

## توجه به ارزش‌های فرهنگی سازمان، اهرم مناسب برای به کارگیری سبک مناسب تصمیم

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۷/۰۷

تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۱/۲۵

الهه شیعه‌زاده\*

سعید مرتضوی\*\*

محمدعلی انصاری\*\*\*

### چکیده

تصمیم‌گیری بخش جدایی‌ناپذیر حاکم بر زندگی انسان‌ها و سازمان‌ها است. این در حالی است که ماهیت تصمیم‌گیری ریشه در فرهنگ دارد و تصمیمات، تحت تأثیر انگیزه‌ها و اهداف تصمیم‌گیرنده‌ای هستند که ارزش‌های فرهنگی متفاوتی دارند؛ از این رو، به بهره‌گیری مدیران از سبک‌های متفاوت تصمیم‌گیری منجر می‌شود. از آنجا که سبک تصمیم‌گیری عامل بسیار مهمی در موفقیت و اثربخشی سازمان است، اهمیت ارزش‌ها در فرایند تصمیم‌گیری روشن می‌شود. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر تبیین اثرگذاری ارزش‌ها بر تصمیم‌گیری و سبک تصمیم‌گیری مدیران است. بدین منظور در این بخش، ابتدا مبانی نظری تحقیق و تحلیل‌های صاحب‌نظران درباره‌ی مفهوم و سبک تصمیم‌گیری مرور می‌گردد، سپس به بحث نقش شهود، اعتماد و ارزش‌ها در تصمیم‌گیری پرداخته می‌شود و در نهایت می‌توان گفت توجه به ارزش‌های فرهنگی سازمان، مانند اهرمی قدرتمند برای انتخاب سبک مناسب تصمیم، عمل می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** تصمیم‌گیری، اعتماد، ارزش‌های فرهنگی، سبک تصمیم‌گیری.

## ۱- مقدمه

مطالعه‌ی عوامل مؤثر بر موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها، از دیرباز قابل توجه اکثر پژوهشگران بوده‌است. در این میان توجه به فرایند تصمیم‌گیری<sup>۱</sup> مدیران به عنوان یک عامل مهم و اساسی، در تأمین عملکرد سازمانی از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. هر مدیر باید تصمیمات زیادی بگیرد که برخی از این تصمیمات، کوچک و برخی دیگر بزرگ هستند. کیفیت کلی همه‌ی این تصمیمات پس از مدتی، موفقیت یا شکست سازمان را مشخص می‌کند (Trevis Certo et al, 2008). به نظر سایمون<sup>۲</sup> (۱۹۶۰)، تصمیم‌گیری جوهر اصلی مدیریت است و حتی می‌توان مدیریت را مترادف با آن دانست. وی نظریه‌ی تصمیم‌گیری خود را تحت عنوان «مدیر به‌عنوان تصمیم‌گیرنده»<sup>۳</sup> ارائه کرد؛ اگر مدیریت را مترادف با تصمیم‌گیری بدانیم، دیگر انتخاب تنها یک راه از راه‌های دیگر تصمیم‌گیری نیست بلکه عنوان تصمیم‌گیری به کل فرآیند اطلاق می‌شود. به زعم کراس<sup>۴</sup> (۱۹۸۲)، آنچه تصمیم‌گیری را ارزشمند می‌سازد، ارزش‌های بسیار و گیج‌کننده است (Coles and Norman, 2005). در هر موقعیت تصمیم‌گیری، ارزش‌ها اهمیت بنیادی دارند (Keeney, 1994) و موضوعیت گزینه‌ها، فقط به این دلیل است که ابزاری برای تحقق ارزش‌ها هستند (Keeney, 1996). بنابراین باید در تفکر، نخست بر ارزش‌ها تمرکز شود نه بر گزینه‌هایی که احتمالاً آن ارزش‌ها را محقق می‌سازند. طبیعی است که بین تبیین ارزش‌ها و ابداع گزینه‌ها رابطه‌ای تعاملی وجود دارد، اما باید اصل بر این باشد که اول ارزش‌ها و بعد گزینه‌ها. لذا در تمام فراگردها، اعمال، وظایف و نقش‌های مدیریتی، آنچه که حد و مرز، قوت‌بخش، هادی و راهبر مدیر است، «ارزش‌های حاکم» خواهند بود (احمدی، ۱۳۸۶). بر این اساس، ذهنیت، شخصیت و ارزش‌های تصمیم‌گیرنده به عنوان یک عامل کلیدی حائز اهمیت در تصمیم‌های فرد، همواره حضور فعال دارد (Newman, 1987).

علاوه بر این فرهنگ<sup>۵</sup> به مثابه‌ی بستر تعیین‌کننده‌ی ارزش‌ها، یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر مدیریت است. ماهیت تصمیم‌گیری نیز ریشه در فرهنگ دارد. نادیده گرفتن این نقش، فقدان انسجام داخلی و انطباق بیرونی را به همراه خواهد داشت (Schneider and Barsoux, 2003). در سازمان‌های بزرگ در سراسر دنیا فرق می‌کند که چه کسی تصمیم بگیرد، چه زمانی تصمیم گرفته شود و به هنگام تصمیم‌گیری تا چه اندازه به روش عقلانی عمل شود؛ بنابراین، زمانی که از روش‌های فردی در تصمیم‌گیری بحث می‌شود نباید از موضوع فرهنگ غافل شد (رایبزر، ۱۳۷۷). تحقیقات نشان‌دهنده‌ی آن است که بر حسب نوع فرهنگ مسلط و اعتقادات فرهنگی رهبران، نوع خاصی از سبک‌های تصمیم‌گیری و مدیریت بر دیگر سبک‌ها برتری می‌یابد

1. Decision making
2. Simon
3. Manager as decision maker
4. Cross
5. Culture

(طالقانی و عسگری، ۱۳۹۰: ۸۷). لوان<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) با بررسی تأثیر فرهنگ بر سبک‌های مدیریت و تصمیم‌گیری، به این نتیجه دست یافته‌است که بر حسب نوع فرهنگ غالب بر جامعه، شیوه‌ی خاصی از رهبری اتخاذ می‌شود (همان).

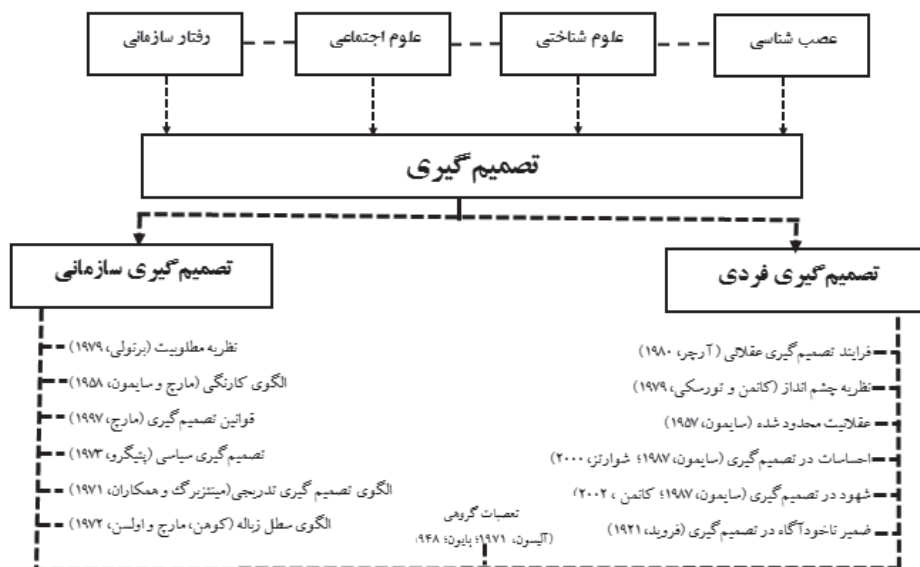
بر این اساس، هدف پژوهش حاضر بررسی انواع سبک‌های تصمیم و ارزش‌ها به خصوص ارزش‌های فرهنگی همچون اعتماد بر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران است. در این خصوص، ارزش‌های فرهنگی همچون منبعی محوری، فرد را در راه تصمیم‌گیری درست هدایت می‌کند و همچون اهرمی در به کارگیری سبک مناسب تصمیم، یاریگر مدیران در عرصه‌های مختلف خواهد بود.

## ۲- بیان مسأله

### ۲-۱- جایگاه تصمیم‌گیری در مدیریت

تصمیم‌گیری یکی از گسترده‌ترین زمینه‌های مطالعاتی در علوم مدیریت است (Osborne, 2010). تصمیم‌گیری برگرفته از مرز مشترکی از حوزه‌های عصب‌شناسی<sup>۲</sup>، علوم شناختی<sup>۳</sup>، علوم اجتماعی<sup>۴</sup> و حوزه‌های رفتار سازمانی<sup>۵</sup> است و بر این واقعیت اذعان می‌کند که هیچ رشته‌ی علمی را نمی‌توان در انزوا مطالعه کرد. شکل ۱ نشان‌دهنده‌ی زمینه‌های علمی است که در بررسی تصمیم‌گیری دخالت دارند.

شکل ۱: نظریات کلیدی در تصمیم‌گیری فردی و سازمانی (Daft, 2001)



1. Lovane
2. Neurology
3. Cognitive Science
4. Social Science
5. Organizational Behavior

مدل تصمیم‌گیری فردی بر رفتار حل مسأله‌ی مدیران متمرکز است؛ به گونه‌ای که رفتار مدیر تحت تأثیر سبک تصمیم‌گیری مدیر، زمینه‌ی فرد و شخصیت او قرار دارد. این دیدگاه سعی می‌کند به توضیح چگونگی اتخاذ روش‌های مختلف توسط مدیران، یا نحوه‌ی رسیدن آنها به نتایج مختلف بپردازد (رضازاده، ۱۳۸۹). ارزش‌ها در هر دو سطح تصمیم‌گیری فردی و سازمانی، می‌تواند راهگشا باشد و به نتایج ارزشمندی منجر شود. تصمیم‌گیری نه تنها بخشی از امور روزانه‌ی هر فرد است، بلکه برای زیست‌پایی و ماندگاری سازمان نیز الزامی ذاتی به شمار می‌آید (Keeney, 1996). تصمیم‌گیری به عنوان کارکردی مدیریتی و سازمانی، میزان اثربخشی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Vroom, 1973). استار<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) عقیده دارد که تصمیم‌گیری، پایه و اساس همه‌ی وظایفی است که مدیر در سازمان انجام می‌دهد. مورهد و گریفین (۲۰۰۰) تصمیم‌گیری را اولین و حیاتی‌ترین گام در مدیریت می‌دانند (Hashim et al, 2010). نیومن (۱۹۹۷) کیفیت عملکرد مدیریت را تابع کیفیت تصمیم‌گیری دانسته و معتقد است تصمیم‌گیری به تنهایی مهم‌ترین وظیفه‌ی مدیر است؛ زیرا کیفیت طرح‌ها و برنامه‌ها، اثربخشی و کارآمدی راهبرد و کیفیت نتایج، همگی تابع کیفیت تصمیماتی است که مدیر اتخاذ می‌کند. از سوی دیگر هدف اساسی تصمیم‌گیری، بهبود و اثربخشی اقدامات سازمانی است (Tabatabaei, 2007). به عقیده‌ی اسبورن (۲۰۱۰) هدف تصمیم‌گیری مدیریتی، حل کارآمد و اثربخش مشکلات به‌منظور موفقیت مدیریت و سازمان است؛ بدین منظور تصمیم‌گیری، نوع اهداف و راه رسیدن به این اهداف را مشخص می‌کند. بنابراین تصمیم‌گیری فرایندی است که تمام فعالیت‌های سازمان را شامل می‌شود و در واقع بر تمام اعضای این سازمان به‌عنوان یک فرد یا به‌عنوان عضوی از گروه، تأثیرگذار است (Bhunia, 2011).

تصمیم‌گیری به‌عنوان نتیجه‌ی فرایندهای ذهنی<sup>۲</sup> (فرایندهای شناختی<sup>۳</sup>) در نظر گرفته می‌شود که به انتخاب یک راه‌حل از میان راه‌حل‌های مختلفی که برای اقدام وجود دارد، منجر می‌شود (Verma, 2009). انسان‌ها مجموعه‌ی متداولی از مهارت‌های شناختی دارند که در عادت‌های مشابه تصمیم‌نمود پیدا می‌کند. ظرفیت‌های تصمیم‌گیری افراد نوشته نمی‌شود، بلکه از یک الگوی تکاملی پیروی می‌کند (Hastie and Dawes, 2009). به نظر لاوسن و شن (۱۳۸۱)، تصمیم‌گیری عبارت است از: فرآیند انتخاب از بین گزینه‌های مختلف، اجرای تصمیم و استفاده از اطلاعات به دست آمده‌ی بعدی به منظور شکل دادن به تصمیم‌های آتی مرتبط با تصمیم اولیه. سرون<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) تصمیم‌گیری را انتخاب یک راهکار از میان دو یا چند گزینه در یک رفتار پیشگیرانه، به منظور حصول یک هدف یا نتیجه‌ی خاص با حداقل ریسک ممکن می‌داند. به نظر هاستی و داووز (۲۰۰۹) تصمیم‌گیری توسط سه جزء تعریف می‌شود: دو یا

1. Starr
2. Mental process
3. Cognitive process
4. Cervone

چند گزینه برای اقدام، فقدان اطمینان درباره‌ی وقایعی که بر نتایج تأثیر گذار است و نتایج منفی- مثبتی که مشروط به رویدادها هستند. لذا ماهیت تصمیم‌گیری، ادغام باورهای مربوط به رویدادهای عینی و ارزیابی ذهنی ما از این رویدادهاست (Hastie and Dawes, 2009). بر این اساس نقش اعتماد و ارزش‌ها در تصمیم‌گیری نمود می‌یابد.

## ۲-۲- سبک تصمیم‌گیری

سبک تصمیم‌گیری با سبک شناختی<sup>۱</sup> ارتباط زیادی دارد (Thunholm, 2004). سبک پردازش و تفسیر اطلاعات هر فرد را می‌توان سبک شناختی او تعریف کرد. در واقع آگاهی از سبک شناختی افراد یک امتیاز مهم در مطالعه‌ی رفتار سازمانی تصمیم‌گیرندگان، تعارض، توسعه‌ی استراتژی و فرایندهای گروهی به شمار می‌رود. سبک‌شناختی شیوه‌ای است که افراد داده‌ها را از جهان پیرامون خود کسب و بر مبنای آن تصمیم‌گیری می‌کنند. در واقع سبک‌های شناختی در تصمیم‌گیری، اغلب به شیوه‌ی تفکر افراد برای درک صحیح فرآیندهای تصمیم‌گیری اشاره دارد (همان). به نظر هنسون و آندرسن<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) و درایور<sup>۳</sup> (۱۹۷۹)، سبک‌تصمیم‌گیری شیوه‌ی متدوالی در نظر گرفته می‌شود که مدیران براساس آن به تصمیم‌گیری و حل مشکلات می‌پردازند. اسپایسر و سادلر-اسمیت<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) معتقدند از دیدگاه ادراکی، سبک‌تصمیم‌گیری به نوع رفتار و طریقی که مردم هنگام تصمیم‌گیری با شرایط مواجه می‌شوند، اشاره دارد. ذکر این امر لازم است که مدل‌های مربوط به سبک‌های شناختی، در دامنه‌ای از مدل‌های یک عاملی تا چند عاملی قرار می‌گیرند. بسیاری از این مدل‌ها، ویژگی‌های کل نگر-شهودی<sup>۵</sup> و منطقی-تحلیلی<sup>۶</sup> را دربردارند (Spicer et al, 2005).

می‌توان تفاوت در شیوه‌ی تصمیم‌گیری را مرهون ابعاد متعدد فرهنگی دانست. این تفاوت در شیوه‌ی تصمیم‌گیری، بر مدت زمان صرف شده برای تصمیم‌گیری تأثیر زیادی دارد (Schneider and Barsoux, 2003). عموماً گونه‌شناسی سبک تصمیم‌گیری به طریقی مصنوعی، به تشخیص تمایز میان دو موضوع مختلف می‌پردازد و بدین‌سان، موضوع اینکه تصمیم‌ها چگونه اتخاذ می‌شوند از این موضوع که چه کسی این تصمیم‌ها را اتخاذ می‌کند، جدا می‌سازد (Covin et al, 2001). به‌طور کلی، محققان و پژوهشگران به یک توافق در مورد تعریف (مفهوم) سبک‌تصمیم‌گیری دست یافته‌اند، با این وجود هنوز در مورد انواع سبک‌های تصمیم‌گیری توافقی حاصل نشده‌است (Podrug et al, 2006).

در طی سال‌های اخیر تحقیقات متعددی در رشته‌ها و حوزه‌های مختلف پیرامون موضوع تصمیم‌گیری انجام گرفته که در نتیجه‌ی آن، تاکنون صاحب‌نظران مختلف،

1. Cognitive style
2. Hansson & Andersen
3. Driver
4. Spicer & Sadler-Smith
5. Holistic- intuitive
6. Analytical-rational

طبقه‌بندی‌های متعددی در زمینه‌ی سبک‌ها و مدل‌های تصمیم‌گیری ارائه داده‌اند (Oliveira, 2007 & به نقل از هادیزاده و طهرانی، ۱۳۸۷). از آنجا که سازه‌ی سبک تصمیم‌گیری را می‌توان به‌عنوان یک پدیده در سطح فرد، گروه یا سازمان بررسی کرد (Covin et al, 2001)، هر کدام از این طبقه‌بندی‌ها با توجه به اینکه کدام دسته عوامل فردی، سازمانی و محیطی را بر نحوه‌ی واکنش و رفتار افراد در هنگام مواجهه با شرایط تصمیم‌گیری دخیل می‌دانند، با یکدیگر متفاوت می‌باشند (Tatum et al, 2003). برخی از طبقه‌بندی‌های سبک تصمیم‌گیری که تا کنون توسط پژوهشگران بررسی شده‌اند، به شرح ذیل است:

دینکلیچ<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، هشت سبک تصمیم‌گیری را مشخص کرده‌است: سبک تأخیری، جبرگرا، دنباله‌رو، فلج‌کننده، تکانشی، سردرگم<sup>۲</sup>، شهودی و با برنامه. در سبک تأخیری، افراد از تصمیم‌گیری حاشیه می‌روند و همواره می‌گویند بعداً درباره‌ی این موضوع فکر می‌کنند. در سبک جبرگرا، افراد بر این باورند که چه بخواهند و چه نخواهند، چیزی که باید اتفاق بیفتد می‌افتد و آنها اراده‌ای در تصمیمات خود ندارند. در سبک دنباله‌رو، افراد اجازه می‌دهند دیگران برای آنها تصمیم بگیرند و از تصمیمات دیگران بدون چون و چرا تبعیت می‌کنند. در سبک فلج‌کننده، افراد هنگام تصمیم‌گیری آنقدر مضطرب هستند که معتقدند قادر به تصمیم‌گیری نیستند، یا احساس می‌کنند برای تصمیم‌گیری از طرف دیگران تحت فشارند؛ اما از نتایج تصمیم‌گیری می‌ترسند. در سبک تکانشی، افراد روش معقول و منطقی را برای رسیدن به تصمیمات خود ندارند و بیشتر بر اساس خلق خود رفتار می‌کنند؛ به عبارتی اول تصمیم می‌گیرند و بعد فکر می‌کنند. در سبک سردرگم، افراد دارای این سبک درباره‌ی موضوع تصمیم‌گیری خود آن قدر اطلاعات جمع می‌کنند که عملاً در میان این اطلاعات گم می‌شوند. در سبک شهودی، افرادی هستند که اعتقاد دارند باید در تصمیم‌گیری به حرف دلشان گوش کنند و در سبک با برنامه<sup>۳</sup>، این افراد کارشان مبتنی بر منطق و برقراری تعادل میان شناخت و هیجان است. آنها بر این باورند که بر سرنوشت خویش حاکم‌اند و تمام امور در اراده‌ی آنهاست (جهان‌بخشی و همکاران، ۱۳۹۱).

جانسون<sup>۴</sup> (۱۹۷۸) برای ارزیابی اشخاص در دو بعد دو قطبی جمع‌آوری اطلاعات - سبک‌های تحلیلی<sup>۵</sup>، از دوجنبه‌ی خودانگیخته - نظام‌مند<sup>۶</sup> و درونی - بیرونی<sup>۷</sup> استفاده می‌کند. بر این اساس اشخاص، درون‌طبقات سبک تصمیم‌گیری درون‌انگیخته<sup>۸</sup>، برون‌انگیخته<sup>۹</sup>، نظم درونی<sup>۱۰</sup> و نظم بیرونی<sup>۱۱</sup> جای می‌گیرند (رضازاده، ۱۳۸۹).

1. Diclinch
2. Agonizing
3. Planning
4. Johnson
5. Information gathering and analyzing styles
6. Spontaneous- systematic
7. Internal- external
8. Spontaneous- internal
9. Spontaneous- external
10. Systematic- internal
11. Systematic- external

یکی دیگر از گونه‌شناسی‌های سبک تصمیم‌گیری که دسته‌ها یا فرم‌ها به طور شهودی معنی‌دار و به راحتی قابل مشاهده است، توسط کاندوولا<sup>۱</sup> (۱۹۷۷) ارائه شده است. کاندوولا استدلال کرد مدیریت عالی (افرادی که تصمیمات بلند مدت و استراتژیک سازمان را به عهده دارند)، سبک‌های مدیریت گوناگونی ارائه می‌دهند که ارزش‌ها، باورها و هنجارهای افراد را معین می‌کند. به نظر وی، سبک مدیریت عالی از طریق ابعاد مختلفی عملیاتی می‌شود که یکی از این ابعاد فن‌سالاری<sup>۲</sup> است. سبک مدیریت فن‌سالاری<sup>۳</sup> به معنی اعتماد زیاد بر ابزارهای تصمیم‌گیری کمی و تمایل به سیستماتیک، تحلیلی و علمی بودن تصمیمات در هنگام اتخاذ تصمیمات کسب و کار در سطح بالاست. انتخاب مدیریت در حالت دوم، به شدت توسط مدیران اجرایی در مورد مناسب یا نامناسب بودن تصمیم تحت تأثیر احساسات قرار می‌گیرد. این احساسات اغلب ریشه در تجربه‌ی گذشته داشته و مبتنی بر شهود (مبتنی بر تجربه) است (Covin et al, 2001).

نایگرن<sup>۴</sup> (۲۰۰۰)، مدل و ابزار خود را بر اساس میل ذاتی شیوه‌ی تفکر افراد طراحی کرد که در طیفی از بسیار تحلیلی تا بسیار شهودی قرار دارد. پرسش‌نامه‌ی سبک تصمیم‌گیری وی، حاوی سه مقیاس است که سه سبک مجزا را می‌سنجد. این سبک‌ها شامل سبک تحلیلی، شهودی و سبک متأثر از هیجان<sup>۵</sup> است. فرد می‌تواند در دو مقیاس، نمره‌ی بالا کسب کند و لازم نیست تنها در یک مورد، نمره‌ی بالا داشته باشد (رضازاده، ۱۳۸۹).

هنسون و آندرسن (۲۰۰۷) بر اساس گونه‌شناسی یونگ<sup>۶</sup>، به معرفی چهار سبک حسی<sup>۷</sup> (ادراک از طریق حواس)، شهودی (قدرت پیش‌بینی احتمالات آتی)، تفکری<sup>۸</sup> (به افراد، توانایی معنی‌شناسی و فهم می‌دهد) و احساسی<sup>۹</sup> (بر اساس قضاوت و ارزیابی) می‌پردازند. یونگ ادعا می‌کند رفتار به ظاهر تصادفی افراد، در حقیقت تصادفی نبوده و وابسته به الگویی است که از آن پیروی می‌کنند. این الگو ترجیحات افراد را برای گرفتن اطلاعات و تصمیم‌گیری منعکس کند (Dewar and Whittington, 2000). به نظر یونگ، افراد در هنگام حل مسائل یکی از این چهار کارکرد را انتخاب می‌کنند. بر این اساس، اکثر افراد دارای یک تابع غالب هستند که بر آن اساس عمل می‌کنند. طبق نظر یونگ (۱۹۷۶)، ما می‌توانیم مشکلات خود را از دو طریق درک کنیم این دو کارکرد ادراکی، حس و شهود هستند. همچنین با استفاده از توابع تفکر و احساس، دو راه برای حل مشکل وجود دارد. بر این اساس ترکیبی از این توابع ادراک و قضاوت، سبک تصمیم‌گیری نامیده می‌شود (Hansson and Anderson, 2007).

1. Khandwalla
2. Technocracy
3. A technocratic management style
4. Nygern
5. Regret- based emotional
6. Jung
7. Sensing
8. Thinking
9. Feeling

هارن (۱۹۷۹) و مائو<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) براساس گونه‌شناسی هارن، در بررسی سبک تصمیم‌گیری شغلی<sup>۲</sup> سه سبک عقلانی (تصمیم‌گیری براساس سنجیدن و اندیشه کردن)، شهودی (تصمیم‌گیری براساس احساسات و رضایت عاطفی) و وابستگی (تصمیم‌گیری براساس نظرات و انتظارات دیگران) را به‌عنوان انواع سبک تصمیم‌گیری معرفی کردند. به نظر هارن سبک تصمیم‌گیری یکی از ویژگی‌های شخصیتی است که بر فرایند تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد. ذکر این امر لازم است که این تحقیقات بر روی تفاوت‌های فردی در فرآیندهای تصمیم‌گیری شغلی، اغلب بر دسته‌بندی افراد به چند نوع از سبک تصمیم‌گیری، متمرکز است که در این رویکرد افراد براساس ویژگی و خصوصیات غالب در فرایند تصمیم‌گیری عمل می‌کنند.

در ایور و ماک<sup>۳</sup> (۱۹۷۵) سبک‌های تصمیم‌گیری را با عنوان چهار سبک قاطع<sup>۴</sup>، انعطاف‌پذیر<sup>۵</sup>، سلسله‌مراتبی<sup>۶</sup> و یکپارچه<sup>۷</sup> معین کردند. سبک قاطع از حداقل اطلاعات برای دستیابی به نتیجه بهره می‌گیرد؛ مدیری با سبک قاطع اغلب نگران سرعت، ثبات و کارایی است. مدیر انعطاف‌پذیر بر شهود متکی است و ساختار سازمانی قابل انعطاف را ترجیح می‌دهد. مدیریت سلسله‌مراتبی بر نظم، دقت و کمال تأکید دارد و برای دستیابی به نتیجه، به تحلیل مقادیر عظیمی از اطلاعات وابسته است. مدیری با سبک یکپارچه نیز از حجم انبوهی از اطلاعات برای تصمیم‌گیری استفاده می‌کند، اما برای برنامه‌ریزی طولانی مدت خویش، رویکردی انعطاف‌پذیر اتخاذ می‌کند (Osborne, 2010).

لئونارد، اسکال و کوالسکی<sup>۸</sup> (۱۹۹۹)، فکس و اسپنس (۱۹۹۹) و رابینز (۱۳۸۵)، با پذیرش گونه‌شناسی راو و بلوگرید<sup>۹</sup> (۱۹۸۳) با توجه به دو بعد تصمیم‌گیری شیوهی تفکر افراد و تحمل برای ابهام - که در افراد مختلف متفاوت است - چهار سبک تصمیم‌گیری را در نظر می‌گیرند (شکل ۲). این سبک‌ها عبارتند از: دستوری (ارشادی)<sup>۱۰</sup>، تحلیلی<sup>۱۱</sup>، ادراکی<sup>۱۲</sup> و رفتاری<sup>۱۳</sup>.

در سبک دستوری (ارشادی)، افراد شیوهی تفکر عقلانی داشته، اغلب با حداقل اطلاعات و ارزیابی تعداد معدودی از راه‌حل‌ها به تصمیم‌گیری مبادرت می‌ورزند. در سبک تحلیلی، توانایی انطباق با موفقیت‌های منحصر به فرد وجود دارد. سبک ادراکی، بر بلندمدت

1. Mau
2. Career decision making
3. Driver & Mock
4. Decisive
5. Flexible
6. Hierarchical
7. Integrative
8. Leonard, Scholl & Kowalski
9. Rowe & Boulgaride
10. Directive
11. Analytical
12. Conceptual
13. Behavioral



تمرکز داشته و در یافتن راه‌حل‌های خلاق برای مسائل مناسب است و در سبک رفتاری<sup>۱</sup>، تصمیم‌گیری‌هایی که به این سبک می‌پردازند با دیگران خوب کار می‌کنند و اغلب از جلسات برای ارتباطات استفاده می‌کنند.

شکل ۲: سبک‌های تصمیم‌گیری راو و بلوگرید



هانت و همکاران (۱۹۸۹) سبک‌های تصمیم‌گیری را در سه دسته سبک تحلیلی، شهودی و آمیخته<sup>۲</sup> در نظر گرفتند. سبک آمیخته توجه توأمان به هر دو سبک تحلیلی و شهودی است (Thunholm, 2004). با توجه به اینکه این سبک‌ها پیش‌تر معرفی شده‌اند، از توضیح مجدد اجتناب می‌شود.

نجف‌آقایی و همکاران (۱۳۸۱) در بررسی شیوه‌های تصمیم‌گیری مناسب مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها، با توجه به آمادگی پیروان و موقعیت مورد نظر در تحقیق به بررسی چهار شیوهی تصمیم‌گیری اولیهی مستبدانه (یا اقتداری، مدیر بدون اینکه از کسی کمک بگیرد، تصمیمات خود را به تنهایی اتخاذ می‌کند)، مشاوره‌ای (مدیر قبل از تصمیم‌گیری برخی اطلاعات را از زیر دستان می‌گیرد، ولی سرانجام خودش تصمیم‌گیرنده است)، تسهیل‌بخش (یا مشارکتی، تصمیمات با مشارکت زیردستان اتخاذ می‌شود)، تفویضی (مدیر بخشی از اختیارات خود را به زیردستان تفویض می‌کند و خود بر عملکرد آنها نظارت کلی دارد) می‌پردازند. آنها به نتیجه رسیدن هر شیوهی تصمیم‌گیری را بسیار محتمل می‌دانند. ذکر این امر لازم است سبک‌های تصمیم‌گیری معرفی شده در این مطالعه، سبک‌های رهبری هرسی و بلانچارد<sup>۳</sup> است.

ظهور پرونده و کوهستانی (۱۳۸۶)، ادیبی‌سده (۱۳۷۸)، مرتضائی‌مقدم (۱۳۸۰) و روحی (۱۳۷۹) در پژوهش‌های خود، سبک‌های تصمیم‌گیری را آمرانه<sup>۴</sup>، مشورتی<sup>۵</sup> و مشارکتی<sup>۶</sup>

1. Behavioral
2. Mixed type
3. Hersey & Blanchard
4. Autocratic
5. Consultative
6. Participative

دسته‌بندی کرده‌اند. به نظر می‌رسد سبک‌های تصمیم‌گیری بررسی شده در این پژوهش‌ها، در واقع انواع تصمیم‌گیری است که در مطالعات مدیریت غالباً به سه دسته‌ی آمرانه، مشورتی و مشارکتی تقسیم شده‌است.

گاتی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، یک روش جایگزین ارائه می‌دهند که به توصیف شاخص‌های چند بعدی فرآیندهای تصمیم‌گیری شغلی افراد می‌پردازد. بر این اساس، آنها با در نظر گرفتن همزمان ۱۱ بعد، مدلی پیشنهاد می‌کنند که به جای سبک‌های تصمیم‌گیری شغلی، به شاخص‌های تصمیم‌گیری شغلی<sup>۲</sup> اشاره دارد. این ۱۱ بعد عبارتند از: جمع‌آوری اطلاعات<sup>۳</sup>، پردازش اطلاعات<sup>۴</sup>، منبع کنترل<sup>۵</sup>، تلاش‌های سرمایه‌گذاری<sup>۶</sup>، تعویق<sup>۷</sup>، سرعت تصمیم‌گیری نهایی<sup>۸</sup>، مشاوره با دیگران<sup>۹</sup>، وابستگی به دیگران<sup>۱۰</sup>، تمایل به خشنودی دیگران<sup>۱۱</sup>، تمایل به یک اشتغال ایده‌آل<sup>۱۲</sup>، تمایل به مصالحه<sup>۱۳</sup>.

اسکات و بروس نیز در مطالعات خود پیرامون سبک تصمیم‌گیری افراد و عوامل مؤثر بر آن، بر ویژگی‌های درونی و تفاوت‌های فردی افراد توجه کردند و بر این اساس پنج سبک تصمیم‌گیری را تحت عنوان سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری ارائه دادند و بر این اساس، به طراحی ابزار روان‌سنجی برای اندازه‌گیری سبک تصمیم‌گیری پرداختند. سبک تصمیم‌گیری عقلایی (تمایل تصمیم‌گیرنده به شناسایی تمامی راهکارهای ممکن در هنگام مواجهه با شرایط تصمیم‌گیری، سبک تصمیم‌گیری شهودی (تصمیم‌گیرنده از رویه‌ای نظام‌مند استفاده نمی‌کند و در هنگام تصمیم‌گیری از تجربه و آگاهی‌های ضمنی خود نیز سود می‌جوید)، سبک تصمیم‌گیری وابستگی (بیانگر فقدان استقلال فکری و عملی تصمیم‌گیرنده و تکیه بر حمایت‌ها و راهنمایی‌های دیگران در هنگام تصمیم‌گیری)، سبک تصمیم‌گیری آنی (بیانگر شرایط اضطراری است که فرد بدون پشتوانه‌ی فکری قبلی، بلافاصله در کمترین زمان ممکن تصمیم اصلی خود را اتخاذ می‌کنند) و سبک تصمیم‌گیری اجتنابی (تمایل تصمیم‌گیرنده به اجتناب از اتخاذ هرگونه تصمیم و دوری از موقعیت‌های تصمیم) پنج سبک معرفی شده توسط اسکات و بروس (۱۹۹۵) هستند (Spicer and Sadler-Smith, 2005).

1. Gati, Landman, Davidovitch, Asulin-Peretz, & Gadassi
2. Career decision-making profiles
3. Information gathering
4. Information processing
5. Locus of control
6. Effort invested
7. Procrastination
8. Speed of making the final decision
9. Consultation with others
10. Dependence on others
11. Desire to please others
12. Aspiration for an ideal occupation
13. Willingness to compromise

## ۲-۳- نقش شهود در تصمیم‌گیری

یکی از راه‌های جمع‌آوری اطلاعات به خصوص در شرایط فقدان اطمینان، بهره‌گیری از مساعدت‌های فراطبیعی نظیر شهود<sup>۱</sup> و امدادهای غیبی است (هادوی‌نیا، ۱۳۷۹). به طور معمول، بسیاری از مردم از شهود برای تصمیم‌گیری در شرایط فقدان اطمینان یا در شرایط فقدان یا کمبود اطلاعات کافی استفاده می‌کنند (Robbins and Judge, 2006; Tat et al, 2010 & Sinclair and Ashkanasy, 2005).

لذا تصمیم‌گیرندگان باید منابع شناختی مناسبی مثل حافظه و توجه به مطالبات مختلف کاری را به این امر تخصیص دهند (Tabatabaei, 2007). در فرایندهای تصمیم‌گیری سازمانی، شهود به دلیل موقعیت منحصر به فردی که در پیوند شناختی-عاطفی<sup>۲</sup> دارد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (Akinci et al, 2009). سادلر-اسمیت و شفلی<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) اذعان می‌کنند که تجربه‌ی شهود برای مدیران اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. به نظر سایمون (۱۹۸۷) یک مدیر اثربخش در هنگام تصمیم‌گیری، توانایی انتخاب رویکرد تحلیلی و شهودی را دارد. او تصریح می‌کند که رویکرد شهودی در واقع استفاده از تجارب و دانش گذشته است که در حافظه‌ی درازمدت فرد ذخیره شده‌است و در یک «فرآیند تشخیص و بازیابی» تعداد زیادی از الگوهای رفتاری، متناسب با شرایط تصمیم‌گیری بازیابی می‌شود؛ لذا در هر تصمیم‌گیری، آمیخته‌ای از شیوه‌های منطقی و شهودی استفاده می‌شود که نوع این آمیخته در ارتباط مستقیم با نوع مشکل است. اکثر مردم به این نتیجه رسیده‌اند که شهود برای تصمیم‌گیری خوب و درست ضروری است؛ به خصوص برای مدیران در تمامی سطوح سازمان، در شرایطی که فقدان اطمینان محیطی بالا باشد، یا سابقه‌ی کمی وجود دارد (David, 2009) به نقل از (Tat et al, 2010).

شهود مفهوم فلسفی دیرینه‌ای است (Osbeck, 1999؛ به نقل از (Sjöberg, 2003). واژه‌ی شهود برگرفته از فعل لاتین «intueri» به مفهوم دانستن از درون (Takacs, 1996) و به عنوان «دانستن چیزی به طور غریزی، آگاه بودن، یا دانستن چیزی بدون نیاز به کشف و درک آن» تعریف شده‌است (Encarta, 1991؛ به نقل از (Fields, 2001). به نظر تاسی<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) اگرچه تعریفی جهانشمول از شهود وجود ندارد؛ با این حال شهود، روش فوری و ناهوشیارانه‌ی تصمیم‌گیری است که تحت تأثیر تجارب، احساسات، زمان و ریسک قرار دارد. فرایند شهود نیز به عنوان فرایند پردازش اطلاعات گسسته (نامتوالی) تعریف می‌شود که شامل عناصر شناختی و عاطفی<sup>۵</sup> بوده و نتایج ناشی از شناخت مستقیم، بدون استفاده از استدلال آگاهانه است (Sinclair and Ashkanasy, 2005).

1. Intuition
2. The nexus of cognition and affect
3. Sadler-Smith & Shefy
4. Tussey
5. Affective

همان طور که ذکر شد از آنجا که حجم اطلاعات در اختیار مدیران، به صورت روزافزون رو به افزایش است، همچنین در دسترس بودن و توزیع این اطلاعات در سایر سطوح، برتری مدیر را از بعد در اختیار داشتن اطلاعات نسبت به سایرین به چالش کشیده؛ لذا رکن بینش و توانایی‌های کیفی مدیریت از وزن و اهمیت بیشتری برخوردار گشته است (احمدی، ۱۳۸۶) و در این میان اعتماد نقش قابل توجهی در شهود دارد.

## ۲-۴- نقش اعتماد در تصمیم‌گیری

به عنوان بخشی از سیستم ارزشی، اعتقادات فرد نیز در تصمیم‌گیری‌های او نقش مؤثری دارد. اعتقاد یعنی مفهیمی را به یقین، حقیقت دانستن و بدان باور داشتن. سابق و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) استدلال می‌کنند که احساسات جزئی کلیدی در تصمیم‌گیری و عنصری اساسی در تصمیم‌گیری تحت بحران<sup>۲</sup> است. در شرایطی که تصمیم‌گیرندگان، به اطلاعات دیگران در شرایط فقدان قطعیت تکیه می‌کنند و مسائل مربوط به فقدان قطعیت، ریسک را در بردارد؛ احساس اعتماد<sup>۳</sup> بسیار مهم است (Eiser, 2006). در واقع فقدان اطمینان، فرصتی برای بروز اعتماد به خدا را فراهم می‌کند (Hillson, 1999). اعتماد دانش وسیعی است که مفاهیم مهمی را برای مطالعه در بردارد؛ زیرا قادر به هماهنگی رفتارهای انسانی است و در دهه‌های گذشته توسط محققانی از رشته‌های مختلف چون روانشناسی، اقتصاد، علوم اجتماعی و بازاریابی قابل توجه قرار گرفته است (Yee et al, 2005؛ به نقل از خنیفر و زروندی، ۱۳۸۹). اعتماد و تأثیر آن بر تصمیم‌گیری موفق در سازمان، در ادبیات به عنوان یکی از رایج‌ترین مفاهیم قابل توجه قرار گرفته است (Osborne, 2010 & Bryk and Schneider, 1996؛ به نقل از Shaw, 1997 & Graza, 2005).

به نظر گلویر<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) اعتماد به مفهوم یک نگرش مبتنی بر باورها و احساسات است و بر انتظارات و تمایلات دلالت دارد. او همچنین متذکر شده است که اعتماد، ماهیتی بی‌انتهای دارد. اعتماد حاکی از آن است که فرد دیگری آنچه که یک شخص باید انجام دهد، انجام خواهد داد (Osborne, 2010). اعتماد سه دسته است: اعتماد به نیروی خود، نیروی دیگران و نیروی خداوند متعال (روحانی‌نژاد، ۱۳۸۳). تاکنون تحقیقات بسیاری مبنی بر اثرگذاری اعتماد به دیگران و تصمیم‌گیری (Burnett et al, 2011) & Driscoll, 1978 & Wang, 2003 & Wang and Clegg, 2002 & Osborne, 2010 & Fetchen-hauer and Dunning, 2009 & Kim and Agrusa, 2011) و اعتماد به خود و تصمیم‌گیری (Asghari et al, 2013 & Dureja and Singh, 2011) اجرا شده است. با این وجود، تحقیقات کمی مبنی بر رابطه‌ی اعتماد به خدا و تصمیم‌گیری انجام شده است. لوپس<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) تصریح می‌کند اعتماد به خدا در تصمیم‌گیری حائز اهمیت است. مردم مذهبی، جهان‌بینی خود را با این اعتقاد شکل می‌دهند که خداوند همیشه در دسترس است

1. Sayegh et al
2. Decision making under crisis
3. Trust
4. Govier
5. Lewis

تا از آنها مراقبت کند، آنها را آرام سازد و در زمان مشکلات به آنها یاری رساند. چنین باور عمیقی به در دسترس بودن خدا، به مؤمنان اعتمادی می‌دهد که برای تقابل با مشکلات و چالش‌های زندگی روزمره به آن نیاز دارند (Kirkpatrick, 2005). در واقع زمانی که فرد هدف درستی را انتخاب می‌کند، اما دچار ضعف اراده و ترس می‌شود، فرد به مدد توکل (اعتماد به خدا)، ترس و ضعف را از خود دور می‌سازد و با عزمی استوار پیش خواهد رفت (کاویانی، ۱۳۷۸).

ذکر این نکته قابل تأمل به نظر می‌رسد که در تصمیم‌گیری‌های امام خمینی، اعتماد سه‌گانه به خداوند، اعتماد به نفس و اعتماد به مردم مشاهده می‌شود؛ یعنی در واقع از یک مثلث می‌توان سخن گفت که قاعده‌ی این مثلث حسن ظن، اعتماد و توکل به خداوند است و به تبع این اعتماد، دو نوع اعتماد دیگر یعنی اعتماد به نفس و اعتماد به مردم نیز جلوه‌گر می‌شود. بنابراین کسی که برای خداوند گام بردارد، خداوند قلوب مردم را با او همراه می‌کند (کریم‌زاده‌میبدی، ۱۳۷۹).

## ۲-۵- نقش ارزش‌ها در تصمیم‌گیری

برکسی پوشیده نیست که فرهنگ و ارزش‌های هر جامعه، نقش مهمی در جهت‌گیری و نحوه‌ی تصمیم‌گیری مدیران جامعه ایفاء می‌کند (کاویانی، ۱۳۷۸)؛ زیرا ماهیت تصمیم‌گیری ریشه در فرهنگ دارد (Schneider and Barsoux, 2003) و تصمیمات، تحت تأثیر انگیزه‌ها و اهداف تصمیم‌گیرنده‌ای هستند که ارزش‌های فرهنگی متفاوتی دارند (حمیدی و قاسمی‌مدنی، ۱۳۹۰). در واقع، مدیران نمی‌توانند عاری از ارزش باشند و ارزش‌ها در نظام تصمیم‌گیری و گزینش آنان مؤثر است (توکلی، ۱۳۹۱). تأثیر اعتقادات فرهنگی مدیران در اداره‌ی سازمان و انتخاب و به‌کارگیری سبک مدیریت، تا حدی است که به تنهایی می‌تواند روش‌های مدیریتی گوناگونی را برای مدیریت سازمان‌ها پیشنهاد دهد (طالقانی و عسگری، ۱۳۹۰). به نظر کینی (۱۹۹۶) ارزش‌ها از طریق تأثیرگذاری بر هدایت و جمع‌آوری اطلاعات، بهبود ارتباطات، هدایت تفکر استراتژیک، شناسایی فرصت‌های تصمیم، ابداع و ارزیابی گزینه‌ها و آشکارسازی گزینه‌های پنهان، بر تصمیم‌گیری و مدیریت تأثیرگذارند.

از سوی دیگر، محققان بسیاری در زمینه‌های مختلف اذعان دارند که ارزش‌ها نقش حائز اهمیت دارد و بر رفتار افراد تأثیرگذار است (Shrum and McCarty, 1997 & Coles and Norman, 2005 & Bruns et al, 2004 & Nordlund and Gravil, 2002 & Jayawardhena, 2004). در واقع شخصیت، ارزش‌ها و ذهنیت تصمیم‌گیرنده همواره به عنوان یک عامل کلیدی مهم، در تصمیم‌های او حضور فعال دارد (Newman, 1987). ارزش در لغت به معنای اهمیت چیزهای مهم در زندگی است (Oxford, 2010). به طور کلی، ارزش‌های یک فرد را می‌توان مجموعه‌ای از آرمان‌ها و ایده‌آل‌های انتزاعی تعریف کرد که فکر و عمل او را شکل و جهت می‌بخشند. بدین ترتیب بدیهی و طبیعی است که انتظار داشته باشیم ارزش‌های خصوصی مدیر و رهبر، همیشه در تصمیم‌های او دخالت داشته باشد (Rokeach, 1989). هر فرد ارزش‌های شخصی خاص خود را دارد که

تصمیمات وی را هدایت و کنترل می‌کند (Coles and Norman, 2005). در این راستا، قضاوت ارزشی که نظر و عقیده‌ی شخصی فرد درباره‌ی اولویت‌هاست به عنوان یکی از ارکان مهم در تصمیم‌گیری، وارد فرآیند تصمیم‌گیری شده و بر آن تأثیرگذار خواهد بود (Hogarth, 1980). هیکس و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۸۲) عوامل دخیل در تصمیم‌گیری را به سه دسته‌ی دانش، مهارت‌ها و ارزش‌ها تقسیم می‌کنند (Coles and Norman, 2005). به‌زعم وست وود و پوسنر<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) ارزش‌های مشخص مدیران، بر رفتار و عملکرد آنها و به تبع، عملکرد سازمان تأثیرگذار است. در واقع، بررسی فرایند خط‌مشی‌گذاران بدون التفات به ارزش‌ها که برگرفته از مذهب، خانواده، اجتماع، فرهنگ و محیط زندگی انسان‌هاست، کار ناقصی به شمار می‌رود (هادوی‌نیا، ۱۳۷۹). علاوه بر این، نظریه‌ی تصمیم‌گیری اقتصادی<sup>۳</sup> حاکی از آن است که ارزش‌ها بر انتخاب افراد تأثیر می‌گذارد (Christopoulos et al, 2009). اهمیت ارزش‌ها در آن نهفته است که محتوای هنجارهای یک جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهد (طالقانی و عسگری، ۱۳۹۰). انسان رکن اساسی خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری است و تابع اعتقادات، باورها، تلقی‌ها و ارزش‌هایی است که محرک وی و شکل‌دهنده‌ی اندیشه و رفتار او هستند (کاوایی، ۱۳۷۸). علاوه بر این، آرگیل و بیهلومی<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) ادعا می‌کنند که (مذهب) دین، بخش جدایی‌ناپذیری از فرهنگ بوده که به طور فعالی ارزش‌ها را ساخته‌است و از آنها محافظت می‌کند (Ghobary Bonab & Sadat Yousefi Namini, 2010).

### نتیجه‌گیری

تصمیم‌گیری بخش مهم حاکم بر زندگی ماست که بر محوریت انسان صورت می‌گیرد و انسان فی نفسه موجود ارزشی است. ارزش‌ها با دنیای درون و نفس انسان عجین هستند و نمی‌توان آنها را از انسان جدا کرد. در سازمان‌ها نیز به طور اعم و در تصمیم‌گیری به طور اخص، انسان ناگزیر از ابراز ارزش‌های خود است. این امر در صورتی است که فرآیند تصمیم‌گیری در پرتو فرهنگ، ادراکات، اعتقادات و ارزش‌ها، نگرش‌ها، شخصیت، دانش و بینش فرد صورت می‌گیرد و این عوامل بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند. بر این اساس، ارزش‌های یک جامعه که منبعث از اعتقادات و جهان‌بینی افراد است، بر رفتار و عملکرد انسان‌ها اثر می‌گذارد. بر این اساس سلیقه‌ها و نظام ارزشی افراد و معتقدات آنها، چه در تصمیم‌گیری و چه در تصمیم‌سازی می‌تواند عاملی تعیین‌کننده باشد. در این راستا صاحب‌نظران، متخصصان و تصمیم‌گیرندگان سازمانی انتظار دارند ارزش‌ها و اعتقادات اساسی آنها، عملکرد سازمانی را افزایش دهد (Walkington, 1999).

1. Hicks et al.
2. Westwood & Posner
3. Economic decision theory
4. Argyle & Bei-Halahmi

مطالعات متعددی که به تصمیم‌گیری میان فرهنگی<sup>۱</sup> پرداخته‌اند، به این نتیجه رسیده‌اند که فرهنگ و ارزش‌های فرهنگی بر سبک تصمیم‌گیری<sup>۲</sup> و نتیجه‌ی آن تأثیر مستقیمی دارد (Brew et al, 2000 & Brown et al, 2011). شیوه‌ای که در آن یک مدیر تصمیم‌گیری می‌کند، به میزان قابل توجهی اثربخشی وی را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد (Fox and Spence, 1999). نظام ارزشی اسلام به‌عنوان بخش اعظم تشکیل دهنده‌ی فرهنگ جامعه‌ی ما، بر رفتارها و عملکردهای مدیران در سازمان‌ها تأثیر فراوانی داشته‌است و خواهد داشت.

فرهنگ اسلامی در تمام حوزه‌ها، احوال و اقوال افراد را دربرگرفته و تصمیم‌گیری در چنین فرهنگی تابع بایدها و نبایدهای خاص خود است؛ برای نمونه، توکل یکی از متغیرهای ارزشی فرهنگی در اسلام است که بر تصمیم‌گیری تأثیرگذار است (هادوی‌نیا، ۱۳۷۹؛ کلوپانی، ۱۳۸۷؛ زارعی‌متین و کلوپانی، ۱۳۸۲؛ شیعه‌زاده، ۱۳۹۲). اسلام به مردم فرمان می‌دهد که در همه‌ی امور به خدا توکل کنند، نهایت اعتماد این است که انسان باور داشته باشد خدا - که مالک نهایی همه چیز در این دنیاست - از او مراقبت خواهد کرد. مسلمانان آموخته‌اند که با داشتن رابطه‌ی خوب با مافوق، مشتریان و مدیریت، انطباق با هنجارها و قوانین الهی را حفظ و تقویت کنند؛ از این رو تمام جامعه از ارزش‌های صداقت، عدالت، تحمل و... الهام گرفته‌است. این نشان می‌دهد که نهادهای اسلامی، بر تصمیم‌گیری از روش‌های مختلف و گسترده‌تر از نهادهای متعارف اشاره دارند (Abutapanche, 2009). از سوی دیگر به عقیده‌ی برخی از محققین، حضور معنویت در کار موجب فراهم آمدن آگاهی می‌شود که این امر به نوبه‌ی خود به شهود و بینش منجر می‌گردد. در نتیجه، به نظر می‌رسد معنویت قادر است قدرت شهود افراد و به خصوص مدیران و تصمیم‌گیری افراد را تحت‌تأثیر قرار دهد (امیدیان، ۱۳۸۸؛ رضازاده، ۱۳۸۹).

ذکر این نکته نیز در خور تأمل است که در نظریه‌ی تصمیم‌گیری<sup>۳</sup>، مدیران وقتی در یک تصمیم‌گیری دچار شکست می‌شوند، آن را به حساب نبود اطلاعات صحیح، دقیق و به‌هنگام، فقدان یا محدودیت قدرت و توان فنون تصمیم‌گیری در پیش‌بینی قرار می‌دهند. اما نظریه‌ی آشفتگی<sup>۴</sup>، نگرشی متفاوت در تصمیم‌گیری مطرح می‌سازد. بر همین مبنا است که به زعم آلبرایت، وینستون، زاپ، برادی و کولسر<sup>۵</sup> (۲۰۱۰)، تصمیم‌گیری شامل بهینه‌سازی تکنیک‌های مسائل همراه با فقدان قطعیت است. نظریه‌ی آشفتگی مدعی است دامنه‌ی کلی از پدیده‌ها به طور ماهوی غیرقابل پیش‌بینی هستند، در نتیجه تلاش برای پیش‌بینی آینده ممکن است فعالیتی عبث و در عین حال زائد باشد. ممکن است ما به تصمیم‌هایی نیاز داشته باشیم که هرگز نتوانیم از پیامدها و تبعات آن آگاه باشیم (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۷۸). براساس خاصیت پروانه‌ای<sup>۶</sup>،

1. Decision making cross-culturally
2. Decision making style
3. Decision making theory
4. Chaos theory
5. Albright, Winston, Zappe, Broadie & Kolesar
- 6 Butterfly Effect



تغییری کوچک در شرایط اولیه‌ی تصمیم، می‌تواند تغییرات بنیادی و اساسی در نتیجه‌ی تصمیمات اتخاذ شده ایجاد کند. اثر پروانه‌ای از رفتارها و تصمیم‌های مدیران کارآفرین، خلاق و موفق، تسوجیهی عقلانی و کامل می‌دهد که با حرکتی مناسب و کم انرژی توانسته‌اند موجبات تحول و دگرگونی‌های عظیم و توفیق‌های شگرفی را برای سازمان فراهم آورند. یک اندیشه‌ی خلاق همچون بال زدن یک پروانه، می‌تواند در مسیری آنچنان کارساز و انرژی آفرین باشد که طوفان و تحول برپا کند و از یک اندک بسیار سازد (حاجی کریمی، ۱۳۸۹). به نظر می‌رسد توجه به اعتمادآفرینی و تکیه بر ارزش‌های فرهنگی در تصمیم‌گیری، همانند اهرمی است که می‌تواند زمینه‌ساز تحول در نتیجه‌ی تصمیم‌های اتخاذ شده باشد.

بر این اساس سازمان‌های موفق سعی می‌کنند با بهره‌گیری از ارزش‌های مثبت، هم رضایت خاطر کارکنان خود را کسب کنند و موجبات انگیزش، تعهد، وفاداری، و ماندگاری آنان را فراهم سازند؛ هم با برخورداری از سطح تعهدات بالا، ارزش‌ها، باورها و اعتقادات بنیانی را هم در سطح و هم در عمق گسترش دهند و معیارهای تعیین رفتار سازمانی مطلوب را ارائه کنند. از آنجا که رشد، موفقیت و شکست سازمان‌ها نتیجه‌ی تصمیمات مدیران آن سازمان است، توجه به این امر در دراز مدت اثربخشی و کارایی سازمان را در پی خواهد داشت و به شکوفایی شدن سرمایه‌ی اجتماعی سازمان منجر خواهد شد. به همین سبب، لازم است زمینه‌های آشنایی با فرهنگ حاکم و سبک تصمیم‌گیری مناسب را برای مدیران و کارکنان سازمان‌ها فراهم شود. تمرکز بر این پارامترها در سازمان، به نقطه‌ی ثقل یک اهرم شباهت دارد که می‌تواند اندک نیروی وارده به یک بازو را به نیرویی مضاعف در بازوی مقابل تبدیل سازد؛ به عبارت دیگر، یک تغییر جزئی در ابتدا به تغییری بسیار بزرگ در فرایند کلی کار منجر خواهد شد و توجه به اعتماد آفرینی و تکیه بر ارزش‌های فرهنگی سازمان در تصمیم‌گیری، همانند اهرمی است که می‌تواند زمینه‌ساز تحول در نتیجه‌ی تصمیم‌های اتخاذ شده باشد.

## منابع و مأخذ

- احمدی، مصطفی (۱۳۸۶)، «تصمیم‌گیری، رویکردها و تکنیک‌ها»، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، شماره ۱۱: ۲۹-۹.
- ادیبی‌سده، صدیقه (۱۳۷۸)، «بررسی رابطه بین گرایش‌های ارزشی و سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران دبیرستان‌های شهر اصفهان در سال تحصیلی ۱۳۷۷-۷۸ اصفهان»، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد دانشگاه اصفهان، اصفهان.
- الوانی، مهدی و دانایی‌فرد، حسن (۱۳۷۸)، «تصمیم‌گیری از نگاه نظریه آشوب»، فصل‌نامه‌ی تحول اداری، شماره ۵ (۱): ۲۵-۱۲.
- حاضر، منوچهر (۱۳۷۳)، تصمیم‌گیری در مدیریت، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- حسینی، عبدالرضا و خایف‌الهی، احمدعلی (۱۳۷۸)، «طراحی و تبیین الگوی مناسب تصمیم‌گیری مدیران عالی»، فصل‌نامه‌ی مدرس علوم انسانی، شماره ۱۰: ۱۵۷-۱۶۸.
- حاجی کریمی، بابک (۱۳۸۹)، «نظریه آشوب و کاربرد آن در تصمیم‌گیری‌های سازمانی»، نشریه‌ی علوم رفتاری، شماره ۲ (۳): ۳۱-۴۶.



حمیدی، فریده و قاسمی مدانی، شجاع (۱۳۹۰)، «بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و سبک تصمیم‌گیری مدیران مدارس راهنمایی»، اولین همایش ملی علوم‌شناختی در تعلیم و تربیت، مشهد، دانشگاه فردوسی مشهد.

خنیفر، حسین و زروندی، نفیسه (۱۳۸۹)، بازکاوی مفهوم اعتماد در سازمان، تهران: بعثت. رابینز، استیفن (۱۳۸۵)، مبانی رفتار سازمانی، تهران: کتاب مهربان نشر.

\_\_\_\_\_ (۱۳۷۷)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه‌ی محمد اعرابی و علی پارسیان، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رضازاده، سمانه (۱۳۸۹)، بررسی رابطه‌ی سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری و هوش معنوی مدیران دانشگاه‌های فردوسی و علوم پزشکی مشهد در سال ۱۳۸۹، علوم تربیتی، مشهد، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد.

روحانی‌نژاد، حسین (۱۳۸۳)، توکل، تهران: کانون اندیشه جوان.

روحی، اکبر (۱۳۷۹)، بررسی رابطه بین شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیران و سلامت سازمانی مدارس متوسطه شهر اصفهان در سال تحصیلی ۱۳۷۸-۷۹، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد مرکز آموزش مدیریت اصفهان، اصفهان.

زارعی‌متین، حسن و کاویانی، محمد کاظم (۱۳۸۲)، «شاخص‌های رفتاری توکل و تأثیر آن بر عوامل بازدارنده رفتاری تصمیم‌گیری مدیران»، فرهنگ مدیریت، شماره‌ی ۱ (۴): ۱۷-۲۹.

سعادت، اسفندیار (۱۳۷۲)، فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان، تهران، مؤسسه‌ی انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.

سیدخاموشی، مهدی و نظری، ابوالفضل (۱۳۸۷)، «رزیابی تصمیمات استراتژیک فرهنگی براساس ارزش‌های اسلامی»؛ (مورد مطالعه: حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی)، اندیشه مدیریت راهبردی، شماره‌ی ۴ (۴): ۱۵۵-۱۹۰.

طالقانی، محمد و عسگری، محمدهادی (۱۳۹۰)، «بررسی تأثیر اعتقادات فرهنگی مدیران در بکارگیری سبک‌های تصمیم‌گیری در مدیریت (مورد کاوی ادارات دولتی شهر رشت)»، مهندسی فرهنگی، شماره‌ی ۱ (۵): ۸۴-۹۱.

ظهورپرونده، وجیهه و کوهستانی، حسینعلی (۱۳۸۶)، «بررسی رابطه دانش مدیریت و سبک تصمیم‌گیری دبیران ستادی آموزش و پرورش مشهد ۱۳۸۴-۱۳۸۳»، مطالعات تربیتی و روانشناسی، شماره‌ی ۸ (۱): ۱۷۱-۱۸۰.

عبدالهی، عبدالحسین (۱۳۸۴)، «روانشناسی تصمیم‌گیری: تأثیر پیگیری اطلاعات بی‌فایده و غیرایزاری بر انتخاب و تصمیم‌گیری»، تازه‌های علوم‌شناختی، شماره‌ی ۱: ۳۹-۴۸.

کاویانی، محمد کاظم (۱۳۷۸)، شناسایی شاخص‌های رفتاری توکل و تأثیر آن بر عوامل بازدارنده رفتاری تصمیم‌گیری مدیران. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد دانشگاه تهران، تهران.

کریم‌زاده‌میبیدی، عباس (۱۳۷۹)، «تصمیم‌گیری از دیدگاه امام خمینی (ره)»، مصباح، شماره‌ی ۹ (۱): ۲۱-۴۶.

مرتضائی‌مقدم، مهوش (۱۳۸۰)، تأثیر ذهن فلسفی مدیران بر شیوه تصمیم‌گیری آنان در دانشگاه فردوسی مشهد، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد.

نجف‌آقایی، حمید؛ کوزه‌چیان، هاشم و آذر، عادل و انسانی، محمد (۱۳۸۱)، «بررسی شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم تحقیقات و فناوری»، حرکت، شماره ۴ (۴): ۱۰۸-۹۳.

هادوی‌نیا، عباس (۱۳۷۹)، بررسی و تعیین جایگاه توکل در فرآیند تصمیم‌گیری مدیران از دیدگاه قرآن و نهج‌البلاغه و در عرصه عمل. مشهد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد.

هادیزاده مقدم، اکرم و طهرانی، مریم (۱۳۸۷)، «بررسی رابطه بین سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی»، مدیریت دولتی (دانشگاه تهران)، شماره ۱ (۱): ۱۲۳-۱۴۰.

Akinci, C & E. Sadler-Smith (2009), *Hit or Miss?: The Role of Intuition in Decision Making*, British Academy of Management Conference, Brighton, UK.

Albright, S. C; W. L. Winston, et al (2010), *Data analysis and decision making*, South-Western Pu.

Asghari, F; A. Sadeghi et al (2013), “*Comparative Study of the Financial Independence, Self-Confidence and Decision-Making Power, Awareness of the Social Resources and Mental Health in the Women Members of SHG and Non-Member of SHG*”, *Sociology* 3(1): 114-117.

Bhunia, A (2011), “*Studying Efficacy of Organizational and Conceptual Factors on Manager’s Decision*”, *European Journal of Business and Management*, (9)3.

Bruns, K; J. Scholderer et al (2004), “*Closing the gap between values and behavior—a means–end theory of lifestyle*”, *Journal of Business Research*, 57(6): 665- 670.

Bryk, A. S & B. Schneider (1996), “*Social Trust: A Moral Resource for School Improvement. Final Deliverable to OERP*”

Burnett, C; T. J. Norman et al (2011), *Trust decision-making in multi-agent systems*. Proceedings of the Twenty-Second international joint conference on Artificial Intelligence-Volume Volume One, AAAI Press.

Cervone, H. F (2005), “*Making decisions: Methods for digital library project teams*”, *OCLC Systems & Services*, 21(1): 30 - 35.

Christopoulos, G. I; P. N. Tobler et al (2009), “*Neural correlates of value, risk, and risk aversion contributing to decision making under risk*”, *The Journal of Neuroscience*, 29(40): 12574-12583.

Coles, R & E. Norman (2005), “*An exploration of the role values plays in design decision-making*”, *International Journal of Technology and Design Education*, 15(2):155-171.

- Connor, P. E & Becker, B. W (2003), "*Personal value systems and decision-making styles of public managers*", Public Personnel Management, 32(1), 155-180.
- Covin, J. G; D. P. Slevin et al (2001), "*Strategic decision making in an intuitive vs. technocratic mode: structural and environmental consideration*", Journal of Business Research, 52(1): 51-67.
- Daft, R (2001), *Organization Design and Theory*, South-Western College Publishing.
- Driscoll, J. W (1978), "*Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction*", Academy of Management Journal, 21(1):44 - 56.
- Driver, M. J (1979), "*Individual decision making and creativity*", Organizational behavior, 59-91.
- Dureja, G & S. Singh (2011), "*Self-confidence and decision making between psychology and physical education students: A comparative study*", Journal of Physical Education and Sports Management, 2(6): 62-65.
- Eiser, J (2006), *Trust, Decision-Making and the Social Judgment of Risk, Advice and Trust in Decision Making (ATDM)*, June.
- Fetchenhauer, D & D. Dunning (2009), "*Do people trust too much or too little?*", Journal of Economic Psychology, 30(3): 263-276.
- Fields, A. F (2001), *A study of intuition in decision-making using organizational engineering methodology*, United State Florida, Nova Southeastern University. D.B.A, 131p.
- Fox, T. L & J. W. Spence (1999), "*An examination of the decision styles of project managers: evidence of significant diversity*", Information & management, 36(6): 313-320.
- Gao, J; C. Zhang et al (2012) , "*Understanding online purchase decision making: The effects of unconscious thought, information quality, and information quantity*", Decision Support Systems.
- Garza, B (2005), *The relationship between decision making and trust: A study of principals and teachers in Edinburg, Texas*, United States Minnesota, Capella University, 118p.
- Gati, I; S. Landman et al (2010), "*From career decision-making styles to career decision-making profiles: A multidimensional approach*", Journal of Vocational Behavior, 76(2): 277-291.
- Ghobary Bonab, B & A. Sadat Yousefi Namini (2010), "*The Relationship between Attachment to God and Reliance on God*", Procedia-Social and Behavioral Sciences, 5: 1098-1104.

- Hansson, P. H & J. A. Andersen (2007), “*The Swedish Principal: Leadership Style, Decision-Making Style, and Motivation Profile, 11 (8)*”, International Journal for Leadership in Learning.
- Harren, V. A (1979), “*A model of career decision making for college students*”, Journal of Vocational Behavior, 14(2): 119-133.
- Hashim, F; G. M. Alam et al (2010), “*Information and communication technology for participatory based decision-making-E-management for administrative efficiency in Higher Education*”, Int. J. Phys. Sci, 5(4): 383-392.
- Haastie, R & R. M. Dawes (2009), *Rational choice in an uncertain world: The psychology of judgment and decision making*, Sage Publications, Incorporated.
- Hogarth, R. M (1980), *Judgement and choice johnwiley and sons*, Inc, new York.
- Hillson, D (1999), “*Risk and Faith: Contradictory or Complimentary?*”, Faith in Business Quarterly, 3(2): 8-12.
- Hunt, S. D; Sparkman, R. D & Wilcox, J. B (1982), *Pretest in survey research: Issues and preliminary findings*, Journal of Marketing Research, 19(2): 269-273.
- Jayawardhena, C (2004), “*Personal values’ influence on e-shopping attitude and behaviour*”, Internet Research, 14(2):127-138.
- Keeney, R. L (1994), “*Creativity in decision making with value-focused thinking*”, Sloan Management Review, 35: 33.
- ..... (1996), *Value-focused thinking: A path to creative decision-making*, Harvard University Press.
- Kim, H. J & J. Agrusa (2011), “*Hospitality service employees’ coping styles: the role of emotional intelligence, two basic personality traits, and socio-demographic factors*”, International Journal of Hospitality Management, 30(3): 588-598.
- Kirkpatrick, L. A (2005), *Attachment, evolution, and the psychology of religion*, The Guilford Press.
- Leonard, N. H ; R. W. Scholl et al (1999), “*Information processing style and decision making*”, Journal of Organizational Behavior, 20(3): 407-420.
- Lewis, M. K (2006), *Accountability and Islam, Fourth International Conference on Accounting and Finance in Transition*, Adelaide.
- Mau, W. C (2000), “*Cultural differences in career decision-making styles and self-efficacy*”, Journal of Vocational Behavior, 57(3): 365-378.
- Newman. E; William. H; ware. Kirby & McGill, Andrew (1987), *the pro-*

*cess of management prentice- Hall.*

Nordlund, A. M & J. Garvill (2002), “*Value structures behind proenvironmental behavior*”, *Environment and Behavior*, 34(6): 740-756.

Osborne, D. G (2010), *The relationship of goal-directedness, generalized trust, and the manager’s decision-making style*, Capella. Doctor, 188 p.

Podrug, N; J. Pavičić et al (2006), “*Cross-Cultural Comparison of Hofstede’s Dimensions and Decision-Making Style within CEE Context*”, From Transition to Sustainable Development: The Path to European Integration.

Robbins, S. P & T. Judge (2006), *Organizational Behavior*, Canada, Prentice Hall.

Rokeach, M (1989), *Beliefs, Attitudes and values*, sanfrancisco, jossey-Bass.

Rowe, A. J & J. D. Boulgarides (1983), “*Decision styles—a perspective*”, *Leadership & Organization Development Journal*, 4(4): 3-9.

Rowe, A. J & Mason, R. o (1987), “*Managing with style, A Guide to understand, Assessing and Improving Decision making*”, Sanfrancisco, Jossey – Bass publisher.

Sadler-Smith, E & E. Shefy (2004), “*The intuitive executive: Understanding and applying ‘gut feel’ in decision-making*”, *The Academy of Management Executive*, 18(4): 76-91.

Sayegh, L; W. P. Anthony et al (2004), “*Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process*”, *Human Resource Management Review*, 14(2): 179-199.

Schneider, S. C & J.-L. Barsoux (2003), *Managing across cultures*, Prentice Hall.

Schniederjans, M. J; J. L. Hamaker et al (2010), *Information technology investment: Decision-making methodology*, World Scientific Publishing Company.

Scott, S. G & R. A. Bruce (1995), “*Decision-making style: The development and assessment of a new measure*”, *Educational and psychological measurement*, 55(5): 818-831.

Shaw, R. B (1997), *Trust in the balance: Building successful organizations on results, integrity, and concern*, Jossey-Bass San Francisco, CA.

Simon, H. A (1960), *The new science of management decision*, New York, Harper and Row.

Sinclair, M & N. M. Ashkanasy (2005), “*Intuition: Myth or a Decision-Making Tool?*”, *Management Learning*, 36(3): 353-373.

Sjöberg, L (2003), “*Intuitive vs. analytical decision making: which is pre-*

- ferred?*”, Scandinavian Journal of Management, 19(1): 17-29.
- Spicer, D. P & E. Sadler-Smith (2005), “*An examination of the general decision making style questionnaire in two UK samples*”, Journal of Managerial Psychology, 20(2): 137-149.
- Starr, M. K (1998), *Management: A modern approach*, Harcourt Brace Jovanovich New York, NY.
- Tabatabaei, M (2007), “*An effectiveness analysis of information channeling in choice decision making with attribute importance weights*”, Computers in Human Behavior, 23(1): 564-567.
- Takacs, R. D (1996), *The Role of An Intuitive Consultant With Decision Making at the Business Level*, Atlantic University.
- Tat, H. H; P. S. Hooi et al (2010), *The role of intuition in decision making: An empirical study on academic staff in a Malasian public university*, University of Kelaniya, University of Kelaniya.
- Tatum, B. C; R. Eberlin et al (2003), “*Leadership, decision making, and organizational justice*”, Management Decision, 41(10): 1006-1016.
- Thunholm, P (2004), “*Decision-making style: habit, style or both?*”, Personality and Individual Differences, 36(4): 931- 944.
- Trevis Certo, S; B. L. Connelly et al (2008), “*Managers and their not-so rational decisions*”, Business Horizons, 51(2): 113-119.
- Tussey, C. M (2007), *The role of intuition in decision making among law enforcement officials*, Pennsylvania, Indiana University of Pennsylvania, doctor.
- Verma, D (2009), *Decision Making Style: Social and Creative Dimensions*, Global India Publications.
- Vroom, V. H (1973), “*A new look at management decision making*”, Organizational Dynamics, 1(4): 66-80.
- Walkington, T. A (1999), *The role of organizational values in the pre-combination decision-making phase of a merger between an academic health center and a community health care system: a case study*, Hamline University.
- Wang, K. Y & S. Clegg (2002), “*Trust and decision making: are managers different in the People’s Republic of China and in Australia?*”, Cross Cultural Management: An International Journal, 9(1): 30-45.
- Wang, Y (2003), “*Trust and decision-making styles in Chinese township-village enterprises*”, Journal of Managerial Psychology, 18(6): 541- 556.



## Cultural values of organization: appropriate lever for selecting decision-making style

E. Shiezade  
S. Mortazavi  
M. A. Ansari

### Abstract

Decision making is an inseparable part in humans' lives and organizations. The nature of decision-making originates from culture, and decisions are influenced by the motivations and objectives of a decision-maker who has different cultural values. Therefore, it makes managers use different decision-making styles. Since the decision-making style is a very important factor in the success and effectiveness of an organization, so the importance of values becomes clear in the decision-making process. In this regard, the aim of this research is determining the effectiveness of values on managers' decision-making styles. For this purpose, first the theoretical bases of research and authorities' analyses are reviewed and, then the role of intuitions, trust, and values in decision-making process and decision-making style is discussed and finally attention to cultural values of organization can act as powerful lever for selecting appropriate decision-making style.

**Keywords:** Decision-Making, Trust, Cultural Values, Decision-Making Style.

1. Ph.D student of business management policy, University of Allameh Tabatabaei.
2. Professor of Management, University of Mashhad.
3. Member of the Institute of Islamic Studies in the Humanities, University of Mashhad.