

**Identification and Explanation of Antecedent and Consequent Factors of  
Decision Anxiety in Managers of Defense Organizations**

Ali Omidi<sup>1</sup>

**Abstract**

**Background and aim:** Decision anxiety, meaning fear and hesitation of managers during the decision-making process, especially in military and defense organizations, can have dangerous and irreparable consequences for individuals, organizations, and society. The importance of this issue is doubled in defense organizations due to the sensitivity of their duties and key role in national security. Due to the lack of prior research in this field, the present study aims to identify factors influencing decision anxiety in managers of defense organizations and analyze its consequences to improve decision-making processes and reduce negative effects of this phenomenon.

**Method:** This study is mixed-method with an inductive-deductive approach using the fuzzy Delphi method. The statistical population included 16 managers from the Ministry of Defense, military forces, law enforcement, and related organizations, selected by purposive sampling. Data were collected qualitatively through semi-structured interviews and quantitatively via a Delphi questionnaire, and validated. Antecedent factors and consequences of decision anxiety were identified and prioritized.

**Results:** Results showed that the most important factors influencing decision anxiety include prevailing organizational atmosphere, cognitive traps in decision-making, organizational values and cultural norms, limited access to critical information, legal constraints, and high-risk decisions in ambiguous environments. Positive outcomes from overcoming decision anxiety include timely and correct decisions, increased organizational efficiency and performance, faster achievement of goals, rapid problem-solving, and enhanced organizational creativity.

**Conclusion:** The study emphasizes that to reduce the negative effects of decision anxiety, managers in defense organizations should use appropriate management tools to reduce uncertainty, improve access to critical data, and counter cognitive traps. Attention to positive outcomes can also help improve the effectiveness and efficiency of decision-making in these organizations.

**Keywords:** Defense Organizations, Decision Anxiety, Antecedent Factors of Decision Anxiety, Consequent Factors of Decision Anxiety, Fuzzy Delphi.

---

1. PhD in Public Administration, Organizational Behavior, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran. Email: a.omidi@farabi.tums.ac.ir

## فصلنامه علمی پژوهش‌های مدیریت انتظامی

سال بیستم، شماره دوم، تابستان ۱۴۰۴

صص ۹۸-۵۹

## شناسایی و تبیین عوامل پیش‌بینی و پساندیدی تصمیم‌هراسی در مدیران سازمان‌های دفاعی

علی امیدي<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۰۷

## چکیده

**زمینه و هدف:** تصمیم‌هراسی، به معنای ترس و دودلی مدیران در فرایند تصمیم‌گیری، به‌ویژه در سازمان‌های نظامی و دفاعی، می‌تواند پیامدهای خطرناک و جبران‌ناپذیری برای فرد، سازمان و جامعه به همراه داشته باشد. اهمیت این موضوع در سازمان‌های دفاعی به دلیل حساسیت وظایف و نقش کلیدی آنها در امنیت ملی دوچندان است. با توجه به نبود پژوهش‌های پیشین در این حوزه، تحقیق حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر بروز تصمیم‌هراسی در مدیران سازمان‌های دفاعی و تحلیل پیامدهای آن انجام شد تا بتواند به بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و کاهش اثرات منفی این پدیده کمک کند.

**روش:** این مطالعه از نوع پژوهش‌های آمیخته با رویکرد استقرایی-قیاسی بوده و از روش دلفی فازی بهره گرفته است. جامعه آماری شامل ۱۶ نفر از مدیران وزارت دفاع، نیروهای نظامی، انتظامی و سازمان‌های وابسته بود که با نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها به صورت کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و به صورت کمی با پرسش‌نامه دلفی جمع‌آوری و اعتبارسنجی شدند. سپس عوامل پیش‌آمد و پیامدهای تصمیم‌هراسی شناسایی و اولویت‌بندی شدند.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تصمیم‌هراسی شامل جو سازمانی حاکم، تله‌های شناختی در فرآیند تصمیم‌گیری، ارزش‌ها و آداب فرهنگی سازمان، محدودیت دسترسی به اطلاعات حیاتی، محدودیت‌های قانونی و ریسک بالای تصمیم‌گیری در محیط‌های پر ابهام است. همچنین پیامدهای مثبت ناشی از رفع تصمیم‌هراسی شامل اتخاذ تصمیمات به‌موقع و صحیح، افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمان، تسریع در دستیابی به اهداف، حل سریع مسائل و تقویت خلاقیت سازمانی هستند.

**نتیجه‌گیری:** پژوهش تأکید می‌کند که برای کاهش اثرات منفی تصمیم‌هراسی، مدیران سازمان‌های دفاعی باید از ابزارهای مدیریتی مناسب برای کاهش عدم اطمینان، ارتقاء دسترسی به داده‌های حیاتی و مقابله با تله‌های شناختی بهره‌مند شوند. توجه به پیامدهای مثبت نیز می‌تواند به ارتقای کارایی و اثربخشی تصمیم‌گیری در این سازمان‌ها کمک کند.

**کلیدواژه‌ها:** سازمان‌های دفاعی، تصمیم‌هراسی، عوامل پیش‌بینی تصمیم‌هراسی، عوامل پساندیدی تصمیم‌هراسی، دلفی فازی.

استاد: امیدي، علی. (۱۴۰۴). شناسایی و تبیین عوامل پیش‌بینی و پساندیدی تصمیم‌هراسی در مدیران سازمان‌های دفاعی،

فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی ۲۰ (۲)، صص ۹۸-۵۹

Doi: <https://doi.org/10.22034/pmsq.2025.1280947.1756>

۱. دکتری مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران. رایانامه:

a.omidi@farabi.tums.ac.ir

## مقدمه

تصمیم‌گیری در سازمان‌های دفاعی یکی از مهم‌ترین و پیچیده‌ترین وظایف مدیران این سازمان‌ها به‌شمار می‌آید. مدیران در این سازمان‌ها باید در شرایطی با تصمیم‌گیری‌های حساس روبه‌رو شوند که خطرات بالقوه‌ای برای امنیت ملی، عملیات‌های دفاعی و حتی جان انسان‌ها وجود دارد. در این شرایط، مدیران گاهی ممکن است تحت تأثیر اضطراب و ترس از اشتباه تصمیم‌گیری کنند که به آن «تصمیم‌هراسی» اطلاق می‌شود. تصمیم‌هراسی به وضعیت ذهنی و روانی گفته می‌شود که در آن فرد تصمیم‌گیرنده به دلیل نگرانی از پیامدهای منفی تصمیمات، دچار تردید و ترس می‌شود که می‌تواند موجب کاهش کیفیت تصمیمات و تأثیرات منفی بر عملکرد سازمان شود (شاو و رایبزن<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱، ۸۸)

تصمیم‌گیری هراسی در سازمان‌های دفاعی به‌ویژه زمانی مشکل‌ساز می‌شود که تصمیمات راهبردی و حیاتی تحت تأثیر احساسات منفی اتخاذ شوند. عواملی مانند فشارهای خارجی، تهدیدات امنیتی، ویژگی‌های فردی مدیران، ساختارهای سازمانی، و آداب و ارزش‌های فرهنگی سازمان بر فرایند تصمیم‌گیری تأثیرگذار است (جانسون و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲، ۴۵). سایمون<sup>۳</sup> (۱۹۷۹) معتقد است که مدیریت معادل و هم‌سنگ تصمیم‌گیری است<sup>۴</sup>. به‌نظر سایمون تمامی اقدامات مدیریتی، در تصمیم‌گیری خلاصه می‌شود. تصمیم‌گیری یکی از مهم‌ترین وظایف مطرح‌شده مدیران است. برخی از اندیشمندان حوزه مدیریت، کیفیت مدیریت را تابع کیفیت تصمیم‌گیری دانسته و اعتقاد دارند که تصمیم‌گیری به‌تنهایی مهم‌ترین وظیفه یک مدیر است؛ زیرا طرح و برنامه‌ها، اثربخشی و کارآمدی استراتژی‌ها 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

- 
1. Shaw & Robbins
  2. Johnson
  3. Simon
  4. Management is equivalent to decision

و دارای ابهام و پیچیدگی باشد و در خصوص شرایط تصمیم و نتایج آتی حاصل از آن نیز، به‌طور قطع قابل پیش‌بینی نباشد (جهانی‌کیا و همکاران، ۱۳۹۷، ۷).

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 این که تصمیم‌گیری در حیطه وظایف بااهمیت و ریسک‌پذیری مدیران می‌باشد (حجازی و صیادی، ۱۳۹۹، ۲۱۷)، نیاز است مدیران به توسعه منابع انسانی توجه کنند، زیرا توسعه منابع انسانی بر افزایش دانش و مهارت‌های افراد تمرکز دارد که آن‌ها را قادر به انجام فعلی و تصمیم‌های آتی کند و بهینه‌سازی رشد و اثربخشی فردی و سازمانی به همراه داشته باشد. اهمیت تصمیم‌گیری منابع انسانی در مدیریت تا این حد مطرح شده است که اندیشمندان حوزه مدیریت، مدیریت ناشی از این منابع انسانی را برآیند تصمیم‌گیری‌های شخص مدیر می‌دانند (سایمون، ۱۹۷۹، ۴۹۳). به عبارتی، آنچه مدیران در سطوح مختلف سازمان انجام می‌دهند و همواره در فضای آن حرکت می‌کنند، تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری علاوه بر تأثیرات سازمانی، تأثیرات فردی نیز دارد. کیفیت تصمیم‌های یک مدیر با موفقیت حرف‌ها 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 برعهده مدیران ارشد آن سازمان است و تصمیم‌گیری از مهم‌ترین وظایف مدیران به‌شمار می‌آید، برای بهبود تصمیم‌گیری‌ها باید عواملی که در تصمیم‌گیری و تصمیم‌هراسی آنان مؤثر است، شناسایی شوند تا تصمیم‌گیرنده با جلوگیری از این عوامل، تصمیمات بهتری را اتخاذ کند (گاروین، میشل<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰، ۲۰۱).

تصمیم‌هراسی به تصمیم‌های غیرعقلایی یا عدم تصمیم‌گیری منجر می‌شود.

با توجه به این که سازمان‌های دولتی زیرمجموعه‌های زیادی دارند که متأثر از تصمیمات بالادستی بوده و چون که فرایند تصمیم‌هراسی مدیران و چگونگی روند آن مورد بررسی قرار نگرفته، این خلأ پژوهشی در وزارتخانه‌ها احساس می‌شود (رضایی و همکاران، ۱۴۰۱، ب، ۱۸). آمارها نشان داده است که طی ۱۰ سال اخیر وزارت کشور (مأموریت حفظ نظم و امنیت در سراسر کشور، اجرای سیاست عمومی دولت، مدیریت و رفع بحران‌ها، استقرار نظم و آرامش در کشور و...) و وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی (با مأموریت سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، راهبری، پایش و نظارت به‌منظور تنظیم روابط کار مبتنی بر رعایت اصل سه‌جانبه‌گرایی، حفظ و صیانت از نیروی کار، توسعه و توانمندسازی تعاونی‌ها، ایجاد تعادل در بازار کار) بیشتر از وزارتخانه‌های دیگر دچار پدیده تصمیم‌هراسی مدیران شده‌اند (رضایی و همکاران، ۱۴۰۱، ب، ۱۸). تحقیقات نشان داده است که خشم و ترس در ۷۱٪ تصمیمات وجود دارند (لیپشیتز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۱، ۳۳۱). با توجه به آمارهای مختلف در طی ۱۰ سال اخیر از وزارت خانه‌ها که با توجه به روند تاریخی در پژوهشی توسط رضایی و همکاران (۱۴۰۱، ب، ۱۸)، بررسی شده است، تأثیر تصمیم‌هراسی مدیران در سازمان‌های دولتی بسیار قابل توجه بوده است. براساس مطالعات کوگت<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۱)، ۶۵ درصد از مدیران دولتی اعلام کرده‌اند که تصمیم‌گیری‌های آن‌ها تحت تأثیر ترس و هراس قرار می‌گیرد. این امر مشکلاتی مانند کاهش عملکرد، کاهش نوآوری و افزایش هزینه‌ها را به همراه دارد. این آمارها نشان می‌دهد که تأثیر تصمیم‌هراسی مدیران در سازمان‌های دولتی بسیار مهم است و نیاز به راهکارهایی برای مدیریت این مسئله وجود دارد (کوگت و همکاران، ۲۰۱۱، ۴۷۶).

اکثر پژوهش‌های علمی دانشگاهی در زمینه مدیریت دولتی و خاص تصمیم‌گیری و پژوهش‌های روتین در حوزه ترس اجتماعی افراد، از جمله پژوهش مقدم شاد و

1. Lipshitz

2. Coget

همکاران (۱۴۰۰)، حق‌شناس گرگانی و همکاران (۱۳۹۹)، هریسون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۰) و یانگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۳) به صورت جداگانه است، این تحقیق با هدف شناسایی و تحلیل عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌هراسی در مدیران سازمان‌های دفاعی، به دنبال بهبود کیفیت تصمیمات و کاهش پیامدهای منفی ناشی از تصمیم‌گیری‌ها در این سازمان‌هاست. علاوه بر این، با ارائه راهکارهای مدیریتی برای کاهش پدیده تصمیم‌گیری‌هراسی، این پژوهش می‌تواند به افزایش کارایی و اثربخشی سازمان‌های دفاعی در شرایط پیچیده و بحرانی کمک کند. به همین دلیل، هدف اصلی این تحقیق شناسایی و تبیین عوامل پیش‌بینی و پس‌بینی تصمیم‌هراسی در مدیران سازمان‌های دفاعی و تحلیل تأثیرات آن‌ها بر کیفیت و اثربخشی تصمیمات دفاعی است. این پژوهش با نگاهی نو، دو حوزه مدیریت تصمیم‌گیری و روان‌شناسی اجتماعی را ترکیب کرده و از زاویه‌ای متفاوت و نو به موضوع پرداخته است. نتیجه این رویکرد ارائه مدلی برای درک چگونگی شکل‌گیری پدیده تصمیم‌هراسی در مدیران و همچنین شناسایی راهکارهایی برای مقابله با آن بوده است. تاکنون هیچ پژوهشی به‌طور جامع و کامل به تبیین و توسعه مدلی برای پدیده تصمیم‌هراسی در مدیران نپرداخته است. به‌ویژه در سازمان‌های نظامی، ترس و تردید مدیران در اتخاذ تصمیمات می‌تواند عواقب خطرناک و غیرقابل جبرانی برای فرد، کارکنان، سازمان و حتی جامعه به همراه داشته باشد. با توجه به حساسیت‌های تصمیم‌گیری در سازمان‌های دفاعی و از آنجا که تاکنون تحقیقی در این خصوص در این سازمان‌ها انجام نشده است، پژوهش حاضر به دنبال ارائه الگویی کامل از چگونگی پیدایش پدیده تصمیم‌هراسی در مدیران سازمان‌های دفاعی و شناسایی راهکارهای مقابله با این پدیده است. این تحقیق می‌تواند خلأ تحقیقاتی موجود در این زمینه را به حداقل برساند؛ و به‌طور دقیق به این پرسش پاسخ دهد که چه عوامل پیش‌بینی و پس‌بینی باعث شکل‌گیری و تأثیرگذاری تصمیم‌هراسی در مدیران

---

1. Harrison

2. Ying

سازمان‌های دفاعی می‌شوند و چگونه این عوامل بر کیفیت تصمیم‌گیری و عملکرد سازمان‌های دفاعی تأثیر می‌گذارند؟

### پیشینه و مبانی نظری

زرگر و زکالوند (۱۴۰۲)، مقاله‌ای با عنوان «شناسایی پیشران‌های مؤثر بر هراس از تصمیم‌گیری در مدیران فدراسیون‌های ورزشی» انجام دادند که نتایج آن نشان داد که عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی که بر هراس از تصمیم‌گیری در مدیران فدراسیون‌های ورزشی تأثیر مثبت معناداری دارند. همچنین هاشمی و همکاران (۱۴۰۲)، پژوهشی با عنوان «تأثیر الگوهای تصمیم‌گیری احساسی سرمایه‌گذاران بر عملکرد شرکت» انجام دادند که نتایج نشان‌دهنده ارتباط منفی زیان‌گریزی سرمایه‌گذاران با عملکرد اقتصادی شرکت و ارتباط مثبت اعتمادبه‌نفس بیش‌ازحد سرمایه‌گذاران با عملکرد بازار شرکت است. همچنین مشخص شد که در بازار سرمایه ایران، سوگیری اعتمادبه‌نفس بیش‌ازحد سرمایه‌گذاران بر سوگیری زیان‌گریزی آن‌ها به میزان چشم‌گیری غلبه دارد. رضایی و همکاران (۱۴۰۱ ب)، تحقیقی با عنوان «کاوش و تبیین پدیده تصمیم‌هراسی مدیران در وزارت کشور و وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به روش داده‌بنیاد» انجام دادند که 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، فضای حاکم بر سازمان، 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، آداب و ارزش‌های فرهنگی سازمان و عدم پرورش مدیران جسور (عوامل مداخله‌گر)، 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 به‌عنوان پیامدهای این پدیده شناسایی شدند. مقدم

شاد و همکاران (۱۴۰۰)، تحقیقی با عنوان «واکاوی موانع و راهکارهای تصمیم‌گیری صحیح در پرتو رهنمودهای قرآنی» انجام دادند که نتایج نشان داد 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. همچنین منصوری و همکاران (۱۴۰۰)، پژوهشی با عنوان «پیش‌بینی اهمال‌کاری تصمیم‌گیری با توجه به ترس از شکست، خودشفقت‌ورزی و عدم تحمل بلا تکلیفی در دانشجویان» انجام دادند. نتایج نشان داد که با توجه به نقش اهمال‌کاری در تصمیم‌گیری در اتلاف وقت، عملکرد ضعیف و افزایش استرس و تأثیر ترس از شکست، خود-شفقت‌ورزی و عدم تحمل بلا تکلیفی بر اهمال‌کاری تصمیم‌گیری لازم است توجه بیشتری به این موضوع شود. حق‌شناس گرگانی و همکاران (۱۳۹۹)، تحقیق با عنوان «شناسایی راهبردهای کاهش اثرات احساسات فردی بر تصمیمات خط‌مشی‌گذاران ملی» انجام دادند و راهبردهای حداقل‌سازی تأثیر احساسات در تصمیم‌گیری‌ها را به دو تم درون‌فردی و برون‌فردی که جنبه خارجی و اجتماعی دارد تقسیم کردند. خاندوزی و خوزین (۱۳۹۸)، پژوهشی با عنوان «تأثیر عاطفه منفی ترس و منبع کنترل بر تصمیم‌گیری اخلاقی حسابداران» انجام دادند که یافته‌های پژوهش آن‌ها نشان داد افراد با ترس پایین و کنترل منبع درونی رفتارها، تصمیم‌گیری‌های اخلاقی بیشتری داشته و کمتر تسلیم درخواست‌های غیر اخلاقی مدیران مافوق می‌شوند.

باچکیرو<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، تحقیقی با عنوان «تصمیم‌گیری‌های مدیریتی تحت احساسات خاص» انجام دادند که نتایج نشان داد شادی و خشم در تصمیم‌گیرنده سبب می‌شود که با پردازش اطلاعات کمتری تصمیم گرفته شود اما ترس باعث می‌شود که تصمیم‌گیری با پردازش جزئیات همراه باشد. چن و همکاران (۲۰۱۳)، پژوهشی با عنوان «کیفیت

تصمیم‌گیری با هزینه‌آزدست‌دادن خطاهای نوع اول و دوم» انجام دادند. نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد که تصمیم‌گیرندگان خوش‌بین و محافظه‌کار (بدبین) دو سبک تصمیم‌گیری دارند. خوش‌بین‌ها به خطای نوع دوم و بدبین‌ها به خطای نوع اول تمایل دارند. آن‌ها برای تصمیم‌گیری درست نیاز به یک مدار پایدار تصمیم دارند و با دیدن هشدارهای کاذب و منابع هزینه‌خطاها و تعیین موقعیت درست، تصمیم مؤثر را می‌گیرند. هریسون و پلتیر<sup>۱</sup> (۱۹۹۵)، تحقیقی با عنوان «الگوی برای موفقیت در تصمیم‌گیری استراتژیک» انجام دادند که در این پژوهش الگوی برای موفقیت در تصمیم‌گیری استراتژیک ارائه داده شد که از دو نگرش اصلی مدیریتی تشکیل شده است: نگرش نسبت به فرایند تصمیم‌گیری و نگرش نسبت به خود تصمیم.

بررسی پژوهش‌های انجام‌شده نشان داد که اکثر پژوهش‌های صورت‌گرفته در زمینه موضوع تصمیم‌هراسی، فرایند تصمیم‌گیری را در ترکیب با احساساتی مانند ترس یا خشم موردبررسی قرار داده‌اند و محدود پژوهش‌هایی به‌صورت داده‌بنیاد نظیر پژوهش‌های رضایی و همکاران (۱۴۰۱ ب) و یا مدل‌سازی معادلات ساختاری نظیر پژوهش‌های رضایی و همکاران (۱۴۰۱ الف) و زرگر و زکالوند (۱۴۰۲) بوده‌اند؛ لذا می‌توان گفت که پژوهش حاضر از جمله نخستین پژوهش‌ها می‌باشد که علاوه بر تبیین پدیده به ارائه الگویی از چگونگی پیدایش پدیده تصمیم‌هراسی مدیران، و ارائه راهکارهای مقابله با این پدیده را با روش داده‌بنیاد موردبررسی قرار داده است.

### تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری، فرایند تشخیص مشکلات و فرصت‌ها و سپس حل آن‌ها تعریف شده است. تصمیم‌گیری یک اقدام و عمل است که طی یک فرایند درنهایت به انتخابی منجر خواهد شد که مشکلی که سازمان با آن درگیر شده را به‌طور دقیق حل بنماید درواقع تصمیم‌گیری نوعی توانایی انتخاب است (چن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳، ۲۰۲). 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 (هولانگل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲) تصمیم‌گیری از اجزای جدایی‌ناپذیر مدیریت به‌شمار می‌آید و در هر وظیفه مدیریت به نحوی قابل مشاهده و آشکار است (مقدم شاد، ۱۴۰۰، ۲۵). تصمیم‌گیری همیشه از ابتدا به‌عنوان بخش جدایی‌ناپذیر از مدیریت، در ادبیات مدیریت مطرح بوده است؛ ولی به‌دلیل تأکید بیش‌ازاندازه نظریه‌پردازان کلاسیک که تصمیم‌گیری را حقی برای مدیر در سازمان متصور می‌شدند، تحقیق و پژوهش درباره جنبه‌های رفتاری تصمیم‌گیری، بسیار اندک و ناچیز است (رضایی و همکاران، ۱۴۰۱ الف، ۱۰۴). اغلب مدیران و کارکنان تصمیم‌گیری را رخدادی منحصر به فرد و تک‌بعدی می‌پندارند که در یک لحظه مشخص از زمان به‌وقوع می‌پیوندد؛ اما در حقیقت، تصمیم‌گیری فرایندی آمیخته با بازی‌های 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، رخدادهایی هستند تنها در کنترل خودشان. به همین خاطر است که گفته می‌شود بعضی از فرایندهای تصمیم‌گیری مؤثرتر و کارآمدتر از بعضی دیگر می‌باشند (بخت‌آزمای بناب و اصغرزاده رومیانی، ۱۳۹۳، ۱۲۶). تصمیم‌گیری در واقع عملی دشوار و در اغلب مواقع کار پر مخاطره‌ای است که هر مدیر باید انجام دهد (دانیلوا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹، ۵۷). متقدمین علم مدیریت در اولویت‌گذاری کارهای مهم مدیران، تفاوت نظر زیادی دارند اما تمام آن‌ها این که تصمیم‌گیری درست و بهنگام، اساسی‌ترین وظیفه مدیر است را، مورد تأیید قرار داده‌اند (مقدم شاد، ۱۴۰۰، ۲۵). کونتز<sup>۳</sup> (۲۰۰۱، ۲۳) در این مورد معتقد است که وجود طرح، برنامه، سیاست و خط‌مشی به‌طور جدی به امر تصمیم‌گیری متصل می‌باشند. او همچنین اعتقاد دارد که مدیر معمولاً وظیفه اصلی خود را تصمیم‌گیری بهنگام می‌داند، زیرا همیشه باید به این

- 
1. Holangel
  2. Danilova
  3. Koontz

موضوع فکر کند که چه راهی را در بین چندین راه برگزیند، چه کاری انجام دهد، وظایف را چگونه بین افراد تخصیص نماید و این که چه کاری را، چه کسی، در چه موقع، کجا و چگونه به انجام رساند (روشن قیاس، ۱۳۸۸، ۱۱). اولویت‌بندی مسائل در سازمان‌ها آن‌چنان مهم است که تصمیم‌گیری را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهد، مبهم-بودن اولویت‌ها و معیارهای تصمیم‌گیری در سطح سازمان‌ها موجب ناپایداری تصمیم‌ها و ضعف ساختاری و از بین رفتن شفافیت و ایجاد ابهام در نقش کارکنان خواهد شد (مولایی قرا و همکاران، ۱۳۹۹، ۸۱). بنابراین، تصمیم‌گیری به معنی برگزیدن یک بدیل از میان چندین بدیل متفاوت است که برای اقدام کردن در دسترس مدیر است. تصمیم‌گیری، مهم‌ترین کار مدیران است، زیرا آنان باید همواره درباره آنچه باید انجام شود، چه کسی باید کار را تمام نماید، زمان انجام کار، مکان اجرای کار، حتی درباره شیوه انجام گرفتن آن کار، تصمیم‌گیری کنند؛ بدین ترتیب ملاحظه می‌شود که تصمیم‌گیری بخش بسیار مهمی از فعالیت‌های مدیران را به خود اختصاص داده است که در واقع جوهره مدیریت در همه سطوح مدیریتی است (پرویزی، ۱۳۹۰). اهمیت تصمیم‌گیری آنجا بیشتر روشن می‌شود که اگر ساختار سازمان‌ها طوری طراحی شود که کارکنان بتوانند در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت نمایند، احساس کرامت انسانی و عزت‌نفس و احترام در آن‌ها باعث بهره‌وری بالایی آنان خواهد شد، هر سازمان باید بداند ایجاد احترام می‌تواند در ایجاد بهره‌وری بالا، تضمین منافع شخصی، سازمان و جامعه یاری‌دهنده باشد (جوکار و همکاران، ۱۳۹۸، ۴۹).

### تصمیم‌هراسی

ترس حالت عاطفی بسیار قوی است که بسیاری از علائم اضطراب را در خود دارد. ترس معلول عناصر اساسی و برخی صفات مشخص فرد است که از گذشته با خود همراه داشته و به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای در افراد آشکار می‌شود (دسوردی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). 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

قابل توجهی 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 (کوربو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱، ۲۲۹). ترس و اضطراب، احساسات تطبیقی هستند که نقش عملکردهای دفاعی مهمی را دارند، اما بیش از حد ممکن است ناتوان‌کننده و منجر به آسیب به سلامت روانی افراد شوند (یاموری و رابینسون<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). مجموعه‌ای از باورها و نگرش‌ها (بک<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۹۸۵). ممکن است منجر به ترس و اختلالات مرتبط با اضطراب مانند فوبیا یا اختلال اضطراب فراگیر گردد (کسلر<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۵، ۶۱۷). 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 به تنهایی از عهده آن‌ها برنمی‌آید، به گونه‌ای تأثیرگذار عمل می‌کند. به دلیل مهم بودن این موضوع، توجه به ترس در محیط کسب و کار و چرایی و چگونگی تجربه زیسته آن، موجب به وجود آمدن انقلاب عاطفی در حوزه مطالعاتی رفتار سازمانی شده است (بارساده<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۳، ۷۴). علت‌های ترس از شکست خوردن، شامل جلوگیری از سنجش موقعیت‌ها، نبود مسئولیت‌پذیری در کارهایی که به شکست منتهی شده، عدم درک از خودارزیابی بودن، نبود قضاوت عملکرد خود و پذیرفتن نقش یک شکست‌خورده می‌شود (کومار و جاگاجینسکی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶، ۱۴۷). اغلب افراد آن‌قدر نگران احتمال شکست هستند که رفتاری خیلی محتاطانه و محافظه‌کارانه می‌کنند و خود را از فرصت‌های بسیاری زیادی محروم می‌کنند. یکی از اصلی‌ترین دلایل ترس از تصمیم‌گیری درست و بهنگام ریشه در اختلالات روانی دارد که «اختلال اضطرابی» یا

- 
1. Corbo
  2. Yamamori & Robinson
  3. Beck
  4. Kessler
  5. Barsade
  6. Kumar & Jagacinski

«هراس» نامیده می‌شود (نول<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰، ۱). اختلال اضطرابی عبارت است از یک حالت روانی یا برانگیختگی شدید 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 اضطراب تعمیم یافته است (گنجی، ۱۳۹۴). وقتی که ترس از یک شیء یا موقعیت نامعقول باشد و فعالیت‌های عادی را مختل کند آن را هراس<sup>۲</sup> می‌گویند (وانگ و بیانچی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹، ۱۴۱). هراس اجتماعی یکی از اختلالات بسیار ناتوان‌کننده است که می‌تواند بسیاری از جنبه‌های زندگی فرد را مختل سازد (پورجانب الهی، ۱۴۰۲، ۲۳). 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 (بلا و اومیگبودون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹، ۴۵۸). افراد مبتلا به هراس اجتماعی ممکن است از موقعیت‌های اجتماعی اجتناب نمایند یا آن‌ها را با تنش زیادی انجام دهند (عیسی<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹، ۸۳۱). هراس اجتماعی با کم‌رویی، تنش اجتماعی و در برخی افراد اجتناب و سختی برای شرکت در بحث‌های اجتماعی بارز و نمایان می‌شود (بیدل<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰، ۹۹۲).

هراس اجتماعی به‌عنوان یک اختلال از طبقه اختلالات اضطرابی، از رایج‌ترین بیماری‌های روان‌شناختی است (گارسیا لوپز<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۴، ۸۱۲). اضطراب اجتماعی یا فوبیای اجتماعی، ترس شدیدی را نشان می‌دهد که فرد در خطر است از رفتار نامناسب، ناکافی، یا نادرست، با قریب‌الوقوع پیامدهای فاجعه‌بار مانند طرد، تحقیر یا اخراج (تراور و گیلبرت<sup>۸</sup>، ۱۹۹۰، ۱۹). اختلال اضطراب اجتماعی عبارت است از ترس شدید و دائمی از موقعیت‌هایی که در آن‌ها فرد در جمع دیگران قرار می‌گیرد یا

1. Knoll
2. Phobia
3. Wang & Bianchi
4. Bella & Omigbodun
5. Essau
6. Beidel
7. Garcia-Lopez
8. Trower & Gilbert

باید جلو آن‌ها کاری انجام دهد (گنجی، ۱۳۹۴). کلارک و مک‌منوس<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، چنین فرض کرده‌اند که بیماران مبتلا به ترس اجتماعی قبل و بعد از مواجهه با موقعیت‌های اجتماعی به پردازش تحریف شده و سوگیرانه 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. بک و همکاران (۱۹۸۵)، بیان کردند علاوه بر سوگیری‌های توجه، قضاوت و حافظه، حداقل دو نوع سوگیری 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. بررسی جنبه‌های تاریک رفتارهای سازمانی به این دلیل مهم است که بر عملکرد سازمانی و برون دادهای ناکارآمد شغلی تأثیر 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 (رعنایی کردشولی و همکاران، ۱۳۹۹، ۴۶۱). کسانی که هراس اجتماعی<sup>۲</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 حقارت‌آمیز یا خجالت‌آور باشد (سینگ و گرینهاوس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴، ۱۹۸).

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 مشکل‌ساز می‌شود که قدرت تصمیم‌گرفتن را از فرد تصمیم‌گیرنده سلب کند (رضایی و همکاران، ۱۴۰۱ ب، ۱۸). مدیران از اقشاری هستند که با عوامل تنش‌زای زیادی طی خدمت خود در سازمان‌ها روبه‌رو می‌شوند.

- 
1. Clark & McManus
  2. Social Phobia
  3. Singh & Greenhaus

برنامه‌ریزی‌های مکرر، سازمان‌دهی نیروها، هماهنگی امور اجرایی، انجام وظایف کاری، حل کردن مسائل و مشکلات، نارضایتی مراجعه‌کنندگان 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 به‌نوعی هراس را در پیش دارد که در بهره‌وری سازمانی و عملکرد سازمانی نیز تأثیر داشته است. ما از ترس‌های بی‌دلیل و بی‌پایه و بی‌اساس زیاد شنیده‌ایم اما شاید هیچ یک از آن‌ها به‌اندازه هراس از تصمیم‌گیری، ما را در مسیرهای دوراهی قرار نداده است. هراس از تصمیم‌گیری به حدی خطرناک و جدی است که برای آن اصطلاح «تصمیم‌هراسی»<sup>۱</sup> در نظر گرفته شده است. مدیران بایستی در جهت تقویت مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله، تخصص-گرایی در فرایند تصمیم‌گیری، آشنایی با تکنیک‌های روان‌شناسی رفع فویبای تصمیم و عدم پنهان‌کاری در تصمیم‌گیری تلاش کنند، تا از این راه بتوانند تصمیم‌هراسی را در محیط کار به کمترین حد ممکن برسانند (رضایی و همکاران، ۱۴۰۱ الف، ۱۰۴).

### نظریه‌ها و مدل‌های مرتبط با تصمیم‌گیری هراسی

نظریه پردازش اطلاعات<sup>۲</sup>: طبق این نظریه، تصمیم‌گیری فرایندی است که در آن فرد اطلاعات را جمع‌آوری و پردازش کرده و سپس تصمیم می‌گیرد. در مواقعی که فرد تحت فشار قرار می‌گیرد یا دچار اضطراب می‌شود، پردازش اطلاعات به‌درستی انجام نمی‌شود و این ممکن است به اتخاذ تصمیمات هراسی منجر شود (بارون<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰).

نظریه انتخاب عقلانی<sup>۴</sup>: این نظریه فرض می‌کند که افراد تصمیمات خود را بر اساس تجزیه و تحلیل دقیق و منطقی از اطلاعات اتخاذ می‌کنند؛ درحالی که تصمیم‌گیری هراسی می‌تواند موجب انحراف از این فرایند عقلانی شود، زیرا فرد بیشتر تحت تأثیر

- 
1. Decision phobia
  2. Information Processing Theory
  3. Baron
  4. Rational Choice Theory

احساسات و ترس قرار می‌گیرد و از فرایند تصمیم‌گیری منطقی منحرف می‌شود (سایمون<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱).

نظریه ترس از شکست<sup>۲</sup>: این نظریه بیان می‌کند که ترس از شکست می‌تواند موجب تصمیم‌گیری هراسی شود. وقتی مدیران احساس کنند که تصمیماتشان ممکن است به شکست منجر شود، ممکن است از اتخاذ تصمیمات اجتناب کنند یا تصمیمات ضعیفی بگیرند که منجر به مشکلات بیشتری در آینده می‌شود (زیلنبرگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱، ۴۴).

### عوامل پیش‌بینی تصمیم‌هراسی

عوامل پیش‌بینی به عواملی گفته می‌شود که قبل از اتخاذ تصمیم، بر ایجاد ترس و اضطراب در فرد تصمیم‌گیرنده تأثیر می‌گذارند. این عوامل می‌توانند فردی، محیطی و اجتماعی باشند.

ویژگی‌های فردی مدیران: ویژگی‌های شخصیتی نظیر اضطراب، ترس از شکست، و ناتوانی در پذیرش اشتباهات، از جمله عواملی است که مدیران را به سمت تصمیم‌گیری‌های هراسی سوق می‌دهد (زیلنبرگ و همکاران، ۲۰۲۱، ۴۵). مدیرانی که تمایل به کنترل کامل وضعیت دارند یا از ریسک‌پذیری اجتناب می‌کنند، ممکن است تحت تأثیر این ویژگی‌ها دچار تصمیم‌گیری هراسی شوند.

فشارهای محیطی: تهدیدات امنیتی، بحران‌های بین‌المللی، فشارهای داخلی و خارجی، و عدم قطعیت‌های سیاسی از دیگر عواملی است که ممکن است موجب ایجاد اضطراب در مدیران سازمان‌های دفاعی شوند. این فشارها می‌توانند بر فرایند تصمیم‌گیری تأثیرگذار باشند و موجب بروز تصمیمات هراسی شوند (تامپسون و اونیل<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲).

ویژگی‌های سازمانی: ساختار پیچیده و سلسله‌مراتبی سازمان‌های دفاعی می‌تواند باعث ایجاد فشار روانی و ترس در مدیران شود. آداب و ارزش‌های فرهنگی سازمان، که

- 
1. Simon
  2. Fear of Failure Theory
  3. Zeelenberg
  5. Thompson & O'Neill

ممکن است بر مبنای حفظ کنترل و رعایت سلسله‌مراتب باشد، نیز می‌تواند به ایجاد ترس و دودلی در تصمیم‌گیری‌ها کمک کند (اندرسون و گرین<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱، ۲۳۲).

### عوامل پسابندی تصمیم‌هراسی

عوامل پسابندی به پیامدهایی اشاره دارد که تصمیم‌گیری‌هراسی در پی دارد. تصمیمات‌هراسی می‌تواند اثرات منفی و جبران‌ناپذیری بر عملکرد سازمان‌ها داشته باشند.

کاهش کارایی و اثربخشی سازمانی: تصمیم‌گیری‌هراسی معمولاً به اتخاذ تصمیمات ضعیف و ناکارآمد منجر می‌شود که می‌تواند بر عملکرد عملیاتی سازمان‌های دفاعی تأثیر منفی بگذارد. این تصمیمات ممکن است باعث تأخیر در پاسخ به بحران‌ها، ضعف در برنامه‌ریزی استراتژیک و کاهش انعطاف‌پذیری سازمانی شود (گرو و هامبورگ<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰، ۲۳۴).

کاهش اعتماد به نفس کارکنان: تصمیمات‌هراسی می‌تواند موجب کاهش اعتماد به نفس در کارکنان سازمان‌های دفاعی شود. وقتی کارکنان شاهد اتخاذ تصمیمات مبهم و ترسناک از سوی مدیران خود هستند، ممکن است احساس کنند که رهبری قادر به هدایت صحیح سازمان نیست و این می‌تواند بر انگیزه و عملکرد آنان تأثیر منفی بگذارد (کوتر و شلزینگر<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱).

افزایش ریسک‌پذیری نادرست: در بعضی موارد، مدیرانی که از ترس اشتباهات بیشتر، تصمیمات ریسک‌پذیر نادرست اتخاذ می‌کنند که ممکن است به ایجاد بحران‌های جدید منجر شود. تصمیمات غیرمنطقی و بر اساس ترس از عواقب تصمیمات دیگر بسیار خطرناک است (ژانگ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲، ۲۱۵).

- 
6. Anderson & Green
  7. Grove & Homburg
  1. Kotter & Schlesinger
  2. Zhang

## روش

پژوهش حاضر از نظر ماهیت آمیخته یعنی ترکیبی از پژوهش‌های کیفی و کمی به روش قیاسی استقرایی است. از لحاظ هدف، کاربردی و از جنبه گردآوری اطلاعات جزو تحقیقات پیمایشی محسوب می‌شود. در ابتدا داده‌های ذهنی افراد خبره به داده‌های عینی تبدیل شد. با توجه به این که روش تحقیق دلفی فازی است اساس آن جمع‌آوری دانش کسب‌شده از خبرگان و دستیابی به توافق گروهی است (گلیزر<sup>۱</sup>، ۱۹۷۸). در بخش کیفی، جامعه آماری تحقیق استادان رشته مدیریت و برخی مدیرانی بودند که به صورت غیراحتمالی هدفمند و با تکنیک گلوله‌برفی به تعداد هفت نفر انتخاب شدند. حجم نمونه بر اساس اصل اشباع نظری صورت پذیرفت که پس از انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با نفرات ششم و هفتم عامل جدیدی شناسایی نشد. مصاحبه‌ها به صورت رودررو توسط سؤالات باز و با استفاده از تحلیل محتوا انجام شد. پایایی کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌ها مجدداً در اختیار آن‌ها قرار گرفت و تأیید شد. داده‌های کیفی بر اساس نظرات خبرگان گردآوری و عوامل پیش‌بینی و پس‌بینی تصمیم‌هراسی شناسایی شدند. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی مدیران وزارتخانه دفاع و سازمان‌های وابسته بوده که در حوزه تصمیم‌گیری دارای تجربه و تخصص هستند که با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی و هدفمند و بر پایه اصل اشباع نظری، شانزده نفر به عنوان اعضای نمونه انتخاب شد. کفایت نمونه توسط آزمون KMO بررسی و تأیید گردید. در بخش کمی پرسش‌نامه دارای ۲۷ گویه (۱۳ گویه پیشامد و ۱۴ گویه پس‌امد تصمیم‌هراسی) و طیف لیکرت پنج‌وجهی (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) است. با توجه به این که در این پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده و نظر خبرگان به کار گرفته شد و اختلاف میانگین فازی دو گام کمتر از ۰/۱ است؛ بنابراین، پژوهش دارای پایایی مناسبی است.

## جمع‌آوری داده‌ها

جامعه آماری پژوهش، مشارکت‌کنندگان در این تحقیق مدیران ارشد و میانی وزارتخانه دفاع و سازمان‌های وابسته به آن براساس معیارهای «میزان تحصیلات، سابقه خدمت و اشراف اطلاعاتی» بود. با شانزده نفر از مدیران سازمان‌های دفاعی در همه سطوح مدیریتی شانزده مصاحبه عمیق بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه انجام شد.

### ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

اطلاعات جمعیت‌شناختی اعضای نمونه در جدول (۱) آورده شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

متغیر	برچسب	فراوانی	درصد فراوانی نسبی
جنسیت	مرد	۱۶	۱۰۰
سن	۲۵ تا ۳۵ سال	۶	۳۷/۵
	۳۵ تا ۴۵ سال	۶	۳۷/۵
	۴۵ تا ۵۵ سال	۴	۲۵
	بالتر از ۵۶ سال	۲	۱۲/۵
تحصیلات	لیسانس	۲	۱۲/۵
	فوق‌لیسانس	۱۰	۶۲/۵
	دکتری	۴	۲۵
سابقه کار	۱ تا ۵ سال	۵	۳۱/۲۵
	۵ تا ۱۰ سال	۰	۰
	۱۰ تا ۲۰ سال	۷	۴۳/۷۵
	بالای ۲۰ سال	۴	۲۵

## یافته‌ها

پژوهش فعلی پژوهشی آمیخته با رویکرد اکتشافی است که ابتدا مطالعه کیفی و سپس کمی صورت پذیرفت. این روش بر اساس مراحل که در زیر آورده شده انجام پذیرفته است.

مرحله ۱- شناسایی عوامل پیشابندی و پسابندی مفهوم تصمیم‌هراسی: داده‌های حاصل از مصاحبه رودرو با خبرگان و با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti و کدگذاری شناسایی شدند (جدول ۲).

جدول ۲. عوامل پیشابندی و پسابندی تصمیم‌هراسی مدیران سازمان‌های دفاعی

عوامل پسابندی	عوامل پیشابندی
افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی	کمبود دانش و مهارت‌های ضروری
بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان	تله‌های شناختی در فرایند تصمیم‌گیری
ترویج خلاقیت و تقویت توانمندی نوآوری	عدم دسترسی به داده‌ها و اطلاعات حیاتی
مقابله مؤثر با فشارهای ساختاری و سازمانی	قوانین پیچیده و غیرضروری سازمانی
ایجاد انگیزش و روحیه مثبت در تیم‌ها	محدودیت‌های قانونی و مقرراتی
کاهش پیچیدگی‌ها و تسهیل فرایندها با ساختارهای منعطف	نگرانی از ازدست‌دادن موقعیت شغلی
توانمندسازی روانی (افزایش جسارت و اعتمادبه‌نفس)	سیستم‌های نظارتی پیچیده و دشوار
حل سریع و مؤثر مسائل سازمانی	محیط پر از عدم قطعیت و پیچیدگی
تسریع در تحقق اهداف و اولویت‌های سازمان	چیدمان و ساختار سازمانی
کاهش فشارهای روانی و استرس شغلی	رویکرد رهبری و شیوه‌های مدیریتی
افزایش رضایت و خوشنودی شغلی	فضای حاکم بر سازمان
جلوگیری از سکوت و بی‌توجهی سازمانی	آداب و ارزش‌های فرهنگی سازمان
اتخاذ تصمیمات به‌موقع و صحیح	سیستم‌های پشتیبانی و اطلاعاتی
ایجاد فضای فرهنگی و سازمانی سالم و مناسب	

کدهای نهایی و انتخابی بر اساس تحلیل مصاحبه‌ها استخراج شدند.  
 مرحله ۲- طراحی پرسش‌نامه عوامل پیشابندی و پسابندی تصمیم‌هراسی: پرسش‌نامه بر اساس طیف لیکرت پنج‌تایی (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم) طراحی شد.  
 مرحله ۳- تعریف متغیرهای کلامی: به دلیل این که اطلاعات به دست آمده از پرسش‌نامه به صورت کلامی بودند برای فهم آسان‌تر و نتایج بهتر، با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف پنج‌تایی لیکرت، این عبارات به اعداد فازی تبدیل شدند. در جدول ۳ متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی و تبدیل عدد فازی قطعی نشان داده شده است.

جدول ۳. اعداد فازی مثلثی در طیف تایی لیکرت

متغیر کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۰/۷۵، ۱، ۱)	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	(۰، ۰، ۰/۲۵)
عدد فازی قطعی شده	۰/۷۵	۰/۵۶۲۵	۰/۳۱۲۵	۰/۰۶۲۵	۰/۰۶۲۵

مرحله ۴- گام اول نظرسنجی: در این مرحله مؤلفه‌هایی که در مرحله مصاحبه به صورت پرسش‌نامه شناسایی شده‌اند در اختیار خبرگان قرار گرفت و توسط آن‌ها تکمیل شد.  
 مرحله ۵- محاسبه میانگین فازی: بر اساس داده‌های پرسش‌نامه مرحله ۴ میانگین فازی مؤلفه‌ها مطابق فرمول‌های ۱ و ۲ زیر محاسبه می‌شود:

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n \quad (\text{فرمول ۱})$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right) \quad (\text{فرمول ۲})$$

$A_i$  و  $\Delta_{ave}$  به ترتیب نشان‌دهنده خبره  $i$  ام و میانگین دیدگاه‌های خبرگان است. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، تعداد جواب‌های داده‌شده به هر مؤلفه شمارش و تحلیل گردید.

مرحله ۶- (فازی زدایی): به دلیل غیرقابل تحلیل بودن اعداد فازی، پس از تطبیق هر شاخص با مقادیر فازی، اعداد فازی را به کمی تبدیل کرده و این اعداد به اعداد قطعی

تبدیل شدند. برای فازی زدایی چندین روش وجود دارد؛ از جمله: مرکز ثقل، کمینه، بیشینه و میانگین، رابطه مینکوسکی و ... که ما در این پژوهش با استفاده از فرمول فازی زدایی مرکز ثقل (فرمول ۳ برگرفته از کتاب آذر و فرجی، ۱۳۸۱) و استفاده از نرم افزار Excel اعداد فازی را به اعداد قطعی تبدیل کرده ایم.

فرمول (۳)

فرمول فازی زدایی مرکز ثقل

$$X_{\max}^1 = (m \delta \cdot \varepsilon) / 3; X_{\max}^2 = (m \cdot 5\delta \cdot \varepsilon) / 4; X_{\max}^3 = (m \cdot 7\delta \cdot \varepsilon) / 6$$

$$\text{Crisp Number} = Z = \max(X_{\max}^1, X_{\max}^2, X_{\max}^3)$$

که در این رابطه  $\varepsilon$  حد بالا،  $\delta$  حد پایین و  $M$  حد وسط عدد فازی مثلثی است. نتایج شمارش گام اول نظرسنجی و محاسبه میانگین فازی مثلثی با استفاده از فرمول میانگین فازی و اعداد فازی قطعی شده برای هر کدام از متغیرها (مرحله ۴، ۵ و ۶) در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴: نتایج شمارش پاسخ ها و میانگین دیدگاه های خبرگان در گام اول نظرسنجی

پیشایندهای تصمیم‌هراسی							
فازی زدایی	میانگین فازی مثلثی (m, [2][2][2])	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	متغیرها
۰/۷۳	(۰/۴۸, ۰/۷۳, ۰/۹۴)	۰	۰	۴	۹	۳	کمبود دانش و مهارت‌های ضروری
۰/۷۹	(۰/۵۶, ۰/۸۱, ۰/۹۵)	۰	۱	۱	۷	۷	تله‌های شناختی در فرایند تصمیم‌گیری
۰/۷۲	(۰/۵, ۰/۷۳, ۰/۹۱)	۱	۰	۳	۷	۵	عدم دسترسی به داده‌ها و اطلاعات حیاتی
۰/۵۶	(۰/۳۴, ۰/۵۶, ۰/۷۵)	۱	۱	۷	۳	۳	قوانین پیچیده و غیرضروری سازمانی
۰/۷۱	(۰/۴۸, ۰/۷۲, ۰/۸۹)	۱	۰	۴	۶	۵	محدودیت‌های قانونی و مقرراتی
۰/۶۴	(۰/۴۰, ۰/۶۴, ۰/۸۴)	۰	۱	۷	۶	۳	نگرانی از ازدست‌دادن موقعیت شغلی
۰/۶۴	(۰/۳۹, ۰/۶۴, ۰/۸۶)	۰	۱	۷	۶	۲	سیستم‌های نظارتی پیچیده و دشوار
۰/۷۰	(۰/۴۵, ۰/۷۰, ۰/۹۱)	۰	۰	۶	۷	۳	محیط پر از عدم قطعیت و پیچیدگی
۰/۵۳	(۰/۲۸, ۰/۵۳, ۰/۷۷)	۰	۳	۹	۳	۱	چیدمان و ساختار سازمانی
۰/۶۷	(۰/۴۴, ۰/۶۷, ۰/۹۱)	۱	۰	۳	۱۱	۱	رویکرد رهبری و شیوه‌های مدیریتی

۰/۸۱	(۰/۵۸ ، ۰/۸۳ ، ۰/۹۷)	۰	۱	۰	۸	۷	فضای حاکم بر سازمان
۰/۷۷	(۰/۵۳ ، ۰/۷۸ ، ۰/۹۵)	۰	۱	۱	۹	۵	آداب و ارزش‌های فرهنگی سازمان
۰/۷۷	(۰/۵۳ ، ۰/۷۸ ، ۰/۹۴)	۱	۰	۴	۱۱	۰	سیستم‌های پشتیبانی و اطلاعاتی
پساندهای تصمیم‌هراسی							
فازی‌زدایی	میانگین فازی مثلثی (m, [?][?][?])	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	متغیرها
۰/۶۵	(۰/۴۱ ، ۰/۶۴ ، ۰/۸۹)	۰	۱	۳	۹	۳	افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی
۰/۷۱	(۰/۴۷ ، ۰/۷۲ ، ۰/۹۲)	۱	۲	۱	۶	۶	بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان
۰/۷۱	(۰/۴۸ ، ۰/۷۲ ، ۰/۸۸)	۰	۲	۶	۶	۲	ترویج خلاقیت و تقویت توانمندی نوآوری
۰/۶۲	(۰/۳۸ ، ۰/۶۳ ، ۰/۸۴)	۱	۲	۷	۶	۰	مقابله مؤثر با فشارهای ساختاری و سازمانی
۰/۵۴	(۰/۳۰ ، ۰/۵۳ ، ۰/۷۸)	۱	۲	۲	۹	۲	ایجاد انگیزش و روحیه مثبت در تیم‌ها
۰/۶۴	(۰/۴۱ ، ۰/۶۴ ، ۰/۸۶)	۱	۲	۴	۶	۳	کاهش پیچیدگی‌ها و تسهیل فرایندها با ساختارهای منعطف
۰/۶۲	(۰/۳۹ ، ۰/۶۳ ، ۰/۸۳)	۱	۲	۴	۶	۳	توانمندسازی روانی (افزایش جسارت و اعتماد به نفس)
۰/۷۱	(۰/۴۷ ، ۰/۷۲ ، ۰/۹۲)	۰	۰	۵	۸	۳	حل سریع و مؤثر مسائل سازمانی
۰/۷۱	(۰/۴۷ ، ۰/۷۲ ، ۰/۹۱)	۰	۱	۴	۷	۴	تسریع در تحقق اهداف و اولویت‌های سازمان
۰/۵۹	(۰/۳۴ ، ۰/۵۹ ، ۰/۸۱)	۰	۳	۶	۵	۲	کاهش فشارهای روانی و استرس شغلی
۰/۶۷	(۰/۴۲ ، ۰/۶۷ ، ۰/۸۹)	۰	۱	۵	۸	۲	افزایش رضایت و خوشنودی شغلی
۰/۶۵	(۰/۴۱ ، ۰/۶۵ ، ۰/۸۹)	۰	۰	۷	۸	۱	جلوگیری از سکوت و بی‌توجهی سازمانی
۰/۷۷	(۰/۵۳ ، ۰/۷۸ ، ۰/۹۵)	۰	۰	۳	۸	۵	اتخاذ تصمیمات به‌موقع و صحیح
۰/۶۴	(۰/۳۹ ، ۰/۶۴ ، ۰/۸۸)	۰	۱	۶	۸	۱	ایجاد فضای فرهنگی و سازمانی سالم و مناسب

مرحله ۷- گام دوم نظرسنجی: محاسبات مرحله قبل در اختیار خبرگان و پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه قرار گرفت و مجدداً پرسش‌نامه تکمیل شد. نتایج شمارش گام دوم نظرسنجی و محاسبه میانگین فازی مثلثی و فازی‌زدایی در جدول ۵# نشان داده شده است.

## جدول ۵. نتایج شمارش پاسخ‌ها و میانگین دیدگاه‌های خبرگان در گام دوم نظرسنجی

پیشایندهای تصمیم‌هراسی							
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	میانگین فازی مثلثی (m, [?][?][?])	فازی زدایی
کمبود دانش مهارت‌های ضروری	۲	۱۱	۳	۰	۰	(۰/۷۳, ۰/۷۳, ۰/۴۸)	۰/۷۳
تله‌های شناختی در فرایند تصمیم‌گیری	۶	۹	۱	۰	۰	(۰/۹۸, ۰/۸۳, ۰/۵۸)	۰/۸۱
عدم دسترسی به داده‌ها و اطلاعات حیاتی	۸	۶	۲	۰	۰	(۰/۹۷, ۰/۸۴, ۰/۵۹)	۰/۸۲
قوانین پیچیده و غیر ضروری سازمانی	۲	۶	۶	۱	۰	(۰/۸۱, ۰/۶۱, ۰/۳۸)	۰/۶۰
محدودیت‌های قانونی و مقرراتی	۳	۸	۳	۰	۲	(۰/۸۶, ۰/۶۶, ۰/۴۴)	۰/۶۵
نگرانی از ازدست‌دادن موقعیت شغلی	۰	۶	۶	۴	۰	(۰/۷۸, ۰/۵۳, ۰/۲۸)	۰/۵۳
سیستم‌های نظارتی پیچیده و دشوار	۳	۸	۴	۱	۰	(۰/۹۱, ۰/۷۰, ۰/۴۵)	۰/۷۰
محیط پر از عدم قطعیت و پیچیدگی	۳	۱۰	۱	۲	۰	(۰/۹۲, ۰/۷۲, ۰/۴۷)	۰/۷۱
چیدمان و ساختار سازمانی	۲	۴	۶	۲	۲	(۰/۷۵, ۰/۵۳, ۰/۳۱)	۰/۵۳
رویکرد رهبری و شیوه‌های مدیریتی	۲	۵	۷	۱	۱	(۰/۸۱, ۰/۵۹, ۰/۳۶)	۰/۵۹
فضای حاکم بر سازمان	۸	۶	۱	۱	۰	(۰/۹۵, ۰/۸۳, ۰/۵۸)	۰/۸۱
آداب و ارزش‌های فرهنگی سازمان	۳	۷	۵	۰	۱	(۰/۸۸, ۰/۶۷, ۰/۴۴)	۰/۶۷
سیستم‌های پشتیبانی و اطلاعاتی	۶	۵	۴	۱	۰	(۰/۹۱, ۰/۷۵, ۰/۵)	۰/۷۳
پسایندهای تصمیم‌هراسی							
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	میانگین فازی مثلثی (m, [?][?][?])	فازی زدایی
افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی	۰	۱۲	۳	۱	۰	(۰/۹۲, ۰/۶۷, ۰/۴۲)	۰/۶۷
بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان	۳	۱۰	۲	۱	۰	(۰/۹۴, ۰/۷۳, ۰/۴۸)	۰/۷۳
ترویج خلاقیت و تقویت توانمندی نوآوری	۴	۱۱	۱	۰	۰	(۰/۹۸, ۰/۸۰, ۰/۵۵)	۰/۷۹
مقابله مؤثر با فشارهای ساختاری و سازمانی	۰	۶	۸	۱	۱	(۰/۸۰, ۰/۵۵, ۰/۳۱)	۰/۵۵
ایجاد انگیزش و روحیه مثبت در تیم‌ها	۲	۷	۵	۱	۱	(۰/۸۴, ۰/۶۳, ۰/۳۹)	۰/۶۲
کاهش پیچیدگی‌ها و تسهیل فرایندها با ساختارهای منعطف	۳	۹	۳	۱	۰	(۰/۹۲, ۰/۷۲, ۰/۴۷)	۰/۷۱
توانمندسازی روانی (افزایش جسارت و اعتمادبه‌نفس)	۲	۸	۵	۱	۰	(۰/۸۹, ۰/۶۷, ۰/۴۲)	۰/۶۷

۰/۷۱	(۰/۴۷، ۰/۷۲، ۰/۹۴)	۰	۰	۴	۱۰	۲	حل سریع و مؤثر مسائل سازمانی
۰/۷۲	(۰/۵، ۰/۷۳، ۰/۹۱)	۱	۰	۳	۷	۵	تسریع در تحقق اهداف و اولویت‌های سازمان
۰/۶۲	(۰/۳۹، ۰/۶۳، ۰/۸۱)	۱	۱	۷	۳	۴	کاهش فشارهای روانی و استرس شغلی
۰/۶۸	(۰/۴۵، ۰/۶۹، ۰/۹۱)	۱	۱	۱	۱۱	۲	افزایش رضایت و خوشنودی شغلی
۰/۵۹	(۰/۳۴، ۰/۵۹، ۰/۸۳)	۰	۱	۹	۵	۱	جلوگیری از سکوت و بی‌توجهی سازمانی
۰/۷۱	(۰/۴۷، ۰/۷۲، ۰/۹۲)	۰	۱	۳	۹	۳	اتخاذ تصمیمات به‌موقع و صحیح
۰/۵۹	(۰/۳۶، ۰/۵۹، ۰/۸۳)	۱	۱	۶	۷	۱	ایجاد فضای فرهنگی و سازمانی سالم و مناسب

مرحله ۸- اولویت‌بندی پسایندها و پیشایندها: در این مرحله، اختلاف میانگین فازی زدایی شده گام‌های اول و دوم نظرسنجی محاسبه و در جدول نشان داده شده است.

جدول ۶. اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم نظرسنجی

پسایندهای تصمیم‌هراسی			پیشایندهای تصمیم‌هراسی				
اختلاف میانگین فازی زدایی گام اول و دوم	میانگین فازی زدایی گام دوم	میانگین فازی زدایی گام اول	معیرها	اختلاف میانگین فازی زدایی گام اول و دوم	میانگین فازی زدایی گام دوم	میانگین فازی زدایی گام اول	معیرها
۰/۶۶	۰/۶۷	۰/۶۵	افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی	۰/۷۳	۰/۷۳	۰/۷۳	کمیبود دانش و مهارت‌های ضروری
۰/۷۲	۰/۷۳	۰/۷۱	بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان	۰/۸۰	۰/۸۱	۰/۷۹	تله‌های شناختی در فرایند تصمیم‌گیری
۰/۷۵	۰/۷۹	۰/۷۱	ترویج خلاقیت و تقویت توانمندی نوآوری	۰/۷۷	۰/۸۲	۰/۷۲	عدم دسترسی به داده‌ها و اطلاعات حیاتی
۰/۵۸۵	۰/۵۵	۰/۶۲	مقابله مؤثر با فشارهای ساختاری و سازمانی	۰/۵۸	۰/۶۰	۰/۵۶	قوانین پیچیده و غیرضروری سازمانی
۰/۵۸	۰/۶۲	۰/۵۴	ایجاد انگیزش و روحیه مثبت در تیم‌ها	۰/۶۸	۰/۶۵	۰/۷۱	محدودیت‌های قانونی و مقرراتی

۰/۶۷۵	۰/۷۱	۰/۶۴	کاهش پیچیدگی ها و تسهیل فرایندها با ساختارهای منعطف	۰/۵۸۵	۰/۵۳	۰/۶۴	نگرانی از ازدست دادن موقعیت شغلی
۰/۶۴۵	۰/۶۷	۰/۶۲	توانمندسازی روانی (افزایش جسارت و اعتماد به نفس)	۰/۶۷	۰/۷۰	۰/۶۴	سیستم های نظارتی پیچیده و دشوار
۰/۷۱	۰/۷۱	۰/۷۱	حل سریع و مؤثر مسائل سازمانی	۰/۷۱۵	۰/۷۱	۰/۷۰	محیط پر از عدم قطعیت و پیچیدگی
۰/۷۱۵	۰/۷۲	۰/۷۱	تسریع در تحقق اهداف و اولویت های سازمان	۰/۵۳	۰/۵۳	۰/۵۳	چیدمان و ساختار سازمانی
۰/۶۱	۰/۶۲	۰/۵۹	کاهش فشارهای روانی و استرس شغلی	۰/۶۳	۰/۵۹	۰/۶۷	رویکرد رهبری و شیوه های مدیریتی
۰/۶۷۸	۰/۶۸	۰/۶۷	افزایش رضایت و خوشنودی شغلی	۰/۸۱	۰/۸۱	۰/۸۱	فضای حاکم بر سازمان
۰/۶۲	۰/۵۹	۰/۶۵	جلو گیری از سکوت و بی توجهی سازمانی	۰/۷۲	۰/۶۷	۰/۷۷	آداب و ارزش های فرهنگی سازمان
۰/۷۴	۰/۷۱	۰/۷۷	اتخاذ تصمیمات به موقع و صحیح	۰/۷۵	۰/۷۳	۰/۷۷	سیستم های پشتیبانی و اطلاعاتی
۰/۶۱۵	۰/۵۹	۰/۶۴	ایجاد فضای فرهنگی و سازمانی سالم و مناسب				

### جدول ۷. شناسایی عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌هراسی

عوامل تأثیرگذار بر (پیشامدهای) تصمیم‌هراسی													
سیستم‌های پشتیبانی و اطلاعاتی	آداب و ارزش‌های فرهنگی سازمان	فضای حاکم بر سازمان	رویکرد رهبری و شیوه‌های مدیریتی	چیدمان و ساختار سازمانی	محیط پر از عدم قطعیت و پیچیدگی	سیستم‌های نظارتی پیچیده و دشوار	نگرانی از از دست دادن موقعیت شغلی	محدودیت‌های قانونی و مقرراتی	قوانین پیچیده و غیر ضروری سازمانی	عدم دسترسی به داده‌ها و اطلاعات حیاتی	تله‌های شناختی در فرایند تصمیم‌گیری	کمبود دانش و مهارت‌های ضروری	عوامل
۷۵	۷۱۷	۸۰۹	۶۳۱	۵۳۰	۷۰۳	۶۶۵	۵۸۳	۶۸۱	۵۸۱	۷۷۳	۸۰۳	۷۲۸	میانگین دو مرحله‌فازی زدایی
۳۱	۱۰۲	۳	۸۱	۳	۱۶	۶	۱۰۴	۵۵	۴۷	۹۹	۱۸	۳	اختلاف میانگین فازی مرحله اول و دوم

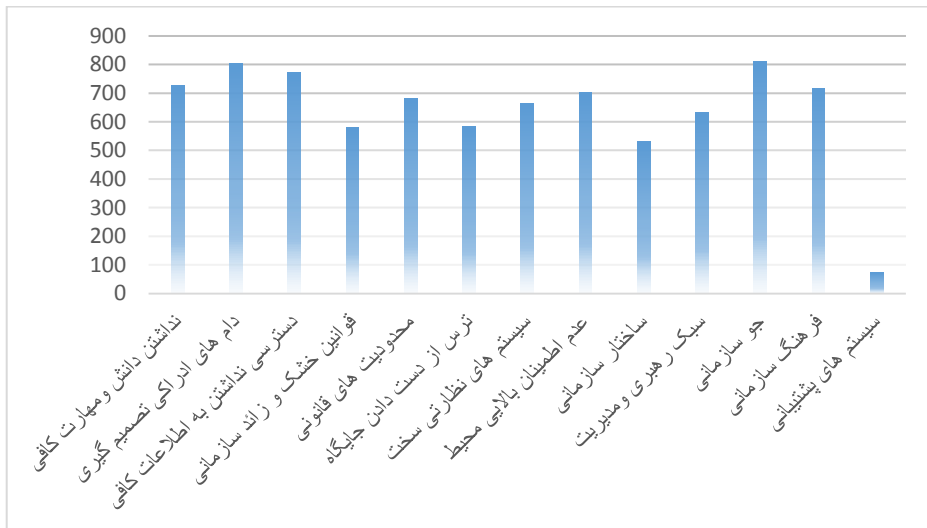
با مقایسه دیدگاه‌های ارائه‌شده در دو مرحله، در صورتی که اختلاف میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله کمتر از ۰/۱ باشد، فرایند نظرسنجی متوقف می‌گردد. با توجه به این که اختلاف میانگین فازی دایی شده نظر خبرگان در دو مرحله کمتر از ۰/۱ است خبرگان نسبت به عوامل پیش‌بینی و پساندگی تصمیم‌هراسی به اجماع رسیده‌اند؛ بدین معنی که در مورد این عوامل نظر یکسانی دارند. همچنین در صورتی که مقدار میانگین دو مرحله بیشتر از ۰/۷ باشد، آن عامل، عامل مؤثری در نظر گرفته می‌شود. بر اساس جدول ۷ از بین عوامل پیش‌بینی، جو سازمانی حاکم بر سازمان، تله‌های شناختی در فرایند تصمیم‌گیری که تصمیم‌سازها دچار آن‌ها می‌شوند، آداب و ارزش‌های فرهنگی سازمان غالب، عدم دسترسی به داده‌ها و اطلاعات حیاتی، محدودیت‌های قانونی و مقرراتی و ریسک بالای تصمیم‌گیری به دلیل عدم اطمینان بالای محیطی به ترتیب

مهم‌ترین عواملی هستند که می‌تواند در ایجاد تصمیم‌هراسی در یک سازمان تأثیرگذار باشند. همچنین بر اساس جدول ۸ از بین عوامل پس‌ایندی، اتخاذ تصمیمات به‌موقع و صحیح و بهنگام، بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمانی، تسریع در رسیدن به اهداف سازمانی، حل سریع و مؤثر مسائل سازمانی و ایجاد عملکرد خلاقانه و به‌ترتیب مهم‌ترین عواملی هستند که بر یک سازمان تأثیر می‌گذارند.

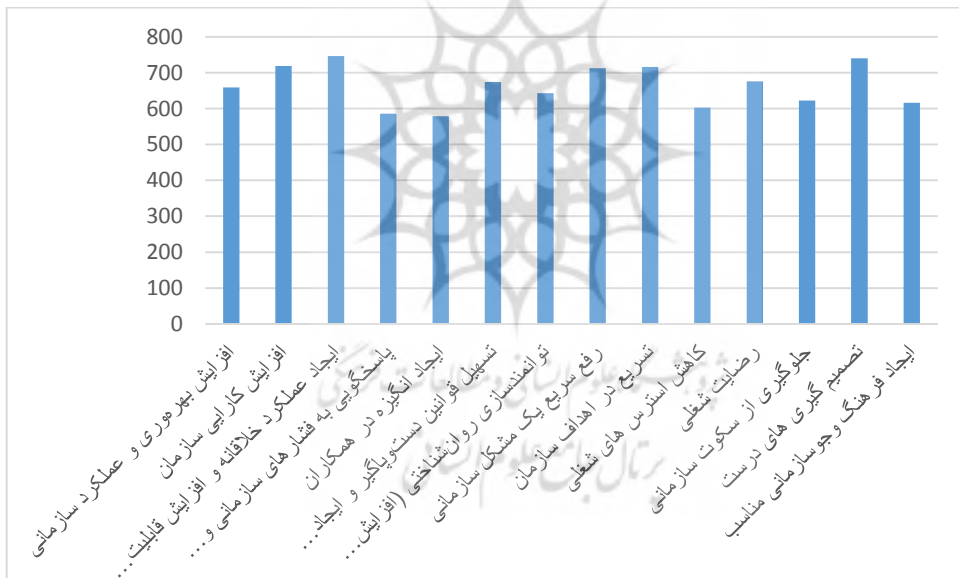
#### جدول ۸. شناسایی عوامل تأثیرپذیر از تصمیم‌هراسی

پامدهای (پس‌ایندهای) تصمیم‌هراسی	
افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی	۶۵۹
بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان	۷۱۹
ترویج خلاقیت و تقویت توانمندی نوآوری	۷۴۶
مقابله مؤثر با فشارهای ساختاری و سازمانی	۵۸۶
ایجاد انگیزش و روحیه مثبت در تیم‌ها	۵۷۹
کاهش پیچیدگی‌ها و تسهیل فرایندها با ساختارهای	۶۷۴
توانمندسازی روانی (افزایش جسارت و اعتمادبه‌نفس)	۶۴۳
حل سریع و مؤثر مسائل سازمانی	۷۱۲
تسریع در تحقق اهداف و اولویت‌های سازمان	۷۱۶
کاهش فشارهای روانی و استرس شغلی	۶۰۳
افزایش رضایت و خوشنودی شغلی	۶۷۶
جلوگیری از سکوت و بی‌توجهی سازمانی	۶۲۲
اتخاذ تصمیمات به‌موقع و صحیح	۷۴۰
ایجاد فضای فرهنگی و سازمانی سالم و مناسب	۶۱۶

نمودار اولویت‌بندی پیش‌ایندی و پس‌ایندی تصمیم‌هراسی در شکل‌های ۱ و ۲ نشان داده شده است.



شکل ۱. نمودار اولویت‌بندی پیشنهادهای تصمیم‌هراسی



شکل ۲. نمودار اولویت‌بندی پسابندهای تصمیم‌هراسی

### شکل‌گیری نظریه

تصمیم‌هراسی یکی از عناصر مهم و تأثیرگذار در فرایند تصمیم‌گیری مدیران است که از جوانب مختلف زندگی شغلی و حرفه‌ای آنها نشأت می‌گیرد. تصمیم‌هراسی مدیران

به معنای تأثیرات 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 تأثیر بگذارد. مدیران در فرایند تصمیم‌گیری‌های خود اغلب با چالش‌های مختلفی روبه‌رو می‌شوند که ممکن است نگرانی‌ها، ترس‌ها و هراس‌هایی به وجود آورند که تصمیم‌گیری منطقی و صحیح را تحت تأثیر قرار دهند. این امر می‌تواند از موقعیت‌های مختلفی مانند شرایط غیرقابل‌پیش‌بینی، فشارهای اجتماعی، مسائل قانونی، مشکلات شخصی، یا فشارهای شغلی ناشی شود؛ مثلاً: 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 غیرقابل‌پیش‌بینی، به دلیل عدم ریسک‌پذیری مورد غفلت واقع شود؛ بنابراین، براساس یافته‌های پژوهش و مضامین شکل گرفته، تصمیم‌هراسی مدیران از جوانب گوناگون زندگی شغلی و حرفه‌ای آن‌ها نشأت می‌گیرد و تأثیرات آن بر موفقیت و عملکرد آن‌ها اساسی است. با مدیریت و شناسایی دقیق تصمیم‌هراسی، مدیران می‌توانند 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 یک مهارت حیاتی برای مدیران است؛ با این حال، تجربه فویبای تصمیم‌گیری، پدیده‌ای که با ترس یا بی‌میلی به تصمیم‌گیری مشخص می‌شود (یانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳، ۲۳). در شرایط امروزی تصمیم‌گیری درست و به موقع از نقش‌های کلیدی مدیران محسوب می‌شود. تصمیم‌گیری یکی از مقوله‌های مهم مورد بحث در مطالعه رفتار سازمانی است (گریفین، ۲۰۱۰، ۱۱۲). تحقیق حاضر با هدف شناسایی و تحلیل عوامل پیش‌بینی و پس‌بینی تصمیم‌هراسی در مدیران سازمان‌های دفاعی انجام گرفت. با توجه به اهمیت اتخاذ تصمیمات درست و به موقع در سازمان‌های دفاعی، این پژوهش به بررسی عواملی پرداخته است که ممکن است موجب بروز تصمیم‌گیری‌های نادرست در مدیران شود و

همچنین تأثیرات آن بر عملکرد کلی سازمان‌های دفاعی را تحلیل کرده است. درک دلایل اساسی پشت این پدیده برای افزایش توانایی‌های تصمیم‌گیری و رفاه کلی ما بسیار مهم است تصمیم‌گیری درست و بهنگام در جلوگیری از وظایف مهم همه مدیران در همه سطوح مدیریتی است (فلاح‌نوش آبادی و همکاران، ۱۴۰۱، ۱۲۳).

در پژوهش حاضر برای شناسایی و اولویت‌بندی عوامل ایجادکننده پدیده تصمیم‌هراسی در مدیران سازمان‌ها دفاعی از روش تحقیق ترکیبی (دلفی فازی) شامل مصاحبه و پرسش‌نامه استفاده شده است و نتایج آن در قالب دو بخش اصلی ارائه شد. در بخش اول با مطالعه اکتشافی شامل بررسی متون و انجام مصاحبه نیمه‌ساختارمند به شناسایی پیامدها و پیشامدهای تصمیم‌هراسی پرداخته شد و در بخش دوم با توزیع پرسش‌نامه و استفاده از روش دلفی فازی در دو مرحله این عوامل اولویت‌بندی شدند.

یکی از مهم‌ترین بخش‌های این تحقیق، شناسایی پیشایندهای مؤثر بر تصمیم‌گیری هراسی در مدیران بود. در این زمینه، عوامل متعددی شناسایی شد که می‌توانند به‌طور قابل توجهی بر فرایند تصمیم‌گیری در سازمان‌های دفاعی تأثیرگذار باشند. از جمله این عوامل می‌توان به کمبود دانش و مهارت‌های ضروری اشاره کرد. مدیرانی که در زمینه‌های مختلف تصمیم‌گیری تخصص و مهارت کافی ندارند، بیشتر در معرض ترس از اشتباه و عدم قطعیت قرار دارند که می‌تواند به اتخاذ تصمیمات هراسی منجر شود. همچنین، تله‌های شناختی مانند تعصب در ارزیابی‌ها و سوگیری‌های ذهنی نیز می‌تواند موجب بروز خطاهای جدی در تصمیم‌گیری‌ها شود. عدم دسترسی به داده‌ها و اطلاعات حیاتی یکی دیگر از پیشایندهای مهم است که ممکن است مدیران را در مواجهه با شرایط پیچیده و بحرانی، در اتخاذ تصمیمات مؤثر محدود کند. علاوه بر این، قوانین پیچیده و غیرضروری سازمانی و محدودیت‌های قانونی و مقرراتی می‌تواند فرایند تصمیم‌گیری را به‌شدت پیچیده کرده و موجب ایجاد ترس از عواقب احتمالی تصمیمات نادرست شوند. نگرانی از دست دادن موقعیت شغلی نیز عامل دیگری است که می‌تواند مدیران را به سمت اتخاذ تصمیمات محتاطانه و محافظه‌کارانه سوق دهد. سیستم‌های نظارتی پیچیده و دشوار، که اغلب در سازمان‌های دفاعی وجود دارد،

نیز می‌تواند به‌عنوان مانعی در برابر تصمیم‌گیری‌های سریع و مؤثر عمل کند. محیط پر از عدم قطعیت و پیچیدگی، به‌ویژه در زمینه‌های امنیتی و نظامی، مدیران را با چالش‌های فراوانی روبه‌رو می‌کند که این عدم اطمینان می‌تواند آن‌ها را از اتخاذ تصمیمات جسورانه و مؤثر بازدارد. عوامل دیگر همچون چیدمان و ساختار سازمانی، رویکرد رهبری و شیوه‌های مدیریتی، فضای حاکم بر سازمان و آداب و ارزش‌های فرهنگی سازمان نیز می‌توانند در بروز تصمیم‌گیری‌های تأثیرگذار باشند. ساختارهای پیچیده و سلسله‌مراتبی، به همراه رویکردهای رهبری و مدیریت که به‌جای مشارکت و همکاری، بر کنترل و فرماندهی متمرکز هستند، می‌توانند موجب ایجاد ترس و دودلی در مدیران شوند. در نهایت، سیستم‌های پشتیبانی و اطلاعاتی نیز در صورت عدم کارایی یا دسترسی به اطلاعات به‌موقع، می‌توانند مدیران را در شرایط بحرانی از اتخاذ تصمیمات صحیح و به‌موقع بازدارند.

این پژوهش از حیث شناخت و فهم پدیده تصمیم‌هراسی مدیران در سازمان‌ها دفاعی با پژوهش رضایی و همکاران (۱۴۰۱ ب) همخوانی دارد. آن‌ها در پژوهش خود که به روش داده‌بنیاد انجام شده بود، عوامل مؤثر، راهبردها و پدیده محوری را در وزارت کشور و وزارت کار، رفاه و امور اجتماعی مورد بررسی قرار دادند. در این خصوص، پژوهش حاضر حاصل مصاحبه در سطح کلان بخش دولت و وزارتخانه‌ها است، همچنین تحقیقی با عنوان «تأثیر عاطفه منفی ترس و منبع کنترل بر تصمیم‌گیری اخلاقی حسابداران» توسط خاندوزی و خوزین (۱۳۹۸) انجام شده است که در آن نشان داده شده که افراد با ترس پایین تصمیم‌گیری اخلاقی بهتر و بیشتری دارند، که این پژوهش نیز مطابق با نظریه آن‌هاست.

یافته‌های حاضر با توجه به محدودیت‌های مطالعه در حوزه سازمان‌های دفاعی باید با احتیاط تفسیر شوند. اول، داده‌ها در یک نقطه زمانی و مکانی جمع‌آوری شدند و جهت علیت همچنان مبهم است. به‌عنوان مثال، افزایش تصمیم‌هراسی شغلی (چیدمان و ساختار سازمانی، سبک مدیریت، آداب و ارزش‌های فرهنگی سازمان و...) می‌تواند تمایز فردی و تمایل به پذیرش خطرات اجتماعی را بیشتر تقویت کند. مطالعات بیشتر

باید جهت علت یا علت متقابل احتمالی این عوامل را مشخص کند. دوم، به دلیل محدودیت‌های عملی در جمع‌آوری داده‌های میدانی ما نمی‌توانیم از مقیاس کامل برای متغیرهای مطالعه فعلی استفاده کنیم و این موضوع ما را مجبور به استفاده از تعدادی از عوامل کرد. مطالعات بیشتر باید یافته‌های فعلی را با یک طرح تحقیقی دقیق بر اساس مقیاس‌های کامل تکرار کنند تا پیچیدگی حوزه‌های مفهومی داده‌شده و پدیده‌های همراه را حفظ کنند. این محدودیت‌ها مسیرهای تلاش‌های تحقیقاتی بیشتر را برای غنی‌سازی درک پدیده تصمیم‌هراسی مدیران در سازمان‌ها نشان می‌دهد. در مطالعه حاضر، مقابله با تصمیم‌هراسی تا حد زیادی بر بهبود عملکرد متمرکز شده است و می‌تواند جهت تحقق اهداف مختلف سازمان به کار گرفته شود؛ مانند تصمیم‌گیری به موقع، شجاعت در تصمیم‌گیری و افزایش بهره‌وری سازمانی. پژوهش‌های آتی می‌توانند پژوهش فعلی را گسترش دهند تا این اشکال مختلف پدیده تصمیم‌هراسی را به عنوان یک جهت امیدوارکننده درگیر کند. در نهایت، مطالعات بیشتر باید شرایط و عوامل دیگری همچون فرهنگ، استراتژی و سیستم‌های پاداش و سیستم‌های پشتیبانی و اطلاعاتی، معاضدت‌های قضایی از مدیران و ... را در نظر بگیرد. همچنین مدیران می‌توانند با توسعه جانشین پروری نسبت به تربیت مدیران شجاع اقدام کنند. جانشین پروری یک رویکرد سیستمی و فرایند ساختاریافته‌ای است که برای تأمین منابع انسانی مستعد و کارآمد برای سازمان به‌شمار می‌رود (بیگی و همکاران، ۱۴۰۲، ۱۴۳).

### پیشنهادها

\* به مدیران سازمان‌ها دفاعی 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. همچنین با اولویت‌بندی کردن مسائل و با رعایت کردن مراحل تصمیم‌گیری در برخورد با مسائل از میان راهکارهای متعدد، راه‌حل‌های مناسب را انتخاب نمایند تا بتوانند بر هراس از تصمیم‌گیری غلبه کنند.

\* پیشنهاد می‌شود فضای حاکم بر سازمان به سمت اعتمادسازی برده شود. هر زمان که در سازمان بی‌اعتمادی غلبه کند در چنین شرایط مشاورین 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 که در سازمان‌ها دفاعی، آموزش‌های لازم جهت تقویت کردن مهارت‌های تصمیم‌گیری و سبک‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله داده شود. این آموزش‌ها می‌توانند شامل روش‌های تصمیم‌گیری مختلف، اصول حل مسئله، استراتژی‌های تصمیم‌گیری و تمرین‌های عملی برای تقویت مهارت‌های تصمیم‌گیری باشد. این آموزش‌ها می‌توانند به افراد کمک کنند تا در مواقع مختلف با اطمینان و اثربخشی تصمیم بگیرند و به بهبود عملکرد و کارایی سازمان کمک کنند.

\* به وزارتخانه دفاع و سازمان‌ها دفاعی پیشنهاد می‌شود از مدیران تصمیم‌گیر حمایت کاملی بشود؛ به این معنی که سازمان باید به مدیران خود اعتماد کرده و آن‌ها را در فرایند تصمیم‌گیری‌هایشان 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 اکثر پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه، به صورت کیفی بوده‌اند لذا پیشنهاد می‌شود محققان پدیده تصمیم‌هراسی مدیران را با روش‌های دیگر از جمله روش‌های آمیخته نظیر (نقشه شناختی فازی، مدل‌سازی ساختاری تفسیری و ...) مورد بررسی قرار دهند تا بتوان در جهت تقویت نتایج به دست آمده، گام برداشت. همچنین با توجه به این که پژوهش‌ها اغلب سازمان‌های دفاعی را مورد بررسی قرار داده‌اند؛ لذا پیشنهاد می‌شود به منظور تعمیم بهتر نتایج، مقایسه تطبیقی در سازمان‌های سازمان‌های دفاعی سایر کشورها صورت گیرد.

## سپاسگزاری

نویسندگان این پژوهش، نهایت قدردانی و سپاس ویژه خود را از همکاری مشارکت‌کنندگان، حمایت فکری داوران ناشناس و ویراستار علمی و ادبی فصلنامه علمی پژوهش‌های مدیریت انتظامی اعلام می‌کنند.

## منابع

بازرگان هرندی، عباس. (۱۳۹۴). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری. چاپ پنجم، انتشارات کتاب دیدآور.

بخت‌آزمای بناب، محمد؛ و اصغرزاده رومیانی، حسین‌علی. (۱۳۹۳). تأثیر سامانه خودکارسازی اداری بر تصمیم‌گیری مدیران (مورد مطالعه: بانک مهر اقتصاد استان آذربایجان شرقی). مطالعات مدیریت کسب‌وکار هوشمند، ۲(۷)، ۱-۱۷.

[https://ims.atu.ac.ir/article\\_1188.html](https://ims.atu.ac.ir/article_1188.html)

بیگی، کیهان؛ افشارنژاد، علیرضا؛ مجیدی، مریم؛ و تدبیری، سیروس. (۱۴۰۲). مطالعه‌ای آمیخته از مدل جانشین‌پروری سرمایه‌های انسانی در سازمان. مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۶(۲)، ۱۴۳-۱۶۲. doi: 10.22034/qjimdo.2024.441035.1660

پرویزی، عابد. (۱۳۹۰). بررسی رابطه تپ شخصیت و سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران مدارس استان آذربایجان غربی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید رجایی تهران.

پورجانب‌اللهی، منصوره. (۱۴۰۲). تأثیر واقعیت‌درمانی گروهی بر اعتمادبه‌نفس و اضطراب دانش‌آموزان دارای هراس اجتماعی. روان‌پژوهی و مطالعات علوم رفتاری، ۱۱(۱)، ۲۳-۳۸.

<https://ensani.ir/fa/article/579396>

جوکار، بابک؛ علی‌پور درویش، زهرا؛ یزدانی، حمیدرضا؛ و میرسپاسی، ناصر. (۱۳۹۸). آینده‌نگاری کرامت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی: مطالعه موردی. فرایند مدیریت و توسعه، ۳۲(۳)، ۴۹-۷۰. <https://jmmdp.ir/article-1-3562-fa.html>

جهانی‌کیا، امیرحسین؛ حضوری، محمدجواد؛ یداللهی، مهدی؛ و آذر، عادل. (۱۳۹۷). تبیین مدل تصمیم‌گیری شهودی در فضای عدم قطعیت ناشی از نوآوری (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش‌بنیان). فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۷(۱)، ۷-۵۷.

<https://www.doi.org/10.30473/ipom.2019.40070.3171>

حجازی، اسد؛ و صیادی، یاسر. (۱۳۹۹). فراتحلیلی بر رابطه بین به کارگیری سیستم‌های اطلاعات مدیریت و بهبود تصمیم‌گیری مدیران. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۸(۲)، ۲۱۷-۲۴۷.  
<https://doi.org/10.22059/jomc.2019.271143.1007663>

حق شناس گرگانی، محمد؛ و رضایی منش، بهروز. (۱۳۹۹). شناسایی راهبردهای کاهش اثرات احساسات فردی بر تصمیمات خط‌مشی‌گذاران ملی (مورد مطالعه: نمایندگان مجلس شورای اسلامی). سیاست‌گذاری عمومی، ۷(۴)، ۱۷۳-۱۹۱.

<https://doi.org/10.22059/jppolicy.2021.80486>

خاندوزی، بزرگمهر، و خوزین، علی. (۱۳۹۸). تأثیر عاطفه منفی ترس و منبع کنترل بر تصمیم‌گیری اخلاقی حسابداران. اخلاق در علوم و فناوری، ۱۴(۴)، ۷۶-۸۳.

<https://ethicsjournal.ir/article-1-1621-fa.html>

رضایی، زهرا؛ شیری، اردشیر؛ علی‌پور درویش، زهرا؛ و نفری، ندا. (۱۴۰۱ الف). الگوبرداری و اعتبارسنجی پدیده تصمیم‌هراسی مدیران. مطالعات منابع انسانی، ۱۲(۲)، ۱۰۴-۱۳۲.

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

رضایی، زهرا؛ شیری، اردشیر؛ علی‌پور درویش، زهرا؛ و نفری، ندا. (۱۴۰۱ ب). کاوش و تبیین پدیده تصمیم‌هراسی مدیران در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: وزارت کشور و وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی). مطالعات رفتاری در مدیریت، ۱۳(۲۹)، ۱۸-۵۳.

<https://sanad.iau.ir/journal/bsm/Article/691106?jid=691106>

رعنایی کردشولی، حبیب‌الله؛ نیکبخت، امین؛ مصطفایی دولت‌آباد، خدیجه؛ و خلیلی‌پور، حاتم. (۱۳۹۹). ارزیابی ظهور و بروز ویژگی‌های سازمان نورویتیک در سازمان‌ها: مطالعه‌ای در آموزش و پرورش با رویکرد نگاشت شناختی فازی. فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۲(۳)، ۴۶۱-۴۹۳.

<https://doi.org/10.22059/jjpa.2020.299715.2722>

روشن قیاس، کلثوم. (۱۳۸۸). بررسی رابطه سبک‌های تصمیم‌گیری (آمرانه - مشارکتی) مدیران و شیوه‌های حل تعارض کارکنان اداره برق شیراز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شیراز.

زرگر، طیبه سادات؛ و زکالوند سعید. (۱۴۰۲). شناسایی پیشران‌های مؤثر بر هراس از تصمیم‌گیری در مدیران فدراسیون‌های ورزشی. رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۷(۲۷)، ۱-۱۱.

<https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2300>

فلاح نوش آبادی، مهدی؛ محمودزاده، سیدمجتبی؛ عباس پور، عباس؛ و یزدان‌شناس، مهدی. (۱۴۰۱). شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش با استفاده از روش تصمیم‌گیری چندشاخصه. جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، ۸(۴)، ۱۲۳-۱۴۰. Doi: 10.22034/ijes.2022.547491.1255

گنجی، مهدی. (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی روانی. تهران: انتشارات ساوالان.

مقدم شاد، فاطمه؛ پورعزت، علی اصغر؛ مهرگان، محمدرضا؛ افضل‌لی، علیرضا؛ و حسین‌زاده، مهناز. (۱۴۰۰). واکاوی موانع و راهکارهای تصمیم‌گیری صحیح در پرتو رهنمودهای قرآنی. فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی، ۱۱(۴)، ۲۵-۴۹.

<https://doi.org/10.22034/jhrs.2022.143764>

منصوری، کامیار؛ عاشوری، احمد؛ غرایبی، بنفشه؛ و فراهانی، حجت‌اله. (۱۴۰۰). پیش‌بینی اهمال‌کاری تصمیم‌گیری با توجه به ترس از شکست، خودشفقت‌ورزی و عدم تحمل بلا تکلیفی در دانشجویان. مجله روان‌شناسی و روان‌پزشکی شناخت، ۸(۴)، ۵۱-۶۲.

<http://dorl.net/dor/20.1001.1.25886657.1400.8.4.7.7>

مولایی قرا، مهدی؛ رازنهان، فیروز؛ زاهدی، سید محمد؛ و معیدفر، سعید. (۱۳۹۹). سنجش فرهنگ اداری ایران: با رویکردی نهادی. فرایند مدیریت و توسعه، ۳۳(۱)، ۸۱-۱۰۴.

<http://dorl.net/dor/20.1001.1.17350719.1399.33.1.3.8>

هاشمی، سید عباس؛ رهروی دستجردی، علیرضا؛ و حیدریان دولت‌آبادی، محمد. (۱۴۰۲). تأثیر الگوهای تصمیم‌گیری احساسی سرمایه‌گذاران بر عملکرد شرکت. فصلنامه تحقیقات مالی، ۲۵(۲)، ۲۰۵-۲۲۷.

<https://doi.org/10.22059/frj.2022.344405.1007348>

Anderson, T., & Green, S. (2021). The impact of decision-making anxiety on military strategy. *Journal of Military Psychology*, 29(4), 232-245.

Bachkirov 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>

Baron, J. (2020). *Thinking and Deciding* (5th ed.). Cambridge University Press.

Barsade, S., Brief, A. & Spataro, S. (2003). The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. *Journal of Social Sciences*, 2(3), 74- 80.

- Beck, A.T., Emery, G., & Greenberg, R.L. (1985). *Anxiety disorders and phobias: a cognitive perspective*. New York: Basic Books.
- 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, 458-463.
- 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, 92-100.
- 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 posttraumatic stress disorder, *Journal of Health and Social Behavior*, 38, 229- 244.
- Danilova, O. V. (2019). The Place and Role of Decision Making in the Process of Modern Enterprise Management. In *Specifics of Decision Making in Modern Business Systems* (pp. 57-67). Emerald Publishing Limited.
- De Sordi, J. O., de Paulo, W. L., Bitencourt Jorge, C. F., 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*, 101592. doi:10.1016/j.giq.2021.101592
- 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.
- Garcia-Lopez, L. J., Díaz-Castela, M. 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>
- Garvin, D., & Michael R. (2020). Decision-making holes. Translated by Parastoo Moeinodini, Management Selected Monthly. Tomorrow's Management Publication, 8; 201-209.
- Glaser, B.G. (1978). Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory. CA: Sociology Press Mill Valley.
- Grove, S., & Homburg, C. (2020). The influence of anxiety on strategic decision-making: A multi-level analysis. Strategic Management Journal, 41(2), 234-249.
- Harrison, E. F., & Pelletier, M. A. (1995). A paradigm for strategic decision success. Management Decision, 33(7), 53-59.
- Johnson, M., Wright, D., & Evans, R. (2022). Psychological factors affecting decision-making in defense organizations. Defense Studies Quarterly, 18(2), 45-61.
- 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.
- Knoll, M. A. (2010). The role of behavioral economics and behavioral decision making in Americans' retirement savings decisions. Soc. Sec. Bull., 70, 1.
- Koontz, T. M. (2001). Money talks? But to whom? Financial versus nonmonetary motivations in land use decisions. Society & Natural Resources, 14(1), 51-65.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2021). Leading Change. Harvard Business Review Press.
- Kumar, S. H. & Jagacinski, C. (2006). Imposters have goals too: The imposter phenomenon and its relationship to achievement goal theory. Personality and Individual Difference, 40(1), 147-157. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.05.014>
- Loch, K. (2003). Grounded Theory in Management Research. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9780857024428>
- Shaw, R., & Robbins, P. (2021). Cognitive biases and decision anxiety in high-stakes environments. Journal of Applied Cognitive Psychology, 14(1), 88-103.
- Simon HA. (1979). Rational decision making in business organizations. The American Economic Review, 69(4):493-513

- Simon, H. A. (2021). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. Free Press.
- 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.
- Thompson, A., & O’Neill, S. (2022). *Crisis Management in Defense Organizations*. Routledge.
- Trower, P., & Gilbert, P. (1990). New theoretical conceptions of social anxiety and social phobia. *Clinical Psychology Review*, 9, 19–36.
- Wang, R., & Bianchi, S. M. (2009). ATUS fathers’ involvement in childcare. *Social Indicators Research*, 93, 141-145.
- 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. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.04129>
- Ying-Chieh Chen Shui-Chuan Chen Ying-Hao Chen, (2013),"Decision quality by the loss cost of Type I and Type II errors", *The TQM Journal*, Vol. 25 Iss 2 pp. 202 - 220 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/17542731311299627>
- Zeelenberg, M., Nelissen, R., & Breugelmans, S. (2020). The influence of anxiety on decision-making: An experimental approach. *Journal of Economic Psychology*, 45, 44-60.
- Zhang, Y., Lee, J., & Wang, H. (2022). Stress and decision-making under pressure in defense settings. *Journal of Strategic Defense Management*, 34(5), 215-230.