

بررسی نظریات مربوط به فرایند تصمیم‌گیری و انتخاب استراتژی

روح اله ملک جعفریان
کارشناس ارشد و بازرس کار

یکی از مسائل مهمی که سازمانها با آن روبرو هستند مساله تصمیم‌گیری درست و عقلایی در مراحل مختلف فعالیتهای سازمان است. اهمیت این امر به حدی است که هربرت سایمون اندیشمند علم مدیریت، مدیریت را با تصمیم‌گیری مترادف دانسته است. در واقع تصمیم‌گیری درست یا غلط است که بقا و یا مرگ سازمان را باعث می‌شود و در دنیای امروز سرنوشت سازمان را تعیین می‌کند. بدلیل اهمیت امر تصمیم‌گیری در سازمانها، این مقاله تلاش داشته است تا ضمن بررسی نظریات مربوط به فرایند تصمیم‌گیری که تئوریسین‌های علم مدیریت سازمانها برای تصمیم‌گیری پیشنهاد کرده‌اند، دامهای فراروی تصمیم‌گیری و ارزیابی میزان کارایی یک تصمیم را بیان دارد.

کار و جامعه

۱- پیش‌گفتار

تصمیماتی که مدیران می‌گیرند می‌تواند موجب رشد، رونق یا ورشکستگی شرکت شود. امکان دارد که این تصمیمات پرخطر، مخاطره آمیز و در محیطی نامطمئن گرفته شوند و نتوان موفقیت آنها را تضمین کرد. معمولاً تصمیم باید در شرایطی گرفته شود که عوامل پیوسته در حال تغییرند، اطلاعات چندان روشن نیست و دیدگاه‌ها متناقض یا ضد نقیض هستند.

این تصمیمات در سطوح مختلف سازمانی به شکل‌های گوناگون گرفته می‌شوند. برخی از این تصمیمات بسیار کوچک و ناچیز و برخی هم بسیار بزرگ هستند و باید به سرعت گرفته شوند.

معمولاً تصمیماتی که به وسیله مقامات بالا و مدیریت ارشد سازمان گرفته می‌شود تصمیمات استراتژیک می‌نامند. این تصمیمات درباره مسائل بزرگ و پرخطر گرفته می‌شوند که می‌توانند درباره مواردی از این قبیل باشند: ورود به بازار جدید، تولید و ارائه محصولات و خدمات جدید، اجرای برنامه‌های کلان جدید، خاتمه دادن به برنامه‌هایی که در دست اجرا است، تعطیل کردن بخشهایی از سازمان، استخدام افراد، تعیین اولویت‌ها، مشخص کردن برنامه‌ها یا نوآوری و خلاقیت‌ها.

۲- تعریف تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب راه حل مناسب از بین راه‌های مطروحه برای حل یک مشکل یا بهره‌گیری از فرصت که برای شناخت یک سازمان باید کانونهای اخذ تصمیم را شناسایی کرد.

۳- طبقه‌بندی رویکردهای کلی تصمیم‌گیری

۱.۳. مدل کلاسیک (فردی)

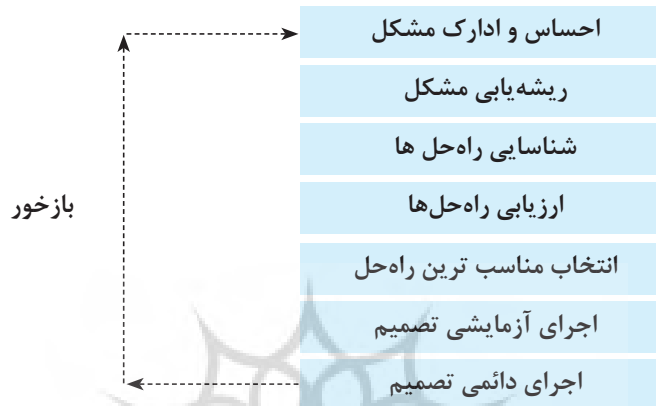
مدل کلاسیک تصمیم‌گیری، مدیر را به عنوان کسی می‌بیند که در دنیای کاملاً مطمئن عمل می‌کند. مدیر با مساله‌ای کاملاً تعریف شده و روشن مواجه است، همه شقوق ممکن برای اقدام و نتایج هر یک را میداند و سپس راه حلی را انتخاب می‌کند که بهترین نتیجه در حل مساله را می‌دهد. واضح است که این یک راه ایده آل برای تصمیم‌گیری است. دانشمندان علوم رفتاری با تئوری کلاسیک تصمیم‌گیری با احتیاط

برخورد می کنند. آنها می دانند که ذهن انسانها خلقت شگفت انگیز و قابلیت دستاوردهای نامحدودی دارد، اما هم چنین می دانند که انسان با محدودیتهای شناختی نیز مواجه است. ذهن انسان از حیث پردازش داده ها محدود است. نارسایی اطلاعات توانایی مدیران در تصمیم گیری بر اساس مدل کلاسیک را کاهش می دهد. انواع مدل کلاسیک عبارتند از:

۱.۱.۳. مدل عقلایی

هنگامی که فرد به روش عقلانی تصمیم می گیرد، مساله را به صورت سیستماتیک تجزیه و تحلیل می کند و مراحل را یکی پس از دیگری پشت سر می گذارد.

شکل شماره ۱: مراحل تصمیم گیری در مدل عقلایی



احساس عبارت است از برداشت اولیه نسبت به یک مساله. ادراک یعنی باور به این که مساله یا مشکل وجود دارد. هر احساسی الزاماً به ادراک منجر نمی شود، اما وقتی ادراک شود یعنی حتماً قبلش احساس ایجاد شده است. در مرحله ریشه یابی می بایست به دنبال یافتن زمینه های بروز مشکل یا مساله بود. لازم به ذکر است در شناسایی راه حلها محدودیتهای عقلانیت محدود و رضایتمندی وجود دارد. عقلانیت محدود بیان می دارد که ذهن آدمی نامحدود نیست و این محدودیت امکان شناسائی کامل و جامع همه راه حلها را فراهم نمی آورد. رضایت مندی به نوعی رفتار آگاهانه یا ناآگاهانه از سوی فرد اشاره دارد که برای حل مشکلات به چندین راه حل اولیه اکتفا می کند و به سراغ راه حل های پیچیده تر نمی رود که به آن اکتفا به راه حل های رضایت بخش هم گفته می شود. حلقه بازخورد نشان می دهد که آیا با اجرای این فرایند، مشکل موردنظر حل شده یا نشده است.

۲.۱.۳. مدل عقلایی محدود

محدودیتهای زیادی می توانند بر یک تصمیم اثر بگذارند و به ما اجازه ندهند که بتوانیم به صورت عقلانی انتخاب داشته باشیم، محدودیتهایی مثل منابع، زمان، هزینه، اطلاعات، عدم اطمینان و اعتماد همگی عوامل محدود کننده ای هستند که به صورت مانعی در مسیر راه حلها و اجرای آن ظاهر می گردند.

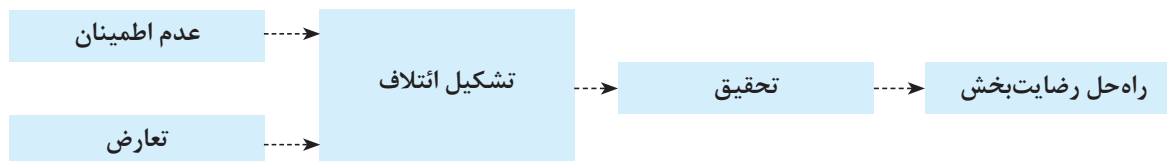
۲.۳. مدل سیاسی (گروهی)

بسیاری از تصمیمات سازمان توسط چندین مدیر گرفته می شود. چنین روشی باعث می شود که دیدگاهها و نظرات متفاوتی ارائه گردد و همه خود را در برابر مشکلات مسئول بدانند و بین آنها نوعی توافق و همدلی و اشتراک نظر وجود داشته باشد. انواع مدل سیاسی عبارتند از:

۱.۲.۳. مدل کارنگی

این الگو توسط سیرت، مارچ و سایمن از اعضای هیئت علمی دانشگاه کارنگی ارائه شد و گفته می شود تصمیم نهائی مبتنی بر نوعی ائتلاف است که بین مدیران به وجود می آید.

شکل شماره ۲. مراحل انتخاب در الگوی کارنگی



۲.۲.۳. مدل سطل زباله

این مدل بر تصادفی بودن فرایند تصمیم گیری تاکید دارد و با مدل عقلانی کاملاً در تضاد است. در این مدل سازمانها مکانی بسیار پیچیده و پویا هستند که دچار هرج و مرج و نابسامانی می شوند و این نابسامانی به دلایل سلیقه های در دسترس، ابهام، تکنولوژی گنگ و گردش کارکنان ایجاد می گردد. تفاوت این مدل با کارنگی در این است که در این الگو تصمیمات متعددی در درون سازمان گرفته می شود در صورتی که در مدل کارنگی تنها یک تصمیم گرفته و یک مساله حل می شد.

۳.۲.۳. مدل گروه اسمی

در این روش هدف رسیدن به اجماع و اولویت دادن به پروژه می باشد. در این جلسات افراد کنار هم می نشینند و هر کدام نظرات خود را بر روی کاغذ بدون آنکه نام آنها مشخص باشد می نویسند. این نظرات بین افراد رد و بدل می شود و ارزیابی می گردد تا در نهایت به اجماع برسند.

۴.۲.۳. مدل چند رای

این روش برای ایده هایی که به صورت کلی و عمومی باشند کاربرد دارد. افراد نظرات خود را اعلام می دارند و منصفانه ترین گزینه از بین سایر گزینه ها انتخاب می شود.

۵.۲.۳. مدل نردبان متحرک

پس از این که گروهی از افراد تشکیل شدند مساله و یا مشکل با آنها در میان گذاشته می شود و زمان کافی به آنها داده می شود تا در مورد مساله فکر کنند و عقاید خود را برای حل مشکل و بهترین شیوه ابراز کنند. در مرحله بعد یک گروهی تشکیل می شود که دو عضو داشته باشد و در مورد موضوع بحث کنند. در مرحله سوم عضو سوم وارد گروه می شود و یک سری ایده هایی را ارائه می دهد و هر سه دوباره با هم بحث می کنند و همین روند با اضافه شدن عضو چهارم نیز انجام می شود تا در نهایت همه اعضا وارد گروه شوند و بحث کنند و تصمیم نهایی پس از آن که همه وارد شدند و ایده های خود را ارائه کردند گرفته می شود. این روش باعث می شود که انواع وسیعی از ایده ها وجود داشته باشد و از تسلط افراد قوی تر در رده بالا جلوگیری شود.

۶.۲.۳. مدل طوفان مغزی

این روش جهت برانگیختن خلاقیت در یک گروه است که برای تولید تعداد زیادی ایده در یک مساله بکار می رود. چهار قاعده اصلی که باید در طوفان مغزی رعایت کرد عبارتند از: تمرکز بر کمیت، اجتناب از انتقاد، استقبال از ایده های غیرمعمول و ترکیب و بهبود ایده ها.

۷.۲.۳. مدل دلفی

این مدل در آینده پژوهی استفاده می شود. بکارگیری روش دلفی عمدتاً با هدف کشف ایده های خلاقانه و قابل اطمینان و یا تهیه اطلاعاتی مناسب به منظور تصمیم گیری است. روش دلفی فرایند ساختار یافته برای جمع آوری و طبقه بندی دانش موجود در نزد گروهی از کارشناسان و خبرگان است که از طریق توزیع پرسشنامه هایی در بین افراد و بازخورد کنترل شده پاسخ ها و نظرات دریافتی صورت می گیرد.

۳.۳. تلفیق مدل عقلایی و سیاسی

با توجه به میزان دانش فنی تصمیم‌گیرندگان (ناظر بر استفاده از مدل عقلانی) و میزان توافق آنها در مورد اهداف (ناظر بر استفاده از مدل سیاسی) می‌توان این دو مدل را مانند الگوی زیر تلفیق نمود:

شکل شماره ۳. تلفیق مدل عقلایی و سیاسی



۴- انواع تصمیمات از حیث شیوه اندیشیدن و میزان تحمل ابهام

این شیوه‌ها را می‌توان در قالب شکل زیر نشان داد:

شکل شماره ۴. انواع تصمیمات از حیث شیوه اندیشیدن و تحمل ابهام



۱.۴. شیوه تحلیلی

در این شیوه تلاش می‌شود که در رابطه با موضوع، اطلاعات لازم کسب شود. افرادی که این سبک را دارند در برابر اطلاعات مبهم تحمل و بردباری زیادی دارند.

۲.۴. شیوه رفتاری

در این شیوه تلاش می‌شود تا تصمیم‌ها با همکاری زیردستان و همکاران اتخاذ شود. افراد دارای این سبک پیشنهادها را به خوبی پذیرفته و به نتیجه شوراها و گردهمایی‌ها اهمیت داده و تلاش می‌کنند که از تضاد و تعارض اجتناب کنند.

۳.۴. شیوه ارشادی

در این شیوه تلاش می‌شود که مدیر با دستور دادن تصمیم بگیرد. زیرا تحمل ابهام افرادی که این سبک را دارند کم است. افراد دارای این سبک بیشتر به کارایی تصمیم فکر می‌کنند، آنها سریع بوده و نتایج کوتاه مدت را مدنظر دارند.

۴.۴. شیوه نظری (اصولی)

در این شیوه تلاش می‌شود با کنکاش بیشتری پیرامون موضوع، به راه‌حلهای زیادی توجه شود و نتایج درازمدت مدنظر قرار گیرد. افرادی که این سبک را دارند، در جهت یافتن راه‌حلهای ابتکاری و خلاق توانایی بالایی دارند.

۵- موقعیت های تصمیم گیری

مهمترین شاخص برای تعیین موقعیت تصمیم گیری وجود اطلاعات می باشد. هرچقدر اطلاعات بیشتری موجود باشد وضعیت از عدم اطمینان به سمت اطمینان سوق پیدا می کند.

۱.۵. اطمینان کامل

در این حالت تصمیم گیرنده نتایج حاصل از انتخاب را می داند.

۲.۵. ریسک

در این حالت تصمیم گیرنده به طور کامل نمی داند نتیجه حاصل از این انتخاب چیست ولی احتمال آن را می داند.

۳.۵. عدم اطمینان کامل

در این حالت تصمیم گیرنده نتیجه حاصل از انتخاب و احتمال وقوع آن را نمی داند.

۶- دامهای فراروی تصمیم گیری

یکی از مهمترین و دشوارترین کار هر مدیر تصمیم گیری است که گاهی اوقات تصمیم های بد می توانند صدمات غیرقابل جبرانی به بخش تجارت وارد آورند. مدیران باید تشخیص دهند که در دنیای نامطمئن کنونی گاهی اوقات تصمیم های خوب می توانند نتایج بد داشته باشند. در هر گام از فرآیند تصمیم گیری، ادراکهای نادرست، انحرافها و دامهای تفکر می توانند انتخابهایی را که انجام می دهیم، تحت تاثیر قرار دهند. مدیران می توانند نظمی را در فرآیند تصمیم گیری خود پدید آورند که بتواند خطاهای فکری را پیش از این که به اشتباه در قضاوت بدل شوند، آشکار کند.

در این قسمت تعدادی از این دامها که از نظر روان شناختی به خوبی شناخته شده اند و به خصوص بر تصمیمهای تجاری اثر منفی می گذارند را بیان می کنیم.

۱.۶. دام لنگرشدن

شما چگونه به این دو پرسش پاسخ می دهید؟ O آیا جمعیت ترکیه بیش از ۳۵ میلیون نفر است؟ O بهترین تخمین شما از جمعیت ترکیه چیست؟

اگر مثل بیشتر مردم باشید رقم ۳۵ میلیون که در پرسش نخست بیان شد (رقمی که به صورت دلخواه انتخاب گردیده است) پاسخ شما به پرسش دوم را تحت تاثیر قرار داده است. طی سالها ما بسیاری از چنین پرسشهایی را برای افراد بسیاری مطرح کرده ایم. در نیمی از موارد در پرسش نخست از رقم ۳۵ میلیون و در نیم دیگر از موارد از رقم ۱۰۰ میلیون استفاده کردیم. بدون هیچ اشتباهی، وقتی که از تخمین بزرگتر در نخستین پرسش استفاده شد، پاسخ به پرسش دوم چندین میلیون افزایش یافت. این آزمون ساده یک پدیده عام و اغلب مضر ذهنی را بیان می کند که با نام لنگرشدن یا قلاب شدن شناخته می شود. هنگام تمرکز بر یک تصمیم، فکر ما به اطلاعات اولیه ای که دریافت می کند وزن نامتناسبی می دهد. آثار ارزیابی های اولیه یا

داده های نخستین، افکار و قضاوت های بعدی ما را به قلاب می اندازند. لنگرهای فکری شکل های بسیاری به خود می گیرند. آنها می توانند به سادگی و بدون هیچ منظوری به شکل نکاتی که به وسیله یک همکار مطرح می گردد یا در گزارشهای آماری موجود در روزنامه های صبح، به کار می روند ظاهر شوند. آنها می توانند به صورت کلیشه موزیانه ای از رنگ پوست، لهجه یا لباس یک نفر باشند. در دنیای تجارت یکی از رایج ترین انواع لنگرها، وقایع گذشته یا روندها هستند. بازاریابی که می کوشد فروش محصول را برای سال آینده تخمین بزند، اغلب این کار را با توجه به حجم فروش سالهای قبل انجام می دهد. بنابراین اعداد قدیمی محوری می شوند که بازاریاب بر پایه آنها سایر عوامل را تعدیل می کند. مادامی که این نگرش تخمینهای عقلایی و صحیحی را فراهم آورد باعث می شود به وقایع گذشته اهمیت بسیار زیادی داده شود و سایر عوامل مورد توجه قرار نگیرند. در سازمانهایی که تغییرات سریع در محیط بازار ویژگی آنها به شمار می رود، لنگرهای تاریخی می توانند به برآوردهای ضعیف و در نتیجه انتخابهای نادرست منجر شوند.

۲.۶. دام وضعیت موجود

ما باور داریم که تصمیم گیری هایمان را به صورت عقلایی و عینی انجام می دهیم. اما حقیقت اینست که همه ما انحرافهایی داریم و این انحرافها انتخابهای ما را تحت تاثیر قرار می دهند. برای نمونه، تصمیم گیرندگان انحرافی قوی را در جهت شقوقی نشان می دهند که وضعیت موجود را پایدار می کند. در مقیاس وسیع، می توانیم این تمایل را هر وقت که محصولات انقلابی ارائه می شوند، ببینیم. نخستین اتومبیل ها که بسیار شبیه درشکه به نظر می آمدند و جایگزین درشکه شدند از روی شباهت درشکه بدون اسب نامیده می شدند. اولین روزنامه الکترونیکی که بر روی شبکه وب پدید آمد بسیار شبیه انواع چاپی پیشین خود بود.

دام وضعیت موجود در عمق وضعیت روانی ما ریشه دارد یعنی در تمایل ما برای حفظ خودمان از صدمه، برهم زدن وضعیت موجود به معنی اقدام به عمل است و هنگامی که عملی انجام می دهیم مسئولیت می پذیریم. بنابراین راه را برای انتخاب و پشیمانی می گشاییم. غیرمنتظره نیست که ما به طور طبیعی به دنبال دلایلی باشیم تا کاری انجام ندهیم. در بیشتر موارد تکیه کردن به وضعیت موجود حالت ایمن تر است چرا که این کار فشار روانی کمتری دربر دارد.

۳.۶. دام هزینه های غیرقابل جبران

یکی دیگر از انحرافهای ژرف ما انتخاب به شیوه ای است که انتخابهای گذشته ما را توجیه می کند، حتی وقتی که انتخابهای گذشته دیگر معتبر به نظر نمی آیند. بیشتر ما در این دام افتاده ایم. برای مثال ممکن است که برای بهبود عملکرد یک کارمند بی نهایت تلاش کنیم در حالی که می دانیم که نمی بایست او را از اول استخدام می کردیم. تصمیمهای گذشته ما به صورتی در می آیند که در اصطلاح اقتصادی هزینه های غیرقابل جبران نامیده می شوند. یعنی سرمایه گذاریهای قدیمی زمانی و پولی که در حال حاضر غیر قابل بازایی هستند. به طور منطقی می دانیم که هزینه های غیرقابل جبران به تصمیمهای موجود ارتباطی

۵.۶. دام چارچوب سازی

گام اول در تصمیم‌گیری مشخص کردن چارچوب پرسش است. همچنین این گام یکی از خطرناکترین مراحل است. شیوه‌ای که برای چارچوب‌دهی مسئله استفاده می‌شود می‌تواند به‌صورتی ژرف انتخابهای شما را تحت تاثیر قرار دهد. برای نمونه، در مورد بیمه اتومبیل، چارچوب‌سازی یک تفاوت ۲۰۰ میلیون دلاری ایجاد کرد. دو ایالت همسایه یعنی نیوجرسی و پنسیلوانیا برای کاهش هزینه‌های بیمه در قوانین خود تغییرات مشابهی را به‌وجود آوردند. هر دو ایالت به رانندگان یک انتخاب جدید دادند: با پذیرفتن "حق سو" محدود آنها می‌توانستند حق بیمه خود را پایین آورند. اما دو ایالت با شیوه‌ای متفاوت چارچوب انتخاب را تعیین کردند: در نیوجرسی شما به‌طور خودکار حق سو محدود را پذیرفته‌اید مگر اینکه عکس آن را مشخص کرده باشید. در پنسیلوانیا شما حق سو کامل دارید مگر اینکه عکس آن را تعیین کرده باشید. چارچوبهای متفاوت وضعیتهای موجود گوناگونی را باعث شده‌اند و غیر منتظره نیست که بیشتر مشتریان مینا را وضعیت موجود قرار دادند. در نتیجه در نیوجرسی حدود ۸۰ درصد رانندگان حق سو محدود را انتخاب کردند. اما در پنسیلوانیا تنها ۲۵ درصد رانندگان آن را برگزیدند. به‌دلیل شیوه چارچوب‌دهی این انتخاب، پنسیلوانیا در کسب حق بیمه مورد انتظار و صرفه‌جویی حاصل از اقامه دعوی ناتوان گردید.

۶.۶. دام چارچوب‌دهی

می‌تواند شکلهای بسیاری به‌خود بگیرد و همان‌طور که مثال بیمه نشان می‌دهد این دام به‌شدت با سایر دامهای روانشناختی ارتباط دارد. یک چارچوب می‌تواند وضعیت موجود را پابرجا کند یا معرف یک لنگر باشد. این دام می‌تواند نشاندهنده هزینه‌های غیرقابل جبران باشد و یا منجر به شواهد تاییدکننده گردد.

۷.۶. دامهای برآورد و پیش‌بینی

بیشتر ما در تخمین زمان، مسافت، وزن و حجم ماهر هستیم. علت این است که ما دائماً در مورد این متغیرها قضاوتهایی می‌کنیم و در مورد درستی این قضاوتها پاسخهای سریع می‌گیریم. با حل این تجربیات روزمره، فکر ما به‌خوبی قاعده‌مند شده است.

در هر حال، برآورد کردن یا پیش‌بینی در مورد رخدادهای دارای ابهام موضوع متفاوتی است و باوجودی که مدیران دائماً چنین برآوردها و پیش‌بینی‌هایی را انجام می‌دهند ولی به‌ندرت بازخور شفافی از صحت کارشان دریافت می‌کنند. برای نمونه، اگر شما پیش‌بینی کنید که قیمت نفت در سال آینده به کمتر از ۱۵ دلار برای هر بشکه سقوط کند و احتمال این سقوط ۴۰ درصد باشد و در عمل هم قیمتها به آن سطح سقوط کنند، شما نمی‌توانید بگویید احتمالی که برآورد کرده‌اید صحت داشته یا اشتباه بوده است. تنها راه برای سنجش صحت برآورد شما، توجه مداوم به بسیاری از پیش‌بینی‌های مشابه است تا ببینید که آیا پس از این واقعه، رویدادی که شما فکر می‌کردید ۴۰ درصد شانس وقوع دارد واقعاً در ۴۰ درصد مواقع رخ می‌دهد یا خیر. این کار نیازمند رسیدگی به حجم عظیمی از داده‌ها در طول یک دوره

ندارند اما به‌رحال آنها در فکر ما زمزمه می‌کنند و ما را به گرفتن تصمیمهای نامناسب رهنمون می‌شوند. چرا افراد نمی‌توانند خود را از تصمیمهای گذشته رها کنند؟ در بسیاری از مواقع این پدیده به این علت است که افراد آگاهانه نسبت به پذیرفتن اشتباه خود تمایل ندارند. آگاه شدن از یک تصمیم ضعیف در زندگی شخصی می‌تواند یک موضوع کاملاً خصوصی باشد و تنها اعتماد به‌نفس یک نفر را در برمی‌گیرد. اما در دنیای تجارت یک تصمیم بد اغلب یک موضوع بسیار کلی است که باعث بحثهای انتقادی از سوی همکاران یا مدیران می‌گردد. اگر شما کارمند ضعیفی را که خود استخدام کرده‌اید اخراج کنید، قضاوت عمومی را مبنی بر ضعف خود پذیرفته‌اید. از نظر روانی به‌نظر ایمن‌تر است که به او اجازه دهیم باقی بماند اگرچه، این انتخاب فقط باعث افزایش اشتباهات شود. مدیران باید تشخیص دهند که در دنیای نامطمئن، یعنی جایی که وقایع غیرقابل پیش‌بینی رایج هستند گاهی اوقات تصمیمهای خوب می‌توانند به نتایج بد بی‌انجامند. مدیران با آگاهی از اینکه برخی ایده‌های خوب با شکست به پایان می‌رسند افراد را تشویق می‌کنند که با قطع کردن ریشه شکستهایشان مانع رشد آنها شوند.

۴.۶. دام شواهد تاییدکننده

تصور کنید که شما مدیرعامل یک شرکت موفق تولیدی متوسط آمریکایی هستید و تصمیم می‌گیرید که برنامه توسعه کارخانه را منتفی کنید یا خیر؟ مدتی است که فکر می‌کنید شرکت شما قادر نیست گامهای سریع صادرات خود را حفظ کند. می‌ترسید که ارزش پول کشور در ماههای آینده فزونی یابد و محصولات شما برای مصرف‌کنندگان آن سوی آب گرانتر تمام شود و تقاضای آنها از میان برود. اما پیش از متوقف کردن برنامه گسترش کارخانه تصمیم می‌گیرید که با یک فرد آشنا تماس بگیرید. این فرد مدیر اجرایی ارشد یک شرکت مشابه است که اخیراً یک کارخانه جدید را بازسازی کرده است. شما استدلال او را برای این کار خواستار می‌شوید. او قویاً می‌گوید که سایر پولهای خارجی در حال ضعیف شدن در مقابل پول ما هستند. شما چه کار می‌کنید؟

بهبتر است اجازه ندهید که این مکالمه عزم شما را جزم کند. چرا که درست قربانی دام شواهد تاییدکننده می‌شوید. این انحراف باعث می‌شود در جستجوی اطلاعاتی باشیم که انگیزه یا دیدگاه موجود ما را پشتیبانی می‌کنند. این در حالی است که از اطلاعاتی که دیدگاه شما را نقض می‌کنند اجتناب می‌کنید. افزون بر آن، انتظار دارید این فرد آشنا چه چیزی به شما بگوید؟ چیزی غیر از یک بحث قوی در موافقت با تصمیمهای خودش، انحراف شواهد تاییدکننده نه‌تنها مکان جستجوی شواهد را تحت تاثیر قرار می‌دهد بلکه بر چگونگی تفسیر شواهدی که دریافت می‌کنیم نیز اثرگذار است. نتیجه این که ارزش بسیار زیادی برای اطلاعات پشتیبانی‌کننده و ارزش خیلی کمی برای اطلاعات متعارض قایل می‌شویم.

زمانی طولانی است. اگرچه پیش‌بینی‌کنندگان و کسانی که حساب و کتاب شرط‌بندی روی اسب را دارند فرصت و انگیزه نگهداری چنین سوابقی را دارند اما بقیه ما این‌طور نیستیم، در نتیجه فکر ما هرگز برای برآورد کردن وضعیت‌های دارای ابهام ماهر نمی‌شود.

۸.۶. دام اطمینان بیش از حد

اگرچه بیشتر مادر برآورد کردن یا پیش‌بینی خیلی خوب عمل نمی‌کنیم اما عملاً تمایل داریم تا در مورد صحت نظر خودمان بیش از حد مطمئن باشیم. این کار می‌تواند باعث خطا در قضاوت و در نتیجه تصمیم‌گیری نامطلوب شود. بیشتر مردم به‌خاطر اطمینان بیش از حد نسبت به درستی پیش‌بینی‌هایشان دامنه محدودی را برای این احتمالها تعیین می‌کنند. در مورد اثر این مسئله بر تصمیم‌های بازرگانی توجه کنید که در این تصمیمها ابتکارها و سرمایه‌گذاریهای عمده اغلب به دامنه برآوردها بستگی دارند. اگر مدیران در مورد یک متغیر حیاتی حد بالا را کمتر یا حد پایین را بالاتر برآورد کنند ممکن است به علت این خطا در تخمین، فرصتهای جذابی را از دست بدهند یا خود را در معرض خطرهای بسیار بزرگتر از انتظار قرار دهند.

۹.۶. دام احتیاط بیش از حد

دام دیگری که پیش‌بینی‌کنندگان در آن گرفتار می‌شوند به‌صورت احتیاط بیش از حد یا محافظه‌کاری جلوه می‌کند. هنگام روبرویی با تصمیم‌های پرمخاطره تمایل داریم تا برآورد یا پیش‌بینی خود را براساس قرارگرفتن در "ایمن‌ترین قسمت کار" تعدیل کنیم. برای نمونه، سالها پیش یکی از سه تولیدکننده آمریکایی اتومبیل در مورد تعداد اتومبیل‌های تولیدی برای تامین نیاز شلوغ‌ترین فصل فروش خود تصمیم می‌گرفت و اداره برنامه‌ریزی بازار که مسئول این تصمیم‌گیری بود درخواست کرد که سایر بخشها پیش‌بینی‌هایشان را در مورد متغیرهای کلیدی مثل فروش تخمینی، موجودی دلایلهای اتومبیل، اعمال رقبا و هزینه‌ها ارایه کنند. هر اداره با توجه به این ارزیابیها پیش‌بینی‌هایش را با ضریب انحرافی به نفع تولید اتومبیل‌های بیشتر انجام داد. یعنی فقط برای این که ایمن بماند. اما برنامه‌ریزان بازار این تعداد را ملاک قرار دادند و سپس تعدیل‌های خاص خودشان را نیز با فرض ایمن ماندن اعمال کردند. غیرمنتظره نبود که تعداد اتومبیل‌های تولیدشده بسیار فراتر از تقاضا شد و فروش این مازاد شش ماه وقت شرکت را گرفت و در آخر به فروش با قیمت‌های تشویقی منتهی گردید.

۷- ارزیابی میزان کارایی یک تصمیم

در ارزیابی میزان کارایی تصمیم اخذ شده از موضوعات زیر بهره می‌گیریم:

۱.۷. تحقق اهداف سیستم

هدف از تصمیم چه بوده، حل مشکل یا بهره‌گیری از فرصت. هدف از تصمیم هرچه باشد اگر محقق شود تصمیم اثر بخش تلقی می‌شود.

۲.۷. کیفیت عینی تصمیم

فرایند منطقی تصمیم آیا به درستی طی شده یا خیر. هرچقدر این فرایند دقیقتر باشد کیفیت عینی تصمیم بیشتر است.

۳.۷. پذیرش تصمیم توسط مجریان

هرچقدر یک تصمیم بیشتر مورد پذیرش مجریان قرار گیرد ضریب اجرا و تعهد کارکنان افزایش می‌یابد.

۴.۷. زمان اتخاذ تصمیم

برای ارزیابی یک تصمیم زمان عامل مهمی است. ممکن است تصمیمی گرفته شده باشد که در حال حاضر نامناسب ارزیابی شده باشد ولی در زمان خود بهترین تصمیم بوده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

دانش و اطلاعات دو رکن اساسی در تصمیم‌گیری می‌باشند. هرچقدر اطلاعات پیرامون موضوع تصمیم‌گیری بیشتر باشد می‌توان به نتایج موفقیت آمیز تصمیم نیز مطمئن تر بود. استفاده از الگوها و مدل‌های تصمیم‌گیری اقتضایی می‌باشد و الگویی که در تمامی شرایط کاربرد داشته باشد وجود ندارد، بلکه بسته به نوع مشکل و هدف تصمیم‌گیرنده، مدل مناسب انتخاب می‌گردد. همچنین بهترین محافظ در برابر دام‌های روانی - به‌تنهایی یا با یکدیگر - آگاهی است. از پیش آگاه‌بودن، از پیش آماده بودن است. حتی اگر شما نمی‌توانید انحرافها در شیوه تفکر خود را ریشه‌کن کنید، می‌توانید آزمونها و نظمی در فرایند تصمیم‌گیری خود پدید آورید که بتواند خطاهای تفکر شما را پیش از این که به اشتباه در قضاوت بدل شوند، آشکار کند.

منابع:

۱. ریچارد ال، دفت. (۱۳۸۹)، "تئوری و طراحی سازمان"، جلد دوم. پارسایان، علی. اعرابی، سید محمد. دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۲. محمدی گرقمی، ر. (۱۳۹۰)، "راهنمای نگارش مقاله پژوهشی: دوره‌های کارشناسی و کارشناسی ارشد"، ویرایش ۳، جزوه، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه سمنان، سمنان، تیر ۱۳۹۰.
۳. موسوی، سعید. (۱۳۸۴)، "چهارچوب نظری برای ثمربخشی تصمیم‌گیری در سازمانهای ایران"، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
4. <http://athir.blogfa.com/post-2564.aspx> (accessed 22December 2011)
5. <http://mindtools.com> (accessed 22december 2011)
6. <http://system.parsiblog.com/Posts/332> (accessed 22december 2011)