در تصمیم‌گیری‌های انسان نقش راهبردی دارد. خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها دارای سه رکن اساسی است که در صورت وجود ویژگی‌های خلاق در هر یک، امکان تحقق همه‌جانبه خلاقیت و نوآوری به وجود می‌آید. این ارکان سه‌گانه شامل مدیران خلاق، سازمان‌های خلاق و کارکنان خلاق است که می‌توان تأثیر مدیران خلاق را در رأس این مثلث قرار داد. نقش مدیر خلاق در سازمان از ساختار نیروی انسانی، تجهیزات و سایر عوامل تأثیرگذارتر است. چنانچه مدیر از دانش، اطلاعات، تجربیات و هنر لازم مدیریت برخوردار باشد تا حدی که بتواند رهبری سازمانی را نیز عملاً عهده‌دار شود، نقش و تأثیر او دوچندان خواهد بود. نقش مدیریت در مجموعه‌هایی که خلاقیت و نوآوری از مدیریت می‌تواند توانایی خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کند و با رفتار و عملکرد او می‌تواند مانع این امر حیاتی شود. هنر مدیر خلاق عبارت است از استفاده از خلاقیت دیگران و پیدا کردن ذهن‌های خلاق. از آنجاکه تأمین هدف‌های سازمان مستلزم در اختیار داشتن مدیرانی توانمند می‌باشد، این امر بسیار مهم است که سازمان از مدیرانی در رأس امور بهره‌بردار که با خلاقیت بالا که قادر باشند به‌تنهایی تصمیم بگیرند، راه‌حل‌های تازه برای مسائل پیدا کنند و در قبال کار احساس مسؤلیت کنند (اندرسون و گراهام، ۲۰۲۰) در مورد عوامل مختلف تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری مدیران تحقیقات متعددی در داخل و خارج کشور بر روی سازمان‌های دولتی و خصوصی انجام یافته که در بخشی از این تحقیقات به عوامل فردی و شناختی هم توجهاتی صورت گرفته است.

جوکار و رحیمی (۱۳۹۲) به مطالعه‌ای با عنوان "اثر هیجان خشم و سبک‌های شناختی بر فرایند تصمیم‌گیری با واسطه‌گری تمایلات فراشناختی: ارائه مدلی یکپارچه در تصمیم‌گیری" پرداختند. نمونه آماری این تحقیق شامل دانشجویان دختر و پسر دانشگاه شیراز (به تعداد ۲۲۳ نفر) بود و نتایج نشان‌دهنده تأثیر مستقیم و غیرمستقیم خشم بر تصمیم‌گیری تحلیل بوده که می‌تواند به‌طور منفی آن را پیش‌بینی کند. از طرف دیگر نیاز به شناخت همانند نتایج بالا اما تخمین زنده مثبت می‌باشد. سرافزاری و همکاران (۱۳۸۹) تحقیقی با عنوان "تأثیر خلاقیت بر بهبود تصمیم‌گیری مدیران" با هدف بررسی رابطه بین خلاقیت و بهبود تصمیم‌گیری مدیران سه سطح (ارشد- میانی و عملیاتی) در استانداری‌های استان فارس، کهگیلویه و بویراحمد و هرمزگان انجام دادند. یافته‌های آنها نشان می‌دهد که رابطه معنی‌داری بین تصمیم‌گیری مدیران و بهبود کارایی کارکنان وجود دارد و اکثریت مدیران استانداری‌های فارس، کهگیلویه و بویراحمد و هرمزگان معتقدند که باید ابتدا

مسائل تجزیه و تحلیل شده و سپس تصمیم‌گیری شوند. از یافته‌های این تحقیق می‌توان نتیجه گرفت با آشنایی مدیران با خطرات مختلف می‌توان ریسک‌پذیری آنها را افزایش داد تا از این طریق مدیران را در اتخاذ تصمیمات حیاتی‌تر یاری کرد. مدیران باید با تحقیق و بررسی خلاقیت و ابداع را افزایش دهند و از این طریق تصمیمات بهتری اتخاذ کنند، آنها می‌دانند که هر چه مدیران خلاق‌تر و ریسک‌پذیرتر باشند تصمیمات بهتر و پویاتری اتخاذ کرده و تصمیم‌گیری آنها سریع‌تر خواهد بود.

در مطالعات خارجی نیز نتایج تحقیق برگ و اسمیت^۱ (۲۰۱۸) نشان داد که عوامل شناختی با استدلال‌های نظری در نظریه‌های یادگیری شناختی سازگاری داشته و به‌عنوان زمینه شکل‌گیری مهارت و تسلط فعالانه مبتنی بر منابع خود برای آموزش افراد و توسعه خبرگی از طریق حوادث و فعالیت‌های متعدد مطرح می‌شود. عوامل شناختی ۸۹ درصد پیشرفت شخصی را می‌توانند تبیین کنند. و صالح‌ودجیو^۲ (۲۰۱۸) در پژوهش خود با عنوان اثر توانایی‌های شناختی بر آگاهی‌های محیطی به این نتیجه دست یافت که یک انحراف استاندارد افزایش در توانایی‌های شناختی به میزان قابل توجهی (۱۹ درصد) آگاهی‌های محیطی مدیران را افزایش می‌دهد.

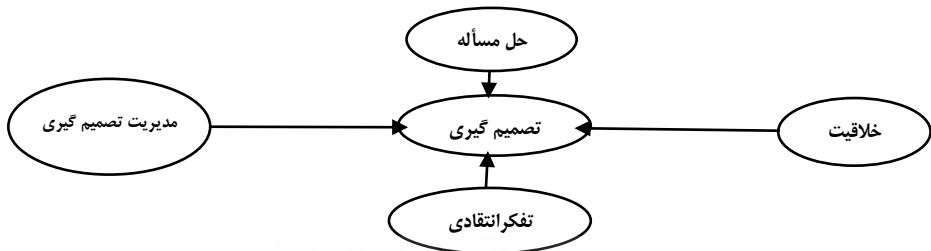
آنچه از بررسی مطالعات گذشته برمی‌آید این است که توانایی شناختی در انجام وظایف مدیریتی در یک سازمان اهمیت و تأثیر بالایی دارد، اما در پژوهش‌های گذشته صرفاً به بررسی تأثیر تک‌تک متغیرها و به‌صورت مجزا پرداخته شده و از بررسی مجموعه توانایی‌های شناختی به‌عنوان یک عامل اصلی تأثیرگذار اجتناب شده و این موضوع منجر به ایجاد نوعی خلأ مطالعاتی در مسیر پژوهش‌های قبلی شده، که لزوم مطالعه تأثیر مجموعه متغیرهای توانایی‌های شناختی بر شیوه تصمیم‌گیری راهبردی مدیران سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها را بسیار ضروری می‌سازد؛ همچنین ایجاد پیوند و ارتباط بین عوامل مدیریتی، ارتباطات و روانشناسی و نظریه‌های علمی موجود در این حوزه‌ها می‌تواند هم‌افزایی علمی بالاتری را فراهم آورد. این تحقیق با بهره‌جویی از روش‌های پژوهش کیفی در تلاش است تا اثرات مجموعه (گروهی از) متغیرهای توانایی شناختی را بر مدیریت کارآمدتر و اثربخش سازمان‌های دولتی را شناسایی کرده، همچنین بررسی کند که کدامیک از متغیرهای مورد نظر اثرگذاری بیشتری بر تصمیم‌گیری راهبردی دارند و مدیران با به‌کارگیری هر کدام از آنها چگونه توانسته‌اند بر مسائل و مشکلات سازمانی فائق آیند. که در کنار این موارد مطالعه سازمان‌های مدیریت و برنامه‌ریزی استانها در قالب مطالعه موردی برای اولین بار و با تأکید بر توانایی‌های شناختی، به‌عنوان سازمانی که غالب تصمیم‌های اقتصاد و اجتماعی سطح کشور و استان در این نهادها اتخاذ می‌شود و نقش قابل توجهی در مسیر توسعه کشور دارند می‌تواند ضمن ارتقاء

1. Berg & Smith

2. Salhodejio

جدید بودن موضوع، نتایج منحصر به فرد و خلاقانه‌ای را در این حوزه در پی داشته و بر جنبه‌های نوآورانه این تحقیق بیفزاید.

هدف اصلی این مطالعه تبیین اثرات توانایی‌های شناختی بر تصمیم‌گیری‌های راهبردی مدیران سازمان‌های مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و شناسایی آن دسته از توانایی‌های شناختی که بر تصمیم‌گیری در این سازمان‌ها تأثیر گذارند، می‌باشند.



شکل شماره ۱: مدل مفهومی تحقیق

Figure 1: Conceptual model of research

ابزار و روش

هدف این تحقیق ارائه مدل تصمیم‌گیری راهبردی مبتنی بر توانایی‌های شناختی مدیران سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی است که به روش کیفی انجام یافته و برای تحلیل داده‌ها از تحلیل محتوای کیفی بهره می‌برد. به‌طور کلی تحلیل محتوا کیفی را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد که عبارتند از: تحلیل محتوای عرفی یا قراردادی^۱، تحلیل محتوای جهت‌دار^۲، تحلیل محتوای تلخیصی یا تجمعی^۳ (شی یه و شانون، ۴، ۲۰۰۵) با توجه به اینکه رویکرد استقرایی که از آن با عنوان تحلیل محتوای قراردادی هم نام‌برده شده، زمانی ضرورت می‌یابد که اطلاعات کافی درباره یک پدیده وجود ندارد و محقق می‌خواهد دانش زمینه‌ای لازم را در این خصوص فراهم کند (تبریزی، ۱۲،

1. Conventional Content Analysis
2. Directed Content Analysis.
3. Summative Content Analysis.
4. Hsieh & Shannon

۱۳۹۳) و چون هیچ تحقیقی قبل از این به این موضوع نپرداخته در این پژوهش از تحلیل محتوای کیفی قراردادی (عرفی) که تحت تأثیر رهیافت استقرایی می‌باشد، استفاده شده است.

مراحل ۸ گانه پیشنهادی الو و کیانگاز (۲۰۰۸) در سه مرحله اصلی به شرح زیر اجرا شد: آماده‌سازی، سازمان‌دهی و گزارش‌گیری. در مرحله آماده‌سازی با تعیین هدف تحقیق و جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه، هر یک از مصاحبه‌ها که به‌عنوان واحد تحلیل در نظر گرفته شد، پس از ضبط، هر مصاحبه کلمه به کلمه تایپ و پیاده‌سازی شد. مرحله سازمان‌دهی که شامل گام‌های کدگذاری باز، جداول کدگذاری، دسته‌بندی کدها، مفهوم‌سازی و خلاصه‌سازی است توسط محقق و یک متخصص حوزه منابع انسانی و آشنا به فرایند کدگذاری و تحلیل داده‌های کیفی انجام گرفته است. هر مصاحبه چندین بار خوانده شد تا درک کلی و کاملی از متن به دست بیاید. در مرحله دوم جملات و کلماتی که پاسخ سؤالات تحقیق هستند به‌عنوان واحدهای معنایی تعیین و به آنها کد اختصاص و جداول کدها تشکیل شد و بدین‌صورت کدگذاری باز انجام شد. کدهای استخراجی با هم مقایسه و کدهای مشابه با یکدیگر در یک زیر طبقه قرار گرفته و در مرحله آخر مقوله‌سازی و خلاصه‌سازی نتایج انجام شد و در انتها مفاهیم اصلی استخراج شد. در گام سوم که به ارائه نتایج اشاره دارد با گزارش‌گیری و استخراج نتایج نهایی از مرحله قبلی به پایان رسید.

الف) جمع‌آوری داده‌ها و مشارکت‌کنندگان: مشارکت‌کنندگان این پژوهش مدیران سازمان مدیریت و برنامه استان اردبیل هستند که نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام یافت. مدت زمان مصاحبه‌ها بین ۵۰-۹۰ دقیقه متغیر بود. از ۱۲ مصاحبه پیش‌بینی شده ۲ مشارکت‌کننده علی‌رغم هماهنگی قبلی به دلیل مشغله کاری امکان ادامه همکاری را پیدا نکردند و ۱۰ پرسشنامه در طول ۸ ماه انجام و از مصاحبه هشتم حصول اشباع نظری به دست آمد.

به‌منظور هماهنگی و کسب رضایت افراد برای مشارکت ابتدا از طریق تماس تلفنی به بیان هدف خود از مطالعه پرداخته و با اعلام آمادگی افراد برای مشارکت هماهنگی لازم برای مصاحبه حضوری انجام شد، که البته برای ضبط مکالمات رضایت آنها اخذ شده بود. جمع‌آوری اطلاعات از طریق مصاحبه‌های چهره به چهره و به شکل نیمه ساختارمند صورت گرفت. در مصاحبه ابتدا اطلاعات جمعیت شناختی افراد جمع‌آوری و سپس برای سنجش ۴ توانایی شناختی به‌طورکلی از چارچوب و ابزار زیر استفاده و جهت دستیابی به اطلاعات بیشتر مصاحبه با سؤالات واضح و پیگیری‌کننده همانند "در این مورد بیشتر توضیح دهید؟" ادامه یافت.

۱- چگونه مسأله یا موضوع را باید تشخیص داد؟ (تشخیص)

- ۲- نحوه جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات چگونه است؟ (جمع‌آوری اطلاعات)
- ۳- اسلوب یا الگوی راه‌حل‌ها چگونه است؟ (موافق و مخالف)
- ۴- چگونه باید راه‌حل‌های موجود را بررسی کرد و به راه‌حل برتر دست یافت؟ (راه‌حل‌های ممکن)
- ۵- نحوه اجرای تصمیمات براساس چه نوع تمهیدات و مقتضیات باید انجام شود؟ (اجرا)
- ۶- در مراحل تصمیم‌گیری توانایی‌های شناختی مدیران چه نقشی را می‌تواند ایفا کند؟

تحلیل داده‌ها همزمان با جمع‌آوری اطلاعات انجام شد. متن پیاده شده مصاحبه‌ها پس از چندین بار مرور توسط محقق و همکار متخصص در کدگذاری به واحدهای معنایی تشکیل‌دهنده و کوچک‌ترین واحدهای معنادار شکسته، کدگذاری انجام و سپس کدها بازخوانی شدند تا بر اساس تشابه معنایی در زیر طبقات و طبقات اصلی قرار گیرند.

ب) تأمین اعتبار و اعتماد داده‌ها: در این پژوهش برای افزایش اعتبار داده‌ها مشارکت‌کنندگانی با حداکثر تخصص و آشنایی با موضوع انتخاب و به‌منظور ارزیابی صحت داده‌ها معیارهای پیشنهادی گوبا^۱ و لینکلن^۲ شامل مقبولیت^۳، قابلیت اطمینان^۴، قابلیت انتقال^۵ و قابلیت تأیید^۶ استفاده شده است.

برای تأیید و افزایش اعتبار و مقبولیت داده‌ها از روش بیک^۷ (۱۹۹۳)، درگیر شدن طولانی‌مدت با داده‌ها و صرف زمان کافی برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها پیروی و مدت ۸ ماه صرف فرایند کدگذاری و تحلیل داده‌ها شد. برای قابلیت اطمینان، از استراتژی چک کردن مصاحبه‌ها با مشارکت‌کنندگان استفاده شد و کدهایی که از نظر آنها بیانگر دیدگاه آنان نبود اصلاح شد (لینکلن^۸، ۱۹۹۵). همچنین مرحله کدگذاری توسط محقق و یک متخصص نیروی انسانی و

-
1. Guba
 2. Linklen
 3. Credibility
 4. Dependability
 5. Transferability
 6. Conformability
 7. Beck
 8. Lincoln

آموزش‌دیده در زمینه کدگذاری انجام گرفت و برای اطمینان هر چه بیشتر از هماهنگی در کدگذاری‌ها، به‌طور تصادفی برای سه مصاحبه کدگذاری شده توسط آنها ضریب توافق محاسبه شد (ضریب توافق = ۰.۸۶٪) که نشان‌دهنده سطح مطلوبی از توافق و هماهنگی در کدگذاری می‌باشد. همچنین پس از اتمام کدگذاری، نتایج نهایی و کدها توسط یک نفر متخصص و هیأت علمی دانشگاه در رشته مدیریت و یک متخصص و متخصص آشنا به وظایف سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان بررسی و مورد تأیید قرار گرفت. در تحقق معیار سوم و قابلیت انتقال به‌منظور امکان انتقال یافته‌ها و کاربرد آنها در حوزه‌ها و یا گروه‌های دیگر، توصیفات عمیق و غنی از زمینه و خصوصیات مشارکت‌کنندگان، توصیف بیشتر موانع و محدودیت‌های تحقیق و بستری که مطالعه در آن صورت گرفته برای ایجاد امکان استفاده از یافته در سایر شرایط فراهم شده است (گوبا، ۱۹۸۱). برای تحقق معیار چهارم که قابلیت تأیید می‌باشد تمامی مراحل انجام تحقیق مشروح و مبسوط ثبت شد تا اگر محقق دیگری مایل به ادامه پژوهش در این حوزه باشد بتواند به‌راحتی و براساس مدارک و مستندات مصاحبه‌ها و تحلیل‌ها به ادامه تحقیق بپردازد. همچنین جهت روایی توصیفی کلیه مصاحبه‌ها ضبط و کلمه به کلمه بدون تفسیر چندین با بازخوانی شده است تا روایی توصیفی افزایش یابد.

یافته‌ها

اگر تمام آراء و نظریه‌ها مربوط به مراحل تصمیم‌گیری بررسی شود، آشکار می‌شود که همه آنها کنش‌های حدوداً شبیه به همدیگر را دنبال می‌کنند و تمایز آنها عمدتاً ناشی از فرایندی است که از هر نظریه برای این مراحل قائل است. به‌عنوان نمونه برخی نظریه‌ها مرحله انتخاب راه‌حل مناسب را آخرین مرحله این فرایند به حساب آورده‌اند، درحالی‌که برخی دیگر، اجرا و نظارت و ارزیابی نتایج را هم به‌عنوان مرحله نهایی این فرایند به حساب آورده‌اند، برخی دیگر از نظریه‌ها یک مرحله کلی را به چند فعالیت با مرحله متعدد تقسیم کرده‌اند. آراء و نظریه مبارکی و همکاران، فرایند تصمیم‌گیری را قائل بر پنج مرحله دانسته‌اند:

- ۱ - تشخیص یا شناسایی موضوع یا مشکل (دقیقاً در مورد چه چیزی باید سؤال شود)
- ۲ - تجزیه و تحلیل (چه راه‌حلی برای حل مشکل وجود دارد؟)
- ۳ - ارزیابی راه‌حل‌های مختلف (نظرات موافق و مخالف کدام‌اند؟)
- ۴ - مشخص کردن راه‌حل‌های ممکن (تشخیص راه‌حل)
- ۵ - اجرای تصمیم (چه اقداماتی باید انجام بشود؟)

بنابراین، براساس چارچوب ۵ مرحله‌ای تصمیم‌گیری مبارکی و همکاران و در پاسخ به پرسش توانایی‌های شناختی از مدیران در فرایند تصمیم‌گیری پرسیده شد؛ پاسخ مصاحبه‌شوندگان به صورت کدهای اولیه، مفاهیم، مقوله فرعی و مقوله اصلی ارائه شده است. یافته‌ها گویای این واقعیت است که نتایج مصاحبه‌ها شامل ۴ مقوله اصلی (مدیریت تصمیم‌گیری، تفکر انتقادی، خلاقیت و حل مسأله)، ۱۴ مفهوم (تفکر مدیریتی، اثر کارنگی، کنترل‌گر، آینده‌نگری، تفکر همه‌جانبه، استدلال منطقی و علمی، ویژگی‌های فردی، مراحل مهارت حل مسأله و تصمیم‌گیری، فنون حل مسأله، موانع فردی، موانع سازمانی، ترکیب و نوآوری اطلاعات، توانایی فردی، عوامل سازمانی)، ۴۰ مفهوم فرعی و ۱۵۳ کد اولیه که در جداول (۱)(۲)(۳) و (۴) به آنها اشاره شده است، می‌باشد. پس از اتمام تحلیل‌ها، با ارزیابی مجدد و همکاری پاره‌ای از مدیران و مشارکت‌کنندگان در مطالعه موردی، یافته‌های پژوهش به صورت مجدد مورد بررسی قرار گرفت تا داده‌ها از ساختاری منطقی برخوردار شود و غنای تحلیل‌ها و اعتبار پژوهش نیز افزایش یابد.



جدول (۱) نتایج تحلیل داده‌ها
Table (1) Data analysis results

مقوله	مفاهیم	مفاهیم فرعی	کدهای اولیه (کدگذاری مرتبه اول)
تفکر مدیریتی	توجه به ابعاد مختلف	درک مشکل	۱. یافتن مشکل و مساله
			۲. ریشه‌یابی مشکل
			۳. دیدن نکات مثبت و منفی کار
			۴. دیدن جوانب حاشیه‌ای اما مهم و تأثیرگذار
			۵. توجه به مسائل محیطی
			۶. شناسایی راه‌حل‌های متناسب
			۷. اجرای آزمایشی تصمیم
			۸. اجرای دائمی تصمیم
			۹. در برخورد با مشکلات سریع جلسه تشکیل می‌دهند
			۱۰. انعطاف‌پذیری در روابط با سایر مدیران
اتحاد کارکنان	جستجوی راه‌حل رضایت‌بخش	اتلاف بین مدیران	۱۱. احترام به منافع سایر واحدهای سازمان
			۱۲. کاهش حس عدم اطمینان به کارکنان
			۱۳. مشورت‌های پی‌درپی
			۱۴. اتفاق‌نظر در تصمیمات
			۱۵. اتخاذ تصمیماتی که همه طرف‌ها را راضی بکند
			۱۶. اطلاعات زیاد
			۱۷. منابع متعدد
			۱۸. دسترسی به استاد و مدارک و پایگانی
			۱۹. نظارت کامل بر فعالیت‌ها و تصمیمات
			۲۰. تعیین نتایج پیش‌بینی‌شده (پیش‌بینی نتایج)
کنترل کار	تأکید بر انجام دقیق و درست وظایف	اعمال کنترل	۲۱. ارجحیت تعقل، نظم و قانون بر احساس
			۲۲. الگو بودن در کار
			۲۳. ایمان به آنچه انجام می‌دهیم
			۲۴. ویژگی‌های منحصربه‌فرد
			۲۵. قابلیت ایجاد و حفظ تمرکز بسیار بالا در نیل به هدف
			۲۶. کارها باید بی‌عیب و نقص باشد
			۲۷. پشتکار در انجام وظایف
			۲۸. پاسخ منفی برایشان پذیرفتنی نیست
			۲۹. ارجحیت کار بر تمام امور
			۳۰. زمان‌بندی‌های سخت‌گیرانه در کار
اینده‌نگری	رعایت نظم در کار	در اولویت بودن کار بر سایر امور	۳۱. اصرار به ادامه کار در هر شرایط
			۳۲. تدارک منابع مورد نیاز در برای مواقع اضطرار
			۳۳. مطرح کردن چندین راه‌حل برای هر مشکل
			۳۴. پیش‌بینی پیام‌ها و خسارت‌های احتمالی
			۳۵. پیشگیری از بروز تنش‌ها، مخاطرات و تهدیدات
			۳۶. آماده بودن کارها از روز قبل
			۳۷. پرونده‌ها باید آماده باشد
			۳۸. برگزاری جلسات ماهانه و ادواری
			۳۹. رعایت سلسله‌مراتب اداری
			۴۰. برنامه‌های بلندمدت برای وظایف
۴۱. رعایت دقیق جزئیات هر تصمیم			

مدیران با ادراک بالاتر، درک ملموس و هوشمندانه‌ای نسبت به مسائل و ریشه‌یابی مشکلات دارند و این مسأله در مدیریت مشکلات به آنها کمک شایانی می‌کند. مدیریت استراتژیک نیاز به توجه جامع و چندجانبه‌ای دارد. توجه به ابعاد مختلف به معنای دیدن نکات مثبت و منفی کار، دیدن جوانب حاشیه‌ای اما مهم و تأثیرگذار و همچنین توجه به مسائل محیطی و شناسایی راه‌حل‌های متناسب. این توجه در تصمیم‌گیری باعث رصد و تعقیب چندبعدی مسائل و سرانجام یافتن بهترین تصمیم در بروز بحران یا برنامه‌هایی برای آینده می‌شود. از طرف دیگر مدیران برای همگرایی طرح و برنامه با اجرای درست یک پروژه باید برنامه‌هایی برای اجرا باشند و به برنامه‌ریزی اجرای تصمیمات بپردازند.

اتلاف بین مدیران و تعامل معطف و کارشناسانه با مدیران درون‌سازمانی و دستگاه‌های اجرایی باعث می‌شود مسائل از زوایای مختلف نگریسته شود و این نگاه چندجانبه، مشکلات سازمان را تقلیل داده و به بهترین تصمیم‌گیری می‌انجامد. همچنین مدیران با جستجوی راه‌حل رضایت‌بخش، از صرف هزینه‌های غیرضروری برای یافتن راه‌حل‌های خاص اجتناب خواهند کرد که در این مسیر دسترسی به اطلاعات و داده‌های صحیح باعث عملکرد بهتر مدیران در تصمیم‌گیری شده و به جامعیت تصمیمات منتهی خواهد شد.

اعمال کنترل و نظارت بر پروژه‌ها و بازخوردهای آن و متقاعدسازی بهتر، مدیر با تسلط بر اصول و فنون منطق و استدلال، می‌تواند در جهت منافع سازمان خود، استدلال‌های قانع‌کننده‌تری ارائه دهد و یا استدلال‌های ضد خود را بهتر به چالش بکشد. به همین دلیل انسان‌هایی که مدیریت تصمیم‌گیری خوبی دارند، از قدرت متقاعدسازی بالایی نیز برخوردارند.

از طرف دیگر با تمرکز کاملی مدیران بر روی کار و هدایت کارکنان به اجتناب از مسائل حاشیه از طریق الگو بودن در کار و اولویت‌بخشی فرهنگ کار، موجب رجحان عقلانیت، نظم و قانون بر احساس و تصمیم‌گیری عقلانی جدا از احساس خواهند شد. به طوری که مدیران آینده‌نگر همیشه خطرات روزهای آتی را پیش‌بینی کرده و از طریق دوراندیشی، احتیاط و نظم در تصمیم‌گیری باعث دوری از اشتباه و یافتن بهترین و مؤثرترین تصمیم استراتژیک شده و ضمن به حداقل رساندن خطرات ناشی از تصمیمات اشتباه، باعث انجام سر موعود و بدون تأخیر وظایف خواهند شد.

جدول (۲) نتایج تحلیل داده‌ها
Table (2) Data analysis results

مقوله	مفهوم	مفاهیم فرعی	کدهای اولیه (کدگذاری مرتبه اول)	
فکر هم‌پایه	میل به عدم قطعیت	میل به عدم قطعیت	۱. خواهان پشتیبانی شدن به‌وسیله مافوق است	
			۲. شکاک بودن	
			۳. توجه به ابعاد مبهم مسائل	
	کنجکاوی	کنجکاوی	کنجکاوی	۴. عدم قطعی بودن برنامه‌ریزی‌ها
				۵. کنجکاوی برای کشف سؤال‌های جدید
				۶. تجسم راه‌حل‌های جدید
				۷. استعداد کنجکاوی از کودکی
	انعطاف‌پذیری	انعطاف‌پذیری	انعطاف‌پذیری	۸. طرح سؤالات متعدد
				۹. برخورداری از تفکر منعطف
				۱۰. تفکر در جهت تولید گزینه‌های متناسب
				۱۱. پیاده‌سازی تصمیمات متناسب با شرایط
دانش تخصصی	دانش تخصصی	دانش تخصصی	۱۲. طراحی ایما جدید	
			۱۳. علم و آگاهی در اموری که به آنها می‌اندیشیم	
			۱۴. اندیشه‌ها به دانش وابسته است	
			۱۵. شناخت از وقایع روزمره	
			۱۶. مهارت در حوزه‌های مختلف دانش و تسلط بر آن	
			۱۷. خطری‌پذیری عقلانی	
			۱۸. معلق ساختن خردمندانه توافق	
استدلال منطقی و علمی	تعقل و منطق	تعقل و منطق	۱۹. آمادگی برای بررسی جایگزین‌ها	
			۲۰. اولویت دادن به علم و منطق	
			۲۱. رویارویی منطقی با چالش‌ها	
			۲۲. قدرت در رهبری	
			۲۳. استقلال در تصمیم‌گیری	
	اقتدار و برتری	اقتدار و برتری	اقتدار و برتری	۲۴. مدیریت و رهبری تیم‌های اجرایی
				۲۵. ایجاد تعادل در سازمان
				۲۶. روابط منطقی با دیگران
				۲۷. توان عیب‌جویی
				۲۸. مقایسه ایده‌های مختلف
نقادی	نقادی	نقادی	۲۹. پرده برداشتن از فرضیات، ارزش‌ها و باورهای پنهان	
			۳۰. تلاش برای ارتقای جایگاه و وضعیت مباحثه	
			۳۱. تفسیر متفاوت از شرایط	
			۳۲. مرتب‌سازی و سازمان‌دهی اطلاعات	
رویه‌های فردی	تحلیل مسائل	تحلیل مسائل	۳۳. شکل‌دهی الگوها به شکل منطقی بر روی کاغذ یا در ذهن.	
			۳۴. تحلیل اجزاء تأثیرگذار بر مسائل	
			۳۵. تجزیه کردن مطالب به بخش‌های مختلف	
			۳۶. کشف روابط بین اجزای و بخش‌ها	
	ترکیب مباحث	ترکیب مباحث	ترکیب مباحث	۳۷. جستجو و شناسایی شواهد و تعبیر و تفسیر شواهد پس از یک بررسی جامع
				۳۸. توان تلفیق نظرات افراد
				۳۹. شناسایی نقاط مشترک
				۴۰. دسته‌بندی ایده و نظرات
ترکیب مباحث	ترکیب مباحث	ترکیب مباحث	۴۱. جمع‌بندی نهایی مباحث	
			۴۲. استخراج و استخراج ایده‌ها	
			۴۳. تفسیر نظریات موجود	
			۴۴. ارائه تصویر جدید از مباحث	

مدیران برای انعکاس نظرات خود و توجیه شیوه‌های مدیریتی و نحوه تفکر خود به تفکر انتقادی نیاز دارند. بدون این مهارت، چگونه واقعاً می‌توانیم معنای درست‌تری از فرآیندهای سازمانی داشته باشیم؟ تفکر انتقادی ابزاری را در اختیار ما قرار می‌دهد تا بتوانیم خودمان را به روشی که لازم است ارزیابی کنیم. یکی از خصیصه‌های تفکر انتقادی تمایل پایدار و قطعیت و یقین در معادلات و محاسبات است که در تصمیم‌گیری استراتژیک مهم است.

یکی از ابعاد مهم تفکر انتقادی کنجکاوی و بررسی دقیق موقعیت‌ها تا نیل به پرسش مناسب و مرتبط است. در حقیقت توانایی پرسیدن سؤالات مناسب مدیران یکی از قدرتمندترین ابزارهای تفکر در مدیران توانمند در تفکر نقادانه سعی می‌کند که همچون افراد خلاق، سؤالات متعددی را طرح نمایند. سؤال کردن نه تنها موجب تفکیک واقعیت از غیرواقعیت و عقیده می‌شود بلکه اعتبار یک ادعا را نیز آشکار می‌سازد. سؤال کردن توانایی است که به مدیران یاری می‌رساند که اطلاعات مورد نیاز خود را برای تصمیم‌گیری درست بیابند. روحیه و کنشگری منعطف در همه مراحل یک برنامه (مطالعه، تحقیق، طراحی و اجرا) برای تصمیم‌گیری درست و موفق بسیار ضروری است.

دانش تخصصی به مدیران این امکان را می‌دهد در عصر اطلاعات و با استفاده از مهارت‌های تفکر انتقادی خود تصمیم بگیرند که چه چیزی را باور کنند و به آنها کمک می‌کند اطمینان حاصل کنند که تصمیمات خویش را براساس واقعیت‌ها استوار سازند. اگر ندانیم که درباره چه فکر می‌کنیم، قادر به فکر کردن نخواهیم بود. اندیشه‌ها به دانش وابسته هستند همچنین اگر ادراک یا دانشی از آنچه درباره آن می‌اندیشیم نداشته باشیم، قادر به تفکر انتقادی نخواهیم بود. حتی اگر تفکر انتقادی نیازمند مجموعه‌ای از مهارت‌های آموخته شده نیز نباشد، باز هم شایستگی و صلاحیت آنچه در حال اندیشیدن به آن هستیم ضرورت دارد. لذا مهارت در یک دانش و تسلط بر آن از عناصر اصلی موفقیت تفکر انتقادی در آن زمینه است. چراکه اگر قادر به تفکر نباشیم قادر به تصمیم‌گیری نیز نخواهیم بود.

تفکر انتقادی بیشتر نوعی منش یا مشرب است تا مهارتی خاص و نمی‌توان گفت بعضی از افراد اصلاً تمایلی به تفکر انتقادی ندارند. آمادگی برای تردید و انتقاد باید معقولانه و خردمندانه باشد لذا هیچ‌گاه کسی با طرد دنیای پیرامونی، متفکر منتقد نخواهد شد، طرد بی‌چون‌وچرای اندیشه‌ها هرگز به مفهوم تفکر انتقادی نخواهد بود. افراد باید برتری و فضیلت دانش را بپذیرند و ضمن تجهیز خود به دانش و مهارت علمی با روش شک کردن معقولانه آشنا باشند و حتی ارزش‌ها، احساسات و مصالحه را در فرایند شک کردن در نظر بگیرند. در فرایند تفکر انتقادی باید بسیاری از عوامل را بررسی کرد. تفکر منتقدانه فرایندی مکانیکی نیست که بتوان در هر زمان یا در موقعیت مورد نظر آن

را به کار گرفت؛ زیرا هم به توانایی علمی وابسته است و هم به گرایش به تردید و مواجه شدن با نتایج تردید چراکه در مقابل فرد متفکر منتقد، فرد منفعل، فروتن و تسلیم شونده قرار دارد. مدیر متفکر منتقد باید همواره برای تشکیک و چالش آماده باشد، آمادگی برای تفکر انتقادی، موقعیتی که در آن به تفکر انتقادی می‌پردازیم و روش‌هایی که در آن به‌طور انتقادی می‌اندیشیم به دانش و معرفت قبلی ما بستگی دارد. در واقع تفکر انتقادی بازتاب شیوهٔ بینش ما نسبت به جهان است. این نوع تفکر صرفاً به روش حل مساله و مهارت‌های دیگر بستگی ندارد بلکه به تعصب‌ها و گرایش‌های ما وابسته است. پیچیدگی بیش‌ازحد این موضوعات بیانگر آن است که اندیشیدن به روش انتقادی فراتر از آموختن مجموعه‌ای از مهارت‌هاست.

توانایی و آمادگی برای تمرین تفکر انتقادی در موقعیت خاص در فرایند عمل با دشواری‌هایی همراه است. به نظر می‌رسد پیش‌نیاز دیگری که برای تفکر انتقادی وجود دارد اقتدار است. برای تصمیم‌گیری در شرایط سهل و دشوار نیاز به یک مدیر مقتدر وجود دارد که ضمن اینکه حرف آخر را می‌زند، آرامش را به تیم برگرداند و تعادل را به سازمان برگرداند.

وقتی مدیر تفکر انتقادی خود را به کار می‌اندازد و قدرت تجزیه و تحلیل خود را افزایش می‌دهد در واقع نگاهی جامع و موشکافانه جهت کشف روابط متغیرها دارد و می‌تواند بر این مبنا تصمیمات عاقلانه‌تری را اتخاذ کند و با توانایی تجزیه و تحلیل انتقادی و بررسی شواهد، از آنچه می‌بیند فراتر رفته و با به‌کارگیری استدلال‌های منطقی و ارائه ایده و نظریه‌های جدید به نتایج جالبی دست یابد که در نگاه اول به ذهن کسی نمی‌رسد، البته این بحث صرفاً شامل مشاهده‌گر و توصیف‌کننده وقایع نیست و بایستی با تحلیل منطقی داده‌ها دست به نتیجه‌گیری‌های معتبر بزند. از طرف دیگر خلق ایده‌ها نو فقط این نیست که ایده‌های بلندپروازانه و تخیلی ارائه شود، بلکه به‌کارگیری ایده باید مرتبط با وضع موجود، اهداف سازمان، محدودیت‌های مالی و انسانی و از این قبیل باشد. بنابراین تفکر انتقادی می‌تواند به مدیران در تجزیه و تحلیل ایده‌های جدید و به‌کارگیری آنها کمک کند.

جدول (۳) نتایج تحلیل داده‌ها
Table (3) Data analysis results

مقوله	مفاهیم	مفاهیم فرعی	کدهای اولیه (کدگذاری مرتبه اول)			
مهارت حل مسئله و تصمیم‌گیری	تشخیص و درک مسئله	هدف‌گذاری درست در مسیر حل مسائل	۱. تفکیک مسائل مهم و غیر فوری			
			۲. تشخیص اولویت‌های سازمان			
			۳. شناخت مسائل حیاتی سازمان			
			۴. اولویت‌بندی مشکلات			
			۵. به دنبال اطلاعات مناسب برای حل مسئله می‌گردیم			
			۶. جزئیات مهم هستند اما در مرحله دوم			
			۷. سعی می‌کنم ذهن خودم را باز نگه دارم.			
			۸. عدم اکتفا صرف به یک راه‌حل			
			۹. اجرای راه‌حل‌ها			
			۱۰. تخصیص وقت کافی برای اجرای تصمیمات			
فنون حل مسئله	آشنایی با روش‌های علمی در حل مسائل	دریافت بازخورد از نتایج	۱۱. بعد از انتخاب راه‌حل با نگاه به عقب نتایج حاصل را ارزشیابی می‌کنیم			
			۱۲. به تجزیه و تحلیل نتایج می‌پردازیم			
			۱۳. هم‌اندیشی مستقیم			
			۱۴. بهره‌گیری از فنون علمی در حل مسائل			
			۱۵. داشتن مهارت لازم در روش‌های عملی			
			۱۶. داشتن مهارت در زمینه روش‌های تحقیق			
			منابع فردی	ترس از تغییر	عدم کنترل هیجانانگیزش	۱۷. بهره‌گیری از راه و روش‌های قدیمی
						۱۸. پرهیز از اتخاذ نگاه نو به مسائل به علت وجود ریسک
						۱۹. عدم توان تمرکز بر مسائل
						۲۰. پرخاشگری
۲۱. استرس بالا						
۲۲. نبود انگیزه‌های مالی						
منابع سازمانی	انگیزش	استفاده از مکانیزه‌های دفاعی				۲۳. عدم وجود حس مالکیت به کار
						۲۴. عدم پاسخگویی در برابر عملکرد
						۲۵. شانه خالی کردن از کار و مسؤولیت
						۲۶. انتخاب در دسترس‌ترین گزینه
			۲۷. عدم خواب و استراحت کافی			
			۲۸. عکس‌العمل‌های سریع و بدون تفکر			
			۲۹. مشکلات و ترس‌های روحی و روانی			
			محدودیت در زمان	کمبود اطلاعات مورد نیاز	محدودیت در زمان	۳۰. اطلاعات کافی درباره پروژه نداشتیم
						۳۱. عدم دسترسی به اطلاعات مورد نیاز
						۳۲. تصمیم‌گیری بر اساس اطلاعات تاریخ گذشته
۳۳. عدم مدیریت زمان برخی از اعضای تیم						
۳۴. نداشتن تفکر سیستمی برای زمان‌بندی پروژه						
۳۵. تأییدات بی‌مورد به زمان						
۳۶. کمبود زمان برای حل مسائل						

مهم‌ترین گام در تصمیم‌گیری تشخیص و درک مسأله یا یافتن مسأله است. یعنی اینکه یادگیرنده متوجه بشود که مسأله‌ای وجود دارد. مشخص کردن مسأله و درک کنه ذاتی آن و بررسی چندجانبه نسبت به یک پدیده بخش مهمی از مسیر تصمیم‌گیری می‌باشد چراکه نوشتن درست صورت‌مسأله به معنی طی کردن نصف مسیر حل آن است از طرف دیگر به دلیل شرایط پیچیده سازمان‌ها گاه مسائل و مشکلات اصلی به‌دوراز چشم ناظر پنهان شده و مسائل فرعی در اولویت قرار می‌گیرند، لذا تشخیص و شناخت مسأله از جمله امور کلیدی در تصمیم‌گیری است. مرحله بعدی تعریف هدف‌ها و بازنمایی مسأله و تحدید و تدقیق موضوع جهت حصول به حل مسائل و تصمیم‌گیری است. هنگامی که مسأله یا مشکل دقیقاً مشخص و معلوم شد، بایستی تلاش شود تا راه‌حل‌های مختلفی برای مشکل ارزیابی شود. برای این کار، مدیر باید ذهن خود را باز نگه دارد، آن را سانسور نکند و هر راه‌حلی را که به ذهنش می‌رسد-چه خوب و چه بد- در نظر گرفته و با دیگران مشورت کند. بدین‌صورت است که به بهترین نتیجه دست پیدا می‌کند. پس از بازنمایی مسأله و کشف راه‌حل‌های ممکن، گام بعدی انتخاب یک راه‌حل، اجرای آن و پیش‌بینی نتایج است. منظور این است که پیش از اجرای راه‌حل، شرایط و بستر اجرای مهیا شده، نتایج احتمالی آن پیش‌بینی شود. و همچنین پس از اجرا با نگاه به عقب نتایج حاصل نیز ارزشیابی گردد. این مرحله شامل واریسی شواهد برای تأیید درست بودن راه‌حل و جواب مسأله است. در واقع حل مسأله در پنج مرحله تصمیم‌گیری درگیر است و هرکدام از مقوله‌های ذکرشده هدفمند و ماهرانه در کشف و ابداع یک پاسخ مقابله‌ای سازگارانه در برابر موقعیت مسأله آفرین ویژه سهم عمده‌ای دارند. مدیران به‌طور مرتب با مسائل و مشکلاتی مواجه‌اند و به عبارتی درگیری با مسائل دستگاه‌های اجرایی متعدد بخشی از وظایف روزمره آنها است که توان شناخت و حل مسأله در افراد یکی از ابزارهای ضرری می‌باشد و با استفاده از قدرت حل مسأله می‌توانند در بهترین وضعیت مسائل را تعریف و در راستای حل آنها اقدام نمایند که می‌تواند به بهبود موقعیت مدیران در زمان اتخاذ تصمیم‌گیری‌های راهبردی شود. در کنار این مسائل نباید از موارد و ابعادی که مانع تحقق این توانمندی در مدیران می‌شوند غافل شد چراکه این موانع نقش بسیار مهمی را در فرایند تصمیم‌گیری بازی کرده و می‌توانند تأثیرگذاری بسیار بالایی را داشته فرایند تصمیم‌گیری را از مسیر اصلی منحرف کنند. به‌طوری‌که هم خود فرد و ویژگی‌های درونی وی و هم عوامل بیرونی می‌توانند این توانایی را تحت تأثیر قرار دهند.

جدول (۴) نتایج تحلیل داده‌ها
Table (4) Data analysis results

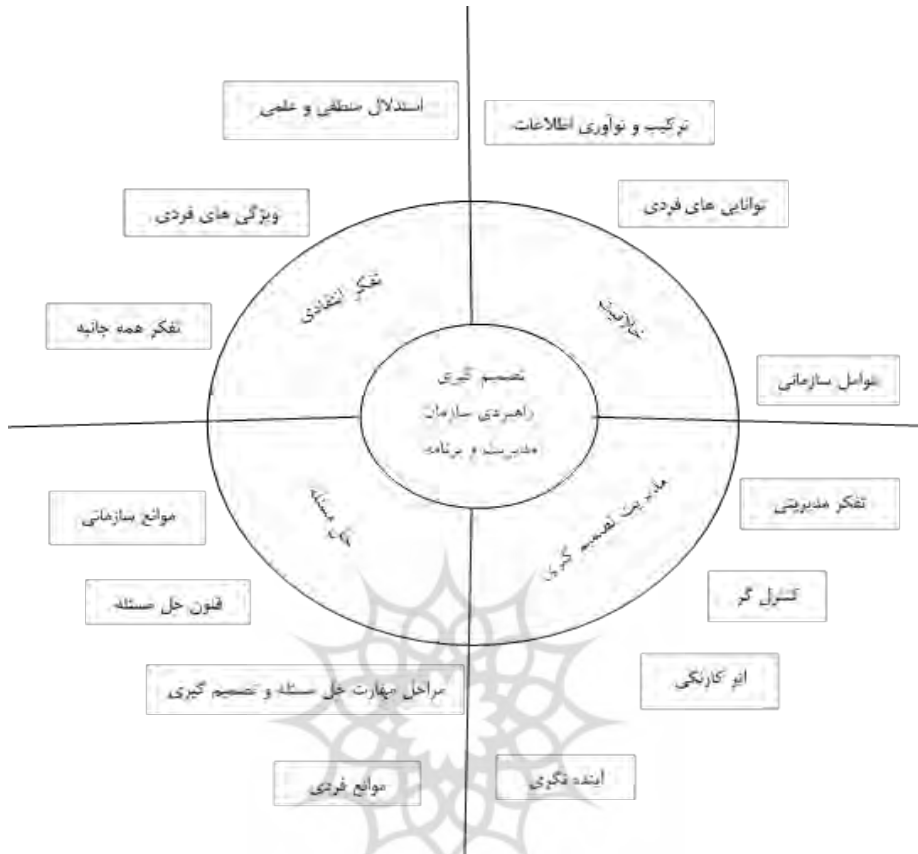
مقوله	مفاهیم	مفاهیم فرعی	کدهای اولیه (کدگذاری مرتبه اول)	
تربیب و نوآوری اطلاعات	تصورسازی		۱. یافتن راه‌های جدید برای انجام دادن بهتر راه‌ها	
			۲. ارائه راه‌حل‌های جدید برای حل مسائل	
			۳. ارائه طرح‌های نوین برای تولیدات جدید	
			۴. نشان دادن واکنش به رخدادهای جدید	
			۵. تجسم ایده‌های نو	
			۶. آزمون ایده‌های متعدد	
			۷. استعداد حدس زدن نتایج	
			۸. تجدید نظر در نظریات قبلی	
			۹. انعطاف پذیر بودن	
			۱۰. بی‌میلی برای حفظ وضع موجود	
	ریسک‌پذیری			۱۱. در جستجوی اطلاعات به روز
				۱۲. دید جدید به مسائل روز
				۱۳. بررسی مسائل از ابعاد مختلف
				۱۴. ارائه راه‌حل‌های متعدد
				۱۵. کنار آمدن یا ابهامات موجود در مسائل
				۱۶. نگرش مثبت به خلاقیت در سازمان
				۱۷. دغدغه نوگرایی
ترویج خلاقیت			۱۸. جلوگیری از روزمرگی کارکنان	
			۱۹. استفاده از تجربه دیگران	
			۲۰. به‌روز بودن	
			۲۱. تسلط به علم روز	
			۲۲. دسترسی به درگاه‌های اطلاعاتی متنوع	
			۲۳. میل به یادگیری	
			۲۴. احساس خود ارزشمندی	
			۲۵. عزت نفس	
			۲۶. قدرت تأثیرگذاری بر دیگران	
			۲۷. حافظه خوب	
توانایی‌های فردی	ارتقاء سطح علم و دانش		۲۸. پاداش مادی	
			۲۹. کار تیمی	
			۳۰. تشویق‌های غیرمادی	
			۳۱. رقابت‌های بین فردی	
			۳۲. جو سازمانی مساعد برای ارائه ایده‌ها	
			۳۳. جو سازمانی مساعد برای ارائه ایده‌ها	
عوامل سازمانی	انگیزش کارکنان		۳۴. جو سازمانی مساعد برای ارائه ایده‌ها	
			۳۵. جو سازمانی مساعد برای ارائه ایده‌ها	
			۳۶. جو سازمانی مساعد برای ارائه ایده‌ها	

خلاقیت مستلزم به‌کارگیری نوع خاصی از تفکر واگرا است. معمولاً افراد برای حل مساله از راه‌حل‌های مربوط استفاده می‌کنند، اما فردی که تمایل دارد راه‌حلی برای مساله پیدا کند که متفاوت می‌باشد، فردی خلاق بوده و از تفکر واگرا استفاده کرده است. تصویرسازی فرایند یافتن راه‌های جدید برای انجام بهتر کارهاست که در تصمیم‌گیری استراتژیک توانایی ارائه طرح‌های نوین برای

حل مسائل و اتخاذ تصمیمات جدید را به مدیر خلاق می‌دهد. هر اندازه مدیر در جریان تصمیم‌گیری بیشتر درگیر شود و برای کشف مساله خود فعالیت و اهتمام کند، بیشتر قادر خواهد بود از تصویرسازی فردی و قدرت ابتکار خویش بهره‌گیرد. با استفاده از تصویرسازی ماهیت شکل‌گیری تصمیم‌گیری برای آینده در سازمان رخ می‌دهد و این مدیر توانایی انتخاب مناسب‌ترین راه‌حل از طریق کاستن از تعداد راه‌های ممکن و تمرکز بر مناسب‌ترین راه‌حل را در سازمان خواهد داشت.

ریسک‌پذیری از عوامل اصلی خلاقیت و یا به عبارتی ماده خام آن هستند و بدون شک از یک‌طرف مدیران خلاق بدون برخورداری از این توانایی از طریق اطلاعات و آگاهی‌های لازم قادر نخواهند بود نوآوری‌های خود را در عرصه مدیریت استراتژیک بروز دهند و از طرف دیگر با ترویج خلاقیت بین کارکنان کل سازمان را آماده خطر کردن و پذیرش فکرهای نو و تازه خواهند کرد. سازمانی که تمام بدنه آن از مدیران گرفته تا کارکنان به سوی خلاقیت پیش بروند و این توانمندی را در خود باز یابند بی‌تردید می‌توانند بر تمام مشکلات و پیچیدگی‌های دنیای امروزی و تصمیم‌گیری در آن فائق آیند. که در این راستا ویژگی‌های خود فرد و توان و تمایل آن در این مسیر نقش مهمی را ایفا می‌کند، بطوری که کنجکاوی یا عشق به دانستن و یا عشق به کسب اطلاعات جدید باید خمیرمایه رفتار مدیران باشد تا نیروی لازم برای حل مشکلات استراتژیک کشور را با استفاده از راه‌های جدید داشته باشند. همچنین یکی از عواملی که امکان ابراز تفکرات نو و ابتکارات تازه را میسر می‌سازد، اعتماد به نفس و برخورداری از شخصیت مستقل است که در شرایط دشوار به کمک مدیر خلاق آمده و او را در گذر از مسیرهای دشوار و انتخاب‌های غیر قابل پیش‌بینی کمک می‌کند. لذا دلیل تقویت اعتماد به نفس، احساس خود ارزشمندی و عزت نفس در مدیران از ضروری‌ترین امور محسوب می‌شود که البته در کنار عوامل فردی، عوامل سازمانی نیز بی‌تأثیر نبوده و با تقویت ابعاد فردی می‌توانند سرعت و مسیر دستیابی به این توانایی را تسهیل کنند.

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده دستاوردهای این تحقیق را می‌توان در قالب شکل شماره (۲) نشان داد.



شکل شماره (۲) مدل نهایی تحقیق

Figure (2) The research final model

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد مدیریت تصمیم‌گیری به‌عنوان بعدی از توانایی‌های شناختی، دارای ۴ مفهوم اصلی، ۶ مفهوم فرعی و ۳۲ کد اولیه می‌باشد. این ارزیابی را بیان می‌کند که مدیران این سازمان در هنگام تصمیم‌گیری نهایی معمولاً بر ۴ محور تصمیم می‌گیرند. ابتدا تفکر مدیریتی و رفتار آگاهانه و کاملاً براساس قواعد و آیین‌نامه‌های سازمانی رفتار کرده ضمن درک مسائل و توجه به ابعاد مختلف برای اجرای تصمیمات همیشه دارای برنامه‌های کوتاه و بلندمدت می‌باشند. همچنین براساس مدل عقلایی (کارنگی) هم قرارداد برون داده‌های عینی و ذهنی بین مدیران سازمان و

مدیران دستگاه‌های دولتی باعث می‌شود مسائل از زوایای مختلف نگریسته شود و با ایجاد ائتلاف با مدیران سایر سازمان‌ها و با نگاه چندجانبه و بررسی راه‌های راه‌حل‌های رضایت‌بخش از طریق به‌کارگیری اطلاعات دست اول و قابل اعتماد، مشکلات سازمان را تقلیل داده و منجر به جامعیت تصمیمات منتهی خواهد شد. این نتایج با پژوهش‌های مولر و همکاران (۲۰۱۸)، مارتین و همکاران^۱ (۲۰۰۵)، توماس^۲ (۲۰۲۱)، کومار^۳ (۱۹۹۸) همسو است.

هم‌چنین نتایج حاکی از آن است که مدیران سازمان با آنالیز و تحلیل مسائل و معضلات استان و اعمال کنترل و نظارت بر تمام فعالیت‌ها و تصمیمات و پیش‌بینی نتایج مورد انتظار تسلط بیشتری را نسبت به آینده دست آورده و امکان روی دادن حوادث ناگهانی را کاهش می‌دهند. برای این مدیران عقلانیت، نظم و قانون بر احساس رجحان داشته و با الگو بودن در سطوح سازمانی و فرا سازمانی و اعتماد به نفس کافی در عمل به آنچه ایمان دارند، منجر به ایجاد جو سازمانی مساعد به رشد و پیشرفت می‌گردند. این مدیران دارای ویژگی‌های منحصر به فرد و قابلیت ایجاد و حفظ تمرکز بسیار بالا در نیل به هدف، عدم پذیرش پاسخ منفی، ارجحیت کار بر تمام امور و اصرار به ادامه کار در هر شرایط و در هر ساعتی می‌باشند. که این تفاسیر با پژوهش‌های کیم هیونجی^۴ (۲۰۱۹)، کنی اسکاگرلوند^۵ (۲۰۲۲)، بلک^۶ (۲۰۱۲)، واینستاین و همکاران^۷ (۲۰۰۹) و همخوانی دارد.

مطابق با نتایج این تحقیق دومین توانایی شناختی مورد نظر در این پژوهش تفکر انتقادی است که شامل ۴ مفهوم اصلی، ۱۰ مفهوم فرعی و ۳۶ کد اولیه می‌باشد. در این بخش، به این ارزیابی دست یافته‌ایم که اگر ندانیم درباره چه فکر می‌کنیم، قادر به فکر کردن نخواهیم بود. نتایج نشان می‌دهد که مدیران تصمیم‌گیرنده خواهان پشتیبانی شدن به وسیله مافوق در شرایط پر ریسک و مبهم بوده و با شک و دقت فراوان همه امور را تحت نظارت و برنامه‌ریزی دارد تا مسأله را تدقیق کرده باشد. و بنا به همین پشتوانه، با حس کنجکاو به دنبال کاوش و تجسم راه‌حل‌های جدید بوده و ترجیحاً از تفکر انعطاف‌پذیر جامع برخوردار هستند. تفکر در جهت تولید گزینه‌های مناسب و پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز و طراحی موارد جدید و برنامه‌ریزی از جمله معیارهای بافکری تمام‌عیار می‌باشد. این تفاسیر با پژوهش‌های بهی مهر (۲۰۱۸) و منصوریان (۲۰۱۷) همخوانی دارد.

1. Martin et al
2. Thomas
3. Kummar
4. Kim Hyunji
5. Skagerlund
6. Blake
7. Weinstein et al

نتایج نشان می‌دهد که مدیران سازمان برنامه‌بودجه برای حل مشکلات و مسائل استان از مجاری رسمی و قانونی به گردآوری داده‌ها، مرتب‌سازی و سازمان‌دهی اطلاعات، شکل‌دهی منطقی و منعطف الگوها بر روی کاغذ یا در ذهن، ملاحظات کلیه راه‌حل‌های محتمل یک مسأله یا موقعیت و با امان نظر دیدگاه‌های دیگران، کشف روابط بین اجزاء و بخش، جستجو و شناسایی شواهد، تعبیر و تفسیر شواهد پس از یک بررسی جامع و همدلی با دستگاه‌های ذی‌ربط به راهکار عقلایی می‌پردازند. پس از شناسایی مشکل به شناسایی راه‌حل‌های مشترک در حیطه‌های انتخاب شده، نظم بخشیدن ایده‌ها در قسمت‌های منطقی و تفکر مداوم در مورد راه‌حل‌ها منعطف تا زمانی که منسجم شوند می‌پردازد مرحله بعدی نتیجه‌گیری راه‌حل‌ها و ایده‌ها است. این نتیجه‌گیری‌ها با مطالعات روشینی، مولر^۱ (۲۰۰۹) و هونتالا و فالت^۲ (۲۰۱۳) که بر نقش تفکر در فرایند تصمیم‌گیری تأکید داشتند، همسو بود.

بر اساس نتایج این تحقیق متغیر حل مسأله، سومین توانایی شناختی مورد پژوهش بوده و دارای ۴ مفهوم اصلی، ۱۳ مفهوم فرعی و ۳۶ کد می‌باشد. مطابق با یافته‌های این تحقیق شناخت و در مسائل و هدف‌گذاری و اولویت‌بندی آنها توسط مدیران با استفاده از روش‌های علمی حل مسائل یکی از مسیرهای ممتاز این سازمان می‌باشد. آنها معتقد بودند که چنین مکانیزمی برای ایجاد یک راه‌حل منطقی، از توانایی‌های منحصر این سازمان برای رفع موانع و گشایش امور استان است، چراکه شناخت مسائل مختلف و تخصیص مناسب منابع به آنها و از طرف دیگر توجه به نتایج حاصل، کلیه اقدامات را به‌نوعی هدفمند کرده و منجر به حصول نتایج مد نظر سازمان خواهد شد. بطوریکه این نتایج با یافته‌های پژوهش بیتسون، برگ و اسمیت (۲۰۱۸) و صالح‌ودجیو^۳ (۲۰۱۸) همسو است.

همچنین نتایج نشان می‌دهد که موانع فردی از قبیل ترس از تغییر، عدم کنترل هیجانات، استفاده از مکانیزم‌های دفاعی و عدم وجود تعادل روحی و روانی می‌تواند مسیر بهره‌برداری از این توانایی را با مشکل ایجاد کند. البته این موانع صرفاً موانع فردی نیستند و موانع سازمانی از قبیل عدم اطلاعات کامل و دقیق و محدودیت زمان را باعث خواهد شد که حل مسأله با چالش‌های جدی مواجه شود. تمام این کدها نشانگر موانع یک فرایند یا روش تفکر است که با استفاده از آن و بررسی تعداد زیادی از راه‌حل‌های ممکن، می‌توان به تولید ایده‌های خلاق پرداخت که حتی یک مدیر با توانایی حل مسأله بالا هم ممکن است در مراحل تصمیم‌گیری با آن درگیر شود و به شکلی باعث

1. Mueller
2. Hontalla & Flatt
3. Salehodgejo

کاهش کیفیت تصمیم‌گیری افراد شود. که این تفاسیر با پژوهش‌های صالحودجیو (۲۰۱۸) که بر نقش حل مسأله در فرایند تصمیم‌گیری تأکید می‌کند، همخوانی دارد.

آخرین توانایی شناختی تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری در این پژوهش خلاقیت است که ۳ مفهوم اصلی، ۶ مفهوم فرعی و ۳۲ کد اولیه از آن استخراج شده است. خلاقیت یک فرایند یا روش تفکر است که با استفاده از آن و بررسی تعداد زیادی از راه‌حل‌های ممکن، می‌توان به تولید ایده‌های خلاق پرداخت. مطابق با یافته‌های این تحقیق چون نقش کنش‌ها و عملکرد این سازمان، معطوف به آینده است، بنابراین اگر تصویرسازی، ترکیبی از واقعیت‌ها و حقیقت‌ها نباشد آینده‌ای شکل نمی‌گیرد. بنابراین، شکل‌گیری ساحت آینده به‌مثابه جزئی از مأموریت و وظایف این نهاد می‌باشد که از طریق مدیران ترویج و گسترش خلاقیت شکل یافته و تمامی کارکنان ملزم به پیروی از آن می‌شوند، تا بتواند ترکیبی از تخیل و کنجکاوی را رنگ واقعیت بپوشاند. از همین رو، خلاقیت جزء لاینفکی از ماهیت شکل‌گیری آینده است. این نتایج با پژوهش‌های هوتتالا، فلت (۲۰۱۳)، مهناز همتی نودعوست گیلانی و سیده آمنه پیمانی (۱۳۹۵) و روشینی^۱ (۲۰۱۲) همسو است.

مطابق با نتایج این تحقیق علم و دانش وسیع و آگاهی از مسائل و مشکلات گوناگون دستگاه‌ها و اعتمادبه‌نفس مدیران، عامل خلاقیت در این سازمان می‌باشد. این خصیصه‌ها، بنا به سوابق تاریخی این نهاد مبنی بر رجحان علمی و تبحر کارشناسی اینان بر دیگر دستگاه‌های اجرایی و دولتی، همواره زبانزد عام و خاص بوده و به همین جهت، اعتماد به نفس و احساس خود ارزشمندی این مدیران بالاتر از میانگین توانمندی‌های کارشناسان دیگر دوائر دولتی است. بطوریکه که این نهاد به جهت رویکرد پژوهشی و تحقیقی، همواره مستلزم فرضیه‌سازی نسبت به پروژه‌ها، طرح‌ها و نیز موانع بر سر راه توسعه استان است. این تفسیر با پژوهش‌های سایمون (۲۰۰۸)، مبارکی (۲۰۱۲)، سرافزاری و همکاران (۱۳۸۹) و مارتین (۲۰۰۵) همخوانی دارد.

نتایج حاکی از آن بود که توانایی‌های شناختی باعث تولید ایده‌های خلاق می‌شود چون ذات کنش‌ها و عملکرد این سازمان، معطوف به آینده است، بنابراین اگر تخیل و تجسم، ترکیبی از واقعیت‌ها و حقیقت‌ها نباشد آینده‌ای شکل نمی‌گیرد. بنابراین، شکل‌گیری ساحت آینده به‌مثابه جزئی از مأموریت و وظایف این نهاد، می‌تواند ترکیبی از تخیل و کنجکاوی را رنگ واقعیت بپوشاند. از همین رو، این دو عنصر (تخیل و کنجکاوی) جزء لاینفکی از ماهیت شکل‌گیری آینده است و بهبود این عناصر باعث تصمیم‌گیری بهتر در مدیران برای آینده کشور می‌باشد.

از آنجا که مهارت‌های شناختی می‌تواند به محض شناسایی و با تمرین در طی زمان، بهبود پیدا کند و از آنجا که این مناطق به یکدیگر مرتبط هستند و ضعف در یک ناحیه ممکن است نشانه ضعف در ناحیه دیگر باشد با تشکیل کلاس‌ها و بهره‌مندی از اساتید این حوزه می‌تواند توانایی‌های شناختی خود را آرام آرام کنترل کند و بهبود دهند نتیجتاً به اقدامات مؤثری در فرایند تصمیم‌گیری منتهی شود.

در پژوهش حاضر سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی به‌عنوان مطالعه موردی بود و تا حدودی برخی از توانایی‌های شناختی در تصمیم‌گیری مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت. مدیران این سازمان با استفاده از کدهای توانایی‌های شناختی استخراجی در این پژوهش می‌توانند در گام اول توانایی‌های شناختی خود را شناسایی کنند و در گام دوم درصد افزایش آن در فرایند تصمیم‌گیری برآیند تا بتوانند تصمیم‌های باکیفیت‌تری را اتخاذ کنند. همچنین با شناخت توانایی‌های شناختی خود می‌توانند تعاملات موثرتری را ایجاد کنند.

تعارض منابع:

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافع ندارند.



References

- Ahange , A., Abedin ,A & Fathabadi ,J ., (2010). The relationship between personality types and problem solving styles in university staff. *Journal of Applied Psychology*, Volume 3, Number 4(12), 40-61. [Persian]
- Alwani, S.M, (2015), *General Management*, Tehran, Ney Publishing, 1-524. [Persian]
- Alwani, S.M, (2020), *Decision Making and Determining Government Policy*, Samat Publications, Third Edition, 1-248. [Persian]
- Anderson KB, Graham LM (2020). Hostile Attribution Bias. *Encyclopedia of Social Psychology*. SAGE Publications, Inc. pp. 446–447
- Beck, C.T.(1993). Qualitative research: The evaluation of its credibility, fittingness, and auditability. *Western journal of nursing research*, 15(2), 263-266.
- Beh Mehr, M., (2018). *A Study of Personality Factors with Managers' Styles*, Ferdowsi University Publishers.
- Berg, A. R. Smith (2018). *The feeling of what happens: Body and emotion in the making of consciousness*. Houghton Mifflin, 1-400.
- Blake, Reid .(2012), *Classification of Concepts in Communication*, Social Sciences, 3(1), 85-89
- Bizerman, M., Danae, M.,(2017). *Managers and Decision Challenges*, Translate by Sarzeim, A., Tehran, Rhino Publishing, 1-532. [In Persian]
- Bolden, G., (2006). *Creative Thinking*, Transelate By Alimirzaei, S., Tehran, Sargol Publishing, 1-70.
- Cervone, D.(1991).The two disciplines of personality psychology. *Psychological Science*, 2, 371–377.
- Damasio, A. R. (1999). *The feeling of what happens: Body and emotion in the making of consciousness*. Houghton Mifflin, 1-400.
- Duron, R., Limbach, B., & Waugh, W. (2006). Critical thinking framework for any discipline. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 17(2), 160-166.

- Elo, Satu & Kyngas, Helvi (2007). The Qualitative Content Analysis Process. *Journal of a Advanced Nursing*, 2008. Wiley online library Process, 62(1), 107-115.
- Fischer, T. B. (2007). The Theory and Practice of Strategic Environmental Assessment; Towards a More Systematic Approach, earth scan, 1-208.
- Goodarzi, M.A.,(2017). Problem Solving and Decision Making Skills, Tehran, University Publishing Center, 1-177. [Persian]
- Guba, E.G.(1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Communication and Technology Journal*,29(2),75-91
- Gul, R., Cassum, S., Ahmad, A., Khan, S., Saeed, T., & Parpio, Y. (2010). Enhancement of critical thinking in curriculum design and delivery: A randomized controlled trial for educators. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3219-3225.
- Halpern.DF.,Roediger.HL., and Sternberg. RJ.(2007). Critical thinking in psychology. Cambridge University Press. New York.
- Hemmati Nadoost Gilani, M., Peymani, S. A.,(2017) Knowledge Management in Organizations, First International Conference on Management, Accounting, Educational Sciences and Resistance Economics; Action and practice. [Persian]
- Hontalla.Roediger. and Flatt. RJ.(2013). Critical thinking in psychology. Cambridge University Press. New York.
- Huber, G. P. (1980). Managerial decision making. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company. A. Vbri, J. Vecsenyi/Designing decision support methods, 151, 140-158.
- Hsiu-Fang, Hsieh & Shannon, Sarah. E. (2005). Three Approaches To Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*,15(9), 1277-1288.
- Jokar, Bahram, and Rahimi, Mehdi. (2012). The effect of anger emotion and cognitive styles on the decision-making process with the mediation of

- metacognitive tendencies: presenting an integrated model in decision-making. *Educational Psychology (Psychology and Educational Sciences)*, 9(27), 67-95. [Persian]
- Kahneman, D.(2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Random House Audio
- Kharazi K.(2017). The impact of cognitive sciences on contemporary psychology, *Cognitive science news*. 34: 77-82 [Persian]
- Khorami A., Mohammadzadeh, A.,(2013). *Noro Marketing and Decision Making*, Tehran, Shakib Publications, 1-145. [Persian]
- Kim Hyunji, Stolte1 Moritz, Humphreys, Glyn W., (2020), The relations between temporal and social perceptual biases: Evidence from perceptual matching, *Attention, Perception, & Psychophysics*, 81(3), 599– 606
- Kim Hyunji, Stolte1 Moritz, Humphreys, Glyn W., (2020), The relations between temporal and social perceptual biases: Evidence from perceptual matching, *Attention, Perception, & Psychophysics*, 81(3), 599–606
- Kummar, A.(1998), “The influence of meta cognition on managerial hiring Decision making”, Dissertation submitted to the faculty of the Virginia polytechnic instituted and state university for the degree of doctor of philosophy in Education and human development, 1-156.
- Lincoln, Y.S.(1995). Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research. *Qualitative inquiry*, 1(3), 275-289.
- LuisAmador-Hidalgo, Pablo Brañas-Garza (2021) Cognitive abilities and risk-taking: Errors, not preferences. *European Economic Review*.Volume 134,1-32.
- Mansoorian, S.,(2017). *Conceptual Model of Decision Making with Cognitive Approach*, *New Cognitive Science Quarterly*, Volume 21, Number 1.
- Martin, L. B.and Bandali, F.and Lamoureux, T.(2005), “ survey of literature pertaining to decision making styles and individual factors”, Project manager, Department of national defence,DRDC-Toronto scientific Authority.

- Mazloomi Mahmoodabad, S.S., , Nadrian, N., Nahangi, H., (2012). Critical thinking ability and its associated factors among preclinical students in Yazd Shaheed Sadoughi University of Medical Science, University of Medical Sciences, 26(2), 50-57.
- Miller,G (2003), The cognitive revolution: A historical perspective, Trends in cognitive science, 7(3), 141-144.
- Mitchell, T. R. & L. R. Beach; (1990). Do I Love Thee? Let me Count, Toward an Understanding of Intuitive and Automatic Decision Making, Organizational Behavior and Human Decision Process, 47(1), 1-20
- Mobaraki M., Mohammad Colabi, A., Mehrab, R. (2012). Entrepreneurs' decision making models (methods, frameworks and mind maps). Samt Publications. Tehran, 1-332. [Persian]
- Motedayen, M.M., & Akbari Moghadam, N.,(2019). Problem-solving and decision-making skills, Tehran, Aha Publishing, 1-180. [Persian]
- Mueller, CA.(2009), “Influence of transformational leadership style on decision making style and technology readiness ”,Proquest dissertation and thesis,For degree Doctor of management in organizational leadership.
- Patalano, Roberta (2003). ”Beyond rationality: Images as guide-lines to choice”, Working paper series, University of Torino, (5).
- Padilla, L. M., Creem-Regehr, S. H., Hegarty, M., & Stefanucci, J. K. (2018). Decision making with visualizations: a cognitive framework across disciplines. Cognitive research: principles and implications, 3(1), 1-25.
- Rezaeian, S.,(2019). Conceptual Model of Decision Making with Cognitive Approach, New Cognitive Sciences Quarterly, 21(1), 1-20. [Persian]
- Roshini, R., (2012). Management Skills and job Satisfaction in Jawaharlal Nehru Technological University, Journal of Educational leadership, 1(3). 143-162.

- Sarfarazi, Mehrzad, Sephernia, Rosita, & Kaousi, Ismail. (1389). The effect of creativity on improving the decision-making of managers "case study". *Innovation and creativity in humanities*, 1(1), 85-98. [Persian]
- Salehodejio, sh.,(2018), "Individual differences in compensatory decision-making style and need for closure as correlate of subjective decision complexity and difficulty", *Personality and Individual differences*,30,(699-710).
- Santrak, J.,(2014). *Background of Santrak Psychology*, Firoozbakht, M., Tehran, Rasa Publishing.
- Sarfarazi, M., Gholamreza M., and Gholamabbas V.,(2008). Evaluation of the effectiveness of decision-making style of innovative managers in comparison with compatible managers, 3rd International Management Conference, Tehran, Ariana Research Group. [Persian]
- Shaari Nejad, A.A.,(2002). *General Psychology*, Tehran: Toos, 1-1059. [Persian]
- Simon, H. A., (2008), *Making Management Decisions: The role of Intuition and Emotion*; Academy of Management Executive; No. 1, Pp. 57-64
- Skagerlund, Kenny(2022). Decision-making competence and cognitive abilities: Which abilities matter? *Behavioral decision making*, Volume35, Issue1
- Soleimani, GA.,(2011). *Psychology of Cognition, and Decision Making in Foreign Policy*, *Foreign Policy Quarterly*, 25(4).975-994. [Persian]
- Solso, R,AL.,(2012). *Cognitive Psychology*, Farhad, M., Tehran, Roshd Publications, 1-712.
- Sternberg, J., (2011). *Applied Intelligence*, Babazadeh, M., ‘ Tehran: Savalan Publishing, 1-536.
- Tabrizi, Mansoura, (2013), "Analysis of qualitative content from the perspective of analogical and inductive approaches", *Social Sciences Quarterly*, 21(64), 105-138. [Persian]

- Thomas O, (2021) "Two decades of cognitive bias research in entrepreneurship: What do we know and where do we go from here?". *Management Review Quarterly*. 68 (2): 107-143.
- Weaver, E. A., & Stewart, T. R. (2012). Dimensions of judgment: Factor analysis of individual differences. *Journal of Behavioral Decision Making*, 25(4), 402-413.
- Weinstein, N. and Brow, K. and Ryan, R. (2009), "A multi-method of the effects of mindfulness on stress attribution coping and emotional well-being", *Journal of research in personality*, 43, (374-385).
- Yarmohammadi, Wasel, M., Zoghi Paydar, M.R., and Mohammadi, Abbas. (2017). The effect of exploration training on the cognitive processes of critical thinking: Analysis, inference, evaluation, deductive and inductive reasoning, *Biquarterly Journal of Cognitive Strategies in Learning*, 5(8), 79-92. [Persian].

