

## روایت پژوهی تجربه مدیران دولتی از پدیده «خستگی تصمیم»

شهناز اکبری امامی<sup>۱\*</sup>، بهاره عابدین<sup>۲</sup>

- ۱- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران.
- ۲- استادیار، گروه مدیریت اجرایی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۲/۵/۳۱

دریافت: ۱۴۰۲/۴/۲۱

### چکیده

بررسی‌ها نشان می‌دهد هر فرد به‌طور متوسط روزانه ۳۵۰۰۰ تصمیم می‌گیرد. اگرچه این عدد بسیار اغراق‌آمیز است، اما نمی‌توان انکار کرد که روزانه تصمیم‌های بی‌شماری می‌گیریم. خستگی تصمیم به این موضوع اشاره دارد که گرفتن تصمیم‌های مکرر توانایی فرد را برای اتخاذ تصمیم‌های کاملاً آگاهانه و منطقی بعدی مختل می‌کند. به حالت تهی شدن توان، به‌ویژه در نتیجه تصمیم‌گیری‌های پیاپی، پدیده خستگی تصمیم می‌گویند. تجربه زیسته پژوهشگران در کنار مدیران ارشد در سازمان‌های مختلف، خاستگاه شکل‌گیری این مطالعه است. از مجموعه راهبردهای رفتاری مدیران اینگونه بر می‌آید که فرد به‌عنوان یک تصمیم‌گیرنده کاملاً منطقی عمل می‌کند. اما شواهد خلاف آن را نشان می‌دهد. این موضوع نه‌تنها در مورد افراد معمولی بلکه برای برخی از حرفه‌ای‌های آموزش‌دیده نیز صدق می‌کند. مطالعه حاضر، پژوهشی کیفی است که با استفاده از روش پژوهش روایت‌پژوهی انجام شده است. داده‌های کیفی در این مطالعه به شکل روایت برگرفته از مصاحبه‌های عمیق با ۱۱ مدیر ارشد در بخش دولتی است که با استفاده از تحلیل روایتی مضمون تحلیل شدند. یافته‌ها نشان می‌دهد که زمینه‌سازهای بروز خستگی تصمیم ویژگی‌های شخصیتی، موضوعات بین‌فردی، آستانه سختی کار و عوامل کلان سازمانی و راهکارهای مدیریت آن شامل خستگی‌ساز، آموزش و انگیزش می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** راهبرد رفتاری، خستگی تصمیم، تجربه مدیران، روایت‌پژوهی.



## ۱- مقدمه

در سال ۲۰۰۷، پژوهشگران دانشگاه کرنل<sup>۱</sup> گزارش دادند در مطالعه‌ای شرکت‌کنندگان روزانه در حدود ۲۲۰ تصمیم را فقط در مورد اینکه چه بخورند، گرفتند [۱، ص ۱۰۸]. این گزارش تأییدی است بر این که هر فرد به‌طور متوسط روزانه ۳۵۰۰۰ تصمیم می‌گیرد [۲]. اگرچه این عدد بسیار اغراق‌آمیز است، اما نمی‌توان انکار کرد که روزانه تصمیم‌های بی‌شماری می‌گیریم [۳]. این‌طور به‌نظر می‌رسد فعالیت‌های روزانه کم‌اهمیت نیازی به بررسی ندارند، اما درگیری مداوم با این فعالیت‌ها، توان و انرژی ما را برای کارهای آینده کاهش می‌دهد [۴، ص ۵]. به‌عبارتی فعالیت‌های طولانی‌مدت می‌تواند منجر به شرایطی شود که در اصطلاح عصب‌شناختی به آن خستگی تصمیم<sup>۲</sup> می‌گویند [۵]. از آنجایی که تصمیم‌گیری به فرایندهای شناختی مرتبط با قضاوت، ترجیح، طبقه‌بندی و استنباط معطوف است [۶]، خستگی تصمیم‌گیری به وضعیتی اشاره دارد که مغز به‌دلیل تصمیم‌گیری‌های بی‌شمار، به حالتی از تنبلی و کاهش توان در تصمیم‌گیری وارد می‌شود و این بر کیفیت تصمیم‌های آتی تأثیر می‌گذارد [۷].

به‌این‌ترتیب، اثر فرسایشی<sup>۳</sup> تصمیم‌گیری پی در پی، خستگی تصمیم‌گیری نامیده می‌شود [۸؛ ۹]. خستگی تصمیم‌ناشی از انتخاب‌های مکرر در یک دوره زمانی معین، چیزی را برمی‌انگیزد که باومایستر<sup>۴</sup> و همکارانش (۲۰۱۸) آن را «کاهش توان» نامیده‌اند [۱۰]. به همین دلیل این امکان فراهم می‌شود که بدون درگیر شدن در استدلال‌های شناختی براساس قوانین ساده سرانگشتی تصمیم گرفته شود [۸، ص ۱۲۰۱]. بنابراین، افراد پس از تصمیم‌گیری‌های زیاد، به‌شدت به تصمیم‌گیری اکتشافی اعتماد می‌کنند [۱۱]، به این معنا که برای آسان‌سازی تصمیم‌گیری به پیش‌فرض‌های ذهنی متوسل می‌شوند [۱۲ و ۱۳ و ۱۴].

---

1. Cornell University  
2. Decision fatigue  
3. Depleting effect  
4. Baumeister



بنا به گفته هربرت سایمون که تصمیم‌گیری، یعنی مدیریت و مدیریت، یعنی تصمیم‌گیری؛ بنابراین، تصمیم‌گیری از موضوعات مهم و اصلی در همه الگوهای مختلف مدیریت محسوب می‌شود [۱۵ و ۱۶ و ۱۷].

از این رو با بهره‌گیری از راهبرد روایت‌پژوهی سعی بر آن است تا با احصای روایت‌های موجود از پدیده خستگی تصمیم‌گیری، ساختار ادراکی مدیران ارشد سازمان‌های دولتی به‌عنوان تصمیم‌گیرندگان و نقش‌آفرینان اصلی ارائه نماید. به این ترتیب، ترسیمی عمیق از وضعیت فعلی خستگی تصمیم در میان مدیران دولتی ارائه می‌شود تا زمینه‌های مؤثر در وقوع آن و چگونگی مدیریت آن برجسته شود. هدف پژوهش فهم تجربه‌های خستگی تصمیم از منظر مدیران دولتی می‌باشد که نیازمند حصول روایت تعدادی از آنها از تجربیات خود یا همکاران مستقیم‌شان می‌باشد تا بتوان علل به‌وجود آمدن این نوع تجربه، راه‌حل‌های ممکن برای مدیریت مؤثر آن در چارچوب روایات فرعی این افراد شناسایی کرد. به‌طور خاص در مطالعه حاضر تعداد تصمیم‌هایی که مدیران ارشد در یک روز می‌گیرند، به‌عنوان معیار خستگی تصمیم استفاده می‌کنیم.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- مبانی نظری

خاستگاه مفهوم خستگی تصمیم، الگوی قدرت خودکنترلی ارائه‌شده به‌وسیله باومایستر و همکاران (۱۹۹۸) است. اصل اساسی الگوی آنها این است که انسان‌ها ظرفیت محدودی برای تنظیم رفتار خود دارند [۱۰]. فرض بر این است که افراد در هر موقعیتی باید به‌طور منطقی تصمیم بهینه بگیرند تا بیشترین سود را ببرند. گویی افراد به‌عنوان یک تصمیم‌گیرنده کاملاً منطقی عمل می‌کنند. اما به‌ندرت چنین است. انسان‌ها اغلب تصمیم‌های غیرمنطقی می‌گیرند که پیامد آن می‌تواند فاجعه‌بار باشد. علت بروز این اتفاق، خستگی تصمیم است [۴، ص ۷]. با آنکه برخی از تصمیم‌های روزمره به‌ظاهر مطلوب هستند، مجموعه یافته‌های علمی نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری‌های مکرر ممکن است پیامدهای منفی برای کنترل رفتار افراد و کیفیت تصمیم‌های بعدی داشته باشد. این پدیده که به‌عنوان خستگی تصمیم شناخته می‌شود، اختلال



در توانایی تصمیم‌گیری و کنترل رفتار را در نتیجه اعمال مکرر تصمیم‌گیری توصیف می‌کند [۱۰]. خستگی تصمیم‌گیری یک محدودیت شناختی است [۱۸] که از پدیده‌ای با عنوان «کاهش توان»<sup>۱</sup> ناشی می‌شود. کاهش توان نشان می‌دهد که انسان‌ها انرژی ذهنی محدودی برای خودتنظیمی دارند. این کمبود منابع درونی، در فرایند تصمیم‌گیری، علت خستگی تصمیم است [۱۹، ص ۱۲۵۵؛ ۲۰].

این موضوع می‌تواند منجر به ناتوانی فرد در تنظیم تجربیات و احساسات [۲۱]، کاهش اراده و استدلال [۲۲، ص ۲۰۳] و همچنین منجر به رفتارهای اجتنابی و منفعلانه شود و در نتیجه، کیفیت تصمیم‌های اخذ شده مخدوش می‌شود [۱۷؛ ۲۳؛ ۲۴].

به این ترتیب، تصمیم‌گیری به‌عنوان یک فرایند کنترل شده مانند سایر فرایندهای شناختی، اثر تخلیه‌کننده دارد. هر چه در یک بازه زمانی تصمیمات بیشتری بگیریم، ظرفیت کمتری برای تصمیم‌گیری بعدی خواهیم داشت. این همان تأثیری است که باعث می‌شود همه، حتی متخصصان آموزش دیده، گاهی تصمیم‌های عجیبی بگیرند [۴، ص ۱۵]. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که همه تصمیم‌ها نیازمند مقادیر یکسانی از منابع درونی نیستند. هر چه یک تصمیم پیچیده‌تر یا دشوارتر باشد، به انرژی ذهنی بیشتری در طول فرایند تصمیم‌گیری نیاز دارد، در نتیجه انتظار می‌رود در طول تصمیم‌گیری‌های بعدی علائم خستگی تصمیم در تصمیم‌گیرنده بیشتر مشاهده شود [۲۰؛ ۲۵].

در این زمینه، [۲۶] و سپس [۲۷] تمایز بین تصمیم‌گیری اکتشافی و غیراکتشافی را با استفاده از طبقه‌بندی قضاوت‌ها و تصمیم‌ها نشان دادند. پژوهش‌های آنها نشان داد، تصمیم‌گیری‌ها یا از سیستم ۱ که در آن تصمیم با استفاده از فرایندهای شناختی شهودی سریع و آسان گرفته می‌شود، یا از سیستم ۲ که در آن تصمیم‌ها نتیجه فرایندهای استدلالی است، منتج می‌شوند. سیستم ۲ (یعنی تصمیم‌گیری غیرشهودی) به منابع ذهنی بیشتری نیاز دارد، بنابراین افراد تمایل دارند پس از یک دوره طولانی از سیستم فکری ۲ به سیستم فکری ۱ (یعنی تصمیم‌گیری اکتشافی) روی آورند [۱۷]. بنابراین، استفاده از سیستم ۱ در تصمیم‌گیری به حفظ منابع تخلیه‌شده انرژی ذهنی کمک می‌کند و به تصمیم‌گیرندگان اجازه می‌دهد تا

---

1. Ego depletion

فرایند تصمیم‌گیری نیازمند انرژی (سیستم فکری ۲) را دور بزنند [۲۸]. بر همین اساس، روانشناسان دو نوع فرایند اصلی ذهنی خودکار و کنترل شده را برمی‌شمارند. فرایندهای کنترل شده (سیستم ۲) که نیاز به استدلال منطقی دارند و «توان» فرد را تخلیه می‌کنند. از طرف دیگر، فرایندهای خودکار (سیستم ۱) که معمولاً می‌توانند بدون تلاش قابل توجهی انجام شوند [۲۱]. شواهد زیادی نشان می‌دهد که قضاوت‌ها و تصمیم‌هایی که تحت فشار یا خستگی گرفته می‌شوند، بیشتر به صورت شهودی (سیستم فکری ۱) انجام می‌شوند [۱۷ و ۲۹] و توانایی افرادی که دچار خستگی تصمیم می‌شوند، در بده‌بستان دچار اختلال می‌شود و نقش منفعل را در فرایند تصمیم‌گیری ترجیح می‌دهند و اغلب انتخاب‌هایی انجام می‌دهند که تکانشی یا غیرمنطقی به نظر می‌رسند [۳۰].

شواهد گفتاری فراوانی نشان می‌دهد که متخصصان وجود و آثار خستگی تصمیم را درک می‌کنند، برای مثال مارک زاکربرگ و استیو جابز معروف هستند به اینکه فقط سبک‌ها و رنگ‌های محدودی از لباس می‌پوشند تا قدرت ذهنی خود را بیشتر بر تصمیم‌های مهم اختصاص دهند. باراک اوباما در یک مصاحبه‌ای در سال ۲۰۱۲ از پژوهش‌هایی نقل کرد که نشان می‌دهد تصمیم‌گیری‌های مکرر، توانایی فرد برای تصمیم‌گیری را کاهش می‌دهد. وی این‌طور بیان می‌کند که «من سعی می‌کنم تصمیم‌ها را کم کنم. من نمی‌خواهم در مورد آنچه می‌خورم یا می‌پوشم تصمیم بگیرم، چون تصمیم‌های زیادی برای گرفتن دارم» [۱۸].

## ۲-۲- پیشینه پژوهش

موضوع خستگی تصمیم در حوزه‌های پژوهشی مختلفی مانند علوم سیاسی، سیستم قضایی، پزشکی، مالی و اقتصادی مطالعه شده است [۱۷]. مطالعه‌ای نشان می‌دهد شرکت‌کنندگانی که در جریان یک فعالیت باید تصمیم‌های زیادی می‌گرفتند در مقایسه با شرکت‌کنندگانی که مجبور به تصمیم‌گیری نبودند، در کارهای بعدی عملکرد بدتری از خود نشان دادند [۲۰]. افرادی که سطوح بالاتری از خستگی تصمیم را تجربه می‌کنند به رفتارهایی از جمله سرباز زدن از تصمیم‌گیری متوسل می‌شوند [۲۹؛ ۳۰].



هیرشلیفر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند که خستگی تصمیم بر کیفیت پیش‌بینی‌های تحلیل‌گران مالی تأثیر منفی دارد [۱۷]. آلن و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند تماس مکرر با پرستاران اورژانس، کیفیت تصمیم‌گیری را به دلیل نیاز به تصمیم‌گیری‌های مختلف کاهش می‌دهد [۳۱]. همچنین این پدیده بر کیفیت تشخیص و تجویز پزشکان، تأثیرگذار بوده است [۳۲؛ ۳۳].

از جمله برجسته‌ترین نمونه بررسی خستگی تصمیم در ارتباط با آزادی مشروط قضایی از سوی قضات بسیار با تجربه می‌باشد که اهمیت درک تأثیر خستگی تصمیم را در افرادی که تصمیم‌های حیاتی می‌گیرند، برجسته می‌سازد. بررسی‌ها نشان می‌دهد تأثیر زمان روز بر احتمال آزادی مشروط خیره‌کننده است. در آغاز روز، قضات در حدود ۶۵ درصد مواقع، آزادی مشروط را اعطا کردند. این نرخ در پایان جلسه‌های تصمیم‌گیری تقریباً به صفر کاهش پیدا کرد و پس از یک استراحت کوتاه (صرف ناهار) دوباره تا حدود ۶۵ درصد افزایش پیدا کرد [۳۴]. مطالعات در حوزه مالی نیز نشان می‌دهند که در اثر پدیده خستگی تصمیم، مسئولان تأیید اعتبار به احتمال بیشتری درخواست وام را رد می‌کنند [۳۵]. وس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهش خود دریافتند که خستگی تصمیم منجر به خریدهای برنامه‌ریزی نشده می‌شود [۹، ص ۳۶].

با توجه به مطالب ذکر شده، خستگی تصمیم پدیده‌ای است که در حوزه‌های مختلف مطالعه شده قرار گرفته است و پیامدهای مهمی برای افراد، سازمان‌ها و کل جامعه دارد. به‌طورکلی با درک سازوکارهای ورای خستگی تصمیم و اجرای راهبردهای مؤثر برای مدیریت آن، افراد می‌توانند توانایی‌های تصمیم‌گیری خود را بهبود بخشند و از پیامدهای منفی اجتناب کنند. رویکرد بیشتر مطالعاتی که به بررسی بحث خستگی تصمیم و مدیریت آن در سازمان پرداخته‌اند، رویکردی اثبات‌گرایانه بوده است و مطالعه موشکافانه در این حوزه دیده نمی‌شود. و به‌طور خاص پژوهشی برآمده از روایت‌های نقش‌آفرینان عرصه تصمیم‌گیری انجام نشده است. درحالی‌که در سالیان پیشین در حوزه‌های مختلف علوم اجتماعی و انسانی، پرداختن به روش‌های پژوهشی که تجربه‌های زیسته انسان‌ها را در بافت اجتماعی‌شان مورد

1. Hirshleifer  
2. Vohs



توجه قرار داده‌اند، به‌طور چشمگیری افزایش پیدا کرده است. از این‌رو، در پژوهش کیفی حاضر با بهره‌گیری از راهبرد روایت‌پژوهی سعی بر آن است ساختار ادراکی مدیران ارشد سازمان‌های دولتی به‌عنوان تصمیم‌گیرندگان و نقش‌آفرینان اصلی ارائه شود.

### ۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر، پژوهشی کیفی است که با استفاده از راهبرد روایت‌پژوهی انجام شده است. روایت‌پژوهشی به مجموعه‌ای از روش‌های تفسیر متون شامل گفتار، نوشتار و تصویر که شکل داستانی داشته باشد، اطلاق می‌شود [۳۶]. دلیل انتخاب این راهبرد در این مطالعه این است که روایت‌پژوهی و استفاده از مصاحبه‌های روایتی می‌تواند ابزار مناسبی برای درک برداشت افراد از علل و حواشی بروز یک پدیده در شرایط واقعی باشد [۳۷-۳۹]. در این نوع پژوهش مشارکت‌کنندگان را تشویق می‌کنیم تا تجربیات خود را روایت کنند؛ به جای اینکه از آنها بخواهیم به تعدادی از سؤال‌های از قبل تعیین شده پاسخ دهند [۴۰، ص ۶۰۳].

مصاحبه روایتی با سؤال‌های «مؤلد روایت» آغاز می‌شود و تلاش می‌شود مصاحبه‌شونده را برای نقل روایت اصلی ترغیب کند. هدف اصلی این پژوهش، بررسی روایت مدیران ارشد دولتی درباره پدیده خستگی تصمیم است و در آن از مصاحبه «سنجش‌گری» برای تکمیل داستان استفاده می‌شود. در مرحله نهایی مصاحبه، پرسش‌هایی مطرح می‌شود که هدف آنها تفسیر نظری آنچه رخ داده و سنجش داستان است [۴۱].

به‌منظور گردآوری داده‌های پژوهش، مصاحبه‌های اکتشافی، در نیمه دوم سال ۱۴۰۱ و در محل کار افراد انجام شد که مدت زمان هر مصاحبه بین ۱ ساعت تا یک ساعت و نیم بوده است. جامعه موردنظر پژوهش، مدیران بانک‌های دولتی فعال در سطح استان تهران با حداقل ۵ سال تجربه مدیریتی است که تمایل به مشارکت نیز دارند. برای تعیین تعداد مشارکت‌کنندگان موردنیاز از قاعده اشباع نظری استفاده شده است [۴۲، ص ۶۳].



برای دستیابی به صحت و پایایی داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، از روش ارزیابی لینکولن و گوبا<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) استفاده شد [۴۳]. به این ترتیب چهار ملاک اعتبار، تأییدپذیری، قابلیت اعتماد و انتقال‌پذیری بررسی شد. به منظور اعتبار مصاحبه نیز از روش بررسی با اعضا استفاده شد. بر این اساس در زمان مصاحبه سعی شد تا اطمینان حاصل شود که آیا شرکت‌کنندگان با ادراک پژوهشگر از روایت ایشان، موافق هستند یا خیر؟ و اگر نظر تکمیلی دارند، آن را اعلام کنند. این کار در واقع اعتباربخشی به فرایند مصاحبه بود. همچنین با گذشت زمان کافی برای انجام مصاحبه‌ها، میزان موثق بودن داده‌های پژوهش به حد قابل قبولی افزایش داده شد. برای برآورد تأییدپذیری، فرایند اجرای مصاحبه از سوی چند متخصص تأیید شد. به منظور اطمینان از یکسانی کدگذاری به وسیله پژوهشگران از دو کدگذار دیگر برای چند نمونه مصاحبه استفاده شد. برای ایجاد اطمینان‌پذیری، به مستندسازی داده‌های حاصل از انجام مصاحبه، پرداخته شد. این کار با نوشتن یادداشت دامنه و یادآور در طول مصاحبه، ثبت و ضبط تمامی جزئیات مصاحبه‌ها و یادداشت‌برداری در تمام مراحل مصاحبه انجام شد. برای به دست آوردن اطمینان از انتقال‌پذیری یافته‌های پژوهشی نیز سعی شد تا اطلاعات کافی با ذکر جزئیات در مورد اقدام‌های انجام شده در روند اجرای مصاحبه به خوانندگان پژوهش ارائه شود تا زمینه برای قضاوت درباره کاربردپذیری یافته‌ها در محیط‌های دیگر پژوهشی ارائه شود.

در همین رابطه چهار نوع رویکرد تحلیل روایت شامل تحلیل مضمون<sup>۲</sup>، تحلیل ساختار<sup>۳</sup>، تحلیل گفتگو/ عملکرد<sup>۴</sup> و تحلیل بصری<sup>۵</sup> معرفی شده است [۳۶]. راهبرد تحلیلی این پژوهش، تحلیل مضمون یا تم است که تمرکز در آن نه بر «نحوه بیان» یا «هدف از گفتن» که بر محتوای کلامی است که گفته می‌شود [۳۶]. در این روش پژوهشگر نخست چند داستان را جمع‌آوری می‌کند و سپس به روش استقرایی، گروه‌بندی‌هایی مفهومی از داده‌ها ایجاد می‌کند تا براساس آن بتواند نوعی گونه‌شناسی از روایت‌ها بسازد که براساس مضامین سازماندهی شده باشد [۴۴]. در ادامه براساس فرایند پیشنهادی [۴۵] از راه تطبیق و مقایسه روایت‌های افراد، ساختار کلی روایت‌ها، شناسایی و تحلیل شد.

1. Lincoln & Guba
2. Thematic analysis
3. Structural Analysis
4. Dialogic/Performance Analysis
5. Visual Analysis





## ۴- محیط روایت و یافته‌ها

هدف پژوهش حاضر، فهم زمینه‌سازهای تجربه خستگی تصمیم از سوی مشارکت‌کنندگان در پژوهش و یافتن راهکارهایی برای مدیریت مناسب این تجربیات در بافت بررسی شده است.

### ۴-۱- محیط و بافت روایت

مدیران وزارتخانه‌های دولتی در اجرای برنامه‌های کشور نقش اساسی دارند. یکی از وظایف کلیدی و سرنوشت‌ساز مدیران که همواره با آن درگیرند و در نهایت موفقیت یا شکست آنها را به دنبال دارد، تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری در زمره وظایف مهم مدیران قلمداد می‌شود [۴۶]. اهمیت آن در مدیریت تا این حد مطرح شده است که صاحب‌نظران، مدیریت را مساوی با تصمیم‌گیری می‌دانند [۴۷]. در این پژوهش، دیدگاه سایمون (۱۹۷۹) نسبت به تصمیم‌گیری ملاک قرار گرفته است، به این معنا که مدیران، در تمامی وظایف خود، در حال تصمیم‌گیری هستند. به این ترتیب، کلیه مراحل مصاحبه و تحلیل‌ها، مبنی بر موقعیت‌هایی بوده است که مدیران برای انجام وظایف خود باید تصمیم‌هایی را اتخاذ می‌کردند.

از آنجاکه اغلب سازمان‌های دولتی الگویی برای نظام تصمیم‌گیری در سازمان ندارند، از این رو بیشتر سازمان‌ها براساس آزمون خطا و یا با تکیه بر دیدگاه فردی مدیران اداره می‌شوند و همین مسئله باعث می‌شود تا موفقیت و عدم موفقیت سازمان‌های دولتی به شدت تابع سلیقه فردی مدیران شود. با توجه به بافت خاص سازمان‌های دولتی ایران، موانع پیدا و پنهان زیادی برای حصول به اهداف سازمانی دیده می‌شود. از این رو، ترکیب پست سازمانی افراد مشارکت‌کننده به گونه‌ای انتخاب شد که حداکثر تنوع ممکن ایجاد شود و بتوان از رهیافت تجربیات بیان شده، موضوع پژوهش را از زوایای مختلف بررسی کرد. از میان ۱۱ مشارکت‌کننده در پژوهش حاضر، ۷ نفر مرد و ۴ نفر زن بودند. در جدول ۱ مشخصات مصاحبه‌شوندگان به گونه‌ای ارائه می‌شود که هویت آنها محفوظ بماند.



### جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	تحصیلات	رشته	سابقه کاری	جنسیت	کد مصاحبه
۱	دکتری	اقتصاد	۱۰	مرد	P1
۲	ارشد	حسابداری	۶	مرد	P2
۳	ارشد	مدیریت مالی	۵	مرد	P3
۴	دکتری	اقتصاد	۵	زن	P4
۵	ارشد	مدیریت مالی	۹	مرد	P5
۶	دکتری	مدیریت راهبردی	۷	زن	P6
۷	ارشد	مدیریت امور بانکی	۶	مرد	P7
۸	دکتری	حسابداری	۷	مرد	P8
۹	ارشد	اقتصاد مالی	۵	زن	P9
۱۰	ارشد	مدیریت مالی	۶	مرد	P10
۱۱	ارشد	حسابداری	۸	زن	P11

### ۴-۲- یافته‌ها

یافته‌ها براساس اصول تحلیل تم به روش پیشنهادی براون و کلارک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) [۴۸] در جدول ۲ ارائه شده‌اند. بر این اساس الگوی مفهومی پژوهش در قالب شکل ۱ ترسیم می‌شود.

### جدول ۲. یافته‌های پژوهش

عنوان مضمون اصلی	عنوان مضمون فرعی	عنوان مفهوم
زمینه‌سازهای خستگی تصمیم	ویژگی‌های شخصیتی	ناتوانی در اعمال کنترل بر خود نقصان در مسئولیت‌پذیری وجدان خاموش واکنش و عملکرد ذهنی شتاب‌زده به محرک‌ها افسردگی، استرس، حواس‌پرتی و اضطراب پنهان آستانه خستگی فرد نگرانی بیش از حد از واکنش‌ها ظرفیت پایین در پذیرش احساسات و تجربه‌های منفی

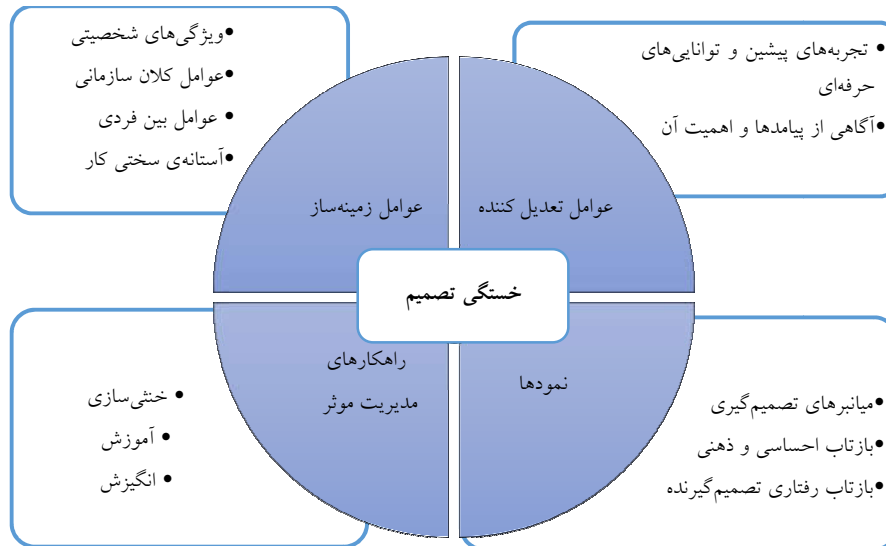
1. Braun & Clarke



عنوان مضمون اصلی	عنوان مضمون فرعی	عنوان مفهوم
زمینه‌سازهای خستگی تصمیم	عوامل بین فردی	تعارض منافع شخصی فشار زمانی وارد شده از سوی بالادستان جایگاه ضعیف کار گروهی در ذهن مدیران نبود احساس مسئولیت اجتماعی کارکنان و مدیران نسبت به هم تغییر پیاپی اولویت‌های تصمیم‌گیرندگان فرادست لزوم برقراری روابط سیاسی گسترده برای پیشبرد کارها
	آستانه سختی کار	استفاده مداوم از شناخت در موقعیت‌های نامشخص پیچیدگی زیاد موضوعات تصمیم‌گیری فرایندهای پیچیده، متعدد و قطعیت‌ها برای برخی اقدام‌ها لزوم جلب رضایت ذینفعان متعدد داخلی و خارجی سیاست‌زدگی نظام تصمیم‌گیری سازمان‌های دولتی تعداد مراکز تصمیم‌گیری در امور محول شده تعداد فعالیت‌های بی‌اهمیت روزانه تعداد تصمیم‌های دشوارتر/ پیچیده‌تر و حجم کاری قضاوت‌های پیاپی ذهنی تعداد زیاد گزینه‌های انتخابی قرار گرفتن مزمن در معرض استرس و بلا تکلیفی
نمودهای خستگی تصمیم	عوامل کلان سازمانی	جو رقابت‌جویی، اعتماد نداشتن و زیرآب‌زنی بین مدیران وجود قوانین و مقررات دست‌وپاگیر کشمکش‌های پایان‌ناپذیر در دریافت منابع ناهماهنگی بین بخشی در انجام وظایف مشترک وجود نداشتن نظام شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران دولتی کاستی‌های نظام اداری مستقر در سازمان‌های دولتی
	میانبرهای تصمیم‌گیری	انتخاب ساده‌ترین و در دسترس‌ترین گزینه اعتماد بیشتر به توصیه‌های ارائه شده به‌وسیله دیگر بازیگران بازگشت به گزینه‌های پیش فرض تکیه بر ساده‌انگاری غیرواقعی تصمیم تأکید بر تصمیم‌های انطباقی، مبتنی بر اجماع یا تکرار پیش‌بینی قبلی
	بازتاب احساسی و ذهنی	اختلال در تنظیم هیجان و پردازش شناختی غیرقابل تنظیم احساس عجز و ناتوانایی تصمیم‌گیری تصمیم‌گیری غیرمنطقی و تکانشی انگیزه نداشتن و شور و اشتیاق پشیمان از تصمیم‌ها افزایش بی‌دقتی و اختلال در تمرکز



عنوان مضمون اصلی	عنوان مضمون فرعی	عنوان مفهوم
نمودهای خستگی تصمیم	بازتاب رفتاری تصمیم‌گیرنده	تمایل شدید به اتخاذ نقش منفعلانه در فرایند تصمیم‌گیری رفتار نامنظم در تصمیم‌گیری رفتارهای اجتنابی و به تعویق انداختن تصمیم‌ها تأکید بیش از حد به شیوه‌نامه‌های مربوط استفاده از روش‌های غیرمبتنی بر شواهد و اخذ تصمیم‌های بی‌طرفانه
راهکارهای مدیریت بر خستگی تصمیم	خستگی‌سازی	کاهش / حذف تصمیم‌ها و گزینه‌های نه‌چندان مهم برنامه‌ریزی وظایف و جلسه‌های مهم در اوایل روز محدود کردن تعداد تصمیم‌های مهم در یک روز پشتیبانی و نظارت برای تصمیم‌های مهم در یک بازه زمانی محدود کاهش دوره‌های کاری با فعالیت شدید شناختی شفاف‌سازی فرایند تصمیم‌گیری ایجاد وقفه در بین فعالیت‌های پر تنش تفویض تصمیم‌های نه‌چندان مهم به دیگران توسعه سازوکارهای پاسخگویی نسبت به تصمیم‌های قبلی و اجراشده
	آموزش	آموزش مهارت خودکنترلی تشخیص علائم خستگی تصمیم آموزش در تشخیص موضوعات راهبردی
	انگیزش	اقدام‌های تشویقی به اختصاص تحلیل ذهنی بیشتر به تصمیم‌های مهم تقویت رابطه بین پردازش اطلاعات و پیامدهای عملکرد مثبت افزایش انگیزه پایه فرد برای تکمیل کار به نحو شایسته سازوکارهای لازم برای تقدیر از موفقیت‌ها و بازخواست از ناکامی‌ها تقویت نظام‌های بازخورد سریع و اصلاح انحرافات به‌کارگیری مؤثر از نتایج ارزشیابی‌ها در تصمیم‌گیرهای بعدی
عوامل تعدیل‌کننده	تجربه‌های پیشین و توانایی‌های حرفه‌ای	دانش و تجربه تصمیم‌گیری مستقل اعتماد کافی به توانایی خود در تصمیم‌گیری توان تشخیص متغیرها و عوامل کلیدی هر تصمیم توانایی در ارزیابی هزینه‌ها و منافع یک تصمیم بالقوه توانایی پردازش سریع اطلاعات توانایی درک اهمیت زمان در کیفیت تصمیم‌گیری توانایی جلب همکاری افراد دیگر برای کاهش خطاها توانایی مقابله با محرک‌های تصمیم‌گیری اکتشافی به‌کارگیری استدلال منطقی در موقعیت‌های جدید
	آگاهی از پیامدها و اهمیت آن	آگاهی و درک از امکان به خطر افتادن شغل اهمیت شهرت حرفه‌ای پیامدهای منفی در پیشرفت شغلی آگاهی از تأثیر خستگی تصمیم بر رفتار



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

#### ۴-۲-۱- زمینه‌سازهای خستگی تصمیم در سازمان

##### - ویژگی‌های شخصیتی

افرادی که می‌توانند هدف‌های واقعی را تعیین و اولویت‌بندی کنند و در تصمیم‌گیری بین عواطف و عقل تعادل برقرار کنند، خودکنترلی دارند. برخی افراد نمی‌توانند خود را با شرایط هماهنگ کنند و در تصمیم‌گیری‌ها کنترل خود را از دست می‌دهند. روش تصمیم‌گیری فرد، تأثیر زیادی بر نتیجه تصمیم دارد. سطح اعتماد به نفس، خطرپذیری و وجدان تصمیم‌گیرنده نیز بر انتخاب‌ها تأثیرگذارند. آگاهی از کاستی‌ها و پذیرش اشتباهات، نشانه شخصیت کامل و تکامل یافته است و نیازی به توجیه و استدلال غیرمنطقی ندارد. افراد کم‌ظرفیت به سرعت به اضطراب می‌افتند و رفتارهای تکانشی و عجولانه دارند. مدیرانی که قابل پیش‌بینی نیستند، تصمیم‌های هیجانی و ضعیف‌تری می‌گیرند و کمتر به عواقب تصمیم‌های خود فکر می‌کنند. در مواجهه با فشار کاری، تمرکز ذهن کاهش پیدا می‌کند و احساس فرسودگی و قفل شدن در یک موقعیت رخ دهد.



### - عوامل بین فردی

قرارگرفتن در شرایط تعارض منافع، منجر به سوء تصمیم‌گیری می‌شود و ممکن است منافع شخصی بر منافع سازمانی ترجیح داده شوند. تغییر اولویت‌های تصمیم‌گیرندگان باعث عدم ایجاد چارچوب ذهنی پایدار و منسجم برای فعالیت‌ها می‌شود و تمرکز را از افراد می‌گیرد و آنها را خسته می‌کند. زمانی که فشار زمانی وجود داشته باشد، توانایی تحلیل و تفکر فرد کاهش پیدا می‌کند. همچنین در شرایط فشار، مدیریت پشتیبانی کافی نمی‌کند و افراد باید وظیفه را در زمان مقرر تحویل دهند. بعضی مدیران همه کارها را خودشان انجام می‌دهند. این نوع مدیران توانایی تشخیص موضوعات راهبردی را ندارند و فشار زیادی را روی زیرمجموعه‌ها وارد می‌کنند.

### - آستانه سختی کار

موضوعات پیچیده نیازمند تحلیل و بررسی مرحله به مرحله هستند که باعث کاهش توان ذهنی و نداشتن تمرکز برای فعالیت‌های بعدی می‌شوند. در کنار این شرایط، ضرورت وقت گذاشتن برای امور بی‌اهمیت و توجه به انتظارات ذینفعان باعث فشار زمانی و طاقت‌فرسایی در فرایند تصمیم‌گیری می‌شود. رفتارهای سیاسی و تعدد مراکز تصمیم‌گیری موجب پیچیدگی فرایند تصمیم‌گیری می‌شود.

در همین رابطه، مشارکت‌کننده‌ای این تجربه را داشت که وجود برخی پیش‌فرض‌های ثابت و به عبارتی قطعیت‌ها ما را از بررسی بیشتر باز می‌دارد، به‌رغم اینکه موضوع به بررسی عمیقی نیاز دارد. گویا تصمیم از قبل گرفته شده است.

### - عوامل کلان سازمانی

انتصاب مدیران ناشایست و ناآگاه از سازوکارهای سازمانی، منجر به تنش می‌شود و از توان ذهنی و جسمی ایشان می‌کاهد. عدم هماهنگی بین واحدها و فقدان شفافیت در وظایف باعث تشدید تنش می‌شود. همچنین، قوانین پراکنده و پیچیده در نظام اداری مشکلات را بیشتر می‌کند و انجام وظایف ساده را سخت‌تر می‌سازد. فضای کاری و جو سازمانی نیز مهم هستند، زیرا رقابت‌جویی ناسالم می‌تواند آرامش را به خطر بیاندازد و عدم امنیت ایجاد کند. مشارکت‌کنندگان در مجموع به اهمیت فضای کاری تأکید دارند. آنها بر این باور هستند که



وجود جو سازمانی مملو از رقابت‌جویی‌های مذبوحانه و زیرآب‌زنی‌های تخریب‌کننده برای کسب امتیازهای خاص، آرامش را می‌گیرد و امنیت نداشتن را حاکم می‌کند. در چنین شرایطی، خستگی از تصمیم، پدیده‌ای غیرقابل اجتناب است.

#### ۴-۲-۲- نمادهای خستگی تصمیم

##### - پیدایش میانبرهای تصمیم‌گیری

مدیران در برخی مواقع از میانبرها برای انجام اقدام‌های سریع استفاده می‌کنند. این میانبرها به آنها کمک می‌کنند تا در کمترین زمان به نتیجه برسند. این امر امکان عمیق شدن در موضوع را به آنها نمی‌دهد. این افراد در مواجهه با فشارها، تصمیم‌های ساده‌تر و بدون پیچیدگی را در اولویت قرار می‌دهند. آنها به گزینه‌های تجربه‌شده در گذشته روی می‌آورند تا احساس امنیت کنند و موضوع را ساده می‌انگارند تا از آن عبور کنند. همچنین در شرایط بروز خستگی به دلیل کاهش اعتماد به تشخیص خود، به توصیه‌های دیگران بها می‌دهند. برخی مدیران تلاش می‌کنند تا در برخی موضوعات به نوعی به اجماع برسند تا از نتایج منفی آن موضوع در امان بمانند.

##### - بازتاب شناختی و ذهنی

به‌طور کلی، مشارکت‌کنندگان به هم‌ریختگی شناختی و ذهنی را نشانه‌ای از خستگی تصمیم برمی‌شمارند. مشارکت‌کننده‌ای روایت می‌کند که «گاهی حتی دست راست و چپ خود را نمی‌توانیم تشخیص دهیم. احساس عجز و ناتوانی بر ما مستولی می‌شود و به تبع آن اشتباهات زیادی مرتکب می‌شویم و تصمیم ناگهانی بدون هیچ پشتوانه منطقی می‌گیریم و در نهایت پشیمان هم می‌شویم».

##### - بازتاب رفتاری

زمانی که ذهن، ناتوان و خسته شده است، رفتارهای منفعلانه به‌شدت بروز می‌کنند. از داستان‌هایی که مشارکت‌کنندگان بیان داشتند، این‌طور برمی‌آید که مدیران در شرایطی که خسته هستند، به امید اینکه گذر زمان مشکلات را بر طرف کند، از تصمیم سر باز می‌زنند. گاهی نیز برای رهایی خود از پاسخگویی، به‌شدت به شیوه‌نامه‌ها می‌چسبند.

## ۴-۲-۳- راهکارهای مدیریت بر خستگی تصمیم

### خنثی‌سازی

مشارکت‌کنندگان به شدت بر کاهش یا حتی حذف انتخاب‌ها و گزینه‌های نه‌چندان مهم از دایره وظایف خود تأکید داشتند تا بتوانند ذهن خود را بر موضوعات راهبردی متمرکز کنند. آنها در روایت‌های خود تأکید دارند که مدیران بالادستی نباید زیردستان را مجبور به تصمیم‌گیری عجولانه کنند و در شرایط خاص، بیش از پیش، همراه و حامی باشند. باید متوجه بود که در یک دوره زمانی پرتنش حتماً وقفه‌هایی لازم است تا افراد قوای ذهنی خود را به دست آورند و برای شروعی دوباره آماده شوند. آنها بر برگزاری جلسه‌های مهم تصمیم‌گیری در زمانی که از آمادگی ذهنی برخوردار هستند، مانند ساعات اولیه روز، تأکید داشتند. همچنین به روایت ایشان، شفافیت در فرایند تصمیم‌گیری، تعیین وظایف و تقسیم مسئولیت بین افراد و تقسیم عادلانه پاداش، مهم است.

### -آموزش

آموزش برای به دست آوردن مهارت‌های لازم جهت دوری از خستگی تصمیم مؤثر است. به روایت مشارکت‌کنندگان اگر بتوان در شرایط سخت، خود را کنترل کرد، انرژی ذهنی بیشتری ذخیره می‌شود و تمرکز افزایش پیدا می‌کند. به عقیده مدیران، آموزش می‌تواند توان خودکنترلی را افزایش دهد. یکی از مشارکت‌کنندگان در روایت خود به این موضوع اشاره داشت که «مهم این است که بتوانیم علائم خستگی را تشخیص دهیم. سپس اقدام‌های مقتضی را با کمک آنچه آموخته‌ایم، انجام دهیم».

### - انگیزش

تقدیر از اقدام‌های مثبت گذشته می‌تواند تأثیر آنها را به طور چشمگیری افزایش دهد. همچنین، برخی از مشارکت‌کنندگان باور داشتند که ترسیم رابطه علت و معلولی بین مشارکت فعال، اتخاذ تصمیم‌های مؤثر و دستاوردهای مثبت، به عنوان محرکی عجیب برای صرف زمان و تحلیل عمیق‌تر در موضوعات عمل می‌کند.





#### ۴-۲-۴- عوامل تعدیل کننده

##### - تجربه‌های پیشین و توانایی‌های حرفه‌ای

تجربه به مدیران اعتماد به نفس می‌بخشد و ترس آنها از تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده را کاهش می‌دهد. تجربه، توانایی تحلیل و درک ابعاد مسائل را بهبود می‌دهد و کمک می‌کند بدون تأثیرپذیری از نظرات دیگران به صورت مستقل عمل کنند. حتی مدیرانی که با اطلاعات ناقص دست به اقدام می‌زنند، نقص اطلاعات را با تجربه خود جبران می‌کنند.

##### - آگاهی از پیامدها و اهمیت آن

مدیران ناآگاه از پیامدهای منفی انتخاب‌های نابخردانه، هزینه‌های زیادی را متحمل می‌شوند. مدیرانی که به شهرت حرفه‌ای خود اهمیت می‌دهند و نمی‌خواهند آن را به هر قیمتی مخدوش کنند، در زمانی که خستگی و بی‌حوصلگی دارند، تصمیمی نمی‌گیرند. آنها فعالیت‌های مهم را به فرصت مناسبی موکول می‌کنند، زیرا آگاهی کاملی از تأثیر حال و روحیه خود بر کیفیت انتخاب‌های آنها دارند و این نشان‌دهنده مسئولیت‌پذیری آنها است.

#### ۵- بحث و نتیجه‌گیری

مطالعه حاضر با رویکرد کیفی و با بهره‌گیری از روش پژوهش روایت‌پژوهی به توصیف پدیده خستگی تصمیم از نگاه مدیران دولتی، پرداخته است. با به‌نظم کشیدن مجموع روایت‌های مدیران در ذیل روایتی عام‌تر، درکی عمیق‌تر از بحث خستگی تصمیم حاصل شد. روایات مدیران نشان داد که ویژگی‌های فردی، عوامل بین‌فردی، آستانه سختی کار و عوامل سازمانی سبب‌ساز خستگی تصمیم هستند. گرچه یافته‌های پیشین نیز از نظر شناختی تعیین آستانه سختی کار را دشوار می‌دانند، زیرا میزان سختی هر کاری به میزان استفاده از فرایندهای کنترل شده منوط می‌باشد [۲۰].

روایت مدیران در سازمان‌های دولتی نشان از آن دارد که ناتوانی افراد در اعمال کنترل بر خود، نقص در مسئولیت‌پذیری و وجدان خاموش، رفتارهای شتاب‌زده، اضطرابی و ظرفیت پایین در پذیرش احساسات از ویژگی‌های شخصیتی محرک خستگی افراد در اتخاذ تصمیم‌ها است. بنابراین افرادی که به دلیل مشخصه‌های خاص شخصیتی همچون اضطراب، استرس،



شتاب‌زدگی، نگرانی، افسردگی و ... در حالت تهی‌شدن از توان قرار دارند، در معرض خطر تجربه تظاهرات شناختی، روانی و رفتاری مرتبط با خستگی تصمیم هستند [۲۰]. گرچه در این میان، تعارض منافع افراد، فشارهای بالادستی برای دریافت نتیجه، کار گروهی ضعیف و روابط غیررسمی مؤثر بر تصمیم‌گیری‌ها نیز، نقش مهمی ایفا می‌کنند. در همین رابطه مطالعه جیائو<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) نشان می‌دهد، انگیزه‌ها این پتانسیل را دارد که به توسعه راهبردهای مدیریت خستگی تصمیم‌گیری جدید، بهبود ساختارهای پاداش کارکنان و روابط کارکنان و افزایش درک ما از منابع خستگی تصمیم کمک کند [۱۸]. از سخنان مدیران می‌توان به این نتیجه دست پیدا کرد که میزان سختی کار و پیچیدگی فرایند تصمیم‌گیری نیز از دیگر عوامل مؤثر بر احساس ناتوانی در تصمیم‌گیری‌های پایپی و بروز پدیده خستگی تصمیم هستند. البته در این میان، جو رقابتی و نبود اعتماد بین فردی، رقابت بر سر منابع و قوانین و مقررات دست‌وپاگیر نیز نقش مؤثری ایفا می‌کنند. ما این دسته از موضوعات کشف شده از روایات را به‌عنوان عوامل زمینه‌ساز خستگی تصمیم، در نظر گرفتیم. مطالعه‌های قبلی نیز در تأیید این نتیجه نشان می‌دهند که همه تصمیم‌ها نیازمند مقادیر مساوی از منابع انرژی درونی نیستند [۲۸]. هرچه یک تصمیم پیچیده‌تر یا دشوارتر باشد، در طول فرایند تصمیم‌گیری انرژی ذهنی بیشتری می‌طلبد. در نتیجه، علایم خستگی تصمیم سریع‌تر نمود پیدا می‌کند و انتظار می‌رود تصمیم‌گیرنده در طول تصمیم‌گیری‌های بعدی انفعالی‌تر عمل کند به‌طوری‌که یافته‌های پیشین نیز این موضوع را تأیید می‌کنند [۲۰؛ ۲۵]. بنابراین، هر انتخابی که نیازمند تلاش ذهنی کمتری باشد، از نظر تصمیم‌گیرندگان در اولویت قرار می‌گیرد [۲۰؛ ۴۹]. بنابراین، اگر براساس قوانین ساده سرانگشتی تصمیم بگیریم، دیگر به استدلال‌های شناختی نیاز نخواهد بود [۵۰]. مطالعات قبلی نیز تأکید می‌کنند که هرچه در یک بازه زمانی محدود مجبور به اتخاذ تصمیم‌های بیشتری باشیم، ظرفیت کمتری برای تصمیم‌های بعدی باقی خواهد ماند. وناچ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، نیز تأیید می‌کنند که به این دلایل، حتی متخصصان آموزش دیده، گاهی تصمیم‌های شبهه‌آمیز<sup>۳</sup> می‌گیرند [۵۰]. یافته‌ها نشان از آن است که در صورت قرار گرفتن در فشار زمانی، بروز خستگی تصمیم اجتناب‌ناپذیر می‌شود [۱۱]. براین اساس اثرهای توالی نیز می‌تواند به‌دلیل یک

1. Jiao  
2. Vonasch  
3. Questionable



سوگیری ایجاد شود که به موجب آن افراد موارد قبلی را با ویژگی‌های تصمیم‌گیری فعلی خود مشابه تلقی می‌کند. پژوهش چن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱) این موضوع را تأیید می‌کنند [۵۱].

روایت مدیران نشان می‌دهد که انتخاب ساده‌ترین و دردسترس‌ترین گزینه‌ها، اعتماد نابجا و بدون ارزیابی به توصیه دیگران و تکیه بر تجربیات پیشین، می‌تواند نشانه‌هایی از بروز خستگی تصمیم باشد [۲۸]. این تصمیم‌گیری با شور و اشتیاق همراه نیست و تنها برای عبور از شرایط موجود است. از این رو می‌توان بی‌دقتی مدیران و اختلال در تمرکز ایشان را در میان این فرایند، مشاهده کرد. در این‌گونه مواقع مدیران علاقه‌مند به این هستند که برخی افراد حرف آخر را بزنند و ایشان را از بار سنگین مسئولیت تصمیم‌گیری نجات دهند. گرچه، در موارد بسیاری شاهد به‌تعویق‌افتادن موضوع تصمیم‌گیری هستیم. مطالعات قبلی نیز نشان می‌دهند افرادی که دچار خستگی تصمیم می‌شوند، ممکن است زمان انتخاب را به تعویق بیاورند [۱۰]؛ از انتخاب کردن اجتناب کنند [۱۷]، گزینه‌های پیش‌فرض را سرلوحه خود قرار دهند [۳۴] و یا رفتار تکانشی داشته باشند [۱۰]. در نتیجه کسانی که خستگی تصمیم را تجربه می‌کنند، ممکن است به توانایی خود در انتخاب اعتماد کمتری داشته باشند، به استفاده از میانبرها برای انتخاب متکی باشند و انتخاب‌هایی انجام دهند که در نهایت پشیمان شوند. علاوه بر این، نشانه‌های دیگری از بروز خستگی تصمیم از جمله ناتوانایی در ارزیابی هزینه‌ها و منافع یک تصمیم بالقوه و تصمیم‌گیری غیرمنطقی وجود دارد [۱۷؛ ۲۰؛ ۳۰].

توجه به خستگی تصمیم می‌تواند فرد را به اقدام‌هایی مانند تفویض وظایف، تعیین اولویت‌ها و سیاست وقفه در تصمیم‌گیری سوق دهد تا اثرهای آن کاهش پیدا کند. همچنین، استراحت، فعالیت‌های ذهنی تجدیدکننده و کاهش تعداد تصمیم‌های موردنیاز می‌تواند بهبودی در تصمیم‌گیری‌ها را به ارمغان آورد [۵۲].

به‌منظور خنثی‌کردن پیامدهای خستگی تصمیم‌گیری، ارائه آموزش‌ها و انگیزاننده‌های خودکنترلی اهمیت ویژه‌ای دارند [۵۳]. خودکنترلی مهارتی است که می‌توان آن را با آموزش بهبود بخشید. توجه به بار فعالیت‌های شدید شناختی و ایجاد فضایی برای آسایش روانی افراد بسیار سازنده است. در این راستا، یافته‌های هانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) بر مدیریت فعالیت‌های شناختی

1. Chen  
2. Huang



سنگین در روزهای کاری تأکید دارد [۵۲]. زیرا همانطور که فلانگز<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) اشاره دارد، خستگی، تصمیم‌گیرندگان را به خطاهای ادراکی [۹] سوق می‌دهد و کیفیت تصمیم را مخدوش می‌کند. مطالعه‌های قبلی بر اهمیت محیط تصمیم‌گیری برای شروع خستگی تصمیم، تأکید می‌کنند [۵۴]. در مجموع، درک پدیده خستگی تصمیم‌گیری می‌تواند به افراد و سازمان‌ها کمک کند تا راهبردهایی برای کاهش اثرهای آن، بهبود تصمیم‌گیری و جلوگیری از نتایج نامطلوب ایجاد کنند.

## ۶- منابع

- [1] Wansink, B., & Sobel, J. Hidden persuaders and 200 daily decisions. *Environ Behav*, 39(1), 2007. 106-123.
- [2] Hoomans, J. 35,000 Decisions: The great choices of strategic leaders. Roberts Wesleyan College, The Leading Edge. 2015.
- [3] Sollisch, J. The cure for decision fatigue. *Wall Street Journal*, 10, 2016.
- [4] Huang, D. Where There's a Will, There's a Way: Implementing Motivational Strategies to Combat Decision Fatigue. CMC Senior Theses, Claremont Colleges 2019.
- [5] Moscote-Salazar, L. R., Florez-Perdomo, W. A., Pacheco-Hernandez, A. I., & Janjua, T. Decision Fatigue and Neurosurgeons' Clinical Decision Making: An Enemy in the Shadow. *Indian Journal of Neurotrauma*, 2023.
- [6] Loesch, M. Conceptualizing Governance Decision Making: A Theoretical Model of Mental Processes Derived through Abduction, Doctoral dissertation, Old Dominion University, 2019.
- [7] Dubey, S. Towards finding association between decision fatigue and critical thinking in the constructive e-learning environment. *International Journal of Scientific Research and Review*, 7(6), 2019. 58-66.
- [8] Persson, E., Barrafreem, K., Meunier, A., & Tinghög, G. The effect of decision fatigue on surgeons' clinical decision making. *Health economics*, 28(10), 2019. 1194-1203.
- [9] Flangas, A., Tudor, A. R., Harris Jr, F. C., & Dascalu, S. Preventing decision fatigue with aesthetically engaging information buttons. In *International Conference on Human-Computer Interaction Cham: Springer International Publishing*, 2021.

---

1. Flangas



- [10] Pignatiello, G. A., Tsivitse, E., O'Brien, J., Kraus, N., & Hickman Jr, R. L. Decision fatigue among clinical nurses during the COVID-19 pandemic. *Journal of Clinical Nursing*, 31(7-8),2022,869-877.
- [11] Levav, J., Heitmann, M., Herrmann, A., & Iyengar, S. S. Order in product customization decisions: Evidence from field experiments. *Journal of Political Economy*, 118, 2010. 274–299.
- [12] Polman, E., & Vohs, K. D. Decision fatigue, choosing for others, and self-construal. *Social Psychological and Personality Science*, 7(5),2016, 471-478.
- [13] Palinkas, L. A., Um, M. Y., Jeong, C. H., Chor, K. H. B., Olin, S., Horwitz, S.M., & Hoagwood, K. E. Adoption of innovative and evidence based practices for children and adolescents in state-supported mental health clinics: A qualitative study. *Health Research Policy and Systems*, 15(1), 2017, 1–9.
- [14] Hatami, Z., Sarkhani, N., & Nikpeyma, N. Decision fatigue in nurses in the COVID-19 pandemic: A commentary. *Nursing Open*, 9(1), 2022.4-5.
- [15] Zeni, T. A., Buckley, M. R., Mumford, M. D., & Griffith, J. A. Making “sense” of ethical decision making. *The Leadership Quarterly*, 27(6),2016.838-855.
- [16] Shafritz, J. M., Ott, J. S., & Jang, Y. S. *Classics of organization theory*. Cengage Learning.2015.
- [17] Hirshleifer, D., Levi, Y., Lourie, B., & Teoh, S. H. Decision fatigue and heuristic analyst forecasts. *Journal of Financial Economics*, 133(1), 2019.83-98.
- [18] Jiao, Y. *Managing Decision Fatigue: Evidence from Analysts' Earnings Forecasts*.2022.
- [19] Baumeister RF, Bratslavsky E, Muraven. Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5),1998,1252–1265.
- [20] Vohs, K. D., Baumeister, R. F., Schmeichel, B. J., Twenge, J. M., Nelson, N. M., & Tice, D. M. Making choices impairs subsequent self-control: a limited-resource account of decision making, self-regulation and active initiative. *J. Pers. Soc. Psychol.* 94(5).2008, 883–898.
- [21] Baumeister, R. F., & Tierney, J., *Willpower: Rediscovering the greatest human strength*. Penguin, New York, 2012.
- [22] Hickman Jr, R. L., Pignatiello, G. A., & Tahir, S. Evaluation of the decisional fatigue scale among surrogate decision makers of the critically ill. *Western journal of nursing research*, 40(2),2018.191-208.

- [23] Sjøstad, H., & Baumeister, R. F. The future and the will: Planning requires self-control, and ego depletion leads to planning aversion. *Journal of Experimental Social Psychology*, 76, 2018. 27-141.
- [24] Bertrams, A., Baumeister, R. F., Englert, C., & Furley, P. Ego depletion in color priming research: Self-control strength moderates the detrimental effect of red on cognitive test performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(3), 2015. 311-322.
- [25] Oto, B. When thinking is hard: Managing decision fatigue. *EMSWorld*, 41(5), 2012. 46-50.
- [26] Stanovich, K. E., & West, R. F. Advancing the rationality debate. *Behavioral and brain sciences*, 23(5), 2000. 701-717.
- [27] Kahneman, D., & Egan, P. *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.
- [28] Torres, L. C., & Williams, J. H. Tired Judges? An Examination of the Effect of Decision Fatigue in Bail Proceedings. *Criminal Justice and Behavior*, 49(8), 2022. 1233-1251.
- [29] Hagger, M. S., Wood, C., Stiff, C., & Chatzisarantis, N. L. Ego depletion and the strength model of self-control: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, 136(4), 2010. 495-525.
- [30] Tierney, J. Do you suffer from decision fatigue. *The New York Times*, 17, 2011.
- [31] Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of management studies*, 56(3), 2019. 500-528.
- [32] Linder, J. A., Doctor, J. N., Friedberg, M. W., Nieva, H. R., Birks, C., Meeker, D., & Fox, C. R. Time of day and the decision to prescribe antibiotics. *Journal of the American Medical Association*, 174, 2014. 2029-2031.
- [33] Treasure, M., Lam, C., Pham, T., Hazan, A., Reisch, D., & Olivieri, P., Effects of decision fatigue on throughput and resource utilization over 12-hour shifts in the emergency department. *Journal of Emergency Medicine, Trauma & Acute Care*, 2022(5), 32.
- [34] Danziger, S., Levav, J., & Avnaim-Pesso, L. Extraneous factors in judicial decisions. *PNAS*, 108 (17), 2011. 6889-6892.
- [35] Baer, T., & Schnall, S. Quantifying the cost of decision fatigue: suboptimal risk decisions in finance. *Royal Society open science*, 8(5), 2021. 201059.
- [36] Reissman, C. K. "Narrative Methods for the Human Sciences". Thousand Oaks, CA: Sage, 2008.



- [37] Feldman, M. S., Sköldbberg, K., Brown, R. N., & Horner, D. Making sense of stories: A rhetorical approach to narrative analysis. *Journal of public administration research and theory*, 14(2), 2004.147-170.
- [38] Griffin, L. J. Narrative, event-structure analysis, and causal interpretation in historical sociology. *American journal of Sociology*, 98(5),1993.1094-1133.
- [39] Bauer, M. The narrative interview: Comments on a technique for qualitative data collection [Papers in Social Research Methods, Qualitative Series No 1]. London School of Economics and Political Science, Methodology Institute,1996.
- [40] Saunders, M., Lewis, Ph., & Thornhill, A. Research methods for business students. 7th ed. Rev.2016. Pearson Education Limited.
- [41] Flick, U. An introduction to qualitative research. London: SAGE Publications, 2022, 1-100.
- [42] Maykut, P. S., & Morehouse, R. E., *Beginning qualitative research: A philosophic and practical guide*, 1994. (Vol. 6). Psychology Press.
- [43] Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. *Naturalistic inquiry*. Sage,1985.
- [44] Creswell, J. W. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. 7th ed. London:2007.Sage Publications.
- [45] Yussen, S. R., & Ozcan, N. M. The development of knowledge about narratives. *Issues in Education: Contributions from Educational Psychology*, 2, 1996. 1-68.
- [۴۶] حجازی ا، صیادی ی. «فراتحلیلی بر رابطه بین به کارگیری سیستم های اطلاعاتی مدیریت و بهبود تصمیم گیری مدیران (کاربردی)»، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۸(۲)۱۳۹۹، ۲۱۷-۲۴۷.
- [47] Simon, H. A. Rational decision making in business organizations. *The American economic review*,69(4),1979.493-513.
- [48] Braun, V., & Clarke, V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2),2006,77-101.
- [49] Baumeister, R. F., Gailliot, M., DeWall, C. N., & Oaten, M. Self-regulation and personality: How interventions increase regulatory success, and how depletion moderates the effects of traits on behavior. *Journal of personality*, 74(6), 2006.1773-1802.
- [50] Vonasch, A., Vohs, K. D., Baumeister, R. F., Pocheptsova, A., & Dhar, R. Self-control resource depletion impairs active initiative and thus produces passivity. 2015, Unpublished manuscript.
- [51] Chen, D. L., Shue, K., & Moskowitz, T. J. Decision making under the gambler's fallacy: Evidence from asylum judges, loan officers, and baseball umpires. *The Quarterly Journal of Economics*, 131(3),2016.1181-1242.

- [52] Danziger, S., Levav, J., & Avnaim-Pesso, L. Extraneous factors in judicial decisions. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(17), 2011. 6889-6892.
- [53] Masicampo, E. J., Martin, S. R., & Anderson, R. A. Understanding and overcoming self-control depletion. *Social and Personality Psychology Compass*, 8(11), 2014. 638-649.
- [54] Friese, M., Frankenbach, J., Job, V. & Loschelder, D. D. Does self-control training improve self-control? A meta-analysis. *Perspectives on Psychological Science*, 12(6), 2017. 1077-1099.