



## فهرست مطالب

۴	مقدمه.....
۴	۱- تعاریف و مفاهیم.....
۴	۱-۱- تعریف و مفهوم تصمیم‌گیری.....
۶	۱-۲- انواع تصمیم.....
۶	۱-۳- مسئله.....
۷	۲- تصمیم و انواع آن.....
۹	۲-۱- تصمیمات با ساختار و بدون ساختار.....
۹	۲-۲- تصمیمات قابل برنامه‌ریزی و غیر قابل برنامه‌ریزی.....
۹	۲-۳- تصمیمات سلسله‌مراتبی.....
۱۰	۲-۴- تصمیمات فردی، گروهی، سازمانی و فراسازمانی.....
۱۲	۲-۵- تصمیمات ادراکی و عقلانی.....
۱۲	۲-۶- تصمیمات حل مساله و تصمیمات شناسایی فرصت‌ها.....
۱۳	۲-۷- تصمیمات مستقل و وابسته.....
۱۳	۲-۸- تصمیمات اصلی و فرعی.....
۱۳	۲-۹- تصمیمات پایا و ناپایا.....
۱۵	۳- رویکردهای تصمیم‌گیری.....
۱۷	۳-۱- رویکرد عقلایی.....
۱۹	۳-۲- رویکرد سازمانی.....
۲۱	۳-۳- رویکرد سیاسی.....
۲۳	۳-۴- رویکرد روش‌گرا.....
۲۴	۳-۵- رویکرد تعارضی.....
۲۸	۳-۶- رویکرد سیستمی.....
۳۰	۳-۷- رویکرد چند رشته‌ای.....
۳۱	۴- فرایند و عوامل موثر بر تصمیم‌گیری.....
۳۳	۵- فرآیندهای تصمیم‌گیری.....
۳۵	۵-۱- فرایند تصمیم‌گیری عقلایی.....
۳۷	۵-۲- فرایند تصمیم‌گیری رفتاری.....
۳۹	۵-۴- فرآیند تصمیم‌گیری روش‌گرا.....
۳۹	۵-۵- فرایند تصمیم‌گیری تعارضی.....
۴۰	۵-۶- فرایند تصمیم‌گیری با رویکرد سیستمی.....

منابع و ماخذ ..... ۴۲

الف - منابع فارسی ..... ۴۲

ب - منابع لاتین ..... ۴۲

## مقدمه

آیا تصمیم‌گیری، پدیده عجیب و ناشناخته‌ای است یا آنکه کار راحت و ساده‌ایست؟ هنوز معلوم نیست که چگونه، چه موقع و کجا تصمیم ساخته و پرداخته می‌شود. بقول مدیر عامل شرکت جنرال موتورز "اغلب سخت است که بگویم که چه کسی و چه موقعی تصمیم گرفته است و حتی چه کسی مبداء تصمیم بوده است. غالباً من نمی‌دانم در جنرال موتورز چه موقع تصمیم گرفته می‌شود؟ من بخاطر نمی‌آورم که در یک جلسه کمیته‌ای بوده باشم و مسائل به رای‌گیری گذارده شود. معمولاً یک نفر مسائل را خلاصه می‌نماید. دیگران با تکان دادن سر یا ابراز نظر خود به تدریج به اجماع می‌رسند.<sup>۲</sup> در ادامه تلاش خواهد شد تا با مفهوم و فرآیند تصمیم‌گیری به شکل علمی و کاربردی آشنا شویم.

## ۱- تعاریف و مفاهیم

### ۱-۱- تعاریف و مفهوم تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری همواره به عنوان بخشی جدائی‌ناپذیر از مدیریت، در ادبیات مدیریت مطرح بوده است، تا جائی که هربرت سایمون<sup>۳</sup> و همکارانش مدیریت و تصمیم‌گیری را مترادف دانسته‌اند. علاوه بر سایمون، دانشمندان دیگری نیز مدیریت و تصمیم‌گیری را یکی و هم‌معنی تلقی کرده‌اند و مدیریت را چیزی جز تصمیم‌گیری ندانسته‌اند. آنها معتقدند که کانون اصلی مدیریت را تصمیم‌گیری تشکیل می‌دهد و انجام وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی و یا کنترل، در واقع کاری جز تصمیم‌گیری درباره نحوه و چگونگی انجام این فعالیت‌ها نیست.<sup>۴</sup>

اگر چه دانشمندان تعاریف و تعابیر مختلفی برای تصمیم‌گیری ارائه کرده‌اند. اما می‌توان آنها را در عباراتی چون عمل رفتاری یک فرد، یا آماده‌سازی ذهن برای اقدام مشخص، و یا قضاوت در مورد نحوه اقدام در یک موقعیت مشخص خلاصه نمود.

شال و همکاران او<sup>۵</sup> فرآیند تصمیم‌گیری را از دیدگاه رویکرد سازمانی به صورت زیر تعریف نموده‌اند:

تصمیم‌گیری یک فرآیند رفتاری و آگاهانه است که از رفتار و ویژگی‌های اجتماعی و شخصی، متکی بر ریشه‌های اعتقادی و ارزشی تاثیر می‌پذیرد و شامل یک انتخاب از میان یک یا چند راه

<sup>۲</sup> -<http://www.conference.ac>

<sup>۳</sup> - H.Simon

<sup>۴</sup> - [Drucker, ۱۹۵۴:۳۵۱]

<sup>۵</sup> - [Shull et.al., ۱۹۷۰:۳۱]

کار با دیدگاه حرکت به جلو و آینده‌نگری است، به طوری که بتواند منافع مورد نظر سازمان را تامین نماید.

هربرت سایمون<sup>۶</sup> به عنوان یکی از صاحب‌نظران در زمینه مدیریت، تصمیم‌گیری را جوهر اصلی مدیریت و حتی مترادف با آن می‌داند. سایمون فرآیند تصمیم‌گیری را از دیدگاه مکتب کلاسیک شامل سه اصل می‌داند:

(۱) پدید آمدن ضرورت برای تصمیم‌گیری، (۲) پدید آمدن یک رشته از عملیات و (۳) انتخاب یک سری عملیات

اموری و نیلند<sup>۷</sup> بر پایه رویکرد ذهنی<sup>۸</sup> تصمیم‌گیری را بصورت زیر تعریف کرده‌اند: تصمیم نقطه توافق و انتخاب است و تصمیم‌گیر برای تعیین نیات و مقاصد ترجیحی و مرجح خود، یا منطقی‌ترین بیانیه ماموریت یا بهترین فعالیت‌های اجرایی تلاش به انتخاب می‌نماید. کوهن، مارش، و اولسن<sup>۹</sup> تصمیم‌را آمیزه‌ای از مسئله و راه کارهای وابسته به آن می‌دانند. آنها معتقدند تصمیم، انتخاب یک گزینه در یک وضعیت و موقعیت خاص می‌باشد. ایلون<sup>۱۰</sup> معتقد است تصمیم‌گیر انتخاب‌های متعدد دارد و انتخاب نهایی براساس ارزیابی راه کارها در کنار نتایج حاصل از آنها صورت می‌گیرد. دفت، بدیان و همکارانش و جیمز و همکارانش<sup>۱۱</sup> هر یک تصمیم‌گیری را عمل انتخاب یک راه کار از میان دو یا چند گزینه دانسته‌اند.

در جای دیگر دفت تصمیم‌گیری را به عنوان فرایند شناسایی مسائل و فرصت‌ها و سپس حل و فصل آنها معرفی می‌نماید.

هریسون<sup>۱۲</sup> تصمیم‌گیری را به عنوان یک لحظه بحرانی و نقطه عطف در جریان فرآیند مداوم ارزیابی راه کارها برای تطبیق با اهداف می‌داند. در این فرایند، تصمیم‌گیرنده با توجه به انتظارات

۶- [Simon, ۱۹۶۰:۱]

۷- [Emory & Niland, ۱۹۶۸:۱۲]

۸- Intellectual

۹- [Cohen, March & Olsen, ۱۹۷۶:۱۸۶]

۱۰- [Eilon, ۱۹۶۹:۱۷۲]

۱۱- [Daft, ۱۹۹۲:۷۰۷], [Bedeian & Zammuto ۱۹۹۱:۶۳۸], [Stoner & Wankel, ۱۹۸۹:۱۵۹]

۱۲- [Harrison, ۱۹۹۹:۵]

موجود، راه کاری را به عنوان گزینه نهایی انتخاب می نماید که وی را به سوی دستیابی به اهدافش رهنمون می سازد.

از نظر مینتزبرگ و همکارانش<sup>۱۳</sup> تصمیم‌گیری، تعهدی خاص به عملیات است و شامل تمامی رفتارهای هدفمندی است که در تعهد به عملیات متجلی می شود. وی همچنین تصمیم را نتیجه تعامل اشخاص و مسائل در یک زمینه و محیط معین می داند.

به این ترتیب به نظر می آید که با طیف وسیعی از تعاریف مواجه هستیم، در صورتی که تمامی تعبیر ارائه شده از تصمیم که در اینجا به تعدادی از آنها اشاره شد، حول یک محور قرار می گیرند و آن چیزی نیست جز یافتن مسیر حرکت به سوی آینده در فضای واقعیات. افراد در همه سطوح ناگزیر به تصمیم‌گیری هستند گرچه نوع نگرش آنها و شرایط محیطی حاکم ممکن است گونه های مختلفی از برخورد با مسائل را طلب نماید.

### ۱-۲- انواع تصمیم

پیرامون ماهیت تصمیم‌گیری و انواع تصمیم در منابع مدیریتی، مطالب فراوانی وجود دارد. به طور کلی می توان گفت تصمیم‌گیری یا براساس اطلاعات پیشین، یا براساس تجسم و طراحی وضع مطلوب در آینده و یا ترکیبی از هر دو وضعیت انجام می گیرد. اما آنچه مسلم است هر تصمیم ریشه در یک مسئله دارد و وجود مسئله نشانگر وجود شکاف بین اهداف سازمان و سطوح عملکرد است. تصمیم‌گیری صحیح با شناخت صحیح از مسائل و تصمیم امکان‌پذیر می گردد.

نیومن<sup>۱۴</sup> معتقد است:

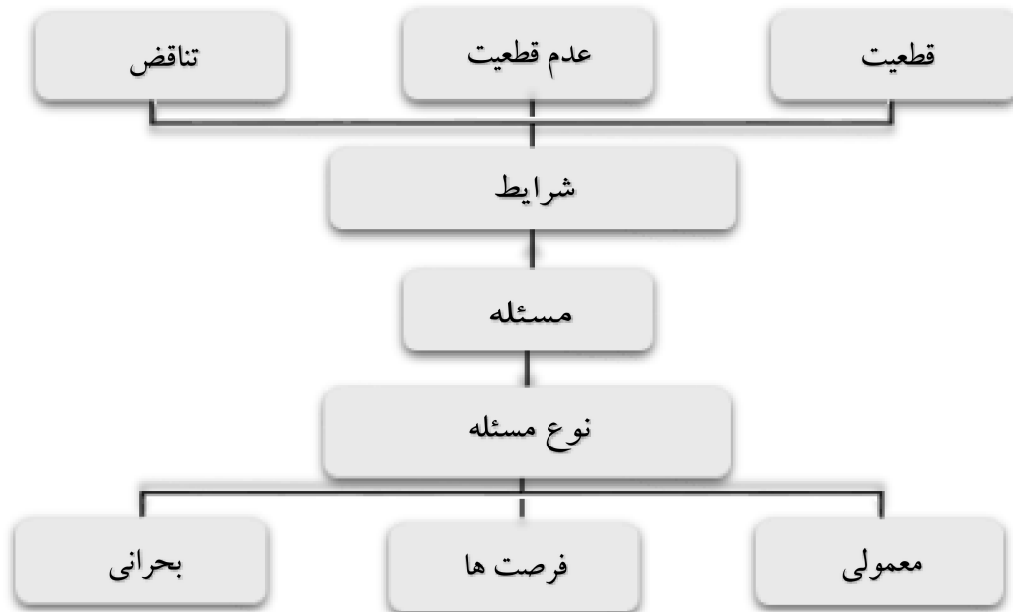
"کیفیت مدیریت تابع کیفیت تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری مهمترین وظیفه مدیر است زیرا کیفیت طرح‌ها و برنامه‌ها، همچنین اثربخشی استراتژی و کیفیت نتایج حاصل از اجرای آن همگی تابع کیفیت تصمیماتی است که مدیر اتخاذ می کند."

### ۱-۳- مسئله

در تصمیم‌گیری نحوه برخورد با مسئله ای که مشخصه های آن معلوم باشد و الگوهای شناخته شده ای برای آن وجود داشته باشد با مسئله ای که اطلاعات کافی از آن در دست نباشد و راه کارهای آن واضح نباشد کاملاً متمایز است. در مجموع مسائلی که با آن مواجه هستیم از دو جنبه نوع مسئله و شرایط وقوع آن قابل بررسی است. شکل زیر این جنبه‌ها را نمایش می دهد.

<sup>۱۳</sup>- [Mintzberg et al, ۱۹۷۶:۲۴۶-۷۵]

<sup>۱۴</sup>- [Newman, ۱۹۸۷]



شکل شماره ۱: مسئله و تنوع آن برحسب شرایط و نوع<sup>۱۵</sup>

## ۲- تصمیم و انواع آن

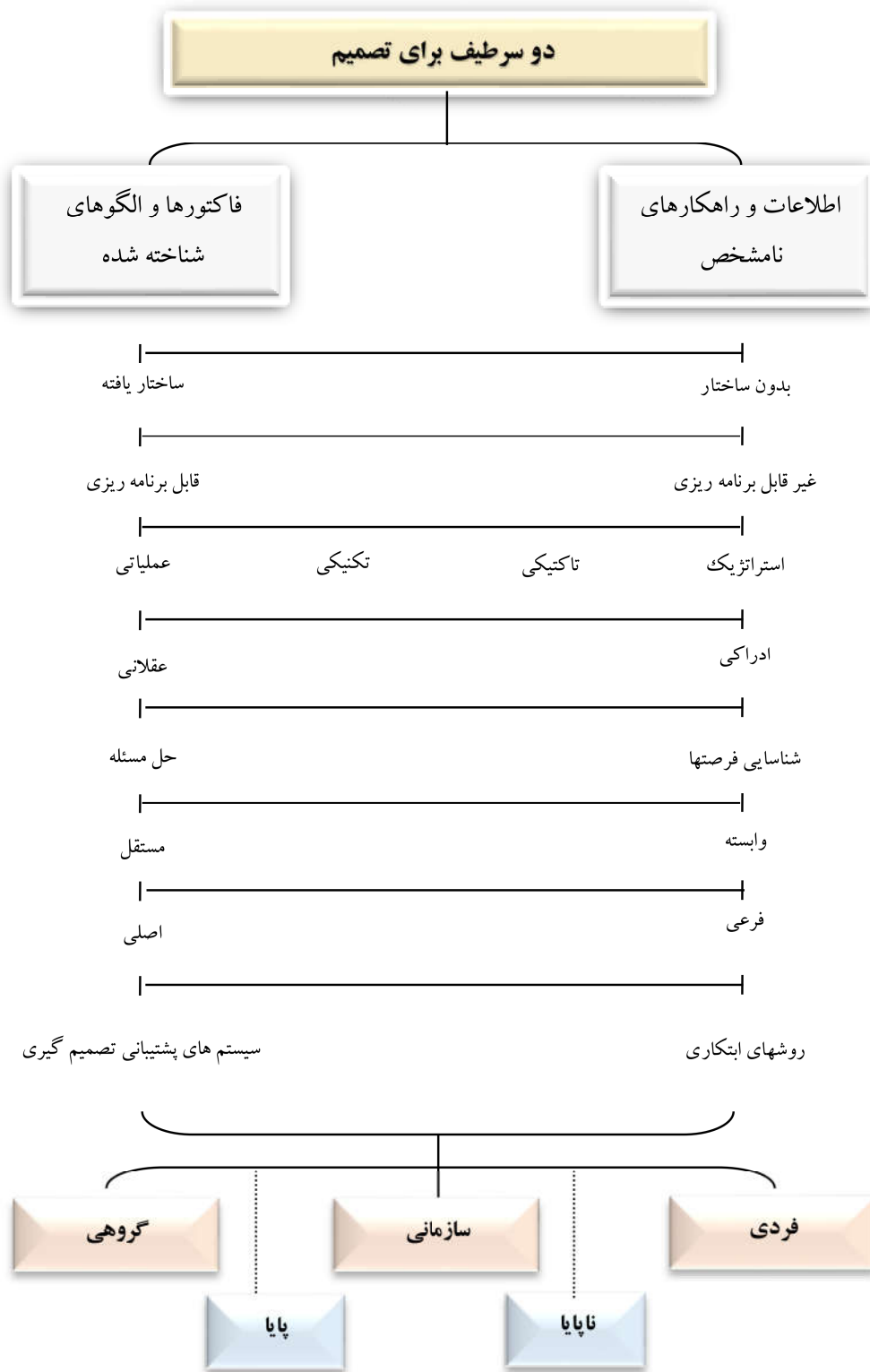
باتوجه به اینکه مسائل ابعاد مختلفی دارند، الگوهای تصمیم مناسب هر یک نیز با یکدیگر متفاوت خواهند بود. الگوهای تصمیم از قابل برنامه ریزی تا غیر قابل برنامه ریزی تغییر می کند. بر این اساس سیستم های پشتیبانی تصمیم گیری در سطوح مختلف شکل گرفته است.<sup>۱۶</sup> گرچه هنوز اکثر این نرم افزارها در انتهای قابل برنامه ریزی طیف تصمیم گیری متمرکز هستند، اما تحقیقات زیادی انجام شده که بتوانند تصمیم گیریهای بدون ساختار را نیز پشتیبانی نماید.<sup>۱۷</sup> بطور کلی تقسیمات مختلفی برای انواع تصمیمات ذکر شده است.<sup>۱۸</sup> که مهمترین آنها همانطور معرفی می گردند که در شکل ۲ نیز به تصویر درآمده است.

<sup>۱۵</sup> - [حمیدی زاده، ۱/۱۳۷۷]

<sup>۱۶</sup> - [Stair, ۱۹۹۵: ۴۳۲-۴۷۲]

<sup>۱۷</sup> - [Cats-Baril: ۳۵۰-۳۷۲]

<sup>۱۸</sup> - [حمیدی زاده، ۱/۱۳۷۷]



شکل شماره ۲: دوسرطیف برای انواع تصمیم



## ۲-۱- تصمیمات با ساختار و بدون ساختار<sup>۱۹</sup>

### ۱-۵-۱- تصمیمات با ساختار

اگر تصمیمات سازمانی به خوبی تعریف شده باشند و در چارچوب اصلی آنها ابهامی وجود نداشته باشد آن تصمیمات را با ساختار می‌گویند.

### ۱-۵-۲- تصمیمات بدون ساختار

این تصمیمات بطور کامل و واضح تعریف نشده‌اند و از این رو قابل فهم نیستند. این تصمیمات در فعالیتهای سازمان سابقه‌ای ندارند و از این رو طول مدت فرآیند تصمیم‌گیری آنها را نمی‌توان مشخص کرد.

## ۲-۲- تصمیمات قابل برنامه‌ریزی و غیر قابل برنامه‌ریزی<sup>۲۰</sup>

### ۱-۶-۱- تصمیمات قابل برنامه‌ریزی:

این تصمیمات در حل مسایل تکراری و روزمره که از رویه‌های معین تبعیت می‌کنند مورد استفاده واقع می‌شوند. این تصمیمات تا حدودی آزادی عمل مدیر را محدود می‌سازند، زیرا سازمان به جای مدیر تصمیم می‌گیرد. در مقابل وقت مدیر برای پرداختن به سایر مسایل آزاد می‌شود.

### ۱-۶-۲- تصمیمات غیر قابل برنامه‌ریزی:

این تصمیمات بدون ساختار هستند زیرا از قبل پیش‌بینی نشده‌اند. تصمیمات مزبور به مسایل غیر معمول و منحصر به فرد مربوط می‌شوند. اگر مسئله‌ای چندان تکرار پذیر نباشد که بتوان برای آن خط‌مشی تعریف کرد یا آنچنان مهم باشد که توجه خاصی را طلب کند، باید از این نوع تصمیمات بهره‌جست.

## ۲-۳- تصمیمات سلسله‌مراتبی<sup>۲۱</sup>

### ۱-۳-۱- تصمیمات استراتژیک

آن دسته از تصمیمات هستند که جهت آنها متوجه آینده و هدف‌های عالی سازمان است و فعالیت‌های سازمان را در بلندمدت تحت تاثیر قرار می‌دهند. این نوع تصمیمات معمولاً در شرایط عدم اطمینان گرفته می‌شوند. تصمیمات مزبور جنبه اختیاری دارند و به طور غیرمستمر اتخاذ می‌شوند. مسئولیت این تصمیمات بر عهده مدیران عالی سازمان است.

<sup>۱۹</sup>- [Stair, ۱۹۹۴: ۴۴۵]

<sup>۲۰</sup>- [Stair, ۱۹۹۴: ۴۳۶];

<sup>۲۱</sup>- [Stair, ۱۹۹۴: ۴۳۶];

**۲-۳-۲- تصمیمات تاکتیکی**

این تصمیمات را مدیران سطوح میانی و بالایی سازمان اخذ می‌کنند. تصمیمات استراتژیک که اغلب مربوط به کل سازمان هستند و باید از طریق مدیران عملیاتی تحقق یابند به وسیله مدیران میانی قابلیت اجرایی پیدا می‌کنند.

**۲-۳-۳- تصمیمات تکنیکی (فنی)**

این تصمیمات به مدیران سطح دوم سازمانها اختصاص دارند و اصولاً عهده دار اجرایی کردن تصمیمات استراتژیک هستند.

**۳-۲-۴- تصمیمات عملیاتی**

تصمیماتی که در سطوح پایین سازمان اتخاذ می‌شوند و بعد زمانی محدودی دارند، تصمیمات عملیاتی نامیده می‌شوند. تصمیمات عملیاتی با فرآیند تبدیل داده‌ها به ستاده‌های مورد نظر سازمان در ارتباط هستند و به صورت یکنواخت و روزمره اتخاذ می‌شوند. در این سطح از تصمیم‌گیری، مدیریت به بصیرت چندانی نیاز ندارد.

**۲-۴- تصمیمات فردی، گروهی، سازمانی و فراسازمانی<sup>۲۲</sup>**

هریسون تصمیم‌گیری را تحقق اهداف در سطوح مختلف می‌داند. درمدلی که در شکل (۲-۳) نشان داده شده است متقاعد کردن و تامین نیاز خود فرد در لایه مرکزی قرار گرفته است؛ لایه‌های بعدی به ترتیب سطح گروهی، سازمانی و نهایتاً فراسازمانی را دربرمی‌گیرند. ورودیهای سیستم تصمیم‌گیری که پشتیبانی تصمیم را به عهده دارند عبارتند از اهداف، اطلاعات، منابع و انرژی؛ و خروجی این سیستم شامل عملیات، مبادلات و عملکرد نهایی می‌گردد. مرزهای سطوح سازمانی در این مدل در حکم کانالهای تعاملی و تبادل تصمیم‌گیرنده با سایر گروه‌های ذینفع می‌باشد.

**۲-۴-۱- تصمیمات فرا سازمانی**

تصمیماتی هستند که به محیط خارج سازمان (اختصاصی و عمومی) برمی‌گردد و در تعامل با عوامل موثر خارج سازمان اتخاذ می‌گردد.

<sup>۲۲</sup>- [Harrison, ۱۹۹۹: ۱۱]

### ۲-۴-۲- تصمیمات سازمانی

تصمیمات سازمانی تصمیماتی هستند که مدیران بر حسب وظایف سازمانی، ظرفیتها و استعدادهاى رسمی خود اتخاذ می‌کنند. تصمیمات سازمانی مدیران مربوط به موقعیت و وظایف سازمان و متناسب با فعالیتهای جاری و آتی است.

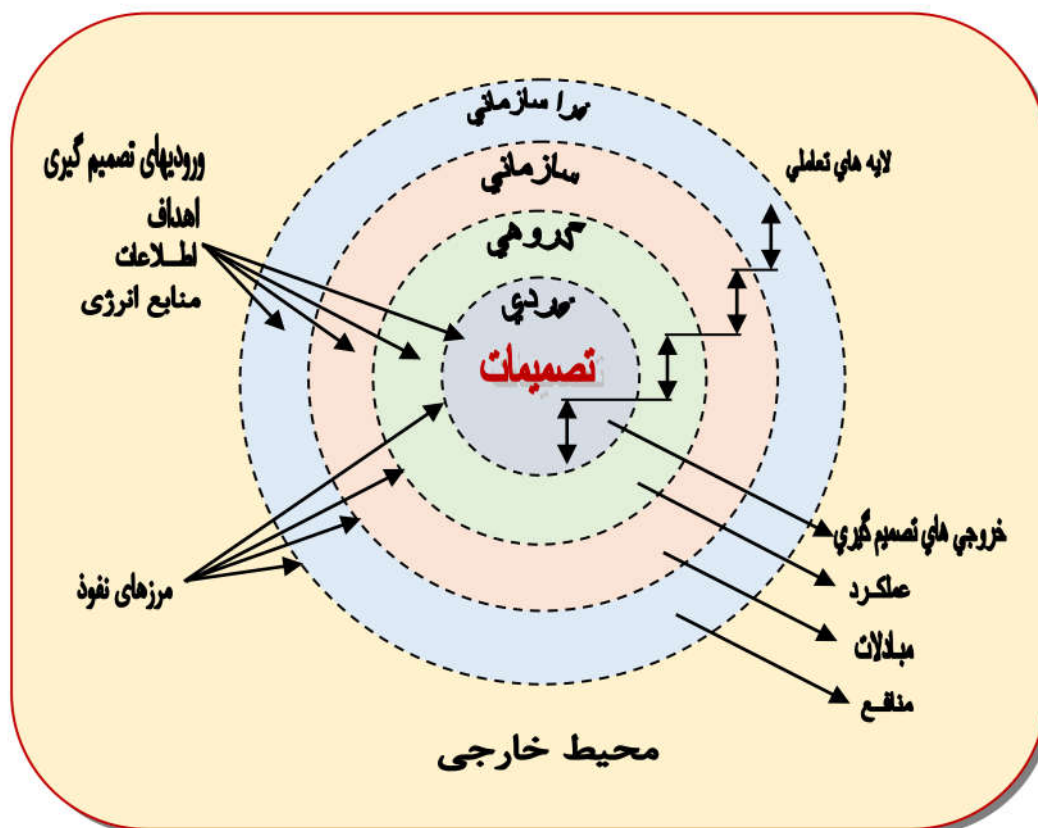
### ۲-۴-۳- تصمیمات گروهی

به دلیل تخصصی بودن برخی مسائل، فرد نمی‌تواند به تنهایی مبادرت به اتخاذ تصمیم نماید. از این رو سازمان گروههای تخصصی را گاه به صورت سازمان ماتریسی ایجاد می‌کند تا درباره این گونه مسائل تصمیم‌گیری کنند.

علاوه بر گروههای رسمی، گروههای غیررسمی سازمانی در رده‌های مختلف نیز به وجود می‌آیند. این گروهها دارای یک رهبر هستند و گاهی ممکن است تصمیماتی اتخاذ نمایند که مغایر با تصمیمات سازمانی است.

### ۲-۴-۴- تصمیمات فردی

اگر شخصی برای خودش تصمیم بگیرد تصمیم فردی یا شخصی خواهد بود؛ و اگر همان شخص برای سازمان تصمیم بگیرد تصمیم سازمانی است. تصمیمات فردی متوجه برآوردن نیازهای روانی فرد است؛ در تصمیم‌گیری‌های شخصی نیازی به اختیار نداریم. شکل زیر ترکیب تصمیمات زیر و تعامل میان آنها را نمایش می‌دهد.



شکل شماره ۳: نمای تصمیم‌گیری هریسون<sup>۲۳</sup>

## ۲-۵- تصمیّمات ادراکی و عقلانی<sup>۲۴</sup>

### ۲-۵-۱- تصمیّمات ادارکی:

این گونه تصمیمات بر تجزیه و تحلیل آنی و بصیرت مدیران متکی است. در این موارد مدیران به گردآوری اطلاعات محدود می‌پردازند و به سرعت تصمیم می‌گیرند.

### ۲-۵-۲- تصمیّمات عقلانی:

این نوع تصمیم جنبه حقیقی و منطقی دارد. داده‌های کمی و کیفی در این وضعیت نقش ایفاء می‌کنند. این نوع تصمیمات در ارتباط بسیار نزدیک با دستیابی به هدفهای سازمانی تعریف می‌شود.

## ۲-۶- تصمیّمات حل مساله و تصمیّمات شناسایی فرصت‌ها<sup>۲۵</sup>

### ۲-۶-۱- تصمیّمات حل مساله:

از این تصمیمات جهت اتخاذ تصمیم برای کل مسائل فعلی و پیش‌بینی شده سازمان استفاده به عمل می‌آید. مدیران غالباً حل مساله را از طریق تحلیل عقلانی انجام می‌دهند. مدیران به جای

<sup>۲۳</sup> - [Harrison, ۱۹۹۹: ۱۱]

<sup>۲۴</sup> - [Schoemaker, ۱۹۹۳: ۱۰۷-۱۲۹; Kharbanda & Stallworthy, ۱۹۹۰: ۲۹-۳۵]

<sup>۲۵</sup> - [Daue, ۱۹۹۳: ۱۷]

دستیابی به بهترین راهها برای حل مساله درصدد یافتن راه حل های رضایت بخش هستند. به عبارت دیگر، تلاش می کنند به تعدادی از هدف های فراگیر سازمانی دست یابند.

### ۲-۶-۲- تصمیمات شناسایی فرصت ها:

بهره برداری مناسب از فرصتها می تواند دوام و بقاء و توسعه بلند مدت سازمانها را به دنبال داشته باشد. شناسایی هر فرصت فعالیت مناسبی تلقی می شود که استعداد، رشد، افزایش منابع و ارتقاء کارآیی و سایر هدف های سازمان را دربردارد. عملکرد سازمان ها بر تعداد فرصت ها تاثیر می گذارد.

### ۲-۷- تصمیمات مستقل و وابسته<sup>۲۶</sup>

میزان وابستگی یک تصمیم به سایر تصمیمات را با سه عامل اندازه گیری می کنند:

◀ میزان تاثیر تصمیمات گذشته و آینده.

◀ میزان تاثیر تصمیمات نواحی و بخشهای سازمان.

◀ نمایش موقعیت زمانی تصمیم گیری و زمان اجرای آن در مقایسه با تصمیمات گذشته و آینده.

### ۲-۸- تصمیمات اصلی و فرعی

#### ۲-۸-۱- تصمیمات اصلی:

شامل آن دسته از تصمیمات هستند که از درون سازمان نشات می گیرند. داده های مورد نیاز تصمیم گیری از درون سازمان استخراج می شوند و ستاده های آن نیز به داخل سازمان باز می گردد. این تصمیمات با تغییرات هماهنگ می شوند و تمایل چندانی به نوآوری ندارند.

#### ۲-۸-۲- تصمیمات فرعی:

این تصمیمات در مرز میانی محیط درونی و برونی سازمان جای می گیرند و مدیران در رویارویی با این تصمیمات موظف به حفظ تعادل بین سازمان ها و محیط می باشند.

### ۲-۹- تصمیمات پایا و ناپایا<sup>۲۷</sup>

#### ۲-۹-۱- تصمیمات ناپایا:

این تصمیمات ضمن ایجاد ثبوت موجب بی ثباتی در سیاست ها نسبت به برنامه و خط مشی ها و وظایف سازمان می شوند و به تدریج اعتماد به نفس مدیران را از بین می برند.

<sup>۲۶</sup> - [حمیدی زاده: ۱۳۷۷]

<sup>۲۷</sup> - [حمیدی زاده، ۱۳۷۷ / ۲]

**۱-۹-۲- تصمیمات پایا:**

تصمیماتی پایا هستند که دارای شرایط زیر باشند:

- پذیرش اعضا
- کاستن از هزینه‌ها
- نزدیک شدن به هدفها
- به‌کارگیری تجارب
- روان کردن کارها
- افزایش منافع و تولید
- انطباق با شرایط
- آرامش بخشیدن به محیط

با توجه به این ابعاد، نظریه پردازان تئوری تصمیم‌گیری شیوه‌های مختلفی را در دسته بندی تصمیم ملحوظ نموده‌اند. در جدول زیر به تعدادی از آنها اشاره شده است.<sup>۲۸</sup>

جدول شماره ۱: گونه‌های مختلف دسته بندی تصمیم

نوع دسته بندی ارائه شده	نظریه پرداز
۱- قابل برنامه ریزی (programable) ۲- غیر قابل برنامه ریزی (non programable)	سایمون [Simon, ۱۹۶۰: ۵-۶]
۱- عمومی (generic) ۲- منحصر به فرد (unique)	دراکر [Drucker, ۱۹۶۷: ۱۲۲-۱۲۵]
۱- روتین (routine) ۲- ابتکاری (creative) ۳- توافقی (negotiated)	دلَبک [Delbecq, ۱۹۶۷: ۳۲۹-۳۳۹]
۱- روتین (routine) ۲- نوآورانه (innovative) ۳- تطبیقی (adaptive)	گور [Gore, ۱۹۶۲: ۴۹-۶۵]
۱- برای رسیدن به اهداف ۲- در راستای مأموریت سازمان	استافل بیم [Stufflebeam, ۱۹۷۱]
۱- کارآفرینانه (entrepreneurial) ۲- تطبیقی ۳- طرح ریزی (planning)	مینتزبرگ [Mintzberg, ۱۹۷۳: ۴۴-۵۳]
۱- محاسبه ای (computational) ۲- اشرافی (Judgmental) ۳- مصالحه ای (compromise) ۴- الهام بخش (inspirational)	تامپسون [Thompson, ۱۹۶۷: ۱۳۴-۱۳۵]

با این وجود و با توجه به نوع، ساختار و استراتژی هر یک از انواع تصمیم کلیه این نظریات را می‌توان در دو گروه مطابق جدول زیر طبقه بندی نمود.

<sup>۲۸</sup>- [Harri son, ۱۹۹۹: ۲۲]

جدول شماره ۲: طبقه بندی خصوصیات تصمیم ۲۹

دسته اول تصمیمات	دسته دوم تصمیمات	
قابل برنامه ریزی، روتین، پویا، محاسبه ای، توافقی، مصالحه جویانه	غیر قابل برنامه ریزی، منحصر به فرد، نقادانه، ابتکاری، تعدیل یافته، خلاق، الهام بخش	نوع
مرحله ای، قابل پیش بینی، مطمئن (در ارتباط با رابطه میان علت و معلول)، تکراری، در حیطه تکنولوژی های موجود، کانالهای ارتباطی گویا، معیار مشخص تصمیم گیری، اولویت های حاصله از پیامد ممکن است معین و یا نامعین باشند.	جدید، ساختار نیافته، مهم، پیچیده، نامطمئن (در ارتباط با رابطه میان علت و معلول)، غیر تکراری، کانالهای ارتباطی مبهم، اطلاعات ناقص، معیار نامشخص تصمیم گیری، اولویت های حاصله از پیامد ممکن است معین یا نامعین باشد.	ساختار
تکیه بر قوانین و مقررات عکس العمل های عادی، پاسخ های از پیش تعیین شده، فرآیند همسان، تکنیک های محاسبه ای، روشهای پذیرفته شده برای کنترل	تکیه بر استدلال، الهام و ابتکار، پردازش فردی، تکنیک های اکتشافی حل مسئله، قوانین سرانگشتی، مراحل همگانی حل مسئله	استراتژی

### ۳- رویکردهای تصمیم‌گیری

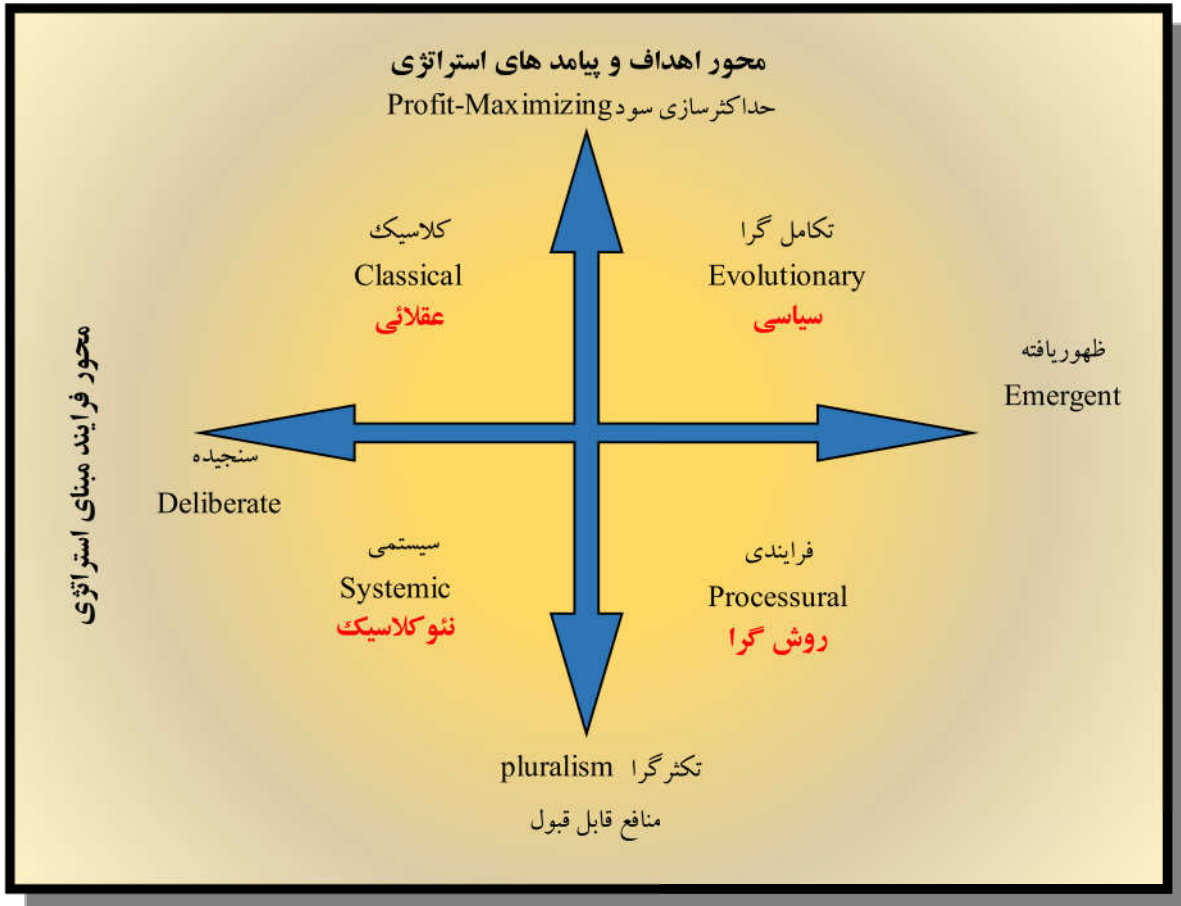
رویکردهای تصمیم‌گیری ارائه شده توسط نظریه پردازان تصمیم‌گیری با گذشت زمان، تغییر شرایط و نگرش های مدیریتی دستخوش تحول گردیده است. اکثراً بر این عقیده اند که تصمیم‌گیری مدیریتی از فرهنگ و محیط تاثیر می‌پذیرد. این اعتقاد سبب شده که تصمیم‌گیری از رویکردهای سنتی فاصله بگیرد که بر نظامات علوم اقتصاد، ریاضی و آمار استوار بود و با توجه به پیچیدگی ساختار فرهنگی سایر علوم از جمله روانشناسی، جامعه‌شناسی و سیاست نیز محور تصمیم‌گیری قرار گیرد.<sup>۳۰</sup>

در عین حال که انواع متعددی از رویکردهای تصمیم‌گیری طرح شده اما دو نکته حائز اهمیت است؛ اول اینکه نظرات ارائه شده توسط هر فرد ترکیبی از چند رویکرد را در بر می‌گیرد که نشان دهنده عدم جامعیت یک رویکرد به تنهایی می‌باشد، و دوم اینکه گرچه در نامگذاری بعضاً از واژه های مختلف استفاده شده اما محورهای دسته بندی یکسان هستند. در مجموع دو محور در

<sup>۲۹</sup> - [Harrison, ۱۹۹۹:۲۱]

<sup>۳۰</sup> - [Tversky, ۱۹۸۲:۳۲۱].

معرفی انواع رویکردها قابل طرح می‌باشد: (۱) فرایند<sup>۳۱</sup> و (۲) هدف<sup>۳۲</sup>، که به ترتیب گستره تحلیلی<sup>۳۳</sup> تا تکوینی<sup>۳۴</sup> (یا عملی) و حداکثر سود<sup>۳۵</sup> تا منافع قابل قبول<sup>۳۶</sup> را در بردارند. جایگاه رویکردهای عقلایی، سازمانی، سیاسی و روش‌گرا بر اساس این دو محور در شکل زیر نشان داده شده‌اند.<sup>۳۷</sup>



شکل شماره ۴: رویکردهای تصمیم‌گیری

<sup>۳۱</sup> - Process

<sup>۳۲</sup> - Objective

<sup>۳۳</sup> - deliberate

<sup>۳۴</sup> - emergent

<sup>۳۵</sup> - Profit Maximizing

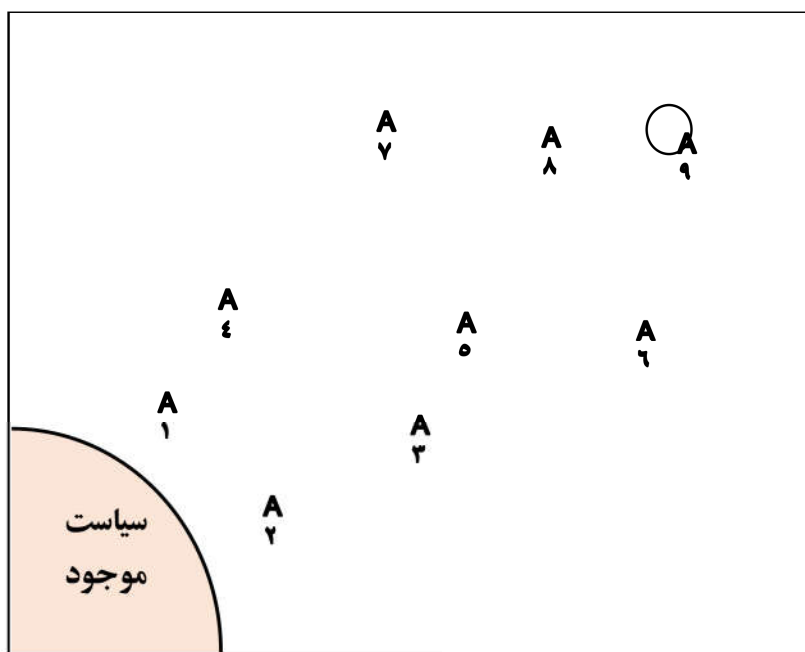
<sup>۳۶</sup> - accepted outcomes

<sup>۳۷</sup> - [Harrison , ۱۹۹۹: ۱۵۲].



## ۳-۱- رویکرد عقلایی

در رویکرد عقلایی<sup>۳۸</sup> تصمیم‌گیری به طور معمول به عنوان یک مدل تجویزی (در مقابل مدل توصیفی) مطرح می‌گردد<sup>۳۹</sup>. این مدل بر اساس یک سری پیش فرض، شرایط تصمیم‌گیری مدیران در یک محیط سازمان رسمی را تعیین می‌نماید. فرآیند مدل عقلایی کلیه تمهیداتی را که هر مدیر برای یک تصمیم‌گیری موثر باید در نظر داشته باشد، در برمی‌گیرد. رویکرد عقلایی یک نگرش کلاسیک به نظریه‌های تصمیم‌گیری است و اساس آن روی آمار، ریاضی و اقتصاد استوار شده است. در پیش فرضهای مدل عقلایی تصمیم‌گیر فرد واحدی است که با یک هدف واحد مواجه است.<sup>۴۰</sup> از قابلیت تعریف هدف به صورت کمی و قابلیت تعریف کلیه فعالیت‌های اجرایی و شرایط محیط برخوردار است و با مسئله تصمیم‌گیری به عنوان انتخاب فعالیت روبرو می‌گردد.



شکل شماره ۵: مدل عقلایی تصمیم‌گیری

در مدل عقلایی نوع دید تصمیم‌گیرنده، دید درازمدت می‌باشد. وی با بررسی و تحلیل کلیه گزینه‌های ممکن، بهترین گزینه را به عنوان گزینه تصمیم‌گیری انتخاب می‌نماید.<sup>۴۱</sup>

<sup>۳۸</sup>- Rational (classical)

<sup>۳۹</sup>- در برخی مراجع مدل عقلایی و مدل هنجاری مترادف معرفی شده‌اند. از جمله در منابع زیر:

[Jennings & Wattam, ۱۹۹۴:۱۸ and Lee et al., ۱۹۹۹:۶۰]

<sup>۴۰</sup>- [Madhudar, ۱۹۸۰:۷۰]

<sup>۴۱</sup>- [Jennings & Wattam, ۱۹۹۴:۱۴]

رویکرد عقلایی یک مدل تصمیم‌گیری گام به گام است و اغلب توسط تصمیم‌گیرندگان مورد استفاده قرار می‌گیرد که کاملاً منطقی هستند. رویکرد عقلایی به لحاظ منطقی و اقتصادی بودن آن و مواجهه با مخاطره کمتر، مورد توجه است. وجود زمان کافی، امکان جمع‌آوری کامل اطلاعات را نیز فراهم می‌نماید، و از این رو امکان مخاطره در تصمیم‌گیری کاهش می‌یابد. سازمانهایی که از نظر تصمیم‌گیری در محیط آرام و با عمر تکنولوژی طولانی تری فعالیت می‌نمایند، تبعیت از رویکرد تصمیم‌گیری عقلایی را ترجیح می‌دهند.

### ۳-۱-۱- مزایا

- تصمیم‌گیرنده ملزم به نگرش منطقی و نظم‌گرایی است و از تجزیه و تحلیل عمیق برای تصمیم‌گیری برخوردار می‌گردد.<sup>۴۲</sup>
- احتمال تخمین خروجی غیرمنطقی در یک تصمیم‌گیری با استفاده از مدل‌های کمی تصمیم‌گیری سبب خواهد شد تا بتوان به صورت کلی یک انتخاب قابل اندازه‌گیری روی هر حوزه از تصمیم‌گیری داشت.
- اطلاعات کافی با توجه به محدوده زمانی قابل‌تامین است و معمولاً از روشهای تحقیقی برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری و ارزیابی استفاده می‌شود.
- قادر است شرایط و اصولی را برای کاهش تعداد تصمیم‌های ممکن فراهم نماید.<sup>۴۳</sup>

### ۳-۱-۲- محدودیت‌ها

- تصمیم‌گیری بلندمدت پویایی سیستم را محدود می‌کند چرا که اهداف سازمانها به ندرت ثابت و بدون تغییر باقی می‌مانند.<sup>۴۴</sup>
- مدیران معمولاً به ندرت می‌توانند اطلاعات نامحدود نسبت به راهکارها داشته باشند.<sup>۴۵</sup>
- محدودیت قوای ذهنی مدیران، میزان اطلاعات و راهکارهای قابل بررسی را محدود می‌نماید.<sup>۴۶</sup>
- پیش‌فرضهایی چون عدم محدودیت هزینه و زمان، پیش‌فرضهای واقعی نیستند.<sup>۴۷</sup>

<sup>۴۲</sup> - [Anthony, ۱۹۶۶:۴۹]

<sup>۴۳</sup> - [Ebert & Mitchell, ۱۹۷۵:۱۴۱].

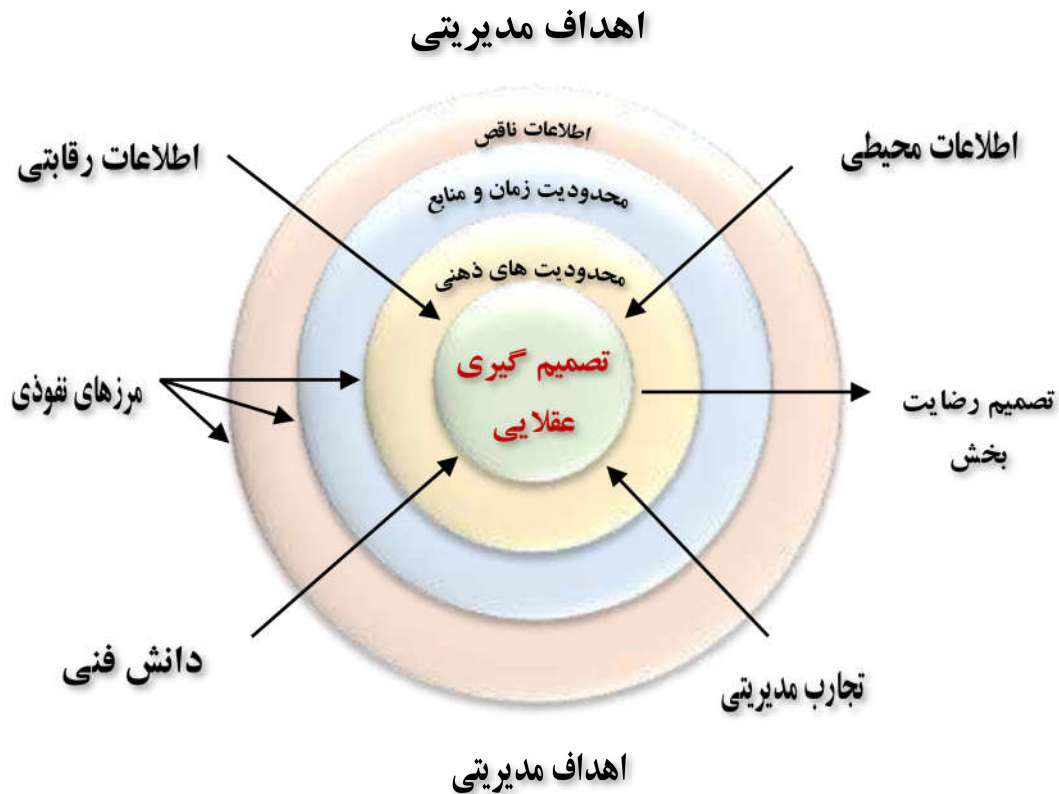
<sup>۴۴</sup> - [Lindblom, ۱۹۵۹:۷۹-۸۸]

<sup>۴۵</sup> - [Wright, ۱۹۸۰:۲۸۴-۲۹۸].

<sup>۴۶</sup> - [Taylor, ۱۹۷۵:۴۰۹]

<sup>۴۷</sup> - [Dan & Stuart, ۱۹۸۴].

- ترجیح مدیران برای کمی کردن، سبب پیچیدگی در حل بعضی از اجزاء و فعالیت‌های اجرایی می‌گردد.
- کلیه متغیرهای موجود در یک سیستم به طور کامل قابل کنترل نمی‌باشند، زیرا تغییرات محیطی روی عوامل درونی نیز تاثیر گذار هستند.<sup>۴۸</sup>



شکل شماره ۶: محدودیت‌های رویکرد عقلایی<sup>۴۹</sup>

### ۳-۲- رویکرد سازمانی

در رویکرد سازمانی<sup>۵۰</sup> تلفیقی از اصول رفتاری با تحلیلهای کمی مورد استفاده قرار می‌گیرد. بدین ترتیب که یک تصمیم‌گیر محدودیت‌های محیطی را نیز در قلمرو تصمیم‌گیریهای خود لحاظ

<sup>۴۸</sup>- [Snyder, ۱۹۸۵:۳-۳۸].

<sup>۴۹</sup>- [Harrison, ۱۹۹۹:۹۷]

<sup>۵۰</sup>- Organizational (neoclassic)

می‌نماید. بر اساس نظریات سیرت و مارش<sup>۵۱</sup> ویژگی‌های رویکرد سازمانی به ترتیب ذیل می‌باشد:

➤ در فضای تصمیم‌گیری می‌توان اهداف متغیر و متعددی را (البته در سطح قابل قبول) ملحوظ نمود.

➤ پیروی از روش انتخاب راه کار تناوبی در این مدل سبب می‌گردد تا اولین راه کار مناسب مورد قبول واقع شود.

➤ با توجه به اینکه تصمیم‌گیر بر اساس سیاستها عمل می‌نماید خود را با عدم قطعیت مواجه نمی‌بیند؛ به علاوه هیچگونه تلاشی برای پیش‌بینی نتایج صورت نمی‌دهد.

➤ انتخاب بر اساس روشها و قوانین ساده و سرانگشتی و حاصل از تجربه انجام می‌گیرد.

سایمون<sup>۵۲</sup> نیز این نظر را توسعه داده است و معتقد است که این رویکرد به واسطه محدود کردن عوامل، تاکید بر رضایت بخش بودن خروجی تصمیم، ارائه راهکار براساس تحقیق و اجتناب از عدم قطعیت نهایتاً سازمان را با یک مجموعه‌ای از انتخابهای مناسب روبرو می‌نماید.

### ۳-۲-۱- مزایا

➤ در رویکرد سازمانی به میزان کمتری به ویژگی‌های تجویزی مدل‌های ریاضی، آمار و اقتصاد تاثیرات محیطی را بر روی نتایج راهکارها مد نظر قرار می‌دهد.

### ۳-۲-۲- محدودیت‌ها

➤ محدودیت اطلاعات گرچه به فرایند تصمیم‌گیری سرعت می‌دهد اما تصمیم‌گیر را با این خطر مواجه می‌نماید که شناخت کاملی از مسئله و عوامل آن نداشته باشد<sup>۵۳</sup>

➤ محدودیت قوای ذهنی فرد تصمیم‌گیر در این رویکرد نیز قابل تامل است.

➤ محدودیتهای هزینه و زمان سبب عدم انعطاف لازم در تصمیم‌گیری می‌گردد.

➤ توجه به دوره‌های کوتاه مدت در تصمیم‌گیری افق دید تصمیم‌گیر را محدود می‌نماید<sup>۵۴</sup>

<sup>۵۱</sup> - [Cyert & March, ۱۹۶۳:۱۱۳]

<sup>۵۲</sup> - [Simon, ۱۹۵۷:۱۹۶-۲۰۶]

<sup>۵۳</sup> - [Brightman, ۱۹۷۸] .

<sup>۵۴</sup> - [Smith, ۱۹۹۲:۲۹-۴۰].

### ۳-۳- رویکرد سیاسی

تصمیم‌گیری سیاسی<sup>۵۵</sup> بر اساس مفاهیم تکامل‌گرایی<sup>۵۶</sup> پدید آمده است.<sup>۵۷</sup> رویکرد تکامل‌گرا اولین بار توسط چارلز لیندبلوم<sup>۵۸</sup> معرفی شد. وی رویکرد تصمیم‌گیری را به طور کلی به دو گروه تقسیم کرده است:

- نگرش ریشه‌ای که در حقیقت نوع تعمیم یافته رویکرد عقلایی است.
- نگرش شاخه‌ای که در حقیقت پایه و اساس رویکرد تکامل‌گرا است.

در این مدل، اساس تصمیم‌گیری بر این پایه استوار است که گزینه نهایی باید کمترین تغییرات را در شرایط موجود بوجود آورد؛ بنابراین، بهترین گزینه، موردی است که شرایط موجود را به کمترین میزان تغییر دهد.

در مدل سیاسی اصول حاکم اساساً بر پایه علوم سیاسی، فلسفه، روانشناسی و جامعه‌شناسی استوار شده است. این مدل کاملاً با مدل کلاسیک، که بر اساس اصول کمی بنا شده، متفاوت می‌باشد و تقریباً نزدیک به مدل رفتاری است.

تصمیم‌گیری در مدل سیاسی بر اساس استراتژی مصالحه و چانه‌زنی در جهت عملکرد قابل قبول برای نهادهای قانونی انجام می‌گیرد. همچنین در این رویکرد، ارزیابی بیشتر بر اساس اطلاعات کیفی است تا کمی.

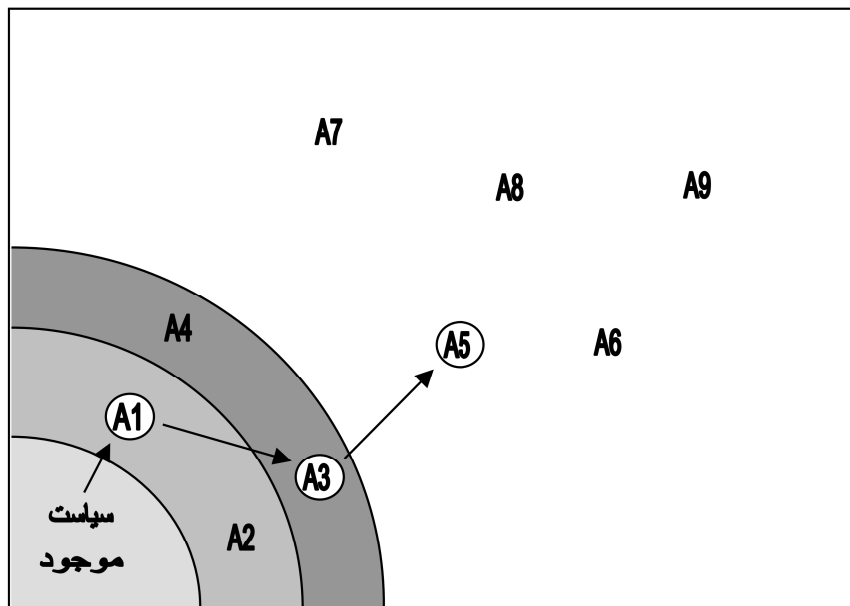
با توجه به ویژگی‌های این مدل می‌توان از آن برای فعالیت‌های رقابت‌جویی و تفوق و حاکم شدن بر دیگر سازمان‌ها نیز استفاده کرد.

<sup>۵۵</sup> - Political (evolutionary)

<sup>۵۶</sup> - incrementalism؛ ریشه اصلی نگرش تکامل‌گرایی را می‌توان در نظریه تکامل داروین جستجو نمود. داروین معتقد بود که حیوانات و انسانها از نظر ویژگی‌های فیزیکی و رفتار بیولوژیکی یکسان هستند و به صورت دائمی از عوامل و فشارهای محیط تأثیر می‌پذیرند و دچار تغییر می‌گردند. اما آنچه انسان را از حیوان متمایز می‌کند رفتار عقلایی انسان در ارتباط با تربیت و یادگیری از محیط و اجتماع می‌باشد. داروین در تئوری تکامل خود با بررسی و مطالعه رفتار انسان در محیط تلاش نمود محرکه‌های رشد انسان را کشف نماید و بر آن اساس نظریه مستقل بودن از محیط را رد کرد که تا قبل از آن زمان مطرح بود.

<sup>۵۷</sup> - [Darvin, ۱۸۷۲]

<sup>۵۸</sup> - [Lindblom, ۱۹۵۹: ۷۹-۸۸]



شکل شماره ۷: مدل سیاسی تصمیم‌گیری

در مدل سیاسی، نوع دید تصمیم‌گیرنده، دید مقطعی و کوتاه مدت می‌باشد. وی با بررسی گزینه‌های موجود و در دسترس، بهترین گزینه را به عنوان گزینه تصمیم‌گیری انتخاب می‌نماید.<sup>۵۹</sup>

### ۳-۱-مزایا

- (۱) این مدل برای تصمیم‌گیریهای دفعی و ضروری که به صورت بحران پدید می‌آید و ضرورتی در بررسی نتایج آن در آینده وجود ندارد، قابل استفاده است.
- (۲) در صورت بروز بحران و عدم امکان برخورد کمی و برنامه‌ریزی شده و جهت مانور و دور کردن رقیب به صورت مقطعی از این مدل می‌توان بهره‌گیری نمود.
- (۳) به واسطه مقطعی بودن رشد در این مدل و مقایسه نتایج مطلوب با سیاستهای موجود، عدم قطعیت در تصمیم‌گیری به حداقل می‌رسد.<sup>۶۰</sup>
- (۴) تطبیق میان اهداف و نتایج به دفعات صورت می‌گیرد و در نتیجه تصمیم از قابلیت کنترل بیشتری برخوردار است.

<sup>۵۹</sup>- [Jennings & Wattam, ۱۹۹۴: ۱۴]

<sup>۶۰</sup>- [Allison, ۱۹۷۱: ۱۵۴]

### ۳-۳-۱- محدودیت‌ها

۱) تجزیه و تحلیل زیادی روی راهکارها انجام نمی‌گیرد، بلکه تنها چند نتیجه مهم وابسته به یک راهکار مورد بررسی واقع می‌شود.

۲) در این مدل به جای تلاش برای پیدا کردن و ارزیابی کل راهکارها، بر سیاستهایی است که با سیاستهای متمرکز موجود متفاوت باشد، و بدین لحاظ روی تعداد کمی از راهکارها توجه می‌شود.

۳) عموماً توجه و تاکید بر حل مشکلات موجود با کمترین تفاوت و تغییر نسبت به سیاستهای قبلی است.<sup>۶۱</sup>

### ۳-۴- رویکرد روش گرا

رویکرد تصمیم‌گیری روش گرا<sup>۶۲</sup> به صورت قوی بر روی عملکرد و خروجی هدف مند، تاکید دارد. این مدل از جهاتی شبیه به مدل سازمانی است. در هر دو مدل، نظام کمی اقتصاد، ریاضیات و آمار و نظام رفتاری فلسفه، روانشناسی و جامعه‌شناسی مد نظر بوده و از محیط خارجی که شامل نظام سیاسی، انسان‌شناسی و قانون می‌باشد، تاثیر می‌پذیرند. در حقیقت هر دو مدل، به معنای واقعی کلمه میان رشته‌ای<sup>۶۳</sup> هستند.<sup>۶۴</sup>

مدل روش گرا برخلاف مدل سازمانی، نگرشی دراز مدت بر روی نتایج دارد. پایه این مدل نیز برخلاف مدل سازمانی، براساس برنامه‌ریزی استوار شده است.<sup>۶۵</sup> مدل سازمانی به واسطه سیاست و روش و راهکارهای از پیش تعیین شده با محدودیت مواجه می‌گردد در حالیکه در مدل روش گرا با وجود دیدگاه درازمدت و بهره‌گیری از ابتکار و خلاقیت، محدودیت فوق پوشش داده می‌شود. در رویکرد سازمانی روشها و سیاستها به عنوان نتیجه و هدف تلقی می‌شوند در حالیکه در مدل روش گرا روشها و سیاستها در حکم ابزار و خطوط راهنما هستند.

### ۳-۴-۱- مزایا

✚ در موقعیت‌هایی که محدودیت هزینه، زمان و اطلاعات مطرح می‌باشند، کاربری دارد.  
✚ با توجه به بکارگیری روش و کاربردهای اجرایی متکی به آن در تعامل با محیط بیرون به صورت سیستم باز عمل می‌نماید.

<sup>۶۱</sup> - [Lindblom ۱۹۶۵:۱۴۴-۱۴۸; Etzioni, ۱۹۶۷:۳۸۵-۳۹۲]

<sup>۶۲</sup> - Process (procedural)

<sup>۶۳</sup> - interdisciplinary

<sup>۶۴</sup> - [Kayaalp, ۱۹۸۷:۳۶-۴۲; Frederikson, ۱۹۷۱:۲۵-۵۲ & Cifuentes, ۱۹۷۲:۲۱۳-۲۲۱].

<sup>۶۵</sup> - [Mintzberg et.al., ۱۹۷۶: ۲۴۶-۲۷۵]

- راهکارهای متعدد و فراگیری را در انتخاب مورد ملاحظه قرار می‌دهد.
- چشم انداز دراز مدت به نتایج و مسائل محیطی خود دارد.
- در مجموع، مدل روش گرا به دلیل بهره‌جویی از مزایای کلیه رویکردهای فوق‌الذکر، یک مدل جامع و فراگیر می‌باشد.<sup>۶۶</sup>

### ۳-۴-۲- محدودیت‌ها

- با توجه به تاکید بر روش در این رویکرد، محدودیت‌های سیستم باز در رابطه با انعطاف بازار و مشتری کاهش می‌یابد.
- به لحاظ روشمند بودن و چارچوب دار بودن، به صورت بهینه از تلاش و تعامل ذهنی بهره‌گیری نمی‌شود.

### ۳-۵- رویکرد تعارضی

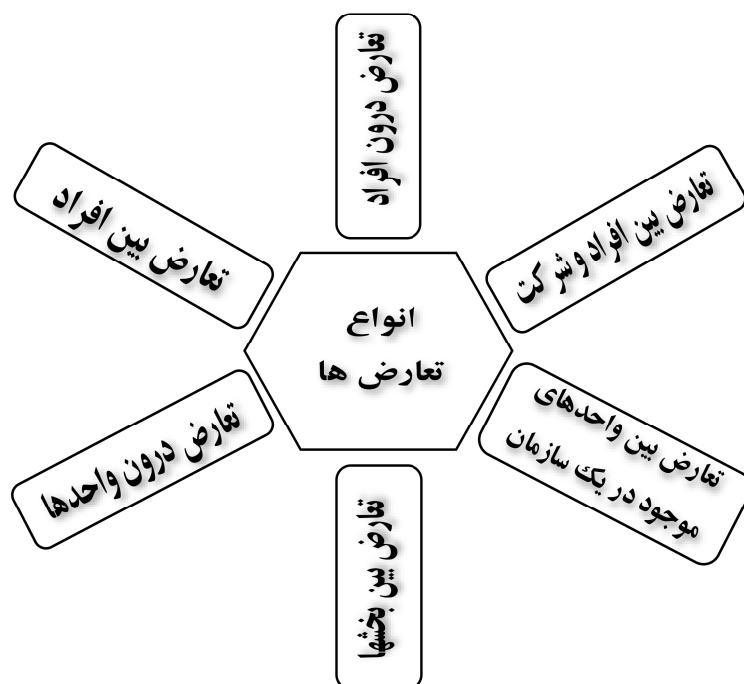
- رویکرد تعارضی در جهت غلبه بر محدودیتهای تصمیم‌گیری و روان‌سازی فرایند مربوطه، موثر واقع می‌شود و فرد تصمیم‌گیر بیشتر در موارد ذیل از این رویکرد پیروی می‌نماید.<sup>۶۷</sup>
- تصمیمات مهم اجتماعی، سازمانی
  - اجتناب از تصمیم‌گیری‌های مشکل
  - ترس از تصمیم‌گیری اشتباه
  - ایجاد انطباق با معیارهای اخلاقی تصمیم‌گیرنده
  - اجتناب از تردید، سرعت و تعهد نسبت به تصمیم‌اخذ شده
- در مجموع این موارد را می‌توان به وجود تعارض نسبت داد. تعارض همانطور که در شکل (۲)-۸ نشان داده شده انواع مختلف دارد و زمانی پدید می‌آید که اهداف و خواسته‌های مختلف با هم سازگاری نداشته باشند.<sup>۶۸</sup>

<sup>۶۶</sup>- [Mintzberg, ۱۹۷۶: ۲۴۶-۲۷۵]

<sup>۶۷</sup>- Political (evolutionary)

<sup>۶۸</sup>- [Jennings & Wattam, ۱۹۹۴: ۸۰-۸۳]





شکل شماره ۸: انواع تعارض

چنین شرایطی تله‌های تصمیم‌گیری را به وجود می‌آورند و همین جا است که می‌توان بین مدیران موفق و مدیران ناموفق تمایز قایل شد.

رویکرد تعارضی که توسط جانیس و مان<sup>۶۹</sup> ارائه شده با طرح چهار رویکرد ذیل که به عنوان تله‌های تصمیم‌گیری در مقابل تصمیم‌گیرنده قرار می‌گیرند، بر روی یک الگوی هوشیارانه بر پایه بررسی و پردازش آگاهانه اطلاعات تأکید دارد.<sup>۷۰</sup>

### ۳-۵-۱- پذیرش بدون کشمکش<sup>۷۱</sup>

در این نوع تصمیم‌گیری فرد بدون آنکه کاملاً تحقیقی در مورد موضوع به عمل آورده باشد و بدون هیچگونه کنکاش، اولین گزینه تصمیم‌گیری را می‌پذیرد. بکارگیری دائم این روش تصمیم‌گیری مشکلاتی را به همراه دارد خصوصاً در مواردی که دارای آهنگ سریعی باشند، زیرا بدون آنکه به دقت به موضوع نگاه شود و صرفاً به واسطه توجه به تجربیات گذشته تصمیم‌گیری انجام می‌گیرد.

<sup>۶۹</sup> - [Janis & Mann , ۱۹۷۷]

<sup>۷۰</sup> - [مورهد و گریفن، ۱۳۷۷]

<sup>۷۱</sup> - Un conflicted acceptance

**۳-۵-۲- تغییر بدون کشمکش<sup>۷۲</sup>**

در این نوع تصمیم‌گیری فرد تغییری را بوجود می‌آورد که غالباً یک تغییر ناگهانی و غیر منتظره است. این تغییر غالباً بدون توجه کافی و به صورت ناآگاهانه صورت می‌گیرد. خطر موجود در این نوع تصمیم‌گیری نیز آن است که فرد غالباً وضعیت موجود را به سوی اولین گزینه در دسترس تغییر می‌دهد، بدون آنکه سایر گزینه‌ها را به دقت مورد بررسی قرار دهد.

**۳-۵-۳- پرهیز تدافعی<sup>۷۳</sup>**

این روش یکی از متداول‌ترین و اشکال برانگیزترین روش‌های مورد استفاده مدیران ناموفق می‌باشد. پرهیز تدافعی هنگامی به وقوع می‌پیوندد که فرد به درستی قادر به انتخاب از میان گزینه‌های موجود نمی‌باشد. در چنین حالتی فرد می‌خواهد دو یا چند راه را در یک زمان بیازماید. دو نوع دیگر از پرهیز تدافعی عبارتند از: سپردن کار به دیگران و پیروی از تعصبات، که در حالت دوم فرد کورکورانه از یک شرایط خاص تبعیت کرده، در نتیجه سایر گزینه‌های موجود را در نظر نمی‌گیرد.

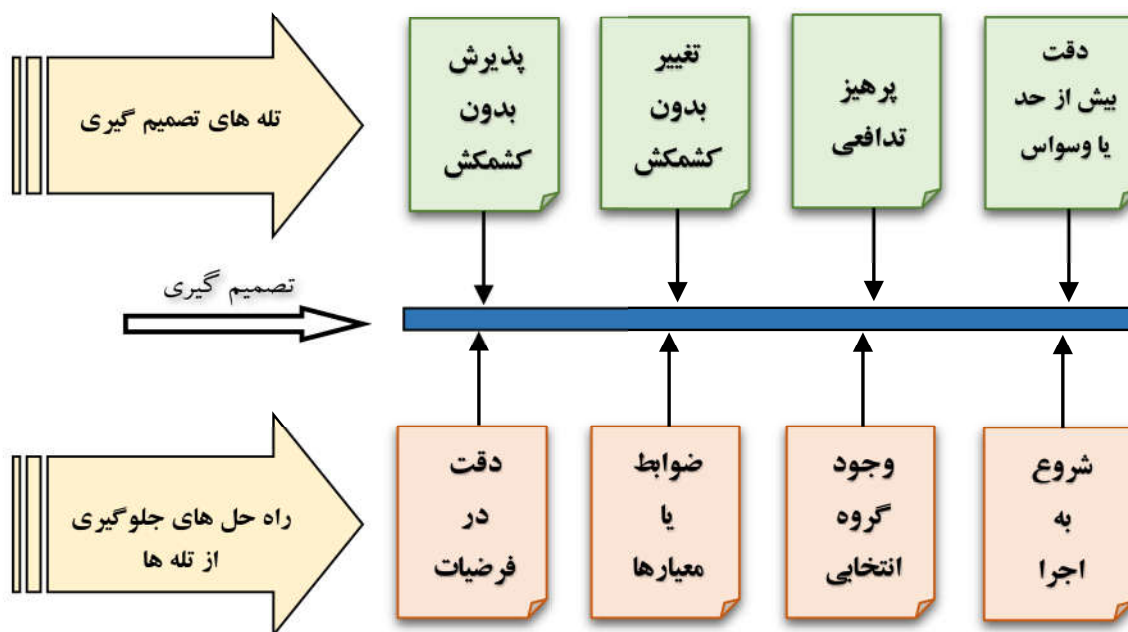
**۳-۵-۴- دقت بیش از حد (وسواس)<sup>۷۴</sup>**

در این نوع تصمیم‌گیری مشکل، کمبود زمان برای تصمیم‌گیری مناسب است، نه خود تصمیم‌گیری. مدیر نا موفق زمان زیادی را برای حل این مشکل صرف می‌کند اما یک مدیر موفق با زیرکی از گرفتاری در این دام می‌گریزد.

<sup>۷۲</sup> - Un conflicted change

<sup>۷۳</sup> - Defensive avoidance

<sup>۷۴</sup> - Hyper vigilance



شکل شماره ۹: تله های تصمیم‌گیری و راه حل های آن

این چهار مورد تله های موجود بر سر راه تصمیم‌گیری است. با طی مراحل چهارگانه زیر که براساس حروف اول آنها به روش ACES موسوم است می‌توان از گرفتار شدن در این دام‌ها پرهیز نمود.<sup>۷۵</sup> شرح هر کدام از روش‌های فوق در ادامه می‌آید.

الف- فرضیات<sup>۷۶</sup>

به واسطه دقت در فرضیات می‌توان از دام‌ها دوری جست. با تحقیق درباره کلیه فرضیات در می‌یابیم که گزینه‌های دیگری هم وجود دارد. بنابراین در دام پرهیز تدافعی نخواهیم افتاد.

ب- ضوابط (معیارها)<sup>۷۷</sup>

خوب بودن هر چیز بستگی به معیارهای انتخابی آن دارد که با تغییر معیار آن، خوب بودن گزینه نیز تغییر می‌کند.

پ- وجود گروه انتخابی<sup>۷۸</sup>

این گروه همان گروه گزینه‌های موجود است که تصمیم‌گیری با انتخاب یکی از آنان صورت می‌گیرد. هر چه تعداد گزینه‌ها در گروه انتخابی بیشتر باشد کارآیی تصمیم‌گیری بالاتر خواهد

<sup>۷۵</sup> - [Pate, ۱۹۸۶]

<sup>۷۶</sup> - Assumption

<sup>۷۷</sup> - Criteria

<sup>۷۸</sup> - Evoked set

بود. با افزایش گزینه‌های انتخابی، تصمیم‌گیرنده از قید محدود بودن به یک یا چند گزینه آزاد می‌گردد.

پ- شروع به اجرا<sup>۷۹</sup>

هر فعالیتی اگر بخواهد صرفاً نظری نباشد باید به مرحله عمل درآید. بنابراین، پس از گذراندن سه فاز اولیه می‌توان حرکت خود را به سوی تصمیم‌گیری عاقلانه و هوشیارانه آغاز نمود.

### ۳-۵-۴- مزایا:

✚ لحاظ کردن ارزشهای فردی

✚ ایجاد دیدگاه واقعی‌تر و هوشیارانه در تصمیم‌گیری فردی

### ۳-۵-۵- محدودیت‌ها:

✚ عدم نگرش مشارکتی و گروهی و جامعه‌شناختی در تصمیم‌گیری.

✚ عدم نگرش استراتژیک و سازمانی در مورد محیط بیرون.

### ۳-۶- رویکرد سیستمی

همانطور که در تعریف سیستم آمده است، سیستم مجموعه‌ای از دو یا چند جزء است که رفتار هر جزء بر کل تاثیر می‌گذارد. رفتار اجزاء و تاثیر آنها بر کل به هم وابسته‌اند و تاثیر هیچ یک از اجزاء بر کل مستقل از دیگر اجزاء نیست. بر این اساس سیستم، کلی است که فراتر از اجزاء مستقل و از هم تفکیک شده خود می‌باشد.

برخلاف آنکه در عصر ماشین یک پدیده در مرحله اول تجزیه می‌شد، در مرحله دوم رفتار اجزای از هم جدا شده تشریح می‌شد و در مرحله سوم به منظور تشریح کل پدیده با یک روند معکوس تلفیق انجام می‌گرفت، در رویکرد سیستمی مراحل به صورت دیگری تشریح می‌شود.<sup>۸۰</sup>

✚ تعیین یک مجموعه (سیستم) فراگیر به نحوی که آنچه باید تشریح شود بخشی از آن باشد.

✚ تشریح رفتار یا خواص مجموعه فراگیر.

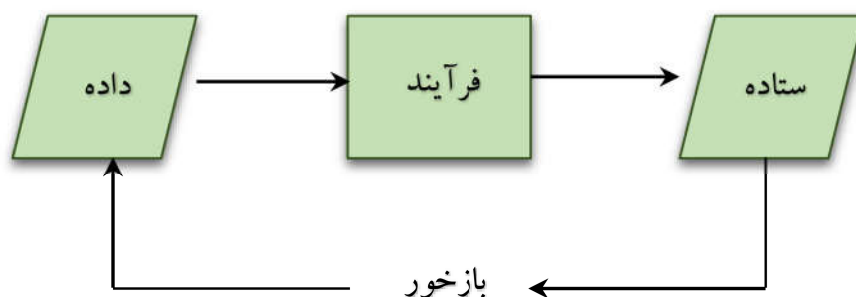
✚ تشریح رفتار یا خواص پدیده مورد نظر بر حسب نقش یا وظیفه آن در سیستم فراگیر.

در حقیقت تفاوت اصلی رویکرد تحلیلی، با رویکرد سیستمی در نوع نگرش آنها به پدیده است. در رویکرد تحلیلی پدیده مورد نظر به اجزاء مستقل تفکیک می‌شود، در حالیکه در سیستمی پدیده به عنوان بخشی از یک سیستم در نظر گرفته می‌شوند.

<sup>۷۹</sup> - Start

<sup>۸۰</sup> - ایکاف، ۱۳۷۵: ۲۱

در نگرش تحلیلی بیش از اینکه به وظایف و ویژگی‌های هر جزء پرداخته شود، به ساختار و نحوه کار پدیده‌ها توجه می‌گردد. از این رو تحلیل اطلاعات می‌آفریند و تلفیق شناخت می‌دهد. تحلیل، به درون پدیده می‌نگرد و تلفیق، به برون پدیده می‌نگرد و تفکر سیستمی هم به تعامل اجزاء و هم به ارتباط متقابل پدیده با پدیده‌های دیگر در محیط آن و همچنین به خود محیط می‌پردازد.



شکل شماره ۱۰: رویکرد سیستمی

### ۳-۶-۱- مزایا

- ✚ در رویکرد سیستمی هدف مند بودن تصمیم‌گیری در بطن فرآیند قرار گرفته است.
- ✚ در فرآیند تصمیم‌گیری سیستمی سعی بر آن است تا کلیه عوامل و علت‌های مسئله، کلیه متغیرها و (عوامل) تاثیر گذار شناسایی شوند و همچنین حداکثر راهکارهای ممکنه ارائه شود.
- ✚ در مرحله انتخاب در تصمیم‌گیری سیستمی پس از آنکه کلیه راهکارهای ممکن استخراج شد، انتخاب بهترین راهکار انجام می‌گیرد.<sup>۸۱</sup>
- ✚ در فرآیند تصمیم‌گیری سیستمی علاوه بر اینکه در انتها اصلاحات و تجدید نظر در مقایسه با اهداف انجام می‌گیرد، در هر مقطع نیز فرصت تجدید نظر و تصمیم‌گیری جدید و یا اصلاح تصمیم‌گیری فراهم است.
- ✚ نگرش جزء به کل و کل به جزء در فرآیند تصمیم‌گیری سیستمی به صورت مشخص و مشهود با تعامل اجزاء سیستم با یکدیگر و نهایتاً کل سیستم فراهم می‌گردد.<sup>۸۲</sup>

### ۳-۶-۲- محدودیتها

- ✚ تصمیم‌گیری در رویکرد سیستمی نگرانی و دغدغه دائمی برای تصمیم‌گیر در رابطه با کل و اجزاء فرایند بوجود می‌آورد. اگر چه در این رویکرد تصمیم‌گیری برای دراز مدت انجام

<sup>۸۱</sup> - [Jennings & Wattam, ۱۹۹۴: ۴۹]

<sup>۸۲</sup> - [Lee et al., ۱۹۹۹: ۱۴۷].

می‌گیرد، اما به لحاظ تغییرات مقطعی ممکن است تصمیمات دراز مدت تحت الشعاع قرار گیرد و ناگزیر تغییر یابد.

✚ گستردگی علت‌های مسئله و همچنین تعدد عوامل و پراکندگی حوزه‌های عوامل کاربرد ابزارهای کمی و کیفی و جامع نگر بودن فرد تصمیم‌گیر را طلب می‌نماید.

✚ تلفیق و چند رشته‌ای عمل کردن در تصمیم‌گیری سیستمی اگر چه توانایی افراد را در حل مسئله افزایش می‌دهد، اما فرصت عمق‌نگری و تخصص‌گرایی را که در پاره‌ای از مسائل تصمیم‌گیری ضروری می‌باشد، کاهش می‌دهد.

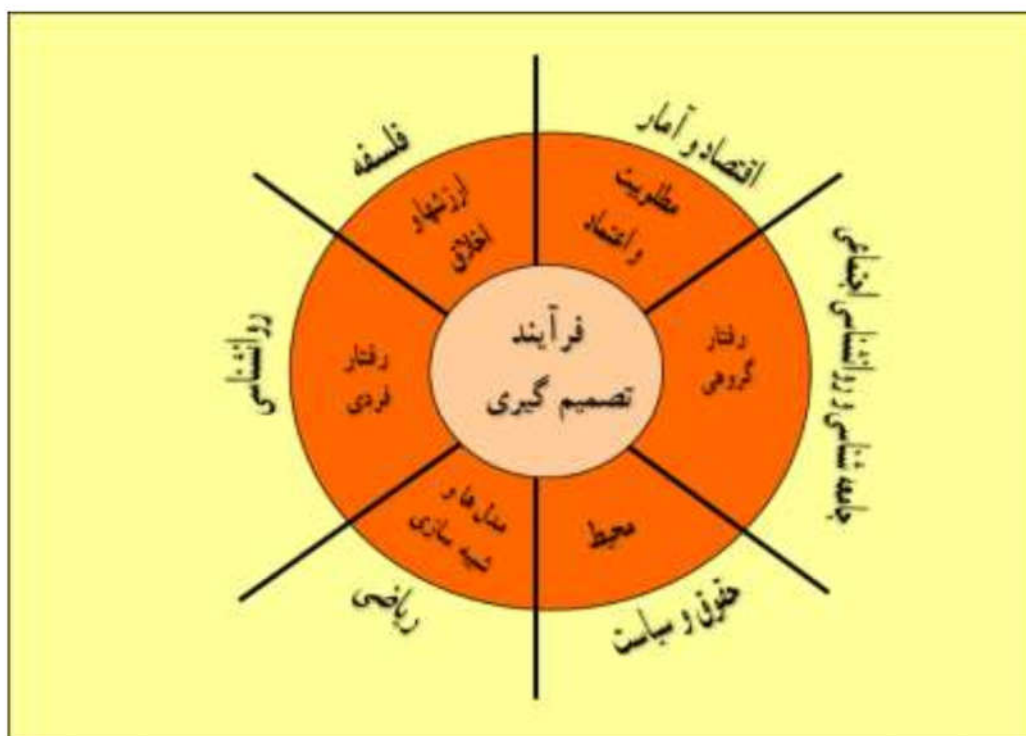
### ۳-۷- رویکرد چند رشته‌ای

با وجود اینکه رویکردهای مختلفی برای تصمیم‌گیری معرفی شده است عموماً تصمیم‌گیری براساس یک یا حداکثر دو رویکرد از رویکردهای فوق صورت می‌پذیرد. چنین دید محدودی سبب می‌شود نه تنها برداشت از تصمیم‌گیری به عنوان یک رویکرد فراگیر صورت نپذیرد، بلکه تصمیم اتخاذ شده قائم به تصمیم‌گیرنده گردد.

اگر چه پدیده‌ها به طور عام یکسان هستند اما تعابیر آنها متفاوت است. هر فرد تعابیر خاص خود را در رابطه با مسائل مطرح می‌کند که بستگی به شرایط مختلف از جمله مفاهیم، باورها، ارزشها و عقاید دارد و به نحوی وارد فرایند تحلیل او می‌گردند. این فرایند تحلیل متأثر از یک سلسله رویکردها از قبیل حذف یا گنجاندن درک غیر واقعی از مسائل می‌باشد.<sup>۸۳</sup>

تصمیم‌گیران واقعی بسیار متفاوت با تصمیم‌گیران عقلایی، اقتصادی و فرضیه پردازان عمل می‌کنند، به طوری که تمام خصوصیات فرد تصمیم‌گیرنده به هنگام تصمیم‌گیری وارد عمل می‌شوند. گرایش و توجه تصمیم‌گیرندگان متأثر از تخصصها و حوزه‌های فعالیت آنان می‌باشد. به عنوان مثال فلاسفه به اخلاق و ارزشها؛ روانشناسان و جامعه‌شناسان به رفتار فردی و گروهی؛ ریاضی دانان به مدلها و شبیه‌سازی؛ انسان‌شناسان، حقوق دانان و سیاستمداران به محیط؛ اقتصاددانان و متخصصین آمار به مطلوبیت و احتمال گرایش و توجه ویژه دارند. بر همین اساس، فرد تصمیم‌گیر مطابق شکل شماره ۱۱، با مجموعه‌ای از دیدگاه‌های تصمیم‌گیری مواجه است.

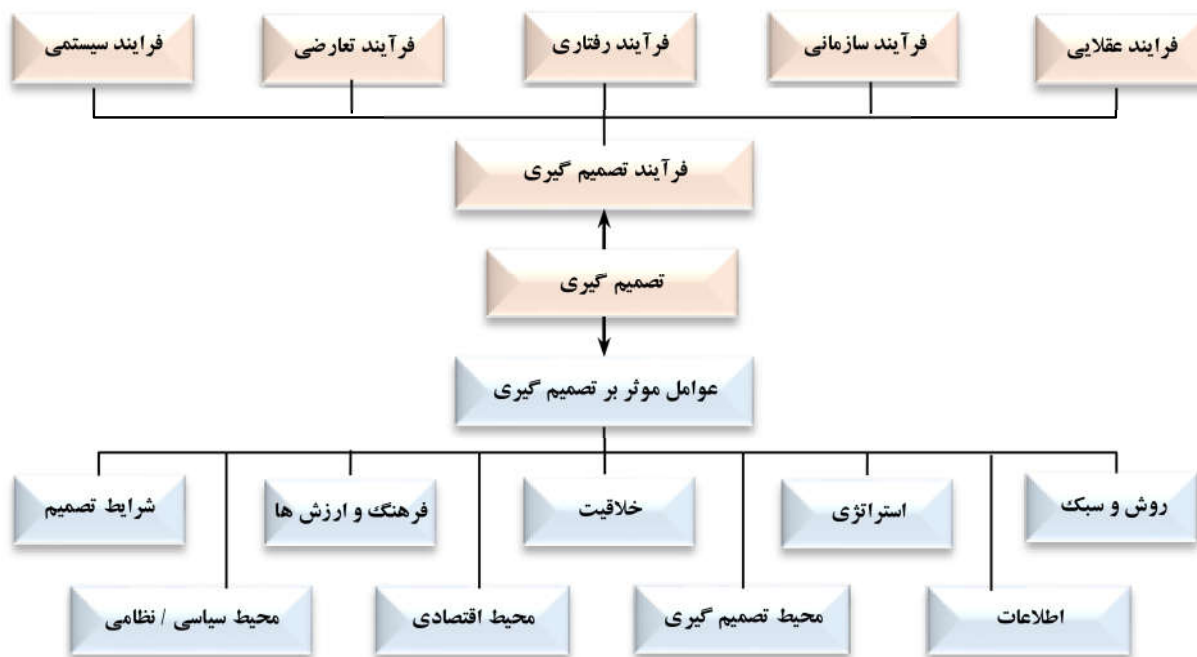
<sup>۸۳</sup> . [Goslin&Rethans, ۱۹۸۰:۵۶].



شکل شماره ۱۱: نگرش میان رشته ای به تصمیم گیری

#### ۴- فرایند و عوامل موثر بر تصمیم گیری

تصمیم گیری را می توان از زوایا و ابعاد مختلف مورد مطالعه و بررسی قرار داد، بر همین اساس الگوهای متعددی برحسب فرایند تصمیم گیری و عوامل و شرایط تصمیم گیری مطرح شده اند. فرآیند تصمیم گیری مراحل شکل گیری و اتخاذ تصمیم را تصویر می کند؛ عوامل و شرایط تصمیم گیری زمینه هایی را در بر می گیرد که در اتخاذ تصمیم، توسعه و اجرای آن دخالت دارند.



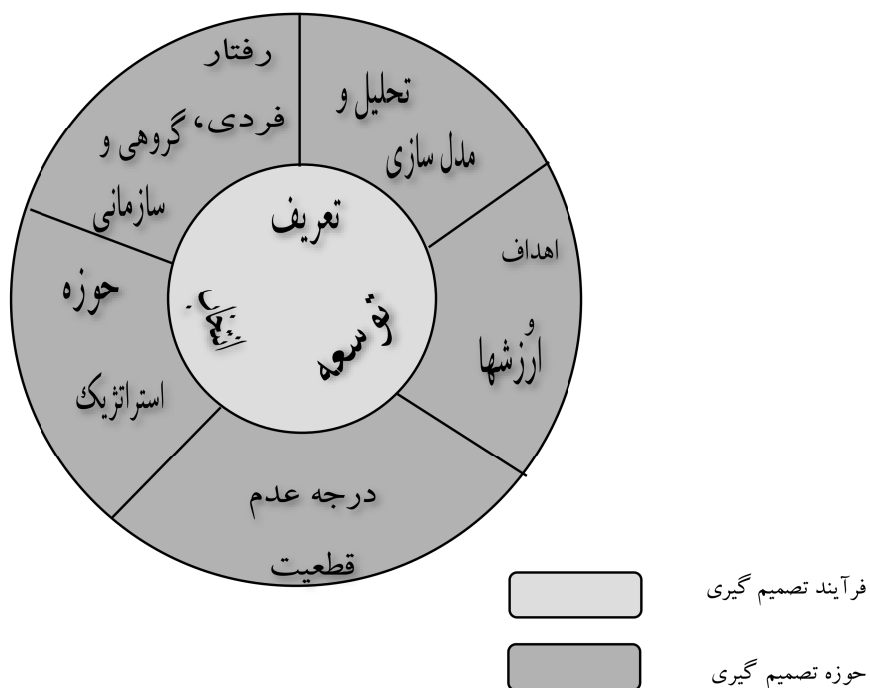
شکل شماره ۱۲: فرایند و عوامل موثر بر تصمیم‌گیری

فرایند و عوامل تصمیم‌گیری محدود به سطح خاصی نیستند و در کلیه سطوح تصمیم‌گیری (استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی) کاربرد دارند، با این تفاوت که در سطوح کلان تاکید بر استراتژی است و در سطوح عملیاتی تاکید بر کنترل است.

شکل شماره ۱۳ یک مدل نمونه از تلفیق این فرایند و عوامل تصمیم‌گیری را از دید جنینگر و واتام<sup>۸۳</sup> نشان می‌دهد که فرآیند را بر اساس مدل مینتزبرگ شامل سه مرحله تعریف، توسعه و انتخاب معرفی کرده‌اند. عوامل تصمیم‌گیری نیز که نمای بیرونی را در شکل مذکور تشکیل می‌دهد به پنج بخش تقسیم شده است که عبارتند از: حوزه استراتژیک، درجه عدم قطعیت، اهداف و ارزشها، تحلیل و مدل‌سازی و نهایتاً رفتار فردی و گروهی و سازمانی.

<sup>۸۳</sup> - [Jennings & Wattam, ۱۹۹۴: ۱۸-۱۹]





شکل شماره ۱۳: مدل تصمیم‌گیری جینگز و واتام<sup>۸۴</sup>

### ۵- فرآیندهای تصمیم‌گیری

کریس گورو همکارانش [Gore et.al., ۱۹۹۳:۱۵] نظرات دانشمندان مختلف را در مورد فرآیند تصمیم‌گیری به صورت زیر خلاصه نموده است؛ (جدول ۲). وی با جمع‌بندی نظریات سایمون، جانیس، شرنک، ویت، مینتزربرگ، گوردون و برسمن، گیلیگان، هریسون، بریچ و هیل فرآیند تصمیم‌گیری را در ۹ مرحله معرفی نموده که به ترتیب عبارتند از تنظیم اهداف، نیاز مسئله، تعریف مسئله، جمع‌آوری اطلاعات، تنظیم راهکارها، ارزیابی راهکارها، انتخاب راهکار، اجراء و ارزیابی.

<sup>۸۴</sup> - [Jennings & Wattam, ۱۹۹۴: ۱۹]

جدول شماره ۳: بلوک های فرآیند تصمیم گیری از دید نظریه پردازان مختلف

کنترل	بکارگیری گزینه	ارزیابی گزینه ها	شکل دادن گزینه ها	جمع آوری اطلاعات	شرح مشکل	نیاز به تصمیم	تشخیص هدف	نظریه پرداز
								سایمون
								جانیس
								شرنک
								ویت
								مینتزبرگ
								گوردون پرسمن
								گیلیگان
								هریسون
								بریج
								هیل

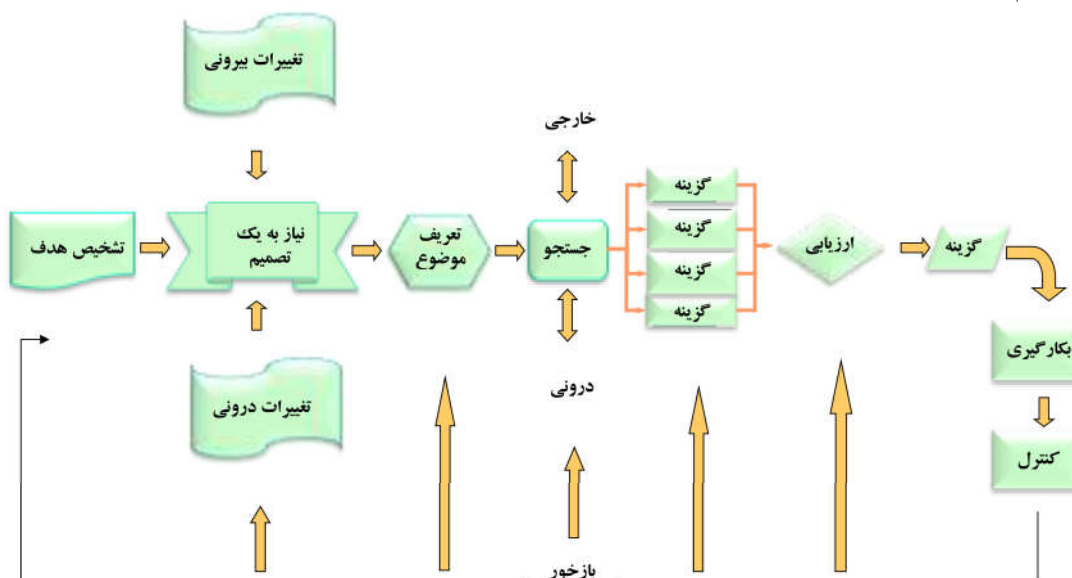
[Gore et.al., ۱۹۹۳:۱۰]

جدول شماره ۴: بلوک های فرآیند تصمیم گیری از دید نظریه پردازان مختلف

کنترل	بکارگیری گزینه	ارزیابی گزینه ها	شکل دادن گزینه ها	جمع آوری اطلاعات	شرح مشکل	نیاز به تصمیم	تشخیص هدف	نظریه پرداز
	●		□			●		سایمون
●						●		جانیس
	●		□			●		شرنک
	●	□	□	□				ویت
●		□	□	□	●	●		مینتزبرگ
●			□		●		●	گوردون پرسمن
●				●			●	گیلیگان
●				●			●	هریسون
	●		●		●		●	بریج
	●		●			●		هیل

همانطور که ملاحظه می شود هیچ یک از این افراد کلیه مراحل را در مدل خود در نظر نگرفته اند، بلکه هر کدام به نوعی بر بعضی از مراحل در فرآیند تصمیم گیری به عنوان بلوک های اصلی تاکید نموده

اند. با این وجود مضمون کلی فرآیند تصمیم‌گیری را در بردارند. شکل شماره ۱۴ یک فرآیند عمومی تصمیم‌گیری را نشان می‌دهد.



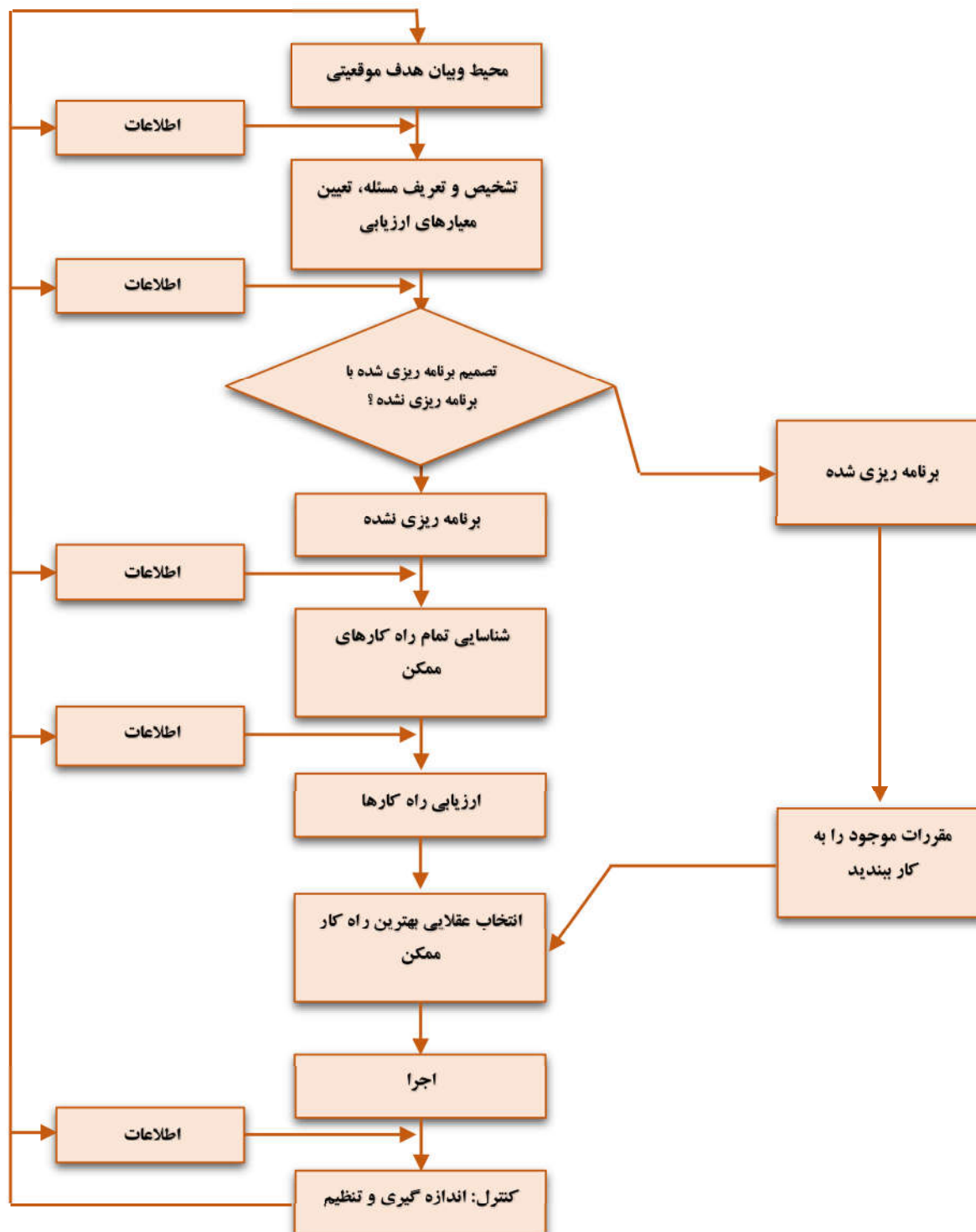
شکل شماره ۱۴: الگوی عمومی فرآیند عمومی تصمیم‌گیری

[Gore et.al, ۱۹۹۳: ۱۴]

### ۵-۱- فرآیند تصمیم‌گیری عقلایی

فرآیند تصمیم‌گیری عقلایی معرف یک فرآیند اصولی و گام به گام می‌باشد و تصمیم‌گیر بر پایه اصول منطقی و با در اختیار گرفتن اطلاعات کامل از مسئله روی کلیه راه‌کارهای ممکن تحلیل به عمل می‌آورد. در صورتی که تصمیم از نوع قابل برنامه‌ریزی باشد با به کار بستن قوانین و روشهای موجود راه‌کار مطلوب را پیشنهاد می‌کند بلوک‌های اصلی این فرآیند در شکل (۲-۱۵) نشان داده شده است.<sup>۸۵</sup>

<sup>۸۵</sup> - [Jennings&Wattam, ۱۹۹۴: ۶]

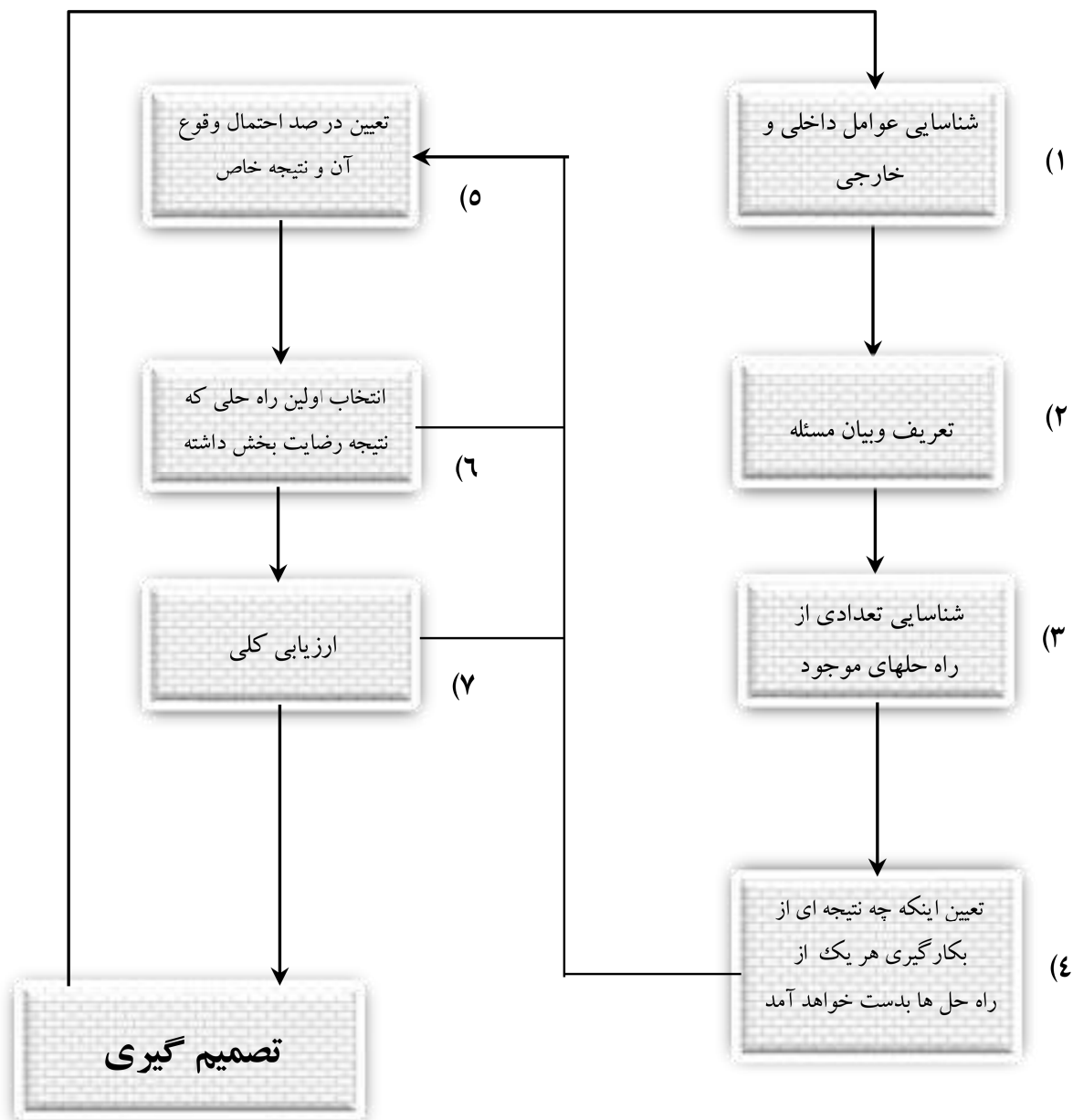


شکل شماره ۵: فرایند تصمیم‌گیری عقلایی

[مورهد و گرین، ۴۱۸:۱۳۷۷]

۵-۲- فرایند تصمیم‌گیری رفتاری

در این فرایند با مد نظر قرار دادن محدودیت‌های اطلاعات و قوای ذهنی، تصمیم‌گیرنده به انتخاب راه کار مناسب بر پایه قضاوت، نظرهای شخصی، قدرت ابتکار و منطق خود می‌پردازد.<sup>۸۶</sup>



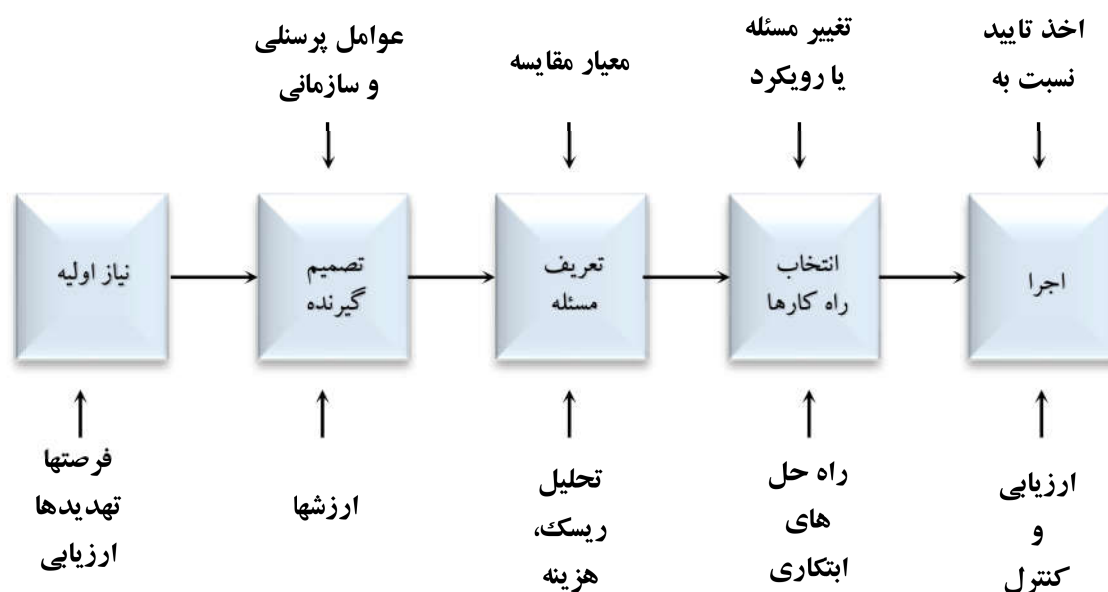
شکل شماره ۱۶ : فرایند تصمیم‌گیری در مدل رفتاری

<sup>۸۶</sup> - [سعادت، ۱۳۷۲: ۳۱].

### ۵-۳-۱- فرآیند تصمیم‌گیری رفتاری روو

آلن روو با دید ساده سازی فرآیند تصمیم‌گیری، فرایندی یک سویه را ارائه نموده است؛ شکل (۲) - (۱۷). اگرچه در واقعیت به دلیل وجود تعامل با محیط، بازخور، نظامات چانه زنی، تفاهم و مصالحه هیچ‌گاه چنین وضعیتی تحقق نمی‌یابد، لکن تصمیم‌گیر با توجه به محیط تجربی، سبک مدیریت و عنصر زمان مراحل از تصمیم‌گیری را تلفیق می‌نماید که سبب تشخیص فرایند تصمیم‌گیری نیز می‌گردد.<sup>۸۷</sup>

اگرچه فرایند تصمیم‌گیری توسط آلن روو به صورت یک سویه تنظیم شده است اما عوامل تاثیرگذار بر هر فاز مشخص گردیده است. مراحل تصمیم‌گیری شامل نیاز اولیه، تصمیم‌گیرنده، تعیین و تعریف مسئله، تنظیم و انتخاب راهکارها، اجرا و عوامل تاثیرگذار در هر مرحله به صورت عواملی چون فرصت و تهدید و ارزیابی در فاز اول، عوامل سازمانی، فشارهای پرسنلی و ارزشها در فاز دوم، عوامل مراجع ذینفع، تحلیل محرکه‌های اصلی، ریسک، کار، هزینه و پیش‌فرضها در فاز سوم و در مرحله چهارم عواملی چون تغییر مسئله یا رویکرد و نیاز به حل مسئله و نهایتاً در مرحله آخر پذیرش سطح منافع تصمیم، ارزیابی و کنترل عملکرد نشان داده شده‌اند.



شکل شماره ۱۷: فرایند تصمیم‌گیری روو

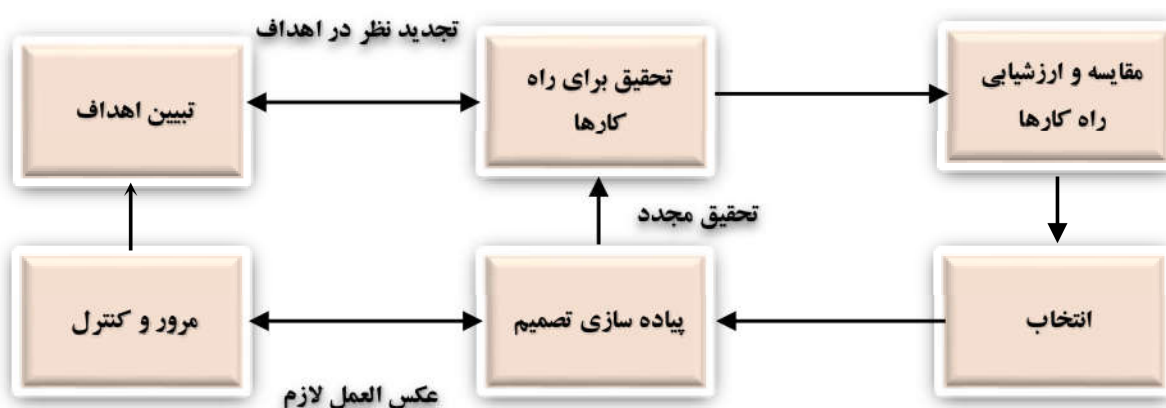
[Rowe, ۱۹۹۲: ۱۲]

<sup>۸۷</sup> - [Rowe, ۱۹۹۲: ۱۲-۱۵]

### ۵-۴- فرآیند تصمیم‌گیری روش‌گرا

این فرآیند با تنظیم اهداف شروع می‌شود که حصول آنها مستلزم تحقیق و جستجو برای دستیابی به اطلاعات می‌باشد. در مرحله بعد مقایسه و ارزیابی راه‌کارها بر پایه حصول اهداف، فرصتهای از دست رفته، و اثرات داخلی انتخاب یک گزینه در سازمان و سپس انتخاب راه‌کار نهایی بر پایه ارزش‌ها انجام می‌گیرد.<sup>۸۸</sup>

در مرحله اجرا مقایسه بین نتایج با اهداف، راهکارهای مناسب را در هر مقطع به تصمیم‌گیرنده پیشنهاد می‌نماید.



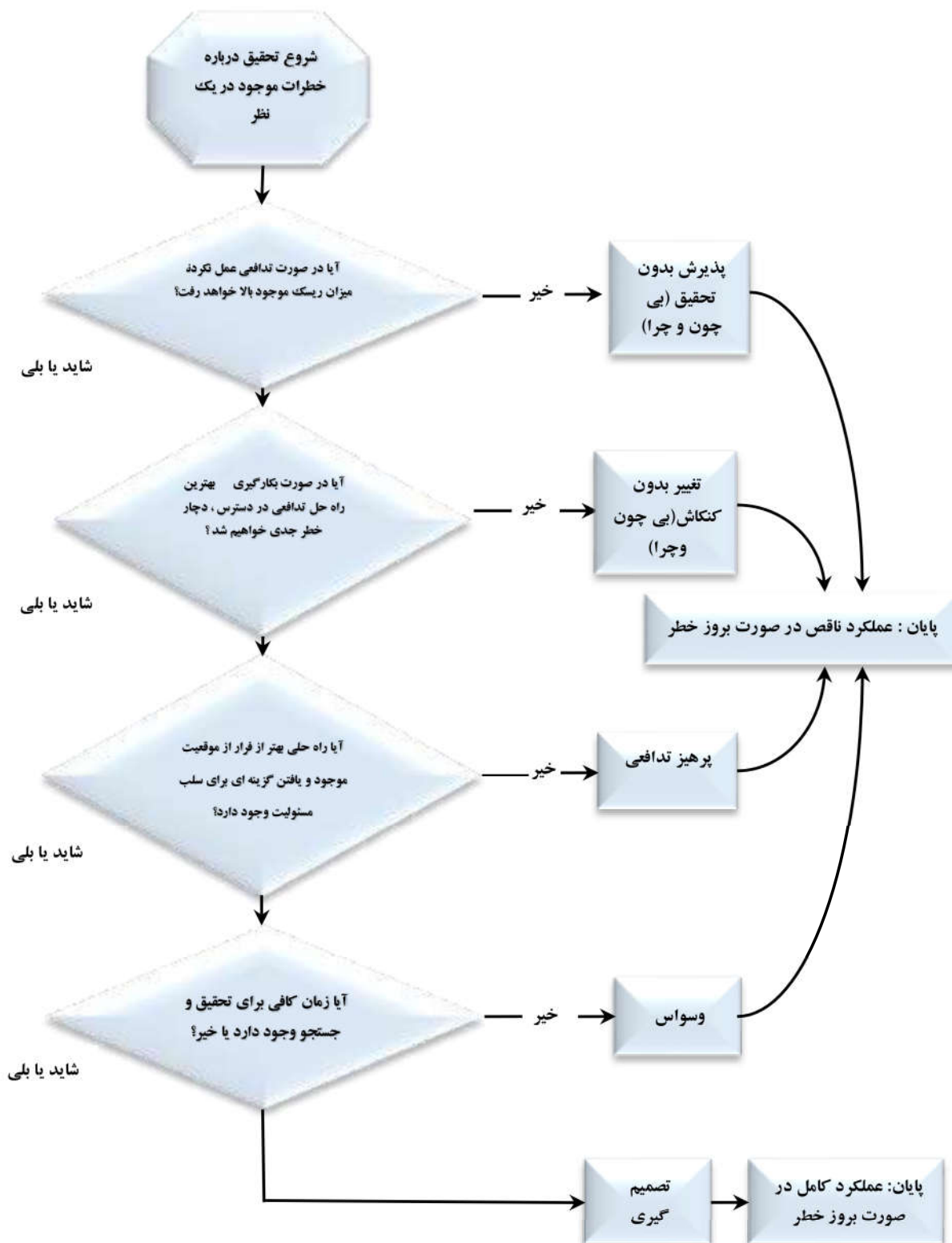
شکل شماره ۱۸ : فرآیند تصمیم‌گیری هریسون

[Harrison, ۱۹۹۹:۴۰]

### ۵-۵- فرآیند تصمیم‌گیری تعارضی

در این فرآیند راه‌کارهایی که ممکن است انتظارات فرد را نسبت به تمایلات مختلف خود برآورده نسازد کنار گذاشته می‌شوند و با یک بررسی هوشیارانه بهترین تصمیم حاصل می‌گردد.

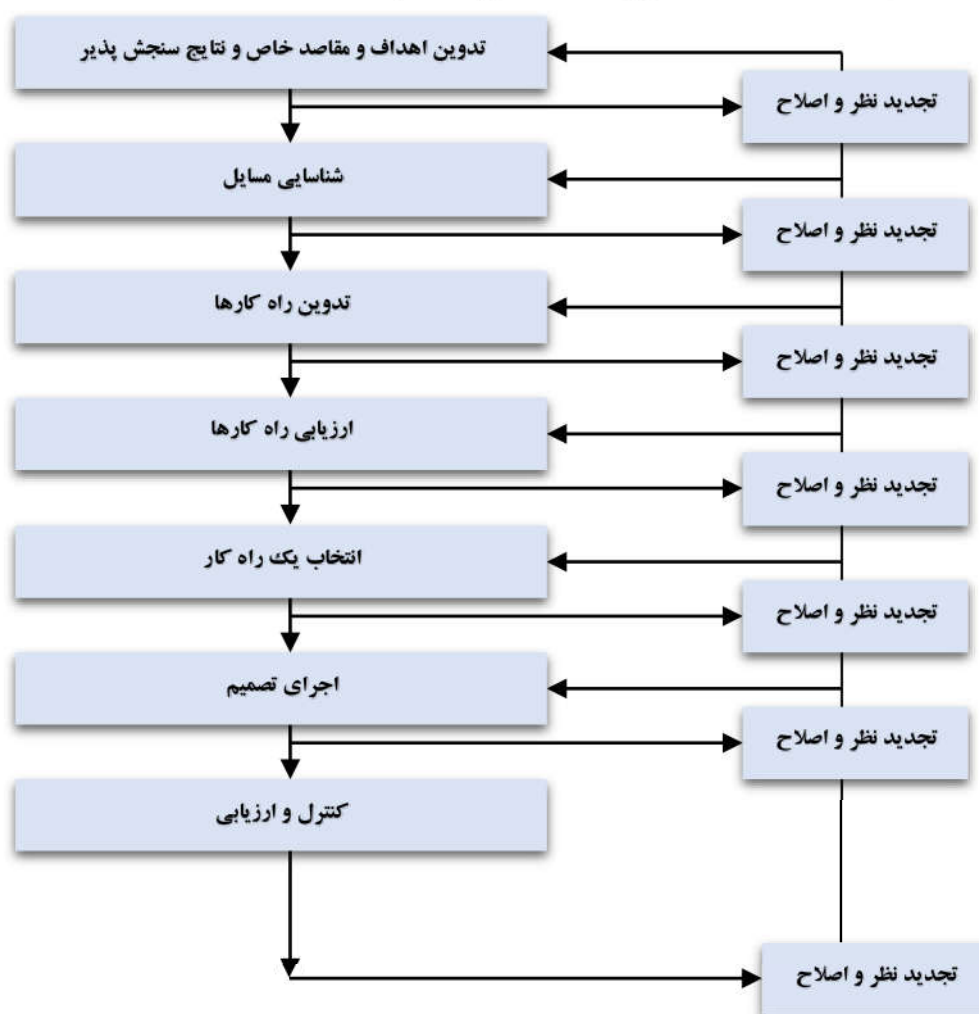
<sup>۸۸</sup> - [Harrison, ۱۹۹۹:۳۷-۴۲]



شکل شماره ۱۹: مدل تصمیم‌گیری تعارضی



فرآیند تصمیم‌گیری سیستمی بر اساس طرز تفکر سیستمی و تعریف خلاق و عملی از مسئله شکل می‌گیرد، تلاشهایی که برای تدوین عوامل موثر بر تصمیم به عمل می‌آید دامنه و ابعاد و حالات کار را توسعه می‌دهد و عواملی چون محیط بیرونی و محیط داخلی و نگرش‌های تصمیم‌گیرنده را لحاظ می‌نماید. مراحل تصمیم‌گیری مدیریت شامل تعریف اولیه استراتژی‌ها و اهداف سازمان، شناسایی مسائل، تدوین راه‌کارها، ارزیابی راه‌کارها، انتخاب یک راه‌کار، اجرای تصمیم، بازخورد و تجدید تصمیم در هر مقطع می‌باشد. همچنانکه در شکل شماره ۲۰ نیز نشان داده شده است، اتخاذ تصمیم در رویکرد سیستمی با ارزیابی، تجدید نظر و اصلاح در هر مقطع تصمیم با اطلاعات محیط و مسئله همراه است.



شکل شماره ۲۰: فرآیند سیستمی تصمیم‌گیری

## منابع و ماخذ

الف- منابع فارسی

ب- منابع لاتین

