



و در دسترس، و آن هم فقط در شکل موجود استفاده کند. این دسته از تصمیم گیرندگان حتی تمایل ندارند به اطلاعات ذخیره شده در حافظه خود رجوع کنند و یا اطلاعات ارائه شده را " ارزیابی " کنند و درستی یا نادرستی آن را تشخیص دهند. پیداست در چنین وضعی، اطلاعات موجود ( اخبار رسیده، شایعات، ... ) بر اطلاعاتی که باید کسب یا پردازش شود، برجسته تر می نماید. این دسته از تصمیم گیرندگان بی شمار، در تصمیمهای خود بویژه بر مختصات قابل مشاهده، مدارك و شواهد در دسترس، تکیه می کنند و این امر می تواند به خطا در قضاوت آنان منجر شود.

راهبرد " تکیه گاه یابی و تنظیم " بیانگر این است که تصمیم گیرنده نقاط اتکایی را ایجاد کرده و از آن نقاط، مفهوم سازی را در ذهن آغاز می کند. این نوع رفتار، نیاز به پردازش اطلاعات را کم می کند و این امر یک پدیده معمولی در برنامه ریزی، بودجه بندی و قیمت گذاری است. این فرایند به دو گونه می تواند بر قضاوت تصمیم گیرنده اثر منفی بگذارد:

نخست اینکه افراد ممکن است شاخصهای نامناسب برای انتخاب تکیه گاهها برگزینند و در چنین وضعی غالباً " شاخص متداول برای چنین افرادی تجربه حاصل از زمان گذشته است، تصمیم گیرنده در استفاده از این شاخص با پدیده " تعامل اشاره و پاسخ " روبه رو می شود، یعنی تمایل به استفاده از مقیاس یا واحد اندازه گیری پیدا می کند که برابر همان ارزشی است، که باید مورد قضاوت قرار گیرد.

دوم اینکه، وقتی در فرایند مفهوم سازی، ارزشی از مجموعه نظام ارزشی فرد به عنوان مبنای اتکا مورد مقایسه قرار می گیرد، از اهمیت شواهد و مدارك جدید می کاهد، زیرا تصمیم گیرنده در مقایسه با مبنای اتکا، استفاده از این شواهد جدید را برای خود اختیاری می داند.

از طرف دیگر، یکی از جنبه های قابل تامل در سبک تصمیم گیری که تحقیقات زیادی را به خود اختصاص داده، تصمیم گیری ادراکی است. این الگو نه تنها بر چگونگی جمع آوری اطلاعات و ارزیابی آن

## سر مقاله

### تصمیم گیری و ارزشها

صاحب نظران علوم سیستمی، وجود اطلاعات درباره دنیای واقعی را شروع تصمیم گیری می دانند و معتقدند که مدیر باید در فرایند کنکاش اطلاعات به دست آورد و این اطلاعات توسط مدیر پالایش شود و در نهایت، در فرایند تصمیم گیری بهترین راه حل را انتخاب کند. در راه این فرایند، محدودیتهای گوناگونی از جمله وجود " خصوصیات انسانی " تصمیم گیرندگان مطرح است.

انسانها به عنوان پردازش کنندگان اطلاعات برای غلبه بر محدودیتهای خود و سهولت در پردازش ( ترکیب و تلفیق ) اطلاعات و تبدیل آن به دانش، راهبردهای گوناگونی را انتخاب می کنند که از آن جمله می توان راهبرد " ظاهرنگری " و " تکیه گاه یابی و تنظیم " را نام برد.

هرگاه راهبرد " ظاهرنگری " انتخاب شود، تصمیم گیرنده تمایل دارد صرفاً از اطلاعات آماده

توسط تصمیم گیرنده اثر دارد بلکه بر چگونگی نظام آن در ذهن و ایجاد تغییر در آن تاثیر می گذارد.

عده ای از تصمیم گیرندگان با سبک ادراکسی، در جمع آوری اطلاعات بر روابط میان اطلاعات کسب شده تمرکز کرده، تلاش می کنند از این طریق ادراکی نسبت به محیط به دست آورند، در حالی که عده ای دیگر بر جزئیات توجه کرده کوشش می کنند دانش خاصی را درباره محیط از اطلاعات واقعی به دست آورند.

در ارزیابی اطلاعات نیز برخی از تصمیم گیرندگان با سبک ادراکی به صورت منظم عمل می کنند و در تحلیل خود، روش علمی را به کار می برند و عده ای دیگر نیز حدسی رفتار کرده، راهبرد آزمون و خطا را پیش می گیرند. در نتیجه، به طور پیوسته نظر خود را بر اساس اطلاعات جدید، یا حتی اطلاعات غیرمنسجم و استنباط خود از علایم غیر حرفی تغییر می دهند.

سخن کوتاه، اینکه تصمیم گیرندگان جزء نگر و حدسی، و نیز کسانی که از راهبرد "ظاهرنگری" یا "تکیه گاه یابی و تنظیم" استفاده می کنند در معرض بیشترین خطاها قرار دارند، این حالت بویژه هنگامی که تصمیم گیرندگان تصورات نادرستی از برخی مفاهیم ارزشی داشته باشند احتمال وقوع آن بیشتر است، از این رو ارزشها قبل از تحقق عینی، ماهیتی اطلاعاتی دارند و به عنوان نوعی اطلاعات وارد فرایند تصمیمگیری می شوند.

یکی از مفاهیمی که در فرایند تصمیمگیری در انتخاب منبع و چگونگی تحلیل اطلاعات رابطه مستقیمی دارد اعتماد است. این ارزش به عنوان یکی از ارکان جامعه اسلامی مورد تاکید قرار گرفته است و با رعایت این اصل بسیاری از سوء نگرشها و بدبینیها از بین رفته، روابط میان افراد ماهیتی متعالی می یابد. اکنون این پرسش مطرح است که چگونه تصمیم گیرنده به فردی اعتماد می کند؟ پاسخی که در يك تامل مختصر می توان ارائه داد این است که افراد بر اساس اطلاعات و در نتیجه شناخت حاصل شده از این اطلاعات به همدیگر اعتماد می کنند، پس اگر بپذیریم که اعتماد هم حاصل اطلاعات است و هم نوعی اطلاعات، نخست باید به کمیت و کیفیت اطلاعات

توجه کرد. زیرا صاحب نظران علوم سیستمی معتقدند يك تصمیم خوب دربرگیرنده ترکیبی از ۹۰ درصد اطلاعات و ۱۰ درصد قضاوت تصمیم گیرنده است. بنابراین اعتماد باید بر اطلاعات صحیح و دقیق مبتنی باشد و بویژه هنگامی که می خواهیم از این گذرگاه به عنوان عاملی در تصمیمگیری سازمانی یا در تصمیمگیری نسبت به دیگران در کل زندگی استفاده کنیم.

سخن کوتاه اینکه اگر در بعد جمع آوری اطلاعات برخوردی ارزشی با منابع داشته باشیم یعنی اعتماد بر ظاهر افراد دلیل درستی گفته و خبر برای ما باشد و از اطلاعاتی که از چنین گذرگاهی برای ما حاصل می شود در تصمیمگیری نسبت به مسائل گوناگون استفاده کنیم، از همان گام اول به خطا رفته ایم و در نتیجه مفهوم سازی در ذهن به علت ماهیت نادرست اطلاعات اولیه درست صورت نمی پذیرد و این مفاهیم که در حالت طبیعی برای تطبیق با مصادیق بیرون از ذهن یا انتقال آنها به دیگران نیازمند به تحلیلند، به شکل غلط ارائه می شوند و سرانجام، عدم شناخت یا شناخت نادرست از مسائل پیش می آید. به عبارت دیگر، تصمیم گیرنده دچار "جهل مرکب" می شود، از این جهت بایست جایگاه ارزشها و دخالت آنها در فرایند تصمیمگیری مورد توجه قرار گیرد و بدانیم که گاه ارزش در جایگاهی نادرست به ضد ارزش مبدل می گردد.

\* \* \* \*

در شماره های آینده، قصد بر این است که برای ایجاد ارتباط میان مفاهیم، نظریه ها و چگونگی کاربرد آنها در صحنه عمل، به درج "قضایای" مدیریتی اقدام شود و با طرح پرسشها و درخواست پاسخ از خوانندگان، رابطه مجله با تحلیل و دیدگاههای خوانندگان پیرامون ابعاد مدیریتی گسترده تر شود. امید است در این راه، از یاری هرچه بیشتر شما بهره مند باشیم.

دکتر علی رضائیان