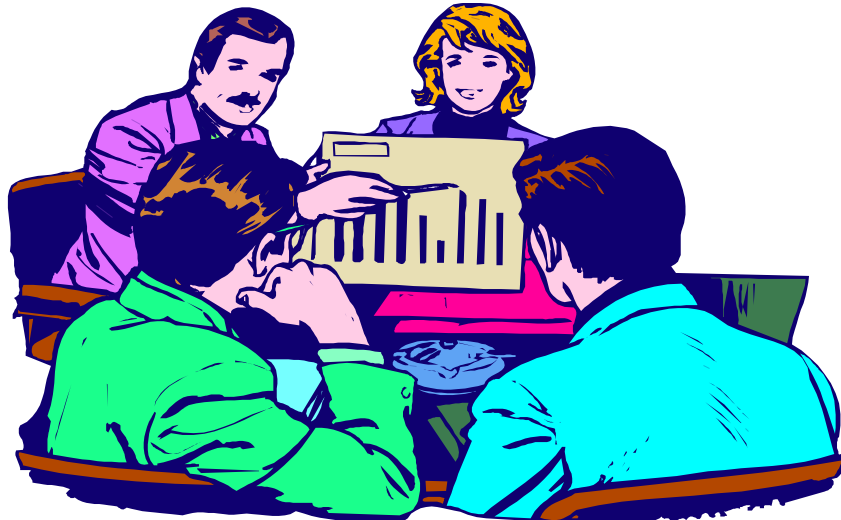


تصمیم گیری

DECISION MAKING



تصمیم‌گیری

- مدیریت
- یعنی انتخاب بهترین راه از بین راه‌های موجود.
- انتخاب یک راه از میان راه‌های متفاوت که بالاترین حد بازدهی را داشته باشد
- توافق یک یا چند گروه خاص در سازمان بر روی یک مساله
- فراگرد تشخیص و گزینش شیوه عمل خاصی برای حل یک مساله یا مشکل ویژه است.
- گزینش به مجموعه فعالیت‌های محدود که برای انتخاب راه‌حلی از میان شقوق صورت می‌گیرد
- حل مساله یا مشکل گشایی به مجموعه وسیعی از فعالیت‌هایی که لازمه یافتن راه حل یا شیوه عمل؛ و اجرای آن برای اصلاح موقعیتی نامساعد است
- فراگردی است که نه تنها منتهی به اتخاذ تصمیم بلکه منتهی به اجرا نیز می‌شود
- فرایند یافتن و انتخاب یک سلسله عملیات برای حل یک مشکل معین

تصمیم‌گیری

تعریف:

فرایند تعیین و تشخیص مساله، یافتن راه حل های مختلف برای مساله، مقایسه نتایج ممکن از هر راه حل با یکدیگر، انتخاب بهترین جواب از بین آنها و اجرای موثر تصمیم اطلاق می شود.



تصمیم گیری یعنی مدیریت...

به نظر هربرت سایمون، تصمیم گیری جوهر اصلی مدیریت است و حتی می توان مدیریت را مترادف با آن دانست. وی نظریه تصمیم گیری خود را تحت عنوان «مدیر به عنوان تصمیم گیرنده» ارائه نمود.

مدیران در سطوح مختلف اعم از عالی میانی و عملیاتی و به طور مستمر تصمیم گیری می کنند.



هرچه مدیران انجام می دهند با **تصمیم** سر و کار دارد.

تصمیم عمومی	عمل مدیریتی
<p>اهداف بلند مدت سازمان کدامند ؟</p> <p>چه استراتژی هایی برای این اهداف مناسبند ؟</p> <p>اهداف کوتاه مدت سازمان چه باید باشد ؟</p> <p>دست رسی به اهداف انفرادی تا چه حد مشکل هستند ؟</p>	<p>برنامه ریزی</p>
<p>چه تعداد از زیردستان باید مستقیماً به من گزارش دهند ؟</p> <p>تا چه حد باید در سازمان مرکزیت وجود داشته باشد ؟</p> <p>چگونه شغل ها باید طراحی شود ؟</p> <p>چه هنگام سازمان باید به شکل متفاوتی عمل کند ؟</p>	<p>سازماندهی</p>
<p>با کارکنان کم انگیزه چگونه باید رفتار کنم ؟</p> <p>در یک شرایط مشخص اثربخش ترین روش رهبری چیست ؟</p> <p>یک تغییر مشخص چگونه بهره وری کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد ؟</p> <p>برای تشویق تضاد چه زمانی مناسب است ؟</p>	<p>رهبری</p>
<p>چه فعالیت هایی در سازمان باید کنترل شوند ؟</p> <p>چگونه این فعالیت ها باید کنترل شوند ؟</p> <p>انحراف از عملکرد چه موقعی مهم است ؟</p> <p>سازمان چه نوع سیستم اطلاعاتی مدیریت باید داشته باشد ؟</p>	<p>کنترل</p>

ساختار تصمیم

تصمیم های غیر برنامه ریزی شده
(مهم، غیر متداول و غیر معمول)

تصمیم های برنامه ریزی شده
(غیر مهم، متداول و معمول)

انواع تصمیم گیری

۱- تصمیمات برنامه ریزی شده: روزمره، تکراری؛ معمول؛ برحسب قوانین و مقررات و رویه های موجود؛ روتین

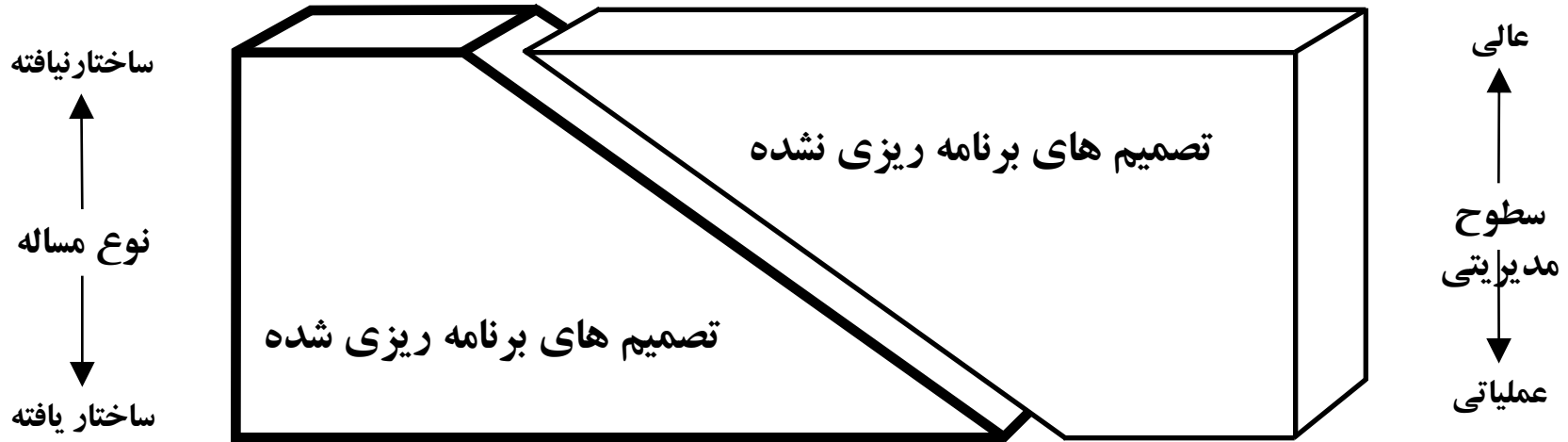
۲- تصمیمات برنامه ریزی نشده: بدون سابقه قبلی ، دارای ماهیت پیچیده؛ غیرمعمول؛ منحصر به فرد

تصمیمات برنامه ریزی نشده	تصمیمات برنامه ریزی شده
تصمیمات برنامه ریزی نشده	تصمیمات برنامه ریزی شده
تصمیمات برنامه ریزی نشده	تصمیمات برنامه ریزی شده

مدیریت عالی
مدیریت میانی
مدیریت اجرایی

انواع تصمیم گیری

Type of Decision Making



مراحل مختلف فرایند یک تصمیم گیری

1. تشخیص و تعیین مشکل

2. یافتن راه حل های ممکن برای رفع مشکل

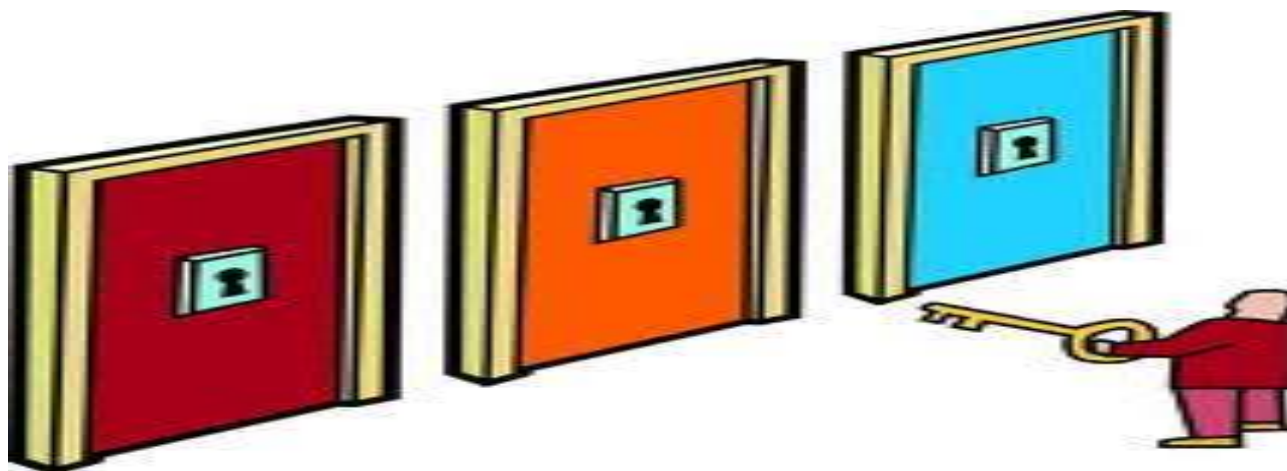
3. انتخاب معیار برای سنجش و ارزیابی راه حل ها

4. انتخاب بهترین راه حل .



موقعیت های تصمیم گیری

1. تصمیم گیری در شرایط اطمینان کامل
2. تصمیم گیری در شرایط ریسک (مخاطره)
3. تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان.



موقعیت های تصمیم گیری

اطمینان

تحت شرایط اطمینان، ما به خوبی از هدف ها آگاهیم و درباره نتیجه اقدام یا راهی را که در پیش رو داریم می توانیم اطلاعاتی دقیق ، قابل سنجش و معتبر به دست آوریم.

ریسک

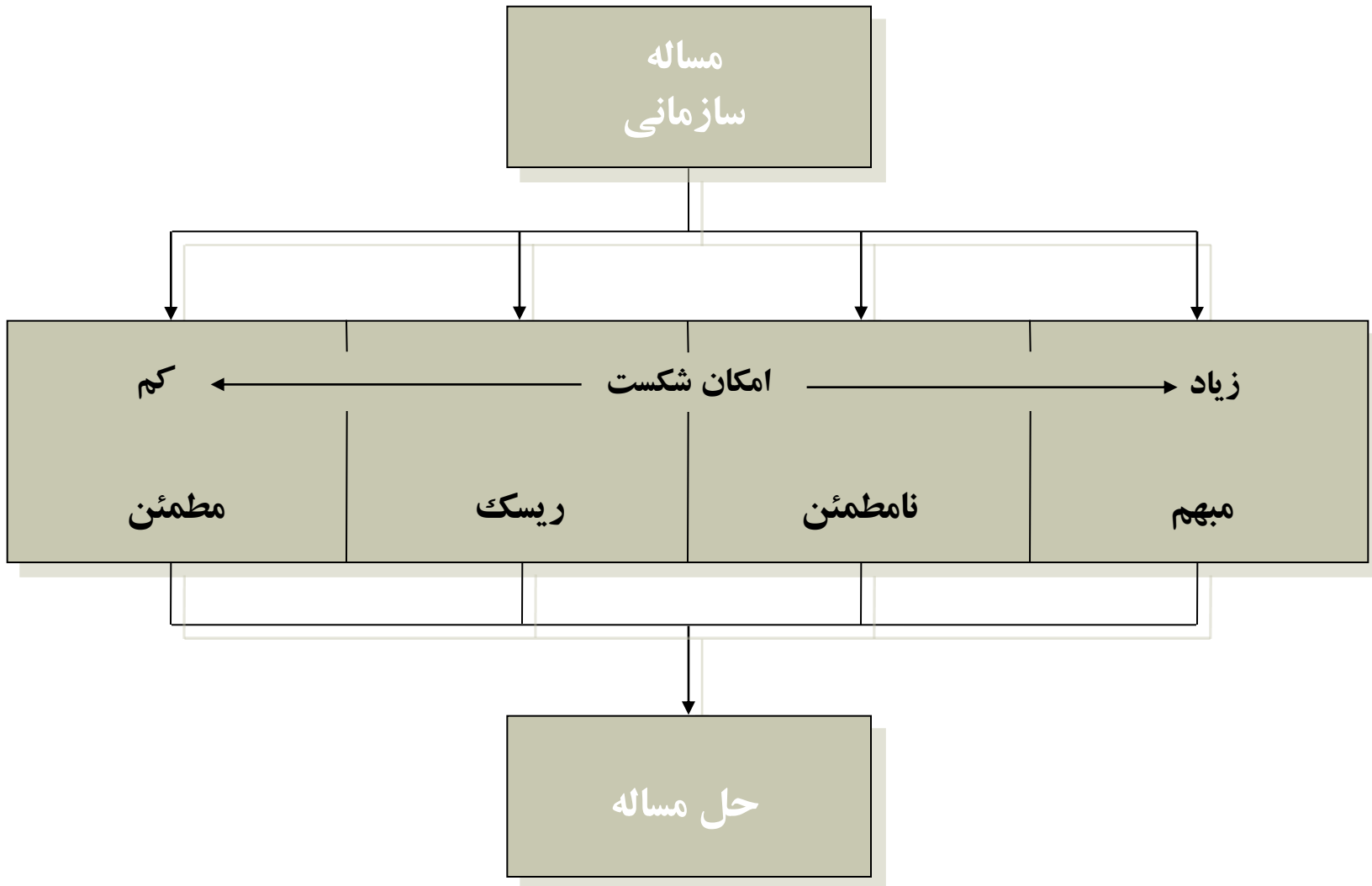
ریسک مربوط به زمانی است که نتوان به صورت قطعی نتیجه حاصل از اقدام را پیش بینی نمود ، ولی برای پیش بینی نوع احتمالی که منجر به نتیجه مطلوب یا مورد نظر می شود ، اطلاعات کافی در دست است.

عدم اطمینان

در شرایط عدم اطمینان، درباره نتایج حاصل از اقدامات هیچ نوع اطلاعی در دست نیست. پدیده عدم اطمینان دارای دو منشا اصلی است

موقعیت های تصمیم گیری

Decision Making Situations



انواع مراجع تصمیم گیری

۱. تصمیم گیری انفرادی

۲. تصمیم گیری گروه کوچک

۳. تصمیم گیری گروه بزرگ یا سازمان



مدل‌های تصمیم‌گیری:

(۱) مدل کلاسیک



(۲) مدل اداری

مدل کلاسیک:

مدل کلاسیک بر این فرض استوار است که نگرش مدیران در تصمیم‌گیری عقلایی و عینی است و در نتیجه آنان همیشه تصمیمهایی را اتخاذ می‌کنند که به نفع سازمان است.

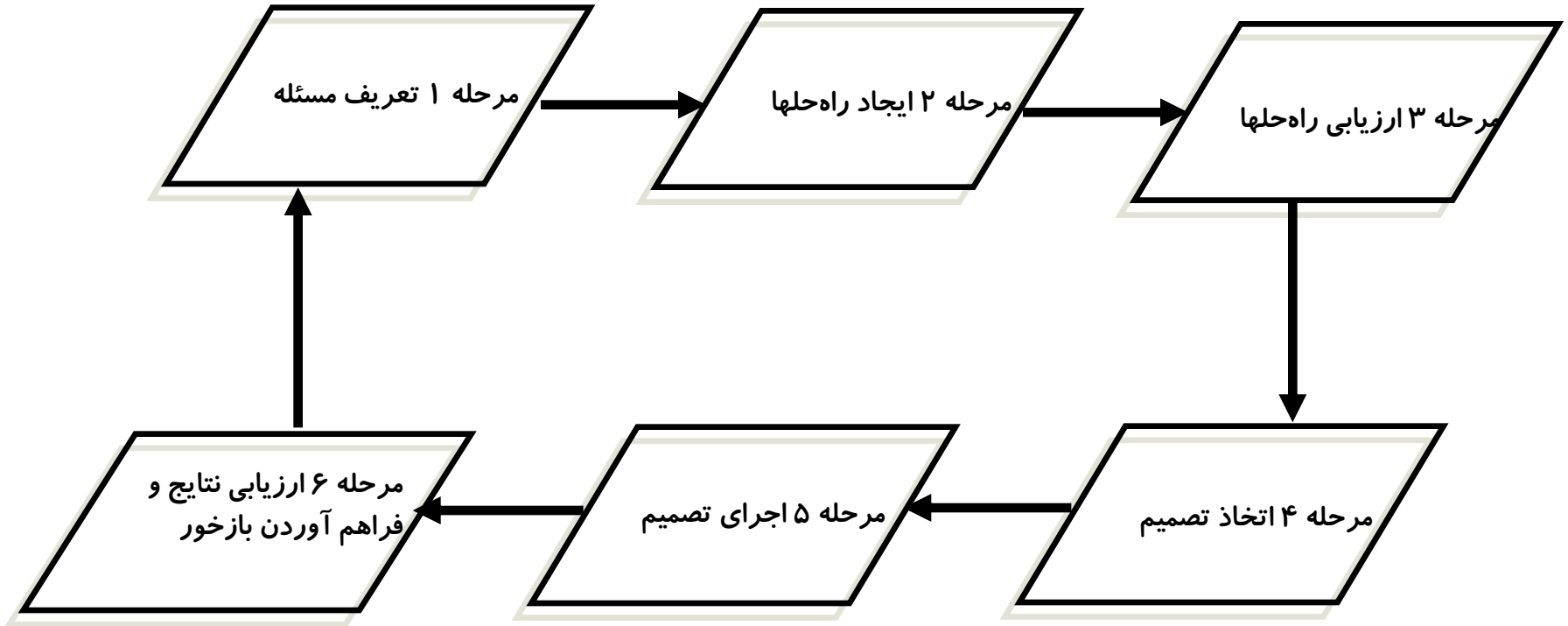


بر اساس مدل کلاسیک، مدیران باید هنگام تصمیم‌گیری موارد زیر را رعایت کنند:



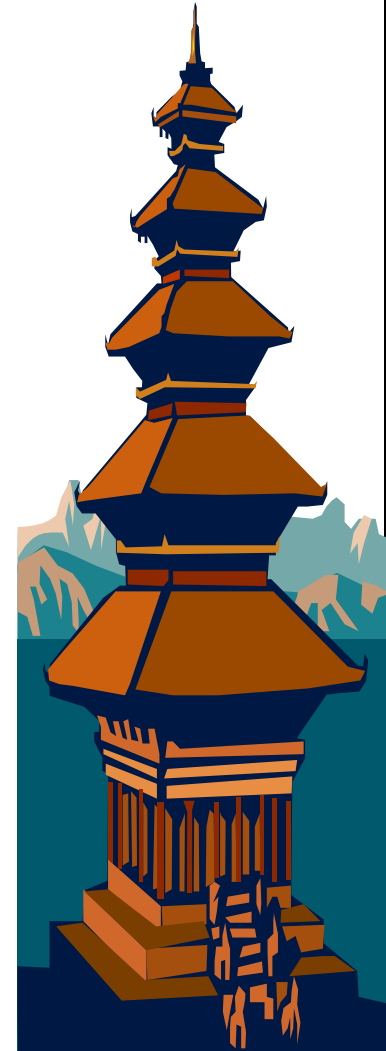
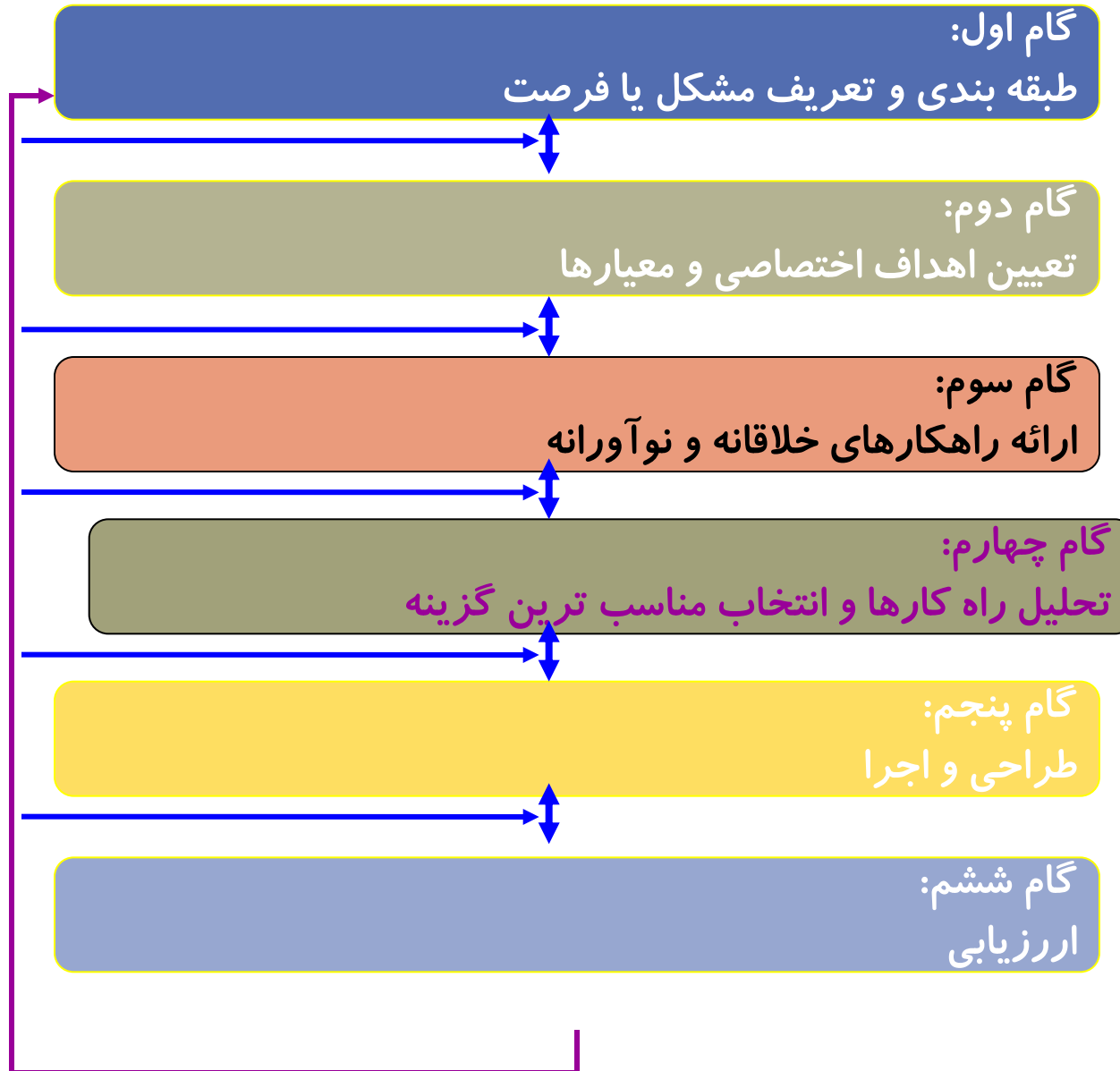
- اطلاعات کاملی درباره مسئله داشته باشند.
- اهداف تصمیم‌گیری را به روشنی تعریف کنند.
- کلیه راه‌حلها را برای حل مسئله بشناسند.
- کلیه اطلاعات درباره تمام راه‌حلها را جمع‌آوری کنند.
- نتایج کلیه راه‌حلها را به طور عقلایی ارزیابی کنند.

فرآیند عقلایی تصمیم‌گیری



الگوی عقلایی تصمیم‌گیری اصولاً بر این مبنا استوار است که تصمیم‌گیرنده در جستجوی به حداکثر رساندن رضایت به وسیله اتخاذ و اجرای تصمیم است.

مدل تصمیم‌گیری عقلایی



انواع مدل اداری تصمیم‌گیری:

(۱) عقلانیت محدود

(۲) رضایت‌مندی



عقلانیت محدود:

مدیر به سبب محدودیتهای زمانی و محدودیت ظرفیت فراگیری، حفظ و تحلیل حجم زیادی از اطلاعات، توانایی کافی برای اتخاذ تصمیمهای کاملاً عقلایی ندارد.



رضایت‌مندی:

انتخاب بهترین راه‌حل در شرایط موجود نه بهترین و عالیترین راه‌حل.



عدم تصمیم‌گیری بموقع مدیران،

باعث ایجاد تهدیدات در سازمان شده و در نهایت

آن را با بحران مواجه می‌کنند.

” درک زندگی تنها با نگاه به گذشته میسر است،
اما زندگی کردن، تنها با نگاه به آینده.“ (سورن کیرکگارد)



” وقتی این همه اشتباهات جدید وجود دارد که می توان مرتکب
شد، چرا باید همان قدیمی ها را تکرار کرد.“ (برتراند اسل)