

## Providing a Model of How Government Managers' Fear of Decision Arises; Using the Foundation Data Method

Ali Omidi <sup>ID</sup>\*

PhD in Public Administration, Organizational Behavior major, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

Ali Shariatnejad <sup>ID</sup>

Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran

DOI: 10.22098/CPA.2024.16110.1052

### Abstract

**Purpose:** The fear and hesitancy of managers in making decisions ends up in a phenomenon called decision phobia, which sometimes has dangerous and irreparable consequences for the individual, employees and organization. By identifying this phenomenon, organizations can reduce its consequences. The purpose of this research is to present a model of how the phenomenon of decision-phobia of government agency managers appears and also to identify various solutions to deal with this phenomenon in government organizations.

**Research method:** The current research is descriptive-exploratory in terms of its practical purpose and in terms of the method of data collection, and it is of a qualitative research type that has been used using the foundation data method. Since the current research is qualitative, the data collection method is in-depth interviews with the participants. Based on this, 20 public administrators and management professors were selected as sample members using the purposeful sampling method and based on the principle of theoretical adequacy. In this research, in order to review and analyze the data obtained from the interview, the method of qualitative content analysis with inductive approach has been used.

**Findings:** Based on the textual analysis of the interviews, the understanding and recognition of the phenomenon of decision phobia, causal variables, intervening variables, influencing variables and the consequences of dealing with this phenomenon have been extracted. The results showed that changing organizational culture, creating flexible organizational structures, training and individual development of managers and supporting managers and decision-makers can prevent the phenomenon of decision phobia.

**Keywords:** decision making, social phobia, decision phobia, foundation data

### Extended abstract

**Objective:** Decision-making is one of the most important tasks of managers and has a direct impact on the success or failure of organizations. However, sometimes, managers are afraid of making decisions, which can lead to a halt in the organization's progress, reduced productivity, and increased instability. This fear and hesitation of managers in making decisions leads to a

---

\* Corresponding Author: [Omidiomidi82@gmail.com](mailto:Omidiomidi82@gmail.com)

DOI: 10.22098/CPA.2024.16110.1052

**How to Cite:** Omidi, A., shariatnejad, A.,(2024). Providing a model of how government managers' fear of decision arises; Using the foundation data method. *Comparative Public Administration Quarterly*, Volume2 (Issue3), PP 27-61. DOI: 10.22098/CPA.2024.16110.1052

phenomenon called decision phobia. By identifying this phenomenon, organizations can reduce its consequences. The purpose of this research is to gain a deeper understanding of this phenomenon and find solutions to reduce and manage it in government organizations.

**Research Methodology:** The present research is descriptive-exploratory in terms of its applied purpose and in terms of the method of collecting information, and is a qualitative research type that has been conducted using the data-based method to find ways to help managers overcome their fears and make better and faster decisions. It has been used. Since the present research is qualitative, the method of collecting information in it is in-depth interviews with participants. Accordingly, using purposive sampling method and based on the principle of theoretical adequacy, 20 government managers and management professors were selected as sample members. In this study, in order to examine and analyze the data obtained from the interviews, qualitative content analysis method with an inductive approach was used.

**Finding:** Based on the textual analysis of the interviews, understanding and recognition of the phenomenon of decision phobia, causal variables, intervening variables, effective variables and consequences of dealing with this phenomenon were extracted. The results showed that changing organizational culture, creating flexible organizational structures, training and personal development of managers and supporting managers and decision-makers can prevent the phenomenon of decision phobia.

**Keywords:** decision making, social phobia, decision phobia, foundation data

## ارائه الگوی چگونگی پیدایش تصمیم‌های مدیران دولتی؛ با استفاده از روش داده‌بنیاد

علی امید<sup>۱</sup>

دکتری مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

علی شریعت‌نژاد

استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۰۹

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۹/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۲۷

نوع مقاله: پژوهشی

صص: ۲۷-۶۱

### چکیده

**هدف:** تصمیم‌گیری یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران است و تأثیر مستقیمی بر موفقیت یا شکست سازمان‌ها دارد. اما گاهی اوقات، مدیران از تصمیم‌گیری هراس دارند که این موضوع می‌تواند منجر به توقف پیشرفت سازمان، کاهش بهره‌وری و افزایش بی‌ثباتی شود. این ترس و دودلی مدیران در تصمیم‌گیری‌ها به پدیده‌ای به نام تصمیم‌های ختم می‌شود. سازمان‌ها با شناسایی این پدیده می‌توانند از عواقب آن بکاهند، هدف این پژوهش شناخت عمیق‌تر این پدیده و یافتن راهکارهایی برای کاهش و مدیریت آن در سازمان‌های دولتی است.

**روش تحقیق:** پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی-اکتشافی و از نوع تحقیقات کیفی است که با استفاده از روش داده‌بنیاد راه‌هایی برای کمک به مدیران در غلبه بر ترس‌های خود و اتخاذ تصمیمات بهتر و سریع‌تر انجام شده است. برای استفاده شده است. از آنجاکه پژوهش حاضر کیفی است روش جمع‌آوری اطلاعات در آن، مصاحبه‌های عمیق با مشارکت‌کنندگان است. بر همین اساس با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری، ۲۰ نفر از مدیران دولتی و اساتید مدیریتی به‌عنوان اعضای نمونه، انتخاب شدند. در این پژوهش به‌منظور بررسی و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، از روش تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی استفاده شده است.

**یافته:** بر اساس تحلیل متنی مصاحبه‌ها، فهم و شناخت پدیده تصمیم‌های هراسی، متغیرهای علی، متغیرهای مداخله‌گر، متغیرهای اثرگذار و پیامدهای مقابله با این پدیده استخراج شده‌اند. نتایج نشان داد که تغییر فرهنگ سازمانی، ایجاد ساختارهای منعطف سازمانی، آموزش و توسعه فردی مدیران و حمایت از مدیران و افراد تصمیم‌ساز می‌تواند از بروز پدیده تصمیم‌های هراسی جلوگیری کند.

**کلیدواژه‌گان:** تصمیم‌گیری، هراس اجتماعی، تصمیم‌های هراسی، داده بنیاد

<sup>۱</sup> نویسنده مسئول. [Omidimidi82@gmail.com](mailto:Omidimidi82@gmail.com)

## مقدمه

مدیریت حیاتی‌ترین عامل توسعه اقتصادی و اجتماعی است (مورگان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). مدیریت به عنوان هنر و علم استفاده از منابع انسانی و غیر انسانی از طریق اصول مدیریت برای دستیابی به اهداف به طور موثر و کارآمد تعریف می‌شود (نوگراها<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). مدیریت فرایند تصمیم‌گیری و کنترل اقدامات کارکنان به منظور دستیابی به اهداف از قبل تعیین شده است (لانبرگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). مدیریت در اصل فرایند تصمیم‌گیری است. مدیران باید در شرایط مختلف، تصمیمات مختلفی بگیرند تا اهداف سازمان به نحو مطلوبی تحقق یابد. این تصمیمات می‌توانند در سطح استراتژیک، تاکتیکی یا عملیاتی باشند. بنابراین، فرآیند مدیریت بدون تصمیم‌گیری معنا ندارد (هالف<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). سایمون<sup>۵</sup> (۱۹۷۹) معتقد است که مدیریت معادل و هم‌سنگ تصمیم‌گیری است<sup>۶</sup>. به نظر سایمون تمامی اقدامات مدیریتی، در تصمیم‌گیری خلاصه می‌شود. تصمیم‌گیری یکی از مهم‌ترین وظایف مطرح شده مدیران است. برخی از اندیشمندان حوزه مدیریت، کیفیت مدیریت را تابع کیفیت تصمیم‌گیری دانسته و اعتقاد دارند که تصمیم‌گیری به تنهایی مهمترین وظیفه یک مدیر است. زیرا طرح و برنامه‌ها، اثربخشی و کارآمدی استراتژی‌ها و کیفیت نتایجی که از این موارد به دست می‌آید، همگی تابع کیفیت تصمیم‌هایی است که یک مدیر در طول مدیریت خود اتخاذ و اعمال می‌نماید. اما تصمیم‌گیری وقتی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که محیط، پرتلاطم و دارای ابهام و پیچیدگی باشد و در خصوص شرایط تصمیم و نتایج آتی حاصل از آن نیز، به طور قطع قابل پیش بینی نباشد (جهانی‌کیا و همکاران، ۱۳۹۷). تصمیم‌گیری، یکی از پیچیده‌ترین و حساس‌ترین وظایف مدیران در سازمان‌ها است. در دنیای پویا و رقابتی امروز، مدیران با حجم عظیمی از اطلاعات و گزینه‌های مختلف مواجه هستند که تصمیم‌گیری را به چالشی جدی تبدیل می‌کند (کپلر<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰). یکی از وظایف مهم و کلیدی و آسیب‌پذیر و سرنوشت‌ساز مدیران که همواره با آن درگیرند و در نهایت موفقیت یا شکست آن‌ها را رقم می‌زند، تصمیم‌گیری است. با توجه به اینکه تصمیم‌گیری در حیطه وظایف بااهمیت و ریسک-پذیری مدیران می‌باشد (حجازی و صیادی، ۱۳۹۹)، اهمیت آن در مدیریت تا این حد مطرح شده است که اندیشمندان حوزه مدیریت، مدیریت را برآیند تصمیم‌گیری‌های شخص مدیر می‌دانند (سایمون، ۱۹۷۹). به عبارتی، آنچه مدیران در سطوح مختلف

<sup>1</sup> Morgan

<sup>2</sup> Nugraha

<sup>3</sup> Lunenburg

<sup>4</sup> Helfat

<sup>5</sup> Simon

<sup>6</sup> Management is equivalent to decision

<sup>7</sup> Capler

سازمان انجام می دهند و همواره در فضای آن حرکت می کنند، تصمیم گیری است. تصمیم‌گیری علاوه بر تأثیرات سازمانی، دارای تأثیرات فردی نیز هست. کیفیت تصمیم‌های یک مدیر با موفقیت حرف‌ها و احساس رضایت او ارتباط دارد. تصمیمات مناسب نه تنها به سازمان بلکه به فرد تصمیم‌گیرنده نیز کمک می‌کند و یکی از نتایج آن مثبت‌تر شدن ارزیابی دیگران است. نتیجه دیگر، احساس کارایی و رضایت خاطر حاصل از تصمیم‌گیری درست است. با توجه به اینکه اتخاذ تصمیم‌های راهبردی در هر سازمانی برعهده مدیران ارشد آن سازمان است و تصمیم‌گیری از مهمترین وظایف مدیران به شمار می‌آید، برای بهبود تصمیم‌گیری‌ها باید عواملی که در تصمیم‌گیری و تصمیم‌هراسی آنان موثر است، شناسایی شوند تا تصمیم‌گیرنده با جلوگیری از این عوامل، تصمیمات بهتری را اتخاذ کند (گاروین، میشل<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). تصمیم‌هراسی می‌تواند به تصمیم‌های غیرعقلایی یا عدم تصمیم‌گیری منجر شود. با توجه به اینکه سازمان‌های دولتی زیر مجموعه‌های زیادی دارند که متأثر از تصمیمات بالادستی بوده و چون که فرآیند تصمیم‌هراسی مدیران و چگونگی روند آن مورد بررسی قرار نگرفته، این خلاء در وزارتخانه‌ها احساس می‌شود (رضایی و همکاران، ۱۴۰۱). تحقیقات نشان داده است که خشم و ترس در ۷۱٪ تصمیمات وجود دارند (لیپشیتز<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۱). با توجه به آمارهای مختلف در طی ۱۰ سال اخیر از وزارت خانه‌ها که با توجه به روند تاریخی در پژوهشی توسط رضایی و همکاران (۱۴۰۱، ب)، بررسی شده است، تأثیر تصمیم‌هراسی مدیران در سازمان‌های دولتی بسیار قابل توجه بوده است. براساس مطالعات کوگت<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۱)، ۶۵ درصد از مدیران دولتی اعلام کرده‌اند که تصمیم‌گیری‌های آن‌ها تحت تأثیر ترس و هراس قرار می‌گیرد. این امر می‌تواند به تعدادی از مشکلاتی مانند کاهش عملکرد، کاهش نوآوری و افزایش هزینه‌ها منجر شود. این آمارها نشان می‌دهد که تأثیر تصمیم‌هراسی مدیران در سازمان‌های دولتی بسیار مهم است و نیاز به راهکارهایی برای مدیریت این مسئله وجود دارد. بنابراین با توجه به اهمیت موضوع تصمیم‌هراسی مدیران در عملکرد سازمان‌ها، پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی چگونگی پیدایش پدیده تصمیم‌هراسی در مدیران سازمان‌های دولتی و همچنین ارائه راهکارهای مقابله با این پدیده با روش داده بنیاد انجام پذیرفت.

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

<sup>1</sup> Garvin & Michael

<sup>2</sup> Lipshitz

<sup>3</sup> Coget

(۱۴۰۰)، حق‌شناس گرگانی و همکاران (۱۳۹۹)، هریسون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۰) و یانگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۳) به صورت جداگانه است که این پژوهش با دیدی متفاوت، مدیریت تصمیم‌گیری و روان‌شناسی اجتماعی را با هم آمیخته و از چشم‌اندازی متفاوت و جدید به موضوع نگاه کرده است که نتیجه آن ارائه یک الگویی از چگونگی پیدایش پدیده تصمیم‌گیری در مدیران و همچنین راهکارهای مقابله با آن بوده است. رضایی و همکاران (۱۴۰۰) (ب) به بررسی ریشه‌های پدیده تصمیم‌گیری پرداخته و با روش داده‌بنیاد عوامل مؤثر و پیامدهای آن را در وزارت کشور و وزارت کار و امور اجتماعی انجام داده که علی‌رغم ریشه‌یابی این پدیده، الگویی جامع‌و‌مانع برای تمام سطوح مدیریتی در کلیه وزارتخانه‌ها و سازمان‌های وابسته به آنها ارائه نشده است؛ بنابراین آنچه اهمیت انجام پژوهش حاضر را دوچندان می‌بخشد، شکاف نظری و عملی موجود در خصوص موضوع پژوهش است. به این صورت که تاکنون پژوهشی صورت نگرفته که به تبیین، تکمیل و ارائه یک الگویی جامع‌و‌مانع، در خصوص پدیده تصمیم‌گیری مدیران بپردازد و پدیده تصمیم‌گیری مدیران را در سازمان‌های دولتی را مورد بررسی قرار دهد؛ بنابراین، تصمیم‌گیری به معنای ترس از تصمیم‌گیری و اجتناب از آن است. این پدیده نه تنها بر عملکرد فردی مدیران بلکه بر کل سازمان تأثیرگذار است. مدیرانی که از تصمیم‌گیری می‌هراسند، اغلب تصمیمات را به تأخیر می‌اندازند، از مسئولیت شانه خالی می‌کنند و ممکن است تصمیماتی اتخاذ کنند که عواقب نامطلوبی برای سازمان داشته باشد. بر همین اساس هدف پژوهش حاضر این است که با بررسی ماهیت موضوع، به ارائه الگویی کاملی از چگونگی پیدایش پدیده تصمیم‌گیری مدیران دستگاه‌های دولتی و شناسایی انواع راهکارهای مقابله با پدیده تصمیم‌گیری مدیران بپردازد و خلأ تحقیقاتی در این زمینه را به حداقل ممکن برساند و به طور دقیق به این پرسش پاسخ دهد که الگویی چگونگی پیدایش پدیده تصمیم‌گیری مدیران در دستگاه‌های دولتی و راهکارهای مقابله با آن کدام‌اند؟

## مبانی نظری پژوهش

### تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری، فرایند تشخیص مشکلات و فرصت‌ها و سپس حل آن‌ها تعریف شده است. تصمیم‌گیری یک اقدام و عمل است که طی یک فرایند در نهایت به انتخابی منجر خواهد شد که مشکلی که سازمان با آن درگیر شده را به طور دقیق حل بنماید (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۹). تصمیم‌گیری نوعی توانایی انتخاب است (چن<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). ماهیت تصمیمات مدیریت در نقش آنها به‌عنوان یک عامل حیاتی برای موفقیت سازمانی

<sup>1</sup> Harrison

<sup>2</sup> Ying

<sup>3</sup> Chen



نهفته است که نیازمند رویکردی جامع مبتنی بر تجزیه و تحلیل کامل و انتخاب‌های متوازن است (زایکا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). عمل تصمیم‌گیری تا اندازه‌ای مهم است که برخی نویسندگان، سازمان را شبکه تصمیم و مدیریت را عمل تصمیم‌گیری تعریف کرده‌اند. در ادوار قبل و شاید آغاز تاریخ اندیشه و فلسفه، فرایند تصمیم‌گیری کاملاً قابل‌شناسایی فرض می‌شد (هولانگل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲) تصمیم‌گیری از اجزای جدایی‌ناپذیر مدیریت به شمار می‌آید و در هر وظیفه مدیریت به نحوی قابل‌مشاهده و آشکار است (مقدم شاد، ۱۴۰۰). تصمیم‌گیری همیشه از ابتدا به‌عنوان بخش جدایی‌ناپذیر از مدیریت، در ادبیات مدیریت مطرح بوده است؛ ولی به دلیل تأکید بیش از اندازه نظریه‌پردازان کلاسیک که تصمیم‌گیری را حقی برای مدیر در سازمان متصور می‌شدند، تحقیق و پژوهش درباره جنبه‌های رفتاری تصمیم‌گیری، بسیار اندک و ناچیز است (رضایی و همکاران، ۱۴۰۱ الف). اغلب مدیران و کارکنان تصمیم‌گیری را رخدادی منحصر به فرد و تک‌بعدی می‌پندارند که در یک لحظه مشخص از زمان به وقوع می‌پیوندد؛ اما در حقیقت، تصمیم‌گیری فرایندی آمیخته با بازی نهایی قدرت، سیاست، اختلافات شخصی و تاریخچه سازمانی است. رهبرانی که قدرت تشخیص این موضوع را دارند، تصمیماتی به مراتب بهتر از آن‌هایی می‌گیرند که کماکان بر این تصور پافشاری می‌کنند که تصمیمات، رخدادهایی هستند تنها در کنترل خودشان. به همین خاطر است که گفته می‌شود بعضی از فرایندهای تصمیم‌گیری مؤثرتر و کارآمدتر از بعضی دیگر هستند (بخت آزمای بناب و همکاران، ۱۳۹۳). تصمیم‌گیری در واقع عملی دشوار و در اغلب مواقع کار پر مخاطره‌ای است که هر مدیر باید انجام دهد (دانیلوا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). متقدمین علم مدیریت در اولویت‌گذاری کارهای مهم مدیران، تفاوت نظر زیادی دارند؛ اما تمام آن‌ها این که تصمیم‌گیری درست و بهنگام، اساسی‌ترین وظیفه مدیر است را، مورد تأیید قرار داده‌اند (مقدم شاد، ۱۴۰۰). اولویت‌بندی مسائل در سازمان‌ها آن‌چنان مهم است که تصمیم‌گیری را تحت شعاع خود قرار می‌دهد، مبهم بودن اولویت‌ها و معیارهای تصمیم‌گیری در سطح سازمان‌ها موجب ناپایداری تصمیم‌ها و ضعف ساختاری و از بین رفتن شفافیت و ایجاد ابهام در نقش کارکنان خواهد شد (مولایی قرار و همکاران، ۱۳۹۹). اهمیت تصمیم‌گیری آنجا بیشتر روشن می‌شود که اگر ساختار سازمان‌ها طوری طراحی شود که کارکنان بتوانند در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت نمایند، احساس کرامت انسانی و عزت نفس و احترام در آنها باعث بهره‌وری بالایی آنان خواهد شد، هر سازمان باید بداند ایجاد احترام می‌تواند در ایجاد بهره‌وری بالا، تضمین منافع شخصی، سازمان و جامعه‌یاری دهنده باشد (جوکار و همکاران، ۱۳۹۸).

<sup>1</sup> Zaika

<sup>2</sup> Holangel

<sup>3</sup> Danilova

### تصمیم‌هراسی

ترس حالت عاطفی بسیار قوی است که بسیاری از علائم اضطراب را در خود دارد. ترس معلول عناصر اساسی و برخی صفات مشخص فرد است که از گذشته با خود همراه داشته و به طور قابل ملاحظه‌ای در افراد آشکار می‌شود (دسوردی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). ترس، احساس فوق‌العاده قوی و ناخوشایند ناشی از پیش‌بینی و آگاهی از خطرات احتمالی است و سطح بالایی از برانگیختگی احساسات است که موجب درک قابل توجهی در مواجهه با تهدیدها می‌گردد. بر اساس شرایط، احتمال دارد ترس انگیزه‌ای برای اقدامات محافظتی و مقابله‌ای نیز باشد. ترس از قوی‌ترین احساسات انسان است، هرچند احساسی ذهنی است که به تجربه افراد وابسته است (کوربو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). ترس و اضطراب، احساسات تطبیقی هستند که نقش عملکردهای دفاعی مهمی را دارند، اما بیش از حد ممکن است ناتوان‌کننده و منجر به آسیب به سلامت روانی افراد شوند (یاموری و رابینسون<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳). مجموعه‌ای از باورها و نگرش‌ها (بک<sup>۴</sup> و همکاران، ۱۹۸۵). ممکن است منجر به ترس و اختلالات مرتبط با اضطراب مانند فوبیا یا اختلال اضطراب فراگیر گردد (کسلر<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). در نتیجه، ترس هیجانی طبیعی انسان‌هاست که نقش بااهمیتی در عمق زندگی روانی بشر بازی می‌کند و در رسیدن به اهداف در هنگام بروز وضعیت‌های پیچیده، که عقل به‌تنهایی از عهده آنها بر نمی‌آید، به‌گونه‌ای تأثیرگذار عمل می‌کند. به دلیل مهم بودن این موضوع، توجه به ترس در محیط کسب‌وکار و چرایی و چگونگی تجربه زیسته آن، موجب به‌وجودآمدن انقلاب عاطفی در حوزه مطالعاتی رفتار سازمانی شده است (بارساده<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۳).

وقتی گزینه‌های مختلف و پیچیده‌ای برای حل یک مشکل وجود دارد، مدیران ممکن است در انتخاب بهترین گزینه دچار تردید و ترس شوند. این هراس می‌تواند ناشی از عدم اطمینان به نتایج احتمالی هر گزینه باشد (رحمان سرشت و همکاران، ۱۳۹۹). علت‌های ترس از شکست خوردن، شامل جلوگیری از سنجش موقعیت‌ها، نبود مسئولیت‌پذیری در کارهایی که به شکست منتهی شده، عدم درک از خودارزیابی بودن، نبود قضاوت عملکرد خود و پذیرفتن نقش یک شکست‌خورده می‌شود (کومار و جاگچینسکی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶). اغلب افراد آن قدر نگران احتمال شکست هستند که رفتاری خیلی محتاطانه و محافظه‌کارانه می‌کنند و خود را از فرصت‌های بسیاری زیادی محروم می‌کنند.

<sup>1</sup> De Sordi

<sup>2</sup> Corbo

<sup>3</sup> Yamamori & Robinson

<sup>4</sup> Beck

<sup>5</sup> Kessler

<sup>6</sup> Barsade

<sup>7</sup> Kumar & Jagacinski



یکی از اصلی‌ترین دلایل ترس از تصمیم‌گیری درست و بهنگام ریشه در اختلالات روانی دارد که اختلال اضطرابی یا هراس نامیده می‌شود (نول<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). اختلال اضطرابی عبارت است از یک حالت روانی یا برانگیختگی شدید که ویژگی‌های اصلی آن عبارتند از: ترس، تردید و نگرانی مفرط؛ و شامل اختلال وحشت زدگی، اختلال اضطراب جدایی، اختلال هراس، فوبی خاص، فوبی اجتماعی و اختلال اضطراب تعمیم یافته است (گنجی، ۱۳۹۴). وقتی که ترس از یک شیء یا موقعیت نامعقول باشد و فعالیت‌های عادی را مختل کند آن را هراس<sup>۲</sup> می‌گویند (وانگ و بیانچی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). هراس اجتماعی یکی از اختلالات بسیار ناتوان کننده است که می‌تواند بسیاری از جنبه‌های زندگی فرد را مختل سازد (پورجانب الاهی، ۱۴۰۲). هراس اجتماعی به ترس از ارزشیابی منفی در موقعیت‌های اجتماعی یا عملکردی اطلاق می‌شود که فرد در آن موقعیت تحت نظر است و ممکن است خجالت زده شود (بلا و اومیگبودون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). افراد مبتلا به هراس اجتماعی ممکن است از موقعیت‌های اجتماعی اجتناب نمایند یا آن‌ها را با تنش زیادی انجام دهند (عیسی<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹). هراس اجتماعی با کم‌رویی، تنش اجتماعی و در برخی افراد اجتناب و سختی برای شرکت در بحث‌های اجتماعی بارز و نمایان می‌شود (بیدل<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰).

هراس اجتماعی به‌عنوان یک اختلال از طبقه اختلالات اضطرابی، از رایج‌ترین بیماری‌های روان‌شناختی است (گارسیا لوپز<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). اضطراب اجتماعی یا فوبیای اجتماعی، ترس شدیدی را نشان می‌دهد که فرد در خطر است از رفتار نامناسب، ناکافی، یا نادرست، با قریب الوقوع پیامدهای فاجعه بار مانند طرد، تحقیر یا اخراج (تراور و گیلبرت<sup>۸</sup>، ۱۹۹۰). اختلال اضطراب اجتماعی عبارت است از ترس شدید و دائمی از موقعیت‌هایی که در آن‌ها فرد در جمع دیگران قرار می‌گیرد یا باید جلو آن‌ها کاری انجام دهد (گنجی، ۱۳۹۴). کلارک و مک منوس<sup>۹</sup> (۲۰۰۲)، چنین فرض کرده‌اند که بیماران مبتلا به ترس اجتماعی قبل و بعد از مواجهه با موقعیت‌های اجتماعی به پردازش تحریف شده و سوگیرانه اطلاعات، فراخوان انتخابی اطلاعات منفی درباره خود و عملکرد اجتماعی خود و استفاده از این اطلاعات برای ارزیابی منفی خود و پیش بینی‌های منفی در خصوص عملکرد خود در آینده مشغول هستند. اهمیت تجزیه و تحلیل تصمیم‌گیری جامع در سازمان‌های عمومی با تشخیص اینکه انگیزه‌های شخصی و شخصیت باعث

<sup>1</sup> Knoll

<sup>2</sup> Phobia

<sup>3</sup> Wang & Bianchi

<sup>4</sup> Bella & Omigbodun

<sup>5</sup> Essau

<sup>6</sup> Beidel

<sup>7</sup> Garcia-Lopez

<sup>8</sup> Trower & Gilbert

<sup>9</sup> Clark & McManus

تأثیر ترس درانتخاب‌ها می‌شود، بسیار تأکید شده است (ترونگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). بررسی جنبه‌های تاریک رفتارهای سازمانی به این دلیل مهم است که بر عملکرد سازمانی و برون داده‌های ناکارآمد شغلی تأثیر شایان توجهی می‌گذارد. پژوهشگران و اندیشمندان همواره تلاش کرده‌اند که جنبه تاریک حیات و زندگی سازمانی را درک کنند و بدین منظور بر رفتارهای ناکارآمد و انحرافی در محل کار بیش از سایر رفتارها تمرکز کرده‌اند (رعنایی کردشولی، نیکبخت، مصطفایی دولت آباد، خلیلی پور، ۱۳۹۹). کسانی که هراس اجتماعی<sup>۲</sup> دارند اگر در موقعیتی قرار گیرند که مقابل چشم دیگران باشند، شدیداً مضطرب می‌شوند، نگرانند که مبادا کاری بکنند یا حرفی بزنند که بسیار حقرت آمیز یا خجالت آور باشد (سینگ و گرینه‌هاوس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). ترس در تصمیم‌گیری برابر با تردید و دودلی است. در حقیقت ما در مواجهه با تصمیم‌های مختلف این ترس را داریم که مبادا این تصمیم ما با شکست و ناکامی مواجه شود. این تردید زمانی می‌تواند مشکل ساز باشد که قدرت تصمیم گرفتن را از فرد تصمیم‌گیرنده سلب نماید (رضایی و همکاران، ۱۴۰۱ ب). مدیران از افزایش هستند که با عوامل تنش‌زای زیادی طی خدمت خود در سازمان‌ها روبرو می‌شوند. برنامه‌ریزی‌های مکرر، سازماندهی نیروها، هماهنگی امور اجرایی، انجام وظایف کاری، حل کردن مسائل و مشکلات، نارضایتی مراجعه کنندگان و استفاده کنندگان خدمات سازمان مذکور، نارضایتی کارکنان، مدیران بالادستی و...، فشار زیادی به آن‌ها وارد می‌نماید. آثار زبان‌بار این تنش‌ها در مدیران، از موفقیت و پیشرفت کاری آن‌ها کم می‌کند و بازده کاری آن‌ها را پایین می‌آورد که به نوعی هراس را در پیش دارد که در بهره‌وری سازمانی و عملکرد سازمانی نیز تأثیر داشته است. افزایش پیچیدگی و عدم اطمینان در زمینه عملیاتی سازمان‌های خدماتی دولتی، رویکردی پویاتر برای تصمیم‌گیری را ضروری می‌کند (کوربو<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). ما از ترس‌های بی دلیل و بی پایه و بی اساس زیاد شنیده‌ایم اما شاید هیچ یک از آن‌ها به اندازه هراس از تصمیم‌گیری، ما را در مسیرهای دوراهی قرار نداده است. هراس از تصمیم‌گیری به حدی خطرناک و جدی است که برای آن یک نام اختصاصی به عنوان تصمیم‌هراسی<sup>۵</sup> در نظر گرفته شده است. مدیران بایستی در جهت تقویت مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مساله، تخصص‌گرایی در فرایند تصمیم‌گیری، آشنایی با تکنیک‌های روانشناسی رفع فویبای تصمیم و عدم پنهان کاری در تصمیم‌گیری تلاش کنند، تا از این راه بتوانند تصمیم‌هراسی را در محیط کار به کمترین حد ممکن برسانند (رضایی و همکاران، ۱۴۰۱ الف).

<sup>1</sup> Truong

<sup>2</sup> Social Phobia

<sup>3</sup> Singh & Greenhaus

<sup>4</sup> Carrubbo

<sup>5</sup> Decision phobia

همانگونه که در ضرب المثل های فارسی ترس را برادر مرگ می دانند، ترس در تصمیم گیری را می شود مرگ یک تصمیم به موقع دانست. درحقیقت ما در مواجهه با تصمیم های مختلف این ترس را داریم که مبدا این تصمیم ما با شکست و ناکامی مواجه شود. این تردید زمانی می تواند مشکل ساز باشد که قدرت تصمیم گرفتن را از فرد بگیرد، پس بهتر است با کنترل کردن تردید و دودلی قدرت تصمیم گیر های منطقی را در خود افزایش دهیم. مهارت های تصمیم گیری و حل مساله دارای تاثیرات بسیار زیادی در زندگی و شغل ما می اشد، بنابراین باید آگاهی و توانایی خود را در این زمینه افزایش دهیم.

### پیشینه پژوهش

مرور ادبیات پژوهش نشانگر آن است که پژوهش های محدودی در حوزه های ترس در تصمیم گیری انجام شده است. اندیشمندان و پژوهشگران زیادی از جوانب متعدد مفهوم تصمیم گیری را مورد بررسی قرار داده اند، ولی در خصوص ترس در تصمیم گیری پژوهش های بسیار کمی انجام بخصوص در منابع خارجی انجام شده است. در زیر تعدادی از پژوهش هایی که در حوزه تصمیم گیری و ترس از آن انجام شده آورده می شود.

زرگر و زکالوند (۱۴۰۲) مقاله ای تحت عنوان، شناسایی پیشران های مؤثر بر هراس از تصمیم گیری در مدیران فدراسیون های ورزشی انجام دادند که نتایج آن نشان داد که عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی که بر هراس از تصمیم گیری در مدیران فدراسیون های ورزشی تأثیر مثبت معناداری دارند. همچنین هاشمی و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی تحت عنوان؛ تأثیر الگوهای تصمیم گیری احساسی سرمایه گذاران بر عملکرد شرکت انجام دادند که نتایج نشان دهنده ارتباط منفی زیان گریزی سرمایه گذاران با عملکرد اقتصادی شرکت و ارتباط مثبت اعتماد به نفس بیش از حد سرمایه گذاران با عملکرد بازار شرکت است. همچنین مشخص شد که در بازار سرمایه ایران، سوگیری اعتماد به نفس بیش از حد سرمایه گذاران بر سوگیری زیان گریزی آن ها به میزان چشمگیری غلبه دارد. رضایی و همکاران (۱۴۰۱) تحقیق تحت عنوان کاوش و تبیین پدیده تصمیم هراسی مدیران در وزارت کشور و وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به روش داده بنیاد انجام دادند که در قالب پارادایم کدگذاری عوامل طفره روی در تصمیم گیری، ناتوانی درک مسئله، هراس از مواجهه با تصمیم گیری و تصمیم گیری انتزاعی (پدیده محوری)، ضعف در تصمیم گیری، ترس از عواقب تصمیم، جو سازمانی، برنامه محور نبودن تصمیمات سازمانی، فقدان تجربه تصمیم گیری، عدم دسترسی به اطلاعات واقعی (شرایط علی)، تأثیر پذیری تصمیم گیری از افراد و گروه های غیررسمی، فرقه گرایی در سازمان، رویکردهای انتصاب مدیران (عوامل زمینه ای)، اضطراب درونی مدیر، خود

حفاظتی در تصمیم‌گیری، فرهنگ‌سازمانی و عدم پرورش مدیران جسور (عوامل مداخله-گر)، 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 به‌عنوان پیامدهای این پدیده شناسایی شدند. مقدم شاد و همکاران (۱۴۰۰) تحقیقی تحت عنوان واکاوی موانع و راهکارهای تصمیم‌گیری صحیح در پرتو رهنمودهای قرآنی انجام دادند که نتایج نشان دادند که موانع تصمیم‌گیری در قالب دودسته موانع درونی (فردی) و بیرونی (محیطی) قابل تمیز است: موانعی چون تردید، ترس، پیروی از هوای نفس، جهل، سطحی‌نگری، شتاب‌زدگی، لجاجت و دنیاگرایی در شمار موانع درونی و موانعی چون شیطان، سرزنش و مسخره‌شدن، مواجهه با زور، تزویر و تهدید از سوی صاحبان قدرت در شمار موانع بیرونی شمرده شده‌اند. همچنین منصوری و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی تحت عنوان پیش‌بینی اهمال کاری تصمیم‌گیری با توجه به ترس از شکست، خود شفقت ورزی و عدم تحمل بلاتکلیفی در دانشجویان انجام دادند، نتایج نشان داده شد که با توجه به نقش اهمال کاری در تصمیم‌گیری در ائتلاف وقت، عملکرد ضعیف و افزایش استرس و تأثیر ترس از شکست، خود شفقت ورزی و عدم تحمل بلاتکلیفی بر اهمال کاری تصمیم‌گیری لازم است توجه بیشتری به این موضوع گردد. حق شناس گرگابی و همکاران (۱۳۹۹) تحقیق تحت عنوان شناسایی راهبردهای کاهش اثرات احساسات فردی بر تصمیمات خط مشی‌گذاران ملی انجام دادند که نتایج نشان دادند راهبردهای حداقل سازی تاثیر احساسات در تصمیم‌گیری‌ها را به دو تم درون فردی و برون فردی که جنبه خارجی و اجتماعی دارد تقسیم کردند. خاندوزی و خوزین (۱۳۹۸) پژوهشی تحت عنوان تاثیر عاطفه منفی ترس و منبع کنترل بر تصمیم‌گیری اخلاقی حسابداران انجام دادند که یافته‌های پژوهش آنها نشان داد افراد با ترس پایین و کنترل منبع درونی رفتارها، تصمیم‌گیری‌های اخلاقی بیشتری داشته و کمتر تسلیم درخواست‌های غیراخلاقی مدیران مافوق می‌شوند.

باچکیرو<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) تحقیقی تحت عنوان تصمیم‌گیری‌های مدیریتی تحت احساسات خاص انجام دادند که نتایج نشان داد که شادی و خشم در تصمیم‌گیرنده سبب می‌شود که با پردازش اطلاعات کمتری تصمیم گرفته شود؛ اما ترس باعث می‌شود که تصمیم‌گیری با پردازش جزئیات همراه باشد. چن و همکاران (۲۰۱۳) پژوهشی با عنوان کیفیت تصمیم‌گیری با هزینه از دست‌دادن خطاهای نوع اول و دوم انجام دادند، نتایج تحقیق آنها نشان داد که تصمیم‌گیرندگان خوش‌بین و محافظه‌کار (بدبین) دو سبک تصمیم‌گیری دارند. خوش‌بین‌ها به خطای نوع دوم و بدبین‌ها به خطای نوع اول تمایل دارند. آن‌ها برای

<sup>۱</sup>. Bachkirov

تصمیم‌گیری درست نیاز به یک مدار پایدار تصمیم دارند و با دیدن هشدارهای کاذب و منابع هزینه خطاها و تعیین موقعیت درست، تصمیم مؤثر را می‌گیرند. هریسون و پلتیر<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) تحقیقی تحت عنوان الگویی برای موفقیت در تصمیم‌گیری استراتژیک انجام دادند که در این پژوهش الگویی برای موفقیت در تصمیم‌گیری استراتژیک ارائه داده شد که از دو نگرش اصلی مدیریتی تشکیل شده است: نگرش نسبت به فرایند تصمیم‌گیری و نگرش نسبت به خود تصمیم. بررسی پژوهش‌های انجام شده نشان داد که اکثر پژوهش‌های صورت‌گرفته پیرامون موضوع تصمیم‌هراسی، فرایند تصمیم‌گیری را در ترکیب با احساساتی مانند ترس یا خشم مورد بررسی قرار داده‌اند و معدود پژوهش‌هایی که پیرامون موضوع انجام گرفته‌اند، به‌صورت داده‌بنیاد نظیر پژوهش‌های رضایی و همکاران (۱۴۰۱ ب) و یا مدل‌سازی معادلات ساختاری نظیر پژوهش‌های رضایی و همکاران (۱۴۰۱ الف) و زرگر و زکالوند (۱۴۰۲) بوده‌اند؛ لذا می‌توان گفت که پژوهش حاضر از جمله نخستین پژوهش‌ها است که علاوه بر تبیین پدیده به ارائه الگویی از چگونگی پیدایش پدیده تصمیم‌هراسی مدیران، و ارائه راهکارهای مقابله با این پدیده را با روش داده‌بنیاد مورد بررسی قرار داده است.

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

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف از نوع بنیادی و کاربردی است و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی-اکتشافی و از نوع تحقیقات کیفی است که با استفاده از روش داده‌بنیاد و رویکرد اشتراوس و کوربین انجام شده است. زیرا اعتقاد بر این است که نظریه داده‌بنیاد به دلیل مفهوم‌سازی که از پدیده‌های اجتماعی دارد، فراتر از سایر روش‌های تشریحی است. روش داده‌بنیاد یا گراند تئوری<sup>۲</sup> به محقق اجازه می‌دهد تا نظریه‌ای جدید را مستقیماً از داده‌های جمع‌آوری شده در یک زمینه خاص استخراج کند. به عبارت دیگر، این روش به‌جای شروع با یک فرضیه از پیش تعیین شده، به دنبال کشف الگوها و مفاهیم

<sup>1</sup>. Harrison & Pelletier

<sup>21</sup> Grounded Theory



نهفته در داده‌ها است تا یک نظریه جدید و مبتنی بر داده‌ها را توسعه دهد (ودوکس و همکاران، ۲۰۲۱). در واقع روش داده‌بنیاد فرایند ساخت یک نظریه مستند و مدون است که از طریق گردآوری سازمان‌یافته داده و تحلیل استقرایی داده‌ها انجام می‌گیرد. این روش برای پاسخگویی به پرسش‌های نوین در زمینه‌هایی که دارای مبنای نظری کافی برای تدوین هرگونه فرضیه و آزمون نیستند، به کار گرفته می‌شود. جهت شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد تصمیم‌هراسی مدیران از مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و مدیران صورت گرفت؛ بنابراین استفاده از روش نظریه‌برخاسته از داده‌ها در این تحقیق ضروری است. در این تحقیق جامعه آماری مدیران شهرداری‌های استان کردستان و اساتید خبره در حوزه مدیریت در دانشگاه بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند ۲۰ نفر از آنان به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در روش نمونه‌گیری هدفمند، فرایند گردآوری داده‌ها به‌منظور تولید نظریه، بدین‌گونه است که تحلیلگر همچنان که داده‌ها را جمع، کدگذاری و تحلیل می‌کند، تصمیم می‌گیرد که در هر مرحله، چه داده‌هایی را از کجا به دست آورد، تا نظریه در حال ظهور توسعه یابد (گلیزر و اشتراوس، ۱۹۹۶). هدف تحقیق حاضر ارائه الگویی از چگونگی پیدایش پدیده تصمیم‌هراسی مدیران در سازمان‌های دولتی و شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار بر آن و همچنین ارائه راهکارهای مقابله با پدیده تصمیم‌هراسی بر مبنای داده‌های اخذشده از مدیران دولتی و اساتید رشته مدیریت با رویکرد داده‌بنیاد است. این پژوهش این امکان را فراهم می‌کند تا مدیران ضمن شناخت ماهیت پدیده تصمیم‌هراسی در تصمیم‌گیری‌های خود بهترین بدیل را انتخاب نمایند. تحلیل از ابتدای روز اول جمع‌آوری داده‌های پژوهش شروع شد و در تمام مدت‌زمان مصاحبه‌ها، جمع‌آوری داده‌ها ادامه یافت. محققین، فرایند دست‌نویسی را انجام دادند و بعد از هر مصاحبه تحلیل انجام می‌شد. در این تحقیق، پژوهشگران ۵ سؤال اصلی برگرفته از پارادایم داده‌بنیاد را دنبال می‌کردند: (۱) پدیده اصلی یا همان محور اصلی که پدیدار می‌شود، چیست؟ (۲) شرایط علی به‌وجودآورنده پدیده اصلی کدام‌اند؟ (۳) چه موضوعات تعاملی خاص و شرایط زمینه‌ای در این میان اثرگذارند؟ (۴) چه راهبردهایی برای مقابله با پدیده محوری به کار گرفته شده‌اند؟ (۵) پیامدهای حاصل از آن راهبردها چه بوده‌اند؟ تحلیل داده‌ها با استفاده از فنون اشتراوس و کوربین انجام شد که شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و گزینشی بود. پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها، مفاهیم در حاشیه صفحه یادداشت می‌شدند. در مرحله بعدی، مفاهیم به شیوه پیوسته با یکدیگر مقایسه شدند تا تعیین شود آیا با پدیده‌های یکسان یا متفاوتی ارتباط دارند. آنهایی که از نظر مفهومی شبیه بودند، در یک طبقه قرار داده شدند. با طبقه‌بندی مفاهیم، پژوهشگران توانست به ایجاد مقوله‌ها بپردازد. فرایند جمع‌آوری داده‌ها و طبقه‌بندی تا زمانی که مقوله‌های به‌دست‌آمده به کفایت نظری برسند ادامه یافت. طی مرحله کدگذاری محوری و انتخابی، الگوی ایجاد پدیده تصمیم‌هراسی با



مشخص شدن مقوله محوری، ویژگی‌ها و ابعاد مختلف دیگر مقوله‌ها و نحوه ارتباط آنها با هم شکل گرفت.

### جمع‌آوری داده‌ها

جامعه آماری پژوهش، مشارکت‌کنندگان در این تحقیق مدیران ارشد و میانی وزارت‌خانه‌ها و اساتید رشته مدیریت بر اساس معیارهای؛ میزان تحصیلات، سابقه خدمت و اشراف اطلاعاتی اعضای نمونه با ۲۰ نفر از مدیران دولتی و اساتید مدیریتی در همه سطوح مدیریتی شامل ۱۶ مرد و ۴ زن، مصاحبه‌های عمیق بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه انجام شد.

### ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

اطلاعات جمعیت‌شناختی اعضای نمونه در جدول (۲) آورده شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

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

معمولاً ابزار مورد استفاده در تحقیقات کیفی مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته باز است. نمونه‌گیری و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری<sup>۱</sup> ادامه یافت. اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آیند، مقوله گستره مناسبی می‌یابد و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید می‌شوند (گلیزر، ۱۹۷۸). بعد از انجام ۲۰ مصاحبه تعداد کدهای جدید به صفر رسید و با مشاهده نشدن کد جدید، اشباع نظری حاصل شد. پرسش‌های مصاحبه در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۳. راهنمای مصاحبه نیمه ساختاریافته

ابعاد مدل	پرسش‌های فرعی
مقوله محوری	۱-تصمیم‌هراسی را چگونه تعریف می‌کنید؟ و دارای چه اشکالی می‌باشد؟
	۲-به نظر شما برای بررسی این پدیده کدام یک از اشکال آن بایستی بیشتر مورد توجه قرار گیرد؟
	۳-به نظر شما این پدیده بیشتر بر کدام یک از رویه‌های سازمان بیشتر اثر می‌گذارد؟
	۴-به نظر شما این پدیده بر آینده سازمان چه تاثیراتی خواهد داشت؟
	۵- به نظر شما چه اشکالی از این پدیده بیشتر در سازمان‌ها بروز پیدا می‌کند؟ چرا؟
عوامل علی	۶-به نظر شما عوامل اثرگذار بر پدیده تصمیم‌هراسی در سازمان‌های دولتی چه عواملی هستند؟
	۷-به نظر شما عوامل اثرگذار بر این پدیده چگونه بر عملکرد سازمان تاثیر خواهد داشت؟
	۸-به نظر شما ساختارهای سازمانی در سازمان‌های دولتی، در بروز این پدیده موثر هستند؟ چگونه تأثیر خواهند داشت؟
عوامل زمینه‌ای	۹- به نظر شما عوامل زمینه‌ای اثرگذار بر این پدیده چیست؟
	۱۰- به نظر شما عوامل زمینه‌ای چگونه بر این پدیده اثر می‌گذارند؟

<sup>۱</sup>. Theoretical Saturation

عوامل مداخله‌گر	۱۱- به نظر شما شرایط زمینه‌ای (سیاسی، اجتماعی، فرهنگی) در ایجاد یا تشدید این پدیده تأثیر خواهد داشت؟ چگونه؟ ۱۲- آیا ویژگی‌های فردی در ایجاد این پدیده تأثیر دارند؟ تأثیر آنها چگونه است؟ ۱۳- آیا محیط برای ایجاد این پدیده در سازمان‌های دولتی اثر گذار است؟ این اثرگذاری چگونه است؟
پیامدها	۱۴- خط مشی‌گذاران دولتی چه اهدافی را برای مقابله با این پدیده دنبال می‌کنند؟ ۱۵- چه عواملی در مقابله با این پدیده مداخله می‌کنند و آن را تحت شعاع قرار می‌دهند؟

### نظم‌دهی و تحلیل داده‌ها

در این روش، از سه فرایند کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی استفاده می‌شود.

#### الف) کدگذاری باز

کدگذاری باز فرایندی است که با آن داده‌ها به بخش‌های مجزا خرد می‌شوند. هدف از این کار، دادن بینش جدید به پژوهشگر برای تفکر یا تفسیر درباره پدیده مورد نظر است. در کدگذاری باز، وقایع/ اعمال/ واکنش‌ها از نظر شباهت‌ها و تفاوت‌ها با یکدیگر مقایسه می‌شوند. همچنین، به آنها برچسب‌های مفهومی داده می‌شود؛ بنابراین، مفاهیم واحدهای پایه‌ای یا خرد تحلیل هستند (اشتراوس و کوربین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰). در این مرحله، پژوهشگر بارها و بارها داده‌های گردآوری شده را مرور کرد و در مرحله اول، بر اساس کدگذاری زنده، آنها را کدگذاری نمود و به ۸۱۳ کد اولیه دست یافت. در مرحله دوم، بر اساس بار مفهومی هر یک از کدها آنها را در ۱۶۴ مفهوم قرار داد و هر دسته را بر اساس بار مفهومی با یک عبارت توصیف نمود. این فرایند برای بار سوم از طریق قرابت میان هر یک از مقوله‌ها انجام شد و به ایجاد عوامل انجامید. مراحل کدگذاری باز به شرح زیر انجام شد؛

#### الف) کشف مفاهیم

پژوهشگر پس از انجام کدگذاری اولیه، از طریق کشف ارتباطات مفهومی میان کدهای اولیه استخراج شده، به دسته‌بندی آنان با توجه به ارتباط مفهومی پرداخته و سپس یک عبارت به‌عنوان مفهوم به هر یک از این دسته‌بندی‌ها تخصیص داده شد و بدین ترتیب، این فرایند به ایجاد ۱۴۰ مفهوم انجامید.

#### ب) کشف مقولات

در این مرحله نیز به بررسی ارتباط مفهومی میان مفاهیم پرداخته و با مطالعه و کشف روابط مفهومی میان ۱۴۰ کد مفهومی، تعداد ۳۱ مقوله شناسایی گردید.

<sup>1</sup> Strauss & Corbin

### ج) کشف عوامل

در نهایت، در جدول (۳) با دسته بندی زیرمقولات با توجه به ارتباط مفهومی میان آنها به ۳۱ عامل دست یافتیم.

جدول ۳. فراوانی عبارت ها، کداولیه، زیرمقوله، مقوله ها و عوامل

عبارت	کداولیه	زیرمقوله	مقوله	عامل
۲۲۱۴	۸۱۳	۱۴۰	۳۱	۱۵

### کدگذاری محوری

در کدگذاری محوری، تلاش شد مفاهیم یافته شده در کدگذاری باز بر اساس اشتراکات و سازگاری معنایی در کنار هم قرار گیرند و دسته بندی جدیدی ارائه شود که مفاهیم به صورت کلی تر معین شده اند. کدگذاری محوری مرحله پالایش و تفکیک مفاهیم به دست آمده از کدگذاری باز است. این مرحله نیز مستلزم استفاده از روش مقایسه است. در این مرحله نظریه به تدریج ظهور می یابد. در این مرحله با مقایسه مفاهیم مختلف می توان زمینه های مشترک را میان کدها کشف کرد که امکان طبقه بندی مفاهیم مشابه در قالب طبقه بندی های یکسان را فراهم می کند (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۰). پس از کدگذاری باز، در کدگذاری محوری پژوهشگر یکی از مقوله های کدگذاری باز را به عنوان مقوله اصلی انتخاب می کند که در تکوین نظریه مورد نظر می توان آن را مقوله مرکزی قلمداد کرد. این مقوله در پارادایم کدگذاری محوری به عنوان کانون توجه اصلی مورد نظر قرار می گیرد. در بازنگری این پارادایم می توانید شش مستطیل یا (مقوله) از اطلاعات را مشاهده کرد: شرایط علی؛ مقوله هایی که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می دهند. زمینه (محیط)؛ شرایط ویژه ای که راهبردها را تحت تأثیر قرار می دهند. مقوله اصلی؛ پدیده اصلی (هسته) فرایند مورد مطالعه. شرایط واسطه ای؛ شرایط عمومی محیطی که راهبرد را تحت تأثیر قرار می دهد. راهبردها؛ اقدامات یا تعامل های ویژه ای که از پدیده اصلی حاصل می شود. پیامدها؛ نتایجی که در اثر راهبردها پدیدار می شود (بازرگان هرندی، ۱۳۹۴).

### کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی فرایندی است که همه مقولات در اطراف مقوله مرکزی متحد می شوند. این نوع از کدگذاری در مرحله آخر پژوهش انجام می شود (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۰). در این مرحله وجوه مشترک مؤلفه های بدست آمده از مراحل قبلی شناسایی شدند و با این وجود تعداد این مؤلفه ها، به ۳۱ مورد رسید و مؤلفه های حاصل شده در پنج گروه دسته بندی شدند. در ادامه ۸۱۳ نکته کلیدی، ۱۴۰ کد باز، ۳۱ کد محوری، ۷ کد انتخابی حاصل از کدگذاری واقعی استخراج شد که به شرح زیر است:

نمونه ای از کدهای باز، مفاهیم، مقوله ها و عوامل در جدول (۴) نشان داده شده است.  
 جدول ۴. کدها، مفاهیم، زیرمقوله ها و مقوله ها از مصاحبه با یکی از خبرگان

نکته‌های کلیدی	عبارت	مفهوم	زیرمقوله	مقوله‌ها
داشتن تخصص و مهارت کافی در سازمان	۱-۱	عدم تخصص و دانش	نداشتن دانش و تخصص کافی	ناتوانی در درک مسئله
تردید و دودلی در تصمیم‌گیری‌ها	۱-۲	ترس و دودلی	هراس درونی در هنگام تصمیم‌گیری	هراس در مواجهه با تصمیم
ترس از دست‌دادن جایگاه شغلی	۱-۳	ترس از پاسخگویی	ترس از بازخورد منفی	ترس از عواقب تصمیم‌گیری
ریسک‌گریز بودن افراد در هنگام مدیریت	۱-۴	عدم مهارت در تصمیم‌گیری	ضعف در حل مسائل پیش‌آمده	ضعف در تصمیم‌گیری
رسیدگی به موقع در زمان تصدی	۱-۵	نظارت شدید حاکمیتی	نظارت شدید حاکمیتی	سیستم نظارتی سخت
عدم ارتباط نتایج به تشویق و تنبه	۱-۶	نظارت شدید حاکمیتی	نظارت شدید حاکمیتی	چارچوب‌های نظارتی نامناسب
شرایط پیچیده و نامفهوم محیطی	۱-۷	محیط‌های پیچیده تصمیم‌گیری	ریسک بالای تصمیم‌گیری	عدم اطمینان بالا
عدم باور مدیر توسط کارکنان	۱-۸	باورپذیری	باور نداشتن مدیر	مشروعیت نداشتن
طولانی شدن خواب بر روی مسئله	۱-۹	موقعیت‌های شغلی	ضیق وقت برای تصمیم‌گیری	فشارهای زمانی
چارچوب‌ها و قواعد سازمانی	۱-۱۰	متکی شدن به قوانین سازمان	قوانین خشک	عدم انعطاف‌پذیری قوانین
عدم آگاهی مدیر از قوانین	۱-۱۱	ناآگاهی مدیر از قانون	تفسیر گوناگون از قانون	عدم شفافیت قوانین
الزام به پاسخگویی مدیران	۱-۱۲	حسابرسی منابع انسانی	حسابرسی منابع انسانی	محدودیت‌های قانونی
دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های زیاد	۱-۱۳	کمیت زیاد قوانین	قوانین زائد و دست‌وپاگیر	قوانین زائد و دست‌وپاگیر
ترس از ارزیابی افکار عمومی	۱-۱۴	ارزیابی اجتماعی	ارزیابی اجتماعی	استرس‌های اجتماعی
شرایط اجتماعی محیط تصمیم‌گیری	۱-۱۵	محیط پیچیده	محیط پیچیده	شرایط اجتماعی پیچیده
مسائل سیاسی خارج از سازمان	۱-۱۶	تنش‌های سیاسی	ملاحظات سیاسی	سیاسی برون‌سازمانی
مسائل سیاسی درون سازمان	۱-۱۷	سیاسی‌کاری	سیاسی‌کاری	سیاسی درون‌سازمانی
روش‌های رهبری و مدیریتی	۱-۱۸	سبک‌های مدیریتی	سبک‌های مدیریتی	سبک رهبری و مدیریتی
فضای داخلی سازمان	۱-۱۹	حمایت از همدیگر تصمیم‌گیری	وجود اعتماد در سازمان	جو سازمانی
وجود فرهنگ مناسب	۱-۲۰	تعامل و ارتباطات با یکدیگر	فرهنگ‌سازمانی مناسب	فرهنگ‌سازمانی
توجه به شاخص‌های ارتقای مدیران	۱-۲۱	شایسته‌گزینی	شایسته‌سالاری	عدم وجود معیارهای لازم در انتخاب مدیران

نکته‌های کلیدی	عبارت	مفهوم	زیرمقوله	مقوله‌ها
وجود شرح وظایف ناروشن	۱-۲۲	آگاهی از شرح وظایف	شرایط احراز و شرح وظایف مشخص	شرح وظایف و شرایط احراز شغل
کمبود منابع انسانی کارآمد	۱-۲۳	منابع انسانی کارآمد	ابزارهای تصمیم‌گیری	منابع انسانی
ارتباط با سایر سازمان‌ها	۱-۲۴	فرهنگ‌گرایی	فرهنگ گروه‌گرایی	فرهنگ سازمانی
تسهیم قدرت در سازمان	۱-۲۵	ساختارهای تخت	رسمیت پایین سازمانی	ساختار سازمانی
توسعه و آموزش مدیران	۱-۲۶	آموزش و توسعه	آموزش و توسعه	آموزش مدیران
معاضدت از مدیران در هنگام تصمیم‌گیری	۱-۲۷	حمایت از تصمیم‌سازها	حمایت از مدیران	حمایت از مدیران
افزایش کارایی و اثربخشی فردی	۱-۲۸	کارایی و اثربخشی	بهره‌وری فردی	کارایی و اثربخشی فردی
افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی	۱-۲۹	کارایی و اثربخشی	بهره‌وری سازمانی	کارایی و اثربخشی سازمانی

### ارزیابی اتکاپذیری

پایایی و روایی در دیدگاه اثبات‌گرایی ریشه دارد، آنها باید برای استفاده در دیدگاه تفسیرگرایی اصلاح شوند (گل‌افشانی، ۲۰۰۳). لینکلن و گوبا<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) اعتبار را معادل روایی درونی به کار بردند و انتقال پذیری را معادل روایی بیرونی دانستند. همچنین اطمینان پذیری را معادل پایایی تلقی کرده‌اند. لازنبات و الیوت<sup>۲</sup> (۲۰۰۵)، علاوه بر معیارهای اعتبار انتقال پذیری و اطمینان پذیری، تأیید پذیری را نیز مطرح نمودند. در این پژوهش برای افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط شرکت‌کنندگان استفاده شده است. برای رسیدن به روایی، پژوهشگر علاوه بر بازگرداندن گفتار مصاحبه‌شونده به ایشان برای تأیید، کلیه مفاهیم، مقولات و عوامل استخراج شده از مصاحبه توسط مصاحبه‌گران تأیید می‌شد. در مرحله پایانی مدل به‌دست‌آمده نیز به شش نفر از خبرگان به‌منظور بازبینی و تأیید مراجعه شد و نکته‌های پیشنهادی آنان اعمال گردید. در این پژوهش، برای رسیدن به پایایی دو راهکار به کار برده شد: (۱) سازماندهی و استفاده از فرایندهای ساخت یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌ها؛ (۲) استفاده از کمیته راهنما شامل استادان راهنما برای ارزیابی کیفیت مصاحبه‌ها و نتایج کدگذاری داده‌ها. بنابراین، زمانی که اعضای کمیته با همدیگر در مورد پدیده‌ای اجماع داشتند، نتایج مورد تأیید قرار می‌گرفت.

ارزیابی اتکاپذیری یافته‌های تحقیق در جدول (۵) نشان داده شده است.

<sup>1</sup> Lincoln and Guba

<sup>2</sup> Lazenbot and Eliot

### جدول ۵. ارزیابی اتکاپذیری یافته‌ها

معیار	معیار شرح
اعتمادپذیری <sup>۱</sup>	(۱) بررسی چندین باره سوال‌های مصاحبه نیمه ساخت یافته به منظور شفاف بودن سوالات (۲) ارسال خلاصه‌ای از طرح تحقیقی پژوهش به منظور آماده بودن ذهن مصاحبه شونده (۳) دقت پژوهشگر و چندین بار بررسی کدهای اتخاذ شده از مصاحبه‌ها (۴) بررسی و پالایش نظریه صورت بندی شده با چند نفر از خبرگان
انتقال پذیری <sup>۲</sup>	(۱) نمونه‌گیری نظری و هدفمند (۲) اطلاعات ارائه شده در مورد پدیده تحت بررسی، از کفایت لازم برای ارزیابی امکان انتقال یافته‌ها به موقعیت-های مشابه برخوردار است (۳) مفاهیم نظری ارائه شده از داده‌های حاصل از تمامی مصاحبه‌شوندگان این مطالعه استخراج شد.
پایایی و اتکاپذیری <sup>۳</sup>	در مصاحبه‌ها، خبرگان تجربیات جاری و پیشین خود را در مورد موضوع تحقیق عنوان کردند.
عمومیت <sup>۴</sup>	(۱) باز بودن مصاحبه‌ها و اختصاص زمان کافی به آن‌ها پرده از ماهیت پیچیده پدیده مورد بررسی برداشت (۲) شناسایی ابعاد متعدد پدیده مورد بررسی از طریق انجام ۲۰ مصاحبه با افراد خبره.
تصدیق‌پذیری <sup>۵</sup>	(۱) مرور مصاحبه‌های پیاده شده و ارزیابی تفسیرهای محقق از سوی دیگران (۲) بسط و پالایش تفسیرها از طریق تایید خلاصه الگوی صورت‌بندی شده توسط ۳ تن از مصاحبه‌شوندگان.
راستی <sup>۶</sup>	مصاحبه‌ها به صورت حرفه‌ای، بی‌نام، و در فضایی دوستانه و به‌دوراز فشار یا تهدید انجام گرفت، و شواهدی دال بر تلاش مصاحبه‌شونده برای گریز از موضوعات مورد بحث یافت نشد.
تطابق <sup>۷</sup>	تطبیق یافته‌ها با مبانی نظری و روش‌شناسی تحقیق کیفی
فهم‌پذیری <sup>۸</sup>	یافته‌های تحقیق در اختیار ۲ تن از مصاحبه‌شوندگان گذاشته شد و برای آن‌ها قابل فهم بود.

### یافته‌های تحقیق

در مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان، تلاش شد که ریشه‌ها و بنیان پدیده تصمیم‌هراسی در سازمان‌های دولتی به دست آید. از نظر خبرگان، تصمیم‌هراسی در سازمان‌های دولتی در پدیده اصلی پژوهش حاضر، ناشی از عوامل متعددی از جمله عوامل فردی، موقعیتی، شغلی، سیاسی، قانونی و اجتماعی است که در اشکال مختلفی به همین عناوین در

<sup>1</sup> Confidence

<sup>2</sup> Portability

<sup>3</sup> Reliability & Relying on

<sup>4</sup> Common & Generality

<sup>5</sup> Confirming

<sup>6</sup> Really & Indeed

<sup>7</sup> Adaptation

<sup>8</sup> Ability understanding



سازمان‌های دولتی بروز پیدا می‌کند که کاهش کارایی و اثربخشی فردی و سازمانی و در نهایت کاهش بهره‌وری سازمانی در سازمان‌های دولتی شده است. پیامدهای این پژوهش نیز در چارچوب عواملی نظر کاهش کارایی و اثربخشی سازمانی و در مجموع کاهش بهره‌وری سازمانی توصیف می‌شود. در ادامه، در جدول (۶) نتایج حاصل از پژوهش به صورت عوامل، مقوله‌ها و مفاهیم ارائه شده است که شامل عوامل علی، پدیده اصلی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر و پیامدها است.

جدول ۷. فراوانی مفاهیم مرتبط با مقوله‌ها

ابعاد مدل	عوامل	مقوله‌ها	فراوانی مفاهیم	فراوانی کدهای اولیه	
پدیده محوری	عوامل فردی و شخصیتی	ناتوانی در درک مسئله	۷	۶۶	
		هراس در مواجهه با تصمیم	۷	۴۵	
		ترس از عواقب تصمیم‌گیری	۴	۷۷	
	عوامل ستادی و نظارتی	ضعف در تصمیم‌گیری	۸	۴۶	
		سیستم نظارتی سخت	۳	۳۸	
		چارچوب‌های نظارتی نامناسب	۶	۳۲	
عوامل علی	عوامل موقعیتی	عدم اطمینان بالا	۵	۲۳	
		مشروعیت نداشتن	۹	۱۴	
		فشارهای زمانی	۷	۱۹	
	عوامل قانونی	عدم انعطاف‌پذیری قوانین	۷	۲۲	
		عدم شفافیت قوانین	۶	۱۰	
		محدودیت‌های قانونی	۵	۱۴	
عوامل مداخله‌گر	عوامل اجتماعی	قوانین زائد و دست‌وپاگیر	۳	۲۳	
		استرس‌های اجتماعی	۴	۲۳	
	عوامل سیاسی	شرایط اجتماعی پیچیده	۷	۱۴	
		سیاسی برون‌سازمانی	۸	۱۷	
عوامل زمینه‌ای	عوامل شغلی و سازمانی	سیاسی درون‌سازمانی	۳	۴۵	
		سبک رهبری و مدیریتی	۶	۶۵	
		جو سازمانی	۹	۳۱	
	راهبردها	راهکارها	فرهنگ سازمانی	۹	۱۱
			عدم وجود معیارهای لازم در انتخاب مدیران	۶	۳۰
			شرح وظایف و شرایط احراز شغل	۷	۲۵
راهبردها	راهکارها	منابع انسانی	۶	۱۷	
		فرهنگ سازمانی	۸	۱۰	
		ساختار سازمانی	۶	۱۴	

ابعاد مدل	عوامل	مقوله‌ها	فراوانی مفاهیم	فراوانی کدهای اولیه
		آموزش مدیران	۹	۲۰
		حمایت از مدیران	۵	۱۹
پیامدها	بهره‌وری فردی و	کارایی و اثربخشی فردی	۶	۲۴
	سازمانی	کارایی و اثربخشی سازمانی	۴	۲۳

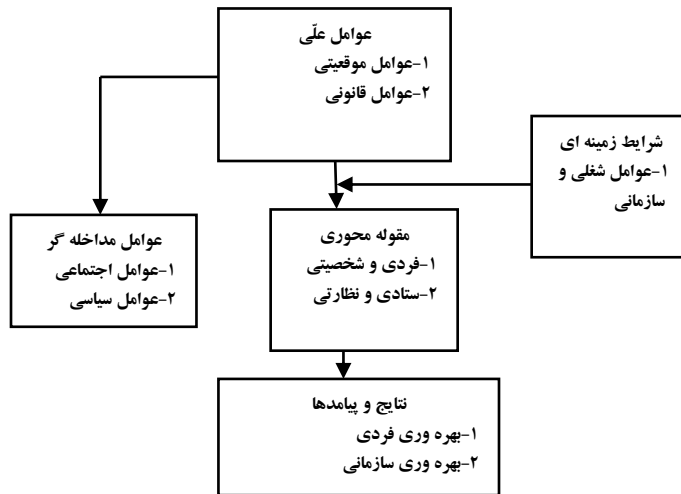
همچنین در جدول (۸)، ماتریس کیفی مقوله‌ها نشان داده شده است. مطابق این جدول، صحنه‌گذاری خبرگان بر مقوله‌های به دست آمده نشان داده شده است که نشانگر درجه بالایی از همسویی نظرات در خصوص پدیده محوری، عوامل علی، شرایط زمینه‌ای، متغیرهای مداخله‌گر و پیامدها است.

جدول ۸. ماتریس کیفی مقوله‌ها

خبرگان عوامل	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰
عوامل فردی و شخصیتی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
عوامل ستادی و نظارتی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
عوامل موقعیتی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
عوامل قانونی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
عوامل اجتماعی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
عوامل سیاسی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
عوامل شغلی و سازمانی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
راهکارها	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
بهره‌وری فردی و سازمانی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

بعد از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده، و استخراج کدها، مفاهیم و مقوله‌ها و عوامل، نتیجه نهایی در شکل (۱) ارائه می‌شود. شکل (۱)، با در نظر گرفتن روش کیفی کوربین و اشتراوس (۱۹۹۰) و چارچوب‌ها آن که لاک<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) ارائه کرده بود، تنظیم شده است. در این الگو، مفاهیم در اشکال مقولات ارائه شده‌اند.

<sup>۱</sup> Lac



شکل ۱. چارچوب الگوی پدیده تصمیم‌های مدیران در سازمان‌های دولتی

### شکل‌گیری نظریه

تصمیم‌های مدیران یکی از عناصر مهم و تأثیرگذار در فرایند تصمیم‌گیری مدیران است که از جوانب مختلف زندگی شغلی و حرفه‌ای آنها نشئت می‌گیرد. تصمیم‌های مدیران به معنای تأثیرات ترس و هراس بر فرایند تصمیم‌گیری و عملکرد آنهاست که ممکن است از آسیب‌های مختلفی ناشی شود و به صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر موفقیت و عملکرد آنها تأثیر بگذارد. مدیران در فرایند تصمیم‌گیری‌های خود اغلب با چالش‌های مختلفی روبه‌رو می‌شوند که ممکن است نگرانی‌ها، ترس‌ها و هراس‌هایی به وجود آورند که تصمیم‌گیری منطقی و صحیح را تحت تأثیر قرار دهند. این امر می‌تواند از موقعیت‌های مختلفی مانند شرایط غیرقابل‌پیش‌بینی، فشارهای اجتماعی، مسائل قانونی، مشکلات شخصی، یا فشارهای شغلی ناشی شود. برای مثال، ترس از انتقادهای اجتماعی ممکن است باعث شود که مدیران ترجیح دهند تصمیم‌های اصولی و موجه را نادیده بگیرند. همچنین، تصمیم‌گیری مدیران می‌تواند به دلیل ترس از شکست در یک موقعیت غیرقابل‌پیش‌بینی، به دلیل عدم ریسک‌پذیری مورد غفلت واقع شود؛ بنابراین، بر اساس یافته‌های پژوهش و مضامین شکل‌گرفته، تصمیم‌های مدیران از جوانب گوناگون زندگی شغلی و حرفه‌ای آنها نشئت می‌گیرد و تأثیرات آن بر موفقیت و عملکرد آنها اساسی است. با مدیریت و شناسایی دقیق تصمیم‌های مدیران، مدیران می‌توانند از تصمیمات بهتر و منطقی‌تری برخوردار شوند و عملکرد خود را بهبود بخشند. در مجموع، نظریه تصمیم‌های مدیران از طریق یک فرایند پیچیده و چندمرحله‌ای شکل گرفته است. این

نظریه همچنان در حال توسعه است و محققان باید به دنبال شناخت بهتر عوامل مؤثر بر تصمیم‌هراسی و ارائه راهکارهای مقابله با آن هستند که محققین این پژوهش با علم به این که این پدیده در حال گسترش است و نیاز به جلوگیری از آثار زیان‌بار آن هستند به تبیین پدیده و ارائه راهکارهایی پرداخته‌اند.

### بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای پرشتاب و همیشه در حال تحول تجارت، تصمیم‌گیری یک مهارت حیاتی برای مدیران است. با این حال، تجربه فوبیای تصمیم‌گیری، پدیده‌ای که با ترس یا بی‌میلی به تصمیم‌گیری مشخص می‌شود (یانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). تصمیم‌گیری یک فرآیند شناختی پیچیده است که نقشی اساسی در زندگی روزمره ما ایفا می‌کند. از انتخاب لباسی که در صبح بپوشیم تا تصمیم‌گیری‌های مهم شغلی یا مالی، توانایی ما در انتخاب مؤثر تأثیر زیادی بر رفاه و موفقیت کلی ما دارد. با این حال، افراد اغلب در مواجهه با انتخاب‌ها دچار تردید یا بلا تکلیفی می‌شوند که می‌تواند اثراتی سوء داشته باشد (خان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). تصمیم‌گیری یک فرآیند شناختی اساسی است که زندگی روزمره ما را شکل می‌دهد، اما اغلب می‌تواند با احساس وحشت و عدم اطمینان همراه باشد. درک دلایل اساسی پشت این پدیده برای افزایش توانایی‌های تصمیم‌گیری و رفاه کلی ما بسیار مهم است. در شرایط امروزی تصمیم‌گیری درست و به موقع از نقش‌های کلیدی مدیران محسوب می‌شود. تصمیم‌گیری یکی از مقوله‌های مهم مورد بحث در مطالعه رفتار سازمانی می‌باشد (گریفین، ۲۰۱۰). تصمیم‌گیری درست و بهنگام در جلوگیری از وظایف مهم همه مدیران در همه سطوح مدیریتی می‌باشد (فلاح نوش آبادی و همکاران، ۱۴۰۱)، که در سنجش و ارزیابی عملکرد مدیران بسیار مهم است. تأثیر فوبی، ترس و هراس که در معنی تفاوت-هایی با هم دارند اما در تأثیر در تصمیم‌گیری در بعضی افراد غیر قابل اجتناب هستند. ترس با احساس ناامنی همراه است و احساس ناامنی یکی از اساسی‌ترین غرایز در وجود انسان است (اسلامی زاده، ۱۳۸۲). پس ترس یک امر ذاتی است و چیزی نیست که یاد گرفته شده باشد (گودوین، ۲۰۱۰). مدیران نیز به مانند سایر افراد این گزینه را دارند و در شرایط موقعیتی و تحت تأثیر عوامل فردی و شخصیتی، سازمانی و شغلی، سیاسی، قانونی، ستادی و نظارتی در تصمیم‌گیری‌های خود دچار هراس و دودلی می‌شوند. پژوهش حاضر به بررسی پدیده تصمیم‌هراسی در بین مدیران دولتی از دیدگاه کلان پرداخته است.

در این پژوهش، به منظور مدل‌سازی پدیده تصمیم‌هراسی از دیدگاه کلان در سازمان‌های دولتی، تعریف و عوامل مؤثر بر آن در سازمان‌های دولتی و پیامدهای حاصل از آن مورد

<sup>1</sup> Yang

<sup>2</sup> Khan

بررسی قرار گرفت. باتوجه به پیچیدگی و ابهام در مفاهیم و نبود یک مدل برای این موضوع در سطح کلان دولتی، برای طراحی این مدل از روش نظریه پردازی داده بنیاد استفاده شد. بدین منظور با ۲۰ خبره مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام گرفت و پس از تکمیل مصاحبه‌ها، مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد و مدل نهایی در قالب پارادایم کدگذاری کوربین و اشتراوس (۱۹۹۰) ارائه گردید. برای تعیین روایی و اعتبار کدگذاری‌های استخراج شده، در مرحله اول خروجی کدگذاری محوری بر اساس مدل پارادایم با مدل و ادبیات موجود در پیشینه پژوهش مقایسه و اعتباربخشی شد و در مرحله دوم، برای دستیابی به اعتبار داده‌های کیفی و حصول اطمینان از اعتبار این بخش و دقیق بودن یافته‌ها، خروجی کدگذاری محوری بر اساس مدل پارادایم مجدداً توسط مشارکت‌کنندگان و خبرگان تطبیق و بازبینی شد.

در بحث پدیده تصمیم‌هراسی در مدیران سازمان‌های دولتی، عوامل فردی شخصیتی و همچنین سیستم‌های نظارتی به‌عنوان عوامل اصلی بروز این پدیده در سازمان‌ها مطرح شد. در پژوهش حاضر عوامل موقعیتی و عوامل قانونی به‌عنوان عوامل علی مؤثر بر این موضوع ارائه شده است. از شرایط زمینه‌ای، عوامل شغلی و سازمانی بیشترین تأثیر را در بروز این پدیده داشت، مطرح شد. از پیامدها و عواقب مقابله با این پدیده، بهره‌وری فردی و در نهایت افزایش عملکرد سازمانی و بهره‌وری سازمانی تأکید داشت.

پژوهش حاضر حاصل مصاحبه‌های عمیق با مدیران دولتی در سطوح مختلف بوده است که علاوه بر تبیین فهم پدیده تصمیم‌هراسی مدیران و ریشه‌های آن بر اساس سؤالات مصاحبه، دلایل بروز تصمیم‌هراسی مدیران را بر اساس الگوی داده بنیاد اشتراوس و کوربین به‌صورت یک الگو درآورده است. سعی شده است با رعایت اصول اخلاقی در خصوص پژوهش‌های قبلی در این خصوص که متأسفانه بسیار اندک بودند، عوامل علی، عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر پدیده تصمیم‌هراسی مدیران را توصیف نمود. عوامل علی بروز این پدیده که از مصاحبه‌ها استخراج گردید، عوامل موقعیتی و عوامل قانونی بود که در زیر توضیحات مبسوط آورده شد.

**عوامل موقعیتی؛** شامل عدم اطمینان بالا، مشروعیت نداشتن و فشارهای زمانی بود. موقعیت‌های تصمیم‌گیری به سه دسته ثبات، ریسک و عدم اطمینان تقسیم می‌شوند. در شرایط ثبات یا اطمینان مدیر دارای دانش کامل است و تمامی اطلاعات مورد نیاز را برای اخذ تصمیم دارد و در این شرایط هیچ ابهام و ترسی از شکست در مدیر وجود ندارد. اما در شرایط ریسک مدیر مسئله را می‌شناسد و راه‌حل‌ها را نیز می‌داند؛ اما از پیامدهای هر گزینه اطمینان چندانی ندارد. در شرایط عدم اطمینان که مشکل‌ترین موقعیت تصمیم‌گیری مدیر است، مدیر قادر به شناسایی کلیه گزینه‌های ممکن نیست و با ابهام و احتمال شکست بالایی مواجهه است. در این شرایط مدیر نمی‌تواند پیامدهای دقیق

گزینه‌های در دسترس را مشخص نماید پس در تصمیم‌گیری دچار هراس می‌شود. به دلیل عدم اولویت‌بندی در حل مسائل ضروری مدیر دچار کمبود وقت شده و ممکن است برای فرار و طفره‌روی از عواقب تصمیم در دام تفکر گروهی بیفتد که این امر به ترس و هراس وی در تصمیم‌گیری منجر می‌شود. یکی دیگر از عوامل موقعیتی مؤثر در تصمیم‌گیری مدیران مشروعیت نداشتن آنها در نزد کارکنان زیر دست است. اگر کارکنان احساس کنند مدیرشان جایگاه و پستی را که اشغال کرده است غضبی است و اجحافی به آنان شده است از دستورات مدیر تمرد کرده که با آگاهی مدیر از این مورد، در تصمیم‌گیری دچار ترس و دلهره خواهد شد.

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

عوامل زمینه‌ای پدیده تصمیم‌هراسی که از مصاحبه‌ها استخراج گردید، شامل عوامل شغلی یا سازمانی بود

**عوامل شغلی؛** عوامل سازمانی یا شغلی تأثیرات عدیده‌ای در بروز این پدیده داشته است. جو حاکم بر سازمان مثل آنومی (بی‌نظمی)، وجود کارکنان سمی و غیر حمایتی در سازمان موجب ایجاد هراس در تصمیم‌گیری در سازمان شده است. همچنین سبک‌های مدیریتی و سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران به دلیل کمبود منابع انسانی کارآمد و عدم تفویض اختیارات، عدم تسهیم قدرت در سازمان و پاسخگویی موجب این پدیده شده است؛ لذا تصمیم‌گیری در این نوع فرهنگ‌سازمانی سخت و انعطاف‌پایین است. وقتی مدیران بدون



جامعه‌پذیری به یک سازمان کوچ می‌کنند با تداخلات وظیفه‌ای واحدها که ناشی از فرهنگ حاکم آن سازمان است در تصمیم‌گیری دچار پدیده تصمیم‌هراسی می‌شوند. عوامل مداخله‌گر این پدیده که از مصاحبه‌ها استخراج گردید، شامل عوامل اجتماعی و عوامل سیاسی بود که در زیر توضیحات لازم آورده شد.

**عوامل اجتماعی؛** شامل استرس‌های اجتماعی و شرایط پیچیده محیطی. این مؤلفه ریشه در فضای بیرون از سازمان دارد. سواد اجتماعی پایین جامعه، بی‌توجهی به سنت‌های یک سازمان و فشارهای اجتماعی می‌تواند باعث ایجاد استرس‌های رایج اجتماعی شده و بر تصمیم‌گیری مدیران تأثیر سوء داشته باشد. عدم آگاهی جامعه هدف از قوانین به دلیل ضعف در رسانه‌های جمعی یا روابط عمومی سازمان‌ها و همچنین ترس از افکار عمومی و پاسخگویی اجتماعی مدیر و بی‌علاقگی و عدم باور به ارزش‌ها، باورها و اعتقادات افراد در سازمان باعث ایجاد محیط پیچیده برای تصمیم‌گیری شده است که همگی در ایجاد تردید و دودلی و در نهایت هراس از تصمیم‌گیری در مدیران مؤثر است. یک مدیر که به ارزش‌های نهادینه شده در سازمان خود اعتقادی نداشته باشد از ترس نپذیرفتن تصمیمات توسط زیر دستان دچار هراس خواهد شد.

**عوامل سیاسی؛** شامل عوامل سیاسی برون‌سازمانی و درون‌سازمانی است. یک واقعیت هست که مدیریت دولتی یک پست سیاسی است. اما سیاست‌زدگی در مدیریت دولتی یک چالش امروزی است که متأسفانه تبعات منفی آن بسیار زیاد است. یکی از این تبعات بروز پدیده تصمیم‌هراسی در مدیران است. تأثیر و نفوذ گروه‌های ذی‌نفع، پایگاه سیاسی نامناسب مدیران، انتخاب مدیران ضعیف بر اساس عضویت در احزاب سیاسی همسو و عدم شایسته‌گزینی و خویشاوندسالاری در سازمان‌ها موجب انتصاب مدیرانی بی‌دانش و ناتوان در علم مدیریت باعث می‌شود مدیران در تصمیم‌گیری‌های خود دچار ترس و هراس شوند.

**راهبردها؛** در خصوص راهکارهای استخراج شده از مصاحبه‌ها، فرهنگ‌سازمانی، ساختار سازمانی، آموزش و توسعه مدیران و حمایت از مدیران و کسانی که در فرایند تصمیم‌سازی دخیل هستند، حائز اهمیت است. فرهنگ جمع‌گرایی، ساختارهای سازمانی منعطف و تخت، آموزش ضمن خدمت به مدیران در خصوص فرایندهای تصمیم‌گیری و توسعه آنها در زمینه فردی و شخصیتی و همچنین معاضدت قضایی از آنها می‌تواند از بروز این پدیده جلوگیری نماید.

**پیامدها؛** از پیامدهای کاهش و حذف پدیده تصمیم‌هراسی از دیدگاه کلان در بخش دولتی ایران می‌توان افزایش کارایی فردی و سازمانی و همچنین افزایش اثربخشی فردی

و سازمانی را نام برد. از آنجاکه مجموع کارایی و اثربخشی، بهره‌وری نام دارد، افزایش آنها باعث افزایش بهره‌وری فردی و در نهایت بهره‌وری سازمانی خواهد شد. در خصوص پدیده محوری، دو عامل فردی و نظارتی از مصاحبه‌ها احصاء گردید که در زیر توضیحات آنها آورده شده است.

**عوامل ستادی - نظارتی:** انسان‌ها از اینکه مورد نظارت قرار بگیرند دچار ترس و هراس می‌شوند. در دنیای سازمان‌ها نیز مدیران از اینکه توسط افراد حقیقی یا حقوقی ذی‌صلاح نظاره‌گر و پرسشگر باشند دچار ترس و هراس در سطوح تصمیم‌گیری می‌شوند. مضامین فرعی استخراج شده در این مورد شامل چارچوب‌های نظارتی نامناسب و سیستم‌های نظارتی سخت بودند. وجود محدودیت‌هایی مثل محدودیت در اعتبارات مالی و قوانین سخت‌گیرانه در حدود محدودیت‌های تحمیلی قانونی، مدیران را دچار ترس در تصمیم‌گیری کرده است. همچنین تداخلات وظیفه‌ای، سیستم‌های نظارتی مختلف و موازی‌کاری آنها در ذیل نامناسب‌بودن این چارچوب‌ها، باعث ترس و دودلی مدیران در تصمیم‌گیری شده است. عدم انعطاف‌پذیری سیستم نظارتی سخت و دخالت‌های زیاد در کوچک‌ترین امور سازمان و همچنین تبلیغ گسترده و وسیع پدیده سوت‌زنی توسط کارکنان یا افراد نزدیک به سازمان باعث گردیده مدیران توهم توطئه داشته و در تصمیم‌گیری‌های خود دچار هراس شوند.

**عوامل فردی:** شاید یکی از اصلی‌ترین عوامل تأثیرگذار بر پدیده تصمیم‌هراسی که در مصاحبه‌های عمیق کشف شد و کدگذاری گردید عوامل فردی و روانی باشد. از عوامل فردی مؤثر بر این پدیده می‌توان به جنسیت (زن خویی و مرد خویی)، سن و تجربه (سابقه کار) اشاره کرد. مدیران زن به دلیل ساختار و سبک‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری که بیشتر به رفاه کارکنان توجه دارند؛ یعنی کارمند محور هستند تا وظیفه محور، در تصمیم‌گیری‌های خود هراس دارند که مبادا تصمیم‌های آنها بر کیفیت زندگی کارکنان تأثیر منفی داشته باشد. مدیران جوان و جسور به دلیل خوی ذاتی اهل ریسک و انعطاف‌پذیرتر از مدیران مسن هستند و کمتر دچار ترس در تصمیم‌گیری می‌شوند. در خصوص عوامل شخصیتی می‌توان تیپ شخصیتی (نوع ب)، درون‌گرا بودن، عدم اعتمادبه‌نفس، نداشتن استقلال‌اندیشه، عدم تمرکز ذهنی، ترس از انتقاد و اثر گذاشتن بر دیگران را مطرح نمود. ترس از تحقیر و شرمندگی، جاه‌طلبی و قدرت‌طلبی و عدم صلاحیت اخلاقی مدیران مذکور دچار ترس و هراس در تصمیم‌گیری می‌شوند.

این پژوهش از حیث شناخت و فهم پدیده تصمیم‌هراسی مدیران دولتی با پژوهش رضایی و همکاران (۱۴۰۱ ب) همخوانی دارد. آن‌ها در پژوهش خود که به روش داده‌بنیاد انجام شده بود، عوامل مؤثر، راهبردها و پدیده محوری را در وزارت کشور و وزارت کار، رفاه و امور اجتماعی مورد بررسی قرار دادند. در این خصوص، پژوهش حاضر حاصل مصاحبه در

سطح کلان بخش دولت و از تمانم وزارت خانه ها انجام شده است، همچنین تحقیقی تحت عنوان تاثیر عاطفه منفی ترس و منبع کنترل بر تصمیم‌گیری اخلاقی حسابداران توسط خاندوزی و همکاران (۱۳۹۶) انجام شده است که در آن نشان داده شده که افراد با ترس پایین می‌توانند تصمیم‌گیری اخلاقی بهتر و بیشتری داشته باشند، که این پژوهش نیز مطابق با نظریه آن‌ها می‌باشد. باچکیرو (۲۰۱۵) در پژوهش خود بیان کردند که تصمیم‌گیری با ترس باعث پردازش اطلاعات بیشتری نسبت به مواقع شادی و خشم می‌شود. از این جهت می‌توان گفت که نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش باچکیرو (۲۰۱۵) دارای تضاد است. زیرا پژوهش حاضر نشان داده است که عدم تمرکز ذهنی باعث ایجاد نوعی از تصمیم‌هراسی به نام تصمیم‌هراسی فردی-شخصیتی که یکی از مضامین اصلی تصمیم‌هراسی مدیران می‌باشد، می‌شود.

در خصوص وجه نوآوری پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های صورت‌گرفته در این زمینه باید عنوان کرد که اکثر پژوهش‌های صورت‌گرفته پیرامون موضوع تصمیم‌هراسی، فرایند تصمیم‌گیری را در ترکیب با احساساتی مانند ترس و یا خشم مورد بررسی قرار داده‌اند و معهود پژوهش‌هایی که پیرامون موضوع انجام گرفته‌اند، به صورت مدل‌سازی معادلات ساختاری بوده‌اند که مفاهیم تکراری در باب تصمیم‌هراسی را مورد بررسی قرار داده‌اند؛ لذا می‌توان گفت که پژوهش حاضر از جمله نخستین پژوهش‌ها است که باهدف شناخت و ارائه الگوی بروز پدیده تصمیم‌هراسی مدیران، با روش کیفی و رویکرد داده‌بنیاد مورد بررسی قرار داده است.

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

به وزارتخانه‌ها پیشنهاد می‌شود برای غلبه بر عوامل فردی و شخصیتی مدیران تصمیم‌ساز، با آموزش و توسعه آنها و یادگیری تکنیک‌های مختلف تصمیم‌گیری در زمینه‌های حل مسئله و توانایی درک مسائل آنها را از پدیده تصمیم‌هراسی دور کردن. همچنین برای افزایش اعتمادبه‌نفس مدیران، ایجاد شبکه‌ای از همکاران حمایتی پیشنهاد می‌شود.

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

در خصوص عوامل موقعیتی ایجادکننده این پدیده، پیشنهاد می‌شود؛ وزارت خانه‌ها با تخصیص منابع کافی به مدیران سازمان‌های زیرمجموعه برای انجام وظایف خود، در اولویت‌بندی وظایف و حذف وظایف غیرضروری و ایجاد تعادل بین کار و زندگی شخصی برای کاهش استرس و فشارهای زمانی از ترس آنها در تصمیم‌گیری بکاهد.

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

همچنین پیشنهاد می‌شود، با تشویق به ریسک‌پذیری حساب‌شده و پاداش دادن به تصمیمات خوب، حتی اگر نتیجه مطلوب حاصل نشود یک فرهنگ تصمیم‌گیری قوی را در سازمان نهادینه شود.

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

پیشنهاد می‌شود که در سازمان‌ها، آموزش‌های لازم جهت تقویت کردن مهارت‌های تصمیم‌گیری و سبک‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله داده شود. این آموزش‌ها می‌توانند شامل روش‌های تصمیم‌گیری مختلف، اصول حل مسئله، استراتژی‌های تصمیم‌گیری و تمرین‌های عملی برای تقویت مهارت‌های تصمیم‌گیری باشد. این آموزش‌ها می‌توانند به

افراد کمک کنند تا در مواقع مختلف با اطمینان و اثربخشی تصمیم بگیرند و به بهبود عملکرد و کارایی سازمان کمک کنند.

هر پژوهشی دارای محدودیت‌های خاص خود است. وظیفه پژوهشگر آن است که محدودیت‌های پژوهش خود را بیان کند و بکوشد کار علمی خود را عامدانه و شجاعانه به بوته نقد بکشد. در واقع بیان محدودیت‌ها، راهی را برای بهبود و پیشبرد مسیر پژوهش‌های بعدی در این حوزه مشخص می‌کند. یکی از محدودیت‌های متداول در تحقیقاتی که مشارکت‌کنندگان آن خبرگان هستند. مخصوصاً پژوهش‌هایی که به روش کیفی انجام می‌شود، گرفتاری‌های شغلی این افراد و مشکلات مربوط به تنظیم مصاحبه‌ها است. در این مطالعه نیز تغییر زمان مصاحبه و هماهنگی مجدد آن بارها اتفاق افتاد و این امر می‌تواند بر زمان‌بندی کار آثار نامطلوبی بگذارد. همانند اغلب مطالعات مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد، یافته‌های این مطالعه با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربیات افراد نسبتاً محدودی حاصل شده است که این نارسایی می‌تواند تعمیم‌پذیری نظری یافته‌های پژوهش را با محدودیت-هایی همراه کند همچنین در تحقیقات انجام با رویکرد ظاهرشونده (گلیزری) منابع و ادبیات و نظریه‌های وجود ندارند یا بسیار اندک هستند که اصلی‌ترین محدودیت این تحقیق محسوب خواهد شد.

یافته‌های پژوهش حاضر، فرصت‌های تحقیقاتی متعددی را برای محققین پیشنهاد می‌کند. برخی از پیشنهادها برای انجام تحقیقات آتی، شناسایی پیامدها و پسایندهای پدیده تصمیم‌هراسی، تدوین الگویی برای سازمان‌های دولتی و غیردولتی، شناسایی عواملی که سبب توسعه پایدار در سازمان‌های دولتی می‌شوند، همچنین با توجه به اینکه اکثر پژوهش‌های انجام شده در این زمینه، به صورت کیفی بوده؛ لذا پیشنهاد می‌شود محققان پدیده تصمیم‌هراسی مدیران را با روش‌های دیگر از جمله روش‌های آمیخته نظیر (نقشه‌شناختی فازی، مدل‌سازی ساختاری تفسیری و...) مورد بررسی قرار دهند تا بتوان در جهت تقویت نتایج به دست آمده، گام برداشت. همچنین با توجه به اینکه پژوهش‌ها اغلب سازمان‌های دولتی را مورد بررسی قرار داده‌اند، لذا پیشنهاد می‌شود به منظور تعمیم بهتر نتایج، مقایسه تطبیقی در سازمان‌های دولتی و خصوصی صورت گیرد.

### اظهاریه قدردانی

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

### تعارض منافع

نویسنده (گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوءرفتار، جعل



## منابع

- اسلامی زاده، علی (۱۳۸۲). "مهارت های درمان ترس". تهران: انتشارات نشر شفا.
- بازرگان هرندی، عباس (۱۳۹۴). *مقدمه ای بر روش های تحقیق کیفی و آمیخته*: رویکرد های متداول در علوم رفتاری، چاپ پنجم، انتشارات کتاب دیدآور.
- بخت آزماي بناب، محمد؛ اصغرزاده، علی و رومیانی، حسین (۱۳۹۳). اثر خودکارسازی اداری بر تصمیم گیری مدیران (مورد مطالعه: بانک مهر اقتصاد استان آذربایجان شرقی)، *مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات*. ۶(۷)، ۱۲۶-۱۴۵.
- پور جانب الهی، منصوره (۱۴۰۲). تاثیر واقعیت درمانی گروهی بر اعتماد به نفس و اضطراب دانش آموزان دارای هراس اجتماعی. *روان پژوهی و مطالعات علوم رفتاری*. ۱(۱).
- جهانی کیا، امیرحسین؛ حضوری، محمدجواد؛ یداللهی، مهدی و آذر، عادل (۱۳۹۷)، تبیین مدل تصمیم گیری شهودی در فضای عدم قطعیت ناشی از نوآوری (مورد مطالعه: شرکت های دانش- بنیان). *فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی*، ۷(۱)، ۷-۵۷.
- جوکار بابک، علی پور درویش زهرا، یزدانی حمیدرضا، میر سپاسی ناصر. آینده نگاری کرامت منابع انسانی در سازمان های دولتی: مطالعه موردی. فرایند مدیریت و توسعه. ۱۳۹۸؛ ۳۲ (۳): ۴۹-۷۰
- حق شناس گرگابی، محمد و رضایی منش، بهروز (۱۳۹۹). شناسایی راهبردهای کاهش اثرات احساسات فردی بر تصمیمات خط مشی گذاران ملی (مورد مطالعه: نمایندگان مجلس شورای اسلامی). *سیاست گذاری عمومی*، ۷(۴)، ۱۷۳-۱۹۱.
- حجازی، اسد و صیادی، یاسر (۱۳۹۹)، فراتحلیلی بر رابطه بین به کارگیری سیستم های اطلاعات مدیریت و بهبود تصمیم گیری مدیران. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۸(۲)، ۲۱۷-۲۴۷.
- حسنقلی پور، حکیمه، قلی پور، آرین، قاضی محله، مهدی محمدی، روشندل اربطانی، طاهر. (۱۳۸۹). *الزامات، ضرورت ها و مکانیزم های تجاری سازی دانش در دانشکده های مدیریت. مدیریت بازرگانی*، ۲(۴).
- خاندوزی، بزرگمهر، و خوزین، علی. (۱۳۹۸). تأثیر عاطفه منفی ترس و منبع کنترل بر تصمیم گیری اخلاقی حسابداران. *اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۴(۴)، ۷۶-۸۳.
- رضایی، زهرا؛ شیر، اردشیر؛ علیپور درویشی، زهرا و نفری، ندا. (۱۴۰۱ الف). الگوبرداری و اعتبارسنجی پدیده تصمیم هراسی مدیران. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۲)، ۱۰۴-۱۳۲.
- رضایی، زهرا؛ شیر، اردشیر؛ علیپور درویش، زهرا و نفری، ندا. (۱۴۰۱ ب). کاوش و تبیین پدیده تصمیم هراسی مدیران در سازمان های دولتی (مورد مطالعه: وزارت کشور و وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی). *مطالعات رفتاری در مدیریت*، ۱۳(۲۹)، ۱۸-۵۳.
- رحمان سرشت، حسین، تدریس حسنی، معصومه، و رحیمی پور، اکبر. (۱۳۹۹). ارتقای اثربخشی تصمیم گیری شهودی به کمک مدل سازی ریاضی آن. اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، ۱۱(۱) (پیاپی ۲۷)، ۱۶۱-۱۸۲.



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

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

فلاح نوش‌آبادی، مهدی؛ محمودزاده، سید مجتبی؛ عباس‌پور، عباس و یزدان‌شناس، مهدی. (۱۴۰۱). شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مولفه‌های الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش با استفاده از روش تصمیم‌گیری چندشاخصه. *جامعه‌شناسی آموزش و پرورش*، ۸(۴)، ۱۲۳-۱۴۰.  
 گرین، مورهد (۲۰۱۰). "رفتار سازمانی". ترجمه سید مهدی الوانی، غلامرضا معمارزاده. تهران: انتشارات گلشن.

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

گل‌افشانی، ناهید (۱۳۸۲)، *درک پایایی و روایی در پژوهش*. گزارش کیفی، ۸(۴)، ۵۹۷-۶۰۷.  
 گودوین، دنالد (۱۳۷۲)، *فوبی*. مترجم: پور افکاری، نصرت‌الله، انتشارات رشد، تهران.

مقدم شاد، فاطمه؛ پور عزت، علی‌اصغر؛ مهرگان، محمدرضا؛ افضل، علیرضا و حسین‌زاده، مهناز (۱۴۰۰). واکاوی موانع و راهکارهای تصمیم‌گیری صحیح در پرتو رهنمودهای قرآنی. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۴)، ۲۵-۴۹.

منصوری، کامیار، عاشوری، احمد، غزایی، بنفشه، و فراهانی، حجت‌اله. (۱۴۰۰). پیش‌بینی اهمال کاری تصمیم‌گیری با توجه به ترس از شکست، خود شفقت ورزشی و عدم تحمل بالاتکلیفی در دانشجویان. *مجله روانشناسی و روانپزشکی شناخت*، ۸(۴)، ۵۱-۶۲.

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

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

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.

Bachkirov A. (2015). Managerial decision making under specific emotions. *Journal of Managerial Psychology*. 30(7), 861-874.

Bella, T. T., & Omigbodun, O. O. (2009). Social phobia in Nigerian university students: prevalence, correlates and co-morbidity. *Social psychiatry and psychiatric epidemiology*, 44, 458-463.

Beidel, D. C., Rao, P. A., Scharfstein, L., Wong, N., & Alfano, C. A. (2010). Social skills and social phobia: An investigation of DSM-IV subtypes. *Behaviour research and therapy*, 48(10), 992-1001.

- Carrubbo, L., Cosimato, S., & Gagliardi, A.R. (2024). Towards dynamic decision-making in government as service organization: insights from systems thinking. *Transforming Government: People, Process and Policy*.
- Capler, J. (2020). *A descriptive case study of effective decision-making of a local government organization in the United States of America*.
- Chen, Y. C., Chen, S. C., & Chen, Y. H. (2013). Decision quality by the loss cost of Type I and Type II errors. *The TQM Journal*, 25(2), 202-220.
- Beck, A.T., Emery, G., & Greenberg, R.L. (1985). *Anxiety disorders and phobias: a cognitive perspective*, New York : Basic Books.
- Clark, D.M. & McManus, F. (2002). *Information processing in social phobia, biological psychiatry*, 51, 92-100.
- Coget, J. F., Haag, C., & Gibson, D. E. (2011). Anger and fear in decision-making: The case of film directors on set. *European Management Journal*, 29(6), 476-490.
- Corbo, V. (2011). Interaction of fear and stress: From healthy population samples to posttraumatic stress disorder, *Journal of Health and Social Behavior*, 38, 229- 244.
- Danilova, O.V. (2019), "The Place and Role of Decision Making in the Process of Modern Enterprise Management.
- De Sordi, J. O., de Paulo, W. L., Bitencourt Jorge, C. F., da Silveira, D. B., Dias, J. A., & de Lima, M. S. (2021). Overcompliance and reluctance to make decisions: Exploring warning systems in support of public managers. *Government Information Quarterly*, 101592. doi:10.1016/j.giq.2021.101592
- Essau, C. A., Conradt, J., & Petermann, F. (1999). Frequency and comorbidity of social phobia and social fears in adolescents. *Behaviour research and therapy*, 37(9), 831-843.
- E. Frank Harrison Monique A. Pelletier, (2000), "The essence of management decision", *Management Decision*, Vol. 38 Iss 7 pp. 462 - 470 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/00251740010373476>
- Glaser, B.G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. CA: *Sociology Press Mill Valley*.
- Garcia-Lopez, L. J., Díaz-Castela, M. M., Muela-Martinez, J. A., & Espinosa Fernandez, L. (2014). Can parent training for parents with high levels of expressed emotion have a positive effect on their child's social anxiety improvement. *Journal of Anxiety Disorders*, 28(8), 812–822.
- Garvin, D., & Michael R. (2020). Decision-making holes. Translated by ParastooMoeinodini, *Management Selected Monthly. Tomorrow's Management Publication*, 8; 201-209.
- Harrison, E. F., & Pelletier, M. A. (1995). A paradigm for strategic decision success. *Management Decision*, 33(7), 53-59.
- Helfat, C.E., Kaul, A., Ketchen, D.J., Barney, J.B., Chatain, O., & Singh, H. (2023). Renewing the resource-based view: New contexts, new concepts, and new methods. *Strategic Management Journal*.
- Hollnagel, E. (2012). *Decisions about what and decisions about how*. In: Noyes J CM, Masakowski Y, editor. *Decision making in complex environments*. Burlington: Ashgate
- Kumar, S. H. & Jagacinski, C. (2006). Imposters have goals too: The imposter phenomenon and its relationship to achievement goal theory, *Personality and Individual Difference*, 40(1), 147- 157.
- Kessler, R. C., Chiu, W. T., Demler, O., & Walters, E. E. (2005). Prevalence, severity, and comorbidity of 12-month DSM-IV disorders in the National Comorbidity Survey Replication. *Archives of general psychiatry*, 62(6), 617-627.
- Knoll, M. A. (2010). The role of behavioral economics and behavioral decision making in Americans' retirement savings decisions. *Soc. Sec. Bull.*, 70, 1.

- Khan, M. A., Ahmad, S., El-Affendi, M. A., Zaka, R., Mahmood, S., & Jehangir, M. (2022). Predicting Mental Health of Best Human Capital for Sustainable Organization through Psychological and Personality Health Issues: Shift from Traditional to Novel Machine Learning-Supervised Technique Approach. *BioMed Research International*, 2022.
- E :Research Management in Theory Grounded.)2001 (.K ,Locke in Differences Gender Are .)2005 (.C ,Higgins & .L ,Duxbury .,S ,Lyons ,(9/10)53 ,Roles Sex? *Phenomenon Generational a Values Human Basic* //https :org.doi:7 11199-005-7740-4s/10.1007/
- Trower, P., & Gilbert, P. (1990). New theoretical conceptions of social anxiety and social phobia. *Clinical Psychology Review*, 9, 19–36.
- Lazenbatt, A., & Elliott, N (2005). How to Recognise A Quality Grounded Theory Research Study. *The Australian Journal of Advanced Nursing*, 22(3), 48-52
- Lipshitz, R., Klein, G., Orasanu, J., & Salas, E. (2001). Focus article: Taking stock of naturalistic decision making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 14(5), 331–352
- Lunenburg, F. C. (2012). Organizational structure: Mintzberg’s framework. *International journal of scholarly, academic, intellectual diversity*, 14(1), 1-8.
- Lincoln, Y.S & Guba, E.G.(1985). *Naturalistic Inquiry*: Sage Publications. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)9006-8](https://doi.org/10.1016/0147-1767(85)9006-8)
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization* (Updated Edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nugraha, D., Ridwan, E.H., & Amaliyah, D.S. (2023). Manajemen Pendidikan. *AlMaheer: Jurnal Pendidikan Islam*.
- Singh, R., & Greenhaus, J. H. (2004). The relation between career decision-making strategies and person–job fit: A study of job changers. *Journal of vocational behavior*, 64(1), 198-221.
- Simon HA.(1979). *Rational decision making in business organizations*. The American Economic Review, 69(4):493-513
- Truong, Q. D., & Manh, N. T. (2021). The Importance of Decision Making in Public Organizations. *Journal of Asian Multicultural Research for Social Sciences Study*, 2(1), 16-20.
- Wadoux, A. M. C., Román-Dobarco, M., & McBratney, A. B. (2021). **Perspectives on data-driven soil research**. *European Journal of Soil Science*, 72(4), 1675-1689
- Wang, R., & Bianchi, S. M. (2009). ATUS fathers’ involvement in childcare. *Social Indicators Research*, 93, 141-145.
- Yang, S., Nachum, O., Du, Y., Wei, J., Abbeel, P., & Schuurmans, D. (2023). Foundation models for decision making: Problems, methods, and opportunities. *arXiv preprint arXiv:2303.04129*.
- Ying-Chieh Chen Shui-Chuan Chen Ying-Hao Chen, (2013), "*Decision quality by the loss cost of Type I and Type II errors*", *The TQM Journal*, Vol. 25 Iss 2 pp. 202 - 220 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/17542731311299627>
- Yamamori, Y., & Robinson, O. J. (2023). Computational perspectives on human fear and anxiety. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 144, 104959.



فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | سال دوم | دوره ۲ | شماره ۳