

Designing a Model for the Emergence of Defensive Decision-Making by Managers in Government Organizations Using the Fuzzy TISM Method

Reza Sepahvand*

Department of Management, Faculty of Economics and Management, University of Lorestan, Khorramabad, Iran

Akram Hashemipour

Management Department, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran

Abstract

Purpose: In today's organizations, one of the main challenges that affects the decision-making process of managers is the defensive decision-making approach. In these circumstances, managers avoid choosing the best option for the organization to avoid facing the consequences of decision-making and turn to decisions that bring the least risk and danger to them. Given that defensive decision-making can have negative consequences for the organization, the present study was conducted with the aim of presenting a model for the emergence of defensive decision-making by managers in government organizations using the TISM method.

Method: The present study is mixed in terms of data type and is based on qualitative-quantitative research, which is classified as inductive deductive research in terms of research philosophy. Therefore, the present study is applied in terms of purpose and is classified as exploratory research in terms of information collection. The statistical

* Corresponding Author: mrezasep@yahoo.com

How to Cite:

Original Research

Accepted:

Received:

eISSN: 2476-5988

ISSN: 2251-8037

population of the present study is experts, consisting of professors of Lorestan University and senior managers of government organizations in Lorestan province, who were selected using purposive sampling and based on the principle of theoretical saturation. The data collection tool in the qualitative part is a semi-structured interview and in the quantitative part is a questionnaire, whose validity and reliability were examined and confirmed using content and theoretical validity and intra-coder and inter-coder reliability methods for the interviews, respectively. The content validity and test-retest reliability for the distributed questionnaires were examined and confirmed. Qualitative data were analyzed with MaxQDA software and quantitative results with the fuzzy whole-interpretive structural modeling method.

results : The research results have been presented in the form of a model of the emergence of managers' defensive decision-making in the four axes of the bases of the emergence of managers' defensive decision-making, interrelated and intervening factors in the emergence of managers' defensive decision-making, the dimensions of the emergence of managers' defensive decision-making and the consequences of the emergence of managers' defensive decision-making, based on which, the seizure of the foresight personality on managers, the entanglement of managers in decision-making traps, the weakness of decision-making and problem-solving skills in managers, the manager's weakness in solving and Management of conflicts, including defensive decision-making platforms of managers, lack of psychological safety in managers, domination of the culture of fear and blame in the organization, spider web rules in the organization, lack of mental responsibility of managers, including intervening and related factors in managers' defensive decision-making, conservative decision-making, avoidance of individual decision-making, collaborative decision-making, managers' indecisiveness, including the dimensions of managers' defensive decision-making, and finally, silence Defensiveness in managers, the phenomenon of gray managers in managers, the spread of projecting responsibilities by managers, stabilization of faulty cycles in the organization are among the consequences of managers' defensive decision-making.

نام خانوادگی نویسنده اول و دوم (بیش از دو نویسنده نام خانوادگی نویسنده اول و همکاران | ۳

Discussion and Conclusion: The designed model shows that defensive decision-making is not an individual behavior, but rather the product of a structural system in which the lack of mental responsibility and defensive silence reinforce the cycle of organizational fragility..

Keywords: . Decision making, defensive decision making of managers, government organizations, fuzzy TISM method

آماده انتشار

طراحی الگوی پیدایش تصمیم‌گیری تدافعی مدیران در سازمان‌های دولتی با روش TISM فازی

رضا سپهوند *

روه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

اکرم هاشمی پور

گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

چکیده

هدف: در سازمان‌های امروزی، یکی از چالش‌های اصلی که بر فرآیند تصمیم‌گیری مدیران تأثیر می‌گذارد، رویکرد تصمیم‌گیری تدافعی است. در این شرایط، مدیران برای جلوگیری از مواجهه با پیامدهای ناشی از تصمیم‌گیری، از انتخاب بهترین گزینه برای سازمان اجتناب می‌کنند و به تصمیماتی روی می‌آورند که کمترین ریسک و خطر را برای آن‌ها به همراه داشته باشد. با توجه به این که تصمیم‌گیری تدافعی می‌تواند پیامدهای منفی برای سازمان به همراه داشته باشد لذا پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی پیدایش تصمیم‌گیری تدافعی مدیران در سازمان‌های دولتی با روش TISM انجام پذیرفت.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نظر نوع داده، آمیخته و بر مبنای پژوهش‌های کیفی-کمی است که از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی استقرایی جای می‌گیرد. لذا پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است و از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش حاضر خبرگان، مشتمل بر اساتید دانشگاه لرستان و مدیران ارشد سازمان‌های دولتی استان لرستان است که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل اشباع نظری انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختار یافته و در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آن‌ها به ترتیب با استفاده از روایی محتوایی و نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار برای مصاحبه انجام شده و روایی محتوایی و پایایی بازآزمون برای پرسشنامه‌های توزیع شده، مورد بررسی و تایید قرار گرفت. داده‌های کیفی با نرم‌افزار مکس کیودی‌ای و نتایج کمی با روش مدلسازی ساختاری تفسیری کل فازی مورد تحلیل قرار گرفته‌اند.

یافته‌ها: نتایج پژوهش در قالب الگوی پیدایش تصمیم‌گیری تدافعی مدیران در چهار محور بسترهای پیدایش تصمیم‌گیری تدافعی مدیران، عوامل همبسته و مداخله‌جو در پیدایش تصمیم‌گیری تدافعی مدیران، ابعاد پیدایش تصمیم‌گیری تدافعی مدیران و پیامدهای پیدایش تصمیم‌گیری تدافعی مدیران ارائه شده است که براین اساس، استیلای شخصیت پیش‌نگر بر مدیران، گرفتاری مدیران در تله‌های تصمیم‌گیری، ضعف در مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله در مدیران، ضعف مدیر در حل و مدیریت تعارضات از جمله بسترهای تصمیم‌گیری تدافعی مدیران، فقدان ایمنی روانی در مدیران، استیلای فرهنگ ترس و سرزنش در سازمان، قوانین تار عنکبوتی در سازمان، فقدان مسئولیت ذهنی مدیران از جمله عوامل مداخله‌جو و همبسته در تصمیم‌گیری تدافعی مدیران، تصمیم‌گیری محافظه‌کارانه، طفره‌روی از تصمیم‌گیری فردی، تصمیم‌گیری مشارکتی، تصمیم‌هراسی مدیران از جمله ابعاد تصمیم‌گیری تدافعی مدیران و در نهایت، سکوت تدافعی در مدیران، بروز پدیده مدیران خاکستری در مدیران، اشاعه‌ی فرافکنی مسئولیت‌ها توسط مدیران، تثبیت چرخه‌های معیوب در سازمان از جمله پیامدهای تصمیم‌گیری تدافعی مدیران می‌باشند.

بحث و نتیجه‌گیری: الگوی طراحی شده نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری تدافعی، نه یک رفتار فردی، بلکه محصول یک سیستم ساختاری است که در آن فقدان مسئولیت ذهنی و سکوت تدافعی، چرخه شکنندگی سازمان را تقویت می‌کند.

کلیدواژه‌ها: تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری تدافعی مدیران، سازمان‌های دولتی، روش TISM فازی

مقدمه

در محیط‌های پرشتاب و در حال تحول امروزی، قابلیت اتخاذ تصمیم‌های آگاهانه، به موقع و انعطاف پذیر برای سازمان‌ها حیاتی است و مدیران با بهره گیری از مدل‌ها و چارچوب‌های تحلیلی، می‌توانند ریسک‌ها را ارزیابی و فرصت‌ها را به خوبی مهار کنند تا سازمان را در مسیر پایداری و رشد بلندمدت هدایت نمایند (mandal, 2024). در چنین محیط‌های سازمانی پیچیده و مملو از عدم قطعیت، تصمیم‌گیری مدیران به عنوان هسته اصلی فعالیت‌های راهبردی و عامل تعیین کننده در موقعیت یا شکست سازمان‌ها شناخته می‌شود. این فرایند که ماهیتی شناختی و انسانی دارد، شامل انتخاب بهترین مسیر برای دستیابی به اهداف سازمانی است و ممکن است به صورت منطقی یا تحت تاثیر عوامل غیر منطقی انجام گیرد (saifudin, maryanto & suharyat, 2024). مدیران موفق فراتر از حل مسائل روزمره می‌اندیشند و تصمیماتی اتخاذ می‌کنند که ضمن پایداری عملیات جاری، مسیر حرکت به سوی اهداف بلندمدت را نیز هموار سازد (bahrami, 2025). در این راستا توجه به این نکته حائز اهمیت است که، در عمل مدیران معمولاً با تصمیم‌هایی روبرو هستند که با ریسک و عدم قطعیت همراه است (Schafer et al, 2023). در بسیاری از موارد، مدیران با موقعیت‌هایی مواجه می‌شوند که نه اینکه تنها یک انتخاب ساده بین یک گزینه پرخطر و یک گزینه بی‌خطر پیش روی آن‌ها باشد، بلکه باید میان گزینه‌های پرخطر مختلف تصمیم‌گیری کنند. در شرایطی که تصمیم‌گیری با پیچیدگی‌های زیادی روبرو می‌شود، مدیران ممکن است نگران ناکامی و شکست تصمیمات شخصی خود باشند. بنابراین، برای محافظت از خود در برابر پیامدهای احتمالی شکست و انتقاداتی که ممکن است به دلیل اشتباه در تصمیم‌گیری متوجهشان شود، به تصمیم‌گیری تدافعی روی می‌آورند (Artinger et al, 2019). تصمیم‌گیری تدافعی نوعی رفتار است که معمولاً در پاسخ به شرایط پرخطر یا عدم اطمینان ظاهر می‌شود. در این شرایط، افراد یا گروه‌ها تلاش می‌کنند تا خود را از تهدیدها و خطرات احتمالی محافظت کنند. در واقع، در این نوع تصمیم‌گیری، مدیران ممکن است برای اینکه ریسک‌های شخصی خود را به حداقل برسانند، از اتخاذ تصمیمات خاصی خودداری کنند (Marx-Fleck et al, 2021). تصمیم‌گیری تدافعی در شرایطی اتخاذ می‌شود که تصمیم‌گیرندگان باور دارند، صرف نظر از اینکه فرد به مسیر فعلی ادامه می‌دهد یا مسیر جدیدی را اتخاذ می‌کند، پیامدهای مهم و تأثیرگذاری به تصمیم آن‌ها وابسته است. در این

شرایط، امید چندانی برای یافتن راه‌حلی بهتر وجود ندارد. بنابراین، به سمت گزینه‌ای گرایش پیدا می‌کنند که احساس امنیت بیشتری برایشان فراهم کند، حتی اگر آن گزینه از نظر نتایج، بهترین انتخاب ممکن نباشد (Artinger et al, 2019). این وضعیت افراد را ناچار می‌کند به جای انتخاب گزینه‌های جدید با نتایج نامعلوم، به سمت انتخاب گزینه‌ای مطمئن‌تر بروند. این نوع رفتار محتاطانه و خودمحافظتی به عنوان تصمیم‌گیری تدافعی شناخته می‌شود (Artinger et al, 2019). با توجه به اینکه تصمیم‌گیری تدافعی می‌تواند پیامدهای جدی برای سازمان‌ها داشته باشد، باید به عنوان یک مسئله کلیدی در سازمان‌های دولتی مورد توجه قرار گیرد (Shariatnejad & Eyninargeseh, 2025). لذا بر اساس آنچه که بیان شد و با توجه به اهمیت و اثرات موضوع مورد بررسی، سؤال اصلی پژوهش حاضر آن است که عوامل مؤثر بر پیدایش تصمیم‌گیری تدافعی مدیران کدام‌اند و الگوی پیدایش تصمیم‌گیری تدافعی مدیران چگونه است؟

اهمیت و ضرورت این پدیده تا آنجاست که، افراد برای مقابله با موقعیت‌های استرس‌زا در محل کار، و محافظت از منابع شخصی خود (مالی، انسانی، زمان، اطلاعات و انرژی) در برابر فرسودگی، ممکن است 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). واضح است که تصمیم‌گیری تدافعی هرگز به نفع سازمان نیست و می‌تواند خسارات قابل توجهی برای سازمان ایجاد کند. مدیران و تصمیم‌گیرندگان باید از تصمیم‌گیری تدافعی آگاه باشند و تلاش کنند تا تصمیماتی را نه صرفاً برای محافظت خودشان، بلکه تصمیماتی را که به نفع سازمان باشد اتخاذ کنند. این امر نیازمند فرهنگ سازمانی است که در آن پذیرش اشتباهات و مسئولیت‌پذیری تشویق شود و همچنین سیستم‌هایی که تصمیمات خوب را پاداش دهند، نه فقط اجتناب از ریسک را. تصمیم‌گیری تدافعی معمولاً منجر به تصمیم‌گیری غیرمربوط و غیرمسئولانه و در نهایت، منجر به خسارت به سازمان می‌شود (Marx-Fleck et al, 2021). همچنین، تصمیم‌گیری تدافعی صرفاً اجتناب از ریسک نیست چراکه در بسیاری از موارد، اتخاذ تصمیمات تدافعی به جای کاهش ریسک، ممکن است سازمان‌ها را در معرض ریسک بیشتری همچون افول سازمان قرار دهد. معمولاً این نوع تصمیم‌گیری، در سازمان‌های بزرگ و در حال توسعه دیده می‌شود. در چنین سازمان‌هایی، مدیران و تصمیم‌گیرندگان،

اغلب، از برخی تصمیمات اجتناب می‌کنند تا ریسک‌های شخصی خود را به حداقل برسانند. 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). علاوه بر آنچه بیان شد، آنچه ضرورت و اهمیت پژوهش حاضر را تعمق می‌بخشد، وجود این مسئله است که، با توجه به بررسی به عمل آمده در خصوص پدیده مورد بررسی مشخص شده که 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 با توجه اهمیت و ضرورت موضوع مورد بررسی و پیامدهایی که پدیده مذکور بر جای می‌گذارد. اهمیت مطالعه این پدیده دو چندان می‌گردد. همچنین، با مرور پیشینه پژوهش می‌توان بیان نمود که تصمیم‌گیری تدافعی مدیران در حوزه پژوهش‌های داخلی و خارجی دارای خلاء پژوهشی است و دارای جوانب و زوایای پنهان بسیاری می‌باشد. لذا با عنایت به ناشناخته ماندن پدیده تصمیم‌گیری تدافعی مدیران در سازمان‌های دولتی پژوهش حاضر بر آن است تا با شناسایی عوامل موثر بر پیدایش تصمیم‌گیری تدافعی مدیران و طراحی الگوی شکل‌گیری آن، 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 داشته‌باشد. بنابر آنچه بیان شد، پژوهش حاضر بر آن است، جهت پر کردن خلا تحقیقاتی به شناسایی عوامل مؤثر و ارائه الگوی پیدایش تصمیم‌گیری تدافعی مدیران در سازمان‌های دولتی استان لرستان با روش TISM فازی پردازد.

مبانی نظری پژوهش
تصمیم‌گیری مدیران

تصمیم‌گیری از مهم‌ترین فرایندهای سازمانی به‌شمار می‌آید و به‌عنوان یکی از وظایف اساسی مدیران در تمامی سطوح مطرح می‌باشد، به طوری که برخی کارشناسان بر این باورند: «تمام مدیریت تصمیم‌گیری است» (Ashforth et al, 2021). کونتز در این زمینه بر این باور است که وجود طرح‌ها، برنامه‌ها، سیاست‌ها و خطمشی‌ها کاملاً به فرایند تصمیم‌گیری وابسته است. او همچنین معتقد است که مدیر معمولاً تصمیم‌گیری را به‌عنوان وظیفه اصلی خود میداند، چرا که همواره باید به این فکر باشد که چه راهی را برگزیند، چه کاری را انجام دهد، وظایف را چگونه بین افراد تقسیم کند و اینکه چه کاری را، چه کسی، در چه موقع و کجا و چگونه انجام دهد؟ (Aravand et al, 2022). تصمیم‌گیری یکی از مراحل حل مسئله است که در موقعیت‌های مختلف، از موقعیت‌های شخصی تا مدیریت سازمان‌ها اعمال شود. هدف تصمیم‌گیری، شناسایی گزینه‌های مختلف و انتخاب بهترین گزینه از بین گزینه‌های موجود متناسب با اهداف و مقاصد مورد انتظار است. (Taherdoost & Madanchian, 2023)

در تعریفی دیگر، تصمیم‌گیری به انتخاب بهترین گزینه برای یک مشکل در بین چندین گزینه ممکن گفته می‌شود. تصمیم‌گیری‌ها ممکن است به صورت فردی یا گروهی صورت بگیرد (Tovmasyan, 2022). همچنین تصمیم‌گیری فرآیندی است که یک گزینه پس از جمع‌آوری اطلاعات و بررسی راه‌حل‌های جایگزین در مورد موضوعی خاص انتخاب می‌شود (Abou Abbas, 2024). هربرت سایمون تصمیم‌گیری را جوهره اصلی مدیریت می‌داند. تصمیم‌گیری از اجزای لاینفک مدیریت به‌شمار می‌آید و در هر وظیفه مدیریت به نحوی جلوه‌گر است. 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 (Sargolzaei & Jalal Kamali, 2023).

تصمیم‌گیری انتخاب یک راهکار از میان دو یا چند گزینه در یک رفتار پیشگیرانه و به منظور حصول یک هدف خاص با حداقل ریسک ممکن است. بنابراین تصمیم‌گیری هسته مرکزی برنامه‌ریزی را تشکیل می‌دهد. یک برنامه نمی‌تواند وجود داشته باشد مگر اینکه تصمیم

ایجاد شده باشد. مدیران همواره در انجام تمامی وظایف خود با شرایطی مواجه می‌شوند که لزوم اتخاذ تصمیم از جانب آن‌ها را می‌طلبد. همین امر نفوذ و جایگاه بسیار مهم وظیفه تصمیم‌گیری را در تمامی وظایف مدیران و فرایندهای سازمانی نشان می‌دهد (Klarner, 2013).

تصمیم‌گیری تدافعی مدیران

تصمیم‌گیری تدافعی نوعی رفتار محافظه کارانه است که با هدف کاهش خطر ملامت یا سرزنش صورت می‌گیرد (Schafer et al, 2023). رفتار تدافعی به عنوان عملی تعریف می‌شود که عمدتاً تحت تأثیر شرایطی که فرد در آن قرار دارد، شکل می‌گیرد. این رفتار به منظور کاهش احساس تهدید یا پیشگیری از پیامدهای ناخوشایند اتخاذ می‌شود. در تصمیم‌گیری‌های تدافعی تصمیم‌گیرنده با شرایطی روبه‌رو می‌شود که ممکن است پیامدهای مثبت یا منفی در آینده به همراه داشته باشد (Marx-Fleck et al, 2021). حتی اگر تصمیم بر پایه بهترین و مطمئن‌ترین فرآیندها گرفته شود، احتمال شکست آن همچنان وجود دارد. در سازمان‌هایی که شکست‌ها به شکل ناعادلانه به تصمیم‌گیرنده نسبت داده می‌شود، مدیران دچار احساس تهدید می‌شوند و تمایل پیدا می‌کنند تا از خود محافظت کنند. در فضایی که ریسک ذاتی یا عدم قطعیت تصمیم‌های مدیریتی را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد، مدیران فشار بیشتری برای اتخاذ تصمیم‌های تدافعی تجربه می‌کنند (Artinger et al, 2019). به طور کلی، این تصمیمات زمانی اتخاذ می‌شوند که تصمیم‌گیرندگان، به جای انتخاب گزینه‌ای که برای سازمان یا مشتری به نظر مطلوب‌تر است، گزینه‌ای دیگر را به منظور اجتناب از پیامدهای منفی احتمالی در آینده انتخاب می‌کنند (Artinger et al, 2019). تصمیم‌گیری تدافعی زمانی شکل می‌گیرد که فرد برای مقابله با سکوت سازمانی، به طور فعالانه گزینه دوم را انتخاب یا پیشنهاد می‌دهد تا از خود در برابر پیامدهای منفی احتمالی ناشی از شکست تصمیم‌گیری محافظت کند. این نوع تصمیم‌گیری معمولاً در دو موقعیت ریسک و عدم قطعیت رخ می‌دهد. در شرایط ریسک، اطلاعات کاملی درباره همه گزینه‌ها، نتایج محتمل و احتمال وقوع آن‌ها وجود دارد. اما در شرایط عدم قطعیت، این اطلاعات به طور کامل در دسترس نیست. ریسک و به ویژه عدم اطمینان از ویژگی‌های کلیدی محیط‌های تصمیم‌گیری مدیریتی محسوب می‌شوند (Klarner, 2013). رفتار تدافعی به شرایطی که فرد در آن قرار می‌گیرد بستگی دارد. برای نمونه، ممکن است شخصی در محیط

کاری واکنش‌های تدافعی نشان دهد، اما در موقعیت‌های دیگر، مانند زمان‌های فراغت، تصمیم‌گیری‌های خود را به شکلی بسیار سازنده انجام دهد (Weber, 2019).

عوامل موثر بر پیدایش تصمیم‌گیری تدافعی مدیران

تصمیم‌گیری تدافعی زمانی شکل می‌گیرد که افراد با انگیزه خودمحافظتی و پرهیز از سرزنش عمل می‌کنند. اضطراب ناشی از احتمال شکست، این نوع رویکرد تدافعی را تقویت کرده و به ایجاد الگوهای رفتاری محافظه‌کارانه می‌انجامد. به مرور زمان، چنین تصمیماتی وارد ساختار سازمان شده و به بخشی از فرهنگ سازمانی تبدیل می‌شوند (Edmondson & Lhee, 2014). تصمیم‌گیری تدافعی در سطح سازمانی به عنوان یک پدیده مخرب شناخته می‌شود. با این حال، افراد ممکن است برای مدیریت موقعیت‌های پراسترس در محیط کار و محافظت از منابع شخصی خود مانند مالی، انسانی، زمان، اطلاعات و انرژی در برابر فرسودگی، چنین رفتاری را بروز دهند. در واقع، این نوع تصمیم‌گیری می‌تواند نتیجه کمبود منابع یا فشار شدید تقاضا برای منابع (مانند بالا بودن سطح عدم اطمینان) باشد و تلاشی از سوی فرد برای مقابله با این چالش‌ها محسوب شود (Marx-Fleck et al, 2021). وقتی افراد احساس می‌کنند که در تیم خود مورد حمایت هستند و می‌توانند بدون ترس از سرزنش یا مجازات، نظرات خود را بیان کنند، ریسک پذیرتر می‌شوند و کمتر به تصمیم‌گیری‌های تدافعی روی می‌آورند (Schafer et al, 2023). همچنین، وقتی افراد از امنیت شغلی خود مطمئن نیستند، بیشتر به سمت تصمیم‌گیری‌های تدافعی متمایل می‌شوند، زیرا می‌خواهند از خود در برابر عواقب احتمالی محافظت کنند (Artinger et al, 2019). هنگامی که افراد از لحاظ روانی احساس ناامنی می‌کنند، تمرکز آن‌ها بر حفظ منابع موجود افزایش یافته و این امر موجب دور شدن از اهداف شغلی می‌شود. این افراد معمولاً از پذیرش مسئولیت یا انجام ریسک‌های شخصی خودداری می‌کنند زیرا نگران پیامدهای منفی احتمالی هستند. عوامل و فشارهای سازمانی مانند نبود ایمنی روانی یا ناامنی شغلی، همراه با استرس‌های شخصی نظیر میل به تصمیم‌گیری بر اساس منافع احتمالی یا پرهیز از شکست‌ها، منجر به رویکردهای تدافعی در تصمیم‌گیری می‌شود. به بیانی دیگر، افراد با محدودیت‌هایی در منابع همچون مالی، انسانی، زمانی، اطلاعاتی و انرژی روبه‌رو هستند و همین موضوع باعث می‌شود این منابع را در برابر تحلیل رفتن محافظت کنند و در پی دستیابی به منابع جدید باشند، چرا که این اقدام در مواجهه با موقعیت‌های استرس‌زا و چالش‌های آینده به آن‌ها یاری می‌رساند.

در شرایط محدودیت منابع فردی، افراد برای پیشگیری از ضرر بیشتر و پیامدهای منفی شخصی از اتخاذ تصمیم‌های پرریسک یا نامطمئن اجتناب می‌کنند (Marx-Fleck et al, 2021).

پیشینه پژوهش

(Shariatnejad & Eyninargeseh, 2025) در پژوهش خود تحت عنوان «مطالعه روابط علی و معلولی تصمیم‌گیری تدافعی و پیامدهای آن در سازمان‌های دولتی استان لرستان» به این نتیجه دست یافتند که استیلای پدیده تصمیم‌هراسی بر مدیران، تلخکامی‌های تجربه‌شده از انتقاد، فرهنگ سازمانی محافظه‌کارانه به عنوان مهم‌ترین دلایل تصمیم‌گیری تدافعی مدیران می‌باشند. (Cheraghi et al, 2024) در پژوهش خود تحت عنوان «طراحی الگوی پدیده اجتناب دفاعی در تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی شهر ایلام بر مبنای نظریه داده بنیاد» به این نتیجه دست یافتند که پدیده محوری شامل مولفه‌های (فرار از مواجهه با تصمیم، تصمیم محافظه‌کارانه، اجتناب از ریسک، اضطراب مواجهه با موقعیت)؛ عوامل علی (جلوگیری از پیامد منفی، اضطراب ناشی از تجربیات، عدم ریسک‌پذیری، تضاد منافع با نتایج تصمیم)؛ عوامل بسترساز (وضعیت جسمانی و روحی مدیر، غرور منفی، عدم انتصاب شایسته، عدم حمایت سازمانی و ناتوانی آموخته شده) می‌باشد. (Liao et al, 2020) در پژوهش خود با عنوان «آیا مشوق‌های سهام می‌تواند رفتارهای تدافعی را در تصمیمات مربوط به نگهداری وجه نقد شرکتی مهار کنند؟» به این نتیجه دست یافتند که رفتار تدافعی تصمیم‌گیری‌های مربوط به نگهداری وجه نقد شرکتی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. (Marx-Fleck et al, 2021) در پژوهش خود تحت عنوان «تصمیم‌گیری تدافعی: عملیاتی سازی و ارتباط ایمنی روانی و ناامنی شغلی از دیدگاه حفظ منابع» نشان دادند که 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. (Artinger et al, 2019) در پژوهش خود با عنوان «اقدامات احتیاطی (G.Y.A): فراوانی و دلایل تصمیمات تدافعی در مدیریت دولتی» بیان کردند که رویکرد یک تیم به شکست به عنوان یک عامل اصلی شناسایی می‌شود؛ چنین رویکردی به شکست می‌تواند منجر به کاهش شدید عملکرد سازمان شود.

آنچه بیان شده است، خلاصه‌ای توصیفی از تعدادی پژوهش داخلی و خارجی مرتبط با تصمیم‌گیری تدافعی مدیران است. بررسی خلاصه مقالات در پایگاه‌های داخلی و خارجی نشانگر ضعف شدید و خلاء پژوهشی مطالعات مرتبط با تصمیم‌گیری تدافعی مدیران در داخل و خارج کشور است. از این‌رو، پژوهش حاضر بر آن است که الگوی پیدایش تصمیم‌گیری تدافعی مدیران در سازمان دولتی را با روش Tism فازی ارائه دهد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با طرح تحقیق آمیخته اکتشافی و رویکرد کیفی-کمی است. از نظر هدف، این تحقیق در دسته پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد و از لحاظ روش گردآوری اطلاعات، به پژوهش‌های پیمایشی تعلق دارد. این مطالعه در دو بخش کیفی و کمی اجرا شده است. در بخش کیفی، عوامل مؤثر بر پیدایش تصمیم‌گیری تدافعی مدیران از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان شناسایی گردید. سپس در بخش کمی، تأثیر هر یک از این عوامل بر یکدیگر با استفاده از پرسشنامه مقایسات زوجی که توسط خبرگان تکمیل شد، مورد ارزیابی قرار گرفت. جامعه آماری این پژوهش شامل گروهی از خبرگان از جمله اساتید دانشگاه لرستان و مدیران ارشد سازمان‌های دولتی استان لرستان است که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند به عنوان نمونه پژوهش انتخاب و برای مصاحبه دعوت شدند. در خصوص تعداد اعضای نمونه لازم به توضیح است که، پس از انجام مصاحبه با نفرات بیست و سوم و بیست و چهارم، دیگر داده جدیدی شناسایی نشد، لذا بر اساس اصل اشباع نظری فرایند مصاحبه با نفر بیست و پنجم به پایان رسید. در خصوص نحوه انتخاب نمونه نیز لازم به توضیح است که، با عنایت به اینکه پژوهش حاضر به صورت کیفی-کمی انجام شده است و به دنبال طراحی الگوی پیدایش تصمیم‌گیری تدافعی مدیران در سازمان‌های دولتی می‌باشد، لذا بایستی انتخاب اعضای نمونه به شکل هدفمند (قضای) و بر اساس ویژگی‌های مشخصی باشد تا دیدگاه افراد واجد شرایط در این خصوص شناسایی و مورد تحلیل قرار گیرند. در این پژوهش معیار انتخاب خبرگان این موارد می‌باشد که، خبرگان تحصیلات مرتبط با موضوع پژوهش را دارا باشند و از حیث نظری و عملی با این پدیده آشنایی داشته باشند. همچنین اشراف اطلاعاتی لازم در جهت پاسخگویی به سؤالات مصاحبه و پرسشنامه را دارا باشند. از طرفی دارای سابقه کاری بالا در سازمان‌های دولتی باشند. بر این اساس و تا سرحد نیل به کفایت نظری، ۲۵ نفر از اساتید دانشگاه لرستان و

مدیران ارشد سازمان‌های دولتی استان لرستان در فرایند گردآوری داده‌ها مشارکت داشتند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود که به صورت حضوری و با میانگین زمانی ۳۰ دقیقه انجام شد. با توجه به شناسایی ۱۶ مؤلفه برای تصمیم‌گیری تدافعی مدیران در بخش کیفی، پرسشنامه‌ها به صورت یک ماتریس ۱۶×۱۶ طراحی و به صورت حضوری و از طریق ایمیل به کارشناسان مرحله قبل ارسال شد. با عنایت به اینکه پرسشنامه TISM متشکل از ماتریسی است که سطر و ستون آن برابر مؤلفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی می‌باشند و به مقایسه زوجی میان مؤلفه‌ها و تعیین روابط بین آن‌ها پرداخته می‌شود، لذا ضروری است پاسخ‌دهندگان از اشراف اطلاعاتی لازم نسبت به موضوع و نحوه پاسخگویی به پرسشنامه را دارا باشند و براین اساس در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه میان همان ۲۵ نفر خبرگان بخش کیفی توزیع شد. سپس از آن‌ها خواسته شد براساس الگوریتم TISM به مقایسه زوجی و تعیین روابط میان مؤلفه‌های شناسایی شده بپردازند و براساس الگوریتم مدلسازی ساختاری تفسیری کل فازی به پرسشنامه پاسخ دهند. برای ارزیابی روایی و پایایی ابزار جمع‌آوری اطلاعات در بخش کیفی، از روش‌های محتوایی و روایی نظری و همچنین پایایی درون‌کدگذار میان‌گذار استفاده شد که این دو شاخص تأیید شدند. همچنین، روایی و پایایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کمی با استفاده از روش اعتبار محتوایی و پایایی بازآزمون تأیید گردید. 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 این‌رو 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 مضمون و داده‌های کمی با روش مدلسازی ساختاری تفسیری کل فازی استفاده شد. مراحل انجام این روش در ادامه توضیح داده خواهد شد.

یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی	شغل	فراوانی
مرد	۱۷	۱۰-۵	۵	کارشناسی	۶	مدیران ارشد سازمان	۱۵
زن	۸	۱۵-۱۱	۱۲	کارشناسی ارشد	۱۳	استاد دانشگاه	۱۰
		بیشتر از ۱۵	۸	دکتر	۶		

یافته‌های بخش کیفی پژوهش

در بخش کیفی، با انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با کارشناسان، داده‌های مورد نیاز که شامل شناسایی عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری تدافعی مدیران بود، جمع‌آوری شد. پس از انجام مصاحبه با ۲۵ نفر، اطلاعات به نرم‌افزار مکس کیودی‌ای منتقل و تحلیل مضمون صورت گرفت و کدها استخراج شدند. تحلیل مضمون روشی نظام‌مند برای شناسایی، سازمان‌دهی و تفسیر الگوهای معنادار در داده‌های کیفی است که امکان استخراج مفاهیم و مضامین پنهان در داده‌ها را فراهم می‌کند. فرایند تحلیل داده‌ها بر اساس رویکرد براون و کلارک (۲۰۰۶) و در سه سطح کدگذاری باز، استخراج مضامین فرعی و شکل‌گیری مضامین اصلی انجام شد که در ابتدا، با استفاده از کدگذاری باز، مفاهیم اصلی موجود در متن مصاحبه‌ها شناسایی گردید. سپس کدهای باز در قالب مضمون فرعی ترکیب شدند و در نهایت، از تجميع مضمون فرعی، کدهای نهایی به صورت مضمون اصلی استخراج شد.

مراحل تحلیل مضمون

- ۱- کدگذاری باز: در مرحله نخست، متن مصاحبه‌ها به صورت خط به خط مطالعه شد و واحدهای معنایی، استخراج گردید. هر عبارت یا جمله‌ای که حاوی مفهوم معنادار مرتبط با سؤال پژوهش بود، با یک کد مشخص گردید. کدها تا حد امکان نزدیک به متن مشارکت‌کنندگان و به صورت مفهومی انتخاب شدند. این مرحله منجر به استخراج مجموعه‌ای از کدهای اولیه شد.
- ۲- تشکیل مضامین فرعی: در گام‌های بعدی، کدهای مشابه یا مرتبط با یکدیگر مقایسه و در قالب خوشه‌های مفهومی دسته‌بندی شدند. این خوشه‌ها به عنوان مضامین فرعی تعریف شدند. هر مضمون فرعی شامل مجموعه‌ای از کدهایی بود که به یک مفهوم مشترک اشاره داشتند.

- ۳- استخراج مضامین اصلی: در مرحله نهایی، مضامین فرعی از نظر مفهومی بررسی و در سطوح انتزاعی بالاتر ادغام شدند. از ترکیب و یکپارچه‌سازی مضامین فرعی،

مضامین اصلی شکل گرفتند که بیانگر چارچوب کلی یافته‌های پژوهش بودند. این مضامین اصلی ساختار نهایی نتایج را تشکیل دادند. پس از اینکه مصاحبه با 25 نفر انجام شد، متن مصاحبه‌ها به نرم‌افزار مکس کیودی‌ای منتقل شد و فرایند تحلیل و کدگذاری داده‌های کیفی انجام شد. پس از بررسی همه‌ی مصاحبه‌ها و استخراج کدها، در نهایت جدول (۳) که نشان‌دهنده فرایند کدگذاری عوامل نهایی مؤثر بر پیدایش تصمیم‌گیری تدافعی مدیران است، تشکیل شد.

جدول ۲. فرایند کدگذاری و عوامل مؤثر بر پیدایش تصمیم‌گیری تدافعی مدیران

آماده انتشار

مقولات	مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدهای باز
بسترهای پیدایش تصمیم‌گیری تدافعی مدیران	استیلاي شخصیت پیش‌نگر بر مدیران	گرایش به تفکر آینده‌نگر و فرصت‌طلبانه، تشدید حساسیت به ریسک و عدم اطمینان	اولویت دادن به اهداف بلندمدت، کاهش پذیرش ریسک، افزایش محافظه‌کاری، تاکید بر انطباق‌پذیری
	گرفتاری مدیران در تله‌های تصمیم‌گیری	فشار برای حفظ وضع موجود، فشار برای پیروی از هنجارهای گروهی، فشار برای توجیه تصمیمات گذشته، تله اعتماد به نفس بیش از حد	تمایل به حفظ روال‌ها و فرایندهای موجود، تمایل به همسویی با نظرات گروهی، تمایل به ادامه یک مسیر، ریسک‌پذیری بیش از حد
	ضعف در مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله در مدیران	ضعف در شناسایی مسائل، ضعف در جمع‌آوری و ارزیابی اطلاعات، ضعف در ارزیابی ریسک، عدم تمایل به ریسک‌پذیری	ناتوانی در تشخیص و تعریف دقیق مسائل و چالش‌های سازمانی، ناتوانی در جمع‌آوری اطلاعات مرتبط، تجزیه و تحلیل داده‌ها و ارزیابی اعتبار منابع، ناتوانی در ارزیابی احتمال وقوع و پیامدهای احتمالی ریسک‌ها، تمایل به اتخاذ تصمیمات محافظه‌کارانه
	ضعف مدیر در حل و مدیریت تعارضات	فقدان مدیریت تعارضات در سازمان، ضعف در حل تعارضات سازمانی	نادیده گرفتن تعارضات، به تعویق انداختن حل تعارض، تسلیم شدن در برابر خواسته‌های دیگران، استفاده از سبک‌های سازش‌کارانه سطحی
عوامل مداخله‌جو و همبسته در پیدایش تصمیم‌گیری تدافعی مدیران	فقدان ایمنی روانی در مدیران	ترس از ارزیابی یا قضاوت‌ها، پنهان‌کاری و سکوت مدیریتی	ترس از انتقاد، نگرانی از اشتباه، حساسیت به نظر دیگران، اضطراب از قضاوت‌ها، نگفتن اشتباهات، اجتناب از بازخورد
	استیلاي فرهنگ ترس و سرزنش در سازمان	فرهنگ تنبیه و سرزنش سازمانی، ترس از مسئولیت و سرزنش، سکوت و اجتناب سازمانی	سرزنش در جلسات، ترس از گزارش خطا، تنبیه برای اشتباه، تاخیر در تصمیم‌گیری، کناره‌گیری روانی از مشارکت
	قوانین تاریخنکبوتی در سازمان	ساختار بوروکراتیک، سلسله‌مراتب انعطاف‌ناپذیر، وجود قوانین و مقررات پیچیده و درهم‌تنیده شده، پاسخگو بودن در برابر قوانین	گزارش‌دهی بیش‌ازحد، مقررات اصلی و بوروکراسی نفوذناپذیر، تاکید بر قوانین، تاکید بر راه‌حل‌های قدیمی و عدم پذیرش ریسک نوآوری، ترس از بازخواست اداری
	فقدان مسئولیت ذهنی مدیران	فقدان سرمایه‌گذاری شخصی و بی‌تفاوتی، تبدیل شکست به تنبیه، فاصله گرفتن از هدف اصلی سازمان، تاخیر و اهمال‌کاری اداری	عدم پذیرش مسئولیت نتایج یک تصمیم، در نظر گرفتن شکست به عنوان تهدید شخصی، برآورده کردن حداقل الزامات، نادیده گرفتن ریسک ناشی از عدم اقدام
ابعاد پیدایش تصمیم‌گیری تدافعی مدیران	تصمیم‌گیری محافظه‌کارانه	ترس از پیامدهای شخصی تصمیم، به تعویق انداختن تصمیم، عدم ریسک‌پذیری، حفظ ثبات و جلوگیری از شکست	گزارش‌دهی بیش‌ازحد، انتخاب تصمیم‌های اثبات‌شده، انتخاب امن‌ترین گزینه،
	طفره‌روی از تصمیم‌گیری فردی	ساختار ماتریس، تفویض مسئولیت، تلاش آگاهانه برای غیر شخصی‌سازی شکست	تایید تصمیمات همزمان توسط مدیران بخش‌های مختلف، تفویض مسئولیت بین افراد هم‌سطح، واگذاری مسئولیت به سطوح بالاتر، عدم مسئولیت‌پذیری در صورت وقوع نتایج نامطلوب

	تصمیم‌گیری‌های مشارکتی	مشارکت دموکراتیک، توزیع ریسک و سلب مالکیت، ترس از ریسک جدید	تصمیم‌گیری از طریق رای‌گیری گروهی، عدم پذیرش مسئولیت شکست، انتخاب راه‌حل‌های تایید شده
	تصمیم‌های مدیران	حفظ امنیت شغلی و موقعیت فردی، ترس از پیامدهای منفی، حفظ وضع موجود	اجتناب از تصمیم‌گیری، انتخاب امن‌ترین گزینه، پرهیز از تصمیم‌های جدید و پرخطر
پیامدهای پیدایش تصمیم‌گیری تدافعی مدیران	سکوت تدافعی در مدیران	ترس از سرزنش، حفظ موقعیت شغلی، اجتناب از درگیر شدن در تصمیم‌های مخاطره‌آمیز	ترس از گرفتن تصمیم اشتباه، پرهیز از اتخاذ تصمیمات پرخطر، سپردن مسئولیت به دیگران
	بروز پدیده مدیران خاکستری در مدیران	عدم قاطعیت در تصمیم‌گیری، تاکید بر رویه‌ها و قوانین، استفاده از سکوت به عنوان استراتژی	ناتوانی یا امتناع مدیر از انتخاب نهایی و روشن بین چند گزینه، تاکید بر دستورالعمل‌ها و سوابق گذشته، عدم پاسخگویی مستقیم
	اشاعه‌ی فرافکنی مسئولیت‌ها توسط مدیران	واگذاری مسئولیت، اجتناب از تصمیم‌های قاطع، اجتناب از دادن بازخورد مستقیم و صریح	دادن مسئولیت تصمیم‌گیری به مدیران هم‌سطح و سطوح بالاتر، اکتفا به راه‌حل‌های موجود، عدم ارائه بازخورد در مورد مسائل حساس برای حفظ وضع موجود
	تثبیت چرخه‌های معیوب در سازمان	فقدان یادگیری سازمان، تداوم ساختار اقتدارگرایانه، رفتارهای تدافعی مدیریتی	عدم تحلیل تجربه‌ها و درس گرفتن از شکست‌ها، تمرکز تصمیم در سطوح بالا، انتخاب تصمیمات کم‌ریسک و محافظه‌کارانه

یافته‌های بخش کمی

تحلیل مدلسازی

روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری کل فازی

مدل‌سازی ساختاری تفسیری یک گزینه مناسب برای مواجهه با موضوعات مبهم به منظور شناسایی و تعیین سطح و روابط بین مؤلفه‌های کیفی است (Ramezaniyan et al, 2015).

مرحله اول: تعریف متغیرهای زبانی

متغیرهای زبانی در روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری کل فازی با استفاده از اعداد فازی مثلی که در جدول زیر ارائه شده‌اند، تعریف می‌شوند.

جدول ۳. تعریف متغیرهای زبانی برای مقایسات زوجی

مقادیر	معادل لاتین	متغیرهای زبانی
(0/75, 1, 1)	VH (very high influence)	خیلی زیاد
(0/5, 0/75, 1)	H (high influence)	زیاد
(0/25, 0/5, 0/75)	L (low influence)	کم
(0, 0/25, 0/5)	VL (very low influence)	خیلی کم
(0, 0, 0/25)	NO (No influence)	بدون تأثیر

مرحله دوم: تشکیل ماتریس فازی روابط درونی متغیرها^۱
 برای تعیین نوع روابط در این ماتریس از جدول زیر استفاده می‌شود.

جدول ۴. تعریف نمادها

نماد	مفهوم نماد
V	i منجر به j (عامل سطر i زمینه ساز رسیدن به ستون j)
A	j منجر به i (عامل سطر i زمینه ساز رسیدن به ستون j)
X	رابطه دوطرفه بین i و j وجود دارد (زمینه ساز همدیگرند).
O	هیچ نوع ارتباطی بین دو عنصر i و j وجود ندارد.

مرحله سوم: تشکیل ماتریس مجموع^۲
 پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها از طریق مد، ماتریس تجميع نظرات خبرگان تشکیل شد.

مرحله چهارم: تشکیل ماتریس زوجی مجموع
 برای تکمیل ماتریس زوجی مجموع، به شیوه‌ی زیر عمل می‌شود:

جدول ۵. نحوه تکمیل ماتریس به کمک نمادهای مفهومی و اعداد کمی فازی

	نماد خانه i و j	نماد فازی خانه i و j	نماد خانه	نماد فازی خانه	نماد فازی خانه قرینه i و j
V	V(VH): متغیر i بر j تأثیر خیلی زیادی دارد	VH	(0/75, 1, 1)	NO	(0, 0, 0/25)
	V(H): متغیر i بر j تأثیر زیادی دارد	H	(0/5, 0/75, 1)	NO	(0, 0, 0/25)
	V(L): متغیر i بر j تأثیر کمی دارد	L	(0/25, 0/5, 0/75)	NO	(0, 0, 0/25)

¹. Fuzzy Structural Self-Interaction Matrix

². Structural Self-Interaction Matrix

	$V(VL)$: متغیر i بر j تأثیر خیلی کمی دارد	VL	$(0, 0/25, 0/5)$	NO	$(0, 0, 0/25)$
A	$A(VH)$: متغیر j بر i تأثیر خیلی زیادی دارد	NO	$(0, 0, 0/25)$	VH	$(0/75, 1, 1)$
	$A(H)$: متغیر j بر i تأثیر زیادی دارد	NO	$(0, 0, 0/25)$	H	$(0/5, 0/75, 1)$
	$A(L)$: متغیر j بر i تأثیر کمی دارد	NO	$(0, 0, 0/25)$	L	$(0/25, 0/5, 0/75)$
	$A(VL)$: متغیر j بر i تأثیر خیلی کمی دارد	NO	$(0, 0, 0/25)$	VL	$(0, 0/25, 0/5)$
	$X(VH)$: متغیر j بر i و همچنین i بر j تأثیر متقابل خیلی زیادی دارد	VH	$(0/75, 1, 1)$	VH	$(0/75, 1, 1)$
X	$X(H)$	H	$(0/5, 0/75, 1)$	H	$(0/5, 0/75, 1)$
	$X(L)$	L	$(0/25, 0/5, 0/75)$	L	$(0/25, 0/5, 0/75)$
	$X(VL)$	VL	$(0, 0/25, 0/5)$	VL	$(0, 0/25, 0/5)$
	$X(VH, H)^*$	VH	$(0/75, 1, 1)$	H	$(0/5, 0/75, 1)$
	* برای تمام ترکیباتی نظیر $X(L, VH), X(VH, L), X(VH, VL), X(H, VH), X(H, L), X(H, VL), X(L, H), X(L, VL), X(VL, VH), X(VL, H), X(VL, L)$ خانه (i, j) نماد مولفه اول و خانه قرینه‌ی آن، نماد مولفه‌ی دوم را می‌گیرد.				
O	$O(NO)$	NO	$(0, 0, 0/25)$	NO	$(0, 0, 0/25)$

مرحله پنجم: ایجاد ماتریس دستیابی فازی نهایی^۱

در این مرحله می‌بایست ماتریس دستیابی فازی نهایی با اعداد فازی معادل هر مفهوم پر شود.

جدول ۶. ماتریس دستیابی فازی نهایی

قدرت نفوذ	16	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
$(7,10/75,13)$	$(0/5, 0/75, 1)$	$(0/5, 0/75, 1)$	$(0, 0, 0/25)$	$(0/7, 5, 1, 1)$	$(0, 0, 0/25)$	$(0/7, 5, 1, 1)$	$(0, 0/25, 0/5)$	$(0/7, 5, 1, 1)$	$(0/75, 1, 1)$	$(0/5, 0/75, 1)$	$(0/5, 0/75, 1)$	$(0/7, 5, 1, 1)$	$(0/5, 0/75, 1)$	$(0/5, 0/75, 1)$	$(0/7, 5, 1, 1)$		استیلا شخصیت پیش‌نگر مدیران
$(6/75, 9/75, 12)$	$(0, 0, 0/25)$	$(0/7, 5, 1, 1)$	$(0, 0, 0/25)$	$(0/7, 5, 1, 1)$	$(0, 0, 0/25)$	$(0/2, 5, 0/75, 5, 0/75)$	$(0/7, 5, 1, 1)$	$(0, 0, 0/25)$	$(0, 0, 0/25)$	$(0/75, 1, 1)$	$(0, 0, 0/25)$	$(0, 0, 0/25)$	$(0, 0, 0/25)$	$(0, 0, 0/25)$		$(0/7, 5, 1, 1)$	گرفتاری مدیران در تله‌های تصمیم‌گیری
$(4,5/5, 8)$	$(0/5, 0/75, 1)$	$(0/7, 5, 1, 1)$	$(0/5, 0/75, 1)$	$(0/7, 5, 1, 1)$	$(0/7, 5, 1, 1)$	$(0/5, 0/75, 1)$	$(0, 0/25, 0/5)$	$(0/2, 5, 0/5)$	$(0, 0, 0/25)$	$(0/5, 0/75, 1)$	$(0/5, 0/75, 1)$	$(0, 0, 0/5)$	$(0/5, 0/75, 1)$		$(0, 0, 0/5)$	$(0, 0, 0/5)$	ضعف در مهارت‌های

¹. Fuzzy reachability matrix

							0/5)	0/75)				0/25)			0/25)	0/25)	تصمیم گیری و حل مسئله در مدیران
(5/5,8/25,11)	(0/5, 0/75, 1)	(0/7 5, 1, 1)	(0/7 5, 1, 1)	(0, 0, 0/25)	(0/5, 0/75 , 1)	(0/2 5,0/ 5,0/ 75)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0/75 , 1, 1)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0/5, 0/75, 1)		(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	ضعف مدیر در حل و مدیریت تعارضات
(4,5/7 5,8/75)	(0/5, 0/75, 1)	(0, 0/25 , 0/5)	(0/2 5, 0/5, 0/75)	(0/5, 0/75 , 1)	(0/7 5, 1, 1)	(0, 0, 0/25)	(0/2 5, 0/5, 0/75)	(0/5, 0/75 , 1)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0/5, 0/75, 1)		(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0, 0, 0/25)	(0/7 5, 1, 1)	فقدان ایمنی روانی در مدیران
(5,7/7 5,11)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75 , 1)	(0/5, 0/75 , 1)	(0/5, 0/75 , 1)	(0, 0/25 , 0/5)	(0/5, 0/75 , 1)	(0, 0, 0/25)	(0, 0/25 , 0/5)	(0, 0, 0/25)	(0/75 , 1, 1)		(0/5, 0/75, 1)	(0/7 5, 1, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	استیلای فرهنگ ترس و سرزنش در سازمان
(4,75, 7,5,10 .25)	(0/75, 1, 1)	(0, 0/25 , 0/5)	(0/2 5,0/ 5,0/ 75)	(0/7 5, 1, 1)	(0/5, 0/75 , 1)	(0/5, 0/75 , 1)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0/75 , 1, 1)		(0, 0, 0/25)	(0/2 5,0/5 ,0/75)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0/7 5, 1, 1)	(0/5, 0/75 , 1)	قوانین تار عنکبوتی در سازمان
(6,8/5, 10/25)	(0/75, 1, 1)	(0, 0, 0/25)	(0, 0/25 , 0/5)	(0/7 5, 1, 1)	(0/7 5, 1, 1)	(0/7 5, 1, 1)	(0, 0, 0/25)	(0/7 5, 1, 1)		(0/75 , 1, 1)	(0, 0, 0/25)	(0/7 5, 1, 1)	(0/7 5, 1, 1)	(0, 0, 0/25)	(0, 0/25 , 0/5)	(0, 0, 0/25)	فقدان مسئولیت ذهنی مدیران
(6/5, 9/5,1 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/2 5,0/ 5,0/ 75)	(0/7 5, 1, 1)	(0, 0/25 , 0/5)	(0/5, 0/75 , 1)	(0/7 5, 1, 1)	(0/5, 0/75 , 1)		(0/75 , 1, 1)	(0/75 , 1, 1)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0/7 5, 1, 1)	(0, 0, 0/25)	(0/2 5,0/ 5,0/ 75)	(0/7 5, 1, 1)	تصمیم گیری محافظه کارانه
(1/75 ,3,6/ 5)	(0, 0/25, 0/5)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0/25 , 0/5)		(0/5, 0/75 , 1)	(0, 0, 0/25)	(0/25 ,0/5, 0/75)	(0, 0, 0/25)	(0/2 5,0/5 ,0/75)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0/7 5, 1, 1)	(0, 0, 0/25)	طفره روی از تصمیم گیری فردی
(6/5, 9/5,1 2/25)	(0/5, 0/75, 1)	(0/7 5, 1, 1)	(0/5, 0/75 , 1)	(0/7 5, 1, 1)	(0, 0, 0/25)		(0, 0, 0/25)	(0/7 5, 1, 1)	(0, 0, 0/25)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/2 5,0/5 ,0/75)	(0/5, 0/75, 1)	(0/2 5,0/ 5,0/ 75)	(0/7 5, 1, 1)	تصمیم گیری های مشارکتی
(6/25 ,9,11 /25)	(0/75, 1, 1)	(0, 0/25 , 0/5)	(0/7 5, 1, 1)	(0/7 5, 1, 1)		(0/5, 0/75 , 1)	(0/7 5, 1, 1)	(0, 0, 0/25)	(0/75 , 1, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0, 0, 0/25)	(0/7 5, 1, 1)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0/2 5, 0/5, 0/75)	(0/5, 0/75 , 1)	تصمیم هراسی مدیران

(5,7/75,10)	(0,0,0/25)	(0/75,1,1)	(0/75,1,1)		(0,0,0/25)	(0,0,0/25)	(0,0,0/25)	(0,0,0/25)	(0,0,0/25)	(0,0,0/25)	(0,0,0/25)	(0,0,0/25)	(0,0,0/25)	(0,0,0/25)	(0,0,0/25)	(0,0,0/25)	سکوت تدافعی در مدیران
(5,7/75,10)	(0,0,0/25)	(0/75,1,1)		(0,0,0/25)	(0,0,0/25)	(0/5,0/75,1)	(0/25,0/75)	(0,0,0/25)	(0,0,0/25)	(0,0,0/25)	(0,0,0/25)	(0,0,0/25)	(0,0,0/25)	(0,0,0/25)	(0,0,0/25)	(0,0,0/25)	بروز پدیده مدیران خاکستری در مدیران
(1/5,5/25,8/25)	(0/75,1,1)		(0,0,0/25)	(0/75,1,1)	(0,0,0/25)	(0,0,0/25)	(0,0,0/25)	(0,0,0/25)	(0/75,1,1)	(0,0,0/25)	(0,0,0/25)	(0,0,0/25)	(0,0,0/25)	(0,0,0/25)	(0,0,0/25)	(0,0,0/25)	اشاعه فرا فکنی مسئولیت‌ها توسط مدیران
(3/75,5/25,8/25)		(0,0,0/25)	(0/75,1,1)	(0/75,1,1)	(0,0,0/25)	(0,0,0/25)	(0,0,0/25)	(0/5,0/75,1)	(0,0,0/25)	(0/75,1,1)	(0,0,0/25)	(0,0,0/25)	(0/5,0/75,1)	(0,0,0/25)	(0/5,0/75,1)	(0,0,0/25)	تثبیت چرخه‌های معیوب در سازمان
	(6/5,10,12/25)	(5/75,8/75,11)	(5/75,8/75,11)	(7/75,10/25,12/25)	(3/75,5/75,8/75)	(5/25,8/75,11)	(2/5,4/25,7/5)	(4,6,9)	(4/5,6,8/25)	(3/5,5/5,8/5)	(2,3,6/75)	(4/5,6/25,9/25)	(4/5,6/5,9/5)	(2,3,6/75)	(3/5,5/5,8/5)	(4,5/5,7/5)	وابستگی

مرحله ششم: فازی‌زدایی با روش تبدیل داده‌های فازی به امتیاز واضح^۱

نخست بایستی رابطه ۱ محاسبه شود: هم برای سطر و هم برای ستون مجموع حد پایین، متوسط و بالا را محاسبه کرده و سپس ماکسیمم حد بالا را از مینیمم حد پایین کسر کرده تا دلتا به دست آید. مجموع حدهای بالا و میانه و پایین در سطر را به دست می‌آوریم که اگر برای سطر محاسبه شوند قدرت نفوذ فازی به دست می‌آید و اگر برای ستون‌ها محاسبه شوند قدرت وابستگی را نشان می‌دهند. در مجموع حدهای بالا، بزرگترین (R) و در حدهای پایین کوچکترین (L) را به دست آورده و از هم کسر می‌نماییم که Δ به دست می‌آید. منظور از $\min(l_k)$ این است که پس از محاسبه‌ی قدرت نفوذ برای هر مولفه (مجموع حد بالا، متوسط و پایین هر سطر)، کمترین حد پایین محاسبه شده را می‌نویسیم.

^۱. Converting Fuzzy Data into Crisp Scores

منظور از $\max(u_k)$ این است که پس از محاسبه‌ی قدرت نفوذ برای هر مولفه (مجموع حد بالا، متوسط و پایین هر سطر)، بیشترین حد بالای محاسبه شده را می‌نویسیم.

$$\begin{aligned} L &= \min(l_k) \\ R &= \max(u_k) \\ \Delta &= R - L \end{aligned}$$

مرحله هفتم: نرمال‌سازی

مرحله بعدی نرمال‌سازی است که براساس روابط ذیل برای هر سه مجموع حدهای بالا، میانه و پایین ماتریس دستیابی فازی، محاسبه می‌شود.

$$\begin{aligned} x_{lk} &= (l_k - L) / \Delta \\ x_{mk} &= (m_k - L) / \Delta \\ x_{uk} &= (u_k - L) / \Delta \end{aligned}$$

که به نرمال‌سازی حد بالا و پایین از طریق روابط ذیل می‌انجامد.

$$\begin{aligned} X_k^{ls} &= X_{mk} / (1 + X_{mk} - X_{lk}) \\ X_k^{rs} &= X_{uk} / (1 + X_{uk} - X_{mk}) \end{aligned}$$

در ادامه برای به دست آوردن عدد قطعی نرمال شده X_k^{crisp} از فرمول زیر استفاده می‌کنیم.

$$x_k^{crisp} = [x_k^{ls} \times (1 - x_k^{ls}) + x_k^{rs} \times x_k^{rs}] / [1 - x_k^{ls} + x_k^{rs}]$$

در نهایت ارزش قطعی شده عبارت است از:

$$B_k^{crisp} = L + x_k^{crisp} \times \Delta$$

جدول ۷. عدد قطعی فازی براساس قدرت نفوذ و وابستگی

براساس وابستگی	براساس قدرت نفوذ		
5.42	۱۰,۳۱	استیلا‌ی شخصیت پیش‌نگر بر مدیران	C1
5.86	۹,۲۸	گرفتاری مدیران در تله‌های تصمیم‌گیری	C2
3.36	۶,۰۶	ضعف در مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله در مدیران	C3
7.22	۸,۰۱	ضعف مدیر در حل و مدیریت تعارضات	C4
6.48	۶,۰۸	فقدان ایمنی روانی در مدیران	C5
3.36	۷,۷۸	استیلا‌ی فرهنگ ترس و سرزنش در سازمان	C6
7.53	7.69	قوانین تار عنکبوتی در سازمان	C7

6.96	8.19	فقدان مسئولیت ذهنی مدیران	C8
6.32	8.87	تصمیم‌گیری محافظه‌گرایانه	C9
4.79	3.84	طفره‌روی از تصمیم‌گیری فردی	C10
7.91	8.47	تصمیم‌گیری‌های مشارکتی	C11
6.12	8.48	تصمیم‌هراسی مدیران	C12
8.07	7.83	سکوت تدافعی در مدیران	C13
7.53	3.3	بروز پدیده مدیران خاکستری در مدیران	C14
7.62	4.12	اشاعه‌ای فرافکنی مسئولیت‌ها توسط مدیران	C15
7.76	6.23	تثبیت چرخه‌های معیوب در سازمان	C16

مرحله هشتم: تجزیه و تحلیل میک مک^۱ براساس عدد قطعی فازی
پس از اینکه ارزش قطعی شده را برای هر کدام از قدرت نفوذ و وابستگی محاسبه کردیم،
نوبت به تجزیه و تحلیل میک مک می‌رسد.

این تحلیل به چهار دسته تقسیم می‌شود. دسته اول شامل متغیرهای خودمختار است که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی هستند و به عبارتی ارتباطات کمی با سیستم برقرار می‌کنند. دسته دوم متغیرهای وابسته را شامل می‌شود که قدرت نفوذ کمی دارند اما وابستگی بالایی از خود نشان می‌دهند. دسته سوم به متغیرهای متصل اختصاص دارد که هم قدرت نفوذ و هم وابستگی زیادی دارند؛ این متغیرها غیرایستا هستند و هرگونه تغییر در آن‌ها می‌تواند بر سیستم تأثیر بگذارد. دسته چهارم شامل متغیرهای مستقل است که دارای قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی هستند. نمودار ۱ میزان قدرت نفوذ و وابستگی این متغیرها را به تصویر می‌کشد.

نمودار ۱. قدرت نفوذ و وابستگی متغیرها بر اساس عدد قطعی فازی

متصل						مستقل								قدرت نفوذ
													۱۳	
													۱۲	
													۱۱	
								C1					۱۰	
								C2					۹	

¹. MicMac

							C4, C11	C8, C9, C12							۸	
					C13		C7				C6				۷	
							C16	C5			C3				۶	
															۵	
							C15								۴	
							C14			C10					۳	
															۲	
															۱	
۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰			
وابسته							خودمختار									
میزان وابستگی																

مرحله نهم: محاسبه ماتریس دستیابی اولیه

در مرحله ی بعد برای دستیابی به ماتریس دستیابی اولیه^۱، در ماتریس دستیابی فازی^۲ درایه هایی که دارای نماد VH و H هستند را یک و مابقی را صفر در نظر گرفته می گیریم.

جدول ۸. ماتریس دستیابی اولیه

۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	استیلاي شخصيت پيش نگر بر مديران
۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	گرفتاري مديران در تله هاي تصميم گيري
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	ضعف در مهارت هاي تصميم گيري و حل مسئله در مديران
۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	ضعف مدير در حل و مديريت تعارضات
۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	فقدان ايمني رواني در مديران
۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	استيلاي فرهنگ ترس و سرزنش در سازمان
۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	قوانين تار عنكبوتي در سازمان
۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	فقدان مسئوليت ذهني مديران
۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	تصميم گيري محافظه کارانه
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	طفره روي از تصميم گيري فردي
۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	تصميم گيري هاي مشاركتي
۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	تصميم هراسي مديران
۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	سكوت تدافعي در مديران

^۱. Reachability Matrix

^۲. Fuzzy Reachability Matrix

۰	1		۰	۰	1	۰	0	0	۰	۰	۰	0	۰	0	0	بروز پدیده مدیران خاکستری در مدیران
۱		۱	۱	۰	0	0	0	1	0	0	۰	0	۰	0	0	اشاعه‌ی فراگفنی مسئولیت‌ها توسط مدیران
	۰	۱	۱	۰	0	0	1	0	1	۰	۰	1	0	1	0	تثبیت چرخه‌های معیوب در سازمان

مرحله دهم: سازگارسازی ماتریس دستیابی اولیه

سپس می‌بایست سازگار سازی را با استفاده از نرم افزار متلب انجام دهیم. یعنی اگر عامل A منجر به عامل B شود و عامل B هم منجر به عامل C شود، در نتیجه عامل A باید منجر به عامل C شود. و اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نیست، می‌بایست ماتریس اصلاح شود و همچنین روابطی که فراموش شده‌اند، جایگزین شوند. در این پژوهش برای سازگار کردن ماتریس از نرم افزار متلب استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره ۹ نشان داده شده است.

جدول ۹. ماتریس دستیابی سازگار شده

مولفه-۱	مولفه-۲	مولفه-۳	مولفه-۴	مولفه-۵	مولفه-۶	مولفه-۷	مولفه-۸	مولفه-۹	مولفه-۱۰	مولفه-۱۱	مولفه-۱۲	مولفه-۱۳	مولفه-۱۴	مولفه-۱۵	مولفه-۱۶	میان نفوذ
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱
۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱
۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰
۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰
۶	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۷	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰
۹	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱
۱۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰
۱۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۳	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۱۴	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۵	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱
۱۶	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱
ان وابستگی	۹	۱۰	۸	۱۳	۱۳	۱۴	۶	۱۲	۱۱	۱۳	۱۱	۱۲	۱۳	۱۰	۱۶	۱۶

مرحله یازدهم: سطح بندی و اولویت بندی متغیرها

برای سطح بندی و اولویت بندی متغیرها، ابتدا باید مجموعه های ورودی و خروجی هر متغیر مشخص شوند. مجموعه ورودی شامل مجموع درایه های ستونی هر متغیر و مجموعه خروجی شامل مجموع درایه های سطری آن متغیر است. پس از تعیین این مجموعه ها، مجموعه مشترک نیز برای هر متغیر مشخص می شود. در مرحله بعد، متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آن ها کاملاً مشابه است، در بالاترین سطح سلسله مراتب مدل سازی ساختاری تفسیری کل فازی قرار می گیرند. برای تعیین اجزای سطح بعدی سیستم، متغیرهای سطح بندی شده از جدول حذف شده و با سایر متغیرهای باقی مانده، جدول جدیدی تشکیل می شود. این روند تا تعیین سطح تمامی متغیرها ادامه خواهد داشت. سطح بندی متغیرها در جدول شماره ۱۰ ارائه شده است.

جدول ۱۰. تعیین سطوح متغیرها (جدول تلفیق تناوب اول تا چهارم)

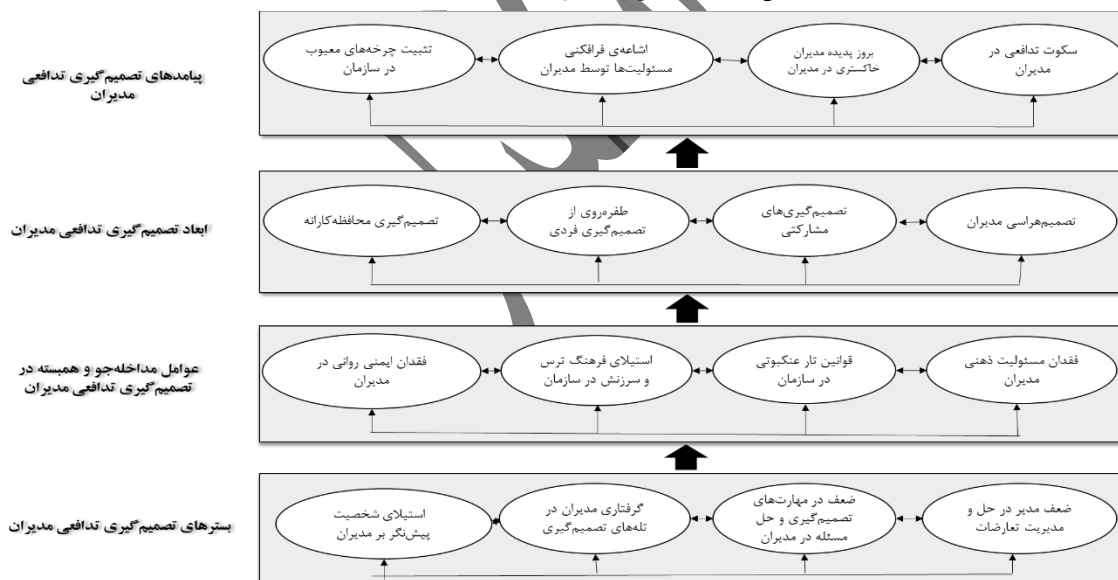
سطح	مجموعه مشترک	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	متغیرها
اول	8, 10,11,13,14,15,16	8, 10,11,13,14,15,16	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16	سکوت تدافعی در مدیران
اول	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,13,14,15,16	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,13,14,15,16	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16	بروز پدیده مدیران خاکستری در مدیران
اول	1,2,4,5,7,8,9,10,11,13,14,15,16	1,2,4,5,7,8,9,10,11,13,14,15,16	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16	اشاعه ای فرافکنی مسئولیت ها توسط مدیران
اول	1,2,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16	1,2,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16	تثبیت چرخه های معیوب در سازمان
دوم	1,4,5,6,8,9,10,11,12	1,4,5,6,8,9,10,11,12	1,4,5,6,8,9,10,11,12	تصمیم گیری محافظه کارانه
دوم	4,5,6,7,8,9,10,11,12	4,5,6,7,8,9,10,11,12	4,5,6,7,8,9,10,11,12	طفره روی از تصمیم گیری فردی
دوم	1,2,3,4,5,6,9,10,11,12	1,2,3,4,5,6,9,10,11,12	1,2,3,4,5,6,9,10,11,12	تصمیم گیری های مشارکتی
دوم	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12	تصمیم هراسی مدیران
سوم	5,6,7,8	5,6,7,8	2,5,6,7,8	فقدان ایمنی روانی در مدیران
سوم	2,3,4,5,6,7,8	2,3,4,5,6,7,8	2,3,4,5,6,7,8	استیلا ی فرهنگ ترس و سرزنش در سازمان
سوم	4,5,6,7	4,5,6,7	1,2,3,5,6,7,8	قوانین تار عنکبوتی در سازمان

سوم	4,5,6,7,8	4,5,6,7,8	4,5,6,8	فقدان مسئولیت ذهنی مدیران
چهارم	1,2,3	1,2,3	1,2,3	استیلای شخصیت پیش‌نگر بر مدیران
چهارم	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	گرفتاری مدیران در تله‌های تصمیم‌گیری
چهارم	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	ضعف در مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله در مدیران
چهارم	2,3,4	2,3,4	2,3,4	ضعف مدیر در حل و مدیریت تعارضات

مرحله دوازدهم: ترسیم مدل

پس از اینکه سطح‌بندی انجام شد و روابط بین متغیرها مشخص گردید، می‌بایست با توجه به ماتریس دستیابی سازگار شده، مدل نهایی ترسیم گردد. به این صورت که متغیرها به ترتیب قرارگیری در سطوح، از بالا به پایین مرتب می‌شوند. همانطور که در شکل شماره (۱) مشخص شده است، مولفه‌های مرتبط با تصمیم‌گیری تدافعی مدیران، در چهار سطح تنظیم شده‌اند.

شکل ۱. مدل نهایی پژوهش



مرحله سیزدهم: تجزیه و تحلیل میک‌مک

متغیرها در این تجزیه و تحلیل براساس قدرت نفوذ و قدرت وابستگی در چهار دسته قرار می گیرند. تجزیه و تحلیل میک مک در نمودار ۲ نشان داده شده است.

متصل							مستقل									
			C12											۱۶		
C14 ,c16														۱۵		
		C11	C6											۱۴		
C15					C2				C 10					۱۳		
			C4	C9				C3						۱۲		
				C5	C8		C1							۱۱		
														۱۰		
			C7											۹		
														۸		
C13														۷		
														۶		
														۵		
														۴		
														۳		
														۲		
														۱		
۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	9	8	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
وابسته							خودمختار									
میزان وابستگی																

نمودار ۲. تجزیه و تحلیل میک مک براساس ماتریس دستیابی سازگار شده

در یک جمع بندی کلی می توان گفت که، پس از اینکه مؤلفه ها بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی مورد بررسی قرار گرفتند، ماتریسی با چهار ناحیه شد که نواحی آن مشتمل بر متغیرهای مستقل، متصل، خودمختار و وابسته بود. با بررسی قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر متغیر، ناحیه متعلق به هر مؤلفه مشخص شد. همانطور که در نمودار شماره (۲) نشان داده شده است، اکثر متغیرها در ناحیه متصل قرار گرفته اند. به این دلیل که دارای قدرت نفوذ و میزان وابستگی بالایی هستند.

بحث و نتیجه گیری

تصمیم‌گیری یکی از وظایف اساسی مدیریت در کنار برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل محسوب می‌شود (Hlavatý & Ližbetinb, 2023). 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 (Schafer et al, 2023). در شرایط پویا و پیچیده امروزی، مدیران برای محافظت از خود تصمیماتی اتخاذ می‌کنند که کمترین سود را برای سازمان به همراه دارند. در عوض، با انتخاب تصمیمات کم‌ریسک، تلاش می‌کنند تا خود را از پیامدهای احتمالی تصمیمات حفظ کنند. این نوع تصمیم‌گیری به عنوان تصمیم‌گیری تدافعی مدیران شناخته می‌شود. از این رو پژوهش حاضر بر آن است تا با شناسایی عوامل موثر بر پیدایش تصمیم‌گیری تدافعی الگوی تصمیم‌گیری تدافعی مدیران در سازمان‌های دولتی را ارائه دهد.

نتایج پژوهش مشتمل بر یافته‌های کیفی و کمی است، به‌طوری که در بخش کیفی مؤلفه‌های مرتبط با تصمیم‌گیری تدافعی مدیران شناسایی شد و در بخش کمی الگوی تصمیم‌گیری تدافعی مدیران طراحی شد. یافته‌های بخش کیفی پژوهش نشانگر آن است که استیلای شخصیت پیش‌نگر بر مدیران، گرفتاری مدیران در تله‌های تصمیم‌گیری، ضعف در مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله در مدیران، ضعف مدیر در حل و مدیریت تعارضات از جمله بسترهای تصمیم‌گیری تدافعی مدیران، فقدان ایمنی روانی در مدیران، استیلای فرهنگ ترس و سرزنش در سازمان، قوانین نارنجکبوتی در سازمان، فقدان مسئولیت ذهنی مدیران از جمله عوامل مداخله‌جو و همبسته در تصمیم‌گیری تدافعی مدیران، تصمیم‌گیری محافظه‌کارانه، طفره‌روی از تصمیم‌گیری فردی، تصمیم‌گیری مشارکتی، تصمیم‌های هراسی مدیران از جمله ابعاد تصمیم‌گیری تدافعی مدیران و در نهایت، سکوت تدافعی در مدیران، بروز پدیده مدیران خاکستری در مدیران، اشاعه‌ی فرافکنی مسئولیت‌ها توسط مدیران، تثبیت چرخه‌های معیوب در سازمان از جمله پیامدهای تصمیم‌گیری تدافعی مدیران می‌باشند. همچنین نتایج بخش کمی نشانگر الگوی تصمیم‌گیری تدافعی مدیران در چهار سطح می‌باشد. الگوی پژوهش بر اساس چهار سطح بسترهای پیدایش، عوامل مداخله‌جو و همبسته، ابعاد تصمیم‌گیری تدافعی مدیران و پیامدهای تصمیم‌گیری تدافعی مدیران

تدوین شده است. در خصوص الگوی تدوین شده باید عنوان کرد که پیدایش تصمیم گیری تدافعی مدیران در سازمان های دولتی برای باید بسترهای لازم فراهم باشد. طبق نتایج پژوهش، یکی از بسترهای پیدایش تصمیم گیری تدافعی در سازمان های دولتی، حاکمیت نوعی شخصیت پیش نگر بر مدیران است که در عمل به محافظه کاری مفرط منجر می شود. در این فضا، مدیران با اولویت دادن بیش از حد به اهداف بلندمدت و پایداری جایگاه خود، به طور ناخود آگاه سطح پذیرش ریسک را به حداقل می رسانند. این رویکرد اگرچه در ظاهر با هدف انطباق پذیری و حفظ بقای سازمان اتخاذ می شود، اما عملاً قدرت تصمیم گیری جسورانه را از مدیر سلب می کند. همان طور که یکی از مصاحبه شوندگان اشاره کرده است: «وقتی تمام دغدغه مدیر حفظ شرایط موجود و دوری از هرگونه چالش ناشی از ریسک باشد، ناخود آگاه از پذیرش مسئولیت تصمیمات بزرگ طفره می رود». یکی دیگر از بسترهای شکل گیری تصمیم گیری تدافعی در مدیران، گرفتار شدن آنان در تله های تصمیم گیری است؛ تله هایی که موجب می شود مدیر به جای ارزیابی دوباره شرایط، در الگوهای تکراری و کم ریسک باقی بماند. در سازمان های دولتی، تمایل به حفظ روال ها و فرایندهای موجود، همسویی با نظرات گروهی و ادامه دادن یک مسیر حتی در صورت بروز نشانه های نا کارآمدی، از مهم ترین نمود های این وضعیت است. یکی از مصاحبه شوندگان در این باره تصریح کرده است: «تمایل به حفظ روال ها و فرایندهای موجود، تصمیم گیری را در همان مسیر قبلی نگه می دارد و اجازه بازنگری جدی را نمی دهد». همچنین یکی دیگر از بسترهای پیدایش تصمیم گیری تدافعی در مدیران، ضعف در مهارت های تصمیم گیری و حل مسئله است؛ ضعفی که خود را در ناتوانی مدیران در تشخیص و تعریف دقیق مسائل سازمانی، گردآوری اطلاعات مرتبط، تحلیل داده ها و ارزیابی اعتبار منابع نشان می دهد. در چنین شرایطی، مدیران نه تنها در شناسایی ابعاد واقعی مسئله دچار ابهام می شوند، بلکه در برآورد احتمال وقوع ریسک ها و پیامدهای احتمالی آن ها نیز با دشواری مواجه اند. این وضعیت در نهایت، آنان را به سوی تصمیمات محافظه کارانه سوق می دهد. همان گونه که یکی از مصاحبه شوندگان بیان کرده است: «وقتی ارزیابی ریسک دقیق نباشد، طبیعی است که مدیر به سمت تصمیم های محافظه کارانه برود و کمتر وارد تصمیمات جسورانه شود». یکی دیگر از بسترهای شکل گیری تصمیم گیری تدافعی در مدیران، ضعف آنان در حل و مدیریت تعارضات سازمانی است.

در بسیاری از موارد، مدیران به جای مواجهه فعال و اصولی با تعارض‌ها، ترجیح می‌دهند آن‌ها را نادیده بگیرند یا حل و فصل‌شان را به زمان دیگری موکول کنند. این رویکرد سبب می‌شود تعارض‌ها نه تنها برطرف نشوند، بلکه در لایه‌های پنهان سازمان تداوم یافته و پیچیده‌تر شوند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بیان می‌کند: «بعضی مدیران تعارض را می‌بینند، اما ترجیح می‌دهند وارد آن نشوند و مسئله را به تعویق بیندازند تا شاید خودش حل شود».

زمانی که بسترهای پیدایش تصمیم‌گیری تدافعی مدیران فراهم باشد، عوامل مداخله‌جو و همبسته مانند فقدان ایمنی روانی در مدیران می‌تواند پیدایش تصمیم‌گیری تدافعی مدیران را تقویت نمایند. هنگامی که مدیران در فضایی فعالیت می‌کنند که در آن ترس از انتقاد، نگرانی از اشتباه، حساسیت به نظر دیگران و اضطراب ناشی از قضاوت‌ها غالب است، تمایل آنان به بیان آزادانه دیدگاه‌ها، پذیرش خطا و دریافت بازخورد کاهش می‌یابد. در چنین شرایطی، مدیران اغلب ترجیح می‌دهند اشتباهات خود را پنهان کنند و از ورود به موقعیت‌های مستلزم بازخورد یا ارزیابی صریح اجتناب نمایند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره می‌گوید: «ترس از انتقاد و قضاوت دیگران باعث می‌شود مدیر خیلی از موقعیت‌ها را اصلاً مطرح نکند یا اشتباهاتش را پنهان نگه دارد». نتایج پژوهش نشان می‌دهد که حاکمیت فرهنگ ترس و سرزنش در بدنه سازمان، یکی دیگر از عوامل مداخله‌جو و همبسته در پیدایش تصمیم‌گیری تدافعی است. در سازمان‌هایی که اشتباهات به جای آنکه فرصتی برای یادگیری تلقی شوند، ابزاری برای توبیخ و سرزنش هستند، مدیران به طور نظام‌مند به سمت رفتارهای محافظه کارانه سوق داده می‌شوند. این فرهنگ باعث می‌شود مدیران برای پیشگیری از پیامدهای احتمالی، تصمیمات خود را به تأخیر بیندازند یا از پذیرش مسئولیت نهایی طفره ببرند. یکی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش در این خصوص اذعان داشت: «در سازمان ما اگر تصمیمی به نتیجه نرسد، اولین کار پیدا کردن مقصر برای سرزنش کردن است؛ همین‌جا باعث شده که مدیران ترجیح بدهند تا جایی که ممکن است تصمیم نگیرند یا آن را به تعویق بیندازند تا ریسک سرزنش شدن را به جان نخرند». همچنین یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که وجود قوانین تار عنکبوتی در سازمان‌های دولتی، با ایجاد یک بوروکراسی نفوذناپذیر، زمینه‌ساز اتخاذ رویکردهای تدافعی در تصمیم‌گیری می‌شود. منظور از این قوانین، مجموعه‌ای از مقررات صلب، گزارش‌دهی‌های

بیش از حد و سلسله مراتب پیچیده‌ای است که مدیر را در خود محصور کرده و هرگونه ابتکار عمل را از او سلب می‌کند. در چنین بستری، مدیران برای در امان ماندن از بازخواست‌های اداری و نهادهای نظارتی، به جای تمرکز بر کارآمدی، صرفاً بر رعایت دقیق و خشک قوانین و پناه بردن به راه‌حل‌های قدیمی و آزمون‌پس داده تأکید می‌کنند. یکی از مصاحبه‌شونده‌ها در این زمینه بیان داشت: «آن قدر در گیر گزارش‌دهی‌های بی‌پایان و بوروکراسی‌های دست‌وپاگیر هستیم که عملاً فضایی برای نوآوری نمی‌ماند؛ در واقع ما ترجیح می‌دهیم طبق همان قوانین قدیمی و بی‌روح عمل کنیم تا فردا با بت تخطی از بخشنامه‌ها بازخواست نشویم». یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که فقدان مسئولیت ذهنی مدیران، یکی دیگر از عوامل مداخله‌جو و همبسته در شکل‌گیری تصمیم‌گیری تدافعی در سازمان‌های دولتی است. در این وضعیت، مدیران به جای آنکه نتایج تصمیم را به مثابه بخشی از مسئولیت حرفه‌ای خود بپذیرند، شکست را تهدیدی شخصی تلقی می‌کنند و از پذیرش پیامدهای آن فاصله می‌گیرند. همین امر موجب می‌شود آنان به سمت برآورده کردن حداقل الزامات و پرهیز از هرگونه اقدام فراتر از وظایف صوری سوق یابند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره بیان کرده است: «بعضی مدیران وقتی نتیجه تصمیم مطابق انتظار پیش نمی‌رود، خیلی راحت مسئولیت را نمی‌پذیرند و شکست را به نوعی تهدید برای خودشان می‌بینند».

همچنین یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که تصمیم‌گیری تدافعی مدیران در سازمان‌های دولتی از طریق تصمیم‌گیری محافظه‌کارانه نمود می‌یابد. در این حالت، مدیر به جای جست‌وجوی راه‌حل‌های بهینه یا نوآورانه، تلاش خود را بر انتخاب «امن‌ترین گزینه» متمرکز می‌کند تا احتمال مواجهه با انتقاد یا شکست را به حداقل برساند. این رویکرد معمولاً با تکیه بر تصمیم‌های اثبات‌شده قدیمی و مستندسازی‌های افراطی همراه است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در تشریح این وضعیت می‌گوید: «در جلسات تصمیم‌گیری، مدیران معمولاً گزینه‌ای را انتخاب می‌کنند که قبلاً امتحان شده و جواب داده است، حتی اگر بازدهی بالایی نداشته باشد؛ در واقع اولویت اصلی این است که انتخابی داشته باشند که کسی نتواند به آن ایراد بگیرد». در این پژوهش یکی دیگر از ابعاد پیدایش تصمیم‌گیری تدافعی در مدیران، طفره‌روی از تصمیم‌گیری فردی است؛ رفتاری که در آن مدیر تلاش می‌کند مسئولیت نهایی تصمیم را به تنهایی نپذیرد و آن را میان افراد هم‌سطح یا سطوح

بالا تر توزیع کند. این الگو معمولاً با اخذ تأیید همزمان از مدیران بخش های مختلف، تفویض مسئولیت به دیگران و ارجاع تصمیم به سطوح بالاتر همراه است. در چنین شرایطی، تصمیم گیری بیش از آنکه بر مبنای مسئولیت پذیری فردی باشد، به فرایندی برای تقسیم ریسک و کاهش پاسخگویی تبدیل می شود. یکی از مصاحبه شوندگان در این باره می گوید: «خیلی وقت ها مدیران سعی می کنند تصمیم را با تأیید چند مدیر دیگر جلو ببرند تا اگر مشکلی پیش آمد، مسئولیت فقط گردن یک نفر نباشد». همچنین یافته های پژوهش نشان می دهد که یکی از ابعاد تصمیم گیری تدافعی در مدیران سازمان های دولتی، بروز تصمیم گیری های مشارکتی است. در این وضعیت، مشارکت نه با هدف بهره گیری از خرد جمعی و ارتقای کیفیت تصمیم، بلکه بیشتر برای توزیع مسئولیت و کاهش پیامدهای فردی شکست به کار گرفته می شود. به بیان دیگر، مدیران می کوشند از طریق رأی گیری گروهی یا تکیه بر راه حل های مورد تأیید جمع، بار پاسخگویی را از سطح فردی به سطح جمعی منتقل کنند. یکی از مصاحبه شوندگان در این زمینه بیان کرده است: «بعضی وقت ها تصمیم ها بیشتر با رأی گیری گروهی گرفته می شود تا اگر بعداً نتیجه مطلوب نبود، کسی به تنهایی مسئول شناخته نشود». در این پژوهش، تصمیم هراسی مدیران یکی دیگر از ابعاد بارز پیدایش تصمیم گیری تدافعی مدیران است که نشان دهنده نوعی فلج تصمیمی در مواجهه با موقعیت های بحرانی یا نوآورانه است. در این وضعیت، مدیر به دلیل ترس از پیامدها، تا حد ممکن از اتخاذ تصمیم اجتناب کرده و یا صرفاً به انتخاب امن ترین گزینه های موجود بسنده می کند. این پدیده باعث می شود سازمان در برابر تغییرات محیطی منفعل بماند. یکی از مصاحبه شوندگان در توصیف این حالت بیان داشت: «برخی مدیران به قدری از تبعات تصمیمات جدید و پرخطر می ترسند که ترجیح می دهند اصلاً وارد آن حوزه نشوند؛ آن ها مدام تصمیم را پشت گوش می اندازند تا شاید زمان بگذرد و نیاز به آن تصمیم مرتفع شود».

در نهایت تصمیم گیری تدافعی مدیران در سازمان های دولتی در بسترها و شکل های مختلف، پیامدهایی همچون سکوت تدافعی در مدیران را در پی دارد. در این وضعیت، مدیران به دلیل ترس از عواقب تصمیمات اشتباه و برای محافظت از جایگاه خود، از ابراز نظر در مورد مسائل حساس یا اتخاذ تصمیمات تحول آفرین خودداری می کنند. این سکوت نه تنها مانع از پویایی سازمان می شود، بلکه به نوعی فرهنگ «انفعال خودخواسته» منجر

می‌گردد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص اظهار داشت: «وقتی مدیر می‌بیند بابت هر حرف یا تصمیم متفاوتی ممکن است زیر سؤال برود، ترجیح می‌دهد سکوت کند و اصلاً وارد حوزه‌های پرخطر نشود؛ در واقع این سکوت نوعی زره برای در امان ماندن از ترکش‌های مدیریتی است». یکی دیگر از پیامدهای پیدایش تصمیم‌گیری تدافعی مدیران در این پژوهش، بروز پدیده مدیران خاکستری است. مدیران خاکستری با پناه بردن به سایه دستورالعمل‌ها و تکیه مفرط بر سوابق گذشته، عملاً پاسخگویی مستقیم را از بین می‌برند. یکی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش در این باره می‌گوید: «ما با مدیرانی مواجه هستیم که هیچ وقت جواب “بله” یا “خیر” قطعی نمی‌دهند؛ آن‌ها همیشه پشت‌بخشنامه‌ها و رویه‌های قدیمی پنهان می‌شوند تا اگر تصمیم شکست خورد، بتوانند بگویند من فقط طبق روال عمل کرده‌ام و هیچ موضع شخصی نداشته‌ام». همچنین براساس یافته‌های پژوهش، یکی از پیامدهای پیدایش تصمیم‌گیری تدافعی مدیران در سازمان‌های دولتی، اشاعه‌ی فرافکنی مسئولیت‌ها توسط مدیران است. در این وضعیت، مدیران به‌جای پذیرش مستقیم مسئولیت تصمیم، آن را میان مدیران هم‌سطح یا سطوح بالاتر توزیع می‌کنند تا از پیامدهای احتمالی خطا در امان بمانند. این الگو معمولاً با اکتفا به راه‌حل‌های موجود و خودداری از ارائه بازخورد درباره مسائل حساس همراه است؛ زیرا حفظ وضع موجود برای مدیر، کم‌هزینه‌تر از مواجهه با مسئله و پذیرش مسئولیت آن تلقی می‌شود. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بیان کرده است: «بعضی مدیران ترجیح می‌دهند فقط از راه‌حل‌های موجود استفاده کنند و درباره مسائل حساس بازخورد ندهند، چون فکر می‌کنند هر نوع موضع‌گیری می‌تواند مسئولیت بیشتری برایشان ایجاد کند». در نهایت، تثبیت چرخه‌های معیوب در سازمان نیز به عنوان یکی دیگر از پیامدهای پیدایش تصمیم‌گیری تدافعی در سازمان‌های دولتی شناسایی شد. در این وضعیت، سازمان به‌جای آنکه از تجربه‌ها و شکست‌های گذشته برای اصلاح رویه‌ها و بهبود تصمیم‌گیری بهره بگیرد، در همان الگوهای ناکارآمد باقی می‌ماند. عدم تحلیل تجربه‌ها و درس گرفتن از خطاها موجب می‌شود اشتباهات پیشین تکرار شوند و تصمیم‌گیری‌ها همچنان در سطوح بالای سازمان متمرکز بمانند. در چنین بستری، مدیران به‌جای حرکت به سوی راه‌حل‌های نوآورانه، به انتخاب تصمیم‌های کم‌ریسک و محافظه‌کارانه تمایل پیدا می‌کنند و همین امر چرخه‌ای از احتیاط، تعویق و بازتولید ناکارآمدی را شکل می‌دهد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره بیان کرده است:

«وقتی از شکست‌های قبلی چیزی یاد نمی‌گیریم، همان اشتباه‌ها دوباره تکرار می‌شوند و سازمان عملاً در همان مسیر قبلی می‌ماند».

در خصوص وجوه اشتراک و افتراق پژوهش با دیگر پژوهش‌های صورت گرفته باید ابراز داشت که یافته‌های این پژوهش با یافته‌های (Shariatnejad & Eyninargeseh, 2025) مطابقت دارد. نتایج پژوهش آنان حاکی از آن بود که استیلای پدیده تصمیم‌هراسی بر مدیران، تلخکامی‌های تجربه‌شده از انتقاد، فرهنگ سازمانی محافظه‌کارانه به‌عنوان مهم‌ترین دلایل تصمیم‌گیری تدافعی مدیران می‌باشند. در پژوهش حاضر نیز تصمیم‌هراسی مدیران و تصمیم‌گیری محافظه‌کارانه از جمله ابعاد تصمیم‌گیری تدافعی مدیران محسوب می‌شوند. این امر حاکی از تطابق و همراستایی دو پژوهش است. به علاوه (Cheraghi et al, 2024) به این نتیجه دست یافتند که پدیده محوری شامل مولفه‌های (فرار از مواجهه با تصمیم، تصمیم‌محافظه‌کارانه، اجتناب از ریسک، اضطراب مواجهه با موقعیت)؛ عوامل علی (جلوگیری از پیامد منفی، اضطراب ناشی از تجربیات، عدم ریسک‌پذیری، تضاد منافع با نتایج تصمیم)؛ عوامل بستر ساز (وضعیت جسمانی و روحی مدیر، غرور منفی، عدم انتصاب شایسته، عدم حمایت سازمانی و ناتوانی آموخته شده) می‌باشد. در پژوهش حاضر نیز تصمیم‌محافظه‌کارانه به‌عنوان یکی از ابعاد تصمیم‌گیری تدافعی مدیران شناسایی شد. این امر نشان‌دهنده همراستایی نتایج پژوهش حاضر با پژوهش ذکر شده می‌باشد. همچنین نتایج پژوهش حاضر با پژوهش (Marx-Fleck et al, 2021) دارای همخوانی است. بدین صورت که آنان به این نتیجه دست یافتند که محیط‌هایی که افراد دارای ایمنی روانی هستند، تصمیم‌گیری تدافعی کاهش می‌یابد. در پژوهش حاضر نیز فقدان ایمنی روانی در مدیران به‌عنوان یکی از عوامل همبسته و مداخله‌جو در تصمیم‌گیری تدافعی مدیران شناسایی شد. این امر نشان‌دهنده همراستایی نتایج پژوهش حاضر با پژوهش ذکر شده می‌باشد. در خصوص جنبه نوآوری پژوهش حاضر باید گفت که تاکنون پژوهش‌های بسیار اندکی در رابطه با تصمیم‌گیری تدافعی مدیران در داخل و خارج از کشور صورت گرفته است. همچنین این پژوهش با شناسایی بسترها و عوامل همبسته و ابعاد و پیامدهای تصمیم‌گیری تدافعی مدیران می‌تواند 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 کار گیرند. لذا این پژوهش علاوه بر کاهش

شکاف نظری در حوزه مورد بررسی، با ارائه بستری مناسب سهم بسزایی در توسعه فعالیت پژوهشگران علاقه‌مند به موضوع مورد بررسی خواهد داشت.

بر اساس یافته‌های پژوهش مشخص شد، پیدایش تصمیم‌گیری تدافعی مدیران که در راستای منافع و تحقق اهداف سازمان نمی‌باشد، پیامدهای منفی برای کارکنان و سازمان به بار می‌آورد. لذا جهت جلوگیری از پیدایش این پدیده در سازمان و کاهش اثرات منفی آن، می‌توان پیشنهادات کاربردی ذیل را ارائه کرد:

با توجه به دستاوردهای پژوهش، مشخص شد که ضعف در مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله در مدیران یکی از بسترهای شکل‌گیری تصمیم‌گیری تدافعی مدیران می‌باشد. لذا در این راستا به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌گردد توجه ویژه‌ای به آموزش و توسعه مدیران داشته باشند و مهارت‌های تصمیم‌گیری آن‌ها را از طریق دوره‌های ضمن خدمت تقویت کنند. همچنین توصیه می‌شود که فرهنگ سازمانی به سمت رویکردی مشارکتی تغییر کند تا ترس مدیران از تصمیم‌گیری کاهش یافته و از گرایش به تصمیم‌گیری تدافعی جلوگیری شود.

بر اساس یافته‌های پژوهش مشخص شد تصمیم‌گیری محافظه کارانه یکی از ابعاد تصمیم‌گیری تدافعی مدیران می‌باشد. با توجه به اینکه تصمیم‌گیری تدافعی مدیران مانع از نوآوری و تحقق اهداف بلندمدت می‌گردد لذا در راستای کاهش تصمیم‌گیری محافظه کارانه، به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود، نسبت به برگزاری دوره‌های آموزشی تخصص با محوریت تکنیک‌های «تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان»، «مدیریت استرس تصمیم‌گیری» و «تقویت شجاعت اخلاقی» برای مقابله با فشارهای محیطی اقدام نمایند. این اقدام باعث تبدیل تصمیم‌گیری تدافعی از یک الگوی رفتاری غالب به یک پدیده قابل مدیریت می‌شود تا مدیران بتوانند با اطمینان و تمرکز بر اهداف استراتژیک سازمان را هدایت کنند.

با توجه به یافته‌های پژوهش، استیلای شخصیت پیش‌نگر بر مدیران به عنوان یکی از بسترهای تصمیم‌گیری تدافعی مدیران شناسایی گردید. با توجه به این که استیلای شخصیت پیش‌نگر به معنای ترس از قضاوت‌های آینده در مورد تصمیمات فعلی است و دقیقاً هسته اصلی ترس و در نتیجه تدافعی عمل کردن مدیران در سازمان می‌باشد لذا در این راستا به مدیران پیشنهاد می‌گردد که یک سپر حفاظتی ادراکی ایجاد نمایند. این امر مستلزم آن است

که سیاست‌های ارزیابی عملکرد، از تمرکز صرف بر نتیجه نهایی به بررسی کیفیت مستندات و حسن نیت تغییر یابد. حمایت رسمی از تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر تحلیل و ریسک‌پذیری هوشمندانه همراه با الگوسازی مثبت از سوی رهبری، مدیران را تشویق می‌کند که به جای انتخاب مسیر امن و محافظه‌کارانه، مسیر بهینه و استراتژیک را برگزینند. از آنجا که پژوهش حاضر تلاشی اولیه در جهت توجه به تصمیم‌گیری تدافعی مدیران صورت گرفت، لذا به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد با انجام بیشتر چنین مطالعاتی زمینه جلب توجه مدیران و کارکنان به این پدیده و پیامدهای منفی آن برای کارکنان و سازمان فراهم سازند.

تعارض منافع
تعارض منافع ندارم.

سپاسگزاری

از تمام کسانی که ما در انجام این پژوهش یاری رساندند، کمال تشکر را داریم.

ORCID

Reza Sepahvand



<http://orcid.org/0000-0002-2217-6029>

Akram Hashemipour



<http://orcid.org/0009-0001-3231-8609>

منابع

آراوند، منوچهر؛ حاجیها، زهره؛ کردلوی، حمیدرضا؛ خانمحمدی، محمدحامد و محمودیان دستنایی، طاهره. (۱۴۰۲). ارائه مدل اثر انواع سبک‌های تصمیم‌گیری بر مدیریت سود مبتنی بر سناریو با در نظر گرفتن پنج عامل شخصیتی نئو در مدیران مالی. مجله علمی حسابداری مدیریت، ۱۵(۴ شماره پیاپی (۵۵))، ۶۲-۸۱.

بهرامی، علی. (۱۴۰۴). اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر کیفیت تصمیم‌گیری مدیران. مهندسی و مدیریت کیفیت. دوره ۱۵، شماره (۱)، ۱-۱۹.

<https://doi.org/10.48313/jqem.2025.526147.1551>

چراغی، نسرین؛ شیری، اردشیر؛ طولابی، زینب. (۱۴۰۳). طراحی مدل پدیده اجتناب تدافعی در تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌های دولتی شهر ایلام بر اساس نظریه داده‌بنیاد. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت استراتژیک. ۳۰(۹)، ۱۲۷-۱۵۰.

سرگلزایی، علیرضا؛ جلال کمالی، بهاره. (۱۴۰۲). مروری بر مفهوم خرد جمعی در تصمیم‌گیری مدیران سازمانی. اولین کنفرانس بین‌المللی و ششمین کنفرانس ملی مدیریت، روانشناسی و علوم رفتاری. <https://civilica.com/doc/1930541>

شریعت‌نژاد، علی؛ عینی‌نرگسه، زهرا. (۱۴۰۴). بررسی روابط علت و معلولی تصمیم‌گیری تدافعی و پیامدهای آن در سازمان‌های دولتی استان لرستان. [10.22059/JOMC.2025.391913.1008797](https://doi.org/10.22059/JOMC.2025.391913.1008797)

لاجوردی، سید جمال؛ کوکی، سامیه. (۱۳۹۵). بررسی نقش هوش هیجانی در کیفیت تصمیم‌گیری مدیران (مطالعه موردی: موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی). فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. ۸(۲۹)، ۷۹-۹۷.

References

- Abou Abbas, A. (2024). Deciphering Decision-Making Dynamics: The Art of Taking Decisions Theory. American Journal of Industrial and Business Management, 14, 891-904 [DOI:10.4236/ajibm.2024.146045](https://doi.org/10.4236/ajibm.2024.146045)
- Artinger, F.M., Artinger, S. and Gigerenzer, G. (2019). C.Y.A: frequency and causes of defensive decisions in public administration. Business Research, 159(20), 2399 [DOI:10.1007/s40685-018-0074-2](https://doi.org/10.1007/s40685-018-0074-2)
- Ashford, Michael; Abraham, Andrew; & Poolton, Jamie. (2021). Understanding a Player's Decision-Making Process in Team Sports: A Systematic Review of Empirical Evidence. Sports, 9(5), 65 <https://doi.org/10.3390/sports9050065>
- 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 [DOI:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305)
- Hlavatý, J., Ližbetin, J. (2023). The Concept of Methodology for Strategic Decision Making of Manager. Transportation Research Procedia, 74, 1127-1134. [DOI:10.1016/j.trpro.2023.11.252](https://doi.org/10.1016/j.trpro.2023.11.252)
- 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. [DOI:10.1007/s11573-013-0657-5](https://doi.org/10.1007/s11573-013-0657-5)
- Liao, F. M., Wan, S. Y., & Ye, S. Q. (2020). Does mixed ownership reform affect enterprise cost stickiness? *Reform of Economic System*, 5, 93–98.
- 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.
- Mandal, Dr.P.(2024). Straegic decision making in management. In *Futuristic trends in management volume 3 book 4*. Iterative international publisher, selfypage developers Pvt Ltd. <https://www.doi.org/10.58532/V3BHMA4PICH3>
- Saifudin,s.,Maryanto, M., & Suharyat,Y. (2024). Tekin pengambilan keputusan dalam berorganisasi. *Nusra: jurnal penelitian dan ilmu pendidikan*, 5(1), 132-141. <https://doi.10.55681/nusra.v5i1.1867>.
- Schafer, 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 [DOI:10.1108/JPBAFM-04-2022-0060](https://doi.org/10.1108/JPBAFM-04-2022-0060)
- Taherdoost, H., Madanchian, M. (2023). Decision Making: Models, Processes, Techniques. *Cloud Computing and Data Science [Internet]*. 5(1), 1-28. [DOI:10.37256/ccds.5120233284](https://doi.org/10.37256/ccds.5120233284)
- 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 [DOI:10.21272/bel.6\(3\).5-13.2022](https://doi.org/10.21272/bel.6(3).5-13.2022)
- 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. [DOI:10.1016/j.procs.2024.01.041](https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.01.041)
- Aravand, Manouchehr; Hajiha, Zohreh; Kordlovi, Hamidreza; Khanmohammadi, Mohammadhamed and Mahmoudian Dastnaei, Tahereh (2022). Presenting a model of the effect of various decision-making styles on scenario-based earnings management by considering the five NEO personality factors in financial managers. *Management Accounting Scientific Journal*, 15(4 consecutive issues (55)), 62-81. (in Persian)

- Bahrami, Ali. (2025). Prioritizing factors affecting the quality of managers' decision-making. *Quality Engineering and Management*. Volume 15, Issue (1), 1-19. (in Persian) .
<https://doi.org/10.48313/jqem.2025.526147.1551>
- Cheraghi, Nasrin; Shiri, Ardeshir; Tolabi, Zeinab. (2024). Designing a model of defensive avoidance phenomenon in decision-making of managers in government organizations of Ilam city based on data-based theory. *Journal of Strategic Management Research*. 30(9), 127-150. (in Persian)
- shariatnejad, Ali; Aini Nargeseh, Zahra. (2025). Studying the cause-effect relationships of defensive decision-making and its consequences in government organizations of Lorestan province.(in Persian) .
[10.22059/JOMC.2025.391913.1008797](https://doi.org/10.22059/JOMC.2025.391913.1008797)
- Lajevardi, Seyed Jamal; Kokabi, Samieh (2016). Investigating the role of emotional intelligence in the quality of managers' decision-making (Case study: Institute for International Energy Studies). *Quarterly Journal of Human Resource Management in the Oil Industry*. 8(29), 79-97.(in Persian)
- Sargolzaei, Alireza; Jalal Kamali, Bahareh. (1402). A review of the concept of collective wisdom in decision-making of organizational managers. 1st International Conference and 6th National Conference on Management, Psychology and Behavioral Sciences.(in Persian).
<https://civilica.com/doc/1930541>

استناد به این مقاله: نام خانوادگی نویسنده اول، نام. (سال). عنوان مقاله. عنوان نشریه (ایتالیک)، سال (شماره)، ص آغاز-ص پایان.



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

آماره انتشار