

## معیارهای تصمیم‌گیری اخلاقی انسانی مدیران در شرایط پیچیدگی محیطی (مطالعه موردی: سازمان تأمین اجتماعی)

- ۱ مهناز سرافراز کاخکی
- ۲ محمد رضا ذبیحی
- ۳ سید مهدی الوانی
- ۴ محمود البرزی

### چکیده

بی‌شک حساس‌ترین فعالیتی که مدیران در هر سازمان انجام می‌دهند، تصمیم‌گیری می‌باشد. اما دنیای امروز، به قدری پیچیده و آشوبناک است که تصمیم‌گیری با مشکلات بسیاری دست و پنجه نرم می‌کند. در محیط‌های پیچیده اطلاعات به سرعت تغییر کرده و گستره وسیعی در بر دارد. نکته قابل‌تأمل در تصمیم‌گیری این است که همیشه این امر موفقیت‌آمیز نیست، یعنی همواره احتمال موفقیت و یا شکست وجود دارد، عوامل زیادی بر توانایی تصمیم‌گیری اثر می‌گذارد. به گونه‌ای که تصمیم‌گیری در دنیای پیچیده امروز به چالشی برای مدیران تبدیل شده است. تعداد شاخص‌های تصمیم‌گیری، تنوع معیارها و انواع روش‌های تصمیم‌گیری کمی و کیفی و لزوم در نظر گرفتن همزمان آن‌ها، اهمیت اثرات و پیامدهای تصمیم و عواملی نظیر آن بر پیچیدگی تصمیم‌ها می‌افزاید. در زمینه معیارهای تصمیم‌گیری اخلاقی انسانی مدیران لازم به ذکر است که شیوه تصمیم‌گیری در نظام اسلامی به صورت اقتضایی و مشارکتی بوده و مبنای این نظام اصل مهم «شور» می‌باشد.

### واژگان کلیدی

تصمیم‌گیری، عوامل موثر بر تصمیم‌گیری، مدل‌های تصمیم‌گیری، پیچیدگی محیطی، سازمان تأمین اجتماعی.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.  
Email: m.sarafraz92@yahoo.com

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران. (نویسنده مسئول)  
Email: m.zabihi@gmail.com

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.  
Email: m.alvani@gmail.com

۴. دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.  
Email: m.alborzi@gmail.com

## طرح مسأله

در دنیای پیچیده امروز، تصمیم‌گیری به چالش عظیمی تبدیل شده است. در عصر اطلاعات و عدم قطعیت‌های گوناگون، محیط تصمیم‌گیری برای مدیران محیطی است که سرشار از ابهام و پیچیدگی است. نکته حائز اهمیت در خصوص تصمیم‌گیری در سطح سازمان‌های عمومی این است که اغلب مدیران از تحلیل این که چگونه تصمیم می‌گیرند، ناتوانند (احمدی، ۱۳۸۶).

تصمیم‌گیری اخلاقی نشانگر عمل فرد بر پایه دیدگاه منحصر به فرد وی می‌باشد (رادکلیف، ۲۰۱۱). شاید توجه زیاد به مقوله تصمیم‌گیری اخلاقی به دلیل اعمال و رفتار غیراخلاقی است که در مکان‌های کاری زیاد شده است یا اینکه پیشرفت فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، تغییرات پیوسته و نفس‌گیر و جهانی سازی سبب کاهش مرزهای محیط کاری شده و در نتیجه، این توجه را برجسته‌تر کرده است.

مطالعه در زمینه پیشینه تصمیم‌گیری اخلاقی، نشان از چندوجهی بودن آن دارد. مفاهیم به کار گرفته شده در زمینه مبانی قضاوت‌های اخلاقی افراد برگرفته از دو جنبه است: جوانب فلسفی و روان‌شناسی اخلاقی. با نگاهی به سابقه قضیه، می‌توان دریافت که توجه فلسفه اخلاقی به طور عمده بر سؤال‌هایی در زمینه تعیین درست و نادرست بودن معطوف بوده است. در حالی که تصور می‌شود جنبه روان‌شناسی آن از نظر مختلف به درک تصمیم‌گیری کمک کرده است؛ درکی بر پایه واکنش رفتاری منطقی نسبت به محرک‌های مختلف و از طریق کشف الگوها و فرایندهای فکری افراد در مواجهه با موضوعات اخلاقی. مفاهیمی از هر دو جنبه یادشده برای پی بردن به تصمیم‌گیری افراد در وضعیت‌های اخلاقی مرتبط به زمینه‌های مختلف کاری استفاده شده است که این مفاهیم حوزه‌های عملکردی در سازمان‌ها را در این ارتباط منعکس می‌کند. (سیاهکل رودی و همکاران، ۱۳۹۴)

مدیریت ماشینی شیوه‌ای از مدیریت است که سازمان را در حال ماشینی و ایستا نگاه می‌دارد و ساختار آن را تحکیم می‌بخشد. مدیریت انداموار نیز شیوه‌ای است که کلیه افراد سازمان را به صورت واحدهای زنده و متأثر از یکدیگر در نظر می‌گیرد. اما مدیریت اسلامی شیوه‌ای خاص از مدیریت است که تمامی افراد سازمان را به صورت انسان‌های مسؤول و متأثر از ارزش‌ها با جهت‌دهی نظام ارزشی اسلام در کل سازمان می‌بیند. چنان که از تعاریف فهمیده می‌شود، وجه تمایز مدیریت اسلامی از دیگر نظام‌ها در نظام ارزشی است که نشأت گرفته از جهان بینی الهی می‌باشد؛ کل جهان هستی را به صورت مجموعه‌ای هماهنگ و هدفدار می‌بیند که سنت‌های ربوبی بر آن حاکم است. از سوی دیگر، در این نوع اداره جامعه، شرافت انسانی مد نظر است و قوای نباتی و حیوانی در واقع، زمینه‌ساز رشد انسانی و کمال معنوی و ابزارهایی

برای رسیدن به درجات بلند و سعادت جاودانی است. بنابراین، باید در تعیین اهداف و خط مشی‌های سازمان، اصالت را به ارزش‌های معنوی داد؛ بدین معنا که اسلامی بودن سازمان اقتضا دارد که در حیطه فعالیت آن، اهداف معنوی و هنجارهای مربوط به آن رعایت گردد و نه تنها تأمین منافع مادی موجب پایمال کردن مصالح انسانی نشود، بلکه حتی المقدور سعی بر این باشد که منافع مادی در جهت مصالح انسانی و مقدمه‌ای برای توسعه و تعمیق بینش‌های الهی و ترویج شعایر اسلامی قرار گیرد.

شیوه تصمیم‌گیری در نظام اسلامی به صورت اقتضایی و مشارکتی است و اصل مهم «شور» در این نظام مبنای قرار می‌گیرد. ذکر این نکته مهم ضروری است که بیان شود مدیر اسلامی پس از رایزنی و به مشورت گذاردن مسائل و تجزیه و تحلیل آن‌ها و پس از مؤثر دانستن عنصر توکل، خود تصمیم می‌گیرد. بدیهی است که ذکر فرایند تصمیم‌گیری اسلامی در اینجا به ارائه تصویر روشنی از موضوع کمک می‌نماید و از این رهگذر، دستیابی به الگویی در این زمینه آسان می‌گردد. از این رو، اگر مدیران یا رهبران در اتخاذ تصمیم‌گیری، به روند مزبور در فرایند توجه نمایند، از درجه خطرپذیری کم‌تری در جریان کار برخوردار خواهند شد. (شفیعی، ۱۳۷۷).

تا کنون، تحقیقات متعددی در زمینه تصمیم‌گیری و به‌طور ویژه تصمیم‌گیری فردی که تصمیم‌گیری مدیران در این دسته قرار می‌گیرد، انجام شده است. مطالعه و مرور تحقیقات پیشین نشان داده است که اغلب هر کدام از تحقیقات به بررسی بخشی از عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری پرداخته‌اند. یکی از این سازمان‌های بسیار حساس و پر دغدغه سازمان تأمین اجتماعی می‌باشد. سازمان تأمین اجتماعی، در زمره سازمان‌های عمومی بوده و سازمانی خدماتی است که به لحاظ ماهیت مالی خود از اهمیت بسزایی برخوردار بوده و دارای ریسک‌ها و پیچیدگی‌های بسیاری است. بدیهی است کوچک‌ترین اشتباهات در تصمیم‌گیری در چنین سازمانی به زیان‌های هنگفت و طولانی مدت منجر می‌گردد. اما در این سازمان به دلیل خال‌های بسیار قانونی امکان شناسایی دقیق شرایط وجود ندارد. چنانچه بر همین اساس، تا کنون با ضررهای هنگفتی مواجه شده است. بنابراین مسأله اصلی این است که هم اولویت بندی عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری مدیران کدامند؟ تحقیق حاضر به بررسی انواع مدل‌های تصمیم‌گیری پرداخته و با توجه به شرایط پیچیدگی محیطی انواع عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری مدیران را مورد بررسی قرار داده است و بر اساس ویژگی‌های هر مدل تصمیم‌گیری به بررسی عوامل مؤثر در آن پرداخته و هم‌چنین اولویت عوامل مؤثر بر مدل تصمیم‌گیری را شناسایی کرده است.

## مبانی نظری پژوهش

### تصمیم‌گیری

تصمیم به معنای انتخابی خودآگاه است که به شخص این امکان را می‌دهد تا بر اساس امکانات و شرایط ایجاد شده و منابع موجود و طرز تفکر مربوط به مجموعه تحت امر، یک گزینه مطلوب تر را از میان سایر گزینه‌ها انتخاب کرده و اجرا کند (ولیوند زمانی و دیگران، ۱۳۹۱، صص ۱۵-۱۲).

ماسیه (۱۹۸۷) به نقل از سعادت تصمیم‌گیری را طریقه عمل و حرکت در مسیری خاص که آگاهانه بوده و برای رسیدن به یک هدف مطلوب از میان راه‌های گوناگون انتخاب شده است، تعریف می‌کند. در این تعریف سه مفهوم اصلی وجود دارد. انتخاب راهی از میان راه‌های گوناگون، تجزیه و تحلیلی که منجر به انتخاب راه می‌شود و در نهایت قصد و نیتی که برای رسیدن به یک هدف خاص وجود دارد (سعادت، ۱۳۷۲، ص ۱). تصمیم‌گیری گام اساسی در بسیاری از برنامه‌های مهم سازمان مانند مدیریت، برنامه ریزی مالی، ارزیابی و ارائه محصول می‌باشد. در بسیاری از موارد تصمیم‌گیری به منظور انتخاب یک یا چند اولویت از میان اولویت‌های با رتبه بالا در انتخاب است (چن و دیگران، ۲۰۱۲). بنابراین تصمیم‌گیری فرایندی است که برای حل مسئله و یا انجام فعالیتی در بین سایر فعالیت‌ها به انتخاب دست می‌زنیم. اهمیت تصمیم‌گیری به اندازه‌ای است که برخی نویسندگان سازمان را شبکه تصمیم‌گیری و مدیریت را عمل تصمیم‌گیری تعریف کرده‌اند (اکرامی و دیگران، ۱۳۸۹). به طور کلی معیار تصمیم‌گیری، ارزیابی گزینه‌هاست. معیارهای ارزیابی معمولاً دیدگاه‌های اقتصادی و غیر اقتصادی است و اگر یکی از گزینه‌ها در ظاهر، از همه جهات برتر باشد، درباره تصمیم‌گیری به بحث نیست (ساتو، ۲۰۱۴). به عبارت دیگر تصمیم‌گیری پاسخی به یک فرایند استنباطی و ارزیابی بوده و متشکل از فرایندهای شناخت، استدلال و انتخاب است (کیست و تولر، ۲۰۰۹، ص ۴). پایه و اساس تصمیم‌گیری دانش است، اما نکته قابل تامل تناقض و بحث برانگیز بودن دانش می‌باشد. دانش در انواع تصمیمات و خط‌مشی‌های مورد نیاز روشن‌کننده راه بوده و به وسیله بررسی روش‌های مختلف متناسب با نیازها که فرموله و بیان شده است، می‌توان از آن استفاده کرد (اوبرین، ۲۰۱۴). با توجه به تعریف فوق می‌توان گفت: تصمیم‌گیری فرایندی ذهنی بوده که باید علاوه بر مهارت‌ها، بر آگاهی مناسب از مفاهیم، اصول و متون پایه تکیه کرد. هم‌چنین نیازمند عنصری به نام خطرپذیری است که عواملی نظیر قضاوت تصمیم‌گیرنده، تحصیلات، سبک شخصیتی، معلومات اجتماعی اقتصادی، ارزش‌ها و تجربیات آن را تحت تاثیر قرار می‌دهند (بهرامی، ۱۳۹۲، صص ۳۱-۳۰).

## پیچیدگی محیطی

پیچیدگی جهان در تضاد با سادگی قوانین فیزیکی قرار دارد. واقعیت ساده ولی به شدت تکان دهنده این است که جهان بسیار بغرنج تر از آن است که ذهن محدود انسان بتواند آن را درک کند. (ماکوئی، ۱۳۸۲) سیستم پیچیده، سیستمی است که اعضای آن به هم وابسته بوده و به صورت یک کل واحد دیده می‌شوند. این سیستم‌ها دارای تعداد زیادی عضو بوده که همواره در تعامل با یکدیگر هستند. با توجه به ارتباطات موجود بین اعضا و وابستگی آنها به یکدیگر، امکان ساده‌سازی سیستم وجود ندارد و نمی‌توان اجزا را از سیستم جدا کرده و آنها را به طور مستقل مورد بررسی قرار داد. به دلیل وجود تعداد زیاد اعضا و حجم گسترده ارتباطات هایی که بین اعضا وجود دارد، الگوهای رفتاری به طور خودجوش پدیدار می‌شوند. از آنجایی که این سیستم‌ها بخشی از محیط هستند، هرگونه رفتارشان روی محیط پیرامون اثر گذاشته و باعث تغییر محیط می‌شود. تغییر محیط از طریق اعضا حس شده و باعث تغییر رفتار بعدی آنها می‌گردد. این تغییر محیط و تغییر رفتار اعضا در پاسخ به تغییرات محیطی، یک چرخه تکراری در سیستم است.

از جمله ویژگی‌های سیستم‌های پیچیده می‌توان موارد ذیل را نام برد:

✓ این سیستم‌ها غیر خطی و پویا بوده، یک نقطه تعادل ثابت نداشته و رفتارها در چنین سیستم‌هایی تصادفی و آشوبناک است.

✓ سیستم‌های پیچیده متشکل از اجزای مستقلی هستند که رفتار آن‌ها می‌تواند به جای آن که یک رفتار پویای سیستمی دیکته شده در نظر گرفته شود، مبنای فیزیکی و قوانین اجتماعی آن‌ها را توصیف کند.

✓ نیازها و تمایلات اجزای تشکیل دهنده در قوانین آن‌ها منعکس شده است. اما این قوانین همگن نبوده و بنابراین اهداف و رفتار اجزا با یکدیگر در تعارض است و این تعارضات یا رقابت‌ها در نهایت منجر به انطباق رفتار عوامل تشکیل دهنده با یکدیگر می‌شود.

✓ عوامل و اجزای تشکیل دهنده سیستم، هوشمند بوده و از آزمایش و تجربه یاد می‌گیرند و بر این اساس رفتار خود را تغییر می‌دهند. بنابراین رفتار سیستم در کل، در طول زمان تغییر می‌کند.

✓ انطباق و یادگیری منجر به خودسازماندهی و ظهور الگوهای رفتاری جدید در سیستم می‌شود که ماهیت چنین رفتارهای نوظهوری ممکن است طیفی از نوآوری‌های ارزشمند را در رویدادهای فاجعه آمیز به وجود آورد.

✓ در چنین سیستم‌هایی، هیچ نقطه یا نقاط کنترلی وجود ندارد. سیستم‌های رفتاری اغلب غیرقابل پیش‌بینی و غیر قابل کنترل بوده و هیچ عاملی آن‌ها را بر عهده نمی‌گیرد. (مک‌درموت و دیگران، ۲۰۱۳)

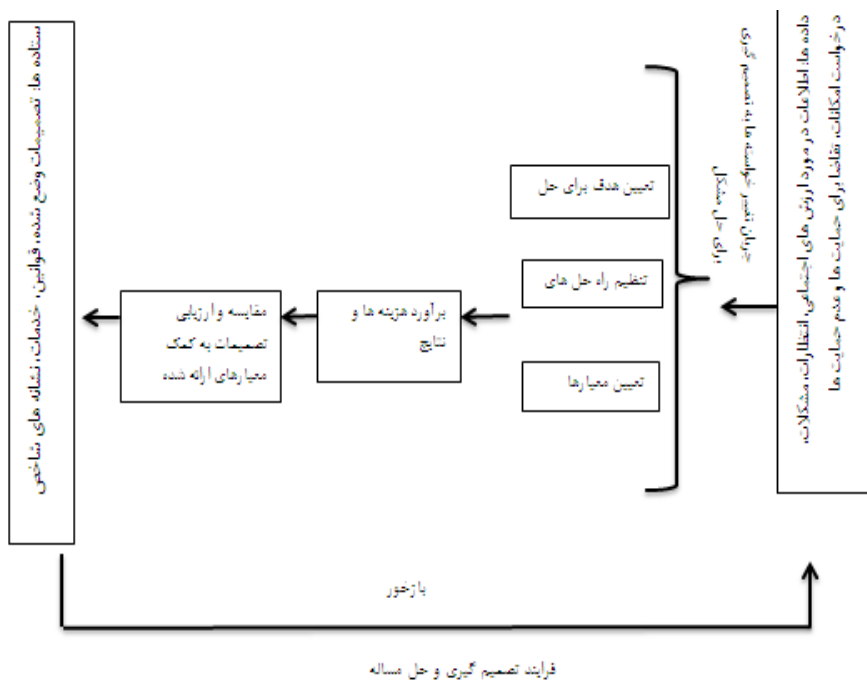
الوانی در زمینه ابهام در تصمیم‌گیری عمومی بیان می‌کند که در شرایط پیچیدگی، بی‌نظمی و بی‌ثباتی محیط، ابهام به سه شکل بروز می‌کند: اولین ابهام در تعیین صریح و روشن اولویت‌ها است. اولویت‌های تصمیم‌گیرندگان غالباً مشخص نیستند و در حاله‌ای از ابهام فرو رفته‌اند. اولویت‌ها اغلب پس از اتخاذ تصمیم مشخص می‌شوند و در آغاز تصمیم‌گیری نامشخص، نامنسجم و متغیرند. دومین ابهام در روابط علت و معلولی است و تصمیم‌گیرندگان و مدیران آگاهی و شناخت خود را در این زمینه از طریق آزمون و خطا به دست می‌آورند و هیچ‌گاه نمی‌توانند علت اصلی را مشخص کنند. سومین ابهام ناشی از شرایط و توانایی و نحوه مشارکت اعضای دخیل در فرایند تصمیم‌گیری است. آنان با توجه به علایق، نیروها و زمانی که در اختیار دارند به جرگه تصمیم‌گیری می‌پیوندند و از آن جدا می‌شوند. بنابراین پیش‌بینی این امر که چه کسانی واقعا در تصمیم‌گیری مشارکت دارند بسیار دشوار است. (الوانی، ۱۳۹۱، ص ۱۲۹)

### انواع مدل‌های تصمیم‌گیری

الگوهای تصمیم‌گیری به طور کلی به دو دسته الگوهای توصیفی و الگوهای هنجاری تقسیم می‌شوند. الگوهای توصیفی واقعیت‌ها را ترسیم و توصیف می‌کنند اما الگوهای هنجاری بایدها را مطرح می‌کنند. برای تجسم هنجارها و بایدها، باید الگو را ترسیم و توصیف کرد و بعد به کارها پرداخت. از سوی دیگر از الگوهای توصیفی یک سری استنباط‌ها به دست می‌آید که یک مقدار بایدها را طلب می‌کند، یعنی می‌توان از الگوهای توصیفی و هنجاری به طور همزمان استفاده کرد. (حکیمی‌پور، ۱۳۷۷، ص ۳۲) الگوهای مورد استفاده در تصمیم‌گیری انواع گوناگونی دارند که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

### الگوی سیستمی تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری در قالب سیستم، حاصل داده‌های محیطی و جریانی است که راه‌حل‌هایی را بر اساس مشکلات دریافتی ارائه می‌دهد. شکل‌گیری تصمیم در این مدل، اثر محیط‌های مختلفی است که سیستم مذکور را از هر سو احاطه کرده است. فرایند تصمیم‌گیری سیستمی و حل مشکل در شکل نشان داده شده است. داده‌ها شامل اطلاعات مربوط به انتظارات، محدودیت‌ها، توقعات، درخواست امکانات و تقاضا برای حمایت‌ها می‌باشد. سپس با تعیین هدف و با توجه به یک سری معیارها، راه‌حل‌هایی برای رفع مشکل ارائه می‌گردد. با برآورد سود و هزینه و مقایسه راه‌حل‌ها، تصمیم‌نهایی به عنوان ستاده‌ها از سیستم خارج می‌شود.



شکل ۱. فرایند تصمیم‌گیری سیستمی (رزقی رستمی، ۱۳۸۸، ص ۳۱)

### الگوی تصمیم‌گیری مرحله‌ای یا شیوه تغییرات جزئی

الوانی و دانائی فرد (۱۳۸۰) شیوه دیگری از تصمیم‌گیری را مطرح می‌نمایند. در تصمیم‌گیری به شیوه تغییرات جزئی و تدریجی، تصمیم‌ها و راه‌حل‌های جدید، با اندک تغییراتی در تصمیم‌های قبلی اتخاذ می‌گردد. یعنی به جای آن که تمامی موارد ممکن را در نظر بگیرند و نتایج همه آن‌ها را با هم مقایسه کنند، چند راه که در گذشته سابقه‌ای دارد را در نظر می‌گیرند و با اندک تغییراتی در آن‌ها تصمیمی جدید اتخاذ می‌کنند. از مزایای تصمیم‌گیری به شیوه تغییرات جزئی و تدریجی می‌توان به این موارد اشاره نمود: تصمیم‌گیری سریع، ساده و مقرون به صرفه است، میزان مخاطرات تصمیم‌گیری کاهش می‌یابد، با انجام تغییراتی جزئی در تصمیم قبلی، تصمیم جدید اتخاذ می‌شود، امکان ارزیابی و اصلاح تصمیم‌ها ساده است. از انتقادات وارده به این مدل می‌توان به این موارد اشاره کرد: استفاده از این مدل خلاقیت را کم می‌کند، تمایل به اتخاذ تصمیم‌های اساسی را کاهش می‌دهد، در شرایط متغیر و متحول کاربرد ندارد، در مورد مسائل جدید و فاقد سابقه قبلی کاربرد ندارد، اگر نقضی در تصمیم‌های گذشته باشد، رفع نشده باقی می‌ماند (رزقی رستمی، ۱۳۸۸، صص ۳۳-۳۱).

## مدل واترمن و پیترز

واترمن و پیترز در تحلیل خود از شرکت‌هایی که خوب اداره می‌شوند، متوجه شدند که فرایند تصمیم‌گیری این شرکت‌ها همواره بر یک مدل منطقی استوار نیست. در واقع آنها به این نتیجه رسیدند که مدل منطقی و تأکید بر تحلیل کمی که جزء جدا نشدنی آن است، در شرکت‌های مورد مطالعه به صورت‌های زیر اثرات غیرکنشی داشته است:

✓ در برداشت منطقی نوعی تعصب محافظه‌کارانه نهفته است که به لحاظ قائل شدن اولویت درباره افزایش درآمد، به تقلیل هزینه تمایل دارد.

✓ هرگاه موضوع را عمیق‌تر بررسی کنیم، مدل عقلایی می‌تواند به یک فلسفه انتزاعی و بی‌رحم تبدیل شود.

✓ در بیشتر مواقع برداشت منطقی بسیار محدود، نتیجه منفی دارد.

✓ برخی از وجوه عقلایی برای بررسی‌های تجربی ارزش قائل نیست و هر فردی را که اشتباه کند یا با شکست روبرو شود، بازخواست می‌کند.

✓ فضای ضد تجربی که مدل عقلایی ایجاد کرده موجب پیچیدگی شدید و عدم انعطاف‌پذیری شده است.

به علاوه واترمن و پیترز یادآور می‌شوند که مدل منطقی با مشکلات دیگری نظیر تأکید بر ساخت رسمی به جای ساخت غیررسمی، کم‌اهمیت دانستن ارزش همکاری و تشدید رقابتی داخلی، روبه‌رو است. واترمن و پیترز به این نتیجه رسیدند که برای مقابله با این مشکلات، شرکت‌های دارای مدیریت خوب برای خودشان با توجه به این ویژگی‌ها و راهبردها مدل‌های عقلایی تدوین کرده‌اند: سیال بودن، اندازه نگه داشتن، آزمایش تجربی، سرعت و تعداد.

## مدل تصمیم‌گیری مبتنی بر فرهنگ

این مدل دلالت بر دخالت داشتن هنجارهای دوره‌ای یا ادواری دارد و به دو صورت (معاصر یا نوین) و (سستی یا دیرین) بررسی می‌شود. تحولات معمولاً با هم تداخل دارند و ثابت نیستند، بنابراین نمی‌توان برای فرهنگ ابتدا و انتهای قائل شد. از آنجا که گاه هنجارهای پایدار در جامعه دگرگونی اساسی می‌یابد، حدی برای فرهنگ معاصر و فرهنگ دیرین مشخص شده است و این حد برای تصمیم‌گیری در نظر گرفته می‌شود. همچنین به دلیل آن که شرایط زنده و متغیر محیطی در تصمیم‌گیری اثر می‌گذارد نمی‌توان زمان را خیلی به عقب برد. منبع تصمیم‌گیرنده یا برای فرهنگ رایج تصمیم می‌گیرد یا بر خلاف آن، که در هر صورت با آگاهی انجام می‌گیرد. در یک تصمیم جامع، تلفیقی از برنامه و فرهنگ در نظر گرفته می‌شود. لازم به ذکر است فرهنگ بیشتر بعد زمانی دارد تا مرز و قلمرو محیطی و در بررسی‌ها بیشتر به ادواری بودن فرهنگ توجه می‌شود. به بیان دیگر قلمرو محیطی تابعی از بعد زمانی است و در مرحله



دوم قرار دارد. قوت تصمیم تا حد زیادی متأثر از فرهنگ تصمیم‌گیرندگان است (شیخی نژاد، ۱۳۸۷).

### مدل تصمیم‌گیری مقطعی

یکی از مدل‌های مورد استفاده در فرایند عقلایی خط‌مشی‌گذاری، مدل تصمیم‌گیری مقطعی با اجرای هم‌زمان است. هنگامی که اطلاعات و آمار در مورد پدیده جدیدی وجود نداشته باشد و ملزم به اتخاذ تصمیم در آن زمینه باشیم، از مدل مقطعی با اجرای هم‌زمان استفاده می‌کنیم. در پاره‌ای موارد به علت نبودن موضوع مورد نظر کار اخذ تصمیم در گرو اجرای بخشی از عملیات و جمع‌آوری اطلاعات حاصل از آن است. در مدل مقطعی با اجرای هم‌زمان، بخشی از عملیات شقوق ممکن به طور هم‌زمان اجرا می‌شود و بر اساس اطلاعات حاصل از آن، کمبودهای اطلاعاتی و تصمیم‌گیری برای مقطع بعدی انجام می‌پذیرد. این نوع تصمیم‌گیری را از آن روی مقطعی نام نهاده‌اند که یک دوره یا مقطعی از عملیات، ضمن آن اجرا می‌شود و انتخاب بر اساس نتایج حاصل از این اجرا، صورت می‌پذیرد. (الوانی، ۱۳۹۱، ص ۷۶)

### مدل فرگبونه برای تصمیم‌گیری

این مدل از چهار مرحله تشکیل شده است که عبارتند از:

◀ مرحله جستجوی اطلاعات شامل مشاهده واقعیت، فهم مساله / فرصت، دریافت اطلاعات مورد نیاز.

◀ مرحله طراحی شامل توسعه معیارهای تصمیم، توسعه گزینه‌های تصمیم، شناسایی رویدادهای غیر قابل کنترل مرتبط، مشخص کردن روابط میان معیارها، گزینه‌ها و رویدادها.

◀ مرحله انتخاب شامل ارزیابی منطقی گزینه‌های تصمیم، توسعه راهکارهای پیشنهادی که بیشترین تطابق را با معیارهای تصمیم دارند.

مرحله پیاده‌سازی شامل تامل روی تحلیل‌ها و ارزیابی‌های تصمیم، بررسی عواقب راهکارهای پیشنهادی، حصول اعتماد به تصمیم، توسعه برنامه پیاده‌سازی، گردآوری منابع مورد نیاز، به اجرا در آوردن برنامه پیاده‌سازی. (ایمانی پور، ۱۳۹۳)

### مدل تصمیم‌گیری دفت

این مدل از پنج مرحله تشکیل شده است که عبارتند از:

◀ مشخص کردن مساله، مشکل یا فرصت: بر اساس گفته‌های هارولد لویت (۱۹۵۸) تصمیم‌گیرندگان (مدیران) باید دارای قابلیت‌های بخصوصی برای تصمیم‌گیری باشند. فقط شناسایی مساله کافی نیست، بلکه شناسایی عوامل به وجود آورنده آن نیز دارای اهمیت فراوانی است، زیرا منجر به گسترش گزینه‌ها می‌شود.

◀ طراحی گزینه‌های مختلف: یک مساله (مشکل) را می‌توان از راه‌های مختلفی حل کرد. پس از شناسایی مساله (مشکل)، تصمیم‌گیرنده باید گزینه‌های مختلفی معرفی کرده از بین آن‌ها تصمیم گیرد. یکی از مهم‌ترین دلایل شکست سازمان‌ها در تصمیم‌گیری، محدود کردن جستجو برای یافتن گزینه‌هاست.

◀ ارزیابی گزینه‌ها: پس از معرفی گزینه‌ها، باید به بررسی مزایا، معایب، ضعف‌ها، و قوت‌های آن‌ها پرداخت و حتی فهرستی از آن‌ها تهیه کرد. این فهرست باید شامل ریسک‌ها و سودهای احتمالی انتخاب هر گزینه باشد.

◀ انتخاب یک گزینه و اجرای آن: پس از ارزیابی همه‌ی گزینه‌ها، باید از بین آن‌ها انتخاب کرد. بهترین گزینه، گزینه‌ای نیست که بیشترین مزایا را داشته باشد، بلکه تصمیمی است که بتوان آن را به خوبی اجرا و به عمل تبدیل کرد.

◀ ارزیابی تصمیم: هیچ فرآیند تصمیم‌گیری کامل نیست مگر آن که تصمیم‌نهایی در محیط واقعی اجرا شده و بازخورد‌های لازم از محیط دریافت شود تا تغییرات لازم اعمال شوند. (ایمانی پور، ۱۳۹۳)

### تصمیم‌گیری باوربنیاد

به طور خاص، تصمیم‌گیری باوربنیاد به اولویت انتخاب یک اقدام نسبت به دیگری (یا دیگران) در مواقعی ارتباط دارد، که دانش ما درباره نتایج و پیامدهای ممکن بدیل‌ها غیرقطعی و غیرآشکار باشد یا فرض‌های قبلی بسیار قوی درباره این امر وجود دارند که چگونه اقدامات که باید انجام شوند منجر به کسب نتایج قطعی می‌گردند. نظریه تصمیم‌گیری باوربنیاد نیاز به ملاحظه و مشاهده نزدیک دارد زیرا بسیاری از گزینه‌هایی که فرد خارجی غیرمنطقی می‌داند ممکن است با نگاه از منظر تصمیم‌گیرنده‌ای با نظام باور از پیش موجود، بهتر درک شوند. سرانجام، مهم‌ترین نکته آن است که، تصمیم‌گیری باوربنیاد با ساختارهای مغزی ارتباط دارد و ممکن است قابل‌پایش به هنگام و واقعی، و شاید حتی اصلاح، از طریق استفاده از ابزارهای علوم اعصاب باشد. هنگامی که از افراد خواسته می‌شود تصمیم‌های باوربنیاد بگیرند، آن‌ها گرایش به موارد زیر دارند:

✓ ارزیابی استدلال‌های پشتیبانی از باورهای موجود با دقت کمتر

✓ جست‌وجوی شواهد تاییدکننده به جای متناقض با باورهای فعلی.

تصمیم‌گیری باوربنیاد سه فرصت کلیدی را مطرح می‌سازد:

- تصمیم‌گیری باوربنیاد یک فرآیند مهم است که در محیط‌های سخت رخ می‌دهد و می‌تواند پیامدهای عمیقی برای بهینه‌سازی رفتار و نتیجه داشته باشد. براین اساس، درک این تصمیم‌گیری و بخش‌بندی آن یک فرصت مهم علوم اعصاب است.

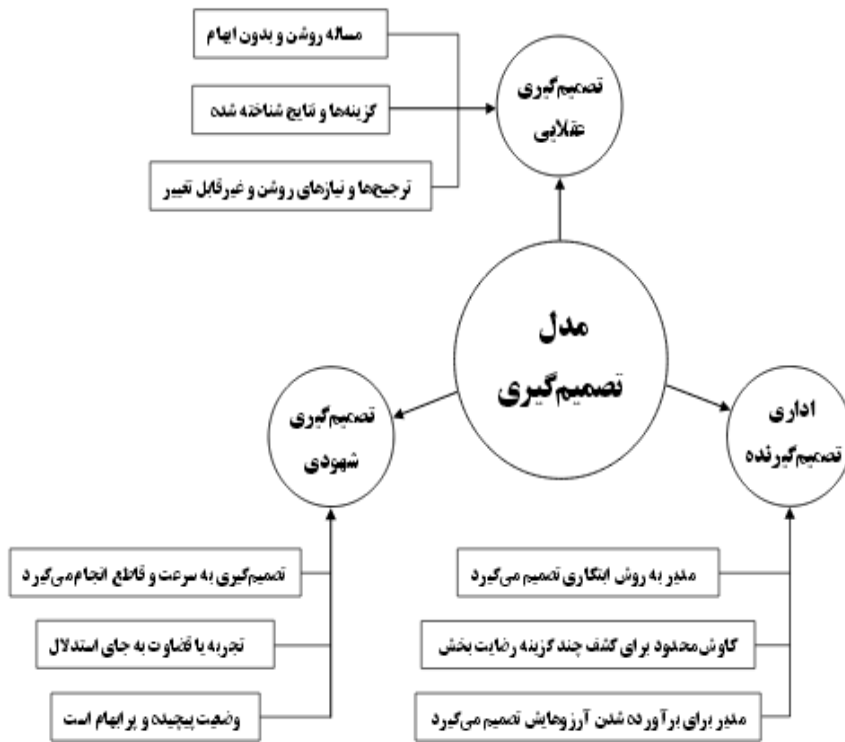
- تحقیق در مورد تصمیم‌گیری باوربنیاد از این ایده پشتیبانی می‌کند که شمار کمی از سیستم‌های مغزی توزیع شده مسئول پردازش باورها هستند که در انتخاب اقدامات مطلوب یا نامطلوب نقش دارند. این سیستم‌های مغز را می‌توان در طی آموزش یا آماده‌سازی برای بهینه‌سازی تصمیم‌گیری به شیوه همزمان ۱. پایش ۲. به طور بالقوه بخشبندی یا اصلاح کرد.
- تحقیق در حوزه درک و به کارگیری باوربنیاد را می‌توان به دوره زمانی نزدیک (انتظار می‌رود نتایج کاربردی آن ظرف پنج سال مورد استفاده قرار گیرند)، میان مدت (۱۰ سال) و بلندمدت (۱۰ تا ۲۰ سال) تقسیم کرد.

در دوره زمانی نزدیک، می‌توان به شناسایی مواردی پرداخت که افراد تصمیم‌های نامطلوب و باوربنیاد می‌گیرند که منجر به عملکرد پایین‌تر از سطح بهینه می‌شود. در دوره میان مدت، توسعه ابزارهای آموزش به افراد این امکان را می‌دهد که بدانند چه موقع در حال اتخاذ تصمیم‌های غیربهینه و باوربنیاد هستند. در بلندمدت، پایش (و به طور بالقوه بخش بندی) همزمان سیستم‌های مغز در تصمیم‌گیری غیربهینه و باوربنیاد سهم دارند. به نظر نمی‌رسد ابزارهای تحقیقاتی همچون تحریک مغناطیسی میان‌جمجمه‌ای و اف‌ام‌آر‌آی همزمان دارای کاربرد واقعی در میدان عملیاتی باشند اما می‌توان به عنوان ابزارهای آموزش افرادی که تصمیم‌هایی با تاثیرگذاری و ریسک بالا می‌گیرند، از آن‌ها استفاده کرد. (علیزاده، منزوی، ۱۳۸۹، صص ۱۱۱-۱۰۴)

### الگوی تصمیم‌گیری فردی

- میرمحمدی در یک تقسیم‌بندی الگوی تصمیم‌گیری را به سه دسته تقسیم نموده است:
- تصمیم‌گیری عقلایی
- الگوی اداری تصمیم‌گیرنده
- تصمیم‌گیری شهودی
- یک الگوی اصولی از تصمیم‌گیری در سازمان توسط انسان اقتصادی تشریح شده است. این الگو مبتنی بر پیش‌فرض‌های زیر است:
- مساله روشن و بدون ابهام می‌باشد: به این معنی که تصمیم‌گیرنده اطلاعاتی کاملی در مورد موضوعی که میخواهد برای آن تصمیم بگیرد، دارد.
- گزینه‌ها و نتایج آن‌ها همگی شناخته شده هستند: به این نکته اشاره دارد که تصمیم‌گیرنده نسبت به تمام گزینه‌های ممکن آگاهی دارد.
- ترجیح‌ها و نیازها روشن، شناخته و غیر قابل تغییر هستند: به این موضوع اشاره دارد که تصمیم‌می‌تواند احتمال هر گزینه را محاسبه کند.

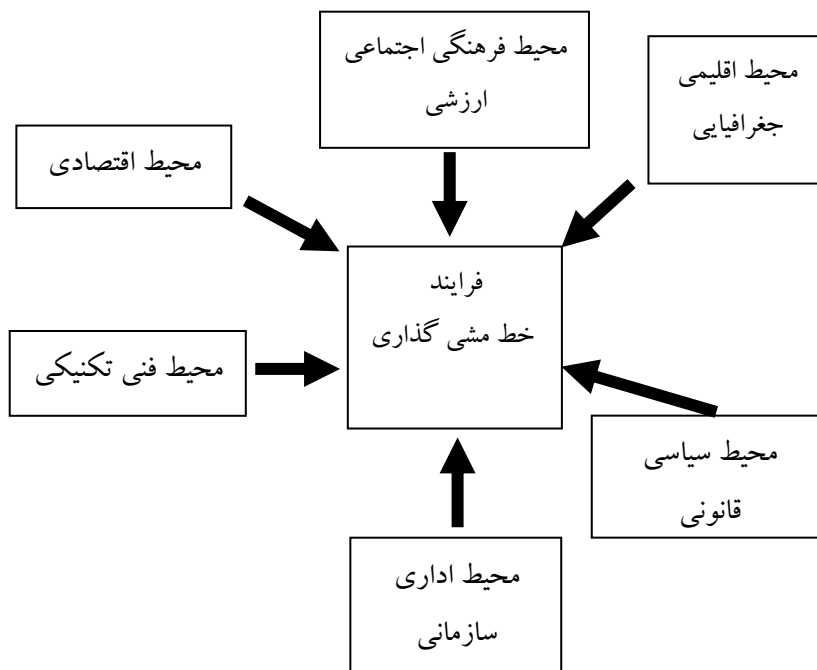
- به بیان دیگر، الگوی عقلانی مبنی بر این پیش فرض است که مدیران هنگام تصمیم‌گیری، بهینه‌سازی می‌کنند و بهینه‌سازی شامل حل مساله با یافتن بهترین گزینه بر اساس پیش فرض‌های فهرست شده می‌باشد.
- الگوی اداری تصمیم‌گیرنده توصیفی است و چگونگی تصمیم‌گیری در عالم واقع را تشریح می‌تواند. پیش فرض این الگو آن است که تصمیم‌گیرنده کاملاً عقلانی عمل نمی‌کند، بلکه عقلانیت را فقط در محدوده‌ای اعمال می‌نماید که توسط زمینه تحمیل شده یا از طریق ادراک از گزینه و توان استفاده از الگوی تصمیم و مانند آن‌ها به دست آمده است. این مطلب همان مفهوم عقلانیت محدود را در بر می‌گیرد. در حالی که هدف الگوی انسان اقتصادی، خوب تعریف شده است ولی هدف الگوی اداری می‌تواند با دریافت شواهدی از موفقیت یا شکست تغییر یابد. الگوی اداری تصمیم‌گیرنده بر پیش فرض‌های زیر استوار است:
  - مدیر برای برآورده شدن آرزویش تصمیم می‌گیرد: یعنی اینکه مدیر، اولین گزینه رضایت بخش که به اهداف و آرزوهایش نزدیک تر است را انتخاب می‌کند.
  - کاوش محدودی برای یافتن چند گزینه رضایت بخش انجام می‌شود: به این معنی که تصمیم‌گیری بدون مشخص کردن همه گزینه‌ها انجام می‌شود.
  - مدیر به روش ابتکاری تصمیم می‌گیرد: مفهوم پیش فرض سوم این است که مدیر از اصول انتخاب عقلانی استفاده نمی‌کند و برای دستیابی به نتیجه از روش‌های ابتکاری استفاده می‌نماید.
  - تصمیم‌گیری شهودی: شهود به معنی دانستن غریزی بدون استفاده از فرایندهای عقلایی است. به عبارت دیگر، یک حس درباره چیزی است که به سادگی نمی‌تواند توضیح داده شود و یا اثبات شود. در روش شهودی به موضوع تصمیم به صورت یک کل یکپارچه نگاه می‌شود که در آن یک مساله دریافت می‌شود و قضاوت یا تصمیم بلافاصله پدیدار می‌گردد. این تصمیم‌های آنی ترکیب و تلفیقی است از داده‌های دریافتی از موضوع، شرایط محیطی، آگاهی، تجربه و آن‌چه که بدان خرد عملی گفته می‌شود. برخی از صاحب‌نظران، مولفه‌های کلیدی شهود را به این ترتیب تشریح کرده‌اند:
    - وضعیت پیچیده و پرابهام
    - تجربه یا قضاوت به جای استدلال
    - تصمیم‌گیری سریع و قاطع (مشهدی حاجی علی و دیگران، ۱۳۹۲).



شکل ۲. الگوی تصمیم‌گیری فردی (مشهدی حاجی علی و دیگران، ۱۳۹۲)

### الگوی اقتضایی

الگوی اقتضایی که برگرفته از نگرش سیستمی است ما را از اتکا به یک روش خاص در خط مشی‌گذاری به عنوان تنها روش مناسب و مطلوب بر حذر می‌دارد و شرایط و موقعیت را عامل تعیین‌کننده‌ای در انتخاب شیوه مطلوب خط مشی‌گذاری می‌داند. با استفاده از الگوی اقتضایی خط مشی‌گذاران امکان می‌یابند تا با بهره‌گیری از کلیه شیوه‌ها و الگوهای موجود با توجه به شرایط و موقعیت‌های محیطی، بهترین و مناسب‌ترین روش را برگزینند و به کمک آن به انتخاب و وضع خط مشی بپردازند (الوانی، ۱۳۹۱، ص ۱۷۹).



شکل ۳. محیط‌های موثر بر فرایند خط‌مشی‌گذاری (الوانی، ۱۳۹۱، ص ۱۸۰)

### مدل تصمیم‌گیری مبتنی بر تعصبات فرهنگی و شخصیتی

توانایی این مدل در این موضوع است که پیش‌فرض‌های رفتار انسانی در آن در نظر گرفته شده است. بهره‌مندی از این مدل امکان آموزش و یادگیری افراد و دوری جستن از خطاهای فردی تصمیم‌گیری را فراهم می‌آورد. برخی از این تعصبات فردی عبارتند از: تمایل به تصمیم‌گیری تنها بر مبنای شواهد موجود در دسترس، تعصب تأیید و به دنبال شواهد پشتیبانی‌کننده از یکسری فرضیات، تمایل به واکنش مخالف با یک پدیده و موضوع، بی‌عدالتی در سطوح مختلف پیچیدگی به طور مثال تصمیم‌گیری بر اساس حافظه، تعصب در پردازش شناختی.

### مدل تصمیم‌گیری استراتژیک مینزبرگ (۱۹۷۶) و نوردرهان (۱۹۹۵)

این مدل فرایندی شش مرحله‌ای دارد که در ذیل به آن‌ها اشاره شده است:

◀ شناسایی: (اسمیرسیچ و اشتوبارت، ۱۹۸۵) به نقل از ایمانی پور در این خصوص اشاره دارد که در نخستین مرحله فرآیند تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیرنده متوجه نشانه‌های ضعیف و تفاوت بین حالت مطلوب و حالت موجود می‌شود و فرد در می‌یابد که لحظه مهم فرا رسیده باید تصمیم‌گیری کند. تفسیر اولیه نشانه‌های محیطی نقش مهمی در تصمیم‌گیری دارد. تصمیم‌گیرنده‌ها اغلب نشانه‌ها را به دو شکل فرصت و تهدید می‌بینند. تفسیر کارآفرینان وقتی که

نشانه‌ها را کشف می‌کنند با دیگران متفاوت است.

◀ فرموله بندی: (نات، ۱۹۹۳) به نقل از ایمانی پور عنوان کرده است که فرموله کردن مسایل پس از کشف آن‌ها اهمیت زیادی داشته، فرآیند و این که چه کسانی درگیر فرآیند هستند را تعیین می‌کند.

چگونگی فرموله بندی مسایل علاوه بر شرایط و موقعیت‌ها به خود فرد هم بستگی زیادی دارد. در سازمان‌ها این که مساله را چه کسی برای نخستین بار شناسایی کرده مهم و در بیان آن تاثیر گذار است و چگونگی فرموله بندی مدیر فروش با مدیر تولید تفاوت زیادی دارد.

◀ جستجو: مارچ (۱۹۶۳) بیان کرده است که ارایه راه حل‌های متفاوت پس از جستجو انجام می‌شود. جستجو در نخستین مراحل در جاهای قابل دسترس و در منابع شناخته شده انجام می‌شود.

بر اساس گزینه‌های یافته شده در این مرحله راه حل‌ها در سه دسته کلی تدوین می‌شوند:

- حاضر و آماده که بر اساس راه حل‌های موجود در محیط انتخاب می‌شوند.
- اصلاح شده که بر اساس اعمال تغییرات اندک و اصلاحات در راه حل‌های موجود تدوین می‌شوند.
- طراحی شده که از قبل وجود نداشته به طور اختصاصی برای مسایل و مشکلات پیش رو طراحی می‌شوند.

◀ برآورد: بر اساس گزینه‌هایی که تا کنون طراحی شده، تصمیم‌گیرنده مزایا (منافع مالی به دست آمده، زمان ذخیره شده، خلاقیت ایجاد شده و رضایت مشتری) را با زیان‌های احتمالی (مشکلات ایجاد شده، ی پیش‌بینی نشده و هزینه‌های اضافی) مقایسه کرده دست به انتخاب می‌زند.

◀ انتخاب: مینزبرگ (۱۹۷۶) اشاره می‌کند که انتخاب می‌تواند بر اساس سه گزینه مختلف صورت گیرد:

- قضاوت: تصمیم‌گیرنده تصمیمی می‌گیرد که شاید خود به خوبی نتواند آن را توصیف کند.
- چانه زنی: تصمیم‌گیری در گروهی انجام می‌شود که اهداف افراد در آن با هم در تضاد است.

• تحلیل: مدیر تصمیم‌گیرنده اصلی و نهایی است.

➤ پیاده سازی: (هریسون، ۱۹۸۷) در این خصوص بیان می‌کند که زمانی که تصمیم گرفته شد، عملیاتی کردن آن است که بیشترین تاثیر را بر سازمان از نظر زمان، انرژی و منابع

دارد. (ایمانی پور، ۱۳۹۳)

### روش پژوهش

تحقیق حاضر اکتشافی و از نوع کاربردی است. از نظر شیوه اجرا و جمع آوری داده‌ها پژوهشی از نوع آمیخته (کمی و کیفی) است و از روش تحلیل محتوی، برگزاری پانل خبرگان و استفاده از روش پرسشنامه AHP بهره برداری شده است. بنابراین در انجام این پژوهش مراحل زیرانجام شده است:

- مرحله اول: مطالعه ادبیات تصمیم گیری، پیچیدگی محیطی و انواع مدل‌های تصمیم گیری برای شناسایی شاخص‌های اصلی مورد بحث در پانل خبرگان. برای دستیابی به اطلاعات مورد نیاز از گردآوری اطلاعات مکتوب به روش جست‌وجو در اسناد و مدارک رسمی، پایگاه‌های داده، و کتابخانه‌ها استفاده شد. بنابراین استفاده از فیش برداری یکی از روش‌های گردآوری داده‌ها در تحقیق حاضر است. در نهایت شاخص‌های مورد بحث در قالب جدول‌های زیر به عنوان چارچوب اولیه تهیه گردید:

۱- جدول (۱): ویژگی‌های تصمیم‌گیری

۲- جدول (۲): ویژگی‌های تصمیم‌گیری در محیط پیچیده

۳- جدول (۳): شاخص‌های موجود در مدل‌های تصمیم‌گیری



## جدول ۱. ویژگی‌های تصمیم‌گیری

ردیف	محور اصلی تعریف تصمیم‌گیری	صاحب نظر(سال)
۱	انتخاب راه، تجزیه و تحلیل، قصد و نیت	سعادت(۱۳۷۲)
۲	فرایند حل مساله و انتخاب بین فعالیت‌ها	اکرامی و دیگران(۱۳۸۹)
۳	فرایند استنباطی و ارزیابی و متشکل از فرایندهای شناخت، استدلال و انتخاب	کیست و تولر(۲۰۰۹)
۴	انتخاب خودآگاه با توجه به امکانات، منابع و شرایط	ولیوند زمانی و دیگران(۱۳۹۱)
۵	انتخاب یک یا چنداولویت از میان اولویت‌های با رتبه بالا	چن و دیگران(۲۰۱۲)
۶	فرایند ذهنی بر اساس مهارت‌ها، آگاهی از مفاهیم، متون پایه و دارای خطرپذیری	بهرامی(۱۳۹۲)
۷	ارزیابی گزینه‌ها و انتخاب گزینه برتر از همه جهات در شکل ظاهری	ساتو(۲۰۱۴)
۸	بر مبنای دانش به وسیله بررسی روش‌های مختلف متناسب با نیازها و فرموله کردن آن‌ها	اوبرین(۲۰۱۴)

## جدول ۲. ویژگی‌های تصمیم‌گیری در محیط پیچیده

ردیف	ویژگی محیط پیچیده	صاحب نظر(سال)
۱	اولویت‌های تصمیم‌گیرندگان غالباً مشخص نیستند و در حاله‌ای از ابهام فرو رفته‌اند	الوانی(۱۳۹۱)
۲	اطلاعات کافی در اختیار نیست، عدم اطمینان، شرایط ناسازگار	عبیری(۱۳۸۶)
۳	ناشی از تهدید، غافلگیری و فشار زمانی	حسینی(۱۳۸۵)
۴	عدم اطمینان شرایط آینده محیط تصمیم‌گیری	مومنی، اسماعیلیان(۱۳۸۵)
۵	متغیرها بیشتر نمادین یا کلامی نه عددی، هدف‌های وظیفه‌ای مبهم و یا متضاد	مهدوی(۱۳۸۱)
۶	استقلال متغیرها، روابط علت و معلولی مشخص نیست	کومس و دیگران(۲۰۱۴)
۷	سیستم‌های غیرخطی، خودسازماندهی	چتی پارامب(۲۰۱۴)

جدول ۳. شاخص‌های موجود در مدل‌های تصمیم‌گیری

ردیف	شاخص‌ها و ویژگی‌ها	مدل تصمیم‌گیری
۱	انتظارات، محدودیت‌ها، توقعات، درخواست امکانات و تقاضا برای حمایت‌ها	الگوی سیستمی
۲	اندک تغییراتی در تصمیم‌های قبلی، تصمیم‌گیری سریع، ساده و مقرون به صرفه، کاهش اتخاذ تصمیم‌های اساسی	تصمیم‌گیری مرحله‌ای
۳	تعصب محافظه‌کارانه، برداشت منطقی بسیار محدود، عدم انعطاف‌پذیری، سیال بودن، اندازه‌نگه داشتن، آزمایش تجربی، سرعت و تعداد.	واترمن و پیترز
۴	هنجارهای دوره‌ای یا ادواری، تلفیقی از برنامه و فرهنگ، بیشتر بعد زمانی دارد تا مرز و قلمرو محیطی	مبتنی بر فرهنگ
۵	بخشی از عملیات شقوق ممکن، یک دوره یا مقطعی از عملیات	مقطعی
۶	مشاهده واقعیت، فهم مساله / فرصت، دریافت اطلاعات مورد نیاز، توسعه معیارهای تصمیم، توسعه گزینه‌های تصمیم، شناسایی رویدادهای غیر قابل کنترل مرتبط، مشخص کردن روابط میان معیارها، گزینه‌ها و رویدادها، ارزیابی منطقی گزینه‌های تصمیم، توسعه راهکارهای پیشنهادی با بیشترین انطباق	فرگینه
۷	شناسایی عوامل به وجود آورنده مساله، طراحی گزینه‌های مختلف، بهترین گزینه بتوان آن را به خوبی اجرا و به عمل تبدیل کرد	دقت
	ارزیابی استدلال‌های پشتیبانی از باورهای موجود با دقت کمتر، جست‌وجوی شواهد تاییدکننده به جای متناقض با باورهای فعلی، محیط‌های سخت	باوربنیاد
	عقلایی (بهترین گزینه)، اداری (گزینه مطلوب)، شهودی (قضاوت)	تصمیم‌گیری فردی
	محیط فرهنگی اجتماعی، محیط اقلیمی، محیط سیاسی، محیط قانونی، محیط اداری، محیط فنی تکنیکی، محیط اقتصادی	اقتضایی

تمایل به تصمیم‌گیری تنها بر مبنای شواهد موجود در دسترس، تعصب تأیید و به دنبال شواهد پشتیبانی‌کننده از یکسری فرضیات، تمایل به واکنش مخالف با یک پدیده و موضوع	مبتنی بر تعصبات فرهنگی و شخصیتی
نشانه‌های ضعیف و تفاوت بین حالت مطلوب و حالت موجود، فرموله کردن مسایل، برآورد مزایا و زیان‌ها، قضاوت، چانه زنی، تحویل	تصمیم‌گیری استراتژیک مینزبرگ و نوردرها

- مرحله دوم: تشکیل پانل تخصصی با حضور تعداد ۱۲ نفر از خبرگان حوزه‌های گوناگون مراکز سازمان تأمین اجتماعی جهت تحلیل ابعاد، بحث و تبادل نظر و نهایتاً شناسایی شاخص‌های تصمیم‌گیری با ویژگی‌های سازمان تأمین اجتماعی.

جدول ۴. مشخصات خبرگان پانل تخصصی

ردیف	مشخصات گروه خبره مورد مصاحبه	تعداد
۱	تصمیم‌گیران سازمان تأمین اجتماعی	۴
۲	مدیران بخش‌های گوناگون سازمان تأمین اجتماعی	۸

### پانل خبرگان

روش پانل، گستردگی با مشارکت عمیق افراد همراه است و شیوه‌ای کاربردی در رویکرد هنجاری، جهت ترسیم چشم‌انداز و آینده‌های مطلوب و چگونگی نیل به این آینده‌های خوشایند است (طباطبایی و دیگران، ۱۳۹۴). پانل متشکل از جمعی خبره و متخصص است که در مورد آینده موضوعات مشخصی (مانند مباحث اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی) تأمل کرده و به مشورت می‌پردازند. پانل‌ها در اشکال و اندازه‌های مختلفی تشکیل می‌شوند. هر پانل در طی چهار مرحله شکل می‌گیرد. مراحل عبارتند از: شناسایی اعضای پانل؛ شروع جلسات پانل؛ رسیدن به اجماع و در نهایت شناسایی اولویت‌ها و گزارش دادن از فرآیند و یافته‌های پانل (ناظمی و دیگران، ۱۳۹۵). در واقع پانل به گروهی از افراد گفته می‌شود که دور یک میز نشسته و در خصوص موضوع خاصی به بحث و تبادل نظر پرداخته، با این هدف که در مدت مشخص شده‌ای برای حصول نتیجه، تلاش کنند. در مورد تعداد پانل‌ها، هیچ قانون ثابتی وجود ندارد. تصمیم در مورد تعداد پانل‌ها با توجه به محدودیت منابع، مانند هزینه‌های مالی، وظایف مدیریت پروژه و...، اتخاذ می‌شود.

- مرحله سوم: جمع‌بندی نتایج حاصل از پانل خبرگان و ارائه شناسایی عوامل موثر بر تصمیم‌گیری مدیران با توجه به پیچیدگی محیطی و مدل‌های گوناگون تصمیم‌گیری.

## تجزیه و تحلیل

بر اساس موضوع پژوهش مطالعات در زمینه انواع گوناگون مدل‌های تصمیم‌گیری، ویژگی‌های تصمیم و پیچیدگی محیطی انجام گرفت و نتایج آن در قالب جدول‌های ۱ تا ۳ در اختیار خبرگان در پانل قرار گرفت. هم‌چنین پانل خبرگان به بررسی عوامل موثر بر تصمیم‌گیری و مقایسه آن با انواع مدل‌های تصمیم‌گیری در شرایط پیچیدگی محیطی پرداخت. و در نهایت عوامل موثر بر تصمیم‌گیری را شناسایی کرد. بدین منظور از شاخص اجماع برای تحلیل نظر خبرگان استفاده گردید.

## شاخص اجماع

یکی از اهداف عمده استفاده از پانل در آینده نگاری، تفکر جمعی میان گروهی از خبرگان و یا ذینفعان، پیرامون مجموعه‌ای از موضوعات به منظور ایجاد بینش‌های عمیق و توصیه‌های سیاستی، است. مباحث استدلالی و تحلیلی، چه در داخل پانل، چه در میان یک جامعه وسیع‌تر، جهت شکل‌گیری یک ادراک عمیق در خصوص موضوعات کلیدی مفید خواهد بود. برای دستیابی به توصیه‌ها، باید به سطحی از اجماع در مذاکرات انجام شده در جلسات پانل، رسید. چنین اجماعی معمولاً به واسطه قدرت تحلیل و مذاکره پانل حاصل می‌شود. اگر عدم توافق جدی میان اعضای پانل وجود داشته باشد، بهتر است آشکارا عنوان شود تا آن‌که مبهم باقی بماند. شاخص اجماع نشان می‌دهد که خبرگان و صاحب‌نظران این مطالعه تا چه حد نسبت به ابعاد تعریف شده اجماع نظر دارند. برای رسیدن به اجماع در مدل‌های تصمیم‌گیری چهار گزینه پیشنهاد گردید:

الف) کاملاً موافقم، ب) تا حدی موافقم، ج) تا حدی مخالفم، د) کاملاً مخالفم

پس از گردآوری داده‌ها در این مرحله، شاخص اجماع به شکل زیر محاسبه شد:

تعداد پاسخ‌ها به گزینه الف \* (۲) + تعداد پاسخ‌ها به گزینه ب \* (۱) + تعداد پاسخ‌ها به

گزینه ج \* (۱-) + تعداد پاسخ‌ها به گزینه د \* (۲-) // تعداد کل پاسخ‌ها

هر چه شاخص اجماع به صفر نزدیک‌تر باشد نشان‌دهنده تفاوت آرا کارشناسان و خبرگان می‌باشد و هرچه مقدار شاخص اجماع از صفر دورتر باشد مبین اتفاق نظر بر سر موضوع می‌باشد. با توجه به بررسی‌های صورت‌گرفته شاخص اجماع در خصوص عوامل موثر بر تصمیم‌گیری در قالب جدول زیر محاسبه گردید:

جدول ۵. شاخص اجماع برای شناسایی عوامل موثر بر تصمیم‌گیری

ردیف	عامل موثر	متغیرها	شاخص اجماع
۱	تصمیمات غیرعادی و غیر متعارف	غیرقابل پیش بینی بودن تصمیمات	۰,۸
۲	فرصت زمانی موجود	زمان اندک	۰,۶
۳	ریسک‌پذیری تصمیم	ماهیت دارای ریسک بالا	۰,۹
۴	حساسیت ماهیت کار و تصمیم	ماهیت حساس، تصمیمات بسیار حساس	۰,۶
۵	دستورالعمل‌های ابلاغی	دستورات مدیران	۰,۷
۶	روش و رفتار سازمان نسبت به تصمیم‌گیری	آزادی عمل در اتخاذ تصمیم، محدودیت‌های تصمیم بر اساس قوانین تأمین اجتماعی	۰,۷
۷	میزان و نوع اطلاعات موجود	میزان اطلاعات بسیار زیاد، اطلاعات پیچیده، روابط علی و معلولی مشکل	۰,۸
۸	میزان‌پذیرش و حمایت از تصمیم	دارای ریسک و پیامدهای بسیار زیاد	۰,۶
۹	توانایی تصمیم‌گیرنده		۰,۹
۱۰	عوامل فرهنگی و اجتماعی	تعهدات اخلاقی، ارزش‌های ایدئولوژیک، شرایط بحرانی جامعه، سیاست‌های کشور	۰,۸
۱۱	مقدار منابع از پیش تعیین شده	تعداد نیروها، تجهیزات، منابع مالی	۰,۷
۱۲	عوامل فنی و تکنولوژیکی	دسترسی به اطلاعات، سیستم‌های پشتیبان تصمیم، سیستم‌های دانش محور، سیستم مدیریت اطلاعات	۰,۷

با توجه به شاخص‌های به دست آمده، مواردی که شاخص اجماع بالای ۵۰٪ تأیید

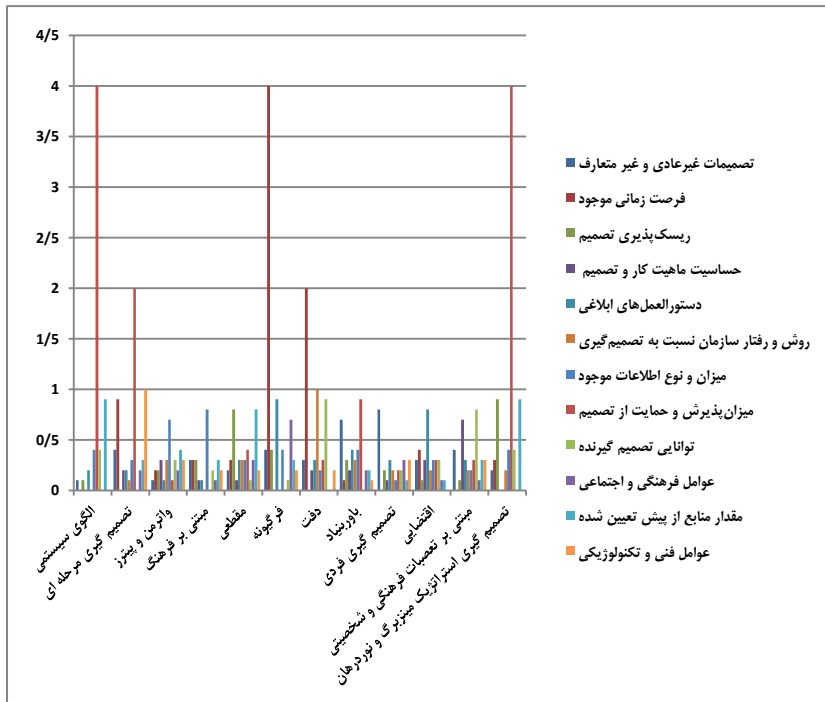
خبرگان را به همراه دارد.

جدول ۶. شاخص اجماع برای شناسایی عوامل تأثیرگذار بر هر یک از مدل‌های تصمیم‌گیری با توجه به شاخص‌های به دست آمده، مواردی که شاخص اجماع بالای ۵۰٪ تأیید خبرگان را به همراه دارد مورد پذیرش واقع شده و سایر موارد حذف می‌گردند.

ردیف	نوع مدل تصمیم‌گیری	تصمیمات غیرعادی و غیرمعارف	فرصت زمانی موجود	ریسک‌پذیری تصمیم	حساسیت ماهیت کار و تصمیم	دستورالعمل‌های ابلاغی	روش و رفتار سازمان نسبت به تصمیم‌گیری	میزان و نوع اطلاعات موجود	میزان پذیرش و حمایت از تصمیم	توانایی تصمیم‌گیرنده	عوامل فرهنگی و اجتماعی	مقدار منابع از پیش تعیین شده	عوامل فنی و تکنولوژیکی
۱	الگوی سیستمی	۰٫۱	۰	۰٫۱	۰	۰٫۲	۰	۰٫۴	۰٫۴	۰٫۴	۰	۰٫۶	۰
۲	تصمیم‌گیری مرحله‌ای	۰٫۴	۰٫۹	۰	۰٫۲	۰٫۲	۰٫۱	۰٫۳	۰٫۲	۰	۰٫۲	۰٫۳	۱
۳	واترمن و پیترز	۰٫۱	۰٫۲	۰٫۲	۰٫۳	۰٫۱	۰٫۳	۰٫۷	۰٫۱	۰٫۳	۰٫۲	۰٫۴	۰٫۳
۴	مبتنی بر فرهنگ	۰٫۳	۰٫۳	۰٫۳	۰٫۱	۰٫۱	۰	۰٫۸	۰	۰٫۲	۰٫۱	۰٫۳	۰٫۲
۵	مقطعی	۰٫۲	۰٫۳	۰٫۸	۰٫۱	۰٫۳	۰٫۳	۰٫۳	۰٫۴	۰٫۱	۰٫۳	۰٫۸	۰٫۲
۶	فرگبونه	۰٫۴	۰٫۴	۰٫۴	۰	۰٫۹	۰	۰٫۴	۰	۰٫۱	۰٫۷	۰٫۳	۰٫۲
۷	دفت	۰٫۳	۰٫۲	۰	۰٫۲	۰٫۳	۱	۰٫۲	۰٫۳	۰٫۹	۰	۰	۰٫۲
۸	باورینیاد	۰٫۷	۰٫۱	۰٫۳	۰٫۲	۰٫۴	۰٫۳	۰٫۴	۰٫۹	۰	۰٫۲	۰٫۲	۰٫۱
۹	تصمیم‌گیری فردی	۰٫۸	۰	۰٫۲	۰٫۱	۰٫۳	۰٫۲	۰٫۱	۰٫۲	۰٫۳	۰٫۳	۰٫۱	۰٫۳
۱۰	اقتضایی	۰٫۳	۰٫۴	۰٫۱	۰٫۳	۰٫۸	۰٫۲	۰٫۳	۰٫۳	۰٫۳	۰٫۱	۰٫۱	۰
۱۱	مبتنی بر تعصبات فرهنگی و شخصیتی	۰٫۴	۰	۰٫۱	۰٫۷	۰٫۳	۰٫۲	۰٫۲	۰٫۳	۰٫۸	۰٫۱	۰٫۳	۰٫۳
۱۲	تصمیم‌گیری استراتژیک مینزبرگ و نوردرهاان	۰٫۲	۰٫۳	۰٫۹	۰	۰	۰٫۲	۰٫۴	۰٫۴	۰٫۴	۰	۰٫۹	۰

## نتیجه‌گیری

با توجه به مطالب بیان شده در پانل خبرگان نتیجه گرفته شد که اولاً هر نوع مدل تصمیم‌گیری در شرایط محیطی گوناگون، دارای شرایط به خصوصی است. هم‌چنین با توجه به هر یک از شرایطی که مدیران با آن مواجه می‌شوند، نیازمند استفاده از یک نوع به خصوص مدل تصمیم‌گیری هستیم. به علاوه از آن جایی که هر یک از مدل‌های تصمیم‌گیری دارای ویژگی‌های به خصوصی است، می‌بایست عوامل موثر بر تصمیم‌گیری در آن مدل مورد بررسی قرار گیرد و اینگونه نیست که صرفاً با شناسایی عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری بتوان به موفقیت دست یافت. بنابراین با توجه به ویژگی‌های هر یک از مدل‌های تصمیم‌گیری و شرایط موجود، در هر موضوع و چالشی از یک نوع مدل تصمیم‌گیری که عوامل تأثیرگذار مختص خود را دارد استفاده نمود که در نمودار ۱ قابل ملاحظه است. در ادامه پیشنهاد می‌گردد با توجه به بررسی‌های صورت گرفته به دنبال طراحی مدلی ویژه سازمان تأمین اجتماعی با بهره‌مندی از ساختارهای موجود در انواع مدل‌های تصمیم‌گیری بوده و در سازمان‌های دولتی گوناگون بومی‌سازی گردد.



شکل ۴. نمودار میزان تأثیرگذاری عوامل موثر بر تصمیم‌گیری در هر یک از مدل‌های

تصمیم‌گیری مدیران در شرایط پیچیده از دید خبرگان

## فهرست منابع

۱. احمدی، مصطفی (۱۳۸۶). تصمیم‌گیری، رویکردها و تکنیک‌ها. دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال چهارم، شماره ۱۱، ۲۹-۹.
۲. اکرامی، محمود، رهبر آبکنار، ناهید و شیرنژاد، رقیه (۱۳۸۹). ارزیابی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران. دوفصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۷۴، صص ۸۱ الی ۹۵.
۳. الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۱). تصمیم‌گیری و تعیین خط مشی دولتی. تهران: انتشارات سمت.
۴. ایمانی پور، نرگس (۱۳۹۳). متن درس الکترونیکی الگوهای تصمیم‌گیری کارآفرینان. دانشگاه تهران، مرکز آموزش‌های الکترونیکی، دانشکده کارآفرینی، سامانه آموزش الکترونیکی <http://mec.ut.ac.ir>. بازبای شده در ۲۱ شهریور ۱۳۹۴.
۵. بهرامی، فاطمه (۱۳۹۲). بررسی رابطه متغیرهای جمعیت‌شناختی، ذهن‌آگاهی و باورهای فراشناختی با سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری بین مدیران دانشگاه صنعتی مالک اشتر، موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
۶. حسینی، سیدحسین (۱۳۸۵). بحران چیست و چگونه تعریف می‌شود. فصلنامه امنیت، شماره ۱ و ۲، صص ۵۱-۷.
۷. حکیمی پور، ابولقاسم (۱۳۷۷). تصمیم‌گیری در مدیریت: کاربرد زنجیره‌های مارکوف در تصمیم‌گیری مدیریت. مشهد: انتشارات آستان قدس رضوی.
۸. رزقی رستمی، علیرضا (۱۳۸۸). فرایند تصمیم‌گیری و تجزیه و تحلیل مشکل. تهران: انتشارات یکان.
۹. سعادت، اسفندیار (۱۳۷۲). فرایند تصمیم‌گیری در سازمان. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۱۰. سیاهکل رودی، مژگان و همکاران، (۱۳۹۴) شناسایی عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران دانشگاه پیام نور، مدیریت دولتی، دوره ۷، شماره ۳.
۱۱. شفیعی، عباس، (۱۳۷۷)، مقایسه توصیفی نظام‌های مدیریت سازمانی با نظام مدیریت اسلامی، ماهنامه معرفت، شماره ۲۷.
۱۲. شیخی‌نژاد، فاطمه (۱۳۸۷). مروری بر مدل‌های تصمیم‌گیری. عصر مدیریت، سال دوم، شماره هفتم، صص ۵۵-۵۰.
۱۳. طباطبایی، شیماء، محسن ضیایی، سیدامیر، سیم فروش، ناصر (۱۳۹۴). بررسی اهمیت و چارچوب مناسب آینده‌نگاری توسعه هدفمند آموزش پزشکی تخصصی و فوق تخصصی در کشور. طب و تزکیه، دوره ۲۴، شماره ۴، ۱۰۲-۹۱.
۱۴. علیزاده، عزیز و منزوی، مسعود (۱۳۸۹). نقش علوم اعصاب شناختی در ارتش آینده. تهران: مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
۱۵. عبیری، غلامحسین (۱۳۸۶). نظام‌های تصمیم‌گیری و عوامل تعیین‌کننده. ماهنامه بانک و اقتصاد، شماره ۸۷، صص ۶۳-۵۸.



۱۶. مشهدی حاجی علی، فاطمه، رفیعی، مجتبی، علیمیری، مصطفی (۱۳۹۲). الگوی تصمیم‌گیری شرکت‌های کوچک و متوسط دانش‌بنیان در شرایط پیچیده و عدم قطعیت عمیق. مدیریت نوآوری، سال دوم، شماره ۲، ۱۴۰-۱۱۳.
۱۷. ماکوئی، احمد (۱۳۸۲). مقدمه‌ای بر پیچیدگی. مجله مدیرساز، شماره ۱۴، صص ۳۱-۱۸.
۱۸. مومنی، منصور و اسماعیلیان، مجید (۱۳۸۵). کاربرد شبیه‌سازی در عدم اطمینان فرایند تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDM). فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۰، شماره ۴، صص ۲۵۱-۲۳۱.
۱۹. مهدوی، عبدالمحمد (۱۳۸۱). جستجوی اسناد پیچیده برای تصمیم‌گیری. تحول اداری، شماره ۳۵ و ۳۶، صص ۱۴۰-۱۳۱.
۲۰. ناظمی، امیر، اشرافی، مزده، آزمندیان، مهدیه (۱۳۹۵). راهنمای شکل‌گیری و اجرای پانل‌های تخصصی. دبیرخانه آینده‌نگاری ملی.
۲۱. ولیونوند زمانی، حسین، لونی، محمدرضا و ملکی، غلامرضا (۱۳۹۱). تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در محیط‌های نظامی. تهران: انتشارات دانشکده فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران.
22. Chen, Shuwei, Liu, Jun, Wang, Hui & Augusto, Juan Carlos (2012). Ordering based decision making – A survey. Information Fusion, 14, PP 521- 531.
23. Chettiparamb, Angelique (2014). Complexity theory and planning: Examining 'fractals' for organising policy domains in planning practice. Planning Theory, Vol. 13(1), PP 5- 25.
24. Comes, Tina, Wijngaards, Niek & Van de Walle, Bartel (2014). Exploring the future: Runtime scenario selection for complex and time-bound decisions. Technological Forecasting & Social Change, Vol. 97, PP 29-46.
25. Keast, Sarah & Towler, Michial (2009). Rational Decision-making for Managers An Introduction. John Wiley and Sons. Ltd., Publication.
26. McDermott, Tom, Rouse, William, Goodman, Seymour & Loper, Margaret (2013). Multi-level Modeling of Complex Socio-Technical Systems. Procedia Computer Science, No. 16, PP 1132 – 1141
27. O'Brien, Jamie (2014). Shaping Knowledge: Complex Socio-Spatial Modelling for Adaptive Organizations A volume in Chandos Information Professional Series. Elsevier Science, Available from [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com). Available online 29 October 2014..
28. Radcliffe, D.M. (2011). Training Ethical Decision Makers. Available in: <http://cornellhrreview.org>.
30. Sato, Tomoichi (2014). Risk-based project value – the definition and applications to decision making. 27th IPMA World Congress, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 119 PP 152 – 161

