

بنام اچھی نام فریاد



## شرایطِ آشفته، تصمیماتِ نرم

### چگونه تصمیم مطلوب بگیریم؟

(مقدمه‌ای بر تحقیق در عملیات نرم،  
پست‌مدرنیسم و کثرت‌گرا)

### مؤلف:

دکتر حسین ممتاز

عباس طلوعی اشلقی

داوود ثمری

(اعضاء هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی)

## مشخصات کتاب

سرشناسه: ممتاز، حسین، ۱۳۶۴ -  
عنوان: شرایط آشفته، تصمیمات نرم: چگونه تصمیم  
مطلوب بگیریم؟ (مقدمه‌ای بر تحقیق عملیاتی نرم،  
پست‌مدرنیسم و کثرت‌گرا)  
مؤلفین: حسین ممتاز  
عباس طلوعی اشلقی | داوود ثمری  
مشخصات نشر: تهران: ادیبان روز، ۱۴۰۲  
مشخصات ظاهری: ۳۰۶ صفحه  
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۵۹۲-۹۳-۱

## دست اندرکاران

صفحه‌آرا: یاسمن دارابی دارابیخانی  
طراح جلد: محمد ابراهیمی  
شمارگان: ۵۰۰ جلد  
قیمت: ۲۷۵۰۰۰ تومان  
تاریخ انتشار: ۱۴۰۳  
نوبت چاپ: اول  
چاپ و صحافی: سرمدی

وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا  
یادداشت: کتابنامه  
عنوان دیگر: چگونه تصمیم مطلوب بگیریم؟  
موضوع: تصمیم‌گیری -- Decision Making  
شناسه افزوده: طلوعی اشلقی، عباس، ۱۳۴۳ -  
شناسه افزوده: ثمری، داوود، ۱۳۵۰ -  
رده‌بندی کنگره: HD۳۰/۲۳  
رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۳  
شماره کتابشناسی ملی: ۹۴۴۱۱۸۹

## انتشارات ادیبان روز

ناشر تخصصی کتاب‌های مدیریت،  
بازاریابی، کسب و کار و تبلیغات



کلیه حقوق این اثر متعلق به انتشارات ادیبان روز  
می‌باشد و هر گونه استفاده از این کتاب (کپی،  
تکثیر، استفاده در کارگاه‌های آموزشی) بدون اجازه  
ناشر پیگرد قانونی دارد.

آدرس: تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین،

پلاک ۳۰۰ طبقه اول واحد ۴

تلفن ۱۵-۶۶۹۵۶۸۱۲

## فهرست مندرجات

صفحات	عنوان
۹	پیشگفتار:   مقدمه‌ای خودمانی!
۱۰	نرم، پست مدرن و تکنرگرا:   خوش ساخت، شوخی و چندگانه!
۱۳	انگیزه اصلی:   چه شد که این شد!
۱۵	چهارچوب کتاب:   استخوان بندی!
۱۶	مخاطبین کتاب:   طرف حساب‌های کتاب!
۱۶	تقدیر و تشکر:   سپاسگزاری!
۱۷	تقدیر و احترام:   تقدیم می‌شود به ...
۱۸	راه‌های ارتباطی:   منتظرم، باهم در ارتباط باشیم!
۱۹	فصل اول: تصمیم‌گیری به سبک پارتیزانی!
۱۹	مقدمه:   وقتی از غار خارج شدیم!
۲۰	تصمیم‌گیری در مسیر زمان:   از چماغ تا انسان نسخه ۲!
۲۵	مدرنیسم و پست مدرنیسم:   از عالی به واقعی!
۲۷	تصمیم‌گیری هوشمندانه:   بازآمیزی هوشمند!
۳۵	تصمیم‌گیرنده:   خبره همه فن حریف!
۳۸	تصمیم‌گیری شهودی:   وقتی به ما الهام می‌شود!
۴۰	تصمیم‌گیری غیرشهودی:   وقتی عقل به ما حاکم می‌شود!
۴۵	تصمیم‌بینه، تصمیم مطلوب:   از سخت تا نرم!
۴۸	الگوها:   دنیای بدون سانسور!
۵۱	مدل‌ها:   دنیای سانسورچی!
۵۳	مدل یا الگو به چه درد می‌خورند؟   خُب که چی!
	رویکردها، روش‌شناسی و روش‌های تحقیق در عملیات:   از سیر تا پیاز
۵۹	تحقیق در عملیات!

۶۷	فصل دوم: روش سیلاب فکری ::: بازپرسی به سبک عمه بزرگه!
۶۷	مقدمه
۶۸	طوفان فکری، طوفان پرسش و سیلاب فکری
۷۱	الگوریتم روش سیلاب فکری
۷۴	مثال: طوفان زمستانی و خطوط نیرو
۸۱	فصل سوم: روش نگاهت شناختی ::: شناخت به سبک سیاستِ مادرانه!
۸۱	مقدمه
۸۳	نقشه‌های شناختی
۸۴	نگاشت شناختی و روش گراند تئوری
۸۷	الگوریتم روش نگاهت شناختی
۹۰	مثال: ساختار فرهنگی شرکت
۹۷	فصل چهارم: روش تفسیر تأویل‌های فکری ::: طراحی به سبک من همه چی دان!
۹۷	مقدمه
۹۹	مفاهیم پایه
۱۰۳	محاسبه ارزش نهایی
۱۰۵	شبکه روابط تبیین فکری
۱۰۷	الگوریتم روش تفسیر تأویل‌های فکری
۱۱۰	مثال: تبیین دلایل تأخیر در تحویل کالا
۱۱۷	فصل پنجم: روش تحلیل پایداری (استواری) ::: کنجکاوی به سبک گیسو خانم!
۱۱۷	مقدمه
۱۲۰	سطوح نااطمینانی
۱۲۳	الگوریتم روش تحلیل پایداری (استواری)
۱۲۷	مثال: تعیین وضعیت خطوط تولیدی
۱۳۵	فصل ششم: روش سناریونگاری ::: نمایشنامه به سبک هالیوودی!
۱۳۵	مقدمه

۱۳۸	پروژه سناریونگاری
۱۳۹	الگوریتم روش سناریونگاری
۱۵۰	مثال: تغییر استراتژی تولید
۱۶۵	<b>فصل هفتم: روش تحلیل عملکرد - اهمیت ::: مقایسه به سبک درست!</b>
۱۶۵	مقدمه
۱۶۹	الگوریتم روش تحلیل عملکرد - اهمیت
۱۷۲	مثال: بهبود خدمات
۱۷۹	<b>فصل هشتم: روش (مدل) ساختار تفسیری ::: تصمیم‌گیری به سبک عاشق!</b>
۱۷۹	مقدمه
۱۸۱	تئوری گراف و مدل ساختار تفسیری
۱۸۵	الگوریتم مدل ساختار تفسیری
۱۹۰	مثال: عوامل مؤثر آمیخته بازاریابی
۱۹۷	<b>فصل نهم: روش تست و ارزیابی تصمیم‌گیری ::: شناخت به سبک شبکه دوستان!</b>
۱۹۷	مقدمه
۱۹۹	شدت روابط
۲۰۱	الگوریتم روش تست و ارزیابی تصمیم‌گیری
۲۰۷	مثال: طراحی مدل جمع‌سپاری
۲۱۹	<b>فصل دهم: روش (مدل) چهارسطحی کانونی ::: طراحی به سبک نفوذ!</b>
۲۱۹	مقدمه
۲۲۰	نحوه ارزشیابی اثر کل
۲۲۳	اصول روش (مدل) چهارسطحی کانونی
۲۲۵	الگوریتم روش (مدل) چهارسطحی کانونی
۲۲۷	مثال: رعایت الزامات اخلاقی

- فصل یازدهم: روش (شناسی) ارزیابی مشارکتی نیازها و اقدام ::: طراحی به سبک پاندا ۲۳۵
- مقدمه ۲۳۵
- روش ارزیابی مشارکت سریع و روش ارزیابی مشارکتی نیازها و اقدام ۲۳۸
- الگوریتم روش ارزیابی مشارکتی نیازها و اقدام ۲۴۱
- مثال: بهبود زنجیره تأمین ۲۴۵
- فصل دوازدهم: روش (شناسی) مداخلات سیستمی جامع ::: طراحی کثرت‌گرا! ۲۶۱
- مقدمه ۲۶۱
- مفهوم کثرت‌گرایی ۲۶۲
- روش شناسی کثرت‌گرا ۲۶۵
- الگوریتم روش مداخلات سیستمی جامع ۲۶۹
- فصل سیزدهم: روش (شناسی) کل‌نگری خلاق ::: طراحی به سبک مراسم بزرگ! ۲۸۱
- مقدمه ۲۸۱
- روش مداخلات سیستمی جامع و کل‌نگری خلاق ۲۸۴
- مفهوم و اصول کل‌نگری خلاق ۲۸۶
- الگوریتم روش کل‌نگری خلاق ۲۸۸
- پسگفتار: ملاحظات بعد از تصمیم‌گیری! ۲۹۱
- بهداشت تصمیم: اقصاوت بی‌نویز! ۲۹۱
- چالش وزن‌دهی مؤلفه‌ها: سه سوگیری غالب! ۲۹۵
- کثرت‌گرایی و نسبی‌گرایی: |پرنده با پرنده، باز با باز! ۲۹۸
- بعد از انتخاب چه باید کرد؟ | بعدش که چی؟ ۳۰۱
- منابع: جاهایی که ارزش بهره‌برداری یا الگو گرفته شده! ۳۰۳

## پیشگفتار: مقدمه‌ای خودمانی!

«خود را با دیگران مقایسه می‌کنم و با دیدن تفاوت‌هایی که با دیگران دارم، تلاش می‌کنم آن‌ها را نادیده گرفته و به خودم انگیزه بدهم. رضایت دیگران برای من مهم است و آگاهم که منابع محدود است و نباید بلندپروازانه زندگی کنم؛ به دنبال کسب درآمد بیشتری هستم؛ راحتی را دوست دارم و از سایه راحتی در گرمای تلاش خوشنودم...»، برای همین و با این تصورات، تلاش می‌کنم تا بهترین «تصمیم‌گیری»<sup>۱</sup> را داشته باشم. من نه، بلکه همه ما شاید اینطور هستیم! یعنی برای ادامه زندگی و برای فهم بهتر لحظات آن نیازمند آن هستیم که تصمیم‌گیری کنیم.

البته که تصمیم‌گیری هم به این راحتی نیست. چون در ذات آن «مقایسه، رضایت، عوامل محدودکننده، نظر دیگران، منافع (مانند درآمد)، راحت‌طلبی و...» وجود دارد. در حقیقت، تصمیم‌گیری یا با این مفاهیم همسو بوده یا از آن‌ها تشکیل شده است؛ در حالی که مقایسه نابه‌جا با دیگران برای ما افسردگی می‌آورد؛ همیشه ممکن نیست همه را راضی نگه داریم و عامل محدودکننده واقعی تنها منابع نیستند بلکه ذهن ما است. همچنین در بسیاری از اوقات قاتل رویاهای ما نظرات دیگران است و مشکل از منافع و درآمد نیست بلکه از خرج کردن است. همه این موارد را در شرایطی در نظر بگیرید که بزرگترین خطر راحت‌طلبی است...

بنابراین تصمیم‌گیری موضوعی نیست که بتوان آن را در شرایط ساده و به دور از هرگونه آفت، در پشت درهای بسته صورت داد. اما چه باید کرد؟ چون همیشه و در همه جا به آن وابسته‌ایم. یعنی «بدون تصمیم‌گیری فهم بهتر لحظات زندگی میسر نیست».



ذات پیچیده بودن تصمیم‌گیری را به تقابل آن به «شرایطی که باید برای آن تصمیم‌گیری کرد»، اضافه کنید. بسیاری از شرایط تصمیم‌گیری مثل مادران «خوش رفتار» هستند و بسیاری از شرایط ممکن است مثل نامادری «بد رفتار و بد قلق» باشد.

چه کسی هست که با مادر و مهربانی‌های آن آشنا نباشد؟ به عبارت بهتر، خوش رفتاری شرایط، بهترین نتایج را نصیب ما می‌کنند؛ چه بسا مادر صلاح فرزند خود را می‌خواهد. برای همین است که ما در «شرایط تصمیم‌گیری خوش رفتار» از نتایجی که به دست می‌آوریم لذت می‌بریم و در بسیاری از اوقات بیشترین منفعت را کسب می‌کنیم. اما شرایط بد رفتار یا بدقلق چه؟ فرزند همان است، اما این مرتبه در اختیار نامادری است. به عبارتی، شرایط بد رفتار این قابلیت را ندارند که همیشه بهترین منفعت را برای ما حاصل کنند. یعنی، بسیاری از نتایج کسب شده فرزند توسط مادر خوش رفتار مانند مادر بد رفتار نیست. به عبارت بهتر، شرایط خوش رفتار، ساختار خوش تعریفی دارند، اما شرایط بد رفتار، بد ساختارند و فرزند تصمیم‌گیری را مثل خود بدقلق می‌کنند. در این وضعیت نمی‌توان نسخه بدقلق را تضمین شده دانست. ما نیازمند سبک دیگری هستیم؛ وظیفه‌ای که بیشتر بر عهده لطافت و نرمی بیشتری برای سر به راه کردن رفتارهای ناپسند فرزند است؛ کاری که برای تمامی شرایط بد ساختار (بد رفتار و بد قلق) نیازمند آن هستیم و بیشتر به روش‌های علمی به نام «تحقیق در عملیات نرم، پست مدرن و تکثرگرا» سپرده شده است.

### نرم، پست مدرن و تکثرگرا: | خوش ساخت، شوخی و چندگانه!

بحث ما در سرتاسر این کتاب بر روی روش‌های سه رویکرد نرم، پست مدرن و تکثرگرا است.

با دیدگاه کارکردی، رویکردهای شرایط تصمیم‌گیری را می‌توان به دو دسته «خوش رفتار و بد رفتار» دانست. تصمیم‌گیری در شرایط خوش رفتار به قصد «بهینه‌کردن» شرایط و در شرایط بد رفتار به قصد «مطلوب کردن» شرایط صورت می‌پذیرد. به عبارت بهتر، رویکرد خوش رفتار (خوش ساختاریافته، رام، فنی و یا سخت) بر پایه یافتن بهترین

پاسخ به شرایط هستند اما رویکرد بد قلق (بد ساختار یافته، عملی یا نرم) به دنبال شناختِ بهتر هستند. این رویکردها به هیچ وجه مانند رویکردهای قبلیتر از خود (مانند رویکرد جزء‌گرایی به جای سیستمی) نبوده و بر این باورند که مهمترین گام در حل یک مسئله، «شناسایی» آن است. به این منظور، تمام تلاش خود را صرف می‌کنند تا به «شناسایی عوامل مختلف، روابط آشکار و پنهان بین آن‌ها و پرهیز از ساده‌سازی و غیرواقعی کردن مسئله» بپردازند. از این روی، این رویکردها را به نام «رویکردهای ساختاردهی مسئله»<sup>۱</sup> برای تصمیم‌گیرندگان، امکان شناسایی ساختار مسئله، شناسایی نتایج و پیامدهای احتمالی هر تصمیم و آگاهی از تعهدات و تبعات منتج از تصمیمات متوالی می‌شناسند. در حقیقت هم واقعیت همین است. یعنی همیشه دنیا، دنیای گل و بلبل نیست و شرایط به شکلی نیست که تصمیم ما بهینه باشد. بنابراین، رویکردهای ساختاردهی مسئله، اهدافی واقعی‌تر و والاتر از یافتن پاسخ بهینه را دنبال می‌کنند. در این رویکردها، «اهداف واقعی‌تر هستند» زیرا شرایط پیچیده پیرامونی هرگز منتج به یک پاسخ بهینه نمی‌شود. همچنین «اهداف والاترند»، زیرا سعی دارند برای بهبود فرآیند اتخاذ تصمیم، تمامی مراحل شکل‌گیری یک رخداد اعم از گفتگوها، مذاکرات و احساسات را نیز مورد مذاقه و مطالعه قرار دهند. پژوهشگران حوزه تصمیم‌گیری معتقدند اگر «میزان اطمینان»<sup>۲</sup> نسبت به نتایج اولیه یک تصمیم بالا باشد، می‌توان از روش‌های معمول تحقیق در عملیات (ساختار یافته و خوش ساخت) استفاده کرد، ولی در صورتیکه نتایج اولیه یک تصمیم مشخص نباشد (بد ساختار، ساختار نیافته و یا بد قلق) باید از روش‌های قضاوتی استفاده کرد و اگر پیامدهای احتمالی آن در آینده مشخص نباشد باید از روش‌های «چانه‌زنی» نیز بهره جست. اگر هم نتایج اولیه و هم پیامدهای آتی تصمیمات نامشخص و با اطمینان پایین باشند، باید به «روش‌های شهودی» متوسل شد. در همین راستا، تحقیق در عملیات نرم سعی دارد تا با علم به این که انسان‌ها بخشی جدایی‌ناپذیر از تصمیمات هستند و این افراد هر کدام دارای

---

1 Problem Structuring Methods (PMS)

2 Certainty

جهان بینی‌ها، منافع و انگیزه‌های خود هستند به مسائل نگاه کند. علاوه بر این، تحقیق در عملیات نرم مشکلات درگیر در پیش بینی رفتار انسان را درک می‌کند. تکنیک‌های تحقیق در عملیات نرم همواره محققى را به کارمى گیرد که نقش وی مطمئن ساختن گروه مورد مطالعه شامل ذی نفعان کلیدی است تا به عنوان تسهیلگر فرآیند، مباحث را هماهنگ و موزون ساخته و آزادانه و مستقل و منصفانه مسائل را حل کنند. تحقیق در عملیات نرم، عمدتاً از روش‌های «کیفی، عقلانی، تفسیری و ساختاریافته» برای تفسیر، تعریف، اکتشاف دیدگاه‌های مختلف يك سازمان و مشکلات تحت بررسی دقیق استفاده می‌نماید. [آذر و همکاران، ۱۳۹۲]

از سوی دیگر از منظر پست مدرنیسم (پسامدرن) سازمان‌ها بیش از آن پیچیده‌اند که بتوان به کمک پارادایم‌ها آن‌ها را شناخت. این پارادایم نگاهی کمتر جدی به سازمان دارد و بر «تفریح و شوخی» بیشتر تأکید می‌کنند. پست مدرنیسم منجر شده است تا از طریق طرح کشمکش‌ها و ایجاد فضایی برای بیان عقاید و آرای نادیده گرفته شده و تشویق تنوع‌آرا و گوناگونی عقاید چیزهای بیشتری درباره سازمان خودمان بدانیم. به این لحاظ این نوع نگاه به حل مسائل، رویکردی دیگر است که البته کمتر در آثار به آن توجه شده است. در حقیقت، پست مدرنیسم همه رویکردهای سیستمی را که تاکنون مطرح شده‌اند چه هدفشان توسعه و پایایی سیستم‌ها باشد و چه عدالت خواهی از نظر ماهیت، نوگرا تلقی می‌کنند. به این منظر، همه رویکردهای حاصل شده تاکنون، نتیجه جنبش روشنفکری اروپای قرن هجدهم است که به «عصر روشنگری» شهرت یافته است. این جنبش در پی آن بود که با استفاده از شیوه تفکر عقلانی خرافات، جهل و پیش‌داوری را از میدان به در کند و دنیای بهتری را بنیاد نماید. اما، ما باید یاد بگیریم که در دنیایی پر از تناقض زندگی کنیم و باید وجود تفسیرها و برداشت‌های گوناگون از جهان را پذیرا باشیم و در برابر تفاوت‌ها تساهل و مدارا پیشه کنیم. پست مدرنیسم نوید امنیت زیادی را نمی‌دهد بلکه برعکس بر بی‌ثباتی، بهم‌ریختگی، بی‌نظمی، احتمالی بودن، تناقض و نامتعیین بودن تأکید

می‌کند. به این لحاظ، پست مدرنیسم به ما یک چارچوب نظری سیستمی یا حتی یک روش نظام مند برای مداخله در سیستم‌ها را ارائه نمی‌کند. چرا که، ارائه یک روش‌شناسی ساخت یافته برای تبدیل نظریه پسانوگرایی به عمل، با خود فلسفه پست مدرنیسم در تناقض است. به این ترتیب، پست مدرنیسم، موضوع درگیر کردن هیجانان انسان‌ها و راضی کردن و سپردن بقیه قضایا به تصمیمات اخلاقی است. ارزشی که پست مدرنیسم برای تنوع و اختلاف قائل است دعوت به آشوب و صد البته قانون‌ستیزی نیست بلکه اقدام برای بهبود از طریق همکاری است.

در نهایت، از منظر تکثرگرا (چندگانه)، می‌توان با ارائه یک آبروش‌شناسی به استفاده از روش‌شناسی‌هایی که با پارادایم‌های گوناگون پیوند دارد پرداخت. این رویکرد آمادگی دارد که تمامی ابزارها و تکنیک‌ها را مورد استفاده قرار دهد اما این کار را فقط در خدمت پیش فرض‌ها و روش‌شناسی‌های مطلوب خود انجام می‌دهد. در حقیقت، تکثرگرایی روشی است که در نتیجه ترکیب و یکپارچه‌سازی روش‌های دیگر از پارادایم‌های گوناگون به منظور مواجهه با یک مسئله پیچیده ایجاد می‌شود. از این رو، با توجه به مشارکت نمایندگان مختلف، ممکن است، به مسئله به عنوان یک محیط چندجانبه توجه شود، و به تنوع رویه‌ها (که لزوماً مکمل هم نیستند)، باید به برنامه‌های فردی گوناگون نمایندگان با جنبه‌های مختلف از شرایط زندگی‌ها آن‌ها (اعم از: اجتماعی، فرهنگی، معنوی، کار، جمعیت‌شناسی و...) توجه شود.

### انگیزه اصلی: | چه شد که این شد!

چرا اسم کتاب را «شرایط آشفته، تصمیمات نرم» انتخاب کرده‌ام؟ برای پاسخ بهتر است ابتدا به انواع شرایطی که نیازمند تصمیم‌گیری است بپردازیم.

از زمانی که با مفاهیم و مدل‌های تصمیم‌گیری آشنا شدم اینگونه یافتیم که ما چهار حالت اساسی «ساده، مبهم (پیچیده)، آشفته و متضاد» برای تصمیم‌گیری داریم. با بررسی منابع و مطالب علمی فهمیدیم به اندازه‌ی موه‌های سرتان (البته اگر مثل من کم مو

نباشید!) کتاب و مقاله برای شرایط ساده (مورد اول) وجود دارد که به بیشتر با تکنیک‌های ریاضی سروکار داشته و به دنبال «بهینه‌سازی» است. بله درست حدس زدید! این همان درس تحقیق در عملیات (به روایت آمریکایی‌ها) و یا پژوهش عملیاتی (به روایت انگلیسی‌ها) بود که شیوه‌های مختلف آن در دوره‌ها و دروس گوناگون دانشگاهی (مانند: برنامه‌ریزی خطی، سیمپلکس، برنامه‌ریزی عدد صحیح، برنامه‌ریزی صفر و یک و...) تعریف شده بود، که به نظر می‌رسید حد اکتفا در این مورد به میزانی بود که نیاز به تهیه مجموعه تالیفی دیگری نباشد.

در مورد دوم (شرایط مبهم)، ما با «تصمیم‌گیری بر مبنای معیار» سروکار داریم که البته در بسیاری از دانشگاه‌ها و سازمان‌ها به شیوه‌های مختلفی به کار گرفته می‌شود یا سیلابس‌های درسی برای آن تعریف شده است. هرچند که اساتید شایسته زحمات بسیاری برای این عنوان کشیده و کتابها و مقالات بسیاری را در این خصوص ارائه دادند اما این بار من تلاش کردم با همراهی دوستان و همکارانم مجموعه‌ای را با عنوان «تکنیک‌های نوین تصمیم‌گیری چند شاخصه از انتشارات ادیبان روز» و «راهنمای تصمیم‌گیری چند شاخصه در کسب و کارها از انتشارات شرکت چاپ و نشر بازرگانی» ارائه دهم تا دست کم در تکمیل زحمات اساتید و پژوهشگران محترم به ارائه روش‌های جدیدتر (از سال ۲۰۱۲ به بعد) پردازم.

در مورد سوم (آشفته) و در سال‌های اخیر متوجه شدم که جای کار بسیار است. اگر نگویم به تعداد انگشتان دست در این حوزه مجموعه کاملی نداریم، دست کم باید بگویم حد اکتفایی وجود ندارد. این مهم از سویی با جدید بودن برخی از شیوه‌های رویکردهای «پست مدرنیسم و تکثرگر» و از سویی (متأسفانه) فقدان اساتید به نام کشور عزیزمان (و یا بی‌انگیزگی مقام شامخ ایشان)، بزرگترین انگیزه شد تا دست به کار شوم و به تهیه مجموعه‌ای با همین عنوان برای شرایط آشفته ولی با سبکی نرم! پردازم.

و نهایتاً در خصوص مورد چهارم (متضاد) به نظر می‌رسد که بیش از هر رشته علمی دیگر به غیر از تصمیم‌گیری، این مهم به دست روانشناسان محترم سپرده

شده است و اساساً با ماهیت شرایط متضاد که بیش از هر روشی ما با «شیوه شهودی» سرکار داریم کتاب‌های فراوانی با سبک و سیاق موفقیت، روانشناسی و کسب و کار ترجمه و در بازار ارائه شود که البته مشخص نیست که کارکرد بسیاری از این مجموعه‌ها (علی‌رغم تلاش‌های بسیار خوب برای تهیه آن‌ها) دقیقاً به چه منظور است؟! زیرا، بیش از آنکه راهنمای تصمیم‌گیری به سبک شهودی باشند نمایانگر بازار خوب فروش و غرق‌شدگی خواننده محترم در دریای آگاهی‌هایی که هیچگاه به کارشان نمی‌آید، شده‌اند!... به هر حال تهیه کتابی راهنما در این مورد شاید دستور کار بعدی من با همراهی شما باشد!

### چهارچوب کتاب: | استخوان‌بندی!

این کتاب از ۱۳ فصل تشکیل شده است. در فصل اول (پیشگفتار) به بررسی مفاهیم ابتدایی و ادبیات مورد توافق بین ما در خصوص سایر فصل‌ها پرداخته شده و در سایر فصل‌ها به روش‌های تصمیم‌گیری نرم، پست مدرن و کثرت‌گرا پرداخته شده است. در انتهای کتاب به «پسگفتار» و شرایطی که باید بعد از تصمیم‌گیری مطلوب صورت دهیم اشاره کردم و البته چند کلامی برای آنچه برای زیبا تصمیم گرفتن لازم است ارائه داده‌ام.

در سرتاسر این مجموعه ضمن حفظ امانت در خصوص بیان مفاهیم و نکات اصلی با بهره‌گیری از منابع مناسب و علمی تلاش شده است تا از بهترین‌ها استفاده گردد و با سبک نوشتاری روان و ساده شما را پیش روی خودم تصور نموده و خیلی ساده و کاربردی مفاهیم را تشریح نمایم. برای هر فصل ضمن تشریح کاملی از هر موضوع به بیان مقدمه‌ای کوتاه و البته با یک سبک داستانی ساده پرداخته و سپس به تشریح روش، ویژگی‌ها، الگوریتم و ارائه یک مثال کاربردی پرداخته‌ام.

نکته قابل‌توجه آن است که در برخی از عناوین (تیتراهای) هر فصل شما عنوان دومی را مشاهده می‌کنید که به صورت «!.....» نشان داده شده است. در حقیقت

این‌ها عناوین دومی هستند که در آن بخش می‌توانند به‌عنوان چکیده موضوعی که قرار است مطرح شود در چند واژه کوتاه بیان می‌شود. برای نمونه در فصل اول، اولین تیتیر عبارت است از «مقدمه» و تیتیر دوم آن عبارت است از «(اوقتی از غار خارج شدیم!)». علاوه بر این در پایان به بیان منابع استفاده شده در دو قسمت «منابع فارسی و لاتین» به‌منظور مطالعه و رهگیری بیشتر علاقه‌مندان اشاره شده است.

### مخاطبین کتاب: اطراف حساب‌های کتاب!

سعی کردم به‌گونه‌ای این کتاب را طراحی، گردآوری و تألیف کنم تا برای تمامی علاقه‌مندان و (بخصوص) فعالان حوزه کسب‌وکارهای نوین (استارت‌آپ‌ها)، کارآفرینان، منتورها، سرمایه‌گذاران خطرپذیر و برای هر کسی که نیاز به تصمیم‌گیری (با هر موضوعی) به کمک «روش‌های مقداری و غیرمقداری» دارد مناسب باشد. همچنین شیوه نگارش و تدوین این کتاب به‌گونه‌ای است که برای دانشجویان کارشناسی ارشد، دکترا و دوره‌های پسا دکترا در رشته مدیریت، صنایع، اقتصاد، حسابداری و رشته‌های مشابه در تمامی گرایش‌ها و رشته‌های مرتبط با آموزشی آزاد مورد استفاده قرار گیرد.

علاوه بر این، از آنجایی که در این کتاب و مثال‌هایش تلاش شده است تا به سازمان‌ها و کسب‌وکارها راه‌حلی مطلوب ارائه شود، برای سازمان‌ها و مؤسسات، چه به‌صورت خصوصی و چه به‌صورت دولتی و با هر اندازه، بخصوص آن‌هایی که با آشفتگی سروکار دارند، توصیه می‌شود.

در نهایت آنکه، این کتاب برای تمامی مهندسين، مدیران عالی، متخصصانی و تمام کسانی که از بیان مقصود خود به دیگران خسته شده‌اند و از شرایط بهم‌ریخته و آشفته کلافه هستند مفید و مثمرتر است.

### تقدیر و تشکر: اسپاسگزارى!

در تهیه و گردآوری مطالب این کتاب افراد بسیاری من را خالصانه یاری داده‌اند که صمیمانه از آن بزرگواران به خصوص از زحمات دوستان و همراهانم که در تایپ،

ترجمه و بازخوانی کتاب به صورت علمی و سیستماتیک تلاش ویژه‌ای را داشته‌اند  
تشکر می‌نمایم.

همچنین بر خود وظیفه می‌دانم از انرژی و تشویق اساتید خود، در کنار حسن نظر  
داوران محترم به منظور چاپ، و همچنین انتشارات محترم ادیبان روز و مدیر عامل  
محترم «جناب آقای صلاحی» برای قبول زحمت و حمایت از چاپ این کتاب  
تشکر نمایم.

در پایان ضمن یادآوری این نکته که تمامی منافع مادی کتاب به نفع خواننده به  
انتشارات ادیبان روز واگذار شده است؛ شایسته است سپاسگزاری خود را به طور  
ویژه از اندیشه مثبت و نگاه مطلوب شما که این کتاب را انتخاب کرده‌اید تقدیم  
داشته و بهترین‌ها را برای قلب مهربانتان آرزو نمایم.

**تقدیر و احترام: تقدیم می‌شود به...**

این کتاب تلاشی است که اگر مقبول افتد آن را به پیشگاه مقدس روح پدرم (که  
دکترای زحمت و رزق حلال را بردستان پینه بسته خود داشت) و مادرم (که آرزوی  
دوام سایه پر مهرش را دارم) تقدیم می‌نمایم. همچنین این کتاب را در کمال احترام  
و با بهترین احساسات به خواهرم به پاسداشت زحمات علمی‌شان برای من، برادرم  
به پاسداشت حمایت ایشان و همسرم به پاسداشت مهر و عشق صادقانه‌اش تقدیم  
می‌نمایم تا شاید در آینده بتوانم ذره‌ای موجب خوشحالی ایشان شوم.



## راه‌های ارتباطی: منتظرم، با هم در ارتباط باشیم!

ما می‌توانیم با یک همکاری خوب، ضمن ایجاد بهبود، سرفصل‌ها و عناوین بیشتری را برای این کتاب ایجاد کنیم. برای همین خوشحال می‌شوم نظرات منصفانه و سازنده شما را از روش‌های زیر، بصورت فعال بشنوم:

۱- از طریق راه‌های گوناگون ارتباطی انتشارت ادیبان روز.

۲- از طریق دنیای مجازی به یکی از آدرس‌های زیر:



Instagram: [dr.hosseinmomtaz](https://www.instagram.com/dr.hosseinmomtaz)



LinkedIn: [dr.hosseinmomtaz](https://www.linkedin.com/company/dr.hosseinmomtaz)



Facebook: [hosseinmomtaz](https://www.facebook.com/hosseinmomtaz)



Twitter: [dr\\_ho3einmomtaz](https://twitter.com/dr_ho3einmomtaz)



Email: [h.momtaz.edu@gmail.com](mailto:h.momtaz.edu@gmail.com)



Threads.net/[@dr.hosseinmomtaz](https://www.threads.net/@dr.hosseinmomtaz)