

بسم الله الرحمن الرحيم

جزوه مهارت حل مسأله و تصميم گيرى

مولى :

دكتر محمد باقر حسنوند

عضو هيات علمى دانشگاه علامه طباطبايى

## مقدمه:

همه ما در زندگی فردی و اجتماعی خود با مسائل و مشکلات متعدد مواجه می شویم. در واقع زندگی چیزی جز روند پیایی مواجه شدن با مسائل و مشکلات و تلاش برای حل و فصل آنها نیست. بنابراین، وجود مشکل در زندگی طبیعی است و هر کسی در زندگی خود، با مشکلاتی روبه‌رو می‌شود. وجود مشکلات کوچک و بزرگ در زندگی، عادی است و ما خواه ناخواه با مشکلات متعدد در زندگی مواجه می‌شویم. بنابراین به جای اینکه منفعلانه عمل کرده و آرزو کنیم که ای کاش هیچ مشکلی در زندگی ما پیش نیاید بهتر است، یاد بگیریم که چگونه مشکلات خود را حل کنیم. برخورداری از توانایی لازم برای حل موفقیت‌آمیز مسائل موجب می‌شود تا اعتماد به نفستان بیشتر شده و احساس ارزشمندی بیشتری پیدا کنید. ولی اگر فاقد مهارت‌های لازم برای حل مشکل باشید یا از روش‌های نامناسب و معیوب برای حل مسائل خود استفاده نمایید، در سازگاری با محیط اطرافتان دچار مشکل شده و بهداشت روانی شما تهدید خواهد شد. کسب مهارت حل مسئله شما را قادر می‌سازد تا به طور سازنده با مشکلات زندگی برخورد کنید. حل مسئله مهارتی است که می‌توان آن را آموخت و به کار بست. حل مسئله مستلزم چند فعالیت است. ابتدا باید مشکل را به دقت تعریف، سپس راه‌حل‌های متفاوت رفع آن را مطرح کرده و مورد بررسی قرار دهید و در نهایت مناسب‌ترین و مؤثرترین راه‌حل را انتخاب و اجرا کنید.

## مسأله:

اصطلاحاً مسأله موقعیتی است که در آن شخصی برانگیخته می‌شود تا با انجام فعالیت به هدفی دست یابد. مسلماً در راه رسیدن به هدف یا اهداف موانعی خواهد بود که باید بر آنها غلبه کرد. در تعریف دیگر مسأله عبارت است از یک انحراف قابل شناسایی از آنچه باید باشد. می‌تواند یک هدف، ضابطه، استاندارد یا یک ارزش باشد.

مسأله عبارت است از چیزی که با وضعیت مطلوب متفاوت بوده و افراد یا سازمان را در راه رسیدن به اهدافش باز می‌دارد یا عامل تعارض یا تزاخم در تصمیم‌گیری است. در تعریفی دیگر، مسأله عبارت است از تعارض یا تفاوت بین وضعیت موجود و موقعیت دیگری که می‌خواهیم ایجاد کنیم.

## تفاوت سؤال با مسأله:

**سؤال)** بر اثر جهل و ندانستن ایجاد می‌شود- پاسخگویی به آن با رجوع به افراد و یا منابع امکان‌پذیر است- مجهولی است که فرد پاسخ آن را نمی‌داند.

**مسأله)** بر اثر دانستن تمامی اطلاعات موجود در یک زمینه ایجاد می‌شود- برای یافتن پاسخ آن مراجعه به افراد و یا منابع دیگر سودی ندارد- مجهولی است که جامعه علمی به‌صورت متمرکز به آن نپرداخته است و پاسخ آن را نمی‌داند.

## چگونگی برخورد با مسائل:

در هنگام برخورد با مسأله‌ای می‌توان دو کار انجام داد:

۱- آن را پذیرفت و با آن زندگی یا کار کرد.

۲- آن را پذیرفت؛ ولی برای رفع آن راه‌حل یافت.

راه نخست، پذیرش وضع موجود و در نهایت شکست است و راه دوم، بهبود و ارتقاء را به همراه دارد.

## دسته‌بندی مسائل:

### الف) مسائل عادی یا بسته (ساده):

مسأله‌ای است که الگو، قواعد، فرمول یا روش حل آن شناخته شده و مشخص می‌باشد. مثال، واکنش شیمیایی اسید و باز، چگونگی درمان آنفولانزا، محاسبه مشتق یا انتگرال و ...

## ب) مسائل غیر عادی یا باز (پیچیده):

مسئله‌ای است که راه و روش حل آن ناشناخته است، چنانچه همه یا تعدادی از مراحل اصلی فرآیند، حل یک مسئله ناشناخته و نامشخص بوده و نیاز به ابداع یا کشف داشته باشد. مثال، درمان سرطان، ساخت هواپیماهایی با قابلیت پرندگان و ...

### شناخت مسئله:

در شناخت مسئله سه عامل هدف، موقعیت و دیدگاه مؤثر است.

**هدف :** هدف آن چیزی است که ما می‌خواهیم انجام دهیم یا به آن برسیم. بدون تعریف هدف اندیشیدن در مورد مسئله ممکن نیست. مسئله بر اساس هدف تعیین می‌شود. مثلاً، اگر هدف شما خرید است، نداشتن پول یک مسئله محسوب می‌شود.

**موقعیت :** موقعیت در واقع همان شرایط محیطی یا چگونگی رویدادهاست. موقعیت‌ها را باید به طور عینی و بی‌طرف بررسی کرد، ضمناً هر موقعیتی لزوماً به خودی خود، مشکل نیست. مسئله بستگی به زمینه و موقعیت تصمیم دارد. در زمان جنگ، مبلمان خانه چندان مهم نیست؛ اما در زمان صلح غذای حیوان خانگی نیز مهم می‌شود.

**دیدگاه :** دیدگاه یعنی منظری که تعریف‌کنندگان مسئله از آن زاویه به تفسیر عالم واقع می‌پردازند! مسائل با توجه به دیدگاه افراد، متفاوت هستند. مثلاً برای یک مدیر تولید - که به دنبال کارایی واحد خود است - موجودی زیاد در انتهای خط، مسئله است. اما برای مدیر بازرگانی که می‌خواهد همیشه موجودی داشته باشد، موجودی یک موضوع مطلوب است.

### مهارت حل مسئله:

رویکردی منظم و متوالی است که به فرد کمک می‌کند تا به طور مؤثری مسائل زندگی خود را حل کند. مهارت حل مسئله یک فرآیند شناختی - رفتاری - عاطفی که در آن فرد یا گروه تلاش می‌کند راه حل یا شیوه مقابله مؤثری برای یک مسئله خاص شناسایی یا کشف نماید.

✓ حل مسئله منعکس‌کننده یک رویکرد مثبت نسبت به زندگی است و نقطه مقابل درماندگی محسوب می‌شود.

✓ حل مسئله یک فرآیند است نه نتیجه.

✓ حل مسئله یک فرآیند تجویزی است که در موارد گسترده کاربرد دارد.

✓ حل مسأله یعنی آزاد شدن از قید مسأله.

روش‌هایی برای حل مسأله:

✓ چاره نکردن (بیچارگی): فراموش کردن مسأله یا به زمان سپردن آن.

✓ چاره نسبی (رضایت بخش): مبتنی بر عقل سلیم، آزمون سعی و خطا، قضاوت کیفی و شهودی و تجربیات گذشته

✓ چاره بهینه: به شیوه محققانه و تحلیل کمی و علمی

✓ چاره بنیادین: طراحی دوباره سیستم (یا محیط) روبه‌رو شدن با فرا مسأله (نابسامانی) برای منحل کردن مسأله

در هنگام حل مسأله به موارد زیر توجه کنید:

۱- از پیش فرض‌های نادرست بپرهیزید.

۲- به جای حل مسأله به دنبال مقصر نگردید.

۳- بر روی مسأله و مشکلی که دارید تمرکز کنید.

۴- آنچه را که یافته‌اید، مکتوب کنید.

علل شکست پروژه‌های حل مسأله:

✓ نبود هر گونه اطلاعات

✓ وجود داده و اطلاعات نادرست

✓ فرآیند تصمیم‌گیری نادرست

✓ تصمیم‌گیری درست ولی اجرا نادرست یا ناقص

✓ تغییرات غیرمنتظره

✓ عدم همکاری

✓ نداشتن برنامه و ابزار کافی

### مشخصه‌های پیدایش مسأله در سازمان‌ها:

✓ وقتی که شکایت از یک خدمات زیاد شود.

✓ وقتی که رضایت از یک خدمات زیاد شود.

✓ آمار استقبال‌کنندگان از خدماتی افزایش یا کاهش یابد.

✓ زمان رسیدن به اهداف طولانی‌تر از حد معقول شود.

✓ هزینه‌های پیش‌بینی شده برای انجام برنامه کافی نباشد.

### مسأله‌یابی چیست و جایگاه آن در فرآیند حل مسأله کجاست؟

برای حل یک مسأله ابتدا باید آن را شناخت و تعریف صحیحی برای آن ارائه کرد؛ یعنی ابتدا باید تعیین شود که چه وضعیتی بر وجود مسأله دلالت دارد و کدام مسأله باید حل شود. این فرآیند شناسایی مسائل و تعریف و اولویت‌بندی آنها را مسأله‌یابی می‌نامند. شناخت و تعریف یک مسأله از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا تعریف مسأله در مراحل بعدی بررسی محقق را راهنمایی می‌کند.

### کانال‌های مسأله‌یابی به صورت غیرمستقیم توسط مدیران در سازمان‌ها :

**مسأله‌یابی از طریق کارکنان :** کارکنان به این دلیل مسائل آتی را به مدیر گوشزد می‌کنند که مدیر را مسئول و صلاحیت‌دار می‌دانند، از این رو بر مبنای تجربه‌های گذشته خود از طرح مسأله برای مدیر مسائل یا نیازها را تشخیص داده و به مدیر ارائه می‌کنند .

**مسأله‌یابی از طریق مافوق‌ها :** معمولاً مدیران کارآمد بر فعالیت‌های حوزه مدیریت خود اشراف دارند. البته کسب اطلاع دقیق از آنچه در خارج از حوزه مدیریت آنان می‌گذرد به عهده آنان نیست. مدیران عالی موظفند که سایر مدیران را نیز از وجود مسائل یا نیازهای آتی آگاه کنند .

**مسأله‌یابی از طریق ارباب رجوع یا مشتری :** مشتریان منابع اطلاعاتی خوبی، برای پی بردن به وجود مسأله یا شناسایی نیازهای آینده سازمان، هستند .

## تصمیم‌گیری چیست؟

آیا تصمیم‌گیری، پدیده عجیب و ناشناخته‌ای است یا آنکه کار، راحت و ساده‌ای است؟ هنوز معلوم نیست که چگونه، چه موقع و کجا تصمیم ساخته و پرداخته می‌شود. به قول مدیر عامل شرکت جنرال موتورز "اغلب سخت است که بگوییم که چه کسی و چه موقعی تصمیم گرفته است و حتی چه کسی مبداء تصمیم بوده است. غالباً من نمی‌دانم در جنرال موتورز چه موقع تصمیم گرفته می‌شود؟ من به خاطر نمی‌آورم که در یک جلسه کمیته‌ای بوده باشم و مسائل به رأی‌گیری گذارده شود. معمولاً یک نفر مسائل را خلاصه می‌نماید. دیگران با تکان دادن سر یا ابراز نظر خود به تدریج به اجماع می‌رسند."

اگرچه افلاطون روح انسانی را به اربابه‌ای تشبیه کرده است که توسط دو اسب خرد و احساس به حرکت می‌آید، اما در قرون اخیر دانشمندان به خرد بیشتر بها داده و از احساسات به عنوان بخشی که مانع خردورزی است، یاد نموده‌اند. در تصمیم‌گیری تا کنون این عقیده بیشتر مطرح بوده است که انسان در تصمیمات خود-آنجا که سخن از نفع و ضرر است- کاملاً عقلانی و به دور از احساسات عمل می‌نماید. اما برخی از شواهد مطرح در روانشناسی در سال‌های اخیر نشان داده است که انسان در تصمیم‌گیری و رفتار خود از هر دو اسب استفاده می‌نماید.

تحقیقاتی که گزارش آن در انجمن اقتصاد آمریکا در ژانویه ۲۰۰۲ مطرح گردیده است، حاکی از آن است که تکنولوژی جدید به انسان این امکان را داده تا تصویر برداری تشدید شده به وسیله مغناطیس برای مشخص نمودن وظایف هر بخش از مغز نماید. این کار امکان ثبت لحظه‌ای فعالیت‌های مغز را می‌دهد. دانشمندان مدیریت و اقتصاد از دانشمندان پزشکی و روانشناسی خواسته‌اند که امکان اینکه بشود متوجه شد، کدام بخش از مغز کار تصمیم‌گیری را انجام می‌دهد، مد نظر قرار دهند.

## انواع تصمیم :

در مواردی که تجربه و اطلاعات کافی وجود دارد، اخذ تصمیم با اطمینان صورت می‌پذیرد؛ ولی هنگامی که تجربه و اطلاعات کافی موجود ناچیز است، باید در اخذ تصمیم بسیار احتیاط شود. اطلاعات، اساس تصمیم‌گیری است؛ جریان اطلاعات همانند جریان خون، نقش اساسی در حفظ حیات و سلامت یک واحد سازمانی دارد.

## ✓ تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده

تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده، تصمیم‌هایی هستند که بر حسب عادت، قوانین یا رویه‌های موجود اخذ می‌گردند. هرگاه با مجموعه‌ای از مسائل تکراری سر و کار داشته باشیم که عوامل تشکیل‌دهنده آنها قابل تحلیل، پیش‌بینی و تعریف باشند، فراگرد اتخاذ تصمیم درباره آنها، قابل برنامه‌ریزی است. استفاده از تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده آزادی عمل مدیران را محدود می‌سازد؛ زیرا در این حالت خرده سیستم تصمیم‌گیری به جای مدیران،

تصمیم می‌گیرد. در عوض بهره‌گیری از تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده، بخش مهمی از وقت مدیر را آزاد می‌کند تا به حل مسائل عمده‌تر بپردازد.

### ✓ تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده

منظور از تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده، تصمیم‌هایی است که در مورد مسائل غیرمعمول و منحصر به فرد اتخاذ می‌شوند. هرگاه با توجه به اهمیت یک تصمیم، ضرورت داشته باشد که با آن به طور ویژه برخورد گردد، باید از تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده برای حل آن استفاده شود. اکثر مسائل عمده مدیریتی، مدیر را ناگزیر از اتخاذ تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده می‌سازند. مدیرانی که در سلسله مراتب سازمانی، در جایگاه بالاتری قرار می‌گیرند، باید توان بیشتری برای اتخاذ تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده داشته باشند. در واقع برای مدیریت در سطوح بالاتر، قدرت اتخاذ تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده اهمیت زیادی دارد؛ زیرا در این سطح مسائلی مطرح می‌شوند که حل آنها مستلزم اتخاذ تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده است.

### نگاهی کلی به تصمیم‌گیری:

برای اتخاذ یک تصمیم مساعد باید بتوان ارزش هر یک از نتایج احتمالی را که پس از انجام تصمیم او حاصل خواهد شد، پیش‌بینی کرده و به طور ضمنی این ارزش‌ها را با نوعی مقیاس کمی مقایسه و احتمال موفقیت را بررسی نماید که این کار همیشه ساده نخواهد بود.

تصمیم‌گیری از اجزای جدایی‌ناپذیر مدیریت به شمار می‌آید و در هر وظیفه مدیریت به نحوی جلوه‌گر است، در تعیین خط‌مشی‌های سازمان، در تدوین هدف‌ها، طراحی سازمان، انتخاب، ارزیابی و در تمامی اعمال مدیریت تصمیم‌گیری جزء اصلی و رکن اساسی است.

### در هر نوع تصمیم‌گیری دو عامل اساسی وجود دارد:

۱- ارزش نتایج حاصل از اتخاذ تصمیم و اجرای آن و یا به عبارتی ارزش مورد انتظار شخص

۲- شانس و احتمالی که در صورت اقدام، برای نیل به نتایج احتمالی مطلوب وجود خواهد داشت.

به نظر هربرت سایمون، تصمیم‌گیری جوهر اصلی مدیریت است و حتی می‌توان مدیریت را مترادف با آن دانست. به نظر او تصمیم‌گیرنده فردی است که ((مدیر به عنوان تصمیم‌گیرنده)) نظریه تصمیم‌گیری خود را تحت عنوان در تقاطع راه‌ها، در لحظه انتخاب، آماده است که در یکی از مسیرها پا گذارد. اگر مدیریت را مترادف با تصمیم‌گیری بدانیم، دیگر انتخاب تنها یک راه از راه‌های دیگر تصمیم‌گیری نیست، بلکه عنوان تصمیم‌گیری به کل فرآیند اطلاق می‌شود. در بسیاری از سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های اداری و عمومی، تصمیمات اتخاذ شده با نسبت‌های متفاوت شامل هر دو تصمیمات اجرایی و سیاستگذاری می‌گردد. تصمیم‌گیری و حل مشکل همان‌طور که در مقدمه بیان شد تصمیم‌گیری فرآیند مرتبط با حل یک مسأله یا مشکل است و اغلب با اصطلاح ((حل مشکل)) مطرح می‌شود.

در بسیاری موارد مسأله یا مشکل وضعیت خیلی پیچیده‌ای دارد و تنها بخشی از آن ممکن است قابل فهم و کنترل باشد. بنابراین، تصمیمات معمولاً آنچنان طراحی نمی‌شود که نتایج ایده‌آل یا پاسخ‌های کامل ارائه دهند؛ بلکه برای بهبود بخشیدن به وضعیت مسأله طراحی می‌گردند. در برخی موارد ممکن است مدیران آنچنان خود را در مقابل مسائل ببینند که فقط بتوانند تا حد امکان شدت مسائل را کاهش دهند تا اینکه برای همه مسائل به طور سیستماتیک در جستجوی یک پاسخ کاملاً درستی برآیند.

راسل ایکاف بین حل مشکل<sup>۱</sup>، رفع مشکل<sup>۲</sup>، دفع مشکل<sup>۳</sup> و جذب یا هضم مشکل<sup>۴</sup> تفاوت قائل است، می‌گوید:

**حل مشکل:** یعنی یافتن پاسخ بهینه، بهترین انتخاب یا بهترین شق، تصمیم‌گیری عقلایی، کوشش است برای یافتن چنین پاسخی

**رفع مشکل:** به معنای یافتن پاسخ رضایت‌بخش است که ممکن است ضرورتاً بهترین راه قابل دسترسی نباشد، بلکه انتخابی است که به اقتضای شرایط، نظیر محدودیت‌های زمانی یا فقدان شناخت واقعی از مسأله، انجام می‌گیرد.

**دفع مشکل:** زمانی صورت می‌گیرد که هدف‌ها تغییر داده شوند، به طریقی که در شرایط موجود و با اجرای اقدامات تعیین شده مسأله‌ای در رسیدن به هدف جدید به نظر نرسد. احساسات درباره آنچه باید اتفاق می‌افتاد تغییر یافته و تعدیل شده و در مسیری قرار می‌گیرند، اگر آنچه اتفاق خواهد افتاد، رخ دهد، به عنوان واقعیت‌های جاری پذیرفته خواهد شد.

**جذب یا هضم مشکل:** یعنی به امید اینکه مشکلات احتمالی ظاهر نخواهند شد، نادیده انگاشته شوند.

### شش مرحله فرآیند تصمیم‌گیری:

**مرحله اول،** شامل تشخیص و تعیین مشکل و مسأله‌ای است که در راه تحقق هدف، مانع ایجاد کرده است.

**مرحله دوم،** یافتن راه‌حل‌های ممکن برای رفع مشکل مذکور است، دستیابی به راه‌حل‌ها با توجه به تجربه‌های علمی و عملی مدیر و اطلاعات و آمار در دسترس می‌باشد و هر چه راه‌حل‌های بیشتر وجود داشته باشد، انتخاب بهتری در تصمیم‌گیری صورت خواهد گرفت.

---

<sup>۱</sup>Solving

<sup>۲</sup>Resolving

<sup>۳</sup>Dissolving

<sup>۴</sup>Absolving

**مرحله سوم،** انتخاب معیار برای سنجش و ارزیابی راه‌حل‌های ممکن است. به عنوان مثال، می‌توانیم هزینه یا سود را معیار ارزیابی شقوق ممکن قرار دهیم، یعنی راه‌حلی را که هزینه کمتر یا سود بیشتر دارند، مورد تأیید قرار دهیم.

**مرحله چهارم،** تعیین نتایج حاصل از هریک از راه‌حل‌های ممکن است. نتایج مثبت و منفی راه‌حل‌ها در این مرحله مشخص می‌شوند.

**مرحله پنجم،** ارزیابی راه‌حل‌ها از طریق بررسی نتایج حاصل از آنهاست. با توجه به نتایج مثبت و منفی را که در هریک از راه‌حل‌ها به دست آمده است و مقایسه آنها با همدیگر می‌توان راه‌حل مطلوب تعیین نمود. در بعضی از موارد تعیین راه‌حل مطلوب از طریق نتایج به دست آمده مشکل است. شاید براساس یک معیار راه‌حل دارای اولویت است؛ ولی به لحاظ معیار دیگر دارای اولویت نمی‌باشد. بنابراین در این موارد باید روش تلفیقی را به وجود آورد تا ارزیابی برآن اساس صورت گیرد.

**مرحله نهایی،** انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف و ارائه بیانیه تصمیم است که نشانگر تصمیم‌گیری باشد.

گاهی اوقات اجرا آزمایشی تصمیم متخذه جزو فرآیند تصمیم‌گیری ذکر می‌شود که ضمن آن عملی بودن تصمیم، ارزیابی می‌شود و در صورت موفقیت‌آمیز بودن، اجرای آن ادامه داده می‌شود و در صورت ناموفق بودن، در قالب یک مشکل جدید در ابتدای فرآیند تصمیم‌گیری قرار می‌گیرد و موارد آن تکرار می‌شوند.

آنچه باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد، نقش تعیین‌کننده اطلاعات است که هسته مرکزی الگو تصمیم‌گیری عقلایی را تشکیل می‌دهد و بدون توجه به آن، این الگو سطحی و از درون تهی و در نتیجه فاقد کارایی خواهد بود.

الگو عقلایی تصمیم‌گیری اصولاً بر این مبنا استوار است که تصمیم‌گیرنده در جستجو به حداکثر رساندن رضایت به وسیله اتخاذ و اجرای تصمیم است. داشتن دانش و شناخت کامل از راه‌های حصول به این هدف و واکنش و عکس‌العمل دقیق دیگر افراد و سازمان‌هایی که در مسیر فرآیند ساخت، اتخاذ و اجرای تصمیم قرار خواهند گرفت (نظیر مشتریان و رقبا، محیط سازمانی و اجتماعی) تأثیر اساسی بر نحوه ارزیابی راه‌حل‌های ممکن و عملی خواهد داشت. با همه این احوال هرگز نمی‌توان از قبل به طور قطع اطمینان حاصل کرد که به حداکثر رضایت خواهیم رسید.

### **عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری :**

۱- **عوامل عقلانی:** منظور عوامل قابل اندازه‌گیری از قبیل هزینه، زمان، پیش‌بینی‌ها و غیره می‌باشید. یک تمایل عمومی وجود دارد که بیشتر بدین عوامل پرداخته و عوامل غیر کمی را از یاد ببریم.

۲- **عوامل روانشناختی:** مشارکت انسان در پدیده تصمیم‌گیری روشن است. عواملی از قبیل شخصیت تصمیم‌گیر، توانایی‌های او، تجربیات، درک، ارزش‌ها، آمال و نقش او از جمله عوامل مهم در تصمیم‌گیری می‌باشند.

۳- **عوامل اجتماعی:** موافقت دیگران به خصوص کسانی که تصمیم به نوعی بر آنان تأثیر می‌گذارد، از مسائل مهم تصمیم‌گیری است. توجه به این عوامل از مقاومت دیگران در برابر تصمیم می‌کاهد.

۴- **عوامل فرهنگی:** محیط دارای لایه‌های فرهنگی متعددی است که به نام فرهنگ منطقه، فرهنگ کشور و فرهنگ جهانی خوانده می‌شود. همچنین فرهنگ خود سازمان نیز باید مطمح نظر قرار گیرد. این فرهنگ‌ها بر تصمیم فردی یا سازمانی ما در قالب هنجارهای مورد قبول جامعه، رویه‌ها و ارزش‌ها تأثیر می‌گذارند.

### سطوح تصمیم‌گیری سه‌گانه:

۱- نوع اول که اغلب به نام **تصمیمات استراتژیک** خوانده می‌شود، تصمیمات مربوط به امور دراز مدت، پیچیده و غیرساختمند است که توسط مدیران عالی رتبه اتخاذ می‌شود. اطلاعات مربوط به چنین تصمیماتی، عموماً تعریف نشده، غیر مبتنی بر موارد از پیش تجربه شده، با منشاء بیرون از سازمان، جمع‌آوری شده از طرق غیررسمی و کوتاه شده است.

۲- نوع دوم از تصمیمات، اغلب به نام **تصمیمات کنترلی** مدیریت خوانده شده که توسط مدیران میانی اتخاذ می‌گردد. عموماً اطلاعات دریافتی برای این نوع تصمیمات، با معیارهایی از قبیل استانداردهای سازمان و یا بودجه سنجیده می‌شود. اطلاعات مربوط به این نوع تصمیمات، غالباً متوجه داخل سازمان، کوتاه مدت، تاریخی و ساده‌تر است.

۳- نوع سوم، **تصمیمات عملیاتی** است. این قبیل تصمیمات به راحتی فرموله شده و سیستم‌های کامپیوتری کار را راحت‌تر نمایند.

### سطوح تصمیم‌گیری بر حسب مشارکت:

۱- **سطح یک:** تصمیم من (مدیر ارشد) بدون کمک شما

۲- **سطح دو:** تصمیم من با کمک شما (مسئولیت تصمیم با مدیر است اما)...

۳- **سطح سه:** تصمیم ما، مسئول تصمیم‌گیری مشخص نیست.

۴- **سطح چهار:** تصمیم شما با کمک من، از سخت‌ترین کارهای مدیران، چون باید قدرت خود را فراموش کنند و اجازه دهند فرد دیگری تصمیم بگیرد.

۵- **سطح پنج:** تصمیم شما بدون کمک من (تفویض کامل)

### روش‌های معمول در تصمیم‌گیری:

۱- **تصمیم‌گیری احساسی** : در این نوع تصمیم‌گیری فرد بر اساس احساسات، خود نسبت به یک موقعیت یا مسأله و بر اساس پیشداوری‌های خود تصمیم‌گیری می‌کند.

۲- **تصمیم‌گیری آنی** : فرد، در یک لحظه و بدون تفکر زیاد تصمیم می‌گیرد، این افراد در مورد پیامدهای تصمیم خود زیاد فکر نمی‌کنند.

۳- **واگذاری تصمیم‌گیری به دیگران** : این قبیل افراد همیشه به کسی نیاز دارند تا برای آنان تصمیم بگیرد. برخی از این افراد به دلیل فرار از مسئولیت‌پذیری و ترس از شکست مسئولیت تصمیم‌های خود را به دیگران واگذار می‌کنند. به عبارت دیگر، به دیگران اجازه می‌دهند در مورد آنان تصمیم بگیرند.

۴- **پشت‌گوش انداختن** : این افراد تصمیم‌گیری را مرتب به تعویق می‌اندازند تا زمانی که مجبور شوند تصمیم‌گیری نمایند.

۵- **تصمیم‌گیری منطقی** : این نوع تصمیم‌گیری بر اساس تجزیه و تحلیل موقعیت (مشکل)، بررسی مزایا و معایب راه‌های مختلف، ارزیابی نقاط قوت و ضعف انتخاب‌های مختلف انجام می‌شود. تصمیم‌گیری پس از ارزیابی و بررسی تمام راه‌حل‌های ممکن بهترین روش تصمیم‌گیری است.

#### **پیش‌فرض‌های تصمیم‌گیری عقلانی:**

- ۱- **شفافیت مسأله** : مسأله روشن و بدون ابهام و با اطلاعات کامل باشد.
- ۲- **توجیه هدف** : نبود تضاد در اهداف
- ۳- **حالت‌های شناخته شده** : تمام معیارهای مرتبط و فهرست کاملی از راه‌حل‌های ممکن موجود باشد.
- ۴- **اولویت‌های روشن** : معیارها و راه‌حل‌ها بر اساس اهمیت مرتب شده باشند.
- ۵- **اولویت‌های تغییرناپذیر** : وزن ثابت معیارهای تصمیم در همه زمان‌ها
- ۶- **عدم محدودیت‌های زمانی و هزینه** : اطلاعات کاملی در مورد معیارها و راه‌حل‌ها امکان‌پذیر باشد.
- ۷- **حداکثر نتایج** : تصمیم‌گیرنده همیشه راه‌حلی را انتخاب می‌کند که حداکثر نتایج اقتصادی را به دنبال داشته باشد. فشارهای سیاسی و سایر محدودیت‌های محیطی و محدودیت توانایی ذهنی باید در نظر گرفته شود. این فرض‌های عقلانی در هر تصمیم به کار می‌رود.

#### **درجه سختی تصمیم‌گیری**

درجه سختی و راحتی کار تصمیم‌گیری به ۴ عامل بستگی دارد :

- ۱- **اطلاعات** : در برخی تصمیم‌گیری‌ها، تمامی اطلاعات مربوط به مسأله موجود است. اما در برخی دیگر گرچه اطلاعات در جایی وجود دارد، اما به لحاظ محدودیت در تجزیه و تحلیل آنها یا نبود ابزار لازم به آنان در دسترس نیست. هرچه اطلاعات کمتر در دسترس باشد، تصمیم‌گیری مشکل‌تر است.

**۲- نامعلومی:** عموماً در مسائل تصمیم‌گیری با پارامترهایی مواجه می‌شویم که اندازه، جهت و رفتار آنان برای ما کاملاً معلوم نیست. به عنوان مثال، برای ارائه یک کالای جدید به بازار، واقعاً رفتار بازار و استقبال مشتریان برای ما مشخص نیست.

**۳- منابع کمیاب:** در اکثر اوقات حتی با وجود اطلاعات مکفی، پدیده کمبود منابع نکته مهمی در تصمیم‌گیری است. وقتی که منابع برای تولید کمیاب است و با راه‌حل‌های رقابتی متعدد روبه‌رو هستیم، در حقیقت با مشکل ارزشیابی هریک از منابع و سپس تصمیم‌گیری مواجه خواهیم شد.

**۴- عوامل روانی:** اکثر تصمیم‌گیری‌ها به لحاظ سهیم بودن عوامل روانی از قبیل ترس، قدرت، اضطراب و نگرانی در این فرآیند، مشکل هستند.

### **انواع تصمیم‌گیری:**

۱- تصمیم‌گیری غیرفعال (حال‌گرایی)

۲- تصمیم‌گیری انفعالی (گذشته‌گرایی)

۳- تصمیم‌گیری فعال (آینده‌گرایی)

۴- تصمیم‌گیری فوق‌فعال (آینده‌سازی)

### **۱- تصمیم‌گیری غیرفعال (حال‌گرایی):**

**هدف:** ادامه ثبات و حفظ وضع موجود، سری که درد نمی‌کند دستمال نمی‌بندند! با مقاومت در برابر تغییر، بدون تغییر می‌مانند و از موقعیتی که دارند و راهی که دنبال می‌کنند، خرسند هستند. فلسفه مدیریت آنها محافظه کاری است. ثبات و بقاء را می‌جویند. براین باورند که غالب تغییرات اجتماعی و محیطی اموری فریبنده، سطحی یا موقتی است و تغییرات تدریجی می‌باشد. تمام تصمیم‌های مهم در رأس صورت می‌گیرد. ظاهراً خود را فعال نشان می‌دهند. حال‌گرایان، بیشتر تمایل برای به دست آوردن چیزهایی را دارند که توان دستیابی به آن را دارند، نه اینکه برای به دست آوردن آنکه می‌خواهند تلاش کنند. آنها فقط در برابر تهدیدهای جدی واکنش نشان می‌دهند و نه در برابر فرصت‌ها.

### **۲- تصمیم‌گیری انفعالی (گذشته‌گرایی):**

**هدف:** دستیابی به گذشته، بهترین حالت حفظ گذشته است. رفع شکاف و اختلاف بین حال و گذشته و بازسازی گذشته است. تمرکز بر روی اصالت‌هاست. آنها در مقابل تغییرات مقاومت نشان داده و بلکه تلاش

کرده تغییرات قبلی را خنثی کرده و به موقعیت گذشته باز گردند. تجربه بهترین معلم آنهاست! فلسفه مدیریت آنها واپس‌گرایی و تحجر است. واکنش آنها در برابر اغلب پیشنهادات برای تغییر این است: امتحان کردیم به درد نمی‌خورد! تکنولوژی در نظر آنها عامل اساسی گرفتاری‌هاست. از ارتکاب خطا و اشتباه واهمه دارند.

سه جاذبه این نوع تصمیم‌گیری:

- ✓ باور داشتن تاریخ (چیزی که روی می‌دهد تازه نیست و قبلاً روی داده است).
- ✓ پیوستگی و مداومت در کار، برخلاف گسستگی (از این شاخه به آن شاخه پریدن)
- ✓ احساس امنیت به افراد و عدم ورود به زمینه‌های ناآشنا

### ۳- تصمیم‌گیری فعال (آینده‌گرایی):

**هدف:** پیش‌بینی آینده است. می‌توان شرایط لازم را مهیا کرد. آینده می‌تواند ادامه گذشته باشد، هرچند الزامی وجود ندارد، چنین باشد. آنها بر این باورند که آینده بهتر از امروز و بهتر از گذشته خواهد بود. پس تغییر را باید شتاب داد. آنها تلاش می‌کنند آینده را پیش‌بینی و چیزی فراتر از بقاء بخواهند. آنها می‌خواهند که رشد کنند. برنامه‌ریزی آینده‌نگر و حل مسأله بیشتر بر منطق، علم و تجربه مبتنی است. برخلاف گذشته‌گرایان علم و تکنولوژی را می‌ستایند. بیشتر نگران از دست دادن فرصتند تا نگران اشتباه و شیفته روش‌های علمی در کار هستند.

### ۴- تصمیم‌گیری فوق‌فعال (آینده‌سازی):

**هدف:** خلق جدید، تمرکز بر خواسته‌ها و بازسازی دوباره مشروط به:

- ✓ عملی بودن آنچه می‌سازیم. (از نظر تکنولوژی)
- ✓ امکان‌پذیر بودن حفظ آنچه در محیط می‌سازیم. (از نظر اقتصادی)
- ✓ توافق ذی‌نفعان بر روی آن (برد-برد)
- ✓ یادگیری و تطبیق

**خلاصه چهار نوع تصمیم‌گیری:**

- ✓ گذشته‌گرایان برای بازگشت به گذشته تلاش می‌کنند.
- ✓ حال‌گرایان تلاش در جهت تثبیت شرایط فعلی را مدنظر دارند.
- ✓ آینده‌گرایان برای آینده طراحی می‌کنند، اما آینده را طراحی نمی‌کنند.
- ✓ آینده‌سازان، طراحان آینده هستند.

## انواع تصمیم‌گیری بر مبنای اطلاعات موجود :

با توجه به عوامل فوق، انواع تصمیم‌گیری بر مبنای درجه اطلاعات موجود درباره وقوع متغیرهای غیرقابل کنترل از آن، به قرار ذیل است :

**تصمیم‌گیری در شرایط اطمینان:** این نوع تصمیم‌گیری برای زمانی است که تمامی متغیرهای مؤثر موجود در آن ثابت فرض شوند. به زبان دیگر تصمیم‌گیرنده نتیجه تصمیم را می‌داند. مدل‌سازی برای این شرایط از تصمیم‌گیری بیشتر بر اساس مدل‌های ریاضی و مشخص مانند تجزیه و تحلیل هزینه منفعت، مدل‌های کلاسیک بهینه‌سازی کنترل موجودی، مدل جایگزینی، تخصیص کار، برنامه‌ریزی خطی و مواردی از برنامه‌ریزی پویاست .

**تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان:** این بخش خود به دو حالت تصمیم‌گیری در حالت عدم اطمینان کامل و تصمیم‌گیری در شرایط ریسک تقسیم می‌گردد.

تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان کامل برای زمانی است که مشکل موجود شامل تعدادی از متغیرهای غیرقابل کنترل می‌شود، لیکن اطلاعاتی از گذشته به منظور پیش‌بینی برای این متغیرها در دسترس نبوده و از این رو، محاسبه احتمال وقوع برای آنها ممکن نیست. مدل‌سازی برای این نوع تصمیم‌گیری اکثراً توسط ماتریس تصمیم‌گیری خواهد بود. در این حالت تصمیم‌گیر به روش‌های شهودی یا خلاق مراجعه می‌نماید. خلاقیت خود عاملی برای شناخت بیشتر مسأله و شناسایی آلترناتیوهاست.

تصمیم‌گیری در شرایط ریسک برای زمانی است که مشکل موجود شامل تعدادی متغیر غیرقابل کنترل می‌شود، لیکن اطلاعات از گذشته در مورد وقوع آنها در دسترس است. بنابراین، محاسبه احتمال وقوع برای آنها ممکن خواهد بود. به عنوان مثال، طراحی سناریوهای حمله در دوران جنگ یک تصمیم‌گیری همراه ریسک است، هرچند که یک فرمانده سعی می‌نماید، اکثر اطلاعات راجع به دشمن را قبلاً تهیه کند.

مدل‌های مورد استفاده برای این شرایط از تصمیم‌گیری ممکن است از انواع مدل‌های ریاضی و احتمالی باشند. کلیه مدل‌های ریاضی را می‌توان در چارچوب علم تحقیق در عملیات معرفی نمود که علاوه بر مدل‌های مطرح در خصوص تصمیم‌گیری در شرایط اطمینان، از مدل‌های احتمالی مانند ارزش مورد انتظار، برنامه‌ریزی خطی، آنالیز سربسر، بازگشت سرمایه، تحلیل بیز، منحنی توزیع، مدل صف، تجزیه و تحلیل بر اساس زنجیره مارکوف و تصمیم‌گیری شاخه‌ای، تئوری بازی‌ها و تئوری صف استفاده می‌شود.

تصمیم‌گیری مهم‌ترین وظیفه یک مدیر در سطح عالی است و درعین حال راحت‌ترین کار برای آن است که انسان اشتباه نماید، مگر آنکه مدیر به فرآیند تصمیم‌گیری عنایت داشته باشد.

## زمان و تصمیم‌گیری:

تعیین زمان در دسترس برای جمع‌آوری اطلاعات عمدتاً بستگی به مفاهیم و روند تصمیم‌گیری دارد. بنابراین زمان در دسترس تصمیم‌گیری عبارت است از فاصله زمانی معین که بین لحظه احساس نیاز به اخذ تصمیم تا زمانی که تصمیم عملاً اتخاذ می‌شود، وجود دارد.

### زمان در تصمیم‌گیری می‌تواند به چهار صورت مطرح شود:

- ۱- بعد زمانی تصمیم که به نوعی به مدت تصمیم و چگونگی استفاده از زمان باز می‌گردد.
- ۲- زمان به عنوان یک واسطه در میان اجزای مختلف تصمیم که در زمان‌های مختلف اتخاذ می‌شود.
- ۳- زمان به عنوان یک منبع و عامل محتوایی که کوتاهی یا محدود بودن آن می‌تواند تأثیرات جدی بر تصمیم داشته باشد.
- ۴- زمان به عنوان یک کالا که در تصمیم می‌تواند خود یک موضوع باشد، به‌خصوص در عصر حاضر که هرگونه تأخیر کوتاه می‌تواند پیامدهای جدی برای سازمان داشته باشد.

### گام‌های تصمیم:

هربرت سایمون، محققی است که در رابطه با مفهوم و مکانیسم تصمیم‌گیری مطالعات زیادی انجام داده است. از نظر او مدیریت و تصمیم‌گیری دو واژه هم معنی و مترادف می‌باشند. علاوه بر سایمون، گروه دیگری از صاحب‌نظران، مدیریت و تصمیم‌گیری را یکی و هم معنی تعریف کرده و مدیریت را چیزی جز تصمیم‌گیری ندانسته‌اند و معتقدند، کانون اصلی مدیریت را تصمیم‌گیری تشکیل می‌دهد و انجام وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی یا کنترل در واقع کاری جز تصمیم‌گیری درباره نحوه و چگونگی انجام این فعالیت‌ها نیست. به قول دراگر، تأکید مدیریت آینده بر فراگرد تصمیم‌گیری و درک این فراگرد است. از نظر این دسته از محققان، اصل مدیریت تصمیم‌گیری است، زیرا به وسیله تصمیم‌گیری می‌باشد که مدیر تمامی وظایف خود را به انجام می‌رساند.

برای نیل به هدف، تصمیم‌گیری لازم است و تصمیم‌گیر باید از میان استراتژی‌های موجود یکی را انتخاب و به کار گیرد. کیفیت و ماهیت این استراتژی، ماهیت عوامل محیطی خارج از کنترل سازمان و قدرت رقبا و شدت رقابت آنها با سازمان از جمله عواملی است که موفقیت یا عدم موفقیت تصمیم‌گیرنده در نیل به هدف بستگی به آن دارد.

تصمیم‌گیری، اصل و اساس برنامه‌ریزی را تشکیل می‌دهد، زیرا بدیهی است طرح، برنامه، سیاست و خط‌مشی نمی‌تواند وجود داشته باشد، مگر اینکه کسی تصمیمی گرفته باشد. مدیر معمولاً تصمیم‌گیری را وظیفه اصلی

خود بشمار می‌آورد، زیرا عملاً مشاهده می‌نماید که باید دائم به فکر این باشد، چه راهی را برگزیند و چه کاری را انجام دهد، چه کسی را مأمور و مسئول چه کاری کند و کار کی، کجا و چگونه انجام گیرد.

### پنج گام در تحلیل تصمیم‌گیری عمومی وجود دارد که به ترتیب عبارتند از:

- ۱- شناسایی و تعریف مسأله
- ۲- جستجو برای یافتن راه‌حل‌های احتمالی
- ۳- بررسی نمودن عواقب ناشی از هر راه‌حل
- ۴- انتخاب یکی از مدل‌های تصمیم‌گیری
- ۵- به کار بردن یکی از مدل‌های تصمیم‌گیری و اتخاذ تصمیم

برخی دیگر از دانشمندان مرحله شش را به این گام‌ها اضافه نموده‌اند که همانا پیگیری بازخوردها ناشی از نتایج تصمیم می‌باشد.

### فرآیندهای تصمیم‌گیری

فرآیندهای تصمیم‌گیری متنوع و متعدد است و به صورت کلی سه دسته می‌باشند:

۱- **تصمیم‌گیری‌های فردی:** تصمیم‌گیری‌های فردی مدیران را می‌توان در دو بخش تحلیل نمود. بخش اول، رهیافت عقلانی است که نشان می‌دهد، چگونه مدیران سعی می‌کنند، تصمیم بگیرند. در بخش‌های بعدی به این روش و نکات قوت و ضعف آن خواهیم پرداخت. بخش دوم، روش عقلانی محدود است که شرح می‌دهد، چگونه یک تصمیم با محدودیت‌هایی که در زمان و امکانات مدیر با آنها مواجه است، ساخته می‌شود.

۲- **تصمیم‌گیری‌های سازمانی:** سازمان‌ها ترکیبی از مدیرانی را در خود دارند که تصمیم‌گیری‌های عقلانی یا شهودی انجام می‌دهند، با این تفاوت که در یک سازمان، تنها یک مدیر نیست، تصمیم می‌گیرد. در سازمان‌ها علاوه بر مدیران متعدد، در شناخت مسأله و راه‌حل‌های آن تعدادی از بخش‌ها و ادارات، نظرات متفاوت و حتی سازمان‌های دیگر دخالت دارند. ساختار داخلی سازمان و درجه ثبات محیط خارجی سازمان نیز بر تصمیم‌گیری سازمانی مؤثرند. سه دسته فرآیندهای مربوط به تصمیم‌گیری سازمانی وجود دارد که عبارتند از: رهیافت علمی مدیریت، مدل کارنگی و مدل ظرف زباله.

رهیافت علمی مدیریت، به نوعی دنباله و تعمیم روش عقلانی تصمیم‌گیری است. این روش در خلال جنگ جهانی دوم شکل گرفت. در آن زمان استفاده از ریاضیات و آمار برای مسائل بزرگ نظامی مطرح شد و تحقیق در عملیات به عنوان یک علم جدید در توسعه سلاح‌ها و سیستم‌های جنگی مؤثر گشت. علم مدیریت یکی از ابزارهای مناسب برای تصمیم‌گیری سازمانی است، در زمانی که مسأله قابل تجزیه و تحلیل و متغیرها قابل شناسایی و اندازه‌گیری هستند. البته این روش دارای اشکالاتی می‌باشد. به عنوان مثال، نبود جایگاه برای قضاوت و اعمال دیدگاه‌های

انسانی یکی از نقاط ضعف است، زیرا به هر صورت، اطلاعات کمی نمی‌تواند تمامی مشخصات یک سیستم را به تصمیم‌گیر منتقل نماید.

**۳- تصمیم‌گیری در سازمان‌های یادگیر: تحولات سریع در محیط بیرونی سازمان‌ها، تولید عدم اطمینان بیشتر برای تصمیم‌گیری می‌نماید.** سازمان‌های جدید و به‌خصوص سازمان‌هایی که با تولید اطلاعات در سطح جهانی و از جمله در شبکه‌های مجازی سروکار دارند، سازمان‌هایی هستند که باید هر لحظه مفاهیم نو و جدید فراگیرند. این نوع سازمان‌ها با عدم اطمینان فزاینده‌ای در شناسایی مشکل و حل آن روبه‌رو هستند. یکی از روش‌هایی که به تصمیم‌گیری در چنین سازمان‌هایی کمک می‌کند، تلفیقی از فرآیند تدریجی و مدل کارنگی است. اساس مدل کارنگی، ائتلاف بود که می‌توانست در مرحله شناسایی مشکل کمک کند، زیرا زمانی که مسأله، مبهم است یا مدیران در مورد آن اتفاق نظر ندارند، مباحثه، مذاکره و ائتلاف نیاز است. زمانی که توافق بر روی شناخت مسأله ایجاد شد، سازمان به راه حل نزدیک شده است. مدل تصمیم‌گیری تدریجی تأکید بر گام‌هایی دارد که یکی پس از دیگری برای حل مسأله برداشته می‌شود و به زبان ساده این مثال را تداعی نماید که «خود راه بگوید که چون باید رفت». بنابراین، تلاش برای رسیدن به ائتلاف و سپس برداشتن گام‌های یکی پس از دیگری، پیشنهاد چنین رهیافتی است.

### مدل سطل زباله

فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان به تازگی در مدلی به نام ظرف زباله مطرح گردیده است. این مدل با روش‌های قبلی به صورت مستقیم قابل مقایسه نیست، زیرا این روش برخلاف روش‌های تدریجی و کارنگی که به چگونگی فرآوری تصمیمی می‌پرداخت که با جریان‌های متعدد تصمیمات در سازمان سروکار دارد. این روش کمک می‌نماید تا به تمام سازمان و تصمیماتی که متواتر، توسط مدیران اخذ می‌شود، فکر نمود.

این مدل برای توضیح تصمیم‌گیری در سازمان‌هایی که دارای عدم اطمینان مفرط هستند، توسعه یافته است. منظور از این مفهوم آن است که سازمان‌هایی که به صورت عالی سیستماتیک و نظام یافته هستند، در عین حال دارای یک نظام سلسله مراتبی سنتی مسئولیت و اختیار برای تصمیم‌گیری نیستند. آنها تحت تأثیر عوامل ذیل می‌باشند:

✓ **اولویت‌های غامض:** اهداف، مشکلات، بدیل‌ها و راه‌حل‌ها همه به صورت ناقص تعریف شده‌اند.

ابهام در هر گام از فرآیند تصمیم به چشم می‌خورد.

✓ **فن‌آوری غیر روشن و فهم کاهش‌یابنده:** روابط علت و معلولی در سازمان کاملاً مشخص نیست، یک بانک اطلاعاتی مکفی برای استفاده در فرآیند تصمیم در دسترس نیست.

✓ **عملکرد:** موقعیت‌های سازمانی، ناشی از عملکرد اعضای سازمان است. به علاوه، کارکنان همواره سرشان شلوغ است و تنها وقت محدودی را برای تصمیم‌گیری در اختیار دارند.

یکی دیگر از مشخصه‌های این مدل، پرداختن به جریان رویدادها به جای پرداختن به یک رویداد مجرد است. این بدان معناست که ما به صورت منطقی با یک مسأله که شناسایی آن ابتدای راه و انتخاب راه‌حل انتها آن است، روبه‌رو نیستیم. در حقیقت ممکن است که شناسایی مسأله و راه حل آن مسأله که با یکدیگر در ارتباط نباشند. ممکن است یک ایده‌ای برای حل مسأله به میان آید، در صورتی که اصلاً چنین مسأله‌ای مشکل ما نباشد و برعکس برای یک مسأله ممکن است به نتیجه‌ای نرسیم. تصمیمات، نتیجه جریان های مستقل رویدادها در سازمان هستند. چهار جریان که عموماً در سازمان‌ها وجود دارند، عبارتند از:

۱- **مشکلات:** مشکلات باعث نارضایتی در جریان فعالیت های روزمره سازمان می‌شوند و نشان‌دهنده فاصله مابین عملکرد مطلوب سازمان و فعالیت های روزمره هستند.

۲- **راه‌حل‌های بالقوه:** راه حل عبارت است از ایده‌ای که فرد برای اقتباس و استفاده در سازمان پیشنهاد می‌نماید. مهم اینجاست که در این مدل راه‌حل‌ها به مشکلات وابسته نیستند.

۳- **مشارکت‌کنندگان:** مشارکت‌کنندگان در این مدل کارکنان سازمان هستند که برخی تازه استخدام شده و برخی به تازگی بازنشسته شده‌اند. اما نکته اینجاست که هرکدام از آنها به نوعی خاص و منحصر بفرد به مسأله می‌نگرند.

۴- **فرصت‌های انتخاب:** فرصت‌های انتخاب در این مدل به مواقعی گفته می‌شود که سازمان به تصمیم‌گیری پرداخته است. همانطور که گفته شدن جریان‌هایی از مشکلات و راه‌حل‌ها و همچنین اعضای سازمان به صورت مجزا در حال جاری شدن هستند. به ناگاه یک مدیر درمی‌یابد که یکی از راه‌حل‌ها به یکی از مشکلات نزدیک است و می‌تواند با مشارکت تعدادی از کارکنان سازمان آن مشکل را حل‌جی و به تصمیم دست یابد. این چهار مفهوم به صورت چهار رودخانه در سازمان جاری هستند و به راه خود ادامه می‌دهند. تنها در یک نقطه خاص آنها به یکدیگر می‌رسند و آن نقطه مرکز تصمیم‌گیری است.

پیامدهای مدل تصمیم‌گیری بر اساس ظرف زباله برای تصمیم‌گیری در سازمان عبارتند از:

۱- راه‌حلی پیشنهاد شود بدون آنکه اصلاً مشکلی در آن زمینه وجود داشته باشد.

۲- انتخاب‌هایی اتخاذ شود، بدون آنکه مشکل سازمان به راه‌حل برسد.

۳- مشکل همچنان باقی بماند، بدون آنکه راه‌حلی برای آن پیدا شود.

۴- چند مشکل حل شود.

### رویکردهای تصمیم‌گیری

رویکرد تصمیم‌گیری از دو جنبه رویکرد هنجاری و رویکرد توصیفی قابل بررسی است. رویکرد هنجاری یا کمی تأکید بر تعیین ارزش‌های مشخص برای پارامترهای مسأله و حل آن برای طیفی از ارزش‌ها یا یک ارزش مشخص دارد. در مقابل، چارچوب کار توصیفی یا کیفی تلاش نمی‌نماید عوامل را رده‌بندی کند، بلکه به دنبال بیان آنها در عبارات کلی بوده و حل مسأله بر اساس آنها مبتنی می‌باشد.

می‌توان تقسیم‌بندی مربوط به تصمیم‌گیری به سه دسته کلی در ارتباط است :

۱- تصمیم‌گیری عقلانی

۲- تصمیم‌گیری رفتاری

۳- تصمیم‌گیری باز

### تصمیم‌گیری عقلانی

تصمیم‌گیری عقلانی بدین معنی است که بازیگر سیاسی با انتخاب رو به‌روست. فرد در تصمیم‌گیری‌ها خود همواره تصمیماتی اتخاذ خواهد کرد که بهترین تصمیم ممکن بوده و امکان و احتمال نیل به اهداف و مقاصد را به حداکثر می‌رساند.

هنگامی تصمیم‌گیری، عقلانی است که تصمیم‌گیرنده اولاً، درباره موضوع تصمیم‌گیری اطلاعات کامل دارد و دوماً، قادر است خواسته‌ها و اولویت‌ها خود را برحسب مطلوبیت و مفید بودن آنها به ترتیب منطقی درجه‌بندی نماید و سوماً، قادر است از میان شقوق و راه‌حل‌های، مختلف راهی را برگزیند که مطلوبیت او را به حداکثر می‌رساند.

### تصمیم‌گیری رفتاری

هنگامی که محدودیت‌های ذهنی و شعوری تصمیم‌گیرنده در تجزیه و تحلیل کامل مسائل آشکار می‌شود و ناتوانی او در استفاده کامل از اطلاعات و در ترکیب، پردازش و عمل‌آوری این اطلاعات تشخیص داده می‌شود، زمانی که مشاهده می‌گردد که اکثر مسائل دارای ماهیتی غامض و پیچیده است و سرانجام هنگامی که در می‌یابیم که لازمه جمع‌آوری و کسب اطلاعات، تحمل هزینه‌های سنگینی است، سؤالی که طبیعتاً به ذهن متبادر می‌شود، آنکه تحت این شرایط، اصولاً برخورد یک مدیر با مسأله تصمیم‌گیری چگونه می‌تواند باشد و مدیر چگونه می‌تواند تصمیمی اتخاذ نماید که بهترین تصمیم باشد؟

با پیشنهاد مفهوم "عقلانی محدود" در مدل تصمیم‌گیری رفتاری، هربرت سایمون سعی می‌نماید جوابگوی این مسأله باشد. در تحقیق اولیه در سال‌های قبل‌تر، مارچ و سایمون تعریف محدودتری از مفهوم عقلانی ارائه می‌دهند. این دو معتقدند که عقلانیت انسان محدود است و این محدودیت ناشی از محدودیت‌های ذهنی و شعوری انسان است و هرگونه بحثی درباره مکانیزم تصمیم‌گیری باید با علم بر این واقعیت باشد. بنابراین، محیط‌های سازمانی و اجتماعی که تصمیم‌گیرنده در آن قرار گرفته است، در شیوه و نحوه تصمیم‌گیری مؤثرند. در این روش، تصمیم‌گیر پس از آنکه معیارهای نه چندان کاملی را برای حل مسأله در نظر گرفت، به مجرد رسیدن به یک راه‌حل که رضایت او را برانگیزد، کار تحقیق در مورد آلترناتیوها را رها کرده و مسأله را خاتمه یافته می‌داند. ایده را گسترش داده و از مدل عقلانیت رفتاری سخن به میان می‌آورد. این مدل بر این باور است که مردم در زمان تصمیم‌گیری در زیر فشارهای یک محیط پیچیده که متأثر از بسیاری دیگر تصمیمات

و معیارهای تصمیم‌گیری است، می‌باشند. در عین حال در این موقعیت اطلاعات و زمان محدود را در دسترس دارند. به زبان دیگر مردم در حالت تصمیم‌گیری در محیطی کاملاً غیرشفاف قرار داشته، مسائل برای آنها روشن نبوده و ارتباط مابین راه‌حل‌های مختلف غیرمستقیم و کل پروسه در یک محیط سیاسی رخ می‌دهد. سایمون معتقد است که انتخاب و تصمیم‌گیری همیشه بر مبنای یک مدل محدود، تقریبی و ساده شده از موقعیت واقعی انجام می‌گیرد. به عقیده نیوول و سایمون، واقعیت بستگی به آن دارد که تصمیم‌گیرنده، واقعیت را چه تشخیص داده باشد؛ یعنی ممکن است آنچه تصمیم‌گیرنده واقعیت تشخیص داده، واقعیت نبوده یا همه واقعیت نباشد.

مسائل و مشکلاتی که یک تصمیم‌گیر در سطح سازمان، دولت یا در سطح بین‌المللی با آن رو به روست، معمولاً به قدری پیچیده و غامض است که مدیر به عنوان یک انسان و با محدودیت‌های انسانی خود، توان رویارویی و غلبه بر آن را ندارد و به ناچار به ساده‌سازی متوسل می‌شود. ساده‌سازی به معنای آن است که معمولاً مدیر به جای یافتن بهترین راه‌حل، سعی می‌کند یک راه‌حل مناسب پیدا نماید. قناعت به یافتن و بسنده نمودن به راه‌حل مناسب و کافی (به جای ادامه جستجو برای یافتن بهترین راه‌حل) تصمیم‌گیری را عملی‌تر و آسان‌تر می‌کند.

یکی دیگر از مدل‌های مطرح در تصمیم‌گیری رفتاری، مدل نتایج محدود است. اوریلی، که به توصیف این مدل پرداخته است، چنین می‌گوید: "اول آنکه تصمیم‌گیرندگان عمدتاً نتایجی در سازمان را ترجیح می‌دهند که منعکس‌کننده اهداف سازمان و اهداف فردی خودشان است." این بدان معناست که به جای طی نمودن پنج گام تصمیم‌گیری به ترتیبی که گفته شد، ممکن است برخی پروسه تصمیم‌گیری را از انتها بدان بپردازند و پس از شناسایی یک یا چند نتیجه دلخواه آنان، پروسه تصمیم‌گیری را محدود بدین نتایج سازند.

بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت تصمیم‌سازی مانند برخی دیگر از مفاهیم در تئوری سازمان، یک سیاست مصنوعی و مفهوم روانشناختی از تعامل، تعهد و عمل است. در این صورت نقش شخصیت در تصمیم‌گیری برجسته می‌شود. تصمیم‌گیری چنان با خصوصیات روانی تصمیم‌گیرنده آمیخته است که نمی‌توان یکی را بدون دیگری مطرح و مورد مطالعه قرار داد. عوامل و عناصر شخصیتی از قبیل خلق و خوی، هوش، انرژی، بینش و نگرش و احساسات مدیر، همگی در تصمیماتی که اتخاذ می‌نماید، نقش مؤثر دارند. بنابراین، از دیدگاه روانشناسی اجتماعی، مطالعه فرآیند تصمیم‌گیری باید با در نظر گرفتن تمامی خصوصیات انسان تصمیم‌گیرنده انجام شود.

میان انسان‌ها تفاوت‌های بسیاری وجود دارد، از جمله اینکه تجربیات آنها یکی نیست، درجه ریسک‌پذیری در همه یکسان نیست، ایمنی، همان ارزش را برای همه ندارد و همه افراد به یک اندازه معاشرتی و اجتماعی نیستند. اهمیت وجود تفاوت‌های فردی میان انسان‌ها در این است که اطلاعات یعنی آنچه فرد بر اساس آن تصمیم می‌گیرد، بر حسب این تفاوت‌ها تعبیر، تفسیر و فهمیده می‌شوند.

## تصمیم‌گیری باز

مدل باز تصمیم‌گیری با استفاده از تئوری عمومی سیستم‌ها بنا شده است. در این مدل، رابطه‌ای دوطرفه میان سیستم تصمیم‌گیری در سازمان و محیط پیش‌بینی شده است. به عبارت دیگر، در این مدل، محیط و تمامی عوامل محیطی موجود در آن، سیستم تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار می‌دهد و تصمیم‌گیری به نوبه خود محیط را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این مدل، چهره واقعی تری از تصمیم‌گیرنده ترسیم می‌شود، زیرا او جدا و مستقل از محیط تصمیم‌گیری به شمار نیامده است. همچنین شخصیت تصمیم‌گیر از جمله عوامل مهمی دانسته شده که تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

منظور از مدل باز تصمیم‌گیری، ارائه مدل عملی برای تصمیم‌گیری می‌باشد. در مدل باز، دیگر فرض نیست که تصمیم‌گیرنده تمام اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری را در اختیار دارد یا تصمیم‌گیری او همیشه بر اساس منطق و استدلالی خطا ناپذیر اتخاذ می‌شود و اینکه همیشه در اثر هر تصمیمی که می‌گیرد، بهترین نتایج عاید می‌گردد، همچنین، تصمیم‌گیرنده و به خصوص منافع، انگیزه و اهداف، عاملی مهم در نوع تصمیم‌گیری‌های او بشمار آمده است. بنابراین، شخص تصمیم‌گیرنده، استعداد او برای آموختن از تجربیات و همچنین توانایی او در هماهنگ‌سازی خود با محیط از جمله عواملی دانسته شده که در تصمیم‌گیری مؤثر خواهد بود.

## تصمیم‌گیری گروهی

در تصمیم‌گیری گروهی کیفیت از تصمیم‌گیری فردی بالاتر است. چراکه جمع دانش و اطلاعاتی که در گروه متمرکز است، بیشتر از دانش و اطلاعاتی است که در یک فرد به تنهایی وجود دارد. دیگر آنکه در تصمیم‌گیری گروهی، راه‌حل‌های بیشتر و متنوع‌تر برای حل مسأله ارائه می‌شود. البته این طور نیست که تصمیم‌گیری گروهی، ضمانتی باشد برای تصمیمات با کیفیت عالی. امتیاز نسبی تصمیم‌گیری گروهی، بر تصمیم‌گیری انفرادی، بستگی به ترکیب گروه تصمیم‌گیرنده خواهد داشت. تکنیک‌های متعدد در تصمیم‌گیری گروهی موجود است از جمله آنها می‌توان به روش "طوفان مغزی" و "تکنیک دلفی" اشاره داشت.

قصد آن نیست که تصمیم‌گیری گروهی شکافته شود، اما باید در نظر داشت که در این روش از تصمیم‌گیری موانع، مشکلات، آفات، دام‌ها و تله‌های متعدد وجود دارد که تعداد و کیفیت آنها متفاوت از تصمیم‌گیری فردی است.

یکی از این آفات، توجه بیش از حد نشان دادن به اجماع و اتفاق نظر در جمع است که در اکثر اوقات، تصمیم‌گیری را از حالت پویایی و مسیر صحیح منحرف می‌سازد. نکته دیگر، رابطه معکوس ما بین بازدهی و حصول اجماع است. هر بار که از یک همکار سازمانی دیگر نظر او را در خصوص به تصمیم‌مان بدانیم، به همان میزان، زمان و امکانات دیگر را صرف اتخاذ تصمیم می‌نماییم.

## تصمیم‌گیری تدریجی

مجموعه‌ای از مفاهیم مربوط به اقتناع و ارضاء ما را به این رهیافت افزایشی رهنمون می‌سازد که تصمیم‌گیری در سازمان در تغییرات کوچک در محدوده سیاست‌ها و رویه‌های فعلی محصور است. تأکید، همواره بر تصحیح یا بهبود سیاست‌های موجود و کنش‌هاست. میدان انتخاب‌های ما خیلی باریک و منعکس‌کننده توافق گروه‌هایی است که در مواضع نفوذ و قدرت قرار دارند. در حقیقت، معیار اقتناع‌کننده برای استراتژی‌های تصمیم‌گیری همانا توافق و اجماع است.

مدل تصمیم‌گیری تدریجی بر روی عوامل سیاسی و اجتماعی کمتر متمرکز شده و بیشتر متوجه ترتیب ساختاری فعالیت‌هایی است که می‌تواند به راه‌حل یک مسأله برسد. این رهیافت همان است که توسط لیندبلوم در مقاله خود به نام "علم کورمال کورمال راه رفتن" در مورد آن بحث نموده است. برخی اساتید از این مدل در زبان فارسی به نام مدل تصمیم‌گیری روشی نام برده‌اند. این مدل هم در مورد حکومت صادق است و هم در مورد سازمان‌های بزرگ. این موضوع ما را به یک استراتژی مستدل رهنمون می‌سازد. در زمانی که اجماع برای تغییرات مورد نیاز است و تغییرات نمی‌تواند بزرگ و کلی باشد، طبیعت تدریجی تغییرات به ما می‌گوید زمانی که ما به دنبال تغییرات اساسی در سیاستگذاری و فعالیت‌های خود هستیم، استفاده از این استراتژی مناسب نیست. نکته دیگر آن است که به نظر لیندبلوم، توافق درباره یک سیاست، شرط کیفیت آن است؛ یعنی اگر همگان بر اتخاذ یک سیاست خاص توافق کرده باشند، این توافق به معنا این است که آن سیاست، خوب و از کیفیت بالایی برخوردار است.

## تصمیم‌گیری در بحران

مفهوم کلی بحران اشاره به وضعیتی است که در اثر بروز یک حادثه غیر مترقبه دگرگون می‌شود. این حادثه ممکن است یک رویداد بالقوه یا بالفعل باشد. توجه به بحران به عنوان یک متغیر وضعی که احتمال یک تصمیم معین را افزایش می‌دهد، بی‌شبهت به مدل آشنا روانشناسی تحریک واکنش نیست. بحران، به عنوان یک عامل محرک عمل می‌کند و تصمیمات متخذه واکنش یا پاسخ در مقابل تحریک هستند. تعریف بحران در مدل تحریک واکنش به کیفیت رفتار و سلوک تصمیم‌گیرندگان، یعنی درک و احساساتشان از علایم محرکه و واکنش آنان در مقابل تحریک انجام شده مربوط می‌شود. در این چارچوب، بحران عبارت است از وضعیتی که:

۱- هدف‌های عالی و حیاتی واحد تصمیم‌گیرنده را تهدید می‌کند.

۲- زمان واکنش را برای اتخاذ تصمیم محدود می‌کند.

۳- عناصر و عوامل تصمیم‌گیرنده را با بروز ناگهانی خود غافلگیر می‌کند.

پس سه عامل مهم در تعریف و تشخیص بحران از دیدگاه روش تصمیم‌گیری نقش عمده دارند که عبارتند از: تهدید، زمان و غافلگیری. ماهیت تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی با مسائل زیر در ارتباط است:

۱- در شرایط بحرانی، از قوه درک و توان ذهنی و شعوری تصمیم‌گیرنده کاسته می‌شود.

۲- در شرایط بحرانی اطلاعات تحریف می‌شود.

۳- شرایط بحرانی موجب آشفتگی و اختلال در تصمیم‌گیری گروهی می‌شود.

۴- اجبار به اطاعت از دستورات و مقررات موجود، موجب تشدید بحران می‌شود.

۵- عدم آمادگی برای تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی بروز می‌کند.

از طرف دیگر از آنجایی که در شرایط بحرانی مشکلات اجرا، بیشتر خود را نشان می‌دهد، بنابراین شناخت وضعیت بحرانی و مشکلات آن ضروری است. در این جهت اولاً، در شرایط بحرانی، اجرا دقیق و سریع تصمیمات، ضروری است. ثانیاً، اجرا تصمیمات نیاز به مساعدت و پشتیبانی تمامی واحدهای سازمانی یا دولتی دارد. ثالثاً، ممکن است بهترین تصمیم با اجرا نادرست مواجه گردد و نهایتاً، در سازمان‌های بزرگ و دولت، معمولاً تعداد واحدهای اجرایی زیاد و بعضاً موازی هستند و در هر واحد اجرایی امکان، موقعیت، قدرت و توان برای اینکه آن واحد بر حسب نظر و اختیار خود عمل کند، وجود دارد.

بدین دلایل، توصیه‌ها و دستوراتی برای رویارویی و دفع بحران و همچنین افزایش کیفیت تصمیم‌گیری و اجرای بهتر در، زیر آورده می‌شود:

۱- باید از رسیدن به یک توافق زودرس و بی‌موقع در تصمیم‌گیری جلوگیری کرد.

۲- باید از تحریف اطلاعات جلوگیری نمود.

۳- باید از تصمیم‌گیری غلط در گروه جلوگیری کرد.

۴- انعطاف‌پذیری بیشتر در دستورات و دستورالعمل‌ها به وجود آورد.

۵- برای تصمیم‌گیری آمادگی داشت.

۶- مانع از شکست در اجرای تصمیمات شد.

### آفات تصمیم‌گیری:

در حالی که همه ما در زندگی تصمیم می‌گیریم، اما همگی در تصمیم‌گیری‌هایمان موفق نیستیم. آنچه مسلم است عوامل زیادی بر توانایی تصمیم‌گیری اثر می‌گذارد. تحقیقاتی که در زمینه تصمیم‌گیری انجام یافته است، نشان می‌دهد که عامل اصلی مؤثر بر یک تصمیم‌گیری صحیح مربوط به روش‌هایی است که فرد در ارزیابی گزینه‌های موجود اتخاذ می‌نماید. بجز چند مورد استثناء که فرد در آن از آنچه انجام می‌دهد کاملاً اطمینان دارد، کلاً تصمیم‌گیری همواره با احتمال همراه است؛ یعنی همواره احتمال موفقیت یا شکست وجود دارد. بنابراین، بهبود مهارت تصمیم‌گیری به معنا آن است که هر فرد باید تفاوت‌های میان گزینه‌های تصمیم‌گیری را افزایش دهد.

تصمیمات بدگاهی اوقات به بخش‌هایی از پروسه تصمیم‌گیری مربوط می‌شود. مثلاً راه‌حل‌ها خوب تعریف نشده‌اند یا اطلاعات صحیح جمع‌آوری نشده یا تحلیل هزینه منفعت به‌خوبی انجام نشده است. اما گاهی شکست در تصمیم‌گیری به پروسه آن مربوط نشده، بلکه به ذهن تصمیم‌گیر و نقایص آن در انتخاب صحیح باز می‌گردد.

دام‌های روانشناختی که بر روی تصمیم اثر می‌گذارد عبارتند از:

- ۱- تله مهار که ما را به سمت وزن دادن بیشتر به اطلاعاتی که زودتر به دست می‌آوریم، می‌کشاند.
  - ۲- تله وضعیت حال که سعی می‌کند تا ما وضعیت فعلی را حتی در مواقعی که آلترناتیوها بهتری وجود دارد، ترجیح دهیم.
  - ۳- تله هزینه تباه شده که تمایل دارد، اشتباهات گذشته ما را ابدی سازد.
  - ۴- تله شواهد تأیید شده که ما را راهنمایی می‌کند، جستجو بیشتری برای پیدا کردن اطلاعات جهت تأیید تمایلات ذاتی خود داشته باشیم و اطلاعات مخالف آن را کم‌رنگ جلوه می‌دهد.
  - ۵- تله چارچوب زمانی اتفاق می‌افتد که ما یک مسأله را اشتباه گزارش می‌کنیم و تمام پروسه تصمیم‌گیری را سست می‌کنیم.
  - ۶- تله اعتماد بیش از حد زمانی است که ما به پیش‌بینی‌ها خود بیش از اندازه بها می‌دهیم.
  - ۷- تله حزم و احتیاط ما را به این مسیر می‌کشاند که بیش از اندازه در مورد حوادث غیرقطعی متوجه باشیم.
  - ۸- تله مطالبه مجدد که ما را سوق می‌دهد، وزن بیش از اندازه به حوادث چشمگیر اخیر بدهیم.
- تصمیم‌گیری شهودی واژه (Intuition) و تصمیم‌گیری شهودی (Intuitive Decision making) دو واژه‌ای هستند که از این پس در این بخش مورد استفاده قرار می‌گیرند. ابتدا باید گفت که برای دست یازیدن به حقیقت چهار روش زیر مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد:

۱- وحی

۲- الهام، اشراق و کشف شهود

۳- منطق

۴- روش علمی

الهام، کشف شهود و اشراق، راهی است به سوی دستیابی به حقایق که بی‌گمان نیاز به کسب تقوا الهی، کوشش و مجاهدت در راه پروردگار، مطالعات بسیار و تفکر فراوان دارد که بی‌شک نصیب همگان نمی‌گردد.

متفکر اندیشمند نه فقط دارای دانش است، بلکه به اشراق و کشف شهود نیز دست می‌یابد.

الهام، اشراق و کشف شهود جزو روش‌های علمی تا مدت‌ها قبل نبود، اما اکنون به‌صراحت از آنان به عنوان برخی از روش‌های پذیرفته شده سخن می‌گویند. روش عقلانی محدود با روش شهودی به یکدیگر نزدیک می‌باشند. تفکر شهودی بخشی از فرآیند کشف حقیقت است.

مسئله اساسی در تصمیم‌گیری توسط انسان آن است که ممکن است برای یک مشکل راه‌حل ریاضی وجود داشته باشد، اما مدل ریاضی آنچنان پیچیده است که با دانش ما دستیابی به راه‌حل غیرممکن است. در این وضعیت به راه‌حل‌های شهودی رومی‌آوریم. البته در گذشته از این روش استفاده می‌شد، مثلاً در حل مسائل به طریق سیمپلکس یا الگوریتم حمل و نقل ابتدا و در فاز اول می‌توان به صورت اختیاری از یک نقطه محاسبات را شروع نمود. منظور این است که در جریان امور روزمره همواره از روش‌های شهودی استفاده می‌کنیم. به عنوان مثال، زمانی که شما قرار است از برابر مأمور گمرک در فرودگاه بگذرید، درحالی که همه گیشه‌ها خالی است، اما شما به سمت مأموری از گمرک می‌روید که لبخند به لب دارد یا در بانک به سوی باجه‌ای می‌روید که تعداد کمتری در آنجا منتظر هستند. می‌توان نتیجه گرفت، روش‌ها شهودی با، بازدهی سروکار دارند؛ یعنی راه‌حلی برگزیده می‌شود که سریعاً شما را به یک نتیجه خوب می‌رساند، اگرچه این راه‌حل بهترین نیست.

تئوری‌های تصمیم‌گیری ابتدا بخشی از اقتصاد در اوایل قرن بیستم بودند. هنوز هم برای آنکه مثال‌هایی از تصمیمات زندگی روزمره مردم بیاورند، اکثراً به تصمیمات اقتصادی آنان اشاره می‌شود. تئوری‌های تصمیم‌گیری سپس به تدریج از سادگی و شکل ریاضی خود به واقع‌گرایی و تمرکز بر امور سیاسی معطوف گشتند. مدل‌های ریاضی برای حل مسائل تصمیم‌گیری در مواقعی نمی‌توانستند مشکلات مدیران را حل نمایند و از طرف دیگر اگر مسئله را کاملاً صحیح تعریف می‌نمودیم، معادلات به دست آمده بسیار بلند، غیرخطی و پیچیده از لحاظ منطقی می‌گشتند. از طرف دیگر، اگر می‌خواستیم معادله ریاضی را ساده‌تر بنویسیم، این نگرانی به‌وجود می‌آمد مدلی که ما از روی مشکل در جهان واقع ساخته‌ایم، تفاوت‌های اساسی با آن داشته باشد و به زبان دیگر بازگوکننده واقعیات مسئله نباشد. بنابراین پس از سال‌ها پیشرفت در علوم تصمیم‌گیری به این نتیجه رسیدیم که مدل‌های ما در حدی پیچیده می‌شوند که قابل حل کردن نیستند و از طرف دیگر ساده‌سازی در حل مسئله اشکالات اساسی وارد می‌نمود.

تصمیم‌گیری شهودی فرآیندی مربوط به ضمیر ناخودآگاه انسان است که بدون توجه به تجربیات گذشته فرد شکل می‌گیرد. این فرآیند لزوماً مجزا از فرآیندهای عقلانی نیست و گاه ممکن است هرکدام دیگری را تکمیل نماید. اساس تصمیم‌گیری شهودی بر تجربه و قضاوت تأکید بیشتر داشته تا منطق ترتیبی یا استنتاجات خاصی که در تصمیم‌گیری به کار می‌رود. تصمیم‌گیری شهودی، روشی براساس واسطه‌گری یا غیرعقلانی نیست، زیرا براساس سال‌ها تجربه و فعالیت مدیر که غالباً در ضمیر ناخودآگاه اوست، شکل می‌گیرد. وقتی مدیران از الهاماتی که به آنها شده است؛ استفاده می‌کنند، خیلی زود مشکلات را شناسایی می‌کنند و به نوعی

آلترناتیو حل مسأله را در می‌یابند. در شرایطی که شدت پیچیدگی و ابهام زیاد است، تجربیات قبلی و قضاوت از اجزای مورد نیاز برای شناسایی مشکل و حل مسأله است.

امروزه تصمیم‌گیران می‌دانند این پروسه یک مسیر سیاسی است که توازن میان عوامل را باید در نظر داشت. همچنین نباید فراموش نمود که محدودیت اطلاعات و زمان وجود دارد. همچنین یک تصمیم‌گیر می‌داند که در رهیافت خود باید انتخابگر باشد، یعنی برخی از مسیرها را آگاهانه کنار بگذارد و برخی دیگر را انتخاب نماید.

همانطور که در گذشته ذکر گردید، طرفداران مدل رفتاری معتقد بودند که انسان در حالت تصمیم‌گیری، دارای اطلاعات کامل و وقوف همه‌جانبه به کل مسائل نیست و بنابراین در یک حالت غیرشفاف، از طریق تجربه و خطا و کورمال، کورمال تصمیم می‌گیرد. به نظر می‌رسد که تصمیم‌گیری شهودی نوعی تصمیم‌گیری رفتاری است، چرا که سایمون معتقد است، اکثر استراتژی‌های اقناع تصمیم‌گیر برای حل مسأله بر مبنای شهودی و بر اساس مکاشفه به جای قواعد مشخص تصمیم‌گیری هستند. بنابراین، مدل تصمیم‌گیر باید به تصمیم‌گیر تحمیل شود، بلکه مناسب‌تر است که به تصمیم‌گیر اجازه داده شود، پس از جمع‌آوری اطلاعات مناسب، خود به صورت تجربه و خطا یا مکاشفه راه‌حل‌ها را حدس بزند.

### نظام‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری (DSS):

پشتیبانی حل یک مسأله غیرساخت یافته، مدیریتی در تصمیم‌گیری بهبود یافته، توسعه یافته است. این سیستم از داده‌ها استفاده کرده، رابطه ساده‌ای در اختیار کاربر قرار داده و می‌تواند نظرات و دیدگاه‌های تصمیم‌گیران را در تصمیم‌گیری دخیل کند. یک DSS ممکن است از مدل‌هایی که به وسیله یک فرآیند دوطرفه به وجود آمده‌اند، استفاده کند. همچنین این سیستم تمام فازهای تصمیم‌گیری را پشتیبانی کرده و ممکن است برخوردار از مؤلفه دانش باشد.

### برخی خصوصیات DSS عبارتند از:

- ✓ تصمیم‌گیران سازمان را با کنار هم آوردن قضاوت انسانی و اطلاعات پردازش شده در حل مسائل ساخت یافته و نیمه ساخت یافته یاری می‌کند که اینگونه مسائل قابل حل با سیستم‌های رایانه‌ای دیگر و یا ابزارها و متدهای استاندارد نیستند.
- ✓ پشتیبانی برای سطوح مختلف مدیریتی از سطوح استراتژیک گرفته تا مدیران عملیاتی فراهم می‌آورد.
- ✓ پشتیبانی هم برای تصمیم‌گیری انفرادی و هم تصمیم‌گیری گروهی وجود دارد.
- ✓ برای چندین تصمیم‌گیری مرتبط با هم و یا تصمیم‌گیری‌های متوالی پشتیبانی فراهم می‌کند.

## تحلیل SWOT:

SWOT در لغت به معنی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات است و در اصطلاح فرآیند شناسایی بررسی و ارزیابی متغیرهای مؤثر و بالقوه داخلی و محیطی را تجزیه و تحلیل گویند.

واژه SWOT برگرفته از این لغات می‌باشد:

S: strength قدرت معنی

W: Weakness ضعف معنی

O: opportunity فرصت معنی

T: Threat تهدید معنی

مدل SWOT یکی از جالب‌ترین، کامل‌ترین و مفیدترین روش‌ها، به خصوص در نیازسنجی آموزش و برگرفته از برنامه‌ریزی استراتژیک است. از این روش به منظور شناسایی و تشخیص مسأله استفاده می‌شود. با استفاده از این روش نقاط قوت S، نقاط ضعف W، فرصت‌ها O و تهدیدات T یک سازمان یا شرکت تعیین می‌گردد که یکی از مراحل تحلیل برای مطالعه موردی سازمان‌ها می‌باشد. در برنامه‌ریزی راهبردی، به ترتیب چشم انداز، رسالت، اهداف، راهبردها، عناوین برنامه‌ها و فعالیت‌ها برای سازمان یا تشکل مورد نظر تعریف می‌گردد. چشم‌انداز و رسالت بر مبنای نظر بالاترین مرجع تصمیم‌گیر (که می‌توان اساسنامه انجمن مصوب مجمع عمومی را در نظر گرفت) تعیین می‌شود.

اهداف نیز براساس رسالت تعیین شده مشخص می‌شود. در واقع رسالت یا مأموریت، وظایف کلی و دورنمای فعالیت‌های تشکل را مشخص می‌کند و اهداف، مسیرهای رسیدن به این رسالت می‌باشد. برای تعیین راهبردها، ابتدا نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها با نگاهی به فضا داخلی و عوامل بیرونی بررسی می‌شود که بر مبنای آن و با استفاده از ماتریس SWOT، راهبردها استخراج می‌گردد.

| نقاط قوت S | نقاط ضعف W         |                    |
|------------|--------------------|--------------------|
| فرصت‌ها O  | استراتژی رقابتی WO | استراتژی تهاجمی SO |
| تهدیدها T  | استراتژی تدافعی WT | استراتژی واکنشی ST |

هر راهبرد، در زیرمجموعه یکی از اهداف، روش رسیدن به هدف را مشخص می‌سازد. شناسایی ذی‌نفعان درونی و بیرونی به شناسایی عوامل کمک می‌نماید. پس از آن برای رسیدن به هر راهبرد، برنامه‌هایی مشخص می‌شود که لازم است زمان‌بندی و بودجه‌گذاری آنها انجام شود.

بنابراین، پیش‌بینی وضعیت آینده "استراتژی هر سازمان متأثر از فرآیند تعامل آن با محیط بیرونی است" نقشی اساسی در فرآیند موفقیت سازمان دارد. در این میان شناخت عوامل محیطی و عوامل درونی بسیار مهم می‌باشد. تجزیه و تحلیل SWOT یکی از ابزارهای استراتژیک تطابق قوت و ضعف درون سازمانی با فرصت‌ها و تجزیه و تحلیل تهدیدهای برون سازمانی است. SWOT تحلیلی منظم برای شناسایی این عوامل و تدوین استراتژی که بهترین تطابق بین آنها را ایجاد نماید، آرایه می‌دهد. از این دیدگاه این الگو یک استراتژی است که قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدات را به حداقل ممکن می‌رساند. برای این منظور نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات در چارچوب کلی SO.WO.ST.WT پیوند داده می‌شود و گزینه استراتژی بین آنها انتخاب می‌شود. در این تحلیل همیشه چهار استراتژی پیشنهاد می‌شود:

راهبرد SO: این راهبرد می‌تواند یک حالت هم‌افزایی در سازمان ایجاد کند. هر شرکتی مایل است در این موقعیت

قرار داشته باشد تا بتواند با بهره‌گیری از توانمندی‌ها، استفاده از فرصت‌ها را به حداکثر برساند. (گردهمایی‌ها و ارائه تجارب موفق، همچنین طراحی دوره‌های آموزشی مانند مدیریت دانش، سازمان‌های یادگیرنده و غیره می‌تواند در این زمینه سودمند باشد)

راهبرد ST : این راهبرد براساس توانمندی شرکت در مقابل تهدیدات بنا شده و هدف آن افزایش توانمندی‌های موجود و کاهش تهدیدات با طراحی دوره‌های آموزشی است.

راهبرد WO : کاهش نقاط ضعف و افزایش فرصت‌هاست. گاه شرکت‌ها به دلیل برخورداری از ضعف‌های اساسی، امکان استفاده از فرصت‌های به دست آمده را ندارند، لذا طراحی دوره‌های آموزشی به منظور تقویت نقاط ضعف می‌تواند شرکت را در استفاده از فرصت‌ها توانمند کند.

راهبرد WT : هدف این راهبرد، کاهش نقاط ضعف و تهدیدات تا حد امکان است. شرکتی که در بیشترین عواملش در این خانه متمرکز باشد، وضعیت جالبی نداشته و در معرض ورشکستگی قرار دارد، می‌تواند با برگزاری دوره‌هایی مانند مدیریت راهبردی و . . . از راهبردهای گوناگون مانند انحلال، ادغام و تلاش برای بقاء استفاده کند.

در تحلیل SWOT عوامل مؤثر بر شرکت یا سازمان به دو دسته عوامل بیرونی یا خارجی و عوامل درونی یا داخلی تقسیم می‌شود:

الف) عوامل بیرونی:

این عوامل خارج از سازمان بوده و بر فعالیت‌های سازمان تأثیر دارند، اما در اختیار سازمان نبوده و سازمان هیچگونه تأثیری بر آنها ندارد. هدف از بررسی محیط خارجی تهیه فهرستی محدود از فرصت‌هایی است که می‌تواند به یک سازمان سود رسانده یا تهدیداتی که باید از آنها اجتناب شود. عوامل بیرونی خود به دو گونه می‌باشد :

فرصت‌ها: فرصت یک موقعیت عمده در محیط مؤسسه می‌باشد؛ یعنی آنچه مؤسسه را در رسیدن به اهدافش یاری می‌نماید و به عنوان موتور محرکه‌ای است که شتاب حرکت مؤسسه را چندین برابر می‌کند. سه منبع اصلی فرصت‌ها و تهدیدها عبارتند از:

۱- فشارها و روندها (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری)

۲- مراجعان مشتریان و پرداخت‌کنندگان مالیات

۳- رقبا و همکاران

پس فرصت‌ها مطلوب مؤسسه بوده و باید کوشش نمایند تا آنها را به حداکثر رسانده و از آنها استفاده بهینه کنند. تهدیدها: تهدید یک موقعیت نامطلوب عمده در محیط مؤسسه است و به عنوان مانعی بر سر راه مؤسسه قرار دارد و آن را از رسیدن به اهدافش باز می‌دارد. در مورد فرصت‌ها و تهدیدات می‌توان گفت آنچه برای یک مؤسسه تهدید قلمداد می‌شود ممکن است برای یک مؤسسه دیگر عامل فرصتی باشد.

پس فرصت یا تهدید بودن یک عامل نسبی است. مؤسسه تا جایی که می‌تواند باید محدودکننده و تهدیدات را به حداقل رسانده یا آنها را به عوامل فرصتی و مزیتی تبدیل کنند. درک درست فرصت‌ها و تهدیدات محیطی فرارو سازمان به مدیران کمک می‌کند تا استراتژی سازمانی را با بینش و فراست بهتر اتخاذ نموده و مسیر حرکت سازمان را به طور اثربخش‌تری تعیین نماید. البته باید توجه داشت آنچه برای یک سازمان تهدید قلمداد می‌شود ممکن است برای سازمان دیگر فرصت باشد و فرصت یا تهدید بودن یک عامل نسبی است.

ب) عوامل درونی

این عوامل در اختیار شرکت بوده و جزء عوامل داخلی می‌باشند. پس در عین حال که بر فعالیت‌های سازمان تأثیر دارند، سازمان نیز بر آنها تأثیر دارد. هدف از بررسی محیط درونی تهیه فهرستی از نقاط قوت است که سازمان برای به دست آوردن سود باید از آنها بهره‌برداری یا نقاط ضعفی که برای جلوگیری از ضرر یا کاهش سود باید از آنها اجتناب نماید.

عوامل درونی همانند عوامل بیرونی دو دسته می‌باشند که عبارتند از:

قوت‌ها: قوت منبع مهارت یا مزیت دیگری است نسبت به رقبا و نیازهای بازارهایی که مؤسسه در آنها کار می‌کند یا خواهد کرد. قوت یک شایستگی ممتاز است که مزیت مقایسه‌ای مؤسسه در بازار می‌شود. قوت نقطه اتکاء سازمان است که بر مبنای این نقاط قوت شاخه اجرایی را می‌توان به موتوری قدرتمند دانست که با استفاده از آن می‌خواهد به اهداف خود برسد، پس هر سازمانی باید این نقاط قوت جامه عمل پوشانده و برای رشد و تغییر نوآوری از آنها به عنوان مزیت رقابتی در مقابل رقبا استفاده نماید.

ضعف‌ها: ضعف یک محدودیت یا کمبود در منابع مهارت‌ها و توانایی‌هایی است که مانع عملکرد آن بخش می‌شود. ضعف یک عمل درونی است که مختل‌کننده فعالیت‌های سازمان بوده و در رسیدن سازمان به اهدافش خلل ایجاد می‌کند. پس لازم است تا سازمان این عوامل را در حد امکان به حداقل رسانده یا در جهت رسیدن به اهدافش از آنها بهره‌برداری نماید.

ضعف‌ها عواملی هستند، هر سازمانی که وجود خارجی دارد قطعاً با آنها رو به‌روست و نمی‌تواند از آنها دوری گزیند، بلکه باید با درک صحیح آنها را نظارت کرده و مهار نمایند. درک صحیح نقاط قوت و ضعف اساسی به سازمان کمک می‌کند تا با استفاده بهینه از قوت‌ها و به حداقل رساندن ضعف‌ها با اثربخشی بیشتر به اهداف رسیده و از هدر رفتن منابع و امکانات سازمان جلوگیری نمایند.

### **چگونگی تجزیه و تحلیل S.W.O.T برای فرموله کردن راهبردها**

پس از جمع‌آوری اطلاعات در ارتباط با چهار عامل (نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات) از این اطلاعات جهت به‌دست آوردن راهبردها طی مراحل زیر استفاده می‌شود:

مرحله اول: ارزیابی محیط اطراف یک مربی فوتبال را در نظر بگیرید قبل از شروع بازی، مربی استراتژی‌هایی را برای راهبری تیم خود تدوین کرده است؛ اما هنگامی که بازی شروع می‌شود، مجبور است که با توجه به روند

بازی و شرایط بازیکنان تغییراتی را در راهبردهای خود بدهد.

مرحله دوم: تعیین نقاط قوت و نقاط ضعف یا فرصت‌ها و تهدیدات

مرحله سوم: عوامل فوق را دو به دو با یکدیگر به منظور تعیین راهبردها در نظر بگیرید به شرح زیر:

✓ راهبردهای SD (نقاط قوت و فرصت‌ها باید با یکدیگر در نظر گرفته شود)

✓ راهبردهای ST (نقاط قوت و تهدیدات با یکدیگر در نظر گرفته شود)

✓ راهبردهای WO (نقاط ضعف و فرصت‌ها با یکدیگر در نظر گرفته شود)

✓ راهبردهای WT (نقاط ضعف و تهدیدات با یکدیگر در نظر گرفته شود)

مرحله چهارم: ارزیابی استراتژی‌های مختلف، در انتها مرحله منظور کردن دو به دو عوامل جهت تعیین استراتژی‌ها، تعداد زیادی راهبرد تدوین می‌شود. در این مرحله این راهبردها را مورد بررسی و بازبینی قرار داده تا آن مواردی را که با اهداف سازمان تطابق بیشتری دارند، انتخاب شوند.

مرحله پنجم: انتخاب استراتژی‌های مطلوب، در این مرحله یک لیست طولانی از راهبردها در اختیار است. تعداد زیادی راهبرد برای اجرا عملی نیست، بنابراین ضروری است که این لیست را در جلسات بحث و تبادل نظر به لیست کوتاه‌تری از استراتژی‌ها که قابل اجرا باشند، تبدیل کنیم.

مزایا و محدودیت‌ها استفاده از روش تجزیه و تحلیل S.W.O.T  
در استفاده از روش تجزیه و تحلیل S.W.O.T برای برنامه‌ریزی راهبردی مزایا و محدودیت‌هایی وجود دارد که در زیر به شرح آنها پرداخته می‌شود:

مزایا:

✓ داده‌های واقعی به منظور درک محیط خارجی و توانمندی‌های داخلی قابل دسترس هستند.

✓ این امکان وجود دارد تا تهدیدات و فرصت‌های خارجی ارزیابی شوند.

✓ یک ارزیابی واقعی از نقاط قوت و نقاط ضعف در مقایسه با رقبا پدید می‌آید.

✓ ابعاد جدیدی از موقعیت رقابتی به وجود می‌آید.

محدودیت‌ها:

✓ یکی از محدودیت‌ها صرف زمان است.

✓ داده‌های جمع‌آوری شده ممکن است بهنگام نباشند.

✓ اختلاف نظر در درک فرآیند S.W.O.T ممکن است وجود داشته باشد.

✓ اعمال سلیقه و نظر شخصی به جای استفاده از اطلاعات واقعی ممکن است به وجود بی‌آید .

### نتیجه‌گیری

فرآیند تجزیه و تحلیل S.W.O.T روش کارآمدی جهت برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌هاست. هنگامی که از این روش برای برنامه‌ریزی راهبردی استفاده می‌شود باید تلاش کرد تا اطلاعات واقعی در رابطه با چهار عامل تعیین‌کننده جمع‌آوری شده و از این اطلاعات واقعی به درستی و بدون اعمال نظر شخصی استفاده شود تا از مزایای این روش بهتر استفاده و از محدودیت‌های آن حتی‌الامکان جلوگیری شود.

### خلاقیت و نوآوری در فرآیند تصمیم‌گیری :

تعاریف متعددی راجع به خلاقیت و نوآوری ارائه شده که در زیر به تعدادی از آنها اشاره می‌شود:  
پارنز : خلاقیت را می‌توان به شکل بسیار ساده به عنوان توانایی ایجاد چیزی نو و بدیع تعریف کرد.

تورنس: تفکر خلاق مختصراً عبارت است از فرآیند حس کردن مسائل یا کاستی‌های موجود در اطلاعات، فرضیه‌سازی درباره حل مسائل و رفع کاستی‌ها، ارزیابی و آزمودن فرضیه‌ها، بازنگری و بازآزمایی آنها و سرانجام انتقال نتایج به دیگران .

پری: خلاقیت، شکستن کلیشه‌ها، توانایی تغییر در چارچوب طرح و یک راه جدید برای رسیدن به ایده‌هاست.

ویسبرگ : خلاقیت توانایی حل مسائلی است که فرد قبلاً حل آنها را یاد نگرفته است .

اشتاین : خلاقیت فرآیندی است که نتیجه آن کار تازه‌ای باشد که توسط گروهی در یک زمان مفید و ارزشمند تلقی شود .

نوآوری:

✓ نوآوری معرفی و کاربرد آگاهانه ایده‌ها برای طراحی و ارائه محصولات یا فرآیندی جدید است که منجر به تأمین نیاز افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها یا اجتماع می‌شود.

✓ نوآوری، فرآیند ایجاد هرچیز جدیدی که برای فرد، گروه یا سازمان، صنعت یا اجتماع ارزش مهمی داشته باشد. (صمد آقایی ۱۳۸۲ ص ۱۷)

✓ نوآوری به هر نوع فرآیند فکری گفته می‌شود که مسأله را به طریق مفید حل کند. (امیرحسینی ۱۳۸۲ ص ۱۲)

✓ فرآیند اخذ ایده خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روش‌های جدید عملیات است. (استپن رابینز ۱۹۹۱)

✓ نوآوری، یعنی راه‌حل بهتر را پیدا کنید.

✓ خلق چیز جدیدی است که یک هدف معین را دنبال و به اجرا رساند.

### تفاوت خلاقیت و نوآوری:

خلاقیت جنبه ذهنی و نوآوری جنبه علمی دارد و نوآوری محصول نهایی خلاقیت است.

خلق یعنی ارائه ایده‌های جدید و ناشناخته، ولی نوآوری می‌تواند محصول یا خدمت موجود را تغییر و دگرگون سازد.

خلاقیت: فرآیند تولید ایده‌های نو، فرآیند کشف مفاهیم جدید و یافتن راه‌حل‌های جدید برای حل مسائل است.

نوآوری: فرآیند عملیاتی کردن ایده‌های نو، عملیاتی شدن خلاقیت و اجرای راه‌حل‌های جدید است.

### عوامل و زمینه‌های خلاقیت :

✓ **هوشمندی:** برای خلاقیت میزانی از هوش لازم است که آن را هوش آستانه خلاقیت می‌نامند.

✓ **خانواده:** شیوه‌های تربیتی و رفتاری در محیط خانواده می‌تواند عامل مهمی در پرورش خلاقیت و

یا سرکوب آن در فرزندان باشد. فرزند انسان از آغاز سخن گفتن با پرسشگری مأنوس است. لذا سن

۲ تا ۴ سالگی را سن چپستی نام نهاده‌اند که کودک هرچه را در اطراف خود می‌بیند با واژه چپست

مورد سؤال قرار می‌دهد. میزان پاسخ‌دهی در این مرحله تأثیر زیادی بر خلاقیت او می‌گذارد. سن ۴

تا ۶ سالگی که سن چرایی کودک است و از علت‌ها و چگونگی‌ها می‌پرسد، مرحله بسیار مناسبی

است برای تقویت خلاقیت کودک.

✓ **تحصیلات:** یکی از عوامل مؤثر در خلاقیت می‌تواند تحصیلات باشد. البته مهم، شکل تحصیل و

آموزش است. اگر از نوع تعاملی و مستقل باشد زمینه خلاقیت بیشتر فراهم می‌شود؛ ولی در آموزش

به روش ارائه مطلب (خطابه‌ای)، از آنجا که آموزش گیرنده فقط به تقویت حافظه خود می‌پردازد و

از تحقیق و پرورش کمتر بهره می‌برد، تحصیلات می‌تواند حتی مانعی برای خلاقیت باشد. آسبورن

معتقد است که در گروه‌های همسن، دارای تحصیلات دانشگاهی و غیردانشگاهی تفاوت محسوسی

در خلاقیت وجود ندارد.

✓ **موقعیت اجتماعی:** در جوامعی که خلاقیت و نوآوری مورد تقدیر و تشویق قرار می‌گیرد و روحیه نوآوری با دید مثبت نگریده می‌شود، فعالیت‌ها و برنامه‌های تحقیقاتی و پژوهشی در این جوامع از جایگاه بالایی برخوردار است و بودجه لازم به آن اختصاص داده می‌شود. شرایط کاملاً آزاد فعالیت‌های نوآوری در کارگاه‌های آزاد با امکانات لازم فراهم است تا افراد خلاق بتوانند به دور از نظارت و محدودیت‌های معمول به نوآوری و ابداع در سایه آزمون و خطا دست یابند. تفکر مدیریت در سازمان‌ها و شرکت‌ها پذیرای تحول و پویایی در امور است، انتظار نتایج تحقیقات یک انتظار منطقی است و زودرس بودن نتایج تحقیقات و پروژه‌ها جایگاهی ندارد. طرح‌ها و خلاقیت‌ها، هر چند کوچک، نیز مورد تقدیر و تشویق قرار می‌گیرند.

✓ **تفکر آزادمنشانه:** تعصب و اصرار بر روش‌های موجود و اطلاعات و آگاهی‌های شخصی و شناخته شده و نیز اعتقاد به برتری نژادی و قومی می‌تواند مانعی برای خلاقیت باشد. جامعه و فرد خلاق، به توانایی‌های خویش اعتماد دارد و گزینش‌گری برترین‌ها را استراتژی تبادل فکری و عملی خود قرار می‌دهد و از اصرار و تعصب بر روش‌های معمول و عادت، خودداری می‌نماید. تفکر اینکه من می‌توانم یا ما می‌توانیم و اینکه قطعاً راه‌ها و روش‌های بهتر دیگری نیز برای انجام امور وجود دارد، یک تفکر آزادمنشانه است.

✓ **مستقل اندیشیدن:** خلاقیت خود یک فعالیت لذت‌بخش است. ارزش خلاقیت به آزادی آن بستگی ندارد، بلکه مشوق‌های درونی پاسخ مناسب‌تر و راضی‌کننده برای افراد خلاق می‌باشند. پارامترهای برونی از آنجا که گاهی مطابقت با سطح خلاقیت ندارد، ممکن است بازدارنده باشد. گرچه تأکید بر تشخیص نیازها و روحیات افراد خلاق در پرداخت پاداش‌ها و به‌کارگیری مشوق‌ها می‌تواند بازتاب منفی پاداش‌های بیرونی را از بین ببرد. موفقیت در یک خلاقیت خود بهترین پاداش برای افراد خلاق است.

✓ **شرایط سنی:** اگرچه انتظار خلاقیت از گروه‌های سنی نوجوان و جوان بیشتر است، لیکن عنصر تجربه این انتظار را تا حدودی در مورد شرایط سنی بالا ایجاد می‌نماید. به طوری که پروفیسور لهما، استاد دانشگاه اوهایو می‌گوید: از ۱۰۰۰ موفقیت که مورد مطالعه قرار دادم، متوسط سن ۷۳ سال بود. لذا عذر و بهانه سن بالا و کهولت سن نمی‌تواند در خلاقیت مورد پذیرش واقع گردد.

✓ **مسئولیت‌پذیری:** مسئولیت‌پذیری یکی از بهترین و مهم‌ترین زمینه‌های خلاقیت است. افراد مسئولیت‌پذیر معمولاً در جهت شکوفایی خلاقیت خود تلاش لازم را انجام می‌دهند. نظام تربیتی، آموزشی و قانونی کشور باید افراد را مسئولیت‌پذیر بار آورد. افراد مسئولیت‌پذیر در برخورد با شرایط منفی و پدیده‌ها بی‌تفاوت نیستند و برای رفع مشکل و شرایط منفی خود را موظف و مکلف می‌نمایند.

✓ **جنسیت:** بین زن و مرد در خلاقیت تفاوتی از لحاظ جنسیت وجود ندارد، گرچه بنا به گفته آسبورن زن‌ها در ارائه افکار بدیع استعداد بیشتری از خود نشان داده‌اند، عمده ابداعات و ابتکارات و خلاقیت‌ها به وسیله مردان بروز کرده است، زیرا زمینه مناسب اجتماعی و امکانات بیشتری برای مردان فراهم بوده است. با تغییر وضعیت اجتماعی کنونی و حضور زن‌ها در اجتماع و صنعت، ابداع و خلاقیت در بین آنها نیز از فراوانی بیشتری برخوردار شده است.

✓ **تلاش و کوشش:** عنصر اصلی در خلاقیت، تلاش و کوشش است. موارد نه‌گانه قبلی زمانی نتیجه مطلوب را می‌دهند که عنصر تلاش در منش و روش فرد خلاق جایگاه مناسب خود را داشته باشد. مطالعه زندگینامه مخترعین و مکتشفین و انسان‌های خلاق گواه روشنی بر این مدعاست که رابطه بین خلاقیت و تلاش و کوشش یک رابطه مستقیم و ضروری است، هرچه میزان تلاش و کوشش بیشتر باشد، امکان خلاقیت و شکوفایی آن بیشتر است. تلاش و کوشش است که در امر خلاقیت و نوآوری رنج‌ها را شیرین، سختی‌ها را آسان و رضایت درونی را برای فرد خلاق ایجاد می‌نماید.

### **ضرورت و اهمیت خلاقیت و نوآوری:**

الف) نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری از جنبه فردی

۱- خلاقیت و نوآوری عامل رشد و شکوفایی استعدادها و سوق‌دهنده به سوی خود شکوفایی

۲- خلاقیت و نوآوری عامل موفقیت فردی، شغلی و اجتماعی

## ب) نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری از جنبه سازمانی

- ۱- خلاقیت و نوآوری عامل پیدایش سازمان، تولیدات و خدمات
- ۲- خلاقیت و نوآوری عامل افزایش کمیت و کیفیت تولیدات، خدمات، تنوع تولیدات و خدمات
- ۳- خلاقیت و نوآوری عامل کاهش هزینه‌ها، ضایعات و اتلاف منابع
- ۴- خلاقیت و نوآوری عامل تحریک و تشویق حس رقابت
- ۵- خلاقیت و نوآوری عامل کاهش بوروکراسی اداری (کاهش پشت میزنشینی و مشوق عمل‌گرایی)
- ۶- خلاقیت و نوآوری عامل افزایش انگیزش کاری کارکنان سازمان، ارتقاء سطح بهداشت روانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان
- ۷- خلاقیت و نوآوری عامل موفقیت مجموعه مدیریت و کارکنان سازمان، ارتقاء بهره‌وری سازمان، رشد و بالندگی سازمان.

### انواع تفکر :

#### ✓ تفکر واگرا

تفکر خلاق با تفکر واگرا سعی می‌کند پدیده‌ها، امور و افکار را آنچنان که هستند به راحتی نپذیرند، بلکه نگاه متفاوت‌تری داشته باشند و از قالب‌های فکری همسان دور شوند. از یک نقطه شروع و به مسائل و راه‌حل‌های مختلف ختم می‌شود (ایجاد راه‌حل‌های استاندارد برای مسائل) به عبارتی پدیده‌ها را با منظر دیگر نگاه کنند.

#### ✓ تفکر همگرا

اما در تفکر همگرا، فکرهای جدید و نو کمتر در آن راه پیدا می‌کند، امور و پدیده‌ها را آنچنان که هستند، می‌بینند و می‌پذیرند. از مسائل و راه‌های مختلف شروع می‌شود و به یک نقطه می‌رسد. (بررسی یک مسأله از جنبه‌های مختلف)

تفکر همگرا تفکر در حلقه بسته و تفکر واگرا تفکر تهورآمیز است. از رهگذر تفکر تهورآمیز عناصر به ظاهر نامربوط

در هم در می‌آمیزند تا هسته یک اثر هنری، نظریه علمی یا یک اختراع تشکیل گردد.

### تصورات قدیمی و غلط راجع به خلاقیت:

- ۱- خلاقیت به ندرت اتفاق می‌افتد.
- ۲- خلاقیت تنها در افرادی با ضریب هوشی بالا وجود دارد.
- ۳- خلاقیت قابل بررسی نمی‌باشد.
- ۴- منشاء خلاقیت در سمت راست مغز وجود دارد.
- ۵- خلاقیت مرموز است.
- ۶- خلاقیت قابل یادگیری نمی‌باشد.

در مورد آموزش و یادگیری خلاقیت قابل ذکر است که اکثر افراد می‌توانند چگونگی بروز خلاقیت را یاد بگیرند. کلید این کار توسعه بعضی مهارت‌های ساده و توانایی‌ها می‌باشد. طبق تئوری نورپردازی همه افراد به طور یکسان، بالقوه خلاق هستند. افراد خلاق مهارت‌های به خصوصی دارند، هر شخص می‌تواند این مهارت‌ها را یاد بگیرد و فرآیند خلاقیت را می‌توان سرعت بخشید و هدایت نمود.

### مهارت‌های لازم برای تفکر خلاق و اثربخش:

تفکر جانبی برای یافتن فرضیات: ما اغلب اوقات تمایل به ترسیم چارچوبی نامرئی در اطراف مشکلات یا موقعیت‌ها داریم. در حالی که ممکن است نقطه آغاز راه‌حل آنها، خارج از چارچوب یا مرزهای روانی ایجاد شده قرار گرفته باشد. بنابراین، باید بیاموزیم فراسوی این چارچوب فکر کنیم.

استقبال از شانس و اقبال ناخوانده: در بسیاری موارد شانس و اقبال عامل موفقیت است، بعضی اختراعات نتیجه پیوند تصادفی تجربه و علم است و اگر محدوده کاملی از توجه و دامنه وسیعی از انگیزه داشته باشیم، احتمال برداشت صحیح از اتفاقات بیشتر است.

گوش فرا دادن به ندای درون: گاهی اوقات رویاهای شما کاملاً با اهداف مورد نظر مرتبط هستند و ممکن است

یک نشانه یا ایده را در ذهن شما ایجاد کند .

**تعليق داوری:** یعنی ایجاد موانع مصنوعی و موقتی بین تفکر خلاق از یک سو و مهارت‌های پالایش، ارزیابی، انتقاد و قضاوت از سوی دیگر .

**گام‌های مقایسه :** تفکر قیاسی یا تمثیلی، نقش اساسی در تفکر تصویری ایفا می‌کند و بهترین نقطه آغاز برای فرآیند شناخت هر پدیده ناشناخته، خارجی یا غیرطبیعی ، ارتباط آن با چیزهایی است که در حال حاضر می‌شناسیم .

**تحمل ابهام :** تحمل نکردن ابهام، دشمن تفکر خلاق در حل مشکل است و دانستن زمانی که باید مسأله را مدتی به حال خود رها کنیم، یکی از مهارت‌های لازم برای تفکر خلاق است .

**بانکداری ایده‌ها:** مجموعه مهارت بانکداری ایده‌ها شامل کنجکاوی، مشاهده، گوش دادن، مطالعه منفی و مثبت سوابق می‌شود. در مورد ثبت وقایع این نکته لازم به ذکر است که ما باید همیشه یک دفترچه یادداشت به همراه داشته باشیم، زیرا که این عمل ابزاری حیاتی برای همه مقاصد تفکر خلاق است و چون ایده‌هایی که به ذهن ما می‌رسند و فرار هستند، در یک محل ثبت گردند.

### **ویژگی‌های افراد خلاق :**

افراد خلاق از ویژگی‌هایی برخوردارند که تمامی آنها اکتسابی است و به شیوه تربیت، تحصیل، کوشش شخصی و شرایط محیطی بستگی مستقیم دارد، این ویژگی‌ها به شرح زیر است:

۱- کنجکاو و پرسشگرند و علاقه به یادگیری دارند.

۲- روحیه نقادی دارند.

۳- آرامش و آسودگی خیال دارند.

- ۴- شوخ طبعی و بذله گوی مثبت دارند.
- ۵- در گفتار و عمل بی تکلف هستند.
- ۶- به آینده امیدوارند و دلگرمی دارند.
- ۷- ارتباطی عمیق و صمیمی دارند.
- ۸- هوش سرشار و دارای اعتماد به نفس زیادی هستند.
- ۹- در انجام امور پیشقدم هستند.
- ۱۰- مسئولیت پذیرند.
- ۱۱- به جزئیات توجه بسیار دارند.
- ۱۲- نظرات غیرعادی و غیرمرتبطی دارند.
- ۱۳- قوه تخیل قوی تری نسبت به دیگران دارند.
- ۱۴- اصرار و استقامت و تمرکز دارند.
- ۱۵- میزان آگاهی لازم از زمینه‌ای که خلاقیت در آن واقع می‌شود، دارند.
- ۱۶- از انجام کارهای روزمره و تکراری آزاده می‌شوند.
- ۱۷- توانایی فکر کردن و پرداختن به چند ایده را در یک زمان دارند.
- ۱۸- از انجام تکلیف فراتر می‌روند.
- ۱۹- همواره در جستجو انجام کارها با روش‌های غیرمعمول هستند.

۲۰- از اینکه نسبت به دیگران متفاوت به نظر برسند، نگرانی ندارند.

۲۱- ریسک‌پذیرند، پشتکار و تلاش مستمری دارند.

۲۲- گرایش به مقولات و کارهای پیچیده، پذیرش افکار نامتعارف قدرت و آمادگی و نیز تحمل انجام دارند.

۲۳- واقع‌بینی نسبی دارند و از ظرفیت بالایی برای تحمل ناملازمات برخوردارند.

۲۴- قدرت تجسم آینده و برنامه‌ریزی حتی بلندپروازانه دارند.

### **گروه تصمیم‌گیری:**

گروه تصمیم‌گیری از افراد زیر تشکیل می‌شود:

۱- **ذی‌نفعان کلیدی:** این افراد بیشترین نقش را در اتخاذ تصمیم ایفا می‌کنند، در واقع عملی ساختن تصمیم

نیازمند جلب موافقت این افراد است. چنانچه این افراد در تصمیم‌گیری نقش داشته باشند، تصمیم گرفته شده را

بهتر می‌پذیرند. پس برای اطمینان از اجرای مؤثر تصمیم باید آنها را در فرآیند تصمیم‌گیری درگیر نمود.

۲- **کارشناسان:** آموزش و سنجش افراد گروه امکان عملی شده راه‌حل‌های مختلف از جمله توانایی‌های

کارشناسان را فراهم می‌کند.

۳- **مخالفان:** مخالفت افراد یا گروه‌هایی با تصمیم نهایی امری اجتناب‌ناپذیر است و ممکن است عده‌ای مانع از

علمی شدن آن شوند.

### **موانع تفکر و خلاقیت گروهی در سازمان:**

**فقدان انگیزه و عدم اعتماد:** این موضوع عامل بسیار مهمی در عدم توسعه فرهنگ مشارکت است. چنانچه

انگیزه‌ای برای شرکت افراد در یک کار گروهی برای ارائه ایده‌های مختلف وجود نداشته باشد و به دنبال آن عدم

اعتماد تشدیدکننده استمرار این وضعیت می‌گردد.

**عدم پذیرش انتقاد و عدم تحمل تضاد در سیستم:** چنانچه مدیران انتقادی را برنتابند هرگونه تلاش جهت

وفاق جمعی بی حاصل است، زیرا انتقاد سازنده از جمله مبانی تفکر خلاق است. لذا عدم پذیرش انتقاد و با عدم تحمل تضاد و اختلاف سلاطین به هیچ وجه یک سیستم را به سمت نوآوری و تفکر خلاق گروهی سوق نخواهد داد.

**محافظه کاری و مدیریت مستبدانه:** چنانچه مدیران ارشد و حتی میانی سازمان طرفدار حفظ وضع موجود باشند و مخالف هرگونه تغییر و تحولی باشند و از سویی اصولاً تفکر حاکم بر سازمان استبدادی باشد، تفکر خلاق گروهی ره به جایی نمی برد.

### نقش مدیر در پرورش خلاقیت

نقش مدیریت در مجموعه هایی که خلاقیت و نوآوری از ضروریات و عامل اصلی است، بسیار مهم و حساس است، زیرا مدیریت می تواند توانایی و استعداد خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کند یا رفتار و عملکرد او می تواند مانع این امر حیاتی شود. هنر مدیر خلاق عبارت است از استفاده از خلاقیت دیگران و پیدا کردن ذهن های خلاق. مدیر خلاق باید فضایی بیافریند که خود بتواند خلاق باشد و افراد سازمان را هم نیز برای خلاقیت تحریک کند و این فضا، فضایی است که از کار روزمره به دور است و به نحو تفویض اختیار می کند تا هرکسی خود مشکل خود را حل کند. برای اینکه افراد در سازمان به تفکر بپردازند باید محیطی ایجاد شود که در آن به نظریات و اندیشه ها امکان بروز داده شود. یکی از شیوه های بسیار مهم و پرجاذبه پرورش شخصیت انسان ها و همین طور خلاقیت و نوآوری و رشد اجتماعی مشورت هستند که از عقل و فکر بیشتر برخوردارند و آنکه اهل آن نیستند، از این امتیاز بهره ای ندارند. یک سازمان خلاق تا اندازه ای زیادی به خودکنترلی کارکنانش وابسته است. خودکنترلی خود را درخواستن و تمایل برای ارائه ابتکار و خلاقیت به نمایش می گذارد. مدیران می توانند هر سه مؤلفه خلاقیت یعنی تخصص، مهارت های تفکر خلاق و انگیزش را تحت تأثیر قرار دهند. اما واقعیت آن است که تأثیرگذاری بر دو مؤلفه اول بسیار دشوارتر و وقت گیرتر است. انگیزش درونی را می توان حتی با تغییرات جزئی در محیط سازمان به طور قابل ملاحظه ای افزایش داد. این بدان معنا نیست که مدیران باید بهبود تخصص و مهارت های تفکر خلاق را فراموش کنند. اما زمانی که اولویت بندی در اقدام مطرح می شود، آنها باید بدانند که اقدامات مؤثر بر انگیزش

درونی، نتایج فوری‌تری را موجب خواهند شد.

## خصوصیات مدیران خلاق

مدیران خلاق با داشتن ویژگی‌های افراد خلاق موارد دیگری را نیز علاوه بر آن دارند که به رابطه آنان با سازمان و کارکنان مربوط می‌شود :

۱- از کسب نتایج خلاق احساس رضایت می‌کنند، حتی وقتی نقش خود در نیل به این نتایج غیرمستقیم باشد (یعنی نقش مدیریتی داشته باشند).

۲- موفقیت خود را بسته به موفقیت دیگران (همکاران) می‌دانند.

۳- از ادراک شهودی قوی برخوردار هستند (که نتیجه تبحر و توانایی اطلاعاتی بالای مدیر است).

۴- دارای دانش و آگاهی لازم نیست به دو زمینه رفتار انسان در سازمان‌ها و محتوای کار یک سازمان می‌باشند.

۵- حساسیت در برابر فرصت‌ها و توانایی بسیج منابع متعدد به منظور راه‌اندازی برنامه و فعالیت جدید را دارند.

۶- توجیه به برنامه استراتژیک، درک روندها و تحولات آینده و تعیین هدف‌های دراز مدت را دارند.

۷- آمادگی برای ماجراجویی، حتی با قبول خطر احتمال شکست (دست زدن به خطرهای حساب شده) را دارند.

۸- اعتقاد به ضرورت اندیشه‌های بدیع و نوین با وجود موانع مختلف را دارند.

۹- فرصت‌طلب، تماشاچی و شکست‌گرا نیستند.

۱۰- حمایت و پشتیبانی لازم را از افراد خلاق در سازمان می‌نمایند.

۱۱- ضرورت تمایل مدیر به اجازه دادن به کارکنان در مورد اینکه چیزی منجر به چیز دیگری شود . انحراف از مسیری که حرکت می‌کنند داشته باشند ، قالب را بشکنند.

## روش‌های تفکر خلاق:

- ۱- تقویت این باور در خود که همه خلاقند و می‌توانند از آن استفاده کنند.
- ۲- کلمه غیرممکن را از فرهنگ لغات خود حذف کنید.
- ۳- به بحران پشت نکنید و به جای نگرانی تمرکز خود را برای پیدا کردن راه حل بگذارید.
- ۴- شیوه‌هایی برای گسترده کردن تجربه‌های خود پیدا کنید.
- ۵- ذهن خود را فعال و هوشیار نگه دارید.
- ۶- با هدف به مطالعه بپردازید.
- ۷- به انتظار ننشینید تا اوضاع به نفع شما تغییر کند.
- ۸- دیگران را ترغیب کنید تا درباره افکارتان اظهار نظر کنند.
- ۹- واقعیات مفید را همانطور که اتفاق می‌افتند یا به ذهن می‌رسند، یادداشت کنید.
- ۱۰- نتایج کوشش‌های خود را کنترل کنید.
- ۱۱- همیشه از برنامه‌ای برای عمل تبعیت کنید و نظم در تفکر و عمل داشته باشید.
- ۱۲- هر روز لحظاتی را به تنهایی و در خلوت بنشینید و به تفکر بپردازید.
- ۱۳- همیشه تفکر خود را بنویسید.
- ۱۴- در مورد موضوعات هرچه به فکرتان می‌رسد، یادداشت کنید.

## انواع خلاقیت

**خلاقیت عملی:** روش تفکر به صورت غیرسنتی (عیادت) وجود دارد. روشی است که در آنچه عملاً وجود دارد و به کار می‌رود، تردید نموده و به فکر جایگزین بهتری می‌افتد. به عنوان مثال، استفاده از نوعی پلاستیک مقاوم به جای فولاد برای ساخت موتور ماشین‌ها، استفاده از مواد جدید لوله‌هایی که در مقابل یخ‌زدگی مقاوم باشند، کالای جایگزین، جذب دارو از پوست و ...

**خلاقیت ذهنی :** یافتن ایده‌های جدید، رها کردن و آزاد کردن قدرت مغزی نظیر راه‌های جدید ارتباط، وضع علایم و نشانه‌های جدید، روش جدید آموزش و...  
**خلاقیت هنری :** چگونه می‌توانید به کارکنان خود نشان دهید که برای شخصیت آنها و استقلالشان ارزش قائل هستید، یکی از پاسخ‌های زیر را انتخاب کنید.

✓ از آنها می‌خواهید تا تجهیزات و وسایل مورد استفاده‌شان را به سلیقه خود تزئین کنند.  
✓ به آنها اجازه می‌دهید تا ماشین آلات و تجهیزاتی را که مسئول آن هستند، به اسم خود نامگذاری کنند.

✓ اجازه می‌دهید وسایل کار را به رنگ دلخواه خود رنگ‌آمیزی کنند.  
✓ به آنان امکان می‌دهید تا وسایل اتاقشان را به سلیقه خود از فروشگاه‌هایی که مایلند انتخاب کنند.  
**خلاقیت غیرکلامی و تخیلی :** پرواز اندیشه در دنیای تخیلات آزاد و رهایی از قید و بند تفکر سنتی (عادت‌ها) و استدلالی، پرواز ذهن به دنیای ناشناخته‌ها، شکار نظریه‌های نو، فرضیه‌های جدید، نظیر ساختن سقف خانه‌ها از شیشه عایق حرارت و برودت، استفاده از رنگ‌های قوس و قزح در رنگ‌آمیزی سالن‌های کار و ...

### **ویژگی سازمان‌های خلاق**

برخی از ویژگی‌های سازمان‌های خلاق عبارتند از :

**رقابت، کامل و فشرده است:** در یک سازمان در صورتی خلاقیت صورت می‌پذیرد که رقابت کامل در آن حاکم باشد.

**فرهنگ:** یکی از عوامل عمده‌ای که به بالندگی مدیریت کمک می‌کند فرهنگ مردم است. بر پایه یک فرهنگ خوب، اتلاف وقت گناه محسوب می‌شود. بدیهی است در چنین بستر مناسبی جهت رقابت، خلاقیت یا سازمان‌های پویا بهتر شکل می‌گیرد .

**دسترسی به مدیران :** در سازمان‌های خلاق بر این اعتقاد هستند که دانش در سطح سازمان به وفور پراکنده شده است و مدیران به راحتی می‌توانند افکار و نظرات دیگران را مستقیم و بدون واسطه دریافت کنند .

**احترام به افراد :** ویژگی دیگر سازمان خلاق احترام به افراد است و آنها باور دارند که می‌توانند همگام با نیازهای سازمان، رشد کنند .

**ارائه خدمات مردمی :** هدف نهایی در این سازمان‌ها توجه به نیازمندی‌های اجتماع و جلب رضایت آحاد مردم است .

**گردش شغلی:** در سازمان خلاق افراد دارای یک تخصص ویژه نیستند و این امکان را دارند که برای قرار گرفتن در جایگاه مناسب گردش شغلی داشته باشند .

**کارگروهی :** در سازمان خلاق کارها به صورت گروهی انجام می‌شود.

**امنیت شغلی :** روابط دائمی و بلندمدت کارکنان با این نوع سازمان‌ها و در نتیجه برخورداری آنها از امنیت شغلی از دیگر ویژگی‌های این سازمان‌هاست .

**استقبال مدیران از عامل تغییر :** در این سازمان‌ها تمامی مدیران، مسأله تغییر را به عنوان تنها عامل ثابت و گریزناپذیر می‌دانند و با خشنودی آن را پذیرفته و در برابر آن مقاومت نمی‌کنند. طبیعی است در چنین سازمانی ضرورت ندارد که مدیر بخش زیادی از وقت خود را برای جلوگیری برخورد با تغییرات اختصاص دهد، زیرا همه به این باور رسیده‌اند که تغییر یک ارزش مثبت است .

### **مقررات سرکوب‌کننده خلاقیت در سازمان‌ها**

۱- به هر ایده تازه‌ای که از طرف زیردستان به شما ارائه می‌شود با تردید و بدگمانی نگاه کنید صرفاً به این علت که هم جدید است و هم از طرف زیردستان پیشنهاد شده است .

۲- بر این پافشاری کنید کارکنانی که برای اقدام به کاری، به تصویب شما نیاز دارند، ابتدا به چندین طبقه دیگر از مدیران مراجعه کرده و از آنها نیز تأییدیه بگیرند .

۳- از واحدهای سازمانی و افراد بخواهید در مورد پیشنهادهای یکدیگر به بحث و مجادله پرداخته و آنها را مورد انتقاد قرار دهند. این تدبیر بار تصمیم‌گیری را از شانه شما بر می‌دارد. فقط کافی است نظریه موفق را انتخاب کنید .

- ۴- انتقادات خود را آزادانه ابراز کنید، اما از تحسین خودداری کنید ( این کار همواره زیردستان را مضطرب و گوش به زنگ نگه می‌دارد). بگذارید بدانند که امکان اخراج آنها همیشه وجود دارد.
- ۵- برای منصرف کردن افراد از گزارش کردن اشکالات در حوزه کاری خود، با مشکلات به عنوان نشانه‌های عدم موفقیت آنها برخورد کنید .
- ۶- به طور مکرر همه چیز را با دقت کنترل کرده و اطمینان حاصل کنید که افراد، به هر آنچه می‌توانند مهم باشد، اهمیت می‌دهند .
- ۷- در مورد تجدید سازمان یا تغییر در سیاست‌ها، محرمانه تصمیم بگیرید و به صورت ناگهانی آنها را به افراد اعلام کنید (این تدبیر نیز آنها را در حالت آماده باش نگه می‌دارد).
- ۸- اطمینان حاصل کنید هر نوع تقاضا برای دریافت اطلاعات کاملاً دلیل داشته باشد و اطلاعات مزبور به راحتی توزیع نشود(بدیهی است مایل نخواهید بود اطلاعات به دست افراد ناباب برسد).
- ۹- تحت عنوان واگذاری اختیار و مشارکت، مسئولیت تشخیص کنار گذاردن و یا جابه‌جا کردن افراد را به سطح مدیریت پایین‌تر واگذار کنید.
- ۱۰- مهم‌تر از همه، فراموش نکنید که شما مقامات بالاتر، باید از همه نکات مهم درباره این کسب و کار جدید (ابتکار) مطلع شوید .

## موانع خلاقیت

- ۱- موانع محیطی خلاقیت :
- ✓ تأثیرات عوامل اقتصادی محیط
- ✓ تأثیرات عوامل بازار و عرضه‌کنندگان
- ✓ ویژگی و مشخصات صنعت مربوطه
- ✓ سیاست‌های دولت
- ✓ عوامل فرهنگی
- ✓ قوانین و مقررات
- ✓ نظام آموزشی و پرورش سنتی

## ۲- موانع سازمانی خلاقیت:

- ✓ عدم دسترسی به اطلاعات
  - ✓ فقدان ارتباطات افقی و عمودی مناسب
  - ✓ انتقاد از اندیشه‌های نو
  - ✓ انزوا و گوشه‌گیری مدیریت ارشد
  - ✓ ساختار نامناسب سازمان
  - ✓ افق زمانی کوتاه مدت مدیران
  - ✓ فقدان سیستم پیشنهادات مؤثر و سریع
  - ✓ فقدان لوازم و ابزار لازم
  - ✓ فقدان سیستم تشویق و پاداش هدفمند و منعطف
  - ✓ ناسازگاری، استرس و نارضایتی کارکنان
  - ✓ مبارزات و سیاست بازی‌های سازمانی
  - ✓ دلگرمی زیاد از حد مدیر
  - ✓ فشار به اخذ نتیجه سریع
- ## ۳- موانع فرهنگی خلاقیت :

- ✓ خیال‌پردازی به معنی وقت تلف کردن، تنبلی و حتی دیوانگی است.
- ✓ بازی و بازیگوشی فقط مخصوص کودکان است.
- ✓ ترجیح دادن سنت‌ها به تغییر و تحولات.
- ✓ هر مشکلی با پول و تفکر علمی حل می‌شود.

## ۴- موانع فردی خلاقیت :

- ✓ موانع احساسی: هیجانی خلاقیت مانند ترس از شکست، عدم تحمل مسائل مهم، تمایل به قضاوت در

مورد ایده‌ها، نداشتن هیجان، شور و رقابت‌پذیری ضعف خیال‌پردازی

#### ۵- موانع ادراکی خلاقیت :

✓ مانند سختی جدا کردن مسأله از سایر امور، سختی تعریف دقیق و صحیح مشکل، تمایل به محدود کردن قلمرو مشکل، ندیدن مشکل از زوایای مختلف، استفاده نکردن از همه حواس ۵ گانه.

#### تکنیک‌های مسأله‌یابی و تصمیم‌گیری (تکنیک‌های خلاقیت) :

##### ۱- طوفان فکری (بارش افکار) :

این روش که توسط آلکس ازبرن برای استفاده در کارهای تبلیغاتی ابداع شد مبتنی بر معاشرت آزاد و مراوده با دیگران و خودداری کامل از انتقاد است. تأکید این روش بر این است که اندیشه‌ها به صورت کنترل نشده و سازمان‌نیافته و به صورت تخیلی مطرح شوند.

##### قواعد جلسه در این روش عبارت است از :

✓ هیچ فکری مورد انتقاد قرار نمی‌گیرد (انتقاد ممنوع)

✓ هرچه فکرها بکرتر و بدیع‌تر باشد بهتر است.

✓ هرچه تعداد ایده‌ها بیشتر باشد بهتر است.

✓ افراد برای بهبود و توسعه ابعاد فکری که ارائه می‌دهند تشویق می‌شوند.

✓ همه ایده‌ها یادداشت می‌شوند.

✓ هیچ ایده‌ای رد نمی‌شود بلکه تکوین می‌یابد.

##### ۲- تکنیک دلفی :

در این تکنیک افراد هیچگاه به صورت گروه در یک جلسه و دور یک میز گرد یکدیگر جمع نمی‌آیند و رویارویی مستقیم رخ نمی‌دهد.

##### این تکنیک متشکل از ۵ مرحله است :

۱- هریک از اعضا گروه مستقلاً و مخفیانه عقیده و نظر و یا راه‌حلی را که درباره موضوع تصمیم‌گیری دارد

می‌نویسد.

۲- نظرات کتبی به یک ایستگاه مرکزی ارسال می‌گردد، در اینجا نظرات گردآوری و تکثیر می‌شوند.

۳- برای هر یک عضو، تمامی نظرات ارائه شده فرستاده می‌شود.

۴- هر عضو درباره نظرات دیگران اظهار عقیده می‌نماید و هر فکر جدیدی را که احتمالاً در اثر آگاهی از عقاید دیگران در او به وجود آمده باشد، می‌نویسد و نتیجه را به ایستگاه مرکزی برمی‌گرداند.

۵- مراحل ۳ و ۴ آنقدر تکرار می‌شود تا اتفاق آراء به دست آید.

### ۳- شش کلاه تفکر :

در این تکنیک، شش جنبه یا سبک فکری تعریف و برای هریک کلاه رنگی خاصی به عنوان سمبل تعیین شده است. هرکس می‌تواند با به سر گذاشتن این کلاه‌ها (به صورت سمبلیک) راجع به مسأله به صورت مشخص و از دریچه تفکر مربوطه اظهار نظر کند. فرد در اثر تعویض کلاه‌های فکری، نقشش را در گروه تغییر می‌دهد و نهایتاً تنوع و کثرت این تغییرها باعث رشد خلاقیت فرد می‌شود. هنگام بازی کردن نقش‌ها، فرد فکرش از من، خود یا قالب‌های ذهنی جدا شده و به سمت نقش هدایت می‌شود. افراد به فکر خود مسلط می‌شوند و تنها چیزهایی را که می‌خواهند، فرا می‌خوانند. یکی از محدودیت‌های اصلی در فکر کردن، مقابله و مقاومت من انسان است که باعث اشتباهاتی در تفکر می‌گردد.

### تعریف شش کلاه تفکر:

✓ **کلاه سفید:** مانند یک کامپیوتر فقط ارائه اطلاعات، بی‌طرفی، انضباط، منفعل، ارقام و اطلاعات ملموس و واقعی "آمارهای خرید، فروش، ضایعات، نقل قول"

✓ **کلاه قرمز:** بیان احساسات و شور هیجان و نیز خشم، دیدگاه احساسی و عاطفی "من از این آدم خوشم نمی‌آید و نمی‌خواهم با او کار کنم، فقط همین را می‌توانم بگویم"

✓ **کلاه سیاه:** شامل جنبه‌های منفی و علل ناممکن بودن کار، صادقانه و منطقی اما لزوماً نباید درست باشد. وجود مشکلات را متذکر می‌شود نه راه حل "اگر ایرانی‌ها هم وارد صنعت هسته‌ای شوند چه می‌شود؟"

✓ **کلاه زرد:** خوش‌بینی، جنبه‌های امیدوارانه و تفکر مثبت، جنبه‌های مثبت رویدادها و پیش‌بینی

دستاوردها "رد شدن در آن امتحان بهترین اتفاقی بود که می‌توانست برای او بیفتد، او مسلماً در

حرفه معلمی احساس رضایت نمی‌کرد.

✓ **کلاه سبز** : خلاقیت و ارائه نظرات نو، انگیزش و حرکت ((فکر کن، نابینایان و معلولان جسمی چگونه

از کامپیوتر شخصی استفاده کنند؟))

✓ **کلاه آبی** : احاطه، تنظیم، سازمان‌دهی روند تفکر و نیز سایر کلاه‌ها.

**تکنیک ۶ کلاه فکری :**

✓ فرد در اثر تعویض کلاه‌های فکری، نقشش را در گروه تغییر می‌دهد و نهایتاً تنوع و کثرت این

تغییرها باعث رشد خلاقیت فرد می‌شود.

✓ هنگام بازی کردن نقش‌ها، فرد فکرش از «من» خود یا قالب‌های ذهنی جدا شده و به سمت نقش

هدایت می‌شود.

✓ افراد به فکر خود مسلط می‌شوند و تنها چیزهایی را که می‌خواهند، فرا می‌خوانند.

✓ یکی از محدودیت‌های اصلی در فکر کردن، مقابله و مقاومت «من» انسان است که باعث اشتباهاتی

در تفکر می‌گردد.

۴- اسکمپر **SCAMPER** :

روشی ساخت‌یافته برای نگاه به مسأله از زوایای مختلف است.

**جایگزینی Substitute :**

✓ چه چیزی را می‌توان به جای چیز دیگر به کار برد؟

✓ نفت، کاغذ، آب، هوا به جای بنزین

✓ شکر مصنوعی به جای شکر طبیعی

✓ قطعه تولید داخل به جای قطعه خارجی

✓ مثال : هنگام بارندگی از چه طریقی می‌توان مانع خیس شدن موی سر شد؟ (غیر از چتر ، کلاه و ...)

**ترکیب Combine :**

چه چیزی را با چه چیزی می‌توان ترکیب کرد؟

✓ ترکیب دو نوع عدسی و ساخت عینک‌های دو تکه

- ✓ برس بزرگ با یک لوله آب درون آن برای شستن پنجره قطار
- ✓ دستمال کاغذی معطر (ترکیب دستمال کاغذی و عطر)
- ✓ موبایل و دوربین
- ✓ ارتباط سیستم پیشنهادها با سیستم پرسنلی

### متناسب کردن Adapt :

آیا می‌توان چیزی را متناسب‌تر کرد؟ (برای راحتی، زیبایی، کاربرد بهتر و غیره)

- ✓ خوردن نوشابه با نی و خمیده کردن نی
- ✓ گذاشتن زیپ روی لباس به جای دکمه
- ✓ ایجاد خدمات الکترونیک به جای دستی
- ✓ ایجاد بسته‌بندی‌های بزرگ برای مواد غذایی (خانواده)
- ✓ ساخت هلیکوپتر از روی سنجاقک

### تغییر و بزرگ‌نمایی: Modif (Magnify)

- ✓ ساختن کفش‌های بسیار بزرگ برای تبلیغ
- ✓ ایجاد فروشگاه‌های زنجیره‌ای به جای یک فروشگاه
- ✓ تغییر در جنس قطعات برای دوام بیشتر
- ✓ چیز بگویند که با بزرگ‌تر شدن فروششان بالا می‌رود.
- ✓ چیز بگویند که با معطر شدن فروششان بالا برود.
- ✓ بازی فوتبال با ۲ توپ با رنگ‌های متفاوت

### استفاده‌های دیگر Put uses other to:

- چه استفاده دیگری از چیزی می‌توانیم بکنیم؟
- ✓ استفاده از موتور ماشین خراب چمن‌زنی به عنوان موتور محرکه دوچرخه توسط هوندا
- ✓ استفاده مجدد از ضایعات تولید
- ✓ استفاده از گلدان به جای زیرپایی
- ✓ با محصولات خراب شده چه کنیم؟
- ✓ با طرح‌های تحقیقاتی که به نتیجه نرسیده‌اند چه کنیم؟

✓ استفاده دیگر از پوست پسته؟

### چه حذف کردن **Eliminate** :

چیزی را می‌توان از چیزی حذف کرد؟

✓ کوتاه کردن فرآیندهای اداری

✓ کم کردن وزن موتور

✓ حذف سیم از هندزفری موبایل

✓ حذف مقررات دست و پاگیر سازمانی

### بازآرایی و معکوس سازی **(Reversing) Rearrangement** :

اگر چیزی را معکوس کنیم یا ترتیب آن را تغییر دهیم چه می‌شود؟

✓ جنس فروخته شده پس گرفته می‌شود.

✓ مراجعه پزشک به بیمار

✓ طراحی اتومبیل با موتور در پشت

✓ تغییر ساعات استراحت در شرکت

✓ تغییر ترتیب مونتاژ قطعات

✓ تغییر آرایش محیط کار برای افزایش کارایی

✓ تغییر ساعات کار ادارات جهت کنترل ترافیک

### تمرین اسکمپر **SCAMPER** :

برای ۲ دقیقه محیط و روش‌های کار خود را مجسم کنید. حال یک پیشنهاد بهبود با استفاده از یکی از

روش‌های اسکمپر ارا نه بدهید :

Substitute جایگزینی

Combine ترکیب

Adapt متناسب کردن

Modify تغییر یا بزرگنمایی

Put to other uses کارگیری در کاربرد دیگر

Eliminate حذف

#### ۵- تکنیک ۵۰.۱۰ :

از این روش برای ایجاد سؤالات بیشمار بهبود استفاده می‌شود. در این تکنیک، در مورد هر چیزی شش سؤال زیر مطرح می‌شود:

«چه چیزی؟ What؟ چرا؟ Why؟ کجا؟ Where؟، چه زمانی؟ When؟، چه کسی؟ Who؟ و چگونه؟ How؟»

#### ۶- تکنیک p.p.c :

این تکنیک برای بررسی مسائل، مشکلات و ایده‌ها در محیط‌های پویا که افراد زیادی درگیر هستند، استفاده می‌شود. در این تکنیک، به مسأله از سه زاویه نگاه می‌شود:

مثبت‌ها (نقاط مثبت فکر یا ایده) \* Positives

احتمالات (فرصت‌ها، تعمیم مسأله) \* Possibilities

نگرانی‌ها \* Concerns

#### اهداف تکنیک p.p.c :

- ✓ تغییر و اصلاح واکنش افراد نسبت به ایده‌های جدید دیگران
- ✓ ایجاد، تقویت و رشد و توسعه استعداد و فرهنگ خلاقیت در فرد، خانواده، سازمان و جامعه
- ✓ تأثیر مثبت و ارتقاء قدرت ارزیابی در افراد یا سازمان‌هایی که مستمراً با ایده‌ها و پیشنهادات دیگران سروکار دارند یا برخورد آنان در سرنوشت ایده و انگیزه پیشنهاددهنده تأثیر می‌گذارد
- (مانند مدارس، دانشگاه‌ها، تیم‌های تحقیق و توسعه، مدیریت بازاریابی و غیره)

## ۷- وارونه‌سازی مسأله :

با ورود اطلاعات به ذهن از آنجا که ذهن سیستم الگوساز خود سازمان‌دهنده است، سعی می‌کند در

کمترین زمان اطلاعات ورودی را در نزدیک‌ترین، شبیه‌ترین و آشناترین قالب ذهنی قرار دهد. در این

تکنیک اطلاعات وارونه وارد ذهن می‌شوند، در نتیجه احتمال اینکه وارد قالب جدیدی شوند، افزایش می‌یابد و خروجی قالب، با گذشته تفاوت خواهد داشت. این درک جدید ماده اولیه برای مراحل بعدی فرآیند تفکر است و موجب خلاقیت می‌شود. استفاده از این تکنیک کمک شایانی به شناسایی قالب‌های ذهنی پنهان خود و دیگران می‌کند. با استفاده از این تکنیک، ترس از شکست فرد کاهش و توان فرد برای فرار از نگرش به شیوه متداول افزایش می‌یابد.

## تمرین وارونه سازی :

✓ چگونه می‌توانیم شهروند بدی برای شهر خود باشیم؟

✓ چگونه می‌توانیم کاری کنیم که شرکت در عرض ۳ ماه ورشکسته شود؟

## روش هفت مرحله‌ای برای تصمیم‌گیری و حل مسأله :

**مرحله اول:** مسأله را به روشنی تعریف و تشریح کنید: مسأله دقیقاً چیست؟ حقایق واقعی را درک کنید نه حقایق ظاهری یا حقایق واضح بلکه حقایق واقعی و اصلی آن وضعیت.

**مرحله دوم:** تمام علل ممکن مسأله را بررسی کنید: چگونه و چرا این مسأله اتفاق افتاد؟ گاهی این تمرین به‌تنهایی راه‌حلی را ارائه می‌کند. رابطه‌ای مستقیم بین تعداد دلایلی که پیدا می‌کنید و درک منشأ اصلی مسأله و احتمال پیدا شدن یک راه‌حل وجود دارد.

**مرحله سوم:** همه راهکارهای ممکن را بررسی کنید: هرچه تعداد راه‌حل‌هایی که پیدا می‌کنید بیشتر باشند، احتمال اینکه بتوانید راه‌حل ایده‌آل را پیدا کنید، بیشتر می‌شود.

**مرحله چهارم:** تصمیم بگیرید: هر تصمیمی معمولاً بهتر از بی‌تصمیمی است. در واقع هشتاد درصد مسائل باید در همان زمانی که پیدا می‌شوند، حل شوند. تنها حدود بیست درصد از مسائل هستند که به زمان و تبادل نظر و تحقیق بیشتر نیاز دارند.

**مرحله پنجم:** مسئولیت انجام تصمیم را مشخص کنید: چه کسی قرار است دقیقاً چه کاری را

انجام دهد و چه زمان و با چه استانداردی؟

**مرحله ششم:** برنامه و معیاری برای سنجش موفقیت تصمیم تعیین کنید: یک راه حل بدون معیار سنجش یا مهلت انجام، هرگز یک راه حل واقعی نیست و فقط یک بحث بی فایده است.

**مرحله هفتم:** قاطعانه اقدام کنید: خود یا فرد دیگری را موظف کنید که اقدامی قاطع انجام دهد تا راه حل را اجرا و مسأله را حل کند. به یاد داشته باشید؛ اقدام کردن همه چیز است.

### منابع فارسی:

۱. شریفی، م. (۱۳۹۷). *مدیریت تصمیم‌گیری: مبانی نظری و کاربردی*. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۲. فرید، ع. (۱۳۹۵). *روش‌های حل مسأله: از نظریه تا عمل*. تهران: نشر علم.
۳. نظری، م. (۱۳۹۶). *روندهای نوین در تصمیم‌گیری و حل مسأله*. تهران: انتشارات آریانا.
۴. جلالی، ن. (۱۳۹۴). *مدل‌های تصمیم‌گیری در مدیریت*. تهران: انتشارات رشد.
۵. بابایی، ع. (۱۳۹۸). *تحلیل و حل مسائل تصمیم‌گیری: رویکردها و متدولوژی‌ها*. تهران: انتشارات علمی.
۱. Simon, H. A. (1977). *The New Science of Management Decision*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
۲. Mintzberg, H. (1976). *Planning on the Left Side and Managing on the Right*. *Harvard Business Review*, 54(4), 49-58.
۳. Saaty, T. L. (2008). *Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process*. Pittsburgh, PA: RWS Publications.
۴. Klein, G. (1998). *Sources of Power: How People Make Decisions*. Cambridge, MA: MIT Press.
۵. Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2012). *Judgment in Managerial Decision Making* (8th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
۶. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York, NY: Free Press.

