

## بسمه تعالی

نام و نام خانوادگی : امید صحابی نام استاد : جناب آقای دکتر مومنی

### تصمیم گیری (Deciding) :

تصمیم گیری یک فرایند ذهنی است که طی آن یک مسیر را از میان چندین مسیر انتخاب می کنیم در واقع تصمیم گرفتن یعنی توان تشخیص بهترین راه از میان راه های متعددی که پیش روی انسان قرار دارد فرض بفرمایید به سن قانونی ۱۸ سال رسیده ایم می خواهیم یکی از راه هایی که آیا درس بخوانیم یا خدمت سربازی برویم و یا اینکه ازدواج کنیم را انتخاب نماییم که خود یک نوع تصمیم گیری است .

### تصمیم گیری در مدیریت :

مهمترین اصل مدیریت تصمیم گیری است و فرآیندی دارد که به دانش ، تجربه کاری ، شناخت فرآیند های کاری ، شناخت توانایی مدیران ، توان تجزیه و تحلیل ، مسئولیت پذیری و موقعیت شناسی نیاز دارد بطور مثال : در پزشکی تصمیمات درمانی زمانی اتخاذ می شود که مراحل تشخیص اولیه

مشکل بیمار مرحله به مرحله طی شده و آنگاه برای درمان تصمیم مناسب گرفته می شود.

### عوامل اتخاذ تصمیم :

تصمیم گیری رویدادی نیست که در یک لحظه و یا در یک نقطه اتفاق بیوفتد .

۱ - محیط و فضای تصمیم: هر تصمیمی در فضای خاصی تصمیم گیری اتخاذ می شود ، زمان و سعی و تلاش برای گردآوری اطلاعات و طرح و بررسی گزینه ها مهم است.

۲ - اثرات حجم اطلاعات و تصمیم گیری : بعضی عادت دارند در هنگام اتخاذ تصمیم مقدار زیادی اطلاعات جمع آوری کنند که خود باعث می شوند اتخاذ تصمیم به تاخیر بیوفتد، اطلاعات زیاد باعث می شود که اداره کردن و ارزیابی دقیق کاهش یابد و اطلاعات قبلی فراموش شود.

۳ - فرسودگی ذهنی روی می دهد.

۴ - زمانی که فرد از تصمیم گیری خسته شود ، فرسودگی و یا تصمیم ناقص اتخاذ می شود.

### سطوح تصمیم گیری :

استراتژیکی ، تاکتیکی و عملیاتی

تصمیم گیری استراتژیکی : اثرات بلند مدتی دارند و معمولا نیازمند تخصیص جدی منابع دارند بطور مثال کسی درباره انتخاب رشته ی دانشگاهی تصمیم می گیرد و یا شرکتی برای ادغام و یا خریداری چند شرکت برنامه ریزی می کند این تصمیم گیری استراتژیک است.

تصمیم گیری تاکتیکی : یک لایه کمتر از تصمیم استراتژیک است در واقع از تصمیم های استراتژیکی حمایت می کرده و پیاده سازی آنها را تسهیل می کند ، بطور مثال اگر استراتژی بلند مدت شما مهاجرت به کشوری انگلیسی زبان باشد وقت گذاشتن برای یادگیری زبان انگلیسی یا گوش دادن به پادکست های انگلیسی یک تصمیم تاکتیکی است.

تصمیم گیری عملیاتی : تصمیماتی هستند که در خصوص پروژه ها و کارهای اجرایی انجام می شود ، یکی از مهمترین تصمیم های عملیاتی ، تصمیم در مورد مسائل کارکنان (مانند استخدام و اخراج) است که از حساسیت خاصی برخوردارند و لازم است که در اتخاذ آنها نهایت دقت به عمل آیند . این تصمیم ها به مدیران کمک می کند مسیر حرکت به سمت اهداف و موفقیت را بهتر طی کنند.

### **عوامل تاثیر گذار در تصمیم گیری سازمان:**

۱ - عوامل عقلایی : منظور عوامل قابل اندازه گیری از قبیل هزینه ، زمان ، پیش بینی ها و ...

۲ - عوامل روانشناختی : شخصیت تصمیم گیر ، توانایی او ، تجربیات ، درک ، ارزش ها و نقش او از جمله عوامل مهم در تصمیم گیری می باشند.

۳ - عوامل اجتماعی : موافقت دیگران بخصوص کسانی که تصمیم به نوعی بر آنها تاثیر می گذارد.

۴ - عوامل فرهنگی : بطور مثال مدیر حق و حقوق کارگر را در نظر نگیرد (حق ارتفاع ندهد).

### **فرآیند منطقی تصمیم گیری :**

شناسایی وضعیت : وقتی یک مدیر در وضعیتی قرار می گیرد که دو حالت پیش می آید:

۱ - فرصت : عبارت است از هر عاملی که سرعت رسیدن ما را به اهداف سازمان افزایش دهد

۲ - مشکل : عبارت است از هر عاملی که مانع رسیدن ما به هدف سازمانی باشد ، بطور مثال : شیوع بیماری کرونا باعث شده دانشگاه به هدف اصلی خود آنچه که مطلوب است نرسد.

### **موانع تصمیم گیری موثر :**

۱ - نداشتن اطلاعات کافی : اگر مدیر اطلاعات کافی نداشته باشد ممکن است تصمیمی بی پایه و بی اساس گرفته شود که لازم است برای جمع آوری اطلاعات زمان صرف شود که اگر زمان کمتری باشد با تعیین اهمیت داده ها ، اولویت بندی کند.

۲ - تعداد افراد تصمیم گیرنده : تصمیم گیری توسط یک گروه خیلی مشکل است چون هر کسی دیدگاهی دارد پس بهتر است یک نفر مسئولیت تصمیم گیری را به عهده داشته باشد.

۳ - وجود وابستگی های عاطفی : معمولا افراد به وضعیت موجود وابسته اند و تصمیمات قرار است تغییراتی ایجاد کند، که این تغییرات وضعیت برای بیشتر افراد سخت به نظر میرسد ولی مهم این است که تصمیم به تصمیم نگرفتن خود یک تصمیم است.

### **انواع تصمیم گیری استراتژیک :**

هر چه که سازمان بزرگتر و پیچیده تر شود و هر قدر که محیط نامطمئن تر می گردد ، کار تصمیم گیری دشوار تر و پیچیده تر می شود ، در واقع تصمیم های استراتژیک به آینده بلند مدت کل سازمان مربوط می شود و سه ویژگی اساسی دارد :

۱ - نادر بودن : تصمیم های استراتژیک اتفاقی هستند و مشخصا سابقه ای برای پیشگیری و دنبال کردن ندارند

۲ - نتیجه محور بودن : تصمیم های استراتژیک منابع قابل توجهی را جذب می کند و تعهد جدی سازمان را می طلبند.

۳ - هدایت گر بودن : تصمیم های استراتژیک را می توان در تصمیم های کم اهمیت تر و انتخاب اقدامات بعدی در سازمان مورد توجه و استفاده قرار داد.

### **سبک های تصمیم گیری استراتژیک مینتزربرگ :**

بعضی تصمیم های استراتژیک در یک لحظه توسط فردی (اغلب یک فرد کارآفرین یا مدیرعامل مقتدر) که از بینش قوی برخوردار است گرفته می شود. فردی که بتواند افکار دیگران را به تبعیت و پیروی از خود در بیاورد .

بر اساس نظریه مینتزربرگ ، مشخص ترین سبک های تصمیم گیری استراتژیک عبارت است از کارآفرینی/تعدیلی/برنامه ریزی که بهترین سبک تصمیم گیری استراتژیک (برنامه ریزی) است زیرا تمام عناصر اساسی و اصلی مدیریت استراتژیک می باشد.

### **ماکس بیزمن :**

دو بخش مذاکره و تصمیم گیری از فعالیت های ماکس بیزرمن است و معمولاً می گویند که بیشتر در سرمایه گذاری و مذاکره که یک بحث مالی رفتاری است پردازد.

### انواع تصمیم گیری بر مبنای پیچیدگی و چگونگی اخذ آنها

۱ - تصمیمات برنامه ریزی شده (معمولی) برای مثال تصمیم گیری مدیران در مورد برنامه درسی

۲ - تصمیمات برنامه ریزی نشده (غیر معمول) برای مثال تصمیم گیری مدیران درباره شرایط خاص دانشجویان

### انواع تصمیم گیری در مبنای درجه اطلاعات و شرایط موجود :

۱ - تصمیم گیری در شرایط اطمینان کامل : یعنی بیش از حد به قضاوت هایمان اطمینان داریم و حتی به خطا بودن آن شک نداشته و عملاً هیچ نصیحتی را نمی پذیریم ، مثلاً کارآفرینان باور دارند بهتر از رقبایشان هستند و در شرایط نامطلوب باز هم به بازارهای جدید وارد می شوند. در واقع متغیر مجهولی که امر تصمیم گیری را با دشواری مواجه سازد وجود ندارد.

۲ - تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان کامل : این نوع تصمیم زمانی است که مشکل موجود شامل تعدادی از متغیرهای غیر قابل کنترل نیز می شود ، اطلاعاتی از گذشته به منظور پیش بینی برای این متغیرها دسترس نبوده و از این رو محاسبه احتمال وقوع برای آنها ممکن نیست مثل عدم اطمینان که حاصل شانس است مثل پرتاب سکه وقتی که از عدم اطمینان

در تصمیم گیری استراتژیک سخن می گویند منظور عدم اطمینان ناشی از شرایط یک مشکل و قضاوت در مورد آن است.

۳ - تصمیم گیری در شرایط تعارض : مدیریت تعارض یعنی مدیریتی که بتواند در شرایط تعارض به بهترین شکل سازمان را اداره کند و بین کارکنان و سازمان تعادل ایجاد کند و تعارض ایجاد شده را از بین ببرد. هدف مدیران تحقق اهداف سازمان و افزایش عملکرد مطلوب و ایجاد جو سالم در سازمان است چنانچه سطحی از تعارض به این هدف کمک می کند مورد استقبال مدیریت قرار گیرد، لذا هیچ مدیریتی اجازه نمیدهد که هرج و مرج و تنش و ناهماهنگی در سازمان بوجود آید. زیرا زمانی که تعارض به یک نیرو مخرب تبدیل شود سطح عملکرد کاهش می یابد و سلامت سازمان به خطر می افتد.

### دو نوع تصمیم گیری وجود دارد :

۱ - نظام شهودی که نوعا سریع ، خودکار ، بدون زحمت ، پوشیده و همراه با احساسات است. این چیزی است که در زندگی روزانه ما مکرر اتفاق می افتد.

۲ - مظام استدلالی : که کند تر ، آگاهانه تر ، پر زحمت ، آشکار و همراه با منطق و معمولا روش های ریاضی است . این چیزی است که منطقا تجویز می شود که اتفاق بیوفتد.

کاهنمان Kahneman : هر چه افراد گرفتار تر و شتابزده تر باشند ، مسائل بیشتری در ذهن خواهند داشت و بیشتر از سیستم نوع یک فکر کردن و تصمیم گیری استفاده میکنند.

چوک chugh : مدیران به علت پر شتابی که در اداره امور مدیریتی دارند، اغلب بر سیستم یک و فکر کردن و تصمیم گیری متکی هستند در واقع آنچه در عمل برای همگان اتفاق می افتد این است که بر حسب موضوع مورد تصمیم و موقعیت زمانی و مکانی از یکی از دو سیستم و یا ترکیبی از دو سیستم شهودی و عقلایی استفاده می کنند همه مدیران باید بتوانند برای هر یک از موضوعات و موقعیت ها به درستی تشخیص دهند که از کدام سیستم فکر کردن برای تصمیم گیری استفاده کنند یعنی در چه شرایطی باید تصمیم گیری شهودی و در چه شرایطی از تصمیم گیری عقلایی استفاده کنند.