

# مراحل تصمیم‌گیری و حل مساله با نگاهی به تصمیمات ملی

فاروق داودپور

مقدمه

حل مساله رسیدن به راه حل، پاسخ و نتیجه‌گیری است و فرایند تصمیم‌گیری از میان چند انتخاب و گزینه دست به انتخاب یک گزینه می‌زنیم و براساس یک ضرب‌المثل معروف تصمیم‌نگرفتن هم خود نوعی تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری یک مفهوم مدیریتی است و بعضی از صاحب‌نظران مدیریت، تعریف مدیریت را معادل تصمیم‌گیری میدانند. مفاهیم حل مساله و تصمیم‌گیری را میتوان به ساختمانی تشبیه کرد که بر سه ستون ۱- تعریف مساله ۲- تولید گزینه ۳- انتخاب راه حل استوار است این دو مفهوم به میزان زیادی در هم آمیخته اند بطوری که گاهی با اتخاذ یک تصمیم مسله ای بوجود میاید و با برداشتن آن تصمیم مساله هم از میان میرود بعنوان مثال اگر فردی تصمیم بگیرد که قله دماوند را فتح نماید و در فرایند فتح قله با طوفان شدید و پیش‌بینی نشده ای مواجه شود بطوری که امکان فتح قله میسر نباشد با لغو تصمیم، مساله ای بنام طوفان هم از میان خواهد رفت.

اغلب مسایل به عنوان موانع در برابر ما نسبت به نتایج تصمیم‌گیریها در مرتبه دوم قرار دارند. ما در این گفتار قصد داریم چارچوبی علمی جهت تصمیم‌گیری و حل مساله بیان کنیم. پر واضح است که تصمیم‌گیری در همه سطوح زندگی شخصی و شغلی و ملی و بین‌المللی را شامل و از یک تصمیم شخصی مثل خرید یک وسیله نقلیه تا تصمیم کلان و پرریسکی مانند برداشتن یارانه کالاهای اساسی را شامل میشود. به نظر ما اگر تصمیمات با توجه و رعایت مراحل پیشنهادی صورت گیرد نتایج رضایت‌بخشی خواهد داشت.

ناگفته پیداست که اگر کسی مسیر و آینده خود را انتخاب نکند (تصمیم‌نگرفتن)، دست بی‌امان حوادث برای او تصمیم خواهد گرفت.

**مراحل پنج‌گانه تصمیم‌گیری**

مرحله اول: تعریف هدف

در ابتدا و اولین فعالیت ذهنی جهت تصمیم گیری، تعیین نقطه ای است که ما با اتخاذ تصمیم و اجرای آن به آن هدف خواهیم رسید. بقول معروف اگر ندانی مقصدت کجاست باد در هر جهتی بوزد برایت فرقی نخواهد کرد. البته تصمیمات دارای اهداف آشکار و نهان هستند که باید در تصمیم گیری به هر دو مورد توجه نمود.

دولت سیزدهم هدف از برداشتن یارانه کالاهای اساسی را جراحی اقتصادی و مبارزه با قاچاق اعلام نموده است. ما از هدفهای پنهان این تصمیم خبر نداریم و هدفی تحت عنوان جراحی اقتصادی بسیار کلی و غیر قابل ارزیابی می باشد. بنابراین عینی و شفاف بودن و قابل ارزیابی بودن، از اصول تعیین اهداف تصمیم گیریها میباشد.

مرحله دوم: جمع آوری اطلاعات و تولید گزینه

دومین مرحله از مراحل تصمیم گیری، جمع آوری اطلاعات مرتبط میباشد. تاکید بر مرتبط بودن اطلاعات به این دلیل است که ما در عصر انفجار اطلاعات زندگی میکنیم و در این زمانه با یک جستجوی ساده در گوگل و با ملاحظه مطالب یک روزنامه به اندازه کل اطلاعات مردم در قرن ۱۶ می توانیم اطلاعات بدست آوریم. بدیهی است که حجم عظیم اطلاعات باعث سردرگمی مدیران تصمیم گیر می شود. حل این مشکل و بدست آوردن اطلاعات مرتبط، مستلزم پالایش اطلاعات موجود و همچنین جمع آوری اطلاعات مفقوده می باشد.

مهمترین گام در این مرحله تولید گزینه ها و انتخابهای زیاد است، پردازیم (در پژوهش از آن تحت عنوان فرضیه و یا حدس هوشمندانه یاد می شود). در همین ارتباط، آوردن کلمه گزینه ها بصورت جمع تعمدی است؛ چون انتخاب یک راه از بین یک یا دو گزینه مشکلی را حل نمی کند و تصمیم علمی و قابل دفاعی از آن حاصل نمی شود.

مدیرانی که فاقد مهارت تصمیم گیری و تفکر خلاق هستند خیلی زود به سراغ جایگزین های "این یا آن" می روند و مدیران و سایر افراد تصمیم گیرنده باید مواظب باشند که دچار اشتباهی بنام "تنها دلیل" نشوند. اغلب مسایل به دلایل متعدد و مختلفی ایجاد می شوند. تاکید بر تنها دلیل مصداق مثل معروف ((مرغ من یک پا دارد)) تنها از جانب مدیران مستبد و خودرای صادر می شود .

بر همین اساس مردم کشور ما حق دارند که از مسولان خود سوال کنند که تصمیم برداشتن یارانه کالاهای اساسی از میان چه گزینه هایی انتخاب شده است و در همین راستا سایر تصمیمات کلان، مانند سیاست

منطقه ای و توقف مذاکرات و ممنوع کردن واکسن آمریکایی و انگلیسی در اوج شیوع کرونا از بین کدام گزینه ها و بر اساس چه استدلالی انتخاب شده اند؟ دلیل مثالهای مذکور این است که نتایج و عواقب تصمیمات کلان و ملی بر روی سرنوشت حال و آینده کل مردم تاثیر گذار است.

مناسبترین تکنیک علمی برای تولید گزینه های بیشتر استفاده از روش طوفان فکری است. بدیهی است مدیرانی که روحیه استبدادی دارند و به اصطلاح خود رای هستند قادر به استفاده از چنین تکنیکی نیستند ولی برعکس، مدیران مشارکت پذیر استقبال خواهند نمود.

مرحله سوم: تعیین معیارهای انتخاب و تعیین میزان ریسک پذیری

در این مرحله و در ادامه تولید گزینه در مرحله قبلی باید معیارهای انتخاب گزینه را تعیین کنیم و پس از سنجیدن و محک زدن تک تک گزینه های تولید شده با معیارهای تعیین شده اقدام به حذف تدریجی گزینه های پیشنهادی بنماییم تا به گزینه نهایی و برتر دست یابیم مدل و تکنیک ((تور خرچنگیری)) بهترین مدلی است که در این مرحله به ما کمک میکند. در تعیین معیارها لازم است نسبت به فهرست کردن مزایا و معایب هر کدام از گزینه ها بپردازیم. معیارهایی همچون میزان مطابقت گزینه ها با قانون و با اخلاق و اسناد بالادستی و همچنین نتایج و عواقب هر کدام از گزینه ها و ارزیابی خطرات و منافع مورد انتظار بپردازیم.

از مهمترین اقدامات این مرحله تعیین میزان ریسک هر کدام از تصمیمات است. می دانیم که ریسک یک مفهوم آماری است و با احتمالات سرو کار دارد، ولی محک تجربه نقش بسیار مهمی در محاسبه ریسک ایفا میکند.

ریسک یک وجه از وجوه تفکر است که از طریق محاسبه و بر آورد نتایج اقدامات احتمالی صورت می گیرد.

تعیین و پیش بینی کردن بدترین وضعیت اتخاذ یک تصمیم، روشی تجربی و مطلوب و موثر برای پذیرش ریسک قبل از تصمیم گیری است. در ریسک باید همیشه بدترین حالت را در نظر گرفت؛ مثلا اعلام تصمیم گران شدن بنزین در سال ۹۸ که متاسفانه منجر به سرکوب و کشتار معترضین گردید، یا شلیک دو موشک به هواپیمای مسافربری و کشتن انسانهای فرهیخته و بی گناه از نوع بدترین تصمیمات است که نمی توان اینها را تصمیمات اشتباه خواند بلکه تصمیمات بد کمترین عنوانی است که

میتوان به آن داد.

اکنون ما به عنوان شهروند ایرانی حق داریم از مسولین ذیربط سوال کنیم که آیا در تصمیم بد خودشان میزان ریسک و بدترین حالت را پیش بینی کرده بودند؟ اگر جواب آنان منفی باشد باید بپذیرند که در تصمیمات خود غیر علمی و غیر منطقی عمل نموده اند و باید مسولیت عواقب آنرا بپذیرند و اگر جواب مسولین مربوطه مثبت باشد؛ یعنی تا این حد به عواقب و نتایج تصمیم خود وقوف داشته اند لذا نامی بجز جنایت نمی توان بر آن نهاد.

در همین رابطه امروز از دولت سیزدهم که تصمیم به برداشتن یارانه کالاهای اساسی با هدف جراحی اقتصادی و مبارزه با قاچاق کالا گرفته اند، باید به سوالات زیادی پاسخ دهند، چرا جراحی اقتصادی را از نان مردم شروع کرده اند؟ اگر این دولت به مبارزه با قاچاق و پولشویی اعتقاد دارد چرا اقدامی در جهت تصویب fatf انجام نمی دهد؟ بر اساس معیارها و مراحل که تا کنون بیان کرده ایم سوالات دیگری به وجود میاید از جمله اینکه هدفهای آشکار و پنهان تصمیم دولت کدام ها هستند؟ در کنار گزینه ی برداشتن یارانه کالاهای اساسی چه گزینه های دیگری مطرح شده است و به چه دلیل آن گزینه ها حذف و این یکی انتخاب شده است؟ آیا میزان ریسک و بدترین حالت ریسک این تصمیم را پیش بینی کرده اند؟

نظر به اینکه اتخاذ هر تصمیمی، هم دارای نتایج آشکار و هم نتایج پنهان می باشد، لازم است مدیر تصمیم گیرنده با ترسیم یک جدول دو بعدی که در یک بعد آن نتایج آشکار و نتایج پنهان و در بعد دیگر جدول نتایج منفی و نتایج مثبت، تحت عنوان پنجره نتایج تصمیم گیری ثبت نماید. نتایج پنهان در تصمیم گیری ها خیلی مهم هستند. بدون تردید وجود تورم، بیکاری، اعتیاد، طلاق، دزدی و... هر کدام می توانند از نتایج پنهان تصمیمات غلط و بد مسولین کشور باشند چه کسی میتواند نقش تحریم ها و سیاست منطقه ای را در این پدیده های اجتماعی نفی کند؟

مرحله چهارم: اجرا و ارزیابی؛

اجرا و ارزیابی تصمیم باید بخشی از روند کلی محسوب گردد. خیلی کم ما متوجه نقطه واقعی تصمیم گیری میشویم. درست مانند مسافرانی که سوار هواپیما میشوند و متوجه عبور از مرز کشورها نمی شوند.

نقطه تصمیم گیری(چه آگاهانه و چه غیر آگاهانه) زمانی است که تفکر

پایان میابد و نظرتان قطعی می گردد و وارد مرحله اجرا یا عمل میشوید. اما باز هم در حال ارزیابی هستید و تا زمانیکه به نقطه غیر قابل بازگشت (نقطه PNR) نرسیده اید میتوانید از تصمیم خود برگردید خصوصا اگر شرایط اولیه شما را مجبور کند.

ارزیابی تصمیم و اجرای آن با طرح و پاسخ به این سوالات آغاز می شود.

۱. آیا از همه اطلاعات موجود استفاده نموده اید؟

۲. آیا راه حل خود را از بین راه حلهای متعدد و مختلف انتخاب نموده اید؟

۳. آیا بدترین حالت ریسک تصمیم خود را پیش بینی کرده اید؟

۴. آیا نتایج پنهان و آشکار تصمیم خود را به روشنی بدست آورده اید؟

۵. آیا برنامه واقع بینانه است؟

۶. اگر چنانچه کارها بر اساس پیش بینی پیش نروند چه برنامه جایگزینی دارید؟

در اینجا باید اذعان نمود که تا کنون مسولین کشور یک ارزیابی دقیق از تصمیمات کلان خود نداشته اند و یا به اطلاع مردم نرسانده اند.

شهروندان حق دارند در قبال هزینه هایی که در کشورهای منطقه از جیب آنان خرج شده است چه دست آوردی داشته است؟

مرحله پنجم: در میان گذاشتن تصمیم با دیگران

تجربه نشان داده است هرچه دیگران را در تصمیم سازی و تصمیم گیری مشارکت دهیم احتمال موفقیت و گرفتن نتایج مثبت بیشتر است. هنگامی که افراد در تصمیمات دخالت داده شوند، انگیزه آنان بیشتر می شود و خود را مسوول تصمیم می دانند و عواقب و مسولیت های آنرا می پذیرند.

ممکن است این سوال در ذهن شما ایجاد شود که چگونه ممکن است دولت در تصمیمات خود با همه مردم مشورت کند؟ در پاسخ شما را به قانون اساسی جمهوری اسلامی ارجاع میدهم که مراجعه به آرا عمومی و

برگزاری رفراندوم را به رسمیت شناخته است و با کمال تاسف در طول سالیان متمادی حتی برای یکبار به این اصل قانون اساسی توجه نشده و تصمیمات کلان و سرنوشت سازی همانند سیاست گذاری منطقه ای، برجام و گرانی بنزین و برداشتن یارانه کالاهای اساسی بصورت اتوبان یک طرفه و بدون نیاز به دریافت نظر مردم به اجرا درآمده است .

مهمترین دلیل توسعه یافتگی و پیشرفت همه جانبه کشورهای اروپایی توجه زیاد به نظرات مردم و برگزاری رفراندوم در اتخاذ تصمیمات کلان میباشد؛ بنابراین دلیلی ندارد که این مردم دست به شورش و طغیان بزنند. شورش و طغیان مال مردمی است که به بازی گرفته نمی شوند. مثال عینی این روزها میتوان به اعتراض مدنی فرهنگیان و بازنشستگان اشاره نمود وقتی با اعتراض و پیگیری خود باعث تصویب ناقص طرح رتبه بندی و همسان سازی میشوند اما در عمل مسولان وزارت آموزش و پرورش و سازمان اموراداری حاضر نیستند که نمایندگان معلمان در تدوین آیین نامه اجرایی شرکت دهند و درد آنان را جویا شوند. فلذا ملاحظه می کنیدکه این اعتراضات مدنی همچنان ادامه دارد. بدیهی است مقصر این اتفاقات فرهنگیان نیستند بلکه مسولین تنگ نظر و مشورت ناپذیر و خودرای هستند.

### جمع بندی و نتیجه گیری

۱- فرایند تصمیم گیری و حل مساله یک فعالیت فکری است ومختص تصمیمات ملی و بین المللی نیست بلکه هر روز و هر ساعت در زندگی تک تک آحاد جامعه جاری و ساری است و همه ما مستمرا در حال تصمیم گیری و حل مساله هستیم و دلیل اینکه در اینجا تصمیمات کلان و ملی مورد بحث قرار گرفته و نمونه های عینی از این تصمیمات مثال زده شده است، به جهت اغراض سیاسی نبوده بلکه بخاطر اهمیت ونقش این تصمیمات در سرنوشت مردم است. ما اگر در زندگی فردی وشخصی خود تصمیم غلط و یا بد بگیریم ضررو زیان آن بیشتر به خود ما برمیگردد، اما تصمیمات کلانی مانند برداشتن یارانه کالاهای اساسی کل زندگی مردم را تحت تاثیر قرار میدهد.

۲- مردمی که اهل مطالعه نباشند و بطور کلی حوصله فکرکردن نداشته باشند، محکوم به اتخاذ تصمیمات غلط و بد هستند و تاوان آنرا چند برابر می پردازند.

۳- در تمامی مراحل تصمیم گیری نباید به علت های سطحی که خود معلول علت دیگری هستند اکتفا نمود به همین منظور باید تصمیمات خود را

بیرحمانه در معرض نقد نقادان و دلسوزان قرار دهیم. پدیده های زشتی مانند فساد و رانت خواری از جانب یک مسول و یا نماینده مجلس صرفا با دستگیری و مجازات فرد خاطی پایان نمی پذیرد بلکه به ریشه ها و ساختارهای فسادزا که علت العلل اصلی هستند توجه نمود به عنوان مثال نظارت استصوابی شورای نگهبان و بی توجهی به رای مردم و یا وجود تحریم و به بهانه دور زدن آنها و شعار مبارزه با قاچاق دادن و در عمل به قوانین ضد پولشویی تن ندادن، نباید نادیده گرفته شوند.

۴- رییس جمهور در مصاحبه های تلویزیونی خویش چندین بار درخواست کمک و مشورت داشته اند ولی ساز و کار آنرا بیان ننموده اند. در اینجا به ایشان پیشنهاد میکنم که تلاش کنند که اولاً، در جلسات تصمیم گیری اجازه ندهند که کارشناسان ذیربط تنها با یک ایده و یک گزینه برای حل مشکلات وارد جلسات شوند و تصمیمات مهم را در چارچوبی علمی و منطقی اتخاذ نمایند و در مسایل مهمتر به رفراندم و آرای عمومی مراجعه نمایند.

#□□□□□□□□□□□□□□□□