

Original Research

***Analyzing Decision-making Bias in Female CEOs
through the Lens of Behavioral Strategy***

Masoumeh Hosseinzadeh Shahri¹

Abstract

Managers face with cognitive and behavioral biases in their judgments and decisions in the organization, which are the main cause of misjudgments and disagreements in many situations. The purpose of this study is to examine the decision biases of female CEOs in the context of behavioral strategy. Although women have made progress in leadership positions, unconscious bias, social expectations and organizational structures still hinder their full participation and influence strategic initiatives. This research is applied research with a qualitative approach and using thematic analysis. The data was obtained through in-depth interviews with 15 female managers and continued until theoretical saturation. Data analysis was conducted using Max QDA2020 software. A total of 76 primary codes, 18 sub-themes and 13 main themes were extracted, which were categorized into three categories. Affective/emotional bias, cognitive bias and gender stereotype bias are the three main categories of bias in the decisions of female CEOs. Affective/emotional biases include the following four biases: prior emotional stimuli, overoptimism, emotional contagion, and fear of potential loss. Cognitive biases include five: Information processing bias, memory bias, lack of attention in decision making, judgment bias, and overconfidence. Gender stereotypes include multiple roles, social expectations and norms, perfectionism and comparison with male peers. By identifying and understanding these biases, it is possible to understand the unique challenges and opportunities of women managers in complex strategic decision-making and to contribute to a more accurate understanding of the factors that shape the leadership behaviors and decision-making of female CEOs in organizations.

¹. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Social and Economic Sciences, Alzahra University, Tehran, Iran. mhshahri@alzahra.ac.ir

Submit Date: 2024/04/10

Accept Date: 2025/09/04

DOI: 10.22051/JWSPS.2025.48425.2923



Keywords

female CEOs, strategic decisions, decision making bias, affective/emotional bias, cognitive bias, gender bias, behavioral strategy

Introduction

Strategic decisions with chain consequences are among the most complex decisions that managers make for their company and require a high level of analytical skills. These decisions determine which markets the company will serve, which products it will offer, how the company will produce goods and/or services, and how it will best respond to markets, technologies, and competitors. These decisions are challenging for managers, as decision-makers are confronted with a variety of external and internal factors in a complex and uncertain environment (Sekando et al., 2022). High levels of uncertainty and ambiguity, as well as the fundamental consequences of the decision, time pressure, emotional, and cultural factors, all influence these decisions (Shepard et al., 2015). Therefore, decision-making is influenced by various biases due to the constraints of managers' decision-making process as well as the environment surrounding them (Abdulkarim and Augustine, 2023).

The behavioral strategy perspective provides valuable insights into the unique challenges managers face in their role as decision makers given the environment in which they operate. This perspective aims to provide a comprehensive understanding of the contextual and individual factors that drive these biases and their impact on decision-making processes. It helps managers design decision-making processes to achieve optimal levels of risk, agility and innovation, leading to improved management performance. Although the proportion of women in strategic positions has increased significantly over the last decade, there is still a glass ceiling for women in leadership positions. Female leaders are often said to bring fresh perspectives and foster a more inclusive and diverse organizational culture due to their participatory and intuitive decision-making style, although they are not immune to the influence of cognitive biases. Social norms and expectations can profoundly shape their strategic decision-making processes and ultimately influence the success of the organization (Galsanjigmed and Segkoji, 2023). Social expectations and biases influence how female leaders are perceived and evaluated by peers and subordinates, and gender stereotypes also lead to unconscious biases that devalue or demean the contributions and abilities of female leaders, resulting in less supportive feedback, fewer opportunities for skill development, and less access to resources and networks (Allen, 2020).

To identify gender bias in strategy development in an organization, the decision-making processes, organizational culture, and outcomes of strategic initiatives must be closely examined. These considerations become even more important when they relate to the two main phases of the strategic management process, formulation and implementation, both of which require a high degree of human decision making (Feldman, 2020). There are certain variables that influence the way decisions are made, such as demographic characteristics, board dynamics and contextual variables (Cristofaro et al., 2022). Individual decisions often lead to unintended consequences as individuals repeatedly make mistakes when trying to implement different strategies due to misunderstandings caused by lack of information or misperceptions (Pettigrew, 2009).

Bias in decision making affects people regardless of their gender. However, research has identified specific cognitive biases that may be more pronounced in female leaders due to social and cultural factors. However, it should be noted that these biases are not specific to female managers, but that social and cultural factors play a role in their prevalence (Arun and Ozmutlu, 2023). Therefore, it is important to investigate what the bias of female managers in Iran looks like in their strategic decision-making process.

Methodology

This study is based on a qualitative approach. The thematic analysis method was used to identify biases in the decision-making of female CEOs. The interview protocol was based on theoretical principles and the data was collected through in-depth interviews. Thematic analysis was conducted according to Brown and Clark's (2006) method and coding steps were performed using MaxQDA software. The sample was non-random and purposive and included 15 female CEOs. The interviews were conducted to theoretical saturation and a total of 76 codes were extracted from the interviews.

Findings

Seventy-six initial codes, 18 sub-themes, and 13 main themes were extracted, which were categorized into three groups: emotional/affective bias, cognitive bias, and gender bias. The emotional/affective bias category includes four types of bias: bias resulting from previous emotional stimuli, excessive optimism, emotional contagion, and fear of potential loss. The bias from previous emotional stimuli stems from past experiences, personal beliefs, and cultural influences. Excessive optimism in decision-making refers to individuals' tendency to underestimate the likelihood of negative outcomes when making decisions. Emotional contagion in decision-making refers to the phenomenon in which individuals' emotions are influenced by others' emotions, leading to



biased decision-making processes. The fear of potential loss is based on the natural human tendency to avoid harm and protect oneself from negative consequences.

Cognitive biases include five information processing biases: memory reliance, inattention, judgment bias, and overconfidence bias. Information processing bias has a significant impact on decision making because managers tend to filter and interpret information in a way that is consistent with their existing beliefs and preferences. Memory reliance bias in decision making refers to the tendency of managers to place more emphasis on information retrieved from memory rather than considering new information or alternative options, and they make decisions based solely on prior experience and familiarity without fully assessing the current situation. Inattention in decision making occurs when managers do not fully consider all relevant information when making decisions. When managers rely on preconceived ideas, stereotypes, or personal beliefs when making decisions, they suffer from judgment bias, which results in inaccurate or unfair judgments that often have detrimental consequences. Overconfidence in decision making refers to the tendency of individuals to believe that they are more skillful, knowledgeable or capable than they actually are.

The gender-specific stereotypes include multiple role bias, social expectations and norms, perfectionism and comparison with male peers. The multiple role bias arises from the expectation that women must simultaneously perform multiple roles in addition to their leadership responsibilities, such as caring for dependents, managing the household and having children, leading to conflicting priorities and decision-making conflicts. Female leaders tend to make decisions that conform to societal expectations and norms, even if these expectations do not align with their personal beliefs or values. The tendency towards perfectionism manifests itself in a desire to strive for flawless results in all aspects of work, leading to excessively high standards and a fear of making mistakes. As female CEOs strive to overcome barriers and reach leadership positions in different industries, they often face the problem of comparison pressure when working with their male colleagues.

Conclusion

According to the findings of this study, women in managerial roles often demonstrate strong collaboration and relationship-building skills. They tend to adopt participatory decision-making processes and actively seek input from team members and stakeholders. They also frequently exhibit high emotional intelligence and empathy, showing a tendency to consider the broader impact of

decisions on stakeholders, society, and the environment. Women leaders often support sustainable practices and social responsibility, incorporating these considerations into strategic planning and resource allocation. They prioritize ethical values and considerations in their decision-making.

Decision-making in organizations often involves challenges, and for female managers, these complexities can be even greater, as women who attain senior management positions often face specific managerial stereotypes. These biases are shaped by social norms, expectations, and stereotypes. The findings of this study revealed that the causes of decision-making biases or errors among female managers are diverse and may be implicit or explicit, as well as social or cultural. They may also include neglect of statistics, evidence, and environmental factors.

Therefore, this article offers a new classification of biases in the strategic decision-making of female managers. Recognizing and addressing these biases through educational programs and self-awareness exercises can help women CEOs make more rational and impartial decisions, benefiting both their organizations and themselves.

References

- Abatecola, G., Caputo, A., & Cristofaro, M. (2018). Reviewing cognitive distortions in managerial decision making: toward an integrative co-evolutionary framework. *Journal of Management Development*, 37(5), 409-424. <https://doi.org/10.1108/JMD08-2017-0263>
- Abdelkareem, R. S., & Augustyn, M. M. (2023). Knowledge visualisation and strategic decision-making outcomes in small and medium-sized enterprises. *Journal of Information Science*, 01655515231160117. <https://doi.org/10.1177/01655515231160117>
- Ahmad, K. Z., Alwee, S. H. S., Yusoff, Z. Z. M., Osman, S. I. W., & Tuah, S. N. A. (2003). The Association between ethical decision-making, job satisfaction, organisational commitment and selected demographic variables. *Malaysian Management Journal*, 7(2), 1-11. <https://doi.org/10.32890/mmj.7.2.2003.8749>
- Allen, A. J. (2020). *Emotional intelligence as mediator between culture and transformational leadership in Jamaican female managers* (Doctoral dissertation, Walden University).



- Arun, K., & Yildirim Özmütlu, S. (2023). Effects of gender diversity in strategic orientation and strategy execution. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(7), 882-906.
- Banerjee, P., & Srivastava, M. (2019). A review of emotional contagion: Research propositions. *Journal of Management Research*, 19(4), 250-266. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/>
- Bareket, O., Ein-Gar, D., & Kogut, T. (2023). I will help you survive but not thrive: Helping decisions in situations that empower women. *Group Processes & Intergroup Relations*, 26(7), 1641-1659. <https://doi.org/10.1177/13684302221108437>
- Benson, J., & Yukongdi, V. (2005). Asian women managers: Participation, barriers and future prospects. *Asia Pacific Business Review*, 11(2), 283-291. <http://dx.doi.org/10.1080/1360238042000291135>.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bruckmüller, S., Ryan, M. K., Rink, F., & Haslam, S. A. (2014). Beyond the glass ceiling: The glass cliff and its lessons for organizational policy. *Social issues and policy review*, 8(1), 202-232. <https://doi.org/10.1111/sipr.12006>
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of business venturing*, 12(1), 9-30.
- Castaño, A. M., Fontanil, Y., & García-Izquierdo, A. L. (2019). “Why can’t I become a manager?”—A systematic review of gender stereotypes and organizational discrimination. *International journal of environmental research and public health*, 16(10), 1813. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph16101813>.
- Chikwe, C. F., Eneh, N. E., & Akpuokwe, C. U. (2024). Navigating the double bind: Strategies for women leaders in overcoming stereotypes and leadership biases. *GSC Advanced Research and Reviews*, 18(3), 159-172. DOI: <https://doi.org/10.30574/gscarr.2024.18.3.0103>.
- Clore, G. L., & Huntsinger, J. R. (2007). How emotions inform judgment and regulate thought. *Trends in cognitive sciences*, 11(9), 393-399. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2007.08.005>

- Cristofaro, M., Giardino, P. L., Camilli, R., & Hristov, I. (2024). Understanding behavioral strategy: a historical evolutionary perspective in “Management Decision”. *Management Decision*, 62(13), 426-455. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2024.10.002>.
- De Winnaar, K., & Scholtz, F. (2020). Entrepreneurial decision-making: new conceptual perspectives. *Management Decision*, 58(7), 1283-1300. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-11-2017-1152>.
- Dezső, C. L., Ross, D. G. and Uribe, J. (2016). Is there an implicit quota on women in top management? A large-sample statistical analysis. *Strategic management journal*, 37(1), 98-115. <https://doi.org/10.1002/smj.2461>.
- Feldman, E. R. (2020). Corporate strategy: Past, present, and future. *Strategic Management Review*, 1(1), 179-206. <http://dx.doi.org/10.1561/111.000000002>.
- Galsanjigmed, E., & Sekiguchi, T. (2023). Challenges Women Experience in Leadership Careers: An Integrative Review. *Merits*, 3(2), 366–389. <https://doi.org/10.3390/merits3020021>.
- Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51-63. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.003>.
- Greve, H. R. (2013). Microfoundations of management: Behavioral strategies and levels of rationality in organizational action. *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 103-119. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0091>
- Gudmundsson, S. V., & Lechner, C. (2013). Cognitive biases, organization, and entrepreneurial firm survival. *European Management Journal*, 31(3), 278-294. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.001>.
- Halim, S. K., Hidayat, D., Eni, Y., & Fernando, E. (2023). What is Entrepreneurial Fear of Failure? *Binus Business Review*, 14(1), 73-84. DOI: <https://doi.org/10.21512/bbr.v14i1.8658>.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in organizational Behavior*, 32, 113-135. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.003>.



- Hilbert, M. (2012). Toward a synthesis of cognitive biases: how noisy information processing can bias human decision making. *Psychological bulletin*, 138(2), 211. <http://dx.doi.org/10.1037/a0025940>.
- Hristov, I., Camilli, R., & Mechelli, A. (2022). Cognitive biases in implementing a performance management system: behavioral strategy for supporting managers' decision-making processes. *Management research review*, 45(9), 1110-1136. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2021-0777>.
- Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2019). A structured approach to strategic decisions. *MIT Sloan Management Review*. <https://hdl.handle.net/2123/28501>.
- Kehr, H. M., Graff, D., & Bakaç, C. (2023). Followers' motives as moderators of the effects of transformational leadership behaviors on follower outcomes and leaders' influence. *Journal of Business and Psychology*, 38(4), 865-886. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-022-09826-y>.
- Kohanhooshnejad, R., & Mousavi, S. Z. (2023). Identify the factors affecting the transition of necessity female early-stage entrepreneurs to established entrepreneurship. *Women's Studies Sociological and Psychological*, 21(4), 64-100. (In Persian). <https://doi.org/10.22051/jwsps.2023.43364.2731>
- Kohanhooshnejad, R., & Tirbazari, S. (2022). Explaining the role of cognitive biases on the exploitation of business opportunities with the mediation of risk perception (The Case of: female entrepreneurs of Lorestan province). *Strategic Management Thought*, 16(4), 167-202. (In Persian) <https://doi.org/10.30497/smt.2023.244404.3457>.
- Kossek, E. E., Su, R., & Wu, L. (2017). "Opting out" or "pushed out"? Integrating perspectives on women's career equality for gender inclusion and interventions. *Journal of Management*, 43(1), 228-254. <https://doi.org/10.1177/014920631667158>.
- Kulich, C., Gartzia, L., Komaraju, M., & Aelenei, C. (2021). Contextualizing the think crisis-think female stereotype in explaining the glass cliff: Gendered traits, gender, and type of crisis. *PloS one*, 16(3), e0246576. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0246576>.
- Lee, D., & Seo, H. (2016). Neural basis of strategic decision making. *Trends in neurosciences*, 39(1), 40-48. <https://doi.org/10.1016/j.tins.2015.11.002>.

- Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., & Kassam, K. S. (2015). Emotion and decision making. *Annual review of psychology*, 66(1), 799-823. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115043>.
- Loia, F., de Gennaro, D., & Adinolfi, P. (2022). Managerial hubristic-behavioral strategy: how to cope with chaotic and uncertain contexts. *Management Research Review*, 45(9), 1137-1154. <http://dx.doi.org/10.1108/MRR-11-2021-0811>.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative science quarterly*, 246-275. <https://doi.org/10.2307/2392045>.
- Moore, D. A., & Schatz, D. (2017). The three faces of overconfidence. *Social and Personality Psychology Compass*, 11(8), e12331. <https://doi.org/10.1111/spc3.12331>.
- Morgenroth, T., Kirby, T. A., Ryan, M. K., & Sudkämper, A. (2020). The who, when, and why of the glass cliff phenomenon: A meta-analysis of appointments to precarious leadership positions. *Psychological bulletin*, 146(9), 797. <http://dx.doi.org/10.1037/bul0000234>.
- Naguib, R., & Madeeha, M. (2023, May). "Making visible the invisible": Exploring the role of gender biases on the glass ceiling in Qatar's public sector. In *Women's Studies International Forum* (Vol. 98, p. 102723). Pergamon. <http://dx.doi.org/10.61646/IJCRAS.vol.3.issue1.68>.
- Nobre, F. C., Machado, M. J. D. C., & Nobre, L. H. N. (2022). Behavioral biases and the decision-making in entrepreneurs and managers. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(suppl 1), e200369. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200369.en>
- Nuijten, A., Benschop, N., Rijsenbilt, A., & Wilmink, K. (2020). Cognitive biases in critical decisions facing SME entrepreneurs: An external accountants' perspective. *Administrative Sciences*, 10(4), 89. <https://doi.org/10.3390/admsci10040089>.
- Nutt, P. C. (2008). Investigating the success of decision-making processes. *Journal of management studies*, 45(2), 425-455. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00756.x>.



- Offermann, L. R., & Foley, K. (2020). Is there a female leadership advantage? *In Oxford research encyclopedia of business and management*. <http://dx.doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.61>.
- Ogu, M. I. (2013). Rational choice theory: Assumptions, strengths and greatest weaknesses in application outside the western milieu context. *Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter) Vol, 1(3)*, 90-99. <http://dx.doi.org/10.12816/0003628>.
- Pettigrew, R. (2015). Transformative experience and decision theory. *Philosophy and Phenomenological Research*, 91(3), 766–774. <https://doi.org/10.1111/phpr.12240>.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Parent, J. D. (2002). Gender and managerial stereotypes: have the times changed? *Journal of management*, 28(2), 177-193. <https://doi.org/10.1177/014920630202800203>.
- Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369-1386. <https://doi.org/10.1002/smj.968>.
- Reyna, V. F., Lloyd, F. J., & Brainerd, C. J. (2003). Memory, development, and rationality: An integrative theory of judgment and decision making. *Emerging perspectives on judgment and decision research*, 201-245. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511609978.009>.
- Rina, L., & Nurhaeni, I. D. A. (2017). women's participation in strategic decision making: Opportunity or Obstruction. *The 2nd Journal of Government and Politics*, 147.
- Roberto, M. A. (2004). Strategic decision-making processes: Beyond the efficiency-consensus trade-off. *Group & Organization Management*, 29(6), 625-658. <https://doi.org/10.1177/1059601103257>.
- Rogus-Pulia, N., Humbert, I., Kolehmainen, C., & Carnes, M. (2018). How gender stereotypes may limit female faculty advancement in communication sciences and disorders. *American journal of speech-language pathology*, 27(4), 1598-1611. https://doi.org/10.1044/2018_ajslp-17-0140.
- Rudman, L. A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: the costs and benefits of counterstereotypical impression management. *Journal of personality and social psychology*, 74(3), 629. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.74.3.629>.
- Schock, A. K., Gruber, F. M., Scherndl, T., & Ortner, T. M. (2019). Tempering agency with communion increases women's leadership emergence in all-

women groups: Evidence for role congruity theory in a field setting. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 189-198.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.003>.

Secundo, G., Elia, G., Margherita, A., & Leitner, K.-H. (2022). Strategic decision making in project management: a knowledge visualization framework. *Management Decision*, 60(4), 1159–1181.
<https://doi.org/10.1108/MD-02-2021-0196>.

Shantha Gowri, B., & Ram, V. S. (2019). Influence of news on rational decision making by financial market investors. *Investment Management and Financial Innovations*, 16(3), 142-156.

Shepherd, D., Williams, T. A., & Patzelt, H. (2015). Thinking About Entrepreneurial Decision Making: Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 41(1), 11–46. <https://doi.org/10.1177/0149206314541153>.

Simon, H.A., (1979). Rational decision making in business organizations. *American Economic Review* 69 (4), 493–513.
[http://dx.doi.org/10.21511/imfi.16\(3\).2019.14](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.16(3).2019.14).

Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 37–50. <https://doi.org/10.1108/JWAM-10-2022-0074>.

Snellman, K., & Solal, I. (2023). Does investor gender matter for the success of female entrepreneurs? Gender homophily and the stigma of incompetence in entrepreneurial finance. *Organization Science*, 34(2), 680-699.
<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2022.1594>

Sonfield, M., Lussier, R., Corman, J., & McKinney, M. (2001). Gender comparisons in strategic decision-making: an empirical analysis of the entrepreneurial strategy matrix. *Journal of small business management*, 39(2), 165-173. <http://dx.doi.org/10.1111/1540-627X.00015>

Stewart, A., Cortina, L., & Curtin, N. (2008). Does gender matter in personality psychology? *Social and Personality Psychology Compass*, 2(5), 2034-2048.
<https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2008.00145.x>.

Stoeber, J., Corr, P. J., Smith, M. M., & Saklofske, D. H. (2017). Perfectionism and personality. In *The psychology of perfectionism* (pp. 69-88). Routledge.
<http://dx.doi.org/10.4324/9781315536255-6>



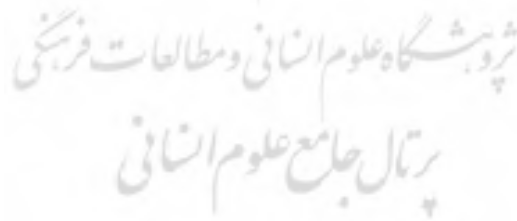
- Sutcliffe, K. M., & McNamara, G. (2001). Controlling decision-making practice in organizations. *Organization science*, 12(4), 484-501. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.484.10634>.
- Tunçdoğan, A. (2014). *Decision Making and Behavioral Strategy: The role of regulatory focus in corporate innovation processes* (No. EPS-2014-334-S&E). <http://hdl.handle.net/1765/76978>.
- Urío, S., Redondo, R., & Gavilan, D. (2022). The intellectual structure of behavioral strategy: a bibliometric study. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 27(1). <https://doi.org/10.5937/StraMan2110005U>
- Van Haeringen, E. S., Gerritsen, C., & Hindriks, K. V. (2023). Emotion contagion in agent-based simulations of crowds: a systematic review. *Autonomous Agents and Multi-Agent Systems*, 37(1), 6. <https://doi.org/10.1007/s10458-022-09589-z>.
- Wooldridge, B., & Cowden, B. (2020). Strategic decision-making in business. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.1>.
- Xu, Y. (2011). Gender influences on mental models of firm strategies. *Gender in Management: An International Journal*, 26(7), 513-528. <http://dx.doi.org/10.1108/17542411111175487>
- Yagnik, A., & Chandra, Y. (2019). Using creativity to defeat fear and manage ambiguity for enhancing entrepreneurial decisions. *The Anatomy of Entrepreneurial Decisions: Past, Present and Future Research Directions*, 9-28. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-19685-1_2
- Zhang, G., Jia, Z., & Yan, S. (2022). Does gender matter? The relationship comparison of strategic leadership on organizational ambidextrous behavior between male and female CEOs. *Sustainability*, 14(14), 8559. <https://doi.org/10.3390/su14148559>.
- Zhang, S. X., & Cueto, J. (2017). The study of bias in entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and Practice*, 41(3), 419-454. <https://doi.org/10.1111/etap.12212>.
- Zhang, S. X., Foo, M. D., & Vassolo, R. S. (2021). The ramifications of effectuation on biases in entrepreneurship—Evidence from a mixed-method

approach. *Journal of Business Venturing Insights*, 15, e00238. DOI: 10.1016/j.jbvi.2021.e00238.

Zhang, Y., Cui, L., Zhang, G., Sarasvathy, S., & Anusha, R. (2019). An exploratory study of antecedents of entrepreneurial decision-making logics: The role of self-efficacy, optimism, and perspective taking. *Emerging Markets Finance and Trade*, 55(4), 781-794. DOI: <https://doi.org/10.1080/1540496X.2018.1478283>

Zhang, Y., Guo, Y., & Nurdazym, A. (2023). How do female CEOs affect corporate environmental policies? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 459-472. <https://doi.org/10.1002/csr.2366>.

Zhu, Z., Qi, Z., & Jin, Y. (2023). Familiarity bias and economic decisions: Evidence from a survey experiment. *Economics Letters*, 229, 111197. <http://dx.doi.org/10.1016/j.econlet.2023.111197>



تحلیل سوگیری‌ها در تصمیم‌گیری مدیران زن از دید استراتژی رفتاری

معصومه حسین‌زاده شهری^۱

چکیده

مدیران در تصمیماتی که در سازمان می‌گیرند با سوگیری‌های شناختی و رفتاری مواجه‌اند که عامل اصلی خطاها و قضاوت‌های نادرست آن‌ها در بسیاری از موقعیت‌ها است. درحالی که زنان در نقش‌های مدیریتی پیشرفت‌هایی داشته‌اند، سوگیری‌های ناخودآگاه، انتظارات اجتماعی و ساختارهای سازمانی همچنان مانع مشارکت و نفوذ کامل آن‌ها در ابتکارات راهبردی است. در این تحقیق از رویکرد کیفی تحلیل مضمون و نرم‌افزار مکس کیو دی ای ۲۰۲۰ برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. داده‌ها نیز از طریق مصاحبه عمیق با ۱۵ مدیر زن به‌دست آمده و تا اشباع نظری ادامه داشته است. در مجموع ۷۶ کد اولیه، ۱۸ خرده مضمون و ۱۳ مضمون اصلی استخراج شد که در سه دسته سوگیری‌های عاطفی/هیجانی، شناختی و کلیشه‌ای جنسیتی طبقه‌بندی شدند. سوگیری‌های عاطفی/هیجانی شامل چهار سوگیری محرک‌های عاطفی قبلی، سوگیری خوش‌بینی بیش از حد، سرایت عاطفی و ترس از دست دادن احتمالی است. سوگیری‌های شناختی شامل پنج سوگیری در پردازش اطلاعات، اتکا به حافظه، عدم توجه، خطای قضاوت و خطای اعتمادبه‌نفس بیش از حد است و سوگیری‌های کلیشه‌ای جنسیتی شامل خطای نقش‌های چندگانه، انتظارات و هنجارهای اجتماعی، کمال‌گرایی و مقایسه با هم‌تایان مرد است. شناسایی این سوگیری‌ها امکان می‌دهد تا به چالش‌ها و فرصت‌های منحصر به فرد مدیران زن در تصمیم‌گیری‌های پیچیده راهبردی پی برد و درک دقیق‌تری از عوامل شکل‌دهنده رفتار مدیریتی و تصمیم‌گیری مدیران زن در سازمان‌ها به‌دست آورد.

^۱ دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران.

مدیران زن، تصمیمات راهبردی، سوگیری در تصمیم‌گیری، سوگیری عاطفی/هیجانی، سوگیری شناختی، سوگیری جنسیتی، استراتژی رفتاری

مقدمه و بیان مسئله

تصمیمات راهبردی با پیامدهای زنجیره‌وار، مجموعه‌ای از پیچیده‌ترین انتخاب‌هایی است که مدیران در مورد سازمان خود انجام می‌دهند، لذا به مهارت تحلیلی بالایی نیاز دارد. این انتخاب‌ها مشخص می‌کنند که سازمان به چه بازارهایی، چه محصولاتی ارائه می‌کند؛ چگونه سازمان کالاها و یا خدمات را تولید و چگونه در مواجهه با بازارها، فناوری‌ها و رقبا به بهترین شکل اقدام می‌نماید. این تصمیم‌ها برای مدیران چالش‌برانگیز است، چراکه تصمیم‌گیرندگان در محیط‌های پیچیده و نامطمئن با عوامل خارجی و داخلی مختلف و متعددی مواجه هستند (Secundo et al, 2022: 1160). عدم قطعیت‌ها و ابهامات زیاد، پیامدهای اساسی تصمیم، فشار زمانی، عوامل عاطفی و فرهنگی همگی بر این تصمیمات اثرگذار هستند (Shepherd et al, 2015: 12). از این رو تصمیم‌گیری تحت تأثیر سوگیری‌های مختلف به دلیل محدودیت فرآیند تصمیم‌گیری مدیران و همچنین محیطی که آن‌ها را احاطه کرده است، وجود دارد (کهن‌هوش‌نژاد و تیربازاری، ۱۴۰۱: ۱۶۹). به عبارتی، محدودیت اطلاعات بازار به همراه نیاز به تصمیم‌گیری درست، مدیران را به تصمیم‌گیری بر اساس باورهای خود سوق می‌دهد. در نتیجه تصمیمات اشتباهی اتخاذ می‌کنند که در حوزه کسب‌وکار، سازمان را از هر نظر به خطر می‌اندازد (Sinnaiah et al, 2023: 44).

تصمیم‌گیری منطقی شامل شناخت وضعیت فعلی، ارزیابی گزینه‌های متعدد، انتخاب یک گزینه بر اساس نیازهای فرد و ارزیابی مجدد گزینه‌ها با توجه به نتیجه است. اما در شرایط عدم اطمینان بالا، عقلانیت افراد به شدت کاهش می‌یابد (Pettigrew, 2015: 767) و آن‌ها از فرآیندهای تصمیم‌گیری کاملاً منطقی پیروی نمی‌کنند. به عبارت دیگر، با توجه به محدودیت‌های خاص در ویژگی‌های شناختی، پیچیدگی تصمیم‌گیری و عدم اطمینان محیطی و برای ساده‌سازی، افراد به جای انتخاب‌های بهینه، به دنبال انتخاب‌های رضایت‌بخش هستند (Simon, 1979: 495).



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



زنان و مردان مدیر در سوگیری‌های تصمیم‌گیری یکسان نیستند و دارای سیاست‌های تصمیم‌گیری متفاوت (Shepherd et al, 2015: 12) و مدل‌های ذهنی متفاوت (Xu, 2011:514) هستند. تحقیقات قبلی زنان کارآفرین را عمدتاً با توجه به ریسک‌پذیری تصمیم‌گیر (Sonfield, 171: 2001) و سطوح استرس (Ahmad et al, 2003: 9) مورد مطالعه قرار داده‌اند. طبق نتایج مطالعه ژانگ و کوئتو (۲۰۱۷)، بخش بزرگی از تحقیقات در مورد تصمیم‌گیری کارآفرینان، سوگیری در زمینه تصمیم‌های سرمایه‌گذاری راهبردی (راه‌اندازی استارت‌آپ و ورود به بازار) یا تصمیم‌های خروج (سرمایه‌گذاری‌زدایی) نشان می‌دهد (Zhang & Cueto, 2017: 420) اگرچه خطاهای رفتاری در زمینه تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاری در سازمان‌ها مورد مطالعه قرار گرفته است، اما مطالعات کمی بر روی نقش‌های تصمیم‌گیرنده متمرکز شده است (Arun & Özmutlu, 2023: 901).

رفتار مدیران به‌طور قابل توجهی بر سازمان و راهبرد آن تأثیر می‌گذارد. این رفتار تحت تأثیر عواملی مانند شخصیت است (Zhang et al, 2022: 13). تحقیقات بسیاری در مورد شخصیت منتشر شده در مجلات روان‌شناسی، جنسیت را به‌عنوان یک ویژگی مهم شخصیت می‌دانند (Stewart et al, 2008: 2035). جنسیت بر فرآیندهای تصمیم‌گیری در سازمان‌ها تأثیر دارد. تحقیقات نشان داده است که زنان ممکن است با در نظر گرفتن طیف گسترده‌تری از دیدگاه‌ها و به دنبال اجماع، در تصمیم‌گیری با شیوه متفاوتی برخورد کنند (Powell et al, 2002: 189). این فرآیندهای تصمیم‌گیری می‌توانند بر تدوین و اجرای راهبردها تأثیر بگذارند. با این حال، مطالعات رابطه راهبرد و تفاوت‌های جنسیتی محدود است (Arun & Özmutlu, 2023: 901). بروکمولر و همکاران (۲۰۱۴) مسیر مدیریتی پیچیده و چالش برانگیزی که مدیران زن باید طی کنند تا در نقش‌های خود مؤثر باشند را بررسی کردند که نشان می‌دهد مدیران زنان مسیرهایی را دنبال می‌کنند که با مسیرهای شغلی مردان متفاوت است. ویژگی‌های جنسیتی مانند قاطعیت و هم‌دلی در تعیین مناسب بودن برای نقش‌های مدیریتی بحران مؤثرتر است و به‌طور قابل توجهی بر درک مدیریتی در بحران‌ها تأثیر می‌گذارد، اما تأثیر جنسیت وابسته به زمینه است. این مطالعه نشان می‌دهد که پرداختن به سوگیری‌های جنسیتی در مدیریتی نیازمند درک دقیقی از تعاملات پیچیده بین ویژگی‌های جنسیتی، عوامل موقعیتی است (Bruckmüller et al, 2014: 219).



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



کارآفرینی بیشتر بررسی شده است. علی‌رغم تعداد زیادی از انواع سوگیری‌ها، کارآفرینان معمولاً توسط اعتمادبه‌نفس بیش از حد و توهم کنترل شناخته می‌شوند (Zhang & Cueto, 2017: 420). توهم کنترل زمانی اتفاق می‌افتد که افراد فکر می‌کنند بر چیزی تأثیر بیشتری نسبت به تأثیر واقعی خود دارند و اعتمادبه‌نفس بیش از حد که به‌عنوان تخمین بیش از حد نیز شناخته می‌شود، به تفاوت بین پیش‌بینی یک فرد از عملکرد خود (یک باور) و عملکرد واقعی وی اشاره دارد (Zhang et al, 2021: 3). از سوی دیگر، کلیشه‌ها و سوگیری‌های جنسیتی در فرآیندهای تصمیم‌گیری نقش دارند که منجر به نابرابری‌های جنسیتی در تصمیم‌گیری راهبردی، به‌ویژه در صنایع تحت سلطه مردان می‌شود.

در تحقیقات عوامل متعددی بر تصمیم‌گیری بررسی شده است. به‌عنوان مثال؛ لویا و همکاران (۲۰۲۲) به جنبه غرور در استراتژی رفتاری در دوره کووید ۱۹ تمرکز کرده و نشان دادند که چگونه غرور بر تصمیمات مدیریتی در طول بحران‌ها تأثیر می‌گذارد (Loia et al, 2022: 1148). مور و شاتز (۲۰۱۷) معتقدند مدیرانی که بیش از حد به توانایی‌های خود برای یافتن بهترین پاسخ در برخی موارد اعتماد دارند، ممکن است در انجام کارها موفق‌تر باشند (Moore & Schatz, 2017: 7). در نظریه رفتاری استراتژی، برخی از مطالعات، حالت‌های عاطفی مدیران را بررسی کرده‌اند که خوب بودن تصمیم‌های مدیریت را تعیین می‌کنند. همچنین معیارها و فرآیندهایی در تصمیم‌گیری که صرفاً مبتنی بر عقلانیت نیستند و ویژگی‌های شخصیتی که بر عملکرد مدیران تأثیر می‌گذارد را مورد مطالعه قرار داده‌اند. تحقیقات نشان داد که نقش‌های جنسیتی بر رفتار مدیریتی در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند؛ مدیران زن در مقایسه با مدیران مرد، دارای گرایش بین‌فردی، دموکراتیک و تحول‌گرایی بیشتری هستند. مردان تمایل به اتخاذ سبک‌های مدیریتی مستبدانه و معامله‌گرانه دارند که با کلیشه جنسیتی مردان سازگار است. مردان زمانی که رفتاری قوی و قاطعانه از خود نشان می‌دهند، به احتمال زیاد به‌عنوان مدیران تأثیرگذار دیده می‌شوند. با این حال، هنگامی که زنان رفتار مشابهی از خود نشان می‌دهند، ممکن است برای مشاغل مدیریتی مناسب به‌نظر نرسند که نشان می‌دهد مدیریت اقتدارگرا از نظر اجتماعی برای مردان قابل قبول‌تر از زنان است (Galsanjigmed & Sekiguchi, 2023: 369).



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



همتایان مرد خود استفاده می‌کنند، عملکرد سازمانی بالاتر از مدیران مرد است (Arun & Özmutlu, 2023: 901). همچنین، نتایج مطالعه بنسون و یوکونگدی (۲۰۰۵) که در مورد مدیران زن تایلندی و استرالیایی انجام شد، نشان داد مدیران زن تایلندی تمایل بیشتری به ریسک‌گریزی و طی فرایند سلسله مراتبی در تصمیم‌گیری دارند که نشان‌دهنده فاصله قدرت بالاتر و ابعاد فرهنگی اجتناب از عدم اطمینان در تایلند است (Benson & Yukongdi, 2005: 289).

همچنین بوسنیتز و بارنی (۱۹۹۷) نشان دادند که کارآفرینان در مقایسه با مدیران در سازمان‌های بزرگ بیشتر مستعد خطاهای تصمیم‌گیری هستند. سوگیری‌های ناخودآگاه کنترل نشده، تصمیم‌گیری راهبردی را تضعیف می‌کند (Busenitz & Barney, 1997: 15). به‌نظر شانتهاگوری و رام (۲۰۱۲) مدیران راهبردی نیاز به کسب مهارت‌هایی دارند که فرصت‌ها را برای خود و سایر ذی‌نفعان کشف و به‌دست آورند (Shantha Gowri & Ram, 2019: 146).

همان‌طور که پژوهش‌ها نشان می‌دهد سوگیری و کلیشه‌های جنسیتی همچنان یک موضوع مهم مطالعاتی است و زنانی که از سقف شیشه‌ای عبور می‌کنند با موانع متعدد در حرفه خود روبه‌رو هستند. بنابراین، مدیران زن باید در شرایط نامطلوب و در موقعیت‌های نامطمئن عمل کنند. زنان مدیر با چالش‌های رهبری و جنسیتی در مسیر شغلی خود مواجه هستند که بر تصمیم‌گیری‌های آنان بی‌تأثیر نیست.

چارچوب نظری

سبک تصمیم‌گیری مدیران زن

مدیران اثربخش اغلب قادرند سبک تصمیم‌گیری خود را با شرایط و زمینه خاص تطبیق دهند. عواملی مانند فرهنگ سازمانی، صنعت و فرهنگ ملی نیز می‌توانند بر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیریتی تأثیر بگذارند (Nutt, 2008: 434). فرهنگ‌های مختلف ارزش‌ها و باورهای متفاوتی دارند که سبک‌های رهبری و تصمیم‌گیری را شکل می‌دهند. برای مثال؛ در فرهنگ‌های جمع‌گرا، مدیران ممکن است هماهنگی گروهی و ایجاد اجماع را در اولویت قرار دهند، درحالی که در فرهنگ‌های فردگرا، ممکن است بر موفقیت و قاطعیت فردی تمرکز کنند. لذا هنجارهای فرهنگی پیرامون نقش‌های جنسیتی به‌طور قابل توجهی بر تصمیم‌گیری مدیران زن تأثیر می‌گذارد. در



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



می‌شوند، اغلب دارای موقعیتی قدرتمند با موقعیت عالی در هیئت مدیره، قدرت بالا و منابع فراوان هستند، درحالی که وقتی زنان به‌عنوان مدیرعامل منصوب می‌شوند، به‌طور همزمان مشاغل تأثیرگذاری دیگری ندارند که باعث موفقیت روزافزون آن‌ها شود (Rudman, 1998: 641).

در مقایسه با مردان، ویژگی‌های جمعی بیشتر به زنان نسبت داده می‌شود که نشان‌دهنده توجه به رفاه دیگران، ملایم و دل‌سوز، حساست بین‌فردی، پرورش‌دهنده و مهربان بودن است (Schock et al, 2019: 191). کلیشه‌های جنسیتی همچنین بر نحوه درک زنان از خود تأثیر می‌گذارد که به هویت، عزت نفس و اعتمادبه‌نفس آن‌ها مربوط می‌شود (Kossek & Wu, 2017: 230). برای مثال؛ وقتی سبک‌های مدیریتی زنان توسط نقش‌ها و کلیشه‌های تعیین‌شده اجتماعی محدود می‌شود، ممکن است خودکارآمدی آن‌ها را کاهش دهد. اما، زمانی که سبک‌های مدیریتی زنان انعطاف‌پذیرتر و مشارکتی‌تر باشد، احتمالاً خودکارآمدی آن‌ها افزایش می‌یابد (Galsanjimed & Sekiguchi, 2023: 366).

از بررسی ادبیات تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که مدیران زن تمایل دارند سبک رهبری مشارکتی‌تر و مردم‌مدارتر و تصمیم‌گیری اخلاقی‌تر و ریسک‌گریزی را از خود نشان دهند. با این حال، بافت سازمانی و هنجارهای جنسیتی اجتماعی می‌تواند به‌طور قابل توجهی بر رویکردهای مدیریتی آن‌ها تأثیر بگذارد و غلبه بر سوگیری‌ها و موانع ساختاری همچنان یک چالش مداوم برای زنان در نقش‌های رهبری است.

سوگیری‌ها در تصمیم‌گیری

نظریه انتخاب عقلایی یکی از قدیمی‌ترین نظریه‌های تصمیم‌گیری است که نشان می‌دهد تصمیم‌گیرندگان دانش کاملی از مسئله تصمیم، جایگزین‌های موجود و پیامدهای به‌کارگیری هر گزینه دارند. عقلانیت محدود نشان می‌دهد که انتخاب‌های تصمیم‌گیرندگان نه تنها توسط اهداف و دانش تصمیم‌گیرندگان تعیین می‌شود، بلکه با توانایی آن‌ها در به‌کارگیری آن دانش و قضاوت در مورد پیامدهای جایگزین‌های مختلف علاوه بر ایجاد تعادل بین خواسته‌های مختلف، تعیین می‌شود. براین اساس، عقلانیت حکم می‌کند که بازیگران تصمیم از تمام نتایج تصمیم آگاه باشند



پروپوزیشن گاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



Regret and Counterfactual Thinking	Counterfactual thoughts are thoughts that create alternatives to past events or situations, whereby the person thinks about "what would have happened if...". This fallacy leads to the formation of alternative strategies for the future, which in turn affect decision-making processes.
Escalation of Commitment	It occurs when decision-makers are too committed to a previously chosen course of action, even though negative feedback indicates .that this will not lead to success
Illusion of Control	It occurs when people overestimate the amount of control they have over a situation. In cases where someone believes they have control over outcomes that are objectively beyond their control, this is the ."illusion" of control
Overconfidence	It manifests itself in the tendency to overestimate the accuracy of initial assessments of complex situations. Overestimation refers to an overestimation of one's own chances of success in a particular .situation
Planning Fallacy	The planning error is related to an overly optimistic estimate of the amount of work to be completed in a given period of time. This error is more common in environments characterized by new and unique .situations, including high uncertainty
Representativeness Bias	Decision-makers wrongly assume that limited experiences can be generalized and applied to all cases. Recognizing elements of past experience in new situations can lead decision makers to draw false analogies and assume that the same outcome will occur again.
Status Quo Bias	It is the tendency to cling to past decisions that leads to holding on to one's own or others' past decisions and not being willing to .deviate from them, even when those decisions are no longer useful
The Affect Heuristic	For the most part, decisions are not made on the basis of an objective weighing up of pros and cons, but on the basis of the feeling that something is "good" or "bad"; for example, we buy .products or hire people we like
Groupthink	While the previous biases all related to individual decisions, groupthink is a bias that occurs when people make decisions in a group. Groupthink stems from the human tendency to disagree with the group.

تصمیم‌گیری راهبردی و دیدگاه استراتژی رفتاری

تصمیمات در سازمان‌ها اشکال مختلفی دارد، از جمله برنامه‌ریزی بلندمدت، تحقیق و توسعه، ادغام و اکتساب، سرمایه‌گذاری، تنوع محصول/بازار، تخصیص منابع، سیاست‌های بین‌بخشی و هیئت مدیره و بسیاری از روال‌ها و فرآیندهای دیگر. اما این تصمیمات زمانی واجد شرایط «راهبردی» می‌شوند که از نظر اقدامات انجام‌شده، منابع و پیامدها در طول سال‌ها، دهه‌ها و حتی



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



روش پژوهش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی است که با رویکرد کیفی انجام شده است. برای شناسایی سوگیری‌ها در تصمیم‌گیری مدیران زن، از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. پروتکل مصاحبه از مبانی نظری تهیه و پس از تأیید توسط خبرگان از طریق مصاحبه‌های عمیق، داده‌ها جمع‌آوری شده‌اند. برای انجام تحلیل مضمون از روش براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد (Braun & Clarke, 2006: 93) و مراحل کدگذاری با نرم‌افزار مکس کیو دی ای انجام گرفته است. روش نمونه‌گیری غیراحتمالی و هدفمند و شامل ۱۵ مدیر زن و مالک کسب‌وکار بودند و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و در مجموع ۷۶ کد از مصاحبه‌ها استخراج شد. شکل ۱ فرایند استخراج کدها را نشان می‌دهد. همچنین مشخصات اعضای مشارکت‌کننده در مصاحبه‌ها در جدول ۲ آمده است.

Step 1: Familiarization with the data	Step 2: Extracting Initial Codes	Step 3: Identifying Themes	Step 4: Reviewing the themes	Step 5: Defining the main themes	Step 6: Final analysis
In this step, the interviews were recorded and then transcribed	After recording each interview, important sentences and phrases were identified and initial codes were determined	In this step, the various codes were categorized into sub-themes	After categorizing and naming the themes, they were reviewed using literature	In this step, the integrity, scope and usefulness of the themes were examined in the form of main themes	In this step, the general relationships and patterns were drawn.

شکل ۱. فرایند استخراج کدها

Figure 1. Codes extraction process



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



جدول ۳. کدها، خرده مضامین و اصلی

Table 3. Codes, subthemes and main themes

Frequency	Code	Subtheme	Main Theme	Category
4	Biased decisions	Emotions	Bias due to past	Affective/emotional biases
6	Fear in choosing	experienced during	emotional	
6	priorities and preferences	decision making	stimuli	
4	Anxiety when considering and choosing	Choosing based on emotional/intuitive responses		
5	priorities and preferences			
5	Positive feelings associated with a particular option and the likelihood of choosing that option			
2	Being exposed to a positive or negative stimulus before making a decision			
	Relying solely on your intuition			
	Dissonance of emotional states			
7	Overestimating positive results	Optimism and daydreaming	Overoptimism	
3	After an event has occurred, the outcome can be predicted or anticipated.			
3	The tendency to make decisions that match the manager's current emotional state.			
4	A positive mood leads to more risk-taking behavior.	Instant gratification		
3	Selective focus on evidence that supports a positive self-perception or a			



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



3 3 4 5 5	<p>Protection against possible losses</p> <p>Unfavourable decisions due to the possibility of losing something</p> <p>Tendency to strongly favour the avoidance of losses over equivalent gains. People tend to give more weight to avoiding losses than to achieving equivalent gains.</p> <p>Resistance to change</p>	<p>Risk aversion</p> <p>Unwillingness to make changes</p>	<p>fear of possible loss</p>	
4 4 6 3 3 7	<p>Search for information that confirms existing beliefs or hypotheses</p> <p>Overestimate an initial piece of information</p> <p>Rely on patterns or immediate information</p> <p>Follow trends without fully evaluating the information</p> <p>Using data and information without critically evaluating the information</p> <p>Relying on second-hand information and the opinions of others</p>	<p>Excessive attention to certain data and information</p> <p>Failure to critically evaluate acquired information</p>	<p>information processing biases</p>	<p>Cognitive biases</p>



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی




	<p>more obvious or attractive</p> <p>Overestimating one's own abilities, knowledge or the accuracy of one's judgement</p> <p>Underestimating challenges or risks</p> <p>Making decisions based on past costs and benefits and past investments</p>			
2 3 5 4	<p>Often overestimate their abilities and believe they are better than they are.</p> <p>They overestimate their predictive abilities</p> <p>To make better decisions, you should not underestimate your abilities and skills</p> <p>Lack of confidence in their own decision-making abilities, i.e. postponing important and crucial decisions</p>	Bias due to overconfidence	overconfidence bias	
6 8 7	<p>Women are expected to prioritize family and parental care</p> <p>Lack of time due to domestic and family responsibilities</p> <p>Emphasis on gender and dependence on the opinion of others due to gender</p>	Pressure on work-life balance	multiple roles	Gender stereotypes biases



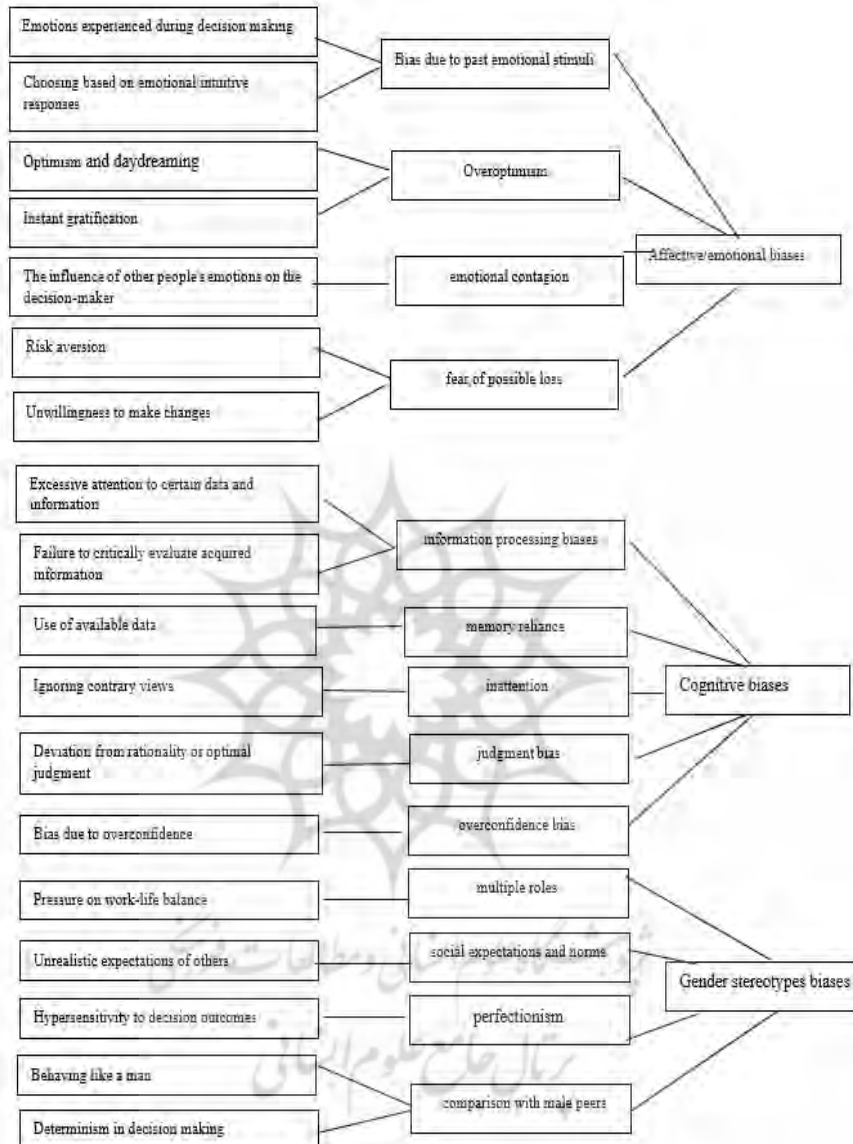
پرویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



4 7	<p>there is usually less willingness to take risks in decision-making</p> <p>Be more empathetic than your male colleagues</p> <p>If female leaders fear being judged and compared to men, they can't make good decisions</p> <p>Implement decisions by following influential people</p>	Determinism in decision making	comparison with male peers	
2 3 6 5 4 7 4	<p>As there are few female managers, the lack of role models and mentors leads to its own limitations.</p> <p>Guidance and support can reduce the challenges of decision making.</p> <p>When making important decisions, you need to act boldly and decisively.</p> <p>Determination is the most important factor in a leader's authority and influence.</p> <p>When I make important decisions, I don't usually follow any role models.</p> <p>I use the opinions of my advisors and managers.</p> <p>They have to take risks and be courageous.</p>			



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۲. الگوی مفهومی پژوهش

Figure 2. Conceptual Model



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



”F: ما هرروز به دلیل تصمیمات خلق‌الساعه درگیر گرفتن تصمیمات سخت هستیم و این در کار ما طبیعییه. اما بعضی وقتا باید به اطلاعات در دسترس یا تجربیات گذشته تکیه کنیم مخصوصاً تصمیماتی که خوب جواب داده که البته معمولاً ما رو به اشتباه می‌اندازه“

تحقیقات نیز نشان داده‌اند که افراد بیشتر بر اساس محرک‌های عاطفی قبلی تصمیم می‌گیرند تا استدلال منطقی. این سوگیری منجر به تصمیم‌گیری ضعیف می‌شود. زیرا احساسات می‌توانند قضاوت و تفکر منطقی را مختل کنند (Clore & Huntsinger, & Lerner et al, 2015: 802). به‌عنوان مثال؛ فردی که تجربه منفی با یک برند خاص داشته، ممکن است در آینده از خرید محصولات آن برند اجتناب کند، حتی اگر تحلیل منطقی نشان دهد که این بهترین انتخاب است. مدیران با شناخت این سوگیری‌ها و تلاش فعالانه برای کاهش تأثیر آن‌ها می‌توانند تصمیمات عاقلانه‌تری بگیرند که منجر به نتایج بهتر در زمینه‌های شخصی، حرفه‌ای و اجتماعی می‌شود که بر اساس استدلال عینی به‌جای تأثیرات عاطفی باشد (Chikwe et al, 2024: 162).

۲-۱. سوگیری خوش‌بینی بیش از حد

خوش‌بینی بیش از حد در تصمیم‌گیری به تمایل افراد برای دست‌کم گرفتن احتمال نتایج منفی در هنگام تصمیم‌گیری اشاره دارد. این سوگیری افراد را به سمت ریسک‌های غیرضروری یا انتخاب‌های ضعیف بر اساس دیدگاه بیش از حد خوش‌بینانه از آینده جهت می‌دهد. تحقیقات نشان داده است که این سوگیری می‌تواند پیامدهای مهمی برای تصمیم‌گیری در زمینه‌های مختلف از امور مالی شخصی گرفته تا راهبرد کسب‌وکار داشته باشد (Zhang et al 2019: 788).

یکی از دلایل کلیدی جهت‌گیری‌های بیش از حد خوش‌بینانه، تمایل انسان به تمرکز بر اطلاعات مثبت و کاهش اطلاعات منفی است که سبب نادیده گرفتن علائم هشداردهنده می‌شود. این نشان‌دهنده یک مشکل یا خطر بالقوه است. علاوه بر این، مدیران ممکن است تحت تأثیر وضعیت عاطفی خود قرار گرفته و با احساسات مثبت تصمیم‌گیری کنند که احتمال سوگیری خوش‌بینی و تصمیم‌گیری بر اساس احساسات درونی و نه تحلیل منطقی را افزایش می‌دهد.



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



"H: بعضی وقت‌ها فکر کردن در مورد قضاوت‌های دیگران در مورد تصمیم‌هام منو آزار می‌ده. لذا از نظرات دیگران استفاده می‌کنم. از نظرات مشاوران و مدیرانم هم استفاده می‌کنم. اگرچه در استفاده از نظرات بعضی خیلی احتیاط می‌کنم."

سرایت عاطفی با وجود نشانه‌های احساسی قوی در محیط، مانند زبان عاطفی، حالات چهره، یا لحن صدا تشدید می‌شود. هنگامی که مدیران در معرض این نشانه‌ها قرار می‌گیرند، تصمیماتی می‌گیرند که بیشتر تحت تأثیر احساسات دیگران است تا واقعیت‌های عینی. به‌منظور کاهش تأثیر این سوگیری در تصمیم‌گیری، مدیران زن می‌توانند برای افزایش خودآگاهی و هوش هیجانی خود برنامه داشته باشند. چراکه به آن‌ها اجازه می‌دهد تا احساسات خود را در مواجهه با تأثیرات خارجی بهتر تشخیص دهند و تنظیم کنند.

۴-۱. ترس از دست دادن احتمالی

ترس از دست دادن احتمالی یک سوگیری رایج است که بر تصمیم‌گیری در جنبه‌های مختلف زندگی از جمله تجارت، روابط و انتخاب‌های شخصی تأثیر می‌گذارد. هنگامی که مدیران با تصمیم‌گیری‌هایی مواجه می‌شوند که خطرات یا زیان‌های احتمالی را شامل می‌شود، در رویکرد خود محتاط‌تر و محافظه‌کارانه‌تر عمل می‌کنند. این سوگیری ریشه در تمایل طبیعی انسان به اجتناب از آسیب و محافظت از خود در برابر پیامدهای منفی دارد. ترس از دست دادن می‌تواند منجر به از دست رفتن فرصت‌ها و مانع پیشرفت شود، چرا که ممکن است مدیران تمایلی به پذیرش ریسک‌هایی نداشته باشند که به‌طور بالقوه می‌تواند منجر به سود بیشتر شود (Halim et al, 2023: 78).

"J: وقتی با محدودیت منابع، چه از نظر بودجه، پرسنل یا فناوری مواجه شدم، حس کردم توانایی اجرای مؤثر تصمیمات رو ندارم و اون نتیجه‌ای که دلم می‌خواست محقق نشد و هروقت برای تصمیماتی که گرفتم ترسیدم باعث شد ریسک کمتری بکنم که خیلی از مواقع منجر به ضرر شد و خب فرصت‌هایی رو از دست دادم."



پروپوزیشن گاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



۱-۲. سوگیری در پردازش اطلاعات در تصمیم‌گیری

مدیران تمایل دارند اطلاعات را به گونه‌ای فیلتر و تفسیر کنند که با اعتقادات و ترجیحات موجود آن‌ها همسو باشد. این سوگیری می‌تواند به تصمیم‌گیری ناقص بیانجامد. زیرا ممکن است آنان اطلاعاتی را که با تصورات قبلی‌شان در تضاد است نادیده بگیرند یا آن را کم اهمیت جلوه دهند، در نتیجه تصمیمی که می‌گیرند منطقی‌ترین یا بهینه‌ترین تصمیم نباشد. این سوگیری به‌ویژه در سناریوهای تصمیم‌گیری پرمخاطره که مهم است اطلاعات به‌صورت کامل و بی‌طرفانه ارزیابی شود، ضرر فراوانی دارد (Hilbert, 2012: 212).

”K یکی از اشتباهات اعتماد به اطلاعات دم‌دستی و نظرات دیگران است. قطعاً این‌که باورها و مفروضات ذهن ما چیه تأثیرگذار. اطلاعات و شواهد متناقض را نباید نادیده گرفت. اگرچه شریطی هم پیش آمده که نتوانستم اطلاعات را جمع‌آوری و با دقت تعبیر و تفسیر کنم. نبود اطلاعات غنی یکی از مشکلات تصمیم‌گیری‌های راهبردی البته دسترسی داشتن هم مهمه که باید با سختی زیاد اون رو به‌دست آورد.”

رفع سوگیری‌ها در پردازش اطلاعات در تصمیم‌گیری مستلزم آن است که مدیران زن هنگام ارزیابی اطلاعات برای عینیت و ذهنیت باز تلاش کنند. این امر را می‌توان از طریق فنونی مانند جست‌وجوی فعالانه دیدگاه‌های مختلف، به چالش کشیدن مفروضات خود و زیر سؤال بردن اعتبار منابع اطلاعاتی به‌دست آورد (Snellman & Solal, 2023: 694).

۲-۲. سوگیری اتکا به حافظه در تصمیم‌گیری

این سوگیری به تمایل مدیران برای تأکید بیشتر بر اطلاعات بازبازی شده از حافظه به‌جای در نظر گرفتن اطلاعات جدید یا گزینه‌های جایگزین اشاره دارد و آنان صرفاً بر اساس تجربیات و آشنایی قبلی و بدون ارزیابی کامل وضعیت فعلی تصمیم می‌گیرند. تحقیقات نشان داده که اتکا به حافظه بر تصمیم‌گیری در زمینه‌های مختلف مانند سرمایه‌گذاری‌های مالی و روابط بین فردی تأثیر می‌گذارد (Reyna et al, 2003: 237).



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



نصمیم‌گیری به هر داده‌ای اکتفا کنیم. یک‌بار در مورد زمان ورود به بازار برای یه محصول جدید اشتباه کردم و به تغییر در مقررات صادرات و واردات توجه نکردم و همه جونب رو خوب بررسی نکردم و اعتماد کردم و دنبال اطلاعات بیشتر نرفتم”

برای کاهش اثرات سوگیری عدم توجه در تصمیم‌گیری، مدیران زن می‌توانند راهبردهایی مانند جست‌وجوی دیدگاه‌های متنوع، به چالش کشیدن فعال مفروضات خود، و صرف زمان برای ارزیابی کامل همه اطلاعات مرتبط را به کار گیرند. ایجاد یک سیستم هوشمند کسب‌وکار^۱ در این زمینه بسیار مفید است.

۲-۴. سوگیری قضاوت

هنگامی که مدیران بر عقاید از پیش تعیین شده، کلیشه‌ها یا باورهای شخصی هنگام تصمیم‌گیری تکیه می‌کنند دچار سوگیری قضاوت می‌شوند که نتیجه آن قضاوت‌های نادرست یا ناعادلانه است. تحقیقات نشان داده که سوگیری قضاوتی اغلب ناخودآگاه است و حتی در افرادی رخ می‌دهد که خود را بی‌طرف و واقع‌بین می‌دانند (Reyna et al, 2003: 237).

”G: بعضی اوقات فشار اطرافیان منجر به شک و تردید می‌شه و باعث می‌شه راهبردهای بلندپروازانه یا به قولی جاه‌طلبانه رو دنبال نکنی. محدود کردن تنوع راه‌حل‌ها و گزینه‌ها در تصمیم‌گیری به علت فشار اطرافیان معمولاً منجر به تصمیمات بد می‌شود. تجربه نشان داده هنگام قضاوت یا تصمیم‌گیری به اطلاعاتی که به راحتی در دسترسه تکیه نکنم، یه بار چوب قضاوت نادرست رو خوردم.

به‌منظور کاهش تأثیر سوگیری قضاوتی در تصمیم‌گیری، مدیران زن نباید درگیر خوداندیشی و درون‌نگری باشند. سازمان‌ها می‌توانند برنامه‌ها و سیاست‌های آموزشی را اجرا کنند و با

^۱. Business Intelligence



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



اشاره دارد. این سوگیری‌ها می‌توانند به طرق مختلف ظاهر شوند، مانند فرض این که مردان در نقش‌های رهبری شایستگی بیشتری دارند، یا این که زنان در پرورش و مراقبت از وظایف بهتر هستند. این سوگیری‌ها پیامدهای جدی برای مدیران زن در محیط‌های کاری و حرفه‌ای دارد، زیرا منجر به فرصت‌های نابرابر و رفتار ناعادلانه می‌شود. تحقیقات نشان داده که سوگیری کلیشه‌ای جنسیتی بر تصمیم‌گیری در هر سطحی از جامعه، از تعاملات فردی گرفته تا سیاست‌های سازمانی، تأثیر می‌گذارد. به‌عنوان مثال؛ مطالعات نشان داده که مردان اغلب شایسته ارتقا یا پست‌های رهبری هستند، حتی زمانی که زنان دارای صلاحیت‌های برابر یا برتر هستند (Rogus-Pulia et al, 2018: 1600; Heilman, 2012: 116). مهم است مدیران و سازمان‌ها از سوگیری‌های کلیشه‌ای جنسیتی در تصمیم‌گیری آگاه باشند و به آن‌ها توجه کنند تا بتوانند سازمان را در مسیر درستی هدایت کنند و هنجارهای جنسیتی سنتی را به چالش بکشند.

۳-۱. سوگیری نقش‌های چندگانه

یکی از عوامل کلیدی تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری مدیران زن که شناسایی شد، مفهوم سوگیری نقش چندگانه است. این سوگیری ناشی از این انتظار است که زنان در کنار نقش مدیریتی خود باید نقش‌های متعددی مانند مراقبت از نزدیکان، خانه‌داری و فرزندآوری را به‌طور همزمان ایفا کنند، که منجر به اولویت‌های متضاد و کشمکش‌های تصمیم‌گیری می‌شود.

”K: حس تضاد نقش‌های متفاوتی که معمولاً خانم‌ها دارند ممکنه بعضی تصمیم‌گیری‌ها رو تحت تأثیر قرار بده. وقتی بچه‌هام کوچیک بودند برای حفظ کسب‌وکارم مجبور شدم کارها رو به کسی بسپرم. بار ذهنی ناشی از مسئولیت اصلی ما مثل تعهدات خانوادگی می‌تونه قطعاً به جایی تمرکز رو کم کنه.“

تحقیقات نشان داده که فشار برای ایفای نقش‌های چندگانه می‌تواند به تمایل مدیران زن به اتخاذ تصمیم‌هایی منجر شود که تحت تأثیر هم‌دلی و شفقت باشد، نه این که صرفاً بر معیارهای عینی و آنچه برای سازمان بهترین است و یا منجر به تصمیماتی شود که رفاه کارکنان را در اولویت قرار می‌دهد. با این حال، مهم است که بدانیم هم‌دلی و شفقت نیز می‌تواند نقاط قوتی



پروپوزیشن گاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



برای کاهش سوگیری ناشی از انتظارات و هنجارهای اجتماعی در تصمیم‌گیری، مدیران زن علاوه بر این که باید از این سوگیری‌ها آگاه باشند، باید فعالانه آن‌ها را به چالش بکشند.

۳-۳. سوگیری کمال‌گرایی

کمال‌گرایی یک پدیده رایج در فرآیند تصمیم‌گیری مدیران است که در تمایل به تلاش برای کسب نتایج بی‌عیب و نقص در تمام جنبه‌های کاری ظاهر می‌شود و منجر به استانداردهای بیش از حد بالا و ترس از اشتباه می‌گردد. درحالی که کمال‌گرایی از نظر موفقیت بالا و توجه به جزئیات یک ویژگی مثبت است، اما می‌تواند با ایجاد تردید، بلا تکلیفی و عدم تمایل به ریسک، مانع از تصمیم‌گیری مؤثر شود. مدیران زنی که کمال‌گرا هستند، ممکن است به دلیل ترس از اشتباه کردن یا عدم رعایت استانداردهای غیرممکن خود، تصمیمات به‌موقع نگیرند و موجب از دست رفتن فرصت‌ها، تأخیر در پیشرفت و افزایش سطح استرس شود. علاوه بر این، جست‌وجوی مداوم کمال می‌تواند به تمرکز محدود بر جنبه‌های خاصی از یک تصمیم منجر شود و چشم‌اندازهای جایگزین، راه‌حل‌های خلاقانه یا ایده‌های نوآورانه‌ای نادیده گرفته شوند (Stoeber et al, 2017:78).

”C: چون عملکرد خودمو خیلی نقد می‌کنم همش به پیامد تصمیماتم فکر می‌کنم. در استفاده از نظرات دیگران خیلی احتیاط می‌کنم. من در تصمیم‌گیری‌های اساسی معمولاً دنبال الگو نیستم. اصلاً الگوی مناسب کمه. در هنگامی که باید تصمیمات سریع گرفته بشه، دقت می‌کنم که کنترل بیشتری روی رفتار خودم داشته باشم.”

برای کاهش تأثیرات منفی سوگیری کمال‌گرایی در تصمیم‌گیری، مدیران زن می‌توانند از پرورش خودآگاهی، تصدیق‌گرایی‌های خود به سمت کمال‌گرایی، و به چالش کشیدن و اصلاح باورهای کمال‌گرایانه خود بهره ببرند. تعیین اهداف واقعی‌تر، پذیرش شکست به عنوان یک فرصت یادگیری، جست‌وجوی بازخورد از همکاران اقدامات مناسبی است.



پروپوزیشن گاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



در سازمان می‌شود، ضروری است. از سوی دیگر، نقش زنان در موقعیت‌های مدیریتی در حال افزایش است، لذا هدف این تحقیق شناسایی سوگیری‌های ناخودآگاه، انتظارات اجتماعی و ساختارهای سازمانی در تصمیم‌گیری‌های راهبردی مدیران زن است. در این تحقیق کاربردی که داده‌ها از طریق مصاحبه عمیق با ۱۵ مدیر زن به دست آمد ۷۶ کد اولیه، ۱۸ خرده مضمون و ۱۳ مضمون اصلی استخراج شد که در سه دسته سوگیری‌های عاطفی/هیجانی، سوگیری‌های شناختی و سوگیری‌های جنسیتی طبقه‌بندی شدند.

سوگیری‌های عاطفی/هیجانی در تصمیم‌گیری شامل چهار خرده‌مضمون، سوگیری محرک‌های عاطفی قبلی، سوگیری خوش‌بینی بیش از حد، سوگیری سرایت عاطفی در تصمیم‌گیری و ترس از دست دادن احتمالی است. مضمون اصلی دوم سوگیری‌های شناختی در تصمیم‌گیری شامل پنج خرده مضمون سوگیری در پردازش اطلاعات در تصمیم‌گیری، سوگیری انکا به حافظه در تصمیم‌گیری، سوگیری عدم توجه در تصمیم‌گیری، سوگیری قضاوت و خطای اعتمادبه‌نفس بیش از حد است. سومین مضمون اصلی، سوگیری‌های کلیشه‌ای جنسیتی در تصمیم‌گیری شامل چهار خرده‌مضمون خطای نقش‌های چندگانه، انتظارات و هنجارهای اجتماعی، سوگیری کمال‌گرایی، مقایسه با هم‌تایان مرد است.

سوگیری‌های نقش‌های چندگانه، انتظارات و هنجارهای اجتماعی و مقایسه با هم‌تایان مرد به‌عنوان سوگیری در تصمیم‌گیری مدیران زن از نتایج این تحقیق است که در تحقیقات گذشته به آن‌ها در فرایند تصمیم‌گیری راهبردی اشاره‌ای نشده است. اگرچه تحقیقات فراوانی (Nuijten et al, 2020: 4) از سوگیری در تصمیم‌گیری در تحقیقات گذشته وجود دارد که در بخش یافته‌ها به برخی از آن‌ها اشاره شده است، اما طبقه‌بندی جدید از سوگیری‌ها با توجه به نوع تصمیم‌ها با محوریت جنسیت از نوآوری‌های این مقاله است. در ادبیات سوگیری‌های متعددی جدا از جنسیت وجود دارد. اما سوگیری‌هایی که در مصاحبه‌ها شناسایی شد بیشترین سوگیری‌ها در مدیران ارشد زن است.

براساس نتایج این تحقیق زنان در نقش‌های مدیریتی اغلب مهارت‌های همکاری بالا و ایجاد رابطه را نشان می‌دهند. آن‌ها تمایل دارند فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکتی را به‌کار گیرند و



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



و آن‌ها را وادار به انتخاب بر اساس احساسات و نه حقایق می‌کنند و منجر به تصمیماتی می‌شوند که ممکن است به نفع سازمان نباشد. تعصبات و کلیشه‌های جنسیتی نیز بر نحوه درک و ارزیابی مدیران زن در نقش‌های تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد. برای رهبر شدن در هر مرحله، زنان ابتدا باید بر سقف شیشه‌ای غلبه کنند. زنان با انتظارات کلیشه‌ای جنسیتی اجتماعی روبه‌رو هستند. هنگامی که زنان متفاوت از کلیشه‌های جنسیتی رفتار می‌کنند، منجر به واکنش منفی می‌شود. کلیشه‌هایی مانند این تصور که زنان در موقعیت‌های رهبری کمتر قاطعیت دارند، اعتمادبه‌نفس پایین‌تری دارند، یا شایستگی کمتری دارند، اقتدار و نفوذ آن‌ها را تضعیف می‌کند و شنیدن و جدی گرفتن ایده‌هایشان را چالش برانگیزتر می‌کند. ایجاد آگاهی از این سوگیری‌ها و ارائه آموزش در زمینه کاهش و مدیریت آن‌ها به کاهش تأثیر سوگیری‌های شناختی، عاطفی و جنسیتی بر تصمیمات مدیریتی زنان کمک می‌کند.

در پایان باید اشاره شود که این مطالعه با استفاده از مصاحبه با مدیران زنی که مالک شرکت نیز بودند، صورت پذیرفت، لذا پیشنهاد می‌شود محققان آتی، دیدگاه‌های مدیران زن در استخدام سازمان را مورد مطالعه قرار دهند. بررسی میزان تنوع و نسبت زنان در نقش‌های تصمیم‌گیری برای ارزیابی تأثیر آن‌ها بر تصمیم‌گیری راهبردی در یک سازمان بسیار مهم و ضروری است. تجزیه و تحلیل سبک‌های رهبری مدیران زن و اثرات آن‌ها بر تصمیم‌گیری راهبردی می‌تواند مورد پژوهش قرار گیرد. همچنین چگونگی مشارکت مدیران زن در فرآیندهای تصمیم‌گیری مانند بررسی مشارکت آن‌ها در جلسات هیئت مدیره، مشارکت آن‌ها در برنامه‌ریزی راهبردی و تأثیر آن‌ها بر فرهنگ تصمیم‌گیری سازمان می‌تواند در مطالعات آتی مورد بررسی قرار گیرد. بررسی رابطه بین تصمیم‌گیری مدیران زن و نتایج سازمانی مانند ارزیابی عملکرد مالی، نوآوری، رضایت کارکنان و سایر معیارهای مرتبط نیز می‌تواند موضوع پژوهش‌ها در آینده باشد.



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



- Bareket, O., Ein-Gar, D., & Kogut, T. (2023). I will help you survive but not thrive: Helping decisions in situations that empower women. *Group Processes & Intergroup Relations*, 26(7), 1641-1659. <https://doi.org/10.1177/13684302221108437>
- Benson, J., & Yukongdi, V. (2005). Asian women managers: Participation, barriers and future prospects. *Asia Pacific Business Review*, 11(2), 283-291. <http://dx.doi.org/10.1080/1360238042000291135>.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bruckmüller, S., Ryan, M. K., Rink, F., & Haslam, S. A. (2014). Beyond the glass ceiling: The glass cliff and its lessons for organizational policy. *Social issues and policy review*, 8(1), 202-232. <https://doi.org/10.1111/sipr.12006>
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of business venturing*, 12(1), 9-30.
- Castaño, A. M., Fontanil, Y., & García-Izquierdo, A. L. (2019). “Why can’t I become a manager?”—A systematic review of gender stereotypes and organizational discrimination. *International journal of environmental research and public health*, 16(10), 1813. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph16101813>.
- Chikwe, C. F., Eneh, N. E., & Akpuokwe, C. U. (2024). Navigating the double bind: Strategies for women leaders in overcoming stereotypes and leadership biases. *GSC Advanced Research and Reviews*, 18(3), 159-172. DOI: <https://doi.org/10.30574/gscarr.2024.18.3.0103>.
- Clore, G. L., & Huntsinger, J. R. (2007). How emotions inform judgment and regulate thought. *Trends in cognitive sciences*, 11(9), 393-399. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2007.08.005>
- Cristofaro, M., Giardino, P. L., Camilli, R., & Hristov, I. (2024). Understanding behavioral strategy: a historical evolutionary perspective in “Management Decision”. *Management Decision*, 62(13), 426-455. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2024.10.002>.



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



- Hristov, I., Camilli, R., & Mechelli, A. (2022). Cognitive biases in implementing a performance management system: behavioral strategy for supporting managers' decision-making processes. *Management research review*, 45(9), 1110-1136. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2021-0777>.
- Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2019). A structured approach to strategic decisions. *MIT Sloan Management Review*. <https://hdl.handle.net/2123/28501>.
- Kehr, H. M., Graff, D., & Bakaç, C. (2023). Followers' motives as moderators of the effects of transformational leadership behaviors on follower outcomes and leaders' influence. *Journal of Business and Psychology*, 38(4), 865-886. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-022-09826-y>.
- Kohanhooshnejad, R., & Mousavi, S. Z. (2023). Identify the factors affecting the transition of necessity female early-stage entrepreneurs to established entrepreneurship. *Women's Studies Sociological and Psychological*, 21(4), 64-100. (In Persian). <https://doi.org/10.22051/jwsps.2023.43364.2731>
- Kohanhooshnejad, R., & Tirbazari, S. (2022). Explaining the role of cognitive biases on the exploitation of business opportunities with the mediation of risk perception (The Case of: female entrepreneurs of Lorestan province). *Strategic Management Thought*, 16(4), 167-202. (In Persian) <https://doi.org/10.30497/smt.2023.244404.3457>.
- Kossek, E. E., Su, R., & Wu, L. (2017). "Opting out" or "pushed out"? Integrating perspectives on women's career equality for gender inclusion and interventions. *Journal of Management*, 43(1), 228-254. <https://doi.org/10.1177/014920631667158>.
- Kulich, C., Gartzia, L., Komaraju, M., & Aelenei, C. (2021). Contextualizing the think crisis-think female stereotype in explaining the glass cliff: Gendered traits, gender, and type of crisis. *PloS one*, 16(3), e0246576. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0246576>.
- Lee, D., & Seo, H. (2016). Neural basis of strategic decision making. *Trends in neurosciences*, 39(1), 40-48. <https://doi.org/10.1016/j.tins.2015.11.002>.
- Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., & Kassam, K. S. (2015). Emotion and decision making. *Annual review of psychology*, 66(1), 799-823. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115043>.



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی

- Ogu, M. I. (2013). Rational choice theory: Assumptions, strengths and greatest weaknesses in application outside the western milieu context. *Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter) Vol, 1(3)*, 90-99. <http://dx.doi.org/10.12816/0003628>.
- Pettigrew, R. (2015). Transformative experience and decision theory. *Philosophy and Phenomenological Research*, 91(3), 766-774. <https://doi.org/10.1111/phpr.12240>.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Parent, J. D. (2002). Gender and managerial stereotypes: have the times changed? *Journal of management*, 28(2), 177-193. <https://doi.org/10.1177/014920630202800203>.
- Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369-1386. <https://doi.org/10.1002/smj.968>.
- Reyna, V. F., Lloyd, F. J., & Brainerd, C. J. (2003). Memory, development, and rationality: An integrative theory of judgment and decision making. *Emerging perspectives on judgment and decision research*, 201-245. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511609978.009>.
- Rina, L., & Nurhaeni, I. D. A. (2017). women's participation in strategic decision making: Opportunity or Obstruction. *The 2nd Journal of Government and Politics*, 147.
- Roberto, M. A. (2004). Strategic decision-making processes: Beyond the efficiency-consensus trade-off. *Group & Organization Management*, 29(6), 625-658. <https://doi.org/10.1177/1059601103257>.
- Rogus-Pulia, N., Humbert, I., Kolehmainen, C., & Carnes, M. (2018). How gender stereotypes may limit female faculty advancement in communication sciences and disorders. *American journal of speech-language pathology*, 27(4), 1598-1611. https://doi.org/10.1044/2018_ajslp-17-0140.
- Rudman, L. A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: the costs and benefits of counterstereotypical impression management. *Journal of personality and social psychology*, 74(3), 629. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.74.3.629>.
- Schock, A. K., Gruber, F. M., Scherndl, T., & Ortner, T. M. (2019). Tempering agency with communion increases women's leadership



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



Compass, 2(5), 2034-2048. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2008.00145.x>.

Stoeber, J., Corr, P. J., Smith, M. M., & Saklofske, D. H. (2017). Perfectionism and personality. In *The psychology of perfectionism* (pp. 69-88). Routledge. <http://dx.doi.org/10.4324/9781315536255-6>

Sutcliffe, K. M., & McNamara, G. (2001). Controlling decision-making practice in organizations. *Organization science*, 12(4), 484-501. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.484.10634>.

Tunçdoğan, A. (2014). *Decision Making and Behavioral Strategy: The role of regulatory focus in corporate innovation processes* (No. EPS-2014-334-S&E). <http://hdl.handle.net/1765/76978>.

Urío, S., Redondo, R., & Gavilan, D. (2022). The intellectual structure of behavioral strategy: a bibliometric study. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 27(1). <https://doi.org/10.5937/StraMan2110005U>

Van Haeringen, E. S., Gerritsen, C., & Hindriks, K. V. (2023). Emotion contagion in agent-based simulations of crowds: a systematic review. *Autonomous Agents and Multi-Agent Systems*, 37(1), 6. <https://doi.org/10.1007/s10458-022-09589-z>.

Wooldridge, B., & Cowden, B. (2020). Strategic decision-making in business. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.1>.

Xu, Y. (2011). Gender influences on mental models of firm strategies. *Gender in Management: An International Journal*, 26(7), 513-528. <http://dx.doi.org/10.1108/17542411111175487>

Yagnik, A., & Chandra, Y. (2019). Using creativity to defeat fear and manage ambiguity for enhancing entrepreneurial decisions. *The Anatomy of Entrepreneurial Decisions: Past, Present and Future Research Directions*, 9-28. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-19685-1_2

Zhang, G., Jia, Z., & Yan, S. (2022). Does gender matter? The relationship comparison of strategic leadership on organizational ambidextrous behavior between male and female CEOs. *Sustainability*, 14(14), 8559. <https://doi.org/10.3390/su14148559>.



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی