

مروری بر کلیات تصمیم گیری

آنچه در این فصل می خوانیم:

- مراحل عمومی تصمیم گیری
- عوامل تأثیر گذار بر تصمیم گیری
- پیکربندی چارچوب عمومی تصمیم گیری
- گامها و مراحل اصلی در چارچوب تصمیم گیری عمومی
- چارچوب تصمیم گیری تحت شرایط عدم قطعیت محیطی

مقدمه

تصمیم گیری فرایندی چند مرحله ای است که طی آن فرد تصمیم گیرنده باید طی یک یا چند مرحله از میان گزینه ها و راهکارهای موجود چندین گزینه را بررسی و در نهایت مطلوب ترین گزینه را انتخاب کند. در مرحله انتخاب، تصمیم گیرنده با تجزیه و تحلیل گزینه ها، بهترین گزینه و یا مجموعه بهترینها را انتخاب می کند. در شرایطی که تعداد گزینه ها محدود است و از طرفی شرایط فرد برای انتخاب با پیچیدگی همراه نیست، تصمیم گیری دشوار نخواهد بود؛ اما اغلب افراد در تصمیم گیری خود با موقعیتهای پیچیده و با تعداد زیادی گزینه و معیار متضاد و مشخصه نامعین روبه رو می شوند. آنها اغلب از اتخاذ این گونه تصمیمها صرف نظر کرده، یا در بیشتر موارد (در عین اینکه پیچیدگی شرایط باعث عدم اطمینان زیاد در

ذهن فرد می‌شود اقدام به تصمیم‌گیری می‌کنند (آذر و عبدیان، ۱۳۸۰). بنابراین در مواردی که عوامل زیادی در انتخاب فرد دخیل‌اند، یا زمانی که فرد تصمیم‌گیرنده در موقعیت تضاد منافع قرار دارد به نحوی که تصمیم او بر تصمیم‌گیریهای سایرین نیز تأثیرگذار است، یا در شرایط تصمیم‌گیری حیاتی و سرنوشت‌ساز، تصمیم‌گیری برای فرد دشوار خواهد بود. در چنین وضعیتی دانستن اصول و قواعد تصمیم‌گیری در یک قالب تعریف‌شده و مشخص بسیار حائز اهمیت و کارگشا است.

عمل تصمیم‌گیری در اداره امور به قدری مهم است که برخی نویسندگان، سازمان را «شبکه تصمیم» و مدیریت را عمل «تصمیم‌گیری» تعریف کرده‌اند؛ زیرا در دنیای امروز اداره امور نمی‌تواند به تنهایی به نبوغ و قضاوت شخصی افراد متکی باشد، بلکه تصمیمها باید تا حد امکان بر پایه بررسیهای علمی، آمار و اطلاعات دقیق و به موقع و بر طبق اصول و روشهای خاصی صورت پذیرد. تصمیمها از هر نوع و با هر حجم، سازمانها را شکل می‌دهند، و از این رو می‌توان به سازمان به عنوان کانونی برای فعالیت تصمیم‌گیری نگریست (دانایی فرد، ۱۳۸۵: ۵۴). امروزه پیچیدگی محیط، تنوع فعالیتها و هزینه‌های بالای عملیات، لزوم به کارگیری شیوه‌های تصمیم‌گیری مناسب و اخذ تصمیمهای مستدل را برای کارآفرینان و مدیران روشن می‌سازد. در واقع همه مدیران در تمام فعالیتهای خود با فراگرد تصمیم‌گیری سروکار دارند؛ زیرا حرفه آنان چنین اقتضا می‌کند. با وجود این، بیشتر آنان از تحلیل اینکه چگونه یک تصمیم را اتخاذ می‌کنند، ناتوان‌اند. به همین دلیل شناخت فراگرد اتخاذ تصمیم اهمیت بسیار دارد. البته در نوشته‌ها و دوره‌های آموزشی نحوه تصمیم‌گیری، بیشتر بر «لحظه تصمیم‌گیری» تأکید می‌شود تا کل فراگرد طولانی و پیچیده تصمیم‌گیری و متغیرهایی که در نهایت به اخذ تصمیم منجر می‌شوند (رضاییان، ۱۳۷۹). بنابراین آنچه کارآفرینان و مدیران بیش از هر چیز به آن نیازمندند، ابزاری راحت، مطمئن و علمی برای یاری آنان در انجام تصمیمهایی است که پیوسته یا گهگاه با آن مواجه می‌شوند.

تصمیم‌گیری چیست؟

تصمیم‌گیری فراگردي است که از طریق آن، راه‌حل مسئله معینی انتخاب می‌شود.

فراگرد انتخاب مشتمل بر مجموعه فعالیتهایی است که به گزینش یک راهکار، از بین مجموعه راهکارهای بدیل، منجر می‌شود. بنابراین فراگرد انتخاب کردن جزئی از فراگرد تصمیم است (رضایان، ۱۳۷۹).

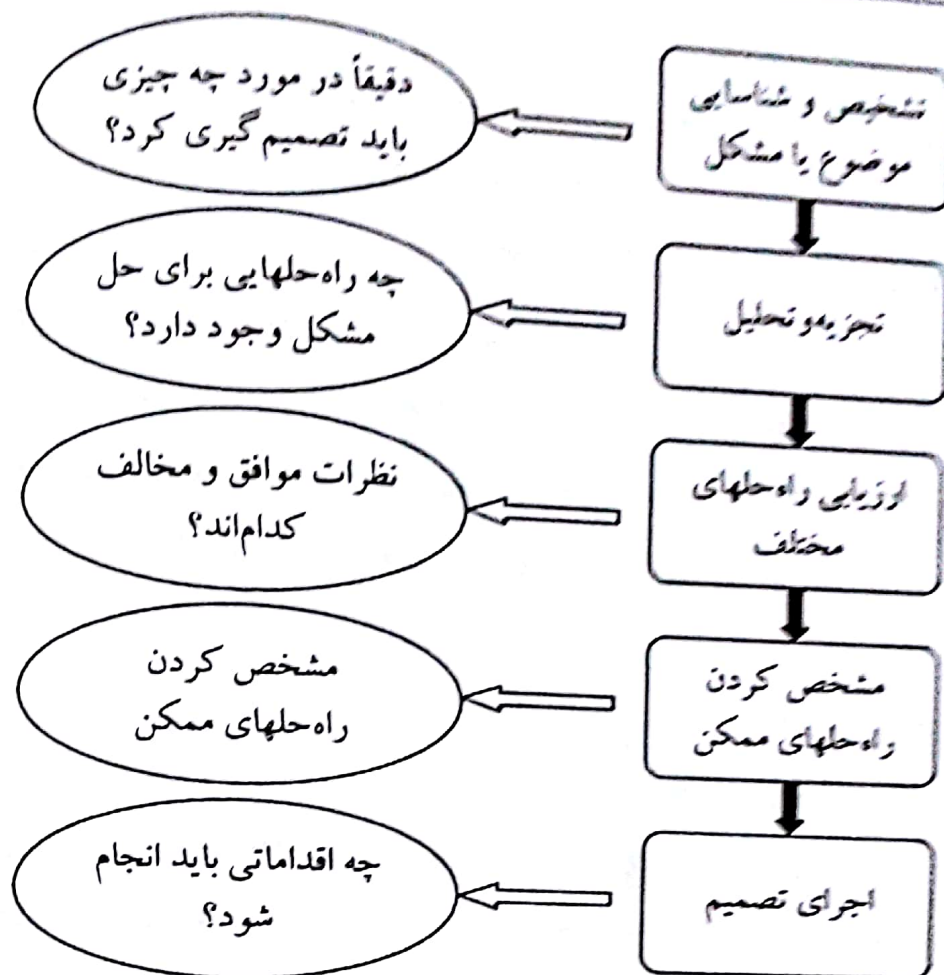
از سوی دیگر، پیش‌بینی و ارزیابی نتایج راه‌حلهای موجود و انتخاب قطعی یک راه‌حل برای رسیدن به هدف را تصمیم‌گیری می‌گویند. به عبارت دیگر تصمیم عبارت است از قضاوت یا انتخاب میان دو یا چند راه‌حل مختلف که به اشکال نامحدود (از حل یک مشکل گرفته تا انجام یک سری اقدامات) و در شرایط مختلف انجام می‌گیرد بنابراین، بررسی تمامی راه‌حلهای مختلف قبل از تصمیم‌گیری امری ضروری به شمار می‌رود.

تصمیم ممکن است به صورت آنی گرفته شود، ولی در اغلب مواقع برای اتخاذ یک تصمیم مناسب لازم است که تصمیم‌گیرنده فرایند تصمیم‌گیری شامل مراحل شناسایی، تجزیه و تحلیل، ارزیابی، انتخاب و برنامه‌ریزی را (نمودار ۱-۱) طی کند. در ادبیات پیشین حوزه تصمیم‌گیری، مراحل تصمیم‌گیری چنین عنوان شده است: مشخص کردن هدف، تهیه فهرستی از راهکارهای موجود، انتخاب یکی از راهکارها و در نهایت اجرای راهکار انتخاب‌شده (روبرت و لوی، ۱۹۸۵).

اهمیت تصمیم‌گیری درست. ویژگیهای یک تصمیم‌گیری درست به شرح زیر

است:

۱. زمینه رشد عاطفی، اجتماعی و روانی بیشتری را در تصمیم‌گیرنده فراهم می‌کند؛
۲. تصمیم‌گیری درست و سنجیده، کسب موفقیت و در نتیجه احساس رضایت‌مندی هرچه بیشتر را به فرد القا می‌کند؛
۳. حس مسئولیت‌پذیری را در فرد توسعه داده، به او کمک می‌کند تا پیامدهای تصمیم خود را به تنهایی بر عهده بگیرد؛
۴. میل به استقلال‌طلبی را در افراد تقویت می‌کند؛ و
۵. موجب افزایش اعتماد به نفس و خودباوری در فرد می‌شود.



نمودار ۱-۱ فراگرد تصمیم‌گیری (روبرت و لوی، ۱۹۸۵)

عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری

در تصمیم‌گیری تاکنون این عقیده غالب بوده که انسان در تصمیم‌های خود آنجا که سخن از نفع و ضرر در میان است به طور کامل عقلایی و به دور از احساسات عمل می‌کند. اما برخی از تحقیقات جمعیت‌شناختی و روان‌شناختی در سالهای اخیر نشان داده است که انسان در تصمیم‌گیری و رفتار خود از عقل و احساس به طور هم‌زمان استفاده می‌کند. در همین رابطه مدیرعامل وقت شرکت جنرال موتورز چنین گفته است: «اغلب سخت است که عنوان کنیم تصمیم به وسیله چه کسی و چه هنگام اتخاذ شده و حتی چه کسی مبدأ تصمیم بوده است. اغلب اوقات من نمی‌دانم در جنرال موتورز چه موقع تصمیم گرفته می‌شود. من به خاطر نمی‌آورم که در جلسه کمیته‌ای بوده باشم و مسائل به رأی‌گیری گذاشته شود. معمولاً یک نفر مسائل را

خلاصه می کند و دیگران با تکان دادن سر یا ابراز نظر خود به تدریج به اجماع می رسند» (رندر و رالف،^۱ ۱۹۹۲).

بنابراین می توان گفت که تصمیمهای افراد تابع متغیرهای بسیاری از جمله مشخصات و ویژگیهای عمومی محیط تصمیم گیری، ویژگیهای شخصیتی تصمیم گیرندگان، و عوامل درون و برون سازمانی اند که در ادامه به طور خلاصه به هر یک پرداخته می شود.

الف) مشخصات و ویژگیهای عمومی محیط تصمیم گیری

منظور از ویژگیهای عمومی که ویژگیهای جمعیت شناختی نیز بخشی از آن تلقی می شود، خصوصیات مانندی مانند جنس، سن، تحصیلات، رشته تحصیلی، تخصص و مهارتهای فردی، و سوابق و تجارب کاری افراد است که به طور مستقیم فرایند تصمیم گیری آنان را تحت تأثیر قرار می دهند. لازم به ذکر است که ثبت و مستندسازی دانش سازمانی نهفته در تصمیمهای مدیران، مستلزم اشاره به ویژگیهای یادشده در هر یک از افراد کلیدی سازمان است. در ادامه به صورت اجمالی به این ویژگیها و عوامل اشاره می شود:

۱. عوامل عقلایی. منظور، عوامل قابل اندازه گیری از قبیل هزینه، زمان و عواملی از این دست می باشد. شایان ذکر است که تصمیم گیری عامه افراد، بیشتر تحت تأثیر چنین عواملی بوده، به عوامل غیر کمی توجه کمتری می شود (آرچر،^۲ ۱۹۸۰).
۲. عوامل روان شناختی. مشارکت عوامل روان شناختی انسانی در پدیده تصمیم گیری روشن است. عواملی از قبیل شخصیت فرد تصمیم گیرنده، تواناییها، تجربیات، ادراک، ارزشها، آمال و نقش او از جمله عوامل مهم در تصمیم گیری اند.
۳. عوامل اجتماعی. موافقت دیگران به خصوص کسانی که تصمیم به نوعی بر آنان تأثیر می گذارد، از مسائل مهم تصمیم گیری است. گفتنی است که توجه به این عوامل از مقاومت دیگران در برابر تصمیم می کاهد.

۴. عوامل فرهنگی. محیط لایه‌های فرهنگی متعددی دارد که تحت عنوان فرهنگ منطقه، فرهنگ کشور و فرهنگ جهانی خوانده می‌شوند. همچنین هر سازمانی دارای فرهنگ منحصر به فرد خود است. این فرهنگها در قالب هنجارهای مورد قبول جامعه، رویه‌ها و ارزشها بر تصمیم‌گیری فردی یا سازمانی تأثیر می‌گذارند (موردیک، جول و جیمز،^۱ ۱۹۹۰).

۵. اطلاعات. شامل دانش، آگاهی و اطلاعاتی است که درباره موضوع مورد تصمیم از منابع مختلف به دست می‌آیند.

۶. فشارهای اجتماعی. شامل فرهنگ، آداب و رسوم، عرف و قوانین جامعه‌ای است که تصمیم‌گیری در آن انجام می‌شود.

۷. موقعیت اجتماعی. نقش، جایگاه و منزلت اجتماعی (اداری، تحصیلی، شغلی و...) فرد تصمیم‌گیرنده را شامل می‌شود.

۸. فشار گروه همسالان و سایر گروههای اجتماعی. فشار گروههایی که فرد به آنها تعلق خاطر دارد می‌تواند در تصمیم‌گیری او مؤثر باشد.

۹. ویژگیهای شخصیتی. عقاید، ارزشها، احساسات و باورهای درونی هر شخص در تصمیم‌گیریهای او تأثیر دارند که در بند «ب» به یک دیدگاه از دیدگاههای متنوع در این موضوع اشاره خواهد شد.

۱۰. سن افراد. خصوصیات مربوط به هر دوره سنی مثل نوجوانی، جوانی، بزرگسالی و سالمندی در تصمیم‌گیریهای افراد نقش بسزایی دارد.

۱۱. موقعیت مکانی و زمانی. قرار گرفتن در یک مکان و زمان خاص می‌تواند تصمیم‌گیری فرد را تحت تأثیر قرار دهد.

۱۲. رسانه‌های جمعی. تبلیغات و پیامهایی که از طریق رسانه‌های جمعی منتشر می‌شوند، براساس میزان تمایل و انگیزه‌ای که در افراد ایجاد می‌کنند، می‌توانند تصمیم‌گیریهای آنان را تحت تأثیر قرار دهند (بیچ و میچل،^۲ ۱۹۹۰).

(ب) ویژگی‌های شخصیتی تصمیم‌گیرندگان

شخصیت را جمع عادات تعریف کرده‌اند. در این راستا عواملی چند بر شخصیت افراد مؤثر است که عبارت‌اند از: نظام‌های ارزشی فرد، ترجیح یک سبک خاص، اعتماد به نفس و احساس آرامش در شرایط عدم اطمینان.

نحوه تصمیم‌گیری با ویژگی‌های شخصیتی افراد در ارتباط بوده، در حقیقت نوع شخصیتها را می‌توان به صورت زیر دسته‌بندی کرد:

۱. فرمان‌بردار.^۱ فرد خود را صاحب فکر و نظر نمی‌داند و معتقد است همه نظرات خوب و سودمند را دیگران دارند. در نتیجه وی همواره مستعد پذیرش فکر و نظر دیگران است.

۲. بهره‌بردار.^۲ این تصمیم‌گیرنده معتقد است که عقاید و نظرات ارزشمند از آن دیگران است، اما می‌کوشد با زیرکی و زرنگی به این عقاید دست یابد و آنها را به حساب خود منظور کند.

۳. محترک.^۳ چنین فردی عقیده دارد که خود دارای عقاید و نظراتی مناسب و ارزشمند است، اما به افشای آنها و سهم کردن دیگران در عقاید و نظرات خود یا تقسیم عقاید با سایرین تمایلی ندارد.

۴. بازارباب.^۴ فرد تصمیم‌هایی را اتخاذ می‌کند که خریدار (مشتري) داشته باشد، و می‌کوشد تصمیم‌هایش از نظر کسانی که می‌توانند به او کمک کنند مفید و جالب باشد.

۵. مؤثر.^۵ از توانایی، دانایی، بینش، دانش و اطلاعات خود و دیگران استفاده کرده، با دیگران همکاری می‌کند و از آنان یاری می‌خواهد (بیچ و میچل، ۱۹۹۰).

(ج) عوامل درون و برون‌سازمانی

عوامل درون‌سازمانی مهم‌ترین متغیرهای درون‌سازمانی مؤثر بر فرایند تصمیم‌گیری

و خلق و توسعه دانش سازمانی اند که می توان آنها را به دو دسته عوامل رسمی و عوامل غیر رسمی تقسیم کرد.

عوامل رسمی عبارت اند از: رسالتها، اهداف، راهبردها و برنامه های رسمی کوتاه و بلندمدت سازمان نظیر:

- متغیرهای ساختاری سازمان؛

- الگوهای ارتباطات رسمی؛

- نظام مالی سازمان؛

- نظام استخدام، آموزش، انتخاب و ارتقا؛

- نظام ارزیابی عملکرد، انگیزش و پاداش سازمان؛

- فناوری سازمان شامل عملیات و مراحل تولید، ابزار، تجهیزات، ماشین آلات.

عوامل غیر رسمی عبارت اند از:

- فرهنگ غالب سازمان و خرده فرهنگهای موجود بین دوایر، ارزشها و

باورهای کارکنان؛

- الگوی ارتباطات غیر رسمی و تعاملات بین فردی، درون گروهی و

درون سازمانی؛

- الگوی رایج قدرت و سیاست سازمان؛

- الگوی موجود تعارض و مذاکره در سازمان.

عوامل برون سازمانی یا عوامل محیط خارجی بخشی دیگر از عوامل و

متغیرهای مؤثر بر فرایند تصمیم گیری اند که می توان آنها را در قالب متغیرهای

برون سازمانی یا محیطی به شرح زیر دسته بندی کرد:

- عوامل محیط اختصاصی (محیط بلاواسطه یا شبکه کاری سازمان)؛

- عوامل محیط عمومی (سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و غیره)؛

- قوانین و مقررات دولت؛

- برنامه ها و سیاستهای کلان دولت؛

- پیمانکاران، تأمین کنندگان مواد اولیه و نیروی انسانی؛

- مشتریان و مصرف کنندگان؛

- فضای حاکم بر صنعت (شامل گروههای ذی نفع، سندیکاها، اتحادیه ها و

سایر فعالان در صنعت).

انواع تصمیم گیری

مدیران زمان اتخاذ تصمیم با شرایط مختلفی سروکار دارند. همچنین تصمیمهایی که آنها اتخاذ می کنند، ماهیتی متنوع دارد. از سوی دیگر تغییر در میزان اطلاعات موجود در دسترس مدیر، شرایط تصمیم گیری را متفاوت می سازد. در مواردی که تجربه و اطلاعات کافی وجود داشته باشد، اخذ تصمیم با اطمینان صورت می پذیرد؛ ولی هنگامی که تجربه و اطلاعات موجود ناچیز است، باید در اخذ تصمیم بسیار احتیاط شود. هر وضعیت خاص، نیازمند به کارگیری روشی ویژه برای اتخاذ تصمیم است (رضایان، ۱۳۷۹). از این رو تصمیمها را می توان در مدیریت به دو دسته تصمیمهای برنامه ریزی شده و تصمیمهای برنامه ریزی نشده تقسیم کرد:

۱. تصمیمهای برنامه ریزی شده. تصمیمهایی هستند که بر حسب عادت، قوانین یا رویه های موجود اخذ می شوند. این نوع تصمیمها هم برای حل مسائل ساده و هم برای حل مسائل پیچیده قابل استفاده اند.

۲. تصمیمهای برنامه ریزی نشده. منظور تصمیمهایی است که در مورد مسائل غیر معمول و منحصر به فرد اتخاذ می شوند. همچنین هرگاه با توجه به اهمیت یک تصمیم، ضروری باشد که با آن به طور ویژه برخورد گردد، باید از تصمیمهای برنامه ریزی نشده برای حل آن استفاده شود (رضایان، ۱۳۷۹).

همچنین در دسته بندی دیگری تصمیمها را می توان به صورت ذیل

تقسیم بندی کرد:

عادی. ' تصمیمهای عادی به دفعات اتخاذ می شوند و اقدامات مشخصی برای

برخورد با آنها وجود دارد.

اضطراری.^۱ گاهی شرایطی پیش می‌آید که مشابه آن قبلاً وجود نداشته است و تصمیم گیرنده باید بلافاصله اقدام به تصمیم‌گیری کند. این نوع تصمیمها که قسمت اعظم وقت مدیر به آنها اختصاص می‌یابد، تصمیمهای اضطراری‌اند.

راهبردی.^۲ تصمیمهایی هستند که در مورد هدفهای کلی و هدفهای اجرایی و نحوه تبدیل کردن آنها به برنامه‌های خاص اتخاذ می‌گردند. این نوع تصمیمها بیش از سایر انواع تصمیمها نیازمند دقت و تلاش‌اند.

عملیاتی.^۳ آن دسته از تصمیمهایی که به طور مستقیم و تخصصی در مواجهه با محیط و ذی‌نفعان سازمان اتخاذ می‌شوند، تصمیمهای عملیاتی نام دارند.

ساده.^۴ تصمیم‌گیریهایی است که در مورد مسائل روزمره و عادی زندگی گرفته می‌شود مثل انتخاب مسیر خاص برای رفتن به مدرسه یا محل کار.

احساسی.^۵ تصمیمهایی‌اند که براساس واکنشهای هیجانی مثل احساس ترحم، ترس، نگرانی و غم گرفته می‌شوند مانند کمک به دیگران در شرایط بحرانی و خاص مانند وقوع زلزله یا سیل.

آنی.^۶ تصمیمهایی هستند که در شرایط غیر مترقبه گرفته می‌شوند؛ مثل زمان پدیدار شدن یک اتومبیل در مسیر حرکت ما که اتخاذ بهترین تصمیم و رفتار، می‌تواند ما را از صحنه تصادف دور نماید. در این نوع تصمیم‌گیری معمولاً اولین راه‌حلی که به ذهن فرد خطور می‌کند انتخاب و اجرا می‌شود.

تقدیری و تصادفی.^۷ زمانی که فرد از قدرت و مهارت تصمیم‌گیری زیادی بهره‌مند نباشد، تصمیم را به شانس واگذار می‌کند؛ مانند فردی که پاسخ صحیح سؤال چهارگزینه‌ای را نمی‌داند ولی یکی از گزینه‌ها را از روی شانس

علامت می‌زند.

تأخیری.^۱ گاهی فرد برای فرار از تصمیم‌گیری آن را به تأخیر می‌اندازد که مصداق آن، کار امروز را به فردا انداختن است.

منطقی^۲ و اساسی. تصمیم‌گیریهایی هستند که به تعمق و تفکر بیشتری نیاز دارند؛ زیرا اثرات آن تا مدت‌های طولانی، زندگی فرد را تحت‌الشعاع خود قرار خواهند داد؛ مانند انتخاب رشته تحصیلی، شغل و غیره. این نوع تصمیم‌گیری اغلب براساس واقعیات صورت می‌پذیرند (بیچ و میچل، ۱۹۹۰).

مدیریت و تصمیم‌گیری

هربرت سایمون، که در خصوص مفهوم و سازوکار تصمیم‌گیری مطالعات زیادی انجام داده است، مدیریت و تصمیم‌گیری را دو واژه هم‌معنی و مترادف می‌داند. گروه دیگری از صاحب‌نظران نیز مدیریت و تصمیم‌گیری را هم‌معنی تعریف کرده و مدیریت را چیزی جز تصمیم‌گیری ندانسته‌اند. آنان معتقدند که قانون اصلی مدیریت را تصمیم‌گیری تشکیل می‌دهد، و انجام وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی یا کنترل در واقع کاری جز تصمیم‌گیری درباره نحوه و چگونگی انجام این فعالیتها نیست. به قول دراگر، تأکید مدیریت آینده بر فراگرد تصمیم‌گیری و درک این فراگرد است (دراگر،^۳ ۱۹۸۷). از نظر این دسته از محققان، اصل مدیریت، تصمیم‌گیری است؛ زیرا مدیر به وسیله تصمیم‌گیری تمام وظایف خود را به انجام می‌رساند.

برای نیل به هدف، تصمیم‌گیری لازم است و تصمیم‌گیرنده باید از میان راهبردهای موجود یکی را انتخاب کند و به کار گیرد. کیفیت و ماهیت این راهبرد، ماهیت عوامل محیطی خارج از کنترل سازمان، و قدرت رقبا و ماهیت و شدت

رقابت آنها با سازمان از جمله عواملی است که موفقیت یا عدم موفقیت تصمیم گیرنده در نیل به هدف، بستگی به آن دارد (آذر و عبدیان، ۱۳۸۰).

کونتز معتقد است که تصمیم گیری، اصل و اساس برنامه ریزی را تشکیل می دهد؛ زیرا بدیهی است که طرح، برنامه، سیاست و خط مشی نمی توانند وجود داشته باشند مگر اینکه کسی، در جایی، تصمیمی گرفته باشد. مدیر معمولاً تصمیم گیری را وظیفه اصلی خود به حساب می آورد، زیرا در عمل، دائم باید به فکر این باشد که چه راهی را برگزیند، چه کاری را انجام دهد، چه کسی را مأمور و مسئول چه کاری کند، و کار، کی، کجا و چگونه انجام گیرد (آذر و عبدیان، ۱۳۸۰).

حتی اکثر سازمانها بدون اجماع وارد عمل نمی شوند. به عنوان نمونه، مدیر یک شرکت اتومبیل سازی، مشاوری را استخدام کرده بود که تحقیق کند و بفهمد که چه کسی در شرکت او برای ساخت یک الگوی جدید از خودرو تصمیم می گیرد. جواب مشاور این بود که احتمالاً فرد خاصی تصمیم نمی گیرد. یک نفر الگوی ماشین را طراحی می کند، یکی دیگر مسائل مهندسی آن را بررسی می کند و مثل یک توپ برفی هزاران تصمیم و عمل پس از آن به این توپ اضافه می شود. یکی ممکن است برای آن سپر و دیگری چراغ آن را طراحی نماید و غیره و این چنین خودرویی طراحی شود. البته ممکن است که در جلسه هیئت مدیره در یک لحظه مسئله مطرح و ثبت شود؛ اما شاید تصمیم آن به بازدید شش ماه قبل مدیر شرکت از خط تولید بازگردد که به چنین نتیجه ای برای ساخت خودروی جدید رسیده باشد.

زمان و تصمیم گیری

تعیین زمان لازم برای جمع آوری اطلاعات اغلب بستگی به مفاهیم و روند تصمیم گیری دارد. بنابراین زمان لازم برای تصمیم گیری عبارت است از فاصله زمانی معین بین لحظه احساس نیاز به اخذ تصمیم تا زمانی که تصمیم عملاً اتخاذ می شود.

زمان در تصمیم‌گیری می‌تواند به چهار صورت مطرح شود:
۱. بُعد زمانی تصمیم که به نوعی به مدت تصمیم و چگونگی استفاده از زمان بازمی‌گردد.

۲. زمان به عنوان یک واسطه در میان اجزاء مختلف تصمیم که به اتخاذ تصمیم در زمانهای مختلف بازمی‌گردد.

۳. زمان به عنوان یک منبع و عامل محتوایی که کوتاهی و یا محدود بودن آن می‌تواند تأثیرات جدی بر تصمیم داشته باشد.

۴. زمان به عنوان یک محصول که می‌تواند خود یک موضوع در تصمیم باشد؛ به خصوص در عصر حاضر که حتی تأخیر کوتاه نیز می‌تواند پیامدهایی جدی برای سازمان داشته باشد (رایین، ۲۰۰۰).

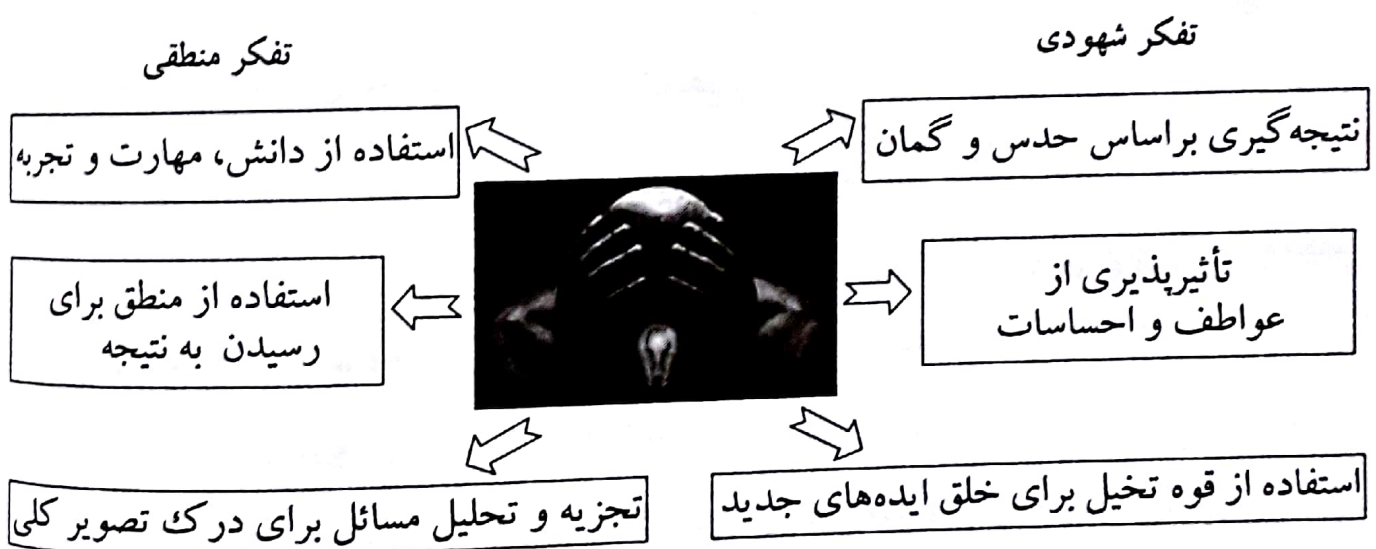
پیکربندی چارچوب تصمیم‌گیری عمومی

هر فردی در تصمیم‌گیری، سبکهای خاص خود را دارد. سبک تصمیم‌گیری چه منطقی باشد و چه ابتکاری، در هر صورت روش باید عقلایی و روشن باشد. تصمیم‌گیرندگان خوب اجازه نمی‌دهند که خصوصیات شخصیتی آنها بر فرایند تصمیم‌گیری یا نتایج آن تأثیر بگذارد. در این بخش برخی از پیکربندیها و چارچوبهای متداول و مرسوم که افراد عامی در تصمیم‌گیری خود به کار می‌برند تشریح می‌شود.

برای شناخت بهتر چارچوب تصمیم‌گیری عمومی قبل از هر چیز باید به فعالیتهای سایمون اشاره کرد. به نظر سایمون (۱۹۸۷)، چارچوب تصمیم‌گیری دارای سه مرحله مجزا است: دستیابی به اطلاعات، طراحی و انتخاب. البته مرحله اجرا نیز بعدها به این سه مرحله اضافه شده است.

در این چارچوب بیان می‌شود که جریانی از فعالیتها از اطلاعات تا طراحی و سپس انتخاب وجود دارد؛ اما در هر مرحله ممکن است لازم باشد که ما به مرحله قبل‌تر بازگردیم. در مرحله اطلاعات، واقعیت محیط، آزمایش و مسئله مشخص و

تعریف می شود. در مرحله طراحی، چارچوبی که بیانگر سیستم باشد ساخته می شود. این کار با ساده سازی واقعیت و همچنین نوشتن روابط مابین متغیرها امکان پذیر است. آنگاه چارچوب با معیارهای ارزیابی مورد تأیید قرار می گیرد (اواد، ۱۹۹۴). مرحله انتخاب شامل گزینش یک راه حل برای مسئله است. باید توجه داشت که این راه حل، تنها راه حل مسئله اصلی نیست، بلکه راه حلی برای صورتی از مسئله است که در چارچوب اولیه بازتعریف شده است. این راه حل در چارچوب آزمایش می شود و این کار تا زمانی ادامه می یابد که بهترین راه حل انتخاب شود. هنگامی که راه حل پیشنهادی موجه به نظر رسید، برای اجرا آماده است، و اجرای موفق، یعنی حل مسئله اصلی. لازم به ذکر است که شکست در اجرا، فرد را دوباره به ابتدای فرایند چارچوب سازی یا پیکربندی چارچوب تصمیم گیری سوق می دهد.



نمودار ۱-۲ پیکره یک فرایند تصمیم گیری عمومی (جیمز، ۱۹۹۴)

- گامهای اصلی در چارچوب تصمیم گیری عمومی
- پنج گام در تحلیل تصمیم گیری عمومی به ترتیب عبارت اند از:
۱. شناسایی و تعریف مسئله؛
 ۲. جستجو برای یافتن راه حل های احتمالی؛
 ۳. بررسی عواقب ناشی از هر راه حل؛

۴. انتخاب یکی از الگوهای تصمیم‌گیری؛

۵. به کار بردن یکی از الگوهای تصمیم‌گیری و اتخاذ تصمیم (رندر و رالف، ۱۹۹۲).

برخی دیگر از دانشمندان مرحله ششمی را نیز به این گامها اضافه نموده‌اند که پیگیری بازخورهای ناشی از نتایج تصمیم می‌باشد. علاوه بر این مطرح شده است که چارچوب کلی تصمیم‌گیری عمومی شامل هفت مرحله مجزا است که در ادامه به تفصیل توضیح داده می‌شود.

مراحل کلی در چارچوب تصمیم‌گیری عمومی

مرحله اول: ارائه ایده‌های جدید. یکی از مراحل چارچوب تصمیم‌گیری عمومی تجزیه و تحلیل راهکارهای موجود به منظور یافتن راه‌حلهای مختلف برای حل مسئله است. به این منظور لازم است که ایده‌های جدیدی مطرح کنیم. خلق ایده‌های تازه برای روشن‌تر شدن فرایند تصمیم‌گیری و درک بهتر آن ضرورت دارد.

یکی از روشهای خلق ایده‌های جدید استفاده از روش طوفان مغزی^۱ است. باید جلسه‌های گروهی برگزار و از افرادی دعوت شود که تخصص و تجربیات متفاوتی داشته باشند. با استفاده از روشهای تفکر خلاق نیز می‌توان به راه‌حلهای تازه و ایده‌های بکر دست یافت. به طور کلی هدف از خلق ایده‌های جدید این است که در نهایت بتوانیم بهترین ایده را انتخاب و براساس آن عمل کنیم. یکی از اندیشمندان به نام مارک براون^۲ در فرایند تفکر گروهی یک چارچوب پنج مرحله‌ای با عنوان آگיסا^۳ را پیشنهاد کرده است. طبق این چارچوب اولین مرحله فرایند تفکر گروهی، تجزیه و تحلیل^۴ است که طی آن باید به کشف عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری

پرداخت. در مرحله دوم، اهداف^۱، مشخص و فرصتها و مشکلات بررسی می شوند. مرحله بعد، مرحله کسب ایده های افراد است. ایده افراد ممکن است به یکی از این دو حالت باشد: «متداول و با خلاقیت کم» یا «غیر متداول و نیازمند بحث و بررسی بیشتر». در مرحله انتخاب^۲، نظرات مختلف به دقت ارزیابی و ضمن مشخص کردن نقاط ضعف آنها، راه حل مناسب تصویب و راه حل های دیگر کنار گذاشته می شوند. راه حل هایی که انتخاب شده اند نیازمند اقدام^۴ اند و در این مرحله، تصمیم اتخاذ شده به اجرا درمی آید.

مرحله دوم: ارزیابی ایده ها. پس از رسیدن به ایده های جدید باید به ارزیابی آنها پرداخت. انتخاب یک سری معیارهای واضح و روشن، بهترین راه برای تبدیل یک فهرست طولانی از راه حل های پیشنهادی به یک فهرست کوتاه، محدود و قابل کنترل است. با انتخاب این ملاکها به راحتی می توان ایده های نامرتبط را کنار گذاشت. لازم است که فهرستی از نقاط قوت و ضعف هر یک از راه حل های ممکن را تهیه کرد، سپس با توجه به اهمیت نسبی آنها برای نقاط قوت بین ۰ تا ۱۰ امتیاز مثبت و برای نقاط ضعف بین ۰ تا ۱۰ امتیاز منفی در نظر گرفت؛ پس از آن کلیه راه حل هایی را که امتیاز منفی زیادی دارند حذف نمود.

مرحله سوم: اتخاذ تصمیم. هنگامی که تمامی مراحل یاد شده سپری شد و زمان تصمیم گیری فرا رسید، حتماً باید تصمیم را دوباره بررسی کرد تا از درستی آن مطمئن گردید. در این مرحله راه حل های موجود بازبینی و برای اطمینان بیشتر از درستی آن، نظرات سایرین نیز جویا می شود. زمانی که فرد تصمیم گیرنده به طور کامل نسبت به درستی تصمیم متقاعد گردید، تصمیم در نهایت اتخاذ می شود. در این مرحله باید به سؤالاتی از این قبیل پاسخ داده شود: با این تصمیم به چه چیزی می رسید؟ چرا باید هم اکنون این تصمیم گرفته شود؟ آیا افراد ضرورت اتخاذ این تصمیم را درک و از آن استقبال خواهند کرد؟

تصمیم گیرنده اطمینان می دهد که می تواند از طریق یک فرایند منطقی به تصمیم درست و عقلایی دست یابد.

گاهی ممکن است بهترین تصمیم برای فرد تصمیم گیرنده مشخص شده باشد اما چون احتمال می دهد اقدامات لازم برای انجام آن، او را به دردسر خواهد انداخت، از اتخاذ آن اجتناب می کند. این حالت را عدم مسئولیت پذیری می نامند و هیچ بعید نیست که ضرر آن بسیار بیش از خطرپذیریهای شخصی به هنگام اجرای برنامه های مختلف باشد. برای اتخاذ تصمیم نهایی باید: نخست، فرد در خود احساس تعهد کند؛ دوم، مسئولیت کامل اقدامات خود را بپذیرد؛ و در نهایت قدرت رویارویی با پیامدهای ناشی از تصمیم خود را داشته باشد.

مرحله چهارم: تصویب تصمیم نهایی. گاهی اوقات تصمیم نهایی نیاز به تأیید و تصویب رسمی دارد. در سازمانهایی که هرم سلسله مراتب، سطوح متعددی دارد و در هر سطح آن مدیرانی قرار دارند که باید تصمیمهای زیردستان خود را تأیید کنند، طی شدن فرایند تصمیم گیری بسیار کند و در برخی موارد عذاب آور است. اگر نیاز است که تصمیم حتماً به تصویب برسد، شاید لازم باشد که گزارشی تهیه و جزئیات مربوط به نحوه نتیجه گیریها به همراه توصیه ها و پیشنهادها در آن ذکر شود. برای اینکه گزارش متقاعد کننده باشد باید موارد زیر به وضوح در آن تشریح شده باشند:

- چرا اتخاذ تصمیم مورد نظر لازم است؛

- انجام چه اقداماتی توصیه می شود؛

- نحوه انجام اقدامات به چه صورت خواهد بود؛

- چه کسانی در انجام اقدامات مشارکت خواهند داشت؛

- زمان انجام اقدامات چه موقع خواهد بود.

بهتر است در مقدمه ای جذاب به تمامی پرسشهای فوق پاسخ داده شود، و

عنوانهای جذاب انتخاب گردیده، برای تأکید بر نکات مهم، حروف پررنگ تر به کار برده شوند.

مرحله پنجم: ارزیابی تأثیر تصمیمها بر سایرین. لازم است که در حین چارچوب‌بندی تصمیم‌گیری تأثیر پیامدهای تصمیم‌گیری بر سایرین نیز در نظر گرفته شود. در دو صورت ممکن است سایرین از تغییرات قریب‌الوقوعی که به دنبال یک تصمیم است احساس رضایت و خرسندی نکنند: زمانی که برای اتخاذ تصمیمها با آنها مشورت نشده است، یا هنگامی که اجرای تصمیمها مستلزم استخدام نیروهای ماهر جدید باشد.

همیشه پس از تصمیم‌گیری در مورد یک موضوع، فرد تصمیم‌گیرنده باید مشخص کند که برای به اجرا درآوردن آن با حداکثر کارایی، نیاز به چند نفر نیروی کمکی دارد، هر یک از این افراد باید چه مهارتهایی داشته باشند و در کدام مرحله از برنامه مورد استفاده قرار گیرند.

قبل از تصمیم‌گیری نهایی در مورد نحوه استقرار و به کارگیری نیروها، باید نقاط قوت و ضعف هر یک از آنها بررسی شود. به احتمال زیاد تصمیم‌گیرنده مجبور خواهد شد نقش برخی از افراد را تغییر و به برخی دیگر مسئولیتهای بیشتری دهد. در برخی موارد هم ممکن است عده‌ای از آنها نیاز به آموزشهای تخصصی داشته باشند تا بتوانند مهارتهای خود را توسعه بخشند.

مرحله ششم: غلبه بر اعتراضات. احتمال دارد که تصمیم با درجات متفاوتی از مخالفت روبه‌رو شود. در این گونه مواقع نباید به اعتراضات بی‌توجهی شود چرا که در این صورت سوء تفاهم میان افراد به تدریج بیشتر شده، روابط را خدشه‌دار می‌کند. این احتمال وجود دارد که تصمیم‌گیرنده موقعیت سایر افراد دخیل در چارچوب تصمیم‌گیری و اجرای آن را درک نکرده باشد. در این مرحله لازم است صادقانه با افراد صحبت شود تا علت اعتراض آشکار گردد. در صورت وجود اعتراضات، بهتر است بلافاصله جلسه‌ای تشکیل شود تا ضمن صحبت درباره موضوع، کلیه ابهامات و اعتراضات رفع شوند. اغلب اوقات از طریق گوش دادن، گفتگو و دادن اطمینان خاطر به افراد می‌توان نظرات مخالف آنها را برطرف نمود. ابتدا باید به اعتراضات خاص پرداخته و مشخص شود که آیا برای رسیدگی به آنها

اعمال تغییرات در برنامه ضرورت دارد یا خیر.

مرحله هفتم: تجزیه و تحلیل مسئولیتها در تصمیم گیری. نتیجه تصمیم گیری از بالا به پایین، محول کردن کار به سطوح پایین است. لازم است مدیریت ابتدا مشخص کند که کدام تصمیمها را باید به تنهایی اتخاذ و کدام را می تواند به دیگران واگذار نماید. تصمیم گیرندگان با تجربه مسئولیت تصمیم گیری را تا حد امکان بین سایرین بخش می کنند. زمانی که حق تصمیم گیری به دیگری واگذار می شود، باید از اعمال نظرهای بی مورد در کار او ممانعت شود. در نگاره ۱-۱ روشها و ویژگیهای مشارکت دادن دیگران در تصمیم گیری شرح داده شده است (رندر و رالف، ۱۹۹۲).

راهکارهای پیشنهادی در چارچوب تصمیم گیری عمومی

۱. در تصمیم گیری بهتر است با افراد آگاه، متخصص و با تجربه مشورت نماییم.
۲. در تصمیمهای گروهی یا خانوادگی بهتر است نظر تمام افراد گروه را جویا شویم.
۳. برای یک تصمیم گیری خوب بکوشیم خودآگاهی از خویش را افزایش دهیم.
۴. در مورد مسائل شخصی با حفظ و تقویت اعتماد به نفس، اجازه ندهیم دیگران برای ما تصمیم بگیرند.
۵. مسئولیت پیامدهای تصمیم خود را به تنهایی بر عهده بگیریم.
۶. با مدیریت و کنترل هیجانهای خود تصمیمهای منطقی تری بگیریم همان طور که حضرت علی (ع) فرمودند: هنگام خشم، نه تصمیم، نه تنبیه، نه دستور.
۷. در تصمیم گیریهای خود به تمام جوانب موضوع توجه کنیم.
۸. بکوشیم قبل از اجرای تصمیم خود پیامدهای مثبت و منفی آن را بررسی کنیم و به آن امتیاز بدهیم.
۹. نگاه مثبت، توأم با تفکر و شناخت باعث می شود که تصمیمهای درست تر و منطقی تری بگیریم.
۱۰. فرصت تصمیم گیری را از دیگران دریغ نکنیم و به آنان اجازه دهیم در مسائل مربوط به خودشان تمرین تصمیم گیری داشته باشند.
۱۱. شهامت تصمیم گیری را در خود و دیگران تقویت کنیم.

در شرایط اضطراری یا زمانی که مهلت بسیار کمی برای تصمیم گیری وجود دارد.	گفتن: مدیر بدون مشورت با دیگران به صورت یک جانبه تصمیم می گیرد.	مشارکت کم تصمیم توسط مدیر ارشد اتخاذ می شود و او با دیگران زیاد مشورت نمی کند.
زمانی که به دلیل عدم امکان اتفاق نظر باید تصمیم را به دیگران قبولانند.	قبولاندن: مدیر تصمیم می گیرد ولی دیگران می توانند صحت و اعتبار آن را زیر سؤال ببرند.	
زمانی که مدیر نظرات قانع کننده و درستی دارد ولی در عین حال می خواهد دیگران را در جریان امور قرار دهد.	اعلام کردن: کارکنان می توانند در جریان پیشرفت بحث قرار بگیرند.	

زمانی که همکاران می توانند نظرات مفیدی در خصوص راه حل های احتمالی ارائه کنند.	پیشنهاد: مدیر راه حل هایی را برای بحث و بررسی پیشنهاد می کند و ممکن است نظر خود را تغییر دهد.	مشارکت متوسط هرچند تصمیم نهایی را مدیر اتخاذ می نماید اما از نظرات کارکنان خود نیز استفاده می کند.
زمانی که برای تصمیم گیری به اطلاعات تخصصی یا سایر اطلاعات نیاز باشد.	مشورت: مدیر قبل از آنکه نظر خود را بگوید نظرات همکاران را جویا می شود ولی تصمیم نهایی با اوست.	

زمانی که اتخاذ بهترین تصمیم مستلزم مشارکت کامل گروه باشد.	پرسش: مدیر یک سری پارامترها را برای بحث و بررسی معرفی می کند اما مسئولیت تصمیم گیری با گروه است.	مشارکت زیاد همه کارکنان حق مشارکت در تصمیم گیری را دارند و مدیر از آنها می خواهد که در این امر شرکت کنند.
زمانی که تعهد کارکنان نسبت به تصمیم اتخاذ شده برای موفقیت برنامه ها ضروری باشد.	مشارکت: کارکنان برای بحث و بررسی راه حل های ممکن دور هم جمع می شوند و تصمیم نهایی با نظر اکثریت اتخاذ می شود.	

۱۲. به عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری مانند اطلاعات درست، تأثیر فشار گروه‌ها و دوستان، هنجارهای جامعه، فرهنگ، مذهب، رسانه‌های جمعی و غیره توجه نماییم.

۱۳. هدف‌گذاری در زندگی مقدمه تصمیم‌گیری است. به عبارت دیگر افرادی که اهداف کوتاه و بلندمدت خود را در کلیه شئون زندگی مشخص کرده باشند، راحت‌تر و مناسب‌تر تصمیم می‌گیرند.

۱۴. مطالعه زندگی‌نامه انسانهای موفق در عرصه علم و ادب و اقتصاد و غیره می‌تواند زمینه تصمیم‌گیریهای مناسب‌تر را در فرد مهیا سازد.

چارچوب تصمیم‌گیری تحت شرایط عدم قطعیت محیطی^۱

اکثر افراد می‌دانند که چگونه در یک محیط آرام و قابل پیش‌بینی تصمیمهای منطقی اتخاذ کنند. اما اغلب برای مدیریت شرایط متلاطم و غیرعادی، نیازمند راهبردها و شیوه‌های تصمیم‌گیری غیرمنطقی، غیرخطی و فنون متغیر و تصادفی‌اند. آنان به تعادل، انعطاف‌پذیری و کسب دیدگاهها و مهارتهایی در تصمیم‌گیری نیاز دارند تا هم در نظم و هم در بی‌نظمی و هم در ثبات و هم در بی‌ثباتی، کارایی داشته باشند. طبیعت غیرقابل پیش‌بینی آینده و اعمال و رفتار غیرمنطقی افراد دو عاملی‌اند که امکان برنامه‌ریزی شخصی و سازمانی را غیرممکن می‌سازند؛ مگر اینکه فرد برنامه و تصمیم خود را تغییر دهد. تصمیم‌گیری انسان تنها براساس کل اطلاعات دریافتی‌اش نبوده، بلکه باورها و اعتقادات فرد نیز در این فرایند دخیل‌اند. از سوی دیگر ارتباط مستحکمی بین آموخته‌ها و تجارب پیشین فرد با نحوه تصمیم‌گیری او وجود دارد. از این رو می‌توان گفت که عدم توانایی انسان در اتخاذ تصمیمهای صحیح، بخشی به طبیعت غیرقابل پیش‌بینی آینده و بخشی به محدودیت عقلایی او مربوط می‌شود.

۱۲. به عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری مانند اطلاعات درست، تأثیر فشار گروه‌ها و دوستان، هنجارهای جامعه، فرهنگ، مذهب، رسانه‌های جمعی و غیره توجه نماییم.

۱۳. هدف‌گذاری در زندگی مقدمه تصمیم‌گیری است. به عبارت دیگر افرادی که اهداف کوتاه و بلندمدت خود را در کلیه شئون زندگی مشخص کرده باشند، راحت‌تر و مناسب‌تر تصمیم می‌گیرند.

۱۴. مطالعه زندگی‌نامه انسانهای موفق در عرصه علم و ادب و اقتصاد و غیره می‌تواند زمینه تصمیم‌گیریهای مناسب‌تر را در فرد مهیا سازد.

چارچوب تصمیم‌گیری تحت شرایط عدم قطعیت محیطی^۱

اکثر افراد می‌دانند که چگونه در یک محیط آرام و قابل پیش‌بینی تصمیمهای منطقی اتخاذ کنند. اما اغلب برای مدیریت شرایط متلاطم و غیرعادی، نیازمند راهبردها و شیوه‌های تصمیم‌گیری غیرمنطقی، غیرخطی و فنون متغیر و تصادفی‌اند. آنان به تعادل، انعطاف‌پذیری و کسب دیدگاهها و مهارتهایی در تصمیم‌گیری نیاز دارند تا هم در نظم و هم در بی‌نظمی و هم در ثبات و هم در بی‌ثباتی، کارایی داشته باشند. طبیعت غیرقابل پیش‌بینی آینده و اعمال و رفتار غیرمنطقی افراد دو عاملی‌اند که امکان برنامه‌ریزی شخصی و سازمانی را غیرممکن می‌سازند؛ مگر اینکه فرد برنامه و تصمیم خود را تغییر دهد. تصمیم‌گیری انسان تنها براساس کل اطلاعات دریافتی‌اش نبوده، بلکه باورها و اعتقادات فرد نیز در این فرایند دخیل‌اند. از سوی دیگر ارتباط مستحکمی بین آموخته‌ها و تجارب پیشین فرد با نحوه تصمیم‌گیری او وجود دارد. از این رو می‌توان گفت که عدم توانایی انسان در اتخاذ تصمیمهای صحیح، بخشی به طبیعت غیرقابل پیش‌بینی آینده و بخشی به محدودیت عقلایی او مربوط می‌شود.

عدم قطعیت مثبت در هر چارچوب تصمیم گیری از چهار عامل مهم شخصی شامل چیزی که می‌خواهیم، می‌دانیم، باور داریم و انجام می‌دهیم نشئت می‌گیرد. در حالی که راهبردهای مرسوم تصمیم‌گیری بیان می‌کنند که:

- بر اهداف خود تمرکز داشته باشید؛
- بر جمع‌آوری حقایق مربوط تمرکز داشته باشید؛
- نتایج تصمیم‌گیری باید قابل پیش‌بینی و قابل مشاهده باشند؛
- انتخاب اعمال، عقلایی و عملی باشد.

لذا عدم قطعیت مثبت، چهار اصل خلاق اما متناقض را در مورد روندهای مرسوم و عقلایی، پیشنهاد و چارچوبی متوازن را ایجاد می‌کند. این اصول عبارت‌اند از:

- متمرکز و انعطاف‌پذیر باشید؛
- آگاه و هوشیار باشید؛
- بی‌طرف و خوش‌بین باشید؛
- عمل‌گرا باشید.

این چهار اصل را چهار اصل اساسی متناقض عدم قطعیت مثبت می‌نامند. چهار اصل متناقض عقل / منطق، و تصور / شهود، به گونه‌ای‌اند که در تصمیم‌گیری‌ها تعادل به وجود می‌آورند (بالی، ۱۹۸۶).

بررسی اجمالی اصول خلاق و متناقض عدم قطعیت مثبت

درباره آنچه که می‌خواهید، تمرکز و انعطاف داشته باشید:

- بدانید چه می‌خواهید، اما مطمئن نباشید.
- اهداف خود را به عنوان یک فرضیه در نظر بگیرید.
- بین اهداف دست‌یافتنی و کشف آنها تعادل برقرار کنید.

توضیح اصل. اصل عدم قطعیت یا «چیزی که می‌خواهید» دارای تناقضی دوگانه است. در هر نوع تصمیم‌گیری عاقلانه است که فرد تصمیم‌گیرنده بداند چه می‌خواهد. انتخاب هدف بسیار منطقی است. اما در یک جامعه بی‌نهایت متلاطم،

اعمال منطقی و تمرکز برای دستیابی به هدف، به انعطاف پذیری و حتی رفتار تصادفی نیاز دارد تا افراد و سازمانها بتوانند در نبود هدف، به طور مشخص عمل کنند و در میانه راه به دنبال تغییر مسیر نباشند. بعضی مواقع فرد باید بتواند دلایل و تمرکز خود را عوض کند. در این حالت بهترین روش برای آمادگی، انعطاف پذیری است.

درباره آنچه می دانید، آگاه و هوشیار باشید:

- توجه داشته باشید که دانش، قدرت و جهل، راهی برای سعادت است.

- با حافظه همچون دشمن برخورد کنید.

- بین اطلاعات کاربردی و تصور خود، موازنه برقرار کنید.

توضیح/اصل. عدم قطعیت مثبت، نیازمند تعادل متضاد است. هرچه بیشتر

بدانید، بیشتر متوجه می شوید که نمی دانید. عدم قطعیت کلید پذیرش این امر است،

ولی توجه داشته باشید که بدین وسیله فلج نشوید. عدم یقین، فرصتهای جدیدی

برای کسب دانش ایجاد می کند. لازمه تصمیم گیری این است که از بعضی چیزها

آگاه باشید. اما از آنجا که علم به طور دائم در حال تغییر است، باید درباره

آن چیزی که می دانید، هوشیار باشید. این موضوع در مورد چیزهایی که نمی دانید

نیز صادق است. اطلاعات همیشه آموزنده و مفید نیستند. مهارت در هوشیاری به شما

کمک می کند که بدانید همیشه اطلاعات صادق و موثق وجود ندارد. لازمه توازن

در آگاهی و هوشیاری، داشتن توانایی یادگیری و یادبری است. این اصل متضاد چیز

جدیدی نیست، ولی اکنون مورد نیاز است.

درباره اعتقادات خود واقع گرا و خوش بین باشید:

- توجه داشته باشید که واقعیت در چشم «من» مشاهده کننده است.

- باورهایتان را پیشگویی تلقی کنید.

- بین واقعیت و آرزو تعادل برقرار کنید.

توضیح/اصل. «باور شما» ممکن است از همه چیز قوی تر باشد. باورهای شما

علاوه بر اینکه تعیین کننده عمل شما خواهند بود، تعیین کننده آنچه می خواهید بدانید

نیز خواهند بود. اعتقادات صُلب سبب می شود تصمیم صُلب بگیریید. وقتی باورهایتان

را تغییر می‌دهید، نقطه نظراتتان نیز تغییر می‌کند. تجدید نظر در باورها و تصورات آینده می‌تواند برای کسب مهارت و آمادگی رفتن در یک مسیر متلاطم مفید باشد. مردم به طور کامل با منطق و عقل زندگی نمی‌کنند، اما می‌توانند بیاموزند که چگونه در انجام کارها بین منطق و شهود و واقعیت و ذهنیت، موازنه برقرار کنند.

درباره آنچه انجام می‌دهید، عملگرا باشید:

- برنامه‌ریزی را بیاموزید و برای آموزش، برنامه‌ریزی کنید.

- با بینش و واقعیت برخورد کنید.

- بین واکنش به تغییر و ایجاد تغییر، موازنه برقرار کنید.

توضیح/اصل. آنچه شما انجام می‌دهید با آنچه می‌خواهید، می‌دانید و باور

دارید آن قدر پیوستگی دارد که به سختی می‌توان درباره آن به طور مجزا بحث کرد. عدم قطعیت مثبت، مجموعه‌ای از قوانین مرسوم و استاندارد شده را توصیه نمی‌کند؛ زیرا در این صورت جایی برای تفکر خلاق نمی‌ماند. عدم قطعیت مثبت، راهنماست و رشد عقاید جدید را تقویت می‌کند. این اصل متضاد پیشنهاد می‌کند که:

- ایجاد عادت کنید. مراقب جریان و روشهای مورد استفاده خود باشید.

- فهرست روشهای تصمیم‌گیری را توسعه دهید.

- بین عمل و انتخاب موازنه برقرار کنید.

- وقتی آماده هستید، تصمیم بگیرید.

- درباره منطق/بینش بحث کنید.

هر کس برای خود تصمیم می‌گیرد و از روشهای دلخواه خود استفاده

می‌کند. استفاده از عدم قطعیت مثبت برای تصمیم‌گیری خلاق به معنی انتخاب روشهای متعدد ممکن و انعطاف‌پذیر بودن در انتخاب این روشهاست. انعطاف‌پذیر بودن در انتخاب به این مفهوم است که خود را با تغییر هماهنگ کنیم و زندگی بهتر و غنی‌تری را پیش ببریم.

لازم به ذکر است که تفکر مبهم، شاخه‌ای در ریاضی است که به عنوان

تفکری منطقی که با شهود عجین شده، تعریف شده است. تفکر مبهم عاقلانه موقعی

کاربرد دارد که صراحت و درستی، غیر ممکن باشد و یا علاقه‌مند به آن نباشیم. راجر گلد در کتاب خود عنوان می‌کند: «هنر مدیریت غیر سیستماتیک، پلی است بین نظریه مدیریت و واقعیت زندگی. ما بعضی مواقع نیاز داریم پلی بین تصمیم‌گیری نظری و زندگی واقعی خود برقرار کنیم». مفهوم پل زدن بین نظریه قدیم و واقعیت جدید می‌تواند این باشد که بعضی از پلهای قدیمی را خراب کنیم. چگونگی انتخاب پل جدید و تخریب پل قدیم، انتخابی است دائمی برای برنامه‌ریزی آینده (بالی، ۱۹۸۶).

مرور فصل

تصمیم‌گیری فراگردی است که از طریق آن، راه‌حل مسئله معینی انتخاب می‌شود. در حقیقت، تصمیم‌گیری، قضاوت یا انتخاب میان دو یا چند راه‌حل مختلف از میان راهکارهای موجود است. برخی از تحقیقات جمعیت‌شناختی و روان‌شناسی در سالهای اخیر نشان داده است که انسان در تصمیم‌گیری و رفتار خود از عقل و احساس به طور هم‌زمان استفاده می‌کند. از این رو می‌توان گفت که تصمیمهای افراد تابع متغیرهای بسیاری از جمله مشخصات و ویژگیهای عمومی تصمیم‌گیران، شخصیت آنان و عوامل درون و برون‌سازمانی است.

در مدیریت، تصمیمها را به دو دسته کلی تصمیمهای برنامه‌ریزی‌شده و برنامه‌ریزی‌نشده، تقسیم می‌کنند. در دسته‌بندی دیگری تصمیمها به صورت عادی، اضطراری، راهبردی، عملیاتی، ساده، احساسی، آنی، تقدیری، تأخیری، منطقی و اساسی طبقه‌بندی شده‌اند.

ماهیت عوامل محیطی خارج از کنترل سازمان و نیز ماهیت و شدت رقابت رقبا با سازمان از جمله عواملی است که موفقیت و یا عدم موفقیت تصمیم‌مدیران در نیل به هدف، بستگی به آن دارد. پنج گام در چارچوب تصمیم‌گیری عمومی به ترتیب عبارت‌اند از: شناسایی و تعریف مسئله، جستجو برای یافتن راه‌حلهای احتمالی، بررسی عواقب ناشی از هر راه‌حل، انتخاب یکی از چارچوبهای

را تغییر می دهید، نقطه نظراتان نیز تغییر می کند. تجدید نظر در باورها و تصورات آینده می تواند برای کسب مهارت و آمادگی رفتن در یک مسیر متلاطم مفید باشد. مردم به طور کامل با منطق و عقل زندگی نمی کنند، اما می توانند بیاموزند که چگونه در انجام کارها بین منطق و شهود و واقعیت و ذهنیت، موازنه برقرار کنند.

درباره آنچه انجام می دهید، عملگرا باشید:

- برنامه ریزی را بیاموزید و برای آموزش، برنامه ریزی کنید.

- با بینش و واقعیت برخورد کنید.

- بین واکنش به تغییر و ایجاد تغییر، موازنه برقرار کنید.

توضیح/اصل. آنچه شما انجام می دهید با آنچه می خواهید، می دانید و باور

دارید آن قدر پیوستگی دارد که به سختی می توان درباره آن به طور مجزا بحث کرد. عدم قطعیت مثبت، مجموعه ای از قوانین مرسوم و استاندارد شده را توصیه نمی کند؛ زیرا در این صورت جایی برای تفکر خلاق نمی ماند. عدم قطعیت مثبت، راهنماست و رشد عقاید جدید را تقویت می کند. این اصل متضاد پیشنهاد می کند که:

- ایجاد عادت کنید. مراقب جریان و روشهای مورد استفاده خود باشید.

- فهرست روشهای تصمیم گیری را توسعه دهید.

- بین عمل و انتخاب موازنه برقرار کنید.

- وقتی آماده هستید، تصمیم بگیرید.

- درباره منطق/بینش بحث کنید.

هر کس برای خود تصمیم می گیرد و از روشهای دلخواه خود استفاده

می کند. استفاده از عدم قطعیت مثبت برای تصمیم گیری خلاق به معنی انتخاب روشهای متعدد ممکن و انعطاف پذیر بودن در انتخاب این روشهاست. انعطاف پذیر بودن در انتخاب به این مفهوم است که خود را با تغییر هماهنگ کنیم و زندگی بهتر و غنی تری را پیش ببریم.

لازم به ذکر است که تفکر مبهم، شاخه ای در ریاضی است که به عنوان

تفکری منطقی که با شهود عجین شده، تعریف شده است. تفکر مبهم عاقلانه موفقی

کاربرد دارد که صراحت و درستی، غیر ممکن باشد و یا علاقه‌مند به آن نباشیم. راجر گلد در کتاب خود عنوان می‌کند: «هنر مدیریت غیر سیستماتیک، پلی است بین نظریه مدیریت و واقعیت زندگی. ما بعضی مواقع نیاز داریم پلی بین تصمیم‌گیری نظری و زندگی واقعی خود برقرار کنیم». مفهوم پل زدن بین نظریه قدیم و واقعیت جدید می‌تواند این باشد که بعضی از پلهای قدیمی را خراب کنیم. چگونگی انتخاب پل جدید و تخریب پل قدیم، انتخابی است دائمی برای برنامه‌ریزی آینده (بالی، ۱۹۸۶).

مرور فصل

تصمیم‌گیری فراگردی است که از طریق آن، راه حل مسئله معینی انتخاب می‌شود. در حقیقت، تصمیم‌گیری، قضاوت یا انتخاب میان دو یا چند راه حل مختلف از میان راهکارهای موجود است. برخی از تحقیقات جمعیت‌شناختی و روان‌شناسی در سالهای اخیر نشان داده است که انسان در تصمیم‌گیری و رفتار خود از عقل و احساس به طور هم‌زمان استفاده می‌کند. از این رو می‌توان گفت که تصمیمهای افراد تابع متغیرهای بسیاری از جمله مشخصات و ویژگیهای عمومی تصمیم‌گیران، شخصیت آنان و عوامل درون و برون‌سازمانی است.

در مدیریت، تصمیمها را به دو دسته کلی تصمیمهای برنامه‌ریزی‌شده و برنامه‌ریزی‌نشده، تقسیم می‌کنند. در دسته‌بندی دیگری تصمیمها به صورت عادی، اضطراری، راهبردی، عملیاتی، ساده، احساسی، آنی، تقدیری، تأخیری، منطقی و اساسی طبقه‌بندی شده‌اند.

ماهیت عوامل محیطی خارج از کنترل سازمان و نیز ماهیت و شدت رقابت رقبا با سازمان از جمله عواملی است که موفقیت و یا عدم موفقیت تصمیم‌مدیران در نیل به هدف، بستگی به آن دارد. پنج گام در چارچوب تصمیم‌گیری عمومی به ترتیب عبارت‌اند از: شناسایی و تعریف مسئله، جستجو برای یافتن راه‌حلهای احتمالی، بررسی عواقب ناشی از هر راه‌حل، انتخاب یکی از چارچوبهای

تصمیم‌گیری و به کاربردن یکی از آنها در اتخاذ تصمیم. علاوه بر این چارچوب کلی، تصمیم‌گیری عمومی شامل هفت مرحله مجزا است که عبارت‌اند از: (۱) ارائه ایده‌های جدید، (۲) ارزیابی ایده‌ها، (۳) اتخاذ تصمیم، (۴) تصویب نهایی، (۵) ارزیابی تأثیر تصمیم‌ها بر سایرین، (۶) غلبه بر اعتراضات، و (۷) تجزیه و تحلیل مسئولیت‌ها در تصمیم‌گیری.