

## بازنمایی شاخصهای رفتاری توکل و بررسی میزان تناسب آن با سبک تصمیم‌گیری مدیران

الهه شیعهزاده \*

سعید مرتضوی \*\*

محمد علی انصاری \*\*\*

دریافت مقاله: ۹۴/۱۰/۵

پذیرش نهایی: ۹۵/۵/۱۸

### چکیده

هدف این پژوهش، مشخص کردن شاخصهای رفتاری توکل و تعیین میزان تناسب آن با سبک غالب تصمیم‌گیری مدیران است؛ بدین منظور شاخصهای رفتاری توکل از طریق مصاحبه با ده تن از صاحب‌نظران مدیریت اسلامی به روش گلوله برفی استخراج، و به منظور کسب اطمینان از یافته‌های مصاحبه و ماهیت نگرشی - رفتاری شاخصها، روش دلفی نیز به کار گرفته، و نهایتاً سیزده شاخص رفتاری توکل شناسایی شد. در ادامه، سطح توکل مدیران و سبک تصمیم‌گیری ۱۱۵ تن از مدیران سازمانهای فرهنگی مستقر در شهرستان مشهد با استفاده از ابزار پرسشنامه از طریق روش نمونه‌گیری در دسترس مورد سنجش واقع شد. یافته‌های پژوهش کمی بیان می‌کند که سطح توکل مدیران سازمانهای فرهنگی مورد مطالعه متوسط به بالا است؛ همچنین بین میزان توکل مدیران و سبک عقلایی (به عنوان سبک غالب تصمیم‌گیری آنها) ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد.

کلید واژه‌ها: تصمیم‌گیری و توکل، سبک تصمیم‌گیری، سازمانهای فرهنگی، شاخصهای رفتاری توکل.

\* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی (ره)

Elahe.Shiezade@yahoo.com

mortazavi@um.ac.ir

\*\* استاد گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد

\*\*\* عضو پژوهشکده مطالعات اسلامی در علوم انسانی. دانشگاه فردوسی مشهد

hedayatnoor@live.com

## مقدمه

یکی از فعالیتهای مهم در هر سازمانی تصمیم‌گیری<sup>۱</sup> است. تصمیم‌گیری در واقع عملی دشوار و در اغلب مواقع کار پرمخاطره‌ای است که هر مدیر باید انجام دهد. مدیران با تصمیم نادرست ممکن است آسیبه‌های جبران‌ناپذیری به خود و یا سازمان خود وارد سازند (بونیا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۱). در تصمیم‌گیری کوشش می‌شود تا با جمع‌آوری اطلاعات و استفاده از الگوهای مختلف و دقیق، راه حل بهینه مسائل به دست آید؛ اما گاهی موقعیت‌هایی پیش می‌آید که الگوی دقیق علمی برای آنها نیست؛ در این گونه موارد تصمیم‌گیری می‌تواند از روش اکتشافی - ابتکاری (شهودی)<sup>۳</sup> بهره‌گیرد (سیدخاموشی و نظری، ۱۳۸۷؛ مارتین و هنلون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). در این گونه مواقع ممکن است تصمیم‌گیرنده با استفاده از تجربه، اشراق یا اتفاق و تضاد و یا توکل به قدرتهای ماوراءالطبیعه تصمیم‌گیری کند (سیدخاموشی و نظری، ۱۳۸۷). علاوه بر این تصمیماتی که ما می‌گیریم تا اندازه زیادی برگرفته از اندیشه و تفکر عمیق ما است (عبداللهی، ۱۳۸۴: ۳۹). بر این اساس گرچه بینش و اطلاعات دو رکن اساسی نظام تصمیم‌گیری است، نکته حائز اهمیت این است که مدیران باید این باور را داشته باشند که اطلاعات، بینش و اشراق آنها برای گره‌گشایی کافی نیست (احمدی، ۱۳۸۶: ۲۸). به زعم کراس<sup>۵</sup> (۱۹۸۲؛ به نقل از کولز و نورمن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵: ۱۵۶) آنچه تصمیم‌گیری را ارزشمند می‌سازد، ارزشهای بسیار و گیج‌کننده است. در هر موقعیت تصمیم‌گیری، ارزشها اهمیت بنیادی دارد (کینی<sup>۷</sup>، ۱۹۹۴) و موضوعیت گزینه‌ها فقط به این دلیل است که ابزاری برای تحقق ارزشها است (کینی، ۱۹۹۶)؛ لذا در تمام فراگردها، رفتار، وظایف و نقشهای مدیریتی، آنچه حد و مرز، قوت بخش، هادی و راهبر مدیر است، "ارزشهای حاکم" خواهد بود (احمدی، ۱۳۸۶: ۲۶). لازم به ذکر است جامعه اسلامی دیدگاه‌ها و ارزشهای مختلفی را در مقایسه با جامعه غیر اسلامی دارد (ابوتاپانجه<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹: ۵۶۲). در این میان یکی از ارزشهای اسلامی توکل است که در تصمیم‌گیری اهمیت ویژه‌ای دارد.

- 
- 1 - Decision-making
  - 2 - Bhunia
  - 3 - Intuitive
  - 4 - Martin & Hanlon
  - 5 - Cross
  - 6 - Coles & Norman
  - 7 - Keeney
  - 8 - Abu-Tapanjeh

توکل پایگاهی اعتقادی بویژه بین مسلمانان دارد و برخی مدیران در تصمیم‌گیری بسیار بدان تمسک می‌جویند. در اغلب اوقات متغیرهای غیر قابل کنترل وجود دارد (رضاپور، ۱۳۷۶: ۱۰۲) و تصمیم‌گیرنده در راه تصمیم‌گیری به کمک و نقطه اتکایی نیاز دارد تا بدون ترس و هراس، تصمیم لازم را بگیرد. توکل این نقطه اتکا و قوت قلب را برای مدیران فراهم می‌کند (زارعی‌متین و کاویانی، ۱۳۸۲: ۲۸). توکل به خدا به لحاظ مدیریتی این مبحث را با موضوعات حیطه رهبری معنوی<sup>۱</sup> و اعتمادی مرتبط می‌سازد که بر مبنای ایمان استوار باشد (نیکنام، ۱۳۹۰). مطالعات متعددی که به تصمیم‌گیری میان فرهنگی<sup>۲</sup> پرداخته به این نتیجه رسیده است که فرهنگ بر سبک تصمیم‌گیری و نتیجه تصمیم‌گیری تأثیر مستقیمی دارد (برو، هسکت و تیلور<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱؛ برون، عبدالله و ان جی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). توکل از جمله متغیرهای فرهنگی است که می‌تواند بر سبک تصمیم‌گیری افراد تأثیرگذار باشد؛ شیوه‌ای که در آن مدیر تصمیم‌گیری می‌کند به میزان قابل توجهی اثربخشی وی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (فکس و اسپنس<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹: ۳۱۳).

شایان ذکر است سبکهای مختلفی برای تصمیم‌گیری وجود دارد و هر مدیر بر مبنای آنها به سبک ویژه‌ای تصمیم‌گیری می‌کند. انتخاب سبک مناسب تصمیم‌گیری، عامل بسیار مهمی در موفقیت مدیر و اثربخشی سازمان به شمار می‌آید (حسینی و خایف الهی، ۱۳۷۸). از سوی دیگر فرهنگ یکی از مهمترین عوامل مؤثر بر مدیریت است و ماهیت تصمیم‌گیری نیز در فرهنگ ریشه دارد. نادیده گرفتن این نقش، عدم انسجام داخلی و انطباق بیرونی را به همراه خواهد داشت (اشنایدر و بارسو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳). پژوهشها نشان می‌دهد که بر حسب نوع فرهنگ مسلط و باورهای فرهنگی رهبران، نوع خاصی از سبکهای تصمیم‌گیری و مدیریت بر دیگر سبکها برتری می‌یابد (طالقانی و عسگری، ۱۳۹۰: ۸۶). لوان<sup>۷</sup> (۲۰۰۳؛ به نقل از طالقانی و عسگری، ۱۳۹۰: ۸۷) با بررسی بررسی تأثیر فرهنگ بر سبکهای مدیریت و تصمیم‌گیری به این نتیجه دست یافته است که بر حسب نوع فرهنگ غالب بر جامعه، کارکنان از مدیران و رهبران خود انتظارات متفاوتی دارند و

- 
- 1 - Spiritual leadership
  - 2 - Decision making cross-culturally
  - 3 - Brew, Hesketh, & Taylor
  - 4 - Brown, Abdallah, & Ng
  - 5 - Fox & Spence
  - 6 - Schneider & Barsoux
  - 7 - Lovane

این امر خود به انتخاب سبک یا شیوه خاصی از رهبری منجر می‌شود. هم‌چنین زیاده‌روی در جمع‌آوری و داشتن اطلاعات کامل برای تصمیم‌گیری این احتمال را قوت می‌بخشد که در تصمیم‌گیری تعطل صورت گیرد به گونه‌ای که مدیران را به نوعی بی‌عملی سوق دهد؛ این در حالی است که بی‌عملی به اندازه اقدام مبتنی بر خطر می‌تواند سازمانها را با مشکل جدی روبه‌رو سازد. به نقل از امام حسن عسکری علیه‌السلام زیاده‌روی در حزم و دوراندیشی، فرد را به جبن یا ترس می‌کشاند<sup>(۱)</sup> که راه‌هایی از آن توکل است که باعث می‌شود حزم به عزم منجر شود. براساس آنچه گفته شد، اهمیت توکل و پیامدهای آن، و در نتیجه به‌کارگیری آن در تصمیم‌گیری مشخص می‌شود. دستیابی به مصداقهای رفتاری توکل و بویژه ایجاد زمینه سنجش این مصداقها کمکی است در جهت عینیت‌بخشی به جلوه‌های عملی مفاهیم دینی از جمله توکل. علاوه بر این ایجاد پیوند بین توکل با تصمیم‌گیری، موجبات جهتدهی به استفاده از آموزه‌های دینی را در اقدامات مدیریتی فراهم می‌کند. با توجه به بررسیها، پژوهشهای کاربردی محدودی در این زمینه و نیز مشابه با این پژوهش در داخل کشور انجام شده است. یکی از دلایل مهمی که می‌توان برشمرد، نبودن ابزاری استاندارد برای سنجش توکل و نیز دشواری این سنجش است؛ لذا در این مطالعه سعی بر گسترش موضوع و نیز فراهم کردن زمینه مطالعات آینده است. پژوهش با تکیه بر این موضوع بر آن است با مشخص کردن مصداقهای رفتاری توکل به بررسی میزان تناسب توکل مدیران و سبک غالب تصمیم‌گیری آنان پردازد.

### سؤالات پژوهش

بر اساس آنچه ذکر شد، سؤالات پژوهش به شرح ذیل مطرح می‌شود:

- ۱ - مصداقهای رفتاری توکل کدام است؟
- ۲ - میزان توکل مدیران بر اساس شاخصهای رفتاری در چه حدی است؟
- ۳ - سبک تصمیم‌گیری غالب بین مدیران چیست؟
- ۴ - تا چه حد بین میزان توکل مدیران با سبک تصمیم‌گیری غالب آنها تناسب معنادار وجود

دارد؟

## ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

## ۱ - تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری یکی از گسترده‌ترین زمینه‌های مطالعاتی در علوم مدیریت است (اسبورن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۲۰). تصمیم‌گیری فرایندی است که شامل تمام فعالیتهای سازمان، و در واقع بر تمام اعضای این سازمان، به‌عنوان فرد یا عضوی از گروه تأثیرگذار است (بونیا، ۲۰۱۱: ۱). تصمیم‌گیریهایی صحیح و دقیق، همواره از جمله دغدغه‌های اصلی هر مدیری بوده است به‌طوری که آنها همیشه به دنبال اطلاعاتی هستند که بر مبنای آنها این وظیفه خود را به بهترین نحو انجام دهند (سروش، ۱۳۸۹: ۱۲). اطلاعات صحیح، عامل کلیدی در به حداقل رساندن خطر ناشی از تصمیم‌گیری است (اسبورن، ۲۰۱۰: ۲). یکی از راه‌های جمع‌آوری اطلاعات بویژه در وضعیت عدم اطمینان، بهره‌گیری از مساعدتهای فراطبیعی نظیر شهود<sup>۲</sup> و امدادهای غیبی است (هادوی‌نیا، ۱۳۷۹). به‌طور معمول، بسیاری از مردم از شهود برای تصمیم‌گیری در موقعیت عدم اطمینان و یا در حالت نبود یا کمبود اطلاعات کافی استفاده می‌کنند (رابینز و جاج<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶؛ سینکلیر و اشکانسی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵؛ دیوید<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹؛ به نقل از تات، هوئی، راسلی، چین و یوسف<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). علاوه بر این هیکس و همکاران<sup>۷</sup> (۱۹۸۲) به نقل از کلوز و نورمن<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵: ۱۵۵) عوامل دخیل در تصمیم‌گیری را به سه دسته دانش، مهارتها و ارزشها تقسیم می‌کنند. به‌زعم وست وود و پوسنر<sup>۹</sup> (۱۹۹۷) ارزشهای مشخص مدیران بر رفتار و عملکرد آنها و به تبع عملکرد سازمان تأثیرگذار است. آرگیل و بیهلامی<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۷) به نقل از غباری بناب و سعادت یوسفی‌نامینی، ۲۰۱۰: ۱۰۹۸) نیز ادعا می‌کنند که (مذهب) دین<sup>۱۱</sup> بخش جدایی‌ناپذیری از فرهنگ است که به‌طور فعالی ارزشها را می‌سازد و از آنها محافظت می‌کند.

- 1 - Osborne
- 2 - Intuition
- 3 - Robbins, & Judge
- 4 - Sinclair & Ashkanasy
- 5 - David
- 6 - Tat, Hooi, Rasli, Chin, & Yusof
- 7 - Hicks et al.
- 8 - Coles & Norman
- 9 - Westwood & Posner
- 10 - Argyle & Bei-Halahmi
- 11 - Religion

## ۲ - سبک تصمیم‌گیری

سبک تصمیم‌گیری عامل بسیار مهمی در موفقیت و اثربخشی سازمان است (وروم، ۱۹۷۳) و بر راهبرد مدیر برای تعیین مسیر آینده سازمان تأثیر می‌گذارد (اسبورن، ۲۰۱۰: ۲۴)؛ هم‌چنین کیفیت تصمیم‌گیری و موفقیت زندگی را در سطح فردی، گروهی و سازمانی تعیین می‌کند (ترات، ۲۰۰۹)؛ بنابراین بخش مهمی از رفتار سازمانی به شمار می‌رود (رایینز و جاج، ۲۰۰۶)؛ مورهد و گریفین، ۲۰۰۷)؛ سیدجوادین، ۱۳۸۷)؛ رضازاده، ۱۳۸۹). به نظر هسنون و آندرسن<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) و درایور<sup>۲</sup> (۱۹۷۹) سبک تصمیم‌گیری شیوه روشمند در نظر گرفته می‌شود که مدیران براساس آن به تصمیم‌گیری و حل مشکلات می‌پردازند. لازم به ذکر است الگوهای مربوط به سبکهای شناختی در دامنه‌ای از الگوهای یک عاملی تا چند عاملی قرار می‌گیرد. بسیاری از این الگوها ویژگیهای کل‌نگر - شهودی<sup>۳</sup> و منطقی - تحلیلی<sup>۴</sup> را در بر دارد (اسپایسر و سادلر - اسمیت، ۲۰۰۵). می‌توان تفاوت در شیوه تصمیم‌گیری را مرهون ابعاد متعدد فرهنگی دانست. این تفاوت در شیوه تصمیم‌گیری، آثار زیادی بر مدت زمان صرف شده برای گرفتن تصمیم‌ها دارد (اشنایدر و بارسو، ۲۰۰۳). از آنجا که سازه سبک تصمیم‌گیری را می‌توان به‌عنوان پدیده‌ای در سطح فرد، گروه و یا سازمان مورد بررسی قرار داد (کوبین و همکاران، ۲۰۰۱)، هر کدام از این طبقه‌بندیها با توجه به اینکه کدام دسته عوامل فردی، سازمانی و محیطی را بر چگونگی واکنش و رفتار افراد هنگام رویارویی با وضعیت تصمیم‌گیری دخیل می‌دانند، با یکدیگر متفاوت است (تتام، ابرلین، کترابا و بردبری<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳).

جدول ۱ نیز، که در ذیل آمده است، مطالعات طبقه‌بندیهای مختلف سبکهای تصمیم‌گیری را از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف به‌طور خلاصه نشان می‌دهد. در میان سبکها به نظر اسکات و بروس (۱۹۹۵) الگویی که آنها ارائه کرده‌اند، الگویی رفتاری است تا شایستگی شخصیتی؛ این الگو کمتر به وظیفه تصمیم‌گیری و محیط می‌پردازد و بیشتر بر تفاوت‌های فردی در رفتار تصمیم‌گیری تمرکز کرده است (رضازاده، ۱۳۸۹). بنابراین با توجه به میزان تناسب دسته‌بندی اسکات و بروس (۱۹۹۵)

1 - Hansson & Andersen

2 - Driver

3 - Holistic- intuitive

4 - Analytical-rational

5 - Tatum, Eberlin, Kottraba & Bradberry

با بحث اصلی (مصادقاتهای رفتاری توکل) و هم‌چنین تعدد استفاده از آن در سایر مطالعات، این دسته‌بندی برای این مطالعه مناسب تشخیص داده شد.

جدول ۱: طبقه‌بندی سبکهای تصمیم‌گیری از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف

ردیف	صاحب‌نظران	سبکهای تصمیم‌گیری
۱	کاندوولا (۱۹۷۷؛ به نقل از کوین و همکاران <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۱)	فن‌سالاری، شهودی
۲	اسکات و بروس (۱۹۸۵)، پارکر، دی بران و فیشهاف (۲۰۰۷)، بونیا (۲۰۱۱)، اسپایسر و سادلر - اسمیت <sup>۲</sup> (۲۰۰۵)، (تابش و زارع، ۱۳۹۰)	عقلایی، شهودی، وابستگی، آنی، اجتنابی
۳	دینکلیچ (۱۹۹۸؛ به نقل از جهان‌بخشی و همکاران، ۱۳۹۱)	تأخیری، جبرگرا، دنباله رو، فلج‌کننده، تکانشی، سردرگم، شهودی، با برنامه
۴	جانسون (۱۹۷۸؛ به نقل از باربر، ۲۰۰۵)	درون‌انگیزخته، برون‌انگیزخته، نظم‌درونی، نظم‌بیرونی
۵	یونگ (۱۹۷۶)، هنسون و آندرسن (۲۰۰۷)	حسی، شهودی، تفکری، احساسی
۶	راو و بلوگرید <sup>۳</sup> (۱۹۸۴)، لئونارد و همکاران <sup>۴</sup> (۱۹۹۹)، فاکس و اسپنس <sup>۵</sup> (۱۹۹۹)، رابینز و جاج (۲۰۰۶)	دستوری، تحلیلی، ادراکی، رفتاری
۷	هانت و همکاران (۱۹۸۹)، تانهلم (۲۰۰۴)	تحلیلی، شهودی، آمیخته
۸	هارن (۱۹۷۹)، مائو <sup>۶</sup> (۲۰۰۰)	عقلانی، شهودی، وابستگی
۹	دراپور و ماک (۱۹۷۵)، به نقل از اسپورن، ۲۰۱۰)	قاطع، انعطاف‌پذیر، سلسله‌مراتبی و یکپارچه
۱۰	نایگرن (۲۰۰۰؛ به نقل از رضازاده، ۱۳۸۹)	تحلیلی، شهودی و متأثر از هیجان
۱۱	ظهوپرونده و کوهستانی (۱۳۸۶)، روحی (۱۳۷۹)، ادیبی‌سده (۱۳۷۸)	آمرانه، مشورتی، مشارکتی
۱۲	نجف‌آقایی و دیگران (۱۳۸۱)	مستبدانه، مشاوره‌ای، تسهیل‌بخش، تفویضی
۱۳	گاتی و همکاران <sup>۷</sup> (۲۰۱۰)	معرفی شاخصهای تصمیم‌گیری به جای سبکهای تصمیم‌گیری

- 1 - Covin & et. al.
- 2 - Spicer & Sadler-Smith
- 3 - Rowe & Boulgarides
- 4 - Leonard & et. al.
- 5 - Fox & Spence
- 6 - Mau
- 7 - Gati & et. al.

اسکات و بروس (به نقل از اسپایسر و سادلر - اسمیت، ۲۰۰۵) در مطالعات خود در زمینه سبک تصمیم‌گیری افراد و عوامل مؤثر بر آن بر ویژگیهای درونی و تفاوت‌های فردی افراد توجه، و بر این اساس پنج سبک تصمیم‌گیری را تحت عنوان سبکهای عمومی تصمیم‌گیری ارائه، و در نتیجه به طراحی ابزار روانسنجی برای اندازه‌گیری سبک تصمیم‌گیری مبادرت کرده‌اند. پنج سبک معرفی شده توسط اسکات و بروس (۱۹۹۵) عبارت است از:

۱ - سبک تصمیم‌گیری عقلایی: این سبک بر تمایل تصمیم‌گیرنده به شناسایی تمامی راهکارهای ممکن، ارزیابی نتایج هر راهکار از تمامی جنبه‌های مختلف و در نهایت انتخاب راهکار بهینه و مطلوب توسط تصمیم‌گیرنده هنگام رویارویی با موقعیت تصمیم‌گیری اشاره دارد. افراد در این سبک تمامی راه‌حلهای ممکن را تعیین، و ارزشیابی، و با تعیین پیامدهای هر یک از این راه‌حلهای، بهترین راه حل را انتخاب می‌کنند (حیدری و مرزوقی، ۱۳۹۱: ۷۰).

۲ - سبک تصمیم‌گیری شهودی: فرایندی ناخودآگاه، که در سایه تجربه‌های استنتاج شده به دست می‌آید و تصمیم‌گیرنده، منطق روشنی در زمینه درست بودن تصمیم خود ندارد، بلکه با تکیه بر پیش و فراست درونی خود آن چیزی را که فکر می‌کند درست است، انجام می‌دهد (هادی‌زاده و طهرانی، ۱۳۸۷: ۱۲۷). حیدری و مرزوقی (۱۳۹۱: ۷۱) اذعان می‌کنند تصمیم‌گیرنده در این شیوه از یک روش نظام‌مند استفاده نمی‌کند و هنگام تصمیم‌گیری از تجربه و آگاهیهای ضمنی خود نیز سود می‌جوید.

۳ - سبک تصمیم‌گیری وابستگی: پارکر و همکاران (۲۰۰۷) معتقدند که این سبک بیانگر عدم استقلال فکری و عملی تصمیم‌گیرنده و تکیه بر حمایتها و راهنماییهای دیگران هنگام تصمیم‌گیری است که آگاهیهای دیگران هنگام این نوع تصمیم‌گیری نقش اساسی دارد (اسکات و بروس، ۱۹۹۵).

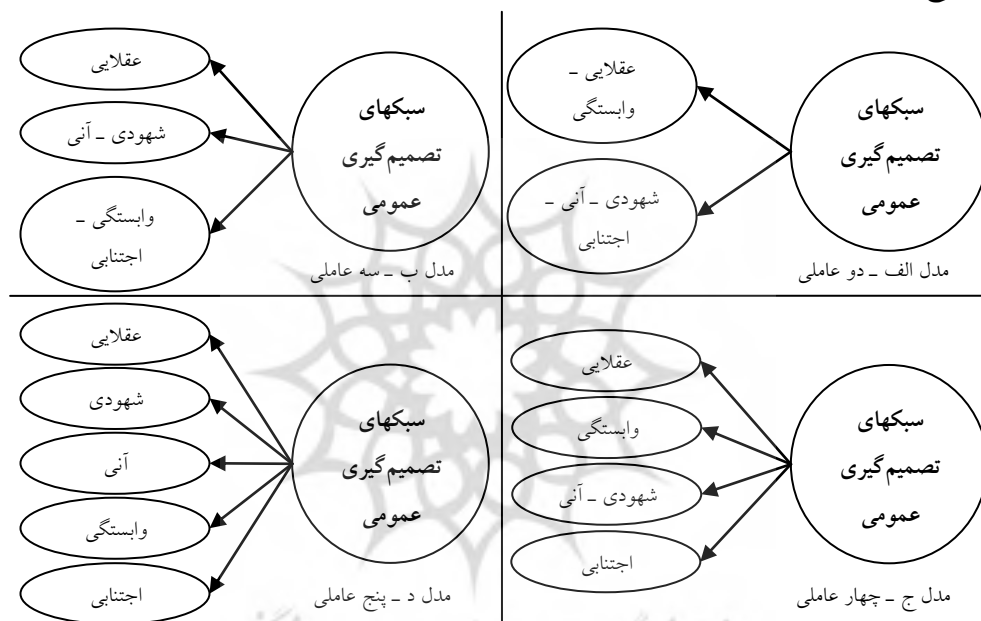
۴ - سبک تصمیم‌گیری آنی: این سبک بیانگر حالت اضطراری است که فرد بدون پشتوانه فکری قبلی، بلافاصله در کمترین زمان ممکن تصمیم اصلی خود را می‌گیرد (اسکات و بروس، ۱۹۹۵)؛ به عبارت دیگر مدیرانی که از سبک تصمیم‌گیری آنی پیروی می‌کنند در موقعیت تصمیم بلافاصله نسبت به تصمیم‌گیری اقدام می‌کنند (تانهم، ۲۰۰۴).

۵ - سبک تصمیم‌گیری اجتنابی: به زعم تانهم (۲۰۰۴) این سبک بیانگر تلاش و تمایل فرد



تصمیم‌گیرنده به پرهیز از هرگونه تصمیم‌گیری و دوری از موقعیت‌های تصمیم‌گیری (تا حد ممکن) است. در این شیوه افراد از گرفتن تصمیم وحشت دارند و نگران پیامد تصمیم خود هستند (حیدری و مرزوقی، ۱۳۹۱: ۷۲).

شایان ذکر است این ابزار در چهار مرحله و به شکل‌های دو عاملی، سه عاملی، چهار عاملی و پنج عاملی در نمودار ذیل ارائه شده است.



نمودار ۱: چهار الگوی مقایسه‌ای سبک‌های تصمیم‌گیری

در مورد انتخاب چند عاملی بودن الگو نیز با توجه به اینکه تحلیل اکتشافی اولیه اسکات و بروس (۱۹۹۵) و سایر تحلیلهای اکتشافی و تحلیلی نشان داد که ساختار پنج عاملی مناسبترین ساختار است (لو، ۲۰۰۰؛ پارکر، دی بران و فیشهاف، ۲۰۰۷؛ دی بران، پارکر و فیشهاف، ۲۰۰۷؛ رضازاده، ۱۳۸۹؛ حمیدی و قاسمی، ۱۳۹۰)، ساختار پنج‌عاملی انتخاب شد.

1 - Loo

2 - Parker, De Bruin, & Fischhoff

### ۳ - توکل به خدا

توکل به خدا، یکی از مفاهیم بنیادی در اخلاق و معارف اسلامی است که همچون دیگر مفاهیم، تعاریف متعددی برای آن ارائه شده است. توکل در لغت به معنای پناه بردن، اعتماد کردن و اظهار ناتوانی در هر مسئله است

از نظر اصطلاحی تعاریف متعددی برای توکل بیان شده است. تنوع تعاریف در باب توکل را می‌توان به رویکردهای متفاوت نحله‌های فکری نسبت داد (فرمد، ۱۳۹۱: ۱۲۷)؛ اما شاید بهترین تعبیر را مجلسی به نقل از طوسی آورده است. به نظر وی مراد از توکل این است که بنده هر کاری را که می‌خواهد انجام دهد و هر آنچه بر او وارد شود بر خداوند تبارک واکگذار کند؛ چون علم دارد که او توانا تر و عالمتر است و آنچه را بر آن توانایی دارد به بهترین وجه و کاملترین شکل انجام می‌دهد؛ سپس به آنچه انجام می‌دهد رضایت هم داشته باشد و در عین حال در آنچه به او توکل کرده است سعی و تلاش جدی کند و خودش و عملش و قدرتش و اراده‌اش را اسباب و شروطی برای تحقق آن خواسته و مقصودی بداند که اصل آن را به خداوند سبحان واگذار کرده است (مجلسی، ج ۶۸: ۱۲۷). در کل با وجود تعاریف گوناگون در باب توکل، وجوه اشتراک فراوانی در تعاریف متعدد از توکل وجود دارد؛ اعتماد به خدا و واگذاری کارها به وی از جمله وجوه اشتراک در اغلب تعاریف است.

### ۴ - ابعاد توکل

توکل نوع خاصی از اقدام و اسناد است و حالات ویژه‌ای را نیز در فرد به همراه دارد؛ بنابراین، توکل به خدا، دارای سه عامل اسنادی، اقدامی و حالتی است که از آنها به علم، حال و عمل نیز تعبیر می‌شود. شجاعی (۱۳۸۳) این سه اصل را تحت عنوان ابعاد شناختی<sup>۱</sup>، عاطفی<sup>۲</sup> و رفتاری<sup>۳</sup> توکل در نظر می‌گیرد. بعد شناختی توکل به حیطة ادراک و جهان‌بینی فرد ارتباط می‌یابد. توکل در بعد شناختی یعنی درک و شناختن اینکه جهان با همه نظامها و سنتها و علتها و معلولات، فعل و کار خداوند و ناشی از اراده او است و هیچ چیز وجود استقلالی ندارد. بعد عاطفی توکل این است که فرد با تکیه و اعتماد بر خدا، آرامش و اطمینان قلبی را در خویش احساس کند (غباری بناب،

1 - Cognitive

2 - Emotional

3 - Behavioral

(۱۳۷۷: ۱۸).

تبیین بعد رفتاری توکل، یکی از پیچیده‌ترین مباحث مربوط به آن است که از دیر زمان درباره آن بحث و بررسی شده و خاستگاه نظریات متعدد در باب توکل نیز همین مسئله بوده است (شجاعی، ۱۳۸۳). توکل، منافی اقدام و عمل نیست (غزالی، ۱۳۹۰؛ امام خمینی، ۱۳۶۸؛ سلطان القرائی، ۱۳۸۱؛ کریمیان، ۱۳۸۸). در آیات قرآن مکرر به عمل و تلاش توصیه شده است<sup>(۲)</sup>. روایات و سیره عملی امامان معصوم علیه‌السلام نیز حاکی است که ضمن کوشش و تدبیر و برنامه‌ریزی در کارها، باید به خداوند توکل کرد<sup>(۳)</sup> (محمودی ری شهری، ۱۳۷۷) و در عین استفاده از ابزار و امکانات، پیروزی و کامیابی خویش را از یاری و حمایت خداوند ناشی دانست (شجاعی، ۱۳۸۳).

غباری بناب و حدادی کوهسار (۲۰۱۱: ۱۰۹۹) نیز در ادامه مطالعات غباری بناب (۱۳۷۷)، بعد وابستگی (رابطه‌ای)<sup>۱</sup> را بر ابعاد شناختی، عاطفی و رفتاری توکل می‌افزایند. به نظر آنان در سطح وابستگی، جستجو برای نزدیکی به خدا و اعتقاد به در دسترس بودن و حمایت او با اهمیت تلقی می‌شود<sup>(۴)</sup>.

#### ۵ - بررسی پیشینه پژوهش

##### ۵ - ۱ - مروری بر پژوهشهای داخلی

در پژوهشی که توسط فرمد (۱۳۹۱) با عنوان "شناسایی جایگاه توکل در تحمل ابهام کارافرینان مسلمان" به صورت کیفی و با استفاده از نظریه برخاسته از داده‌ها انجام شد، نقش توکل به عنوان یکی از مفاهیم دینی مهم تصمیم‌گیری برگرفته از متون اسلامی در مفهوم تحمل ابهام در حوزه کارافرینی مورد بررسی قرار گرفت. محقق این‌گونه نتیجه‌گیری کرده است که توکل به عنوان مفهومی دینی، می‌تواند بر این بعد رفتاری کارافرینان تأثیر قابل توجهی بر جای بگذارد.

هادوی نیا (۱۳۷۹) به تبیین نقش توکل در تصمیم‌گیری براساس مبانی اسلامی و هم‌چنین در فرایند عملی تصمیم‌گیری مدیران پرداخته است. در این راستا از دو روش کیفی (تحلیل محتوا) و کمی (پرسشنامه) برای مشخص کردن و تحلیل داده‌ها استفاده کرده است. نتایج نشان می‌دهد از دیدگاه قرآن و نهج‌البلاغه نه تنها در تمامی مراحل فرایند تصمیم‌گیری، توکل نقشی تعیین‌کننده

دارد، بلکه میزان توکل در مرحله اجرا باید به حد اعلای خود برسد و در عرصه عمل اگر چه مدیران اظهار کرده‌اند که در تمامی مراحل توکل می‌کنند، در مرحله اجرا بیشترین میزان توکل را ندارند. در پژوهش دیگری که توسط کاویانی (۱۳۷۸) طی مطالعه‌ای کتابخانه‌ای انجام شد، شاخصهای شناختی و رفتاری توکل و به دنبال آن عوامل بازدارنده رفتاری تصمیم‌گیری با استفاده از متون دینی مورد بررسی قرار گرفت. به‌منظور بررسی صحت برداشتهای محقق، مصاحبه‌ای اکتشافی ترتیب داده، و شاخصهای رفتاری استخراج شد. نتایج پژوهش میدانی مشخص ساخت که شاخصهای رفتاری توکل بر عوامل بازدارنده رفتاری تصمیم‌گیری تأثیرگذار است.

رضازاده (۱۳۸۹) به بررسی رابطه سبکهای عمومی تصمیم‌گیری و هوش معنوی مدیران دانشگاه‌های فردوسی و علوم پزشکی مشهد پرداخت. یافته‌های پژوهش بیانگر این بود که بین هوش معنوی مدیران با سبک تصمیم‌گیری عقلانی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. هم‌چنین میزان هوش معنوی مدیران در حد متوسط رو به بالا است و سبک غالب تصمیم‌گیری آنها عقلایی بود.

طالقانی و عسگری (۱۳۹۰) در مطالعه‌ای ۱۲۹ نفر از مدیران ادارات دولتی شهر رشت را مورد مطالعه قرار دادند. بر اساس رویکرد باورهای فرهنگی سه حوزه ادراکی که شکل دهنده رفتار فرد است (حوزه‌های تمایلات و گرایشها، افکار و ذهنیات، رفتار و عینیات) مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌های تحقیق نشان داد که کل نمونه تحقیق نقش حوزه‌های سه گانه باورهای فرهنگی را در به‌کارگیری سبکهای تصمیم‌گیری بیش از سطح متوسط تأیید کرده‌اند.

مطالعه‌ای که در سال ۱۳۸۰ توسط مهرآوران انجام شد، رابطه گرایشهای غالب ارزشی مدیران با الگوی تصمیم‌گیری آنها را مورد مطالعه قرار داد. نتایج داده‌ها بیان می‌کند که بین گرایشهای ارزشی مدیران و الگوی تصمیم‌گیری آنها رابطه معناداری وجود دارد بدین صورت که بین ارزش نظری و الگوی تصمیم‌گیری مشورتی، ارزش اقتصادی و الگوی تصمیم‌گیری مشورتی، ارزش هنری و الگوی تصمیم‌گیری مشارکتی، ارزش اجتماعی و الگوی تصمیم‌گیری آمرانه و الگوی تصمیم‌گیری آمرانه و مشارکتی رابطه معکوس، و بین ارزش اجتماعی و الگوی تصمیم‌گیری مشارکتی، ارزش سیاسی و الگوی تصمیم‌گیری آمرانه، ارزش مذهبی و الگوی تصمیم‌گیری مشورتی و الگوی تصمیم‌گیری مشورتی و مشارکتی رابطه مستقیم وجود دارد.

مطالعه دیگری توسط علوی (۱۳۸۶) تحت عنوان "درآمدی بر تأثیر مؤلفه‌های فرهنگ اسلامی

بر تصمیم‌گیری "انجام شد. در این تحقیق با ارائه مطالعه تطبیقی و با استناد به فرهنگ اصیل اسلامی و با موردکاوی غزوه احد و مرور آیات قران، نشان داده شد که عدم جبرباوری از سویی و اتکال به امدادهای الهی و اعتقاد راسخ به آن، می‌تواند شیوه تصمیم‌گیری مدیر مسلمان را از دیگران متمایز کند.

در مطالعه‌ای دیگر نیکنام (۱۳۹۰) به شناسایی عوامل توکل بر مبنای آیات و روایات شناسایی پرداخت و براین اساس، مقیاسی برای سنجش میزان توکل مدیران تدوین کرد. نتایج این پژوهش نشان داد که مدیران آموزش و پرورش در سطح کاملاً مطلوبی از عوامل توکل برخوردارند و بین نمره توکل با جنسیت، سن، مدرک تحصیلی، سنوات خدمت و محل خدمت مدیران رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

اسماعیلی‌زاده و محدثی‌فر (۱۳۹۲) به بررسی نقش توکل و تأثیر آن بر کنترل متغیرهای رفتاری تصمیم‌گیری مدیران پرداخت و با بررسی آیات توکل و آثار آن استدلال می‌کنند که توکل به عنوان مهمترین رکن تأثیرگذار در تصمیم‌گیری مدیران جامعه اسلامی، آنها را در دستیابی به تصمیمات صحیح و منطقی یاری می‌رساند و محدودیتها و متغیرهای رفتاری مدیران را در تصمیماتشان برطرف می‌سازد.

#### ۵ - ۲ - مروری بر پژوهشهای خارجی

به منظور ردیابی پژوهشهای خارجی، که به‌طور خاص به توکل و تصمیم‌گیری توجه کرده باشند، جستارهایی در پایگاه‌های اطلاعاتی حوزه رفتار سازمانی، روانشناسی و مدیریت اسلامی انجام شد. با وجود تلاشهای گسترده‌ای که در حوزه ادبیات خارجی و غیر سنتی صورت گرفت در حد جستجوی پژوهشگران، مقالات چشمگیری در این زمینه در نشریات بین‌المللی یافت نشد. در این بین مقالاتی یافت شد که گرچه در نشریات خارجی منتشر شده بود (غباری بناب و سعادت یوسفی نامینی، ۲۰۱۰؛ غباری بناب و حدادی کوهسار، ۲۰۱۱) با توجه به اینکه پژوهشگران داخلی و در بستر فرهنگی - اجتماعی داخلی این مطالعات را انجام دادند در زمره پژوهشهای داخلی قرار گرفت. تلاش بر استفاده از منابع کشورهای مسلمان مانند عربستان و مصر نیز به دلیل نبودن پایگاه‌های برخط حاوی متون پژوهشی داخلی در این کشورها بی‌ثمر بود؛ با وجود این برخی از پژوهشها که در زمینه موضوع پژوهش انجام شده به شرح ذیل است:

موهاربی<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) به بررسی ادبیات کشورهای غربی و مسلمان با اکتشاف و تفسیر استناد (نقل قول) قرآنی و بررسی سیره عملی پیامبر اسلام به بررسی سبک تصمیم‌گیری شورائیک<sup>۲</sup> (با رویکرد مشارکتی)<sup>۳</sup> پرداخت. این مطالعه، رویکردی مشارکتی در تصمیم‌گیری را بررسی می‌کند که به منظور تصمیم‌گیریهای مناسبتر از مشورت مدد می‌گیرد.

فرناندو و جکسون<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) طی سیزده مصاحبه با مدیران سریلانکایی از مذاهب مختلف پی بردند زمانی که از آنان سؤال می‌شد، مذهب و معنویت در محیط کار شما چگونه جریان، و تجلی می‌یابد، پاسخ می‌دادند در زمان تصمیم‌گیری. گرچه مدیران برای پرداختن به کارهای روزمره از ابزارهای مدیریتی استفاده می‌کردند، اذعان کردند در لحظات دشوار لازم است این ابزارهای مدیریتی با فرایندهایی تکمیل شود که امور جاودانه شناخته می‌شوند و بسیار قدرتمندتر هستند. واقعیت متعالی، خدا و حقیقت از جمله این امور جاودانه است.

کاگت، هاگک و گیسون<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای اکتشافی درباره‌ی اینکه چگونه احساسات تصمیم‌گیرندگان را تحت تأثیر قرار می‌دهد به بررسی دو سؤال اصلی پرداختند: (۱) آیا احساس خشم و ترس استفاده از تصمیم‌گیری شهودی یا منطقی را آسان می‌کند؟ (۲) تأثیر این احساسات در تصمیم‌گیری چیست؟ نتایج نشان داد که افراد مورد مطالعه دو نوع شهودی و عقلایی تصمیم می‌گیرند. علاوه بر این زمانی که مدیران با احساس ترس متوسط و تجربه قبلی کم با موقعیتی روبه‌رو می‌شوند، هوشیارتر هستند و بر فرایند تصمیم‌گیری مشورتی تکیه می‌کنند. به نظر آنان کارگردانان در دو نوع تصمیم‌گیری شهودی درگیرند: تصمیم‌گیری شهودی تخصصی<sup>۶</sup> و تصمیم‌گیری شهودی احساسی<sup>۷</sup>. زمانی که کارگردانان، احساس خشم متوسط دارند در موقعیت تعریف‌شده از مهارت‌های حرفه‌ای خود استفاده می‌کنند و شهودی تخصصی تصمیم می‌گیرند. هم‌چنین زمانی که آنان احساس ترس و یا خشم زیادی دارند و هیچ تجربه و تخصص قبلی با وضعیت نداشته باشند از تجربیات عاطفی شخصی مدد می‌جویند و شهودی احساسی تصمیم

1 - Almoharby

2 - Shuratic decision-making style, or decision-making style of Alshura

3 - Participative approach

4 - Fernando & Jackson

5 - Coget, Haag, & Gibson

6 - Expert-intuitive decision-making

7 - Emotional-intuitive decision-making

می‌گیرند.

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش از حیث هدف، کاربردی، و از حیث روش، اکتشافی - توصیفی و بر مبنای نوع داده‌ها، آمیخته است. با توجه به کمبود هر یک از روشهای کمی و کیفی توصیه شده است که از روش تحقیق آمیخته<sup>۱</sup> استفاده شود (کرسول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸؛ کلارک و دیگران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸؛ جانسون و آنوگبازی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). کرسول (۲۰۰۸) طرحهای تحقیق آمیخته را به سه دسته طرحهای تحقیق آمیخته به هم تنیده، آمیخته تشریحی و آمیخته اکتشافی تقسیم می‌کند. از آنجا که در توالی گردآوری داده‌ها ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی گردآوری شد و داده‌های کیفی اهمیت بیشتری داشت (بازرگان، ۱۳۸۷) این پژوهش از نوع طرحهای تحقیق آمیخته اکتشافی<sup>۵</sup> است. هم‌چنین در این پژوهش به منظور بررسی میزان تناسب مصداقهای رفتاری توکل با سبک تصمیم‌گیری مدیران، طرح میان - مقطعی<sup>۶</sup> به کار گرفته شد.

روش گردآوری داده‌ها نیز در این پژوهش تلفیقی از روشهای کمی و کیفی است. برای دستیابی به مصداقهای رفتاری توکل، روش اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش، علاوه بر تحلیل محتوای متون دینی و بررسیها، مصاحبه نیمه ساختار یافته<sup>۷</sup> بوده است. در ادامه با توجه به اینکه در میان یافته‌های مصاحبه، مصداقهای جدیدی بود که گرچه در پژوهشهای پیشین کمتر به آنها پرداخته شده، میزان ارجاع به آنها کم بود به منظور افزایش اطمینان از نتایج، روش دلفی<sup>۸</sup> به کار گرفته شد. در این پژوهش از روش دلفی به منظور طبقه‌بندی و تعیین میزان تناسب مصداقهای استخراج شده با مفهوم توکل استفاده شد. در این راستا مصداقهای مصاحبه و مطالعات پیشین (طبق آیات و روایات) در پرسشنامه‌ای جمع‌آوری شد و به صورت الکترونیکی و حضوری در اختیار ۲۷ نفر از متخصصان و خبرگان<sup>۹</sup> قرار گرفت که از این بین ۲۳ نفر به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند و پس از

1 - Mixed methods approaches

2 - Creswell

3 - Clark, Huddleston-Casas, Churchill, Green & Garrett

4 - Johnson & Onwuegbuzie

5 - Exploratory Design

6 - Cross-sectional design

7 - Semi-Structured Interviews

8 - Delphi Method

دو بار رفت و بازگشت و تعدیل پرسشنامه، اجماع نظر آنان مبنای پژوهش قرار گرفت. در قسمت کمی پژوهش نیز به منظور سنجش سطح توکل و سبک تصمیم‌گیری مدیران از ابزار پرسشنامه استفاده شد. به منظور سنجش سبک تصمیم‌گیری مدیران نیز از پرسشنامه سبکهای عمومی تصمیم‌گیری اسکات و بروس (۱۹۹۵) استفاده شد. پرسشنامه سنجش سطح توکل نیز پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته است که با توجه به یافته‌های قسمت کیفی پژوهش و با بررسی سایر پرسشنامه‌ها در زمینه توکل تدوین شد که دیگر پژوهشگران در این زمینه کار کرده بودند و در حد جستجوی پژوهشگران در دسترس بود.

با توجه به رویکرد آمیخته پژوهش، جامعه آماری شامل دو جامعه است. جامعه آماری اول، که به روش کیفی مطالعه مربوط است، صاحب‌نظرانی هستند که در موضوع مدیریت اسلامی بویژه در زمینه توکل از اشراف برخوردارند. اعضای جامعه مورد نظر، همگی از نظر تجربه مدیریتی در دوران فعالیت حرفه‌ای و نیز آشنایی با مطالعات اسلامی و مفهوم توکل، مشترک بوده‌اند. جامعه آماری دوم تحقیق نیز که به روش کمی مطالعه مربوط است، گروه مدیران سازمانهای فرهنگی شهر مشهد هستند؛ بدین منظور، سازمانهایی در نظر گرفته شد که به طور مستقیم در ارتباط با فرهنگ به فعالیت می‌پردازند؛ بدین مفهوم که اهداف اصلی و کارکردی این سازمانها یا بر فرهنگ مبتنی، و یا به گونه‌ای منعکس‌کننده مصداقهای فرهنگی است که به نوعی به سازمانهای فرهنگ‌ساز تعبیر می‌شوند. بر این اساس به تمام این سازمانهای فرهنگی مراجعه شد و از این بین سازمانهای فرهنگی‌ای که به همکاری حاضر شدند به عنوان جامعه آماری پژوهش در نظر گرفته شد. مدیران نیز از بین مدیرانی انتخاب شدند که اولاً در زمان اجرای پژوهش در سمت مدیریتی مشغول فعالیت بودند و ثانیاً به طور مستقیم در تصمیم‌گیریه‌های عمده سازمان دخالت داشتند.

روش نمونه‌گیری در این مطالعه نیز با توجه به رویکرد آمیخته پژوهش دو دسته است. نیومن<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) راهبرد گلوله‌برفی<sup>۲</sup> را روش نمونه‌گیری غیر احتمالی برای شناسایی و انتخاب نمونه‌ها در یک شبکه معرفی می‌کند. بر این اساس در قسمت اول با توجه به اینکه صاحب‌نظران در زمینه مدیریت اسلامی که در دسترس پژوهشگر قرار دارند، محدود هستند و برای پژوهشگر شناخته شده نیستند از روش نمونه‌گیری هدفمند و راهبرد گلوله‌برفی استفاده شد. هدف انتخاب نمونه در این

1 - Neuman

2 - Snowball



قسمت، دستیابی به مصداقهای رفتاری توکل است. نمونه‌گیری و مصاحبه تا زمانی ادامه پیدا کرده است که فرایند تجزیه و تحلیل و اکتشاف به اشباع نظری<sup>۱</sup> برسد. در قسمت دوم پژوهش نیز نمونه مورد نظر بر مبنای نمونه‌گیری غیر احتمالی انتخاب شد. با توجه به پاسخگو نبودن اعضای جامعه از نمونه‌گیری در دسترس<sup>۲</sup> استفاده شد. با توجه به اینکه تعداد اعضای جامعه مورد بررسی، طبق گفته مسئولان دفترهای مدیران ۲۲۶ بودند در این پژوهش، حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان تعیین شده است. از آنجا که جدول مورگان بیشترین حجم نمونه را می‌دهد، می‌تواند روش مناسب و مطمئنی برای اهداف این پژوهش به‌شمار آید. بر این اساس حجم نمونه پژوهش ۱۳۶ نفر تعیین شد. تعداد حداقل نمونه نیز با استفاده از نرم افزار جی پاور<sup>۳</sup> مورد محاسبه قرار گرفته است که در آن در کنار متغیرها به نوع ابزار تجزیه و تحلیل نیز توجه می‌شود. بر اساس این نرم‌افزار ۷۴ نمونه کافی بود. مشخصات تعداد اعضای جامعه و نمونه مورد بررسی و توزیع مدیران در سازمانهای مورد مطالعه در جدول ۲ ارائه شده است. با توجه به احتمال میزان برگشت کم پرسشنامه‌ها، ۲۳۰ پرسشنامه توزیع شد که از این تعداد، ۱۲۴ پرسشنامه بازگردانده شد. به دلیل ناقص بودن پاسخها در ۹ پرسشنامه، این پرسشنامه‌ها از فرایند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته شد. بنابراین تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از ۱۱۵ پرسشنامه باقیمانده و بر مبنای خود اظهاری این پاسخگویان انجام پذیرفت. بر این اساس میزان بازگشت پرسشنامه در پژوهش ۵۴ درصد بود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

---

1 - Theoretical saturation  
2 - Convenience sampling  
3 - GPower

جدول ۲: تعداد اعضای جامعه و نمونه مورد بررسی

تعداد افراد شرکت کننده	تعداد اعضای جامعه	نام سازمان
۱۵	۲۴	سازمان تبلیغات اسلامی خراسان رضوی
۱۴	۲۲	دفتر تبلیغات اسلامی خراسان رضوی
۱	۲	شورای هماهنگی تبلیغات اسلامی خراسان رضوی
۹	۱۲	سازمان فرهنگی - تفریحی شهرداری مشهد
۳	۶	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی خراسان رضوی
۴	۶	اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری خراسان رضوی
۶	۷	بنیاد فرهنگی رضوی
۳	۳	بنیاد پژوهش‌های اسلامی آستان قدس رضوی
۵	۷	مؤسسه فرهنگی قدس
۲۰	۶۷	دانشگاه فردوسی مشهد
۷	۱۴	دانشگاه آزاد اسلامی و پیام‌نور
۳۷	۵۶	مؤسسات آموزش عالی
۱۲۴	۲۲۶	مجموع

### آزمون برازش داده‌ها

آزمون برازش داده‌ها و تعیین میزان «اعتماد یا پایایی»<sup>۱</sup> و «اعتبار یا روایی»<sup>۲</sup> در پژوهش‌های اجتماعی و اقتصادی از اهمیت فراوانی برخوردار است. در ادامه، شاخص‌های مورد استفاده برای ارزیابی روایی و پایایی پژوهش در دو قسمت کیفی و کمی بررسی شده است.

#### روایی

ماکسول<sup>۳</sup> (۱۹۹۲؛ به نقل از فقیهی و علیزاده، ۱۳۸۴) روایی توصیفی<sup>۴</sup>، تفسیری<sup>۵</sup>، نظری<sup>۶</sup>،

- 
- 1 - Reability
  - 2 - Validity
  - 3 - Maxwell
  - 4 - Descriptive validity
  - 5 - Interpretative validity
  - 6 - Theoretical validity

ارزیابی<sup>۱</sup> را در ارتباط با مراحل مختلف تحقیق کیفی تعریف کرده است. از سوی دیگر جانسون<sup>۲</sup> (۱۹۹۷؛ به نقل از فقیهی و علیزاده، ۱۳۸۴) راهبردهای ارتقای روایی این نوع تحقیق را مطالعه میدانی گسترده، حداقل مداخله در توصیف، تکثیرگرایی داده، تکثیرگرایی روش، تکثیر مشاهده‌گر، تکثیرگرایی نظری، بازخور مشارکت‌کننده، دریافت نظر همکاران، موارد خلاف انتظار، بازتاب‌پذیری و سازگاری با الگوی نظری می‌داند. بر اساس آنچه ذکر شد از آنجا که روایی تفسیری به صحت در گزارش کردن داده‌ها اشاره می‌کند در این مطالعه روایی تفسیری مدنظر قرار گرفت. مهمترین راهبرد کسب روایی تفسیری، بازخور مشارکت‌کننده<sup>۳</sup> است (فقیهی و علیزاده، ۱۳۸۴). بر این مبنا طبق این راهبرد، تفسیرهای پژوهشگران به مشارکت‌کنندگان ارائه شده، و زمینه‌هایی که به صورت صحیحی درک نشده بود، مشخص و اصلاح شد. علاوه بر این در ارزیابی معتبر بودن به مواردی مانند اعتبار ساختاری، اعتبار توافقی و اعتبار ارجاعی پرداخته می‌شود (ایمان، ۱۳۸۸). در این پژوهش اعتبار توافقی مدنظر قرار گرفت. اعتبار توافقی در پی کسب آرا و نظر دیگران در یافته‌های تحقیق کیفی است. در این رابطه، توافق افرادی مهم است که شایستگی اظهار نظر درباره یافته‌ها دارند. اینکه آنان تا چه حد بر صحت و درستی توصیف، تفسیر و ارزیابی از یافته‌ها توافق دارند، ملاک اعتبار توافقی است. بر این اساس با توجه به اجماع ۲۳ تن از صاحب‌نظران بر تناسب یافته‌های پژوهش، این پژوهش از اعتبار توافقی نیز برخوردار است.

در بخش کمی پژوهش نیز روایی صورتی<sup>۴</sup>، محتوایی<sup>۵</sup> و سازه‌ای<sup>۶</sup> بررسی شده است. به منظور بررسی روایی صورتی، پرسشنامه‌های پژوهش، توسط دو تن از استادان مدیریت و سه تن از صاحب‌نظران مدیریت اسلامی مورد بررسی و ارزشیابی قرار گرفته است تا میزان انطباق گویه‌ها با هنجارهای اجتماعی و اهداف پژوهش مورد ارزیابی قرار گیرد. روایی محتوایی نیز با توجه به رویکرد آمیخته پژوهش با توافق صاحب‌نظران تأیید شد. در نهایت به منظور تعیین روایی سازه‌ای از تحلیل عاملی تأییدی<sup>۷</sup>، استفاده شده است. تحلیل عاملی تأییدی برای تحقیق توسط نرم‌افزار

1 - Evaluative validity

2 - Johnson

3 - Participant feedback

4 - Face validity

5 - Content-related validity

6 - Construct validity

7 - Confirmatory Factor Analysis

اس.پی.اس.اس انجام شد. در تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مسئله اطمینان به دست آید که می‌توان داده‌ها را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد یا خیر. بدین منظور از شاخص کیزر<sup>۱</sup> و آزمون بارتلت استفاده می‌شود. نتایج آزمون بارتلت (مقدار معناداری کمتر از ۰/۰۱) و مقدار آزمون کیزر (برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۵) نشان داد که اندازه هر دو شاخص در سطح مطلوبی است. پس از اطمینان از مناسب بودن حجم نمونه، بارهای عاملی<sup>۲</sup> گویه‌ها مورد بررسی قرار گرفت. بار عاملی هشت گویه کمتر از ۰/۵ بود و لذا این گویه‌ها طبق نظر پلنت<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) از تحلیل کنار گذاشته شد. براین اساس روایی سازه‌ای نیز در زمینه پرسشنامه‌های توکل و سبک تصمیم‌گیری، پس از حذف هشت گویه یاد شده تأیید شد.<sup>(۶)</sup>

### پایایی

براساس دیدگاه سیلورمن<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) پایایی در پژوهش‌های کیفی معمولاً به میزان ثبات پاسخها نزد شناسه‌گذاران متعدد مربوط می‌شود. چنانچه توافق یا اجماع نظر بر شناسه‌گذاری مقولات صورت گیرد، نشان ثبات و پایداری داده‌های پژوهش است که در این مورد در پژوهش با توجه به اجماع نظر ۲۳ تن از صاحب‌نظران بر تناسب یافته‌های پژوهش توافق صورت پذیرفت. علاوه بر این دنزین<sup>۵</sup> (۱۹۹۸؛ به نقل از دانائی‌فرد و مظفری، ۱۳۸۷) بر این باور است انواع متعددی از پایایی در روش‌شناسی کیفی هست که عبارت است از پایایی رهاورد<sup>۶</sup>، پایایی در مشاهده<sup>۷</sup> و پایایی همزمان<sup>۸</sup>. از این بین پایایی همزمان به مقایسه‌پذیری یا هم‌افزایی مشاهداتی اشاره دارد که همزمان رخ می‌دهد. بر این مبنا با توجه به اینکه مصاحبه‌ها همزمان مقایسه و تحلیل می‌شد، پژوهش از پایایی همزمان برخوردار بود.

در قسمت کمی نیز امکان اعتماد پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش به کمک ضریب آلفای کرونباخ از طریق نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس ارزیابی شد. مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شده برای تمام متغیرها از ۰/۷ بیشتر بود. این مقدار برآورد شده برای پرسشنامه‌ها بیانگر این است که

1 - KMO:Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

2 - Standardized Loading

3 - Pallent

4 - Silverman

5 - Denzin

6 - Quixotic Reliability

7 - Diachronic Reliability

8 - Synchronic Reliability

داده‌ها به میزان زیادی قابل اعتماد است. علاوه بر این با توجه به اینکه پرسشنامه سنجش توکل توسط پژوهشگر طراحی می‌شود، علاوه بر ارزیابی صاحب‌نظران مدیریت اسلامی برای بررسی میزان انطباق آن با هنجارهای اجتماعی و اهداف پژوهش، پیش‌آزمون نیز انجام شد. مزایای پیش‌آزمون<sup>۱</sup> توسط پژوهشگران زیادی مورد حمایت قرار گرفته است (هانت، اسپارکمن و ویلکاکس<sup>۲</sup>، ویلکاکس<sup>۲</sup>، ۱۹۸۲). با توجه به نبودن توافق در مورد حجم نمونه مورد نیاز برای پیش‌آزمون و با استناد به نظر بوید و همکاران (۱۹۷۷) در ابتدا پرسشنامه در اختیار ۲۰ تن از مدیران سازمانهای فرهنگی قرار گرفت.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

با توجه به اینکه داده‌های کیفی مبنای گردآوری داده‌های کمی قرار گرفت در ابتدا داده‌های کیفی تحلیل شد. در ابتدا با توجه به اهداف پژوهش در این پژوهش از تحلیل محتوای کیفی<sup>۳</sup> استفاده، و به منظور افزایش اعتبار از نرم‌افزار ان. وی. و<sup>۴</sup> در پژوهشهای کیفی استفاده شد. بر اساس نظریه هسیه و شانون<sup>۵</sup> (به نقل از ایمان و نوشادی، ۱۳۹۰) رهیافتهای تحلیل محتوای کیفی به سه دسته تحلیل محتوای عرفی و قراردادی<sup>۶</sup>، تحلیل محتوای جهتدار<sup>۷</sup> و تحلیل محتوای تجمعی<sup>۸</sup> تقسیم می‌شود که بر این اساس نیز رهیافت این پژوهش نسبت به تحلیل محتوا، تحلیل محتوای کیفی جهتدار است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های کمی نیز روشهای مختلف تحلیل آماری، نظیر آزمون فریدمن، آزمون مقایسه میانگین‌ها، و ضریب همبستگی، نرم‌افزار SPSS v. 19 به کار گرفته شد.

- 
- 1 - Pre test
  - 2 - Hunt, Sparkman & Wilcox
  - 3 - Qualitative content analysis
  - 4 - NVIVO
  - 5 - Hsieh's and Shanon's theory
  - 6 - Conventioat content Analysis
  - 7 - Directed content Analysis
  - 8 - Summative content Analysis

## یافته‌های پژوهش

براساس داده‌ها، بیشتر آزمودنیها در دامنه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال (۳۹/۱) و با متوسط سابقه مدیریت کمتر از ۵ سال (۳۷/۴) قرار گرفتند. از بین پاسخ‌دهندگان ۱۱۲ نفر مرد و تنها ۳ نفر زن بودند. ۶۲/۶ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر، ۳۵/۷ درصد دارای تحصیلات کارشناسی بوده، و از این بین تنها ۱/۷ درصد تحصیلات کاردانی داشتند.

در پژوهش تحلیل داده‌های کیفی به روش تحلیل محتوا انجام شد. یکی از اساسی‌ترین تصمیمات هنگام استفاده از تحلیل محتوا انتخاب واحد تحلیل<sup>۱</sup> و ایجاد مقوله تحلیل<sup>۲</sup> است (گرانهم و لاندمن، ۲۰۰۴). بر این اساس در درجه نخست کدگذاری از طریق جزء به جزء کردن اطلاعات به شکل‌بندی مقوله‌های اطلاعات درباره مصداقهای رفتاری توکل پرداخته شد و بر اساس داده‌های مصاحبه‌ها و مطالعات پیشین، مقوله‌ها و واحدهای تحلیل استخراج شد که در آن مقوله «مصداقهای رفتاری توکل» به عنوان مقوله اصلی<sup>۳</sup> پژوهش مورد توجه قرار گرفت. در مصاحبه‌های بعدی سعی پژوهشگران این بود تا با گردآوری اطلاعات بیشتر، حفره‌های مفهومی پژوهشهای پیشین را پر کنند. پس از بررسی مصاحبه‌ها در مجموع ۲۸ گزاره مفهومی اولیه و ۱۳ گزاره مقوله‌ای (شاخص رفتاری) به دست آمد. این شاخصهای رفتاری در جدول ۳ ارائه شده است. در ادامه پس از شناسایی شاخصها، به منظور اطمینان از صحت آنها این شاخص در اختیار ۲۳ نفر از صاحب‌نظران مدیریت اسلامی قرار گرفت و اعتبار شاخصهای اکتشافی توسط صاحب‌نظران قبول شد؛ پس از اظهار نظر صاحب‌نظران، شاخصها به‌طور ویژه مورد بررسی قرار گرفت و به بررسی و تعیین زیر ملاکها و نشانگرها پرداخته شد.

1 - Unit of analysis  
2 - Category of analysis  
3 - Core category

سؤال اول: مصداقهای رفتاری توکل کدام است؟

جدول ۳: شاخصهای رفتاری توکل

ملاک‌ها			
زیرملاکها	نشانه‌ها	زیرملاکها	نشانه‌ها
مصر به تلاش و ادای وظیفه	تحمل‌پذیری و	اقدامگرایی و ادای وظیفه	اقدامگرایی و ادای وظیفه
	استقامت	اهتمام	
حسابگری، تفحص و تعقل در کارها	اخلاق مداری	تعقل در کارها	تعقل در کارها
		آینده‌نگری	
		خطرپذیری و کاهش آن	
صلابت اندیشه	استفاده از امکانات	ثبات رفتاری	ثبات رفتاری
	و ظرفیت‌ها	قاطعیت	
مسئولیت‌پذیری و پاسخگو بودن		توانمندی تصمیم‌گیری	
رشد و کمال		دستیابی به پیروزی یا رستگاری	
شجاعت		روابط انسانی / انسان‌دوستی	
طمأنینه و وقار (آرامش عملی)			

سؤال دوم: میزان توکل مدیران بر اساس شاخصهای رفتاری در چه حدی است؟  
میانگین توکل مدیران بر اساس شاخصهای رفتاری استخراج شده به صورت تفکیک شده در  
جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴: میانگین توکل مدیران بر اساس شاخصهای رفتاری استخراج شده

انحراف معیار	میانگین متغیرها	ابعاد
۰/۵۶	۴/۱۴	مصر به تلاش و ادای وظیفه
۰/۳۹	۳/۹۶	حسابگری، تفحص و تعقل در کارها
۰/۵۰	۴/۲۰	مسئولیت پذیری و پاسخگو بودن
۰/۴۶	۴/۱۰	استفاده از امکانات
۰/۴۵	۳/۹۷	ثبات قدم
۰/۳۶	۳/۵۴	تحمل پذیری و استقامت
۰/۵۸	۴/۲۳	توانمندی تصمیم گیری
۰/۵۴	۴/۲۲	روابط انسانی / انسان دوستی
۰/۳۸	۴/۲۴	اخلاق مداری
۰/۳۳	۴/۰۵	رشد و کمال
۰/۵۸	۳/۹	شجاعت
۰/۶۰	۴/۱۱	طمأنینه و وقار
۰/۲۸	۳/۸۱	توکل

همان طور که مشاهده می شود، میانگین میزان کلی توکل بر اساس مصداقهای رفتاری یاد شده  $3/81$  ( $SD = 0/28$ ) محاسبه شد. بر این اساس می توان نتیجه گرفت که در مجموع میزان توکل نمونه مورد بررسی از سطح متوسط به بالا بوده است. علاوه بر این یافته های توصیفی به منظور بررسی اینکه آیا میانگین در سطح جامعه نیز با  $3/81$  برابر است، و آیا این عدد معنادار است یا خیر، آزمون میانگین جامعه نیز انجام شد و مقدار آماره  $t$ ، درجه آزادی و  $sig$  به ترتیب برابر با  $0/634$ ،  $114$  و  $0/527$  به دست آمد. با توجه به اینکه میزان معنی داری آزمون از  $0/05$  بزرگتر است، ادعای اینکه میانگین در جامعه نیز با همین عدد برابر است، معنادار است و اینکه در مجموع میزان توکل نمونه مورد بررسی از سطح متوسط بیشتر بوده است به لحاظ آمار استنباطی نیز تأیید شد.

سؤال سوم: سبک غالب تصمیم گیری مدیران چیست؟

به منظور تعیین سبک غالب تصمیم گیری مدیران، گویه های مشخص کننده هر سبک مورد مطالعه قرار گرفت. بر این اساس ابتدا طبق نظر اسکات و بروس (۱۹۹۵) نمره های اکتسابی هر یک از سبکهای تصمیم گیری با هم جمع، و بیشترین امتیاز به عنوان سبک غالب فرد در نظر گرفته شد.



بنابراین با توجه به محاسبات، فراوانی نمونه مورد بررسی برای هر یک از سبکهای شهودی، وابستگی، آنی، اجتنابی، عقلایی و مختلط به ترتیب ۱، ۱۷، ۴، ۳، ۶۵ و ۱۱ به دست آمد. همان گونه که ملاحظه می‌شود بیشترین فراوانی در نمونه مورد بررسی به سبک عقلایی و کمترین نیز به سبک آنی و اجتنابی مربوط است؛ با وجود این چنانچه از تفاوت انحراف معیار غفلت کرد، این نتیجه‌گیری لزوماً صحیح نخواهد بود. بر این مبنا میانگین و انحراف معیار سبکهای تصمیم‌گیری محاسبه و بررسی شد. با توجه به میانگینها می‌توان نتیجه گرفت که در مجموع میزان توکل نمونه مورد بررسی از متوسط به بالا بوده است. از سوی دیگر نتایج این جدول همانند جدول ۵ نشان می‌دهد که بیشترین میانگین به سبک عقلایی و شهودی مربوط بوده است که با توجه به تقریباً یکسان بودن انحراف معیار آنها می‌توان پذیرفت که سبک غالب در این مطالعه همان سبک عقلایی و سپس شهودی است.

جدول ۵: میانگین و انحراف معیار متغیرهای مورد مطالعه

سبک تصمیم‌گیری	میانگین	انحراف معیار
شهودی	۳/۳۴	۰/۵۹
وابستگی	۳/۳۱	۰/۹۸
آنی	۲/۱۱	۰/۶۷
اجتنابی	۲/۱۷	۰/۷۰
عقلایی	۳/۷۴	۰/۶۰

به منظور صحت بررسی یافته‌های توصیفی، از آزمون فریدمن استفاده شد. این آزمون برای یکسان بودن اولویت‌بندی (رتبه‌بندی) تعدادی از متغیرهای وابسته توسط افراد بررسی می‌شود. جدول ۶ میانگین رتبه‌های هر متغیر را نشان می‌دهد.

جدول ۶: میانگین رتبه سبکهای مختلف

متغیرها	میانگین رتبه‌ها
شهودی	۳/۷۳
وابستگی	۳/۳۶
آنی	۱/۷۹
اجتنابی	۱/۸۳
عقلایی	۴/۳۰

جدول ۷ نیز به ترتیب تعداد داده‌های هر متغیر، مقدار آماره کای دو، درجه آزادی و sig را ارائه می‌کند. به دلیل اینکه میزان معنی‌داری از ۵ درصد کمتر است، فرض صفر و ادعای یکسان بودن اولویت این ۵ سبک رد می‌شود.

جدول ۷: نتایج آزمون فریدمن

تعداد	۱۱۵
آماره کای دو	۲۴۳/۴۴۲
درجه آزادی	۴
sig	۰/۰۰۰

همان‌طور که مشاهده می‌شود، سبک عقلایی از اولویت اول و سبک‌های شهودی، وابستگی، اجتنابی و آنی به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرد. سؤال چهارم: تا چه حد بین میزان توکل مدیران با سبک تصمیم‌گیری غالب آنها تناسب معنادار هست؟

تناسب بین سبک غالب تصمیم‌گیری و توکل

به‌منظور تعیین تناسب یا تناسب نداشتن میزان توکل مدیران با سبک تصمیم‌گیری غالب آنها از آزمون استقلال (پیرسون<sup>۱</sup>) استفاده شد. نظر به اینکه طبق نتایج سبک‌های غالب تصمیم‌گیری، سبک‌های عقلایی و شهودی تعیین شد، این دو سبک مبنای تحلیلهای آماری در این قسمت قرار گرفت و افراد متوکل بنا به میزان توکل اظهار شده آنها بر اساس سه دسته میزان توکل کم، متوسط و زیاد مورد تحلیل قرار گرفت. بر این اساس فراوانی سطوح توکل و سبک تصمیم‌گیری افراد به شرح جدول ۸، است.

جدول ۸: فراوانی سطوح توکل و سبک تصمیم‌گیری مشاهده شده مدیران

میزان توکل / سبک تصمیم‌گیری	کم	متوسط	زیاد
عقلایی	۱۰	۵۲	۳
شهودی	۵	۱۰	۰

پس از محاسبات، مقدار  $\chi^2$  دو پیرسون  $3/066$  ( $\text{sig} = 0/216$ ) محاسبه شد، که حاکی از نبودن تناسب معنادار بین میزان توکل مدیران و سبکهای غالب تصمیم‌گیری آنها است. با توجه به تناسب نداشتن سبکهای تصمیم‌گیری و توکل، رابطه سبکهای تصمیم‌گیری مدیران و توکل آنها نیز بررسی شد. در این راستا با توجه به نبود تناسب، همبستگی متغیرهای پژوهش نیز مورد بررسی قرار گرفت. ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای فاصله‌ای و ضریب همبستگی اسپیرمن بین متغیرهای ترتیبی و فاصله‌ای محاسبه شد. همبستگی بین متغیرهای اصلی پژوهش به‌عنوان مبنایی برای تحلیل‌های آماری (که مقیاس اندازه‌گیری آنها از نوع فاصله‌ای است) از نوع همبستگی پیرسون است. ضرایب همبستگی تمام متغیرهای پژوهش در جدول ۹ ارائه شده است.

جدول ۹: همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرها	شهودی	وابستگی	آنی	اجتنابی	عقلایی
شهودی	-	-	-	-	-
وابستگی	-0/32	-	-	-	-
آنی	0/057	-0/060	-	-	-
اجتنابی	0/097	-0/021	0/465**	-	-
عقلایی	0/148	0/026	-0/260*	0/117**	-
توکل	0/110	-0/008	-0/198*	-0/232*	0/259**

\*\*همبستگی در سطح معناداری 0/01 است. \*همبستگی در سطح معناداری 0/05 است. خانه‌های رنگی غیر معنادار است.

ضرایب جدول نشان می‌دهد که بزرگترین ضریب همبستگی به رابطه دو سبک اجتنابی و آنی و به میزان 0/459، و کوچکترین ضریب نیز به رابطه سبک اجتنابی و وابستگی مربوط است. هم‌چنین نکته قابل توجه در جدول غیر معنادار شدن همبستگی توکل با دو سبک شهودی و وابستگی و هم‌چنین همبستگی مثبت و معنادار بین سبک عقلایی با توکل است که سبک غالب مدیران نیز هست. نکته دیگر همبستگی منفی توکل با سه سبک وابستگی، اجتنابی و آنی است.

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اینکه دستیابی به مصداقهای رفتاری توکل و بویژه ایجاد زمینه سنجش این مصداقها کمکی است در جهت عینیت‌بخشی به جلوه‌های عملی مفاهیم دینی، این پژوهش با هدف

مشخص کردن مصداقهای رفتاری توکل و بررسی تناسب آن با سبک تصمیم‌گیری مدیران انجام شد. در این بخش سعی می‌شود با استفاده از نتایج یافته‌های پژوهش کیفی و تحلیل نرم‌افزاری داده‌های کمی، نتایج پژوهشهای مربوط به هر یک از سؤالات با ادبیات این مورد، مقایسه و نتایج مطرح در هر مورد تحلیل شود.

سؤال اول پژوهش به تعیین مصداقهای رفتاری توکل اختصاص یافته بود. بر این اساس ۱۳ شاخص استخراج شد. لازم به ذکر است بین مصداقهای رفتاری مستخرج از پژوهش با مطالعات پیشین توافق هست که در این میان می‌توان به اقدام‌گرایی و ادای وظیفه (نیکنام، ۱۳۹۰)، اهتمام (شجاعی، ۱۳۸۳؛ امیرآبادی، ۱۳۸۶)، مسئولیت‌پذیری و پاسخگوبودن (امیرآبادی، ۱۳۸۶)، به‌کارگیری ظرفیتهای معنوی (فرمد، ۱۳۹۱؛ امیرآبادی، ۱۳۸۶)، قاطعیت (امیرآبادی، ۱۳۸۶؛ ذوالفقار، ۱۳۸۷؛ کاویانی، ۱۳۷۸؛ نیکنام، ۱۳۹۰)، راسخیت و پایداری (کاویانی، ۱۳۷۸؛ نیکنام، ۱۳۹۰)، صبوری و شرح صدر (امیرآبادی، ۱۳۸۶؛ ذوالفقار، ۱۳۸۷؛ کاویانی، ۱۳۷۸)، دستیابی به پیروزی یا رستگاری (نیکنام، ۱۳۹۰)، روابط انسانی و انساندوستی (نیکنام، ۱۳۹۰)، دوری از رذائل (امیرآبادی، ۱۳۸۶)، توجیه نکردن وسیله توسط هدف (شجاعی، ۱۳۸۳)، رشد و کمال (نیکنام، ۱۳۹۰)، شجاعت (امیرآبادی، ۱۳۸۶؛ کاویانی، ۱۳۷۸؛ نیکنام، ۱۳۹۰) اشاره کرد.

در سؤال دوم به ارزیابی میزان توکل مدیران بر اساس شاخصهای رفتاری پرداخته شد. یافته‌ها حاکی است که میزان توکل مدیران در سازمانهای فرهنگی مورد مطالعه بالنسبه زیاد، و میانگین نمره توکل اختصاص یافته به طور متوسط ۳/۸ است. نتیجه مبنی بر وجود توکل زیاد افراد در گذشته نیز در مطالعاتی چون هادوی نیا (۱۳۷۹)، شجاعی (۱۳۸۲)، غباری بناب و سعادت یوسفی نامینی (۲۰۱۰)، غباری بناب و حدادی کوهسار (۲۰۱۱)، نیکنام (۱۳۹۰) تأیید شده است. گفتنی است در آغاز پژوهش وجود امتیاز زیاد توکل در مطالعات پیشین به عنوان یکی از محدودیتهای پژوهش در آن مطالعات معرفی شده بود با این فرض که میان باور نظری و اقدام عملی افراد انطباق مناسب نشان داده نشده است.

تعیین سبک غالب تصمیم‌گیری مدیران به عنوان هدف سوم پژوهش در نظر گرفته شد. یافته‌های پردازش داده‌ها بیانگر این است که سبک غالب تصمیم‌گیری مدیران عقلایی و پس از آن شهودی است. این یافته‌ها با مطالعه بونیا (۲۰۱۱)، ساندرز<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، اسپایسر و سادلر - اسمیت

(۲۰۰۵)، ترات (۲۰۰۹)، هالدرمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۳؛ به نقل از رضازاده، ۱۳۸۹)، و رضازاده (۱۳۸۹) همراستا است. در مطالعه رضازاده (۱۳۸۹) نیز یافته‌های پژوهش بیانگر این بود که بین هوش معنوی مدیران با سبک تصمیم‌گیری عقلانی رابطه مستقیم و معنی‌داری هست. لازم به ذکر است بونیا (۲۰۱۱) مطالعه خود را در دو جامعه انجام داده است. اگر چه غالب بودن دو سبک عقلایی و شهودی با پژوهش همراستا است، ذکر این نکته ضروری به نظر می‌رسد که سبک غالب مدیران مطالعه بونیا (۲۰۱۱) در جامعه اول عقلایی و در جامعه دوم شهودی ارزیابی شد. هم‌چنین غالب بودن دو سبک عقلایی و شهودی در میان مدیران با مطالعه تابش و زارع (۱۳۹۰) همراستا است با این تفاوت که در مطالعه آنها، سبک شهودی از سبک عقلایی میان مدیران بیشتر رایج بوده است.

در مطالعه حیدری و مرزوقی (۱۳۹۱) سبک آنی، سبک غالب افراد شناخته شد و از این نظر با یافته‌های این پژوهش در تضاد است؛ با وجود این سبک عقلایی، پس از سبک آنی به عنوان سبک پشتیبان در نظر گرفته شده است و از این نظر، که در میان سبکهای عمومی تصمیم‌گیری فراوانی بیشتری داشته با این پژوهش همراستا است. سبکهای غالب تصمیم‌گیری مدیران در مطالعات پیشین و این پژوهش به ترتیب در جدول ۱۰ ارائه شده است.

جدول ۱۰: سبکهای تصمیم‌گیری مدیران به ترتیب غالب بودن در مطالعات

مطالعات	سبکهای غالب تصمیم‌گیری
این پژوهش	عقلایی، شهودی، وابستگی، اجتنابی، آنی
ساندرز (۲۰۰۸)	عقلایی، شهودی، وابستگی، آنی، اجتنابی
رضازاده (۱۳۸۹)	عقلایی، شهودی، عقلایی - شهودی، وابستگی، سایر سبکها
هالدرمن (۲۰۰۳؛ به نقل از رضازاده، ۱۳۸۹)	عقلایی، شهودی، عقلایی - شهودی، سایر سبکها
اسپایسر و سادلر - اسمیت (۲۰۰۵)	- جامعه ۱: عقلایی، شهودی، وابستگی، اجتنابی، آنی - جامعه ۲: شهودی، وابستگی، عقلایی، اجتنابی، آنی
ترات (۲۰۰۹)	عقلایی، شهودی، (آنمی، اجتنابی، وابستگی)
بونیا (۲۰۱۱)	- جامعه ۱: عقلایی، شهودی، وابستگی، سایر سبکها - جامعه ۲: شهودی، عقلایی، وابستگی، سایر سبکها
تابش و زارع (۱۳۹۰)	شهودی، عقلایی، وابستگی، اجتنابی، آنی
حیدری و مرزوقی (۱۳۹۱)	آنمی، عقلایی، اجتنابی، وابستگی، شهودی

پژوهشگران با طرح سؤال چهارم به بررسی میزان تناسب سبک تصمیم‌گیری غالب مدیران و میزان توکل آنها پرداختند و بدین منظور آزمون استقلال انجام شد. نتایج پژوهش مبین این بود که بین سبکهای غالب تصمیم‌گیری افراد و میزان توکل آنها تناسب معناداری نیست؛ علاوه بر این وجود همبستگی بین سبکهای مختلف تصمیم‌گیری و میزان توکل مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاکی بود که میان توکل با سبکهای تصمیم‌گیری شهودی و وابستگی ارتباط معناداری نیست؛ علاوه بر این ارتباط معکوس بین توکل و سبکهای تصمیم‌گیری آنی و اجتنابی در سطح معناداری ۰/۰۵ و ارتباط مستقیم میان توکل و سبک تصمیم‌گیری عقلایی در سطح معناداری ۰/۰۱ تأیید شد. به‌زعم پارکر و همکاران (۲۰۰۷) سبک تصمیم‌گیری اجتنابی به معنی به تعویق انداختن تصمیم‌گیری هنگام رویارویی با مشکلات و طفره رفتن از واکنش نسبت به مسئله رخ داده است به‌گونه‌ای که می‌توان گفت افراد از گرفتن تصمیم وحشت دارند و نگران پیامد تصمیم خود هستند (حیدری و مرزوقی، ۱۳۹۱: ۷۲)؛ این در حالی است که توکل بویژه هنگام سختی و بحرانها راهگشا است (فرمد، ۱۳۹۱؛ فرناندو و جکسون، ۲۰۰۶) و فرد متوکل در این وضعیت به خود ترس و اضطرابی راه نمی‌دهد؛ "چرا که تکیه‌گاه خود را قدرت برتری می‌داند که همه چیز به خواست اوست". این فرد در چنین حالتی نه تنها به خود ترسی راه نمی‌دهد، بلکه با باور به لطف خداوند و امدادهای او ایمان دارد و "می‌داند که خداوند قطعاً راه برونرفتی از مشکل برای وی فراهم خواهد کرد" (۷). بر این اساس سبک تصمیم‌گیری اجتنابی با مصداق‌هایی چون مسئولیت‌پذیری و پاسخگو بودن، ثبات‌قدم، تحمل‌پذیری و استقامت، توانمندی تصمیم‌گیری، و اخلاق‌مداری در تضاد است. از سوی دیگر، همان‌طور که اسکات و بروس (۱۹۹۵) اذعان می‌کنند، سبک تصمیم‌گیری آنی بیانگر موقعیتی اضطرابی است که فرد بدون پشتوانه فکری قبلی بلافاصله در کمترین زمان ممکن تصمیم اصلی خود را می‌گیرد؛ این در حالی است که یکی از مصداق‌های رفتاری شناخته‌شده برای فرد متوکل حسابگری، تفحص و تعقل در کارها، و میانگین این شاخص ۳/۹۶ ( $SD = ۰/۳۹$ ) است که این مقدار زیاد خود بیانگر پشتوانه فکری مدیران متوکل در زمان تصمیم‌گیری است. علاوه بر این ابرلین و تنام<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) معتقدند فرد در سبک تصمیم‌گیری عقلایی می‌تواند نتایج تصمیم‌گیری را بر حسب اولویت (بیشترین نفع) مرتب و سازماندهی کند. بر این اساس سبک تصمیم‌گیری عقلایی با مصداق‌های اقدامگرایی و ادای وظیفه، حسابگری، تفحص و

تعقل در کارها، استفاده از امکانات و ظرفیتهای مادی و معنوی، توانمندی تصمیم‌گیری ارتباط نزدیک می‌یابد. جاسبی (۱۳۷۴) نیز اذعان می‌کند امنیت خاطر اتکال به خداوند موجب تقویت بعد عقلایی تصمیم‌گیری خواهد شد.

به نظر حیدری و مرزوقی (۱۳۹۱) تصمیم‌گیرنده در سبک تصمیم‌گیری وابستگی به عقاید دیگران متکی است و نقش منفعلی دارد؛ این در حالی است که داشتن نقش فعال متوکل در این مطالعه و مطالعاتی چون غباری بناب (۱۳۸۲) و شجاعی (۱۳۸۳) تصریح شده است.

همان‌طور که در مرور ادبیات اشاره شد، پژوهشگران بسیاری اذعان کرده‌اند بسیاری از مردم از شهود برای تصمیم‌گیری در موقعیت عدم اطمینان استفاده می‌کنند (رابینز و جاج، ۲۰۰۶؛ سینکلیر و اشکانسی، ۲۰۰۵؛ دیوید، ۲۰۰۹؛ به نقل از تات و همکاران، ۲۰۱۰). بر این اساس انتظار می‌رفت توکل با سبک تصمیم‌گیری شهودی رابطه داشته باشد؛ مطلبی که در این پژوهش، خلاف آن به دست آمد. به نظر می‌رسد پژوهشهای بیشتر در این زمینه راهگشا باشد.

ذکر این نکته درخور اهمیت است که با توجه به سطح رفتار متوکلا نه مدیران، که از طریق پرسشنامه و به صورت خود گزارشی از سوی پاسخگویان در این پژوهش صورت گرفت، پژوهشی مشابه از طریق مشاهده رفتار و گرفتن نظر هم‌ردیفان، زیر مجموعه و مافوقها می‌تواند معیار معتبرتر تعیین سطح توکل مدیران را فراهم آورد. علاوه بر این، نتایج پژوهش، تنها در ارتباط با نمونه هدف یاد شده به دست می‌آید و این نکته، تعمیم‌پذیری یافته‌ها را به همین جامعه آماری محدود می‌کند.

#### یادداشتها

- ۱ - ان للحزم مقداراً، فان زاد علیه فهو جبن (مجلسی، بی تا، ج ۱۷)
- ۲ - لیس للانسان الا ما سعی (نجم ۹۳).
- ۳ - اعقل راحلتک وتوکل
- ۴ - برای مطالعه بیشتر در این زمینه رجوع شود به شیعه زاده (۱۳۹۲)؛ غباری بناب (۲۰۱۱؛ ۱۳۷۷)
- ۵ - متخصصان از حوزه‌های مختلف مدیریت اسلامی (۶ نفر)، علوم قرآن و حدیث (۷ نفر)، فقه و اصول (۱۰ نفر) انتخاب شدند.
- ۶ - نتایج کمی در این زمینه به تفصیل در پیوست ارائه شده و در دفتر نشریه موجود است.
- ۷ - در این مطالعه به راهگشایی دین و معنویت در موقعیت‌های دشوار تصمیم‌گیری تلویحاً اشاره شده است.

## منابع فارسی

- احمدی، مصطفی (۱۳۸۶). تصمیم‌گیری؛ رویکردها و تکنیک‌ها. *دوماهنامه توسعه انسانی پلیس*. س ۴. ش ۱۱: ۹ تا ۲۹.
- ایمان، محمدتقی (۱۳۸۸). *مبانی پارادایمی روشهای کمی و کیفی تحقیق در علوم انسانی*. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- ایمان، محمدتقی؛ نوشادی، محمودرضا (۱۳۹۰). تحلیل محتوای کیفی. *پژوهش*. دوره ۳. ش ۲: ۱۵ تا ۴۴.
- بازرگان هرندی، عباس (۱۳۸۷). روش تحقیق آمیخته: رویکردی برتر برای مطالعات مدیریت. *دانش مدیریت*. س ۲۱. ش ۱: ۱۹ تا ۳۶.
- جاسبی، عبدالله (۱۳۷۴). تصمیم‌گیری در مدیریت اسلامی الگوی تصمیم‌گیری الهی - عقلایی. *مجله اقتصاد و مدیریت*. ش ۲۴ و ۲۵: ۵ تا ۲۳.
- حسینی، سید عبدالرضا؛ احمدعلی، خایف الهی (۱۳۷۸). طراحی و تبیین الگوی مناسب تصمیم‌گیری مدیران عالی. *مدرس علوم انسانی*. ش ۱۰: ۱۵۷ تا ۱۶۸.
- حمیدی، فریده؛ قاسمی‌مدانی، شجاع (۱۳۹۰). *بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و سبک تصمیم‌گیری مدیران مدارس راهنمایی*. اولین همایش ملی علوم شناختی در تعلیم و تربیت. دانشگاه فردوسی مشهد.
- حیدری، الهام؛ مرزوقی، رحمت‌الله (۱۳۹۱). بررسی و مقایسه سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری در مدیران دانشگاه مطالعه موردی: دانشگاه شیراز. *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*. س ۳. ش ۳: ۶۷ تا ۸۴.
- خیمینی، روح‌الله (۱۳۶۸). *چهل حدیث*. تهران: مرکز نشر فرهنگی رجاء. ذوالفقار، هانیه (۱۳۸۷). *بررسی تأثیر نقش مؤلفه‌های ارزشی توکل بر کاهش استرس در کارمندان شرکت گاز استان قم*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران. پردیس قم.
- رضاپور، یوسف (۱۳۷۶). الگوی تصمیم‌گیری در مدیریت علمی و مدیریت اسلامی. *دانشکده ادبیات و علوم انسانی تبریز*. دوره ۴۰. ش ۳: ۸۵ تا ۱۰۶.
- زارعی متین، حسن؛ کاویانی، محمد کاظم (۱۳۸۲). شاخص‌های رفتاری توکل و تأثیر آن بر عوامل بازدارنده رفتاری تصمیم‌گیری مدیران. *فرهنگ مدیریت*. س ۱. ش ۴: ۱۷ تا ۲۹.
- سروش، علیرضا (۱۳۸۹). *طبقه‌بندی سامانه‌های پشتیبان تصمیم و کاربردهای آن در سازمان*. *دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس*. ش ۲۹: ۱۱ تا ۳۳.
- سلطان‌القزایی، خلیل (۱۳۸۱). نیایش و توکل، عوامل آرامش روح انسان. *علامه*. دوره ۱. ش ۳: ۶۳ تا ۷۱.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۷). *نظریه‌های عمومی سازمان و مدیریت*. تهران: نگاه دانش.
- سید خاموشی، سید مهدی؛ نظری، ابوالفضل (۱۳۸۷). ارزیابی تصمیمات استراتژیک فرهنگی براساس ارزشهای اسلامی، مورد مطالعه: حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی. *اندیشه مدیریت راهبردی*. ش ۴: ۱۵۵ تا ۱۹۰.



- شجاعی، محمدصادق (۱۳۸۳). توکل به خدا: راهی به سوی حرمت خود و سلامت روان. قم: مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره).
- طالبانی، محمد؛ عسگری، محمد هادی (۱۳۹۰). بررسی تأثیر اعتقادات فرهنگی مدیران در به کارگیری سبک‌های تصمیم‌گیری در مدیریت (مورد کاوی ادارات دولتی شهر رشت). *مهندسی فرهنگی*. س ۵. ش ۱: ۸۴ تا ۹۱.
- عبداللهی، عبدالحسین (۱۳۸۴). روانشناسی تصمیم‌گیری: تأثیر پیگیری اطلاعات بی‌فایده و غیر ابزاری بر انتخاب و تصمیم‌گیری. *تازه‌های علوم شناختی*. ش ۱: ۳۹ تا ۴۸.
- غباری بناب، باقر (۱۳۷۷). طرح تهیه مقیاس اندازه‌گیری توکل به خدا. *دانشگاه اسلامی*. ش ۴: ۱۶ تا ۲۰.
- غزالی، محمد (۱۳۹۰). *کیمیای سعادت*. تهران: میلاد.
- فرمد، محمد (۱۳۹۱). *شناسایی جایگاه توکل در تحمل ابهام کارآفرینان مسلمان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
- فقیهی، ابوالحسن؛ علیزاده، محسن (۱۳۸۴). روایی در تحقیق کیفی. *فرهنگ مدیریت*. س ۳. ش ۲: ۵ تا ۲۰.
- کاویانی، محمدکاظم (۱۳۷۸). *شناسایی شاخص‌های رفتاری توکل و تأثیر آن بر عوامل بازدارنده رفتاری تصمیم‌گیری مدیران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
- کریمیان، حسین (۱۳۸۸). روش برخورد با مشکلات از نظر نهج البلاغه. *پیام زن*. س ۱۸. ش ۸.
- مجلسی، محمدباقر (بی تا). *بحارالانوار: الجامعه لدرر اخبار الائمه الطهار*. بیروت: داراحیاء التراث العربی.
- محمدی ری شهری، محمد (۱۳۷۷). *میزان الحکمه*. قم: دارالحدیث.
- نیکنام، فاطمه (۱۳۹۰). *ساخت ابزار و سنجش میزان توکل در مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر مشهد و تأثیر عوامل خصیصه‌ای بر آن*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه فردوسی مشهد.
- هادیزاده مقدم، اکرم؛ طهرانی، مریم (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی. *مدیریت دولتی*. س ۱. ش ۱: ۱۲۳ تا ۱۴۰.

#### منابع انگلیسی

- Abu-Tapanjeh, Abdussalam Mahmoud. (2009). "Corporate governance from the Islamic perspective: A comparative analysis with OECD principles. " *Critical Perspectives on Accounting* 20 (5): 567-556.
- Bhunia, Amalendu (2011). "Studying Efficacy of Organizational and Conceptual Factors on Manager's Decision. " *European Journal of Business and Management*. (9) 3.
- Boyd, Harper, Westfall, Ralph, & Stasch, Stanley. (1977). *Marketing Research-Text and Cases*. Homewood, IL: Richard. D. Irwin, Inc.
- Brew, Frances. B. Hesketh, et al. (2001). "Individualist° collectivist differences in adolescent decision making and decision styles with Chinese and Anglos. " *International Journal of Intercultural Relations* 25 (1): 19-1.
- Clark, Plano. , Catherine Huddleston-Casas, Susan Churchill , Denise Green, ,& Amanda Garrett. (2008). Mixed methods approaches in family science research. *Journal of Family Issues*, 29 (11), 1543-1566.

- Coles, Rhoda. and Eddie Norman (2005). "An exploration of the role values plays in design decision-making. " *International Journal of Technology and Design Education* 15 (2): 171-155.
- Covin, Jeffrey, Dennis Slevin, et al. (2001). "Strategic decision making in an intuitive vs. technocratic mode: structural and environmental considerations. " *Journal of Business Research* 52 (1): 67-51.
- Creswell, John (2008). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, SAGE Publications, Incorporated.
- De Bruin, W. Bruine. , Andrew M. Parker, et al. (2007). "Individual differences in adult decision-making competence. " *Journal of personality and social psychology* 92 (5): 938.
- Driver, Michael. (1979). "Individual decision making and creativity. " *Organizational behavior*: 91-59.
- Eberlin, Richard and Charles Tatum (2005). "Organizational justice and decision making: When good intentions are not enough. " *Management Decision* 43 (7/8): 1040-1048.
- Fernando, Mario. and Brad Jackson (2006). "The influence of religion-based workplace spirituality on business leaders' decision-making: An inter-faith study. " *Journal of Management & Organization* 12 (1): 39-23.
- Gati, Itamar , Shiri Landman, et al. (2010). "From career decision-making styles to career decision-making profiles: A multidimensional approach. " *Journal of Vocational Behavior* 76 (2): 291-277.
- Ghobary Bonab Bagher and Avazeh Sadat Yousefi Namini (2010). "The Relationship between Attachment to God and Reliance on God. " *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 5: 1104-1098.
- Ghobary Bonab, Bagher and Ali Akbar Haddadi Koohsar (2011). "Reliance on God as a Core Construct of Islamic Psychology. " *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 30: 220-216.
- Hansson, Per. and Jon Andersen (2007). "The Swedish Principal: Leadership Style, Decision-Making Style, and Motivation Profile, 11 (8). " *International Journal for Leadership in Learning* 11.
- Harren, Vincent A. (1979). "A model of career decision making for college students. " *Journal of Vocational Behavior* 14 (2): 133-119.
- Hastie, Reid and Robyn M. Dawes (2009). *Rational choice in an uncertain world: The psychology of judgment and decision making*, Sage Publications, Incorporated.
- Hunt, Shelby D., Richard D. Sparkman Jr, and James B. Wilcox. (1982). Pretest in survey research: Issues and preliminary findings. *Journal of Marketing Research*, 19 (2), 269- 273.
- Johnson, Burke. , & Anthony Onwuegbuzie. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, 33 (7), 14-26.
- Keeney, Ralph. (1994). "Creativity in decision making with value-focused thinking. " *Sloan Management Review* 35: 33-33.
- Keeney, Ralph. (1996). *Value-focused thinking: A path to creative decision making*, Harvard University Press.
- Leonard, Nancy & Richard Scholl, et al. (1999). "Information processing style and decision making. " *Journal of Organizational Behavior* 20 (3): 420-407.
- Mau, Wei-Cheng. (2000). "Cultural differences in career decision-making styles and self-efficacy. " *Journal of Vocational Behavior* 57 (3): 378-365.
- Neuman, Lawrence (2007). *Basic of social research: Qualitative and Quantitative approaches*, Design and production.
- Osborne, Desmond. (2010). *The relationship of goal-directedness, generalized trust, and the manager's decision-making style*, Capella. Doctor: 188.
- Parker, Andrew M., Wändi Bruine De Bruin, and Baruch Fischhoff. (2007). "Maximizers versus satisficers: Decision-making styles, competence, and outcomes. " *Judgment and*

- Decision Making 2 (6): 350-342.
- Robbins, Stephen. P. and T. Judge (2006). Organizational Behavior. Canada, Prentice Hall.
- Rowe, Alan and James Bougarides (1983). "Decision styles" a perspective. " Leadership & Organization Development Journal 4 (4): 9-3.
- Sanders, Perry R. (2008). The decision-making styles, ways of knowing, and learning strategy preferences of clients at a one-stop career center, Oklahoma State University. Doctor.
- Scott, Susanne and Reginald Bruce (1995). "Decision-making style: The development and assessment of a new measure. " Educational and psychological measurement 55 (5): 831-818.
- Sinclair, Marta, and Neal M. Ashkanasy. (2005). "Intuition: Myth or a Decision-Making Tool?" Management Learning 36 (3): 370-353.
- Spicer, David and Eugene Sadler-Smith (2005). "An examination of the general decision making style questionnaire in two UK samples. " Journal of Managerial Psychology 20 (2): 149-137.
- Tatum, Charles & Richard Eberlin, et al. (2003). "Leadership, decision making, and organizational justice. " Management Decision 41 (10): 1016-1006.
- Thunholm, Peter. (2004). "Decision-making style: habit, style or both?" Personality and Individual Differences 36 (4): 944-931.
- Verma, Dev. (2009). Decision Making Style: Social and Creative Dimensions, Global India Publications.
- Vroom, Victor H. (1973). "A new look at management decision making. " Organizational Dynamics. 4 (1): 80-66.

