

فصل چہارم: تقسیم گیری و حل مسائل

تصمیم گیری

تصمیم گیری **جوهره تمامی فعالیت های مدیریت** است و می توان تصمیم گیری و مدیریت را مترادف دانست زیرا

تصمیم گیری **جز اصلی مدیریت** است.

می توان فرآیند تصمیم گیری را **مغز** سلسله اعصاب سازمان به حساب آورد.



تصمیم گیری سازمانی

تصمیم گیری سازمانی را بدین صورت تعریف می کنند

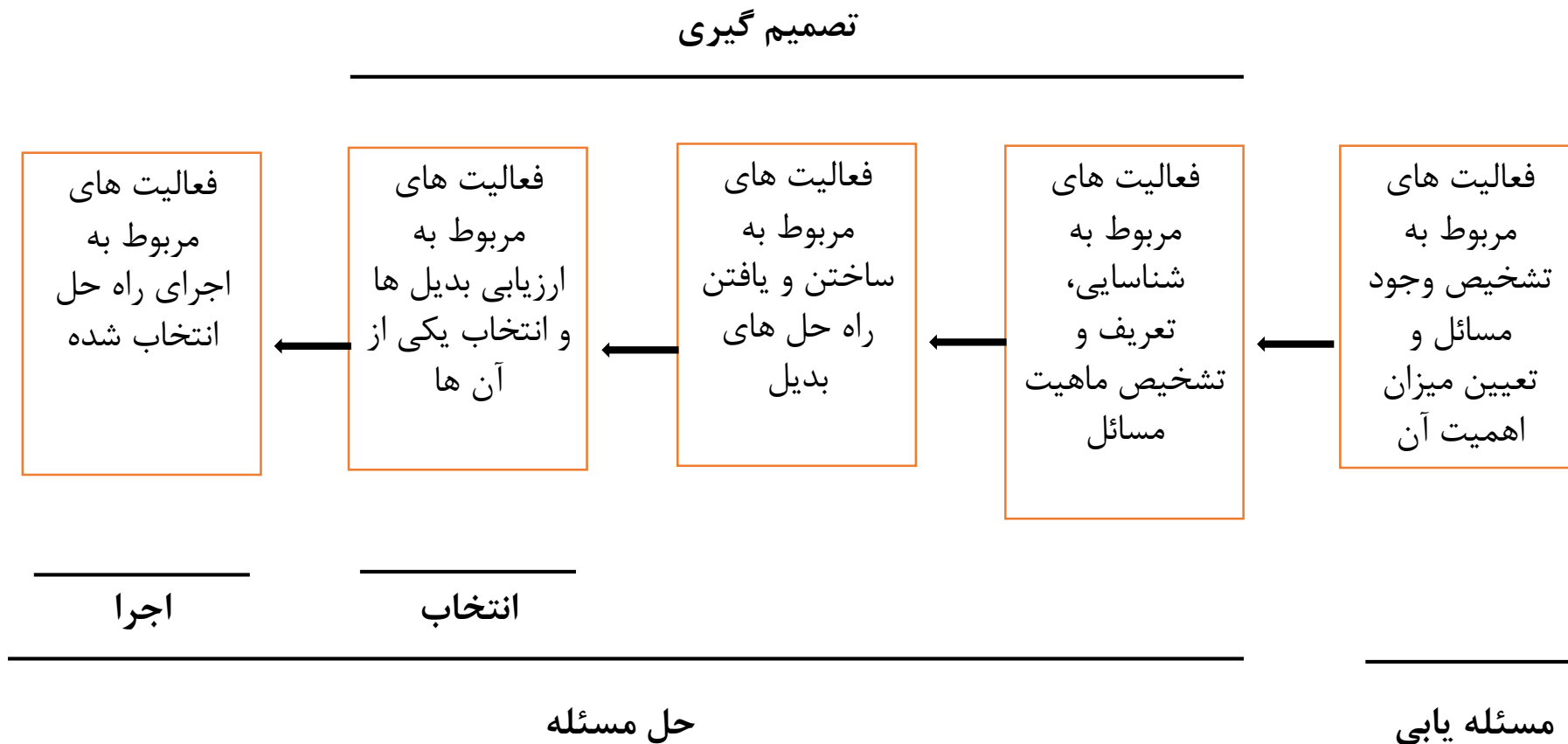
□ فرایند شناسایی

مرحله شناسایی مساله زمانی است که اطلاعات درباره اوضاع سازمانی و شرایط محیطی تحت اختیار و کنترل قرار می گیرند تا مشخص شود که آیا عملکرد رضایت بخش است یا خیر

□ حل مسائل

مرحله حل مساله زمانی است که راه حل های گوناگون مورد توجه قرار می گیرند، یکی از راه حل ها انتخاب می شود و به اجرا درمی آید.

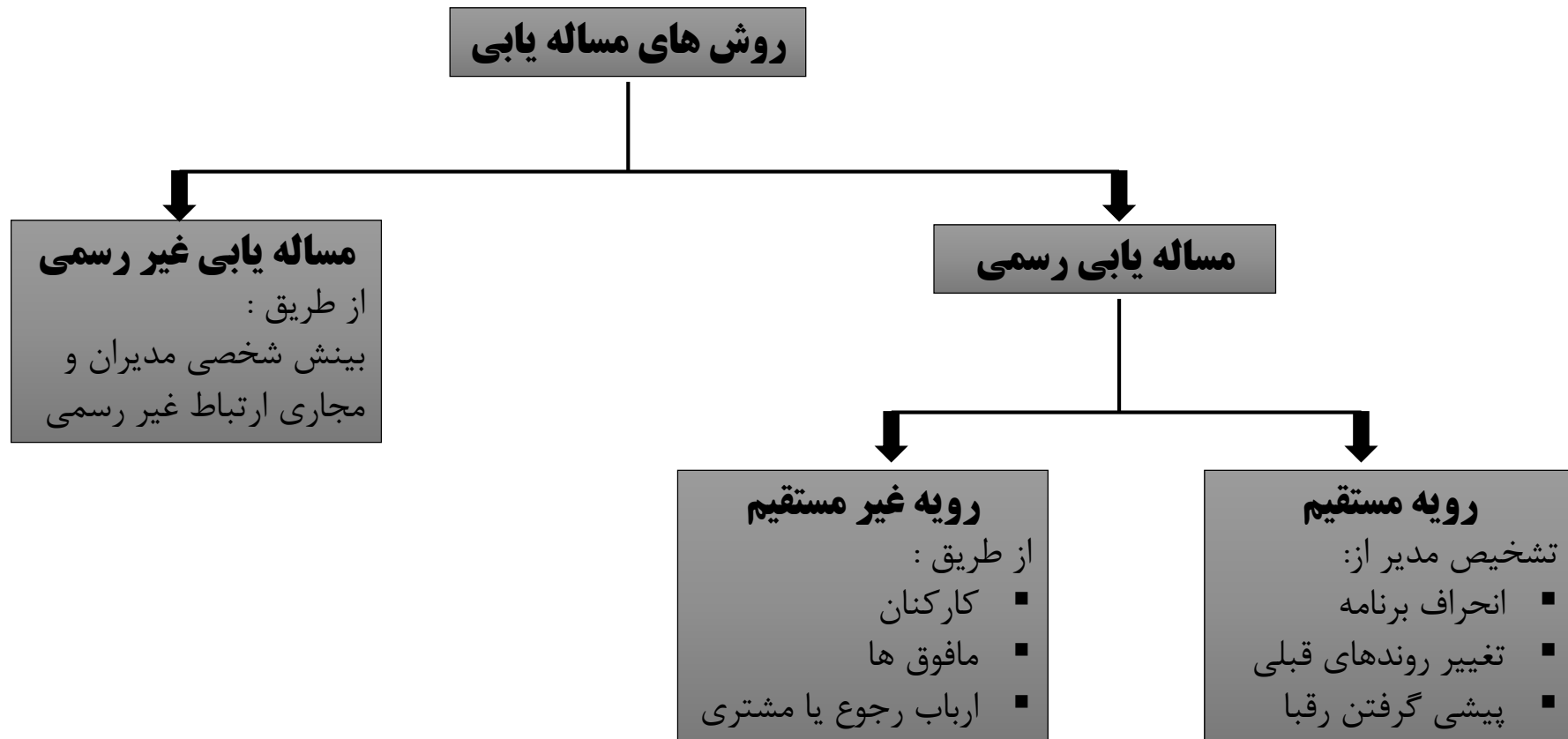
تفاوت مراحل مسئله یابی، تصمیم گیری، انتخاب و حل مسئله



تفاوت مراحل مسئله یابی، تصمیم گیری، انتخاب و حل مسئله

فراگرد مساله يابی

برای آگاهی از وجود مساله در سازمان، مجموعه ای از روش ها به صورت رسمی و غیر رسمی به کار می روند



طبقه بندی تصمیم ها از نظر میزان اطمینان

☐ تصمیم گیری تحت شرایط اطمینان کامل

☐ تصمیم گیری در شرایط ریسک یا مخاطره

☐ تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان

Maximax ○

Maximin ○

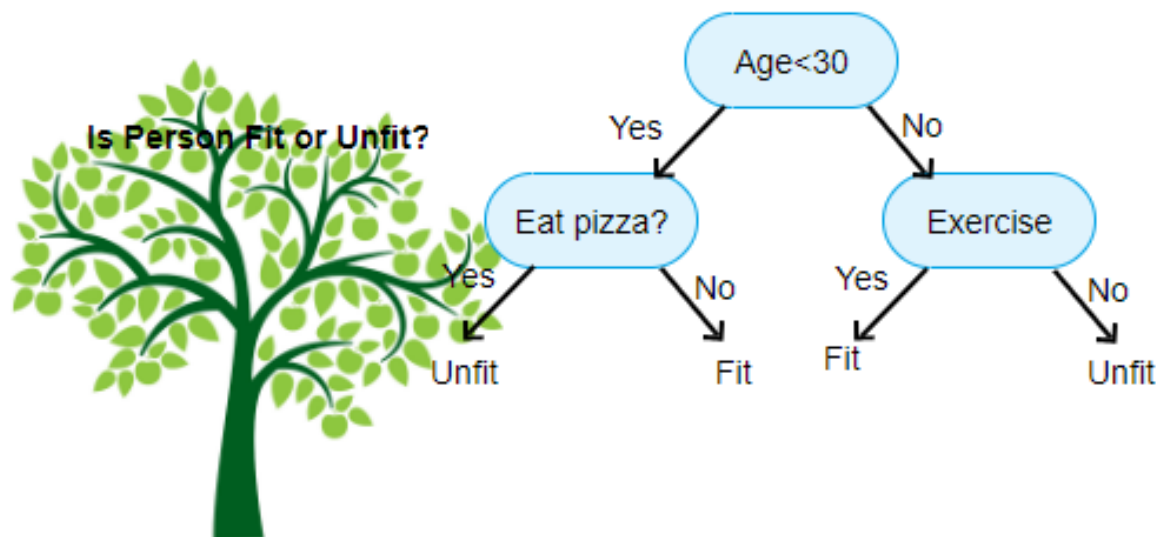
Expected Value ○



طبقه بندی تصمیم ها بر اساس مراحل

□ تصمیم های تک مرحله ای (ایستا)

□ تصمیم های چند مرحله ای و دنباله دار: Decision Tree



طبقه بندی تصمیم ها به برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده

□ تصمیم های برنامه ریزی شده

□ تصمیم های برنامه ریزی نشده

مشخصه ها	تصمیمات برنامه ریزی شده	تصمیمات برنامه ریزی نشده
نوع مساله	ساختار یافته	ساختار نیافته
سطح مدیریتی	سطوح پایین تر (عملیاتی)	سطوح عالی تر
کثرت	تکراری و روزمره	جدید و غیر عادی
اطلاعات	دسترسی آسان	مبهم و ناقص
اهداف	روشن و دقیق	گنگ و نامشخص
چارچوب زمانی برای راه حل	کوتاه مدت	نسبتاً بلند مدت
اتکای راه حل ها	رویه ها، قواعد و خط مشی ها	قضاوت و خلاقیت

روش های سنتی و نوین تصمیم گیری برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده

فنون نوین	فنون سنتی	فنون تصمیم گیری انواع تصمیمات
• تحقیق در عملیات • مدل های ریاضی • شبیه سازی کامپیوتری • پردازش الکتریکی داده	• عادات همیشگی • روال اداری و رویه های عملیاتی استاندارد • ساختار سازمانی مشخص	برنامه ریزی شده
• فنون حل مساله مکاشفه ای و ذهنی از طریق: ✓ آموزش تصمیم گیران ✓ ساختن برنامه های کامپیوتری ذهنی	• قضاوت، شهود و خلاقیت • قواعد سرانگشتی و مبتنی بر تجربه • انتخاب و آموزش مدیران ارشد اجرایی	برنامه ریزی نشده

بحران، مسئله و فرصت

بحران عبارتست از پیش آمدن حادثه ای ناگهانی نظیر ورشکستگی

مسئله عبارتست از ابهام ناشی از انباشتگی حوادث متعدد

فرصت عبارتست از موقعیتی که امکان فراتر رفتن از اهداف تعیین شده را میسر می سازد



بحران، مسئله و فرصت

مسئله بر وجود اختلاف میان وضع موجود و وضع مطلوب دلالت دارد.

تهدید آمیزترین نوع مسئله «**بحران**» است که بطور غیرمترقبه رخ می دهد.

به عقیده پیتر دراگر **کشف فرصت ها** رمز اصلی موفقیت مدیران و سازمان ها است.

نحوه ی اتخاذ تصمیم برای حل مسائل

مدیران برای اخذ تصمیمات مناسب باید بتوانند مسائل را اولویت بندی نمایند، لذا باید به موارد زیر توجه کنند:

❑ میزان سهولت و آسانی مسئله

❑ احتمال حل شدن مسئله به مرور زمان

❑ تعیین مرجع تصمیم گیری



روش های میان بر حل مساله

❑ استفاده از روش های قدیمی

❑ تصمیم گیری با استفاده از اختیارات مدیر ولی بر اساس توصیه کارشناسان

❑ روش آزاد از تجربه



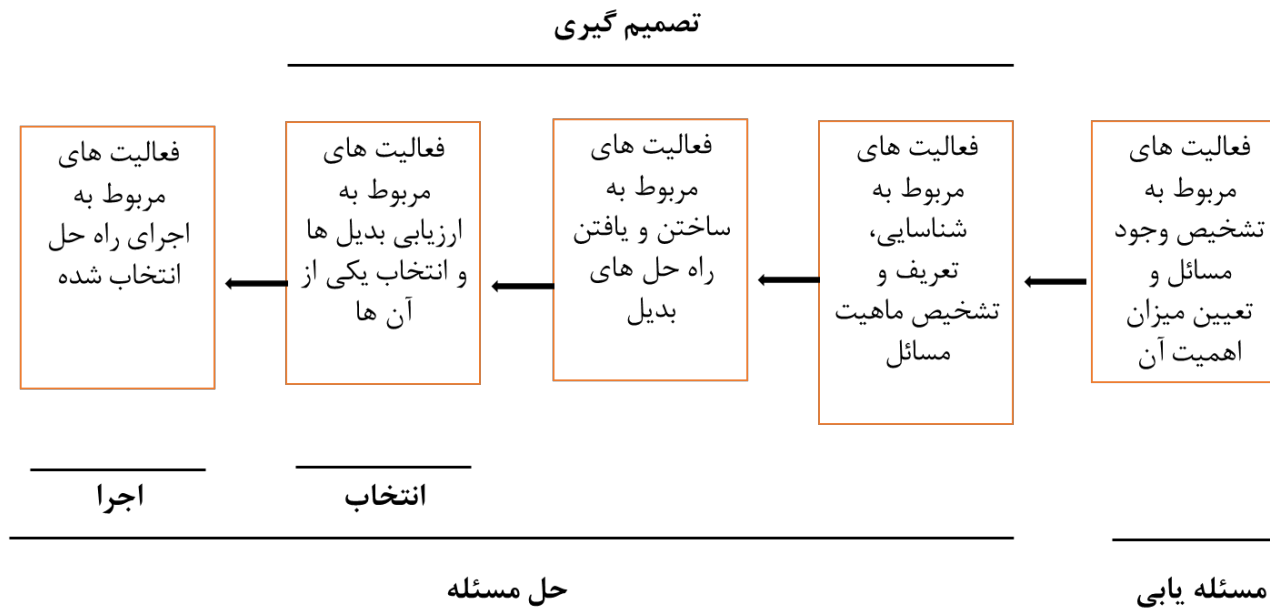
فراگرد منطقی حل مساله

❑ شناسایی وضعیت

❑ راه حل یابی

❑ ارزیابی و انتخاب

❑ اجرا و پیگیری



معیارهای ارزیابی میزان اثربخشی و کارایی یک تصمیم

❖ معیارهای ارزیابی میزان اثربخشی تصمیم

- ☐ با توجه به اهداف سازمان تا چه حد عملی است؟
- ☐ چه قدر به حل مساله کمک می کند؟

❖ معیارهای ارزیابی میزان کارایی تصمیم

- ☐ کیفیت عینی تصمیم
- ☐ پذیرش تصمیم توسط مجریان آن



موانع حل مساله

- ❑ اجتناب آرام: اقدامی انجام نمی دهد.
- ❑ تغییر آرام: اولین بدیل در دسترس را انتخاب می کند.
- ❑ اجتناب دفاعی: واضح ترین راه حل را انتخاب می کند.
- ❑ ترس: روش اصلاح تدریجی / نتیجه ای قابل پیش بینی، نسبتاً پایدار، عملی و آشنا



موانع استفاده از فراگرد منطقی اتخاذ تصمیم

❑ تفاوت ارزش های اجتماعی تصمیم گیرندگان

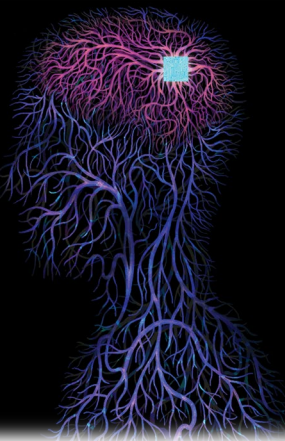
❑ ناتوانی در ارزیابی پیامدهای هر تصمیم

❑ عدم اطمینان نسبت به آینده

❑ اکتفا به راه حل رضایت بخش: ساختار ذهن آدمی

❑ اکتفا به عقلانیت نسبی: محدودیت های طبیعی توانایی انسان

❑ مصلحت اندیشی با توجه به وضعیت



انواع سبک های تصمیم گیری مدیران

زیاد تحمل ابهام کم	تحلیلی	ادراکی
	آمرانه	رفتاری
عقلایی		شهودی
نوع تفکر		



سبک های شناختی بر مبنای نوع شناسی کارل یونگ

- کارکردهای **ادراکی** برای جمع آوری اطلاعات: حسی و شهودی
- کارکردهای **قضاوتی** برای تحلیل اطلاعات: منطقی و عاطفی

□ حسی - منطقی: شخصیت عملگرا

□ حسی - عاطفی: شخصیت گروه دوست

□ شهودی - منطقی: شخصیت عقلایی

□ شهودی - عاطفی: شخصیت نوآور

➤ تقسیم بندی تاتوم و همکارانش از **سبک های مختلف تصمیم گیرنده**:

- سبک محدود شده

- سبک جامع



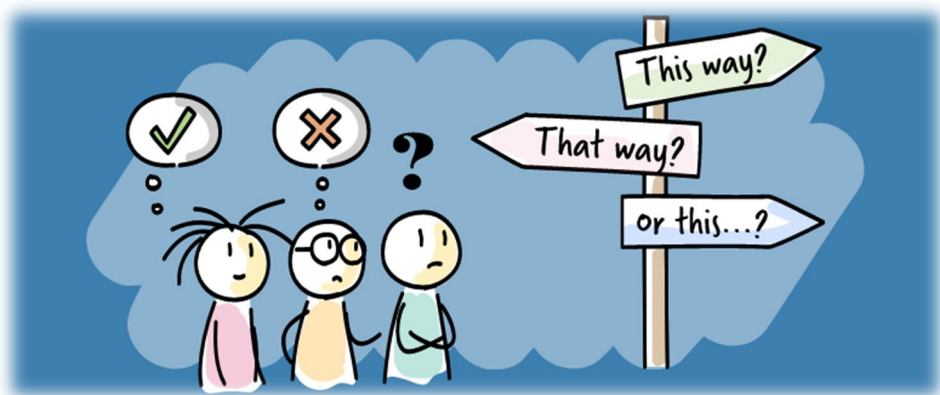
روش ها و فنون تصمیم گیری

• برخی از روش ها و فنون قابل استفاده در تصمیم گیری عبارتند از:

☐ تفکر خلاق

☐ تحقیق در عملیات

☐ به کارگیری استراتژی ها و مفاهیم زیربنایی



ابزارهای کمی تصمیم گیری مدیران

- ❑ ماتریس سود: بررسی نتایج احتمالی دو یا چند راه حل با توجه به شرایط متفاوت آینده
- ❑ تحلیل نقطه سر به سر: رابطه بین میزان تولید، هزینه و درآمد
- ❑ درخت تصمیم: ترسیم مسیرهای جایگزین شونده
- ❑ تجزیه و تحلیل بازگشت سرمایه: سرمایه گذاری بر مبنای سرعت بازگشت سرمایه و پوشش هزینه های اولیه
- ❑ شبیه سازی: مدل های صف و تئوری بازی ها

معمای دو راهی زندان تئوری بازی ها

دو مظنون توسط پلیس دستگیر شده‌اند پلیس باید شواهد کافی برای محکومیت مظنونین جمع‌آوری کند و برای این کار به صورت جداگانه از مظنونین بازجویی می‌کند، در نتیجه هر زندانی باید بین خیانت و سکوت یکی را انتخاب کند؛ ولی هیچ‌کدام از آن‌ها نمی‌داند که دیگری کدام راه را انتخاب خواهد کرد.

❑ اگر یکی از مظنونین علیه دیگری شهادت دهد و مظنون دیگر سکوت را ترجیح دهد، در این حالت مظنون اول آزاد و دیگری به یک سال حبس محکوم می‌شود.

❑ اگر هر دو سکوت را انتخاب کنند هر دو زندانی تنها برای یک ماه حبس خواهند کشید.

❑ و اما اگر هر دو علیه دیگری شهادت دهند باید به مدت سه ماه هر زندانی حبس بکشد.



زندان ۲ سکوت می‌کند	زندان ۲ خیانت می‌کند	
زندان ۱ سکوت می‌کند	هر کدام یک ماه زندانی	زندان ۱ یک سال حبس زندان ۲ آزاد می‌شود
زندان ۱ خیانت می‌کند	زندان ۱ آزاد می‌شود زندان ۲ یک سال حبس	هر کدام ۳ ماه زندانی

مدل های تصمیم گیری

❑ **مدل کلاسیک:** عقلایی / بهینه سازی / اقتصادی-عقلایی / ایده آل / یافتن بهترین راه حل / تجویزی، هنجاری و تکلیفی / وجود اطلاعات کامل / یادگیری تک حلقه ای

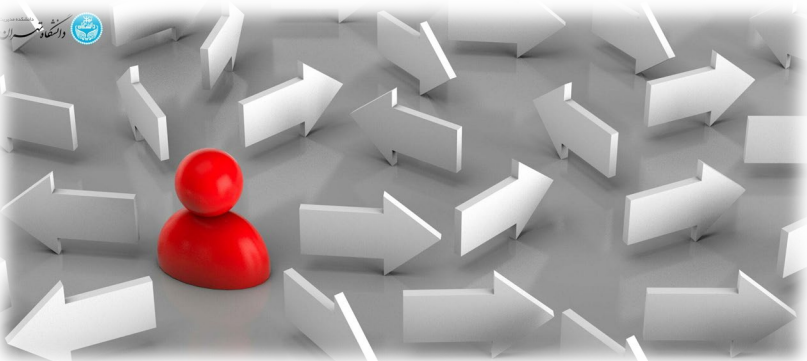
❑ **مدل اداری:** استراتژی رضایت بخش / خوب به حد کافی / عقلانیت محدود شده / یادگیری دو حلقه ای / تصمیم گیری شهودی

❑ **مدل تغییرات تدریجی:** استراتژی مقایسات جایگزینی / علم گذر از آشفتگی و سردرگمی / همراهی با دیدگاه تصمیم گیرندگان

❑ **مدل استراتژی انطباقی:** مدل کنکاش ترکیبی / پوشش مختلط / مدل اداری + مدل تغییرات تدریجی / خط مشی های اساسی + تغییرات تدریجی

❑ **مدل سطل زباله:** تصمیم گیری غیرعقلایی / اتفاقی و تصادفی

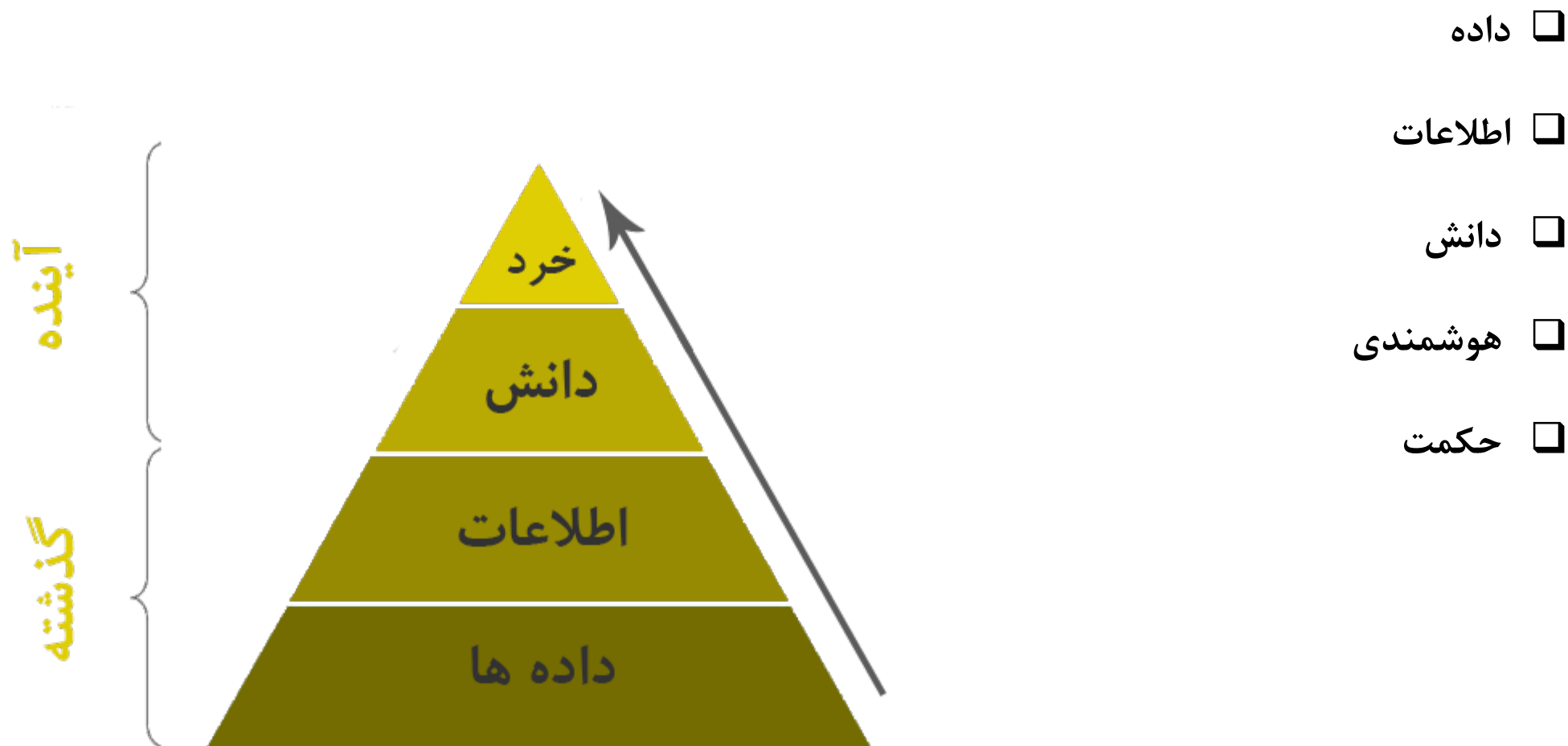
❑ **مدل سیاسی:** عقلانیت فردی / اهداف شخصی / ایجاد ائتلاف



مدل های تصمیم گیری

مدل تصمیم گیری	شرایط و مقتضیات سازمانی	اصول راهنما
بهینه سازی	گستره محدود مسائل، اطلاعات کامل	تئوری
رضایت بخش	اطلاعات ناقص و نتایج رضایت بخش قابل تشخیص	تئوری و تجربه
رضایت بخش انطباقی	اطلاعات ناقص، تصمیمات پیچیده، نتایج نامشخص، وجود خط مشی راهنما	تئوری، تجربه و مقایسه
تغییرات تدریجی	اطلاعات ناقص، تصمیمات پیچیده، نامشخص بودن نتایج، فقدان اصول راهنما و استراتژی کوتاه مدت	تجربه و مقایسه
سطل زباله	تصمیمات تصادفی	شانس و تصادف
سیاسی	تصمیمات غیرعقلایی	قدرت

سلسله مراتب اطلاعات



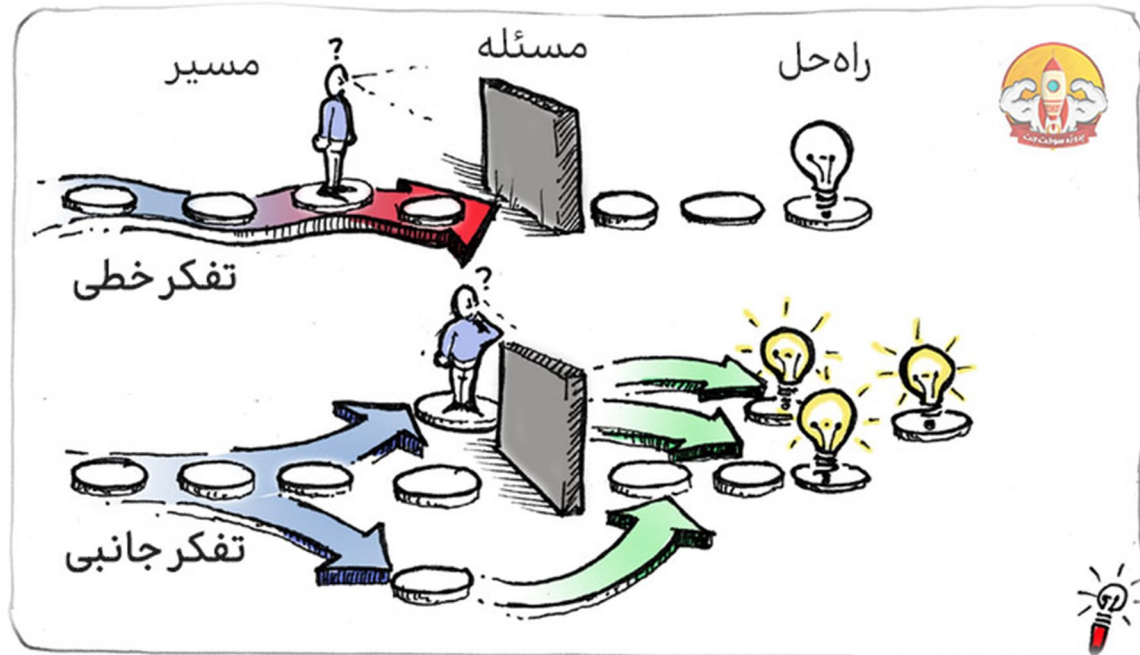
سبک های پردازش اطلاعات

سبک پردازش	ویژگی های ساختاری سازمان	ویژگی های کارهای مورد ترجیح	سبک تصمیم گیری و حل مساله	نمونه کاربردها	نمونه تخصص های حرفه ای
عقلایی	سنتی، هرمی و سلسله مراتبی	تکراری، دقیق، تفصیلی و اجرایی	قیاسی، عینی، ترجیح به حل مسائل جزئی شده	مدل سازی، بسط روند گذشته به آینده	برنامه ریزی، تصمیم گیری کمی، مدیریت مالی، مهندسی، اجرای قانون و نظامی گری
شهود	باز، موقت و به سرعت در حال تغییر	غیرتکراری، گسترده، خط مشی های کلی و عمومی	استقرایی، ذهنی، ترجیح به حل مسائل کلی به صورت احساسی و شهودی	هم اندیشی، تجدیدنظر و نقد مفروضات سنتی	مدیریت منابع انسانی، بازاریابی، بهبود سازمان، کسب اطلاعات ویژه و تحلیل آنها

دو نوع سبک اندیشیدن در فرآیند تصمیم گیری

❑ تفکر خطی: تحلیلی منطقی / نیمکره چپ / تفکر عمودی / مرحله آمادگی

❑ تفکر غیر خطی: بصیرت و شهود / نیمکره راست / تفکر موازی / مرحله نهفتگی



چالش های معاصر تصمیم گیری

❑ معیارهای چندگانه: تعدد افراد ذی نفع و ایجاد تعادل میان منافع متضاد آنها

❑ عوامل نامشهود: رضایت مشتری، روحیه کارکنان، افزایش الزامات بروکراسی، نیازهای زیبایی شناسانه

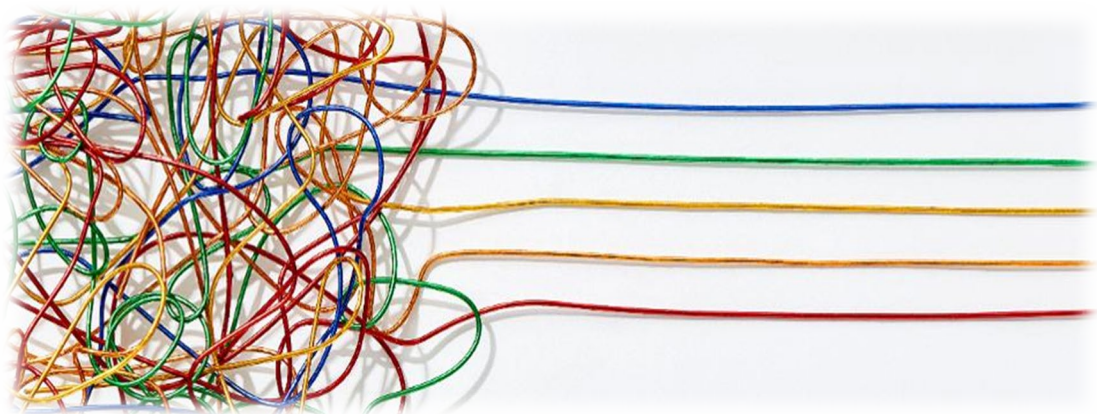
❑ مخاطره و عدم اطمینان

❑ آثار بلندمدت

❑ اطلاعات میان رشته ای

❑ مشارکت افراد متعدد در تصمیم گیری

❑ قضاوت های ارزشی



دام های ادراکی و رفتاری در تصمیم گیری

دام های سه گانه ادراکی و رفتاری در تصمیم گیری عبارتند از:

☐ دام ظاهرنگری (قالب بندی)

☐ دام تعهدات احساسی و اجتماعی (تعهد متعصبانه)

☐ دام اعتماد بی از حد

عوامل متداول بودن تعهد احساسی و اجتماعی

عوامل روان شناختی	عوامل اجتماعی	عوامل سازمانی
• عدم تمایل به باخت • احتمال تغییر اوضاع و شرایط • تمایل به توجیه تصمیم های اولیه	• حفظ آبرو • تاکید فرهنگی بر پایداری داشتن و ثبات رویه	• مقاومت در برابر تغییر • خط مشی ها و سیاست های سازمان • ارزش های بنیادی سازمان

سوگیری و خطاهای تصمیم گیری

- ☐ خطای کامروایی آنی یا رضایتمندی فوری
- ☐ خطای بزرگنمایی
- ☐ اثر لنگراندازی (خطای تکیه گاه-تعدیل)
- ☐ خطای دسترسی
- ☐ خطای ادراک گزینشی
- ☐ خطای خودخدمتی
- ☐ خطای راستی آزمایی (خطای تائید)
- ☐ خطای فرورفتن در هزینه های گذشته
- ☐ خطای بازنمایی (نمونه یا نماینده)
- ☐ خطای مربوط به رخدادهای تصادفی
- ☐ خطای واپسگرایی یا قهقراگرایی (خطای پس گویی)

تصمیم‌گیری بر اساس درجه توافق بر سر اهداف و شیوه‌ها

توافق	مدل ائتلافی	مدل عقلایی
توافق/عدم توافق بر سر شیوه‌ها		
عدم توافق	مدل سطل زباله	مدل آزمون و خطا
عدم توافق	عدم توافق	توافق
توافق/عدم توافق بر سر اهداف		

فنون تصمیم گیری گروهی

چهار شیوه برای تصمیم گیری گروهی پیشنهاد شده است که گروه اندیشی را کاهش می دهند:

❑ طوفان مغزی

❑ روش گروه اسمی

❑ فن دلفی

❑ ملاقات های الکترونیکی

❑ جانبداری حيله گرانه و پرسش جدلی

❑ تکنیک نردبان تاشو



مزایا و معایب تصمیم گیری گروهی

مزایا:

- اطلاعات بیشتر
- گزینه ها و شقوق تصمیم گیری بیشتر
- درک و پذیرش
- تعهد

معایب:

- هم‌رنگ شدن با جماعت
- غلبه اقلیت
- الزامات زمانی



سوالات

۱. در کدام موقعیت تصمیم‌گیری، میزان احتمال وقوع هر یک از نتایج معین است و امکان تصمیم‌گیری براساس

نتایج محتمل وجود دارد؟

- (۱) اطمینان (۲) عدم اطمینان (۳) مخاطره (ریسک) (۴) ابهام

۲. سه شیوه تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان (Uncertainty) عبارت‌اند از:

- (۱) خوش‌بینانه، بدبینانه، محتمل
(۲) درخت تصمیم، مدل‌های کمی، شیوه محتمل
(۳) حداکثر حداکثرها، حداقل حداکثرها، تصمیم‌گیری بر اساس ارزش مورد انتظار
(۴) اکتشافی - ابتکاری، جامع - عقلایی، تصمیم‌گیری بر اساس ارزش مورد انتظار

۳. تحمل ابهام کم و تفکر شهودی بیانگر کدام سبک تصمیم‌گیری مدیران است؟

- (۱) سبک رفتاری (۲) سبک آمرانه (۳) سبک تحلیلی (۴) سبک ادراکی

۴. در وضعیت مخاطره (ریسک)، درجه عدم اطمینان و میزان اعتماد به تصمیم به ترتیب چگونه است؟

- (۱) کم - کم (۲) زیاد - کم (۳) کم - زیاد (۴) متوسط - متوسط

۵. کدام مورد درباره تصمیمات برنامه‌ریزی شده، صحیح نیست؟

- (۱) آزادی عمل مدیران را محدود می‌سازد. (۲) بخش مهمی از وقت مدیر را آزاد می‌کند.
(۳) صرفاً برای حل مسائل ساده قابل استفاده هستند. (۴) بر حسب عادت، قوانین یا رویه‌های موجود اخذ می‌گردند.

۶. فراگردی که از طریق آن راه حل مسئله معینی انتخاب می گردد چه نام دارد؟

- (۱) مسئله یابی (۲) حل مسئله (۳) انتخاب (۴) تصمیم گیری

۷. درخت اخذ تصمیم یکی از شیوه های تصمیم گیری است که برای تجزیه و تحلیل و تصمیم گیری

به کار می رود.

- (۱) تک مرحله ای و ایستا (۲) چند مرحله ای
(۳) در شرایط عدم اطمینان (۴) در شرایط اطمینان کامل

۸. شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب را چه می گویند؟

- (۱) عارضه (۲) مسئله (۳) فرصت (۴) بحران

۹. مراحل فراگرد منطقی حل مسئله به ترتیب عبارت اند از:

- (۱) نظارت بر محیط، ایجاد بدیل، انتخاب بدیل، اجرا و پیگیری آن
(۲) ایجاد بدیل، شناسایی بدیل ها، شناسایی مسئله، حل مسئله، اجرا
(۳) شناسایی مسئله، ارزیابی و انتخاب، ایجاد بدیل، اجرای تصمیم
(۴) شناسایی وضعیت، راه حل یابی، ارزیابی و انتخاب، اجرا و پیگیری

۱۰. کدام یک از موانع استفاده از فراگرد منطقی اتخاذ تصمیم به محدودیت‌های طبیعی توانایی انسان برای اداره وضعیت‌های پیچیده اشاره دارد؟

- (۱) عقلانیت نسبی
(۲) اکتفا به راه حل رضایتبخش
(۳) مصلحت‌اندیشی در وضعیت
(۴) عدم اطمینان نسبت به آینده

۱۱. مدیران دارای کدام سبک تصمیم‌گیری بیشتر تمایل دارند تا در نگاهشان به مسائل رویکرد اجتماعی داشته باشند، گزینه‌های بسیار متعددی را مد نظر قرار داده و برای حل مسائل به صورت خلاقانه عمل می‌کنند؟

(۱) تحلیلی (۲) رفتاری (۳) ادراکی (۴) آمرانه

۱۲. کدام یک از موانع استفاده از فراگرد منطقی اتخاذ تصمیم یک انتخاب عمدی ذهن انسان برای محدود کردن تعداد راه‌حل‌های بدیل محسوب می‌شود؟

- (۱) اکتفا به عقلانیت نسبی
(۲) اکتفا به راه حل رضایتبخش
(۳) مصلحت‌اندیشی در وضعیت
(۴) عدم اطمینان نسبت به آینده

۱۳. کدام یک از مدل‌های تصمیم‌گیری مبتنی بر مفروضات اقتصادی - عقلایی است و در آن باید تصمیمات به شکلی ایده‌آل اتخاذ شوند؟

- (۱) مدل کلاسیک (۲) مدل اداری (۳) مدل سیاسی (۴) مدل انطباقی

۱۴. کدام مفهوم بیانگر نوعی تعهد بیش از حد به تصمیم‌های قبلی، علیرغم وجود شواهدی مبتنی بر امکان نادرست بودن آن تصمیمات است؟

- (۱) گروه‌اندیشی (۲) تعهد متعصبانه (۳) فشار اجتماعی (۴) تعهد اخلاقی

۱۵. کدام یک از تخصص‌های حرفه‌ای در سازمان به مهارت و سبک «شهود» در پردازش اطلاعات نیاز دارد؟

- (۱) مدیریت مالی (۲) مهندسی (۳) برنامه‌ریزی (۴) بازاریابی

۱۶. «اطلاعات ناقص، تصمیمات پیچیده، نتایج نامشخص و وجود خط‌مشی راهنما»، شرایط و مقتضیات مناسب برای استفاده از کدام مدل تصمیم‌گیری هستند؟

- (۱) سطل زباله (۲) رضایتبخش انطباقی (۳) تغییرات تدریجی (۴) سیاسی

۱۷. کدام یک از استراتژی‌های تصمیم‌گیری، راهبردی انطباقی است که رشته اقداماتی را با ترکیب کردن تئوری، تجربه و مقایسات جایگزین‌کننده ایجاد می‌کند؟

- (۱) رضایتبخش (۲) انطباقی (۳) بهینه‌سازی (۴) مقایسات جایگزینی

۱۸. میان اعتماد بیش از حد مدیران به کارکنان و میزان دشواری کار آنان:

- (۱) همبستگی مثبت وجود دارد. (۲) همبستگی منفی وجود دارد.
(۳) ارتباطی وجود ندارد. (۴) می‌تواند همبستگی مثبت یا منفی باشد.