

تصمیم‌گیری



مرکز مشاوره و آموزش‌های اجتماعی
معاونت فرهنگی و اجتماعی

www.counseling.sbu.ac.ir

29902667 - 29905595 - 29902672

sbu.counseling sbucounseling



تدوین و گردآوری مطلب: زهرا جانقربانیان

n.janghorbanian@gmail.com

طراح: مریم اصغری Asqari.ma@gmail.com

زمانبندی: تعادل زیاد یا عجله کردن مانع گرفتن تصمیم درست و موثر می‌شود. در حالی که تأخیر در عمل کردن نتیجه‌ای ندارد، عجله کردن نیز می‌تواند آسیب‌زا باشد. هر تصمیمی باید در زمان مناسب گرفته شود.

محدودیت منابع: فرد باید محدودیت منابع در دسترسش را در نظر بگیرد. می‌توان از ۳ رویکرد ساده زیر هنگام انتخاب بین گزینه‌های مختلف، استفاده کرد:

تجربه: تجربه تأثیر زیادی بر فرآیند تصمیم‌گیری دارد. با این حال اتکا بر تجربیات گذشته به عنوان راهنمایی برای آینده می‌تواند بعضی وقت‌ها خطرناک باشد. درس‌های آموخته شده ممکن است برای مشکلات جدید مناسب نباشند. در واقع تصمیمات خوب باید با رویدادهای آینده بررسی شوند، در حالی که تجربیات متعلق به گذشته هستند. مرد با این حال، اگر ما تجربیات را با دقت ارزیابی کنیم دلیل اصلی موفقیت یا شکست مان را متوجه شویم، تجربیات می‌تواند ابزاری قوی برای تحلیل تصمیمات باشد.

آزمایش کردن: یک راه آسان این است که یکی از راه‌های موجود را امتحان کنیم، اما به احتمال زیاد این کار گران تمام می‌شود. با این وجود، تصمیمات زیادی وجود دارد که نمی‌توانند گرفته شوند مگر اینکه بهترین راه حل با آزمایش کردن مشخص شود.

تحقیق و تحلیل: در این رویکرد فرد باید اول مشکل را بفهمد، و به دنبال رابطه بین متغیرها و اصول ثابت باشد. این نوع تحلیل می‌تواند از آزمایش راه‌حل‌های موجود ارزان‌تر تمام شود.

تبدیل کردن تصمیم به اقدامی مفید:

هر تصمیمی باید در عمل موثر باشد. یک تصمیم هیچ ارزشی ندارد اگر بر اساس آن عمل انجام نشود. علاوه بر این نباید به صورت تصادفی از یک تصمیم استفاده کرد، باید با روشی ساختارمند و بر اساس برنامه انجام شود. شکل زیر فرآیند تصمیم‌گیری را نشان می‌دهد:

۱- شناسایی مشکل

۲- آنالیز مشکل

۳- تعیین معیارها

۴- تعیین جایگزین

۵- جمع‌آوری اطلاعات

۶- انتخاب بهترین راه حل

۷- تبدیل تصمیم به عمل

همه افراد نیاز دارند در موقعیت‌های مختلف تصمیماتی را بگیرند. تصمیم‌گیری مهمترین جنبه زندگی است هم جنبه فردی هم حرفه‌ای جرج تری (۱۹۹۳) می‌گوید:

تصمیم‌گیری برای برنامه‌ریزی، عمل هدفمند و کنترل موضوعاتی که در آینده ما نقش دارند، ضروری است.

ویژگی‌های تصمیم‌گیری:

برای رسیدن به اهداف از قبل تعیین شده گرفته می‌شوند. به چند گزینه جایگزین که میتوان از بین آنها انتخاب کرد اشاره دارند. فرآیند تصمیم‌گیری بسیار پویا است. تصمیمات بر اساس محیط گرفته می‌شوند. هنگامیکه تصمیمی گرفته می‌شود، موضوع در آنجا تمام نمی‌شود، تصمیم‌گیری یک فرآیند در حال پیشرفت است. تصمیمات با عجله گرفته نمی‌شوند، فرآیند آن منطقی و عقلانی است.

فرآیند تصمیم‌گیری:

تصمیمات برنامه‌ریزی شده: این تصمیمات ساختار بندی شده و برای مشکلات روزانه و کارهای عادی استفاده می‌شوند.

تصمیمات برنامه‌ریزی نشده: این نوع تصمیمات با موقعیت‌های نامعمول و غیر منتظره سر و کار دارند و مشکلاتی که به درستی تعریف نشده اند را هدف گرفته‌اند.

تصمیمات لحظه‌ای یا تحمیل شده: شامل موقعیت‌هایی می‌شوند که فرد باید فعالانه و قبل از اینکه در موقعیت اجبار قرار بگیرد، تصمیم بگیرد.

تصمیم‌گیری در موقعیت‌هایی اطمینان بخش یا در موقعیت‌های عدم اطمینان و ریسک

تصمیمات فردی: تصمیم‌های فردی بر اساس اهداف شخصی اتخاذ می‌گردند. تصمیمات فردی یا گروهی: هنگامی که با یک تیم کار میکنیم وفاداری به گروه باید بر علایق شخصی ارجح باشد.

علاوه بر موارد بالا فردی در پست مدیریتی باید تصمیمات زیر را هم بگیرد:

تصمیمات سازمانی: این تصمیمات درباره برنامه‌ریزی یا تعیین خط مشی در ارتباط با فعالیت‌ها و برنامه‌های متفاوت می‌باشد.

تصمیمات استراتژیک: شامل پیاده سازی تصمیمات سازمانی میشود. مدیر رهبر باید تصمیم بگیرد که چه کسی در چه چیزی و در چه زمانی درگیر باشد.

فرآیند:

تصمیم‌گیری در خلاء انجام نمی‌شود. فرآیندی منظم برای تصمیم‌گیری وجود دارد. گریفت (۱۹۵۹) بیان می‌کند تصمیم‌گیری فرآیندی است برای اینکه فرد بتواند به درستی قضاوت کند و اختلافات یا تناقضات را حل کند این فرآیند شامل چند مرحله است:

شناسایی، تعریف و محدود کردن مشکل:

اولین قدم در تصمیم‌گیری پیدا کردن مشکل اصلی و تعریف آن است. دانش یک فرد نسبت به جنبه‌های مختلف یک مشکل تاثیر مستقیمی بر دید آنها به مساله دارد. باید راه حل‌های مختلف مشخص شوند و به اهداف برای پیدا کردن راه حل توجه شود، هدف باید تعادلی بین نتایج بلند مدت و کوتاه مدت برقرار کند.

تحلیل، تشخیص و ارزیابی مشکل:

قدم بعدی تحلیل کردن مشکل و پیدا کردن حقایق است. فردی که باید تصمیمات را بگیرد از خودش می‌پرسد: مشکل چه معنایی برای من دارد؟ چه معنایی برای خانواده یا سازمان من دارد؟ می‌خواهم چه کاری برایش انجام دهم؟ آیا این مشکل است که باید برای آن تصمیم بگیرم؟ از چه کسی باید راهنمایی بگیرم؟ و به چه کسی اطلاع بدهم؟ طبقه بندی مشکل باعث می‌شود که مشخص شود چه کسی باید تصمیم را بگیرد، از چه کسی کمک گرفته شود و به چه کسانی اطلاع



رسانی شود. این کار اطمینان حاصل می‌کند که تصمیم به درستی گرفته شود و تعیین می‌کند که هر کس باید چه کاری انجام دهد تا تصمیم را به اقدامی مناسب تبدیل کند.

تعیین معیارها:

تصمیم گیرنده باید در چارچوب ارزش‌های شخصی، فرهنگی و خانوادگی سازمانی عمل کند. به همین دلیل باید دنبال راه‌حلی بگردد که از نظر معیارهای اجتماعی قابل قبول باشد. گریفت (۱۹۵۹) به درستی بیان می‌کند: تصمیم‌گیری درباره معیارها و ارزش‌ها باید قبل از تصمیم‌گیری اصلی انجام شود.

پیدا کردن راه حل‌های جایگزین:

فرآیند تصمیم‌گیری شامل در نظر گرفتن چند راه حل جایگزین میشود. آنها راه‌هایی هستند که ما را وادار می‌سازند به فرضیه‌های اساسی مان نگاهی بیندازیم، آنها را آزمایش کنیم و اعتبار آنها را بسنجیم. مشکل اصلی برای فرد این است که باید بین دو رویکرد ننگ داشتن سیستم عمل به همان شکلی که هست یا تغییر دادن آن به اندازه دلخواه و در جهت دلخواه یکی را انتخاب کند. در واقع مرحله جستجوی راه حل‌ها به میزانتلاقی بودن فرد بستگی دارد. با اینکه راه‌حل‌های جایگزین، انتخاب تصمیم درست را تضمین نمی‌کنند؛ مانع ما می‌شود تا تصمیمی بگیریم که با نگاهی عمیق تر به مشکل می‌شد که غلط بودنش پی برد.

جمع آوری اطلاعات:

برای جمع آوری اطلاعات فرد باید پرسید: به چه اطلاعاتی برای این مشکل به خصوص نیاز دارم؟ او باید درباره اعتبار و قابل اتکا بودن اطلاعات در دسترس خود تصمیم بگیرد. ممکن است نتواند تمام اطلاعات مورد نیازش را پیدا کند. تعداد زیادی از تصمیمات بر اساس دانش ناکافی گرفته می‌شوند. این اتفاق هنگامی می‌افتد که یا اطلاعات در دسترس نیستند یا برای به دست آوردن آنها فردی باید زمان و هزینه زیادی صرف کند. با این حال، اطلاعات ناکافی مانع تصمیم‌گیری نمی‌شود، اگر فرد بداند که اطلاعاتش کافی نیست. این باعث می‌شود فرد به درستی میزان ریسک تصمیماتش را محاسبه کند.

انتخاب بهترین راه حل:

قبل از انتخاب بهترین راه حل از بین راه حل‌های متفاوت در دسترس، فرد باید به شرایط زیر توجه داشته باشد:

ریسک: فرد باید میزان ریسک تصمیمش را اندازه گیری کند. برای اینکه بتواند میزان خطرش را کاهش دهد، باید از عواقب تصمیم آگاه باشد.

صرفه جویی در میزان تلاش: تلاش پایدار و دوری کردن از تغییرات متعدد در برنامه، تاثیر زیادی در انتخاب تصمیم مناسب دارد.