

خلاقیت، محور بنیادین تصمیم‌گیری راهبردی

دکتر ارسطو توحیدی
عضو هیئت علمی دانشگاه عالی دفاع ملی

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 «شبکه تصمیم» و مدیریت را «عمل تصمیم‌گیری» تعریف کرده‌اند. (اقتداری، ۱۳۵۴: ۶۷)

بدون تصمیم‌گیری هیچ اقدام یا فعالیت جدیدی در سازمان شروع نشده، 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 به‌شمار می‌روند. در حقیقت مدیران همواره با این موضوع درگیر بوده و در نهایت موفقیت و شکست در اجرای تصمیم‌ها، آینده آنان

را رقم می‌زند. (رستمی، ۱۳۷۸: ۲۰۷)

از میان انواع تصمیم‌ها، تصمیم‌گیری راهبردی از مهم‌ترین آنها به‌شمار می‌رود؛ زیرا اینگونه تصمیم‌ها متوجه آینده و هدف‌های عالی سازمان است و به دلیل بلندمدت بودن در شرایط عدم اطمینان و با اطلاعات نامطمئن اتخاذ می‌شوند. تصمیم‌های راهبردی متوجه آینده سازمان هستند و مبنای برنامه‌ریزی‌های بنیادین و بلندمدت 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، مطالعات زمان حال و تخمین‌ها و برآوردهایی است که کارشناسان فن و متخصصان هر سازمان

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 گردآوری داده‌ها از طریق منابع کتابخانه‌ای و میدانی با بهره‌گیری از پرسشنامه محقق ساخته بر پایه مصاحبه استفاده شده است. در تحلیل و توصیف داده‌ها از چند شاخص آمار توصیفی و استنباطی نظیر آزمون کای-دو و از طریق جمع‌آوری و جمع‌بندی نظرات صاحب‌نظران، 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 پدیدآوردن 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 بلندمدت 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 غیرمستمر انجام و تصمیم‌های گرفته‌شده اغلب تازه، پیچیده، گسترده و دارای متغیرهای کنترل‌نشده بوده، تحت تأثیر پیچیدگی، درجه رسمیت، سطح و همچنین درجه تمرکز سازمان قرار دارند. (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۶)

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. (دیوید، ۱۹۹۳: ۱) مدیریت راهبردی فرایندی است که به وسیله آن مدیران جهت‌های درازمدت فعالیت‌های سازمان را تعیین کرده، اهداف عملیاتی ویژه‌ای را مشخص و راهبردهای نیل به اهداف را با توجه به شرایط داخلی و



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 سؤالات زیر است:

سؤال اصلی: نقش خلاقیت سازمان 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 اجرایی تا چه میزان در تصمیم‌گیری‌های راهبردی نقش دارد؟
۳. خلاقیت کارکنان ستادی تا چه میزان در تصمیم‌گیری‌های راهبردی نقش دارد؟
۴. خلاقیت کارکنان اجرایی تا چه میزان

بر اساس ذهنیات و تجربیات خویش ارائه زمینه را برای تصمیم‌گیری مدیران مهیا می‌کنند. (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۷) بنابراین، تصمیم‌گیری‌های راهبردی با روش‌های معمول و با استفاده از فرایندهای عقلایی و کلاسیک با توجه به غیردقیق بودن اطلاعات و برآوردهایی که زمینه‌ساز تصمیم‌گیری مدیران سطوح راهبردی است همواره با مشکلاتی بوده و ضمانت اجرایی کافی برای تدوین برنامه‌های موفقیت‌آمیز ندارد. بنابراین، پژوهشگر به دنبال راهی برای اثربخشی بیشتر اینگونه تصمیم‌هاست. براساس اهمیت مسئله، در صورتی که راهی بیابیم که کارایی و اثربخشی تصمیم‌های راهبردی را ارتقا دهد، مسلماً تعالی سازمان را در آینده تضمین و از شکست در دستیابی اهداف و افول سازمان جلوگیری می‌کند و هر راه‌حلی که بتواند کمبود اطلاعات نسبت

**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.**

اجرا در آورند. برای اجرای راهبرد مسائل مدیریتی باید مورد توجه قرار گیرند که عبارتند 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. به کارگیری فرایندهای 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. (توحیدی، ۱۳۸۹: ۸)

فعالیت‌های کلیدی هم که باید در مرحله اجرای راهبرد انجام شوند عبارتند 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. (توحیدی، ۱۳۸۹: ۲۹)
- همچنین باید سؤالات زیر را مطرح و پاسخ آن را مشخص کرد:

۱. اکنون چه کارهایی باید صورت پذیرد؟
۲. چه کارهایی باید در آینده انجام شود؟
۳. ساختار سازمانی مورد نظر 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؟ (توحیدی، ۱۳۸۹: ۱۳۸۹)

راهبردشناسان جهت درک موقعیت سازمان؛

- ب) فرموله کردن راه‌های عملی و ممکن، تعیین و انتخاب راهبرد و بهترین راه؛
 - ج) اجرای راهبردهای انتخاب‌شده و ارزیابی آنها. (دانش‌آشتیانی، ۱۳۸۴: ۴۹)
- مدیریت راهبردی یک فراگرد است نه یک پدیده. این فراگرد از بینش و نگرش آینده‌نگر و آینده‌ساز آغاز می‌شود و پس از تعیین اولویت‌ها و هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی می‌کند و پس از پیاده‌کردن برنامه‌ها، منابع حاصله را ارزیابی کرده و به کمک نظام بازخورد (Feedback) نتایج کار را دریافت و متناسب با نتایج به دست آمده بر روی اولویت‌ها و هدف‌ها بازاندیشی می‌کند و دوباره این چرخه حرکت خود را آغاز می‌کند. (همان) در مدیریت راهبردی سه عنصر اساسی مطرح است: تدوین راهبرد، اجرای راهبرد و کنترل و ارزیابی راهبرد. (شوآنک، ۱۳۷۰: ۱۱)

فقط تدوین راهبرد مناسب در سازمان کافی نیست، زیرا باید در کارکنان و مدیران انگیزش ایجاد کرد تا این راهبردها را به

خارجی طراحی و برنامه‌های عملی برای اجرای راهبردها را انتخاب و عمل می‌کنند. ویژگی‌های اساسی مدیریت راهبردی را می‌توان به طور خلاصه اینگونه برشمرد:

۱. دارای نگاه بلندمدت است (اهداف میان‌مدت و کوتاه‌مدت از طرح بلندمدت منتج می‌شود).

۲. معتقد به لزوم چشم‌اندازی بلندمدت و مشترک در سازمان است تا حرکتی سازنده و جهت‌دار شکل گیرد.

۳. مأموریت‌گرا بوده 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 منشأ نظامی دارد و به‌طور جدی در امور دفاعی کاربرد دارد.

۶. عملکرد اصلی آن بر مبنای ارزیابی مستمر شرایط موجود (محیط داخل و خارج سازمان) و یافتن راه‌حلی 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 عملکرد آن محسوب می‌شود.

مدیریت راهبردی سه مسئله (وظیفه) کلی را دربر می‌گیرد: (دانش‌آشتیانی، ۱۳۸۸: ۲۳۰)

الف) تصمیم‌گیری راهبردی بر اساس تجزیه و تحلیل راهبردی توسط

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، به‌موقع و دقیق است.

مفهوم‌شناسی تصمیم و چگونگی آن

تصمیم نتیجه فعل تصمیم‌گیری است. بنابراین نتیجه فرایندی پویاست و در واقع عکس‌العمل سازمان در مقابل مسائل و مشکلات است. بنابراین تصمیم را می‌توان راهکار انتخابی یا سازوکار مشخص‌شده توسط مدیر برای حل مسئله یا تحقق هدف سازمان تعریف کرد. برخی هم تصمیم را سازوکارهای سازمانی دانسته‌اند که توسط آنها وضعیت مطلوبی حاصل می‌شود. در فرهنگ واژه‌های نظامی «تصمیم»، بیان رسمی راهکار انجام‌شدنی 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. (دیوید، ۱۳۸۲: ۲۹)

تصمیم‌ها ابزارند نه هدف، لذا تصمیم اثربخش تصمیمی است که دستیابی به اهداف را مقدور می‌کند. بعضی از دانشمندان چون مارچ و سایمون March & Saimon تصمیم‌گیری را با کل فرایند مدیریت برابر می‌دانند. (مورهد، ۱۳۷۵: ۴۱۲) بنابراین، موفقیت یا شکست در آرمان‌ها و اهداف سازمانی در گرو تصمیم‌های مدیریت سازمان

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 هر کس در سازمان باشد.

مطابق جدول «۱» طبقه‌بندی کرده است. الوانی از نظر مراحل اجرا، تصمیم‌ها را به تک‌مرحله‌ای و چندمرحله‌ای تقسیم کرده است. (الوانی، ۱۳۷۴: ۲۱۰) نگارنده به جهت سهولت در شناخت انواع تصمیم‌ها دسته‌بندی‌های انجام‌شده را در نمودار شکل «۱» خلاصه نموده است.

تصمیم‌گیری: تصمیم‌گیری را گزیدن یک راه کنش (راهکار) از میان راهکارهایی دانسته‌اند که در مرکز برنامه‌ریزی سازمان وجود دارد. (کونتر، ۱۳۷۰: ۲۱۱) تصمیم‌گیری را می‌توان یک فرایند کاملاً عقلایی تصور کرد که در آن اهداف ایجاد می‌شوند، مسئله بیان می‌گردد، راهکار مشخص و ارزیابی می‌شود و یک گزینش انجام و به اجرا درمی‌آید 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 رضایت‌بخشی. دیدگاه سومی هم که ترکیب دو دیدگاه اشاره کرده است، با عنوان الگوی عملی وجود دارد. (احمدی، ۱۳۸۲: ۹۲) چستر بارنارد (۱۸۸۶-۱۹۶۱) 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 غیرمنطقی (خلاقیت و تخیل) که به گونه‌ای جدایی‌ناپذیر در هم آمیخته‌اند. (پارکینسون، ۱۳۷۰: ۱۳۲) به هر صورت اگر مدیر راهکار درست را برگزیند، تصمیم وی مؤثر و سازنده خواهد بود و

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. (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۷)

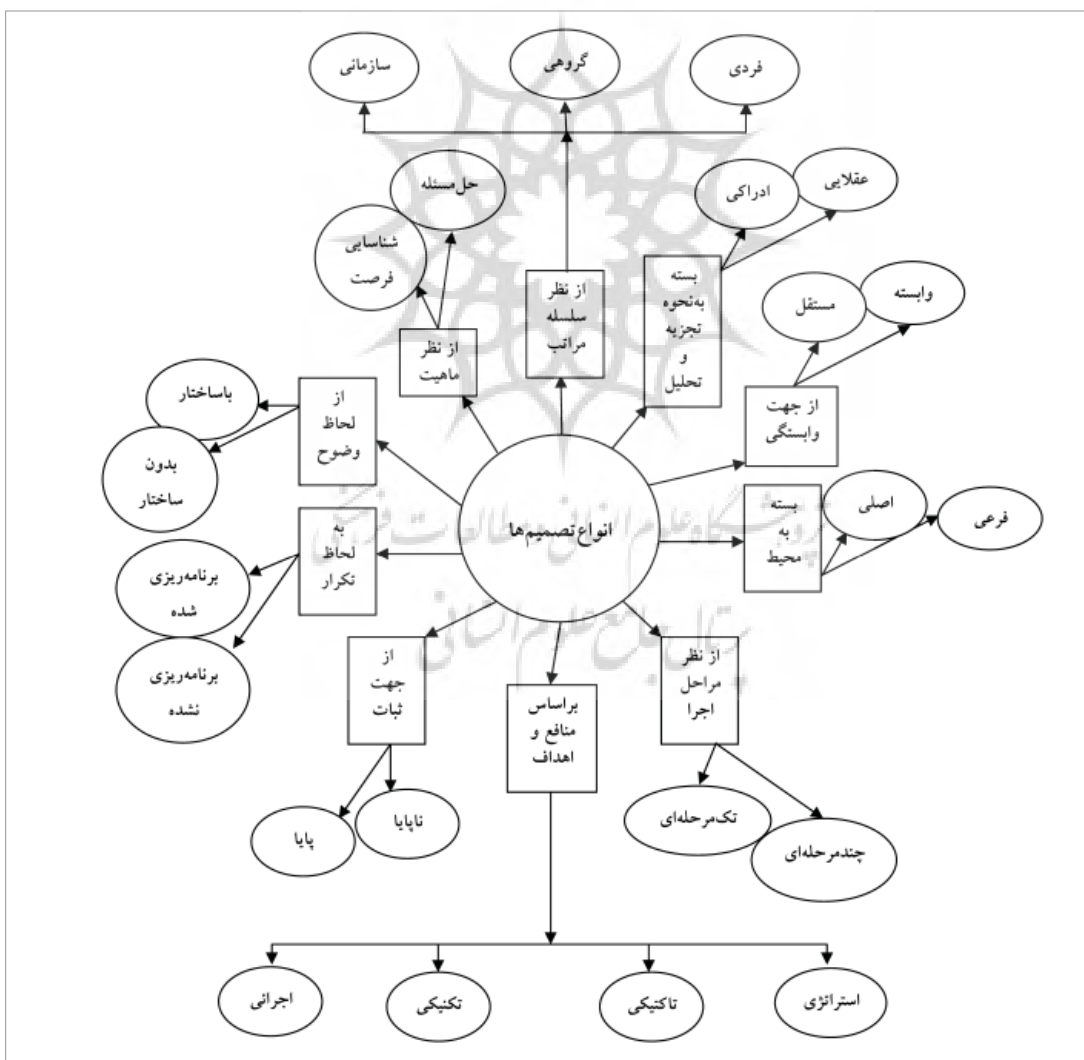
به هر صورت تصمیم خوب و درست باید در پرتو رویدادهای آینده ارزیابی شود. (کونتر، ۱۳۷۰: ۲۰۵)

انواع تصمیم‌ها

صاحب‌نظران تصمیم‌ها را از منظرهای مختلف دسته‌بندی کرده‌اند. حمیدی‌زاده در یک دسته‌بندی جامع تصمیم‌ها را

ماهیت طبقه‌بندی	انواع
میزان تکرار و سطح اطمینان	تصمیم‌های برنامه‌ریزی‌شده و تصمیم‌های برنامه‌ریزی‌نشده
سطوح وظایف و مراتب سازمان	تصمیم‌های استراتژیک، تصمیم‌های تاکتیکی، تصمیم‌های فنی، تصمیم‌های عملیاتی
منابع وظایف	تصمیم‌های سازمانی، تصمیم‌های فردی، تصمیم‌های گروهی
درجه تبیین و روشن‌بودن	تصمیم‌های با ساختار و تصمیم‌های بدون ساختار
میزان شهودی‌بودن	تصمیم‌های ادراکی و عقلانی
سطح جهت‌دهی	تصمیم‌های حل مسئله و تصمیم‌های شناسایی فرصت‌ها
درجه استقلال	تصمیم‌های مستقل، تصمیم‌های وابسته
محیط و تعامل با محیط بیرونی	تصمیم‌های اصلی (درونی) و تصمیم‌های فرعی (مرزی)
میزان تأثیرگذاری بر ثبات و پایداری	تصمیم‌های پایا و تصمیم‌های ناپایا

جدول ۱. برهان انواع تصمیمات



شکل ۱. انواع تصمیمات

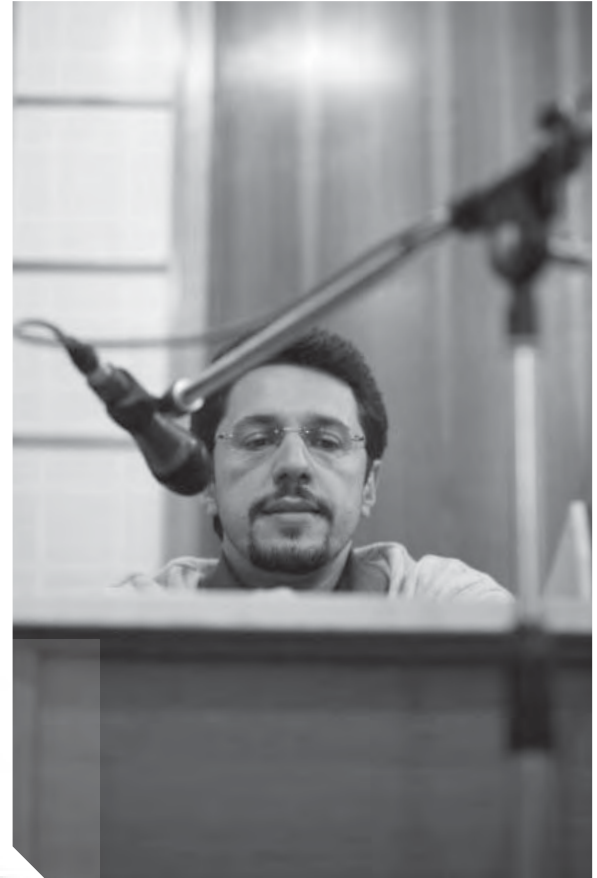
اینکه چه فرایندی برگزیده، موضوع مهمی نیست. پارکینسون در تفاوت فرایندهای تصمیم‌گیری می‌نویسد که فرایند منطقی با تفکر آگاهانه ارتباط دارد و می‌تواند به وسیله کلمات یا نمادها بیان شود و آن را می‌توان استدلال نامید. فرایند غیرمنطقی هم با تفکر ناآگاهانه در ارتباط است و نمی‌توان آن را به وسیله کلمات بیان کرد. بعضی اوقات تأکید می‌شود که فقط منطق است که اهمیت دارد و آنچه غیرمنطقی است حائز اهمیت نیست، لکن جنبه‌های غیرمنطقی را نمی‌توان بدین‌سان نادیده گرفت. این جنبه‌های غیرمنطقی 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. در حالی که در عالم واقعی غالباً توفیق نمی‌یابند و چه بسا ممکن است در نتیجه برخورد شخصیت‌ها، کار سازمان خراب‌تر شود. (پارکینسون، ۱۳۷۰: ۱۳۳) همین‌جاست که اهمیت جنبه غیرمنطقی 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 شامل مراحل زیر دانست:

- الف) پدیدآورندگان فرض‌های نخستین؛
 - ب) بازشناسی گزینه‌ها؛
 - ج) ارزیابی گزینه‌ها در پرتو هدف‌های دلخواه؛
 - د) برگزیدن گزینه یعنی تصمیم‌گرفتن. (همان، ۱۳۷۰: ۱۳۷)
- بنابراین، اینکه تصمیم‌گیری یک فرایند است، چیزی بدیهی است. از طرف

دیگر تصمیم‌گیری با دیدگاه و تفکر تصمیم‌گیرنده ارتباط مستقیم دارد، کما اینکه «شل» تصمیم‌گیری را یک فرایند 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 راهکار با دیدگاه حرکت به جلو و آینده‌نگری است، به طوری که بتواند منافع موردنظر سازمان را تأمین کند. (شول، ۱۹۷۰: ۳۱) 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 مهم و در برخی از شرایط بدون استفاده‌اند. درخصوص تصمیم‌گیری هم مهم‌ترین

مدیران دارای تجربه کم و از طرف دیگر با قدرت ریسک‌پذیری پایین هرگز جرئت اتخاذ تصمیم‌های راهبردی را ندارند، مگر اینکه از قدرت خلاقیت و ابداع خارق‌العاده یا قابل‌قبولی برخوردار باشند تا بتوانند از طریق تجزیه و تحلیل ذهنی قوی و به‌کارگیری استعدادهای ذاتی آینده‌را ترسیم و تصمیم منطقی و صحیحی اتخاذ کنند.

نکته توانایی ارزیابی این داده‌ها و مورد استفاده قراردادن آنها برای اتخاذ تصمیمی اثربخش است. با توجه به اینکه در فرایند تصمیم‌گیری پدیدآورندگان فرض‌های نخستین یا راهکارهای ممکن و اینکه تا چه میزان این راهکارها انجام‌شدنی باشند، نیاز به اطلاعات دقیق از محیط داخلی و خارجی سازمان و تعیین نقاط قوت، نقاط ضعف، فشارها و فرصت‌ها دارد. مسلماً راهکارهای ممکن بسته به نوع تصمیم قابلیت عملی شدن متفاوتی دارند؛ به این مفهوم که هرچه شناخت محیط کامل‌تر و عوامل اثرگذار روشن‌تر باشند، راهکار واقعی‌تر و انتخاب راهکار برتر هم ساده‌تر است، اما در مواردی که محیط ناشناخته و اطلاعات دقیق 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 به‌ویژه در چگونگی تصمیم‌گیری خود با مشکلات زیادی مواجهیم. به‌علاوه نوعی علاقه یا گاهی الزام به اتخاذ تصمیم داریم. گاهی با اینکه منطق حکم می‌کند که اطلاعات نامطمئن و شرایط تصمیم‌گیری به‌گونه‌ای است که پیش‌بینی نتایج غیرممکن و غیرعملی است، مجبور به تصمیم‌گیری هستیم. (دانش آشتیانی، ۱۳۸۸: ۸۰) 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 حد 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



فقط تدوین راهبرد مناسب در سازمان کافی نیست، زیرا باید در کارکنان و مدیران انگیزش ایجاد کرد تا این راهبردها را به اجرا درآورند.

می‌پردازد. از سوی دیگر عوامل ملموس و غیرملموس و محدودیت‌های آشکار و پنهان تصمیم‌ها و هدف‌گرا بودن آنها و انتظاری که برای دستیابی به سطحی بهینه از نتایج وجود دارد، سبب می‌شود که عوامل کیفی نیز در تصمیم‌ها دخالت نزدیک داشته باشند. (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۷)

تصمیم‌گیری راهبردی و شیوه‌های آن: همانگونه که بیان شد، تصمیم‌ها بر اساس منافع و اهداف به چهار نوع راهبردی، تاکتیکی، تکنیکی و اجرایی 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 بلندمدت بودن در شرایط عدم اطمینان اتخاذ و سازمان را هدقمند و در کلیه ابعاد جهت‌دار می‌کند، به صورت اختیاری و غیرمستمر 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. (همان) به زبانی دیگر تصمیم‌های راهبردی آنهایی هستند که اتخاذ و اجرای آنها نمی‌تواند به صورت مستقل و غیروابسته به محیط و در خلأ انجام گیرد. (لی، ۱۳۹۹: ۱۶) در حقیقت جوهری که آنها را از سایر تصمیم‌ها متمایز می‌کند عبارتند از:

- تصمیم‌های راهبردی «فاقد ساختار» و «نامتعارف» اند و هر تصمیم چیزی منحصر به فرد است و نمی‌توان آن را در

ضوابط تصمیم‌گیری ساده قرار داد. - تصمیم‌های راهبردی آنهایی هستند که برای سازمان «اهمیت ویژه‌ای» دارند و شامل به‌کارگیری منابع زیاد بوده و احتمال منافع با ضررهای عمده در نتیجه 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. (رستمی، ۱۳۷۸: ۲۰۷)

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. (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۷)

تصمیم‌های تکنیکی: تصمیم‌های مدیران رده میانی جهت ترکیب بهینه منابع، برنامه‌ریزی تولید و عرضه کالا و خدمات، تغییر فناوری، ماشین‌آلات و لوازم فنی. این تصمیم‌ها نیز قابلیت اجرایی کردن تصمیم‌های راهبردی را به عهده دارند. (همان)

تصمیم‌های اجرایی (عملیاتی): تصمیم‌های کوتاه‌مدت مدیران سطوح پایین که انحراف آنها از اهداف سازمان حیات آن را تهدید نمی‌کند و با فرایند داده‌ها و ستانده‌ها در ارتباط هستند و روزمره گرفته می‌شوند و بینشی زیادی نیاز ندارند. (همان)

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 نیست، 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 طبقه‌بندی محرک‌های اولیه تصمیم اعم از مشکل یا فرصت از جمله عوامل هستند که بر نوع و تعداد فعالیت‌های مربوط به تصمیم تأثیر می‌گذارند. (رستمی، ۱۳۷۸: ۲۰۸) بر همین اساس مدیران دارای تجربه کم و از طرف دیگر با قدرت ریسک‌پذیری پایین هرگز جرئت اتخاذ تصمیم‌های راهبردی را ندارند، مگر اینکه از قدرت خلاقیت و ابداع خارق‌العاده یا قابل‌قبولی برخوردار باشند تا بتوانند از طریق تجزیه و تحلیل ذهنی قوی و با به‌کارگیری استعدادهای 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 به‌صورت خلاصه به آنها اشاره می‌شود:

- نظریه تصمیم‌گیری راهبردی «مایلز و اسنو» (Miles & Esno) که بر پایه آن چهار راهبرد «تدافعی، پیش‌رو، تحلیل‌گر و انفعالی» را ارائه کرده است؛
- نظریه راهبرد رقابتی «اندروز» (An-deros) 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. (طیعی، ۱۳۸۴: ۳۴)

در سه نظریه نخست تأکید بیشتر بر راهبرد بازار و محصول است، اما در نظریه‌های چهار تا شش به تفکر خلاق، کیفیت اصول و معانی و اشراق تکیه می‌شود (همان) که موضوع بحث مقاله حاضر است. اگر چه در نظریه (سه) هم در بررسی مفروضات پایه تصمیم‌گیری روش‌های مختلف این نظریه و هم در روش سیاسی به نظریه سودمندی ذهنی مورد انتظار به‌عنوان یکی از مفروضات تصمیم‌گیری بر می‌خوریم که منظور خلاقیت فرد مدیر است، بنابراین، عمل تصمیم‌گیری صرفاً بر پایه تحلیل‌های کمی و ریاضی انجام نمی‌شود. (همان) تسلیمی اشاره دارد که در نظریه‌های نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها تلاش سرسختانه و تفکر خلاق به‌عنوان دو عامل تأثیرگذار تصمیم‌گیران را یاری می‌کنند. (تسلیمی، ۱۳۸۰: ۱۲۷) 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 آنها 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 است، یکی از ملاک‌های اصلی تصمیم‌گیری حکیمانه در مباحث راهبردی است. (طیعی، ۱۳۸۴: ۳۴) در نظریه تصمیم‌گیری فراعقلایی متنوع هم بدون اینکه روش‌های منظم علمی طی شود، تصمیم اتخاذ می‌شود و این نوع تصمیم‌گیری مبتنی بر شهود و دریافت‌های ذهنی تصمیم‌گیرنده است (همان) و روشن است که در این روش نیز خلاقیت مدیر نقش مهمی دارد. هنری مینتزبرگ (Henry Mintzberg) 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 به‌وجود آمده است و به مکتب توصیفی نزدیک شده و مکتب تلفیقی (سیستمی، اقتضایی و دوراندیشانه) را به‌وجود آورده است. بدیهی است در مکتب اخیر خلاقیت مدیر نقش مهمی دارد. (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۶) شوآنک 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 دیدگاه‌هاست. وقتی سازمان با یک مشکل راهبردی مواجه می‌شود، برخی از اعضای سازمان آن را یک مشکل فنی قلمداد می‌کنند، حال آنکه برخی دیگر آن را به‌عنوان مشکل سازمانی می‌پندارند و سرانجام عده‌ای آن را مشکل سیاسی فرض می‌کنند. (الوانی، ۱۳۷۰: ۱۰)

آنچه مسلم است اینکه تصمیم‌های راهبردی «فاقد ساختار» و در اصل «نامتعارف» اند. هر تصمیم چیزی منحصربه‌فرد است و نمی‌توان آن را در ضوابط تصمیم‌های ساده قرار داد و تصمیم‌هایی هستند که برای سازمان اهمیت ویژه‌ای دارند. (همان، ۱۱) به هر حال، فرایند تصمیم‌گیری به مثابه کالبدی است که انسان به آنها روح می‌بخشد و فعالشان می‌کند. «انسان» موجودی است که در تمامی فرایندهای تصمیم‌گیری محور اصلی به شمار می‌آید و تصمیم‌گیری تابع اعتقادات، باورها، تلقی‌ها و ارزش‌هایی است که محرک وی و شکل‌دهنده اندیشه و رفتارهای تصمیم‌گیرنده است. ارزش‌های فرد واقعیت‌های ملموس و قابل‌اثباتی هستند؛ زیرا اثرات و پیامدهای آنها را می‌توان به سادگی در رفتارهای فرد مشاهده کرد. در مورد مدیران و تصمیم‌گیرندگان نیز این مسئله صدق می‌کند و آنان در برداشت‌ها، انتخاب‌ها و ارزیابی‌های خود ارزش‌هایشان را خودآگاه یا ناخودآگاه

دخالت می‌دهند. (همان، ۵۰) البته نباید فراموش کرد که نظام‌های برنامه‌ریزی، ارزشیابی و پاداش و ساختار سازمانی نیز بر فراگردهای تصمیم‌اثرگذارند. 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 روبه‌شد اهم ادراکات تصمیم‌گیرندگان کلیدی در بررسی ارتباط میان محیط، راهبرد و ساختار سرچشمه می‌گیرد. آندرسون و پین (Anderson & Paine)، ۱۹۷۴ خاطر نشان می‌کنند که عوامل ذهنی افراد بر ادراک آنها از محیط و سازمان و در نتیجه بر تنظیم راهبرد تأثیر می‌گذارد. همچنین دوتون (Dutton، 1983) و همکارانش استدلال می‌کنند که مفاهیم، عقاید و فرضیه‌ها (خلاقیت‌ها) و برداشت‌های علت و معلولی طراحان راهبردی نحوه تنظیم مسائل راهبردی را تعیین می‌کنند. (لیلاز، ۱۹۸۱: ۲) در همین مقوله میسون و میت‌راف استدلال می‌کنند که فرضیه‌ها (خلاقیت‌ها) عناصر اصلی چارچوب مرجع یا جهان‌بینی طراح راهبردی هستند. به عقیده آنها مشکلات راهبردی متضمن پیچیدگی سازمان‌یافته‌اند. به عبارت دیگر متغیرهای مشکلات به نحوی با هم پیوستگی متقابل دارند که راه‌حل برخی مشکلات سبب ایجاد مشکلات دیگر می‌شوند. (ماسون، ۱۹۸۱: ۳) مورهد و گریفین تصمیم‌گیری‌های برنامه‌ریزی‌نشده و راهبردی را نیازمند به‌کارگیری خلاقیت و قضاوت می‌دانند (کونتر، ۱۳۷۲: ۳۰۲) و در ادامه می‌نویسند: خلاقیت یکی از ابعاد مهم رفتار سازمانی در داخل سازمان است. سازمان‌ها بدون خلاقیت هرگز تغییر نمی‌کنند و کارکنان آنها به حالت رکود درمی‌آیند. آنان خلاقیت را فرایند تکامل‌بخشیدن به دیدگاه‌های بدیع و تخیلی درباره موقعیت‌های مختلف تعریف و طرح گسترده فرایند خلاقیت را شامل

مراحل آمادگی، نهفتگی، بینش و تحقیق و ممیزی بیان می‌کنند که مورد پذیرش همگان است. (همان، ۱۳۷۲: ۳۱۵) از دیدگاه آنان گرچه فرایند تصمیم‌گیری عقلایی به دلیل منطقی و اقتصادی بودن آن مورد توجه است، ولی با وجود این به دلیل اینکه تصمیم‌گیری واقعی یک فرایند کاملاً عقلایی نیست، الگوی عقلایی را تا حدودی سؤال‌برانگیز 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. (همان) آنان ادامه می‌دهند الگوی عقلایی گرچه دارای نقاط قوتی همانند منظم و منطقی بودن، تجزیه و تحلیل عمیق اطلاعات و دوری از تأثیر عواطف و احساسات و فشارهای اجتماعی در تصمیم‌گیری و انتخاب راهکار با تکیه بر اطلاعات می‌باشد، اما از نقاط ضعفی شامل غیرواقعی بودن مفروضات دقیق و خشک تصمیم‌گیری، به‌طور معمول محدودیت در اطلاعات در دسترس مدیران به علت تنگنای مالی و زمانی و توانایی محدود بسیاری از تصمیم‌گیرندگان در پرورش اطلاعات مربوط به هر راهکار برخوردار است. علاوه بر این، همه راهکارها قابل بیان به‌صورت کمی و در نتیجه قابل مقایسه با یکدیگر نیستند و در نهایت از آنجایی که در این راهکار نمی‌توان آینده را پیش‌بینی کرد، به نظر می‌رسد که تصمیم‌گیرنده همه پیامدهای ممکن در هر یک از راهکارها را نمی‌داند و در الگوی عقلایی محدود عمل می‌کند. (همان) پروفیسور شکل (Shakal) اقتصاددان

بلندآوازه‌ای که پیتر دراکه (Peter، Drake) 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 حقیقت‌یابی و در معنای دیگر حقیقت‌سازی تعریف می‌کند و مثال می‌زند که اگر تولید فرآورده تازه‌ای را در نظر بگیرید و اطلاعات و سوابق لازم و سیستم مناسب حسابداری قیمت تمام‌شده را در اختیار داشته باشید، می‌توانید هزینه تولید را معلوم کنید. این «عملیات» به معنای حقیقت‌یابی است. اما در مرحله بعدی که باید نامی برای آن فرآورده انتخاب کنید و آن را 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. (پارکینسون، ۱۳۷۰: ۱۳۸) پارکینسون (Parkinson) می‌نویسد: وقتی که بناست درباره 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 غیرممکن 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 غیرممکن است بتواند یک تصویر کلی از فعالیت‌های تجاری را فراهم آورد که نشان‌دهنده 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 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. (همان، ۱۹۵) پارکینسون در ادامه اشاره می‌کند که در اواسط دهه ۱۹۲۰ - ۱۹۳۰ به ابتکار رابرت وود (Robert E. Wood) در آمریکا انقلابی در بازاریابی پدید آمد. وود طی یادداشتی به مؤسسه خود توصیه کرد که فروشگاه‌های خرده‌فروشی زنجیره‌ای تأسیس کند. پیشنهاد او مورد پذیرش قرار گرفت و او مؤسسه را ترک کرد و به شرکت سیرز روباک (Sears Roeback) پیوست. سیرز اندیشه‌های وود را پذیرفت و اجرا کرد و موفقیتی شگفت‌انگیز 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 فی‌نفسه گنگ و بی‌جانند و فقط وقتی مبتکرانه تفسیر شوند جان می‌گیرند. (همان، ۱۹۷)

از آنجا که تصمیم‌گیری دو جنبه منطقی و غیرمنطقی (تخیلی و خلاقانه) دارد، بارنارد (Barnard Chester) معتقد است فرایند استدلال منطقی نمی‌تواند درباره موضوعاتی که غیردقیق و مبهم‌اند به کار گرفته شود. این تصور که در هر وضعیتی می‌توان به منطق برای دست‌یافتن به پاسخ صحیح اتکا کرد، تصویری گمراه‌کننده است. در موقعیت‌های غیردقیق و مبهم تکیه بر قوه تشخیص هیچ اشکالی ندارد.

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. (درک، ۱۳۸۲: ۵۴)

مینتزبرگ، اوهان و استیسی (Mintz-berg, Ohan & Stacy: 1994) از جمله اندیشمندی هستند که اعتقاد دارند راهبرد را باید از دیدگاه شهودی نگریست؛ بنابراین، فرایند راهبرد برنامه‌ریزی (تصمیم‌گیری راهبردی) و اجرای آن را به‌عنوان دو مقوله کاملاً جدا از هم قلمداد می‌کنند که از تفکر راهبردی نشئت می‌گیرد. (عابدی، ۱۳۸۴: ۳۱)

خلاقیت (تفکر شهودی): خلاقیت را

توانایی افراد در پدیدآوردن و پرورش اندیشه‌های نو گفته‌اند. (احمدی، ۱۳۸۲: ۹۲) و در تعریف دیگر خلاقیت عبارت است از: فرایند ایجاد نظرهای بدیع و تخیلی درباره موقعیت‌ها. مراحل این فرایند شامل گام‌های زیر است:

۱. آمادگی که خود فرایند فعالی است و ممکن است نیاز به کوشش مصرانه‌ای داشته باشد.
 ۲. تأمل و تعمق (بیشتر ناخودآگاه) که شامل بازتاب تفکر و تأمل است.
 ۳. بینش که عبارت از مرحله برطرف کردن ابهامها به‌عنوان نتیجه حاصل از دو مرحله آمادگی و تأمل و تعمق است.
 ۴. تحقیق و ممیزی یعنی تشخیص اینکه آیا بینش ایجادشده از اعتبار لازم برخوردار است یا خیر.
- خلاقیت از دیدگاه روانشناسی، پدیدارشدن تلفیقی از اندیشه‌های نو به‌وسیله شهودگرایی از منابع ناشناخته تعریف شده است. (الوانی، ۱۳۷۴: ۲۱۰)
- فراگرد خلاقیت به ندرت به گونه‌ای ساده

درست است که وراثت در هوش، شخصیت، خلاقیت و تمام خصوصیات بشر نقش دارد، ولی نقش آن تابع محیط است و عامل منحصربه‌فرد نیست. پس تغییر مطلوب محیط می‌تواند اشتغالی را که در همگان به ودیعه گذاشته شده است پرورش داده و آشکار سازد.



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.

اندیشه‌های تازه دارند. این پندار صحیح نیست و در محیط مناسب همه افراد می‌توانند عملاً خلاق و اندیشه‌ساز باشند. استعداد و قدرت خلاقیت و نوآوری به‌طور 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 در آن افراد عادی قدرت خلاقیت خارق‌العاده نشان داده‌اند. (الوانی، ۱۳۷۴: ۱۹۵-۱۸۳) 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 سنتی 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. (همان) البته این واقعیت دارد که عده معدودی از خلاقیت بیشتر برخوردارند، ولی بقیه نیز می‌توانند در صورت پرورش مطلوب فراموش کرد که کارشناسی به نوبه خود پیش‌شرط خلاقیت است. کافی است سری به یک نمایشگاه نقاشی بزنیم و بعد از یک نمایشگاه بین‌المللی دیدن کنیم تا متوجه شویم که هنرمندان آماتور منبع اصلی نوآوری‌های مهم نیستند. اما در طرح‌کردن چنین ادعایی باید دقت کنیم که نکته بسیار مهم داشتن مهارت و دانش مربوط مورد نظر است نه دانش غیرمرتبط. یکی از راه‌های مهم ظهور نوآوری

(Gilford) خلاقیت را تفکری واگرا می‌داند که تمایل کمتری به رفتار خلاق دارند. 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. (همان، ۱۵۸) 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. 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. (همان، ۱۵۹) اسکاتل (Schachtel) خلاقیت فرد را در این می‌داند که محیط و عوامل موجود در آن را بهتر بررسی کند و بدون اینکه تحت تأثیر دیگران قرار گیرد یا هدف معینی او را از بررسی محیط باز دارد، آزادانه به شناختن محیط و مشخص‌ساختن عناصر عمده آن بپردازد. (همان، ۱۶۰) غالباً چنین برداشت می‌شود که بیشتر مردم غیرخلاق هستند و توانایی اندکی برای پرورش و آشکار کردن

و خطی شکل می‌گیرد، بلکه می‌توان آن را به صورت فراگردی آمیخته از چند مرحله متداخل و متعامل تصور کرد. مرور و مطالعه ناخودآگاه، کشف شهود، بینش و صورت‌بندی منطقی (قضایا) را می‌توان از جمله این مراحل برشمرد. کشف شهود نیاز به زمان دارد تا به کار آید، پی‌بردن به ترکیب و تلفیق جدید مفاهیم و اندیشه‌های متفاوت زمان‌گیر است. شخص باید زیر و بم مسئله را ببیند. تفکر شهودی با فنون چندی از قبیل باروری اندیشه‌ها (طوفان مغزی) ارتقا می‌یابد. به زبان دیگر برای اینکه خلاقیت ایجاد و پرورش یابد، ضمن اینکه باید فنون و تکنیک‌هایی رعایت شود، لازم است 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 عبارتند از: طوفان مغزی (Brain Storming)، سوالات ایده برانگیز یا صورت تطبیقی اسکمپر (Scamper)، الگوی سینکتیکس (Synectics)، تکنیک دلفی (Delphi Technique)، تکنیک گروه اسمی (Nominal Group Technique)، تکنیک آینه مورینو (Morino Mirror) (Technique)، ارتباط اجباری (Forced As-) (sociation)، تجزیه و تحلیل مورفولوژیک (Morphological Analysis)، گردش تخیلی (Speculative Excursion)، الگوبرداری از طبیعت (Bionics)، تفکر موازی (Lateral Thinking)، روش تحلیل معطوف به هدف (Reference to Goale Analysis) و تکنیک TKJ. (فیشانی، ۱۳۷۴: ۱۲۹-۱۱۹)

خلاقیت در تمام ابعاد زندگی بشر مطرح است و عبارت است از تحولاتی دامن‌دار و جهشی در فکر و اندیشه انسان، به طوری که حائز یک توانایی در ترکیب عوامل قبلی با طرق جدید است. (همان، ۱۵۷) گیلفورد

به وجود آوردن فضای محرک خلاقیت است؛ به این معنی که مدیر باید همیشه آماده شنیدن ایده‌های جدید از هر کس در سازمان باشد. رشد خلاقیت با کاوش و بررسی وضعیت فعلی شروع می‌شود، آیا من همه تلاشم را کردم؟ آیا شرایط فعلی ایدئال است؟ آیا روش ممیزی می‌توان یافت؟ آیا چنین سؤال‌ها خلاقیت‌های پنهان و نهفته شما را پیدا و تحریک می‌کنند و هر چه بیشتر کاوش کنید نتایج بهتری حاصل خواهد شد. (همان) اگر به خلاقیت به‌عنوان خصیصه‌ای ذاتی بنگریم، پا 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 و نحوه خلاق شدن را در کودکان پرورش داد. البته این آموزش باید از خانه و از همان سال‌های اول زندگی آغاز شود. (همان) 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 مشکل‌گشایی 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. (همان) خلاقیت مخصوص جوانها نیست: شواهد علمی مبنی بر اینکه خلاقیت از سن تبعیت نمی‌کند، به وسیله پروفیسور هاروی سی‌لهمان (Harvey.C.Lehman) 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. قدرت تصور با تمرین رشد می‌یابد و برخلاف اعتقاد عمومی در افراد مسن‌تر نیرومندتر از جوانان است. (اسپورن، ۱۳۷۱: ۲۱۵)

حداکثر حدائق	انحراف معیار استاندارد	میانگین پاسخ‌ها	تعداد پرسشنامه دریافتی	حجم نمونه آماری	کویه (عامل)
					الف) میزان تأثیر خلاقیت فردی مدیران سطوح راهبردی در:
			۳۰	۳۰	- تصمیم‌گیری
۵	۱	۰/۸۵۵۰	۴/۶۰۰۰		- مرحله تدوین راهبرد
۵	۱	۰/۹۳۲۱	۴/۴۰۰۰		- مرحله اجرای راهبرد
۵	۱	۰/۸۱۷۲	۴/۵۶۶۷		- مرحله کنترل و ارزیابی راهبرد
			۳۰	۳۰	ب) میزان تأثیر خلاقیت مدیران و سرپرستان سطوح و مبنای و اجرایی در:
			۳/۸۶۶۷		- مرحله تدوین راهبرد
۵	۱	۰/۹۳۷۱	۴/۰۳۳۳		- مرحله اجرای راهبرد
۵	۱	۰/۸۵۰۲	۴/۰۶۶۷		- مرحله کنترل و ارزیابی راهبرد
					ج) میزان تأثیر خلاقیت کارکنان ستادی در:
			۳۰	۳۰	- تصمیم‌گیری
۵	۱	۱/۱۳۶۶	۳/۸۶۶۷		- مرحله تدوین راهبرد
۵	۲	۰/۸۲۷۶	۳/۹۳۳۳		- مرحله اجرای راهبرد
۵	۱	۰/۹۶۴۳	۳/۹۶۶۷		- مرحله کنترل و ارزیابی راهبرد
					د) میزان تأثیر خلاقیت کارکنان اجرایی در:
			۳۰	۳۰	- تصمیم‌گیری
۵	۱	۰/۹۹۴۸	۳/۱۰۰۰		- مرحله تدوین راهبرد
۵	۲	۰/۹۷۳۲	۳/۸۶۶۷		- مرحله اجرای راهبرد
۵	۲	۰/۹۲۲۲	۳/۳۳۳۳		- مرحله کنترل و ارزیابی راهبرد

جدول ۲. خصیصه‌های آماری نظرات آزمودنی‌ها

جک هالوران و داگلاس نپتون (Jack, Halloran & Douglass, Neptune) 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 توانایی‌های 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. (همان، ۲۱۶) حل خلاق مسائل بیشتر شامل فرموله کردن ایده‌های جدید است تا تصمیم‌گیری بر سر

تجدید بنای افکار گذشته. در واقع مسائل خلاقیت بیشتر نیازمند تباین است تا تفکر متقارب و این نوع تفکر در تلاش سفر به جهان مختلف و روبه‌روشدن با حقایق جدید است.

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 راهبردی در سازمان مورد مطالعه با حجم نمونه سی نفر در سطح مدیران مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت. در واقع، فرضیه تحقیق بر اساس میزان تأثیر خلاقیت چهار گروه از

منابع انسانی سازمان بر سه عنصر مدیریت راهبرد مورد آزمون قرار گرفت.

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

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

ستون آخر جدول «۳» میزان تأثیر خلاقیت گروه‌های مختلف نیروی انسانی

عوامل	میانگین	ضریب کای ۲	سطح معنادار	درجه آزادی	ضریب اطمینان	نتیجه	وزن عامل	ضریب وزنی
الف) میزان تأثیر خلاقیت فردی مدیران سطوح راهبردی در:								
- تصمیم‌گیری								
- مرحله تدوین راهبرد	۴/۶۰۰۰	۳۹/۶۰۰	۰۰۰	۳	%۹۵	تأیید	%۹/۶۶۳۸	۲۱/۵۰۱۴
- مرحله اجرای راهبرد	۴/۴۰۰۰	۲۲/۰۰۰	۰۰۰	۴	%۹۵	تأیید	%۹/۲۴۳۷	
- مرحله کنترل و ارزیابی راهبرد	۴/۵۶۶۷	۱۱/۳۳۳	۰/۰۲۳	۴	%۹۵	تأیید	%۹/۵۹۳۹	
ب) میزان تأثیر خلاقیت مدیران و سرپرستان سطوح و مبانی و اجرایی در:								
- تصمیم‌گیری								
- مرحله تدوین راهبرد			%۰/۰۰۷	۴	%۹۵	تأیید	%۸/۱۲۳۳	۲۵/۱۴۰۱
- مرحله اجرای راهبرد			۰۰۰	۳	%۹۵	تأیید	%۸/۴۷۳۳	
- مرحله کنترل و ارزیابی راهبرد			۰۰۰	۳	%۹۵	تأیید	%۸/۵۴۳۵	
ج) میزان تأثیر خلاقیت کارکنان ستادی در:								
- تصمیم‌گیری								
- مرحله تدوین راهبرد			۰/۰۲۱	۳	%۹۵	تأیید	%۸/۱۲۳۳	۲۴/۷۱۹۹
- مرحله اجرای راهبرد			۰/۱۹۸	۳	%۹۵	تأیید	%۸/۲۶۳۲	
- مرحله کنترل و ارزیابی راهبرد			۰۰۰	۲	%۹۵	تأیید	%۸/۳۳۳۴	
د) میزان تأثیر خلاقیت کارکنان اجرایی در:								
- تصمیم‌گیری								
- مرحله تدوین راهبرد			۰/۰۰۱	۳	%۹۵	تأیید	%۶/۵۱۲۶	۲۱/۶۳۸۶
- مرحله اجرای راهبرد			۰/۰۴۳	۳	%۹۵	تأیید	%۸/۱۲۳۳	
- مرحله کنترل و ارزیابی راهبرد			۰/۱۴۱	۳	%۹۵	تأیید	%۷/۰۰۲۷	
جمع							%۱۰۰	

جدول ۳. نتیجه آزمون کای- دو فرضیه تحقیق

سازمان را نشان می‌دهد و بر این اساس خلاقیت فردی مدیران سطوح راهبردی با ضریب $28/5014$ بیشترین تأثیر را در تصمیم‌گیری‌های راهبردی دارد.

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 انتخاب‌شده برای آینده سازمان‌اند، بیش از سایر انواع تصمیم‌ها نیازمند به‌کارگیری خلاقیت در فرایند تصمیم‌گیری هستند. به مفهوم دیگر مدیرانی که با به‌کارگیری خلاقیت خویش، قدرت طرح‌ریزی 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، به‌ویژه 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

زیربنای پویایی‌های تصمیم‌گیری و اجراست، بنابراین، موفقیت در عمل تصمیم‌گیری در مباحث راهبردی بستگی زیادی به توانایی‌های رفتاری و شهودی تصمیم‌گیرندگان به‌ویژه میزان خلاقیت و ابداع راهکارها دارد، لذا خلاقیت محور بنیادین تصمیم‌گیری‌های راهبردی است.

منابع و مآخذ

- اسپورن، الکس، اس (۱۳۷۱). پرورش استعداد همگانی ابداع و خلاقیت، ترجمه حسن قاسم‌زاده، چاپ دوم، تهران: نیلوفر.
- اقتداری، علی‌محمد (۱۳۵۴). سازمان و مدیریت (سیستم و رفتار سازمانی)، تهران: دانشگاه تهران.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۰). تصمیم‌گیری و خطمشی دولتی، تهران: سمت.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۴). مدیریت عمومی، تهران: آرمان، چاپ هشتم.
- آقایی فیشانی، تیمور (۱۳۷۴). خلاقیت و نوآوری در انسان‌ها و سازمان‌ها، تهران: ترمه.
- پارکینسون، نورث و کوک و همکاران (۱۳۷۰). اندیشه‌های بزرگ در مدیریت، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران: مؤسسه بانکداری ایران بانک مرکزی ایران.
- تسلیمی، محمدسعید (۱۳۸۰). در جست‌وجوی عوامل پشتیبانی‌کننده تجزیه و تحلیل SWOT در تدوین استراتژی، دانش مدیریت، دانشگاه تهران، فصلنامه شماره ۵۵.
- توحیدی، ارسطو (۱۳۸۹). طرح‌ریزی راهبردی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی دفاعی، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
- حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۷). تصمیم‌گیری نوین، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
- حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۶). تصمیم‌گیری هوشمند و خلاق، هوش هیجانی، تهران: ترمه.
- دانش آشتیانی، محمداقبر (۱۳۸۴). نظام جامع مدیریت راهبردی دفاعی - امنیتی، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، شماره ۲۱، دانشگاه عالی دفاع ملی.
- دانش آشتیانی، محمداقبر (۱۳۸۸). الگوی طرح‌ریزی راهبردی-۱، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
- دانش آشتیانی، محمداقبر (۱۳۸۸). راهبرد دفاعی - امنیتی - ۲، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
- درک، هیچینز (۱۳۸۲). کاربرد اندیشه سیستمی، ترجمه رشید اصلانی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

دیوید، فرد، آر (۱۳۸۲). مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سیدمهدی اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رستمی، محمود (۱۳۷۸). فرهنگ واژه‌های نظامی، تهران: ستاد مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران.

شوانک، چاز، آر (۱۳۷۰). مبانی تصمیم‌گیری استراتژیک، ترجمه عباس منوریان، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

طیسی، جمال‌الدین و همکاران (۱۳۸۴).

برنامه‌ریزی راهبردی، تهران: ترمه.

عابدی جعفری، حسن و همکاران (۱۳۸۴).

تحلیل تطبیقی مفروضات اساسی نظریه‌های تصمیم‌گیری‌های راهبردی ۲، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، شماره ۲۲، دانشگاه عالی دفاع ملی.

علی احمدی، علیرضا و همکاران (۱۳۸۲). نگرش

جامع بر مدیریت استراتژیک، تهران: تولید دانش.

کونتر، هرولد و همکاران (۱۳۷۰). اصول مدیریت،

ترجمه محمدعلی طوسی و همکاران، تهران:

مرکز آموزش مدیریت دولتی، جلد دوم.

(۱۳۷۲). اصول مدیریت، ترجمه محمدعلی

طوسی و دیگران، تهران: مرکز آموزش مدیریت

دولتی، جلد اول.

مورهد و گریفین (۱۳۷۵). رفتار سازمانی، ترجمه

سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران:

مروارید.

مهرگان، محمدرضا و همکاران (۱۳۸۰). تحقیق

در عملیات، جلد اول، تهران: سمت.

David, Fred, R (1993). Concept of Strategic Management, New York, MacMillan Publishing Co.

Lee, David, Newman, Philip and Price, Robert (1999). Decision Making in Organazation, New York: Prentic-Hall Co.

Lyles, M (1981). Formulating Strategic Problems, Empirical Analysis and Model Development. Strategic Management Journal, 2.

Mason, R.O, and Mitroff, I.I (1981). Challenging Strategic Planning Assumption, New York: Wiley.

Shull, F.A. Delbecq, and L.C. Cummings (1970). Organizational Decision Making. New York: MCGraw-Hill Book Co.

برگرفته از: مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۴.