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

الهه شیعه‌زاده*
سعید مرتضوی**
محمدعلی انصاری***

تاریخ دریافت:۹۵/۰۷/۰۷
تاریخ پذیرش:۹۶/۱۱/۲۵

چکیده

تصمیم‌گیری بخش جدایی‌ناپذیر حاکم بر زندگی انسان‌ها و سازمان‌ها است. این در حالی است که ماهیت تصمیم‌گیری ریشه در فرهنگ دارد و تصمیمات، تحت‌تأثیر انگیزه‌ها و اهداف تصمیم‌گیرنده‌ای هستند که ارزش‌های فرهنگی متفاوتی دارند؛ از این رو، به بهره گیری 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.

* دانشجوی دکتری مدیریت سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی.
** استاد گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد.
*** عضو پژوهشکده مطالعات اسلامی در علوم انسانی دانشگاه فردوسی مشهد.

Elahe. Shiezade@yahoo.com
Mortazavi@um.ac.ir
Hedayatnoor@live.com

[Downloaded from rdch.ir on 2026-11-07]

۱- مقدمه

مطالعه‌ی عوامل مؤثر بر موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها، از دیرباز قابل توجه اکثر پژوهشگران بوده‌است. در این میان توجه به فرایند تصمیم‌گیری[1] 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[2] (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[3]» 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[4] (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[5] 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 (رابینز، 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

[Downloaded from rdch.ir on 2026-11-07]

(طالقانی و عسگری، ۱۳۹۰: ۸۷). لوان[1] (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).

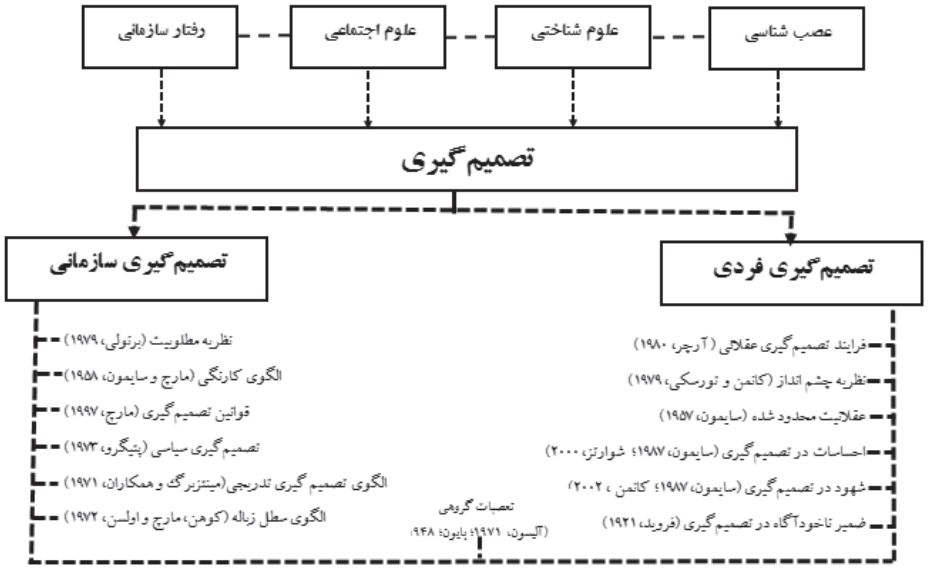
بر این اساس، هدف پژوهش حاضر بررسی انواع سبک‌های تصمیم و ارزش‌ها به خصوص ارزش‌های فرهنگی همچون اعتماد بر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران است. در این خصوص، ارزش‌های فرهنگی همچون منبعی محوری، فرد را در راه تصمیم‌گیری درست هدایت می‌کند و همچون اهرمی در به کارگیری سبک مناسب تصمیم، یاریگر مدیران در عرصه‌های مختلف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

۲ـ بیان مسأله

۲ـ۱ـ جایگاه تصمیم‌گیری در مدیریت

تصمیم‌گیری یکی از گسترده‌ترین زمینه‌های مطالعاتی در علوم مدیریت است (Osborne, 2010). تصمیم‌گیری برگرفته از مرز مشترکی از حوزه‌های عصب‌شناسی[2]، علوم شناختی[3]، علوم اجتماعی[4] و حوزه‌های رفتار سازمانی[5] است و بر این واقعیت اذعان می‌کند که هیچ رشته‌ی علمی را نمی‌توان در انزوا مطالعه کرد. شکل ۱ نشان‌دهنده‌ی زمینه‌های علمی‌است 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

[Downloaded from rdch.ir on 2026-11-07]

مـدل تصمیم‌گیـری فـردی بـر رفتـار حـل مسـأله‌ی مدیـران متمرکـز اسـت؛ بـه گونـه‌ای کـه رفتـار مدیـر تحت‌تأثیـر سـبک‌تصمیم‌گیری مدیـر، زمینـه‌ی فـرد و شـخصیت او قـرار دارد. ایـن دیـدگاه سـعی می‌کنـد بـه توضیـح چگونگـی اتخـاذ روش‌هـای مختلـف توسـط مدیـران، یـا نحـوه‌ی رسـیدن آنهـا بـه نتایـج مختلـف بپـردازد (رضـازاده، ۱۳۸۹). ارزش‌هـا در هـر دو سـطح تصمیم‌گیـری فـردی و سـازمانی، می‌توانـد راهگشـا باشـد و بـه نتایـج ارزشـمندی منجـر شـود. تصمیم‌گیـری نـه تنهـا بخشـی از امـور روزانـه‌ی هـر فـرد اسـت، بلکـه بـرای زیسـت‌پایی و مانـدگاری سـازمان نیـز الزامـی ذاتـی بـه شـمار می‌آیـد (Keeney, 1996). تصمیم‌گیـری بـه عنـوان کارکـردی مدیریتـی و سـازمانی، میـزان اثربخشـی سـازمان را تحت‌تأثیـر قـرار می‌دهـد (Vroom, 1973). اسـتار[1] (۱۹۹۸) عقیـده دارد کـه تصمیم‌گیـری، پایـه و اسـاس همـه‌ی وظایفـی اسـت کـه مدیـر در سـازمان انجـام می‌دهـد. مورهـد و گریفیـن (۲۰۰۰) تصمیم‌گیـری را اولیـن و حیاتی‌تریـن گام در مدیریـت می‌داننـد (Hashim et al, 2010). نیومـن (۱۹۹۷) کیفیـت عملکـرد مدیریـت را تابـع کیفیـت تصمیم‌گیری دانسـته و معتقـد اسـت تصمیم‌گیـری بـه تنهایـی مهمتریـن وظیفـه‌ی مدیـر اسـت؛ زیـرا کیفیـت طرح‌هـا و برنامه‌هـا، اثربخشـی و کارامـدی راهبـرد و کیفیـت نتایـج، همگـی تابـع کیفیـت تصمیماتـی اسـت کـه مدیـر اتخـاذ می‌کنـد. از سـوی دیگـر هـدف اساسـی تصمیم‌گیـری، بهبـود و اثربخشـی اقدامـات سـازمانی اسـت (Tabatabaei, 2007). بـه عقیده‌ی اسـبورن (۲۰۱۰) هـدف تصمیم‌گیـری مدیریتـی، حـل کارامـد و اثربخـش مشـکلات به‌منظـور موفقیـت مدیریـت و سـازمان اسـت؛ بدیـن منظـور تصمیم‌گیـری، نـوع اهـداف و راه رسـیدن بـه ایـن اهـداف را مشـخص می‌کنـد. بنابرایـن تصمیم‌گیـری فراینـدی اسـت کـه تمـام فعالیت‌هـای سـازمان را شـامل می‌شـود و در واقـع بـر تمـام اعضـای ایـن سـازمان به‌عنـوان یـک فـرد یـا به‌عنـوان عضـوی از گـروه، تأثیرگـذار اسـت (Bhunia, 2011).

تصمیم‌گیـری به‌عنـوان نتیجـه‌ی فرایندهـای ذهنـی[2] (فرایندهـای شـناختی[3]) در نظـر گرفتـه می‌شـود کـه بـه انتخـاب یـک راه‌حـل از میـان راه‌حل‌هـای مختلفـی کـه بـرای اقـدام وجـود دارد، منجـر می‌شـود (Verma, 2009). انسـان‌ها مجموعـه‌ی متداولـی از مهارت‌هـای شـناختی دارنـد کـه در عادت‌هـای مشـابه تصمیـم نمـود پیـدا می‌کنـد. ظرفیت‌هـای تصمیم‌گیـری افـراد نوشـته نمی‌شـود، بلکـه از یـک الگـوی تکاملـی پیـروی می‌کنـد (Hastie and Dawes, 2009). بـه نظـر لاوسـن و شـن (۱۳۸۱)، تصمیم‌گیـری عبـارت اسـت از: فرآینـد انتخـاب از بیـن گزینه‌هـای مختلـف، اجـرای تصمیـم و اسـتفاده از اطلاعـات بـه دسـت آمده‌ی بعـدی بـه منظـور شـکل دادن بـه تصمیم‌هـای آتی مرتبـط با تصمیـم اولیـه. سـرون[4] (۲۰۰۵) تصمیم‌گیـری را انتخـاب یـک راهـکار از میـان دو یـا چنـد گزینـه در یـک رفتـار پیشـگیرانه، بـه منظـور حصـول یـک هـدف یـا نتیجـه‌ی خـاص بـا حداقـل ریسـک ممکـن می‌دانـد. بـه نظـر هاسـتی و داوز (۲۰۰۹) تصمیم‌گیـری توسـط سـه جـزء تعریـف می‌شـود: دو یـا

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

[Downloaded from rdch.ir on 2026-11-07]

چنـد گزینـه بـرای اقـدام، فقـدان اطمینـان دربـاره‌ی وقایعـی کـه بـر نتایـج تأثیرگـذار اسـت و نتایـج منفـی- مثبتـی کـه مشـروط بـه رویدادهـا هسـتند. لـذا ماهیـت تصمیم‌گیـری، ادغـام باورهـای مربـوط بـه رویدادهـای عینـی و ارزیابـی ذهنـی مـا از ایـن رویدادهاسـت (Hastie and Dawes, 2009). بـر ایـن اسـاس نقـش اعتمـاد و ارزش‌هـا در تصمیم‌گیـری نمـود می‌یابـد.

۲ـ۲ـ سبک تصمیم‌گیری

سـبک‌تصمیم‌گیری بـا سـبک شـناختی[1] ارتبـاط زیـادی دارد (Thunholm, 2004). سـبک پـردازش و تفسـیر اطلاعـات هـر فـرد را می‌تـوان سـبک شـناختی او تعریـف کـرد. در واقـع آگاهی از سبک شناختی افـراد یک امتیاز مهم در مطالعـه‌ی رفتـار سـازمانی تـصمیم‌گیرنـدگان، تعـارض، توسـعه‌ی اسـتراتژی و فرایندهـای گروهـی بـه شـمار مـی‌رود. سبک‌شـناختی شـیوه‌ای اسـت کـه افـراد داده‌هـا را از جهـان پیرامـون خـود کسـب و بـر مبنـای آن تصمیم‌گیـری می‌کننـد. در واقـع سـبک‌های شـناختی در تصمیم‌گیـری، اغلـب بـه شـیوه‌ی تفکـر افـراد بـرای درک صحیـح فرآینده‌ـای تصمیم‌گیـری اشـاره دارد (همـان). بـه نظـر هنسـون و آندرسـن[2] (۲۰۰۷) و درایـور[3] (۱۹۷۹)، سـبک‌تصمیم‌گیری شـیوه‌ی متداولـی در نظـر گرفتـه می‌شـود کـه مدیـران براسـاس آن بـه تصمیم‌گیـری و حـل مشـکلات می‌پردازنـد. اسپایسـر و سـادلر- اسـمیت[4] (۲۰۰۵) معتقدنـد از دیـدگاه ادراکـی، سـبک‌تصمیم‌گیری بـه نـوع رفتـار و طریقـی کـه مـردم هنـگام تصمیم‌گیـری بـا شـرایط مواجـه می‌شـوند، اشـاره دارد. ذکـر ایـن امـر لازم اسـت کـه مدل‌هـای مربـوط بـه سـبک‌های شـناختی، در دامنـه‌ای از مدل‌هـای یـک عاملـی تـا چنـد عاملـی قـرار می‌گیرنـد. بسـیاری از ایـن مدل‌هـا، ویژگی‌هـای کل نگـر- شـهودی[5] و منطقـی- تحلیلـی[6] را دربردارنـد (Spicer et al, 2005).

می‌تـوان تفـاوت در شـیوه‌ی تصمیم‌گیـری را مرهـون ابعـاد متعـدد فرهنگـی دانسـت. ایـن تفـاوت در شـیوه‌ی تصمیم‌گیـری، بـر مـدت زمـان صـرف شـده بـرای تصمیم‌گیـری تأثیـر زیـادی دارد (Schneider and Barsoux, 2003). عمومـاً گونه‌شناسـی سـبک تصمیم‌گیـری بـه طریقـی مصنوعـی، بـه تشـخیص تمایـز میـان دو موضـوع مختلـف می‌پـردازد و بدین‌سـان، موضـوع اینکـه تصمیم‌هـا چگونـه اتخـاذ می‌شـوند از ایـن موضـوع کـه چـه کسـی ایـن تصمیم‌هـا را اتخـاذ می‌کنـد، جـدا می‌سـازد (Covin et al, 2001). به‌طورکلـی، محققـان و پژوهشـگران بـه یـک توافـق در مـورد تعریـف (مفهـوم) سـبک‌تصمیم‌گیری دسـت یافته‌انـد، بـا ایـن وجـود هنـوز در مـورد انـواع سـبک‌های تصمیم‌گیـری توافقـی حاصـل نشده‌اسـت (Podrug et al, 2006).

در طـی سـال‌های اخیـر تحقیقـات متعـددی در رشـته‌ها و حوزه‌هـای مختلـف پیرامـون موضـوع تصمیم‌گیـری انجـام گرفتـه کـه در نتیجـه‌ی آن، تاکنـون صاحب‌نظـران مختلـف،

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

[Downloaded from rdch.ir on 2026-11-07]

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 سبک‌تصمیم‌گیری که تا کنون توسط پژوهشگران بررسی شده‌اند، به شرح ذیل است:

دینکلیج[1] (۱۹۹۸)، هشت سبک تصمیم‌گیری را مشخص کرده‌است: سبک تأخیری، جبرگرا، دنباله‌رو، فلج‌کننده، تکانشی، سردرگم[2]، 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؛ به‌عبارتی 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[3]، 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[4] (۱۹۷۸) برای ارزیابی اشخاص در دو بعد دو قطبی جمع‌آوری اطلاعات - سبک‌های تحلیلی[5]، از دوجنبه‌ی خودانگیخته –نظام‌مند[6] و درونی- بیرونی[7] استفاده می‌کند. بر این اساس اشخاص، درون طبقات سبک تصمیم‌گیری درون‌انگیخته[8]، برون انگیخته[9]، نظم درونی[10] و نظم بیرونی[11] 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

[Downloaded from rdch.ir on 2026-11-07]

یکـی دیگـر از گونه‌شناسـی‌های سـبک تصمیم‌گیـری کـه دسـته‌ها یـا فرم‌هـا بـه طـور شـهودی معنـی‌دار و بـه راحتـی قابل‌مشـاهده اسـت، توسـط کانـدوولا[1] (۱۹۷۷) ارائـه شده‌اسـت. کانـدوولا اسـتدلال کـرد مدیریـت عالـی (افـرادی کـه تصمیمـات بلنـد مـدت و اسـتراتژیک سـازمان را به‌عهـده دارنـد)، سـبک‌های مدیریـت گوناگونـی ارائـه می‌دهنـد کـه ارزش‌هـا، باورهـا و هنجارهـای افـراد را معیـن می‌کنـد. به‌نظـر وی، سـبک مدیریـت عالـی از طریـق ابعـاد مختلفـی عملیاتـی می‌شـود کـه یکـی از ایـن ابعـاد فن‌سـالاری[2] اسـت. سـبک مدیریـت فن‌سـالاری[3] بـه معنـی اعتمـاد زیـاد بـر ابزارهـای تصمیم‌گیـری کمـی و تمایـل بـه سیسـتماتیک، تحلیلـی و علمـی بـودن تصمیمـات در هنـگام اتخـاذ تصمیمات کسـب و کار در سـطح بالاسـت. انتخـاب مدیریـت در حالـت دوم، بـه شـدت توسـط مدیـران اجرایـی در مـورد مناسـب یـا نامناسـب بـودن تصمیـم تحت‌تأثیـر احساسـات قـرار می‌گیـرد. ایـن احساسـات اغلـب ریشـه در تجربـه‌ی گذشـته داشـته و مبتنـی بـر شـهود (مبتنـی بـر تجربـه) اسـت (Covin et al, 2001).

نایگـرن[4] (۲۰۰۰)، مـدل و ابـزار خـود را براسـاس میل ذاتی شـیوه‌ی تفکر افـراد طراحی کرد کـه در طیفـی از بسـیار تحلیلی تا بسـیار شـهودی قرار دارد. پرسـش‌نامه‌ی سـبک‌تصمیم‌گیری وی، حـاوی سـه مقیـاس اسـت که سـه سـبک مجزا را می‌سـنجد. این سـبک‌ها شـامل سـبک تحلیلـی، شـهودی و سـبک متأثـر از هیجـان[5] اسـت. فـرد می‌توانـد در دو مقیـاس، نمـره‌ی بالا کسـب کنـد و لازم نیسـت تنهـا در یک مـورد، نمره‌ی بالا داشـته باشـد (رضـازاده، ۱۳۸۹).

هنسـون و آندرسـن (۲۰۰۷) براسـاس گونه‌شناسـی یونـگ[6]، بـه معرفـی چهـار سـبک حسـی[7] (ادراک از طریـق حـواس)، شـهودی (قـدرت پیش‌بینـی احتمـالات آتـی)، تفکـری[8] (بـه افـراد، توانایـی معنی‌شناسـی و فهـم می‌دهـد) و احساسـی[9] (براسـاس قضـاوت و ارزیابـی) می‌پردازنـد. یونـگ ادعـا می‌کنـد رفتـار بـه ظاهـر تصادفـی افـراد، در حقیقـت تصادفـی نبـوده و وابسـته بـه الگویـی اسـت کـه از آن پیـروی می‌کننـد. ایـن الگـو ترجیحـات افـراد را بـرای گرفتـن اطلاعـات و تصمیم‌گیـری منعکـس کنـد (Dewar and Whittington, 2000). بـه نظـر یونـگ، افـراد در هنـگام حـل مسـائل یکـی از ایـن چهـار کارکـرد را انتخـاب می‌کننـد. بـر ایـن اسـاس، اکثـر افـراد دارای یـک تابـع غالـب هسـتند کـه بـر آن اسـاس عمـل می‌کننـد. طبـق نظـر یونـگ (۱۹۷۶)، مـا می‌توانیـم مشـکلات خـود را از دو طریـق درک کنیـم ایـن دو کارکـرد ادراکـی، حـس و شـهود هسـتند. همچنیـن بـا اسـتفاده از توابـع تفکـر و احسـاس، دو راه بـرای حـل مشـکل وجـود دارد. بـر ایـن اسـاس ترکیبـی از ایـن توابـع ادراک و قضـاوت، سـبک‌تصمیم‌گیری نامیـده می‌شـود (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

[Downloaded from rdch.ir on 2026-11-07]

هـارن (۱۹۷۹) و مائو[1] (۲۰۰۰) براسـاس گونه‌شناسـی‌هارن، در بررسـی سـبک‌تصمیم‌گیری شـغلی[2] سـه سـبک عقلائـی (تصمیم‌گیـری براسـاس سـنجیدن و اندیشـه کـردن)، شـهودی (تصمیم‌گیـری براسـاس احساسـات و رضایـت عاطفـی) و وابسـتگی (تصمیم‌گیـری براسـاس نظـرات و انتظـارات دیگـران) را به‌عنـوان انـواع سـبک‌تصمیم‌گیری معرفی کردند. بـه نظر هارن سـبک‌تصمیم‌گیری یکـی از ویژگی‌هـای شـخصیتی اسـت کـه بـر فراینـد تصمیم‌گیـری تأثیـر می‌گـذارد. ذکـر ایـن امـر لازم اسـت که این تحقیقـات بـر روی تفاوت‌های فـردی در فرآیندهای تصمیم‌گیـری شـغلی، اغلـب بـر دسـته‌بندی افراد به چنـد نـوع از سـبک‌تصمیم‌گیری، متمرکز اسـت کـه در ایـن رویکـرد افـراد براسـاس ویژگی و خصوصیـات غالـب در فراینـد تصمیم‌گیری عمـل می‌کنند.

درایـور و مـاک[3] (۱۹۷۵) سـبک‌های تصمیم‌گیـری را بـا عنـوان چهـار سـبک قاطـع[4]، انعطاف‌پذیـر[5]، سلسـله‌مراتبی[6] و یکپارچـه[7] معیـن کردنـد. سـبک قاطـع از حداقـل اطلاعـات بـرای دسـتیابی بـه نتیجـه بهـره می‌گیـرد؛ مدیـری بـا سـبک قاطـع اغلـب نگـران سـرعت، ثبـات و کارایـی اسـت. مدیـر انعطاف‌پذیـر بـر شـهود متکـی اسـت و سـاختار سـازمانی قابـل انعطـاف را ترجیـح می‌دهـد. مدیریـت سلسـله مراتبـی بـر نظـم، دقـت و کمـال تأکیـد دارد و بـرای دسـتیابی بـه نتیجـه، بـه تحلیـل مقادیـر عظیمـی از اطلاعـات وابسـته اسـت. مدیـری بـا سـبک یکپارچـه نیـز از حجـم انبوهـی از اطلاعـات بـرای تصمیم‌گیـری اسـتفاده می‌کنـد، امـا بـرای برنامه‌ریـزی طولانـی مـدت خویـش، رویکـردی انعطاف‌پذیـر اتخـاذ می‌کنـد (Os-borne, 2010).

لئونـارد، اسـکال و کواسلسـکی[8] (۱۹۹۹)، فکـس و اسـپنس (۱۹۹۹) و رابینـز (۱۳۸۵)، بـا پذیـرش گونه‌شناسـی راو و بلوگریـد[9] (۱۹۸۳) بـا توجـه بـه دو بعـد تصمیم‌گیری شـیوه‌ی تفکر افـراد و تحمـل بـرای ابهـام ـ کـه در افراد مختلـف متفاوت اسـت ـ چهار سـبک تصمیم‌گیری را در نظر می‌گیرند (شـکل ۲). این سـبک‌ها عبارتند از: دسـتوری (ارشـادی)[10]، تحلیلی[11]، ادراکی[12] و رفتاری[13].

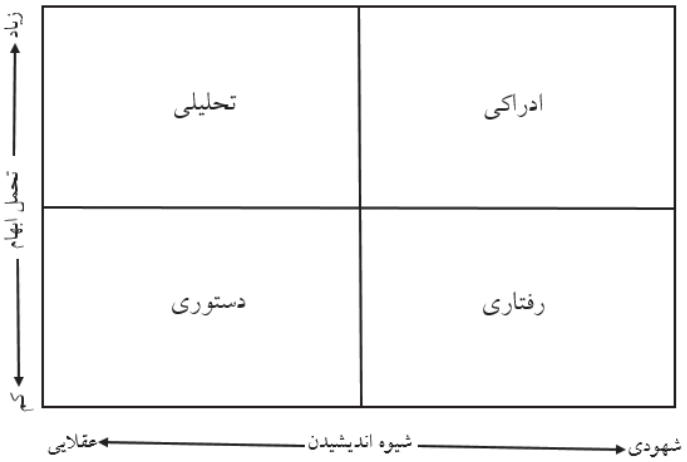
در سـبک دسـتوری (ارشـادی)، افراد شـیوه‌ی تفکر عقلانی داشـته، اغلب با حداقل اطلاعات و ارزیابـی تعـداد معـدودی از راه‌حل‌هـا بـه تصمیم‌گیـری مبـادرت می‌ورزند. در سـبک تحلیلی، توانایـی انطبـاق بـا موفقیت‌هـای منحصـر بـه فـرد وجـود دارد. سـبک ادراکـی، بـر بلندمـدت

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

[Downloaded from rdch.ir on 2026-11-07]

تمرکـز داشـته و در یافتـن راه‌حل‌هـای خلاق برای مسـائل مناسـب اسـت و در سـبک رفتاری[1]، تصمیم‌گیرانـی کـه بـه ایـن سـبک می‌پردازند با دیگـران خـوب کار می‌کنند و اغلب از جلسـات بـرای ارتباطات اسـتفاده می‌کنند.

شکل ۲: سبک‌های تصمیم‌گیری راو و بلوگرید



هانـت و همـکاران (۱۹۸۹) سـبک‌های تصمیم‌گیـری را در سـه دسـته سـبک تحلیلـی، شـهودی و آمیختـه[2] در نظـر گرفتنـد. سـبک آمیختـه توجـه توأمـان به هـر دو سـبک تحلیلی و شـهودی اسـت (Thunholm, 2004). بـا توجـه بـه اینکـه ایـن سـبک‌ها پیش‌تـر معرفـی شـده‌اند، از توضیـح مجـدد اجتنـاب می‌شـود.

نجف‌آقایی و همکاران (۱۳۸۱) در بررسـی شـیوه‌های تصمیم‌گیری مناسـب مدیران تربیت بدنی دانشـگاه‌ها، بـا توجـه بـه آمادگی پیـروان و موقعیت مـورد نظر در تحقیق به بررسـی چهار شـیوه‌ی تصمیم‌گیری اولیه‌ی مسـتبدانه (یا اقتداری، مدیر بدون اینکه از کسـی کمک بگیرد، تصمیمات خود را بـه تنهایـی اتخـاذ می‌کند)، مشـاوره‌ای (مدیر قبل از تصمیم‌گیری برخی اطلاعات را از زیر دسـتان می‌گیـرد، ولـی سـرانجام خودش تصمیم‌گیرنده اسـت)، تسـهیل‌بخش (یا مشـارکتی، تصمیمات با مشـارکت زیردستان اتخاذ می‌شود)، تفویضی (مدیر بخشـی از اختیارات خود را به زیردستان تفویض می‌کنـد و خـود بـر عملکرد آنهـا نظـارت کلـی دارد) می‌پردازند. آنها به نتیجه رسـیدن هر شـیوه‌ی تصمیم‌گیـری را بسـیار محتمل می‌داننـد. ذکر این امر لازم اسـت سـبک‌های تصمیم‌گیری معرفی شـده در این مطالعه، سـبک‌های رهبری هرسـی و بلانچارد[3] اسـت.

ظهورپرونـده و کوهسـتانی (۱۳۸۶)، ادیبی‌سـده (۱۳۷۸)، مرتضائی‌مقـدم (۱۳۸۰) و روحـی (۱۳۷۹) در پژوهش‌هـای خـود، سـبک‌های تصمیم‌گیـری را آمرانـه[4]، مشـورتی[5] و مشـارکتی[6]

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

[Downloaded from rdch.ir on 2026-11-07]

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

گاتی و همکاران[1] (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[2] اشاره دارد. این ۱۱ بعد عبارتند از: جمع‌آوری اطلاعات[3]، پردازش اطلاعات[4]، منبع کنترل[5]، تلاش‌های سرمایه‌گذاری[6]، تعویق[7]، سرعت تصمیم‌گیری نهایی[8]، مشاوره با دیگران[9]، وابستگی به دیگران[10]، تمایل به خشنودی دیگران[11]، تمایل به یک اشتغال ایده‌آل[12]، تمایل به مصالحه[13].

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 سبک‌تصمیم‌گیری پرداختند. سبک تصمیم‌گیری عقلایی (تمایل تصمیم‌گیرنده به شناسایی تمامی‌راهکارهای 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

[Downloaded from rdch.ir on 2026-11-07]

۲ـ۳ـ نقش شهود در تصمیم‌گیری

یکی از راه‌های جمع‌آوری اطلاعات به خصوص در شرایط فقدان اطمینان، بهره‌گیری از مساعدت‌های فراطبیعی نظیر شهود[1] 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 & Sinclair and Ashkanasy, 2005 & David, 2009 به نقل از Tat et al, 2010).

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[2] دارد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (Akinci et al, 2009). سادلر- اسمیت و شفی[3](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 درواقع 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 تمامی‌سطوح 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[4](۲۰۰۷) اگرچه تعریفی جهانشمول از شهود وجود ندارد؛ با این حال شهود، روش فوری و ناهوشیارانه‌ی تصمیم‌گیری است که تحت‌تأثیر 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[5] 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

[Downloaded from rdch.ir on 2026-11-07]

همـان طـور کـه ذکر شـد از آنجـا که حجم اطلاعـاتِ در اختیـار مدیـران، به صـورت روزافزون رو بـه افزایـش اسـت، همچنیـن در دسـترس بـودن و توزیع این اطلاعات در سـایر سـطوح، برتری مدیـر را از بعـد در اختیار داشـتن اطلاعات نسـبت به سـایرین به چالش کشـیده؛ لـذا رکن بینش و توانایی‌هـای کیفـی مدیریت از وزن و اهمیت بیشـتری برخوردار گشته‌اسـت (احمـدی، ۱۳۸۶) و در ایـن میـان اعتماد نقـش قابل توجهی در شـهود دارد.

۲ـ ۴ـ نقش اعتماد در تصمیم‌گیری

بـه عنـوان بخشـی از سیسـتم ارزشـی، اعتقـادات فـرد نیـز در تصمیم‌گیری‌هـای او نقـش مؤثـری دارد. اعتقـاد یعنـی مفاهیمـی را بـه یقین، حقیقت دانسـتن و بدان باور داشـتن. سـایق و همـکاران[1] (۲۰۰۴) اسـتدلال می‌کننـد کـه احساسـات جزئـی کلیـدی در تصمیم‌گیـری و عنصـری اساسـی در تصمیم‌گیـری تحـت بحـران[2] اسـت. در شـرایطی کـه تصمیم‌گیرنـدگان، بـه اطلاعـات دیگـران در شـرایط فقـدان قطعیـت تکیـه می‌کننـد و مسـائل مربـوط بـه فقـدان قطعیـت، ریسـک را در بـردارد؛ احسـاس اعتمـاد[3] بسـیار مهـم اسـت (Eiser, 2006). در واقـع فقـدان اطمینـان، فرصتـی بـرای بـروز اعتمـاد بـه خـدا را فراهـم می‌کنـد (Hillson, 1999). اعتمـاد دانـش وسـیعی اسـت کـه مفاهیـم مهمـی را بـرای مطالعـه در بـردارد؛ زیـرا قـادر بـه هماهنگـی رفتارهـای انسـانی اسـت و در دهه‌هـای گذشـته توسـط محققانـی از رشـته‌های مختلـف چـون روانشناسـی، اقتصـاد، علـوم اجتماعـی و بازاریابـی قابـل توجـه قرار گرفته‌اسـت (Yee et al, 2005؛ بـه نقـل از خنیفـر و زروندی، ۱۳۸۹). اعتمـاد و تأثیـر آن بـر تصمیم‌گیـری موفـق در سـازمان، در ادبیـات بـه عنـوان یکـی از رایـج تریـن مفاهیـم قابـل توجـه قـرار گرفته‌اسـت (Osborne, 2010 & Bryk and Schneider, 1996؛ بـه نقـل از Shaw, 1997 & Graza, 2005).

بـه نظـر گاویـر[4] (۱۹۹۷) اعتمـاد بـه مفهـوم یـک نگـرش مبتنـی بـر باورهـا و احساسـات اسـت و بـر انتظـارات و تمایـلات دلالـت دارد. او همچنیـن متذکـر شده‌اسـت کـه اعتمـاد، ماهیتـی بی‌انتهـا دارد. اعتمـاد حاکـی از آن اسـت کـه فـرد دیگـری آنچـه کـه یـک شـخص بایـد انجـام دهـد، انجـام خواهـد داد (Osborne, 2010). اعتمـاد سـه دسـته اسـت: اعتمـاد بـه نیـروی خـود، نیـروی دیگـران و نیروی خداونـد متعـال (روحانی‌نـژاد، ۱۳۸۳). تاکنـون تحقیقات بسـیاری مبنـی بر اثرگـذاری اعتمـاد بـه دیگـران و تصمیم‌گیـری (Burnett et al, 2011 & Driscoll, 1978 & Wang, 2003 & Wang and Clegg, 2002 & Osborne, 2010 & Fetchenhauer and Dunning, 2009 & Kim and Agrusa, 2011) و اعتمـاد بـه خـود و تصمیم‌گیـری (Asghari et al, 2013 & Dureja and Singh, 2011) اجـرا شده‌اسـت. بـا ایـن وجـود، تحقیقـات کمـی مبنـی بـر رابطـه‌ی اعتمـاد بـه خـدا و تصمیم‌گیـری انجـام شده‌اسـت. لویـس[5] (۲۰۰۶) تصریـح می‌کنـد اعتمـاد بـه خـدا در تصمیم‌گیـری حائـز اهمیـت اسـت. مـردم مذهبـی، جهان‌بینـی خـود را بـا ایـن اعتقـاد شـکل می‌دهنـد کـه خداونـد همیشـه در دسـترس اسـت

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

[Downloaded from rdch.ir on 2026-11-07]

تـا از آنهـا مراقبـت کنـد، آنهـا را آرام سـازد و در زمـان مشـکلات بـه آنهـا یـاری رسـاند. چنین بـاور عمیقـی بـه در دسـترس بـودن خـدا، بـه مؤمنـان اعتمـادی می‌دهـد کـه بـرای تقابـل بـا مشـکلات و چالش‌هـای زندگـی روزمـره بـه آن نیـاز دارنـد (Kirkpatrick, 2005). در واقـع زمانـی کـه فـرد هـدف درسـتی را انتخـاب می‌کنـد، امـا دچـار ضعـف اراده و تـرس می‌شـود، فـرد بـه مـدد تـوکل (اعتمـاد بـه خـدا)، تـرس و ضعـف را از خـود دور می‌سـازد و بـا عزمـی اسـتوار پیـش خواهـد رفـت (کاویانـی، ۱۳۷۸).

ذکـر ایـن نکتـه قابل تأمـل به نظر می‌رسـد کـه در تصمیم‌گیری‌هـای امام خمینـی، اعتماد سـه‌گانه بـه خداونـد، اعتماد بـه نفس و اعتماد به مردم مشـاهده می‌شـود؛ یعنـی در واقع از یک مثلـث می‌تـوان سـخن گفـت کـه قاعـده‌ی ایـن مثلث حسـن ظـن، اعتماد و تـوکل بـه خداوند اسـت و بـه تبـع ایـن اعتمـاد، دو نوع اعتمـاد دیگر یعنـی اعتماد به نفـس و اعتماد به مـردم نیز جلوه‌گـر می‌شـود. بنابراین کسـی که بـرای خداوند گام بـردارد، خداوند قلوب مـردم را با او همراه می‌کند (کریم‌زاده‌میبـدی، ۱۳۷۹).

۲ـ۵ـ نقش ارزش‌ها در تصمیم‌گیری

برکسـی پوشـیده نیسـت کـه فرهنـگ و ارزش‌هـای هـر جامعـه، نقـش مهمـی در جهت‌گیـری و نحـوه‌ی تصمیم‌گیـری مدیـران جامعـه ایفـاء می‌کنـد (کاویانـی، ۱۳۷۸)؛ زیـرا ماهیـت تصمیم‌گیـری ریشـه در فرهنـگ دارد (Schneider and Barsoux, 2003) و تصمیمـات، تحت‌تأثیـر انگیزه‌هـا و اهـداف تصمیم‌گیرنـده‌ای هسـتند کـه ارزش‌هـای فرهنگـی متفاوتـی دارنـد (حمیـدی و قاسـمی‌مدنی، ۱۳۹۰). در واقـع، مدیـران نمی‌تواننـد عـاری از ارزش باشـند و ارزش‌هـا در نظـام تصمیم‌گیـری و گزینـش آنـان مؤثـر اسـت (توکلـی، ۱۳۹۱). تأثیـر اعتقـادات فرهنگـی مدیـران در اداره‌ی سـازمان و انتخـاب و به‌کارگیـری سـبک مدیریـت، تـا حـدی اسـت کـه بـه تنهایـی می‌توانـد روش‌هـای مدیریتـی گوناگونـی را بـرای مدیریـت سـازمان‌ها پیشـنهاد دهـد (طالقانـی و عسـگری، ۱۳۹۰). بـه نظـر کینـی (۱۹۹۶) ارزش‌هـا از طریـق تأثیرگـذاری بـر هدایـت و جمع‌آوری اطلاعـات، بهبـود ارتباطـات، هدایـت تفکـر اسـتراتژیک، شناسـایی فرصت‌هـای تصمیـم، ابـداع و ارزیابـی گزینه‌هـا و آشکارسـازی گزینه‌هـای پنهـان، بـر تصمیم‌گیـری و مدیریـت تأثیرگذارنـد.

از سـوی دیگـر، محققـان بسـیاری در زمینه‌هـای مختلـف اذعـان دارنـد کـه ارزش‌هـا نقـش حائـز اهمیـت دارد و بـر رفتـار افـراد تأثیرگـذار اسـت (Shrum and McCarty, 1997 & بـه نقـل از Coles and Norman, 2005 & Bruns et al, 2004 & Nordlund and Gravil, 2002 & Jayawardhena, 2004). در واقـع شـخصیت، ارزش‌هـا و ذهنیـت تصمیم‌گیرنـده همـواره بـه عنـوان یـک عامـل کلیـدی مهـم، در تصمیـم هـای او حضـور فعـال دارد (Newman,1987). ارزش در لغـت بـه معنـای اهمیـت چیزهـای مهـم در زندگـی اسـت (Oxford, 2010). بـه طـور کلـی، ارزش‌هـای یـک فـرد را می‌تـوان مجموعـه‌ای از آرمان‌هـا و ایده‌آل‌هـای انتزاعـی تعریـف کـرد کـه فکـر و عمـل او را شـکل و جهـت می‌بخشـند. بدیـن ترتیـب بدیهـی و طبیعـی اسـت کـه انتظـار داشـته باشـیم ارزش‌هـای خصوصـی مدیـر و رهبـر، همیشـه در تصمیم‌هـای او دخالـت داشـته باشـد (Rokeach, 1989). هـر فـرد ارزش‌هـای شـخصی خـاص خـود را دارد کـه

[Downloaded from rdch.ir on 2026-11-07]

تصمیمـات وی را هدایـت و کنتـرل می‌کنـد (Coles and Norman , 2005). در ایـن راسـتا، قضـاوت ارزشـی کـه نظـر و عقیـده‌ی شـخصی فـرد دربـاره‌ی اولویت‌هاسـت بـه عنـوان یکـی از ارکان مهـم در تصمیم‌گیـری، وارد فرآینـد تصمیم‌گیـری شـده و بـر آن تأثیرگـذار خواهـد بـود (Hogarth,1980). هیکـس و همـکاران[1] (۱۹۸۲) عوامـل دخیـل در تصمیم‌گیـری را بـه سـه دسـته‌ی دانـش، مهارت‌هـا و ارزش‌هـا تقسـیم می‌کننـد (Coles and Norman , 2005). به‌زعـم وسـت وود و پوسـنر[2](۱۹۹۷) ارزش‌هـای مشـخص مدیـران، بـر رفتـار و عملکـرد آنهـا و بـه تبـع، عملکـرد سـازمان تأثیرگـذار اسـت. در واقـع، بررسـی فراینـد خط‌مشـی‌گذاران بـدون التفـات بـه ارزش‌هـا کـه برگرفتـه از مذهـب، خانـواده، اجتمـاع، فرهنـگ و محیـط زندگـی انسان‌هاسـت، کار ناقصـی بـه شـمار مـی‌رود (هادوی‌نیـا، ۱۳۷۹). عـلاوه بـر ایـن، نظریـه‌ی تصمیم‌گیـری اقتصـادی[3] حاکـی از آن اسـت کـه ارزش‌هـا بـر انتخـاب افـراد تأثیـر می‌گـذارد (Christopoulos et al, 2009). اهمیـت ارزش‌هـا در آن نهفتـه اسـت کـه محتـوای هنجارهـای یـک جامعـه را تحت‌تأثیـر قـرار می‌دهـد (طالقانـی و عسـگری، ۱۳۹۰). انسـان رکـن اساسـی خط‌مشـی‌گذاری و تصمیم‌گیـری اسـت و تابـع اعتقـادات، باورهـا، تلقی‌هـا و ارزش‌هایـی اسـت کـه محـرک وی و شـکل‌دهنده‌ی اندیشـه و رفتـار او هسـتند (کاویانـی، ۱۳۷۸).

عـلاوه بـر ایـن، آرگیـل و بیهلامـی[4](۱۹۹۷) ادعـا می‌کننـد کـه (مذهـب) دیـن، بخـش جدایی‌ناپذیـری از فرهنـگ بـوده کـه بـه طـور فعالـی ارزش‌هـا را ساخته‌اسـت و از آنهـا محافظـت می‌کنـد (Ghobary Bonab & Sadat Yousefi Namini, 2010).

نتیجه‌گیری

تصمیم‌گیـری بخـش مهـم حاکـم بـر زندگـی ماسـت کـه بـر محوریـت انسـان صـورت می‌گیـرد و انسـان فـی نفسـه موجـود ارزشـی اسـت. ارزش‌هـا بـا دنیـای درون و نفـس انسـان عجیـن هسـتند و نمی‌تـوان آنهـا را از انسـان جـدا کـرد. در سـازمان‌ها نیـز بـه طـور اعـم و در تصمیم‌گیـری بـه طـور اخـص، انسـان ناگزیـز از ابـراز ارزش‌هـای خـود اسـت. ایـن امـر در صورتـی اسـت کـه فرآینـد تصمیم‌گیـری در پرتـو فرهنـگ، ادراکات، اعتقـادات و ارزش‌هـا، نگرش‌هـا، شـخصیت، دانـش و بینـش فـرد صـورت می‌گیـرد و ایـن عوامـل بـر یکدیگـر تأثیـر متقابـل دارنـد. بـر ایـن اسـاس، ارزش‌هـای یـک جامعـه کـه منبعـث از اعتقـادات و جهان‌بینی افـراد اسـت، بـر رفتـار و عملکـرد انسـان‌ها اثـر می‌گـذارد. بـر ایـن اسـاس سـلیقه‌ها و نظـام ارزشـی افـراد و معتقـدات آنهـا، چـه در تصمیم‌گیـری و چـه در تصمیم‌سـازی می‌توانـد عاملـی تعیین‌کننـده باشـد. درایـن راسـتا صاحبنظـران، متخصصـان و تصمیم‌گیرنـدگان سـازمانی انتظـار دارنـد ارزش‌هـا و اعتقـادات اساسـی آنهـا، عملکـرد سـازمانی را افزایـش دهـد (Walkington, 1999).

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

[Downloaded from rdch.ir on 2026-11-07]

مطالعـات متعـددی کـه بـه تصمیم‌گیـری میـان فرهنگـی[1] پرداخته‌انـد، بـه ایـن نتیجـه رسـیده‌اند کـه فرهنـگ و ارزش‌هـای فرهنگـی بـر سـبک تصمیم‌گیـری[2] و نتیجـه‌ی آن تأثیـر مسـتقیمی‌دارد (Brew et al, 2000 & Brown et al, 2011). شـیوه‌ای کـه در آن یـک مدیـر تصمیم‌گیـری می‌کنـد، بـه میـزان قابـل توجهـی اثربخشـی وی را تحت‌تأثیـر قـرار می‌دهـد (Fox and Spence, 1999). نظـام ارزشـی اسـلام به‌عنـوان بخـش اعظـم تشـکیل دهنـده‌ی فرهنـگ جامعـه‌ی مـا، بـر رفتارهـا و عملکردهـای مدیـران در سـازمان‌ها تأثیـر فراوانـی داشته‌اسـت و خواهـد داشـت.

فرهنـگ اسـلامی‌در تمـام حوزه‌هـا، احـوال و اقـوال افـراد را دربرگرفتـه و تصمیم‌گیـری در چنیـن فرهنگـی تابـع بایدهـا و نبایدهـای خـاص خـود اسـت؛ بـرای نمونـه، تـوکل یکـی از متغیرهـای ارزشـی فرهنگـی در اسـلام اسـت کـه بـر تصمیم‌گیـری تأثیرگـذار اسـت (هادوی‌نیـا، ۱۳۷۹؛ کاویانـی، ۱۳۸۷؛ زارعی‌متیـن و کاویانـی، ۱۳۸۲؛ شـیعه‌زاده، ۱۳۹۲). اسـلام بـه مـردم فرمـان می‌دهـد کـه در همـه‌ی امـور بـه خـدا تـوکل کننـد، نهایـت اعتمـاد ایـن اسـت کـه انسـان بـاور داشـته باشـد خـدا ـ کـه مالـک نهایـی همـه چیـز در ایـن دنیاسـت ـ از او مراقبت خواهـد کـرد. مسـلمانان آموخته‌انـد کـه بـا داشـتن رابطـه‌ی خـوب بـا مافـوق، مشـتریان و مدیریـت، انطبـاق بـا هنجارهـا و قوانیـن الهـی را حفـظ و تقویـت کننـد؛ از ایـن رو تمـام جامعـه از ارزش‌هـای صداقـت، عدالـت، تحمـل و... الهـام گرفته‌اسـت. ایـن نشـان می‌دهـد کـه نهادهـای اسـلامی، بـر تصمیم‌گیـری از روش‌هـای مختلـف و گسـترده‌تر از نهادهـای متعـارف اشـاره دارنـد (Abutapanche, 2009). از سـوی دیگـر بـه عقیـده‌ی برخـی از محققیـن، حضـور معنویـت در کار موجـب فراهـم آمـدن آگاهـی می‌شـود کـه ایـن امـر بـه نوبـه‌ی خـود بـه شـهود و بینـش منجـر می‌گـردد. در نتیجـه، بـه نظـر می‌رسـد معنویـت قـادر اسـت قـدرت شـهود افـراد و بـه خصـوص مدیـران و تصمیم‌گیـری افـراد را تحت‌تأثیـر قـرار دهـد (امیدیـان، ۱۳۸۸؛ رضـازاده، ۱۳۸۹).

ذکـر ایـن نکتـه نیز در خور تأمل اسـت کـه در نظریه‌ی تصمیم‌گیـری[3]، مدیران وقتـی در یک تصمیم‌گیـری دچار شکسـت می‌شـوند، آن را به‌حسـاب نبـود اطلاعات صحیح، دقیـق و به هنگام، فقـدان یـا محدودیـت قدرت و تـوان فنون تصمیم‌گیـری در پیش‌بینی قرار می‌دهنـد. اما نظریه‌ی آشـفتگی[4]، نگرشـی متفـاوت در تصمیم‌گیـری مطـرح می‌سـازد. برهمیـن مبنا اسـت کـه به زعم آلبرایت، وینسـتون، زاپ، برادی و کولسـر[5] (۲۰۱۰)، تصمیم‌گیری شـامل بهینه‌سـازی تکنیک‌های مسـائل همـراه با فقـدان قطعیت اسـت. نظریه‌ی آشـفتگی مدعی اسـت دامنه‌ی کلـی از پدیده‌ها بـه طـور ماهوی غیرقابل پیش‌بینی هسـتند، در نتیجه تـلاش برای پیش‌بینی آینده ممکن اسـت فعالیتـی عبـث و در عیـن حـال زائد باشـد. ممکن اسـت ما به تصمیم‌هایی نیاز داشـته باشـیم که هرگز نتوانیم از پیامدها و تبعات آن آگاه باشیم (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۷۸). براساس خاصیت پروانه‌ای[6]،

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

[Downloaded from rdch.ir on 2026-11-07]

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، توجیهی عقلائی 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 اهرمی‌است 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 شکوفا 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 مآخذ

احمدی، مصطفی (۱۳۸۶)، «*تصمیم‌گیری، رویکردها و تکنیک‌ها*»، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، شماره‌ی 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، شماره‌ی 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 علوم‌انسانی، شماره‌ی ۱۰: ۱۵۷-۱۶۸.

حاجی‌کریمی، بابک (۱۳۸۹)، «*نظریه آشوب و کاربرد آن در تصمیم‌گیری‌های سازمانی*»، نشریه‌ی علوم رفتاری، شماره‌ی ۲(۳): ۳۱-۴۶.

[Downloaded from rdch.ir on 2026-11-07]

حمیـدی، فریـده و قاسـمی‌مدانی، شـجاع (۱۳۹۰)، «*بررسـی رابطـه بیـن هـوش فرهنگـی و سـبک تصمیم‌گیـری مدیـران مـدارس راهنمایـی*»، اولیـن همایـش ملـی علوم‌شـناختی در تعلیـم و تربیـت، مشـهد، دانشـگاه فردوسـی مشـهد.
خنیفر، حسین و زروندی، نفیسه (۱۳۸۹)، *بازکاوی مفهوم اعتماد در سازمان*، تهران: بعثت.
رابینز، استیفن (۱۳۸۵)، *مبانی رفتار سازمانی*، تهران: کتاب مهربان نشر.
_____ . (۱۳۷۷)، *مدیریـت رفتـار سـازمانی*، ترجمـه‌ی محمـد اعرابـی و علـی پارسـیان، تهـران: دفتـر پژوهش‌هـای فرهنگـی.
رضـازاده، سـمانه (۱۳۸۹)، *بررسـی رابطـه‌ی سـبک‌های عمومی‌تصمیم‌گیـری و هـوش معنـوی مدیـران دانشـگاه‌های فردوسـی و علـوم پزشـکی مشـهد در سـال ۱۳۸۹*، علـوم تربیتـی، مشـهد، پایان‌نامـه‌ی کارشناسـی ارشـد دانشـگاه فردوسـی مشـهد، مشـهد.
روحانی‌نژاد، حسین (۱۳۸۳)، *توکل*، تهران: کانون اندیشه جوان.
روحـی، اکبـر (۱۳۷۹)، *بررسـی رابطـه بیـن شـیوه‌های تصمیم‌گیـری مدیـران و سـلامت سـازمانی مـدارس متوسـطه شـهر اصفهـان در سـال تحصیلـی ۱۳۷۸-۷۹*، پایان‌نامـه‌ی کارشناسـی ارشـد مرکـز آمـوزش مدیریـت اصفهـان، اصفهـان.
زارعی‌متین، حسن و کاویانی، محمدکاظم (۱۳۸۲)، «*شاخص‌های رفتاری توکل و تأثیر آن بر عوامل بازدارنده رفتاری تصمیم‌گیری مدیران*»، فرهنگ مدیریت، شماره‌ی ۱(۴): ۱۷-۲۹.
سـعادت، اسـفندیار (۱۳۷۲)، *فرآینـد تصمیم‌گیـری در سـازمان، تهـران*، مؤسسـه‌ی انتشـارات و چـاپ دانشـگاه تهـران.
سیدخاموشـی، مهـدی و نظـری، ابوالفضـل (۱۳۸۷)، «*ارزیابـی تصمیمـات اسـتراتژیک فرهنگی براسـاس ارزش‌هـای اسـلامی؛ (مـورد مطالعـه: حـوزه هنـری سـازمان تبلیغـات اسـلامی)*»، اندیشـه مدیریـت راهبـردی، شـماره‌ی (۴): ۱۵۵-۱۹۰.
طالقانـی، محمـد و عسـگری، محمدهـادی (۱۳۹۰)، «*بررسـی تأثیـر اعتقـادات فرهنگـی مدیـران در بکارگیـری سـبک‌های تصمیم‌گیـری در مدیریـت (مـورد کاوی ادارات دولتـی شـهر رشـت)*»، مهندسـی فرهنگـی، شـماره‌ی ۵(۱): ۸۴-۹۱.
ظهورپرونـده، وجیهـه و کوهسـتانی، حسـینعلی (۱۳۸۶)، «*بررسـی رابطـه دانـش مدیریـت و سـبک تصمیم‌گیـری دبیـران سـتادی آمـوزش و پـرورش مشـهد ۱۳۸۴-۱۳۸۳*»، مطالعـات تربیتی و روانشناسی، شماره‌ی ۸ (۱): ۱۷۱-۱۸۰ .
عبدالـهی، عبدالحسیـن (۱۳۸۴)، «*روانشـناسی تصمیم‌گیـری: تأثیر پیگیـری اطلاعـات بی‌فایـده و غیرابزاری بر انتخاب و تصمیم‌گیری*»، تازه‌های علوم‌شناختی، شماره‌ی ۱: ۴۸-۳۹.
کاویانی، محمدکاظم (۱۳۷۸)، *شناسایی شاخص‌هـای رفتاری توکل و تأثیر آن بر عوامل بازدارنده رفتاری تصمیم‌گیری مدیران*. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد دانشگاه تهران، تهران.
کریم‌زاده‌میبـدی، عبـاس (۱۳۷۹)، «*تصمیم‌گیـری از دیـدگاه امـام خمینـی (ره)*»، مصبـاح، شـماره‌ی ۹(۱): ۴۶-۲۱.
مرتضائی‌مقدم، مهوش (۱۳۸۰)، *تأثیر ذهن فلسفی مدیران بر شیوه تصمیم‌گیری آنان در دانشگاه فردوسی مشهد*، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد.

[Downloaded from rdch.ir on 2026-11-07]

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، شماره‌ی 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)، شماره‌ی 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 OERI*"
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.

[Downloaded from rdch.ir on 2026-11-07]

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.

[Downloaded from rdch.ir on 2026-11-07]

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.
Hastie, 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, Anderew (1987), t*he pro-*

[Downloaded from rdch.ir on 2026-11-07]

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, Prenise 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-*

[Downloaded from rdch.ir on 2026-11-07]

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 emprical 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.

[Downloaded from rdch.ir on 2026-11-07]

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 finaly 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.

[Downloaded from rdch.ir on 2026-11-07]