بخش ۱، فصل پنجم: تصمیم‌گیری و حل مسئله

تصمیم‌گیری، مسئله و فرصت

اولویت مطالعه: ضروری | ۶ تست آخر فصل

تصمیم‌گیری: فراگردی که در آن برای یک مسئله معین، راه‌حلی برگزیده می‌شود. چون جزء اصلی کار مدیر است، آن را مترادف مدیریت و جوهره همه فعالیت‌های مدیریت می‌دانند.

حل مسئله: همه فعالیت‌هایی که برای یافتن و اجرای راه‌حل یک وضعیت نامطلوب انجام می‌شود؛ یعنی یافتن پاسخ برای یک پرسش.

پنج مجموعه فعالیت از نظر جرج هوبر (George Huber)

مجموعه فعالیت	جزء کدام مرحله
۱- تشخیص وجود مسائل و تعیین اهمیت آنها	مسئله‌یابی
۲- شناسایی، تعریف و تشخیص ماهیت مسئله	تصمیم‌گیری
۳- ساختن و یافتن راه‌حل‌های بدیل	تصمیم‌گیری
۴- ارزیابی بدیل‌ها و انتخاب یکی	تصمیم‌گیری و انتخاب
۵- اجرای راه‌حل انتخاب‌شده	اجرا

سه وضعیت پیش روی مدیر

مفهوم	تعریف	نشانه
مسئله	ابهامی که از انباشته شدن رویدادهای متعدد پدید می‌آید و جریانی از داده‌ها با خود دارد	توان رسیدن به هدف را می‌کاهد
فرصت	موقعیتی که فراتر رفتن از اهداف تعیین‌شده را ممکن می‌کند	جلو افتادن از هدف
بحران	رویداد ناگهانی مثل آتش‌سوزی یا ورشکستگی	تصمیم فوری

◆ چکیده کلیدی: تصمیم‌گیری، حل مسئله و فرصت

- **حل مسئله = تصمیم‌گیری (انتخاب، گامی درون آن است) + اجرا و پیگیری؛ مسئله‌یابی گام آغازین است.**
- **دراکر: کشف فرصت رمز اصلی موفقیت است؛ حل مسئله فقط وضع را به حال عادی برمی‌گرداند.**
- **نقطه شروع کار هر مدیر به ماهیت تصمیمی بستگی دارد که باید بگیرد.**

نکته: مدیران بیشتر وقتشان را صرف حل مسئله می‌کنند، حال آنکه کشف و بهره‌گیری از فرصت اهمیت ویژه دارد؛ چون همیشه روشن نیست وضعی محدودیت است یا فرصت، «موقعیت‌شناسی» ضروری است.

★ نکات مهم این مبحث

- تصمیم‌گیری مترادف مدیریت است و انتخاب فقط بخشی از آن.
- از نظر هوبر حل مسئله یعنی تصمیم‌گیری، انتخاب و اجرا؛ مسئله‌یابی پیش از آنهاست.
- فرصت فراتر رفتن از هدف را ممکن می‌کند و کشف آن از نظر دراکر رمز موفقیت است.

مسئله‌یابی و مرجع تصمیم

اولویت مطالعه: ضروری | ۹ تست آخر فصل

مسئله‌یابی: فراگرد شناسایی مسائل، تعریف و اولویت‌بندی آنها؛ با دو دسته روش رسمی و غیررسمی.

تهیه شده از: فروشگاه تخصصی منابع آزمونهای استخدامی "بژیک" (www.bzhik.ir)

مسئله‌یابی رسمی: یک رویه مستقیم (سه وضع) و سه رویه غیرمستقیم

رویه	یابنده	نمونه یا دلیل
مستقیم: تغییر روندهای قبلی (انحراف از تجربه)	مدیر	فروش امسال کمتر از پارسال
مستقیم: انحراف از برنامه تنظیم‌شده	مدیر	سود کمتر از پیش‌بینی؛ هزینه بیش از بودجه
مستقیم: پیشی گرفتن رقبا	مدیر	رقیب با رویه تازه سهم بازار گرفته
غیرمستقیم: کارکنان	کارکنان	به دو دلیل: صلاحیت مدیر و انجام وظیفه (مصون ماندن از سرزنش)
غیرمستقیم: مافوق‌ها	مدیران بالاتر	خبر از بیرون حوزه مدیر
غیرمستقیم: ارباب رجوع یا مشتری	مشتریان	شکایت از تأخیر تحویل

مسئله‌یابی غیررسمی: امری بینشی که از بینش شخصی برمی‌خیزد و مجاری غیررسمی را به کار می‌گیرد؛ در یک بررسی، هشتاد درصد مدیران پیش از مجاری رسمی از مسئله باخبر بودند.

نکته: ویلیام پوندز (William Pounds) پی بردن به مسئله را غیررسمی و شهودی می‌داند و چهار وضع را نشانه آن می‌شمارد: انحراف از عملکرد گذشته، انحراف از برنامه، ادراک دیگران (مثل شکایت مشتری) و عملکرد بهتر رقبا.

۱- سهولت مسئله: مسئله جزئی را سریع تصمیم بگیر؛ اصلاح اشتباهش ارزان است.

۲- احتمال حل شدن با گذشت زمان: بسیاری از مسائل نادیده‌گرفته خودبه‌خود حذف می‌شوند (نامه‌های ناپلئون).

۳- تعیین مرجع تصمیم‌گیری (جدول زیر).

نوع مسئله و مرجع تصمیم

نوع مسئله	مرجع تصمیم
مهم، ولی بیرون از صلاحیت مدیر	مدیران مافوق
مهم و در توان مدیر	خود مدیر مسئول
جزئی، یا مهم ولی در صلاحیت کارکنان عملیاتی	کارکنان تحت امر

حساسیت مدیر نسبت به مسئله یا موقعیت: انتخاب مسائل برای کار، زیر اثر ارزش‌ها، زمینه قبلی و تخصص مدیر است؛ ویژگی مثبت شمرده می‌شود.

◆ چکیده کلیدی: مسئله‌یابی و مرجع تصمیم

- ✔ **رسمی = ۱ رویه مستقیم (سه وضع) + ۳ رویه غیرمستقیم؛ غیررسمی = بینشی.**
- ✔ **سه ملاحظه پیش از تصمیم: سهولت مسئله، احتمال حل خودبه‌خود، مرجع تصمیم.**
- ✔ **هر چه مرجع تصمیم به منشأ مسئله نزدیک‌تر، حل بهتر.**
- ✔ **صلاحیت = توان علمی و قانونی برای یک تصمیم خاص؛ واگذاری کار، مسئولیت نهایی مدیر را کم نمی‌کند.**

★ نکات مهم این مبحث

- ✔ در رویه مستقیم خود مدیر مسئله را می‌یابد؛ در سه رویه غیرمستقیم کارکنان، مافوق‌ها یا مشتری.
- ✔ مسئله‌یابی غیررسمی بینشی است و از مجاری غیررسمی می‌گذرد.
- ✔ مرجع تصمیم هر چه به منشأ مسئله نزدیک‌تر باشد، بهتر است.

تهیه شده از: فروشگاه تخصصی منابع آزمونهای استخدامی "بژیک" (www.bzhik.ir)

انواع تصمیم و شرایط تصمیم‌گیری

اولویت مطالعه: ضروری | ۷ تست آخر فصل

تصمیم برنامه‌ریزی‌شده و برنامه‌ریزی‌نشده

ویژگی	برنامه‌ریزی‌شده (ساختاریافته)	برنامه‌ریزی‌نشده (ساختارنیافته)
مسئله	تکراری؛ اجزایش قابل تحلیل، پیش‌بینی و تعریف	غیرمعمول، منحصربه‌فرد یا بسیار مهم
مبنا	عادت، خط‌مشی، قاعده و رویه	قضاوت و خلاقیت
اثر بر مدیر	آزادی عمل را محدود و وقت را آزاد می‌کند	در سطوح بالاتر مهم‌تر می‌شود
سطح رایج	عملیاتی	عالی
نمونه	تعیین حقوق کارمند تازه	محل ساختمان تازه؛ محصول جدید

نکته: برنامه‌ریزی‌شده یعنی «تکراری»، نه «ساده»؛ برای مسائل پیچیده هم به کار می‌رود. هر چه تصمیم تازه‌تر و پرپیامدتر، برنامه‌ریزی کردنش دشوارتر.

شرایط تصمیم‌گیری بر پیوستار میزان اطلاعات

شرایط	اطلاعات و احتمال	پیش‌بینی
اطمینان	اطلاعات دقیق، صحیح، کافی و قابل اعتماد	آسان
مخاطره (ریسک)	اطلاعات کامل نیست ولی احتمال وقوع هر نتیجه معین است	کمتر؛ بر پایه نتایج محتمل
عدم اطمینان	نه احتمال هر نتیجه معلوم است، نه شمار و چگونگی نتایج	بسیار دشوار؛ مثل تورم سه سال آینده یا واکنش رقبا به کالای تازه

◆ **چکیده کلیدی: انواع تصمیم و شرایط تصمیم‌گیری**

- ✔ **اطمینان ← مخاطره ← عدم اطمینان: اطلاعات کم و ابهام زیاد می‌شود.**
- ✔ **میان درجه عدم اطمینان و اعتماد تصمیم‌گیرنده به تصمیم، همبستگی معکوس هست.**
- ✔ **رمز موفقیت حذف عدم اطمینان نیست (ناممکن است)؛ کار در سطح قابل قبولی از آن است.**

★ **نکات مهم این مبحث**

- ✔ تصمیم برنامه‌ریزی‌شده برای مسائل تکراری است، حتی اگر پیچیده باشند.
- ✔ در ریسک احتمال نتایج معلوم است و در عدم اطمینان حتی شمار نتایج نامعلوم.
- ✔ عدم اطمینان و اعتماد به تصمیم همبستگی معکوس دارند.

ابزارهای کمّی و فنون تصمیم‌گیری

اولویت مطالعه: مهم | ۹ تست آخر فصل

سه دسته روش و فن تصمیم‌گیری

فن	محتوا
تفکر خلاق	بیشترین ارزش در مرحله دوم فراگرد (راه‌حل‌یابی)
تحقیق در عملیات	روش علمی و ریاضی پیشرفته؛ متخصص تحلیل می‌کند و نظرش مشورتی است؛ بهینه‌سازی کل سازمان، نه یک بخش؛ فنون: برنامه‌ریزی خطی، مونت کارلو، نظریه صف
استراتژی‌ها و مفاهیم زیربنایی	گسترش چارچوب ادراکی با تجربه دیگران؛ مثل بیان روشن هدف و برآورد هزینه هر بدیل

مدل: الگویی برگرفته از واقعیت که روابط متغیرها را نشان می‌دهد و برای پیش‌بینی به کار می‌رود؛ هر چه وضع واقعی را بهتر نشان دهد، مفیدتر است.

نقطه سر به سر: میزان تولیدی که در آن درآمد کل با هزینه کل برابر است. هزینه ثابت (مثل اجاره) به حجم تولید بستگی ندارد و هزینه متغیر (مثل مواد خام) با آن تغییر می‌کند.

معیارهای انتخاب در شرایط عدم اطمینان

معیار	نگرش	قاعده
حداکثر حداکثرها	خوش‌بینانه	بزرگ‌ترینِ بهترین نتیجه‌ها
حداکثر حداقل‌ها	بدبینانه	بزرگ‌ترینِ بدترین نتیجه‌ها
احتمال یکسان	دلیلی برای تفاوت احتمال‌ها نیست	احتمال برابر برای همه حالت‌ها و سنجش ارزش مورد انتظار

درخت تصمیم: ابزار تحلیل تصمیم چندمرحله‌ای (دنباله‌دار) که با ترسیم مسیرهای جایگزین، پیامد هر انتخاب و پیوندش با رویدادهای آینده را نشان می‌دهد؛ مراحل: ترسیم درخت ← برآورد احتمال و پیامد ← محاسبه ارزش مورد انتظار و انتخاب. تصمیم تک‌مرحله‌ای (ایستا) فقط نتیجه همان مرحله را می‌بینند.

◆ **چکیده کلیدی: ابزارهای کمّی و فنون تصمیم‌گیری**

- ✔ **ارزش مورد انتظار = جمع (احتمال هر حالت × پیامد آن).**
- ✔ **تعداد در نقطه سر به سر = هزینه ثابت ÷ (قیمت فروش واحد - هزینه متغیر واحد).**
- ✔ **ریسک ← ارزش مورد انتظار و درخت تصمیم؛ عدم اطمینان ← حداکثر حداکثرها، حداکثر حداقل‌ها یا احتمال یکسان.**

مثال کاربردی | یک جدول پیامد، چند معیار

- ✔ بدیل توسعه شعبه: تقاضای زیاد ۵۰۰ میلیون ریال سود، تقاضای کم ۲۰۰ میلیون ریال زیان.
- ✔ بدیل وضع فعلی: تقاضای زیاد ۲۰۰ و تقاضای کم ۱۵۰ میلیون ریال سود.
- ✔ الف) احتمال تقاضای زیاد ۰/۶. ب) احتمال‌ها نامعلوم.

قدم به قدم

۱. احتمال معلوم یعنی ریسک و معیار ارزش مورد انتظار: توسعه = ۲۲۰ = ۲۰۰ × ۰/۴ - ۵۰۰ × ۰/۶؛ وضع فعلی = ۱۸۰ = ۱۵۰ × ۰/۴ + ۲۰۰ × ۰/۶.

۲. احتمال نامعلوم یعنی عدم اطمینان. بدترین‌ها زیان ۲۰۰ و سود ۱۵۰ است، پس حداکثر حداقل‌ها وضع فعلی را برمی‌گزینند؛ بهترین‌ها ۵۰۰ و ۲۰۰، پس حداکثر حداکثرها توسعه را.

۳. احتمال یکسان: توسعه ۱۵۰ = ۲ ÷ (۲۰۰ - ۵۰۰) و وضع فعلی ۱۷۵ = ۲ ÷ (۱۵۰ + ۲۰۰).

جواب: الف) توسعه. ب) حداکثر حداکثرها: توسعه؛ حداکثر حداقل‌ها و احتمال یکسان: وضع فعلی.

الگوی حل: از معلوم بودن یا نبودن احتمال، شرایط را تشخیص بده و معیار همان شرایط را روی جدول پیامدها اجرا کن.

★ نکات مهم این مبحث

- ✔ مونت کارلو، برنامه‌ریزی خطی و نظریه صف از فنون تحقیق در عملیات‌اند.
- ✔ حداکثر حداقل‌ها بدبینانه و حداکثر حداکثرها خوش‌بینانه است.
- ✔ درخت تصمیم برای تصمیم چندمرحله‌ای و بر پایه ارزش مورد انتظار است.

فراگرد منطقی حل مسئله

اولویت مطالعه: ضروری | ۷ تست آخر فصل

روش‌های میان‌بر حل مسئله

روش میان‌بر	معنا
روش‌های قدیمی	تکرار راه وضعیت‌های مشابه گذشته
اختیارات مدیر	تصمیم با اختیار خود بر پایه توصیه کارشناسان
روش آزاد از تجربه	فرض اینکه منطقی‌ترین پاسخ هر مسئله، واضح‌ترین راه‌حل آن است

نکته: نمونه روش آزاد از تجربه: شرکتی برای افت کیفیت، کنترل کیفیت را سخت‌تر کرد و نتیجه نگرفت، چون علت خرابی دستگاه تهویه و خستگی کارکنان بود.

فراگرد منطقی حل مسئله در چهار مرحله

مرحله	کارهای اصلی
۱- شناسایی وضعیت	تعریف مسئله؛ تعیین اهداف و شاخص‌های تصمیم؛ تشخیص علل
۲- راه‌حل‌یابی	جست‌وجوی بدیل‌های ابتکاری، بی‌ارزیابی
۳- ارزیابی و انتخاب	ارزیابی بدیل‌ها و برگزیدن بهترین
۴- اجرا و پیگیری	برنامه‌ریزی اجرا، هدایت در حین اجرا، اصلاحات لازم

تعریف مسئله: مهم‌ترین گام؛ بیشتر خطاهای حل مسئله از تعریف نامناسب می‌آید: بیش از حد کلی یا محدود، یا گرفتن نشانه به جای علت.

بایسته‌ها و شایسته‌ها: دو دسته اهداف و شاخص‌های تصمیم؛ بدیل‌ها اول با بایسته‌ها (آنچه حتماً لازم است) غربال و بعد با شایسته‌ها (آنچه مطلوب است) رتبه‌بندی می‌شوند.

نکته: در راه‌حل‌یابی، وسوسه پذیرفتن اولین «راه‌حل عملی» و ارزیابی بدیل‌ها هنگام ساختنشان، مانع بدیل‌های بهتر و پایدار است.

۱- دو معیار ارزیابی بدیل: با اهداف و منابع سازمان چقدر عملی است و چقدر به حل مسئله کمک می‌کند.

۲- انتخاب بر پایه اطلاعات در دسترس، قدرت قضاوت مدیر و موازنه متغیرها (آرچر).

۳- ترتیب اجرا: تأمین و تخصیص منابع ← زمان‌بندی ← واگذاری مسئولیت‌ها ← گزارش‌گیری دوره‌ای ← آمادگی برای اقدام اصلاحی.

معیارهای ارزیابی کارایی تصمیم (نورمن مایر، Norman Maier)

معیار	سنجه
کیفیت عینی تصمیم	میزان استفاده از فراگرد رسمی و منطقی تصمیم‌گیری
پذیرش تصمیم توسط مجریان	جلب رضایت و همکاری مجریان

◆ چکیده کلیدی: فراگرد منطقی حل مسئله

- ✔ **شناسایی وضعیت ← راه‌حل‌یابی ← ارزیابی و انتخاب ← اجرا و پیگیری.**
- ✔ **کارایی تصمیم = کیفیت عینی + پذیرش مجریان (مایر).**
- ✔ **اعتبار تصمیم به قابل اجرا بودن آن است؛ ارزیابی‌اش با توجه به زمان اتخاذ، نه پس از دیدن نتیجه.**

★ نکات مهم این مبحث

- ✔ چهار مرحله: شناسایی وضعیت، راه‌حل‌یابی، ارزیابی و انتخاب، اجرا و پیگیری.
- ✔ در راه‌حل‌یابی بدیل‌ها ارزیابی نمی‌شوند.
- ✔ کارایی تصمیم از نظر مایر یعنی کیفیت عینی و پذیرش مجریان.

موانع حل مسئله و محدودیت‌های فراگرد منطقی

اولویت مطالعه: ضروری — ۷ تست آخر فصل

چهار شیوه نامطلوب فردی در برابر مسئله (ایروینگ جینیس و لئون من، Janis & Mann)

شیوه	پرسشی که پاسخش «نه» است	رفتار مدیر
اجتناب آرام	اگر کاری نکنم، وضع وخیم می‌شود؟	هیچ اقدامی نمی‌کند
تغییر آرام	اولین بدیل در دسترس پیامد وخیمی دارد؟	اولین بدیل به ظاهر کم‌خطر را برمی‌گزیند و بیشتر نمی‌گردد
اجتناب دفاعی	با تلاش بیشتر، راه بهتری پیدا می‌شود؟	فرار: عقب انداختن، سپردن تصمیم به دیگری، یا واضح‌ترین راه‌حل با نادیده گرفتن مخاطره
ترس (هراس)	زمان کافی برای تأمل هست؟	تنیدگی شدید زیر فشار زمان؛ ارزیابی واقع‌بینانه ناممکن

اصلاح تدریجی: برگزیدن بدیل‌هایی با تغییر جزئی در خط‌مشی‌های جاری؛ کم‌هزینه، پیش‌بینی‌پذیر و آشناست، ولی اغلب به راه‌حل کم‌ارزش و فدا شدن منافع بلندمدت می‌انجامد.

شش محدودیت فراگرد منطقی تصمیم‌گیری

محدودیت	معنا
تفاوت ارزش‌های اجتماعی تصمیم‌گیرندگان	جدال احساسی طولانی (مثل دروغ‌سنج در استخدام)
ناتوانی در ارزیابی پیامدها	زنجیره پیامدهای تصمیم پیش‌بینی‌پذیر نیست
عدم اطمینان نسبت به آینده	نبود اطلاعات کامل درباره همه بدیل‌ها
اکتفا به راه‌حل رضایت‌بخش	توقف با اولین راه‌حل رضایت‌بخش؛ ذهن با تلاش کمتر نتیجه می‌گیرد
اکتفا به عقلانیت نسبی	کاستن از پیچیدگی مسئله، چون همه بدیل‌ها سنجیدنی نیست
مصلحت‌اندیشی با توجه به وضعیت	تصمیم زیر فشار سیاسی و گروه‌های فشار

نکته: عقلانیت نسبی از محدودیت طبیعی توان انسان می‌آید؛ اکتفا به راه‌حل رضایت‌بخش انتخابی عمدی برای کم کردن بدیل‌هاست.

◆ **چکیده کلیدی: موانع حل مسئله و محدودیت‌های فراگرد منطقی**

- **پرسش‌ها به ترتیب: اجتناب آرام ← تغییر آرام ← اجتناب دفاعی ← هراس؛ چهار «آری» = حل منطقی مسئله (هوشیاری).**
- **شش محدودیت: تفاوت ارزش‌ها، پیامدها، عدم اطمینان، رضایت‌بخش، عقلانیت نسبی، مصلحت‌اندیشی.**

مثال کاربردی | تشخیص واکنش مدیر

- مدیری با شکایتی بی‌سابقه روبه‌روست؛ می‌داند بی‌اعتنایی گران است و انتخاب سرسری هم خطر دارد.
- امیدی به یافتن راه بهتر ندارد و تصمیم را به معاونش می‌سپارد.

قدم به قدم

۱. بی‌اقدامی وخیم است؟ آری؛ اجتناب آرام نیست.
۲. اولین بدیل پرخطر است؟ آری؛ تغییر آرام نیست.
۳. تلاش بیشتر راه بهتری می‌دهد؟ از نظر او نه؛ شیوه همین‌جا معلوم می‌شود.

جواب: اجتناب دفاعی (سپردن تصمیم به دیگری، نشانه فرار از مسئله).

الگوی حل: چهار پرسش را به ترتیب بپرس؛ نخستین «نه» نام شیوه است.

★ **نکات مهم این مبحث**

- پرسش‌های جینیس و من به ترتیب، اجتناب آرام، تغییر آرام، اجتناب دفاعی و هراس را جدا می‌کنند.
- فشار سیاسی و گروه‌های فشار همان مصلحت‌اندیشی با توجه به وضعیت است.
- عقلانیت نسبی محدودیت طبیعی است و رضایت‌بخش انتخاب عمدی.

مدل‌های تصمیم‌گیری

اولویت مطالعه: مهم | ۶ تست آخر فصل

شش مدل تصمیم‌گیری

مدل	راهبرد و نظریه‌پرداز	هدف و وسیله	نشانه تشخیص
کلاسیک (عقلایی)	بهینه‌سازی	اهداف روشن و پیش از گزینه‌ها	بهترین راه‌حل؛ تجویزی؛ یادگیری تک‌حلقه‌ای
اداری (رضایت‌بخش)	رضایت‌بخش؛ هربرت سایمون (Herbert Simon)	اهداف معمولاً پیش از گزینه‌ها، گاه در تغییر	«خوب به حد کافی»؛ توصیفی
تدریجی	چارلز لیندبلوم (Charles Lindblom)	اهداف و گزینه‌ها درهم‌تنیده	تجربه و مقایسه؛ گزینه‌های شبیه وضع موجود
پویش مختلط (کنکاش ترکیبی)	انطباقی؛ آمیتای اتزیونی (Amitai Etzioni)	خط‌مشی سازمان راهنمای تصمیم‌های تدریجی	ترکیب اداری و تدریجی؛ اقدام آزمایشی و برگشت‌پذیر

مدل	راهبرد و نظریه‌پرداز	هدف و وسیله	نشانه تشخیص
سطل زباله	غیرعقلایی	وسیله و هدف مستقل، تصادفی به هم می‌رسند	شانس و تصادف
سیاسی	عقلانیت فردی؛ قدرت	اهداف شخصی خودجوش به جای سازمانی	ائتلاف (اتحاد غیررسمی مدیران)

عقلانیت محدود (Bounded Rationality): مدیر در زمان و توان شناختی محدود است، پس به رضایت‌بخش (Satisficing) بسنده می‌کند: اولین گزینه‌ای که حداقل معیار را دارد، حتی اگر بهتری باشد.

◆ **چکیده کلیدی: مدل‌های تصمیم‌گیری**

- **کلاسیک: بهینه؛ اداری (سایمون): خوب به حد کافی.**
- **تدریجی (لیندبلوم): تجربه و مقایسه؛ پویش مختلط (اتزیونی): انطباقی.**
- **سطل زباله: شانس و تصادف؛ سیاسی: قدرت و ائتلاف.**

نکته: «اهداف خودجوش» هم در سطل زباله هست و هم در سیاسی؛ در سیاسی این اهداف شخصی‌اند و قدرت پیششان می‌برد، در سطل زباله شانس راه‌حل و مسئله را به هم می‌رساند.

★ **نکات مهم این مبحث**

- سایمون مدل اداری را با شعار «خوب به حد کافی» مطرح کرد.
- تجربه و مقایسه نشانه مدل تدریجی و استراتژی انطباقی نشانه پویش مختلط است.
- ائتلاف و اهداف شخصی مدل سیاسی را می‌شناساند و شانس سطل زباله را.

چالش‌های معاصر تصمیم‌گیری

اولویت مطالعه: تکمیلی | ۱ تست آخر فصل

چالش‌های معاصر: جریان‌های پیچیده تصمیم (استعاره رود)، عدم اطمینان فزاینده و عوامل پیچیدگی تصمیم. سبک‌های فردی پردازش اطلاعات و دام‌های ادراکی تصمیم در بخش ۲، فصل تصمیم‌گیری فردی آمده است.

◆ **چکیده کلیدی: چالش‌های معاصر تصمیم‌گیری**

- **هفت عامل پیچیدگی: معیارهای چندگانه، عوامل نامشهود، مخاطره، آثار بلندمدت، اطلاعات میان‌رشته‌ای، مشارکت، قضاوت ارزشی.**

نکته: «آثار کوتاه‌مدت» و «عوامل مشهود» جزو عوامل پیچیدگی نیستند؛ عکسشان هستند.

★ **نکات مهم این مبحث**

- عوامل پیچیدگی تصمیم هفت تاست و آثار بلندمدت و عوامل نامشهود جزو آنهاست.
- «آثار کوتاه‌مدت» و «عوامل مشهود» جزو عوامل پیچیدگی تصمیم نیستند.

تهیه شده از: فروشگاه تخصصی منابع آزمونهای استخدامی "بژیک" (www.bzhik.ir)

برگه جمع‌بندی فصل پنجم

تصمیم‌گیری و حل مسئله، یک صفحه برای مرور شب آزمون

فهرست‌ها و مدل‌های کلیدی

۱. هوبر: مسئله‌یابی ← تصمیم‌گیری (انتخاب درون آن) ← اجرا؛ حل مسئله = تصمیم‌گیری + اجرا

۲. مسئله‌یابی رسمی: ۱ رویه مستقیم (انحراف از تجربه، انحراف از برنامه، پیشی رقبا) + ۳ غیرمستقیم (کارکنان، مافوق‌ها، مشتری)

۳. سه ملاحظه برخورد با مسئله: سهولت ← احتمال حل با گذشت زمان ← مرجع تصمیم

۴. پیوستار اطلاعات: اطمینان ← مخاطره ← عدم اطمینان (همبستگی معکوس عدم اطمینان و اعتماد)

۵. ارزش مورد انتظار = جمع (احتمال × پیامد)؛ سر به سر = هزینه ثابت ÷ (قیمت واحد - هزینه متغیر واحد)

۶. فراگرد منطقی: شناسایی وضعیت ← راه‌حل‌یابی ← ارزیابی و انتخاب ← اجرا و پیگیری

۷. ترتیب اجرا: منابع ← زمان‌بندی ← واگذاری مسئولیت ← گزارش‌گیری ← اقدام اصلاحی

۸. جینیس و من: اجتناب آرام ← تغییر آرام ← اجتناب دفاعی ← هراس ← حل منطقی (هوشیاری)

۹. شش محدودیت فراگرد منطقی: ارزش‌ها، پیامدها، عدم اطمینان، رضایت‌بخش، عقلانیت نسبی، مصلحت‌اندیشی

۱۰. شش مدل: کلاسیک، اداری (سایمون)، تدریجی (لیندبلوم)، پویش مختلط (اتزیونی)، سطل زباله، سیاسی

تعریف‌های کلیدی

مسئله	ابهام برآمده از انباشت رویدادها که توان رسیدن به هدف را می‌کاهد
فرصت	موقعیتی که فراتر رفتن از اهداف را ممکن می‌کند
مسئله‌یابی	شناسایی، تعریف و اولویت‌بندی مسائل
تصمیم برنامه‌ریزی‌نشده	تصمیم برای مسئله غیرمعمول، منحصربه‌فرد یا بسیار مهم
مخاطره (ریسک)	احتمال وقوع هر نتیجه ممکن معین است
روش آزاد از تجربه	واضح‌ترین راه‌حل را منطقی‌ترین پاسخ فرض کردن
اصلاح تدریجی	بدیل‌هایی با تغییر جزئی در خط‌مشی‌های جاری

دام‌های تستی

۱ انتخاب یا تصمیم‌گیری

طراح تست انتخاب را هم‌معنای تصمیم‌گیری یا حل مسئله می‌گذارد. **مواظب باشید: انتخاب** جزئی از **تصمیم‌گیری** است و تصمیم‌گیری مترادف مدیریت. ص ۷۷

۲ مستقیم یا غیرمستقیم

طراح تست «پیشی گرفتن رقبا» یا «انحراف از برنامه» را میان رویه‌های غیرمستقیم می‌آورد. **مواظب باشید:** این سه وضع مال **رویه مستقیم** است که یابنده‌اش خود مدیر است؛ **رویه‌های غیرمستقیم** کارکنان، مافوق‌ها و مشتری‌اند. ص ۷۸

۳ ریسک یا عدم اطمینان

طراح تست تعریف «احتمال معلوم» را به عدم اطمینان نسبت می‌دهد. **مواظب باشید:** در **مخاطره** احتمال هر نتیجه معین است؛ در **عدم اطمینان** نه احتمال معلوم است و نه شمار نتایج. ص ۷۹

۴ تغییر آرام یا اجتناب آرام

طراح تست توصیف «اولین بدیل در دسترس را برمی‌گزینند» را اجتناب آرام می‌نامد. **مواظب باشید:** در **اجتناب آرام** مدیر هیچ اقدامی نمی‌کند؛ گرفتن اولین بدیل کم‌خطر نشانه **تغییر آرام** است. ص ۸۱

۵ عقلانیت نسبی یا رضایت‌بخش

طراح تست جای تعریف این دو را عوض می‌کند. **مواظب باشید: عقلانیت نسبی** محدودیت طبیعی توان انسان است و **راه‌حل رضایت‌بخش** انتخابی عمدی برای کم کردن بدیل‌ها. ص ۸۲

۶ سیاسی یا سطل زباله

طراح تست به استناد «اهداف خودجوش» مدل سیاسی را سطل زباله معرفی می‌کند. **مواظب باشید:** در **مدل سیاسی** اهداف خودجوش شخصی‌اند و با قدرت و ائتلاف پیش می‌روند؛ در **سطل زباله** شانس و تصادف راه‌حل را می‌سازد. ص ۸۳

تهیه شده از: فروشگاه تخصصی منابع آزمونهای استخدامی "بژیک" (www.bzhik.ir)

پایان نمونه رایگان

بقیه‌اش در فایل کامل است

در این نمونه ۸ صفحه از ۴۰۳ صفحه را دیدید.

۴۰۳	۱۱۲۱	۲۲	۶
صفحه	تست با پاسخ تشریحی	فصل درسنامه فشرده	آزمون جامع

فایل کامل، بخش به بخش

بخش	عنوان	فصل و تست	از صفحه
۱	مبانی سازمان و مدیریت	۱۲ فصل، ۶۰۸ تست + ۶۰ سؤال جامع	۴
۲	رفتار سازمانی	۷ فصل، ۲۸۸ تست + ۴۰ سؤال جامع	۲۳۴
۳	منابع انسانی	۳ فصل، ۱۰۵ تست + ۲۰ سؤال جامع	۳۵۵
	جمع	**۱۱۲۱ تست**	

- هر فصل: درسنامه فشرده با برچسب اولویت مطالعه، جدول مقایسه نظریه‌ها، کادر «چکیده کلیدی» و برگه جمع‌بندی یک‌صفحه‌ای.
- زیر پاسخ هر تست نوشته شده مطلبش در کدام صفحه درسنامه است.
- ۶ آزمون جامع ۲۰ سؤالی با سؤال‌هایی که در تست فصل‌ها نیامده‌اند؛ ویرایش‌های بعدی برای خریداران رایگان است.

دانلود فایل کامل pdf از بژیک

دانلود بسته جامع استخدامی درس تئوریهای مدیریت - آپدیت ۱۴۰۵ | درس و تست

bzhik.ir