

توسعه فردی و تحول سازمانی

ارائه مدلی برای حداکثرسازی اجرای تصمیمات در سازمان‌های دولتی بر اساس توسعه منطقه بی‌تفاوتی در کارکنان

صلاح وکیلی^۱، عادل صلواتی^{۲*}، جلیل سحابی^۳

شیوه استناددهی: وکیلی، صلاح، صلواتی، عادل، و سحابی، جلیل. (۱۴۰۵). ارائه مدلی برای حداکثرسازی اجرای تصمیمات در سازمان‌های دولتی بر اساس توسعه منطقه بی‌تفاوتی در کارکنان. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۴(۱)، ۱-۱۷.

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد سندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سندج، ایران
۲. گروه علوم اجتماعی، واحد سندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سندج، ایران

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

چکیده

تاریخ چاپ: ۱۱ فروردین ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۱ آبان ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۸ مهر ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۳ خرداد ۱۴۰۴

هدف این پژوهش، ارائه مدلی برای حداکثرسازی اجرای تصمیمات در سازمان‌های دولتی از طریق توسعه منطقه بی‌تفاوتی در میان کارکنان دولت است. این تحقیق از نوع کاربردی و با رویکرد کیفی انجام شده است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۱ نفر از خبرگان دانشگاهی، مدیران و کارکنان سازمان توسعه و تجارت ایران جمع‌آوری شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت و نرم‌افزارهای SPSS، MAXQDA و Stata برای تحلیل داده‌ها به کار گرفته شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد که اجرای تصمیمات در بسیاری از سازمان‌های دولتی با چالش‌های جدی مواجه است و مقاومت کارکنان در برابر تصمیمات اغلب ناشی از تضاد منافع، بی‌اعتمادی سازمانی و ابهام در پیامدهای تصمیمات است. مدل نهایی پژوهش شامل پنج بُعد اصلی است: ویژگی‌های تصمیم، شرایط تصمیم، نوع تصمیم، موانع تصمیم و پیامدهای تصمیم. نتایج رتبه‌بندی نشان داد که «پیامدهای تصمیم» با میانگین رتبه ۲.۹۰ در جایگاه نخست، «موانع تصمیم» با میانگین رتبه ۲.۷۵ در جایگاه دوم، «نوع تصمیم» در رتبه سوم، «ویژگی‌های تصمیم» در رتبه چهارم و «شرایط تصمیم» در پایین‌ترین رتبه قرار دارد. نتایج تحقیق نشان داد که افزایش میزان اجرای تصمیمات در سازمان‌های دولتی منوط به تقویت منطقه بی‌تفاوتی در کارکنان است، به‌گونه‌ای که تصمیمات مدیران کمترین تعارض را با منافع، باورها و ارزش‌های کارکنان داشته باشند. توسعه این منطقه از طریق شفافیت تصمیمات، مشارکت کارکنان، آموزش سازمانی، ارتباط مؤثر و طراحی نظام‌های انگیزشی قابل تحقق است.

کلیدواژگان: اجرای تصمیمات، سازمان‌های دولتی، منطقه بی‌تفاوتی، کارکنان دولت

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

Developing a Model to Maximize Decision Implementation in Government Organizations Based on the Expansion of the Zone of Indifference among Employees

Salah Vakili¹, Adel Salavati^{1*}, Jalil Sahabi²

1. Department of Public Administration, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran
2. Department of Social Sciences, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

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

How to cite: Vakili, S., Salavati, A., & Sahabi, J. (2026). Developing a Model to Maximize Decision Implementation in Government Organizations Based on the Expansion of the Zone of Indifference among Employees. *Personal Development and Organizational Transformation*, 4(1), 1-17.

Submit Date: 24 May 2025

Revise Date: 10 October 2025

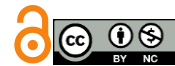
Accept Date: 02 November 2025

Publish Date: 31 March 2026

Abstract

The aim of this study is to develop a model to maximize decision implementation in public organizations through the development of the zone of indifference among employees. This applied qualitative study employed grounded theory methodology. Data were collected through semi-structured interviews with 11 academic experts, managers, and staff members of the Trade Development Organization of Iran. The data were analyzed using open, axial, and selective coding with the help of MAXQDA, SPSS, and Stata software. Findings revealed that decision implementation in public organizations often fails due to conflicts of interest, lack of organizational trust, and ambiguity regarding decision outcomes. The final model comprises five key dimensions: decision characteristics, decision conditions, decision type, decision barriers, and decision consequences. Ranking results indicated that "decision consequences" ranked first (mean = 2.90), followed by "decision barriers" (mean = 2.75), "decision type," "decision characteristics," and "decision conditions," respectively. The study concludes that enhancing decision implementation in government organizations requires strengthening employees' zone of indifference so that managerial decisions create minimal conflict with employees' personal and professional interests. Expanding this zone is achievable through increased decision transparency, employee participation, organizational learning, effective communication, and well-designed motivational systems.

Keywords: *Decision implementation; public organizations; zone of indifference; government employees*



© 2026 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.

مقدمه

تصمیم‌گیری و اجرای مؤثر آن از بنیادی‌ترین کارکردهای مدیریت عمومی به شمار می‌رود، زیرا تحقق اهداف سازمانی، پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان و کارایی در نظام اداری، همگی به کیفیت تصمیمات مدیران وابسته است (Parsakia, 2024; Parsakia et al., 2023). مدیران سازمان‌های دولتی با چالش‌هایی مانند محدودیت منابع، فشارهای سیاسی، تغییر فناوری و انتظارات اجتماعی مواجه‌اند که این امر ضرورت تصمیم‌گیری علمی، داده‌محور و اخلاقی را دوچندان می‌کند (Uzonwanne, 2023). مدل‌های تصمیم‌گیری در بخش دولتی طی سال‌های اخیر به سمت تلفیق داده‌های کلان، فناوری‌های نو و تفکر سیستمی حرکت کرده‌اند تا از تصمیمات شهودی و سلیقه‌ای فاصله گرفته و رویکردی عقلانی‌تر و پاسخ‌گوتر اتخاذ شود (Charles et al., 2022).

در سازمان‌های دولتی، کیفیت تصمیمات مدیریتی نه تنها بر عملکرد کارکنان، بلکه بر اعتماد عمومی و سرمایه اجتماعی نیز اثرگذار است. باین‌حال، شواهد نشان می‌دهد بسیاری از تصمیمات در سطوح عالی و میانی دولت، به دلیل تعارض منافع، بی‌اعتمادی سازمانی یا فقدان هم‌سویی فرهنگی، به درستی اجرا نمی‌شوند (Siregar et al., 2023). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که یکی از علل اصلی این پدیده، نبود هم‌پوشانی میان ارزش‌های مدیران و نگرش‌های کارکنان است که در قالب مفهومی به نام «منطقه بی‌تفاوتی» قابل تبیین است؛ منطقه‌ای که در آن کارکنان تصمیمات مدیران را بدون مقاومت و با کمترین تعارض اجرا می‌کنند (Deci, 2023). توسعه این منطقه، شرط لازم برای افزایش اثربخشی تصمیمات در نظام اداری است.

پیشرفت فناوری‌های هوش مصنوعی و تصمیم‌یار، امکان تحلیل داده‌های پیچیده و طراحی مدل‌های تصمیم‌گیری مبتنی بر یادگیری ماشینی را فراهم کرده است (Maleka, 2023). چنین ابزارهایی به مدیران اجازه می‌دهند الگوهای رفتاری، ریسک‌های سازمانی و اثرات سیاست‌های عمومی را پیش‌بینی کنند و در نتیجه تصمیماتی دقیق‌تر و کم‌خطاتر اتخاذ نمایند (Yoshikuni et al., 2023). از سوی دیگر، کاربرد هوش مصنوعی در فرآیند تصمیم‌سازی دولتی، مسائل اخلاقی و حکمرانی جدیدی را مطرح کرده است؛ از جمله شفافیت الگوریتمی، تعارض منافع داده‌ای و مسئولیت تصمیمات خودکار (Oladele, 2024; Sharma, 2025).

در کنار بعد فناورانه، فرهنگ سازمانی نیز یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های اثرگذار بر نحوه تصمیم‌گیری در نهادهای دولتی است (Bansal, 2023). در فرهنگ‌های سازمانی سلسله‌مراتبی، کارکنان کمتر تمایل دارند در تصمیم‌گیری مشارکت کنند و در نتیجه، احتمال بی‌تفاوتی و مقاومت در برابر اجرای تصمیمات افزایش می‌یابد (Yasin et al., 2023). در مقابل، فرهنگ‌های مشارکتی و یادگیرنده، که در آن‌ها اعتماد و گفت‌وگو میان سطوح مدیریتی برقرار است، بستر بهتری برای اجرای تصمیمات فراهم می‌کنند (Hedayatvand et al., 2023).

همچنین، تصمیم‌گیری اثربخش در نهادهای دولتی به میزان بلوغ سازمانی و ظرفیت هم‌آفرینی آن‌ها بستگی دارد (Jukić et al., 2022). سازمان‌هایی که از نظام‌های تصمیم‌یار چندمعیاره، تحلیل ریسک و مشارکت ذی‌نفعان استفاده می‌کنند، قادرند فرآیند تصمیم‌گیری را از حالت متمرکز به سمت مدل‌های تعاملی و داده‌محور سوق دهند (Shahmohamadi et al., 2023). در این چارچوب، مفهوم «بلوغ تصمیم‌گیری» بیانگر میزان توانایی سازمان در ترکیب داده، تخصص انسانی و یادگیری مستمر است که نهایتاً به افزایش قابلیت اجرای تصمیمات منجر می‌شود (Wang et al., 2023).

از دیدگاه حکمرانی، تصمیم‌گیری در بخش عمومی در معرض فشارهای چندوجهی است. مدیران دولتی ناگزیرند بین الزامات سیاسی، محدودیت‌های قانونی و نیازهای خدمات عمومی تعادل برقرار کنند (Tosun & Howlett, 2022). مدل‌های جدید حکمرانی هوشمند

پیشنهاد می‌کنند که تصمیم‌گیری باید بر پایه شاخص‌های پایداری، داده‌های باز و شواهد تجربی انجام گیرد تا پاسخ‌گویی دولت افزایش یابد و مشارکت شهروندان تقویت شود (Sheibani Amin & beigi firoozi, 2022). افزون بر این، پژوهش‌های تطبیقی نشان می‌دهد تصمیمات مبتنی بر تحلیل داده در نظام‌های غیرمتمرکز دولتی، موجب افزایش کارایی، شفافیت و رضایت ذی‌نفعان می‌شود (Sun et al., 2021).

در حوزه رفتار سازمانی نیز تصمیم‌گیری مؤثر ارتباط مستقیم با هویت حرفه‌ای و انسجام نقش‌ها دارد. هنگامی که تعارض هویت سازمانی و شغلی در میان مدیران و کارکنان وجود دارد، مقاومت در برابر تصمیمات و بی‌اعتمادی به رهبری افزایش می‌یابد (Ostermeier et al., 2023). از این رو، ایجاد هم‌راستایی میان ارزش‌های فردی و اهداف سازمانی یکی از پیش‌شرط‌های اجرای موفق تصمیمات است (Yasin et al., 2023). این هم‌سویی از طریق توسعه مهارت‌های میان‌فردی، شفاف‌سازی اهداف، و بازنگری در نظام ارزیابی عملکرد قابل تحقق است (Salehi & Rouhi, 2023).

از منظر تصمیم‌سازی مالی و اقتصادی، تصمیمات راهبردی در سازمان‌های دولتی اغلب به واسطه کیفیت داده‌ها، ساختار بودجه و اطلاعات حسابداری تحت تأثیر قرار می‌گیرند (Setyani et al., 2022). تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، مستلزم نظام‌های حسابداری اطلاعاتی پیشرفته و فرهنگ پاسخ‌گویی مالی است که بتواند شفافیت را در سیاست‌گذاری عمومی افزایش دهد (Khong et al., 2023). در غیاب چنین نظام‌هایی، تصمیمات دولتی ممکن است به جای کارایی، به نتایجی سیاسی و کوتاه‌مدت منجر شوند.

در فضای پویای اقتصاد دیجیتال، ارتباط بین تصمیم‌گیری و نوآوری سازمانی برجسته‌تر از گذشته شده است (Hedayatvand et al., 2023). سازمان‌هایی که از تفکر آماری و تصمیم‌گیری تحلیلی بهره می‌برند، درک بهتری از مخاطرات و فرصت‌ها داشته و می‌توانند کیفیت خدمات و سیاست‌های خود را بهبود بخشند (Alshehri & Lichy, 2024). ترکیب رویکرد داده‌محور با تصمیم‌گیری اخلاق‌مدار و مشارکتی، می‌تواند تعادلی میان کارایی و مسئولیت‌پذیری ایجاد کند که لازمه حکمرانی مطلوب است (Frederick, 2022).

از سوی دیگر، تحولات سریع فناوری، ضرورت بازاندیشی در شیوه‌های تصمیم‌گیری دولتی را ایجاد کرده است. ورود هوش مصنوعی، کلان‌داده و سیستم‌های پیش‌بینی‌کننده، نه تنها فرآیند تصمیم‌گیری را تسریع کرده، بلکه ساختار قدرت و کنترل را نیز در سازمان‌های عمومی دگرگون ساخته است (Charles et al., 2022; Maleka, 2023). به تبع آن، مسئله اخلاق در تصمیم‌سازی دولتی اهمیت فزاینده‌ای یافته است؛ زیرا الگوریتم‌ها ممکن است تصمیماتی اتخاذ کنند که پیامدهای اجتماعی پیش‌بینی‌ناپذیر داشته باشند (Oladele, 2024; Sharma, 2025). از این رو، نظام‌های نظارتی و چارچوب‌های اخلاقی برای اطمینان از شفافیت، عدالت و پاسخ‌گویی در تصمیم‌گیری ضروری‌اند.

از منظر راهبردی، کیفیت تصمیمات مدیریتی در نهادهای دولتی زمانی به حداکثر می‌رسد که فرآیند تصمیم‌گیری جامع، مشارکتی و چندبعدی باشد (Trihadi Pudiawan et al., 2023). چنین فرآیندی مستلزم ادغام دیدگاه‌های ذی‌نفعان، تحلیل هزینه‌فایده، ارزیابی ریسک، و در نظر گرفتن آثار بلندمدت اجتماعی است (Wang et al., 2023). تصمیم‌گیری مؤثر نه تنها به منابع انسانی متخصص، بلکه به سازوکارهای ارتباطی شفاف و ساختارهای سازمانی منعطف نیاز دارد تا مدیران بتوانند در مواجهه با محیط‌های متغیر، واکنش‌های مناسبی نشان دهند (Yoshikuni et al., 2023).

در این میان، توسعه «منطقه بی تفاوتی» میان مدیران و کارکنان یکی از عوامل کلیدی در اجرای تصمیمات در سازمان‌های دولتی است. هنگامی که تصمیمات با منافع شخصی و حرفه‌ای کارکنان تعارض نداشته باشند، احتمال اجرای آن‌ها افزایش می‌یابد. از این رو، لازم است تصمیمات در چارچوبی اتخاذ شوند که اعتماد، شفافیت، و انگیزش را در محیط کار تقویت کند (Deci, 2023; Hedayatvand et al., 2023). به‌طور کلی، ادغام اصول حکمرانی هوشمند، فناوری‌های نوین، و اخلاق سازمانی می‌تواند منجر به طراحی مدل‌های تصمیم‌گیری کارآمد و قابل اجرا در بخش دولتی شود. چنین مدلی باید بتواند میان کارایی اجرایی و ارزش‌های انسانی تعادل برقرار کند و هم‌زمان پاسخ‌گوی الزامات سیاسی و اجتماعی نیز باشد (Bansal, 2023; Tosun & Howlett, 2022). هدف این پژوهش، ارائه مدلی برای حداکثرسازی اجرای تصمیمات در سازمان‌های دولتی بر اساس توسعه منطقه بی تفاوتی در کارکنان دولت است.

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 به کارگیری روش نظریه داده بنیاد انجام گرفته است و داده‌های مورد نیاز با به کارگیری 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، به دست 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 به کارگیری روش‌های آماری مناسب استفاده می‌شود.

۲) روش میدانی: در این بخش با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با خبرگان مولفه‌های منطقه بی تفاوتی شناسایی و استخراج می‌گردد. تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش براساس دستورالعمل‌های 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)، به کار 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 مکفازین (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

در نهایت با نرم افزار SPSS و استفاده از میانگین‌ها به رتبه‌بندی مؤلفه‌ها پرداخته شد.

یافته‌ها

در مرحله اول محقق به کدگذاری توصیفی مصاحبه‌های صورت گرفته پرداخت. در این مرحله ابتدا مصاحبه‌های انجام شده به ترتیب انجام توسط یم فرد متبحر در این امر پیاده سازی می‌گردید. 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 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.

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 می‌آید. شایان ذکر است مصاحبه‌ها 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 جدول زیر کدهای تفسیری و کدهای توصیفی ذیل آن‌ها ارائه شده است. در این جدول کدهای تفسیری با رنگ طوسی و کدهای توصیفی ذیل آن‌ها با رنگ سفید مشخص شده اند. همچنین در روبروی کدها عددی درج شده است که نشان دهنده ی تعداد ارجاعات کدها می‌باشد. البته لازم است که کدهای تفسیری بعد از تمامی کدهای توصیفی تولید نمی‌شوند. بلکه به صورت موازی و در یک فرایند متداخل مقایسه ی می‌تور تولید و باز تولید می‌گردند.

جدول ۱. کدهای تفسیری و کدهای توصیفی در ذیل آنها

کدهای تفسیری	کدهای توصیفی ذیل آنها
اجرای تصمیمات مبتنی بر منطقه بی تفاوتی	
ویژگی‌های تصمیم (۱)	
تاثیرگذاری تصمیمات ۱۱	
تاثیرگذاری تصمیمات بر تغییر و تحول سازمان (۱)	
تاثیرگذاری تصمیمات بر آینده کاری کارکنان (۲)	
تاثیرگذاری تصمیمات بر روشهای جاری انجام کار (۱)	

توسعه فردی و تحول سازمانی

تاثیرگذاری تصمیمات بر واحدهای خاصی از سازمان (۲)
تاثیرگذاری تصمیمات بر مشاغل خاصی در سازمان (۶)
تاثیرگذاری تصمیم بر امنیت شغلی کارکنان (۲)
تاثیرگذاری تصمیم بر امنیت شغلی کارکنان (۲)
تاثیرگذاری تصمیم بر مسائل انگیزشی و رفاهی کارکنان (۲)

مشارکت در تصمیم ۱۲

بهبود مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری (۵)
در جریان گذاشتن تصمیمات با کارکنان (۱۲)
مشورت با کارکنان در جهت اتخاذ تصمیم (۱۰)

شفافیت در تصمیم (۱۳)

شفافیت در اجرای تصمیمات (۱)

تشریح ابعاد و جانب تصمیم (۱)

شفاف بودن روشهای انجام کار (۱)

نشر اطلاعات مربوط به تصمیم ۱۴

به روز کردن اطلاعات (۳)

تشریح شرایط تصمیم (۴)

انتشار اطلاعات در بین کارکنان (۱)

آموزش و نشر دانش ۱۵

افزایش دانش کارکنان (۱)

بهره‌گیری از تجربیات و مهارت کارکنان (۲)

نیازمندی تصمیم به دانش و مهارت خاص (۱)

شرایط تصمیم (۲)

ارتباط تصمیم با کارکنان (۲۱)

ایجاد ارتباط مناسب بین تصمیم و کارکنان (۱)

سهولت درک تصمیم و ایجاد ارتباط از سوی کارکنان (۱)

نگرش کارکنان نسبت به تصمیم (۴)

شمول تصمیم (۲۲)

توجه تصمیم به همه بخش‌ها و مشاغل (۴)

توجه تصمیم به مسائل رفاهی کارکنان (۶)

توجه تصمیم به مسائل انگیزشی کارکنان (۳)

نوع تصمیم (۳)

تاثیرگذاری مستقیم بر کارکنان (۳۱)

خداشه وارد کردن به آزادی عمل کارکنان (۵)

عدم دانش کارکنان (۶)

مشارکت اندک کارکنان در تصمیمات (۸)

عدم توسعه همکاری کارکنان (۹)

تحت شعاع قرار دادن امنیت و ارتقاء شغلی کارکنان (۱۰)

تاثیرگذاری بر عملکرد (۳۲)

تضعیف ارزیابی عملکرد (۴)

عدم توجه به شایسته‌سالاری (۸)

افزایش هزینه‌ها (۱۱)

نادیده گرفتن تلاش کارکنان (۸)

تاثیرگذاری بر شغل (۳۳)

تضعیف روند ارتقاء شغلی در سازمان (۶)

کاهش امید به آینده شغلی (۳)

Personal Development and Organizational Transformation

عدم توجه به سرمایه انسانی (۴)
موانع تصمیم (۴)
عوامل فرهنگی (۴۱)
مغایرت تصمیم با آموزه‌های اخلاقی و معنوی کارکنان (۱)
مغایرت تصمیم با ارزش‌های فرهنگی و هنجارهای اجتماعی (۳)
مغایرت تصمیم با باورها و ارزش‌های ایدئولوژیک کارکنان (۴)
عوامل شخصیتی (۴۲)
عدم اعتماد به سازمان (۴)
ترس از دست دادن شغل (۳)
محافظه کاری و ترس از تغییر (۶)
عوامل سازمانی (۴۳)
سبک رهبری و مدیریت در سازمان (۲)
عوامل انگیزشی مادی و معنوی (۸)
فقدان اعتماد سازمانی (۶)
عدم اعتقاد به مدیریت مشارکتی (۷)
پیامدهای تصمیم (۵)
مشخص بودن نتیجه تصمیم (۵۱)
روشن بودن شرایط تصمیم (۱)
عدم ابهام در پیامدهای تصمیم (۱)
آینده‌نگری و عاقبت اندیشی تصمیم‌گیران (۵۲)
کسب اطلاعات جامع و کامل برای تصمیم‌گیری
مشروعیت بیشتر در تصمیم‌گیری
قاطعیت در تصمیم‌گیری (۵۳)
استفاده از تجربه و آگاهی در اخذ تصمیم‌گیری
دارا بودن اطلاعات کافی

۳-۳- پاسخ به سوال اصلی و یافته نهایی پژوهش

پس از پردازش داده‌ها توسط ابزارها و نرم افزارهای آماری، نتایج زیر حاصل شدند که می‌توانند نشان دهنده پاسخ‌های مناسب برای سولات مطرح شده در تحقیق باشند.

شناسایی حداکثرسازی اجرای تصمیمات در سازمان‌های دولتی بر اساس توسعه منطقه بی‌تفاوتی در مجریان (مورد مطالعه: سازمان توسعه و تجارت ایران) چگونه است؟

در این بخش تحلیل کیفی داده‌ها، 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. در مرحله بعد محقق به کدگذاری توصیفی مصاحبه‌های صورت گرفته پرداخت. در این مرحله ابتدا مصاحبه‌های انجام شده به ترتیب انجام توسط یم فرد متبحر در این امر پیاده سازی می‌گردید.

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 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.

توسعه فردی و تحول سازمانی

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 شتخص‌های مدل تحقیق

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

رتبه بندی ابعاد و مؤلفه‌ها جهت حداکثرسازی اجرای تصمیمات در سازمان‌های دولتی بر اساس توسعه منطقه بی‌تفاوتی در کارکنان، چگونه است؟

رتبه بندی متغیرهای تحقیق نشان داد:

- پیامدهای تصمیم با میانگین رتبه ۲/۹۰ در اولویت نخست قرار دارد.
- موانع تصمیم با میانگین رتبه ۲/۷۵ در اولویت دوم قرار دارد.
- نوع تصمیم با میانگین رتبه ۲/۴۳ در اولویت سوم قرار دارد.
- ویژگی‌های تصمیم با میانگین رتبه ۲/۴۲ در اولویت چهارم قرار دارد.
- شرایط تصمیم با میانگین رتبه ۲/۳۸ در اولویت آخر قرار دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، ارائه مدلی برای حداکثرسازی اجرای تصمیمات در سازمان‌های دولتی بر اساس توسعه منطقه بی‌تفاوتی در کارکنان بود. یافته‌ها نشان داد که تصمیمات در بسیاری از سازمان‌های دولتی به‌درستی اجرا نمی‌شوند و بخش عمده‌ای از این چالش به دلیل تضاد منافع، بی‌اعتمادی سازمانی، و عدم شفافیت در پیامدهای تصمیمات است. بر اساس نتایج حاصل از مصاحبه با خبرگان، پنج بُعد اصلی در مدل نهایی شناسایی شد: ویژگی‌های تصمیم، شرایط تصمیم، نوع تصمیم، موانع تصمیم و پیامدهای تصمیم. از میان این ابعاد، پیامدهای تصمیم بیشترین تأثیر را در افزایش میزان اجرای تصمیمات داشت و پس از آن موانع تصمیم و نوع تصمیم در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. این نتایج نشان

می‌دهد که کارکنان هنگامی به اجرای تصمیمات متعهد می‌شوند که اثرات تصمیمات روشن، منطقی و عاری از ابهام باشد و با منافع فردی و حرفه‌ای آنان تعارض نداشته باشد (Deci, 2023).

پژوهش حاضر نشان داد که شفافیت و اطلاع‌رسانی درباره پیامدهای تصمیمات، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی، موجب کاهش مقاومت و افزایش همکاری کارکنان می‌شود. این یافته با نتایج پژوهش (Khong et al., 2023) همسو است که بیان می‌کند کیفیت داده‌ها و وضوح اطلاعات تصمیم، عاملی تعیین‌کننده در فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمانی است. در محیط‌های دولتی که تصمیمات اغلب ماهیتی سلسله‌مراتبی دارند، کارکنان تمایل دارند در برابر تصمیماتی که مبهم یا متناقض با ارزش‌ها و منافعشان باشد، واکنش منفی نشان دهند. از این‌رو، مدیران برای توسعه منطقه بی‌تفاوتی باید از شفاف‌سازی اهداف و پیامدهای تصمیمات غافل نمانند.

بعد دوم یعنی «موانع تصمیم»، شامل عوامل فرهنگی، شخصیتی و سازمانی بود که در کاهش اثربخشی تصمیمات نقش دارند. یافته‌ها نشان داد که فرهنگ سازمانی بسته و ساختار سلسله‌مراتبی از موانع اصلی اجرای تصمیمات در سازمان‌های دولتی ایران محسوب می‌شود. این یافته با مطالعه (Bansal, 2023) همخوان است که نشان داد فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی در برابر اصلاحات مدیریتی و پذیرش تصمیمات جدید مقاومت بیشتری از خود نشان می‌دهند. علاوه بر این، (Hedayatvand et al., 2023) نیز در پژوهش خود بیان کرد که فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و نوآوری، عامل اصلی تقویت تصمیم‌گیری اثربخش و پذیرش تغییر در محیط‌های دیجیتال است. به بیان دیگر، توسعه فرهنگ سازمانی باز و مشارکتی یکی از الزامات کلیدی برای گسترش منطقه بی‌تفاوتی و تسهیل اجرای تصمیمات است.

در بُعد «نوع تصمیم»، نتایج نشان داد تصمیماتی که به صورت مشارکتی و با در نظر گرفتن نظرات کارکنان اتخاذ می‌شوند، نسبت به تصمیمات از بالا به پایین، احتمال بیشتری برای اجرا دارند. این یافته با مدل تصمیم‌گیری عقلایی که (Uzonwanne, 2023) مطرح کرده مطابقت دارد. وی تأکید می‌کند تصمیمات باید بر اساس منطق، داده‌های واقعی و تعامل مستمر میان تصمیم‌گیرندگان و مجریان اتخاذ شود. در مقابل، تصمیماتی که صرفاً از مسیر اداری رسمی و بدون مشارکت بدنه سازمان ابلاغ می‌شوند، موجب شکل‌گیری مقاومت پنهان در کارکنان می‌شوند. به همین ترتیب، (Yasin et al., 2023) در پژوهش خود نشان داد که هم‌سویی اهداف رهبران و پیروان از طریق تصمیم‌گیری مشارکتی، موجب افزایش تعهد سازمانی و کاهش تمایل به ترک خدمت می‌شود.

در بعد چهارم یعنی «ویژگی‌های تصمیم»، یافته‌ها تأکید داشتند که تصمیماتی با ویژگی‌هایی چون وضوح، انسجام، و هم‌راستایی با اهداف سازمانی، بیشترین میزان پذیرش را دارند. مطالعه (Wang et al., 2023) نیز تأیید می‌کند که کیفیت تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی تا حد زیادی به سازوکارهای نظارتی و ساختار حاکمیت شرکتی بستگی دارد. در سازمان‌هایی که تصمیمات بر پایه تحلیل داده و ارزیابی ریسک اتخاذ می‌شود، میزان اجرای تصمیمات و پاسخ‌گویی مدیران نیز افزایش می‌یابد. از منظر دیگر، (Alshehri & Lichy, 2024) بیان می‌کند که تصمیم‌گیری آماری و تحلیلی در سازمان‌های خدماتی، موجب بهبود عملکرد عملیاتی و کاهش خطاهای انسانی می‌شود. بنابراین، تصمیمات منطقی، مستند و مبتنی بر داده، یکی از مؤلفه‌های بنیادین در توسعه منطقه بی‌تفاوتی به شمار می‌آیند.

یافته‌ها در بُعد پنجم، یعنی «شرایط تصمیم»، نشان دادند که ارتباط مؤثر میان مدیران و کارکنان، آموزش سازمانی و اطلاع‌رسانی درباره اهداف تصمیمات، از مهم‌ترین عوامل تسهیل‌کننده اجرای تصمیمات هستند. این یافته با مطالعات (Yoshikuni et al., 2023) و (Setyani et al., 2022) همخوان است. در پژوهش (Yoshikuni et al., 2023) تأکید شده است که فناوری‌های نوظهور در سیستم‌های اطلاعات حسابداری، به مدیران امکان می‌دهد تصمیمات را با دقت و شفافیت بیشتری اتخاذ کرده و از طریق ارتباطات مؤثر، سطح درک کارکنان از

پیامدهای تصمیم را افزایش دهند. همچنین، (Setyani et al., 2022) نشان داد که استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی حسابداری در سازمان‌های دولتی باعث ارتقای کیفیت تصمیمات بودجه‌ای و بهبود عملکرد سازمانی می‌شود.

تحلیل یافته‌ها همچنین نشان داد که «پیامدهای تصمیم» بیشترین تأثیر را بر میزان اجرای تصمیمات دارند. تصمیماتی که پیامدهای روشنی دارند و منجر به ارتقای امنیت شغلی و رضایت کارکنان می‌شوند، با احتمال بیشتری اجرا می‌گردند. این یافته با دیدگاه (Deci, 2023) همسو است که بر نقش صلاحیت و انگیزش حرفه‌ای مدیران در ارتقای سبک‌های تصمیم‌گیری تأکید می‌کند. افزون بر آن، (Ostermeier et al., 2023) نشان داد که هنگامی که تصمیمات با هویت حرفه‌ای کارکنان هم‌خوان باشند، اثرات مثبت بیشتری بر رفتار سازمانی و عملکرد دارند. در مقابل، تصمیماتی که منجر به تعارض هویت یا کاهش احساس عدالت می‌شوند، زمینه مقاومت سازمانی را فراهم می‌کنند.

از منظر نظری، یافته‌های پژوهش حاضر با نظریه تصمیم‌گیری عقلایی و مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره در بخش عمومی مطابقت دارد (Jukić et al., 2022). این مدل‌ها بر این باورند که تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی باید هم‌زمان داده‌محور، مشارکتی و اخلاق‌مدار باشد تا بتواند به اجرای مؤثر منتهی شود. یافته‌های (Charles et al., 2022) نیز نشان می‌دهد که ترکیب تصمیم‌گیری داده‌محور و حکمرانی الگوریتمی در امور عمومی، موجب افزایش پاسخ‌گویی و شفافیت می‌شود. به عبارتی، توسعه منطقه بی‌تفاوتی تنها از طریق بهبود کیفیت داده‌ها و تصمیمات ممکن نیست، بلکه نیازمند سازوکارهای اخلاقی و مشارکتی نیز هست (Oladele, 2024; Sharma, 2025).

پژوهش حاضر با نتایج (Maleka, 2023) نیز همسو است که نشان داد به‌کارگیری هوش مصنوعی در فرآیند برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری دولتی، موجب افزایش کارایی، سرعت و دقت در تصمیمات می‌شود. با این حال، (Oladele, 2024) هشدار می‌دهد که عدم وجود چارچوب‌های اخلاقی مناسب در تصمیم‌گیری ماشینی می‌تواند پیامدهای نامطلوبی برای عدالت سازمانی و اعتماد عمومی به همراه داشته باشد. در همین راستا، (Sharma, 2025) چارچوبی راهبردی برای تصمیم‌گیری اخلاقی در محیط‌های فناورانه پیشنهاد کرده است که بر تعادل میان منافع سازمانی و ارزش‌های انسانی تأکید دارد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش حاضر هم‌خوانی دارند، زیرا نشان می‌دهند که ایجاد توازن میان کارایی و اخلاق، کلید موفقیت تصمیمات در سازمان‌های دولتی است.

افزون بر این، یافته‌های پژوهش نشان داد که یکی از پیش‌شرط‌های اجرای مؤثر تصمیمات، ایجاد ساختار سازمانی منعطف و افزایش ظرفیت یادگیری در سازمان است. این نتیجه با پژوهش (Hedayatvand et al., 2023) هم‌راستا است که در آن تأکید شده است نوآوری دیجیتال و فرهنگ یادگیری مستمر، به تصمیم‌گیری چابک و انعطاف‌پذیر کمک می‌کند. همچنین، پژوهش (Tosun & Howlett, 2022) بیان می‌کند که سبک‌های سیاست‌گذاری ملی که مبتنی بر شواهد تجربی و شاخص‌های پایداری هستند، به تصمیماتی مؤثرتر و باثبات‌تر منجر می‌شوند. از این منظر، مدل پیشنهادی پژوهش حاضر را می‌توان در قالب حکمرانی هوشمند و تصمیم‌سازی داده‌محور تفسیر کرد.

نتایج همچنین نشان داد که مدیران باید تصمیمات را در چارچوبی اتخاذ کنند که با ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی سازمان هم‌خوانی داشته باشد. در غیر این صورت، حتی تصمیمات منطقی و کارآمد نیز با مقاومت کارکنان روبه‌رو خواهند شد (Bansal, 2023). در این زمینه، (Siregar et al., 2023) نشان داد که نبود قطعیت حقوقی و عدم اجرای تصمیمات در نظام اداری منجر به کاهش اعتماد عمومی می‌شود. در نتیجه، تقویت عدالت رویه‌ای و شفافیت حقوقی در تصمیمات دولتی، عاملی کلیدی در موفقیت اجرای تصمیمات محسوب می‌شود.

در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که اجرای موفق تصمیمات در سازمان‌های دولتی نیازمند ترکیب سه عامل کلیدی است: تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و تحلیل، تصمیم‌گیری اخلاق‌مدار و تصمیم‌گیری مشارکتی. این سه عامل در کنار یکدیگر، منطقه بی‌تفاوتی را گسترش داده و

تعارض میان مدیران و کارکنان را کاهش می‌دهند (Charles et al., 2022; Wang et al., 2023). هنگامی که کارکنان احساس کنند تصمیمات در راستای منافع جمعی و ارزش‌های مشترک اتخاذ می‌شوند، تمایل آنان برای همکاری و تبعیت از تصمیمات افزایش می‌یابد. پژوهش حاضر به دلیل ماهیت کیفی خود و استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد، بر اساس داده‌های استخراج‌شده از مصاحبه با خبرگان طراحی شد. بنابراین، تعمیم‌پذیری نتایج به سایر سازمان‌های دولتی نیازمند احتیاط است. محدودیت دیگر به حجم نمونه و موقعیت مکانی مطالعه بازمی‌گردد که در سازمان توسعه و تجارت ایران انجام شد؛ لذا ممکن است عوامل فرهنگی یا ساختاری خاص این سازمان بر نتایج تأثیر گذاشته باشند. همچنین، محدودیت در دسترسی به مدیران سطوح عالی و میان‌سازمانی باعث شد برخی ابعاد تصمیم‌گیری در سطح کلان مورد بررسی قرار نگیرد.

پژوهش‌های آینده می‌توانند مدل ارائه‌شده را به صورت کمی اعتبارسنجی کرده و از روش‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون روابط میان ابعاد استفاده کنند. همچنین، بررسی نقش واسطه‌ای متغیرهایی چون سرمایه اجتماعی، رضایت شغلی و اعتماد سازمانی در ارتباط میان منطقه بی‌تفاوتی و اجرای تصمیمات می‌تواند دیدگاه‌های جدیدی ایجاد کند. از سوی دیگر، پژوهش‌های مقایسه‌ای در میان سازمان‌های دولتی و خصوصی یا در بسترهای فرهنگی متفاوت می‌توانند به شناسایی عوامل مشترک و متمایز در اجرای تصمیمات کمک کنند. برای افزایش اجرای تصمیمات در سازمان‌های دولتی، لازم است مدیران بر شفافیت، مشارکت کارکنان و آموزش مداوم تأکید کنند. تقویت کانال‌های ارتباطی میان مدیران و کارکنان، طراحی نظام‌های انگیزشی مبتنی بر عملکرد، و برقراری سازوکارهای بازخورد مستمر می‌تواند منطقه بی‌تفاوتی را گسترش دهد. همچنین، نهادینه‌سازی فرهنگ اعتماد، عدالت و اخلاق در تصمیم‌گیری موجب کاهش تعارضات سازمانی و افزایش اثربخشی اجرای تصمیمات خواهد شد. در نهایت، پیشنهاد می‌شود دولت‌ها از فناوری‌های داده‌محور و ابزارهای تصمیم‌یار برای تحلیل پیامدهای تصمیمات و بهبود فرآیند اجرای آن‌ها استفاده کنند تا کارآمدی نظام اداری ارتقا یابد.

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

Decision-making is one of the core managerial processes that determines the overall effectiveness, efficiency, and responsiveness of public organizations. In the complex and dynamic environment of governance, decisions are influenced by numerous interacting factors such as resource constraints, bureaucratic structures, political pressures, and technological advancements. Consequently, the success or failure of government organizations in achieving their strategic objectives largely depends on the rationality and implementability of managerial decisions (Uzonwanne, 2023).

Recent research has emphasized the importance of integrating data-driven approaches and artificial intelligence (AI) in decision-making systems to improve accuracy, accountability, and transparency (Charles et al., 2022; Maleka, 2023). The adoption of AI-based decision-support systems in governance contexts enhances managers' ability to process large volumes of data, forecast consequences, and optimize operational performance (Yoshikuni et al., 2023). However, despite such technological advancements, decision implementation in government organizations remains a major challenge, often hindered by resistance from employees, lack of trust in leadership, and the absence of clear communication regarding decision outcomes (Siregar et al., 2023).

The "zone of indifference" theory offers an important conceptual framework for understanding employee compliance and acceptance of managerial decisions. It refers to the psychological zone within which subordinates accept managerial directives without significant resistance, as long as those directives align with their values, beliefs, and perceived interests (Deci, 2023). Expanding this zone is essential for enhancing decision implementation in bureaucratic systems characterized by rigid hierarchies and limited flexibility (Bansal, 2023).

Organizational culture also plays a critical role in shaping decision behavior in the public sector. Hierarchical organizational cultures tend to reinforce authority-based decision-making, which reduces participation and increases employee detachment (Yasin et al., 2023). In contrast, collaborative and learning-oriented cultures foster trust, communication, and shared understanding among employees, thus creating favorable conditions for decision execution (Hedayatvand et al., 2023). Moreover, research suggests that organizations with higher decision-making maturity—defined by transparency, evidence-based management, and participatory governance—achieve more consistent and effective decision outcomes (Jukić et al., 2022).

The governance dimension of decision-making is equally significant. In contemporary public administration, decisions must balance ethical considerations, social responsibility, and technological efficiency (Oladele, 2024; Sharma, 2025). Ethical governance frameworks are increasingly required to ensure that AI-assisted or data-driven decisions adhere to values of fairness, accountability, and transparency. When employees and citizens perceive decisions as ethically grounded and procedurally fair, resistance diminishes, and compliance increases (Frederick, 2022). Data quality is another crucial determinant of decision effectiveness. Studies have shown that decisions based on incomplete, inconsistent, or biased data undermine organizational performance and employee confidence in management (Khong et al., 2023). Integrating statistical thinking and analytical methods in decision-making improves clarity, precision, and trust in managerial choices (Alshehri & Lichy, 2024). Similarly, the use of decision-support systems that combine multiple criteria—such as cost, feasibility, and stakeholder impact—enhances both the quality and the acceptance of managerial decisions (Shahmohamadi et al., 2023).

Furthermore, the professional competence of managers is directly related to their decision-making styles and their ability to gain organizational support for decisions (Deci, 2023). Competent managers are more likely to communicate the rationale behind their choices, anticipate potential challenges, and align organizational goals with individual motivations. The findings of (Ostermeier et al., 2023) underscore that when employees experience identity alignment with their organization, they exhibit greater willingness to comply with decisions and contribute to implementation efforts.

Overall, literature on decision-making in government institutions suggests that effective implementation depends on a combination of structural, psychological, and contextual factors. Structural factors include clarity, data quality, and governance mechanisms (Wang et al., 2023); psychological factors include trust, motivation, and ethical alignment (Yasin et al., 2023); and

contextual factors include culture, communication, and technological readiness (Hedayatvand et al., 2023). By integrating these perspectives, it becomes possible to design a comprehensive model that maximizes decision implementation by expanding the employees' zone of indifference.

Methods and Materials

The present study employed a qualitative research design with an applied objective. The grounded theory method was used to develop a model explaining the factors influencing decision implementation in public organizations. Data were collected through semi-structured interviews with 11 academic experts, government managers, and staff members from the Trade Development Organization of Iran. Participants were selected using purposive sampling based on their expertise and managerial experience. The interviews were transcribed verbatim and analyzed using open, axial, and selective coding procedures. Analytical tools such as MAXQDA, SPSS, and Stata were utilized to support data categorization and theoretical model development. Triangulation and member-checking were applied to ensure reliability and validity of the findings.

Findings

The analysis yielded five main dimensions affecting decision implementation in government organizations: (1) decision characteristics, (2) decision conditions, (3) decision type, (4) decision barriers, and (5) decision consequences.

The **decision consequences** dimension had the highest mean rank (2.90), indicating that clarity of decision outcomes and perceived fairness significantly influenced employee compliance and engagement. Employees were more likely to implement decisions when outcomes were transparent, consistent, and beneficial to both the organization and individuals.

The **decision barriers** dimension ranked second (2.75) and included issues such as rigid hierarchy, lack of communication, resistance to change, and cultural rigidity. These barriers limited employee participation and increased skepticism toward managerial authority.

The **decision type** dimension revealed that participatory and consultative decisions had higher implementation rates compared to top-down decisions. Involving employees in decision-making processes increased trust, reduced resistance, and expanded the zone of indifference.

The **decision characteristics** dimension highlighted the importance of clarity, rationality, and alignment with organizational goals. Decisions perceived as logical, evidence-based, and fair were more likely to be executed effectively.

Finally, the **decision conditions** dimension encompassed factors such as leadership style, communication effectiveness, and training. It demonstrated that effective leadership, continuous learning, and open communication channels facilitated decision implementation.

Overall, the results indicated that developing trust, promoting transparency, and aligning decision outcomes with employee values are essential for enhancing decision implementation in public organizations.

Discussion and Conclusion

The findings of this study underscore that decision implementation in government organizations depends not merely on decision-making techniques but also on the alignment between organizational structures, managerial behavior, and employee psychology. The predominance of "decision consequences" as the strongest determinant highlights that employees respond positively to transparent and equitable decision outcomes. When the benefits and impacts of decisions are communicated clearly and perceived as just, compliance increases naturally.

Furthermore, the presence of organizational and cultural barriers demonstrates that decision-making effectiveness is as much a social process as it is an administrative one. Rigid hierarchies and

centralized authority tend to suppress communication, innovation, and mutual understanding. This study supports the notion that participatory decision-making and shared governance models can significantly enhance the willingness of employees to implement managerial directives. The participatory approach transforms the traditional notion of command into one of cooperation, which broadens the psychological “zone of indifference” where acceptance of decisions becomes voluntary rather than coerced.

The findings also reflect the growing interdependence between technology and governance. The integration of artificial intelligence and decision-support systems presents a double-edged sword for public administration: while these tools increase efficiency and analytical depth, they also introduce ethical and transparency challenges. Managers must ensure that technological systems serve to empower rather than replace human judgment, maintaining ethical accountability and social trust.

Another major implication of this research lies in the relationship between managerial competence and decision acceptance. Skilled managers who communicate effectively and demonstrate fairness in the decision-making process can minimize resistance and build collective commitment. Ethical leadership and emotional intelligence are critical attributes for cultivating trust and psychological safety, both of which encourage employees to support decisions even under uncertainty.

In essence, the proposed model suggests that the expansion of the zone of indifference can act as a strategic lever for optimizing decision execution. This expansion is achieved through a combination of managerial transparency, ethical integrity, data-driven logic, and participatory structures. When employees perceive that managerial decisions are consistent with their professional and personal values, they internalize organizational objectives and act with greater autonomy and cooperation.

In conclusion, the study provides a comprehensive model illustrating how government organizations can enhance decision implementation by harmonizing structural, technological, and human dimensions of management. By cultivating an environment characterized by mutual trust, transparency, and learning, public institutions can transform decision-making from a hierarchical directive into a collaborative process. This transition not only increases administrative efficiency but also strengthens ethical governance and public accountability.

The implications of the study extend beyond organizational management to the broader domain of public policy and governance. Decision-making processes that respect employee autonomy and emphasize inclusivity are more resilient to external shocks and social criticism. Therefore, governments seeking to improve administrative responsiveness and citizen satisfaction must focus on empowering employees through participatory mechanisms, ethical leadership, and data-informed strategies.

Ultimately, effective decision implementation in public organizations is not merely a technical challenge but a moral and cultural one. The expansion of the zone of indifference, as outlined in this study, represents a practical and human-centered path toward sustainable governance—one where rationality, ethics, and collective purpose intersect to achieve meaningful organizational change.

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
- 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>
- Parsakia, K. (2024). Resource Management Strategies in the Hospitality Industry: Balancing Profit and Sustainability. *Journal of Resource Management and Decision Engineering*, 2(4), 17-23. <https://journalrmde.com/index.php/jrmde/article/view/34>
- Parsakia, K., Kazemi, S., & Saberi, S. (2023). Strategic Management of Technology in Psychology: Implications for Decision-Making. *Health Nexus*, 1(3). <https://doi.org/10.61838/kman.hn.1.3.12>
- 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., Mehrenejad, 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/jjpaa.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

- 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>