

## Studying the Phenomenon of Managers' Decision-Making Phobia; Examining the Lived Experience of Managers through the Phenomenological Method

**Ali Omid** Ph.D. Student, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khoramabad, Iran.

**Reza Sepahvand**<sup>1</sup>, Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khoramabad, Iran. (Corresponding Author)

**Amir Hoshang Nazarpouri**<sup>2</sup>, Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khoramabad, Iran.

**Ali Shariatnejad**<sup>3</sup>, Assistant professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khoramabad, Iran.

Received: 23/Feb/2024 | Accepted: 30/May/2024

### Abstract

**Purpose:** Fear and hesitation of managers in their decision-making may sometimes cause devastating and irreparable consequences for themselves, employees and organizations. The purpose of this research was to discover and understand the phenomenon of decision-making phobia or decidophobia as well as its types among managers of government agencies.

**Research method:** This qualitative research was applied in terms of purpose and was descriptive-exploratory in terms of data gathering technique. Phenomenology method (study of the lived experience of people involved in this phobia) was employed to conduct the research. The data collection method was in-depth interviews with the participants. Therefore, based on the principle of theoretical adequacy and using purposeful sampling method, 20 public administrators and management professors were selected as the sample.

**Findings:** In addition to the recognition and understanding of decision-making phobia, the research findings contain the types of this phobia. There are seven main themes, including: situational decision-making phobia, headquarters-supervisory decision-making phobia, social decision-making phobia, legal decision-making phobia, individual-personality decision-making phobia, Job/organizational decision-making phobia and political decision-making phobia.

**Keywords:** Decision-Making, Decision-Making Phobia, Social Phobia, Phenomenology, lived Experience.

1. sepahvand.re@lu.ac.ir

2. nazarpouri.a@lu.ac.ir

3. shariat.al@lu.ac.ir

## عنوان مقاله: شناخت و فهم پدیده تصمیم‌هراسی مدیران؛

بررسی تجربه زیسته مدیران با روش

پدیدارشناسی<sup>۱</sup>

علی امیدی<sup>۲</sup>، رضا سپهوند<sup>۳</sup>، امیر هوشنگ نظرپوری<sup>۴</sup>،

علی شریعت‌نژاد<sup>۵</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۰۴

پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۱۰

### چکیده:

**هدف:** ترس و دودلی مدیران در تصمیم‌گیری‌های خود، گاهی عواقب خطرناک و غیرقابل‌جبرانی برای فرد، کارکنان و سازمان خواهد داشت. هدف این پژوهش شناخت و فهم پدیده تصمیم‌هراسی مدیران دستگاه‌های دولتی و همچنین شناسایی انواع تصمیم‌هراسی مدیران است.

**طرح پژوهشی / روش‌شناسی / رویکرد:** پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی - اکتشافی و از نوع کیفی است که با استفاده از روش پدیدارشناسی (تجربه زیسته افراد درگیر با پدیده) استفاده شده است. روش جمع‌آوری اطلاعات نیز مصاحبه‌های عمیق با مشارکت‌کنندگان است. بر اساس همین، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری، ۲۰ نفر از مدیران دولتی و استادان رشته مدیریت به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش علاوه بر شناخت و فهم پدیده مذکور، انواع تصمیم‌هراسی مدیران را شناسایی نمود که شامل هفت مضمون اصلی تصمیم‌هراسی موقعیتی، تصمیم‌هراسی ستادی - نظارتی، تصمیم‌هراسی اجتماعی، تصمیم‌هراسی قانونی، تصمیم‌هراسی فردی - شخصیتی، تصمیم‌هراسی شغلی (سازمانی)، و تصمیم‌هراسی سیاسی می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** تصمیم‌گیری، هراس اجتماعی، تصمیم‌هراسی، پدیدارشناسی، تجربه زیسته.

۱. مقاله حاضر مستخرج شده از رساله دکتری با عنوان فوق است.

۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

۳. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران (نویسنده مسئول).  
sepahvand.re@lu.ac.ir

۴. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.  
nazarpouri.a@lu.ac.ir

۵. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.  
shariat.al@lu.ac.ir

مدیریت حیاتی‌ترین عامل توسعه اقتصادی و اجتماعی است (Morgan, 2006). مدیریت فرایند تصمیم‌گیری و کنترل اقدامات کارکنان به منظور دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است (Lunenburg, 2012). سایمون<sup>۱</sup> (۱۹۷۹)، معتقد است که مدیریت معادل و هم‌سنگ تصمیم‌گیری است. به نظر سایمون، تمامی اقدامات مدیریتی در تصمیم‌گیری خلاصه می‌شود. تصمیم‌گیری یکی از مهم‌ترین وظایف مطرح‌شده مدیران است. کیفیت مدیریت تابع کیفیت تصمیم‌گیری است و تصمیم‌گیری به‌تنهایی مهم‌ترین وظیفه مدیر است، زیرا طرح و برنامه‌ها، اثربخشی و کارآمدی راهبردها و کیفیت نتایجی که از این موارد به‌دست می‌آید، همگی تابع کیفیت تصمیم‌هایی است که یک مدیر در طول مدیریت خود اتخاذ و اعمال می‌نماید. اما تصمیم‌گیری وقتی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که محیط پرتلاطم و دارای ابهام و پیچیدگی باشد و در خصوص شرایط تصمیم و نتایج آتی حاصل از آن نیز به‌طور قطع قابل‌پیش‌بینی نباشد (Jahanikia et al., 2018).

یکی از وظایف مهم و کلیدی و آسیب‌پذیر و سرنوشت‌ساز مدیران، که همواره با آن درگیرند و در نهایت، موفقیت یا شکست آن‌ها را رقم می‌زند، تصمیم‌گیری است. با توجه به این‌که تصمیم‌گیری در حیطه وظایف بااهمیت و ریسک‌پذیر مدیران است (Hejazi & Sayadi, 2020)، اهمیت آن در مدیریت تا این حد مطرح شده است که اندیشمندان حوزه مدیریت، مدیریت را براینده تصمیم‌گیری‌های شخص مدیر می‌دانند (Simon, 1979).

تصمیم‌گیری علاوه بر تاثیرات سازمانی، دارای تاثیرات فردی نیز است. تصمیمات مناسب نه‌تنها 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 این‌که اتخاذ تصمیم‌های راهبردی در هر سازمانی بر عهده مدیران ارشد آن سازمان است، برای بهبود تصمیم‌گیری‌ها باید عواملی که در تصمیم‌گیری و تصمیم‌هراسی آنان موثر است، شناسایی شوند تا تصمیم‌گیرنده با جلوگیری از این عوامل، تصمیمات بهتری اتخاذ کند. تصمیم‌هراسی می‌تواند به تصمیم‌های غیرعقلایی یا عدم تصمیم‌گیری منجر شود. با توجه به این‌که سازمان‌های دولتی زیرمجموعه‌های زیادی دارند که متأثر از تصمیمات بالادستی هستند و چون‌که فرایند تصمیم‌هراسی مدیران و چگونگی روند آن مورد بررسی قرار نگرفته است، این خلأ در وزارتخانه‌ها احساس می‌شود (Rezaei et al., 2022b). آمارها نشان داده است که طی

1. Simon

ده سال اخیر بهترین و بدترین تصمیم‌ها مربوط به وزارت کشور (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) بوده است و بیش‌تر از دیگر وزارتخانه‌ها دچار پدیده تصمیم‌هراسی مدیران شده‌اند (Rezaei et al., 2022b). تحقیقات نشان داده است که خشم و ترس در ۷۱ درصد تصمیمات وجود دارد (Lipshitz et al., 2001). با توجه به آمارهای مختلف طی ده سال اخیر از وزارتخانه‌ها که با توجه به روند تاریخی در پژوهش رضایی و همکاران (۲۰۲۲ب) بررسی شده است، تاثیر تصمیم‌هراسی مدیران در سازمان‌های دولتی بسیار قابل توجه بوده است. بر اساس مطالعات کوگت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱)، ۶۵ درصد از مدیران دولتی اعلام کرده‌اند که تصمیم‌گیری‌های آن‌ها تحت تاثیر ترس و هراس بوده است. این امر می‌تواند به تعدادی از مشکلات مانند کاهش عملکرد، کاهش نوآوری و افزایش هزینه‌ها منجر شود. بنابراین، با توجه به اهمیت موضوع تصمیم‌هراسی مدیران در عملکرد سازمان‌ها، پژوهش حاضر با هدف شناخت و فهم پدیده تصمیم‌هراسی مدیران انجام پذیرفت.

بیش‌تر پژوهش‌های حوزه مدیریت دولتی و خاص تصمیم‌گیری و پژوهش‌های حوزه ترس اجتماعی افراد (Harrison & Pelletier, 2000; Chen et al., 2013; Haghshenas Gorgabi & Rezaei Manesh, 2021; Moghaddamshad et al., 2022) به صورت جداگانه به این مسئله پرداختند. این پژوهش با دیدی متفاوت، مدیریت تصمیم‌گیری و روان‌شناسی اجتماعی را با هم آمیخته و با چشم‌اندازی متفاوت و جدید به موضوع نگرینسته است. رضایی و همکاران (۲۰۲۲ب)، به بررسی ریشه‌های پدیده تصمیم‌هراسی پرداخته و با روش داده‌بنیاد عوامل موثر و پیامدهای آن را در وزارت کشور و وزارت کار و امور اجتماعی بررسی کرده که به‌رغم ریشه‌یابی این پدیده، الگویی جامع و مانع برای تمام سطوح مدیریتی در کلیه سازمان‌ها ارائه نشده است. بنابراین، آنچه اهمیت انجام پژوهش حاضر را دوچندان می‌کند، شکاف نظری و عملی موجود درخصوص موضوع پژوهش است. به این صورت که تاکنون پژوهشی صورت نگرفته که به تبیین، تکمیل و ارائه الگویی جامع و مانع، درخصوص پدیده تصمیم‌هراسی مدیران بپردازد و پدیده تصمیم‌هراسی مدیران را در سازمان‌های دولتی، غیر از وزارتخانه‌های نام‌برده، مورد بررسی قرار دهد. بر اساس این، هدف پژوهش حاضر این است که با بررسی ماهیت موضوع، به شناخت

1. Coget

و فهم پدیدهٔ تصمیم‌هراسی مدیران دستگاه‌های دولتی و شناسایی انواع و اشکال تصمیم‌هراسی مدیران و پیامدهای ناشی از آن بپردازد و به‌طور دقیق به این پرسش پاسخ دهد که انواع و اشکال پدیدهٔ تصمیم‌هراسی مدیران در دستگاه‌های دولتی کدام‌اند؟

## مبانی نظری پژوهش

### تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری، فرایند تشخیص مشکلات و فرصت‌ها و سپس حل آن‌ها تعریف شده است. تصمیم‌گیری اقدام و عملی است که طی یک فرایند، به انتخابی منجر می‌شود که مشکل سازمان را به‌طور دقیق حل می‌کند (Gholipour Souteh *et al.*, 2020). تصمیم‌گیری توانایی انتخاب است (Chen *et al.*, 2013). عمل تصمیم‌گیری تا اندازه‌ای مهم است که برخی نویسندگان، سازمان را شبکه تصمیم و مدیریت را عمل تصمیم‌گیری تعریف کرده‌اند. در ادوار قبل و شاید آغاز تاریخ اندیشه و فلسفه، فرایند تصمیم‌گیری کاملاً قابل‌شناسایی فرض می‌شد (Hollnagel, 2017). اغلب مدیران و کارکنان تصمیم‌گیری را رخدادی منحصر به فرد و تک‌بُعدی می‌پندارند که در یک لحظه مشخص از زمان به‌وقوع می‌پیوندد، اما در حقیقت، تصمیم‌گیری فرایندی آمیخته با بازی نهایی قدرت، سیاست، اختلافات شخصی و تاریخچه سازمانی است. رهبرانی که قدرت تشخیص این موضوع را دارند، تصمیماتی به‌مراتب بهتر از آن‌هایی می‌گیرند که کماکان بر این تصور پافشاری می‌کنند که تصمیمات را رخدادهایی در کنترل خود پندارند. به همین خاطر است که گفته می‌شود برخی از فرایندهای تصمیم‌گیری موثرتر و کارآمدتر از برخی دیگر هستند (Bakhtazmay Bonab & Aliasgharzadeh Romiany, 2014). تصمیم‌گیری در واقع عملی دشوار و در اغلب مواقع کار پرخطرهای است که هر مدیر باید انجام دهد. کوونتز<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، در این مورد معتقد است که وجود طرح، برنامه، سیاست و خط‌مشی به‌طور جدی به تصمیم‌گیری متصل هستند. او همچنین اعتقاد دارد که مدیر معمولاً وظیفه اصلی خود را تصمیم‌گیری به‌هنگام می‌داند. اولویت‌بندی مسائل در سازمان آن‌چنان مهم است که تصمیم‌گیری را تحت شعاع خود قرار می‌دهد، و مبهم بودن اولویت‌ها و معیارهای تصمیم‌گیری در سطح سازمان موجب ناپایداری تصمیم‌ها و ضعف ساختاری و از بین رفتن شفافیت و ایجاد ابهام در نقش کارکنان می‌شود (Molaeeghara *et al.*, 2020). بنابراین، تصمیم‌گیری به معنای برگزیدن یک بدیل از میان

1. Koontz

چندین بدیل متفاوت است که برای اقدام کردن در دسترس مدیر است. اهمیت تصمیم‌گیری آن‌جا بیش‌تر روشن می‌شود که اگر ساختار سازمان طوری طراحی شود که کارکنان بتوانند در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت نمایند، احساس کرامت انسانی و عزت نفس و احترام در آن‌ها باعث بهره‌وری بالایی خواهد شد؛ هر سازمان باید بداند که احترام می‌تواند در ایجاد بهره‌وری بالا، تضمین‌کننده منافع شخصی، سازمانی و جامعه باشد (Jokar et al., 2019).

## تصمیم‌هراسی

ترس حالت عاطفی بسیار قوی‌ای است که بسیاری از علایم اضطراب را در خود دارد. ترس معلول عناصر اساسی و برخی صفات مشخص فرد است که از گذشته همراه اوست و به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای در وی آشکار می‌شود (De Sordi et al., 2021). ترس، احساس فوق‌العاده قوی و ناخوشایند ناشی از پیش‌بینی و آگاهی از خطرات احتمالی است و سطح بالایی از برانگیختگی احساسات است که موجب درک قابل‌توجهی در مواجهه با تهدیدها می‌گردد. بر اساس شرایط، احتمال دارد ترس انگیزه‌ای برای اقدامات محافظتی و مقابله‌ای نیز باشد. ترس از قوی‌ترین احساسات انسان است، هرچند احساسی ذهنی است که به تجربه افراد وابسته است (Corbo, 2011). ترس و اضطراب، احساسات تطبیقی هستند که نقش عملکردهای دفاعی مهمی دارند، اما بیش از حد ممکن است ناتوان‌کننده باشد و به سلامت روانی افراد آسیب برساند (Yamamori & Robinson, 2023). مجموعه‌ای از باورها و نگرش‌ها (Beck et al., 2005)، ممکن است به ترس و اختلالات مرتبط با اضطراب مانند فوبیا یا اختلال اضطراب فراگیر منجر گردد (Kessler et al., 2005). در نتیجه، ترس هیجانی طبیعی انسان‌هاست که نقش بااهمیتی در عمق زندگی روانی بشر بازی می‌کند و در رسیدن به اهداف در هنگام بروز وضعیت‌های پیچیده، که عقل به‌تنهایی از عهده‌اش برنمی‌آید، به‌گونه‌ای اثرگذار عمل می‌کند. به دلیل مهم بودن این موضوع، توجه به ترس در محیط کسب‌وکار و چرایی و چگونگی تجربه زیسته آن، موجب به‌وجود آمدن انقلاب عاطفی در حوزه مطالعاتی رفتار سازمانی شده است (Barsade et al., 2003). دلایل مختلفی از ترس از شکست خوردن وجود دارد، مانند جلوگیری از سنجش موقعیت‌ها، نبود مسئولیت‌پذیری در کارهایی که به شکست منتهی شده، عدم درک از خود، نبود قضاوت عملکرد خود، و پذیرفتن نقش یک شکست‌خورده (Kumar & Jagacinski, 2006). اغلب افراد آن‌قدر نگران احتمال شکست هستند که رفتاری بسیار محتاطانه و محافظه‌کارانه دارند و خود را از فرصت‌های بسیاری محروم می‌کنند.

یکی از اصلی‌ترین دلایل ترس از تصمیم‌گیری درست و بهنگام ریشه در اختلالات روانی دارد که اختلال اضطرابی یا هراس نامیده می‌شود (Knoll, 2010). اختلال اضطرابی عبارت است از حالت روانی یا برانگیختگی شدیدی که ویژگی‌های اصلی آن عبارت‌اند از: ترس، تردید و نگرانی مفرط؛ و شامل اختلال وحشت‌زدگی، اختلال اضطراب جدایی، اختلال هراس، فوبی خاص، فوبی اجتماعی و اختلال اضطراب‌تعمیم‌یافته (گنجی، ۱۳۹۴). وقتی ترس از یک شیء یا موقعیت نامعقول باشد و فعالیت‌های عادی را مختل کند، آن را هراس<sup>۱</sup> می‌گویند (Wang & Bianchi, 2009). هراس اجتماعی یکی از اختلالات بسیار ناتوان‌کننده است که می‌تواند بسیاری از جنبه‌های زندگی فرد را مختل سازد (Poorjanebollahi, 2023). هراس اجتماعی به ترس از ارزشیابی منفی در موقعیت‌های اجتماعی یا عملکردی اطلاق می‌شود که فرد در آن موقعیت تحت نظر است و ممکن است خجالت‌زده شود (Bella & Omigbodun, 2009). افراد مبتلا به هراس اجتماعی ممکن است از موقعیت‌های اجتماعی اجتناب نمایند یا آن‌ها را با تنش زیادی انجام دهند (Essau, 1999). هراس اجتماعی با کم‌رویی، تنش اجتماعی و در برخی افراد اجتناب و سختی برای شرکت در بحث‌های اجتماعی نمایان می‌شود (Beidel et al., 2010).

هراس اجتماعی به عنوان یک اختلال از طبقه اختلالات اضطرابی، از رایج‌ترین بیماری‌های روان‌شناختی است (Garcia-Lopez et al., 2014). اضطراب یا فوبیای اجتماعی، ترس شدیدی را نشان می‌دهد که فرد در خطر رفتار نامناسب، ناکافی، یا نادرست است با پیامدهای فاجعه‌بار قریب‌الوقوع مانند طرد، تحقیر یا اخراج (Trower & Gilbert, 1989). اختلال اضطراب اجتماعی عبارت است از ترس شدید و دائمی از موقعیت‌هایی که در آن‌ها فرد در جمع دیگران قرار می‌گیرد یا باید جلو آن‌ها کاری انجام دهد (گنجی، ۱۳۹۴). کلارک و مک‌منوس<sup>۲</sup> (۲۰۰۲)، چنین فرض کرده‌اند که بیماران مبتلا به ترس اجتماعی قبل و بعد از مواجهه با موقعیت‌های اجتماعی به پردازش تحریف‌شده و سوءگیرانه اطلاعات، فراخوان انتخابی اطلاعات منفی درباره خود و عملکرد اجتماعی خود و استفاده از این اطلاعات برای ارزیابی منفی خود و پیش‌بینی‌های منفی درخصوص عملکرد خود در آینده مشغول هستند. یک و همکاران (۲۰۰۵)، بیان کردند علاوه بر سوءگیری‌های توجه، قضاوت و حافظه، دست‌کم دو نوع سوءگیری تعبیری نیز وجود دارد: نخست این که بیماران با ترس اجتماعی ممکن است به تعبیر رویدادهای اجتماعی مبهم به صورت منفی گرایش داشته باشند و دوم آن که ممکن است رویدادهای اجتماعی منفی جزئی را به شیوه فاجعه‌آمیز تعبیر کنند.

1. Phobia
2. Clark & McManus

بررسی جنبه‌های تاریک رفتارهای سازمانی به این دلیل مهم است که بر عملکرد سازمانی و برون‌دادهای ناکارآمد شغلی تاثیر شایان توجهی می‌گذارد. پژوهشگران و اندیشمندان همواره تلاش کرده‌اند که جنبه تاریک حیات و زندگی سازمانی را درک کنند و بدین منظور بر رفتارهای ناکارآمد و انحرافی در محل کار بیش از سایر رفتارها تمرکز کرده‌اند (Ranaei Kordshouli et al., 2020). کسانی که هراس اجتماعی<sup>۱</sup> دارند اگر در موقعیتی قرار گیرند که مقابل چشم دیگران باشند، شدیداً مضطرب می‌شوند، نگران‌اند که مبادا کاری بکنند یا حرفی بزنند که بسیار حقرات‌آمیز یا خجالت‌آور باشد (Singh & Greenhaus, 2004). ترس در تصمیم‌گیری برابر با تردید و دودلی است. در حقیقت، ما در مواجهه با تصمیم‌های مختلف این ترس را داریم که مبادا این تصمیم ما با شکست و ناکامی مواجه شود. این تردید زمانی می‌تواند مشکل‌ساز باشد که قدرت تصمیم گرفتن را از فرد تصمیم‌گیرنده سلب نماید (Rezaei et al., 2022b). مدیران از اقشاری هستند که با عوامل تنش‌زای زیادی طی خدمت خود در سازمان‌ها روبه‌رو می‌شوند. برنامه‌ریزی‌های مکرر، سازماندهی نیروها، هماهنگی امور اجرایی، انجام وظایف کاری، حل کردن مسائل و مشکلات، نارضایتی مراجع‌کنندگان و استفاده‌کنندگان خدمات سازمان مذکور، نارضایتی کارکنان، مدیران بالادستی و... فشار زیادی به آن‌ها وارد می‌نماید. آثار زیان‌بار این تنش‌ها در مدیران، از موفقیت و پیشرفت کاری آن‌ها کم می‌کند و بازده کاری آن‌ها را پایین می‌آورد که به نوعی هراس را در پیش دارد که در بهره‌وری سازمانی و عملکرد سازمانی نیز تاثیر می‌گذارد. ما از ترس‌های بی‌دلیل و بی‌پایه و بی‌اساس زیاد شنیده‌ایم، اما شاید هیچ یک از آن‌ها به اندازه هراس از تصمیم‌گیری، ما را در مسیرهای دوراهی قرار نداده باشد. هراس از تصمیم‌گیری به‌حدی خطرناک و جدی است که برای آن یک نام اختصاصی به عنوان تصمیم‌هراسی<sup>۲</sup> در نظر گرفته شده است. مدیران بایستی در جهت تقویت مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله، تخصص‌گرایی در فرایند تصمیم‌گیری، آشنایی با فنون روان‌شناسی رفع فوبیای تصمیم و عدم پنهان‌کاری در تصمیم‌گیری تلاش کنند، تا از این راه بتوانند تصمیم‌هراسی را در محیط کار به کم‌ترین حد ممکن برسانند (Rezaei et al., 2022a).

1. Social Phobia
2. Decision Phobia



## پیشینه پژوهش

در جدول (۱)، خلاصه‌ای از پژوهش‌های مرتبط صورت گرفته با موضوع پژوهش نشان داده شده است.

جدول ۱: پیشینه پژوهش

پژوهشگران (سال)	نتیجه گیری
زرگو و زکالوند (۱۴۰۲)	عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی بر هراس از تصمیم‌گیری مدیران فدراسیون‌های ورزشی اثر مثبت معنادار دارند.
Hashemi et al. (2023)	نتایج نشان‌دهنده ارتباط منفی زیان‌گریزی سرمایه‌گذاران با عملکرد اقتصادی شرکت و ارتباط مثبت اعتماد به نفس بیش از حد سرمایه‌گذاران با عملکرد بازار شرکت است. همچنین، مشخص شد که در بازار سرمایه ایران، سوءگیری اعتماد به نفس بیش از حد سرمایه‌گذاران بر سوءگیری زیان‌گریزی آن‌ها به میزان چشمگیری غلبه دارد.
Rezaei et al., (2022b)	در قالب پارادایم کدگذاری عوامل طفره‌روی در تصمیم‌گیری، ناتوانی درک مسئله، هراس از مواجهه با تصمیم‌گیری و تصمیم‌گیری انتزاعی (پدیده محوری)؛ ضعف در تصمیم‌گیری، ترس از عواقب تصمیم، جو سازمانی، برنامه‌محور نبودن تصمیمات سازمانی، فقدان تجربه تصمیم‌گیری، عدم دسترسی به اطلاعات واقعی (شرایط علی)؛ تأثیرپذیری تصمیم‌گیری از افراد و گروه‌های غیررسمی، فرقه‌گرایی در سازمان، رویکردهای انتصاب مدیران (عوامل زمینه‌ای)؛ اضطراب درونی مدیر، خودحفاظتی در تصمیم‌گیری، فرهنگ سازمانی و عدم پرورش مدیران جسور (عوامل مداخله‌گر)؛ و عدم تفویض اختیار، رفع تکلیف اداری، فرار از مسئله و محافظه‌کاری در تصمیم‌گیری (راهبردها) و رفتار سیاسی نامشروع مدیران، ناتوانی آموخته‌شده، سیستم ارزشیابی عملکرد معیوب، پرورش مدیران خاکستری، مدیریت ناکارآمد به عنوان پیامدها شناسایی شدند.
Moghaddamshad et al. (2022)	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، لجاجت و دنیاگرایی در شمار موانع درونی و موانعی چون شیطان، سرزنش و مسخره شدن، مواجهه با زور، تزویر و تهدید از سوی صاحبان قدرت در شمار موانع بیرونی شمرده شده‌اند. ضمن این‌که بر ضرورت رفع تراحم 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.
Mansouri et al. (2021)	با توجه به نقش اهمال‌کاری در تصمیم‌گیری در اتلاف وقت، عملکرد ضعیف و افزایش استرس و تأثیر ترس از شکست، خودشفقت‌ورزی و عدم تحمل بالاتکلیفی بر اهمال‌کاری تصمیم‌گیری لازم است توجه بیشتری به این موضوع گردد.
Haghshenas Gorgabi & Rezaei Manesh (2021)	راهبردهای حداقل‌سازی تأثیر احساسات بر تصمیم‌گیری‌ها را به دو تیم درون‌فردی و بیرون‌فردی، که جنبه خارجی و اجتماعی دارد، تقسیم کردند.
Khandozi & Khozein (2020)	یافته‌های پژوهش نشان داد که افراد با ترس پایین و کنترل منبع درونی رفتارها، تصمیم‌گیری‌های اخلاقی بیش‌تری دارند و کم‌تر تسلیم درخواست‌های غیراخلاقی مدیران مافوق می‌شوند.

## ادامه جدول ۱: پیشینه پژوهش

پژوهشگران (سال)	نتیجه گیری
Bachkirov (2015)	نشان داد که شادی و خشم در تصمیم گیرنده سبب می شود که با پردازش اطلاعات کمتری تصمیم گرفته شود، اما ترس باعث می شود که تصمیم گیری با پردازش جزئیات همراه باشد.
Chen et al. (2013)	نتایج نشان داد که تصمیم گیرندگان خوش بین و محافظه کار (بدبین) دو سبک تصمیم گیری دارند. خوش بین ها به خطای نوع دوم و بدبین ها به خطای نوع اول تمایل دارند. آن ها برای تصمیم گیری درست نیاز به یک مدار پایدار تصمیم دارند و با دیدن هشدارهای کاذب و منابع هزینه خطاها و تعیین موقعیت درست، تصمیم موثر را می گیرند.
Harrison & Pelletier (1995)	در این پژوهش الگویی برای موفقیت در تصمیم گیری راهبردی ارائه داده شد که از دو نگرش اصلی مدیریتی تشکیل شده است: نگرش نسبت به فرایند تصمیم گیری و نگرش نسبت به خود تصمیم.

بیش تر پژوهش های صورت گرفته پیرامون موضوع تصمیم هراسی، فرایند تصمیم گیری را در ترکیب با احساساتی مانند ترس یا خشم مورد بررسی قرار داده اند و محدود پژوهش هایی که پیرامون موضوع انجام گرفته اند، به صورت داده بنیاد نظیر پژوهش های رضایی و همکاران (۲۰۲۲ب) یا مدل سازی معادلات ساختاری نظیر پژوهش های رضایی و همکاران (۲۰۲۲الف) و زرگروز کالوند (۱۴۰۲) بوده اند. پس می توان گفت که پژوهش حاضر از جمله نخستین پژوهش هاست که با هدف شناخت و فهم پدیده تصمیم هراسی مدیران، تجربه زیسته مدیران پیرامون تصمیم هراسی را با روش پدیدارشناسی مورد بررسی قرار داده است.

## روش شناسی پژوهش

از لحاظ هدف، پژوهش حاضر از نوع کاربردی است و نحوه گردآوری اطلاعات به صورت توصیفی - اکتشافی و از نوع کیفی است که با استفاده از روش پدیدارشناسی انجام شده است. پدیدارشناسی رویکردی است که به پدیده هایی می پردازد که به صورت طبیعی و زیسته، افراد با آن درگیر هستند و در آن هیچ دستکاری آزمایشی صورت نمی گیرد.

پدیدارشناسی از نظر لغوی، عبارت است از مطالعه پدیده ها از هر نوع و وصف آن ها با در نظر گرفتن نحوه بروز و تجلی آن ها، قبل از هرگونه ارزش گذاری، تاویل یا قضاوت ارزشی. در نگاه دیگر، اگر پدیدارشناسی را معناشناسی بدانیم، معنایی که در زندگی انسان پدیدار می شوند، یک نظام معنایی را شکل می دهند. این نظام معنایی با اضافه نمودن به زمان و مکان به دست می آید

و شناسایی این نظام معنایی نیز از همین راه حاصل می‌شود؛ یعنی یک شناخت مضاف به زمان و مکان که آن را «تجربه زندگی» می‌نامند. پدیدارشناسی اساساً مطالعه تجربه زیسته یا جهان زندگی است (Van Manen, 2016). پدیدارشناسی پژوهشی توصیفی است که نه صرفاً بر شواهد تجربی متکی است و نه بر استدلال‌های منطقی، بلکه بر ساختار تجربه توجه می‌کند و اصولی را سازماندهی می‌کند که به جهان زندگی، شکل و معنا می‌دهد. چنین پژوهشی در صدد روشن کردن ماهیت این ساختارهاست، همان‌گونه که در آگاهی ظاهر می‌شوند. به عبارتی، در صدد قابل‌رؤیت کردن امر دیدنی است (هوسرل، ۱۳۸۶). در واقع، نقش و هدف پژوهشگر، ورود به تجربه مشارکت‌کنندگان و دیدن آن تجربه به شیوه یکسان با خود آنان است. در این معنا پژوهشگر و مشارکت‌کنندگان در پژوهش همکار هستند (Alvani & Bodlayee, 2011). دلیل استفاده از این روش برای پژوهش فعلی، تجربه زیسته افرادی است که پدیده موضوع پژوهش را داشته‌اند، و در میان روش‌های کیفی، این روش پدیدارشناسی است که می‌تواند به خوبی دلایل به‌وجود آمدن این پدیده را تبیین نماید، چون مشارکت‌کنندگان خود درگیر این پدیده شده‌اند.

هدف پژوهش حاضر شناخت و فهم پدیده تصمیم‌هراسی مدیران و شناسایی مولفه‌های اثرگذار بر انواع و اشکال پدیده تصمیم‌هراسی بر مبنای داده‌های اخذشده از مدیران دولتی با رویکرد واقعیت‌گرایانه پدیدارشناسی است. پدیدارشناسی پاسخ این پرسش را جستجو می‌کند: ساختار و ماهیت تجربه یک پدیده توسط مردم چه چیزی می‌تواند باشد؟ (Swanson, 2004). پدیدارشناسی به صورت ویژه مطالعه تجربه زیسته یا زیست‌جهان مردم است (Van Manen, 2016). روش‌های پژوهش کیفی مبتنی بر پایه فلسفی کل‌گرایی و استدلال استقرایی هستند. پدیدارشناسی به ریشه پدیده‌ها و نه نظریه می‌پردازد، و برای رسیدن به این هدف پیش‌فرض‌ها را تا حد ممکن حذف می‌نماید (Danaeifard et al., 2012). اما پدیدارشناسی تنها به کشف ماهیت نمی‌پردازد، بلکه تلاش می‌کند چگونه در برخورد پدیدارشناسانه با واقعیت خارجی به‌طور آگاهانه به درک این ماهیت دست یابد (عزیزی، ۱۳۹۸). در نتیجه، پدیدارشناسی راهگشا و الگوساز است. پژوهش حاضر این امکان را فراهم می‌کند که مدیران ضمن شناخت ماهیت پدیده تصمیم‌هراسی در تصمیم‌گیری‌های خود، بهترین بدیل را انتخاب نمایند.

جامعه آماری پژوهش، مدیران ارشد و میانی وزارتخانه‌ها و استادان رشته مدیریت هستند. هدف در انتخاب مشارکت‌کننده در پژوهش‌های پدیدارشناختی، انتخاب مشارکت‌کنندگانی است که تجربه زیست درباره پدیده مورد مطالعه را دارند و مایل‌اند درباره تجارب خود صحبت کنند، و نیز مشارکت‌کنندگان باید تا آن‌جا که ممکن است با یکدیگر متفاوت باشند تا امکان دستیابی به

روایت‌های غنی و منحصر به فرد دربارهٔ یک تجربه خاص به دست آید (دانایی فرد و کاظمی، ۱۳۹۰). از روش نمونه‌گیری نوعی<sup>۱</sup> برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. این روش نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که در آن اعضای نمونه با پدیده مورد مطالعه آشنایی کامل دارند و چه بسا خود آن را نیز تجربه کرده‌اند (Creswell, 2015). در پدیدارشناسی برای تعیین تعداد مشارکت‌کنندگان، تاکید بر تعداد کم نمونه بین ۵ تا ۲۵ نفر است (Creswell & Poth, 2016). بر اساس معیارهای میزان تحصیلات، سابقه خدمت و اشراف اطلاعاتی اعضای نمونه با ۲۰ نفر از مدیران دولتی و استادان مدیریتی در همه سطوح مدیریتی شامل ۱۶ مرد و ۴ زن، مصاحبه‌های عمیق بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه انجام شد. معمولاً ابزار مورد استفاده در پدیدارشناسی مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته باز است. پروتکل مصاحبه شامل دو دسته پرسش است: پرسش‌های اصلی مصاحبه و پرسش‌های پژوهش که در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول ۲: پروتکل مصاحبه

ردیف	پرسش‌ها
۱	آیا شما به عنوان یک مدیر دچار این پدیده (تصمیم‌های) شده‌اید؟
۲	ریشه‌ها (بنیان‌های) این پدیده چیست؟
۳	به نظر شما تصمیم‌های به چه صورت خودش را در سازمان نشان می‌دهد؟
۴	به نظر شما پیامدهای تصمیم‌های چه چیزهایی هستند؟

نمونه‌گیری و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری<sup>۲</sup> ادامه یافت. اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آیند، مقوله گستره مناسبی می‌یابد و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تایید می‌شوند (Glaser, 1967). ارزیابی اتکاپذیری یافته‌های پژوهش در جدول (۳) نشان داده شده است.

1. Typical
2. Theoretical Saturation

جدول ۳: ارزیابی اتکاپذیری یافته‌ها

معیار	معیار شرح
اعتمادپذیری	(۱) بررسی چندین باره پرسش‌های مصاحبه نیمه‌ساخت یافته به منظور شفاف بودن پرسش‌ها (۲) ارسال خلاصه‌ای از طرح پژوهش به منظور آماده بودن ذهن مصاحبه‌شونده (۳) دقت پژوهشگر و چندین بار بررسی کدهای اتخاذشده از مصاحبه‌ها (۴) بررسی و پالایش نظریه صورت‌بندی‌شده با چند نفر از خبرگان
انتقال پذیری	(۱) نمونه‌گیری نظری و هدفمند (۲) اطلاعات ارائه‌شده در مورد پدیده تحت بررسی از کفایت لازم برای ارزیابی امکان انتقال یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه برخوردار است (۳) مفاهیم نظری ارائه‌شده از داده‌های حاصل از تمامی مصاحبه‌شوندگان این پژوهش استخراج شد.
عمومیت	پایایی و اتکاپذیری در مصاحبه‌ها، خبرگان تجربیات جاری و پیشین خود را در مورد موضوع پژوهش عنوان کردند. (۱) باز بودن مصاحبه‌ها و اختصاص زمان کافی به آن‌ها پرده از ماهیت پیچیده پدیده مورد بررسی برداشت. (۲) شناسایی ابعاد متعدد پدیده مورد بررسی از طریق انجام ۲۰ مصاحبه با افراد خبره.
تصدیق‌پذیری	(۱) مرور مصاحبه‌های پیاده‌شده و ارزیابی تفسیرهای پژوهشگر از سوی دیگران. (۲) بسط و پالایش تفسیرها از طریق تایید خلاصه الگوی صورت‌بندی‌شده توسط سه تن از مصاحبه‌شوندگان.
راستی	مصاحبه‌ها به صورت حرفه‌ای، بی‌نام، و در فضایی دوستانه و به دور از فشار یا تهدید انجام گرفت، و شواهدی دال بر تلاش مصاحبه‌شونده برای گریز از موضوعات مورد بحث یافت نشد.
تطابق	تطبیق یافته‌ها با مبانی نظری و روش‌شناسی پژوهش کیفی.
فهم‌پذیری	یافته‌های پژوهش در اختیار دو تن از مصاحبه‌شوندگان گذاشته شد و برای آن‌ها قابل فهم بود.

تحلیل داده‌های پژوهش بر اساس رویکرد **دیکلمن<sup>۱</sup> و همکارانش (۱۹۸۹)** و با استفاده از نرم‌افزار Maxqda انجام شد. این رویکرد هفت مرحله دارد: (۱) مطالعه دقیق متن مصاحبه‌ها برای به‌دست آوردن درک کلی از آن‌ها، (۲) نوشتن و خلاصه‌نویسی و کدگذاری مضمون‌های نمایان شده، (۳) تحلیل جمعی همه متن‌های خلاصه‌شده برای مشخص کردن مضمون اصلی موضوع مورد پژوهش، (۴) ارجاع مجدد به متن مصاحبه‌های صورت‌گرفته‌شده برای مشخص کردن عدم موافقت با تفسیرهای صورت‌گرفته و نوشتن تحلیلی ترکیبی برای مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان، (۵) مقایسه و روبه‌رو کردن متن مصاحبه‌ها برای شناسایی و توصیف فعالیت‌ها و معانی مشترک در آن‌ها، (۶) مشخص کردن الگوهایی که مضمون‌های متفاوت از هم را به هم پیوند می‌زنند، و

1. Diekelmann

۷) کسب آرا و نظرات و پیشنهادهای تیم پژوهش و نیز دیگر افراد آشنا با محتوا و شیوه مطالعه در مورد پیش‌نویس نهایی و نوشتن گزارش نهایی پژوهش (Hadavinejad & Tamaddon, 2014).

## یافته‌های پژوهش

### ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

اطلاعات جمعیت‌شناختی اعضای نمونه در جدول (۴) آورده شده است.

جدول ۴: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی
مرد	۱۶	۵-۱۰	۷	کارشناسی ارشد	۸
زن	۴	۱۱-۱۵	۹	دکتری	۱۲
		بیش‌تر از ۱۵	۴		

در مرحله نخست به جمع‌آوری داده‌های کیفی از جریان مصاحبه‌های عمیق با شرکت‌کنندگان پرداخته شد که طی فرایند تحلیل داده‌ها، به مضمون‌های اصلی و فرعی پدیده تصمیم‌هراسی دست یافته شد. جدول (۶)، حاوی مضمون‌های فرعی، اولیه و فزاینده از تجارب زیسته شرکت‌کنندگان است. پیش از آن که به بررسی مضامین شناسایی شده انواع پدیده تصمیم‌هراسی مدیران دولتی پرداخته شود، نمونه‌ای از مصاحبه انجام‌شده در جدول (۵) شرح داده می‌شود.

## جدول ۵: نمونه مصاحبه انجام شده

کدهای استخراجی	پرسش‌ها
	<p>آیا شما به عنوان یک مدیر دچار این پدیده (تصمیم‌هراسی) شده‌اید؟ قطعاً هر مدیری در شرایط خاص مجبور به اتخاذ تصمیماتی شده است که در عین حال مبهم بودن نتیجه که برای سازمان یا کارمندان مهم و سرنوشت‌ساز بوده، اما هیچ‌گونه اطمینانی از نتیجه وجود نداشته است. در این حالت به دلیل ابهام از کارا بودن نتیجه، مدیر دچار هراس از تصمیم‌گیری یا تصمیم‌هراسی می‌شود.</p>
	<p><b>ریشه‌های (بنیان‌ها) این پدیده چیست؟</b> از نظر من، فقدان اشراف اطلاعاتی در زمینه مورد نظر، مهم‌ترین دلیلی است که باعث نااطمینانی، فقدان می‌شود مدیران از تصمیم‌گیری هراس داشته باشند. وقتی شما در مورد موضوعی اشراف اطلاعاتی کافی نداشته باشید، طبیعتاً نسبت به تصمیم خود اطمینان نخواهید داشت و در نتیجه دچار تصمیم‌هراسی می‌شوید. بدین معنا که تصمیم نگرفتن را بر تصمیم‌گیری با شرایط نااطمینانی ترجیح می‌دهید.</p>
	<p>به نظر شما تصمیم‌هراسی به چه صورت خودش را در سازمان نشان می‌دهد؟ کاهش عملکرد، تصمیم‌هراسی مدیران در سازمان ممکن است نشانه‌ای از نقصان در رهبری و مدیریت باشد. مدیرانی که از تصمیم‌گیری خودداری می‌کنند و همواره با احساس هراس و مسئولیت‌پذیری ناامیدی مواجه هستند، ممکن است نتوانند مسئولیت‌های خود را به‌خوبی بپذیرند و نسبت به جایگاهی که در سازمان دارند، عملکرد مناسبی ارائه دهند.</p>
کاهش اعتمادپذیری کارکنان، کاهش بهره‌وری و اثربخشی سازمانی	<p>به نظر شما چه چیزهایی جزو پیامدهای تصمیم‌هراسی است؟ در کنار کاهش بهره‌وری و اثربخشی سازمانی، کاهش اعتمادپذیری کارکنان یکی از مهم‌ترین پیامدهای تصمیم‌هراسی مدیران خواهد بود. تصمیم‌هراسی مدیران می‌تواند به کاهش اعتماد کارکنان به رهبری و مدیریت منجر شود، زیرا کارکنان به‌جای اعتماد به صحت تصمیمات مدیران، از ترس از خطا و اشتباه‌های آن‌ها همواره خود را در وضعیت ناامن فرض می‌کنند.</p>

در نهایت، در نتیجه فرایند تحلیل داده‌ها، مضمون‌های اصلی و فرعی پدیده تصمیم‌هراسی در

جدول (۶) تشریح شدند.

جدول ۶: انواع مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضامین اصلی	مضامین فرعی	مضمون‌های اولیه	فرازهایی از مصادیق تجربه زیسته
	عدم اطمینان بالا	کمبود اطلاعات در مورد مساله - عدم آگاهی نسبت نتایج - عدم آگاهی نسبت به مسائل	مدیران در شرایط مخاطره که ریسک تصمیم‌گیری بالاست از تصمیم‌گیری هراس دارند.
تصمیم‌هراسی موقعیتی	فشارهای زمانی گروه اندیشی	ضیق وقت - طولانی شدن خواب به روی مساله - عدم زمان‌بندی و اولویت‌بندی حل مسائل دام تفکر گروهی - ناتوانی در تصمیم‌گیری‌های فردی	وقتی مدیران به هشدارهای مسائل پیش آمده توجه نمی‌کنند و حل آنها را در اولویت قرار نمی‌دهند، به علت ضیق وقت، دچار هراس در تصمیم‌گیری می‌شوند. وقتی مدیر برای فرار از عواقب کار، به اجماع روی می‌آورد از تصمیم‌گیری فردی هراس دارد و در دام تفکر گروهی خواهد افتاد.
	مشروعیت نداشتن	عدم باور توسط کارکنان زیردست - پرستیژ پایین مدیر	مدیرانی که توسط زیر دستان پذیرفته نشده‌اند و جایگاه و پست کنونی آنها موجب مشروعیت آنها نشده است از تصمیم‌گیری واهمه دارند.
تصمیم‌هراسی ستادی و نظارتی	چارچوب‌های نظارتی نامناسب سیستم‌های نظارتی سخت	تعدد سیستم‌های نظارتی - تداخلات سیستم‌های نظارتی - نظارت توسط پرسنل سوت زنی - عدم انعطاف سازمان‌های نظارتی - بازخواست‌های فصلی	به دلیل پاسخگو بودن مدیر به سیستم‌های نظارتی موازی، احتمال خطا در تصمیم‌گیری و درست بالا می‌رود و در نتیجه بر هراس در تصمیم‌گیری تاثیر خواهد داشت. گزارش خطاکاری مدیران (سوت‌زنی) توسط کارکنان یا افراد نزدیک به سازمان باعث ترس در تصمیم‌گیری مدیران شده است.
تصمیم‌هراسی اجتماعی	فشارهای اجتماعی سواد اجتماعی پایین	پاسخگویی اجتماعی - فشار رسانه‌های محلی - ترس از افکار عمومی - طفره‌روی اجتماعی عدم آگاهی جامعه از قوانین - عدم درک جامعه از شرایط مسائل - ضعف رسانه‌های جمعی	به لطف وجود فضای مجازی و رسانه‌های پویا و پیگیر، مسئولیت پاسخگویی مدیران بالا رفته که باعث شده در تصمیم‌گیری جانب احتیاط را رعایت کنند و ترس داشته باشند. گاهی به دلیل عدم آگاهی افراد جامعه هدف در خصوص مسائل باعث می‌شود مدیر در تصمیم‌گیری دچار ترس و گاهاً بی‌تصمیمی می‌شود.
	بی‌توجهی به سنت‌های سازمان	عدم باور به ارزش‌های مشترک سازمان - بی‌علاقه‌گی به فرهنگ سازمان جدید - عدم جامعه‌پذیری	به دلیل باور نداشتن مدیران به ارزش‌ها و باورهای سازمان و کارکنان خود (مدیران منصب از خارج سازمان) گاهاً دچار ترس در تصمیم‌گیری می‌شوند.



ادامه جدول ۶: انواع مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضامین اصلی	مضامین فرعی	مضمون‌های اولیه	فرازهایی از مصادیق تجربه زیسته
تصمیم‌هراسی قانونی	عدم انعطاف‌پذیری قوانین	وجود تبصره‌های زائد - حجم زیاد و کیفیت پایین قوانین - مقاومت در برابر قوانین	به دلیل حجم زیاد قوانین و وجود تبصره‌های زیاد و تفسیرهای متفاوت، مدیر دچار ترس در تصمیم‌گیری می‌شود.
	عدم شفافیت قوانین	سکوت قانون - عدم دسترسی به موقع به قوانین - تفسیرهای متفاوت	عدم شفافیت در قوانین و سکوت قانون در قبال مواردی خاص، مدیر را در نگاه تصمیم‌گیر قرار می‌دهد.
محدودیت‌های قانونی	محدودیت‌های قانونی	وجود قوانین سخت - محدودیت اعتبارات مالی - بودجه‌بندی مصوب	زمانی که اجرای قوانین هدف سازمان می‌گردد، اصل کار فراموش می‌شود و در نتیجه مدیر دچار ترس در تصمیم می‌شود.
	قوانین زائد و دست‌وپاگیر	دستورالعمل‌های دست‌وپاگیر - به روز نبودن قوانین - تغییرات زیاد قانون	قوانین و دستورالعمل‌های زیاد و زائد که بعضاً دچار تغییرات زیادی هم می‌شوند در تصمیم‌گیری مدیر را دچار ترس می‌کنند.
جنسیت سن	جنسیت	زن‌خویی - مردخویی	مدیران زن بخاطر توجه به رفاه کارکنان، از تصمیماتی که کیفیت زندگی کارکنان را به خطر بیندازد هراس دارند.
	سن	میان‌سالی - جوان بودن - حفظ و نگهدای در مسیر شغلی	مدیر جوان ریسک‌پذیرتر می‌باشد و ترس در تصمیم‌گیری ندارد، اما مدیر مسن که در مرحله حفظ مسیر شغلی است بدلیل نارضایتی در تصمیم‌گیری دچار تردید می‌شود.
تصمیم‌هراسی فردی	تجربه (سابقه کار)	عدم داشتن مهارت کافی - سابقه کم در سازمان - جذب به صورت کشیدن - عدم تسلط بر فناوری به روز	مدیران بی‌تجربه و کم‌مهارت در زمینه آن سازمان به دلیل ناتوانی در پیش‌بینی خروجی‌ها، دچار ترس در تصمیم‌گیری می‌شوند.
	درون‌گرایی	عدم تعامل‌پذیری - تردید و دودلی - وضعیت روحی و روانی - تیپ شخصیتی ب - مسئولیت‌پذیری - هوش هیجانی - ضعف - قدرت تحمل ابهام کم - فردگرایی	مدیرانی که دارای تیپ شخصیتی ب می‌باشند، درون‌گرا هستند. آنها به دلیل تعاملات ضعیف با دیگران و عدم تمایل به اجماع از اینکه مورد مواخذه قرار گیرند از تصمیم‌گیری در وحشت هستند.

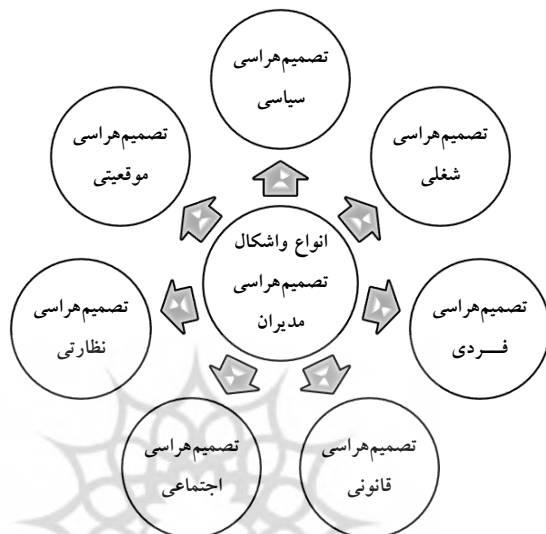
ادامه جدول ۶: انواع مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضامین اصلی	مضامین فرعی	مضمون‌های اولیه	فرازهایی از مصادیق تجربه زیسته
	عدم اعتماد به نفس	نداشتن روحیه مناسب - ترس از شکست - توهم توطئه - احساسی بودن - نداشتن اطلاعات کافی - احساس درج‌زدن و نارضایتی	مدیرانی که به دلیل نداشتن روحیه جمعی و احساسی بودن بیش از حد و متکی بودن به قوانین خشک، اعتماد به نفس خود را از دست داده‌اند، دچار تصمیم‌گیری می‌شوند.
تصمیم‌گیری فردی	نداشتن استقلال اندیشه	روابط اجتماعی ضعیف - میل به اثرپذیری از دیگران	به دلیل ضعف در ارتباط با دیگران و ناتوانی در مساله‌شناسی و قبول نکردن مسولیت تصمیم، از استقلال فکری محروم هستند که باعث هراس از تصمیم‌گیری در سازمان زیرنظرشان می‌شود.
	ترس از انتقاد	عدم تعامل‌پذیری - ترس از تحقیر و شرمندگی	به دلیل ترس از شرمندگی و انتقاد توسط دیگران دچار هراس می‌شود که در نتیجه سعی می‌کند تصمیم نگیرد یا تصمیم خنثی بگیرد.
	عدم تمرکز ذهنی	آشفتگی ذهنی - توجه به آسان‌ترین گزینه - عدم توانایی تفکر منطقی و تحلیل	مدیرانی که توانایی تفکر تحلیلی و منطقی ندارند و آشفتگی ذهنی زیادی دارند در تصمیم‌گیری دچار هراس می‌شوند.
	اثرگذاری بر دیگران	جاه‌طلب بودن - قدرت‌طلبی زیاد - نشان دادن خود - سماجت - عدم صلاحیت اخلاقی	مدیرانی که با استفاده از جایگاه قانونی خود، خوی قدرت‌طلبی دارند همیشه توهم توطئه دارند و در نتیجه در تصمیم‌گیری دچار اضطراب و هراس می‌شوند.

ادامه جدول ۶: انواع مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضامین اصلی	مضامین فرعی	مضمون‌های اولیه	فرازهایی از مصادیق تجربه زیسته
سبک رهبری و مدیریتی		سبک مدیریتی دیکتاتوری - منابع انسانی نابالغ و کم تجربه - مشوق‌های انگیزشی مدیران - نداشتن دانش و مهارت شغلی - منابع انسانی ناکارآمد - سبک تصمیم‌گیری	به دلیل کمبود منابع انسانی کارآمد و خبره، مدیران را مجبور به استفاده از سبک مدیریتی دستوری می‌کنند که عدم تفویض اختیارات مدیر و حجم زیاد مسائل باعث ترس در تصمیم‌گیری مدیر می‌شود.
تصمیم‌های شغلی		فردگرا بودن - جامعه‌پذیری - کارهای گروهی - اجتناب از عدم اطمینان - وجود فرهنگ سلسله‌مراتبی (کنترل ساختاریافته و فرایندگرا) - گرایش به کنترل رسمی - تداخلات وظیفه‌ای در سازمان	مدیرانی که در فرایند جامعه‌پذیری شرکت نکرده‌اند متأسفانه با فرهنگ سازمان جدید ناآشنا هستند و نمی‌توانند تصمیم بهنگام و به دور از هراسی بگیرند.
جوسازمانی		بی‌نظمی (آنومی در سازمان) - وجود کارکنان سمی - نبود حمایت سازمانی - جو غیرحمایتی - فضای حاکم بر حوزه کاری (فضای مسموم)	بی‌نظمی‌های مکرر در سازمان توسط کارکنان سمی که ایجاد فضای سمی کرده‌اند مدیران را در تصمیم‌گیری دچار هراس می‌کند.
ساختار سازمانی		کاغذبازی بیش از حد - ساختار بلند - فاصله با قدرت - دسترس نبودن مدیران بالادستی - وجود ساختار ساده سازمانی - چارچوب و قواعد سازمان - تمرکزگرایی در سازمان - پیچیدگی و رسمیت زیاد	چارچوب‌ها و قواعد سخت و بعضاً متناقض در سازمان (مثل حضور تمام‌وقت مدیران در محل کار و شرکت در جلسات خارج سازمان) مدیر را دچار ترس در تصمیم‌گیری می‌کند.
گروه‌های ذی‌نفوذ و ذینفع		فشار نمایندگان مجلس - اثر گروه‌های ذی‌نفوذ در انتخاب مدیران - وام‌دار بودن مدیر	تأثیر بی‌بدیل گروه‌های ذینفع در سازمان و فشار آنها برای حمایت از کارکنان هم‌راه، و به خطر افتادن جایگاه، باعث ترس در تصمیم‌گیری مدیران شده است.
تصمیم‌های سیاسی		عدم حمایت سیاسی از مدیر - تزلزل در مشی سیاسی فرد - سیاسی کاری بیش از حد - حزب‌گرایی - اراده سیاسی فرد - نوع و نگرش سیاسی فرد	به دلیل عدم حمایت توسط کارکنان سازمان که مدیری مخالف تفکرات سیاسی آن‌ها منصوب شده، مدیر دچار ترس در تصمیم‌گیری خواهد شد.
عدم شایسته‌گزینی		انتخاب بر اساس خویشاوندسالاری - عدم توجه به توانمندی	مدیریری که بدون داشتن توانمندی لازم در حوزه تخصصی سازمان فقط بدلیل عضویت در خانواده سیاسی مدیر شده است همیشه در تصمیم‌گیری دچار هراس می‌شود.

در فرایند کدگذاری اولیه، مضمون‌های مختلفی حاصل شد. شکل (۱)، الگویی از انواع تصمیم‌گیری‌ها را نشان می‌دهد.



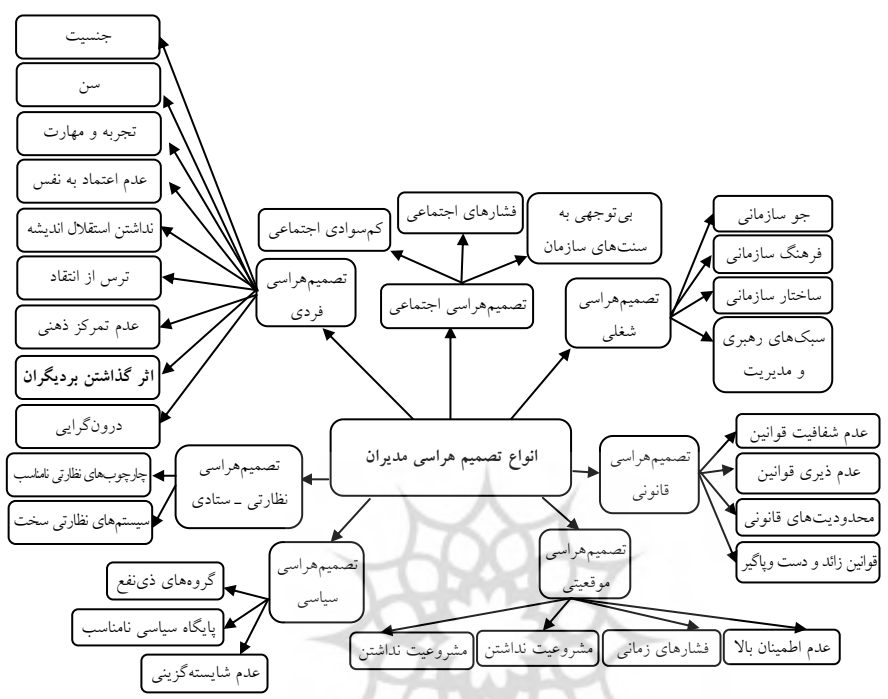
شکل ۱: الگوی انواع تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی

در نهایت، ماتریس کیفی مقوله‌ها بر اساس تکرار مقوله‌ها توسط خبرگان در جدول (۷) تشریح گردید.

جدول ۷: ماتریس کیفی مقوله‌ها

ماتریس	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	
تصمیم‌گیری موقعیتی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تصمیم‌گیری اجتماعی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تصمیم‌گیری قانونی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تصمیم‌گیری فردی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تصمیم‌گیری شغلی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تصمیم‌گیری اجتماعی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تصمیم‌گیری سیاسی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

جدول ۷. ماتریس کیفی مقوله‌ها



شکل ۲: شبکه مضامین انواع تصمیم‌های در سازمان‌های دولتی

### شکل‌گیری نظریه

تصمیم‌های مدیران یکی از عناصر مهم و اثرگذار بر فرایند تصمیم‌گیری مدیران است که از جوانب مختلف زندگی شغلی و حرفه‌ای آن‌ها نشئت می‌گیرد. تصمیم‌های مدیران به معنای اثرات ترس و هراس بر فرایند تصمیم‌گیری و عملکرد آن‌هاست که ممکن است از آسیب‌های مختلفی ناشی شود و به صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر موفقیت و عملکرد آن‌ها اثر بگذارد. مدیران در فرایند تصمیم‌گیری‌های خود اغلب با چالش‌های مختلفی روبه‌رو می‌شوند که ممکن است نگرانی‌ها، ترس‌ها و هراس‌هایی به‌وجود آورند که تصمیم‌گیری منطقی و صحیح را تحت‌تاثیر قرار دهد. این امر می‌تواند از موقعیت‌های مختلفی مانند شرایط غیرقابل‌پیش‌بینی، فشارهای اجتماعی، مسائل قانونی، مشکلات شخصی، یا فشارهای شغلی ناشی شود. برای مثال، ترس از انتقادهای اجتماعی ممکن

است باعث شود که مدیران ترجیح دهند تصمیم‌های اصولی و موجه را نادیده بگیرند. همچنین، تصمیم‌گیری مدیران می‌تواند به دلیل ترس از شکست در یک موقعیت غیرقابل پیش‌بینی یا به دلیل عدم ریسک‌پذیری مورد غفلت واقع شود. بنابراین، بر اساس یافته‌های پژوهش و مضامین شکل گرفته، تصمیم‌های مدیران از جوانب گوناگون زندگی شغلی و حرفه‌ای آن‌ها نشئت می‌گیرد و تأثیرات آن بر موفقیت و عملکرد اساسی است. با مدیریت و شناسایی دقیق تصمیم‌های مدیران می‌تواند از تصمیمات بهتر و منطقی‌تری برخوردار شوند و عملکرد خود را بهبود بخشند.

## بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای پرشتاب و همیشه در حال تحول تجارت، تصمیم‌گیری مهارتی حیاتی برای مدیران است. با این حال، تجربه فویبای تصمیم‌گیری، پدیده‌ای است که با ترس یا بی‌میلی به تصمیم‌گیری مشخص می‌شود (Yang, 2023). تصمیم‌گیری فرایند شناختی پیچیده‌ای است که نقشی اساسی در زندگی روزمره ما ایفا می‌کند. با این حال، افراد اغلب در مواجهه با انتخاب‌ها دچار تردید یا بالاتکلیفی می‌شوند که می‌تواند اثرات سوء داشته باشد (Khan et al., 2022). تصمیم‌گیری یک فرایند شناختی اساسی است که زندگی روزمره ما را شکل می‌دهد، اما اغلب می‌تواند با احساس وحشت و نااطمینانی همراه باشد. درک دلایل اساسی پشت این پدیده برای افزایش توانایی‌های تصمیم‌گیری و رفاه کلی ما بسیار مهم است. در شرایط امروزی، تصمیم‌گیری درست و به‌موقع از نقش‌های کلیدی مدیران محسوب می‌شود. تصمیم‌گیری یکی از مقوله‌های مهم مورد بحث در رفتار سازمانی است (مورهد و گریفین، ۱۳۸۵). مدیران در همه سطوح سازمانی اقدام به تصمیم‌گیری می‌کنند. تأثیرات تصمیم‌ها بر سطوح مختلف سازمانی نیز متفاوت است. بنابراین، می‌توان گفت که تصمیم‌گیری فعالیتی مهم و ظریف است که بخش مهمی از وقت و کارهای فکری و اجرایی مدیران به آن و حل مشکلات سازمان تخصیص می‌یابد. تردید و دودلی در تصمیم‌گیری که باعث ترس در تصمیم‌گیری می‌شود، عامل مهمی در تصمیم نگرفتن یا تصمیم بد گرفتن در افراد است (DanaeeFard, 2020).

از آن‌جا که ترس همواره همراه بشر بوده، هست و خواهد بود، می‌تواند در هر شرایطی بر تصمیم‌گیری افراد اثر مستقیم بگذارد. فویبای ترس عبارت است از ترس منفرد از یک شیء یا موقعیت واحد که به اجتناب از روبه‌رو شدن با آن شیء یا موقعیت منجر می‌گردد (اسلامی‌نسب، ۱۳۸۳). ترس با احساس ناامنی همراه است و احساس ناامنی یکی از اساسی‌ترین غرایز وجود انسان است. پس ترس امری ذاتی است و چیزی نیست که یاد گرفته شده باشد (گودوین، ۱۳۹۷). مدیران نیز

مانند سایر افراد این گزینه را دارند و در شرایط موقعیتی و تحت تاثیر عوامل فردی و شخصیتی، سازمانی و شغلی، سیاسی، قانونی، ستادی و نظارتی در تصمیم‌گیری‌های خود دچار هراس و دودلی می‌شوند. پژوهش حاضر حاصل مصاحبه‌های عمیق با مدیران دولتی در سطوح مختلف بوده است که علاوه بر تبیین فهم پدیده تصمیم‌هراسی مدیران و ریشه‌های آن بر اساس پرسش‌های مصاحبه، انواع تصمیم‌هراسی مدیران را به صورت الگو درآورده است. سعی شده است با رعایت اصول اخلاقی در خصوص پژوهش‌های قبلی، که در این خصوص متاسفانه بسیار اندک بودند، انواع تصمیم‌هراسی مدیران به تفکیک و به شرح زیر آورده شود.

**تصمیم‌هراسی موقعیتی:** موقعیت‌های تصمیم‌گیری به سه دسته ثبات، ریسک، و نااطمینانی تقسیم می‌شوند. در شرایط ثبات یا اطمینان، مدیر دارای دانش کامل است و تمامی اطلاعات مورد نیاز را برای اتخاذ تصمیم دارد و در این شرایط هیچ ابهام و ترسی از شکست در مدیر وجود ندارد. اما در شرایط ریسک، مدیر مسئله را می‌شناسد و راه‌حل‌ها را نیز می‌داند، اما از پیامدهای هر گزینه اطمینان چندانی ندارد. در شرایط نااطمینانی که مشکل‌ترین موقعیت تصمیم‌گیری مدیر است، مدیر قادر به شناسایی کلیه گزینه‌های ممکن نیست و با ابهام و احتمال شکست بالایی مواجه است. در این شرایط، مدیر نمی‌تواند پیامدهای دقیق گزینه‌های در دسترس را مشخص نماید، پس در تصمیم‌گیری دچار هراس می‌شود. به دلیل عدم اولویت‌بندی در حل مسائل ضروری مدیر دچار کمبود وقت می‌شود و ممکن است برای فرار و طفره‌روی از عواقب تصمیم در دام تفکر گروهی بی‌افتد که این امر به ترس و هراس وی در تصمیم‌گیری منجر می‌شود. یکی دیگر از عوامل موقعیتی موثر بر تصمیم‌هراسی مدیران مشروعیت نداشتن آن‌ها نزد کارکنان زیردست است. اگر کارکنان احساس کنند مدیرشان جایگاه و سمتی را که اشغال کرده است غضبی است و اجحافی به آنان شده است، از دستورات مدیر تمرد خواهند کرد که با آگاهی مدیر از این مورد، در تصمیم‌گیری دچار ترس و دلهره خواهند شد.

**تصمیم‌هراسی ستادی - نظارتی:** انسان‌ها از این که مورد نظارت قرار بگیرند دچار ترس و هراس می‌شوند. در دنیای سازمان‌ها نیز مدیران از این که توسط افراد حقیقی یا حقوقی ذی‌صلاح نظاره‌گر و پرسشگر باشند، دچار ترس و هراس در سطوح تصمیم‌گیری می‌شوند. مضامین فرعی استخراج‌شده در این مورد شامل چارچوب‌های نظارتی نامناسب و سیستم‌های نظارتی سخت بودند. وجود محدودیت‌هایی مثل محدودیت در اعتبارات مالی و قوانین سخت‌گیرانه در حدود محدودیت‌های تحمیلی قانونی، مدیران را دچار ترس در تصمیم‌گیری کرده است. همچنین تداخلات وظیفه‌ای، سیستم‌های نظارتی مختلف و موازی کاری آن‌ها در ذیل نامناسب بودن این

چارچوب‌ها، باعث ترس و دودلی مدیران در تصمیم‌گیری شده است. عدم انعطاف‌پذیری سیستم نظارتی سخت و دخالت‌های زیاد در کوچک‌ترین امور سازمان و همچنین تبلیغ گسترده و وسیع پدیده سوت‌زنی توسط کارکنان یا افراد نزدیک به سازمان باعث گردیده مدیران توهم توطئه داشته باشند و در تصمیم‌گیری‌های خود دچار هراس شوند.

**تصمیم‌های اجتماعی:** این نوع از تصمیم‌های ریشه در فضای بیرون از سازمان دارد. سواد اجتماعی پایین جامعه، بی‌توجهی به سنت‌های سازمان و فشارهای اجتماعی می‌تواند بر تصمیم‌گیری مدیران تاثیر سوء داشته باشد. ناآگاهی جامعه هدف از قوانین به دلیل ضعف در رسانه‌های جمعی یا روابط عمومی سازمان‌ها و همچنین ترس از افکار عمومی و پاسخگویی اجتماعی مدیر و بی‌علاقگی و عدم باور به ارزش‌ها، باورها و اعتقادهای افراد در سازمان، همگی در ایجاد تردید و دودلی و در نهایت هراس از تصمیم‌گیری در مدیران موثر است. مدیری که به ارزش‌های نهادینه‌شده در سازمان خود اعتقاد نداشته باشد، از ترس نپذیرفتن تصمیمات توسط زیردستان دچار هراس خواهد شد. این نوع هراس از تصمیم‌گیری همیشه مورد توجه افکار عمومی بوده است، که اگر مدیران نتوانند تصمیمات درست و به‌هنگام بگیرند، خیلی زود مورد بازخواست جامعه قرار خواهند گرفت که این فکر نیز مدیران را دچار هراس از تصمیم‌گیری کرده است.

**تصمیم‌های قانونی:** سازمان‌ها برای ایجاد رفاه باکیفیت افراد جامعه تشکیل شده‌اند و صرف وضع قوانین و اجرای آن‌ها هدف این سازمان‌ها نیست. متأسفانه امروزه به دلایل زیادی که لازم است پژوهش‌های جداگانه‌ای در این خصوص انجام شود، اجرای قوانین توسط سازمان ارجح‌تر از خدمت به جامعه هدف شده است. عدم انعطاف‌پذیری قوانین با توجه به تبصره‌های زیاد، عدم شفافیت قوانین و همچنین قوانین دست‌وپاگیر حاکم بر سازمان، باعث ترس و هراس مدیران در تصمیم‌گیری شده است. سکوت قانون و تفاسیر متفاوت و گوناگون از قوانین توسط دستگاه‌های نظارتی متعدد، و به‌روز نبودن قوانین مدیران را دچار این پدیده کرده است. در این پژوهش، عدم شفافیت شاید یکی از کلیدواژه‌هایی بود که مصاحبه‌شونده‌ها خیلی روی آن بحث می‌کردند و نکته جالب این است که خود مدیران در زمان مدیریت برای شفاف‌سازی قوانین، هیچ‌گونه تلاشی از خود نشان ندادند و علت آن را پیامدهای تصمیم‌گیری می‌دانستند که به‌گونه‌ای ترس و هراس از تصمیم‌گیری بود. محدودیت‌های قانونی نیز یکی از مضامین فرعی تصمیم‌های قانونی است که مدیران به دلیل این محدودیت‌ها در تصمیم‌گیری‌های خود دچار تصمیم‌های هراسی می‌شوند.

**تصمیم‌های فردی:** شاید یکی از اصلی‌ترین عوامل اثرگذار بر پدیده تصمیم‌های هراسی که در مصاحبه‌های عمیق کشف شد و کدگذاری گردید، عوامل فردی و روانی باشد. از عوامل فردی



موثر بر این پدیده می‌توان به جنسیت (زن‌خویی و مردخویی)، سن و تجربه (سابقه کار) اشاره کرد. مدیران زن به دلیل ساختار و سبک‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری که بیش‌تر به رفاه کارکنان توجه دارند، یعنی کارمندمحور هستند تا وظیفه‌محور، در تصمیم‌گیری‌های خود هراس دارند که مبادا تصمیم‌های آن‌ها بر کیفیت زندگی کارکنان تاثیر منفی داشته باشد. مدیران جوان و جسور به دلیل خوی ذاتی اهل ریسک و انعطاف‌پذیرتر از مدیران مسن هستند و کم‌تر دچار ترس در تصمیم‌گیری می‌شوند. در خصوص عوامل شخصیتی می‌توان تیپ شخصیتی (نوع ب)، درون‌گرا بودن، عدم اعتماد به نفس، نداشتن استقلال اندیشه، عدم تمرکز ذهنی، ترس از انتقاد و اثر گذاشتن بر دیگران را مطرح نمود. مدیران مذکور با ترس از تحقیر و شرمندگی، جاه‌طلبی و قدرت‌طلبی و عدم صلاحیت اخلاقی دچار ترس و هراس در تصمیم‌گیری می‌شوند.

**تصمیم‌هراسی شغلی:** پس از عوامل فردی - شخصیتی، عوامل سازمانی یا شغلی تاثیرات عدیده‌ای در بروز این پدیده داشته است. جو حاکم بر سازمان مثل آنومی (بی‌نظمی)، و وجود کارکنان سمی و غیرحمایتی در سازمان موجب ایجاد هراس در تصمیم‌گیری سازمانی شده است. همچنین، سبک‌های مدیریتی و سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران به دلیل کمبود منابع انسانی کارآمد و عدم تفویض اختیارات، عدم تسهیم قدرت در سازمان و پاسخگویی به این پدیده دامن زده است. پس تصمیم‌گیری در این نوع فرهنگ سازمانی سخت و دارای انعطاف پایین است. وقتی مدیران بدون جامعه‌پذیری به یک سازمان کوچ می‌کنند با تداخلات و وظیفه‌ای واحدها که ناشی از فرهنگ حاکم آن سازمان است، در تصمیم‌گیری دچار پدیده تصمیم‌هراسی می‌شوند.

**تصمیم‌هراسی سیاسی:** واقعیت این است که مدیریت دولتی ستمی سیاسی است. اما سیاست‌زدگی در مدیریت دولتی یک چالش امروزی است که متأسفانه تبعات منفی آن بسیار زیاد است. تاثیر و نفوذ گروه‌های ذی‌نفع، پایگاه سیاسی نامناسب مدیران، انتخاب مدیران ضعیف بر اساس عضویت در احزاب سیاسی همسو و عدم شایسته‌گزینی و خویشاوندسالاری در سازمان‌ها موجب انتصاب مدیرانی بی‌دانش و ناتوان در علم مدیریت باعث می‌شود که مدیران در تصمیم‌گیری‌های خود دچار ترس و هراس شوند.

این پژوهش از حیث شناخت و فهم پدیده تصمیم‌هراسی مدیران دولتی با پژوهش رضایی و همکاران (۲۰۲۲ب) همخوانی دارد. آن‌ها در پژوهشی که به روش داده‌بنیاد انجام شده بود، عوامل موثر، راهبردها و پدیده محوری را در وزارت کشور و وزارت کار، رفاه و امور اجتماعی مورد بررسی قرار دادند. در این خصوص، پژوهش حاضر نیز که حاصل تجربه زیسته مدیران است، یعنی به روش پدیدارشناسی انجام شده است، علاوه بر شناخت و فهم پدیده تصمیم‌هراسی مدیران، انواع

آن را نیز شناسایی و تبیین کرده است. همچنین، **خاندوزی و خوزین (۲۰۲۰)** نشان داده‌اند که افراد با ترس پایین می‌توانند تصمیم‌گیری اخلاقی بهتر و بیش‌تری داشته باشند، که این پژوهش نیز مطابق با نظریه آن‌هاست. **باچکیرو (۲۰۱۵)**، بیان می‌کند که تصمیم‌گیری با ترس باعث پردازش اطلاعات بیش‌تری نسبت به مواقع شادی و خشم می‌شود. از این جهت می‌توان گفت که نتایج پژوهش حاضر با نتایج او دارای تضاد است، زیرا پژوهش حاضر نشان داده است که عدم تمرکز ذهنی باعث ایجاد نوعی از تصمیم‌هراسی به نام تصمیم‌هراسی فردی - شخصیتی می‌شود که یکی از مضامین اصلی تصمیم‌هراسی مدیران است.

در خصوص سهم پژوهش حاضر باید عنوان کرد که بیش‌تر پژوهش‌های صورت‌گرفته پیرامون موضوع تصمیم‌هراسی، فرایند تصمیم‌گیری را در ترکیب با احساساتی مانند ترس یا خشم مورد بررسی قرار داده‌اند و محدود پژوهش‌هایی که پیرامون موضوع انجام گرفته‌اند، به صورت داده‌بنیاد یا مدلسازی معادلات ساختاری بوده‌اند که مفاهیم تکراری در باب تصمیم‌هراسی را مورد بررسی قرار داده‌اند. پس می‌توان گفت که پژوهش حاضر از جمله نخستین پژوهش‌هایی است که با هدف شناخت و فهم پدیده تصمیم‌هراسی مدیران، تجربه زیسته آنان را پیرامون تصمیم‌هراسی با روش پدیدارشناسی مورد بررسی قرار داده است.

تصمیم‌های مدیران در سازمان‌های دولتی اغلب اثر بسیار زیادی بر جامعه و مردم دارد. بنابراین، شناخت و فهم پدیده تصمیم‌هراسی مدیران در این سازمان‌ها بنا به دلایلی می‌تواند عملکرد سازمان و مدیران را تحت تاثیر قرار دهد. از جمله این دلایل عبارت‌اند از: (۱) تاثیر بر عملکرد سازمان: تصمیم‌های هراسانه مدیران می‌تواند به کاهش اثربخشی و عملکرد سازمان منجر شود. این تصمیمات ممکن است باعث ایجاد تعارضات داخلی، افزایش هزینه‌ها و کاهش کیفیت خدمات دولتی شود. (۲) تاثیر بر اعتماد عمومی: تصمیم‌های هراسانه مدیران می‌تواند باعث کاهش اعتماد عمومی به دولت و سازمان‌های دولتی شود. اگر تصمیم‌های مدیران غیرعقلانی و نادرست به نظر برسد، افراد ممکن است اعتماد خود به دولت را از دست بدهند. (۳) تاثیر بر توسعه و پیشرفت: تصمیم‌های هراسانه مدیران می‌تواند از توسعه و پیشرفت کشور و جامعه جلوگیری کند. این تصمیمات ممکن است باعث ایجاد موانع برای تحولات و نوآوری در سازمان‌های دولتی شود. بنابراین، شناخت و فهم پدیده تصمیم‌هراسی مدیران در سازمان‌های دولتی ضروری است تا بتوان از وقوع تصمیمات نادرست و هراسانه جلوگیری کرد و بهبود عملکرد و کیفیت خدمات دولتی را تضمین نمود.

به مدیران پیشنهاد می‌شود برای در دسترس بودن اطلاعات لازم و ضروری در تصمیم‌گیری،

سیستم اطلاعات مدیریت خود را به‌روز نمایند و مدیریت دانش خود را به صورت جامع و کامل اجرا کنند. یکی از عوامل موثر در ایجاد ترس در تصمیم‌گیری مدیران، ارزیابی عملکرد آن‌هاست. پس به مدیران پیشنهاد می‌شود برای ارزیابی عملکرد کارکنان از سیستم‌های ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه یا کارت امتیازی متوازن استفاده کنند که در آن‌ها ارزیابی‌شونده درباره عملکرد خود امتیاز می‌دهد. این عمل باعث کاهش استرس و ترس در تصمیم‌گیری مدیران خواهد شد.

عدم شفافیت و سکوت قانون در برابر برخی موضوعات باعث ایجاد ترس در تصمیم‌گیری مدیران می‌شود. به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود با استفاده از کارگروه‌های تخصصی، ضمن حذف دستورالعمل‌های زاید، با بازنگری در قوانین خود و ارائه راهکارهای مناسب، باعث شفافیت و کاهش حجم قوانین دست‌وپاگیر خود شوند که این خود از هراس تصمیم‌گیرندگان می‌کاهد.

گاهی ساختارهای سازمانی به‌گونه‌ای است که چندین واحد در فرایند تصمیم‌گیری به صورت افقی دخیل هستند (مثل ساختارهای ماتریسی)، که این امر موجب طفره‌روی افراد دخیل در فرایند تصمیم‌گیری در مورد مسائل سازمانی می‌شود. به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود با حذف تداخلات وظیفه‌ای واحدها و بهینه کردن فرایندهای تصمیم‌گیری و وابستگی‌های بینابینی آن‌ها، ترس را از تصمیم‌گیری مدیران دور نمایند.

به مدیران پیشنهاد می‌شود با شجاعت در تصمیم‌گیری در مواجهه با مسائل سازمانی و ایجاد محیطی، به دور از افکار موهوم و منفی، بدبینی و دودلی، بتوانند از تصمیم‌هراسی در سازمان دور باشند. به مدیران پیشنهاد می‌شود با اولویت‌بندی مسائل و با رعایت مراحل تصمیم‌گیری در برخورد با مسائل از میان راهکارهای متعدد، راه‌حل‌های مناسب را برگزینند تا بتوانند بر هراس از تصمیم‌گیری غلبه کنند.

پیشنهاد می‌شود جو سازمانی به سمت اعتمادسازی برده شود. هر زمان که در سازمان بی‌اعتمادی غلبه کند، در چنین شرایطی مشاوران و افرادی که در فرایند تصمیم‌گیری دخیل هستند، از دادن مشاوره و اتخاذ تصمیم ترس و هراس دارند. بنابراین، باید در سازمان جو اعتماد برقرار باشد تا تصمیم‌گیرندگان بتوانند در آرامش و بدون هیچ‌گونه ترسی از تصمیم، راهبردهای درستی اتخاذ کنند.

پیشنهاد می‌شود آموزش‌های لازم برای تقویت مهارت‌های تصمیم‌گیری و سبک‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله در سازمان‌ها داده شود. این آموزش‌ها می‌توانند شامل روش‌های تصمیم‌گیری مختلف، اصول حل مسئله، راهبردهای تصمیم‌گیری و تمرین‌های عملی برای تقویت مهارت‌های تصمیم‌گیری باشد. این آموزش‌ها می‌توانند به افراد کمک کنند در مواقع مختلف با

اطمینان و اثربخشی تصمیم بگیرند و به بهبود عملکرد و کارایی سازمان یاری رسانند. به وزارتخانه‌ها پیشنهاد می‌شود از مدیران تصمیم‌گیر حمایت کاملی بکنند. به این معنا که سازمان باید به مدیران خود اعتماد کند و آن‌ها را در فرایند تصمیم‌گیری حمایت کند. این حمایت می‌تواند شامل ارائه اطلاعات و داده‌های دقیق و کافی برای تصمیم‌گیری، ارائه آموزش‌های مناسب برای توسعه مهارت‌های تصمیم‌گیری مدیران، ایجاد فضایی آزاد برای بحث و تبادل نظر در مورد تصمیم‌ها، و اعطای اختیار به مدیران برای اتخاذ تصمیم‌های خود، بدون دخالت‌های غیرضروری از سوی مدیران بالاتر می‌شود. این حمایت باعث افزایش اعتماد مدیران به خود، افزایش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های آن‌ها و جلوگیری از وقوع تصمیم‌های هراسانه و نادرست می‌شود.

با توجه به این که بیش‌تر پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه به صورت کیفی است، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران پدیده تصمیم‌هراسی مدیران را با روش‌های دیگر از جمله روش‌های آمیخته نظیر نقشه‌شناختی فازی و مدلسازی ساختاری تفسیری مورد بررسی قرار دهند تا بتوان در جهت تقویت نتایج به‌دست‌آمده گام برداشت. پیشنهاد می‌شود به منظور تعمیم بهتر نتایج، مقایسه تطبیقی در سازمان‌های دولتی و خصوصی نیز صورت گیرد.

## اظهاریه‌ قدردانی

نویسندگان پژوهش نهایتاً قدردانی و سپاس ویژه خود را از همکاری مشارکت‌کنندگان، حمایت فکری داوران ناشناس، و ویراستار علمی و ادبی (مازیار چابک) نشریه مدیریت فرایند توسعه اعلام می‌کنند.

## منابع

### الف) انگلیسی

- Alvani, S. M., & Bodlayee, H. (2011). Phenomenology in Entrepreneurship Studies. *Iranian Journal of Management Sciences*, 5(19), 33-62. [In Farsi]
- Bachkirov, A. A. (2015). Managerial Decision Making under Specific Emotions. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 861-874. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2013-0071>
- Bakhtazmay Bonab, M., & Aliasgharzadeh Romiany, H. (2014). Probing the Impact of Administrative Automation System Based on Managers'

- Decision Making (Case Study: Mehr Bank of East Azarbaijan Province). *Business Intelligence Management Studies*, 2(7), 1-17. [In Farsi]
- Barsade, S., Brief, A. P., Spataro, S. E., & Greenberg, J. (2003). The Affective Revolution in Organizational Behavior: The Emergence of a Paradigm. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science* (Vol. 1, pp. 3-50). Lawrence Erlbaum Associates.
- Beck, A. T., Emery, G., & Greenberg, R. L. (2005). *Anxiety Disorders and Phobias: A Cognitive Perspective*. Basic Books/Hachette Book Group.
- Beidel, D. C., Rao, P. A., Scharfstein, L., Wong, N., & Alfano, C. A. (2010). Social Skills and Social Phobia: An Investigation of DSM-IV Subtypes. *Behaviour Research and Therapy*, 48(10), 992-1001. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2010.06.005>
- Bella, T. T., & Omigbodun, O. O. (2009). Social Phobia in Nigerian University Students: Prevalence, Correlates and Co-Morbidity. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 44(1), 458-463. <https://doi.org/10.1007/s00127-008-0457-3>
- Chen, Y. C., Chen, S. C., & Chen, Y. H. (2013). Decision Quality by the Loss Cost of Type I and Type II Errors. *The TQM Journal*, 25(2), 202-220. <https://doi.org/10.1108/17542731311299627>
- Clark, D. M., & McManus, F. (2002). Information Processing in Social Phobia. *Biological Psychiatry*, 51(1), 92-100. [https://doi.org/10.1016/S0006-3223\(01\)01296-3](https://doi.org/10.1016/S0006-3223(01)01296-3)
- Coget, J.-F., Haag, C., & Gibson, D. E. (2011). Anger and Fear in Decision-Making: The Case of Film Directors on Set. *European Management Journal*, 29(6), 476-490. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.06.003>
- Corbo, V. (2011). *Interaction of Fear and Stress: From Healthy Population Samples to Post-Traumatic Stress Disorder*. McGill University.
- Creswell, J. W. (2015). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Pearson.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*. Sage Publications.
- DanaeeFard, H. (2020). What Threatens the Quality of Governance: Bad Decision, Non-Decision, Delayed Decision-Making. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 3(1), 1-25. [In Farsi] <https://doi.org/10.22034/jipas.2020.244277.1096>
- Danaeifard, H., Khaef Elahi, A., & Khodashenas, L. (2012). Understanding the Essence of Retirement Experience of Employees in the Public Sector: A Phenomenological Research. *Strategic Management Thought*, 6(2), 153-176. [In Farsi] <https://doi.org/10.30497/smt.2013.1325>
- De Sordi, J. O., De Paulo, W. L., Jorge, C. F. B., Da Silveira, D. B., Dias, J. A., &

- De Lima, M. S. (2021). Overcompliance and Reluctance to Make Decisions: Exploring Warning Systems in Support of Public Managers. *Government Information Quarterly*, 38(3), 101592. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101592>
- Diekelmann, N. L., Allen, D., & Tanner, C. A. (1989). *The NLN Criteria for Appraisal of Baccalaureate Programs: A Critical Hermeneutic Analysis* (Vol. 15). ABRAMS.
- Essau, C. A., Conradt, J., & Petermann, F. (1999). Frequency and Comorbidity of Social Phobia and Social Fears in Adolescents. *Behaviour Research and Therapy*, 37(9), 831-843. [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(98\)00179-X](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(98)00179-X)
- Garcia-Lopez, L. J., Del Mar Díaz-Castela, M., Muela-Martinez, J. A., & Espinosa-Fernandez, L. (2014). Can Parent Training for Parents with High Levels of Expressed Emotion Have a Positive Effect on Their Child's Social Anxiety Improvement? *Journal of anxiety disorders*, 28(8), 812-822. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2014.09.001>
- Gholipour Souteh, R., Moradi, M., Goodarzi, M., & Abbasi, M. (2020). Strategic Decision Making Model for Financing Research Projects in Public Universities (Case Study: University of Tehran). *Journal of Public Administration*, 12(3), 404-426. [In Farsi] <https://doi.org/10.22059/jipa.2020.295604.2679>
- Glaser, B. (1967). Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory. *New York: Sociology Press*.
- Hadavinejad, M., & Tamaddon, S. (2014). Exploring Personality Traits of Behavioral Resistance to Change: A Phenomenological Study. *Strategic Management Thought*, 8(1), 157-189. [In Farsi] <https://doi.org/10.30497/smt.2015.1713>
- Haghshenas Gorgabi, M., & Rezaei Manesh, B. (2021). Identifying the Strategies for Reducing the Impact of Individual Emotion on National Policymakers Decisions (Case Study: MPs). *Iranian Journal of Public Policy*, 6(4), 173-191. [In Farsi] <https://doi.org/10.22059/jppolicy.2021.80486>
- Harrison, E. F., & Pelletier, M. A. (1995). A Paradigm for Strategic Decision Success. *Management Decision*, 33(7), 53-59. <https://doi.org/10.1108/00251749510090593>
- Harrison, E. F., & Pelletier, M. A. (2000). The Essence of Management Decision. *Management Decision*, 38(7), 462-470. <https://doi.org/10.1108/00251740010373476>
- Hashemi, S. A., Rahrovi Dastjerdi, A., & Heydarian, M. (2023). The Impact of Investors' Emotional Decision Patterns on Firm Performance. *Financial Research Journal*, 25(2), 205-227. [In Farsi] <https://doi.org/10.22059/frj.2022.344405.1007348>
- Hejazi, A., & Sayadi, Y. (2020). A Meta-Analysis of the Relationship between the Use of Management Information Systems and the Improvement of

- Managerial Decision-Making. *Organizational Culture Management*, 18(2), 217-247. [In Farsi] <https://doi.org/10.22059/jomc.2019.271143.1007663>
- Hollnagel, E. (2017). Decisions about “What” and Decisions About “How”. In *Decision Making in Complex Environments* (pp. 3-12). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781315576138-1>
- Jahanikia, A. H., Hozoori, M. J., Yadollahi, M., & Azar, A. (2018). Identifying the Intuitive Decision Making Model in Challenge of Uncertainty of Innovation (Case of Study: Knowledge-Based Companies). *Public Organizations Management*, 7(1), 57-72. [In Farsi] <https://doi.org/10.30473/ipom.2019.40070.3171>
- Jokar, B., Alipour Darvish, Z., Yazdani, H. R., & Mirsepasi, N. (2019). Human Resources Dignity Foresighting in Government Organizations: A Case Study. *Management and Development Process*, 32(3), 49-70. <https://doi.org/10.29252/jmdp.32.3.49>
- Kessler, R. C., Chiu, W. T., Demler, O., & Walters, E. E. (2005). Prevalence, Severity, and Comorbidity of 12-Month DSM-IV Disorders in the National Comorbidity Survey Replication. *Archives of General Psychiatry*, 62(6), 617-627. <https://doi.org/10.1001/archpsyc.62.6.617>
- Khan, M. A., Ahmad, S., El-Affendi, M. A., Zaka, R., Mahmood, S., & Jehangir, M. (2022). Predicting Mental Health of Best Human Capital for Sustainable Organization through Psychological and Personality Health Issues: Shift from Traditional to Novel Machine Learning-Supervised Technique Approach. *BioMed Research International*, 2022(1), 5775640. <https://doi.org/10.1155/2022/5775640>
- Khandozi, B., & Khozein, A. (2020). Negative Affect of Fear and Locus of Control on Ethical Decision Making of Accountants. *Ethics in Science and Technology*, 14(4), 78-83. [In Farsi] <http://ethicsjournal.ir/article-1-1621-fa.html>
- Knoll, M. A. (2010). The Role of Behavioral Economics and Behavioral Decision Making in Americans' Retirement Savings Decisions. *Social Security Bulletin*, 70(4), 1-23.
- Koontz, T.M. (2001). Money Talks? But to Whom? Financial Versus Nonmonetary Motivations in Land Use Decisions. *Society & Natural Resources*, 14(1), 51-65. <https://doi.org/10.1080/089419201300199554>
- Kumar, S., & Jagacinski, C. M. (2006). Imposters Have Goals Too: The Imposter Phenomenon and Its Relationship to Achievement Goal Theory. *Personality and Individual Differences*, 40(1), 147-157. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.05.014>
- Lipshitz, R., Klein, G., Orasanu, J., & Salas, E. (2001). Taking Stock of Naturalistic Decision Making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 14(5), 331-352. <https://doi.org/10.1002/bdm.381>

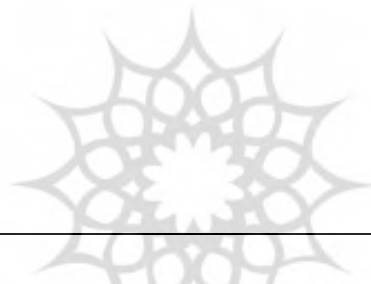
- Lunenburg, F. C. (2012). Organizational Structure: Mintzberg's Framework. *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, 14(1), 1-8.
- Mansouri, K., Ashouri, A., Gharraee, B., & Farahani, H. (2021). Prediction of Decisional Procrastination based on Fear of Failure, Self-Compassion and Intolerance of Uncertainty in Students. *Shenakht Journal of Psychology and Psychiatry*, 8(4), 51-62. [In Farsi] <https://doi.org/10.32598/shenakht.8.4.51>
- Moghaddamshad, F., Pourezzat, A. A., Mehregan, M. R., Afzali, A., & Hosseinzadeh, M. (2022). An Analysis of the Barriers and the Solutions to Making the Right Decisions in the Light of the Qur'anic Guidelines. *Journal of Human Resource Management*, 11(4), 25-49. [In Farsi] <https://doi.org/10.22034/jhrs.2022.143764>
- Molaeeghara, M., Raznahan, F., Zahedi, S. M., & Moidfar, S. (2020). Administrative Culture in Iran: An Institutional Approach. *Management and Development Process*, 33(1), 81-104. [In Farsi] <https://doi.org/10.29252/jmdp.33.1.81>
- Morgan, G. (2006). Images of Organization. *Thousand Oaks, CA and London: Sage*.
- Poorjanebollahi, M. (2023). The Effect of Group Reality Therapy on Self-Confidence and Anxiety of Students with Social Phobia. *Journal of Psycho Research and Behavioral Studies*, 1(1), 1-13. [In Farsi] <https://doi.org/10.30495/psych.2023.699925>
- Ranaei Kordshouli, H. A., Nikbakht, A., Mostafae Dolatabad, K., & Khalilipour, H. (2020). Evaluating the Emergence and Incidence of Neurotic Organization Characteristics in Organizations: A Study in Education with Fuzzy Cognitive Mapping Approach. *Journal of Public Administration*, 12(3), 461-493. [In Farsi] <https://doi.org/10.22059/jipa.2020.299715.2722>
- Rezaee, Z., Shiri, A., Alipur Darvishi, Z., & Nafari, N. (2022a). Managers Decidophobia Phenomenon: Analysis of Strategies and Consequences with a Mixed Approach. *Journal of Human Resource Management*, 12(2), 104-132. [In Farsi] <https://doi.org/10.22034/jhrs.2022.158893>
- Rezaei, Z., Shiri, A., Alipur Darvishi, Z., & Nafari, N. (2022b). Exploring and Explaining the Phenomenon Managers Decidophobia in Government Organizations (Case Study: Ministry of Interior and Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare). *Behavioral Studies in Management*, 29(13), 18-53. [In Farsi] <http://sanad.iau.ir/fa/Article/1043231>
- Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493-513.
- Singh, R., & Greenhaus, J. H. (2004). The Relation between Career Decision-Making Strategies and Person-Job Fit: A Study



- of Job Changers. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 198-221. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00034-4](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00034-4)
- Swanson, L. B. (2004). *Phenomenology of Divorce for Young Men*. The University of Utah.
- Trower, P., & Gilbert, P. (1989). New Theoretical Conceptions of Social Anxiety and Social Phobia. *Clinical Psychology Review*, 9(1), 19-35. [https://doi.org/10.1016/0272-7358\(89\)90044-5](https://doi.org/10.1016/0272-7358(89)90044-5)
- Van Manen, M. (2016). *Researching Lived Experience: Human Science for an Action Sensitive Pedagogy*. Routledge.
- Wang, R., & Bianchi, S. M. (2009). ATUS Fathers' Involvement in Childcare. *Social Indicators Research*, 93, 141-145. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9387-4>
- Yamamori, Y., & Robinson, O. J. (2023). Computational Perspectives on Human Fear and Anxiety. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 144, 104959. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2022.104959>
- Yang, S., Nachum, O., Du, Y., Wei, J., Abbeel, P., & Schuurmans, D. (2023). Foundation Models for Decision Making: Problems, Methods, and Opportunities. *arXiv preprint arXiv:2303.04129*.

## ب) فارسی

- اسلامی نسب، علی (۱۳۸۳). مهارت در درمان ترس. انتشارات شفابخش.
- دانایی فرد، حسن، و کاظمی، سیدحسین (۱۳۹۰). پژوهش‌های تفسیری در سازمان: استراتژی‌های پدیدارشناسی و پدیدارنگاری. انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- زرگر، طیبه‌سادات، و زکالوند، سعید (۱۴۰۲). شناسایی پیشران‌های موثر بر هراس از تصمیم‌گیری در مدیران فدراسیون‌های ورزشی. رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۷(۲۷)، ۱-۱۱.
- عزیزی، شهریار (۱۳۹۸). روش پژوهش در مدیریت. انتشارات سمت.
- گنجی، مهدی (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی روانی. انتشارات ساوالان.
- گودوین، دانلد (۱۳۹۷). فوبی. چاپ چهارم، ترجمه نصرت‌الله پورافکاری، انتشارات جوانه رشد.
- مورهد، گرگوری، و گریفن، ریکی (۱۳۸۵). رفتار سازمانی. چاپ یازدهم، ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. انتشارات گلشن.
- هوسرل، ادmond (۱۳۸۶). ابده پدیدہ‌شناسی. ترجمه عبدالکریم رشیدیان، انتشارات علمی و فرهنگی.



#### نحوه ارجاع به مقاله:

امیدی، علی؛ سپهوند، رضا؛ نظریوری، امیرهوشنگ، و شریعت‌نژاد، علی (۱۴۰۳). شناخت و فهم پدیده تصمیم‌هراسی مدیران؛ بررسی تجربه زیسته مدیران با روش پدیدارشناسی. نشریه فرایند مدیریت و توسعه، ۳۷(۱)، ۳-۳۵.

Omidi, A., Sepahvand, R., Nazarpouri, A. H., & Shariatnejad, A. (2023). Recognizing and Understanding the Phenomenon of Managers' Decision Phobia; Examining the Lived Experience of Managers: A Phenomenological Method. *Management and Development Process*, 37(1), 3-35.

DOI: [10.52547/jmdp.37.1.3](https://doi.org/10.52547/jmdp.37.1.3)

#### Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

