



تصمیم گیری

تحقیق و تالیف : گروه پژوهشی مدیریت حرفه ای

دارای مجوز از وزارت علوم ، تحقیقات و فناوری به شماره ۲۲/۲۷۷۲ مورخ ۸۳/۰۵/۱۰

به کوشش : سعید صورتی

و جمهور علیزاده

بازتدوین: آزاده رضائی

با تشکر از همکاری : مهندس حمیدرضا همتی

ویرایش اول : آذر ۱۳۸۴

ویرایش دوم: دی ۱۳۸۵

هر گونه استفاده از محتویات این جزوه نیاز به اخذ مجوز از گروه پژوهشی مدیریت

حرفه ای دارد .

WWW.pmrg.ir

Email:info@pmrg.ir

شماره صفحه	فهرست
۳.....	مقدمه.....
۳.....	تعریف تصمیم گیری.....
۵.....	اهمیت و ضرورت تصمیم گیری.....
۶.....	فرایند تصمیم گیری.....
۶.....	استفاده از مدل در تصمیم گیری.....
۷.....	روش های متداول مردم در تصمیم گیری.....
۷.....	انواع تصمیم گیری در سازمان.....
۷.....	برخی روش های تصمیم گیری.....
۹.....	عوامل موثر در تصمیم.....
۱۰.....	یک روش برتر در تصمیم گیری.....
۱۰.....	روش سه دهم.....
۱۰.....	شناخت مسئله (تفکر تحلیلیگر).....
۱۲.....	گزینه یابی (تفکر خلاق).....
۱۶.....	انتخاب بهترین گزینه.....
۲۰.....	اعلام تصمیم.....
۲۰.....	اجرای تصمیم و باز نگری.....
۲۱.....	خطاهای رایج در تصمیم گیری.....
۲۱.....	انواع تصمیم گیری.....
۲۴.....	دام های تصمیم گیری.....
۲۶.....	موانع تصمیم گیری.....
۲۹.....	منابع.....

تصمیم گیری

مقدمه:

تصمیم‌گیری موضوعی است که جزء لاینفک زندگی انسان بوده و روزی نیست که با آن سر و کار نداشته باشد. اما اهمیت تصمیم‌گیری همیشه و برای همه افراد یکسان نیست چرا که عوامل بسیاری در میزان این اهمیت دخیل هستند. مثلاً میزان ارزشی که برای سرنوشت یک سازمان قائل هستیم در تصمیمات مدیر یک سازمان یا شرکت تأثیر مستقیم دارد. اما مهم‌ترین بخش تصمیمات انسان به مدیریت در ادارات و شرکت‌ها و یا مسائل شغلی افراد محدود نمی‌شود بلکه تصمیم‌گیری در تمام زندگی انسان وجود دارد و تصمیمی از همه مهم‌تر است که بیشترین تأثیر را در سرنوشت انسان می‌گذارد. با توجه به قدرت انتخاب که در خود می‌بینیم، سؤالی که مطرح می‌شود این است که "چگونه انتخاب کنیم؟"

انسان در طول زندگی ناچار است در برابر "عمل‌هایی" که در آنها دخالت داشته و یا نداشته است ولی به جهاتی به او مربوط می‌شود، "عکس‌عمل‌هایی" نشان بدهد و تصمیم بگیرد؛ اما این واکنش‌ها چیست؟

زمانی آدمی در مقابل پیشامدها و واکنش‌ها به فکر فرو می‌رود، گاهی متعجب است و حیران، گاهی خروشان در گفتار و زمانی ساکت و سردرگریان. اما هرگز نمی‌تواند بر آنچه که در پیرامونش می‌گذرد، بی‌اعتنا باشد و واکنشی نشان ندهد. همین بی‌اعتنایی نسبت به پدیده‌های محیط، خود یک عکس‌العمل و تصمیم‌گیری به حساب می‌آید. حال آیا این عکس‌العمل معلول یک علت داخلی است؟ مطمئناً نه، بلکه ما این واکنش‌ها (تصمیم‌ها) را بر پایه آنچه که در مسیرمان قرار گرفته است بروز می‌دهیم. این واکنش‌ها به طوری که گفته شد معلول تضادها، هیجان‌ها، دلوپسی‌ها و نیازهایی هستند که بر سر راه نیل به هدف‌های مختلف قرار می‌گیرند و به ماهیت پدیده‌ها در هنگام کار، کارآیی و آینده سازمان، طبیعت انسان‌ها (در خارج و داخل سازمان) و بسیاری عوامل دیگر، بستگی دارند.

« به هر حال این ماییم که باید تصمیم‌گیری نماییم. »

برای وارد شدن به موضوع تصمیم‌گیری، می‌توان آن را در بعد سازمانی و در فضای کاری و مدیریتی، تجزیه و تحلیل کرد، اما در این صورت، تنها به عنوان یک نمونه آزمایشی و در مقیاسی کوچک، به آن پرداخته‌ای، چون آنچه که بیش از هر چیز دیگری تصمیم‌گیری را پراهمیت کرده است، "نفس انتخاب‌گر" انسان است که ارزش والایی به آن می‌دهد. هدف و سرنوشت، که به زندگی انسان، معنا می‌بخشند، هر دو از مختار بودن (قدرت اختیار) انسان، سرچشمه می‌گیرند که آفرینش او را برتر از سایر آفریده‌ها قرار داده است. از این جهت ضرورت تصمیم‌گیری درست، نقش تعیین کننده در سرنوشت انسان دارد.

کتابچه‌ای که در دست شماست، کمکتان می‌کند تا با ارتقای کیفی تصمیماتی که می‌گیرید مدیر کارآمدتری باشید. به خاطر داشته باشیم که؛ برنامه ریزی، حل مسئله، استخدام، افزایش کارایی، تفویض اختیار، کاهش اشتباهات و ضایعات، همگی به توانمندی شما در اتخاذ و اجرای تصمیمات موثر، وابسته است.

مهارت تصمیم‌گیری و شیوه‌های آن، پایه و اساس بیشتر جنبه‌های مدیریت را تشکیل می‌دهد. گرفتن تصمیم مناسب، هنر پیچیده‌ای است که مستلزم به کارگیری دامنه وسیعی از مهارت‌های فردی و ارتباطی است. مهارت‌های مزبور شامل حقیقت‌یابی، منطقی‌اندیشیدن، خلاقیت، تحلیل‌گری، حساسیت نسبت به دیگران و اعتماد به نفس است. همچنین، پیش‌نیاز تصمیم‌گیری درست، آگاهی کامل از انواع شیوه‌ها و فرآیندهای آن است.

تعریف تصمیم‌گیری

در تعیین چیستی و ماهیت تصمیم‌گیری، تعریف‌های مختلفی ارائه شده است که بعضی از آنها کم و بیش مشابه هم هستند. بعضی از آنها هم با رویکردی متفاوت، به موضوع پرداخته‌اند. با آنکه تصمیمات انسان در مواردی به صورت غیرارادی جلوه می‌کند و گاه بس عادی هستند که به سهولت اتخاذ می‌گردند، با این وجود چه در تصمیمات ساده و چه در تصمیماتی که اتخاذ آنها متضمن صرف وقت بیشتر است، فعل و انفعالاتی در مغز انسان و خارج از آن اتفاق می‌افتد که کلیه آنها را به نام "تصمیم‌گیری" می‌شناسیم.

تصمیم گیری چیست؟

پروفسور شاکل (Shackle) و همکاران وی تصمیم گیری را در کتاب "عدم اطمینان و تصمیمات بازرگانی" به خوبی تعریف کرده اند؛ تصمیم گیری عبارت است از: "ترکیب دانش، فکر، احساس و تصور به طوری که مجموعه حاصل، قابل اجرا باشد" به بیان دیگر؛ تصمیم گیری عملی است که نمی توان آن را با هیچ فرمول و رابطه ای نشان داد ولی یکی از خصوصیات شناخته شده تصمیم گیری مدیریت آن است که عدم یقین و اطمینان در آن موجود و مشهود است.

برخی تعاریف تصمیم گیری عبارتند از:

- ۱- بر اساس معنی لغت نامه ای، تصمیم گیری؛ به معنی تعیین انتها، حل و پایان دادن به یک مسئله ذهنی است. در حالی که تصمیم یعنی تسویه، روشن کردن ذهن یک نفر است.
- ۲- ریشه یونانی این واژه به معنی بریدن است؛ بریدن اضافه های یک تصمیم.
- ۳- باز کردن راه مشاهده هدف را تصمیم می گویند.
- ۴- تصمیم، بستن راه دخالت خواهی، نخواهی هاست.
- ۵- تصمیم گیری، انتخاب یک گزینه از میان دو یا چند گزینه (ترجیح دادن یک گزینه نسبت به بقیه که شامل بی عملی هم هست).
- ۶- تصمیم گیری یعنی قبل از وقوع، از موقعیتی، شرایط بهینه ساختن و لوی رخ دادن اتفاقی را قبل از رخ دادن گرفتن. همچنین تصمیم گیری، کاهش خطرات و موانع برای رسیدن به خواسته های یک نفر است.
- ۷- تصمیم گیری به کنترل درآوردن نکات تاریک کار است.
- ۸- به نظر هربرت سیمون و پیتر دراگر تصمیم گیری مترادف با اداره کردن و مدیریت است.
- ۹- به نظر چستر بارنارد، تصمیم فرآیند ضروری سازگاری در سازمان است، و در این میان، عوامل فیزیکی، زیستی، فردی و اجتماعی، ترکیب ویژه ای برای عمل ارادی انتخاب فراهم می سارند.
- ۱۰- تصمیم گیری نوعی واکنش است که فرد در برابر یک مسئله از خود نشان می دهد.
- ۱۱- تصمیم گیری موقعیت یا فرآیندی است که طی آن شیوه عمل خاصی برای حل مسئله یا مشکل ویژه، گزینش می شود.
- ۱۲- تقریباً در همه جای دنیا تصمیم گیری به عنوان انتخاب، یکی از گزینه های محتمل تعریف شده است.
- ۱۳- چستر بارنارد در کتاب وظایف مدرن می گوید: فرآیندهای تصمیم گیری در مقیاس گسترده، روش های جامعی برای روان کردن یا منحصر کردن انتخاب بهتر است.
- ۱۴- تصمیم گیری فرآیندی است که به وسیله آن از میان طرق مختلف، یک یا چند راه ممکن، برای حل مشکلات و یا اعمال سیاست ها انتخاب می شود.
- ۱۵- تصمیم گیری فرآیندی است که از طریق آن، راه حل مسئله معینی انتخاب می گردد.
- ۱۶- تصمیم گیری عبارت است از طریقه عمل و یا حرکت در مسیر خاصی که با تأمل و آگاهی از میان راه و روش های مختلف برای نیل به یک هدف مطلوب انتخاب شده. در این تعریف سه مفهوم اصلی وجود دارد:
 - الف) تصمیم گیری مستلزم انتخاب راهی از میان راه ها است. بدین معنی که اگر به جز یک راه، راه دیگری وجود نداشته باشد، به طور طبیعی تصمیم نیز وجود نخواهد داشت.
 - ب) تصمیم گیری تجزیه و تحلیلی است که منجر به انتخاب راهی از میان راه ها می شود که معمولاً عقلانی و آگاهانه انجام می گیرد.
 - ج) تصمیم گیری قصد و عمل وجود دارد به طوری که با اتخاذ تصمیم خاص می خواهیم به هدف خاصی برسیم.
- ۱۷- برخی از صاحب نظران گفته اند: تصمیم گیری، صرفاً عمل گزینش، میان راه حل های جایگزین یا بدیل های موجودی است که در موردشان یقین نداریم.
- ۱۸- بعضی از نظریه پردازان در تبیین ماهیت تصمیم گیری اظهار داشته اند که تصمیم گیری فرآیندی است تدریجی که از انتخاب جزئی و سازش میان منافع سازمانی و فشارهای سازمانی رقیب، تشکیل می شود.

- ۱۹- تصمیم گیری نه تنها نوعی فرآیند فکری است ، که متضمن روشن بینی ، فهم و تفکر خلاق تصمیم گیران است، بلکه فرایندی اجتماعی و شبه ماشینی نیز هست .
- ۲۰- تصمیم گیری یک رفتار یا فعالیت است که از مسئله یابی آغاز شده و به اتخاذ تصمیم یا اقدام می انجامد. یعنی به رفتاری منجر می شود که هدفمند است .
- ۲۱- تصمیم گیری فرآیندی است خاص، شامل انتخاب یک راه و روش از میان دو یا چند روش موجود. تصمیم به معنای انتخابی خودآگاه است که به فرد امکان می دهد تا براساس مجموعه ای از شرایط داده شده، نحوه رفتار و طرز فکر خاص آن مجموعه، گزینه ها بررسی و سپس یک گزینه، مقبول واقع شود و در نهایت اجرا گردد .
- ۲۲- تصمیم گیری به زبان ساده عبارت است از فرآیند یافتن و انتخاب یک سلسله عملیات برای حل یک مشکل معین .
- ۲۳- تصمیم گیری فرآیندی است که شامل شناسایی و تعریف و تشخیص مسائل ، یافتن راه های گوناگون برای حل مسئله ، ارزیابی راه حل های ارائه شده و انتخاب بهترین راه یا راه حل می شود .
- ۲۴- تصمیم گیری عبارت است از فرآیند گزینش مطلوب ترین ، یا منطقی ترین راه در حل یک مسئله یا در نیل به یک هدف .

سؤال در باره تصمیم گیری

- آیا تمام بار تصمیم گیری را خود بردوش می کشید ؟ یا اینکه دیگران را هم در این کار دخالت می دهید ؟
- آیا تصمیمات مهم روزانه را پیشاپیش به روشی برنامه ریزی شده و عقلایی اتخاذ می کنید ؟ یا اینکه هر تصمیم را در زمانی که پیش می آید می گیرید ؟
- آیا در تصمیم گیری، به کمک گرفتن از احساس درونی خود متکی هستید؟ یا ترجیح می دهید از تفکر منطقی بهره گیرید تا به شما در انتخاب گزینه ای مناسب کمک کند ؟

توانایی های تصمیم گیرنده

- برای انتخاب یک راه حل از میان چند راه حل، باید تصمیم گیرنده قادر باشد:
- ۱- مسئله واقعی و اصلی را به درستی تعریف نماید، نه علائم و نشانه های آن را.
 - ۲- عوامل مرتبطی را که سبب پیدایش مسئله شده اند تشخیص دهد.
 - ۳- اثر عوامل مرتبط را تجزیه و تحلیل و ارزیابی نماید. طبیعی است که هر یک از این اصول را باید در ارتباط با شرایط اقتصادی، تکنولوژی، کارگروهی، نگرش های مذهبی و غیره مورد بررسی قرار داد. به علاوه، محیط هم در نظام ارزشی تصمیم گیرنده و در ارزش های تعیین شده برای نتایج احتمالی مربوط به هر یک از راه حل ها، تاثیر می گذارد.

اهمیت و ضرورت تصمیم گیری

- ۱- تصمیم گیری زمانی اهمیت پیدا می کند که پیامدهای ناشی از یک تصمیم برای تصمیم گیرنده و افراد متأثر از آن مورد توجه قرار گیرد .
- ۳- تصمیمات نادرست نتایج درست قبلی را ضایع می کند .
- ۴- انسان در طول زندگی همواره با مسائل مختلفی مواجه است که در مقابل هر یک ناگزیر از تصمیم گیری و انتخاب است .
- ۵- نتیجه تصمیمات انسان بر حسب میزان اهمیت موضوع، نه تنها مقطعی از زندگی بلکه گاهی کل زندگی او را تحت الشعاع قرار می دهد .

واکنش های مختلف افراد به هنگام تصمیم گیری چیست؟

۱. سر خود را در برف فرو می برند ؛ موقعیت را نادیده می گیرند یا از آن اجتناب می کنند.
۲. بدون فکر وارد عمل می شوند ؛ اولین کاری که به ذهنشان خطور می کند انجام می دهند .

۳. قاطعانه تصمیم می گیرند که هیچ کاری انجام ندهند .

۴. پس از آنکه اطلاعاتی جمع آوری و در مورد موضوع قدری فکر کردند اقدام می نمایند .

البته استفاده از روش تصمیم گیری مناسب باعث می شود که از دو واکنش اول و دوم خودداری گردد و به یکی از دو گزینه سوم و چهارم عمل شود.

فرآیند تصمیم گیری

ما بسیاری از تصمیم های خود را در یک لحظه اخذ و اجرا می کنیم گاهی این فرایند چنان سریع روی می دهد که از آن آگاه نمی شویم .

خوب است بدانیم که حتی تصمیمات آنی و غیر ارادی نیز که ناشی از عادات ما هستند، دارای فرایندی اند. اگر چه تصمیم گیری اغلب و عامه مردم به صورت عادت و غیر ارادی جلوه گر می شود لکن یک سری فعل و انفعالات در ذهنشان و خارج از ذهن آنان اتفاق می افتد که به کلیه آنها فرآیند تصمیم گیری اطلاق می شود. بنابراین تصمیم گیری یک عمل مقطعی نیست ، بلکه حاصل یک فرایند پیچیده است. ذهن باز، عقل سلیم و شهامت سه عامل موثر در تصمیم گیری هستند . در اینجا مدل یا الگو به عنوان ترسیمی از فرآیند نقش قابل توجه پیدا می کند.

استفاده از مدل در تصمیم گیری

مدل عبارت است از الگویی که از واقعیت گرفته شده و روابط بین متغیرها را نشان می دهد و می توان از آن برای پیش بینی در تصمیم گیری استفاده کرد. تصمیم گیرنده می تواند مدلی از سیستم مورد نظر خود را ایجاد کرده و سپس به کمک آن نتایج مختلفی را که از تصمیمات گوناگون حاصل می شود مورد بررسی قرار دهد. با به کارگیری مدل، بدون آنکه مخاطره تصمیم گیری در دنیای واقعی را داشته باشیم، می توانیم مطلوب ترین تصمیم را اتخاذ کنیم. در اغلب اوقات، غیرممکن یا مشکل است که رویکرد های مختلف تصمیم را عملاً آزمایش کرده و از میان آنها بهترین را انتخاب کرد، در حالی که این امر با استفاده از مدل، به سادگی امکان پذیر است. به وسیله یک مدل، آثار تغییرات مختلف می تواند به سرعت و با دقت مورد سنجش قرار گرفته، و تصمیم گیرنده بدون مخاطره و ریسک از نتایج آنها مطلع شود.

مشکل اصلی در مدل سازی، این است که گاهی مدل، گویای واقعیت ها نبوده و سیستم اصلی را به درستی نشان نمی دهد. در چنین حالتی نتیجه گیری و اتکا به مدل، مفید نبوده و گمراه کننده خواهد بود. به هنگام طراحی مدل، باید به این پرسش ها پاسخ داد که: " آیا مدل تمامی اجزای سیستم واقعی را داراست؟ " و " آیا اجزای مذکور، واقعیات موجود را نشان می دهند؟ "

انتخاب مدل مناسب

مدل مناسب برای تصمیم گیرنده چیست؟ پاسخ به این سؤال بستگی به نوع مشکل و هدف تصمیم گیرنده و موقعیت و شرایط وی دارد. انتخاب یک مدل و میزان تفصیلی، یا ساده بودن آن، با توجه به نیاز تصمیم گیرنده به عواملی که در تصمیم گیری مورد نظر است انجام می گیرد. گاهی در تصمیم گیری، عوامل متعددی مؤثر بوده و توجه به تمامی آنها در اخذ تصمیم، برای ما راهگشا خواهد بود و در چنین حالتی مدل باید حتی المقدور در برگیرنده عوامل مذکور باشد. اما در مواردی نیاز به در نظر گرفتن عوامل بسیاری در تصمیم گیری نیست، و در این صورت می توان از مدل ساده ای که به طور خلاصه رابطه بین عوامل معدودی را نشان می دهد استفاده کرد.

دربه کارگیری انواع مدل ها، باید مدلی را انتخاب کرد که ما را سریع تر، ساده تر، و با دقت بیشتر به هدف برساند. به عنوان مثال، در مورد استقرار ماشین آلات در یک کارگاه، می توان از مدل ترسیمی استفاده کرد یا مدل تجسمی را به کار برد. در صورتی که مدل ترسیمی در این مورد خاص دقت کافی را دارا باشد، می توان از این مدل بهره گرفت، اما اگر در این تصمیم گیری، مسئله ابعاد ماشین آلات نقش مهمی داشته باشند، مدل تجسمی دقت لازم را داشته و باید از آن استفاده کنیم. گاهی اوقات برای اخذ تصمیم باید از دو مدل به همراه هم استفاده کرد. به عنوان نمونه در مثال قبلی می توان ابتدا از یک مدل ریاضی برای اندازه گیری میزان

جریان کار بین ماشین‌های مختلف استفاده نمود و در مورد جابجایی ماشین‌آلات برای از میان بردن کار اضافی تصمیم گرفت و سپس مدل ترسیمی یا تجسمی را برای تعیین دقیق محل استقرار ماشین‌ها به کار گرفت.

روش های متداول مردم برای تصمیم گیری

- ۱- تصمیم داری
 - ۲- پذیرش تصمیم دیگران
 - ۳- احساسی و هیجانی
 - ۴- استفاده از فال
 - ۵- بر مبنای شرطی شدگی
 - ۶- تقلیدی
 - ۷- عمل به اولین گزینه
 - ۸- وقتی موضوع و ابعاد آن برایشان روشن نیست ، مردم می شوند . نظر دیگران را معیار خود قرار می دهند . این افراد دائم تصمیماتشان را تغییر می دهند .
 - ۹- بر اساس آسان ترین و سری عترین راهی که آنان را به جواب می رساند تصمیم گیری می کنند.
 - ۱۰- پیامدها را در نظر نمی گیرند .
 - ۱۱- به موقع تصمیم نمی گیرند ، دیر یا زود تصمیم می گیرند.
- این درحالی است که همه ما می دانیم یک تصمیم هرچند کوچک و بی اهمیت به هر حال تاثیری در سرنوشت کاری یا حتی زندگی ما دارد . بنابراین نباید برای هر تصمیمی از روشی معمول استفاده کرد . این موضوع در امر تجارت ، از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

انواع تصمیم گیری در سازمان

- ۱- در شرایط اطمینان
- ۲- در شرایط ریسک
- ۳- در شرایط عدم اطمینان

انواع تصمیمات در سطوح مدیریتی

- ۱- راهبردی: آینده نگر و بلند مدت
- ۲- مدیریتی: مبتنی بر حل مسئله ، کوتاه مدت
- ۳- عملیاتی : مبتنی بر فعالیتهای روزانه

برخی روش های تصمیم گیری

- روش تصمیم گیری متمرکز و غیر متمرکز
- روش تصمیم گیری بررسی گروهی و بررسی فردی
- روش تصمیم گیری مشارکتی در مقایسه با غیر مشارکتی
- روش تصمیم گیری دمکراتیک در مقایسه با روش توافق
- روش تصمیم گیری سیستماتیک و حسی
- روش تصمیم گیری کنترلی
- روش تصمیم گیری سایمون ؛ برنامه ای و غیر برنامه ای

- روش تصمیم گیری پیتدراکر؛ تاکتیکی و راهبردی
- روش تصمیم گیری شال؛ جاری و عادی، خلاقه، قراردادی
- روش تصمیم گیری جی ماسیج؛ استراتژیک، تاکتیکی، مکانیکی و اداری
- روش حسی؛ با این همه تاکید بر دلیل و منطق، چشم پوشیدن از احساس درونی آسان است - یعنی همان گمان هایی که به ما می گویند عملکرد خاصی صحیح است، هر چند نتوانیم دلیل آن را توضیح دهیم. کسانی که به انتخاب خود احساس باطنی خویش را نادیده می انگارند، خویشان را از منبع نیرومندی از دانایی محروم می کنند که می تواند در کمک به آنها برای اخذ تصمیم بی نهایت مفید باشد.
- احساس درونی که گاهی اوقات غریزه یا «احساس غریزی» نامیده می شود، حسی است که بدون تفکر یا اندیشه آشکار عقلانی، درک مستقیمی از موقعیت به ما می دهد. یاری گرفتن از نیروی حس و غریزه، به این معنا نیست که الزاماً عقل منطقی خود را حذف کنید یا آن را نادیده بگیرید. نیروی عقلانی شما ابزار نیرومندی است که از آن می توان به بهترین نحو برای پشتیبانی و تقویت عقل شهودی استفاده کرد و نه برای سرکوب آن.
- روش استبدادی: مدیرانی که گمان می کنند حق دارند به تنهایی تصمیم بگیرند و آن را برای اجرا به سطوح پایین تر ابلاغ کنند، پیرو این روش هستند.
- روش دموکراتیک: در این شیوه، مسئولیت تصمیم گیری بین مدیریت و اعضای گروه تقسیم می شود.
- روش بینابین روش استبدادی و دموکراتیک: حد وسط این دو روش، مجموعه ای از فرآیندهای تصمیم گیری است که در آنها مدیر، پیش از گرفتن تصمیم، آن را به بقیه گروه عرضه می کند یا با آنها مشورت می کند. مشارکت گروهی می تواند به هر صورتی باشد، از سهم تشریفاتی تا تبادل نظر همه جانبه ای که مشخص می کند آیا پیشنهاد مزبور از حمایت همه کسانی که مشمول آن می شوند برخوردار است یا خیر.

نمونه هایی از روش های دموکراتیک و استبدادی (تحقیقات انجام شده توسط «تن بام» و «اشمیت» - ۱۹۷۳)

- مدیر، تصمیمات را می گیرد و آنها را اعلام می کند.
- مدیر، تصمیم را به گروه عرضه می کند
- مدیر، ایده را ارائه و دعوت به پرسش می کند.
- مدیر، تصمیمی آزمایشی را که امکان تغییر آن وجود دارد مطرح می کند.
- مدیر، مسئله ای را طرح می کند، از مشارکت گروه استفاده می کند و آنگاه تصمیم می گیرد.
- مدیر، محدودیت ها را شرح می دهد و از گروه می خواهد که تصمیم بگیرد.
- مدیر، به گروه اجازه تصمیم گیری در محدوده های از پیش تعریف شده می دهد.
- مدیر، به اعضای گروه آزادی عمل کامل می دهد.

تصمیمات مشورتی

بسیاری از تصمیماتی که می گیرید، ممکن است در افراد زیادی، تاثیری طولانی مدت بر جای بگذارد. بیشتر اوقات، مشارکت دادن کسانی که از نتایج تصمیم، تاثیر می پذیرند مهم است. این امر ممکن است به معنای دخالت دادن کلیه افراد یا گروه در فرآیند تصمیم گیری یا باز هم مشورت با افرادی از خارج سازمان باشد.

نمونه هایی از تصمیمات مشورتی:

- تدارک مهمانی برای ترفیع یکی از کارکنان
- تهیه نشریه ای داخلی در سازمان؛ در این صمرت پاسخ به این سؤال ها، ضروری است: کارمندان چه می خواهند؟ چه مطالبی نظر آنها را جلب می کند؟

تصمیمات برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده

۱ - تصمیمات برنامه ریزی شده

تصمیماتی اند که چندان مهم نیستند یا تکراری اند و روند یا معیارهای از پیش تعیین شده ای برای اتخاذ آنها در نظر گرفته شده است. احتمال زیان در آنها زیاد نیست و از این رو، آسان تر می توان آنها را به دیگران محول کرد. تصمیمات برنامه ریزی شده معمولاً در سطوح پایین تر سازمان اتخاذ می شوند و اغلب از نوع عادی و سازمان یافته هستند. مدیرانی که این نوع تصمیمات را می گیرند انتخابهای کمتری دارند.

۲ - تصمیمات برنامه ریزی نشده :

تصمیماتی جدید و غیر تکراری با احتمال زیان بالا هستند. تصمیمات مزبور در موقعیت های مبهم که در آنها راه های بسیاری برای اقدام وجود دارد، ضرورت می یابند. قانون کلی این است که تصمیمات برنامه ریزی نشده، در سطوح مدیریتی بالاتری اتخاذ می شوند.

عوامل موثر در تصمیم گیری

عوامل فردی و شخصیتی

- ادراک و تدبیر
- شناخت و آگاهی
- هوش
- تجربه
- تحصیلات
- انگیزه
- ارزش ها و باور های فرد
- عقاید و احساسات.
- اطلاعات (کم و ناقص - بیش از حد)
- امکانات
- شناخت (صحیح) هدف
- زمان
- اجبار و اختیار
- داشتن ذهنی سیال یا راکد (دینامیک یا استاتیک)
- واقع بینی، خوش بینی، بد بینی (بینش)
- تجزیه و تحلیل
- اولویت ها
- احتیاط

در این مورد، بهتر است سعی کنیم انسانی باشیم با عدم قطعیت (هر چیز را که به صورت قطعی و دقیق تعیین کنید دور از حقیقت است) و ذهن خود را از حالت شرطی شدگی خارج کنیم.

عوامل محیطی (انرژی - تکنولوژی - اطلاعات)

عوامل محیطی از دیدگاه جریس گریسن در فرآیند تصمیم گیری سازمانی:

- سیستم فرهنگی جامعه

- سیستم سیاسی اجتماعی
- سیستم اقتصادی
- عوامل تکنولوژی
- سایر عوامل مانند: موانع جمعیتی، اکولوژیکی و...

عوامل درون سازمانی:

- کوچکی و بزرگی سازمان
- ساختار سازمانی
- کنترل سازمانی
- ارتباط سازمانی
- نقش رهبری
- نقش گروه

یک روش برتر در تصمیم گیری

روش «سه مرحله ای یا سه دهم»

حد کمال ده مرحله دارد که برای حل مسائل گوناگون از بخشی از این روش (به صورت استخراجی) استفاده می شود. روش سه دهم با سه گام شناخت مسئله، یافتن حداکثر ایده ها برای حل مسئله و انتخاب بهترین گزینه ممکن، روشی است که می تواند برای حل مسائل مختلف در تصمیم گیری از آن استفاده کرد.

مرحله اول: شناخت مسئله (تفکر تحلیل گر)

در این گام شما از تفکر تحلیل گر استفاده می کنید و نقش اطلاعات در گام شناخت مسئله بسیار ضروری است. در این گام باید به سؤالات زیر پاسخ دهید:

- ۱- مهمترین مسئله من چیست؟ (هدفم چیست؟)
- ۲- وضعیت مطلوبی که من می خواهم چیست؟
- ۳- چه چیزهایی دارم؟
- ۴- در چه وضعیتی هستیم؟

اغلب ما در سیر تصمیم گیری ها و انتخاب در فضایی تاریک و مبهم هستیم و این تاریکی اجزایی دارد، یکی از آنها بعد کیفی مسئله و موضوع تصمیم گیری است با شناخت مسئله صحیح تقریباً می توانیم فضای تاریک را به فضایی روشن تبدیل کنیم. اگر شناخت ما از وضع موجود و آنچه مسئله از ما می خواهد کامل باشد گزینه ها و ایده های ما نیز برای رسیدن به هدفی که معلوم شده است کامل تر و با کیفیتی بهتر خواهد بود. شناخت مسئله بعد کمی ابعاد مسئله است و با ابزار و فرمول و سؤال سازی قابل بررسی است.

سوالات اصلی در مرحله شناخت

- ۱- موضوع از چه قرار است؟
- ۲- چه امکاناتی داریم؟ (نداریم)
- ۳- چه می خواهیم؟ (نمی خواهیم)

نکته مهم در شناخت مسئله، این است که در این مرحله، تصمیم گیری نمی کنیم بلکه طبقه بندی می کنیم. یکی از سؤالات مهم در این مرحله این است: اطلاعات مورد نیاز را چگونه به دست آوریم؟ این اطلاعات در نزد چه کسی است؟

مخاطرات شناخت مسئله عبارتند از:

۱- عقاید و احساسات

۲- اطلاعات کم یا ناقص

۳- اطلاعات بیش از حد

۴- قضاوت

در فاز شناخت مسئله نیاز به آن داریم که با ذهن بدون چسبندگی به چیزی و بدون تأیید و یا رد چیزی مسائل را بررسی کنیم.

چرا ما برای شناخت نیاز به تأیید و یا رد نداریم؟

تأیید و رد، در پی یک قضاوت حادث می شود برای اینکه یک مسئله را بشناسیم نیاز به یک عدم قضاوت داریم وقتی که نسبت به موضوعی قضاوت نداشتیم، می توانیم آن را از جهت های گوناگون مورد مشاهده قرار دهیم. ولی به محض اینکه قضاوت کردیم یعنی اینکه یک زاویه را تأکید کرده ایم و از دیگر زوایا صرف نظر کرده ایم.

مهم ترین مشکلاتی که در این گام ممکن است با آن مواجه شویم چیست؟

۱- متوجه نمی شویم چه چیزی می خواهیم و آنچه به دنبال هستیم یک نیاز است یا یک میل.

۲- امکانات و توانمندی های خود را به دست آوردن آنچه می خواهیم، نمی توانیم به خوبی ارزیابی و شناسایی کنیم.

۳- فرضیات و معیار های لازم برای تصمیم گیری در این گام باید معلوم شود.

۴- ما در شناخت مسئله با مشورت، کاری نداریم، بلکه از دیگران سؤال می پرسیم در این گام، دیگران به عنوان یک عامل کسب اطلاعات به شمار می آیند نه یک عامل نظر دهنده.

۵- سؤالاتی که ما در شناخت مسئله می پرسیم اغلب برای یافتن مفاهیم نیست. یعنی از چرایی سوال نمی کنیم بلکه از مصادیق و کمیت ها سؤال می کنیم. تنها جایی که یک سؤال نسبتاً مفهومی را می پرسیم وقتی است که بخواهیم متوجه شویم خواسته ما ناشی از نیاز ماست یا میل ما.

ابهاماتی که در این گام ممکن است وجود داشته باشد عبارتند از:

۱- تأثیرات این انتخاب در چه حوزه هایی خواهد بود؟

۲- وسعت و حدود این تصمیم تا کجا کشیده می شود؟

۳- مسئله چیست؟ خواسته هایش کدام است؟

در شناخت مسئله وضعیت موجود را در سه حوزه مورد بررسی قرار می دهیم:

(الف) گذشته (دیر اندیشی)

چه دلایلی باعث این تصمیم شده است؟

(ب) حال (دور اندیشی)

وضعیت فعلی مان را از نظر امکانات، انرژی و... مورد بررسی قرار می دهیم.

(ج) آینده (دور اندیشی)

پیامد ها و نتایجی که این تصمیم در آینده می تواند ایجاد کند مورد بررسی قرار می دهیم.

۱- گردآوری اطلاعات :

دومین مرحله فرآیند تصمیم گیری، گردآوری اطلاعات است تا به شما در نیل به اهداف مطلوب تصمیم کمک کند. برای آنکه اطلاعات شما سودمند باشد می بایست فاکتورهای داشته باشد از قبیل :

- نامربوط نباشد : اطلاعات نامربوط موجب اتلاف وقت ، پنهان ماندن واقعیت های اساسی ، تراکم مجاری اطلاعات و افزایش هزینه های کاری می گردد.
- همراه با میزان متناسبی از جزئیات باشد : چنانچه درگیر اخذ تصمیمات راهبردی هستید ، به جزئیات زیادی نیاز ندارید، تنها اطلاعات کلی کفایت می کند . اگر در حال گرفتن تصمیم اجرایی درست هستید، ممکن است به جزئیات بسیاری نیاز داشته باشید .
- کامل باشد : همانند عامل درستی اطلاعات ، درباره کامل بودن آن نیز صرفاً می توان به طور نسبی داوری کرد . تأخیر در اخذ تصمیمی حیاتی به دلیل کامل نبودن اطلاعات لازم ، کار درستی نیست . همواره می باید بین اطلاعات در دسترس و اطلاعات مطلوب موازنه ای برقرار باشد .
- به موقع باشد : اطلاعات تنها زمانی مفید است که قبل از اخذ تصمیم گیرنده برسد . بنابراین ممکن است بهتر باشد به جای انتظار کشیدن و اختصاص زمان زیاد به کسب اطلاعات دقیق ، بر مبنای اطلاعات کلی تر موجود تصمیم گیری کنیم. با آنکه یافتن اطلاعات فراوان، ایده خوبی است زمان و منابع به شما اجازه گردآوری اطلاعات مربوط به موضوع را نمی دهد . به جای به هر دری زدن ، می باید انتخاب کننده باشید . امکان دارد بعضی اطلاعات ارزش وقت و تلاشی را که برای جمع آوری آنها صرف شده نداشته باشند .

۲ - تشخیص مشکل اصلی: در نظر اول تصور می شود که تشخیص مشکل اصلی کار ساده ای است. در حالی که چنین نیست. اشتباه متداول در تشخیص مشکل، بسنده کردن به علائم مرئی است، و این علائم باعث گمراهی شخص می گردد. مثلاً موردی را در نظر می گیریم که گروهی مشاور، توسط مالکان ساختمان اداری بزرگی دعوت شده اند. کارگران خدماتی ساختمان ناراحت بودند از این که مدت طولانی مجبور بودند انتظار بکشند تا آسانسور آنها را بالا ببرد و مستأجران تهدید می کردند که ساختمان را تخلیه خواهند کرد. مالکان، گروهی مشاور را دعوت کرده اند و حرکت کند آسانسورها را به عنوان مشکل خود معرفی نموده اند. اگر شما یکی از مشاوران بودید چگونه به حل مشکل مبادرت می کردید؟ در صورتی که شما هم مثل مالکان فرض کنید که مشکل، حرکت کند آسانسورها است، راه حل ها بسیار آشکارند.

آسانسورها با سرعت ممکن کار می کنند، تعداد افرادی که مجبور به استفاده از آسانسورها هستند معین و ثابت اند. بنابراین یک راه حل این می تواند باشد که از مستأجران تقاضا شود زمان استفاده از آسانسور را تغییر دهند. اما این پیشنهاد، ناراحتی به مراتب بیشتری از کندی آسانسورها را بر می انگیزد. راه حل دیگر ممکن است اضافه کردن یک یا دو آسانسور دیگر باشد لکن هزینه بسیار زیادی را در بر خواهد داشت.

در این مثال، نکته اصلی در این است که راه حل هایی که انتخاب می کنید و تصمیم هایی که می گیرید به تعریف شما از مشکل اصلی مربوط است. برای حل این قضیه، مشاوران کندی آسانسورها را مشکل اصلی تلقی نکردند بلکه آن را چنین تعریف کردند که "مستأجران به علت این که مجبورند منتظر آسانسور باشند ناراحت اند." سپس راه حلی که مشاوران ارائه دادند این بود که آینه های تمام قدی کنار هر ورودی آسانسور نصب کردند به نحوی که مستأجران می توانستند در طول مدت انتظار به تماشا و تحسین خود مشغول شوند. این راه حل، هم ارزان و هم رضایت بخش بود و تمام شکایت ها را از بین برد.

مقصود این است که شما به عنوان تصمیم گیرنده باید در نحوه تعریف مشکل خیلی دقیق باشید. مسائل و مشکلات واضح را کنار بگذارید تا به قلب مسئله دست بیابید. آن وقت برای پیدا کردن راه حل های مفید آماده خواهید بود.

مشکلات یا علائم آشکار را کنار بگذارید تا به قلب مسئله راه بیابید

مرحله دوم: گزینه یابی (تفکر خلاق)

در این مرحله کیفیت برابر است با کمیت و در مرحله گزینه یابی هر چه اطلاعات شخص از شناخت مسئله بیشتر باشد گزینه های بیشتر را می تواند استخراج نماید. در این مرحله ذهن باید آزاد باشد، هر گزینه ای که به ذهن می آید باید نوشته شود. (غیر ممکن، خنده دار، مسخره و...) در این گام از تفکر خلاق استفاده می شود. که در جزوه قبلی به آن به صورت مشروح اشاره شده است

موانع موثر در گزینه یابی:

- ۱- محدودیت ها و فشار های زمانی مانع گزینه یابی نباشد.
- ۲- به دنبال ردیابی گزینه ها نباشید (به جای تفکر اقتصادی با تفکر خنثی به گزینه ها نگاه کنید).
- ۳- به دنبال تجزیه و تحلیل گزینه ها نباشید.
- ۴- اولین گزینه، همیشه بهترین راه حل نیست و همیشه این جمله نیز درست ترین نیست.
- ۵- شرطی شدگی مانع گزینه یابی است.
- ۶- قبل از گزینه یابی حتماً شناخت مسئله را خوب انجام دهید.
- ۷- چسبندگی یا علاقه به یک گزینه نداشته باشید.
- ۹- عدم واقع بینی

شناسایی گزینه های مختلف :

هنگامی که ناگزیرید تصمیمی بگیرید ، همیشه وسوسه می شوید که بدیهی ترین گزینه را انتخاب کنید. اما گاهی بهترین راه حل، آن جوابی نیست که هنگام بررسی و تأمل درباره مسئله ، خود را به شما می نمایاند . بیشتر اوقات ایده خلاق ، که یکی از پنهان ترین پاسخ هاست. برای آنکه تصمیم گیرنده کارآمدی باشید لازم است بیاموزید که عمیق فکر کنید و از ایده های نو پرده بردارید. این مرحله از فرآیند تصمیم گیری عبارت از: فهرست کردن کلیه راهکارهای ممکن است که در دسترس شما هستند . اگر هدف تصمیم معلوم باشد و بتوانید معیارهای روشنی را برای آن مشخص کنید ، آنگاه می توانید این کار را به روشی معقول انجام دهید . پس از اندیشیدن در مورد تمام گزینه های ممکن ، می توانید با تطبیق آنها با معیارهای تصمیم ، به محدود کردن آنها بپردازید . به یاد داشته باشید که اگر باید برای یافتن هر تعداد گزینه که می توانید تلاش کنید ، تصور نکنید که پیدا کردن تمام انتخاب های ممکن ضروری است . بیشتر اوقات زمان این کار وجود ندارد .

برخی دیگر از مواردی که در فهرست کردن گزینه ها باید بدانید شامل :

- هیچ گاه گمان نکنید که فهرست گزینه های شما کامل است .
- الزام ها را بررسی کنید . آیا اجبارهای گزینه هایبتان واقعی هستند .
- فکر خود را آزاد بگذارید . برای آوردن گزینه های بیشتری به ذهن ، از قوه تخیل خود استفاده کنید .
- بررسی کنید که فرض غیر ضروری نداشته باشید .
- همان طور که به دنبال گزینه می گردید ، ذهن شما ممکن است به آسانی در دام ایده های ثابت بیفتد.
- وقتی مسئله ای فوق العاده بغرنج است ، ممکن است گزینه های معدودی نمایان شود. به همین علت است که طی کردن مراحل اولیه تعیین اهداف یعنی تعریف مسئله و گردآوری اطلاعات بسیار سودمند است .

گام دوم از فرآیند تصمیم گیری، شامل تدارک و تهیه لیست مفصلی از راه های مربوطه به اجراست که به نظر می رسد بتوان در حل مسئله مورد نظر از آنها استفاده کرد. برای اینکه این لیست، هر چه بیشتر معنی دار باشد، باید فقط شامل راه حل های بادوام و ماندنی و واقع بینانه باشد. مثلاً اگر درستی و تمامیت مالی یک سازمان مانع از اجرای برخی از راه حل هاست باید آنها را از لیست خارج کرد، یا اینکه باید مشکل مدیری را که با افزایش موقت در فروش ها در مورد نحوه تحویل کالاهای اضافی بروز می کند، در نظر گرفت. یا بررسی راه های مربوط به خرید یک کامیون پس از اینکه فروش ها به سطح عادی خود برگشته است بی معنی خواهد بود.

فشارها و قید و بندهای مربوط به زمان و هزینه نیز، انتخاب از میان راه حل های معقول را محدود می کند. همچنین موانع روانی نیز باعث محدود شدن تعداد راه حل هایی می شود که مدیر در نظر گرفته است. سرانجام، قوانین و مقررات مختلف، همچنین هدف ها و خط مشی های مؤسسه، سبب ایجاد قید و بندهای اضافی می شوند که امکان استفاده از بسیاری از راه حل های مناسب را از میان می برد.

آفرینندگی و پژوهش برای رسیدن به راه حل ها

مدیران خوب، نوآرانی هستند که روی توانایی اندیشیدن خلاقانه و مبتکرانه بسیار تأکید می کنند. راه حل های برخی از مسائل ممکن است به وراثت راه ها و چاره‌هایی کشیده شود که به آسانی قابل شناسایی هستند. افکار و شیوه‌های جدید، اغلب بر بیشتر شیوه‌های سنتی که موفقیت آنها در گذشته به اثبات رسیده است پیشی می گیرند. برای روشن شدن این وضعیت، خوب است به حکایتی توجه کنیم:

مرد نسبتاً جوانی، برای اولین بار در عمرش به کار کاشتن و بسته‌بندی سیب پرداخت: این مرد تقریباً چیزی راجع به کاشتن سیب نمی دانست، ولی علاقه داشت که بداند. بیشتر چیزهایی را که می‌آموخت با میل و رغبت در کار خود اعمال می کرد. به هر حال، بسیاری از کسانی که از قبل در منطقه به کشت سیب مشغول بودند احساس می کردند که این مرد جوان پیش از آنکه با افکار تازه اش درسی بیاموزد ورشکست خواهد شد و از کار دست خواهد کشید. ولی به علت روح خلاق و نوآورش عملیاتش موفق شد و صاحب یکی از بزرگ‌ترین مؤسسات در منطقه گردید.

تعداد کثیری از کتاب‌ها و مقالات، موضوعات مربوط به آفرینش و نوآوری را مورد بررسی قرار داده‌اند. یکی از نکاتی که توسط بسیاری از نویسندگان در این زمینه بیان شده این است که: « مهارت‌های آفرینندگی و نوآوری را می‌توان رشد و گسترش داد».

برخی تصورات اشتباه درباره خلاقیت :

- خلاقیت استعدادی است که بعضی از افراد از آن برخوردارند و دیگران چنین استعدادی ندارند :
- این تصور نادرست است . اگرچه برخی اشخاص به طور ذاتی بیش از دیگران مبتکرند ، هرکسی استعداد خلاق بودن را دارد .
- ایده های جدید صرفاً به طور تصادفی به ذهن می رسند برنامه ریزی برای آنها امکان پذیر نیست : این تصور اشتباه است . شروع آگاهانه ارائه ایده های جدید امکان پذیر است .
- تفکر خلاق واقعی باید عجیب و غریب باشد : تصور درستی نیست . در حقیقت بهترین راه رسیدن به تفکر خلاق روش عقلانی است و به ارائه ایده هایی عملی و معقول منجر می شود .
- خلاقیت سهم مدیران ارشد است : این تصور غلطی است در موفق ترین سازمان ها ، مدیران ارشد در تشویق دیگران به ارائه ایده و حل مسائل پیشقدم هستند .
- تنها افراد باهوش می توانند ایده های جدید طرح کنند : این تصور اشتباه است اگر به هر کسی فرصت داده شود می تواند خلاق باشد . بنابراین مبتکر بودن به اشخاص ماهر یا آموزش دیده یا باهوش منحصر نمی گردد . بیشتر ما به شرط برخورداری از تشویق صحیح و فرصت می توانیم ایده های بکری ارائه کنیم .
- نکته : روش کاربرد خلاقیت شامل به کارگیری قوه تخیل است . شما هم مانند بیشتر افراد، به نوعی خلاق هستید و درباره کاری که سهم عمده ای در زندگیتان دارد ، افکار بکر و ارزشمند بسیاری خواهید داشت .

برخی از مواردی که توسط آنها می توانید کار انجام شده را ارزیابی کنید :

- دامنه گسترش ایده ها
- هرچه فهرست متنوع تر باشد ، بیشتر بر مشکل دید محدود ، غلبه کرده اید
- ایده های عجیب و غریب را هم در نظر بگیرید هرچند این ایده ها ممکن است عملی نباشند ، اغلب می توانند افکار دیگر را فعال کنند یا گروه را متوجه عرصه هایی سازنده نمایند که تاکنون کاوش نشده اند.

تهیه راه حل های مختلف

در واقع وقتی نتوان انتخابی کرد، تصمیمی نیز نمی توان گرفت، مگر این که چیزی را رد یا قبول کنیم. در اغلب موارد تهیه راه حل های مناسب آسان است. مثلاً ممکن است شما برای استخدام سرایداری آگهی کنید و با سیل تقاضا مواجه شوید. ولی در بعضی موارد تهیه راه حل های مطلوب کار ساده ای نیست، بلکه متضمن مقادیر زیادی خلاقیت، فکر، و بحث است. برای تهیه راه حل در اینجا به دو عامل بسیار مهم اشاره خواهیم کرد: خلاقیت و استفاده مؤثر از گروه‌ها.

خلاقیت و راه‌حل‌های تصمیم‌گیری

خلاق بودن یا نبودن سازمان تا اندازه زیادی منوط به افرادی است که به استخدام سازمان در می‌آیند. لیکن بدیهی است که تنها استخدام افراد خلاق متضمن وجود خلاقیت نیست. افراد خلاق هم در صورتی که زیر فشار قرار گیرند یا محدود شده باشند نمی‌توانند خلاقیت خود را به منصفه ظهور برسانند. لذا یکی از مهم‌ترین کارهای مدیریت، ایجاد فضا و جوی است که بروز خلاقیت را تسهیل کند. در چنین فضایی عوامل زیر به چشم می‌خورد:

۱. ارتباطات باز میان کارکنان
۲. امکان بهره‌مندی از افکار جدید
۳. لذت بردن از کار
۴. مقبولیت نیاز به تحول
۵. عدم توجه به گزارش‌های نظارت و "تبعیت از مقررات"

استفاده از گروه‌ها و کمیته‌ها برای ارائه راه‌حل‌ها

هر کس که تاکنون در یک جلسه بی‌حاصل شرکت کرده باشد می‌تواند اشکالات استفاده از گروه‌ها برای حل مسائل را به سرعت بشمارد. اعضای گروه اغلب وقت خود را در بحث‌های بی‌نتیجه تلف می‌کنند. و همیشه این خطر وجود دارد که گروه زیر نفوذ یک شخص مقتدر قرار گیرد. افراد، اغلب از ترس این‌که عقایدشان مورد انتقاد واقع شود از اظهار نظر خودداری می‌نمایند. و اگر هم تصمیمی اتخاذ شود مشخص کردن مسئول آن تصمیم واقعاً غیرممکن است. به دلیل اشکالاتی از این قبیل بسیاری از مردم عقیده دارند که تصمیم‌گیری گروهی باید ملغی شود. در حالی که با وجود این موانع، می‌دانیم که گروه در شرایط صحیح می‌تواند در ارائه راه‌حل‌ها بسیار مثمرتر باشد.

نورمن مایر، متخصص در تصمیم‌گیری گروهی، در بررسی‌های خود به نتایجی دست یافته است که می‌تواند در شناخت مزایا و معایب تصمیم‌گیری گروهی مؤثر باشد. به عقیده وی مزایای تصمیم‌گیری گروهی عبارتند از:

۱. **وسعت حجم مجموع دانش و اطلاعات.** اطلاعات گروه بیشتر از اطلاعات تک‌تک اعضای گروه است. بنابراین مسائلی که نیازمند بهره‌گیری از دانش زیادی باشد باید به گروه‌ها سپرده شود تا افراد.
۲. **تعدد نظرگاه‌های مختلف نسبت به یک موضوع.** چون اعضای گروه دارای نظرگاه‌های همانندی (در حل مشکل) نیستند هر کدام می‌توانند در خارج کردن دیگران از مسیر فکری‌شان مؤثر واقع شوند.
۳. **مشارکت در حل مسائل میزان پذیرش را افزایش می‌دهد.** از آنجا که حل مسائل به صورت گروهی مشارکت افراد را امکان‌پذیر می‌سازد این امر باعث می‌شود راه‌حل‌های انتخاب‌شده بیشتر مورد پذیرش شرکت‌کنندگان قرار گیرد.
۴. **درک بهتر تصمیم.** وقتی افراد مجری تصمیم در اتخاذ آن مشارکت داشته باشند احتمال شکست در برقراری ارتباطات به طور قابل ملاحظه‌ای کاهش می‌یابد.

معایب تصمیم‌گیری که باید از آنها حذر کرد عبارتند از:

۱. **فشار جمع.** تمایل به عضو مطلوب گروه بودن و مورد قبول آنها قرار گرفت به ترجیح سکوت بر مخالفت و هم‌رنگی با جماعت منجر می‌شود.
۲. **ظرفیت راه‌حل‌ها.** هر راه حلی با نظریات مخالف و موافق روبرو می‌شود. وقتی آرای مثبت راه حلی، مثلاً ۱۵ نظر بیشتر از آرای منفی باشد (ظرفیت)، نظر بدون توجه به کیفیت آن مورد قبول قرار می‌گیرد. چرا که در این نقطه انتقال از مرحله نظرخواهی به مرحله تصمیم‌گیری به وقوع می‌پیوندد.
۳. **نفوذ فردی.** در بیشتر گروه‌ها فردی بانفوذ هست که بیشتر از سهم یک نفر در نتایج حاصله اثر می‌گذارد.
۴. **پیروزی در مباحث به عنوان هدف ثانوی.** وقتی گروه‌های با مشکل مواجه می‌شوند، هدف اولیه پیدا کردن راه‌حل است. لیکن وقتی چند راه‌حل مطرح شود افراد می‌خواهند وجه مرجح را انتخاب کنند. با ظهور این امر تمایل پیدا می‌کنند که از

یک وضعیت پشتیبانی کنند. به تدریج با بالاگرفتن این کار پیروزی در مباحثه خود هدف قرار می‌گیرد. مایر می‌گوید "توسع نظر" _ تمایل به جستجوی بهترین راه‌حل به جای تحمیل یک راه‌حل به خصوص _ پیش‌شرط مهمی برای گروهی کارآمد در حل مسائل است. همچنین بسیار مهم است که رهبر گروه اطمینان حاصل نماید که قبل از این که گروه به انتقاد از راه‌حل‌های مختلف بپردازند و یا به یک راه‌حل قانع شوند تمام حقایق و راه‌حل‌ها در جمع مطرح شده باشند.

مرحله سوم: انتخاب بهترین گزینه (راه حل یابی)

در این گام ما باید انتخاب کنیم که از کدام راه به هدف می‌رسیم. این گام مرکز تصمیم‌گیری است. آنچه تا این مرحله انجام شد ایجاد شرایط مناسب برای تصمیم‌گیری است، بنابراین:

اهمیت این گام به اندازه گام‌های پیش از آن است.

در این گام ابتدا باید به ارزش‌ها توجه کنیم سپس به اهداف. توجه به هدف، کنترل‌کننده‌ی درستی انتخاب است. آنچه قرار است انتخاب کنیم می‌بایست اجرایی باشد یعنی واقعاً قابل انجام باشد و شرایط و امکان آن وجود داشته باشد. ایده آل‌گرایی و دور از واقعیت بودن باعث دور شدن یا نرسیدن به مطلوب است.

در این گام چند حالت ممکن است رخ دهد:

- ۱- گاهی چند ایده داریم که در این صورت ایده نهایی، انتخابی از بین ایده‌ها است.
 - ۲- گاهی ایده‌ها خط می‌خورند اگر تمام ایده‌های سازگار با هدف در این مرحله حذف شدند باید یا هدف را عوض کنیم یا به سراغ ایده‌های جدید برویم.
 - ۳- چنانچه تمامی گزینه‌ها به دلیل عدم هماهنگی با شناخت مسئله حذف گردیدند سطح مطلوب خود را پایین‌تر می‌آوریم و به حد اقل شرایطی که امکان پذیر است بسنده می‌کنیم.
 - ۴- چنانچه تمامی گزینه‌ها به دلیل عدم هماهنگی با عقل و احساس ما حذف شدند به این نگاه می‌کنیم که آیا در تصمیم‌گیری به یک نیاز واقعی پرداخته ایم یا یک میل جایز.
 - ۵- چنانچه در مرحله اجرایی تمام گزینه‌ها حذف شدند حداکثر توان اجرایی خود را در نظر گرفته و ایده‌هایی را که فراتر از توان اجرایی باشد، رد می‌کنیم و ایده‌هایی را که فروتر از توان اجرایی هستند ولی انجامشان مشکل و سخت است، قبول می‌کنیم.
- در این گام از «تفکر انتقادی» استفاده می‌کنیم.

روش رد کردن گزینه‌ها :

- ۱- به دنبال خطای آشکار می‌گردیم و آشکارترین خطا، ناسازگاری با هدف است.
 - ۲- شرایط مسئله را مد نظر قرار داده و با دیدگاه انتقادی بررسی می‌کنیم که کدام گزینه اصلاً شرایط مطلوب را تأمین نمی‌کند، آنها را رد می‌کنیم.
 - ۳- میزان خوشایندی ماست زیرا تنها معیار ما در تصمیم‌گیری نقض شرایط مسئله نیست بلکه ما نیز به عنوان صاحب تصمیم باید حظ کافی را از تصمیم گرفته شده ببریم. بنا بر این اگر چند راه وجود داشت که منجر به اتخاذ شرایط مطلوب می‌شد، راه‌هایی را انتخاب می‌کنیم که برایمان دوست‌داشتنی هستند.
 - ۴- این مرحله، غربال مسائل اجرایی است. آن ایده‌هایی که اجرایی نیستند و یا اجرای آنها با دردسر همراه است، کنار می‌گذاریم و به سراغ ایده‌هایی می‌رویم که راحت‌تر اجرا می‌شوند.
- مشخص است که همگی ما، در همه وقت در حال تصمیم‌گیری هستیم، اما این بدان معنی نیست که در تصمیم‌گیری مهارت داریم. بلکه فرآیند مزبور، فرآیندی مهم و سرنوشت‌ساز است زیرا هرآنچه در کار یا زندگی ما روی می‌دهد با تصمیم شکل می‌گیرد. موثرترین روش شکل دادن به آینده هر اداره یا سازمان، اقدام کردن است. پیش از آنکه بتوانیم اقدام کنیم باید تصمیم بگیریم برای اتخاذ تصمیم درست، باید گزینه‌های گوناگون را ارزیابی کنیم و آنگاه برای انتخاب تصمیم درست، گزینه‌های گوناگون را ارزیابی کنیم و آنگاه برای انتخاب بهترین آنها، شیوه‌ای مناسب اختیار نماییم.

ارزیابی گزینه ها :

زمانی که تعدادی گزینه ایجاد کردید ، گام بعدی در فرآیند تصمیم گیری عبارت از ارزیابی مناسب ترین آنهاست . در تصمیمات پیچیده یا تصمیم هایی که تاثیر بسزایی در تشکیلات شغلی خواهند داشت ، برخورد نظام مندتر با فرآیند ارزیابی را سودمند خواهید یافت .

کاربرد بعضی از معیارهای ارزیابی :

A. قابلیت اجرا

B. مقبولیت

C. احتمال زیان

A- قابلیت اجرا :

با در نظر گرفتن سه عامل زیر می توانید قابلیت اجرایی هر گزینه را ارزیابی کنید :

۱. مهارت های لازم برای تحقق آن : آیا برای غلبه بر ضرورت های تصمیمی مشخص ، تخصص لازم را دارید ؟ آیا ناگزیرید به کارکنان خود کمک کنید که مهارت های جدیدی کسب کنند؟ یا مجبور هستید افراد جدیدی را با مهارت های لازم استخدام نمایید؟

۲. تاثیرات آن در ظرفیت تشکیلات شغلی : آیا منابع انسانی و مادی کافی برای گزینه مورد نظر در اختیار دارید ؟ یک راه پی بردن به این امر ، برآورد میزان کار لازم است . سپس می توانید برای سنجش نسبی ظرفیت اضافی ضروری ، این برآورد را با میزان تعهد کاری کنونی خود مقایسه کنید.

۳. مقتضیات مالی لازم : این عامل اغلب مهمترین معیار برای عملی بودن کار است . پیش از قبول یا رد هر گزینه ، ضروری است سازمان ها بدانند که آیا از عهده مسائل مالی آن بر می آیند یا خیر. لازم است چندین هزینه مختلف را در نظر بگیرید : مانند : هزینه های پولی - هزینه های غیر پولی - غرامت فرصت و مواردی از این دست .

B- مقبولیت :

مقبولیت هر گزینه عبارت از میزان دستیابی آن به هدف های اصلی تصمیم است . هدف ها، به شما معیارهایی می دهند که با آنها می توانید میزان مقبولیت گزینه ها را بسنجید . گزینه ای که انتخاب می کنید گزینه ای است که با بیشترین تعداد معیارها مطابقت داشته باشد برای مثال : اگر تصمیم بگیرید که چیدمان دفتر کار را تغییر دهید امکان دارد که بخواهید به هدف های زیر برسید :

▪ جریان کاری کارآمد تر

▪ ارتباطات بهتر

▪ جا برای تجهیزات جدید

▪ فضای آرام تر

C- احتمال زیان :

یکی از ساده ترین روش های تجزیه و تحلیل احتمال زیان، برآورد صرف بدترین پیامد ممکن ناشی از انتخاب گزینه است . این مسئله را گاهی برآورد « خطر زیان احتمالی » در انتخاب گزینه خوانده اند . اگر مایلید پیامد های آن خطر را بپذیرید ، می توانید با اطمینان ، گزینه را انتخاب کنید . از سوی دیگر ، چنانچه به این نتیجه رسیدید که پیامد های زیان احتمالی چندان وخیم است که قابل تحمل نیست ، بیشتر احتمال دارد که گزینه را مردود بشمارید .

مدل سازی تصمیم ، شیوه ای پیچیده تر برای تجزیه و تحلیل احتمال زیان است . مدل تصمیم، اطلاعات مربوط به آن را سازماندهی و ارائه می کند ، و از این طریق بر شخصی انگاری برداشت های مختلف فردی از هر مسئله یا موقعیت غالب می شود . مدل های تصمیم گیری را می توان با کامپیوتر و یا به صورت دستی ترسیم و محاسبه کرد این مدل ها به یکی از شکل های زیر است :

- صفحات گسترده
- نمودارهای گردش جریان تصمیم گیری
- نمودارهای شبکه ای
- درخت های تصمیم گیری

جنبه های مثبت و منفی :

شاید کاربردی ترین شیوه رسیدن به تصمیم این شیوه باشد که در برگزیده فهرست مزایا و معایب راهکارهای گوناگون و سپس انتخاب گزینه ای با بیشترین مزیت هاست . چنانچه پس از تکمیل دو فهرست مزبور ، هنوز تصمیم نامشخص باشد ، گام بعدی شما عبارت از سنجش ایده های مختلف براساس اهمیت نسبی آنها و با استفاده از امتیازهای یک تا ده است . مقادیر را باهم جمع کنید ، و بالاترین مجموع انتخاب می شود .

اتفاق نظر :

برای دستیابی به اتفاق نظر لازم است بحث را تا رسیدن به تصمیمی مورد توافق ادامه دهید . این روش کارساز نخواهد بود مگر آنکه :

- هرکسی درباره احساسات و عقاید واقعی خود صادق باشد.
- تمامی شرکت کنندگان در بحث ، فرصتی برای بیان فکر خود داشته باشند .
- همه با این احساس جلسه را ترک کنند که تصمیم حاصل نتیجه مباحثه و توافقی صحیح و معقول است .

رای گیری :

زمانی که رسیدن به اتفاق نظر دشوار است ، این روش بسیار کاربرد می یابد . تنها در صورتی باید از این روش استفاده کنید که همه افراد حاضر در جلسه مایل به متعهد بودن نسبت به نتیجه رای گیری باشند .

دسته بندی :

این شیوه معمولا پس از یک جلسه یورش فکری که در آن، گروه ناچار است ایده های زیادی را بررسی کند، به کار می رود. ممکن است بعضی از ایده ها کاملا حساب نشده و غیر عادی باشند ، درحالی که دیگر ایده ها نسبتا معمولی هستند . ایده ها در گروه هایی ترجیحا با عناوین طبقه بندی های جداگانه دسته بندی می شوند . پس از آن می توانید هر گروه را یا کنار بگذارید یا آن را به گزینه های عملی تبدیل کنید . امتیاز این شیوه آن است که تمام ایده های امیدوارکننده را می توان، بدون از دست دادن هیچ یک ، با یکدیگر ترکیب یا سازگار کرد . مرحله نهایی عبارت است از ارزیابی گروه ایده ها با به کارگرفتن یکی از شیوه های دیگری است که در این بخش بررسی می کنیم .

مذاکره :

- اگر من پیروز شوم شما شکست می خورید .
- اگر شما شکست بخورید ، من پیروز می شوم .
- اگر مذاکره کنیم ، هردو پیروز می شویم .

مذاکره روشی برای رسیدن به توافق است. هنگامی که طرف هایی با آرای مخالف مجبورند به تصمیمی برسند که مورد پذیرش هر دو باشد، می توان از این روش استفاده کرد. اگر از این شیوه استفاده می کنید لازم است اطمینان حاصل کنید که شکست های یک طرف در یک زمینه با پیروزی هایی در حوزه دیگر جبران می شود. منظور از مذاکره تضمین این مسئله است که هر دو طرف احساس برنده بودن داشته باشند.

سؤالاتی که به منظور آمادگی برای مذاکره می توانید قبل از مذاکره از خود پرسید :

- می خواهیم به چه چیزی دست یابیم؟
- در صورت لزوم تا چه اندازه، تا چه اندازه آماده مصالحه هستیم؟
- موضع عقب نشینی من کدام است؟
- طرف مقابل می خواهد به چه چیزی دست یابد؟
- چگونه می توانیم اطمینان دهم که طرف مقابل برخی از چیزهایی که می خواهد به دست آورد؟

تجزیه و تحلیل راه حل ها

گام سوم در این فرآیند، تجزیه و تحلیل و ارزیابی هر یک از راه ها بر حسب نتایج و پیامدهای محتمل آنهاست و از آنجایی که مدیران به هیچ وجه به نتیجه واقعی راه حل ها مطمئن نیستند همواره عدم اطمینانی وجود دارد. در نتیجه، این مرحله یک چالش و مبارزه واقعی بوده و نیازمند آن است که مدیران اطلاعات فعلی، تجربه گذشته، بصیرت و فراست علمی خود را به کار گیرند.

جستن عوامل اساسی

تصمیم گیرنده هوشیار و موشکاف باید عوامل استراتژیک و اساسی یا عوامل محدودکننده ای را که به وجود آورنده مشکل در امر تصمیم گیری هستند تشخیص دهد. عوامل اساسی ناظر است بر آن دسته از عواملی که در انتخاب راه حل مناسب برای حل یک مسئله بیشترین اهمیت را دارند. بنابراین، تشخیص این چنین عوامل در شکل، مکان و زمان صحیح آن برای تصمیم گیری بسیار حیاتی است. در شرایطی که سلسله تصمیمات فرعی برای رسیدن به یک هدف کلی مورد نیاز است، تعیین عوامل اساسی جدید برای هر تصمیم ضرورت دارد. بنابراین، ممکن است عوامل استراتژیک و اساسی متعددی در تصمیم گیری های پیچیده وجود داشته باشد و نقش مدیر این است که چنین عوامل محدودکننده ای را بشناسد. چنانچه این عوامل مورد توجه قرار نگیرند، فرصت های انتخاب یک روش مطلوب برای عمل و اقدام به سرعت از دست می رود.

برای اینکه نقش عوامل اساسی را نشان دهیم، می توانیم یک مورد از کامپیوتری را مثال بزنیم که به ناگهان از کار می افتد. انواع مختلف و متعدد شیوه های اقدامی را که باید برای به راه انداختن ماشین به کار گرفت مورد بررسی، قرار می دهیم. این شیوه ها ممکن است شامل واریسی سیستم های مختلف الکترونیکی، ارزیابی مجدد برنامه، بازرسی توالی داده ها باشد. فقط زمانی که تصمیم گیران کشف کنند که یک مدارشکن باز است (عامل اساسی) قادر خواهند بود که شیوه عمل مورد نظر را تعیین کنند یعنی مدارشکن را مجدداً به کار اندازند تا نیرو به حال اول برگردد. بنابراین، چنانچه عوامل اساسی را نتوان به نحو مناسبی جدا کرد، هرگونه تجزیه و تحلیل مربوط به شقوق مختلف شیوه های عمل مبتنی بر خطا بوده و نتیجه ای جز انتخاب شیوه عمل غیرمناسب نخواهد داشت.

مجموعه ای از عوامل اساسی نیز در تجزیه و تحلیل شیوه های گوناگون عمل دارای اهمیت است. به عنوان مثال، ممکن است یک مسئله یا مشکل، خود را تحت عناوینی چون کیفیت، کمیت، زمان و هزینه یا احتمالاً تحت عناوینی مثل چه کسی؟، چه چیزی؟، چرا؟، کجا؟، چه هنگام؟ و چگونه؟ ممکن است شیوه عمل متناسب و مطلوب باشد، به سازمان عوامل اساسی تحمیل کند. فارغ از اینکه عوامل چگونه سازمان داده می شوند، باید برای تجزیه و تحلیل راه حل ها یک شیوه و روش سیستماتیک مورد استفاده قرار گیرد. با اتخاذ این روش، احتمال انتخاب یک شیوه عمل عاقلانه تر از میان شیوه های متعدد، افزایش خواهد یافت.

اعلام تصمیم

انتخاب یک راه حل باید با سایر اعضای سازمان نیز در ارتباط باشد. موفقیت نهایی یک راه حل، به همان اندازه که بستگی به چگونگی اتخاذ تصمیم دارد به نحوه ارائه و معرفی آن به سازمان نیز وابسته است. همواره پذیرش تصمیم توسط اعضای گروه برای اجرای مؤثر آن ضروری است.

مواردی که قبل از اعلام تصمیم خود به دیگران بهتر است آنها را رعایت کنید :

- از گرفتن این تصمیم خوشحال هستید و به آن اطمینان دارید . (اگر چنین نیست آیا می توانید به نوعی بر تردید خود غلبه کنید) .
- این تصمیم برای مدیرتان قابل قبول باشد . (اگر چنین نیست ، آیا امکان دارد بر مبنای این تصمیم اقدام کنید) .
- این تصمیم برای همکاران و اعضاء گروه قابل قبول باشد . (اگر چنین نیست ، چگونه آنان را برای پذیرش آن متقاعد خواهید کرد) .
- این تصمیم رویه خطرناکی برای تصمیمات آینده ایجاد نکند . (اگر چنین باشد عوارض آن چه خواهد بود ؟)
- به تمامی گزینه ها توجه کامل کرده باشید . (اگر چنین نیست ، هنوز برای دوباره فکر کردن خیلی دیر نیست .)
- در مورد کلیه پیامدهای تصمیم خود فکر کرده باشید . (اگر چنین نیست صرف اندکی وقت در تلاش برای پیش بینی تاثیرات تصمیم پیشنهادیتان مفید است) .

اجرای تصمیم و بازنگری

بدیهی است که اخذ تصمیم ، پایان فرآیند نیست. شما باید بر مبنای آن عمل کنید ، و سپس بررسی نمایید امور همان گونه که پیش بینی کرده اید جریان می یابند یا نه . همین که تصمیمی عملی شد . دلایلی چند برای اهمیت بازنگری اثرات آن وجود دارد:

- بازنگری تصمیم ، عمل شما را تا حد امکان موثر می گرداند و ثابت می شود که شما با جدیت تصمیم گرفته اید و مصمم هستید آن را عملی کنید .
- تصمیمات اغلب دارای عواقب پیش بینی نشده ای هستند . همیشه نمی توانید دریابید که نتیجه اقدامی خاص چگونه از کار در خواهد آمد، یا اینکه انتخاب نهایی شما حتما درست ترین انتخاب خواهد بود .
- بازنگری، شما را قادر می سازد که از اشتباهات و نیز موفقیت های خویش درس بگیرید . به نظر می رسد توانای های تصمیم گیری با کسب تجربه افزایش می یابد و بازنگری به شما کمک می کند که مهارتهای تصمیم گیری خود را ارتقا دهید.

مواردی که اجرای آنها در زمانی که تصمیم شما موثر نیفتد کارآمد است و انجام آن ضرورت دارد :

- تجدید نظر در اهداف تصمیم
- تعریف دوباره مسئله
- گردآوری اطلاعات بیشتر
- یافتن گزینه های که پیشتر به آنها توجه نکرده اید
- ارزیابی مجدد گزینه ها

نکاتی که باید به هنگام اخذ تصمیم از آنها آگاهی داشته باشید :

- اهداف کلی خود را بشناسید و آنها را با جدیت به ذهن بسپارید.
- هدف از تصمیم را به روشنی بدانید
- زیاد فکر کردن را عادت خود سازید
- از به کار گرفتن احساس و شرم درونی خویش نهراسید

- آمادگی صرف وقت برای جمع آوری اطلاعات با کیفیت عالی را داشته باشید.
- برای بررسی هر مسئله ، به خود وقت دهید.
- توانایی تمیز تصمیمات فوری را از تصمیم مهم داشته باشید.
- تا آنجا که می توانید دیگران را در اخذ تصمیم مشارکت دهید و از تخصص آنها استفاده کنید.
- گزینه های خود را فهرست و ارزیابی کنید.
- در مورد مسائل خود با همکاران و دوستان و افراد خانواده صحبت کنید.
- از کلیه منابعی که در دسترس شماست استفاده کنید.
- برای ارائه ایده های بکر ، از قوه تخیل خود و دیگران استفاده کنید .
- با بازنگری پیامدهای تصمیمات خویش، از اشتباهات خود درس بگیرید.
- تا می توانید تصمیم بگیرید زیرا با ممارست در این کار هرچه بیشتر مهارت خواهید یافت .

خطاهای رایج در تصمیم گیری:

- ۱- نگاه محدود
- ۲- عجله
- ۳- اطمینان بیش از اندازه
- ۴- حساب سر انگشتی
- ۵- فیلتر
- ۶- حقه بازی کردن

انواع تصمیم گیری

الف (تصمیمات اجرایی و تصمیمات راهبردی

تصمیمات اجرایی :

- به تصمیماتی می گویند که به کار روزانه تان مربوط می شوند می گویند و سطح اجرای آن به چگونگی مشارکت بخش های مختلف عملیاتی سازمان مانند بازاریابی ، تولید و امور مالی و ... مربوط می شود .
- نمونه هایی از تصمیمات اجرایی که ممکن است ناگزیر از اتخاذ آنها باشید :
- چگونه می توان اداره یا کار را در خدمت اهداف بلند مدت سازمانی قرار داد .
 - چگونه باید وظایف و منابع را تقسیم کرد تا به اهداف مطلوب دست یافت.
 - چگونه می توان مسائل را حل کرد یا فرآیند های کاری را بهبود بخشید.
 - اگر کارمندی مرتب سر کار خود حاضر نشود ، چه باید کرد.
 - جلسات را در چه زمانی و در چه مکانی باید برگزار کرد و چه کسانی باید در آنها شرکت کنند .

تصمیمات راهبردی :

- تصمیمات راهبردی عبارت از هماهنگ ساختن فعالیت های سازمان با محیط عملیاتی و کارایی منابع آن است . می توان گفت تصمیماتی که در این سطح اتخاذ می کنید در حوزه فعالیت های سازمان قرار می گیرد .
- چند نمونه از تصمیمات راهبردی که ممکن است با آنها روبرو شوید :
- تبیین هدف کلی و جهت سازمان .
 - تصمیم گیری در مورد مقاصد و هدف های سازمان و اهداف هریک از ادارات و گروه ها .
 - تصمیم گیری در این مورد که برای نیل به هدف های مزبور ، به چه افراد و منابعی نیاز دارید .

- نظارت بر برنامه ها و تصمیم گیری در این خصوص که اگر امور مطابق انتظار پیش نرفت، چه باید کرد .
- تصمیم گیری در مورد نحوه واکنش نسبت به فعالیت رقیب
- جستجوی روش های بهبود عملکرد .

ب) تصمیمات بر اساس نوع و شخص تصمیم گیرنده (از دیدگاه جین اسمیت)

۱. عادی
۲. فوری
۳. پیچیده
۴. مشورتی

تصمیمات عادی :

این گروه شامل تصمیمات معمولی در مورد طیف وسیعی از مسائل است . بیشتر اوقات اگر اینگونه تصمیمات به عهده یک نفر که معمولاً مدیر است گذاشته شود ، در وقت صرفه جویی می گردد .
نمونه هایی از تصمیمات عادی :

- چه مواردی باید در این گزارش گنجانده شود ، و چه کسی باید نسخه ای از آن را دریافت کند ؟
- آیا پیش از گزارش دادن به مدیر کل بایستی به یادداشت های جلسه بپردازم ، یا پس از آن ؟

تصمیمات فوری :

این نوع تصمیمات در زمانی اتخاذ می شوند که مسائل به سرعت اتفاق می افتد و چنانچه فوراً به آنها رسیدگی نشود ، ممکن است پیامدهای جدی داشته باشد . در این موارد هم مدیر اغلب شخصا به مسائل رسیدگی می کند و مدتی بعد آنها را تبیین و توجیه می نماید .
نمونه هایی از تصمیمات فوری :

- کارمندی بیمار است؛ چگونه باید بار کاری او را به مقصد رساند ؟
- زمان تحویل پروژه سریع تر از آنچه انتظار می رفت نزدیک می شود ؛ چگونه باید در زمانبندی ها تجدید نظر کرد تا به موقع به اتمام برسد؟

تصمیمات پیچیده :

این نوع تصمیمات را باید هنگامی گرفت که مشکلی پدید آمده و هیچ راه حل روشنی برای آن وجود ندارد . تمرکز گروه مدیران یا زیرگروه عملیاتی آن بر اخذ این تصمیمات سودمند است ، و می توان از کارشناسانی خارج از تیم مزبور برای مشاوره دعوت کرد.

چند توصیه برای تصمیم گیری:

رابرت هیلبرونر می گوید "هیچ چیزی در دنیا عادی تر و پیش پا افتاده تر و در عین حال مشکل تر از تصمیم گیری قاطع نیست". در زیر توصیه هایی برای آسان تر کردن این کار عرضه می شود:

اطلاعات را جمع آوری کنید

تصمیم گیری مؤثر بر اطلاعات مبتنی است - اطلاعات مربوط به این که مشکل واقعی چیست؟، راه حل های ممکن کدامند؟، مزایا و معایب هر کدام چیست؟ مدیران باهوش موقعی که نتوانند مشکل دشواری را حل کنند، به سرعت متوجه می شوند که معمولاً دلیل آن فقدان اطلاعات لازم و کافی است. اما نباید کسب اطلاعات و اخبار را آن قدر ادامه داد که نتوان تصمیم گیری نمود.

به احساس خود توسل جوید

زیگموند فروید دربارهٔ اتخاذ تصمیمات مهم می‌گوید: "من همواره به این نتیجه رسیده‌ام که در موقع اتخاذ تصمیم‌های کم‌اهمیت‌تر صلاح در آن است که تمامی مزایا و معایب در نظر گرفته شود. اما در موضوعات حیاتی، از قبیل انتخاب همسر یا حرفه، تصمیم بهتر است بر عهدهٔ ناخودآگاه (unconscious) گذاشته شود، بر عهدهٔ آنچه در وجود ماست. به عقیدهٔ من در مورد تصمیمات مهم زندگی خصوصی باید از نیازهای درونی عمیق طبیعت‌مان الهام بگیریم."

روبرت هیلبرونر می‌گوید: وقتی که اتخاذ تصمیمی احساس آرامش زیادی به شما بخشید، می‌توانید بگویید که آن تصمیم با طبیعت درونی شما سازگار است. تصمیمات خوب آرامش‌بخش‌ترین آنها هستند، و تصمیمات بد اغلب موجب افزایش تشویش می‌شوند. بنابراین توصیهٔ دوم این است که به احساسات درونی خود متوسل شوید.

از مناسب بودن زمان اتخاذ تصمیم مطمئن شوید

بیشتر رفتار مردم متأثر از حالات گذرا و آنی آنهاست. محققان دانشگاه کلمبیا به این نتیجه رسیده‌اند که وقتی افراد مورد آزمایش حال چندان خوبی نداشته‌اند، اعمال آنها به خشونت و تخریب گرایش داشته است. ولی موقعی که حالشان خوب بوده است، رفتارهای آنها حاکی از بردباری و تعادل روانی بوده است. وقتی مردم دارای روحیهٔ خوب هستند مدارا می‌کنند و زمانی که ناراحت هستند، سخت‌گیرتر می‌شوند. پس سومین توصیه این است که قبل از اتخاذ تصمیمات مهم به حالات روحی خود توجه کنید. اگر این حالت مناسب نباشد تصمیم‌گیری را به وقت دیگری موکول نمایید.

تصمیم خود را نهایی تلقی نکنید

به یاد داشته باشید که تصمیمات معدودی ثابت هستند. در اکثر تصمیم‌ها بیش از آنچه که ما تشخیص می‌دهیم، انعطاف وجود دارد. بدین جهت چهارمین توصیه این است که مجذوب قطعیت تصمیم‌تان نشوید.

تصمیم را به بحث بگذارید

به بحث‌گذاشتن تصمیمات بزرگ با دیگران معمولاً مفید است. زیرا نظریات دیگران ممکن است آن جنبه‌هایی را که از نظر شما دور مانده است، روشن کند. بحث دربارهٔ مسائل همچنین به شما کمک می‌کند تا بتوانید به طبقه‌بندی افکار و احساسات خود پردازید و آنها را هرچه بیشتر واضح کنید. علاوه بر پنج توصیهٔ یادشده دو تذکر نهایی نیز وجود دارد:

مسئله را با ذهن باز تحلیل کنید

هربرت سایمون معتقد است مردم تصمیمات خود را بر مبنای ادراکشان از دنیای واقعی اتخاذ می‌کنند. بدین ترتیب که هر یک از ما همیشه دنیا را از پشت پنجره‌ای می‌بینیم که با ارزش‌های شخصی، شخصیت و توانایی‌های خودمان رنگ‌آمیزی شده است. بنابراین پیوسته باید به خاطر داشته باشید که ارزش‌ها و شخصیت شما به عنوان مدیر در دیدگاهتان از دنیا تأثیر می‌گذارد. و باید دائم خود را از چارچوب دیدن چیزهایی که صرفاً می‌خواهید ببینید آزاد کنید. لذا توصیهٔ دیگر این است که فکرتان را باز نگهدارید.

خود را بشناسید

موفق‌ترین مدیران آنهایی هستند که از خود درک روشنی دارند. اقدامات آنها استوار، منطقی و قابل پیش‌بینی است. آنها موقع تصمیم‌گیری مجبور نیستند با این سؤال که "کی هستند" درگیر شوند.

دام‌های تصمیم‌گیری

"فرایند انتخاب یک راه حل از بین مجموعه‌ای از گزینه‌ها و راه‌حل‌های ممکن، همان چیزی است که ما تصمیم‌گیری می‌نامیم ..."

ایروین براس

یک تصمیم اساساً با فرایندها و مکانیسم‌هایی درگیر است که از میان چندین راه حل موجود، یک راه حل خاص را انتخاب کند. روشن است که هر گزینشی، در هر حال، سبب می‌شود تا فرد به مطلوبی برسد. اما همیشه مشخص نیست که کدام فرآیند فکری باعث تصمیم‌گیری خواهد شد، برای مثال، یک تصمیم‌گیری بسیار ساده شخصی می‌تواند این باشد که فردی برای رفتن به محل کار خود، پیاده برود یا از وسیله نقلیه استفاده کند. این تصمیم بر اساس اطلاعاتی مانند پیش‌بینی هوا، امکانات پارک اتومبیل، سلامتی و بهداشت، محدودیت‌های زمانی و ترجیحات شخصی اتخاذ ملاحظاتی اقتصادی و محدودیت‌های مربوط به سوخت خودروها، ممکن است نخستین دلایلی باشند که باعث شوند فرد برای رفتن به محل کار خود پیاده‌روی را برگزیند. از سوی دیگر، ممکن است چنین تصمیمی صرفاً زمینه‌ای تفتنی داشته و یا حتی مبتنی بر هوس محض برای قدم‌زدن در هوای بهاری باشد.

برخلاف تصمیم‌گیری فردی، تصمیماتی که به تعدادی از افراد یک گروه ارتباط می‌یابد و در جهت سامان‌بخشی و نظم‌دهی، تحت تأثیر عواملی مانند آموزش، سطح دانش و آگاهی و سایر داده‌ها قرار می‌گیرد، ممکن است از پیچیدگی عمیقی برخوردار شود. برای مثال یک تیم جراحی، همواره باید با در نظر گرفتن عوامل گوناگون، در زمینه چگونگی و انجام عمل مناسب روی بیمار، تصمیم‌گیری کند. به طور مسلم، تصمیم‌گیری در این سطح، الزاماتی را طلب می‌کند، از آن جمله، به میزان قابل ملاحظه‌ای آموزش و مجموعه‌ای از اطلاعات و دانش تخصصی مربوط، نیاز خواهد بود تا این تیم بتواند تصمیم مناسبی را اتخاذ کند. افزون بر این، پیش از تصمیم‌گیری ممکن است انجام آزمایش‌های گوناگون، عکس‌برداری و بررسی‌های ثانویه، لازم به نظر برسد. بدین ترتیب، شبکه وسیعی از دستگاه‌ها و ابزار فنی و کمکی مورد نیاز خواهد بود تا منجر به یک تصمیم‌گیری درست شود.

به دلیل همین تفاوت‌ها، تصمیمات را می‌توان در شرایط و موقعیت‌های مختلفی و از جهات گوناگونی مورد بررسی قرار داد. مثلاً تصمیمات سازمانی، تصمیمات فردی، تصمیمات گروهی، تصمیمات ساده و پیچیده. هر کدام از این تعاریف و طبقه‌بندی‌ها با توجه به نوع فعالیت و نیاز ما معنی پیدا می‌کنند. حتی می‌توان با پیدایش نیازها و کاربردهای تازه‌تر، طبقه‌بندی‌های جدیدی را مورد بررسی قرار داد. حال به بررسی نوعی طبقه‌بندی که میزان دخالت ما را در اتخاذ یک تصمیم نشان می‌دهد، می‌پردازیم.

۱- **تصمیم‌های انعکاسی (خودکار):** از اساسی‌ترین نوع تصمیم‌گیری‌های ناخودآگاه می‌توان به تصمیمات زیستی اشاره کرد که به طور کلی نمی‌توانند تغییر یا بهبود چشمگیری داشته باشند. چنین تصمیماتی در واقع بر اساس مکانیسم‌های زیستی یا توانایی‌های فیزیکی انجام می‌گیرند. تصمیم‌گیری‌های ناخودآگاه در سازمان‌هایی که ابزار تصمیم‌گیری مکانیکی را به جای توان‌ها و قابلیت‌های زیستی (بیولوژیک) مورد استفاده قرار می‌دهند، از کاربری کاملی برخوردارند.

تجهیزات کامپیوتری در جریان تولید، برای نشان‌دادن بسیاری از فرآیندها و مراحل عملیاتی ساخت و تولید، مناسب و سودمند است. پالایشگاه‌های نفت و صنایع پلاستیک و شیمیایی، از این گونه سیستم‌های نمایشگر مکانیکی به منظور اطمینان از وجود یکنواختی و مشابهت اجزا و جریانها و حرکات موجود در فرایند تولید استفاده می‌کنند. شرکت‌های تولیدی ممکن است روشهای نمونه‌برداری خودکار را برای انجام کنترل کیفی تولیدات خاص مورد استفاده قرار دهند. به عنوان مثال، در تولید نوعی کابل فولادی با مقاومت ویژه، می‌توان یک روش نمونه‌برداری و آزمایش مکانیکی را در جهت کسب اطمینان از دستیابی به مقاومت تعیین شده به کار برد. در این زمینه ممکن است نمونه‌های خاص به صورت مکانیکی و تصادفی انتخاب شده و از نظر مقاومت، مورد آزمایش قرار گیرد. یک فاصله اعتماد آماری را نیز می‌توان تعیین کرد تا اگر بیش از درصد معینی از نمونه‌ها خراب باشد، فرایند ساخت را خارج از حد کنترل قلمداد کرد و اصلاحاتی را در اندازه‌ها و مقیاسها انجام داد. مثال‌های دیگری از تصمیم‌گیری ناخودآگاه عبارتند از: "کاردیوگرام" که ضربان قلب را نشان می‌دهد، سیستم‌های آموزشی کامپیوتری و سیستم‌های کامپیوتری موجودی انبار.

۲- **تصمیم مبتنی بر حافظه:** دومین سطح از تصمیم‌گیری است که برای بهبود در هر دو بعد فنی و دقت عمل کاملاً مناسب می‌باشد. نوع خاصی از تصمیم‌ها به ویژه زمانی که تصمیم کوچک بوده و یا نتایج نامطمئنی از آن حاصل نمی‌شود، می‌تواند به صورت

مکانیکی، برنامه‌ریزی شده و یا به حافظه سپرده شود. نمونه کلاسیک این نوع تصمیم‌گیری، در سیستم ساده‌ای وجود دارد که در آن، حافظه، نقش آفرین است. به این ترتیب که کوچک‌هندی بر اساس عادت ذهنی، راه خود را از مسیرهای پرپیچ و خم تشخیص می‌دهد. با استفاده از شبیه‌سازی و تکرار، این امکان وجود دارد که حتی به حیوانات فاقد منطق نیز مجموعه‌های پیچیده‌ای از تصمیمات جهت‌دار را آموخت. باشبیه‌سازی مکرر و ارزیابی آن، می‌توان پاسخ دلخواه را از طریق فرایند "حافظه‌سپاری" به دست آورد. مثال‌های متعددی از انجام موفقیت‌آمیز این تجربیات روی حیوانات وجود دارد. اما "حافظه‌سپاری" می‌تواند در انتظام‌بخشیدن به سازمان‌های انسانی، به صورتی کاملاً مطلوب و مؤثر مورد استفاده قرار گیرد. برای این که یک منشی مراحل لازم در جهت انجام وظایف دفترداری را انجام دهد، روش‌های مرحله به مرحله می‌تواند به گونه‌ای ترتیب داده شود که این موارد از طریق حافظه‌سپاری در او شکل پذیرد. انواع گوناگون معاملات، مانند بدهی‌ها و یا اعتبارات، ممکن است به خاطر سپرده شوند بدون اطلاع از این که آیا معاملات مرتبط با سرمایه‌گذاری یا کالاها و خدمات داخلی و خارجی سازمان است یا خیر.

تهیه و ابداع دستور کار یا راهنمای عملیاتی می‌تواند مورد توجه قرار گیرد تا با تکیه بر آن کارکنان در جهت انجام وظایف خود، هدایت شده و روش‌های معینی را دنبال کرده و به مرور زمان، در ذهن خود ثبت کنند.

این نوع از تصمیمات، می‌تواند در رتق و فتق امور سازمانی مفید واقع شود به شرطی که محدوده چنین تصمیماتی از پیش مشخص شده باشد. برای نمونه، ممکن است به یک منشی اجازه داد تا برای انجام سفارشات کالاهایی که مبلغ آنها از حد معینی تجاوز نمی‌کند، دستور لازم را صادر نماید. بنابراین خریدهای بزرگتر، به ناگزیر، می‌باید مورد تأیید رده بالاتر قرار گیرد. در یک روش مشابه، پرستاران، آموزش می‌بینند تا در موارد خاص که از عهده آنان بر می‌آید برای رفع مشکل بیماران وارد عمل شوند. اما زمانی که درد بیمار شدید شد و یا علائم جدی‌تر از خود نشان داد، باید به پزشک اطلاع دهند.

۳- تصمیم آگاهانه: به همان اندازه که انسان از قدرت تعقل و تعمق برخوردار است، در مورد تصمیمات مربوط به زیست و بقای فیزیکی خود ناتوان است. به همین علت، ناگزیر به متابعت از محیط فرهنگی بوده و تصمیم‌گیری خود را سازگار با آن و انعطاف‌پذیر می‌سازد. اثرات محیطی و سنتی، آموزش و تجربه باعث فراهم آمدن حجم بالایی از اطلاعات اساسی و مناسب برای تصمیم‌گیری‌های آگاهانه و مؤثر می‌شود. در هر حال، چنین زیرساخت‌های مبتنی بر دانش و تجربه، ممکن است تأکید کند که تصمیمات تجاری باید بر مبنای سوددهی مورد ملاحظه قرار گیرد، اما اغلب اوقات، تصمیم‌گیری‌های بازرگانی، بر اساس عوامل سیاسی یا ملاحظات دیگری اتخاذ می‌شود.

تصمیم‌گیری آگاهانه، روند توسعه تاریخی، کم و بیش جالبی را دنبال کرده است. بسیاری از تصمیمات توسط تمدن‌های اولیه بر اساس این که خدایان آنان از چه خشنود می‌شدند، اتخاذ می‌شده است. آنان اعتقاد به انجام اعمال معینی برای رضایت خدایان و خنثی‌نمودن اعمال شیاطین داشتند.

یونانیان به عنوان مروجین تفکر منطقی و استدلال قیاسی شناخته شده‌اند. شیوه تصمیم‌گیری آنان بر اساس نظم و ترتیبی است که در آن، مجموعه به هم پیوسته‌ای از قضایا و مستندات، مبنای نتیجه‌گیری قرار می‌گیرد. در هر حال، منطق‌چنین سیستمی فراگیر نیست و ممکن است باعث اتخاذ تصمیماتی اشتباه شود، اگر چه ظاهراً متکی بر یک انتظام منطقی و نظریه‌پردازانه هم باشد. برای مثال ناتوانی هندسه اقلیدسی برای توجیه و تخمین دقیق در پاره‌ای از سنجش‌ها و اندازه‌گیری‌های فیزیکی و روابط آنها، موجبات پیشرفت در زمینه هندسه ناقلیدسی و غیرخطی شد.

آخرین گام در توسعه و پیشرفت تصمیم‌گیری خودجوش و مؤثر، "استدلال علمی یا قیاسی بود. منطق قیاسی مشتمل بر به کارگیری توانایی انسان در رسیدن از مشاهدات کلی به تجربه‌اندوزی واقعی، اندازه‌گیری، آزمایش و حتی روش‌های کنترل، به عنوان بخشی از فرایند تصمیم‌گیری است. اگرچه هنوز بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها، با ظاهری آراسته و مقبول و بدون پشتوانه منطقی، تحت تأثیر افکار و پندارهای نادرست انجام می‌گیرد. شاید بتوان گفت تصمیم‌گیری قیاسی یا علمی، با معناترین شکل تصمیم‌گیری به شمار آید. در تصمیمات آگاهانه، پیامدها، موانع و دام‌های تصمیم‌گیری اهمیت زیادی دارند. در این گونه تصمیمات، پیامد هر تصمیم، مستقیماً متوجه تصمیم‌گیرنده آن است و به همین سبب است که موانع و دام‌ها هم باید در تصمیمات لحاظ شوند.

موانع تصمیم گیری

الف) موانع براساس رویکرد فردی و گروهی

۱) موانع در تصمیم گیری فردی

در جهان واقعی بسیاری از تصمیم گیری‌ها، تحت فشار و بر مبنای اطلاعات ناقص انجام می‌شود. این فشار خود باعث بروز اشکال مختلفی از بروز احساسات و عواطف است خود تاثیر بسزایی بر تفکر گذاشته و چه بسا عدم کنترل عواطف مانع بزرگی بر جریان فکری باشد. مشکل در تفکر اشکلات عمده‌های در پردازش و تجزیه و تحلیل اطلاعات ایجاد می‌کند. پس توجه به نقش احساسات و عواطف در فرآیند تصمیم گیری ضروری است.

عدم شناخت کافی از مسائل و فهم چارچوب آن باعث ایجاد اختلال در فرآیند تصمیم گیری می‌شود. همچنین هر گاه در فرآیند تصمیم گیری استفاده از مجموعه‌ای از فعالیت‌ها برای حصول به نتیجه مورد تأکید باشد و اگر تصمیم گیرنده صرفاً از کم‌ریسک‌ترین فعالیت‌ها بهره گیرد، الزاماً به نتیجه مناسبی نخواهد رسید.

اگر تصمیمی گرفته شد و تغییر آن حتی در صورت مشاهده غلط بودن آن نیز بسیار مشکل بود می‌توان گفت تصمیم گیرنده در دام تعصب گرفتار آمده است و یک تعصب کاذب نسبت به تصمیم شکل گرفته است.

ممکن است اطلاعات ارائه شده خیلی بیشتر از حد مورد نیاز باشد که در واقع مصداق این ضرب‌المثل است که می‌گوید: "آب از چه همه زلال خیزد، از خوردن پر ملال خیزد". پس جمع‌آوری اطلاعات می‌بایست در حد لزوم و مرتبط با موضوع باشد.

موانع در تصمیم گیری گروهی:

تصمیم گیری گروهی هم نقاط ضعفی دارد که بعضی از آنها عبارتند از: اتلاف وقت، بروز تعارض و اختلاف بین اعضای گروه، تحت تأثیر افراد مافوق گروه قرار گرفتن و ...

تعارضات ممکن است کمتر از انتظار باشد. تجربه نشان داده است که افراد برای هماهنگی بیشتر با استانداردهای گروه قضاوت‌های شخصی خود را تغییر می‌دهند که البته این روش برخورد گروهی است که در طول زمان شکل می‌گیرد.

ممکن است فکر کنید که این موضوع می‌تواند نظرات افراطی بعضی از اعضای گروه را متعادل نماید. در حقیقت افراد در گروه‌ها تصمیماتی را اتخاذ کرده و ریسک‌هایی را می‌پذیرند که اگر به تنهایی می‌خواستند آن تصمیمات را اتخاذ کرده و آن ریسک‌ها را بپذیرند هرگز اینکار را انجام نمی‌دادند. این پدیده به عنوان Risky Shift شناخته می‌شود.

ب) موانع استفاده از رویکرد منطقی اتخاذ تصمیم:

گاهی اوقات، محدودیت‌های موجود در فراگرد منطقی تصمیم گیری، از فقدان آگاهی کافی در مورد جنبه‌های متعدد یک واقعه ناشی می‌شوند. گاهی نیز این محدودیت‌ها به سبب تفاوت‌های فردی موجود میان تصمیم گیرندگان، به وجود می‌آیند، برخی از این محدودیت‌ها عبارتند از:

۱. تفاوت ارزش‌های اجتماعی تصمیم گیرندگان؛
۲. ناتوانی در ارزیابی پیامدهای هر تصمیم؛
۳. عدم اطمینان نسبت به آینده؛
۴. اکتفا به راه حل رضایتبخش؛
۵. مصلحت‌اندیشی با توجه به وضعیت.

...

ج) اجتناب از دام‌های ادراکی و رفتاری در تصمیم گیری:

دانشمندان علوم رفتاری برخی از تمایلات انسانی مؤثر بر کیفیت تصمیم گیری را شناسایی کرده‌اند. این تمایلات که می‌توانند کیفیت تصمیم‌ها را خدشه‌دار سازند، در قالب دام‌های سه‌گانه ذیل مطرح شده‌اند:

۱- دام ظاهرنگری ۲- دام تعهدات احساسی و اجتماعی ۳- دام اعتماد بیش از حد. هوشیاری و اجتناب آگاهانه از این دامها مزایای قابل ملاحظه‌ای برای تصمیم‌گیرندگان خواهد داشت.

۱- دام ظاهرنگری:

قضاوت انسان به چگونگی دستیابی وی به اطلاعات و نحوه نامگذاری پدیده‌ها بستگی دارد؛ یعنی نامگذاری‌ها قالب‌های ذهنی خاصی ایجاد می‌کنند که تعبیر و تفسیرهای ما از مسائل را تحت تأثیر قرار می‌دهند. خطای ظاهرنگری بر تمایل انسان به ارزیابی مطلوب «اطلاعات مثبت» و ارزیابی نامطلوب «اطلاعات منفی» دلالت دارد و این ارزیابی‌ها نیز بر رفتار انسان اثر می‌گذارد. تمایل انسان‌ها به ظاهرنگری ممکن است آثار مخربی در سازمان‌ها داشته باشد؛ البته امکان استفاده سازنده از آن نیز وجود دارد؛ برای مثال هنگامی که کارشناسان امور تبلیغاتی برای اثرگذاری بر تصمیم‌خیزان تلاش می‌کنند، از این تمایل ادراکی استفاده می‌نمایند.

۲- دام تعهدات احساسی و اجتماعی

گاهی مشاهده می‌شود که "سرمایه‌گذاران در حذف برنامه‌های نامناسب سرمایه‌گذاری خود تردید داند" یا "سازمان‌ها، استراتژی‌های مضر و زیان‌آور خود را رها نمی‌کنند"؛ همچنین "دولت‌ها معمولاً به طرح‌ها و پروژه‌های طولانی شده و عقب‌افتاده خود بودجه اضافی اختصاص می‌دهند". با مشاهده این موارد این سؤال مطرح می‌شود که "دلیل این پایبندی چیست؟" در پاسخ به تعهد احساسی و اجتماعی بر تمایل افراد و سازمان‌ها به ادامه دادن راه‌ها و رویه‌های بی‌حاصلی که به دلایل شخصی یا اجتماعی رها کردن آنها دشوار است، دلالت دارد. این تمایل به صورت دامی در مسیر تصمیم‌گیری منطقی جلوه می‌کند که اصطلاحاً آن را "دورریختن پول" می‌نامند. این تمایل توسط برخی از عوامل روانشناختی، اجتماعی و سازمانی تقویت می‌شود.

۳- دام اعتماد بیش از حد

آشنایی با روان‌شناسی "اعتماد بیش از حد" از اهمیت قابل ملاحظه‌ای برخوردار است؛ زیرا توجه مدیران را به مخاطرات ناشی از اعتمادهای نامعقول جلب می‌کند. متأسفانه پژوهشگران همبستگی مثبتی میان "اعتماد بیش از حد" مدیران به کارکنان و "میزان دشواری کار آنان" مشاهده کرده‌اند؛ به عبارت دیگر هرچه کاری دشوارتر گردد، تمایل افراد به داشتن "اعتماد بیش از حد" به دیگران بیشتر خواهد شد. البته در وضعیت‌های قابل پیش‌بینی‌تر و راحت‌تر نیز اعتماد به وجود می‌آید، ولی در این حالت، معمولاً اعتماد "غیرواقعی" نخواهد بود.

به طور کلی، افراد ممکن است به یک یا چند مورد از موارد زیر اعتماد بیش از حد داشته باشند:

- ۱- دقت اطلاعات دریافتی
- ۲- فرد (یک فرد خاص)
- ۳- گروه
- ۴- توان سازمان
- ۵- احتمال موفقیت

در برابر این دستاوردها و شواهد حقیقی، توجیه‌ها و دلایل متنوعی ارائه می‌گردد؛ برای مثال گفته می‌شود که معمولاً برای ایجاد جرأت برخورد با وضعیت‌های دشوار، "اعتماد بیش از حد" ضرورت دارد.

به هر حال، آگاهی از این دام نیز (مانند دام‌های دیگر) نخستین گام مهم برای اجتناب از آن محسوب می‌گردد. تجزیه و تحلیل دقیق "عوامل وضعیتی درباره گزینه‌های تصمیم‌گیری" و دریافت صادقانه اطلاعات صحیح از "افراد ذی‌نفع"، ممکن است کمک کند تا از اعتماد بیش از حد اجتناب کنند.

البته باید توجه داشت که هر جا موضوعی برای تصمیم‌گیری وجود دارد، دام‌های تصمیم‌گیری هم در کمین نشسته‌اند. و هر چه پیامد تصمیم ما مهم‌تر و سرنوشت‌سازتر باشد، دام‌های آن هم بزرگ‌تر و فریبنده‌تر می‌شوند. آگاهی از این موضوع خود می‌تواند کمک بزرگی به ما در گرفتن تصمیمات بهتر کند.

حتی گاهی تصمیم‌گیری در مورد موضوعات بدیهی هم بسیار مشکل می‌شود و حتی انسان را به خطا می‌اندازد. و یا شاید خیلی از تصمیمات، ظاهراً ساده و پیش پا افتاده باشند اما در عین حال نتایج و پیامدهای بسیار بزرگی را به دنبال داشته باشند. اما موضوع این است که گرفتن بهترین تصمیم خیلی ساده نیست. البته در علوم مدیریت، مواردی به عنوان دام‌های تصمیم‌گیری معرفی شده‌اند، اما آنها نمی‌توانند در تمام تصمیم‌گیری‌ها از ما در برابر دام‌های تصمیم‌گیری حفاظت کنند. علت آن هم این است که اولاً به خاطر بیان پیچیده و علمی بعضی از آنها، برای همگان قابل استفاده نمی‌باشند، ثانیاً و مهم‌تر اینکه دام‌های هر تصمیم، با توجه به ماهیت و موضوع آن تصمیم به وجود می‌آیند. می‌توان این‌طور فرض کرد که ذات تصمیم‌گیری به گونه‌ای است که چالش‌ها و نقاط ضعف تصمیم مورد نظر را به دامی برای تصمیم‌گیرنده آن تبدیل می‌کند. حال ممکن است این نقاط ضعف مربوط به موضوع تصمیم‌گیری، شرایط تصمیم‌گیری یا خود تصمیم‌گیرنده باشد.

به بیانی دیگر این دام‌ها به صورت خودکار و هوشمند به وجود می‌آیند و تصمیم‌گیری را برای ما سخت می‌کنند. مثلاً صاحب‌نظران و کارشناسان مدیریت در سطح جهان مکانیزم‌ها و مدل‌های بسیاری را برای سهولت و افزایش کیفیت تصمیم‌گیری در سازمان‌ها طراحی کرده‌اند که برخی از آنها بسیار مؤثر بوده و هستند. در ضمن برخی از انواع تصمیم‌گیری‌ها صرفاً برای بهبود وضعیت موجود، مناسب است. از این رو، در صورتی که فنون گردآوری اطلاعات و همچنین ابزارهای تصمیم‌گیری بهبود یافته باشند، از اتخاذ تصمیم‌های نادرست پرهیز خواهد شد. اما به طور کلی، استفاده از هیچ‌یک از این مدل‌ها و مکانیزم‌ها به معنی مصونیت از دام‌های تصمیم‌گیری نمی‌باشد.

استفاده نادرست از این روش‌ها شاید برای ما گران تمام شود. مانند این است که چاقو را برعکس در دست بگیریم. برای همین همواره باید مواظب باشیم که اگر هم از روشی برای تصمیم‌گیری استفاده می‌کنیم، آن روش، مناسب کار ما باشد و آن را به طور کامل انجام دهیم، نه به شکل خودفریبی و ناقص. همان‌طور که اشاره شد، حتی منطبق نیز ممکن است باعث اتخاذ تصمیماتی کاملاً اشتباه بشود. با این حال از آنجا که تصمیم‌گیری، جزء لاینفکی از زندگی روزانه هر فرد می‌باشد، هیچ‌کس برای تمام تصمیم‌گیری‌های روزمره‌اش از روش‌های تصمیم‌گیری استفاده نمی‌کند و یا نمی‌تواند استفاده کند. مثلاً یک جراح در حین عمل یک بیمار با یک وضعیت اضطراری جدید روبرو می‌شود که باید سریعاً تصمیم بگیرد. در غیر این‌صورت بیمار می‌میرد. اگرچه شاید همیشه پیدا کردن تمام دام‌های تصمیم‌گیری و اجتناب از آنها برای ما امکان‌پذیر نباشد اما ما می‌توانیم تدریجاً کیفیت تصمیمات خود را افزایش دهیم و به یک تصمیم‌گیرنده متبحر تبدیل شویم. از هم‌اکنون خود را برای تصمیم‌گیری‌های بزرگ آماده کنید تا بتوانید بزرگ‌ترین تصمیم زندگی خود را بگیرید ...

منابع:

عنوان کتاب: مبانی سازمان و مدیریت مؤلف: دکتر علی رضائیان
عنوان کتاب: تئوری‌های سازمان و مدیریت، مؤلفان: هربرت جی. هیکس ، سی. ری گولت مترجم: دکتر گوئل کهن
عنوان کتاب: مدیریت پروژه‌های نرم‌افزاری مؤلفان: مایکل کاترل ، باب هیوز مترجم: مهندس نرگس مینا