

بررسی تسلسل منطقی در فرآیند تصمیم‌گیری به صورت نمونه در تهیه طرح‌های جامع در ایران

علی جعفری قاسم‌آباد^۱

۱- دانشجوی دکترای شهرسازی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین‌الملل کیش، ایران ali_2008_1428@ahoo.com

چکیده

با توجه به اهمیت روزافزون حوزه نفوذ تصمیمات گوناگون و تأثیرات متقابل آن‌ها تصمیم‌گیری به روش متداول سعی و خطا فاقد اعتبار علمی است هرگونه تلاش علمی در این خصوص موجب جلب اعتماد گروه‌های ذینفع و افزایش کار آیی و مقبولیت عمومی تصمیمات می‌شود. لذا با توجه به تأثیرات جبران‌ناپذیر تصمیمات نادرست بر بافت‌های شهری و اقدامات شهرسازی لذا ضرورت مطالعه و بررسی موشکافانه تر در خصوص تصمیم‌گیری امری لازم و اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌شود؛ و از آنجاکه تصمیم‌گیری بهینه در دنیای واقعی مستلزم استفاده از روش‌های علمی و رعایت تسلسل منطقی در فرآیند تصمیم‌گیری است؛ بنابراین ضرورت شناخت عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری امری ضروری است که در این مقاله به هدف اصلی مقاله که بررسی تسلسل منطقی در فرآیند تصمیم‌گیری می‌باشد به صورت نمونه این فرآیند در تهیه طرح‌های جامع در ایران بررسی می‌شود. روش تحقیق در این مقاله، با توجه به ماهیت نظری آن از نظر نتایج و پیامد پژوهش با توجه به اینکه سعی در بررسی تسلسل منطقی در فرآیند تصمیم‌گیری طرح‌های جامع در ایران می‌باشد از نوع توسعه‌ای است؛ ماهیت کلی پژوهش حاضر کیفی است و از داده‌های کیفی و رویکرد تفسیری در آن استفاده شده و از ابزار مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شده است که مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند.

کلمات کلیدی: تسلسل منطقی، تصمیم‌گیری، طرح جامع، انعطاف‌پذیری طرح‌های جامع

بیان مسئله

فرآیند تصمیم‌گیری، با عوامل و متغیرهای زیادی نظیر دانش تصمیم‌گیری، الگو پردازی، تصمیم‌های ساختاریافته، نیمه ساختاری و بدون ساختار، سطوح مختلف مدیریت اعم از ارشد، میانی و عملیاتی، گروه‌های شغلی و افرادی که دارای تعامل و تسلسل متقابل بین تصمیم‌ها هستند روبروست. (شریفزاده، ۱۳۷۸) که یکی از دغدغه‌های عمده در جریان تصمیم‌گیری آن است که گاه مسئله به صورت منطقی آن چنان تعریف می‌شود که هیچ‌گونه راه‌کاری برای رسیدن به حل مشکل متصور نیست... یکی از راه‌های برون‌رفت از چنین بن‌بستی، «بازتعریف مسئله» است. در این حالت، مشکل و یا مسئله به طریقی مجدداً تبیین و تعریف می‌گردد در این صورت راه‌حلی که در وضعیت قبل از بازتعریف مسئله در مورد آن‌ها تصمیم‌گیری کرده بودیم مجدداً مورد تردید قرار می‌گیرند همان‌طور گفته شد، فاز اطلاعات در جریان تصمیم‌گیری به صورت مفهومی می‌تواند این چنین تعریف شود که به دنبال یافتن تفاوت مابین وضعیت حاضر و وضعیت ایدئال می‌باشیم. مدل‌هایی وجود دارد که وضعیت ایدئال انتخاب شده توسط تصمیم‌گیر را نشان می‌دهد. انتظارات با واقعیت مقایسه شده، تفاوت‌ها مشخص گشته و سپس ارزیابی می‌گردند و این تفاوت‌ها هستند که مسئله را می‌سازند. پوندز چهار مدل را مطرح می‌نماید که انتظارات را در برابر

واقعیات می‌نشانند (Pounds, ۱۹۶۹). مشکلات در وهله اول با اعلام خودشان که آن‌ها یک مسئله هستند، خود را به ما نمی‌شناسانند. از طرف دیگر، ممکن است یک موضوع برای یک مدیر یک مسئله باشد، درحالی‌که همان موضوع برای مدیر دیگر در حالت فعلی آن، قابل قبول باشد. مسائلی که عینی‌تر هستند، به‌صورت طبیعی بیشتر توجه را جلب می‌نمایند، درحالی‌که ممکن است که مسائل و مشکلات مهم‌تری نیز وجود داشته باشد نکته دیگر منافع خود تصمیم گیر است. اگر تصمیم گیر روبرو شود با تضادی مابین انتخاب یک مسئله که برای سازمان اهمیت دارد با مسئله‌ای که برای خود او اهمیت دارد. در این حالت، منافع خود او پیروز خواهد شد (۱۰) این مسئله طبیعی است، زیرا مشکلی که به منافع او بازمی‌گردد، برای تصمیم گیر عینی‌تر است.

حال از آنجاکه در شهرها وجود یک طرح جامع، نقطه مرجعی برای هیئت‌ها و کمیته‌های مختلف شهر در فرآیندهای تصمیم‌گیری فراهم می‌کند. زمانی که همه بر اساس یک مجموعه «قوانین» کار می‌کنند، یک شهر به‌احتمال زیاد به شکلی قابل پیش‌بینی و منظم توسعه می‌یابد. لذا با توجه به حساسیت طرح‌های جامع بیم آن می‌رود که فرآیند تصمیم‌گیری و رعایت مؤلفه‌های آن در تهیه طرح‌های جامع رعایت نشوند

پیشینه تحقیق

گیبکاس و همکاران با جمع‌بندی نظریات و تحقیقات حوزه فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینانه به این جمع‌بندی دست یافتند که محققان عرصه کارآفرینی نظریه‌ها، رویکردها و الگوهای سنتی تصمیم‌گیری را از پاسخگویی به سؤال‌های موجود در زمینه تصمیم‌گیری کارآفرینانه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کارآفرین عاجز یافته‌اند.

شوماکر به انتخاب‌های ارادی یا واکنش‌های سریع درحوزه موضوعاتی که اساساً بر بقاء و ماهیت سازمان تأثیرگذارند پرداخته‌اند.

الوانی در سال ۱۳۷۵ به بررسی معیارهای تصمیم‌گیری و تعیین خط و مشی دولتی پرداختند.

اسمیت ۲۰۱۱ در پژوهشی به بررسی تفاوت بین زنان و مردان در استفاده از سبک شهودی تصمیم‌گیری پرداخته و دریافته که تفاوت معناداری وجود ندارد و نیز به این نتیجه رسیده است که بین سبک عقلانی و شهودی رابطه معناداری مشاهده نمی‌شود.

مبانی نظری تحقیق

افلاطون روح انسانی را به اربابه‌ای تشبیه کرده است که توسط دو اسب خرد و احساس به حرکت می‌آید، اما در قرون اخیر دانشمندان به خرد بیشتر بهاداده و از احساسات به‌عنوان بخشی که مانع خردورزی است یاد نموده‌اند (Pounds, ۱۹۶۹) در تصمیم‌گیری تا کنون این عقیده بیشتر مطرح بوده است که انسان در تصمیمات خود -آنجا که سخن از نفع و ضرر است- کاملاً عقلایی و به‌دوراز احساسات عمل می‌نماید؛ اما برخی از شواهد مطرح در روانشناسی در سال‌های اخیر نشان داده است که انسان در تصمیم‌گیری و رفتار خود از هر دو اسب استفاده می‌نماید.

هربرت سایمون محقق است که در رابطه با مفهوم و مکانیسم تصمیم‌گیری مطالعات زیادی به عمل آورده است. از نظر او مدیریت و تصمیم‌گیری دو واژه هم‌معنی و مترادف می‌باشند. علاوه بر سایمون، گروه دیگری از صاحب‌نظران نیز مدیریت و تصمیم‌گیری را یکی و هم‌معنی تعریف کرده و مدیریت را چیزی جز تصمیم‌گیری ندانسته‌اند و معتقدند که کانون اصلی مدیریت را تصمیم‌گیری تشکیل می‌دهد و انجام وظائفی چون برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، و یا کنترل درواقع کاری جز تصمیم‌گیری در باره نحوه و چگونگی انجام این فعالیت‌ها نیست.

بقول دراگر، تأکید مدیریت آینده بر فراگرد تصمیم‌گیری و درک این فراگرد است (سعادت، ۱۳۷۲) از نظر این دسته از محققین، اصل مدیریت تصمیم‌گیری است، زیرا به وسیله و توسط تصمیم‌گیری می‌باشد که مدیر تمامی وظائف خود را به انجام می‌رساند. نهایتاً، جامعه‌شناسانی همچون اتزیونی و کولمن این‌چنین بحث می‌نمایند که عوامل فرهنگی و اجتماعی، معرف متغیرهای اصلی تصمیم‌گیری هستند. اتزیونی می‌گوید که تصمیم تنها یک امر انفرادی نیست (مانند اختیار در برابر جبر) که بتواند مستقل از زمینه خود انجام شود. تصمیم‌گیری نیاز به توجه نمودن به شرایط فرهنگی داشته و همچنین شناسایی پیامدهای متعددی از قبیل زیر دارد:

- ۱- عوامل اجتماعی مانند پیمان‌های مابین دسته‌ها و گروه‌ها
- ۲- سازمان اجتماعی (که در جامعه‌شناسی کارکردگرایی به ساختار اجتماعی معروف است).
- ۳- تعهدات اخلاقی و ارزش‌های ایدئولوژیک، و
- ۴- احساسات شخصیت‌های فردی

هدف پژوهش:

با توجه به اینکه پرسش محوری این پژوهش به این صورت می‌تواند طرح می‌گردد
- تسلسل منطقی در فرآیند تصمیم‌گیری چه می‌باشد؟
لذا هدف این پژوهش بررسی تسلسل منطقی در فرآیند تصمیم‌گیری می‌باشد که به صورت نمونه در تهیه طرح‌های جامع در ایران بررسی می‌شود.

روش تحقیق:

روش پژوهش در این تحقیق از نظر نتایج و پیامد پژوهش با توجه به اینکه سعی در بررسی تسلسل منطقی در فرآیند تصمیم‌گیری طرح‌های جامع در ایران می‌باشد از نوع **توسعه‌ای است**؛ ماهیت کلی پژوهش حاضر کیفی است و از داده‌های کیفی و **رویکرد تفسیری** در آن استفاده شده و از ابزار مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شده است که مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

مؤلفه‌های تاثیر گذار بر تصمیم‌گیری:

- ۱- **مؤلفه‌ی عقلایی:** منظور، عوامل قابل اندازه‌گیری از قبیل هزینه، زمان، پیش‌بینی‌ها و غیره می‌باشد. یک تمایل عمومی وجود دارد که بیشتر بدین عوامل پرداخته و عوامل غیر کیفی را از یاد ببریم (۳)
- ۲- **مؤلفه‌ی روان‌شناختی:** مشارکت انسان در پدیده تصمیم‌گیری روشن است. عواملی از قبیل شخصیت تصمیم‌گیر، توانائی‌های او، تجربیات، درک، ارزش‌ها، آمال و نقش او از جمله عوامل مهم در تصمیم‌گیری می‌باشند.
- ۳- **مؤلفه‌ی اجتماعی:** موافقت دیگران بخصوص کسانی که تصمیم به نوعی بر آنان تاثیر می‌گذارد، از مسائل مهم تصمیم‌گیری است. توجه به این عوامل از مقاومت دیگران در برابر تصمیم می‌کاهد.
- ۴- **مؤلفه‌ی فرهنگی:** محیط دارای لایه‌های فرهنگی متعددی است که به نام فرهنگ منطقه، فرهنگ کشور و فرهنگ جهانی خوانده می‌شود. همچنین فرهنگ خود سازمان نیز باید مورد نظر قرار گیرد. این فرهنگ‌ها بر تصمیم فردی و یا سازمانی ما در قالب هنجارهای مورد قبول جامعه، رویه‌ها و ارزش‌ها تاثیر می‌گذارند (Mir di ck, ۱۹۹۳).

سطوح تصمیم گیری:

یک مدیر در طول روز اطلاعات زیادی به او می‌رسد. به صورت کلی می‌توان گفت که مدیر پس از اخذ این اطلاعات سه نوع تصمیم گیری می‌نماید.

نوع اول که اغلب به نام تصمیمات استراتژیک خوانده می‌شود، تصمیمات مربوط به امور درازمدت، پیچیده، که توسط مدیران عالی‌رتبه اتخاذ می‌شود (Lucas, 1968) اطلاعات مربوط به چنین تصمیماتی، عموماً تعریف نشده، غیر مبتنی بر موارد از پیش تجربه شده، با منشأ بیرون از سازمان، جمع‌آوری شده از طرق غیررسمی و کوتاه شده است (Davis, 1984).

نوع دوم از تصمیمات، اغلب به نام تصمیمات کنترلی مدیریت خوانده شده که توسط مدیران میانی اتخاذ می‌گردد. عموماً اطلاعات دریافتی برای این نوع تصمیمات، با معیارهایی از قبیل استانداردهای سازمان و یا بودجه سنجیده می‌شود. اطلاعات مربوط به این نوع تصمیمات، غالباً متوجه داخل سازمان، کوتاه‌مدت، تاریخی و ساده‌تر است.

نوع سوم، تصمیمات عملیاتی است. این قبیل تصمیمات به راحتی فرموله شده و سیستم‌های کامپیوتری نیز می‌توانند کار را راحت‌تر نمایند (Edwards, 1991).

گام‌های مؤثر که در تحلیل تصمیم گیری وجود دارد به ترتیب عبارت‌اند از:

- ۱- شناسایی و تعریف مسئله
 - ۲- جستجو برای یافتن راه‌حل‌های احتمالی
 - ۳- بررسی نمودن عواقب ناشی از هر راه‌حل
 - ۴- انتخاب یکی از مدل‌های تصمیم‌گیری
 - ۵- بکار بردن یکی از مدل‌های تصمیم‌گیری و اتخاذ تصمیم
- برخی دیگر از دانشمندان مرحله ششمی را نیز به این گام‌ها اضافه نموده‌اند که همانا پی‌گیری بازخوردهای ناشی از نتایج تصمیم می‌باشد.
- گام اول شناسایی:** مسئله (ویا فرصت): در این گام مجموعه‌ای از اطلاعات که از منابع مختلف قابل استحصال است ما را در شناسایی مسئله و یا فرصت قرار می‌دهد؛ که باید محیط را واریسی نموده و گزارش‌ها را تهیه کرده، بر روی شاخص‌های اصلی متمرکز شده و نهایتاً بررسی سلسله مراتبی از موضوعات را انجام دهیم
- گام دوم تحلیل:** وقتی که یک مشکل شناسایی گردید، سؤال اساسی این خواهد بود که با این مشکل چه کنیم؟ در این بخش، به تحلیل رو می‌آوریم. تحلیل می‌تواند از روش‌های کمی و یا کیفی (ویا ترکیبی از این دو) انجام پذیرد کاربرد مطلوب و بجای این روش‌ها مدیران را قادر می‌سازد که فرآیند تصمیم‌گیری را هرچه بیشتر غنا بخشند
- گام سوم انتخاب:** در این گام، تصمیم با توجه به مشکل و یا فرصت بر اساس نتایج تحلیل ساخته می‌شود
- گام چهارم اجرا:** در این بخش تصمیم گرفته شده به مرحله اجرا درمی‌آید.

موضوع مورد بررسی (فرآیند تصمیم‌گیری در مراحل تهیه طرح‌های جامع)

اهمیت طرح جامع در شهر از اینجاست که وجود یک طرح جامع، نقطه مرجعی برای هیئت‌ها و کمیته‌های مختلف شهر در فرآیندهای تصمیم‌گیری فراهم می‌کند. زمانی که همه بر اساس یک مجموعه «قوانین» کار می‌کنند، یک شهر به احتمال زیاد به شکلی قابل پیش‌بینی و منظم توسعه می‌یابد.

طرح جامع شهری: منطقی برای انتخاب الگوی صحیح استفاده از **اراضی شهری** است. به طور کلی روش مطالعه و انجام یک **طرح جامع شهری** عبارت است از مطالعه‌ی وضع موجود، تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری از وضع موجود، تعیین اهداف و اولویت‌ها، انجام پیش‌بینی لازم، در **نهایت تصمیم‌گیری** و ارائه طرح‌ها و برنامه‌های توسعه شهری و اجرای آن‌ها.

فرآیند مسئله‌یابی تا تصمیم‌گیری در رابطه با تهیه طرح‌های جامع

برای حل یک مسئله، ابتدا باید آن را شناخت و تعریف صحیحی برای آن ارائه کرد؛ یعنی ابتدا باید تعیین شود که چه وضعیتی بر وجود مسئله دلالت دارد و کدام مسئله باید حل شود. این فرآیند شناسایی مسائل و تعریف و اولویت‌بندی آن‌ها را **مسئله‌یابی** می‌نامند. به فعالیت‌های گسترده‌ای که به منظور یافتن و اجرای راه‌حل برای اصلاح یک وضعیت نامطلوب انجام می‌شوند، **فرآیند حل مسئله** می‌گویند. در واقع منظور از حل مسئله، یافتن جواب یا جواب‌هایی برای یک سؤال است. **تصمیم‌گیری** فرآیندی است که از طریق آن، راه‌حل مسئله معینی انتخاب می‌گردد. فرآیند انتخاب مشتمل بر مجموعه فعالیت‌هایی است که به‌گزینش یک راهکار از مجموعه راهکارهای بدیل، منجر می‌شود؛ بنابراین فرآیند انتخاب کردن جزئی از فرآیند تصمیم‌گیری است. حال این مراحل در تهیه طرح‌های جامع شهری در ایران به شرح زیر رعایت می‌شود:

فرآیند تهیه طرح‌های جامع شهری بر اساس مدل گدسی و شرح خدمات تیپ ۱۲

- بررسی کلی منطقه‌ای
- بررسی حوزه‌ی نفوذ **مسئله‌یابی**
- بررسی و شناخت شهر
- تجزیه و تحلیل و استنتاج از بررسی‌ها **حل مسئله**
- تهیه طرح‌ها و برنامه‌های عمرانی شهر و حوزه نفوذ آن **تصمیم‌گیری**
- نظارت بر اجرای توسعه و عمران شهر و برنامه‌های پنج‌ساله‌ی عمرانی شهر و فعالیت‌های عمرانی حوزه نفوذ آن

آسیب‌شناسی فرآیند تهیه طرح‌های جامع شهری:

در پژوهش حاضر به منظور آسیب‌شناسی طرح‌های جامع شهری از فرآیند تصمیم‌گیری و تهیه تا اجرا، یافته‌ها حاکی از این است که بیشترین آسیب‌های شناسایی شده در طرح‌های جامع مربوط به فرآیند تصمیم‌گیری و تهیه و سپس مربوط به حوزه اجرا است. کمترین آسیب‌های شناخته شده مربوط به حوزه نظارت می‌باشد. در بخش آسیب‌شناسی طرح‌های جامع شهری در سطح شهرهای ایران مهمترین آسیب‌های موجود در طرح‌های جامع شهری کشور در دو حوزه تهیه و اجرا دسته‌بندی گردیدند مهمترین آسیب‌های طرح‌های توسعه شهری در ایران مربوط به عدم رعایت مؤلفه‌های تصمیم‌گیری بوده است. بر اساس نتایج به دست آمده آسیب‌شناسی طرح‌های جامع شهری از بعد تصمیم‌گیری - از این جهت است که مؤلفه‌های فرآیند تصمیم‌گیری از جمله: مؤلفه‌های روان‌شناختی، عقلایی، فرهنگی و اجتماعی رعایت نشده است و در اکثر تحقیقات به بررسی آسیب‌ها در یک حوزه پرداخته شده است و به همین علت ناکارآمدی و غیرقابل انعطاف بودن طرح‌های جامع از چالش‌های اصلی وارده به آن‌هاست؛ که در زیر به بعضی چالش‌های طرح‌های جامع پرداخته شده است:

- ناکارآمدی منطقه بندی عملکردی در طرح جامع شهری
- نگاه فیزیکی و کالبد گرایانه صرف به شهر و عدم توجه به توسعه همه‌جانبه شهر
- حجم بالای مطالعات در وضع موجود و عدم ارتباط مناسب این مطالعات با پیشنهادات

- انعطاف‌ناپذیری در اثر مقررات و طرح‌های خشک و غیرقابل انعطاف
- عدم توانایی مدیریت شهری در اجرای طرح‌های جامع شهری
- عدم توجه به مشارکت مردم در فرآیند تهیه و اجرای طرح‌ها
- عدم توجه به فرایند بازنگری در طرح‌های جامع شهری

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

تصمیم‌گیری یک فرایند است و بدون آگاهی از اطلاعات لازم و آماده نبودن مقدمات، نداشتن دانش و تجربه کاری کافی، تصمیم‌گیری دشوار خواهد بود. بعضی تصمیمات خودبه‌خود اتخاذ می‌شوند یا فرد تصمیم گیر مجبور به اتخاذ آن می‌شود بدون آنکه خودش بخواهد. تصمیمی که چیزی را تغییر نمی‌دهد و به دلیل مشخص و روشنی اتخاذ می‌گردد بهترین تصمیم است. ماهیت بعضی مشاغل یا حرفه‌ها به نحوی است که مدیر یا مسئول را به دنبال خود می‌کشاند و فرد را مجبور به تصمیم‌گیری می‌کند و اگر آن فرد نتواند به‌موقع تصمیمات لازم را بگیرد از گردونه آن شغل یا حرفه حذف می‌شود. در اغلب سازمان‌ها و شرکت‌ها، برای بعضی موارد تصمیم سازی از قبل انجام می‌شود و مدیران فقط عامل تأیید آن هستند و در بیشتر موارد مخالفت با تصمیم ساخته شد بسیار دشوار است.

بنابراین پیشنهاد می‌شود برای اتخاذ تصمیم مناسب، تجربه، دانش، اطلاعات مفید، شناخت سازمان و فرآیندهای کاری، توان تجزیه و تحلیل، مسئولیت‌پذیری و موقعیت‌شناسی و رعایت مؤلفه‌های تصمیم‌گیری از جمله مؤلفه‌های روان‌شناختی، عقلایی، فرهنگی و اجتماعی، که از واجبات اولیه است رعایت گردد.

فهرست منابع

۱. سعادت (۱۳۷۲)، ص ۱۵.
۲. شریف‌زاده (۱۳۷۸)، صص. ۴۱-۴۱.
۳. Bhargava, J. N.; *Economics of Information Management*; Jampur: Arihant Publishing House, 1993, Pp.62-5.
۴. Davis, Gordon B. & Margrethe H. Olson; *Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure, and Development*; ۲nd Ed. New York: McGraw-Hill, 1984, Pp. 35-6.
۵. Economic Focus: Mind Games”; *Economist*; Jan. 15, 2005; P. 75.
۶. Edwards (1991), Pp. 9-11.
۷. Lucas, Jr., Henry C; *The Analysis, Design, and Implementation of Information Systems*; ۳rd Ed. New York: McGraw-Hill, 1985, P. 35.
۸. Management Control Decisions
۹. Murdick (1993), Pp. 164-210.
۱۰. Pounds, William F.; “The Process of Problem Finding”; *Sloan Management Review*, 1:2, Fall 1969, Pp. 1-19.
۱۱. Thompson, J. G.; *Organizations in Action*; New York: McGraw-Hill, 1967, P. 123.