

■ جایگاه اطلاع‌رسانی در فرایند «تصمیم»

غلام‌رضا فدایی
رئیس کتابخانه مجلس شورای اسلامی

لایف‌نک مدیریت به شمار می‌رود. در مقاله حاضر برآنیم تا ضمن ارائه تعاریفی از اطلاعات، مفهوم، کاربرد و اهمیت آن و بررسی عملیات با اطلاعات، مفهوم، هدف، اهمیت، الگوها، نظریات، مراحل و انواع تصمیم‌گیری را بررسی کنیم و نقش اطلاعات را در مدیریت و تصمیم‌گیری، تجزیه و تحلیل نماییم.

۱- اطلاع و اطلاعات

اطلاع، خبر، آگاهی، معرفت و شناخت، کلمات مترادفی هستند که، هر یک، بار معنایی خاص دارند. کودکی که متولد می‌شود، جز اطلاعات ژنتیکی که در ارگانسیم وجودی او تعبیه شده و به ارث برده است، چیزی ندارد. او سپس با جهان

پیش‌نوشتار

اطلاع، خبر و آگاهی از ضروریات زندگی فردی و اجتماعی انسان‌هاست و اهمیت آن سرکسی پوشیده نیست. امروزه، در اثر پیشرفت‌های تکنولوژیک، اطلاعات دیگر در انحصار طبقه خاصی نبوده و سرعت انتقال آن روز به روز بیشتر می‌شود.

از سوی دیگر، جهان امروز بیش از آن‌که به اصل اطلاع و همه‌جانبه بودن آن برای رسیدن به خیر مطلق بیندیشد، عملیات با اطلاعات را به منظور تصمیم‌گیری دقیق مدیران، وجهه همت خود قرار داده است. در واقع، مدیریت و تصمیم‌گیری با یکدیگر عجین بوده و دو روی یک سکه‌اند. اطلاعات، محور و قدرت اصلی در تصمیم‌گیری است و تصمیم‌گیری جزء

عبارت است از: مجموعه پیام‌هایی که انسان در جامعه با افراد مبادله می‌کند و گاه این پیام‌ها به صورت رمزهای معناداری جلوه می‌کند. تبادل اطلاعات رمزدار نه تنها در زندگی انسان بلکه در عالم زیست‌شناختی انسانی و حیوانی به وفور یافت می‌شود. امروزه قدرت اعجاب‌آور تکنولوژی را در استخدام طبیعت، حاصل اطلاع انسان از رمزهای موجود در عالم حیوانات می‌دانند.

۱-۱- مقایسه اطلاعات زیست‌شناختی و

اجتماعی

شباهت میان زندگی زیستی انسان و زندگی اجتماعی او در پاره‌ای از جهات، بشر را به تفکر و غور واداشته و نتیجه همین تفکر به دستاوردهایی بس شگرف انجامیده است. ظهور علم «بیونیک» و «سپیرتیک» نیز حاصل همین تشابهات بوده است.

اساسی‌ترین شباهت موجود بین فرایند تکامل زیست‌شناختی و فرایند تکامل اجتماعی - فرهنگی در این است که، هر دوی آنها متکی بر نظام‌های اطلاعاتی رمزدار می‌باشند. این تشابه شگفت‌انگیز بین دنیای زیستی و دنیای فرهنگی، تنها در چند دهه اخیر اتفاق افتاده است. بنا به گفته یکی از متخصصان ژنتیک، تمام کلمات و جملات و عبارات میلیاردها سال تاریخ زیست‌شناسی، به وسیله چهار حرف الفبای

خارج ارتباط برقرار می‌کند و از طریق چشم و گوش (به عنوان دو وسیله ارتباطی عمده) از دنیای خارج اطلاع پیدا می‌کند. این اطلاعات در خدمت میل و کشش درونی قرار می‌گیرد و منجر به تصمیم‌گیری می‌شود. کلیه حرکات و اعمال انسان حاصل تصمیم‌گیری‌هایی است که عمدتاً مبتنی بر اطلاعات و اخبار دریافتی است.

انسان، موجودی اجتماعی است و با دیگران زندگی می‌کند و همین اجتماعی بودن، ذخیره اطلاعاتی او را بیشتر می‌کند. علاوه بر این که انسان از طریق برخورد با طبیعت، خبر و اطلاع دریافت می‌کند، از طریق تماس با دیگران، بر حجم اطلاعات خود می‌افزاید.

عناصر اساسی جوامع انسانی را جمعیت، فرهنگ، فرآورده‌های مادی، ساختار اجتماعی و نهادهای اجتماعی می‌دانند. اجتماعی بودن، با اجتماع بودن و در اجتماع زندگی کردن، جزء لاینفک زندگی انسان است. ارتباط، اساس زندگی اجتماعی است و بدون آن زندگی مفهومی ندارد:

«نخستین نیاز ناشی از نظام عبارت است از ارتباط میان اعضا، این امر در هر نوع سازمان اجتماعی انسانی یا حیوانی، صورتی اجتناب‌ناپذیر است. چون اگر اعضای یک جامعه قادر به برقراری ارتباط نباشند، رفتار اجتماعی اصولاً مفهومی نخواهد داشت»^۱

اطلاعات در مفهوم وسیع خود

۱. گرهارد و جین لنسکی، سیر جوامع بشری، ترجمه ناصر موفقیان، تهران، سازمان انتشارات و آموزش انقلاب اسلامی، ۱۳۶۲، ص ۴۶ تا ۵۰



چنین مفهومی ندارد.^۲

انسان در زندگی اجتماعی بدون استفاده از راز و رمز و اشاره و کنایه و سرانجام علائم مشخص گفتاری و نوشتاری، نمی‌تواند به امر مهم ارتباط اجتماعی معنا بخشد. در زندگی سایر موجودات، رمز و علائم رمزی شرط بقا و ارتباط آنان با محیط و هم‌نوعان خود است. این تکامل زیست‌شناختی حیوانی و تکامل اجتماعی فرهنگی که مشخص زندگی انسان است این چنین مقایسه کرده‌اند:

«حلقه ارتباطی مهمتری که تکامل اجتماعی و تکامل زیست‌شناختی را به یکدیگر پیوند می‌دهد، در حقیقت عبارت است از طرز عمل اساساً مشابه و یکسان آنها. با این تشابه که فقط در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است می‌توان نظام‌های فرهنگی-اجتماعی و همچنین تکامل آنها را نیز محصول تکامل زیست‌شناختی دانست.»^۳

۱-۳- فرهنگ و اطلاعات فرهنگی

فرهنگ، نظام نمادین هر جامعه، و اطلاعات فرهنگی حاصل تبلور دستاوردهای بشری در طول تاریخ دور و نزدیک بوده است. از بین نظام‌های نمادین، - زبان اشاره، زبان مکالمه و زبان نوشتاری، زبان نوشتاری مهمترین آنهاست زیرا این زبان، توانایی خاصی در عبور از مرزهای زمان و مکان - به عنوان بزرگترین موانع تاریخی ارتباطات

ژنتیک (آدنین، تیمین، گوانین و سیتوزین) نوشته شده است. این گونه موجودات با کسب اطلاعات تازه از تجربیات انفرادی نتوانستند پیام‌های جدیدی که، در برنامه‌ریزی ژنتیک آنها سابقه نداشت، به وسیله علامت‌های رمز الکتروشیمیایی در نظام حافظه خود ثبت کنند. چندی بعد، بعضی از انواع همین موجودات دارای چنان ساخت ژنتیکی ویژه‌ای شدند که به آنان اجازه می‌داد اطلاعات حاصل از تجربیات خود را با استفاده از یک نظام خبری دیگر به شکل علامات، به افراد هم‌نوع خود منتقل کنند. اصولاً تکامل اعم از زیست‌شناختی و بسا اجتماعی - فرهنگی، مستلزم افزایش مداوم اطلاعات است. اطلاعات ژنتیکی در مورد اول و اطلاعات فرهنگی در مورد دوم.

۱-۲- نظام‌های نمادین

نظام‌های نمادین که خاص زندگی بشری است از نظر عملکرد به الفبای ژنتیکی شباهت دارند. آنها هر دو وسیله‌هایی هستند برای کسب، ذخیره، انتقال و کاربرد اطلاعات و همچنین مکانیزم‌هایی که تغییرات هر جامعه از خلال آنها تحقق می‌یابد.^۴ بنابراین، در زندگی حیوانات علائم و رمزها حامل پیامند و در زندگی اجتماعی، نمادها جایگزین آنها می‌گردند. نمادها و علامت‌ها به هر شکل و صورت که باشند، چیزی جز حامل‌های اطلاعاتی نیستند. اما با یک تفاوت اساسی: معنا و مفهوم علامت به وسیله ساختار ژنتیکی هر حیوان تعیین می‌شود، در حالی که، نماد

۲. پیشین، ص ۸۲.

۳. گرهارد و جین لنسکی، پیشین، ص ۲۵.

۴. گرهارد و جین لنسکی، پیشین، ص ۸۶.

فراهم شده بود و عادات فکری و رفتاری را زیر و رو می‌کرد».^۶

۱-۵- انتقال اطلاعات

برای انتشار اطلاعات در جهان امروز، هیچ مانع و رادعی وجود نداشته و ابزارهای پیشرفته در خدمت انتقال اطلاعات قرار دارد. اطلاعات از انحصار طبقه و دسته خاص بیرون آمده و در اختیار همه قرار گرفته است. مشکل عمده، مشکل زبان گیرندگان اطلاعات و پیام‌هاست که، باید اصلاح و تقویت گردد.

۱-۶- مفهوم واقعی اطلاعات

داده به معنای واقعاتی‌های کم و بیش بدون ربط با یکدیگر تلقی شده و چیزی جز «مجموعه‌ای از واقعات ارقام و مشاهدات نیست و نمایانگر ملاحظات و یادداشت‌های عددی و مقداری است».^۷

«اطلاعات به داده‌هایی گفته می‌شود که، در مقوله‌ها یا طرح‌های طبقه‌بندی شده یا الگوهای دیگر جای گرفته باشند».^۸

«اطلاعات یک محصول انسانی است و عمدتاً از تجربه، مشاهده، تجربه عملی،

در طول تاریخ زندگی بشر- دارد. عناصر سازنده نظام‌های فرهنگی و اجتماعی، جهان‌بینی، تکنولوژی، فرآورده‌های مادی فرهنگ، نیازهای جامعه و نهادهای اجتماعی و نظام نمادین بوده و آخرین آنها آمیزه‌ای از چهار عنصر دیگر است. جهان‌بینی را مجموعه‌ای از اطلاعاتی که برای تفسیر تجربیات و تنظیم زندگی اجتماعی به کار گرفته می‌شود، می‌دانند».^۵

۱-۴- اهمیت اطلاعات در عصر حاضر

اهمیت اطلاعات بر کسی پوشیده نیست. انسان بدون اطلاع، انسان نیست. کور و کوری است که حتی زبان رمز و اشاره را هم نمی‌فهمد. بشر در طول تاریخ به دلیل توسعه و تکامل بیشتر، به ویژه در امور مربوط به مغز، بر حجم اطلاعاتش افزوده شده و دارای فرهنگی مملو از اطلاعات گذشته و حال گردیده است.

«طی یک قرن از اختراع تلگراف در ۱۸۴۰ تا آغاز جنگ جهانی دوم، کلیه پایه‌های فنی صنعت جدید پیام در خدمت همگان نهاده شد. اختراع تلگراف در ۱۸۴۰ و ماشین روتاتیبو برای چاپ سریع روزنامه در ۱۸۴۷، تلفن در ۱۸۷۰، رادیو در ۱۹۲۱ و سرانجام تلویزیون در ۱۹۳۰ صورت گرفت؛ در عین حال سقوط حکومت‌های خودکامه آزادی بیان را اگر نه عملاً، دست کم به ظاهر باب پسند روز کرد. شرایط مادی و سیاسی بخش انفجار آسای پیام، سرانجام

۵ پیشین، ص ۸۶.

۶ سروان شرایبر و زان لوب، نیروی پیام، ترجمه سروش حبیبی، تهران، سروش، ۱۳۷۱، ص ۲۷۷.

۷ موهیندرسینق، مدیریت کتابخانه و نظام اطلاع‌رسانی، ترجمه غلامرضا فدایی عراقی، (تهران، دبیرخانه هیئت انبای کتابخانه‌های عمری، ۱۳۷۳)، ص ۱ تا ۲.

۸ آوین تافلر، جاه‌جویی در قدرت، ترجمه شهیندخت خوارزمی، تهران، ص ۲۵.



باشد به دست خواهد آورد. در هر جا اتفاقی بیفتد، حتی در همان لحظه وقوع می‌توان خبر آن را دریافت کرد امروزه تکنولوژی اطلاعات، جهان را به یک خانواده تبدیل کرده است.^۹

همچنان که از اهمیت تکنولوژی صحبت می‌شود، از نوآوری تکنولوژی هم باید سخن به میان آید. در واقع، نوآوری نیز محصول اطلاعات انبوه بوده و هر چه اطلاعات بیشتر باشد، نوآوری‌های تکنولوژیکی نیز افزایش می‌یابد.

«نوآوری‌های تکنولوژیکی به سه طریق اساسی به درون یک نظام اجتماعی-فرهنگی نفوذ می‌یابند: انتشار، کشف و اختراع. انتشار عبارت است از انتقال اطلاعات موجود از یک جامعه به جوامع دیگر. سهولت انتشار اطلاعات یکی از دلایل اصلی این امر است چرا که تکامل اجتماعی فرهنگی خیلی سریعتر از تکامل زیست‌شناختی صورت می‌گیرد. کشف و اختراع بر خلاف انتشار، مستلزم اطلاعاتی می‌باشند که، قابل وام‌گیری نیستند و هر جامعه‌ای باید به طور مستقل به آنها دست یابد. هر کشف برای اعضای یک جامعه به منزله دستیابی به اطلاعاتی است که، قبلاً آنها را در اختیار نداشته‌اند. اختراع به طور کلی عبارت است از یک طرز ترکیب جدید و مفید اطلاعاتی که، گروه قبلاً در اختیار نداشته است.»^{۱۱}

تعامل، مطالعه و تحقیق سرچشمه می‌گیرد. دانش ثبت شده، واقعیات، داده‌ها، پیام‌ها، علائم، نشانه‌ها، مفاهیم، عقاید، اظهارنظرها، بیانیه‌ها و غیره که هر یک دارای معنایی هستند عناصر اطلاعات می‌باشند. اطلاعات نیز دارای پاره‌ای از ویژگی‌های اساسی چون حیات، زبان و معناست.^۹

۷-۱- محیط اطلاعات

در اینجا منظور از محیط اطلاعات، حوزه معنا شناختی داده‌های اطلاعات است. به این معنا که، داده‌های خام مفید فایده نبوده و زمانی برای مخاطب مورد استفاده قرار خواهد گرفت که در حوزه معناشناختی خاص خود قرار گرفته و تفهیم شود و یا به تعبیری واژگان آن مدنظر باشد. به زبان دیگر، فرهنگ، جهان‌بینی و فلسفه زندگی هر قومی در کلمات و واژه‌ها و داده‌های آن، به ویژه در امور انسانی متجلی شده و درک این واقعیت، فهم داده‌های اطلاعاتی را آسان می‌کند.

۸-۱- تکنولوژی اطلاعات

جهان امروز، جهان سرعت در همه زمینه‌هاست و فرق جهان امروز با گذشته، در استخدام تکنولوژی در همه ابعاد زندگی به ویژه امر اطلاع‌رسانی است.

«امروزه با قدرت تکنولوژی، جهان را در نوک دو انگشت می‌دانند، ترانزیستورها، ماهواره‌های مخابراتی، کامپیوترهای قوی، کران تا کران جهان را درتور دیده است. انسان عصر جدید، اطلاع را از هر جا که،

۹. مرییندر سیتق، پیشین، ص ۲ تا ۴.

۱۰. ژان لویی سروان شرایبر، پیشین، ص ۲۷۹ تا ۲۸۰.

۱۱. گرهارد وچین لسنکی، پیشین، ص ۱۰۵ تا ۱۰۶.

۱-۹- قدرت اطلاعات

در تصمیم‌گیری، یکی از منابع اصلی قدرت، داشتن از اطلاعات است. آن‌کس که اطلاعات دارد، قدرت دارد و آن‌کس که قدرت دارد، تصمیم می‌گیرد. هر چه قدرت و منبع آن قویتر باشد، تصمیم‌گیری مهمتر و کاربرد و اثراتش بیشتر است. بشر در طول تاریخ از منابع گوناگون قدرت استفاده کرده است. ابزار کارآمد تصمیم‌گیری به عنوان منبع قدرت، گاه چماق، گاه پول و امروزه اطلاعات است.^{۱۲} یکی از منابع قدرت، برخورداری از آگاهی و تخصص است و در دنیای امروز بهترین و قویترین منبع قدرت بوده و همه چیز را تحت سلطه دارد.

«تافلر» بهترین نوع قدرت را قدرت اطلاعاتی می‌داند و معتقد است که، دوره قدرت عضلانی و پول گذشته است. او می‌گوید:

«خشونت ما را را می‌دارد که، همواره با خود چماق حمل کنیم. ثروت و کیف پر پول انعطاف بیشتری دارد و قدرتی از نوع متوسط به دست می‌دهد، ولی بهترین نوع قدرت از کاربرد دانایی حاصل می‌شود که، به سادگی از بین نمی‌رود و با آن می‌توان دیگران را واداشت تا آنچه می‌خواهیم انجام دهند. این یعنی کارآیی و بهره‌گیری از کمترین منابع قدرت برای دستیابی به هدف.

۱۲. کاف راسلای، تصور در حال تغییر ماز جهان، ترجمه سهراب غلیلی شورینی، اطلاعات سیاسی اقتصادی، شماره ۸۵-۸۶، ص ۱۰۲.
۱۳. آلین تافلر، پیشین، ص ۲۷.

در سده حاضر، هیچ یک از فعالیت‌های انسان به اندازه تلاش‌های علمی رشد نداشته است. فزونی شمار دانشمندان و مهندسان سه برابر سریعتر از جمعیت جهان و دو برابر سریعتر از اقتصاد جهانی بوده و میزان دانش علمی نیز به همین نسبت افزایش یافته است. با وجود این کشفیات نامنتظر و ناخوشایند در سال‌های اخیر، پرسش‌هایی را در مورد کفایت کوشش‌های پژوهشی مطرح ساخته است. سرعت تغییر در تکنولوژی و به تعبیر دیگر فزونی نوآوری‌های اطلاعاتی نیز به قدری است که دانشمندان را در ارزیابی پیشگویی دچار حیرت نموده است.

دونالد شون می‌گوید: «همچنان‌که آهنگ تغییر افزایش می‌یابد پیچیدگی مسائلی که در برابر ما قرار دارد نیز فزونی می‌یابد. هر قدر مسائل پیچیده‌تر باشد حل آنها به زمان بیشتری نیاز دارد ... این مسائل چنان تغییر کرده‌اند که، راه‌حل‌های ما دیگر نه مناسب است و نه مفید. در واقع راه‌حل‌های ما برای مسائلی است که، به صورتی حل شده‌اند و دیگر وجود ندارند و در نتیجه ما از زمانه خود عقب و عقب‌تر می‌مانیم. بنابراین شگفت‌آور نیست که، به نظر بسیاری از متخصصان تغییر، یادگیری، پیش‌بینی دقیق‌تر و هر چه زودتر آماده شدن برای مواجهه مؤثر با آنها و پاسخگویی هر چه سریعتر به تغییراتی که پیش‌بینی نشده‌اند واجد اهمیت بسیار است.»^{۱۲}



اغلب می‌توان دانایی و اطلاعات را طوری به کار گرفت که، طرف مقابل از برناب کار ما برای اجرای نقشه‌ای خوشش بیاید. حتی می‌تواند به وی القا کند که، در اصل این فکراز خود او بوده است نه از ما.^{۱۴}

۱-۱۰-۱- اطلاعات و عملیات با اطلاعات
اطلاع واقعی، حقیقت و اتصال به حقیقت بوده و در مفهومی برتر و بالاتر از دانش، با حکمت یکی می‌شود. شخص مطلع نیز به عنوان کسی که، از حاق مطلب باخبر است، می‌تواند به معنای واقعی، تصمیم عقلایی بگیرد. اطلاع همه جانبه کمتر حاصل می‌شود و به ناچار باید به آنچه موجود است اکتفا کرد؛ چرا که صبر برای تهیه همه اطلاعات لازم، موجب تعطیل امور می‌شود. به همین دلیل، جهان امروز بیش از آن که به اصل اطلاع و همه جانبه بودن آن برای رسیدن به خیر مطلق بیندیشد، عملیات با اطلاعات را وجهه همت خود قرار داده است. «اطلاعات در خالصترین نوع آن، نقطه اتصال کاوشگر به عالم واقع است مانند «مشاهده» در علوم طبیعی. البته آنچه در مفهوم غربی متداول است درجات نازلتری از این امر را هم شامل می‌شود. مانند این که فرد بتواند به راحتی به آرای مختلف درباره یک موضوع دست یابد. اگر بخواهیم دقیق صحبت کنیم باید میان «اطلاعات» و «عملیات با اطلاعات» تمایز قائل شویم. آنچه ویژگی مهم عصر حاضر به حساب می‌آید انقلابی عظیم در عملیات با اطلاعات است، و نه در نفس اطلاعات. البته اطلاعات

دارای رشد شتابنده‌ای است که، مستمراً خود را تضاید می‌بخشد. اگر در نفس اطلاعات جهش بود می‌بایست انقلاب‌های بزرگی در ریاضیات، فیزیک و جامعه‌شناسی و اقتصاد مثلاً دویاسه دهه گذشته اتفاق افتاده باشد! اما در عملیات با اطلاعات، یک انقلاب تمام عیار اتفاق افتاده است و این امر در سه جهت عمده صورت گرفته است: جمع‌آوری اطلاعات، پالایش اطلاعات و بالاخره دسترسی به اطلاعات.^{۱۵}

۲- تصمیم و تصمیم‌گیری

تصمیم در لغت عبارت است از: اراده کردن، آهنگ کاری کردن، قصد و آهنگ تصمیم‌گیری که، گاه از روی تسامح به سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌گذاری تعبیر می‌شود، مهمترین عمل مدیریتی است. در واقع هم سیاست‌گذاری و هم خط‌مشی‌گذاری، حاصل تعداد فراوانی از تصمیم‌گیری‌های کوچکتر است که، خود نیز در سطح کلان یک تصمیم‌گیری است. استراتژی، الگوی تصمیم‌ها در یک سازمان است که، اهداف و مقاصد و جهت‌گیری‌های سازمان را بیان می‌کند.^{۱۶} مدیریت قبل از هر چیز، یک نظام تصمیم‌گیری است و برای تصمیم‌گیری درست، اطلاعات از ضروریات است. «در هیچ جایی به اندازه مرحله

۱۴. آلرین تالفر، پیشین، ص ۳۰ تا ۳۱.

۱۵. محمدجواد لاریجانی، «حکومت و سبانی کارآمدی»، مجلس و پژوهش، سال دوم، ش ۱۰.

۱۶. سید مهدی آلوانی، تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی، (تهران، سمت، ۱۳۷۱)، ص ۲۲ تا ۲۳.

۲-۲- اهمیت تصمیم‌گیری
زندگی بدون تصمیم حرکت ندارد. انسان اگر تصمیم نگیرد، زنده نیست و جامعه بدون تصمیم به هرج و مرج می‌گراید. اثرات تصمیم‌گیری مدیران در رفتار کارمندان تأثیر مستقیم داشته و آن را در جهت مطلوب تغییر می‌دهد. تصمیم‌های یک مدیر می‌تواند:

- بیانگر اهداف سازمان و منعکس‌کننده آن باشد؛

- رفتارهای عقلایی و معیارهای سنجش آن را برای کارمندان تعریف کند؛

- نوع مشاغل مورد انتظار مدیر برای هر یک از کارمندان را معین نماید؛

- انجام کار را در زمان مشخص به کارکنان تفهیم نموده و با تصمیم‌های دقیق، آنان را در موقعیتی بهتر برای انجام کار قرار دهد.^{۲۰}

۲-۳- الگوها و نظریه‌های تصمیم‌گیری
مهمترین نظریه در این مورد، نظریه عقلایی محض و یا نظریه کلاسیک است. اما معمولاً این نظریه را مربوط به شرایط اطمینان کامل می‌دانند. در شرایط بحرانی، عملاً تصمیم‌گیری عقلایی محض، امکان پذیر نیست. ضمن اینکه عده‌ای معتقدند در هیچ

برنامه‌ریزی احتیاج به تصمیم‌گیری مؤثر احساس نمی‌شود. تصمیم‌گیری جوهر نقل مدیریت است. وظایف اساسی مدیریت، برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، رهبری و نظارت، بیش از هر چیز به تصمیم‌گیری وابسته است.^{۱۷}

۲-۱- هدف تصمیم‌گیری
در اهداف تصمیم‌گیری باید موارد زیر رعایت شود:

- تصمیم‌ها باید به رفاه و بهره‌وری جامعه کمک کند. بنابراین بخشی از وظیفه مدیریت این است که، شرایط و روش‌هایی را که این تصمیم‌ها و خط‌مشی‌ها به کار می‌گیرد، در پرتو فلسفه‌ای اخلاقی ارزشیابی شود.

- اصول کلان اخلاقی با آرمان‌های عدالت اجتماعی سازگار باشد.^{۱۸}

«وقتی به ارکان سه‌گانه عمل نگاه می‌کنیم، می‌بینیم به جز رکن اول که در آن «فهم» محور است، دو رکن دیگر، یعنی «وضعیت مراد» و «برنامه اقدام» دارای عنصر تصمیم‌گیری هستند. در سطح عمل حکومتی، پدیده تصمیم‌گیری به یک نظام تبدیل می‌شود، زیرا می‌تواند از یک تصمیم فردی فراتر رود.

می‌توانیم بگوییم که در مورد «تصمیم» دو بحث عمده وجود دارد: بحث تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری. در تصمیم‌سازی مسئله کارشناسی نقش عمده بازی می‌کند.^{۱۹}

۱۷. گری دیلر. مبانی مدیریت. ترجمه داور مدنی، (تهران: پیشبرد، ۱۳۷۱)، ص ۲۰۵.

۱۸. اکبر مهدویان، «تصمیم‌گیری در مدیریت»، مدیریت دولتی، (زمستان ۱۳۶۹)، ش ۱۱، ص ۵۸ تا ۵۲.

۱۹. محمد جواد لاریجانی، پیشین، ص ۲۶ تا ۲۹.

۲۰. اسفندیار سماعت، فرایند تصمیم‌گیری در سازمان، (تهران، دانشگاه تهران، ۱۳۷۲)، ص ۱۵ تا ۱۶.



مسئله یا تشخیص وجود یک فرصت، تعیین هدف، یافتن راه حل‌های مختلف، جمع‌آوری اطلاعات، ارزیابی راه حل‌ها، انتخاب بهترین راه حل‌ها و اجرا.^{۲۳}

۲-۵- انواع تصمیم‌گیری

برای تصمیم‌گیری یا خط‌مشی‌گذاری، انواع مختلفی را بر شمرده‌اند. عده‌ای آن را به خط‌مشی‌تقنینی، فضایی و اجرایی و عده‌ای به تشریحی، تحلیلی، تسدیری و اجرایی بعضی - بر حسب سادگی و پیچیدگی - به عمومی عادی، عمومی تاکتیکی و عمومی اساسی، برخی دیگر به خط‌مشی فراگیر، خط‌مشی هادی و عمرانی^{۲۴} و بعضی به تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده تقسیم کرده‌اند.^{۲۵} پاره‌ای دیگر نیز تصمیم‌گیری در باره مسائل حکومتی را به برخورد کارپردازانه و برخورد متکی بر برنامه دانسته‌اند.^{۲۶}

هربرت سایمون؛ دو نوع تصمیم‌گیری طبق برنامه و بدون ساختار را بر می‌شمرد و دیگران همین دو نوع را به نام روتین و غیر روتین نامیده‌اند.^{۲۷}

تقسیم‌بندی دیگری که، تاکنون کمتر بدان توجه شده، تصمیم‌گیری اداری و علمی است. این تقسیم‌بندی که ممکن

شرایطی امکان تصمیم‌گیری عقلایی محض وجود ندارد.

الگوها و نظریه‌های تصمیم‌گیری دیگر عبارت است از: الگوی عقلایی محدود با نظریه تصمیم‌گیری رضایت بخش، الگوی عقلایی با جامع با روش ریشه‌ای تصمیم‌گیری، الگوی مقایسه‌های محدود، متوالی، فزاینده با روش شاخه‌ای، الگوی مختلط یا ترکیبی تصمیم‌گیری، الگوی بیش‌اضافی یا روش اتمامی.^{۲۱}

بعضی دیگر نیز مدل تصمیم‌گیری را به مدل‌های کلاسیک و رفتاری و عده‌ای دیگر به مدل‌های بسته و باز تقسیم کرده‌اند.

۲-۴- مراحل تصمیم‌گیری

مراحل تصمیم‌گیری، همان مراحل فرایند عقلایی خط‌مشی‌گذاری بوده و مراحل شش‌گانه آن عبارت است از:

۱- تهیه فهرستی از هدف‌های اصلی خط‌مشی‌ها؛

۲- شناخت همه جنبه ارزش‌هایی که، سیاستگذار باید علاوه بر هدف اصلی مد نظر داشته باشد؛

۳- تعیین خط‌مشی‌های ممکن؛

۴- پیش‌بینی هزینه و سود با هزینه و نتیجه هر یک از خط‌مشی‌ها؛

۵- تعیین ارزش هر یک از خط‌مشی‌ها با توجه به هزینه و نتیجه آنها؛

۶- مقایسه ارزش‌های به دست آمده و انتخاب بهترین خط‌مشی.^{۲۲}

در تقسیم دیگری مراحل تصمیم‌گیری چنین بیان شده است: پی بردن به وجود

۲۱. اکبر مهدویان، پیشین، ص ۲۵.

۲۲. سید مهدی الوانی، پیشین، ص ۳۹ تا ۳۷.

۲۳. اسفندیار سعادت، پیشین، ص ۱۸ تا ۲۲.

۲۴. سید مهدی الوانی، پیشین، ص ۲۶.

۲۵. علی رضائیان، اصول مدیریت (تهران، سمت، ۱۳۷۱)، ص ۸۱ تا ۸۱.

۲۶. محمد جواد لاریجانی، پیشین، ص ۲۳ تا ۵۰.

۲۷. اسفندیار سعادت، پیشین، ص ۲۰۸.

است در قالب تصمیم‌های دیگر نیز بگنجد، از آن جهت حائز اهمیت است که در فرایند تصمیم‌گیری، هم به مسائل جاری توجه می‌کند و هم به مسائل علمی - تحقیقاتی.

۳-۴- اطلاعات، مدیریت و تصمیم‌گیری
مدیریت و تصمیم‌گیری با یکدیگر عجین و دوروی یک سکه‌اند. مدیریت بدون تصمیم‌گیری، مسئولیت بدون اختیار بوده و معنا ندارد. هر مدیری برای اداره سازمان تحت امر خویش باید در همه شرایط قدرت تصمیم‌گیری داشته باشد. حتی آنجا که بنا به مصالحی، اختیار قدرت خویش را به فرد یا سازمان کوچکتری تفویض می‌کند، در واقع اوست کسه تصمیم‌گیری کرده است. او تصمیم گرفته که دیگران تصمیم بگیرند و یا در تصمیم‌گیری با او مشارکت کنند.

اطلاعات، محور و قدرت اصلی در تصمیم‌گیری است. در هر سازمانی برای ایفای نقش و مأموریت محوله، سه محور زیر مجموعه یا خرده نظام انگیزه‌ها و تمایلات، اطلاعات و رفتار و آثار وجود دارد. «برادفورد» می‌گوید: یکی از وجوه تمایز میان تصمیم‌های برنامه‌ای و غیربرنامه‌ای، مقدار اطلاعاتی است که در دسترس تصمیم‌گیرنده قرار دارد.^{۲۸}

۳-۱- مدیر چگونه تصمیم می‌گیرد؟

فرایند مدیریت همیشه یکنواخت نبوده و شرایط نیز همیشه یکسان نیست. گاه

تصمیم‌گیری در شرایط اطمینان کامل صورت می‌پذیرد، گاه شرایط بحرانی، نامطمئن و با خطر توأم است.^{۲۹} در همه موارد، مدیر باید براساس اطلاعات دریافتی تصمیم گرفته و میزان اطلاعات دریافتی، درجه موفقیت او را تعیین می‌کند. در روش‌ها و فنون تصمیم‌گیری به سه نکته اساسی توجه می‌شود: تفکر خلاق، تحقیق در عملیات، استراتژی و مفاهیم زیربنایی.^{۳۰} در اینکه خلاقیت یکی از ویژگی‌های مدیر است تردیدی نیست. مدیر براساس اطلاعات موجود خود که در حافظه دارد و یا برای او تهیه می‌شود، از خلاقیت و ابتکار خود بهره می‌گیرد. خلاقیت و حافظه، دو بازوی مدیریت به شمار می‌رود. خلاقیت در بستر حافظه حرکت می‌کند و حافظه، زمینه بروز خلاقیت‌هاست.

۳-۲- خلاقیت و نوآوری

برای خلاقیت، تعاریف فراوانی شده است. «هربرت فوکس» معتقد است که: فرایند خلاق به هر نوع فرایند تفکری گفته می‌شود که، مسئله را به طریق مفید و بدیع حل کند. «جرج سیدل» می‌گوید: توانایی ربط و وصل موضوعات از اصول، استفاده خلاق از ذهن می‌باشد.

۲۸. لویدجی نایگرو، تصمیم‌گیری در بخش دولتی، منوچهر خویی، (تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲)، ص ۴۱.

۲۹. سید مهدی الوانی، پیشین، ص ۵۸ تا ۶۴.

۳۰. علی رضائیان، پیشین، ص ۷۸.



۳-۳- نقش حافظه در تصمیم‌گیری

حافظه نقش مهمی در یادگیری دارد و یادگیری و یادآوری زیربنای تصمیم‌گیری است. خلاقیت نیز در بستر آن رشد کرده و شکوفا می‌گردد. حافظه به عنوان نیرویی خارق‌العاده در زندگی بشر جای خود را باز کرده است. حجم عظیم محفوظات در جهان امروز، بشر را به خلق و ابتکار ابزاری برای ذخیره و بازیابی اطلاعاتی که، باید در حافظه انسان ثبت شود، واداشته است.

«علمای ژنتیک معتقدند حافظه دو وجه دارد: کوتاه مدت و بلند مدت. حافظه کوتاه مدت پدیده‌ای فیزیولوژیکی است، اما امکان دارد که، پاره‌ای از خبرها از طریق آن به حافظه بلند مدت انتقال یابد و از همین روست که، شیوه به حافظه سپردن خبر در انسان و ماشین فرق می‌کند. در ماشین دست ساز، خبر با بهره‌گیری از یک نظام، یعنی داده‌ای طبقه‌بندی شده و تنها یک بار عرضه می‌شود. حال آنکه در حافظه انسان خداداد، لازم است که، نخست بازخوانی (تداعسی) برقرار شود و سپس این بازخوانی موجب می‌شود که، خبر بار دیگر پدیدار گردد. نقش حافظه در تصمیم‌گیری‌ها همراه با هوشمندی موجب می‌شود که، انسان از مزیتی ویژه برخوردار شود که، تاکنون هیچ دستگاه مکانیکی و فنی نتوانسته است به این

«اریک فروم» خلاقیت را توانایی دیدن (آگاه بودن) و پاسخ دادن به آن می‌داند.

از سوی دانشمندان، تعریف‌های متعددی از خلاقیت، نوآوری، تغییر و انطباق ارائه شده است. برخی، خلاقیت^{۳۱} و نوآوری^{۳۲} را با تغییر^{۳۳} برابر دانسته و برخی با انطباق^{۳۴} مناسب برابر دانسته‌اند، برخی نیز خلاقیت و نوآوری را امری فراتر از تغییر و انطباق می‌دانند. پاره‌ای از تعاریف دیگر عبارت است از:

- خلاقیت، به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر نامفهوم است.
- نوآوری، به کارگیری ایده‌های نوین ناشی از خلاقیت است که، می‌تواند محصول جدید، خدمت جدید یا راه حل جدید انجام کارها باشد.
- نوآوری، فرایند ادراک یا ایجاد دانش مربوط و تبدیل آن، محصولات و خدمات بهبود یافته و یا جدید برای افرادی که، خواهان آنها هستند می‌باشد.
- خلاقیت به معنای توانایی ترکیب ایده‌ها در یک روش منحصر به فرد یا ایجاد پیوستگی بین ایده‌هاست.^{۳۵}
- ویژگی شخصیتی انسان خلاق بر سه پایه استوار است: علم و دانش و معلومات او، توانایی عقلایی ذهنی و فکری او و طبیعت و خلق و خوی او.

فرایند خلاقیت، شامل مراحل زیر است: شناسایی مسئله، جمع‌آوری اطلاعات، تعمق و تسبیح، استراحت فکری (دوره کمون)، جرقه زدن و اجرا.^{۳۶}

31. Creativity

32. innovation

33. Change

34. Adaptation

۳۵. حسن زارع‌سی‌مشین، «خلاقیت و نوآوری»، روش

مدیریت، (۱۳۷۳)، ش ۲۴، ص ۶۰

۳۶. اسفندیار سعادت، پیشین، ص ۲۶۶ تا ۲۸۱

۳-۵- ارزش کارشناسی

وقتی اطلاعات، مهمترین و حساس‌ترین ابزار قدرت است، طبعاً کارشناسی و تخصص نیز محور شده و مدیریت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مدیر بدون مشاوره با کارشناس و یا کارشناسان نمی‌تواند تصمیم بگیرد. هر چه جامعه پیچیده‌تر و مسائل مهم‌تر و حیاتی‌تر باشد، نیاز به تخصص و مشاوره با کارشناسان بیشتر احساس می‌شود. در اینجا نه تنها عوامل و مسائل درون سازمانی از اهمیت برخوردار است، بلکه مسائل و عوامل برون سازمانی و محیطی، اثراتی به مراتب شدیدتر و تعیین کننده‌تر بر فرایند تصمیم‌گیری گذاشته و اهمیت تخصص، مشاوره و کارشناسی بیش از پیش به اثبات می‌رسد.

۳-۶- حافظه‌های جنبی

حافظه‌های جنبی، مجموعه آمار و اطلاعاتی است که باید همواره ذخیره و آماده‌سازی شده و قابل‌بازیابی باشد تا در صورت لزوم و تقاضای مدیر، در اختیار او قرار گیرد. افزون بر این، سیستم‌های قوی اطلاعاتی، مواد و مطالبی را فراتر از درخواست مدیر و براساس نیاز احتمالی برای او فراهم می‌کند، مطالبی که به نوعی به کار او مربوط شده و در پرورش فکر و تقویت روحیه خلاق او مؤثر است.

مرحله دست یابد، هوشمندی باید همیشه تا تصمیم‌گیری در شرایط شک و تردید همراه باشد. پس هوش عالی‌تر برای تصمیم‌گیری بهتر ضرورت دارد. هوشمندان مصنوعی و ماشین‌های سیبرنتیکی در حقیقت فاقد قدرت بازخوانی هستند و جز پدیده‌ای که ذهن پویای آدمیان به آنها نظم و نسقی بخشیده‌اند بیش نیستند.^{۳۷}

در واقع وقتی به نقش حافظه اشاره می‌شود به این معناست که، باید به جای واژه حافظه، لفظ اطلاعات را به کار برد؛ زیرا حافظه جز ظرفی برای اطلاعات، چیز دیگری نیست. اطلاعات حل‌جی شده و مفید بزرگترین ابزار تصمیم‌گیری است.

۳-۴- مدیر و حافظه اصلی و جنبی

همچنان که، کامپیوتر دارای حافظه اصلی و جنبی است، مدیر نیز در تصمیم‌گیری باید از حافظه اصلی خود (محفوظات شخصی) و نیز حافظه جنبی (از دفترچه یادداشت گرفته تا اطلاعات پردازش شده کامپیوتری و مشورت با کارشناسان و صاحب‌نظران) استفاده کند. فعالیت‌های اطلاعاتی در هر سازمان، از مجموعه فعالیت‌های زیر تشکیل می‌شود: ذخیره و بسازیابی اطلاعات، نگهداری سوابق، گردآوری داده‌های آماری، گزارش نویسی و تهیه اطلاعات مدیریت. در میان این فعالیت‌ها، دو فعالیت ذخیره سازی و بازیابی اطلاعات و نگهداری سوابق، از بقیه مهمتر است.^{۳۸}

۳۷. حسام‌الدین بیان، نقش بیرونیک و سیبرنتیک در سیستم‌های مدیریت اطلاعات، مدیریت دولتی، (تهران ۱۳۷۰)، ش ۱۳، ص ۱۷.

۳۸. لوید جی ناپگر، پیشین، ص ۲۲۸.



تصمیم‌گیری، امکان سنجی آنها براساس تحقیقات و تبعات لازم انجام شده باشد. هنر پایگاه‌های اطلاعاتی شبکه‌های گسترده پیوسته^{۳۸} و بر روی دیسک و هزینه سر سام آور ارتباط‌های پیوسته و یا حق اشتراک‌ها این است که نشان دهد چنانچه بدون توجه به اطلاعات قبلی تصمیمی اتخاذ شده و قرارداد اجرای پروژه و یا پروژه‌هایی تنظیم شود، ضمن صرف وقت زیاد، هزینه‌های بسیار بالایی بر اقتصاد مؤسسه، شرکت، سازمان و یا کشور و ملت تحمیل می‌گردد. از طرف دیگر، پروژه‌ها و پژوهش‌های ناتمام و ناموفق‌انهایی هستند که بدون مراجعه به سوابق علمی - پژوهشی لازم و استفاده کامل از تجربیات دیگران، آغاز شده و به ناچار درابتدا، وسط و یا انتها با موانع و دشواری‌های فراوانی مواجه شده‌است.

۳-۹- چرا در کشورهای عقب نگهداشته شده به حافظه جنبی توجه لازم نمی‌شود؟ اهمیت اطلاعات در کشورهای پیشرفته، به قدری روشن و حیاتی است که، سرعت و دقت آن با محاسبات اقتصادی سنجیده می‌شود. در کشورهای عقب مانده و یا عقب نگهداشته شده، به این امر توجه جدی نمی‌شود که دلایل و عوامل متعددی دارد که، عبارت است از:

- ۱- توجه به فرهنگ گفتاری تا نوشتاری؛
- ۲- نداشتن نظم فکری و روحیه پژوهشی؛
- ۳- منشوش بودن اطلاعات موجود در

۳۹. شارل ساماران، روش پژوهش در تاریخ، ترجمه ذات علیان و دیگران، (مشهد، آستان قدس رضوی، ۱۳۷۰)، ج ۳، 40. Online

۳-۷- بایگانی‌ها

حافظه جنبی مدیران اداری و اجرایی از دو حال خارج نیست، یا مربوط به امور اداری و جاری است و یا امور گذشته و سوابق. در امور اداری و جاری، بایگانی‌های ادارات، مؤسسات و شرکت‌ها مهمترین کمک برای تصمیم‌گیری است. بایگانی‌ها هر چه مرتب‌تر و منظم‌تر باشد، اطلاعات سریع‌تر در اختیار مدیر قرار می‌گیرد. گاه اتخاذ تصمیم، مبتنی بر سوابق و گذشته کارها بوده و با بررسی تاریخچه مسئله‌ای، قدرت تصمیم‌گیری و سرعت آن افزایش می‌یابد. در این زمینه، بایگانی‌ها که مجموعه‌ای از اسناد و مدارک ارزشمند قدیمی است به کار می‌آید. مطالعه و بررسی اسناد قدیمی، ضمن برخورداری از ارزش اطلاعاتی، جلوی دوباره کاری‌ها را می‌گیرد. نقش و اهمیت بایگانی در امر اطلاع‌رسانی برای کشورهای پیشرفته صنعتی کاملاً پذیرفته شده است و وجود بایگانی‌های ملی، منطقه‌ای، موضوعی، جامع و درون سازمانی در این کشورها گواه این مسئله است.^{۳۹}

۳-۸- کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعات علمی

و فنی بایگانی‌ها و نه تنها در تصمیم‌گیری‌های اداری و اجرایی کاربرد داشته و وجودشان در نظام تصمیم‌گیری اداری لازم است، بلکه در تصمیم‌گیری‌های پژوهشی و علمی کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعات علمی و فنی نیز از جایگاه ویژه‌ای برخوردارند. پروژه‌هایی موفقند که قبل از شروع و حتی

پیام، در مورد آلودگی اطلاعاتی موجود در جهان امروز می‌نویسد:

«اطلاعات از نظر مقدار به حدی رسیده است که همان طور که، مدفوعات صنایع موجب آلودگی طبیعت است، مغزها و زندگی‌های انسانی را آلوده و تباہ می‌سازد. زیرا آنچه در زبان بوم شناسان آلودگی نام گرفته است عبارت است از تولید ماده یا موادی به مقداری آن قدر زیاد که، بسته شدن دور تحول طبیعی و جذب مجدد آن و حفظ تعادل محیط زیست دیگر میسر نیست... سیل اطلاعاتی که به درون مغزهای انسانی سرازیر می‌شود هم اکنون به این آستانه خطر رسیده است... در اینجا است که نه فقط اطلاعاتی که بر سرما می‌بارد بیش از اندازه زیاد است، بلکه کثرت دفعات ریزش این آبشار نیز خود از حد بیرون است»^{۴۱}

«کایزن» نیز در کتاب «کلید موفقیت رقابتی ژاپن» در این باره می‌نویسد:

«من معتقدم اطلاعات نیز فاسد می‌شوند. اطلاعاتی که، گردآوری شده‌اند، ولی به طرز صحیحی مورد استفاده قرار نگرفته‌اند به سرعت فاسد می‌شوند. هر مدیری که، اطلاعات را به بخش‌های متقاضی ارائه نمی‌کند و هر مدیریتی که، سیستم استفاده از اطلاعات رادراختیار ندارد به شرکت خیانت بزرگی می‌کند و موجب ائتلاف بسیاری به صورت از دست دادن فرصت‌ها در زمان‌های اجرایی از دست رفته

حافظه‌های جنبی؛

۴- کم و ناقص بودن اطلاعات؛

۵- موقتی و آسیب‌پذیر بودن مدیریت‌ها؛

۶- عدم استفاده مدیران جدید از تجربیات و اطلاعات مدیران قبلی؛

۷- تفسیر غلط از قاطعیت مدیر به معنای سرعت و اتخاذ تصمیم‌های نابخردانه و غیرمنطقی؛

۸- نبود کتابداران و اطلاع‌رسانان واجد شرایط، کاردان و با تجربه و ضعف

سیستم آموزشی برای تربیت این افراد.

ممکن است چنین تصور شود که، در

جهان امروز که اطلاعات به وفور و در اختیار

همه قرار دارد، تصمیم‌گیری آن چنان هم

مشکل نیست. انسان امروز از طریق اطلاعات

فراوانی که دریافت می‌کند، می‌تواند به

سادگی آنچه را می‌خواهد انتخاب نماید، اما

بسیاری معتقدند که، در برابر انبوه اطلاعات و

تعدد راه‌حل‌ها، انتخاب بسیار مشکل‌تر است.

تصمیم‌گیری برای انتخاب از بین دو گزینه

به مراتب ساده‌تر از انتخاب از میان ده گزینه

و یابیشتر است. از حجم فراوان اطلاعاتی در

جهان امروز، به «انفجار برق آسای اطلاعات»

تعبیر شده و عناوینی چون «آلودگی

اطلاعاتی»، «ارعاب اطلاعاتی» و «اغوا

اطلاعاتی» به نازگی در فرهنگ اطلاعات و

اطلاع‌رسانی جای خود را باز کرده است.

۳-۱۰- آلودگی اطلاعاتی

ژان لویی سروان شرایبر، در کتاب «نیروی

۴۱. ژان لویی سروان شرایبر، پیشین، ص ۲۸۴ تا ۲۸۶.

۳-۱۱- ارعاب اطلاعاتی

ارعاب اطلاعاتی به این معناست که، شخص و یا سازمان در برابر انبوه اطلاعات، خود را چنان در وضعیت انفعالی ببیند که به جای تصمیم‌گیری معقول و منطقی و بدون توجه به مصالح و مقتضیات داخلی، صرفاً تقلید را پیشه کند. افرادی که مرعوب اطلاعات می‌شوند به جای این که شرایط محیطی و نیازمندی‌های قطعی و آتی را براساس برنامه‌های زمان بندی شده و منطقی در نظر بگیرند، به یکباره خود را می‌بازند. در حالی که، با چنین تفکری آنچه را خود دارند نیز به دست فراموشی سپرده و آسیب‌پذیری خویش را مضاعف می‌کنند.

«اطلاعات یک ماده اولیه مشخص است. باید معدن آن را کشف کرد و دست به استخراج آن زد و به خصوص با کاردانی از آن استفاده کرد. زیرا طی عملیاتی که بر روی آن صورت می‌گیرد هر اشتباهی ممکن است موجب پدید آمدن مصیبتی بزرگ گردد... و اینجاست که اهمیت تشخیص و حدس صائب آشکار می‌شود. فقط این توانایی است که به کمک آن می‌توان از این غرقاب اطلاعات گذشت و تصمیماتی روشن اتخاذ کرد.»^{۴۳}

۳-۱۲- اغوای اطلاعاتی

مرعوب شدن در برابر اطلاعات و تسلیم بدون قید و شرط شدن در برابر آن، عوارض سوء فراوانی دارد. یکی از این عوارض، اغوا شدن توسط شیادانی است که با

جعلیات خود در صدد بهره‌برداری و سوء استفاده هستند. اغوایی که، متکی بر انقلاب اطلاعاتی است، انقلابی که در اصل اطلاع نیست، بلکه عملیات با اطلاعات است.

«انقلاب فوق‌الذکر البته با کمک نوآوری‌های فراوانی که، در چندین حوزه از علوم (مانند کامپیوتر نظری، هوش مصنوعی) و فنون (مانند ارتباطات، شناخت کامپیوترهای سریع، فیبر نوری) صورت گرفته، ممکن شده است. آثار این تحول عمیق، تنها در کار کارشناسان نیست، بلکه روابط اجتماعی را نیز به شدت تحت تاثیر قرار داده است و در آینده چهره زندگی بشر و رفتار اجتماعی او را کاملاً متحول می‌سازد. در چنین زمینه‌ای برخی در صدد طراحی وضعیت جدیدی برای ساختار سیاسی جهان هستند که، در آن عملاً غرب صنعتی رهبری کل عالم را به دست گیرد و سعی دارد که این نتیجه را به نحو محتوم و اجتناب‌ناپذیری محصول تحولات جاری جهان و به ویژه انقلاب در عملیات با اطلاعات» قلمداد نمایند. آنچه افرادی مانند «آلویس تافلر»، «هوکویاما» و «مک لوهان» به زبان‌های مختلف در صدد طرح آن هستند همه از این قماش است. البته این خود یک «اغوای تمام عیار» است.»^{۴۴}

۳-۱۳- عوارض تصمیم‌گیری بدون اطلاع

به نظر می‌رسد که، تصمیم‌گیری بدون اطلاع در دو حال اتفاق می‌افتد، یکی زمانی که،

۴۲. کاپرن، کلید موفقیت رقابتی ژاپن، ترجمه محمد حسن سلیمی، (تهران، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، ۱۳۷۲)، ص ۱۱۴.

۴۳. ژان لویی سروان شرابیر، پیشین، ص ۲۰۲-۲۰۴.

۴۴. محمد جواد لاریجانی، پیشین، ص ۲۸.



فرایند خط مشی گذاری عمومی.^{۴۷}

۳-۱۴- چه باید کرد؟

مسئله چه باید کرد، مسئله ای اساسی است. تصمیم گیری که از مسائل اساسی، جدی و هر روزه و هر ساعت همه افراد و سازمان های اداری بوده و هست، امروزه بسیار حساستر و مهمتر نیز شده است. امروزه نه تنها کشورهای ضعیف باید تصمیم بگیرند که چه کنند، بلکه کشورهای قدرتمند که بزرگراه های اطلاعاتی و آینده ارتباطات در اختیار آنها قرار دارد^{۴۸} نیز باید در برابر بحران هایی که، به وجود آورده اند تصمیم گیری نمایند. کشورهای ضعیف و یا عقب نگهداشته شده باید تصمیم بگیرند که بدون محور شدن در جاذبه های اطلاعاتی غرب و مرعوب اطلاعات شدن، خود را بازشناسی نموده و اطلاعات موجود در داخل سازمان و سیستم خود را در سطح ملی و منطقه ای، بازشناسی، سازماندهی و بازیابی کنند. از تجارب دیگران حداکثر استفاده را نموده و نسبت به عوارض منفی آن کاملاً هوشیار باشند.

«حمید مولانا» در این باره می گوید:

«از آنجا که، بزرگراه های اطلاعاتی حاکمیت و مد روز شده اند و در سطح ملی

اصلاً اطلاعی در دست نیست و یا مدیر اصلاً به دنبال آن نرفته است و دوم در حالتی که، آنقدر اطلاعات زیاد و فراوان است که مدیر قدرت انتخاب و تحلیل ندارد، و سرانجام دل به دریا زده و تصمیمی می گیرد.^{۴۵} البته این دو مورد با هم تفاوت دارد، ولی گاه خطراتی را که ایجاد کرده و نتایجی را که به بار می آورد مشابه است.

«کامپیوترها اطلاعات عظیمی را که، بی آنها وجود نمی داشت در اختیار ما می گذارد. در مراکز محاسبات مؤسسات بزرگ روزانه ده ها متر نوار کاغذ جاری صورت وضعیت های مختلف به صورت ارقام از این کامپیوترها بیرون داده می شود... اما آنچه بیش از همه غم انگیز است آن است که، دستگاه های مدیریت از این ماشین ها که البته هنوز هم کامل نیست، اما بسیار دقیق و تیزبین است استفاده کامل نمی کنند. اغلب مدیران جرأت ندارند اعتراف کنند که، حتی گاهی هم به آنها نمی اندازند.»^{۴۶}

تصمیم گیری بدون اطلاع، عوارض زیر را در پی دارد: عدم تمایل به آینده نگری و گرایش به نتایج زودرس، جزئی نگری و یک بعدی شدن در تصمیم گیری، گرایش ساده انگاری و به دنبال راه حل های ساده رفتن، نارسایی های اطلاعاتی در تصمیم گیری، اعمال نظر شخصی در تصمیم گیری و اتکای بیش از حد بر تجربیات فردی، عدم تمایل به اجرای آزمایشی خط مشی ها و فقدان باز خورد

۴۵. اسفندیار سعادت، پیشین، ص ۸۱ تا ۸۰

۴۶. ژان لویی سروان شرایبر، پیشین، ص ۳۰۳.

۴۷. سید مهدی الوانی، پیشین، فصل ۶.

۴۸. حمید مولانا، «بزرگراه های اطلاعاتی و آینده ارتباطات»، رساله، (۱۳۷۳)، ش ۳، ص ۲.



طبیعت، باید هر چه زودتر تصمیم بگیرد. تصمیم‌گیری در جهان امروز برای مسائل انسانی و طبیعی، در شرایط بحرانی است. و کلام آخر آن‌که مدیر باید با بصیرت کامل، اطلاعات مربوط را از هر جا که، می‌تواند تهیه کند. برای تهیه اطلاعات برنامه و روش داشته باشد و سیستم اطلاعاتی خود را تجزیه و تحلیل نماید. از تخصص و تجربه دیگران استفاده و مناسبترین سیستم را انتخاب و طراحی کند. برای مدت زمانی کوتاه آن را به آزمایش بگذارد. نکات ایمنی و حفاظتی برنامه را مد نظر داشته باشد و هر از چند گاهی به ارزیابی سیستم بپردازد و قابلیت انعطاف سیستم را از یاد نبرد.^{۵۰} و از همه مهمتر اینکه مدیر باید با فکری باز، نیتی خالص و نه فقط بر محور سودجویی تصمیم بگیرد. بداند که اثر تصمیم او دیر یا زود به او، خانواده‌اش، کشور و وطنش و در نهایت به نسل‌های آینده بشری برمی‌گردد. او نباید پی ببرد که در سایه پیشرفت تکنولوژی اطلاعاتی و گسترش فراگیر اطلاعات، جهان به منزله خانه‌ای شده است که، این خانه مربوط به همه است و به ویژه به نسل‌های آینده، تعلق دارد.

فهرست منابع

- ابوالحمید، عبدالحمید. مبانی سیاست، تهران، توس، ۱۳۶۸، جلد اول
افجهای، سید علی اکبر. مدیریت اسلامی، تهران، جهاد دانشگاهی، ۱۳۶۹.

۴۹. حمید مولانا، پیشین، ص ۶.

۵۰. جمال می زاده، «سیستم‌های اطلاعاتی در مدیریت»، مدیریت دولتی، (۱۳۷۳)، ش ۲۳، ص ۲۱ تا ۳۱.

و بین‌المللی از آنها صحبت می‌شود تمایل طبیعی بین سرمداران کشورهای در حال توسعه به این جهت است که، مانند گذشته هر چه زودتر خود را وارد این جریان کنند. شاید رسیدن به این هدف از جنبه تکنولوژیکی مقدور باشد، ولی مسئله اصلی در ارتباطات جهانی و ملی تنها ایجاد شبکه‌ها نیست، بلکه محتوا و طبیعت پیام‌ها و اطلاعات مطرح است. کشورهای در حال توسعه باید از هم اکنون با کشورهای همسایه که فرهنگ و زبان و سنت مشترک منطقه‌ای دارند وارد مذاکره شده و برای ایجاد بانک‌ها و مراکز اطلاعاتی و داده پردازی تلاش کنند... کشورهای که، امروز مورد تهاجم ماهواره‌ها و برنامه‌های تلویزیونی و اطلاعاتی قرار گرفته‌اند و قدرت ایستادگی در مقابل پیام‌های نامطلوب خارجی را ندارند آنهایی هستند که، در دهه‌های قبل، سیاست جامع ارتباطی ملی و بین‌المللی نداشته و از عواقب گسترش این‌گونه تکنولوژی و شبکه‌ها بی‌اطلاع بوده‌اند.^{۴۹}

کشورهای پیشرفته صنعتی به‌رغم برخورداری سیستم‌های پیشرفته اطلاعاتی و آشنا بودن با انواع مدل‌های تصمیم‌گیری، به دلیل وجود اغراض آلوده که عمدتاً بر محور سودجویی و سودآوری استوار است، بهره‌کشی از انسان و طبیعت را بی‌محابا ادامه داده‌اند و وضعیتی را به وجود آورده‌اند که به زودی مکافات آن را با قیمتی بسیار سنگین متحمل خواهند شد. انسان به خاطر سوء استفاده‌های فراوان و استثمار انسان و

مجلس عالی عالی

الوانی، سید مهدی. تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی. تهران، سمت، ۱۳۷۱.

ایزو، تسو، توشیهیکو. خدا و انسان در قرآن کریم، ترجمه احمد آرام، تهران، انتشار، ۱۳۶۱

براون، لستر آر. جهان در آستانه سال ۲۰۰۰، ترجمه مهر سیما فلسفی، تهران، سروش، ۱۳۶۹.

براون، لستر آرا و همکاران. وضعیت جهان، ترجمه حمید طراوتی، تهران، ژرف، ۱۳۷۰.

بیان، حسام الدین. «نقش بیونیک و سیرنیتیک در سیستم‌های مدیریت اطلاعات»، مدیریت دولتی، تابستان ۱۳۷۰، ش ۱۳.

تافلر، آوین. حساب‌های در قدرت، ترجمه شهیندخت خوارزمی، تهران.

دسلر، گری. مبانی مدیریت، ترجمه داود مدنی، تهران، پیشبرد، ۱۳۷۱.

دوچ، دیلیو کارل. «الگوی برای نظام تصمیم‌گیری». ترجمه علیرضا طیب، اطلاعات سیاسی اقتصادی، ش ۶۷-۶۸، اردیبهشت ۱۳۷۲.

رضاییان، علی. اصول مدیریت، تهران، سمت، ۱۳۷۱.

زارعی متین، حسن. «خیالیت و نوآوری»، روش مدیریت، ش ۲۲، ۱۳۷۳.

ژراردن، لوسین. بیونیک، تکنولوژی از جانشینان الهام می‌گیرد، ترجمه محمود بهزاد و پرویز توامی، تهران، سروش، ۱۳۶۰.

ساماران، شارل. روش پژوهش در تاریخ، ترجمه ذات علیان و دیگران، مشهد، آستان قدس رضوی، ۱۳۷۰، ج ۴.

سروان شرایبر، ژان لویی. نیروی پیام، ترجمه سروش حبیبی، تهران، سروش، ۱۳۷۱

سعادت، اسفندیار. فرایند تصمیم‌گیری در سازمان، تهران، دانشگاه تهران، ۱۳۷۲

سنیق، موهیندر. مدیریت کتابخانه و نظام اطلاع‌رسانی، ترجمه غلامرضا فدائی عراقی، تهران، دبیرخانه هیئت امنای کتابخانه‌های عمومی، ۱۳۷۳.

کاف، راسلای. «تصور در حال تغییر ما از جهان».

ترجمه سهراب خلیلی شورینی، اطلاعات سیاسی اقتصادی، ش ۸۵-۸۶

کایزن. کلید موفقیت و رقابتی ژاپن، ترجمه محمد حسین سلیمی، تهران، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، ۱۳۷۲.

کالبرایت، جان کنت. کالبدشناسی قدرت، ترجمه احمد شمس، تهران، ۱۳۶۶.

لاریجانی، محمد جواد. «حکومت و مبانی کارآمدی»، تهران، مجلس پژوهش، سال ۲، ش ۱۰، ۱۳۷۳.

لنسکی، گرهارد و جین. سیر جوامع بشری، ترجمه ناصر موفقیان، تهران، سازمان انتشارات، آموزش انقلاب اسلامی، ۱۳۶۹.

لوکس، استیون. قدرت فرانسای یا شرقی‌طانی، ترجمه فرهنگ رجائی، تهران، مؤسسه مطالعات و تحقیقات فرهنگی، ۱۳۷۰.

مدیریت دولتی و اصلاحات اداری در کشورهای در حال توسعه، ترجمه شهنام طاهری، تهران، دپارتمان امور اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل، ۱۳۶۴.

مرعشی، جعفر. «جامعه بهره‌ور چگونه جامعه‌ای است»، جام، ۳ آبان ۱۳۷۱.

مسمی زاده، جعفر. «سیستم‌های اطلاعاتی در مدیریت»، مدیریت دولتی، ش ۲۴، ۱۳۷۳.

مهدویان، اکبر. «تصمیم‌گیری در مدیریت»، مدیریت دولتی، ش ۱۱ زمستان ۱۳۶۹.

مولانا، حمید. «بزرگراه‌های اطلاعاتی و آینده ارتباطات»، رسانه، ش ۳-۵، ۱۳۷۳.

نایگرو، لویسجی. تصمیم‌گیری در بخش دولتی، ترجمه منوچهر غیبی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲.

هاریسون، لورانک. «مدل‌های تصمیم‌گیری میان رشته‌ای»، ترجمه سرور اعظم وزیری، تازه‌های مدیریت، ش ۲، ۶ و ۱۳۷۳.