

# ابزارهایی برای تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری
<b>آماده‌سازی</b>
از این فرم برای اخذ رویکرد فرآیند تصمیم‌گیری استفاده کنید.
<b>شرح تصمیم</b>
تصمیمی که شما و گروه‌تان باید بگیرید را شرح دهید:
<b>شرکت‌کنندگان</b>
نام و نقش افرادی که در گروه تصمیم‌گیری حضور خواهند داشت را ثبت کنید. ذی‌نفعان کلیدی، کارشناسان و مخالفان (افرادی که ممکن است با تصمیم مخالف بوده و مانع اجرای آن شوند) را مشخص نمایید.
<b>زمان</b>
چقدر زمان برای اتخاذ تصمیم در اختیار دارید؟ آیا تصمیم باید تا تاریخ مشخصی گرفته شود؟
<b>محل</b>
محل تشکیل جلسات کجاست؟ (در صورت امکان، مکانی متفاوت نسبت به محل برگزاری جلسات معمول خود را در نظر بگیرید)
<b>رویکرد تصمیم‌گیری</b>
از چه رویکردی برای تصمیم‌گیری استفاده خواهید کرد: اتفاق نظر، رای اکثریت، اتفاق نظر مشروط، رهبری دستوری و یا ترکیبی از آنها؟ (اهمیت و آثار تصمیم را در نظر بگیرید. ممکن است مجبور باشید تصمیم نهایی را شخصاً اتخاذ کنید). در صورتی که گروه به بن‌بست برسد، چگونه تصمیم‌گیری خواهید کرد؟
<b>شرایط</b>
چند سوال طرح کنید که می‌تواند برای ترغیب افراد به بحث بیشتر استفاده شود.
موضع‌گیری‌های مختلف در قبال اقدامات پیشنهادی برای تصمیم مورد نظر را پیش‌بینی کنید.
میان دفاع از نظریات و به چالش کشیدن آنها چگونه تعادل برقرار می‌کنید؟

<b>تصمیم‌گیری</b>	
<b>برنامه طوفان فکری</b>	
از این کاربرد برای جلسه طوفان فکری استفاده کنید. از پارامترهای ذکر شده برای برنامه‌ریزی دقیق جلسه استفاده کنید.	
<b>تاریخ جلسه:</b>	<b>شرح موضوع /مسئله:</b>
<b>حاضرین:</b>	<b>چرا؟ چه دانش / مهارت‌های خاصی مورد نیاز خواهد بود؟</b>
<b>مواد مورد نیاز:</b>	
<input type="checkbox"/> فلیپ‌چارت، ماژیک <input type="checkbox"/> سه پایه <input type="checkbox"/> چسب کاغذی <input type="checkbox"/> یادداشتهای کوچک چسبی	<input type="checkbox"/> تجهیزات <input type="checkbox"/> ابزارهای بصری <input type="checkbox"/> جزوات <input type="checkbox"/> سایر موارد
<b>برنامه‌ریزی جلسه:</b>	
<p>مقدمه و شروع بحث            فرآیند طوفان فکری ساختاریافته و غیرساختاریافته            تعیین فردی که صورت جلسه را تهیه می‌کند            تعیین فردی که پس از اتمام جلسه، نتایج را به اعضا گزارش خواهد داد            پیش‌بینی طرح دیدگاه‌های مخالف</p>	

## قواعد جلسه طوفان فکری: برای بهترین نتیجه به خاطر داشته باشید...

۱. تعداد اعضا را به ۵ تا ۱۵ نفر محدود کنید (البته امکان طوفان فکری با هر تعداد اعضا وجود دارد).
۲. فرد بیطرفی را مامور هدایت جلسه کنید.
۳. به اعضای گروه شرح دهید که موقعیت و سمت افراد هیچ نقشی در تصمیم‌گیری گروهی ندارد.
۴. شرح دهید که «واقعی بودن» نظرات و قضاوت در مورد آنها در جلسه طوفان ذهنی مهم نیستند. (تمام ایده‌ها و نظرات بدون بحث، انتقاد یا اصلاح پذیرفته می‌شوند).
۵. موضوع/مسئله‌ای که باید در مورد آن طوفان ذهنی شود را بر روی یک تابلو که همه بتوانند آن را ببینند بنویسید.
۶. نظر همه را در مورد این که آیا مسئله به درستی و دقت عنوان شده است یا خیر بپرسید.
۷. تمام ایده‌ها و نظرات را بر روی تابلو یادداشت کنید. (یا این که می‌توانید ایده‌های اعضا را بر روی کاغذی یادداشت کرده و بر روی تابلو بچسبانید).
۸. ایده‌ها و نظرات را دسته‌بندی کنید (سپس می‌توانید ایده‌ها را با کمک گروه رتبه‌بندی کنید یا به ترتیب بچینید).
۹. پس از اتمام جلسه، نتایج طوفان فکری را یادداشت کنید و یافته‌ها را به تمام اعضای گروه گزارش دهید.

تصمیم‌گیری
<b>ارزیابی گزینه‌های مختلف</b>
از این ابزار برای کمک به بررسی گزینه‌های موجود کمک بگیرید.
<b>تعیین گزینه‌های مختلف</b>
شرح تصمیمی که باید اتخاذ شود. مطمئن شوید که دلایل ریشه‌ای مسئله را مد نظر قرار داده‌اید.
اهداف تصمیم‌گیری شناسایی شده توسط گروه‌تان را نام ببرید. از چه معیاری برای قضاوت در مورد موفقیت تصمیم‌تان استفاده خواهید کرد؟ اهداف را تا حد ممکن با جزئیات و به صورت کمی بیان دارید.
خوش‌بینانه‌ترین گزینه‌ها که توسط تیم‌تان مورد بررسی قرار گرفته‌اند کدامند؟ به خاطر داشته باشید که می‌توان راه‌حل‌های مختلف را با یکدیگر ترکیب کرد و نتیجه بهتری گرفت.
<b>ارزیابی گزینه‌ها</b>
برای هر یک از گزینه‌های ذکر شده در بالا، عواملی را که بیش از همه برای تصمیم‌گیری اهمیت دارند نام ببرید. این عوامل شامل موارد زیر می‌شوند: <b>هزینه‌ها:</b> گزینه‌های مختلف چه هزینه‌ای در پی خواهد داشت؟ آیا در حال حاضر منجر به صرفه‌جویی مالی می‌شود و یا در بلندمدت؟ آیا هزینه‌های پنهانی نیز وجود دارد؟ آیا در ادامه، هزینه‌های اضافی خواهد داشت؟ آیا این گزینه با محدودیت‌های بودجه مطابقت دارد؟ <b>مزایای آشکار:</b> در صورت انتخاب این گزینه به چه مزایایی دست خواهیم یافت؟ آیا منجر به بهبود کیفیت محصول خواهد شد؟ آیا رضایت مشتریان افزایش خواهد یافت؟ <b>مزایای پنهان:</b> آیا با انتخاب این گزینه بر شهرت و اعتبارمان افزوده خواهد شد؟ آیا موجب وفاداری بیشتر مشتریان و/یا کارمندانمان خواهد شد؟

### ادامه‌ی ارزیابی گزینه‌های مختلف

**زمان:** اجرایی ساختن این راه‌حل چقدر زمان نیاز دارد؟ آیا وقفه‌ای وجود خواهد داشت؟ این تاخیر چه تاثیری بر برنامه‌ریزی‌ها خواهد داشت؟

**امکان‌سنجی:** آیا امکان عملی ساختن این راه‌حل وجود دارد؟ بر چه موانعی باید غلبه کرد؟ در صورت عملی ساختن این راه‌حل، ممکن است با چه مقاومتی از داخل یا خارج از سازمان روبرو شوید؟

**منابع:** چه تعداد نیروی انسانی برای انجام این راه‌حل مورد نیاز است؟ آیا نیروی انسانی کافی وجود دارد؟ در صورت تمرکز بر این راه‌حل چه پروژه‌های دیگری ممکن است صدمه ببینند؟

**ریسک‌ها:** این راه‌حل چه ریسک‌هایی به همراه دارد؟ برای مثال، آیا این گزینه می‌تواند به از دست رفتن سود یا رقابت‌پذیری منجر شود؟ آیا رقبا به آن پاسخ خواهند داد؟ چگونه؟

**اخلاقیات:** آیا راه‌حل مورد نظر، قانونی است؟ آیا بیشترین نفع مشتریان، کارمندان و جامعه را مد نظر قرار داده است؟ آیا از این که افراد دیگر را از این راه‌حل مطلع سازم حس بدی پیدا می‌کنم؟

#### راه‌حل اول

عوامل مرتبط:

#### راه‌حل دوم

عوامل مرتبط:

#### راه‌حل سوم

عوامل مرتبط:

## تصمیم‌گیری

## فرم اعلام خبر

پس از آن که تصمیمی گرفتید، باید آن را به اطلاع افرادی که مسئول اجرای آن هستند و هر کس دیگری که تحت تاثیر آن قرار می‌گیرد برسانید. از این فرم برای پیگیری افرادی که باید مطلع سازید و برنامه آنچه می‌خواهید به آنها بگویید استفاده کنید.

قسمت اول. چه کسی باید از تصمیم مطلع گردد؟

## افراد مسئول اجرای تصمیم

نام و سمت	تاریخ و روش اطلاع‌رسانی	وظایف اختصاص یافته
مثال: مایکل، مدیر محصول	جلسات حضوری برای مطالعه بازار و محصولات پیشنهاد شده تا اول دسامبر	برنامه توسعه برای محصولات جدید توسط تیم مایکل
<b>سایر ذی‌نفعان و مدیران واحدها</b>		
نام و سمت	تاریخ و روش اطلاع‌رسانی	وظایف اختصاص یافته
مثال: جاناتان اسمیت، رئیس مدیریت محصول	ارسال پست الکترونیکی به جان پیش از اول دسامبر و آگاه ساختن وی از همکاری‌تان با مایکل و تیمش	هیچ

ادامه‌ی فرم اعلام خبر		
مشتریان و ذی‌نفعان خارجی		
نام و سمت	تاریخ و روش اطلاع‌رسانی	وظایف اختصاص یافته
مثال: روزلر نتوورک	اعلام محصولات جدید و ارسال وثیقه تا پیش از پانزدهم فوریه	هیچ
<p><b>قسمت دوم. محتوای خبر تصمیم‌گیری چه باید باشد؟</b></p> <p>۱. موضوع یا شرایطی که نیازمند تصمیم‌گیری است را شرح دهید. از دید ذی‌نفعان به مسئله بنگرید.</p> <p>۲. اهداف یا نتایج دلخواه در تصمیم‌گیری را نام ببرید.</p> <p>۳. افراد شرکت‌کننده در تصمیم‌گیری را نام ببرید.</p> <p>۴. بعضی از گزینه‌های بررسی شده را به اختصار ذکر کنید.</p> <p>۵. در مورد تصمیم نهایی اتخاذ شده و نفع آن برای ذی‌نفعان بحث کنید.</p> <p>۶. طرح اجرایی و چارچوب زمانی را مشخص نمایید.</p> <p>۷. افراد دخیل در فرآیند تصمیم‌گیری را شناسایی نمایید.</p> <p>۸. بازخوردها و نظرات در مورد نتیجه کار را جویا شوید.</p>		



تصمیم‌گیری			
ارزیابی فرآیند تصمیم‌گیری			
از این ابزار برای ارزیابی میزان موفقیت خود و تیم‌تان در پشتیبانی از فرآیند تصمیم‌گیری موثر استفاده کنید.			
رتبه‌بندی			سوالات مربوط به خودتان
هیچ‌گاه	گاهی اوقات	همیشه	
			۱. آیا از ابتدا این اطمینان حاصل شده است که اهداف گروه در تصمیم‌گیری روشن و شفاف است؟
			۲. آیا برای تصمیم‌گیری از افراد و منابع مختلف، اطلاعات جمع‌آوری می‌کنید؟
			۳. آیا موضوعات را به گونه‌ای چارچوب‌بندی می‌کنید که موجب ترغیب به جستجوی چندین راه‌حل شود؟
			۴. آیا اطمینان حاصل می‌کنید در هر یک از بحث‌های گروهی حداقل یک نظر اقلیت نیز مطرح شود؟
			۵. آیا در دفاع از استدلال‌های خود آمار و ارقام قابل اعتماد ارائه می‌دهید؟
			۶. آیا از کارشناسان خبره خارج از شرکت برای ارائه نظر در مباحث گروهی دعوت به مشارکت می‌کنید؟
			۷. آیا در ارائه گزینه‌ها از اعضای تیم می‌خواهید خارج از نقش‌های معمول خود عمل کنند؟

ادامه‌ی ارزیابی فرآیند تصمیم‌گیری		
رتبه‌بندی		سوالات مربوط به خودتان
هیچ‌گاه	گاهی اوقات	
		۸. آیا گفتگوی باز و سازنده را تسهیل می‌کنید؟
		۹. آیا با طرح سوالات باز به جستجو می‌پردازید و موجب درک بهتر و ارزیابی گزینه‌های مختلف می‌شوید؟
		۱۰. آیا در طول برگزاری جلسات پیوسته اهداف را برای اطمینان از این که گفتگوها منطبق با اصول پیش می‌رود، مورد بازبینی قرار می‌دهید؟
		۱۱. آیا تمام افراد گروه مشارکت دارند؟
		۱۲. آیا اعضای گروه به نقطه‌نظرات دیگران توجه دقیق نشان می‌دهند؟
		۱۳. آیا اعضای گروه بیش از آن که حامی منافع خاص باشند نقش متفکران نقاد را بازی می‌کنند که کاملاً بی‌طرف هستند؟
		۱۴. آیا راه‌حل‌های مختلف برای تصمیم‌گیری در گروه مطرح می‌شوند؟
		۱۵. آیا پیش از حصول توافق در گروه، زمانی به طرح پرسش و بحث در خصوص گزینه‌های موجود اختصاص می‌یابد؟
<b>پیشنهاداتی برای بهبود</b>		
<p>بر پایه پاسخ‌های شما، چه تغییراتی می‌توانید در تصمیم‌گیری خود یا گروه‌تان اعمال کنید تا بر اثربخشی آن بیفزایید؟</p>		