

تصمیم‌گیری اصولاً زمانی مطرح است که انتخابی در میان باشد و ضروری گردد که دست کم بین دو چیز ، یا چند چیز گزینشی صورت گیرد .

شکی نیست که یکی از مهمترین کارهای مدیریت تصمیم‌گیری است . مدیر در صورتی قادر به تصمیم‌گیری صحیح می‌باشد که اطلاعات آماری دقیق و کامل در محل مناسب ، موقعیت مشخص، زمان لازم و موضوع معینی در دست داشته باشد . بنابراین، مینا و زیر بنای اولیه تصمیم‌گیری اطلاع دقیق و مستمر و قدرت تجزیه و تحلیل است .

#### مرحل تصمیم‌گیری

مرحل تصمیم‌گیری عبارتند از : تعیین و شرح هدف ، فرضیات اساسی و اولیه ، بررسی و یافتن راه‌حلهای ممکنه ، انتخاب معیار ، تعیین اولویت و نقاط قوت و ضعف هر يك از راه‌ها ، انتخاب و کنترل .

#### طبقات تصمیم‌گیری :

##### 1- شرایط اطمینان

##### 2- شرایط ریسک

در هنگام تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری روند کشمکش و رضایت شروع می‌گردد و همواره این سؤال مطرح است که اراده فاعل چگونه و به چه طریقی به دیگران تحمیل می‌شود و رضایت آنها چگونه حاصل می‌گردد و چگونه از پهلوهایی قدرت ( تنبیه و تشویق و اقتناع ) بهره ببریم و قدرتهای شخصی ، تخصصی و سازمانی چه کمکی می‌تواند بکند ؟ آنچه اینک مورد بررسی قرار می‌گیرد ، نوع تصمیم‌گیری انفرادی ( نه گروهی کوچک و بزرگ ) در شرایط ویژه است .

شرایط بحرانی : شرایط بحرانی وضعیتی است که تغییری ناگهانی در يك یا چند قسمت از عوامل متغیر سیستم به وجود آید و از حالت تعادل خارج گردد . در شرایط بحرانی و ویژه ، عوامل محرك امیدوار هستند که تصمیمات سریع و واکنشی باشد و فرصت بسیار محدود می‌باشد .

#### مشکلات و تنگناهای شرایط بحرانی :

( Threat 1- در این شرایط ممکن است هدفهای حیاتی و عالی تهدید شوند )

( Time 2- زمان واکنش بسیار تنگ و محدود است )

( Surprise 3- عناصر و عوامل تصمیم‌گیری غافلگیر شده‌اند )

4- در خصوص توان و کشش واحدهای مجری تصمیم اطمینان وجود ندارد .

5- حوزه انتخاب محدود و حساس می‌باشد .

6- ابعاد مشکل و بحران تعریف شده نیست و اطلاعات لازم در اختیار نمی‌باشد .

بر این اساس در صورتی که مدیر ( در رده مناسب تصمیم‌گیری عمومی و سیاست‌گذاری ) در شرایط فوق‌العاده در حال تصمیم باشد . ضروری است :

1- متغیرهای عمومی بررسی شوند .

2- امکانات بالفعل مدنظر قرار گیرید ( امکانات بالقوه قابل تکیه قطعی نیست )

3- محدودیتهای فیزیکی در زمانی مد توجه باشد .

4- از قدرت شخصی، نفوذ در دیگران و مالکیت قلبها حداکثر استفاده صورت گیرد. زیرا مشروعیت و صلاحیت مدیر و تصمیم‌گیر در شرایط بحرانی مهم می‌باشد.

5- از تزلزل، تردید و عدم اطمینان اجتناب گردد.

6- با تکیه بر اطلاعات صحیح و (حتی المقدور و مستمر و جاری) جایگاه انعطاف و تغییرات احتمالی و منظور شود.

7- توکل و بهره‌وری از امداد الهی همواره مد نظر باشد (اشراق)

8- تصمیم بدون فوت وقت اتخاذ گردد.

9- بررسی، تجزیه و تحلیل در خور صورت گرفته و کنترل مناسب تعبیه گردد

تصحیح و تکمیل تصمیم‌گیری:

اگر تصمیم گیرنده (بهر دلیلی) متوجه گردید که تصمیم اتخاذ شده ناقص یا اشتباه بوده است، از تجدید نظر عجولانه و انفعالی پرهیز نماید و سعی کند اطلاعات لازم و تکمیلی را از سیستم امین و کارآ تحصیل نموده، تحلیل منطقی کند. در این وضعیت بهتر است که سعی نماید با مراقبت لازم، بدون ایجاد تنش در سیستم به تثبیت سیاست و تصمیم جدید همت گمارد. توجه به تصمیم‌گیری‌های مردان با حداکثر خلوص و اشراق و با بهره‌وری از شبکه‌ها و سیستم‌های مردمی (Crisis) بزرگ تاریخ، در شرایط سخت و بحرانی جهت کسب اطلاعات، شاهد و گواه بسیار ارزشمندی در این باره است.

عامل زمان در تصمیم‌گیری:

از آنجایی که تصمیم‌گیری متضمن انتخاب است و اتخاذ آن در شرایطی مقدور است که راهکارهای چندگانه وجود دارد و نیز در این حالت عموماً مجاری روشن و مشخص در اختیار نیست، زمان عامل مهم و کارساز است. فرصت همیشه بسیار طلائی است و وقت تنگ و محدود می‌باشد. در چنین حالتی است که گاهی تصمیم تحت الشعاع محیط یا رفتار دیگران قرار می‌گیرد.

جمع بندی و نتیجه گیری:

به طور کلی در تصمیم‌گیری و خطمشی‌گذاری در شرایط خاص، پاسخ به این سؤال ضروری است که، با توجه به هدفی که تصمیم‌گیرنده دنبال می‌کند، چه رابطه‌ای بین ارزش موضوع و میزان ریسک و احتمال خطر وجود دارد؟ (از بعد استراتژی) و از سویی چه تناسبی (در قلمرو تاکتیک) بین مقاصد دنبال شده و وسایلی که در اختیار دارد و بازیگران وجود دارد؟ و آیا هیچ روشی وجود دارد که بتواند در محاسبه متغیرهای گوناگون و پیش‌بینی حوادث و نتایج که بطور مداوم و مکرر در حال تغییر هستند، فرمول تغییر ناپذیری را ارائه نماید؟

- بدیهی است که پاسخ منفی است. فهم اینکه تصمیم در شرایط ویژه، صحیح اتخاذ شده است یا خیر، بستگی به نتیجه عمل دارد و همواره در مواقع اضطراری، نتیجه تصمیم (توفیق یا شکست)، صحت و سقم تصمیم را داور می‌کند. شنیده شده است که خلبانان مثالی دارند، آنها می‌گویند: اولین تصمیم اشتباه خلبان حتماً آخرین اشتباه او خواهد بود و دیگر فرصتی برای جبران، تصحیح و تکمیل تصمیم غلط ندارد! از سویی با توجه به عنصر زمان و عدم امکان تحصیل اطلاعات قطعی و احتمال ناقص بودن سیستم و محتوای اطلاعات واصله، زمان تصمیم‌گیری و چکاندن ماشه بحران بیش از حد لزوم بطول می‌انجامد و دیگران به جای شما تصمیم می‌گیرند. در این حالت بدیهی است که حالتی انفعالی و غیر مؤثر عارض می‌گردد و بسیار مضر خواهد بود. سوابق جنگ کره، بحران موشکی کوبا حوادث انقلاب اسلامی و وقایع متحول جنگ تحمیلی نشانه‌های روشنی از ضرورت تصمیم‌گیری بجا و ریسک آور هستند.

در هر صورت، اصحاب تصمیم در شرایط بحرانی اگر به جای طولانی نمودن زمان تصمیم‌گیری، بر ارتفاع و عرض تصمیم بیفزایند موفق‌تر خواهند بود.

اگرچه بواقع نمی‌توان الگوی واضح، علمی، روشن و تجربه شده‌ای را تجویز نمود، اما تلاش برای به انفعال کشاندن حریف در شرایط فوق‌العاده و بحرانی جزء «تصمیمات طلایی» مردان بزرگ تاریخ می‌باشد و اقدامات اساسی به موقعیت و «شرایط اقتضایی» بستگی فراوان دارد. مؤثر و کارساز بودن کارها، سیاست‌ها و تصمیمات به رویدادهای پیش‌بینی نشده و امدادهای غیبی نیز مرتبط می‌باشد و همواره توانایی‌های افراد نیست که ضامن توفیق و صحت تصمیم می‌باشد، بلکه عوامل گوناگون داخل سازمان و خارج سازمان در کنار فاکتورهای تعریف ناشدنی، نظیر حکمت و شهود، به یاری تصمیم‌گیر شتافته‌اند و کسانی که توفیق داشته‌اند از شرایط «حسن استفاده» را نموده و فرصت را از دست ندهند، موفق تر بوده‌اند و مؤثرتر زیسته‌اند.

والسلام

منابع و مأخذ:

- 1- تصمیم‌گیری - دکتر الوانی.
- 2- تصمیم‌گیری چیست - دکتر بیان .
- 3- مدیریت بحرانهای بین‌المللی - سیدعلی اصغر کاظمی .
- 4- شیوه‌های تصمیم‌گیری در سیاست خارجی - ترجمه منوچهر شجاعی .
- 5- کالبد شکافی قدرت، جان کنت گالبرایت، ترجمه احمد شمسآ .