

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تصمیم گیری در مدیریت

تألیف: نرگس خاتون حسینی

سرشناسه	حسینی، نرگس خاتون -
عنوان و نام پدیدآور	نصمیم گیری در مدیریت / تالیف نرگس خاتون حسینی.
مشخصات نشر	گرگان: انتشارات نوروزی، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری	۵۵ ص
شابک	۹۷۸-۹۶۴-۱۵۱-۹۴۵-۴: ۰۰۰۰ غریال: ۹۷۸-۹۶۴-۱۵۱-۹۴۵-۴
وضعیت فهرست نویسی	فبا
موضوع	نصمیم گیری
رده بندی کنگره	۱۳۹۲ ح ۵۵/۶: HD۲۳/۳۰
رده بندی دیویی	۶۵۸/۴۰۳
شماره کتابشناسی ملی	۳۴۰۲۱۱۵

مؤلف: نرگس خاتون حسینی	
نام اثر: نصمیم گیری در مدیریت	
نوبت چاپ: اول- ۱۳۹۳	
ناشر: نوروزی	
مشخصات ظاهری: ۵۵ ص	
شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۱۵۱-۹۴۵-۴: ISBN	
قطع: رقعی	
شمارگان: ۱۰۰۰	
چاپ: نوروزی- ۱۷۳۲۲۴۲۲۵۸	
قیمت: ۶۰۰۰ تومان	
انتشارات نوروزی	
www.entesharate-noroozi.com	entesharate-noroozi@gmail.com

فهرست

عنوان	صفحه
مقدمه	۱
صاحب نظران تصمیم گیری	۲
سطوح تصمیم گیری	۳
فرایند تصمیم گیری	۴
انواع تصمیم گیری	۶
تصمیم های برنامه ای	۶
تصمیم های غیر برنامه ای	۶
هربرت سایمون و نظریه تصمیم گیری	۹
شرایط تصمیم گیری	۱۳
موقعیت های تصمیم گیری	۱۴
مرجع حل مسائل مدیریتی گوناگون	۱۷
حساسیت مدیر نسبت به مسئله یا موقعیت	۱۷
ضرورت موقعیت شناسی	۱۸
ارزیابی میزان کارایی یک تصمیم	۱۹
ضرورت بهبود توان فردی برای حل مسئله	۲۰
مدیران و موانع حل مسئله	۲۱
اجتناب آرام	۲۱
تغییر آرام	۲۲
اجتناب دفاعی	۲۲
ترس (هراس)	۲۳

۲۴	موانع استفاده از فراگرد منطقی اتخاذ تصمیم
۲۵	تفاوت ارزشهای اجتماعی تصمیم گیرندگان
۲۶	ناتوانی در ارزیابی پیامدهای هر تصمیم
۲۷	عدم اطمینان نسبت به آینده
۲۷	اکتفا به راه‌حلهای رضایت‌بخش
۲۷	اکتفا به عقلانیت نسبی
۲۸	مصلحت‌اندیشی یا توجه به وضعیت
۲۹	غلبه بر موانع فردی در حل مسئله
۳۱	انواع تصمیم‌گیری
۳۲	انواع تصمیم‌گیری گروهی
۳۲	طوفان مغزی
۳۳	فن گروه اسمی
۳۳	فن دلفی
۳۴	سمینار تصمیم‌گیری
۳۴	میز گرد از راه دور
۳۵	الگوهای تصمیم‌گیری
۳۵	نگرش علم مدیریت
۳۶	الگوی کارنگی
۳۶	الگوی تصمیم‌گیری مرحله‌ای
۳۶	الگوی سطل آشغال
۳۹	الگوی تصمیم‌گیری شهودی
۴۰	چالشهای معاصر تصمیم‌گیری

۴۱	نحوه برخورد با جریانه‌های پیچیده تصمیم
۴۲	معیارهای چندگانه
۴۳	عوامل ناشهود
۴۳	مخاطره و عدم اطمینان
۴۳	آثار بلندمدت
۴۳	اطلاعات میان رشته‌ای
۴۴	مشارکت افراد متعدد در تصمیم‌گیری
۴۴	قضاوت‌های ارزشی
۴۴	انصباق با عدم اطمینان
۴۵	سیک‌های پردازش اطلاعات
۴۹	اجتناب از دام‌های ادراکی و رفتاری در تصمیم‌گیری
۴۹	دام ظاهرنگری
۵۰	دام تعهدات احساسی و اجتماعی
۵۰	دام اعتماد بیش از حد
۵۰	مباحث مهم و عناصر کلیدی در تصمیم‌گیری از دیدگاه حضرت علی (ع)
۵۰	مشورت
۵۳	استفاده از تجربه دیگران
۵۳	قاطعیت در تصمیم‌گیری
۵۳	آینده‌نگری و عاقبت‌اندیشی
۵۴	پرهیز از شتابزدگی
۵۴	نوکل
۵۵	منابع

ما هر روز و هر ساعت در منزل هنگام کار بازی و حتی هنگام خرید در حال تصمیم گیری و حل مسئله هستیم. بعضی از مسائل و اتخاذ پاره‌های تصمیمات بسیار دشوارند به تفکر و هیجان و تحقیق زیاد نیاز دارند. تصمیم گیری فرایندی است که به منظور حل مسئله یا مشکلی یا انجام امری از میان امور مختلف راه حل یا راه‌های مناسبی انتخاب می‌شود. تصمیم گیری‌ها ممکن است جنبه انفرادی داشته و یا در جهت مصالح عموم و یا قشر وسیعی از جامعه باشد و به صورت برنامه‌های توسعه طرح یا پروژه ارائه گردد. برخی از صاحب نظران تصمیم گیری را از پراهمیت‌ترین وظایف مدیریت دانسته‌اند.

مدیران تصمیمات متعددی را در موضوعات گوناگونی که برای سازمان پیش می‌آید، اتخاذ می‌کنند. تصمیم گیری هرگاه با دقت، دور اندیشی و ژرف نگری همراه باشد، دستیابی به هدف‌های سازمانی و موفقیت اثربخش سازمان را تا حد زیادی تأمین می‌کند. حضرت علی (ع) فرموده است: "هنگامی تصمیم با دور اندیشی همراه شود، سعادت کامل می‌گردد. برخی پژوهشگران و صاحب نظران بزرگ "تصمیم گیری و مدیریت" را هم معنا و مترادف میدانند و معتقدند که مدیریت چیزی جز تصمیم گیری نیست. تصمیم گیری قانون اصلی مدیریت را تشکیل می‌دهد و انجام وظایفی مثل برنامه ریزی، سازماندهی و یا کنترل، در واقع همان تصمیم گیری در مورد نحوه‌ی انجام این فعالیتهاست. فرایند مدیریت را می‌توان به تصمیم گیری و اجرای تصمیم تجزیه کرد. صاحب نظران معتقد هستند که تصمیم گیری قلب تپنده سازمان و مدیریت می‌باشد زیرا که مدیران، بخش

عمده‌ای از وقت و نیروی خود را صرف تصمیم گیری می کنند و تقریباً همه وظایف مهم مدیریت مستلزم تصمیم گیری است. آنها برای حل مشکل یا اقدام تازه تصمیم می گیرند و آنگاه تصمیم خود را به مرحله عمل می سپارند. تصمیم در مرحله عمل، چارچوب فعالیت کارکنان یک واحد سازمانی یا کل سازمان را تشکیل می دهد. به عبارت دیگر، تصمیم مدیریت، تکلیف عملیات سازمانی را معلوم می کند. از این رو، تصمیم گیری فعالیتی حساس و پر اهمیت است.

صاحب نظران تصمیم گیری

گریفیث، معتقد است که تصمیم گیری جوهر و عصاره ی کار مدیریت است. سایمون، مفهوم مدیریت و تصمیم گیری را مترادف دانسته و فرایند مدیریت در یک سازمان را در فرآیندهای تصمیم گیری سازمانی خلاصه می کند. وی معتقد است تصمیم گیری یک فرایند سازمانی است که به موجب آن کوشش سازمان یافته خود محوری مدیران کاهش یافته و تصمیم گیری سازمانی جایگزین آن می شود.

بارنارد، معتقد است تصمیم گیری فراگردی است که از طریق سنجش، محاسبه و اندیشیدن به دست می آید.

پیتر دراگر، معتقد است تصمیم گیری نوعی قضاوت یا داوری است که در بین چند راه حل انجام میشود.

گرک، تصمیم گیری را قلب مدیریت دانسته و معتقد است که این وظیفه در کانون فرایند مدیریت قرار دارد.

گرفیث اعتقاد دارد تصمیم گیری تمام فرآیند مدیریت را متاثر می سازد و بر اساس میزان دخالت مدیران، به تصمیم گیری های میانه ای، استینافی و خلاق اشاره می کند.

در تعریفی ساده تصمیم گیری عبارت است از فرآیندی که طی آن جهت انجام امور یا حل یک مسئله، تمامی راه حل های ممکن شناسایی و اولویت بندی شده و سپس مناسب ترین آن ها انتخاب می شود. در واقع کار اصلی تصمیم گیرنده دریافت راه حل های ممکن و بررسی نتایج ناشی از آنها و انتخاب بهترین از بین آنهاست.

تصمیم گیری می تواند بر گرفته از تجربیات شخصی یا ایده آلهاء، عادات، سنت ها، و عرف جامعه باشد و گاهی شرایط واقعی و عینی حاکم بر جامعه که از طریق پژوهش توصیف شده است نیز می تواند منبع یک تصمیم باشد. باوجود آن که منشا یک تصمیم میتواند هر کدام از عوامل مذکور باشد، اما میزان تاثیر هر کدام از آنها در شرایط مختلف متفاوت است.

سطوح تصمیم گیری:

سطوح تصمیم گیری ارتباط نزدیکی با سطوح برنامه ریزی در یک سازمان دارد. تصمیم گیری راهبردی معمولاً به وسیله مدیریت عالی گرفته می شود، که راهبرد و اهداف کلی سازمان، سمت و سو، و ارتباط با محیط بیرونی را در بر می گیرد. تصمیم ها ماهیتاً مفهومی هستند، که در سازمان دهی کلی به کار بسته می شوند، و عموماً پیامد های بلند مدت دارند.

تصمیم گیری اداری، یا سطح میانی: تصمیم گیری اداری یا تاکتیکی معمولاً به وسیله مدیران سطح میانی انجام می گیرد، که در مواردی بسیار ویژه تراز تصمیم گیری راهبردی است، و بیشتر در یک یا یک گروه از واحد های اداری مرتبط به هم یک سازمان به کار گرفته می شوند.

تصمیم گیری عملیاتی: که به وسیله مدیران (سرپرستان) سطح پایین انجام میگیرد. تصمیم های عملیاتی ویژه اند. به عملیات روزانه مربوط هستند. و معمولاً در یک یا دسته ای از واحدها به کار گرفته می شوند، و فقط پیامد کوتاه مدت دارند.

- فرآیند تصمیم گیری

تصمیم گیری مجموعه ای از مراحل است که به صورت سلسله مراتبی تا حصول نتیجه و ارزشیابی ادامه می یابد. اگر چه برای تعیین مراحل تصمیم گیری، مانند تعریف تصمیم گیری ها، صاحب نظران مراحل متفاوتی را مطرح نموده اند اما در تمامی مراحل معرفی شده چهار مرحله ی مشترک وجود دارد. که بر اساس آن هر فرآیند تصمیم گیری با احساس یک مسئله یا مشکل آغاز سپس به بررسی راه حل ها برای حل آن مشکل و آن گاه انتخاب و اجرای مناسب ترین راه حل خاتمه می یابد.