Management Studies in Development and Evolution

ATU PRESS

jmsd.atu.ac.ir
DOI:

# The relationship between risk perception and strategic leaders' indecision mediated by self-efficacy

**Sepehr Mehrpouya**∗
M.A. in Business Administration: Strategic Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba`i University, Tehran, Iran

**Mahdi Emami Zadeh**
M.A. in Business Administration: Strategic Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba`i University, Tehran, Iran

**Mahmoud Mohammadian**
Associate Professor, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba`i University, Tehran, Iran

## Abstract

This applied, quantitative, cross-sectional survey examined general self-efficacy as a mediator between risk perception and strategic leaders' indecision in Iran's dairy industry. All 12 firms in the operational population, purposively identified by production volume and expert consultation, were covered. Forty senior managers (3–5 per firm) participated through snowball recruitment of key informants. The 33-item questionnaire measured indecision (16 items), risk perception (11), and general self-efficacy (6). Data were analysed using partial least squares structural equation modelling. Measurement assessment covered loadings, Cronbach's alpha, composite reliability, average variance extracted and the Fornell-Larcker criterion. Structural assessment included path coefficients, t-statistics, direct, indirect and total effects, $R^2$, $Q^2$ and GoF. Risk perception was positively associated with indecision and negatively associated with self-efficacy; self-efficacy was negatively associated with indecision. All relationships, including the positive indirect effect, were significant. $R^2$ was 0.650 and

∗Sepehr Mehrpouya: sepehr@atu.ac.ir

**How to Cite:** Mehrpouya, S., Emami Zadeh, M. and Mohammadian, M. (2026). The effect of risk perception on strategic leaders' indecision mediated by self-efficacy, *Management Studies in Development and Evolution,*

ISSN: 2251-8037 eISSN: 2476-5988 Received: Accepted: Original Research

GoF was 0.448. Recommendations include documenting consequences of action and delay, clarifying decision authority, structured deliberation and decision practice with feedback. The cross-sectional design limits causal interpretation; longitudinal and qualitative research is recommended.

*Keywords: risk perception, strategic leader indecision, general self-efficacy, dairy industry*

آماده انتشار

## 1. Introduction

Dairy supply, production, and distribution must be planned together because product perishability and uncertain supply and demand create interdependent requirements, including capacity and delivery constraints (Gheisariha et al., 2023). Risks also concern the movement of products, information, and financial resources through the supply chain (Wang et al., 2026). At the strategic level, upper echelons theory relates organizational choices and performance to managerial characteristics (Hambrick & Mason, 1984), while decision-making research shows that senior teams can combine speed with comprehensive deliberation under particular leader–team configurations (Bartkus et al., 2022). Together, these perspectives motivate examining managers' difficulty committing to strategic choices in the dairy industry.

Indecision is distinguished here from a general tendency toward difficulty deciding across domains (Frost & Shows, 1993; Germeijs & De Boeck, 2002). Qualitative evidence identifies fear of failure and accountability alongside organizational and interpersonal drivers of strategic leader indecision (Motloung & Lew, 2023). Risk perception concerns appraisals of probability and consequences and affective responses to a hazard (Wilson et al., 2019); self-efficacy concerns belief in one's capability to act (Bandura, 1977).

The evidence informing these relationships comes from health and career decisions and involves different types of self-efficacy (Zhang et al., 2022; Hassan et al., 2021; Udayar et al., 2020). The present study examines self-efficacy among managers in Iranian dairy companies and tests the proposed indirect relationship alongside the direct risk-indecision relationship. Its contribution is to connect managers' appraisal of adverse consequences with broader beliefs about their ability to act in a setting where decision timing and coordination matter.

**Research question**

How is risk perception related to strategic leaders' indecision through self-efficacy in the Iranian dairy industry?

## 2. Literature Review

### 2.1. Risk Perception

Risk perception encompasses affective reactions and appraisals of a hazard's probability and consequences (Wilson et al., 2019). It differs from the response to risk (Grima et al., 2021). Prospect theory emphasizes reference-dependent evaluation and unequal weighting of

losses and gains (Kahneman & Tversky, 1979). Here, perceived risk concerns adverse consequences of strategic decisions, providing the basis for the expected positive relationship with indecision.

**2.2. Strategic Leaders' Indecision**

Strategic leader indecision concerns difficulty reaching or committing to a strategic choice (Motloung & Lew, 2023). Indecisiveness refers more broadly to a recurring tendency across decision domains (Germeijs & De Boeck, 2002). In research on maximizing, measures of decision difficulty and indecisiveness overlap substantially (Cheek & Goebel, 2020). Decision avoidance can include postponement or inaction and involves both cognitive and emotional considerations (Anderson, 2003). In this study, necessary deliberation is conceptually distinguished from difficulty committing to a choice.

**2.3. Self-Efficacy**

Self-efficacy concerns belief in one's capability to act (Bandura, 1977). These beliefs may concern a particular task or extend across different situations (Bandura, 1977; Schwarzer & Jerusalem, 1995). Zhang et al. (2022) report a negative association between risk perception and task-specific self-efficacy among hospital pharmacists. Career research links confidence in the decision process with less decision difficulty more strongly than broader capability beliefs (Udayar et al., 2020). In entrepreneurship, Stroe et al. (2018) examine risk perception and self-efficacy in configurations associated with decision-making logic. The present study measures beliefs about achieving outcomes and overcoming challenges rather than confidence in specific decision stages. Mediation refers to an indirect relationship through a mediator (Baron & Kenny, 1986).

**3. Methodology**

This applied, quantitative, cross-sectional survey covered all 12 dairy companies in the operational population, identified purposively by production volume and industry-expert judgment. The focus on larger producers reflects the rationale for attending to large units in enterprise surveys (United Nations et al., 2016). Three to five senior managers per company participated, yielding 40 completed questionnaires. Respondents had relevant education and over five years of work experience and were recruited through snowball referrals. Their strategic responsibilities and company knowledge supported their selection as key informants, consistent with multiple-informant organizational research (Kumar et al., 1993; Van Bruggen et al., 2002).

The questionnaire comprised 33 items: 16 concerning strategic leader indecision, 11 concerning risk perception and six concerning self-efficacy. Responses were scored on a five-point Likert scale from 1 to 5. The self-efficacy statements address achieving desired outcomes, overcoming challenges and performing effectively; their content corresponds to items 3-8 of the eight-item scale (Chen et al., 2001). They concern capability rather than the specific stages of a managerial decision process.

The 16-item section addresses concern about indecision, its perceived consequences, controllability, and organizational conditions. Its wording parallels the risk-factor perception items in González-López et al. (2022), with indecision as the focal issue. The 11-item section addresses adverse consequences, accountability, fear of failure, and organizational conditions surrounding decisions. These themes also appear in the qualitative account of strategic leader indecision by Motloung and Lew (2023).

Data were analysed using partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM). Measurement assessment covered factor loadings, Cronbach's alpha, composite reliability, average variance extracted (AVE) and the Fornell-Larcker criterion (Fornell & Larcker, 1981). Structural assessment considered path coefficients and their t-statistics, direct, indirect and total effects, R-squared and Q-squared. The goodness-of-fit index (GoF) was also examined. Analyses used SPSS 23 and SmartPLS.

**4. Results**

Among the 40 managers, 82.5% were male and 17.5% female; 75% were married and 25% unmarried. Educational qualifications were bachelor's degrees (17.5%), master's degrees (45%), and doctoral degrees (37.5%). Workforce-size categories were below 1,000 employees (30%), 1,000–2,000 (25%), 2,000–3,000 (17.5%), and above 3,000 (27.5%). These percentages describe the individual respondents. The measurement assessment and structural relationships are presented below.

Table 1
*Structural path coefficients and test statistics*

| Path | β | t-value | p-value | Result |
|---|---|---|---|---|
| Risk perception -> strategic leaders' indecision | 0.831 | 18.046 | <0.001 | Supported |
| Risk perception -> self-efficacy | -0.652 | 9.272 | <0.001 | Supported |
| Self-efficacy -> strategic leaders' indecision | -0.463 | 4.910 | <0.001 | Supported |
| Risk perception -> strategic leaders' indecision mediated by self-efficacy | 0.365 | 4.120 | <0.001 | Supported |

*Note. β denotes standardized coefficients; t-values and significance levels refer to the corresponding structural relationships.*

All four relationships in Table 1 were statistically significant. Risk perception was positively associated with indecision and negatively associated with self-efficacy; self-efficacy was negatively associated with indecision. The indirect relationship through self-efficacy was positive and significant. GoF was 0.448.

**5. Discussion**

The positive indirect relationship connects perceived adverse consequences with difficulty committing to a strategic choice through capability beliefs. The two negative component paths indicate that greater perceived risk accompanies lower self-efficacy, while lower self-efficacy accompanies greater indecision. Self-efficacy theory distinguishes beliefs about being able to act from expectations about the consequences of action (Bandura, 1977). Health and career research provides related evidence, although the decision domains and types of efficacy differ (Zhang et al., 2022; Udayar et al., 2020). Bringing these links together through self-efficacy provides the theoretical basis for the proposed mediation model (Baron & Kenny, 1986).

The positive risk–indecision coefficient is interpreted here as an association between perceived adverse consequences and greater difficulty committing to a choice. This interpretation should distinguish the risk of acting from the risk of waiting: Patalano and Wengrovitz (2007) found that indecisive participants did not adjust their deliberation time to delay-related risk as decisive participants did. In

dairy operations, perishability and the coordination of supply, production, and distribution make timing a relevant consideration (Wang et al., 2026; Gheisariha et al., 2023). Assessing the cost of waiting alongside the adverse consequences of acting is therefore proposed for managerial practice.

The negative risk–self-efficacy coefficient concerns the relationship between perceived threat and capability belief in the present model. Zhang et al. (2022) report a negative association in pharmacists, whereas Hassan et al. (2021) report a positive relationship in another health context. The difference highlights the importance of considering the setting and the type of efficacy when comparing findings. Engel et al. (2014) also link entrepreneurial self-efficacy, opportunity framing, and decision logic under uncertainty. Together, these studies support examining capability beliefs in the appraisal of difficult situations; applying that reasoning to self-efficacy in strategic management remains the theoretical interpretation proposed here.

The negative self-efficacy–indecision coefficient concerns capability belief and difficulty deciding in the present model. In career decision-making, Udayar et al. (2020) report stronger associations for confidence in the decision process than for broader capability beliefs. The distinction is relevant because the six statements used here address capability rather than particular decision tasks (Chen et al., 2001). Confidence in achieving outcomes may therefore be considered alongside the specific skills required to examine alternatives and commit to a strategic choice.

## 6. Conclusion

The study connects managers' appraisal of adverse consequences and their beliefs about the ability to act in examining strategic leader indecision in the dairy industry. Its contribution is to examine the proposed indirect relationship through self-efficacy alongside the direct risk-indecision relationship. The study used managers' questionnaire responses in a cross-sectional design; establishing temporal ordering and causal mediation requires evidence beyond this design (Maxwell & Cole, 2007).

Managers could document consequences of acting and waiting, clarify decision authority, and use structured discussions of alternatives (Anderson, 2003; Patalano & Wengrovitz, 2007; Motloung & Lew, 2023). Decision exercises with feedback could support managerial development through mastery experiences and work-based learning

(Bandura, 1977; Goldman & Casey, 2010). Longitudinal studies could examine temporal ordering, while qualitative studies of actual decisions could distinguish justified information gathering from difficulty committing to a choice (Maxwell & Cole, 2007; Motloung & Lew, 2023). Further research could compare industries and management levels and examine how the specificity of self-efficacy measures relates to indecision (Udayar et al., 2020).

**Acknowledgments**

The authors thank all those who supported them in this process.

**Notes**

1 The authors declare no conflicts of interest.

آماده انتشار

مقاله پژوهشی

مطالعات مدیریت بهبود وتحول

jmsd.atu.ac.ir
DOI:

# رابطه ریسک ادراک‌شده با عدم‌تصمیم‌گیری رهبران استراتژیک با میانجی‌گری خودکارآمدی

**سپهر مهرپویا** * کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت استراتژیک، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

**مهدی امامی‌زاده** کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت استراتژیک، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

**محمود محمدیان** گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری ، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: تاریخ پذیرش: ISSN:2251-8037 eISSN: 2476-5988

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه ریسک ادراک‌شده با عدم‌تصمیم‌گیری رهبران استراتژیک و آزمون نقش میانجی خودکارآمدی در صنعت لبنی ایران انجام شد. این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، کمی و مقطعی با طرح توصیفی-پیمایشی بود. جامعه عملیاتی پژوهش شامل تمام ۱۲ شرکت تولیدکننده محصولات لبنی در ایران بود که با توجه به حجم تولید و با مشورت خبرگان صنعت به‌صورت هدفمند شناسایی شدند. نمونه پژوهش شامل ۴۰ مدیر ارشد از این شرکت‌ها بود که در هر شرکت ۳ تا ۵ مدیر ارشد با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی مطلعان کلیدی انتخاب و پرسشنامه را تکمیل کردند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ای ۳۳ گویه‌ای شامل ۱۶ گویه عدم‌تصمیم‌گیری رهبران استراتژیک، ۱۱ گویه ریسک ادراک‌شده و ۶ گویه خودکارآمدی بود. داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی تحلیل شد. برازش مدل اندازه‌گیری با بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراج‌شده و ماتریس فورنل-لارکر بررسی شد و در بخش ساختاری، ضرایب مسیر، معناداری t، اثر مستقیم، غیرمستقیم و کل، ضریب تعیین، $Q^2$ و GOF ارزیابی شد. نتایج نشان داد ریسک ادراک‌شده با عدم‌تصمیم‌گیری رهبران استراتژیک رابطه مثبت و معنادار و با خودکارآمدی رابطه منفی و معنادار دارد؛ همچنین خودکارآمدی با عدم‌تصمیم‌گیری رابطه منفی و معنادار داشت. اثر غیرمستقیم ریسک ادراک‌شده بر عدم‌تصمیم‌گیری از طریق خودکارآمدی نیز مثبت و معنادار بود. ضریب تعیین مدل ۰/۶۵۰ و شاخص GOF برابر ۰/۴۴۸ به‌دست آمد که کفایت مدل را نشان می‌دهد. نتیجه‌گیری می‌شود که ارزیابی پیامدهای نامطلوب تصمیم با دشواری تعهد به انتخاب استراتژیک رابطه دارد و باور عمومی مدیران به توانایی اقدام می‌تواند در این رابطه نقش میانجی ایفا کند. بر این اساس، مستندسازی پیامدهای اقدام و انتظار، روشن‌کردن اختیار تصمیم، برگزاری جلسات ساخت‌یافته بررسی گزینه‌ها و فراهم‌کردن تمرین تصمیم همراه با بازخورد برای توسعه مدیریتی پیشنهاد می‌شود. با توجه به طرح مقطعی، تفسیر علّی روابط محدود است و پژوهش‌های طولی و کیفی آینده پیشنهاد می‌گردد.

واژگان کلیدی: ریسک ادراک‌شده، عدم‌تصمیم‌گیری رهبران استراتژیک، خودکارآمدی، صنعت لبنی.

* نویسنده مسئول: sepehr@atu.ac.ir

## مقدمه

در صنعت لبنی، فسادپذیری محصول و نامطمئن بودن عرضه و تقاضا، برنامه‌ریزی تأمین، تولید و توزیع را به یکدیگر وابسته می‌کنند؛ ازاین‌رو، محدودیت‌های ظرفیت و زمان تحویل باید در کنار یکدیگر در نظر گرفته شوند (Gheisariha et al., ۲۰۲۳). ریسک‌های این زنجیره، جریان کالا، اطلاعات و منابع مالی را نیز دربر می‌گیرند (Wang et al., ۲۰۲۶). این وابستگی میان فعالیت‌ها، توجه به زمان تصمیم مدیران را در کنار پیامدهای انتخاب آنان ضروری می‌سازد؛ مسئله‌ای که پژوهش حاضر بر آن تمرکز دارد. رهبران استراتژیک از طریق انتخاب‌های خود بر عملکرد و نتایج سازمان اثر می‌گذارند؛ نظریه رده‌های بالای سازمان نیز بخشی از تفاوت در انتخاب‌ها و عملکرد سازمان‌ها را با ویژگی‌های مدیران توضیح می‌دهد (Hambrick & Mason, ۱۹۸۴). در این سطح، بررسی دقیق گزینه‌ها و تصمیم‌گیری موقع‌به‌موقع هر دو اهمیت دارند و برخی ترکیب‌های رهبر و تیم مدیریت، امکان جمع‌کردن سرعت و جامعیت بررسی را فراهم می‌کنند (Bartkus et al., ۲۰۲۲). بااین‌حال، دشواری رسیدن به انتخاب یا تعهد به آن می‌تواند فرایند تصمیم را متوقف کند. در این مقاله، این وضعیت «عدم تصمیم‌گیری» نامیده می‌شود و در بستر تصمیم‌های مدیریتی بررسی می‌شود (Motloung & Lew, ۲۰۲۳). این مفهوم با گرایش عمومی فرد به دشواری تصمیم‌گیری در حوزه‌های مختلف زندگی تمایز دارد (Germeijs & De Boeck, ۲۰۰۲)؛ در پژوهش‌های مربوط به بیشینه‌سازی نیز مقیاس‌های دشواری تصمیم‌گیری با مقیاس‌های این گرایش عمومی همپوشانی بالایی دارند (Check & Goebel, ۲۰۲۰)، و اجتناب از تصمیم می‌تواند شامل تعویق یا بی‌عملی و متأثر از ملاحظات شناختی و عاطفی باشد (Anderson, ۲۰۰۳).

ریسک ادراک‌شده به ارزیابی احتمال و پیامد خطر و واکنش عاطفی نسبت به آن مربوط است (Wilson et al., ۲۰۱۹) و ارزیابی خطر از نحوه مواجهه با آن متمایز است (Grima et al., ۲۰۲۱). خودکارآمدی، باور فرد به توانایی انجام عمل است (Bandura, ۱۹۷۷) و در سطح عمومی به باور گسترده‌تر فرد درباره مواجهه با دامنه‌ای از موقعیت‌های دشوار اشاره

دارد (Schwarzer & Jerusalem, ۱۹۹۵). در مدل پیشنهادی، ارزیابی پیامدهای نامطلوب می‌تواند همراه با باور مدیر درباره توانایی مواجهه با وضعیت، با دشواری تعهد به تصمیم ارتباط داشته باشد. این استدلال، مبنای بررسی نقش میانجی خودکارآمدی در رابطه ریسک ادراک‌شده و عدم‌تصمیم‌گیری قرار می‌گیرد.

شواهد پژوهشی نشان می‌دهند که رابطه ریسک ادراک‌شده و خودکارآمدی در همه زمینه‌ها یکسان نیست. در میان داروسازان بیمارستانی، ریسک ادراک‌شده با خودکارآمدی اختصاصی رابطه منفی داشته است (Zhang et al., ۲۰۲۲)، درحالی‌که در مطالعه دیگری در زمینه همه‌گیری، رابطه این دو متغیر مثبت گزارش شده است (Hassan et al., ۲۰۲۱). در تصمیم‌های شغلی نیز خودکارآمدی مرتبط با فرایند انتخاب، در مقایسه با خودکارآمدی، ارتباط منفی قوی‌تری با عدم‌تصمیم‌گیری دارد (Udayar et al., ۲۰۲۰). در تصمیم‌های کارآفرینانه، ترکیب ریسک ادراک‌شده و خودکارآمدی با منطق تصمیم‌گیری ارتباط دارد (Stroe et al., ۲۰۱۸). بنابراین، برای بررسی این روابط باید هم زمینه تصمیم و هم عمومی یا اختصاصی بودن باور توانایی را در نظر گرفت.

در سطح رهبری استراتژیک، عدم تصمیم‌گیری با ترکیبی از عوامل سازمانی، بین‌فردی و فردی پیوند دارد؛ ترس از شکست و پاسخ‌گویی نیز در میان این عوامل قرار می‌گیرند (Motloung & Lew, ۲۰۲۳). از این منظر، بررسی مسئله در صنعت لبنی مستلزم توجه هم‌زمان به پیامدهای نامطلوبی است که مدیر برای تصمیم متصور می‌شود و باوری که به توانایی خود برای مواجهه با آن‌ها دارد. در نظریه چشم‌انداز، پیامدها نسبت به یک نقطه مرجع ارزش‌گذاری می‌شوند و زیان‌ها و منفعت‌ها وزن یکسانی ندارند (Kahneman & Tversky, ۱۹۷۹)؛ این دیدگاه اهمیت ارزیابی ذهنی پیامدهای نامطلوب را در تصمیم‌گیری روشن می‌کند. بااین‌حال، خطر تنها به پیامد اقدام مربوط نیست و انتظار نیز می‌تواند به از دست رفتن گزینه‌ها بینجامد؛ در دو مطالعه آزمایشی، افراد دارای گرایش به عدم تصمیم‌گیری برخلاف افراد قاطع، زمان بررسی گزینه‌ها را متناسب با وجود یا نبود خطر تأخیر تغییر ندادند (Patalano & Wengrovitz, ۲۰۰۷). این یافته نشان می‌دهد در تفسیر رابطه ریسک و عدم تصمیم‌گیری باید موضوع خطر مشخص شود.

ضرورت پژوهش حاضر از این روست که در صنعت لبنی، فسادپذیری و هماهنگی تأمین، تولید و توزیع، زمان تصمیم و هزینه انتظار را به مسئله‌ای جدی تبدیل می‌کند و در عین حال، شواهد موجود درباره پیوند ریسک ادراک‌شده، خودکارآمدی و دشواری تصمیم بیشتر در حوزه‌های سلامت و تصمیم‌های شغلی و با انواع دیگری از خودکارآمدی به دست آمده است (Zhang et al., ۲۰۲۲; Hassan et al., ۲۰۲۱; Udayar et al., ۲۰۲۰). بنابراین، هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه ریسک ادراک‌شده با عدم‌تصمیم‌گیری رهبران استراتژیک و نقش میانجی خودکارآمدی در شرکت‌های صنعت لبنی ایران است. نوآوری پژوهش در آن است که رابطه غیرمستقیم پیشنهادی از طریق خودکارآمدی را در کنار رابطه مستقیم صورت‌بندی و آزمون می‌کند و این رابطه را در بستری بررسی می‌کند که زمان‌بندی و هماهنگی فعالیت‌ها در آن اهمیت دارد. همچنین، برخلاف سنجه‌های مرتبط با فرایند تصمیم، در این پژوهش خودکارآمدی سنجیده می‌شود تا باور گسترده‌تر مدیر به توانایی اقدام در کنار ارزیابی پیامدهای نامطلوب بررسی شود؛ این تمایز با توجه به شواهد مربوط به خودکارآمدی و مرتبط با فرایند انتخاب اهمیت دارد (Udayar et al., ۲۰۲۰). در این مدل، خودکارآمدی در مسیر رابطه غیرمستقیم قرار دارد؛ بنابراین نقش آن میانجی است (Baron & Kenny, ۱۹۸۶). بر این اساس، سؤال اساسی پژوهش چنین است: ریسک ادراک‌شده با عدم‌تصمیم‌گیری رهبران استراتژیک از طریق خودکارآمدی چه رابطه‌ای دارد؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**ریسک ادراک‌شده:** ادراک خطر تنها به برآورد احتمال وقوع یک رویداد محدود نیست؛ احساس فرد نسبت به خطر و پیامدهایی که برای آن در نظر می‌گیرد نیز از ابعاد آن هستند (Wilson et al., 2019). همچنین، ارزیابی خطر از نحوه مواجهه با آن متمایز است (Grima et al., 2021). در چارچوب پژوهش حاضر، ریسک ادراک‌شده به ارزیابی پیامدهای نامطلوب تصمیم اشاره دارد؛ برای نمونه، زیان مالی، اختلال در تولید یا از دست رفتن فرصت می‌توانند موضوع این ارزیابی باشند.

**عدم‌تصمیم‌گیری رهبران:** عدم‌تصمیم‌گیری در این پژوهش به دشواری انتخاب یا تعهد به یک مسیر عمل در موقعیت مدیریتی اشاره دارد (Motloung & Lew, 2023). این وضعیت از گرایش عمومی به دشواری تصمیم‌گیری[1] در حوزه‌های مختلف زندگی متمایز است (Germeijs & De Boeck, 2002). در پژوهش‌های مربوط به بیشینه‌سازی نیز مقیاس‌های دشواری تصمیم‌گیری با مقیاس‌های این گرایش عمومی همپوشانی بالایی داشته‌اند (Cheek & Goebel, 2020). در سطح استراتژیک، عوامل سازمانی و بین‌فردی در کنار عوامل فردی در شکل‌گیری عدم‌تصمیم‌گیری نقش دارند (Motloung & Lew, 2023). ازاین‌رو، تبیین آن مستلزم توجه به ملاحظات شناختی و عاطفی اجتناب از تصمیم نیز هست (Anderson, 2003).

**خودکارآمدی:** این مفهوم، باور فرد به توانایی انجام عمل است و با مهارت واقعی یا انتظار پیامد یکسان نیست (Bandura, 1977). سطح اختصاصی خودکارآمدی به تکلیف معین مربوط است؛ در مقابل، خودکارآمدی باوری گسترده‌تر درباره مواجهه با دشواری‌هاست (Bandura, 1977; Schwarzer & Jerusalem, 1995). فراتحلیل (Udayar et al., 2020) نشان می‌دهد ارتباط خودکارآمدی مرتبط با فرایند انتخاب با دشواری تصمیم شغلی، از ارتباط خودکارآمدی قوی‌تر است. در پژوهش حاضر، خودکارآمدی موضوع سنجش است؛ شش گویه آن به قابلیت کلی دستیابی به نتیجه و غلبه بر چالش‌ها مربوط‌اند (Chen et al., 2001).

پشتوانه مدل پژوهش از پیوند شواهد مربوط به ارزیابی خطر، باور توانایی و دشواری تصمیم‌گیری فراهم می‌شود. در تصمیم‌های کارآفرینانه، ترکیب ریسک ادراک‌شده و خودکارآمدی با منطق تصمیم‌گیری ارتباط دارد (Stroe et al., 2018). در زمینه سلامت نیز رابطه ریسک ادراک‌شده با خودکارآمدی، با جهت‌های متفاوت گزارش شده است (Zhang et al., 2022; Hassan et al., 2021). در کنار این شواهد، ارتباط خودکارآمدی با دشواری تصمیم‌های شغلی، مبنایی برای بررسی پیوند باور توانایی و عدم‌تصمیم‌گیری

---

[1] Indecisiveness

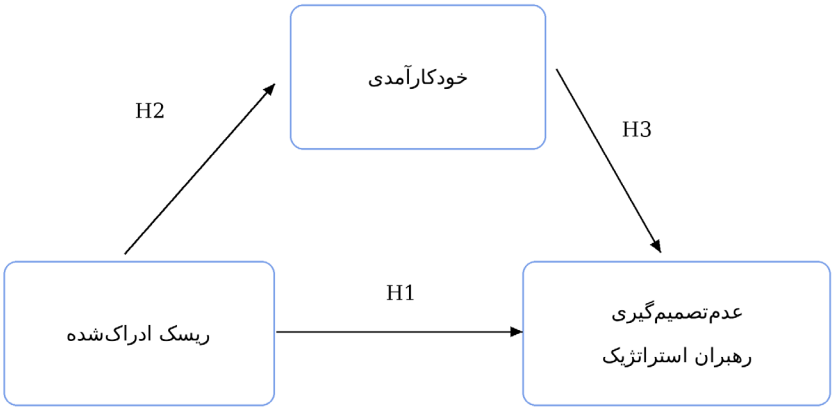
فراهم می‌کند (Udayar et al., 2020). مدل حاضر با تلفیق این شواهد، نقش میانجی خودکارآمدی را در زمینه تصمیم‌های استراتژیک پیشنهاد می‌کند.

در نظریه چشم‌انداز، پیامدها نسبت به یک نقطه مرجع ارزش‌گذاری می‌شوند و زیان‌ها و منفعت‌ها وزن یکسانی ندارند (Kahneman & Tversky, 1979). این دیدگاه، اهمیت ارزیابی ذهنی پیامدهای نامطلوب را در تصمیم‌گیری روشن می‌کند. بر این مبنا، پژوهش حاضر این فرضیه را بررسی می‌کند که برجسته‌بودن پیامدهای نامطلوب با دشواری بیشتر تعهد به تصمیم همراه است.

بااین‌حال، خطر تنها به پیامد اقدام مربوط نیست و انتظار نیز می‌تواند به از دست رفتن گزینه‌ها بینجامد. در دو مطالعه آزمایشی، افراد دارای گرایش به عدم‌تصمیم‌گیری، برخلاف افراد قاطع، زمان بررسی گزینه‌ها را متناسب با وجود یا نبود خطر تأخیر تغییر ندادند (Patalano & Wengrovitz, 2007). این یافته نشان می‌دهد که در تفسیر رابطه ریسک و عدم‌تصمیم‌گیری باید موضوع خطر را مشخص کرد. در مدل حاضر، رابطه مثبت مورد انتظار بر ارزیابی پیامدهای نامطلوب تصمیم متمرکز است؛ هزینه انتظار نیز در تفسیر کاربردی این رابطه مورد توجه قرار می‌گیرد.

در تبیین مسیر میانجی، خودکارآمدی به باور فرد درباره توانایی انجام عمل اشاره دارد (Bandura, 1977). رابطه منفی ریسک ادراک‌شده و خودکارآمدی اختصاصی در زمینه سلامت، پشتوانه‌ای برای صورت‌بندی مسیر نخست است (Zhang et al., 2022). ارتباط منفی خودکارآمدی با دشواری تصمیم‌های شغلی نیز به صورت‌بندی مسیر دوم کمک می‌کند، هرچند این ارتباط برای خودکارآمدی مرتبط با فرایند انتخاب قوی‌تر از خودکارآمدی است (Udayar et al., 2020). پیوند این دو مسیر، فرضیه میانجی‌گری خودکارآمدی را در پژوهش حاضر شکل می‌دهد. در این مدل، خودکارآمدی در مسیر رابطه غیرمستقیم قرار دارد؛ بنابراین، نقش آن میانجی است (Baron & Kenny, 1986). مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش




منبع: تدوین پژوهشگران بر پایه پیشینه پژوهش (Bandura, 1977; Patalano & Wengrovitz, 2007; Zhang et al., 2022; Udayar et al., 2020).

بر مبنای مدل مفهومی، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر تدوین شدند:

فرضیه اصلی: ریسک ادراک‌شده از طریق خودکارآمدی با عدم‌تصمیم‌گیری رهبران استراتژیک رابطه غیرمستقیم دارد.

فرضیه فرعی اول: ریسک ادراک‌شده با عدم‌تصمیم‌گیری رهبران استراتژیک رابطه مثبت دارد.

فرضیه فرعی دوم: ریسک ادراک‌شده با خودکارآمدی رابطه منفی دارد.

فرضیه فرعی سوم: خودکارآمدی با عدم‌تصمیم‌گیری رهبران استراتژیک رابطه منفی دارد.

**روش**

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر طرح، کمی و مقطعی با روش گردآوری توصیفی‌پیمایشی است. جامعه عملیاتی پژوهش شامل ۱۲ شرکت تولیدکننده محصولات لبنی بود که با توجه به حجم تولید و با مشورت خبرگان صنعت به‌صورت هدفمند شناسایی شدند. تمرکز بر تولیدکنندگان بزرگ‌تر، با منطق توجه به بنگاه‌های دارای حجم فعالیت بیشتر در پیمایش‌های بنگاهی هم‌راستاست (United Nations et al., 2016). تمامی ۱۲

شرکت در پژوهش پوشش داده شدند؛ بنابراین، در سطح شرکت‌های جامعه عملیاتی، تمام‌شماری صورت گرفت. برای گردآوری اطلاعات، در هر شرکت پرسشنامه در اختیار سه تا پنج مدیر ارشد قرار گرفت و در مجموع، از ۴۰ پرسشنامه تکمیل‌شده استفاده شد. شرایط پاسخ‌گویان شامل تحصیلات مرتبط و سابقه شغلی بیش از پنج سال بود. انتخاب مدیران ارشد به‌عنوان مطلعان کلیدی، با توجه به نقش آنان در تصمیم‌های استراتژیک و آشنایی با زمینه فعالیت شرکت به روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی (با معرفی افراد بعدی توسط نفرات قبلی) صورت گرفت. گردآوری اطلاعات از چند مدیر در هر شرکت، با رویکرد مطلعان کلیدی و استفاده از پاسخ‌گویان متعدد در پژوهش‌های سازمانی هم‌راستاست (Kumar et al., 1993; Van Bruggen et al., 2002). ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه‌ای شامل سه بخش درباره عدم‌تصمیم‌گیری رهبران استراتژیک با ۱۶ گویه، ریسک ادراک‌شده با ۱۱ گویه و خودکارآمدی با شش گویه بود. از نظر مفهومی، عدم‌تصمیم‌گیری به دشواری تعهد به تصمیم، ریسک ادراک‌شده به ارزیابی پیامدهای نامطلوب و خودکارآمدی به باور توانایی اقدام اشاره دارد (Germeijs & De Boeck, 2002; Wilson et al., 2019; Bandura, 1977). شیوه نمره‌دهی، استفاده از طیف لیکرت و امتیاز ۱ الی ۵ بوده است. برای سنجش متغیرهای پژوهش از روش تعریف عملیاتی متغیرها با رویکرد ساختاری استفاده شده است. در این خصوص، متغیر خودکارآمدی با شش گویه درباره دستیابی به نتایج مطلوب، غلبه بر چالش‌ها و عملکرد اثربخش سنجیده شد. محتوای این گویه‌ها با گویه‌های سوم تا هشتم مقیاس هشت‌گویه‌ای خودکارآمدی متناظر است (Chen et al., 2001). بنابراین، محتوای این بخش به قابلیت عمومی فرد مربوط است و مراحل اختصاصی فرایند تصمیم‌گیری مدیریتی را دربر نمی‌گیرد. از نظر محتوایی، بخش ۱۶گویه‌ای، نگرانی درباره عدم‌تصمیم‌گیری، پیامدهای ادراک‌شده، کنترل‌پذیری و شرایط سازمانی آن را دربر می‌گیرد. ساختار عبارت‌های این بخش، با تمرکز بر عدم‌تصمیم‌گیری، با گویه‌های عوامل مرتبط با ادراک خطر در پرسشنامه (González-López et al., 2022) تناظر محتوایی دارد. بخش ۱۱گویه‌ای به پیامدهای نامطلوب، پاسخ‌گویی، ترس از شکست

و شرایط سازمانی تصمیم می‌پردازد. این مضامین در مطالعه کیفی عدم‌تصمیم‌گیری رهبران استراتژیک نیز بررسی شده‌اند.(Motloung & Lew, 2023).

به طورکلی، نتایج حاصل از برازش مدل معادلات ساختاری به روش PLS در سه بخش مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی قابل گزارش است. برای بررسی کفایت برازش مدل‌ها، در هریک از این سه بخش چندین آزمون انجام می‌شود. برای بررسی بخش اول مدل، یعنی برازش مدل اندازه گیری در این پژوهش از سه تکنیک استفاده می شود: پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا. برای اندازه گیری پایایی شاخص (متغیر مورد نظر) در این پژوهش نیز از سه معیار ضریب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده می‌شود. در صورتی که بارهای عاملی متغیرهای آشکار از میزان ۴۰٪ بالاتر باشد و نیز آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی از ۷۰٪ بالاتر باشد، نشان دهنده پایایی مناسب شاخص مورد نظر است. دومین و سومین معیار کفایت مدل اندازه گیری، روایی همگرا و روایی واگرا است. روایی همگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های سنجش یک سازه را اندازه گیری می کند که معیار آن آماره AVE می باشد. روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه را با شاخص های سازه های دیگر در همان مدل مقایسه می کند و نیز رابطه یک سازه با شاخص‌های خود را در مقایسه آن با سایر سازه ها نشان می دهد. روایی واگرای قابل قبول، به این معنی است که یک سازه در مدل با شاخص های خود نسبت به سازه های دیگر تعامل و ارتباط بیشتری دارد. این شاخص زمانی در سطح قابل قبول است که جذر روایی همگرا (AVE) هر سازه مرتبه اول بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه های دیگر در مدل باشد. این موضوع با برآورد یک ماتریس صورت می گیرد که خانه‌های قطر اصلی آن ماتریس توسط ضرایب همبستگی بین متغیرهای مورد نظر تکمیل می شود و اولین خانه قطر اصلی ماتریس را مجذور AVE پر می کند.

برای بررسی و سنجش رابطه بین سازه ها (متغیرها) در بخش ساختاری، از آزمون معناداری t استفاده می‌شود. در صورتی که مقدار آماره t بین متغیرها از آستانه بحرانی ۱/۹۶ بیشتر باشد، با اطمینان ۹۵٪، رابطه بین سازه ها و در نتیجه فرضیه‌های پژوهش تایید می شود. علاوه بر آزمون t، معیار دیگری برای بررسی مدل ساختاری وجود دارد که به آن ضریب تعیین می

گویند. ضریب تعیین نشان دهنده میزان تاثیر متغیرهای برون‌زا بر متغیرهای درون زا در مدل است و هرچه به عدد ۱ نزدیکتر باشد، مدل مورد نظر از کفایت بالاتری برخودار است. به عنوان یک قاعده آماری، اگر مقدار ضریب تعیین بیشتر از ۳۳٪ باشد، آن رابطه را می توان متوسط و قوی دانست.

پس از بررسی مدل اندازه گیری و مدل ساختاری، باید به سراغ ارزیابی مدل کلی رفت. برای بررسی کفایت مدل کلی (ترکیبی) در این پژوهش از شاخص های ۲Q، CV.COM و شاخص نیکویی برازش GOF استفاده می شود. در آماره اول، اگر مقدار ۲Q در مورد یک سازه درون زا سه مقدار ۲٪، ۱۵٪ و ۳۵٪ را به خود بگیرد، قدرت پیش بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه های برونزای مربوط به آن را نشان می‌دهد. در آزمون کیفیت مدل اندازه گیری CV.COM، مقدار این آماره اگر به ازای تمامی سازه ها مثبت باشد می توان گفت مدل مورد نظر از برازش مناسبی برخودار است. در آزمون شاخص نیکویی برازش نیز، پژوهشگر قادر است برازش کلی مدل را به طور همزمان بررسی کند. معیار مورد استفاده در این بخش، GOF است که از ضرب مقدار واریانس مشترک در ضریب تعیین مدل به دست می آید. به عنوان یک قاعده آماری، اگر GOF بیشتر از ۲۵٪ باشد، می توان مدل مورد نظر را دارای نیکویی برازش دانست. پس از طی مراحل فوق، آزمون فرضیه هر پژوهش بر اساس ضرایب تعیین و نیز ضرایب تاثیر (تحلیل مسیر) به دست آمده از مدل معادلات ساختاری برای هر فرضیه بررسی و با توجه به سطح معنی داری متناظر هر کدام از ضرایب، نسبت به تایید یا رد فرضیه اقدام می شود. شیوه عمل به این صورت است که اگر سطح معنی داری به دست آمده متناظر هریک از متغیرهای مستقل کمتر از ۵٪ باشد، تاثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته مورد نظر با سطح اطمینان ۹۵٪ تایید می شود که با توجه به جهت ضریب به دست آمده می توان فرضیه را تایید یا رد نمود.

## یافته‌ها

در بخش آمار توصیفی، در نمونه ۴۰نفری، ۳۳ مدیر مرد و هفت مدیر زن بودند که به‌ترتیب ۸۲/۵ و ۱۷/۵ درصد را تشکیل می‌دادند. همچنین ۳۰ نفر متأهل و ۱۰ نفر مجرد بودند؛

درصدهای متناظر ۷۵ و ۲۵ است. از نظر تحصیلات، هفت نفر کارشناسی، ۱۸ نفر کارشناسی ارشد و ۱۵ نفر دکتری داشتند که به‌ترتیب معادل ۱۷/۵، ۴۵ و ۳۷/۵ درصد بود. از نظر تعداد نیروی کار شرکت محل فعالیت، ۳۰ درصد مدیران در طبقه زیر هزار نفر، ۲۵ درصد در طبقه هزار تا دوهزار نفر، ۱۷/۵ درصد در طبقه دوهزار تا سه‌هزار نفر و ۲۷/۵ درصد در طبقه بالای سه‌هزار نفر قرار داشتند. این درصدها توزیع پاسخ‌دهندگان را توصیف می‌کنند. جدول ۱ آمار توصیفی متغیرهای اصلی مورد استفاده در این پژوهش را نشان می‌دهد.

**جدول ۱: آمار توصیفی متغیرهای اصلی پژوهش**

| متغیرهای اصلی | تعداد گزاره | بیشینه | کمینه | میانگین | انحراف معیار |
|---|---|---|---|---|---|
| ریسک ادراک شده | ۱۱ | ۵ | ۱ | ۳/۳۲ | ۰/۵۹ |
| خودکارآمدی | ۶ | ۵ | ۱ | ۲/۹۸ | ۰/۶۶ |
| عدم تصمیم‌گیری | ۱۶ | ۵ | ۱ | ۲/۹۸ | ۰/۶۵ |

غالباً در استفاده از آزمون‌های پارامتریک، شکل توزیع متغیر(داده) از اهمیت بالایی برخوردار است و توزیع متغیر مورد نظر باید نرمال باشد. در این پژوهش برای بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای اصلی پژوهش از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف در سطح معناداری ٪۵ استفاده شده است. فرضیه صفر این آزمون، نرمال بودن توزیع متغیرهای مورد نظر محقق است. جدول ۲ نتایج آزمون K-S را به تفکیک متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد.

**جدول۲:آزمون نرمال بودن توزیع متغیرهای پژوهش**

| متغیرهای اصلی | سطح معنی‌داری آزمون | نتیجه آزمون |
|---|---|---|
| ریسک ادراک شده | ۰/۲۰۱ | نرمال بودن |
| خودکارآمدی | ۰/۲۷۳ | نرمال بودن |
| عدم تصمیم‌گیری | ۰/۲۰۷ | نرمال بودن |

از آنجا که سطح معنی داری آزمون بیشتر از ٪۵ است، فرصیه صفر آزمون را نمی توان رد نمود؛ بنابراین متغیرهای مورد استفاده در این پژوهش از توزیع نرمال برخوردارند و امکان استفاده از روش‌های پارامتریک و ناپارامتریک (تحلیل همبستگی، آنالیز رگرسیون، مدلسازی معادلات ساختاری، تحلیل عاملی و ...) به یک اندازه وجود دارد.

یافته‌های پژوهش در بخش آمار استنباطی مشتمل بر مدل ساختاری، مدل اندازه‌گیری و مدل کلی به قرار ذیل است. در بخش مدل اندازه گیری، از سه شاخص پایایی متغیرهای پژوهش،

روایی همگرا و روایی واگرا برای بررسی برازش مدل اندازه گیری استفاده می شود. پایایی متغیرهای پژوهش نیز از طریق بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی قابل سنجش است. جدول ۳ بارهای عاملی گویه‌های مترتب بر هریک از متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

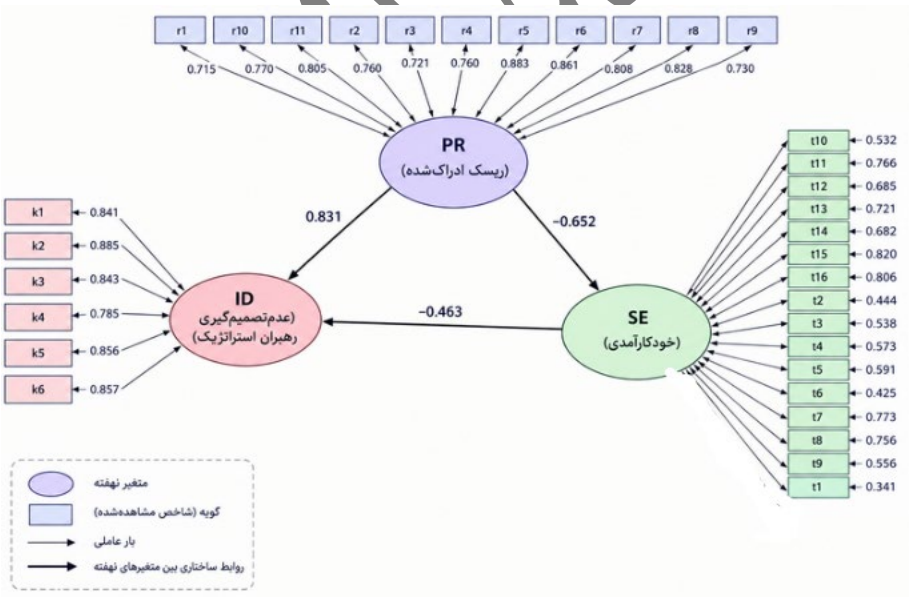
**جدول ۳. ضرایب بارهای عاملی متغیرهای پژوهش**

| گویه‌ها | عدم‌تصمیم‌گیری رهبران استراتژیک | ریسک ادراک‌شده | خودکارآمدی |
|---|---|---|---|
| k1 | | | 0.841 |
| k2 | | | 0.885 |
| k3 | | | 0.843 |
| k4 | | | 0.785 |
| k5 | | | 0.856 |
| k6 | | | 0.857 |
| r1 | | 0.715 | |
| r10 | | 0.770 | |
| r11 | | 0.805 | |
| r2 | | 0.760 | |
| r3 | | 0.721 | |
| r4 | | 0.760 | |
| r5 | | 0.883 | |
| r6 | | 0.861 | |
| r7 | | 0.808 | |
| r8 | | 0.828 | |
| r9 | | 0.730 | |
| t10 | 0.532 | | |
| t11 | 0.766 | | |
| t12 | 0.685 | | |
| t13 | 0.721 | | |
| t14 | 0.682 | | |
| t15 | 0.820 | | |
| t16 | 0.806 | | |
| t2 | 0.444 | | |
| t3 | 0.538 | | |

آماده انتشار

| گویه‌ها | عدم‌تصمیم‌گیری رهبران استراتژیک | ریسک ادراک‌شده | خودکارآمدی |
|---|---|---|---|
| t4 | 0.573 | | |
| t5 | 0.591 | | |
| t6 | 0.425 | | |
| t7 | 0.773 | | |
| t8 | 0.756 | | |
| t9 | 0.556 | | |
| t1 | 0.341 | | |

، از آنجا که بجز برای یک گویه (گویه اول متغیر عدم تصمیم‌گیری)، بارهای عاملی مرتبط با هریک از گویه‌های مورد استفاده جهت اندازه گیری متغیرهای پنهان پژوهش از آستانه مورد نظر یعنی ۴۰٪ بالاتر است، می توان گفت مدل اندازه گیری از نظر معیار اول پایایی، مورد تایید است. گویه اول متغیر اعدم تصمیم‌گیری ز مدل نهایی حذف می‌شود. شکل ۱ مدل پژوهش را نشان می‌هد. جدول ۴ نتایج معیار دوم پایایی را نشان می‌دهد.




**شکل ۱: مدل پژوهش**

**جدول ۴. آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پژوهش**

| متغیرها | پایایی آلفا کرونباخ |
|---|---|
| عدم‌تصمیم‌گیری رهبران استراتژیک | ۰/۸۹۹ |
| ریسک ادراک‌شده | ۰/۹۳۸ |
| خودکارآمدی | ۰/۷۹۲ |

از آنجا که آلفای کرونباخ مربوط به گویه‌های هریک از متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۷۰ است، پایایی گویه‌ها و متغیرهای مدل اندازه گیری تایید می‌شود. . جدول ۵ نتایج حاصل از آزمون پایایی ترکیبی داده‌ها و متغیرهای پژوهش را نشان می دهد. شاخص پایایی ترکیبی برای کلیه متغیرهای مورد استفاده در این پژوهش بالاتر از ۰/۷۰ است؛ بنابراین می توان گفت شاخص‌هاو متغیرهای مورد استفاده در این پژوهش از پایایی نسبتاً مناسبی برخوردارند.

**جدول ۵: نتایج حاصل از آزمون پایایی ترکیبی**

| متغیرهای اصلی | مقدار CR | نتیجه آزمون |
|---|---|---|
| عدم‌تصمیم‌گیری رهبران استراتژیک | ۰/۷۲۳ | پایایی |
| ریسک ادراک‌شده | ۰/۸۸۷ | پایایی |
| خودکارآمدی | ۰/۸۳۲ | پایایی |

پس از بررسی پایایی، در این پژوهش برای بررسی روایی همگرا از شاخص AVE استفاده شده است. مقادیر این شاخص در جدول ۶ خلاصه شده است.

**جدول ۶. میانگین واریانس استخراج‌شده متغیرهای پژوهش**

| متغیرها | میانگین واریانس استخراج شده (AVE) |
|---|---|
| عدم‌تصمیم‌گیری رهبران استراتژیک | ۰/۴۱۲ |
| ریسک ادراک‌شده | ۰/۶۲۰ |
| خودکارآمدی | ۰/۷۱۴ |

شاخص متوسط واریانس تبیین شده AVE برای کلیه متغیرهای پژوهش بالاتر از ۰/۴۰ است؛ فلذا روایی همگرای بین گویه‌های مربوط به هریک از متغیرهای پنهان پژوهش تایید می‌شود.

برای بررسی روایی واگرا نیز از ماتریس فورنل-لارکر استفاده شده است. جدول ۷ نتایج برازش این ماتریس را نشان می‌هد.

**جدول ۷. ماتریس فورنل-لارکر متغیرهای پژوهش**

| متغیرها | عدم‌تصمیم‌گیری رهبران استراتژیک | ریسک ادراک‌شده | خودکارآمدی |
|---|---|---|---|
| عدم‌تصمیم‌گیری رهبران استراتژیک | **۰/۶۴۲** | | |
| ریسک ادراک‌شده | ۰/۶۲۲ | **۰/۷۸۷** | |
| خودکارآمدی | ۰/۶۳۱ | ۰/۶۵۴ | **۰/۸۴۵** |

بر اساس اطلاعات حاصل از جدول ۷، تمامی مقادیر روی قطر اصلی که به صورت پررنگ نشان داده شده است از تمامی مقادیری که ذیل آن قرار دارد بیشتر است؛ فلذا این موضوع نشا دهنده آن است که میزان تعامل بن گویه های هر مدل اندازه گیری از میزان تعامل آن متغیر با سایر متغیرهای موجود در مدل بیشتر است. بعد از تایید مدل اندازه‌گیری، سراغ تحلیل مدل ساختاری می‌رویم. برای بررسی و ارزیابی مدل ساختاری در این پژوهش از دو آزمون t و ضریب تعیین مدل استفاده می‌شود. جدول ۸ نتایج آزمون t را نشان می‌دهد. نتایج حاصل از آزمون معناداری t برای ارزیابی معناداری هریک از مسیرهای ارتباطی بین متغیرهای پژوهش قابل استفاده است. همانطور که ملاحظه می‌شود، کلیه مسیرهای (روابط) مورد آزمون در این پژوهش از نظر آماری معنادار بوده است؛ زیرا سطح معنی‌داری متناظر هر آماره t از سطح معناداری آزمون یعنی ۵٪ کمتر است. در جدول ۸، ضریب مسیر ریسک ادراک‌شده به عدم‌تصمیم‌گیری برابر ۰/۸۳۱، ضریب مسیر ریسک ادراک‌شده به خودکارآمدی برابر ۰/۶۵۲- و ضریب مسیر خودکارآمدی به عدم‌تصمیم‌گیری برابر ۰/۴۶۳- است. این سه مسیر، مؤلفه‌های مستقیم مدل را تشکیل می‌دهند.

**جدول ۸. ضرایب مسیر استاندارد و آماره‌های آزمون روابط متغیرها**

| مسیر رابطه | | ضریب مسیر استاندارد (β) | آماره آزمون (t-value) | سطح معناداری (P-value) | نتیجه بررسی |
|---|---|---|---|---|---|
| از متغیر | به متغیر | | | | |
| ریسک ادراک‌شده به عدم‌تصمیم‌گیری رهبران استراتژیک | | ۰/۸۳۱ | ۱۸/۰۴۶ | ۰/۰۰۰ | تایید مسیر |
| ریسک ادراک‌شده به خودکارآمدی | | -۰/۶۵۲ | ۹/۲۷۲ | ۰/۰۰۰ | تایید مسیر |
| خودکارآمدی به عدم‌تصمیم‌گیری رهبران استراتژیک | | -۰/۴۶۳ | ۴/۹۱۰ | ۰/۰۰۰ | تایید مسیر |
| ریسک ادراک‌شده به عدم‌تصمیم‌گیری رهبران استراتژیک (با نقش میانجی خودکارآمدی) | | ۰/۳۶۵ | ۴/۱۲۰ | ۰/۰۰۰ | تایید مسیر |

رابطه زیر، صورت آروینِ آماره آزمون میانجی‌گری را نشان می‌دهد. رابطه غیرمستقیم از طریق خودکارآمدی باید با درنظرگرفتن هر دو مسیر مربوط به میانجی تفسیر شود؛ ازاین‌رو، ضرایب مستقیم و غیرمستقیم در جدول‌های جداگانه ارائه شده‌اند.

$$\text{t} - \text{Value} = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2) + (s_a^2 * s_b^2)}}$$

**جدول ۹. ضریب غیرمستقیم و آماره آزمون سوبل-آروین**

| رابطه | ضریب استاندارد | آماره آزمون | نتیجه |
|---|---|---|---|
| ریسک ادراک‌شده به عدم‌تصمیم‌گیری رهبران استراتژیک با میانجی‌گری خودکارآمدی | ۰/۲۷۰ | ۲/۶۲۹ | تایید تاثیر |

جدول ۹، ضریب غیرمستقیم و آماره آزمون سوبل-آروین را برای مسیر ریسک ادراک‌شده به عدم‌تصمیم‌گیری از طریق خودکارآمدی ارائه می‌کند. در این آزمون، رابطه غیرمستقیم

بر مبنای حاصل‌ضرب دو ضریب مسیر میانجی تعریف می‌شود و آماره آزمون به خطای استاندارد این حاصل‌ضرب وابسته است. بنابراین، ضریب غیرمستقیم باید با دو مسیر تشکیل‌دهنده آن و با ضرایب جدول ۱۰ تفسیر شود.

**جدول ۱۰. ضرایب مستقیم و غیرمستقیم و کل روابط متغیرها**

| مسیر رابطه | | ضریب مسیر استاندارد مستقیم | ضریب استاندارد غیر مستقیم | ضریب استاندارد کل |
|---|---|---|---|---|
| از متغیر | به متغیر | | | |
| ریسک ادراک‌شده به عدم‌تصمیم گیری رهبران استراتژیک | | ۰/۸۳۱ | ۰/۲۷۰ | ۰/۵۶۱ |
| ریسک ادراک‌شده به خودکارآمدی | | -۰/۶۵۲ | ..... | -۰/۶۵۲ |
| خودکارآمدی به عدم‌تصمیم گیری رهبران استراتژیک | | -۰/۴۶۳ | ..... | -۰/۴۶۳ |

جدول ۱۰، روابط مدل را به تفکیک اثر مستقیم، غیرمستقیم و کل نشان می‌دهد. در مسیر ریسک ادراک‌شده به عدم‌تصمیم گیری، اثر مستقیم و اثر غیرمستقیم از طریق خودکارآمدی، دو جزء اثر کل هستند. تفکیک این اجزا امکان بررسی نقش خودکارآمدی را در کنار رابطه مستقیم دو متغیر فراهم می‌کند.

در ادامه باید آزمون ضریب تعیین مدل انجام شود. ضریب تعیین مدل کلی پژوهش، برابر ۰/۶۵۵ می باشد، به این معنی که کلیه مولفه‌ها و گزاره‌های دخالت داده شده درمدل معادلات ساختاری و رگرسیون همزمانی می توانند بالغ بر ۶۵٪ از تغییرات در متغیر نهایی پژوهش یعنی عدم تصمیم‌گیری مدیران راهبردی را توضیح دهند. مدل هایی که در آنها ضرایب تعیین بین ۰/۳۳ الی ۰/۶۷ باشد، مدل های دارای قدرت متوسط هستند. از انجا که این مدل دارای قدرت تعیین نزدیک به ۰/۶۷ است، این مدل را می توان مدل مناسب و مطلوبی برای برازش عدم تصمیم‌گیری مدیران راهبردی و تاثیر ریسک ادراک‌شده بر آن دانست. بخش سوم و پایانی برازش مدل معادلات ساختاری، بررسی کفایت برازش مدل کلی است.

همانطور که عنوان شد، برای ارزیابی و صحت سنجی کفایت مدل کلی می توان از آماره های Q۲ و GOF استفاده نمود. در این پژوهش نیز از هر دو شاخص فوق استفاده شده است. جدول ۱۱ نتایج آزمون Q۲ را نشان می دهد.

**جدول ۱۱. نتایج آزمون Q2**

| متغیرهای اصلی | Q2 |
|---|---|
| ریسک ادراک شده | ۰/۳۸۱ |
| خودکارایی | ۰/۳۳۴ |
| عدم تصمیم گیری | ۰/۲۳۲ |
| مدل ساختاری پژوهش | ۰/۳۰۶ |

به طور کلی، شاخص Q۲ قدرت پیش‌بینی مدل را نشان می دهد و در صورتی که مقدار ان آماره در یک ساختار برون زا ۰/۰۲ ، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید نشان دهنده قدرت ضعیف، متوسط و قوی سازه مورد نظر است. همانطور که ملاحظه می شود، در ساختار این پژوهش، متغیرهای ریسک ادراک شده و خودکارایی نسبت به عدم تصمیم گیری از برازش قوی تری برخودارند. قوی، متوسط و ضعیف بودن کیفیت مدل های اندازه گیری نمیتواند دلیلی بر رد مدل ساختاری باشد و تنها میزان برازش مدل را نشان می دهد. برای اینکه مدل بتوان متغیرهای مورد نظر را پیشبینی کند، کافی است شاخص Q۲ برای متغیرهای مورد نظر بالاتر از عدد صفر باشد. دیگر شاخص مورد استفاده در ارزیابی کفایت مدل نهایی پژوهش، شاخص نیکویی برازش به اختصار GOF است. این شاخص کفایت مدل اندازه گیری و مدل ساختاری را به طور همزمان اندازه گیری و ارزیابی می کند. این معیار از جذر حاصل ضرب واریانس اشتراکی سازه ها (Q۲ مدل ساختاری پژوهش) در ضریب تعیین مدل به دست می آید. باتوجه به اینکه مقادیر این اعداد به ترتیب برابر ۰/۳۰۶ و۰/۶۵۵ به دست آمده است، شاخص GOF برای این پژوهش برابر ۰/۴۴۸ می باشد. لازم به ذکر است، مقادیر بیشتر از ۰/۳۵ برای این شاخص نشان دهنده قدرت نسبتاً بالاو مطلوب مدل مورد نظر است. بنابراین

می توان مدل مورد نظر را دارای قدرت کفایت مناسبی قلمداد نمود. حال که از کفایت مدل برازش شده به روش معدلات ساختاری اطمینان حاصل گردید، می توان به سراغ آزمون فرضیه‌های پژوهش رفت. برای این منظور نقبی به جدول ۸ آزمون t مربوط به ضرایب مسیر می زنیم. با جمع‌بندی همه جهات مختلف، می‌توان گفت، ریسک ادراک‌شده تاثیر مثبت و معناداری (از نظر آماری و اقتصادی) بر عدم‌تصمیم‌گیری رهبران استراتژیک دارد و بنابراین فرضیه نخست تایید می‌شود. همچنین ریسک ادراک‌شده تاثیر منفی‌و معناداری بر خودکارآمدی دارد و خودکارآمدی نیز تاثیر منفی و معناداری بر عدم‌تصمیم‌گیری رهبران استراتژیک داشته است. همچنین با درنظر گرفتن نقش میانجی خودکارآمدی، تاثیر ریسک ادراک‌شده بر عدم‌تصمیم‌گیری رهبران استراتژیک، مثبت و معنی‌دار بوده است. بنابراین می‌توان گفت، ریسک ادراک شده تاثیر مستقیم مثبت و معناداری بر عدم تصمیم‌گیری مدیران راهبردی دارد؛ حتی زمانی که این رابطه همزمان با درنظر گرفتن نقش میانجی خودکارآمدی لحاظ شده، باعث تاثیر مثبت و معنی‌دار در عدم تصمیم گیری مدیران شده است.

## بحث و نتیجه‌گیری

فرضیه اصلی: ریسک ادراک‌شده از طریق خودکارآمدی با عدم‌تصمیم‌گیری رهبران استراتژیک رابطه غیرمستقیم دارد. مدل میانجی، ارزیابی پیامدهای نامطلوب را از طریق باور عمومی به توانایی اقدام به دشواری تعهد به تصمیم پیوند می‌دهد. در نظریه خودکارآمدی، باور به توانایی انجام عمل از انتظار درباره پیامد آن متمایز است (Bandura, 1977). بر این مبنا، حتی در مواجهه با تهدیدهای مشابه، باور مدیران به توانایی عمل می‌تواند در آمادگی آنان برای تعهد به انتخاب مورد توجه قرار گیرد. پژوهش‌های حوزه سلامت و تصمیم شغلی نیز پیوندهای مرتبطی میان ریسک، خودکارآمدی و دشواری تصمیم بررسی کرده‌اند، هرچند زمینه تصمیم و نوع خودکارآمدی در آن‌ها متفاوت است (Zhang et al., 2022;

(Udayar et al., 2020. در پژوهش حاضر، اتصال این دو حوزه شواهد به خودکارآمدی مدیران، منطق نظری مسیر میانجی را تشکیل می‌دهد.

**فرضیه فرعی اول: ریسک ادراک‌شده با عدم‌تصمیم‌گیری رهبران استراتژیک رابطه مثبت دارد.**

ضریب مثبت مسیر ریسک ادراک‌شده به عدم‌تصمیم‌گیری، رابطه دو متغیر را در جهت دشواری بیشترِ تعهد به تصمیم در مدل حاضر نشان می‌دهد. در تفسیر این رابطه، لازم است خطر اقدام از خطر ناشی از انتظار تفکیک شود؛ در پژوهش (Patalano & Wengrovitz, 2007)، افراد دارای عدم‌تصمیم‌گیری، برخلاف افراد قاطع، زمان بررسی گزینه‌ها را متناسب با وجود یا نبود خطر تأخیر تغییر ندادند. در صنعت لبنی نیز فسادپذیری محصول و هماهنگی تأمین، تولید و توزیع، زمان اقدام را به یکی از ملاحظات تصمیم تبدیل می‌کند (Wang et al., 2026; Gheisariha et al., 2023). از این رو، برای تصمیم‌های مدیریتی این صنعت، ارزیابی هم‌زمان پیامدهای نامطلوب اقدام و هزینه انتظار پیشنهاد می‌شود.

فرضیه فرعی دوم: ریسک ادراک‌شده با خودکارآمدی رابطه منفی دارد.

ضریب منفی مسیر ریسک ادراک‌شده به خودکارآمدی، رابطه ارزیابی تهدید و باور عمومی توانایی اقدام را در مدل حاضر نشان می‌دهد. رابطه منفی این دو متغیر در میان داروسازان نیز گزارش شده است (Zhang et al., 2022)، اما رابطه مثبت گزارش‌شده در زمینه دیگری از سلامت نشان می‌دهد که مقایسه یافته‌ها باید با توجه به زمینه تصمیم و نوع خودکارآمدی انجام شود (Hassan et al., 2021). در تصمیم‌های کارآفرینانه نیز خودکارآمدی از طریق ارزیابی موقعیت به‌عنوان فرصت با منطق تصمیم‌گیری در شرایط عدم‌قطعیت پیوند داشته است (Engel et al., 2014). از این منظر، رابطه مشاهده‌شده در پژوهش حاضر در چارچوب ارزیابی مدیر از موقعیت و باور عمومی او به توانایی مواجهه با آن تفسیر می‌شود.

**فرضیه فرعی سوم: خودکارآمدی با عدم‌تصمیم‌گیری رهبران استراتژیک رابطه منفی دارد.**

ضریب منفی مسیر خودکارآمدی به عدم‌تصمیم‌گیری، رابطه باور عمومی به توانایی اقدام و دشواری تعهد به تصمیم را در مدل حاضر نشان می‌دهد. فراتحلیل (Udayar et al., 2020) در حوزه تصمیم‌های شغلی، ارتباط قوی‌تر خودکارآمدی مرتبط با فرایند انتخاب را در مقایسه با خودکارآمدی گزارش کرده است. این تمایز در تفسیر رابطه حاضر اهمیت دارد، زیرا شش گویه به‌کاررفته، دستیابی به نتیجه، غلبه بر چالش و عملکرد عمومی را پوشش می‌دهند (Chen et al., 2001). از این منظر، باور عمومی مدیر به توانایی عمل در کنار مهارت‌های اختصاصی بررسی گزینه‌ها و تعهد به انتخاب، در تبیین عدم‌تصمیم‌گیری قابل توجه است.

**جمع‌بندی:** پژوهش حاضر، رابطه ریسک ادراک‌شده و عدم‌تصمیم‌گیری رهبران استراتژیک را با توجه به خودکارآمدی در صنعت لبنی بررسی می‌کند. سهم پیشنهادی مدل، پیوند ارزیابی پیامدهای نامطلوب و باور مدیر به توانایی اقدام با مسئله تعهد به انتخاب است. در این چارچوب، تفکیک رابطه مستقیم از رابطه غیرمستقیم، جایگاه خودکارآمدی را در تبیین نظری مدل روشن می‌کند. روابط با استفاده از پاسخ‌های پرسشنامه مدیران و در یک طرح مقطعی بررسی شده‌اند؛ تعیین ترتیب زمانی و استنباط میانجی‌گری علی به شواهدی فراتر از این طرح نیاز دارد (Maxwell & Cole, 2007). با توجه به تمرکز پژوهش بر مدیران صنعت لبنی، بررسی مدل در صنایع و سطوح مدیریتی دیگر نیز پیشنهاد می‌شود. پیشنهادهای کاربردی و پژوهشی زیر در امتداد این چارچوب مطرح می‌شوند:

- با توجه به نقش عوامل سازمانی و بین‌فردی در عدم‌تصمیم‌گیری رهبران، برگزاری جلسه بررسی گزینه‌ها با فرصت طرح دیدگاه‌های متفاوت پیشنهاد می‌شود (Motloung & Lew, 2023). در طراحی این جلسات، ترکیب و ویژگی‌های تیم مدیریت هر شرکت نیز مورد توجه قرار گیرد (Aboramadan, 2021).
- برای هر تصمیم مهم، ثبت گزینه‌های اصلی، پیامدهای اقدام و انتظار، اطلاعات مورد نیاز و زمان بازبینی پیشنهاد می‌شود؛ این پیشنهاد بر ملاحظات شناختی اجتناب از تصمیم

و تمایز خطر اقدام از خطر تأخیر استوار است (Anderson, 2003; Patalano & Wengrovitz, 2007).

- بر پایه نقش شرایط سازمانی در عدم‌تصمیم‌گیری رهبران، روشن‌کردن مسئول تصمیم، حدود اختیار و مسیر ارجاع موضوع در صورت اختلاف یا توقف تصمیم پیشنهاد می‌شود (Motloung & Lew, 2023).
- با اتکا به نقش تجربه موفقیت در خودکارآمدی و تجربه‌های کاری در پرورش تفکر استراتژیک، استفاده از تمرین تصمیم و بازخورد در برنامه‌های توسعه مدیران پیشنهاد می‌شود (Bandura, 1977; Goldman & Casey, 2010). ارزیابی این برنامه‌ها می‌تواند هم باور توانایی مدیر و هم نحوه بررسی گزینه‌ها و تعهد به تصمیم را دربر گیرد.
- برای بررسی ترتیب زمانی روابط مدل، استفاده از طرح‌های طولی و مشاهده سازه‌ها در چند مقطع پیشنهاد می‌شود (Maxwell & Cole, 2007).
- با توجه به امکان بررسی زمینه تصمیم در مطالعات کیفی رهبری، مطالعه تصمیم‌های واقعی مدیران و فرایند رسیدن آنان به انتخاب پیشنهاد می‌شود (Motloung & Lew, 2023). این بررسی می‌تواند تمایز تأخیر موجه برای گردآوری اطلاعات از دشواری تعهد به تصمیم را دنبال کند (Patalano & Wengrovitz, 2007).

پژوهش‌های بعدی می‌توانند روابط مدل را در صنایع و سطوح مدیریتی دیگر مقایسه کنند و نقش خودکارآمدی و خودکارآمدی اختصاصی تصمیم را جداگانه بررسی کنند؛ تفکیک این دو نوع خودکارآمدی با یافته‌های فراتحلیل دشواری تصمیم شغلی مرتبط است (Udayar et al., 2020).

## تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

## سپاسگزاری

از تمام عزیزانی که در این مسیر درکنارمان بودند سپاسگزاریم.

**ORCID**

Sepehr Mehrpouya http://orcid.org/0009-0004-2624-0835
Mahdi Emami Zadeh http://orcid.org/0009-0009-4345-0427
Mahmoud Mohammadian http://orcid.org/0000-0002-2550-6388

**منابع**

Aboramadan, M. (2021). Top management teams characteristics and firms performance: Literature review and avenues for future research. *International Journal of Organizational Analysis, 29*(3), 603–628. https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2020-2046

Anderson, C. J. (2003). The psychology of doing nothing: Forms of decision avoidance result from reason and emotion. *Psychological Bulletin, 129*(1), 139–167. https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.1.139

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*(2), 191–215. https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173–1182. https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173

Bartkus, V. O., Mannor, M. J., & Campbell, J. T. (2022). Fast and rigorous: Configurational determinants of strategic decision-making balance. *Long Range Planning, 55*(3), Article 102142. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102142

Cheek, N. N., & Goebel, J. (2020). What does it mean to maximize? "Decision difficulty," indecisiveness, and the jingle-jangle fallacies in the

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

measurement of maximizing. *Judgment and Decision Making, 15*(1), 7–24. https://doi.org/10.1017/S1930297500006884

Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods, 4*(1), 62–83. https://doi.org/10.1177/109442810141004

Engel, Y., Dimitrova, N. G., Khapova, S. N., & Elfring, T. (2014). Uncertain but able: Entrepreneurial self-efficacy and novices' use of expert decision-logic under uncertainty. *Journal of Business Venturing Insights, 1–2*, 12–17. https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2014.09.002

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39–50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Frost, R. O., & Shows, D. L. (1993). The nature and measurement of compulsive indecisiveness. *Behaviour Research and Therapy, 31*(7), 683–692. https://doi.org/10.1016/0005-7967(93)90121-A

Germeijs, V., & De Boeck, P. (2002). A measurement scale for indecisiveness and its relationship to career indecision and other types of indecision. *European Journal of Psychological Assessment, 18*(2), 113–122. https://doi.org/10.1027//1015-5759.18.2.113

Gheisariha, E., Etebari, F., Vahdani, B., & Tavakkoli-Moghaddam, R. (2023). A holistic, integrated supply-production–distribution problem in the dairy industry under uncertain supply and demand. *Computers & Industrial Engineering, 181*, Article 109296. https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109296

Goldman, E. F., & Casey, A. (2010). Building a culture that encourages strategic thinking. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 17*(2), 119–128. https://doi.org/10.1177/1548051810369677

González-López, J. R., Serrano-Gómez, D., Velasco-González, V., Alconero-Camarero, A. R., Cuesta-Lozano, D., García-García, E., González-Sanz, P., Herrera-Peco, I., Martínez-Miguel, E., Morán-García, J. M., Recio-Rodríguez, J. I., & Sarabia-Cobo, C. (2022). Design and validation of a questionnaire on risk perception, coping behaviors and preventive knowledge against COVID-19 among nursing students. *Journal of Personalized Medicine, 12*(4), 515. https://doi.org/10.3390/jpm12040515

Grima, S., Hamarat, B., Özen, E., Girlando, A., & Dalli-Gonzi, R. (2021). The relationship between risk perception and risk definition and risk-addressing behaviour during the early COVID-19 stages. *Journal of Risk and Financial Management, 14*(6), Article 272. https://doi.org/10.3390/jrfm14060272

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review, 9*(2), 193–206. **https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628**

Hassan, M. S., Al Halbusi, H., Najem, A., Razali, A., Abdel Fattah, F. A. M., & Williams, K. A. (2021). Risk perception, self-efficacy, trust in government, and the moderating role of perceived social media content during the COVID-19 pandemic. Changing Societies & Personalities, 5(1), 9–35. https://doi.org/10.15826/csp.2021.5.1.120

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica, 47*(2), 263–291. **https://doi.org/10.2307/1914185**

Kumar, N., Stern, L. W., & Anderson, J. C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal, 36*(6), 1633–1651. **https://doi.org/10.2307/256824**

Maxwell, S. E., & Cole, D. A. (2007). Bias in cross-sectional analyses of longitudinal mediation. *Psychological Methods, 12*(1), 23–44. **https://doi.org/10.1037/1082-989X.12.1.23**

Motloung, M., & Lew, C. (2023). Drivers and consequences of strategic leader indecision: An exploratory study in a complex case. *Leadership & Organization Development Journal, 44*(4), 453–473. **https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2021-0457**

Patalano, A. L., & Wengrovitz, S. M. (2007). Indecisiveness and response to risk in deciding when to decide. *Journal of Behavioral Decision Making, 20*(4), 405–424. https://doi.org/10.1002/bdm.560

Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston (Eds.), *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* (pp. 35–37). NFER-NELSON. https://userpage.fu-**berlin.de/~health/engscal.htm**

Stroe, S., Parida, V., & Wincent, J. (2018). Effectuation or causation: An fsQCA analysis of entrepreneurial passion, risk perception, and self-efficacy. *Journal of Business Research, 89*, 265–272. **https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.035**

Udayar, S., Levin, N., Lipshits-Braziler, Y., Rochat, S., Di Fabio, A., Gati, I., Sovet, L., & Rossier, J. (2020). Difficulties in career decision making and self-evaluations: A meta-analysis. *Journal of Career Assessment, 28*(4), 608–635. **https://doi.org/10.1177/1069072720910089**

United Nations, European Commission, International Monetary Fund, Organisation for Economic Co-operation and Development, United Nations Conference on Trade and Development, World Tourism Organization, & World Trade Organization. (2016). *Manual on*

*Statistics of International Trade in Services 2010 Compiler's Guide.* United Nations.

Van Bruggen, G. H., Lilien, G. L., & Kacker, M. (2002). Informants in organizational marketing research: Why use multiple informants and how to aggregate responses. *Journal of Marketing Research, 39*(4), 469–478. **https://doi.org/10.1509/jmkr.39.4.469.19117**

Wang, M., Islam, S., & Yang, W. (2026). Supply chain risks in the dairy industry. *Benchmarking: An International Journal, 33*(3), 965–986. https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2023-0874

Wilson, R. S., Zwickle, A., & Walpole, H. (2019). Developing a broadly applicable measure of risk perception. *Risk Analysis, 39*(4), 777–791. **https://doi.org/10.1111/risa.13207**

Zhang, N., Yang, H., Hong, D., Huang, X., & Wang, L. (2022). Risk perception, self-efficacy, lay theories of health, and engagement in health-protective behaviors among hospital pharmacists during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Behavioral Medicine, 29*(2), 247–252. **https://doi.org/10.1007/s12529-021-10004-2**

در حال انتشار