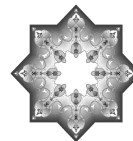


طراحی الگوی پدیده اجتناب دفاعی در تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی شهر ایلام بر مبنای نظریه داده‌بنیاد



صفحات ۱۲۷ تا ۱۵۰
دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۱۷
پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۱۲

نسرین چراغی^۱
اردشیر شیری^۲
زینب طولابی^۳

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی پدیده اجتناب دفاعی در تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی شهر ایلام است. پژوهش حاضر از نظر ماهیت و روش، کیفی از نوع نظریه داده‌بنیاد است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش مدیران سازمان‌های دولتی شهر ایلام بودند. گردآوری داده‌ها از طریق نمونه‌گیری هدفمند با ۱۵ نفر از مدیران با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد. در فرایند گردآوری و تحلیل اطلاعات از روش نظریه داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین استفاده و تعداد ۵۶ مقوله محوری و ۲۸ کد انتخابی و ۶ مقوله اصلی از درون گفته‌های مشارکت‌کنندگان استخراج شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، پدیده محوری شامل مؤلفه‌های (فرار از مواجهه با تصمیم، تصمیم محافظه‌کارانه، اجتناب از ریسک، اضطراب مواجهه با موقعیت)؛ عوامل علی (جلوگیری از پیامد منفی، اضطراب ناشی تجربیات، عدم ریسک‌پذیری، تضاد منافع با نتایج تصمیم)؛ عوامل بسترساز (وضعیت جسمانی و روحی مدیر، غرور منفی، عدم انتصاب شایسته، عدم حمایت سازمانی و ناتوانی آموخته‌شده)؛ عوامل مداخله‌گر (تقویت ایمنی روانی و شغلی، درگیری فکری مدیریت، سکوت مدیر، تعاملات سازمانی، ماهیت شغل و بازخورد از شرایط محیطی)؛ راهبردها (اهمال کاری، عدم شفافیت، انکار کردن واقعیت و قطع ارتباط با دیگران) و پیامدها (بی‌اعتمادی سازمانی، پسرفت سازمانی، بی‌تفاوتی سازمانی، تنزل منزلت و خصومت سازمانی) می‌باشد.

واژگان کلیدی: تصمیم‌گیری مدیران، موانع تصمیم‌گیری، اجتناب از تصمیم، اجتناب دفاعی، عدم ریسک‌پذیری.

nsriinn984@gmail.com
a.shiri@ilam.ac.ir
z.tolabi@ilam.ac.ir

۱. کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران؛
۲. دانشیار، مدیریت منابع انسانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه ایلام، ایلام، ایران (نویسنده مسئول)؛
۳. دانشیار، مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران؛

۱- بیان مساله

زندگی فردی و اجتماعی همه انسان‌ها سرشار و تحت تأثیر تصمیم‌هاست و حتی بخشی از اوضاع زندگی که از حوزه اختیار ما بیرون است نیز به تصمیم‌های دیگران وابسته است (سلیم کریمی و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۰۱). این در حالی است که برای سازمان‌ها نیز وضع به همین گونه است (رازینی و عزیزی، ۱۳۹۴: ۷۴). کارایی و اثربخشی تصمیم‌گیری توسط مدیران باعث تفاوت بین موفقیت و شکست سازمان می‌شود (رضایی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۸). شکست یک مدیر در تصمیم‌گیری می‌تواند باعث هرج و مرج در بین کارکنان شود و تولید و کارایی کلی کارکنان را مختل کند و به او به عنوان یک رهبر بی‌تصمیم نگریسته شود (Chowdhury, 2016, 1). رابینز^۱ (۲۰۰۹) تصمیم‌گیری را در تمام وظایف مسلط و جاری می‌داند. به گفته ملاتی^۲ و همکاران (۲۰۲۰) تصمیم‌گیری یعنی مدیریت و مدیریت یعنی تصمیم‌گیری. تصمیم‌گیری همیشه با مشکلاتی مواجه است، بنابراین مدیران برای تصمیم‌گیری کارآمد باید بدانند و بتوانند بر موانعی که با آن مواجه می‌شوند غلبه کنند & Mazalova, Richter, 2015). در ادبیات موضوع، موانع مختلفی بر سر راه تصمیم‌گیری مؤثر وجود دارد که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به موانع زیر اشاره کرد: اجتناب آرام، تغییر آرام، اجتناب دفاعی، جاه‌طلبی‌های مدیریتی و احساسات که معمولاً استرس‌زا هستند (Rebellow & Patra, 2017, 28) و می‌توانند به شغل و به عملکرد سازمان آسیب برسانند (Stachelek, 2021, 90) در بسیاری از سازمان‌ها، تصمیمات بد اغلب با عدم تصمیم‌گیری در موقعیتی که نیاز به توجه دارد، اتفاق می‌افتد (Tauber et al., 2020, 2). این می‌تواند در سازمان‌هایی رخ دهد، جایی که مسئولیت، پاسخگویی، سرزنش کردن و مجازات به عمل یا تصمیمی تعلق می‌گیرد که موفقیت‌آمیز نیست، درحالی‌که همان سطح تنبیه و سرزنش معمولاً برای افرادی که ریسک نمی‌کنند و تصمیم نمی‌گیرند اعمال نمی‌شود (سالم قهفرخی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۹۹). در سازمان‌هایی که شکست‌ها به اشتباه به تصمیم‌گیرنده نسبت داده می‌شود، مدیران احساس خطر می‌کنند و نیاز به محافظت از خود دارند (Artinger et al., 2022, 3). علاوه بر این، چنین رویکردی برای شکست، مانع یادگیری می‌شود، زیرا اغلب باعث ایجاد انگیزه برای انتخاب گزینه ایمن (برای خود، نه سازمان) می‌شود و از جستجوی جایگزین‌های جدید در جایی که نتیجه نامشخص است اجتناب می‌کند. این زمانی است که تصمیمات دفاعی (یا اجتناب دفاعی)

^۱- Robbins

^۲- Melati

مطرح می‌شود (Artinger et al., 2022, 3). اجتناب دفاعی زمانی است که تصمیم‌گیرنده فعالیت‌هایی را اتخاذ می‌کند که از استرس مرتبط با تصمیم‌گیری جلوگیری کرده یا به تعویق می‌اندازد (علمشاهی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۵۵). رفتار اجتنابی دفاعی زمانی پدیدار می‌شود که تصور شود پیامدهای جدی مرتبط با تصمیم وجود دارد، صرف‌نظر از اینکه فرد به مسیر فعلی ادامه می‌دهد یا مسیر جدیدی را اتخاذ می‌کند و امید کمی برای یافتن راه‌حل بهتر وجود دارد. این وضعیت منجر به تمایل به فرار از تعارض تصمیم‌گیری و در نتیجه اتخاذ رفتار اجتنابی می‌شود. اجتناب دفاعی رایج‌ترین و مشکل‌سازترین موانع تصمیم‌گیری مدیران عنوان شده است (سلیم کریمی و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۰۱). زمانی که تصمیم‌گیرنده در اجتناب تدافعی گیر کرده است، وظیفه را به شخص دیگری محول می‌کند. اجتناب تدافعی با ارزیابی ناقص و اغلب مغرضانه اطلاعات همراه است که به نوبه خود منجر به تصمیمات اشتباه می‌شود (Steffel et al., 2016, 32). اجتناب دفاعی با استرس زیاد همراه است و با این باور بدبینانه ایجاد می‌شود که احتمال کمی برای یافتن راه‌حل مناسب برای معضل وجود دارد. مان^۱ و همکاران (۱۹۷۷) اولین نظریه جامعی را در مورد چگونگی کنار آمدن مدیران با معضلات و تضادهای تصمیم‌گیری ارائه کردند. تئوری تعارض آن‌ها در تصمیم‌گیری پیشنهاد می‌کند که تعارضات شدید زمانی به وجود می‌آیند که فرد باید تصمیم مهمی بگیرد. تعارض تصمیم به تمایلات متضاد هم‌زمانی اطلاق می‌شود که در هنگام تصمیم‌گیری در مورد پذیرش یا رد یک اقدام در درون فرد رخ می‌دهد (علمشاهی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۵۵). برجسته‌ترین نشانه‌های این گونه درگیری‌ها، تردید، نوسان، احساس عدم اطمینان و نشانه‌های استرس عاطفی زمانی است که تصمیم در کانون توجه قرار می‌گیرد. این تعارض زمانی حاد می‌شود که تصمیم‌گیرنده از خطر متحمل شدن زیان از هر مسیری که انتخاب می‌شود آگاه می‌شود. طبق تحقیقات پیشین، بسیاری از صاحب‌نظران اجتناب دفاعی را یکی از سبک‌های تصمیم‌گیری مدیریت قلمداد می‌کنند. نحوه کنار آمدن فرد با استرس در یک موقعیت خاص باعث تفاوت در سبک‌های تصمیم‌گیری می‌شود. این مقابله احتمالاً بر اساس سن، بلوغ، تجربه، سطح تصمیم‌گیری و عوامل دیگر متفاوت است. مدیران شرکت‌ها سبک‌های تصمیم‌گیری متفاوتی را در موقعیت‌های مختلف بر اساس زمان و داده‌های موجود، روحیات فرد درگیر در مسئله، پیامدهای تصمیمات اتخاذ شده، اهداف سازمان، ساختار سازمان و مسئولیت‌پذیری اتخاذ می‌کنند (Rebellow & Patra, 2017, 28).

^۱ - Mann

امروزه با پیشرفت در حوزه‌های مختلف، مدیران با موانع بسیاری در حل مسئله و تصمیم‌گیری مواجه‌اند، اما با توجه به اهمیت پدیده اجتناب دفاعی در تصمیم‌گیری و پیامدها و اثراتی که بر خود مدیر، سازمان و اجتماع می‌گذارد و طبق بررسی‌های به‌عمل‌آمده، پژوهشی در کشور در ارتباط با پدیده اجتناب دفاعی در تصمیم‌گیری مدیران انجام نشده است، بنابراین با توجه به نبود پژوهشی در ارتباط با این پدیده در حوزه مدیریتی و وجود این شکاف مطالعاتی در داخل و خارج و به علت کاربردی بودن نتایج این پژوهش برای سازمان‌ها و روشن شدن دلایل اصلی این پدیده محقق به این بعد از موانع تصمیم‌گیری پرداخته است تا بتوان با بررسی تمام ابعاد این مسئله گامی در جهت رفع پیامدهای زیان‌بار این پدیده برداشت و بتوان از نتایج آن در تصمیمات مدیریتی و اتخاذ تصمیمات بهینه بهره جست؛ بنابراین هدف از انجام این پژوهش طراحی الگوی پدیده اجتناب دفاعی در تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی شهر ایلام است. در راستای پژوهش حاضر، پرسش‌های زیر مطرح است الگوی تبیین‌کننده اجتناب دفاعی در تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌های دولتی شهر ایلام چگونه است؟

۲. ادبیات پژوهش

۲-۱. ادبیات تجربی

رضایی و شیرینی (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «واکاوی پدیده تصمیم‌گیری هراسی مدیران» نشان دادند که مدیران بایستی در جهت تقویت مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله، تخصص-گرایی در فرایند تصمیم‌گیری، آشنایی با تکنیک‌های روان‌شناسی رفع فوبیای تصمیم و عدم پنهان‌کاری در تصمیم‌گیری تلاش کنند تا از این طریق بتوانند تصمیم‌گیری هراسی را در محیط کار به حداقل برسانند. رضایی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «ریشه‌های تصمیم‌گیری هراسی مدیران» به این نتایج دست یافتند که ابعاد طفره‌روی در تصمیم‌گیری، ناتوانی درک مسئله، هراس از مواجهه با تصمیم‌گیری و تصمیم‌گیری انتزاعی مربوط به متغیر تصمیم‌گیری هراسی مدیران (پدیده محوری) و ضعف در تصمیم‌گیری، ترس از عواقب تصمیم، جو سازمانی، برنامه محور نبودن تصمیم‌های سازمانی، فقدان تجربه تصمیم‌گیری و در دسترس نبودن اطلاعات واقعی مربوط به شرایط علی تأثیرگذار بر پدیده محوری شناسایی شدند. سالم قهفرخی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «بررسی عوامل روان‌شناختی مؤثر اجتناب در تصمیم‌گیری» به این نتیجه دست یافتند که نقش اراده آزاد و خودکنترلی در فرایندهای تصمیم‌گیری مورد بررسی قرار می‌گیرد. فرآیند تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان از منظر روان‌شناختی و همچنین بحث در مورد پیامدهای منفی احتمالی تصمیمات پیچیده‌ای است که توسط افراد، گروه‌ها و

جوامع گرفته شده است. برقی ایرانی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود با عنوان «نقش اجتناب شناختی و تعلل‌ورزی تصمیم‌گیری در پیش‌بینی اضطراب اجتماعی دانش‌آموزان» نشان دادند که نارسایی شناختی و تعلل‌ورزی تصمیم‌گیری ۶۹ درصد از اضطراب اجتماعی دانش‌آموزان را تبیین می‌کنند و قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های اضطراب اجتماعی دانش‌آموزان هستند. این نتایج نشان می‌دهد که فرض‌های ناکارآمد در موقعیت‌های اجتماعی و تعلل‌ورزی در تصمیم‌گیری از جمله عوامل خطرپذیر برای ابتلا دانش‌آموزان به اضطراب اجتماعی هستند.

آرتینگر و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان فراوانی و علل تصمیمات تدافعی در مدیریت دولتی «به این نتیجه دست یافتند که به‌طور کلی، ۸۰ درصد مدیران اعلام کرده بودند که حداقل یک تصمیم تدافعی گرفته‌اند و ۱۷ درصد حتی اظهار داشته‌اند که حداقل نیمی از تصمیمات خود تدافعی بوده است. آن‌ها رویکرد یک تیم به شکست را به عنوان یک علت اصلی تشخیص دادند، با توجه به اینکه مدیران اغلب با یک محیط نامطمئن مواجه می‌شوند که در آن نمی‌توان نتیجه مثبت را مشخص کرد، چنین رویکردی به شکست، می‌تواند منجر به کاهش شدید عملکرد سازمان شود. بیشاپ و همکاران (۲۰۱۰) نیز در تحقیقی با عنوان «حذف موانع انتخاب‌شده در فرآیند تصمیم‌گیری» به این نتایج دست یافتند که برای اعضای وزارت دفاع، تفاوت‌های قابل توجهی در استفاده ابزارهای خاص برای حمایت از تصمیم‌گیری مؤثر و استفاده صحیح روشمند از آن‌ها وجود داشت، کمبودهای کلیدی در عمل تصمیم‌گیری به شرح زیر درک می‌شود: آمادگی ناکافی روش‌شناختی پشتیبانی در مرحله تحلیل محیطی، استفاده روش‌شناختی نادرست از روش‌های مختلف، سردرگمی در انتخاب ابزارهای روش‌شناختی، ناهماهنگی در تبادل نظرات و جمع‌آوری بی‌دقت اطلاعات برای حل یک مشکل تصمیم‌گیری خاص. بررسی پرسشنامه استفاده نسبتاً کمی از روش‌های توصیه‌شده را نشان داد که از تصمیم‌گیری مؤثر پشتیبانی می‌کند. از مصاحبه‌ها همچنین مشخص شد که فرماندهان یا از روش‌های اطلاع‌هستند یا عمده‌اً از استفاده از روش تئوری تجویز شده اجتناب می‌کنند. اوئیچ^۱ و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان «آیا تیم‌ها می‌توانند از استفاده از زیرساخت‌های متفکر بهره ببرند؟ وقتی رفتار تدافعی پروژه‌های نوآوری پیچیده را تهدید می‌کند.» نشان دادند که پروژه‌های نوآوری پیچیده ممکن است تحت تأثیر رفتارهای تدافعی قرار گیرند، اما می‌تواند با ایجاد یک زیرساخت آگاهانه مبتنی بر ایمنی روانی تیم، یادگیری

^۱ - Oeij

تیمی و ذهن آگاهی تیمی بر این رفتار غلبه شود.

میلیکن و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیقی بیان کردند که تصمیم‌گیری تدافعی با فعالیت در مقابل سکوت صرف مشخص می‌شود، یعنی با اتخاذ یا توصیه فعال دومین گزینه برای سازمان برای محافظت از خود در برابر پیامدهای منفی بالقوه است. علاوه بر این، تصمیم‌گیری تدافعی قبل از این واقعیت رخ می‌دهد که تصمیم‌گیرنده با نتایج بالقوه مثبت و منفی آینده روبرو می‌شود. چنین موقعیت‌هایی با ریسک مشخص می‌شود، جایی که همه گزینه‌ها، نتایج ممکن و احتمالات آن‌ها شناخته شده است، یا عدم اطمینان که در آن اطلاعات کامل در مورد گزینه‌ها، نتایج و احتمالات وجود ندارد، ریسک و حتی بیشتر از آن عدم اطمینان، ویژگی‌های کلیدی یک محیط تصمیم‌گیری مدیریتی است. لیکین^۱ و درویس^۲ (۲۰۱۰) در تحقیقی با عنوان «سبک‌های تصمیم‌گیری و علائم افسردگی: توسعه پرسشنامه سبک‌های تصمیم‌گیری» نشان داد علائم افسردگی با درک خود به عنوان یک تصمیم‌گیرنده ارتباط منفی داشت. افرادی که نمرات شدت افسردگی بالاتری داشتند، خود را مضطرب‌تر در مورد تصمیم‌گیری‌ها و احتمال به تعویق انداختن آن‌ها توصیف می‌کردند. آن‌ها همچنین گزارش دادند که از استراتژی‌های تصمیم‌گیری سازنده کمتری استفاده می‌کنند که بیشتر به افراد دیگر برای کمک در تصمیم‌گیری‌ها وابسته است و در هنگام تصمیم‌گیری کمتر به شهود خود متکی هستند. در حوزه رفتار دفاعی کار تجربی تاکنون بر مفهوم سکوت سازمانی متمرکز شده است. اگرچه شواهد زیادی حاکی از تصمیم‌گیری تدافعی در سازمان‌ها وجود دارد، فقط گیگزور (۲۰۱۴)، در تحقیقی با عنوان «آگاهی از ریسک: نحوه تصمیم‌گیری خوب» شواهد اولیه‌ای را ارائه می‌دهد که نشان می‌دهد ممکن است در تصمیم‌گیری مدیریتی نیز اهمیت داشته باشد. تاکنون، تصمیم‌گیری تدافعی بیشتر در حوزه پزشکی مورد مطالعه قرار گرفته است، مانند (Anderson, 1999; Bishop et al., 2010; Kessler & McClellan, 1996).

۲-۲. ادبیات نظری

اجتناب دفاعی^۳ به معنای به تعویق انداختن، واگذاری مسئولیت به شخص دیگری، یا منطقی سازی، برای کاهش مخالفت است (علمشاهی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۵۵). اجتناب دفاعی شرایطی است که در آن فرد قادر به تصمیم‌گیری بین گزینه‌های موجود نیست (رضایی و شیرینی، ۱۴۰۱: ۱۸). روان‌شناسان اغلب از آن به عنوان «ناهماهنگی شناختی» یاد می‌کنند، به این

^۱- Leykin

^۲- Derubeis

^۳- Defensive avoidance

معنی که فرد در انتخاب دچار تعارض درونی می‌شود. در نتیجه این تعارض، اغلب فرد هیچ کاری انجام نمی‌دهد و کارها را به تعویق می‌اندازد. از سوی دیگر، اجتناب دفاعی باید ارتباط نزدیکی با نحوه تفکر افراد در مورد خود در هنگام مواجهه با شکست، انتقاد یا پریشانی داشته باشد. در ادبیات مقابله، خود انتقادی به عنوان یک روش ناسازگار برای ارتباط با خود درک می‌شود و با افسردگی، اضطراب و همچنین اختلالات همراه است (Tauber et al., 2020, 2). عنصر تعیین‌کننده تصمیمات تدافعی این است که تصمیم‌گیرنده با موقعیتی با نتایج بالقوه مثبت یا منفی آینده روبه‌رو می‌شود (Artinger et al., 2022, 3). کوشمن^۱ (۲۰۲۰) پیشنهاد کرد که واکنش‌های مقابله‌ای افراد با تجارب مقابله‌ای گذشته آن‌ها مرتبط است. تجارب مرتبط با استرس افراد که در خاطرات ذخیره می‌شوند، فعال می‌شوند تا بر مقابله آن‌ها با موقعیت‌های استرس‌زا تأثیر بگذارند، درحالی‌که پاسخ‌های مختلفی به استرس وجود دارد. بیشاپ^۲ و همکاران (۲۰۱۰) یک مدل مقابله‌ای پیشنهاد کردند که شامل سه پاسخ اساسی به استرس است: اجتناب، حل مشکل و حمایت اجتماعی. اجتناب یکی از پاسخ‌های اساسی برای مقابله با استرس است. کانن^۳ (۱۹۳۹) یک مدل پاسخ مبارزه یا گریز برای مقابله با استرس پیشنهاد کرد. وقتی افراد تهدیدی را در محیط اطراف خود درک می‌کنند، سیستم عصبی آن‌ها آدرنالین و نورا آدرنالین، به طور ناگهانی آزاد می‌شود و منجر به افزایش ضربان قلب و فشار خون می‌شود. این واکنش‌های فیزیکی افراد را آماده می‌کند که یا با موقعیت مبارزه کنند یا از آن فرار کنند (برقی ایرانی و همکاران، ۱۳۹۲). مطالعات جدیدتر از پیشنهادکنندگان در مورد رابطه بین استرس و اجتناب حمایت کردند (سلیم کریمی و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۰۱). سامرتون^۴ (۱۹۹۵) دریافتند که استرس رابطه قوی و مثبتی با اجتناب دارد. علاوه بر این، گیگزور^۵ (۲۰۱۴) نشان داد که استرس شدید به طور مستقیم بر افراد تأثیر می‌گذارد تا از تماس با محیط اطراف خود اجتناب کنند (Li, 2015, 4).

ابعاد اجتناب دفاعی

۱- به تعویق انداختن^۶

^۱- Cushman

^۲- Bishop

^۳- Cannon

^۴- Summerton

^۵- Gigerenzer

^۶- Procrastination

یک تعریف کامل به تعویق انداختن این است که «به طور داوطلبانه یک اقدام را به تعویق بیندازیم، علیرغم این که انتظار می‌رود با تأخیر وضعیت بدتری داشته باشیم». حتی در یک بررسی گذرا از تعریف تعلل، واضح است که به تعویق انداختن را می‌توان یک ضعف اراده تلقی کرد. این ترکیب پیچیده‌ای از عدم کنترل خود و تضاد درونی در تصمیم‌گیری برای خود حال و آینده را تشکیل می‌دهد (Chowdhury, 2016, 1). به تعویق انداختن کار به عنوان یک رفتار ناکارآمد و خودآزار که ناگزیر به نتایج ناخواسته‌ای منجر می‌شود مورد مطالعه قرار گرفته است. اغلب افرادی که امتیاز بالایی در به تعویق انداختن دارند، تمایلاتی مانند برانگیختگی، بی‌حوصلگی و احساس طلبی دارند. پدیده ترس همچنین منجر به تعویق می‌شود. ترس از شکست یا درک فقدان مهارت‌های کافی برای انجام وظایف می‌تواند منجر به تعویق انداختن شود (Sandhu & Gautam, 2022, 5798).

۲- واگذاری تصمیم به دیگری^۱

فرار از مسئولیت کاری به عنوان انتقال مسئولیت یک تصمیم ضروری اما پرهزینه به شخص دیگری که ممکن است تلاش کند از بار مسئولیت کاری شانه خالی کند یا به شخص ثالث منتقل کند، تعریف شده است. مدیر موفق به احتمال زیاد با دقت تفویض اختیار می‌کند (سالم قهفرخی و همکاران، ۱۳۹۹). مدیر ناموفق به احتمال زیاد به عنوان راهی برای مقابله با اجتناب دفاعی خود تفویض اختیار می‌کند. برای افراد، واگذاری تصمیم به دیگری اغلب یک گزینه برای اجتناب از هزینه‌های تصمیم‌گیری یا دفاع از موقعیت سیاسی است (Bolte, 2011, 1). وقتی که تصمیم از طرف شخص دیگری است، تفویض اختیار به یک روش جذاب برای انتخاب تبدیل شود. مردم از این که تصمیم آن‌ها دلیل ناراحتی یا نارضایتی دیگران باشد، احساس بدی دارند و درخواست این که در عوض شخص ثالثی علت آن باشد، ممکن است تسکین‌دهنده باشد. تصمیم‌گیرندگان برای انتخاب «ضعیف» منفی ارزیابی می‌شوند، حتی زمانی که مجموعه انتخاب‌ها کاملاً از گزینه‌های منفی تشکیل شده باشد. به علاوه، این انتخاب‌های ضعیف هستند که احتمالاً مورد توجه قرار می‌گیرند. اجتناب از سرزنش یک تاکتیک سیاسی محبوب است زیرا مردم نسبت به ضررها و نتایج منفی حساس‌تر هستند تا دستاوردها و نتایج مثبت. با این حال، در حالی که به تعویق انداختن انتخاب، تعیین نتیجه نهایی را به تعویق می‌اندازد، به‌طور کلی از آن جلوگیری نمی‌کند. تفویض اختیار ممکن است گاهی منجر به تصمیم بهتری شود، زیرا فرد آگاه‌تر در نهایت نتیجه را تعیین می‌کند (Steffel et al, 2011).

^۱ - Passing the buck

(2016, 32).

سوالات پژوهش

۱. عوامل محوری پدیده اجتناب دفاعی در تصمیم‌گیری مدیران کدام‌اند؟
۲. عوامل علیّی تشکیل‌دهنده اجتناب دفاعی در تصمیم‌گیری مدیران کدام‌اند؟
۳. عوامل بسترساز اجتناب دفاعی در تصمیم‌گیری مدیران کدام‌اند؟
۴. عوامل مداخله‌گر اجتناب دفاعی در تصمیم‌گیری مدیران کدام‌اند؟
۵. راهبردهای مؤثر اجتناب دفاعی در تصمیم‌گیری مدیران کدام‌اند؟
۶. پیامدهای اجتناب دفاعی در تصمیم‌گیری مدیران کدام‌اند؟

۳. روش پژوهش

این پژوهش از نظر جهت‌گیری‌های پژوهش، بنیادی؛ از نظر روش پژوهش کیفی؛ استراتژی پژوهش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد به صورت سیستماتیک و از نظر رویکرد، پژوهش استقرایی است. ماهیت پژوهش اکتشافی، افق زمانی پژوهش تک مقطعی و شیوه گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته است. جامعه آماری این تحقیق مدیران سازمان‌های دولتی شهر ایلام است. با توجه به استراتژی پژوهش که نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است، نمونه‌گیری به شیوه نظری و با بهره‌گیری از تکنیک هدفمند انجام شده است. حجم نمونه در این روش، در حین کار مشخص می‌شود و نمونه‌گیری آن قدر ادامه می‌یابد که داده‌ها به سر حد اشباع برسند. در این پژوهش با ۱۵ نفر از مدیران سازمان‌های دولتی شهر ایلام مصاحبه انجام شده است. همچنین به منظور تأیید اشباع نظری مجدد با ۳ خبره دیگر مصاحبه انجام شد از مصاحبه چهاردهم به بعد مفهوم جدیدی به دست نیامد. با این وجود برای حصول اشباع نظری سه مصاحبه دیگر نیز انجام شد. در نهایت مفهوم‌پردازی موضوع مدنظر با استفاده از کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی صورت گرفته است. شایان ذکر است که معیار انتخاب افراد مورد مصاحبه پژوهش حاضر، دارا بودن تجارب بلندمدت و فعالیت در سازمان‌های دولتی بوده است.

جدول ۱- ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان پژوهش

کد	رشته تحصیلی	مدرک تحصیلی	سابقه مدیریتی
م ۱	مهندسی کشاورزی	دکتری	۴ سال
م ۲	مدیریت دولتی	کارشناسی ارشد	۳ سال

۳ م	مدیریت بازرگانی	دکتری	۸ سال
۴ م	مهندس کشاورزی	کارشناسی ارشد	۲ سال
۵ م	مدیریت اجرایی	کارشناسی ارشد	۳ سال
۶ م	مهندسی برق	دکتری	۳ سال
۷ م	مکانیک	کارشناسی ارشد	۱ سال
۸ م	علوم سیاسی	دکتری	۲ سال
۹ م	مدیریت بازرگانی	دکتری	۳ سال
۱۰ م	حسابداری	کارشناسی ارشد	۶ سال
۱۱ م	مدیریت بازرگانی	دکتری	۴ سال
۱۲ م	روانشناسی	دکتری	۲/۵ سال
۱۳ م	برق الکترونیک	کارشناسی ارشد	۳
۱۴ م	مدیریت آموزشی	کارشناسی ارشد	۳ سال
۱۵ م	مدیریت اجرایی	کارشناسی ارشد	۱ سال

روایی و پایایی مصاحبه‌های انجام شده و شاخص‌های مقبولیت در این تحقیق به منظور بررسی روایی، از روایی محتوایی استفاده شده است. برای بررسی روایی محتوایی، از دو ضریب نسبی روایی محتوا (CVR)^۱ و شاخص روایی محتوا (CVI)^۲ استفاده می‌شود (شولتز^۳ و همکاران، ۲۰۱۳). برای سنجیدن روایی محتوایی دو پرسشنامه بین ۱۵ نفر از خبرگان تقسیم شد. برای محاسبه CVR، پرسشنامه مخصوص بخش CVR تقسیم شد و خبرگان و مطلعین بر اساس طیف لیکرت ۳ تایی «ضروری است»، «مفید ولی غیرضروری» و «غیر ضروری»؛ به مؤلفه‌های به‌دست آمده نمره دادند. همچنین برای

^۱- Content Validity Ratio

^۲- Content Validity Index

^۳- Shultz

محاسبه CVI از روش والتز و باسل^۱ یک پرسشنامه چهارتایی: ۱ «مربوط نیست»، ۲ «نسبتاً مربوط است»، ۳ «مربوط است» و ۴ «کاملاً مربوط است» توزیع شد.

تعداد متخصصین مورد نظر در این تحقیق ۱۵ نفر اختیار شده است و با توجه به فرمول-

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

های زیر CVI و CVR را محاسبه می‌کنیم:

رابطه (۱)

رابطه (۲)

$$Cv1 = \frac{\text{نسبت تعداد ارزیابی که به آیتم نمره ۳ و ۴ داده‌اند}}{\text{تعداد کل ارزیابان}}$$

حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص CVI نیز ۰/۷۹ می‌باشد و اگر شاخص CVI گویه‌ای کمتر از ۰/۷۹ باشد آن گویه بایستی حذف شود. در این قسمت مقدار CVI و CVR برای هر آیتم محاسبه شده است و با توجه به میزان شاخص‌ها بر اساس توضیحات ذکر شده تمامی مضامین سازنده اجتناب دفاعی تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌های دولتی از نسبت روایی محتوایی مناسبی برخوردارند و ضریب بالای ۰/۴۹ دارند و همچنین تمامی مضامین از شاخص روایی محتوایی مناسبی برخوردار بوده و همگی ضریب بالای (۰/۷۹) دارند.

برای سنجش پایایی مصاحبه‌های انجام شده، از روش «پایایی بین دو کدگذار» استفاده شده است. برای محاسبه پایایی بین دو کدگذار، محقق از یک همکار پژوهش (کدگذار) استفاده کرده است. محقق همراه این همکار پژوهش چهار مصاحبه را به صورت تصادفی، انتخاب و کدگذاری کردند و سپس از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود در هر دو کدگذاری، شاخص ثبات برای پژوهش محاسبه شد. روش محاسبه درصد پایایی بین دو کدگذار به صورت زیر است:

$$\text{رابطه (۳)} = \frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی بین دو کدگذار}$$

جدول ۳- محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقات	عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	B	۶۱	۲۰	۴	۶۵/۷۵

۶۹/۷۹	۵	۱۵	۴۳	G	۲
۷۰/۵۸	۳	۱۲	۳۴	K	۳
۷۵	۶	۱۵	۴۰	P	۴
۷۰/۲۷	۱۸	۶۲	۱۷۸		کل

همان‌گونه که در جدول (۳) ملاحظه می‌شود، پایایی بین دو کدگذار برای مصاحبه‌های این پژوهش، ۷۰/۲۷ درصد است. با توجه به این که میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، بنابراین، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

۴. تحلیل تجربی

یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس رهیافت سیستماتیک انجام گرفت که شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی بود. در مرحله کدگذاری باز پس از مرور و سازمان‌دهی متون مصاحبه‌ها، کدهای زیادی به دست آمد که ضمن مراجعه به کدهای اولیه مشابه و مقایسه آن‌ها با یکدیگر، کدهای متداخل شناسایی و با تعیین و مرتب کردن آن‌ها کدهای مشترک در قالب یک کد واحد قرار داده شد. در مرحله کدگذاری محوری، داده‌های کدگذاری شده با یکدیگر مقایسه شده و در قالب مفاهیمی که با هم تناسب دارند، تعریف شدند. در این راستا، کدها تا جایی با یکدیگر مقایسه شدند که اطمینان حاصل شود هر طبقه از مفاهیم از یکدیگر مجزا هستند؛ سپس رابطه بین مفاهیم بررسی شد و بر اساس روابط ماهیتی آن‌ها در ذیل عنوان مقوله قرار گرفتند. در مرحله کدگذاری انتخابی، از آنجا که ۲۸ مفهوم شناسایی شده از نظر مفهومی و معنایی، تشابهاتی با یکدیگر دارند، لازم است در قالب مقوله‌ای با قدرت تحلیلی و انتزاعی بالاتر تعریف شوند. یادآوری می‌شود، با توجه به ماهیت تفسیری و ژرفانگر تحقیق، روند کدگذاری و تحلیل مصاحبه‌ها، با استفاده از نرم‌افزار مکس. کیو. دی. ای نسخه ۲۰۱۸ انجام گرفت. سپس کدهای شناسایی شده روایی‌سنجی شدند و در نهایت مدل به دست آمده از پژوهش اعتبارسنجی و مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۴- نتایج حاصل از کدگذاری مصاحبه‌ها

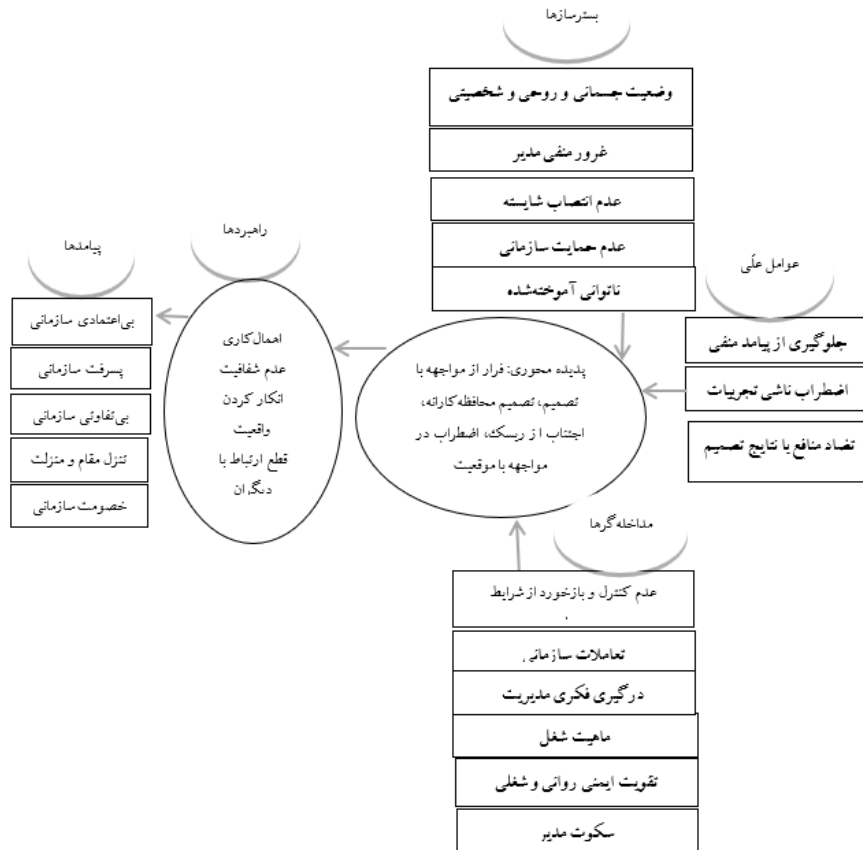
کدهای محوری	کدهای باز	تجزیه و تحلیل
فرار از مواجهه با تصمیم	فرار از وضعیت بحرانی، واگذاری تصمیم‌گیری به دیگران، وابسته به شرایط بحرانی، رویکردی ناصحیح، نداشتن تخصص لازم در مورد تصمیم‌گیری، نداشتن تسلط و احاطه در تصمیم‌گیری، متبحر نبودن در انجام تصمیم‌گیری مدیریتی	

تصمیم محافظه‌کارانه	واکنشی جهت جلوگیری از پیامد منفی، ترس از تصمیم به دلیل دست دادن منابع مفید شخصی، واکنشی جهت جلوگیری از پیامد منفی، واکنشی جهت جلوگیری از آسیب، رفتاری در برابر تهدید شدن، واکنش محافظه‌کارانه	
اجتناب از ریسک	انتخاب گزینه‌ای بدون ریسک، اجتناب از تصمیم‌گیری، اجتناب از تصمیم نامطمئن، اجتناب از تصمیم مخاطره‌آمیز، اجتناب از وضعیت دشوار، انتخاب راحت‌ترین گزینه، انتخاب واضح‌ترین گزینه	
اضطراب در مواجهه با موقعیت	واکنش به موقعیت اخلاص‌کننده، پاسخ رفتاری به موقعیت تهدیدکننده، ترسیدن، اضطراب، حساس بودن به موقعیت، غمگین بودن، نگران بودن از مسئله پیش‌آمده، ناتوانی در کنترل شرایط تنش‌زا	
جلوگیری از پیامد منفی تصمیم‌گیری	جلوگیری از سرزنش، اجتناب از درگیری، ترس از آسیب، ترس از مجازات، جلوگیری از آسیب، جلوگیری از پیامد نتایج بد، اجتناب از زیان، محرز بودن نتایج منفی پیش‌بینی، محرز بودن نتایج منفی پس از تصمیم	عوامل مدی
اضطراب ناشی تجربیات ناموفق	تجربیات مدیر از قربانی آزارهای عاطفی پس از شکست، شکست‌های بالقوه	
ریسک‌پذیر نبودن مدیر	عدم پذیرش ریسک، عدم پذیرش اطلاعات منفی، عدم تغییرپذیری مدیر	
تضاد منافع شخصی مدیر با نتایج تصمیم	شرایط تهدیدکننده منافع شخصی مدیر، تضاد منافع شخصی مدیر با اهداف سازمان	
وضعیت جسمانی و روحی و شخصیتی مدیر	سیستم عصبی، وضعیت جسمانی، وضعیت روانی، خلق‌وخو و شخصیت مدیر، عدم صداقت مدیر، تصور کامل نبودن توسط مدیر، عزت‌نفس پایین مدیر، احساس مفید نبودن، سعی مدیر در یادآوری ارزش خود به دیگران، قوه ادراکی ضعیف مدیر	عوامل ساز
غرور منفی مدیر	عادت خود خدمتی، خودخواه بودن، عزت‌نفس، پایبند نبودن به اصول انسانی، خودبزرگ‌بینی	
عدم انتصاب شایسته	عدم شایسته‌سالاری در انتخاب مدیر	
عدم حمایت سازمانی	عدم حمایت مافوق از مدیر، عدم احترام و عدم شنیده شدن مدیر توسط افراد سازمان	

ناتوانی آموخته‌شده	سابقه خانوادگی، مسائل خانوادگی، مشکلات شخصی، تجربیات گذشته، ریشه در کودکی، مبهم بودن آینده و ناتوانی در پیش‌بینی عواقب تصمیم‌گیری، وجود اتفاقات ناگوار در کودکی شخص، داشتن حقارت درونی، نادیده گرفتن احساسات و ارزش‌های خود	
اهمال‌کاری	عدم تصمیم‌گیری، کاهش نقش، کاهش فعالیت، اهمال‌کاری، به تعویق انداختن تصمیم‌گیری	رابطه‌ها
عدم شفافیت	عدم پاسخگویی، عدم شفافیت، تظاهر، توجیه کردن، منطقی سازی مثبت و منفی	
انکار کردن واقعیت	پاک کردن مسئله اصلی، انکار کردن رفتار تدافعی خود	
قطع ارتباط با دیگران	گرافه‌گویی، خبر دادن از اوضاع ایده‌آل کارکنان، صرف تمام تمرکز بر گفتار، بزرگنمایی اقدامات	
تعاملات سازمانی	قطع ارتباط، روابط غیر تعاملی، عدم روحیه همکاری، نبود همدلی، نبود روابط انسانی، رفتار ارزیاب گونه، انتظارات نامعقول، عدم صمیمیت، عدم استفاده از تخصص نیروهای ستادی، عدم مشاوره معاونین	
ماهیت شغل	نوع شغل مدیر، هویت و ماهیت مشاغل، برانگیختن شاغلان به انجام تصمیم‌گیری، انگیزه کار و پرورش کارکنان	عوامل سداخله‌گر
تقویت ایمنی روانی و شغلی	آرامش روانی، کاهش استرس، وجود احساسات خوب، ایمنی روانی، ایمنی شغلی، عدم کنترل، عدم قضاوت، عدم تهدید	
درگیری فکری مدیریت	درگیری فکری، اضطراب، سردرگمی، ترس از دست دادن مقام، عدم انگیزه، عدم پاداش مادی و معنوی	
سکوت مدیر	سکوت کردن عدم پاسخگویی در مورد مسئله، سکوت مدیر در مورد مسئله، کناره‌گیری، عقب‌نشینی، مقاومت کردن، انکار کردن	
عدم کنترل و بازخورد از شرایط محیطی	عدم اطمینان محیطی، عدم کنترل محیطی، عدم بازخورد دوره‌ای، عدم پیش‌بینی عواقب، عدم برنامه‌ریزی، پایش محیط داخلی و خارجی، ارزیابی منطقی، ارزیابی کردن، برنامه‌ریزی کردن	
بی‌تفاوتی سازمانی	بی‌تفاوتی مدیر، بی‌تفاوتی زیردستان، بی‌تفاوتی اجتماع	

پیامدها	تنزل مقام و منزلت مدیر از دست دادن صلاحیت مدیریت، عزل شدن، جابجایی پست، مورد تمسخر واقع شدن، اظهار نظر توهین‌آمیز به مدیر، تحقیر ناخواسته، طردشدگی مدیر، ارتقا پیدا نکردن، عدم پیشبرد اهداف شخصی
خصوصیت سازمانی	ایجاد حس کینه‌توزی و خصومت در سازمان، کینه‌توزی، خصومت، حس انتقام
پسرفت سازمانی	کاهش روزافزون عمل‌گرایی در سازمان و جامعه، کاهش کارایی و اثربخشی، افت بهره‌وری و ناکارآمدی سازمان، عدم پیشرفت، عدم فرهنگ نوآورانه عدم یادگیری، مانع رشد، عدم دستاورد برای اجتماع، عدم خلاقیت، عدم تغییرپذیری، چرخه معیوب
بی‌اعتمادی سازمانی	کاهش اعتماد سازمانی، از بین رفتن ارزش و اعتماد سازمانی، بی‌اعتمادی کارکنان به مدیران، عدم اعتماد به برنامه‌های سازمان و مدیریت، بی‌اعتمادی بین مدیران و ارباب‌رجوع، انجام تبلیغات شفاهی منفی کارکنان علیه سازمان

کد‌گذاری انتخابی، مرحله اصلی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است که محقق بر اساس نتایج کد‌گذاری باز و محوری به ارائه نظریه می‌پردازد. در مدل پارادایمی حاصل، شرایط علی در واقع مهیاکننده شرایط برای اجتناب دفاعی تصمیم‌گیری مدیران در سازمان می‌باشند. این عوامل ممکن است دارای شدت و ضعف‌هایی از یک برهه زمانی به دوره زمانی دیگر باشند ولی در زمان جمع‌آوری اطلاعات و مصاحبه‌ها نقش پررنگی داشتند. کد‌گذاری انتخابی، کد‌گذاری‌های قبلی را مدنظر قرار داده و مقوله اصلی را انتخاب می‌کند و آن را به شکل هدفمند به سایر مقوله‌ها ارتباط داده، ارتباطات را اعتبار می‌بخشد و مقوله‌هایی که نیاز به تصفیه و توسعه بیشتری دارند را توسعه می‌دهد. کد‌گذاری انتخابی بر اساس الگوی ارتباط شناسایی شده بین مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها در کد‌گذاری باز و محوری، فعالیت را شروع کردند. در نهایت ۶ مقوله اصلی و ۲۸ مقوله محوری و ۱۵۵ کد از فرآیند کد‌گذاری باز شناسایی و استخراج شدند و نمونه‌هایی از کدهای مربوط به هر بعد در جداول بیان شدند. مدل مفهومی پژوهش بر اساس مدل اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) در شکل زیر ارائه شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

با این رویکرد، هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی اجتناب دفاعی در تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌های دولتی بوده است. برای این منظور از رویکرد استراوس و کوربین در نظریه برخاسته از داده سیستماتیک استفاده شد و مدل پارادایمی ارائه گردید. در نهایت مدل پارادایمی پدیده اجتناب دفاعی در تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌های دولتی را می‌توان در قالب ۶ بعد اصلی، ۲۸ بعد فرعی و ۱۵۵ مشخصه طبقه‌بندی نمود. مدل طراحی شده یکی از معدودترین پژوهش‌های کیفی در زمینه اجتناب دفاعی در تصمیم‌گیری مدیران بوده و شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای اجتناب دفاعی در تصمیم‌گیری مدیران را که تا حد زیادی با به کارگیری این مفهوم در ادبیات رایج مدیریت تفاوت دارد روشن می‌سازد.

نتایج این تحقیق شامل پدیده محوری (فرار از مواجهه با تصمیم، تصمیم محافظه‌کارانه، اجتناب از ریسک، اضطراب در مواجهه با موقعیت)؛ عوامل علی (جلوگیری از پیامد منفی، اضطراب ناشی تجربیات، ریسک‌پذیر نبودن مدیر، تضاد منافع با نتایج تصمیم)؛ عوامل بستر ساز (وضعیت جسمانی و روحی و شخصیتی مدیر، غرور منفی مدیر، عدم انتصاب شایسته، عدم حمایت سازمانی و ناتوانی آموخته‌شده)؛ عوامل مداخله‌گر (تقویت ایمنی روانی و شغلی، درگیری فکری مدیریت، سکوت مدیر، تعاملات سازمانی، ماهیت شغل و کنترل و بازخورد از شرایط محیطی)؛ راهبردها (اهمال کاری، عدم شفافیت، انکار کردن واقعیت و قطع ارتباط با دیگران) و پیامدها (بی‌اعتمادی سازمانی، پسرفت سازمانی، بی‌تفاوتی سازمانی، تنزل مقام و منزلت و خصومت سازمانی) تشریح گردید.

در مقایسه با مطالعات پیشین، لیکین و درویس (۲۰۱۰) بیان می‌کنند، کسانی که خودکارآمدی پایینی دارند، تمایل به تأخیر در تصمیم‌گیری، اجتناب، وحشت و استرس بیشتری در فرآیند تصمیم‌گیری. افرادی که در تصمیم‌گیری، رفتار وحشتناک از خود نشان می‌دهند، در هنگام مواجهه با نتیجه، خود را تحت فشار زمان و استرس شدید احساس می‌کنند، در پایان، آن‌ها تمایل دارند بدون فکر رفتار کنند و راه‌حل‌های اضطراری ارائه دهند، به عبارت دیگر، اگر فردی به حل مشکلات در شرایط فعلی خوشبین نباشد و فکر کند زمان کافی برای بررسی دقیق وجود ندارد، می‌تواند بدترین جایگزین را انتخاب کند. چنین استراتژی به معنای تکمیل فرآیند و رهایی از استرس بدون فکر کردن به اثرات جایگزین‌های تصمیم است. در مطالعات پیشین به عوامل محوری مانند اجتناب از عمل (برقی ایرانی و همکاران، ۱۳۹۲)، اضطراب در تصمیم (Leykin, Y. & Derubeis, 2010)، موقعیت پر ریسک (سلیم کریمی و همکاران، ۱۴۰۰)، اشاره شده است. در تبیین عوامل علی رازینی و عزیزی (۱۳۹۴) یک تئوری دو عاملی انتخاب پرخطر را ارائه می‌دهد که به عنوان یک رویکرد انگیزشی برای تصمیم‌گیری شناخته می‌شود اما بر اساس بعد شخصیتی است، افرادی که به امنیت نیاز دارند (یعنی ریسک‌گریز هستند) و کسانی که انگیزه جستجو یا بهره‌برداری از پتانسیل را دارند (یعنی ریسک‌جویان)، افراد ریسک‌گریز بیشترین توجه را به بدترین نتایج در توزیع احتمالات جایگزین دارند، در حالی که افراد ریسک‌جو روی بهترین نتایج تمرکز کنید. در مطالعات پیشین به عوامل علی مانند ترس از پیامد منفی (Larry E. Pate, 1987) اجتناب از سرزنش (استودرت و همکاران ۲۰۰۵)، محافظت از خود در برابر پیامد، مبهم بودن نتایج، عدم اطمینان محیطی، (میلیکن و همکاران ۲۰۰۳؛ آرتینگر و همکاران ۲۰۱۹)، رویکرد رو به

شکست (Artinger et al., 2022)، ایمنی روان‌شناختی (Oeij et al., 2016)، اطلاعات بی‌دقت برای حل مسئله (Mazalova, I. & Richter, 2015)، اشاره شده است. به زمینه‌هایی مانند وضعیت جسمانی و روحی و شخصیتی (Leykin, Y. & Derubeis, 2010)، اشاره شده است. به راهبردهایی مانند انکار کردن واقعیت و تعویق انداختن و قطع ارتباط با دیگران (سلیم کریمی و همکاران، ۱۴۰۰)، اشاره شده است. در مطالعات پیشین به پیامدهایی مانند بی‌تفاوتی سازمانی، تنزل مقام و منزلت (Leykin, Y. & Derubeis, 2010) اشاره شده است.

با توجه به یافته‌های پژوهش، عدم تصمیم‌گیری یکی از علائم اصلی افسردگی شدید است. اجتناب از تصمیم‌گیری به‌شدت با علائم افسردگی مرتبط است، همان‌طور که سبک‌های تصمیم‌گیری مشابه، مانند فکر کردن در مورد تصمیم‌گیری‌های و اضطراب مربوط به تصمیم‌گیری‌ها، مرتبط بود. چندین مطالعه (به‌عنوان مثال، Anderson, 1999; Bishop et al., 2010) اشاره کرده‌اند که افراد افسرده تمایل به تجربه دارند، پشیمانی بعد از تصمیم‌گیری بیشتر از افراد غیر افسرده است. این امکان وجود دارد که انتظار پشیمانی از یک نتیجه از یک تصمیم بد ممکن است اجتناب از تصمیم‌گیری را افزایش دهد. به همین ترتیب، مراجعان روان‌درمانی ممکن است بیشتر به دنبال کمک دیگران در تصمیم‌گیری باشند. با توجه به اینکه آن‌ها تصمیم گرفته‌اند به طور فعال برای افسردگی خود از شخص دیگری کمک بگیرند اگرچه افراد افسرده کمتر اظهار نظر می‌کنند. ظرفیت تصمیم‌گیری آن‌ها ممکن است منعکس‌کننده عزت‌نفس پایینی باشد که معمولاً در افسردگی وجود دارد. متناوباً، از سوی دیگر، افراد افسرده کمتر به شهود خود اعتماد می‌کنند و بیشتر از تصمیم‌گیری اجتناب می‌کنند و در مورد تصمیم‌های خود مضطرب و متفکر هستند. جالب این‌که، به نظر نمی‌رسد که خودانگیختگی در تصمیم‌گیری با افسردگی مرتبط باشد. ممکن است مکانیسم تصمیم‌گیری خود به خودی برای افرادی که علائم افسردگی کمتر و بالاتر دارند متفاوت باشد. افراد غیر افسرده ممکن است در یک لحظه تصمیم‌گیری کنند تا احساس ماجراجویی یا جسارت کنند. متقابلاً، افراد افسرده ممکن است برای اجتناب از اضطراب تفکر، تصمیمات سریع بگیرند. اگر این مشکلات تصمیم‌گیری موقتی باشد و فقط در طول دوره‌های افسردگی مشهود باشد. پس ممکن است برای افراد افسرده توصیه شود که از انتخاب‌های مهم زندگی خودداری کنند درحالی‌که در حالت افسرده هستند توصیه‌ای که اغلب توسط پزشکان و متخصصان سلامت روان دارند این است که اگر ناتوانی در تصمیم‌گیری صحیح، شاید یک بیماری افسردگی باشد، سپس تصمیم‌گیری ضعیف می‌تواند به درمان پیشگیرانه و مداخلات اولیه کمک کند. نتایج ما

روابطی را نشان می‌دهد که به نظر می‌رسد بین شرایط روانی و فرآیندهای تصمیم‌گیری تا جایی که افسردگی بر توانایی فرد برای پردازش اطلاعات و نسبت دادن احتمالات به نتایج مثبت و منفی تأثیر می‌گذارد، رویکرد به تصمیم‌گیری نیز احتمالاً به نوعی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. جالب اینجاست که ممکن است سبک‌های تصمیم‌گیری تغییر کند تا کاستی‌های تصمیم‌گیری را منعکس کند، یعنی از فرد در برابر تصمیم‌گیری‌های غیرمولد هم از طریق هشدار دادن به فرد نسبت به کاستی‌های تصمیم‌گیری خود و هم با اجتناب دفاعی از تصمیم‌گیری محافظت کند (Leykin, Y. & Derubeis, 2010). لاری و پتی (۱۹۸۷) استدلال می‌کنند که عوامل انگیزشی مهم معمولاً در مدل‌های استاندارد شناختی و اقتصادی تصمیم‌گیری تحت ریسک نادیده گرفته می‌شوند یا کمتر مورد تأکید قرار می‌گیرند. لاریک به چندین پیامد انگیزشی و عاطفی تصمیم‌گیری اشاره می‌کند، از جمله احساساتی که از آموختن اینکه یک تصمیم ضعیف، مانند شکست، پشیمانی، ناامیدی، احساسات ناشی از تصمیمات عمومی، مانند خجالت و غرور و احساسات ناشی از نحوه توزیع نتایج بین مردم، مانند حسادت و خوشحالی بود ناشی می‌شود، لاریک معتقد است که مردم در مورد دو هدف هنگام تصمیم‌گیری تمرکز می‌کنند. یک هدف این است که نتایج مورد انتظار خود را به حداکثر برسانند، دیگری حفظ یک تصویر مثبت از خود است. نیروهای انگیزشی برای محافظت از تصویر خود، به عنوان مثال، شایستگی و عزت نفس فرد به عنوان یک تصمیم‌گیرنده، منجر به رفتار تدافعی‌تر می‌شود، تهدید ناشی از یک موقعیت، یا با کاهش توانایی فرد برای حفظ احساس شایستگی افزایش می‌یابد.

به لحاظ نظری طراحی الگوی اجتناب دفاعی در تصمیم‌گیری مدیران آن را از دیگر پژوهش‌ها متمایز می‌سازد. از جنبه کاربردی یافته‌ها می‌تواند مورد استفاده تمامی مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمان‌های دولتی قرار گیرد. مدل مفهومی پژوهش حاضر مدلی جامع و دربرگیرنده فرآیند اجتناب دفاعی در تصمیم‌گیری مدیران است که تاکنون در پژوهش‌هایی که متناسب با مسئله پژوهش باشد کمتر مورد توجه قرار گرفته است و تلاشی برای ارائه الگویی جامع در این مورد صورت نگرفته است بنابراین می‌توان انتظار داشت نتایج این پژوهش بتواند آگاهی پژوهشگران کشور را در خصوص عوامل علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، فرایندها، اقدام‌ها و پیامدهای ناشی از اجتناب دفاعی در تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌های دولتی کشور افزایش دهد. با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد‌های برای سازمان‌های دولتی مطرح شده است:

❖ استفاده از تکنیک‌هایی مفید تصمیم‌گیری برای مدیریت بحران مثل (وجود

- نظام پشتیبانی تصمیم‌گیری در سازمان، روش تجربه علمی، روش مبتنی بر استعاره، روش سعی و خطا و روش تفکر انتقادی و مدل کارنگی و تصمیم‌گیری مرحله‌ای، تصمیم‌گیری حکیمانه و درخت تصمیم‌گیری و...
- ❖ مدیر در مورد مشکلاتی که در تصمیم‌گیری با آن‌ها مواجه است با دیگران صحبت کند به جای قضاوت مدیر فقط در مورد مشکلات پیش رو و بحران سازمان صحبت شود.
 - ❖ منابع و عوامل استرس‌زا در سازمان کاهش یابند که نتیجه آن افزایش ایمنی روان‌شناختی می‌باشد.
 - ❖ تعیین مرز سالم میان مدیر و بقیه افراد در سازمان، نسبت به مدیر توجه و همدلی نشان دهند و با اعمال و گفتار رفتار مدیر را کنترل نکنند. یک رابطه مثبت و قابل اعتماد بین مدیر و مافوق و زیردستان ایجاد شود.
 - ❖ مدیر باید سعی کند رفتار تدافعی خود را تصدیق کند و صادقانه آن را حل کند چون تا زمانی که آن را کتمان می‌کند نمی‌تواند مشکل خود را ببیند و آن را حل کند.
 - ❖ گفتگو و جلسات باز و صادقانه در مورد مشکلات سازمان با مدیر تشکیل شود که صداقت متضاد حالت تدافعی است.
 - ❖ مدیر دلایل احساس خطر خود در زمان تصمیم را پیدا کند و درک کند و مشکلاتی که سبب این پدیده شده را روی کاغذ بنویسد و روی عزت‌نفس خود کار کند.
 - ❖ مدیر همیشه بعد از تصمیمات خود ارائه بازخورد دهد و در کارش شفافیت لازم را ارائه دهد.
 - ❖ سازمان ریسک‌پذیری را در زمانی که برای سازمان مفید است تشویق کند و خود را برای شکست احتمالی آماده کند که خود این سبب می‌شود مدیر احساس کند در صورت شکست همدلی افراد سازمان را در اختیار دارد در نتیجه اضطراب مدیر کاهش و با اطمینان خاطر تصمیم بگیرد.
 - ❖ مدیر قبل از تصمیم‌گیری تمام جوانب را با مافوق خود و زیردستان چک کند و سپس تصمیم‌گیری کند.

منابع

- برقی ایرانی، زیبا؛ بگیان کوله مرز، محمدجواد؛ عالی سالاری نصیرلو، کریم؛ بختی، مجتبی (۱۳۹۲). نقش اجتناب شناختی و تعلل ورزی تصمیم‌گیری در پیش‌بینی اضطراب اجتماعی دانش‌آموزان، کنگره ملی روانشناسی اجتماعی ایران، ۲(۱): ۱۹-۱.
- رازینی، روح‌الله؛ عزیزی، مهدی (۱۳۹۴). طراحی الگوی تصمیم‌گیری با رویکرد اسلامی، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، ۲۳(۴): ۱۰۰-۷۳.
- رضایی، زهرا و شیر، اردشیر (۱۴۰۰). واکاوی پدیده تصمیم‌گیری مدیران با رویکرد کیفی، فصلنامه منابع انسانی تحول‌آفرین، ۱(۱): ۱۸-۱.
- رضایی، زهرا؛ شیر، اردشیر؛ علیپور درویش، زهرا؛ نفری، ندا (۱۴۰۱). کاوش و تبیین پدیده تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: وزارت کشور و وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی)، مطالعات رفتاری در مدیریت، ۱۳(۲۹): ۱۸-۵۳.
- سالم قهفرخی، امین؛ علیخواه، ساهره؛ رستمی، محسن؛ رضایی، سیدرضا (۱۳۹۹). بررسی عوامل روان‌شناختی مؤثر در تصمیم‌گیری، ۶(۶): ۱۹۹-۲۰۸.
- سلیم کریمی، محمد؛ صلواتی، عادل؛ زارعی، بهروز؛ احمدی، کیومرث (۱۴۰۰). عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌های دولتی مدیریت صنعتی، ۱۶(۵۶): ۲۱۹-۲۰۱.
- علمشاهی، سعید؛ فرهادی نژاد، محسن و ابراهیمی، عباس (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در اتخاذ تصمیمات غیر اثربخش توسط مدیران دولتی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان گلستان)، مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۰(۱): ۱۵۵-۱۷۰.
- نظری، مهدی؛ مهر منش، حسن؛ حقیقت منفرد، جلال (۱۳۹۹). الگو تاب آور سازی تولید در ایران؛ مطالعه‌ای آمیخته مبتنی بر نظریه رویشی و مدل‌سازی معادلات ساختاری، پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۴(۲۴): ۱۹۸-۱۷۷.
- Altinkurt, Y. & Yilmaz, K. (2011). Relationship between the school administrators' power sources and teachers' organizational trust levels in Turkey. *Journal of Management Development*, Vol. 31 Issue: 1, pp.58-70.
- Anderson, R. E. (1999). Billions for defense: the pervasive nature of defensive medicine. *Archives of Internal Medicine*, 159(20), 2399-2402.
- Artinger, F.M., Artinger, S. & Gigerenzer, G. (2019). Frequency and Causes Of Defensive Decision in a Public Administration. *Business Research*. 12, 9-25.
- Bachkurov, A. (2015). Managerial decision making under specific emotions. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30 Issue: 7, pp.861-874.
- Bishop, T. F., Federman, A. D., & Keyhani, S. (2010). Physicians' views on defensive medicine: a national survey. *Archives of internal*

medicine, 170(12),1081-1083.

-Bolle, F. (2011). Passing The Buck. European University Viadrine Frank Furt (order) Department Business Administration and Economics,1-29.

-Bouckenooghe, D., Vanderheyden., Mestdagh, S., & laethem, S. (2007). Cognitive Motivation Of Psychology, 141(6), 605-625.

-Cherepanov, V., Feddersen, T., & Sandroni, A. (2013). Rationalization. Theoretical Economics, 8, 775-800.

-Cho, J. Y., & Lee, E-H. (2014). Reducing confusion about grounded theory and qualitative content analysis: Similarities and differences. The QualitativeReport, 19 (64), 1-20.

-Chowdhury, S. (2016). The Construct Validity Of Active Procrastination: Is It Procrastination Or Purposeful Delay? Carleton University ottawa,Ontario,1-168.

-Cushman, F. (2020). Rationalization is rational. Behavioral an Brain Sciences, 43(28), 1-59.

-Don, C. (2006). Consideration of Emotional Intelligence (EI) in Dealing With Change Decision Management. Journal of Management Decision, Vol 44, No 5, p644.

-Gigerenzer, G. (2014). Risk savvy:how to make good decision New York: Viking

-Hess, J.D. & Bacigalupo, A. (2011). Enhancing decisions and decision-making processes through the application of emotional intelligence skills. Management Decision, Vol. 49 Issue: 5, pp.710-721.

-Kasurinen, J. (2012). Software Organization and Test Process Development. Vol 85, 1-63

-Kessler, D., & McClellan, M. (1996). Do doctors practice defensive medicine?. The Quarterly Journal of Economics, 111 (2), 353-390.

-Larry, E. P. (1987). "Improving Managerial Decision Making". Journal of Managerial Psychology, 2(2), 9-15.

-Leykin, Y. & Derubeis, R. (2010). "Decision-Making Styles and Depressive Symptomatology Development Of the Decision Styles Questionnaire". Journal of Judgment and Decision Making, 5(7), 506-515

-Li, M. H. (2015). Influence of Stress Social Support – Seeking, and Trait Resilience On Problem Solving and Avoidance: A Cross – Country Study. Journal Of Vista, 1-12.

-Mann, L., Burnete., Radford, M., & Ford, S. (1997). The Melbourne Decision Making Questionnaire: An Instrument For Measuring Patterns For Coping with Decisional Conflict. Journal Of Behavioral Decision Making, Vol.10, 1-19.

-Mazalova, I. & Richter, J. (2019). "The Elimination Of Selected Barriers In The Decision Making Process". Central European Journal Of Management,2(1),51-65.

- Melati, C., Janissek-Muniz, R., & Curado, C. M. M. (2020). Decision-making quality of public managers: Contributions from intelligence and knowledge management. *Revista de Administração Contemporânea*, 25.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W. & P.F. Hewlin. (2015). "An exploratory study of employee that employees don't communicate silence: Issues upward and why". *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Nergiz, H., Kozak, M. & Balta, S. (2011). "Ethical Approaches and Their Application in Hotel Managers' Decision Making". *An International Multidisciplinary Journal Of Tourism*, 6(1), 84-104.
- Oeij, p.R.A., Dhondt, S., Gaspersz, J.B.R. & de Vroome, E.M.M. (2016). "Can teams benefit from using a mindful infrastructure when defensive behaviour threatens complex innovation projects?". *Int. J. Project Organisation and Management*, vol. 8, No. (3), PP. 241-285.
- Rebellow, A M. & Patra, S. (2017). Influence Of Self Esteem in Decision Making Styles Of Indian Corporate Executives- Publice & Private Sectors. *Journal Of Business and Management*, 11, 28-36.
- Robbins, S. (2009). Ethical decision-making by educational leaders: Its foundations, culture and more recent perspectives. *Management in Education*, 23(2), 51-56.
- Sandhu, R., & Gautam, R-k. (2022). "DO it ... Nowor Now Never! Procrastination As a Backlog to Employee Productivity". *Journal of Positive School Psychology*, Vol.6, No. 3, 5798- 5811.
- Stachelek, D. (2021). Decision Making Process In Managers Work. *Logistics and Transpor*, 85-92.
- Steffel, M., Williams, E-F., & Permann-graham, J. (2016). "Passing The Buck: Delegating Choices to Others to Avoid Responsibility and Blume. *Organizational Behavior and Humon Decision Process*, 135, 32-44.
- Studdert, D.M., Mello, M.M., Sage, W.M., Desroches, C.M., Peugh, J., Zapert, K. & Brennan, T.A. (2005). "Defensive medicine: Among high- risk specialist physicians in a volatile malpractice environment". *JAMA*, 293(21), 2609-2617.
- Summerton, N. (1995). "Positive and negative factors in defensive medicine: A questionnaire study of general practitioners". *BMJ (Clinical Research Ed)*, 310 (6971), 27-29.
- Tauber, S., Fint, S W., & Gausel, N. (2020). Exploring responses To Body Weight Criticism: Defensive Avoidance When Weight Is Seen as Controllable. *Journal Of Frontiersing Psychology*, 11, 1-11.
- Thumbhole, p. (2004). "Decision-making style: habit, style or both"?. *Journal of personality and individual differences*, 36(4), 931-944.
- Tsang, J.A. (2002). "Moral Rationalization and The in Tegration Of Situational Factors and Psychological Processes in Immoram Behavior. *Review of General Psychology*, Vol 6(1), 25-50.

