



معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی

# محتوای دوره آموزش غیر حضوری اصول تصمیم سازی و تصمیم گیری



مرکز نوسازی و تحول اداری

1391

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

### فهرست مطالب

هدف دوره .....	3
راهنمای مطالعه و یادگیری.....	4
درس اول: اصول تصمیم گیری بخردانه .....	6
درس دوم: اصول تصمیم سازی در سازمان ها.....	17
درس سوم: روش های تصمیم گیری در سازمان ها.....	28
درس چهارم: نقش سیستم های اطلاعاتی در تصمیم گیری.....	41
فهرست منابع .....	50

## هدف دوره

در سازمان همه افراد تصمیم می گیرند. مدیران ارشد هدف های سازمان را تایید می کنند. مدیران رده میانی و پایه، درباره عملیات اجرایی تصمیم می گیرند، کارکنان را انتخاب می کنند و درباره نحوه اجرا تصمیم می گیرند. البته تصمیم گیری تنها در حیطه مدیران نیست. کارکنان عادی نیز تصمیماتی می گیرند که بر فعالیت ها و امور سازمان خود اثر می گذارند

بنابراین، هریک از مدیران و کارکنان در سازمان به گونه ای با موضوع تصمیم گیری سر و کار دارند. آنان ناچارند در فرایند انجام امور، از بین راه های متعددی که پیش روی دارند، یکی را انتخاب کنند. تردیدی نیست که بسیاری از این راه ها مستلزم انجام کارهایی است و فرد باید پیش از انتخاب بتواند درباره نتایج اقدام خود بیندیشد.

ازسویی نیز همه کارکنان در محیط کار خود از فرصت های یکسانی برخوردارند. اما تنها کسانی مسیر ترقی را به سرعت طی خواهند کرد که به «اصول تصمیم سازی و تصمیم گیری» مجهز باشند. چنین افرادی، قدرت انتخاب مناسب ترین راه را دارند؛ نظر و عقیده خود را در زمینه بهبود امور سازمان به درستی انتخاب و مطرح می کنند؛ در شرایط مختلف با افراد مافوق، همتراز و زیردست، همکاری و رایزنی مناسب و مؤثر برقرار می کنند.

دوره آموزش اصول تصمیم سازی و تصمیم گیری نیز با هدف توسعه و تقویت اصول و فنون تصمیم سازی و تصمیم گیری و آشنا نمودن مدیران و کارکنان با فرایند و روش های تصمیم گیری در موقعیت های مختلف و برای موفقیت در اجرای مسئولیت ها و وظایف محوله است. امید است برای همکاران در جهت پیشبرد اهداف و ماموریت های سازمانی قابل استفاده واقع شود. انشاء...

مرکز نوسازی و تحول اداری

## راهنمای مطالعه و یادگیری

همکار عزیز، در این دوره آموزشی غیرحضور، استاد مستقیماً بر آموزش و یادگیری شما حضور و نظارتی ندارد. به دیگر سخن، شما خود معلم خویش می‌باشید. این خود شما هستید که برای آموزش و یادگیری تلاش خواهید نمود. از همین رو، به منظور آشنایی بیشتر با اهداف و محتوای آموزشی دوره این راهنما را با دقت مطالعه کنید.

### محتوای آموزشی دوره

این کتاب در برگیرنده محتوای آموزشی دوره می‌باشد و مشتمل بر پنج درس به شرح زیر است:

درس اول: اصول تصمیم‌گیری بخردانه

درس دوم: اصول تصمیم‌سازی در سازمان‌ها

درس سوم: روش‌های تصمیم‌گیری در سازمان‌ها

درس چهارم: نقش سیستم‌های اطلاعاتی در تصمیم‌گیری

### هدف‌های آموزشی

در ابتدای هر درس، هدف‌های آموزشی (رفتاری) آن درس بیان گردیده است. این هدف‌ها، نمایانگر انتظاراتی است که پس از مطالعه هر درس باید به آن‌ها دست پیدا کنید. توصیه می‌شود قبل از مطالعه هر درس، ابتدا این هدف‌ها را به دقت بخوانید تا آگاه شوید پس از مطالعه درس چه انتظاری از شما می‌رود.

### خود ارزیابی

در پایان هر درس، تحت عنوان "خود ارزیابی" تعدادی سؤال مطرح شده است. این سؤال‌ها برای ارزیابی آموخته‌های شما است که از مطالب مرتبط با هدف‌های رفتاری استخراج شده‌اند. بر این باور، مطالب آموزشی را هنگامی بطور کامل آموخته‌اید که بتوانید همه سؤالات را به درستی پاسخ دهید. در این صورت برای شرکت در آزمون پایان دوره، آمادگی خواهید داشت.

توصیه می‌شود؛ پس از مطالعه هر درس با پاسخ دادن به سؤالات خود ارزیابی، میزان آموخته‌هایتان را ارزیابی کنید. از این راه، مشکلات و کمبودهای آموزشی خود را نیز شناسایی خواهید نمود.

### آزمون پایان دوره آموزشی:

در پایان دوره، از فراگیران آزمون به عمل خواهد آمد و چنانچه هر فراگیر از نمره قبولی برخوردار شود، برای وی گواهینامه پایان دوره اعطاء خواهد شد.

### توصیه‌هایی برای کسب موفقیت:

- در فاصله زمانی بین ثبت نام در دوره آموزشی تا هنگام برگزاری آزمون پایان دوره با دقت و برنامه‌ریزی مناسب، کتاب آموزشی دوره را به دقت مطالعه کنید.

- در جریان مطالعه، احتمالاً برخی ابهامات، مشکلات، سئوال‌ها و... بر سر راه شما آشکار خواهد شد. کوشش کنید با مطالعه بیشتر، نسبت به رفع آن اشکالات و یافتن پاسخ برای سئوال‌ات، براین مشکلات فائق شوید.
- کلیه سئوال‌ات آزمون پایان دوره در حیطه هدف‌های هر درس قرار دارند. برای کسب موفقیت، مطالبی را که در حیطه هدف‌های رفتاری قرار دارند، دقیق‌تر و عمیق‌تر یاد بگیرید.
- بخش مهمی از سئوال‌های آزمون پایان دوره نیز از بین سئوال‌های پایان درس‌ها انتخاب می‌شود.

**موفق باشید**

## درس اول

# اصول تصمیم گیری بخردانه

پس از مطالعه این درس از شما انتظار می رود بتوانید:

1. الگوی شش مرحله ای تصمیم گیری بخردانه را توصیف نمایید.
2. مفروضات الگوی تصمیم گیری بخردانه را توضیح دهید.
3. راه های ایجاد خلاقیت در تصمیم گیری را بیان کنید.
4. روش بخردانه محدود و قضاوت شهودی در تصمیم گیری را با یکدیگر مقایسه کنید.

## مقدمه

تغییر زندگی را جذاب می کند، تفکر را ضروری می سازد و در واقع پایه و اساس زندگی است. بنابراین، تغییر ما را به چالش فرا می خواند و به ما می آموزد که چگونه دنیای خود را مدیریت کنیم.

جهان امروز، جهان تغییرات است. تغییر، تصمیم گیری را دشوار می سازد. به همان اندازه که تغییر برای سازمان ها ایجاد مشکل می کند، به همان اندازه هم فرصت هایی را برای سازمان ها به وجود می آورد. چگونگی برخورد با تغییر، ارتباط مستقیمی با چگونگی تصمیم گیری دارد. در واقع، افراد قبل از عمل کردن، تأمین دلیل می کنند. به همین علت است که شناخت فرایند تصمیم گیری در توجیه و پیش بینی رفتار انسان می تواند مفید واقع شود.

در موقعیت های خاص، مردم به دنبال یک مدل مطلوب هستند. ولی برای عده ای از مردم و در بیشتر تصمیم های غیر عادی، این حالت احتمالاً مستثنی است. بنابراین افراد به دنبال راه حل هایی هستند که آنان را بیشتر راضی کند تا این که بهینه باشد و سعی دارند که تمایلات و تعصبات خود را در فرایند تصمیم گیری منعکس کنند.

بین درک و تصمیم گیری فردی، ارتباط وجود دارد، به این ترتیب که کارکنان در سازمان ها تصمیم گیرنده اند و یک راه را از بین دو یا چند راه انتخاب می کنند. بنابراین تصمیم گیری فردی، در حوزه رفتار سازمانی قرار دارد. یعنی چگونگی تصمیم گیری افراد در سازمان ها و کیفیت انتخاب بهینه، تحت تأثیر ادراک آنان قرار می گیرد.

به این ترتیب، تصمیم گیری عکس العملی نسبت به یک مشکل است. آگاهی از این که مشکلی وجود دارد و این که باید تصمیمی گرفته شود، یک مساله ادراکی است. علاوه برآن، در هر تصمیمی، برداشت تصمیم گیرنده در تفسیر و ارزیابی اطلاعات اثر دارد.

باتوجه به اندازه سازمان، مأموریت سازمان، اهداف سازمان و... شیوه تصمیم گیری نیز متفاوت است. تصمیم گیری، لازمه مدیریت در قرن حاضر است و یقیناً راهگشای خوبی برای مدیران و کارکنان در عرصه جهانی خواهد بود.

## 1 - الگوی تصمیم گیری معقول (بخردانه)

کارکنان در سازمان باید به گونه ای رفتار کنند که نتیجه کار به حداکثر برسد. این را تصمیم معقول یا بخردانه می نامیم. اگر شخصی بتواند نتیجه حاصل از تصمیم گیری را به حداکثر یا

میزان مطلوب برساند، او را فردی معقول می گویند و نوع تصمیم او بخردانه<sup>۱</sup> است. یعنی او مسیری را انتخاب می کند که ارزش مورد نظر به حداکثر می رسد.

### 1-1 - الگوی شش مرحله ای تصمیم گیری بخردانه

اگر بین وضع موجود و وضع مطلوب اختلافی وجود داشته باشد، در آن صورت باید اذعان کرد که با مساله ای رو به رو هستیم. اگر کسی هزینه ماهانه خود را محاسبه کند و دریابد که در ماه مبلغی بیش از درآمدش به مصرف می رساند، باید مساله ای را شناسایی و تعریف کند. بسیاری از تصمیمات ضعیف، به این علت گرفته شده است که تصمیم گیرنده متوجه واقعیت مساله نشده است. در واقع، نتوانسته است آن را به درستی شناسایی و تعریف کند. بنابراین، در الگوی تصمیم گیری بخردانه، فرایند تصمیم گیری با تعریف مساله شروع می شود. به این شرح:

#### شش مرحله الگوی تصمیم گیری بخردانه

1. تعریف مساله.
2. مشخص نمودن شاخص های تصمیم گیری.
3. وزن دادن به شاخص ها.
4. انتخاب راه های گوناگون.
5. مرتبط ساختن هر یک از راه ها را به یکی از شاخص ها.
6. انتخاب راهی که از نظر ارزش، دارای بالاترین بازدهی باشد.

\*\*\*

همانطور که بیان شد در الگوی تصمیم گیری بخردانه، فرایند تصمیم گیری شش مرحله ای است. توصیف این مراحل به شرح زیر است:

#### 1. تعریف مساله:

تصمیم گیرنده پس از ارائه تعریفی از مساله، باید شاخص هایی را که برای حل مساله مهم می داند، تعیین کند. او در این مرحله مشخص می سازد که در فرایند تصمیم گیری، چه چیزهایی

---

۱. Rational



مهم و مرتبط است. در این مرحله نوع علاقه، ارزش ها و سلیقه های شخص تصمیم گیرنده نقش اساسی دارند.

## 2. مشخص نمودن شاخص های تصمیم گیری:

تعیین شاخص یا معیار از آن جهت اهمیت دارد که شخص تصمیم گیرنده (از دیدگاه خود) مشخص می کند که چه اقدام هایی مربوط و چه چیزهایی نامربوط هستند. باید در نظر داشت هر عاملی که در این مرحله مشخص نشود (از نظر تصمیم گیرنده) عاملی نامرتبط خوانده می شود.

## 3. وزن دادن به شاخص ها:

گاهی امکان دارد شاخص های انتخاب شده دارای اهمیت یکسانی باشند. بنابراین در سومین گام، تصمیم گیرنده براساس اولویت و اهمیت به شاخص ها، وزن مناسب می دهد.

## 4. انتخاب راه های گوناگون:

تصمیم گیرنده راه حل ها را (راه حل های امکان پذیر) را بررسی و ارائه می کند. در واقع، راه حل هایی را که به نظر او مساله را حل خواهد کرد یا موفقیت او را تضمین می کند، انتخاب می نماید.

## 5. مرتبط ساختن هریک از راه ها به یکی از شاخص ها:

پس از ارائه راه حل ها، فرد تجزیه و تحلیل و ارزیابی هر یک از این راه حل ها را به صورت جدی مورد توجه قرار می دهد. برای انجام این کار ضریب خاصی برای هریک از این راه حل ها در نظر می گیرد. به هنگام مقایسه راه حل ها، نقاط ضعف و قوت آن ها مشخص می شود. سپس در مراحل دوم و سوم ضریب آن ها تعیین می شود.

## 6. انتخاب راهی که از نظر ارزش، دارای بالاترین بازدهی باشد:

تصمیم گیرنده باید راهی را انتخاب کند که دارای بالاترین بازدهی (بیشترین مطلوبیت) باشد. این کار از طریق مقایسه راه حل ها براساس ضریب یا وزنی که به شاخص ها داده شده است، انجام

می گیرد. سپس راه حلی انتخاب می شود (در نظر گرفته می شود) که بیشترین نمره را آورده باشد.

\*\*\*

## 2-1 - مفروضات الگو

اساس الگوی تصمیم گیری بخردانه، مفروضات مشخصی است که در زیر مختصراً به شرح آن ها پرداخته می شود:

### 1. روشن بودن مساله:

- در این الگو، فرض این است که مساله، روشن و بدون ابهام است.  
- شخص تصمیم گیرنده فرض خود را بر این می گذارد که درباره وضع یا شرایطی که باید تصمیم بگیرد، اطلاعات کامل دارد.

### 2. شناخت راه حل ها:

- تصمیم گیرنده اساس فرض خود را بر این می گذارد که همه شاخص ها و معیارهای زیربط را می شناسد و می تواند آن ها را فهرست کند.  
- همچنین، از نتیجه راه حل ها نیز آگاه است.

### 3. مشخص بودن اولویت ها:

- در تصمیمات بخردانه، فرض تصمیم گیرنده بر این است که می تواند شاخص ها و راه حل ها را برحسب اولویت مرتب کند و ضریب یا وزنی به آن ها بدهد که بیانگر یا منعکس کننده اهمیت آن ها باشد.

### 4. ثبات اولویت:

- چنین فرض می شود که تصمیم گیرنده شاخص هایی را در نظر گرفته است که تغییر نمی کنند.  
- بر این اساس، ضریب هایی را به آن ها می دهد که این ضریب ها در طول زمان تغییر نخواهند کرد.

## 5. نداشتن محدودیت زمانی یا هزینه:

- کسی که تصمیم بخردانه می گیرد، می تواند درباره شاخص و راه حل ها، اطلاعات کامل به دست آورد، زیرا اساس فرض خود را بر این می گذارد که از نظر زمان و هزینه، هیچ نوع محدودیتی ندارد.

## 6. بالاترین بازده:

- شخص تصمیم گیرنده راهی را انتخاب می کند که با توجه به ارزش مورد نظر او، دارای بالاترین بازدهی باشد.

\*\*\*

## 2 - خلاقیت در تصمیم گیری

کسی که تصمیم بخردانه می گیرد، باید بتواند عقاید و نظرات مختلف را در هم آمیزد. زیرا خلاقیت برای او این امکان را به وجود می آورد که بتواند مساله را به صورت کامل مورد ارزیابی قرار دهد و آن را درک کند. خلاقیت از جمله موهبت هایی است که وی را در شناخت راه حل های ممکن یاری می کند.

### 1-2 - خلاقیت های بالقوه

بسیاری از افراد دارای خلاقیت های بالقوه هستند، ولی به هنگام رویارویی با یک مساله (به هنگام تصمیم گیری) نمی توانند از این توانایی های بالقوه خود استفاده کنند. فرد برای این که بتواند از این موهبت یا قدرت خلاق بالقوه خود استفاده کند، باید از گیرودار مسائل روانی نجات یابد و شیوه اندیشیدن درباره مساله را به روش های گوناگون بیاموزد.

انسان ها از نظر داشتن خلاقیت های ذاتی، متفاوت اند. انسان های نابغه از جمله کسانی هستند که خلاقیت های استثنایی دارند. جای هیچگونه شگفتی نیست که این موهبت، بسیار نادر است. تحقیقات نشان داده اند که تعداد افراد خلاق استثنایی به بیش از یک درصد جامعه نمی رسد، نتایج بیانگر این است که اکثر ما دارای خلاقیت بالقوه هستیم. مشروط بر این که شیوه استفاده از آن را بدانیم.

## 2-2- راه هایی برای تقویت خلاقیت

که به کمک برخی راه ها می توان خلاقیت را در افراد مختلف تقویت نمود. از جمله:

### الف - آموزش:

شواهد بیانگر این واقعیت است که اگر به فردی آموزش خلاقیت داده باشند و به او آموزش دهند که چگونه از رفتن به مسیرهای مشخص اجتناب نماید، می تواند عقاید ویژه ای را ارائه نماید (خلاقیت).

آموزش مستقیم بر پایه این واقعیت قرار دارد که افراد تمایل دارند راه حل های آشکار را به راحتی بپذیرند و همین امر مانع از این می شود که از توانایی های بالقوه خود استفاده کنند. بنابراین تنها بیان این مطلب که راه حل های خلاق را باید جست و جو کرد، افراد را وادار می کند (آن ها را تشویق و ترغیب، می نماید) که در صدد ابراز عقاید و نظرات جدید برآیند. ولی اگر پیوسته به فرد تلقین کنند که او همیشه در پی راه های جدید، بدیع و خلاق است، احتمالاً فرد مزبور راه های متعددی را که منحصر به فرد باشند، ارائه خواهد کرد.

### ب - گوش دادن:

فردی که از موهبت گوش دادن برخوردار باشد، می تواند متوجه ویژگی های عمده راه حل های سنتی شود. هر راه حلی مورد توجه قرار می گیرد و سپس سعی می شود تا آنجا که امکان پذیر است مورد تغییر واقع شود. هیچ نظر یا عقیده ای رد نمی شود، هیچ موضوعی کم اهمیت تلقی نمی شود و چون فرد تصمیم گیرنده به همه نظرات توجه کرده و همه حرف ها را شنیده، از تمام محدودیت هایی که بر مساله تحمیل شده است، آگاه می شود. سپس درصدد برمی آید مناسب ترین راه حل را انتخاب کرده و بقیه را نادیده انگارند.

### ج - راه میان بر و مسیر مستقیم:

می توان با رفتن از راه میان بر به نتیجه رسید و خلاقیت خود را ابراز داشت. این شیوه اقدام جایگزین اندیشه ای سنتی می شود که مسیر مستقیم یا عمودی را می پیمود و مراحل یکی پس از دیگری طی می شدند تا نتیجه نهایی به دست می آمد.

رفتن مسیر مستقیم، یک شیوه اندیشه بخردانه به حساب می آید، زیرا فرد در هر مرحله ای که قرارگیرد، آن را اقدامی درست، مناسب و بجا می داند و با چیزهایی سروکار می یابد که ذیربط هستند. ولی هنگامی که فرد راه میان بر می رود، به امور کم اهمیت هم می اندیشد و سعی نمی کند تا الگویی ارائه دهد، بلکه الگویی را بازسازی می کند. پیمودن این مرحله، ترتیب خاصی ندارد. برای مثال، زمانی که کسی برای حل مساله، کار را از انتها شروع کند و نه از آغاز، به نقطه ای می رسد که دارای چندین مسیر (در آغاز) است. در این فرایند لازم نیست که هر یک از مراحل، مرحله ای درست، مناسب و یا صحیح باشد. در واقع، در برخی موارد شاید لازم باشد برای رسیدن به مقصد از راه های نادرست برود، ولی نتیجه درست و مناسب را جلوی چشمان خود را ببیند.

سرانجام این شیوه اندیشه، راه میان بر به اطلاعات ذیربط متکی نیست. از روی عمد از اطلاعات بی ربط و تصادفی استفاده می شود و فرد می کوشد برای ارائه راه حل، از راهی جدید برود.

\*\*\*

### 3 - روش های تصمیم گیری در سازمان ها:

- آیا همه تصمیماتی که در سازمان گرفته می شود، بخردانه است؟
- آیا کسانی که این تصمیمات را می گیرند، مسائل را به درستی و کامل مورد ارزیابی قرار می دهند؟
- شاخص های ذیربط را شناسایی کرده و برای تعیین راه حل های ارزشمند از خلاقیت خود استفاده می کنند؟
- آیا برای تعیین راه حل مطلوب که دارای بالاترین بازدهی باشد، همه راه حل ها را مورد ارزیابی قرار می دهند؟
- روشن است در برخی از موارد، دست اندرکاران به این گونه عمل می کنند. هنگامی که افراد تصمیم گیرنده با مساله ساده ای رو به رو شوند که تنها چند راه حل امکان پذیر و نسبتاً روشن پیش رویشان قرار داشته باشد؛ الگوی بخردانه می تواند شیوه ای مناسب در تصمیم گیری باشد. بیشتر تصمیماتی که در دنیای واقعی گرفته می شود، براساس الگوی بخردانه اتخاذ نمی شود. برای مثال، معمولاً افراد به یک راه حل معقول بسنده می کنند و به ندرت درصدد یافتن راه حلی مطلوب برمی آیند. در نتیجه معمولاً افراد تصمیم گیرنده، استفاده های بسیار محدودی از خلاقیت

های خود می نمایند. راه حل، در کنار نشانه هایی که از مساله به دست می آید، مشاهده می شود و در بیشتر موارد از راه حل های عادی و شناخته شده استفاده می شود. به گفته یکی از متخصصان بیشتر تصمیمات مهم براساس قضاوت گرفته می شوند، نه براساس الگوی مشخص و شناخته شده.

### 1-3- روش بخردانه محدود

از آنجا که ظرفیت مغز انسان برای تنظیم و ارائه راه حل مسائل پیچیده به این حد نیست که در بر گیرنده تمام شرایط روش بخردانه شود. انسان در محدوده خاصی عمل می کند و می اندیشد که آن را بخردانه محدود<sup>۱</sup> می دانند.

هنگامی که فرد با یک مساله پیچیده رو به رو شود، سعی می کند از پیچیدگی آن بکاهد و آن را به سطح قابل درک برساند. محدود بودن توانایی های فرد در پردازش اطلاعات باعث می شود که او نتواند همه اطلاعاتی را که لازم است، درک نماید. بنابراین، انسان می کوشد تا خود را قانع سازد، یعنی در پی راه حل هایی برمی آید که کافی، بسنده و رضایت بخش باشد.

بنابراین، فرد در یک محدوده مشخص و با دردست داشتن یک الگوی ساده، رفتاری بخردانه در پیش می گیرد. براین اساس، پس از ارائه تعریفی از مساله، کار شناسایی شاخص و ارائه راه حل ها شروع می شود. شخص تصمیم گیرنده تنها موارد محدودی از راه حل هایی را که بیشتر نظر وی را جلب می کنند، مدنظر قرار می دهد. این ها راه حل هایی است که به راحتی مشخص می شوند و بسیار چشمگیر هستند.

هنگامی که محدودیت ها مشخص شد، شخص تصمیم گیرنده درصدد برمی آید که آن ها را مورد ارزیابی قرار دهد. ولی این کار هم جامع و کامل نخواهد بود. در عوض، شخص تصمیم گیرنده تنها به راه حل هایی توجه می کند که محدود به مسائل خاص می شوند و تقریباً دیگران و سایر کسانی که با این گونه مسائل رو به رو شده اند، از آن ها استفاده کرده اند.

یکی از جالب ترین جنبه های بخردانه محدود این است که به هنگام تعیین راه حل ها، تهیه فهرستی از راه حل ها از اهمیت زیادی برخوردار است. اگر فرض کنیم مساله ای بیش از یک راه حل بالقوه دارد، راه حل ارضاء کننده، نخستین راه حل قابل قبولی است که شخص تصمیم گیرنده با آن رو به رو می شود. شخص تصمیم گیرنده از الگوی ساده ای که محدودیت هایی بر

---

۱. Bounded rationality

آن اعمال شده است، استفاده می کند، نه از راه حل هایی که با وضع موجود فاصله بسیار زیادی دارند.

درواقع، راه حل هایی انتخاب می شود که با وضع موجود فاصله زیادی ندارند و از شاخص های شناخته شده هم استفاده خواهد شد. امکان دارد یک راه حل تازه، منحصر به فرد و خلاق بتواند نتیجه حاصل را به حداکثر برساند، ولی از آنجا که شخص تصمیم گیرنده همواره در صدد راه حل آشنا و شناخته شده برمی آید، احتمال اندکی وجود دارد که چندین راه حل مورد توجه قرار گیرد و نیز خیلی کم پیش می آید که او در پی یافتن راه حل هایی برآید که با وضع موجود فاصله زیادی دارند.

### 2-3- قضاوت شهودی

از مدیری پرسیدند چگونه بین دو داوطلب شغلی که شرایط برابری داشتند، یکی را انتخاب کردید؟ در جواب گفت: گاهی انسان باید به احساسات خود مراجعه کند. آیا مدیری که از احساسات خود استفاده می کند و قضاوت های او شهودی است، همواره تصمیماتی بهتر می گیرد؟

تصمیم گیری به صورت شهودی، فرایندی است ناآگاهانه که در سایه تجربه حاصل می شود و الزاما جدای از تجزیه و تحلیل معقول یا بخردانه عمل نمی کند، بلکه این دو مکمل یکدیگرند. یک صفحه شطرنج که 25 مهره بر روی آن چیده شده و بر روی آن دو نفر حرفه ای بازی کرده بودند، به دو نفر (یکی استاد و دیگری فرد تازه کار در این بازی) نشان داده شد. پس از 5 تا 10 ثانیه مهره ها را جا بجا کرده، سپس از این دو نفر خواستند که دوباره آن ها را در خانه های اولیه قرار دهند. به طور متوسط کسی که در این کار استاد بود، توانست 23 تا 24 مهره را در جای اولیه قرار دهد. ولی فرد تازه کار تنها توانست 6 مهره را در خانه های قبلی قرار دهد.

سپس بازی را عوض کردند. مهره ها را به طور تصادفی در خانه ها قرار دادند و باز هم مشاهده شد که فرد تازه کار تنها 6 مهره را در جای اولیه قرار داد. جالب این که شخص استاد هم چیزی بهتر از او ارائه نکرد!

تمرین و بازی دوم نشان می دهد که شخص استاد نتوانست حافظه ای بهتر از فرد تازه کار داشته باشد. آنچه مشخص گردید این بود که چنین فردی با توجه به هزاران مسابقه ای که داده است، توانست الگوهای خاص و شیوه چیدن مهره ها را بر روی تخته تشخیص دهد.

تجربه، این امکان را به وجود می آورد که شخص متخصص متوجه موقعیت شود و با توجه به اطلاعات پیشین، راه حلی مناسب انتخاب نماید و تصمیمی مقتضی بگیرد.

### **خود ارزیابی**

1. مراحل الگوی تصمیم گیری بخردانه را نام ببرید و برای هریک از مراحل این الگو، یک سطر توضیح دهید.
2. مفروضات الگوی تصمیم گیری بخردانه را نام ببرید و برای هریک از مفروضات این الگو، یک سطر توضیح دهید.
3. راه های ایجاد خلاقیت در تصمیم گیری را بیان کنید.
4. روش بخردانه محدود کدام است؟ توضیح دهید.
5. قضاوت شهودی چیست؟ توضیح دهید.



## درس دوم

# اصول تصمیم سازی در سازمان ها

پس از مطالعه این درس از شما انتظار می رود بتوانید:

1. شش اصل تصمیم سازی در سازمان را تبیین کنید.
2. هر یک از اصول تصمیم سازی در سازمان را در دو سطر توضیح دهید.
3. شیوه تصمیم گیری مدیران و کارکنان یک سازمان را بیان نمایید.
4. عوامل موثر تصمیم گیری را براساس محدودیت های سازمانی بیان کنید.

## شش اصل تصمیم سازی در سازمان

در سازمان ها، تصمیم سازی بنیان همه امور است. به جرات می توان گفت که شکست هر سازمان به دلیل تصمیم های نادرست و غیراصولی است. با توجه به اهمیت تصمیم سازی در سازمان، در این درس اصول تصمیم سازی مناسب در سازمان ها تبیین می شود. شش اصل تصمیم سازی در سازمان ها به این شرح است:

### شش اصل تصمیم سازی در سازمان

1. شناسایی مساله.
2. ارائه راه حل ها.
3. انتخاب راه حل ها.
4. تفاوت های فردی.
5. محدودیت های سازمانی.
6. اختلاف های فرهنگی.

\*\*\*

## 1 - شناسایی مساله

مسائل همانند اشعه خورشید نیستند که از گوشه و کنار ابرها نمایان شوند. چیزی که برای یک نفر مساله است، ممکن است برای دیگری یک امر پذیرفته شده و حالتی از وضع موجود باشد. بنابراین، شخص تصمیم گیرنده چگونه می تواند مساله ای را شناسایی کند؟

به دو دلیل زیر می توان گفت، مسائلی که از اهمیت بالایی برخوردارند، بهتر یا بیشتر نمایان می شوند و احتمال بیشتری دارد که فرد (تصمیم گیرنده) متوجه آن ها شود و آن ها را انتخاب نماید.

**دلیل نخست**، اگر مساله ای چشمگیر باشد، راحت تر می توان متوجه آن شد و آن را شناسایی کرد. چنین مساله ای نظر تصمیم گیرنده را به خود جلب می کند.

**دلیل دوم**، فرد در سازمان باید تصمیم بگیرد. تصمیم گیرنده می خواهد خود را فردی آگاه، شایسته و حاکم بر اوضاع و شرایط معرفی نماید. به اصطلاح به دیگران بفهماند که متوجه همه جزئیات می شود. چنین تمایلی باعث می شود که او به مسائلی توجه کند که دیگران هم متوجه آن شده اند.

باید به این مطلب توجه کرد که مدیر (تصمیم گیرنده) به دنبال خواسته ها و منافع سازمان خود است. اگر در رابطه با تعیین مساله، دچار تعارض شود، یعنی با مساله ای مواجه شود که برای سازمان اهمیت دارد، ولی احتمالاً به نظرش از اهمیت کمتری برخوردار باشد، طرف خودش را خواهد گرفت. این امر نیز به موضوع قابل چشمگیر بودن مساله مربوط می شود. معمولاً نفع مدیر (تصمیم گیرنده) در این است که به مسائل بسیار چشمگیر توجه کند و در صدد حل آن ها برآید. او به این گونه این پیام را به دیگران مخابره خواهد کرد که همه چیز تحت کنترل او است. گذشته از این، اگر مساله ارزیابی عملکرد مطرح شود، مدیرانی که توانسته اند مسائلی بزرگتر و چشمگیرتر را مورد توجه قرار داده و در صدد حل آن ها برآیند، در موقعیت سازمانی بهتری قرار خواهند گرفت.

## **2 - ارائه راه حل ها**

از آنجا که شخص همیشه نمی تواند یک راه حل مطلوب ارائه کند (ولی همواره یک راه حل ارضاء کننده ارائه خواهد شد)، بنابراین فرد به هنگام تصمیم گیری از توان بالقوه و خلاق خود حداکثر استفاده را نمی نماید و تنها به اندکی تفکر و اندیشیدن اکتفا می کند.

معمولاً فردی که بخواهد راه حلی را ارائه کند، در پی فرایندی ساده بر خواهد آمد و بیشتر وقت خود را به راه حل های جاری محدود خواهد کرد. اما کسانی که در پی راه حل های پیچیده بر می آیند و می خواهند راه حل های ابتکاری و خلاق ارائه کنند، زمانی فرا خواهد رسید که راه حل های ساده نمی تواند مسائل مورد نظرشان را حل کند.

تجارب نشان می دهد که افراد به هنگام ارائه راه حل، مراحل را گام به گام طی می کنند و کمتر امکان دارد روشی جامع و فراگیر به کار ببرند. یعنی شخصی که باید تصمیمی بگیرد به کمتر امکان دارد تعریفی جدید و منحصر به فرد از مساله و راه حل ارائه نماید.

این گونه افراد از کارهای مشکل و روی آوردن به عوامل بسیار مهم اجتناب کرده و تنها به این امر اکتفا می کنند که نقاط قوت و ضعف راه حل های ساده را با هم مقایسه کرده و به راه حل نهایی، ارزش بیشتری بدهند.

ازسویی، فرد تصمیم گیرنده دست به اقدامی می زند که با سایر اقداماتی که در آن زمینه انجام می شود، تفاوت اندکی داشته باشد. رفتن چنین راهی، بررسی عمیق و ارزیابی راه حل ها و نتایج گوناگون را غیر ضروری می نماید. تنها به این امر اکتفا می کند که جنبه های گوناگون و نتایج حاصل از آن ها را که با وضع موجود متفاوت اند، مقایسه می کند.

### 3 - انتخاب راه حل ها

مدیر یا کارمند (تصمیم گیرنده) برای این که در زیر انبوهی از اطلاعات قرار نگیرد، به تجارب خود پناه می برد یا در تصمیم گیری به نوعی جمع بندی (در قضاوت) می رسد. این شیوه یعنی تکیه کردن به تجارب و استفاده از اصول تجربی به دو روش صورت می گیرد، یکی وجود اطلاعات و دیگری مقایسه با نمونه های پیشین.

مدیر یا کارمند (تصمیم گیرنده) در هریک از دو مورد به هنگام قضاوت، دچار گونه ای تعصب و یک سوگیری می شود. شکل دیگری از تعصب، زمانی بروز می کند که وی بر تعهدات پیشین خود اصرار ورزد.

#### 1-3 - قضاوت بر مبنای اطلاعات موجود

اصولاً مردم، اساس و پایه قضاوت خود را بر اطلاعات موجود و آنچه که در دسترس است، می گذارند. رویدادهایی که موجب تحریک احساسات می شوند، مربوط به زمان کنونی هستند که بیشتر در حافظه باقی می مانند. در نتیجه تمایل دارند درباره رویدادهایی که به تازگی رخ داده اند، اغراق گویی نمایند.

قضاوت مبتنی بر اطلاعات موجود (قضاوت بر اساس تجربه) برای مدیران یک سازمان، این وضع را پیش می آورد که به هنگام ارزیابی عملکرد سالانه، وزن یا ضریب بیشتری به رفتارهای کنونی کارمند (در مقایسه با رفتار مربوط به شش یا نه ماه قبل او) بدهند.

#### 2-3 - قیاس به نفس

عموم مردم نوع قضاوتشان براساس اطلاعات موجود و قیاس به نفس است. آنان تمایل دارند که احتمال وقوع یک رویداد را از طریق مقایسه آن با نمونه پیشین مورد ارزیابی قرار دهند. همه ما از این نوع قیاس به نفس رنج می‌بریم. برای مثال، غالباً مدیران عملکرد یک فعالیت جدید را با موفقیت فعالیت پیشین مرتبط ساخته و به این گونه پیش بینی می‌کنند. یا این که سه فارغ التحصیل یک رشته تحصیلی را که استخدام نموده اند؛ پس از شروع بکار، متوجه می‌شوند که عملکرد ضعیفی دارند. براین اساس، برای داوطلبان جدید آزمون ورودی فارغ التحصیلان همان رشته یا رشته دانشگاهی، ارزیابی دانش و مهارت‌ها را بیشتر مورد توجه قرار می‌دهند، در حالی که امکان دارد این افراد از خصوصیات (ضعف و قوت) دیگری برخوردار باشند.

### 3-3 - پافشاری بر تعهد

نوع دیگر تعصب یا یک سونگری در فرایند تصمیم‌گیری، پافشاری بر تعهد پیشین است. پافشاری بر تعهد، یعنی اصرار بیش از حد بر تصمیمات قبلی است. با وجودی که اطلاعات حاصل، گویای منفی بودن اقدامات گذشته است.

افرادی که بر تعهدات پیشین خود پافشاری می‌کنند، می‌خواهند نشان دهند که تصمیمات اولیه آن‌ها نادرست نبوده است و نمی‌خواهند بپذیرند که مرتکب اشتباه شده‌اند.

تردیدی نیست که پافشاری بر تعهد از جمله ویژگی‌هایی است که در مدیریت کاربردهای زیادی دارد. بسیاری از سازمان‌ها به همین دلیل متحمل زیان‌های سنگینی شده‌اند، زیرا یک مدیر خواسته است حرف خود را به کرسی بنشانند، در تصمیم خود و ادامه کار پافشاری کرده و باعث ضررهای سنگینی شده است.

پافشاری زیاد بر کارهای گذشته به معنی داشتن ثبات رویه است. ثبات رویه (در مدیریت) به رهبران اثربخش تعلق دارد. مدیر یا کارمند برای این که خود را اثربخش نشان دهد، در بسیاری موارد روی حرف خود پافشاری می‌کند. او با وجود راه‌های مفیدتر، اشتباه اولیه خود را پس نمی‌گیرد و راه نادرست را ادامه می‌دهد. در واقع، مدیر یا کارمند اثربخش، کسی است که بتواند بین شرایطی که باید روی آن پافشاری کند و شرایطی که سازمان را به بیراهه می‌کشاند، فرق قائل شود و آن‌ها را از یکدیگر تمیز دهد.

#### 4 - تفاوت های فردی

از دو نفر از کارکنان سازمانتان بخواهید که در موردی تصمیم بگیرند، مشاهده خواهید کرد که یکی از آنان دیرتر از دیگری به نتیجه می رسد و راه حلی را ارائه می کند. نظریه ای که سرانجام فرد اول ارائه کرده است به هیچ وجه بهتر از راه حل فرد دوم نیست، تنها تفاوت در این است که فرد دوم اطلاعات را با سرعتی کندتر پردازش کرده است.

این مثال نشان می دهد که افراد به هنگام تصمیم گیری شخصیت و سلیقه های فردی خود را به نمایش می گذارند. دو تفاوت عمده که از این دیدگاه می توان مورد توجه قرار داد و در سازمان کاربرد دارد، عبارتند از: شیوه تصمیم گیری و میزان اصول اخلاقی که شخص تصمیم گیرنده رعایت می کند. به این شرح:

##### 1-4 - شیوه های تصمیم گیری

چهار روش تصمیم گیری شناخته شده است. کسی که این چهار روش را ارائه کرد، می خواست مدیران را در فرایند تصمیم گیری هدایت نماید، ولی این چارچوب برای هر فرد تصمیم گیرنده (اعم از مدیر یا کارمند) کاربرد دارد. چهار شیوه تصمیم گیری وجود دارد:

##### الف - شیوه تصمیم گیری ارشادی:

- کسانی که از شیوه ارشادی، رهبری یا دستوردهی استفاده می کنند در برابر اطلاعات مبهم، بردباری و شکیبایی ندارند.
- همواره در پی تصمیمات بخردانه و معقول هستند.
- این افراد از کارایی و منطق بالایی برخوردارند.
- بیشتر به کارایی توجه می کنند.
- به هنگام تصمیم گیری و ارائه راه حل به پایین ترین میزان اطلاعات اکتفا می نمایند.
- افرادی که در تصمیم گیری از چنین روشی استفاده می نمایند، به سرعت عمل می کنند و معمولاً به دوره های کوتاه مدت توجه می نمایند.

##### ب - شیوه تصمیم گیری تحلیلی:

- کسانی که در تصمیم‌گیری، از شیوه تحلیلی استفاده می‌کنند (در مقایسه با کسانی که در تصمیم‌گیری شیوه ارشادی یا دستوردهی دارند) در برابر اطلاعات مبهم از بردباری و شکیبایی بیشتری برخوردارند.
- در پی کسب اطلاعات بیشتر بر می‌آیند و می‌خواهند بیشتر درباره آن بیندیشند.
- مدیرانی که به شیوه تحلیلی تصمیم می‌گیرند، در تصمیم‌گیری دقت فراوان می‌کنند و می‌توانند خود را با شرایط جدید وفق دهند.

### ج- شیوه تصمیم‌گیری اصولی:

- کسانی که از نظر تصمیم‌گیری به شیوه اصولی عمل می‌کنند؛ دارای دیدگاهی بسیار باز هستند.
- بسیاری از راه‌حل‌ها را مورد توجه قرار می‌دهند.
- به دوره‌های بلند مدت توجه می‌کنند.
- در امر یافتن راه‌حل‌های ابتکاری و خلاق توانایی بالایی دارند.

### د- شیوه تصمیم‌گیری رفتاری:

- کسانی که از نظر تصمیم‌گیری به شیوه رفتاری عمل می‌کنند؛ با دیگران همکاری می‌کنند.
- همواره به دستاوردهای همکاران و زیردستان توجه می‌نمایند.
- پیشنهادات را به خوبی می‌پذیرند و به نتیجه شوراها و گردهمایی‌ها اهمیت می‌دهند.
- چنین مدیرانی می‌کوشند تا از تعارض و برخورد عقاید اجتناب کنند و همواره پذیرای نظرات دیگران می‌باشند.

با وجود این که این چهار شیوه از یکدیگر متمایزند، ولی بیشتر مدیران و کارکنان به گونه‌ای عمل می‌کنند که می‌توان آن‌ها را در بیش از یک گروه قرار داد. پس شاید معقول این باشد که ببینیم مدیر یا کارمند در مجموع از چه شیوه‌ای استفاده می‌کند.

- برخی از مدیران تنها از یک روش خاص استفاده می‌کنند، ولی مدیرانی که از انعطاف‌پذیری نسبتاً زیادی برخوردارند در مواردی تغییر موضع داده و با توجه به شرایط حاکم شیوه‌ای جدید را در پیش می‌گیرند.

- علاوه بر ارائه چارچوبی در رابطه با تفاوت های فردی، آگاهی از شیوه های مختلف تصمیم گیری ما را یاری می کند تا بتوانیم این مطلب را درک کنیم که اگر دو مدیر یا کارمند با فراست و هوشیار در یک موضع قرار گیرند و هریک از آنان به یک دسته مشخص اطلاعات دسترسی داشته باشند، چرا به شیوه های متفاوت تصمیم می گیرند و چرا راه های متفاوتی را ارائه می نمایند.

## 2-4- اصول اخلاقی

رعایت اصول اخلاقی در تصمیم گیری بسیار مهم است. زیرا بسیاری از تصمیمات، در بستر اصول اخلاقی گرفته می شود. مجموعه تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده، بیانگر این است که به هنگام رعایت اصول اخلاقی، مدیران و کارکنان (کسانی که تصمیم می گیرند) به سه گونه عمل می کنند. مطابق جدول زیر:

اصول اخلاقی در تصمیم گیری			
ردیف	سطوح	اصول اخلاقی	توضیح
1	سطح نخست	بندگی یا پیروی محض	در این سطح فرد با توجه به نتایجی که نصیب خودش خواهد شد، در برابر مفاهیم درست یا غلط، از خود واکنش نشان می دهد. مانند هنگامی که نوع قضاوت تنبیه، پاداش یا مورد لطف واقع شدن در پی داشته باشد.
2	سطح دوم	عرف	در سطح عرف، ارزش های اخلاقی در حفظ نظم و رسوم متعارف قرار دارد.
3	سطح سوم	اجتهاد	در سطح اجتهاد، فرد بین اصول اخلاقی که خود ارائه می کند و اختیاراتی که دیگران دارند؛ فرق قائل می شود.

هریک از این سه سطح از اصول اخلاقی از دو مرحله تشکیل می شود. فرد از هر مرحله ای که به مرحله بالاتر گام بگذارد، کمتر به نیروهای خارجی توجه می کند. بلکه بیشتر به دیدگاه خود توجه می نماید.

تحقیقاتی که درباره این سه مرحله از اصول اخلاقی انجام شده، به نتایج متفاوتی انجامیده است. **نخست**، افراد این مراحل را یکی پس از دیگری پشت سر می گذارند. هیچ یک از مراحل را حذف نمی کنند.

**دوم**، تضمینی وجود ندارد که افراد این مراحل را به ترتیب طی کنند.

**سوم**، بیشتر افراد تابع قوانین و مقررات جامعه هستند.



## 5 - محدودیت های سازمانی

سازمان بر مدیران و کارکنان (تصمیم گیرندگان) محدودیت هایی را اعمال می کند. برای مثال، مدیران تصمیمات خود را به گونه ای می گیرند که بتوانند مورد ارزیابی قرار گیرند و هنگامی که سازمان در صدد ارزیابی عملکرد آن ها بر می آید به پاداش هایی دست یابند. از جمله محدودیت های سازمانی عبارتند از:

### 1-5- ارزیابی عملکرد

مدیران و کارکنان یک سازمان به هنگام تصمیم گیری به شدت تحت تاثیر معیارهایی قرار می گیرند که به این وسیله مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت. اگر مدیر یک واحد مستقل سازمان بر این باور باشد که واحد تحت مسئولیت او زمانی بهترین عملکرد را خواهد داشت که هیچ جمله منفی از این بابت به گوش نخورد، در آن صورت نباید شگفت زده شویم، اگر ببینیم که مدیران و کارکنان این واحد، مقدار زیادی از وقت خود را صرف می کنند تا هیچ نوع اطلاعات منفی به گوش مقام ارشد و رئیس سازمان نرسد.

### 2-5- سیستم پاداش

سیستم پاداش سازمان، بر شیوه تصمیم گیری مدیر یا کارمند اثر می گذارد، زیرا همواره به او یادآوری می شود که تصمیماتی ارجحیت دارند که از نظر بازده شخصی در سطح بالایی باشند. برای مثال، اگر میزان یا شیوه پرداخت پاداش سازمان بر اساس خطر گریزی قرار داشته باشد، احتمالاً مدیر یا کارمند به هنگام تصمیم گیری، محافظه کارانه عمل می کند.

### 3-5- محدودیت های زمانی

سازمان ها معمولاً در رابطه با تصمیمات ابلاغ شده، ضرب الاجل تعیین می کنند. برای مثال: باید برنامه بودجه تا هفته آینده ارائه شود یا گزارش پیشرفت کار باید تا اول ماه به مدیر داده شود. بسیاری از تصمیمات باید به سرعت اخذ شوند تا سازمان از برنامه های پیش بینی شده، عقب نماند.

تقریباً بیشتر تصمیمات مهم، دارای ضرب الاجل مشخص است. چنین شرایطی باعث می شود که تصمیم گیرنده از نظر بعد زمانی تحت فشار قرار گیرد. گاهی هم با مسائل و مشکلاتی مواجه می شود که نمی تواند به موقع اطلاعات لازم را به دست آورد و تصمیم نهایی را بگیرد.

#### 4-5 - تصمیمات پیشین

تصمیماتی که به صورت بخردانه یا معقول گرفته می شود، به گونه ای است که دارای طیفی محدود است. از این دیدگاه، تصمیم به صورت مستقل و بدون رابطه با سایر رویدادها گرفته می شود. ولی این همان راهی نیست که دنیای واقعی به این گونه عمل می کند. تصمیم در خلاء گرفته نمی شود.

تصمیماتی که در گذشته گرفته شده است بر تصمیمات جاری سایه می افکند. برای مثال، تعهدات مربوط به گذشته، راه های کنونی را محدود می کند. تصمیماتی که دولت در رابطه با بودجه می گیرد می تواند نمونه ای از این گونه باشد. در بیشتر موارد میزان بودجه سال آینده بر اساس بودجه سال جاری تعیین می شود. بنابراین تصمیماتی که امروز گرفته می شود، حاصل تصمیماتی است که سال ها پیش گرفته شده است.

#### 6 - اختلاف فرهنگی

در الگوی بخردانه به اختلاف های فرهنگی توجه نمی شود. بنابراین، باید به زمینه فرهنگی مدیر یا کارمند (تصمیم گیرنده) توجه کنیم. زیرا راه حلی که ارائه می کند، به شدت تحت تاثیر فرهنگ، منطق و شیوه استدلال او قرار دارد. همچنین بینیم آیا تصمیمات سازمانی به صورت خودکامه (توسط یک مدیر یا کارمند) گرفته می شود؟ یا به صورت گروهی اتخاذ می گردد؟

برای مثال، از نظر بعد زمانی، اهمیت دادن به روش های بخردانه، باورداشتن توانایی فرد در حل مساله، ترجیح دادن تصمیمات فردی به گروهی، در فرهنگ های مختلف متفاوت اند.

توجه به بعد زمانی باعث می شود تا به این مطلب پی ببریم که چرا در مصر تصمیمات با سرعتی کندتر گرفته می شود و در مقایسه با مدیران اروپایی سرعت کمتری دارند.

تصمیمی که به وسیله مدیر ژاپنی گرفته می شود به گونه ای است (در مقایسه با مدیران آمریکایی) که به گروه توجه می شود. ارزش نهادن به نظر دیگران، در کشور ژاپن خود گونه ای ارزش به حساب می آید.

بنابراین مدیر یک سازمان، در ژاپن، پیش از این که تصمیم مهمی بگیرد، مقدار زیادی اطلاعات جمع آوری می کند که به هنگام تشکیل گروه و نظرخواهی (تصمیم گروهی) از آن استفاده خواهد کرد.

## **خود ارزیابی**

1. شش اصل تصمیم گیری در سازمان را تبیین کنید.
2. هر یک از اصول تصمیم گیری در سازمان را در دو سطر توضیح دهید.
3. شیوه تصمیم گیری مدیران و کارکنان یک سازمان را بیان نمایید.
4. عوامل موثر تصمیم گیری را براساس محدودیت های سازمانی بیان کنید
5. شیوه تصمیم گیری با توجه به تفاوت های فردی را توضیح دهید.
6. تصمیماتی را که در بستر اصول اخلاقی گرفته می شوند، شرح دهید.
7. محدودیت های سازمانی که در تصمیم گیری اثر می گذارند را نام برده و توضیح دهید.
9. اثر محدودیت های زمانی در تصمیم گیری را توضیح دهید.

## درس سوم

# روش های تصمیم گیری در سازمان

پس از مطالعه این درس از شما انتظار می رود بتوانید:

1. سه روش تصمیم گیری در سازمان را تبیین کنید.
2. گروه های نامتجانس و متجانس را با یکدیگر مقایسه کنید.
3. مقام فردی در سازمان را توصیف نمایید.
4. دو زیر مجموعه یا محصول تصمیمات گروهی را نام برده و تبیین کنید.
5. تصمیمات فردی و گروهی را با یکدیگر مقایسه کنید.
6. سه روش تصمیم گیری گروهی را تبیین کنید.

## 1 - گزینه هایی برای انتخاب روش تصمیم گیری

تصمیم گیری، انتخاب یک گزینه از میان گزینه های مختلف است. این انتخاب هنگامی حساب شده است که بیش از یک معیار در گزینش آن به کار گرفته شود. تصمیم گیری به وجود اطلاعات مورد نیاز بستگی دارد. هرچه اطلاعات کامل تر، جدید تر و به روزتر باشد، امکان تصمیم گیری درست و مناسب بیشتر خواهد بود. در این میان، نقش تصمیم گیری مدیران و کارکنان را در عرصه سازمان ها نباید انکار کرد. زیرا تصمیم گیری آنان خواه ناخواه با مسائل اقتصادی، فنی، اداری، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی در سطوح خرد و کلان، ارتباط تنگاتنگی دارد. از این رو نقش آنان در فرایند تصمیم گیری، بسیار حساس است. تصمیم گیرندگان در انتخاب یک گزینه از میان گزینه های متعدد، غالباً چندین معیار را هم زمان در تصمیم گیری مدنظر قرار می دهند. معیارها گاه هم راستا و گاهی متضاد می باشند. مدل های تحقیق در عملیات مانند برنامه ریزی خطی، برنامه ریزی غیرخطی و... مدل های تصمیم گیری هستند که بهینه سازی را فقط براساس یک معیار به انجام می رسانند. لذا این مدل ها در زمره مدل های تک هدفه طبقه بندی می شوند. هدف انتخاب شده این گونه مدل ها عموماً مهمترین هدف بوده و سایر اهداف در سایه این هدف به فراموشی سپرده می شوند.

### 1-1- روش تصمیم گیری در شرایط اطمینان

وقتی مدیران از وقوع و چگونگی جزئیات یک فعالیت و اقدام به خوبی آگاه هستند، با اطمینان خاطر به اجرای آن مبادرت می کنند و تصمیم گیری درباره شیوه اجرای فعالیت ها به سهولت انجام می گیرد. در واقع، متغیر مجهولی که امر تصمیم گیری را با دشواری مواجه سازد، وجود ندارد.

### 1-2- روش تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان

در حالتی که بخشی از زوایای فعالیت ها مشخص و بعضی از زوایای آن نامشخص باشد، تصمیم گیری مشکل است و به شرایط عدم اطمینان وارد می شود. اگر اطلاعات موجود ناچیز باشد، تصمیم درباره انتخاب و اجرای فعالیت از اطلاعات مخاطره آمیز پیروی می کند. در غیر این صورت، هر اندازه اطلاعات بیشتر باشد، به حالت تصمیم گیری در شرایط اطمینان نزدیک می شود.

### 3-1- روش تصمیم‌گیری در شرایط ریسک

در این روش زوایا و ابعاد فعالیت روشن نیست. وقتی اطلاعات فعالیت به اندازه کافی در دست نیست، مدیران تلاش می‌کنند از پیشداوری پرهیز و بیشتر بر کلیات تکیه کنند تا پس از روشن شدن زوایای فعالیت با مشکل مواجه نشوند.

در بعضی مواقع نیز مدیران تیزهوش و شجاع اقدام به ریسک می‌کنند. اگر مدیر هوش و ذکاوت بالایی داشته باشد، تصمیم‌گیری در شرایط ریسک بهترین حالت ممکن برای اجرای فعالیت است، در غیر این صورت تصمیم‌گیری در شرایط ریسک سازمان را با مشکلاتی مواجه می‌سازد.

### 2 - تصمیم‌گیری فردی و گروهی

تصمیم‌گیری در دنیای پیچیده امروز به چالشی برای مدیران و سازمان‌ها تبدیل شده است. تعداد شاخص‌های تصمیم‌گیری، تنوع معیارهای کمی و کیفی و لزوم در نظر گرفتن همزمان آن‌ها، اهمیت اثرات و پیامدهای تصمیم و... بر پیچیدگی تصمیم‌ها می‌افزاید. از این رو، در دهه‌های اخیر، روش‌های ریاضی و نیز دانش و فنون رایانه محور در حل مسائل تصمیم‌گیری به یاری آنان شتافته و تکنیک‌ها و فنون تصمیم‌گیری چند معیاره و سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری را ایجاد نموده‌اند.

#### 1-2- ترکیب گروه

فعالیت‌های گروه، مستلزم داشتن دانش و مهارت کافی است. گروه‌های نامتجانس، بیش از گروه‌های متجانس بازدهی دارد. زیرا اعضای گروه نامتجانس دارای توانایی‌ها و اطلاعات متفاوت‌اند. هنگامی که ترکیب گروه به گونه‌ای است که در آن شخصیت‌ها، عقاید، توانایی‌ها، مهارت‌ها و دیدگاه‌های مختلف و ناهمگون وجود دارد، به دلیل وجود توانایی‌های بیشتر، احتمال این که این گروه برای انجام کارها تصمیم موثرتری اتخاذ کنند، بیشتر است.

امکان دارد چنین ترکیبی موجب تضاد و تعارض بیشتری شود، ولی شواهد موجود گویای این است، این گروه‌ها (اعضای نامتجانس) در مقایسه با گروه‌های با اعضای متجانس، اثربخش‌تر عمل می‌کنند.

چنین به نظر می‌رسد که اختلافات فرهنگی برای انجام کار و داشتن دیدگاه‌های مختلف به عنوان یک دارایی ارزشمند به حساب می‌آید. ولی گروه‌هایی که از نظر فرهنگی نامتجانس

هستند، برای تصمیم‌گیری، شیوه کار کردن با یکدیگر و حل مساله با مشکلات بیشتری رو به رو می‌شوند.

یکی از خبرهای خوب این است که با گذشت زمان این مشکلات از بین می‌رود. اگرچه گروهی که به تازگی از افراد وابسته به فرهنگ مشترک هستند و قبل از این تشکیل شده‌اند، نمی‌تواند اثربخش واقع شود، ولی ظرف دو یا سه ماه این اختلافات از بین می‌رود. دلیل این است که مدت زمانی طول می‌کشد تا گروه‌های نامتجانس شیوه همکاری با یکدیگر را فراگیرند و اختلاف نظرهای خود را (جهت حل مسائل) از بین ببرند.

## 2-2- مقام فردی

مقام؛ رتبه یا درجه‌ای است که در درون گروه به فرد داده می‌شود. امکان دارد این کار به صورت رسمی انجام شود، مانند دادن عنوان «مدیر گروه» به فرد موردنظر. غالباً مردم، مقام یا رتبه<sup>1</sup> ممکن است به صورت غیر رسمی به دست آید، مثلاً به واسطه داشتن تحصیلات، سن، مهارت یا تجربه. اگر سایر اعضای گروه چیزی را مقام بدانند و برای آن ارزش قائل شوند، آن خود نوعی مقام یا رتبه یا اعتبار به حساب می‌آید.

برای درک رفتار فرد، مقام فرد به عنوان یک عامل مهم به شمار می‌آید. زیرا مقام به عنوان یک عامل انگیزشی مهم عمل می‌کند و بر نتایج رفتاری اثرات شدید می‌گذارد.

همه ما با عناوین و مقامات سازمانی آشنا هستیم. این که آیا مدیریت به سلسله مراتب، اختیارات و مقامات سازمانی اهمیت بدهد یا خیر، چیزی است که در سازمان‌های مختلف متفاوت است. ولی همواره عنوان سازمانی، مقدار یا ارزش خاصی را با خود یدک می‌کشد.

ویلیام بایت تحقیق جالبی درباره اهمیت مقام سازمانی به عمل آورد. او به این نتیجه رسید که اگر مقامات بالای سازمان دستورالعمل‌های خاص برای کارکنان رده یا مقام پایین صادر کنند، کارها آرام‌تر یا هماهنگ‌تر به اجرا در می‌آید.

او به مواردی اشاره می‌کند که چون مقامات پایین‌تر دستوری صادر می‌کنند، بین مقامات رسمی و غیر رسمی تضاد و برخورد به وجود می‌آید.

---

<sup>1</sup> Status

در تجزیه و تحلیلی که این پژوهشگر انجام داده است، چندین تغییر در روند امور پیشنهاد می نماید که در مجموع با سلسله مراتب اختیارات و مقامات سازمانی هماهنگ می شود و سرانجام به این نتیجه می رسد که رابطه اعضای گروه بهبود یافته و اثربخشی افزایش می یابد.

این موضوع اهمیت دارد که اعضای گروه بر این امر اعتقاد داشته باشند که پست ها و مقام های سازمانی براساس مساوات و برابری به افراد اعطا شده است. هر نوع تصویری که درباره نابرابری و رعایت نکردن عدل در دادن مقام، به وجود آید، موجب نامتعادل شدن سازمان می شود که در آن صورت باید اقدامات اصلاحی به عمل آید.

کارکنان انتظار دارند با توجه به تلاش یا نیرویی که مصرف می کنند، پاداش دریافت نمایند. اگر دو کارمند، واجد شرایط احراز مقام سرپرستی باشند و یکی از آن ها سابقه خدمت بیشتری داشته و برای ارتقای مقام و پذیرفتن مسئولیت از آمادگی بیشتری برخوردار باشد، در این صورت نفر دوم این کار را ظالمانه نمی داند. ولی اگر به اصطلاح، پارتی بازی شود، تردیدی نیست که نگرانی هایی بروز خواهد کرد.

برای این که کارکنان احساس کنند که برابری و انصاف رعایت می شود، مزایایی که به دارندگان یک مقام یا پست رسمی داده می شود باید متناسب با همان پست باشد. مواردی مشاهده می شود که میزان درآمد سرپرست از کارگر زیردست او کمتر است.

اگر دفترکار یک کارمند دون پایه مجلل باشد و مدیر از چنین مزایایی محروم بماند، کارکنان چنین استنباط می کنند که سازمان در رفتار خود برابری و مساوات را رعایت نمی کند. کارکنان انتظار دارند آنچه نصیب فرد می شود با مقام و رتبه سازمانی او متناسب باشد.

اگرچه اعضای گروه های مختلف در مورد شیوه دادن مقام به اعضای گروه، توافق داشته باشند و به این شیوه، افراد صاحب مقام و رتبه اداری شوند، ولی هنگامی که افراد گروه به گروه های دیگر می پیوندند یا اگر گروه ها از اعضای که دارای سابقه و زمینه نامتجانس می باشند، تشکیل شود، تضاد و تعارض به وجود می آید.

گاهی مدیران، میزان درآمد، ثروت یا اندازه و بزرگی سازمان را به عنوان عامل تعیین کننده مقام می شناسند. دیوانسالاران دولتی اندازه یا بزرگی سازمان را به عنوان یکی از عوامل تعیین کننده مقام، حیثیت و اعتبار فرد مسئول به حساب می آورند. اعضای هیات علمی، تعداد مقاله هایی را که به چاپ می رسانند به عنوان نوعی مقام احراز شده، می پندارند.



کارمندان، سابقه خدمت، پست سازمانی یا حتی پیروزی در مسابقات داخلی سازمان را به عنوان رتبه یا مقام به حساب می آورند. اگر فردی در یک گروه موفق باشد، شاید نتواند در گروه دیگر، دارای اثربخشی لازم باشد.

هنگامی که این گروه ها مجبور می شوند با یکدیگر همکاری کنند، امکان برخورد و تعارض بین مقام ها پیش می آید. چون افراد باید در سازمانی جدید، سلسله مراتب اختیاراتی جدید را رعایت کنند.

همان گونه که در ادامه مطالب مشاهده خواهیم کرد، بین اعضای گروه هایی که از افراد نامتجانس تشکیل می شود، تعارض به وجود می آید و این مربوط به مواردی است که مدیریت سازمان اقدام به تشکیل تیم می کند (تیمی که افراد از واحدها و بخش های مختلف سازمان به آن می پیوندند).

### 3-2-2- تصمیم گیری گروه

گفته اند که دو مغز بهتر از یک مغز فکر می کنند. این گفته همواره مورد قبول بوده است. برای این باور، امروزه بسیاری از تصمیمات سازمان ها در سطح گروه، تیم یا کمیته گرفته می شود. دو زیر مجموعه یا محصول تصمیمات گروهی مورد توجه پژوهشگرانی قرار گرفته است که در رشته رفتار سازمانی تحقیق می کنند. این دو عبارت اند از: هم‌رنگ جماعت شدن و بریدن از گروه.

#### 1-3-2- هم‌رنگ جماعت شدن

آیا هرگز برای شما چنین وضعی پیش آمده است که می توانستید در یک گروه‌مایی صحبت کنید، ولی تصمیم گرفته اید که چنین کاری نکنید؟  
یک دلیل آن خجالت یا شرم است که به شما اجازه نمی دهد ابراز وجود کنید. از سوی دیگر امکان دارد شما قربانی اصلی شده باشید که آن را هم‌رنگ جماعت شدن می نامند. این پدیده در موارد خاصی رخ می دهد. مانند این که هنگامی که اعضای گروه به شدت شیفته تصمیم می شوند و این اتفاق نظر و شیفتگی در حدی است که به آن ها اجازه نمی دهد واقعیت یا راه های عملی دیگر را مورد توجه و ارزیابی قرار دهند؛ چنین می پندارند که راه های دیگر به خطا می رود، خود را در اقلیت می بینند یا دیدگاه های دیگر را بی ارزش می پندارند.

وجود چنین وضعی باعث می شود که قوه دماغی فرد به قهقرا برود، کارایی او کاهش یافته، خود را در آزمون واقعی ببیند و در سایه فشار گروه، به گونه ای بر پایه اصول اخلاقی به داوری بنشیند.

چگونه می توان متوجه این موضوع شد که آیا گروه نشانه ای از پدیده «همرنگ جماعت شدن»<sup>1</sup> دارد یا خیر؟

### ویژگی های پدیده همرنگ جماعت شدن:

1. اعضای گروه چنین استدلال می کنند که در برابر اصول ارائه شده با مقاومت مواجه می شوند.
2. فشار گروه باعث می شود تا هر کس که تردیدی به خود راه دهد، دیدگاه اکثریت را قبول کند.
3. کسی که تردید کند خود را در برابر توافق نظر گروه می بیند، مهر سکوت بر لب می زند و به تردید خود اهمیت نمی دهد.
4. گروه، سکوت اعضا را به عنوان تایید اکثریت تلقی می کند.

### عوارض پدیده همرنگ جماعت شدن:

علائمی که در بالا ارائه شد از جمله کاستی های تصمیم گیری است. هنگامی که پدیده همرنگ جماعت شدن وجود داشته باشد، فرد به کاستی های زیر دچار می شود:

- ارزیابی ناقص از مساله،
- اطلاعات ضعیف درباره مساله،
- یک سونگری در پردازش اطلاعات،
- ارزیابی ناقص راه حل ها،
- ناتوانی در ارزیابی راه حل های برتر و ناتوانی در ارزیابی مجدد راه هایی که مورد قبول واقع نشده است.

---

<sup>1</sup>. Groupthink

## نقش مدیران در کاهش دادن پدیده هم‌رنگ جماعت شدن:

پنج متغیر زیر هنگام روی دادن پدیده هم‌رنگ جماعت شدن در گروه اثر می‌گذارند. مدیری که به هنگام رهبری گروه بخواهد اثر پدیده هم‌رنگ جماعت شدن را به حداقل ممکن برساند، باید این متغیرها را مدنظر قرار دهد.

1- انسجام گروه به عنوان یک دارایی به حساب می‌آید، زیرا گروهی که انسجام دارد می‌تواند اطلاعات بیشتری ارائه نماید. ولی انسجام ممکن است موجب شود، نظرهای مخالف ابراز نشود. بنابراین هنگامی که مدیران با یک گروه منسجم کار می‌کنند، باید بسیار هوشیارانه عمل کنند.

2- مدیر باید از هیچ تلاشی دریغ نکند تا شیوه رهبری آزاد اندیشی را به نمایش بگذارد. وجود چنین شیوه‌ای، مستلزم این است که اعضا را به مشارکت تشویق نماید. هیچگاه در آغاز کار نظر خود را ابراز ننماید و سعی نکند آن را بر دیگران تحمیل کند. به دیدگاه‌های موافق و مخالف که از سوی اعضای گروه ارائه می‌شود، توجه و بر اهمیت تصمیم معقول تاکید نماید.

3- مدیر نباید اجازه دهد که گروه، خود را از منابع خارجی محروم سازد. گروهی که از منابع خارجی محروم شود، نمی‌تواند دیدگاهی گسترده داشته باشد و دچار ذهنیت‌گرایی می‌شود.

4- مدیر باید به گونه‌ای عمل کند که زمان به عنوان یک عامل محدود کننده سد راه اتخاذ تصمیمات معقول نشود. اعضای گروه نباید احساس کنند تحت فشار قرار گرفته‌اند و باید در یک محدوده زمانی تصمیمی اتخاذ نمایند، در حالی که واقعیت غیر از این است.

5- مدیر باید استفاده از روش‌های گوناگون در تصمیم‌گیری را مورد تایید قرار دهد. استفاده از فرایند بخردانه تصمیم‌گیری که در مطالب قبلی به آن‌ها اشاره شد، موجب ارائه انتقادهای سازنده می‌شود و راه حل‌های متعدد ارائه می‌گردد.

## 2-3-2- بریدن از گروه

مقایسه تصمیمات گروه با تصمیمات فردی اعضا در گروه؛ بیانگر این است که این دو دیدگاه با هم یکی هستند و اختلافی وجود ندارد. در برخی موارد، تصمیمات گروه (در مقایسه با تصمیمات فردی) احتیاط آمیزتر است و در بیشتر موارد فرد از گروه بریده می شود و در راه پذیرفتن خطرهای سنگین تر گام برمی دارد.

در مباحثه گروهی مواضع اولیه گروه، جنبه گزافه گویی به خود می گیرد. تغییر موضع اعضای گروه به عنوان گونه ای ویژه از پدیده «همرنگ جماعت شدن» می باشد.

تصمیم گروه بازتابی از هنجار حاکم بر فرایند تصمیم گیری است که در مباحثات گروه پدید می آید. این که آیا تغییر موضع اعضای گروه به معنی روی آوردن به جنبه های احتیاط آمیزتر یا پذیرفتن خطرهای سنگین تر است یا خیر، به هنجارهای حاکم بر گروه (پیش از شروع مباحثه) بستگی دارد.

گفته شده است که مباحثه موجب نزدیک تر شدن افراد گروه می شود. وقتی افراد با یکدیگر آشنا شوند، احساس راحتی و خودمانی بودن می کنند، در نتیجه گستاخی بیشتری پیدا می کنند و می توانند از موضع قدرت قوی تر ابراز نظر کنند.

تصمیمات گروهی بار مسئولیت و پاسخگویی را بر عهده هیچ یک از اعضای گروه (در رابطه با تصمیمی که گرفته می شود) نمی گذارد. اگر آن تصمیم با شکست مواجه شود، خطر سنگین تر می شود و در این میان هیچکس مسئولیت کامل را بر عهده نمی گیرد.

بنابراین مدیر باید از دستاوردهای حاصل از تحقیقاتی که بر روی پدیده «تغییر موضع اعضای گروه» انجام شده، استفاده نماید.

## 3 - مقایسه تصمیمات فردی و گروهی

- یکی از مزایای عمده تصمیم گیری های فردی، سرعت آن است. فرد نباید تشکیل جلسه بدهد و وقت زیادی را صرف مباحثه برای یافتن راه های گوناگون کند. بنابراین زمانی که باید تصمیمی گرفته شود، او از این امتیاز برخوردار است که بتواند به سرعت تصمیم بگیرد.

- تصمیماتی که به وسیله فرد گرفته می شود، از نظر مسئولیت و پاسخگویی، موضوع روشن است. در واقع، به خوبی روشن است که چه کسی تصمیم گرفته است، بنابراین نتیجه کار بر عهده وی می باشد و او نیز مسئولیت را می پذیرد.

- تصمیماتی که به وسیله گروه گرفته می شود، دستخوش کشمکش ها و برخورد قدرت های بین گروه قرار می گیرد. نمونه این گونه تصمیمات، مصوباتی است که در مجالس قانونگذاری به تصویب می رسد. تصمیماتی که در یک جلسه گرفته می شود با تصمیمی که در جلسه بعد گرفته می شود تفاوت زیادی دارد. این منعکس کننده توانایی ها و فشارهایی است که آن ها می توانند بر سایر اعضا (در رابطه با یک موضوع) وارد سازند. اگرچه معمولاً فرد در تصمیمات خود برای همیشه و به صورت کامل پایدار نیست، ولی در مقایسه با گروه از ثبات بیشتری برخوردار است.

- در گروه، اطلاعات و دانش بیشتر و کامل تری وجود دارد. اطلاعاتی که از منابع مختلف و توسط افراد گوناگون گرفته می شود، به گروه این امکان را می دهد که بار اطلاعاتی تصمیمات را سنگین تر کند.

علاوه بر افزایش بار اطلاعاتی، گروه می تواند در سطح غیر متجانس تصمیم بگیرد. به این وسیله دیدگاه های مختلف ارائه می شود. شواهد بیانگر این است که همیشه عملکرد گروه از بهترین فرد هم، بهتر است. بنابراین کیفیت تصمیماتی که گروه می گیرد در سطح بالاتری است.

- گروه باعث می شود که راه حل، بیشتر مورد قبول واقع شود. بسیاری از تصمیمات، پس از اتحاد، مورد تایید قرار نمی گیرند، زیرا افراد، آن ها را نمی پذیرند.

موارد زیادی وجود دارد که فرد می تواند بهترین تصمیم را بگیرد. برای مثال، اگر تصمیم چندان مهم و در مرحله اجرا نیازی به تعهد زبردست و کارکنان رده پایین نباشد، بهتر است که به وسیله فرد گرفته شود. به همین شیوه می توان استدلال کرد که اگر اطلاعات به میزان کافی وجود داشته باشد و اگر زبردستان درباره نتایج حاصل تعهد دهند، بهتر است که تصمیم به وسیله فرد گرفته شود.

این که آیا فرد یا گروه باید تصمیم بگیرد یا خیر، به میزان اثربخشی و کارایی بستگی دارد. از نظر اثربخشی، گروه برتری دارد. هر قدر راه حل های ارائه شده بیشتر باشد، آن ها می توانند خلاقیت بیشتری داشته باشند، دقیق تر باشند. تصمیمات گروه کارایی چندانی ندارد، زیرا آن ها برای رسیدن به یک راه حل باید وقت و منابع بیشتری صرف کنند.

#### 4 - روش های تصمیم گیری گروهی

متداول ترین شکل تصمیم گیری گروهی به صورت تعامل اعضاست. ولی پدیده «همرنگ جماعت شدن» باعث می شود که تعامل به گونه ای باشد که به اصطلاح افراد، خودکنترلی و

خودسانسوری نمایند و نیز هریک از اعضای گروه تحت فشار قرار می گیرد تا با دیدگاه دیگران موافقت کند.

طوفان فکری، یکی از روش های متداول در تصمیم گیری گروهی است. تشکیل جلسه از راه دور نیز روشی است که می توان به این وسیله مسائل ذاتی یا فطری گروه های سنتی را حل کرد.

#### 1-4- طوفان فکری

مقصود از طوفان فکری<sup>1</sup> این است که بتوان از فشارهایی که بر اعضای گروه، جهت سازش وارد می آید کاست و اجازه نداد عواملی مانع از ارائه راه حل های ابتکاری و خلاق شوند. در این روش از فرایندی استفاده می شود که افراد می توانند ابراز نظر نمایند و در عین حال از نقد و انتقاد دیگران مصون بمانند.

در یک نشست یا گردهمایی که در رابطه با طوفان فکری تشکیل می شود:

- تعداد 5 تا 6 نفر پشت یک میز می نشینند.

- رهبر گروه مساله را به شیوه ای روشن بیان می کند، به نحوی که برای همه افراد قابل فهم باشد.

- اعضا آزادی عمل دارند. هر کس هر مقدار وقت که لازم دارد، می گیرد و نظر یا راه حل های خود را ارائه می کند.

- هیچ کس حق انتقاد ندارد، همه راه حل های ارائه شده ثبت و ضبط می شود تا پس از آن مورد بحث و تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

طوفان فکری، فرایندی برای ابراز نظر و ارائه دیدگاه های جدید است. طوفان فکری یکی از شیوه های ایجاد انگیزش در دیگران است و به گروه اجازه می دهد تا هر نوع پیشنهاد عجیب و غریبی را بشنوند و پس از آن در زمان دیگری درباره این دیدگاه ها بیندیشند.

#### 2-4- روش مبتنی بر ایجاد گروه اسمی

هنگامی که گروه اسمی تشکیل شود، افراد گروه به هنگام تصمیم گیری حق مباحثه، صحبت یا تفسیر ندارند. اعضای گروه در جلسه حاضر می شوند، ولی باید به صورت مستقل عمل کنند. در این جلسه، گام های زیر برداشته می شود:

---

<sup>1</sup>. Brainstorming

1. اعضا به صورت گروه گردهم می آیند. ولی پیش از این که بحثی انجام شود، هر عضو به صورت مستقل نظر یا راه حل خود را درباره مساله بر روی یک صفحه کاغذ می نویسد.
  2. پس از گذشت یک دوره زمانی هر عضو نظر خود را به گروه می دهد. یعنی هر عضو به اطراف میز می رود و نظر خود را به دیگران عرضه می کند تا این که همه نظرها ابراز شود. هیچ بحثی صورت نمی گیرد تا این که همه نظرها نوشته شود.
  3. سپس گروه درباره نظرهای ارائه شده مباحثه می کنند، درباره هریک از آن ها توضیح داده می شود و آن ها را ارزیابی می کنند.
  4. هر عضو گروه، به صورت ساکت، آرام و بدون مشورت با دیگران نظرها و عقاید ابراز شده را بر حسب اولویت تنظیم می کند. تصمیم نهایی گرفته شده عقیده یا راه حلی است که بیشترین نمره را آورده است.
- مزیت عمده روش مبتنی بر ایجاد گروه اسمی در این است که به گروه اجازه می دهد گرد هم آیند. ولی هر کس باید به صورت مستقل بیندیشد (هیچ تبادل نظری صورت صورت نگیرد).

### 3-4- میز گرد از راه دور

جدیدترین روش در تصمیم گیری، شیوه ای است که در آن گروه اسمی با تکنولوژی پیشرفته رایانه ای درهم آمیخته می شود. این روش را جلسه، میزگرد یا گردهمایی الکترونیکی (میزگرد از راه دور)<sup>1</sup> می نامند.

اگر تکنولوژی لازم در دسترس باشد، موضوع بسیار ساده می شود. حدود 50 نفر اطراف یک میز که به شکل نعل اسب است، می نشینند. همه صندلی ها خالی است و تنها تعدادی ترمینال رایانه مشاهده می شود. مسائل به افراد مشارکت کننده داده می شود و آن ها پاسخ های خود را بر روی صفحه تلویزیون می نویسند. نظر هر عضو و آرای داده شده، بر روی صفحه تلویزیونی که در اتاق وجود دارد، ظاهر می شود.

مزیت عمده گردهمایی الکترونیکی سرعت و صداقت است. مشارکت کنندگان در جلسه هم دیگر را نمی شناسند و پیام خود را ارسال می نمایند. این پیام بر روی صفحه تلویزیون ظاهر می شود.

---

<sup>1</sup> Electronic meeting

همچنین صداقت در بالاترین حد خود است و هیچ نوع تنبیه یا عقوبتی در پی نخواهد داشت. سرعت بسیار بالاست، زیرا گپ زدن ها از بین می رود، پای هیچ گونه بحثی به میان نمی آید و اگر کسی بخواهد حرفی بزند لازم نیست که دیگری حرف خود را قطع کند.

### **خود ارزیابی**

1. روش تصمیم گیری در سازمان را نام ببرید و هر کدام را در دو سطر توضیح دهید.
2. گروه های نامتجانس و متجانس در سازمان کدام است؟
3. مقام فردی در سازمان را توضیح دهید.
4. پدیده هم‌رنگ جماعت شدن را با پدیده تک روی مقایسه کنید.
5. چگونگی تصمیمات فردی و گروهی را توضیح دهید.
6. مراحل روش مبتنی بر ایجاد گروه اسمی را توضیح دهید.
7. در کدام روش تصمیم گیری، گروه اسمی با تکنولوژی پیشرفته رایانه در هم آمیخته می شود؟
8. بهترین روش های تصمیم گیری گروهی چیست؟ هر کدام را در دو سطر توضیح دهید.



## درس چهارم

# نقش سیستم های اطلاعاتی در تصمیم گیری

پس از مطالعه این درس از شما انتظار می رود بتوانید:

1. نقش سیستم های اطلاعاتی در سازمان را تبیین نمایید.
2. سه مزیت اصلی استفاده از سیستم های اطلاعاتی در سازمان را تبیین نمایید.
3. انواع سیستم های اطلاعات در سازمان را بیان نمایید و هر یک را در دو سطر توضیح دهید.
4. انواع سیستم های پردازش مبادلات در سازمان ها را بیان کنید.
5. سیستم های پشتیبانی مدیران ارشد را توصیف نمایید.
6. سیستم های اطلاعات منابع انسانی را توضیح دهید.

مقدمه:

نخستین گام در اجرای وظایف مدیریتی، تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری بدون وجود اطلاعات و برقراری ارتباطات لازم میسر نیست. در واقع، اساس اجرای چنین وظیفه‌ای فراهم ساختن اطلاعات لازم برای مدیریت است.

اطمینان نداشتن به آینده و فقدان اطلاعات مربوط به وقایع جاری، مدیر را مجبور می‌کند که به دنبال اطلاعات و برقراری ارتباطات رسمی یا غیر رسمی برود.

اطلاعات همان داده‌های پردازش شده است که از طریق نظم ارتباطی خود در روند صحیح تامین اطلاعات، اطمینان مدیریت در تصمیم‌گیری‌ها افزایش می‌دهد. تغییرات سریع عوامل برون سازمانی، توسعه سازمان‌ها و پیچیدگی نظام‌های مدیریت نیاز مدیران را به اطلاعات افزایش داده است.

خسارات ناشی از تصمیم‌های ضعیف جبران‌ناپذیر است. میزان تاثیرات مثبت تصمیم‌های راهبردی خوب و به موقع نیز خارج از وصف است. اما نکته درخور بررسی این است که ارائه اطلاعات به موقع، صحیح، مناسب، مفید و برقراری ارتباطات در کلیه سطوح مدیریت سازمانی لازمه نظام کارآمد اطلاعاتی مدیریت است.

## 1 - تعریف سیستم‌های اطلاعاتی

سیستم‌های اطلاعاتی، برنامه‌های نرم‌افزاری هستند که با استفاده از رایانه و بانک‌های اطلاعات<sup>1</sup>، کار جمع‌آوری، ذخیره، بازیابی و کنترل اطلاعات را در سازمان‌ها تسهیل می‌نمایند. بیش از هشتاد درصد کار روزانه مدیران صرف دریافت اطلاعات، برقراری ارتباط و استفاده از اطلاعات می‌شود.

از آنجایی که اطلاعات مبنای تمام فعالیت‌های یک سازمان است. باید سیستم‌هایی وجود داشته باشد که اطلاعات را تولید و مدیریت کنند. هدف چنین سیستم‌هایی ایجاد تضمین در ارائه اطلاعات صحیح و قابل اطمینان در مواقع مورد نیاز و در شکل قابل استفاده است. چنین سیستم‌هایی، سیستم‌های اطلاعات نام دارد.

استفاده از فناوری اطلاعات، در کنار سیستم‌های اطلاعاتی متنوعی که برای نیازهای مختلف طراحی می‌شود، گسترش یافته است. فناوری اطلاعات مدیران را قادر می‌سازد تا با سازمان و

---

<sup>1</sup> - Data Base

محیط ارتباط بیشتر و بهتری برقرار کنند. مشارکت بیشتر در تصمیم گیری، افزایش سرعت تصمیم گیری، افزایش سرعت شناسایی مسائل، کاهش ارتفاع هرم سازمان، بهبود هماهنگی و افزایش کارکنان متخصص، تنها برخی از تأثیراتی هستند که فناوری اطلاعات و سیستم های اطلاعاتی بر برخی از سازمان ها می گذارند .

## 2 - چرا از سیستم های اطلاعات استفاده می شود؟

امروزه سازمان ها با چالش های گوناگونی از قبیل گسترده شدن تعاملات درونی و بیرونی ، نیاز به ارتباط بیشتر واحدهای سازمانی، ضرورت نظارت مستمر بر پیشرفت امور و ... مواجه هستند. مدیران نیاز دارند که با سرعت و دقت بیشتری روند انجام امور را پیگیری نمایند. حجم تبادل اطلاعات به اندازه ای افزایش یافته است که انجام و پیگیری آن ها به صورت دستی و سنتی عملاً خارج از توان نیروی انسانی است.

### 1-2 - مزایای استفاده از سیستم های اطلاعات

سیستم های اطلاعات سه نوع مزیت به سازمان را ارائه می دهند:

#### الف - بهبود بهره وری

بهبود بهره وری وقتی رخ می دهد که با همان منابع یا کمتر، بتوان کار بیشتری انجام داد. در سازمان ها، بهبود بهره وری در بهبود فرایندهای کاری اتفاق می افتد. سیستم های اطلاعات می توانند در جهت سریعتر، آسان تر و دقیق تر انجام دادن کارها مؤثر باشند. از این طریق بهره وری سازمان را بهبود می بخشند.

#### ب - بهبود اثربخشی

اثربخشی به توانایی یک فرد یا یک سازمان در انجام دادن چیزهایی است که باید انجام شوند. مدیری که شرایطی را که ممکن است مساله ساز شوند، پیش بینی می کند و علت ها را پیش از این که مشکلی را پدید آورند؛ بررسی می کند. سیستم های اطلاعات، اطلاعاتی ارائه می کنند که به مدیران در بررسی شرایط و انتخاب گزینه های بهتر کمک می کنند و از این طریق اثربخشی را بهبود می دهند.

### ج - مزیت رقابتی

سازمانی که با استفاده از سیستم های اطلاعات بهره‌وری و اثربخشی خود را بهبود داده است؛ دارای این ظرفیت خواهد بود که بتواند روش رقابت سازمانی را تغییر دهد. سیستم های اطلاعات سازمانی برای سه مورد (انجام عملیات، کنترل عملیات، و تصمیم‌گیری در سازمان‌ها) استفاده می‌شوند. سیستم های اطلاعات سازمانی می‌توانند به صورت دستی یا رایانه ای یا ترکیبی از دستی و رایانه ای اجرا شوند.

### 3 - انواع سیستم های اطلاعات

سیستم های اطلاعات دارای انواع مختلفی هستند و از وجوه متفاوت می‌توان آن‌ها را دسته‌بندی کرد:

#### 1-3 - سیستم اطلاعات مدیریت

سیستم اطلاعات مدیریت نوعی سیستم اطلاعاتی رایانه ای است که می‌تواند اطلاعات را از منابع مختلفی در سازمان برای تصمیم‌گیری در سطوح مدیریتی جمع‌آوری و پردازش کند. کنترل مدیریتی نیازمند اطلاعاتی است که بخشی از آن توسط سیستم های پردازش مبادلات تولید می‌شوند. سیستم های اطلاعاتی پشتیبان نیز اطلاعات تولید شده توسط سیستم های پردازش مبادلات را پردازش کرده و آن‌ها را در شکل جدیدی معنی‌داری به مدیر ارائه می‌کنند. چنین سیستم های اطلاعاتی، سیستم های اطلاعات مدیریتی نامیده می‌شوند.

سیستم اطلاعات مدیریت شامل سه عنصر است: مدیریت، اطلاعات و سیستم. این سیستم نه تنها مدیران را در امور استراتژیک حمایت می‌کند؛ بلکه برای تصمیم‌گیری های روزمره نیز اطلاعات لازم را در اختیار مدیران قرار می‌دهد.

این سیستم ها می‌توانند تصاویری از مغایرت ها و انحراف های برنامه ها را نیز آشکار سازند. چنین اطلاعاتی از طریق تهیه گزارشات مدیریتی، قابل تفسیر و تجزیه تحلیل می‌باشد و در اختیار مدیریت قرار می‌گیرد.

سیستم های اطلاعاتی مانند نیروی انسانی، مالی و حسابداری، مدیریت تولید، بازاریابی و فروش از زیرمجموعه های سیستم های اطلاعاتی مدیریت می‌باشد.

به سبب مزایایی چون ارتباطات نزدیک تر، کنترل دقیق تر و گردآوری داده های مطمئن تر و پردازش سریع تر داده ها و تبدیل آن ها به اطلاعات، مدیران از سیستم اطلاعات مدیریت در برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و ایجاد انگیزه، گزارش دهی و کنترل استفاده می کنند.

## 2-3- سیستم پردازش مبادلات

سیستم های اطلاعات از طریق تعریف فرایندها و پردازش اطلاعات، انجام و کنترل عملیات سازمان را برعهده می گیرند. سیستم های انبارداری، کارگزینی، حسابداری، تدارکات، مدیریت قراردادهای، فروش، کنترل موجودی، اموال، پیشنهادات داخلی، مدیریت نظرات مشتریان، آموزش و... سیستم های پردازش مبادلات هستند.

سیستم های پردازش مبادلات یکی از انواع سیستم های اطلاعات هستند که سازمان را پشتیبانی اطلاعاتی می کنند. سیستم های پردازش مبادلات اصلی ترین سیستم های اطلاعات سازمانی هستند که بدون وجود آن ها، ایجاد سیستم های اطلاعات پشتیبان تصمیم گیری کاری بیهوده است. این سیستم های اطلاعات، رکوردهای اطلاعات مربوط به عملیات صف و ستاد سازمان را جمع آوری، پردازش و ذخیره می کند. آن ها در شکل مستندات، گزارش ها و یا اطلاعات اولیه سیستم های اطلاعات پشتیبان تصمیم گیری ارائه می کنند.

سیستم های پردازش مبادلات در تمام عملیات صف و ستاد سازمان کاربرد دارند. به عنوان مثال یک شعبه بانکی تمام عملیات صف خود را از طریق سیستم های پردازش مبادلات انجام می دهد.

## انواع سیستم های پردازش مبادلات در سازمان ها

تمام سازمان ها دارای بخش های ستادی هستند که بیشترین استفاده از سیستم های پردازش مبادلات به آن ها اختصاص دارد. انواع سیستم های پردازش مبادلات در سازمان ها به شرح زیر است:

### 1. حسابداری:

سیستم اطلاعات حسابداری، سیستم مدیریت قراردادهای، سیستم حسابداری قیمت تمام شده و... از جمله سیستم های پردازش مبادلات قابل استفاده در بخش ستادی حسابداری هستند.

## 2. امور مالی:

سیستم اطلاعات بورس و سرمایه‌گذاری سیستمی است که در بخش امور مالی کاربرد دارد.

## 3. فروش و بازاریابی:

سیستم فروش و سیستم اطلاعات بازار، سیستم‌های مربوط به فروش و بازاریابی هستند.

## 4. منابع انسانی:

سیستم کارگزینی، حقوق و دستمزد از جمله سیستم‌های پردازش مبادلات مربوط به منابع انسانی هستند.

### 3-3- سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری

نوعی از سیستم‌های اطلاعات سازمانی رایانه‌ای است که در تصمیم‌گیری‌هایی که نیاز به مدل‌سازی، فرمولبندی، محاسبه، مقایسه، انتخاب بهترین گزینه یا پیش‌بینی سناریوهای محتمل را دارند به مدیریت کمک می‌کند.

سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری یکی از مهمترین سیستم‌های اطلاعاتی است که مدیران سطوح بالای سازمان را در امر تصمیم‌گیری و هدایت سیستم، یاری می‌کند. یک سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری با کنار هم قرار دادن افکار انسانی و اطلاعات رایانه‌ای، از تصمیم‌گیرندگان حمایت و پشتیبانی می‌کند.

سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری، انعطاف پذیر است و قدرت ریسک را بالا می‌برد. همچنین سبب بهبود بخشی دقت، کیفیت، به روز بودن تصمیمات و... می‌شود.

### 4-3- سیستم‌های اطلاعات حسابداری

نوعی سیستم‌های اطلاعات سازمانی است که اطلاعات مالی حساب‌ها را جمع‌آوری و پردازش کرده و گزارش‌هایی از آن حساب‌ها برای استفاده مدیریت تولید می‌کند.

سیستم‌های اطلاعات حسابداری به تصمیم‌گیرندگان از طریق سنجش و پردازش و انتقال اطلاعات کمک می‌کنند که از این نظر می‌تواند انواع سیستم‌های اطلاعات حسابداری را برشمرد:

### الف - سیستم های اطلاعات حسابداری مدیریت:

این سیستم ها اطلاعات مربوط به فعالیت های مالی، سرمایه گذاری و عملیاتی را برای آن دسته از تصمیم گیرندگان داخلی تهیه می کنند که مسئولیت تحقق اهداف سوددهی و نقدینگی را برعهده دارند.

### ب - سیستم های اطلاعات حسابداری مالی:

این سیستم ها گزارش هایی را تهیه می کنند و به تصمیم گیرندگان بیرونی منتقل می کنند تا بتوانند موفقیت آن سازمان را در رسیدن به اهدافش ارزیابی کنند. سیستم های اطلاعات حسابداری به عنوان بخشی از سیستم اطلاعاتی مدیریت است که همواره بیشترین باراطلاعاتی را به مدیران برای اجرای وظایف برنامه ریزی، کنترل و سایروظایف ارائه می دهد.

### 5-3- سیستم های اطلاعات منابع انسانی

یکی از ابزارهای مهم در نظام مدیریت منابع انسانی بویژه در سازمان های بزرگ، سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی است. این سیستم قادر است با استفاده از پایگاه داده ها در رابطه با نیروی انسانی سازمان، اطلاعات موردنیاز را برای تصمیم گیری مدیران میانی و مدیران ارشد در حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان فراهم سازد. سیستم اطلاعات منابع انسانی به مجموعه ای از داده های منظم، قابل اتکا و معتبر عنوان می شود که برای برنامه ریزی نیروی انسانی به کار می رود و مدیران را توانا می سازد تا برای بهره گیری از منابع انسانی هدف هایی تدوین کنند.

### 6-3- سیستم های مدیریت اسناد

سیستم مدیریت اسناد یکی از سیستم های پردازش مبادلات است. با استفاده از این سیستم، اسناد سازمانی و ویرایش های مختلف آن جمع آوری، سازماندهی و ذخیره می شوند و کاربران براساس سطوح دسترسی مجاز خود می توانند اسناد موردنیاز را بازیابی کرده و اطلاعات مربوط به آن ها را روزآمد کنند.

### 7-3- سیستم های پشتیبان مدیران ارشد

این سیستم ها به تصمیم گیری در سطوح بالای سازمانی کمک می کند و تصویر دقیقی از عملکرد سازمان و خلاصه ای از فعالیت های رقبا را نشان می دهد. کار کردن با این سیستم راحت است و اطلاعات را به گونه ای ارائه می دهد که به راحتی قابل دریافت می باشند. (به صورت جدول، نمودار و ...).

سیستم پشتیبان شامل ارتباطات اتوماسیون اداری، حمایت تجزیه و تحلیلی و ... است. تسهیل در دسترسی به اهداف سازمانی، دسترسی به اطلاعات بسیار زیاد و متراکم، افزایش بهره وری کاربران با قادر ساختن به تصمیم گیری مؤثرتر، افزایش قابلیت و کیفیت ارتباطات، کنترل و طرح ریزی استراتژیک بهترو ایجاد مزیت های رقابتی این سیستم می باشد.

### 8-3- سیستم های هوشمند (خبره)

یکی از مناسب ترین زمینه های کاربرد سیستم های خبره حوزه حسابداری و امور مالی است. امروزه انواع زیادی از سیستم های خبره برای کاربردهای مختلف در این شاخه از دانش بشری ساخته شده است که در مورد استفاده گروه های مختلفی از تصمیم گیرندگان مانند مدیران، حسابداران، تحلیلگران مالی، کارشناسان مالیاتی و ... قرار می گیرد.

کاربردهای سیستم های خبره در سه زمینه حسابداری، حسابداری مدیریت و امور مالیاتی بشرح زیر می باشد.

**الف - حسابرسی:** ارزیابی ریسک، تهیه برنامه حسابرسی، فراهم آوردن کمک های فنی، کشف تقلبات و جلوگیری از آن ها.

**ب - حسابداری مدیریت:** قیمت گذاری محصولات و خدمات، تعیین بهای تمام شده، طراحی سیستم های حسابداری، بودجه بندی سرمایه ای، انتخاب روش حسابداری، ارزیابی اعتبار، ایجاد و برقراری کنترل.

**ج - امور مالیاتی:** توصیه های مالیاتی، محاسبه مابه التفاوت های مالیاتی، برنامه ریزی مالی و ...



## خود ارزیابی

1. سیستم های اطلاعاتی را تعریف کنید.
2. به چه منظوری از سیستم های اطلاعاتی استفاده می شود؟
3. سه مزیت سیستم های اطلاعاتی را در دو سطر توضیح دهید.
4. انواع سیستم های اطلاعاتی را نام برده و دو مورد را توضیح دهید.
6. سیستم پشتیبان تصمیم گیری چیست؟ تبیین نمایید.
7. سیستم های اطلاعات منابع انسانی را توضیح دهید.

## منابع

- رابینز، استیفن پی. مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران (1378).
- خورشیدی، عباس. مدیریت و رهبری آموزشی، انتشارات یسپرون، تهران (1382).
- الوانی، سید مهدی. مدیریت عمومی، نشر نی، تهران (1374).