

واکاوی پدیده تصمیم‌های مدیران با رویکرد کیفی

زهرا رضایی^۱، اردشیر شیری^۲

چکیده

زمینه و هدف: بی‌شک حساس‌ترین فعالیتی که مدیران در هر سازمانی انجام می‌دهند، تصمیم‌گیری می‌باشد. اما دنیای امروز، به قدری پیچیده است که تصمیم‌گیرندگان با مشکلات بسیاری دست و پنجه نرم می‌کنند. این پژوهش کیفی با هدف واکاوی پدیده تصمیم‌های مدیران در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی انجام گرفت.

روش بررسی: این پژوهش از لحاظ هدف بنیادی-کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی-اکتشافی و از نوع تحقیقات کیفی است که با استفاده از نظریه داده بنیاد انجام شد. ۱۶ مصاحبه با خبرگان انجام شد. حاصل این مصاحبه‌ها، مجموعه‌ای از مضامین اولیه بود که طی فرایند کدگذاری باز، گردآوری و از درون آنها مقوله‌هایی استخراج شد. سپس عناوین پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر در قالب مدل پارادیمی تصمیم‌های مدیران مشخص شدند.

یافته‌ها: طبق یافته‌ها عوامل محوری، عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر در قالب یک مدل پارادیمی شناسایی شدند. **نتیجه‌گیری:** مدیران بایستی در جهت تقویت مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسأله، تخصص‌گرایی در فرایند تصمیم‌گیری، آشنایی با تکنیک‌های روانشناسی رفع فویبای تصمیم و عدم پنهان‌کاری در تصمیم‌گیری تلاش کنند، تا از این طریق بتوانند تصمیم‌های مدیران را در محیط کار به حداقل برسانند.

واژه‌های کلیدی: تصمیم‌گیری، تصمیم‌های مدیران، رویکرد کیفی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

^۱ دکتری مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران

^۲ دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه ایلام، ایلام، ایران (نویسنده مسئول): a.shiri@ilam.ac.ir

مقدمه

آنچه مدیران در سطوح مختلف سازمان انجام می‌دهند و همواره در فضای آن حرکت می‌کنند، تصمیم‌گیری است. حتی برخی از نویسندگان تمام تلاش خود را درباره مدیریت بر پایه تحلیل چگونگی و زمان تصمیم‌گیری‌ها استوار کرده‌اند. تصمیم‌گیری علاوه بر تأثیرات سازمانی، دارای تأثیرات فردی نیز هست. کیفیت تصمیم‌های یک مدیر با موفقیت حرفه‌ای و احساس رضایت او ارتباط دارد. تصمیمات مناسب نه تنها به سازمان بلکه به فرد تصمیم‌گیرنده نیز کمک می‌کند و یکی از نتایج آن مثبت‌تر شدن ارزیابی دیگران است. نتیجه دیگر، احساس کارایی و رضایت خاطر حاصل از تصمیم‌گیری درست است. با توجه به این که اتخاذ تصمیم‌های راهبردی در هر سازمانی بر عهده مدیران ارشد آن سازمان است و تصمیم‌گیری از مهم‌ترین وظایف مدیران به‌شمار می‌آید، برای بهبود تصمیم‌گیری‌ها باید عواملی که در تصمیم‌گیری و تصمیم‌هراسی آنان موثر است، شناسایی شوند تا تصمیم‌گیرنده با تقویت این عوامل، تصمیمات بهتری را اتخاذ کند (۱). سبک تصمیم‌گیری هر فرد، رویکرد شخصیتی او در درک و واکنش به وظیفه تصمیم‌گیری است (۲).

فویبای تصمیم‌گیری باعث می‌شود مدیران جرأت انتخاب یک گزینه را از میان گزینه‌های موجود نداشته باشند. این درحالی است که در بسیاری از موارد، گزینه درست را می‌توانند به سادگی از میان گزینه‌های پیش‌رو تشخیص دهند. فرار از تصمیم‌های بزرگ به تصمیم‌های کوچک یکی از هنرهای ما برای پنهان کردن ترس از تصمیم‌گیری است. مدیران عموماً فراموش می‌کنند که تصمیم نگرفتن، خود یک تصمیم است. کسی که تصمیم می‌گیرد فردا در مورد استعفا فکر کند، تصمیم گرفته است که امروز استعفا ندهد. دلیل این که بسیاری از مدیران مشورت می‌گیرند، ندانستن پاسخ نیست، بلکه ترسیدن از پذیرش پاسخی است که در ذهن دارند. عمده مدیران زمان مواجه با یک موقعیت اتخاذ تصمیم فرآیند تصمیم‌گیری را به تأخیر می‌اندازند. بنظر می‌رسد مدیران دنبال فرصتی هستند که از اتخاذ تصمیم فرار کنند. به تعبیری در پی خرید زمان برای فرار از عواقب تصمیم هستند، چنانچه امکان فرار از مسئله وجود نداشته باشد سعی می‌کنند دیگران را با خود همراه کنند که بار مسئولیت تصمیم را با دیگران تسهیم کنند.

گاهی مدیران از عواقب تصمیم بسیار می‌ترسند به همین دلیل اجتناب دفاعی دارند و تلاش خواهد کرد در فرآیند اخذ تصمیم مشارکت نکنند و سعی نمایند اتخاذ تصمیم را به سازمان دیگر منتقل نمایند در چنین حالتی مدیر برنده فرار از مسئله محسوب می‌شود و ظاهر قضیه را بگونه‌ای ارائه می‌نماید که اصولاً چنین تصمیمی در قلمرو کاری سیستم و سازمان وی نیست. اما چنانچه امکان واگذاری مسئولیت تصمیم به سازمان دیگر وجود نداشته باشد و مسئله‌ای سیستمی برای وی تلقی شود؛ یکی از مکانیزم‌های دفاعی انتقال مسئله به مافوق است. هر چند در مدیریت باید سعی شود کمترین مسئله به مافوق ارجاع شود ولی در چنین حالتی اگر بتواند اتخاذ تصمیم را به مافوق منتقل نماید برای آینده خود نوعی تضمین گرفته است و در صورتی که نتواند مسئولیت را از خود به مافوق منتقل کند با اندکی تعدیل تلاش خواهد کرد از مافوق راهنمایی بگیرد گرفتن راهنمایی از مدیر مافوق برای حمایت بعداً وی در مقابل حمله مخالفین تصمیم قوت قلب خواهد بود. نهایتاً این که چنانچه هیچ کدام از رویه‌های انتقال به سازمان دیگر، انتقال به واحدهای دیگر در درون سازمان، انتقال به مافوق ... کارساز

نباشد. ممکن است مدیر مسئله را به زیردست ارجاع دهد این رویه راحت اما کماکان باید خود پاسخگو باشد زیرا در مدیریت تفویض اختیار سلب مسئولیت نمی‌کند.

به‌طور کلی در زمینه تصمیم‌هراسی مدیران و عوامل آن دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد مثلاً پارکر^۱ (۲۰۰۷) معتقد است که افرادی که از سبک اجتنابی برخوردارند در هنگام مواجهه با مساله (مشکل یا فرصت) تا آنجا که امکان‌پذیر باشد تصمیم‌گیری را به تعویق انداخته و از هرگونه واکنش نسبت به مساله رخ داده، طفره می‌روند (۳).

رضاییان (۱۳۹۲) موانعی را برای اخذ تصمیم‌های مدیران بیان کرده‌اند که عبارتند از: اجتناب آرام، تغییر آرام، اجتناب دفاعی و ترس (هراس) که هرکدام از آنها به عنوان موانع حل مسئله در سازمان توسط مدیران وجود دارد. اگر مدیری احساس کند که علاوه بر خود مسئله، زمان نیز وی را در تنگنا قرار داده است ممکن است با تنیدگی روحی شدیدی مواجه شود و به عوارضی نظیر بی‌خوابی، زودرنجی، وحشت ناشی از کابوس و اضطراب شدید دچار گردد و حتی ممکن است سلامت جسمی وی به خطر بیفتد. گاهی افرادی که از چیزی ترسیده‌اند، به حدی درمانده و بهت زده می‌شوند که نمی‌توانند وضعیت را به طور واقع‌بینانه ارزیابی کنند. به همین دلیل با برخوردی نامناسب با وضعیت، آن‌را وخیم‌تر می‌سازند. مدیرانی که چنین شیوه‌هایی را اتخاذ می‌کنند، معمولاً مترصد آنند که روش‌های ساده‌ای را برای اخذ تصمیم به کار ببرند البته گاهی نیز از شیوه اصلاح تدریجی استفاده می‌شود در شیوه اصلاح تدریجی از بدیل‌های فقط متضمن تغییر جزئی و اندکی در خط مشی‌های جاریند، استفاده می‌شود (۴).

با توجه به آمار از وزارتخانه‌های مختلف در طی ۱۰ سال اخیر که بهترین و بدترین تصمیم‌ها مربوط به چه وزارتخانه‌های بوده است و با توجه به روند تاریخی که بررسی شده است، شواهد و مدارک نشان‌دهنده این است که وزارت کشور (با ماموریت حفظ نظم و امنیت در سراسر کشور، اجرای سیاست عمومی دولت، مدیریت و رفع بحران‌ها، استقرار نظم و آرامش در کشور ...) و وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی (با ماموریت سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، راهبری، پایش و نظارت به منظور تنظیم روابط کار مبتنی بر رعایت اصل سه‌جانبه‌گرایی، حفظ و صیانت از نیروی کار، توسعه و توانمندسازی تعاونی‌ها، ایجاد تعادل در بازار کار) بیشتر از وزارتخانه‌های دیگر دچار پدیده تصمیم‌هراسی مدیران شده‌اند. با توجه به این که وزارت کشور و وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی زیر مجموعه‌های زیادی داشته که متأثر از تصمیمات بالادستی بوده و چون که فرآیند تصمیم‌هراسی مدیران و چگونگی روند آن مورد بررسی قرار نگرفته، این خلاء در وزارتخانه‌ها احساس می‌شود. با توجه به مطالب گفته شده و شناختی که از مطالعه مبانی نظری در ارتباط موضوع تصمیم‌هراسی مدیران حاصل شده است، در این پژوهش سعی می‌شود که توجه مدیران را به مسئله‌ی اصلی تحقیق که موضوع تصمیم‌هراسی مدیران است جلب نموده تا با شناسایی عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر تصمیم‌هراسی مدیران و حمایت از آنها، آثار مخرب آن کاهش داده شود و با تدوین راه‌کارها و برنامه‌های لازم در جهت کاهش تصمیم‌هراسی، بتوان عملکرد مدیران را در تصمیم‌گیری بهبود بخشید. از این رو، سوال اصلی تحقیق این است که واکاوی پدیده تصمیم‌هراسی مدیران در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی چگونه است؟

¹ Parker

مبانی نظری

تصمیم‌گیری همیشه از ابتدا به عنوان بخش جدایی‌ناپذیر از مدیریت، در ادبیات مدیریت مطرح بوده است؛ ولی به دلیل تاکید بیش از اندازه نظریه‌پردازان کلاسیک که تصمیم‌گیری را حقی برای مدیر در سازمان به شمار می‌آوردند، تحقیق و پژوهش درباره جنبه‌های رفتاری تصمیم‌گیری، بسیار اندک و ناچیز بوده است اما با آغاز دهه ۱۹۵۰ شاهد حرکت و فعالیتی در این زمینه هستیم و در این مقطع است که تحقیق و پژوهش درباره ماهیت، فرایند و تئوری‌های تصمیم‌گیری، شتابی محسوس و قابل ملاحظه به خود می‌گیرد. تصمیم به معنای انتخابی خودآگاه است که به شخص این امکان را می‌دهد تا بر اساس امکانات و شرایط ایجاد شده و منابع موجود و طرز تفکر مربوط به مجموعه تحت امر، یک گزینه مطلوب تر را از میان سایر گزینه‌ها انتخاب کرده و اجرا کند (۵). تصمیم‌گیری، فرایند تشخیص مشکلات و فرصت‌ها و سپس حل آن‌ها تعریف می‌شود. تصمیم‌گیری یک اقدام و عمل است که طی یک فرآیند در نهایت به انتخابی منجر می‌شود که می‌تواند پاسخگوی مشکل سازمانی باشد (۶). تصمیم‌های راهبردی چه در سطح فراحکمرانی، چه در سطح حکمرانی و چه در سطح راهبردهای اجرایی که متولی اعمال خط‌مشی‌های ملی برای تحقق حکمرانی ملی است می‌توانند تصمیم‌های بدی باشند. اهداف و مقاصد تصمیم‌گیرندگان با توجه به نوع قلمروی تحت حاکمیت یا مدیریت می‌تواند متفاوت باشد و از طرف دیگر ایدئولوژی حاکم بر تصمیم‌گیرندگان نیز بر بد بودن یا نبودن تصمیم‌ها می‌تواند موثر باشد (۷).

زمانی رفتاری از دید هنجاری با هنجارهای اجتماعی متقارن نیست؛ بیشتر از نگاه جامعه‌شناسانه مورد کنکاش قرار می‌گیرد. زمانی که به چگونگی بروز و علل رفتار می‌پردازد؛ از دید روان‌شناسانه و زیست‌شناسانه مورد بررسی قرار می‌گیرد؛ بنابراین عوامل موثر بر یک رفتار نابهنجار قادر است از بعدهای مختلف جامعه‌شناسی، روانشناسی و حتی زیست‌شناسی مورد بررسی قرار بگیرد (۸). بنابراین ترس احساس قوی ناخوشایند ناشی از احساس خطر است و سطح بالایی از برانگیختگی احساس است که موجب درک شایان توجهی در هنگام مواجهه با تهدیدها است. براساس شرایط ممکن است ترس انگیزه‌ای برای اقدامات محافظتی و ناسازگارانه باشد. ترس از قوی‌ترین احساسات انسان است. هر چند ترس احساس ذهنی است به تجربه افراد نیز بستگی دارد (۹). در نتیجه ترس هیجان طبیعی است که نقش مهمی در عمق زندگی روانی بشر ایفا می‌کند و در پیشبرد اهداف در هنگام بروز وضعیت‌های دشوار که عقل به تنهایی از عهده آن‌ها بر نمی‌آید، به گونه‌ای موثر عمل کند به دلیل اهمیت این موضوع توجه به ترس در محل کار و چرایی و چگونگی تجربه آن موجب بوجود آمدن انقلاب عاطفی در رفتار سازمانی شده است (۱۰).

همه مشکلات ما در تصمیم‌گیری، الزاماً به علت ضعف در مهارت تصمیم‌گیری نیستند. گاهی ترس از تصمیم‌گیری است که ما را به سوی انتخاب‌های اشتباه سوق می‌دهد. اما شاید هیچ یک از آن‌ها، به اندازه‌ی ترس از تصمیم‌گیری بر زندگی ما سایه نیانداخته باشد. ترس از تصمیم‌گیری به حدی جدی است که برای آن یک نام اختصاصی هم در نظر گرفته شده است. شاید فویبای تصمیم‌گیری یکی از بدترین نوع فویبیا باشد. چون مثلاً کسی که فویبای ترس از تاریکی دارد و به آن آگاه است، مشککش با روشن کردن چراغ در محل تاریک حل می‌شود ولی کسی که فویبای تصمیم‌گیری دارد، در بیشتر موارد به آن آگاه نیست. ترس از تصمیم‌گیری یا فویبای تصمیم‌گیری، باعث می‌شود ما جرأت انتخاب یک گزینه را از میان گزینه-

های موجود نداشته باشیم این درحالی است که در بسیاری از موارد، گزینه‌ی درست را می‌توانیم به سادگی از میان گزینه‌های پیش رو تشخیص دهیم. اما کمال‌طلبی و ده‌ها عامل دیگر ما را به سمت توقف و تصمیم نگرگرفتن سوق می‌دهند.

پیشینه تحقیق

بر اساس پیشینه کاوی انجام شده، کمتر پژوهشی را می‌توان یافت که به پدیده تصمیم‌هراسی مدیران در سازمان پرداخته و عوامل مختلف آن را بررسی کرده باشد اغلب به گونه‌های مختلفی تصمیم و تصمیم‌گیری را مورد توجه قرار داده‌اند که در این راستا به چند نمونه از تحقیقات پرداخته می‌شود.

جدول ۱. پیشینه تحقیق

ردیف	محقق	هدف	نتایج
۱	رضایی و همکاران (۱۴۰۰)	فهم پدیده محوری و ریشه‌های تصمیم‌هراسی مدیران با استفاده از نظریه داده‌بنیاد(۱۱)	ابعاد ظفره‌روی در تصمیم‌گیری، ناتوانی درک مسئله، هراس از مواجهه با تصمیم‌گیری و تصمیم‌گیری انتزاعی مربوط به متغیر تصمیم‌هراسی مدیران (پدیده محوری) و ضعف در تصمیم‌گیری، ترس از عواقب تصمیم، جو سازمانی، برنامه‌محور نبودن تصمیم‌های سازمانی، فقدان تجربه تصمیم‌گیری و در دسترس نبودن اطلاعات واقعی مربوط به شرایط علی تأثیرگذار بر پدیده محوری شناسایی شدند.
۲	شمس و همکاران (۱۴۰۰)	تأثیر هیجان مثبت و منفی بر تصمیم‌گیری بازیکنان فوتبال(۱۲)	نشان دادند که گروه هیجان مثبت و خنثی نسبت به هیجان منفی به طور معناداری سرعت تصمیم‌گیری و دقت تصمیم‌گیری بهتری داشتند علاوه بر این گروه هیجان مثبت نسبت به گروه هیجان خنثی از دقت تصمیم‌گیری بهتری برخوردار بود.
۳	مقدم شاد و همکاران (۱۴۰۰)	واکاوی موانع و راهکارهای تصمیم‌گیری صحیح در پرتو رهنمودهای قرآنی(۱۳)	نشان دادند که موانع تصمیم‌گیری در قالب دو دسته موانع درونی (فردی) و بیرونی (محیطی) قابل تمییز است: موانعی چون تردید، ترس، پیروی از هوای نفس، جهل، سطحی‌نگری، شتابزدگی، لجباجت و دنیاگرایی در شمار موانع درونی و موانعی چون شیطان، سرزنش و مسخره شدن، مواجهه با زور، تزویر و تهدید از سوی صاحبان قدرت در شمار موانع بیرونی شمرده شده‌اند. ضمن اینکه بر ضرورت رفع تراجم گزاره‌های ناظر بر تصمیم‌گیری صحیح تاکید شده است. همچنین با استفاده از روش تحلیل شبکه‌های اجتماعی مشخص شده است که جهل از مهم‌ترین موانع تصمیم‌گیری صحیح است
۴	احمدی بالادهی (۱۳۹۹)	تأثیر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران بر راهبردهای جانشین‌پروری در ناجا(۱۴)	نشان دادند که سبک‌های تصمیم‌گیری بر راهبردهای جانشین‌پروری تأثیرگذار است هم‌چنین یافته‌ها نشان می‌دهد که عوامل سبک تصمیم‌گیری (عقلانی، شهودی، وابستگی، آنی و اجتنابی) بر جانشین‌پروری اثر معناداری دارد.
۵	رضایان و همکاران (۱۳۹۸)	الگوی مفهومی تصمیم‌گیری با رویکرد شناختی(۱۵)	نشان دادند که در این مطالعه از روش تحلیل محتوای استقرایی استفاده شده است. تحلیل نهایی داده‌ها در فرآیند رفت و برگشتی سه مرحله‌ای مفهوم پردازی و نظریه پردازی به استنتاج مجموعه‌ای مرتبط از مفاهیم، مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها منجر شد و نتایج حاصل از این تحقیق استنتاج ۸ مقوله شناختی موثر در تصمیم‌گیری بود که ارکان الگوی شناختی تصمیم‌گیری را نشان می‌دهد

۶	باچکیرو ^۱ (۲۰۱۵)	تصمیم‌گیری‌های مدیریتی تحت احساسات خاص (۱۶)	نشان دادند که شادی و خشم در تصمیم‌گیرنده سبب می‌شود که با پردازش اطلاعات کمتری تصمیم گرفته شود اما ترس باعث می‌شود که با پردازش جزئیات همراه باشد و نتایج در درون سلسله مراتب توضیح داده شود و این امر مهم بوده است که چگونه مدیریت‌ها می‌توانند پردازش انتخاب را در تصمیم‌گیری‌های پیچیده مدیریتی متمرکز کنند.
۷	میسر ^۲ و همکاران (۲۰۱۲)	توانایی‌های شناختی مدیران را بر شیوه تصمیم‌گیری آنان (۱۷)	نشان دادند که در این مقاله تأثیر متغیرهای همانند تفاوت‌های فردی، هوش، دانش و تجربه، بر الگوی تصمیم‌گیری بررسی شده است. نتایج تحقیق نشان داد که همبستگی بالایی بین متغیرهای ذکر شده با انتخاب الگوی تصمیم‌گیری وجود دارد. برای نمونه با افزایش تجربه و وقوع شرایط مشابه تصمیم‌گیری قبلی، بیشتر مدیران بر اساس قضاوت و بینش فردی تصمیم می‌گیرند؛ اما مدیران دارای دانش و توانایی‌های هوشی بیشتر، از الگوی رفتاری کمتر استفاده می‌کنند و به کاربرد روش‌های عقلایی تمایل دارند.
۸	هیس و باسیگالوپ ^۳ (۲۰۱۱)	افزایش تصمیمات و فرآیندهای تصمیم‌گیری از طریق استفاده از مهارت‌های هوش هیجانی (۱۸)	نشان دادند که هوش عمدتاً برای افزایش تصمیم‌گیری فردی و گروهی مورد استفاده قرار می‌گیرد و در این مقاله رویکردهای عملی کاربرد هوش هیجانی در تصمیم‌گیری شناسایی شده است و این رویکردهای عملی در استفاده از مهارت‌های هوش هیجانی برای بهبود تصمیم‌گیری طراحی شده‌اند. بنابراین رفتارهای مربوط به هوش هیجانی و کاربرد عملی مهارت‌های هوش هیجانی می‌تواند تصمیمات و نتایج فردی و گروهی را ارتقا دهد.
۹	نال ^۴ (۲۰۱۰)	ویژگی‌های روانی انسان‌ها، مانند احساسات، خطاهای رفتاری و ساختار شخصیت هر فرد را بر تصمیم‌گیری در مورد پس‌انداز (۱۶)	نشان دادند که افراد آینده‌نگر در تصمیم‌گیری برای پس‌انداز دیدگاه عقلایی دارند؛ اما افراد احساسی در پس‌انداز بیشتر به دیدگاه رفتاری توجه می‌کنند در زمینه خطاهای رفتاری نیز این گروه با ارزیابی خطاهای مختلفی، از جمله شکل‌گرایی، ریسک‌گریزی و حسابداری ذهنی، نقش وجود این خطاها در تصمیم‌گیری را ارزیابی کردند و به این نتیجه رسیدند که تصمیم‌گیری در رابطه با پس‌انداز با تغییر شکل زمینه تصمیم (خطای شکل‌گیری)، متفاوت است. خطای ریسک‌گریزی و حسابداری ذهنی نیز بر تصمیمات پس‌انداز کنندگان اثرگذار است.
۱۰	آپلبامو ^۵ و همکاران (۱۹۹۸)	ترس به عنوان یک استراتژی: اثرات و تأثیر آن بر درون سازمان (۲۰)	نشان دادند که در سازمان‌های امروزی تعاملات بین رهبر و زیردستان نقش مهمی در تعیین موفقیت، انجام مأموریت، محیط اجتماعی و فناوری به طور قابل توجهی تغییر کرده است. و سرپرستان همیشه دارای نفوذ و قدرت هستند و رفتار دیگران را تغییر می‌دهند و زیردستان به عنوان کسانی که پایین‌تر هستند که در خدمت پاسخگویی به نیازهای کسی است که نفوذ دارد و این نشان دهنده این است که ترس هم در تصمیم‌گیری مدیران و هم در بین زیردستان اثرگذار است.

روش بررسی

این پژوهش از لحاظ هدف بنیادی - کاربردی (به دلیل سعی در شناخت ماهیت و ذات تصمیم‌هراسی مدیران در سازمان می‌تواند بنیادی و از لحاظ کاربردهای آن برای سازمان و ارائه راه حل‌های کاربردی می‌تواند در زمره تحقیقات کاربردی قرار بگیرد). از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی - اکتشافی و از نوع تحقیقات کیفی است. این پژوهش با رویکردی کیفی و با استفاده از روش داده بنیاد به واکاوی پدیده تصمیم‌هراسی می‌پردازد.

1. Bachkirov
2. Missier
3. Hess & Bacigalupo
4. Knoll
5. Appelbaum

در نظریه داده بنیاد، گردآوری اطلاعات تا زمانی ادامه می یابد که پژوهش به اشباع برسد، یعنی پژوهشگر به این اطمینان برسد که پژوهش به حد کفایت رسیده است و مصاحبه با افراد بعدی یا بررسی تحقیقات جدید، چیز جدیدی به تحقیقات اضافه نمی کند. در این رویکرد، از روش نمونه گیری نظری استفاده می شود. نمونه برداری نظری، فرایند جمع آوری داده برای تولید نظریه است که بدین وسیله تحلیل گر به طور همزمان داده هایش را جمع آوری، کدگذاری و تحلیل می کند. در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده از روش مصاحبه از فرایند سه مرحله ای کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی استفاده شد.

جامعه مورد مطالعه تحقیق خبرگان دو وزارت خانه کشور و تعاون، کار و رفاه اجتماعی که شامل مدیران و کارشناسان ارشد حوزه مدیریت نیروی انسانی می باشد. برای گردآوری داده ها جهت پاسخ به سوالات تحقیق اقدام به مصاحبه نیمه ساختار یافته با نمونه آماری شد. با توجه به مطالب بیان شده با استفاده از روش هدفمند و به روش گلوله برفی نمونه تحقیق انتخاب شد. بدین ترتیب پژوهشگر با ۱۶ نفر از اعضای جامعه مصاحبه انجام داد. بعد از مصاحبه با این افراد مطالب بیان شده، توسط افراد بعدی اطلاعات جدیدی به تحقیق اضافه نکرد و لذا فرایند مصاحبه متوقف شد. به منظور اطمینان از روایی و پایایی پژوهش یا به عبارتی دقیق بودن یافته های تحقیق، اقدامات زیر انجام گرفت:

الف) حساسیت پژوهشگر: با توجه به اینکه مطلوبیت پژوهش کیفی فقط به مطلوبیت پژوهشگر کیفی بستگی دارد. پژوهشگران تلاش نموده اند که با خلاقیت، حساسیت، انعطاف پذیری و مهارت این پژوهش را انجام دهند.

ب) انسجام روش شناسی: تلاش شد که بین سوال پژوهش و عناصر شیوه پژوهش همسویی لازم وجود داشته باشد.

ج) مناسب بودن نمونه: تمام تلاش محققین بر این بوده است که آزمودنی های انتخاب شود که بهترین دانش را در مورد موضوع مورد پژوهش دارند.

همچنین جهت بررسی اعتبار نهایی الگو ارائه شده، با توجه به نظرات کرسول (۲۰۱۲) از دو روش بازبینی مشارکت کنندگان و مرور خبرگان غیر شرکت کننده در پژوهش استفاده شد (۲۱). بدین ترتیب از چهار نفر از خبرگان این حوزه درخواست شد نظرات خود را بیان دارند که پس از دریافت نظرات اصلاحی به اصلاحات مورد نیاز انجام و الگوی نهایی پژوهش ارائه شد.

یافته ها

در این تحقیق برای تحلیل داده های حاصل از مصاحبه از روش نظریه داده بنیاد استفاده شد. اولین مرحله در این روش، کدگذاری باز می باشد. کدگذاری باز جزئی از تحلیل است که با تحلیل دقیق داده ها، نام گذاری و طبقه بندی کردن داده ها انجام می شود. برای طبقه بندی دقیق مفاهیم در مقوله ها، هر مفهوم بعد از تفکیک برچسب خورده و داده های خام به وسیله بررسی دقیق متن مصاحبه ها و یادداشت های زمینه ای، مفهوم سازی شدند. داده های جمع آوری شده از مصاحبه شدگان کدگذاری شدند تا به شکل راحت تری شباهت ها و تفاوت ها شناسایی شوند. با توجه به اینکه حجم داده های گردآوری شده در مصاحبه زیاد بود و کدگذاری اولیه بسیار گسترده بود، نتایج این کدگذاری در مقاله نیامده است و این

کدها به مرحله بعد یعنی کدگذاری باز و محوری وارد شده و اقدامات لازم روی آنها انجام شده است. کدگذاری محوری درک عمیق تری از روابط بین پدیده ها را توسعه می دهد، این کار از طریق برقراری ارتباط بین طبقه های گوناگون داده ها که طی کدگذاری باز تعیین شده بود صورت می گیرد. هدف اصلی کدگذاری محوری برقراری یک محور نامیده شده است که کدگذاری حول محوری ارتباط بین فرایند و ساختار است. کدگذاری محوری معمولاً زمانی استفاده می شود که مقوله ای محوری یا مرکزی که پیوند دهنده سایر مقوله هاست، مشخص شود. در جدول ۲ مقوله اصلی و سایر مقوله های مراحل کدگذاری مشخص شده است.

جدول ۲. کدهای باز، محوری و انتخابی (خروجی نرم افزار MAXQDA 2018)

محو	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
	طفره روی	تعلل در تصمیم گیری	سرباز زدن از گرفتن تصمیمات قاطع (م۱)، تزلزل در تصمیم گیری (م۵)، به تعویق انداختن تصمیم (م۱۲)
	تصمیم گیری	(۳)	
	(۱۱)	فویا تصمیم	ترس از انتقاد (م۱)، ترس مدیر از تصمیم (م۳)، ترس از واکنش ذی-نفعان- کارکنان- نمایندگان مجلس- عامه مردم رسانه ها و مطبوعات (م۶)، ترس از اتخاذ تصمیم (م۷)، ترس از تصمیم گیری (م۱۳)، مدیریت ترس از تصمیم گیری (م۱۴)، بدبینی (م۱۶)، ترس (م۱۶)
	ناتوانی در درک مسئله	فقدان تخصص گرایی	عدم اشراف به مسائل سازمانی (م۱۰)، عدم احاطه به مسائل رفتار سازمانی (م۳)، عدم اطلاعات از مساله ای (م۲)، عدم مبنای علمی و پژوهشی برای تصمیمات شان (م۲)، عدم اطلاعات (م۹)
	(۱۵)	دام های ادراکی	ندانستن فرایند مساله یابی (م۲)، جستجوی راه حل های ممکن و اتخاذ راه حل مناسب (م۲)، وسواس و یا تردید خاصی در انتخاب راهکار نهایی (م۷)، انتخاب اولین گزینه از بین گزینه های پیش رو (م۱۳)، ادراک از خطر (م۱۰)، هیجانات و عواطف (م۱۰)، باور به تصمیمات و ارزش ها (م۱۲)، دارا بودن سبک اجتنابی (م۱۳)، نادیده گرفتن مسائل واقعی متوجه کردن مسئولیت ها بر فرد دیگری (م۱۴)، برخوردار نبودن از استقلال اندیشه و میل به اثرپذیری از دیگران (م۱۶)
	هراس از مواجهه با تصمیم	بی توجهی به رخدادهای پیش روی سازمان	تعصبات بی مورد و نادیده گرفتن ماموریت سازمان (م۸)، نداشتن اعتماد به نفس کافی (م۸)، راحت طلبی (م۱۵)، عجول بودن (م۱۵)، بی-تجربگی (م۱۳)، سماجت (م۱۳)، افکار منفی (م۱۳)، تردید (م۱۴)، کمال گرایی بیش از اندازه (م۱۴)
	(۲۰)	(۹)	
		هراس درونی	لرزیدن (م۶)، عرق کردن (م۶)، تند شدن ضربان قلب (م۶)، بالا رفتن

<p>فشار خون (م ۷)، ضعف و بی حالی (م ۷)، اضطراب (م ۵)، حالت هیجانی داشتن در زمان تصمیم گیری (م ۵)، نگرانی (م ۵)، اضطرابی در موقعیت های خاص (م ۱۴)، استرس اجتماعی (م ۱۴)، تجربه اضطراب و ناراحتی (م ۱۶)</p>	<p>تصمیم گیری (۱۱)</p>
<p>تردید و دودلی (م ۱)، شکست و ناکامی (م ۱)، نداشتن جرات و جسارت ناکافی (م ۲)، نداشتن جرات انتخاب یک گزینه از بین گزینه های موجود (م ۵)، ترس از دست دادن کنترل (م ۷)، عصبانیت و ناتوانی در زمان اخذ تصمیم (م ۸)، ترس بیش از حد یا نامناسب (م ۹)، نداشتن جرات (م ۱۲)، تردید در تصمیم گیری (م ۱۲)</p>	<p>ترس غیرمنطقی و ناپایدار در تصمیم گیری انتزاعی (۱۶) تصمیم گیری (۹)</p>
<p>فویبای تصمیم (م ۱۴)، ترس مربوط به قرار گرفتن در موقعیت های اجتماعی (م ۱۶)</p>	<p>تصمیم گیری نامتعارف (۲)</p>
<p>بالا بردن آگاهی و توانایی در تصمیم گیری (م ۳)، تقویت نکردن مهارت تصمیم گیری و حل مسئله (م ۳)، وابستگی به فرآیندهای تصمیم گیری خارجی (م ۹)، بی توجهی به وجود مسائل (م ۱۰)، محافظه کارانه بودن (م ۱۵)</p>	<p>اقدامات ناسازگارانه در تصمیم گیری (۵)</p>
<p>آموزش به زیردستان (م ۱)، تجربه آموزشی (م ۲)، تصمیم گیری گروهی (م ۴)، روی آوردن به مشاوره (م ۴)، مشاور رسمی سازمانی (م ۵)، مشاورین غیر رسمی (م ۱۰)، گروه های ذینفع اجتماعی - گروه های ذی نفع سیاسی - گروه های ذی نفع قبیله ای (م ۱۱)، مشارکت در تصمیم گیری (م ۱۱)، مورد حمایت قرار گرفتن مدیر از سوی مدیران ارشد و مافوق ها (م ۱۲)، نظر خواهی از گروه های مختلف در دسترس مدیر جهت اخذ تصمیم به دلیل ترس از تصمیم گیری انفرادی (م ۱۳)، تمایل به تصمیم گیری های مشارکتی (م ۱۴)، آموزش خود سازی مدیران (م ۱۵)، دادن آموزش های لازم به مدیران (م ۱۵)، روی آوردن به جلسات مشارکتی (م ۱۶)، بار مسئولیت خود را به گردن دیگران انداختن (م ۱۰)، واگذاری مسئولیت ها و دادن اختیار به آنها (م ۱۰)</p>	<p>تصمیمات غیر خود ساخته (۱۶) تأثیر پذیری تصمیم گیری از افراد و گروه های غیر رسمی (۲۷)</p>
<p>ادراک از خطر (م ۱۰)، هیجانات و عواطف (م ۱۱)، باور به تصمیمات و ارزش ها (م ۱۳)، دارا بودن سبک اجتنابی (م ۱۴)، نادیده گرفتن مسائل واقعی متوجه کردن مسئولیت ها بر فرد دیگری (م ۱۶)</p>	<p>عدم ادراک درست مسائل در سازمان برای تصمیم گیری (۵)</p>
<p>عوامل تربیتی و خانواده (م ۱)، عوامل فرهنگی (م ۱)، نژادی و قومیتی (م ۳)، قومیت ها (م ۳)، عوامل مذهبی و گرایش مذهبی (م ۹)، عوامل سازمانی (م ۱)</p>	<p>تصمیم گروهی (۶)</p>
<p>وجود فرقه گرایی های سیاسی و اقتصادی در سازمان (م ۱)، وجود منافع شبکه سازی در سازمان</p>	<p>فرقه گرایی در</p>

سازمان (۱۶)	(۸)	حزبی (۲م)، سبک رهبری و مدیریت (۶م)، سیاست و خط مشی مدیران عالی (۷م)، تعیین حدود تفویض اختیارات سازمانی (۷م)، ارتقای مدیران در پلکان تصمیم گیری (۸م)، وابستگی بیش از اندازه به عوام- کاری (۱۰م)
	(۸)	پیروی کردن از جریانات قبلی سازمان (۱م)، حرکت کردن در جهت تصمیمات قبلی سازمان (۵م)، عوامل فرهنگی و اجتماعی (۴م)، جریانات سیاسی و قانونی و دگرگونی های اداری (۴م)، محیط اقتصادی و نوسانات اقتصادی (۶م)، رفتارهای سازمانی سیاسی در محیط سازمانی (۷م)، عوامل اعتقادی همانند (مذهب، اخلاق، مدیریت باشگاهی) (۱۵م)، تفکر استراتژیک و عمیق بر روی مسائل سازمانی (۱۵م)
مدیران (۱۳)	(۹)	توانمندسازی (۲م)، شایسته سالاری و شایسته گزینی (۲م)، اصلاح روش ها و رویه های سازمانی (۳م)، کنترل اضطراب و استرس سازمانی (۶م)، کسب مهارت در اخذ تصمیم / اصلاح قوانین و مقررات سازمانی برای حمایت از تصمیم مدیر (۸م)، پرهیز از کوتوله پروری (۸م)، انتصاب مدیران شایسته (۱۴م)، بهادادن به خلاقیت (۱۵م)، ارتباطات سازمانی (۱۶م)
	(۴)	برخوردار نبودن از استقلال اندیشه و میل به اثرپذیری از دیگران (۱۴م)، حمایت های سازمانی به دلیل تصمیمات درست در سازمان (۹م)، گرفتن نوعی تضمین برای آینده خود (۱۵م)، راهنمایی گرفتن از مافوق (۱۱م)
مدیر (۲۶)	(۷)	کنترل ترس در مواقع تصمیم گیری (۳م)، همراهی دیگران با خود (۴م)، تقویت اعتماد به نفس، تقویت سرمایه روانشناختی مدیران (۵م)، استفاده از تکنیک های روانشناختی مدیران (۸م)، ترسیدن از عواقب تصمیم (۱۱م)، فرار از عواقب تصمیم با طول دادن و گفتن تصمیم اتخاذ شده (۱۲م)، خود را درگیر مسائل حاشیه ای و ریز سازمانی (۱۲م)
	(۸)	حل واقعی مشکلات (۱م)، تسریع در روند توسعه (۱م)، آموزش (۱م)، روانسنجی مدیران (۳م)، تست شخصیت (۳م)، تصمیم برای حفظ و نگهداری وضع موجود (۴م)، بهبود فرایند تصمیم گیری مدیران (۶م)، افزایش درصد تصمیم های اخذ شده نسبت به تصمیم های معطل مانده (۱۱م)
	(۱۱)	عدم شهامت (۳م)، تجربیات تلخ (۳م)، سطح پذیرش ریسک (۴م)، ویژگی های شخصیتی (۴م)، خلاقیت و نوآوری پایین (۵م)، شخصیت (۶م)، فویبا و ترس های شخصی (۹م)، درجه ریسک

		پذیری (م۱۳)، نوع مواجهه با پدیده‌های اطراف، عدم اعتماد به نفس (م۱۳)، ویژگی‌های شخصیتی مدیران (م۱۴)، عدم شجاعت در رفتارهای سازمانی (م۱۵)
عدم تسلط به روش‌های خود حفاظتی در تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری	عدم تشخیص تفاوت بین تصمیم‌گیری‌های فردی و گروهی (م۲)، تسلط نداشتن به انواع روش‌های تصمیم‌گیری همانند طوفان مغزی (م۲)، روش دلفی، روش گروه اسمی و تصمیم‌گیری مشارکتی و سطل زباله (م۲)، دانش اندک در خصوص مسئله مورد بررسی (م۱۶)، عدم توجه به مساله و تصمیم‌گیری نداشتن در مورد مساله (م۱۴)
		رانت خواری (م۱)، فساد سیاسی و اقتصادی (م۱)، دموکراسی (م۴)، بازنگری قوانین اساسی و مقررات مربوطه (م۴)، حاکم شدن روحیه محافظه کاری (م۷)، روابط غیر رسمی ناسالم (م۹)، کج رویی‌های سازمانی (م۹)، محدودیت‌های مربوط به قوانین و مقررات - بوروکراسی اداری، ابهام در قوانین و مقررات تغییر رویه - تغییر قوانین (م۱۳)، محافظه کاری - سکوت تدافعی (م۱۵)
فرهنگ سازمانی	نحوه جامعه‌پذیری مدیر	مقاومت در برابر تغییر (م۱۶)، نوع آموزش (م۳)، سیاست‌هایی همچون توییح (م۵)، اخراج، کاهش حقوق و دستمزد (م۵)، نارضایتی مشتریان و ارباب رجو (م۷)، فشار گروهی (م۸)، تصمیم در حالت تنش و تعارض (م۱۳)
		نبودن استعداد سازمانی (م۷)، تداخل وظیفه‌ای سازمان (م۹)، فرایندها و روش‌ها (م۱۲)، پذیرش ماهیت سازمان (م۱۰)، پذیرش ماهیت سیاسی (م۱۰)، پذیرش ماهیت عملیاتی (م۱۰)
		سیستم‌های کنترلی سازمان (م۱)، شایعه سازی در سازمان (م۴)، متغیر اجتماعی - فرهنگی - عقلانیت (م۷)، تصمیم‌گیری در شرایط پویا و عدم اطمینان (م۱۰)، پیچیدگی‌ها در سطح سازمان وضعیت نهادهای رسمی در شرایط ابهام (م۱۱)، نهادهای رسمی (م۱۵)
عدم پرورش مدیران جسور	مدیران	اقتباس از رفتار مدیران فعلی (م۴)، جامعه‌پذیری مدیران (م۴)، ناکارآمدی اداری در مواجهه با بحران‌های اجتماعی (م۵)، پرورش مدیران ترسو (م۵)، کیفیت پایین تصمیم‌های فرد (م۷)، کاهش کیفیت پاسخگویی سازمان (م۹)، ترس از عواقب تصمیمات (م۹)، اجرای وضعیت به حال خود واگذار و بی بندوباری (م۱۱)، از دست رفتن قاطعیت مدیر (م۱۲)، ایجاد گسستگی فکری و بی انگیزگی در بین مجموعه (م۱۴)، عدم مقبولیت (م۱۴)، عدم توجه و فرمانبری مجموعه و ناتوانی در هدایت کارکنان و بستر ترمد سازمانی کارکنان (م۴)، بها

ناتوانی در واکنش مناسب به تغییرات درونی و بیرونی (م ۱)، ناتوانی در انحراف سازمانی بهره برداری از فرصت‌ها (م ۴)، ضعف در مواجهه با تهدیدات (۷) محیطی (م ۴)، افزایش هرج و مرج در محیط کاری (م ۱۰)، بی حسی سازمانی (م ۱۳)، انحراف از مسیر سازمانی رواج سیستم به شکل موجود برای سالیان متوالی (م ۱۳)، سخت تغییر دادن این وضع و سیستم سازمان (م ۱۶)

تغییر ساختار سازمانی (م ۹) درجه رسمیت خیلی زیاد کارها را کند غیر عدم تعادل در ساختار رسمی منظم (م ۹) درجه رسمیت رسمی خیلی کند قانون مند (م ۱۴)، سازمانی رسمی و بی نظمی (م ۱۵) (۴)

پدیده محوری: که صورت ذهنی از پدیده ای است که اساس فرایند است. برای انتخاب مقوله محوری، مقوله ای باید محور باشد که ۱- همه مقوله های اصلی دیگر را بتوان به آن مربوط کرد ۲- باید به کرات در داده ها ظاهر شود ۳- توضیحی که به تدریج با ربط دهی مقوله ها رشد پیدا می کند، منطقی و محکم است ۴- مفهوم همانقدر که قادر به تشریح نکته اصلی برآمده از داده هاست، قادر به توضیح دگرگونی ها نیز می باشد. مقوله های در نظر گرفته شده برای مقوله محوری دارای ویژگی های بیان شد بود و لذا از سوی محققان به عنوان مقوله محوری انتخاب شد.

استفاده از کدگذاری انتخابی^۱ و خلق نظریه: اگرچه کدگذاری باز و محوری سنگ بنای نظریه را فراهم می سازند، این دو نوع کدگذاری قادر به ارائه ی چارچوبی بزرگ تر برای روابط موجود در یک نظریه ی کلی نیستند. در کدگذاری باز، محقق پیش از آن که به تعیین نحوه ی تغییرات مقوله ها در قالب ابعاد مرتبط با آن‌ها پردازد، در صدد تولید مقوله ها و ویژگی های مرتب بر آن‌ها است. در کدگذاری محوری نیز، محقق به شکلی نظام یافته به دنبال توسعه ی مقوله ها و ربط دادن مقوله ها به زیرمقوله های مرتب بر آن‌هاست. کدگذاری انتخابی دو مرحله کدگذاری پیشین را با یکپارچه سازی و پالایش مقوله ها در چارچوبی نظری تکمیل می کند. در یکپارچه سازی، مقوله ها حول پدیده اصلی یا محوری سازماندهی می شوند. آخرین مرحله از کدگذاری انتخابی به اعتبارسنجی مدل اختصاص دارد. اساساً اعتبارسنجی مدل از طریق مقایسه ی نظریه با داده های خام انجام می گیرد. اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸)، کدگذاری انتخابی را به همراه کدگذاری باز و محوری این گونه تشریح می کنند (۲۲):

در کدگذاری باز، تحلیل گر به پدید آوردن مقوله ها و ویژگی های آن‌ها می پردازد و سپس می کوشد تا مشخص کند که چگونه مقوله ها در طول بعدهای تعیین شده تغییر می کنند. در کدگذاری محوری، مقوله ها به طور نظام مند بهبود یافته و با زیرمقوله ها پیوند داده می شوند. با این حال، این‌ها هنوز مقوله های اصلی نیستند که در نهایت برای تشکیل یک آرایش نظری بزرگ تر یکپارچه شوند، به طوری که نتایج تحقیق، شکل نظریه پیدا کند. «کدگذاری انتخابی»، فرآیند یکپارچه سازی و بهبود مقوله هاست.

¹. Selective Coding

در این مرحله از کد گذاری، نظریه پرداز داده بنیاد، یک نظریه از روابط فیما بین مقوله های موجود در مدل کد گذاری محوری را به نگارش در می آورد. در یک سطح اصلی، این نظریه شرحی انتزاعی برای فرآیندی که در پژوهش مطالعه می شود، ارائه می دهد. وقتی داده ها در سه مرحله کد گذاری شدند نتیجه نیز در آخر در چارچوب یک مدل از پیش تعیین شده یکنواخت مرتب و بازنمایی می شود. نهایتاً طبق یافته های نهایی در این مرحله، عوامل پدیده محوری دارای ۴ شاخص، عوامل زمینه ای دارای ۳ شاخص و عوامل مداخله گر دارای ۴ شاخص شناسایی شدند.

نتیجه گیری

با توجه به یافته ها، چهار مفهوم طفره در تصمیم گیری، ناتوانی در درک مساله، هراس از مواجهه با تصمیم، تصمیم گیری انتزاعی به عنوان پدیده محوری شناسایی شد. افراد چه در زندگی شخصی، چه سازمانی و کشوری مستمراً در حال اتخاذ تصمیم های هستند. نظریه ها و مدل های مختلفی برای تبیین تصمیم ها عرضه شده است. همه این مدل ها و نظریه ها بر اساس مدلی از ماهیت انسان دست به تبیین نوع تصمیم ها زده اند. در سال های اخیر دو نظریه که ریشه های در روانشناسی دارند به نظر گوی سبقت را از سایر نظریه های تبیین کننده تصمیم گیری در همه سطوح برده اند. نظریه اقتصاد رفتاری (۲۳) با اتکا به اصول روانشناختی حاکم بر رفتار انسان، با زیرسوال بردن پیش فرض های عقلانیت اقتصادی حاکم بر تبیین سنتی از "رفتارهای تصمیمی، بی تصمیمی و تصمیم گیری تاخیری در افراد" دست به تبیین های جدیدی زده است. و نظریه اجتناب از اطلاعات (۲۴) گامی فراتر از اقتصاد رفتاری گذاشته و ریشه "تصمیم های بد، بی تصمیمی و تصمیم گیری تاخیری" را در سندرم "احتراز افراد از اطلاعات" جستجو کرده است (۲۵).

با توجه به نظریه های بالا مسلماً افراد ترسو در تصمیم گیری های مربوط به زندگی شخصی خود نیز دچار مشکل هستند و بیشتر اوقات از حل مسائل خویش عاجزند و به نوعی ترس از تصمیم گیری می تواند منجر به تصمیم های بد، بی تصمیمی و تصمیم گیری تاخیری در سازمان شود. حال اگر این افراد در سمت مدیریت یک سازمان قرار بگیرند دچار سستی و تزلزل می شوند و ذلت و عجز خود را ظاهر می کنند و در جایگاه مشورت نیز به طور قطع نمی توانند راهنما و راهگشای خوبی باشند پس یکی از آفات موجود در امر تصمیم گیری، ترسو بودن است که هم در گرفتن تصمیم و هم در اجرای آن تاثیرگذار است و حدود اطمینان تصمیم را کاهش می دهد. همچنین مفاهیم بدست آمده برای تصمیم هراسی مدیران با مفهوم پارکر (۲۰۰۷) معتقد است که افرادی که از سبک اجتنابی برخوردارند در هنگام مواجهه با مسئله تا آنجا که امکان پذیر باشد تصمیم گیری را به تعویق انداخته و از هرگونه واکنش نسبت به مسئله اتفاق افتاده، طفره می روند مرتبط است (۳).

عوامل زمینه ای تصمیم هراسی مدیران، شامل تاثیرپذیری تصمیم گیری از افراد، فرقه گرایی در سازمان، و رویکردهای انتصاب مدیران بود. بر اساس نظریه "پرتوگیری گزینشی در روانشناسی" افراد میل به کسب اطلاعاتی دارند که دیدگاه های پیشین آن ها را تقویت و همزمان از ارائه اطلاعات متناقض اجتناب کنند. به عبارتی کسانی که دچار پدیده تصمیم هراسی هستند با کسب اطلاعات جدید ترس از واکنش ذی نفعان - کارکنان - نمایندگان مجلس - عامه مردم - رسانه ها و مطبوعات، ترس از دست دادن کنترل، احتمال عدم اجرای مصوبات و مفاد تصمیم را دارند و به نوعی فرقه گرایی در سازمان به وجود می

آید. که در این میان آسودو و کروگر (۲۰۰۴) معتقدند که چندین عامل مهم بر تصمیم‌گیری اثر می‌گذارد. این عامل‌ها شامل تجربیات گذشته، سوگیری‌های شناختی، تعهد زیاد، تفاوت‌های فردی مانند سن و ویژگی‌های اقتصادی-اجتماعی، باور به ارتباط‌های بین فردی است (۲۶). همه این عوامل بر فرآیند تصمیم‌گیری و تصمیمی تاثیرگذار است که گرفته می‌شود؛ می‌تواند همسو باشد و همچنین عوامل فرهنگی و اجتماعی از جمله بسترهای تصمیم‌هراسی است؛ این ضرب‌المثل که خواهی نشوی رسوا هم‌رنگ جماعت شو، به مدیران این مجوز روانی و درونی را می‌دهد که نباید بر خلاف جریان آب شنا کند و مانند سایر افراد حرکت کند. در صورتی که جو مبتنی بر اعتماد در سازمان حاکم باشد مدیران هراس کمتری در اتخاذ تصمیم دارند و برعکس در صورتی که جو عدم اعتماد و زیرآب‌زنی بر سازمان حاکم باشد مدیران بیشترین ترس را تجربه خواهند کرد در چنین شرایطی مدیران حتی از مشاورین و شرکای سازمانی خود در اتخاذ تصمیم هم واهمه دارند. عوامل مرتبط با محیط اقتصادی و نوسانات اقتصادی از جمله ترس از آینده و روندهای اقتصادی در آینده مدیران را با هراس مواجه می‌نماید. بعنوان مثال در شرایط عدم ثبات اقتصادی، اتخاذ هر نوع تصمیمی که به معیشت کارکنان، مسئله درآمدزایی سازمان، پیشرفت فنی و فیزیکی، تصمیمات پر هزینه از جنبه مالی... بسیار مخاطره‌آمیز و قدرت تصمیم‌گیری مدیران را کم می‌کند.

شرایط مداخله‌گر شامل اضطراب درونی مدیر، خودحفاظتی در تصمیم‌گیری، فرهنگ سازمانی، عدم پرورش مدیران جسور می‌باشد. با توجه به نظریه اقتصاد رفتاری که مدعی است انسان‌ها روایات نیستند؛ از این رو نه اینکه همه انسان‌ها افرادی کم-هوش هستند؛ بلکه چون انسانند بی‌تردید دارای مجموعه‌ای از احساسات، گرایش‌ها و هیجان‌ها هستند که تصمیم‌های آن‌ها را تحت تاثیر قرار می‌دهد که با توجه به ارکان روانی انسان می‌توان دست به تبیین این رفتارهای غیرمنطقی زد. که این ارکان شامل: ریسک‌گریزی، سرباز زدن از گرفتن تصمیمات قاطع، به تعویق انداختن تصمیم، انتخاب اولین گزینه از بین گزینه‌های پیش‌رو، سوگیری نسبت به حفظ وضع موجود و... می‌باشد. طبق نظریه اجتناب از اطلاعات (سوینی و همکاران، ۲۰۱۰) افراد به شیوه‌های مختلف رفتاری تلاش می‌کنند از دریافت اطلاعات در دسترس ولی بالقوه ناخواسته اجتناب کنند. بر این اساس ممکن است فرد از اطرافیان خود بخواهد اطلاعاتی را در مورد پدیده خاصی به وی منتقل نکنند، یا برای اجتناب از دریافت اطلاعات مکانی را ترک کنند یا به سادگی، برای شنیدن یا خواندن اطلاعاتی تلاش نکنند با توجه به اهمیت اجتناب از اطلاعات، می‌توان رگه‌های آن‌را در حوزه‌های مطالعاتی مختلف مشاهده کرد (۲۴).

همچنین می‌توان گفت داشتن حامی در نظام اداری برای تصمیم‌گیرندگان می‌تواند بر فرآیند اتخاذ تصمیم اثر داشته باشد. مدیران که از حامی اداری و سیاسی برخوردارند با قوت قلب بیشتری تصمیم می‌گیرند و بر عکس مدیران بدون حامی محتاط و از قاطعیت بیشتری برخوردارند. ناگفته نماند در صورتی که مدیر برای از دست دادن موقعیت و جایگاه اداری خود واهمه نداشته باشد؛ در اتخاذ تصمیم نظر و دیدگاه واقعی خویش را اعلام می‌کند، مدیرانی که شخصیت برون‌گرایی دارند نتایج تصمیم برایشان اهمیت دارد و ترس از تصمیم هم دارند برعکس افراد درون‌گرا اعتماد و اتکا به خود دارند و کمتر به عواقب تصمیم می‌اندیشند؛ همچنین افرادی که از عزت نفس کمتری برخوردارند تصمیم‌هراسی بیشتری دارند. همچنین

تجربه مدیریتی می تواند هراس از تصمیم را تعدیل نماید به این شکل که مدیران با تجربه مدیریت بیشتر تصمیماتی سنجیده تر و کم مخاطره تر می گیرند. در عوض مدیرانی که تجربه کمتری دارند ممکن است هراس بیشتری داشته باشند.

گاهی مدیران از عواقب تصمیم بسیار می ترسند به همین دلیل اجتناب دفاعی دارند و تلاش خواهد کرد در فرآیند اخذ تصمیم مشارکت نکنند و سعی نمایند اتخاذ تصمیم را به سازمان دیگر منتقل نمایند در چنین حالتی مدیر برنده فرار از مسئله محسوب می شود و ظاهر قضیه را بگونه ای ارائه می نماید که اصولاً چنین تصمیمی در قلمرو کاری سیستم و سازمان وی نیست. اما چنانچه امکان واگذاری مسئولیت تصمیم به سازمان دیگر وجود نداشته باشد و مسئله ای سیستمی برای وی تلقی شود؛ یکی از مکانیزم های دفاعی انتقال مسئله به مافوق است. هر چند در مدیریت باید سعی شود کمترین مسئله به مافوق ارجاع شود ولی در چنین حالتی اگر بتواند اتخاذ تصمیم را به مافوق منتقل نماید برای آینده خود نوعی تضمین گرفته است و در صورتی که نتواند مسئولیت را از خود به مافوق منتقل کند با اندکی تعدیل تلاش خواهد کرد از مافوق راهنمایی بگیرد گرفتن راهنمایی از مدیر مافوق برای حمایت بعداً وی در مقابل حمله مخالفین تصمیم قوت قلب خواهد بود.

نهایتاً این که چنانچه هیچ کدام از رویه های انتقال به سازمان دیگر، انتقال به واحدهای دیگر در درون سازمان، انتقال به مافوق کارساز نباشد. ممکن است مدیر مسئله را به زیر دست ارجاع دهد این رویه راحت اما کماکان باید خود پاسخگو باشد زیرا در مدیریت تفویض اختیار سلب مسئولیت نمی کند که باچکیرو (۲۰۱۵) معتقد است شادی و خشم در تصمیم گیرنده سبب می شود که با پردازش اطلاعات کمتری تصمیم گرفته شود اما ترس باعث می شود که با پردازش جزئیات همراه باشد و نتایج در درون سلسله مراتب توضیح داده شود و این امر مهم بوده است که چگونه مدیریت ها می توانند پردازش انتخاب را در تصمیم گیری های پیچیده مدیریتی متمرکز کنند (۱۶).

ترس از تصمیم می تواند پیامدهای سازمانی و فردی را در بر داشته باشد. این فرآیند می تواند نتایج منفی برای تصمیم گیری عقلایی ایجاد نماید. در این فرآیند ممکن است مسئله احساس شود ولی مدیران و دست اندرکاران سازمانی از واکنش به مسئله فرار کنند. و یا علائم وجود مسئله را نادیده گرفته و یا پنهان نمایند. طبیعی است که مسئله حادث شده و زمانی بروز می نماید که به یک بحران تبدیل شده است. بصورت طبیعی ترس از تصمیم در شناسایی راهکارهای حل مسئله بصورت یک مانع جدی عمل می کند و مدیران خود و همکاران را از جستجوی تمام راهکارهای حل مسئله معاف می نمایند و زمانی که راهکارها بصورت درست و اصولی و کامل شناسایی نشوند امکان رسیدن به راهکار واقعی نیز دچار نقصان می شود. کوتاهی در شناسایی راهکارها انتخاب بهترین راهکار را هم تحت تأثیر قرار می دهد. زمانی که راهکار مطلوب انتخاب نشود؛ تصمیم مسیر مطلوب را طی نمی نماید همچنین رفتار مدیران فعلی برآیندی از رفتار مدیران آینده نیز خواهد بود چه بسا مدیران آینده با اقتباس از رفتار مدیران فعلی نیز ترسو بار بیایند و این رفتار به من والد منفی مدیران آینده تبدیل شود.

با توجه به نتایج پژوهش، به مدیران پیشنهاد می شود که با تقویت کردن مهارت های تصمیم گیری و عدم وابستگی به فرآیندهای تصمیم گیری خارجی، از بکارگیری سیاست های و رویه های نادرست اجتناب ورزند. همچنین، با استفاده از تکنیک های روانشناسی رفع فویبای تصمیم و عدم پنهان کاری در تصمیم گیری، از تصمیم های که منجر به سرکوب یا انکار یک چالش نسبت به ارزش ها یا منافع یک تصمیم گیرنده می شود؛ پرهیز نمایند. از طرفی، با ضرب العجل تعریف کردن برای

تصمیم و اقدام لازم را در خصوص آن انجام دادن، در جهت رفع تصمیم‌هراسی گام بردارند. به صورت طبیعی ترس از تصمیم در شناسایی راهکارهای حل مسئله بصورت یک مانع جدی عمل می‌کند و مدیران خود و همکاران را از جستجوی تمام راهکارهای حل مسئله معاف می‌نمایند و زمانی که راهکارها بصورت درست و اصولی و کامل شناسایی نشوند، امکان رسیدن به راهکار واقعی نیز دچار نقصان می‌شود. کوتاهی در شناسایی راهکارها انتخاب بهترین راهکار را هم تحت تاثیر قرار می‌دهد بنابراین مدیران بایستی در این راستا تلاش لازم را جهت راه‌های غلبه بر ترس از تصمیم بنمایند.

منابع

1. Garvin D & Michael R. Decision-making holes. Translated by Parastoo Moeinodini, Management Selected Monthly. Tomorrow's Management Publication, 8; 201-209.
2. Erchin Lisar M, Bani Mahd B, Moradzadeh F & Hemti B. Decision-making and judgment styles in fair value estimation, the effect of mental framework. Management Accounting and Audit Knowledge Quarterly 1401; 11(3): 293- 307 [Article in Persian].
3. Parker A, Bruine D & Wandt F. Maximizers versus satisficers: Decision-making styles, competence, and outcomes. Journal of Judgment and Decision Making 2007; 2(6): 344.
4. Rezaian A. Fundamentals of Organization and Management, Tehran: Samt Publications, 2012 [Book in Persian].
5. Sarfarz Kakhki M, Zabihi MR, Alwani M & Alborzi M. Human ethical decision-making criteria of managers in the context of environmental complexity. Ethical Research 1400; 12(1): 259-284 [Article in Persian].
6. Qolipour Sote R, Moradi M, Guderzi M & Abbasi M. Strategic decision-making model for funding research projects in public universities (case study: University of Tehran). Public Administration Quarterly 2019; 12(3): 404-426 [Article in Persian].
7. Heyler SG, Armenakis AA, Walker AG & Collier DY. A Qualitative Study Investigating the Ethical Decision Making Process: A Proposed Model. Leadership Quarterly 2016; 27(5): 788-801.
8. Eskandari M, Eslami Farsani A, Kargar A & Hadih Lo MR. Investigating and identifying the factors affecting the behavioral abnormality of human resources in the ethical dimension, Human Resource Management Research Quarterly, Imam Hossein University (AS) 2017; 10(3): 165-190 [Article in Persian].
9. Corbo V. Interaction of fear and stress: From healthy population samples to post-traumatic stress disorder. Journal of Health and Social Behavior 2012; 38: 229- 244.
10. Barsade S, Brief A & Spataro S. The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. Journal of Social Sciences 2003; 2(3): 74- 80.
11. Rezaei Z, Shiri A, Alipour Darvishi Z & Nafri N. Understanding the phenomenology and the roots of managers' decision phobia using data base theory. Journal of Public Administration of Tehran University 1400; 13(3): 477-447 [Article in Persian].
12. Shams Z, Tathamasbi Borojni S & Bahloul A. The effect of positive and negative emotions on the decision making of soccer players, Sports Psychology Studies 1400; 10(35): 280-295 [Article in Persian].
13. Moghadam Shad F, Pourezat A, Mehrgan M, Afzali A & Hosseinzadeh M. Analyzing the obstacles and solutions for correct decision-making in the light of Quranic guidelines, Scientific Quarterly of Human Resources Studies 1400; 11(4): 42 [Article in Persian].
14. Ahmadi Baladhi M. The impact of managers' decision-making styles on succession strategies in NAJA. Monitoring and Review Quarterly 2019; 13(50): 65-84 [Article in Persian].
15. Rezaian S, Kharazi K, Jamali E & Naderi A. Conceptual model of decision-making with a cognitive approach. New Quarterly of Cognitive Sciences 2009; 21(1): 1-20 [Article in Persian].
16. Bachkirov A. Managerial decision making under specific emotions. Journal of Managerial Psychology 2015; 30(7): 861-874.

17. Missier FD, Mantyla T & Bruin D. Decision-making Competence, Executive Functioning, and General Cognitive Abilities, *Journal of Behavioral Decision Making* 2012; 25: 331–351.
18. Hess JD & Bacigalupo AC. Enhancing decisions and decision-making processes through the application of emotional intelligence skills. *Management Decision* 2011; 49(5): 710-721.
19. Knoll MA. The Role of Behavioral Economics and Behavioral Decision Making in Americans' Retirement Savings Decisions. *Social Security Bulletin* 2010; 70(4):1-23.
20. Appelbaum SH, Bregman M & Moroz P. Fear as a strategy: effects and impact within the organization. *Journal of European Industrial Training* 1998; 22(3): 113-127.
21. Creswell JW. *Research design: Qualitative, quantitative and mix method approaches*: Sage publications, 2013.
22. Strauss A & Corbin J. *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*". 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage., 1998.
23. Kasdan DO. Toward a theory of behavioral public administration. *Internation Review of Administrative Sciences* 2018; 2(1), 1–17
24. Sweeny K, Melnyk D, Miller W & Shepperd JA. Information avoidance: Who, what, when, and why. *Review of General Psychology* 2010; 14(4): 340-353.
25. Danai Fard H, Elwani M & Azar A. *Qualitative Research Methodology in Management: A Comprehensive Approach*, Tehran: Safar Publications, 2019 [Book in Persian].
26. Acevedo M & Krueger JI. Two Egocentric Sources of the Decision to Vote: The Voter's Illusion and the Belief in Personal Relevance. *Political Psychology* 2004; 25(1): 115-238



Analysis of the phenomenon of managers' decision phobia with a qualitative approach

Zahra Rezaei¹, Ardeshir Shiri²

Abstract

Background and purpose: Undoubtedly, the most sensitive activity that managers perform in any organization is decision making. But today's world is so complex that decision makers are faced with many problems. This qualitative research was conducted with the aim of analyzing the phenomenon of decision phobia of managers in the Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare.

Research method: This research is based on fundamental-applicative purpose and descriptive-exploratory in terms of gathering information, and it is a qualitative research type that was conducted using foundational data theory. 16 interviews were conducted. The result of these interviews was a set of primary themes that were collected during the open coding process and categories were extracted from them. Then, the titles of central factors, contextual factors and intervening factors were specified in the paradigm model of decision phobia.

Findings: According to the findings, central phenomenon factors, contextual factors and intervening factors, strategies factors were identified in the form of a paradigm model.

Conclusion: Managers should strive to strengthen their decision-making and problem-solving skills, specialization in the decision-making process, familiar with psychological techniques to eliminate decision phobia and lack of secrecy in decision-making, so that they can overcome decision-phobia in this way and minimize the work environment.

Keywords: decision-making, managers' decision-phobia, qualitative approach

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

¹ PhD in Public Administration, Human Resource Management, Faculty of Management and Social Sciences, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran

² Associate Professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Literature and Human Sciences, Ilam University, Ilam, Iran (Corresponding author: a.shiri@ilam.ac.ir)