

مهارت های مسئله یابی و تصمیم گیری

مرکز آموزش علمی کاربردی بنیاد شهید و امور ایثارگران استان قزوین

احسان اله لنکرانی

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

هست کلید در گنج حکیم

اهداف آموزش

۱. یادگیری مراحل اساسی حل مسئله
۲. بدست آوردن راه حل برای مشکلات سخت و معماهای زندگی
۳. حل تعارض ها
۴. یادگیری مراحل تصمیم گیری
۵. انجام تصمیم گیری های سخت
۶. تصمیم گیری در مورد موضوعات مهم زندگی
۷. شناخت عوامل موثر در تصمیم گیری های شخصی

مقدمه:

○ همه ما در زندگی فردی و اجتماعی خود مان با مسایل و مشکلات متعددی مواجه می شویم. در واقع زندگی چیزی جز روند پیاپی مواجه شدن با مسایل و مشکلات و تلاش برای حل و فصل آنها نیست. بنابراین وجود مشکل در زندگی طبیعی است و هر کسی در زندگی خود با مشکلاتی روبرو می شود

○ وجود مشکلات کوچک و بزرگ در زندگی عادی است و ما خواه نا خواه با مشکلات متعددی در زندگی خود مواجه می شویم . بنابراین به جای اینکه منفعلانه عمل کرده و آرزو کنیم که ای کاش هیچ مشکلی در زندگی ما پیش نیاید بهتر است یاد بگیریم که چطور مشکلات خود را حل کنیم .

○ برخورداری از توانایی لازم برای حل موفقیت آمیز مسایل موجب می شود تا اعتماد به نفس نان بیشتر شده و احساس ارزشمندی بیشتری پیدا کنید. ولی اگر فاقد مهارتهای لازم برای حل مشکل باشید یا از روش های نامناسب و معیوب برای حل مسایل خود استفاده نمایید، در سازگاری با محیط اطرافتان دچار مشکل شده و بهداشت روانی شما تهدید خواهد شد. کسب مهارت حل مساله شما را قادر می سازد تا به طور سازنده با مشکلات زندگی برخورد کنید.

○ حل مساله مهارتی است که می توان آن را آموخت و بکار بست . حل مساله مستلزم چند فعالیت است. ابتدا باید مشکل را به دقت تعریف کنید ، و سپس راه حل های متفاوت حل مشکل را مطرح کرده و مورد بررسی قرار دهید و در نهایت مناسب ترین و موثرترین راه حل را انتخاب و اجرا کنید.

تعریف مسأله

○ مسأله عبارت است از چیزی که از توان سازمان برای رسیدن به هدف می‌کاهد؛ به دیگر سخن، مسأله بر وضعیتی دلالت دارد که سازمان را از کسب اهدافش باز می‌دارد. تعریف دقیق مسأله، یکی از مهمترین مراحل حل مشکل است. مدیر ممکن است در تعریف مسأله با دشواریهایی مواجه گردد. بخشی از این دشواریهای ناشی از آن است که گاهی حوادث و مسائل مورد توجه مدیران، خود آثار و نتیجه مسائلی اساسی تر و غالبترند.

دسته بندی مسائل:

○ الف: مسائل عادی یا بسته : مسئله ای است که الگو، قواعد، فرمول یا روش حل آن شناخته شده و مشخص می باشد. مثال: واکنش شیمیایی اسید و باز، چگونگی درمان آنفولانزا، محاسبه مشتق یا انتگرال و...

○ ب: مسائل غیرعادی یا باز: مسئله ای است که راه و روش حل آن ناشناخته است، چنانچه همه یا تعدادی از مراحل اصلی فرایند حل یک مساله ناشناخته و نامشخص بوده و نیاز به ابداع یا کشف داشته باشد. مثال: درمان سرطان، ساخت هواپیماهایی با قابلیت پرنندگان و..

عوامل موثر در شناخت مساله:

- هدف: هدف آن چیزی است که ما می خواهیم انجام دهیم یا به آن برسیم. بدون تعریف هدف اندیشیدن در مورد مساله ممکن نیست.
- موقعیت: موقعیت در واقع همان شرایط محیطی یا چگونگی رویدادها است. موقعیت ها را باید به طور عینی و بی طرف بررسی کرد، ضمناً هر موقعیتی لزوماً به خودی خود مشکل نیست.
- دیدگاه: دیدگاه یعنی منظری که تعریف کنندگان مساله از آن زاویه به تفسیر عالم واقع می پردازند!

مهارت حل مساله:

○ رویکردی منظم و متوالی است که به فرد کمک می کند تا به طور موثری مسائل زندگی خود را حل کند. مهارت حل مسئله یک فرایند شناختی – رفتاری – عاطفی که در آن فرد یا گروه تلاش می کند راه حل یا شیوه مقابله موثری برای یک مساله خاص شناسایی یا کشف نماید.

تعریف مهارت حل مساله:

- مساله تعامل بین شخص و محیط است در آن بین تقاضا و خواسته محیط و امکانات و پاسخ های در دسترس فرد ناهماهنگی و عدم تعادل ادراک می شود و روش فوری برای کاهش این عدم تعادل در دسترس نیست.
- مهارت حل مساله رویکردی منظم و متوالی است که به فرد کمک می کند تا به طور موثری مسائل زندگی خود را حل کند.
- یک فرایند شناختی – رفتاری – عاطفی که در آن فرد یا گروه تلاش می کند راه حل یا شیوه مقابله موثری برای یک مساله خاص شناسایی یا کشف نماید.

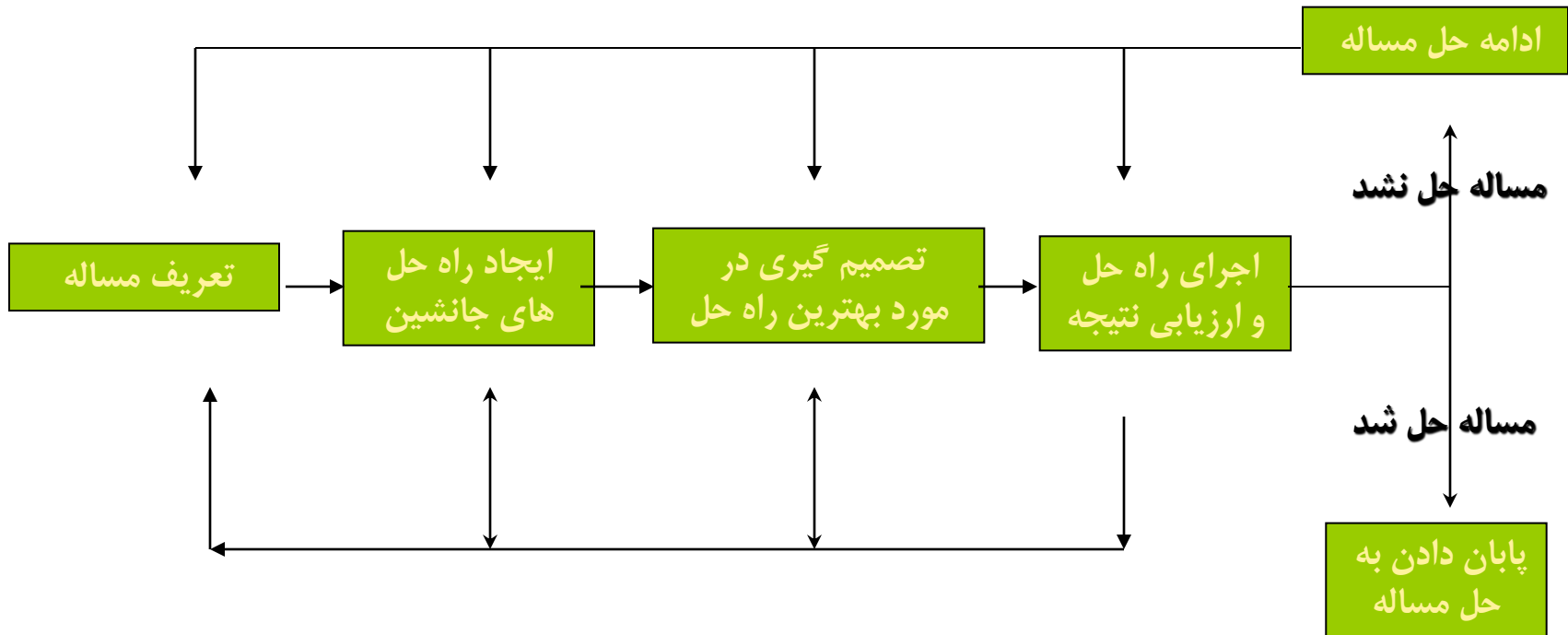
مفاهیم کلیدی در حل مساله

- حل مساله منعکس کننده یک رویکرد مثبت نسبت به زندگی است . و نقطه مقابل درماندگی محسوب می شود.
- حل مساله یک فرایند است نه نتیجه
- حل مسئله یک فرایند تجویزی است که در موارد گسترده کاربرد دارد.

فراگرد حل مسأله و تصمیم گیری

- به فعالیتهای گسترده ای که به منظور یافتن و اجرای راه حل برای اصلاح یک وضعیت نامطلوب انجام می شوند، فراگرد حل مسأله می گویند؛ در واقع منظور از حل مسأله، یافتن جواب یا جوابهایی برای یک سؤال است.
- تصمیم گیری فراگردی است که از طریق آن، راه حل مسأله معینی انتخاب می گردد.
- فراگرد انتخاب کردن جزئی از فراگرد تصمیم گیری است

فرایند حل مساله



فراگرد منطقی حل مسأله

○ فراگرد تصمیم گیری منطقی، همانند فراگرد برنامه ریزی استراتژیک مشتمل بر مراحل «تشخیص و تعریف مسأله»، «جمع آوری و تحلیل اطلاعات در مورد مسأله»، «یافتن و ساختن راه حل‌های بدیل»، «ارزیابی و انتخاب بهترین راه حل»، و «اجرای راه حل انتخاب شده» است.

○ البته حل مسأله با برنامه ریزی استراتژیک تفاوت دارد، ولی در فراگرد هر دوی آنها از روش منظمی استفاده می شود.

مراحل فراگرد منطقی حل مسأله

- مرحله اول: شناسایی وضعیت
- مرحله دوم: راه حل یابی
- مرحله سوم: ارزیابی و انتخاب
- مرحله چهارم: اجرای تصمیم و پی گیری آن

مرحله اول: شناسایی وضعیت

- نخستین کار مدیر، پیدا کردن عواملی است که احتمالاً در ایجاد مسأله نقش داشته اند. مدیر همچنین باید عواملی را که احتمالاً در تعیین راه حل نهایی مؤثرند، شناسایی کند، یک طرح پژوهشی جامع برای شناسایی وضعیت، باید مشتمل بر موارد ذیل باشد:
 - ۱. تعریف مسأله؛
 - ۲. تعیین اهداف و شاخصهای تصمیم؛
 - ۳. تشخیص علل.

مرحله دوم: راه حل یابی

○ هرگز نباید قبل از دستیابی کافی به راه‌های بدیل، به اتخاذ تصمیم‌های عمده مبادرت شود؛ زیرا حل مطلوب مسائل عمده در گرو یافتن بدیل‌های ابتکاری و بدیع است. نکته قابل توجه آنکه، وسوسه ارزیابی راه‌های بدیل، در هنگام تنظیم پی‌ریزی آنها معمولاً مدیر را از ابداع بدیل‌های پایدار و با ثبات، باز می‌دارد.

مرحله سوم: ارزیابی و انتخاب

- پس از آنکه مدیر، مجموعه ای از بدیل‌های مطلوب را ایجاد و جمع آوری کرد، باید آنها را از حیث نحوه اثرگذاری و کارکردشان در حل مسأله ارزیابی کند. میزان اثربخشی بدیل‌ها را می‌توان با استفاده از دو معیار ارزیابی کرد:
- ۱. اجرای راه حل بدیل، با توجه به اهداف و منابع سازمان، تا چه حد عملی و واقع بینانه است؟
- ۲. اجرای هر راه حل بدیل، چقدر به حل مسأله کمک می‌کند؟

مرحله چهارم: اجرای تصمیم و پی گیری آن

○ پس از انتخاب بهترین بدیل موجود، مدیر باید برنامه اجرای راه حل و نحوه رفع نیازها و مسائل اجرایی را (قبل از به کارگیری راه حل انتخاب شده) طرح ریزی کند. قبل از صدور دستورهای مقتضی، اجرای راه حل انتخابی دشوار است؛ زیرا ابتدا باید منابع ضروری فراهم شوند و برای رفع نیازها و اجرای راه حل تخصیص داده شوند؛ سپس باید برنامه زمانبندی عملیات تنظیم شوند؛ در مرحله بعد، باید مسؤولیت اجرای هر کار به افراد مناسب واگذار گردد؛ آنگاه باید رویه ای برای گزارش گیری ادواری برقرار شود؛ تا سرانجام، آمادگی نیروها برای انجام اقدامهای اصلاحی مناسب (در صورت بروز مسائل جدید) فراهم گردد. طی این فراگرد، امکان سنجش و ارزیابی دقیق برنامه اجرای راه حل را فراهم می سازد.

مدیران و موانع حل مسأله

- موارد ذیل موجب ایجاد مانع در مسیر اخذ تصمیمهای مهم می گردند:
- ۱. اجتناب آرام
- ۲. تغییر آرام
- ۳. اجتناب دفاعی
- ۴. ترس (هراس)

اجتناب آرام

○ گاهی این سؤال برای مدیر مطرح است که «آیا اگر اقدامی انجام ندهم، با وضعیت وخیمی مواجه می شود؟» اگر پاسخ وی به این سؤال منفی باشد، تصمیم می گیرد که اقدامی انجام ندهد.

تغییر آرام

○ اگر مدیر به این نتیجه برسد که اگر اقدامی انجام ندهد، با عواقب وخیمی مواجه خواهد شد، تصمیم به اقدام می گیرد؛ در این صورت، به جای تحلیل کامل وضعیت، اولین بدیل دسترس را – که به ظاهر کم خطر است – انتخاب می کند و از پیمایش بیشتر اجتناب می ورزد.

اجتناب دفاعی

○ اگر مدیر با مسأله ای جدید مواجه شود و قادر به یافتن راه خوبی برای آن – با توجه به تجربه گذشته خود – نباشد و در صدد یافتن راهی برای فرار از مسأله برآید، ممکن است بررسی عواقب را به تعویق اندازد؛ یا تلاش کند تا آن را از سر خود باز کند؛ یا اجازه دهد تا فرد دیگری در مورد آن تصمیم بگیرد؛ یا بسادگی مخاطره ها را نادیده بگیرد و «واضحترین راه حل» را انتخاب کند. در چنین وضعیتی که مدیر از حل مسأله اجتناب می کند، ممکن است بدیل‌های بادوامتری وجود داشته باشند، ولی مورد توجه مدیر قرار نگیرند.

ترس (هراس)

○ اگر مدیر احساس کند که علاوه بر خود مسأله، زمان نیز وی را در تنگنا قرار داده است، ممکن است با تنیدگی روحی شدیدی مواجه شود و به عوارضی نظیر بی خوابی، زودرنجی، وحشت ناشی از کابوس، و اضطراب شدید دچار گردد و حتی ممکن است سلامت جسمی وی نیز به خطر بیفتد. گاهی افرادی که از چیزی ترسیده اند، به حدی درمانده و بهت زده می شوند که نمی توانند وضعیت را به طور واقع بینانه ارزیابی کنند. به همین دلیل، با برخوردی نامناسب با وضعیت، آن را وخیم تر می سازند.

مواردی که مدیران در هنگام مواجهه با مساله باید توجه کنند:

- در مسائل جزئی، از شیوه های متداول تصمیم گیری رسمی برای حل مساله استفاده می کنند.
- اگر مدیران به همه مسائل به طور یکسان توجه کنند، وقت کمتری برای رسیدگی به مسائل پیچیده تر خواهند داشت.
- باید با توجه به اهمیت و ضرورت حل مسائل آنها را اولویت بندی نمایند.
- هنگام برخورد با مسائل مهم، مدیران باید مرجع صلاحیت دار برای اتخاذ تصمیم در مورد آنها را تعیین کنند

ارجاع مساله به مافوق:

- برای تعیین مرجع تصمیم گیری، مدیر می تواند با پاسخگویی به سؤالهای ذیل، به نحوه مقتضی نتیجه گیری کند:
- ۱. آیا مساله بر بخشهای خارج از حوزه سرپرستی من نیز اثر دارد؟
- ۲. آیا این مساله تأثیر عمده ای بر حوزه مسؤولیت من دارد؟
- ۳. آیا حل این مساله، نیازمند دسترسی به اطلاعاتی است که فقط در سطوح بالاتر تصمیم گیری وجود دارند؟
- ۴. آیا حل این مساله به کاهش میزان قابل توجهی از منابع مالی می انجامد؟
- ۵. آیا حل این مساله خارج از حوزه مسؤولیت و اختیارات من قرار دارد؟ پاسخ مثبت به هر یک از سؤالات فوق، تأکیدی است بر ضرورت ارجاع مساله به مافوق.

انواع مسأله و تصمیم

- در مواردی که تجربه و اطلاعات کافی وجود دارد، اخذ تصمیم با اطمینان صورت می پذیرد؛ ولی هنگامی که تجربه و اطلاعات کافی موجود ناچیز است، باید در اخذ تصمیم بسیار احتیاط شود. اطلاعات، اساس تصمیم گیری است؛ جریان اطلاعات همانند جریان خون، نقشی اساسی در حفظ حیات و سلامت یک واحد سازمانی دارد
- تصمیمهای برنامه ریزی شده
- تصمیمهای برنامه ریزی نشده

تصمیم‌های برنامه ریزی شده

- تصمیم‌های برنامه ریزی شده، تصمیم‌هایی هستند که بر حسب عادت، قوانین، یا رویه‌های موجود اخذ می‌گردند.
- هر گاه با مجموعه‌ای از مسائل تکراری سروکار داشته باشیم که عوامل تشکیل دهنده آنها قابل تحلیل، پیش‌بینی و تعریف باشند، فراگرد اتخاذ تصمیم درباره آنها، قابل برنامه ریزی است. استفاده از تصمیم‌های برنامه ریزی شده آزادی عمل مدیران را محدود می‌سازد؛ زیرا در این حالت خرده سیستم تصمیم‌گیری به جای مدیران، تصمیم می‌گیرد در عوض بهره‌گیری از تصمیم‌های برنامه ریزی شده، بخش مهمی از وقت مدیر را آزاد می‌کند تا به حل مسائل عمده‌تر بپردازد

تصمیم‌های برنامه ریزی نشده

○ منظور از تصمیم‌های برنامه ریزی نشده، تصمیم‌هایی است که در مورد مسائل غیرمعمول و منحصر به فرد اتخاذ می‌شوند. هر گاه با توجه به اهمیت یک تصمیم، ضرورت داشته باشد که با آن به طور ویژه برخورد گردد، باید از تصمیم‌های برنامه ریزی نشده برای حل آن استفاده شود. اکثر مسائل عمده مدیریتی، مدیر را ناگزیر از اتخاذ تصمیم‌های برنامه ریزی نشده می‌سازند. مدیرانی که در سلسله مراتب سازمانی، در جایگاه بالاتری قرار می‌گیرند باید توان بیشتری برای اتخاذ تصمیم‌های برنامه ریزی نشده داشته باشند. در واقع برای مدیریت در سطوح بالاتر، قدرت اتخاذ تصمیم‌های برنامه ریزی نشده اهمیت زیادی دارد؛ زیرا در این سطح مسائلی مطرح می‌شوند که حل آنها مستلزم اتخاذ تصمیم‌های برنامه ریزی نشده است

تعریف، نقش و اهمیت تصمیم گیری:

- فرآیند بررسی، پیش بینی و ارزیابی نتایج از راه حل های موجود و انتخاب قطعی یک راه حل برای رسیدن به هدف را تصمیم گیری می گویند.
- - زمینه رشد عاطفی، اجتماعی و روانی بیشتری را در تصمیم گیرنده فراهم می آورد. - تصمیم گیری درست و سنجیده کسب موفقیت و در نتیجه احساس رضایتمندی هرچه بیشتر را در فرد فراهم می آورد.
- - حس مسؤولیت پذیری را در فرد توسعه داده و به او کمک می کند تا پیامدهای تصمیم خود را شخصاً بر عهده بگیرد.
- - نیاز به استقلال طلبی فرد را ارضای می نماید.
- - موجب افزایش اعتماد به نفس و خود باوری در فرد می شود.

انواع تصمیم گیری

- ۱ – ساده: تصمیم گیری‌هایی که در مورد مسائل روزمره و عادی زندگی گرفته می‌شود. مثل انتخاب مسیر خاص برای رفتن به سر کار.
- ۲ – اضطراری: تصمیم‌هایی هستند که در شرایط اضطراری، وقتی که به طور ناگهانی با مسئله‌ای مواجه می‌شویم اتخاذ می‌کنیم، برای مثال زمانی که دوستی با تعارف اولین سیگار پیشنهاد رفتار پرخطری را بدهد ما چه تصمیمی می‌گیریم؟
- ۳ – احساسی: تصمیم‌های هستند که بر اساس واکنش‌های هیجانی مثل احساس ترحم، ترس، نگرانی، غم و ... گرفته می‌شود. مانند کمک به دیگران در شرایط بحرانی و خاص مانند وقوع زلزله یا سیل، مرگ بستگان و ...

- ۴ - آنی : تصمیم هایی هستند که در شرایط غیرمترقبه گرفته می شود. مثل زمان پدیدار شدن یک اتومبیل در مسیر حرکت اتومبیل ما که اتخاذ بهترین تصمیم و رفتار میتواند ما را از صحنه تصادف دور نماید. در این نوع تصمیم گیری معمولاً اولین راه حلی که به ذهن خطور میکند انتخاب و اجرا میشود.
- ۵ - تقدیری : زمانی که فرد از قدرت و مهارت تصمیم گیری کم بهره باشد. تصمیم را به شانس وا
- می گذارد مانند فردی که پاسخ صحیح سؤال چهار گزینه ای را نمی داند ولی یکی از گزینه ها را علامت می زند.
- ۶ - تأخیری : گاهی فرد برای فرار از تصمیم گیری چالش برانگیز آن را به تأخیر می اندازد، مانند کار امروز را به فردا انداختن است.
- ۷ - تصمیم گیری منطقی و اساسی : تصمیم گیری هایی هستند که نیازمند به تعمق و تفکر بیشتری می باشند. زیرا اثرات آن تا مدت های طولانی زندگی فرد را تحت الشعاع خود قرار می دهند، مثل انتخاب همسر، رشته تحصیلی ، شغل و ...

مراحل تصمیم گیری

- ۱ – مشخص کردن موضوع یا چالش : در این مرحله موضوع یا مشکل را تعریف و مشخص می کنیم، در مواقعی که فرصت لازم وجود دارد، با یادداشت کردن موضوع اصلی و تقسیم کردن به اجزاء تشکیل دهنده آن به بررسی دقیق تر می پردازیم.
- ۲ – جمع آوری اطلاعات : در این مرحله تمامی راه حل های موجود را از طریق بارش فکری جمع آوری می کنیم، تمامی راه حل ها چه خوب و چه بد که به ذهنمان می رسد را یادداشت کرده و هر یک را ارزش گذاری کرده یا نمره می دهیم.

مراحل تصمیم گیری

- ۳ – بررسی عواقب هر انتخاب: در این مرحله تلاش می کنیم تا با استفاده از نیروی فکر و تجارب ذهن و هم چنین نظرات دیگران به بررسی و پیش بینی پیامدهای مثبت و منفی هر یک از انتخاب های خود در مرحله قبلی پردازیم.
- ۴ – اجرای تصمیم گیری: در این مرحله بهترین راه حل بررسی شده از میان انتخابا های قبلی را به مرحله اجرا می گذاریم و تصمیم خود را عملی می کنیم.
- ۵ – ارزشیابی مجدد: در این مرحله تصمیم گرفته شده را پس از اجرا، ارزیابی می کنیم اگر به نتایج مفید و مثبت دست یافتیم نشان ی آن است که تصمیم گیری ما درست و موفقیت آمیز بوده است. ولی اگر به نتایج مورد نظر دست نیافتیم. راه حل های قبلی را مجدداً بررسی می کنیم تا تصمیم گیری مناسب تری اتخاذ گردد.

هدایت و کنترل مراحل اجرای یک تصمیم:

۱. آیا کارهای مطابق برنامه پیش می رود؟
۲. در نتیجه اجرای تصمیم، چه واکنشهایی در محیط داخلی و خارجی سازمان بروز می کنند؟
۳. آیا کارکنان، مطابق انتظارات سازمان عمل می کنند؟
۴. پاسخ رفتاری و واکنش کارکنان در برابر تصمیم متخذه چیست؟

موقعیتهای تصمیم‌گیری

○ **وضعیت «اطمینان»**، می‌توانیم پیش‌بینی کنیم که در آینده چه رخ می‌دهد. در این موقعیت، «اطلاعات موجود» دقیق، صحیح، کافی، و قابل اعتمادند؛

○ **وضعیت «مخاطره»** میزان احتمال وقوع هر یک از نتایج ممکن، معین است؛ یعنی اطلاعات کامل موجود نیست و قابلیت پیش‌بینی کمتر است؛ ولی امکان تصمیم‌گیری بر اساس نتایج محتمل وجود دارد.

○ **وضعیت «عدم اطمینان»**، میزان احتمال وقوع هر نتیجه ممکن، و حتی چگونگی و تعداد نتایج ممکن مشخص نیست؛ یعنی اطلاعات ما در مورد موضوع بسیار ناچیز است.

عوامل تأثیر گذار در تصمیم گیری

- ۱ – اطلاعات : شامل دانش، آگاهی و اطلاعاتی است که درباره موضوع مورد تصمیم از منابع مختلف به دست می آوریم.
- ۲ – فشارهای اجتماعی : شامل فرهنگ، آداب و رسوم، عُرْف و قانون جامعه ای است که تصمیم گیری می کنیم.
- ۳ – موقعیت اجتماعی : شامل نقش و جایگاه و منزلت اجتماعی (اداری، تحصیلی، شغلی و ...) تصمیم گیرنده می شود.
- ۴ – فشار همسالان و گروه : فشار گروههایی که به آن ها تعلق خاطر داریم نیز می تواند در تصمیم گیری ما دخالت داشته باشد.
- ۵ – ویژگی های شخصی : عقاید، ارزش ها، احساسات و باورهای درونی هر شخص در تصمیم گیری های او تأثیر دارد.

عوامل تأثیر گذار در تصمیم گیری

- ۶ – سن افراد : خصوصیات مربوط به هر دوره ی سنی مثل نوجوانی ، جوانی ، بزرگسالی و سالمندی در تصمیم گیری های افراد نقش به سزایی دارد.
- ۷ – موقعیت مکانی و زمانی : قرار گرفتن در یک مکان و زمان خاص می تواند تصمیم گیری فرد را تحت تأثیر قرار دهد.
- ۸ – خواسته ها و آرزوهای والدین : تمایلات و خواسته های والدین در تصمیم گیری فرزندان مخصوصاً نوجوانان، تأثیر زیادی دارد . مثلاً فرزندی که مجبور می شود به خاطر رضایت والدینش رشته و شغل خاصی را بر خلاف میل و علاقه ی خود انتخاب نماید.
- ۹ – رسانه های جمعی : تبلیغات و پیام هایی که از طریق رسانه های جمعی منتشر می شود، می تواند تصمیم گیری های افراد را تحت تأثیر قرار دهد.

سه عامل اساسی در تصمیم گیری:

○ مشکل یا موقعیتی که درباره آن لازم است تصمیم گیری شود

○ شخصی که تصمیم می گیرد

○ عوامل فرعی که بر تصمیم گیری تاثیر می گذارند.

عوامل شخصی موثر در تصمیم گیری:

- اعتماد به نفس
- استقلال فکر
- آمادگی برای پذیرش مسئولیت تصمیم های اتخاذ شده
- عدم ترس از خطر کردن
- درک درست موقعیت و مشکل
- ارزشها و باورها
- دانش و اطلاعات درباره مشکل یا موقعیت
- شیوه تصمیم گیری
- آمادگی برای مشورت با دیگران
- انعطاف پذیری

فرآیند چهار مرحله ای تصمیم گیری:

- مرحله اول : مساله یا موقعیتی را که می خواهید درباره آن تصمیم بگیرید مشخص کنید.
- مرحله دوم : همه راه حل های مساله یا موقعیت را در نظر بگیرید.
- مرحله سوم : مزایا و معایب هر کدام از راه حل ها را مورد بررسی قرار دهید.
- مرحله چهارم : تصمیم خود را بگیرید. هر راه حلی را که از مزایای بیشتر برخوردار بوده و معایب آن حداقل است و در آن شرایط زمانی و مکانی بهترین راه حل می باشد ، انتخاب کنید

مهارت تصمیم‌گیری:

○ تصمیم‌گیری خوب همیشه آسان نیست و در بسیاری از مواقع ما ترجیح می‌دهیم در مورد برخی مسایل خاص تصمیم‌گیری نکنیم. همه تصمیم‌هایی که می‌گیریم پیامدها خوب یا بد دارند. بنابراین در مورد تصمیم‌گیری در خصوص مسایلی که مطمئن نیستیم و ممکن است پیامدهای بدی داشته باشند، دودل هستیم. تصمیم‌گیری مستلزم مسئولیت‌پذیری است و خیلی از مردم برای فرار از این مساله از تصمیم‌گیری خودداری می‌کنند. اما اگر ما با فرایند تصمیم‌گیری درست و عواملی که بر تصمیم‌گیری ما تاثیر می‌گذارند، آشنا شویم، این کار چندان هم دشوار نخواهد بود

مهارت لازم برای تصمیم گیری موثر:

- برای تصمیم گیری موثر مهارت‌های زیر ضروری می باشند:
- مهارت‌های تفکر خلاق و انتقادی
- مهارت‌های حل مساله
- مهارت‌های جمع آوری اطلاعات
- مهارت‌های ارزیابی پیامدها
- مهارت‌های ارزشیابی اطلاعات
- مهارت‌های تجزیه و تحلیل برای بررسی خطرات احتمالی

مهارت تصمیم‌گیری از دیدگاه قرآن:

○ مهارت تصمیم‌گیری یکی از مواردی است که در قرآن به آن پرداخته شده است این مهارت به فرد کمک می‌کند تا به نحو موثرتری در مورد مسائل تصمیم‌گیری کند. اگر افراد بتواند فعالانه در مورد اعمالشان تصمیم‌گیری کنند، جوانب مختلف هر انتخاب را بررسی و پیامدهایش را ارزیابی کنند، مسلماً در سطوح بالاتر بهداشت روانی قرار خواهند گرفت

ویژگی های تصمیم گیری موثر از دیدگاه قرآن:

- تعیین اهداف واقع بینانه
- دارا بودن اطلاعات کافی
- برنامه ریزی و ارزیابی دقیق موقعیت ها
- استفاده از تجارب گذشته
- آینده نگری و عاقبت اندیشی
- مشورت کردن با اهل فن و کارشناسان
- توکل داشتن و کمک گرفتن از خداوند

نمونه هایی از مهارت های تصمیم گیری موثر از دیدگاه قرآن:

○ خداوند در سوره آل عمران آیه ۱۵۹ می فرماید: «وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ» و در کارها، با آنان مشورت کن! اما هنگامی که تصمیم گرفتی، (قاطع باشد!) و بر خدا توکل کن.

○ و یا در سوره رعد آیه ۱۱ می خوانیم «انَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ» خداوند سرنوشت هیچ قوم (و ملتی) را تغییر نمی دهد مگر آنکه آنان آنچه را در خودشان است تغییر دهند!

○ و یا در سوره (مومنون ۱۱۵) آمده که «انسان بیهوده آفریده نشده است».

مهارت تصمیم‌گیری از نگاه پیامبر(ص) و امام علی(ع):

- امام علی (ع) می‌فرمایند: در تصمیمات و اقدامات خدا را در نظر آورید.
- در حدیث دیگری از امام علی (ع) می‌خوانیم: هنگامی که جوانب امور روشن شد با سرعت و قاطعیت تصمیم بگیرید و اقدام کنید.
- پیامبر (ص) نیز می‌فرمایند: بر نادانی فرد همین بس که دل بسته رای خویش باشد.
- امام علی (ع): در تصمیمی که با دوراندیشی همراه نباشد خیری نیست.

برخی از روشها و فنون علمی قابل استفاده در تصمیم گیری :

- ۱. تفکر خلاق
- ۲. تحقیق در عملیات
- ۳. به کارگیری استراتژی ها و مفاهیم زیربنایی

تفکر خلاق

○ فراگرد تفکر خلاق با روش علمی تحقیق شباهت دارد، ولی از حیث میزان تأکید بر قدرت خلاقیت و نوآوری، با آن متفاوت است. میزان استفاده افراد از فراگرد تفکر خلاق، به میزان توانایی آنها در خلاقیت بستگی دارد. با وجود این، گاهی بهره‌گیری از روشهای مصنوعی برای افزایش تمرکز ذهنی و فعالیت فکری ضرورت می‌یابد تا همانند نوری که مناطق تاریک را روشن می‌کند، نواحی تاریک و نهان ذهن را روشن نماید. فکرهای خلاق از خزاینی سرچشمه می‌گیرند که مشتمل بر دانش و تجربیات گذشته فرد در دورانهای کودکی و بزرگسالیند؛ به این ترتیب می‌توان رابطه مستقیمی میان خلاقیت و دوران زندگی فرد از کودکی تا بزرگسالی مشاهده کرد. بدیهی است که به کارگیری روشهایی نظیر «هم‌اندیشی مستقیم» و «هم‌اندیشی غیرمستقیم» به ارایه فکرهای نو و بکر کمک می‌کند.

تحقیق در عملیات

○ تحقیق در عملیات، بر به کارگیری روشهای علمی در تصمیم گیریها و برنامه ریزیهای مدیران دلالت دارد و از طریق کاربرد فنون پیشرفته ریاضی در تصمیم گیریها و حل مسائل اداری، موجب تغییر در دیدگاه آنها نسبت به مسائل سازمانی می شود. این تغییر دیدگاه، دو ویژگی عمده دارد:

○ ۱. بر واقعیتهایی تأکید دارد که به مثابه زیربنای اداری در یک واحد سازمانی، مدنظر قرار می گیرند؛

○ ۲. بر ایجاد نگرشی کلی نگر و نسبتاً جامع و فراگیر نسبت به مسائل تأکید دارد (به جای نگرش جزئی نگر).

راهکارهای تصمیم‌گیری درست و منطقی:

- ۱ - در تصمیم‌گیری بهتر است با افراد آگاه متخصص و با تجربه مشورت نماییم.
- ۲ - در مورد تصمیمات گروهی یا خانوادگی بهتر است نظر تمامی افراد گروه را نیز جویا شویم.
- ۳ - برای این که تصمیم‌گیرنده‌ی خوبی باشیم، سعی کنیم خودآگاهی خود را افزایش دهیم.
- ۴ - در مورد مسائل شخصی با حفظ و تقویت اعتماد به نفس، اجازه ندهیم دیگران برای ما تصمیم بگیرند.
- ۵ - مسؤولیت پیامدهای تصمیم خود را شخصاً برعهده بگیریم.

راهکارهای تصمیم‌گیری درست و منطقی:

- ۶ – با مدیریت و کنترل هیجان‌های خود تصمیمات منطقی‌تری بگیریم. همان‌طور که حضرت علی (ع) فرمودند: هنگام خشم، نه تصمیم، نه تنبیه، نه دستور.
- ۷ – در تصمیم‌گیری‌های خود به تمام جوانب موضوع توجه کنیم.
- ۸ – سعی کنیم قبل از اجرای تصمیم خود پیامدهای مثبت و منفی آن را بررسی کنیم و امتیاز بدهیم.
- ۹ – نگاه مثبت، توأم با تفکر و شناخت باعث می‌شود که تصمیم‌های درست‌تر و منطقی‌تر بگیریم.
- ۱۰ – فرصت تصمیم‌گیری را از دیگران به ویژه فرزندانمان دریغ نکنیم و به آن‌ها اجازه بدهیم در مسائل مربوط به خودشان تمرین تصمیم‌گیری داشته باشند.

راهکارهای تصمیم‌گیری درست و منطقی:

- ۱۱ – شهامت تصمیم‌گیری را در خود و دیگران تقویت کنیم.
- ۱۲ – به عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری مانند اطلاعات درست، تأثیر فشار گروه‌ها و دوستان، هنجارهای (جامعه، فرهنگ، مذهب)، رسانه‌های جمعی و ... توجه نماییم.
- ۱۳ – به منظور جلب توجه فرزندان به پیامدهای هر تصمیم‌گیری در مورد برخی از مخاطره‌آمیزترین تصمیم‌های دوره نوجوانی با آن‌ها گفتگو کنیم.
- ۱۴ – هدف‌گذاری در زندگی مقدمه‌ی تصمیم‌گیری است. به عبارت دیگر افرادی که اهداف کوتاه و بلند مدت خود را در کلیه شئون زندگی مشخص کرده باشند، راحت‌تر و مناسب‌تر تصمیم می‌گیرند.
- ۱۵ – مطالعه‌ی زندگینامه‌ی انسانهای موفق در عرصه علم و ادب و اقتصاد و ... می‌تواند زمینه‌ی تصمیم‌گیری‌های مناسب‌تر را در فرد مهیا سازد

تکنیک های حل مساله:

○ ۱- یورش (طوفان) فکری (بارش افکار)

○ ۲- تکنیک دلفی

○ ۳- شش کلاه تفکر

○ ۴- اسکمپر: SCAMPER

○ ۵- تکنیک 5W.1H

۱- یورش (طوفان) فکری (بارش افکار)

- این روش که توسط آکس ازبرن ابداع شد مبتنی بر معاشرت آزاد و مراوده با دیگران و خودداری کامل از انتقاد است. تاکید این روش بر این است که اندیشه ها به صورت کنترل نشده و سازمان نیافته و به صورت تخیلی مطرح شوند. قواعد جلسه در این روش عبارتست از:
- هیچ فکری مورد انتقاد قرار نمی گیرد. (انتقاد ممنوع)
- هرچه فکرها بکرتر و بدیع تر باشد بهتر است.
- هر چه تعداد ایده ها بیشتر باشد بهتر است.
- افراد برای بهبود و توسعه ابعاد فکری که ارائه میدهند تشویق میشوند.
- همه ایده ها یادداشت می شوند.
- هیچ ایده ای رد نمی شود بلکه تکوین می یابد

۲- تکنیک دلفی:

- در این تکنیک افراد هیچگاه بصورت گروه در یک جلسه ودوریک میز گرد یکدیگر جمع نمی آیند و رویارویی مستقیم رخ نمی دهد. این تکنیک متشکل از ۵ مرحله است :
- ۱- هر یک از اعضاء گروه مستقلا ومخفیانه عقیده ونظر ویا راه حلی را که درباره موضوع تصمیم گیری دارد می نویسد.
- ۲- نظرات کتبی به یک ایستگاه مرکزی ارسال می گردد. در اینجا نظرات گردآوری وتکثیر می شوند.
- ۳- برای هر یک عضو، تمامی نظرات ارائه شده فرستاده می شود.
- ۴- هر عضو درباره نظرات دیگران اظهار عقیده می نماید و هر فکر جدیدی را که احتمالا در اثر آگاهی از عقاید دیگران دراوبوجود آمده باشد، می نویسد ونتیجه را به ایستگاه مرکزی برمی گرداند.
- ۵- مراحل ۳ و ۴ آنقدر تکرار می شود تا اتفاق آرا بدست آید

۳- شش کلاه تفکر:

○ در این تکنیک، شش جنبه یا سبک فکری تعریف و برای هر یک کلاه رنگی خاصی به عنوان سمبل تعیین شده است. هر کس می تواند با به سر گذاشتن این کلاه ها (به صورت سمبلیک) راجع به مسأله به صورت مشخص و از دریچه تفکر مربوطه اظهار نظر کند. فرد در اثر تعویض کلاههای فکری، نقشش را در گروه تغییر می دهد و نهایتاً تنوع و کثرت این تغییرها باعث رشد خلاقیت فرد می شود. هنگام بازی کردن نقش ها، فرد فکرش از من خود یا قالب های ذهنی جدا شده و به سمت نقش هدایت می شود. افراد به فکر خود مسلط می شوند و تنها چیزهایی را که می خواهند، فرا می خوانند. یکی از محدودیت های اصلی در فکر کردن، مقابله و مقاومت من انسان است که باعث اشتباهاتی در تفکر می گردد.

۳- شش کلاه تفکر:

- تعریف شش کلاه تفکر:
- کلاه سفید: مانند یک کامپیوتر فقط ارائه اطلاعات، بی طرفی، انطباط، منفعل، ارقام و اطلاعات ملموس و واقعی « آمارهای خرید، فروش، ضایعات، نقل قول »
- کلاه قرمز: بیان احساسات و شور هیجان و نیز خشم، دیدگاه احساسی و عاطفی « من از این آدم خوشم نمی آید و نمی خواهم با او کار کنم، فقط همین را می توانم بگویم »
- کلاه سیاه: شامل جنبه های منفی و علل ناممکن بودن کار، صادقانه و منطقی اما لزوماً نباید درست باشد. وجود مشکلات را متذکر می شود نه راه حل « اگر ایرانی ها هم وارد صنعت هسته ای شوند چه می شود؟ »

۳- شش کلاه تفکر:

- کلاه زرد: خوش بینی، جنبه های امید وارانہ و تفکر مثبت، جنبه های مثبت رویداد ها و پیش بینی دستاوردها «رد شدن در آن امتحان بهترین اتفاقی بود که می توانست برای او بیفتد، او مسلماً در حرفه معلمی احساس رضایت نمی کرد»
- کلاه سبز: خلاقیت و ارائه نظرات نو، انگیزش و حرکت « فکر کن، نابینایان و معلولان جسمی چگونه از کامپیوتر شخصی استفاده کنند؟»
- کلاه آبی: احاطه، تنظیم، سازمان دهی روند تفکر و نیز سایر کلاه ها

۳- شش کلاه تفکر:

- اهداف اصلی تکنیک شش کلاه تفکر:
- ساده کردن تفکر: پرداختن جداگانه به عواطف، منطق، اطلاعات، امید و خلاقیت، تفکری ساده تر، دقیق تر، شفاف تر، سریع تر و اثربخش تر
- فراهم کردن زمینه جهت تغییر آگاهانه الگوهای ذهنی به منظور استفاده از تمامی ظرفیت های ذهنی

۴-اسکمپر:

- روشی ساخت یافته برای نگاه به مسأله از زوایای مختلف
- - Substitute جایگزینی
- - Combine ترکیب
- - Adapt متناسب کردن
- - Modify (Magnify) تغییر یا بزرگنمایی
- - Put to other uses به کارگیری در کاربرد دیگر
- - Eliminate حذف
- - Reverse باز آرایشی یا معکوس کردن

۴-اسکمپر:

○ Substitute: جایگزینی

○ چه چیزی را می توان به جای چیز دیگر به کار برد؟

○ نفت، کاغذ، آب، هوا به جای بنزین

○ شکر مصنوعی به جای شکر طبیعی

○ قطعه تولید داخل به جای قطعه خارجی

○ مثال: هنگام بارندگی از چه طریقی می توان مانع خیس شدن موی سر شد؟ (غیر از چتر ، کلاه...)

۴-اسکمپیر:

○ Combine ترکیب :

- چه چیزی را با چه چیزی می توان ترکیب کرد؟
- -ترکیب دو نوع عدسی و ساخت عینکهای دو تکه
- -برس بزرگ با یک لوله آب درون آن برای شستن پنجره قطار
- -دستمال کاغذی معطر (ترکیب دستمال کاغذی و عطر)
- -موبایل و دوربین
- -ارتباط سیستم پیشنهادها با سیستم پرسنلی

۴-اسکمپیر:

○ Adapt متناسب کردن:

○ آیا می توان چیزی را متناسب تر کرد؟ (برای راحتی، زیبایی، کاربرد بهتر و غیره)

○ خوردن نوشابه با نی و خمیده کردن نی

○ گذاشتن زیپ روی لباس به جای دکمه

○ ایجاد خدمات الکترونیک به جای دستی

○ ایجاد بسته بندی های بزرگ برای مواد غذایی (خانواده)

○ ساخت هلی کوپتر از روی سنجاقک

۴-اسکمپر:

- Modify (Magnify) تغییر و بزرگنمایی:
- آیا می توان تغییری در چیزی ایجاد کرد؟ آیا می توان چیزی را بزرگتر کرد؟
- ساختن کفش های بسیار بزرگ برای تبلیغ
- ایجاد فروشگاه های زنجیره ای به جای یک فروشگاه
- تغییر در جنس قطعات برای دوام بیشتر
- ۱۰ چیز بگوئید که با بزرگتر شدن فروششان بالا می رود.
- ۱۰ چیز بگوئید که با معطر شدن فروششان بالا برود.

۴- اسکمپر:

- Put to other uses استفاده های دیگر:
- چه استفاده دیگری از چیزی می توانیم بکنیم؟
- استفاده از موتور ماشین خراب چمن زنی به عنوان موتور محرکه دوچرخه توسط هوندا
- استفاده مجدد از ضایعات تولید
- استفاده از گلدان به جای زیرپایی
- با محصولات خراب شده چه کنیم؟
- با طرحهای تحقیقاتی که به نتیجه نرسیده اند چه کنیم؟
- استفاده دیگر از پوست پسته؟

۴-اسکمپیر:

- Eliminate حذف کردن:
- چه چیزی را می توان از چیزی حذف کرد؟
- کوتاه کردن فرآیندهای اداری
- کم کردن وزن موتور
- حذف سیم از هندزفری موبایل
- حذف مقررات دست و پاگیر سازمانی

۴-اسکمپر:

- Reversing بازآرایی و معکوس سازی:
- اگر چیزی را معکوس کنیم یا ترتیب آن را تغییر دهیم چه می شود؟
- جنس فروخته شده پس گرفته می شود.
- مراجعه پزشک به بیمار
- معکوس کردن محل سوراخ سوزن خیاطی و اختراع چرخ خیاطی
- طراحی اتومبیل با موتور در پشت
- تغییر ساعات استراحت در شرکت
- تغییر ترتیب مونتاژ قطعات
- تغییر آرایش محیط کار برای افزایش کارایی
- تغییر ساعات کار ادارات جهت کنترل ترافیک

– تکنیک 5W.1H

- از این روش برای ایجاد سؤالات بی شمار بهبود استفاده می شود.
- در این تکنیک، در مورد هر چیزی شش سؤال زیر مطرح می شود:
- – What? چه چیزی؟
- – Why? چرا؟
- – Where? کجا؟
- – When? چه زمانی؟
- – Who? چه کسی؟
- – How? چگونه؟

نتیجه گیری:

○ بنابراین وقتی با مشکلی مواجه می شوید اولین قدم اتخاذ یک نگرش حل مساله و شناسایی خود گویی های منفی و مبارزه با آنها از طریق گفتگوی درونی مثبت است. مثلا می توانید به خودتان بگویید که: "بخشی از زندگی مواجه شدن با مشکلات است وقتی با مشکلی مواجه می شوم باید آرام و خونسرد باشم و برای انتخاب بهترین راه حل ممکن بر مهارت های حل مسئله خود تکیه کنم" یا "خود سرزنشی کمکی به حل مساله نمی کند باید بینم برای حل مشکل پیش آمده چه کار می توانم بکنم"

از توجه شما سپاسگزاریم