



Namatek
True Education

www.namatek.com

Decision Making

تصمیم گیری

فهرست مطالب

۱. تصمیم گیری چیست؟
۲. ویژگی‌های تصمیم گیری
۳. مراحل تصمیم گیری
۴. انواع تصمیم گیری
۵. تکنیک‌های تصمیم گیری
۶. تفاوت بین تصمیم گیری و تصمیم سازی چیست؟
۷. انواع مدل‌ها

طی دهه‌های گذشته، نقش مدیران کسب‌وکارها به صورت قابل توجهی تغییر کرده است. زمانی مدیران به عنوان افرادی که همه چیز را در پشت صحنه نگه می‌دارند، دیده می‌شدند؛ اما اکنون نقش آشکارتری با عنوان مدیر در سازمان دارند. این تغییر مدیران را در سازمان‌ها مشخص‌تر و نمایان‌تر می‌کند، به این معنا که مدیران باید بتوانند نحوه و شیوه‌های تصمیم‌گیری خود را به صورت روزانه نیز نشان دهند. چه یک مدیر مشتاق باشید، چه افراد دیگری را در سازمان خود مدیریت می‌کنید، درک تعریف پروژه و تکنیک‌های مختلف تصمیم‌گیری به شما کمک خواهد کرد که هم وظایف را به گونه‌ای مناسب محول کنید و هم در صورت لزوم انتخاب‌های درستی داشته باشید. در این مقاله به بررسی مفهوم تصمیم‌گیری، مراحل و انواع آن، تکنیک‌های تصمیم‌گیری، تفاوت بین تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی، ویژگی‌ها و مزایا و معایب آن خواهیم پرداخت.

همراه ما باشید

تصمیم‌گیری چیست؟



تصمیم‌گیری در مدیریت، **فرآیند انتخاب بین دو یا چند گزینه** است. این امر شامل ارزیابی مزایا و معایب انتخاب‌های مختلف و انتخاب بهترین گزینه به منظور دستیابی به نتیجه دلخواه است. تصمیم‌گیری در مدیریت عبارت است از اقدام به گونه‌ای که اهداف و مقاصد سازمان را برآورده کند. تصمیم‌گیری مدیر، بخش مهمی از فرآیند مدیریت در هر سازمانی است و به مدیران کمک می‌کند تا اهدافی را تعیین کنند و اقداماتی که برای رسیدن به آن اهداف مورد نیاز است را تعیین کنند و ارزیابی کنند که آیا اقدامات در نظر گرفته شده مطابق انتظار عمل خواهند کرد یا خیر. منظور از تصمیم‌گیری مدیریت، مدیرانی هستند که سازمان خود را در مسیری درست و برای رسیدن به موفقیت، هدایت و راهنمایی می‌کنند. هر انتخاب مدیریتی در مورد برنامه ریزی، کارکنان یا هدایت و سازماندهی کارها، به فرآیند تصمیم‌گیری بستگی خواهد داشت.

ویژگی‌های تصمیم‌گیری



برخی از ویژگی‌های این فرآیند به صورت زیر هستند:

- هدف‌گرا
- فکری – تحلیلی

- دارای متدولوژی پویا
- عملکردی فراگیر
- فرآیندهای اجتماعی و انسانی

مراحل تصمیم گیری



استفاده از فرآیند تصمیم‌گیری گام به گام به شما کمک می‌کند تا با سازماندهی اطلاعات مرتبط و تعریف گزینه‌های جایگزین، تصمیمات سنجیده و متفکرانه‌ای بگیرید. این رویکرد شانس انتخاب رضایت‌بخش‌ترین جایگزین ممکن را افزایش خواهد داد. مراحل تصمیم‌گیری را در ادامه بررسی خواهیم کرد.

تعیین اهداف

تعیین اهداف یکی از مهمترین مراحل تصمیم‌گیری در مدیریت است. بدون اهداف مشخص، گرفتن تصمیمات مؤثری که به سازمان در دستیابی به اهدافش کمک می‌کند، بسیار دشوار خواهد بود. تعیین اهداف مستلزم انتخاب‌های مشخص در یک بازه زمانی معین است.

تعیین تصمیم

گام مهم بعدی در فرآیند تصمیم گیری در مدیریت، شناسایی مشکلی است که باید به آن پرداخته شود. پس از آن که مشکل شناسایی شد، مدیر، اطلاعاتی را در مورد راه حل‌های ممکن جمع آوری می‌کند. این موضوع ممکن است شامل مشورت با دیگران، انجام تحقیق یا استفاده از شبیه سازی باشد. پس از سنجش مزایا و معایب هر گزینه، مدیر مسیر اقدامی را انتخاب می‌کند که معتقد است به احتمال زیاد موفق خواهد شد.

جمع آوری اطلاعات مناسب

این فرآیند با عنوان جمع آوری اطلاعات شناخته می‌شود. منابع مختلف اطلاعاتی که مدیران می‌توانند از آن استفاده کنند، عبارت اند از:

- نظرسنجی
 - مصاحبه
 - گروه‌های متمرکز
 - مشاهده
 - منابع داده ثانویه مانند مقاله‌ها و گزارش‌ها
- پس از جمع آوری این اطلاعات، مدیران باید آن را تجزیه و تحلیل کنند و تعیین کنند کدام گزینه بهترین نتیجه را به دنبال دارد.

شناسایی گزینه‌های جایگزین

یکی از مهمترین جنبه‌های فرآیند تصمیم‌گیری در مدیریت، شناسایی گزینه‌های جایگزین هستند. بدون شناخت سایر گزینه‌ها، تصمیم گیری آگاهانه دشوار خواهد بود. روش‌های مختلفی برای شناسایی جایگزین‌ها

وجود دارد؛ اما برخی از رایج‌ترین روش‌هایی که استفاده می‌شوند طوفان فکری، تحقیق و مشورت هستند.

سنجش شواهد

هنگامی که تصمیم‌گیری در مدیریت را تعریف می‌کنیم، یکی از مراحل کلیدی در این فرآیند، سنجش شواهد است که به معنای صرف زمان برای در نظر گرفتن تمامی اطلاعات موجود قبل از تصمیم‌گیری نهایی است. این امر می‌تواند شامل مواردی مانند تحقیقات بازار و داده‌های مالی باشد. با صرف زمان به منظور سنجش شواهد، مدیران می‌توانند تصمیمات آگاهانه‌تری بگیرند که احتمال موفقیت آن‌ها را بیشتر خواهد کرد.

انتخاب جایگزین از میان گزینه‌های موجود

یکی از مهمترین تصمیمات یک مدیر، انتخاب مناسب از بین گزینه‌های موجود است. راه‌های متعددی برای این کار وجود دارد، مانند این که ابتدا همه گزینه‌های موجود را در نظر گرفته، سپس هر یک از آنها را بر اساس معیارهایی صریح ارزیابی کنید. در نهایت، انتخاب یک جایگزین نسبت به دیگری می‌تواند به عوامل مختلفی مانند ملاحظات سیاسی و تأثیر ذینفعان بستگی داشته باشد.

اقدام

رویکردهای زیادی برای تصمیم‌گیری وجود دارد؛ اما یکی از محبوب‌ترین آنها، رویکرد اقدام کن است. این رویکرد شامل انجام اقدامات قاطع در پاسخ به یک مشکل است، بدون این که بیش از حد فکر شما مشغول شود یا نیاز به حدس و گمان داشته باشید. در حالی که این رویکرد می‌تواند به نتایج

سریع‌تری منجر شود، خطر تصمیم‌گیری‌های تکانشی را نیز به همراه دارد که ممکن است در نهایت به نفع سازمان نباشد.

بررسی تصمیم

در نهایت پس از تصمیم‌گیری، بررسی نتایج و انجام هرگونه تنظیمات مورد نیاز، مهم خواهد بود.

انواع تصمیم‌گیری



انواع تصمیم‌گیری در مدیریت را در ادامه این بخش بررسی خواهیم کرد.

معمول و اساسی

برخی از تصمیمات پیچیده تر هستند و نیاز به تفکر بیشتری دارند. در این شرایط بسیار مهم است که قبل از فرآیند تصمیم‌گیری، زمانی را به منظور بررسی دقیق گزینه‌ها اختصاص دهید. مهارت‌های اساسی تصمیم‌گیری

شامل در نظر گرفتن پیامدهای بالقوه هر گزینه و انتخاب گزینه ای است که به احتمال زیاد، نتیجه مطلوبی را در پی خواهد داشت.

شخصی و سازمانی

تصمیم گیری جزء کلیدی موفقیت‌های فردی و سازمانی است. هنگام تصمیم‌گیری، بسیار مهم است که همه گزینه‌های بالقوه و پیامدهای آنها را در نظر بگیرید. در برخی از موارد، ممکن است بهترین انتخاب به صورت واضح وجود داشته باشد، این در حالی است که در برخی دیگر، تصمیم گیری ممکن است دشوارتر باشد. با این حال، تصمیم‌گیری صحیح برای افراد و سازمان‌ها ضروری است.

فردی و گروهی

فرآیند تصمیم‌گیری فردی در مدیریت پروژه، معمولاً زمانی رخ می‌دهد که خطرات احتمالی کم باشند و تأثیر آنها به یک شخص محدود شود. تصمیم‌گیری گروهی زمانی ضروری است که خطراتی وجود داشته باشد یا تأثیر آنها توسط افراد زیادی احساس شود. به صورت کلی، تصمیم گیری گروهی متأثر از تصمیم گیری فردی است؛ زیرا امکان تنوع بیشتر در دیدگاه‌ها و بررسی دقیق آنها را فراهم می‌کند.

برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده

تصمیم گیری های برنامه ریزی نشده در مدیریت عملیات منحصر به فرد هستند و تکراری نیستند. به صورت معمول، آنها در پاسخ به یک رویداد یا فرصت پیش بینی نشده ساخته می‌شوند.

از سوی دیگر، تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده، معمولی است و اغلب بر اساس قوانین یا رویه‌های موجود تعیین می‌شود. از آنجایی که این نوع تصمیم‌گیری، قابل پیش‌بینی‌تر است، تصمیمات برنامه‌ریزی شده معمولاً خطر کمتری دارند و آسان‌تر هستند. با این حال، تصمیمات برنامه‌ریزی نشده، اغلب نیاز به خلاقیت و قضاوت بیشتری دارند و در صورتی که تصمیمی اشتباه گرفته شود، بازگرداندن آن‌ها دشوارتر خواهد بود.

سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری عملیاتی

سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری عملیاتی دو جنبه مهم در هر کسب و کاری است. تصمیمات خط‌مشی، در سطح استراتژیک گرفته می‌شوند و بر موضوعات بلندمدت مانند جهت‌گیری‌های کلی سازمان تمرکز دارند. از سوی دیگر، تصمیم‌گیری عملیاتی در سطح عملیاتی اتخاذ می‌شود و بر مسائل کوتاه‌مدت تمرکز می‌کند، مانند این که کدام محصول تولید شود و چگونه کارکنان فرآیند تولید را تشکیل دهند.

تاکتیکی و استراتژیک

تصمیم‌گیری تاکتیکی و استراتژیک یک نوع تصمیم‌گیری مدیریتی است. تصمیم‌گیری تاکتیکی مهم است؛ زیرا به سازمان‌ها کمک می‌کند تا سریع‌تر به تغییرات محیط واکنش نشان دهند. با این حال، تأکید بیش از حد بر تصمیم‌گیری تاکتیکی می‌تواند منجر به عدم تمرکز بر اهداف بلندمدت شود. تصمیم‌گیری استراتژیک از این جهت مهم است که به سازمان کمک می‌کند تا مسیر روشنی را ایجاد کند و انتخاب‌های آگاهانه‌ای در مورد تخصیص

منابع داشته باشد. وجود تصمیم‌گیری تاکتیکی و استراتژیک برای موفقیت یک سازمان ضروری هستند.

سازمانی، دپارتمانی و بین بخشی

نوع سازمانی تصمیم‌گیری مدیریتی، فرآیند شناسایی و انتخاب بهترین مسیر عمل برای دستیابی به اهداف سازمانی است. این نوع تصمیم‌گیری شامل هر دو روش رسمی و غیررسمی تصمیم‌گیری است و در تمامی سطوح یک سازمان رخ می‌دهد. این نوع، یکی از نمونه‌های تصمیم‌گیری مدیریتی است که مدیران باید در آن عالی باشند. تصمیم‌گیری بین بخشی، فرآیند شناسایی و انتخاب بهترین مسیر عمل برای دستیابی به اهداف بین بخشی است. در تمامی سطوحی که دو یا چند بخش با هم در تعامل هستند، اتفاق می‌افتد. انواع سازمانی، دپارتمانی و بین بخشی از تصمیم‌گیری‌های مدیریتی همگی از جوانب مهم یک سازمان هستند. هر نوع تصمیم‌گیری نیز مزایا و چالش‌های خاص خود را دارد.

تکنیک‌های تصمیم‌گیری



تکنیک‌های تصمیم‌گیری در مدیریت به شرح زیر هستند.

تجزیه و تحلیل SWOT

یکی از تکنیک‌های تصمیم‌گیری رایج در بین مدیران تحلیل SWOT است. این نوع تجزیه و تحلیل شامل شناسایی نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای مرتبط با یک تصمیم خاص است. با در نظر تمامی این عوامل، افراد می‌توانند انتخاب‌های آگاهانه‌تر و مؤثرتری داشته باشند.

تحلیل حاشیه‌ای

تحلیل حاشیه‌ای یک تکنیک محبوب است که شامل سنجش هزینه و مزایای هر گزینه‌ای است که بیشترین ارزش ممکن را ایجاد کند:

- **نقاط قوت:** تحلیل حاشیه‌ای مدیران را مجبور می‌کند که فراتر از

عواقب فوری تصمیمات خود فکر کنند که می‌تواند به مدیر کمک کند تا تصمیمات بهتری بگیرد.

- **نقاط ضعف:** اگر می‌خواهید تصمیمات سریعی بگیرید، فکر کردن به

تمامی هزینه‌ها، زمان بر است و می‌تواند سرعت شما را کاهش دهد. این نوع تجزیه و تحلیل گاهی سبب فلج شدن طرح می‌شود؛ زیرا هنگامی اتفاق می‌افتد که مردم آنقدر درگیر فکر کردن در مورد تمامی هزینه‌ها و مزایای احتمالی می‌شوند که در اصل هیچ تصمیمی نخواهند گرفت.

- **فرصت‌ها:** تحلیل حاشیه‌ای می‌تواند به شما کمک کند تا فرصت‌ها را

شناسایی کنید که در غیر این صورت ممکن است آنها را از دست بدهید. به همین دلیل فکر کردن در مورد هزینه‌ها و منافع غیرمستقیم به مدیران کمک می‌کند تا دنیا را به شکلی متفاوت ببینند.

- **تهدیدها:** تحلیل حاشیه ای تنها تغییرات تدریجی مرتبط با یک تصمیم خاص را در نظر می‌گیرد و سایر عواملی را که ممکن است تحت تأثیر آن تصمیم قرار گیرند را در نظر نخواهد گرفت. این تجزیه و تحلیل اگر به درستی استفاده نشود، ممکن است گمراه کننده باشد. دلیل این گمراهی این است که تحلیل تغییرات موجود را به صورت مطلق بدون در نظر گرفتن اندازه نسبی آن تغییرات بررسی می‌کند.

تجزیه و تحلیل پارتو

تحلیل پارتو یک تکنیک تصمیم‌گیری است که می‌تواند به منظور شناسایی مهمترین عوامل در یک موقعیت خاص استفاده شود. این تکنیک بر این اصل استوار است که ۲۰ درصد از علل و ۸۰ درصد از نتایج را ایجاد خواهد کرد.

- **نقاط قوت:** درک و استفاده از آن نسبتاً راحت بوده، به این معنا که می‌توان آن را در تنظیمات مختلف با حداقل آموزش اعمال کرد. تجزیه و تحلیل پارتو یک روش عینی است که اعتبار آن را افزایش می‌دهد. این تجزیه و تحلیل انعطاف پذیر است و می‌تواند با طیف گسترده ای از مشکلات و سازمان‌ها سازگار شود.

- **نقاط ضعف:** فقط به روابط علت و معلولی توجه دارد و سایر عواملی که ممکن است مهم باشد را در نظر نمی‌گیرد. شناسایی تمامی دلایل احتمالی یک مشکل می‌تواند دشوار باشد و برخی از دلایل ممکن است مهمتر از سایرین باشند. تحلیل پارتو بر فرضیات آماری تکیه دارد که ممکن است همیشه دقیق نباشند.

- **فرصت‌ها:** به کاربر کمک می‌کند تا تلاش‌های خود را روی امیدوارکننده‌ترین زمینه‌ها متمرکز کند. همچنین کمک می‌کند تا کاربر فرصت‌ها را اولویت بندی کند تا بتواند منابع خود را به گونه ای مؤثرتر تخصیص دهد. همچنین به کاربر کمک می‌کند پیشرفت خود را در طول زمان پیگیری کند و تنظیمات لازم را در استراتژی خود قرار دهد.
- **تهدیدها:** توجه به این نکته بسیار مهم است، داده‌هایی که استفاده می‌شوند، دقیق و معرف کل جمعیت باشند. تحلیل پارتو در برخی موارد به سمت نتایج شدیدتر سوگیری دارد. این تجزیه و تحلیل تمامی عواملی که می‌تواند بر یک تصمیم تأثیر گذارد را در نظر نمی‌گیرد.

ماتریس تصمیم

در نهایت، ماتریس تصمیم ابزاری است که می‌تواند برای مقایسه گزینه‌های مختلف در کنار یکدیگر استفاده شود. با استفاده از این تکنیک‌ها، مدیران می‌توانند مطمئن شوند که تصمیمات درستی اتخاذ کرده اند که به نتایج مثبت ختم خواهد شد.

- **نقاط قوت:** این تکنیک تمامی گزینه‌ها را با دقت در نظر می‌گیرد و هر کدام را با توجه به معیارهایی می‌سنجد. این به کاربر کمک می‌کند تا بر اساس انگیزه یا غریزه تصمیم گیری نکند.
- **نقاط ضعف:** ایجاد ماتریس تصمیم گیری ممکن است زمان‌بر باشد و به مقادیر قابل توجهی داده نیاز داشته باشد. همچنین استفاده از آن هنگامی که زمان محدود باشد یا داده‌های کمی وجود دارد، غیرعملی خواهد بود.

- **فرصت‌ها:** فرصت‌های ماتریس تصمیم‌گیری عبارت‌اند از:
 - توانایی تصمیم‌گیری بهتر با سازماندهی و رتبه‌بندی گزینه‌ها
 - امکان مشاهده نتایج احتمالی هر گزینه
 - امکان مقایسه گزینه‌ها در کنار یکدیگر
 - توانایی تشخیص سریع بهترین گزینه
- **تهدیدها:** فرآیند ایجاد ماتریس زمان‌بر است و ممکن است نیاز به ورود چندین ذینفع داشته باشد. نتایج یک ماتریس تصمیم‌گیری تنها به اندازه داده‌هایی است که در آن قرار داده می‌شود. اگر مفروضات یا ورودی‌ها نادرست باشد، نتایج گمراه‌کننده‌ای خواهد داشت. ماتریس تصمیم، ممکن است حس دقت کاذب ایجاد کند که باعث می‌شود به نتایج، بیش از حد اعتماد شود.

تفاوت بین تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی چیست؟



تصمیم‌گیری یک فرآیند است که در یک دوره زمانی رخ می‌دهد و آن دوره هنگامی است که یک ساختار و ساخت برای تصمیم در نظر گرفته شود؛ اما تصمیم‌سازی در یک لحظه اتفاق می‌افتد و در یک نمونه است. تصمیم‌مورد

نظر در لحظه‌ای که انتخاب می‌شود، ساخته شده و از گزینه‌های موجود، انتخاب خواهد شد. با این تفاسیر، تصمیم‌گیری بر تصمیم سازی مقدم خواهد بود. تشخیص تصمیمات ساخته شده یا تلاش برای تصمیم سازی بسیار آسان است. تصمیم سازی، اغلب به عنوان رأی‌های یک جلسه در نظر گرفته می‌شود.

تصمیم سازی ممکن است بیانیه‌ای صادر شده از مدیر باشد یا تصمیمی جمعی باشد. یکی از مشکلاتی که در تصمیم سازی وجود دارد، بلاتکلیف بودن یا نامشخص بودن آن است.

تصمیم سازی درست و صحیح عبارت است از: ساخت یک تصمیم کامل که سایر اعضای گروه با آن موافق هستند، عواقب آن را درک کرده اند و با توجه به نتایج آن عمل می‌کنند. تصمیم‌گیری در مورد چگونگی رسیدن به تصمیم است. تصمیم‌گیری شامل جمع آوری اطلاعات، بحث درباره اقدامات بالقوه و پیامدهای آن است.

انواع مدل‌ها



چند مدل اصلی تصمیم‌گیری برای کمک به مدیران در تجزیه و تحلیل اطلاعات مرتبط و تصمیم‌گیری بهینه طراحی شده است. هر یک از این مدل‌ها، رویکرد منحصر به فردی برای تصمیم‌گیری دارند؛ پس بسیار مهم است، مدلی که انتخاب می‌شود با موقعیت منحصر به فرد هر کسب و کار متناسب باشد و بیشترین کارایی را داشته باشد. این مدل‌ها را در ادامه بررسی خواهیم کرد.

مدل منطقی

این مدل شامل شناسایی معیارهایی است که بیشترین تأثیر را بر نتیجه تصمیم شما دارند و سپس گزینه‌های ممکن را در برابر آن معیارها ارزیابی خواهند کرد. مراحل مدل تصمیم‌گیری منطقی به صورت زیر هستند:

۱. مشکل را تعریف کنید.
۲. معیارها را تعریف کنید.
۳. معیارهای خود را بر اساس اهمیت رتبه بندی کنید.
۴. ایده‌هایی که با معیارها مطابقت داشته باشند را جایگزین کنید.
۵. بهترین جایگزین را انتخاب کنید.
۶. تصمیم را اجرا کنید.
۷. نتایج خود را ارزیابی کنید.

مدل عقلانی محدود

در مواقعی، اقدام سریع و انتخاب گزینه به اندازه کافی خوب، بهتر از گرفتار شدن در جستجوی بهترین راه حل ممکن است. مدل تصمیم‌گیری عقلانیت محدود حکم می‌کند که شما باید گزینه‌های خود را محدود به مجموعه‌ای

قابل مدیریت کنید و سپس به جای انجام یک تحلیل جامع، اولین گزینه ای را که با معیارهای شما مطابقت دارد، انتخاب کنید. اگر چه ممکن است این کار بهترین فرآیند برای هر تصمیمی نباشد؛ اما هنگامی که محدودیت زمانی وجود دارد، می تواند بسیار ارزشمند باشد.

مدل شهودی

در حالی که فرآیند تصمیم گیری بر اساس گزینه، ممکن است برای افرادی که رویکردی منطقی تر و دقیق تر را ترجیح می دهند، ایده خوبی به نظر نرسد؛ اما موارد زیادی وجود دارند که نشان می دهند می توان با استفاده از گزینه، بهترین راه رو به جلو را انتخاب کرد.

مدل شناسایی

مدل شناسایی اولیه همانند مدل تصمیم گیری شهودی است که به شدت به تجربه و گزینه فرد تصمیم گیرنده وابسته است. با این حال مدل اولیه شناسایی کمی ساختارمندتر از تصمیم گیری شهودی است و شامل مراحل زیر می شود:

۱. تجزیه و تحلیل اطلاعات موجود به منظور شناسایی راه حل های

احتمالی

۲. اجرای سناریو در ذهن خود

۳. تصمیم گیری

مدل وروم يتون (Vroom – Yetton)

این مدل تصمیم گیری، ۷ سؤال برای تصمیم گیرندگان ارائه می دهد که پاسخ آنها به صورت بله یا خیر است. سپس ۵ سبک تصمیم گیری را برای

آنها انتخاب می‌کند. این مدل، یکی از پیچیده ترین مدل‌های تصمیم‌گیری است که تصمیم گیرندگان را ملزم می‌کند تا از درخت تصمیم‌گیری برای رسیدن به سبک تصمیم‌گیری صحیح بر اساس پاسخی که به سؤالات مدل می‌دهند، استفاده کنند.