

تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی و خلاقیت سازمانی

تصمیم

تصمیم یک عمل ذهنی است که انجام دادن یا ندادن کاری از آن نتیجه میشود و به معنای قصد برای انجام دادن یا ندادن کاری، انتخاب یک رأی یا یک فکر و کنار گذاشتن تردید، و همچنین به معنای اراده کردن، قصد کردن، آهنگ کاری کردن آمده است.

تصمیم گیری

بهطور کلی تصمیم گیری یک فرآیند ذهنی است که تمام افراد بشر در سراسر زندگی خود با آن سرو کار دارند. فرآیند

تصمیم گیری در پرتو فرهنگ، ادراکات، اعتقاد و ارزش، ها نگرشها، شخصیت، دانش و بینش فرد صورت میگیرد و این عوامل بر

یکدیگر تأثیر متقابل دارند. در مدیریت معاصر تصمیمگیری به عنوان فرآیند حل یک مسأله تعریف شده است و اغلب به

تصمیم گیری، حل مسأله نیز گفته میشود. میتوان گفت تمام فعالیتهای و اقداماتی که در همه زمینها توسط افراد بشر انجام

میشود، حاصل فرآیند تصمیمگیری است.

تعاریف مختلفی از تصمیم گیری شده است که در اینجا به تعدادی از آن اشاره میگرد. دقت در محتوای تعریفهای

مختلف به ما نشان میدهد که ماهیت آن تعریفها، چه اهداف خاصی را دنبال مینماید:

1-تصمیم گیری فرآیند شناسایی مسأله، انتخاب یک راه حل یا بهره جستن از یک فرصت یا موقعیت میباشد.

2-تصمیمگیری انتخاب یک راه حل از بین چند حالت موجود میباشد.

3-تصمیم گیری جوهره اصلی مدیریت میباشد که سازمان با انتخاب یک راه حل به اهداف خود نائل میگردد.

4-تصمیم گیری عبارت است از فرآیند گزینش مطلوبترین یا منطقیترین شق در حل یک مسأله یا در نیل به یک هدف.

سازمان

عبارت است از مجموعه‌های از افراد که برای تحقق اهدافی معین همکاری میکنند.

تصمیم گیری سازمانی

عبارتست از فرآیند و شناسایی حل مسائل سازمان

انواع تصمیم

1-تصمیم های برنامه ریزی شده

1- تصمیم هایی هستند که برحسب عادت، قانون یا رویه اخذ میگردند و برای مسائل ساده و پیچیده به کار میروند. هر چه تصمیم ها

نامنظم تر، جدیدتر و دارای نتایج عمدهای باشد، یا به بیان دیگر پیچیده تر باشد و تعهدات عمده ای را در برداشته باشد به همان نسبت هم تبدیل آنها به شکل برنامه ریزی شده دشوارتر است. البته تصمیمهای برنامه ریزی شده تا حدی آزادی مدیر را محدود

میسازد زیرا سازمان به جای فرد تصمیم میگیرد که چه باید کرد به هر حال تصمیم های برنامه ریزی شده وقت مدیر را برای پرداختن به مسائل عمده تر آزاد می کند

۲ - **تصمیم های برنامه ریزی نشده:** تصمیم هایی هستند که با مسائل غیرمعمول و منحصر به فرد سروکار دارند. در واقع مدیر در برابر اکثر مسائل عمدهای که با آن روبه روست ناچار به اخذ تصمیمگیری برنامه ریزی نشده است. خطمشیهای مکتوب و غیرمکتوب سازمان موجب تسهیل تصمیم گیری میشود زیرا بعضی از بدیلهای حذف یا محدود میکند. هر چه فرد در سلسله مراتب سازمانی بالاتر رود داشتن توان اخذ تصمیم بها برنامهریزی نشده اهمیت بیشتری مییابد زیرا بیشتر تصمیمها یی که باید بگیرد برنامه ریزی نشده اند.

انواع شیوه های تصمیم گیری

۱ - تصمیمگیری آمرانه: در موقعیتهایی به کار میروند که مدیر برای رسیدن به نتیجه، تجربه و اطلاعات لازم دارد ولی پیرو و

یا اطمینان آن را ندارد که در این باره کمکی کنند.

۲ - تصمیم گیری مشاوره ای: زمانی که مدیر تشخیص دهد که پیروان در زمینه موضوع تا اندازههای دارای تجربه یا دانش هستند،

ولی ضمن داشتن تمایل هنوز توانایی کمک را ندارند در این حالت مدیر پیروانی را که میتوانند در رسیدن به تصمیم کمک

کنند بر میگزیند و از آنها تقاضای کمک میکند و پس از شنیدن نظر آنها تصمیم نهایی را میگیرد.

۳- تصمیم‌گیری تسهیل‌بخش: یک اقدام همراه با همکاری است که در آن مدیر و پیروان برای رسیدن به یک تصمیم مشترک با هم کار میکنند.

۴- تصمیم‌گیری تفویضی: در مورد پیروانی ب‌ه‌کار می‌رود که دارای آمادگی حداکثر، تجربه و اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری می‌باشند.

انواع مدل‌های تصمیم‌گیری

به طور کلی‌ها مدل‌ی مختلفی برای پیش‌بینی، اخذ تصمیم و تجزیه و تحلیل‌ها فعالیت‌ی مدیریت به کار می‌روند که هر یک دارای

درجه خاصی بوده و در زمینه ویژگی‌های مورد استفاده دارند.

مدل کلامی: به صورت نوشتار و در قالب عبارات و جملات بیان می‌شود. در این نوع‌ها مدل روابط بین متغیرها به کمک جملات و عبارات تشریح می‌شوند.

مدل شماتیک: روابط بین متغیرها را در قالب نمودار و اشکال مختلف نشان می‌دهد

مدل فیزیکی: مدل فیزیکی یا تجسمی، وضعیت فیزیکی موضوع مورد بررسی را در مقیاس معینی تجسم می‌سازند. مدل ریاضی: روابط ریاضی بین متغیرها را بیان می‌کنند در این مدل می‌توان احتمال و امید ریاضی، ماتریس بازیافت و درخت تصمیم‌گیری را نام برد 1

مراحل تصمیم‌گیری

صرف‌نظر از نوع تصمیمی که قرار است گرفته شود، همه تصمیم‌گیری‌ها از الگوی مشابهی پیروی می‌کنند. مراحل فرآیند تصمیم‌گیری عبارت است

۱- تشخیص مشکل و تعیین موقعیت مستلزم تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری با این امر آغاز می‌شود که فرد یا گروه‌ی تشخیص دهند که مشکلی وجود دارد که باید برای حل آن تصمیم‌گیری نمود. در تعریف مشکلی که برایتان پیش آمده باید نقش خودتان و میزان مسئولیتی که در قبال تصمیم‌گیری برای آن دارید را مشخص کنید. در تصمیماتی که از حد توانایی و مسئولیت شما خارج است، بیش از اندازه وارد نشده و خود را به خاطر ایجاد مشکل و یا عدم توانایی حل آن سرزنش نکنید. از سوی دیگر از تصمیماتی که به شما مربوط بوده و در حیطه مسئولیت شما است شانه خالی نکرده و مسئولیت تصمیم‌گیری و عمل در آن موقعیت را صرفاً بر دوش دیگران قرار ندهید. برای تعریف دقیق مشکل و تعیین نقشی که در آن دارید می‌توانید از اطرافیان و افراد آگاه

در آن زمینه کمک و مشورت بگیرید اما در نهایت خودتان باید فرآیند تصمیم گیری را به انجام رسانده و مسئولیت آن را برعهده بگیرید.

۲- ارزیابی موقعیت و مدنظر قرار دادن اهداف

پیش از تعیین اهداف، ضروری است که شرایط و موقعیت موجود را تحلیل کنید. وقتی تشخیص داده اید که بین آنچه که الان هست با آنچه که دوست دارید باشد، تفاوت وجود دارد، پس برای اینکه دریابید چه چیزی باعث به وجود آمدن این تفاوت شده است، باید موقعیت را به دقت بررسی کنید. سعی کنید علت حقیقی این تفاوت را جويا شوید، نه صرفاً نشانه های آن را. اسوی دیگر بررسی موقعیت و شرایط موجود به شما این امکان را میدهد که اهداف واقعبینانهتری را برای خود برگزیده و از انتخاب اهدافی که از حد توانایی، امکانات یا منابع شما خارج بوده و لذا ناکامی و عدم موفقیت شما را در پی خواهند داشت، اجتناب کنید.

۳- جستجوی گزینه ها

در این مرحله باید به دنبال راه حلها و گزینه های موجود برای عمل باشید. سعی کنید تنها به موارد آسان و مأنوس بسنده نکرده و انتخاب های متنوع و فراوانی را مدنظر قرار دهید. برای پیدا کردن راه حل ها و انتخاب های متنوع زمان و تلاش متناسبی صرف کنید اگر در حال گرفتن تصمیم بسیار مهمی هستید که ممکن است مسیر زندگیتان را تعیین کند، از این مرحله به آسانی نگذیرید و همه امکانات را در نظر بگیرید. هیچ گزینه های را به این دلیل که از امکانپذیر بودن آن مطمئن نیستید، کنار نگذارید و همچنین از گزینه هایی که به نظرتان بی اهمیت است، نیز غافل نشوید چرا که ممکن است همان گزینه بهترین راه حل باشد. همه گزینه های موجود را یادداشت کرده و برای انتخاب بهترین آنها وارد مرحله بعد شوید.

۴- انتخاب بهترین گزینه برای عمل

یکی از عناصر کلیدی فرآیند تصمیم گیری آن است که از قبل بیندیشید که «اگر این کار را انجام دهم چه چیزهایی ممکن است اتفاق بیافتد» به عبارت دیگر پیامدهای مثبت و منفی هر یک از گزینه هایی که در مرحله قبل یادداشت کرده اید را بررسی کنید اگر مطمئن نیستید که پیامد یک انتخاب مثبت یا منفی است، این سؤالات را از خود پرسید - : آیا برخلاف آموزه های مذهبی است؟ - آیا برخلاف قوانین خانه، مدرسه یا جامعه است؟ - آیا به سلامتی من یا دیگران صدمه میزند؟ - آیا برای من یا دیگران مشکل یا دردسر به وجود میآورد؟ - آیا اگر کسی این کار را با من انجام دهد، ناراحت میشوم؟ - آیا به حل مشکل خواهد انجامید و اهداف مرا محقق خواهد ساخت؟ یک تصمیم گیری موفق به معنای انتخاب راه حلی است که پیامدهای خوب آن به برخی از پیامدهای بد توأم با آن بیارزد

۵- عملی نمودن تصمیم گرفته شده

تصمیم گیری با انتخاب بهترین گزینه ها تمام نشده، بلکه باید این انتخاب را اجرا کنید. بعد از اینکه تصمیمی را گرفتید باید تمام مسئولیت و پیامدهای آن را بپذیرید در این راه توانایی و اراده خود را تقویت نمائید و اجازه ندهید مشکلاتی که بر سر راهتان قرار میگیرند شما را از مسیر و هدف اصلیتان منحرف سازند.

۶- ارزیابی نتایج

پس از به اجرا درآوردن یک تصمیم باید نتایج و پیامدهای آن مورد ارزیابی قرار گیرد تا مشخص شود آیا اثربخش بوده است یا خیر. حتی تصمیمات عادی و روزمره نیز باید به صورت دوره‌های ارزیابی شوند تا ببینیم آیا هنوز برای موقعیت فعلی مناسب هستند یا اینکه باید مورد تجدیدنظر واقع شوند. در صورتی که ارزیابی نتایج حاکی از آن باشد که مشکل تا حد قابل قبولی برطرف شده و اهداف اولیه محقق شده اند، فرآیند تصمیم‌گیری در این موقعیت خاص به پایان میرسد و در غیر این صورت باید به اولویت بعدی گزینه‌هایی که انتخاب کرده بودید بازگردید و آن را به آزمایش بگذارید. اگر باز هم نتیجه بخش نبود، این امکان وجود دارد که در مراحل قبلی مثل تعریف مشکل و ... اشکالی وجود داشته است. در این مواقع باید فرآیند تصمیم‌گیری را از سرگرفته و بار دیگر مراحل را با دقت و تأمل بیشتری تکرار کنید. اگر باز هم نتوانستید از عهده حل مشکلاتان برآیید میتوانید با مشاور یا سایر افراد متخصص در این زمینه مشورت کرده و از آنها یاری بخواهید. اما به خاطر داشته باشید که این افراد تنها میتوانند در تعریف مشکل و معرفی گزینه‌های بیشتر برای عمل به شما کمک کنند و در نهایت خود شما هستید که باید تصمیم بگیرید و این تصمیم را به اجرا درآورید.

تکنیک و فنون تصمیم‌گیری سنتی و جدید

نوع تصمیمات	سنتی	مدرن
تصمیمات عادی، برنامه‌ریزی شده تکراری سازمان فرآیند خاصی را برای اجرای آن تهیه میکند	۱- عادت ۲ کارهای دفتری عادی: مراحل استاندارد شده عملیاتی ساختار سازمان نظارات عادی سیستم اهداف فرعی: کانالهای اطلاعاتی خوب تعریف شده	تحقیق عملیاتی: تجزیه و تحلیل - ریاضی، ها مدل شبیه‌سازی داده‌پردازی الکترونیکی - کامپیوتری
خط مشی‌های برنامه‌ریزی نشده تصمیم‌گیری ناگهانی، سناریوی که بد تنظیم و پایه‌ریزی شده است	قضاوت، اشراق و خلاقیت قوانین - سرانگشتی - و انتخاب آموزش مدیران اجرایی سطح بالا	تکنیکهای ابتکاری کاربردی برای حل (الف) آموزش افراد تصمیم: مشکل گیرنده ب) ساخت برنامه‌ریزی‌های ابتکاری برای کامپیوتر

در تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده سنتی، عادت از کلی‌ترین و نافذترین روش هاست و بر روشها متمرکز شده بود، روش برنامه‌ریزی نشده سنتی مبتنی بر قضاوت است و این قضاوت بر بعضی از راههای غیر مشخص، از طریق تجربه، بینش و درک مبتنی است و تا حدی در اثر آموزش به فکر کردن قابل اصلاح است. در گذشته ما اطلاعات کافی از فرآیندهای تصمیم‌گیری که در وضعیتهای پیچیده استفاده میشد نداشتیم. جنگ جهانی دوم سبب شد که جمع زیادی از دانشمندی که در استفاده از ابزار ریاضی مهارت داشتند برای اولین بار با مشکلات، عملیاتی و مدیریتی برخورد کنند. اختراع و تولید کامپیوتر به عنوان یک ابزار عملی، جنجالی به پا کرد و بذر آن با ابداع روش تحقیق عملیاتی پاشیده شد. و بدینوسیله سیستم‌های ریاضی تجزیه و تحلیل شد

انواع مراجع تصمیم گیری

انواع مراجع سازمانی با توجه به سطح سازمانی به سه دسته تفکیک می‌گردد:

تصمیم‌گیری فردی: تصمیم‌گیریهایی انفرادی در سازمان‌ها با عدم آشنایی کامل فرد به کلیه حقایق و روشهای موجود و محدودیت داشتن دانستیهای فردی و فکری همراه است. ممکن است این فرآیند تحت تأثیر صفاتی چون تشویق، اضطراب، درد و رنج، خشم و خستگی، تعصب، خودخواهی، سوابق فردی و ... صورت گرفته و زمان این بدیهی است که همه تصمیم‌گیریهایی فردی ن‌میتواند دارای دقت و کارایی کامل باشد. تصمیم

تصمیم‌گیری گروهی (گروه کوچک): در اینجا تصمیمات فقط تراوش فکری و اندیشه و نتیجه تجزیه و تحلیل فرد یا گروههای فشار نیست، بلکه مدیران از گروه متخصصان و کارشناسان کمک می‌گیرند و تصمیم‌گیری میکنند. در این نوع تصمیم‌گیری ممکن است رهبری و مدیریت غیر رسمی بر رهبری رسمی غلبه کند ولی در هر حال اثر مدیریت رسمی سازمان در این قبیل تصمیمات لمس میشود. شک نیست که تحصیلات و تجارب اعضای گروه و مبادله اطلاعات به پژوهشها و جستجوهای بسیاری برای یافتن بهترین تصمیم منجر میشود، به شرطی که مدیر بتواند در تصمیمات گروهی، مهرهها را به دلخواه کنار هم قرار دهد و در ادوار کردن اعضای گروه به اظهارنظر از تکنیکها و **تصمیم‌گیری سازمانی (گروه بزرگ):** شکی نیست که در یک 3- . روشهای علمی و فنی رهبری استفاده کند مراجعه به آراء و یا انتخابات عمومی، بهکارگیری این روش معقول و شاید تنها راه اتخاذ تصمیم باشد و یا در مجالس قانونگذاری این نوع تصمیم‌گیری مفید واقع گردد ولی در یک مؤسسه اداری یا یک شرکت صنعتی که در هرم سازمان آن هم مسئولیتها و اختیارات معین شده، بهکارگیری این روش نتایج زیانبخش به دنبال خواهد داشت. این موضوع به اصولاً وقتی گروه بزرگ قصد تصمیم‌گیری دارد تمرکز و وحدت هدف نمیتواند وجود داشته 1- : دلایل زیر میباشد 3- . امکان استفاده از اطلاعات آماری به علت گسترده و زیاد بودن تعداد شرکتکنندگان بسیار کم است 2- . باشد 1 گروههای فشار، اتحادیههای قوی و طرفداران جمعیت‌های سیاسی قدرتمند، نبض تصمیمات را به دست می‌گیرند و مدیران نمیتوانند نقشی داشته باشند

تمایز تصمیم‌گیری فردی با گروهی

در داخل‌ها سازمان هم افراد و هم گروه‌ها تصمیم‌گیری میکنند. گروهها و افراد هنگام تصمیم‌گیری، تحت فشارهای متفاوتی قرار دارند .

در وظایفی که نیازمند برآورد، پیشبینی یا قضاوت میباشد معمولاً تصمیم‌ها ی گروهی به دلیل آنکه اشخاص بیشتری به فرآیند تصمیم‌گیری کمک میکنند به تصمیم‌ها ی فردی برتری دارند. به هر حال ممکن است گاهی فرد خاصی بهتر از یک گروه تصمیم بگیرد. اگر موضوع حل مشکل باشد، گروهها راه‌های بهتری در مقایسه با افراد ارائه میدهند. ولی گروهها در مقایسه با افراد زمان طولانیتری را صرف ارائه راه و حل تصمیم‌گیری میکنند. علاوه بر این در تصمیم‌گیری فردی از مشکلات خاص تصمیم‌گیری گروهی پرهیز میشود. بهتر است هنگامیکه مشکل واضح و آشکار است **از فردی** دارای شرایط خاص خواسته شود در مورد پیدا کردن راه حل آن اقدام کند. از طرف دیگر تصمیم‌گیری در مورد مسائل پیچیده توسط گروهها مناسبتر است. اینگونه مسائل را میتوان به اجزاء تقسیم کرد و هر جزء را به یک نفر واگذار کرد.

این افراد باید نتایج کار خود را برای بحث و تصمیمگیری در اختیار گروه قرار دهند . به طور کلی تصمیم گیری به این دلیل جنبه عمومیت دارد که مدیران غالباً با وضعیتهایی روبرو میشوند که بالاجبار باید به دنبال استفاده از تفاوت‌های دیگران هم باشند. این فرد بخصوص در مورد تصمیمات برنامه‌ریزی نشده صادق است. در سازمانها به ندرت فردی را میتوان یافت که اینگونه تصمیمگیریها را بکند. مشکلات موجود معمولاً آنقدر پیچیده هستند که برای حل آنها به معلومات تخصصی در زمینه‌های مختلف نیاز است. معمولاً هیچ فردی نیست که کلیه معلومات مورد نیاز را داشته باشد . علاوه بر آن استفاده از تصمیمگیری گروهی در سازمانهای بزرگ افزایش یافته و بسیاری از واحدها تحت تأثیر تصمیمات متخذه قرار می گیرند

بیشتر تصمیم ها نهایتاً باید مورد قبول سایر واحدها قرار گرفته و به مرحله اجرا در آیند به. طور کلی دلایل افزایش . گردش به طرف تصمیم گیری گروهی عبارتند از :

۱- بیشتر سازمان ها انتظار دارند که تصمیم های گروهی بهتر از تصمیمات فردی است

۲- سازمان معتقدند که گروه بیشتر از فرد خلاقیت دارد

۳- سازمان ها بر این باورند که دخالت بیشتر اعضای گروه را برای اجرای تصمیمات، زمانی میتوان بدست آورد که اعضاء در تصمیمگیری شرکت داشته باشند

تصمیمگیری فردی	تصمیمگیری گروهی
فرآیند سریع قضاوت فردی ارجحیت دارد پرهیز از مشکلات تصمیمگیری گروه	فرآیند آرام کمک فکری بیشتر است تقسیم وظایف پیچیده افزایش راه کارهای تصمی گیری افزایش جستجوی مسائل فزونی علاقه در تصمیمگیری

الگوهای تصمیمگیری فردی، گروهی و سازمانی

تصمیم گیری نوعی واکنش است که فرد در برابر یک مسأله از خود نشان میدهد. در صورتیکه بین وضع موجود و وضع مورد نظر فاصله یا تفاوت وجود داشته باشد در اینجا برای رسیدن به وضع مورد نظر باید تصمیماتی صورت گیرد به. طور کلی برای هر تصمیم باید دادهها را تفسیر و آنها را ارزیابی کرد. معمولاً دادهها از منابع متعدد گرفته، تفکیک و پردازش میشوند. بحث در این است که برای نوع تصمیم که باید گرفته شود چه الگوها و دادههایی ذیربط و مهم هستند. دراصل وقتی انسان میخواهد مسألهای را حل یا تغییراتی در آن ایجاد کند یا

وضعیت مورد انتظار را برآورده سازد، با اولین مرحله تصمیمگیری مواجه میشود. این مرحله مهمترین مرحله فرآیند تصمیمگیری نیز میباشد. از آنجائیکه مسأله از چندین مشکل و هر مشکل از چندین مانع به آ وجود می یابد برای تشخیص و تعیین مسأله و شناخت ماهیت آن الگوهای متفاوتی با توجه به سطحهای تصمیم گیری فردی، گروهی و سازمانی وجود دارد. این الگوها در جدول ذیل به صورت خلاصه ارائه شده است

الگوهای تصمیمگیری فردی :

تقسیم بندی الگوهای تصمیم گیری فردی از اینجا آغاز میشود که فرد باید به گونهای رفتار نماید که نتیجه کار و بازده آن به حداکثر برسد. این تفسیر بیان کننده الگوهای ذیل است

۱ - الگوی تصمیمگیری عقلانی:

اگر شخصی بتواند نتیجه حاصل از تصمیمگیری را به حداکثر یا میزان مطلوب برساند او را فردی معقول مینامند و نوع تصمیم او را عقلانی و بخردانه تعریف مینمایند. یعنی او حالت و مسیری را انتخاب می کند که ارزش مورد نظر، به حداکثر میرسد. اتخاذ چنین تصمیمی مستلزم طی شش گام میباشد که در جدول ذیل آورده شده است.

الگوی مذکور با ارائه تعریفی از مسأله و اطمینان داشتن به ضرورت اتخاذ تصمیم شروع میشود. اگر بین وضع موجود و وضع مورد نظر اختلافی وجود داشته باشد، در آن صورت باید اذعان کرد که با مسألهای روبرو هستیم. تصمیمگیرنده در گام دوم پس از ارائه تعریفی از مسأله باید شاخصهایی را که برای حل مسأله مهم میدانند، تعیین کند. اما در این مرحله مشخص میسازد که در فرآیند تصمیمگیری چه چیزهایی مهم است. در این گام نوع علاقه ارزشها و سلیقه ای شخص تصمیمگیرنده نقش اساسی دارد. تعیین شاخص و ضرایب آنها در گام سوم از این جهت اهمیت دارد که شخص تصمیم گیرنده مشخص مینماید که چه اقدامی مربوط به چیزهای نامربوط میباشد در . گام چهارم تصمیمگیرنده، راه حلها را کشف و ارائه مینماید. در این مرحله اقدامی در جهت ارزیابی راه حلهای ارائه شده یا مورد نظر به عمل نمیآید. پس از ارائه راه حلها، تصمیمگیرنده در گام پنجم مسأله مورد نظر را تجزیه و تحلیل مینماید. برای انجام این کار تصمیمگیرنده ضریبی را برای هر یک از این راه حلها در نظر میگیرد. به هنگام مقایسه اهر حلها، نقاط ضعف و قوت آنها مشخص میشود. در گام ششم، تصمیمگیرنده باید راهی را انتخاب کند که دارای بالاترین بازدهی و بیشترین مطلوبیت را داشته باشد. این کار از طریق مقایسه راه حلها براساس ضریبی که به شاخصها داده شده است، انجام میگیرد و سپس حل راه ی ارائه میگردد که بیشترین نمره را آورده باشد. آنچه در این الگو مینمایست توجه نمود آن است که فردی که تصمیم عقلانی میگیرد باید دارای خلاقیت باشد، یعنی بتواند عقاید و نظرات مختلف را در هم آمیزد و فرآیند عقاید و نظرات مختلف را ترسیم کند. چرا که خلاقیت برای او این امکان را به وجود میآورد که بتواند مسأله بهرا طور کامل مورد ارزیابی قرار دهد و آن را درک کند

گام اول : اطمینان داشتن به ضرورت یک تصمیم و تعریف مسأله

گام دوم: شناسایی شاخص های تصمیمگیری

گام سوم: تعیین ضرائب شاخص ها

گام چهارم: کشف راه اه حل

گام پنجم: ارزیابی راه ها حل گام ششم: انتخاب بهترین راه ها

۲- الگوی تصمیمگیری عقلائی محدود شده:

هنگامی که فرد با مسائل پیچیده روبرو میشود پاسخی که در برابر آنها میدهد به صورتی است که آن مسائل را به گونه ای محدود می ندکد به راحتی قابل درک باشند . به بیان دیگر فرد سعی می کند از پیچیدگی آن بکاهد و آن را به سطح قابل درک برساند. محدود بودن تواناییهای فرد در پردازش اطلاعات باعث میشود که او نتواند همه اطلاعات را که برای به حداکثر رسانیدن بازده تصمیمگیری لازم است درک نماید. بنابراین فرد میکوشد تا خود را قانع و راضی سازد، یعنی در پی راه حلهایی بر میآید که کافی، بسنده و رضایتبخش باشد . در این مدل انسان الگوهای ساده میسازد و بدان وسیله بدون توجه به همه پیچیدگیها در صدد بر میآید جنبه‌های ضروری مسأله را مشخص نماید. بنابراین فرد در یک محدوده مشخص و با در دست داشتن یک الگوی ساده، رفتاری عقلائی محدود شده در پیش میگیرد . الگوی مذکور پس از ادامه تعریفی از مسأله و مشخص نمودن مسأله در گام اول به شناسایی شاخص و ارائه راه حلها میپردازد . در این الگو به ندرت امکان دارد که همه شاخص و ها راه حل‌های مربوط به یک مسأله ارائه گردد به. طور کلی شخص تصمیم گیرنده تنها موارد محدودی از راه حلهایی را که بیشتر نظر او را جلب مینماید، مدنظر قرار میدهد. هنگامیکه محدودیتها مشخص شد، شخص تصمیم گیرنده در صدد بر میآید که آنها را مورد ارزیابی قرار دهد ولی این کار هم، جامع و کامل نخواهد بود .

الگوهای تصمیم گیری سازمانی

سازمان از مدیرانی تشکیل میشود که تصمیم میگیرند و در این امر از روشهای عقلانی و فرآیندهای شهودی استفاده میکنند، ولی تصمیماتی که در سطح سازمان گرفته میشود معمولاً به وسیله یک مدیر اتخاذن میگردد. بسیاری از تصمیمات یک سازمان به وسیله چندین مدیر گرفته میشود. چندین دایره که دارای دیدگاهها و نظرهای متفاوتی هستند و گاهی چندین سازمان در امر شناسایی یک مسأله و ارائه راه حل مشارکت مینمایند. در تحقیقی که در زمینه تصمیمگیری سازمان انجام گرفت، چهار روش ارائه شده است. این چهار روش عبارتاند از: روش علمی، الگوی کارنگی ، الگوی گام به گام و الگوی نظام ناشناخته-1

۱ - الگوهای تصمیمگیری روش علمی:

این الگو برای حل مسأله هایی تجویز میگردد که از روشهای شهودی و تجربی تصمیم گیری استفاده میشود، چرا که مسأله پیچیدهتر از اینهاست و باید به روشهای دیگری اقدام کرد. این همان نکته‌ای است که باعث شد روش علمی پا به عرصه وجود گذارد. تحلیلگران برای حل اینگونه مسائل مبیایستی متغیرهای زیادی را شناسایی

نمایند و آنها را در معادله‌های ریاضی قرار دهند. روش علمی در حل مسائل مدیریتی نتایج بسیار چشمگیری به بار آورده است و از طریق تحقیق عملیاتی برای شناسایی متغیرهای ذریبط (به کمیت در آوردن آنها) از گروه‌های ریاضی استفاده نموده است و راه حلها را ب هصورت ارقام کمی در آورده و به آنها ضریب یا درجه احتمال داده است. این دواير از روشهای چون برنامه‌ریزی خطی، روشهای شناخته شده آماری و الگوهای شبیه‌سازی کامپیوتری استفاده میکنند. اگر مسائل قابل تجزیه و تحلیل باشند و اگر بتوان متغیرها را شناسایی و اندازه‌گیری نمود. روش علمی (پژوهش عملیاتی) میتواند روش بسیار عالی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی باشد. با استفاده از پژوهش عملیاتی میتوان مسائلی را که متغیرهای زیادی دارند حل کرد. این سیستم برای مسائلی که بتوان آنها را تجزیه و تحلیل کرد، قابل سنجش و اندازه‌گیری است. این روش نقاط ضعف و کاستی‌هایی هم داشته است. یکی از علتها این است که داده‌های کمی از غنای کافی برخوردار نیستند. علائم و نشانه‌های غیررسمی موید وجود مسائلی هستند که مدیران باید به اتکا بر تجربه شخصی یا حس ششم به وجود آنها پی ببرند.

اگر نتوان عوامل مهم را بصورت کمی درآورد و آنها را در آن الگوی ریاضی گنجانید پیشرفته‌ترین یا پیچیده‌ترین الگوی ریاضی هم به هیچ دردی نخواهد خورد چیزهایی مثل واکنش شرکت‌های رقیب، سلیقه مشتری و پذیرفته شدن محصول را نمیتوان به صورت کمی در آورد. در چنین شرایطی نقش روش علمی این است که در فرآیند تصمیم‌گیری جنبه پشتیبانی داشته باشد. میتوان نتایجی را که از این الگوها به دست می‌آید به مدیران داد تا آنها را مورد بحث قرار دهند و بر پایه نوع نظر، عقیده و قضاوت‌های شهودی خود آنها را تجزیه و تحلیل و تفسیر کنند. در تصمیم‌نهایی میتوان عوامل کیفی و محاسبات کمی را گنجانید.

2 الگوی تصمیم‌گیری کارنگی:

در تصمیم‌گیری سازمانی پژوهشگرانی به نامهای ریچارد سایرت، جیمز مارچ و هربرت سایمون که از اعضاء هیئت علمی دانشگاه کارنگی - منون بودند الگوی کارنگی را ارائه نمودند. تحقیقی که این افراد انجام دادند توانست روش عقلانی محدود به (هنگام تصمیم‌گیری فردی) را تأیید کند و همچنین در زمینه تصمیمات سازمانی هم دیدگاههای جدیدی ارائه نمودند. پیش از این تحقیق، پژوهشهای که در زمینه علوم اقتصادی انجام میشد براساس این فرض قرار داشت که شرکتها در حالی اقدام به تصمیم‌گیری میکنند که خود را «یک واحدسازمانی» میندازند، یعنی همه اطلاعات ذریبط به بالاترین مقام سازمانی داده میشد تا او تصمیم بگیرد. تحقیقی که به وسیله گروه کارنگی انجام شد نشان داد، در تصمیماتی که در سطح سازمان گرفته میشود تعداد زیادی مدیر دخالت میکنند و تصمیم‌نهایی مبتنی بر نوع ائتلافی است که بین مدیران به وجود می‌آید. در این ائتلاف مدیرانی از دواير صنفی، متخصصین ستادی و حتی گروههای خارج از سازمان مثل مشتریان قدرتمند، بانکدارها یا نمایندگان اتحادیه شرکت میکنند. در فرآیند تصمیم‌گیری، ائتلاف مدیریت یک امر ضروری است. اولاً، غالباً هدفهای سازمانی مبهم هستند و هدفهای عملیاتی دواير سازگاری کامل با هم دارند. هنگامی که هدفها مبهم و گسسته هستند، مدیران درباره اولویت (ها) مسأله‌ای که در وا لویت قرار می‌گیرد) توافق‌نظر نخواهند

داشت. آنها باید درباره مسائل مذاکره کنند و برای رسیدن به توافق نظر در این باره نوعی ائتلاف به وجود آورند. دومین دلیل برای ائتلاف این است که مدیر (به عنوان یک فرد) می خواهد منطقی عمل کند، ولی با محدودیتهایی که بیش از این بر شمردیم روبرو است. مدیر وقت، منابع یا توان فکری لازم را ندارد تا بتواند همه ابعاد و جوانب را شناسایی کند و اطلاعات ذریبط را پردازش نماید. وجود این محدودیتهای باعث میشود که نوعی ائتلاف صورت گیرد. مدیران با یکدیگر گفتگو میکنند، تبادل نظر مینمایند، اطلاعاتی را که جمعآوری میکنند و از میزان ابهام میکاهند. کسانی که اطلاعات ذریبط را در اختیار دارند یا در نتیجه حاصل از تصمیمگیری دارای حق یا سهمی خواهند بود مورد مشورت قرار میگیرند و از آنها نظرخواهی میشود. تشکیل ائتلاف باعث خواهد شد تا تصمیمی گرفته شود که مورد حمایت گروههای ذینفع قرار گیرد. در الگوی کارنگی تأکی د میشود که توافق نظری که از راه ائتلاف مدیران بدست می آید در تصمیمگیری سازمانی نقش بسیار مهمی ایفا میکند. به ویژه در سطوح بالاتر مدیریت این امر بسیار صادق است. بحث و مذاکره مستلزم صرف وقت است، اما روش تحقیق معمولاً ساده است و راه حلهایی ارائه میشوند که رضایتبخش باشند و نه مطلوب.

3 الگوی تصمیمگیری مرحله ای:

هنری مینتزرگ و همکارانش تصمیم گیری مرحله ای سازمانی را مورد بررسی و مطالعه قرار دادند. آنها به این نتیجه رسیدند که در ها سازمان ۲۵ شیوه تصمیمگیری وجود دارد و کوشیدند تا این فرآیندها را از ابتدا تا انتها مورد مطالعه قرار دهند. در این تحقیق آنها مراحل تصمیمگیری را به ترتیب تعیین کردند. در این روش تصمیمگیری که آن را الگوی تصمیمگیری گام به گام نامیدند بر عوامل سیاسی و اجتماعی (مورد بحث الگوی کارنگی) تأثیر زیادی ن میشود ولی بر رعایت ترتیب اقدامات یا مراحل که باید از ابتدا، بعد از شناسایی مسأله تا راه حل نهایی پیمود، تأکید زیادی دارند. نتیجهای که از تحقیق مزبور بدست میآید این است که تصمیمات مهمی که در سازمانها ی بزرگ گرفته می ه ب شود صورت یک سلسله تصمیمات کوچکی هستند که در مجموع به صورت یک تصمیم عمده یا بزرگ در میآیند. بنابراین بسیاری از تصمیمات سازمانی به صورت یک سلسله تصمیمات خرد و کوچک میباشند و نه یک تصمیم بزرگ. سازمان ها از مراحل مختلف و متعدد تصمیمگیری میگذرند و موانع موجود در مسیر را یکی یکی از بین میبرند. مینتزرگ این موانع را موانع تصمیم نامید. یک چنین مانعی احياناً باعث شود که سازمان یک بار دیگر به عقب برگردد و کار را از نو شروع کند. چرخهها یا دواير تصمیم هب صورت یکی از راههایی در می آید که سازمان بدانوسیله مشخص می کند کدام حل راه ی مؤثر واقع میشود. امکان دارد راه حل نهایی از آنچه در آغاز کار مورد انتظار بوده است بسیار متفاوت گردد.

۴ - الگوی تصمیمگیری نظام ناشناخته:

در فرآیندهای تصمیمات سازمانی، الگوی نظام ناشناخته از جالبترین و تازهترین الگوها به حساب میآید. ن. میتوان بصورت مستقیم آن را با الگوهای پیشین مقایسه کرد، زیرا در این الگو تصمیمات متعددی در درون سازمان گرفته میشود، در حالی که در دو الگوی گام به گام و کارنگی تنها یک تصمیم مورد توجه قرار میگرفت با استفاده از این الگو میتوان درباره همه سازمان اندیشید و همه مدیران تصمیمات پیاپی و گوناگونی بگیرند.

در اصل این الگو برای شرایطی ارائه شده است تا بتوان بدانسویه الگوی تصمیمگیری در سازمان را توجیه کرد که با نوعی هرج و مرج و اغتشاش روبه رو است. سه پژوهشگر به نامهای مایکل کهن، جیمز مارچ و جوهان آلیس این الگو را ارائه کردند و وضع سازمانی را که دستخوش اغتشاش بود هرج و مرج سازمان یافته نامیدند. سلسله مراتب اختیارات و قواعد تصمیمگیری مبتنی بر دیوانسالاری در این سازمان ها کارساز نیست. محیط سازمانی که در آن هرج و مرج سازمان یافته وجود دارد به سرعت دستخوش تغییرات شدید قرار میگیرد و هیچ نوع دیوانسالاری در آن نمیگنجد. بسیاری از سازمان ها، بارها خود را در وضعی میبینند که باید در شرایط نامطمئن، اوضاع متزلزل و جو متشنج تصمیم بگیرند. برای پی بردن به اینگونه الگوهای تصمیمگیری، الگوی نظام ناشناخته مفید واقع میشود. از ویژگیهای منحصر به فرد الگوی نظام ناشناخته این است که فرآیند تصمیمگیری به عنوان یک سلسله مراحل پیاپی نیست که با مسأله یا مشکلی شروع شود و با یک راه حل به پایان برسد. در واقع، امکان دارد فرآیند شناسایی مسأله و ارائه راه حل هیچ رابطه ای با هم نداشته باشند. امکان دارد در حالی یک راه حل ارائه شود که هیچ مسأله خاصی وجود ندارد.

انواع تصمیمات مدیریتی

طبقه بندی برای داشتن یک طرز تفکر روشن نسبت به تصمیمگیری لازم است، به این دلیل تصمیمات متخذه در یک مورد برای موارد دیگری کاربردی ندارد. بیشتر تصمیمات مدیران در چارچوب یک یا تعداد بیشتری از موارد زیر میگنجد

۱ - تصمیمات خصوصی (شخصی) در برابر تصمیمات سازمانی

چسترآی بارنارد اولین بیان کننده تئوری تصمیمگیری، توصیه کرد که تصمیمات به دو دسته شخصی یا سازمانی تقسیم شوند. همانطوری که از اسمش پیداست تصمیمات سازمانی، تصمیماتی هستند که مدیران در محدوده اختیارات قانونی و رسمی خود میگیرند که ممکن است چنین تصمیماتی به زیردستان واگذار شود. تصمیمات شخصی به مدیران به عنوان یک فرد مربوط می شود نه به عنوان عضوی از سازمان. آنها را ن میشود واگذار کرد و ضمناً تحت تأثیر مدیران مافوق قرار نمیگیرند. سفانه، تصمیمات شخصی و تصمیمات سازمانی را همیشه نمیتوان از هم جدا کرد، مثالی را که در اینجا میتوان به آن اشاره نمود مشاجره های است که بین یکی از مشاوران رئیسجمهور امریکا و یک خانم در مجلس ضیافت در واشنگتن در چند سال قبل در گرفت. در واقع این حادثه از جمله رویدادهایی است که مربوط به زندگی خصوصی مشاور رئیسجمهور میشود. ولی بزودی توجه عامه مردم را جلب نمود و مسأله روز شد و زندگی خصوصی مشاور را تحت شعاع قرار داد. به همین ترتیب، زمانی هست که جاهطلبی یک مدیر به رفتاری منجر میشود که میتوان آن را برفع مافوقان دانست تا اینکه به سازمانی خدمتی شده باشد، یعنی تصمیمات شخصی و سازمانی در هم آمیخته میشوند. چرا باید تصمیمات سازمانی را از تصمیمات شخصی تفکیک کرد؟ به این دلیل که مخلوط کردن آن دو تصمیمگیری موجب میشود انحرافی در تصمیمگیری سازمانی به وجود آید. در حالی که آن تصمیمات برای سازمان نقش تعیینکننده داشته در مقایسه با تصمیمات شخصی از اهمیت خاصی برخوردارند

2- تصمیمات استراتژیکی در مقابل تصمیمات عملیاتی

تصمیمات استراتژیکی معمولاً در محدوده اختیارات مدیران ارشد سازمان است. در مورد خصوصیات اینگونه تصمیمگیری میتوان به بکر بودن، پیچیدگی و بیبایان بودن آنها اشاره کرد. اغلب متغیرهای غیرقابل کنترل، نظیر اقدامات رقیبان با وضعیت اقتصادی را باید در نظر گرفت. معمولاً تصمیمات استراتژیکی به کل سازمان به عنوان یک مجموعه مربوط میشوند نه برای یک قسمت (مثلاً تصمیم در مورد افزایش سود سهام، توسعه خطوط تولید، تغییر در مزایای کارکنان، یا مقاومت شدید در مقابل درخواستهای اتحادیههای کارگری). بنابراین، تصمیمات استراتژیکی بر برنامههای بلندمدت تأثیر دارند. تصمیمات عملیاتی (که به آنها تصمیمات اداری هم اطلاق میشود) به کارهای روزمره سازمان مربوط میشوند. بنابراین میتوان گفت که تصمیمات عملیاتی به برنامههای کوتاهمدت مربوط میشوند. مدیران میانی مجری خطمشی، این تصمیمگیریها را اتخاذ میکنند. در سطح مدیریت پایه، یک سرپرست شدیداً برای حل مشکلات مربوط به امور انضباطی، شکایات و واگذاری انجام کار، به دنبال اجرای خطمشی و مقرات جدی سازمان است. در سطح مدیران پایه، تصمیمات عملیاتی ممکن است فقط از حداقل اعتبار برخوردار باشند و فرصت اعمال نوآوری و قضاوت فردی بسیار محدود است

۳ - تصمیمات ساختاری در مقابل تصمیمات بدون ساختار

یکی از تفاوتهای اصلی بین تصمیمات استراتژیکی و تصمیمات عملیاتی نبود ساختار است. نبودن و نداشتن زمینه های قبلی، در زمره خصوصیات تصمیمگیریهای استراتژیکی است. به همین جهت است که میگویند آنها فاقد ساختارند به. عبارت دیگر تصمیمات قبلی محدودیتی برای آنها ایجاد میکنند. در مقایسه، تصمیمات سرپرستان ممکن است بهطور سنتی دارای ساختار زیاد باشد و به همین ترتیب مفاد قراردادکارگری، خطمشیها، مراحل انجام کار، روشها و قوانین تصمیمات آنان را تحت شعاع قرار میدهند. با استفاده از زبان علوم کامپیوتری میتوان به اینگونه تصمیمات عنوان تصمیمات برنامهریزی شده و تصمیمات برنامهریزی نشده داد

۴ - تصمیمات بعضی مواقع براساس فوریت آنها طبقه بندی میشوند

یک تصمیم در شرایط بحرانی اعم از اینکه جنبه استراتژیکی داشته و یا در سطح عملیاتی باشند، باید تحت فشار گرفته شوند. وضعیتهای بحرانی ویژگیهایی دارند که عبارتند از: تنش، حیرت، زمان محدود برای عکسالعمل و تهدید برای اهداف با اولویت زیاد. عامل زمان در بحرانها ما را از جمعآوری اطلاعات گسترده و تجزیه و تحلیل آنها بر حذر داشته، یا این که انجام آن را به صورت سریع و ضربتی توصیه میکند. یک تصمیم تحقیقی را در عوض میتوان در حداقل فشار انجام داد. معمولاً ه ب خاطر عدم برنامهریزی کافی، مدیران عملیاتی اغلب تحت فشار زمانی شدید کار کرده، حتی ممکن است تصمیمگیریهای بحرانی، تصمیمات استراتژیکی گرفته شوند دچار صدمات زیادی میشوند. تصمیمات بحرانی اغلب حالت اشراقی دارند، بدین معنی که بر تجزیه و تحلیل آنی و یک عامل احساس مبتنی است که کلاً به مدیر این احساس را میدهد که راه انجام کار انتخابی وی راه صحیحی است. بیشتر تصمیمات عملیاتی برق آسای مدیران گ از این ونه تصمیمات هستند. اگر چه این تصمیمات اغلب عینیت ندارند و توجیه منطقی آنها مشکل است ولی میتوانند کاملاً صحیح و مؤثر باشند

مدیر در نقش تصمیم گیرنده :

هنری مینتزرگ تحقیقاتی که روی مدیران صورت گرفته بود را به مقیاسی وسیع مورد بررسی قرار داد و به این نتیجه رسید که کارهای همه مدیران تقریباً مشابهاند. او چنین استدلال کرد که همه مدیران در رابطه با واحدهای سازمانی خود اختیارات رسمی دارند و مقام خود را با توجه به آن اختیارات به دست می‌آورند. پست یا مقام اداری باعث میشود که مدیر خود را درگیر روابط بین گروهی با زیردستان و سرپرستانی کند، که آنها هم به نوبه خود، اطلاعات مربوط به آنچه را که وی باید در آن واحد بر آن اساس تصمیمگیری کند به او ارائه کنند. بنابراین همه مدیران چنین نقشهایی را ایفا میکنند. مینتزرگ اینها را مجموعه‌های از رفتارهای سازمان یافته نامید. نقشهای ارتباطی شامل: رئیس تشریفات، رهبر، رابط نقشهای ارتباطی شامل: دریافتکننده اطلاعات، اطلاع‌رسان، سخنگو نقشهای تصمیمگیری شامل: خلاق یا نوآور، مسئول رفع بحران، تخصیص‌دهنده منابع، مذاکره‌کننده، نقشهای ارتباطی نقشهایی هستند که در خلال آن، وظیفه اصلی مدیر به طریق خاص با دیگر اشخاص ارتباط پیدا میکنند. مدیر گاهی ممکن است برای سازمان نقش رئیس را به عهده داشته باشد، دعوت مهمانان به ناهار و شرکت در مراسم افتتاحیه از آن جمله‌اند. مدیر به عنوان رهبر برای استخدام، آموزش و انگیزش کارکنان فعالیت میکند.

فرآیند تصمیمگیری در سازمان

فرآیند تصمیمگیری از شش مرحله تشکیل شده است. مراحل تصمیمگیری از نظر صاحب‌نظران مختلف به صورتهای متفاوت ارائه شده است اما همه از یک زمینه کلی صحبت میکنند 1- شناخت مشکل یا فرصت: اولین قدم در فرآیند تصمیمگیری است میباید بیشتر به دنبال فرصتهای تصمیمگیری بود تا رفع مشکلات چرا که سرانجام مشکلات خودشان را ظاهر میسازند 2- تعیین معیارهای تصمیم: این امر مستلزم تعیین عوامل مهم در تصمیمگیری است 3- تخصیص درجه اهمیت به معیارها 4- کشف راه حل ها: مدیر باید از راههایی که ممکن است او را در حل مسأله کمک کند فهرستی تهیه کند و از ارزیابی تمام راه‌حلها اجتناب ورزد 5- ارزیابی راه ها: مدیر باید راه حلها را ارزیابی و نقاط قوت و ضعف هر یک را بشناسد 2. انتخاب بهترین راه حل: مرحله نهایی در فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی است

تعریف خلاقیت

خلاقیت واژه‌ای عبری است که ریشه‌ی آن در «خلق» به معنی آفریدن است. در لغت نامه‌ی دهخدا خلاقیت خلق کردن و بوجود آوردن است و خلاق کسی است که دارای عقاید نو باشد.

دانشمندان خلاقیت را با تعابیر متعددی بیان نموده‌اند:

برخی از تعاریف ویژگی‌های افراد خلاق، گروهی بر اساس فرآیند خلاق، برخی معتقدند که خلاقیت باید بر مبنای محصول خلاق(تازه)، بعضی دیگر معتقدند که خلاقیت را باید بر اساس توانایی حل مسأله تعریف کرد ارائه‌ی تعریفی جامع و مانع از خلاقیت که همه‌ی ابعاد آن را شامل شود اگر غیر ممکن نباشد بسیار مشکل است اما هسته‌ی اصلی یا عامل مشترک در همه‌ی تعاریف مربوط به خلاقیت «ایجاد چیز جدید و باارزش

است» و آنچه در ایجاد چیز جدید یا طرح جدید و به طور کلی در فرآیند خلاقیت اهمیت دارد تفکر است زیرا خلاقیت یک نوع فعالیت فکری است.

تفکر

یکی از خصوصیات منحصر به فرد انسان برخورداری او از استعداد تفکر است که موجب تمایز او با سایر موجودات است. تفکر یک فرآیند است و کارکردهای متعددی مانند: تصمیم گیری، حل مساله، تفکر خلاق دارد تفکر عالی‌ترین شکل فعالیت عقلی و ذهنی است.

تفکر خلاق

تفکر خلاق نوعی از تفکر است که در آن ذهن به طوری عمیق با یک مساله درگیر می‌شود، به تجسم و واضح سازی آن می‌پردازد و به منظور تنظیم کردن نتیجه‌ی تفکر یا دریافت مفاهیم جدید، مبادرت به جرح و تعدیل آن می‌کند.

رابطه‌ی خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی

اساساً خلاقیت به عنوان جوهری کارآفرینی شناخته شده است کارآفرینی فعالیت خلاقیت انسان، شامل بدست آوردن ارزش از طریق ایجاد شرکت یا سازمان است و عبارت از پیاده ساختن موفقیت آمیز ایده‌های خلاق برای ایجاد کسب و کار جدید.

تفاوت خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی

خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی ضمن اینکه در ارتباط نزدیک با هم هستند در عین حال تفاوت‌هایی نیز دارند افراد خلاق افرادی هستند که می‌توانند پدیده‌های جدیدی را کشف یا خلق کنند، اما نمی‌توانند یا علاقه ندارند اکتشافات یا اختراعات خود را به محصول یا خدمتی تبدیل کنند. در حالی که افراد نوآور علاوه بر اینکه قادر به اکتشاف یا اختراع هستند، توانایی آن را دارند که آنها را تبدیل به محصول و خدمت کنند و وارد بازار کنند. اما افراد کارآفرین این توانایی را دارند که هم اختراعات و اکتشافات خود را به کالا و خدمات و سپس به ارزش تبدیل کنند و هم ایده‌ها و اختراعات و اکتشافات و حتی نوآوری‌های دیگران را.

انواع خلاقیت:

- خلاقیت علمی: خلاقیت در هر یک از رشته‌های علمی را می‌توان خلاقیت علمی نامید. مانند کشفیات، نظریه‌های جدید.
- خلاقیت فناورانه: عبارت است از خلق اندیشه‌ها و طرح‌های نو در جنبه‌های کاربردی علوم و یافتن راه‌های جدید حل مسائل فنی و مهندسی اعم از نرم‌افزار یا سخت افزار.

- خلاقیت صنعتی: خلاقیت در جنبه‌های فناوری سخت افزاری و نرم افزاری یک سازمان صنعتی
- خلاقیت هنری: خلاقیت در هر یک از رشته‌های هنری
- خلاقیت روزانه: هر فرد در زندگی روزمره‌ی خود برای حل مشکلات و پیشبرد امور روزانه استفاده می‌کند.
- خلاقیت کودکان: رفتارهای کلامی و عملی خلاق است که کودکان به شکل‌های مختلف از خود بروز می‌دهند.

• اهمیت خلاقیت در رشد و توسعه سازمان

- در دنیای پر رقابت عصر حاضر، تغییرات سریع و پیش‌بینی‌ناپذیر در بازارها، فناوری‌ها و نیازهای مشتریان، سازمان‌ها را مجبور می‌کند تا به سرعت و با انعطاف‌پذیری بالا به این تغییرات پاسخ دهند. در چنین شرایطی، خلاقیت و نوآوری به عنوان عوامل کلیدی برای بقا و موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شوند. سازمان‌هایی که توانایی تطبیق با تغییرات را دارند و قادرند ایده‌های جدید و مبتکرانه‌ای را به کار گیرند، می‌توانند در رقابت با دیگران پیشرو باشند و به مزیت‌های رقابتی دست یابند. به همین دلیل، پرورش خلاقیت در محیط‌های کاری و تقویت آن در بین مدیران و کارکنان، یکی از مهم‌ترین وظایف رهبران سازمانی است.

- خلاقیت سازمانی علاوه بر کمک به بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان، زمینه‌ساز نوآوری و رشد پایدار نیز می‌شود. با ایجاد فرهنگ سازمانی مترقی و استفاده از تکنیک‌ها و ابزارهای مناسب، سازمان‌ها می‌توانند از پتانسیل خلاقیت کارکنان به بهترین نحو بهره‌برداری کنند و آینده‌ای روشن‌تر و موفق‌تر برای خود بسازند. در ادامه به صورت مشخص‌تر به برخی از دلایل اهمیت خلاقیت سازمانی می‌پردازیم:

- **افزایش بهره‌وری و کارایی:** خلاقیت سازمانی به بهبود فرآیندهای کاری و افزایش بهره‌وری منجر می‌شود. با ایجاد روش‌های نوآورانه برای انجام کارها، سازمان‌ها می‌توانند هزینه‌ها را کاهش داده و زمان انجام وظایف را بهبود بخشند.

- **تقویت رضایت شغلی کارکنان:** محیط کاری خلاقانه باعث افزایش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان می‌شود. وقتی کارکنان احساس کنند که می‌توانند ایده‌های خود را بیان کرده و در تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت داشته باشند، اعتماد به نفس آنها بالا رفته و سطح رضایت شغلی و بهره‌وری آنها افزایش می‌یابد.

- **تشویق به نوآوری:** خلاقیت سازمانی پایه و اساس نوآوری است. سازمان‌هایی که فرهنگ خلاقیت را ترویج می‌دهند، می‌توانند محصولات و خدمات جدیدی ایجاد کنند که نیازهای مشتریان را بهتر برآورده کرده و بازارهای جدید را کشف کنند.

•
• **حل مسائل پیچیده:** خلاقیت به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تفکر خارج از چارچوب، راه‌حل‌های نوآورانه برای مسائل پیچیده پیدا کنند. این مهارت به ویژه در مواجهه با چالش‌های بزرگ و غیرمنتظره بسیار ارزشمند است.

•
• **افزایش رقابت‌پذیری:** سازمان‌های خلاق می‌توانند به سرعت به تغییرات بازار واکنش نشان دهند و از فرصت‌های جدید بهره‌برداری کنند. این قابلیت به آن‌ها اجازه می‌دهد تا در بازارهای پر رقابت برجسته شوند و مزیت رقابتی خود را حفظ کنند.

•
• **پیشرفت مستمر:** خلاقیت سازمانی فرآیندی است که به بهبود و پیشرفت مستمر سازمان کمک می‌کند. با ایجاد فرهنگ خلاقیت، سازمان‌ها می‌توانند به طور مداوم روش‌های جدیدی برای بهبود عملکرد خود پیدا کنند.

•
• مزایای خلاقیت سازمانی

• خلاقیت سازمانی مزایای بسیاری برای سازمان‌ها به همراه دارد که می‌توان به چند مورد زیر اشاره کرد:

• ✓ نوآوری در محصولات و خدمات: خلاقیت سازمانی منجر به توسعه محصولات و خدمات جدید و بهبود یافته می‌شود. این نوآوری‌ها می‌توانند نیازهای مشتریان را بهتر برآورده کرده و سازمان را در بازار رقابتی برجسته کنند.

• ✓ بهبود ارتباطات داخلی: خلاقیت سازمانی به تقویت ارتباطات داخلی و همکاری بین تیم‌ها کمک می‌کند. این ارتباطات به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و تجربیات منجر شده و محیط کاری پویا و انگیزه‌بخش ایجاد می‌کند.

• ✓ افزایش رضایت مشتریان: با ارائه محصولات و خدمات نوآورانه و بهبود یافته، رضایت مشتریان افزایش می‌یابد. مشتریان به سازمان‌هایی که نیازهای آن‌ها را بهتر درک می‌کنند و محصولات و خدمات مورد نیازشان را به طور مداوم بهبود می‌بخشند، وفادارتر می‌شوند.

- ✓ توسعه مهارت‌های کارکنان: فرآیندهای خلاقانه به توسعه مهارت‌های کارکنان کمک می‌کند. کارکنان در محیط‌های خلاقانه فرصت می‌یابند تا مهارت‌های جدیدی یاد بگیرند و توانمندی‌های خود را ارتقا دهند.

- ✓ بهبود فرهنگ سازمانی: ترویج خلاقیت به بهبود فرهنگ سازمانی کمک می‌کند. فرهنگ خلاقانه، سازمان را به مکانی جذاب برای کار کردن تبدیل می‌کند و جذب و نگهداری استعدادهای برتر را تسهیل می‌کند.

- عوامل مؤثر بر خلاقیت سازمانی

- خلاقیت سازمانی نتیجه تعامل پیچیده‌ای از عوامل مختلف است که می‌توانند آن را تقویت یا تضعیف کنند. درک این عوامل به سازمان‌ها کمک می‌کند تا محیطی را ایجاد کنند که به تحریک و تقویت خلاقیت کارکنان و تیم‌ها کمک کند. در ادامه، به بررسی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر خلاقیت سازمانی می‌پردازیم.

- فرهنگ سازمانی

- فرهنگ سازمانی به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، آداب و رسوم، رفتارها و هنجارهایی اطلاق می‌شود که در یک سازمان شکل گرفته و توسط اعضای آن پذیرفته می‌شود. این فرهنگ می‌تواند تأثیر بسزایی بر نحوه عملکرد و تعاملات کارکنان داشته باشد. فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک راهنما برای رفتارها و تصمیم‌گیری‌های کارکنان عمل می‌کند و می‌تواند بر روی انگیزش، تعهد و رضایت شغلی آن‌ها تأثیرگذار باشد. این فرهنگ می‌تواند شامل ارزش‌های مشترکی مانند احترام به تنوع افکار، همکاری بین بخش‌های مختلف سازمان و نوآوری در زمینه‌های متفاوت باشد و به سازمان کمک کند تا به اهداف و چشم‌انداز خود دست یابد.

- فرهنگ سازمانی نقش بسیار مهمی در تقویت یا تضعیف خلاقیت سازمانی ایفا می‌کند. یک فرهنگ سازمانی حمایتی و مشوق می‌تواند خلاقیت را در تمام سطوح سازمان تقویت کند، در حالی که یک فرهنگ محدودکننده و سختگیرانه می‌تواند مانع از بروز خلاقیت شود.

- تشویق به آزمایش و شکست: سازمان‌هایی که فرهنگ آزمایش و پذیرش شکست را ترویج می‌دهند، به کارکنان اجازه می‌دهند که ایده‌های جدید را بدون ترس از شکست مطرح کنند. این رویکرد می‌تواند به بروز ایده‌های نوآورانه و خلاقانه منجر شود.

- پشتیبانی از خلاقیت: فرهنگ سازمانی که خلاقیت را تشویق می‌کند، شامل پشتیبانی از ایده‌های جدید و ارائه منابع و امکانات لازم برای پیاده‌سازی آن‌ها است. این پشتیبانی می‌تواند شامل زمان، بودجه و دسترسی به ابزارهای لازم باشد.

- ارزش‌گذاری به تنوع: سازمان‌هایی که ارزش تنوع را درک می‌کنند، معمولاً محیطی خلاقانه‌تر دارند. تنوع در افکار و تخصص‌های مختلف برای تشکیل تیم‌ها می‌تواند منجر به دیدگاه‌ها و ایده‌های متنوع‌تری شود که به خلاقیت کمک می‌کند.

- رهبری و مدیریت

- رهبران و مدیران نقش کلیدی در تقویت خلاقیت سازمانی دارند. سبک رهبری و رفتار مدیران می‌تواند به شدت بر میزان خلاقیت در سازمان تأثیر بگذارد. برای روشن‌تر شدن موضوع، در اینجا به برخی از سبک رهبری و نحوه تعامل با کارکنان اشاره می‌شود:

- رهبری تحول‌گرا: رهبران تحول‌گرا با ایجاد چشم‌اندازی مشترک و الهام‌بخش، کارکنان را به خلاقیت و نوآوری تشویق می‌کنند. این نوع رهبران با اعتماد به تیم‌ها و حمایت از ایده‌های نو، محیطی را ایجاد می‌کنند که خلاقیت را تسهیل می‌کند.

- ارتباط باز و شفاف: مدیرانی که ارتباطات باز و شفافی با کارکنان دارند، می‌توانند به بروز خلاقیت کمک کنند. ارتباطات شفاف به کارکنان احساس امنیت می‌دهد و آن‌ها را به بیان آزادانه ایده‌هایشان ترغیب می‌کند.

- تشویق به یادگیری و توسعه: رهبرانی که کارکنان را به یادگیری مداوم و توسعه مهارت‌های جدید تشویق می‌کنند، می‌توانند به تقویت خلاقیت سازمانی کمک کنند. برنامه‌های آموزشی و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای می‌توانند به کارکنان ابزارهای لازم برای بروز خلاقیت را فراهم کنند.

- تیم‌های کاری و همکاری کارکنان

- تیم‌های کاری و نوع همکاری بین اعضای تیم نیز می‌تواند تأثیر بسزایی بر خلاقیت سازمانی داشته باشد. تیم‌های کاری موثر و هماهنگ می‌توانند محیطی را ایجاد کنند که در آن خلاقیت شکوفا می‌شود. از جمله این همکاری‌های سازنده می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

-
- تشویق به همکاری و تعامل: سازمان‌هایی که به همکاری و تعامل بین اعضای تیم‌ها ارزش می‌دهند، معمولاً خلاقیت بیشتری را تجربه می‌کنند. جلسات تیمی منظم، فضای باز برای تبادل نظر و کار گروهی می‌تواند به تقویت خلاقیت کمک کند.

-
- تنوع در تیم‌ها: تیم‌های متنوع از لحاظ جنسیت، تخصص، سابقه و دیدگاه‌ها می‌توانند به تولید ایده‌های خلاقانه و نوآورانه کمک کنند. این تنوع باعث می‌شود که مسائل از زوایای مختلف دیده شوند و راه‌حل‌های جدیدی پیشنهاد شوند.

-
- اعتماد و حمایت متقابل: وجود اعتماد و حمایت متقابل در تیم‌ها می‌تواند به افزایش خلاقیت منجر شود. وقتی اعضای تیم به یکدیگر اعتماد دارند و از ایده‌های همدیگر حمایت می‌کنند، احتمال بروز ایده‌های نو و خلاقانه بیشتر می‌شود.

- تکنیک‌ها و ابزارهای خلاقیت سازمانی

- تکنیک‌ها و ابزارهای خلاقیت سازمانی عامل مهم و تاثیرگذار در بهبود فرآیند ایده‌پردازی، حل مسئله و نوآوری است. استفاده از این تکنیک‌ها و ابزارها به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا به طور سیستماتیک و مؤثر به خلاقیت بپردازند و از پتانسیل‌های نوآوری خود بهره‌برداری کنند. در این بخش به معرفی برخی از مهم‌ترین تکنیک‌ها و ابزارهای خلاقیت سازمانی می‌پردازیم

- تکنیک‌های ایده‌پردازی

- ایده‌پردازی یکی از اصلی‌ترین مراحل خلاقیت است که به تولید ایده‌های جدید و نوآورانه کمک می‌کند. در ادامه به چند تکنیک مؤثر برای ایده‌پردازی در سازمان‌ها اشاره می‌کنیم.

- ۱. تکنیک طوفان فکری (Brainstorming):

- تکنیک طوفان فکری یکی از پرکاربردترین تکنیک‌های ایده‌پردازی است که در آن اعضای تیم به صورت گروهی به تولید ایده‌های مختلف می‌پردازند. در این روش، همه ایده‌ها بدون قضاوت و نقد مطرح می‌شوند.

- – مزایا: این تکنیک به سرعت تعداد زیادی ایده تولید می‌کند و محیطی باز برای بیان نظرات ایجاد می‌کند.

•
• – نکات اجرایی: برای اجرای مؤثر طوفان فکری، باید فضای مناسبی برای مشارکت همه اعضا فراهم شود و مدیر جلسه به عنوان تسهیل‌گر عمل کند.

•
• ۲. تکنیک اسکمپر (SCAMPER):

• اسکمپر یک تکنیک ایده‌پردازی است که از چندین سوال برای تحریک خلاقیت استفاده می‌کند. این سوال‌ها شامل جایگزینی، ترکیب، تطبیق، تغییر، حذف، استفاده‌های دیگر و معکوس کردن است.

• – مزایا: این روش به تحلیل و بهبود ایده‌ها کمک می‌کند و به تولید راه‌حل‌های جدید و خلاقانه منجر می‌شود.

• – نکات اجرایی: اعضای تیم باید هر یک از سوالات SCAMPER را در مورد مسئله یا ایده مورد بررسی قرار دهند و ایده‌های جدیدی تولید کنند.

•
• ۳. نقشه ذهنی (Mind Mapping):

• نقشه ذهنی یک ابزار بصری برای سازماندهی ایده‌ها و مفاهیم است. این روش به کاربران کمک می‌کند تا ارتباطات بین ایده‌ها را بهتر درک کنند و ساختارهای پیچیده را به تصویر بکشند.

• – مزایا: نقشه ذهنی به ایجاد ساختار و نظم در فرآیند ایده‌پردازی کمک می‌کند و امکان بررسی و توسعه ایده‌ها را فراهم می‌سازد.

• – نکات اجرایی: می‌توان از نرم‌افزارهای مختلفی مانند MindMeister یا XMind برای ایجاد نقشه‌های ذهنی استفاده کرد.

• بازی‌های خلاقیت می‌توانند به تحریک ذهن و ایجاد محیطی شاداب و انگیزه‌بخش کمک کنند. این بازی‌ها می‌توانند در جلسات تیمی و کارگاه‌های خلاقیت مورد استفاده قرار گیرند.

•

• ۴. تکنیک شش کلاه تفکر (Six Thinking Hats)

• – تکنیک شش کلاه تفکر توسط ادوارد دوبونو طراحی شده است و از شش کلاه رنگی به عنوان نماد شش نوع تفکر مختلف استفاده می‌کند. هر کلاه نمایانگر یک نوع تفکر (مثبت، منفی، خلاق، منطقی، احساسی و مدیریت) است.

• – مزایا: این بازی به تیم‌ها کمک می‌کند تا مسائل را از زوایای مختلف بررسی کنند و به راه‌حل‌های خلاقانه دست یابند.

• – نکات اجرایی: می‌توان از این بازی در جلسات حل مسئله و تصمیم‌گیری استفاده کرد.

• ۵. تکنیک چه می‌شد اگر... (What If?)

• – در این تکنیک، اعضای تیم سوالاتی با پیشوند «چه می‌شد اگر...» مطرح می‌کنند تا ذهن خود را برای تولید ایده‌های خلاقانه تحریک کنند.

• – مزایا: این بازی به تحریک تفکر خلاق و ایجاد ایده‌های نوآورانه کمک می‌کند.

• – نکات اجرایی: می‌توان از این بازی در جلسات طوفان فکری و کارگاه‌های خلاقیت استفاده کرد.

• ۶. تکنیک «داستان‌سازی گروهی» (Group Storytelling)

• – در این تکنیک که حالت بازی هم دارد، اعضای تیم به صورت گروهی یک داستان خلق می‌کنند. هر نفر به نوبت یک جمله به داستان اضافه می‌کند و داستان به تدریج توسعه می‌یابد.

• – مزایا: این بازی به تقویت همکاری و تعامل بین اعضای تیم کمک می‌کند و محیطی شاداب و خلاقانه ایجاد می‌کند.

- نکات اجرایی: می‌توان از این بازی در جلسات تیمی و کارگاه‌های خلاقیت برای ایجاد محیطی مثبت و انگیزه‌بخش استفاده کرد.

نتیجه گیری

یکی از فراگردهایی که تمام مدیران به طور مداوم با آن سرو کار دارند «تصمیم‌گیری» میباشد. تفکیک‌ناپذیری تصمیم‌گیری از مدیریت به حدی است که آنها را مترادف یکدیگر دانسته اند. جهت تحلیل و تشریح این موضوع به تبیین و توضیح مراحل و فرآیند، انواع و مدل‌های شیوه‌های تصمیم‌گیری پرداخته و چگونگی تصمیم‌گیری را از طریق مدل‌های مدل کلامی، مدل شماتیک، مدل فیزیکی و مدل ریاضی مورد بررسی قرار گرفت. تهیه گزینه‌های گوناگون برای حل یک مشکل و ارزیابی و انتخاب بهترین گزینه را فرآیند گ تصمیم‌گیری مینامند. بعضی تصمیم‌گیری را صرفاً ابزاری برای حل یک مشکل میدانند، در حالی که میشود مشکل را از طریق استفاده از فرصت‌ها برطرف کرد. مراحل فرآیند تصمیم‌گیری شامل مشخص کردن مشکل یا فرصتهای موجود، تهیه گزینه‌های گوناگون برای حل مشکل، ارزیابی آنها، انتخاب و اجرای بهترین راه حل و ارزیابی خود تصمیم نهایی است. انواع مراجع سازمانی با توجه به سطح سازمانی که به سه دسته تفکیک میگردد: تصمیم‌گیری فردی، تصمیم‌گیری گروهی (گروه کوچک)، تصمیم‌گیری سازمانی (گروه بزرگ) و (انواع تصمیمات مدیریتی مورد بررسی قرار گرفته است. بیشتر مدیران، مداخله کارکنان را در تصمیم‌گیری قبول دارند ولی در مورد نقش خود مدیران در تصمیم‌گیری دو حالت وجود دارد: مشارکتی و یا غیرمشارکتی ولی بعضی از مدیران معتقدند که اگر کارکنان را در تصمیم‌گیری مداخله دهند سبب میشود که مهار کارها از دست آنها خارج شود. و البته این موضوع الزاماً صادق نیست زیرا درجه مداخله کارکنان در تصمیم‌گیری ممکن است در هر مرحله از فرآیند تصمیم‌گیری متفاوت باشد. برای درک چگونگی اتخاذ یک تصمیم و عواملی را که در این فرآیند مؤثر واقع میشوند مورد مطالعه و بررسی قرار دادیم - ۱ عوامل محیطی ۲- عوامل درون سازمانی - ۳، عوامل فردی و تقویت خلاقیت در سازمان‌ها یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت و نوآوری در محیط‌های کاری امروزی است. در این مقاله به بررسی مفاهیم و اهمیت خلاقیت سازمانی، عوامل مؤثر بر آن، تکنیک‌ها و ابزارهای خلاقیت، چالش‌ها و موانع موجود و راهکارهای تقویت خلاقیت سازمانی پرداختیم. همچنین با مطالعه موردی برخی از سازمان‌های موفق، به اهمیت و کارایی این راهکارها پی بردیم.