

## خلاقیت محور بنیادین تصمیم‌گیری راهبردی

ارسطو توحیدی\*

### چکیده

هدف این مقاله شناخت اثرات خلاقیت بر تصمیم‌گیری‌های راهبردی با هدف بهبود بخشی روش‌های تصمیم‌گیری در سطوح راهبردی سازمان‌ها است. نوع تحقیق، توصیفی همبستگی است. تحقیق دارای یک فرضیه است که با حجم نمونه سی نفر در یک سازمان نظامی مطابق آماره کای دو و ضریب همبستگی آزمون شد. به هر حال، خلاقیت‌های تصمیم‌گیرندگان زیر بنای پویایی‌های تصمیم‌گیری و اجرا است، بنابراین، موفقیت و اثر بخشی تصمیم‌گیری راهبردی در ارتباط بالا به توانایی‌های رفتاری و شهودی تصمیم‌گیرندگان به ویژه میزان خلاقیت و ابداع راهکارها دارد.

کلید واژه‌ها: تصمیم، تصمیم‌گیری راهبردی، خلاقیت.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۹/۰۳/۱۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۸۹/۰۸/۱۲.

\* عضو هیأت علمی دانشگاه علی دفاع ملی (نویسنده مسئول).

### مقدمه

از جنبه‌های حساس در وظایف مدیران، برقراری ارتباطات، جمع‌آوری اطلاعات، تصمیم‌گیری و هدایت تصمیم‌ها در سازمان است. از میان این وظایف حساس تصمیم‌گیری به قدری مهم است که برخی نویسندگان سازمان را «شبکه‌تصمیم» و مدیریت را «عمل تصمیم‌گیری» تعریف کرده‌اند [۲]. بدون تصمیم‌گیری هیچ اقدام یا فعالیت جدیدی در سازمان شروع نمی‌شود و هدفی محقق نمی‌شود. تغییر خطمشی‌ها، تدوین هدف‌ها، طراحی سازمان، انتخاب، ارزیابی و تمامی افعال و اعمال مدیریت نیاز به تصمیم‌گیری دارد. مدیران مسئول غایی نتایج تصمیم‌های خویش به شمار می‌روند. در حقیقت مدیران همواره با این موضوع درگیر بوده و در نهایت موفقیت و شکست در اجرای تصمیم‌ها، آینده آنان را رقم می‌زند (۱۳۸۷). از میان انواع تصمیم‌ها، تصمیم‌گیری راهبردی از مهم‌ترین آنها به شمار می‌رود، زیرا این‌گونه تصمیم‌ها متوجه آینده و هدف‌های عالی سازمان است و به دلیل بلند مدت بودن در شرایط عدم اطمینان و با اطلاعات نامطمئن اتخاذ می‌شوند. تصمیم‌های راهبردی متوجه آینده سازمان هستند و مبنای برنامه ریزی‌های بنیادین و بلند مدت در سازمان می‌باشند. در واقع موفقیت یا شکست و به مفهوم دیگر رشد و تعالی یا افول هر سازمان بستگی زیادی به تصمیم‌های کلان و راهبردی مدیران ارشد در آن سازمان دارد که در زمان حال برای آینده اتخاذ می‌شوند. در این میان آنچه مبنای تصمیم‌گیری مدیران سطوح راهبردی است، اطلاعات زمان حال و تخمین‌ها و برآوردهایی است که کارشناسان فن و متخصصان هر سازمان بر اساس ذهنیات و تجربیات خویش ارائه و زمینه را برای تصمیم‌گیری مدیران مهیا می‌کنند (۱۳۸۷). بنابراین، تصمیم‌گیری‌های راهبردی با روش‌های معمول و با استفاده از فرایندهای عقلایی و کلاسیک با توجه به غیر دقیق بودن اطلاعات و برآوردهایی که زمینه ساز تصمیم‌گیری مدیران سطوح راهبردی است همواره با مشکلاتی بوده و ضمانت اجرایی کافی برای تدوین برنامه‌های موفقیت‌آمیز ندارد. بنابراین، پژوهشگر به دنبال راهی برای اثر بخشی بیشتر این‌گونه تصمیم‌ها می‌باشد. براساس اهمیت مسئله، در صورتی که راهی بیابیم که کارایی و اثر بخشی تصمیم‌های راهبردی را ارتقاء دهد، مسلماً تعالی سازمان را در آینده تضمین و از شکست در دستیابی اهداف و افول سازمان جلوگیری می‌کند و هر راه حلی که بتواند کمبود اطلاعات نسبت به آینده مبهم را در تصمیم‌گیری مدیران راهبردی جبران کند نقش راهبردی دارد. بنابراین، مسئله این تحقیق، ناشناخته بودن نقش و سهم خلاقیت مدیران در تصمیم‌های راهبردی است.

### طرح تحقیق

این تحقیق دارای سوالات زیر است.

سؤال اصلی: نقش خلاقیت سازمانی در تصمیم‌گیری‌های راهبردی چیست؟

سؤال‌های فرعی:

۱. خلاقیت فردی مدیران سطوح راهبردی تا چه میزان در تصمیم‌گیری‌های راهبردی نقش دارد؟

۲. خلاقیت مدیران و سرپرستان سطوح میانی و اجرائی تا چه میزان در تصمیم‌گیری‌های راهبردی نقش دارد؟

۳. خلاقیت کارکنان ستادی تا چه میزان در تصمیم‌گیری‌های راهبردی نقش دارد؟

۴. خلاقیت کارکنان اجرائی تا چه میزان در تصمیم‌گیری‌های راهبردی نقش دارد؟ البته تحقیق صرفاً یک فرضیه دارد:

بین خلاقیت سازمانی و تصمیم‌گیری‌های راهبردی رابطه معناداری وجود دارد. در این پژوهش از روش تحقیق توصیفی - همبستگی و گرد آوری داده‌ها از طریق منابع کتابخانه‌ای و میدانی با بهره‌گیری از پرسشنامه محقق ساخته بر پایه مصاحبه با استفاده شده است. در تحلیل و توصیف داده‌ها از چند شاخص آمار توصیفی و استنباطی نظیر آزمون کای - دو و از طریق جمع آوری و جمع‌بندی نظرات صاحب نظران، فرضیه تحقیق آزمون و پاسخ سؤال‌های تحقیق استخراج و نتیجه‌گیری شده است.

### تعریف‌های عملیاتی متغیرها:

خلاقیت سازمانی: عبارت است از برآیند خلاقیت (توانایی افراد در پدید آوردن و پرورش اندیشه‌های نو) همه منابع انسانی سازمان.

تصمیم‌گیری راهبردی: این نوع تصمیم، تصمیم‌گیری مدیران سطوح بالا برای آینده و هدف‌های عالی سازمان است که به دلیل بلند مدت بودن در شرایط عدم اطمینان انجام و نتایج آن سازمان را هدفمند و در کلیه ابعاد جهت‌دار می‌کند، این نوع تصمیم‌گیری به صورت اختیاری و غیر مستمر انجام و تصمیم‌های گرفته شده اغلب تازه، پیچیده، گسترده و دارای متغیرهای کنترل نشده بوده و تحت تأثیر پیچیدگی، درجه رسمیت، سطح و درجه تمرکز سازمان قرار دارند [۹].

### تصمیمات راهبردی و خلاقیت

مدیریت راهبردی علم و هنر تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات مربوط به وظایف اساسی سازمان است، به طوری که این مجموعه عملیات منجر به تأمین اهداف سازمان شود [۲۴]. مدیریت راهبردی فرایندی است که به وسیله آن مدیران جهت‌های دراز مدت فعالیت‌های سازمان را تعیین کرده، اهداف عملیاتی ویژه‌ای را مشخص و راهبردهای نیل به اهداف را با توجه به شرایط داخلی و خارجی طراحی و برنامه‌های عملی برای اجرای راهبردها را انتخاب و عمل می‌کنند [۱۰]. ویژگی‌های اساسی مدیریت راهبردی را می‌توان به طور خلاصه اینگونه برشمرد:

۱. دارای نگاه بلند مدت می‌باشد (اهداف میان مدت و کوتاه مدت از طرح بلند مدت منتج می‌شود).

۲. معتقد به لزوم چشم‌اندازی بلند مدت و مشترک در سازمان است تا حرکتی سازنده و جهت دار شکل بگیرد.
۳. مأموریت‌گراست و هدف اصلی آن انجام مأموریت سازمان است.
۴. معتقد به لزوم وجود تصمیمات منسجم و یکپارچه در تمامی بخش‌های سازمان است.
۵. اساساً ماهیت و سرمنشأ نظامی دارد و به طور جدی در امور دفاعی کاربرد دارد.
۶. عملکرد اصلی آن بر مبنای ارزیابی مستمر شرایط موجود (محیط داخل و خارج سازمان) و یافتن راه‌حلهایی برای حرکت به سمت شرایط مطلوب است.
۷. اساساً مبتنی بر خلاقیت و هوشمندی فردی و سازمانی است.
۸. چارچوب مناسبی برای ارزیابی وضعیت و حرکت سازمان (بهره‌وری و عملکرد) ارائه می‌دهد.
۹. بیشتر نگاه کلان دارد و کمتر وارد جزئیات امور می‌شود.
۱۰. فرصت‌یابی و تهدیدشناسی مستمر جزو مهمترین ویژگی‌های عملکردی آن محسوب می‌شود [۱۲].

مدیریت راهبردی سه مسأله (وظیفه) کلی را دربر می‌گیرد:

۱. تصمیم‌گیری راهبردی براساس تجزیه و تحلیل راهبردی توسط راهبرد شناسان جهت درک موقعیت سازمان؛
  ۲. فرموله کردن راه‌های عملی و ممکن، تعیین و انتخاب راهبرد و بهترین راه؛
  ۳. اجرای راهبردهای انتخاب شده و ارزیابی آنها [۱۱].
- مدیریت راهبردی یک فراگرد است نه یک پدیده، این فراگرد از پیش و نگرش آینده‌نگر و آینده ساز آغاز می‌شود و پس از تعیین اولویت‌ها و هدف گذاری، برنامه ریزی می‌کند و پس از پیاده کردن برنامه‌ها، منابع حاصله را ارزیابی کرده و به کمک نظام بازخورد۱ نتایج کار را دریافت و متناسب با نتایج بدست آمده روی اولویت‌ها و هدف‌ها بازاندیشی می‌کند و دو باره این چرخه حرکت خود را آغاز می‌کند [۱۱]. در مدیریت راهبردی سه عنصر اساسی مطرح است: ۱. تدوین راهبرد؛ ۲. اجرای راهبر؛ ۳. کنترل و ارزیابی راهبرد [۱۷]. فقط تدوین راهبرد مناسب در سازمان کافی نیست، زیرا باید در کارکنان و مدیران انگیزش ایجاد کرد تا این راهبردها را به اجرا درآورند [۸]. برای اجرای راهبرد مسائل مهم مدیریتی که باید موردتوجه قرار گیرد عبارت اند از:
- ۱- تطبیق دادن ساختار سازمان با راهبرد. ۲- مرتبط ساختن عملکرد و حقوق با راهبرد. ۳- مدیریت کردن مقاومت در مقابل تغییر. ۴- نظارت بر روابط سیاسی درون و برون سازمان. ۵- ایجاد فرهنگ پشتیبانی از راهبرد. ۶- بکارگیری فرآیندهای مناسب تولید (عملیات) و مدیریت

منابع انسانی. ۷- تعیین هدف‌های سالانه. ۸- تدوین خط‌مشی‌ها و تخصیص منابع با توجه به اندازه، بزرگی و نوع سازمان [۸].

فعالیت‌های کلیدی هم که باید در مرحله اجرای راهبرد انجام شود عبارت اند از:

۱- ایجاد تشکیلات با قابلیت‌های اجرای راهبردی. ۲- استقرار نظام بودجه و اعتبارات مناسب. ۳- استقرار نظام‌های حمایتی، انگیزشی و هدایتی. ۴- اعمال رهبری صحیح راهبردی. ۵- شکل‌دهی فرهنگ سازمانی و جلوگیری از مقاومت در برابر تغییر. ۶- طراحی نظام ارزیابی مستمر و سیستم تشویق و تنبیه. ۷- شناخت و ارزیابی مستمر عوامل محیطی و تأثیرات آنها [۸]. همچنین باید سؤالات زیر را مطرح و پاسخ آن را مشخص کرد:

- ۱- چه کارهایی بایستی اکنون انجام پذیرد؟
- ۲- چه کارهایی باید در آینده انجام پذیرد؟
- ۳- ساختار سازمانی موردنظر نیروی انسانی چه باشد؟
- ۴- اولویت‌های اجرایی کدامند؟
- ۵- چه کارهایی را باید توسط خود سازمان انجام داد و چه کارهایی را باید به برون سازمان سپرد؟ [۸]

پس از اجرای راهبرد موضوع کنترل و ارزیابی آن نیز مهم است و برای اعمال بازخوردهای عملکرد در فرایند مورد بحث نیاز است ارزیابی دقیقی از اجرای راهبرد داشته باشیم. بدیهی است هر سه گام فوق (تدوین، اجرا و ارزیابی راهبرد) نیازمند تصمیم‌های راهبردی درست، به موقع و دقیق است.

مفهوم شناسی تصمیم و چگونگی آن: تصمیم نتیجه فعل تصمیم‌گیری است، بنابراین نتیجه یک فرایندی پویا می‌باشد و در واقع عکس‌العمل سازمان در مقابل مسائل و مشکلات است. بنابراین تصمیم را می‌توان راه‌کار انتخابی یا سازکار مشخص شده توسط مدیر برای حل مسأله یا تحقق هدف سازمان تعریف کرد. برخی هم تصمیم را مکانیزم‌های سازمانی دانسته‌اند که توسط آنها یک وضعیت مطلوبی حاصل می‌شود. در فرهنگ واژه‌های نظامی تصمیم، بیان رسمی راه‌کار انجام شدنی که به وسیله فرمانده اعلام می‌شود و به ستاد امکان طرح‌ریزی یا تهیه دستورها را می‌دهد و تا حدودی که مناسب باشد در مورد هر یک از عناصر کی، چه، چه‌وقت، کجا، چطور و چرا شرح می‌دهد، تعریف شده است [۱۵].

تصمیم‌ها ابزارند نه هدف، لذا تصمیم اثربخش تصمیمی است که دستیابی به اهداف را مقدور. بعضی از دانشمندان (مارچ و سایمون) تصمیم‌گیری را با کل فرایند مدیریت برابر می‌دانند [۲۳].

بنابراین، موفقیت یا شکست در آرمان‌ها و اهداف سازمانی در گرو تصمیم‌های مدیریت سازمان است. از نوشته‌های مرتبط چنین برداشت می‌شود که یک تصمیم خوب را می‌توان با معیارهای زیر ارزیابی کرد:

الف) کیفیت عینی تصمیم (میزان عینیت اجرای تصمیم و مقبولیت و پذیرش آن در جامعه)؛

ب) سطح دستیابی به هدف و حل مشکل؛

ج) میزان پذیرش و مقبولیت تصمیم از سوی مجریان، کارشناسان فن و کارکنان سازمان؛

د) میزان تأثیر بر دیگر تصمیم‌ها و فعالیت‌های سازمان؛

ه) میزان هزینه‌ها و دوره زمانی اجرای تصمیم، منافع و نتایج حاصله در بقای کار یا افزایش سرمایه [۹].

به هر صورت تصمیم خوب و درست باید در پرتو رویدادهای آینده ارزیابی شود [۲۱].

### انواع تصمیم‌ها:

صاحب‌نظران تصمیم‌ها را از منظرهای مختلف دسته بندی کرده‌اند. در یک دسته بندی جامع حمیدی زاده [۹]. تصمیم‌ها را مطابق جدول ۱ طبقه بندی کرده است.

جدول ۱. برهان انواع تصمیمات

انواع	ماهیت طبقه بندی
تصمیم‌های برنامه ریزی شده و تصمیم‌های برنامه ریزی نشده	میزان تکرار و سطح اطمینان
تصمیم‌های استراتژیک، تصمیم‌های تاکتیکی، تصمیم‌های فنی، تصمیم‌های عملیاتی	سطوح وظایف و مراتب سازمان
تصمیم‌های سازمانی، تصمیم‌های فردی، تصمیم‌های گروهی	منابع وظایف
تصمیم‌های با ساختار و تصمیم‌های بدون ساختار	درجه تبیین و روشن بودن
تصمیم‌های ادراکی و عقلانی	میزان شهودی بودن
تصمیم‌های حل مسئله و تصمیم‌های شناسایی فرصتها	سطح جهت دهی
تصمیم‌های مستقل، تصمیم‌های وابسته	درجه استقلال
تصمیم‌های اصلی (درونی) و تصمیم‌های فرعی (مرزی)	محیط و تعامل با محیط برونی
تصمیم‌های پایا و تصمیم‌های ناپایا	میزان تأثیرگذاری بر ثبات و پایداری

[۹]. الوانی از نظر مراحل اجرا، تصمیم‌ها را به تک مرحله‌ای و چند مرحله‌ای تقسیم نموده است [۴]. نگارنده به جهت سهولت در شناخت انواع تصمیم‌ها دسته‌بندی‌های انجام شده را در نمودار (شکل ۱) خلاصه نموده است.

تصمیم‌گیری: تصمیم‌گیری را گزیدن یک راه‌کنش (راه‌کار) از میان راه‌کارهایی دانسته‌اند که در مرکز برنامه‌ریزی سازمان وجود دارد [۲۱]. تصمیم‌گیری را می‌توان یک فرایند کاملاً عقلایی تصور کرد که در آن اهداف ایجاد می‌شوند، مسأله بیان می‌گردد، راه‌کار مشخص و ارزیابی می‌شود و یک گزینش انجام و به اجرا در می‌آید و نظارت بر اجرا اعمال می‌گردد. همچنین الگوی رفتاری هم دیدگاه دیگری در فرایند تصمیم‌گیری می‌گشاید که ویژگی آن عبارت است از استفاده از مقررات و قوانین ساده و متداول، عدم دستیابی بر بهینه‌سازی کامل و رضایت بخشی. دیدگاه سوم هم که ترکیب دو دیدگاه اشاره شده است، با عنوان الگوی عملی وجود دارد [۲۰]. چستر بارنارد ۱ که توانایی تشریح ظرایف و پیچیدگی‌های نحوه کار سازمان‌ها را داشت و برجسته‌ترین وجه کار او تحلیلی است که از فرایند تصمیم‌گیری ارائه کرده است، می‌گوید: فرایند تصمیم‌گیری دو جنبه دارد: جنبه منطقی (عقلایی) و جنبه غیر منطقی (خلاقیت و تخیل) که به گونه‌ای جدایی‌ناپذیر در هم آمیخته‌اند [۶]. به هر صورت اگر مدیر راه‌کار درست را برگزیند تصمیم وی مؤثر و سازنده خواهد بود و اینکه چه فرایندی برگزیده، موضوع مهمی نیست. پارکینسون در تفاوت فرایندهای تصمیم‌گیری می‌نویسد که فرایند منطقی با تفکر آگاهانه ارتباط دارد و می‌تواند به وسیله کلمات یا نمادها بیان شود و آن را می‌توان استدلال نامید. فرایند غیر منطقی هم با تفکر ناآگاهانه در ارتباط است و نمی‌توان آن را به وسیله کلمات بیان کرد. بعضی اوقات تأکید می‌شود که فقط منطق است که اهمیت دارد و آنچه غیر منطق است حائز اهمیت نیست، لکن جنبه‌های غیر منطقی را نمی‌توان بدین سان نادیده گرفت. این جنبه‌های غیر منطقی اغلب اهمیت قاطع دارند. برای مثال هنگامی که دو مدیر توانا با هم کار می‌کنند، به حکم منطق می‌توان انتظار داشت که کارایی تا حدود زیادی افزایش یابد. درحالی که در عالم واقعی غالباً توفیق نمی‌یابند و چه بسا ممکن است در نتیجه برخورد شخصیت‌ها، کار سازمان خراب‌تر شود [۶]. همین جاست که اهمیت جنبه غیر منطقی تصمیم‌گیری جلوه می‌کند و بی‌تردید بحث خلاقیت، ابداع و توانایی‌های فردی مدیریت جریان تصمیم‌گیری را متفاوت می‌کند که در ادامه به بحث آن خواهیم پرداخت. در هر صورت تصمیم‌گیری را می‌توان مراحل زیر دانست:





رفتاری آگاهانه می‌داند که از رفتار و ویژگی‌های اجتماعی شخص متکی بر ریشه‌های اعتقادی و ارزشی تأثیر می‌پذیرد و شامل یک انتخاب از میان دو یا چند راه کار با دیدگاه حرکت به جلو و آینده نگری است، به طوری که بتواند منافع مورد نظر سازمان را تأمین کند [۲۸]. به عقیده مهرگان و همکارانش چهار عامل «عقاید»، «تجربیات»، «تحلیل‌های ذهنی» و «تحلیل‌های کمی» در تصمیم‌گیری دخالت دارند. اینکه داده‌های کمی برای تصمیم‌گیری بر سایر داده‌ها (عامل انسانی) برتری دارند، درست نیست. در برخی موارد داده‌های کمی مهم‌تر و برخی از شرایط بدون استفاده‌اند. در خصوص تصمیم‌گیر هم مهم‌ترین نکته توانایی ارزیابی این داده‌ها و مورد استفاده قرار دادن آنها برای اتخاذ تصمیمی اثر بخش است [۲۳]. با توجه به این که در فرایند تصمیم‌گیری پدید آوردن فرض‌های نخستین یا راه کارهای ممکن و این که تا چه میزان این راه کارها انجام شدنی باشند نیاز به اطلاعات دقیق از محیط داخلی و خارجی سازمان و تعیین نقاط قوت، نقاط ضعف، فشارها و فرصت‌ها دارد، مسلماً راه کارهای ممکن بسته به نوع تصمیم قابلیت عملی شدن آنها متفاوت است. به این مفهوم که هر چه شناخت محیط کامل‌تر و عوامل اثرگذار روشن‌تر باشند راه کار واقعی‌تر و انتخاب راه کار برتر هم ساده‌تر است، لکن در مواردی که محیط ناشناخته و اطلاعات دقیق نیست این امر مشکل‌تر است. توانایی اتخاذ تصمیم یکی از برتری‌های ما نسبت به سایر موجودات است. در هر صورت ما تصمیم‌گیرنده هستیم، از اینرو فرایندهای تصمیم‌گیری باید برای ما آسان باشد. در حالی که چنین نیست. ظاهراً ما در درک خویشتن به ویژه در چگونگی تصمیم‌گیری خود با مشکلات زیادی مواجهیم. به علاوه نوعی علاقه یا گاهی الزام به اتخاذ تصمیم داریم. گاهی با این که منطق حکم می‌کند که اطلاعات نامطمئن و شرایط تصمیم‌گیری به گونه‌ای است که پیش‌بینی نتایج غیرممکن و غیر عملی است مجبور به تصمیم‌گیری هستیم [۱۳]. امروزه به علت گسترش وسیع دامنه اطلاعات تخصصی تصمیم‌گیری، این بعد از وظایف مدیریت را یک علم مستقل می‌دانند که بیش از هر رشته علمی دیگر دارای دو حدّ قرین کیفیت و کمیت است. عوامل آنچنان در تصمیم‌ها مؤثرند که این علم بیش از هر چیز به شناخت نظریه‌ها، فرضیه‌ها، الگوهای روانشناسی، جامعه‌شناسی، حقوق و علم سازمان می‌پردازند. از سوی دیگر عوامل ملموس و غیر ملموس و محدودیت‌های آشکار و نهان تصمیم‌ها و هدف‌گرا بودن آنها و انتظاری که برای دستیابی به سطحی بهینه از نتایج وجود دارد، سبب می‌شود عوامل کیفی نیز در تصمیم‌ها دخالت نزدیک داشته باشند [۹].

**تصمیم‌گیری راهبردی و شیوه‌های آن:** همان‌گونه که در بالا بیان شد تصمیم‌ها بر اساس منافع و اهداف به چهار نوع راهبردی، تاکتیکی، تکنیکی و اجرائی تقسیم می‌شوند که هر یک به شرح زیر تعریف شده‌اند:

**تصمیم‌های راهبردی:** تصمیم‌های مدیران سطوح بالا که جهت آن متوجه آینده و هدف‌های عالی سازمان است، به دلیل بلند مدت بودن در شرایط عدم اطمینان اتخاذ و سازمان را هدفمند و در کلیه ابعاد جهت‌دار می‌کند، به صورت اختیاری و غیر مستمر اتخاذ و اغلب تازه، پیچیده، گسترده و دارای متغیرهای

کنترل نشده بوده و تحت تأثیر پیچیدگی، درجه رسمیت، سطح و درجه تمرکز سازمان قرار دارند [۹]. به زبانی دیگر تصمیم‌های راهبردی آنهایی هستند که اتخاذ و اجرای آنها نمی‌تواند به صورت مستقل و غیر وابسته به محیط و در خلأ انجام گیرد [۲۵]. در حقیقت وجوهی که آنها را از سایر تصمیم‌ها متمایز می‌کند عبارت انداز:

تصمیم‌های راهبردی «**فاقد ساختار**» و «**نامتعارف**» اند و هر تصمیم چیزی منحصر به فرد است و نمی‌توان آنرا در ضوابط تصمیم‌گیری ساده قرار داد.

تصمیم‌های راهبردی آنهایی هستند که برای سازمان «**اهمیت ویژه‌ای**» دارند و تصمیم‌هایی هستند که شامل به‌کارگیری منابع زیاد بوده و احتمال منافع با ضررهای عمده در نتیجه‌ی تصمیم‌های راهبردی و اتخاذ آنها وجود دارد.

تصمیم‌های راهبردی عمدتاً بسیار «**پیچیده**» اند در واقع این جنبه است که آنها را به موضوعی جالب برای مطالعه تبدیل می‌کند [۱۶].

تصمیم‌های تاکتیکی: تصمیم‌های مدیران سطوح بالا و میانی که جنبه هماهنگی داشته و تصمیم‌های راهبردی را به قابلیت اجرایی تبدیل می‌کنند و از حساسیت بالا در موفقیت سازمان برخوردارند [۹].  
تصمیم‌های تکنیکی: تصمیم‌های مدیران رده میانی جهت ترکیب بهینه منابع، برنامه‌ریزی تولید و عرضه کالا و خدمات، تغییر فناوری، ماشین آلات و لوازم فنی. این تصمیم‌ها نیز قابلیت اجرایی کردن تصمیم‌های راهبردی را به عهده دارند [۹].

تصمیم‌های اجرایی (عملیاتی): تصمیم‌های کوتاه مدت مدیران سطوح پایین که انحراف آنها از اهداف سازمان حیات آنها تهدید نمی‌کند و با فرایند داده‌ها و ستانده‌ها در ارتباط هستند و روزمره گرفته می‌شود و بصیرت زیادی نیاز ندارد [۹].

از تعریف تصمیم‌های راهبردی و مقایسه آنها با سایر تصمیم‌ها کاملاً روشن است که این‌گونه تصمیم‌ها بیش از سایر انواع تصمیم‌ها نیاز به خلاقیت برای تصمیم‌گیری دارند و مدیران خلاق که قدرت طرح‌ریزی و ابلاغ در شرایط محیطی ناشناخته دارند، می‌توانند این‌گونه تصمیم‌ها را به خوبی اتخاذ کنند و الا شکست آنان در تصمیم‌های اتخاذ شده محتمل است، زیرا برای بررسی محیط آینده و رسیدن به حدی قریب به یقین نسبت به شرایط آینده و میزان اثر عوامل مختلف صرفاً براساس تجربیات گذشته و احتمالات مقدور است و ملاک دقیقی برای آن در دست نیست. پژوهشگرانی که فراگردهای تصمیم‌های راهبردی را مورد بررسی قرار داده‌اند به این نتیجه رسیده‌اند که پیچیدگی تصمیم، بدیع بودن تصمیم و طبقه بندی محرک‌های اولیه تصمیم اعم از مشکل یا فرصت از جمله عواملی هستند که بر نوع و تعداد فعالیت‌های مربوط به تصمیم تأثیر می‌گذارند [۱۶]. بر همین اساس مدیران دارای تجربه کم و از طرف دیگر با قدرت ریسک‌پذیری پایین هرگز جرأت اتخاذ تصمیم‌های راهبردی را ندارند، مگر این که از قدرت خلاقیت و ابداع خارق‌العاده یا

قابل قبولی برخوردار باشند تا بتوانند از طریق تجزیه و تحلیل ذهنی قوی و با به کار گیری استعداد های ذاتی آینده را ترسیم و تصمیم منطقی و صحیحی اتخاذ کنند.

صاحب‌نظران در مباحث مدیریت نظریه‌های مختلفی را برای تصمیم‌گیری راهبردی مطرح نموده‌اند که در زیر به صورت خلاصه به آنها اشاره می‌شود.

نظریه تصمیم‌گیری راهبردی «مایلز و اسنو»<sup>۱</sup> که بر پایه آن چهار راهبرد «تدافعی، پیش‌رو، تحلیل‌گر و انفعالی را ارائه کرده است؛

نظریه راهبرد رقابتی «آندروز»<sup>۲</sup> با عنوان الگوی تکوین راهبرد رقابتی «پورتر» که طی آن راهبردهای سه‌گانه «کاهش هزینه»، «تمایز» و «تمرکز» ارائه شده است؛

- نظریه‌های سیاسی، سازمانی و عقلایی تصمیم‌گیری؛

- نظریه‌های نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و فشارها؛

نظریه تصمیم‌گیری حکیمانه؛

نظریه تصمیم‌گیری فراعقلایی متنوع [۱۸].

در نظریه‌های یک تا سه بیشتر تأکید بر راهبرد بازار و محصول است، لکن در نظریه‌های چهار تا شش به تفکر خلاق، کیفیت اصول و معانی و اشراق تکیه می‌شود [۱۸]. که موضوع بحث مقاله حاضر است.

اگر چه در نظریه (سه) هم در بررسی مفروضات پایه تصمیم‌گیری روش‌های مختلف این نظریه، در روش

سیاسی به نظریه سودمندی ذهنی مورد انتظار به عنوان یکی از مفروضات تصمیم‌گیری بر می‌خوریم که

منظور خلاقیت فرد مدیر است، بنابراین، عمل تصمیم‌گیری صرفاً بر پایه تحلیل‌های کمی و ریاضی

انجام نمی‌شود [۱۸]. تسلیمی اشاره دارد که در نظریه‌های نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها

تلاش سرسختانه و تفکر خلاق به عنوان دو عامل تأثیر گذار تصمیم‌گیران را یاری می‌کند [۷]. در نظریه

تصمیم‌گیری حکیمانه بحث شناخت‌شناسی و انواع پنجگانه شناخت ( وحیانی، اشراقی، عقلی، هنری و

تجربی) مورد توجه قرار می‌گیرد و بیان می‌شود هرچه مدیران راهبردی به مراتب بالاتر شناخت مجهز

گردند، ضریب خطا در شناخت او کاهش می‌یابد و با دستیابی به علم حضوری احتمال خطا از بین

می‌رود. به مفهوم دیگر خلاقیت‌های فردی مدیر که ناشی از شناخت پنجگانه فوق‌الاشاره می‌باشد یکی

از ملاک‌های اصلی تصمیم‌گیری حکیمانه در مباحث راهبردی است [۱۸]. در نظریه تصمیم‌گیری

فراعقلایی متنوع هم بدون این که روش‌های منظم علمی طی شود تصمیم اتخاذ می‌شود و این نوع

تصمیم‌گیری مبتنی بر شهود و دریافتهای ذهنی تصمیم‌گیرنده می‌باشد [۱۸] و روشن است که در این

روش نیز خلاقیت مدیر نقش مهمی دارد. هنری مینتزبرگ<sup>۳</sup> در بیان رویکردهای مختلف در زمینه‌های

تصمیم‌گیری راهبردی به دو مکتب مدیریت تجویزی (پیش‌تدبیری) و توصیفی (تجربی- انطباقی) معتقد

است. در دو دهه اخیر در تفکر تجویزی یا پیش‌تدبیری تغییراتی به وجود آمده است و به مکتب توصیفی

نزدیک شده و مکتب تلفیقی (سیستمی، اقتضایی و دور اندیشانه) را به وجود آورده است. بدیهی است در

1. Miles & Esno  
2. Anderos  
3. Mintzberg Henry

مکتب اخیر خلاقیت مدیر نقش مهمی دارد [۱۰]. شوانک هم تصمیم‌های راهبردی را آنچنان پیچیده می‌بیند که برای درک کامل آنها باید از تمام دیدگاه‌های اصلی استفاده شود. او معتقد است تصمیم‌گیری اثربخش مستلزم دیدگاهی تلفیقی متشکل از تمام دیدگاهها است [۱۶]. وقتی سازمان با یک مشکل راهبردی مواجه می‌شود برخی از اعضاء سازمان آنرا یک مشکل فنی قلمداد می‌کنند، حال آن که برخی دیگر آن را به عنوان مشکل سازمانی می‌پندارند و سرانجام عده‌ای آنرا مشکل سیاسی فرض می‌کنند [۳]. آنچه مسلم است تصمیم‌های راهبردی «فاقد ساختار» و «نامتعارف» اند. هر تصمیم چیزی منحصر به فرد است و نمی‌توان آنرا در ضوابط تصمیم‌های ساده قرار داد و تصمیم‌هایی هستند که برای سازمان اهمیت ویژه‌ای دارند [۹ و ۳]. به هر حال، فرایند تصمیم‌گیری به مثابه کالبدی است که انسان به آنها روح می‌بخشد و فعالشان می‌سازد. «انسان» موجودی است که در تمامی فرایندهای تصمیم‌گیری محور اصلی به شمار می‌آید و تصمیم‌گیری تابع اعتقادات، باورها، تلقی‌ها و ارزشهایی که محرک وی و شکل دهنده اندیشه و رفتارهای تصمیم‌گیرنده می‌باشد. ارزش‌های فرد واقعیت‌های ملموس و قابل اثباتی هستند. زیرا اثرات و پیامدهای آنها را می‌توان به سادگی در رفتارهای فرد مشاهده کرد. در مورد مدیران و تصمیم‌گیرندگان نیز این مسأله صدق می‌کند و آنان در برداشته‌ها، انتخاب‌ها و ارزیابی‌های خود ارزش-هایشان را خود آگاه یا ناخود آگاه دخالت می‌دهند [۳ و ۱۰]. البته نباید فراموش کرد که نظام‌های برنامه‌ریزی، ارزشیابی و پاداش و ساختار سازمانی نیز بر فراگردهای تصمیم اثر گذارند [۱۶]. از طرف دیگر، محدودیت‌های شناختی تصمیم‌گیرندگان کلیدی توان آنها را برای انتخابی راهبردی و عقلایی تحت تأثیر قرار می‌دهد. شناخت تصمیم‌گیرندگان کلیدی در پژوهش‌های مربوط به مدیریت راهبردی بسیار مورد توجه است. این امر تا حدی از تشخیص رو به رشد اهم ادراکات تصمیم‌گیرندگان کلیدی در بررسی ارتباط میان محیط، راهبرد و ساختار سرچشمه می‌گیرد [۱۶ و ۹]. آندرسون و پین، خاطر نشان می‌سازند که عوامل ذهنی افراد بر ادراک آنها از محیط و سازمان و در نتیجه بر تنظیم راهبرد تأثیر می‌گذارد [۱۶]. همچنین دوتون<sup>۲</sup> و همکارانش استدلال می‌کنند که مفاهیم، عقاید و فرضیه‌ها (خلاقیت‌ها) و برداشت‌های علت و معلولی طراحان راهبردی نحوه‌ی تنظیم مسائل راهبردی را تعیین می‌کنند [۲۶]. در همین مقوله میسون و میت‌راف استدلال می‌کنند که فرضیه‌ها (خلاقیت‌ها) عناصر اصلی چارچوب مرجع یا جهان بینی طراح راهبردی هستند. به عقیده آنها مشکلات راهبردی متضمن پیچیدگی سازمان یافته هستند. به عبارت دیگر متغیرهای مشکلات به نحوی با هم پیوستگی متقابل دارند که راه حل برخی مشکلات سبب ایجاد مشکلات دیگر می‌شوند [۲۷]. مورهد و گریفین تصمیم‌گیری‌های برنامه ریزی نشده و راهبردی را نیازمند به کارگیری خلاقیت و قضاوت می‌دانند [۲۲]. و در ادامه می‌نویسند: خلاقیت را یکی از ابعاد مهم رفتار سازمانی در داخل سازمان است. سازمان‌ها بدون خلاقیت هرگز تغییر نمی‌کنند و کارکنان آنها به حالت رکود در می‌آیند. آنان خلاقیت را فرایند تکامل بخشیدن به دیدگاه‌های بدیع و تخیلی در باره موقعیت‌های مختلف تعریف و طرح گسترده فرایند خلاقیت را شامل مراحل آمادگی، نهفتگی، بینش و تحقیق و ممیزی که مورد پذیرش همگان است بیان

---

1. Anderson & Paine (1974)

2. Dutton (1983)

می‌کنند [۲۲]. از دیدگاه آنان گرچه فرایند تصمیم‌گیری عقلایی به دلیل منطقی و اقتصادی بودن آن مورد توجه است، لکن با وجود این به دلیل اینکه تصمیم‌گیری واقعی یک فرایند کاملاً عقلایی نیست، الگوی عقلایی را تا حدودی سؤال برانگیز می‌دانند و الگوی رفتاری که کوششی برای برطرف کردن محدودیت‌های تصمیم‌گیری عقلایی است مطرح و در نهایت الگوی عملی تصمیم‌گیری را که از ترکیب دو الگوی عقلایی و رفتاری شکل گرفته است به دلیل متمرکز شدن الگوی تعارض بر فرایند تصمیم‌گیری اشخاص در شرایط تصمیم‌گیری و بروز مشکل مفید می‌دانند [۲۲]. آنان ادامه می‌دهند الگوی عقلایی گرچه دارای نقاط قوتی همانند منظم و منطقی بودن آن، تجزیه و تحلیل عمیق اطلاعات و دوری از تأثیر عواطف و احساسات و فشارهای اجتماعی در تصمیم‌گیری و انتخاب راه کار با تکیه بر اطلاعات می‌باشد، اما از نقاط ضعفی شامل غیرواقعی بودن مفروضات دقیق و خشک تصمیم‌گیری، به طور معمول محدودیت در اطلاعات در دسترس مدیران به علت تنگناهای مالی و زمانی و توانایی محدود بسیاری از تصمیم‌گیرندگان در پرورش اطلاعات مربوط به هر راه کار برخوردار است. علاوه بر این، همه راه‌کارها قابل بیان به صورت کمی و در نتیجه قابل مقایسه با یکدیگر نمی‌باشند و در نهایت از آنجایی که در این راه‌کارها نمی‌توان آینده را پیش بینی کرد، به نظر می‌رسد که تصمیم‌گیرنده همه پیامدهای ممکن در هر یک از راه‌کارها را نمی‌داند؛ بنابراین تصمیم‌گیرنده در الگوی عقلایی محدود عمل می‌کند [۲۲].

پروفسور شاکل<sup>۱</sup> اقتصاددان بلند آوازه‌ای که پیتر دراکه<sup>۲</sup> او را ستاره درخشان در علم اقتصاد انگلستان خوانده است در مقاله معروفش با عنوان «سیاست شعر و موفقیت» می‌گوید: تخیل به اندازه عقل در امور بازرگانی اهمیت دارد. شکل برای تصمیم‌گیری دو معنای مغایر قائل است. او در یک معنا تصمیم‌گیری را حقیقت یابی و در معنای دیگر حقیقت سازی تعریف می‌کند و مثال می‌زند اگر تولید فرآورده تازه‌ای را در نظر بگیرید و اطلاعات و سوابق لازم و سیستم مناسب حسابداری قیمت تمام شده را در اختیار داشته باشید می‌توانید هزینه تولید را معلوم کنید. این «عملیات» به معنای حقیقت یابی است. اما در مرحله بعدی که باید نامی برای آن فرآورده انتخاب کنید و آنرا تبلیغ کنید، حقیقتی را می‌سازید و چیزی را ابداع می‌کنید. این دو نوع فعالیت با هم تفاوت دارند. اولی مستلزم نگرش ریاضی و محاسباتی است و دومی نگرش شاعرانه و تخیلی (خلاقیت) می‌خواهد [۶]. پارکینسون<sup>۳</sup> می‌نویسد: وقتی که بناست در باره چیزی تصمیم بگیرید؛ اول تعدادی از شقوق آن را در نظر می‌آورید که حتماً ساخته و پرداخته تخیل شماست. در حقیقت فقط می‌توانید در شقوق معدودی بیندیشید و غیر ممکن است که بتوانید فهرست کاملی از تمام راه‌کارهای ممکن را تهیه کنید و مثال بازرگانی را می‌زند که می‌خواهد یکصد میلیون پوند را سرمایه‌گذاری کند و غیر ممکن است بتواند یک تصویر کلی از فعالیت‌های تجاری بسیار را فراهم آورد که نشان دهنده جنبه‌های گوناگون و واقعیت هر یک از آنها از قبیل فناوری، نیازمندی نیروی انسانی، احتیاج به سرمایه، امکانات بازار، ریسک و سودآوری باشد. زیرا آینده نامعلوم است و تمام این اطلاعات هم مبهم و دانش جدید، اختراعات تازه و تحولات اجتماعی و

1. Shakal  
2. Drake, Peter  
3. Parkinson

سیاسی ممکن است در عمل تصویر ذهنی بازرگان را ناگهان چنان تغییر دهد که هیچ شباهتی با صورت اولیه‌اش نداشته باشد، اما بازرگان در هر حال مجبور است که تصمیم بگیرد و اینجاست که باید روی قوه تخیل (خلاقیت) خود تکیه کند [۶]. پارکینسون در ادامه اشاره می‌کند که در اواسط دهه (۱۹۲۰-۱۹۳۰) به ابتکار رابرت وود، در آمریکا انقلابی در بازاریابی پدید آمد، وود طی یاداشتی به مؤسسه خود توصیه کرد که فروشگاه‌های خرده فروشی زنجیره‌ای تأسیس کند. پیشنهاد او مورد پذیرش قرار گرفت و او مؤسسه را ترک کرد و به شرکت سیرز روباک پیوست، سیرز اندیشه‌های وود را پذیرفت و اجرا کرد و موفقیتی شگفت انگیز به دست آورد. یادداشت وود سندی است که دارای اهمیت تاریخی بسیار است. این سند شامل آمار و اطلاعات و تحلیل‌های مفصل نیست، اما از بینشی بسیار ارزنده نسبت به تغییر نیازهای اجتماعی و انگیزشی خلاق به مسائل بازاریابی حکایت می‌کند. آمار و ارقام فی نفسه گنگ و بی‌جانند و فقط وقتی مبتکرانه تفسیر شوند جان می‌گیرند [۶].<sup>۳</sup>

از آنجا که تصمیم‌گیری دو جنبه منطقی و غیرمنطقی (تخیلی و خلاقانه) دارد، باز نارد<sup>۴</sup> معتقد است فرایند استدلال منطقی نمی‌تواند در باره موضوعاتی که غیر دقیق و مبهم‌اند به کار گرفته شود. این تصور که در هر وضعیتی می‌توان به منطق برای دست یافتن به پاسخ صحیح اتکا کرد تصوری همراه کننده است. در موقعیت‌های غیر دقیق و مبهم تکیه بر قوه تشخیص هیچ اشکالی ندارد [۶]. بنابراین، در تصمیم‌گیری راهبردی که اطلاعات مبهم و نامشخص است قطعاً استفاده از قوه تخیل و خلاقیت ضرورت دارد. تشخیص عوامل مؤثر در موفقیت سازمان حاصل بصیرت، فهم و تفکر راهبردی است. مدیران باید با این ابزار قدرتمند در مدیریت و راهبری سازمان مجهز شوند و به هنگام تصمیم‌گیری آمیزه‌ای از فعالیت‌های شهودی و تجزیه و تحلیل‌های علمی را به کار برند. تفکر تحلیلی و تفکر شهودی (خلاقیت) مکمل یکدیگرند [۱۴].

میتزبرگ، اوهان و استیسی<sup>۵</sup> از جمله اندیشمندان هستند که اعتقاد دارند راهبرد را باید از دیدگاه شهودی نگریست؛ بنابراین، فرایند راهبرد برنامه ریزی (تصمیم‌گیری راهبردی) و اجرای آنرا به عنوان دو مقوله کاملاً جدا از هم قلمداد می‌کنند که از تفکر راهبردی نشأت می‌گیرد [۱۹].

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

1. Robert E. Wood

2. Sears Roeback

۳. پارکینسون مثال‌های دیگری هم در زمینه ابتکار و خلاقیت در تصمیم‌گیری دارد که ذکر آنها از حوصله این مقاله خارج است. برای اطلاعات بیشتر به منبع ردیف ۶ فهرست منابع مراجعه شود.

4. Barnard Chester

5. Mintzberg, Ohan & Stacy, (1994)

**خلاقیت (تفکر شهودی):** خلاقیت را توانایی افراد در پدید آوردن و پرورش اندیشه‌های نوگفته‌اند [۲۰]. و در تعریف دیگر خلاقیت عبارت است از فرایند ایجاد نظرهای بدیع و تخیلی در باره موقعیت‌ها. مراحل این فرایند شامل گام‌های زیر است:

(۱) آمادگی که خود فرایند فعالی است و ممکن است نیاز به به کوشش مصرانه‌ای داشته باشد.

(۲) تأمل و تعمق (بیشتر ناخودآگاه) که شامل بازتاب تفکر و تأمل می‌باشد.

(۳) بینش که عبارت از مرحله برطرف کردن ابهامات به عنوان نتیجه حاصل از دو مرحله آمادگی و تأمل و تعمق است.

(۴) تحقیق و ممیزی یعنی تشخیص این که آیا بینش ایجاد شده از اعتبار لازم برخوردار است یا خیر [۲۲].

خلاقیت از دیدگاه روانشناسی، پدیدار شدن تلفیقی از اندیشه‌های نو به وسیله شهودگرایی از منابع ناشناخته تعریف شده است [۵]. فراگرد خلاقیت به ندرت به گونه‌ای ساده و خطی شکل می‌گیرد، بلکه می‌توان آنرا به صورت فراگردی آمیخته از چند مرحله متداخل و متعامل تصور کرد. مرور و مطالعه ناخودآگاه، کشف شهود، بینش و صورت بندی منطقی (قضایا) را می‌توان از جمله این مراحل برشمرد [۲۰]. کشف شهود نیاز به زمان دارد تا به کار آید، پی بردن به ترکیب و تلفیق جدید مفاهیم و اندیشه‌های متفاوت زمان گیر است. شخص بایستی زیر و بم مسأله را ببیند. تفکر شهودی با فنون چندی از قبیل باروری اندیشه‌ها (طوفان مغزی) و غیره ارتقاء می‌یابد [۲۰]. به زبان دیگر برای این که خلاقیت ایجاد و پرورش یابد، ضمن این که باید فنون و تکنیک‌هایی رعایت شود، بایستی زمینه ایجاد و پرورش آن چه فردی و چه گروهی مساعد و مناسب شود. در حقیقت ابعاد فنی و زمینه‌ای آن شرط لازم و کافی قضیه خواهند بود. فنون مختلفی که برای بروز خلاقیت پیشنهاد شده است عبارت اند از: طوفان مغزی<sup>۱</sup>، سؤالات ایده برانگیز یا صورت تطبیقی اسکمپر<sup>۲</sup>، الگوی اسپنکتیکس<sup>۳</sup>، تکنیک دلفی<sup>۴</sup>، تکنیک گروه اسمی<sup>۵</sup>، تکنیک آینه مورینو<sup>۶</sup>، ارتباط اجباری<sup>۷</sup>، تجزیه و تحلیل مورفولوژیک<sup>۸</sup>، گردش تخیلی<sup>۹</sup>، الگوبرداری الگوبرداری از طبیعت<sup>۱۰</sup>، تفکر موازی<sup>۱۱</sup>، روش تحلیل معطوف به هدف<sup>۱۲</sup>، تکنیک TKJ [۵].

خلاقیت در تمام ابعاد زندگی بشر مطرح است و عبارت است از تحولاتی دامنه دار و جهشی در فکر و اندیشه انسان، به طوری که حائز یک توانایی در ترکیب عوامل قبلی با طرق جدید است [۵]. گیلفورد<sup>۱۳</sup>

1. Brain Storming
2. Scamper
3. Synectics
4. Delphi Technique
5. Nominal Group Technique
6. Morino Mirror Tecnique
7. Forced Association
8. Morphological Analysis
9. Speculative Excursion
10. Bionics
11. Lateral Thinking
12. Reference to goale Analysis
13. Gilford

خلاقیت را تفکری واگرا می‌داند و افرادی که تمایل کمتری به رفتار خلاق دارند صاحب تفکر همگرا می‌نامد. بدین معنا که افراد دارای تفکر همگرا بیشتر رفتارهای تکراری و مطابق عرف و عادت از خود بروز می‌دهند. در صورتی که افراد خلاق که دارای تفکر واگرا هستند از عادت و رفتار تکراری فاصله گرفته و دوری می‌کنند. افراد خلاق می‌توانند روابط جدیدی را بین پدیده‌های موجود کشف کنند و مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند. در حالی که افراد عادی به این پدیده‌ها و روابط حاکم بین آنها از دیدگاه معمولی و مرسوم نگاه می‌کنند و نکته جدیدی به نظرشان نمی‌رسد [۵]. فروید می‌گوید: فرد مبتکر و خلاق معمولاً افکار و عقاید تازه را می‌پذیرد، در حالی که افراد عادی و غیرخلاق این‌گونه افکار را عقب می‌رانند [۵]. کاتل<sup>۱</sup> خلاقیت فرد را در این می‌داند که محیط و عوامل موجود در آن را بهتر بررسی کند و بدون این که تحت تأثیر دیگران قرار گیرد یا هدف معینی او را از بررسی محیط باز دارد، آزادانه به شناختن محیط و مشخص ساختن عناصر عمده آن بپردازد [۵]. غالباً چنین برداشتی می‌شود که بیشتر مردم غیرخلاق هستند و توانایی اندکی برای پرورش و آشکار کردن اندیشه‌های تازه دارند. این پندار صحیح نیست و در محیط مناسب همه افراد می‌توانند عملاً خلاق و اندیشه ساز باشند [۲۰]. استعداد و قدرت خلاقیت و نوآوری به طور کلی در همه انسانها موجود است. به عبارت دیگر استعداد خلاقیت استعدادی همگانی است. بدین معنی که همه ما با درجات مختلف دارای این استعداد هستیم. تجربیات نشانگر آن است که درجه مؤثر بودن خلاقیت‌ها با اندازه انرژی فکری‌ما، کوشش و پشتکارمان در به‌کارگیری مغز ارتباط بیشتری دارد تا با استعداد درونی‌مان، کشفیات علمی مملو از مواردی نامحدود است که در آن افراد عادی قدرت خلاقیت خارق‌العاده نشان داده‌اند [۴]. اگر چه همه ما توانایی و ظرفیت خلاقیت را داریم، ولی می‌آموزیم که خلاق نباشیم. به عبارت دیگر، تجاربی که در خانه و محیط کسب می‌کنیم و آموزشی که در مدرسه می‌بینیم ما را به تفکر همگرا و زندگی متداول عادت می‌دهد. به این ترتیب در صورت رویارویی با هر پدیده جدید سعی می‌کنیم که آن را در قالب‌های قبلی و سستی جای دهیم و با آنچه در گذشته آموخته‌ایم مربوط سازیم. در صورتی که اگر خلاقانه بیندیشیم پدیده‌های جدید را با دیدی نو بررسی می‌کنیم و می‌کوشیم که در صورت لزوم چارچوب‌های قدیم را در هم بشکنیم و چارچوب‌های کاملاً جدیدی را جانشین آنها کنیم [۹ و ۵]. البته این واقعیت دارد که عده معدودی از خلاقیت بیشتر برخوردارند، ولی بقیه نیز می‌توانند در صورت پرورش مطلوب از خلاقیت مناسبی بهره‌مند شوند [۹]. نباید فراموش کرد که کارشناسی به نوبه خود پیش شرط خلاقیت است. کافی است سری به یک نمایشگاه نقاشی بزینیم و بعد از یک نمایشگاه بین‌المللی دیدن کنیم تا متوجه شویم که هنرمندان آماتور منبع اصلی نوآوری‌های مهم نیستند. اما در طرح کردن چنین ادعایی باید دقت کنیم که نکته بسیار مهم داشتن مهارت و دانش مربوطه مورد نظر است نه دانش غیر مرتبط. یکی از راه‌های مهم ظهور نوآوری به وجود آوردن فضای محرک خلاقیت است. به این معنی که مدیریت باید همیشه آماده شنیدن ایده‌های جدید از هرکس در سازمان باشد [۱۰]. رشد خلاقیت با کاوش و بررسی وضعیت فعلی شروع می‌شود، آیا من همه تلاشم را کردم؟ آیا شرایط فعلی ایده‌آل است؟ آیا روش ممیزی می‌توان یافت؟ آیا



چنین سؤالاتی خلاقیت‌های پنهان و نهفته شما را پیدا و تحریک می‌کند و هر چه بیشتر کاوش کنید نتایج بهتری حاصل خواهد شد [۵]. اگر به خلاقیت به عنوان خصیصه‌ای ذاتی بنگریم، گام در جای پای افرادی گذاشته‌ایم که معتقد بودند هوش و شخصیت ذاتی و ارثی هستند. به این ترتیب پرورش خلاقیت امری عبث جلوه خواهد کرد. درست است که وراثت در هوش، شخصیت، خلاقیت و تمام خصوصیات بشر نقش دارد، ولی نقش آن تابع محیط است و عامل منحصر به فرد نیست. پس تغییر مطلوب محیط می‌تواند استعدادی را که در همگان به ودیعه گذاشته شده است پرورش داده و آشکار سازد. می‌توان از طریق آموزش، انعطاف‌پذیری، ونحوه خلاق شدن رادر کودکان پرورش داد. البته این آموزش باید از خانه و از همان سال‌های اول زندگی آغاز شود [۵ و ۱۰]. خلاقیت چون دیگر استعدادهای بشری تا حدود زیادی اکتسابی است و مختص افراد ویژه نیست. رشد استعداد خلاقیت محتاج شرایط و طی مراحل آموزش و پرورش ویژه است.

در جهان امروز هر ملتی با تقویت این استعداد سعی در افزایش سرعت پیشرفت و مشکل‌کشایی هر چه سریعتر دارد. در چنین شرایطی زمینه وسیع و در عین حال اساسی پیشرفت در جنبه‌های گوناگون تمدن و فرصت خلاقیت و نوآوری است که لازم است سریعاً فعالیت روی آن توسعه یابد [۵]. خلاقیت مخصوص جوانها نیست: شواهد علمی مبنی بر این که خلاقیت از سن تبعیت نمی‌کند، به وسیله پروفسور هاروی سی لهما استاد دانشگاه اوهایو مورد تحقیق و تأیید قرار گرفته است. حتی اگر استعداد ذاتی، رشد نیابد قدرت خلاقیت ما می‌تواند سال به سال با سعی و کوششی که در آن زمینه به کار می‌بریم به رشد خود ادامه دهد. و قدرت تصور با تمرین رشد می‌یابد و برخلاف اعتقاد عمومی در افراد مسن تر نیرومند تر از جوانان است [۱].

جک هالوران و دوگلاس نپتون، در کتاب روابط انسانی کاربردی می‌نویسند: یک محقق فهرستی از هزار ایده مهم جهانی را توسط افرادی که عمر آنها ۷۴ سال است، تهیه کرده است و محقق دیگری دریافته است که توانایی ذهنی تا حدود ۶۰ سالگی رشد می‌کند و سپس کاهش می‌یابد اما در سن ۸۰ سالگی به همان کندی سن ۳۰ سالگی تغییر پیدا می‌کند در حالی که حافظه ممکن است با کبر سن روبه کاهش بگذارد و برخلاف تصورات اشتباهی که وجود دارد خلاقیت ربطی به سن ندارد [۱]. حل خلاق مسائل بیشتر شامل فرموله کردن ایده‌های جدید است تا تصمیم‌گیری بر سر تجدید بنای افکار گذشته در واقع مسائل خلاقیت بیشتر نیازمند تبیین است تا تفکر متقارب و این نوع تفکر در تلاش سفر به جهان مختلف و روبرو شدن با حقایق جدید است [۱۰].

### تحلیل و توصیف داده‌ها:

از آنجا که مدیریت راهبردی سه سطح دارد، اولین سطح آن تصمیم‌گیری راهبردی جهت درک موقعیت سازمان است. بنابراین، مدیریت راهبردی با سه فرایند اساسی: تدوین راهبردی، اجرای راهبردی و کنترل و ارزیابی راهبرد در سازمان مورد مطالعه با حجم نمونه سی نفر در

سطح مدیران راهبردی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت. در واقع، فرضیه تحقیق براساس میزان تأثیر خلاقیت چهار گروه از منابع انسانی سازمان بر سه عنصر مدیریت راهبردی مورد آزمون قرار گرفت.

جدول ۲ خصیصه های آماری نظرات آزمودنی ها

گویه (عامل)	نمونه آماری	حجم	دریافتی	تعداد پرسشنامه	پاسخ ها	میانگین	استاندارد	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
الف: میزان تأثیر خلاقیت فردی مدیران سطوح راهبردی در تصمیم گیری		۳۰	۳۰							
- در مرحله تدوین راهبرد										
- در مرحله اجر						۴/۶۰۰	۰/۸۵۵۰	۱	۵	
ای راهبرد						۴/۴۰۰	۰/۹۳۲۱	۱	۵	
- در مرحله کنترل و ارزیابی راهبرد						۴/۵۶۶۷	۰/۸۱۷۲	۱	۵	
ب: میزان تأثیر خلاقیت مدیران و سرپرستان سطوح و مبانی و اجرایی در		۳۰	۳۰							
- در مرحله تدوین راهبرد										
- در مرحله اجرای راهبرد										
- در مرحله کنترل و ارزیابی راهبرد						۳/۸۶۶۷	۰/۹۳۷۱	۱	۵	
ج: میزان تأثیر خلاقیت کارکنان ستادی در تصمیم گیری		۳۰	۳۰							
- در مرحله تدوین راهبرد										
- در مرحله اجرای راهبرد						۴/۰۳۳۳	۰/۸۵۰۳	۱	۵	
- در مرحله کنترل و ارزیابی راهبرد						۴/۰۶۶۷	۰/۸۶۸۳	۱	۵	
د: میزان تأثیر خلاقیت کارکنان اجرایی در تصمیم گیری		۳۰	۳۰							
- در مرحله تدوین راهبرد										
- در مرحله اجرای راهبرد										
- در مرحله کنترل و ارزیابی راهبرد						۳/۸۶۶۷	۱/۱۳۶۶	۱	۵	
- در مرحله تدوین راهبرد										
- در مرحله اجرای راهبرد						۳/۹۳۳۳	۰/۸۲۷۶	۲	۵	
- در مرحله کنترل و ارزیابی راهبرد						۳/۹۶۶۷	۰/۹۶۴۳	۱	۵	
ه: میزان تأثیر خلاقیت کارکنان عملیاتی در تصمیم گیری		۳۰	۳۰							
- در مرحله تدوین راهبرد										
- در مرحله اجرای راهبرد										
- در مرحله کنترل و ارزیابی راهبرد						۳/۱۰۰۰	۰/۹۹۴۸	۱	۵	
- در مرحله تدوین راهبرد										
- در مرحله اجرای راهبرد						۳/۸۶۶۷	۰/۹۷۳۲	۲	۵	
- در مرحله کنترل و ارزیابی راهبرد						۳/۳۳۳۳	۰/۹۲۲۳	۲	۵	

مطابق آمار جدول ۲ و آزمون کای ۲ به شرح جدول ۳، خلاقیت همه گروه های نیروی انسانی سازمان در تصمیم گیری های راهبردی تأثیر دارد و فرضیه تحقیق مورد تأیید قرار گرفته است؛ بنابراین، بین خلاقیت منابع انسانی سازمان و تصمیم گیری های راهبردی رابطه معنادار وجود دارد.

با توجه به میانگین پاسخ‌ها میزان تأثیر (وزن) هر یک از عوامل را در تصمیم‌گیری‌های راهبردی محاسبه شده که در جدول آمده است.

ستون آخر جدول ۳ میزان تأثیر خلاقیت گروه‌های مختلف نیروی انسانی سازمان را نشان می‌دهد و بر این اساس خلاقیت فردی مدیران سطوح راهبردی با ضریب ۲۸/۵۰۱۴ بیشترین تأثیر را در تصمیم‌گیری‌های راهبردی دارد.

جدول ۳ نتیجه آزمون کای - دوفرضیه تحقیق

عوامل	میانگین	ضریب کای ۲	سطح معناداری	درجه آزادی	ضریب اطمینان	نتیجه	وزن عامل	ضریب وزنی
الف) میزان تأثیر خلاقیت فردی مدیران سطوح راهبردی در تصمیم‌گیری								
- در مرحله تدوین راهبرد	۴/۶۰۰۰	۳۹/۶۰۰	...	۳	۹۵٪	تأیید	۹/۶۶۳۸٪	۲۱/۵۰۱۴
- در مرحله اجرای راهبرد	۴/۴۰۰۰	۲۲/۰۰۰	...	۴	۹۵٪	تأیید	۹/۲۴۳۷٪	
- در مرحله کنترل و ارزیابی راهبرد	۴/۵۶۶۷	۱۱/۳۳۳	۰/۰۲۳	۴	۹۵٪	تأیید	۹/۵۹۳۹٪	
ب) میزان تأثیر خلاقیت مدیران و سرپرستان سطوح میانی و اجرایی در تصمیم‌گیری								
- در مرحله تدوین راهبرد	۳/۸۶۶۷	۱۴/۰۰۰	۰/۰۰۷	۴	۹۵٪	تأیید	۸/۱۲۳۳٪	۲۵/۱۴۰۱
- در مرحله اجرای راهبرد	۴/۰۳۳۳	۲۳/۰۶۷	...	۳	۹۵٪	تأیید	۸/۴۷۳۳٪	
- در مرحله کنترل و ارزیابی راهبرد	۴/۰۶۶۷	۱۹/۳۳۳	...	۳	۹۵٪	تأیید	۸/۵۴۳۵٪	
ج) میزان تأثیر خلاقیت کارکنان ستادی در تصمیم‌گیری								
- در مرحله تدوین راهبرد	۳/۸۶۶۷	۹/۷۳۳	۰/۰۲۱	۳	۹۵٪	تأیید	۸/۱۲۳۳٪	۲۴/۷۱۹۹
- در مرحله اجرای راهبرد	۳/۹۳۳۳	۴/۶۶۷	۰/۱۹۸	۳	۹۵٪	تأیید	۸/۲۶۳۳٪	
- در مرحله کنترل و ارزیابی راهبرد	۳/۹۶۶۷	۱۸/۲۰۰	...	۲	۹۵٪	تأیید	۸/۳۳۳۴٪	
د) میزان تأثیر خلاقیت کارکنان اجرایی در تصمیم‌گیری								
- در مرحله تدوین راهبرد	۳/۱۰۰۰	۱۷/۲۰۰	۰/۰۰۱	۳	۹۵٪	تأیید	۶/۵۱۲۶٪	۲۱/۶۳۸۶
- در مرحله اجرای راهبرد	۳/۸۶۶۷	۸/۱۳۳	۰/۰۴۳	۳	۹۵٪	تأیید	۸/۱۲۳۳٪	
- در مرحله کنترل و ارزیابی راهبرد	۳/۳۳۳۳	۵/۴۶۷	۰/۱۴۱	۳	۹۵٪	تأیید	۷/۰۰۲۷٪	
جمع								
							۱۰۰٪	

### نتیجه‌گیری

در مقایسه تصمیم‌های راهبردی با سایر تصمیم‌ها و بر اساس آنچه از بیان صاحب‌نظران مطرح شد، کاملاً روشن است که این‌گونه تصمیم‌ها که عمدتاً همان راهبردهای انتخاب شده

برای آینده سازمان است، بیش از سایر انواع تصمیم‌ها نیاز به به‌کارگیری خلاقیت در فرایند تصمیم‌گیری دارند. به مفهوم دیگر مدیرانی که با به‌کارگیری خلاقیت خویش، قدرت طرح ریزی و ابلاغ تصمیم‌ها را در شرایط محیطی ناشناخته دارند، می‌توانند موفقیت‌های چشم‌گیری را برای سازمان خود رقم بزنند. زیرا شرایط محیطی و روند توسعه آن در آینده مقوله‌ای مبهم است و از طریق بررسی‌ها و پیش‌بینی‌های کمی و ریاضی قابل تعریف نیست، بنابراین، نمی‌تواند داده‌های دقیقی را برای تجزیه تحلیل مدیران راهبردی در فرایند تصمیم‌گیری آنان فراهم کند. تبعاً تصمیم‌هایی که بر پایه تحلیل‌های کمی صرف گرفته شود، تضمین‌کننده آینده‌ای درخشان برای سازمان نخواهد بود، ضمن اینکه این‌گونه تحلیل‌ها نیز تحت تأثیر ارزش‌های فردی تصمیم‌گیرندگان قرار دارد و یک عمل صرف ریاضی نیست. برای مثال محدودیت‌های شناختی تصمیم‌گیرندگان در توان آنان برای انتخاب راه‌کار مناسب مؤثر است، به ویژه اینکه افراد غیرخلاق دارای تفکری همگرا و رفتارهای تکراری گذشته هستند و نمی‌توانند در شرایط محیطی آینده که کاملاً متفاوت از گذشته است عکس‌العمل مناسب را از خود بروز دهند.

امروزه، صاحب‌نظران، دیگر صرف استفاده از فرایندهای منطقی و عقلایی را برای تصمیم‌گیری کافی نمی‌دانند و روش‌های تلفیقی شامل فرایندهای عقلایی، ادراکی، هوشمندانه و خلاقانه را پیشنهاد می‌کنند. به هر حال، خلاقیت‌های تصمیم‌گیرندگان زیر بنای پویایی‌های تصمیم‌گیری و اجرا است، بنابراین، موفقیت در عمل تصمیم‌گیری در مباحث راهبردی بستگی زیادی به توانایی‌های رفتاری و شهودی تصمیم‌گیرندگان به ویژه میزان خلاقیت و ابداع راهکارها دارد، لذا خلاقیت محور بنیادین تصمیم‌گیری‌های راهبردی است.

## منابع

- ۱- اسپورن، الکس، اس (۱۳۷۱). *پرورش استعداد همگانی ابداع و خلاقیت*، ترجمه حسن قاسم‌زاده، چاپ دوم، تهران: نیلوفر، صص ۲۱۵، ۱۶ و ۲۱۹.
- ۲- اقتداری، علیمحمد (۱۳۵۴). *سازمان و مدیریت (سیستم و رفتار سازمانی)*، تهران: دانشگاه تهران، ص ۶۷.
- ۳- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۰). *تصمیم‌گیری و خط مشی دولتی*، تهران: سمت، صص ۱۰، ۱۱، ۵۰، ۱۲۱ و ۱۲۲.
- ۴- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۴). *مدیریت عمومی*، تهران: آرمان، چاپ هشتم، صص ۲۱۰ و ۲۲۷.
- ۵- آقایی فیشانی، تیمور (۱۳۷۴). *خلاقیت و نوآوری در انسان‌ها و سازمان‌ها*، تهران: ترمه، صص ۱۶، ۱۷، ۴۰، ۶۸، ۱۱۹ الی ۱۲۹، ۱۵۷، ۱۶۰ و ۱۸۳ الی ۱۹۵.
- ۶- پارکینسون، نورث کوت و همکاران (۱۳۷۰). *اندیشه‌های بزرگ در مدیریت*، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران: مؤسسه بانکداری ایران بانک مرکزی ایران، صص ۱۳۲، ۱۳۳، ۱۳۷، ۱۹۵ الی ۱۹۷ و ۳۰۲.
- ۷- تسلیمی، محمدسعید (۱۳۸۰). "در جست و جوی عوامل پشتیبانی کننده تجزیه و تحلیل SWOT در تدوین استراتژی"، *دانش مدیریت*، دانشگاه تهران، فصلنامه شماه ۵۵، ص ۱۲۷.
- ۸- توحیدی، ارسطو (۱۳۸۹). *طرح ریزی راهبردی، برنامه ریزی و بودجه بندی دفاعی*، تهران: انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی، صص ۸، ۲۹ و ۳۰.
- ۹- حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۷). *تصمیم‌گیری نوین*، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
- ۱۰- حمیدی‌زاده، محمد رضا (۱۳۸۶). *تصمیم‌گیری هوشمند و خلاق: هوش هیجانی*، تهران: ترمه.
- ۱۱- دانش آشتیانی، محمد باقر (۱۳۸۴). "نظام جامع مدیریت راهبردی دفاعی\_امنیتی"، *فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک*، شماره ۲۱، دانشگاه عالی دفاع ملی، ص ۴۹.
- ۱۲- دانش آشتیانی، محمد باقر (۱۳۸۸). *الگوی طرح ریزی راهبردی - ۱*، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی، صص ۱۹۷، ۲۰۸ و ۲۳۰.
- ۱۳- دانش آشتیانی، محمد باقر (۱۳۸۸). *راهبرد دفاعی - امنیتی - ۲*، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی، ص ۸۰.
- ۱۴- درک، هیچینز (۱۳۸۲). *کاربرد اندیشه سیستمی*، ترجمه رشید اصلانی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ص ۵۴.
- ۱۵- دیوید، فرد، آر (۱۳۸۲). *مدیریت استراتژیک*، ترجمه علی پارسائیان و سید مهدی اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ص ۲۹.
- ۱۶- رستمی محمود (۱۳۷۸). *فرهنگ واژه‌های نظامی*، تهران: ستاد مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران، ص ۲۰۷.
- ۱۷- شوانک، چالز، آر (۱۳۷۰). *مبانی تصمیم‌گیری استراتژیک*، ترجمه عباس منوریان، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، صص ۱۱، ۲۱، ۵۱، ۵۴ و ۱۲۱.

۱۸. طیبی، جمال‌الدین و همکاران(۱۳۸۴)، *برنامه ریزی راهبردی*، تهران: ترمه، ص ۳۴.
۱۹. عابدی‌جعفری، حسن و همکاران(۱۳۸۴). "تحلیل تطبیقی مفروضات اساسی نظریه‌های تصمیم‌گیری‌های راهبردی ۲"، *فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک*، شماره ۲۲، دانشگاه عالی دفاع ملی، صص ۳۱ الی ۳۴، ۳۹ و ۴۲.
۲۰. علی‌احمدی، علیرضا و همکاران(۱۳۸۲). *نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک*، تهران: تولید دانش، ص ۹۲.
۲۱. کونتر، هرولد و همکاران(۱۳۷۰). *اصول مدیریت*، ترجمه محمدعلی طوسی و همکاران، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، جلد دوم، صص ۲۰۵ الی ۲۱۱، ۲۰۷ و ۴۴۶.
۲۲. --- (۱۳۷۲). *اصول مدیریت*، ترجمه محمدعلی طوسی و دیگران، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، جلد اول، صص ۳۰۲ و ۳۱۵.
۲۳. مورهد و گریفین(۱۳۷۵). *رفتار سازمانی*، ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: مروارید، صص ۴۱۲، ۴۱۵، ۴۲۲، ۴۲۳، ۴۴۳ و ۴۴۷.
۲۴. مهرگان، محمد رضا و همکاران(۱۳۸۰). *تحقیق در عملیات*، جلد اول، تهران: سمت، صص ۶ و ۷.
24. David, Fred, R. (1993). *Concept of strategic management*, New York, *MacMillan Publishing Co.* p1.
25. Lee, David; Newman, Philip and Price, Robert (1999). *Decision Making in Organization*, New York: *Prentic-Hall Co.* p16.
26. Lyles, M. (1981). *Formulating Strategic Problems, Empirical Analysis and Model Development. Strategic Management Journal*, 2: 61-75.
27. Mason, R.O., and Mitroff, I.L. (1981). *Challenging Strategic Planning Assumption*, New York: *Wiley*. P3-21.
28. Shull, F., A. Delbecq, and L.C. Cummings (1970). *Organizational Decision Making*. New York: *MCGraw-Hill Book Co.* P31.