

تصمیم گیری

(DECISION MAKING)

جهت بهره برداری مدیران، مجریان
طرح ها و رؤسای ستادی



مهندسی سیستم ها و بهره وری
شرکت نفت و گاز پارس

تیر ۱۳۸۸



بسمه تعالی

مقدمه

تصمیم گیری بخش مهمی از زندگی شخصی و شغلی هر یک از ما را تشکیل می دهد. تصمیم گیرندگان افرادی هستند که مسئولیت **قضاوت** و یا **انتخاب** بین **دو یا چند راه حل** را بر عهده داشته و این قضاوت در برخی موارد بسیار مهم و حیاتی است. **منابع و فرصت ها** محدودند و شایسته نیست که با اخذ تصمیمات نادرست هدر روند. بنابراین ضروریست همواره ضمن در نظر داشتن این محدودیت، از طریق شناخت فرآیند تصمیم گیری و کسب مهارت در مراحل مختلف آن، تا آن جا که ممکن است **ضریب خطا** را در اخذ تصمیمات **کاهش** داد.

مهم اینکه گاهی اوقات **مسند تصمیم گیری** به نوعی **مسند قضاوت** تبدیل می شود و **قضاوت کاری بس دشوار و پر مسئولیت است!**

تعریف

تصمیم گیری عبارت است از قضاوت یا انتخاب میان دو یا چند راه حل در شرایط مختلف. ممکن است تصمیمات به صورت آبی اتخاذ شود ولی در اغلب مواقع، برای اتخاذ یک تصمیم، لازم است که تصمیم گیرنده فرآیند شناسایی، تجزیه و تحلیل، ارزیابی، انتخاب و برنامه ریزی را طی نماید.



انواع تصمیم گیری

بطور کلی می توان تصمیم گیری را در چهار دسته به صورت ذیل تقسیم بندی نمود:

تصمیم گیری عادی: تصمیماتی که حالت روزمره داشته و اقدامات مشخص و معینی را در مورد آن ها انجام می دهیم.

تصمیم گیری اضطراری: تصمیماتی که در هنگام وقوع اتفاقات غیر مترقبه گرفته می شود.

تصمیم گیری استراتژیک: تصمیم گیری در رابطه با اهداف کلی و اجرایی که بیش از سایر تصمیم گیری ها نیازمند دقت و تلاش می باشد.

تصمیم گیری عملیاتی: تصمیم گیری در رابطه با مسایل اجرایی و عملیاتی به ویژه مسایل مربوط به کارکنان که از حساسیت خاصی برخوردار می باشد.

سبک های تصمیم گیری

• بر مبنای عقل و منطق

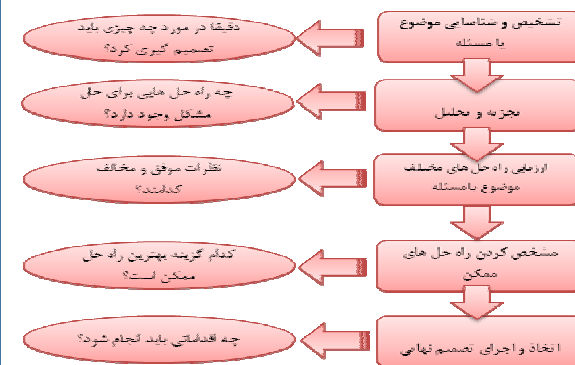
• بر مبنای تفکر شهودی و متأثر از عواطف و تخیلات

همواره لازم است تا بین سبک های تصمیم گیری **تعادل** برقرار باشد. بدیهی است، بهترین تصمیم در زمانی تحقق می یابد که فرآیند تصمیم گیری تحت تاثیر **خصوصیات شخصیتی** افراد قرار نگیرد.



فرآیند تصمیم گیری

تصمیم گیری مستلزم یک فرآیند فکری منظم است. ابتدا باید موضوع یا مشکل را به دقت شناسایی و اهداف مورد نظر را اولویت بندی نمود. سپس با تجزیه و تحلیل موضوع، راه حل های ممکن دسته بندی شده و راه حل های غیر محتمل حذف گردد. پس از کاهش گزینه ها، راه حل های موجود به دقت ارزیابی و تصمیم مقتضی اتخاذ می گردد.



سطوح تصمیم گیری

سطح یک: این سطح مربوط به امور سیاست گذاری بوده و غالباً مدیریت ارشد در این سطح تصمیم گیری می نماید.

سطح دو: در این سطح مسئولیت تصمیم گیری به عهده مدیر بوده و از پیشنهادات و نقطه نظرات دیگران در تصمیم گیری ها استفاده می نماید.



سطح سه: در این سطح از تصمیم گیری، اتخاذ تصمیمات توسط زیر دستان صورت می گیرد و مدیر با توجه به دانش و بصیرت موجود در سازمان و اعتماد به توانایی افراد، مسئولیت را به طور کامل به آنان تفویض می نماید.

سطح چهار: تصمیمات در این سطح توسط یک گروه اتخاذ می گردد. نکته حائز اهمیت این است که در این سطح، مسئولیت تصمیم گیری **نامشخص** بوده و هیچ فردی به عنوان مسئول عواقب تصمیمات، پاسخگو نخواهد بود.

اتخاذ تصمیم:

بدون شک، موفقیت و شکست هر سازمان، با توانمندی تصمیم گیرندگان آن ارتباط مستقیم خواهد داشت. برای تصمیم گیری مناسب و موثر توجه به چند نکته لازم است:

- **تصمیم بگیریم، چگونه تصمیم بگیریم:** معیارهای مناسب را در رابطه با هر موضوع تعیین نماییم.
- **حقایق را به دست آوریم:** تنها اطلاعات واقعی است که موثر و سودمند می باشد. به شنیده ها اکتفا نکنیم.
- **مشورت نماییم:** از اتهام نادانی در مشورت نترسیم.
- **بر احساسات خود فائق آئیم:** اجازه ندهیم احساسات و عواطف بر اتخاذ تصمیمات تاثیر گذار باشد.
- **هزینه های مربوط به تصمیمات را محاسبه نماییم:** قبل از اتخاذ تصمیم به هزینه آن توجه داشته باشیم.
- **مصمم بودن در اتخاذ تصمیم:** زمانی که تمامی اطلاعات برای اتخاذ یک تصمیم موجود می باشد، **تاخیر** در تصمیم گیری جایز نیست.



و اما

کلام امام علی (ع):

- * **پیش از تصمیم گیری مشورت کنید، پیش از عمل بیندیشید.**
- * **تصمیم فرد برابر با میزان عقل و اندیشه اوست.**
- * **تصمیمی که بر مبنای عقل و خرد اتخاذ شود، نجات بخش است.**
- * **در امر تصمیم گیری به خداوند توکل کنید.**
- * **قاطعیت در تصمیم گیری نتیجه دور اندیشی است.**