

تحلیل اطلاعات -

روانشناسی تحلیل اطلاعات

فرایند تحلیل، خود این کارکرد طبیعی مغز انسان را تقویت می‌کند. تحلیل معمولاً در برگیرنده خلق مدل‌هاست آنچه که مورد بررسی قرار می‌گیرد آنست که چگونه فرایندهای تفکر بشری مدل‌های خویش را می‌سازد که از آن طریق، به پردازش اطلاعات می‌پردازد.

اندیشه تحلیل اطلاعات بر این امر تمرکز دارد که به تحلیل‌گران کمک نماید تا محدودیت‌های ذهن بشری را در مقابله با مشکلات پیچیده‌ای یاری نماید که معمولاً در اطلاعات مبهم، بازیگران متعدد و شرایط متغیر وجود دارد. چنین چالش‌های چند وجهی تخمینی در دنیای متلاطم پس از جنگ سرد افزایش یافته است.

تحلیل‌گران اطلاعات، در مسیر رسیدن به قضاوت صحیح، همواره در معرض چالش بدلیل پیچیدگی موضوعاتی هستند که بدانها می‌پردازند و همچنین بخاطر لزوم انجام بموقع و حجم زیاد مشغله‌هایشان تحت فشار قرار دارند.

چالش‌های شناختی تحلیل‌گران - با تکیه بر سه موضوع بنیادی

ذهن در مواجهه با عدم قطعیت ذاتی و نیز عدم قطعیت عمدی (عملیات بشر بواسطه فریب و انکار) به نحوی مؤثر مجهز نمی‌باشند. افزایش آگاهی در مورد سوگیری‌های شناختی و غیرانگیزشی دیگر به تنهایی کمک اندکی به تحلیل‌گران می‌نماید تا آنها را به نحوه مؤثر با عدم قطعیت مواجه کند.

ابزارها و فنونی که تحلیل‌گر را برای کاربرد سطوح بالاتر تفکر انتقادی هدایت می‌کند می‌تواند عمده‌تاً تحلیل موارد پیچیده را بهبود بخشد. مواردی که اطلاعات ناقص، مبهم و عمده‌مخدوش درباره آنها موجود است. مثال‌های کلیدی از چنین ابزارهای ذهنی عبارتند از: فنون سازماندهی اطلاعات، مفروضات چالش برانگیز و جستجوی تفاسیر گوناگون.

توصیه‌هایی که اندیشمندان تحلیل اطلاعات به مدیران و رهبران اطلاعاتی می‌نمایند اینکه :

۱. یک محیط سازمانی ایجاد شود که نوعی از تفکر انتقادی را تقویت و تشویق نماید که او تبلیغ می کند.
۲. ابع تحقیق گسترش یابد تا نقش فرایند های ذهنی در شکل دهی به قضاوت های تحلیلی مشخص شود یا زمانی که بر عملکرد شناختی دقیق توسط تحلیل گران آن سازمان تکیه دارند باید نسبت به مطالعاتی که در باره نحوه کارکرد ذهن موجود است روز آمد باشد (یعنی چگونه تحلیل گران به قضاوت دست یابند).
۳. ایجاد ابزارهایی را تقویت کند تا به تحلیل گران در ارزیابی اطلاعات مساعدت نماید.
۴. به مجموعه یکنواختی از معیارهای لازم بر اساس بینش های موجود در این مبحث بررسی می شود که مسئولان و مدیران بدانند که آیا تحلیل گران تکلیف شناختی خویش را قبل از به عهده گرفتن مسئولیت قضاوتهای خویش انجام داده اند و باید در تحلیل ها به موضوع شک و تردید احترام قائل شد.

۱- تفکر درباره تفکر

یافته های اساسی روانشناسی شناختی مبنی بر آنست که افراد تجربه های آگاهانه ای نسبت به بخش اعظم آنچه در ذهن می گذرد ندارند. بسیاری از کارکردهایی که با ادراک حافظه و پردازش اطلاعات سر و کار دارند مقدم و مستقل از هر گونه جهت گیری آگاهانه صورت می پذیرد. آنچه در هشیاری رخ می دهد ناشی از تفکر است نه اینکه همان فرآیند تفکر باشد.

تفکر تحلیلی مانند رانندگی و نجاری یک مهارت است که می توان آن را تعلیم داد یا آموخت و با تمرین بهبود بخشید و اما آموزش آن مانند بسیاری از مهارت های دیگر نظیر دوچرخه سواری و سر کلاس نشستن نمی باشد در عمل آموزش صورت می گیرد و رمز یادگیری موفق، انگیزه است.

هربرت سیمون برای نخستین بار مفهوم عقلانیت محصور یا مشروط را مطرح نمود بر اساس نظریات وی بدلیل وجود محدودیت در ظرفیت ذهنی بشر، مستقیماً نمی توان با پیچیدگی جهان خارج مواجه شد. در عوض ما الگوی ذهنی ساده شده ای از واقعیت می سازیم و آنگاه با چنین الگویی کار می کنیم. مفهوم عقلانیت محصور بطور گسترده مورد توجه قرار گرفته است زیرا از یک طرف قضاوت بشری و اختیار بدرستی تصور می کند و از طرف دیگر محدودیت های موجود در نحوه کارکرد ذهن را مطرح می سازد.

تحقیقات روان شناختی فراوان در مورد ادراک، حافظه، فرافنای حافظه و ظرفیت استدلالی، محدودیت های ماشین ذهن ما که توسط هربرت سیمون مطرح گردید را مستند می سازد.

روانکاران معمولاً قبل از پرداختن به این حرفه لازم است که خود تحت روانکاوی قرار گیرند تا از این موضوع آگاه گردند که چگونه شخصیتشان بر مشاهده آنان از دیگران تأثیر می گذارد، البته تکنیکهای آنان به گونه ای که برای جامعه سیاسی و اطلاعاتی کارساز باشد، موفق نبوده است، این مثال نکته جالبی را می رساند تحلیلگران اطلاعاتی باید به منظور درک دیگران خود را بشناسند. آموزش نیز کمک می کند تا خود آگاهی آنها نسبت به مسائل مشترک و در مورد اینکه افراد در ارتباط با وقایع خارجی درک و قضاوت تحلیلی دارند افزایش یابد و ثانیاً هدایت و تمرین به منظور غلبه بر این مشکلات فراهم می گردد.

مشکل نظم ذهنی است که می تواند بر چگونگی و کنترل ادراک ما تأثیر گذار باشد تا جایی که یک متخصص مجرب ممکن است در صورت مواجهه با وقایع جدید و غیر منتظره دیر تر از دیگران پی به موضوع ببرد. تحلیل گران که درباره یک موضوع بیش از دیگران می دانند در مواجهه با یک تغییر عمده در الگو، نکات بیشتری برای از خاطر زدودن دارند برای مثال این موضوع ممکن است برای بعضی تحلیلگران قبل از اتحاد مجدد دو آلمان رخ داده باشد به همین دلیل باید اذعان داشت که برخی از کارشناسان امور آلمان سزاوار تشویق بدلیل پذیرش اهمیت تغییرات عمده ای که در جهت اتحاد مجدد جریان داشت از سوی رؤسای خویش بودند. از طرفی مزیت نظم های ذهنی آنست که به تحلیلگران کمک می نماید تا از تحلیل بموقع برخوردار باشند و امور را در بحبوحه حوادث طاقت فرسا به خوبی هدایت کنند.

۲- ادراک : چرا نمی توانیم واقعیت را آنطور که هست ببینیم؟

فرآیند ادراک، مردم را به محیط ارتباط می دهد و برای درک صحیح جهان پیرامون، حیاتی است و تحلیل گران اطلاعات به ادراک صحیح نیاز دارند و ادراک با محدودیت هایی روبروست. افراد ادراک را یک فرآیند منفی و انفعالی می پندارند. ما دارای حواس پنجگانه هستیم. تصور ما آنست که اگر عینی باشیم، می توانیم عملاً آنچه را واقعیت خارجی دارد ثبت کنیم. اما ادراک فرآیندی کاملاً فعال است نه انفعالی؛ در واقع واقعیت ثبت نمی شود بلکه ساخته می شود ادراک فهمیدن را نیز در بر می گیرد و در واقع فرآیندی استنباطی است که طی آن افراد، برداشت خاص خویش را از واقعیت بر اساس اطلاعات دریافتی از حواس پنجگانه سازماندهی می کنند. عموماً برداشت افراد و بویژه تحلیلگران و سهولت درک آن، بیشتر متأثر از تجارب قبلی، تحصیلات، ارزشهای فرهنگی، مقتضیات شغلی و همچنین محرکهای ثبت شده از طریق اعضای گیرنده می باشد. اطلاعاتی که هر فرد بدست می آورد بمیزان زیادی به فرضیات و پیش فرض های قبلی او بستگی دارد. ما معمولاً چیزی را ادراک می کنیم که انتظار ادراکش را داریم. یکی از نتایج این اصل آنست که برای شناسایی یک پدیده غیر منتظره، در مقایسه با پدیده های قابل انتظار، به اطلاعات بیشتر و همچنین روشن تر نیاز داریم.

گرایش افراد به درک آنچه انتظار ادراکش را دارند از هرگونه تمایل دیگری مهمتر است. در واقع ممکن است برخلاف انتظارمان هیچ تمایل واقعی در جهت تفکر آرزومندانه وجود نداشته باشد. این اعتقاد شایع که اشخاص غالباً آنچه را که بخواهند ادراک می کنند نیز، می توانند توسط نظریه انتظار توضیح داده شود انتظارات منابع متنوع بسیار دارد مانند تجربه ی گذشته - آموزش حرفه ای، هنجارهای فرهنگی و سازمانی می باشد. کلیشه ها نظم ذهنی را تشکیل می دهند که تحلیل گران را مستعد می سازد که به شکل معینی فکر کنند نظم ذهنی شبیه یک عدسی یا پرده ای است که از طریق آن شخص به جهان می نگرد و یکی از مشخصه های نظم ذهنی آن است که نظم ذهنی سریعاً شکل می گیرد اما در برابر تغییر مقاوم است. و به محض ایجاد تصویر ذهنی در شخص مشاهده گر - یعنی ایجاد یک نظم ذهنی یا انتظار در مورد پدیده مورد مشاهده - موجب شرطی شدن ادراک های بعدی آن پدیده می گردد.

-- موارد کاربردی در تحلیل اطلاعات

درک ماهیت ادراک، کاربرد های مهمی برای درک ماهیت و محدودیت های تحلیل اطلاعاتی دارد. دشوارترین شرایط برای ادراک صحیح دقیقاً شرایطی است که در آن تحلیل اطلاعاتی صورت گیرد یعنی سروکار داشتن با موقعیت های به شدت ابهام آلود بر اساس اطلاعاتی که به سرعت پردازش می گردند تا هر چه سریعتر قضاوت حاصل گردد. داده های اطلاعاتی در صدد روشن ساختن مجهولات است. تحلیل اطلاعاتی، طبق تعریف تقریباً همواره با شرایط مبهم سروکار دارد. هر چه ابهام محرک ها بیشتر باشد، تأثیر انتظارات و تصاویر قبلی بر ادراک آنان بیشتر خواهد بود.

- با توجه به مشکلات موجود در پردازش اطلاعات پیچیده انسانی، یک سیستم مدیریتی مناسب باید:

۱. یافته ها را تشویق نماید که به وضوح فرض ها و زنجیره استنباط خود را مشخص سازد و همچنین لازم است میزان منبع عدم قطعیت مربوط به نتایج، معین باشد.

۲. تحلیل ها را حمایت کند که به طور ادواری موضوعات کلیدی را از جزئی ترین تا مهم ترین بررسی کند به گونه ای که از چالش های رویکرد تجمعی اجتناب گردد.

۳. بر روش هایی تأکید نماید که دیدگاه های جایگزین را مطرح نموده و آنها را تشریح کند.

۴. مسئولان مربوط را درباره محدودیت ها و همچنین نقاط قوت و تحلیل اطلاعاتی آگاه سازد و مجموعه ای از انتظارات واقع بینانه را به عنوان یک استاندارد طوری تعریف کند که مطابق آن عملکرد تحلیلی مورد قضاوت قرار گیرد.

۳- حافظه : چگونه آنچه را که در ذهن داریم به یاد می آوریم؟

تفاوت های میان عملکرد تحلیلی قوی و ضعیف عمدتاً به تفاوت های سازماندهی داده ها و سابقه در حافظه دراز مدت تحلیل گران باز می گردد. محتویات حافظه، درونداد مستمری را برای فرآیند تحلیل تشکیل می دهد و همچنین هر آنچه که بر نوع اطلاعات بخاطر سپرده شده یا از حافظه به یاد آورده شده تأثیر گذار باشد بر نتایج تحلیل نیز مؤثر خواهد بود.

- اجزاء سیستم حافظه:

آنچه حافظه خواننده می شود یک کارکرد ساده واحد نمی باشد بلکه مجموعه فوق العاده پیچیده ای از اجزاء و فرآیندهای گوناگون است و فرآیندهای متمایز حافظه حداقل ۳ اجزاء را شامل می شود:

۱. ذخیره اطلاعات حسی

۲. حافظه کوتاه مدت

۳. حافظه بلند مدت.

هر یک از این فرآیند ها از نقطه نظر کارکرد، نوع اطلاعات ذخیره شده، طول مدت ذخیره اطلاعات و ظرفیت دستکاری اطلاعات با هم تفاوت دارند. پژوهشگران حافظه به وجود یک مکانیسم تفسیری و یک نظاره گر کلی حافظه یا مکانیسم کنترلی اعتقاد دارند که تعادل میان عناصر مختلف سیستم حافظه را هدایت می کند.

– ذخیره اطلاعات حسی

ذخیره اطلاعات حسی تصاویر حسی را پس از دریافت توسط اعضای حسی یا مدت چند دهم دقیقه نگهداری می کند. کارکرد ذخیره اطلاعات حسی را با بستن چشمان می توان مشاهده نمود و با سرعت ممکن باز و بسته نمودن تصاویر قبل از محو مدتی باقی می ماند. طولانی ساختن آگاهانه این زمان امکان پذیر نیست و کارکرد ذخیره اطلاعات حسی برای مغز آنست که پردازش یک واقعه حسی برای مدت زمان طولانی تری از خود واقعه امکان پذیر می کند.

– حافظه کوتاه مدت

اطلاعات از طریق ذخیره اطلاعات حسی وارد حافظه کوتاه مدت می شود و در آنجا از چند ثانیه تا چند دقیقه نگهداری می شود در ضمن ذخیره اطلاعات حسی تصویر کامل را نگاه می دارد اما حافظه کوتاه مدت صرفاً تفسیر آن تفسیر را ذخیره می سازد،

حافظه کوتاه مدت اطلاعات را موقتاً نگاه می دارد تا پردازش بعدی صورت گیرد پردازش شامل قضاوت در معنا، ارتباط و اهمیت و اعمال ذهنی لازم برای یکپارچه ساختن بخش های منتخب اطلاعات در درون حافظه دراز مدت است ویژگی اصلی کوتاه مدت محدودیت در ظرفیت آن است و بازیابی اطلاعات از کوتاه مدت مستقیم و فوری است و با تمرین می تواند به مدت نامحدود محفوظ باشد.

– حافظه دراز مدت

بخشی از اطلاعات موجود در حافظه کوتاه مدت پس از پردازش به حافظه دراز مدت سپرده می شود. این گونه اطلاعات در مورد تجارب قبلی در پس زمینه ذهن بایگانی گردیده و بازیابی آن قبل از استفاده ضروری است بر خلاف کوتاه مدت که به خاطر آوردن تجربه حاضر از آن فوری است، یادآوری اطلاعات از حافظه دراز مدت غیر مستقیم و مستلزم صرف انرژی است. زمانی که محرکهای حسی تفسیر شده از طریق ذخیره اطلاعات حسی به حافظه کوتاه مدت و سپس به حافظه بلند مدت می رود و جزئیات خود را از دست می دهند و در مورد میزان اطلاعات ذخیره شده در حافظه بلند مدت هیچ گونه محدودیت عملی وجود ندارد و محدودیتی که در حافظه بلند مدت وجود دارد، بیشتر در زمینه دشواری ورود اطلاعات به آن و بازیابی آنها است. فرآیندهای سه گانه یک پایگاه اطلاعاتی به نام حافظه را تشکیل می دهد و فرآیندهای دیگر اینکه چه اطلاعاتی دارد، ذخیره بازنگری شوند.

– سازماندهی اطلاعات در حافظه دراز مدت

از نظر ساختاری؛ مغز متشکل از تقریباً ۱۰ میلیارد نرون است که هر یک مشابه یک Chip کامپیوتر قادر به ذخیره اطلاعات است. هر نرون دارای بازوهای شبیه هشت پا به نام اکسون و ندریت است. ایمپالس های الکتریکی از این بازوها عبور کرده و در فضای بین سیناپسی به ناقل های شیمیایی تبدیل شده و خاطرات به عنوان الگوی ارتباطات میان نروها ذخیره می شوند انگاه دو نرون فعال می گردد ارتباطات یا سیناپس ها میان آنها تقویت می شود. در مغز عملاً تغییرات ساختاری رخ می دهد در عرض چند ثانیه مدارهای جدیدی تشکیل می شوند که نحوه نگرش شما را نسبت به جهان تا ابد می تواند تغییر دهد. حافظه ، تجربه و

افکار شخص را در طول زندگی ثبت می کند و مکانیسم وسیع داده ها باید مشابه یک کتابخانه یا سیستم دارای ساختار منظم باشد در غیراین صورت اطلاعات وارد سیستم می شود هرگز بازیابی نمی شود. حافظه مثل یک تار عنکبوت حجیم چند وجهی است و هر فکری به فکر دیگر منتهی می شود. قابلیت بازیابی، تحت تأثیر تعدد مکانهای نگهداری اطلاعات، تعداد و استحکام مسیرهای ارتباطی با اطلاعات دیگر است چه مسیری بیشتر به کار آید آن مسیر تقویت گردیده و اطلاعات موجود در آن به سهولت قابل دسترسی است.

یکی از مفاهیم مهم و مفید در سازماندهی حافظه پدیده ای است که بعضی روانشناسان شناختی آنرا طرحواره می نامند، طرحواره عبارت است از هر گونه الگوی ارتباطی میان داده های ذخیره شده در حافظه. به عبارتی دیگر طرحواره مجموعه ای از گره ها و ارتباطات میان آنها در شبکه عنکبوتی حافظه است که بوسیله ارتباط محکم آنها با یکدیگر کمابیش به صورت یکپارچه و یکنواخت بازیابی می شوند.

- تبادل اطلاعات در حافظه دراز مدت

عامل کلیدی در انتقال اطلاعات از حافظه کوتاه مدت به دراز مدت پیدایش تداعی میان اطلاعات جدید و طرحواره هایی است که از قبل در حافظه موجود است. این متغیر به نوبه خود به دو متغیر بستگی دارد: ۱. میزان ارتباط اطلاعات قابل یادگیری به طرحواره قبلی ۲. سطح پردازشی که به اطلاعات جدید اختصاص می یابد

۲- متغیر با اهمیتی که تعیین کننده نگهداری اطلاعات است عمق پردازش آنهاست این متغیر به میزان تلاش و ظرفیت شناختی به کار رفته در پردازش اطلاعات اشاره دارد. تعداد و استحکام تداعی میان داده های جدید از یک طرف و معلومات موجود از طرف دیگر عامل تعیین کننده است.

- سه شیوه برای خاطر سپاری اطلاعات در حافظه و یادگیری و آموختن وجود دارد: ۱. عادت ۲. ادغام ۳. استفاده از یک وسیله تقویت کننده حافظه مانند کد گذاری و مخفف کردن

حافظه و تحلیل اطلاعات

حافظه تحلیلگر دروندادی مستمر برای فرایند تحلیل فراهم می‌آورد که بر دو نوع است: اطلاعات مربوط به ثبت وقایع در پیشینه تاریخی و حال و نیز طرح‌واره‌هایی که تحلیلگر به کار می‌برد تا معنای اطلاعات تازه کسب شده را مشخص نماید. اطلاعات موجود در حافظه ممکن است بر هشیاری تحلیل‌گر تحمیل شود بدون آنکه هیچ‌گونه تلاشی توسط تحلیل‌گر در این جهت صورت پذیرفته گرفته باشد و یا بر عکس به یادآوردن، مستلزم زمان و تلاش قابل توجهی باشد. این موضوع احتمالاً درباره تحلیل‌گران اطلاعاتی نیز صدق می‌کند، اطلاعات عمیق و تجربه قبلی ما تعیین‌کننده طرح‌واره‌هایی است که تحلیل‌گر برای تولید و ارزیابی فرضیات از آن سود می‌برد.

--گسترش محدوده حافظه کاری

حافظه کاری یعنی مجموعه اطلاعاتی که تحلیل‌گر در قسمت قابل دسترس ذهن خویش به هنگام تحلیل نگهداری می‌نماید؛ اطلاعات فراوانی در دسترس نیست. با توجه به درون‌نگری شخصی ما، مفهوم کلی حافظه کاری امری واضح به نظر می‌رسد، روش مؤثر برای مقابله با محدودیت حافظه کاری برون‌سازی مشکل‌ناپذیر می‌شود یعنی از ذهن خارج ساختن و به نحوه ساده‌ای بر روی کاغذ آوردن به طوری که عناصر اصلی موضوع و نحوه ارتباط آنها با یکدیگر نشان داده شود.

در نهایت این امر توانایی بخاطر آوردن و استفاده و درک حجم انبوه اطلاعات را از طریق کانالهای فراوان که به طریق دیگر امکان‌پذیر نیست، افزایش می‌دهد.

- محکم ساختن طبقات: معمولاً فرآیندهای حافظه با طبقه‌بندی عمومی سروکار دارند. اگر افراد طبقه‌بندی مناسبی برای چیزی نداشته باشند، ادراک و ذخیره‌سازی مطلب در حافظه و بازیابی بعدی آن تقریباً غیرمحتمل است. اگر اطلاعات به طور نادرست انتخاب شده باشد ادراک و به خاطر سپاری دشوار است. بسیاری از ناظران امور بین‌الملل بر آن باور بودند که کمونیسم یک حرکت تمرکزگرا و در همه جا یکسان بوده و از مسکو کنترل می‌شد. تمام کشورهای کمونیستی در یک طبقه واحد نامتمایز بنام بلوک کمونیسم قرا می‌گرفتند در سال ۱۹۴۸ این موضوع در ایالات متحده بسیاری را گمراه ساخت به نحوی که اهمیت اختلاف استالین و مارشال تیتو را کمتر از میزان واقعی تخمین می‌زدند.

- حافظه به ندرت بطور پس نگر تغییر می کند، تحلیل گران هر روز یافته های تازه ای دریافت می کنند که منطقاً باید آنها را وادار نمایند تا اعتبار و اهمیت اطلاعات قبلی را مجدداً بررسی می نماید.

- حافظه علاوه بر کمک کردن می تواند مزاحم نیز باشد؛ درک کامل عملکرد حافظه، بینش هایی را در زمینه خلاقیت ذهنیت باز در برخورد با اطلاعات جدید و شکسته شدن نظم ذهنی، مطرح می سازد که همگی آنها همانند تنیدن تارهای جدید ارتباطات در تار عنکبوت حافظه است که میان واقعیت ها، مفاهیم و طرحواره هایی که قبلاً مرتبط نبوده اند یا ارتباطات سستی داشته اند، از تباط برقرار می کند.

۴- راهبردهایی برای قضاوت تحلیلی: عبور از مرزهای اطلاعات ناقص

در این موضوع به راهبرد منطق موقعیتی، نظریه، مقایسه و غرق شدن صرف در داده ها بررسی می شود. و در آخر به راهبردهای جایگزین برای انتخاب میان فرضیات بحث می شود. یکی او راهبردهایی که غالباً توسط تحلیلگران بکار می رود، به عنوان جلب رضایت می نامند.

تحلیلگران اطلاعاتی باید نسبت به فرآیند استدلالی خود آگاهی داشته باشند آنان بجای اینکه به تفکر بیاندهند باید درباره اینکه چگونه قضاوت کنند و نتیجه گیری کنند می اندیشند. فرهنگ و بستر قضاوت را چنین تعریف می کنند: رسیدن به یک تصمیم یا نتیجه بر اساس شاخص ها و احتمالات در شرایطی که واقعیت ها کاملاً روشن نباشد، قضاوت چیزی است که تحلیلگران برای پر کردن نقایص دانش خود بکار می برند و شامل یک جهش تحلیلی از معلوم به سوی مجهول است. قضاوت بخش جدایی ناپذیری از تحلیل اطلاعات است. ماهیت غایی قضاوت همچنان یک راز است.

- راهبردهای تولید و ارزیابی فرضیات

بررسی اینکه چگونه تحلیلگران فرضیات را تولید و ارزیابی می نمایند به سه راهبرد اصلی می انجامد:

۱. منطق موقعیتی :

این راهبرد شایع ترین شیوه عمل تحلیلگران اطلاعاتی است. تولید و تحلیل فرضیات با در نظر گرفتن عناصر ملموس موقعیت کنونی آغاز می گردند ، نه تعمیم دادن های وسیع که موارد مشابه متعدد را در بر گیرد، منطق موقعیتی عموماً بر جستجوی روابط علی و معلولی، یا به هنگام مواجهه با رفتار هدفمند روابط بر ابزار هدف - تمرکز دارد. در اینجا، تحلیلگر اهداف مورد نظر را معین می کند و توضیح می دهد که چرا کارگزاران سیاست خارجی اعتقاد دارند که استفاده از بعضی ابزارها به آن اهداف منتهی می گردد.

مزایای ویژه منطق موقعیتی، قابلیت کاربرد وسیع آن و توانایی انسجام بخشیدن به حجم زیادی از جزئیات مربوطه است. هر موقعیتی، هر چقدر هم منحصر به فرد باشد ممکن است بدین شکل تجزیه و تحلیل گردد و اما منطق موقعیتی به عنوان یک راهبرد تحلیلی دارای دو ضعف عمده است:

۱. درک فرآیند های ذهنی و بوروکراتیک رهبران خارجی و حکومت ها بسیار مشکل است.

۲. منطق موقعیتی از بکارگیری دانش نظری که از مطالعه پدیده های مشابه در کشور ها و دوره های زمانی دیگر حاصل شده باشد، عاجز است موضوع جنبش های ملی جدایی طلب این نکته را مشخص می سازد.

۲. بکار بستن نظریه.

نظریه تعمیمی است که بر مطالعه مثالهای متعدد پدیده ای استوار است. نظریه تأکید می کند زمانی که مجموعه مشخصی از شرایط محقق شود، شرایط خاص دیگری با حتمیت یا درجاتی از احتمال حاصل خواهد شد. کشور ترکیه به عنوان یک کشور در حال توسعه در موقعیت استراتژیک بی ثبات قرار دارد و واقعیت هایی مثل ارتش و ماهیت فرآیندهای سیاسی آن کشور است. آنچه مراکز علمی به عنوان فرضیه تلقی می کنند صرفاً نسخه واضح تری از آن چیزی است که تحلیلگران اطلاعاتی عموماً به عنوان درک بنیادی خویش از چگونگی رفتار افراد، مؤسسات و نظام های سیاسی در نظر دارند، به کار بردن نظریه در تحلیل اطلاعات دارای مزایا و معایبی است . یک مزیت، آن است که نظریه فکر را اقتصادی می کند. با مشخص کردن عناصر کلیدی

یک مسئله، نظریه، تحلیل گر را قادر می سازد که از میان جزئیات کم اهمیت تر به انتخاب مناسب برسد. جهت گیری های واقعی را از ظاهری تمیز دهد و تحولات آتی را که برای آنها در حال حاضر شواهد قطعی اندکی وجود دارد، پیش بینی کند.

۳. مقایسه با موقعیتهای تاریخی

رویکرد سوم برای فراتر رفتن از اطلاعات موجود، مقایسه است. یک تحلیل گر برای درک وقایع جاری، آنها را با وقایع تاریخی قبلی در همان کشور یا وقایع مشابه در کشورهای دیگر مقایسه می کند. تمثیل نوعی مقایسه است. زمانی که یک واقعه تاریخی، قابل مقایسه با شرایط موجود باشد، تحلیل گران از برداشت خویش نسبت به آن واقعه برای درک موقعیت فعلی استفاده می نمایند. عناصر ناشناخته حاضر، مشابه با آن واقعه تاریخی قلمداد می گردد. از این رو تحلیل گران استدلال می نمایند که عوامل یکسانی در کار هستند یا سرنوشت وضعیت حاضر، مشابه قبلی است، یا اینکه به منظور اجتناب از سرنوشت مشابه با وضعیت قبل، باید از سیاست خاصی پیروی نمود. استدلال از طریق مقایسه، یک راه میان بر مناسب است و تمثیل را می توان در تمثیل ویتنام نام برد.

غوطه وری در داده ها

تحلیل گران گاهی فرآیند کاری خویش را چون غرق شدن در داده ها بدون آنکه در قالب هیچ الگوی قبلی قرار گیرند توصیف می کنند. در یک نقطه الگوی روشنی بخودی خود ظاهر می شود و تحلیل گران در آن زمان به یافته ها باز می گردد تا بررسی نماید که تا چه میزان این قضاوت را تأیید کند. تحلیل زمانی آغاز می شود که شخص تحلیل گر آگاهانه برای انتخاب، دسته بندی و سازماندهی اطلاعات خود را در فرآیند وارد سازد.

- راهبردهایی برای گزینش میان فرضیات

برای تشکیل کلیه فرضیات مربوط و استفاده حداکثر از تمام اطلاعات بالقوه مرتبط بهتر است هر سه راهبرد را در مرحله تشکیل فرضیات یک پروژه پژوهشی بکار بندیم .

- فرآیند تحلیلی جامع نیازمند گزینش میان فرضیات متعدد، و در اینجا است که فعالیت تحلیلی اغلب بطور قابل ملاحظه ای از شکل ایده آل و تصلب روش علمی متمایز می گردد. ایده آل آنست که مجموعه کاملی از فرضیات ایجاد نمود، هر یک از آنها را

بطور منظم آزموده، و سپس فرضیه ای را انتخاب نمود که با داده ها تناسب بیشتری داشته باشد، روش علمی، به سهم خود، ایجاب می کند که شخص بجای اثبات فرضیات، در صدد نفی آنها بر آید.

در عمل، راهبرد های دیگر معمولاً بکار گرفته می شود. الکساندر جورج راهبردهایی را در این خصوص مشخص نموده است.

۱. جلب رضایت - انتخاب اولین گزینه ای که به نظر قابل قبول برسد، بجای اینکه تمام گزینه ها را بررسی نمایند تا بهترین آنها مشخص شود.

۲. افزون گرایی - تمرکز بر طیف محدودی از گزینه ها که معرف تغییرات مختصر باشد، بدون در نظر گرفتن نیاز به فاصله گرفتن زیاد از شرایط موجود.

۳. توافق - جستجوی گزینه ای که توافق و حمایت حداکثر را به همراه آورد. گفتگوی صریح یک شخص با رئیس در مورد انتظارات خودش نمونه ای از آن است.

۴. استدلال به طریقه تمثیل - انتخاب گزینه ای که بیش از بقیه احتمال دارد از اشتباه گذشته جلوگیری کند تا موقعیت گذشته را تکرار نماید .

- جلب رضایت

تحلیل اکثراً به شکلی صورت می گیرد که بسیار مشابه شیوه جلب رضایت است. تحلیل آنچه را که به نظر محتمل ترین فرضیه می رسد مشخص می سازد. یعنی، تخمین یا توضیح یا توضیف مقدماتی موقعیت که به نظر از همه صحیح تر برسد. داده ها بر اساس اینکه این قضاوت مقدماتی را حمایت نمایند جمع آوری و سازمان دهی می گردند و فرضیه در صورتی پذیرفته می شود که تناسب منطقی با داده ها دارا باشد.

- نا توانی در رد کردن فرضیات

روش عملی مبتنی بر اصل رد کردن فرضیات است در حالی که موقتاً آن دسته از فرضیات که نمی توانند رد شوند پذیرفته می شوند. تحلیل الهام وار، در مقایسه، عموماً بر تأیید یک فرضیه متمرکز است و غالباً وزن بیشتری برای شواهد تأیید کننده نسبت به شواهد تضعیف کننده قائل است. بطور ایده آل، عکس این موضوع صادق است. در حالیکه تحلیل گران معمولاً نمی توانند راهبرد مفهومی را برگزینند که به جای تأیید فرضیات در صدد رد کردن آنها باشند. این موضوع دارای دو جنبه است: افراد طبیعتاً در جستجوی شواهد تأیید نشده بر نمی آیند و اگر چنین شواهدی را دریافت کنند تمایل بر اینست که آنها را بی اعتبار شمارند.

برای رفع هر گونه تردید در این مورد در نظر آورید که افراد تا چه حد عقاید سیاسی و مذهبی خویش را با خواندن روزنامه ها و کتابهایی که معرف یک دیدگاه مخالف است، می سنجند.

موضوع دوم شرایط عملی و داده های ناکافی اغلب کاربرد روش های مطمئن علمی در تحلیل اطلاعات بویژه روش های آماری برای بررسی فرضیات را ناممکن می سازد. راهبرد تحلیل مطلوب مستلزم آن است که تحلیل گران بدنبال اطلاعات برای رد کردن فرضیات مورد نظر خویش برآیند نه اینکه از راهبرد جلب رضایت استفاده نمایند که اجازه می دهد اولین فرضیه ای که بنظر هماهنگ با شواهد می رسد پذیرفته شود.

۵- آیا به اطلاعات بیشتر نیاز است؟

مشکلات مربوط به تحلیل اطلاعات اغلب به عدم کفایت اطلاعات موجود نسبت داده می شود و چه زمانی اطلاعات جدید بر قضاوت ما تأثیر می گذارد؟ در اینجا باید به ۴ نوع اطلاعات اضافی مورد بررسی قرار می گیرد :

۱. جزئیات اضافی درباره متغیرهایی که قبلاً در تحلیل وجود داشته است: اکثر گزارشهای اطلاعاتی خام در این طبقه قرار می گیرد. انسان انتظار ندارد که این اطلاعات تکمیلی بر درستی قضاوت تحلیل گر بطور کلی تأثیر می گذارد و سهولت قابل درک است که جزئیات اضافی هماهنگ با اطلاعات قبلی، اعتماد به نفس تحلیل گر را افزایش می دهد.

۲. مشخص ساختن متغیر های اضافی: اطلاعات در مورد متغیر های جدید به تحلیل گران اجازه می دهد که عوامل دیگری را که ممکن است بر آن موقعیت خاص تأثیر گذار باشد به حساب آورند. این حالت نوعی از اطلاعات اضافی است که در آزمایش شرط بندی اسبان به کار می رود.

۳. اطلاعات در مورد ارزشی که به متغیرهای از قبل موجود در تحلیل انتساب می یابد: به عنوان مثالی از اینگونه اطلاعات اشتباه یک شرط بندی حرفه ای است که اسبی را که تصور می کرد ۱۱۰ پوند حمل می کند عملاً فقط ۱۰۶ پوند حمل نماید برای مثال یک تحلیل گر ممکن است متوجه شود که یک گروه معارض قوی تر از آن چیزی است که قبلاً پیش بینی شده بود.

۴. اطلاعات در این مورد که کدام متغیرها مهمترین هستند و چگونه به یکدیگر ارتباط پیدا می کنند: آگاهی و مفروضات در مورد اینکه چه متغیرهایی از همه مهمتر هستند و چگونه به یکدیگر ارتباط می یابند مدلی ذهنی را تشکیل می دهند که به تحلیل گر می گوید چگونه داده های دریافت شده را تحلیل نماید .

- بحث فعلی در مورد انواع اطلاعات جدید پایه ای برای افتراق دو نوع تحلیل است:

۱. تحلیل متکی بر داده ها ۲. تحلیل مفهومی

۱. تحلیل متکی بر داده ها

در این نوع تحلیل، درستی در درجه اول وابسته به دقت و کامل بودن داده های موجود است، تحلیل آمادگی رزمی یک گروه نظامی، مثالی از تحلیل متکی بر داده ها است. در این تحلیل قواعد و راهکارهای مورد نظر نسبتاً مشخص می باشد. جامعیت این راهکارها یک مدل ذهنی را تشکیل می دهد که بر ادراک اطلاعات جمع آوری شده در مورد آن واحد تأثیر گذار است و قضاوتی را در این باره هدایت می کند مبنی بر اینکه چه اطلاعاتی مهم است و چگونه این اطلاعات باید برای رسیدن به قضاوت راجع به آمادگی رزمی تحلیل شود.

۲. تحلیل مفهومی

در نقطه مقابل طیف تحلیلی متکی بر داده ها قرار دارد. سؤالاتی که باید پاسخ داده شود دارای مرزهای مشخص نمی باشد و مجهولات عدیده ای وجود دارد. تعداد متغیرهای بالقوه معنا دار و ارتباط متعدد و بطور ناقص مشخص شده میان این متغیرها تحلیل گر را در گیر عدم قطعیت و پیچیدگی فوق العاده ای می نماید. در اینجا فرضیه آزمایش شده اندکی وجود دارد که تحلیل

گر را آگاه سازد که کدام جزء از اطلاعات از همه مهمتر است و آنها چگونه باید ترکیب شوند تا به قضاوت‌های احتمالی دست یابند .

۳. تئوری موازنه‌ی تحلیل

درک فرآیند تحلیل توسط استعاره موازنه‌ی که عموماً به کار می‌رود تحریف شده است. طبق تئوری موازنه‌ی اطلاعات، مقادیر اندک اطلاعات وقتی بتدریج جمع‌آوری گردند مجموع آنها مانند یک موازنه‌ی یا پازل، نهایتاً تحلیل‌گران را قادر می‌سازد که به درک تصویر واضحی از واقعیت نائل گردند.

۶- حفظ دید بی طرفانه

ذهن انسان‌ها مانند چتر نجات است که وقتی گشوده می‌شود از کارآیی لازم برخوردار می‌گردد. حفظ دید بی طرفانه تحلیل‌گران، مورد سؤال قرار دادن فرضیات، نگرستن از جنبه‌های مختلف، پیدایش نظرات جدید و تشخیص زمان تغییر ذهنیت است. شکست‌های اطلاعاتی فاحش معمولاً ناشی از شکست در جمع‌آوری اطلاعات نیست بلکه شکست در تحلیل است که عامل اصلی می‌باشد. اطلاعات مهم غالباً فاقد ارزش تلقی شده و دچار سوء تعبیر، بی توجهی، طرد شدن یا نادیده گرفتن می‌گردد، زیرا از اینکه در قالب نظم یا مدل ذهنی رایج قرار گیرد ناتوان است. در اینجا به بررسی نظم ذهنی می‌پردازیم؛ نظم ذهنی نه خوب است و نه بد، بلکه اجتناب‌ناپذیر است. در اصل، نظم ذهنی، خالص شده آن چیزی است که تحلیل‌گران تصور می‌کنند درباره یک موضوع می‌دانند. این مفهوم مانند فنری است که از آن طریق جهان ادراک می‌شود و آنگاه بوجد آمد در برابر تغییر مقاومت می‌کند.

۱. ابزارهای ذهنی:

افراد ابزارهای فیزیکی مختلف مانند چکش واره برای افزایش توانایی خود به منظور انجام کارهای فیزیکی گوناگون سود می برند. همچنین افراد می توانند از ابزار های ساده ذهنی استفاده کنند تا توانایی خود را برای انجام کارهای ذهنی افزایش دهند. این ابزار ها کمک می کند تا بر محدودیت های ماشین ذهن انسان در زمینه ادراک، حافظه و استیاط غلبه کنیم.

۲- مورد سؤال قرار دادن مفروضات

اینکه تحلیل گران نیاز دارند که مفروضات خود را مورد سؤال قرار دهند یک مطلوب است. تجربه به ما می آموزد که وقتی قضاوت های تحلیل غلط از آب در می آید، معمولاً بدین دلیل نیست که اطلاعات غلط بوده است بلکه علت آن بوده که تحلیل گر مفروضات غلطی داشته که قبلاً مورد بررسی قرار نگرفته بوده است.

۱. تحلیل حساسیت یک رویکرد آن است که تحلیل حساسیت را بطور غیر رسمی انجام داد.

۲. مدلهای مختلف مشخص شود. تحلیل گر باید سعی نماید که مدلهای مختلف چهارچوب های مفهومی یا متغیر های داده ها را مشخص نماید و این کار با افرادی که مخالف آنها هستند ارتباط بر قرار شود.

۳. نگران تصویر های آینه ای باشد. یک نوع فرضیه ای که هر تحلیل گر باید بشناسد و مورد سؤال قرار دهد، پر کردن نقصان در دانش شخص تحلیل گر با این فرض است، که طرف دیگر به شیوه خاصی عمل می کند زیرا در شرایط مشابه، بعضی کشورها اینگونه عمل می کنند.

۳. چه موقع تشخیص داده می شود که باید عقیده را تغییر داد؟

بعنوان یک قاعده کلی، افراد در حالیکه تمایل زیادی به تغییر دارند اما عقیده خویش را به کندی تغییر می دهند. ذهن انسان محافظه کار است و در مقابل تغییر مقاومت می کند.

۱-درس گرفتن از غافلگیر شدن؛

مطالعه خصوصیات مدیران ارشد صنعتی مشخص کرده است که چگونه بعضی از مدیران موفق‌تر این چادر محافظه کاری غلبه می‌کنند آنها چنین عمل می‌کنند: با بذل به احساسهای غافلگیری زمانی که واقعیت خاصی در قالب فهم قبلی نگنجد و سپس برجسته ساختن هر رخداد غیر منتظره بجای انکار آن، اگر چه غافلگیری آنان را ناراحت می‌سازد اما آنها را وا می‌دارد که علت آن را جدی بگیرند و درباره اش تحقیق نمایند. مدیران ارشد موفق، غالباً غافلگیری را به جای اینکه انکار کنند، نادیده بگیرند یا کم ارزش جلوه دهند در عوض با آن بصورت دوستانه برخورد می‌نمایند و به نوعی از ناراحتی بوجود آمده استقبال می‌نمایند. مجموعه ای از غافلگیری ها ممکن است نخستین نشانه ای باشد که فهم شما از آنچه می‌گذرد نیازمند تغییراتی است یا حداکثر ناقص بوده و نیز ممکن است کاملاً غلط باشد.

مفروضات راهبردی در برابر شاخص های تاکتیکی:

ابراهام نبروی پنج مورد از ناکامی های تحلیلی را به منظور پیش بینی یک حمله غافلگیرانه تحلیل نمود. تمایز ارزشمندی میان تخمینهای مبتنی بر مفروضات راهبردی از تخمین های مبتنی بر شاخص های تاکتیکی قائل گردید مثالهای مفروضات راهبردی عبارتند از: ۱. اعتقاد امریکل به اینکه در سال ۱۹۴۱ ژاپن از جنگ با امریکا می‌پرهیزد چون از قدرت برتری امریکا واقف است. ۲. همچنین به اعتقاد رژیم صهیونیستی در سال ۱۹۷۳ که اعراب به اسرائیل حمله نمی‌کنند. ۳. آزمایش اتمی هند در سال ۱۹۹۸ بود که عمدتاً به عنوان غافلگیری و تا حدودی بعنوان ناکامی کارشناسان در آگاهی دادن تلقی شد. مفروضه راهبردی غلط آن بود که حکومت جدید هند بدلیل واهمه از تحریمهای اقتصادی امریکا از آزمایش سلاحهای هسته ای منصرف می‌گردد.

شاخص های تاکتیکی عبارتند از: گزارش های اختصاصی در مورد تمهیدات یا قصد شروع حمله خصمانه یا در مورد اخیر هندوستان، گزارش های راجع به تمهیدات مربوط به آزمایش هسته ای، نیروی به این نتیجه رسید که هرگاه مفروضات راهبردی و شاخص های تاکتیکی حمله قریب الوقوع یکدیگر را تأیید نمایند تهدید قریب الوقوع تلقی شده و اقدامات احتیاطی مناسب اتخاذ می‌گردد. اگر میان مفروضات راهبردی و شاخص های تاکتیکی اختلافی وجود داشت همواره مفروضه راهبردی از ارجحیت برخوردار بوده در حالیکه هرگز با توجه به جریان فزاینده اطلاعات متناقض مورد بررسی مجدد قرار نمی‌گیرد.

۳. ترغیب به تفکر خلاقانه :

تخیل و خلاقیت همانند اکثر امور انسانی دیگر در تحلیل اطلاعات نقش مهمی بازی می کنند. قضاوت های اطلاعاتی نیازمند آن است که توانایی تجسم علل احتمالی و عواقب وضعیت کنونی وجود داشته باشد. تمام عواقب احتمالی واضح نمی باشد. تحلیل گر با تجسم سناریوهایی که نحوه وقوع آنها را توضیح می دهد باید به تمام آنها بیندیشد. برای ایجاد تردید درباره اموری که همواره بدیهی تلقی شده اند خلاقیت ضروری است. این واقعیت که سیب از درخت می افتد برای همه بخوبی روشن بود. نبوغ خلاقانه نیوتون آن بود که پرسید چرا؟ تحلیل گر اطلاعات باید سؤالات جدید مطرح نماید که به مشخص کردن ارتباط پردازد که قبلاً نا معلوم بوده یا عواقب احتمالی که در گذشته پیش بینی نگردیده بود را روشن سازد.

- یک محصول تحلیل خلاقانه مشتمل بر فراهم آوردن راه های خیالی یا ابتکاری، اما در عین حال صحیح و مؤثر برای تأمین نیازهای عمده تحلیل است؛ جمع آوری اطلاعات، تحلیل اطلاعات، مکتوب کردن شواهد و یا ارائه نتایج، دنبال کردن نتایج غیر معمول داده ها، پرسش سؤالات جدید، کاربرد روش های تحلیل غیر معمول و ایجاد انواع جدید محصولات یا راه های جدید انطباق تحلیل با نیاز های متقاضیان، تمام مثالهایی از فعالیت خلاقانه می باشد.

اصول و روشهای تفکر خلاقانه می توان نام برد که برای تحلیل اطلاعات به کار می روند به موارد ذیل است:

۱. قضاوت های تأخیری: مهمترین اصل است، مرحله تولید نظریه در تحلیل باید از مرحله بررسی نظریه تفکیک گردد و مرحله اخیر یا بررسی تا زمانی که تمام نظریات ممکن مطرح شده باشد به تأخیر افتد. این رویکرد در نقطه مقابل روند معمول که تفکر در مورد نظریات و بررسی همزمان آنها است قرار می گیرد. تفکر نقادانه و تحریک خیالپردازی هر دو مهم هستند، گرچه بخوبی ترکیب نمی گردند، نگرش توأم با قضاوت خیالپردازی را سرکوب می کند و این حالت می تواند بصورت خود سانسوری افکار خویش یا ترس از ارزیابی انتقادی توسط همکاران یا سرپرستان بروز نماید. تولید نظریه باید یک فرآیند آزادانه غیر انتقادی و بدون محدودیت باشد.

۲. کمیت به کیفیت منتهی شود. اصل دوم آنست که کمیت نظریات نهایتاً به کیفیت می انجامد این اصل مبتنی بر این فرضیه است که نخستین اندیشه هایی که به ذهن می رسند آن هایی هستند که شایع ترین و معمول ترین می باشند.

۳. باروری سازی افکار با افکار دیگر : باروری سازی افکار با افکار دیگر مهم و ضروری است، افکار باید با یکدیگر ترکیب شوند تا افکار بیشتر و حتی بهتری به وجود آید. اگر تفکر خلاقانه شامل ایجاد ارتباطات جدید میان مفاهیم قبلاً نامربوط یا کمی مربوط گردد، در آن صورت خلاقیت توسط هر نوع فعالیتی تحریک می گردد. فعالیتی که مفاهیم بیشتری را به صورت های جدید به

یکدیگر مرتبط سازد. تعامل با تحلیل گران دیگر یک سازکار پایه ای برای این موضوع است. به عنوان یک قاعده کلی افراد وقتی دور همدیگر جمع می شوند افکار خلاقانه تولید می کنند آنها به ساختن و تکامل افکار یکدیگر کمک می نمایند.

۴. رها شدن از محدودیت های خود تحمیلی: اصل چهارم آن است که باید به تفکر مجال داد - در واقع تشویق نمود - تا در حد امکان رها گردد. باید خود را از محدودیت های خود تحمیلی نظیر محدودیت هایی که ممکن است ناشی از عادت تحلیلی، افق محدود، هنجارهای اجتماعی، انسدادهای هیجانی یا هر چیز دیگر باشد، نجات داد.

ارزیابی نظریه - کلیه فنون خلاقیت با تحریک جریان افکار مربوط است، برای تعیین اینکه چه ایده ای بهترین است تکنیک های مشابه ای وجود ندارد. از این رو، روشها معطوف به تولید ایده ها و نه ارزیابی آنها است. با این وجود، روش های مشابه به ارزیابی کمک می کند. زیرا توانایی خلق گزینه های بیشتر به شخص کمک می کند تا عواقب احتمالی، تأثیر بر روی دیگران و کلاً اثراتی را که هر ایده یا عمل واحدی به دنبال خواهد داشت، بهتر مورد توجه قرار گیرد.

محیط سازمانی :

یک تفکر جدید محصول نهایی فرآیند خلاقیت نمی باشد بلکه آغاز مسیری است که گاهی فرآیند طولانی و زجر آور ترجمه یک فکر به یک محصول مبتکرانه است. آن تفکر باید خلق و ارزیابی شود و به دیگران انتقال یابد و این فرآیند تحت تأثیر بافت سازمانی مربوطه قرار دارد. فکر جدید بالقوه مفید باید از موانع متعددی عبور کند تا به عنوان یک محصول سازمانی پذیرفته شود. درجاتی از استعداد ذاتی خلاقیت ممکن است پیش شرط ضروری برای ابتکار عمل باشد اما امکان ندارد که از ارزش فراوانی برخوردار باشد، مگر محیط سازمانی مربوط ایجاد و تبادل افکار جدید را تسهیل سازد در شرایط غیر مساعد تکانه های خلاقانه شخص احتمالاً در خارج از سازمان امکان بروز می یابند. البته استثنایی هم بر این قاعده وارد است. بعضی از خلاقیتها حتی در حضور مخالفت شدید بوقوع می پیوندند. محیط خصمانه می تواند محرک، حیات بخش و چالش برانگیز باشد. تشخیص نقش محیط سازمانی در تحریک یا سرکوبی خلاقیت مجموعه روشنی از اقدامات را به منظور افزایش عملکرد خلاقانه سازمانی معین می سازد. خلاقیت تلویحاً انتقاد از وضع موجود است. بنابراین، بطور ذاتی با روشهای سازمانی و افکار قدیمی رایج مغایرت دارد.

۷- سازماندهی مسائل تحلیلی:

ظرفیت محدود حافظه کاری منبع مشکلات بسیار در انجام تحلیل اطلاعات است. در نظر گرفتن اینکه تحلیل تا چه حد می تواند پیچیده شود و چگونه پیچیدگی ممکن است از حافظه کاری شما تجاوز کند و توانایی شما برای قضاوت صحیح را مانع گردد، همگی مفید هستند. با افزایش تعداد متغیر ها تعداد ارتباطات احتمالی میان متغیر ها بطور ژئومتریک افزایش یابد. دو ابزار اساسی برای مقابله با پیچیدگی در تحلیل وجود دارد: تجزیه و برونسازی - تجزیه یعنی شکستن یک مسأله از ذهن خود به شکل قابل مشاهده است تا بتوان بر روی آن کار کرد.

لغت نامه و بستر تحلیل را تقسیم یک مجموعه به اجزاء یا عناصر آن تعریف می کند.

روح تحلیل تصمیم گیری، تقسیم کردن و بهم پیوند دادن است. یک مسأله پیچیده را به مسائل ساده تجزیه می گردد تفکر را در مسئله روشن تر می سازد و سرانجام این تحلیل ها را با یک چسب منطقی به یکدیگر اتصال دهید.

- برون سازی، یعنی مسئله تجزیه شدن را از ذهن خارج ساختن در قالب نگارش کتبی یا بر روی صفحه کامپیوتر به شکل ساده ای که متغیر های اصلی، پارامتر ها یا عناصر مسئله را نمایش دهد و چگونگی ارتباط آنها را با یکدیگر نیز مشخص سازد.

- قابل مشاهده ساختن ایده ها، تضمین کننده دوام آن ها است. بدین ترتیب امکاناتی فراهم می شود که برای چند روز به آن مسأله نگاه عمیق تری افکنده شود.

با نوشتن عناصر کلیدی یک مسئله به شکل مخفف، کار با هر یک از اجزاء بسیار آسانتر خواهد بود و در عین حال همچنان مسأله را به عنوان یک کلیت در نظر داشت. تحلیل گران عموماً به نسبت زمانی که دست به قضاوت کلی می زنند عوامل بیشتری به حساب می آورند. آنها از طریق تنظیم مجدد، ترکیب یا تغییر شکل، قادر به دستکاری در تک تک عناصر مسأله می باشند تا گزینه های متعدد را بررسی نمایند. به متغیر های مختلف ممکن است وزن بیشتری داده شود یا حذف گردد. همچنین امکان دارد که ارتباطات تصادفی مفهوم سازی یا طبقات مفهومی مجدداً دسته بندی گردد. چنین افکاری ممکن است خود به بخود پیش آید که احتمالاً زمانی رخ می دهد که یک تحلیل گر به هر عنصر سازنده بطور مستقل بنگرد و به منظور تشویق و تسهیل مطرح شدن تفاسیر مختلف سؤالاتی را طرح نماید.

- ساختار مسئله

هر آنچه که دارای اجزائی بوده است، دارای ساختار نیز می باشد که این اجزاء را به یکدیگر مرتبط می سازد، یکی از نخستین گام ها در انجام تحلیل عبارت است از تعیین ساختار مناسب برای مسأله تحلیلی، به نحوی که شخص قادر باشد اجزاء مختلف را مشخص ساخته و شروع به جمع آوری اطلاعات درمورد آنها نمایند. از آنجا که انواع گوناگونی از مسائل تحلیلی وجود دارند، همچنین راه های مختلف نیز برای سازماندهی تحلیل وجود دارد. یک تحلیل گر اطلاعاتی ممکن است لیستهایی از متغیر های مربوط تهیه نماید: نشانه های هشدار دهنده، توضیحات جانشین، نتایج احتمالی، عواملی که یک رهبر خارجی برای تصمیم گیری باید در نظر بگیرد، یا دلایل موافق و مخالف یک توضیح یا نتیجه بدست آمده است.

ابزار های دیگر برای سازماندهی یک مسأله عبارتند از: خطوط، جداول، شکل ها، درختها و ماتریس ها که هر کدام انواع فرعی بسیاری دارند. برای مثال درختان شامل درختان تصمیم گیری و درختان اشتباه می باشند. شکلها نیز مشتمل بر شکل های علی، شکل های تأثیر، چارتهای گردش کار و نقشه های شناختی می شوند.

۸. تحلیل فرضیات رقیب

تحلیل فرضیات رقیب که گاهی با کلمه ACH^1 مخفف می شود، ابزاری است برای کمک به قضاوت درباره موضوعات مهمی که نیازمند سنجیدن عواقب یا توضیحات گوناگون می باشد این ابزار به تحلیل گر کمک می نماید که بر بعضی محدودیت های شناختی فائق آید یا آنها را به حداقل برساند.

ACH یک روش ۸ مرحله ای است که ریشه در مفاهیم پایه روانشناسی شناختی، تحلیل تصمیم گیری و روش علمی دارد. تحلیل فرضیات رقیب مستلزم آنست که یک تحلیل گر به روشنی تمام گزینه های منطقی را مشخص نموده و آنها را به رقابت با یکدیگر به نفع تحلیل گر وا دارد، نه اینکه توجیه پذیر بودن آنها را تک تک ارزیابی نماید. در اینجا به بررسی مرحله به مرحله فرآیند تحلیل فرضیات رقیب را ترسیم می نماییم.

¹. Analysis of Competing Hypotheses

۱. فرضیات ممکن را مشخص نمائید باید از تحلیل گران مختلف با دیدگاه های گوناگون برای طرح تمام احتمالات استفاده گردد. مطالعات روانشناختی در مورد اینکه افراد چگونه به تولید فرضیات می پردازند نشان می دهد که عملاً آنها در فکر کردن به تمام احتمالات ضعیف هستند. اگر فردی فرضیه صحیح نداشته باشد به پاسخ مناسب نخواهد رسید.

۲. لیستی از شواهد و دلایل مهم تهیه گردد که به نفع یا مخالفت هر فرضیه است.

در جمع آوری فهرست دلایل و شواهد مهم، این اصطلاح باید بطور بسیار وسیعی تفسیر گردند این فهرست به تمام عواملی اشاره دارد که بر قضاوت شما درباره فرضیات تأثیر گذار می باشند.

۳. ماتریسی تهیه گردد که فرضیات در محور افقی و شواهد در محور عمودی قرار گیرد. قابلیت تشخیص شواهد و دلایل را بررسی شود. یعنی، مشخص کنید که کدام موارد در قضاوت راجع به احتمال نسبی فرضیات از همه بیشتر کمک کننده هستند. این مرحله احتمالاً مهمترین عنصر این فرآیند تحلیلی است. همچنین مرحله ای که به احتمال فراوان نادیده گرفته شده یا دچار سوء تعبیر می گردد.

۴. ماتریس اصلاح گردد: فرضیات را مجدداً مرور نموده، شواهد و دلایلی را که ارزش تشخیص ندارد حذف کنید. جمله بندی دقیق فرضیات برای نتیجه گیری از تحلیل بسیار حیاتی هستند. شواهد را مجدداً مرور نموده آیا تفکر شما در این مورد که کدام یک از فرضیات محتمل ترین و کدام یک غیر محتمل ترین است توسط عواملی بجز آنچه در فهرست شواهد وجود دارند، تأثیر می پذیرد؟

۵. در مورد احتمال نسبی هر یک از فرضیات: قضاوتی مقدماتی وجود داشته باشد و سعی شود که به جای اثبات فرضیات، آنها را بی اعتبار سازید.

۶. این نکته تحلیل نماید که با توجه به بعضی از شواهد حیاتی، نتیجه گیری شما تا چه میزانی حساس است و اگر شواهد غلط یا فریبنده بود و یا در معرض تفسیرهای متعدد قرار گرفت، در نظر آورید که عواقب تحلیل شما چه خواهد بود. در این مرحله ممکن است به این نتیجه رسیده شود که برای بررسی قضاوت های کلیدی به بررسی بیشتری نیاز می باشد.

۷. نتایج را ارسال کنید: احتمال نسبی تمام فرضیات مورد بحث قرار گیرد. اگر گزارش قرار است به عنوان مبنایی برای تصمیم گیری به کار رود، برای تشخیص گیرنده مفید خواهد بود که احتمال نسبی گزینه های ممکن را بدانند. قضاوت های تحلیلی هرگز قطعی نیستند و همواره احتمال زیادی برای غلط بودن آنها وجود دارد. تصمیم گیرندگان باید بر اساس مجموعه کاملی از گزینه های محتمل تصمیم گیری نمایند.

۸. مقاطع کلیدی برای مشاهده خویش را در آینده مشخص نموده تا در صورتی که حوادث سیر غیر منتظره ای در پیش گرفتند بتوان به سرعت نسبت به آنها وقوف یافت. نتیجه گیری های تحلیلی نباید همواره قطعی تلقی شوند. شرایط ممکن است تغییر کند یا ثابت بماند، اما شما اطلاعات جدیدی کسب کنید که برداشتتان را عوض کند.

بطور کلی و خلاصه آنکه سه عنصر کلیدی تحلیل فرضیات رقیب را از تحلیل معمول الهام وار متمایز می سازد.

۱. تحلیل با مجموعه ای از احتمالات ممکن آغاز می شود، نه اینکه تحلیل گر با محتمل ترین فرضیه به تأیید آن پردازد، این مطلب اطمینان می بخشد که فرضیات رقیب از رفتار مساوی و ارزیابی منصفانه ای برخوردار است.

۲. تحلیل از نظر قضاوت در مورد احتمال نسبی فرضیات گوناگون، تعدادی از شواهد و مفروضات را که بیشترین ارزش تشخیص دارند مشخص ساخته و بر آنها تأکید می کند.

در تحلیل الهام وار، این واقعیت که شواهد کلیدی ممکن است با فرضیات دیگر همخوان باشند به ندرت بصورت صریح در نظر گرفته می شود و غالباً مورد غفلت قرار می گیرد. تحلیل فرضیات رقیب مشتمل بر جستجوی شواهد به منظور باطل ساختن فرضیات است. محتمل ترین فرضیه معمولاً فرضیه ای است که حداقل شواهد بضرر آن وجود دارد، نه اینکه حداکثر شواهد به نفع آن وجود داشته باشد. تحلیل معمول، عموماً شامل جستجوی شواهد برای تأیید یک فرضیه مورد قبول است.

تحلیل فرضیات رقیب، مع ذالک فرآیند صحیح تحلیل را تضمین می کند. این روش شما را به مسیر یک فرآیند جامع منطقی هدایت می کند که در آن از برخی نقاط ضعف شایع تحلیلی اجتناب می شود. این روش احتمال کسب پاسخ صحیح استفاده شده و شواهد مزبور چگونه تمیز داده شده است. اگر دیگران با قضاوت مخالف باشند. ماتریس می تواند به جای روشن ساختن محل دقیق مورد اختلاف به کار می رود .

۹- سوگیری شناختی چیست؟

سوگیری شناختی، اشتباهات ذهنی هستند که توسط راهبردهای ساده شده پردازش اطلاعات به وجود می آیند. تشخیص سوگیری شناختی از سایر انواع سوگیری ها نظیر سوگیری فرهنگی، سوگیری سازمانی و یا سوگیری ناشی از منفعت شخصی، حائز اهمیت

است. سوگیری شناختی ناشی از گرایش فکری یا هیجانی به سمت یک قضاوت خاص نمی باشد بلکه از فرآیند های تحت خود آگاه پردازش اطلاعات بر می خیزد. سودگیری شناختی یک خطای ذهنی است که یکسان و قابل پیش بینی می باشد. سوگیری های شناختی از جهت پایداری حتی پس از آگاهی فرد نسبت به ماهیت موضوع، مشابه خطاهای دیداری هستند. آگاهی از سوگیری ها، به تنهایی، به ادراک صحیح نمی انجامد. بنابراین، به سختی می توان بر سوگیریهای شناختی غلبه کرد. روان شناسان آزمایش های بسیاری در جهت کشف قوانین ساده سازی که اکثر مردم در رویارویی با اطلاعات ناقص و یا مبهم از آنها استفاده می کنند، انجام داده اند و حداقل در شرایط آزمایشگاهی نشان داده اند که این قوانین به قضاوت ها و تصمیمات تبعیض الود انجامیده است.

۱۰- سوگیری در ارزیابی شواهد

ارزیابی شواهد مرحله ای کلیدی در تحلیل است اما نوع شواهدی که می توان در نظر گرفت و نحوه تفسیر آن توسط عوامل خارجی متعددی تعیین می گردد. اطلاعات ارائه شده با جزئیات روشن و عینی اغلب تأثیر غیر قابل انکاری دارد و گرایشی در افراد وجود دارد تا اطلاعات انتزاعی و آماری که ممکن است ارزش بیشتری داشته باشند نادیده گرفته شود. ذهن انسان، به همین شکل، نسبت به یکنواختی شواهد بیش از حد حساس و نسبت به قابلیت اعتماد شواهد، کمتر از حد حساس است. نهایتاً تأثیرات ذهنی حتی پس از آنکه شواهد تعیین کننده آنان از اعتبار خارج شد پا بر جا می ماند. شواهد از طیف وسیع و متنوعی از منابع منشاء می گیرد: روزنامه ها، مشاهدات کارمندان سفارتخانه ها، تبادل اطلاعات با حکومت های خارجی، تصاویر ماهواره ای و اطلاعات حاصل از استراق سمع، هر یک از منابع، خود داری نقاط قوت و ضعف و سوگیری ها عملی یا بالقوه می باشند و غالباً در معرض دستکاری و فریب نیز قرار دارند.

- شفافیت معیار

تأثیر اطلاعات بر ذهن انسان، تا حدودی مربوط به ارزش واقعی آن به عنوان مدرک قابل استفاده است. مشخصاً، اطلاعاتی که روشن، عینی و شخصی باشد تأثیر بیشتری به نسبت اطلاعات انتزاعی بر تفکر دارد هر چند که اطلاعات انتزاعی واقعاً ممکن است

ارزش بیشتری به عنوان یک مدرک داشته باشد. اطلاعاتی که افراد مستقیماً درک می کنند. آنچه با گوش می شنوند و با چشم می بینند احتمالاً تأثیر بیشتری نسبت به اطلاعات دریافتی دست دوم دارد که ممکن است از ارزش استنادی بالاتری هم برخوردار باشد.

- سوابق قبلی و گزارش های مقدماتی تأثیرات بیشتری نسبت به یافته های مفیدتر اما انتزاعی یا داده های آماری دارند.

- فقدان شواهد

مشخصه اصلی تحلیل آنست که غالباً اطلاعات کلیدی وجود ندارد و پیچیدگی تحلیل هم بر اساس اهمیت و نیاز های مشخص متقاضیان بدون هیچگونه نگرانی از در دسترس قرار گرفتن اطلاعات به وجود می آید. بطور ایده آل، تحلیل گران اطلاعاتی باید بدانند که چه اطلاعاتی موجود نیست و این موضوع در محاسبات خود منظور کرده و نیز با وجود اطلاعات ناقص تأثیر آنرا تخمین زده شده و متناسب با آن قضاوت نمایند.

تحلیل گران باید متغیرهایی را که اطلاعات کافی درباره آنها وجود ندارد معین کرده و فرضیات جایگزینی را برای وضعیت متغیر ها در نظر داشته باشند و سپس قضاوت خویش را اصلاح نموده و به نحوی مناسبی به آن اعتماد کنند. همچنین لازم است بدانند که آیا فقدان اطلاعات امری طبیعی است و یا خود نشانه فعالیتی غیر عادی و یا عدم آن تلقی می گردد.

- حساسیت زیاد به یکنواختی

یکنواختی درونی در یک الگو شاهد به تعیین اعتماد ما نسبت به قضاوت ها براساس آن شواهد کمک می نماید. به عبارتی یکنواختی اصول راهنمای مناسب برای ارزیابی شواهد را فراهم می کند. افراد توضیحات جایگزین یا تخمین ها را جمع بندی نموده و گزینه ای را انتخاب می کنند که در بر گیرنده بیشترین حجم شواهد در میان یک سناریوی منطقاً یکنواخت است. با این وجود یکنواختی در بعضی شرایط گمراه کننده است. اطلاعات می تواند یکنواخت باشد صرفاً به دلیل اینکه وابستگی بین آنها وجود دارد و یا اطلاعاتی زائد و غیر مفید هستند که در هر دو صورت، گزارش های متعدد ممکن است از یک گزارش واحد، مفید تر نباشد. یا اینکه ممکن است یکنواختی صرفاً بدین دلیل باشد که اطلاعات از یک نمونه بسیار کوچک یا نمونه سو گیرانه بدست آمده باشد. این مشکلات زمانی ظاهر می شود که اطلاعات تحلیل گر اندک باشد.

- رویارویی با شواهدی که صحت آنها نا مشخص است.

دلایل متعددی وجود دارد که ناقص بودن اطلاعات را توجیه می کند. سوء تفاهم، سوء برداشت یا آگاهی نسبت به بخش کوچکی از داستان، سوگیری از جانب منبع نهایی، تحریف در زنجیره خبر چینی، افسر مسئول، افسر گزارش گر تا تحلیل گر، یا سوء تفاهم و سوء درک توسط تحلیل گر.

بعلاوه ، بخش اعظم شواهدی که تحلیل گر در تجزیه و تحلیل به کار می گیرد از حافظه بازیابی می شود، در صورتی که تحلیل گران غالباً منبع آن اطلاعات موجود در حافظه را نمی دانند و این در حالی است که به هنگام دریافت اولیه اطلاعات مزبور، میزان اطمینان از صحت آن مشخص نیست. ذهن بشر در سازگاری با ارتباطات احتمالی پیچیده، دچار مشکل است. از این رو افراد غالباً تمایل دارد که از قواعد ساده ای پیروی کنند که دشواری پردازش چنین اطلاعاتی را کاهش می دهند. در پردازش اطلاعاتی که درستی یا قابلیت اعتماد آنها مشخص نیست تحلیل گران گرایش دارند که صرفاً به تصمیم بله یا نه برسند. اگر شواهد را رد کنند شامل کلیه چنین شواهدی می گردد. بنابراین، آن شواهد دیگر نقش اضافی در محاسبات ذهنی آنان به عهده ندارد و اگر شواهد را بپذیرند آنها را کاملاً می پذیرند و ماهیت احتمالی قضاوت در مورد درستی یا قابلیت اعتماد را نادیده می گیرد این موضوع یک راهبرد بهتر بین حدس نامیده می شود. چنین راهبردی با هزینه غفلت از بعضی موارد عدم قطعیت، یکپارچه سازی اطلاعات احتمالی را ساده می کند.

۱۱- سوگیری ها در ادراک علت و معلول

قضاوتها در مورد علت و معلول ضروری است تا گذشته را توضیح دهد ، حال را درک کند و آینده را تخمین بزند . این قضاوتها اغلب بدلیل عواملی که افراد بر روی آنها کنترل آگاهانه اندکی را تمرین نموده اند دچار سوگیری می شود و در نتیجه قادر است که بر انواع متعددی از قضاوتهای بعمل آمده توسط تحلیل گران تاثیر گذار باشد افراد در مورد ابعاد تلاشهای منسجم هماهنگ و منطقی کشورهای دیگر به تخمین بیش از اندازه دست می زنند و از این رو در مورد توانایی خویش برای پیش بینی وقایع آتی در آن کشور ها نیز تخمین فراتر از واقعی دارند . افراد همچنین تمایل دارند علت را مشابه معلول فرض نمایند ، بدین معنی که تصور می نمایند که معلولهای مهم یا بزرگ باید علت های بزرگ داشته باشند .

انواع متعددی از تحلیل وجود دارد که از طریق آنها می توان علت و معلول را استنباط نمود . در تحلیل رسمی تر ، از طریق روشهایی که مجموعاً روش علمی را تشکیل می دهند استنباطات صورت می گیرد و دانشمند فرضیه ای را شکل می دهد سپس آن را از طریق جمع آوری و تحلیل آماری داده ها در حوزه های مختلف آن پدیده به آزمایش می گذارد حتی در آن صورت علیت نمی تواند فراتر از تمام تردید های ممکن اثبات گردد. دانشمند در صدد باطل ساختن یک فرضیه است ، نه اینکه آنرا ثابت کند . یک فرضیه صرفاً زمانی پذیرفته می شود که نتوان آن را باطل ساخت .

- سو گیری بنفع توضیحات علی

یکی از سو گیری های مربوط به جستجو درباره انسجام تمایل به ترجیح دادن توضیحات علی است. انسجام به نظم اشاره دارد ، یعنی افراد بطور طبیعی مشاهدات را در ارتباطات و الگوهای منظم مرتب می سازد اگر هیچ الگویی بارز نباشد ، اولین فکرمان آنست که فاقد درک هستیم نه اینکه با پدیده های تصادفی بدون هدف یا دلیل سروکار داریم .

- سو گیری بنفع درک مبتنی بر هدایت از مراکز

گرایشی که اعمال حکومتی های دیگر را بعنوان نتیجه عمومی برنامه ریزی و هدایت از سوی مرکز تلقی می کند بسیار مشابه سو گیری بنفع توضیحات علی است . اکثر مردم تصادفات ، حوادث غیر عمدی ، رخداد های تصادفی همزمان و علل کم اهمیتی را که به وقایع بزرگ می انجامد به دشواری درک می کنند. در عوض ، اعمال هماهنگ ، برنامه ها و توطئه ها براحتی مشاهده می شوند .

تحلیل گران در تخمین میزانی که کشور های دیگر بدنبال سیاستهایی می باشند که منسجم ؛ منطقی و محقق کننده اهداف است ، مبالغه می نمایند زیرا این موضوع به توضیحات منطقی ، منسجم و مدبرانه می انجامد . این سو گیری ، همچنین تحلیل گرایی و سیاستگزاری را بنحویه یکسان و می دارد که قابلیت پیش بینی وقایع آینده در کشور های دیگر را بیش از اندازه تخمین بزنند .

تحلیل گران آگاهند که سر انجام امور توسط علل متعددی تعیین می شود . این علل عبارتند از : تصادف همزمان اتفاقی ، نتیجه غیر آگاهانه یک سیاست کاملاً آگاهانه ، دستوراتی که بنحو نامناسب اجرا شوند ، چانه زدن در میان سازمانهای بورکراتیک نیمه مستقل ؛ دنباله روی از روشهای عملیاتی استاندارد در شرایط نامناسب می باشد . اما تمرکز بر چنین عللی نشانگر جهان آشفته ای است که سر نوشت ها بیشتر توسط شانس تعیین می شود تا انتخاب .

سوگیری نتایج مهمی در بر دارد . این فرض که اعمال یک حکومت خارجی از یک برنامه منطقی و هدایت شده از مرکز ناشی می شود تحلیل گر را به این سمت راهنمایی می کند که :

انتظاراتی در مورد اعمال آن حکومت داشته باشد که تحقق نیابد زیرا آن رفتار خاص حکومت می تواند عملاً محصول ارزشهای دگرگون شونده یا نا همخوان ، چانه زدن بوروکراتیک یا صرفاً آشفتگی باشد .

- استنباطات پیچیده اما احتمالاً غیر صحیح درباره اعمال و گفته های گهگاه مقامات آن حکومت که صرفاً ناشی از تصمیم شخصی مقامات مزبور باشد نه اینکه تصمیم هدایت شده از مراکز باشد .

- مبالغه در مورد توانایی آمریکا برای تاثیر گذاری بر اعمال حکومتهای دیگر

- سیاستهای متناقض را بعنوان مانورهای ماکیا ولی و دوگانه تصور کند ، نه اینکه ناشی از رهبری ضعیف، نوسان در تصمیم گیری ، یا چانه زدن میان منافع متفاوت بوکراتیک و یا سیاسی بداند .

- علل درونی در برابر علل بیرون رفتار

اکثر تحقیقات در مورد اینکه مردم چگونه علل رفتاری را ارزیابی می کنند از یک تقسیم بندی اساسی میان مولفه های درونی و بیرونی اعمال بشری استفاده می کنند . علل درونی رفتار عبارتند از نگرش ها، عقاید و شخصیت فرد . علل بیرونی عبارتند از پاداشها و محدودیتها ، مقتضیات شغلی ، فشار های اجتماعی یا نیروهای دیگری که فرد بر روی آنها کنترل نا چیزی دارد . تحقیقات شرایطی را مطالعه می کند که در آن افراد رفتار را یا به خصوصیات ثابت فرد بازیگر منسوب می سازند و یا به مشخصات وضعیتی که نسبت به آن بازیگر پاسخ می دهد .

یک اشتباه بنیادی که در قضاوت راجع به علل رفتار رخ می دهد آنست که نقش عوامل داخلی پر رنگ تر و عوامل خارجی کم رنگ تر بحساب می آید . افراد نیز مایل هستند که با مشاهده رفتار فرد دیگر نتیجه گیری نمایند که رفتار از خصوصیات شخصیتی او نشأت می گیرد و همین خصوصیات تعیین کننده رفتار آن شخص تحت شرایط متفاوت می شود در اینجا وزن کافی به آن دسته از شرایط خارجی داده نمی شود که ممکن است بر نوع رفتار فرد تاثیر بگذارد . این تمایل نافذ در آزمایش های متعدد تحت شرایط کاملاً متفاوت به نمایش در آمده است . این موضوع در تعاملات دیپلماتیک و نظامی نیز نشان داده شده است .

آسیب پذیری نسبت به این اسناد سوگیرانه علی به این بستگی دارد که آیا مردم رفتار خویش را ارزیابی می نمایند یا به مشاهده رفتار دیگران می پردازند؟ فرد کنشگر آگاهی تفضیلی از تاریخچه اعمال خویش در شرایط مشابه دارد. در ارزیابی علل رفتار خودمان، احتمالاً متغیرهای موقعیتی بنیانی برای توضیح رفتار خودمان می گردد که در نقطه مقابل مشاهده گر قرار دارد که فاقد این آگاهی مفصل از رفتار گذشته شخص است. مشاهده گر مایل است که بداند چگونه رفتار شخص با اشخاص دیگر در شرایط مشابه مقایسه می گردد. این تفاوت در نوع و میزان اطلاعات در دسترس کنشگران و مشاهده گران بطور یکسان در مورد اشخاص و حکومتها صدق می کند. در گیری شخص کنشگر با اعمال در حال مشاهده، احتمال سوگیری را افزایش می دهد.

۱۲- سو گیری ها در تخمین احتمالات

در قضاوتهای بعمل آمده در مورد احتمالات خام، مردم عموماً به یکی از چندین قوانین سرانگشتی متکی هستند که دشواری تصمیم گیری را به میزان بسیار زیادی تسهیل می کند مردم با استفاده از قانون در دسترس بودن احتمال حادثه ای را تخمین می زنند. در اینجاسهولت در بخاطر آوردن موارد مرتبط از حوادث مشابه یا تعداد دفعاتی که بسادگی وقوع آن حادثه را بخاطر می آورد، مبنای قضاوت قرار می گیرد. در استراتژی لنگر گیری مردم نقطه شروعی را برای تخمین اولیه بر می گزینند و سپس بر اساس نتایج اطلاعات اضافی یا تحلیل آن را متعادل می سازند اما معمولاً، قضاوت اولیه چندان تغییر نمی کند.

۱- قانون دسترسی

یک قانون ساده که معمولاً در تخمین احتمالات به کار می رود بنام قانون در دسترس بودن خوانده می شود. در این نوشتار در دسترس بودن به قابل تصور بودن یا قابلیت بازایی از حافظه اشاره دارد. روانشناسان نشان داده اند که مردم بطور نا خودآگاه از دو کلید در تخمین احتمال یک حادثه سود می برند یکی سهولتی است که می توانند موارد مرتبط را تجسم کنند و دیگری تعداد یا بسامد حوادث مشابهی است که فرد می تواند براحتی بخاطر آورد. هر گاه افراد بسامد یا احتمال وقوع حادثه ای را بنحو فوق تخمین بزنند در واقع از قانون سرانگشتی در دسترس بودن استفاده کرده اند. معمولاً این روش کارآیی دارد اگر رخدادی عملاً شایعتر از رخداد دیگری باشد و بنابراین محتمل تر باشد، احتمالاً ما موارد متعددی از آن را می توانیم بخاطر آوریم. همچنین حوادثی که وقوع آنها محتمل باشد راحت تر از حوادث غیر محتمل به تجسم در می آید. مردم دائماً بر اساس این مفروضات استنباطات خود را بعمل می آورند.

تصور تجزیه شوروی دشوار بود زیرا چنین اتفاقی تجربه ای بیگانه برای ما ظرف پنجاه سال اخیر است اکنون این موضوع چقدر دشوار است که رژیم موجود در روسیه تبدیل به یک رژیم کمونیستی گردد ؟ البته تصور این موضوع گاهی بدین دلیل که ما هنوز خاطرات واضحی از اتحاد شوروی قدیم داریم چندان دشوار نیست اما آیا می تواند پایه استواری برای تخمین احتمال وقوع آن باشد ؟

- تحلیل گران ممکن است کمتر از موارد دیگر تحت تاثیر سوگیری در دسترس بودن قرار گیرند . تحلیل گران تمام اطلاعات موجود را بررسی می کنند و استنباط آنها سریع و سهل نمی باشد . از طرف دیگر سیاستگذاران و روزنامه نگارانی که فاقد فرصت کافی یا شواهد مربوط برای بررسی جزئیات ضرورتا باید به راه های میان بر متوسل شوند و میان بر قانون استفاده سر انگشتی در دسترس بودن است .

۲ - لنگر گیری

استراتژی دیگری که بنظر می رسد افراد به نحوی الهام وار و نا خودآگاه از آن استفاده می برند عبارت است از ساده ساختن قضاوت که لنگر گیری نام دارد یک نقطه شروع طبیعی (احتمالا اخذ شده از تحلیل قبلی موضوع مشابه یا نوعی قضاوت ناقص) بعنوان تخمین ابتدایی در مورد قضاوت مطلوب استفاده می شود . این نقطه شروع سپس بر اساسی نتایج اطلاعات یا تحلیل اضافی تغییر می کند . معذالک نقطه شروع عموما به عنوان لنگر یا نقطه اتکایی عمل می کند که میزان تغییرات را محدود می سازد . بنابراین تخمین نهایی نسبت به نقطه شروع از آنجا باید باشد، نزدیکتر باقی می ماند .

۳- ابراز عدم قطعیت

احتمالات ممکن است به ۲ شکل ابراز شود . احتمالات آماری مبتنی بر شواهد تجربی در مورد بسامد های نسبی است . قضاوت های اطلاعاتی اکثرا با موقعیتهایی مربوط است که در مورد آن احتمال آماری کاربرد ندارد . رویکرد دیگری که در تحلیل اطلاعات عموما بکار می رود قضاوت مبتنی بر احتمال شخصی یا احتمال ذهنی است . چنین قضاوتی بیانگر اعتقاد شخصی تحلیل گر است مبنی بر احتمال شخصی یا احتمال ذهنی است . چنین قضاوتی بیانگر اعتقاد شخصی تحلیل گر است مبنی بر اینکه توضیح یا

تخمین خاصی، صحیح می باشد. این حالت با این قضاوت قابل مقایسه است که یک اسب از شانس سه بر یک در بردن یک مسابقه برخوردار است.

ابزار کلامی عدم قطعیت - مانند ممکن - محتمل، غیر محتمل، امکان پذیر و می تواند - یک نوع قضاوت ذهنی احتمالات است، اما از دیر باز بعنوان منشاء ابهام و عدم درک شناخته شده است. گفتن اینکه اتفاقی می تواند یا ممکن است رخ دهد بمعنای احتمال وقوع از یک در صد تا ۹۹ در صد می باشد. تحلیل گران برای ابراز وجود کامل خویش باید بیاموزند که بصورت روزمره با استفاده از زبان احتمالات عددی یا نسبتهای odds عدم قطعیت را به دیگران منتقل نمایند.

افراد چیزی را می بینند که انتظار دیدنش را دارند و اطلاعات جدید معمولا در درون عقاید موجود ادغام می شود. این امر خصوصا بهنگام ابراز عدم قطعیت صادق است که به خودی خود معنای روشنی ندارند، بلکه پوسته ای خالی است که خواننده یا شنونده آن را با توجه به زمینه های مورد استفاده و نیز محتویات ذهن خواننده یا شنونده پر می کند. زمانی که نتیجه گیری های اطلاعاتی با اصطلاحات مبهم بیان شود، تفسیر خواننده به نفع جهت گیری همیشگی وی سو گیری خواهد داشت این موضوع یکی از دلایلی است که مصرف کنندگان اطلاعاتی اظهار می دارند که چندان از گزارشات اطلاعاتی نمی آموزند.

نکته اصلی آنست که یک گزارش اطلاعاتی اگر با چنان زبان مبهمی بیان شود که با تصورات قبلی شخص بسهولت انطباق یابد ممکن است بر خوانندگان تاثیر گذار نباشد چنین ابهامی در مواجهه با خطرات مهم اما کمتر محتمل، خصوصا مشکل زا است زیرا سیاستگذاران تمایل دارند که طرحهای مقابله ای متناسب را برنامه ریزی نمایند.

۴-- سنجش ادراک عدم قطعیت

- ۱- تقریبا قطعی
- ۲- کاملا محتمل
- ۳- شانس خیلی زیاد
- ۴- محتمل
- ۵- ممکن
- ۶- احتمالا

۷- ما معتقدیم

۸- احتمال وقوع بیش از عدم وقوع

۹- احتمال وقوع یکسان با عدم وقوع

۱۰- ما شک داریم

۱۱- غیر محتمل

۱۲- غیر ممکن

۱۳- احتمالا خیر

۱۴- شانس کمی

۱۵- تقریباً بدون شانس

۱۶- کاملاً غیر محتمل

۱۷- شانس ناچیز

۵- بررسی احتمال وقوع یک سناریو

تحلیل گران بعضاً قضاوتها را به شکل یک سناریو ارائه می دهند (مجموعه ای از اتفاقات که به سر انجام قابل انتظارش منتهی می شود .) شواهدی وجود دارد مبنی بر اینکه قضاوت در مورد احتمال درستی یک سناریو توسط میزان و ماهیت جزئیات سناریو تأثیر می پذیرد به نحوی که به احتمال واقعی سناریو نامربوط است.

یک سناریو متشکل از اتفاقات متعددی است که توسط شرح داستان وار به یکدیگر اتصال می یابند . برای محاسبه ریاضی احتمال یک سناریو ، فرآیند مناسب آن است که احتمالات هر یک از اتفاقات مجزا را در یکدیگر ضرب نمود ، بنابراین ، برای سناریویی با سه حادثه که هر یک (با قطعیت ۷۰ در صد) احتمالاً رخ می دهند احتمال وقوع سناریو عبارتست از $0.70 \times 0.70 \times 0.70$

۷۰٪ یا کمی بیشتر از ۳۴ درصد اضافه نمودن یک حادثه محتمل چهارم (۷۰ درصد) به سناریو احتمال وقوع آنرا به ۲۴ در صد کاهش می دهد .

۶- خطای نرخ پایه

در ارزیابی یک موقعیت ، تحلیل گر بعضا دو دسته از شواهد را در اختیار دارد . این نوع اطلاعات آماری یک نرخ یا احتمال قبلی نامیده می شود . خطای نرخ پایه آنست که داده های آماری عموما نا دیده گرفته شود مگر آنکه آنها یک رابطه علی را روشن سازند .

۱۳- سوگیری های گذشته نگر در ارزیابی گزارش های اطلاعاتی

ارزیابی های تحلیل اطلاعات - ارزیابی تحلیل گران درباره قضاوت های خودشان و همچنین ارزیابی های دیگران نسبت به گزارش اطلاعاتی - بواسطه سوگیری های منظم تحریف می شود . در نتیجه ، تحلیل گران کیفیت عملکرد تحلیلی خویش را بیش از اندازه تخمین می زنند در حالی که دیگران ارزش و کیفیت تلاش های آنان را کمتر از اندازه تخمین می زنند . این سو گیری ها صرفا محصول علایق شخصی و فقدان عنیت نمی باشد بلکه از ماهیت فرآیندهای ذهنی بشر نشات گرفته و غلبه بر آنها دشوار و احتمالا غیر ممکن است .

- سو گیری های گذشته بر ارزیابی گزارش های اطلاعاتی به سه طریق موثر است .

۱- تحلیل گران عموما درستی قضاوت های گذشته خویش را بیش از اندازه تخمین می زنند .

۲- مشتریان اطلاعات عموما میزان استفاده خویش را از گزارشات اطلاعاتی را کمتر از اندازه تخمین می زنند .

۳- بازرسان گزارش های اطلاعاتی که به تحلیل های پس نگر یک شکست اطلاعاتی می پردازد ، عموما اینگونه قضاوت می کنند که حوادث مورد مطالعه می توانست راحت تر پیش بینی گردد .

هیچ یک از سو گیری های مزبور تعجب بر انگیز نیست کلیه تحلیل گران چنین گرایشاتی را در دیگران مشاهده کرده اند آنچه ممکن است غیر قابل انتظار باشد آنست که این سو گیری ها صرفا محصول علاقه شخصی و فقدان عینیت نمی باشد در واقع آنها

مثالهایی از یک پدیده وسیع تری می باشند که بعنوان بخشی از فرایندهای ذهنی همواره با انسان همراه است و صرفاً با اراده عینی تری بودن نمی توان بر آنها غلبه کرد .

شخص تحلیل گر ، مشتری اطلاعات و فردی که عملکرد تحلیلی را ارزیابی می کند همگی دارای وجه مشترک می باشند . آنها از پس نگری استفاده می کنند . بعبارت دیگر از اطلاعات موجود خویش استفاده نموده آنرا با عملکرد خود یا دیگران و آنچه می توانسته یا باید صورت می گرفت مقایسه می کنند . این موضوع در تقابل واضح با تخمین اطلاعاتی است و تفاوت میان این دو نوع فکر بنظر می رسد که یک منبع سوگیری باشد .

میزان اطلاعات مفید در دسترس واضحاً در پس نگری بیشتر از پیش بینی است توضیحات احتمالی متعددی وجود دارد که این امر چگونه بر فرآیندهای ذهنی تأثیر می گذارد . یک توضیح آنست که اطلاعات اضافی موجود در پس نگری ادراکات مربوط به یک موقعیت را چنان به نحوه طبیعی و فوری تغییر می دهد که افراد عمدتاً از تغییر آگاهی پیدا نمی کنند، زمانی که اطلاعات جدید به نحوه قابل ملاحظه ای بر دانش ما بیفزاید - یعنی عاقبت یک وضعیت یا پاسخ سوالی که قبلاً از آن اطلاع نداشتیم را باز گو کند - تصاویر ذهنی ما باز سازی می گردند ، اطلاعات جدید را در محاسبه خود وارد می سازند برای مثال ، با استفاده از پس نگری ، عواملی که قبلاً مرتبط شناخته می شوند ، ممکن است غیر مرتبط بحساب آیند و بر عکس عواملی که قبلاً تصور می شد از ارتباط اندکی بر خوردار است ممکن است حتمی بنظر آید .

۱۴ - بهبود بخشیدن تحلیل اطلاعات

تحلیل اطلاعات چگونه بهبود می یابد؟ این موضوع یک چالش است طیفی از رویکردهای سنتی برای رسیدن به این هدف بکار می رود؛ جمع آوری اطلاعات بیشتر و بهتر برای تحلیل گران، تغییر دادن مدیریت روند تحلیلی، افزایش تعداد تحلیل گران، ایجاد مطالعات منطقه ای و زبانشناختی به منظور بهبود مهارتهای اساسی تحلیل گران تجدید نظر در معیارهای انتخاب و حفظ کارکنان، بهبود بخشیدن مهارتهای گزارش نویسی، تنظیم ارتباط میان تحلیل گران اطلاعات و مصرف کنندگان اطلاعات، و تغییر شکل دادن انواع محصولات تحلیلی است. هر یک از این ابزارها می تواند نقش مهمی بازی کند، اما تحلیل قبل از هر چیز، یک فرایند

ذهنی است. بطور سنتی، تحلیل گران در تمام سطوح، توجه اندکی را معطوف به بهبودی نحوه تفکر خویش می نماید. برای موشکافی درموضوع بهبود تحلیل ضروری است که به درک، تأثیر و هدایت بهتری از فرایندهای ذهنی تحلیل گران دست یافت.

۱- سیاهه تحلیل گران

این سیاهه اصول راهنمایی را خلاصه می کند تا ضمن عبور از فرایند تحلیلی امکان عبور از میدان های مین موجود بر سر راه، فراهم گردد. پیروی از این اصول راهنما به تحلیل گران کمک خواهد کرد که خود را از خطای قابل اجتناب محافظت نموده و احتمال تصمیم گیریهای صحیح خویش را افزایش دهند بحث فعلی حول محور ۶ مرحله کلیدی در فرایند تحلیلی سازماندهی می شود. تعریف مسأله، تولید فرضیات، جمع آوری اطلاعات، ارزیابی فرضیات، انتخاب محتمل ترین فرضیه و نظارت مداوم بر اطلاعات جدید.

۱. تعریف مساله

با کسب اطمینان از اینکه سوال صحیحی انتخاب شده است یا سوال صحیحی پرسیده شده است آغاز می گردد. از اینکه به مقامات ما فوق پیشنهاد گردد که از نظر شما دستور صادره باید به شکل متفاوتی انجام گیرد نهراسید. سیاستمداری که دستور ابتدایی را صادر کرده ممکن است کاملاً به تمام جوانب آن نیندیشیده باشد یا اینکه دستور صادره ممکن است در مسیر رسیدن به شما توسط مدیران میانی دچار تغییراتی شده باشد. شما ممکن است نسبت به سیاستمدار مزبور از نیازهای مربوط یا آنچه انجام می شده یا آنچه انجامش امکان پذیر است درک بهتری داشته باشید. در شروع کار، همچنین اطمینان یابید که سرپرست شما از تناسب میان کیفیت تحلیل و آنچه می توانید ظرف یک ضرب الاجل مشخص زمانی انجام دهید، آگاه است.

۲-تولید فرضیات

تمام فرضیات موجهی را که لازم است به حساب آورده شوند معین کنید باید با همکاران و کارشناسان خارج از گروه فهرستی از تمام نظرات ممکن تهیه گردد و سپس باید فهرست برای تحلیل تفضیلی تر کوتاه گردد غالباً یکی از این فرضیات فرضیه قریب می باشد. در این مرحله فرضیات منطقی صرفاً به این دلیل که شواهدی در تایید آنها وجود ندارد، حذف نمی گردد. این امر خصوصاً در مورد فرضیه قریب به کار می آید. اگر کشوری دیگر نیت واقعی خود را از طریق انکار و فریب پنهان می سازد، بدون انجام یک تحلیل خیلی دقیق از چنین امکاناتی، انتظار نمی رود که شما احتمالاً شواهدی از آن مشاهده کنید. فرضیه قریب و

فرضیات موجه دیگر که برای آنها ممکن است شواهد فوری وجود نداشته باشد به مرحله بعدی تحلیل انتقال می یابد تا به دقت بررسی شده و اگر مناسبت داشته باشد به دلیل قانع کننده مردود شوند.

۳ جمع آوری اطلاعات

اتکا صرف به اطلاعاتی که به طور معمول منتقل می شود و تمام مشکلات تحلیلی را حل نمی کند . برای انجام صحیح وظیفه ، احتمالاً ضروری خواهد بود که به مکانهای دیگر نیز نگرینست تماس با منابع جمع آوری کننده اطلاعات و برای تحلیل گران اغلب به اطلاعات اضافی می انجامد . متخصصان دانشگاهی ، مطبوعات خارجی و مجلات تخصصی می تواند کمک نماید .

جستجوی فرضیات جایگزین که قبلاً بطور جدی در نظر گرفته نشده غالباً تحلیل گر را به حوزه غیر منتظره و نا آشنا وارد می کند برای مثال ، ارزیابی امکان ضریب مستلزم انست که انگیزه ها ، فرصت ها ، و ابزار انکار و فریب گروه یا کشور دیگر را ارزیابی کرد. این امر به نوبه خود ممکن است مستلزم درک نقاط قوت و ضعف ظرفیتهای جمع آوری اطلاعات انسانی و فنی باشد . باید تا زمانی که اطلاعات درباره فرضیات جمع آوری می شود از هر گونه قضاوت خود داری گردد .

فرضیات مانند پیش ذهن انسان قانع کننده نمی باشد تامشخص شود که آن تولید سیستماتیک یک فرضیه جایگزین معمولاً احتمال عملی شدن آن فرضیه را افزایش می دهد. تلاش برای بازی کردن بااطلاعات از زوایای مختلف ودرزمینه فرضیات مقبول و غیر مقبول مشخصه اصلی یک کاراگاه خوب است. خواه نتیجه کار کشف یک جرم باشد یاتخمین زدن اطلاعاتی.

۴. ارزیابی فرضیات

این واقعیت که شواهد بسیاری فکر قبلی تأیید می کند، فرد را گمراه می سازد. همان شواهد ممکن است با فرضیات متعدد گوناگون هماهنگ باشد، به جای سعی در تأیید فرضیات، بر استدلالاتی تمرکز نماید که مخالف هر فرضیه است. نتیجه گیری فرد ممکن است ناشی از مفروضاتی باشد که به جای خود شواهد، تعیین کننده نحوه تفسیر آن است. مفروضات درباره منافع ملی کشور بیگانه و نحوه گردش روزمره امور خصوصاً از اهمیت برخوردار است. در برابر سوگیری های مختلف باید مقاومت کرد آن دسته از سوگیری ها که ناشی از فقدان درک کافی نسبت به دیدگاه کشور دیگر می باشند علی الخصوص خطرناکند با این فرض که طرف دیگر احتمالاً به شکل خاصی رفتار می کند.

به هنگام قضاوت درباره اقدام احتمالی کشور دیگر، هر چه قدر زمان و قدرت لازم است برای مشاوره با کلیه متخصصانی به کار رود که فهم درستی از نحوه تفکر عملی و تصمیم گیری کشور دیگر دارند، فرض نشود که هر عمل یک حکومت خارجی بر اساس یک تصمیم منطقی به دنبال اهداف مشخصی است. بدانید که اعمال حکومت بعضاً نتیجه مواردی است همچون چانه زنی میان واحدهای بوکراتیک نیمه مستقل، پیروی از روشهای عملیاتی معمول در شرایط غیر معمول، پیامدهای ناخواسته، عدم پیروی از دستورات، ابهام، تصادف، یا همزمانی می باشد..

۵. انتخاب محتمل ترین فرضیه

باید به جای تأیید فرضیات سعی در رد کردن آنها نمود. محتمل ترین فرضیه معمولاً دارای کمترین شواهد علیه خود است، نه اینکه بیشتر شواهد را به نفع خویش دارا باشد. در ارائه نتیجه گیری خویش به تمام فرضیات منطقی مطرح توجه نماید که چرا گزینه های دیگر رد گردیدند یا غیر محتمل محسوب می شوند.

۶. نظارت مستمر

در جهان به سرعت متحول شونده احتمال گرایانه، نتیجه گیری های تحلیلی همواره موقتی هستند. وضعیت ممکن است تغییر کند، یا ممکن است ثابت بماند در حالیکه شما اطلاعات جدیدی دریافت می دارید که درک شما را تغییر می دهد باید موضوعاتی را برای جستجو مشخص کنید که در صورت مشاهده حاکی تغییر عمده در احتمالات می باشد. زمانی که اطلاعات جدید با درک قبلی انطباق ندارد باید توجه ویژه ای به این احساس شگفتی شود.

ملاحظه گردد آیا این اطلاعات شگفت آور با یک فرضیه جایگزین هماهنگی دارد؟ یک یا دو شگفتی، هر چقدر هم کوچک، ممکن است اولین نشانه ای باشد که درک شما از آنچه رخ می دهد نیازمند بعضی تغییرات است یا حداکثر آنکه ناقص بوده یا اینکه ممکن است کاملاً غلط باشد.

۷. مدیریت تحلیل

۱. پژوهش ۲. آموزش ۳. در معرض نظم های ذهنی گوناگون قرار داشتن ۴. هدایت محصولات تحلیلی

۱. حمایت از پژوهش

برای درک بهتر از فرآیند های شناختی درگیر در قضاوت های اطلاعاتی باید مدیریت از فعالیت های پژوهشی حمایت کند. مهارت های فکری تحلیل اطلاعات، نحوه بررسی متقاضیان شغل از نظر این مهارت ها و آموزش تحلیل گران برای بهبود مهارت های مزبور لازم است که بیشتر درک شوند. همچنین برای تحلیل گران ضروری می باشد که به فهم جامعتری دست یابند که چگونه محدودیت های شناختی بر تحلیل اطلاعاتی مؤثر می باشد و در نتیجه چگونه تأثیرات مزبور را به حداقل رسانند. آنها به ابزارهای ساده و فنی نیاز دارند که در محافظت آن از خطاهای قابل اجتناب کمک نمایند. تحقیقات مورد لزوم آنچنان فراوان هستند که به سختی می توان گفت از کجا باید آغاز نمود.

دانشمندان منتخب برای انجام وظیفه در جامعه اطلاعاتی باید شامل روانشناسان شناختی یا دانشمندان دیگر با پیشینه های گوناگون گردد که به نحوی علاقمند به مطالعه فرآیند تفکر در تحلیل گران اطلاعاتی می باشند. باید برای دانشمندان ذی علاقه دوره های فوق دکترای برگزار نمود تا به انتخاب یک مسیر پژوهشی در این حوزه گرایش یابند. بدین ترتیب در طول زمان، این امر به ساختن پایه ای مناسب تر کمک خواهد کرد که براساس آن تحلیل گران بدانند چگونه به قضاوت های تحلیلی دست یابند و نیز چه ابزار ها و فنی می تواند به آنها کمک نماید. دستگاه مدیریت باید از پژوهش بر روی نظم های ذهنی و مدل های ذهنی ضمنی متعلق به تحلیل گران اطلاعاتی حمایت کند. مدل ها یا نظم های ذهنی به عنوان یک پرده یا عدسی عمل می نمایند که از طریق آن تحلیل گران، تحولات خارجی را درک می کنند. از این رو به همان میزان که پژوهش مستقیم بر حوزه های سیاست خارجی کمک کننده است، پژوهش در مورد تعیین ماهیت این عدسی نیز کمک کننده می باشد.

۲ آموزش

آموزش تحلیل گران اطلاعاتی عمدتاً بر روش های سازمانی، سبک نگارش و فنون روش شناختی متمرکز است. تحلیل گرانی که واضح می نویسند، احتمالاً با وضوح بیشتر نیز فکر می کنند. مع الوصف، کاملاً امکان پذیر است که از یک روش تحلیلی غلط تبعیت نموده و در حمایت از یک قضاوت غلط به استدلالی روشن و قانع کننده دست زد و همچنین به ابزار های موجود برای بهبود یا جبران مشکلات شناختی واضح در تحلیل و تفکر و فرآیندهای استدلالی موجود در قضاوت های اطلاعاتی، زمان آموزش بیشتری باید اختصاص یابد.

اگر آموزش با کمک و راهنمایی مستمر همراه گردد، از تأثیر بیشتری برخوردار خواهد بود. یک مربی مجرب که بتواند عملکرد ها را دائماً نظارت و هدایت کند، مکمل ارزشمندی برای آموزش کلاسی در حوزه های متعدد می باشد. مسلماً در نظر داشت

چگونه یک کادر هدایت گر تحلیلی می تواند تشکیل شود تا بر تحلیل تازه کار نظارت کند یا با تحلیل گرانی مشاوره نماید که با موارد فوق العاده دشوار کار می کنند.

در عرصه های اقتصادی و نظامی که غالباً تخمین ها با مقادیر عددی بیان می شود، پسخوراند جامع درباره عملکرد تحلیلی امکان پذیر است. ارزیابی پس نگر باید فرآیند استاندارد در عرصه هایی باشد که به طور منظم در فواصل معین روز آمد می گردد. با این وجود، آموختن از ارزیابی پس نگر صرفاً به منظور بخشی از یک پژوهش عینی به منظور درک بهتر صورت می گیرد، هدف آن نیست که به سرزنش پرداخت یا مقصرین را پیدا نمود. این کار نشانگر آن است که ارزیابی پس نگر باید به طور روتین در داخل همان واحد سازمانی صورت گیرد که گزارش قبلی را فراهم ساخته است، حتمی اگر تا حدی عینیت کاهش یابد.

۳ مواجهه با نظم های ذهنی متعدد

واقعیات زندگی بوروکراتیک فشار های زیادی برای همگونی ایجاد می کند. نظام مدیریت لازم است که به تلاشهای آگاهانه ای دست بزند تا اطمینان یابد که دیدگاه های مستدل رقیب فرصتی برای ابراز وجود در داخل جامعه اطلاعاتی می یابند. تحلیل گران نیاز دارند که از حس امنیت بهرمنند شوند، به نحوی که ایده های نوین در حال شکل گیری بتوانند بیان شوند و بدون ترس از انتقاد نسبت به انحراف از جو غالب در معرض نظرات دیگران قرار گیرند.

نظام مدیریتی می تواند انواع فعالیت ها را ترغیب سازد که تحلیل گران را با دیدگاه های مختلف مواجهه سازد، نمونه ای از این فعالیت ها عبارتند از: مشاوره با خبرگان خارج سازمان، مباحثات تحلیلی، تحلیل رقابتی، تبلیغات مخالف، بازی و تبادل نظر بین حوزه ای می باشد. تحلیل گران غالباً در مقایسه با کارشناسان خارج سازمانی، زمان کمتری را صرف زندگی کردن و جذب فرهنگ کشور هایی که مسئول آنها می باشند میکشو. اگر تحلیل گران نتوانند فرهنگ غریبه را درک کنند، در آن صورت قادر نخواهند بود مسائل را به همان شکلی که آن دولت خارجی به آنها می نگرد بفهمند و در عوض، آنها ممکن است تمایل داشته باشند که به تصویر سازی آئینه ای متوسل شوند. تصویر سازی آئینه ای، منبع شایع خطای تحلیلی است، از جمله طبق گزارش موجود، این امر در ناکامی جامعه اطلاعاتی نسبت به هشدار درباره آزمایش سلاح های اتمی هند در سال ۱۹۹۸ نقش عمده ای به عهده داشته است.

مرور قبل از انتشار گزارشات تحلیلی فرصت دیگری فراهم می آورد تا دیدگاه های مختلف نسبت به یک موضوع گرد آوری شود. فرآیند مرور باید به وضوح مدل ذهنی به کار گرفته شده توسط تحلیل گر در کشف و ارزیابی شواهد را مورد سؤال قرار

دهد: چه مفروضاتی از سوی تحلیل گر به عمل آمده که در خود متن به بحث گذاشته نشده است. در حالی که زمینه ساز قضاوت های عمده می باشد؟ چه چیزی تحلیل گر را وادار می کند که نظر خویش را تغییر دهد؟ به طور ایده آل، فرآیند مرور باید شامل تحلیل گران از حوزه های دیگر باشد. تحلیل گران شاغل در یک بخش یا اداره معمولاً طرز تفکر مشابهی دارند. تجربه قبلی در مورد استفاده از کارشناسی که در حوزه دیگر تبحر دارند حاکی از این است که این امر نتایج درخشانی در پی دارد.

۴ هدایت محصولات تحلیلی

در موضوعات کلیدی، تیم مدیریتی باید اکثر تحلیل های تک - پیامدی را کنار گذارد، یعنی تمرکز انحصاری بر آنچه تحلیل گر احتمالاً قریب الوقوع می شمارد، در شرایطی که نمی توان به هیچ وجه تحلیل غلط را پذیرفت یا فریب کاری یک امکان جدی است، سیستم مدیریتی یک فرآیند تحلیلی سیستماتیک نظیر آنچه در فصل ۸ در مورد تحلیل فرضیات رقیب توصیف شد را در نظر گرفت.

از تحلیل گران انتظار می رود که گزینه های مورد نظر را مشخص کنند، سپس دلایل توجیهی گزینه های کمتر محتمل را برشمارند و به روشنی ابزار دارند ابزار دادن که تاچه میزان احتمال دارد که اتفاقات به شکل مورد انتظار به وقوع نپیوندند. حتی اگر شخص تحلیل گر قاطعانه معتقد باشد که به احتمال سه بریک حادثه ای رخ نخواهد داد همچنان ۲۵ درصد شانس وجود دارد که آن حادثه به وقوع بپیوندد. ابزار کلامی عدم قطعیت مانند ممکن-متحمل-غیرمتحمل-ممکن است می توان همواره به عنوان منبع ابهام آفرینی و سوء تفاهم تلقی می شود زیرا به خودی خود پوسته های درون تهی می باشند.

مدیران تحلیل اطلاعات لازم است به تحلیل گران این نکته را منتقل سازند که به قطعیت نرسیدن قابل قبول است، به شرط آنکه خوانندگان مطلب خویش را به صورت روشن از میزان عدم قطعیت، منابع آن و مراحل لازم برای برطرف ساختن آن آگاه سازیم. احتمال مواجهه با غافلگیری در آینده می تواند کاهش یابد در صورتی که سیستم مدیریت منابع بیشتری را برای نظارت و تحلیل آن دسته از اتفاقات غیر احتمالی اختصاص دهد که در صورت رخ دادن تأثیر عمده ای بر سیاست قدرت هژمون خواهد داشت. تحلیل گران غالباً با میل شخصی وقت خود را صرف مطالعه اموری نمی نمایند که اعتقاد دارند هرگز رخ نخواهد داد.

یکی از اصول راهنما برای یافتن وقایع غیرمحمولی که نیازمند تخصص منابع می باشد پرسش زیر است :

آیا احتمال وقوع این موضوع، هر چند ناچیز، به اندازه ای می باشد که اگر سیاستگذاران نسبت به خطرات ضمنی محتمل آگاهی یابند، لازم بدانند که دست به تمهیداتی بزنند یا احتمالات پیشگیرانه ای را اتخاذ نمایند؟ اگر پاسخ پرسش بله است، منابع باید

به تحلیل چیزهایی اختصاص یابد که حتی به نظر غیر محتمل می رسند. مدیران سیستم اطلاعاتی باید تحلیل هارا حمایت کنند که بطور ادواری مسائل کلیدی را از پایه تحلیل می نمایند تا از افتادن به دام رویکرد تزییدی بپرهیزند. دریافت اطلاعات بامقادیر اندک در طول زمان، ادغام چنین اطلاعاتی را در دیدگاه موجود تحلیلگر تسهیل می کند. هیچ نوع اطلاعاتی ممکن است برای وادار ساختن تحلیل گر به تغییر عقیده قبلی خویش کافی نباشد. مدیران اطلاعات باید مصرف کنندگان اطلاعات را در محدودیت ها و قابلیت های تحلیل اطلاعات آموزش دهند و مجموعه ای از انتظارات واقع بینانه را به عنوان استاندارد تعریف نمایند که با توجه به آن عملکرد تحلیلی مورد قضاوت قرار گیرد.

اصفهان – حسین کاظمی دهبیری

دانشجوی ترم آخر کارشناسی ارشد روابط بین الملل

بهمن ماه ۱۳۸۷