

جزه مهارت های مساله یابی و تصمیم گیری

مقدمه

همه ما در زندگی فردی و اجتماعی خودمان با مسایل و مشکلات متعددی مواجه می شویم . در واقع زندگی چیزی جز روند پیاپی مواجه شدن با مسایل و مشکلات و تلاش برای حل و فصل آنها نیست . بنابراین وجود مشکل در زندگی طبیعی است و هرکسی در زندگی خود، با مشکلاتی روبرو می شود . وجود مشکلات کوچک و بزرگ در زندگی، عادی است و ما خواه نا خواه با مشکلات متعددی در زندگی خود مواجه می شویم. 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 موفقیت آمیز مسایل موجب می شود تا اعتماد به نفس تن بیشتر شده و احساس ارزشمندی بیشتری پیدا کنید. ولی اگر فاقد مهارتهای لازم برای حل مشکل باشید یا از روش های نامناسب و معیوب برای حل مسایل خود استفاده نمایید، در سازگاری با محیط اطرافتان دچار مشکل شده و بهداشت روانی شما تهدید خواهد شد . کسب مهارت حل مساله شما را قادر می سازد تا به طور سازنده با مشکلات زندگی برخورد کنید. حل مساله مهارتی است که می توان آن را آموخت و بکار بست. حل مساله مستلزم چند فعالیت است. ابتدا باید مشکل را به دقت تعریف کنید، و سپس راه حل های متفاوت حل مشکل را مطرح کرده و مورد بررسی قرار دهید و در نهایت مناسب ترین و موثرترین راه حل را انتخاب و اجرا کنید.

اصطلاحاً مساله موقعیتی است که در آن شخصی برانگیخته می شود تا با انجام فعالیتی به هدفی دست یابد. در این کوشش، او با موانعی در راه رسیدن به هدف یا اهداف رو به رو می شود و فرض می کند که باید بر موانع غلبه کرده و به پاسخ برسد

چگونگی برخورد با مشکلات

در هنگام برخورد با مشکل دو کار می توان انجام داد:

آن را پذیرفت و با آن زندگی یا کار کرد - آن را پذیرفت ولی برای رفع آن راه حل یافت.

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

دسته بندی مسائل

الف- مسائل عادی یا بسته (ساده)

ب- مسائل غیرعادی یا باز (پیچیده)

الف: مسائل عادی یا بسته : مسئله ای است که الگو، قواعد، فرمول یا روش حل آن شناخته شده و مشخص می

باشد. مثال: واکنش شیمیایی اسید و باز، چگونگی درمان آنفولانزا، محاسبه مشتق یا انتگرال و...

ب: مسائل غیرعادی یا باز :مسئله ای است که راه و روش حل آن ناشناخته است، چنانچه همه یا تعدادی از

مراحل اصلی فرایند حل یک مساله ناشناخته و نامشخص بوده و نیاز به ابداع یا کشف داشته باشد. مثال: درمان

سرطان، ساخت هواپیماهایی با قابلیت پرندگان و..

شناخت مساله

مساله بر اساس هدف تعیین می شود. مثلا اگر هدف شما خرید است، نداشتن پول یک مساله محسوب می شود.

هدف: هدف آن چیزی است که ما می خواهیم انجام دهیم یا به آن برسیم . بدون تعریف هدف اندیشیدن در

مورد مساله ممکن نیست.

مساله بستگی به زمینه و موقعیت تصمیم دارد. مثلا در زمان جنگ، مبلمان خانه چندان م هم نیست اما در

زمان صلح غذای حیوان خانگی نیز مهم می شود.

موقعیت: موقعیت در واقع همان شرایط محیطی یا چگونگی رویدادها است .موقعیت ها را باید به طور عینی و

بی طرف بررسی کرد، ضمننا هر موقعیتی لزوما به خودی خود مشکل نیست.

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، مساله است. اما برای مدیر بازرگانی که می خواهد همیشه موجودی داشته باشد موجودی یک موضوع مطلوب است.

دیدگاه: دیدگاه یعنی منظری که تعریف کنندگان مساله از آن زاویه به تفسیر علم واقع می پردازند!

بنابراین در شناخت مساله سه عامل هدف، موقعیت و دیدگاه موثر است.

مهارت حل مساله

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

حل مساله منعکس کننده یک رویکرد مثبت نسبت به زندگی است. و نقطه مقابل درماندگی محسوب می شود. حل مساله یک فرایند است نه نتیجه.

حل مساله یک فرایند تجویزی است که در موارد گسترده کاربرد دارد.

حل مساله یعنی آزاد شدن از قید مسئله.

روشهای برای حل مساله

- چاره نکردن (بی چاره گی): فراموش کردن مساله 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) روبرو شدن با فرا مساله (نابسامانی) برای منحل کردن مساله (یا فرا مساله)

مساله: معاون تولید در یکی از کارگاهها کاهش تولید داریم؟

علت یابی:

- سرعت کم ماشین ها(نه!)
- نیروی انسانی نامناسب(نه!)
- زمان تعمیر و نگهداری(نه!)
- زمان راه اندازی و توقف برای تغییر محصول(بله!)

راه حل:

بی چاره گی: نادیده گرفتن مشکل و طبیعی جلوه دادن آن

چاره نسبی: تعیین برخی از خطوط بدون توقف روی محصولات اصلی کار کنند

چاره بهینه: برنامه ریزی ماشین آلات توسط یک گروه مهندسی

چاره بنیادین: بررسی سودآوری محصولات و کشف اینکه بسیاری از این محصولات سود آور نیستند

- پیشنهاد به معاون بازاریابی برای حذف این محصولات از لیست فروش شرکت

- امتناع معاون بازاریابی از این کار به بهانه جور بودن جنس برای مشتریان اصلی

تدبیر: تغییر نظام پاداش فروش از حجم فروش به حجم سود

حذف خود بخود محصولات کم بازده، کاهش زمان توقف و افزایش بهره‌وری کارگاه و افزایش سود شرکت.

در هنگام حل مساله به موارد زیر توجه کنید:

۱- از پیش فرض های نادرست بپرهیزید.

۲- به جای حل مساله به دنبال مقصر نگردید.

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

۴- آنچه را که یافته اید را مکتوب کنید.

علل شکست پروژه های حل مساله

- ۱- عدم وجود هرگونه اطلاعات
- ۲- وجود داده و اطلاعات نادرست
- ۳- فرایند تصمیم گیری نادرست
- ۴- تصمیم گیری درست ولی اجرا نادرست یا ناقص
- ۵- تغییرات غیرمنتظره
- ۶- عدم همکاری
- ۷- نداشتن برنامه و ابزار کافی

تصمیم گیری

بهترین راه برای شروع گرفتن تصمیمی که می خواهید با آن زندگی کنید این است که چند سوال مهم از خودتان پرسید.

- آیا همه اطلاعات لازم برای گرفتن یک تصمیم درست را دارم؟
- چه انتخاب هایی پیش روی من است؟
- اگر تصمیم نادرست بگیرم چه می شود؟
- اگر تصمیمی که می گیرم نادرست باشد چه احساسی خواهم داشت؟
- آیا تا به حال لازم بوده در گذشته تصمیم مشابهی بگیرم؟ اگر اینطور است، نتیجه آن چه بوده؟
- ادراک و شهود من در این باره چه میگوید؟

عوامل تاثیر گذار بر تصمیم گیری

اطلاعات: دانش، آگاهی و اطلاعاتی که درباره ی آن موضوع از منابع مختلف بدست می آوریم.

فشارهای اجتماعی: فرهنگ، آداب و رسوم، عرف و قانون جامعه ای که در آن تصمیم گیری می کنیم.

موقعیت اجتماعی: نقش، جایگاه و منزلت اجتماعی (اداری، تحصیلی و شغلی و ...) بر تصمیم گیری فرد اثر می گذارد.

فشار همسالان و گروه: فشار گروه هایی که به آنها تعلق خاطر داریم می تواند در تصمیم گیری ما دخالت داشته باشد.

ویژگی های شخصی: عقاید، ارزش ها، احساسات و باورهای درونی هر شخصی در تصمیم گیری های او تاثیر دارند.

سن افراد: خصوصیات مربوط به هر دوره ی سری مثل نوجواری، جوانی، بزرگسالی و سالمندی در تصمیم گیری های افراد نقش بسزایی دارند.

موقعیت مکانی و زمانی: قرار گرفتن در یک مکان و زمان خاص می تواند تصمیم گیری فرد را تحت تاثیر قرار دهد.

خواسته ها و آرزو های والدین: تمایلات و خواسته های والدین در تصمیم گیری فرزندان بخصوص نوجوانان تاثیر زیادی دارد. مثلاً فرزندی که مجبور می شود به خاطر رضایت والدین رشته و شغل خاصی را برخلاف میل و علاقه ی خود انتخاب کند.

رسانه جمعی: تبلیغات و پیام هایی که از طریق رسانه های جمعی منتشر می شوند، می توانند تصمیم گیری های افراد را تحت تاثیر قرار دهند.

سبک های تصمیم گیری

سبک تصمیم گیری افراد بیانگر الگوی عاداتی است که آنها در هنگام تصمیم گیری مورد استفاده قرار می دهند. به عبارت دیگر سبک تصمیم گیری هر فرد رویکرد شخصیتی او در درک و واکنش به وظیفه تصمیم گیری خود است (هادی زاده مقدم، طهرانی، ۱۳۸۷).

پنج سبک تصمیم گیری زیر توسط اسکات و بروس به عنوان سبک های عمومی تصمیم گیری ارائه شده اند:

- ۱- سبک تصمیم گیری عقلایی، ۲- سبک تصمیم گیری شهودی، ۳- سبک تصمیم گیری وابستگی، ۴- سبک تصمیم گیری آنی، ۵- سبک تصمیم گیری اجتنابی

سبک تصمیم گیری عقلایی

این سبک بیانگر تمایل تصمیم گیرنده به شناسایی تمامی راهکارهای ممکن، ارزیابی نتایج هر راهکار از تمامی جنبه های مختلف و در نهایت انتخاب راهکار بهینه و مطلوب تصمیم گیرنده در هنگام مواجهه با شرایط تصمیم گیری می باشد. به عبارتی در این سبک تصمیم گیری مسأله رخ داده به طور دقیق قابل تعریف بوده و فرد تصمیم گیرنده از یک فرایند ثابت و کاملاً مشخص جهت انتخاب و اجرای بهترین راه حل و دست یابی به اهداف پیروی می کند. افرادی که از سبک عقلایی برخوردارند تصمیمات خود را بر اساس جستجو و تجزیه و تحلیل کامل و همه جانبه تمامی اطلاعات موجود هم از منابع درونی و هم از منابع بیرونی قرار می دهند

سبک تصمیم گیری شهودی

تصمیم گیری شهودی فرآیندی ناخودآگاه است که در سایه ی تجربه های استنتاج شده به دست می آید. در این شیوه ی تصمیم گیری فرد تصمیم گیرنده منطق روشنی در رابطه با درست بودن تصمیم خود ندارد، بلکه با تکیه بر بینش و فراست درونی خود آن چیزی را که فکر می کند درست است انجام می دهد

سبک تصمیم گیری وابستگی

این سبک بیانگر عدم استقلال فکری و عملی تصمیم گیرنده و تکیه بر حمایت ها و راهنمایی های دیگران در هنگام اتخاذ تصمیم است. مدیرانی که از سبک تصمیم گیری وابستگی برخوردارند در هنگام مواجهه شدن با یک مشکل یا فرصت نیازمند این هستند که حتماً فردی در کنار آنها باشد تا کاملاً مطابق گفته های او عمل کنند.

چنین افرادی به جای اینکه در هنگام اتخاذ تصمیمات مهم با دیگران مشورت نموده و در نهایت تصمیم نهایی را خودشان انتخاب کنند، کاملاً متکی و وابسته به دیدگاه های سایر افراد عمل می کنند.

سبک تصمیم گیری آنی

سبک تصمیم گیری آنی بیانگر احساس اضطرار تصمیم گیرنده و تمایل وی به اخذ تصمیم نهایی در کوتاه ترین و سریع ترین زمان ممکن است . به عبارت دیگر مدیرانی که از سبک تصمیم گیری آنی برخوردارند در هنگام مواجه شدن با موقعیت تصمیم گیری بلافاصله و بی درنگ تصمیم اصلی خود را اتخاذ می کنند.

سبک تصمیم گیری اجتنابی

افرادی که از سبک تصمیم گیری اجتنابی برخوردارند در هنگام مواجه با مسأله (مشکل یا فرصت) تا آنجا که امکانپذیر باشد تصمیم گیری را به تعویق انداخته و از هرگونه واکنش نسبت به مسأله رخ داده طفره می روند . بنابراین سبک تصمیم گیری اجتنابی را می توان تلاش و تمایل فرد تصمیم گیرنده به اجتناب از اتخاذ هر گونه تصمیم و تا حد امکان دوری از موقعیت های تصمیم گیری تعریف نمود (هادی زاده مقدم، طهرانی، ۱۳۸۷).

مراحل تصمیم گیری منطقی

مرحله اول - مشخص کردن موقعیت تصمیم گیری

برای تصمیم گیری درست، افراد با عی آگاه باشند که در یک موقعیت تصمیم گیری قرار دارند و با عی تصمیم گیری کنند. گاه افراد آنقدر سریع، خودکار و بدون فکر تصمیم می گیرند که اصلاً متوجه نمی شوند تصمیم گیری کرده اند. بنابراین ممکن است خود را مسئول پیامدهای آن عی ندانند؛ ولی در واقع عمل تصمیم گیری عی انتخاب عی دو عی چند چینی صورت گرفته و در برابر عی تصمیم، مسئول هستند.

مرحله دوم – شناسایی حق انتخابهای موجود در یک موقعیت

تصمیم‌ها شامل انتخابهای ساده و سفید هستند و در اکثر موارد، حق انتخابهای متعددی در یک موقعیت تصمیم‌گیری وجود دارد. شناسایی این انتخابهای مختلف مستلزم استفاده از فرآیند تفکر خلاق است و برای تحریک تفکر خلاق، بارش فکری عری عدم انتقاد از ایده‌ها، خوشآمدگویی به هر ایده‌ای و اهمیت دادن به کمیت و نه کیفیت، روش مفیدی است. علاوه بر این، معمولاً مشورت با سایر افراد رهن انتخابهای دیگری را به مدن می‌آورد. نکته مهم در این مرحله تأکید بر یافتن حق انتخابهای بیشتر و بیشتر است، زیرا هر چه انتخابهای موجود در یک موقعیت بیشتر باشد، امکان یک تصمیم‌گیری منطقی رهن افزایش می‌یابد.

مرحله سوم – ارزیابی انتخاب‌های موجود

تصمیم‌گیری منطقی، مستلزم ارزیابی انتخاب‌های موجود برای گرفتن بهترین تصمیم است. ارزیابی انتخابهای مختلف بر اساس پیشبینی پیامدهای مثبت و منفی کوتاه مدت و بلند مدت برای خود و دیگران صورت می‌گیرد. پیامدهای مربوط به خود، شامل هماهنگی با اهداف و ارزشها، میزان زمان و کوشش لازم، میزان پاداش محسوس، هزینه ملی پاداش جاری، تأیید ملی عدم تأیید دیگران و آسایش و راحتی فیزیکی می‌باشد. پیامدهای مربوط به دیگران، بستگی به ماهیت تصمیم داشته و بهترین راه برای ارزیابی پیامدهای احتمالی تصمیم مورد نظر برای دیگران، در مدن گذاشتن آن با خود آنهاست

مرحله چهارم – انتخاب بهترین حق انتخاب و برنامه ریزی برای اجرای تصمیم

در این مرحله با توجه به پیشبینی پیامدهای مثبت و منفی، بهترین مورد انتخاب و تصمیم‌گیری انجام می‌شود. نکته مهم در این مرحله آن است که همیشه بهترین انتخاب، گزینه‌ای که کمترین پیامدهای منفی و بیشترین پیامدهای مثبت را به همراه دارد، نیست؛ زیرا وسعت و طول دوره تأثیری که یک پیامد بر حوزه‌های مختلف زندگی و آینده فرد می‌گذارد، رهن حائز اهمیت است. پس از اینکه تصمیم‌گیری انجام شد، بایستی چگونگی اجرای آن رهن به بهترین نحو برنامه‌ریزی و یک طرح اجرایی ریخته شود. این طرح بایستی ساختار واضحی داشته باشد و در

آن گامهای مختلف برای عملی کردن تصمیم، موانع و مشکلات احتمالی و راههای غلبه بر آن و نایب منابع حمایتی روشن شده باشند.

مرحله پنجم - اجرای تصمیم و ارزیابی آن

در این مرحله، تصمیم به مرحله اجرا درمی آید و سپس هم چگونگی اجرای طرح عمل و هم پیامدهای واقعی اجرای تصمیم مورد ارزیابی قرار میگیرند. در مواردی که پیامدهای واقعی با اهداف مورد نظر هماهنگ نیستند، لازم است فرآیند تصمیمگیری مجدداً مورد بررسی قرار گیرد. تصمیمهای منطقی شامل توجه به بازخوردها و عمل کردن براساس آنهاست.

متخصصان علوم رفتاری به منظور تصمیمگیری، روشهای مختلفی را پیشنهاد می کنند اما مهمترین آنها عبارتند از:

روش اگر... آنگاه

است. مقصود از این روش آن است که در مورد راه « اگر... آنگاه » یکی از روشهای پیشبینی پیامدها، روش حل خوب فکر کنیم و به خود بگوییم اگر از این راه حل استفاده کنم آنگاه آن اتفاق خواهد افتاد.

جداول تصمیم گیری

جداول تصمیم گیری، جدولهایی هستند که به شما کمک میکنند کیفیتها را به کمیت تبدیل کنید و با عدد و رقم به شما جواب میدهند. هنگام استفاده از جدول تصمیمگیری، شما باید مزایا و معایب هر راه حل را بنویسید و به هر گزینه امتیازی اختصاص دهید. امتیازات میتوانند هم مثبت باشند و هم منفی. شما میتوانید به بهترین گزینه امتیاز +1 و به بزرگترین عیب امتیاز -1 بدهید و بعد امتیاز بقیع را در مقایسه با این دو حد تعیین کنید. سپس برای هر راه حل، مجموعه امتیازات را حساب کرده و میانگین بگیرید. بالاترین میانگین، بهترین راه حل میباشد. این نحوه اجراء به عنوان یک قرارداد، کار شما را ساده میکند. به منظور عملیاتی کردن مراحل حل مسئله و چگونه تصمیم گرفتن درباره انتخاب یکی از بهترین راه حل های موجود، به مثال زیر توجه نمایید:

مثال:

علی پسری است ۳۰ ساله و دانشجوی دوره دکتری، این روزها در حال انجام کارهای پائین نامه اش است. او به شدت کار می کند، شب ها کم می خوابد و فشار جسمی و روانی زیادی را تحمل می کند. همه این عوامل باعث شده که از میزان کارایی او کاسته شود و کیفیت کاری او پایین بماند. فرض کنید راه حلهایی که او انتخاب کرده عبارتند از:

الف) رفتن به مسافرت

ب) ماندن در خانه و خوابیدن

پ) رفتن به استخر

ت) انجام کارهای معوقه

ث) گردش در داخل شهر

ج) استفاده از نوشابههای انرژیزا

چ) کمتر کار کردن

ح).....

را به کار می گوید و به ترتیب زی « اگر، آنگاه » علی در مورد هر یک از راه حل ها روش عمل می کند:

الف) اگر به مسافرت بروم، آن وقت احتمالاً خستگیام برطرف می شود.

ب) اگر در خانه بمانم و بخوابم، آن وقت ممکن است خستگیام کمی برطرف شود؛ اما نمیخواهم تنها باشم.

پ) اگر به استخر بروم، آن وقت ممکن است خستگیام برطرف شود.

ت) اگر کارهای معوقه ام را انجام دهم، آن وقت خستگیام برطرف نمی شود.

ث) اگر به گردش بروم، آن وقت ممکن است خستگیام برطرف شود.

ج) اگر از نوشابه های انرژی زا مصرف کنم، آن وقت خستگیام برطرف نمی شود.

چ) اگر آهسته تر کارهایم را انجام دهم، آن وقت خستگیام برطرف نمی شود.

بدنی ترضیب علی در همان ابتدا تصمیم می‌گیرد که گزینه‌های ب، ت، ج، چ را حذف کند و بقیه گزینه‌ها را باقی نگه دارد.

مرحله دوم تصمیم‌گیری، انتخاب یکی از سه گزینه باقی مانده می‌باشد. برای انجام این کار می‌توان از جدول تصمیم‌گیری استفاده کرد.

راه حل: رفتن به مسافرت

مزایا	امتیازات	معایب	امتیازات
تغییر آب و هوا	+۸	هزینه سفر	-۱۰
کسب آرامش	+۱۰	دردسر رفت و آمد	-۶
تنوع	+۶	خستگی راه	-۳
دیدن اقوام	+۹		
جمع	۳۳	جمع	-۱۹

راه حل: رفتن به کوه

مزایا	امتیازات	معایب	امتیازات
ورزش	+۱۰	دیدن اقوام	-۹
آرامش	+۴	دردسر رفت و آمد	-۸
هزینه	+۱۰	خستگی راه	-۱۰
دردسر رفت و آمد	+۵		
رفتن به قهوه خانه	+۵		
جمع	+۳۴	جمع	-۲۷

راه حل: رفتن به استخر

مزایا	امتیازات	معایب	امتیازات
ورزش	+۱۰	دیدن اقوام	-۹
آرامش	+۶	زمان	-۸
هزینه	+۵	تغییر آب وهوا	-۱۰
دردسر رفت و آمد	+۸	دیدن طبیعت زیبا	-۸
دیدن دوستان قدیمی	+۱۰		
جمع	+۳۹	جمع	-۳۵

روشهای معمول در تصمیم گیری

تصمیم گیری احساسی: در این نوع تصمیم گیری فرد بر اساس احساسات ، خود نسبت به یک موقعیت یا

مساله و نیز بر اساس پیش داوری های خود تصمیم گیری می کند

تصمیم گیری آنی: فرد در یک لحظه و بدون تفکر زیاد تصمیم می گیرد. این افراد در مورد پیامدهای تصمیم

خود زیاد فکر نمی کنند.

واگذاری تصمیم گیری به دیگران : این قبیل افراد همیشه به کسی نیاز دارند تا برای آنان تصمیم

بگیرد. برخی از این افراد به دلیل فرار از مسئولیت پذیری و ترس از شکست مسئولیت تصمیم های خود را به

دیگران واگذار می کنند. به عبارت دیگر به دیگران اجازه می دهند در مورد آنان تصمیم بگیرند

پشت گوش انداختن: این افراد تصمیم گیری را مرتب به تعویق می اندازند تا زمانی که مجبور شوند تصمیم

گیری نمایند.

تصمیم گیری منطقی: این نوع تصمیم گیری بر اساس تجزیه و تحلیل موقعیت (مشکل) بررسی مزایا و معایب راه های مختلف، ارزیابی نقاط قوت و ضعف انتخاب های مختلف انجام می شود . تصمیم گیری پس از ارزیابی و بررسی تمام راه حل های ممکن بهترین روش تصمیم گیری است.

پیش فرض های تصمیم گیری عقلایی

شفافیت مساله: مساله روشن و بدون ابهام و با اطلاعات کامل باشد.

توجیه هدف: عدم وجود تضاد در اهداف

حالت های شناخته شده: تمام معیارهای مرتبط و فهرست کاملی از راه حل های ممکن موجود باشد

اولویت های روشن: معیارها و راه حل ها بر اساس اهمیت مرتب شده باشند.

اولویت های تغییر ناپذیر: وزن ثابت معیارهای تصمیم در همه زمانها

عدم محدودیت های زمانی و هزینه: اطلاعات کاملی در مورد معیارها و راه حل ها امکان پذیر باشد.

حداکثر نتایج: تصمیم گیرنده همیشه راه حلی را انتخاب می کند که حداکثر نتایج اقتصادی را به دنبال داشته

باشد. فشارهای سیاسی و سایر محدودیت های محیطی و محدودیت توانایی ذهنی نیز می بایستی در نظر گرفته

شود. این فرضهای عقلایی در هر تصمیم به کار می رود

عقلانیت نسبی و محدود است: تصمیم های عقلایی مدیران نسبی بوده و بوسیله عواملی نظیر:

- اهداف متضاد یا مداوم در حال تغییر.
- مساله های مهم تعریف شده
- محدودیت منابع و جمع آوری اطلاعات و ایجاد راه حل های جایگزین
- محدودیت های حافظه انسانی و دلایل و هدف گذاری های دیگر
- اطلاعات ناکافی در مورد نتایج استفاده از هر یک از راه حلها محدود شده است.

در دنیای واقعی تصمیم گیرنده به جای اینکه طبق فرض های الگوی عقلایی عمل کند به صورت عقلایی محدود عمل می کند:

۱- استفاده از دستورالعمل ها و عقل سلیم: عدم اطمینان در تصمیم گیری در ابتدا با اتکای به دستورالعمل ها و عقل سلیم کاهش می یابد.

۲- بهینه سازی جزئی: تصمیم گیرنده به منظور دوری از اثرهای غیرمنتظره تصمیم بر دیگر بخشهای سازمان و دیگر تصمیم ها، تصمیم بهینه جزئی را می پذیرد.

۳- رضایت بخشی: به معنی آزمایش راه حل ها فقط تا زمان دستیابی به راه حلی که حداقل انتظار ما را برآورده سازد و متوقف ساختن جستجو برای پیدا کردن راه حل بهتر است.

گونه های تصمیم گیری

۱- تصمیم گیری غیرفعال (حال گرایی)

۲- تصمیم گیری انفعالی (گذشته گرایی)

۳- تصمیم گیری فعال (آینده گرایی)

۴- تصمیم گیری فوق فعال (آینده سازی)

تصمیم گیری غیرفعال (حال گرایی):

هدف: ادامه ثبات و حفظ وضع موجود. سری که درد نمی کند دستمال نمی بندند! با مقاومت در برابر تغییر، بدون تغییر می مانند. و از موقعیتی که دارند و راهی که دنبال می کنند، خرسند هستند. فلسفه مدیریت آنها محافظه کاری است. آنها ثبات و بقاء را می جویند. برای این باورند که غالب تغییرات اجتماعی و محیطی اموری فریبنده، سطحی یا موقتی است. و تغییرات تدریجی است. تمام تصمیم های مهم در راس صورت می گیرد. ظاهراً خود را فعال نشان می دهند. حال گرایان بیشتر میل دارند آن چیزی را بخواهند که می توانند بدست آورند نه

اینکه برای بدست آوردن آنچه که می خواهند تلاش کنند. آنها فقط در برابر تهدیدهای جدی واکنش نشان می دهند و نه در برابر فرصت ها

تصمیم گیری انفعالی (گذشته گرایی):

هدف: دستیابی به گذشته. بهترین حالت حفظ گذشته است. رفع شکاف و اختلاف بین حال و گذشته و بازسازی گذشته است. تمرکز بر روی اصالت ها است. آنها در مقابل تغییرات مقاومت نشان داده و بلکه تلاش کرده تغییرات قبلی را نیز خنثی کرده و به موقعیت گذشته باز گردند. تجربه بهترین معلم آنهاست! فلسفه مدیریت آنها واپس گرایی و تاجر است. واکنش آنها در برابر اغلب پیشنهادات برای تغییر این است: امتحان کردیم به درد نمی خورد! تکنولوژی در نظر آنها عامل اساسی گرفتاریهاست. از ارتکاب خطا و اشتباه واهمه دارند

سه جاذبه این نوع تصمیم گیری:

- باورداشتن تاریخ (چیزی که روی می دهد تازه نیست و قبلا روی داده است).
- پیوستگی و مداومت در کار بر خلاف گسستگی (از این شاخه به آن شاخه پریدن).
- احساس امنیت به افراد و عدم ورود به زمینه های ناآشنا.

تصمیم گیری فعال (آینده گرایی):

هدف: پیش بینی آینده است. می توان شرایط لازم را مهیا کرد آینده می تواند ادامه گذشته باشد، هرچند الزامی وجود ندارد که 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 می کنند آینده را پیش بینی کنند و چیزی فراتر از بقاء می خواهند، آنها می خواهند که رشد کنند. برنامه ریزی آینده نگر و حل مسئله بیشتر بر منطق، علم و تجربه مبتنی است. بر خلاف گذشته گرایان علم و تکنولوژی را می ستایند. بیشتر نگران از دست دادن فرصت هستند تا نگران اشتباه. و شیفته روشهای علمی در کار هستند.

تصمیم گیری فوق فعال (آینده سازی):

هدف: خلق جدید. تمرکز بر آنچه می خواهیم. بازسازی دوباره، مشروط به:

- عملی بودن آنچه می سازیم (از نظر تکنولوژی)
- امکان پذیر بودن حفظ آنچه می سازیم در محیط (از نظر اقتصادی)
- توافق ذینفعان بر روی آن (برد - برد)
- یادگیری و تطبیق

مسئله را حل نمی کنیم بلکه آنرا کاملا از بین می بریم . افق دیدمان را از حرکت از وضع موجود به سوی آینده، و حرکت از آینده به سوی وضع موجود تغییر می دهیم. اینان بازگشت به گذشته را نمی پذیرند، با وضعیت موجود موافق نیستند و آینده ای را که در پیش رو دارند نمی پسندند . آینده تحت تاثیر آفرینندگی است. آینده سازان سعی می کنند از تهدیدات پیشگیری کنند، نه اینکه فقط برای برخورد با تهدیدات آماده شوند . سعی می کنند فرصت ها را ایجاد کنند، نه اینکه فقط از فرصت ها استفاده کنند . آینده سازان بنا را بر بقاء یا رشد نمی گذارند و سعی می کنند با افزایش توانمندی کنترل سرنوشت خود را بدست گیرند و آرمان گذار هستند . (طرح خاورمیانه بزرگ!) و گامهای بلندمدتی برای توسعه مستمر و طراحی آینده های آرمانی بر می دارند. دیگر تجربه بهترین آموزگار نیست و هر جا که ممکن باشد آزمایش را جانشین تجربه می کنند.

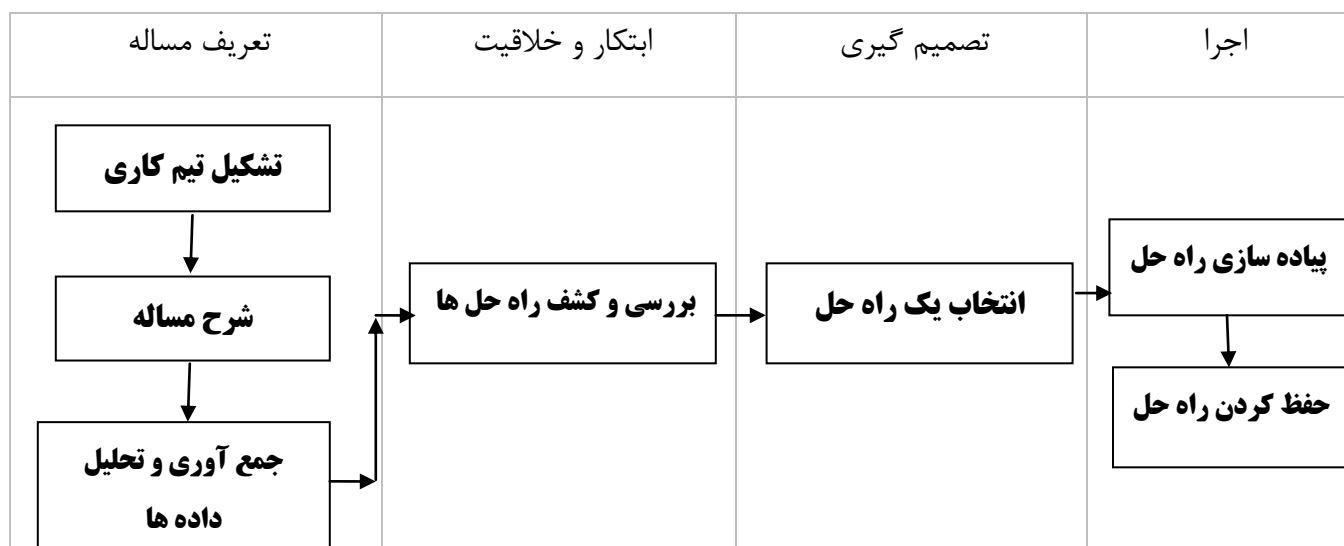
مقایسه ۴ نوع تصمیم گیری:

- گذشته گرایان برای بازگشت به گذشته تلاش می کنند.
- حال گرایان تلاش در جهت تثبیت شرایط فعلی را مدنظر دارند.
- آینده گرایان برای آینده طراحی می کنند اما آینده را طراحی نمی کنند.
- آینده سازان، طراحان آینده اند.

نوع مدیران	
------------	--

مدیران آینده ساز	مدیران آینده نگر	مدیران حال نگر	مدیران گذشته نگر	نگرش به:
خانه نشاط و زندگی	کاخ آرزوها	محل معاش	گالری	سازمان
سرمایه	دارایی	بدهی	هزینه	نیروی انسانی
مشارکتی	استراتژیک	اقتضایی	استبدادی	سبک مدیریت
کارآفرین سالاری	فن سالاری	کارمندسالاری	بخشنامه سالاری	محور کار
تعامل و ساختن	تحول	تطبیق	تسلیم	تعامل با محیط

مراحل حل مسئله



روشهایی برای حل مساله

تکنیک های حل مسئله راه حلی جهت برطرف کردن مشکل ارائه نمی کنند، بلکه وسیله ای هستند برای شناسایی علل بوجود آمدن مشکلات . تحلیلگر با استفاده از قدرت نوآوری و خلاقیت خود و تیم حل مسئله،

نسبت به برطرف کردن مشکل، راه حل ارائه نماید. در دنیای دگرگونی ها اگر ما نتوانیم خود را با سیر شتابان تحولات سازگار سازیم و دانش، محصول یا خدمت جدیدی برای عرضه نداشته باشیم، دچار زوال خواهیم شد

از دلایل عدم بروز خلاقیت در سازمان ها ، نبود یک سیستم مدون جهت آموزش خلاقیت ، عدم وجود محیط سازمانی مناسب برای ایجاد خلاقیت و مدیریت نامناسب خلاقیت می باشد. برای تبدیل سازمان به یک سازمان خلاق و نوآور نیاز به ارائه روش ها و راهکارها و تدوین الگوی مناسب و بومی حس می شود . پدیده خلاقیت و نوآوری مثل بسیاری از خصیصه های انسانی در آحاد نوع بشر یافت می شود و این انگیزشها و شرایط محیطی و فردی است که ، عامل خلاقیت را آشکار می کند . خلاقیت بعنوان یک حالت روانی و ذهنی که در قلمرو علم روانشناسی است ظهور می کند و از آنجایی که عمده کار و فعالیت انسان در سازمانها انجام می شود، عامل ایجاد و پرورش خلاقیت در محدوده علم و هنر مدیریت قرار می گیرد . مدیران می توانند ظهور خلاقیت را در سازمانها با ایجاد زمینه های مناسب، تسریع و یا با ایجاد فضای نامناسب آن را عقیم نمایند

خلاقیت میلی ذاتی است که در وجود انسان به ودیعه نهاده شده و انسان مظهر خلاقیت الهی است (مطهری، ۱۳۷۲) تحولات پرشتاب جهانی در عرصه علم و صنعت، جوامع بشری را بر آن داشته تا با نگرشی جدید به دارایی های غیر عینی، در صدد افزایش توانایی هایی خود، برای همگامی با این تغییرات باشد . در حقیقت سکون و بی حرکتی در دنیای متغیر امروز چه برای یک سازمان و چه برای یک کشور در هر اندازه که باشد، نتیجه ای جز نابودی به همراه نخواهد داشت . امروزه خلاقیت و نوآوری نه به عنوان یک نیاز بلکه به عنوان شرط بقاء هر سازمان یا جامعه تلقی گردیده و بر آموزش و کسب مهارت های لازم در بکارگیری این استعداد ویژه بشری تاکید بسیاری شده است . " کلیدی ترین مساله در جامعه ما و تمام جوامع در حال توسعه، خلاقیت است. یعنی مساله ای که با آن درست برخورد نشده است. خلاقیت نه ژنتیکی است و نه مربوط به نژادی خاص، بلکه اکتسابی است . حتی در کشور های پیشرفته نیز اگر سیستم های خلاق آنها از کار بیافتد، از رقابت ها عقب می افتند و نابود می شوند لذا تنها راه نجات کشورهای در حال توسعه خلاقیت است و راه دیگری ندارند." (خوشنویس ۱۳۸۷)

بدیهی است برای همگامی یا این تحولات، ارائه ایده ها و نظریه های جدید و باز سازی علوم مختلف امری اجتناب ناپذیرمی باشد و خلاقیت (علیرغم قدمت تاریخی آن) به عنوان شاخه ای جدید در علوم بشری به معنای مجموعه توانایی ها و خصیصه هایی که منجر به ارائه کیفیت های تازه ای از مفاهیم و معانی گردیده و منشاء ابتکارات و نوآوری ها می باشد مطرح است . خلاقیت از جنس تفکر بوده و یک توانایی محسوب می گردد، در نتیجه قابل پرورش یافتن و یا در صورت عدم توجه، محکوم به تحلیل رفتن است.

تعاریف خلاقیت

تعاریف متعددی راجع به خلاقیت و نوآوری ارائه شده است که در زیر به تعدادی از آنها اشاره می کنیم

پارنز: خلاقیت را می توان به شکل بسیار ساده بعنوان توانایی ایجاد چیزی نو و بدیع تعریف کرد

تورنس: تفکر خلاق مختصراً عبارتست از فرآیند حس کردن مسائل یا کاستی های موجود در اطلاعات، فرضیه سازی درباره حل مسائل و رفع کاستی ها، ارزیابی و آزمودن فرضیه ها، بازنگری و بازآزمایی آنها و سرانجام انتقال نتایج به دیگران

پری: خلاقیت، شکستن کلیشه ها، توانائی تغییر در چارچوب طرح و یک راه جدید برای رسیدن به ایده ها است.

ویسبرگ: خلاقیت توانایی حل مسایلی است که فرد قبلاً حل آنها را نیاموخته است.

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

خلاقیت، آفرینش آمیزه ای بدیع برای حل تناقضات، در قالب یک ایده است که خارج از محدوده جواب موجود

قرار می گیرد (میرمهان ۱۳۸۴ ص ۷)