

# مهارت تصمیم‌گیری در نظام سلامت

# وظایف یک مدیر نظام سلامت

## POSDCORB

- برنامه‌ریزی (Planning)
- سازماندهی (Organizing)
- کارگزینی (Staffing)
- هدایت (Directing)
- هماهنگی (Co-ordinating)
- گزارش‌دهی (Reporting)
- بودجه‌بندی (Budgeting)

# ضرورت تصمیم گیری

- ما در هر لحظه از زندگی در حال تصمیم گیری هستیم و به سختی می توان لحظه هایی را تصور کرد در آن ها با هیچ انتخابی مواجه نباشیم.
- کاهش خطاها در تصمیم گیری
- افزایش احتمال انتخاب مناسب و تصمیم گیری درست

صورت مساله: استخدام برادرم در موسسه خودم .

• یک مثال از خطای تصمیم گیری

- دوسال پیش پس از تلاش فراوان برای پیدا کردن شغل مناسب برای برادرم و ناکامی های پی در پی، تصمیم گرفتم ایشان را در موسسه خودم جذب کنم.
- باینکه مدل تصمیم گیری من کاملا منطقی و عقلایی است دراین تصمیم کاملا احساسی رفتار کردم. در سایر تصمیم گیری ها حتما یک چک لیست از معیارها و الویت ها مشخص میکنم و بعد اقدام به ارزیابی و تصمیم گیری میکنم . ولی دراین تصمیم ، به دلیل احساس مسولیت زیاد خودم نسبت به برادرم و تمایل به خشنودی مادرم، اقدام به بررسی معیارها نکردم و با وعده کار را به او یاد خواهم داد ، اقدام به جذب کردم .
- نکته اول: توانایی و استعدادهای برادرم را برای اینکار بررسی نکردم.
- نکته دوم : هدفم از این جذب نیرو، پیشبرد اهداف و رسالت موسسه نبود، مشغول کردن برادرم بود.
- نکته سوم: با خطای اعتمادبنفس بیش ازحد، فکر کردم می توانم با آموزش، خلاء نداشتن تحصیلات دانشگاهی مرتبط با کسب و کار را پر کنم .
- در ادامه کارکنان موسسه هر روز ناراضی و برادرم هر روز ناراضی تر!
- مدتی با تمایل به حفظ وضع موجود و خوش بینی ، تلاش کردم انگیزه کار کردن در این موسسه را برایش ایجاد کنم ولی نهایتا دیدم این دستکش برایش گشاد است .
- برادرم مهارت و دانش لازم را ندارد و تلاشی هم برای یاد گرفتن نمی کند. نهایتا به این ماجرا خاتمه دادم .
- درسی که گرفتم این بود که به افراد با توجه به توانایی ها و استعدادهایشان نقش بدم و برای چنین تصمیم مهمی ، حتما چک لیست معیارها و اولویت ها را درنظر بگیرم.

# ضرورت تصمیم گیری

- تخصیص منابع
- حل مسئله
- شناسایی فرصت‌ها
- دستیابی به اهداف سازمانی
- استفاده موثر از منابع
- حل تعارض
- حفظ انگیزه کارکنان
- مدیریت ریسک
- سازگاری با تغییرات
- تقویت ارتباطات درون و برون سازمانی

# انواع تصمیم گیری ها

- تصمیم گیری در مسائل مالی برای کسب حداکثر منافع با حداقل هزینه ممکن
- تصمیم گیری در مسائل سازمان برای مدیریت بهتر منابع و مواجهه با چالش ها
- تصمیم گیری در مدیریت به عنوان ابزاری برای انتخاب بهترین گزینه
- تصمیم گیری در زندگی روزمره و روابط عاطفی انسانی

# تعریف تصمیم و تصمیم گیری

- ریشه ی کلمه ی تصمیم (به انگلیسی: (Decision) و فعل تصمیم گرفتن (به انگلیسی: (Decide)
- کلمه ی تصمیم با مصمم شدن هم خانواده است. وقتی می گوئیم مصمم هستیم کاری را انجام دهیم، یعنی تردیدهاییم برطرف شده و اکنون به شکل قطعی می دانم می خواهم چه کنم. تصمیم گیری یعنی همین. یعنی متعهد شدن به یک گزینه. یعنی مصمم شدن به ادامه ی یک راه (از میان راه های موجود). یعنی عزم و اراده ی راسخ. تصمیم گیری یعنی عبور از تردید.
- تصمیم گیری یعنی یک جا کار را می برید و تمام می کنید. مشخص می کنید که گزینه مطلوبتان چیست و دیگر به فکر کردن ادامه نمی دهید. انتخاب نهایی را انجام می دهید و به آن متعهد می شوید و به سراغ اجرا می روید.
- پس به خاطر داشته باشید که تصمیم گیری یعنی بریدن و تمام کردن. یعنی مشخص شدن تکلیف.

# تفاوت تصمیم گیری و حل مسئله

- مثال: مسئله مهاجرت
- مثال: زیاد شدن مشتریان ناراضی یک سازمان
- تصمیم گیری یک مهارت عمومی است. اما در حل مسئله باید دانش تخصصی هم داشته باشید.
- پس از این که کارشناسان مسئله را تعریف و تحلیل کردند، به تعدادی راه حل می رسند و باید یک یا چند مورد از آن راه حل ها انتخاب شود. این جا وارد فاز تصمیم گیری می شویم.
- تصمیم گیری نهایی را معمولاً مدیر ارشد سازمان انجام می دهد. او به عنوان فرد تصمیم گیرنده لزوماً به اندازه ی کارشناسان متخصص نیست. اما راه حل ها و گزینه ها را به او عرضه می کنند و او با ملاحظات خود، گزینه یا گزینه های مطلوب را انتخاب می کند.

# تفاوت تصمیم گیری و حل مسئله

- تصمیم گیری آخرین مرحله ی حل مسئله است. وقتی کسی می گوید می خواهم برای بهبود مهارت تصمیم گیری وقت بگذارم، منظورش - قاعدتاً - این است که می دانم چه گزینه هایی دارم و می خواهم قدرت ارزیابی و انتخاب خود را افزایش دهم.
- اگر اصلاً نمی دانید مسئله تان چیست و چه راه حل هایی ممکن است وجود داشته باشد، بهتر است برای بحث مهارت حل مسئله وقت بگذارید.

# تفاوت تصمیم گیری و حل مسئله

- فردی را در نظر بگیرید که پزشک تشخیص داده به بیماری سرطان ریه مبتلاست. پزشک شرایط او را بررسی می کند و در نهایت، به نتیجه می رسد که هر دو گزینه ی رادیوتراپی و جراحی می توانند تا حدی اثربخش باشند.
- پزشک با بیمار صحبت می کند و مزایا و معایب و ریسک های این دو روش را شرح می دهد. و در نهایت از خود بیمار نظر می خواهد.
- در این جا حل مسئله بر عهده ی پزشک است (که تخصص دارد). اما تصمیم گیری بر عهده ی بیمار گذاشته شده یا لااقل، بیمار در تصمیم مشارکت داده شده است.

- کلیات فرایند تصمیم‌گیری در همه‌ی انواع تصمیم‌گیری‌ها تا حد زیادی مشابه است.
- همیشه با تعدادی گزینه مواجه هستیم. چون تا زمانی که یک گزینه بیشتر نداریم، عملاً تصمیم‌گیری معنایی ندارد.
- همیشه دچار این تردید هستیم که چه زمانی برای تصمیم‌گیری مناسب است؟ بهتر است اکنون تصمیم بگیرم و یا آن را به تعویق بیاورم؟
- همیشه ذهن ما در ارزیابی و مقایسه گزینه‌ها گرفتار خطاهای شناختی می‌شود.
- مسئولیت تصمیم‌گیری خصوصاً در تصمیم‌های مهم زندگی بسیار بالاست و بسیاری از ما از پذیرش این مسئولیت‌ها ترس داریم.
- انتخاب کردن با اقدام کردن تفاوت دارد و ممکن است در عین اینکه انتخاب درست را می‌دانیم، در راستای آن اقدام نکنیم.
- نمی‌دانیم چه زمانی به منطق استدلالی و چه زمانی به تصمیم‌گیری شهودی خود (آنچه دلمان می‌گوید) اعتماد کنیم.

## نکات

- قرار نیست همه‌ی انواع سبک‌های تصمیم‌گیری برای همه‌ی نوع تصمیم به یک اندازه مفید باشند و توانایی تصمیم‌گیری شما، در همه‌ی حوزه‌ها یکسان باشد.
- چه بسا شما در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی قوی باشید و به خوبی عمل کنید، اما در تصمیم‌های زندگی شخصی، ناموفق باشید.
- ممکن است در تصمیم‌گیری فردی بسیار خوب باشید، اما در تصمیم‌گیری گروهی ضعیف عمل کنید.
- تصمیم‌گیری درست، الزاماً به نتیجه مطلوب منتهی نمی‌شود.
- تصمیم‌گیری درست و نتیجه‌ی دوست‌داشتنی دو بحث مستقل هستند.

# تصمیم خوب و تصمیم بد

تصمیم خوب تصمیمی است که.....

- ۱- بین منافع سازمان و رضایت کارکنان تعادل برقرار کند.
- ۲- منافع آن از مضرات آن بیشتر باشد و ما را به هدف مد نظر نزدیک تر کند(به بیان دیگر پیامد های تصمیم مد نظر فهرست شده و به دقت بررسی گردد) تصمیم خوب ما را در رسیدن به هدف یاری نموده و تصمیم بد ما را از رسیدن به هدف باز می دارد.
- ۳- در نظر گرفتن این موضوع که بعضی پیامد ها نزدیک اثر بوده و بعضی دیگر آثار خود را در طولانی مدت نشان خواهد داد
- ۴- قابلیت اجرا داشته باشد و منجر به تأثیر مثبت روی افراد و فرصت زایی شود(پیامد این تصمیم را در سطوح مختلف بسنجیم)
- ۵- تصمیم مبتنی بر معیار های مشخص و از پیش تعیین شده باشد
- ۶- به دیدگاه افراد مختلف در سازمان توجه شود(تمامی ذینفعان درگیر باشند)
- ۷- تصمیمی است که از سطوح مختلف تصمیم گیری می گذرد
- ۸- با در نظر گرفتن موقعیت سازمان گرفته شود
- ۹- تصمیم ها با توجه به خصوصیات ویژه سازمان های مختلف و با در نظر گرفتن اهداف در طولانی مدت باشد. رسیدن به اهداف کوتاه مدت نباید مسیر سازمان را در رسیدن به اهداف طولانی مدت که بسا مهم تر هم باشد باز دارد .

# تصمیم خوب و تصمیم بد

- ۱۰- با شناخت کامل سازمان گرفته شود.
- ۱۱- اگر باید در قبال افراد گرفته شود باید انگیزه های هر فرد را در نظر بگیریم (تصمیم انگیزاننده باشد)
- ۱۲- مبتنی بر استاندارد های مشخصی باشد.
- ۱۳- بر اساس مشورت کافی با متخصصین همان حیطه باشد.
- ۱۴- با فکر و تدبیر کافی باشد.
- ۱۵- در حق هیچکدام از زیر گروه های سازمان تبعیض صورت نگیرد (تصمیمات مغرضانه نباشد).
- ۱۶- احترام طرف مقابل حفظ شود.
- ۱۷- بر نحوه ی انجام تصمیمات گرفته شده نظارت کافی باشد تا از مصوبات برنامه فاصله نگیریم.
- ۱۸- با بررسی راه های ممکن و عواقب آنها صورت گیرد.

# تصمیم خوب و تصمیم بد

- ۱۹- داشتن بیشترین فایده برای بیشترین افراد
- ۲۰- کمترین ضرر را به سازمان و خود فرد وارد کند.
- ۲۱- تصمیمات عجولانه نباشند (صرفاً برای رهایی از شرایط موجود نباشد) ولی در زمان مناسب نیز گرفته شوند.
- ۲۲- تصمیمات گرفته شده اصلاح پذیر باشند.
- ۲۳- فراتر از امکانات سازمان نباشد.
- ۲۴- مبتنی بر شواهد باشد.
- ۲۵- احساسی نباشد.
- ۲۶- در زمانی از روز گرفته شود که از لحاظ روحی در شرایط مناسبی هستیم.

# تصمیم خوب و تصمیم بد

- میلان کوندرا: زندگی انسان تنها یک بار رخ می‌دهد و دلیل آن که نمی‌توانیم تعیین کنیم کدام تصمیم خوب است و کدام بد، آن است که در هر موقعیتی تنها می‌توانیم یک تصمیم بگیریم؛ هیچ زندگی دوم، سوم یا چهارمی به ما اعطا نشده تا بتوانیم با آنها تصمیمات مختلف را با هم مقایسه کنیم.
- حس می‌کنید دل شوره دارید و از خود می‌پرسید چرا چنین کاری کردم؟
- همه ما در گذشته تصمیم بد گرفته‌ایم. در آن لحظه احساس می‌کنیم کار درستی انجام می‌دهیم اما بعد که تأثیر تصمیممان ظاهر می‌شود، متوجه می‌شویم که اشتباه بوده و اثر بدی بر توسعه فردی ما داشته است.
- شاید در این تصمیم بد، شغل قدیمی خود را به خاطر شغل جدیدی ترک کرده باشید و به سرعت متوجه شدید که اشتباه کردید. در عصبانیت و بدون فکر دست به خرید مهمی مثل ماشین یا خانه زدید و بعداً دچار احساس پشیمانی شدید.
- ما همه انسان هستیم یعنی از اشتباه کردن و گرفتن تصمیم بد در امان نیستیم. اگرچه نمی‌توانیم به عقب برگردیم و انتخاب‌هایمان را تغییر دهیم، اما می‌توانیم تأثیر آنها را بر خودمان کم کنیم.

# ویژگیهای یک تصمیم خوب

- ۱- تصمیمات خوب روی دیگران تأثیر مثبت می گذارند.
- ۲- قابل کپی برداری هستند.
- ۳- فرصت ساز هستند.
- ۴- دیگران را نیز مشارکت می دهند.
- ۵- قابل اجرا هستند.
- ۶- واقع گرایانه اتخاذ شده اند.

# عوامل ایجاد کننده تصمیم گیری بد

- کنترل نکردن هیجانات
- عدم استقلال فکری
- کاهش تمرکز
- مقایسه اشتباه
- میانبرهای ذهنی اشتباه
- سوگیری های شناختی
- انجام همزمان چند کار
- خستگی تصمیم گیری
- ترس از قضاوت شدن
- خوش بینی متعصبانه
- اقدام بدون فکر کردن

# فوبیای تصمیم گیری یا ترس از تصمیم گیری

- اگر از فوبیای تصمیم گیری حرف می‌زنیم، یعنی می‌دانم باید تصمیم بگیرم. گزینه‌ها را هم می‌دانم. اما ترجیح می‌دهیم وارد مرحله‌ی انتخاب نشویم.
- اگر از خستگی تصمیم گیری حرف می‌زنیم، منظورمان این است که آن‌قدر با گزینه‌های مختلف روبه‌رو شده و از بین آن‌ها گزینه‌ی مناسب را انتخاب کرده‌ایم، که دیگر مغزم توانایی و انرژی تکرار این فرایند را ندارد.
- اگر از ترس از دست دادن می‌گوییم، معنایش این است که گزینه‌ها را می‌دانم. تبعات‌شان را هم می‌فهمم. می‌دانم با انتخاب گزینه‌ی مناسب، باید چیزی از داشته‌هایم را از دست بدهم. به همین علت به سمت آن نمی‌روم.

# ابهام در تصمیم گیری

- ابهام در تصمیم گیری | من هنوز گزینه‌ها را هم نمی‌دانم!
- ممکن است بگویید من در تصمیم گیری دچار ابهام هستم و حتی هنوز به شکل شفاف نمی‌دانم چه گزینه‌هایی وجود دارد. در علم تصمیم گیری در چنین وضعیتی می‌گویند: تو هنوز به مرحله تصمیم گیری نرسیده‌ای و در گام‌های نخست حل مسئله هستی.

# انواع تصمیم گیری

- تصمیم گیری فردی در برابر تصمیم گیری گروهی
- تصمیم گیری منطقی در برابر تصمیم گیری شهودی
- تصمیمهای برنامه ریزی شده در برابر تصمیمهای برنامه ریزی نشده
- تصمیم گیری شخصی در برابر تصمیم گیری سازمانی
- تصمیم گیری استراتژیک، تصمیم گیری تاکتیکی و تصمیم گیری عملیاتی
- انواع تصمیمها بر اساس موضوع آنها

# تصمیم‌گیری فردی در برابر تصمیم‌گیری گروهی

- وقتی قرار است به عنوان یک فرد تصمیم بگیریم، بیشتر مسائل در ذهن‌مان حل و فصل می‌شود و اگر هم چیزی را یادداشت و ثبت کنیم، صرفاً نقش برون‌ریزی ذهنی را دارد و برای خودمان مفید است.
- اما در یک تصمیم‌گیری گروهی، همه‌چیز باید به شکل شفاف انجام شود. افراد مختلف، دیدگاه‌های خود را مطرح می‌کنند؛ جلسه‌های متعدد گذاشته می‌شود و چالش‌های متفاوتی هم شکل می‌گیرند. مثل جلسات طوفان فکری، روش دلفی، روش رأی‌گیری
- مثال انتخاب مکان سفر
- معمولاً تصمیم‌گیری فردی، جذاب‌تر به نظر می‌رسد اما اگر کمی فکر کنیم می‌بینیم که اتفاقاً بسیاری از چالش‌ها و دردسرهایی که ما تحمل می‌کنیم، ناشی از ضعف در تصمیم‌گیری گروهی است.

# مزایای تصمیم‌گیری گروهی

- **یک کاسه شدن دانش و تخصص و تجربه‌ی افراد مختلف** می‌تواند به بهبود کیفیت تصمیم‌گیری کمک کند (به شرطی که در گروه به اندازه‌ی کافی تنوع وجود داشته باشد)
- حافظه‌ی گروه بهتر از حافظه‌ی یک فرد است. پس می‌توان گفت در تصمیم‌گیری گروهی، شما از **یک ابرحافظه** استفاده می‌کنید که تجربیات گذشته را به خوبی به خاطر دارد و در به یادآوردن و به کارگیری آن‌ها خطا نمی‌کند.
- **پیش‌فرض‌ها و محاسبات نادرست**، در بیشتر تصمیم‌های ما انسان‌ها وجود دارند و نمی‌توان هرگز آن‌ها را به طور کامل حذف کرد. اما در تصمیم‌گیری گروهی، احتمال این‌که همه یک پیش‌فرض نادرست داشته باشند یا همه یک محاسبه را به شکل نادرستی انجام دهند کاهش پیدا می‌کند.
- **پذیرش بهتر نتیجه‌ی تصمیم‌گیری**، ویژگی بالقوه‌ی دیگر تصمیم‌گیری گروهی است. این پذیرش دو منشاء دارد. یکی این‌که به هر حال افراد در تصمیم‌گیری شرکت داشته‌اند و دشوارتر است که با آن مخالفت کنند. دیگر این‌که بسیاری از مخالفت‌های انسان‌ها با تصمیم‌ها، ناشی از ناآگاهی آن‌ها به حواشی و جزئیات است. حضور در جلسه تصمیم‌گیری آن‌ها را با جزئیات آشنا می‌کند و منطق آن‌ها نتیجه را بهتر خواهد پذیرفت.
- افراد مختلف، **رویکردهای متفاوتی** را برای حل مسئله و تصمیم‌گیری به کار می‌گیرند و تنوع در رویکردها می‌تواند مفید باشد.
- اگر در گروه افرادی با سطح تجربه‌ی متفاوت وجود داشته باشد، این نوع تصمیم‌گیری‌ها **نوعی آموزش برای اعضای کم‌تجربه‌تر** محسوب می‌شوند و به تقویت قدرت تصمیم‌گیری فردی آن‌ها کمک می‌کنند.

# چالش های تصمیم گیری گروهی

- بعضی افراد با استفاده از توانایی متقاعدسازی خود، می کوشند نظر فردی خود را به کل گروه بقبولانند.
- فرد یا افرادی در جمع، ممکن است بخواهند با استفاده از منابع قدرت خود، دیدگاهشان به جمع تحمیل کنند.
- جلسه تصمیم گیری می تواند به سادگی به جلسه مذاکره میان چند تفکر مختلف تبدیل شود
- ممکن است هدف افرادی که در جلسه ی تصمیم گیری گروهی شرکت می کنند، انتخاب بهترین گزینه نباشد. مثلاً در تصمیم گیری گروهی به دنبال گزینه های باشیید که ریسک های شما را کاهش دهد یا مسئولیت کمتری روی شانه تان قرار بگیرد.
- تصمیم گیری گروهی به ذات خود، خوب یا بد نیست و همان قدر که می تواند مفید و سازنده باشد، ممکن است مخرب و غیرمفید هم باشد.

# معایب تصمیم‌گیری گروهی

- معمولاً تصمیم‌گیری گروهی به زمان بیشتری احتیاج دارد و به سرعت تصمیم‌گیری فردی نیست. شاید شما در جلساتی شرکت کرده باشید که هدف آن‌ها تصمیم‌گیری روی یک موضوع مشخص است، اما به نظر می‌رسد که یک عمر زمان هم برای اتخاذ تصمیم نهایی کافی نیست.
- نباید اثر فشار اجتماعی و هم‌رنگی با جماعت و تفکر گروهی را نادیده بگیریم. هر یک از این پدیده‌ها می‌توانند مانع تصمیم‌گیری بهینه شوند. در حدی که شما نهایتاً با یک تصمیم فردی (یا اقلیتی) روبرو هستید که به اندازه‌ی یک تصمیم‌گیری گروهی برای آن هزینه کرده‌اید.
- چنین جلساتی می‌توانند منشاء تعارض و اختلاف‌های جدی باشند. در حدی که تصمیم‌گیری به پایان می‌رسد؛ اما تعارض‌ها و کدورت‌های به وجود آمده باقی می‌مانند.
- **جابجایی اهداف (goal displacement)** یکی دیگر از دردهای تصمیم‌گیری گروهی است. شما هدف جلسه را تصمیم‌گیری درباره‌ی یک مسئله‌ی مهم اعلام می‌کنید؛ اما یکی از حاضرین که مدت‌هاست با فرد دیگری مشکل دارد، این جلسه را فرصتی می‌بیند تا او را در حضور جمع بی‌آبرو کرده یا تحقیر کند. در تعریف جابجایی اهداف چنین می‌گویند: «وقتی افراد در جلسه حاضر می‌شوند تا به هدفی غیر از هدف تعیین‌شده برای جلسه دست پیدا کنند.»
- **تقسیم مسئولیت‌ها** هم یکی دیگر از تبعات تصمیم‌گیری گروهی است. چون اعضای گروه فکر می‌کنند بار تبعات منفی تصمیم بر عهده‌ی آن‌ها نیست، ممکن است آن‌چنان که باید و شاید روی نتیجه‌ی نهایی پافشاری نکنند. البته این ویژگی گاهی اوقات می‌تواند یک مزیت محسوب شود: زمانی که همه می‌دانند باید یک تصمیم جسورانه گرفته شود اما هیچ‌کس به تنهایی جرأت این کار را ندارد.

# روش رأی گیری (Voting)

- چرا رأی گیری مورد نیاز است؟
- انواع روش های رأی گیری

# چرا رأی گیری مورد نیاز است؟

- وقتی صحبت از رأی گیری می شود، بسیاری از ما به رأی گیری های انتخاباتی (مثلاً برای مجلس، ریاست جمهوری یا شورای شهر) فکر می کنیم.
- در حالی که هر گروهی که به فعالیت مشترک مشغولند یا منافع مشترکی دارند، ممکن است برای تصمیم گیری و انتخاب گزینه‌ی نهایی به سراغ رأی گیری بروند.
- در واقع رأی گیری جایگزین توافق عمومی است و هر زمان تمام اعضای گروه سلیقه و انتخاب یکسانی نداشته باشند، ناگزیر باید به سراغ رأی گیری بروند (چون نمی شود یک جلسه را تا ابد ادامه داد و منتظر ماند که همه بر سر یک گزینه قانع شوند).

- **اگر در رای گیری فقط دو گزینه وجود داشت، رای گیری و انتخاب گزینه‌ی نهایی هرگز به یک چالش تبدیل نمی‌شد:** هر کس ترجیح خود را اعلام می‌کرد و گزینه‌ای که مورد ترجیح اکثریت بود، انتخاب می‌شد.
- این را هم باید بگوییم که در گروه‌های کوچک باید چاره‌ای هم برای رأی برابر در نظر گرفته شود. البته این مشکل چندان دشوار نیست و راهکارهای گوناگونی برای حل آن وجود دارد که از جمله‌ی آنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:
- **انتخاب تصادفی** (مثلاً به کمک پرتاب سکه یا هر روش تصادفی دیگر)
- **نظرسنجی از یک عضو بیرونی** (به شرطی که از قبل مشخص باشد در چنین شرایطی معمولاً از چه فرد یا افرادی نظرخواهی می‌شود)
- **انتخاب بر اساس ارشد بودن** (مثلاً گروهی که میانگین سنی آنها بالاتر است یا گروهی که مدیر موسسه در سمت آن قرار دارد)

- یکی از ساده‌ترین مشکلاتی که همه‌ی ما آن را تجربه کرده‌ایم، **پخش رأی** است.
- به این شکل که رأی اکثریت میان دو گزینه‌ی نسبتاً مطلوب پخش می‌شود و گزینه‌ی سوم که طرفداران کمتری داشته، به خاطر تمرکز رأی‌دهندگان روی آن، انتخاب می‌شود.

# انواع روش های رأی گیری

- رأی گیری اکثریتی
- رأی گیری دو مرحله‌ای
- رأی گیری حذفی
- رأی گیری با رتبه بندی
- رأی گیری تأییدی

# رأی گیر اکثریتی

- بیشترین افراد چه گزینه ای را انتخاب کرده اند.

# رأی گیری دو مرحله ای

- در صورتی که به تصمیمی که بالاترین رأی را آورده مثلاً کمتر از ۴۰ درصد افراد رأی دهند دو تصمیم دارای بالاترین آرا به مرحله بعدی جهت تصمیم گیری می روند.

# رأی گیری حذفی

- رأی گیری برای حذف گزینه های نامناسب

# رای گیری با رتبه بندی یا ترجیحی

- در رای گیری ترجیحی (preferential voting) رأی دهنده می تواند گزینه ها را بر حسب ارجحیت رتبه بندی کند. در برخی روش ها باید همه ی گزینه ها را رتبه بندی کرد، و در برخی دیگر صرفاً چند نامزد را.

# رای گیری تأییدی

- در این روش رأی دهنده مجاز است که در یک رأی گیری دارای چندگزینه برای انتخاب به هر تعداد دلخواه از گزینه های رأی موافق بدهد یا به اصطلاح تأییدشان کند. بنابراین در یک انتخابات با حضور ۵ گزینه، رأی دهنده مقید به انتخاب تنها یک گزینه نیست بلکه مخیر است به دو گزینه یا حتی تعداد بیشتری از گزینه ها رأی موافق بدهد. با این وجود هر رأی دهنده تنها می تواند یک رأی به هر گزینه تأیید شده بدهد، بدین معنی که یک رأی دهنده نمی تواند مثلاً سه بار نام یک گزینه معین را روی برگه ی رأی بنویسد و انتظار داشته باشد، سه بار رأی موافقش شمرده شود. رأی دهنده گزینه های مورد حمایتش را رتبه بندی نمی کند و همه ی نامزدهای تأیید شده در یک سطح از ترجیح قرار می گیرند.

# تصمیم‌گیری منطقی (Rational) در برابر تصمیم‌گیری شهودی (Intuitional)



فرایند تصمیم‌گیری (با فرض rational بودن)

# تفاوت تفکر منطقی (تحلیلی) و تفکر شهودی

- تفکر تحلیلی و تصمیم گیری تحلیلی یک فرایند مکانیکی و کاملاً مشخص دارد:
- به محض طرح یک مسئله یا مشکل، باید تمام گزینه‌های ممکن را روی میز گذاشته و برای هر کدام، بیشترین اطلاعات در دسترس را گردآوری کنید.
- سپس معیارهای تصمیم‌گیری خود را مشخص کرده و ارزش هر گزینه، منافع، هزینه‌ها و ریسک‌های احتمالی آن را بسنجید.
- در پایان بهترین گزینه را انتخاب کرده و اجرا کنید.
- اما تفکر شهودی از مسئله به پاسخ می‌پرد؛
- و در این میان، همه‌ی مراحل رسمی و از پیش تعیین‌شده‌ی فرایند تصمیم‌گیری را نادیده می‌گیرد.

- امروز دیگر می‌دانیم که تصمیم کاملاً منطقی و عقلانی وجود ندارد و به قول هربرت سایمون، تصمیم‌های عقلانی ما هم دارای محدودیت‌های خویش است و از جایی به بعد، جستجوی شواهد و استدلال منطقی بر اساس آن‌ها را متوقف می‌کنیم.
- گروهی از فعالان اقتصاد رفتاری مانند مثل ریچارد تیلر و دنیل کانمن و دن اریلی هم بارها کوشیده‌اند به ما نشان دهند که خطاهای انسانی را نمی‌توان از تصمیم‌گیری انسانی حذف کرد.
- اما در این میان، کار دنیل کانمن موثرتر از همه بوده است. چون او از اصطلاح‌های مبهمی مانند عقلانی، عقلایی، شهودی و مانند این‌ها فاصله گرفته و به جای آن، سیستم یک و سیستم دو در تصمیم‌گیری را مطرح کرده است.
- سیستم یک بسیار به چیزی که به عنوان تصمیم‌گیری شهودی می‌شناسیم نزدیک است و سیستم دو، شبیه آن چیزی است که به عنوان تصمیم‌گیری منطقی می‌شناسیم

- تعریف شهود چیست؟ تفکر شهودی یعنی چه؟
- چند مثال از تفکر شهودی و قضاوت بر اساس شهود
- تفکر شهودی چه تفاوتی با تفکر تحلیلی دارد؟
- آیا واقعاً می‌توان به تصمیم‌گیری شهودی اعتماد کرد؟
- تفکر شهودی در فضای علمی و دانشگاهی
- نقاط قوت و ضعف هر یک از این دو الگوی تفکر و تصمیم‌گیری چیست؟
- آیا تفکر شهودی و تصمیم‌گیری شهودی را می‌توان یک مهارت در نظر گرفت؟ یعنی می‌شود برای تقویت آن‌ها تلاش کرد؟ آیا چنین تلاشی ضروری و مفید است؟

# تعریف شهود

- شهود ( Intuition ) را به صورت یک کارکرد روانشناختی که به روشی ناخودآگاه، اطلاعات دریافتی انسان‌ها را پردازش می‌کند توصیف کرده است.
- نوعی نتیجه‌گیری ذهنی که فرد تصمیم‌گیرنده بر اساس تجربیات و هیجانات گذشته‌ی خود به آن می‌رسد.
- افکار و ترجیحاتی که به سرعت به ذهن می‌رسند و برای شکل‌گیری آن‌ها، تلاش و تأمل چندانی انجام نمی‌شود (دنیل کانمن).
- شهود، روشی برای ترجمه کردن تجربه‌های ما به قضاوت و تصمیم است (گری کلین در کتاب قدرت شهود)

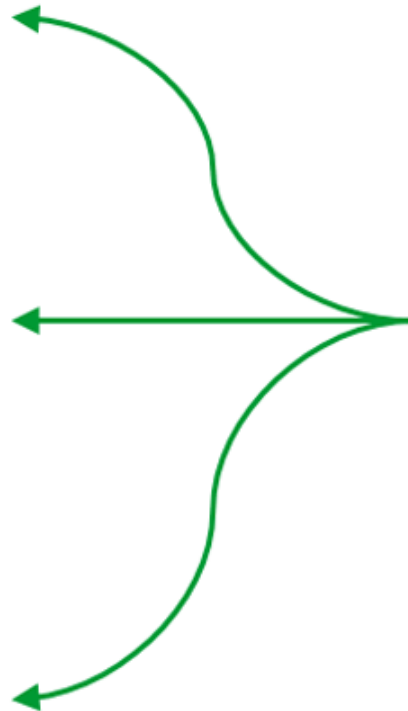


سرعت بالا

وابستگی به تجربیات  
و ورودی‌های گذشته‌ی ذهن

شفاف نبودن مکانیزم و منطق تفکر  
برای خود فرد

ویژگی‌های تفکر شهودی



# چند مثال از تفکر شهودی و قضاوت بر اساس شهود

- از زمان قدیم که فال گیرها و جادوگران در گوی بلورین و جام جهان‌نمای خود نگاه می‌کردند و درباره‌ی آینده حرف می‌زدند، رفتارشان نمونه‌ای از ادعای شهود بوده است. آن‌ها چنان با دقت به گوی‌های خود نگاه می‌کردند که انگار شاهد چیزی هستند و سپس دیده‌های خود را برای دیگران تعریف می‌کردند.
- حتماً برایتان پیش آمده که در مورد چیزی (مثلاً سرنوشت یک پروژه یا یک رابطه عاطفی) خوش‌بین نبوده‌اید و به همکار یا دوست خود گفته‌اید: «مثل روز برایم روشن است که این کار / رابطه به سرانجام نمی‌رسد.»
- در این مواقع، شما اصرار ندارید جزء به جزء و با تحلیل و استدلال، از حرف خود دفاع کنید. اما حس می‌کنید که حاصل تمام دانش و تجربه و زندگی‌تان به شما می‌گوید که این کار یا آن رابطه، نمی‌تواند به سرانجامی خوب و خوش ختم شود.
- مثال حضور همکار در محل کار

# تصمیم‌های برنامه ریزی شده (programmed decisions) در برابر تصمیم‌های برنامه ریزی نشده (non-programmed decisions)

- تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده تصمیم‌هایی تکراری هستند که قبلاً مشابه آنها روی داده است. معمولاً سازمان‌ها این نوع مسئله‌ها و انتخاب‌های مناسب مربوط به آنها را تدوین می‌کنند و در اختیار دیگران قرار می‌دهند.
- مثال:
- اگر مشتری آمد و خواست محصول را پس بدهد یا تعویض کند: ...
- اگر با شما تماس گرفتند و گفتند می‌خواهیم با مدیرعامل صحبت کنیم بگویید: ...
- در مصاحبه شغلی، مدرک تحصیلی معیار تصمیم‌گیری ما نیست.
- اگر یکی از کارکنان مرکز تماس خواست مرخصی بگیرد: ...

# تصمیم‌های برنامه ریزی شده (programmed decisions) در برابر تصمیم‌های برنامه ریزی نشده (non-programmed decisions)

- همه‌ی تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده، روزی برای نخستین بار پیش آمده‌اند و برنامه‌ریزی نشده محسوب شده‌اند. اما با تکرار بیشتر، به تدریج پاسخ‌های آن‌ها ثبت شده و ساختار پیدا کرده‌اند.
- در سازمان‌هایی که مستندسازی قوی است، هر بار که تصمیم تازه‌ای به وجود می‌آید، نتایج آن ثبت می‌شود تا در آینده مورد استفاده‌ی دیگران قرار گیرد.
- البته معمولاً در لایه‌های بالاتر سازمان، آن‌قدر حجم تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده زیاد است که این نوع مستندسازی‌ها معمولاً فایده‌ای ندارد.
- در حدی که گاهی در توصیف وظایف مدیر می‌گویند: وظیفه‌ی مدیر، مدیریت تصمیم‌گیری در تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده است.

# تصمیم‌گیری شخصی در برابر تصمیم‌گیری سازمانی

- ویژگی مهم تصمیم‌گیری سازمانی این است که ذی‌نفعان متعددی دارد.
- شما باید تصمیمی بگیرید که مدیران ارشد یا هیأت مدیره، کارکنان، مشتریان، دولت و نهادهای حاکمیتی و بسیاری ذی‌نفعان دیگر را راضی کند.
- در این شرایط، فرد تصمیم‌گیر می‌کوشد از ویژگی‌ها و ترجیحات فردی خود فاصله گرفته و ترجیحات و انتظارات ذی‌نفعان را مبنا قرار دهد.
- چه‌بسا شما فردی محافظه‌کار باشید، اما به خاطر انتظار هیأت‌مدیره، گزینه‌ای ریسکی را انتخاب کنید. یا این‌که برعکس: با وجود ریسک‌پذیری بالای خودتان، به خاطر این‌که می‌دانید انتظار سهامداران یک تصمیم محافظه‌کارانه است، گزینه‌های کم‌ریسک‌تر را انتخاب کنید.
- البته تصمیم‌های شخصی هم ذی‌نفعان خود را دارند. اما معمولاً به خاطر این‌که چارچوب رسمی وجود ندارد و بعید است به خاطر تصمیم اشتباه، شما را به دادگاه بکشانند و زندانی کنند، انسان‌ها در تصمیم‌گیری شخصی آزادی بیشتری را حس می‌کنند.
- مثلاً خرید ماشین و تصمیم در خصوص جذب دانشجوی خارجی

# تصمیم گیری استراتژیک، تصمیم گیری تاکتیکی و تصمیم گیری عملیاتی با توجه به سطوح تصمیم گیری

- تصمیمهای استراتژیک، اثرات بلندمدتی دارند و معمولاً نیازمند تخصیص جدی منابع هستند. مثلاً وقتی کسی درباره‌ی انتخاب رشته دانشگاهی تصمیم می‌گیرد، یا شرکتی برای ادغام عمودی و خریداری چند شرکت دیگر برنامه‌ریزی می‌کند، وارد قلمرو تصمیم گیری استراتژیک شده است.
- تصمیمهای تاکتیکی یک لایه پایین‌تر هستند و اصطلاحاً گفته می‌شود که از تصمیمهای استراتژیک حمایت می‌کرده و پیاده‌سازی آنها را تسهیل می‌کنند.
- اگر استراتژی بلندمدت شما مهاجرت به کشوری انگلیسی زبان باشد، وقت گذاشتن برای یادگیری زبان انگلیسی یا گوش دادن منظم به پادکست‌های انگلیسی یک تصمیم تاکتیکی است.
- تصمیمهای عملیاتی یک لایه پایین‌تر هستند و به کارهای روزمره مربوط می‌شوند. مثلاً انتخاب اپلیکیشن مناسب برای گوش دادن به پادکست‌ها یا انتخاب مسیر مناسب برای سریع‌تر رسیدن به کلاس، نمونه‌هایی از تصمیمهای عملیاتی محسوب می‌شوند

واضح است که نمی توان تصمیم ها را به صورت مطلق  
به دو دسته ی استراتژیک و غیراستراتژیک تقسیم کرد.  
تصمیم ها و انتخاب های ما در یک طیف قرار دارند؛  
پس صرفاً می توانیم مقایسه کنیم و بگوییم  
این تصمیم از آن تصمیم، استراتژیک تر است.

# انواع تصمیمها بر اساس موضوع آنها

- تصمیم گیری در روابط عاطفی
- تصمیم گیری در مذاکره
- تصمیم های اجتماعی

# مدل های تصمیم گیری

- تصمیم گیری در شرایط اطمینان
- تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان
- تصمیم گیری در شرایط تعارض

# ۱- تصمیم گیری در شرایط اطمینان

این نوع تصمیم گیری برای زمانی است که کلیه متغیرهای موثر موجود در آن ثابت فرض شوند. به زبان دیگر تصمیم گیرنده نتیجه تصمیم را می داند.

مدلسازی برای این شرایط از تصمیم گیری بیشتر بر اساس مدلهای ریاضی و مشخص است.

- تجزیه و تحلیل هزینه-منفعت
- مدلهای کلاسیک بهینه سازی
- کنترل موجودی
- مدل جایگزینی
- تخصیص کار
- برنامه ریزی خطی
- و مواردی از برنامه ریزی پویا

## ۲- تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان

- این بخش خود به دو حالت تصمیم گیری در حالت عدم اطمینان کامل و تصمیم گیری در شرایط ریسک تقسیم می گردد.
- تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان کامل برای زمانی است که مشکل موجود شامل تعدادی از متغیرهای غیرقابل کنترل نیز می شود، لیکن اطلاعاتی از گذشته به منظور پیش بینی برای این متغیرها در دسترس نبوده و از اینرو محاسبه احتمال وقوع برای آنها ممکن نیست. مدلسازی برای این نوع تصمیم گیری اکثرا توسط ماتریس تصمیم گیری خواهد بود. در این حالت همچنین تصمیم گیر به روش های شهودی و یا خلاق نیز مراجعه می نماید.
- تصمیم گیری در شرایط ریسک برای زمانی است که مشکل موجود شامل تعدادی متغیرهای غیر قابل کنترل نیز می شود، لیکن اطلاعات از گذشته در مورد وقوع آنها در دسترس است و بنابراین محاسبه احتمال وقوع برای آنها ممکن خواهد بود. بعنوان مثال، طراحی سناریوهای حمله در دوران جنگ یک تصمیم گیری همراه ریسک است، هرچند که یک فرمانده سعی می نماید که اکثر اطلاعات راجع به دشمن را قبلا تهیه نماید.
- مدل های مورد استفاده برای این شرایط از تصمیم گیری ممکن است از انواع مدل های ریاضی و احتمالی باشند.
- ارزش مورد انتظار، برنامه ریزی خطی، آنالیز سربسر، بازگشت سرمایه، تحلیل بیز، منحنی توزیع، مدل صف، تجزیه و تحلیل بر اساس زنجیره مارکوف و تصمیم گیری شاخه ای، تئوری بازیها و تئوری صف

## ۳- تصمیم گیری در شرایط تعارض

- برای زمانی است که استراتژی های رقبا برای یک تصمیم گیرنده جایگزین متغیرهای غیرقابل کنترل از شرایط تصمیم گیری او شوند.
- در این حالت از تئوری بازیها برای حل مسئله استفاده خواهیم نمود.