



۹	پیش‌گفتار
۱۷	تعاریف کلیات و جانشینان تصمیم‌گیری در ایران
۳۷	تعاریف ماهیت و اهداف حل مسئله
۴۶	تصمیم‌گیری و حل مسئله
۵۱	تصمیم‌گیری و حل مسئله
۵۳	موانع ایجاد خطا در فرایند تصمیم‌گیری
۵۷	راهکارهای برای بهبود تصمیم‌گیری
۵۹	شناسایی خطا در فرایند تصمیم‌گیری
۵۹	سوگیری‌های شناختی مخرب
۵۹	سوگیری‌ها و حالت‌های تبادل
۵۹	مدل تحلیل انکیزش و حالت تبادل در پیشگیری از خطاهای تصمیم‌گیری
۵۹	کلام پایانی
۵۹	منابع و مآخذ

شناسایی خطاهای تصمیم‌گیری به روش تحلیل تبادل

فرود در تاریکی (۱)

کوشش و پژوهش

برزو عبدی

شناسایی خطاهای تصمیم‌گیری به روش تحلیل تبادلی فروود در تاریکی (۱)



کوشش و پژوهش: برزو عبدی

طراحی داخلی کتاب: استودیوزاگ - یاسر عزآباد

طراح جلد: پروانه کندری

لیتوگرافی: سحر گرافیک

چاپ: ناژو

نوبت چاپ: اول، زمستان ۱۴۰۳

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

قیمت: ۲۵,۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۸۱۶-۷۹-۴

حق چاپ محفوظ است.

تهران، خیابان انقلاب، خیابان
دانشگاه، کوچه قدیری
پلاک ۱۶، واحد اول
تلفن: ۶۶۴۹۸۷۲۸-۶۶۹۶۳۸۴۵

۶۶۴۹۸۵۷۹

کدپستی: ۱۳۱۴۷۸۳۷۱۳

● baha'sabz.com

📧 @baha'sabzpub

سرناسه: ۱۳۵۹
عنوان و نام پرنسپال: شناسایی خطاهای تصمیم‌گیری به روش تحلیل تبادلی/کوشش و پژوهش برزو عبدی

مشخصات نشر: تهران، بهار سبز ۱۴۰۳

مشخصات ظاهری: ۲۰۶ص

فروست: فروود در تاریکی ۱:۱

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۸۱۶-۷۹-۴

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

یادداشت: کتابنامه: ص. ۲۰۳ - ۲۰۶

موضوع: تصمیم‌گیری

Decision making

رده‌بندی کنگره: HD۳۰/۲۳

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۳

شماره کتابشناسی ملی: ۹۹۰۸۳۶۶

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیا

فهرست

۹	پیش‌گفتار	
۱۷	تعاریف کلاسیک و چالش‌های تصمیم‌گیری در ایران	
۱۹	شترپلنگ قوانین و فرهنگ اجتماعی	فصل یکم
۳۷	تعریف ماهیت تصمیم‌گیری و حل مسئله	
۴۶	دسته‌بندی موضوعی حوزه‌های تصمیم‌گیری	
۵۰	تصمیم‌گیری و حل مسئله به عنوان مهارت	
۵۵	ماهیت و چگونگی ایجاد خطاهای تصمیم‌گیری	فصل دوم
۶۱	منابع ایجاد خطا در فرآیند تصمیم‌گیری	
۱۴۷	راهکارهایی برای بهبود تصمیم‌گیری	
۱۵۱	شناسایی خطا در جریان فرآیند تصمیم‌گیری	فصل سوم
۱۵۳	سوگیری‌های شناختی مخرب	
۱۶۳	سوگیری‌ها و حالت‌های تبادلی	
۱۹۰	تحلیل انگیزش و حالت تبادلی در پیشگیری از خطاهای تصمیم‌گیری	
۲۰۳	کلاسیک پایانی	
۲۰۵	منابع و مآخذها	

در سیمای مه‌آلود و دل‌آلوده ریاستدانش
 ریاستدانش ریاستدانش ریاستدانش

(۱) ریاستدانش ریاستدانش

ریاستدانش ریاستدانش

ریاستدانش ریاستدانش



فصل اول	۱
تاریخچه و اهمیت ویرانه‌های باستانی	۷۱
روش‌های کاوش و ثبت ویرانه‌ها	۷۲
روش‌های کاوش و ثبت ویرانه‌ها	۷۳
روش‌های کاوش و ثبت ویرانه‌ها	۷۴
روش‌های کاوش و ثبت ویرانه‌ها	۷۵
روش‌های کاوش و ثبت ویرانه‌ها	۷۶
روش‌های کاوش و ثبت ویرانه‌ها	۷۷
روش‌های کاوش و ثبت ویرانه‌ها	۷۸
روش‌های کاوش و ثبت ویرانه‌ها	۷۹
روش‌های کاوش و ثبت ویرانه‌ها	۸۰
روش‌های کاوش و ثبت ویرانه‌ها	۸۱
روش‌های کاوش و ثبت ویرانه‌ها	۸۲
روش‌های کاوش و ثبت ویرانه‌ها	۸۳
روش‌های کاوش و ثبت ویرانه‌ها	۸۴
روش‌های کاوش و ثبت ویرانه‌ها	۸۵
روش‌های کاوش و ثبت ویرانه‌ها	۸۶
روش‌های کاوش و ثبت ویرانه‌ها	۸۷
روش‌های کاوش و ثبت ویرانه‌ها	۸۸
روش‌های کاوش و ثبت ویرانه‌ها	۸۹
روش‌های کاوش و ثبت ویرانه‌ها	۹۰
روش‌های کاوش و ثبت ویرانه‌ها	۹۱
روش‌های کاوش و ثبت ویرانه‌ها	۹۲
روش‌های کاوش و ثبت ویرانه‌ها	۹۳
روش‌های کاوش و ثبت ویرانه‌ها	۹۴
روش‌های کاوش و ثبت ویرانه‌ها	۹۵
روش‌های کاوش و ثبت ویرانه‌ها	۹۶
روش‌های کاوش و ثبت ویرانه‌ها	۹۷
روش‌های کاوش و ثبت ویرانه‌ها	۹۸
روش‌های کاوش و ثبت ویرانه‌ها	۹۹
روش‌های کاوش و ثبت ویرانه‌ها	۱۰۰

www.ketab.ir

در کوران حوادث این روزهای سخت
آنگاه که از بهبود اوضاع در مسیر پیش‌رو ناامید می‌شویم،
هنوز هستند کسانی که به یاد می‌آورند، امید زنده است...
کسانی که مصداق شخصیت رشدیافته‌ی بالغ‌اند...
و با دیدنشان به ادامه‌ی مسیر امیدوار می‌شویم...

پیش‌گفتار

آغاز راه

بیست و پنج سال پیش، هنگامی که برای نخستین بار با این حقیقت روبرو شدم که دانش کلاسیک و دروس دانشگاهی، برای حل مشکلات زندگی چیزهای زیادی کم دارد، دانشجوی سال اول رشته مهندسی عمران دانشگاه صنعتی اصفهان بودم و البته که پذیرش این حقیقت برایم سخت بود. برای ما نسل هم‌سن و سالان انقلاب! که به دهه‌ی شصتی‌ها معروف‌اند؛ شکست عوارض کبر و قبولی در دانشگاه - آن‌هم از نوع تراز اول - به منزله‌ی خوشبختی در زندگی بود. پذیرش این نکته که آموزش در چنین دانشگاهی نقص داشته باشد؛ در آن زمان و آن دوره، کار آسانی نبود.

مشکل بزرگ دیگر برای ما در آن سال‌ها، این بود که حتی پس از درک کاستی‌ها، گزینه‌هایی برای اصلاح وجود نداشت. ما همان نسلی بودیم که در نوزادی مشکل کمبود پوشک، در کودکی کمبود اسباب‌بازی، در دبستان تا دبیرستان کمبود امکانات و از دانشگاه به بعد هم کمبود بقیه‌ی چیزهای دیگر را داشتیم؛ که یکی از آنها، همین آموزش‌های توانمندسازی و مهارتی بود.

آن سال‌ها، فضای دانشگاه صنعتی اصفهان هم، چنان بر روی آموزش کلاسیک دانشگاهی متمرکز بود که به سختی می‌شد در کنار درس، حتی به چیز دیگری برای یادگیری فکر کرد و متأسفانه در نظر بسیاری از اساتید آن سال‌های دانشگاه صنعتی

اصفهان، هر کاری به‌جز درس خواندن، جرم محسوب می‌شد. در نتیجه و در چنان فضایی، من به‌عنوان یک جوان بیست ساله، حتی نمی‌دانستم که برای یادگیری چیزهایی که لازم است، از کجا باید شروع کنم و به‌ناچار، چندین تلاش نخست من به دوره‌های زردی منتهی شد که متأسفانه بعضی از آنها هنوز در حال فروش فرمول‌های خوشبختی و موفقیت به دیگران هستند.

اما از آنجایی که گویا بیشتر وقت‌ها، جوینده یابنده می‌شود؛ جست‌وجوی من هم برای رهایی از آن سردرگمی، پنج سال بعد به نتیجه رسید و در یک روز بهاری سال ۱۳۸۳، با جری آشنا شدم که مسیر زندگی‌ام را به‌کلی تغییر داد و آن، مفهوم دانش تحلیل تبادلی بود.

اگر یک دیدار تصادفی در بیست سال پیش، مرا به‌سوی یادگیری دانش تحلیل تبادلی سوق نمی‌داد، به‌احتمال زیاد در همان سال، دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مهندسی عمران شده بودم و چند سال بعد هم یک معلم دانشگاهی در همین رشته؛ و اکنون در حال تدریس درس‌های طراحی و اجرای سازه‌های بتنی و فولادی بودم؛ بدون اینکه چیزی از پیچیدگی‌های مفاهیم مهمی مانند ارتباط، مذاکره و تصمیم‌گیری بدانم.

اگر با تحلیل تبادلی آشنا نمی‌شدم، به‌احتمال زیاد، امروز مانند بسیاری از اساتید قدیمی در دانشگاه صنعتی اصفهان، تصور می‌کردم که بهترین علوم دنیا همین دانش مهندسی است که من در حال یاد دادن آن هستم و دانشجویانم را هم از یادگیری هر چیزی به‌جز دانش مهندسی منع می‌کردم.

اگر با تحلیل تبادلی آشنا نمی‌شدم، بسیار ممکن بود که مانند بسیاری از مدیران دولتی امروز، در سازمان خود باعث ایجاد بحران‌های پیاپی و زیان‌های مادی و معنوی شوم و با نشانه‌رفتن انگشت اتهام به سمت هرکسی و هر چیزی، از فرهنگ کارکنان گرفته تا تحریم، حتی متوجه نشوم که مرکز تولید تمام بحران‌ها خودم هستم!

اما خوشبختانه، با قرار گرفتن در مسیر یادگیری تحلیل‌تبادلی، راه دیگری پیش رویم گشوده شد که در تمام بیست سال بعد، سرشار از یادگیری، درون‌نگری و تجربه‌ی رخدادهای منحصر به فرد بود.

شکل‌گیری نخستین ایده

ایده‌ی اولیه‌ی تدوین کارگاه و کتابی با محتوای مهارت مذاکره و تصمیم‌گیری، ابتدا در حدود یازده سال پیش در کارگاه تحلیل‌تبادلات سازمانی^۱ زنده‌یاد سارو^۲ رئیس پیشین انجمن بین‌المللی تحلیل‌تبادلی^۳، در سرم شکل گرفت و پنج سال بعد در کلاس‌های درس مذاکره و تصمیم‌گیری اساتید ارجمندم آقایان دکتر محسنی و دکتر عیسایی در دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه صنعتی شریف در ذهنم تثبیت شد.

مفهوم اولیه‌ای که در ذهن داشتم معرفی روشی بود که با استفاده از مبانی دانش تحلیل‌تبادلی، یک اشکال مشترک در تمامی دوره‌های موجود در ایران را رفع کند؛ اینکه تقریباً تمامی دوره‌های مهارتی کنونی مانند ارتباط مؤثر، مذاکره و تصمیم‌گیری، ترجمه یا رونوشتی از یک یا چند کتاب خارجی هستند که برای افرادی با ویژگی‌های شخصیتی متفاوت و در بستر فرهنگی متفاوتی تدوین شده و لذا در صورت پیاده‌سازی در ایران، اثربخشی قابل قبولی ندارند.

با این ایده، در ابتدا قرار بود تا محتوای اولیه‌ی کتاب، مخصص معرفی اشکالات دوره‌های رایج آموزشی در ایران، و شامل بخش‌های ارتباط، مذاکره، خلاقیت، تصمیم‌گیری و حل مسئله باشد. اما با آغاز نوشتن کتاب، به سرعت دریافتم که شمارگان صفحات چنین کتابی در موضوع پنج مهارت فوق، افزون از چند هزار برگ خواهد بود و لذا در نخستین گام، به جای تدوین کتاب، هرکدام از مباحث فوق تبدیل به کارگاهی مجزا گردید.

1. TA Organisation

2. P.K. Saru

3. International Transactional Analysis Association

در حال حاضر، آنچه را که از مفاهیم کاربردی تحلیل تبادلی در موضوعات ارتباطات فردی و سازمانی، مذاکره، خلاقیت، تصمیم‌گیری و حل مسئله در طول ۲۰ سال آموزش تحلیل تبادلی آموخته و آزموده‌ام، در قالب چند دوره‌ی کارگاهی میان‌مدت و بلندمدت ارائه کرده‌ام که اثربخش بودن محتوا و تبدیل شدن به مهارت قابل اتکا در هر موضوع، نیاز به دست‌کم ۵۰ جلسه کارگاهی دارد. با این توصیف مشخص می‌شود که به دلیل زمان‌بر بودن دوره‌ها و نیاز به تمرینات پیوسته در محتوای عملی این کارگاه‌ها، امکان حضور افراد زیادی در این دوره‌ها وجود ندارد. لذا در نهایت تصمیم گرفتم تا با تکنیک موضوع، دسترسی بیشتری برای عموم کسانی فراهم آورم که به دنبال فراگیری روش تربی در حوزه‌های مهارتی هستند و در این مسیر، قرعه‌ی نخستین کتاب، به موضوع تصمیم‌گیری به عنوان مهم‌ترین مهارت انسانی افتاد.

درباره‌ی این کتاب

از زمانی که در سال ۱۳۹۴ نگارش این کتاب را آغاز کرده‌ام، بیش از نهصد صفحه در سی‌و‌دو نسخه‌ی مجزا برای آن نوشته‌ام که در نهایت با خلاصه‌سازی و جمع‌بندی مجموع آنها، این کتاب با موضوع تخصصی کشف خطاهای تصمیم‌گیری تدوین گردید و تنها جمع‌بندی، تفکیک محتوا، تصحیح و ویرایش آن بیش از یک سال به طول انجامید.

هدف اصلی کتاب، معرفی روشی نوین در کشف خطاهای تصمیم‌گیری است که ریشه در تفاوت‌های فرهنگی، رفتاری و شخصیتی ایرانیان داشته و بنابراین، نگاه نو به موضوع تصمیم‌گیری در این کتاب، از روی هیچ منبع داخلی و خارجی اقتباس یا ترجمه نشده است. همچنین برای ارائه تصویر بهتر، در تمامی فصل‌های کتاب مثال‌هایی واقعی از خطاهای تصمیم‌گیری در فضای اجتماعی، سیاسی و فرهنگی ایران شرح داده شده است و در موضوع شغلی و سازمانی هم از تجربیات واقعی دوستانی استفاده کرده‌ام که در طول سال‌های گذشته، از طریق ارائه خدمات مشاوره

و یا کارگاه‌های آموزشی با آنها آشنا شده‌ام و بدین وسیله نهایت سپاسم را برای اجازهی انتشار تجربیات گاه تلخ زندگی‌شان اعلام می‌دارم.

همچنین، بسیاری از سوگیری‌ها و خطاهای شناختی مؤثر بر تصمیم‌گیری ایرانیان، با آنچه در دنیای غرب رخ می‌دهد، متفاوت است و بنابراین از نگاه من، موضوع سوگیری‌های شناختی و کارکرد آنها در یک چرخه‌ی معیوب، باید به‌صورت جداگانه و جدی‌تری مورد بررسی قرار گیرد. به دلیل نبود هیچ مرجع داخلی و خارجی برای معرفی سوگیری‌های شناخته‌شده، تصمیم گرفتم تا تمامی سوگیری‌های ذهنی شناسایی شده را نیز در کنار معرفی روش کشف خطاهای تصمیم‌گیری در این کتاب معرفی نمایم که نهایت به دلیل حجم بالای مطلب، با تفکیک از این کتاب در مجلد دیگری با نام «**سوگیری‌ها و خطاهای شناختی**» از همین ناشر به چاپ رسیده است.

تمرکز این کتاب، به‌صورت تخصصی بر روی کشف خطاهای فرایند تصمیم‌گیری قرار دارد و اگرچه می‌تواند برای هرکسی که به یادگیری، مفاهیم تصمیم‌گیری علاقه‌مند است، مفید باشد؛ اما بهترین استفاده را برای کسانی خواهد داشت که به لحاظ جایگاه شغلی و تجربی، با مفهوم تصمیم‌گیری، پدیدگی‌ها و دشواری‌های آن آشنا هستند و پیامدهای تصمیمات اشتباه را در زندگی اجتماعی و شخصی دیده‌اند.

آنچه در این کتاب می‌خوانید، نتیجه‌ی رهایی از یک سردرگمی بزرگ است که در طول بیش از ده سال زمان، گردآوری شده و به رشته‌ی تحریر درآمده است.

ده سالی که پر از خستگی، بی‌خوابی، درد، غم، استیصال و سردرگمی بود و آنچه نیروی گذار از این درد را برایم فراهم ساخت، همراهی یک خانواده کوچک، انگیزه‌هایی بزرگ از دوستانِ جان، خاطرات خوب و لحظات نابی بود که بر تار و پود وجودم نشسته است.

سپاس از همراهان

در پایان، لازم می‌دانم تا قدردانی عمیق خود را از تمامی کسانی که در این مسیر طولانی نقشی در تکمیل این کتاب داشته‌اند، ابراز نمایم:

همسرم، خانم دکتر شیرین افراز در ابتدای این لیست قرار دارد که در جنبه‌های زیادی از زندگی، مرهون مهر و حمایت او هستیم؛ از آشنایی‌ام با دانش تحلیل تبادلی که به واسطه‌ی او انجام شد، تا تمام روزهای سخت زندگی که همراهی همه‌جانبه‌اش بی‌دریغ بود و در مدت‌زمان طولانی نگارش کتاب نیز با پذیرش مسئولیت‌های بی‌شمار در زندگی مشترکمان، تمرکز و فرصت نگارش این کتاب را برایم فراهم آورد؛ و در پایان نیز با توصیه‌های تخصصی روان‌شناسی، به غنای بیشتر محتوای کتاب کمکی منحصربه‌فرد داشت. بدین همراهی همه‌جانبه‌ی او، شاید تا ده سال دیگر نیز امکان اتمام این کار برایم میسر نمی‌شد.

آقای مهندس اسماعیل مسگرو طهماسبی، کسی که با اعتمادش در نقطه‌ای خاص از زندگی، برایم هم‌زمان هم جایگاه پدری، بسوز، مرشدی روشن‌بین، مدیری آگاه، دوستی همراه و شریکی اعتمادپذیر داشت و هم بیشترین سهم در شکل‌گیری شخصیت حرفه‌ای که امروز از خود می‌شناسم، بی‌سک و نقشی که ایشان در ایجاد آگاهی و مواجهه با فرصت‌ها و چالش‌های زندگی واقعی برایم داشته است، بی‌بدیل و بی‌تکرار خواهد بود.

از دوستان، شاگردان و همراهان بسیار دوست‌داشتنی‌ام در گروه‌های کارگاهی موسسه هما نیز بسیار قدردانم، که اگر تلنگر مهربانانه‌ی آنها در بیستم اردیبهشت‌ماه ۱۴۰۲ نبود، به احتمال زیاد اکنون در حال نوشتن نسخه‌ی پنجاهم از محتوای کتاب تصمیم‌گیری بودم! بخش بزرگی از انگیزه‌ی پایان دادن به این کار نیمه‌تمام را از مهر این دوستان و از مشاهدی تغییرات و پیشرفت‌های مثال‌زدنی آنها دارم.

همچنین، حضور و همراهی دوستان بسیار خوبم، هم‌کلاسی‌های دوره‌ی فوق‌لیسانس دانشگاه صنعتی شریف نیز برایم پررنگ بوده است: آقایان روحا...

دادخواه، امید احمدیان و پدرام ریاضی‌خواه، و سرکار خانم نکيسا حسين‌زاده که در روزهای پردرد، در کنارم ایستادند و با حضورشان در بازگشتم به زندگی تأثیرگذار بودند.

از جناب آقای اکبر محسنی مدیریت انتشارات بهارسبز سپاسگزاری ویژه‌ای بر من واجب است. از زمان آشنایی با ایشان تاکنون، هر مکالمه‌ای که در خصوص چاپ کتاب داشته‌ایم، هدف والای ایشان را در راستای غنای فرهنگی جامعه و نه تنها یک کتاب، با ترویج وجودم احساس کردم، و بی‌شک بدون راهنمایی‌های بی‌دریغ، دلسوزانه و اثرگذار ایشان امکان نشر این کتاب در قالب نهایی میسر نبوده است.

برای ارتباط با نویسنده، انا‌های ارتباطی زیر در دسترس خواهد بود:

تارنمای www.borzuaabdi.com برای آشنایی بیشتر با دوره‌های تخصصی و حرفه‌ای حوزه‌ی مدیریت که توسط نویسنده برگزار می‌شود؛ صفحه‌ی اینستاگرام به نشانی LifeTopSkills برای مشاهده‌ی محتوا و مطالب کوتاهی از دوره‌های کارگاهی تخصصی؛ و ایمیل borzuaabdi@gmail.com برای دریافت نقدها، نظرات و پیشنهادهای در خصوص این کتاب یا موضوعات جنبی مناسب‌تر خواهد بود. همچنین، به دلیل حجم بالای منابع استفاده شده در جلد دوم کتاب، کانال تلگرامی BiaseReference برای مشاهده‌ی منابع و مآخذ کتاب سوگیری‌ها و خطاهای شناختی در نظر گرفته شده است.

پیشاپیش، مراتب سپاس و قدردانی عمیق خود را از نظرات سازنده خوانندگان محترم و فرهیخته اعلام می‌دارم.

برزو عبدی

پاییز ۱۴۰۳