

**مثال ۱:** پدر زهرا قصد دارد تابستان امسال برای زیارت مرقد مطهر امام رضا از تهران به مشهد مقدس سفر کند. او راه های مختلف سفر را بررسی می کند. پدر زهرا پیشنهاد می کند برای صرفه جویی در زمان، به صورت هوایی سفر کنند. مادر زهرا پیشنهاد می دهد چون تاکنون از جاده سمنان و دیگر شهرهای این مسیر مسافرت نکرده اند، از جاده سمنان بروند. زهرا می گوید چون جاده شمال بسیار لذت بخش و دیدنی است بهتر است از جاده شمال به مشهد بروند. پدر زهرا با شنیدن این دیدگاه های مختلف، در می ماند که بالاخره کدام روش را انتخاب کند؟

**مثال ۲:** حسین در مهر سال تحصیلی آینده وارد پایه ی دهم می شود. قرار است یکی از انتخاب های مهم زندگی، یعنی انتخاب رشته ی تحصیلی را تجربه کند. حسین مشخصات رشته های مختلف را تهیه می کند. ویژگیهای هر رشته و توانمندی و انگیزه خودش را با یک دیگر مقایسه می کند. در نهایت، به دو رشته علوم تجربی و علوم انسانی می رسد، اما با وجود تأمل فراوان، نمی تواند یکی از آن دو رشته را انتخاب کند. این موضوع آرامش او را بر هم می زند و مانع فعالیت های روزانه او می شود.

درگیری ذهنی پدر زهرا و حسین به موضوع **تصمیم گیری (Decisionmaking)** مربوط می شود. تصمیم گیری یعنی «ارزیابی راه های مختلف و انتخاب بهترین راه»

**تصمیم گیری، عالی ترین و پیچیده ترین فعالیت شناختی انسان است.**

**وجه اشتراک:** هر دو، با مسئله رویه رو هستند و تصمیم گیری، نوعی حل مسئله است

### تفاوت ها:

❖ در تصمیم گیری فرد باید از «انتخاب های» مختلف، بهترین را برگزیند. در حالی که در حل مسئله، حل کنندگان مسئله، باید راه حل های مسئله مورد نظر را خودشان بازآفرینی کنند.

❖ در تصمیم گیری با اولویت ها سر و کار داریم، در حالی که در حل مسئله با راه حل ها مواجه هستیم. اولویت های یک تصمیم گیری می تواند شامل همه گزینه های احتمالی باشد؛ به عبارت دیگر هر اولویتی، فرد تصمیم گیرنده را به مقصد می رساند، ولی ممکن است اولویت مطلوب نباشد. در حالی که در حل مسئله ممکن است راه حل های مختلفی داشته باشیم، ولی فقط یک راه است که ما را به حل مسئله می رساند.

❖❖❖ دغدغه تصمیم گیرندگان، انتخاب بهترین اولویت است، در حالی که در حل مسئله، افراد به دنبال روش های موفق و کارآمد هستند.

### شباهت و تفاوت های

#### حل مسئله و

#### تصمیم گیری

-----

#### حل مساله: تنها راهی که

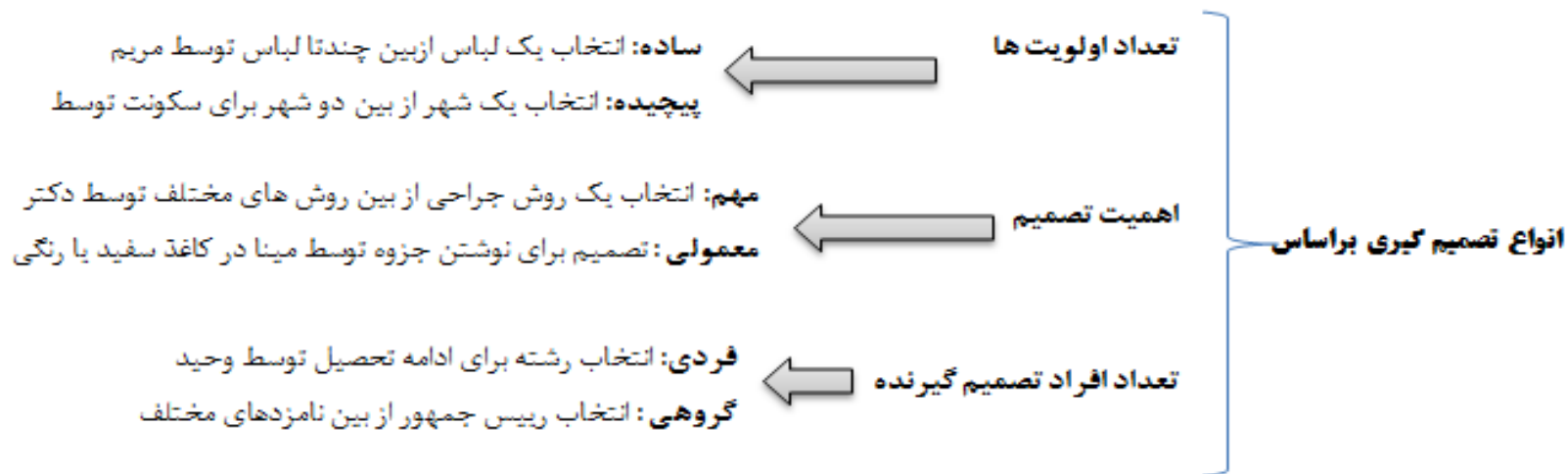
مرا به هدفم می رساند.

#### تصمیم گیری: همه راهها

برایم امکان پذیر است، اما

این از همه مطلوب تر است

« تصمیم ها » از نظر تعداد اولویت ها و میزان اهمیت و تعداد افراد تصمیم گیرنده با یکدیگر فرق دارند.



در جدول با توجه به تعداد اولویت ها و میزان اهمیت، چهارتوع تصمیم گیری مشاهده می کنید: تصمیم مهم ساده، مهم پیچیده، معمولی ساده و معمولی پیچیده. به نظر شما تصمیم گیری در کدام حالت سخت تر است؟ چرا؟

|               | ساده        | تعداد اولویت ها   |
|---------------|-------------|-------------------|
|               |             | میزان اهمیت       |
| پیچیده        |             |                   |
| مهم پیچیده    | مهم ساده    | اهمیت بالا یا مهم |
| معمولی پیچیده | معمولی ساده | معمولی            |

تصمیم گیری مهم پیچیده از همه سخت تر است و تصمیم گیری معمولی ساده از همه آسان تر

در بیش تر مواقع تصمیم گیری با «خطر» (Risk) همراه است. در چنین حالتی اطمینان کافی به نتایج تصمیم گیری وجود ندارد.



به مثال زیر توجه کنید:

رضا به دوستش می گوید در یک بازی گل یا پوچ، پاک کن را در مشتم قرار می دهم؛ بگو در کدام

مشتم قرار داده ام؟

اگر درست جواب دادی (گل) امروز نهار مهمان من هستی و اگر اشتباه پاسخ دادی (پوچ) یک هفته من نهار، مهمان تو هستم. این در حالی است که دوست رضا فقط می تواند هزینه یک وعده غذایی را پرداخت کند.

آیا دوست رضا این کار را انجام می دهد؟ به احتمال زیاد پاسخ او منفی است؛ چرا؟ احتمال گل یا پوچ آمدن (یک دوم) است. پس همه افراد باید پاسخ مثبت بدهند؛ چون میزان احتمال یکسان است، در حالی که ضرر ۷ برابر منفعت است.

علت این که افراد مختلف همانند دوست رضا در این تصمیم گیری شرکت نمی کنند چیست؟

علت اصلی این است که این تصمیم گیری «پر خطر» است؛ چون اندک موجودی دوست رضا از دست می رود. دلیل دیگر این است که رضا به از دست دادن، بیش تر از به دست آوردن حساس است. این نکته را اصطلاحاً «فرار از ضرر» می گویند. به

همین دلیل بیش تر مردم تمایلی به پذیرفتن شرط ۵۰ - ۵۰ ندارند. فرار از ضرر زمانی رخ می دهد که انسان به از دست دادن، بیشتر از به دست آوردن حساس است. به همین دلیل بیشتر مردم تمایلی به پذیرفتن شرط ۵۰-۵۰ ندارند.

**مثال:** چرا در بین رایانه های مختلف، رایانه ی خاصی را برای خرید انتخاب می کنید؟

# سبک های تصمیم گیری

۴

## سبک های تصمیم گیری

تگانشی

وابسته

منطقی

احساسی

اجتنابی

به روش های ثابت و یکنواخت تصمیم گیری افراد «سبک تصمیم گیری» می گویند.  
بسیاری از آن ها ناکارآمد است و فقط یکی بهتر از سایر سبک ها است.

هم چنان که در شکل بالا دیده می شود. مهم ترین سبک های تصمیم گیری به پنج دسته تقسیم می شوند

## سبک تصمیم‌گیری تکانشی

در این سبک، فرد به صورت ناگهانی و با عجله و بدون محاسبه تصمیم می‌گیرد. در میان نوجوانان این گونه سبک تصمیم‌گیری، زیاد دیده می‌شود که بلافاصله با پیشیمانی همراه است. افراد دارای این سبک روش معقول و منطقی برای رسیدن به تصمیمات خود را ندارند و بیشتر بر اساس خلق خود رفتار می‌کنند عبارتی اول تصمیم می‌گیرند و بعد فکر می‌کنند.

### مثال‌های این سبک تصمیم‌گیری

- مثال ۱:** وحید در بازدید از یک مکان تفریحی تصمیم گرفت با وجود احساس ترس سوار زیپ لاین شود. ولی در نیمه‌ی راه وحشت زده شد و تحمل ادامه مسیر را نداشت.
- مثال ۲:** وقتی مادر کوثر به او گفت اتاقش را مرتب کند، او ناگهان عصبانی شد و شروع به فریاد زدن و بد صحبت کردن با مادرش کرد و دل مادرش را شکست.
- مثال ۳:** وحید هنگام رانندگی با ماشین کناری تصادف می‌کند و بصورت ناگهانی پیاده می‌شود و با قفل عصایی راننده ماشین را مورد ضرب و شتم قرار داده و او راهی بیمارستان می‌شود. وحید بازداشت و به کلانتری برده می‌شود.
- مثال ۴:** فردی برای خواهر آرش مزاحمت ایجاد می‌کند و آرش خیلی ناگهانی با او درگیر می‌شود و باعث مجروح شدن وی شده و او راهی بیمارستان می‌شود. آرش هم به کلانتری برده و از او شکایت می‌شود.

## سبک تصمیم‌گیری احساسی

۱۰

در این سبک، ملاک تصمیم‌گیری، عواطف و هیجانات زودگذر است. چنین فردی بر اساس هیجان‌های خویش تصمیم می‌گیرد و بر این باور است که اگر درباره کاری احساس خوبی دارم، آن تصمیم باید درست باشد و اگر احساس بدی دارم، آن تصمیم نادرست است. در تصمیم‌گیری برای ازدواج، احساسی عمل کردن درست نیست. احساسات، به دلیل زودگذر بودن، نمی‌تواند زیربنای تصمیم‌گیری باشد. تصمیم‌گیری یک امر مهم و پایدار است و همه ابعاد زندگی را در برمی‌گیرد؛ در نتیجه، به روش‌های پایدار و ماندنی نیاز دارد.

### مثال‌های این سبک تصمیم‌گیری

**مثال ۲:** نوجوانی در برخورد با یک خانم که کودک شیرخواری به‌همراه دارد و از او درخواست کمک می‌کند، تمام پول نقد موجود در کیفش را به او می‌دهد و مجبور می‌شود برای رسیدن به منزل ساعت‌ها پیاده‌روی کند

**مثال ۴:** زینب برای خرید به یک فروشگاه می‌رود. او تحت تاثیر حرف‌های فروشنده یک مانتو می‌خرد و سپس به خانه برمی‌گردد و می‌بیند که اصلاً این مانتو برای او مناسب نیست.

**مثال ۵:** ازدواج براساس علاقه زودگذر

در متون دینی همواره به پرهیز از تصمیم‌گیری احساسی اشاره شده است. درباره تصمیم‌گیری احساسی پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: خشم و غضب، ایمان را فاسد می‌کند؛ همان‌طور که سرکه، عسل را فاسد می‌کند.

## سبک تصمیم‌گیری وابسته

در این سبک فرد به جای فکر کردن، از دیگران **کورکورانه** اطاعت می‌کند. در این روش دلیل انتخاب فرد این است که دیگران چنین تصمیمی گرفته‌اند، در حالی که انتخاب دیگران ممکن است برای ما انتخاب مناسبی نباشد. پیامد منفی این سبک عدم استقلال فکری و عملی برای فرد است. ضرب‌المثل ریش در دست دیگران داشتن

### مثال‌های این سبک تصمیم‌گیری

**مثال ۱:** مریم قرار است مدرسه محل تحصیل خود را انتخاب کند. دوستان نزدیک او به مدرسه‌ای رفته‌اند که با منزل مریم فاصله نسبتاً زیادی دارد. مریم، به دلیل وجود دوستانش در آن مدرسه، همان مدرسه را انتخاب می‌کند، بدون این که به مسافت، هزینه و دیگر مسائل توجهی بکند. بعد از گذشت یک سال از تحصیل در رشته ریاضی، مریم از ادامه تحصیل منصرف شده و رشته‌ی دیگری را انتخاب می‌کند.

**مثال ۲:** علی به کلاس موسیقی می‌رود، فقط به این دلیل که دوستانش به کلاس موسیقی می‌روند. خودش اصلاً علاقه‌ای به موسیقی ندارد.

**مثال ۳:** انتخاب رشته تحصیلی دانش‌آموزان

## سبک تصمیم‌گیری اجتنابی

۱۲

در این سبک، فرد قصد دارد تصمیم بگیرد، ولی هیچگاه تصمیم وی عملی نمی‌شود. به عبارت دیگر، فردی که دارای این سبک، تصمیم‌گیری است «دست، دست می‌کند» و «کار امروز را به فردا می‌اندازد». افرادی که دارای این سبک تصمیم‌گیری هستند، بر این باورند که همه چیز خود به خود درست می‌شود؛ در نتیجه، زمان را از دست می‌دهند و مشکل آن‌ها بیشتر می‌شود.

### مثال‌های این سبک تصمیم‌گیری

**مثال ۱:** حسین بخاطر اینکه ساعات زیادی در فضای مجازی سپری می‌کند، در امتحاناتش افت پیدا می‌کند، او تصمیم می‌گیرد برای بهتر شده نمراتش، کمتر وقت خود را در فضای مجازی بگذراند. اما امروز و فردا می‌کند و مشکلش همچنان باقی می‌ماند.

**مثال ۲:** آناهیتا علی‌رغم عدم رضایت از زندگی زناشویی‌اش، بر این باور است که همه چیز خودبه‌خود درست می‌شود؛ در نتیجه با سکوت و سرپوش گذاشتن بر مشکلات، بر میزان عدم رضایتش از زندگی می‌افزاید.

**مثال ۳:** سال گذشته در درس عربی با افت زیادی روبرو بودم و تصمیم گرفتم در کلاس‌های تقویتی عربی شرکت کنم. اما هر ترم ثبت نام و شرکت در کلاس را به تعویق می‌انداختم.

**مثال ۴:** ترک فضای مجازی یا حذف کردن وی‌ا‌کم کردن

## سبک تصمیم‌گیری منطقی (عقلانی)

۱۳

سبک تصمیم‌گیری منطقی، بهترین شیوه‌ی تصمیم‌گیری است. زیر بنای این تصمیم‌گیری، نه عجله و شتاب، نه احساسات و هیجان‌های زودگذر، نه اطاعت و پیروی کورکورانه و نه اجتناب، بلکه اندیشیدن است. در این سبک، تصمیم‌گیرنده تمامی راهکارهای ممکن را می‌سنجد.

سبک تصمیم‌گیری منطقی در دو مورد با سایر سبک‌ها فرق دارد، الف: زیربنای آن اندیشه است. ب: تابع یک روش قاعده‌مند و منظم است. در این سبک، فرد پله پله و طبق قوانین پیش می‌رود.

### مثال‌های این سبک تصمیم‌گیری

**مثال ۱:** زهرا دانش‌آموز پایه‌ی دوازدهم است و قصد دارد پس از موفقیت در امتحان ورودی دانشگاه رشته‌ی دانشگاهی خود را انتخاب کند. او برای این تصمیم‌گیری همه‌ی رشته‌های مورد علاقه‌اش را بررسی و با مشورت مشاور مدرسه ویژگی‌های هر یک را مطالعه می‌کند. و هم‌چنین با پدر و مادرش مشورت می‌کند، علایق و انگیزه‌های خود را در کنار سایر اطلاعات قرار می‌دهد و در نهایت، یک رشته را بر می‌گزیند. زهرا می‌داند که پشتکار و تلاش، آینده تحصیلی و شغلی وی را رقم می‌زند. سبک تصمیم‌گیری زهرا از نوع منطقی (Rational) یا عقلانی است.

**مثال ۲:** رد یک پیشنهاد کاری پرسود به علت وجود خطرات پیرامون آن.

## مراحل تصمیم گیری

۱۴

| مراحل | اقدام مورد نیاز                                | مثال توضیحی   |
|-------|--|---|
| ۱     | شناسایی و تعریف تصمیم مورد نظر                 | انتخاب رشته تحصیلی                                    |
| ۲     | شناسایی تعداد انتخاب‌ها یا اولویت‌های آن تصمیم | انتخاب رشته تحصیلی دوره دوم متوسطه از بین چهار انتخاب |
| ۳     | بیان ویژگی‌های هر انتخاب یا اولویت             | بررسی دروس هر رشته و ...                              |
| ۴     | ارزیابی پیامدهای هر انتخاب یا اولویت           | امنیت شغلی و علایق تحصیلی                             |
| ۵     | اجرای بهترین اولویت                            | انتخاب رشته علوم انسانی                               |
| ۶     | تعهد و پایبندی به اجرای اولویت مورد نظر        | مطالعه دقیق هدفمند و کارآمد دروس این رشته             |
| ۷     | بررسی پیامدها و نتایج اجرای اولویت مورد نظر    | پیشرفت تحصیلی مطلوب و ابراز رضایت تحصیلی              |

## موانع تصمیم‌گیری

گاهی مراحل تصمیم‌گیری به درستی انجام نمی‌شود و تحت تأثیر روش‌های غلط، نتایج منفی به بار می‌آورد.

۱۵

اولین روش غلط **سوگیری تأیید (Confirmation Bias)** است. سوگیری تأیید یعنی تأکید بر اطلاعاتی که دیدگاه ما را مورد تأیید قرار می‌دهد. در این قاعده غلط، فرد از اطلاعاتی که دیدگاهش را تأیید کند، استفاده می‌کند.

**مثال ۱:** تصمیم‌گیری فردی که با وجود شواهدی دال بر نادرست بودن باورهایش، همچنان بر باورهای خود اصرار دارد.

**مثال ۲:** تأیید کردن همشهری خود و یا همکلاسی خود

**اعتماد افراطی:** برخی از تصمیم‌گیرندگان، به قضاوت‌ها و روش‌های تصمیم‌گیری خود اعتماد بیش از حد دارند. در نتیجه تصمیم‌گیری آن‌ها غلط از آب در می‌آید. آوردن به‌طور کلی فکر می‌کنند با کمترین تلاش می‌توان به بیشترین نتایج دست یافت.

**مثال ۱:** دانش‌آموز زرنگی فکر می‌کند در همه جا با اندک مطالعه‌ای بهترین نتیجه را به دست می‌آورد

**مثال ۲:** نوجوانی با این تصور که افراد معتاد انسان‌های ضعیفی هستند و او قوی‌تر از آن است که با یکی دو بار مصرف مواد روان‌گردان به آن‌ها وابسته شود، گهگاهی از این مواد استفاده می‌کند تا مورد تأیید دوستانش قرار گیرد.

**مثال ۳:** سارا دانش‌آموز زرنگی است که فکر می‌کند که در همه جا با اندک مطالعه‌ای بهترین نتیجه را به دست می‌آورد

**مثال ۴:** دانش‌آموزی که صحت پاسخ‌های خود را در یک آزمون بیش از واقعیت برآورد می‌کند و بر قضاوت خود اطمینان دارد.

**کوچک شمردن خود،** دست کم گرفتن خود در تصمیم‌گیری، عصبانی بودن، ترسو بودن و اعتماد به نفس پایین مانع تصمیم‌گیری درست می‌شود. تصمیم‌گیرنده‌ای که اعتماد به نفس کمی داشته باشد، نمی‌تواند در فرایند تصمیم‌گیری موفق باشد. **مثال ۱:** وحید ایده‌های خوبی در برنامه‌نویسی و کامپیوتر دارد، اما در به‌ظهور رساندن آن ترس دارد؛ چرا که هراس دارد مثل علی شکست بخورد.

**مثال ۲:** دانش‌آموزی رتبه‌اش برای اولین سال در کنکور بد می‌شود، اطرافیان و دوستان به او می‌گویند که تو توانایی درس خواندن را نداری، به‌همین دلیل تصمیم می‌گیرد برای سال بعد درس نخواند.

**کنترل نکردن هیجانات:** افراد مختلف، واکنش‌های هیجانی متفاوتی در ما ایجاد می‌کنند. این واکنش‌های عاطفی، به دلیل زودگذر بودن، نمی‌تواند ملاک تصمیم‌گیری باشد. افرادی که قادر به کنترل هیجان‌های خویش نباشند، به‌طور مداوم با شکست در تصمیم‌گیری روبه‌رو می‌شوند

**مثال ۱:** مربی فوتبالی که به دلیل ابراز احساسات منفی تماشاگران، بهترین بازیکن زمین را تعویض می‌کند.

**مثال ۲:** بی‌توجهی دانش‌آموز در کلاس درس علی‌رغم تذکرات معلم به وی و نهایتاً اخراج از کلاس تا پایان سال علاوه بر عوامل فوق، عوامل دیگری مانع تصمیم‌گیری کارآمد و مفید می‌شود که عبارتند از: نداشتن اطلاعات و آگاهی کافی، رفتار وسواسی، ترس از نتیجه و احتمال شکست، اعتماد و اتکای زیاد به تصمیمات خود و عدم مشورت با دیگران.

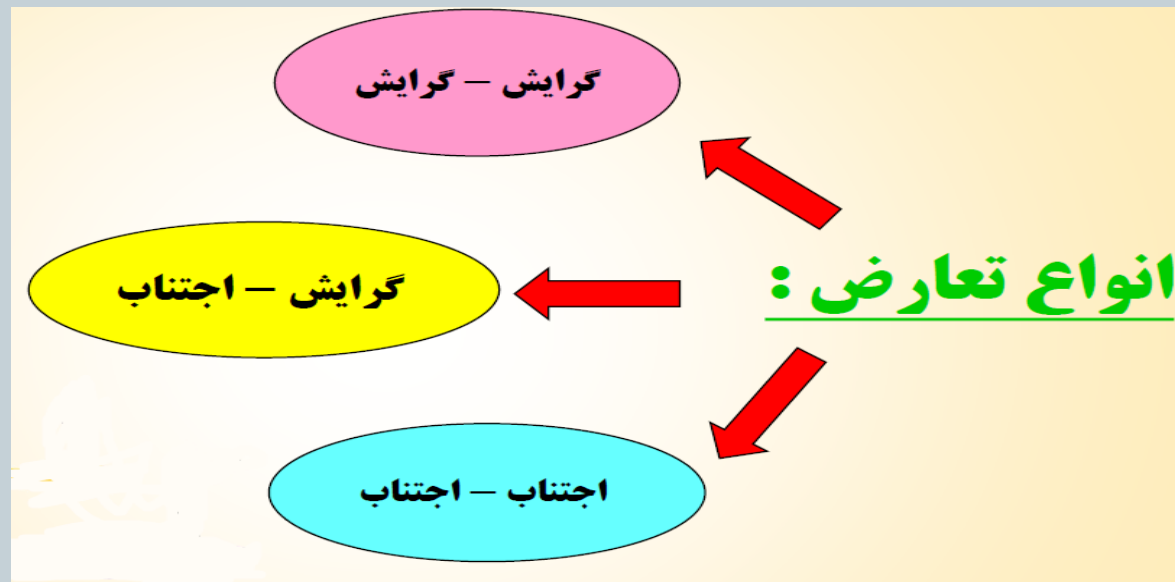
## پیامدهای ناتوانی در تصمیم گیری

۱۷

وقتی در موقعیتی باشیم که حتماً باید تصمیم بگیریم ولی قادر به تصمیم گیری نباشیم، حالت عاطفی ناخوشایندی را تجربه می کنیم که « تعارض » نام دارد. مواجه شدن پی در پی با تعارض، به بهداشت روانی ما لطمه می زند.

**نکته مهم:** ناکامی، محصول ناتوانی در حل مسئله است و تعارض، محصول ناتوانی در تصمیم گیری است.

**نکته:** بسیاری از مشکلات روانی به دلیل ناتوانی های شناختی همچون نداشتن مهارت حل مسئله و تصمیم گیری است.



# انواع تعارض

۱۸

**ناتوانی در تصمیم گیری برای انتخاب دو موضوع جذاب و خواستنی است**

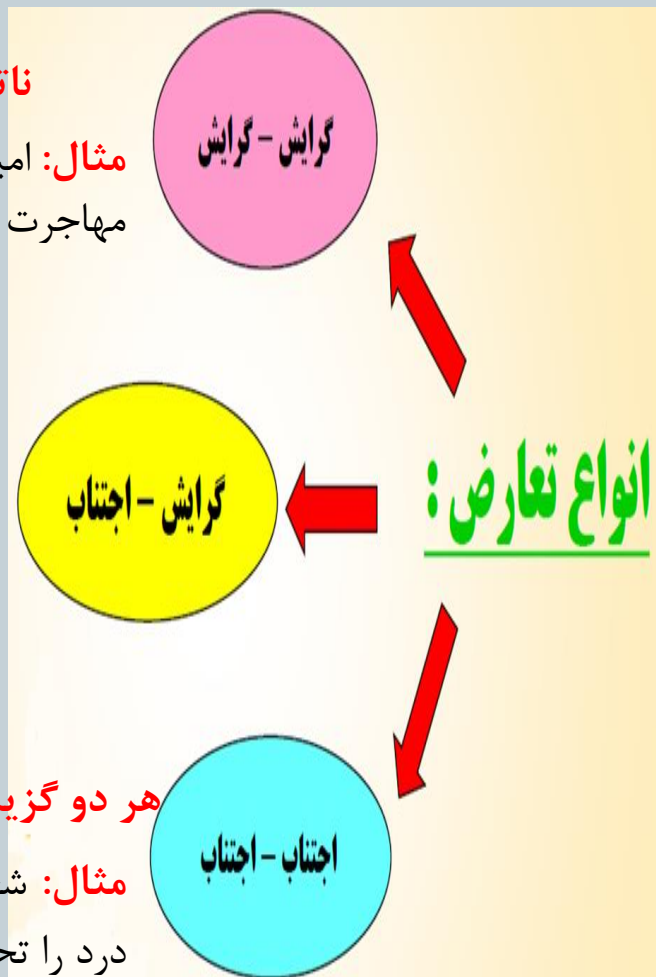
**مثال:** امید بعد از قهرمانی در رشته دوچرخه سواری بین ازدواج با دختر مورد علاقه اش و مهاجرت به کشور دیگر برای ادامه فعالیت ورزشی حرفه ای خود، دچار تعارض شده است

**تعارض بین دو امر خواستنی و ناخواستنی مواجه است**

**مثال:** سینا برای رفتن به سرکار باید خدمت سربازی را بگذراند. او از یک سو، به شاغل شدن علاقمند است و از سوی دیگر از رفتن به سربازی بیزار است.

**هر دو گزینه، نامطلوب و ناخواستنی است و فرد مجبور به انتخاب یکی از آن هاست**

**مثال:** شخصی نیاز به جراحی دندان دارد، ولی از جراحی هراس دارد؛ پس باید یا دندان درد را تحمل کند یا بر ترسش غلبه کرده و جراحی کند.



## چند پیشنهاد برای ارتقای مهارت تصمیم گیری

**۱- تصمیم مورد نظر را به خوبی بشناسید.** قبل از هر اقدامی، تعریف دقیقی از تصمیم مورد نظر ارائه دهید. هر چه موضوع تصمیم گیری دقیق تر باشد، اقدام های بعدی هم شفاف تر خواهد بود.

**۲- از سبک تصمیم گیری منطقی استفاده کنید.** در بین سبک های مختلف تصمیم گیری، بهترین سبک، از نوع منطقی است. شاید همه ما در برخی موقعیت ها مجبور شویم از سایر سبک های تصمیم گیری استفاده کنیم، ولی باید به خاطر داشت سبک غالب هر فردی باید از نوع تصمیم گیری منطقی باشد. به خصوص در تصمیم گیری های مهم، استفاده از سبک های غیرمنطقی آسیب زا و خطرآفرین است.

**۳- در تصمیم گیری های پیچیده و مهم از روش های میان بر استفاده کنید.** از طریق روش میان بر وقتی فرد با انتخاب های زیادی مواجه است، با «حذف تک تک جنبه ها» راحت تر به نتیجه می رسد .

**مثال:** تصور کنید برای خریدن ساعت مچی به مغازه ای می روید و به فروشنده تأکید می کنید که به دنبال ساعتی با بند چرم قهوه ای رنگ و قیمت مناسب هستید؛ در نتیجه از میان تعداد زیادی ساعت، فقط بین چند ساعت انتخاب می کنید.

**۴- موقعیت های پر خطر را بشناسید: برخی از رفتارهای پرخطر:** سوار قایق شدن یا شنا کردن در دریای متلاطم، رانندگی بدون گواهینامه (زیر سن قانونی)، موتورسواری بدون کلاه ایمنی، عدم رعایت مقررات در استفاده از وسایل شهربازی، شرکت در فعالیت های پرهیجان مانند کوه نوردی، صخره نوردی، چتر بازی و... بدون آموزش، امکانات و حضور مربیان متخصص.