

نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت  
سال هشتم، شماره ۱، پیاپی ۲۳، بهار ۱۳۹۳  
صفحات ۷۰ - ۴۹

## بررسی رابطه‌ی مهارت‌های ذهن آگاهی با سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران دانشگاه صنعتی مالک اشتر

( تاریخ دریافت: ۹۲/۰۷/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۱/۲۵ )

فاطمه بهرامی<sup>۱</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر به منظور بررسی رابطه‌ی بین مهارت‌های ذهن آگاهی با سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران دانشگاه صنعتی مالک اشتر انجام شده است. از مجموع مدیران دانشگاه، بر اساس جدول مورگان تعداد ۸۸ نفر به شیوه‌ی تصادفی ساده انتخاب شده و ابزار پژوهش شامل پرسشنامه‌ی متغیرهای جمعیت شناختی، پرسشنامه‌ی مهارت‌های ذهن آگاهی کنتاکی و سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری اسکات و بروس، بوده است. روش تجزیه و تحلیل نیز شامل آمار توصیفی و آمار استنباطی (همبستگی، آزمون t، آزمون تحلیل واریانس یک طرفه، رگرسیون گام به گام) بوده است. نتایج به دست آمده نشان می‌دهند: بین سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران براساس متغیرهای جمعیت شناختی (سن، سابقه کار و تحصیلات) تفاوت معناداری وجود ندارد، فقط در سبک تصمیم‌گیری شهودی مدیران بر اساس رتبه‌ی سازمانی متفاوت، تفاوت معنادار وجود دارد. همچنین نتایج تحلیل رگرسیون نشان می‌دهند که سبک‌های تصمیم‌گیری منطقی، وابسته و شهودی از روی خرده مولفه‌های مهارت‌های ذهن آگاهی قابل پیش‌بینی نیستند. در مورد سه سبک دیگر نتایج نشان داد، سبک منطقی نیز از روی خرده مولفه‌ی مشاهده‌گری قابل پیش‌بینی است. همچنین سبک اجتنابی و سبک آنی، از روی خرده مولفه‌ی پذیرش بدون قضاوت، قابل پیش‌بینی است.

### واژگان کلیدی:

جمعیت‌شناختی<sup>۲</sup>، مهارت‌های ذهن آگاهی<sup>۳</sup>، سبک‌های تصمیم‌گیری<sup>۴</sup>، مدیر<sup>۵</sup>

۱- استادیار دانشگاه حکیم سبزواری، دکتری روان‌شناسی تربیتی F.bahrami@Gmail.com

۲- Demography  
۳- Mindfulness skills  
۴- Decision making styles  
۵- Manager

## ۱- مقدمه

از جمله ضرورت‌های زندگی اجتماعی انسان‌ها تامین امنیت و رفع نیازهای مشترک است و این امر از آغاز شکل‌گیری جوامع بشری مورد توجه انسان‌ها قرار گرفت. با گذشت زمان و پیچیدگی‌هایی که به مرور زمان در زندگی انسان‌ها به وجود آمده است، همکاری در معنای اولیه به همکاری تابع نظم و ترتیب تبدیل شد. با تغییر و تحولات به وجود آمده و ضرورت همکاری در زندگی انسان‌ها این ضرورت، باعث شکل‌گیری سازمان‌ها شد، به طوری که جامعه امروزی را جامعه سازمانی نامیده‌اند.

تصمیم‌گیری یکی از محوری‌ترین فرآیندها در سازمان محسوب شده و به عنوان وظیفه اصلی مدیران تمامی سطوح مطرح می‌باشد به نحوی که برخی صاحب نظران معتقدند تمام مدیریت تصمیم‌گیری است. تصمیمات مدیریتی است که موفقیت و شکست یک سازمان را تعیین می‌کند [۲۷]. محیط‌های پویا در محیط‌های شغلی امروز نیاز به مدیرانی دارد که تصمیم‌گیرندگان باهوش باشند و بتوانند تصمیم‌های سریع، مفید و موثر بگیرند. چنین تصمیماتی نقش حیاتی در شکل‌دهی عملکرد یک سازمان دارد [۲۶].

تصمیم‌گیری در محیط‌های نظامی حتی پیچیده‌تر است. در این گونه محیط‌ها، تصمیم‌گیری هم علم است و هم هنر. مواردی مثل تولید اسلحه، سوخت و کیفی‌سازی آنها علم است و تاثیر پیچیدگی عملیات، فشار زمان، نامشخص بودن موقعیت و ... هنر است [۱۳]. همچنین باید در نظر داشت که مدیران همیشه منطقی عمل نمی‌کنند. گاهی بر تجربیات خود تکیه کرده و شهودی عمل می‌کنند [۲۱]. به ویژه در محیط‌های نظامی چون مدیران با مسائل بدساختار، محیط‌های پویا و اهداف متعارض گونه روبه رو هستند لذا تصمیم‌گیری‌های طبیعی کمتر استفاده می‌شود [۳۴]. در محیط‌های نظامی، تصمیمات باید به روز، مرتبط و متناسب با زمان بوده و مدیر کاملاً هوشیار و آگاه باشد [۲۱].

متخصصان بیان می‌کنند مدیران تصمیمات خود را به سبک‌های مختلف از جمله سبک عقلایی<sup>۱</sup>، سبک شهودی<sup>۲</sup>، سبک وابسته<sup>۳</sup>، سبک اجتنابی<sup>۴</sup> و سبک آبی<sup>۵</sup> اتخاذ می‌کنند [۳۶]. سبک‌های تصمیم‌گیری<sup>۶</sup> در طول زمان ثابت هستند و سیالی آنها وابسته به شرایط محیطی و عوامل فردی است، لذا ممکن است در صورت لزوم تغییر کند. [۲۹].

در هر سازمانی، بررسی عوامل موثر بر تصمیم‌گیری، با بهره‌وری و افزایش سودمندی سازمان رابطه دارد [۳۶]. تحقیقات نشان می‌دهد از بین عوامل اجتماعی، نوع فرهنگ بر تصمیم‌گیری تاثیر دارد. در فرهنگ‌های جمع‌گرا بیشتر از سبک اجتنابی و شهودی و فرهنگ‌های فردگرا بیشتر از سبک عقلایی استفاده می‌کنند [۳۲، ۳۱]. تصمیم‌های گروهی فرهنگ‌های جمع‌گرا نیز بیشتر مشارکتی بوده، اما در فرهنگ‌های فردگرا، بیشتر از تصمیمات مشاوره‌ای استفاده می‌شود [۳۶، ۲۲]. از دیگر عوامل موثر در تصمیم‌گیری مدیران،

۱- Rational decision-making style  
 ۲- Intuitive decision-making style  
 ۳- Dependent decision-making style  
 ۴- Avoidance decision making style  
 ۵- Spontaneous decision making style  
 ۶- decision making style

عوامل بافتی محیط شغلی است. وقتی فشار زمان زیاد است مدیران بیشتر از راهبردهای اکتشافی استفاده می‌کنند و اگر یک موقعیت با ابهام همراه باشد، از سبک شهودی و عقلایی کمتر استفاده می‌شود [۳۰،۳۵،۱۹]. همچنین در سازمان‌های دولتی مدیران بیشتر از سبک وابسته و اجتنابی استفاده کرده، اما مدیران بخش‌های خصوصی بیشتر از سبک‌های آنی و عقلایی استفاده می‌کنند [۲۵،۲۴].

علاوه بر عوامل محیطی و موقعیتی، عوامل فردی نیز در تصمیم‌گیری مدیران موثر است. یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد از روی عوامل شخصیتی مثل وظیفه‌شناسی یا وجدان می‌توان تصمیم‌گیری مدیران را پیش بینی کرد [۳۴،۲۹،۲۷]. همچنین افراد با منبع کنترل درونی بیشتر از سبک عقلایی، و افراد با منبع کنترل بیرونی بیشتر از سبک اجتنابی، وابسته و آنی استفاده می‌کنند [۱۱،۱۰،۲۸] این درحالی است که افراد با اعتماد به نفس بالا بیشتر از سبک عقلایی و شهودی استفاده می‌کنند [۱۲].

یکی از عوامل فردی موثر در تصمیم‌گیری به ویژه در موقعیت‌های پر استرس، هشیاری یا ذهن‌آگاهی است. ذهن‌آگاهی نوعی توانایی شناختی است که باعث پایداری توجه و تمرکز بر پروسه تصمیم‌گیری می‌شود [۲۸،۹]. همچنین ارزیابی منفی را نیز کاهش داده و نمی‌گذارد موقعیت‌ها به صورت استرس‌زا درک شود و باعث تقویت راهبردهای مقابله‌ای می‌گردد [۱۹،۱۴]. پژوهش‌های محیط‌های نظامی نیز نشان می‌دهد وقتی فشار زمان بالا بوده و تهدیدهای خارجی زیاد است به مدیران با توانایی‌ها و قابلیت‌های شناختی بالایی نیاز است [۱۸،۱۷،۱۵]. به ویژه خود آگاهی<sup>۱</sup>، خود تنظیمی<sup>۲</sup>، خود ارزیابی<sup>۳</sup> و کنترل توجه برای تصمیم‌گیری‌های حساس نظامی مهم هستند [۳۵،۳۴،۱۶].

مطالعه و پژوهش در حوزه اقتصاد رفتاری یکی از مطالعات مورد علاقه‌ی پژوهشگران در زمینه‌ی تاثیر فرآیندهای شناختی بر عملکرد انسان در دهه‌های اخیر بوده است. براین اساس، برخی از محققین مدیریت در اندیشه‌ی بررسی استفاده از ذهن‌آگاهی در مباحث مختلف می‌باشند. محققین اعتقاد دارند ذهن‌آگاهی پیش نیاز حل مسائل مدیریتی، درک صحیح شرایط محیطی، شناخت صحیح از نقاط قوت و ضعف سازمان و عامل مهم در ثبات فکری مدیران است. با توجه به اهمیت مهارت‌های ذهن‌آگاهی در تصمیم‌گیری و به خصوص در مورد تاثیر متغیرهای شناختی بر عملکرد مدیران، پژوهش مستقلی در سازمان‌های نظامی انجام نشده است، لذا پژوهش حاضر در نظر دارد سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران دفاعی را با توجه به مهارت‌های ذهن‌آگاهی آن‌ها بررسی و پیش‌بینی نماید.

## ۱- ادبیات پژوهش:

### مبانی نظری

**ماهیت تصمیم‌گیری:** تصمیم‌گیری یعنی آنچه که مدیران به آن می‌پردازند. مدیر در حال ایجاد (یا اصلاح) ساختار سازمانی، طراحی برنامه، ارزشیابی عملکرد زیردستان یا هدایت آنها همواره مشغول تصمیم‌گیری است.

۱- Self-awareness  
۲- Self-regulation  
۳- Self-evaluation

به خاطر سپردن این موضوع که اساس مدیریت پذیرش خطر - تصمیم‌گیری - است اهمیت دارد. البته گاهی اوقات مدیر با به تأخیر انداختن یک تصمیم و یا حتی با امتناع از انجام آن به بهترین نحوه عمل کرده است. اما [حتی در همین حالت هم] هنوز این تصمیم با خود خطری به همراه دارد، زیرا تأخیر ممکن است به یک مشکل، فرصت رشد بدهد. بنابراین، تصمیم‌گیری نخستین تکلیف مدیریتی و یکی از معیارهای است که یک مدیر باید در نظر داشته باشد [۷].

**تصمیم‌گیری تکلیف مدیریتی:** تصمیم‌گیری در عمل، فرایند انتخاب یک رشته فعالیت از میان همه انواع فعالیت‌های در دسترس تصمیم‌گیر، برای حل یک مسئله خاص یا مسائل متعدد است. با توجه به ماهیت خاص خودش، تصمیم‌گیری با گزینش سروکار دارد. گزینه انتخاب شده همان تصمیم است [۲۷]. در پروسه انتخاب تصمیم، مدیر به مجموعه‌ای از مهارت‌های خاص نظیر: توانایی جمع‌آوری اطلاعات، سازمان‌دهی و ترکیب آن به شکلی معنادار به طوریکه امکان شناسایی و ارزیابی فرصت‌های جایگزین بوجود آید نیاز دارد [۳۶]. در مجموع، یک مدیر برای تصمیم‌گیری اثربخش باید به دنبال کسب و پرورش مهارت‌های مناسب (تجزیه، تحلیل، تعقل، ترکیب و غیره) که با مهارت‌های عملی مربوط به جمع‌آوری اطلاعات، تخصیص منابع، مذاکره و غیره پشتیبانی می‌شوند، باشد [۳۱].

عموماً دو دسته موقعیت تصمیم‌گیری شناسایی شده‌اند: برنامه‌ای و بدون برنامه [۳۴، ۷].

#### الف) تصمیم‌های برنامه‌ای

تصمیم‌های برنامه‌ای تکرارپذیر و قابل پیش‌بینی هستند. وقتی مسایل ماهیت تکرارپذیری دارند، شیوه‌های جستجو و گزینش مناسب، توسعه یافته و این شیوه‌ها مسایل را هربار که اتفاق افتند، حل می‌کنند. تصمیم‌های این دسته منظم هستند.

#### ب) تصمیم‌های بدون برنامه

تصمیم‌های برنامه‌ای را می‌توان طرح‌ریزی و پیش‌بینی کرد، اما با تصمیم‌های بدون برنامه باید هنگام بروز مشکل برخورد کرد. مسائل بدون برنامه معمولاً نامشخص و پیچیده هستند و تعداد زیادی متغیر دارند که اغلب به ندرت قابل پیش‌بینی و قابل اندازه‌گیری می‌باشند. در کل این مسائل به پاسخ‌های کلیشه‌ای جواب نمی‌دهند.

#### سبک‌های تصمیم‌گیری

الگوی هر فرد در پاسخ‌دهی به یک موقعیت را سبک تصمیم‌گیری می‌نامند. اسکات وبروس (۱۹۹۵) بیان می‌کنند: سبک تصمیم‌گیری الگوی پاسخ‌دهی عادت‌ی یادگرفته شده است که وقتی فرد با یک موقعیت تصمیم‌روبرو می‌شود از خود نشان می‌دهد. این یک صفت شخصیتی نیست بلکه نوعی گرایش عادت‌ی است. او پنج سبک تصمیم‌گیری زیر را معرفی کرد:

۱- سبک عقلایی: فرد از همه‌ی راه‌حل‌ها مطلع است، اطلاعات را جمع‌آوری کرده و همه را مورد ارزیابی قرار می‌دهد و می‌تواند نتایج حاصل از تصمیم‌گیری را اولویت‌بندی کرده و بهترین راه حل را انتخاب کند.

- ۲- سبک شهودی: این سبک فرآیندی ناخودآگاه است و در سایه تجربه‌های قبلی به دست می‌آید و مبتنی بر احساسات و یادگیری ضمنی افراد است، الزاما سوای تجزیه و تحلیل معقول عمل نمی‌کند و این دو مکمل هم هستند.
- ۳- سبک وابسته: این سبک بیانگر عدم استقلال فکری و عملی تصمیم‌گیرنده است و راهنمایی و نظر دیگران در تصمیم‌گیری‌های او مهم هستند.
- ۴- سبک اجتنابی: در این سبک فرد لزوم تصمیم‌گیری را انکار می‌کند و یا امیدوار است که همه چیز خود به خود سرسامان می‌گیرد و به تکنیک‌های به تاخیر انداختن مثل امروز و فردا کردن متوسل می‌شود.
- ۵- سبک آنی: در این سبک فرد سعی می‌کند خیلی سریع و در کمترین زمان ممکن تصمیم بگیرد. این تصمیم‌گیری معلول شرایط است. در این سبک، تصمیم‌گیری همیشه خام و ناپخته نیست، زیرا در این شیوه نیز مدیر بر اساس تجربه تصمیم می‌گیرد.

#### نقش توانایی‌های شناختی برای تصمیم‌گیری در محیط‌های نظامی

محیط‌های نظامی تنوع زیادی دارند، از نظر سازمانی شدت و حدت اطلاعات در این محیط‌ها زیاد است، لذا مدیریت موثر اطلاعات مهم است و شک در اکتساب اطلاعات، موفقیت را کاهش می‌دهد [۲۱]. موقعیت‌های نظامی که مدیر نیاز به توانمندی شناختی دارد عبارتند از:

- نامشخص بودن موقعیت، (ابهام در موقعیت و ناکافی بودن اطلاعات)؛
- فشار زمان؛
- پیچیدگی و ابهام زیاد

در جایی که فشار زمان وجود دارد و موقعیت مبهم است فرمانده باید علی‌رغم ناکافی بودن اطلاعات راهی برای درک آنچه اتفاق افتاده و خواهد افتاد را ایجاد کند. همراه با این توانایی‌های شناختی، هوش عمومی نیز لازم است [۱۷، ۱۸]. یک فرماندهی نظامی باید توانایی ایجاد تمرکز و ابقای توجه خود را داشته باشد و بدون اغتشاش در فکر و عقب انداختن فرصت تصمیم‌گیری، بهترین و دقیق‌ترین تصمیم را در کمترین زمان ممکن اتخاذ کند [۲۰، ۲۴]. این توانایی در تصمیم‌گیری و مصمم در موقعیت تصمیم، به شدت وابسته به اعتماد به نفس و خود ارزیابی فرد دار [۳۴]، بنابراین برای مدیران و رهبران نظامی لازم است تا توانمندی‌های شناختی خود را در موقعیت‌های حساس تصمیم‌گیری افزایش دهند [۱۶، ۲۱، ۳۴].

#### ذهن آگاهی

در کل دوره زندگی، انسانها همواره در معرض حوادث مزمن و متفاوتی قرار می‌گیرند که این حوادث تأثیرات جسمی و روان‌شناختی بر انسان دارد. در پاسخ به این رویدادها، تفاوت‌های فردی زیادی در پاسخ‌دهی وجود دارد که پیامد آنها برای بهزیستی انسان مفید است. ذهن آگاهی با توجه به تأثیر آن بر وقایع سخت زندگی

یک عامل محافظتی و حمایتی است [۳۵]. تیزدل<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) ذهن آگاهی را چنین تعریف کرد: یک روش خاص خاص توجه بر هدف در لحظه حاضر و بدون قضاوت، یعنی کنترل عمدی روی توجه خود داشته باشیم تا نوعی هماهنگی پردازش اطلاعاتی بوجود آید. در واقع بیشتر موجود باشیم تا عمل کنیم و بتوانیم افکار خود را مورد توجه قرار داده و مشاهده کنیم. ذهن آگاهی به دو شیوه تاثیرات مفید دارد: اول: هوشیاری آن، سطح دفاعی را افزایش داده، ارزیابی منفی از موقعیت را کاهش می دهد و سپس سطح پایینی از استرس ادراک شده را نشان می دهد. دوم: باعث تسریع در پیشرفت توانایی مقابله سازگارانه در موقعیت‌های استرس‌زا شده، و واکنش‌های هیجانی به موقعیت‌های ذاتا تهدید برانگیز را کاهش می دهد [۲۸]. به علت ویژگی پذیرا بودن، وقتی فرد ذهن آگاهی دارد باعث می شود موقع تصمیم‌گیری به همه اطلاعات مربوطه توجه کرده و ایده‌های تهدیدکننده را کمتر چشم‌پوشی کند و نیز بتواند توجه و کنترل خود را افزایش دهد [۳۳].

درسال‌های اخیر پژوهش خاصی در رابطه با ذهن آگاهی و تصمیم‌گیری مدیران صورت نگرفته است لذا برخی از پژوهش‌های مرتبط با موضوع در جدول شماره‌ی ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱- خلاصه‌ای از مطالعات قابل مقایسه پیشین

محقق	عنوان تحقیق	جامعه آماری	یافته‌های پژوهش
رضازاده، ۱۳۸۹	بررسی رابطه‌ی سبک-های عمومی تصمیم-گیری و هوش معنوی	مدیران دانشگاه فردوسی مشهد	عدم رابطه بین سن، سطح تحصیلات، سابقه‌ی کار با سبک‌های تصمیم‌گیری
اسکات و بروس <sup>۲</sup> ، ۱۹۹۵	بررسی سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری	مدیران و رهبران نظامی امریکا	عدم رابطه بین متغیرهای جمعیت شناسی و سبک‌های تصمیم‌گیری
ثانہلم <sup>۳</sup> ۲۰۰۴	سبک تصمیم‌گیری: سبک یا عادت	افسران کشور سوئد	بین سبک‌های تصمیم‌گیری با منبع کنترل، خلاقیت و اعتماد به نفس رابطه وجود دارد
هادی زاده مقدم و همکاران ۲۰۱۱	بررسی رابطه‌ی هوش هیجانی و سبک‌های تصمیم‌گیری	مدیران شرکت نفت تهران	بین سبک‌های مختلف تصمیم‌گیری و هوش هیجانی رابطه وجود دارد
مارتین <sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۵	مطالعه تفاوت‌های فردی و سبک‌های تصمیم‌گیری	مدیران دفاع (تورنتو)	بین ریسک‌پذیری مدیران با سبک‌های تصمیم‌گیری رابطه وجود دارد
مولر <sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۹	بررسی تاثیر رهبری گشتاری بر سبک‌های تصمیم‌گیری و آمادگی فناوری	مدیران شرکت خصوصی کارولینای جنوبی	بین سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران در محیط‌های high-tech و low-tech تفاوت وجود دارد

۱- Teasdale  
 ۲- Scott & Bruce  
 ۳- Thonholm & et.al  
 ۴- Martin & et.al  
 ۵- Muller & et.al

کومار <sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۸	تاثیر مهارت‌های شناختی بر سبک‌های تصمیم‌گیری	مدیران پلی تکنیک ویرجینیا	توانایی‌های شناختی در تصمیم‌گیری مدیران تازه کار و حرفه ای متفاوت است
رودی <sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۰	تاثیر ذهن‌آگاهی بر تصمیم‌گیری اخلاقی دانشجویان امریکایی	دانشجویان دانشگاه Northeastern	ذهن‌آگاهی با خودآگاهی و تصمیمات اخلاقی رابطه دارد. (کسانی که دزدی می کنند ذهن آگاهی پائین دارند) بین دزدی و ذهن آگاهی با میانجیگری حافظه فعال رابطه وجود دارد.
اسچواتزر <sup>۳</sup> و همکاران ۲۰۱۰	تاثیر ذهن‌آگاهی بر تصمیمات مربوط به سیگار کشیدن	دانشجویان چینی	ذهن آگاهی از طریق تاثیر بر میزان کنترل رفتار، باعث کاهش مصرف سیگار می شود.
واینستاین <sup>۴</sup> و همکاران ۲۰۰۹	تاثیر ذهن‌آگاهی بر سلامت روان	دانشجویان دانشگاه ویرجینیا	ذهن آگاهی از طریق تسهیل پردازش اطلاعات و مدیریت هیجانات منفی، سلامت روان را افزایش می دهد.
بلیک <sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۲	ذهن‌آگاهی و تصمیم‌گیری و رفتارهای در معرض خطر	نوجوانان دبیرستانی چینی	ذهن آگاهی بر کنترل و ابقاء توجه تاثیر دارد

### ۳- فرضیه‌های تحقیق

#### فرضیه اصلی تحقیق

۱- بین مهارت‌های ذهن‌آگاهی با سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران رابطه‌ی معنادار وجود دارد.

۱-۱- بین مهارت‌های ذهن‌آگاهی با سبک تصمیم‌گیری شهودی در مدیران رابطه‌ی معنادار وجود دارد.

۲-۱- بین مهارت‌های ذهن‌آگاهی با سبک تصمیم‌گیری وابسته در مدیران رابطه‌ی معنادار وجود دارد.

۳-۱- بین مهارت‌های ذهن‌آگاهی با سبک تصمیم‌گیری منطقی در مدیران رابطه‌ی معنادار وجود دارد.

۴-۱- بین مهارت‌های ذهن‌آگاهی با سبک تصمیم‌گیری آنی در مدیران رابطه‌ی معنادار وجود دارد.

۵-۱- بین مهارت‌های ذهن‌آگاهی با سبک تصمیم‌گیری اجتنابی در مدیران رابطه‌ی معنادار وجود دارد.

#### فرضیه فرعی تحقیق

۲- بین میانگین سبک‌های عمومی تصمیم‌گیران مدیران براساس متغیرهای جمعیت شناختی (سن، سابقه کار، تحصیلات، رتبه سازمانی) تفاوت معنادار وجود دارد.

۱-۲- بین میانگین سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران دارای سن متفاوت، تفاوت معنادار وجود دارد.

۱ - Kummar & et.al  
۲- Ruedy & et.al  
۳- Schowetzer & et.al  
۴- Weinstein & et.al  
۵- Black & et.al

۲-۱- بین میانگین سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران دارای سابقه کار متفاوت، تفاوت معنادار وجود دارد.

۲-۳- بین میانگین سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران دارای تحصیلات متفاوت، تفاوت معنادار وجود دارد.

۲-۴- بین میانگین سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران دارای رتبه سازمانی متفاوت، تفاوت معنادار وجود دارد.

#### ۴- روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر، پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی است. تحقیقات همبستگی شامل کلیه‌ی تحقیقاتی است که در آن‌ها سعی می‌شود رابطه‌ی بین متغیرهای مختلف با استفاده از ضریب همبستگی کشف یا تعیین شود. هدف روش تحقیق همبستگی، مطالعه‌ی حدود تغییرات یک یا چند متغیر با حدود تغییرات یک یا چند متغیر دیگر است [۴].

#### جامعه‌ی آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه‌ی آماری شامل کلیه مدیران دانشگاه صنعتی مالک اشتر می‌باشد ( $N=125$ ). از بین این مدیران، به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و بر اساس جدول مورگان تعداد ۹۵ مدیر انتخاب شدند که تعداد ۷ نفر افت آزمودنی وجود داشت، لذا تعداد کل نمونه تحقیق به ۸۸ مدیر رسید.

#### ۵- ابزار پژوهش

##### ۱- پرسشنامه‌ی مهارت‌های ذهن‌آگاهی کنتاکی

پرسشنامه‌ی مهارت‌های ذهن‌آگاهی کنتاکی توسط بیر، اسمیت و آلن<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) ایجاد شده است. این پرسشنامه دارای ۳۹ ماده است و برای اندازه‌گیری چهار مولفه‌ی ذهن‌آگاهی مشاهده<sup>۲</sup>، توصیف<sup>۳</sup>، عمل همراه با آگاهی<sup>۴</sup> و پذیرش بدون قضاوت<sup>۵</sup> طراحی شده است. ضریب آلفای کرانباخ پرسشنامه ۰/۸۷ و همبستگی بین ماده‌ها ۰/۵۵ و همسانی بین ماده‌ها ۰/۹۲-۰/۶۲ گزارش شده است.

##### ۲- پرسشنامه سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری

این پرسشنامه توسط اسکات و بروس (۱۹۹۵) طراحی شده است و دارای ۲۳ ماده است و ۵ سبک تصمیم‌گیری (عقلایی، آنی، وابسته، شهودی و اجتنابی) را اندازه می‌گیرد. ضریب آلفای کرانباخ آن توسط اسکات و بروس بین ۰/۹۴-۰/۶۸ و در داخل کشور بین دانشجویان بین ۰/۸۹-۰/۶۸ گزارش شده است.

۱- Beer, Smith, Allen  
 ۲- Observing  
 ۳- Describing  
 ۴- Acting with awareness  
 ۵- Accepting without judgment



### روش جمع‌آوری داده‌ها

جهت گردآوری داده‌ها، ابتدا هماهنگی‌های لازم با مسوولان پژوهشی مربوطه صورت گرفت و پس از تهیه‌ی فهرست مدیران، نمونه‌ی موردنظر به صورت تصادفی انتخاب شد، و پرسشنامه‌ها به مدیران تحویل و پس از جمع‌آوری و کدگذاری، با نرم‌افزار SPSS مورد تحلیل قرار گرفت.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از هر دو روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد، میانگین و انحراف استاندارد، آمار استنباطی شامل همبستگی، رگرسیون، آزمون t، آزمون ANOVA و آزمون‌های تعقیبی.

### یافته‌ها

جدول ۲- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مدیران

متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت	خانم	۴ / ۴/۵٪
	آقا	۸۴ / ۹۵/۵٪
سن	۲۰-۴۰ سال	۲۳ / ۲۶٪
	بالای ۴۰ سال	۴۳ / ۴۹٪
	بدون پاسخ	۲۲ / ۲۵٪
سابقه کار	زیر ۱۵ سال	۱۱ / ۱۲/۵٪
	بالای ۱۵ سال	۲۸ / ۳۱٪
	بدون پاسخ	۴۹ / ۵۵/۷٪
تحصیلات	کارشناسی	۱۹ / ۲۱/۶٪
	کارشناسی ارشد	۴۶ / ۵۲/۳٪
	دکترا	۱۹ / ۲۱/۶٪
	بدون پاسخ	۴ / ۴/۴٪
رتبه سازمانی	۱۶	۲۷ / ۳۰/۷٪
	۱۷	۴۰ / ۴۵/۵٪
	۱۸-۱۹	۲۱ / ۲۳/۹٪

جدول شماره ۲ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌ی تحقیق را نشان می‌دهد. در متغیر جنسیت ۹۵/۵٪ مدیران آقا و ۴/۵٪ خانم بودند. در متغیر سن، ۲۶٪ مدیران دارای سن بین ۲۰-۴۰ سال و ۴۹٪ آن‌ها دارای سن بالای ۴۰ سال بودند. در متغیر سابقه کار، ۱۲/۵٪ مدیران دارای سابقه زیر ۱۵ سال و ۳۱٪ آن‌ها دارای سابقه بالای ۱۵ سال بودند. در متغیر تحصیلات، ۲۱/۶٪ مدیران دارای مدرک کارشناسی، ۵۲/۳٪ آن‌ها دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۲۱/۶٪ آن‌ها دارای مدرک دکترا بودند. در متغیر رتبه‌ی سازمانی ۳۰/۷٪ از مدیران دارای رتبه‌ی ۱۶، ۴۵/۵٪ آن‌ها دارای رتبه‌ی ۱۷ و ۲۳/۹٪ آن‌ها دارای رتبه‌ی ۱۸-۱۹ بودند.

فرضیه ی اصلی تحقیق

۱- بین مهارت‌های ذهن آگاهی با سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران رابطه‌ی معنادار وجود دارد. این فرضیه براساس پنج سبک عمومی تصمیم‌گیری، به تفکیک مورد آزمون قرار گرفت. فرضیه‌ی ۱-۱- بین مهارت‌های ذهن آگاهی با سبک تصمیم‌گیری شهودی در مدیران رابطه‌ی معنادار وجود دارد.

جدول ۳- همبستگی مهارت‌های ذهن آگاهی با سبک تصمیم‌گیری شهودی

مهارت‌های ذهن آگاهی	مشاهده‌گری	توصیف	عمل با آگاهی	پذیرش بدون قضاوت
همبستگی پیرسون	-۰/۰۴	-۰/۰۵	-۰/۰۰۳	۰/۰۲
معناداری	۰/۷۰	۰/۶۲	۰/۱۹	۰/۸۴

جدول شماره ۳ نشان می‌دهد بین مهارت‌های ذهن آگاهی با سبک تصمیم‌گیری شهودی رابطه‌ی همبستگی معنادار وجود ندارد.

فرضیه ۲-۱- بین مهارت‌های ذهن آگاهی با سبک تصمیم‌گیری وابسته در مدیران رابطه‌ی معنادار وجود دارد.

جدول ۴- همبستگی مهارت‌های ذهن آگاهی با سبک تصمیم‌گیری وابسته

مهارت‌های ذهن آگاهی	مشاهده‌گری	توصیف	عمل با آگاهی	پذیرش بدون قضاوت
همبستگی پیرسون	۰/۰۰۶	-۰/۱۲	-۰/۰۳	۰/۱۸
معناداری	۰/۹۶	۰/۲۶	۰/۷۴	۰/۱۱

جدول شماره ۴ نشان می‌دهد بین مهارت‌های ذهن آگاهی با سبک تصمیم‌گیری وابسته در مدیران رابطه‌ی معنادار وجود ندارد.

فرضیه‌ی ۳-۱- بین مهارت‌های ذهن آگاهی با سبک تصمیم‌گیری منطقی در مدیران رابطه‌ی معنادار وجود دارد.

جدول ۵- همبستگی مهارت‌های ذهن آگاهی با سبک تصمیم‌گیری منطقی

مهارت‌های ذهن آگاهی	مشاهده‌گری	توصیف	عمل با آگاهی	پذیرش بدون قضاوت
همبستگی پیرسون	* ۰/۲۸	۰/۱۶	-۰/۰۳	-۰/۰۷
معناداری	۰/۰۱	۰/۱۳	۰/۷۸	۰/۵۳

\* = ۰/۰۵

جدول شماره ۵ نشان می‌دهد سبک تصمیم‌گیری منطقی با خرده مولفه‌ی مشاهده‌گری در سطح ۰/۰۵ رابطه‌ی همبستگی مثبت معنادار دارد. جهت بررسی بیشتر، تحلیل رگرسیون انجام شد. رگرسیون پیش‌بینی سبک منطقی از روی مولفه‌های ذهن‌آگاهی ۲ مرحله داشت:

(۱) در مرحله‌ی اول مولفه‌ی مشاهده‌گری وارد شد.

(۲) در مرحله‌ی دوم مولفه‌ی پذیرش بدون قضاوت وارد شد.

جدول ۶- آنالیز واریانس متغیرهای پیش‌بینی کننده

Sig	R <sup>2</sup>	R	F	میانگین مجموع مجزورات	درجات آزادی	مجموع مجزورات	شاخص‌های آماری الگوهای متغیر
۰/۰۲۰	۰/۰۸	۰/۲۸	۵/۷۱	۳۲/۸۳	۱	۳۲/۸۳	گام اول
				۵/۷۴	۶۵	۳۷۳/۶۱	رگرسیون باقی‌مانده
					۶۶	۴۰۶/۴۴	کل
۰/۰۰۴	۰/۱۵	۰/۳۹	۵/۸۸	۳۱/۵۸	۲	۶۳/۱۷	گام دوم
				۵/۳۶	۶۴	۳۴۳/۲۷	رگرسیون باقی‌مانده
					۶۶	۴۰۶/۴۴	کل

جدول شماره ۶ نشان می‌دهد در گام اول مولفه‌ی مشاهده‌گری وارد رگرسیون می‌شود که F محاسبه شده آن برابر ۵/۷۱ با درجات آزادی (۱ و ۶۵) در سطح ۰/۰۲۰ معنادار می‌باشد. R<sup>2</sup> گام اول نشان می‌دهد که ۸ درصد از تغییرات متغیر ملاک توسط مؤلفه‌ی مشاهده‌گری قابل تبیین و پیش‌بینی است. در گام دوم مولفه‌ی پذیرش بدون قضاوت وارد می‌شود که F آن برابر ۵/۸۸ با درجات آزادی (۲ و ۶۴) در سطح ۰/۰۰۴ معنادار می‌باشد و R<sup>2</sup> دوم رگرسیون نشان می‌دهد که ۷/۵ درصد از تغییرات متغیر ملاک توسط مولفه پذیرش بدون قضاوت قابل پیش‌بینی است.

جدول ۷- روند رگرسیون گام به گام برای متغیرهای پیش‌بینی کننده

Sig	T	Beta	خط استاندارد	B	شاخص‌های آماری گام‌ها و متغیرها
۰/۰۰۰	۱۰/۵۴		۱/۹۰	۲۰/۰۷	گام اول مقدار ثابت
۰/۰۲۰	۲/۳۹	۰/۲۴۸	۰/۰۴۵	۰/۱۰۸	مولفه مشاهده‌گری
۰/۰۰۰	۱۰/۶۸		۲/۱۰	۲۲/۵۲	گام دوم مقدار ثابت
۰/۰۰۲	۳/۲۵	۰/۴۱۲	۰/۰۴۸	۰/۱۵۷	مولفه مشاهده‌گری
۰/۰۲۰	-۲/۳۷	-۰/۳۰	۰/۰۷	-۰/۱۶	مولفه پذیرش بدون قضاوت

جدول شماره ۷ روند رگرسیون گام به گام است. در این جدول B همان ضریب خط رگرسیون است که در گام اول برای مولفه مشاهده‌گری ۰/۱۰۸، و در گام دوم برای مولفه‌ی مشاهده‌گری ۰/۱۵۷ و برای مولفه‌ی پذیرش بدون قضاوت -۰/۱۶ است. نتایج ضریب Beta نشان می‌دهد در مرحله‌ی اول با ورود مولفه‌ی مشاهده‌گری این ضریب در سطح ۰/۰۲۰ معنادار است و بتای محاسبه شده ۰/۲۴۸ است، یعنی با تغییری به

اندازه‌ی یک واحد انحراف معیار در مولفه‌ی مشاهده‌گری، متغیر سبک تصمیم‌گیری منطقی به اندازه ۰/۲۴۸ تغییر می‌کند. در گام دوم مولفه‌ی پذیرش بدون قضاوت وارد شده و در سطح ۰/۰۲۰ معنادار می‌باشد. در این مرحله بتا برای مولفه‌ی مشاهده‌گری افزایش یافته است. بتای مولفه‌ی پذیرش بدون قضاوت ۰/۳۰ است، یعنی به ازای یک واحد انحراف معیار تغییر در مولفه‌ی پذیرش بدون قضاوت، سبک تصمیم‌گیری منطقی به میزان ۰/۳۰ است، اما در جهت معکوس، تغییر می‌یابد. در کل هر دو مولفه در سطح ۰/۰۵ قدرت پیش‌بینی سبک تصمیم‌گیری منطقی را دارد.

فرضیه‌ی ۴-۱- بین مهارت‌های ذهن‌آگاهی با سبک تصمیم‌گیری آنی در مدیران رابطه‌ی معنادار وجود دارد.

جدول ۸- همبستگی مهارت‌های ذهن‌آگاهی با سبک تصمیم‌گیری آنی

مهارت‌های ذهن‌آگاهی	مشاهده‌گری	توصیف	عمل با آگاهی	پذیرش بدون قضاوت
همبستگی پیرسون	۰/۱۰۹	-۰/۱۶	۰/۱۵	* ۰/۲۸
معناداری	۰/۳۴۱	۰/۱۵	۰/۱۶	۰/۰۱

\* = ۰/۰۵

جدول شماره ۸ نشان می‌دهد سبک تصمیم‌گیری آنی با خرده مولفه‌ی پذیرش بدون قضاوت در سطح ۰/۰۵ رابطه‌ی همبستگی مثبت و معنادار دارد. جهت بررسی بیشتر تحلیل رگرسیون انجام شد. رگرسیون پیش‌بینی متغیر سبک تصمیم‌گیری آنی از روی مولفه‌های ذهن‌آگاهی یک مرحله داشت.

جدول ۹- آنالیز واریانس متغیرهای پیش‌بینی کننده

Sig	R <sup>2</sup>	R	F	میانگین مجموع مجذورات	درجات آزادی	مجموع مجذورات	شاخص‌های آماری الگوهای متغیر
۰/۰۲۸	۰/۰۷۲	۰/۲۶۹	۵/۰۷	۵۱/۶۷	۱	۵۱/۶۷	گام اول
				۱۰/۱۸	۶۵	۶۶۲/۰۸	رگرسیون باقی‌مانده
					۶۶	۷۱۲/۷۶	کل

جدول شماره ۹ نشان می‌دهد برای پیش‌بینی سبک تصمیم‌گیری آنی، فقط مولفه‌ی پذیرش بدون قضاوت وارد شد. در این رگرسیون F محاسبه شده برابر ۵/۰۷ با درجات آزادی (۱۰۶۵) است و در سطح ۰/۰۲ معنادار می‌باشد. R<sup>2</sup> نشان می‌دهد ۷/۲ درصد از تغییرات متغیر ملاک، توسط مولفه‌ی پذیرش بدون قضاوت قابل تبیین است.

جدول ۱۰- روند رگرسیون گام به گام برای متغیرهای پیش‌بینی کننده

Sig	T	Beta	خطای استاندارد	B	شاخص‌های آماری
					گام‌ها و متغیرها
۰/۰۰۱	۳/۵۹		۲/۴۱	۸/۶۸	گام اول مقدار ثابت
۰/۰۲	۲/۲۵	۰/۲۶۹	۰/۰۹	۰/۲۰۳	مولفه پذیرش بدون قضاوت

جدول شماره ۱۰ نشان می‌دهد در این رگرسیون که فقط یک مرحله داشت B رگرسیون برای مولفه‌ی پذیرش بدون قضاوت ۰/۲۰۳ است و ضریب Beta برای این خرده مولفه ۰/۲۶۹ است که در سطح ۰/۰۲ معنادار می‌باشد. یعنی با تغییری به اندازه یک واحد انحراف معیار در مولفه‌ی پذیرش بدون قضاوت، متغیر سبک تصمیم‌گیری آنی، به اندازه ۰/۲۶۹ تغییر می‌کند. رگرسیون در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

فرضیه‌ی ۵-۱- بین مهارت‌های ذهن‌آگاهی با سبک تصمیم‌گیری اجتنابی در مدیران رابطه‌ی معنادار وجود دارد.

جدول ۱۱- همبستگی مهارت‌های ذهن‌آگاهی با سبک تصمیم‌گیری اجتنابی

مهارت‌های ذهن‌آگاهی	مشاهده‌گری	توصیف	عمل با آگاهی	پذیرش بدون قضاوت
همبستگی پیرسون	۰/۰۲	۰/۰۷	۰/۱۱	۰/۳۴**
معناداری	۰/۸۶	۰/۵۳	۰/۳۱	۰/۰۰

\*\* = ۰/۰۱

جدول شماره ۱۱ نشان می‌دهد سبک تصمیم‌گیری اجتنابی با خرده مولفه‌ی پذیرش بدون قضاوت در سطح ۰/۰۱ رابطه‌ی همبستگی مثبت و معنادار دارد. جهت بررسی بیشتر تحلیل رگرسیون انجام شد. رگرسیون پیش‌بینی متغیر سبک تصمیم‌گیری اجتنابی از روی مولفه‌های ذهن‌آگاهی یک مرحله داشت.

جدول ۱۲- آنالیز واریانس متغیرهای پیش‌بینی کننده

Sig	R <sup>2</sup>	R	F	میانگین مجموع مجذورات	درجات آزادی	مجموع مجذورات	شاخص‌های آماری
۰/۰۰۶	۰/۱۱	۰/۳۳	۸/۱۳	۸۱/۹۵	۱	۸/۹۵	گام اول
				۱۰/۰۶	۶۶	۶۶۴/۵۱	رگرسیون باقی‌مانده
					۶۷	۷۴۶/۴۷	کل

جدول شماره ۱۲ نشان می‌دهد برای پیش‌بینی سبک تصمیم‌گیری اجتنابی، فقط مولفه‌ی پذیرش بدون قضاوت وارد رگرسیون شد. در این رگرسیون F محاسبه شده برابر ۸/۱۳ با درجات آزادی (۶۶ و ۱) در سطح

۰/۰۶ معنادار می‌باشد.  $R^2$  نشان می‌دهد ۱۱ درصد از تغییرات متغیر ملاک، توسط مولفه‌ی پذیرش بدون قضاوت قابل تبیین است.

جدول ۱۳- روند رگرسیون گام به گام برای متغیرهای پیش‌بینی کننده

Sig	T	Beta	خطای استاندارد	B	شاخص‌های آماری
					گام‌ها و متغیرها
۰/۰۰۱	۳/۴۷		۲/۳۲	۸/۰۵	گام اول مقدار ثابت
۰/۰۰۶	۲/۸۵	۰/۳۳۱	۰/۰۸	۰/۲۴۵	مولفه پذیرش بدون قضاوت

رگرسیون یک مرحله‌ای نشان می‌دهد ضریب B برای مولفه‌ی پذیرش بدون قضاوت ۰/۲۴۵ است و ضریب بتا برای این مولفه ۰/۳۳ است که در سطح ۰/۰۰۶ معنادار می‌باشد، یعنی به ازای تغییری به اندازه ی یک واحد انحراف معیار در مولفه‌ی پذیرش بدون قضاوت، متغیر سبک تصمیم‌گیری اجتنابی به اندازه ۰/۳۳ تغییر می‌کند. رگرسیون در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

#### فرضیه‌ی فرعی

۲- بین میانگین سبک‌های عمومی تصمیم‌گیران مدیران براساس متغیرهای جمعیت شناختی (سن، سابقه کار، تحصیلات، رتبه سازمانی) تفاوت معنادار وجود دارد. این فرضیه براساس چهار متغیر جمعیت‌شناختی به تفکیک مورد آزمون قرار گرفت.

فرضیه ۱-۲- بین میانگین سبک‌های عمومی تصمیم‌گیران مدیران دارای سن متفاوت تفاوت معنادار وجود دارد.

جدول ۱۴- آزمون t جهت مقایسه‌ی میانگین سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران بر اساس سن آن‌ها

نوع سبک	سن	تعداد	میانگین	درجه آزادی	t	Sig
سبک تصمیم‌گیری منطقی	۲۰-۴۰ سال	۲۳	۲۴/۱۷	۶۴	-۱/۳۵	۰/۱۸
	بالاتر از ۴۰ سال	۴۳	۲۴/۹۳			
سبک تصمیم‌گیری وابسته	۲۰-۴۰ سال	۲۳	۲۰/۳۰	۶۴	۰/۴۵	۰/۵۹
	بالاتر از ۴۰ سال	۴۳	۲۰/۰۲			
سبک تصمیم‌گیری آنی	۲۰-۴۰ سال	۲۳	۱۳/۷۱	۶۴	۰/۲۵	۰/۸۲
	بالاتر از ۴۰ سال	۴۳	۱۳/۴۹			
سبک تصمیم‌گیری اجتنابی	۲۰-۴۰ سال	۲۳	۱۳/۷۰	۶۴	-۰/۸۹	۰/۳۷
	بالاتر از ۴۰ سال	۴۳	۱۴/۴۷			
سبک تصمیم‌گیری شهودی	۲۰-۴۰ سال	۲۳	۱۴/۰۹	۶۴	-۰/۶۹	۰/۴۹
	بالاتر از ۴۰ سال	۴۳	۱۴/۵۱			

نتایج جدول شماره ۱۴ نشان می‌دهد t محاسبه شده در ۵ سبک عمومی تصمیم‌گیری در سطح ۰/۰۵ معنادار نمی‌باشد، یعنی سن مدیران بر سبک‌های تصمیم‌گیری آن‌ها تاثیر نداشته است و میانگین سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران در سنین مختلف تفاوت معناداری ندارد.

فرضیه ۲-۲- بین میانگین سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران دارای سابقه کار متفاوت، تفاوت معنادار وجود دارد.

جدول ۱۵- آزمون t جهت مقایسه‌ی میانگین سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران بر اساس سابقه کار آن‌ها

نوع سبک	سابقه کار	تعداد	میانگین	درجه آزادی	T	Sig
سبک تصمیم‌گیری منطقی	۰-۱۵ سال	۱۱	۲۵/۱۸	۳۶	/۲۸ ۱	۰/۲۰
	بالای ۱۵ سال	۲۷	۲۴/۱۵			
سبک تصمیم‌گیری وابسته	۰-۱۵ سال	۱۱	۲۰/۱۸	۳۶	/۳۷ ۰	۰/۷۱
	بالای ۱۵ سال	۲۷	۱۹/۹۳			
سبک تصمیم‌گیری آنی	۰-۱۵ سال	۱۱	۱۴/۲۷	۳۷	/۳۰ ۰	۰/۷۶
	بالای ۱۵ سال	۲۸	۱۳/۹۳			
سبک تصمیم‌گیری اجتنابی	۰-۱۵ سال	۱۱	۱۴/۶۴	۳۷	/۱۹ ۰	۰/۸۴
	بالای ۱۵ سال	۲۸	۱۴/۳۹			
سبک تصمیم‌گیری شهودی	۰-۱۵ سال	۱۱	۱۴/۳۶	۳۷	/۲۸ --	۰/۷۷
	بالای ۱۵ سال	۲۸	۱۴/۶۱			

نتایج جدول شماره ۱۵ نشان می‌دهد t محاسبه شده در ۵ سبک عمومی تصمیم‌گیری در سطح ۰/۰۵ معنادار نمی‌باشد، یعنی سابقه کار مدیران بر سبک‌های تصمیم‌گیری آن‌ها تاثیر نداشته است و میانگین سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران با سابقه کار مختلف تفاوت معناداری ندارد.

فرضیه ۲-۳- بین میانگین سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران دارای تحصیلات متفاوت، تفاوت معنادار وجود دارد.

جدول ۱۶- آزمون تحلیل‌واریانس یک‌طرفه مربوط به مقایسه میانگین سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران با

تحصیلات مختلف

نوع سبک	منابع تغییر	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجموع مجزورات	آزمون F	Sig
سبک تصمیم‌گیری منطقی	بین گروهی	۳۱/۷۷	۳	۱۰/۵۹	۱/۸۵	۰/۱۴
	درون گروهی	۴۴۴/۷۱	۷۸	۵/۷۰		
	کل	۴۷۶/۴۸	۸۱			
سبک تصمیم‌گیری وابسته	بین گروهی	۷/۲۶	۳	۳۱/۴۲	۰/۳۵	۰/۷۸
	درون گروهی	۵۴۲/۲۹	۸۰	۶/۷۷		
	کل	۵۴۹/۵۶	۸۳			

۰/۸۸	۰/۲۱	۲/۲۵	۳	۶/۷۶	بین گروهی	سبک تصمیم‌گیری آنی
		۱۰/۳۰	۷۹	۸۱۳/۸۸	درون گروهی	
			۸۲	۸۲۰/۶۵	کل	
۰/۳۰	۱/۲۳	۱۲/۷۸	۳	۳۸/۳۴	بین گروهی	سبک تصمیم‌گیری اجتنابی
		۱۰/۳۳	۷۹	۸۱۶/۲۵	درون گروهی	
			۸۲	۸۵۴/۶۰	کل	
۰/۰۹	۲/۱۷	۱۲/۸۸	۳	۳۸۰/۶۵	بین گروهی	سبک تصمیم‌گیری شهودی
		۵/۹۱	۸۰	۴۷۳/۰۹	درون گروهی	
			۸۳	۵۱۱/۵۷۰	کل	

جدول شماره ۱۶ نشان می‌دهد در تمام ۵ سبک عمومی تصمیم‌گیری F معنادار نمی‌باشد، بنابراین تحصیلات بر سبک تصمیم‌گیری مدیران تاثیر نداشته است و میانگین سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران با تحصیلات مختلف، تفاوت معناداری با هم ندارند.

فرضیه‌ی ۲-۴ بین میانگین سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران دارای رتبه سازمانی متفاوت، تفاوت معنادار وجود دارد.

جدول ۱۷- آزمون تحلیل واریانس مربوط به مقایسه‌ی میانگین سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران با رتبه‌ی سازمانی آن‌ها

نوع سبک	منابع تغییر	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجموع مجزورات	آزمون F	Sig
سبک تصمیم‌گیری منطقی	بین گروهی	۰/۶۸	۲	۰/۴۳	۰/۰۵	۰/۹۴
	درون گروهی	۴۸۲/۴۲	۸۲	۵/۸۸		
	کل	۴۸۳/۱۰	۸۴			
سبک تصمیم‌گیری وابسته	بین گروهی	۶/۹۵	۲	۳/۴۷	۰/۵۱	۰/۵۹
	درون گروهی	۵۶۶/۱۰	۸۲	۶/۷۳		
	کل	۵۷۳/۰۵	۸۴			
سبک تصمیم‌گیری آنی	بین گروهی	۲۸/۲۵	۲	۱۴/۱۲	۱/۴۲	۰/۲۵
	درون گروهی	۸۲۰/۶۲	۸۲	۹/۸۸		
	کل	۸۴۸/۸۸	۸۵			
سبک تصمیم‌گیری اجتنابی	بین گروهی	۰/۰۹	۲	۰/۰۴	۰/۰۰۴	۰/۹۹
	درون گروهی	۸۷۴/۰۰	۸۳	۱۰/۵۳		
	کل	۸۷۴/۰۹	۸۵			
سبک تصمیم‌گیری شهودی	بین گروهی	۴۴/۲۹	۲	۲۲/۱۴	۳/۷۲	۰/۰۲
	درون گروهی	۴۹۹/۳۸	۸۴	۵/۹۴		
	کل	۵۴۳/۶۷	۸۶			



جدول شماره ۱۷ نشان می‌دهد رتبه‌ی سازمانی بر ۴ سبک منطقی، وابسته، آنی و اجتنابی تأثیر نداشته و فقط بر سبک شهودی تأثیر داشته است. جهت مشخص شدن تفاوت بین گروه‌ها از آزمون تعقیبی توکی استفاده شد. نتایج نشان داد میانگین سبک شهودی مدیرانی که رتبه ۱۷ دارند ( $\bar{x}=15$ ) بیشتر از میانگین سبک شهودی مدیرانی است که رتبه ۱۸-۱۹ دارند ( $\bar{x}=13$ ). و این تفاوت در سطح  $0/05$  معنادار می‌باشد ( $sig = 0/031$ ).

## ۶- بحث و نتیجه‌گیری

پروژه حاضر در مورد رابطه‌ی بین مهارت‌های ذهن‌آگاهی با سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران دانشگاه صنعتی مالک اشتر انجام شد. در ادامه نتایج پژوهش مورد بحث قرار می‌گیرد.

**فرضیه‌ی اصلی: بین مهارت‌های ذهن‌آگاهی با سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران رابطه‌ی معنادار وجود دارد.**

نتایج نشان داد بین خرده مولفه‌ی مشاهده‌گری با سبک منطقی، خرده مولفه‌ی پذیرش بدون قضاوت با سبک آنی و نیز با سبک اجتنابی رابطه‌ی همبستگی مثبت وجود دارد. جهت پیش‌بینی سبک‌های تصمیم‌گیری از روی خرده مولفه‌های ذهن‌آگاهی رگرسیون انجام شد. هیچ یک از خرده مولفه‌ها، قدرت پیش‌بینی سبک وابسته و شهودی را نداشتند. برای پیش‌بینی سبک منطقی در مرحله‌ی اول خرده مولفه‌ی مشاهده‌گری با بتای  $0/24$  و در مرحله دوم خرده مولفه‌ی پذیرش بدون قضاوت با بتای  $-0/30$  وارد شد. تحقیقات سگال و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، کابات زین<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) نشان می‌دهد در مولفه مشاهده‌گری بر اهمیت مشاهده، توجه و تمرکز دقیق بر روی محرک تأکید می‌شود. در این مهارت تشویق می‌شود فرد به موقعیت و شدت و مدت احساس‌ها توجه‌کنند. همچنین در این مولفه فرد باید توجه هشیارانه به محرک‌ها و محیط داشته باشد [۳۵]. از طرفی در سبک منطقی، تصمیم‌گیرنده باید بتواند تمام محرک‌های محیط را مشاهده کرده و اطلاعات محیطی را دقیق جمع‌آوری نموده و آن‌ها را به طور سیستماتیک و جهت داده پردازش کند [۳۶،۳۴،۲۲]؛ بنابراین لازمه‌ی این سبک این است که فرد توجه دقیق به محیط و تغییرات و محرک‌ها داشته باشد، لذا سبک منطقی از روی خرده مولفه مشاهده‌گری قابل پیش‌بینی است. در مولفه پذیرش بدون قضاوت، فرد تجارب خود را بدون بعد ارزشی و قضاوتی می‌پذیرد و تجارب را همان‌طور که هست، مورد توجه قرار می‌دهد. در این مولفه فرد باید بتواند تجارب غیرخواستنی مانند عواطف، شناخت‌ها یا احساس‌های مشمئز کننده را بپذیرد اما ارزیابی نکند [۵]. این مولفه به طور معکوس سبک منطقی را پیش‌بینی می‌کند. یعنی هرچه سبک منطقی افزایش یابد مولفه‌ی پذیرش بدون قضاوت کاهش می‌یابد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد در سبک منطقی فرد باید اطلاعات جمع‌آوری شده را مورد ارزیابی و اولویت‌بندی قرار دهد [۲۹]. همچنین عده‌ای سبک منطقی را نوعی خود تنظیمی می‌دانند [۳۶،۳۴،۲۴]، که در آن فرد باید دارای خودآگاهی، خودارزیابی، سنجش و ارزیابی باشد و بتواند افکار و احساس‌های خود را مورد ارزیابی قرار دهد. عده‌ای از

۱- Segall  
۲- Kabuat zine

محققان نیز بیان می‌کنند سبک منطقی ترکیبی از خودتنظیمی، ویژگی‌های شناختی و شخصیتی است [۱۶]. پس بر اساس پژوهش‌ها، فرد دارای سبک منطقی باید بتواند ارزیابی‌های مستمر از خود داشته باشد. گاهی نیز بنا به موقعیت شغلی و محیطی یک مدیر منطقی عادت به ارزیابی مستمر خود می‌کند، زیرا سبک، تحت تاثیر عادات، تمرینات تفکر و خودارزیابی است که می‌تواند تحت تاثیر تجربه نیز قرار بگیرد. بنابراین احتمالاً به همین دلایل در پژوهش حاضر پذیرش بدون قضاوت به صورت معکوس سبک منطقی را پیش‌بینی می‌کند. در ادامه تحلیل‌های رگرسیونی، نشان داده شد که مولفه‌ی پذیرش بدون قضاوت قدرت پیش‌بینی سبک آنی (با بتای ۰/۲۷) و سبک اجتنابی (با بتای ۰/۳۳) را دارد. در سبک آنی فرد سعی می‌کند خیلی سریع تصمیم بگیرد. اسکات و بروس (۱۹۹۵) نشان دادند که در این سبک کلاً هیچ نوع ارزیابی صورت نمی‌گیرد. این یافته توسط پژوهش‌های دیگر نیز تایید شد [۳۶،۳۴]، هم‌چنین این سبک با کیفیت تصمیم‌گیری رابطه‌ی منفی دارد [۲۲]، بنابراین ممکن است پذیرش‌های سریع و بدون قضاوت در مدیر، به تصمیم‌گیری آنی او کمک کند. در سبک اجتنابی نیز فرد بدون اینکه بخواهد ارزیابی و تحلیل و سنجشی باشد از تصمیم‌گیری اجتناب می‌کند. بنابراین فردی که پذیرش بدون قضاوت مکرر داشته باشد بیشتر به طرف سبک‌های غیرمفید و اجتنابی می‌رود.

در جمع‌بندی کلی این فرضیه لازم است به چند نکته اشاره شود:

- ۱- پژوهش‌های مربوط به ذهن آگاهی بیشتر در جوامع بالینی صورت گرفته و در داخل کشور پژوهشی در این زمینه به ویژه در محیط‌های شغلی انجام نشده است، لذا محدودیت پژوهش‌های مرتبط، تبیین نتایج را سخت و مشکل می‌سازد.
- ۲- هم‌چنین ذهن آگاهی بیشتر به منظور سلامت روان و تنظیم هیجانی و شناختی انجام می‌گیرد، لذا زمانی که هیجان‌های منفی و استرس‌ها، شناخت فرد را مختل می‌سازند این مهارت‌ها و آموزش آنها مورد نیاز است.

**فرضیه‌ی فرعی: بین میانگین سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران براساس متغیرهای جمعیت شناختی (سن، سابقه کار، تحصیلات، رتبه سازمانی) تفاوت معنادار وجود دارد.**

برای بررسی فرضیه‌ی فوق تاثیر تمام متغیرهای جمعیت‌شناختی سن، سابقه کار، تحصیلات و رتبه‌ی سازمانی مدیران بر تک‌تک سبک‌های تصمیم‌گیری مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان می‌دهند به جز یک مورد، در بقیه موارد هیچ یک از متغیرهای جمعیت‌شناختی بر سبک‌های تصمیم‌گیری تاثیر معنادار ندارد. تحقیقات اسکات و بروس (۱۹۹۵) نشان داد که سبک‌های تصمیم‌گیری تحت تاثیر ویژگی‌های فردی، درونی و شخصیتی آن‌ها است و تحت تاثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی نیست. تامپسون (۲۰۱۰) نیز در تحقیق خود به این نتایج دست یافت که جنسیت و سن بر سبک‌های تصمیم‌گیری تاثیر ندارد [۳۶،۲۲]. رضازاده (۱۳۸۹) نشان داد سن، سطوح تحصیلی، سابقه خدمت بر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران تاثیری ندارد [۶]. این نتیجه

توسط هادی‌زاده و طهرانی (۲۰۱۱) نیز تایید شد [۲۳]. بهرامی (۱۳۹۱) نشان داد وضعیت تاهل و مجرد مدیران بر سبک‌های تصمیم‌گیری تأثیری ندارد و تحصیلات و سابقه شغلی فقط بر سبک اجتنابی تأثیر داشت [۱]. تحقیقات هالدرمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، اسمیت<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) به نقل از ساندرس<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) نشان داد سابقه و تحصیلات بر سبک‌های تصمیم‌گیری تأثیر ندارد [۳۱]. نتایج این پژوهش‌ها تایید می‌کنند که سبک‌های تصمیم‌گیری تحت تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی نیستند و فقط متغیر رتبه سازمانی بر سبک شهودی تأثیر معنادار داشت و مدیرانی که رتبه سازمانی ۱۷ داشتند بیشترین میانگین سبک شهودی را دارا می‌باشند. تحقیقات اسکات و بروس (۱۹۹۵) نشان می‌دهد سبک شهودی تحت تأثیر تجربه است مبتنی بر احساسات و یادگیری ضمنی افراد است و فرد از تجارب و آگاهی‌های ضمنی خود سود می‌برد. این نتیجه توسط پژوهش‌های دیگر نیز تایید می‌شود [۳۶، ۳۴، ۲۲]. بنابراین در پژوهش حاضر نیز تجربه و سابقه کاری مدیران رتبه‌ی ۱۷ نسبت به دو رتبه‌ی دیگر، بیشتر است [تعداد مدیران با سابقه‌ی بالای ۱۵ سال در رتبه‌ی ۱۷، ۱۳ نفر (۴۶٪)، در رتبه ۱۶، ۷ نفر (۲۵٪) و در رتبه ۱۹-۱۸، ۸ نفر (۲۸٪)]، لذا مدیران (رتبه ۱۷) به واسطه‌ی تجربه خود، میانگین بالاتری در سبک شهودی داشتند. در کل جهت اهداف کلان، سبک‌های تصمیم‌گیری، بیشتر تحت تأثیر موقعیت شغلی، ویژگی‌های فرد تصمیم‌گیرنده، ساختار سازمانی و تکلیف فرد تصمیم‌گیرنده می‌باشد، لذا جهت پیش‌بینی و کنترل سبک‌ها به منظور استخدام، ابقا یا ارتقای پست‌های مهم و مدیریتی، بررسی این عوامل، نتایج کاربردی‌تر در اختیار قرار می‌دهد.

در پژوهش حاضر به طور کلی مهارت‌های ذهن‌آگاهی ۱۵ درصد از تغییرات سبک منطقی، ۷ درصد از تغییرات سبک آنی و ۱۱ درصد از تغییرات سبک اجتنابی را پوشش می‌دهد. با توجه به این‌که مهارت‌های ذهن‌آگاهی بیشتر تحت تأثیر متغیرهای فردی و محیطی می‌باشد، لذا فقط در مورد مدیرانی که وظایف پراسترس دارند و یا محیط‌های پراسترس و یا افرادی که بیشتر مستعد استرس هستند، می‌توان از ذهن‌آگاهی برای پیش‌بینی سبک‌های تصمیم‌گیری آن‌ها استفاده کرد. شایان توجه است که جهت تبیین بیشتر یافته‌ها نیاز به پژوهش‌های بیشتر می‌باشد.

### پیشنهادات

در پژوهش حاضر مدیران نهایت همکاری را با پروژه داشتند، اما محدودیت اصلی پژوهش، نبود منابع اطلاعاتی و یافته‌های پژوهشی مرتبط با این موضوع بود، طوری که در داخل کشور هیچ پژوهشی در مورد رابطه‌ی متغیرهای ذهن‌آگاهی و تصمیم‌گیری در یک محیط شغلی با پست‌های مدیریتی انجام نشده است. با توجه به محدودیت‌های موجود، پژوهش حاضر اولین پژوهش فرانشناختی است که با عنوان مذکور در بین مدیران دفاعی انجام شد و توانست مبنای اطلاعاتی خوبی را در مورد ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، ذهن‌آگاهی و تصمیم‌گیری مدیران ارائه دهد. اگرچه اولین پژوهش ممکن است دارای نقصها و خطاهای زیادی باشد اما راه را برای سایر پژوهشگران و علاقمندان باز می‌کند، باید اذعان داشت که هر پژوهشی با محدودیت‌هایی

۱- Hulderman  
۲- Smith  
۳- Sonders

مواجهه است فقط در محدوده زمانی خود و بر اساس امکانات موجود، اطلاعاتی را در اختیار سایرین قرار می‌دهد. بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- متغیرهای جمعیت‌شناختی تاثیر برجسته‌ای بر عوامل شناختی، از جمله تصمیم‌گیری، ندارد، لذا در نظر گرفتن آن‌ها در پروسه‌های حساس شغلی ضروری نیست مگر نیاز خاصی احساس شود.
- تصمیم‌گیری مدیران زمانی تحت تاثیر ذهن‌آگاهی و هشیاری قرار می‌گیرد که استرس و هیجان‌های محیطی، شغلی یا فردی افزایش یابد. در وضعیت موجود بین مدیران دانشگاه مالک اشتر این شرایط حاکم نیست، لذا در نظر گرفتن این ویژگی در زمان استخدام، ابقا یا ارتقاها‌ی شغلی افراد ضروری نیست، اما برای پست‌های حساس و پراسترس، سنجش دقیق آن و در صورت نیاز آموزش مهارت‌های ذهن‌آگاهی لازم است.
- مهارت‌های شناختی فقط در مدیران سطح بالا به صورت کیفی و عمیق بررسی شود.
- چون وضعیت نظامی غیرقابل پیش‌بینی است و در حال حاضر درگیر جنگ نرم می‌باشیم، پیشنهاد می‌شود جهت مصون‌سازی، به مهارت‌های ذهن‌آگاهی توجه شده و در صورت نیاز دوره‌های آموزشی گذاشته شود.
- سبک‌های تصمیم‌گیری غیرمفید (اجتنابی، آنی، وابسته) به طور ویژه و کیفی بررسی شود و علل ناکارآمدی آن مشخص و برجسته شود.
- الگوی تصمیم‌گیری مدیران دفاعی مورد بررسی قرار گیرد.
- پژوهش‌هایی مشابه، در بین سایر مدیران دفاعی انجام شده و نتایج مورد مقایسه قرار گیرد.
- با توجه به اهمیت منابع انسانی پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها برای آموزش مهارت‌های شغلی مهم و سنجش آن‌ها در بدو استخدام، یا هنگام ارتقا و تغییر پست‌های مهم، سرمایه‌گذاری نمایند. این مسأله در سطح خرد باعث افزایش انگیزه افراد و در سطح کلان باعث پیشرفت سازمان مربوطه می‌شود.

#### References:

#### منابع:

- (۱) بهرامی، فاطمه. (۱۳۹۱)، " بررسی رابطه عوامل شخصیتی با سبک‌های مدیران دانشگاه حکیم سبزواری"، طرح پژوهشی دانشگاه حکیم سبزواری.
- (۲) حمیدی، فریده. ابراهیمی دمانندی، مجید. پرویزی، عابد. (۱۳۹۰)، " رابطه بین تیپ شخصیتی مدیران و سبک تصمیم‌گیری آن‌ها در آذربایجان شرقی"، اولین یافته‌های علوم شناختی در ت.ت، دانشگاه فردوسی مشهد.
- (۳) حیدری، الهام. مرزوقی، رحمت الله. (۱۳۹۰)، " بررسی ومقایسه سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران دانشگاه؛ مطالعه موردی دانشگاه شیراز"، طرح پژوهشی معاونت آموزشی دانشگاه شیراز.
- (۴) دلاور، علی. (۱۳۹۰)، " مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی"، انتشارات رشد.
- (۵) رضازاده، سمانه. (۱۳۸۹)، " بررسی رابطه سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری و هوش معنوی مدیران دانشگاه فردوسی مشهد و علوم پزشکی مشهد"، پایان‌نامه دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه فردوسی مشهد.
- (۶) زارع، حسین. عبدالله زاده، حسن. (۱۳۹۱)، " مقیاس‌های اندازه‌گیری در روان‌شناسی شناختی"، انتشارات آبیژ.

- ۷) Alkhatani, A. H. and Abu-jarad, I. and Sulaiman Nikbin, D. (۲۰۱۱), "The impact of personality and leadership style on leading change capacity of Malaysian manager", Australia journal of business and management research, Vol. ۱, No. ۲۰.
- ۸) Baker, R. and Curseu, L. and Vermeulen, D. (۲۰۰۷), "Cognitive factors in entrepreneurial strategic decision making", Cognition, Brain, Behavior, Vol. ۸, No. ۱, (۱۹۵-۲۱۹).
- ۹) Black, S. D. and Sussman, S. and Johnsin, A. (۲۰۱۲), "Trait mindfulness, helps shield, decision-making from Translating in to Health-risk behavior", Journal of adolescent health, Elsevier.
- ۱۰) Blais, A. R. and Thompson, M. and Baranski, J. (۲۰۰۵), "Individual differences in decision processing and confidence Judgment in comparative Judgment tasks", Personality and Individual difference, ۳۸, (۱۷۰۹- ۱۷۱۳).
- ۱۱) Boudreau, J. and Boswell, W. R. and Judie, T. A. (۲۰۰۱), "Effect of personality on executive career success in the united state and Europe", Journal of vocational behavior, vol. ۵, N. ۱.
- ۱۲) Covin, J. and Slevin, D. P. and Heeley, M. B. (۲۰۰۱). "Strategic decision making in an intuitive vs. technocratic mode", Journal of business research, ۵۲, (۵۱-۶۷).
- ۱۳) Johnson, W. (۲۰۱۰), "The paradoxes of military risk assessment", Department of computing science, university of Glasgow, Scotland Uk.
- ۱۴) Fredson, E. (۱۹۹۹), "Professions and occupational principal", In E. Fredson (Ed), Professions and their prospects. Beverly Hills.
- ۱۵) Galusca, A. and Circiu, I. and Bosco Ianu, M. (۲۰۱۰), "Review of models and analytic instruments in operational military decision making process", Journal of defense resources management, No. ۱(۱).
- ۱۶) Indina, T. A. and Marosanova, V. (۲۰۰۹), "Personality and self-regulation on determinants of rational decision making in a political voting situation", Psychological institute of Russian, Academy of education Moscow.
- ۱۷) Johnson, Ph. (۲۰۰۱), "Effects of group think on tactical decision-making", United state Army command and General staff college.
- ۱۸) Johnson, W. (۲۰۰۸), "The military decision-making process. Decision-making in the military", Chapter ۵, in the press.
- ۱۹) Elbannan, M. A. (۲۰۰۶), "Emerging Trends and challenges in Information Technology Management", V. ۱ and V. ۹.
- ۲۰) Kummur, A. (۱۹۹۸), "The influence of meta cognition on managerial hiring Decision making", Dissertation submitted to the faculty of the Virginia polytechnic institute and state university for the degree of doctor of philosophy in Education and human development.
- ۲۱) Louvieris, P. and Gregoriades, A. and Gom, W. (۲۰۱۰), "Assessing critical success factors for military decision support", Expert systems with applications, ۳۷, ۸۲۳۹-۸۲۴۷.
- ۲۲) Martin, L. B. and Bandali, F. and Lamoureux, T. (۲۰۰۵), "survey of literature pertaining to decision making styles and individual factors", Project manager, Department of national defence, DRDC-Toronto scientific Authority.

- ۲۳) Moghadam, A. and Tehrani, M. and Amin, F. (۲۰۱۱), "Study of the relationship between Emotional intelligence and management decision making styles", Word Applied sciences Journal. ۱۲ (۷): ۱۰۱۷-۱۰۲۵
- ۲۴) Morcky, R. C. (۲۰۰۹), "Are meta cognition and mind fullness related concepts?", Psychology, D- Thesis. Department of legal, psychological and social sciences, Orbero university.
- ۲۵) Mueller, CA. (۲۰۰۹), "Influence of transformational leader ship style on decision-making style and technology readiness ", Proquest dissertation and thesis, For degree Doctor of management in organizational leader ship.
- ۲۶) Riaz, M. N. and Haque, AU. (۲۰۱۲), "leadership styles as predictors of decision making styles", African Journal of business management, vol. ۶, (۱۵), pp-۵۲۲۶-۵۲۳۳.
- ۲۷) Schwenk, C. (۱۹۸۸), "The cognitive perspective on strategic decision making", Journal of management studies, ۲۵, (.۰۲۲-۲۳۸۰).
- ۲۸) schowetzer, M. and Ruedy, N. (۲۰۱۰), "The effect of mindfulness on ethical Decision-making", Risk management and decision processes center, Philadelphia, PA, ۱۹۱۰۴.
- ۲۹) Scott, S. and Bruce, R. (۱۹۹۵) , "Decision Making style: The development and assessment of a new measure", Educational and psychological measurement, ۵۵(۵), ۸۱۸-۸۳۱.
- ۳۰) Shiloh, sh. and koren, sh. and Zakay, D. (۲۰۰۰), "Individual differences in compensatory decision-making style and need for closure as correlate of subjective decision complexity and difficulty", Personality and Individual differences, ۳۰, (۶۹۹-۷۱۰).
- ۳۱) Sonders, P. (۲۰۰۸), " The decision making style of knowing and learning strategy preferences of client at a one stop career", Center university of Oklahama.
- ۳۲) Singh, D. (۲۰۱۲), "Exploring the factors that characterize the decision process for the use of pres cribbed fir in south Caroline", Thesis: presented in partial fulfillment of the Requirements for the master of science Degree in the graduate school of the Ohio state university.
- ۳۳) Teasdale, J. D. (۱۹۹۹) , "Metacognition, mindfulness and the modification of mood disorders", Clinical psychology and psychotherapy. (۱۴۶-۱۵۵).
- ۳۴) Thunholm, P. (۲۰۰۴), "Decision-making style: habit, style or both" , personality and individual differences, ۳۶, (۹۳۷-۹۴۴).
- ۳۵) Weinstein, N. and Brow, K. and Ryan, R. (۲۰۰۹) , "A multi- method of the effects of mindfulness on stress attribution coping and emotional well-being", Journal of research in personality, ۴۳, (۳۷۴-۳۸۵).
- ۳۶) Wood, L.N. (۲۰۱۲), "Individual differences in decision-making styles as predictor of good decision making", Thesis submitted to the graduate college of bowling green.