



دوره آموزشی:

تصمیم گیری در حل مشکل

Decisions to solve the problem

بهار ۱۳۹۹

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

گروه هدف :

سرپرستار - سوپروایزر بالینی-سوپروایزر آموزشی -کارشناس کنترل عفونت -مدیر خدمات پرستاری
_ رئیس خدمات پرستاری

اهداف آموزشی :

ارتقا سطح دانش ونگرش ومهارت فراگیران درزمینه :

مراحل حل مسئله

فرآیند مراحل حل مسئله

تصمیم گیری و فرآیند آن

عوامل مؤثر در تصمیم گیری مدیران

انواع تصمیم گیری در سازمان را از نظر دسترسی به اطلاعات، سطح مدیریت و ماهیت مسئله نام ببرید.

مدل های تصمیم گیری

استفاده از درخت تصمیم گیری در اخذ تصمیمات

روش و نحوه اجرای آموزش:

مدت دوره : ۲۰ ساعت

اجرای آموزش: کتابخوانی

نوع آزمون: کتابخوانی

روش آزمون: الکترونیکی

| | |
|--|----|
| مقدمه..... | ۵ |
| فصل اول: حل مشکل (مسئله)..... | ۶ |
| تعریف مشکل..... | ۷ |
| حل مشکل..... | ۷ |
| روش های حل مشکلات..... | ۷ |
| اصول حل مشکلات..... | ۸ |
| گامهای مشکل گشایی و تجزیه و تحلیل مشکل..... | ۱۰ |
| مراحل حل مسئله..... | ۱۷ |
| برنامه ریزی یا انتخاب راهبرد برای حل مشکل..... | ۱۹ |
| فصل دوم: تصمیم گیری..... | ۲۳ |
| تعریف تصمیم گیری..... | ۲۴ |
| نظریه ها در مورد تصمیم گیری..... | ۲۵ |
| عوامل مؤثر در تصمیم گیری مدیران..... | ۲۶ |
| انواع تصمیم گیری در سازمان..... | ۲۷ |
| روش های تصمیم گیری گروهی..... | ۲۹ |
| مدل های تصمیم گیری..... | ۳۵ |
| منابع..... | ۴۳ |

از آنجا که مدیران همواره باید خود را با شرایط موجود وفق داده و با ایجاد محیطی سالم و با استفاده از نوآوری ها و قوه ابتکار در ثبات و بقاء سازمانها بکوشند. تمام مدیران با مشکل روبرو هستند زیرا اهداف مورد نظر آنها به آسانی بدست نمی آید. مدیران باید برای جهت یافتن مشکلات تلاش خود را نموده و منتظر نباشد تا مشکلات به سراغشان بیاید. کوشش مدیران برای جهت دادن خدمات به سمت کیفیت بهتر، کاهش هزینه ها و همچنین ارائه خدمات بیشتری و بهتر اداره کردن سازمان از نظر اقتصادی و مالی است. مدیر باید با مشکلات آشنا باشد و در جهت اهدافی که دارد کوشش کرده و به نتایج مورد نظر دست یابد. و یکی از مهمترین مشخصات رهبری اثر بخش، توانایی حل مشکلات می باشد.

تصمیماتی که مدیران می گیرند می تواند موجب رشد، رونق یا ورشکستگی شرکت شود. امکان دارد که این تصمیمات پرخطر، مخاطره آمیز و در محیطی نامطمئن گرفته شوند و نتوان موفقیت آنها را تضمین کرد. تصمیم باید در شرایطی گرفته شود که عوامل پیوسته در حال تغییرند، اطلاعات چندان روشن نیست و دیدگاه ها متناقض یا ضد نقیض هستند. این تصمیمات در سطوح مختلف سازمانی به شکل های گوناگون گرفته می شوند. برخی از این تصمیمات بسیار کوچک و ناچیز و برخی هم بسیار بزرگ هستند و باید به سرعت گرفته شوند. تصمیماتی که به وسیله مقامات بالا و مدیریت ارشد سازمان گرفته می شود تصمیمات استراتژیک می نامند. این تصمیمات درباره مسائل بزرگ و پرخطر گرفته می شوند که می توانند درباره مواردی از این قبیل باشند: ورود به بازار جدید، تولید و ارائه محصولات و خدمات جدید، اجرای برنامه های کلان جدید، خاتمه دادن به برنامه هایی که در دست اجرا است، تعطیل کردن بخشهایی از سازمان، استخدام افراد، تعیین اولویت ها، مشخص کردن برنامه ها یا نوآوری و خالقیت ها.

فصل اول:

حل مشکل (مسئله)

Problem Solving

✍ تعریف مشکل (مسئله) problem:

✍ نظریه پردازان تعاریف مختلفی برای مشکل تدوین نموده اند که عبارتند از:

- (۱) موقعیت و وضعیت بحرانی
- (۲) عدم تعادل روانی در برخورد با بحران ها، در ضمن کار که توسط خود فرد درک و احساس میشود ولی پاسخ آماده ای در آن لحظه در ذهن خود نسبت به حل آن ندارد.
- (۳) مشکل به انحراف از یک سری شرایط مشخص و مطلوب اطلاق میگردد. و اینکه تفاوت بین شرایط واقعی مطلوب را میتوان مشکل یا مسئله نامید.
- (۴) مسایل را به طور کلی می توان موقعیت هایی دانست که در آنها با عدم قطعیت یا دشواری در راه رسیدن به آنچه که می خواهیم بدست آوریم مواجه هستیم.
- (۵) مسئله وقتی به وجود می آید که یک مانع ما را از رسیدن به هدف باز دارد. هدف آن چیزی که ما تصمیم گرفته ایم به آن برسیم و مانع هر چیزی که ما را از رسیدن به هدف باز می دارد.
- (۶) پس به طور کلی : هدف + مانع = مسئله Problem: obstacle + objective

✍ حل مشکل (Problem Solving) عبارت است از:

- ✓ گام های طرح ریزی شده برای کمک به تفکر صحیح و منظم به منظور دستیابی به بهترین راه برای حل مسئله موجود می باشد.
- ✓ تنظیم و اجرای یک استراتژی عملیاتی که شمار را قادر می سازد به یک مقصد نهایی یا یک هدف خاص برسید. حل مسئله یک نقش بنیانی در زندگی روزمره ما دارد، هم از طریق اقدامات خودمان و هم از طریق اقدامات دیگران که بر ما اثر می گذارد.

✍ روش های حل مشکلات:

یکی از موثرترین ابزار مدیریت توانایی حل مشکلات می باشد و هنر اصلی یک مدیر قدرت او در تصمیم گیری می باشد. تصمیم گیری پیدا کردن راه حل برای مشکلات موجود و انتخاب بهترین راه از بین چندین راه موجود است که مدیر را به هدف مورد نظر نزدیک می کند.

روشهای مورد استفاده در حل مشکلات عبارتند از:

(۱) **روش تجربه علمی:** فرآیندی است که عناصر خاصی از یک مشکل انتخاب میشود و تحت شرایط کنترل شده دقیقاً مورد مطالعه قرار میگیرد. در این روش جهت درک مشکل، اطلاعات کافی، زمان مناسب و کنترل شدید ضروری است.

(۲) **روش مبتنی بر استعاره:** این روش جهت ایجاد راه حل های جدید و مناسب در برخورد با مشکلات جدید مورد استفاده قرار میگیرد، جهت استفاده از این روش مدیر باید دارای بینش گسترده و توانایی بسیاری در مهارتهای شناختی باشد. حل کننده مشکل جهت از این روش باید اصول و زمینه های فکری خود را تغییر داده و ترکیبی از تصور و عقیده که بر خلاف زمینه های فکری رایج است خلق کند. یعنی از طریق اتحاد، هماهنگی، تفکر و تصور باعث شکستن زمینه های فکری قرار دادی شود.

(۳) **روش تفکر انتقادی:** در این روش مدیر بدون هیچگونه تعصبی به مسئله می نگرد و با پذیرش هر فکر و عقیده جدید مخالفت نمی کند. روند تفکر مدیر سطحی نیست زیرا یک اندیشه ی سطحی مانع رشد و پذیرش عقاید جدید و فرصتهای طلایی میشود. در این روش مدیر با انتقاد از یک مسئله با استفاده از روش عقلانی قبل، حین و بعد از حادثه یا ایجاد مشکل از طریق پرسش ارزیابی می نماید. بوسیله مشاهده و معاینه، اطلاعاتی درباره موقعیت مشکل جمع آوری می کند. در این روش شناخت مشکل در درجه ی اول اهمیت می باشد.

(۴) **روش سعی و خطا:** در این روش یکسری از اقدامات گام به گام جهت رسیدن به حل مشکل استفاده می گردد. این روش ساده ترین روش بوده و نیاز به وقت کمی دارد. در نزد مدیرانی متداول است که بیشتر بطور تجربی کار می کنند. این روش کاربرد زیادی در یک سازمان پیچیده و مختل ندارد. زیرا جهت شناسایی راه حل عملی نیاز به آزمایشات مکرر دارد. از این روش مدیران در حل مشکلات ساده مربوط به تجهیزات و محیط بیمارستان استفاده می نماید.

✍ **اصول حل مشکلات:** حل مشکلات بوسیله یک سازماندهی مناسب میسر است. و در سازماندهی مشارکت مدیران و زیر دستان ضروری است و آنها باید به قواعد زیر توجه داشته باشند.

(۱) توجه و الویت دادن به مشکلاتی که در کارآیی سازمان تاثیر بیشتری دارند و تمایز قائل شدن بین مشکلات اساسی و مشکلات ساده و کم اهمیت.

(۲) مدیر میتواند از زیر دستان خود برای حل مشکلات استفاده نماید و همچنین آنها را تشویق نماید تا از خط مشی و مقررات جهت این امر استفاده نماید و از این طریق باعث حفظ کارآیی سازمان شده و حس استقلال را در فرد تقویت نماید.

(۳) جهت حل مشکلات اساسی و مهم مدیر میتواند با افراد متخصص در داخل یا خارج از سازمان مشورت نماید.

(۴) چون کیفیت حل مشکلات تاثیر زیادی در حل مشکل دارد، بنابراین تصمیم گیری باید با آرامش خاطر صورت بگیرد.

(۵) در حل مشکلات مهم و اساسی مدیر باید تشخیص دهد که نمی توان صد در صد نتایج احتمالی را پیش بینی نمود. بنابراین راه حل بدون اشکال وجود ندارد. زمانی که تصمیمی برای حل مشکل گرفته میشود، باید پذیرفت که بهترین روشی است که تحت آن شرایط می توانسته انتخاب نماید. برای اینکه فعالیتهای حل مشکل در زمان مناسب موثر گردد باید شرح وظایف شغلی و ارزیابی کارکنان در مسوولیت های حل مشکل مشخص شود.

همانطور که گفته شد، در این پروژه از روش حل مسئله استفاده شده است. حل مسئله از پنج مرحله تشکیل یافته است که با توجه به حروف اول کلمات نخست این مراحل به زبان انگلیسی آن را با سر واژه (IDEAL) آرمانی معرفی کرده اند. سر واژه IDEAL از حروف اول پنج مرحله این روش یعنی تشخیص مسئله^۱، تعریف مشکل ها و باز نمایی مسئله، کشف راه حل مسئله^۲، عمل کردن بر روی راه حل کشف شده^۴، و نگاه کردن به عقب^۵ تشکیل یافته است.

¹Identify the problem

²Defining the problem

³Exploring strategies

⁴Acting on idea

⁵Look back

✍ گامهای مشکل گشایی و تجزیه و تحلیل مشکل:

- (۱) شناخت و تعریف مسئله
- (۲) یافتن راه حل های ممکن
- (۳) انتخاب بهترین راه حل
- (۴) پیاده کردن راه حل انتخابی

✍ فولمر گامهای زیر را برای حل مشکل پیشنهاد می کند:

- (۱) مسئله را با تعاریف دقیق و صحیح مشخص کنید.
- (۲) وضع موجود را در رابطه با کلمات قابل اندازه گیری مشخص کنید.
- (۳) هدف خود را مشخص کنید.
- (۴) علل بوجود آمدن مشکل را بیان کنید (تحلیل مسئله).
- (۵) از بین علل، علت اصلی را مشخص کنید.
- (۶) راه حل های مختلف را در نظر بگیرید. (راه حل های ممکن)
- (۷) راه حل ها را تجزیه و تحلیل کنید.
- (۸) با تصمیم گیری راه حل ها را انتخاب کنید.
- (۹) نحوه اقدام و اجرای کار را تعیین کنید.
- (۱۰) نتیجه را بپذیرید، اعم از شکست یا موفقیت در صورت شکست مراحل را تکرار کنید. (ارزیابی).

✍ فرآیند مشکل گشایی: فرآیند گشایی معیاری است که در زمان برخورد با مشکل بعنوان یک

راهنما میتوان از آن استفاده نمود. فرآیند مشکل گشایی در واقع شامل گام هایی است که در جهت

تفکر صحیح به منظور دستیابی به بهترین راه حل مشکل موجود برداشته میشود.

✍ گام های فرآیند مشکل گشایی عبارتند از:

(۱) جمع آوری اطلاعات

(۲) تعریف مشکل

(۳) انتخاب راهبرد

(۴) اقدام

(۵) ارزشیابی نتایج

✍ در رابطه با هر مشکلی (مشکل گشایی: جمع آوری اطلاعات، تعریف مشکل، انتخاب راهبرد، اقدام، ارزشیابی نتایج)

✍ در رابطه با مددجو (فرآیند پرستاری: بررسی، تشخیص، برنامه ریزی، اجرا، ارزشیابی)

در برخورد با مشکلات کسی که درصدد حل مشکل است ابتدا سعی می کند مشکلات خود را مشخص کرده و پیچیدگی وضع را روشن نموده و سپس افکار خود را نظم داده و برای علل مشکل برنامه ریزی و سازماندهی نماید.

همچنین مشکل گشایی اساس و پایه فرآیند پرستاری است. با توجه به فرآیند مشکل گشایی در بالا به این نکته پی خواهیم برد. از این گامها در مقابله با بحران نیز استفاده می شود تا بعنوان وضعی که غیر قابل کنترل می باشد تحت کنترل در آورد. بدین ترتیب که فهرست کلیه مسائل بطور خلاصه نوشته می شود سپس راه حل های احتمالی مشخص می گردد. سپس با دستیابی به راه حل مشکل، بحران بوجود آمده قابل کنترل به نظر می آید و در نتیجه فرد احساس آرامش خواهد نمود. استفاده از فرآیند مشکل گشایی تاثیر مثبت روی انسان داشته و سبب آرامش او می شود.

وجود تنش بعلت بروز مشکلات در محیط کار بسیار عادی است و فقط در صورتی تنش از بین خواهد رفت که بتوان با تفکر صحیح، مشخص کردن مشکلات و یافتن راه حل آن را از بین برد.

✍️ گام اول: جمع آوری اطلاعات:

- (۱) هر چقدر ممکن است اطلاعات جمع آوری نمایید.
- (۲) ممکن است در حال حاضر شما موفق به جمع آوری اطلاعات ضروری نباشید.
- (۳) فرآیند را ادامه دهید و اگر اطلاعاتی که بدست آورده اید قابل اعتماد یا کافی برای تعریف مشکل نباشد، بایستی قبل از ادامه کار اطلاعات بیشتری بدست آورید.
- (۴) گاهی ضروری است به مراحل فرآیند ادامه داده و جمع آوری اطلاعات بیشتر را از جمله راهبرد های خود برای حل مشکل قرار دهید.

✍️ گام دوم: تعریف مشکل:

پس از جمع آوری اطلاعات کافی نوبت به مرحله تجزیه و تحلیل اطلاعات می رسد. به روند اطلاعات دقت کرده و در ضمن به علل پویای وضع توجه کنید. سپس وضع را بدون ادغام راه حل خلاصه کنید.

| ردیف | مشکل | تأثیر | وسعت | هزینه اقتصادی | فوریت | عوارض | جمع امتیازات و درصد مشکل |
|------|------|-------|------|---------------|-------|-------|--------------------------|
| ۱ | | | | | | | |
| ۲ | | | | | | | |
| ۳ | | | | | | | |
| ۴ | | | | | | | |

✍ گام سوم: برنامه ریزی یا انتخاب راهبرد:

در انتخاب راه حل برای مسائل، باید مدام به این موضوع فکر کنیم که می خواهیم دقیقاً به چه چیزی دست پیدا کنیم و دوست داریم چه وضعیت مطلوبی در آن مسئله برایمان رقم بخورد؟ آن وضعیت را باید خیلی واضح و شفاف هدفگذاری کنیم. مثلاً اگر مطالعه نمی کنیم، هدف ما یا همان وضعیت مطلوب مسئله این می تواند باشد که هر روز ۳۰ صفحه کتاب بخوانیم و بعد راهکارهایمان را طوری تنظیم کنیم که به این شاخص برسیم. تا ندانیم هدفمان از مسئله چیست و با مهارت حل مسئله به دنبال چه هستیم، احتمالاً نمی توانیم برای مسئله خود، راه حل خوبی پیدا کنیم.

(۱) تنظیم فهرست استراتژی های ممکن و مناسب که به فکر تان می رسد.

بارش فکری (توفان مغزی)^۱

مؤثرترین و احتمالاً متداول ترین فرایند گروهی است و کاربرد جهانی دارد. این روش توس الکس اسبورن در سال ۱۹۸۸ معرفی گردید. در آن زمان بنیاد فرهنگی اسبورن این روش را در چندین شرکت تحقیقاتی بازرگانی، علمی و فنی برای حل مشکلات و مسائل مدیریت بکار گرفت. موفقیت این روش در کمک به حل مسائل آن چنان بود که ظرف مدت کوتاهی بعنوان روش کارآمد شناخته شد. در هر جلسه بارش فکری لازم است یک گروه ۶ تا ۱۲ نفری از اعضا انتخاب شوند. حتی الامکان از لحاظ رتبه اداری همسان باشند. مشکل به روشنی تعریف شده و برای شرکت کنندگان توضیح کافی داده می شود. حداقل یک هفته از طرح صورت مسئله گذشته باشد. یعنی دستور کار هر جلسه قبلاً اعلام شده باشد. بلافاصله پیش از جلسه اصلی بارش فکری برای اعضاء جلسه ای توجیهی برگزار می شود. با نوشتن مسئله بر روی تخته سیاه بطوری که برای همه قابل خواندن باشد. جلسه بارش مغزی شروع می شود.

^۱ Brain storming

هریک از اعضاء که مایل به ارائه پیشنهاد باشد دست خود را بالا می برد و در هرنوبت یک پیشنهاد می دهد. رئیس جلسه طی یادداشتی دو کلمه ای و کوتاه هریک از پیشنهادات را با جزئیات بیشتری ثبت می کند. در صورت لزوم رئیس جلسه می تواند برای برانگیختن اذهان در ارائه پیشنهادات جدید صورت مسئله با پیشنهادات ارائه شده را مجددا طرح کند .

✍ اصول حاکم در جلسات توفان مغزی:

۱) میزان ایده ها و نظرات ابراز شده واجد اهمیت است، چه هر چه نظرات و پیشنهادات بیشتری ایجاد شوند امکان وجود ایده های خلاق و بدیع در میان آنها افزایش پیدا می کند. بنابراین باید شرکت کنندگان در جلسه ترغیب شوند تا هرچه بیشتر به اظهار نظر و ابراز ایده های جدید بپردازند.

۲) اعضاء میتوانند به تکمیل، تعدیل و ترکیب ایده های دیگران نیز بپردازند و ایده های خود را بر اساس نظرات آنان بنا کنند. این مساله باید به اعضاء جلسه گوشزد شود که میتوانند علاوه بر اظهار فردی از نظرات ابراز شده الهام گرفته و نظرات تلفیقی و ترکیبی بسازند و اعلام کنند. البته هیچ یک از افراد حق ندارند نسبت به نظرات دیگران ارزیابی انجام دهند.

۳) اجازه هیچگونه انتقاد و نقادی نسبت به نظرات ابراز شده در جلسه داده نمی شود. همه حق دارند آزادانه نظر خود را ابراز نمایند ولی حق ندارند نسبت به نظر دیگری انتقاد کرده و اظهار نظر مثبت یا منفی کنند. انتقاد موجب می گردد تا افراد از بیان ایده هایی که فکر می کنند مورد انتقاد واقع خواهد شد خودداری کنند.

۴) ارزیابی و داوری نسبت به نظرات ابراز شده به بعد موکول می گردد و از اعضاء جلسه خواسته می شود تا هیچگونه قضاوت و ارزیابی نسبت به نظرات بیان شده به عمل نیاورند. ارزیابی های شتابزده ممکن است اظهار نظری را قبل از آنکه موجب شکفتگی نظر دیگری شود در نطفه خفه نماید و فضای خلاق جلسه را دچار رکود کند.

۵) موضوعات مطرح شده در جلسات تحرک مغزی باید دقیقاً تعریف شده و مشخص باشند. مسائل کلی و مبهم موجب سردرگمی اعضاء و عدم کارایی جلسه می گردند. زمانی که تعریف مشخصی از مساله وجود نداشته باشد، جلسه بی هدف به این سو و آن سو تغییر جهت می دهد. در حالی که با تعیین هدف و تعریف مساله چارچوبی ایجاد میشود که در محدوده آن افکار هدایت می شوند.

✍ دلایل فراوانی در مورد پربار بودن جلسات تحرک مغزی بیان گردیده است که به برخی از آنها اشاره می شود:

- ✓ اولین دلیل اثربخشی تحرک مغزی افزایش قدرت خلاقیت در گروه است.
- ✓ تجربیات انجام شده نشان داده است که افراد در حالت گروهی بیش از حالت انفرادی قدرت تصور خلاق بروز می دهند.
- ✓ رقابت نیز عامل دیگری است که در جلسات تحرک مغزی موجب افزایش اثربخشی می گردد.
- ✓ همچنین عدم وجود انتقال و ارزیابی های سریع باعث می شود تا اعضاء جلسه با فراغت خاطر به اظهار نظر بپردازند و محیطی مساعد برای خلاقیت ایجاد گردد.
- ✓ نکته دیگری که در موثر بودن تحرک مغزی قابل ذکر است فی البداهه بودن نظرات است.
- ✓ افراد در مقابل مساله ای قرار می گیرند که باید به سرعت نسبت به آن واکنش نشان دهند و این حالت موجب خلاق تر شدن ذهن می گردد درست مانند لحظاتی که فرد در مقابل یک واقعه غیر منظره عکس العملی بدیع نشان داده است که بعدها وقتی به آن می اندیشد از پاسخ خود دچار شگفتی می گردد.
- ✓ درمورد ویژگیهای اعضاء شرکت کننده در جلسات تحرک مغزی اصولاً باید افراد دارای زمینه های تخصصی نسبت به مساله مورد بحث باشند اما از جهت تجربه می توان اعضاء تازه وارد و مجرب را در یک گروه قرار داد و از تعامل نظرات آنان به ایده های جدید دست پیدا کرد.

✓ البته در جلسات تحرک مغزی باید هوشیار بود تا یک یا چند نفر بر سایرین سلطه پیدا نکنند و افکار و نظرات آنان را تحت الشعاع نظر خود قرار ندهند. از اینرو توصیه آن است که اعضاء جلسه با یکدیگر تقریبا همسانی داشته و یک فرد عالی مقام سازمانی به همراه زیردستانش در یک جلسه شرکت نجوید.

۲) هیچ یک از راهبردها را تا زمانی که به خوبی مورد توجه قرار نداده اید حذف نکنید، این روش در واقع نوعی طوفان مغزی است.

۳) در این مرحله فهرست راهبردها را به دقت بررسی کرده و موثرترین و مناسب ترین راهبرد را برای موقعیت مورد نظر انتخاب کنید.

مقصود از موثر بودن راهبرد آن است که قابل اجرا باشد و دستیابی به این انتخاب، بستگی به قدرت و نگرش و تجربه و مهارت شما بعنوان مدیر یا رهبر در تصمیم گیری دارد. یعنی آن رهبرد با وضع خاص نظر بیشتر تطابق دارد.مورد

| امتیازات راه حل ها | راه حل ۱ | راه حل ۲ | راه حل ۳ | راه حل ۴ | راه حل ۵ |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| معیارها | | | | | |
| قانونی بودن | | | | | |
| قابلیت اجرایی | | | | | |
| مقرون به صرفه | | | | | |
| دستیابی به هدف | | | | | |
| اخلاقی بودن | | | | | |
| میزان رضایتمندی | | | | | |
| جمع امتیازات | | | | | |

✍ گام چهارم: اجرا، اقدام

در این مرحله شما آماده اقدام هستید زیرا با بررسی راهبردهایی که در نظر دارید و درمورد آنها قضاوت کرده اید راهبردهای مورد نظر تان را که مناسب تر و موثرتر است انتخاب کرده اید. پس از اقدام در جریان و دریافت بازخورد، شما متوجه خواهید شد که آیا پیش بروید یا به عقب برگشته و فرآیند را تکرار کنید. نتیجه این روش گاهی درخشان می باشد.

✍ گام پنجم: ارزشیابی نتایج

گرچه ارزشیابی بعنوان آخرین مرحله فرآیند می باشد ولی نمی توان ارزشیابی را به آخرین مرحله اختصاص داد، یک مدیر یا فرد متفکر در هر گامی اقدامات خود را ارزشیابی کرده و با تجزیه و تحلیل و تفکر اصلاحات ضروری را انجام می دهد. ارزشیابی مستمر برای آن است که به محض برخورد با هر گونه انحراف در گامها تجدید نظر شود. ارزشیابی باید ذهنی و یا عینی و یا با هر دو روش انجام شود، بدین معنی که تنها نتایج قابل اندازه گیری نباید مورد توجه قرار گیرد بلکه احساس رضایت از کار انجام شده نیز باید ارزشیابی شود. بطور مثال پاسخ به این سوالات ضروری است:

آیا باردیگر از همین روش استفاده خواهید کرد؟

آیا راه بهتری پیدا کرده اید؟

از این تجربه چه آموخته اید؟

✍ مراحل حل مسئله (برای اینکه بتوانید یک مسئله را با موفقیت حل نمایید باید از

مراحل زیر عبور کنید:)

- (۱) شناخت و تعریف مسئله
- (۲) یافتن راه حل های ممکن
- (۳) انتخاب بهترین راه حل
- (۴) پیاده کردن راه حل انتخابی

✍ The skills of problem solving حل مسئله نیاز به دو نوع متفاوت

از مهارت ذهنی دارد:

(۱) **تفکر تحلیل گر یا منطقی Analytical or logical thinking**: شامل مهارت‌های نظیر مرتب کردن،

مقایسه کردن، مقابله کردن، ارزیابی کردن و انتخاب کردن می‌باشد

(۲) **تفکر خلاق Creative thinking**: یک فرآیند انشعاب پذیر است که با استفاده از قوه تصور و

اندیشه به خلق دامنه وسیعی از ایده‌ها برای رسیدن به راه حل‌ها می‌پردازد.

✍ مهارت‌های تفکر خلاق را می‌توان به تعدادی عوامل اصلی تقسیم کرد:

(۱) جاری و تغییرپذیر بودن - ایده‌های بسیار تولید کردن

(۲) قابلیت انعطاف داشتن - طیف وسیعی از ایده‌ها تولید کردن

(۳) بدیع بودن - ایده‌های غیرمعمول تولید کرد.

(۴) شکوفا کردن - ایده‌ها را توسعه دادن و بهبود بخشیدن

✍ **توجه:** حل کردن مسئله به صورت اثربخش مستلزم برخورداری از ترکیب کنترل شده تفکر تحلیل

گر و تفکر خلاق می‌باشد.

| مراحل حل مسئله | مثال |
|----------------|---|
| تشخیص مسئله | تحلیل آمارهای فروش نشان می‌دهد که حجم فروش در منطقه شمال شرقی پائین آمده است. |
| تعریف مسئله | فروش در منطقه شمال شرقی در ماه گذشته ۱۰ درصد افت داشته است . |
| وضعیت مطلوب | فروش در منطقه شمال شرقی حداقل به وضع قبلی برگردد . |
| هدف | برگرداندن حجم فروش به وضع سابق در طول ۳ ماه آینده |
| تحلیل مسئله | فروشنده منطقه شمال شرقی آقای جان دیویس است. * دیویس سه هفته قبل محل سکونت خود را تغییر داده است. * خانه جدید دیویس در ویلز جنوبی است. |

| | |
|---------------------------------|--|
| | * از خانه به منطقه فروش سه ساعت رانندگی است. * ساعت کار دیویس عملاً از ۱۰ صبح شروع و در ۳/۵ بعد از ظهر خاتمه می‌یابد . |
| راه حل های ممکن | تغییر محل کار دیویس از منطقه شمال شرقی * پیشنهاد پاداش به دیویس برای گذراندن روزهای تعطیل در منطقه فروش * تجدیدنظر در مناطق فروش |
| معیار های راه حل ایده ال | هزینه اضافی ایجاد نشود * به خاطر تجارب دیویس حتی الامکان در منطقه شمال شرقی از او استفاده شود. |
| بهترین راه حل | تغییر سمت دیویس |
| اجرای راه حل | * به جان دیویس سمت دیگری پیشنهاد می‌شود. * فروشنده جدیدی برای منطقه شمال شرقی استخدام و آموزش داده می‌شود . |
| ارزیابی موفقیت | * جان دیویس استعفا می‌دهد. * حجم فروش ظرف سه هفته ۱۵ درصد افزایش پیدا می‌کند. |

📌 برنامه ریزی یا انتخاب راهبرد برای حل مشکل:

جهت پر نمودن فاصله بین آن چیزی که هست و آنچه که باید باشد مدیر باید به اهداف سازمان توجه داشته باشد. در مرحله پیدایش راه حل ها، باید بهترین احتمال حل مشکل را در بین موارد دیگر تشخیص داد. برای اینکه به بهترین راه حل دست یافت، مدیر باید از تفکر خلاق در حل مشکلات استفاده نماید. بدین منظور می توان از چک لیست و طوفان مغزی استفاده نمود.

در چک لیست یک سری سوالت استاندارد شده طرح ریزی میشود از این طریق ممکن است افکار غیر مشخص را از طریق فرآیند تفکر استنباط نمود، چک لیست میتواند باعث پیدایش راه حل های جدید در زمینه مشکلات مربوط به تجهیزات و وسایل شود.

در طوفان مغزی حل کننده مشکل تشویق میشود که سریعاً راه حل های ممکن را از طریق فرآیند تصویری و ذهنی پیدا کند، در این روش به کمیت بیش از کیفیت اهمیت داده

میشود. در طوفان مغزی از عمل برخورد عقاید و افکار گروهی استفاده میشود. بدین منظور گروههای کوچکی که اعضای آن بین ۱۰-۱۲ نفر می باشد، با تجربیات ناهمگون ولی دارای وضعیت و تشکیلات مشابهی هستند دعوت می باشد. به اعضاء گروه ۴۸-۲۴ ساعت قبل از شرکت در جلسه گفته میشود که طی جلسه چه مشکل یا مشکلاتی مطرح خواهد شد.

✍ سپس در ابتدا پس از تشکیل جلسه مقرارتی که در جلسه باید رعایت شود به شرح زیر اعلام می گردد:

✓ فقط تعداد زیادی ایده سریعاً اعلام شود.

✓ ایده های عجیب و غریب علاوه بر اینکه ممنوع نیست مطلوب نیز می باشد.

✓ حین ابراز ایده ها انتقاد ممنوع می باشد.

نزدیک به اتمام جلسه شرکت کنندگان یکایک ایده هایی را که طی طوفان مغزی ابراز شد با در نظر گرفتن نوآوری و قابل انعطاف بودن آنها را ارزشیابی کرده و سپس ایده های برتر برای بررسی بعدی کنار گذاشته میشوند. دو روز بعد از جلسه رهبر گروه با اعضا تماس میگیرد تا چنانچه ایده های جدیدی به فکرشان رسیده جمع آوری نماید، زیرا برخی افراد پس از مدت رکورد میتوانند ایده جدیدی پیدا کنند. طوفان مغزی باعث نزدیک شدن حل کننده مشکل به راه حل مناسب میشود و او با مقایسه پاسخ ها فهرست را دقیقاً بررسی و مناسب ترین راه حل را انتخاب میکند. البته انتخاب بستگی به مهارت، تجربه و منافع گروههای کمک کننده دارد.

✍ جهت انتخاب بهترین راه حل ممکن، تقسیم بندی زیر می تواند برای یافتن

راه حل مشکلات مدیر را یاری دهد.

(۱) روش علمی: در این روش برای اثبات یا عدم اثبات موضوع، از فرضیه ای استفاده میشود با

رعایت مراحل زیر:

✓ تشخیص مسئله، تعریف اهداف و تعیین اهداف ویژه.

✓ مشاهدات مقدماتی در مورد هدف، جستجو و بهره گیری از دانش وسیع و مطالب مورد نیاز.

✓ روشن نمودن راه حل‌های آزمایشی و تمام عواملی که روی مسئله تاثیر می‌گذارند بوسیله آزمایش

باید تحت بررسی قرار گیرد.

✓ مسئله به طور کامل بررسی شود و میزان ارتباط یا فقدان ارتباط بین اطلاعات جمع آوری شده و راه

حل های آزمایشی بررسی شود و در این مرحله استفاده از تجزیه و تحلیل و ترکیب عناصر لازم می

باشد.

(۲) روش عادی: در این روش، راه حل هایی که قبلا در موارد مشابه از آن استفاده شده پیروی

میشود. در ضمن می توان از روش استاندارد نیز استفاده نمود که طبق نوشته های موجود به مدیر

گفته میشود که تحت شرایطی خاص مشکلات را چگونه حل نماید. در این روش گاهی چگونگی حل

مشکل توسط مدیران رده بالا تعیین میشود و مدیر نقشی در تصمیم گیری برای حل مشکلات ندارد

فقط دستورات مافوق را اجرا می کند.

(۳) روش تصمیم گیری: در این روش یکی از معمول ترین روشهای حل مشکل

است. جهت بدست آوردن نتایج دلخواه تصمیم لازم گرفته میشود. معمولا راه حل های

مختلفی برای حل مشکل انتخاب میشود و هر یک از راه حل ها مورد بررسی دقیق قرار

گرفته و ارزشیابی می شود. سپس راه حلی که مناسبتر باشد انتخاب و اجرا می گردد.

(۴) روش کمی: در این روش بر روی فرمول های آماری تاکید می کند. مقایسه بین

اقدامات مختلف مانند کاهش هزینه، برگشت سرمایه با معیارهای قابل اندازه گیری

سنجیده میشود و ارتباط بین عوامل را از طریق فرمول های ریاضی بیان میکند. در این

رابطه در صورت پیچیده بودن مدل ریاضی از کامپیوتر استفاده می شود.

✍️ **مراحل حل مشکلات در روش کمی به ترتیب زیر می باشد:**

۱. فرموله کردن مسائل
۲. تهیه فرمول ریاضی جهت بررسی نظام تحت بررسی
۳. برداشت راه حل از مدل
۴. آزمایش مدل و راه حل
۵. کنترل راه حل
۶. کاربرد علمی راه حل واجرا

(۵) روش خلاق: روش خلاق جهت تکمیل نمودن و ایجاد ایده ای جدید و نو می باشد که

قبلا مورد استفاده قرار نگرفته است. یک راه جدید برای نتایج مورد دلخواه از طریق یک تجزیه و تحلیل منطقی و سنجش عقلی میسر است.

✍️ **گام های روش خلاق به شرح زیر می باشد:**

۱. مشخص نمودن و بیان مشکل
۲. احتیاج به مواد خام و بکر جهت ایجاد خلاقیت
۳. بوجود آوردن فکر و عقاید جدید
۴. تایید و ارزشیابی جوابهای مسئله
۵. تهیه نمودن جواب پیشنهاد شده

فصل دوم:

تصميم گيرى

✍️ تصمیم گیری:

تصمیم گیری به عنوان بخش جدایی ناپذیر مدیریت است. بعضی مدیریت را مترادف تصمیم گیری می دانند. افرادی چون سایمون ۱۹۵۰ و دراگر مدیریت را مترادف باتصمیم گیری می دانند.

✍️ تصمیم گیری عبارت است از: یک فعالیت عمدی و ذهنی که شامل گامهای

متوالی قابل تجزیه و تحلیل دقیق و تلفیق شده می باشد که به منظور دقت و ظرافت برای حل مسائل و شروع کاری انجام میشود. فرآیند تصمیم گیری در درجه ی اول شامل: فعالیت آگاهانه و داوطلب ذهنی به انضمام برخی از رفتارهای آگاهانه است که بر سرعت و جهت درک اثر می گذارد. هر مدیری با خود شناسی و تجزیه و تحلیل می تواند پاره ای از جنبه های نیمه آگاهانه تصمیم گیری را مشخص نماید، که در نتیجه بتواند فرآیند تصمیم گیری و شرایط متغیر محل کار را بپذیرد.

✍️ تصمیم عبارت است :

- ✓ از آخرین گام در فرآیندی که بوسیله آن انسان یک شق را از بین شقوق متعدد، به منظور دستیابی به هدف موردنظر انتخاب می کند.
- ✓ مکانیزمی که بوسیله آن مدیر سعی میکند که وضعیت را از وضع نامطلوب فعلی در آینده به وضع مورد نظر تبدیل کند.

✍️ یک تصمیم باید دارای مشخصات زیر باشد:

- (۱) واقع بینانه باشد.
- (۲) به منابع و کارکنان و تجهیزات توجه شود.
- (۳) به موقع تصمیم گیری انجام شود.
- (۴) به اطلاع افراد برسد تا با آن مخالفت نکنند.

🔖 نظریه ها در مورد تصمیم گیری:

(۱) **نظریه ایده آل:** انتخاب تصمیمی که بیشترین منفعت و کمترین ضرر را دارد.

(۲) **نگرش عملی:** مدیران معمولاً تصمیمات مربوط به کار را بر اساس تفکر سطحی از محیط اطراف اتخاذ

می کنند و هرگز نمی توانند در تصمیم گیری کلیه جوانب را درک کنند و بهترین تصمیم را بگیرند.

در تصمیم گیری بایستی به گذشته، حال و آینده توجه شود. باید توجه داشت که بر اثر یک تصمیم

ناگزیز تصمیمات دیگری اتخاذ خواهد شد، لذا دقت و مطالعه در تصمیم اولی نقش مهمی برای هر

سازمان یا موسسه دارد و نبایستی درباره آن ساده اندیشی کرد. چنانچه یک تصمیم غلط در مورد

روش تقسیم کار، پیشنهاد بودجه، برنامه آموزش ضمن خدمت چه بسیاری از نیروی انسانی و منابع

مختلف را تلف خواهد کرد.

🔖 دسلر فرآیند تصمیم گیری را در ۴ مرحله طبقه بندی نموده است:

(۱) تشخیص مشکل اصلی

(۲) تهیه راه حل ها

(۳) تحلیل راه حل ها

(۴) اتخاذ تصمیم نهایی

🔖 تعریف های تصمیم وقتی مؤثر است که:

(۱) کتبی باشد.

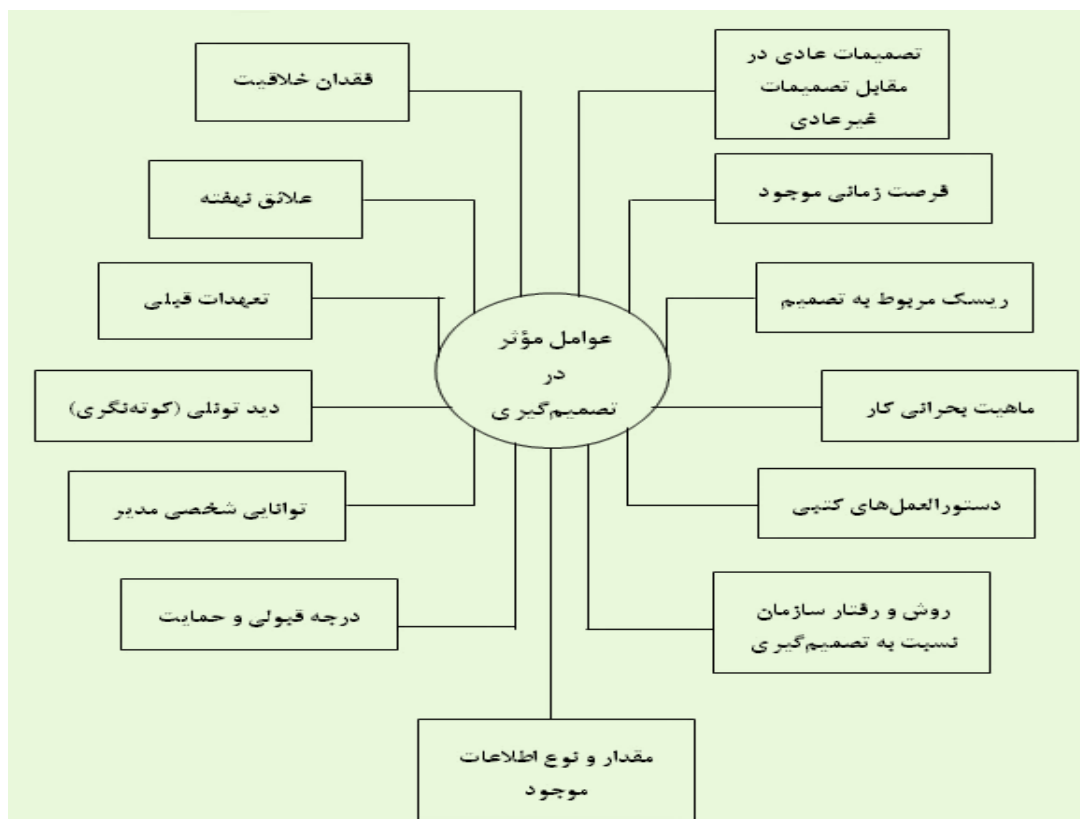
(۲) در محل صحیح خود در زنجیره تصمیمات قرار گیرد.

(۳) روشن، ساده و دقیق باشد.

(۴) بر مبنای گزینه های اتفاقی نباشد.

✍ عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری مدیران :

- (۱) تصمیم‌های عادی Routine در مقابل تصمیم‌های غیرعادی Nonroutine
- (۲) تصمیم‌های عادی پیش پا افتاده
- (۳) تصمیم‌های غیرعادی (نامتعارف)
- (۴) مدت زمان موجود
- (۵) خطر کردن مربوط به تصمیم
- (۶) حساس بودن ماهیت کار
- (۷) دستورالعمل‌های کتبی
- (۸) روش و رفتار شرکت نسبت به تصمیم‌گیری
- (۹) میزان و نوع اطلاعات موجود
- (۱۰) میزان پذیرش و حمایت هم طرازان و سرپرستان
- (۱۱) توانایی شخصی مدیر به عنوان یک تصمیم‌گیرنده
- (۱۲) کوتاه‌نگری (دید محدود- دید تونلی) Tunnel Vision
- (۱۳) تعهدات قبلی
- (۱۴) علایق ضمنی
- (۱۵) نبود خلاقیت Lake of creativity



✍️ انواع تصمیم‌گیری در سازمان:

(۱) از نظر ماهیت مسئله

(۲) از نظر دسترسی به اطلاعات

(۳) از نظر سطح مدیریت

(۴) از نظر تصمیم‌گیرندگان

✍️ انواع تصمیم‌گیری در سازمان از نظر ماهیت مسئله:

(۱) تصمیمات برنامه‌ریزی شده:

- ✓ بیشتر برای مدیران میانی و عملیاتی مطرح است.
- ✓ این نوع تصمیمات برای مسائل تکراری و کاملاً مشخص می‌باشد.
- ✓ برای حل مسئله رویه‌ها و روش‌های مشخصی وجود دارد.

(۲) تصمیمات برنامه‌ریزی نشده:

- ✓ بیشتر برای مدیران عالی‌پیش می‌آید.
- ✓ مسائل تازه و جدید هستند.
- ✓ چندان مشخص نمی‌باشند و غیر عادی و غیر منتظره هستند.
- ✓ برای حل مسائل رویه‌ها و روش‌های مشخصی وجود ندارد.
- ✓ سازمان قبلاً با این مسئله برخورد نداشته است.

| مشخصات تصمیم‌گیری | برنامه‌ریزی شده | برنامه‌ریزی نشده |
|-------------------|----------------------------|-------------------|
| نوع تصمیم | انسجام خوب | انسجام ضعیف |
| تواتر | تکراری و یکنواخت | جدید و غیر متداول |
| اهداف | روشن و دقیق | مبهم |
| اطلاعات | قابل دسترسی | غیر قابل دسترسی |
| زمان حل مسئله | کوتاه | نسبتاً طولانی |
| مبانی حل مسئله | تصمیم‌گیری به روشهای موجود | قضاوت و خلاقیت |

✍ انواع تصمیم‌گیری در سازمان از نظر دسترسی به اطلاعات :

(۱) **تصمیم‌گیری در شرایط اطمینان:** در این شرایط محیط آرام است و اطلاعات به صورت کامل وجود دارد و قابل دسترسی است.

(۲) **تصمیم‌گیری در شرایط ریسک:** در این شرایط اطلاعات به طور کامل در اختیار نیست.

(۳) **تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان:** در این شرایط اطلاعاتی در دسترس نیست یا به مقدار ناچیزی از اطلاعات دسترسی داریم.

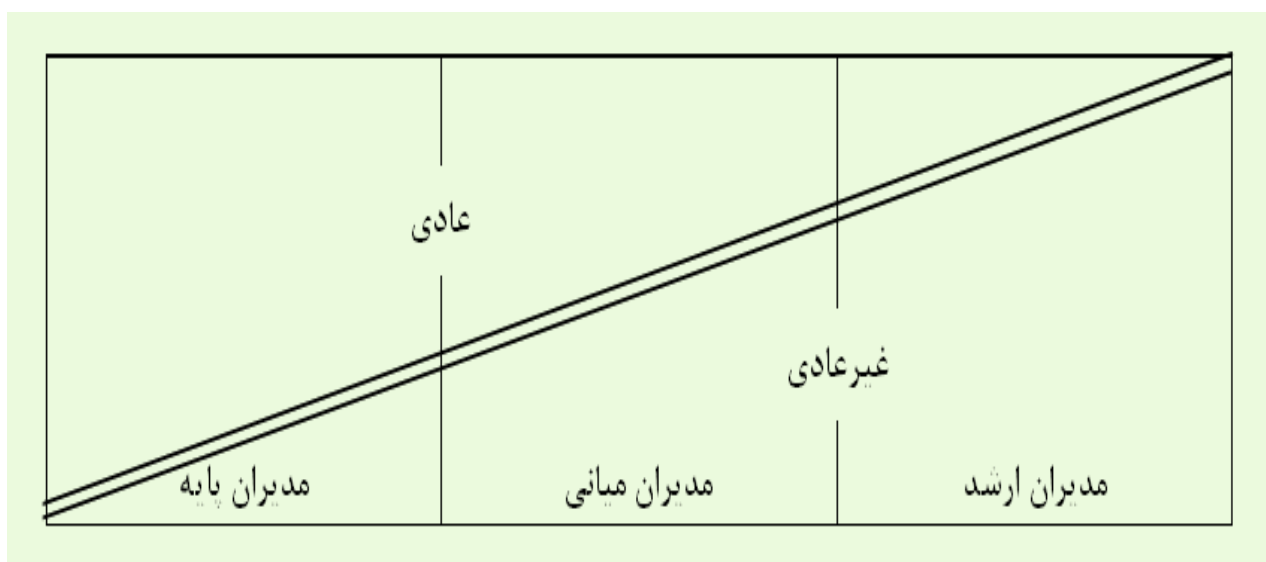
✍ انواع تصمیم‌گیری در سازمان از نظر سطح مدیریت :

(۱) **تصمیمات راهبردی:** این نوع تصمیمات مبتنی بر آینده‌نگری و بلندمدت و مستلزم جامع‌نگری است.

(۲) **تصمیمات مدیریتی:** این نوع تصمیمات مبتنی بر حل مسأله، کوتاه مدت و به صورت بخشی است.

(۳) **تصمیمات عملیاتی:** این نوع تصمیمات مبتنی بر فعالیت‌های روزانه و انجام امور فنی و عملیاتی است.

✍ سطوح مدیریت و میزان نسبی تصمیم‌های عادی و غیرعادی:



✍ انواع تصمیم‌گیری در سازمان از نظر تصمیم‌گیرندگان:

(۱) تصمیم‌گیری فردی

(۲) تصمیم‌گیری گروهی و مشارکت

✍ روش‌های تصمیم‌گیری گروهی:

(۱) روش روابط متقابل (رو در رو) Interacting Group

(۲) روش درگیر شدن با مسائل (ایجاد طوفان مغزی) Brain Storming

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 تأخیر نیفتد.

(۳) روش اسمی Nominal Group Technique

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

(۴) روش دلفی Delphi Technique.

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

(۵) روش میز گرد از راه دور Electronic Meeting

✍ توجه: مشکلات یا علائم آشکار را کنار بگذارید تا به قلب مسئله راه بیابید.

✍ مزایای تصمیم‌گیری گروهی از نظر نورمن مایر:

(۱) وسعت حجم مجموع دانش و اطلاعات

(۲) تعدد نظرگاههای مختلف نسبت به یک موضوع

(۳) مشارکت در حل مشکل میزان پذیرش را افزایش می‌دهد.

(۴) درک بهتر تصمیم

✍️ معایب تصمیم‌گیری گروهی :

- (۱) ظرفیت راه‌حل‌ها
- (۲) نفوذ فردی
- (۳) فشار جمع
- (۴) پیروزی در مباحثه به عنوان هدف ثانوی

✍️ توصیه‌ها برای بهره‌گیری از تصمیم‌گیری گروهی :

- (۱) از افرادی استفاده کنید که بتوانند نظریات مختلفی ارائه دهند.
- (۲) مشکل اصلی را به دقت معین کنید.
- (۳) اعضای گروه را تشویق کنید که تمام راه‌حل‌های ممکن را مطرح نمایند. به یک یا دو نفر اجازه ندهید که دیگران را زیر فشار بگذارند (و فقط سعی نکنید عقاید خودتان را بقبولانید).
- (۴) تمام دلایل له و علیه راه‌حل‌ها را مورد بحث قرار دهید.
- (۵) بهترین راه‌حل را انتخاب کنید (شاید تعدادی از آنها را تلفیق نمایید).

✍️ مزایا، معایب و تبعات تصمیم‌گیری گروهی :

(الف) بعد کیفیت و اثربخشی :

| مزایا | شرایط تحقق این مزایا عبارتند از: |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> * ارائه راه‌حل‌های بیشتر * حل بهتر مسائل قضاوتی * وجود دانش و اطلاعات بیشتر در جمع * درک بهتر دلایل اتخاذ تصمیم توسط اعضا گروه | <ul style="list-style-type: none"> * وجود ترکیب مناسب در اعضای گروه (وجود تخصص‌های مختلف و مرتبط با موضوع) * نفوذ افراد مطلع در تصمیم به جای افراد کم اطلاع * وجود تعامل و تبادل نظر سازنده به جای مباحث جدلی و مخرب |
| معایب | تبعات |
| <ul style="list-style-type: none"> * دادن وزن بیشتر به نظرات افراد با نفوذ * غلبه بحث و جدل بر یافتن راه حل | <ul style="list-style-type: none"> * وقتی که فرد برجسته و استثنایی به تنهایی تصمیم بگیرد * تصمیم فردی بر گروهی ارجحیت می‌یابد. بخصوص وقتی که کار پیچیده باشد و افراد گروه توانایی زیادی نداشته باشند |

ب) در بعد هزینه و کار آیی :

| مزایا | تبعات |
|-----------------------------------|-------------------|
| * کمک به تشخیص صحیح مسأله | * صرف زمان بیشتر |
| * کمک به پذیرش تصمیم و اجرای موفق | * صرف انرژی بیشتر |
| | * صرف هزینه بیشتر |

ج) در بعد نوآوری و خلاقیت :

| معایب (موانع موجود در تصمیم گیری جمعی) | تبعات |
|---|--|
| * گروه فکری | * تصمیم گیری فردی از خلاقیت بیشتری نسبت به تصمیم گیری جمعی برخوردار است |
| * عدم ابراز عقاید به دلیل ترس از انتقاد و تمسخر | * حالت ترکیبی در تصمیم گروهی ارجح است یعنی بهتر است از گروه تنها در ارزشیابی نظراتی که به صورت فردی خلق شده است استفاده شود، و نه در خلق نظرات |

📌 مزایا تصمیم گیری گروهی (از نظر مالکولم پیل) :

- نسبت به تصمیمات انفرادی می تواند از پشتوانه دانش و تجربه بیشتری برخوردار باشد.
- روند بحث می تواند منجر به ظهور رویکردهای تازه ای شود.
- گروه و اعضای آن نسبت به نتایج تصمیماتشان احساس تعهد خواهند کرد.
- اختلافات پیش از آن که موجب اختلال شود، حل می شود.

🔗 مشکلات تصمیم‌گیری گروهی (از نظر مالکولم پیل) :

(۱) تنش بین افراد که از ارتباط آن‌ها در گروه ناشی می‌شود.

(۲) فشارهای سیاسی، برنامه‌های پنهانی و منافع شخصی

(۳) تأثیر مقام و موقعیت

(۴) تأثیر مهارت‌های متفاوت افراد

(۵) دستکاری‌های عمدی

| مشکل تصمیم‌گیری گروهی | نقش مدیر در ارائه راه‌حل |
|--|---|
| ۱- بروز اختلاف عقیده در گروه | ۱- یافتن و ارائه راه‌حل‌های ابتکاری با استفاده از عقاید و نظرات مختلف |
| ۲- بروز تضاد در منافع | ۲- یافتن زمینه‌های مشترک و تأکید بر آنها |
| ۳- تمایل گروه به ریسک و تصمیمات خطرناک | ۳- هشدار دادن و تصمیم درباره استقبال یا گریز از خطر |
| ۴- زمان بر بودن تصمیم‌گیری گروهی | ۴- هدایت بحث و اعلام کفایت مذاکرات |
| ۵- مشکل وزن دهی به نظرات افراد با نفوذ | ۵- بها دادن به نظرات سازنده |
| ۶- مشکل کمرنگ شدن مسئولیت فردی در تصمیم‌گیری گروهی | ۶- قرارداد دادن مسئولیت نهایی برعهده مدیر است. زیرا مسئولیت قابل تفویض نیست. |
| ۷- مشکل گروهی فکری | ۷- تشویق جو گفتگو و عدم حمایت از یک نظر خاص و یا یک دسته خاص در گروه، و باقی گذاشتن امکان تجدید نظر و بررسی دوباره موضوعی که مانع گروه فکری می‌شود. |

🔗 مناظره، بحث یا مذاکره و چانه زدن: در عمل، تصمیم‌گیری گروهی بسته به هدف و

ساختار گروه با مناظره، بحث یا مذاکره و چانه زدن هدایت می‌شود.

✍ **مناظره:** در گروه‌های رسمی تر تصمیم‌گیری به شکل مناظره در می‌آید.

✍ **مباحثه:** تصمیم‌گیری توسط گروه‌های غیررسمی احتمالاً رایج‌ترین شیوه تصمیم‌گیری است.

رویکرد این گروه‌ها بیشتر به بحث‌های با ساختار آزاد گرایش دارد تا به مناظره

✍ **مباحثه موفق:**

- ۱) یک رهبر و یک دبیر جلسه انتخاب کنید.
- ۲) روند کار را با استفاده از فیلپ چارت یا تخته قابل رؤیت کنید.
- ۳) تصمیمی را که قرار است گرفته شود روشن کنید، آن را بنویسید و از ابتدا در معرض دید همگان قرار دهید.
- ۴) در مورد فرآیندهایی که استفاده می‌کنید، به توافق برسید، و اطمینان پیدا کنید که همه آن را درک و به طور منظم دنبال می‌کنند.
- ۵) افراد پرحرف را مهار و افراد خجالتی را تشویق کنید.
- ۶) بین واقعیت‌ها و عقاید تمایز قائل شوید.
- ۷) تفکر خلاق را از اتخاذ متمایز سازید.
- ۸) لحظه اتخاذ تصمیم را با دقت مشخص کنید، به طوری که نه خیلی زود و نه خیلی دیر باشد.
- ۹) تصمیمات جلسه را یادداشت کنید و تعهد شرکت‌کنندگان را به دست آورید.
- ۱۰) از همه تشکر کنید.
- ۱۱) اقدام کنید.

✍ **در زیر پیشنهادهایی به منظور شرکت موفق در گروه‌های تصمیم‌گیری رسمی**

و غیررسمی آمده است:

- ۱) موضوع موردنظر خود از جمله واقعیت‌ها و استدلال‌های خود را از مدتی قبل، آماده کنید.
- ۲) موافقان و مخالفان احتمالی و دلیل آن را مشخص کنید.
- ۳) سعی کنید، اگر مفید می‌دانید، با ملاقات‌های جداگانه با اعضای گروه قبل از جلسه، زمینه لازم را برای مباحث فراهم آورید.

۴) با دقت همه چیز را نگاه کنید و به همه کس گوش دهید تا بتوانید برنامه‌های سایرین را ارزیابی کنید. به فکر ایجاد اتحادهای سودمند باشید.

۵) زمان دخالت و ارائه نظر خود را با دقت تعیین کنید. بعضی اوقات پیشدستی کردن ممکن است بهترین راه باشد، و بعضی اوقات شاید بهتر باشد صبر کنید تا دیگران از جوش و خروش بیافتند.

۶) سعی کنید هرگونه ابهام و شک و تردید در مورد موضوع تصمیم‌گیری را از میان بردارید، وقتی نوبت به شما می‌رسد، بایستید، صحبت کنید و سپس سکوت کنید.

۷) در تمام اوقات مؤدب و خونسرد باشید.

مذاکره و چانه زدن : این شیوه با سایر اشکال تصمیم‌گیری گروهی تفاوت دارد. به این معنی

که در این مورد دو طرف با منافع کاملاً متفاوت روبروی هم قرار می‌گیرند. تعداد افراد در هر طرف ممکن است متفاوت باشد.

مذاکره موفق :

۱) هدف‌ها را مشخص کنید.

۲) تصمیم بگیرید روی چه چیزهایی در صورت لزوم سازش خواهید کرد.

۳) شیوه‌ای در پیش بگیرید که هر دو طرف برنده باشند.

۴) با توضیح اهداف و محدودیت‌های کلی شروع کنید نه اهداف خاص و مشخص

۵) از گروه دیگر هم بخواهید همین شیوه را در پیش گیرد.

۶) به دقت به آنچه می‌گویند گوش کنید و ببینید از گفتن چه مطالبی اجتناب می‌کنند.

۷) از اظهارنظرهای تعصب‌آمیز پرهیزید.

۸) طوری رفتار کنید که طرف مقابل قبل از شما ارقام خود (مثلاً ارقام مربوط به قیمت) را ارائه دهد.

۹) با نکات مطرح شده سریعاً موافقت نکنید، بلکه تأمل کنید تا امتیازهایی از طرف مقابل به دست آورید.

۱۰) هرگز وجهه طرف مقابل را خراب نکنید و از شیوه‌هایی برای حفظ آبرو استفاده کنید.

✍ مدل های تصمیم گیری :

- (۱) مدل عقلایی
- (۲) مدل عقلایی محدود
- (۳) روش علمی
- (۴) مدل کارنگی
- (۵) تصمیم گیری مرحله ای
- (۶) مدل ترکیبی مرحله ای - کارنگی
- (۷) سطل زباله
- (۸) اقتضایی
- (۹) بحران
- (۱۰) آشوب
- (۱۱) تصمیم گیری حکیمانه

✍ **مدل عقلایی :** در این مدل فرد با در اختیار داشتن تمامی اطلاعات لازم و تجزیه و تحلیل تمامی گزینه ها و پی آمدهای هر یک ، یک راه را که بهترین است برمی گزیند.

✍ **فرآیند تصمیم گیری عقلایی (دارای ۸ مرحله در دو بخش شناسایی مسأله و حل مسأله است:**

| شناسایی مسأله | حل مسأله |
|----------------------|-------------------------|
| ۱- مسأله یابی | ۱- ارائه راه حل ها |
| ۲- تعریف مسأله | ۲- ارزیابی راه حل ها |
| ۳- تعیین اهداف | ۳- انتخاب بهترین راه حل |
| ۴- شناسایی علت مسأله | ۴- اقدام |

✍ مدل عقلایی محدود :

عقلانیت انسان محدود است و این محدودیت ناشی از ذهن آدمی است که نمی تواند تمامی راه حل های ممکن را برای حل یک مساله را بشناسد و مطلوبیت و عواقب ناشی از انتخاب هر یک از راه حل هارا به طور کامل و درستی پیش بینی کند. بنابراین نمی توان تصمیمی گرفت که در هر زمان و مکان بهترین تصمیم به شمار بیاید.

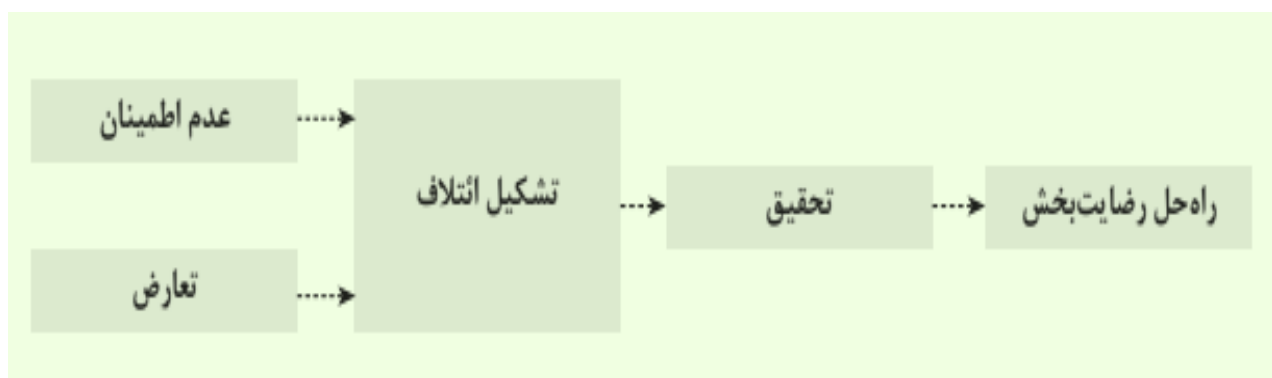
✍ روش علمی :

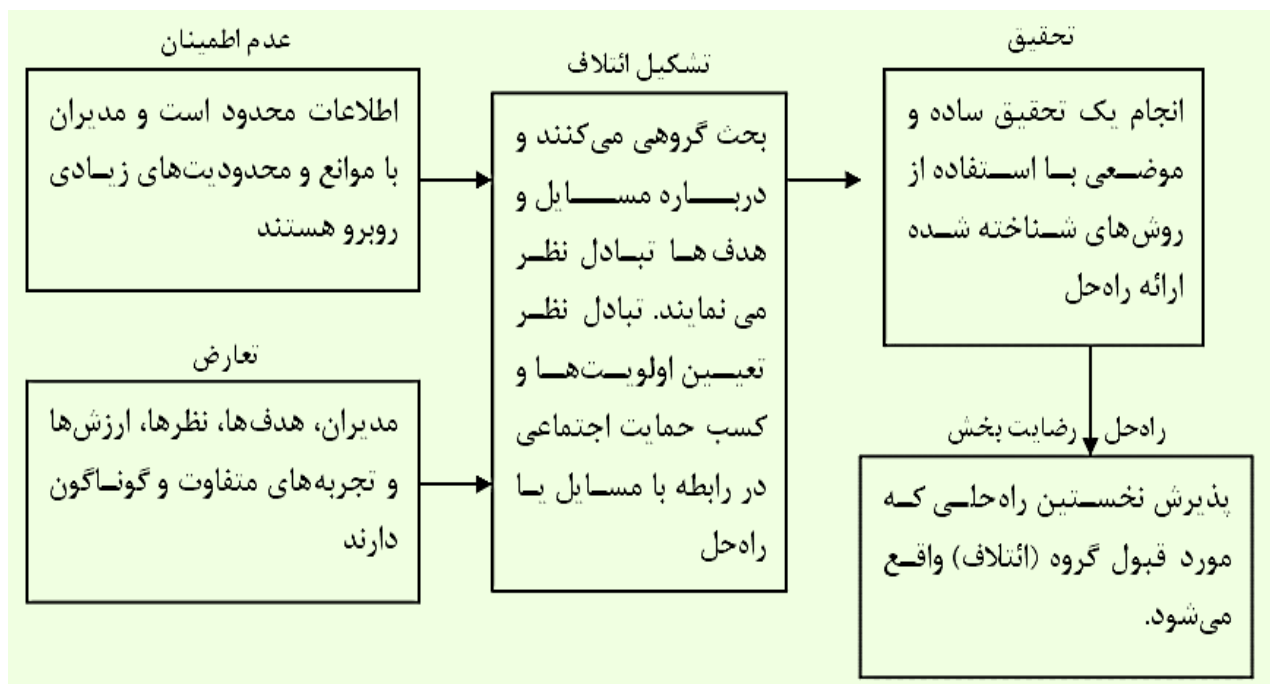
شبیه روش عقلایی است که پس از جنگ جهانی رواج یافت و به شرکت ها دانشکده های بازرگانی راه یافت. در این روش از آمار و ریاضی و شبیه سازی کامپیوتر استفاده می شود. این روش در جایی کاربرد دارد که مسائل قابل تجزیه و تحلیل بوده و متغیرها را نیز بتوان مورد شناسایی قرار داد. اما باید توجه داشت که داده های کمی از غنای کافی برخوردار نیستند.

✍ مدل کارنگی :

این الگو توسط سیرت، مارچ و سایمن از اعضای هیئت علمی دانشگاه کارنگی ارائه شد و گفته می شود تصمیم نهائی مبتنی بر نوعی ائتلاف است که بین مدیران به وجود می آید.

✍ مراحل انتخاب در الگوی کارنگی





🔗 تصمیم‌گیری مرحله‌ای :

نتایج هنری مینتزبرگ و همکارانش در دانشگاه مک گیل مونترال نشان داد تصمیمات مهمی که در سازمان‌های بزرگ گرفته می‌شود به صورت یک سلسله تصمیمات کوچک بوده و در مجموع به صورت یک تصمیم عمده در می‌آیند. سازمان‌ها از مراحل مختلف و متعدد تصمیم‌گیری می‌گذرند و موانع موجود در مسیر را یکی یکی از میان بر می‌دارند. مینتزبرگ این موانع تصمیم را عاملی می‌داند که احتمالاً سازمان با توجه به آنها یکبار دیگر به عقب بر می‌گردد و کار را از نوع شروع می‌کند. این چرخه‌های تصمیم هستند که مشخص می‌کنند کدام راه حل موثر واقع می‌شود.

🔗 مدل ترکیبی مرحله‌ای – کارنگی :

| 🔗 شناسایی مسأله | 🔗 حل مسأله |
|--|--|
| 🔗 * موقعی که شناسایی مسأله با عدم اطمینان مواجه است از الگوی کارنگی استفاده می‌شود | 🔗 موقعی که حل مسأله با عدم اطمینان مواجه است از الگوی فرایندی استفاده می‌شود |

| | |
|---|--|
| ✍️ اقدامات سیاسی و اجتماعی مورد نیاز است | ✍️ * فرآیند گام به گام و آزمون و خطا مورد نیاز است |
| ✍️ باید ائتلاف کرد، در جستجوی توافق بود و تعارض در اهداف و اولویت را از بین برد | ✍️ به سبب برخورد با موانع، باید کار را از نو آغاز کرد |

✍️ سطل زباله :

مایکل کاهن، جیمز مارچ و یوهان وضعیت سازمان را که دستخوش اغتشاش بود هرج و مرج

سازمان یافته نامیدند. که به سه دلیل پدید می آید:

✍️ سلیقه های درد سر ساز

✍️ ابهام در مسایل

✍️ گردش مداوم کارکنان

ویژگی این الگو این است که فرآیند تصمیم گیری به عنوان یک سلسله مراحل پیاپی نیست

که با مساله یا مشکلی شروع شود و با یک راه حل به پایان برسد. در واقع ممکن است فرآیند

شناسایی و ارائه راه حل هیچ رابطه ای با هم نداشته باشد و یا مساله ای وجود داشته باشد و

هیچ راه حلی ارائه نشود.

✍️ اقتضایی :

مبتنی بر این اصل است که کاربرد هر تصمیم یا روشی به وضعیت محیط یا شرایطی بستگی

دارد که در آن واقع شده است. دو ویژگی سازمانی که در تعیین روش تصمیم گیری نقش مهمی

ایفا می کنند عبارتند از :

✍️ توافق نظر در مورد هدف

✍️ دانش فنی در مورد شیوه های تامین آن هدف ها

✍ بحران :

ماهیت مساله و شرایط محیطی محور کانونی تحولات است. تصمیم گیری در شرایطی است که حالت عدم اطمینان غلبه دارد.

✍ آشوب :

بین پدیده ها رابطه خطی وجود ندارد. بنابراین نمی توان روند گذشته را به حال و آینده تسری داد. در این دیدگاه منظور از بی نظم و آشوب نوعی بی نظم منظم یا نظم در بی نظم است. بی نظم از آن رو که نتایج قابل پیش بینی نیست و منظم از آن جهت که نوعی قانونمندی خاص خودش تبعیت می کند.

✍ تصمیم گیری حکیمانه :

در این مدل تصمیمات به اندازه های که با اصول و مبانی الهی و بر اساس شناخت از موضوع و شرایط حاکم بر آن انطباق داشته باشد، حکیمانه تر است.

✍ نظریه وروم [Victor H Vroom] و یتون [Philip W Yet ten] درباره تصمیم گیری :

در مدل وروم و یتون دو متغیر موقعیتی وجود دارد. این دو متغیر عبارتند از:

(۱) قبول تصمیم و کیفیت تصمیم

(۲) شیوه های رهبری

✍ قواعد مربوط به کیفیت تصمیم گیری :

(۱) قاعده مربوط به کسب اطلاعات

(۲) قاعده مربوط به موافقت درباره هدف

(۳) قاعده مربوط به مشکلاتی که ساخت آن روشن نیست

✍ مدل‌های تصمیم‌گیری از نظر وروم ویتون :

- ✓ الگوی استبدادی (AI) : مدیر با دانسته های خود شخصا تصمیم می گیرد .
- ✓ الگوی استبدادی (All) : مدیراطلاعات را از زیر دست می گیرد و شخصا تصمیم می گیرد .
- ✓ الگوی مشاوره ای (CI) : مدیر با پرسنل به طور انفرادی نه گروهی صحبت می کند و با اطلاعات گرفته شده تصمیم می گیرد
- ✓ الگوی مشاوره ای(CII) : مدیر با پرسنل به صورت گروهی مشورت می کند ولی شخصا تصمیم می گیرد .
- ✓ الگوی گروهی یا مشارکتی(GII) : در این روش مدیر ریا ست جلسه را به عهده می گیرد و با آن ها شور و مشورت می کند و در انتها نظر جمع را قبول و همانگونه تصمیم می گیرد .
- ✓ الگوی نمایندگی(D) : در این روش مدیر اطلاعات را به زیر دستان میدهد و آن ها را به عنوان نماینده خود در انجام تصمیم گیری آزاد می گذارد .

✍ قواعد مربوط به قبول تصمیم :

- (۱) قاعده مربوط به قبول تصمیم
- (۲) قاعده مربوط به تعارض و تضاد
- (۳) قاعده مربوط به بی طرفی
- (۴) قاعده مربوط به ارجحیت قبول تصمیم

✍ نمودار فرآیند تصمیم (درخت تصمیم گیری) :

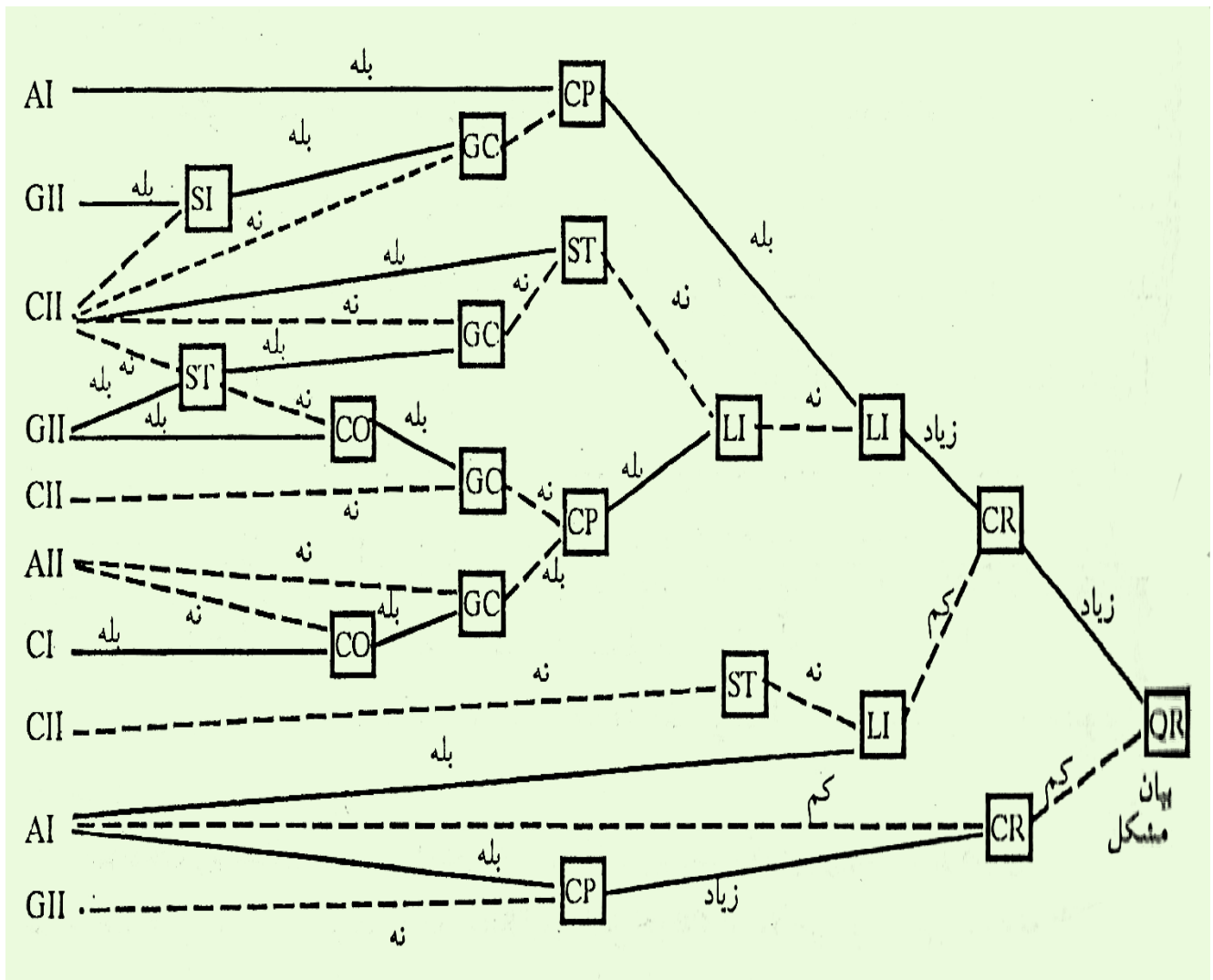
- QR: کیفیت موردنیاز. کیفیت فنی این تصمیم چقدر اهمیت دارد؟
- CR: تعهد موردنیاز. تعهد زیردستان به تصمیم چقدر اهمیت دارد؟
- LI: اطلاعات رهبر. آیا اطلاعات کافی برای تصمیم‌گیری با کیفیت مطلوب دارید؟
- ST: ساختار مشکل. آیا مشکل از انسجام کافی برخوردار است؟

CP: احتمال تعهد. آیا مطمئن هستید که در صورت تصمیم‌گیری کارکنان به آن متعهد خواهند بود؟

GC: هماهنگی هدف. آیا کارکنان سازمان در نتایج حاصل از حل این مشکل سهیم هستند؟

SI: اطلاعات زیردستان. آیا کارکنان اطلاعات لازم را برای تصمیم‌گیری با کیفیت عالی در اختیار دارند؟

CO: تعارض زیردستان. آیا احتمال وجود تعارض بین کارکنان درباره راه حل های برگزیده وجود دارد؟



✍ راه حل آمریکایی یا روسی ؟

هنگامی که ناسا برنامه فرستادن فضا نوردان به فضا را آغاز کرد، با مشکل کوچکی روبرو شد. آنها دریافتند که خودکارهای معمولی در فضای بدون جاذبه کار نمی کنند. مشکل این بود: جوهر خودکار به سمت پایین جریان نمی یابد و روی سطح کاغذ نمی ریزد. برای حل این مشکل آنها شرکت مشاورین اندرسون را انتخاب کردند. تحقیقات برای ساختن خودکارهای مناسب برای فضای بدون جاذبه آغاز شد

و بیش از یک دهه طول کشید. ۱۲ میلیون دلار هزینه شد و در نهایت آنها موفق شدند خودکاری طراحی کنند که در محیط بدون جاذبه قابل استفاده باشد، زیر آب کار کند و روی هر سطحی حتی کریستال بنویسد و از دمای زیر صفر تا ۳۰۰ درجه سانتی گراد را تحمل کند. اما دانشمندان روسی راه حل بهتری داشتند: از مداد به جای خودکار استفاده شود.

✍️ **ارائه یک حدیث :**

امیرالمومنین (ع) تصمیم های دقیق را موجب کمال سعادت انسان شمرده ، میفرمایند:
هنگامی که “تصمیم” با “دقت” همراه گردد سعادت کامل می شود.

منابع :

الوانی م. ۱۳۹۸. مدیریت عمومی. چاپ پنجاه ششم. تهران: نشر نی، ۵۱۲ صفحه.

جیمز ام هیگینز. ۱۳۹۸. کارآفرینی: ۱۰۱ تکنیک محل خلاق مسئله. ترجمه: دکتر محمود احمدپور داریانی. تهران: نشر بین الملل، ۲۴۸ صفحه.

سیف، ع. ا. ۱۳۹۸. روانشناسی پرورشی یادگیری و آموزش. چاپ ششم. تهران: انتشارات دوران، ۷۲۸ صفحه.

هروآبادی ش، مرغابی ا. ۱۳۸۶. مدیریت پرستاری و مامایی. چاپ دوم. تهران: انتشارات دانشگاه ایران، ۹۰۸ صفحه.

یعقوبیان م. ۱۳۹۲. مدیریت پرستاری و مامایی. تهران: نشر بشری. ۴۰۰ صفحه.

<http://athir.blogfa.com/post-2564.aspx> (accessed 22December 2011)

<http://mindtools.com> (accessed 22december 2011)

<http://system.parsiblog.com/Posts/332> (accessed 22december 2011)