

## توسعه فردی و تحول سازمانی

# بررسی ارائه مدلی جهت حداکثرسازی اجرای تصمیمات در سازمان‌های دولتی بر اساس توسعه منطقه بی تفاوتی در مجریان با استفاده از روش کیفی (مورد مطالعه: سازمان توسعه و تجارت ایران)

صلاح وکیلی<sup>۱</sup>، عادل صلواتی<sup>۲\*</sup>، جلیل سحابی<sup>۳</sup>

شیوه استاندارددهی: وکیلی، صلاح، صلواتی، عادل. سحابی، جلیل. (۱۴۰۳). بررسی ارائه مدلی جهت حداکثرسازی اجرای تصمیمات در سازمان‌های دولتی بر اساس توسعه منطقه بی تفاوتی در مجریان با استفاده از روش کیفی (مورد مطالعه: سازمان توسعه و تجارت ایران). توسعه فردی و تحول سازمانی، ۲(۴)، ۱۲۸-۱۱۳.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران
۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران
۳. استادیار، گروه علوم اجتماعی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

\* ایمیل نویسنده مسئول: a.salavati@iausdj.ac.ir

### چکیده

هدف این تحقیق بررسی ارائه مدلی جهت حداکثرسازی اجرای تصمیمات در سازمان‌های دولتی بر اساس توسعه منطقه بی تفاوتی در مجریان با استفاده از روش کیفی (مورد مطالعه: سازمان توسعه و تجارت ایران) است. در این پژوهش از روش نظریه داده بنیاد استفاده شده و از نظرات متخصصان، مدیران، خبرگان و کارکنان این سازمان برای استخراج و شناسایی متغیرها بهره گرفته شده است. پس از تحلیل داده‌ها با نرم‌افزارهای SPSS و Stata، نتایج نشان داد که در بسیاری از سازمان‌ها تصمیمات به درستی اجرا نمی‌شوند؛ مرنوسین به دلیل تهدید منافع، افکار و عقاید خود، دستورات مدیران را نادیده گرفته یا ناقص اجرا می‌کنند. این مقاله با تمرکز بر منطقه بی تفاوتی، فضای تصمیم‌گیری را تحلیل کرده که مدیران در آن سعی دارند تصمیمات خود را به شیوه‌ای اتخاذ کنند که کمترین تضاد با منافع مرنوسین داشته باشد. پس از مصاحبه با ۱۱ نفر از خبرگان دانشگاهی و کارکنان، ۲۸ کد توصیفی استخراج شد. مدل نهایی شامل ۵ بعد اصلی بوده که در اولویت‌بندی نتایج، پیامدهای تصمیم، موانع تصمیم و نوع تصمیم در رتبه‌های بالاتری قرار دارند. **کلیدواژگان:** اجرای تصمیمات، سازمان‌های دولتی، منطقه بی تفاوتی، سازمان توسعه و تجارت ایران

تاریخ ارسال: ۲۸ آبان ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۰۷ بهمن ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۹ بهمن ۱۴۰۳

تاریخ چاپ: ۱ اسفند ۱۴۰۳

© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار



این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت

دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)

صورت گرفته است.

# Personal Development and Organizational Transformation

## Investigating the Development of a Model for Maximizing Decision Implementation in Public Organizations Based on the Expansion of the Zone of Indifference Among Executives Using a Qualitative Method (Case Study: Iran Trade Promotion Organization)

Salah Vakili<sup>1</sup>, Adel Salavati<sup>2\*</sup>, Jalil Sahabi<sup>3</sup>

1. PhD Student in Public Administration, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran
2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran
3. Assistant Professor, Department of Social Sciences, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

\*Corresponding Author's Email: a.salavati@iausdj.ac.ir

**How to cite:** Vakili, S., Salavati, A., & Sahabi, J. (2024). Investigating the Development of a Model for Maximizing Decision Implementation in Public Organizations Based on the Expansion of the Zone of Indifference Among Executives Using a Qualitative Method (Case Study: Iran Trade Promotion Organization). *Personal Development and Organizational Transformation*, 2(4), 113-128.

Submit Date: 18 November 2024

Revise Date: 26 January 2025

Accept Date: 07 February 2025

Publish Date: 19 February 2025

### Abstract

The aim of this study is to investigate the development of a model for maximizing the implementation of decisions in public organizations, based on the expansion of the zone of indifference among executives, using a qualitative approach (case study: Iran Trade Promotion Organization). This research employs the grounded theory method and draws upon the insights of experts, managers, specialists, and staff of the organization to extract and identify key variables. After data analysis using SPSS and Stata software, findings revealed that in many organizations, decisions are not properly implemented; subordinates, due to perceived threats to their interests, beliefs, and opinions, often ignore or partially execute managerial directives. This article, by focusing on the concept of the zone of indifference, analyzes the decision-making space in which managers attempt to frame their decisions in a way that minimizes conflict with subordinates' interests. Following interviews with 11 academic experts and organizational staff, 28 descriptive codes were extracted. The final model consists of five main dimensions, with decision outcomes, decision barriers, and the nature of the decision ranking highest in terms of priority.

**Keywords:** *Decision Implementation, Public Organizations, Zone of Indifference, Iran Trade Promotion Organization.*



© 2024 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

تصمیم‌گیری یکی از اجزای جدایی‌ناپذیر مدیریت و محور اساسی عملکرد مدیران در سازمان‌ها به‌شمار می‌رود. در دنیای پیچیده و پرتلاطم امروز، سازمان‌های دولتی با چالش‌های فراوانی در زمینه اجرای مؤثر تصمیمات مواجه هستند. یکی از مفاهیم کمتر بررسی‌شده در این حوزه، «منطقه بی‌تفاوتی» است؛ ناحیه‌ای که کارکنان در آن تصمیمات مدیران را بدون مقاومت یا واکنش منفی اجرا می‌کنند. با این حال، بسیاری از تصمیمات در عمل به مرحله اجرا نمی‌رسند و یا با مقاومت آشکار یا پنهان کارکنان مواجه می‌شوند؛ پدیده‌ای که موجب اتلاف منابع، کاهش بهره‌وری و تضعیف اعتماد سازمانی می‌گردد (Frederick, 2022; Jukić et al., 2022).

مطالعات متعددی به بررسی ابعاد گوناگون فرایند تصمیم‌گیری پرداخته‌اند و نقش عوامل فردی، فرهنگی، فناوری محور و ساختاری را در موفقیت یا شکست اجرای تصمیمات تبیین کرده‌اند. برای مثال، تصمیم‌گیری زمانی مؤثر واقع می‌شود که با ارزش‌ها و باورهای فرهنگی کارکنان در تضاد نباشد و از حمایت روان‌شناختی آن‌ها برخوردار گردد (Siregar et al., 2023; Yasin et al., 2023). از سوی دیگر، کیفیت اطلاعات در سازمان و سطح بلوغ دیجیتال آن نیز می‌تواند به‌صورت مستقیم بر کیفیت تصمیم‌گیری و موفقیت اجرای آن تأثیر بگذارد (Khong et al., 2023; Yoshikuni et al., 2023). در همین راستا، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و سیستم‌های اطلاعات حسابداری نیز ابزار مؤثری برای افزایش شفافیت و اثربخشی تصمیم‌گیری تلقی می‌شود (Charles et al., 2022; Maleka, 2023).

سازمان‌های دولتی به‌عنوان نهادهایی مهم و پیچیده، نیازمند سازوکارهایی برای کاهش مقاومت کارکنان در برابر تصمیمات مدیریتی هستند. یکی از این سازوکارها، گسترش منطقه بی‌تفاوتی از طریق ارتقاء مشارکت کارکنان، آموزش، شفاف‌سازی فرایند تصمیم‌گیری و در نظر گرفتن پیامدهای انسانی تصمیمات است. بر اساس دیدگاه بارنارد، تنها تصمیماتی اجرا می‌شوند که در «ناحیه بی‌تفاوتی» کارکنان قرار گیرد؛ یعنی تصمیمی که تأثیر منفی ملموسی بر منافع مادی یا معنوی کارکنان نداشته باشد (Ostermeier et al., 2023). بنابراین، مدیران باید با بهره‌گیری از مدل‌های نوین حمایت سازمانی و روان‌شناسی سازمانی، بتوانند منطقه بی‌تفاوتی را در سازمان توسعه دهند تا از این طریق، ضریب اجرای تصمیمات ارتقاء یابد (Oladele, 2024; Sharma, 2025).

از منظر حکمرانی نوین، توجه به شاخص‌هایی مانند عدالت سازمانی، سبک رهبری مشارکتی، و طراحی ساختارهای تصمیم‌سازی مشارکتی، از دیگر عوامل تأثیرگذار بر توسعه منطقه بی‌تفاوتی به‌شمار می‌روند. چنان‌که در پژوهش‌های اخیر تأکید شده است، اتخاذ سبک‌های تصمیم‌گیری فراگیر و شفاف و جلب اعتماد کارکنان، از ملزومات موفقیت برنامه‌های تحول در بخش عمومی است (Alshehri & Lichy, 2022; Setyani et al., 2024). افزون بر این، نقش حاکمیت داده‌محور و تفکر آماری نیز در اتخاذ تصمیمات دقیق‌تر و اثربخش‌تر در محیط‌های پیچیده، پررنگ‌تر شده است (Deci, 2023; Wang et al., 2023).

از سوی دیگر، موانع فرهنگی، شخصیتی و ساختاری نیز در اجرای تصمیمات نقشی مهم ایفا می‌کنند. در بسیاری از موارد، عدم اعتماد به مدیران، عدم شفافیت تصمیمات، نابرابری‌های سازمانی و تضادهای ارزشی، موجب بروز منطقه مقاومت و نه منطقه بی‌تفاوتی می‌شود (Hedayatvand et al., 2023; Tosun & Howlett, 2022). بنابراین، لازمه توسعه منطقه بی‌تفاوتی، بازطراحی سیاست‌های انگیزشی، توانمندسازی کارکنان، و تقویت سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی است. همچنین استفاده از سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری، اطلاعات دقیق

مالی، و مکانیزم‌های بازخورد در طراحی و اجرای تصمیمات مدیریتی، از دیگر ابزارهای کلیدی در این فرآیند به‌شمار می‌آیند (Sheibani, Amin & beigi firoozi, 2022; Trihadi Pudiawan et al., 2023).

یکی دیگر از زمینه‌هایی که در تبیین موفقیت تصمیمات در سازمان‌های دولتی باید مدنظر قرار گیرد، تأثیر سبک‌های رهبری و نقش ویژگی‌های شخصیتی مدیران است. چنان‌که یافته‌های پژوهش‌های متعددی نشان می‌دهد، مدیرانی که از سبک‌های فراگیر، مشارکتی و اخلاق‌محور در تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند، موفق‌تر از سایرین در توسعه منطقه بی‌تفاوتی و افزایش پذیرش تصمیمات از سوی کارکنان خود هستند (Sun, et al., 2021; Yoshikuni et al., 2023). از طرفی، به‌کارگیری تحلیل‌های چندسطحی در بررسی موانع ساختاری و نهادی اجرای تصمیمات نیز می‌تواند در توسعه الگوهای تصمیم‌سازی به مدیران کمک شایانی نماید (Shahmohamadi et al., 2023; Uzonwanne, 2023).

در پژوهش حاضر، سعی شده است با بهره‌گیری از روش‌شناسی کیفی نظریه داده‌بنیاد، مدلی بومی برای حداکثرسازی اجرای تصمیمات در سازمان‌های دولتی طراحی و ارائه گردد.

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر بر اساس چگونگی بدست آوردن داده‌های مورد نیاز و از نظر طبقه‌بندی تحقیقات با توجه به هدف آن‌ها، در زمره تحقیقات کاربردی قرار دارد. از لحاظ نوع نظارت و درجه کنترل این تحقیق در زمره تحقیقات توصیفی قرار دارد چرا که محقق متغیرها را در حالت طبیعی آن‌ها بررسی می‌کند. این تحقیق از روش کیفی انجام شده است. پژوهش حاضر در چهارچوب رویکرد کیفی و با به‌کارگیری روش نظریه داده بنیاد انجام گرفته است و داده‌های مورد نیاز با به‌کارگیری مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته، جمع‌آوری گردید.

در تحقیق کیفی هنگامی جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها متوقف می‌شود که اطلاعات درباره همه دسته‌بندی‌های مورد نظر اشباع شود و این امر زمانی رخ می‌دهد که نظریه یا موضوع مورد مطالعه کامل شود و اطلاعات جدیدی مرتبط با موضوع مورد مطالعه، به‌دست نیاید. از این رو، در پژوهش‌های کیفی، حجم نمونه را مترادف با کامل شدن داده‌ها یا اشباع داده‌ها می‌دانند.

روش گردآوری داده‌ها در تحقیق حاضر به دو صورت یا روش زیر انجام می‌گردد:

۱) روش کتابخانه‌ای: برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات لازم در خصوص مبانی نظری تحقیق و تفهیم و تشریح متغیرها و همچنین پیشینه پژوهش از روش کتابخانه‌ای استفاده می‌شود. در این تحقیق مبانی نظری و پیشینه تحقیق از راه کتابخانه، مقاله و اینترنت جمع‌آوری شده و به صورت استدلال قیاسی و در رد یا اثبات فرضیه‌های تحقیق با به‌کارگیری روش‌های آماری مناسب استفاده می‌شود.

۲) روش میدانی: در این بخش با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با خبرگان مولفه‌های منطقه بی‌تفاوتی شناسایی و استخراج می‌گردد. تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش براساس دستور العمل‌های استراس و کوربین (۱۳۹۰)، در سازمان توسعه و تجارت ایران انجام می‌شود. این شیوه شامل سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است:

الف) کدگذاری باز: کدگذاری باز اولین مرحله در تجزیه و تحلیل داده‌ها و کدگذاری است. در طول مرحله کدگذاری باز، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به دقت بررسی شد، مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی مربوط به آن‌ها مشخص شدند و خرده مقوله‌ها (زیر مقوله‌ها) تعیین شدند. در طی این تحلیل‌ها، فنون تحلیلی پیشنهاد شده استراس و کوربین (۱۳۹۰)، به‌کار گرفته شد.

ب) کدگذاری محوری: در کدگذاری محوری، مفاهیم براساس اشتراکات و یا هم معنایی در کنار هم قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر، کدها و دسته‌های اولی‌های که در کدگذاری باز ایجاد شده‌اند، با یکدیگر مقایسه می‌شوند و ضمن ادغام کدهایی که از نظر مفهومی با یکدیگر مشابهند، دسته‌هایی که به یکدیگر مربوط می‌شوند، حول محور مشترکی قرار می‌گیرند. در واقع، در این مرحله، ابعاد پارادایم کدگذاری شکل می‌گیرد و شامل شش دسته، مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط بستر حاکم، راهبردها و پیامدها است.

دکتر مکفادین (۲۰۰۷) مراحل روششناسی کدگذاری استرواس و کوربین را در شش مرحله خلاصه کرد:

مرحله نخست: جمع‌آوری داده‌های کیفی (مصاحبه‌های نیمه‌ساخت یافته)،

مرحله دوم: سازماندهی داده‌ها (بازنویسی داده‌های مصاحبه)،

مرحله سوم: تجزیه داده‌ها و کدگذاری باز

مرحله چهارم: مقوله‌بندی داده‌ها و کدگذاری محوری

مرحله پنجم: پیوند و ترکیب داده‌ها و کدگذاری انتخابی. مرحله ششم: ظهور نظریه و نظریه توسعه یافته

به طور کلی در تمام پژوهش‌های نظریه بنیادی روش کدگذاری در سه مرحله به اجرا در می‌آید:

مرحله نخست: استخراج مفاهیم از راه کدگذاری باز،

مرحله دوم: استخراج مقولات از راه کدگذاری محوری،

مرحله سوم: استخراج گزاره‌ها از راه کدگذاری انتخابی.

از اینرو، در این پژوهش، بر اساس ابعاد پارادایم کدگذاری، تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، تبیین شده است.

### یافته‌ها

در این بخش محقق پس از مصاحبه با ۱۱ نفر از خبرگان دانشگاهی شامل مدیران گروه - اساتید دانشگاه و روسای دانشگاه به مصاحبه پرداخته شد. در واقع طی مصاحبه‌های انجام شده نظرات تمامی خبرگان برای طراحی مدل اخذ شد.

داده‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام شده در این تحقیق با بهره‌گیری از ساز و کار تحلیل مضمون طی سه مرحله کدگذاری توصیفی. کدگذاری تفسیری و یکپارچه‌سازی از طریق مضامین فراگیر تحلیل گردیدند.

برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از نرم افزار تحلیل کیفی MAXQDA12 استفاده گردید. در کدگذاری توصیفی مصاحبه‌های پیاده شده در قالب RFT وارد نرم افزار MAXQDA شده و سپس با مطالعه خط به خط آن‌ها کدهای توصیفی به بخش بخش مصاحبه‌ها نسبت داده می‌شد. آنگاه با مقایسه مستمر مضامین توصیفی مضامین مشترک در ذیل مضامین تفسیری تجمیع شده و به همین ترتیب مضامین تولید شده از مصاحبه‌های بعدی نیز در ذیل مضامین قبلی و با مضامین جدید جای می‌گرفتند.

بدین ترتیب مراحل کدگذاری تا دستیابی مدل انسجام و عدم افزوده شدن ارزش بیشتر به مضامین و مدل ادامه یافت. در ادامه هر یک از مراحل تحلیل داده‌ها و نتایج حاصله از آن‌ها ارائه می‌شود.

در مرحله اول محقق به کدگذاری توصیفی مصاحبه‌های صورت گرفته پرداخت. در این مرحله ابتدا مصاحبه‌های انجام شده به ترتیب انجام توسط فرد متبخر در این امر پیاده سازی می‌گردید. پس از پیاده سازی هر مصاحبه متن پیاده شده به نرم افزار MAXQDA وارد شده و

## Personal Development and Organizational Transformation

مورد تحلیل قرار گرفت. در واقع با مطالعه دقیق خط به خط جملات مصاحبه‌ها مضامین توصیفی توسط محقق به هر قطعه از جملات نسبت داده می‌شد و البته گاهی جملات از منظر مختلف کدهای مختلف را به خود می‌پذیرفت. حاصل این مرحله تولید ۲۸ کد توصیفی بود که ۶۷ ارجاع از مصاحبه‌ها به آن‌ها صورت گرفته بود. جدول ۱- شرح این کدها به همراه تعداد ارجاعات هر یک از آن‌ها در متن مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد.

**جدول ۱. گزاهای توصیفی از نرم افزار 12 MAXQDA**

کدهای باز	کدهای توصیفی	خبرگان
هر تصمیمی که منجر به تغییر و تحول سازمان شود باعث ایجاد مقاومت در کارکنان می‌شود.	تصمیم‌گیری\تحول و تغییر\براساس پیامد تصمیم	مصاحبه ۱
فقدان اعتماد سازمانی در تصمیمات اخذ شده توسط مدیران	تصمیم‌گیری\تحول و تغییر\براساس پیامد تصمیم	مصاحبه ۱
عامل دیگری که منجر به مقاومت کارکنان در مقابل تصمیمات سازمانی می‌شود بی‌خبری است.	تصمیم‌گیری\آموزش\براساس انتشار اطلاعات	مصاحبه ۱
پایین بودن سطح تحصیلات کارکنان	تصمیم‌گیری\جبران خدمات\براساس انتشار اطلاعات	مصاحبه ۱
عوامل انگیزشی مادی و معنوی	تصمیم‌گیری\جبران خدمات\براساس جبران خدمات	مصاحبه ۱
مدیریت مشارکتی(نقش کارکنان در تصمیمات اتخاذ شده)	تصمیم‌گیری\مدیریت مشارکتی\براساس مشارکت در تصمیم	مصاحبه ۱
ابهام و عدم قطعیت در برابر پیامدهای تصمیمات اتخاذ شده	تصمیم‌گیری\تحول و تغییر\براساس انتشار اطلاعات	مصاحبه ۱
عدم مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری\مدیریت مشارکتی\براساس مشارکت در تصمیم	مصاحبه ۱
عوامل فرهنگی بر مقاومت کارکنان(باور کارکنان)	تصمیم‌گیری\عوامل فرهنگی\براساس ارزش‌های فردی	مصاحبه ۱
به روز کردن اطلاعات و انتشار آن در بین کارکنان.	تصمیم‌گیری\تحول و تغییر\براساس انتشار اطلاعات	مصاحبه ۱
فقدان سیستم آموزشی مناسب	تصمیم‌گیری\آموزش\براساس انتشار اطلاعات	مصاحبه ۱
تصمیماتی که در آینده فعلی آتی کاری کارکنان تاثیرگذار است باید واضح و روشن تشریح و توضیح داده شود.	تصمیم‌گیری\آموزش\براساس انتشار اطلاعات	مصاحبه ۱
فراهم کردن زمینه و بستر مشارکت و مداخله کارکنان در تصمیمات	تصمیم‌گیری\مدیریت مشارکتی\براساس مشارکت در تصمیم	مصاحبه ۱
ارتباط موثر مدیران و کارکنان	تصمیم‌گیری\ارتباطات\براساس ارتباط مناسب	مصاحبه ۱
شفافیت در تصمیمات اتخاذ شده	تصمیم‌گیری\آموزش\براساس انتشار اطلاعات	مصاحبه ۱
ارائه اطلاعات شفاف به کارکنان	تصمیم‌گیری\آموزش\براساس انتشار اطلاعات	مصاحبه ۱
ترویج فرهنگ مربی‌گری در سطوح مختلف سازمان	تصمیم‌گیری\مربی‌گری\براساس انتشار اطلاعات	مصاحبه ۱
شفافیت در اجرای تصمیمات عامل دیگری برای کاهش مقاومت کارکنان است.	تصمیم‌گیری\آموزش\براساس انتشار اطلاعات	مصاحبه ۱

## توسعه فردی و تحول سازمانی

تصمیماتی که کارکنان در جریان آن باشند.	تصمیم‌گیری مدیریت مشارکتی براساس مشارکت در تصمیم	مصاحبه ۹
تصمیماتی که شرایطش مشخص باشد.	تصمیم‌گیری تحول و تغییر براساس پیامد تصمیم	مصاحبه ۹
تصمیماتی که با کارکنان در ارتباط باشد.	تصمیم‌گیری ارتباطات براساس ارتباط مناسب	مصاحبه ۹
کارکنان بتوانند با تصمیمات ارتباط برقرار کنند.	تصمیم‌گیری ارتباطات براساس ارتباط مناسب	مصاحبه ۹
دانش و اطلاعات کارکنان بهبود یابد و بتوانند ابعاد تصمیم را درک کنند.	تصمیم‌گیری آموزش براساس انتشار اطلاعات	مصاحبه ۹
تا زمانی که کارکنان بدانند که نتایج و پیامدهای تصمیمات چیست.	تصمیم‌گیری آموزش براساس انتشار اطلاعات	مصاحبه ۹
تغییراتی که مبتنی بر خرد و تفکر جمعی است (مدیریت مشارکتی)	تصمیم‌گیری مدیریت مشارکتی براساس مشارکت در تصمیم	مصاحبه ۹
تصمیماتی که در تضاد با منافع سازمانی و مادی کارکنان نباشد.	تصمیم‌گیری تحول و تغییر براساس پیامد تصمیم	مصاحبه ۹
تصمیماتی که آموزه‌های اخلاقی و معنوی کارکنان را حفظ نماید.	تصمیم‌گیری ارتباطات براساس ارتباط مناسب	مصاحبه ۹
تصمیماتی که در تضاد با ارزش‌های ایدئولوژیک کارکنان نباشد.	تصمیم‌گیری ارتباطات براساس ارتباط مناسب	مصاحبه ۹
تصمیماتی که اثر آن در آتیه برای کارکنان روش و مبرهن و فاقد ابهام باشد.	تصمیم‌گیری آموزش براساس انتشار اطلاعات	مصاحبه ۹
کارکنان بدانند پیامدهای هر تصمیم چه تاثیری بر آن‌ها دارد.	تصمیم‌گیری آموزش براساس انتشار اطلاعات	مصاحبه ۹
عدم اجرای تصمیم در سازمان منجر به ترویج یاغی‌گری در سازمان، هرج و مرج، تمرد از دستورات و عدم همکاری و هماهنگی می‌شود.	تصمیم‌گیری آموزش براساس انتشار اطلاعات	مصاحبه ۸
تغییر در منابع و مزایای دریافتی (پاداش معنوی و مادی)	تصمیم‌گیری مدیریت مشارکتی براساس مشارکت در تصمیم	مصاحبه ۸
بی توجهی به مسائل رفاهی کارکنان	تصمیم‌گیری تحول و تغییر براساس پیامد تصمیم	مصاحبه ۸
افزایش حجم کار و درگیری شغلی بالاتر	تصمیم‌گیری ارتباطات براساس ارتباط مناسب	مصاحبه ۸
تضاد تصمیمات با ارزش‌های معنوی و ایدئولوژیک کارکنان	تصمیم‌گیری ارتباطات براساس ارتباط مناسب	مصاحبه ۸
بی توجهی مدیران به مقوله شایسته سالاری	تصمیم‌گیری آموزش براساس انتشار اطلاعات	مصاحبه ۸
عدم شناخت نیازهای مختلف کارکنان	تصمیم‌گیری آموزش براساس انتشار اطلاعات	مصاحبه ۸
وجود تبعیض ناشی از تمرکز نامطلوب به قدرت در سازمان	تصمیم‌گیری مدیریت مشارکتی براساس مشارکت در تصمیم	مصاحبه ۸
ترس خروج از دایره راحتی کارکنان	تصمیم‌گیری تحول و تغییر براساس پیامد تصمیم	مصاحبه ۸
عدم اطلاع رسانی	تصمیم‌گیری مدیریت مشارکتی براساس مشارکت در تصمیم	مصاحبه ۷
شفاف نبودن دستورات و تصمیمات	تصمیم‌گیری تحول و تغییر براساس پیامد تصمیم	مصاحبه ۷
تمرکز تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری ارتباطات براساس ارتباط مناسب	مصاحبه ۷
عارض شدن سکوت سازمانی در سازمان	تصمیم‌گیری آموزش براساس انتشار اطلاعات	مصاحبه ۷
کاهش کارایی و ثربخشی	تصمیم‌گیری آموزش براساس انتشار اطلاعات	مصاحبه ۷
کاهش بهره‌وری سازمان	تصمیم‌گیری مدیریت مشارکتی براساس مشارکت در تصمیم	مصاحبه ۷
کاهش انگیزه در متابع انسانی	تصمیم‌گیری تحول و تغییر براساس پیامد تصمیم	مصاحبه ۷
کاهش هماهنگی در اهداف سازمان و منابع انسانی	تصمیم‌گیری مدیریت مشارکتی براساس مشارکت در تصمیم	مصاحبه ۷
عدم استفاده از اتماسیون اداری و تاخیر در ابلاغ تصمیمات	تصمیم‌گیری تحول و تغییر براساس پیامد تصمیم	مصاحبه ۷
تصمیماتی که با روشهای جاری انجام کار مغایرت داشته باشد.	تصمیم‌گیری ارتباطات براساس ارتباط مناسب	مصاحبه ۶
مخدوش شدن فرایندهای ارتباطی کارکنان با مدیران	تصمیم‌گیری آموزش براساس انتشار اطلاعات	مصاحبه ۶
کارگروهی و تیمی	تصمیم‌گیری آموزش براساس انتشار اطلاعات	مصاحبه ۶
بهبود کیفیت تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری مدیریت مشارکتی براساس مشارکت در تصمیم	مصاحبه ۶
کاهش اختلافات	تصمیم‌گیری تحول و تغییر براساس پیامد تصمیم	مصاحبه ۶
اخلا در نظم و انضباط کاری	تصمیم‌گیری مدیریت مشارکتی براساس مشارکت در تصمیم	مصاحبه ۶

## Personal Development and Organizational Transformation

تصمیماتی که مدیر با زیردستان مشورت نکرده باشد(تصمیمات از بالا به پایین)	تصمیم گیری\تحول و تغییر\براساس پیامد تصمیم	مصاحبه ۶
تصمیماتی که نتواند نیازهای کارکنان را برآورده کند.	تصمیم گیری\ارتباطات\براساس ارتباط مناسب	مصاحبه ۶
تصمیماتی که در سازمان تبعیض ایجاد کند.	تصمیم گیری\تحول و تغییر\براساس پیامد تصمیم	مصاحبه ۶
تصمیماتی که مغایر با اهداف سازمان باشد.	تصمیم گیری\مدیریت مشارکتی\براساس مشارکت در تصمیم	مصاحبه ۶
تصمیماتی که معیارهای عملکردی در آن وجود نداشته باشد.	تصمیم گیری\تحول و تغییر\براساس پیامد تصمیم	مصاحبه ۶
تصمیماتی که کارکنان فکر کنند ارائه کار آن‌ها را در سازمان مختل می‌کند.	تصمیم گیری\ارتباطات\براساس ارتباط مناسب	مصاحبه ۶
تصمیماتی که در سازمان منجر به توجه ویژه به بعضی واحدها گردد(متنف شدن یک عده خاص از تصمیم).	تصمیم گیری\ارتباطات\براساس ارتباط مناسب	مصاحبه ۶
تصمیماتی که نتیجه آن مشخص نباشد.	تصمیم گیری\آموزش\براساس انتشار اطلاعات	مصاحبه ۶
تصمیماتی که نتیجه عدم نگاه مطلوب مدیر سازمان به کارکنان و مجموعه سازمان باشد.	تصمیم گیری\آموزش\براساس انتشار اطلاعات	مصاحبه ۶
رفتار رهبران در سازمان ایده‌آل باشد. به عبارت دیگر رفتار رهبران و مدیران مورد قبول کارکنان باشد.	تصمیم گیری\مدیریت مشارکتی\براساس مشارکت در تصمیم	مصاحبه ۵
نگرش کارکنان نسبت به کار اصلاح شود.	تصمیم گیری\تحول و تغییر\براساس پیامد تصمیم	مصاحبه ۵
انتظارات مدیران از کارکنان و بالعکس شفاف و روشن گردد.	تصمیم گیری\تحول و تغییر\براساس پیامد تصمیم	مصاحبه ۵
روشهای انجام کار شفاف و مورد قبول کارکنان قرار گیرد.	تصمیم گیری\مدیریت مشارکتی\براساس مشارکت در تصمیم	مصاحبه ۵
آموزش‌های دائمی در سازمان جاری باشد.	تصمیم گیری\تحول و تغییر\براساس پیامد تصمیم	مصاحبه ۵
مشارکت همگانی کارکنان در سازمان وجود داشته باشد.	تصمیم گیری\ارتباطات\براساس ارتباط مناسب	مصاحبه ۵
کارکنان با انگیزه باشند.	تصمیم گیری\آموزش\براساس انتشار اطلاعات	مصاحبه ۵
عملکرد مدیران مورد پایش قرار گیرد و ارزیابی عملکرد صحیح در سازمان وجود داشته باشد.	تصمیم گیری\آموزش\براساس انتشار اطلاعات	مصاحبه ۵
از تخصص افراد حداکثر استفاده به عمل آید.	تصمیم گیری\مدیریت مشارکتی\براساس مشارکت در تصمیم	مصاحبه ۵
تصمیمات محدود به قشر خاصی از کارکنان و یا محدود به برخی مشاغل نگردد.	تصمیم گیری\مدیریت مشارکتی\براساس مشارکت در تصمیم	مصاحبه ۴
تصمیماتی که به امنیت شغلی کارکنان آسیبی وارد نکند.	تصمیم گیری\تحول و تغییر\براساس پیامد تصمیم	مصاحبه ۴
تصمیماتی که به مسائل انگیزشی و رفاهی توجه داشته باشد.	تصمیم گیری\ارتباطات\براساس ارتباط مناسب	مصاحبه ۴
تصمیماتی که همراستا با اهداف سازمان باشد.	تصمیم گیری\آموزش\براساس انتشار اطلاعات	مصاحبه ۴
تصمیماتی که تلاش کارکنان را ببیند و قدر تلاش‌های آن‌ها را در نظر داشته باشد.	تصمیم گیری\آموزش\براساس انتشار اطلاعات	مصاحبه ۴
تصمیماتی که مورد سنجش قرار گیرد.	تصمیم گیری\مدیریت مشارکتی\براساس مشارکت در تصمیم	مصاحبه ۴
تصمیمات همراستا با اهداف سازمان نبوده است.	تصمیم گیری\تحول و تغییر\براساس پیامد تصمیم	مصاحبه ۳
تصمیمات خطر امنیت شغلی برای آن‌ها داشته باشد.	تصمیم گیری\مدیریت مشارکتی\براساس مشارکت در تصمیم	مصاحبه ۳
تصمیمات به مسائل رفاهی آن‌ها آسیب می‌زند.	تصمیم گیری\تحول و تغییر\براساس پیامد تصمیم	مصاحبه ۳
تصمیمات منجر به شایسته‌سالاری در سازمان نمی‌گردد.	تصمیم گیری\ارتباطات\براساس ارتباط مناسب	مصاحبه ۳
تصمیمات مسائل مهم سازمان را تحت پوشش قرار نمی‌دهد.	تصمیم گیری\تحول و تغییر\براساس پیامد تصمیم	مصاحبه ۳
تصمیمات صرفاً از بالا به پایین گرفته می‌شود و کارکنان مشارکت داده نمی‌شوند.	تصمیم گیری\مدیریت مشارکتی\براساس مشارکت در تصمیم	مصاحبه ۳
تصمیمات توجهی به تلاش کارکنان سازمان نمی‌کند.	تصمیم گیری\تحول و تغییر\براساس پیامد تصمیم	مصاحبه ۳
عملکرد سازمان پایین می‌آید.	تصمیم گیری\مدیریت مشارکتی\براساس مشارکت در تصمیم	مصاحبه ۲
نارضایتی شغلی ایجاد می‌شود.	تصمیم گیری\تحول و تغییر\براساس پیامد تصمیم	مصاحبه ۲
نیازهای اساسی سازمان برآورد نمی‌شود.	تصمیم گیری\ارتباطات\براساس ارتباط مناسب	مصاحبه ۲
شایسته‌سالاری در سازمان مخدوش می‌شود.	تصمیم گیری\آموزش\براساس انتشار اطلاعات	مصاحبه ۲



## توسعه فردی و تحول سازمانی

مصاحبه ۲	تصمیم گیری\آموزش\براساس انتشار اطلاعات	خلاقیت و نوآوری در سازمان کم و کمتر می شود.
مصاحبه ۲	تصمیم گیری\مدیریت مشارکتی\براساس مشارکت در تصمیم	تمایل به ترک خدمت در سازمان بیشتر می شود.
مصاحبه ۲	تصمیم گیری\تحول و تغییر\براساس پیامد تصمیم	اخذ پیشنهاد از کارکنان با سختی مواجه می شود. نفاک پیشنهادت تضعیف می شود.
مصاحبه ۲	تصمیم گیری\مدیریت مشارکتی\براساس مشارکت در تصمیم	شایعه در سازمان بیشتر می شود.
مصاحبه ۲	تصمیم گیری\تحول و تغییر\براساس پیامد تصمیم	انتظارات مدیر از کارکنان و بالعکس کم رنگ می شود.
مصاحبه ۲	تصمیم گیری\ارتباطات\براساس ارتباط مناسب	در انجام کار خلل پیش می آید.
مصاحبه ۱	تصمیم گیری\آموزش\براساس انتشار اطلاعات	به آزادی عمل کارکنان خدشه وارد گردد.
مصاحبه ۱	تصمیم گیری\آموزش\براساس انتشار اطلاعات	ارزیابی عملکرد را تضعیف کند.
مصاحبه ۱	تصمیم گیری\مدیریت مشارکتی\براساس مشارکت در تصمیم	دانش کارکنان را افزایش ندهد.
مصاحبه ۱	تصمیم گیری\تحول و تغییر\براساس پیامد تصمیم	به شایسته سالاری توجه نکند.
مصاحبه ۱	تصمیم گیری\مدیریت مشارکتی\براساس مشارکت در تصمیم	مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمانی در حد اندک باشد.
مصاحبه ۱	تصمیم گیری\تحول و تغییر\براساس پیامد تصمیم	همکاری کارکنان را توسعه ندهد.
مصاحبه ۱	تصمیم گیری\ارتباطات\براساس ارتباط مناسب	هزینه ها را افزایش دهد.
مصاحبه ۱	تصمیم گیری\تحول و تغییر\براساس پیامد تصمیم	امید به آینده شغلی مثل امنیت و ارتقاء شغلی تحت الشعاع قرار گیرد.
مصاحبه ۱	تصمیم گیری\مدیریت مشارکتی\براساس مشارکت در تصمیم	تصمیماتی که منجر به ارتقای شغلی افراد ضعیف گردد.
مصاحبه ۱	تصمیم گیری\مدیریت مشارکتی\براساس مشارکت در تصمیم	تصمیماتی که به سرمایه های انسانی در سازمان توجه نکند.

در مرحله دوم از فرایند تحلیل مضمونی پیاده شده در این تحقیق با مقایسه مستمر و چندین باره ی کدهای توصیفی تولید شده در مرحله قبل کدهای تفسیری ایجاد گشتند. برای تولید کدهای تفسیری چندین کد توصیفی در ذیل چتر یک کد تفسیری جمع شده و آن را تشکیل داده هاند. همانگونه که در فصل سوم نیز بیان شد کدهای تفسیری گاه از ترکیب چند کد توصیفی و گاه از آوردن چند کد توصیفی در ذیل یک کد توصیفی موجود و گاه از جمع چند کد توصیفی در ذیل یک کد تفسیری تولید شده توسط محقق به وجود می آید. شایان ذکر است مصاحبه ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. اشباع نظری از طریق عدم تولید ارزش افزوده جدید معتنا به در چند مصاحبه متعدد انتهایی عدم تولید مضمون جدید و به انسجام رسیدن مدل و روابط درونی اجزاء آن تشخیص داده شد.

در ادامه تحلیل کیفی داده ها، محقق پس از مصاحبه با ۱۱ نفر از خبرگان دانشگاهی شامل مدیران گروه- اساتید دانشگاه و روسای دانشگاه به مصاحبه پرداخته شد. در واقع طی مصاحبه های انجام شده نظرات تمامی خبرگان برای طراحی مدل اخذ شد. در مرحله بعد محقق به کدگذاری توصیفی مصاحبه های صورت گرفته پرداخت. در این مرحله ابتدا مصاحبه های انجام شده به ترتیب انجام توسط یم فرد متبحر در این امر پیاده سازی می گردید.

پس از پیاده سازی هر مصاحبه متن پیاده شده به نرم افزار MAXQDA وارد شده و مورد تحلیل قرار گرفت. در واقع با مطالعه دقیق خط به خط جملات مصاحبه ها مضامین توصیفی توسط محقق به هر قطعه از جملات نسبت داده می شد و البته گاهی جملات از منظر مختلف کدهای مختلف را به خود می پذیرفت.

حاصل این مرحله تولید ۲۸ کد توصیفی بود که ۶۷ ارجاع از مصاحبه‌ها به آن‌ها صورت گرفته بود. مدل استخراجی از نتایج مصاحبه بر اساس نظرات خبرگان به صورت زیر استخراج شده است. این مدل دارای ۵ بعد اصلی شامل ویژگی‌های تصمیم، شرایط تصمیم، نوع تصمیم و پیامدهای تصمیم که هر کدام دارای شاخص‌های جداگانه‌ی است ارائه شده است.

**جدول ۲. ابعاد و شاخص‌های مدل تحقیق**

ابعاد	شاخص‌ها
ویژگی‌های تصمیم	تاثیرگذاری تصمیمات مشارکت در تصمیم شفافیت در تصمیم پیامدهای تصمیم
شرایط تصمیم	نشر اطلاعات مربوط به تصمیم آموزش و نشر دانش ارتباط تصمیم با کارکنان
نوع تصمیم	شمول تصمیم تاثیرگذاری مستقیم بر کارکنان تاثیرگذاری بر عملکرد
موانع تصمیم	تاثیرگذاری بر شغل عوامل فرهنگی عوامل شخصیتی عوامل سازمانی
پیامدهای تصمیم	مشخص بودن نتیجه تصمیم

در انتها، رتبه بندی متغیرهای تحقیق نشان داد:

- پیامدهای تصمیم با میانگین رتبه ۲/۶۳ در اولویت نخست قرار دارد.
- موانع تصمیم با میانگین رتبه ۲/۵۵ در اولویت دوم قرار دارد.
- نوع تصمیم با میانگین رتبه ۲/۴۳ در اولویت سوم قرار دارد.
- ویژگی‌های تصمیم با میانگین رتبه ۲/۴۰ در اولویت چهارم قرار دارد.
- شرایط تصمیم با میانگین رتبه ۲/۳۸ در اولویت آخر قرار دارد.

### بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدلی برای حداکثرسازی اجرای تصمیمات در سازمان‌های دولتی بر مبنای توسعه منطقه بی تفاوتی در مجریان، با بهره‌گیری از روش کیفی نظریه داده‌بنیاد و تحلیل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان سازمان توسعه و تجارت ایران انجام شد. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که پنج بُعد کلیدی شامل ویژگی‌های تصمیم، شرایط تصمیم، نوع تصمیم، موانع تصمیم، و پیامدهای تصمیم به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی در مدل پیشنهادی قابل شناسایی هستند که در میان آن‌ها، پیامدهای تصمیم دارای بیشترین اولویت بود. این یافته با نتایج پژوهش‌های پیشین که تأکید بر اهمیت درک پیامد تصمیم از سوی کارکنان برای پذیرش و اجرای آن دارند، همخوانی دارد (Alshehri & Lichy, 2024; Wang et al., 2023).

بعد از پیامدهای تصمیم، موانع تصمیم در رتبه دوم قرار گرفت که شامل عوامل فرهنگی، شخصیتی و سازمانی بود. در این زمینه، پژوهش‌های مختلفی بر تأثیر ساختار فرهنگی و ارزشی سازمان بر پذیرش یا مقاومت کارکنان در برابر تصمیمات تأکید کرده‌اند. به‌طور خاص، زمانی که تصمیمات با باورهای هنجاری، ارزش‌های ایدئولوژیک یا ملاحظات اخلاقی کارکنان در تعارض باشند، احتمال شکل‌گیری منطقه مقاومت افزایش می‌یابد (Bansal, 2023; Siregar et al., 2023). علاوه بر این، وجود سبک‌های رهبری غیرمشارکتی، عدم اعتماد سازمانی، و نبود شفافیت در انتقال اطلاعات نیز از جمله موانع سازمانی اجرای تصمیمات است (Hedayatvand et al., 2023; Maleka, 2023). بعد سوم یعنی نوع تصمیم، به تصمیماتی اشاره دارد که مستقیماً بر شرایط شغلی، امنیت روانی، و انگیزه‌های کارکنان تأثیرگذار هستند. زمانی که کارکنان احساس کنند تصمیمات مدیریتی می‌توانند به کاهش آزادی عمل، افت موقعیت شغلی، یا آسیب به منافع مادی و معنوی آن‌ها منجر شوند، مقاومت در برابر اجرا پدیدار می‌شود. این یافته با مبانی نظری منطقه بی‌تفاوتی بارنارد نیز همسو است، که تنها تصمیماتی را اجرایی می‌داند که در تعارض با منافع و باورهای فردی مجریان قرار نداشته باشند (Ostermeier et al., 2023). در پژوهش حاضر، چنین تصمیماتی اغلب با واکنش منفی، کاهش مشارکت و افت عملکرد کارکنان مواجه بودند؛ در حالی که تصمیماتی با پیامدهای روشن و مثبت، در حوزه منطقه بی‌تفاوتی قرار گرفتند و با سهولت بیشتری اجرا شدند.

ویژگی‌های تصمیم، به‌عنوان بُعد چهارم مدل، به متغیرهایی مانند میزان شفافیت، میزان مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری، و میزان انتشار اطلاعات مربوط به تصمیم اشاره دارد. تحلیل‌ها نشان داد که تصمیماتی که به‌صورت شفاف تشریح شوند، کارکنان در جریان تدوین آن قرار گیرند، و پیامدهای آن به روشنی برای آن‌ها توضیح داده شود، با احتمال بیشتری در حوزه منطقه بی‌تفاوتی جای می‌گیرند و قابلیت اجرا می‌یابند. این یافته با دیدگاه‌های ارائه‌شده در ادبیات مربوط به سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری و حکمرانی داده‌محور هماهنگ است (Charles et al., 2022; Sheibani Amin & beigi firoozi, 2022). در واقع، کیفیت اطلاعات و شفافیت در سیاست‌گذاری، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی، از عناصر حیاتی برای ایجاد مشروعیت تصمیم و اعتماد کارکنان تلقی می‌شود.

در بُعد شرایط تصمیم، که در پایین‌ترین اولویت یافته‌ها قرار گرفت، عناصر مرتبط با تناسب تصمیم با زمینه فرهنگی و اجتماعی سازمان، قابلیت انطباق با سبک‌های مدیریتی و امکان تبیین آن برای کارکنان مورد توجه بود. هرچند این بُعد در رتبه‌بندی نهایی از سایر ابعاد پایین‌تر بود، اما همچنان در شکل‌دهی به منطقه بی‌تفاوتی نقش مکمل ایفا می‌کند. یافته‌های این بخش با پژوهش‌هایی که به نقش ساختار تصمیم‌گیری و زمینه‌های نهادی در پذیرش یا طرد تصمیمات در سازمان‌های عمومی پرداخته‌اند همسو هستند (Jukić et al., 2022; Tosun & Howlett, 2022).

برآیند کلی یافته‌ها نشان می‌دهد که توسعه منطقه بی‌تفاوتی در سازمان‌های دولتی نیازمند اتخاذ رویکردی یکپارچه و چندبعدی است که در آن، ویژگی‌های تصمیم، مشارکت کارکنان، شفافیت در فرآیند تصمیم‌سازی، و تبیین پیامدهای تصمیم به‌عنوان عناصر کلیدی مدنظر قرار گیرند. این عناصر همگی باید در بستری از حکمرانی مشارکتی، تصمیم‌سازی اخلاق‌محور، و بهره‌مندی از ابزارهای فناورانه و اطلاعاتی استوار باشند (Khong et al., 2023; Sharma, 2025; Yoshikuni et al., 2023).

افزون بر این، پژوهش حاضر اهمیت سرمایه انسانی را در پذیرش تصمیمات برجسته می‌سازد. از یک‌سو، کارکنانی که حس تعلق و مشارکت در تصمیمات دارند، در مقایسه با کارکنانی که از تصمیم‌گیری حذف شده‌اند، با احتمال بیشتری تصمیمات سازمان را اجرا می‌کنند. از سوی

دیگر، در سازمان‌هایی که انگیزش درونی کارکنان تقویت می‌شود، حوزه بی‌تفاوتی نیز گسترش می‌یابد و اجرای تصمیمات با مقاومت کمتری مواجه می‌شود (Deci, 2023; Salehi & Rouhi, 2023).

یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر، تمرکز آن بر یک مطالعه موردی خاص در سازمان توسعه و تجارت ایران است. گرچه این سازمان نمونه‌ای مهم از ساختارهای دولتی محسوب می‌شود، اما تعمیم نتایج به سایر نهادهای دولتی با ساختارها، فرهنگ‌ها و مأموریت‌های متفاوت، نیازمند بررسی‌های تطبیقی بیشتر است. همچنین، استفاده از روش کیفی و محدودیت در حجم نمونه به دلیل رویکرد نظریه داده‌بنیاد، مانع از تحلیل‌های کمی برای سنجش شدت روابط بین متغیرها گردید. افزون بر این، امکان بروز سوگیری در مصاحبه‌ها نیز وجود دارد که می‌تواند در تحلیل نهایی اثرگذار باشد.

با توجه به اهمیت موضوع، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی از ترکیب روش‌های کیفی و کمی برای طراحی مدل نهایی بهره‌گیری شود تا امکان آزمون تجربی فرضیات مدل فراهم آید. همچنین پیشنهاد می‌شود مدل ارائه‌شده در سایر سازمان‌های دولتی و در حوزه‌های مختلف اجرایی، آموزشی، نظارتی و خدماتی آزمون شود تا قابلیت تعمیم و مقایسه آن افزایش یابد. بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، نوع ساختار سازمانی، و مؤلفه‌های روان‌شناختی کارکنان در شکل‌گیری منطقه بی‌تفاوتی نیز می‌تواند ابعاد جدیدی به پژوهش‌های آتی بیفزاید. برای اجرای مؤثر تصمیمات در سازمان‌های دولتی با استفاده از مدل منطقه بی‌تفاوتی، پیشنهاد می‌شود مدیران در تدوین تصمیمات، به مشارکت فعال کارکنان توجه نمایند و از ابزارهای شفاف‌سازی تصمیم استفاده کنند. برگزاری جلسات اطلاع‌رسانی، انتشار پیامدهای پیش‌بینی‌شده تصمیم، استفاده از سیستم‌های پاداش مرتبط با پذیرش تصمیم، و تقویت حس تعلق سازمانی می‌تواند به گسترش منطقه بی‌تفاوتی بینجامد. همچنین، توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش و ارتقاء مهارت‌های ارتباطی مدیران در تعامل با بدنه سازمان، نقش مهمی در موفقیت برنامه‌های اجرایی دارد.

### تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

### مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

### تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

### موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

## Extended Abstract

### Introduction

The successful implementation of decisions in public sector organizations has long been a critical concern in administrative sciences. Despite the existence of clear policy frameworks and strategic decisions, a significant gap often remains between decision-making and actual execution in government settings. This gap is frequently attributed to structural rigidity, bureaucratic resistance, and misalignment between organizational goals and employee interests (Siregar et al., 2023; Uzonwanne, 2023). Within this context, the present study introduces a novel conceptual approach

centered on the expansion of the "zone of indifference" among executives as a pathway to enhance decision implementation effectiveness in public institutions.

The "zone of indifference"—a concept rooted in classic organizational theory—refers to the range of decisions that subordinates are willing to accept and implement without resistance, due to their perceived neutrality regarding personal and professional impact (Ostermeier et al., 2023). The development and extension of this zone can play a pivotal role in aligning managerial intent with employee compliance, especially in complex bureaucratic settings. Prior research has shown that decisions that fall within this zone are more likely to be executed without conflict, as they are not perceived as threatening to employee welfare, autonomy, or professional identity (Charles et al., 2022; Oladele, 2024).

Decision-making in public organizations is increasingly influenced by a range of contextual factors, including organizational culture, technological adaptation, and leadership style. Studies suggest that decision implementation is contingent upon how well a decision is communicated, understood, and aligned with the values and expectations of staff members (Hedayatvand et al., 2023; Yasin et al., 2023). The expansion of the zone of indifference, therefore, requires not only strategic planning but also active investment in communication transparency, employee empowerment, and participatory leadership practices (Khong et al., 2023; Sharma, 2025).

Organizational literature also emphasizes that ethical decision-making and data-driven governance mechanisms enhance the legitimacy and internal acceptance of decisions, especially when paired with inclusive leadership practices (Alshehri & Lichy, 2024; Shahmohamadi et al., 2023). These insights are aligned with research on artificial intelligence in managerial contexts, where data quality and system integration foster clearer communication and more consistent implementation outcomes (Maleka, 2023; Yoshikuni et al., 2023). However, most empirical studies have focused on decision-making models and less on how decisions are operationalized and resisted on the ground, particularly in developing country contexts. The present study addresses this research gap by developing and validating a grounded model for maximizing decision implementation in public organizations based on the cultivation of the zone of indifference, using the Trade Promotion Organization of Iran as a case study.

This study is distinct in that it integrates perspectives from organizational psychology, governance studies, and management decision science to identify the dimensions that contribute to employees' perception of decisions as acceptable and non-threatening. In doing so, it brings together theoretical insights and empirical data to offer a robust framework that public managers can use to enhance the practical enforceability of their directives. By incorporating grounded theory methodology and qualitative data collection, this study offers rich context-sensitive insights that are rarely captured through quantitative surveys or top-down assessments (Deci, 2023; Setyani et al., 2022).

### **Methods and Materials**

The study adopted a qualitative approach grounded in Strauss and Corbin's grounded theory methodology. Data were collected through semi-structured interviews with 11 organizational experts, including senior managers, middle managers, and senior human resource specialists within the Trade Promotion Organization of Iran. A purposive sampling technique, based on theoretical saturation, was employed to select participants who had in-depth knowledge of decision implementation processes. Data collection continued until no new conceptual insights were observed, ensuring conceptual saturation.

Interview transcripts were coded using MAXQDA 12 software. The data analysis proceeded in three stages: open coding, axial coding, and selective coding. In the open coding stage, descriptive codes

were extracted directly from the interview data. During axial coding, the researchers grouped similar codes under interpretive categories and developed conceptual linkages. Selective coding involved identifying core categories and integrating them into a final conceptual model. The validity of the coding process was reinforced through triangulation and member checking with participants.

### **Findings**

The analysis of interview data resulted in the extraction of 28 descriptive codes that were grouped into five major dimensions of decision implementation. These dimensions included: (1) characteristics of the decision, (2) decision context conditions, (3) decision type, (4) decision barriers, and (5) decision consequences. Among these, "decision consequences" emerged as the most significant factor influencing the likelihood of execution, followed by "decision barriers" and "decision type."

The "characteristics of the decision" dimension emphasized factors such as transparency, clarity of purpose, and the extent of employee participation in the decision-making process. Decisions perceived as participatory and transparent were more readily accepted by staff. The "decision context conditions" dimension referred to how well the decision aligned with the organizational culture, communication practices, and current administrative routines. If decisions were consistent with existing values and workflows, they were less likely to encounter resistance.

The "decision type" dimension captured the extent to which decisions directly affected employees' rights, job security, or professional advancement. Decisions perceived as neutral or beneficial were placed within the zone of indifference and thus faced less resistance. "Decision barriers" included cultural, psychological, and organizational factors such as fear of change, distrust in leadership, and conflicting values. Finally, the "decision consequences" dimension related to the clarity and predictability of outcomes associated with a given decision. When consequences were foreseeable and positively framed, implementation likelihood increased significantly.

The final conceptual model showed that the effectiveness of decision implementation in public organizations hinges on managing both the objective content of decisions and the subjective perceptions employees hold about them. Ranking analysis of variables revealed that "decision consequences" had the highest influence (mean rank 2.63), followed by "decision barriers" (2.55), "decision type" (2.43), "decision characteristics" (2.40), and "decision context conditions" (2.38).

### **Discussion and Conclusion**

The results of this study demonstrate that the successful implementation of decisions in public sector organizations is heavily dependent on the development and strategic management of the zone of indifference among employees. Decisions that are perceived as fair, predictable, and inclusive are more likely to fall within this zone, thereby minimizing resistance and maximizing compliance. Conversely, decisions that invoke fear, ambiguity, or challenge existing employee values are likely to fall outside this zone and consequently face implementation obstacles.

The conceptual model developed in this study provides a practical framework for public managers seeking to improve decision enforcement. It highlights the importance of clarity, communication, and participatory decision-making in creating a more receptive organizational climate. The role of employee perception is emphasized throughout the model, suggesting that implementation is not merely a structural or procedural matter but is deeply influenced by psychological and cultural factors.

Additionally, the study underscores the need for adaptive leadership and ethical decision-making practices that align managerial objectives with employee needs and values. As the findings suggest, the development of the zone of indifference is not a one-time intervention but a continuous process

that involves cultivating trust, ensuring information symmetry, and fostering a culture of mutual respect and recognition.

The practical implications of this research are far-reaching. Public sector leaders can use the model to conduct organizational audits, identify sources of resistance, and tailor their communication and training strategies to reinforce alignment. Moreover, the model offers a diagnostic tool for evaluating the readiness of decisions for implementation based on employee feedback and cultural fit.

In conclusion, enhancing the implementation of decisions in public organizations requires more than procedural enforcement—it demands a nuanced understanding of employee perspectives and the creation of psychological safety zones where compliance occurs naturally. The zone of indifference, as theorized and modeled in this study, serves as a conceptual bridge between managerial authority and employee cooperation, offering new possibilities for effective governance in complex administrative systems.

## References

- Alshehri, A., & Lichy, J. (2024). The Impact of Statistical Thinking on Operational Performance and Managerial Decision-Making in Private Dental Service Organizations in the Southern Region of Saudi Arabia: An Empirical Investigation. *Saudi Journal of Health Systems Research*, 145-154. <https://doi.org/10.1159/000540370>
- Bansal, M. (2023). Culture Clash or Collaboration? Unraveling the Role of Hierarchical Organizational Culture in International Financial Reporting Standards Adoption. *Managerial and Decision Economics*, 45(1), 118-129. <https://doi.org/10.1002/mde.3989>
- Charles, V., Rana, N. P., & Carter, L. (2022). Artificial Intelligence for data-driven decision-making and governance in public affairs. *Government Information Quarterly*, 39(4), 101742. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101742>
- Deci, M. K. (2023). The effect of managers' professional competencies on improving their decision-making styles in Chinese government offices. *Journal of Business Research*, 94, 320-334.
- Frederick, D. P. (2022). A Descriptive Analysis on Effect of Corporate Governance on Investor's Decision. *International Journal of Management Technology and Social Sciences*, 1-10. <https://doi.org/10.47992/ijmts.2581.6012.0173>
- Hedayatvand, M., Alimardani, D., & Baziyan, M. (2023). Evaluation of Organizational Culture in Companies for Fostering Digital Innovation Using Fuzzy Decision-Making Model. 6th International Conference on Management and Industry,
- Jukić, T., Pluchinotta, I., & Vrbek, S. (2022). Organizational maturity for co-creation: Towards a multi-attribute decision support model for public organizations. *Government Information Quarterly*, 39(1), 101623. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101623>
- Khong, I., Aprilia Yusuf, N., Nuriman, A., & Bayu Yadila, A. (2023). Exploring the Impact of Data Quality on Decision-Making Processes in Information Intensive Organizations. *APTISI Transactions on Management*, 7(3), 253-260. <https://doi.org/10.33050/atm.v7i3.2138>
- Maleka, S. (2023). Enhancing Efficiency and Decision-Making in Government through AI in Strategic Planning and Strategic Management Processes. [https://www.researchgate.net/publication/372516160\\_Enhancing\\_Efficiency\\_and\\_Decision-Making\\_in\\_Government\\_through\\_AI\\_in\\_Strategic\\_Planning\\_and\\_Strategic\\_Management\\_Processes](https://www.researchgate.net/publication/372516160_Enhancing_Efficiency_and_Decision-Making_in_Government_through_AI_in_Strategic_Planning_and_Strategic_Management_Processes)
- Oladele, I. (2024). Ethical Implications and Governance of Artificial Intelligence in Business Decisions: A Deep Dive Into the Ethical Challenges and Governance Issues Surrounding the Use of Artificial Intelligence in Making Critical Business Decisions. *International Journal of Latest Technology in Engineering Management & Applied Science*, XIII(II), 48-56. <https://doi.org/10.51583/ijltemas.2024.130207>
- Ostermeier, K., Anzollitto, P., Cooper, D., & Hancock, J. I. (2023). When Identities Collide: Organizational and Professional Identity Conflict and Employee Outcomes. *Management Decision*, 61(9), 2493-2511. <https://doi.org/10.1108/md-07-2022-0971>
- Salehi, M., & Rouhi, S. (2023). The Impact of Audit Members' Self-Esteem and Narcissism on Organizational Knowledge Sharing Among Audit Firms. *Management Decision*, 61(10), 2872-2895. <https://doi.org/10.1108/md-09-2022-1279>
- Setyani, S., Hanifah, I. A., & Ismawati, I. (2022). The Role of Budget Decision Making as a Mediation of Accounting Information Systems and Organizational Culture on the Performance of Government Agencies. *Journal of Applied Business Taxation and Economics Research*. <https://doi.org/10.54408/jabter.v1i3.59>

- Shahmohamadi, N., Moeinzad, H., Mehrinejad, S., & Keramati, M. (2023). Presenting a Decision Support System Model based on the Analysis of Digital Supply Chain Management Risk Factors in the Country's Steel Industries. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(2), 128-139. <https://doi.org/10.61838/dmbaj.2.2.10>
- Sharma, R. (2025). Corporate Governance and AI Ethics: A Strategic Framework for Ethical Decision-Making in Business. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 10(30s), 61-69. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i30s.4775>
- Sheibani Amin, I., & beigi firoozi, A. (2022). The Role of Information Technology Management in Achieving Good Urban Governance With an Emphasis on Citizens Participation (Case Study: Zahedan). *Governance and Development Journal*, 2(1), 129-144. <https://doi.org/10.22111/jipaa.2022.323619.1038>
- Siregar, F. Y. D., Harahap, A. A. P., & Ramadhan, M. C. (2023). Legal Certainty in Implementing LPS-LKPP Decisions in Government Procurement of Goods/Services Disputes of Contract. *International Journal of Research and Review*, 10(2), 923-937. <https://doi.org/10.52403/ijrr.202302110>
- Sun, X., Wang, W., Pang, J., Liu, X., & Zhang, M. (2021). Study on the evolutionary game of central government and local governments under central environmental supervision system. *Journal of Cleaner Production*, 296, 126574. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126574>
- Tosun, J., & Howlett, M. (2022). Analyzing national policy styles empirically using the Sustainable Governance Indicators (SGI): insights into long-term patterns of policy-making. *European Policy Analysis*, 8(2), 160-177. <https://doi.org/10.1002/epa2.1142>
- Trihadi Pudiawan, E., Sebastiaan, v. D., Arnold, J., & Irwan Adi, E. (2023). Digital marketing innovation and firm performance: the role of decision-making comprehensiveness in dynamic environments. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/APJML-01-2023-0097>
- Uzonwanne, F. C. (2023). Rational model of decision-making. In *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance* (pp. 11230-11235). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3\\_2474](https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_2474)
- Wang, J., Hu, Y., Liao, F., & Xu, S. (2023). Governance of Non-State-Owned Shareholders and Corporate Capital Structure Decision: A Mechanism Test From the Opportunistic Behavior of Management. *PLoS One*, 18(1), e0281120. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281120>
- Yasin, R., Jan, G., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). Inclusive leadership and turnover intention: the role of follower-leader goal congruence and organizational commitment. *Management Decision*, 61(3), 589-609. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2021-0925>
- Yoshikuni, A. C., Dwivedi, R., Dutra-de-Lima, R. G., Parisi, C., & Oyadomari, J. C. T. (2023). Role of Emerging Technologies in Accounting Information Systems for Achieving Strategic Flexibility through Decision-Making Performance: An Exploratory Study Based on North American and South American Firms. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 24(2), 199-218. <https://doi.org/10.1007/s40171-022-00334-9>