

بسمه تعالی

## فرآیند های تصمیم گیری

### مقدمه

برای اتخاذ یک تصمیم مساعد باید بتوان، ارزش هر یک از نتایج احتمالی را که پس از انجام تصمیم او حاصل خواهد شد، پیش بینی کرده و به طور ضمنی این ارزش ها را با نوعی مقیاس کمی مقایسه، و احتمال موفقیت را بررسی نماید، که این کار همیشه ساده نخواهد بود. تصمیم گیری از اجزای جدایی ناپذیر مدیریت به شمار میآید و در هر وظیفه مدیریت به نحوی جلوه گر است؛ در تعیین خط مشی های سازمان، در تدوین هدفها، طراحی سازمان، انتخاب، ارزیابی و در تمامی اعمال مدیریت. تصمیم گیری جزء اصلی و رکن اساسی است.

### تصمیم گیری

در هر نوع تصمیم گیری دو عامل اساسی وجود دارد:

۱. ارزش نتایج حاصل از اتخاذ تصمیم و اجرای آن و یا به عبارتی ارزش مورد انتظار شخص
۲. شانس و احتمالی که در صورت اقدام، برای نیل به نتایج احتمالی مطلوب وجود خواهد داشت.

[dataacademy.ir](http://dataacademy.ir)

به نظر هربرت سایمون، تصمیم گیری جوهر اصلی مدیریت است و حتی می توان مدیریت را مترادف با آن دانست. وی نظریه تصمیم گیری خود را تحت عنوان «مدیر به عنوان تصمیم گیرنده» ارائه نمود. به نظر او تصمیم گیرنده فردی است که در تقاطع راه ها، در لحظه انتخاب، آماده است که در یکی از مسیرها پا گذارد. اگر مدیریت را مترادف با تصمیم گیری بدانیم، دیگر انتخاب تنها یک راه از راه های دیگر تصمیم گیری نیست، بلکه عنوان تصمیم گیری به کل فرآیند اطلاق می شود. در بسیاری از سازمان ها به ویژه سازمان های اداری و عمومی، تصمیمات اتخاذ شده با نسبت های متفاوت شامل هر دو تصمیمات اجرایی و سیاست گذاری می گردد. تصمیم گیری و حل مشکل همان طور که در مقدمه بیان شد تصمیم گیری فرآیند مرتبط با حل یک مسأله یا مشکل است و اغلب با اصطلاح «حل مشکل» مطرح می شود.

در بسیاری موارد مسأله یا مشکل وضعیت خیلی پیچیده ای دارد و تنها بخشی از آن ممکن است قابل فهم و کنترل باشد. بنابراین، تصمیمات معمولاً آن چنان طراحی نمی شود که نتایج ایده آل یا پاسخ های کامل ارائه دهند بلکه برای بهبود بخشیدن به وضعیت مسأله طراحی می گردند. در برخی موارد ممکن است مدیران آن چنان خود را در مقابل مسائل ببینند که فقط بتوانند تا حد امکان شدت مسائل را کاهش دهند تا این که برای همه مسائل به طور سیستماتیک در جستجوی یک پاسخ کاملاً درستی برآیند.

راسل ایکاف بین حل مشکل (solving)، رفع مشکل (Resolving)، دفع مشکل (Dissolving) و جذب یا هضم مشکل (Absolving) تفاوت قائل است و می گوید:

- حل مشکل (Solution): یعنی یافتن پاسخ بهینه، بهترین انتخاب یا بهترین شق. تصمیم گیری عقلایی کوشش است برای یافتن چنین پاسخی.

- رفع مشکل (Resolution): به معنای یافتن پاسخ رضایت بخش است که ممکن است ضرورتاً بهترین راه قابل دسترسی نباشد، بلکه انتخابی است که به اقتضای شرایط، نظیر محدودیت های زمانی و یا فقدان شناخت واقعی از مسأله، انجام می گیرد .
- دفع مشکل (Dissolution): زمانی صورت می گیرد که هدف ها تغییر داده شوند، به طریقی که در شرایط موجود و با اجرای اقدامات تعیین شده مسأله ای در رسیدن به هدف جدید به نظر نرسد. احساسات درباره آنچه که باید اتفاق می افتاد تغییر یافته و تعدیل شده و در مسیری قرار می گیرند که اگر آنچه که اتفاق خواهد افتاد رخ دهد، به عنوان واقعیت های جاری پذیرفته خواهد شد .
- جذب یا هضم مشکل (Absolved): یعنی به امید این که مشکلات احتمالی ظاهر نخواهند شد، نادیده انگاشته شوند.

## فرایند تصمیم گیری

در تعریفی بسیار ساده تصمیم گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راههای مختلف. فرآیند تصمیم گیری یا حل مشکل را می توان از مرحله احساس مشکل تا فائق آمدن بر آن که در مجموع ۱۰ مرحله را تشکیل می دهد، به سه بخش عمده نسبتاً مشخص طبقه بندی کرد:

- مراحل ۱ تا ۵ که اجزای تصمیم ساخته می شود و به هم پیوند می یابند .
- مرحله ۶ که در حقیقت مرحله اتخاذ تصمیم است .
- مراحل ۷ به بعد که بخش اجراء نظارت و کنترل را شامل می شود.

dataacademy.ir

از یک نگاه دیگر فرآیند تصمیم گیری را می توان به دو بخش کلی طبقه بندی نمود:

- بخش اول شامل مراحل ۱ تا ۷ که وظیفه برنامه ریزی مدیریت را تشکیل می دهد .
- بخش دوم از مرحله ۷ به بعد که مراحل اجراء نظارت و کنترل را در بر می گیرد.

با توجه به طبقه بندی بالا می توان چنین نتیجه گرفت که این مراحل دهگانه بخش اعظم و شاید هم از جهتی تمام وظایف مدیریت را شامل می شود و این خود مؤید نظریه هربرت سایمون است که اظهار می دارد «مدیریت مترادف است با تصمیم گیری»، اما به اعتقاد بعضی از صاحب نظران، فرآیند تصمیم گیری عقلایی تنها بخشی از وظایف مدیریت محسوب می شود که شامل شش مرحله اول است و مراحل بعدی، فرآیند اجراء و نظارت را تشکیل می دهند که بحث پیرامون آنها از محدوده این بحث خارج است.

فرایند تصمیم گیری شامل شش مرحله می باشد:

۱. مرحله اول؛ شامل تشخیص و تعیین مشکل و مسئله ای است که در راه تحقق هدف؛ مانع ایجاد کرده است .
۲. مرحله دوم؛ یافتن راه حل های ممکن برای رفع مشکل مذکور است دستا بی به راه حل ها با توجه به تجربه های علمی و عملی مدیر و اطلاعات و آمار در دسترس می باشد و هر چه راه حل های بیش تری وجود داشته باشد انتخاب بهتری در تصمیم گیری صورت خواهد گرفت

۳. مرحله سوم؛ انتخاب معیار برای سنجش و ارزیابی راه حل های ممکن است. به عنوان مثال میتوانیم هزینه یا سود را معیار ارزیابی شقوق ممکن قرار دهیم یعنی راه حل های که هزینه کمتر یا سودی بیشتر دارند را مورد تأیید قرار دهیم .
۴. مرحله چهارم؛ تعیین نتایج حاصل از هر یک از راه حل های ممکن است. نتایج مثبت و منفی راه حل ها در این مرحله مشخص میشوند
۵. مرحله پنجم؛ ارزیابی راه حل ها از طریق بررسی نتایج حاصل از آنها است. با توجه به نتایج مثبت و منفی که در هر یک از راه حل ها بدست آمده است و مقایسه آنها با همدیگر میتوان راه حل مطلوب را تعیین نمود. در بعضی از موارد تعیین راه حل مطلوب از طریق نتایج بدست آمده مشکل است. شاید بر اساس یک معیار راه حل دارای الویت است ولی به لحاظ معیار دیگر دارای الویت نمی باشد بنابراین در این موارد باید روش تلفیقی را بوجود آورد تا ارزیابی برآن اساس صورت گیرد .
۶. مرحله نهایی؛ انتخاب یک راه از میان راه های مختلف و ارائه بیانیه تصمیم است که نشانگر تصمیم مدیر می باشد

گاهی اوقات اجرای آزمایشی تصمیم متخذه نیز جزء فرایند تصمیم گیری ذکر می شود که ضمن آن عملی بودن تصمیم، ارزیابی میشود و در صورت موفقیت آمیز بودن، اجرای آن ادامه داده می شود و در صورت ناموفق بودن، در قالب یک مشکل جدید در ابتدای فرایند تصمیم گیری قرار می گیرد و موارد آن تکرار می شوند.

آنچه باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد، نقش تعیین کننده اطلاعات است، که هسته مرکزی الگوی تصمیم گیری عقلایی را تشکیل می دهد و بدون توجه به آن، این الگو سطحی و از درون تهی و در نتیجه فاقد کارایی خواهد بود.

الگوی عقلایی تصمیم گیری اصولاً بر این مبنا استوار است که تصمیم گیرنده در جستجوی به حداکثر رساندن رضایت به وسیله اتخاذ و اجرای تصمیم است. داشتن دانش و شناخت کامل از راه های حصول به این هدف و واکنش و عکس العمل دقیق دیگر افراد و سازمان هایی که در مسیر فرآیند ساخت، اتخاذ و اجرای تصمیم قرار خواهند گرفت (نظیر مشتریان و رقبا، محیط سازمانی و اجتماعی) تأثیر اساسی بر نحوه ارزیابی راه حل های ممکن و عملی خواهد داشت. با همه این احوال هرگز نمی توان از قبل به طور قطع اطمینان حاصل کرد که به حداکثر رضایت خواهیم رسید.

### مهارت های لازم برای اجرایی مراحل الگوی عقلایی تصمیم گیری

تصمیم گیری عقلایی با مهارت ها شخص و خصیصه هایی پیوند دارد که لازم است در شخص تصمیم گیرنده وجود داشته باشد. این مهارت ها به طور موردی و انفرادی در اشخاص وجود دارد و بسیاری از مدیران تنها بعضی از آنها را دارا هستند، مهارتهایی که متناسب با مراحل الگوی عقلایی تصمیم گیری است در جدول زیر نشان داده شده اند:

مراحل مهارت های کلیدی لازم

۱- احساس مشکل روشنی اندیشه

۲- بیان و تحلیل مشکل جمع آوری و دریافت اطلاعات

۳- تعیین هدف ها و معیارها دقت نظر

۴- یافتن راه حل ها و شقوق ممکن خلاقیت

۵- ارزیابی نتایج احتمالی قدرت پیش بینی و پیشگویی

۶- گزینش بهترین راه حل ها قضاوت و تصمیم گیری

## استفاده از مدل در تصمیم گیری

مدل الگویی برگرفته از واقعیت است و روابط بین متغیرها را نشان می دهد و می توان از آن برای پیش بینی در تصمیم گیری استفاده کرد. با به کارگیری مدل بدون آنکه مخاطره تصمیم گیری در دنیای واقعی را داشته باشیم می توانیم مطلوب ترین تصمیم را اتخاذ کنیم. به وسیله یک مدل آثار تغییرات مختلف می تواند به سرعت و با دقت مورد سنجش قرار گیرند و تصمیم گیرنده بدون مخاطره و ریسک از نتایج آن ها مطلع شود. مدلها برداشت و شمایی از واقعیت اند ولی عین واقعیت نیستند و از این رو سیستم های واقعی را به دقت نشان نمی دهند. مدل مطلوب مدلی است که اجزای اصلی مورد نظر در تجزیه و تحلیل و تصمیم گیری را داشته باشد و اگر چه درست همانند واقعیت نیست ولی با نشان دادن روابط بین اجزاء وسیله ای ساده و مناسب در اختیار تحلیل گرو تصمیم گیرنده قرار دهد.

dataacademy.ir

## انواع مدل ها

مدل های مختلفی برای پیش بینی اخذ تصمیم و تجزیه و تحلیل فعالیتهای مدیریتی وجود دارد ولی بطور کلی میتوان آنها را در چهار دسته تقسیم بندی کرد:

- مدل های کلامی: در مدل های کلامی؛ مدل بصورت نوشتار و در قالب عبارت و جملات بیان و تشریح می شود .
- مدل های ترسیمی: در این مدل ها روابط بین متغیرها بصورت نمودار و اشکال ترسیم می گردد مانند نمودار تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر که در تصمیم گیری مربوط به تولید بسیار کاربرد دارد .
- مدل های تجسمی (سه بعدی): در این مدل ها وضعیت فیزیکی موضوع در مقیاس معین مجسم می گردد مانند ماکت یک ساختمان یا یک کارخانه یا سالن استقرار اتومبیل .
- مدل های ریاضی: مدل های ریاضی روابط ریاضی بین متغیرها را نشان میدهند مانند فرمول تعیین تعداد کالا در نقطه سر به سر نوعی مدل ریاضی به شمار می آید.

در تصمیم گیری کوشش می شود تا با استفاده از مدلها بهترین راه حل ممکن انتخاب شود اما در بعضی مواقع چنین مدل دقیق علمی برای آن بدست نمی آید بنابراین باید از روش اکتشافی - ابتکاری بهره گرفت. در این روش فرد با توجه به تجربیات و توانایی های ذهنی خود می کوشد راه حل مناسبی برای حل مشکل بدست آورد هر چند مدل اکتشافی به دقتی مدلهای قبلی نیست ولی باعث می شود که فرد به سرعت راه حل مناسب را برای مشکل انتخاب و به اجرا در آورد.

## انتخاب مدل مناسب

یک مدل مناسب بستگی به نوع مشکل و هدف تصمیم گیرنده و موقعیت و شرایط وی دارد. مدل مناسب باید در برگزیده عوامل متعددی که در تصمیم گیری دخیل هستند باشد. در صورتیکه تصمیم گیری نیاز به عوامل بسیار نداشته باشد و اگر مدل ساده ای نیز جوابگوی نیاز ما باشد که روابط محدود بین متغیرها را بیان می کند باید انتخاب شود. در هر صورت ما باید مدلی را انتخاب کنیم که سریع تر، ساده تر و با دقت بیش تر ما را به هدف برساند.

## انتخاب معیار یا ملاک در تصمیم گیری

فرایند تصمیم گیری نهایتاً عبارت است از انتخاب یک شق از میان شقوق مختلف. معیارهایی که مدیران برای اخذ تصمیم و انتخاب به کار می برند عواملی هستند که در راه رسیدن به هدف سازمان دارای اهمیت اند. از طریق تجزیه و تحلیل های علمی و بررسی هدف و خط مشی های سازمان می توانیم این معیارها را بشناسیم. یکی از اساسی ترین گام ها در تصمیم گیری یافتن معیار و ارزیابی راه ها به وسیله آن است.

## طبقه بندی تصمیم ها

طبقه بندی تصمیم ها کار مدیر و تحلیل گر را در انتخاب مدل ها و معیارهای تصمیم گیری و شیوه های اخذ تصمیم ساده می سازد. در این جا به دو نوع طبقه بندی اشاره خواهیم کرد.

- طبقه بندی تصمیم ها از نظر میزان اطمینان به نتایج حاصل از شقوق مختلف اخذ تصمیم در این طبقه بندی سه گروه قرار می گیرد:
  - تصمیم گیری تحت شرایط اطمینان کامل: زمانی که تصمیم گیرنده با اطمینان کامل می داند که نتیجه یا نتایج حاصل از هر شق ممکن چیست و در چه شرایطی اتفاق خواهد افتاد. از نظر تصمیم گیری در شرایط اطمینان کامل قرار دارد.
  - تصمیم گیری در شرایط ریسک: وقتی تصمیم گیرنده با اطمینان کامل نمی داند که نتایج حاصل از هر شق چیست ولی احتمال وقوع آنها را میداند در تحت شرایط ریسک و با مخاطره تصمیم میگیرد.
  - تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان: هنگامی که تصمیم گیرنده احتمال وقوع نتایج حاصل از شقوق ممکن را نمی داند؛ او در شرایط عدم اطمینان تصمیم گیری می کند.
- طبقه بندی تصمیم ها براساس مراحل: راه های دیگر برای طبقه بندی تصمیم گیری براساس مراحل است که در تصمیم گیری ملاک عمل هستند که به دو دسته تقسیم می شوند
  - تصمیم های تک مرحله ای یا ایستا: تصمیم های یکباره هستند که در آنها فقط به نتایج یک مرحله توجه می شود. در تصمیم های تک مرحله ای؛ تصمیم گیرنده مراحل بعدی و نتایج حاصل از آنها را در نظر ندارد و قصدش اخذ تصمیم در مورد یک مسئله است که آن را ثابت فرض کرده است.
  - در تصمیم های چند مرحله ای و دنباله دار: نظر تصمیم گیرنده معطوف به مراحل بعدی و نتایج ناشی از تصمیم اخذ شده است. در این گونه تصمیم ها هدف آن نیست که فقط در یک مرحله نتیجه خوبی حاصل شود بلکه نظر آن است که یک سلسله انتخاب ها طوری انجام می گیرند که نتیجه کلی خوبی از مجموع آنها بدست می آید. تصمیم های چند مرحله ای در واقع مجموعه ای از تصمیم ها هستند که ارتباط آنها با هم



در نظر گرفته شده و اثرات هر تصمیم به تصمیم بعدی مورد توجه است. روش تصمیم گیری ماتریس یک تصمیم گیری تک مرحله ای است. روش درخت تصمیم گیری یک تصمیم گیری چند مرحله ای می باشد.

یکی از شیوه هایی که برای تجزیه و تحلیل چند مرحله ای به کار می رود درخت اخذ تصمیم است. در تصمیم های چند مرحله ای، که کار تصمیم گیری در گروه اخذ مجموعه ای از تصمیم های متوالی است شیوه مذکور، روشی بسیار مفید و مؤثر است.

### نتیجه

در مباحث ذکر شده شیوه ها و روش هایی از تصمیم گیری مورد بحث قرار گرفت که به شیوه های جامع عقلایی مطرح هستند. در این شیوه ها؛ هدف یافتن بهترین راه حل از میان طرق ممکن است. همچنین هدف و مشکلات روشن و واضح؛ قابل بیان اند و اطلاعات مورد نیاز قابل جمع آوری و در دسترس تصمیم گیرنده هستند که به وسیله آنها به شکل منطقی میتواند راه حل مطلوب را انتخاب کند. ولی در دنیا واقعی با توجه به محدودیت های زمان؛ مالی و نبود اطلاعات کافی و قابل اطمینان نمی توان به این ساده گی بهترین راه حل ممکن را انتخاب نمود و مدیر ناچار با کمک تجربیات؛ قضاوت های ذهنی؛ مقایسه های محدود و تغییرات تدریجی در تصمیم های قبلی و با اطلاعاتی که در دسترس دارد تصمیم می گیرد و اگر چه شاید تصمیم هایش بهترین نباشد ولی در محدوده امکانات قابل قبول و رضایت بخش به شمار می آید. بنابر این نباید خود را به شیوه های جامع -عقلایی محدود کنیم و این مطلب نیز باعث رد این روش ها نمی شود یا اینکه تصمیم گیری نباید تابع قاعده و یک شیوه منطقی و منظم نباشد بلکه هدف ارائه شیوه های دیگری است که با واقعیات محیط و شرایط واقعی سازمان و مدیران مطابقت بیشتری دارد و بهتر می تواند پاسخگوی نیاز مدیران باشند

[dataacademy.ir](http://dataacademy.ir)