

بررسی و مقایسه میزان استفاده از تصمیم گیری شهودی در میان مدیران (مورد مطالعه: صنعت بانکداری)

حسین رحمان سرشت^۱، معصومه تدریس حسنی^۲

^۱ استاد دانشگاه علامه طباطبائی، مدیریت استراتژیک

^۲ دانشجوی دکتری دانشگاه علامه طباطبائی

نام نویسنده مسئول:

معصومه تدریس حسنی

چکیده

بهره گیری از شهود و تصمیم گیری شهودی به عنوان یک عامل موثر مدیریت، توجه فزاینده ای را در محافل علمی و پژوهش ها در سطح دنیابه خود جلب کرده است. این پژوهش، بایبان نقش اساسی تصمیم گیری شهودی در شرایط پیچیده جهان امروز، و استفاده از مدلی مبتنی بر عدم قطعیت کوشش می کند، تا الگویی کارآمد برای ارتقای اثربخشی تصمیم گیری شهودی مدیران و شناسایی بهترین تصمیم شهودی نسبت به الگوی بهینه، عرضه کند. برای دستیابی به هدف مذکور، ابتدا یک مدل تصمیم گیری شهودی ارائه می شود و در ادامه برای بررسی میزان استفاد مدیران از تصمیم گیری شهودی در فعالیتهایشان، داده های مربوط با بهره گیری از پرسشنامه شیوه عمومی تصمیم گیری جمع آوری و با روش تحلیل عاملی مورد تجزیه و تحلیل قرار میگیرد. یافته های پژوهش بیانگر آن است که مدیران بانکها در فعالیت های خود به میزان بالایی از تصمیم گیری شهودی استفاده می کنند. جهت بررسی تفاوت بین میزان بکارگیری شهود در میان مدیران زن و مرد بانک نیز از روش تحلیل واریانس باآزمون فیشراستفاده می شود. نتایج این آزمونها نیز بیانگر وجود تفاوت معناداری در بکارگیری شهود در میان مدیران زن و مرد در قیاس بایکدیگر است.

واژگان کلیدی: تصمیم گیری شهودی، شهود، تصمیم گیری .

مقدمه

جهان امروز، جهان تغییرات است. تغییر، تصمیم گیری رادشوار می سازد. به همان اندازه که تغییر برای سازمان ها ایجاد مشکل میکند، به همان اندازه هم فرصت هایی را برای سازمان ها به وجود می آورد. چگونگی برخورد با تغییر، ارتباط مستقیمی با چگونگی تصمیم گیری دارد. درواقع، افراد قبل از عمل کردن، تأمین دلیل میکنند. به همین علت است که شناخت فرایند تصمیم گیری در توجیه و پیش بینی رفتار انسان می تواند مفید واقع شود. [1] تصمیم گیری چنان با خصوصیات روانی تصمیم گیرنده آمیخته است که نمی توان یکی را بدون دیگری مطرح و مورد مطالعه قرارداد.

عوامل و عناصر شخصیتی از قبیل خلق و خوی، هوش، انرژی، بینش و نگرش و احساسات مدیر، همگی در تصمیماتی که او اتخاذ می نماید، نقش موثر دارند. بنابراین از دیدگاه روانشناسی اجتماعی، مطالعه فرآیند تصمیم گیری، می بایست با در نظر گرفتن تمامی خصوصیات انسان تصمیم گیرنده انجام گیرد. یعنی علاوه بر مسئولیتهای رسمی و جایگاه مدیر در سلسله مراتب سازمانی به عنوان عوامل مؤثر در تصمیم گیری، شخصیت و عناصر روانی تشکیل دهنده شخصیت اونیز باید در نظر گرفته شود. نظریه پردازان در زمینه تصمیم گیری همیشه سعی داشته اند درمدهای خود از دخالت شخصیت و ارزشهای خصوصی تصمیم گیرنده در تصمیم گیری های او جلوگیری کنند. ولی با وجود همه تلاشها برای "عقلایی" کردن فرآیند تصمیم گیری (یعنی تصمیم گیری که در آن تصمیم گیرنده با عینیت کامل و بدون دخالت دادن ارزشهای خصوصی خود تصمیم می گیرد)، شخصیت تصمیم گیرنده، ارزشها و ذهنیات او همیشه به عنوان یک عامل کلیدی در تصمیم گیریهای او حضور فعال دارد [2]. اهمیت وجود تفاوت های فردی میان انسانها در این است که اطلاعات یعنی آنچه فرد بر اساس آن تصمیم می گیرد، برحسب این تفاوتها تعبیر و تفسیر و فهمیده می شوند. دیدگاه های افراد در تصمیم گیری های آنها و در رفتار و اعمال آنها اثر مستقیم دارد. ذهنیات و زمینه های فکری انسان، تصویر و تصوراتی که در فکر و ذهن او نقش بسته است، و آنچه انسان در محیله خود، ساخته و پرداخته است، همگی چون قالب هایی است که به اطلاعات و علائم رسیده از محیط، شکل و معنی می دهند. [3]

تصمیم گیری در دنیای واقعی مستلزم در نظر گرفتن شواهد و اطلاعات بدست آمده از منابع مختلفی است که در تصمیم گیری موثر است. در فرآیند های تصمیم گیری هر کدام از این منابع را یک معیار تصمیم گیری می نامند. در یک فرآیند تصمیم گیری چند معیاره برای تصمیم گیرنده چندین حالت انتخاب وجود دارد که تصمیم گیرنده باید بر اساس معیار های موجود بهترین تصمیم را اتخاذ کند، اما در این فرایند های تصمیم گیری، تصمیم گیرنده همواره با قطعیت عمل تصمیم گیری را انجام نداده و تصمیم گیری ها با عدم قطعیت هایی همراه هستند. در برخی موارد داده های اولیه نیز ممکن است داده هایی همراه با عدم قطعیت باشند. [4] بدیهی است زمانی تصمیم ها موثر و سازنده خواهند بود که تصمیم گیرنده بتواند انتخاب را به نحو درست و مطلوبی انجام دهد. نحوه برخورد و واکنش مدیران در هنگام مواجه شدن با شرایط تصمیم گیری، بیانگر روش تصمیم گیری آنهاست. در سالهای اخیر طبقه بندی های متعددی در رابطه با روش های تصمیم گیری توسط صاحب نظران ارائه شده است. [5] اسکات و براوس از پژوهشگرانی هستند که در ۱۹۹۵ پنج روش تصمیم گیری مدیران را مطرح کردند. این روش ها شامل: تصمیم گیری عقلانی، شهودی، اجتنابی، آنی و وابسته است. هریک از این روشهای تصمیم گیری، تحت تاثیر ویژگی های درونی و شخصیتی افراد تصمیم گیرنده، بوده و تحت شرایط محیطی مورد استفاده قرار می گیرند. اما آنچه مسلم است در محیطهای متغیر و منقلب، که اغلب اطلاعات معتبری در دسترس نیست و به علت ماهیت بحرانی این محیط ها، زمان برای کسب اطلاعات نیز گسترده و زیاد نیست.

طبیعی است که برای چنین شرایطی، نیاز به خلاقیت و نوآوری در فرایند تصمیم گیری ضروری بنظر می رسد. و اینجاست که لزوم بهره گیری از شهود، بیش از پیش نمایان می شود. یک مدیر عالی، شهود را در هر شرایطی به کار نمی برد، بلکه زمانی که اطلاعات لازم در دسترس نیست و یک پاسخ روشن و دقیق برای مسأله وجود ندارد، از قدرت شهودی خود استفاده کرده و با شهادت به عملی که فکر می کند عمل درست در آن موقعیت است، دست می زند. [6] نقش شهود در تصمیم گیری را می توان با فرآیندی دومارحله ای مفهوم سازی کرد که در طی آن ابتدا دانش ضمنی (مثبت یا منفی و وابسته به خروجی های قبلی) شکل می گیرد و سپس برای شکل دهی تصمیمات (صریح) به کمک علائم ظرفیت هیجانی به کار برده می شود. [7] پاتون (۲۰۰۳) به این نکته اشاره می کند که سه منبع برای شهود تصمیم گیرنده وجود دارد که در شرایط نامطمئن و غیرقابل پیش بینی صحت کار را در محیط متغیر و پیچیده تسهیل می کند. این سه منبع عبارتند از: پاسخ ذاتی، تجربیات عمومی و یادگیری متمرکز.

^۲ برای مطالعه بیشتر رجوع شود به فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، بررسی نقش میانجی گری روش های تصمیم گیری عقلانی و شهودی مدیران بر رابطه هوش هیجانی و رفتارهای نو اوران، قربانی جاجرم، زهرا، ملک زاده، غلامرضا، خوراکیان، علیرضا، ۱۳۹۵، سال ۵، ش ۲، صص ۵۱-۸۴.

آنچه در عمل مشاهده می شود این است که انسان ها در تصمیم گیری از هر سه منبع بنابه مقتضیات استفاده می کنند. اما میزان استفاده از آنها مساوی نیست. برطبق نظر افلاطون^۲ محیط زیست و واقعیت موجود در آن، بجای آنکه منعکس کننده پرتو ای از واقعیت باشد، آن چیزی است که توسط تصمیم گیرندگان ادراک می شود. [8] تصمیمات خوب مثل تصمیمات استراتژیک و موثر از طریق فنون مختلفی مثل عقلانی، شهودی و اکتشافی شکل می گیرند. تصمیماتی که از حوادث بیرونی که دربردارنده محیط ماست، متأثر می شوند. [5] پیتر و واترمن^۳ (۱۹۸۲) نیز بیان کردند که علت مشکلات پیش آمده در دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ در شرکتهای ایالت متحده، استفاده از مدل تصمیم گیر ی عقلانی، بوده است.

انتقاد دیگری نیز توسط مینزبرگ^۴ (۱۹۹۴) بیان شد این بود که، مدل عقلانی، ذاتاً تحلیلی است در حالی که برنامه ریزی استراتژیک، ذاتاً ساختگی است. و این دلیل چرایی ناموفق بودن آن است. پندی^۵ (۱۹۸۳)، سایمون^۶ (۱۹۸۷) و پریدل و سایمون^۷ (۱۹۸۹) به این نکته اشاره کردند که، فلسفه شناختی و هوش مصنوعی، مشخص می کند که شهود، به لحاظ عقلی و محاسبه ای توجیه ناپذیر است، و مستلزم یادگیری و تجربیات بلند مدت است. پیشینه تحقیق در طی ده سال گذشته، بیانگر وفور تحقیقات انجام شده در حیطه تصمیم گیری عقلانی است، در حالی که تصمیم گیری شهودی، نادیده انگاشته شده است. ادعا شده است که عمدتاً تئوری و تحقیق در حوزه روانشناسی مدیریت تأکید خود را از محتوا به فرآیند متوجه ساخته اند. بدین معنی که بجای تأکید بر مثلاً چگونگی دخالت ذهنیتها و باورها در فرآیند تصمیم گیری ها، صرفاً اطلاعات جمع آوری شده مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد، غافل از اینکه در همان اطلاعات نیز ذهنیت ها و تورش های قضاوتی ناشی از پیش داوریهها حضور دارند، بویژه زمانی که با روش های نظرسنجی که مثلاً تهدیدها، فرصت های محیط بیرون سازمان و نقاط قوت و ضعف درون سازمان ارزیابی می شود. علیرغم مفروضات مربوط به فرآیند تصمیم گیری استراتژیک، به عنوان یک پدیده کاملاً عقلانی مطالعات انجام گرفته در حوزه های مربوط، بویژه روانشناسی و جامعه شناسی سازمانی، ملاحظه می شود که رویکرد نوینی تحت عنوان جنبه شناختی سازمان و مدیریت مطرح می سازد که نقش دیدگاه ها و تجربیات مدیران از شناخت محیط مبنای شکل گیری این رویکرد را تشکیل می دهد. [9]

بررسی روشهای تصمیم گیری هم از دیدگاه سازمانی و هم از دیدگاه فردی اهمیت دارد از آنجایی که مدیران سازمانها و بالاخص بانکها به عنوان سازمانهای اقتصادی نقش مهمی را در زندگی سیاسی، اجتماعی و اقتصادی جوامع خود ایفا می کنند و تصمیمات آنها می توانند نقش حیاتی ای را بر رکود یا رونق اقتصادی، اشتغال زائی و اشتغال زدائی ایفا کند، بنابراین بررسی روشهای تصمیم گیری آنها در شرایط عدم اطمینان محیطی و ارائه روشی برای ارتقای اثربخشی این تصمیمات، امری حیاتی برای سازمانها بشمار میرود. از این رو برای پاسخ به تغییرات محیطی و رقابت شدید در عصر حاضر و دستیابی به بهره وری بیشتر بهره گیری از روش های عقلانی، خود دیگر عقلانی بنظر نمی رسد. و نیاز به بهره گیری از روشهایی که در شرایط پیچیده محیطی قابلیت بکارگیری دارند، ضروری بنظر می رسد. روش هایی چون تصمیم گیری شهودی. تصمیم گیری شهودی نیز خود مستلزم وجود تصمیم گیرندگان شهودی است. [4] هنر تصمیم گیرنده شهودی، از انبوهی اطلاعات نشأت نمی گیرد بلکه، هنر اصلی وی در انتخاب درست مساله و یافتن پاسخ سریع برای حل آن باتوجه به تمامی جهات، بامد جستن از ذهنی سرشار و غنی است. در پرتو دانش مدیریت سرمایه های فکری است که مدیران می توانند باتصمیم گیری های سریع و به موقع موجبات رشد و توسعه سازمان خود را فراهم سازند. به همین دلیل، افراد سازمانی به خصوص مدیران، نیازمند تقویت سرمایه های فکری در راستای تحقق و بهره گیری در فرآیند تصمیم گیری به منظور اتخاذ تصمیمات خود هستند، تا بتوانند وظیفه شان را به طور متوازن و همه جانبه به انجام برسانند. سرعت ارتباطات، عدم ثبات محیطی وعدم قابلیت پیش بینی مساعل و پیچیدگی آنها، وعدم دسترسی به اطلاعات کافی، منجر به افزایش نارضایتی مدیران در فرآیند تصمیم گیری شان می شود. درشرایطی که تغییرات غیر مترقبه در حال افزایش است، بهره گیری از شهود نقش مهمی در فرآیند تصمیم گیری خواهد داشت. در حالی که همچنان از تحلیلهای عقلانی برای تجزیه و تحلیل مسائل بهره گرفته می شود، نقش پنهان دانش و شهود در تحقیقات مدیریت در تصمیمگیری شهودی نادیده خواهد ماند. و اینها همه نشانه هایی دال بر وقوع شرایط پست مدرنیته است. شرایطی که تمام اصول مدیریتی را زیر سوال می برد. و این مباحث ناکافی بودن اصول سنتی را به علت سخت بودن تحلیل های تصمیم گیری ای که ممکن است با دیدگاه های شهودی مدیران در تضاد باشد به چالش می کشد. [10]

دراین میان نیازی که بیش از پیش توجه به آن، برای سازمانها ضروری است، شناسایی و پرورش مدیرانی با خصوصیات مناسب از طرق مختلف، است. بانکها نیز به عنوان سازمان های مالی ای که نقش حیاتی ای در چرخه اقتصادی کشورها، داشته و ابزاری برای رشد و توسعه اقتصادی کشورها بحساب می آیند، نیازمند مدیرانی هستند که ضمن درنظر گرفتن شرایط عدم اطمینان محیطی بتوانند بر اساس تجربیات و دانش عملی و تخصص اجرایی شان، با اخذ تصمیمات بموقع و ریسک پذیری معقول به سوی دستیابی به افزایش سود آوری طرح های

^۲ Plato^۳ Peters and Waterman^۴ Mintzberg^۵ Pondy (1983), Simon (1987), and Prietula and Simon (1989)

سرمایه گذاری و کاهش مطالبات حاصل از ریسک های اعتباری، گام بردارند. تصمیم گیری در مورد انتخاب و چگونگی ترکیبی از منابع و مصارف بانکی از طریق جذب نقدینگی و اعطای تسهیلات، نه تنها می تواند موجبات رونق و رکور اقتصادی کشور را فراهم آورد بلکه بطور غیر مستقیم منجر به اشتغال زائی و یا اشتغال زدایی شده، و این امر اهمیت و نقش سازنده مدیران بانکی و چگونگی اخذ تصمیماتشان در شرایط عدم اطمینان محیطی، و لزوم یافتن مدلی که براساس عدم قطعیت و کاهش خطاهای احتمالی قادر به بهینه سازی تصمیماتشان باشد را بیش از پیش نمایان می سازد. از این رو پژوهش حاضر باهدف سنجش و بررسی میزان استفاده مدیران از تصمیم گیری شهودی در فعالیت هایشان، تلاش می کند تا بتواند ضمن ارائه مدلی بهینه برای تصمیم گیری در شرایط شهودی، سهم کوچک و موثری در راستای تقویت و تربیت مدیرانی که قادر به تصمیم گیری در شرایط پیچیده محیطی با اتکا به شهود و تجارب خویش هستند، داشته باشد. [10]

تا از این طریق مدیران بتوانند برای رویارویی بهتر با شرایط پیچیده و نامطمئن محیطی به تبیین راهکاری بهینه باشند. اگر شهود را در یک پیوستار در نظر بگیریم که یک سوی آن آگاهی کامل و سوی دیگر آن ناخودآگاهی مطلق است. بخش اعظم شهود در میانه پیوستار قرار می گیرد. فرایند شهود بسیار سریع و شتابان رخ می دهد. در شرایط بحرانی که مدیران با مسائل خاص و یگانه ای روبرو می شوند، اگر قدرت شهود داشته باشند به سرعت تصمیم می گیرند و بهترین بدیل را بدون توجیهی عقلانی و منطقی برای آن، برمی گزینند.

پیشینه و چارچوب نظری

عرصه حاضر، عرصه پویایی شغل است. جایی که محیط حرفه ای با بیش از یک نوع متغیر مواجه بوده که همین امر مانع انباشتگی دانش و تجارب در یک سازمان می گردد. فرایند شهودی اطلاعات، همان چیزی است که به افراد اجازه می دهد تا از تجارب و درک خود از دانش شان، بدون هیچ منطقی، بیاموزند. برطبق نظربارج و چارترند (۱۹۹۹) بیشتر ما در طول روز از این روش تصمیم گیری استفاده می کنیم. این نوع تفکر تصمیم گیری، گزینه های مختلفی را ایجاد می کند. و سپس به ارزیابی هر یک از گزینه ها می پردازد. و در نهایت تصمیم براساس گزینه ای که بیشترین نتیجه را دارد، گرفته می شود و این دلیل چیزی است که سایمون (۱۹۹۷) می گوید. وی بیان می کند که ما نمی توانیم راه حل های بهینه را برای مسائل پیچیده پیدا کنیم. بنابراین در خلق همه گزینه های احتمالی، موفق نخواهیم بود. پس غالباً ما معیارهای شناخته شده را بجای کل در نظر می گیریم که منجر به راه حل رضایتبخش می شود. [11] شهود به علت ویژگی های خاص خود، در قالب سیستمی پیچیده عمل می کند. و به سادگی با ذهن های کمی گرا و عینی پسند قابل درک و فهم نیست. مدلهای کمی و ساده شده به هیچ رو قادر به تبیین شهود نیستند. اینگونه مدل ها که غالباً روابط را بطور خطی بیان می کنند. پیچیدگی شهود را نشان نمی دهند. فرایند شهودی از محدوده مدلهای منطقی فراتر رفته و به نوعی مدلسازی جدید برای بیان نیاز دارد. مدلهای درک فرایند شهود باید بیانگر کیفیت ها بوده و نشانگر پیچیدگی های بسیار این پدیده باشد. [6]

تحقیقات گوناگونی در مورد تصمیم گیری و روش های تصمیم گیری در داخل و خارج از کشور انجام شده است از آن جمله می توان به موارد زیر اشاره نمود:

تحقیقات صورت گرفته در خارج از کشور که توسط کیلداروف در ۲۰۱۴ به بررسی بهره گیری از شهود در تصمیم گیری مدیران بخش صنعت و بانک در کراچی پرداخت. وهدف از این مطالعه، کشف فرآیند تصمیم گیری مدیرانی بود که در بخش صنعت و بانکداری کار می کردند، بوده است. دراین مقاله برای کشف روشهای شهودی ای که مدیران در فرآیند تصمیم گیری از آن بهره می گیرند، از تئوری داده بنیاد (گراندد تئوری) استفاده شد و روشهای پیشنهادی شامل مصاحبه های ساختاریافته بود. مشارکت کنندگانی که از نظر علمی انتخاب شده بودند، شامل ۳۰۶ مدیر ۲۵ تا ۶۰ ساله، (با میانگین سنی ۴۷،۸۹ و انحراف معیار ۱۷،۵۸) که ۱۵۲ مدیر از بخش بانک و ۱۵۴ مدیر در بخش خدمات بودند. کلیه پاسخها کدگذاری شد و سپس درصد پاسخها تجمیع شد. اطلاعات حاصله از میان پاسخها نشان داد که استفاده از شهود در میان مدیران در شرایط عدم اطمینان رخ می دهد و در شرایط اطمینان برای کارآبودن تصمیمات از کارهای گروهی استفاده می شود.

[11] تحقیقات ارندا و همکارانش در ۲۰۱۴ که به بررسی تصمیم گیری شهودی و توانایی ای رهبری مدیران صنعت خودرودر اسلووانی پرداختند. هدف از این مطالعه نیز، تعیین میزان استفاده مدیران میانی و عالی صنعت خودرو اسلووانی از تصمیم گیری شهودی و ارائه تعریفی از آن برپایه متغیرهایی از توانایی های رهبر بوده است. جمع آوری داده های این پروژه با استفاده از پرسشنامه روش عمومی تصمیم گیری جمع آوری و با روش های امارتوصیفی و تحلیل محتوا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که تصمیم گیری شهودی در میان مدیران میانی و عالی صنعت خودروی اسلووانی، به توانایی شناخت احساسات مدیران در انعکاس دادن آنها در هنگام تصمیم گیری و همین طور در تصمیمات آنی شان بستگی دارد. [12] تحقیقات ادیاندری و همکارانش در ۲۰۱۴ که به تمرینات تصمیم گیری

شهودی و نقش آن در سوددهی بانک پرداختند. هدف این مطالعه درک ساختار تصمیم گیری شهودی رهبری بانکها در کسب سود و نقش آن در سرعت بخشیدن در ایجاد سود بانکی بوده است. این پژوهش کیفی با رویکردی ساختاری به تجزیه و تحلیل داده ها پرداخته و شامل هشت شرکت کننده بود. یافته های پژوهش بیانگر وجود ۶ عامل موثر بر سوددهی بانک بود که خود نشان دهنده نقش تصمیم گیری شهودی که توسط سرپرستان در شعب جدید بانک بکاررفت، بوده است. در نهایت این پژوهش دو مدل نهایی برای تصمیم گیری که ارتباط بین سوددهی و توسعه طرح ها از طریق اطلاعات شهودی را نشان می داد، ارائه کرده است. [13] تحقیقات سینکدر و همکارانش در ۲۰۱۴ که به معرفی آخرین یافته های تصمیم گیری اجرایی پرداخته و نشان دادند که رهبران سازمانها در چه هنگامی و چگونه به تجزیه و تحلیل احساسات و دریافت های خود می پردازند. در این مقاله مولفه های شهود، در یک تصمیم گیری شهودی، و اجزای هر یک از این مولفه ها معرفی و در نهایت یک مدل تصمیم گیری شهودی بر اساس این مدل تصمیم گیری شهودی، ارائه شد. این مقاله نشان داد که استفاده از اصول فازی مدیریت برای رهبران مشاغل تحت شرایط فازی محیطی، چیزی کمتر از بهره گیری از اطمینان در تصمیم گیری، نخواهد بود [14]. تحقیقات داین و همکارانش در ۲۰۰۷ که به بررسی شهود و نقش آن در تصمیم گیری های مدیریتی پرداختند. در این مطالعه نقش شهود به عنوان عامل موثر بر قضاوت های سریع، ناخودآگاه و جامع مورد بازبینی قرار گرفت. و شهود از دیگر روشهای تصمیم گیری بطور مجزا در نظر گرفته شد. و به ارائه مدلی که در آن عواملی چون، دانش تجربی، یادگیری ضمنی و صریح و شرایط کاری، به عنوان عوامل موثر بر شهود معرفی شدند، پرداخته شد. [15] تحقیقات کتری و همکارانش در ۲۰۰۰ که به بررسی نقش شهود در تصمیم گیری استراتژیک پرداختند. در این مطالعه مدیران ارشد شرکتهای ارائه دهنده خدمات کامپیوتری، بانکها و شرکت های انتفاعی در ایالات متحده مورد بررسی قرار گرفتند. و نتایج نشان داد که فرایند شهودی در اغلب تصمیمات سازمانی مورد پیمایش قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش ۱۰۷ نفر از مدیران ستادی، دانشکده ها، و پژوهشکده های دانشگاه بودند. داده های گردآوری شده، با روش معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که بهره گیری از شهود ارتباط مستقیم با شرایط بی ثبات محیطی دارد. [16] و تحقیقات صورت گرفته در داخل کشور که توسط قربانی جاجرم و همکارانش در ۱۳۹۵ به بررسی نقش میانجی گری روش های تصمیم گیری عقلانی و شهودی مدیران بر رابطه هوش هیجانی و رفتارهای نوآورانه پرداختند. در این مطالعه نمونه از مدیران یکی از دانشگاه های کشور انتخاب و مورد تحلیل قرار گرفت. یافته های تحقیق نشان داد که هوش هیجانی بر رفتار نوآورانه مدیران اثر مثبت و معنی داری دارد. و بر روش تصمیم گیری شهودی آنان موثر است. اما از طریق روش های تصمیم گیری عقلانی و شهودی بر رفتار نوآورانه آنان اثر نمی گذارد. [17] تحقیقات دهکردی و همکارانش در ۱۳۹۴ که به شناسایی عوامل و مولفه های شهود در تصمیم گیری از دیدگاه قرآن کریم پرداختند. این مطالعه مبتنی بر راهبرد داده بنیاد بوده و ضمن تبیین شهود، عوامل و مولفه های اسلامی که بر شهود مدیران و تصمیمگیری آنها موثر هستند را شناسایی کرده است. عوامل مذکور از طریق مرور و تدبیر در قرآن کریم و با تمرکز بر تفسیر آیات انتخاب شده شناسایی شدند. برای پرهیز از برداشتهای غیر تخصصی، تفسیر المیزان مبنای تحقیق قرار گرفته است. بر اساس قضایا و مفاهیم مستخرج، تئوری این تحقیق بر اساس جهان بینی الهی شکل گرفت و مفهوم شهود نیز در همین چارچوب تبیین شده است. آنچه از مفهوم شهود در قرآن بر می آید، این است که شهود نیرویی معنوی و برتر از عقل است. نتایج حاصل از این تحقیق، تبیین شهود در قالب الهام، رویت قلب، قوه تشخیص و نور الهی بود و نیز استخراج ۲۲ مولفه بود که با استفاده از نظرات خبرگان حوزوی و دانشگاهی در قالب دو گروه پیش ران ها و بازدارنده ها دسته بندی شدند. بر اساس مبنای اسلامی، موثر بودن این عوامل بر شهود، قطعی، غیر قابل انکار و بنیادی است. تحقیقات حیدری و همکارانش در ۱۳۹۱ به بررسی و مقایسه روش های عمومی تصمیم گیری در مدیران دانشگاه شیراز پرداختند. در این مطالعه با استفاده از نمونه گیری طبقه بندی تصادفی تعداد ۱۱۶ نمونه از مدیران انتخاب شدند. جهت جمع آوری داده ها از پرسشنامه بهره گرفته شد. به منظور تحلیل داده ها از تحلیل واریانس طرح های تکراری، تی گروه های مستقل، تحلیل واریانس یک سویه و همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج نشان داد که روش غالب تصمیم گیری مدیران دانشگاه شیراز، روش تصمیم گیری آنی است و یافته ها حاکی از آن است که در هیچ یک از روش های تصمیم گیری بین مدیران بر اساس رشته تحصیلی و جنسیت تفاوت معناداری وجود ندارد، اما بین مدیران با سوابق گوناگون در روش تصمیم گیری شهودی تفاوت معناداری وجود دارد. در حالی که در دیگر روش ها این تفاوت مشاهده نشد. هم چنین بین روش های تصمیمگیری عقلانی و وابستگی، آنی و شهودی و وابستگی رابطه معناداری وجود دارد. [18] تحقیقات هادی زاده مقدم و همکارانش در ۱۳۸۷ به بررسی رابطه بین روش های عمومی تصمیم گیری مدیران در سازمان های دولتی پرداختند. هدف اصلی این مطالعه بررسی رابطه بین روش های عمومی تصمیم گیری در مدیران شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی در راستای بررسی روایی سازه پرسشنامه روش های عمومی تصمیم گیری بوده است. بر این اساس تعداد ۵۵ نفر از مدیران شرکت به عنوان افراد نمونه آماری انتخاب شده و ۵ روش تصمیم گیری عقلانی، شهودی، وابستگی، آنی و اجتنابی در بین آنها مورد بررسی قرار گرفت. داده های مربوط به روش تصمیم گیری توسط پرسشنامه سبک تصمیم گیری جمع آوری شد. با توجه به این که نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف نرمال بودن توزیع داده های مربوط به هر یک از سبک های تصمیم گیری را تایید کرد، لذا آزمون همبستگی پیرسون جهت بررسی همبستگی بین هر یک از سبک های تصمیم گیری مورد استفاده قرار گرفت. نتایج نشان داد این سبک ها

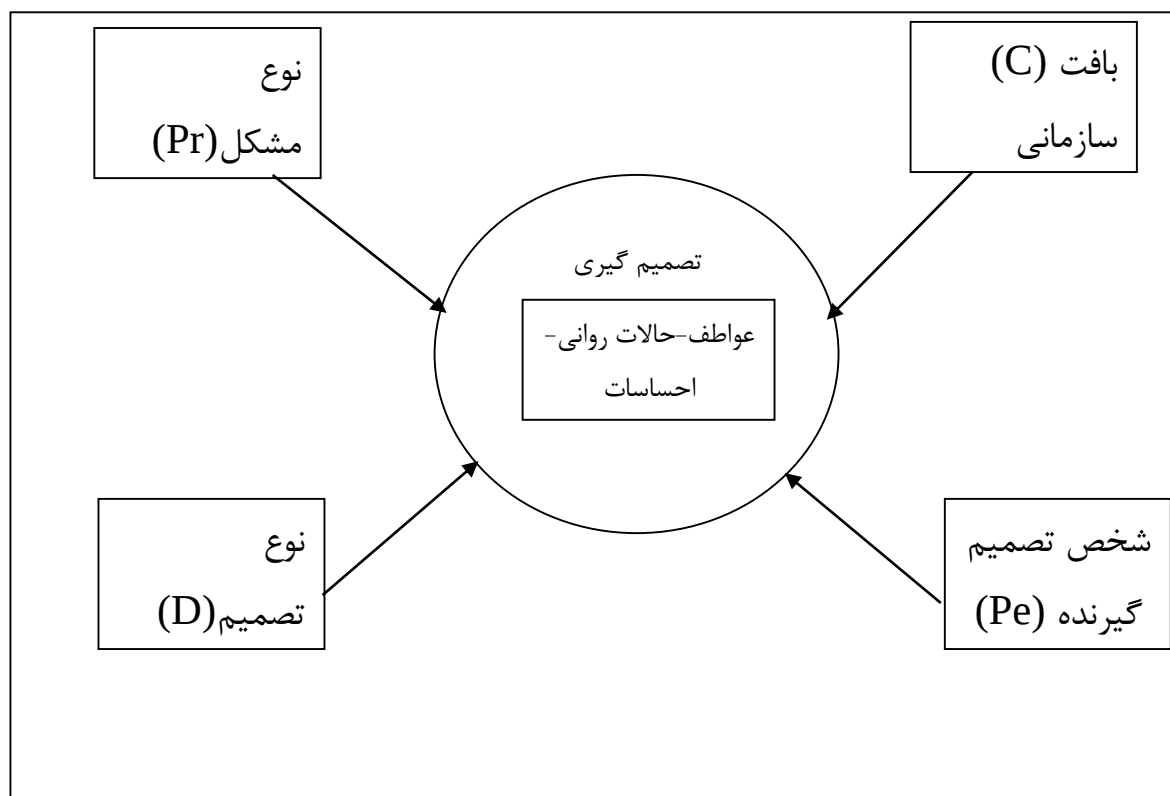
ی تصمیم گیری عقلایی و شهودی رابطه معنی دار منفی، بین سبک تصمیم گیری عقلانی و سبک تصمیم گیری اجتنابی و بین سبک تصمیم گیری شهودی و سبک تصمیم گیری آنی رابطه معنی دار مثبت وجود دارد. هم چنین بین سبک تصمیم گیری اجتنابی و هر یک از سبک های تصمیم گیری وابستگی و آنی در این بررسی رابطه معنی دار منفی به دست آمد. در این بررسی رابطه معنا داری بین هر یک از روشهای تصمیم گیری و دو ویژگی جمعیت شناختی سابقه خدمت و تحصیلات مدیران به دست نیامد [19].

تحقیقات سید مهدی الوانی در ۱۳۷۹ به معرفی تصمیم گیری شهودی و ویژگیها و کاربردهای آن پرداخته است. در این مطالعه ضمن ارائه تعریف شهود و بین ویژگی های آن به بررسی میزان استفاده از شهود در سه صنعت کامپیوتر، برق و بانک پرداخته شد. و نشان داده شد که شهود در واقع پایه بسیاری از تصمیمات مدیران عالی است. و مدیران در شرایط متفاوت از آن استفاده می کنند. یافته های تحقیق بیانگر این بود که تصمیم گیری شهودی در شرایط ناپایدار، نامطمئن و متغیر در صنعت کامپیوتر، به نسبت شرایط ثابت (برق) و شرایط نیمه ثابت (بانک) کاربرد بیشتری داشته و عملکرد بهتری را ایجاد می نماید. نکته جالب این پژوهش در بیان این مورد است که تصمیم گیری شهودی ارتباط معنی دارتری را با عملکرد مالی نسبت به عملکرد غیر مالی نشان داد. [6]. و بسیاری مقالات دیگر در زمینه شهود و تصمیم گیری شهودی که به معرفی مهمترین آنها پرداخته شد.

مدل مفهومی

مدل مفهومی پژوهش حاضر بیانگر چهار عامل موثر بر تصمیم گیری شهودی^۹ می باشد که در شکل ۱ نشان داده شده است.

این چهار عامل عبارتند از: نوع مشکل^{۱۰}، نوع تصمیم^{۱۱}، بافت سازمانی^{۱۲} و شخص تصمیم گیرنده^{۱۳}. و مشخص^{۱۴} تصمیم گیرنده که در ادامه به توضیح مختصری از آنها پرداخته می شود.



^۹ Intuition decision
^{۱۰} problem
^{۱۱} decision
^{۱۲} context
^{۱۳} person

نوع مشکل

شکل ۱) مدل مفهومی [14]

عموما تصمیم گیرندگان زمانی که با مسائل و مشکلات تازه و مبهم که در آن اطلاعات ناکافی و بسیار پیچیده است، روبرو می شوند، گرایش به استفاده از شهود خواهند داشت. درواقع، بهره گیری از شهود در موقعیت هایی مفید خواهد بود که، مسائل دارای ساختار ضعیف بوده، و هیچ نمونه و مثال اولیه ای که در گذشته رخ داده باشد، برای مراجعه به آن، وجود ندارد. تصمیم گیری شهودی غالبا در مواقعی بکار می رود که مدیران باواقعیهایی بیش از حد مغایر روبرو هستند. بطور سنتی این معما محصل اطلاعات اضافی و زمان ناکافی خواهد بود. درحالی که درصنایع دانش بنیاد امروزی، چیزی مغایر با این رخداد، اتفاق می افتد. مشکلات ممکن است آنقدر نوو بکر باشند که اطلاعات کمی در مورد آنها وجود داشته باشد و رویکردهای تحلیلی سنتی ناتوان از حل چنین وضعیتی هستند. [14]

نوع تصمیم

هره گیری از شهود، محصل تصمیمات غیر جاری است که هم برای سازمان و هم برای تصمیم گیرنده دارای اهمیت فراوانی است. درواقع شهود بخش اصلی هر تصمیمی است. حتی تصمیماتی که براساس داده های عینی و به شیوه عقلانی اتخاذ می شوند، به نوعی از شهود برخوردارند. فرایند تصمیم گیری عقلانی حاوی پیش بینی راه حل های جدید و ناشناخته و بدیع برای حل مسائل است که خود نیاز به قوه شهود و کشف تصمیم گیرنده دارد. حوادثی که در آینده رخ می دهند همه قابل شناسایی به شیوه های عادی نیستند و برای حدس و برآیندهای ناشناخته لازم است که از توانائی شهود بهره ای داشته باشیم. بدین ترتیب همه تصمیمات به هر شیوه ای که اتخاذ شوند، صبغه ای از شهود را در خود دارند. اطلاعات خام در ذهن تصمیم گیرنده شهودی پرورده می شود و با بصیرت و آگاهی اوست که قابلیت استفاده در تصمیم گیری را پیدا میکند. تصمیم گیرنده شهودی اطلاعات را می آزماید و تعبیر و تفسیر می کند و با اتکاء به نیروهای شناخت و آگاهی ذهن خود آنها را مناطق تصمیم گیری قرار می دهد. [6]

بافت سازمانی

بافت سازمانی نقش مهمی در تصمیم گیری ایفا می کند، چیزی که در مدل های سنتی نادیده انگاشته شده است. شهود بیشتر در سازمان های کارآفرین با پیکربندی های پویا کاربرد دارد. سازمانهای که در آن ده ها سیستم های عامل تکنولوژیکی حول هسته مرکزی سازمان ایجاد می شوند و بسته به موفقیت تجاری محصولاتشان قابلیت رشد یا کاهش دارند. مدیران چنین شرکت هایی بیش از حد معمول مستقل بوده، و تصمیماتشان براساس تجربیات گذشته وقضاوت های حرفه ای بدون هیچ گونه اجباری در داشتن توجیهات غیر مجاز است. بعبارتی، این تصمیم گیرندگان در محیط هایی با مرزهای شناور که در آن داشتن دانش ضمنی جزئی از دارائی ای سازمان محسوب می شود، وارد عمل می شوند. عامل مشخص دیگری که شهود تحت آن نمایان می شود، فشار زمانی است. تصمیمات ضرب العجلی ممکن است آنقدر شتابزده نمایان شوند که بر کل اطلاعات و گزینه ها اثر گذارند. به علاوه این فشار زمانی دریافتی ممکن است باعث تحریک احساساتی شود که فرایند تصمیم گیری را تغییر دهد. نهایتا می توان گفت که بهره گیری از تصمیم گیری شهودی در صنایعی با ویژگیهای تازه بودن، سریع بودن، و فشار بالا معمول است. و نیازمند مدیرانی است که تحت شرایط ابهام و استرس بالا دست بعمل می زنند و دارای ابتکار عمل هستند. درواقع مدیران رده بالای سازمان، تمایل به تغییر دادن محیطشان دارند، نه اینکه محیط آنها را مجبور به تغییر کند و این مساله، دلیل بهره گیری بیشتر مدیران اجرایی و تصمیم گیرندگان استراتژیک یک سازمان از شهود است. [14]

شخص تصمیم گیرنده

صرف نظر از شرایطی که شهود تحت آن واقع می شوند. تحقیقات نشان می دهد که زمانی که یک شخص دارای نگرش مثبت به شهود است، روش شناختی کلی ای دارد، تجارب حرفه ای بالایی و قدرت تحمل بالایی دارد، بیشتر از شهود استفاده می کند. علاوه بر آن تصمیم گیرندگان شهودی زمانی که خلاق هستند و با احساسات خود ارتباط داند بهتر کار می کنند. [14]

هدف ها و پرسش ها:

هدف های پژوهش حاضر عبارتست از:

- ۱- بررسی میزان استفاده از تصمیم گیری شهودی در فعالیتهای مدیران بانک.
 - ۲- مقایسه بین میزان بهره گیری از تصمیمات شهودی مدیران زن و مرد در قیاس باهم.
- و پرسشهای عبارتست از:
- ۱- مدیران در فرایند تصمیم گیریشان تا چه حد از شهود بهره می گیرند؟
 - ۲- چه تفاوتی بین تصمیم گیری شهودی زنان و مردان مدیران بانک وجود دارد؟

روش شناسی:

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی و از حیث جمع آوری داده ها توصیفی است. در گام اول برای سنجش میزان بهره گیری از شهود در تصمیم گیری مدیران از روش تحلیل عاملی تاییدی و برای بررسی تفاوت بین میزان بهره گیری از شهود در مدیران زن و مرد از تحلیل واریانس استفاده شد. (پرسش ۱ و پژوهش) جهت جمع آوری داده ها، پرسشنامه استاندارد شیوه تصمیم گیری مدیران اسکات و بروس (۱۹۹۵) با تعداد ۲۵ سوال برای سنجش پنج نوع شیوه عقلانی، شهودی، وابستگی، اجتنابی و آنی طراحی شده است، بکار گرفته شد. که به هر شیوه تصمیم گیری ۵ گویه اختصاص داده شد. از آنجا که پژوهش حاضر به بررسی شیوه تصمیم گیری شهودی مدیران پرداخته است. بنابراین گویه های مربوط به شیوه شهودی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. (تعداد ۵ سوال) گویه های مربوطه با طیف پنج امتیازی لیکرت از همیشه تا هرگز از ۱ تا ۵ کد گذاری، و با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل ۶۲ نفر از مدیران زن و مرد در بخش سرپرستی و ستاد بانک بوده که این تعداد با توجه به تناسب بین تعداد گویه ها و حجم نمونه آماری در روش تحلیل عاملی تعیین شد. روایی پرسشنامه در خارج از کشور به وسیله اسکات و بروس برای محاسبه گردید که بسیار بالا بوده است. پایایی آن نیز برای هر یک از شیوه های تصمیم گیری مورد اندازه گیری قرار گرفت، که برای شیوه شهودی برابر با ۰.۸۴ بوده است. در این پژوهش نیز روایی این ابزار با استفاده از تحلیل گویه محاسبه گردید و نتایج حاکی از روایی بالا بوده است. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از آلفای کرونباخ مقدار ۰.۷۸۳ تعیین شد. همان طور که در جدول شماره ۱ دیده می شود مقدار آماره KMO برابر با ۰.۵۲ است و آزمون کیزر-میر-بارتلت نیز معنی دار است. به این مفهوم که فرض مخالف تائید می شود، یعنی بین متغیرها هم بستگی معنی داری وجود دارد.

جدول ۱) آزمون تحلیل عاملی تاییدی کیزر-میر-بارتلت

اندازه گیری کفایت نمونه - آزمون کیزر-میر	۵۲۳..
چی اسکوار-آزمون بارتلت	۳۳.۰۶۳
سطح معنی دار	۰.۰۰۰

تجزیه و تحلیل یافته ها

پس از تعیین نمونه های آماری مورد نظر و تنظیم پرسشنامه ها تعداد ۲۵ سوال مربوط به شیوه تصمیم گیری مدیران بین ۷۵ نفر از مدیران ستاد و سرپرستی شعب بانک توزیع و از این میان ۶۲ پرسشنامه تکمیل شد که ۳۱ نفر از پاسخ دهندگان از مدیران زن و ۳۱ نفر نیز مرد بودند. از آنجا که هدف پژوهش حاضر بررسی شیوه تصمیم گیری شهودی در مدیران بود و تعداد سوالات مربوط به این شیوه ۵ گویه در نظر گرفته شد، بنابراین تعداد نمونه آماری برای استفاده از روش تحلیل عاملی تاییدی کافی بود. نتایج حاصل از آمار توصیفی نمونه مورد مطالعه در جدول شماره ۲ نشان داده شده است. در جدول شماره ۳ مقدار اشتراک عوامل و توانایی آنها در تبیین واریانس متغیرهای مورد مطالعه را نشان می دهد. همان طور که در جدول شماره ۳ مشاهده می شود بیشتر میزان اشتراک عوامل بیش از ۵۰ درصد است. البته به غیر از متغیر اول که دارای مقداری برابر با ۰.۴۷۱ است. جدول شماره ۴ نیز درصد واریانس و مقادیر ویژه عامل های مختلف را نشان می دهد. در ستون مقادیر ویژه اولیه، این مقدار برای هر یک از عامل ها در قالب مجموع واریانس تبیین شده برآورد می شود. واریانس تبیین شده بر حسب درصدی از کل واریانس و درصد تجمعی است. همان طور که در این جدول مشاهده می شود مقادیر ویژه هر عامل، نسبتی از واریانس

کل متغیرهاست که توسط آن عامل تبیین می شود. مقدار ویژه از طریق مجموع مجذورات بارهای عاملی مربوط به تمام متغیرها در آن عامل قابل محاسبه است. از این رو مقادیر ویژه، در واقع اهمیت اکتشافی عامل ها را در ارتباط با متغیرها نشان می دهد. و پایین بودن این مقدار برای یک عامل به این معنی است که آن عامل نقش کمی در تبیین واریانس متغیرها داشته است.

در ستون بعدی نیز، واریانس تبیین شده عواملی که دارای مقادیر ویژه بزرگتر از یک هستند نشان داده شده است. همان طور که در این جدول مشاهده می شود، تعداد دو عامل قابلیت تبیین واریانس ها را دارند. و دارای مقادیری بالاتر از یک هستند. و به ترتیب دارای مقدار ۳۵,۸۶۳ و ۵۹,۴۰۶ و در مجموع ۹۵,۲۶۹ درصد از واریانس را دربر دارند. نتایج کلی حاصل از بررسی عوامل مربوط به شیوه تصمیم گیری شهودی، بیانگر بالا بودن میزان بکارگیری از تصمیم گیری شهودی در میان مدیران بانک بوده است. برای مقایسه میزان بکارگیری تصمیم گیری شهودی در میان مدیران زن و مرد نیز از روش تحلیل واریانس و آزمون فیشر استفاده شد. جدول شماره ۵ نشان دهنده نتایج حاصله است. چنان که در جدول مشاهده می شود مقدار آماره این آزمون برابر با ۵,۲۳ و مقدار Sig برابر با ۰,۰۲۶ است که باتوجه به به کمتر بودن این مقدار از ۰,۰۵ می توان ادعا کرد که تفاوت معنی داری در بهره گیری از شهود درمیان مدیران زن نسبت به مردان وجود دارد.

جدول شماره ۲) آماره های توصیفی عوامل

عوامل	میانگین	انحراف معیار
x1	3.8361	.71134
x2	3.1148	1.12692
x3	3.4918	.97678
x4	3.5738	.74070
x5	3.5246	.90566

جدول ۳) میزان اشتراک اولیه و استخراجی
توانایی عاملها در تبیین واریانس در تحلیل
عاملی

عوامل	اشتراک اولیه	اشتراک استخراجی
x1	1.000	.471
x2	1.000	.526
x3	1.000	.672
x4	1.000	.750
x5	1.000	.552

جدول شماره ۴) درصد واریانس و مقادیر ویژه عامل های مختلف

عوامل	مقادیر ویژه اولیه			واریانس تبیین شده با مقادیر ویژه بزرگتر از یک		
	کل	درصدی از واریانس	درصد تجمعی	کل	درصدی از واریانس	درصد تجمعی
1	1.793	35.863	35.863	1.793	35.863	35.863
2	1.177	23.543	59.406	1.177	23.543	59.406
3	.919	18.387	77.792			
4	.690	13.807	91.599			
5	.420	8.401	100.000			

جدول ۵) بررسی میزان بهره گیری از شهود در بین مدیران زن نسبت به مردان

سطح معنی دار.	آماره آزمون	مجموع میانگین	مجموع مربعات	مجموع
.026	5.232	32.661	32.661	بین گروهی
		6.243	374.581	داخل گروه
		61	407.242	کل

جمع بندی و نتیجه گیری :

موجودات انسانی مخلوطی پیچیده از منطق و بی منطقی (خردورزی و نابخردی) و ترکیبی ماهرانه از مغز، دل و امحاء و احشاء هستند، اما به نظر می رسد هنگام تصمیم گیری و مدیریت ریسک، بیشتر از احساس، به فکر کردن تمایل دارند. تصمیم گیری و مدیریت ریسک باید با فرآیندهایی ساخته شود که بی غرضانه همه ی گزینه ها را در نظر بگیرند و به صورت عینی به وزن دهی احتمال ها بپردازند، و به نتیجه ای که کاملاً اثبات شده و قابل دفاع است، برسند. با این حال مستثنی کردن موارد غیر منطقی، مخصوصاً وقتی در حال بررسی عدم قطعیت هستیم، می تواند منبع اطلاعاتی مهمی را از ما سلب کند. شهود "دانستن غریزی، بدون استفاده از فرایندهای عقلانی" است. یک حس درباره ی چیزی است، که به سادگی نمی تواند توضیح داده شود یا اثبات شود. شهود در اغلب موارد نتیجه ی تجربه ای گسترده است، محصول عقلی جافتاده و صدای عصا و چکیده ی مهارت است. کسی که برای مدتی طولانی در محیطی کار کرده است، احتمالاً درک عمیقی از مشکلات و پیچیدگی های ایجاد شده دارد، و می تواند بدون اینکه قادر به توضیح دقیق از چگونگی روی دادن مشکلات داشته باشد، درباره ی آنها قضاوت کند. این منبع غنی تجربه نباید به سادگی رد شود، بلکه باید برای بهبود تصمیم گیری و مدیریت ریسک مورد استفاده قرار بگیرد. اما چگونه؟ آیا ماباید همه ی فرایندهای ساختار یافته را ترک کنیم و به جای آنها تنها از متخصصین و افراد ماهر بخواهیم به ما بگویند که احساس آنها چه چیزی را درست می داند؟ راه حل درست "این یا آن" نیست. بلکه "هم این و هم آن" است. باید شهود را با نگرش منطقی تر ترکیب کرد تا بهترین نتیجه را از آن دو بدست آید. از این رو پژوهش به بررسی میدانی میزان بکارگیری از تصمیم گیری شهودی در میان مدیران بانکها پرداخت.. نتایج حاصل از این بررسی، بیانگر میزان بالای بهره گیری از شهود در مواقع عدم قطعیت در میان مدیران بانک بوده است. هم چنین نتایج وجود تفاوت معنی داری را در استفاده از تصمیم گیری شهودی در میان مدیران زن نسبت به مدیران مرد نشان داد.

منابع و مآخذ

- ۱- داداشی خاص، اسماعیل، بابائی نیولویی، فهیمه، ۱۳۹۳، "پژوهشی پیرامون اثر مدیریت سرمایه فکری بر تصمیم گیری استراتژیک مدیران در شرکت های شهرک صنعتی"، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، سال ۱۷، ش ۲۳.
- ۲- شیروانی، علیرضا، مردانی، زهرا، ۱۳۸۹، "بررسی عوامل روانشناختی در تصمیم گیری استراتژیک مدیران ارشد بخش خصوصی براساس روش شناختی یونگ (مورد مطالعه سازمان های بخش دولتی استان اصفهان)"، هشتمین کنفرانس بین المللی مدیریت.
- ۳- سعادت، اسفندیار، ۱۳۷۲، "فرایند تصمیم گیری در سازمان"، تهران، مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.
- ۴- فرج زاده، سیامک، محمدی، رضا، ۱۳۹۲، "روش مبتنی بر اندازه گیری برای شناسایی خطای عملکرد رله ها"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، صص ۵۲-۵۳.
- 5-Oliveira, A, 2007, " a Discussion of Rational and Psychological Decision-Making Theories and Models: The Search for a Cultural-Ethical Decision-Making Model", Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, 12 (2), pp 12-13.
- ۶- الوانی، مهدی، ۱۳۷۹، "تصمیم گیری شهودی ویژگی ها و کاربردها"، مطالعات دفاعی استراتژیک، ش ۵ و ۶، صص ۱۵۰-۱۳۷.
- 7-Bierman, Dick, J, 2005, " Intuitive Decision Making In Complex Situations: Somatic Markers in an Artificial Grammar Learning Task Cognitive", Affective and Behavioral Neuroscience, pp2-9.
- 8-Lee, D. P, The republic-Plato, West Drayton, Penguins Books. Lieberman, M. D, 2000, " Intuition: A social cognitive neuroscience approach", Psychological Bulletin, No 126, pp 109-137.
- ۹- میرسپاسی، ناصر، ۱۳۸۸، "چالشهای نظری تصمیم گیری استراتژیک"، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر، سال، ۲۰ شماره ۲۱۱، ص ۲۴.
- 10-TICHÁ, Ivana, HRON, Jan, FIEDLER, " Jiří, 2010, Managerial decision making – importance of intuition in the rational process", Agric. Econ. – Czech, 56 (12), pp 553–557
- 11-Rauf, Khailda, 2014, "Use of Intuition in Decision Making Among Managers in Banking and Industrial Sectors of Karachi", Pakistan Journal of Psychological Research, 29(1), pp79-102.
- 12-Erenda, Ivan, Mesko, Maja, Bukovec, Boris, 2014, "Intuitive decision-making and leadership competencies of managers in Slovenian automotive industry", Journal of Universal Excellence, 3 (2), pp 87–101.
- ۱۳-Adiandari, Ade Maharini, Troena, Eka Afnan, Fatchan , Djumahir, H.A, 2014, " Intuitive Decision Making Practice and Its Role in Creating Bank Profit", European Journal of Business and Management , 6 (22).
- 14-Sinclair, Marta , ashkanasy, Neal M, 2014, " Intuitive decision-making amongst leaders: More than just shooting from the hip, Preprint version. Later published as Intuitive decision-making amongst leaders: More than just shooting from the hip", Mt Eliza Business Review, 5 (2), pp32-40.
- 15-Dane, erik, patt, Michael g, 2007, " exploring intuition and its role in managerial decision making", academy of management review , 32 (1), pp33–54.
- 16-Khatri , naresb, Ng, Alvin, H, 2000, "the role of intuition in strategic decision making", Human Relations , 53, 1; ABI/INFORM Global, p 57.

۱۷- قربانی جاجرم، زهرا، ملک زاده، غلامرضا، خوراکیان، علیرضا، ۱۳۹۵، "بررسی نقش میانجی گری روش های تصمیم گیری عقلانی و شهودی مدیران بر رابطه هوش هیجانی و رفتارهای نوآورانه"، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال ۵، ش ۲، صص ۵۱-۸۴.

۱۸- حیدری، الهام، مرزوقی، رحمت اله، ۱۳۹۱، "بررسی و مقایسه روش های عمومی تصمیم گیری در مدیران (مورد مطالعه دانشگاه شیراز)"، فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال ۳، ش ۴، صص ۶۷-۸۴.

۱۹- هادی زاده مقدم، اکرم، طهرانی، مریم، ۱۳۸۷، "بررسی رابطه بین سبک های عمومی تصمیم گیری مدیران در سازمان های دولتی"، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۱، صص ۱۲۳-۱۳۸.