

تصميم گيرى اثربخش


مدرس:

عابدی



مقدمه

- هنر زندگی در توانایی و مهارت در کنار آمدن با مشکلات و حل آنهاست
- مهم آن نیست که در زندگی با مشکل ، دردسر ، گرفتاری و ... روبرو نشویم بلکه مهم آن است که به هنگام ایجاد مشکل بتوانیم به درستی آن را حل کنیم
- بعضی از افراد حتی قادر به برطرف کردن مسائل روزمره زندگی خود نیستند و در مقابل کوچکترین مسئله و مشکل دچار پریشانی ، دستپاچگی ، آشفتگی و ناراحتی می شوند
- افراد دیگری نیز وجود دارند که سخت ترین ، ناراحت کننده ترین مشکلات را پشت سر می گذرانند و نه تنها دچار آسیب و مشکل نمی شوند بلکه به نظر می رسد پس از تحمل آن مشکل به سطح بالاتری از توانمندی و قوت رسیده اند .



یکی از دلایل موفقیت این افراد آن است که به هنگام رویارویی با مشکلات از روش های عقلانی منظم و صحیحی استفاده می کنند در حالی که افرادی که به هنگام روبرو شدن با مشکلات دچار پریشانی می شوند فاقد این توانمندی می باشند .

این گونه افراد نمی توانند برای مسائل و مشکلات زندگی خود راه حل مناسب بیابند
زیرا :

- وجود مشکل را دلیل بر ضعف ، بی کفایتی ، بی لیاقتی ، بی استعدادی ، و نادانی خود می دانند .
- به هنگام رویارو شدن با مشکلات ، در دسر و گرفتاری ، مرتب خود را سرزنش و ملامت می کنند .
- معتقدند که در زندگی نباید مشکل پیش آید .
- به جای حل کردن مشکل ، سعی می کنند از مشکلات فرار کنند .
- جهت حل مشکل بدون تفکر ، تعقل و تامل و از روی عجله و بدون اندیشه عمل می کنند در نتیجه به راه حل های بی فایده ، نا پخته و یا مضر دست می یابند .

تصمیم‌گیری فرآیندی ذهنی و بشدت مهم و تاثیرگذار در زندگی فردی و اجتماعی همه انسان‌ها است.

عوامل متعددی از جمله ادراک، اعتقادات و ارزش‌ها، نگرش‌ها، شخصیت، دانش و ... می‌توانند بر فرآیند تصمیم‌گیری افراد تاثیر کاملاً مستقیم داشته باشند.

هر انسانی همه روزه در معرض تصمیم‌گیری‌های بزرگ و کوچک فراوانی قرار می‌گیرد. برخی تصمیمات می‌توانند زندگی یک فرد و حتی دیگران را هم تحت الشعاع قرار دهند.

برخی افراد مانند مدیران، برای خود به صورت مفرد تصمیم‌گیری نمی‌کنند و تصمیماتشان روی یک سازمان تاثیر دارد.

در حقیقت **تصمیم‌گیری برای مدیران یک فرآیند بسیار مهم تر از افراد عادی می‌تواند محسوب شود، زیرا تاثیرات تصمیم آن‌ها روی افراد حاضر در مجموعه شان تاثیر مستقیم خواهد گذاشت.** تصمیم‌گیری‌های مدیران باید بر اساس حل مساله صورت گیرد، نه اینکه خود این تصمیمات مساله ساز شوند.

تصمیم گیری

- ▶ شما با موقعیتی روبرو هستید که برای آن چندین پاسخ وجود دارد .
- ▶ و شما باید مهارت انتخاب بهترین گزینه را داشته باشید.

حل مسئله

شما با موقعیتی روبرو هستید که با اطلاعاتی که دارید هیچ جوابی برای آن ندارید لذا نیازمند فرایندی به نام حل مسئله می باشید.

فرق میان مسئله و مشکل

➤ مشکل، مسئله ای است که تمام عوامل و متغیرهای مؤثر در آن برای ما مشخص نیست. وقتی اطلاعات، دانسته‌ها و آگاهی ما از عوامل ایجاد کننده، مؤثر و غیرمؤثر در یک مسئله کافی نباشد، با مشکل روبه رو هستیم. مسئله یک گام از مشکل جلوتر است. وقتی می‌دانیم مشکل چیست و ریشه‌های آن کدام است ما با مسئله روبه رو هستیم. مسئله به موضوعی گفته می‌شود که باید باشد ولی نیست و یا نباید باشد ولی هست. **مسئله، مشکل تعریف شده است.** مشکلات حل نمی‌شوند بلکه ابتدا به مسئله تبدیل می‌شوند و بعد مسئله حل می‌شود.



شیوه های مختلف تصمیم گیری

1- تصمیم گیری احساسی

مبنای این انتخاب این است که احساس فرد چه چیزی را درست می داند؟ در اینجا تاکید بر حس درونی، ترجیحات ذهنی و ارزشهای شخصی فرد است، نه اینکه چه فکری می کند؟!

2- تصمیم گیری اجتنابی

- فرد لزوم تصمیم گیری را انکار می کند.
- امیدوار است همه چیز خود به خود درست شود.
- از تکنیک به تاخیر انداختن کارها استفاده می کند.
- هدف فرد آسایش روانی کوتاه مدت اما به هزینه گزاف می باشد.

3- تصمیم‌گیری تکانه‌ای

فرد به سرعت و بر مبنای اتفاقات، ناگهانی تصمیم می‌گیرد و هیچگونه ارزیابی منطقی از حقایق ندارد.

4- تصمیم گیری مطیعانه

- فرد بر اساس انتظارات دیگران تصمیم می گیرد.
- ویژگی اصلی این روش انفعال است.
- فرد اجازه می دهد دیگران برای وی تصمیم بگیرند.

5- تصمیم‌گیری اخلاقی

➤ مبنای تصمیم‌گیری یک منبع اخلاقی است که می‌تواند به تعلیمات مذهبی مربوط باشد یا بر اساس اصول اخلاقی شخصی تصمیم بگیرد.

6- تصمیم‌گیری منطقی

فرد به طور بی طرفانه و منطقی تمامی اطلاعات مهمی که به تصمیم مربوط است را ارزیابی می‌کند و سپس با توجه به اهداف خود بهترین تصمیم را می‌گیرد.

عوامل موثر در فرآیند تصمیم‌گیری:

1. عوامل محیطی:

الف. سیستم فرهنگی

ب. سیستم اقتصادی

ج. سیستم سیاسی _ اجتماعی

د. عوامل تکنولوژیکی

ه. سایر عوامل مانند جمعیت و ...

2- عوامل درون سازمانی :

الف. کوچکی و بزرگی سازمان

ب. ساختار سازمانی

ج. کنترل سازمانی

د. ارتباط سازمانی

ه. نقش رهبری

و. نقش گروهها

3. عوامل فردي :

الف. ادراك و تبیین

ب. شناخت و آگاهی

ج. هوش، تجربه، تحصیلات

د. شخصیت

ه. انگیزه

و. ارزشها و باورهای فرد

دلیل های اصلی شکست حل مسئله و تصمیم گیری

- ▶ ناتوانی در تعقیب مسئله و حل آن
 - ▶ ناتوانی در فهم دقیق و درست مسئله
 - ▶ ناتوانی در دریافت اطلاعات لازم برای حل مسئله
 - ▶ ناتوانی در پیش بینی ناشناخته ها
 - ▶ انتخاب راه حل ضعیف یا غلط از ابتدای کار
 - ▶ (برخورد هیجان مدار) که منجر به راه حل غلط شود
 - ▶ کار کردن بر اساس اطلاعات نادرست
 - ▶ ناتوانی در استفاده از تجربه های دیگران
 - ▶ ناتوانی در خلاقیت و نوآوری در روش های حل مسئله
 - ▶ استفاده نکردن از فرصت هایی برای درنگ، تأمل و استراحت
- بجا


مسائل را می‌توان به 4 دسته تقسیم نمود.

➤ 1 - مسائل مهم و غیر فوری: به مسایلی گفته می‌شود که حل آن‌ها برای ما ضروری است ولی برای حل این گونه مسائل محدودیت زمانی نداریم.

مثلاً: برای یک دانش‌آموز سال اول دبیرستان مسأله قبول شدن در کنکور یک مسأله مهم است اما فوری نیست.

➤ 2 - مسائل غیر مهم و فوری: مسائل فوری به مسایلی گفته می‌شود که شاید مهم نباشند اما در یک محدوده‌ی زمانی حتماً باید حل شوند و اگر آن زمان بگذرد امکان حل مشکل بسیار سخت و حتی غیرممکن خواهد بود.

برای مثال: این که تماس بگیرید و روز تولد دوستان را تبریک بگویید، ممکن است برای شما مسأله‌ی خیلی مهمی نباشد اما فوریت دارد.



3 - مسایل مهم و فوري: مسایلي هستند که هم براي خود فرد مهم است و هم براي حل آن محدودیت زمانی وجود دارد.

مثلاً: براي دانش آموز مقطع پيش دانشگاهي مسأله‌ي پذيرفته شدن در کنکور هم يك مسایل مهم مي‌باشد و هم فوري.

4 - مسایل غيرمهم و غيرفوري: مسایلي هستند که نه براي فرد مهم هستند و نه براي حل آن داراي محدودیت زمانی مي‌باشند.

➤ مسایلی در اولویت قرار دارند که هم مهم هستند و هم فوری. به عبارت دیگر هنگام رویارویی با مسایل مختلف ابتدا باید در صدد حل مسأله‌ای بود که اولین اولویت را دارد. یعنی مسأله‌ای که در مقایسه با بقیه مسایل برای ما بالاترین اهمیت و بیشترین فوریت را دارد.

➤ تشخیص صحیح اولویت‌ها جهت حل مسایل با سطح خودآگاهی ما ارتباط مستقیم دارد. هرچه شناخت ما از خودمان دقیق‌تر باشد مسایل مهم زندگی‌مان را هم بهتر و سریع‌تر می‌توانیم تشخیص دهیم. پس از اینکه توانستیم اولین اولویت خود را شناسایی کنیم حال باید در جهت حل آن مشکل اقدام نماییم.

➤ راه حل مسئله، یک "پاسخ مقابله‌ای" است.

➤ دو نوع مقابله وجود دارد :

➤ **مقابله های مسئله مدار** (به صورت عملی فرد اقداماتی انجام می دهد جهت کاهش و رفع استرس یا حل کامل مسئله):

➤ اقدام به عمل نمودن ،فعالیت خاصی انجام دادن ،راهنمایی گرفتن ، مشورت کردن ، برنامه ریزی کردن ، جمع آوری اطلاعات ، مطالعه کردن ، استفاده از روش حل مسئله ، فکر کردن و....

➤ **مقابله های هیجان مدار** (به صورت ذهنی فرد سعی می کند خود را آرام سازد و تعادل و آرامش خود را برقرار سازد.) :

دعا و نیایش ، تخلیه و ابراز احساسات مانند گریه کردن، بی قراری کردن ،ابراز خشم (به طور سالم) ، گفتگوی درونی مانند دل داری دادن به خود ، مثبت اندیشی،دادن معنی مثبت به آنچه رخ داده ، توکل ، صبر ، درد دل کردن با دوستان و آشنایان و....

مقابله های سالم و ناسالم

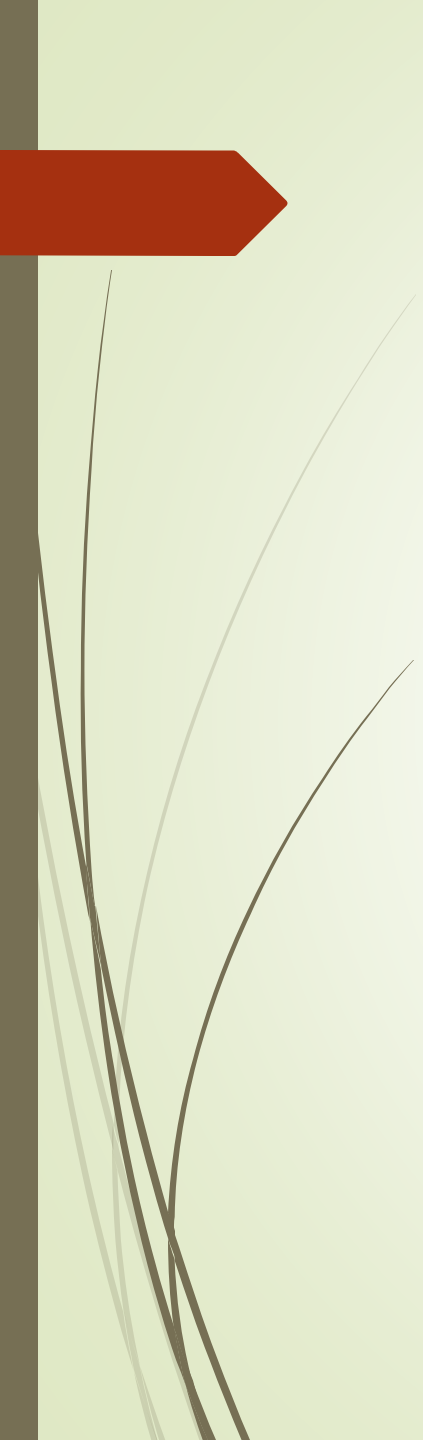
➤ هر کدام از مقابله های مسئله مدار و هیجان مدار می توانند سالم یا ناسالم باشند. نمونه ای از **مقابله های مسئله مدار ناسالم** عبارتند از :


➤ دزدی کردن ، فرار از منزل ، به زور متوسل شدن ، استفاده از زور و تهدید ، استفاده از پرخاش و خشونت ، بزهکاری ، استفاده از نیرنگ و حيله برای رسیدن به هدف ، خودکشی. نمونه ای از **مقابله های هیجان مدار ناسالم** عبارتند از :

➤ انجام دادن رفتارهایی که بدون فکر و به صورت ناگهانی انجام میشود و معمولاً همراه با پشیمانی است ، درمانده و ناامید شدن ، دست از کوشش و تلاش برداشتن ، به خواب و خیال و رویا فرورفتن ، پناه بردن به خرافات و...



مراحل مهارت حل مسئله

- 
- 1- جهت گیری کلی نسبت به مسئله
 - 2- شناسایی کامل مشکل
 - 3- بدست آوردن راه حل های متعدد
 - 4- ارزیابی راه حل ها
 - 5- اجرای راه حل و بازبینی



فرد باید بپذیرد که « وجود مشکل در زندگی عادی است ». « هر فرد در زندگی خود خواه و ناخواه با انواع مسائل و مشکلات روبرو می شود » « مهم این نیست که اصلاً دچار مشکل نشویم ، مهم این است که هنگام ایجاد مشکل بکوشیم که آن را حل کنیم » .

علاوه بر این در این مرحله به فرد آموزش داده می شود که اولین قدم برای حل مشکل توقف و تفکر است . یعنی به هنگام روبرو شدن با مشکل قبل از هر چیز و اول از همه باید خوب فکر کرد .

2- شناسایی کامل مشکل

➤ در این مرحله فرد باید درخصوص مشکل خوب فکر کند و کلیه اطلاعات در دسترس مربوط به مشکل را گرد آوری کرده و دریابد که **چه عواملی باعث ایجاد مشکل شد، از کی شروع شد ، دلیل آن چه بود و ...** در این مرحله باید مشکل بصورت دقیق مشخص شود . چنانچه مشکلی مبهم و یا پیچیده باشد نمی توان راه حل های موثری برای آن پیدا کرد .

3- بدست آوردن راه حل های متعدد

➤ هنگامی که مسئله و یا مشکل دقیقاً مشخص و معلوم گردید ، فرد باید تا آنجا که می تواند راه حل های متعددی برای مشکل خود بیابد . موضوع مهم در این مرحله کمیت یا تعداد راه حل هاست نه کیفیت یا خوب و بد بودن و موثر و غیر موثر بودن راه حل ها .

➤ به این صورت که از فرد خواسته می شود از روش بارش فکری استفاده کند ، ذهن خود را آزاد بگذارد ، ذهن خود را سانسور نکند و هر راه حلی که به ذهنش رسید چه خوب چه بد ، چه مثبت و چه منفی آنها را بنویسد . بدو دلیل از فرد خواسته می شود که ذهنش را سانسور نکند و هرچه به ذهنش آمد چه خوب و چه بد را بنویسد زیرا :

هنگامي که فرد ذهنش را راحت و باز مي گذارد ،ممکن است راه حل هاي مناسبی بدست آورد که در حالت معمولي ممکن است اصلا به آنها نزديک نشود .

هدف این مرحله فقط دست یافتن به راه حل هاي زيادتري است و کمیت راه حل ها مهم هستند و نه کیفیت . زیرا در این مرحله راه حل ها مورد قضاوت و ارزشیابی قرار نمی گیرند . ارزشیابی و قضاوت در مورد کیفیت راه حل ها (مثبت یا منفي ،کارا یا بی فایده) مربوط به مرحله بعد است .

بطور خلاصه فعالیت هاي مربوط به این مرحله عبارتست از :

الف : یافتن راه حل هاي متعدد و فراوان

ب : استفاده از روش بارش فکري

ج : ترجیح کمیت راه حل ها بر کیفیت آنها



د : عدم قضاوت و ارزشیابی در این مرحله

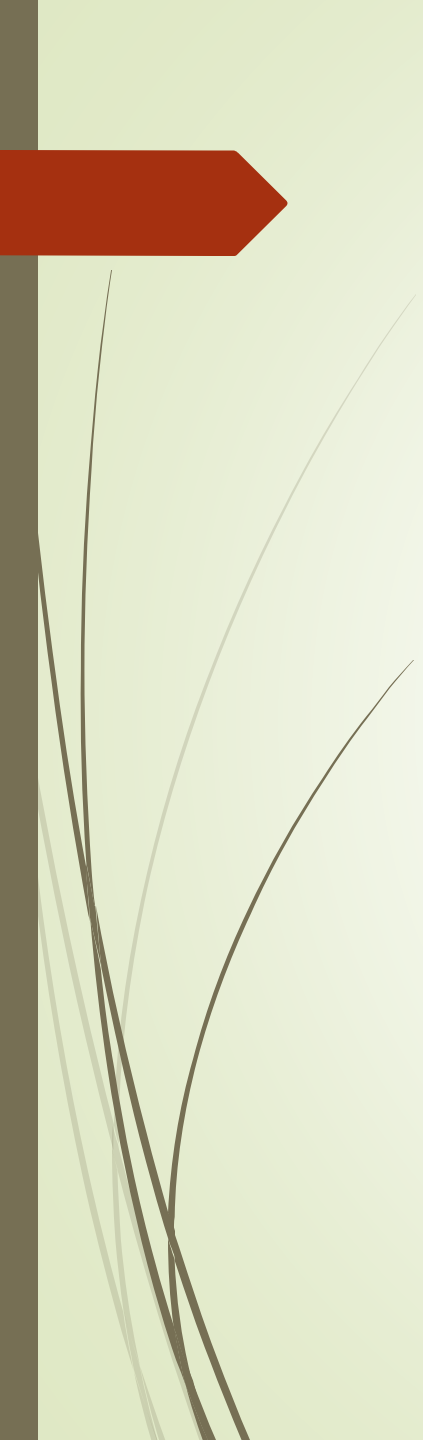
4- ارزیابی راه حل ها


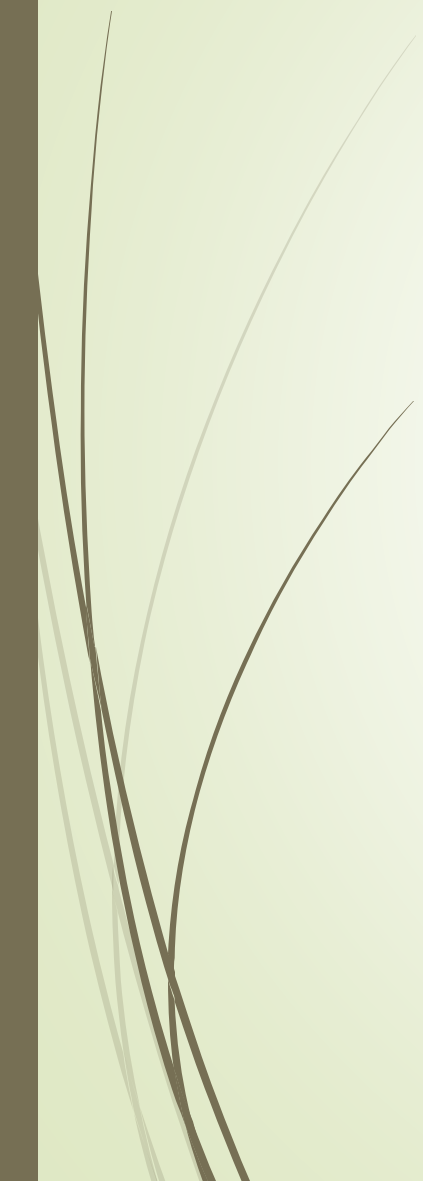
➤ در این مرحله ، فرد هر يك از راه حل هايي را كه در مرحله سوم به آنها دست یافته مورد قضاوت و ارزیابی قرار می دهد . موضوع مهم در این مرحله سودمند بودن راه حل هاست . فرد پیامدها و نتایج هر يك از راه حل ها را پیش بینی می کند و سود مندی آن را برای خود و دیگران مورد قضاوت و ارزیابی قرار می دهد

5- اجرائی راه حل و بازبینی

➤ در این مرحله فرد راه حل های مفید و سودمند انتخاب شده را در عمل اجراء می کند و سپس پیامدهای اعمالش را در حل مشکل مورد توجه قرار می دهد . چنانچه راه حل رضایتبخش بود به مشکل پایان داده می شود و فرآیند حل مسئله پایان می یابد . چنانچه يك راه حل موثر نبود فرد باید از راه حل های دیگری که در اختیار دارد استفاده نماید و یا فرآیند حل مسئله را از ابتداء تکرار کند ، فرآیند حل مسئله زمانی پایان می یابد که دیگر موقعیت برای فرد مسئله را نیست .

- 
- 
- برای روشن شدن مطلب، یک مثال می آوریم:
 - خانمی که تا بحال خانه دار بوده، تصمیم دارد خارج از منزل کار کند و هنوز شغل خاصی مد نظر ندارد:
 - گام اول: تبدیل مشکل به مسئله
 - "چگونه کار کنم بطوریکه به خانواده (فرزندم) آسیبی نرسد."
 - یا
 - "چگونه کاری را انتخاب کنم تا به کارهای خانه هم برسم."

- 
- گام دوم: بارش ذهنی.- در این مرحله باید تمام راهها را بنویسد
- ۱- از فامیل (دختر عمه ام) برای نگهداری فرزندم کمک بگیرم.
 - ۲- از مهد کودک و یا خانه بازی استفاده کنم.
 - ۳- کاری را انتخاب کنم که پاره وقت باشد و تنظیم آن با خودم باشد.
 - ۴- کار در منزل را انتخاب کنم.
 - ۵- با همکارانم جابجایی وقتی انجام دهم.
 - ۶- فرزندم را با خود به محل کار ببرم.

- 
- 
- ۷- محلی نزدیک منزل انتخاب کنم تا زودتر به خانه برگردم.
- ۸- اگر کار خوبی پیدا کردم ، محل زندگی را به نزدیکی آنجا منتقل کنیم.
- ۹- از همسرم بخواهم بچه را با خود به محل کار ببرد.
- ۱۰- مهم نیست کارهای خانه انجام نشود، به خودم فکر کنم.
- ۱۱- پرستار بگیرم.
- ۱۲- به شهر خودم برگردم چون موقعیت بهتری برای کار هست و.....
- اگر دقت کنید، مواردی مانند شماره ۱۰ و ۱۲ تقریباً غیر عملی است ولی ما در این مرحله اصلاً قصد قضاوت نداریم و باید بگذاریم هر چه بیشتر راه حل به ذهن ما بریزد.

گام سوم مهارت حل مسئله: ارزیابی محاسن و معایب راه حل های گام دوم به روش جدول سود و زیان.

ابتدا تمام راه حل‌هایی را که در بارش ذهنی نوشته ایم، یکبار دیگر مرور می‌کنیم و آنهایی را که خیلی غیر ممکن و یا غیر اخلاقی است، خط می‌زنیم. سپس راه حل‌های باقی مانده را بترتیب قابلیت اجرا اولویت بندی می‌کنیم. بدین معنی که آن را که فکر می‌کنیم از همه قابل اجرائتر است و بهتر جواب می‌دهد، بعنوان اولویت اولی انتخاب می‌کنیم و برای آن جدول سود و زیان ترسیم می‌کنیم.



➤ روش ترسیم جدول:

➤ مشکل: فرزندم در درسها یش موفقیت چندانی ندارد و به خواندن دروس اشتیاقی نشان نمی دهد.

➤ مسئله: چطور رفتار کنم تا فرزندم بهتر به درسهایش بپردازد.

➤ بارش ذهنی: فرض می کنیم راه حلهای مختلف را نوشته ایم و اولویت اول ما "تشویق" است.

➤ جدول سود و زیان برای "تشویق":

(y h æ < v ü

(> • w) ô •

„ T M » Í • T É Z N T -

. Y % È Z y d u a „ z Q a È ü v

„ T A k u a „ Î A A m Ü w z v æ -

- (y u è i ü) j c È f d o j o ó


» Í • T É a x ö c f c È % ó , ô ü , z A m

„ c È f d o l % y d u a

- -

. Y f c È Z v u u z n o % o d w z l % d a R Í w i f i -

„ f c È Z ù v c È e % o p z Q w -



حالا سراغ راه حل بعدی بر طبق اولویت رفته و برای آن هم جدول سود و زیان می کشیم. بهمین ترتیب برای همه راه حل های پیشنهادی جدول می کشیم. (توجه داشته باشید که ممکن است ظاهراً این کار بسیار وقت گیر باشد ولی اگر با زمانی که صرف آزمون و خطاهای مکرر خواهد شد مقایسه کنیم، بسیار زمان کمی خواهد برد.)

گام چهارم: انتخاب بهترین راه حل بطوریکه سودهای بلند مدت بیشتر و زیانهای بلند مدت کمتری داشته باشد.

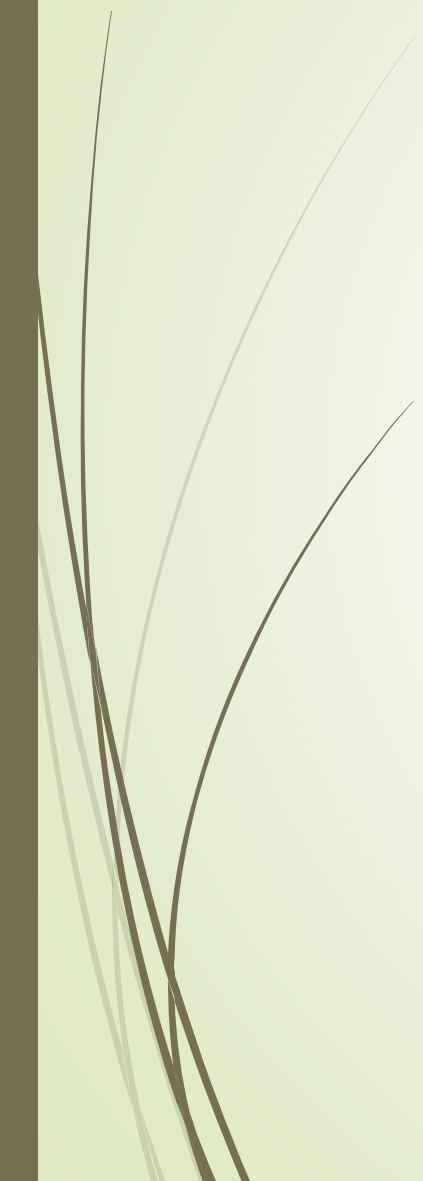
تذکر ۱: معیار برای انتخاب راه حل بهتر این نیست که تعداد سود و زیان کدامیک بیشتر یا کمتر است. مثلا اگر ده سود دارد ولی یک زیان ولی زیان آن آنقدر بزرگ است که می تواند تمام سودها را بپوشاند، باید از آن راه حل صرف نظر کرد.

تذکر ۲: در نوشتن سود و زیان باید کوتاه مدت و بلند مدت آن سود و زیان را در نظر گرفت. و اونی رو انتخاب کرد که در بلند مدت سود داشته باشد. مثلا کاری مانند تحریم بچه از چیزهایی که دوست دارد، در کوتاه مدت دارای زیانهای است ولی در بلند مدت مفید است و بچه می فهمد که نتیجه کار بد چیست. پس ارزش دارد که از این راه استفاده شود. مراقب باشید در انتخاب خود دچار وسواس نشوید. همینکه سعی کنید جامعترین جدول را تهیه کنیم.



➤ **گام پنجم:** نوشتن گامهای اجرایی راه حل منتخب و شروع کار

➤ بعد از اینکه راه حل های مناسب را انتخاب کردیم ، برای اجرای آن برنامه ریزی کرده و یک به یک انجام می دهیم تا زمانی که به نتیجه دلخواه برسیم.




عوامل مختل کننده تصمیم گیری صحیح:

وجود برخی از عوامل مانع صحیح فکر کردن و حل مسأله می شود و نتیجه کلی حل مسأله را تحت تأثیر قرار داده و باعث اخذ تصمیمات و راه حل های اشتباه می گردند. از این عوامل به عنوان عوامل بازدارنده حل مسأله یاد می شود و عبارتند از:

1 - شتاب

تعمیل در حل مسأله زیان‌های غیرقابل جبرانی را می‌تواند در پی داشته باشد. اگر در فرایند حل مسأله به مراحل ذکر شده توجهی نداشته و تمام دغدغه ذهنی‌مان این باشد که سریعترین راه‌حلی را که به ذهن رسیده عملی‌سازیم، مسلماً راه‌حل اتخاذ شده کاستی‌های فراوانی خواهد داشت و در معرض تهدید خطرات غیرقابل جبرانی خواهیم بود. برای مثال: پدري را در نظر آورید که وارد خانه شده و متوجه می‌شود که فرزندش در خانه نیست. وي ناراحت می‌شود، چون قرار نبوده که تا ساعت 8 شب فرزند وي بیرون از منزل باشد، به انتظار می‌نشیند، تأخیر فرزند به درازا می‌کشد. با ورود فرزند به خانه، پدر به صورت ناگهانی و بدون تفکر به فرزند خود حمله می‌کند و او را کتک می‌زند.



■ آنچه مربوط به ما می‌شود این است که اگر عادت کنیم همیشه بین راه‌های پیدا شده و اجرای آن درنگ کنیم به مرور زمان اینگونه رفتارهای غیرمنطقی کم‌رنگ و کم‌رنگ‌تر شده و به مرور به فردی تبدیل می‌شویم که تمام اقداماتمان حساب شده و از روی تفکر و طبیعتاً منطقی خواهد بود.

2 - احساسات

ما انسان‌ها از رویارویی با مسایل ناشناخته بیم داریم، ریشه‌های این بیم و نگرانی می‌تواند عوامل زیر باشد.

1 - ترس از تغییر: راه‌حل‌های جدید در پاره‌ای اوقات مستلزم یکسری تغییرات در سبک زندگی فرد می‌باشد و این نیاز به تغییر می‌تواند ایجاد رعب و وحشت کند.

2 - ترس از شکست: فرد می‌ترسد که راه‌حل اتخاذ شده در عمل به شکست انجامد و در نتیجه از رویارویی و حل مسأله فرار می‌کند.

3 - ترس از طرد شدن: فرد می‌ترسد که با اجرای راه‌حل بدست آمده، اطرافیان را دلخور کند و محبت و توجه آن‌ها را از دست بدهد.

3 - تعصب

► تعصب نیز از عوامل بازدارنده تصمیم گیری است. گاهی اوقات ما حاضر نیستیم قبول کنیم که نظرمان اشتباه است و مثلاً نظر يك فرد کوچکتر از ما یا فرزند ما درست است.

► داشتن انعطاف پذیری در قبول و رد نظرات مختلف از مواردی است که باید به مرور زمان در ما ایجاد و تقویت شود.

► بعضی از افراد فکر می‌کنند اولین راه‌حلی که به ذهنشان می‌رسد همان راه‌حل درست است و با اصرار زیاد از آن دفاع می‌کنند. مثلاً در جمعی هستید و همه نظرشان را بیان می‌کنند، طبیعی است که اگر راه‌حلی به ذهن شما برسد آن را بیان دارید ولی اصلاً نباید تعصب داشته باشید که حتماً از طرف بقیه پذیرفته شود.

4 - خستگی ذهن

این حالت ممکن است بر اثر فکر کردن‌های متوالی در باره موضوع مورد نظر و یا در اثر انجام کارهای متعدد ذهنی بطور همزمان، ایجاد شود.

5 - توجه زیاد به موانع اجرا

اینکه ما بخواهیم مسأله‌ای را حل کنیم با این موضوع که اجرای آن راه‌حل چقدر مشکل است در واقع دو امر جداگانه هستند و نباید روی هم اثر زیادی بگذارند

انتظار نداشته باشیم تمامی راه‌حل‌ها عملی شوند

انواع مسئله:

1-خوش ساختار

2 - بدساختار

انواع تصمیمات:

1-برنامهریزی شده

2-برنامهریزی نشده

شرایط محیطی تصمیم‌گیری برای مدیران:

اطمینان

مخاطره

عدم اطمینان

ابهام

شرایط تصمیم‌گیری



شرایط اطمینان:

در شرایط اطمینان، مدیران، درباره یک مسئله، راه‌های جایگزین و نتایج احتمالی آن راه‌ها کاملاً آگاهی دارند، بنابراین می‌توانند وقایع موثر بر آنها یا نتایج آنها را پیش بینی کنند.

شرایط مخاطره:

فرد مسئله‌ای را می‌شناسد، اطلاعات کافی برای شناخت راه‌های ممکن در اختیار دارد و براساس این اطلاعات احتمال کسب نتیجه مطلوب از هر راه‌حل را تخمین می‌زند.

شرایط عدم اطمینان

مبهم بودن مسائل و انواع راه حل‌های جایگزین

دو علت:

- ✓ مواجه شدن با شرایط خارجی خارج از کنترل
- ✓ عدم دسترسی به اطلاعات کلیدی

در شرایط عدم اطمینان از سه شیوه می‌توان استفاده کرد:

1) حداکثر حداکثرها

2) حداکثر حداقلها

3) ارزش مورد انتظار با احتمال یکسان

حداکثر حداکثرها:

در این شیوه بهترین نتیجه از بین بهترین نتایج راههای ممکن در شرایط محیطی مورد نظر انتخاب می‌شود.

حداکثر حداقل‌ها:

در این شیوه با بدبینی این طور فرض می‌شود که برای راه‌حلهای ممکن بدترین نتیجه در شرایط محیطی مورد نظر حاصل خواهد شد، و بنابراین باید به عنوان بهترین تصمیم، بهترین را از میان بدترینها انتخاب کرد.

ارزش مورد انتظار با احتمال یکسان:

در این شیوه به علت نبود اطلاعات کافی، احتمال برای وقوع شرایط مختلف یکسان فرض می‌شود و بر اساس ارزش مورد انتظار تصمیم‌گیری به عمل می‌آید.

تعریف مدل:

مدل الگویی است که از واقعیت گرفته شده است و روابط بین متغیرها را نشان می‌دهد و می‌توان از آن برای پیش بینی در تصمیم‌گیری استفاده کرد.


مدلهای تصمیم‌گیری:

1) مدل کلاسیک

2) مدل اداری

مدل کلاسیک:

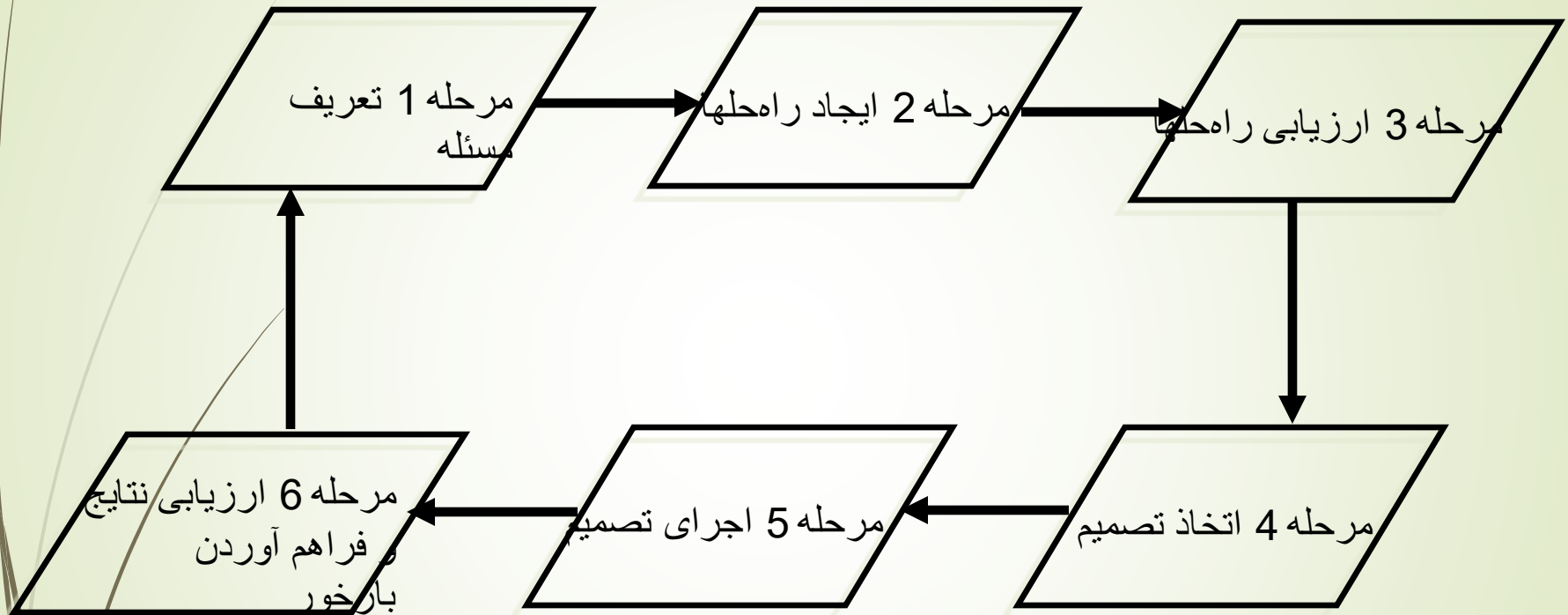
مدل کلاسیک بر این فرض استوار است که نگرش مدیران در تصمیم‌گیری، عقلایی و عینی است و در نتیجه آنان همیشه تصمیم‌هایی را اتخاذ می‌کنند که به نفع سازمان است.



بر اساس مدل کلاسیک افراد 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



انواع مدل اداری تصمیم‌گیری:

1) عقلانیت محدود


2) رضایت‌مندی

**چگونه
مدیران به
طور
واقعی
تصمیم
گیری می
کنند**

عقلانیت محدود:


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

تصمیم گیری مدیریتی تنها در محدوده تعیین شده با
اطلاعات موجود عقلانی است



رضایت‌مندی:

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



مزایای تصمیم‌گیری گروهی:

1) فراهم کردن اطلاعات بیشتر و کامل‌تر

2) ایجاد راه‌های بیشتر

3) پذیرش بهتر یک راه‌حل

4) افزایش مشروعیت

معایب تصمیم‌گیری گروهی:

1) صرف وقت بیشتر

2) تسلط اقلیت

3) فشار برای هماهنگی

4) مسئولیت مبهم

فنون تصمیم‌گیری گروهی:

طوفان مغزی

گروه اسمی

فن دلفی

ملاقات‌های الکترونیکی

طوفان مغزی:

از مشهورترین فنون برای ایجاد خلاقیت است زیرا فن نسبتاً ساده‌ای است که فشارهای وارد برای هماهنگی در گروه را کاهش می‌دهد تا ایجاد راه‌حلهای تازه به تاخیر نیفتد.


قوانین طوفان مغزی:

هیچ عقیده‌ای مورد انتقاد قرار نمی‌گیرد.

هر چه عقاید بنیادی‌تر (رادیکال‌تر) باشند بهتر است.

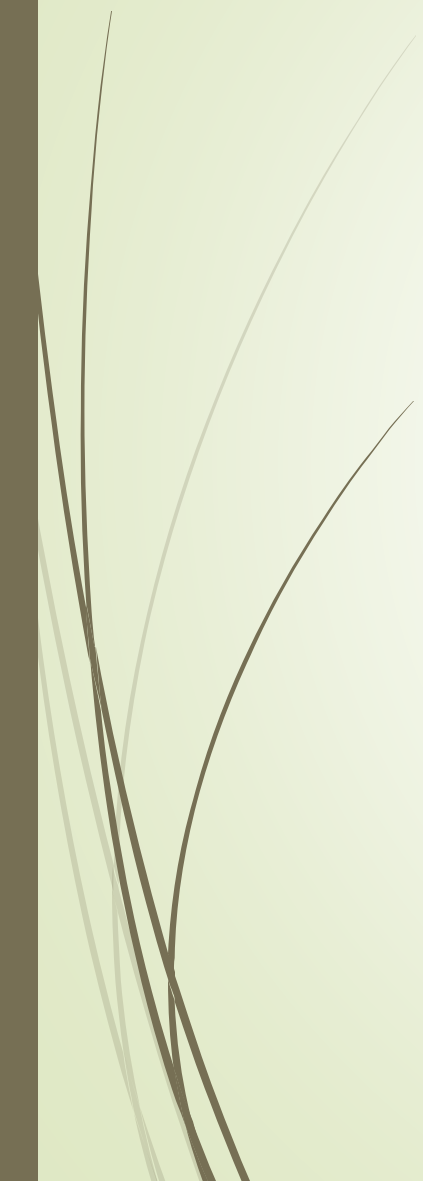
کمیت ارائه عقیده مورد تاکید است.

اصلاح عقاید بوسیله دیگران تشویق می‌شود.



روش گروه اسمی:

در این روش اعضای گروهی که در موضوع مورد نظر برای تصمیم‌گیری صاحب نظر و مجرب هستند گرد هم می‌آیند.



فن دلفی:

در این روش برای تصمیم‌گیری در یک مورد خاص گروهی از افراد صاحب نظر را انتخاب و نظرات آنان را با پرسشنامه جویا می‌شوند.

ملاقات‌های الکترونیکی:

این روش جدیدترین شیوه تصمیم‌گیری گروهی است
و روش گروه‌اسمی را با فناوری پیشرفته
کامپیوتر درهم می‌آمیزد.

انواع شیوه های تصمیم گیری

1- تصمیم گیری آمرانه:

در مواقعی به کار می رود که مدیر برای رسیدن به نتیجه، تجربه و اطلاعات لازم را در اختیار دارد و اطمینان ندارد که پیرو در این باره کمکی کند. در این وضعیت مدیر خود تصمیم ها را اتخاذ می کند و پیروان اطلاعات چندانی ندارند.

2- تصمیم گیری مشاوره ای:

زمانی که مدیر تشخیص دهد که پیروان در زمینه موضوع تا اندازه ای دارای تجربه یا دانش هستند ولی ضمن داشتن تمایل هنوز توانایی کمک را ندارند؛ در این حالت مدیر پیروانی را که می توانند در رسیدن به تصمیم کمک کنند برمیگزیند و از آنها تقاضای کمک می کند و پس از شنیدن نظر نهایی تصمیم نهایی را می گیرد.

3- تصمیم‌گیری تسهیل بخش :

یک اقدام همراه با همکاری است که در آن مدیر و پیروان، برای رسیدن به یک تصمیم مشترک با هم کار می‌کنند.

4- تصمیم‌گیری تفویضی :

در مورد پیروانی به کار می‌رود که دارای آمادگی حداکثر، تجربه و اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری هستند .

تکنیک های تصمیم گیری در مدیریت

۱. تکنیک کلامی

در این تکنیک، تصمیم اتخاذ شده به صورت یک نوشته و به صورت کلامی به تشریح در می آید

۲. تکنیک ترسیمی

دومین تکنیک از تکنیک های تصمیم گیری در مدیریت تکنیک ترسیمی است ، در این مدل از تصمیم گیری ، با استفاده از نمودار و جداول اقدام، تصمیم گرفته شده تشریح می شود

۳. تکنیک سه بعدی

این مدل که معمولاً در تصمیماتی که عملیاتی و می باشند اجرا می شود و ماکتی از تصمیمی که اتخاذ شده به نمایش در می آید و به بیان تصمیم پرداخته می شود

۴. تکنیک ریاضی

که با استفاده از آمار و ارقام ریاضی ، سود و زیان تصمیم و درصد درستی تصمیم مورد ارزیابی قرار می گیرد.

انتخاب تکنیک مناسب تصمیم گیری بستگی به نوع مشکل و هدف تصمیم گیرنده دارد . تکنیک اتخاذ شده باید در بر گیرنده عوامل متعددی که در تصمیم گیری دخیل هستند باشد. در هر صورت مدیر موفق باید تکنیکی را اتخاذ نماید که ما را سریعتر، دقیق تر و راحتتر به هدف برساند.