

الگوی اتخاذ راه کار مناسب و تصمیم گیری بهینه فرماندهان نظامی

بهروز تسلیمی کار^۱

کیوان سپاسی^۲

چکیده

یکی از فراگردهایی که تمام فرماندهان به طور مداوم با آن سروکار دارند "تصمیم گیری" می باشد. تفکیک ناپذیری تصمیم گیری از مدیریت به حدی است که آن ها را مترادف یکدیگر دانسته اند. دو نکته حائز اهمیت در خصوص تصمیم گیری، در سطح سازمان های عمومی این است که "اغلب فرماندهان از تحلیل اینکه چگونه تصمیم بگیرند، ناتوانند" و دیگر اینکه "اغلب فرماندهان تصمیم گیری را به صورت فعالیتی نقطه ای می دانند و نگرش فرایندی به آن ندارند". در این مقاله سعی شده است با تشریح فرآیند تصمیم گیری، تهیه پرسش نامه و فرم مصاحبه با صاحب نظران نسبت به تبیین چگونگی تصمیم گیری در اخذ راه کار مناسب توسط فرماندهان در شرایط بحرانی و عادی پرداخته شود. محققین در این مقاله سعی دارند تا با تشریح ارائه تعریفی مناسب از نقش مدیران در تصمیم گیری و تشریح فرآیند تصمیم گیری، با تهیه پرسش نامه و فرم مصاحبه با صاحب نظرانی که از فرماندهان یگان ها و مدیران معاونت های مختلف فرماندهی قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجا می باشند نسبت به تبیین چگونگی تصمیم گیری در اخذ راه کار مناسب توسط فرماندهان در شرایط بحرانی و عادی بپردازند. در این راستا از جامعه مطالعه که شامل اسناد و مدارک و صاحب نظران مرتبط با موضوع می باشند و به صورت هدفمند ساده تعیین گردیده اند، در خصوص "چگونگی تصمیم گیری" به عنوان یک متغیر مستقل کلان و "اخذ راه کار مناسب توسط فرماندهان" به عنوان یک متغیر تابع، تحقیقی از نوع کاربردی با روش توصیفی و رویکرد کیفی با روش های میدانی (مصاحبه و پرسش نامه) و کتابخانه ای (اسناد و مدارک و سایت های اینترنتی) صورت پذیرفته و نتایج حاصله به روش آمیخته (کمی/کیفی) مورد تجزیه و تحلیل و تبیین قرار گرفته است و در پایان الگوی مناسبی از تصمیم گیری برای مدیران و فرماندهان در محیط های نظامی که بتوان از آن بهره گرفت، به دست آمده است.

واژگان کلیدی

تصمیم گیری، فنون تصمیم گیری، تفکر خلاق، فرماندهان نظامی.

^۱ - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دفاعی دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران.

^۲ - کارشناس ارشد مدیریت دفاعی دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران.

مقدمه

انسان به حکم مخیر بودن، موجودی متمایز از سایر خلائق گردیده است. این موهبت الهی برای انسان مسئولیت و تکلیف به همراه آورده است و بازخواست‌ها، جزاها و پاداش‌ها، همگی معلول انتخاب‌ها و حرکت در مسیرهایی است که خود برگزیده است. برای فرماندهان، وظایف، مسئولیت‌ها و نقش‌هایی مطرح می‌باشد که بعضی از آن‌ها خاص خود فرماندهان و بعضی دیگر با شدت بیشتری نسبت به سایر کارکنان بر عهده فرماندهان می‌باشد. وظایفی نظیر برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری، کنترل، مدیریت منابع از جمله وظایفی است که مسئول نهایی آن‌ها فرمانده می‌باشد و برابر آئین‌نامه‌ها تمامی اختیار یک فرمانده به جز مسئولیت وی قابل تفویض می‌باشد. فرمانده مسئول اصلی کلیه امور یگان تحت امر یک فرمانده، شخص فرمانده است. در تمامی وظایف فرماندهی یک نقش اساسی، مستمر و جدایی‌ناپذیر، فارغ از سطوح، نوع، حیطة عمل مدیریت، فرمانده را همراهی می‌کند. از فرماندهان صف تا فرماندهان عالی همگی به‌طور مداوم جهت رفع مسائل و مشکلات یا جهت دستیابی به فرصت‌ها و توسعه، درگیر جهت‌دهی و انتخاب مسیر صحیح می‌باشند. به دلیل اهمیت این نقش و حضور جدایی‌ناپذیر و چالشی آن در زندگی سازمانی تمام فرماندهان، اصل برابری فرماندهی با تصمیم‌گیری مطرح شده است. عرصه فرماندهی و رهبری به شدت عرصه متحول و در گذار است در این رابطه چارلز هنری^۱، معتقد است که عصر حاضر "عصر تغییر و سنت‌گریزی" می‌باشد که این خود منجر به شدت تضاد و تناقض‌های سازمانی می‌گردد. مانوئل کاستلز^۲، عصر حاضر را با مشخصه اطلاعات و ظهور هویتی جدید مورد تحلیل و بررسی قرار می‌دهد. سایر اندیشمندان نیز به گونه‌ای مشابه، عصر جدیدی را نوید می‌دهند که برگرفته از فن‌آوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی می‌باشد. (حاضر، ۱۳۷۴:

(۲۲۵)

بینش و اطلاعات دو رکن اساسی برای نظام تصمیم‌گیری می‌باشند. فن‌آوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی در نقش یک تصمیم‌یار مناسب برای مدیر، نقش وی را در اتخاذ تصمیمات مشکل‌تر نموده است. امروزه حجم اطلاعات در اختیار فرماندهان بسیار بیشتر شده است و در دسترس بودن و توزیع این اطلاعات در سایر سطوح، برتری مدیر را از بعد در اختیار داشتن اطلاعات نسبت به سایرین به چالش کشانده است. بنابراین رکن بینش و توانایی‌های

کیفی مدیریت از وزن و اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد. در این راستا آزادی از قیدوبند حجم گسترده اطلاعات نیازمند شناخت چگونگی تصمیم‌گیری و استفاده بهینه از تفکر خلاق و تفکر ارزشی و استمداد از فنون تصمیم‌گیری در کنار فن‌آوری خواهد بود.

اهداف تحقیق

هدف اصلی از این تحقیق بررسی تبیین چگونگی تصمیم‌گیری در اخذ راه‌کار مناسب توسط فرماندهان می‌باشد تا با به‌کارگیری فنون صحیح امکان تصمیم‌گیری مناسب با توجه به شرایط حاکم زمانی و مکانی فراهم و مهیا گردد.

سؤالات تحقیق

سؤال اصلی این تحقیق عبارت است از "تصمیم‌گیری در اخذ راه‌کار مناسب توسط فرماندهان چگونه باید باشد؟" که با مدنظر قرار گرفتن محیط‌های عمده‌ای که آن‌ها در آن قرار دارند، به ۲ سؤال فرعی به شرح ذیل تقسیم و پرسش‌نامه و فرم مصاحبه بر همین اساس تهیه و توزیع گردیده است.

- ۱) تصمیم‌گیری در اخذ راه‌کار مناسب توسط فرماندهان در شرایط بحرانی چگونه باید باشد؟
- ۲) تصمیم‌گیری در اخذ راه‌کار مناسب توسط فرماندهان در شرایط عادی چگونه باید باشد؟

فرضیه‌های تحقیق

الف) فرضیه‌های تحقیق

- ۱) به نظر می‌رسد چگونگی تصمیم‌گیری در اخذ راه‌کار مناسب توسط فرماندهان مؤثر است.
- ۲) به نظر می‌رسد چگونگی تصمیم‌گیری در اخذ راه‌کار مناسب توسط فرماندهان در شرایط بحرانی مؤثر است.
- ۳) به نظر می‌رسد چگونگی تصمیم‌گیری در اخذ راه‌کار مناسب توسط فرماندهان در شرایط عادی مؤثر است.

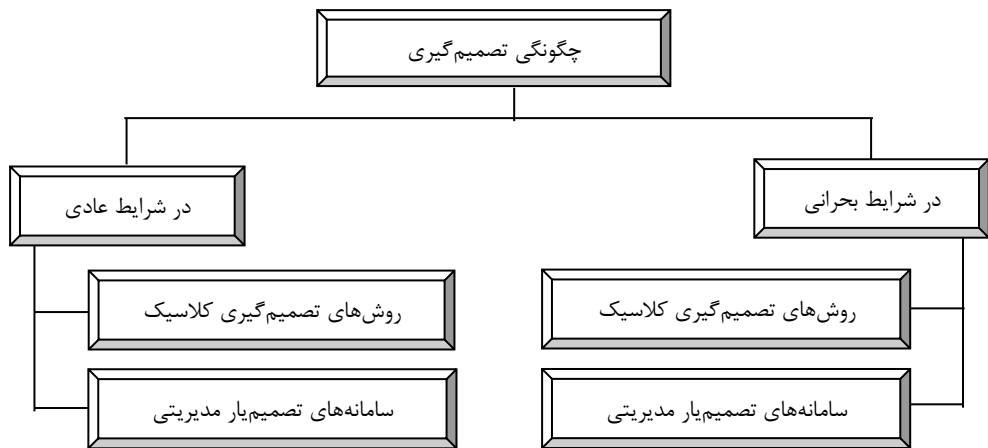
ب) فرضیه اهم

به نظر می‌رسد چگونگی تصمیم‌گیری در اخذ راه‌کار مناسب توسط فرماندهان مؤثر است.

متغیرها

تصمیم‌گیری

متغیری است مستقل کلان، کیفی، دو ارزشی و گسسته که با استفاده از اسناد و مدارک و سایر منابع اطلاعاتی به طریق تحلیل کیفی در شرایط بحرانی و عادی، مطابق نمودار زیر مورد بررسی و تفسیر قرار خواهد گرفت.



راه‌کار مناسب فرماندهان

متغیری است تابع، کیفی، که محقق با متغیر مستقل "چگونگی تصمیم‌گیری"، با استفاده از اسناد و مدارک و سایر منابع اطلاعاتی به طریق تحلیل کیفی مورد بررسی و تفسیر قرار خواهد داد.

ادبیات تحقیق

مدیران تصمیم‌گیرنده

مدیر برای تصمیم‌گیری نقش‌های گوناگونی را در سازمان ایفا می‌کند و به‌عنوان مؤسس سازمان^۱ به دنبال اصلاح سازمان است تا آن را با شرایط روز تطبیق دهد. در نقش جوینده، مدام مراقب به دست آوردن نظرهای جدید است و زمانی که نظر خوبی به دست آورد، ممکن است برنامه‌ای بریزد و شخصاً آن را سرپرستی کند و یا این‌که با تفویض اختیار، اجازه

دهد که زیردستان اجرایش کنند. همان طوری که پیتر- اف دراکر^۱ در کتاب خود به نام "کاربست مدیریت" گفته است، یکی دیگر از وظایف مدیر، آفرینش یک تمامیت واقعی است و نقش او مثل یک رهبر ارکستر سمفونی، یعنی اثر این کوشایی و دید رهبری اوست که از نواهای مختلف آلات موسیقی که به تنهایی صدایی ناموزون دارند، اصواتی شاد و زنده و گوش‌نواز می‌آفریند. سومین نقش تصمیم‌گیری مدیران در توزیع منابع است. این نقش، مختص مدیر سازمان است که تعیین کند کدام واحد، چه چیزی و به چه میزان دریافت کند. (حاضر، ۱۳۷۸: ۲۲۵)

فرآیند تصمیم‌گیری

در تعریف بسیار ساده، تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک‌راه از میان راه‌های مختلف. از این تعریف می‌توان این‌گونه برداشت نمود که کار اصلی تصمیم‌گیرنده (فرمانده) دریافت راه‌کارهای ممکن، تجزیه و تحلیل، تعیین نتایج و نهایتاً انتخاب راه‌کار صحیح می‌باشد، بدیهی است چنانچه وی بتواند این انتخاب را به نحوی درست و مطلوب انجام دهد تصمیم‌های او مؤثر و سازنده خواهد بود.

به‌طورکلی فرآیند تصمیم‌گیری شامل ۶ مرحله است که در جدول ذیل مورد اشاره واقع گردیده‌اند:

جدول ۱) مراحل شش‌گانه فرآیند تصمیم‌گیری

| مرحله | اقدامات قابل انجام |
|-------|---|
| اول | تشخیص، تعیین و تعریف صحیح مشکلی که در راه تحقق هدف مانع ایجاد کرده است. |
| دوم | احصای راه‌حل‌های موجود با توجه به تجربه‌های علمی و عملی فرمانده و اطلاعات و آمار در دسترس برای رفع مشکل پیش‌آمده. |
| سوم | تعیین معیارهای مناسب به‌منظور سنجش و ارزیابی راه‌حل‌های احصاء شده. |
| چهارم | تجزیه و تحلیل و تعیین نتایج حاصل از هر یک از راه‌حل‌های ممکن است. |
| پنجم | مقایسه راه‌حل‌ها با یکدیگر از طریق بررسی نتایج به‌دست‌آمده و تعیین اولویت آن‌ها. |
| ششم | انتخاب بهترین راه‌کار و ارائه دستورالعمل تصمیم‌گیری. |

گاهی اوقات مرحله هفتمی نیز مدنظر قرار داده می‌شود و آن اجرای آزمایشی تصمیم نهایی می‌باشد، در این مرحله عملی بودن تصمیم، ارزیابی و در صورت موفقیت‌آمیز بودن، اجرای آن ادامه خواهد یافت و در صورت ناموفق بودن، در قالب یک مشکل جدید در ابتدای

^۱. Peter F. Drucker

فرآیند تصمیم‌گیری قرار می‌گیرد و مراحل پیش‌گفته در مورد آن تکرار می‌شوند. (ولیوند زمانی، ۱۳۹۱: ۴۶-۴۳)

در راهبردهای مدون و تصمیم‌های کلان، مجموعه‌ای از بایدها و ترینها ترسیم گردیده‌اند که طی فرایندی با احصاء تام و تمام، گزینه‌ها و بدیل‌ها مبتنی بر شاخص‌هایی جامع‌گزینش‌شده و به‌عنوان تصمیمی منطقی برای اجرا به سازمان دیکته می‌گردند. یک سازمان از دیدگاه عقلایی، ابزاری است که برای رسیدن به اهداف خاصی تأسیس‌شده و این هدف‌های خاص، هدایتگر تصمیمات بوده و منجر به انتخاب راه‌حل مطلوب و بهینه می‌گردند.

فرض بر این است که تصمیم‌گیری فرماندهان منطقی می‌باشد و آن‌ها دائماً با توجه به محدودیت‌های خاص از بین راه‌حل‌های گوناگون، بهترین راه‌حل را که دارای بیشترین ارزش هم هستند، انتخاب می‌کنند. یک تصمیم‌گیرنده کاملاً منطقی، ابتدا مشکل را به‌خوبی شناسایی و تعریف می‌نماید و در ضمن اینکه هدف خاص و روشنی دارد، مراحل مختلف فرآیند تصمیم‌گیری را جهت انتخاب بهترین راه‌حل و حداکثر بازدهی و دستیابی به اهداف مدنظرش سوق می‌دهد. در تصمیم‌گیری منطقی، مأموریت و یا مشکل روشن است و فرمانده در موضوعی که می‌خواهد تصمیم بگیرد اطلاعات کامل دارد. در این رویکرد، چالشی در خصوص هدف وجود ندارد و فرمانده دارای هدفی تعریف‌شده می‌باشد که سعی در رسیدن به آن‌ها دارد.

مدل منطقی، در زمینه تئوری تصمیم‌گیری یک جهت‌گیری کلاسیک می‌باشد که سازمان را از اعمال نظرهای فاقد کارشناسی و غیرقابل قبول عاری می‌سازد و باعث می‌گردد در امر همتاسازی کارکنان جوان که فرماندهان آینده می‌باشند، با استفاده از این منطق در تحقق مأموریت‌های واگذاری از سلسله‌مراتب فرماندهی و یا حل مشکلاتی که در حین امر فرماندهی با آن‌ها مواجه خواهند شد از آن بهره ببرند. نکته بسیار مثبت این امر، آن است که با تعویض فرمانده یک یگان و حضور فرمانده جدید، فرایند تصمیم‌گیری در آن گروه برای یک مدت طولانی با مشکل مواجه نمی‌شود و مسئولین قسمت‌ها همگی با فرایند تصمیم‌گیری آشنا بوده و هیچ خللی در مأموریت اصلی آن یگان رخ نخواهد داد. در فرآیند عقلایی فنون و مدل‌های گوناگونی مورد استفاده قرار می‌گیرند که به نحوی می‌کوشند تا بهترین و منطقی‌ترین راه‌حل را ارائه نمایند. (الوانی، ۱۳۸۷: ۲۲۱-۱۹۹)

طبقه‌بندی تصمیم‌ها

به‌طور کلی، تصمیم‌ها را می‌توان به دو صورت برنامه‌ریزی‌شده و یا برنامه‌ریزی نشده طبقه‌بندی کرد. (سایمون^۱، ۱۹۷۷:۲۳۵). تصمیم‌های برنامه‌ریزی‌شده معمولاً به مشکلات رایج یا تکرارشونده‌ای مربوط است که در آن فرایند تصمیم‌گیری کاملاً ثابت‌شده، بارها به‌کاررفته و با مشکلات کاملاً تعریف‌شده‌ای که نیاز به عمل فوری دارد، شروع می‌شود. تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده کمیاب هستند و به‌ندرت با آن‌ها برخورد می‌شود و مربوط به مشکلات یا فرصت‌های منحصربه‌فردی هستند که با رویه‌های عملکرد استاندارد تطبیق نمی‌کنند. این‌گونه تصمیم‌ها معمولاً به‌وسیله‌ی مدیران عالی یا گروه‌های کاری خودکار اتخاذ می‌شود که شامل ۶ مرحله زیر می‌باشد:

- ۱- تشخیص یک فرصت یا مشکل.
- ۲- تعیین اهمیت فرصت یا مشکل.
- ۳- جستجو برای گزینه‌های مختلف و ارزیابی آن‌ها.
- ۴- انتخاب یک گزینه یا گزینه‌ها.
- ۵- اجرای تصمیم.
- ۶- پیش‌بینی بازخورد و ارزیابی پیامد یا پیامدهای حاصل از تصمیم. (رابرت بی، ۱۳۸۱:۲۴۷)

استفاده از مدل در تصمیم‌گیری فردی

مدل تصمیم‌گیری موردنظر در این مطالعه برگرفته از واقعیت است و روابط بین متغیرها را نشان می‌دهد، و می‌توانیم از آن برای پیش‌بینی در تصمیم‌گیری استفاده کنیم. تصمیم‌گیرنده می‌تواند مدلی از سیستم موردنظر خود را ایجاد کند و سپس به کمک آن نتایجی مختلف را، که از تصمیم‌های گوناگون حاصل می‌شوند، موردبررسی قرار دهد. با به‌کارگیری مدل، بدون آن‌که مخاطره‌ی تصمیم‌گیری در دنیای واقعی را داشته باشیم، می‌توانیم مطلوب‌ترین تصمیم را اتخاذ کنیم. (الوانی، ۱۳۸۷:۲۰۳)

^۱- Simon . H.A(1997)

انواع مدل‌ها

الف) مدل‌های کلامی^۱

مدل‌های کلامی که به صورت نوشتار و در قالب عبارات و جملات بیان می‌شوند، مدل‌های تشریحی به شمار می‌آیند. در این نوع مدل‌ها، روابط بین متغیرها به کمک جملات و عبارات تشریح می‌شوند. پرسش آدرس درباره محلی و توضیح درباره آن بیانگر استفاده از مدل کلامی می‌باشد. همین‌طور آنچه به‌طور شفاهی می‌شود و به صورت نوشتار درمی‌آید، بیانگر بکار بردن مدل کلامی در زندگی روزمره است.

ب) مدل‌های ترسیمی^۲

مدل‌های ترسیمی، روابط بین متغیرها را در قالب نمودار یا اشکال مختلف نشان می‌دهند. مدل‌های ترسیمی مثل نمودارها، دیاگرام‌ها، و جدول‌ها برای نشان دادن روابط بین متغیرها، وسایلی بسیار ساده و سودمندند که روابط در آن‌ها به صورت واضح و روشن بیان می‌شوند.

ج) مدل‌های تجسمی^۳

مدل‌های تجسمی یا سه‌بعدی، وضعیت فیزیکی و موضوع موردبررسی را در مقیاس معین مجسم می‌سازند. ماکت یک ساختمان یا یکی از ماشین‌ها، نوعی مدل تجسمی است. در بررسی‌های مربوط به نحوه استقرار ماشین‌ها، گاهی از مدل‌های تجسمی استفاده می‌شود.

د) مدل‌های ریاضی^۴

مدل‌های ریاضی، روابط ریاضی بین متغیرها را نشان می‌دهند. نمونه‌ی ساده‌ی مدل ریاضی معادلاتی هستند که روابط تابعی بین متغیرها را بیان می‌کنند. فرمول تعیین تعداد کالا در نقطه‌ی سربه‌سر، مدل ریاضی به شمار می‌آید. (الوانی، ۱۳۸۷: ۲۰۳-۲۰۴)

مدل تصمیم‌گیری قالب

تعیین یک مدل تصمیم‌گیری قالب بسته به نوع مشکل و هدف تصمیم‌گیرنده و همچنین موقعیت و شرایط حاکم بستگی دارد. انتخاب یک مدل و میزان تفصیلی یا ساده بودن آن، با توجه به نیاز تصمیم‌گیرنده به عواملی که در تصمیم‌گیری موردنظرند، انجام می‌پذیرد، لیکن آنچه مسلم هست در چندین دهه قبل نوع تصمیم‌گیری بسته به فرهنگ حاکم بر مردم جوامع مختلف متفاوت بود. به‌گونه‌ای که در برخی کشورها تصمیم‌گیری فردی و

-
1. Verbal models
 2. Schematic Models
 3. Iconic Models
 4. Mathimatical models

برخی دیگر بیشتر تصمیم‌گیری گروهی را ملاک قرار می‌دادند. اما امروزه اکثر قریب به اتفاق به اهمیت و نقش گروه پی برده‌اند و قالب تصمیم‌گیری‌ها به صورت گروهی صورت می‌پذیرد.

دلایل گرایش به تصمیم‌گیری گروهی

دلایل مختلفی وجود دارند که انسان‌ها و سازمان‌ها را از تصمیم‌گیری فردی به سمت تصمیم‌گیری گروهی سوق داده است. هم‌زمان با پیچیده شدن سیستم در سازمان و افزایش نامعلوم‌ها و مشکلات، این احساس به وجود آمد که تصمیمات گسترده شده و از محدوده تصمیم‌گیری فردی خارج می‌گردد. تا حدودی این باور در بین مردم جاافتاده که در میان گذاشتن دانش، تخصص و تجارب چندین متخصص موجب می‌شود که تصمیم‌های بهتری گرفته شود تا این‌که تماماً به عهده‌ی یک فرد گذاشته شود.

اعتقاد به این‌که گروه بیشتر از فرد خلاقیت دارد. در تصمیم‌گیری‌های پیچیده به راه‌حل‌های ابتکاری نیاز است. بعضی از سازمان‌ها احساس می‌کنند که خلاقیت زمانی بازدهی دارد که چندین نفر با پیشنهادهای مختلف و تجارب گوناگون، مشکل را حل کنند. سازمان‌ها بر این باورند که دخالت بیشتر اعضای گروه برای اجرای تصمیماتی که شامل آنان هم می‌شود، با مشارکت اعضاء در تصمیم‌گیری بهتر صورت خواهد پذیرفت. دادن فرصت مشارکت به افراد یا نمایندگان آنان، که جزئی از فرآیند تصمیم‌گیری باشد، راه مؤثر برای تشویق به شرکت و نشان دادن علاقه و مشارکت هرچه بیشتر در تصمیم‌گیری است.

عوامل مربوط به تصمیم‌گیری گروهی

سه عامل اصلی در تصمیم‌گیری گروهی عبارتند از: گروه، اعضای تشکیل‌دهنده‌ی گروه و مشکل. (حاضر، ۱۳۷۸: ۱۵۳)

فنون تصمیم‌گیری گروهی

الف) روش گروه‌بندی اسمی

گروه‌بندی اسمی یک روش تصمیم‌گیری آسان و کارآمد در گروه‌هاست که می‌توان آن را در گروه‌های ۸ تا ۲۵ نفره به کار برد و بهترین کاربرد آن جستجوی ایده‌های جدید و روش‌های احتمالی فعالیت است ولی برای تصمیم‌گیری‌های روزانه یا بسیار شخصی کاربرد کمتری دارد. (بی لوسن، ۱۳۸۱: ۲۶۲)

مراحل روش گروه‌بندی اسمی در فنون تصمیم‌گیری گروهی عبارتند از طرح مشکل، نظردهی، ثبت نظرات به صورت نوبتی، پالایش نظرها، رأی‌گیری مقدماتی، بحث درباره‌ی فهرست تجدیدنظر شده و طبقه‌بندی نهایی. (حاضر، ۱۳۷۸: ۹۰)

(ب) روش دلفی

مراحل رسمی برای به دست آوردن توافق عام یک تعداد از متخصصان از طریق پرسش‌نامه را روش دلفی می‌نامند که توسط محققان شرکت راند^۱ تهیه و عرضه شده است. در این روش روش مشارکت‌کنندگان باهم روبه‌رو نمی‌شوند. و مراحل آن عبارت است از:

۱- اعلام مشکل برای اعضای گروه از طریق ارسال پرسش‌نامه و از آن‌ها خواسته می‌شود راه‌حل‌های بالقوه‌ای را ارائه دهند.

۲- هر متخصصی پرسش‌نامه را پرکرده و برگشت می‌دهد.

۳- نتایج روی هم انباشته شده و همراه با پرسش‌نامه‌های تجدیدنظر شده و اختصاصی‌تر در اختیار متخصصان گذارده می‌شود.

۴- متخصصان دومین پرسش‌نامه را تکمیل می‌کنند.

۵- این فرآیند تا دستیابی به یک توافق عام ادامه خواهد داشت. (حاضر، ۱۳۷۸: ۹۰)

این روش تصمیم‌گیری زمان‌بر بوده و بیشتر در اجرای پروژه‌های بزرگ قابل اجرا می‌باشد. (ولیوند زمانی، ۱۳۹۱: ۶۱-۶۹)

روش تصمیم‌گیری سریع

بیشتر وقت‌ها، وقایع سازمانی چنان سریع تغییر می‌کنند که تصمیم‌های مهم مربوط به تولیدات یا خدمات جدید یا ائتلاف جدید با دیگر سازمان‌ها، به جای این که یک سال یا بیشتر طول بکشد، باید در عرض چند هفته یا چند ماه اتخاذ شود. این نوع تصمیم‌گیری در یگان‌های نظامی که سردمداران ایجاد امنیت در جامعه می‌باشند حتی ممکن هست در مدت چند ساعت، چند دقیقه و در بسیاری از اقدامات لازم در مدت زمان چند ثانیه اخذ شود. ایزنهارد^۲ (۱۹۹۰) تصمیم‌گیری را در محیط پرشتاب ۱۲ شرکت ریزپردازنده، توسط مصاحبه‌های وسیع با اعضای رده‌بالای گروه‌های مدیریتی و مشاهده‌های جلسات گروهی مورد بررسی قرار داد و دریافت افرادی که سریع تصمیم می‌گیرند، پیوسته با حفظ هوشیاری

^۱. Rand corporation

^۲. Eisenhardt

الگوی اتخاذ راه کار مناسب و تصمیم‌گیری بهینه فرماندهان نظامی.....۱۲۹

خود، اطلاعات را جمع‌آوری می‌کنند، هم‌زمان سه تا پنج راه مختلف را مقایسه و تصمیم نهایی را می‌گیرند. گام‌های لازم برای تصمیم‌گیری سریع عبارتند از: (بی لاوسن، ۱۳۸: ۲۶۵)

جدول ۲) گام‌های تصمیم‌گیری سریع

| | |
|---|---|
| ۱ | برای درک عمیق و شهودی از ماهیت کار، پیش از تصمیم‌گیری، اطلاعات بهنگام به‌دست‌آمده آورید. |
| ۲ | طی فرآیند تصمیم‌گیری، با استفاده از شم خود، بلافاصله چندین راه‌حل پی‌ریزی کنید. |
| ۳ | از همه مشورت بخواهید اما به توصیه‌های یک یا دو مشاور کلیدی توجه کنید. به دنبال همکاران زیرک، قابل‌اعتماد و محتاط باشید. |
| ۴ | در زمان تصمیم‌گیری، موافقت اکثریت‌قرب‌به‌اتفاق اعضاء را جلب کنید اما اگر توافق صورت نگرفت، تصمیم‌گیری را به تأخیر نیندازید. تأخیر چیزی را حل نمی‌کند. |
| ۵ | اطمینان حاصل کنید که انتخابتان مکمل دیگر تصمیم‌ها و اقدام‌های تاکتیکی شما باشد. |

روش طوفان فکری^۱

هدف استفاده از طوفان فکری، غلبه کردن بر فشارهایی است که برای هم‌رنگ کردن افراد با جمع در گروه‌های متعامل اعمال می‌شود و توسعه راه‌حل‌ها و گزینه‌های خلاق را متوقف می‌سازد. این روش، به این هدف با بهره‌گیری از یک فرآیند تولید ایده دست می‌یابد که درعین حال مانع از طرح انتقاد از هرگونه گزینه پیشنهادی می‌شود، ارائه هر راه‌حلی را ترغیب می‌کند.

طوفان فکری می‌تواند در واقع ایده‌های زیادی تولید کند اما نه به شیوه‌ای بسیار کارآمد. تحقیقات به‌طور هماهنگ نشان می‌دهند که افرادی که به‌تنهایی کار می‌کنند، ایده‌های بیشتری از یک گروه در یک جلسه طوفان فکری تولید می‌کنند. یکی از دلایل اصلی این امر، جلوگیری از تولید ایده است. به‌عبارت‌دیگر، هنگامی که افراد به تولید ایده در گروه می‌پردازند، بسیاری از آن‌ها در یک‌زمان سخن می‌گویند، امری که در فرآیند فکر کردن اختلال می‌کند و نهایتاً مانع از نمایشان گذاردن ایده‌ها با دیگران می‌شود. (پی رابینز، ۱۳۸۹: ۲۴۳)

^۱Brain Storming

گام‌های طوفان فکری عبارتند از تهیه تمهیدات جلسه، تعیین روش طوفان مغزی، پدید آوردن نظرها(ایده‌ها)، تعیین شاخص‌ها و معیارهای پالایش، ارزیابی گزینه‌ها بر اساس شاخص‌ها، جمع‌بندی و تعیین بهتر یا بهترین گزینه‌ها. (کلی، ۱۳۸۱: ۱۵)

روش تصمیم‌گیری به صورت گردهمایی کامپیوتری

تازه‌ترین رویکرد در تصمیم‌گیری گروهی، روش گروه اسمی را با فن‌آوری پیشرفته‌ی کامپیوتری می‌آمیزد. این روش گردهمایی گروهی به کمک کامپیوتر یا گردهمایی کامپیوتری نام گرفته است. هنگامی که این فن‌آوری وجود داشته باشد، مفهوم کار ساده است. ۵۰ نفر گردمیزی به شکل نعل اسب می‌نشینند که روی آن تنها تعدادی پایانه‌ی کامپیوتری قرار داده شده است. مسائل به شرکت‌کنندگان ارائه می‌شود و آن‌ها به کمک صفحه‌کلید پاسخ‌های خود را وارد کامپیوتر می‌کنند. تک‌تک نظریات و نیز آراء کل، روی یک پرده‌ی نمایش منعکس می‌شوند. مزایای مطروحه برای گردهمایی‌های الکترونیکی، ناشناخته بودن، صداقت و سرعت است. این روش هم‌چنین به افراد امکان می‌دهد بدون تحمل هیچ‌گونه عواقبی تا حد بی‌رحمانه‌ای صادق باشند. و این روش بسیار سریع است. (پی رابینز، ۱۳۸۹: ۲۴۵)

تجزیه و تحلیل

۱) تجزیه و تحلیل کیفی پاسخ صاحب‌نظران در فرم مصاحبه

اکثر قریب به اتفاق مصاحبه‌شوندگان معتقدند که چگونگی و نحوه تصمیم‌گیری در اخذ راه‌کار مناسب توسط فرماندهان بسیار حائز اهمیت می‌باشد و با استفاده از فنون مختلف امکان دستیابی و تصمیم‌گیری مناسب‌تر بیشتر مهیا خواهد گردید.

تمامی مصاحبه‌شوندگان معتقدند که نحوه و چگونگی تصمیم‌گیری در اخذ راه‌کار مناسب توسط فرماندهان در شرایط بحرانی با زمان عادی متفاوت می‌باشد و در هر یک از شرایط موصوف می‌بایست از فنون خاصی استفاده کرد که توانایی پاسخگویی به نیازهای فرماندهان را با توجه به شرایط حاکم زمانی و مکانی داشته باشند.

اکثر قریب به اتفاق مصاحبه‌شوندگان معتقدند که بهره‌برداری از سامانه‌های تصمیم‌یار با قابلیت‌های بالا و حتی در حد هوش مصنوعی می‌تواند فرماندهان را در شرایط بحرانی در تصمیم‌گیری کمک شایانی نمایند و روش‌های کلاسیک در چنین شرایطی از کارایی مطلوب برخوردار نمی‌باشند.

اکثر قریب به اتفاق مصاحبه‌شوندگان معتقدند که در شرایط عادی با توجه به وجود زمان لازم جهت تصمیم‌گیری و انجام فرآیندهای مربوطه بهتر است از روش‌های کلاسیک بهره‌برداری شود لیکن در چنین شرایطی هم می‌توان از سامانه‌های تصمیم‌یار استفاده نمود و با توجه به اینکه زمان و نفقات در اختیار هستند نیازی به صرف هزینه‌های زیاد جهت دستیابی و به‌کارگیری سامانه‌هایی در حد هوش مصنوعی نمی‌باشد ولی لازمه به‌کارگیری سامانه‌های تصمیم‌یار را به‌روز بودن اطلاعات آن‌ها دانسته‌اند.

اکثر قریب به اتفاق مصاحبه‌شوندگان روش‌های مختلف تصمیم‌گیری به‌صورت فن گروهی را نسبت به سایر فنون در روش کلاسیک دارای اولویت بالا دانسته‌اند.

برخی از مصاحبه‌شوندگان اعتقاد راسخ به باری تعالی و توکل به خدا در کنار روش‌های مختلف در زمان‌هایی که تصمیم‌گیری برای حفظ و ارتقاء شأن و منزلت ملت مسلمان ایران و در راه خدا باشد را از ارزش بالای برشمردند.

۲) تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق پرسش‌نامه

جامعه نمونه در پاسخگویی به سؤالات پرسش‌نامه شامل تعدادی از فرماندهان یگان‌ها و مدیران معاونت‌های فرماندهی پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء(ص) آجا انتخاب گردیدند.

الف) تجزیه و تحلیل سؤالات شناسایی، دانشی و وضعیتی جامعه نمونه

از بررسی سوا لاتی که از نوع شناسایی، دانشی و وضعیتی در ارتباط با شناخت جامعه نمونه بودند مشخص گردید که:

۱. جامعه نمونه از تجربه کاری خوبی برخوردار بوده و با مفاهیم روز آشنایی دارند لذا این امر نشان‌دهنده این است که نظرات آنان از قابلیت اعتماد بالا و خوبی برخوردار است.

۲. بیشترین اعضای جامعه نمونه دارای مدرک کارشناسی ارشد هستند. یعنی اینکه اکثریت قریب به اتفاق پاسخگو به سؤالات پرسش‌نامه این تحقیق دارای تحصیلات آکادمیک سطح کارشناسی ارشد بوده و نظرات ایشان از اعتبار بالایی برخوردار می‌باشد.

۳. بیشترین افراد جامعه نمونه در مشاغل فرماندهی و مدیریتی و ستادی مشغول به خدمت بوده و در زمینه تحقیق موردنظر از اطلاعات و دانش قابل قبولی برخوردار می‌باشند.

۴. اکثریت جامعه نمونه با روش‌ها و فنون تصمیم‌گیری آشنایی خوبی دارند.

ب - تجزیه و تحلیل سؤالات پرسش‌نامه

| شماره سؤال | موضوع سؤال | تجزیه و تحلیل |
|------------|---|---------------|
| ۱ | به نظر جناب عالی سامانه‌های تصمیم‌یار مدیریتی تا چه اندازه‌ای در اخذ راه‌کار مناسب توسط فرماندهان در شرایط بحرانی مؤثر است. | بسیار زیاد |
| ۲ | به نظر جناب عالی روش‌های تصمیم‌گیری کلاسیک تا چه اندازه‌ای در اخذ راه‌کار مناسب توسط فرماندهان در شرایط بحرانی مؤثر است. | کم |
| ۳ | به نظر جناب عالی سامانه‌های تصمیم‌یار مدیریتی تا چه اندازه‌ای در اخذ راه‌کار مناسب توسط فرماندهان در شرایط عادی مؤثر است. | زیاد |
| ۴ | به نظر جناب عالی روش‌های تصمیم‌گیری کلاسیک تا چه اندازه‌ای در اخذ راه‌کار مناسب توسط فرماندهان در شرایط عادی مؤثر است. | بسیار زیاد |

جدول ۳- تجزیه و تحلیل سؤالات پرسش‌نامه

با بررسی نتایج به دست آمده آمده از جدول فوق مشخص می‌گردد:

✓ تأثیر سامانه‌های تصمیم‌یار مدیریتی در اخذ راه‌کار مناسب توسط فرماندهان در شرایط بحرانی بسیار زیاد است و می‌بایست در چنین شرایطی به منظور تسهیل در امر تصمیم‌گیری و افزایش سرعت عمل در اخذ بهترین راه‌کار از سامانه‌های تصمیم‌یار بهره گرفت.

✓ تأثیر روش‌های تصمیم‌گیری کلاسیک در اخذ راه‌کار مناسب توسط فرماندهان در شرایط بحرانی کم است و نظر به اینکه چنین روش‌هایی نیازمند صرف زمان می‌باشند و در شرایط بحرانی استفاده بهینه از زمان بسیار حائز اهمیت است لیکن با یکدیگر متناقض هستند.

✓ تأثیر سامانه‌های تصمیم‌یار مدیریتی در اخذ راه‌کار مناسب توسط فرماندهان در شرایط عادی زیاد است. این سامانه‌ها در هر شرایطی قابل بهره‌برداری بوده و با توجه به شرایط حاکم و همچنین میزان اعتماد به سامانه‌های موصوف امکان بهره‌برداری از آنان مهیا می‌باشد.

✓ تأثیر روش‌های تصمیم‌گیری کلاسیک در اخذ راه‌کار مناسب توسط فرماندهان در شرایط عادی بسیار زیاد است. چون در این‌گونه روش‌ها دقت صرف زمان نشده و از طرق مختلف و با چندین مرحله تجزیه و تحلیل نتیجه نهایی به دست می‌آید. ضمناً در وضعیتی که

الگوی اتخاذ راه کار مناسب و تصمیم گیری بهینه فرماندهان نظامی.....۱۳۳

امکانات لازم فراهم باشد از روش تحقیقاتی و پژوهشی نیز می توان در شرایط عادی استفاده نمود.

پ - شاخص های مرکزی و پراکندگی آشنایی با فنون تصمیم گیری

جدول (۴) شاخص های مرکزی و پراکندگی آشنایی با فنون تصمیم گیری

| گروهها دادهها | ۸۱-۱۰۰ | ۶۱-۸۰ | ۴۱-۶۰ | ۲۱-۴۰ | ۰-۲۰ صفر | جمع (Σ) |
|---|--------|-------|--------|--------|-------------|---------|
| فراوانی (F _i) | ۲۰ | ۷ | ۳ | ۰ | ۰ | ۳۰ |
| درصد فراوانی (P _i) | ۶۶/۷ | ۲۳/۳ | ۱۰ | ۰ | ۰ | ٪۱۰۰ |
| وسط گروه (X _i) | ۹۰/۵ | ۷۰/۵ | ۵۰/۵ | ۳۰/۵ | ۱۰ | - |
| F _i . X _i | ۱۸۱۰ | ۴۹۳/۵ | ۱۵۱/۵ | ۰ | ۰ | ۲۴۵۵ |
| d = X _i - X̄ | ۸/۶۷ | -۱۱/۳ | -۳۱/۳ | -۵۱/۳ | -۷۱/۸ | - |
| d ² = (X _i - X̄) ² | ۷۵/۱ | ۱۲۸/۴ | ۹۸۱/۸ | ۲۶۳۵/۱ | ۵۱۶۰/۰ | - |
| F _i . d ² | ۱۵۰۲/۲ | ۸۹۹/۱ | ۲۹۴۵/۳ | ۰ | ۰ | ۵۳۴۶/۷ |

$$\bar{X} = \frac{1}{N} \sum F_i X_i = \frac{2455}{30} = 81.8 \quad \text{میانگین:}$$

$$S^2 = \frac{1}{N} \sum F_i d^2 = \frac{5346.7}{30} = 178.2 \quad \text{واریانس:}$$

$$S = \sqrt{S^2} = \sqrt{178.2} = 13.35 \quad \text{انحراف معیار:}$$

$$P=1-\alpha=95\% \Rightarrow \alpha=5\% \Rightarrow \alpha/2=0.025 \quad \text{تعمیم دادهها به کل جامعه آماری:}$$

$$Z_{\alpha/2} = \pm 1.96$$

$$S_{\bar{X}} = \frac{S_x}{\sqrt{N}} = \frac{13.35}{\sqrt{30}} = 2.44$$

$$P \left[\bar{X} - Z_{\alpha/2} \cdot S_{\bar{X}} \leq \mu_X \leq \bar{X} + Z_{\alpha/2} \cdot S_{\bar{X}} \right] = 1 - \alpha$$

$$P[81.8 - (1.96 \times 2.44) \leq \mu_X \leq 81.8 + (1.96 \times 2.44)] = 95\%$$

$$P[77.1 \leq \mu_X \leq 86.6] = 95\%$$

تحلیل شاخص های مرکزی و پراکندگی آشنایی با فنون تصمیم گیری

افراد جامعه آماری با اطمینان ۹۵٪ بر این باورند که امتیاز آشنایی آن ها با فنون تصمیم گیری (μX) حداقل ۷۷/۱ و حداکثر ۸۶/۶ می باشد. با توجه به نتایج به دست آمده از محاسبات آماری، یعنی اینکه میزان اعتماد به پاسخ گویی منتخبین به فرم های مصاحبه و

پرسش‌نامه بسیار زیاد بوده و به همین علت نتیجه نهایی از روایی و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود.

ت - شاخص فراوانی پاسخ به هر یک از سؤالات پرسش‌نامه

جداول ۵، ۶ و ۷ پس از محاسبه میزان فراوانی، شاخص‌های مرکزی و پراکندگی و تخمین فاصله‌ای میانگین به صورت یکجا مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهند گرفت.

جدول ۵) شاخص‌های فراوانی پاسخ به هر یک از سؤالات پرسش‌نامه

| فراوانی (Fi) | | | | وسط گروه (Xi) | هاگروه داده‌ها |
|--------------|--------|--------|--------|------------------|-------------------|
| سؤال ۴ | سؤال ۳ | سؤال ۲ | سؤال ۱ | | |
| ۰ | ۰ | ۱۱ | ۰ | ۱۰ | ۰ - ۲۰ |
| ۰ | ۲ | ۸ | ۰ | ۳۰/۵ | ۲۱ - ۴۰ |
| ۲ | ۶ | ۹ | ۱ | ۵۰/۵ | ۴۱ - ۶۰ |
| ۵ | ۱۸ | ۲ | ۴ | ۷۰/۵ | ۶۱ - ۸۰ |
| ۲۳ | ۴ | ۰ | ۲۵ | ۹۰/۵ | ۸۱ - ۱۰۰ |

ث - شاخص‌های مرکزی و پراکندگی سؤالات پرسش‌نامه با ضریب اطمینان ۹۵٪

| جمع (Σ) | | | | هاگروه داده‌ها |
|---------|--------|---------|--------|-----------------------|
| سؤال ۴ | سؤال ۳ | سؤال ۲ | سؤال ۱ | |
| ۳۰ | ۳۰ | ۳۰ | ۳۰ | فراوانی |
| %۱۰۰ | %۱۰۰ | %۱۰۰ | %۱۰۰ | درصد فراوانی (Pi) |
| ۲۵۳۵ | ۱۹۹۵ | ۹۴۹/۵ | ۲۵۹۵ | $\sum Fi \cdot Xi$ |
| ۸۴/۵ | ۶۶/۵ | ۳۱/۶۵ | ۸۶/۵ | میانگین (\bar{X}) |
| ۴۱۲۰ | ۶۷۲۰ | ۱۱۳۸۳/۱ | ۲۷۲۰ | $\sum Fi \cdot d^2$ |
| ۱۳۷/۳ | ۲۲۴ | ۳۷۹/۴ | ۹۰/۷ | واریانس (S^2) |
| ۱۱/۷ | ۱۵ | ۱۹/۵ | ۹/۵ | انحراف معیار (S) |
| ۲/۱ | ۲/۷ | ۳/۶ | ۱/۷ | $S_{\bar{X}}$ |

جدول ۶) شاخص‌های مرکزی و پراکندگی سؤالات پرسش‌نامه با ضریب اطمینان ۹۵٪

ج - تخمین فاصله‌ای میانگین جامعه آماری

$$P \left[\bar{X} - Z_{\alpha/2} \cdot S_{\bar{X}} \leq \mu_X \leq \bar{X} + Z_{\alpha/2} \cdot S_{\bar{X}} \right] = 1 - \alpha$$

⇒

$$Z_{\alpha/2} = \pm 1.96$$

$$P = 1 - \alpha = 95\% \Rightarrow \alpha = 5\% \Rightarrow \alpha / 2 = 0.025$$

| | |
|-----------------------------|-----------------|
| $83.1 \leq \mu_x \leq 89.9$ | برای سؤال اول |
| $24.7 \leq \mu_x \leq 38.6$ | برای سؤال دوم |
| $61.1 \leq \mu_x \leq 71.9$ | برای سؤال سوم |
| $80.3 \leq \mu_x \leq 88.7$ | برای سؤال چهارم |

جدول ۷- تخمین فاصله‌ای میانگین جامعه آماری

تحلیل تخمین فاصله‌ای میانگین جامعه آماری:

افراد جامعه آماری با اطمینان ۹۵٪ اعتقاد دارند که:

۱. تأثیر سامانه‌های تصمیم‌یار مدیریتی در اخذ راه کار مناسب توسط فرماندهان در شرایط بحرانی حداقل ۸۳/۱ و حداکثر ۸۹/۹ درصد می‌باشد.
۲. تأثیر روش‌های تصمیم‌گیری کلاسیک در اخذ راه کار مناسب توسط فرماندهان در شرایط بحرانی حداقل ۲۴/۷ و حداکثر ۳۸/۶ درصد می‌باشد.
۳. تأثیر سامانه‌های تصمیم‌یار مدیریتی در اخذ راه کار مناسب توسط فرماندهان در شرایط عادی حداقل ۶۱/۱ و حداکثر ۷۱/۹ درصد می‌باشد.
۴. تأثیر روش‌های تصمیم‌گیری کلاسیک در اخذ راه کار مناسب توسط فرماندهان در شرایط عادی حداقل ۸۰/۳ و حداکثر ۸۸/۷ درصد می‌باشد.

یعنی اینکه فرماندهان به‌منظور تصمیم‌گیری بهتر در شرایط بحرانی، به میزان بسیار زیادی به سامانه‌هایی نیاز دارند که امکان جمع‌آوری اطلاعات، به‌روزرسانی آن‌ها، پردازش اطلاعات، تجزیه و تحلیل و نهایتاً پیشنهاد یک یا چند راه کار به‌عنوان بهترین راه کارها را داشته باشند تا تصمیم مناسب‌تری در حل مشکل اتخاذ گردد. ابتدایی‌ترین این سامانه‌ها امکان اعمال تمام مراحل در فرآیند تصمیم‌گیری شامل تعریف مقدماتی مشکل برابر نتیجه نهایی که مدنظر است، اعمال شاخص‌های به‌دست‌آمده به‌عنوان معیار سنجش و ارزیابی راه کارهای به‌دست‌آمده، پردازش و تجزیه و تحلیل نتایج حاصله، مقایسه راه کارها با یکدیگر و تعیین اولویت آن‌ها و انتخاب بهترین راه کار و ارائه دستورالعمل تصمیم‌گیری می‌باشند.

البته وجود این سامانه‌ها در شرایط عادی نیز به علت سرعت عمل در پردازش و تجزیه و تحلیل داده‌های موجود احساس می‌گردد لیکن این نیازمندی به اندازه شرایط بحرانی که در حداقل زمان می‌بایست تصمیمات بزرگ که در اغلب مواقع نتیجه آن تصمیم در آینده یک کشور و جامعه مؤثر می‌باشد، نبوده و از آنجایی که سامانه‌های مورد اشاره به دفعات دچار اشتباهات فاحشی به عنوان مثال انهدام هواپیمای ایرباس ایرانی در خلیج فارس توسط یک فروند ناو آمریکایی، گردیده است لذا بهتر می‌باشد تا در چنین شرایطی، فرمانده با مشورت مشاورین خود تصمیم نهایی را اخذ و ابلاغ نماید.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تصمیم‌گیری یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین وظایف مدیران و فرماندهان است و تحقق اهداف سازمانی به کیفیت آن بستگی دارد. به طوری که از نگاه یکی از صاحب‌نظران حوزه تصمیم‌گیری (هربرت سایمون^۱)، تصمیم‌گیری جوهر اصلی مدیریت است. فنون مختلفی در تصمیم‌گیری وجود دارد که در پاره‌ای از آن‌ها با تبدیل داده‌های موجود به داده‌های کمی، می‌توان تصمیم‌گیری بهتری را نیز انجام داد. مدیر با استفاده از چنین فنون تصمیم‌گیری می‌تواند با در نظر گرفتن معیارهای متفاوت برای تصمیم‌گیری که گاهی با یکدیگر در تعارض هستند، به طریقی عقلایی تصمیم‌سازی نماید.

به عنوان مثال طوفان فکری چندین دهه است که برای آماده‌سازی ذهن برای تصمیم‌گیری، تولید ایده و رفع مشکلات و مسائل به کار می‌رود، از این رو برای سازمان‌ها و کسب و کارها یک معجزه به حساب می‌آید که کارکنان آن‌ها به خصوص افراد خلاق در کنار هم بتوانند از دل مشکلات و مسائل پیرامون سازمان، راه‌حل و ایده‌های چشمگیری بیرون بکشند و بدین طریق به رشد سازمانشان کمک کنند.

فرآیند تصمیم‌گیری در دو موقعیت متفاوت آغاز خواهد شد. در موقعیت بحران که مبتنی بر مدیریتی منفعل می‌باشد شرایط و تحمیل درون و برون‌سازمانی، مسئله‌ای را پیش روی فرمانده قرار می‌دهد و فرمانده به ناچار می‌باید راه‌حلی را برای حل مشکل بیابد. در موقعیت عادی که مبتنی بر مدیریتی فعال و تعاملی می‌باشد، فرمانده شناسایی فرصت‌های تصمیم را سرلوحه کار خود قرار می‌دهد و سعی در یافتن چاره‌ای بنیادی برای پیشرفت کارها در راستای تحقق اهداف و مأموریت‌های واگذاری دارد.

^۱-Herbert Alexander Simon

هرگز یک مدل و فنون منشعب از آن به‌طور کامل نمی‌توانند برای تمام موقعیت‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، پوشش کاملی را ارائه نمایند. بلکه این فرمانده ماهر و کاردان است که با در نظر گرفتن شرایط و زمان موجود جهت اجرای دستور و مأموریت و یا رفع مشکل، با بهره‌گیری از یکی از روش‌های تصمیم‌گیری در کنار سایر سامانه‌های در اختیار عمل نموده تا بتواند به موفقیت ۱۰۰ درصد نائل گردد. برخی از تصمیم‌ها از مدلی منطقی و عقلایی تبعیت می‌نمایند، برخی دیگر متأسفانه ناشی از بده و بستان‌ها و برخی دیگر ترکیبی از انواع مدل‌ها می‌باشند. نکته حائز اهمیت این است که فرماندهان بر این باور باشند که بینش و اشراق آن‌ها برای گره‌گشایی و توکل و مشورت و استمداد از توان کارکنان سازمان، و به‌کارگیری فنون تصمیم‌گیری، که به آن‌ها اشاره شده، فضای روشن‌تر و بهتری را فرا روی آنان قرار می‌دهد.

آنچه می‌توان در یک جمع‌بندی از مصاحبه‌های به‌عمل‌آمده مطرح نمود آن است که استفاده از فنون متفاوت تصمیم‌گیری در شرایط مختلف زمانی و مکانی، شامل شرایط بحرانی و عادی در کنار بهره‌گیری از سامانه‌های تصمیم‌یار و حتی سامانه‌های دارای قابلیت اطمینان بالا در تصمیم‌گیری (هوش مصنوعی) با مدنظر قرار دادن استفاده از فن گروهی در زمان‌های ممکن، در کنار اصل اساسی یعنی توکل به خدا که قدرت بی‌همتای عالم هستی بوده و تمام نتایج حاصله ناشی از اراده او می‌باشد، باعث انتخاب بهترین راه‌کار در تصمیم‌گیری فرماندهان خواهد شد.

با توجه به توضیحات فوق و نتایج به‌دست‌آمده این‌گونه نتیجه‌گیری خواهد شد که:

۱) نقش ارزش‌های حاکم بر تصمیم‌گیری

در تمام فراگردها، اعمال، وظایف و نقش‌های فرماندهی، آنچه حد و مرز، قوت‌بخش، هادی و راهبر مدیر می‌باشد، "ارزش‌های حاکم" خواهند بود. برای مسلمانان یک قاعده محوری در دایره ارزش‌های حاکم ترسیم شده است و آن این است که "قدرت باری تعالی، بالاترین قدرت‌ها است، به حمایت هر کس اقدام کند هیچ‌کس نمی‌تواند بر او پیروز گردد، همان‌طور که اگر حمایت خود را از کسی برگیرد هیچ‌کس قادر به حمایت او نیست". انسان موحد در تمام اعمال و رفتار خود، دست عنایت خداوند را لمس نموده و در موفقیت یا مشکلات توکل بر او دارد و آن چراکه در کتاب آسمانی بر انسان فرستاده شده است، چراغ راه خود

قرار می‌دهد. از جمله این رهنمودهای الهی "توکل و مشورت" می‌باشد که در این خصوص در قرآن می‌فرماید:

"... در کارها با آن‌ها مشورت کن، اما هنگامی که تصمیم گرفتی بر خدا توکل کن، زیرا خداوند متوکلان را دوست دارد. اگر خداوند شمارا یاری کند، هیچ‌کس بر شما پیروز نخواهد شد و اگر دست از یاری شما بردارد کیست که بعد از او شمارا یاری کند و مؤمنان تنها بر خداوند باید توکل کنند." (سوره مبارکه آل عمران - آیه‌های ۱۵۹ و ۱۶۰)

۲) سامانه‌های تصمیم‌یار مدیریتی

سامانه‌های تصمیم‌یار مدیریتی در تمام شرایط زمانی و مکانی شامل وضعیت بحرانی و عادی، دارای قابلیت بالایی در بهره‌برداری و اخذ تصمیمات مناسب جهت رسیدن به موفقیت می‌باشند. چراکه این سامانه‌ها با نظر خبرگان طراحی و تولید شده‌اند و همواره اطلاعات آن‌ها در زمینه مورد نظر طراحان در حال به‌روزرسانی می‌باشد لذا می‌توانند نقش روش تصمیم‌گیری گروهی و به‌عبارت‌دیگر مشورت را ایفا نمایند. چنانچه سطح اطمینان در این سامانه‌ها که به میزان اطلاعات، به‌روز شدن اطلاعات، قدرت پردازش، قدرت تجزیه و تحلیل، قوانین و دستورالعمل‌های پایه و ... وابسته است افزایش یابد و بتواند بجای سامانه‌های تصمیم‌یار به‌عنوان سامانه‌های تصمیم‌گیری که امروزه بنام هوش مصنوعی در برخی از نوشته‌ها به آن برمی‌خوریم مورد استفاده قرار گیرند، بدیهی است که میزان بهره‌گیری و تأثیر آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها نیز افزایش خواهد یافت.

نمونه‌های مشابه از این‌گونه سامانه‌ها را در سیستم‌های فرماندهی و کنترل موجود می‌توان اشاره نمود که از کارایی بالایی در زمان‌های بحران جهت خدمات‌رسانی به فرماندهان مستقیم صحنه نبرد و ارائه راه‌کارهای مناسب و متناسب با شرایط زمانی و مکانی حاکم و همچنین بر مبنای اطلاعات در دسترس برخوردار هستند.

۳) روش‌های تصمیم‌گیری کلاسیک

روش‌های تصمیم‌گیری کلاسیک بیشتر در زمان‌هایی که وقت کافی در اختیار می‌باشد و به‌نوعی تصمیم‌گیری آنی مدنظر نیست، از قابلیت بالایی در اخذ تصمیمات مناسب جهت رسیدن به موفقیت برخوردار می‌باشند و می‌توانند مشورت را در تصمیم‌گیری فرماندهان لحاظ نموده تا تصمیمات بهتری اخذ گردد.

در یک نگاه کلی و با نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق می‌توان فرمولی از تصمیم‌گیری کارآمد را به شرح ذیل بیان نمود که:

الگوی اتخاذ راه کار مناسب و تصمیم‌گیری بهینه فرماندهان نظامی.....۱۳۹۰

تصمیم‌گیری کارآمد = تلاش برای فراهم نمودن اسباب و وسایل + مشورت با دیگران +
توکل بر خدا

منابع

۱. ولیوند زمانی، حسین، لونی، محمدرضا، ملکی، غلامرضا، (۱۳۹۱) تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در محیط نظامی، تهران انتشارات دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا چاپ اول.
۲. الوانی، سید مهدی (۱۳۹۳) مدیریت عمومی، تهران، نشر نی، چاپ پنجاهم.
۳. بلانچارد، کنت ایچ و هرسی، پال (۱۳۹۲) مدیریت رفتار سازمانی، کاربرد منابع انسانی، ترجمه علی علاقه بند، تهران، نشر مروارید، چاپ بیستم.
۴. رابینز استیون پی، تیموتی ای. جاج (۱۳۸۹) مبانی رفتار سازمانی، ترجمه سید محمد اعرابی، سید محمد تقی‌زاده مطلق، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ویرایش نهم.
۵. افجه، سید علی‌اکبر (۱۳۸۸) مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی، تهران، انتشارات سمت، چاپ ششم.
۶. بویرایی، شهاب‌الدین (۱۳۸۶) فرماندهی و کنترل C4ISR، تهران، انتشارات دانشگاه هوایی شهید ستاری.
۷. شبکه‌های رزم‌آرایی C4I در میدان نبرد، از مجموعه مطالعات پژوهشی در حوزه فرماندهی و کنترل.
۸. لاونسن، رابرت (۱۳۸۱) روان‌شناسی سازمانی رفتار سازمانی، ترجمه رمضان حسن‌زاده، تهران، نشر ساوالان.
۹. حاضر، منوچهر (۱۳۷۸) تصمیم‌گیری در مدیریت، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۰. فرد، جی.ریسی و دانیل، شوتنزر (۱۳۷۶) مروری بر سیستم فرماندهی، کنترل، مخابرات و اطلاعات، به‌عنوان چند برابر کننده توان رزمی نیروهای مسلح.