

فصل پنجم: تصمیم گیری

درس دهم: تصمیم گیری

در پایان این فصل از فراگیر انتظار می رود:

1. مراحل اخذ تصمیم از نظر قرآن را بداند.
2. با تعریف تصمیم گیری (در مدیریت) آشنا شود.
3. مراحل تصمیم گیری مناسب را در قالب مثال به کار ببرد.
4. شرایط و موقعیت های تصمیم گیری را با مثال فرا گرفته باشد.

ضرورت تصمیم گیری

تصمیماتی در خصوص اینکه چه کاری، با چه وسیله ای، توسط چه کسی، چه موقع، در کجا و چگونه باید انجام شود، توسط مدیر اتخاذ می شود.

تصمیم گیری در ست و نادرست مدیر، موجب موفقیت و عدم موفقیت هر سازمانی است. بنابراین، لازم است که مدیران با شیوه ها و فنون تصمیم گیری مدیریت امروز آشنا شوند، تا بتوانند تصمیمات مؤثرتری اتخاذ نمایند. فرآیند اخذ تصمیم رضایت بخش از دو بخش **تصمیم سازی و تصمیم گیری** شکل گرفته که مبنای تصمیم سازی را «واقعیت ها» و مبنای تصمیم گیری را «ارزش ها» تشکیل می دهند. مراحل اخذ تصمیم در قرآن به صورت زیر بیان شده است:

1. مشاوره جویی و نظرخواهی،
2. یافتن نظرات و راه حل ها،
3. انتخاب یک نظر یا راه حل،
4. توکل بر خدا برای اجرای راه حل انتخابی.

خداوند در قرآن کریم می فرماید:

وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾ آل عمران

در کار[ها] با آنان مشورت کن و چون تصمیم گرفتی بر خدا توکل کن زیرا خداوند توکل کنندگان را دوست می دارد.

تعریف تصمیم گیری

تصمیم گیری یافتن و انتخاب راه حل معین از میان راه حل های بررسی شده برای یک مسئله است.

مراحل تصمیم گیری مطلوب:

الف. مرحله تصمیم سازی شامل:

1. **شناسایی وضعیت یا تشخیص مشکل:** در این مرحله باید عواملی که سبب ایجاد مشکل شده اند به خوبی شناسایی شوند و سپس مسئله به درستی تعریف شود. به عنوان نمونه، بی انگیزگی طلاب برای تلاش اجتهادی در یادگیری دروس حوزوی در بدو ورود به سطح دو مساله بسیار شایعی در میان طلاب است.
2. **فعالیت هایی که منجر به ایجاد راه حل های ممکن برای رفع مشکل می شود:** در این مرحله مدیران با توجه به تحصیلات و تجارب خود و اطلاعات به دست آمده، سعی می کنند در حد امکان راه های بیشتری را برای حل مشکل پیدا کنند.
3. **انتخاب معیار سنجش:** در این مرحله، مدیران راه حل های ارائه شده را با معیارهای مختلف اندازه گیری می کنند. مثلاً میزان اشتیاق طلاب به خدمت در جامعه را معیار سنجش انگیزه برای یادگیری علم و مهارت قرار داد و با توجه به آن، بهترین راه حل ها را انتخاب کرد.
4. **ارزیابی راه حل ها و پیش بینی نتایج هر راه حل:** در این مرحله، مدیران راه حل ها را با معیار انتخاب شده می سنجند و نتیجه هر کدام را مشخص می نمایند.

ب. مرحله تصمیم گیری شامل:

انتخاب راه حل مطلوب (اخذ تصمیم): در این مرحله با توجه به اندازه گیری و ارزیابی راه حل ها، راه حلی که نتیجه رضایت بخش ارائه کند، راه حل انتخابی است.

موقعیت های اخذ تصمیم

مدیران معمولاً در سه موقعیت برای آینده تصمیم می گیرند که عبارت اند از:

1. **شرایط اطمینان:** وقتی در شرایط اطمینان قرار داریم که می دانیم در آینده چه اتفاقی خواهد افتاد. در این موقعیت، تصمیم

گیری آسان است مانند مشخص بودن تعداد طلاب ورودی به حوزه علمیه در سال تحصیلی جدید. بنابراین، نتیجه اجرای کارها در این شرایط به طور قطع پیش بینی می شود.

2. **شرایط مخاطره (ریسک):** در این شرایط نتیجه و اجرای کار با احتمال پیش بینی می شود. به عنوان مثال یک مدرسه علمیه در شهرستان نمی داند از داوطلبانی که برای آزمون ورودی حوزه ثبت نام کرده اند چه تعدادی قطعاً در آزمون شرکت کرده و چه تعدادی موفق به قبولی در آزمون می شوند. لذا نمی توان با اطمینان از به حد نصاب رسیدن ورودی های جدید از اساتید مورد نیاز به طور قطع دعوت بعمل آورد.

3. **شرایط عدم اطمینان:** در این شرایط، اطلاعات ناچیز است و آینده را نمی توان پیش بینی کرد. در همان مثال قبل اگر بخواهیم قبل از ثبت نام داوطلبان و اطلاع از تعداد آنان از کادر علمی مجربی برای آموزش طلاب جدیدالورود دعوت کنیم در شرایط عدم اطمینان تصمیم گرفته ایم.

بسیاری از تصمیمات مهم مدیریت در این شرایط اخذ می شود، بنابراین، لازم است مدیران با روش های استفاده از مدل های جدید اخذ تصمیم آشنا شوند تا بتوانند در شرایط عدم اطمینان تصمیماتی مناسب اخذ کنند.

اندکی تأمل:

مشکلات و مسائل حوزه علمیه بارها و بارها توسط کارشناسان و حتی شخص مقام معظم رهبری (ادام الله ذله) در جامعه حوزوی مطرح شده است. طبیعتاً برای حل این معضلات نیز راه حل هایی وجود دارد که برخی از کارشناسان به آن ها نیز رسیده اند. حال به نظر شما با وجود ارائه این راه حل ها چرا تا کنون این معضلات حل نشده است؟؟