

# Studying the cause-and-effect relationships of defensive decision-making and its consequences in government organizations in Lorestan province

## Abstract

**Aim:** In today's organizations, one of the most important problems that overshadows decision makers is defensive decision making. In such cases, to protect themselves from the consequences of the decision, they avoid the best decision for the organization and make decisions that have the least risk and risk for them. Due to the fact that defensive decision-making falls under the umbrella of ineffective decision-making and brings problems and negative consequences for the organization. Therefore, the present study aimed to investigate the cause-and-effect relationships of defensive decision-making and its consequences in government organizations in Lorestan province. **Methodology:** The present study is applied in terms of purpose and exploratory in terms of data collection. This research is mixed and includes qualitative and quantitative data and is based on the deductive-inductive philosophy. The statistical population of this study includes experts, including university professors and managers of government organizations in Lorestan province, who were selected as a sample using purposive sampling and based on theoretical adequacy. To collect data in the qualitative part, interviews were used, the validity and reliability of which were confirmed through content and theoretical validity, as well as intra-coder and inter-coder reliability methods. In the quantitative part, the data collection tool was a questionnaire, the validity and reliability of which were also confirmed using content validity and test-retest reliability. Qualitative data were analyzed using content analysis method and quantitative data were analyzed using fuzzy cognitive mapping method. **Result:** The result of the research indicate that the decision-phobia taking over the managers, the bitterness experienced from the criticism, Conservative organizational culture are the most important reasons for managers' defensive decision-making. Also, managers' preoccupation with the phenomenon of rumination, injecting mental laziness in managers, being on the sidelines of realizing organizational goals were identified as the most important consequences of managers' defensive decision-making. **Conclusion:** In the government organizations of the country, it has always been very common to make inefficient decisions such as defensive decisions that are not in line with the interests and realization of the organization's goals. This type of decision-making is known as inefficient and ineffective decision-making, which can lead to negative effects for the organization. **Keywords:** Decision-making, defensive decision-making of managers, ineffective decision-making, government organizations

# مطالعه روابط علی و معلولی تصمیم‌گیری تدافعی و پیامدهای آن در سازمان‌های دولتی استان لرستان

## چکیده

**هدف:** در سازمان‌های امروزی یکی از مهم‌ترین موانعی که تصمیم‌گیری مدیران را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد، تصمیم‌گیری تدافعی است. در چنین حالتی، مدیران جهت محافظت از خود در برابر عواقب ناشی از تصمیم‌گیری، از اتخاذ بهترین تصمیم برای سازمان پرهیز می‌کنند و به اتخاذ تصمیماتی می‌پردازند که کمترین ریسک و خطر را برای آن‌ها دارد. با توجه به اینکه تصمیم‌گیری تدافعی زیر چتر تصمیم‌گیری غیراثربخش قرار می‌گیرد و مشکلات و پیامدهایی زنجیره‌ای منفی برای سازمان به بار می‌آورد؛ لذا، پژوهش حاضر با هدف مطالعه روابط علی و معلولی تصمیم‌گیری تدافعی و پیامدهای آن در سازمان‌های دولتی استان لرستان انجام پذیرفت.

**روش:** پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ گردآوری اطلاعات، در دسته پژوهش‌های اکتشافی قرار دارد. این تحقیق به صورت آمیخته و شامل داده‌های کیفی و کمی است و بر مبنای فلسفه قیاسی-استقرایی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان، از جمله اساتید دانشگاه و مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان، می‌باشد که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس کفایت نظری، ۲۵ نفر از این افراد به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، از مصاحبه استفاده شد، که روایی و پایایی آن از طریق روایی محتوایی و نظری و همچنین روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار تأیید گردیده است. در بخش کمی، ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه است که روایی و پایایی آن نیز با استفاده از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون تأیید شده است. داده‌های کیفی با روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با استفاده از روش نقشه شناختی فازی مورد تحلیل قرار گرفته‌اند.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش حاکی از آن است که، استیلای پدیده تصمیم‌هراسی بر مدیران، تلخکامی‌های تجربه شده از انتقاد، فرهنگ سازمانی محافظه‌کارانه به عنوان مهم‌ترین دلایل تصمیم‌گیری تدافعی مدیران می‌باشند. همچنین، گرفتاری مدیران به پدیده نشخوار فکری، تزریق حالت تنبلی فکری در مدیران، در حاشیه قرار گرفتن تحقق اهداف سازمانی به عنوان مهم‌ترین پیامدهای تصمیم‌گیری تدافعی مدیران شناسایی گردیدند.

**نتیجه‌گیری:** در سازمان‌های دولتی کشور همواره اتخاذ تصمیمات ناکارآمدی همچون تصمیمات تدافعی که در راستای منافع و تحقق اهداف سازمان نمی‌باشند بسیار رواج یافته است. این نوع تصمیم‌گیری به عنوان تصمیم‌گیری ناکارآمد و غیراثربخش شناخته می‌شود که می‌تواند زمینه‌ساز اثرات منفی برای سازمان باشد.

**واژگان کلیدی:** تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری تدافعی مدیران، تصمیم‌گیری غیراثربخش، سازمان‌های دولتی

## مقدمه

تصمیم‌گیری در سازمان به عنوان امری با ارزش و حیاتی تلقی می‌شوند. به طوری که موفقیت یا شکست، و یا حتی هر فرصتی که از آن استفاده شده یا از دست رفته، نتیجه‌ی تصمیمات مدیران است. در بسیاری از سازمان‌ها، تصمیمات می‌توانند به عنوان فرصت‌های از دست رفته در نظر گرفته شوند. این امر صرفاً به از دست رفتن فرصت‌ها محدود نمی‌شود. بلکه تصمیمات، عملکرد کلی یک سازمان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهند. اگر مدیران نتوانند به طور مؤثر تصمیمات درست بگیرند و آنها را به طور مداوم اجرا کنند، سازمان به تدریج از پیشرفت عقب خواهد ماند و جایگاه خود را از دست می‌دهد (Hlavatýa, Ližbetinb, 2023: 1335). در این رو، می‌توان اذعان نمود که، یکی از وظایف مهم، کلیدی، آسیب‌زا و سرنوشت ساز مدیران که همواره با آن درگیرند و در نهایت منجر به موفقیت یا شکست سازمان می‌شود، تصمیم‌گیری است (حجازی و صیادی، ۱۳۹۹: ۲۱۹). در حقیقت، تصمیم‌گیری را می‌توان جوهره و اساس مدیریت نامید. در این راستا توجه به این نکته حائز اهمیت است که، مدیران همواره با تصمیم‌هایی روبرو هستند که با ریسک و عدم قطعیت همراه است (Schäfer et al, 2023: 246). به طوریکه در اغلب موارد، مدیران با "انتخاب‌های ریسک-ریسک" روبرو می‌شوند، نه یک انتخاب ساده بین یک موقعیت پرخطر و یک موقعیت بدون خطر. در چنین موقعیت‌هایی که تصمیم‌گیری عمدتاً با پیچیدگی همراه است، مدیران ممکن است از ناکامی و شکست تصمیمات فردی خود بیم داشته باشند. به همین دلیل، آنان برای محافظت از خود در برابر شکست و سرزنش ناشی از تصمیم‌گیری اشتباه به تصمیم‌گیری تدافعی<sup>۱</sup> می‌پردازند (Artinger et al, 2019: 11). تصمیم‌گیری تدافعی به عنوان نوعی رفتار تدافعی شناخته می‌شود که در واکنش به شرایط پرخطر یا عدم اطمینان پدید می‌آید. در چنین شرایطی افراد یا گروه‌ها تلاش می‌کنند خود را از تهدیدات و مخاطرات احتمالی حفظ نمایند. در واقع، در تصمیم‌گیری تدافعی، مدیران در فرآیند تصمیم‌گیری از اتخاذ برخی تصمیمات پرهیز می‌کنند تا

<sup>۱</sup>. defensive decision making

ریسک‌های شخصی خود را کاهش دهند (Marx-Fleck et al, 2021: 619). تصمیم‌گیری تدافعی زمانی اتفاق می‌افتد که مدیر یک گزینه را به عنوان بهترین گزینه برای سازمان ارزیابی می‌کند و در عین حال به شکل عامدانه دومین گزینه را انتخاب می‌کند که از او در برابر پیامدهای منفی ناشی از انتخاب گزینه پر ریسک محافظت می‌کند. به بیان دیگر، این رفتار محافظت از خود، افراد را به انتخاب "گزینه ایمن‌تر" ترغیب می‌کند تا این که به دنبال گزینه‌های جدیدی بروند که نتیجه آن نامشخص است. چنین رفتار احتیاط‌آمیز و خودمحافظتی تحت عنوان "تصمیم‌گیری تدافعی" شناخته می‌شود (Artinger et al, 2019: 12). همچنین، تصمیم‌گیری تدافعی زمانی اتفاق می‌افتد که تصمیم‌گیرنده گزینه‌ای را که به نفع یک سازمان یا مشتری است انتخاب نمی‌کند، در عوض گزینه‌ی جایگزین که تأثیر کمتری دارد اما کم‌خطر است را انتخاب می‌کند تا در صورت بروز مشکل پیامدهای منفی تصمیم‌گیران گیر وی نشود. چنین تصمیماتی در سراسر مشاغل و بخش‌ها گسترده است و باعث آسیب جدی به سازمان‌ها می‌شود. به‌طور کلی، تصمیم‌گیری تدافعی در سطح سازمانی پدیده‌ای مخرب شناخته شده است (Marx-Fleck et al, 2021: 617). لذا بر اساس آنچه که بیان شد و با توجه به اهمیتی که پدیده مذکور از آن برخوردار است، سؤال اصلی پژوهش حاضر آن است که، روابط علی و معلولی تصمیم‌گیری تدافعی چگونه است و پیامدهای آن کدام‌اند؟ تصمیم‌گیری تدافعی در سازمان‌ها به گونه‌ای رایج است که حتی اصطلاحی عامیانه میان مدیران تحت عنوان "دفاع از خود" یا به اختصار CYA<sup>1</sup> برای آن وجود دارد. معمولاً این نوع تصمیم‌گیری، در سازمان‌های بزرگ و در حال رشد، مشاهده می‌شود. در این سازمان‌ها، مدیران و تصمیم‌گیرندگان، به‌طور معمول، از برخی تصمیمات پرهیز می‌کنند تا ریسک‌های شخصی خود را کاهش دهند. در این حالت، تصمیم‌گیری مبتنی بر منافع سازمان در اولویت قرار نمی‌گیرد، بلکه تصمیم‌گیری بر اساس ریسک‌های شخصی مدیران و تصمیم‌گیرندگان اهمیت بیشتری دارد (Artinger et al, 2019: 11). علاوه بر این، تصمیم‌گیری تدافعی یادگیری را مختل می‌کند، زیرا باعث می‌شود فرد به انتخاب گزینه‌های ایمن تمایل پیدا کند تا منافع شخصی خود را حفظ کند و از کاوش و بررسی گزینه‌های جدید که نتیجه آن نامشخص است، دوری کند (Klarner et al, 2013: 322). واضح است که تصمیم‌گیری تدافعی هرگز به نفع سازمان نیست و می‌تواند خسارات ناشی از تصمیم اشتباه را به شکل قابل توجهی برای سازمان ایجاد کند. در عین حال، این پدیده تنها به معنای پرهیز از ریسک نیست. چراکه در بسیاری از موارد، اتخاذ تصمیمات تدافعی

---

<sup>1</sup>. Cover Your Ass

به جای کاهش ریسک، ممکن است سازمان‌ها را در معرض ریسک بیشتری همچون افول سازمان قرار دهد. این رفتار، معمولاً منجر به تصمیم‌گیری غیرمربوط و غیرمسئولانه و در نهایت، منجر به خسارت به سازمان می‌شود (Marx-Fleck et al, 2021: 617). تصمیم‌سازی و اتخاذ رویه‌ها و راهبردهای نادرست توسط مدیران می‌تواند یک سازمان را به شکل جدی تحت تأثیر قرار دهد و حتی آن سازمان را به سوی نابودی و افول سوق دهد (رضایی و شیر، ۱۴۰۱: ۴). علاوه بر آنچه بیان شد، با مطالعه مبانی نظری در خصوص موانع تصمیم‌گیری مدیران و همچنین با توجه به بررسی به عمل آمده در سطح سازمان‌های دولتی استان لرستان مشخص شد، مسئله مهم و حائز اهمیت که امروزه در بافت سازمان‌های دولتی و رفتار مدیران ریشه دوانده، این است که، بسیاری از مدیران جهت حفظ موقعیت فردی خود یا ترس از اینکه تصمیماتشان اشتباه باشد و مورد سرزنش و انتقاد قرار بگیرند به اتخاذ تصمیماتی می‌پردازند که ریسک کمتری دارند و به اصطلاح ایمن‌تر هستند، اما در عوض این تصمیمات به نفع سازمان نیستند. این نوع تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند منجر به آسیب به سازمان و تضعیف عملکرد و کارایی سازمان‌ها باشند. در واقع، تصمیم‌گیری تدافعی به عنوان چالش کلیدی در بهبود عملکرد و کارایی سازمان‌ها شناخته می‌شود. لذا، بر این اساس و با توجه اهمیت و ضرورت موضوع مورد بررسی و پیامدهایی که پدیده مذکور بر جای می‌گذارد، اهمیت مطالعه این پدیده کاملاً محسوس است. علاوه بر این، نکته‌ای که به مسئله پژوهش دامن می‌زند خلأ نظری و عملی است که در خصوص موضوع پژوهش وجود دارد. بدین صورت که، با بررسی پیشینه پژوهش در پایگاه‌های داخلی و خارجی مشخص شد که علی‌رغم اهمیت بررسی پدیده تصمیم‌گیری تدافعی مدیران، متأسفانه توجه به این موضوع بالاخص در پژوهش‌های داخلی مغفول مانده است. بدین صورت که، در داخل کشور پژوهشی که مشخصاً به بررسی پدیده تصمیم‌گیری تدافعی مدیران پرداخته باشد، تا زمان انجام پژوهش یافت نشد. همچنین تاکنون پژوهش‌های بسیار اندکی نیز به بررسی این پدیده در خارج از کشور پرداخته‌اند که و پژوهش‌های صورت گرفته در خارج از کشور به بررسی این نوع تصمیم‌گیری از جنبه‌ی تمایل به ریسک، ایمنی روانی، ناامنی شغلی پرداخته‌اند. با وجود ارزش علمی پژوهش‌های صورت گرفته، لازم است بیان نمود که از جامعیت و عمق کافی برخوردار نیستند. بنابراین، می‌توان اذعان نمود که پدیده مورد بررسی دارای جوانب و زوایای پنهان و ناشناخته‌ی بسیاری است. لذا آنچه ضرورت نظری انجام پژوهش را تعمق بخشیده است فقدان اقدامات پژوهشی مناسب در این حوزه در داخل کشور و در حقیقت شکاف نظری و عملی قابل ملاحظه‌ای است که در خصوص موضوع

پژوهش وجود دارد. بر این اساس، در راستای تکمیل شکاف تحقیقاتی موجود، ضروری است علاوه بر گسترده سازی تصمیم گیری تدافعی مدیران در بدنه ی تئوری ها و اندک ادبیات موجود در این حوزه در داخل کشور، روابط علی و معلولی تصمیم گیری تدافعی و پیامدهای آن ارائه شود، تا بتوانیم بر خلأ نظری در پژوهش های داخل کشور از حیث عدم وجود چارچوب نظری مناسب فائق آییم. بر اساس آنچه که بیان شد، پژوهش حاضر بر آن است ضمن پر کردن این شکاف پژوهشی به مطالعه روابط علی و معلولی تصمیم گیری تدافعی و پیامدهای آن در سازمان های دولتی استان لرستان بپردازد.

## مبانی نظری پژوهش

### تصمیم گیری مدیران

تصمیم گیری از جمله مهم ترین وظایف مدیران است. پدیهی است که مدیرانی که با توجه به موقعیت، اختیارات و دانش خود بر کل سازمان اثرگذارند بتوانند تصمیمات مهمی را اتخاذ کنند. مدیریت آغازگر فرایند تصمیم گیری و مکمل فرایند تصمیم گیری است (Ashford et al, 2021). تصمیم به معنای انتخابی خودآگاهانه است که به شخص این امکان را می دهد تا بر اساس امکانات، شرایط ایجاد شده، منابع موجود و طرز تفکر مربوط به مجموعه تحت امر، یک گزینه مطلوب تر را از میان سایر گزینه ها انتخاب کرده و اجرا کند (رضایی و شیر، ۱۴۰۱: ۲). تصمیم گیری یکی از مراحل حل مسئله است که در موقعیت های مختلف، از موقعیت های شخصی تا مدیریت سازمان ها اعمال شود. هدف تصمیم گیری، شناسایی گزینه های مختلف و انتخاب بهترین گزینه از بین گزینه های موجود متناسب با اهداف و مقاصد مورد انتظار است (Taherdoost, Madanchian, 2023: 3). اساسا تصمیم گیری شامل ارزیابی و بررسی گزینه های موجود بر اساس معیارهای مشخص و از پیش تعیین شده به منظور انتخاب گزینه بهینه جهت دستیابی به اهداف تعیین شده، تعریف می شود (Žilkaa et al, 2024: 419). در تعریفی دیگر، تصمیم گیری به انتخاب بهترین گزینه برای یک مشکل در بین چندین گزینه ممکن گفته می شود. تصمیم گیری ها ممکن است به صورت فردی یا گروهی صورت بگیرد (Tovmasyan, 2022: 2521). همچنین تصمیم گیری فرآیندی است که یک گزینه پس از جمع آوری اطلاعات و بررسی راه حل های جایگزین در مورد موضوعی خاص انتخاب می شود (Abou Abbas, 2024: 892). هربرت سایمون تصمیم گیری را جوهره اصلی مدیریت می داند. تصمیم گیری از اجزای لاینفک مدیریت به شمار می آید و در هر وظیفه مدیریت به نحوی جلوه گر است (González-Mendoza

3978: et al, 2022). در حقیقت تصمیم‌گیری در تعیین خط‌مشی‌های سازمان، در تدوین هدفها، طراحی سازمان، انتخاب، ارزیابی و در تمامی افعال و اعمال مدیریت جزء اصلی و رکن اساسی است. مدیران همواره با شرایطی مواجه هستند که باید تصمیم‌گیری کنند. کیفیت و چگونگی این تصمیم‌ها، میزان توفیق و تحقق هدف‌های سازمانی را معنی می‌کند. به عبارت دیگر، میزان تحقق اهداف سازمانی بیان‌کننده و نشان‌دهنده اثربخشی نظام تصمیم‌گیری مدیران می‌باشد. این نوع تصمیمات از نوع تصمیمات سازمانی می‌باشد (سرگلزایی و جلال کمالی، ۱۴۰۲).

### تصمیم‌گیری تدافعی مدیران

تصمیم‌گیری تدافعی به عنوان رفتاری تدافعی برای کاهش احتمال سرزنش شدن تعریف می‌شود (Schaefer, et al, 2023). Ashforth, Lee (1990) رفتار تدافعی را به عنوان عملی تعریف می‌کنند که عمدتاً تحت تأثیر موقعیتی که فرد در آن قرار دارد، شکل می‌گیرد و به منظور کاهش تهدیدی که فرد یا گروه احساس می‌کند، یا جلوگیری از پیامدهای نامطلوب این تصمیم اتخاذ می‌شود. آنها سه انگیزه اصلی برای رفتار تدافعی را مطرح کرده‌اند: پرهیز از سرزنش، پرهیز از اقدام، و پرهیز از تغییر. تصمیمات دفاعی تنها بخشی از یک استراتژی هستند که در زمینه‌ای گسترده‌تر به رفتار تدافعی تعلق دارند و دارای تاریخچه‌ای طولانی در نظریه‌های مربوط به آن می‌باشند (Marx-Fleck et al, 2021: 617). تصمیم‌گیری تدافعی از طریق اقدام در برابر سکوت سازمانی مشخص می‌شود، به این معنا که فرد با انتخاب یا توصیه فعالانه گزینه دوم، سعی در محافظت از خود در برابر پیامدهای منفی احتمالی ناشی از شکست در تصمیم‌گیری دارد (Artinger et al, 2015: 34). موقعیت‌های تصمیم‌گیری تدافعی به دو دسته ریسک و عدم قطعیت تقسیم می‌شوند. در حالت ریسک، تمامی گزینه‌ها، نتایج ممکن و احتمالات آنها مشخص است، در حالی که در حالت عدم قطعیت، اطلاعات کاملی درباره گزینه‌ها، نتایج و احتمالات وجود ندارد. ریسک و به‌ویژه عدم اطمینان از ویژگی‌های اساسی محیط تصمیم‌گیری مدیریتی به شمار می‌روند (Artinger et al, 2019: 10). عنصر تعریف‌کننده تصمیمات تدافعی این است که تصمیم‌گیرنده با وضعیتی روبرو می‌شود که دارای نتایج احتمالی مثبت یا منفی در آینده است. حتی تصمیمی که بر بهترین و قابل اعتمادترین فرآیند متکی است، می‌تواند با شکست مواجه شود. در سازمان‌هایی که شکست‌ها به شکل غیر منصفانه به تصمیم‌گیرنده نسبت داده می‌شوند، مدیران احساس تهدید و نیاز به محافظت از خود می‌کنند. در محیطی که ریسک ذاتی یا عدم قطعیت بسیاری از تصمیمات مدیریتی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، مدیران با فشار بسیار بیشتری برای اتخاذ تصمیمات تدافعی مواجه

می‌شوند (Klarner et al, 2013: 320). این پدیده، به‌ویژه در زمینه تصمیمات مرتبط با انتخاب و انتصابات کارکنان، بسیار شایع است. به عنوان مثال، یک سازمان برای پر کردن یک موقعیت شغلی از یک کاندیدای داخلی تیم و یک کاندیدای خارجی هم دعوت به مصاحبه می‌نماید. کاندیدای خارجی از لحاظ کیفیت و توانمندی به طور قابل توجهی نسبت به کاندیدای داخلی برتری دارد و بنابراین، جذب این فرد برای سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است. در چنین شرایطی به منظور کاهش ریسک شخصی، مدیر این تصمیم را اتخاذ می‌کند که کاندیدای داخلی را انتخاب کند. دلیل این اقدام، این است که تصمیم جذب کاندیدای داخلی، ریسک شخصی کمتری برای مدیر دارد. این نوع تصمیم‌گیری، از یک سو ممکن است منجر به انتخاب فرد مناسب برای سازمان شود، اما از سوی دیگر، ممکن است منجر به از دست دادن یک فرصت برای جذب یک متخصص ماهر و کارآمد شود (Marx-Fleck et al, 2021: 617). در یک نمونه دیگر می‌توان بیان نمود که، یکی از خدماتی که شرکت‌های مشاوره به بخش دولتی و خصوصی ارائه می‌کنند، ارائه پشتیبانی و حمایت از تصمیم‌های مدیریتی است. به این معنا که مدیران با یک شرکت مشاوره تماس می‌گیرند حتی اگر قبلاً تصمیم خود را گرفته باشند و در مورد نحوه اتخاذ تصمیم مشورت می‌کنند. در این حالت، در صورت شکست، شرکت مشاوره به عنوان قربانی شناخته می‌شود و مدیران می‌توانند از سرزنش و عواقب شکست رهایی یابند، چنین تصمیمات مدیریتی نیز، تدافعی هستند. تصمیمات دفاعی به هیچ وجه محدود به استخدام کارکنان یا شرکت‌های مشاوره نمی‌باشد، بلکه سازمان‌ها در بسیاری از حوزه‌ها با آن مواجه می‌شود. به طور کلی، این تصمیمات زمانی اتخاذ می‌شوند که تصمیم‌گیرندگان به جای انتخاب گزینه‌ای که به نظرشان بهترین برای سازمان یا مشتری‌شان است، به منظور جلوگیری از پیامدهای منفی احتمالی در آینده، گزینه‌ای دیگر را برمی‌گزینند. مطالعات در حوزه مدیریت نشان داده که، معمولاً بین ۲ تا ۵ درصد از تصمیمات مهم، توسط مدیران، به عنوان تصمیمات تدافعی صورت گرفته است. علت اصلی این رفتار، نگرش مدیران به منظور پیشگیری از بروز درگیری و تنش برای خودشان است (Artinger et al, 2019: 11). رفتار تدافعی به شرایط خاصی که فرد در آن قرار دارد وابسته است. به عنوان مثال، یک فرد ممکن است در محیط کار به طور تدافعی عمل کند، در حالی که در موقعیت‌های دیگر، مانند زمان‌های فراغت، به شیوه‌ای بسیار سازنده تصمیم‌گیری نماید (Weber, 2019).

### دلایل و انگیزه‌های تصمیم‌گیری تدافعی

تصمیم‌گیری تدافعی در سطح سازمانی پدیده‌ای مخرب است، با این حال، افراد ممکن است برای مقابله با موقعیت‌های استرس‌زا در محل کار، و محافظت از منابع شخصی خود (مالی، انسانی، زمان، اطلاعات و انرژی) در برابر فرسودگی، به چنین رفتارهایی روی آورند. در واقع، تصمیم‌گیری تدافعی می‌تواند ناشی از کمبود منابع یا فشار بالای تقاضا برای منابع (مانند عدم اطمینان زیاد) و تلاش فرد برای مواجهه با این چالش‌ها باشد (Marx-Fleck et al, 2021: 617). (Hobfoll, 1989) منابع را به عنوان «اشیاء، ویژگی‌های فردی، شرایط یا انرژی‌هایی که برای یک فرد ارزشمند به شمار می‌روند» تعریف کرده است. ارزش برخی از این منابع ممکن است به طور قابل توجهی بین افراد متفاوت باشد و به تجربه و وضعیت کنونی آن‌ها وابسته است (Halbesleben et al, 2014: 1335). نظریه حفاظت از منابع شامل دو اصل کلیدی است: حفظ منابع و کسب منابع. این منابع برای برآورده کردن نیازهای شغلی (مانند الزامات عملکرد) به کار می‌روند و می‌توانند توسط سازمان تأمین شوند یا از فرد ناشی شوند (Hobfoll et al, 2000). زمانی که افراد از نظر روانی احساس ناامنی می‌کنند، توجه خود را به حفظ منابع معطوف می‌سازند که این موضوع باعث می‌شود از اهداف شغلی خود دور شوند. در نهایت، آن‌ها از پذیرش مسئولیت یا ریسک‌های شخصی پرهیز می‌کنند، چراکه نگران عواقب منفی هستند (Bublatzky et al, 2017: 49). بنابراین، عوامل و فشارهای سازمانی مانند عدم ایمنی روانی و ناامنی شغلی، به همراه استرس‌های شخصی نظیر انگیزه برای اتخاذ تصمیمات بر اساس سودهای احتمالی یا اجتناب از شکست‌های احتمالی در تصمیم‌گیری‌های تدافعی، تأثیرگذار هستند. به عبارت دیگر، افراد با منابع محدودی (مالی، انسانی، زمانی، اطلاعاتی و انرژی) مواجه‌اند و به همین دلیل تمایل دارند از این منابع در برابر فرسودگی محافظت کرده و در پی کسب منابع جدید باشند؛ زیرا این امر در موقعیت‌های استرس‌زا و در مواجهه با چالش‌های آینده به آن‌ها کمک خواهد کرد. زمانی که منابع فردی محدود هستند، افراد برای جلوگیری از ضرر بیشتر (پیامدهای شخصی منفی) از تصمیم‌گیری‌های پرخطر یا نامطمئن پرهیز می‌کنند (Marx-Fleck et al, 2021: 618). بنابراین، افراد سعی می‌کنند تا شرایطی لذت‌بخش برای خود فراهم کنند و از موقعیت‌هایی که ممکن است به از دست رفتن منابع ارزشمند منجر شود، دوری کنند. به همین دلیل، به اتخاذ تصمیمات تدافعی می‌پردازند. از طرفی، اشفورت و لی (1990) اجتناب از سرزنش را به عنوان یکی از انگیزه‌های مهم تصمیم‌گیری تدافعی ذکر می‌کنند (Artinger et al, 2019: 10). به طور کلی، تصمیم‌گیری تدافعی با انگیزه خودمحافظتی و اجتناب از سرزنش پدید می‌آید. اضطراب ناشی از شکست، منجر به شکل‌گیری روال‌های دفاعی

می‌شود. به این ترتیب، تصمیمات دفاعی به درون سازمان راه پیدا کرده و در فرهنگ سازمانی ریشه‌دار می‌شوند (Edmondson & Lei, 2014: 24). به طور کلی، در خصوص دلایل تصمیم‌گیری تدافعی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: ترس از ارزیابی و اتهام؛ جلوگیری از خسارتی که ممکن است به دنبال یک تصمیم نادرست باشد؛ حفاظت از خود و خودمحوری؛ ترس از عدم توانایی پاسخگویی به سوالات و شبهه‌های احتمالی؛ جلوگیری از توهین و اتهام دیگران؛ ترس از فقدان اطمینان و عدم قطعیت در مورد نتایجی که ممکن است حاصل شود؛ ترس از فقدان پشتیبانی و حمایت از تصمیمات اتخاذ شده (Marx-Fleck et al, 2021: 617). **پیشینه پژوهش**

**جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های داخلی**

| منبع                      | عنوان مقاله                                                                                                 | نتایج                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| چراغی، شیر، طولابی (۱۴۰۳) | طراحی الگوی پدیده اجتناب دفاعی در تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی شهر ایلام بر مبنای نظریه داده بنیاد | براساس یافته‌های پژوهش، پدیده محوری شامل مولفه‌های (فرار از مواجهه با تصمیم، تصمیم محافظه کارانه، اجتناب از ریسک، اضطراب مواجهه با موقعیت)؛ عوامل علی (جلوگیری از پیامد منفی، اضطراب ناشی تجربیات، عدم ریسک‌پذیری، تضاد منافع یا نتایج تصمیم)؛ عوامل بسترساز (وضعیت جسمانی و روحی مدیر، غرور منفی، عدم انتصاب شایسته، عدم حمایت سازمانی و ناتوانی آموخته شده می‌باشد. |

همچنین پژوهش‌های خارجی مرتبط با موضوع پژوهش به صورت جدول زیر است.

**جدول ۲. پیشینه پژوهش خارجی**

| منبع                       | عنوان مقاله                                                                                         | نتایج                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| اسچافر و همکاران (۲۰۲۳)    | اثرات انگیزه خدمات عمومی، تمایل به ریسک و ادراک ریسک بر تصمیم‌گیری‌های تدافعی در سازمان‌های دولتی   | گرایش به ریسک به طور کامل رابطه بین انگیزه خدمت عمومی و تصمیم‌گیری تدافعی را میانجی‌گری می‌کند. همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که فراتر از انگیزه خدمت عمومی و گرایش به ریسک فردی مدیران مالی دولتی، درک آنها از ریسک نیز بر تصمیم‌گیری تدافعی آنها تأثیر می‌گذارد. |
| لیائو و همکاران (۲۰۲۳)     | آیا مشوق‌های سهام می‌توانند رفتارهای تدافعی را در تصمیمات مربوط به نگهداری وجه نقد شرکتی مهار کنند؟ | رفتار تدافعی تصمیم‌گیری‌های مربوط به نگهداری وجه نقد شرکتی تحت تأثیر قرار می‌دهد. یک رابطه جانشینی بین شدت مشوق‌های سهام و رقابت در بازار محصول در مهار رفتار تدافعی مدیریت در تصمیم‌گیری‌های مربوط به نگهداری وجه نقد مشاهده می‌شود.                                    |
| مارکس فلک و همکاران (۲۰۲۱) | تصمیم‌گیری تدافعی: عملیاتی سازی و ارتباط ایمنی روانی و ناامنی شغلی از دیدگاه حفظ منابع              | محیط‌هایی که افراد دارای ایمنی روانی هستند، تصمیم‌گیری تدافعی کاهش می‌یابد. در مقابل ناامنی شغلی می‌تواند تهدیدی برای منابع شخصی باشد که تصمیمات دفاعی کارکنان را افزایش می‌دهد.                                                                                         |

|                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                         |                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| رویکرد یک تیم به شکست را به عنوان یک عامل اصلی شناسایی می‌شود؛ با توجه به اینکه مدیران اغلب با محیطی نامشخص مواجه هستند که در آن نمی‌توان نتیجه مثبتی را قطعی دانست، چنین رویکردی به شکست می‌تواند منجر به کاهش شدید عملکرد سازمان شود. | اقدامات احتیاطی (C.Y.A): فراوانی و دلایل تصمیمات تدافعی در مدیریت دولتی | آرتینگر و همکاران (۲۰۱۹) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------|

جدول ۱ بیانگر ضعف شدید و خلأ پژوهشی مطالعات مرتبط با تصمیم‌گیری تدافعی مدیران در پژوهش‌های داخلی است. به طوریکه تا زمان انجام پژوهش، پژوهشی که مشخصاً به بررسی پدیده تصمیم‌گیری تدافعی مدیران پرداخته باشد، انجام نشده است و تنها یک پژوهش در خصوص اجتناب دفاعی در تصمیم‌گیری مدیران صورت گرفته است. بررسی خلاصه مقالات در جدول ۲ حاکی از آن است که در خارج از کشور تحقیقات بسیار محدودی در ارتباط با تصمیم‌گیری تدافعی مدیران انجام شده است، و تحقیقات صورت گرفته به بررسی این موضوع در قالب پژوهش کمی پرداخته‌اند. به طوریکه به بررسی این نوع تصمیم‌گیری با متغیرهایی همچون تمایل ریسک، انگیزه، ایمنی روانی، ناامنی شغلی پرداخته‌اند. بر این اساس، می‌توان بیان نمود که تصمیم‌گیری تدافعی مدیران در حوزه پژوهش‌های داخلی و خارجی خلأ پژوهشی است و دارای جوانب و زوایای پنهان بسیاری است. از این رو، با عنایت به ناشناخته ماندن پدیده تصمیم‌گیری تدافعی مدیران در سازمان‌های دولتی، پژوهش حاضر بر آن است تا با مطالعه روابط علی و معلولی تصمیم‌گیری تدافعی و پیامدهای آن در سازمان‌های دولتی استان لرستان، مبتنی بر رویکردی کیفی - کمی، سهمی اندک، لیکن مفید به منظور غنی‌سازی این موضوع و درک بهتر این پدیده در حوزه مدیریت و تصمیم‌گیری مدیران در سازمان داشته باشد. بر این اساس می‌توان بیان نمود پژوهش حاضر جزء نخستین پژوهش‌هایی در داخل کشور است که به مطالعه روابط علی و معلولی تصمیم‌گیری تدافعی مدیران و پیامدهای آن در سازمان‌های دولتی استان لرستان پرداخته است.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر ماهیت و روش، ترکیبی از رویکردهای کیفی و کمی است و در دسته‌بندی فلسفی، به پژوهش‌های قیاسی-استقرایی تعلق دارد. بنابراین، این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ جمع‌آوری اطلاعات، در زمره پژوهش‌های اکتشافی قرار می‌گیرد. جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان، از جمله اساتید دانشگاه و مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان است. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس کفایت نظری، ۲۵ نفر از این افراد به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. در خصوص معیار انتخاب خبرگان لازم به ذکر است که

مدیران سازمان‌های دولتی با احراز دو شرط انتخاب شدند. با عنایت به اینکه پژوهش حاضر به دنبال مطالعه روابط علت و معلولی تصمیم‌گیری تدافعی و پیامدهای آن در سازمان‌های دولتی استان لرستان می‌باشد، لذا بایستی از افرادی استفاده می‌شد که: (۱) سابقه کار در سازمان‌های دولتی استان لرستان را داشته باشند تا اطلاعات ارزشمند و واقع‌بینانه‌ای در اختیار پژوهشگر قرار دهند. (۲) همچنین مدیران تحصیلات مرتبط با موضوع پژوهش را دارا باشند. از جانب دیگر جهت تکمیل نتایج و پاسخگویی دقیق به سؤالات مصاحبه و پرسشنامه بر اساس الگوریتم fcm ضروری بود تا اساتید دانشگاه با احراز دو شرط انتخاب می‌شدند: (۱) این افراد بایستی از حیث نظری و عملی با پدیده تصمیم‌گیری تدافعی مدیران آشنا، و اطلاعات لازم در جهت پاسخ به سؤالات مصاحبه و پرسشنامه را داشته باشند. (۲) تخصص در رشته مدیریت و سابقه انجام پژوهش در حوزه مدیریت را دارا باشند. بر این اساس به صورت ترکیبی ۲۵ نفر از اساتید دانشگاه و مدیران سازمان‌های دولتی به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. در مورد ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات، لازم به ذکر است که در بخش کیفی از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی از پرسشنامه استفاده شده است. روایی و پایایی این ابزارها به ترتیب از طریق روایی محتوایی و روایی نظری برای مصاحبه‌ها و همچنین با استفاده از روش‌های پایایی سنجی درون کدگذار و برون کدگذار ارزیابی شده است. علاوه بر این، روایی محتوایی و پایایی بازآزمون نیز برای پرسشنامه‌های توزیع شده تأیید گردیده است. با توجه به اینکه پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی صورت گیرد و پس از آن باید مطالعه کمی انجام شود. از این رو داده‌های کیفی با استفاده از نظرات ۲۵ نفر از خبرگان و تا سرحد اشباع اطلاعات و نیل به کفایت نظری بررسی شد. داده‌های کیفی با نرم‌افزار "مکس کیودی‌ای" و روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با روش نقشه‌شناختی فازی تحلیل شده است. روش نقشه‌شناختی فازی، روشی است که با تحلیل شاخص‌های مرکزیت، مهم‌ترین ابعاد تشکیل‌دهنده یک مفهوم را شناسایی و سپس از طریق روابط علی، مجموعه روابط متغیرها با یکدیگر را مورد بررسی قرار می‌دهد. دلیل به‌کارگیری این روش در پژوهش این است که با استفاده از نقشه‌شناختی فازی، مختصات مختلف موجود در پس‌زمینه ذهنی افراد برای شناخت روابط علی و معلولی تصمیم‌گیری تدافعی مدیران و پیامدهای آن، به یک روابط شفاف و مشخص تبدیل می‌شود تا با استفاده از روابط محوری و میزان نفوذ این مولفه‌ها تصمیم‌گیرندگان بتوانند به آگاهی بیشتری در خصوص موضوع دست یابند. در این راستا سعی خواهد شد زوایای تاریک میان مولفه‌ها را در نمایی ترسیمی از روابط شناختی شفاف‌ی

تشریح کرد تا سازمان‌ها و تصمیم‌گیرندگان این حوزه دید مناسبی از ارتباطات و میزان نفوذ دلایل و پیامدهای این نوع تصمیم‌گیری کسب کنند. لازم به ذکر است که روش نقشه شناختی فازی دید سیستمی از مسئله را برای مدیران کنونی ایجاد می‌کند. با استفاده از نقشه شناختی فازی سعی خواهد شد زوایای تاریک میان متغیرهای مختلف پدیده مورد بررسی را در نمایی ترسیمی از روابط شناختی در نقشه شناختی شفاف‌تری تشریح گردد تا مدیران کنونی سازمان دید مناسبی از ارتباطات و میزان نفوذ عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری تدافعی را کسب کنند. این روش شامل شش مرحله است که به تفصیل در زیر توضیح داده می‌شود: مرحله اول: در این مرحله، پرسشنامه‌ای بر مبنای ماتریس مقایسات زوجی طراحی و توزیع می‌شود. از پاسخ‌دهندگان خواسته می‌شود تا به مؤلفه‌های مختلف بر اساس طیف پنج‌تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) امتیاز دهند. مرحله دوم: در این مرحله، عبارات کلامی استخراج‌شده به اعداد فازی تبدیل می‌شوند و یک ماتریس تصمیم فازی ایجاد می‌گردد. با توجه به اینکه اطلاعات به‌دست‌آمده از پرسشنامه به صورت عبارات کلامی بوده‌اند، برای تسهیل در درک و بهبود نتایج، این عبارات با استفاده از اعداد فازی مثلثی مرتبط با طیف پنج‌تایی لیکرت (جدول ۳) به اعداد فازی تبدیل می‌شوند.

جدول ۳. اعداد فازی مثلثی طیف پنج‌تایی لیکرت

| متغیرهای کلامی | خیلی زیاد    | زیاد           | متوسط             | کم             | خیلی کم      |
|----------------|--------------|----------------|-------------------|----------------|--------------|
| عدد فازی مثلثی | (۰/۷۵، ۱، ۱) | (۰/۵، ۰/۷۵، ۱) | (۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵) | (۰، ۰/۲۵، ۰/۵) | (۰، ۰، ۰/۲۵) |

مرحله سوم: در این مرحله، فرآیند فازی‌زدایی با استفاده از روش میانگین فازی صورت می‌گیرد و ماتریس تصمیم دیفازی ایجاد می‌شود. برای تبدیل اعداد فازی مثلثی به اعداد قطعی به منظور تجزیه و تحلیل، از روش میانگین فازی و روابط زیر بهره‌برداری می‌شود تا عملیات دیفازی انجام شده و ماتریس تصمیم دیفازی شکل گیرد.

$$W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4} \quad A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_l^{(i)} \cdot a_m^{(i)} \cdot a_u^{(i)})}{n}$$

مرحله چهارم: در این مرحله، میزان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر یک از مؤلفه‌های به‌دست‌آمده در بخش کیفی مشخص می‌شود. پس از انجام دیفازی و تهیه ماتریس فازی، با استفاده از فرمول‌های زیر، میزان تأثیرگذاری (Out degree)، ظرفیت تأثیرپذیری (In degree) و در نهایت شاخص محوری (Centrality) برای هر یک از مؤلفه‌ها محاسبه خواهد شد.

$$Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik} In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki} Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)}$$

مرحله پنجم: در این مرحله، تحلیل داده‌ها و طراحی مدل روابط انجام می‌شود. پس از شناسایی توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری هر یک از مؤلفه‌ها و همچنین تعیین شاخص محوری آن‌ها، شاخص برتری مشخص می‌گردد. در نهایت، با انتقال داده‌های به‌دست‌آمده به نرم‌افزار گفی (Gephi)، که ابزاری برای تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم می‌شود.

### یافته‌های پژوهش

#### ویژگی‌های جمعیت شناختی

ویژگی‌های جمعیت شناختی پژوهش حاضر در جدول (۴) آمده است.

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت شناختی

| متغیرهای توصیفی |                  | فراوانی |
|-----------------|------------------|---------|
| جنسیت           | مرد              | 21      |
|                 | زن               | 4       |
| تحصیلات         | کارشناسی         | 3       |
|                 | کارشناسی ارشد    | 12      |
|                 | دکتر             | 10      |
| شغل             | اساتید           | 7       |
|                 | مدیران           | 18      |
| سابقه خدمت      | کمتر از ۱۰ سال   | 5       |
|                 | بین ۱۱ تا ۲۰ سال | 10      |
|                 | بیشتر از ۲۰ سال  | 10      |

#### یافته‌های بخش کیفی

در این بخش از پژوهش با استفاده از روش تحلیل محتوا و کدگذاری و با استفاده از نرم‌افزار "مکس کیودی‌ای" دلایل و پیامدهای تصمیم‌گیری تدافعی مدیران شناسایی شدند که به شرح زیر می‌باشند.

جدول ۵. دلایل و پیامدهای تصمیم‌گیری تدافعی مدیران



|      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|
| 0.85 | 0.76 | 0.84 | 0.39 | 0.69 | 0.36 | 0.77 | 0.88 | 0.29 | 0.46 | 0.44 | 0.54 | 0.59 | 0.48 | 0    | 0.88 | 0.76 | 0.63 | 0.78 | 0.44 | w6  |
| 0.75 | 0.38 | 0.56 | 0.78 | 0.49 | 0.57 | 0.66 | 0.55 | 0.42 | 0.76 | 0.31 | 0.42 | 0.75 | 0    | 0.84 | 0.79 | 0.74 | 0.87 | 0.45 | 0.39 | w7  |
| 0.87 | 0.69 | 0.57 | 0.69 | 0.35 | 0.53 | 0.45 | 0.78 | 0.64 | 0.79 | 0.38 | 0.29 | 0    | 0.48 | 0.37 | 0.63 | 0.84 | 0.61 | 0.74 | 0.81 | w8  |
| 0.51 | 0.75 | 0.74 | 0.83 | 0.81 | 0.59 | 0.66 | 0.67 | 0.81 | 0.84 | 0.79 | 0    | 0.67 | 0.58 | 0.83 | 0.87 | 0.74 | 0.71 | 0.36 | 0.64 | w9  |
| 0.83 | 0.56 | 0.86 | 0.75 | 0.85 | 0.72 | 0.74 | 0.59 | 0.46 | 0.67 | 0    | 0.81 | 0.72 | 0.73 | 0.56 | 0.57 | 0.87 | 0.46 | 0.62 | 0.43 | w10 |
| 0.89 | 0.88 | 0.76 | 0.45 | 0.69 | 0.83 | 0.75 | 0.88 | 0.73 | 0    | 0.71 | 0.82 | 0.39 | 0.64 | 0.44 | 0.49 | 0.86 | 0.58 | 0.77 | 0.89 | w11 |
| 0.62 | 0.71 | 0.57 | 0.57 | 0.88 | 0.66 | 0.65 | 0.79 | 0    | 0.47 | 0.89 | 0.61 | 0.75 | 0.62 | 0.54 | 0.74 | 0.37 | 0.59 | 0.85 | 0.66 | w12 |
| 0.79 | 0.71 | 0.87 | 0.68 | 0.81 | 0.46 | 0.52 | 0    | 0.57 | 0.7  | 0.48 | 0.65 | 0.48 | 0.81 | 0.75 | 0.88 | 0.63 | 0.86 | 0.59 | 0.47 | w13 |
| 0.69 | 0.88 | 0.57 | 0.75 | 0.62 | 0.28 | 0    | 0.59 | 0.44 | 0.38 | 0.81 | 0.56 | 0.49 | 0.88 | 0.38 | 0.55 | 0.76 | 0.75 | 0.88 | 0.71 | w14 |
| 0.81 | 0.53 | 0.32 | 0.71 | 0.89 | 0    | 0.74 | 0.58 | 0.85 | 0.78 | 0.56 | 0.78 | 0.46 | 0.82 | 0.77 | 0.57 | 0.84 | 0.63 | 0.51 | 0.48 | w15 |
| 0.81 | 0.38 | 0.36 | 0.67 | 0    | 0.83 | 0.87 | 0.68 | 0.53 | 0.44 | 0.62 | 0.78 | 0.76 | 0.44 | 0.34 | 0.54 | 0.81 | 0.54 | 0.88 | 0.78 | w16 |
| 0.74 | 0.89 | 0.87 | 0    | 0.46 | 0.36 | 0.58 | 0.88 | 0.86 | 0.69 | 0.75 | 0.84 | 0.76 | 0.48 | 0.75 | 0.82 | 0.78 | 0.67 | 0.61 | 0.88 | w17 |
| 0.71 | 0.54 | 0    | 0.35 | 0.77 | 0.58 | 0.34 | 0.37 | 0.56 | 0.84 | 0.48 | 0.65 | 0.84 | 0.75 | 0.39 | 0.28 | 0.74 | 0.86 | 0.58 | 0.49 | w18 |
| 0.89 | 0    | 0.61 | 0.52 | 0.86 | 0.74 | 0.72 | 0.36 | 0.55 | 0.81 | 0.54 | 0.29 | 0.88 | 0.83 | 0.54 | 0.85 | 0.38 | 0.54 | 0.81 | 0.68 | w19 |
| 0    | 0.47 | 0.67 | 0.44 | 0.48 | 0.41 | 0.78 | 0.82 | 0.33 | 0.68 | 0.74 | 0.44 | 0.54 | 0.78 | 0.36 | 0.32 | 0.36 | 0.59 | 0.33 | 0.57 | w20 |

بنامها

### محاسبه ظرفیت تأثیر پذیری، توان تأثیر گذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه ماتریس روابط را ترسیم کردیم هر کدام از شاخص‌های توان تأثیر گذاری، ظرفیت تأثیر پذیری و شاخص مرکزی، برای هر کدام از مؤلفه‌های بدست آمده در بخش کیفی پژوهش بدین صورت محاسبه شد: توان تأثیر گذاری! میزان تأثیر گذاری توسط یک مؤلفه را نشان می‌دهد؛ به عبارت دیگر نشان‌دهنده مجموع یال‌های خروجی از هر گره است. مجموع عناصر سطری مربوط به هر گره در ماتریس روابط که در اینجا مؤلفه فرهنگ سازمانی محافظه کارانه (C9) برای دلایل تصمیم‌گیری تدافعی مدیران و مؤلفه در حاشیه قرار گرفتن تحقق اهداف

<sup>1</sup>. Out degree

سازمانی (C17) برای پیامدهای تصمیم‌گیری تدافعی مدیران دارای بیشترین توان تأثیرگذاری (out) را داشت. ظرفیت تأثیرپذیری! میزان ظرفیت تأثیرپذیری هر مؤلفه را نشان می‌دهد، به عبارت دیگر نشان‌دهنده مجموع یال‌های ورودی به هر گره است. مجموع عناصر ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط که در اینجا مؤلفه استیلای پدیده تصمیم‌هراسی بر مدیران (C4) برای دلایل تصمیم‌گیری تدافعی مدیران و مؤلفه ناکارآمدی سازمان (C20) برای پیامدهای تصمیم‌گیری تدافعی مدیران بیشترین تأثیرپذیری را داشت. شاخص مرکزی! مجموع دو عامل قبلی (یعنی In و Out) است. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد در واقع یا In بالاتری و یا Out بالاتری داشته که در نتیجه عاملی مهم محسوب می‌شود و باید به آن به‌طور ویژه‌ای توجه نمود. در این پژوهش، مؤلفه استیلای پدیده تصمیم‌هراسی بر مدیران (C4) برای دلایل تصمیم‌گیری تدافعی مدیران و مؤلفه گرفتاری مدیران به پدیده نشخوار فکری (C11) برای پیامدهای تصمیم‌گیری تدافعی مدیران دارای بیشترین شاخص مرکزیت است. در جدول زیر نمونه انجام محاسبات مربوط به شاخص‌های In، Out و Centrality صورت گرفته، نشان داده شده است.

جدول ۷. نمونه محاسبات ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

| ردیف | نمونه محاسبه                                                                                                                                              |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | $out(c1) = 0/47 + 0/59 + 0/79 + 0/61 + 0/79 + 0/45 + 0/52 + 0/59 + 0/38 + 0/5$ $+ 0/61 + 0/44 + 0/71 + 0/82 + 0/74 + 0/62 + 0/58 + 0/69 + 0/79$ $= 11/68$ |
| ۲    | $in(c1) = 0/45 + 0/29 + 0/73 + 0/68 + 0/44 + 0/39 + 0/81 + 0/64 + 0/43 + 0/89 + 0/66$ $+ 0/47 + 0/71 + 0/48 + 0/78 + 0/88 + 0/49 + 0/68 + 0/57 = 11/47$   |
| ۳    | $cen(c1) = 11/68 + 11/47 = 23/15$                                                                                                                         |

محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه مؤلفه‌ها به‌صورت فوق انجام شد که نتیجه آن به شرح جدول زیر است.

جدول ۸. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

| کد | دلایل                              | شاخص مرکزی | تأثیرگذاری | تأثیرپذیری |
|----|------------------------------------|------------|------------|------------|
| C1 | استیلای پدیده فلج تحلیلی بر مدیران | 23/15      | 11/68      | 11/47      |

<sup>1</sup>. In degree

<sup>2</sup>. Centrality

|     |                                                  |            |            |            |
|-----|--------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| C2  | میل به ایجاد سنگر دفاعی شغلی در مدیران           | 22/66      | 10/45      | 12/21      |
| C3  | گرفتاری مدیران به پدیده فریبکار در کار           | 22/46      | 10/33      | 12/13      |
| C4  | استیلای پدیده تصمیم‌هراسی بر مدیران              | 24/73      | 11/6       | 13/13      |
| C5  | مسئولیت‌گریزی مدیران                             | 23/17      | 11/6       | 11/57      |
| C6  | آینده‌هراسی مدیران                               | 22/08      | 11/83      | 10/25      |
| C7  | عدم مدیریت ریسک و قدرت ریسک‌پذیری پایین مدیران   | 23/36      | 11/48      | 11/88      |
| C8  | قرار گرفتن در شرایط مبهم و عدم اطمینان بالا      | 23/27      | 11/51      | 11/76      |
| C9  | فرهنگ سازمانی محافظه‌کارانه                      | 24/5       | 13/4       | 11/1       |
| C10 | تلخکامی‌های تجربه شده از انتقاد                  | 24/14      | 12/8       | 11/34      |
| -   | پیامدها                                          | شاخص مرکزی | تأثیرگذاری | تأثیرپذیری |
| C11 | گرفتاری مدیران به پدیده نشخوار فکری              | 25/56      | 13/45      | 12/11      |
| C12 | از دست رفتن فرصت‌های نوآورانه و سودآور در سازمان | 23/93      | 12/54      | 11/39      |
| C13 | تزریق حالت تنبلی فکری در مدیران                  | 25/26      | 12/71      | 12/55      |
| C14 | از دست رفتن مزیت رقابتی سازمان                   | 23/75      | 11/97      | 11/78      |
| C15 | تضعیف کارایی تصمیمات سازمانی                     | 23/68      | 12/63      | 11/05      |
| C16 | اخذ تصمیمات جزیره‌ای در سازمان                   | 25/01      | 12/06      | 12/95      |
| C17 | در حاشیه قرار گرفتن تحقق اهداف سازمانی           | 25/15      | 13/64      | 11/51      |
| C18 | پیدایش کهولت سازمانی                             | 22/89      | 11/12      | 11/77      |
| C19 | شکل‌گیری پدیده توهم کنترل در مدیران              | 24/86      | 12/4       | 12/46      |
| C20 | ناکارآمدی سازمان                                 | 24/16      | 10/11      | 14/05      |

همانطور که در جدول فوق نشان داده شد، استیلای پدیده تصمیم‌هراسی بر مدیران، تلخکامی‌های تجربه شده از انتقاد، فرهنگ سازمانی محافظه‌کارانه، قابلیت عدم مدیریت ریسک و قدرت ریسک‌پذیری پایین مدیران برای دلایل تصمیم‌گیری تدافعی مدیران و گرفتاری مدیران به پدیده نشخوار فکری، تزریق حالت تنبلی فکری در مدیران، در حاشیه قرار گرفتن تحقق اهداف سازمانی، اخذ تصمیمات جزیره‌ای در سازمان برای پیامدهای تصمیم‌گیری تدافعی مدیران، که دارای بیشترین درجه مرکزیت هستند، به عنوان مهم‌ترین دلایل این پدیده و مهم‌ترین پیامدهای آن مشخص شدند. در نهایت با محاسبه شاخص‌های مرکزیت برای همه مؤلفه‌ها با استفاده از نرم‌افزار اکسل، نمودار کلی عوامل ترسیم شد.

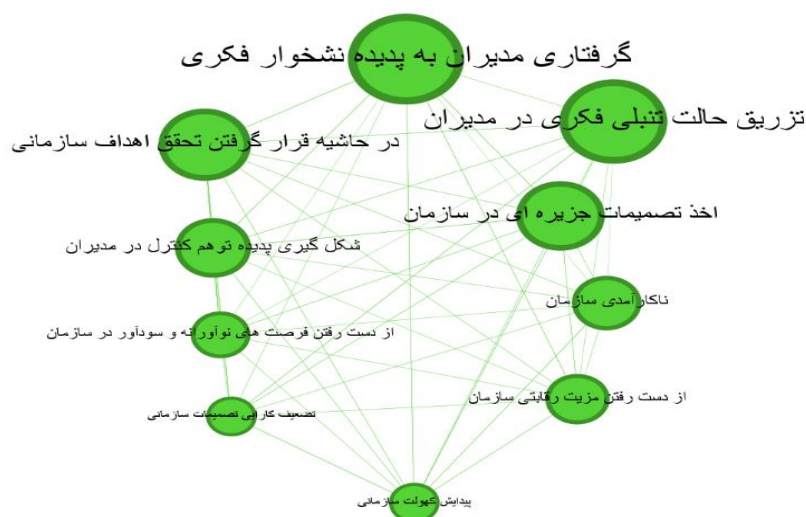


### نمودار ۱. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

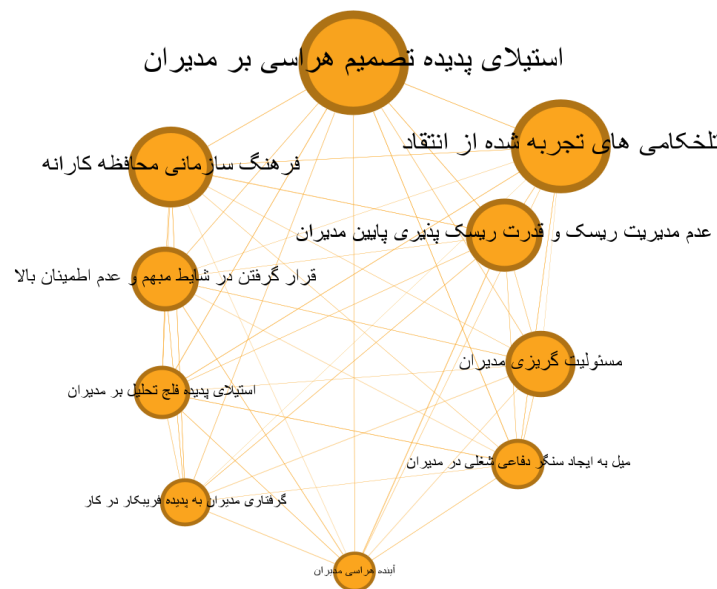
پس از اینکه شاخص‌ها به دست آمدند، داده‌ها به نرم‌افزار Gephi منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.

مقاله

پذیرش



## نمودار ۲. مدل روابط علی دلایل تصمیم‌گیری تدافعی مدیران



## نمودار ۳. مدل روابط علی پیامدهای تصمیم‌گیری تدافعی مدیران

قاعده اصلی در نمودار روابط علی مشتمل بر میزان اهمیت عوامل و ارتباط این عوامل با یکدیگر است. لذا براساس شکل فوق هرچقدر متغیرها از شاخص محوری دور شوند، دایره‌ها کوچک و کوچک‌تر می‌شوند. درواقع می‌توان نتیجه گرفت که عوامل براساس درجه اهمیت با استفاده از بزرگی دایره‌ها مشخص شده است. همانطور که در نمودار فوق نشان داده شده است، استیلاي پديده تصميم هراسي بر مديران به عنوان شاخص محوری تصمیم‌گیری تدافعی مدیران و گرفتاری مدیران به پديده نشخوار فکری که با دایره بزرگ‌تر نشان داده شده است، به عنوان عوامل محوری دلایل و پیامدها انتخاب شده‌اند. **بحث و نتیجه‌گیری**

در سال‌های اخیر، تصمیم‌گیری مدیریتی به عنوان عاملی که به شدت بر عملیات سازمان‌ها و همچنین موفقیت بالقوه آن‌ها تأثیر می‌گذارد، قدرت و اهمیت بیشتری پیدا کرده است. تصمیم‌گیری کار روزمره مدیران است و یکی

از وظایف اساسی مدیریت به همراه برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل است. در حقیقت، سازمان‌ها اغلب در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرند که نیازمند واکنش سریع به تغییرات محیطی دارند. این پاسخ، مستلزم تصمیم‌گیری شایسته توسط مدیران است (Hlavatýa, Ližbetinb, 2023: 1335). در این راستا توجه به این نکته قابل توجه است که، سازمان‌های دولتی اغلب با رفتارهای منفعت‌طلبانه و خودمحو‌رانه مدیران مواجه هستند (Liao et al, 2020: 94). بدین صورت که در شرایط پویا و پیچیده امروزی مدیران جهت محافظت از خود، به تصمیماتی می‌پردازند که کمترین منافع را برای سازمان دارند، در عوض با اتخاذ تصمیمات کم‌خطر خود را از عواقب احتمالی تصمیم مصون نگه می‌دارند. چنین تصمیم‌گیری تحت عنوان تصمیم‌گیری تدافعی مدیران شناخته می‌شود. با توجه به اینکه تصمیمات مدیران عملکرد کل سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد لذا از اهمیت بسزایی برخوردار است. از این رو، در پژوهش حاضر تلاش شده است تا مطالعه روابط علی و معلولی تصمیم‌گیری تدافعی و پیامدهای آن در سازمان‌های دولتی استان لرستان صورت گیرد. در پژوهش حاضر، نتایج در بخش کیفی و کمی قابل بیان است. نتایج بخش کیفی حاکی از دلایل و پیامدهای مرتبط با تصمیم‌گیری تدافعی مدیران در سازمان‌های دولتی است. همچنین نتایج بخش کمی پژوهش مشتمل بر سنجش میزان اهمیت و اولویت‌بندی دلایل و پیامدهای تصمیم‌گیری تدافعی مدیران، در سازمان‌های دولتی می‌باشد. در میان دلایل تصمیم‌گیری تدافعی مدیران، استیلا پدیده تصمیم‌هراسی بر مدیران با ظرفیت تأثیرپذیری (۱۳/۱۳)، ظرفیت تأثیرگذاری (۱۱/۶) و شاخص مرکزی (۲۴/۷۳) به عنوان مهم‌ترین دلیل تصمیم‌گیری تدافعی مدیران شناسایی شد. در این خصوص باید بیان نمود که، هنگامی که پدیده تصمیم‌هراسی یا ترس از تصمیم‌گیری بر مدیران حاکم است، آن‌ها اغلب از نتایج و عواقب تصمیم می‌ترسند. در واقع در چنین حالتی مدیران از مواجهه با مسئولیت و عواقب احتمالی تصمیمات در هراسند. از این رو، جهت محافظت از خود در برابر عواقب منفی تصمیمات به تصمیم‌گیری تدافعی می‌پردازند. همچنین تلخکامی‌های تجربه شده از انتقاد با ظرفیت تأثیرپذیری (۱۱/۳۴)، توان تأثیرگذاری (۱۲/۸) و شاخص مرکزی (۲۴/۱۴) به عنوان دومین دلیل حائز اهمیت تصمیم‌گیری تدافعی مدیران شناسایی شد. در این خصوص می‌توان عنوان نموده که، بسیاری از مدیران به دلیل داشتن تجربه انتقادهای تند و ناخوشایند از جانب بالادستان و دیگر همکاران، متحمل پیامدهایی منفی همچون از دست دادن اعتماد بنفس می‌شوند. از این رو، به دلیل ترس از قضاوت، انتقاد و کمبود اعتماد بنفس مطابق با الگوهای گذشته تصمیماتی را اتخاذ می‌کنند که ریسک کمتری دارند. به علاوه، فرهنگ سازمانی محافظه‌کارانه با ظرفیت تأثیرپذیری (۱۱/۱)، توان تأثیرگذاری (۱۳/۴) و شاخص مرکزی (۲۴/۵) به عنوان سومین دلیل مهم تصمیم‌گیری تدافعی مدیران شناسایی گردید. چنین مدیرانی ریسک‌گریز هستند و تمایل به حفظ وضع

موجود را دارند. در حقیقت، هنگام استیلای فرهنگ سازمانی محافظه کارانه، مدیران بر اجتناب از ریسک، حفظ وضع موجود تأکید دارند. بر این اساس، فرهنگ سازمانی می تواند مدیران را به سمت تصمیم گیری تدافعی سوق دهد، چراکه در چنین شرایطی، آن ها تمایل دارند از تغییر و ریسک پرهیز کنند و رویه های موجود را حفظ کنند تا از اشتباهات و انتقادات ناشی از تصمیم جلوگیری کنند. از طرفی، رفتاری مدیران به پدیده نشخوار فکری با ظرفیت تأثیرپذیری (۱۲/۱۱)، توان تأثیرگذاری (۱۳/۴۵) و شاخص مرکزی (۲۵/۵۶) به عنوان مهم ترین پیامد تصمیم گیری تدافعی مدیران شناسایی شد. در این مورد می توان بیان نمود، هنگامی که مدیران به تصمیم گیری تدافعی می پردازند چهار پدیده نشخوار فکری می شوند. بدین صورت که دچار تفکرات وسواس گونه نسبت به تصمیم اتخاذ شده می شوند. همچنین افکار آزار دهنده مبنی بر درست و غلط بودن تصمیم اتخاذ شده بر مدیران چیره می گردد. همچنین تزریق حالت تبلی فکری در مدیران با ظرفیت تأثیرپذیری (۱۲/۵۵)، توان تأثیرگذاری (۱۲/۷۱) و شاخص مرکزی (۲۵/۲۶) به عنوان دومین پیامد حائز اهمیت مدیران شناسایی شد. تصمیم گیری تدافعی منجر می شود که مدیران کمترین تلاش را در جهت تفکر، به روزرسانی دانش، ارزیابی شرایط و گزینه های مختلف نمایند و مستقیماً به انتخاب گزینه های ایمن و کم چالش سوق یابند. همچنین در هنگام تصمیم گیری تدافعی مدیران از یادگیری، تجزیه و تحلیل و بررسی عمیق مسائل خودداری می کنند که این حالت منجر به تزریق حالت تبلی فکری در مدیران می شود. همچنین، در حاشیه قرار گرفتن تحقق اهداف سازمانی با ظرفیت تأثیرپذیری (۱۱/۵۱)، توان تأثیرگذاری (۱۳/۶۴) و شاخص مرکزی (۲۵/۱۵) به عنوان سومین پیامد مهم تصمیم گیری تدافعی مدیران شناسایی شد. تصمیم گیری تدافعی باعث می شود که منافع فردی و حفظ موقعیت فردی مدیر در اولویت قرار بگیرد و تصمیماتی را اتخاذ کند که به نفع سازمان نیستند و توجهی به تحقق اهداف سازمانی نمی گردد. در خصوص جنبه کاربردی و عینی نتایج پژوهش می توان عنوان نمود که، مدیران به دلایل شناسایی شده در این پژوهش به تصمیم گیری تدافعی می پردازند. لذا بر اساس مؤلفه های شناسایی شده در پژوهش و اولویت بندی و تعیین روابط علی و معلولی، مدیران سازمان های دولتی ضمن آشنایی با دلایل و پیامدهای این نوع تصمیم گیری می توانند بر بروز این نوع تصمیم گیری تا حد امکان غلبه نمایند. بدین صورت که برای غلبه بر تصمیم هراسی که یکی از دلایل حائز اهمیت در تصمیم گیری تدافعی است، مدیران به صورت کاربردی می توانند با تشکیل تیم های تخصصی به کاهش تصمیم گیری تدافعی و بهبود کیفیت تصمیمات بپردازند. همچنین تلخکامی تجربه از انتقاد، که در کاهش اعتماد بنفس و تصمیم گیری تدافعی نقش مؤثری دارد، از منظر کاربردی، توسعه اعتماد بنفس، مهارت های مدیریت استرس در مدیران را شامل می شود. همچنین فرهنگ سازمانی محافظه کارانه با تأکید بر حفظ وضع موجود و اجتناب از

تغییر منجر به تصمیم‌گیری تدافعی می‌شود. از لحاظ جنبه کاربردی بر توجه به فرهنگ سازمانی و نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مؤثر تأکید دارد. در خصوص وجه اشتراک پژوهش حاضر با پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه می‌توان عنوان نمود که نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش چراغی و همکاران (۱۴۰۳) دارای همراستایی و وجه اشتراک است. بدین صورت که آنان در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که، پدیده محوری شامل مولفه‌های (فرار از مواجهه با تصمیم، تصمیم محافظه کارانه، اجتناب از ریسک، اضطراب مواجهه با موقعیت می‌باشد. در پژوهش حاضر نیز عدم مدیریت ریسک و قدرت ریسک‌پذیری پایین مدیران به عنوان مؤلفه‌ها و دلایل تصمیم‌گیری تدافعی مدیران شناسایی شد. همچنین نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش اسچافر و همکاران (۲۰۲۳) به نوعی دارای وجه اشتراک است. یافته‌های پژوهش آنان نشان می‌دهد که، فراتر از انگیزه خدمت عمومی و گرایش به ریسک فردی مدیران مالی دولتی، درک آنها از ریسک نیز بر تصمیم‌گیری تدافعی آنها تأثیر می‌گذارد. در پژوهش حاضر نیز عدم مدیریت ریسک و قدرت ریسک‌پذیری پایین مدیران به عنوان عاملی مؤثر بر تصمیم‌گیری تدافعی مدیران شناسایی گردید. وجه نوآوری پژوهش حاضر آن است که تصمیم‌گیری تدافعی مدیران که پیش‌ازین به عنوان یک خلأ نظری در این زمینه قلمداد می‌شد، تا حدودی مرتفع شد و تمایز اساسی که یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های گذشته دارد در این است که، این پژوهش توانست با استفاده از رویکرد نقشه شناختی فازی، دلایل و پیامدهای تصمیم‌گیری تدافعی مدیران که نوعی تصمیم‌گیری ناکارآمد است را شناسایی نماید که این کار در پژوهش‌های گذشته انجام نشده است. همچنین در خصوص کاربرد عملی پژوهش می‌توان بیان نمود که، تصمیم‌گیری مدیران در فعالیتهای سازمان نقش بسزایی دارد. بدین صورت که تصمیمات درست، سازمان را در مسیر موفقیت قرار می‌دهد، در حالی که تصمیمات نادرست می‌تواند پیامدهای منفی برای سازمان داشته باشد. در سازمان‌های دولتی کشور همواره اتخاذ تصمیمات ناکارآمدی همچون تصمیمات تدافعی که در راستای منافع و تحقق اهداف سازمان نمی‌باشند رواج یافته است. با برجسته‌سازی تصمیم‌گیری تدافعی در نزد مدیران اهمیت این موضوع در نزد مدیران دوچندان می‌شود. از این رو، پژوهش حاضر با شناسایی دلایل و پیامدهای تصمیم‌گیری تدافعی مدیران به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در صدد شناسایی این مشکل اساسی که عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد برآیند. همچنین پژوهش حاضر می‌توان چراغ راهی برای مدیران باشد تا به شناسایی ریشه‌های وقوع این نوع تصمیم‌گیری بپردازند و اقدامات راهبردی در راستای به حداقل رساندن تصمیم‌گیری تدافعی را به کارگیرند.

## پیشنهادهای

- با عنایت به دستاوردهای پژوهش، مشخص شد که استیلای پدیده تصمیم‌هراسی بر مدیران از جمله مهم‌ترین دلیل تصمیم‌گیری تدافعی مدیران می‌باشد. از این‌رو، در راستای کاهش تصمیم‌هراسی به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌گردد به آموزش و توسعه مدیران، و همچنین به تقویت مهارت‌های تصمیم‌گیری مدیریتی در قالب آموزش‌های ضمن خدمت بپردازند. - همچنین، مطابق با پژوهش انجام شده، مشخص شد که، تلخکامی‌های تجربه شده از انتقاد از مهم‌ترین دلیل تصمیم‌گیری تدافعی مدیران می‌باشد. با توجه به اینکه تجربه ناخوشایند از انتقاد تأثیر بسزایی بر ترس از انتقاد در مدیران می‌گذارد، لذا در این راستا به مدیران پیشنهاد می‌گردد به تغییر نگرش فردی خویش نسبت به انتقاد اقدام کنند. بدین صورت که، به جای تمرکز بر جنبه‌های منفی انتقاد، به جنبه‌های مثبت آن تمرکز نمایند و به انتقاد به عنوان چالشی برای ارتقای خود بنگرند. - همچنین، بر مبنای یافته‌های پژوهش مشخص شد که فرهنگ سازمانی محافظه‌کارانه از دیگر دلایل مهم تصمیم‌گیری تدافعی مدیران است. در این راستا مدیران سازمان‌ها می‌توانند به تغییراتی مؤثر همچون تغییر سبک رهبری، ایجاد محیطی امن جهت رویه‌های جدید در سازمان، در راستای کاهش فرهنگ سازمانی محافظه‌کارانه بپردازند. - همچنین، بر اساس دستاوردهای پژوهش مشخص شد که، گرفتاری مدیران به پدیده نشخوار فکری مهم‌ترین پیامد تصمیم‌گیری تدافعی می‌باشد. لذا در جهت جلوگیری از گرفتاری به پدیده نشخوار فکری، به مدیران پیشنهاد می‌گردد با برگزاری جلسه‌های تخصصی و بهره‌گیری از نظر کارشناسان و متخصصان در بخش‌های مختلف سازمان به اتخاذ تصمیم عاقلانه، سنجیده و مناسب بپردازند و تا حد امکان از تصمیمات غیراثربخش که موجبات نشخوار ذهنی را پدید می‌آورد بپرهیزند.

## منابع

- چراخی، نسرين؛ شیري، اردشير؛ طولابی، زينب. (۱۴۰۳). طراحی الگوی پدیده اجتناب دفاعی در تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی شهر ایلام بر مبنای نظریه داده‌بنیاد. نشریه پژوهش‌های مدیریت راهبردی. ۳۰(۹)، ۱۵۰-۱۲۷.
- حجازی، اسد و صیادی، یاسر. (۱۳۹۹). فرا تحلیلی بر رابطه بین به کارگیری سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت و بهبود تصمیم‌گیری مدیران. مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۸(۲)، ۲۴۷-۲۱۷.
- رضایی، زهرا؛ شیري، اردشير. (۱۴۰۱). واکاوی پدیده تصمیم‌هراسی مدیران با رویکرد کیفی، فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین. ۱(۱)، ۸۸-۱.

سرگلزایی، علیرضا؛ جلال کمالی، بهاره. (۱۴۰۲). مروری بر مفهوم خرد جمعی در تصمیم گیری مدیران سازمان ها. ومین کنفرانس بین المللی و ششمین کنفرانس ملی مدیریت، روان شناسی و علوم رفتاری.

- Artinger, F. M., Artinger, S. and Gigerenzer, G. (2019). C.Y.A: frequency and causes of defensive decisions in public administration. *Business Research*, 12(20), 9-25.
- Ashforth, B. E. and Lee, R.T. (1990). Defensive behavior in organizations: a preliminary model. *Human Relations*, 43(7), 621-648
- Artinger, F., Petersen, M., Gigerenzer, G., and Weibler, J. (2015). Heuristics as adaptive decision strategies in management. *Journal of Organizational Behavior*, 36 (S1), S33–S52
- About Abbas, A. (2024). Deciphering Decision-Making Dynamics: The Art of Taking Decisions Theory. *American Journal of Industrial and Business Management*, 14, 891-904.
- Ashford, M., Abraham, A., & Poolton, J. (2021). Understanding a Player's Decision-Making Process in Team Sports: A Systematic Review of Empirical Evidence. *Sports*, 9(5), 65
- Bublatzky, F., Alpers, G.W., & Pittig, A. (2017). From avoidance to approach: The influence of threat of shock on reward-based decision making. *Behaviour Research and Therapy*, 96, 47–56.
- Charaghi, N., Shiri, A., Tolabi, Z. (2024). Designing a model of defensive avoidance phenomenon in decision-making of managers in government organizations in Ilam city based on data-based theory. *Journal of Strategic Management Research*, 30(9), 127-150 (in persian).
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43
- González-Mendoza J. A., de Jesús Cañizares-Arévalo, J., Cardenas-García, M. (2022). Decision-making, rationality, and human action. *Journal of Positive Psychology and Wellbeing*, 6(1), 3977-3991.
- Hlavatya, J., Ližbetinb, J. (2023). The Concept of Methodology for Strategic Decision Making of Manager. *Transportation Research Procedia*, 74, 1127-1134.
- Hejazi, A. and Sayadi, Y. (2020). A Meta-analysis of the Relationship between the Use of Management Information Systems and the Improvement of Managerial Decision-Making. *Organizational Culture Management*, 18(2), 217-247 (in persian).
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR": Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513–524.
- Hobfoll, S. E., Shirom, A., & Golembiewski, R. (2000). Conservation of resources theory. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 57–80). New York, NY: Marcel Dekker.

- Klarner, P., Treffers, T., and Picot, A. (2013). How companies motivate entrepreneurial employees: The case of organizational spin-alongs. *Journal of Business Economics*, 83 (4), 319–355.
- Liao, F. M., Wan, S. Y., & Ye, S. Q. (۲۰۲۰). Does mixed ownership reform affect enterprise cost stickiness? *Reform of Economic System*, ۵, ۹۳–۹۸.
- Liao, F., Zhang, J., Ye, S. (2023). Can Equity Incentives Restrain Defensive Behaviors in Corporate Cash Holding Decisions? *SAGE Open*, 1-16.
- Marx-Fleck, S., Junker, N. M., Artinger, F., van Dick, R. (2021). Defensivedecisionmaking: Operationalizationand the relevance of psychological safety and job insecurity from a conservation of resources perspective, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(3), 616–644.
- Rezaee, Z., Shiri, A. (2022). Analyzing the Phenomenon of Managers' Decision Fear with a Qualitative Approach. *Transformative Human Resources Quarterly*, 1(1), 1-88 (in persian).
- Sargolzaie, A., Jalalkamali, B. (2023). A review of the concept of collective wisdom in decision-making by organizational managers. 1st International Conference and 6th National Conference on Management, Psychology and Behavioral Sciences (in persian).
- Schäfer, F. S., Hirsch, B., Nitzl, C. (2023). The effects of public service motivation, risk propensity and risk perception on defensive decision-making in public administrations. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 35(2), 244-263.
- Taherdoost, H., Madanchian, M. (2023). Decision Making: Models, Processes, Techniques. *Cloud Computing and Data Science [Internet]*. 5(1), 1-28.
- Tovmasyan, G. (2022). The Impact of Skills, Personality and Psychology on Management and Decision Making: Empirical Study Among Managers and Employees. *Business Ethics and Leadership*, 6(3), 2520-6311
- Weber, J. M.(2019).Individualsmatter,butthesituation'sthething.*OrganizationalDynamics*,49 (1), 100710
- Žilkaa, M., Kalendera, Z. T., Lhotaa, J., Kalinaa, V., Pintoc, R. (2024). Tools to support managerial decision - building competencies in data driven decision making in manufacturing SMEs, *Procedia Computer Science*, 416–425.