

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

موضوع مقاله:

تصمیم گیری

گرد آورنده:

سقا زادگان

چکیده: یکی از فراگردهایی که تمام مدیران به طور مداوم با آن سرو کار دارند "تصمیم‌گیری" می‌باشد. تفکیک ناپذیری تصمیم‌گیری از مدیریت به حدی است که آنها را مترادف یکدیگر دانسته اند. دو نکته حائز اهمیت در خصوص تصمیم‌گیری و خط مشی گذاری (در سطح سازمانهای عمومی) این است که "اغلب مدیران از تحلیل اینکه چگونه تصمیم می‌گیرند ناتوانند" و دیگر اینکه "اغلب مدیران تصمیم‌گیری را به صورت فعالیتی نقطه‌ای می‌دانند و نگرش فرایندی به آن ندارند". جهت تحلیل و تشریح این دو موضوع به تبیین و توضیح مراحل و فرایند تصمیم‌گیری پرداخته و چگونگی تصمیم‌گیری را از طریق مدل‌های عقلایی، سیاسی، سطل زباله و ارزشی مرور می‌نماییم. از آنجایی که تفکر خلاق در ابداع فرصتها، گزینه‌ها و راه‌حلهای نقش بسیار مهمی را ایفا می‌نماید، نگاهی کوتاه به تفکر خلاق می‌اندازیم. بر اساس این اصل بدیهی که تمام وظایف، نقشها و فراگردهای مدیریتی می‌باید در چهارچوب ارزشهای حاکم بر افراد و جامعه صورت پذیرد، دو ارزش اساسی توکل و مشورت، به اختصار تشریح می‌گردند.

کلید واژه: تصمیم‌گیری ، مدل‌های تصمیم‌گیری ، فنون تصمیم‌گیری ، تفکر خلاق ، حل مساله ، توکل و مشورت

مقدمه

انسان به حکم مخیر بودن، موجودی متمایز از سایر خلائق گردیده است. این موهبت الهی برای انسان مسئولیت و تکلیف به همراه آورده است و بازخواست‌ها، جزاها و پاداش‌ها، همگی معلول انتخابها و حرکت در مسیرهایی است که خود برگزیده است.

این که فردا این کنم یا آن کنم این دلیل اختیار استای صنم
هیچ گویی سنگ را فردا بیا ورنیای من
دهم بد را سزا
زانکه محسوس است ما را اختیار خوب می‌آید
بر او تکلیف کار
برای مدیران وظایف، مسئولیتها و نقش‌هایی مطرح
می‌باشد که بعضی از آنها خاص مدیران و بعضی
دیگر با شدت بیشتری نسبت به سایر کارکنان بر
عهده مدیران می‌باشد. وظایفی نظیر برنامه
ریزی، سازماندهی، رهبری، کنترل، مدیریت منابع
از جمله وظایفی است که مسئول نهایی آنها مدیر
می‌باشد. در تمامی وظایف مدیریتی یک نقش
اساسی، مستمر و جدایی ناپذیر، فارغ از سطوح،
نوع، حیطة عمل مدیریت، مدیر را همراهی می‌کند.
از مدیر راهبردی تا مدیر عملیاتی، از هیأت
رئیس سازمان تا سرپرستان و مدیران اجرایی،
از مدیران صفی و ماموریتی تا مدیران پشتیبانی
و ستادی و ... همگی بطور مداوم جهت رفع

مسائل و مشکلات یا جهت دستیابی به فرصتها و توسعه درگیر جهت دهی و انتخاب مسیر صحیح می‌باشند. به دلیل اهمیت این نقش و حضور جدایی ناپذیر و چالشی آن در زندگی سازمانی تمام مدیران، اصل ذیل مطرح شده است.

مدیریت = تصمیم‌گیری

چارلز هندی، معتقد است که عصر حاضر "عصر تغییر و سنت‌گریزی" می‌باشد که این خود منجر به شدت تضاد و تناقضهای سازمانی می‌گردد. مانوئل کاستلز، عصر حاضر را با مشخصه اطلاعات و ظهور هویتی جدید مورد تحلیل و بررسی قرار می‌دهد. سایر اندیشمندان نیز به گونه‌ای مشابه، عصر جدیدی را نوید می‌دهند که برگرفته از فن‌آوریهای ارتباطی و اطلاعاتی می‌باشد. بینش و اطلاعات دو رکن اساسی برای نظام تصمیم‌گیری می‌باشند. فن‌آوریهای ارتباطی و اطلاعاتی در نقش یک تصمیم‌یار مناسب برای مدیر، نقش وی را در اتخاذ تصمیمات مشکل‌تر نموده است. از طرفی حجم اطلاعات در اختیار مدیران بسیار بیشتر شده است و از طرف دیگر در دسترس بودن و توزیع این اطلاعات در سایر سطوح برتری مدیر را از بعد در اختیار داشتن اطلاعات نسبت به سایرین به چالش کشانده است. لذا رکن بینش و تواناییهای کیفی مدیریت از وزن و اهمیت بیشتری برخوردار شده است. در این راستا آزادی از قید و بند حجم گسترده اطلاعات نیازمند شناخت چگونگی

تصمیم‌گیری و استفاده بهینه از تفکر خلاق و تفکر ارزشی و استمداد از فنون و تکنیکهای تصمیم‌گیری خواهد بود.

رالف کینی برنده جایزه کتاب سال آمریکا در زمینه تحلیل تصمیم در سال ۱۹۹۴ چنین بیان می‌دارد: "در دنیای پیچیده امروز که به عصر تغییرات سریع و عدم قطعیت شناخته می‌شود، دو دانش از اهمیت کلیدی برخوردار شده اند. نخست، دانش آینده پژوهی است که از آن به دانش مقصد شناسی تعبیر می‌شود و دوم، دانش تصمیم‌گیری است که با مقوله حساس راه یابی و مشتقات آن سروکار دارد. این دانشها هستند که کارآمدی یک جامعه را رقم می‌زنند. بدون شک مهم است که دست کم از دیدگاه ذهنی و نظری قادر به خلق آینده شکوهمند و معنادار باشیم و آنرا به مثابه مقصد خود در سفر توسعه ملی در نظر بگیریم. اما مهم تر از آن توانایی و شایستگیها در یافتن راه‌هایی است که می‌توانند این آینده را به واقعیت تبدیل کنند." (کینی، ترجمه وحیدی مطلق، ۱۳۸۱)

فرایند متعارف تصمیم‌گیری

طبقه‌بندی کردن، نظام مند و ساختارمند کردن موضوعات گوناگون و تبدیل به یک زبان مشترک و استانداردسازی یکی از اهداف علم می‌باشد. قواره‌های طراحی شده توسط اندیشمندان گاهی نقطه مطلوب و بایستهها را در تیررس خود قرار

می‌دهد و گاهی وضعیت موجود و توصیف چیزی هستند که در حال اجرا می‌باشد. بدین ترتیب مطالعه وضع مطلوب و نگاه به وضع موجود بیانگر شکافها و تعارض‌هایی خواهد بود. در خصوص تصمیم‌گیری جهت دستیابی به بهترین گزینه، روشی منظم و عقلایی برای مدیران طراحی گردیده است. این فرایند شبیه فرایند رسمی برنامه‌ریزی راهبردی می‌باشد.

در بسیاری از فعالیتها شناخت وضع موجود به عنوان اولین و حتی مهم‌ترین مرحله شناخته می‌باشد. اگر مساله درست تشخیص داده نشود سایر مراحل و نهایتاً تصمیم اتخاذی بی‌اثر یا کم‌اثر خواهد بود. هنگامی که سازمان مساله و هدف خود را اشتباه انتخاب نماید و در آن راستا نیرو و تجهیزات خود را سازماندهی و مجهز نموده و با تمام قوا هدف اشتباه را محقق نماید به دو خطای عمده اثربخشی مخرب و کارایی مخرب دچار می‌گردد، در حالیکه شاخصهای تعیین کارآمدی حکایت از کارآمدی مناسب خواهند داشت.

از آنجایی که مدل متعارف تصمیم‌گیری دارای ویژگی‌هایی نظیر عقلایی بودن و نظام‌مند بودن می‌باشد. لذا تصمیم‌گیرنده تمام حد و مرز مساله را به خوبی احصاء خواهد نمود و مراحل را به ترتیب یکی بعد از دیگری به اجرا خواهد گذاشت و انتخاب بهترین گزینه حاصل این فرایند

خواهد بود. بحث را کوتاه کرده و بر اساس نمودار شماره یک به توضیح مختصری در خصوص این فرایند اکتفاء می‌کنیم. نمودار شماره (۱): فرایند متعارف تصمیم‌گیری (رضائیان، ۱۳۷۲، ص ۶۶)

مرحله اول، شناسایی وضعیت: با شناسایی مساله این فرایند آغاز می‌شود. جهت شناسایی وضعیت سه فعالیت عمده صورت می‌گیرد. تعریف مساله، شناسایی اهداف تصمیم، و تشخیص علل مساله چیزی است که توان سازمان را در رسیدن به اهداف به خطر می‌اندازد یا به عبارت دیگر وضعیتی است که سازمان را از کسب یک یا چند هدفش باز می‌دارد. تعریف و شناخت دقیق مساله، مدیر را در کسب اهداف سازمانی و اجتناب از گمراهی و لغزش در تصمیم‌گیری برای حل مساله یاری می‌دهد. بعد از شناخت مساله مدیر باید تصمیم بگیرد که در چه قسمتهایی و یا چه مسائلی رأساً اقدام نماید و چه قسمتهایی را به سازمان و سطوح سلسله مراتب واگذار نماید. در این خصوص یک اصل فرا روی مدیر می‌باشد:

هر چه مرجع تصمیم‌گیری نزدیکتر به منشا پیدایش مساله باشد، بهتر است در صورتی راه حل موفقیت آمیز است که بتواند به اهداف سازمانی دست یابد لذا جهت شناسی و تعیین بایسته‌ها و شایسته‌ها خود معیاری برای

پیشنهاد و ارزیابی بدیلها خواهد بود. در مرحله شناسایی وضعیت آخرین گام تشخیص علل می‌باشد، علل بر خلاف آثار مساله به ندرت آشکار می‌شوند و مدیر باید با هوشیاری به کشف آنها بپردازد. مدیر می‌تواند از طریق فرضیه سازی درباره علل و استفاده از توان فکری گروه و استفاده از فنونی نظیر استخوان ماهی، این مرحله را به پایانی درست برساند.

مرحله دوم، ایجاد بدیل: یکی از راهبردهای ذهن انسان چنگ زدن به اولین بدیل به عنوان آخرین بدیل می‌باشد. این خطا در خصوص انتخاب راه حلها نیز رخ می‌دهد. در این مرحله می‌باید تا جای ممکن به تولید هر چه بیشتر بدیلها پرداخته شود و کمیّت نسبت به کیفیت دارای اولویت باشد. فنونی نظیر توفان مغزی که در ادامه به معرفی آن خواهیم پرداخت کمک شایانی در احصاء هر چه بیشتر بدیلها خواهد نمود.

مرحله سوم، ارزیابی و انتخاب: با توجه به اهداف از قبل تعیین شده و قابلیت‌های سازمان، ارزیابی بدیلها آغاز می‌گردد. برخی از بدیلها از مطلوبیت بالایی برخوردار می‌باشند؛ ولی سازمان توان اجرایی نمودن آنها را ندارد؛ برخی دیگر تاثیر بسزایی در حل مساله ندارند؛ برخی از وزن و اولویت بالایی برخوردار نمی‌باشند. لذا مبنی بر شاخصها و معیارها و با در نظر داشتن توان سازمان، گزینه‌های دارای

اولویت بالا فهرست می‌گردند. در نهایت گزینه (راه حل) دارای اولویت اول انتخاب نهایی خواهد بود.

مرحله چهارم، پیگیری و اجرا: با انتخاب

بهترین گزینه، پرونده مساله و فرایند تصمیم‌گیری بسته نخواهد شد. زیرا ممکن است مساله به صورت ذاتی و ریشه‌ای شناخته نشده باشد لذا راه حلها به رفع عارضه‌ها کمک خواهند کرد نه به حل بنیادی مساله. بعد از اجرا از طریق نظام پایش و کنترل، بازخوردهای ناشی از تصمیم مورد تحلیل قرار می‌گیرند و در صورت لزوم فرایند تصمیم اتخاذی اصلاح می‌گردد. رویکرد منطقی (عقلایی)

در راهبردهای مدون و تصمیمهای کلان و عملیاتی سازمانها، مجموعه‌ای از بایدها و "...ترینها" ترسیم گردیده اند که طی فرایندی با احصاء تام و تمام گزینه‌ها و بدیلها و مبتنی بر شاخص‌هایی جامع‌گزینش شده و به عنوان تصمیمی منطقی برای اجرا به سازمان دیکته می‌گردند. سازمان از دیدگاه عقلایی، ابزاری است که برای رسیدن به هدفهای خاصی طراحی شده است و این هدفهای خاص، هدایتگر تصمیمات بوده و منجر به انتخاب راه‌حل مطلوب و بهینه می‌گردد (اسکات، ترجمه بهرنگی، ۱۳۷۳، ص ۵۳). فرض بر این است که تصمیم‌گیری مدیران منطقی می‌باشد و آنها دائما با توجه به محدودیتهای خاص از بین راه‌حل‌های گوناگون،

بهترین راه حل را که دارای بیشترین ارزش هم هستند، انتخاب می‌کنند. یک تصمیم گیرنده کاملاً منطقی ابتدا مشکل را به خوبی شناسایی و تعریف می‌نماید و در ضمن اینکه وی دارای هدف خاص و روشنی می‌باشد، مراحل مختلف فرایند تصمیم‌گیری، وی را به سمت انتخاب بهترین راه حل و حداکثر بازدهی و دستیابی به هدفها سوق می‌دهد. در تصمیم‌گیری منطقی، مشکل روشن است و تصمیم گیرنده در موضوعی که می‌خواهد تصمیم بگیرد اطلاعات کامل دارد. در این رویکرد، چالشی در خصوص هدف وجود ندارد و تصمیم گیرنده دارای هدفی خوب تعریف شده می‌باشد که سعی در رسیدن به آنرا دارد. تصمیم گیرنده تمام گزینه‌ها و بدیلهای را احصاء می‌نماید و از نتایج ممکن برای هر گزینه آگاه می‌باشد. مدل منطقی، در زمینه تئوری تصمیم‌گیری یک جهت‌گیری کلاسیک می‌باشد. این مدل زمینه ساز اصول مقداری در اقتصاد، ریاضیات و آمار است. این مدل در یک محیط بسته با تعداد معینی متغیر عمل می‌کند، لذا برای تصمیم‌گیریهای برنامه‌ریزی شده، ساخت یافته و عادی دارای کاربرد می‌باشد (حاضر، ۱۳۷۷، ص ۲۰۳). شاید بتوان برخی از مفروضات این مدل را به صورت زیر بیان نمود:

- تنها یک تصمیم گیرنده وجود دارد.
- تصمیم گیرنده فقط یک هدف دارد.

- شرط بدیهیات بسته (بین دو گزینه (الف) و (ب) تصمیم گیرنده همیشه می‌تواند یکی را نسبت به دیگری برتری دهد.)
 - شرط بدیهیات انتقالی (اگر گزینه (الف) نسبت به گزینه (ب) و گزینه (ب) نسبت به گزینه (ج) برتری داشته باشد گزینه (الف) به گزینه (ج) برتری دارد.)
 - برای حل یک مشکل، یک راه‌حل بهترین وجود دارد.
 - بازدهی حداکثر (تصمیم گیرنده آن گزینه‌ای را انتخاب می‌نماید که دارای بالاترین بازدهی می‌باشد.)
 - مشکل روشن و واضح است.
 - اولویتها مشخص، دائمی و ثابت می‌باشند.
 - اطلاعات به صورت کامل و شفاف در اختیار می‌باشد.
- در سطحی وسیع‌تر دولت نیز می‌باید جهت استفاده صحیح و منطقی از امکانات و جهت پاسخگویی به انتظارات و خواسته‌های مردم از رویکرد عقلایی استمداد جوید. خط‌مشی‌گذار، با توجه به شرایط و امکانات با ترازوی عقل و منطق به انتخاب و ارائه بهترین راه‌حل خواهد پرداخت. مردم و جامعه از مراجع حکومتی انتظار دارند که منطقی عمل کنند و منابع و امکانات را به درستی مورد بهره برداری قرار دهند و بهترین شیوه را برای

رسیدن به اهداف نهایی جامعه
برگزینند. (الوانی، ۱۳۷۶، ص ۳۵)
در فرایند عقلایی تکنیکها و مدل‌های گوناگونی
مورد استفاده قرار می‌گیرند که به نحوی
می‌کوشند تا بهترین و منطقی‌ترین راه‌حل را
ارائه نمایند. با توجه به مجال محدود این
مقاله به صورت بسیار مختصر به برخی از آنها
اشاره می‌گردد. لیکن اهل مطالعه می‌توانند به
متون تصمیم‌گیری کمی و پژوهش عملیاتی مراجعه
نمایند.

الف) تکنیک درخت اخذ تصمیم
تکنیکی یک مرحله‌ای و مقطعی می‌باشد که مساله و
موضوع مورد نظر و راه‌حلها و نتایج حاصل از
آنها طی مراحل متوالی، تجزیه و تحلیل می‌شود و
نتیجه مطلوب حاصل می‌گردد. ابتدا می‌باید شقوق
ممکن برای حل مشکل مشخص شود، سپس نتایج حاصل
از هر یک از شقوق و در مرحله بعدی احتمال
وقوع هر یک از نتایج و سپس ارزش مورد انتظار
مشخص می‌گردد و در انتها مطلوبترین گزینه
تعیین می‌گردد.

ب) مدل مطلوبیت
این مدل برگرفته از فرایند عقلایی تصمیم‌گیری
می‌باشد. هنگامی که در انتخابها با عواملی
مواجه شویم که حصول یکی موجب محرومیت از
دیگری می‌باشد این مدل جهت دستیابی به حد
بهینه یا مطلوب مفید می‌باشد. در این مدل دو

منحنی ترسیم می‌گردد. منحنی روابط متقابل یا مبادله‌ای با دو هدف و منحنی بی تفاوتی نسبت به اهداف مذکور. منحنی اول نشان دهنده ترکیبات مختلف از دو هدف در سطح منابع و امکانات موجود می‌باشد، به عبارتی نشان می‌دهد که هر قدر حصول به هدف اول بیشتر باشد، محرومیت از هدف دیگر فزون‌تر خواهد بود. منحنی بی تفاوتی نشانگر ترکیبهای مختلف مورد قبول دو ارزش از دیدگاه سازمان (در سطح دولت)، و از دیدگاه جامعه می‌باشد. نقطه تماس این دو منحنی نقطه بهینه یا مطلوب می‌باشد.

ج) مدل رضایت بخش

این مدل کوششی در جهت واقع بینانه کردن شیوه تصمیم‌گیری و احتراز از ایده آل‌گراییهای غیر عملی فرایند عقلایی تصمیم‌گیری است. در این مدل تصمیم‌گیرنده با توجه به شرایط موجود، بدنبال راه‌حلی رضایت بخش است نه اینکه بخواهد عالی‌ترین راه‌حل را پیدا کند. محدودیت منابع، زمان، اطلاعات و بینش مدیر و تصمیم‌گیرنده در اغلب موارد راه دیگری جز مدل رضایت بخش برای تصمیم‌گیرنده باقی نمی‌گذارد. در این شیوه راه رضایت بخشی انتخاب می‌شود که بهترین راه در موقعیت موجود می‌باشد و مطلوب‌ترین و بهترین راه‌حل موجود و عملی است.

رویکرد سیاسی و مبتنی بر قدرت

هنگامی که تصمیمات و جهت‌گیریهای آنها را بررسی می‌کنیم، رویکرد عقلایی مورد تردید قرار می‌گیرد. به نظر می‌رسد بهترین گزینه به عنوان تصمیم‌گزینش نشده است و برخی از تصمیمات از رفتار منطقی و عقلایی تصمیم‌گیرندگان تبعیت نکرده است. در عمل توصیه‌های ماکیاولیستی و آموزه‌های قدرت و کنترل تعیین‌کننده گزینه برتر به عنوان تصمیم بوده است و بهترین گزینه خروجی فرایند تصمیم‌گیری نبوده است.

فرایند سیاسی، فرایندی بسیار تاثیرگذار بر تصمیم‌گیری می‌باشد. به تعبیر این رویکرد، تصمیم‌گیری قبل از آنکه انتخابی سنجیده و کاملاً منطقی باشد، حاصل بازیهای قدرت و داد و ستدهای سیاسی است و یک اقدام و عمل سیاسی به شمار می‌آید. (این رویکرد در خط مشی‌گذاری از شدت بیشتری برخوردار می‌باشد). انواع قدرت، اتصال به مراکز قدرت، ائتلاف، بده و بستان، متقاعدسازی، مذاکره، سازش و ارباب از جمله مولفه‌های مهم در فرایند تصمیم‌گیری می‌باشد. به عبارتی فرایند عقلایی در خصوص مسائل در حال طی مسیر خود می‌باشد ولی این پوسته دارای باطنی دیگر است. اینکه چه گزینه‌هایی ورودی این فرایند باشند، چه کسانی آنها را طرح نمایند، چه وزن و ضریبی برای هر گزینه انتخاب شود (وزن منطقی یا وزن سیاسی)، چه شاخص و جهت‌گیری‌هایی ملاک تعیین بهترین گزینه و حذف و کم‌رنگ‌کننده

گزینه‌های نامربوط باشد و افسانه فرایند عقلایی با واقعیتی بنام قدرت و نفوذ همراه می‌شود که کنترل نمودن قدرت و نفوذ، خود افسانه‌ای دیگر است. و نهایتاً به مقصدی می‌رسد که لزوماً عقلایی‌ترین گزینه را تحویل نمی‌نماید، بلکه

قانون تنازع بقاء تعیین‌کننده خروجی فرایند تصمیم‌گیری خواهد بود، هر کس یا گروهی که از منبع قدرت و نفوذ بالاتری برخوردار باشد تعیین‌کننده گزینه و راه‌حل برتر خواهد بود. در خصوص منابع قدرت نظرات چندی ارائه گردیده است.

قدرت فرد ممکن است از مقام وی باشد یا آنکه ناشی از تخصص، آگاهی و وقوف به اطلاعات باشد و بالاخره قدرت ممکن است ناشی از توانایی اجبار و ترغیب دیگران باشد. دیدگاه دیگر سه منشأ قدرت ذکر کرده است. اول قدرتی که ناشی از صفات ذاتی فرد و موهبت الهی است. دوم قدرتی

که ناشی از آداب و رسوم و سنتها در جامعه است. و سوم قدرتی که از قوانین و مقررات ناشی می‌شود. در خصوص چگونگی تاثیر افراد و گروه‌های صاحب نفوذ به دو دیدگاه زیر اشاره می‌گردد:

• یک دیدگاه معتقد است که تصمیم‌گیری بر اساس شهود، اشراق، نبوغ فردی و دریافتهای ذهنی تصمیم‌گیرنده صورت می‌گیرد و بدون آنکه مراحل تصمیم‌گیری فرایند عقلایی طی شود، تصمیم اتخاذ می‌گردد. نمونه این شیوه "تصمیمهای خطیر"

می‌باشد که مدیران در مقاطع بحران و حساس با اتکاء به قدرت ذهنی خویش و بهره جویی از ظرفیت و توان درونی، به صورت فوری و آنی، به اتخاذ تصمیم می‌پردازند. این شیوه تحت عنوان ماورای عقلایی مبتنی بر قدرت فردی شناخته می‌شود.

• در دیدگاه دیگر که تحت عنوان نخبگان قدرتمند معرفی شده است، افراد و گروه‌ها در سه دسته نخبگان، متوسط‌ها، و ضعیف‌ها قرار می‌گیرند و حرف‌نهایی توسط نخبگان به کرسی می‌نشیند و دو دسته دیگر از نقش پیروی و تبعیت برخوردار می‌باشند.

مدل سطل زباله

زمانی که بر سر اهداف یا موضوعات بحث انگیز و وسایل نیل به آنها توافق وجود ندارد تصمیم گیرندگان هم با عدم اطمینان و هم با ابهام مواجه هستند، به نظر می‌رسد تحت این شرایط مدل سطل زباله به بهترین وجه، فرایند تصمیم‌گیری سازمانی را آن طور که در سازمان رخ می‌دهد، توصیف می‌کند. این مدل به طور خاص با وضعیت‌هایی سازگار است که در آن محیط یا فن آوری به نحوی کامل درک نمی‌شود یا جاهایی که بازیگران کلیدی به فرایند تصمیم وارد و خارج می‌شوند، فعالیت‌های دیگری زمان و توجه آنها را به خود جلب می‌کند. علت نام گذاری مدل به نام سطل زباله تاکید بر تصادفی بودن فرایند

تصمیم‌گیری است. اگرچه هیچ سازمانی در همه زمانها در این حالت عمل نمی‌کند، ولی هر سازمانی گهگاهی خود را در این وضعیت خواهد دید.

مارچ و همکارش، فرایند تصمیم‌گیری سطل زباله‌ای را به عنوان جریانهای تصادفی رویدادهایی توصیف کرده اند که با هم تلاقی می‌کنند و باعث می‌شوند در حضور مجموعه‌ای تصادفی از افراد در یک لحظه زمانی تصادفی، راه‌حلهای دسته‌ای از مسائل مشخص شوند.

در مدل سطل زباله، مسائل، راه‌حلهای، مشارکت‌کنندگان و فرصتهای انتخاب‌گزینه‌ها، جریانها، رویدادهای مستقلى‌اند که در درون و سراسر سازمان وجود دارند، شبیه انتخاب تصادفی مواد زاید هستند که در یک سطل زباله با یکدیگر ترکیب می‌شوند. هر زمانی که برخی راه‌حلهای، مشارکت‌کنندگان و فرصتهای انتخاب‌گزینه، به هم پیوند خوردند، مساله‌ای ممکن است شناسایی یا حل شود. در عین حال به علت تصادفی بودن فرایند، گزینه‌ها ممکن است بدون حل یک مساله، انتخاب شوند و برخی مسائل هرگز حل نشوند. و در جاهایی که هیچ مساله‌ای وجود ندارد، راه‌حلهایی پیشنهاد شود.

مدل سطل زباله دقیقاً با پیش‌فرضهای مدل عقلایی تصمیم‌گیری در تضاد است. چنین مدلی بر خلاف این پیش‌فرضها است که می‌توانند به طور روشن تعریف

شوند؛ همین طور راه کارهای تحقق آنها از قبل قابل شناسایی اند و بر اساس معیارهایی که به نظر مناسب می‌آیند می‌توانند مورد ارزیابی قرار گیرند. در عوض پیشنهاد می‌دهد که تصمیم‌گیری، عرصه‌ای را نشان می‌دهد که درون آن اعضای سازمانی با نگاه تعارضات و تفاوت‌هایشان دست به اقدام می‌زنند (جوهرج، ترجمه دانایی‌فرد، ص ۴۴۵).

تفکر ارزشی

در سال ۱۹۹۵ به تنی چند از افسران کارآمد نیروهای مسلح آمریکا (زمینی و دریایی) ماموریت داده شد که در یک بررسی راهبردی روندهای پیشرفت تکنولوژی، سیاستهای جهانی، روندهای اجتماعی و دیگر عوامل تعیین کننده را بررسی نمایند و حادثترین وضعیتی را که ممکن است ایالات متحده در ۳۰ سال آینده با آن مواجه شود را به تصویر درآورند و در انتها راهبرد جامعی را پیشنهاد کنند که متضمن آماده‌سازی این نیرو برای رویارویی با چالشهای ۲۵ تا ۳۰ سال آینده باشد. واضح است که صورت بندی این راهبرد مستلزم اتخاذ تصمیمهای راهبردی پیچیده‌ای بوده است. به همین منظور، طراحان راهبرد مذکور کاوش نظامندی را برای یافتن الگوی مناسب تصمیم‌گیری سامان می‌دهند و پس از بررسی و ارزیابی الگوهای رایج، همچون تحلیل سلسله مراتبی، به این نتیجه می‌رسند که الگوی تفکر

ارزشی بیش از هر الگوی دیگری می‌تواند به یافتن گزینه‌های خلاق و موثر کمک کند.

در الگوهای متعارف تصمیم‌گیری بر فعالیت‌هایی تاکید می‌شود که پس از مراحل شناسایی مساله تصمیم، ابداع گزینه‌ها و مشخص سازی اهداف انجام می‌شود. اما برای این پرسش اساسی که مسائل تصمیم، گزینه‌ها و اهداف چگونه به دست می‌آیند، پاسخ در خوری ارائه نمی‌شود. این الگوها "تفکر گزینه‌ای" را مبنای کار خود قرار داده اند. در این رویکرد بروز یک پیشامد، مساله تصمیم را به سازمان تحمیل می‌نماید و پس از آن به اصطلاح فرایند حل مساله آغاز می‌شود.

تصمیم گیرندگان هنگام رویارویی با مسائل تصمیم، معمولاً قبل از هر اقدامی بر گزینه‌ها تمرکز کرده و مجموعه مناسبی از گزینه‌ها را بدست می‌آورند و سپس با تاکید بر اهداف یا معیارهایی برای سنجش گزینه‌ها، بهترین را شناسایی و انتخاب می‌کنند.

تمرکز بر گزینه‌ها، شیوه‌ای محدود برای تفکر درباره موقعیتهای تصمیم است و برخورد آن با مساله تصمیم، برخوردی منفعلانه و نه پیش‌دستانه است. این شیوه متداول، رویکردی واپس‌گراست و به این می‌ماند که ما دُرشکه شناسایی گزینه‌ها را به جای بستن در پشت اسب ارزشها، در جلوی آن ببندیم.

در هر موقعیت تصمیم، ارزشها اهمیت بنیادی دارند و موضوعیت گزینه‌ها فقط به این خاطر است که ابزاری برای تحقق ارزشها هستند. بنابراین باید در تفکر، نخست بر ارزشها تمرکز شود و نه بر گزینه‌هایی که احتمالا آن ارزشها را محقق می‌سازند. طبیعی است که بین تبیین ارزشها و ابداع گزینه‌ها رابطه‌ای تعاملی وجود دارد، اما باید اصل بر این باشد که "اول ارزشها و بعد گزینه‌ها". این رویکرد همان "تفکر ارزشی" می‌باشد.

تفکر ارزشی تلاشی پیش‌دستانه برای ابداع موقعیتهای تصمیم بهتر می‌باشد، موقعیتهایی که دیگر "مساله" تصمیم نیستند بلکه "فرصت" تصمیم به حساب می‌آیند. این شیوه، شکاف عمیق میان تفکر خلاق ساختاریافته و سیال و رویکردهای بسیار ساختار یافته به مسائل تصمیم را پر می‌کند. تفکر ارزشی را به طور خلاصه می‌توان خلاقیت هدایت شده برای تصمیم‌گیری دانست و مبنای چنین خلاقیتی تبیین ارزشهای مناسب در موقعیت تصمیم است.

وجه تمایز تفکر ارزشی و تفکر گزینه‌ای را

می‌توان در سه بعد دانست:

- ۱- تفکر ارزشی فعالیت چشمگیری را به تبیین ارزشها می‌دهد.
- ۲- در تفکر ارزشی تبیین ارزشها بر هر فعالیت دیگری مقدم است.

۳- ارزشهای تبیین شده صراحتاً برای شناسایی فرصتهای تصمیم و ابداع گزینه‌ها به کار می‌روند.

از آنجایی که تفکر گزینه‌ای و تفکر ارزشی هر دو روش‌هایی برای پرداختن به موقعیت تصمیم‌اند، طبیعی است که پاره‌ای فعالیت‌های مشترک داشته باشند. اختلاف این دو روش در چگونگی هدایت چنین فعالیت‌هایی، ترتیب انجام آنها و بالاخره میزان مطلوبیت پیامدهاست. علاوه بر این تفکر ارزشی شامل فعالیت‌هایی می‌شود که در تفکر گزینه‌ای مشابهی ندارند. (به جدول شماره دو و سه مراجعه نماید.)

جدول شماره (۲): سلسله فعالیت‌ها در تفکر گزینه‌ای برای مسائل تصمیم

۱- تشخیص مساله تصمیم

۲- شناسایی گزینه‌ها

۳- تعیین ارزشها

۴- ارزیابی گزینه‌ها

۵- انتخاب یک گزینه

جدول شماره (۳): سلسله فعالیت در تفکر ارزشی

برای مسائل تصمیم و فرصتهای تصمیم

برای مسائل تصمیم برای فرصتهای تصمیم

پیش از تعیین اهداف راهبردی پس از تعیین

اهداف راهبردی

۱- تشخیص مساله تصمیم

۲- تعیین ارزشها

- ۳- ابداع گزینه ها
- ۴- ارزیابی گزینه ها
- ۵- انتخاب یک گزینه ۱- شناسایی فرصت تصمیم
- ۲- تعیین ارزش ها
- ۳- ابداع گزینه ها
- ۴- ارزیابی گزینه ها
- ۵- انتخاب یک گزینه ۱- تعیین ارزش ها
- ۲- ابداع فرصت تصمیم
- ۳- ابداع گزینه ها
- ۴- ارزیابی گزینه ها
- ۵- انتخاب یک گزینه

همان طور که در جدول فوق مشخص شده است، فعالیت‌های مطرح در تفکر ارزشی تا حدودی برای دو نوع موقعیت تصمیم یعنی مسائل تصمیم و فرصت‌های تصمیم با یکدیگر تفاوت دارند. علاوه بر این ممکن است فرصت‌های تصمیم قبل یا بعد از آن که تصمیم گیرنده اهداف راهبردی را تعیین کند شناخته شوند.

در مسائل تصمیم، پنج فعالیت تفکر ارزشی درست مانند تفکر گزینه‌ای هستند، با این تفاوت که چگونگی هدایت و پیشبرد و همچنین ترتیب آنها کاملاً متمایز است. در تفکر ارزشی، ارزشها بر گزینه‌ها مقدم هستند، لذا پس از شناسایی مساله تصمیم مهم ترین فعالیت، تشخیص کامل ارزشهاست. ارزشها همان اصول ارزیابی هستند، ارزشها برای ارزیابی پیامدهای بالفعل و

بالقوه و عدم اقدام، و گزینه‌های پیشنهادی و تصمیمها استفاده می‌گردند. تفکر درباره ارزشها قید و بند نمی‌پذیرد زیرا معطوف به چیزی است که آرزوی دستیابی به آن را داریم. ارزشها یعنی آنچه برای ما مهم است. این بدان معناست که ارزشها باید نیروی پیشران تصمیم‌گیریها باشند. در اکثر تصمیمها باید ارزشها را به صورت کیفی و گسترده بررسی و در صورت امکان آنها را کمی کرد.

فرصتهای تصمیم بر خلاف مسائل تصمیم، به جای این که از جانب افراد یا حوادث و پیشامدهای درونی و بیرونی تحمیل شوند، توسط تصمیم‌گیرنده شناسایی و تعریف می‌شوند. فرصتهای تصمیمی که قبل از تشخیص اهداف راهبردی روی می‌دهند، از دو راه مختلف بروز می‌کنند. نخست اینکه تصمیم‌گیرنده هنگام پرداختن به مساله تصمیم درمی‌یابد که بهتر است زمینه تصمیم را گسترش دهد. در این حالت ارزشهای شفاف منظور شده در مساله تصمیم، ما را به تفکر بیشتر برای شناسایی فرصتهای تصمیم تشویق می‌کند. راه دوم این است که تصمیم‌گیرنده، بر اساس تمایلی که به انجام اقدامات بهتر دارد، فرصت تصمیم را کشف می‌کند. وی درمی‌یابد که منبعی بدون استفاده مانده یا کمتر از آنچه مورد بهره برداری قرار می‌گیرد. اغلب فرصت تصمیم پس از ارزیابی مبتنی بر بینش در مورد چگونگی تحقق

اهداف تبیین شده یا نشده، شکل و حالت واقعی به خود می‌گیرد. در واقع تمایل به ایجاد بهبودهایی مشخص، فرصت تصمیم را به وجود می‌آورد.

پس از شناسایی فرصت تصمیم، فعالیت بعدی تشخیص ارزشهای مربوط به تصمیم است. سپس باید دغدغه تصمیم گیرنده به ابداع گزینه‌هایی برای تحقق ارزشهای تبیین شده معطوف شود. پس از تثبیت اهداف و گزینه‌ها، فرایند ارزیابی و انتخاب آغاز می‌شود. احتمالاً این ارزیابی به بینش‌هایی منجر می‌شود که فرد را به سمت ابداع گزینه‌های بیشتر برای تصمیم سوق می‌دهد. البته اگر به منظور شناخت فرصتهای تصمیم متفاوت و احتمالاً بهتر، زمینه تصمیم دوباره تغییر کند، شاید فرایندهای فوق چند بار دیگر تکرار شوند (کینی، ترجمه وحیدی مطلق، ۱۳۸۱، ص ۷۰).

تفکر خلاق

برخورد صرف با مقوله تصمیم‌گیری با محوریت چگونگی حل مساله لازم است اما کافی نمی‌باشد. در ادبیات متعارف تصمیم‌گیری معمولاً به توصیف فعالیت‌هایی که در فرایند تصمیم‌گیری رخ می‌دهند پرداخته می‌شود. اما چگونگی شناخت مساله یا فرصت تصمیم و از آن مهم‌تر چگونگی ابداع گزینه‌ها، بسیار در گرو تفکر خلاق می‌باشد. برای اینکه مسائل تصمیم، تحمیل شرایط و اقتضائات و فشارهای ناشی از ناکامی در رسیدن به اهداف

سازمانی نباشد، می‌باید گامی فراتر گذاشت و به فرصت‌های تصمیم متمرکز شد. برخورد انفعالی، گذشته و حال گرا می‌باید جای خود را به برخورد آینده گرا و تعاملی بدهد. سکوی پرش به سوی تعالی سازمانی از طریق چاره‌های بنیادی خواهد بود، منتظر ماندن و دست روی دست گذاشتن تا پیشامد و مشکل پیش قدم شود و سپس برای آن به دنبال راه حل باشیم، حرکتی لاک پشتی در محیط متلاطم و پرتغییر می‌باشد (ایکاف، ترجمه شریعتی و همکاران، ۱۳۸۴، ص ۶۲). بدین سان نیاز به تفکر خلاق در فرایند تصمیم‌گیری اجتناب ناپذیر و ضروری می‌باشد. تکنیک‌های خلاقیت برای تحلیل محیط، تشخیص و شناسایی مسائل، فرضیه سازی، ابداع گزینه‌ها، یاور تصمیم گیرنده و تصمیم گیرندگان گروهی خواهد بود. برای هر یک از مراحل فرایند تصمیم‌گیری تکنیک‌هایی طراحی شده اند. از طرف دیگر برای تقویت خلاقیت فردی یا گروهی نیز تکنیک‌هایی توصیه می‌گردند. در ذیل یکی از تکنیک‌های پرکاربرد در تصمیم‌گیریهای گروهی معرفی می‌گردد.

طوفان مغزی

در این روش افراد راه‌های انجام دادن کاری را بدون توجه به عملی بودن آن ارائه می‌دهند، از طریق این روش افراد تشویق می‌شوند که به میزان زیادی اظهار عقیده کنند. این روش در هر مرحله‌ای از فرایند تصمیم‌گیری قابل استفاده

می‌باشد ولی اگر در مرحله طرح مشکل به کار گرفته شود بسیار موثرتر خواهد بود. بعضی مواقع راه‌های پیشنهادی با این شیوه تا اندازه‌ای تخیلی می‌باشد. در این شیوه هیچ نوع انتقادی مجاز نمی‌باشد به همین دلیل هدف از طوفان مغزی رسیدن به یک رشته امکانات نوآور می‌باشد و تعداد و کمیّت راه‌حلها و گزینه‌ها دارای اولویت می‌باشد، فارغ از درست یا غلط بودن، عملی یا غیرعملی بودن، مربوط یا نامربوط بودن و احصاء هر چه بیشتر گزینه‌ها بسیار مورد توجه می‌باشد. در مرحله‌ای که افراد به ارائه گزینه‌ها می‌پردازند، هیچ گونه ارزیابی‌ای نباید صورت بگیرد. لذا در بین اعضاء گروه نوعی شوق و رقابت در ابداع گزینه‌های جدید به وجود خواهد آمد. (حاضر، ۱۳۷۷، ص ۸۹)

از روش طوفان مغزی می‌توان برای برانگیختن خلاقیت گروه استفاده نمود. از طرف دیگر این شیوه برای رسیدن به توافق حائز اهمیت می‌باشد. لذا تعهد افراد را در پیگیری و به ثمر رساندن تصمیم دربر خواهد داشت. موارد بکارگیری طوفان مغزی به قرار زیر می‌باشد (هیگنز، ترجمه احمدپور داریانی، ۱۳۸۴، ص ۱۵۰):

- تعیین علت‌های احتمالی و یا راه‌حل‌های مسائل و مشکلات
- طرح ریزی و برنامه‌ریزی مراحل یک پروژه تیمی

• تصمیم‌گیری درباره مسائل یا بهسازی فرصت‌ها
• تصمیم‌های غیرعادی که مستلزم خلاقیت ویژه
می‌باشد.

• وقتی که تیم می‌خواهد از همه نظرها و
عقیده‌ها استفاده کند و توافق از اهمیت بالایی
برخوردار می‌باشد.

گام‌های طوفان مغزی به شرح ذیل می‌باشد: (کلی،
ترجمه علوی، ۱۳۸۱، ص ۱۵)

۱- تهیه تمهیدات جلسه: مناسب است که برای
جلسه محدوده زمانی مشخصی در نظر گرفته
شود (معمولا ۳۰ دقیقه). سپس برای جلسه یک نفر
رهبر تعیین خواهد شد. رهبر افراد را تشویق به
مشارکت می‌نماید.

۲- تعیین روش طوفان مغزی: از دو روش اظهار
نظر آزاد یا اظهار نظر نوبتی می‌توان استفاده
نمود. در روش اظهار نظر آزاد، افراد همزمان
در اظهار نظر شرکت می‌کنند و هر نظری که اعلام
می‌شود بلافاصله بر روی تخته یادداشت می‌گردد.
در روش اظهار نظر نوبتی، هر نفر برای اظهار
نظر نوبت می‌گیرد، حتی می‌تواند نوبت خود را به
نفر بعدی منتقل کند.

۳- پدید آوردن نظرها (ایده‌ها): در این مرحله
چند نکته حائز اهمیت می‌باشد. اول اینکه، به
اندیشه‌ها و نظرات انتقاد نکنید، حتی اگر
تندترین نظرها توسط یکی از اعضاء با فریاد
بیان شود. دوم اینکه، آنچه را که گفته می‌شود

اصلاح نکنید. سوم اینکه، در این مرحله به کمیّت پیشنهادها توجه کنید، بعداً فهرست پالایش خواهد شد. چهارم اینکه، ایده‌های ناآشنا، افراطی، اغراق آمیز و همراه شوخی را تشویق کنید، زیرا هدف اساسی خلاقیت است. سرانجام اینکه، نظرها را بر پایه نظرهای دیگر تقویت کنید.

۴- تعیین شاخصها و معیارهای پالایش: شاخصها، یک دسته ضوابط یا موانعی هستند که برای ارزیابی گزینه‌ها از آن استفاده می‌شود. از آنها می‌توان برای افزودن یا کاستن گزینه‌ها و اصلاح آنها استفاده نمود.

۵- ارزیابی گزینه‌ها بر اساس شاخصها

۶- جمع بندی و تعیین بهتر یا بهترین گزینه‌ها
نقش "ارزشهای حاکم" بر تصمیم‌گیری در تمام فراگردها، اعمال، وظایف و نقشهای مدیریتی، آنچه که حد و مرز، قوت بخش، هادی و راهبر مدیر می‌باشد، "ارزشهای حاکم" خواهند بود. برای مسلمانان یک قاعده محوری در دایره ارزشهای حاکم ترسیم شده است:

"قدرت باریتعالی، بالاترین قدرت هاست، به حمایت هر کس اقدام کند هیچ کس نمی‌تواند بر او پیروز گردد، همانطور که اگر حمایت خود را از کسی برگیرد هیچ کس قادر به حمایت او نیست"
انسان موحد در تمام اعمال و رفتار خود، دست عنایت خداوند را لمس نموده و در موفقیت یا مشکلات توکل بر او دارد و آن چرا که در کتاب

آسمانی بر انسان فرستاده شده است، چراغ راه خود قرار می‌دهد. از جمله این رهنمودهای الهی " توکل و مشورت" می‌باشد.

"... و در کارها با آنها مشورت کن، اما هنگامی که تصمیم گرفتی بر خدا توکل کن، زیرا خداوند متوکلان را دوست دارد. اگر خداوند شما را یاری کند، هیچ کس بر شما پیروز نخواهد شد و اگر دست از یاری شما بردارد کیست که بعد از او شما را یاری کند و مومنان تنها بر خداوند باید توکل کنند." (سوره مبارکه آل عمران- آیه‌های ۱۵۹ و ۱۶۰)

تصمیم‌گیری کارآمد = تلاش و فراهم نمودن اسباب و وسایل + مشورت با دیگران + توکل بر خدا
.....

نتیجه گیری

فرایند تصمیم‌گیری در دو موقعیت متفاوت آغاز خواهد شد. در یک موقعیت که مبتنی بر مدیریتی منفعل می‌باشد شرایط و تحمیل درون و برون سازمانی، مساله‌ای را پیش روی مدیر قرار می‌دهد و مدیر به ناچار می‌باید راه‌حلی را برای حل مشکل بیابد. در موقعیت دیگر که مبتنی بر مدیریتی فعال و تعاملی می‌باشد، مدیر شناسایی فرصت‌های تصمیم را سرلوحه کار خود قرار می‌دهد و سعی در یافتن چاره‌ای بنیادی برای توسعه سازمان می‌باشد.

هرگز یک مدل و تکنیکهای منشعب از آن بطور کامل نمی توانند برای تمام موقعیتهای و تصمیمها، پوشش کاملی را ارائه نمایند. برخی از تصمیمها از مدلی منطقی و عقلایی تبعیت مینمایند، برخی دیگر متاسفانه ناشی از بده و بستانها میباشد، برخی دیگر ترکیبی از انواع مدلهای میباشد. نکته حائز اهمیت این است که مدیران بر این باور باشند که بینش و اشراق آنها برای گره گشایی کافی نمیشود بلکه توکل و مشورت و استمداد از توان کارکنان سازمان، بکارگیری تکنیکهای تصمیمگیری، فضای روشن تر و بهتری را فرا روی مدیر قرار میدهد.

منابع:

<http://www.accountbook.blogfa.com/post-70.aspx>

<http://decisionmaking91.blogfa.com>

کینی، ترجمه وحیدی مطلق، ۱۳۸۱
فرایند متعارف تصمیمگیری (رضائیان، ۱۳۷۲، ص
۶۶)

جوهج، ترجمه دانایی فرد، ص ۴۴۵
(سوره مبارکه آل عمران- آیه های ۱۵۹ و ۱۶۰)