

کاوش و تبیین پدیده تصمیم‌هراسی مدیران در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: وزارت کشور و وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی)

زهرا رضایی^۱، اردشیر شیری^{۲*}، زهرا علی پور درویشی^۳، ندا نفری^۴

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>هدف پژوهش حاضر کاوش و تبیین تصمیم‌هراسی مدیران در دو وزارت‌خانه کشور و تعاون، کار و رفاه اجتماعی بوده است. پژوهش به روش ترکیبی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد انجام شده است، که ابزار جمع‌آوری اطلاعات بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و در بخش کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته بوده که روایی و پایایی آن تأیید شده است. که بر مبنای آن ۱۶ مصاحبه با خبرگان انجام شد برای بخش کمی نمونه‌ای مشکل از ۲۵۳ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد دو وزارت‌خانه صورت گرفته است. که طی فرآیند کدگذاری، باز (۴۷۵ کد)، محوری (۶۰ کد) و انتخابی (۲۶ کد) استخراج شد؛ که در قالب پارادایم کدگذاری عوامل طفره‌روی در تصمیم‌گیری، ناتوانی درک مساله، هراس از مواجهه با تصمیم‌گیری و تصمیم‌گیری انتزاعی (پدیده محوری)، ضعف در تصمیم‌گیری، ترس از عواقب تصمیم، جو سازمانی، برنامه‌محور نبودن تصمیمات سازمانی، فقدان تجربه تصمیم‌گیری، عدم دسترسی به اطلاعات واقعی (شرایط علی)، تأثیرپذیری تصمیم‌گیری از افراد و گروه‌های غیررسمی، فرقه‌گرایی در سازمان، رویکردهای انتصاب مدیران (عوامل زمینه‌ای)، اضطراب درونی مدیر، خودحفاظتی در تصمیم‌گیری، فرهنگ سازمانی و عدم پرورش مدیران جسور (عوامل مداخله‌گر)، عدم تفویض اختیار، رفع تکلیف اداری، فرار از مساله و محافظه‌کاری در تصمیم‌گیری (راهبردها) و رفتار سیاسی نامشروع مدیران، ناتوانی آموخته شده، سیستم ارزشیابی عملکرد معیوب، پرورش مدیران خاکستری، مدیریت ناکارآمد (پیامدها) شناسایی شد. با توجه به یافته‌های بخش کیفی تأیید ارتباط ابعاد با متغیرها و مدل معادلات ساختاری پژوهش که با نرم‌افزار Smart PLS3 انجام گرفت مشخص شد معیارهای GOF، Q²، Rsquare و Fsquare برای مدل ساختاری و مدل‌های اندازه‌گیری محاسبه شد که همگی مقادیر مجاز و قابل قبولی داشتند.</p>	<p>نوع مقاله: مقاله پژوهشی</p> <p>شاپا الکترونیکی: ۲۷۸۳-۴۵۶۵</p> <p>شاپا چاپی: ۲۰۰۸-۹۷۷۵</p> <p>تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۰۷</p> <p>تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۲۰</p> <p>واژه‌های کلیدی:</p> <p>تصمیم‌گیری، تصمیم‌هراسی مدیران، جو سازمانی، طفره‌روی در تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری انتزاعی</p>

لطفاً به این مقاله استناد کنید: رضایی، زهرا، شیری، اردشیر، علیپور درویش، زهرا، نفری، ندا. (۱۴۰۱). 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): ۵۳-۱۸.



Creative Commons: CC BY 4.0



ایمیل: a.shiri@ilam.ac.ir

* نویسنده مسؤول: اردشیر شیری

ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران. ایمیل: Rezaee_zahra1989@yahoo.com
۲. دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. ایمیل نویسنده‌ی مسؤول: a.shiri@ilam.ac.ir
۳. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران. ایمیل: Z_alipour@iau-tnb.ac.ir
۴. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران. ایمیل: n-nafari@iau-tnb.ac.ir

مقدمه

مدیران وزارت‌خانه‌های دولتی در اجرای برنامه‌های کشور نقش اساسی داشته (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۸: ۴۳۳). مدیران همواره با موضوع انتخاب در سازمان‌ها رو به رو هستند برای دستیابی به انتخاب مطلوب باید مراحل طی شود که تصمیم‌گیری نامیده می‌شود یکی از وظایف کلیدی و آسیب‌پذیر و سرنوشت‌ساز مدیران، که همواره با آن درگیرند و در نهایت موفقیت یا شکست آن‌ها را به دنبال دارد، تصمیم‌گیری است با توجه به این که تصمیم‌گیری در زمره وظایف مهم مدیران قلمداد می‌شود (حجازی و صیادی، ۱۳۹۹: ۲۱۸). اهمیت آن در مدیریت تا این حد مطرح شده است که بعضی مدیریت را مساوی با تصمیم‌گیری می‌دانند (آیت یاسین، ۲۰۱۷: ۳۱۵). فویای تصمیم‌گیری، باعث می‌شود مدیران جرأت انتخاب یک گزینه را از میان گزینه‌های موجود نداشته باشند. این در حالی است که در بسیاری از موارد، گزینه درست را می‌توانند به سادگی از میان گزینه‌های پیش‌رو تشخیص دهند. عمده مدیران زمان مواجه با یک موقعیت اتخاذ تصمیم فرآیند تصمیم‌گیری را به تأخیر می‌اندازند.

با توجه به آمار و ارقام از وزارت‌خانه‌های مختلف در طی ۱۰ سال اخیر که بهترین و بدترین تصمیم‌ها مربوط به چه وزارت‌خانه‌های بوده است و با توجه به روند تاریخی که بررسی شده است شواهد و مدارک نشان‌دهنده این است که وزارت کشور (با مأموریت حفظ نظم و امنیت در سراسر کشور، اجرای سیاست عمومی دولت، مدیریت و رفع بحران‌ها، استقرار نظم و آرامش در کشور و...) وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی (با مأموریت سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، راهبری، پایش و نظارت به منظور تنظیم روابط کار مبتنی بر رعایت اصل سه‌جانبه‌گرایی، حفظ و صیانت از نیروی کار، توسعه و توانمندسازی تعاونی‌ها، ایجاد تعادل در بازار کار) بیشتر از وزارت‌خانه‌های دیگر دچار پدیده تصمیم‌هراسی مدیران شده‌اند. از جمله مواردی که نشان‌دهنده تصمیم‌هراسی در بین آنان می‌باشد:

- بسیاری از جلسات در حوزه سیاسی و امنیتی به نتیجه لازم نرسیده است، شمار زیادی از تصمیمات مورد نیاز دو وزارت‌خانه مسکوت مانده است، آمار بالای مدیرانی که در حوزه تصمیم‌گیری‌های راهبردی متناسب با شاخص‌های سازمانی ضعیف عمل کرده‌اند، بوروکراسی و کاغذبازی و تصمیم‌هراسی نسبت به سایر وزارت‌خانه‌ها بیشتر بوده است، تعداد بالای مدیرانی که در طی چند سال اخیر به سمت مدیریت رسیده ولی دستاورد خاصی نداشته‌اند؛ از جمله موارد وجود تصمیم‌هراسی در سازمان‌های ذی ربط بوده است.

- با توجه به اینکه وزارت کشور و وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی زیر مجموعه‌های زیادی داشته که متأثر از تصمیمات بالادستی بوده و چون که فرآیند تصمیم‌هراسی مدیران و چگونگی روند آن مورد بررسی قرار نگرفته، این خلاء در وزارت‌خانه‌ها شکل گرفته است با توجه به مطالب گفته شده و شناختی که از مطالعه مبانی نظری در ارتباط موضوع تصمیم‌هراسی مدیران حاصل شده است. محقق را برآن داشت تا تحقیقی تحت عنوان کاوش و تبیین پدیده تصمیم‌هراسی مدیران در میان این دو وزارت‌خانه انجام دهد در این پژوهش سعی می‌شود که توجه مدیران را به مسئله‌ی اصلی تحقیق که موضوع تصمیم‌هراسی مدیران است جلب نموده تا با شناسایی اثرات ناشی از تصمیم‌هراسی مدیران و حمایت از آن‌ها آثار مخرب آن کاهش داده شود و با تدوین راه کارها و برنامه‌های لازم در جهت کاهش تصمیم‌هراسی، بتوان عملکرد مدیران را در تصمیم‌گیری بهبود بخشید.

با توجه به مطالب گفته شده می‌توان گفت کاوش و تبیین تصمیم‌هراسی مدیران در دو وزارت‌خانه کشور و تعاون، کار و رفاه اجتماعی چگونه است؟

مبانی نظری

تصمیم‌گیری

واژه تصمیم‌گیری به معنای عزم و اراده به انجام یک کار است (میتچیل^۱ و همکاران، ۲۰۰۲: ۹۹). تصمیم‌گیری برای استفاده کارا از نیروی انسانی، تجهیزات و دیگر منابع سازمانی برای هر مدیری، امری ضروری است. از این رو مدیر همیشه درصدد است تا بیشترین بهره‌وری را امکانات و منابع خود برای دستیابی به هدف‌های از پیش تعیین شده، محقق سازد (مارتین^۲ و همکاران، ۲۰۱۴: ۵۴۹).

از دیدگاه مدیریت معاصر تصمیم‌گیری فرآیندی است مرتبط با حل مسئله و از این رو اغلب به تصمیم‌گیری، حل مسئله نیز گفته می‌شود. در هر سازمانی تصمیم‌گیری اولین وظیفه هر مدیر است (ویلیام^۳ و همکاران، ۲۰۰۲: ۱۲۸۹). نیومن^۴ کیفیت مدیریت را تابع کیفیت تصمیم‌گیری می‌داند و مدعی است که تصمیم‌گیری به‌تنهایی مهم‌ترین وظیفه مدیر است (وینیر^۵ و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۰۱). طبق نظر کازگان^۶ (۲۰۰۶) تصمیم‌گیری تمایل به حل مشکل است، زمانی که بیش از یک راه‌حل وجود دارد و باید مناسب‌ترین راه‌حل انتخاب شود. با این تعریف اگرچه به نظر می‌رسد که تصمیم‌گیری و حل مسئله همپوشی دارد، گیث مارون^۷، فیش هاف^۸، کوادرل^۹ و فربای^{۱۰} به نقل از میلر^{۱۱} و دروتر^{۱۲} (۲۰۰۷) معتقدند که برخلاف حل مسئله که به شناسایی راه‌حل مناسب برای حل مشکل نیاز دارد، تصمیم‌گیری به انتخاب یک عمل از بین شیوه‌های عمل متضاد نیاز دارد و اغلب در موقعیت عدم‌اطمینان و قطعیت روی می‌دهد البته شایان ذکر است که به‌رغم تفاوت ذکر شده که نشانگر اختصاصی‌تر بودن تصمیم‌گیری است، نمی‌توان وجود رابطه نزدیک‌بین تصمیم‌گیری و حل مسئله را نادیده گرفت، به گونه‌ای که دزوریل^{۱۳} و گلدفرد^{۱۴} (۱۹۷۱) تصمیم‌گیری را یکی از عوامل حل مسئله دانسته‌اند. عوامل هر تصمیم‌گیری مؤثر و کارآمد بر اساس نظر بیرنز^{۱۵} عبارت است از: انتخاب هدف، شناسایی و ارزیابی گزینه‌ها، انجام‌دادن و تحقق بخشی شیوه عمل انتخاب شده و ارزیابی پیامدهای تصمیم. تصمیم‌گیری به عنوان نتیجه‌ی فرآیندهای ذهنی (فرآیندهای شناختی) در نظر گرفته می‌شود که به انتخاب یک راه‌حل از میان راه‌حل‌های مختلفی که برای اقدام وجود دارد منجر می‌شود (ویرما^{۱۶}، ۲۰۰۹). تصمیم‌گیری به عمل انتخاب از میان گزینه‌های در دسترس اطلاق می‌شود (بال‌تر^{۱۷} و کولون^{۱۸}، ۲۰۱۴). تصمیم‌گیری به صورت انتخاب بین برخی گزینه‌ها برای رسیدن به هدف ویژه تعریف می‌شود (جاستوس^{۱۹} و همکاران، ۲۰۱۶).

1. Metchel
2. Martin
3. Velean
4. Newman
5. Veneear
6. Kazgan
7. Maron
8. Fesh haf
9. Kovadrel
10. Ferbay
11. Meler
12. Dorter
13. Dezverela
14. Gold fred
15. Bernez
16. Verma
17. Belter
18. Coulon
19. Justus

بی‌تصمیمی

مفهوم بی‌تصمیمی نخستین بار به وسیله دو دانشمند آمریکایی با نام باچراچ^۱ و باراتز^۲ (۱۹۷۰) در سال ۱۹۷۰ حکم شد و هدف از طرح آن فراتر رفتن از دیدگاه رابرت دال^۳ (۱۹۶۱) در مورد تصمیم‌گیری بود. به باور آن‌ها نقد عمده وارده بر دال آن‌ها بود که وی در تصدیق بی‌تصمیمی قصور کرده بود اگر چه اثر وی حاوی برخی از شواهد بی‌تصمیمی بود به عبارتی دیگر در حالی که دال در نظریه تصمیم‌گیری خود به این که تصمیم‌گیرندگان چه کسانی هستند و مکان اصلی تصمیم‌ها کجا هستند پرداخته است؛ ولی این دو دانشمند علم سیاست به این موضوع پرداختند که تصمیم‌گیرندگان چه کسانی هستند و چگونه فرآیند سیاسی در حذف برخی از موضوعات بحث‌انگیز مربوط به خط‌مشی از عرصه تصمیم‌گیری سیاسی عمل می‌کنند. اگرچه تعاریف مختلفی از بی‌تصمیمی وجود دارد ولی برداشت از باچراچ و باراتز (۱۹۷۰) چنین است:

عمل حذف اتخاذ تصمیم در مورد برخی از موضوعات بحث‌برانگیز مربوط به خط‌مشی از طریق دستکاری ارزش‌ها، افسانه‌ها و نهادها و رویه‌های سیاسی حاکم برای پرداختن به موضوعات بحث‌برانگیز مربوط به خط‌مشی دیگر. به عبارتی «بی‌تصمیمی» تصمیمی است که منجر به سرکوب یا انکار یک چالش مکنون نسبت به ارزش‌ها یا منافع تصمیم‌گیرنده می‌شود (باچراچ و باراتز، ۱۹۷۰). پژوهش‌گران دیگری به نام روز^۴ و دیویس^۵ (۱۹۹۴) بی‌تصمیمی را «کنار گذاشتن برخی از بدیل‌ها از دستور کار تصمیم‌گیری جمعی می‌نامند که ارزش‌های غالب آن‌ها را از حیث سیاسی برای مدتی ناممکن جلوه می‌دهند».

تصمیم‌گیری با تأخیر

تأخیر در تصمیم‌گیری‌ها پدیده‌ای فراگیر در سیاست، کسب و کار و همین‌طور زندگی شخصی افراد است. تأخیر در اتخاذ تصمیم‌های بعضاً نوعی استراتژی محسوب می‌شود، زیرا تأخیر به عنوان توجیهی برای اتخاذ تصمیم‌های آگاهانه‌تر می‌تواند حائز اهمیت باشد. ولی این توجیه بعضاً لفافه‌ای برای استفاده‌های راهبردی از تأخیرهاست. بنابراین گاهی اوقات تأخیر در تصمیم‌گیری می‌تواند ارزشمند باشد از این رو تأخیر در تصمیم‌گیری فی‌نفسه خود می‌تواند یک تصمیم باشد.

به‌طور کلی تأخیر نوعی تاکتیک کند کردن یا به تعویق انداختن فرآیند تصمیم‌گیری است (ویلر^۶، ۲۰۱۶). به این هدف که وضع موجود حفظ شود این تاکتیک عموماً توسط احزاب، بازیگران سیاسی در منازعه‌های مربوط به خط‌مشی‌ها دشوار رخ می‌دهد که نمی‌خواهند تغییراتی رخ دهد اگر گروهی از بازیگران سیاسی بخشی از فرآیند تصمیم‌گیری هستند ولی تغییر در اوضاع و احوال موجود را دوست ندارند، بهتر می‌دانند فرآیند تصمیم‌گیری را کند کنند یا به تأخیر بیندازند. اگر در طراحی فرآیند تصمیم‌گیری نقش نداشته باشند با متوقف کردن مشارکت خود در آن تصمیم‌گیری عملاً و حساب شده آن را به تأخیر می‌اندازند. برخی از طرفین یک مسئله عمومی که می‌خواهند آن را وارد دستور کار دولت کنند تا به نوعی خط‌مشی برای حل آن دست و پا کنند ممکن است دست به استفاده از تأخیرهای راهبردی بزنند؛ زیرا می‌دانند که در رساندن آن مسئله ناکام خواهند ماند (دانایی فرد، ۱۳۹۹: ۱۷).

1. Bachrach
2. Baratz
3. Dahl
4. Rose
5. Davies
6. Villar

تصمیم‌هراسی

ترس احساس قوی ناخوشایند ناشی از پیش‌بینی و آگاهی از خطر است و سطح بالایی از برانگیختگی احساس است که موجب درک قابل توجهی در مواجهه با تهدیدها می‌شود. بر اساس شرایط ممکن است ترس انگیزه‌ای برای اقدامات حفاظتی و ناسازگارانه باشد. ترس از قوی‌ترین احساسات انسان است. هر چند ترس احساس ذهنی است که به تجربه افراد نیز بستگی دارد (کوربو^۱، ۲۰۱۱). در نتیجه ترس هیجان طبیعی است که نقش مهمی در عمق زندگی روانی بشر ایفا می‌کند و در پیشبرد اهداف در هنگام بروز وضعیت‌های دشوار که عقل تنهایی از عهده آن‌ها بر نمی‌آید، به گونه‌ای مؤثر عمل کند به دلیل اهمیت این موضوع توجه به ترس در محیط کار و چرایی و چگونگی تجربه آن موجب بوجود آمدن انقلاب عاطفی در رفتار سازمانی شده است (بارسادی^۲، بریف^۳ و اسپاتارو^۴، ۲۰۰۳). هراس اجتماعی، تجربه استرس و ناراحتی و ترس از موقعیت‌های اجتماعی است که به اجتناب عامدانه از موقعیت‌ها و ترس از ارزیابی شدن از سوی دیگران منجر می‌شود. فوبیا، ترسی غیرمنطقی و منکوب‌کننده از یکشی یا موقعیت است که عملاً خطر چندانی ندارد اما باعث شکل‌گیری اضطراب و اجتناب شدید در فرد می‌شود. یک فوبیا برخلاف اضطراب مختصری که اغلب افراد در زمان سخنرانی یا امتحان، احساس می‌کنند، می‌شود و قادر است عملکرد طبیعی فرد را در محل کار یا موقعیت اجتماعی مختل کند (کامپتون^۵، ۲۰۱۹). ترس یک احساس غریزی و ناخوشایند است که در زمان‌هایی که احساس خطر یا تهدید می‌کنید ظاهر می‌شود و به شکل‌های مختلف جسمانی مانند، تپش قلب، سرخ‌شدن صورت، گرفتگی صدا، عرق شدید و ... خودش را نشان می‌دهد. ترس یکی از احساساتی است که معمولاً در ذهن پرورش پیدا می‌کند و در اکثر موارد هم رخ نمی‌دهد اما می‌تواند تمام زندگی ما را تحت تأثیر خودش قرار دهد. ترس حالت عاطفی پیچیده و نیرومندی است که با علائم اضطراب از جمله ضربان قلب، نبض، عدم تمرکز اندیشه و سردرد همراه است. همه افراد در زندگی به نوعی دچار ترس شده‌اند. ترس انواع مختلفی دارد مانند ترس از اظهار وجود، صحبت کردن در برابر جمع، تصمیم‌گرفتن، تغییر شغل، تنهایی و ... ترس از شکست، یک صفت فرهنگی - اجتماعی است که شامل احساس درباره نتایج مورد انتظاری است که افراد دیگر آن را تعیین ارزش می‌کنند (ویلپ^۶ و همکاران، ۲۰۱۱). همچنین شامل میزان تمرکز افراد بر دستیابی به نتایج منفی نیز می‌شود (کاراوی^۷ و همکاران، ۲۰۰۳). دلایل ترس از شکست شامل امتناع از ارزیابی موقعیت‌ها، فقدان مسئولیت‌پذیری در کارهای منجر به شکست، عدم درک خودارزیابی بودن، فقدان قضاوت عملکرد خود و پذیرفتن نقش یک بازنده می‌شود (کومار^۸ و جاگاسینسکی^۹، ۲۰۰۶). اغلب افراد آنقدر نگران احتمال شکست هستند که محتاطانه رفتار می‌کنند و خود را از فرصت‌های بسیاری محروم می‌کنند. عدم اطمینان به پیامدهای احتمالی و نگرانی از شکست و زیان، یکی از موانع اصلی در شروع فعالیت‌های جدید است (نائیچی و اسفندیاری، ۱۳۹۴). مدیران سازمان‌های دولتی از ابقشاری هستند که با عوامل تنش‌زا زیادی در طول خدمت مواجه هستند، هماهنگی امور اجرایی، انجام وظایف کاری، حل کردن مسائل و مشکلات، ناراضی‌بعضی ارباب‌رجوع‌ها و ... فشار زیادی را به آن‌ها وارد می‌کند آثار زیان بار این تنش‌ها در مدیران، از موفقیت و پیشرفت کاری آن‌ها می‌کاهد و بازده کاری آن‌ها را پایین می

1. Korbo
2. Barsade
3. Brief
4. Spa taro
5. Compton
6. Velp
7. Caraway
8. Komar
9. Jagaseneski

آورد که منجر به نوعی هراس شده است که ما از فویبا یا ترس‌های بی‌دلیل زیاد شنیده‌ایم اما شاید هیچکدام از آن‌ها به اندازه هراس از تصمیم‌گیری بر زندگی ما سایه نینداخته باشد هراس از تصمیم‌گیری به حدی جدی است که برای آن یک نام اختصاصی به عنوان تصمیم‌هراسی در نظر گرفته شده است.

پیشینه تحقیق

شمس و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان تأثیر هیجانات مثبت و منفی بر تصمیم‌گیری بازیکنان فوتبال نشان دادند که گروه هیجان مثبت و خنثی نسبت به هیجان منفی به طور معناداری سرعت تصمیم‌گیری و دقت تصمیم‌گیری بهتری داشتند علاوه بر این گروه هیجان مثبت نسبت به گروه هیجان خنثی از دقت تصمیم‌گیری بهتری برخوردار بود. حجازی و صیادی (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان فراتحلیلی بر رابطه بین به کارگیری سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت و بهبود تصمیم‌گیری مدیران نشان دادند که در این پژوهش از روش فراتحلیل استفاده شد و جامعه آماری شامل همه پژوهش‌های انجام شده در زمینه ارتباط سیستم‌های اطلاعاتی با تصمیم‌گیری مدیران بود. جهت انتخاب نمونه پژوهش معیارهایی برای ورود و خروج از پژوهش در نظر گرفته شد. در نهایت، بیست و سه پژوهش به منزله نمونه نهایی برای ورود به فراتحلیل انتخاب شدند. برای محاسبه ضرایب و شاخ‌ها، سیستمی از مراحل عملیات فراتحلیل حاضر به صورت دستی و قسمت‌هایی با استفاده از نرم‌افزار جامع فراتحلیل (CMA_2) و به روش ترکیب اندازه اثر صورت گرفت. آزمون اصلاح برازش دووال و توئیدی برای هر دو مدل ثابت و تصادفی انجام شد. میانگین اندازه اثر در مدل ثابت ۰/۵۲۴ و در مدل تصادفی ۰/۳۷۳ به دست آمد. بنابراین، طبق معیار کوهن، اندازه اثر رابطه سیستم‌های اطلاعاتی و تصمیم‌گیری مدیران در مدل آثار تصادفی و ثابت متوسط رو به بالاست بالاست. جواهری و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان ارائه الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران منابع انسانی نشان دادند که در همین راستا این پژوهش با استفاده از داده‌های به دست آمده از ۷۶ مصاحبه عمیق با مدیران منابع انسانی فعال در صنعت دارو و با روش کیفی نظریه داده‌بنیاد با رویکرد گلگیری، به تبیین الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی این مدیران پرداخته است. یافته‌های تحقیق ۱۰ مورد "مسئله اخلاقی" در این حوزه را نشان می‌دهد. به علاوه مقوله "استدلال اخلاقی" به عنوان مقوله محوری تحقیق در کنار ۷۶ مقوله فرعی که خود در قالب پنج دسته عوامل اقتضائی "صنعتی"، "سازمانی"، "شغلی"، "فردی" و "موقعیتی" طبقه بندی شده‌اند، از درون داده‌ها ظاهر شدند. مدل تحقیق نشان می‌دهد که هر یک از عوامل اقتضائی، فعال‌کننده نوع خاصی از استدلال اخلاقی این مدیران می‌باشند. الگوی نهایی پژوهش علاوه بر سهم دانش افزایی بالا، کاربردهای عملی برای فعالین این حوزه و به‌طور خاص صنعت دارو در ایران را دارد. احمدی بالادهی (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان تأثیر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران بر راهبردهای جانشین پروری نشان دادند که سبک‌های تصمیم‌گیری بر راهبردهای جانشین پروری تأثیر گذار است هم‌چنین یافته‌ها نشان می‌دهد که عوامل سبک تصمیم‌گیری (عقلانی، شهودی، وابستگی، آنی و اجتنابی) بر جانشین پروری اثر معناداری دارد. نتایج آزمون فریدمن نشان می‌دهد که سبک وابستگی در اولویت اول قرار دارد در نتیجه بیشترین اثر را بر جانشین پروری دارد. سبک اجتنابی در اولویت دوم و سبک عقلانی در رتبه پنجم و پایانی قرار دارد در نتیجه کمترین اثر را بر جانشین پروری در ناجا دارد. رضاییان و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان الگوی مفهومی تصمیم‌گیری با رویکرد شناختی نشان دادند که جامعه تحقیق کلیه منابع منتشر شده در زمینه علوم شناختی و تصمیم‌گیری در فاصله سال‌های ۱۹۵۰-۲۰۱۷ میلادی در قالب مقاله، گزارش پژوهشی و کتاب به زبان فارسی و انگلیسی بود با بکارگیری روش نمونه‌گیری نظری، داده‌های مورد نیاز گردآوری و تحلیل قرار شد. فرآیند نمونه‌گیری تا زمانی ادامه یافت که اشباع نظری مقوله‌ها حاصل شد. مولفه‌های شناختی مورد اشاره در ۷۲ مقاله تخصصی منتشره در مجله‌های معتبر، ۲۰ دانشنامه، ۶ فصل کتاب، ۴ گزارش پژوهشی و ۷ کتاب گردآوری شد. تحلیل نهایی

داده‌ها در فرآیند رفت و برگشتی سه مرحله‌ای مفهوم‌پردازی و نظریه‌پردازی به استنتاج مجموعه‌ای مرتبط از مفاهیم، مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها منجر شد. و نتایج حاصل از این تحقیق استنتاج ۸ مقوله شناختی مؤثر در تصمیم‌گیری بود که ارکان الگوی شناختی تصمیم‌گیری را نشان می‌دهد. باچکیرو^۱ (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان تصمیم‌گیری‌های مدیریتی تحت احساسات خاص نشان دادند که هدف این مقاله بررسی اثرات تصمیم‌گیری‌های تصادفی که تحت تأثیر احساسات در موقعیت تصمیم‌گیری مدیریتی گرفته می‌شود. یافته‌ها نشان می‌دهد که شادی و خشم در تصمیم‌گیرنده سبب می‌شود که با پردازش اطلاعات کمتری تصمیم گرفته شود اما ترس باعث می‌شود که با پردازش جزئیات همراه باشد و نتایج در درون سلسله مراتب توضیح داده شود و این امر مهم بوده است که چگونه مدیریت‌ها می‌توانند پردازش انتخاب را در تصمیم‌گیری‌های پیچیده مدیریتی متمرکز کنند. شولسر^۲ و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان نقش احساسات را بر تصمیم‌گیری در شرایط ریسک و عدم اطمینان نشان دادند که در زمان تصمیم‌گیری در شرایط ریسک، افراد بیشتر تحت تأثیر احتمال کسب موفقیت قرار می‌گیرند و با تقویت این احتمال، تمایل بیشتری به تصمیم‌گیری عقلایی دارند؛ اما در شرایط عدم اطمینان، افراد بیشتر از جنبه احساسی خود بهره می‌برند و تصمیم‌گیری آنان به جنبه رفتاری و احساسی شباهت بیشتری دارد. میسر^۳ و همکاران (۲۰۱۲) در تحقیقی با عنوان توانایی‌های شناختی مدیران را بر شیوه تصمیم‌گیری آنان نشان دادند که در این مقاله تأثیر متغیرهای همانند تفاوت‌های فردی، هوش، دانش و تجربه، بر الگوی تصمیم‌گیری بررسی شده است. نتایج تحقیق نشان داد که همبستگی بالایی بین متغیرهای ذکر شده با انتخاب الگوی تصمیم‌گیری وجود دارد. برای نمونه با افزایش تجربه و وقوع شرایط مشابه تصمیم‌گیری قبلی، بیشتر مدیران بر اساس قضاوت و بینش فردی تصمیم می‌گیرند؛ اما مدیران دارای دانش و توانایی‌های هوشی بیشتر، از الگوی رفتاری کمتر استفاده می‌کنند و به کاربرد روش‌های عقلایی تمایل دارند.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در مرحله کیفی بر پارادایم تفسیری - اثبات‌گرایی، یک پژوهش کاربردی - بنیادی، با رویکرد استقرایی قیاسی، در زمره پژوهش‌های میدانی و کتابخانه‌ای، اکتشافی - توصیفی، راهبردی کیفی نظریه داده‌بنیاد و راهبرد کمی پیمایش و همبستگی که در قالب پرسشنامه و مصاحبه داده‌های اولیه مورد نیاز جمع‌آوری شده است. در مرحله کیفی از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با خبرگان و صاحب‌نظران ارشد در حوزه رفتار و منابع انسانی وزارت‌خانه‌های کشور و تعاون، کار و رفاه اجتماعی انجام شده است از آن‌جای که خبرگان این حوزه به وضوح مشخص نیستند از این‌رو از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی استفاده شده است تعداد نمونه در مرحله کیفی با توجه به سطح اشباع نظری بوده است. یعنی محقق تا جایی که مصاحبه ادامه دهد که مصاحبه‌های بیشتر به داده‌های جدیدتری منجر شود و شناخت بیشتری نسبت به شناسایی شاخص‌های تصمیم‌هراسی حاصل شود. لذا اگر مصاحبه‌های بیشتر به داده‌های بیشتری منجر نشود و داده‌های قبلی تکرار گردد محقق مصاحبه را متوقف می‌نماید با این فرآیند تعداد ۱۶ خبره برای مصاحبه کافی تشخیص داده شده است. و در مرحله کمی جامعه آماری هدف این پژوهش مدیران و کارشناسان ارشد حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی حال حاضر در دو وزارت‌خانه کشور و تعاون، کار و رفاه اجتماعی که تعداد آن‌ها ۳۸۵ نفر از وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و تعداد ۳۵۷ نفر از وزارت کشور و در مجموع تعداد جامعه آماری ۷۴۲ نفر است که حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۲۵۳ نفر بدست آمده است. که ۱۱۹ پرسشنامه از وزارت کشور و ۱۳۴ پرسشنامه از

1. Bachkirov
2. Schlosser
3. Missier

وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی جمع آوری شد. به منظور گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه محقق ساخته با ۱۷۹ گویه تدوین شد؛ این سنجه‌ها مبتنی بر نکات، تعابیر و اصطلاحات برآمده از نقل قول‌های مشارکت‌کنندگان در مرحله نخست پژوهش تهیه شده بود تا روح زنده حاکم بر پژوهش حفظ شود؛ همچنین گویه‌های آن بر پایه طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت، از خیلی زیاد (۵) تا خیلی کم (۱) تنظیم شده بود. در نهایت تعداد ۲۵۳ پرسشنامه برای تحلیل داده‌ها مناسب تشخیص داده شد. نرخ بازگشت پرسشنامه‌های ارسالی که به صورت تقسیم تعداد پرسش‌نامه‌های سالم واصله بر پرسشنامه‌های توزیع شده بدست می‌آید که ۸۴ درصد می‌باشد. نرخ بازگشت هشتاد درصدی در پرسش‌نامه‌های عودتی نشان از نرخ مناسب بازگشت پرسشنامه دارد (فینچام^۱، ۲۰۰۸؛ استفورد^۲ و همکاران، ۲۰۱۳). در مرحله نخست پژوهش، ضمن گردآوری و تحلیل داده‌های کیفی در قالب مطالعه موردی ۶ گزاره حکمی از دل داده‌ها استخراج و در مرحله دوم به آزمون کمی مدل بدست آمده از آن‌ها با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری پرداخته شده است. راهبرد پژوهش نظریه داده‌بنیاد روشی نظام‌مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطحی گسترده به تبیین فرآیند کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد از آن‌جا که کاوش و تبیین تصمیم‌هراسی مدیران وزارت‌خانه‌ها مطلوب این پژوهش بود لذا راهبرد نظریه داده‌بنیاد انتخاب شد تا با این مطلوب سازگاری داشته باشد. که در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی می‌باشد. خردمایه‌گرینش این طرح روش‌مندی آن در عین ابتناء بر دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان و نیز اختتام آن به مجموعه‌ای از قضایا و مدلی آزمون پذیر در مرحله دوم پژوهش است. تا از این طریق، فرضیات مستخرج از قضایای پژوهش جهت تعمیم یافته‌ها مورد بررسی آماری قرار گیرند.

جهت اطمینان از روایی پژوهش از روش‌های بررسی توسط اعضا، مثلث‌سازی منابع داده‌ها و بازبینی توسط همکاران برای تعیین روایی پژوهش خود استفاده شده است و برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی، از دو ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) استفاده می‌شود (شولتز^۳ و همکاران، ۲۰۱۳). برای سنجیدن روایی محتوایی دو پرسش‌نامه بین ۱۶ نفر از خبرگان و مطلعین بر اساس طیف لیکرت تقسیم شد. CVR برای محاسبه، پرسش‌نامه مخصوص بخش CVR تقسیم شد و خبرگان و مطلعین بر اساس طیف لیکرت سه‌تایی «ضروری است»، «مفید ولی غیرضروری» و «غیرضروری» به مولفه‌های بدست آمده نمره دادند. همچنین برای محاسبه CVI از روش والتز و باسل یک پرسش‌نامه چهارتایی «مربوط نیست»، «نسبتاً مربوط است»، «مربوط است» و «کاملاً مربوط است» توزیع شد که نتایج زیر بدست آمدند:

مقدار مجاز برای شاخص CVR براساس جدول لاشه به نقل از حاجی‌زاده: ۰/۴۹

مقادیر مجاز برای شاخص CVI: ۰/۷۹

فرمول محاسبه این دو شاخص به صورت زیر است NE تعداد متخصصانی است که به گزینه «ضروری است» رأی داده‌اند و N تعداد کل متخصصان (۱۶) نفر است.

$$\text{رابطه ۱)} \quad CVI = \frac{\text{نسبت تعداد ارزیابی که به آئیم نمره 3 و 4 داده‌اند}}{\text{تعداد کل ارزیابان}}$$

$$\text{رابطه ۲)} \quad CVR = \frac{Ne - (N/2)}{N/2}$$

1. Fincham
2. Stafford
3. sholtez

در (جدول ۱) مقادیر محاسبه شده برای شاخص‌های CVI و CVR گزارش شده است.

جدول ۱: روایی محتوایی کدهای کیفی: نسبت و شاخص روایی محتوایی

نسبت روایی محتوایی (CVI)	شاخص روایی محتوایی (CVR)	ابعاد	مولفه‌ها
۰/۶۹	۰/۹۳	ظفره روی در تصمیم‌گیری	پدیده محوری
۰/۷۴	۰/۹۶	ناتوانی در درک مسئله	
۰/۷۹	۰/۸۹	هراس از مواجهه با تصمیم	
۰/۶۸	۰/۹۲	تصمیم‌گیری انتزاعی	
۰/۸۱	۰/۹۱	ضعف در تصمیم‌گیری	عوامل علی
۰/۷۷	۰/۹۴	ترس از عواقب تصمیم	
۰/۷۶	۰/۹۰	جو سازمانی	
۰/۸۵	۰/۹۵	برنامه‌محور نبودن تصمیمات سازمانی	
۰/۷۸	۰/۸۸	فقدان تجربه تصمیم‌گیری	
۰/۸۲	۰/۹۷	عدم دسترسی به اطلاعات واقعی	
۰/۷۵	۰/۹۲	تأثیرپذیری تصمیم‌گیری از افراد و گروه‌های غیر رسمی	عوامل زمینه‌ای
۰/۶۶	۰/۹۵	فرقه‌گرایی در سازمان	
۰/۷۴	۰/۹۳	رویکردهای انتصاب مدیران	
۰/۸۰	۰/۹۰	اضطراب درونی مدیر	عوامل مداخله‌گر
۰/۸۳	۰/۹۵	خود حفاظتی در تصمیم‌گیری	
۰/۶۹	۰/۸۹	فرهنگ سازمانی	
۰/۷۷	۰/۹۴	عدم پرورش مدیران جسور	
۰/۸۱	۰/۸۷	عدم تفویض اختیار	راهبردها
۰/۷۹	۰/۹۶	رفع تکلیف اداری	
۰/۷۵	۰/۹۵	فرار از مسئله	
۰/۶۹	۰/۹۳	محافظه‌کاری در تصمیم‌گیری	
۰/۶۸	۰/۸۹	رفتار سیاسی نامشروع مدیران	پیامدها
۰/۷۳	۰/۹۶	ناتوانی آموخته شده	
۰/۷۵	۰/۹۱	سیستم ارزشیابی عملکرد معیوب	
۰/۷۱	۰/۹۵	پرورش مدیران خاکستری	
۰/۷۶	۰/۸۸	مدیریت ناکارآمد	

با توجه به جدول (۱) مقادیر شاخص ضریب نسبی روایی محتوایی (CVR) که همگی بالاتر از ۴۹ درصد هستند و مقادیر شاخص روایی محتوایی (CVI) همگی بالاتر از ۷۹ درصد هستند تمامی متغیرها از نسبت روایی محتوایی و شاخص روایی محتوایی مناسبی برخوردار هستند و تعاریف عملیاتی با محتوای سؤالات آنها مرتبط هستند.

برای بررسی پایایی مصاحبه‌ها از روش پایایی بازآزمون^۱ و روش پایایی توافق بین دو کدگذار^۲ استفاده شده است. برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۴ مصاحبه انتخاب شده و هر کدام از آنها دوبار در یک فاصله زمانی ۱۴ روزه توسط پژوهش‌گر کدگذاری شده‌اند. تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۱۴ روزه برابر ۳۴۵، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر ۱۵۴ و تعداد کل عدم توافقات در این دو زمان برابر ۳۷ است. با توجه با استفاده از فرمول پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته برابر ۸۹ درصد است. با توجه به این که میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است قابلیت اعتماد کدگذاری‌های مصاحبه‌های این پژوهش مورد تأیید می‌باشد.

$$89\% = 100\% \times \frac{2 \times 154}{345} \text{ درصد پایایی باز آزمون}$$

و برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار از یک دانشجوی مقطع دکتری رشته مدیریت درخواست شد که تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. سپس محقق به همراه این فرد، تعداد چهار مصاحبه را کدگذاری نموده و تعداد کل کدها که توسط محقق و همکار تحقیق به ثبت رسیده است برابر ۳۴۹، تعداد کل توافقات بین این کدها ۱۵۲ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها ۴۵ است پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول ذکر شده برابر ۸۷ درصد است با توجه به این که این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است. قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید بوده و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته مناسب می‌باشد.

$$87\% = 100\% \times \frac{2 \times 152}{349} \text{ درصد توافق دو کدگذار}$$

برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی ابتدا مصاحبه‌ها بدون هیچ تغییری به صورت متن تایپ شدند و وارد نرم افزار MaxQda18 شدند و سپس انبوهی از کدهای باز شناسایی شدند که با خواندن و تأمل در کدهای اولیه، کدهای که به لحاظ مفهومی با هم ارتباط نزدیکی داشتند با هم ترکیب شده و مفاهیم مشابهی (کدهای محوری) را تشکیل دادند و کدهای محوری کدهای انتخابی را تشکیل دادند که مدل پژوهش دارای ۶ پارادایم و ۲۶ مؤلفه اصلی و ۶۰ مؤلفه فرعی که پژوهش‌گر برای هر کدام از مؤلفه‌های فرعی اقدام به طراحی گویه‌ها کرده است. در این پژوهش جهت اطمینان از پایایی پرسشنامه و اندازه‌گیری آن از هر سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده است. با توجه به (جدول ۲) مقدار مناسب آلفای کرونباخ پایایی مرکب نشان داده شده است.

1. Re-Test Reliability
2. Inter-Coder Reliability

جدول ۲: پایایی و روایی پرسشنامه

نام متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب (CR)	AVE	سنجش	وضعیت
پدیده محوری	۰/۸۷۶	۰/۹۰۷	۰/۶۲۰	CR>۰/۷ α >۰/۷ AVE> ۰/۵	تأیید پایایی و روایی
عوامل علی	۰/۸۶۸	۰/۹۰۱	۰/۶۰۵	CR>۰/۷ α >۰/۷ AVE> ۰/۵	تأیید پایایی و روایی
عوامل زمینه‌ای	۰/۸۷۸	۰/۹۰۸	۰/۶۲۳	CR>۰/۷ α >۰/۷ AVE> ۰/۵	تأیید پایایی و روایی
عوامل مداخله‌گر	۰/۸۹۰	۰/۹۱۳	۰/۵۶۸	CR>۰/۷ α >۰/۷ AVE> ۰/۵	تأیید پایایی و روایی
راهبردها	۰/۸۸۶	۰/۹۰۱	۰/۵۸۵	CR>۰/۷ α >۰/۷ AVE> ۰/۵	تأیید پایایی و روایی
پیامدها	۰/۸۲۱	۰/۸۷۲	۰/۵۳۶	CR>۰/۷ α >۰/۷ AVE> ۰/۵	تأیید پایایی و روایی

یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌های کیفی پژوهش

براساس تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده در پژوهش، مفهوم تصمیم‌هراسی مدیران و عوامل شکل‌دهنده آن شناسایی شد. در جدول زیر که از خروجی نرم‌افزار MAX qda2018 گزارش شده است؛ کدهای مربوط به عوامل علی، پدیده‌محوری، راهبردها، پیامدها، شرایط مداخله‌ای و زمینه‌ای مشخص شده‌اند.

جدول ۳: کدهای باز، محوری و انتخابی (خروجی نرم افزار MAXQDA 2018)

توضیحات ۱: (م ۱): یعنی مصاحبه شونده نفر اول توضیحات ۲: پدیده محوری (۶۲) یعنی پدیده محوری دارای ۶۲ کد باز می باشد، عوامل علی (۱۰۵)، عوامل زمینه ای (۵۶)، عوامل مداخله گر (۸۳)، راهبردها (۷۰)، پیامدها (۹۹)			
تعداد کل کدهای باز: ۴۷۵ تعداد کل کدهای محوری: ۶۰ تعداد کل کدهای انتخابی: ۲۶			
محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
پدیده محوری (۶۲)	ظرفه روی در تصمیم گیری (۱۱)	تعلل در تصمیم گیری (۳)	سرباز زدن از گرفتن تصمیمات قاطع (م ۱)، تزلزل در تصمیم گیری (م ۵)، به تعویق انداختن تصمیم (م ۱۲)
		فوبیا تصمیم (۸)	ترس از انتقاد (م ۱)، ترس مدیر از تصمیم (م ۳)، ترس از واکنش ذی نفعان - کارکنان - نمایندگان مجلس - عامه مردم رسانه ها و مطبوعات (م ۶)، ترس از اتخاذ تصمیم (م ۷)، ترس از تصمیم گیری (م ۱۳)، مدیریت ترس از تصمیم گیری (م ۱۴)، بدبینی (م ۱۶)، ترس (م ۱۶)
		فقدان تخصص گرایی (۵)	عدم اشراف به مسائل سازمانی (م ۱۰)، عدم احاطه به مسائل رفتار سازمانی (م ۳)، عدم اطلاعات از مساله ای (م ۲)، عدم مبنای علمی و پژوهشی برای تصمیمات شان (م ۲)، عدم اطلاعات (م ۹)
	ناتوانی در درک مسئله (۱۵)	دام های ادراکی در تصمیم گیری (۱۰)	ندانستن فرایند مساله یابی (م ۲)، جستجوی راه حل های ممکن و اتخاذ راه حل مناسب (م ۲)، وسواس و یا تردید خاصی در انتخاب راهکار نهایی (م ۷)، انتخاب اولین گزینه از بین گزینه های پیش رو (م ۱۳)، ادراک از خطر (م ۱۰)، هیجانات و عواطف (م ۱۰)، باور به تصمیمات و ارزش ها (م ۱۲)، دارا بودن سبک اجتنابی (م ۱۳)، نادیده گرفتن مسائل واقعی متوجه کردن مسئولیت ها بر فرد دیگری (م ۱۴)، برخوردار نبودن از استقلال اندیشه و میل به اثرپذیری از دیگران (م ۱۶)
		هراس از مواجهه با تصمیم (۲۰)	بی توجهی به رخدادهای پیش روی سازمان (۹)
	هراس درونی در تصمیم گیری (۱۱)		لرزیدن (م ۶)، عرق کردن (م ۶)، تند شدن ضربان قلب (م ۶)، بالا رفتن فشار خون (م ۷)، ضعف و بی حالی (م ۷)، اضطراب (م ۵)، حالت هیجانی داشتن در زمان تصمیم گیری (م ۵)، نگرانی (م ۵)، اضطرابی در موقعیت های خاص (م ۱۴)، استرس اجتماعی (م ۱۴)

توضیحات ۱: (م ۱): یعنی مصاحبه شونده نفر اول توضیحات ۲: پدیده محوری (۶۲) یعنی پدیده محوری دارای ۶۲ کد باز می‌باشد، عوامل علی (۱۰۵)، عوامل زمینه‌ای (۵۶)، عوامل مداخله‌گر (۸۳)، راهبردها (۷۰)، پیامدها (۹۹)			
تعداد کل کدهای باز: ۴۷۵ تعداد کل کدهای محوری: ۶۰ تعداد کل کدهای انتخابی: ۲۶			
محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
			تجربه اضطراب و ناراحتی (م ۱۶)
	تصمیم‌گیری انتزاعی (۱۶)	ترس غیرمنطقی و ناپایدار در تصمیم گیری (۹)	تردید و دودلی (م ۱)، شکست و ناکامی (م ۱)، نداشتن جرات و جسارت ناکافی (م ۲)، نداشتن جرات انتخاب یک گزینه از بین گزینه‌های موجود (م ۵)، ترس از دست دادن کنترل (م ۷)، عصبانیت و ناتوانی در زمان اخذ تصمیم (م ۸)، ترس بیش از حد یا نامناسب (م ۹)، نداشتن جرات (م ۱۲)، تردید در تصمیم‌گیری (م ۱۲)
		تصمیم‌گیری نامتعارف (۲)	فویبای تصمیم (م ۱۴)، ترس مربوط به قرار گرفتن در موقعیت‌های اجتماعی (م ۱۶)
		اقدامات ناسازگارانه در تصمیم‌گیری (۵)	بالا بردن آگاهی و توانایی در تصمیم‌گیری (م ۳)، تقویت نکردن مهارت تصمیم‌گیری و حل مسئله (م ۳)، وابستگی به فرآیندهای تصمیم‌گیری خارجی (م ۹)، بی‌توجهی به وجود مسائل (م ۱۰)، محافظه کارانه بودن (م ۱۵)
عوامل علی (۱۰۵)	ضعف در تصمیم گیری (۲۱)	عدم توانایی در تصمیم‌گیری (۶)	عدم مسئولیت‌پذیری (م ۱)، ریسک‌گریزی (م ۳)، احتمال عدم اجرای مصوبات و مفاد تصمیم (م ۴)، عدم توجه به پشتوانه تصمیم‌ها (م ۷)، عدم توجه به اطلاعات زیرمجموعه و کارکنان (م ۸)، عدم کارایی در اخذ (م ۱۳)
		عدم داشتن مهارت لازم برای تصمیم‌گیری (۵)	تخصص و مهارت کافی نداشتن (م ۱۰)، نداشتن توانایی مدیریت (م ۱۱)، نداشتن مهارت‌های تصمیم‌گیری (م ۱۲)، عدم احاطه به مسائل و مفاهیم تصمیم‌گیری (م ۱۵)، عدم احاطه به شرایط تصمیم (م ۱۶)
		عدم بها دادن به خود در تصمیمات (۱۰)	عدم تطابق مدیر با واقعیت (م ۱)، تصمیمات متزلزل و اشتباه (م ۲)، تفویض تصمیمات راهبردی و مهم به غیر (م ۸)، عدم ثبات مدیریتی (م ۸)، ترس از فشار افکار عمومی (م ۹)، نداشتن بلوغ فکری و عقلی (م ۱۵)، پیامدهای منفی تصمیم (م ۱۵)، توجه نکردن به مساله (م ۱۴)، هراس از دست دادن پست و موقعیت (م ۱۶)، ضعف در مقابل تهدیدات سازمانی (م ۱۶)

توضیحات ۱: (م ۱): یعنی مصاحبه شونده نفر اول توضیحات ۲: پدیده محوری (۶۲) یعنی پدیده محوری دارای ۶۲ کد باز می‌باشد، عوامل علی (۱۰۵)، عوامل زمینه‌ای (۵۶)، عوامل مداخله‌گر (۸۳)، راهبردها (۷۰)، پیامدها (۹۹)			
تعداد کل کدهای باز: ۴۷۵ تعداد کل کدهای محوری: ۶۰ تعداد کل کدهای انتخابی: ۲۶			
محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
		ترس از فشار افکار عمومی (۱۲)	ترس از پاسخگویی صریح و به موقع (م ۱)، شخصیت درون‌گرا (م ۲)، شخصیت برون‌گرا (م ۳)، ترس از باز خورد منفی (م ۴)، ترس از شکست نتایج تصمیم (م ۵)، عدم اعتماد به نفس (م ۱۰)، ترس از شکست و انتقاد (م ۱۱)، ترس از تصمیم (م ۱۲)، ترس از دست دادن مقام و جایگاه خود (م ۱۴)، ترسیدن از آسیب‌های سازمان‌ها (م ۱۵)، نبود اعتماد به نفس کافی (م ۱۵)، استرس و نگرانی از نتایج و پیامدهای تصمیم (م ۱۶)
	ترس از عواقب تصمیم (۲۶)	بحران در تصمیم‌گیری (۱۴)	حفظ وجهه - اعتبار - پیشینه کاری (م ۵)، استمرار رفتار کارمندمدار پیشین (م ۶)، عدم مخالفت با قشر خاص (م ۷)، پافشاری بر تعهد مواجهه با مساله (م ۹)، احساسی عمل نکردن در مساله و تصمیم (م ۱۱)، لحاظ نمودن قوانین بالا دستی و مسائل کلان (م ۱۱)، تمرکز شدید در سازمان‌های دولتی (م ۱۲)، نگرانی زیاد (م ۱۲)، توانمندی مدیر (م ۱۳)، چگونگی انتخاب مدیر (م ۱۳)، مقبولیت و مشروعیت مدیر (م ۱۴)، تجربه شغلی و مدیریتی (م ۱۵)، سهم نخبگان سیاسی در انتصاب مدیر (م ۱۶)، اطلاع از نتیجه تصمیم تمایل به حفظ وضع موجود (م ۱۶)
	جو سازمانی (۱۴)	رویه‌های خشک تصمیم‌گیری (۸)	عدم توجه به مدیریت استعداد (م ۲)، جانشین‌پروری (م ۱۱)، توانمندسازی (م ۱۱)، اشاعه تصمیمات به بیرون (م ۱۱)، تهدید موقعیت مدیریتی (م ۱۴)، عدم تناسب تخصص و دانش (م ۱۵)، مقررات خشک و غیرقابل انعطاف (م ۱۵)، نداشتن خلاقیت سازمانی (م ۱۶)
		جو غیر حمایتی سازمان (۶)	نارضایتی سازمانی (م ۳)، پیامدهای منفی (م ۴)، عدم رضایت سازمانی (م ۷)، عدم همخوانی تصمیم با شرایط جوی سازمان (م ۱۲)، کوله فکری (م ۱۳)، عدم استقلال (م ۱۴)
	برنامه محور نبودن تصمیمات سازمانی	غفلت از وجود برنامه (۸)	کنند بودن حرکت سازمان (م ۱)، هزینه‌های اجتماعی (م ۴)، احتمال مقاومت در برابر نتایج تصمیم (م ۵)، اتخاذ یکباره و نو بودن نوع تصمیم (م ۶)، عدم تطابق با اهداف و برنامه‌های کلان (م ۸)، عدم

توضیحات ۱: (م ۱): یعنی مصاحبه شونده نفر اول توضیحات ۲: پدیده محوری (۶۲) یعنی پدیده محوری دارای ۶۲ کد باز می‌باشد، عوامل علی (۱۰۵)، عوامل زمینه‌ای (۵۶)، عوامل مداخله‌گر (۸۳)، راهبردها (۷۰)، پیامدها (۹۹)				
تعداد کل کدهای باز: ۴۷۵ تعداد کل کدهای محوری: ۶۰ تعداد کل کدهای انتخابی: ۲۶				
محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز	
	(۱۴)		انتخاب درست کارکنان (م ۱۲)، عدم وجود برنامه استراتژیک (م ۱۳)، فرار از تصمیم‌های درست (م ۱۳)	
		اجتناب از تصمیم عقلایی (۶)	یادنگرفتن ادبیات درست تصمیم‌گیری (م ۱)، ندانستن معنای درست تصمیم (م ۲)، اطلاع نداشتن از اهمیت تصمیم (م ۹)، نداشتن قدرت تصمیم‌گیری (م ۹)، متوسل شدن به شیوه‌های غیر عادی برای تصمیم‌گیری (م ۱۴)، نداشتن اطلاعات کافی برای تصمیم (م ۱۵)	
	فقدان تجربه تصمیم‌گیری (۱۳)	بی‌تجربه بودن (۸)	بی‌تجربگی مدیران و نداشتن سوابق اداری (م ۵)، راحت‌طلبی مدیران (م ۱۰)، اطلاعات کم (م ۱۱)، ضعف در حل مسائل (م ۱۲)، نداشتن شهامت در انتخاب (م ۱۳)، از دست دادن جایگاه (م ۱۴)، نداشتن ارتباطات (م ۱۵)، استرس شغلی (م ۱۶)	
		عدم وجود معیارهای لازم برای انتخاب مدیر (۵)	عدم توانمندی مدیر (م ۱۱)، چگونگی انتخاب مدیر (م ۱۱)، مقبولیت و مشروعیت مدیر (م ۱۳)، تجربه شغلی و مدیریتی (م ۱۶)، موقعیت شغلی فرد (م ۱۶)	
	عدم دسترسی به اطلاعات واقعی (۱۷)	دخالت نهادهای غیر رسمی در تصمیمات (۴)	خانواده (م ۱)، نهادهای سیاسی اقتصادی فرهنگی (م ۷)، نهادهای بالا دستی و سازمان‌های بالا دستی (م ۱۳)، بسترهای فرهنگی و اقتصادی (م ۱۳)، نهادهای بالادستی و گروه‌های غیررسمی (م ۱۴)	
		موانع تصمیم‌گیری (۱۳)	استفاده بیش از اندازه از حق اختیار مدیر (م ۱)، نداشتن استراتژی مناسب (م ۲)، اجتناب از تصمیم‌گیری (م ۴)، محافظه‌کاری (م ۴)، عدم تصمیم درست (م ۷)، آمار دروغ دادن (م ۷)، گزارش غلط (م ۱۱)، گزارش ساختگی (م ۱۱)، اجتناب دفاعی (م ۱۲)، مکانیزم‌های دفاعی انتقال مسئله به مافوق (م ۱۳)، اجتناب آرام (م ۱۳)، اطلاعات و آمار غلط دادن (م ۱۶)، گزارش کار نادرست (م ۱۶)	
	عوامل زمینه‌ای (۵۶)	تأثیرپذیری تصمیم‌گیری از افراد و گروه‌های غیررسمی	تصمیمات غیر خود ساخته (۱۶)	آموزش به زیردستان (م ۱)، تجربه آموزشی (م ۲)، تصمیم‌گیری گروهی (م ۴)، روی آوردن به مشاوره (م ۴)، مشاور رسمی سازمانی (م ۵)، مشاورین غیر رسمی (م ۱۰)، گروه‌های ذینفع اجتماعی - گروه‌های ذی نفع سیاسی - گروه‌های ذی نفع قبیله‌ای (م ۱۰)

توضیحات ۱: (م ۱): یعنی مصاحبه شونده نفر اول توضیحات ۲: پدیده محوری (۶۲) یعنی پدیده محوری دارای ۶۲ کد باز می‌باشد، عوامل علی (۱۰۵)، عوامل زمینه‌ای (۵۶)، عوامل مداخله‌گر (۸۳)، راهبردها (۷۰)، پیامدها (۹۹)			
تعداد کل کدهای باز: ۴۷۵ تعداد کل کدهای محوری: ۶۰ تعداد کل کدهای انتخابی: ۲۶			
محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
	(۲۷)		۱۱)، مشارکت در تصمیم‌گیری (م ۱۱)، مورد حمایت قرار گرفتن مدیر از سوی مدیران ارشد و مافوق‌ها (م ۱۲)، نظر خواهی از گروه‌های مختلف در دسترس مدیر جهت اخذ تصمیم به دلیل ترس از تصمیم‌گیری انفرادی (م ۱۳)، تمایل به تصمیم‌گیری‌های مشارکتی (م ۱۴)، آموزش خود سازی مدیران (م ۱۵)، دادن آموزش‌های لازم به مدیران (م ۱۵)، روی آوردن به جلسات مشارکتی (م ۱۶)، بار مسئولیت خود را به گردن دیگران انداختن (م ۱۰)، واگذاری مسئولیت‌ها و دادن اختیار به آنها (م ۱۰)
		عدم ادراک درست مسائل در سازمان برای تصمیم‌گیری (۵)	ادراک از خطر (م ۱۰)، هیجانات و عواطف (م ۱۱)، باور به تصمیمات و ارزش‌ها (م ۱۳)، دارا بودن سبک اجتنابی (م ۱۴)، نادیده گرفتن مسائل واقعی متوجه کردن مسئولیت‌ها بر فرد دیگری (م ۱۶)
		تصمیم‌گروهی (۶)	عوامل تربیتی و خانواده (م ۱)، عوامل فرهنگی (م ۱)، نژادی و قومیتی (م ۳)، قومیت‌ها (م ۳)، عوامل مذهبی و گرایش مذهبی (م ۹)، عوامل سازمانی (م ۱)
	فرقه‌گرایی در سازمان (۱۶)	شبکه‌سازی در سازمان (۸)	وجود فرقه‌گرایی‌های سیاسی و اقتصادی در سازمان (م ۱)، وجود منافع حزبی (م ۲)، سبک رهبری و مدیریت (م ۶)، سیاست و خط-مشی مدیران عالی (م ۷)، تعیین حدود تفویض اختیارات سازمانی (م ۷)، ارتقای مدیران در پلکان تصمیم‌گیری (م ۸)، وابستگی بیش از اندازه به عوام کاری (م ۱۰)
		جریان‌ات منفی سازمانی (۸)	پیروی کردن از جریان‌ات قبلی سازمان (م ۱)، حرکت کردن در جهت تصمیمات قبلی سازمان (م ۵)، عوامل فرهنگی و اجتماعی (م ۴)، جریان‌ات سیاسی و قانونی و دگرگونی‌های اداری (م ۴)، محیط اقتصادی و نوسانات اقتصادی (م ۶)، رفتارهای سازمانی سیاسی در محیط سازمانی (م ۷)، عوامل اعتقادی همانند (مذهب، اخلاق، مدیریت باشگاهی) (م ۱۵)، تفکر استراتژیک و عمیق بر روی مسائل سازمانی (م ۱۵)

توضیحات ۱: (م ۱): یعنی مصاحبه شونده نفر اول توضیحات ۲: پدیده محوری (۶۲) یعنی پدیده محوری دارای ۶۲ کد باز می‌باشد، عوامل علی (۱۰۵)، عوامل زمینه‌ای (۵۶)، عوامل مداخله‌گر (۸۳)، راهبردها (۷۰)، پیامدها (۹۹)			
تعداد کل کدهای باز: ۴۷۵ تعداد کل کدهای محوری: ۶۰ تعداد کل کدهای انتخابی: ۲۶			
محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
	رویکردهای انتصاب مدیران (۱۳)	تقویت همیت و انسجام سازمانی (۹)	توانمندسازی (م ۲)، شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی (م ۲)، اصلاح روش‌ها و رویه‌های سازمانی (م ۳)، کنترل اضطراب و استرس سازمانی (م ۶)، کسب مهارت در اخذ تصمیم/اصلاح قوانین و مقررات سازمانی برای حمایت از تصمیم‌مدیر (م ۸)، پرهیز از کوتوله‌پروری (م ۸)، انتصاب مدیران شایسته (م ۱۴)، بهادادن به خلاقیت (م ۱۵)، ارتباطات سازمانی (م ۱۶)
		عاقبت‌اندیشی افراطی (۴)	برخوردار نبودن از استقلال‌اندیشه و میل به اثرپذیری از دیگران (م ۱۴)، حمایت‌های سازمانی به دلیل تصمیمات درست در سازمان (م ۹)، گرفتن نوعی تضمین برای آینده خود (م ۱۵)، راهنمایی گرفتن از مافوق (م ۱۱)
		عدم استفاده از تکنیک‌های روانشناسی رفع فویبای تصمیم (۷)	کنترل ترس در مواقع تصمیم‌گیری (م ۳)، همراهی دیگران با خود (م ۴)، تقویت اعتماد به نفس، تقویت سرمایه روانشناختی مدیران (م ۵)، استفاده از تکنیک‌های روانشناختی مدیران (م ۸)، ترسیدن از عواقب تصمیم (م ۱۱)، فرار از عواقب تصمیم با طول دادن و گفتن تصمیم اتخاذ شده (م ۱۲)، خود را درگیر مسائل حاشیه‌ای و ریز سازمانی (م ۱۲)
عوامل مداخله‌گر (۸۳)	اضطراب درونی مدیر (۲۶)	عدم وجود سیستم روانشناسی مناسب (۸)	حل واقعی مشکلات (م ۱)، تسریع در روند توسعه (م ۱)، آموزش (م ۱)، روانسنجی مدیران (م ۳)، تست شخصیت (م ۳)، تصمیم برای حفظ و نگهداری وضع موجود (م ۴)، بهبود فرایند تصمیم‌گیری مدیران (م ۶)، افزایش درصد تصمیم‌های اخذ شده نسبت به تصمیم‌های معطل مانده (م ۱۱)
		ویژگی‌های فردی مدیر (۱۱)	عدم شهامت (م ۳)، تجربیات تلخ (م ۳)، سطح پذیرش ریسک (م ۴)، ویژگی‌های شخصیتی (م ۴)، خلاقیت و نوآوری پایین (م ۵)، شخصیت (م ۶)، فویبا و ترس‌های شخصی (م ۹)، درجه ریسک‌پذیری (م ۱۳)، نوع مواجهه با پدیده‌های اطراف، عدم اعتماد به نفس (م ۱۳)، ویژگی‌های شخصیتی مدیران (م ۱۴)، عدم شجاعت در رفتارهای سازمانی (م ۱۵)

توضیحات ۱: (م ۱): یعنی مصاحبه شونده نفر اول توضیحات ۲: پدیده محوری (۶۲) یعنی پدیده محوری دارای ۶۲ کد باز می‌باشد، عوامل علی (۱۰۵)، عوامل زمینه‌ای (۵۶)، عوامل مداخله‌گر (۸۳)، راهبردها (۷۰)، پیامدها (۹۹)			
تعداد کل کدهای باز: ۴۷۵ تعداد کل کدهای محوری: ۶۰ تعداد کل کدهای انتخابی: ۲۶			
محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
	خود حفاظتی در تصمیم‌گیری (۱۴)	عدم تسلط به روش‌های تصمیم‌گیری (۵)	عدم تشخیص تفاوت بین تصمیم‌گیری‌های فردی و گروهی (م ۲)، تسلط نداشتن به انواع روش‌های تصمیم‌گیری همانند طوفان مغزی (م ۲)، روش دلفی، روش گروه اسمی و تصمیم‌گیری مشارکتی و سطل زباله (م ۲)، دانش اندک در خصوص مسئله مورد بررسی (م ۱۶)، عدم توجه به مساله و تصمیم‌گیری نداشتن در مورد مساله (م ۱۴)
		روابط غیر رسمی ناسالم در تصمیم‌گیری (۹)	رانت خواری (م ۱)، فساد سیاسی و اقتصادی (م ۱)، دموکراسی (م ۴)، بازنگری قوانین اساسی و مقررات مربوطه (م ۴)، حاکم شدن روحیه محافظه‌کاری (م ۷)، روابط غیر رسمی ناسالم (م ۹)، کج رویی‌های سازمانی (م ۹)، محدودیت‌های مربوط به قوانین و مقررات - بوروکراسی اداری، ابهام در قوانین و مقررات تغییر رویه - تغییر قوانین (م ۱۳)، محافظه‌کاری - سکوت تدافعی (م ۱۵)
فرهنگ سازمانی (۱۹)		نحوه جامعه‌پذیری مدیر (۷)	مقاومت در برابر تغییر (م ۱۶)، نوع آموزش (م ۳)، سیاست‌هایی همچون تویبیک (م ۵)، اخراج، کاهش حقوق و دستمزد (م ۵)، نارضایتی مشتریان و ارباب رجو (م ۷)، فشار گروهی (م ۸)، تصمیم در حالت تنش و تعارض (م ۱۳)
		نهادینه کردن فرهنگ پذیرش (۶)	نبودن استعداد سازمانی (م ۷)، تداخل وظیفه‌ای سازمان (م ۹)، فرایندها و روش‌ها (م ۱۲)، پذیرش ماهیت سازمان (م ۱۰)، پذیرش ماهیت سیاسی (م ۱۰)، پذیرش ماهیت عملیاتی (م ۱۰)
		عوامل محیطی سازمان (۶)	سیستم‌های کنترلی سازمان (م ۱)، شایعه‌سازی در سازمان (م ۴)، متغیر اجتماعی - فرهنگی - عقلانیت (م ۷)، تصمیم‌گیری در شرایط پویا و عدم اطمینان (م ۱۰)، پیچیدگی‌ها در سطح سازمان وضعیت نهادهای رسمی در شرایط ابهام (م ۱۱)، نهادهای رسمی (م ۱۵)
عدم پرورش مدیران جسور (۲۴)	جانشین‌پروری مدیران فرایندی انحرافی (۱۳)	اقتباس از رفتار مدیران فعلی (م ۴)، جامعه‌پذیری مدیران (م ۴)، ناکارآمدی اداری در مواجهه با بحران‌های اجتماعی (م ۵)، پرورش مدیران ترسو (م ۵)، کیفیت پایین تصمیم‌های فرد (م ۷)، کاهش کیفیت پاسخگویی سازمان (م ۹)، ترس از عواقب تصمیمات (م ۹)، اجرای وضعیت به حال خود واگذار و بی‌بندوباری (م ۱۱)، از	

توضیحات ۱: (م ۱): یعنی مصاحبه شونده نفر اول توضیحات ۲: پدیده محوری (۶۲) یعنی پدیده محوری دارای ۶۲ کد باز می‌باشد، عوامل علی (۱۰۵)، عوامل زمینه‌ای (۵۶)، عوامل مداخله‌گر (۸۳)، راهبردها (۷۰)، پیامدها (۹۹)			
تعداد کل کدهای باز: ۴۷۵ تعداد کل کدهای محوری: ۶۰ تعداد کل کدهای انتخابی: ۲۶			
محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
			دست رفتن قاطعیت مدیر (م ۱۲)، ایجاد گسستگی فکری و بی‌انگیزگی در بین مجموعه (م ۱۴)، عدم مقبولیت (م ۱۴)، عدم توجه و فرمانبری مجموعه و ناتوانی در هدایت کارکنان و بستر ترمد سازمانی کارکنان (م ۴)، بها ندادن به مدت زمانی (م ۱۶)
		انحراف سازمانی (۷)	ناتوانی در واکنش مناسب به تغییرات درونی و بیرونی (م ۱)، ناتوانی در بهره‌برداری از فرصت‌ها (م ۴)، ضعف در مواجهه با تهدیدات محیطی (م ۴)، افزایش هرج و مرج در محیط کاری (م ۱۰)، بی‌حسی سازمانی (م ۱۳)، انحراف از مسیر سازمانی رواج سیستم به شکل موجود برای سالیان متوالی (م ۱۳)، سخت‌تغییر دادن این وضع و سیستم سازمان (م ۱۶)
		عدم تعادل در ساختار سازمانی (۴)	تغییر ساختار سازمانی (م ۹) درجه رسمیت خیلی زیاد کارها را کند غیر رسمی منظم (م ۹) درجه رسمیت رسمیت خیلی کند قانون‌مند (م ۱۴)، رسمی و بی‌نظمی (م ۱۵)
راهبردها (۷۰)	عدم تفویض اختیار (۱۷)	عدم حمایت مافوق (۴)	عدم تفویض اختیار کامل به مدیران (م ۵)، فشار اجتماعی وارد شده بر مدیر (م ۶)، واگذاری مسئولیت‌ها و وظایف به افرادی که توان انجام این‌گونه وظایف را ندارند (م ۸)، ساختار سازمانی نادرست (م ۱۲)
		عدم قدرت تصمیم‌گیری (۱۳)	خود را به راه دیگر زدن و توجه به مسائلی غیر از مساله اصلی و قابل تصمیم‌گیری (م ۱۲)، محتوای مغایر با رسالت سازمان (م ۱۶)، عدم قدرت مواجهه با مسائل (م ۹)، تمرین اخذ تصمیم در شرایط مشابه سازی شده (م ۱۰)، اثربخشی پایین (م ۱۰)، بهره‌وری پایین (م ۱۰)، کمی‌سازی نتایج (م ۱۳)، کمی‌سازی شاخص (م ۱۵)، تحلیل هزینه و منفعت (م ۱۵)، هزینه گرفتن تصمیم جدید (م ۵)، آماده ساختن مدیر برای مواجهه با مسائل (م ۶)، مشارکت نکردن در فرایند اخذ تصمیم (م ۷)، نادیده گرفتن مساله اصلی و به دنبال حاشیه (م ۴)
		عدم شفافیت سازمانی	نارضایتی (م ۲)، جو حاکم در سازمانی (م ۳۹)، زیرآب‌زنی (م ۴)،
	رفع تکلیف اداری		

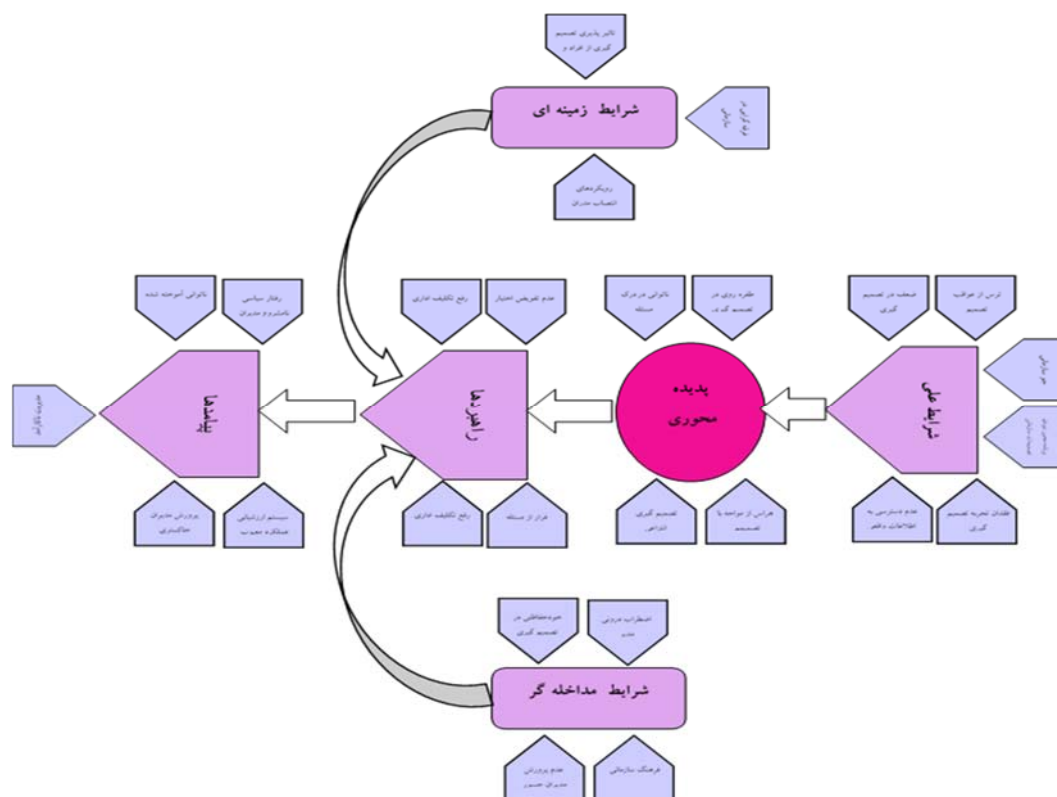
توضیحات ۱: (م ۱): یعنی مصاحبه شونده نفر اول توضیحات ۲: پدیده محوری (۶۲) یعنی پدیده محوری دارای ۶۲ کد باز می‌باشد، عوامل علی (۱۰۵)، عوامل زمینه‌ای (۵۶)، عوامل مداخله‌گر (۸۳)، راهبردها (۷۰)، پیامدها (۹۹)			
تعداد کل کدهای باز: ۴۷۵ تعداد کل کدهای محوری: ۶۰ تعداد کل کدهای انتخابی: ۲۶			
محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
	(۲۱)	(۷)	بدبینی نسبت به آینده (م ۵)، ریسک پذیر نبودن (م ۹)، تصمیم‌های محافظه کارانه (م ۱۳)، رکود سازمانی (م ۲)
		عدم رعایت اصول مدیریتی در تصمیم‌گیری (۶)	عدم مهارت رهبری (م ۱)، واگذاری تصمیم به مشاورین و زیردستان (م ۲)، تصمیمات فی‌البداهه (م ۹)، عدم توجه به اصل وحدت فرماندهی (م ۱۱)، عدم اختیارات (م ۱۳)، تناسب تخصص و دانش مدیر با وظایف شغلی (م ۱۶)
		تصمیم‌گیری تاخیری (۸)	تعطل و تصمیم‌گیری (م ۱)، واگذاری تصمیم (م ۲)، تصمیم‌گیری تاخیری (م ۶)، مدیریت دقیقه ۹۰ (م ۶)، ناتوانی در ارزیابی پیامدهای تصمیم، (م ۴) تعصب ورزیدن مدیر و شک و تردید داشتن مدیر (م ۵)، تعطل و اهمال در تصمیم‌گیری (م ۸)، به تعویق انداختن تصمیم‌گیری مغایر بودن نوع تصمیم با هنجارهای اجتماعی (م ۱۱)
فرار از مسئله (۱۲)		فقدان چشم‌انداز در تصمیمات (۵)	شرایط عدم اطمینان در محیط‌های سازمانی (م ۵)، عدم استقلال در تصمیم (م ۶)، برخوردار نبودن از قدرت آینده‌نگری (م ۱۰)، عدم تصور چشم‌انداز آینده (م ۱۱)، روند جاری حرکت کردن در آینده (م ۱۵)
		به فراموشی سپردن موضوع مورد تصمیم (۷)	نادیده گرفتن مسئله (م ۴)، خرید زمان (م ۵)، سرباز زدن از مسائل اصلی سازمانی (م ۶)، کاهش اثربخشی (م ۷)، کاهش بهره‌وری (م ۷)، سرباز زدن از مسائل اصلی سازمانی (م ۱۵)، دوری از تصمیم‌گیری (م ۱۶)
محافظه‌کاری در تصمیم‌گیری (۲۰)		تعصبی بودن مدیر (۸)	تصمیمات سیاسی (م ۲)، کوتاه‌بین و نزدیک‌بین (م ۲)، نداشتن اهداف بلندمدت (م ۱۱)، سهم نخبگان سیاسی در انتصاب مدیر (م ۱۶)، وجود مقررات خشک و غیرقابل انعطاف (م ۱۶)، وابستگی مدیر به خارج از سازمان (م ۱۶)، عوامل سیاسی کلان، جو عمومی فرهنگ کشور (م ۸)، تعصبات بی‌جا مدیر (م ۷)
		تصمیم‌گیری انفعالی (۱۲)	حاشیه‌سازی (م ۱)، ترس از اقدامات مدیریتی بالادستی (م ۳)، ترس از دست دادن سمت و پست سازمانی (م ۶)، محافظه‌کاری (م ۶)،

توضیحات ۱: (م ۱): یعنی مصاحبه‌شونده نفر اول توضیحات ۲: پدیده‌محوری (۶۲) یعنی پدیده‌محوری دارای ۶۲ کد باز می‌باشد، عوامل علی (۱۰۵)، عوامل زمینه‌ای (۵۶)، عوامل مداخله‌گر (۸۳)، راهبردها (۷۰)، پیامدها (۹۹)			
تعداد کل کدهای باز: ۴۷۵ تعداد کل کدهای محوری: ۶۰ تعداد کل کدهای انتخابی: ۲۶			
محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
			خاکستری بودن مدیران (م ۴)، ترس از دست دادن موقعیت اجتماعی (م ۸)، مزایای مالی و بیم از کاهش نفوذ اجتماعی (م ۵)، محافظه‌کارانه بودن بیش از حد (م ۹)، وجود رفتار خراب کارانه (م ۱۰)، توجه به ساختار دیکتاتوری (م ۱۵)، توجه به ساختارهای سخت و مکانیکی (م ۱۵)، حس محافظه‌کاری (م ۹)
پیامدها (۹۹)	رفتار سیاسی نا مشروع مدیران (۲۳)	نفوذ فراسازمانی (۶)	فشارهای سازمانی (م ۱)، فشارهای سیاسی (از طرف منابع قدرت) (م ۳)، لابی‌گرایی در نظام اداری (م ۷)، تمرکز قانون نفوذ خارج از سازمان (م ۷)، مشروعیت و مقبولیت مدیران (م ۸)، قوانین و مقررات و خط‌مشی‌ها (م ۱۴)
		بی‌تفاوتی سازمانی (۱۷)	مشاورانی ضعیف و غیرقابل اعتماد (م ۵)، باور و اعتقاد ایدئولوژیک (م ۸)، وجود احزاب (م ۱۱)، حمایت احزاب (م ۱۱)، قدرت (م ۱۲)، فشار سیستم اداری (م ۱۲)، رفتارهای سازمانی (م ۱۳)، مدیران بالادستی (م ۱۴)، کارکنان اجرایی (م ۱۵)، سازمان‌های هم‌تراز (م ۱۵)، تمرکز در ساختار سازمانی (م ۱۶)، شاخص‌های هزینه‌منفعت (م ۱۲)، افزایش هزینه‌های سازمان (م ۱۲)، به خطر افتادن اعتبار سازمان (م ۱۵)، نارضایتی کارکنان (م ۱۵)، کاهش اعتماد عمومی (م ۱۶)، کاهش و یا عدم اعتماد کارکنان به مدیر (م ۱۶)
	پایین بودن هوش هیجانی در تصمیم گیری (۵)	فقدان مهارت در تصمیم‌گیری (م ۲)، فقدان تجربه عدم توانایی (م ۳)، از دست دادن موقعیت و جایگاه اداری خود (م ۴)، عزت نفس پایین (م ۵)، ریسک‌پذیری و یا ریسک‌گریزی مدیران (م ۱۳)	
	ناتوانی آموخته شده (۱۴)	تصمیم‌گیری مصلحتی (۹)	هزینه‌های تصمیم نادرست مدیران (م ۷)، عدم اقتدار رهبری مدیران (م ۸)، عدم حمایت بالادستی در مواجهه با تصمیم‌هراسی (م ۹)، عدم تفویض اختیار به فرد تصمیم‌گیرنده (م ۱۰)، پیامدهای غیر-مستقیم تصمیمات غلط (م ۱۳)، کاهش درآمدهای سازمان‌ها (م ۱۴)، کاهش بهره‌وری (م ۱۵)، عدم توجه به شایستگی (م ۱۶)،

توضیحات ۱: (م ۱): یعنی مصاحبه شونده نفر اول توضیحات ۲: پدیده محوری (۶۲) یعنی پدیده محوری دارای ۶۲ کد باز می‌باشد، عوامل علی (۱۰۵)، عوامل زمینه‌ای (۵۶)، عوامل مداخله‌گر (۸۳)، راهبردها (۷۰)، پیامدها (۹۹)			
تعداد کل کدهای باز: ۴۷۵ تعداد کل کدهای محوری: ۶۰ تعداد کل کدهای انتخابی: ۲۶			
محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
			کاهش اثربخشی و کارایی (م ۱۶)
سیستم ارزشیابی عملکرد معیوب (۹)		توزیع ناعادلانه در انتصاب (۴)	ارزشیابی عملکرد (م ۶)، نوع انتصابات درون و برون سازمانی (م ۷)، انتصاب از بیرون سازمان = تصمیم‌هراسی کمتر است (م ۹)، انتصاب از درون سازمان = تصمیم‌هراسی بیشتر است (م ۱۱)
		ارزشیابی سالیانه (۵)	از اعتبار ساقط شدن اعتبار سازمان (م ۱)، تجربه مدیریتی (م ۵)، عدم ارتباط عملکرد و سیستم جبران زحمت در محیط سازمان‌های دولتی (م ۶)، عدم توجه به شایسته‌سالاری (م ۱۲)، حذف نخبگان در تصمیم (م ۱۵)
پرورش مدیران خاکستری (۲۵)		پرورش مدیران غیر چالشی (۱۱)	ترس از پیامدهای تصمیم (م ۲)، هراس از تصمیم‌گیری کردن (م ۳)، ویژگی شخصیتی مدیران (م ۴)، شخصیت برون‌گرایی (م ۵)، درون‌گرا اعتماد و اتکا (م ۵)، ویژگی‌های شخصیتی مدیر مافوق (م ۶)، سبک مدیریت مافوق رو در واسی با دوستان در اتخاذ تصمیم خلاف نظر آن‌ها (م ۸)، رابطه مدیران با زیردستان (م ۸)، توانش مدیر در تحمل تنش و تعارض (م ۸)، توانایی تصمیم‌گیری مدیر در شرایط عدم اطمینان (م ۱۶)، سبک‌های مدیریتی (م ۱۵)
		پرورش مدیران ترسو و کم تجربه (۱۴)	فقدان اختیار عمل در تصمیم‌گیری (م ۳)، نامشخص بودن نتایج تصمیم (م ۶)، اطلاعات ناکافی در زمینه تصمیم (م ۸)، هراس مدیر از تصمیمات اشتباه (م ۹)، تنهایی در فرآیند تصمیم‌گیری (م ۱۲)، ترس از تصمیمات چالشی (م ۱۴)، اجتناب از تصمیمات (م ۱۴)، وسواس فکری یا بیش از حد فکر کردن بر روی مسأله (م ۱۴)، فقدان مهارت‌های تصمیم‌گیری (م ۱۵)، واهمه داشتن از تصمیم (م ۱۵)، عدم توانایی اتخاذ تصمیم مناسب (م ۱۰)، نبود مهارت تصمیم‌درست گرفتن (م ۱۰)، نداشتن شهامت (م ۷)، ترس از دست دادن اطرافیان (م ۷)
مدیریت ناکارآمد (۲۸)		عدم تعهد سازمانی در تصمیم‌گیری (۵)	عدم شفافیت (م ۱)، عدم پاسخگویی به موقع (م ۳)، تضعیف تعهد و عرق سازمانی (م ۴)، پرورش مدیران منفعت طلب (م ۴)، عدم واکنش سریع و مناسب به چالش‌های محیطی (م ۵)

توضیحات ۱: (م ۱): یعنی مصاحبه‌شونده نفر اول توضیحات ۲: پدیده محوری (۶۲) یعنی پدیده محوری دارای ۶۲ کد باز می‌باشد، عوامل علی (۱۰۵)، عوامل زمینه‌ای (۵۶)، عوامل مداخله‌گر (۸۳)، راهبردها (۷۰)، پیامدها (۹۹)			
تعداد کل کدهای باز: ۴۷۵ تعداد کل کدهای محوری: ۶۰ تعداد کل کدهای انتخابی: ۲۶			
محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
		پرورش مدیران عافیت طلب (۵)	بحث قدرت و ساختارهای قدرت (م ۱)، نحوه انتخاب مدیران (م ۱)، پرورش مدیران مصلت‌جو (م ۴)، پرورش مدیران عافیت‌طلب (م ۵)، جانشین‌پروری مدیران فرآیندی انحرافی (م ۵)
		عدم بهره‌وری سازمانی (۱۸)	عدم بهره‌وری (م ۲)، کارایی (م ۲)، اثربخشی رضایت‌مندی (م ۴)، برابری سازمانی (م ۵)، بالندگی سازمانی (م ۵)، عدم پاسخگویی مدیران در قبال مسائل مربوط به حیطه نظارت و کنترل (م ۶)، بده‌بستان فردی و گروهی (م ۷)، نان‌قرض دادن به همدیگر در سازمان (م ۷)، کاهش رقابت‌پذیری (م ۸)، کاهش بهره‌وری و از دست دادن فرصت‌های موجود (م ۸)، کاهش بهره‌وری سازمانی (م ۱۰)، فرصت‌های از دست رفته (م ۱۱)، نارضایتی سازمانی (م ۱۱)، بی‌اعتبار شدن شخص مدیر نزد زیردستان (م ۱۴)، کاهش راندمان کاری (م ۱۴)، عدم بهره‌وری و عدم استفاده از فرصت‌ها (م ۱۵)، عدم اتخاذ استراتژی درست (م ۱۶)، کاهش کارایی و اثربخشی در سازمان (م ۱۶)، نشان دادن بی‌لیاقتی مدیر (م ۱۶)

مدل مفهومی مستخرج از ادبیات نظری و پژوهشی

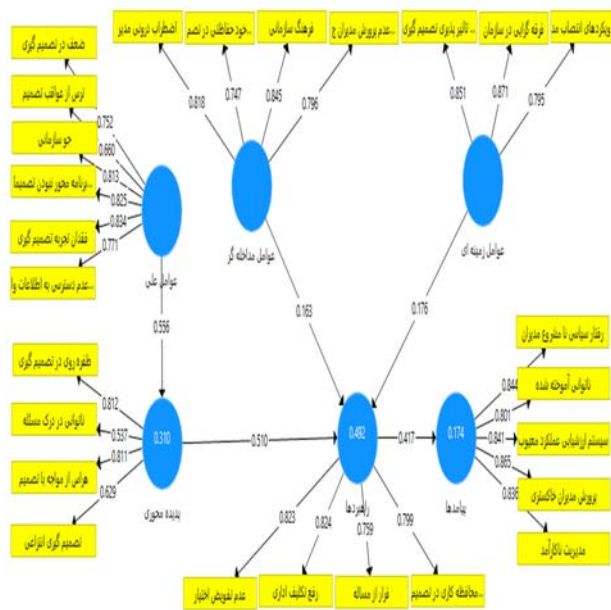


نمودار ۱: مدل مفهومی مستخرج از ادبیات نظری و پژوهشی با الگو از مدل اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰)

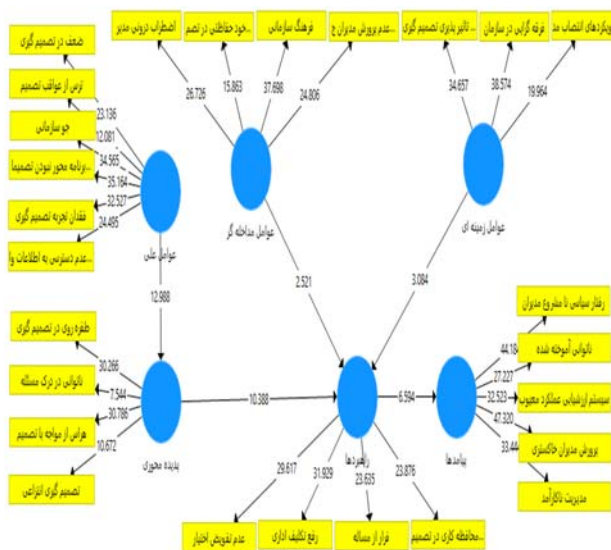
مدل کلی معادلات ساختاری پژوهش

چگونه نتایج کمی، یافته‌های کیفی بدست آمده در طراحی الگوی تصمیم‌هراسی مدیران را تعمیم می‌بخشد؟

برای پاسخ به این سؤال از مدل معادلات ساختاری که در آن روابط بین متغیرهای مکنون (مستقل یا برونزا) و وابسته یا درونزا) مورد توجه قرار می‌گیرد استفاده شده و در نهایت نیز شاخص‌های برازش مورد بررسی قرار می‌گیرد که در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱: مدل ساختاری کل فرضیات پژوهش در حالت ضرایب مسیر



شکل ۲: مدل ساختاری کل فرضیات پژوهش در حالت معناداری

ضرایب مسیر (بتا) و معناداری آن (مقادیر t-value)

معیار اول از بررسی برازش مدل ساختاری، ضرایب معناداری t است. چنان‌چه مقدار بدست آمده بیشتر از حداقل آماره در سطح مورد اطمینان در نظر گرفته شده باشد، آن رابطه یا فرضیه تأیید می‌شود. در سطح معناداری ۹۰ درصد، ۹۵ درصد و ۹۹ درصد این مقدار به ترتیب با حداقل آماره ۱/۶۴، ۱/۹۶ و ۲/۵۸ مقایسه می‌شود.

جدول ۴: ضرایب بار عاملی استاندارد شده و مقدار t بین متغیرهای مکنون

مقدار t	ضریب مسیر (β)	سازه وابسته	سازه‌های مستقل
۱۲/۹۸۸	۰/۵۵۶	پدیده محوری	عوامل علی
۱۰/۳۸۸	۰/۵۱۰	راهبردها	پدیده محوری
۳/۰۸۴	۰/۱۷۶	راهبردها	عوامل زمینه‌ای
۲/۵۲۱	۰/۱۶۳	راهبردها	عوامل مداخله‌گر
۶/۵۹۴	۰/۴۱۷	پیامدها	راهبردها

با توجه به نتایج (جدول ۴) مقادیر t محاسبه شده بین تمامی متغیرهای مستقل و وابسته موجود در مدل بزرگ‌تر از ۱/۹۶ بوده و در سطح ۹۵ درصد معنادار هستند و به عبارتی مناسب بودن مدل ساختاری را نشان می‌دهد. و سپس آزمون فرضیه‌های مبتنی بر مدل استراوس و کوربین در نظریه داده بنیاد آزمون شده است که در (جدول ۵) نتایج آن آورده شده است.

جدول ۵: آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ها	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب استاندارد	T- value	p-value	نتیجه آزمون
فرضیه اول	عوامل علی	پدیده محوری	۰/۵۵۶	۱۲/۹۸۸	۰/۰۰۰	تأیید H_1
	عوامل علی - < پدیده محوری					
فرضیه دوم	پدیده محوری	راهبردها	۰/۵۱۰	۱۰/۳۸۸	۰/۰۰۰	تأیید H_1
	پدیده محوری - < راهبردها					
فرضیه سوم	راهبردها	پیامدها	۰/۴۱۷	۶/۵۹۴	۰/۰۰۰	تأیید H_1
	راهبردها - < پیامدها					
فرضیه چهارم	شرایط مداخله‌گر	راهبردها	۰/۱۶۳	۵۲۱/۲	۰/۱۲/۰	تأیید H_1
	شرایط مداخله‌گر - < راهبردها					
فرضیه پنجم	شرایط زمینه‌ای	راهبردها	۰/۱۷۶	۳/۰۸۴	۰۰۲/۰	تأیید H_1
	شرایط زمینه‌ای - < راهبردها					
فرضیه ششم	شرایط علی	راهبردها	۰/۲۸۳	۱۶۶/۷	۰/۰۰۰	تأیید H_1
	شرایط علی - < پدیده محوری - < راهبردها					
فرضیه هفتم	شرایط زمینه‌ای	پیامدها	۰/۷۳۰	۲/۵۸۱	۰/۰۱۰	تأیید H_1
	شرایط زمینه‌ای - < راهبردها - < پیامدها					
فرضیه هشتم	شرایط مداخله‌گر	پیامدها	۰/۵۴۰	۲/۳۷۸	۰/۰۱۸	تأیید H_1
	میانجی‌گر: راهبردها					

شرایط مداخله گر -> راهبردها -> پیامدها						
میانجی گر: راهبردها						
تأیید H_1	۰/۰۰۰	۴/۲۱۴	۰/۱۱۸	پیامدها	شرایط علی	فرضیه نهم
شرایط علی -> پدیده محوری -> راهبردها -> پیامدها						
میانجی گر: پدیده محوری و راهبردها						

شاخص برازش مدل ساختاری کلی پژوهش

جدول ۶: نتایج برازش کلی مدل با معیار GOF

میانگین <i>Communality</i>	میانگین R^2	GOF
۰/۳۹۰	۰/۳۲۵	$GOF = \sqrt{Communality \times R^2} = \sqrt{0.39 \times 0.32} = 0.353$

این شاخص، مجذور ضرب دو مقدار متوسط اشتراکی و متوسط ضریب تعیین است از آنجا که این مقادیر به دو شاخص مذکور وابسته است حدود این شاخص بین صفر و یک است. وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای برازش کلی مدل (معیار GOF) معرفی کرده‌اند (محسنین و همکاران، ۱۳۹۳). مقدار محاسبه شده برای مدل ۰/۳۵۳ نشان‌دهنده برازش مدل معادلات ساختاری پژوهش است.

نتیجه‌گیری و بحث

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی تصمیم‌هراسی مدیران در وزارت‌خانه‌های کشور و تعاون، کار و رفاه اجتماعی صورت گرفت که جهت پاسخگویی به این که چگونه تصمیم‌هراسی مدیران در وزارت کشور، تعاون، کار و رفاه اجتماعی شکل می‌گیرد؟ در قالب ۶ سؤال زیر مطرح شد:

سؤال اول پژوهش: مقوله اصلی تصمیم‌هراسی مدیران چیست؟

برای پاسخ به این سؤال از یافته‌های کیفی چهار مفهوم ظرفه‌روی در تصمیم‌گیری، ناتوانی در درک مساله، هراس از مواجهه با تصمیم و تصمیم‌گیری انتزاعی شناسایی شده است. که افراد چه در زندگی شخصی، چه سازمانی و کشوری مستمراً در حال اتخاذ تصمیم‌های هستند. نظریه‌ها و مدل‌های مختلفی برای تبیین تصمیم‌ها عرضه شده است. همه این مدل‌ها و نظریه‌ها بر اساس مدلی از ماهیت انسان دست به تبیین نوع تصمیم‌ها زده‌اند. در سال‌های اخیر دو نظریه که ریشه‌های در روانشناسی دارند به نظر گوی سبقت را از سایر نظریه‌های تبیین‌کننده تصمیم‌گیری در همه سطوح برده‌اند. نظریه اقتصاد رفتاری (کاسدان، ۲۰۱۸) با اتکا به اصول روانشناختی حاکم بر رفتار انسان، با زیرسوال بردن پیش‌فرض‌های عقلانیت اقتصادی حاکم بر تبیین سنتی از "رفتارهای تصمیمی،

بی‌تصمیمی و تصمیم‌گیری تاخیری در افراد "دست به تبیین‌های جدیدی زده است. و نظریه اجتناب از اطلاعات (سوینی^۱ و همکاران، ۲۰۱۰) گامی فراتر از اقتصاد رفتاری گذاشته و ریشه "تصمیم‌های بد، بی‌تصمیمی و تصمیم‌گیری تاخیری" را در سندرم "احتراز افراد از اطلاعات" جستجو کرده است (دانائی فرد، ۱۳۹۹). با توجه به نظریه‌های بالا مسلماً افراد ترسو در تصمیم‌گیری‌های مربوط به زندگی شخصی خود نیز دچار مشکل هستند و بیشتر اوقات از حل مسائل خویش عاجزند و به نوعی ترس از تصمیم‌گیری می‌تواند منجر به تصمیم‌های بد، بی‌تصمیمی و تصمیم‌گیری تاخیری در سازمان شود. حال اگر این افراد در سمت مدیریت یک سازمان قرار بگیرند دچار سستی و تزلزل می‌شوند همچنین مفاهیم بدست آمده برای تصمیم‌هراسی مدیران با مفهوم پارکر (۲۰۰۷) معتقد است که افرادی که از سبک اجتنابی برخوردارند در هنگام مواجهه با مسئله تا آنجا که امکان‌پذیر باشد تصمیم‌گیری را به تعویق انداخته و از هرگونه واکنش نسبت به مسئله اتفاق افتاده، طفره می‌روند مرتبط است.

سؤال دوم پژوهش: شرایط علی در تصمیم‌هراسی مدیران چیست؟

با توجه به بررسی‌های کیفی درباره عوامل علی تصمیم‌هراسی مدیران شش مفهوم ضعف در تصمیم‌گیری، ترس از عواقب تصمیم، جو سازمانی، برنامه‌محور نبودن تصمیمات سازمانی، فقدان تجربه تصمیم‌گیری و عدم دسترسی به اطلاعات واقعی شناسایی شده است. اگر مدیری احساس کند که علاوه بر خود مسئله، زمان نیز وی را در تنگنا قرار داده است ممکن است با تنیدگی روحی شدیدی مواجه شود و به عوارضی نظیر بی‌خوابی، زودرنجی، وحشت ناشی از کابوس و اضطراب شدید دچار گردد و حتی ممکن است سلامت جسمی وی به خطر بیفتد. گاهی افرادی که از چیزی ترسیده‌اند، به حدی درمانده و بهت زده می‌شوند که نمی‌توانند وضعیت را به طور واقع‌بینانه ارزیابی کنند. به همین دلیل با برخوردی نامناسب با وضعیت، آن‌را وخیم‌تر می‌سازند. مدیرانی که چنین شیوه‌هایی را اتخاذ می‌کنند، معمولاً مترصد آنند که روش‌های ساده‌ای را برای اخذ تصمیم به کار ببرند البته گاهی نیز از شیوه اصلاح تدریجی استفاده می‌شود در شیوه اصلاح تدریجی از بدیل‌های که فقط متضمن تغییر جزئی و اندکی در خط‌مشی‌های جاریند، استفاده می‌شود. که مفاهیم بدست آمده برای عوامل علی تصمیم‌هراسی مدیران با مفهوم رضاییان (۱۳۹۸) موانعی را برای اخذ تصمیم‌های مدیران بیان کرده‌اند که عبارتند از اجتناب آرام، تغییر آرام، اجتناب دفاعی و ترس (هراس) که هر کدام از آن‌ها به عنوان موانع حل مسئله در سازمان توسط مدیران وجود دارد، همسویی دارد.

سؤال سوم پژوهش: زمینه یا (بستر) تصمیم‌هراسی مدیران چیست؟

با توجه به بررسی‌های کیفی درباره عوامل زمینه‌ای تصمیم‌هراسی مدیران سه مفهوم تأثیرپذیری تصمیم‌گیری از افراد و گروه‌های غیر-رسمی، فرقه‌گرایی در سازمان و رویکردهای انتصاب مدیران شناسایی شده است. بر اساس نظریه "پرتوگیری گزینشی در روانشناسی" افراد میل به کسب اطلاعاتی دارند که دیدگاه‌های پیشین آن‌ها را تقویت و همزمان از ارائه اطلاعات متناقض اجتناب کنند. به عبارتی کسانی که دچار پدیده تصمیم‌هراسی هستند با کسب اطلاعات جدید ترس از واکنش ذی‌نفعان- کارکنان- نمایندگان مجلس- عامه مردم- رسانه‌ها و مطبوعات، ترس از دست‌دادن کنترل، احتمال عدم اجرای مصوبات و مفاد تصمیم را دارند و به نوعی فرقه‌گرایی در سازمان به وجود می‌آید. که در این میان آسودو و کروگر (۲۰۰۴) معتقدند که چندین عامل مهم بر تصمیم‌گیری اثر می‌گذارد. این عامل‌ها شامل تجربیات گذشته، سوگیری‌های شناختی، تعهد زیاد، تفاوت‌های فردی مانند سن و ویژگی‌های اقتصادی-اجتماعی، باور به ارتباط‌های بین فردی است. همه این عوامل بر فرآیند تصمیم‌گیری و تصمیمی تأثیرگذار است که گرفته می‌شود؛ می‌تواند همسو باشد و همچنین عوامل فرهنگی و اجتماعی از جمله بسترهای تصمیم‌هراسی است؛ این ضرب‌المثل که خواهی نشوی رسوا هم‌رنگ

1. Sweeny

جماعت شو، به مدیران این مجوز روانی و درونی را می‌دهد که نباید بر خلاف جریان آب شنا کند و مانند سایر افراد حرکت کند. در صورتی که جو مبتنی بر اعتماد در سازمان حاکم باشد مدیران هراس کمتری در اتخاذ تصمیم دارند و برعکس در صورتی که جو عدم اعتماد و زیرآب‌زنی بر سازمان حاکم باشد مدیران بیشترین ترس را تجربه خواهند کرد در چنین شرایطی مدیران حتی از مشاورین و شرکای سازمانی خود در اتخاذ تصمیم هم واهمه دارند. عوامل مرتبط با محیط اقتصادی و نوسانات اقتصادی از جمله ترس از آینده و روندهای اقتصادی در آینده مدیران را با هراس مواجه می‌نماید. بعنوان مثال در شرایط عدم ثبات اقتصادی، اتخاذ هر نوع تصمیمی که به معیشت کارکنان، مسئله درآمدزایی سازمان، پیشرفت فنی و فیزیکی، تصمیمات پر هزینه از جنبه مالی... بسیار مخاطره‌آمیز و قدرت تصمیم‌گیری مدیران را کم می‌کند.

سؤال چهارم پژوهش: شرایط مداخله‌گر تصمیم‌هراسی مدیران چیست؟

با توجه به بررسی‌های کیفی درباره شرایط مداخله‌گر تصمیم‌هراسی مدیران چهار مفهوم اضطراب درونی مدیرف خودحفاظتی در تصمیم‌گیری، فرهنگ سازمانی و عدم پرورش مدیران جسور شناسایی شده است. با توجه به نظریه اقتصاد رفتاری که مدعی است انسان‌ها روبات نیستند؛ از این رو نه اینکه همه انسان‌ها افرادی کم‌هوش هستند؛ بلکه چون انسانند بی‌تردید دارای مجموعه‌ای از احساسات، گرایش‌ها و هیجان‌ها هستند که تصمیم‌های آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد که با توجه به ارکان روانی انسان می‌توان دست به تبیین این رفتارهای غیرمنطقی زد. که این ارکان شامل: ریسک‌گریزی، سرباز زدن از گرفتن تصمیمات قاطع، به تعویق انداختن تصمیم، انتخاب اولین گزینه از بین گزینه‌های پیش‌رو، سوگیری نسبت به حفظ وضع موجود و ... می‌باشد. طبق نظریه اجتناب از اطلاعات (سوینی و همکاران، ۲۰۱۰) افراد به شیوه‌های مختلف رفتاری تلاش می‌کنند از دریافت اطلاعات در دسترس ولی بالقوه ناخواسته اجتناب کنند. بر این اساس ممکن است فرد از اطرافیان خود بخواهد اطلاعاتی را در مورد پدیده خاصی به وی منتقل نکنند، یا برای اجتناب از دریافت اطلاعات مکانی را ترک کنند یا به سادگی، برای شنیدن یا خواندن اطلاعاتی تلاش نکنند با توجه به اهمیت اجتناب از اطلاعات، می‌توان رگه‌های آن‌را در حوزه‌های مطالعاتی مختلف مشاهده کرد همچنین می‌توان گفت داشتن حامی در نظام اداری برای تصمیم‌گیرندگان می‌تواند بر فرآیند اتخاذ تصمیم اثر داشته باشد. مدیران که از حامی اداری و سیاسی برخوردارند با قوت قلب بیشتری تصمیم می‌گیرند و برعکس مدیران بدون حامی محتاط و از قاطعیت بیشتری برخوردارند. ناگفته نماند در صورتی که مدیر برای از دست دادن موقعیت و جایگاه اداری خود واهمه نداشته باشد؛ در اتخاذ تصمیم نظر و دیدگاه واقعی خویش را اعلام می‌کند، مدیرانی که شخصیت برون‌گرایی دارند نتایج تصمیم برایشان اهمیت دارد و ترس از تصمیم هم دارند برعکس افراد درون‌گرا اعتماد و اتکا به خود دارند و کمتر به عواقب تصمیم می‌اندیشند؛ همچنین افرادی که از عزت نفس کمتری برخوردارند تصمیم‌هراسی بیشتری دارند. همچنین تجربه مدیریتی می‌تواند هراس از تصمیم را تعدیل نماید به این شکل که مدیران با تجربه مدیریت بیشتر تصمیماتی سنجیده‌تر و کم مخاطره‌تر می‌گیرند. در عوض مدیرانی که تجربه کمتری دارند ممکن است هراس بیشتری داشته باشند. التراوه (۲۰۱۲) معتقد است عامل‌های ادراک از خطر، هیجانانگیز و عواطف، باور به تصمیمات و ارزش‌ها بر تصمیم‌گیری تأثیر زیادی می‌گذارد و با عوامل مداخله‌گر همسویی دارد.

سؤال پنجم پژوهش: راهبردهای تصمیم‌هراسی مدیران چیست؟

برای پاسخ به این سؤال یافته‌های کیفی که شامل چهارمفهوم عدم تفویض اختیار، رفع تکلیف اداری، فرار از مسئله و محافظه کاری در تصمیم‌گیری شناسایی شده است. گاهی مدیران از عواقب تصمیم بسیار می‌ترسند به همین دلیل اجتناب دفاعی دارند و تلاش خواهد کرد در فرآیند اخذ تصمیم مشارکت نکنند و سعی نمایند اتخاذ تصمیم را به سازمان دیگر منتقل نمایند در چنین حالتی مدیر برنده فرار از مسئله محسوب می‌شود و ظاهر قضیه را بگونه‌ای ارائه می‌نماید که اصولاً چنین تصمیمی در قلمرو کاری سیستم و سازمان وی نیست. اما چنانچه امکان واگذاری مسئولیت تصمیم به سازمان دیگر وجود نداشته باشد و مسئله‌ای سیستمی برای وی تلقی شود؛ یکی از مکانیزم‌های دفاعی انتقال مسئله به مافوق است. هر چند در مدیریت باید سعی شود کمترین مسئله به مافوق ارجاع شود ولی در چنین حالتی اگر بتواند اتخاذ تصمیم را به مافوق منتقل نماید برای آینده خود نوعی تضمین گرفته است و در صورتی که نتواند مسئولیت را از خود به مافوق منتقل کند با اندکی تعدیل تلاش خواهد کرد از مافوق راهنمایی بگیرد گرفتن راهنمایی از مدیر مافوق برای حمایت بعداً وی در مقابل حمله مخالفین تصمیم قوت قلب خواهد بود. نهایتاً این که چنانچه هیچ‌کدام از رویه‌های انتقال به سازمان دیگر، انتقال به واحدهای دیگر در درون سازمان، انتقال به مافوق.. کارساز نباشد. ممکن است مدیر مسئله را به زیر دست ارجاع دهد این رویه راحت اما کماکان باید خود پاسخگو باشد زیرا در مدیریت تفویض اختیار سلب مسئولیت نمی‌کند. که باچکیرو (۲۰۱۵) معتقد است شادی و خشم در تصمیم‌گیرنده سبب می‌شود که با پردازش اطلاعات کمتری تصمیم گرفته شود اما ترس باعث می‌شود که با پردازش جزئیات همراه باشد و نتایج در درون سلسله مراتب توضیح داده شود و این امر مهم بوده است که چگونه مدیریت‌ها می‌توانند پردازش انتخاب را در تصمیم‌گیری‌های پیچیده مدیریتی متمرکز کنند.

سؤال ششم پژوهش: پیامدهای تصمیم‌هراسی مدیران چیست؟

با توجه به بررسی‌های کیفی درباره راهبردها تصمیم‌هراسی مدیران پنج مفهوم رفتار سیاسی نامشروع مدیران، ناتوانی آموخته شده، سیستم ارزشیابی عملکرد معیوب، پرورش مدیران خاکستری و مدیریت ناکارآمد شناسایی شده است. ترس از تصمیم می‌تواند پیامدهای سازمانی و فردی را در بر داشته باشد این فرآیند می‌تواند نتایج منفی برای تصمیم‌گیری عقلایی ایجاد نماید. در این فرآیند ممکن است مسئله احساس شود ولی مدیران و دست‌اندرکاران سازمانی از واکنش به مسئله فرار کنند. و یا علائم وجود مسئله را نادیده گرفته و یا پنهان نمایند. طبیعی است که مسئله حادث‌تر شده و زمانی بروز می‌نماید که به یک بحران تبدیل شده است. بصورت طبیعی ترس از تصمیم در شناسایی راهکارهای حل مسئله بصورت یک مانع جدی عمل می‌کند و مدیران خود و همکاران را از جستجوی تمام راهکارهای حل مسئله معاف می‌نمایند و زمانی که راهکارها بصورت درست و اصولی و کامل شناسایی نشوند امکان رسیدن به راهکار واقعی نیز دچار نقصان می‌شود. کوتاهی در شناسایی راهکارها انتخاب بهترین راهکار را هم تحت تأثیر قرار می‌دهد. زمانی که راهکار مطلوب انتخاب نشود؛ تصمیم مسیر مطلوب را طی نمی‌نماید همچنین رفتار مدیران فعلی برآیندی از رفتار مدیران آینده نیز خواهد بود چه بسا مدیران آینده با اقتباس از رفتار مدیران فعلی نیز ترسو بار بیایند و این رفتار به من والد منفی مدیران آینده تبدیل شود. جامعه‌پذیری مدیران و کارکنان نیز مسیر ناصحیحی را دنبال خواهد کرد. کارکنان یاد می‌گیرند در شرایط مشابه همانند مدیران عمل نمایند. زیرا از یک طرف رفتار مدیران را الگو قرار می‌دهند و از طرفی هم یاد می‌گیرند با مدیران خود مخالفت نکنند که با مقاومت هم مواجه نشوند. نظریه ویلسون و گیلبرت (۲۰۰۵) که معتقدند افراد معمولاً تأثیر عاطفی اتفاقات آینده را پیش برآورد می‌کنند که این به سوگیری منجر می‌شود. این پژوهش‌گران پیشنهاد می‌کنند که برای کاهش سوگیری باید

افراد را از عوامل جبرانی آگاه کرد. به علاوه نظریه‌های که به مطالعه تصمیم‌گیری می‌پردازند دو دیدگاه دارند: هنجاری و توصیفی. در دیدگاه هنجاری به توصیف انتخاب‌های افرادی می‌پردازد که به صورت عقلانی در تصمیم‌گیری رفتار و از روش‌های آماری برای بررسی و پیش‌بینی گزینه‌های جانشین استفاده می‌کنند در دیدگاه توصیفی به توضیح این می‌پردازند که افراد واقعاً چگونه انتخاب می‌کنند و به نقش فرآیندهای روانشناسی و ویژگی‌های شغل و محیطی نیز توجه می‌شود که انتخاب صورت می‌گیرد. اسچلوسیر (۲۰۱۳) نیز معتقد است که در زمان تصمیم‌گیری در شرایط ریسک، افراد بیشتر تحت تأثیر احتمال کسب موفقیت قرار می‌گیرند و با تقویت این احتمال، تمایل بیشتری به تصمیم‌گیری عقلایی دارند؛ اما در شرایط عدم‌اطمینان، افراد بیشتر از جنبه احساسی خود بهره می‌برند و تصمیم‌گیری آنان به جنبه رفتاری و احساسی شباهت بیشتری دارد می‌تواند همخوانی داشته باشد.

و در نهایت اینکه چگونه نتایج کمی، یافته‌های کیفی بدست آمده در طراحی الگوی تصمیم‌هراسی مدیران را تعمیم می‌بخشند؟

پس از استخراج کدها و مقوله‌بندی مربوط به آن‌ها، مفاهیم احصا شده در شش پارادایم عوامل علی، پدیده‌محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌ای، راهبردها، پیامدها، تقسیم‌بندی شدند و براساس مدل اشتراوس و کوربین فرضیاتی قابل پیش‌بینی هستند که در این تحقیق ۹ فرضیه بصورت اثرات رگرسیونی مستقیم و غیرمستقیم در نظر گرفته شدند. اعتبارسنجی مدل طراحی شده برای تصمیم‌هراسی مدیران دو وزارتخانه با استفاده از رویکرد حداقل مربعات جزئی PLS صورت گرفت. این رویکرد برای مدل پیش‌بینی‌کننده سازه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد به‌ویژه زمانی که تعداد نشانگرهای هر عامل زیاد و بین آن‌ها هم‌راستایی چندگانه وجود داشته باشد، این رویکرد گزینه اول برای برآورد مدل محسوب می‌شود. نتایج تحلیل عاملی مرتبه اول نشان‌دهنده برازش مطلوب داده‌ها با مدل است و می‌توان گفت که ابعاد به خوبی توسط پرسش‌هایشان سنجیده شده است و اعتبار لازم جهت اندازه‌گیری سازه‌های مدل پیشنهادی؛ برخوردار هستند. در ادامه، یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی مرتبه دوم نشان داد که خرده‌مقیاس‌های شناسایی شده تشکیل‌دهنده سازه‌های مکنون عوامل علی، مقوله‌محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، پیامدها و راهبردها هستند.

همچنین نتایج حاصل از فرضیه‌های عبارتند از:

نتایج نشان داد که عوامل علی بر پدیده‌محوری (تصمیم‌هراسی مدیران) اثر تقریبی ۵۵ درصدی دارد، پدیده‌محوری بر راهبردها اثر تقریبی ۵۱ درصدی دارد، راهبردها بر پیامدها اثر تقریبی ۴۱ درصدی دارد، شرایط مداخله‌گر بر راهبردها اثر تقریبی ۱۶ درصدی دارد، شرایط زمینه‌ای بر راهبردها اثر تقریبی ۱۷ درصدی دارد، شرایط علی بر راهبردها از طریق پدیده‌محوری تأثیر غیرمستقیم و شرایط علی از طریق پدیده‌محوری اثر تقریبی ۲۸ درصدی بر راهبردها دارد، شرایط زمینه‌ای بر پیامدها از طریق راهبردها تأثیر غیرمستقیم دارد و شرایط زمینه‌ای از طریق راهبردها اثر تقریبی ۷۳ درصدی بر پیامدها دارد، شرایط مداخله‌گر بر پیامدها از طریق راهبردها تأثیر غیرمستقیم و شرایط مداخله‌گر از طریق راهبردها اثر تقریبی ۵۴ درصدی بر پیامدها دارد، شرایط علی بر پیامدها از طریق پدیده‌محوری و راهبردها تأثیر غیرمستقیم و شرایط علی از طریق پدیده‌محوری و پیامدها اثر تقریبی ۱۱ درصدی بر راهبردها دارد.

همچنین نتایج پژوهش نشان داد که همگی مقادیر شاخص اشتراک با روایی متقاطع و شاخص افزونگی با روایی متقاطع (Q^2) مثبت بوده و تقریباً آن‌ها بیشتر از ۰/۳۵ بودند که خود نشان از کیفیت قابل قبول و مناسب مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری دارد. در پایان شاخص نیکویی برازش (GOF) برای کل مدل محاسبه گردید و همان‌طور که در قابل مشاهده است مقدار این شاخص برای مدل تصمیم‌هراسی مدیران ۰/۳۵۳ بدست آمده است که مثبت و بالاتر از ۰/۳۵ می‌باشد.

از خلال نتایج پژوهش پیشنهاد‌های برای رفع تصمیم‌هراسی مدیران استخراج می‌گردد:

با نرسیدن از اتخاذ تصمیم در مواجهه با مسائل سازمانی و ایجاد محیطی به دور از افکار منفی، بدبینی و شک و دودلی مدیران بتوانند از تصمیم‌هراسی در سازمان دور باشند.

با رعایت کردن مراحل تصمیم‌گیری در سازمان و داشتن دانش لازم در فرآیند مسئله‌یابی، جستجوی راه‌حل‌های ممکن و اتخاذ راه‌حل مناسب و انتخاب راهکار نهایی در تصمیم‌گیری مدیران بتوانند بر مسئله‌هراس از تصمیم غلبه کنند.

با توجه به رسالت و مأموریت سازمان در حوزه تصمیم‌گیری و پرهیز از ترس غیرمنطقی و ناپایدار در تصمیم‌گیری مدیران بتوانند حرکت سازمان را در مسیر درست و مشخص و در جهت نیل به اهدافش تسریع بخشند.

داشتن حامی در نظام اداری برای تصمیم‌گیرندگان می‌تواند بر فرآیند اتخاذ تصمیم اثر داشته باشد و مدیران که از حامی اداری و سیاسی برخوردارند با قوت قلب بیشتری تصمیم می‌گیرند و بر عکس مدیران بدون حامی محتاط و از قاطعیت بیشتری برخوردارند. در صورتی که مدیر برای از دست دادن موقعیت و جایگاه اداری خود واهمه نداشته باشد؛ در اتخاذ تصمیم نظر و دیدگاه واقعی خویش را اعلام می‌کند.

فقدان مهارت‌های مدیریت استرس در مدیران باعث می‌شود که در برابر فشار ناشی از لزوم تصمیم‌گیری تعلل کنند، بنابراین مدیران بایستی از دوره‌های آموزشی مدیریت استرس جهت رفع تصمیم‌هراسی در سازمان استفاده کنند.

به‌طور کلی در پالایش مدل‌های ذهنی مدیران بهترین‌ها را از جهات گوناگون در موقعیت‌های مختلف تصمیم‌گیری و آموزش آن‌ها از طریق خودآموزی و تجربه‌های عینی-واقعی در محیط‌های تصمیم‌گیری قرار دهند و تمام نهاد‌های جامعه اعم از خانواده، مدرسه دانشگاه و سازمان باید در این فرآیند به نحوی همکاری و ایفای نقش نمایند ضمن آن‌که از کلاس‌های آموزشی تجربه‌محور، کارگاه‌های آموزشی و ایفای نقش و شبیه‌سازی واقعیت به عنوان روش‌های آموزش رسمی استفاده نمایند.

با تقویت کردن مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله و عدم وابستگی به فرآیندهای تصمیم‌گیری خارجی، از بکارگیری سیاست‌های و رویه‌های نادرست اجتناب ورزند.

تخصص‌گرایی در فرآیند تصمیم‌گیری و وجود برنامه استراتژیک و مدون در انجام فرآیندهای تصمیم‌گیری در سازمان مدیران از هراس سازمانی اجتناب ورزند و سازمان در مسیر تعالی گام بردارد.

با استفاده از تکنیک‌های روانشناسی رفع فویبای تصمیم و عدم پنهان‌کاری در تصمیم‌گیری از تصمیم‌های که منجر به سرکوب یا انکار یک چالش نسبت به ارزش‌ها یا منافع یک تصمیم‌گیرنده می‌شود؛ پرهیز نمود.

به‌وسیله ارتباط با افرادی که دل و جرات بیشتری دارند و به راحتی تصمیم می‌گیرند و این‌که آن‌ها چطور فکر و عمل می‌کنند از تصمیم‌های هیجانی و احساسی دوری کرد.

با وجود فقدان ظرفیت‌های مدیریتی که باعث نبود تصمیم‌هراسی در مدیران سازمان‌ها می‌شود می‌توان ظرفیت‌سازی لازم برای تصمیمات مهم در سازمان اتخاذ شود.

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

منابع و ماخذ

- احمدی بالادهی، سید مهدی (۱۳۹۹)، تأثیر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران بر راهبردهای جانشین پروری در ناجا، **فصلنامه نظارت و بررسی**، سال سیزدهم، شماره ۵۰، صص ۶۵-۸۴.
- حجازی، اسد، صیادی، یاسر، ۱۳۹۹، فراتحلیلی بر رابطه بین به کارگیری سیستم‌های اطلاعات مدیریتی و بهبود تصمیم‌گیری مدیران، **مدیریت فرهنگ سازمانی**، دوره ۱۸، شماره ۲، صص ۲۱۷-۲۴۷.
- جواهری، حدیث، امیری، مجتبی، سید جوادین، سید رضا، فرهی، علی، امین، فرشته (۱۳۹۹)، ارائه الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران منابع انسانی مورد مطالعه: سازمان‌های فعال در صنعت دارو، **مطالعات رفتار سازمانی**، سال نهم، شماره ۳، صص ۳۱-۸۴.
- دانائی فرد، حسن. (۱۳۹۹). آنچه کیفیت کشورداری را تهدید می‌کند: بدتصمیمی، بی‌تصمیمی و تصمیم‌گیری تاخیری. **مطالعات مدیریت دولتی ایران**، ۳، ۱(۱) صص ۲۵-۲۵.
- رضاییان، صهبا، خرازی، سید کمال، جمالی، احسان، نادری، ابوالقاسم (۱۳۹۸)، الگوی مفهومی تصمیم‌گیری با رویکرد شناختی، **فصلنامه تازه‌های علوم شناختی**، سال ۲۱، شماره ۱، صص ۱-۲۰.
- سپهوند، رضا، فتحی چگینی، فربرز، سلیمی، نجمه (۱۳۹۹)، جرأت‌ورزی مدیر و انحراف خلاق: تبیین نقش میانجی شبکه‌سازی سیاسی در دانشگاه‌های دولتی ایران، **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، ۹، ۳(۳)، صص ۸۵-۱۰۴.
- شمس، زینب، ططهماسبی بروجنی، شهرزاد، بهلول، اکبر (۱۴۰۰). تأثیر هیجانات مثبت و منفی بر تصمیم‌گیری بازیکنان فوتبال، **مطالعات روانشناسی ورزشی**، دوره ۱۰، شماره ۳۵، صص ۲۸۰-۲۹۵.
- محسنین، شهریار، اسفیدانی، محمد. رحیم، ۱۳۹۳، **مدلسازی معادلات ساختاری به کمک نرم افزار لیزرل**، تهران، نشر کتاب مهربان.
- نائیجی، محمد جواد، اسفندیاری، زینب (۱۳۹۴)، تأثیر اعتماد به نفس بیش از حد و خوشبینی بر تصمیم به شروع فعالیت‌های نوآورانه، نقش میانجی ادراک از خطر، **توسعه کارآفرینی**، شماره ۳، صص ۵۳۱-۵۵۰.
- Ait Yassine, F. (2017). The Role of Management Information Systems in the Effectiveness of Managerial Decision Making in Greater Irbid Municipality. **Arabian J Bus Manage Review**, 7: p. 315.
- Belter, F., & De Colon, S, 2014, Dynamics of the entrepreneurial process: the innovative entrepreneur and the strategic decisions. **Review of Business & Finance Studies**, 5(1), pp.69-81
- Bachkirov, A. (2015). Managerial decision making under specific emotions, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 30 Issue: 7, pp.861-874.
- Bachrach, P., & Baratz, M. S, 1992, Decisions and nondecisions: An analytical framework. **The American Political Science Review**, 57(3), pp 632-642.

- 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.
- Corbo, V. (2011). Interaction of fear and stress: From healthy population samples to post-traumatic stress disorder, **Journal of Health and Social Behavior**, 38: 229- 244
- Caraway, K., Tucker, C., Reinke, W. & Hall, C. (2003). Self-efficacy, goal orientation, and fear of failure as predictors of school engagement in high school students, **Psychology in the Schools**, 40(1): 417- 427
- Justus, A. H., Jooste, K., & Nangombe, J. P, 2016, Description of a model to facilitate male involvement in the reproductive health context by the registered nurses. **International Journal of Advanced Nursing Studies**, 5(1), pp.19.
- Kumar, SH. & 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.
- Missier, F D., Mantyla T., & Bruin D. (2012). Decision-making Competence, Executive Functioning, and General Cognitive Abilities, **Journal of Behavioral Decision Making**, 25, 331–351
- Martin AC, Dumas F, Spaulding C, 2014, Manzo-Silberman S. Management and decision-making process leading to coronary angiography and revascularization in octogenarians with coronary artery disease: Insights from a large single-center registry. **Geriatr Gerontol Int**. 15(5):pp. 544-552.
- Mitchell, R. Busenitz, I. Iant, T. Mc Dougall, P. Morse, E. Smith, J, 2002, Toward Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research” **Entrepreneurship Theory and Practice**, 27(2), pp. 93-104
- Schlosser, T., Dunning D., & Fetchenhauer D. (2013). What a Feeling: The Role of Immediate and Anticipated Emotions in Risky Decisions, **Journal of Behavioral Decision Making**, Vol 26, 13–30.
- Shultz, K. S., Whitney, D. J., & Zickar, M. J. (2013). **Measurement theory in action: Case studies and exercises**. Routledge
- Sweeny, K., Melnyk, D., Miller, W., & Shepperd, J. A. (2010), Information avoidance: Who, what, when, and why. **Review of General Psychology**, 14(4), 340-353.
- Vilarr, R. (2016), Deyad decisions-how long is too long? **Journal of Hip Preservation Surgery**, 3(3), PP.169–170.
- William G, Ferrell JR, Chhoker A, (2002), Design of economically optimal acceptance sampling plans with inspection error. **Comput Oper Res**; 29: 1283-1300.
- Weiner SJ, Kelly B, Ashley N, Binns-Calvey A, Sharma G, Schwartz A, et al, (2014), Content coding for contextualization of care: evaluating physician performance at patient-centered decision making. **Med Decis Making**; 34(1): PP.97-106
- Welpe, I., Sporrle, M., Grichnik, D., Michl, T. & Audretsch, D. (2011). Emotions and opportunities: The interplay of opportunity evaluation, fear, joy, and anger as antecedent of entrepreneurial exploitation, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 36(1): 69– 96.
- Shultz, K. S., Whitney, D. J., & Zickar, M. J. (2013). **Measurement theory in action: Case studies and exercises**. Routledge
- Sweeny, K., Melnyk, D., Miller, W., & Shepperd, J. A. (2010), Information avoidance: Who, what, when, and why. **Review of General Psychology**, 14(4), 340-353.
- Vilarr, R. (2016), Deyad decisions-how long is too long? **Journal of Hip Preservation Surgery**, 3(3), PP.169–170.
- William G, Ferrell JR, Chhoker A, (2002), Design of economically optimal acceptance sampling plans with inspection error. **Comput Oper Res**; 29: 1283-1300.
- Weiner SJ, Kelly B, Ashley N, Binns-Calvey A, Sharma G, Schwartz A, et al, (2014), Content coding for contextualization of care: evaluating physician performance at patient-centered decision making. **Med Decis Making**; 34(1): PP.97-106
- Welpe, I., Sporrle, M., Grichnik, D., Michl, T. & Audretsch, D. (2011). Emotions and opportunities: The interplay of opportunity evaluation, fear, joy, and anger as antecedent of entrepreneurial exploitation, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 36(1): 69– 96.

یادداشت‌ها:

1. *Ait Yassine*
2. *Metchel*
3. *Martin*
4. *Velean*
5. *Newman*
6. *Veneear*
7. *Kazgan*
8. *Maron*
9. *Fesh haf*
10. *Kovadrel*
11. *Ferbay*
12. *Meler*
13. *Dorter*
14. *Dezverela*
15. *Gold fred*
16. *Bernez*
17. *Verma*
18. *Belter*
19. *Coulon*
20. *Justus*
21. *Bachrach*
22. *Baratz*
23. *Dahl*
24. *Rose*
25. *Davies*
26. *Villar*
27. *Korbo*
28. *Barsade*
29. *Brief*
30. *Spa taro*
31. *Compton*
32. *Velp*
33. *Caraway*
34. *Komar*
35. *Jagaseneski*
36. *Bachkirov*
37. *Schlosser*
38. *Missier*
39. *Fincham*
40. *Stafford*
41. *Re-Test Reliability*
42. *Inter-Coder Reliability*
43. *Kasdan*
44. *Sweeny*

Exploring and explaining the phenomenon Managers Decidophobia in government organizations (Case study: Ministry of Interior and Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare)

Zahra Rezaei¹, Ardeshir Shiri^{*2}, Zahra Alipourdarvishi³, Neda Nafari⁴

Article Info	ABSTRACT
<p>Article type: Research Article</p> <p>eISSN: 2008-9775 pISSN: 2783-4565</p> <p>Keywords: decision making, Managers Decidophobia, organizational climate, dodging in decision making, abstract decision making</p>	<p>The aim of this Exploring and explaining the phenomenon Managers Decidophobia in the Ministries of Interior and Cooperation, Labor and Social Welfare. The research was conducted using a combined method using foundation data theory, which was a data collection tool for the qualitative part of semi-structured interviews and in the quantitative part was a researcher-made questionnaire whose validity and reliability were confirmed. Based on which 16 interviews with experts were conducted for a small sample of 253 managers and senior experts of the two ministries. Which was extracted during the open coding process (475 codes), axial (60 codes) and selective (26 codes); In the form of a paradigm of coding evasive factors in decision making, inability to understand the problem, fear of facing decision-making and abstract decision-making (phenomenon-oriented), weakness in decision-making, fear of decision consequences, organizational climate, Lack of program-oriented organizational decisions, lack of decision-making experience, lack of access to real information (causal conditions), decision-making influence of informal individuals and groups, sectarianism in the organization, approaches to appointing managers (background factors E), managerial inner anxiety, self-preservation in decision making, organizational culture and lack of training of bold managers (interfering factors), lack of delegation, removal of administrative duties, escapism and conservatism in decision making (strategies) and political behavior Managers 'illegitimacy, learned disability, defective performance appraisal system, gray managers' training, inefficient management (consequences) were identified. According to the findings of the qualitative section confirming the relationship between dimensions and variables and the structural equation model of the research conducted with Smart PLS3 software, it was determined that GOF, Q2, Rsquare and Fsquare criteria were calculated for the structural model and measurement models, all of which were calculated. They had acceptable and acceptable values.</p>

Please cite this article as: Rezaei, Z., Shiri, A., alipour darvish, Z., Alipourdarvishi, Z. (2022). Exploring and explaining the phenomenon Managers Decidophobia in government organizations (Case study: Ministry of Interior and Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare). *Behavioral Studies in Management*, 13(29),18-53.



Creative Commons: [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



Publisher: Islamic Azad University North Tehran Branch

*** Corresponding Author:** Ardeshir Shiri

Email: a.shiri@ilam.ac.ir

1. Ph.D. Student Public Administration - Human Resources Management, Faculty of Management & Social Sciences, Islamic Azad University of Tehran North Branch, Tehran, Iran. Email: Rezaee_zahra1989@yahoo.com
2. Associate Prof., Department of Human Resources Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Ilam, Ilam, Iran. Email: a.shiri@ilam.ac.ir*(**Corresponding Author**)
3. Associate Prof, Faculty of Management & Social Sciences, Islamic Azad University of Tehran North Branch, Tehran, Iran. Email: Z_alipour@iau-tnb.ac.ir