

تصميم گيري به روش دلفي

محسن مصيبي
ايران خودرو - معاونت كيفيت - رئيس اداره COP

کلمات کلیدی : دلفي - DELPHI - تصميم گيري - Decision Making - خبرگان

آيا مي دانيد دلفي چيست ؟ روش کار آن چگونه است ؟ در چه مواقعي بکار گرفته مي شود ؟ چگونه مي توان آنرا تقويت نموده و مورد استفاده قرار داد ؟



دلفي نام محل تشكيل جلسات نمايندگان يونان باستان بوده است؛ جايي که مشکلات آن به راي دانشمندان آن زمان گذاشته مي شد.

روش دلفي، همان اجماع صاحب نظران روي مساله اي خاص است. از اين روش براي دستيابي به بهترين گزينه، هنگامی که نظر افراد درگير مهم است يا هرگاه که پيچيدگي هاي مساله به گونه اي است که نمي توان از روش هاي معمول، مساله را حل کرد، استفاده مي شود.

دلفي يکي از تکنیکهاي تصميم گيري در مدیریت در شرایط و اوضاع و احوالي است که دائماً در حال دگرگوني باشد ، به عبارت ديگر دلفي دانش و اطلاعاتي است که مي تواند مدیریت سازمان را در اتخاذ تصميم صحيح و درست درباره موضوعي که اطلاعات اندکي درباره آن وجود دارد ياري نمايد .

مسلماً شما نیز تاکنون این روش را بارها مورد استفاده قرار داده اید بدون اینکه از نام آن اطلاع داشته باشید و احتمالاً در بعضي از مواقع نیز آنرا به صورتي غلط و اشتباه بکار گرفته اید - مثل برگزاري جلسات غيرکاريدي که هيچ نتيجه و پي آمد عملي مفيدي را به دنبال ندارد . يا هنگام خريد کالايي با قيمت نسبتاً زياد با مراجعه به افراد مطلع و آگاه نسبت به روند قيمتها - به صورت انفرادي - نظر آنان را در خصوص تحولات آينده و تغييرات احتمالي قيمت کالا جويما مي شويم و ممکن است شخص مورد نظر پيشنهاده خريد سريع و بدون فوت وقت يا عدم خريد کالا را با توجه به وضعيت جاري به شما ارائه دهد .

مثال ديگر ، کارگزاران بورس هستند که با پيش بيني يا پيشگويي روندهاي حاکم بر اوضاع و احوال اقتصادي اقدام به خريد يا فروش سهام خود مي کنند . اين مثالها بيانگر بکارگيري شيوه و تکنیک دلفي در بعدي نسبتاً محدود مي باشد . از همين جاست که مي توانيم به تفاوت تکنیک دلفي و مشورت پي ببريم .

مشورت يعني نظرخواهي از ديگران پيرامون انجام دادن يا انجام ندادن كار يا عملي بدون توجه به ميزان تخصص و مهارت آنها در ارائه نظر صحيح ، بعنوان مثال ممكن است شما با دوست خود مشورت كنيد كه آيا اتومبيل پيكان مدل فلان را خريداري كنيد يا نه ؟ در حالي كه ممكن است دوست شما كمترين اطلاعي راجع به اتومبيل و كارکرد آن نداشته باشد . ولي تكنيك دلفي يك روش پيشگويي تحولات آينده با توجه به روند و اوضاع و احوال جاري توسط صاحبان نظران يك رشته مي باشد.

دلفي نگرشي است ، شكل گرفته براي دستيابي به تصميمي جمعي بين خبرگان و صاحبان نظران يك موضوع راجع به تحولات آينده آن و همينطور تحليل تحولات و اثرات آن بر موضوع مورد نظر ، اين روش يكي از روشهاي تصميم گيري گروهي مي باشد كه در آن كارشناسان بر اساس دانش و مهارت خود در خصوص عوامل داخلي سازمان - مثل نقاط قوت و ضعف سازمان ، امكانات موجود ، برنامه هاي در دست اجرا - و عوامل خارجي سازمان - مثل شرايط محيط بيرون از سازمان و اثرات آن بر عملکرد و كارکرد سازمان ، رقابت ، سياستهاي دولت ، تحولات اقتصادي ، تحولات سياسي ، انتظارات مردم و گروه هاي فشار و يا القاعات فرهنگي - اقدام به پيش بيني و پيشگويي کرده و بهترين روش براي نيل به اهداف و مقاصد سازمان را در آينده مشخص مي کنند .

هدف اين روش عبارت از پيشگويي يا پيش بيني تحولات آينده در يك حوزه خاص از طريق يکپارچه کردن نظرات مستقل كارشناسان و صاحبان نظران مي باشد . افراد شرکت کننده در اين تيم - تيم تصميم گيري به روش دلفي - از سرپرستان خط مقدم كه درگير عمليات اجرايي هستند تا مديران مدارج عالي سازمان را دربرمي گيرد ، در بعضي از موارد درصورت نداشتن كارشناسان كارآمد در داخل سازمان مي توان از كمك يك يا چند نفر كارشناس خبره خارج از سازمان كمك گرفت .

روش دلفي در خلال سالهاي دهه 1940 در مخزن اندیشه "Think Tank" شرکت راند سانتامونيکاي کالیفرنیا "Santa Monica" Rond Corporation "California" مورد استفاده قرار گرفت . در اين روش از بحث رودروزي گروهی جلوگیری می شود زیرا تفاوت در موقعیتهای شغلی افراد شرکت کننده در تيم دلفي ممكن است باعث شود كه بعضي از افراد شرکت کننده در تيم تصميم گيري ، از انتقاد به نظرات ديگران - خصوصاً روساي شرکت کننده در تيم - دوري گزينند و به سازمان با ديگران محكوم شوند .



معایب روش چهره به چهره

هدف روش دلفي ترکیب کردن نظرات خبرگان از طریق ایجاد تسهیلات برای تبادل ایده ها و اطلاعات است . بدون آنکه این فرایند رفتار معیاب روش چهره به چهره شود . این معایب عبارتند از :

الف) نفوذ افراد غالب: بطور مثال افرادی كه بیشترین سخنان را ایراد میکنند در حالي كه همبستگی

بسیاركمي میان حجم سخنان و دانش وجود دارد .

ب) اغتشاش معنوي: مانند حاکمیت علایق فردي و گروهی كه منجر به نامربوطي نظرات مي شود .

ج) فشار گروهی برای همنوایی

براي پرهیز از این مشکل ، از يك نفر كارشناس خبره به عنوان واسطه استفاده مي شود ، وظیفه رابط یا مدير گروه ، جمع آوري ، تلخیص ، جمع بندي و سپس دادن بازخور

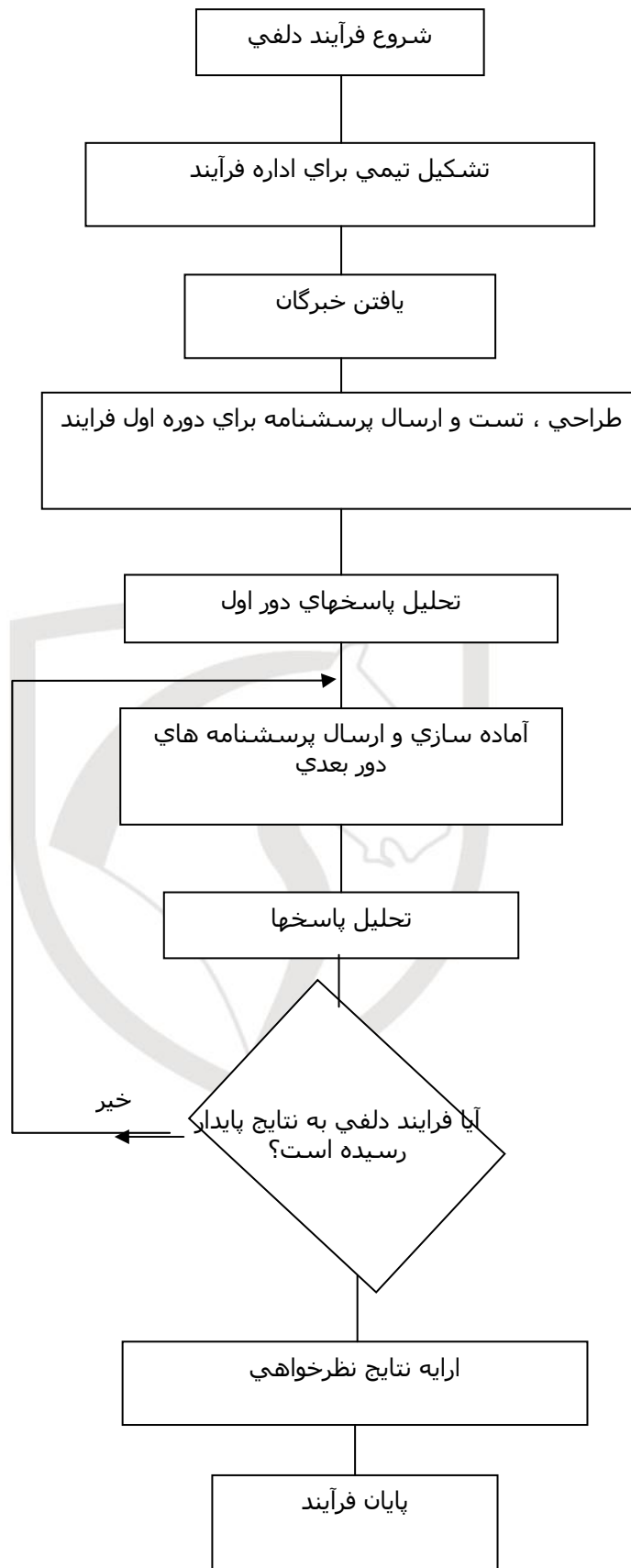
اطلاعات حاصل از نظرات همه کارشناسان طی اولین دور پیش بینی موضوع است . به عبارت دیگر پس از تشکیل تیم ، واسطه یا مدیر گروه عنوان موضوع مورد بحث را مطرح می کند و از افراد می خواهد نظرات خود را به صورت مکتوب و مدون و بعضاً مستدل بر روی برگه های کوچکی که در اختیار آنان قرار گرفته است ، درج نمایند ، سپس نظرات جمع آوری ، تلخیص و دسته بندی می گردد و به افراد برگردانیده می شود بدون آنکه مشخص گردد که نظرات توسط چه کسانی ارائه گردیده است . در این روش افراد فرصت بازنگری در نظرات خود را پیدا خواهند نمود و این چرخه آنقدر ادامه پیدا خواهد کرد تا کارشناسان فرصت بازنگری در پیش بینی های خود و پیش بینی ها و استدلالات دیگران را پیدا کرده و نهایتاً به نظر واحدی در خصوص موضوع مورد نظر دست پیدا کنند شواهد موجود از بکارگیری این روش گویای آن است که این وحدت نظر می تواند پس از پنج مرتبه گردش نظرات حاصل گردد .

اعضای گروه نظرات ابراز شده را مورد بررسی و ارزیابی قرار داد ، به آنها امتیاز می دهند و چنانچه صلاح بدانند نظرات خود را با موردی که در ارزیابی خود بیشترین امتیاز را به آن داده اند تطبیق داده و اصلاح می نمایند و اگر بر سر رأی خود استوار باشند و حاضر به تغییر دلایل خود نباشند می توانند مجدداً دلایل خود را عنوان نمایند ، این چرخه آنقدر ادامه پیدا می کند که نظرات تا حد ممکن به یکدیگر نزدیک شده و گزینش بهترین تصمیم امکان پذیر گردد . در این روش افراد فرصت آنرا پیدا می کنند تا با دیدن نقادانه و بیطرف و به دور از فشارهای گروهی ، بدون اینکه تحت تاثیر نقطه نظرات دیگران قرار گرفته و نظرات آنان بر اظهارنظرشان سایه افکند ابراز عقیده نمایند یا راجع به قضیه ای به داوری و قضاوت پردازند .

مراحل اجرایی فرآیند دلفی :

مراحل اجرایی فرآیند دلفی به شرح ذیل می باشند :

- ❖ **تشکیل تیمی برای به عهده گرفتن واراده فرآیند دلفی برای يك موضوع خاص**
- ❖ **یافتن خبرگان در موضوع تحقیق برای نظرخواهی**
- ❖ **طراحی پرسشنامه دلفی برای دور اول فرآیند**
- ❖ **تست پرسشنامه از جهت واژه پردازی مناسب و عدم ابهام**
- ❖ **ارسال اولین پرسشنامه برای صاحب نظران**
- ❖ **تحلیل پاسخهای دور اول**
- ❖ **آماده سازی پرسشنامه دور دوم**
- ❖ **ارسال پرسشنامه های دور دوم برای صاحب نظران**
- ❖ **تحلیل پرسشهای دور دوم و تکرار گامهای 7 تا 9 برای دستیابی به نتایج پایدار**
- ❖ **آماده سازی گزارش توسط تحلیل گر تیم برای ارایه نتایج نظرخواهی**



برای آنکه سودمندی این روش و تکنیک تصمیم‌گیری دو چندان شود رعایت نکات زیر حائز اهمیت است :

- ❖ برای دستیابی به يك قضاوت آگاهانه ، باید به کارشناس شرکت کننده در تیم دلفی اطلاعات کامل و کافی داده شود . بدین معنی که روندها ، الگوها و تحلیلهای واقعی و آماده شده قبلی بدون هیچگونه دخل و تصرفی در اختیار کارشناسان تیم قرار گیرد .
- ❖ سئوالات اولیه یا سئوال اصلي مورد نظر باید به گونه اي طرح گردد تا کارشناسان بتوانند به سطحی که در آن بکار و فعالیت مشغول هستند و از طرف آن سطح برای شرکت در تیم دلفی دعوت شده اند ، پاسخگو باشند . بعنوان مثال از يك مدیر تولید می بایست برای شرکت در جلسات و تصمیم‌گیری‌های گروهی مرتبط با رشته خودش دعوت به عمل آید .
- ❖ سئوالات را مرتبط با موضوعی که تیم دلفی در خصوص آن تشکیل شده است طرح کنید و از طرح سئوالات غیرمرتبط و گمراه‌کننده خودداری نمایید .
- ❖ در جستجوی دقت زیاد نباشید یا به عبارت دیگر مته به خشخاش نگذارید و اجازه بدهید کارشناسان با فراغت کامل ارقام و اطلاعات را مرور نمایند به آنها فرصت دهید تا نشان دهند از نظرات ابراز شده خود اطمینان کامل دارند.
- ❖ تا آنجا که ممکن است کارها را ساده نمایید و از طرح سئوالات بی ارتباط یا سئوالاتی که واقعاً ضروری نمی باشند و یا باعث جبهه‌گیری کاذب شده یا نظم جلسه و هدف آنها دستخوش تغییر می نمایند جداً خودداری کنید .
- ❖ مطمئن شوید که کارشناسان به درك مشابهی از موضوع اولیه دست یافته اند . به عبارت دیگر تعریف واحدی از مسئله مورد تصمیم‌گیری برای آنان ارائه دهید . باید خاطر نشان ساختن میزان اهمیت این پیشگویی‌ها بر بهبود کارهای سازمان و واحدهای تشکیل دهنده آن و اثرات آن بر سوددهی و بهره‌وری نیروی کار سازمان و اینکه مدیریت عالی سازمان از این نظرات استقبال می کند ، روحیه کارشناسان را تقویت نموده و انگیزه تلاش بیشتر را در آنها فراهم آورد .
- در پایان می توان گفت چنانچه در اعمال این روش و تکنیک تصمیم‌گیری گروهی دقت به عمل آید می توان به نتایج حاصل از این پیشگویی و پیش بینی دلگرم بود و سیاستها و استراتژی‌های آتی سازمان را بر آن اساس استوار نمود . همچنین ذکر این نکته نیز ضروری است که این شیوه تصمیم‌گیری در کشورهای غربی بسیار مورد توجه بوده و غالباً شرکتهایی که در محیط‌های پویا و پیچیده مشغول کار و فعالیت هستند از این روش و تکنیک بهره‌های فراوانی کسب کرده‌اند. لازم به ذکر است که این شیوه تصمیم‌گیری قابل اعمال در انواع تصمیم‌گیری‌ها از قبیل اقدام به سرمایه‌گذاری جدید ، ورود به يك صنعت و بازار جدید ، برنامه‌ریزی‌های پرسنلی و سایر موارد بوده ، منتها می بایست در ترکیب تیم انتخابی دقت‌های خاص به عمل آید و از پرسنل آگاه به مسایل رشته یا موضوع مورد بحث برای تصمیم‌گیری استفاده نمود.

منابع :

سایت وزارت درمان و آموزش پزشکی : <http://www.mohme.gov.ir>
سایت مهندسی صنایع - مهندس هاشم زاده <http://www.ieir-projectmgt.persianblog.com>
پیش نگری فناوری تالیف: والتر پسیل ترجمه و تلخیص: گروه مدیریت فناوری سازمان مدیریت صنعتی

