

شومیکر در کتاب « دام های تصمیم گیری » ۱۰ دام مهم را فهرست می کند .

۱- عکس العمل سریع نشان دادن بدون صرف وقت کافی برای جمع آوری اطلاعات

۲- مشغول شدن به حل مسئله اشتباه به دلیل چارچوب فکری نامناسب

۳- داشتن دیدگاه محدود

۴- اعتماد به نفس بیش از حد در مورد توانایی قضاوت خود

۵- اعتماد بیش از حد به قضاوت های شهودی و انواع میان برهای ذهنی افزایش غیر منطقی تعهد نسبت به

یک تصمیم خاص

۶- عکس العمل شدید نشان دادن به جای استفاده از روش های سیستماتیک

۷- این پیش فرض که همیشه تصمیم گیری های گروهی بهتر از تصمیم گیری های فردی است

۸- تفسیر نادرست نتایج تصمیم های گذشته و دریافت بازخوردهای اشتباه

۹- عدم توجه به نتایج ناشی از تصمیم گیری های قبلی و نداشتن یادگیری

۱۰- عدم بررسی و ارزیابی فرآیند تصمیم گیری و تلاش نکردن برای بهبود آن

ویلیام جیمز : اغلب ایمان راسخ به نتیجه غیر مطمئنی که پیش روی ما قرار دارد ، آن را به واقعی بدل می کند .

نکته : سعی کنید در میان گزینه های خود چند گزینه طنز آمیز و خنده دار هم داشته باشید این جهت

می شود مرزهای تفکر شما گسترش یابد .

مثال : موقع بسته بندی کارمندان روزنامه هایی را که باید برای بسته بندی استفاده می شد می خواندند

این کار باعث پایین آمدن کارایی آنان می شد در یک طوفان ذهنی یک نفر پیشنهاد داد چشمان آنان را که کور

کنیم این امر منجر به این شد که برای بسته بندی از روزنامه های خارجی استفاده شود .

نکته : تمرکز بیش از حد بر اشتباهان گذشته و یا شادی و پایکوبی بیش از حد معمولی برای تصمیم

گیری های درست گذشته موجب کاهش مهارتهای تصمیم گیری می شود .

نکته : اشتباهات خود را بپذیرید و به مسیر خود ادامه دهید فرصت های یادگیری شما به اندازه

تصمیم های اشتباهی است که در زندگی می گیرید .

### تصمیمات برنامه ریزی شده : (تکراری و محقق ساختار یافته )

این تصمیمات برحسب عادت ، قوانین ، یا رویه های موجود اخذ می گردند . این نوع تصمیمات آزادی عمل مدیران را محدود می سازد . در عوض بهره گیری از تصمیم های برنامه ریزی شبکه بخش مهمی از وقت مدیر را آزاد می کند تا به حل مسائل عمده تر بپردازد . مثالی از این نوع تصمیمات « پرداخت حقوق یک کارمند » است .

### تصمیمات برنامه ریزی نشده : ( تازه و جدید، غیر تکراری )

در مورد مسائل غیر معمول و منحصر به فرد اتخاذ می شوند .

### برای مدیریت در سطوح بالاتر :

قدرت اتخاذ تصمیم های برنامه ریزی نشده اهمیت زیادی دارد لذا یکی از برنامه های پرورش مدیران در آموزش آن از طریق بالا بردن مهارتهای آن ها در تجزیه و تحلیل سیستماتیک مسائل و روش های اتخاذ تصمیم منطقی است .

**مثال :** تخصیص منابع سازمان به فعالیت های مختلف چگونگی بر خورد با خط تولید نا موفق و نیز

تصمیمات استراتژیک ( راهبردی )

**بحران :** پیش آمدن حادثه ای ناگهانی ( زلزله و ورشکستگی و .... ) که نیاز به تصمیم فوری دارد .

**مسئله :** ابهام ناشی از انباشتگی حوادث متعدد که جریانی از داده های اطلاعاتی را به همراه دارد .

(اختلاف میان وضع موجود و وضع مطلوب ) مسائل از ضعف در عملکردها یا دستیابی به فرصت های بالقوه ناشی می شوند .

**فرصت :** عبارت است از موقعیتی که امکان فراتر رفتن از اهداف تعیین شده را میسر می سازد بحران

تهیه آمیزترین نوع مسئله است .

**نکته :** تعمیمی که بر مبنای ۹۰٪ اطلاعات و ۱۰٪ قضاوت شهودی اتخاذ شود ، یک تصمیم خوب

است اطلاعات اساسی ، ساختار اصلی وضعیت تصمیم گیری را تشکیل می دهند .

**نکته :** در استخدام ما ابتدا جذب می کنیم و سپس حذف . در فرآیند تصمیم گیری نیز در قسمت

ارزیابی ابتدا راه حل های فاقد معیارها را حذف و سپس از بین آن ها که معیارها را دارند بهترین را انتخاب می کنیم .

موانع حل مسئله : اجتناب آرام / تغییر آرام / اجتناب دفاعی / ترس

اجتناب آرام : مدیر اقدامی انجام نمی دهد . اگر اقدامی نشود وضعیت وخیم ایجاد نمی شود .

تغییر آرام : مدیر به جای تحلیل کامل وضعیت ، اولین راه حل بدیل در دسترس را که به ظاهر کم خطر است را انتخاب می کند .

اجتناب دفاعی : مدیر واضح ترین راه حل را انتخاب می کند و به بدیل های کم دوام اکتفا می کند . امکان دارد به جای راه حل های بلند مدت به راه حل های کوتاه مدت اکتفا کند .

« مهم »

ترس : مدیر از روش « تطبیق تدریجی / اصلاح تدریجی » استفاده می کند در این روش از بدیل هایی که فقط متضمن تغییر جزئی و اندکی در خط مشی های جاری هستند ، استفاده می شود .  
در اینجا از بررسی گسترده مسئله اجتناب می گردد . این شیوه اغلب منجر به یافتن راه حل هایی کم ارزش می شود . و عقاید جدید مورد بررسی قرار نمی گیرد به این ترتیب منافع بلند مدت را فدای منافع کوتاه مدت می کنیم .

## تصمیم گیری گروهی :

### معایب :

- زمان بر هستند و کارایی کمتری دارند . زیرا آنها از زمان و منابع بیشتری استفاده می کنند .
- گاهش تشریک مساعی در گروه اثر بخش تر نیست
- تجربه ، آگاهی و رده های سازمانی اعضاء با هم متفاوت باشد .
- وجود فشارهایی برای تطبیق دادن ( تفکر گروهی ) تصمیمات گروه می تواند از کشمکش آسیب

### ببیند

- مسئولیت مهم است و اعضاء هر یک می توانند از زیر بار مسئولیت شانه خالی کنند .
- در بیشتر مواقع تصمیمات گروهی به سمت ریسک بیشتر حرکت می کنند زیرا گروه مسئولیت را بین اعضاء پخش می کند .

### محاسن :

- اثر بخشی و کیفیت تصمیمات گروهی بیشتر است . گروه گزینه های بیشتری را به وجود می آورد
- دقیق تر بودن تصمیمات
- تصمیمات گروهی از خلاقیت بیشتری برخوردار است .

## ویژگی های تصمیم گیری فردی :

- سرعت و کارایی بیشتر
  - فرد تصمیم گیرنده کاملاً مشخص است بر خلاف تصمیم گیری گروهی
  - تصمیمات نمایانگر ارزش های ثابت و پایدار است . اگرچه افراد کاملاً تصمیماتشان ثبات ندارند .
- اما نسبت به گروه ها از ثبات بیشتری برخوردارند

## تفکر گروهی :

- اعضای گروه آنقدر پایبند توافق گروهی می شوند که ارزیابی واقعی سایر گزینه ها توجه به نظرات مخالف را خلاف هنجار توافق می پندارند . این ویژگی یک آسیب و بیماری است .

### ویژگی تفکر گروهی :

- ۱- اعضای گروه هر نوع مقاومتی در مقابل مفروضات خود را با استدلال منطقی توجیه می کنند .
- ۲- اعضاء افراد شکاک را تحت فشار قرار می دهند و آنها را به حمایت از اکثریت مجبور می کنند .
- ۳- شکاکین سکوت می کنند و سکوت آنها توسط اکثریت حمل برموافقت با اکثریت می شود .

### تحرك گروهی :

موقعیت افراد پیش از بحث های ابتدایی ، پس از انجام بحث های گروهی تشدید می شود و افراد محافظه کار ، محتاط تر و افراد جسور ، دارای ریسک بیشتر می شوند .

### تکنیک های کمی و کیفی تصمیم گیری :

#### روش های کیفی :

تکنیک چرا / تکنیک توهم خلاق / روش کوه یخی / تکنیک استخوان ماهی / تکنیک درهم شکستن مفروضات / تکنیک تجزیه و تحلیل مورفولوژیک / تکنیک SCAMPER / روش TRIZ / تکنیک طوفان ذهنی ( طوفان ذهنی فردی و گروهی ) / تکنیک دلفی / شکوفه نیلوفر آبی / تکنیک Do it / تکنیک سینکتیکس / تکنیک PMI

#### روش های کمی :

روش درخت تصمیم / روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) / روش SWOT / روش TOPSIS

حل یک مسئله AHP با استفاده از نرم افزار EXPERT CHOICE