



مهارت های مسئله یابی و تصمیم گیری



فهرست مطالب

تعاریف:

- تعریف مسئله، تعریف مسئله‌یابی، تعریف تصمیم‌گیری، تعریف انتخاب، - تعریف حل مسئله

1- مسئله‌یابی

2- تصمیم‌گیری

3- حل مسئله

تعریف مسئله

موانع ایجاد شده در راه رسیدن به هدف
یا عامل کاهش توان سازمان در رسیدن به اهداف سازمانی را مسئله می گویند .

تعریف مسئله‌یابی

فرایند شناسایی مسائل، تعریف، و اولویت‌بندی آنها



تعریف فرایند

مجموعه فعالیت‌هایی که
ورودی‌ها را به خروجی‌ها تبدیل می‌کند



مثلاً در یک فرایند حسابداری، مجموعه اطلاعات ورودی به واحد مالی پس از عملیات حسابداری به خروجی منجر می‌شود که این خروجی می‌تواند گزارش‌های مالی یا صدور چک باشد

تعریف تصمیم‌گیری

فرایند انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف برای حلّ مشکل

تصمیم‌گیری کار اصلی مدیران است
هر مدیری برای اجرای هر یک از وظایف خود اعم از برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل
همواره نیاز به اخذ تصمیم دارد



تعریف انتخاب

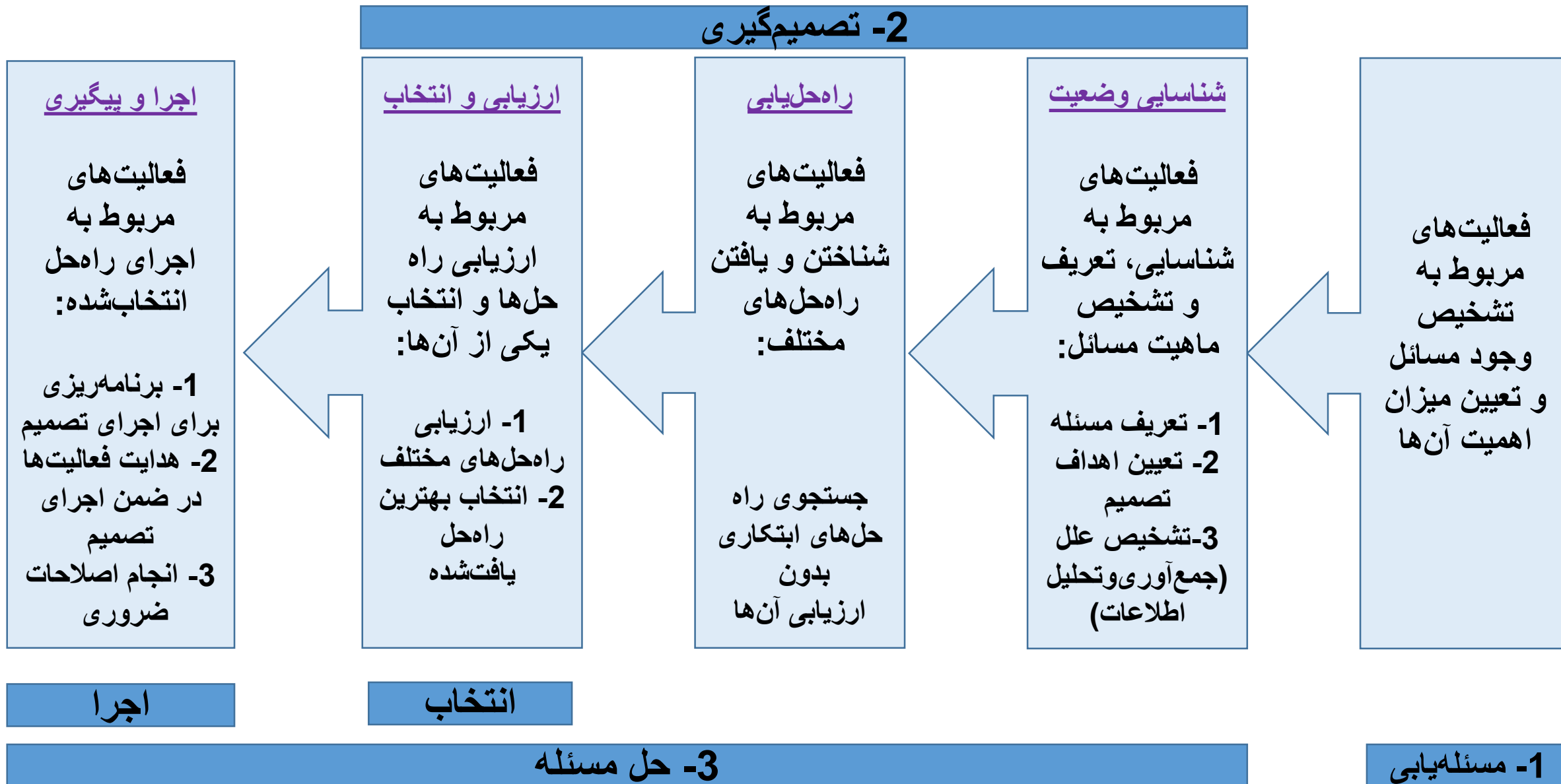
گزینش یک راه حل از مجموعه راه حل های موجود



تعریف حل مسئله

فرایند یافتن جواب یا جواب هایی برای یک سؤال

نگاهی کلی به فرایندهای مسئله‌یابی، تصمیم‌گیری و حل مسئله



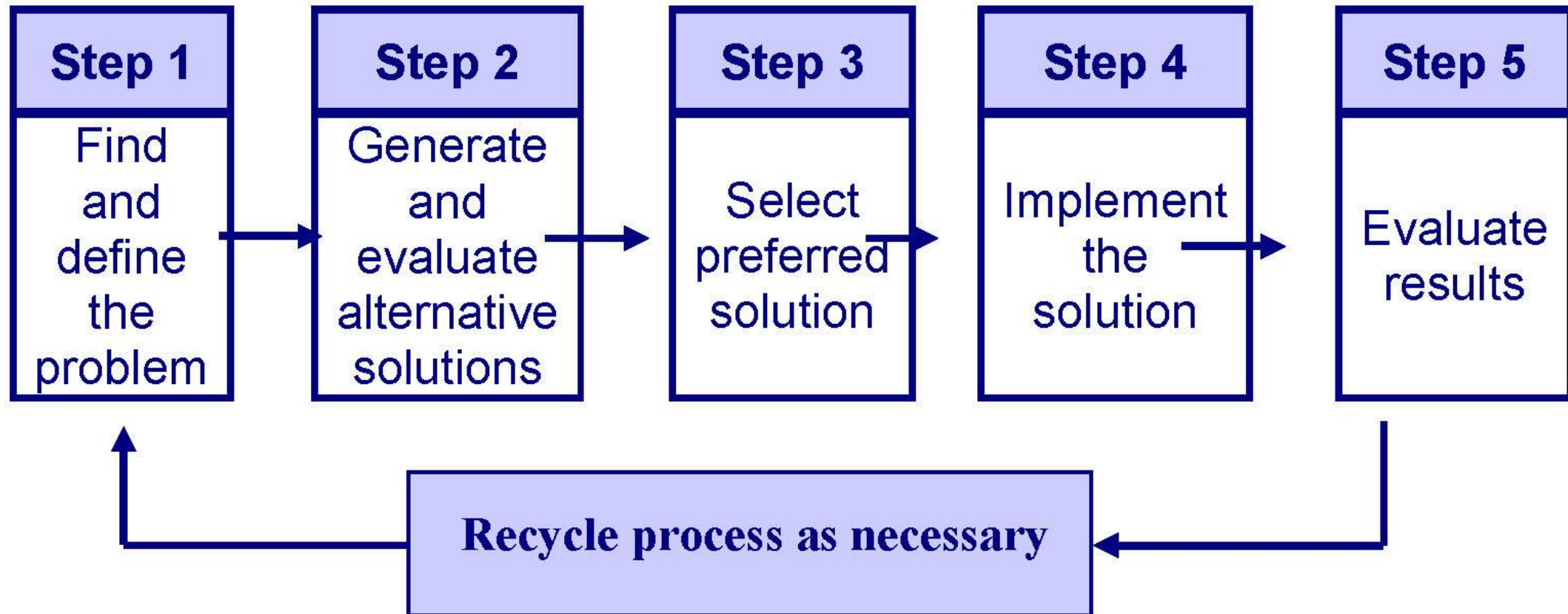


Figure 2.1: Steps in decision making and problem solving



مدل 3:

فرآیند عقلایی تصمیم گیری:

- 1/ تعریف مسئله
- 2/ ایجاد راه حلها
- 3/ ارزیابی راه حلها
- 4/ اتخاذ تصمیم
- 5/ اجرای تصمیم
- 6/ ارزیابی نتایج و فراهم آوردن بازخورد

مدل 4:

گام های مهم در تصمیم گیری:

- روش های نظام یافته
1. تعیین اهداف
2. گرد آوری مطالب
3. شناسایی راه حل های مختلف
4. ارزیابی گزینه ها
5. انتخاب بهترین گزینه

1- مسأله یابی

مسئله یابی:

فرآیند شناسایی مسئله و تعیین اهداف و اولویت بندی آنها را مسئله یابی می نامند



روش‌های مسئله یابی

برای آگاهی از وجود مسئله می توان از روش های رسمی و غیر رسمی استفاده کرد:

الف) مسئله یابی به روش رسمی

ب) مسئله یابی به روش غیر رسمی



روش رسمی مسئله یابی خود به دو نوع تقسیم می‌گردد:

1- رویه مستقیم 2- رویه غیر مستقیم

1- رویه مستقیم

در رویه مستقیم مدیر خودش از وضعیت های ایجاد شده زیر به وجود مسئله پی می‌برد:
1) انحراف از تجربیات گذشته ؛ 2) انحراف از برنامه تعیین شده ؛ 3) پیشی گرفتن از رقبای.

2- رویه غیرمستقیم

در این رویه مدیر با واسطه‌هایی به وجود مسأله پی برده است
اطلاع بر وجود مسأله از این رویه به یکی از طرق زیر است:

- 1) مسأله یابی از طریق مافوق‌ها؛ 2) مسأله یابی از طریق کارکنان؛
3) مسئله‌یابی از طریق مشتریان یا ارباب رجوع



1- رویه مستقیم

(1) انحراف از تجربیات گذشته

مدیران با توجه به عملکردهای گذشته و تجربیاتی که از گذشته در مورد سازمان دارند به تغییر در این روندها و وجود مسأله پی می‌برند
نظیر این که تولید امسال نسبت به سال گذشته کاهش یابد

(2) انحراف از برنامه تعیین شده

نظیر این که سود دهی واحد تولید از میزانی که در برنامه‌های تدوینی می‌باشد کاهش یابد
و یا هزینه‌های تولید از بودجه‌های پیش بینی شده افزایش یابد

(3) پیشی گرفتن از رقبا

مدیران سازمان‌ها با توجه به عملکرد و سبقت‌گیری رقبا با اتخاذ یک رویه عملیاتی جدید از سوی آنها و اختصاص سهم بیشتری از بازار به خود، به وجود مسأله در رویه عملکرد سازمان پی می‌برند



1) مسأله یابی از طریق مافوق‌ها:

مدیران که در سطح عالی می‌باشند و اشراف بر تمامی فعالیت‌های حوزه مدیریت خود دارند موظفند که سایر مدیران سطوح پایین را از وجود مسأله و یا مسائل و نیازهای آینده آگاه نمایند

2) مسأله یابی از طریق کارکنان:

مدیران می‌توانند از یادآوری و گوشزد کردن کارکنان در مورد مسائل و مشکلات به وجود مسأله آگاهی یابند. کارکنان با توجه به تجربه‌هایی که در کار خود دارند به وجود مسأله پی برده و آن را به مدیر گزارش می‌دهند کارکنان از آن جهت که عواقب و مسئولیت‌های عدم گزارش دادن مسائل و نیازها گردن گیر آنان نشود مسائل و مشکلات را به مدیران مافوق خود گزارش می‌دهند

3) مسئله‌یابی از طریق مشتریان یا رباب رجوع:

از آن جهت که مشتریان برخورد بی‌واسطه با نتیجه عملکرد سازمان دارند و به راحتی می‌توانند از نواقص در عملکرد آگاه شوند می‌توان به وجود مسأله را از طریق آنان پی‌برد؛ مثلاً از شکایت مشتریان در مورد کیفیت خدمات و کالاها به وجود مشکل در کیفیت کالاها تولیدی و استاندارد سازی کالاها می‌توان پی‌برد

ب) مسئله یابی غیر رسمی

مسئله یابی غیررسمی امری بینشی است

خصوصیت روش غیر رسمی مسأله یابی آن است که
بر خلاف روش رسمی که دانش است و قابل تعمیم و تعلیم
این روش بینش است و قابل تعمیم و تعلیم نیست؛
یعنی از درون فرد و ابداعی شخص مدیر می باشد که در مواقعی بسیار شهودی به وجود
مسأله پی می برند

اشتباهات مدیران در فرایند مسئله یابی



در فرایند مسئله یابی مدیران ممکن است اشتباهاتی مرتکب شوند که این امراثربخشی فعالیت‌های آنها را تحت تأثیر قرار می دهد
این اشتباهات عبارتند از:

1- نادیده گرفتن مسئله

2- تفسیر نادرست از رویدادها

3- به تعویق انداختن مسئله

1- نادیده گرفتن مسئله:



در این وضعیت به رغم آثار و ظواهر مشکل، مدیر اساساً آن را انکار می کند و می گوید ما هیچ مشکلی نداریم و در بهترین وضعیت هستیم



1- نادیده گرفتن مسئله:



چرا مدیران به این اشتباه دچار میشوند؟

مدیران توانمند

چنانچه مدیر در سازمان احساس کند که مدیر توانمندی است احساس مشکل را نشانه ضعف خود می داند و همیشه در فضایی خود را نگه می دارد که بعنوان مدیر توانمند مشکلات اطراف خود را حل می کند

مدیران ضعیف

و از بعد دیگر اگر مدیر ضعیف و بویژه بی انگیزه در انجام امور هم باشد با احساس مشکل و اعتراف به وجود آن از او انتظار می رود بعنوان یک مدیر به دنبال راهکارهای عملی حل مشکل باشد و چون علاقه ای به انجام فعالیت به هر شکل ممکن را ندارد به انکار مسئله می پردازد .

2- تفسیر نادرست از رویدادها:

در این وضعیت تفاسیر مختلفی نسبت به یک مسئله وجود دارد؛
مثلاً هنگامی که سازمان با ترک خدمات کارکنان روبه رو می شود
ممکن است برخی از مدیران آن را فرصت و برخی دیگر آن را تهدید تلقی نمایند
این وضعیت باعث می شود که موضوع اصلی در کانون تصمیم گیری قرار نگیرد



3- به تعویق انداختن مسئله :

به تعویق انداختن مسئله یعنی شانه خالی کردن و امروز و فردا کردن تصمیم گیری است
برخی از مدیران که به این شیوه تصمیم گیری می کنند بر این باورند که بسیاری از مسائل و مشکلات به مرور زمان حل خواهند شد و نیاز به تصمیمگیری نیست

ناپلئون بناپارت از جمله کسانی بود که به این شیوه مدیریت می کرد
و مطالعه نامه های رسیده را تا سه هفته به تعویق می انداخت
و هنگامی که پس از سه هفته آنها را می خواند خوشحال می شد
که می دید بسیاری از مسائل و مشکلات در طی این مدت حل شده اند!!!



اهمیت مسئله‌یابی از نظر انیشتین

“If I had 60 minutes to solve a problem, I'd spend 55 minutes defining it, and 5 minutes solving it.” -- Albert Einstein.

2- تصمیم گیری

فرایند انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف برای حلّ مشکل

تصمیم‌گیری کار اصلی مدیران است
هر مدیری برای اجرای هر یک از وظایف خود اعم از
برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل همواره نیاز به اخذ تصمیم دارد



اهمیت تصمیم گیری

مفهوم تصمیم گیری انتخاب کردن و به نتیجه رسیدن است،

مثلاً اینکه آیا کسی را اخراج کرد یا خیر،

یا روش کاری جاری را با روش جدیدی جایگزین کرد

که ممکن است مقبول کارکنان نیافتد

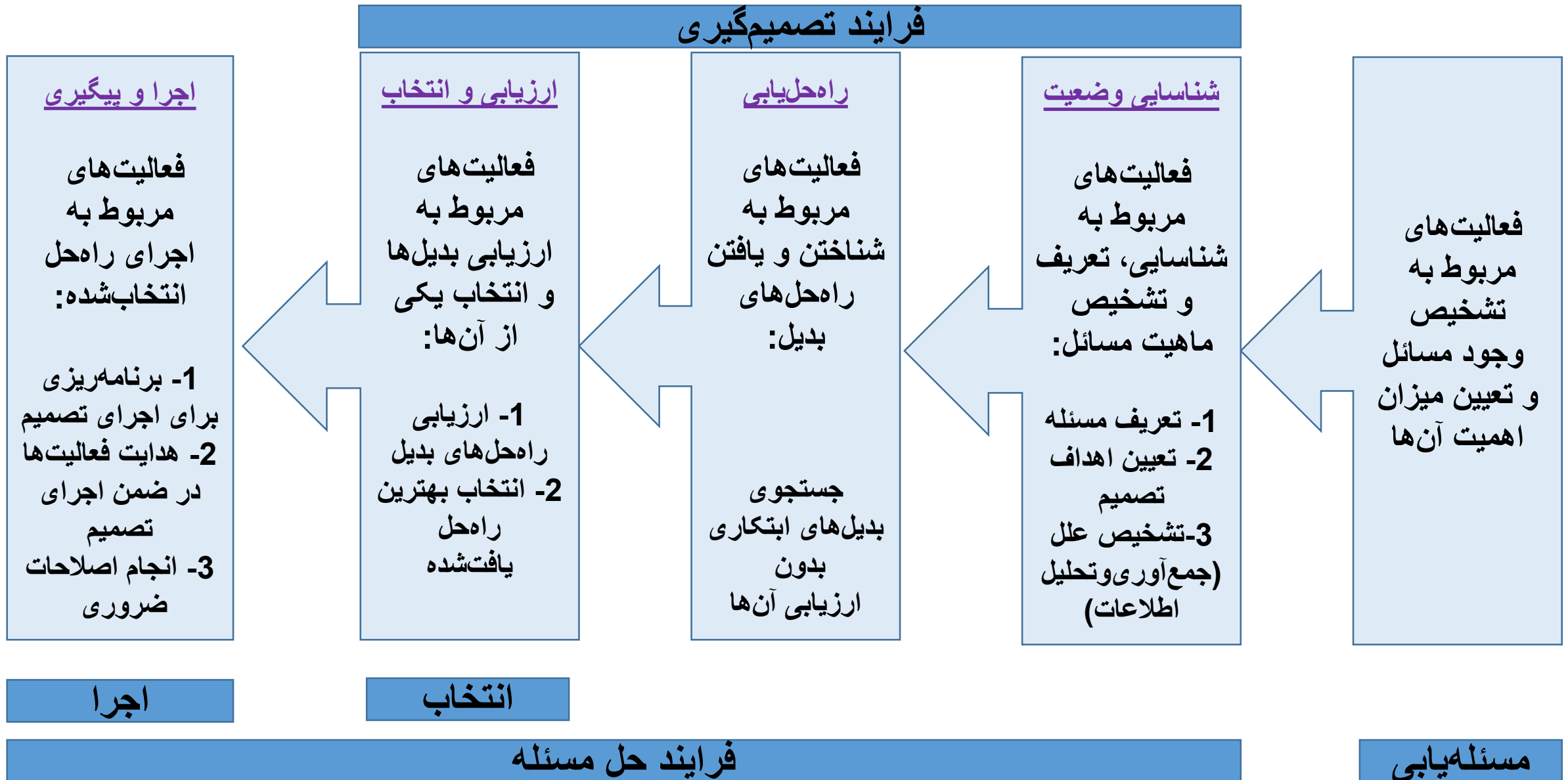
و یا ...

با این حال توانایی اخذ تصمیم های کارآمد برای مدیران امری حیاتی است،

زیرا می توان گفت شکست، موفقیت و حتی بقای هر سازمان

به طور کامل در گرو کیفیت فرایندهای تصمیم گیری در آن سازمان است

یادآوری: نگاهی کلی به فرایندهای مسئله‌یابی، تصمیم‌گیری و حل مسئله





مرحله اول: شناسائی و بررسی وضعیت موجود

مرحله اول فرایند تصمیم گیری شناسائی،
تعیین و تشخیص مسأله‌ای است که در راه تحقق هدف مانع ایجاد کرده است
در این مرحله باید ابتدا کوشش شود تا مسأله شناخته و بصورت دقیق و درستی
تعریف گردد،
عواملی که در بوجود آمدن مسأله مؤثر بوده‌اند شناخته شوند و هدف از تصمیم گیری
نیز تعیین گردد
لذا باید در مرحله اول سه اقدام مهم انجام گیرد:

1. تعریف مسأله

2. تشخیص علت یا علل ایجاد مسأله

3. تعیین اهداف تصمیم

شناسایی وضعیت

فعالیت‌های
مربوط به
شناسایی، تعریف
و تشخیص
ماهیت مسائل:

- 1- تعریف مسئله
- 2- تعیین اهداف
تصمیم
- 3- تشخیص علل
(جمع‌آوری و تحلیل
اطلاعات)



1. تعریف مسأله:

تا مسأله ای به درستی و دقت تعریف نگردد قابل حل شدن نیست
چه بسا در تعیین و تعریف مسأله خطا صورت گیرد و مورد دیگری به جای آن مسأله شناخته شود که خود ایجاد مشکل می‌کند
خطاهایی که در حل مسأله پیش می‌آید معمولاً ناشی از آن است که مسأله به صورت نامناسب تعریف می‌شود

مثال: کاهش سطح فروش شرکت

2. تشخیص علل:

پس از آنکه مسأله و اهداف حل آن تعریف و تعیین گردید نوبت به تشخیص علل پیدایش مسأله می‌رسد که باید علل و تغییراتی که در
بوجود آمدن مسأله نقش داشته‌اند مورد بررسی قرار گیرد. برای آنکه بتوان مسأله را حل نمود و به اهداف مورد نظر از اجرای راه حل آن
مسأله دست یافت باید شناخت دقیقی از علل پیدایش مسأله داشت.

مثال: نارضایتی کارشناسان فروش و یا کاهش کیفیت محصول در مثال فوق

3. تعیین اهداف تصمیم:

در واقع در این مرحله باید تعیین شود که با حل مسأله چه وضعیتی را باید بدان دست یافت و حاصل کرد
آن تصمیم و راه‌حلی مؤثر آن است که وضعیتی و اهدافی را که می‌خواهیم به آنها برسیم میسر سازد

مثال: افزایش کیفیت محصول در مثال فوق

مرحله دوم: راه حلّ یابی

برای حلّ یک مسأله هر چه تعداد راه حل‌های بدیل و فرضی بیشتر باشد
احتمال انتخاب راه حل مؤثر و مناسب بیشتر است

دستیابی به راه حل‌ها در تصمیم‌گیری مستلزم خلاقیت ذهنی مدیر است
علاوه بر این باید از کمک فکری دیگران نیز بهره گرفت

معمولاً و سوسه پذیرش اولین راه حلّی که به ذهن می‌رسد مانع از آن
می‌شود که مدیران بتوانند بهترین راه حل را انتخاب نمایند

راه حل‌یابی

فعالیت‌های
مربوط به
شناختن و یافتن
راه حل‌های
بدیل:

جستجوی
بدیل‌های ابتکاری
بدون
ارزیابی آن‌ها



مرحله سوم: ارزیابی و انتخاب

مرحله مهم در فرایند تصمیم گیری
انتخاب و گزینش راه حل مورد نظر است
لذا قبل از آنکه راه حلی انتخاب شود باید آنها را مورد ارزیابی قرار داد
زمانی که راه حل های بدیل برای حل مسأله شناسایی شدند
باید آنها را از حیث اثرگذاری و کارکردشان در حل مسأله ارزیابی کرد

معیار های ارزیابی:

1. قابلیت اجرا، 2. مقبولیت، 3. احتمال زیان

ارزیابی و انتخاب

فعالیت های
مربوط به
ارزیابی بدیل ها
و انتخاب یکی
از آنها:

- 1- ارزیابی
راه حل های بدیل
- 2- انتخاب بهترین
راه حل
یافت شده

معیار های ارزیابی:



1. قابلیت اجرا

ممکن است یک بدیل بسیار مطلوب باشد ولی قابلیت اجرا نداشته باشد

برای مثال اگر سود شرکت سیر نزولی بپیماید
در این صورت ممکن است در صدد کاهش هزینه‌های جانبی تولید برآید
ولی کاهش هزینه ها ممکن است به بی کیفیتی محصول بینجامد
در این صورت استفاده از این بدیل عملی و مؤثر نخواهد بود

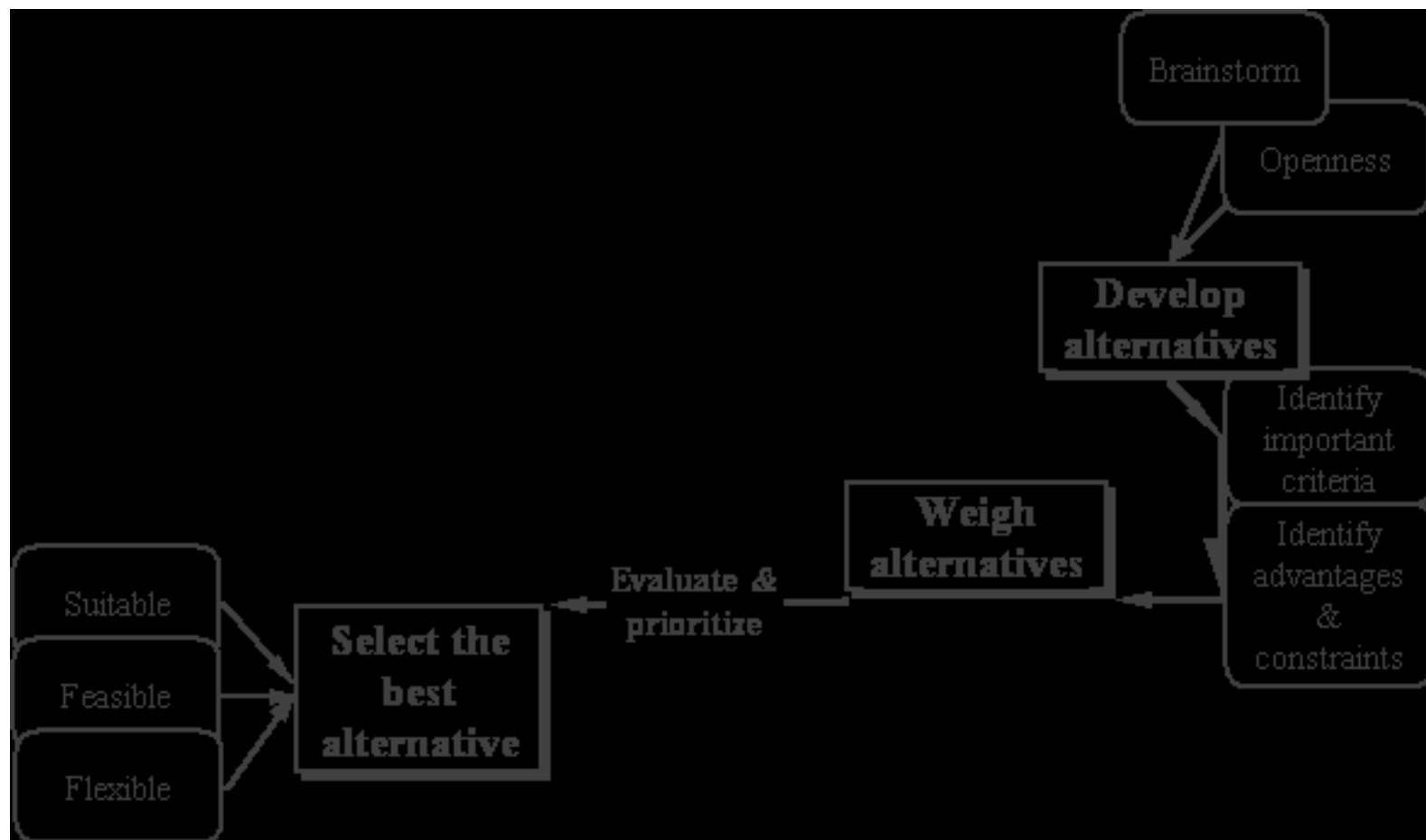
2. مقبولیت

برآورد میزان علاقه یا اکراه کارکنان به اجرای راه حل مورد نظر
زیرا موفقیت هر طرح و برنامه جدید تا حدود زیادی در گروه پذیرش آن از سوی کارکنان است

3. احتمال زیان

بررسی زیان های احتمال ناشی از اجرای هر راه

مدل انتخاب یک راه حل



مرحله چهارم: اجرای تصمیم و پیگیری آن

پس از آنکه بهترین راه حل انتخاب گردید
باید آن راه حل انتخابی به اجراء گذارده شود
زیرا اعتبار تصمیم وابسته به قابل اجرا بودن آن است

باید از طریق نظارت و بازنگری و دریافت گزارش
روند اجرای تصمیم را پیگیری نمود

اجرا و پیگیری

فعالیت‌های
مربوط به
اجرای راه‌حل
انتخاب‌شده:

- 1- برنامه‌ریزی
برای اجرای تصمیم
- 2- هدایت فعالیت‌ها
در ضمن اجرای
تصمیم
- 3- انجام اصلاحات
ضروری

چگونه می‌توان روند اجرای تصمیم را پیگیری و کنترل کرد؟

با پاسخ به این پرسش‌ها :

1. آیا کارها مطابق برنامه‌پیش می‌رود؟

2. در نتیجه اجرای تصمیم چه واکنش‌هایی در محیط داخلی و خارجی سازمان بروز می‌کند؟

3. آیا کارکنان مطابق انتظارات سازمان عمل می‌کنند؟

4. پاسخ رفتاری و واکنش کارکنان در برابر تصمیم اتخاذ شده چیست؟

انواع مراجع تصمیم‌گیری:

1. تصمیم‌گیری انفرادی

2. تصمیم‌گیری گروه کوچک

3. تصمیم‌گیری گروه بزرگ یا سازمان

سطوح تصمیم‌گیری

سطح یک:

تصمیم من (مدیر ارشد) بدون کمک شما

سطح دو:

تصمیم من با کمک شما (مسئولیت تصمیم با مدیر است)

سطح سه:

تصمیم ما (مسئول تصمیم‌گیری مشخص نیست)

سطح چهار:

تصمیم شما با کمک من

از سخت‌ترین کارهای مدیران، چون باید قدرت خود را فراموش کنند و اجازه دهند فرد دیگری تصمیم بگیرد.

سطح پنج:

تصمیم شما بدون کمک من (تفویض کامل)

انواع تصمیمات بر حسب مرجع اتخاذ آنها



✓ تصمیمات پیچیده

✓ تصمیمات مشورتی

✓ تصمیمات فوری

✓ تصمیمات عادی

✓ تصمیمات پیچیده

مشکلاتی که راه حل روشنی برای آن وجود ندارد موضوع اینگونه تصمیمات است

اخذ چنین تصمیماتی

از طریق تمرکز گروه مدیران یا زیر گروه عملیاتی آن

و در صورت لزوم با کمک کارشناسانی خارج از تیم میسر است

مانند تصمیماتی در مورد تحولات کلان اقتصادی در سطح جامعه



✓ تصمیمات مشورتی

مشکلاتی که برای حل آنها مشارکت دادن کسانی که از نتایج تصمیم تأثیر می پذیرند مهم است
این امر ممکن است به معنای دخالت دادن کلیه افراد اداره یا گروه
در فرایند تصمیم گیری یا باز هم مشورت با افرادی از خارج از سازمان باشد

مانند تصمیماتی در مورد تحولات سازمانی



✓ تصمیمات فوری

مشکلاتی که در پی یکسری اتفاقات سریع پیش می‌آیند
و چنانچه فوراً به آنها رسیدگی نشود، ممکن است پیامدهای جدی داشته باشند
در این موارد مدیر اغلب شخصاً به مسائل رسیدگی می‌کند
و تصمیمات لازم را اتخاذ می‌نماید

مانند تصمیماتی در مورد ازکار افتادن سیستم تولید

URGENT

✓ تصمیمات عادی

مشکلاتی که اگر حل آنها به عهده یک نفر
که معمولاً مدیر یا رهبر است گذاشته شود،
در وقت صرفه جویی می گردد

مانند تصمیماتی در مورد مشکلات اداری



	URGENT	NOT URGENT
IMPORTANT	I Crises Medical Emergencies Pressing Problems Deadline-driven projects Last-minute preparations for scheduled activities	II Preparation/Planning Prevention Values Clarification Exercise Relationship building True recreation/Relaxation
NOT IMPORTANT	III Interruptions, some calls Some mail, some reports Some meetings Many “pressing matters Many popular activities	IV Trivia, busy work Junk mail Some phone messages/email Time wasters Escape activities Viewing mindless TV shows

I Important and Urgent	II Important & Not Urgent
III Not Important & Urgent	IV Not Important & Not Urgent

From *First Things First*, Stephen R. Covey, A. Roger Merrill, and Rebecca R. Merrill (1996)



انواع شرایط بحرانی:

- شرایطی که نیاز به اتخاذ تصمیمات فوری وجود دارد
- شرایطی که کمبود زمان برای حل مشکل وجود دارد
- شرایطی که درخواست ارسال اطلاعات به فوریت وجود دارد
- شرایطی که احساس شود کنترل دارد از دست خارج می شود
- شرایطی که فعالیت های عادی و جاری هم با مشکل مواجه می شوند
- شرایطی که شهرت سازمان آسیب می بیند

انواع تصمیمات برحسب نحوه برنامه‌ریزی



تصمیمات برنامه‌ریزی شده:

تصمیماتی که چندان مهم نیستند یا تکراری اند و روند ها یا معیار های از پیش تعیین شده ای برای اتخاذ آنها در نظر گرفته شده است احتمال زیان در آنها زیاد نیست و از این رو ، آسان تر می توان آنها را به دیگران محول کرد.

تصمیمات برنامه‌ریزی نشده:

تصمیمات جدید و غیر تکراری با احتمال زیان بالا. تصمیمات مزبور در موقعیت های غیر عادی یا مبهم که در آنها راه های بسیاری برای اقدام وجود دارد ضرورت میابد.



1-تصمیمات برنامه‌ریزی شده:

که تکراری و کاملاً مشخص هستند و برای حل مساله مورد نظر روش ها و رویه های مشخصی وجود دارد.

مانند روش پرداخت هزینه های ماموریت ، روش خرید جزئی و

2- تصمیمات برنامه‌ریزی نشده:

تازه و جدید هستند ، و برای حل آنها روش یا رویه خاصی وجود ندارد. تصمیمات زمانی گرفته می شوند که سازمان پیش از آن با این مساله روبرو نشده و نمی تواند واکنش نشان دهد

هر چه فرد در سلسله مراتب سازمانی جایگاه بالاتری داشته باشد، داشتن توان اخذ تصمیم های برنامه‌ریزی نشده اهمیت بیشتری می یابد، زیرا بیشتر تصمیم هایی که باید بگیرد برنامه‌ریزی نشده اند



انواع تصمیمات برحسب ماهیت آنها

تصمیمات راهبردی

تصمیم‌گیری در مورد برنامه‌ها، راهبردها و سیاستهای کلان

تصمیمات تاکتیکی

تصمیم‌گیری در مورد راهکارها و دستورالعملهای اجرایی، تخصیص منابع و دستیابی به اهداف و برنامه‌های کلان

تصمیمات اجرایی

هدف از تصمیم‌گیری در این سطح تضمین این امر است که مشتریان در همان زمانی که خواهان چیزی هستند برایشان فراهم می‌شود.

Different Kinds of Decisions



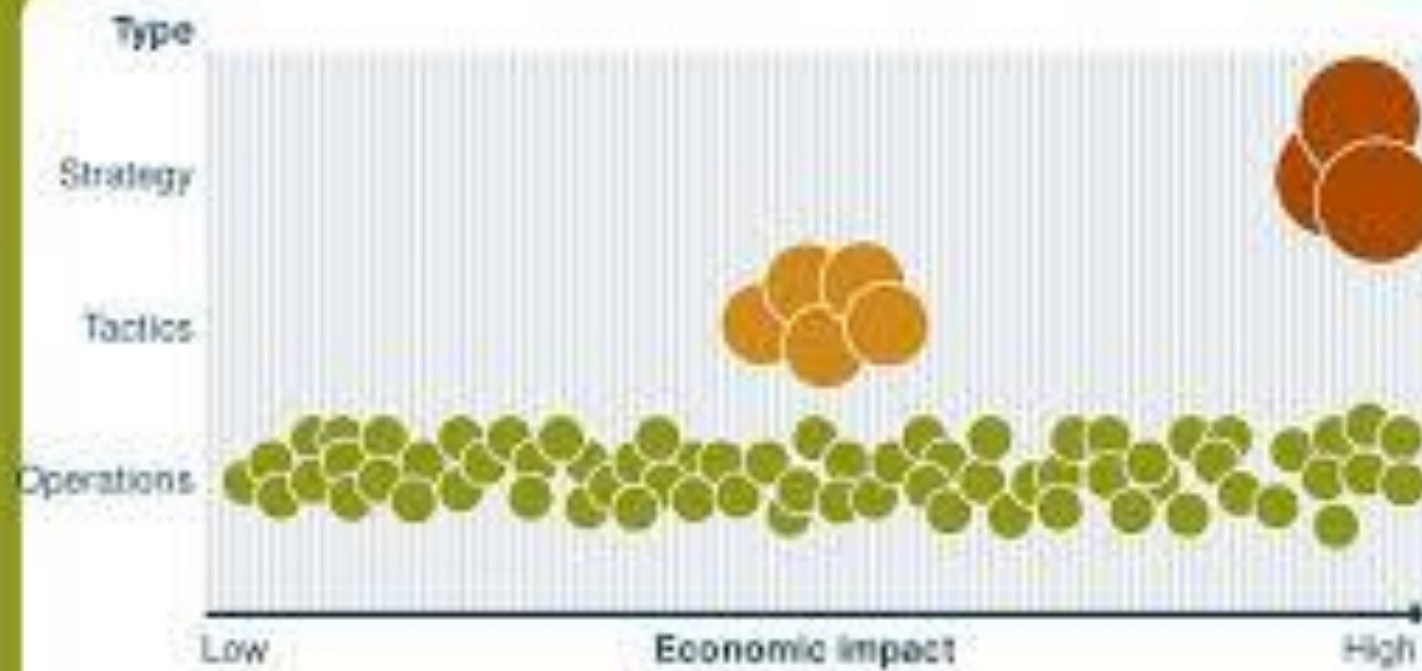


Decision Level	Description	Examples	Type of Information
Strategic	Seeking Competitive Advantage Taking long-term view	Launch of new, untried product that might project organisation to becoming a market leader	Economic trends and issues, initiatives of rivals, supplier performance, customer trends
Tactical	Improving operations without restructuring the company	New tools or procedures to cut costs or improve efficiency	Production cost analysis, sales forecasts, quality levels, staff turnover, productivity statistics
Operational	Day-to-Day actions to keep the company functioning RSK © 2013	Preparing work schedules for employees, ordering supplies	Daily transactions, staff workloads, inventory levels, fault reports, production schedules

Table 10: Management Level, Decision Type and Information Type



Different kinds of decisions





روش های تصمیم گیری

روش های تصمیم گیری گروهی:

- 1- طوفان مغزی
- 2- گروه اسمی
- 3- فن دلفی
- 4- ملاقات های الکترونیک

روش های تصمیم گیری فردی:

- 1- متمرکز
- 2- غیرمتمرکز



روش های تصمیم گیری فردی:



1- متمرکز

مدیر، به تنهایی تصمیم می‌گیرد و آن را برای اجرا به سطوح پایین تر ابلاغ می‌کند

2- غیرمتمرکز

مدیر، پیش از گرفتن تصمیم، آن را به بقیه گروه عرضه میکند یا با آنها مشورت می‌نماید.

روش های تصمیم گیری گروهی:



1- طوفان مغزی

قواعد طوفان مغزی عبارتند از:

1. مسئله در یک هماهنگی مطرح می شود.
2. مدیر مسئله را مطرح می کند و به تشریح آن می پردازد.
2. حاضران به فکر کردن و ارائه ی ایده های مربوط به مسئله تشویق می شوند.
3. دبیر جلسه آنچه را افراد می گویند عینا یادداشت می کند.
4. قطع صحبت دیگران یا بحث به هیچ وجه مجاز نیست، زیرا جریان آزاد ایده ها را مختل می کند.
5. هنگامی که یورش فکری پایان یافت، کلیه ی پیشنهادها و ایده ها، دسته بندی و ارزیابی می شوند. در این مرحله فهرست کوتاهی از عملی ترین ایده ها تهیه می شود.
6. گام بعدی در طوفان مغزی واقعی عبارت است از دسته بندی کردن ایده های مشابه.
7. هنگامی که دسته های پیشنهادها مرتب گردید، ایده های غیر واقع گرایانه است حذف می شوند.
8. بهترین ایده یا ایده ها انتخاب می شوند.

2- گروه اسمی

- در این روش اعضای گروه از بین افرادی که در موضوع مورد نظر برای تصمیم گیری صاحب نظر و مجرب هستند انتخاب و در جلسه‌ای گرد هم می آیند
- ابتدا مسئله ای را که باید در باره آن تصمیم بگیرند مطرح می‌کنند
- بررسی و تبادل نظر آغاز می‌شود
- اعضای جلسه در آغاز حق سخن گفتن با یکدیگر را ندارند و باید به طور مستقل نظرات خود را به صورت مکتوب اعلام دارند
- پس از آن نظرات جمع آوری شده طبقه بندی میشود و در تابلویی در معرض دیدگان قرار میگیرد و بدون آن که مشخص باشد نظرات مذکور متعلق به چه کسانی است
- سپس اعضا به بحث و گفتگو و نقد و بررسی نظرات اعلام شده می‌پردازند و نقاط قوت و ضعف آنها را مورد توجه قرار می‌دهند
- پس از آن با رای کتبی راه حلی را که مصلحت می‌دانند انتخاب می‌کنند

3- فن دلفی

Delphi Technique

آینده‌نگری و پیش‌بینی

در این روش برای تصمیم‌گیری در یک مورد خاص گروهی از افراد صاحب نظر را انتخاب می‌کنند و نظرات آنها را با پرسشنامه‌ای جویا می‌شوند سپس آن نظرات را طبقه‌بندی و برای کلیه اعضا گروه می‌فرستند و در صورت لزوم راه حل‌های توضیحی نیز درباره نظرات طرح می‌شود اعضای یک گروه نظرات ابراز شده را بررسی و ارزیابی می‌کنند و به آنها امتیاز می‌دهند راه حل‌هایی که بیشترین امتیاز را دارد به عنوان بهترین تصمیم انتخاب می‌شود در روش فن دلفی افراد لزوماً یکدیگر را نمی‌شناسند و برخوردی باهم ندارند

4- ملاقات‌های الکترونیک

در این روش بیش از 50 تن از افراد دور میز کنفرانس نعل اسبی می‌نشینند که به جزپایانه های رایانه ای چیز دیگری روی این میز قرار ندارد موضوعات به صورت الکترونیکی به شرکت کنندگان ارائه میگردد و آنان پاسخهای خود را بر صفحه رایانه نمایش میدهند نتایج اظهار نظرها بر پرده ای در اتاق، نمایش داده میشود. مزایای اصلی ملاقات‌های الکترونیکی گمنامی و درستکاری و سرعت است



مهارت‌های لازم برای تصمیم‌گیری موثر

برای تصمیم‌گیری موثر مهارت‌های زیر ضروری هستند:

- مهارت‌های تفکر خلاق و انتقادی
- مهارت‌های حل مساله
- مهارت‌های جمع آوری اطلاعات
- مهارت‌های ارزیابی پیامدها
- مهارت‌های ارزشیابی اطلاعات
- مهارت‌های تجزیه و تحلیل برای بررسی خطرات احتمالی

عوامل شخصی موثر در تصمیم‌گیری



- اعتماد به نفس
- استقلال فکر
- آمادگی برای پذیرش مسئولیت تصمیمات اتخاذ شده
- عدم ترس از خطر کردن
- درك درست موقعيت و مشكل
- ارزش‌ها و باورها
- دانش و اطلاعات درباره مشكل یا موقعيت
- شیوه تصمیم‌گیری

موقعیت‌های تصمیم‌گیری

1) موقعیت اطمینان:

در این موقعیت می‌دانیم که در آینده چه رخ خواهد داد
یعنی اطلاعات مورد اطمینان قابل اندازه‌گیری و دقیقی وجود دارد تا بر اساس آن تصمیم‌گیری شود
و در نتیجه آینده به آسانی قابل پیش‌بینی است

2) موقعیت مخاطره:

در این موقعیت اطلاعات کامل موجود نیست و قابلیت پیش‌بینی کمتر است

3) موقعیت عدم اطمینان:

در این موقعیت میزان احتمال دستیابی به نتیجه را نمی‌دانیم
به عبارت دیگر اطلاعات ما نسبت به موضوع ناچیز است



یک نمونه تصمیم‌گیری

اگر از شما خواسته شود در مورد اخراج یک نفر از افراد زیر فوری تصمیم بگیرید، تصمیم شما چه خواهد بود؟

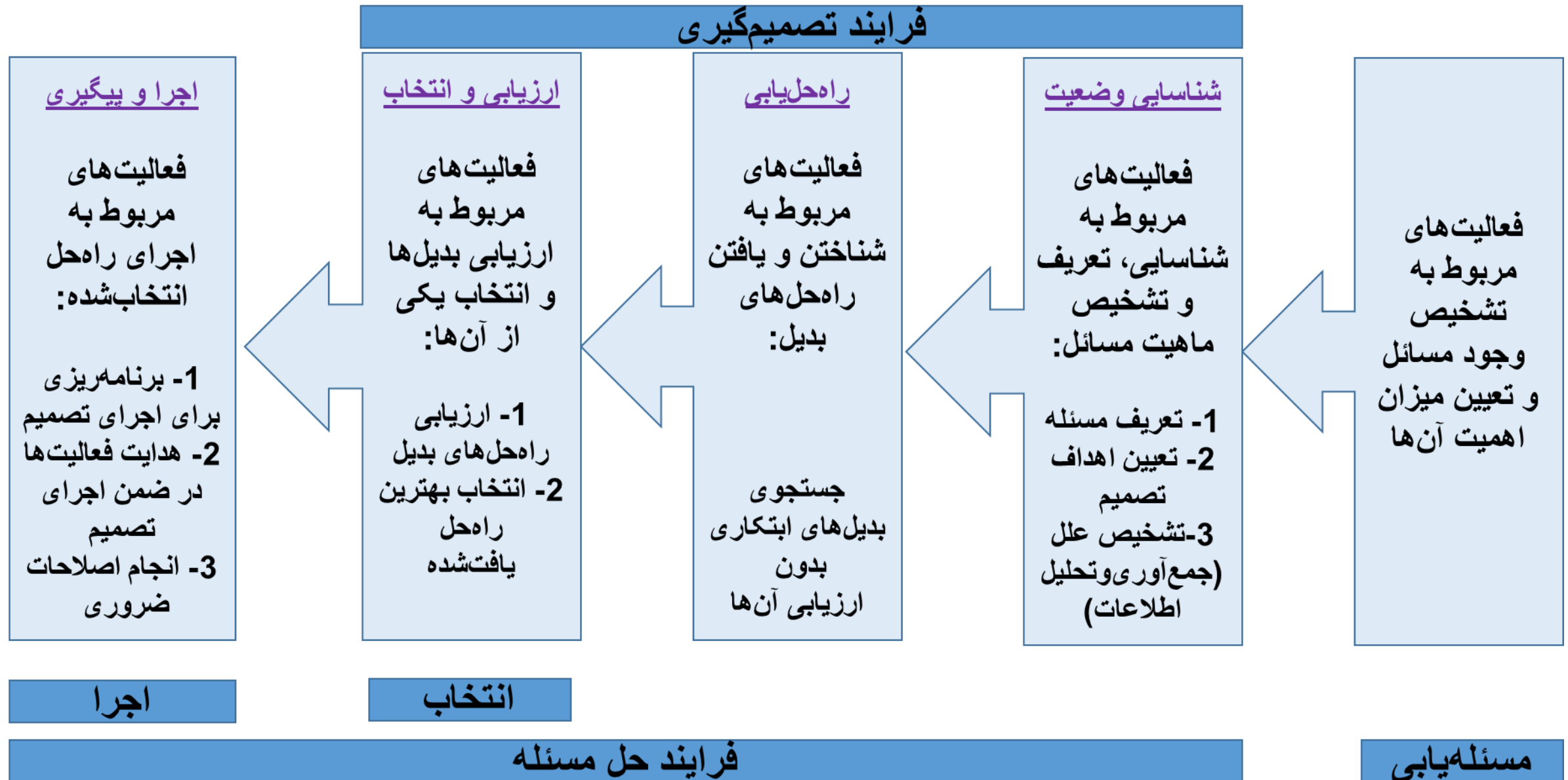
۴ کارمند داریم با مشخصات زیر:

1. آقا، مجرد، ۳۵ ساله، ارزیابی عملکرد: ضعیف، نظم در حضور و غیاب: ضعیف
2. خانم، متاهل، ۳۰ ساله، ارزیابی عملکرد: خوب، نظم در حضور و غیاب: خوب
3. آقا، متاهل، ۴۵ ساله، دارای ۳ فرزند، ارزیابی عملکرد: ضعیف، نظم در حضور و غیاب: خوب
4. خانم، متاهل، دارای یک فرزند ۳ ساله، ارزیابی عملکرد: خوب، نظم در حضور و غیاب: ضعیف

هر پارامتر دیگری را که فکر میکنید در تصمیم شما ممکن است موثر باشد برای همه یکسان فرض کنید
یادتان باشد که نمیتوانید به هیچکدام فرصتی برای جبران گذشته بدهید.

3- حل مساله

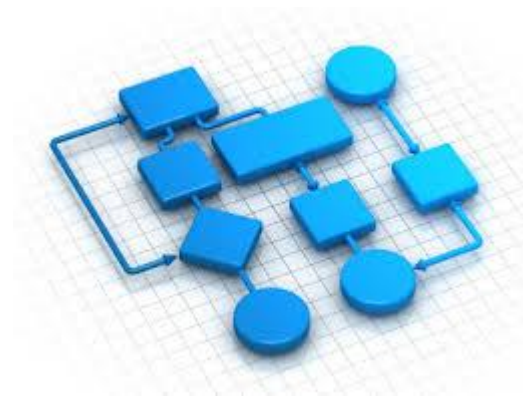
یادآوری: نگاهی کلی به فرایندهای مسئله‌یابی، تصمیم‌گیری و حل مسئله



حل مسئله یعنی یافتن راه‌هایی برای رفع یک مشکل

فرآیند حل مسئله:

فعالیت‌های مربوط به یافتن و به اجرا درآوردن راه حلی برای رفع یک مشکل



حل مسئله بخشی جدائی ناپذیر از فعالیتهای سازمانی است
هرعضوی از سازمان به روش جدیدی برای کاهش هزینه ها اندیشده
یا محصول وخدمت جدیدی اختراع و برای آن تصمیم می‌گیرد
که چگونه به سازمان به نحوی بهتری کمک کند

نقش مدیران در حل مسئله

مدیران باید بیشتر اوقات خود را به «حل مسأله» اختصاص داده
و به کشف فرصت‌ها، که رمز اصلی موفقیت مدیران در سازمان‌ها است پردازند
زیرا با بهره گیری از فرصت‌ها، نتایج سودمندی در حل مسائل حاصل می شود،
و شرایط به حال عادی برمی گردد.

نقش کارکنان در حل مسئله

برای افراد توسعه مهارت‌های حل خلاق مسئله ، یک ضرورت می باشد سازمانها نیز
باید مسائل را حل نموده و توسعه این مهارت‌ها در اعضایشان تقویت نمایند

تعریف مهارت حل مساله:

- مهارت حل مساله رویکردی منظم و متوالی است که به فرد کمک می کند تا به طور موثری مسائل زندگی خود را حل کند.
- يك فرايند شناختی – رفتاری – عاطفی که در آن فرد یا گروه تلاش می کند راه حل یا شیوه مقابله موثری برای يك مساله خاص شناسایی یا کشف نماید.

روشهایی برای حل مساله

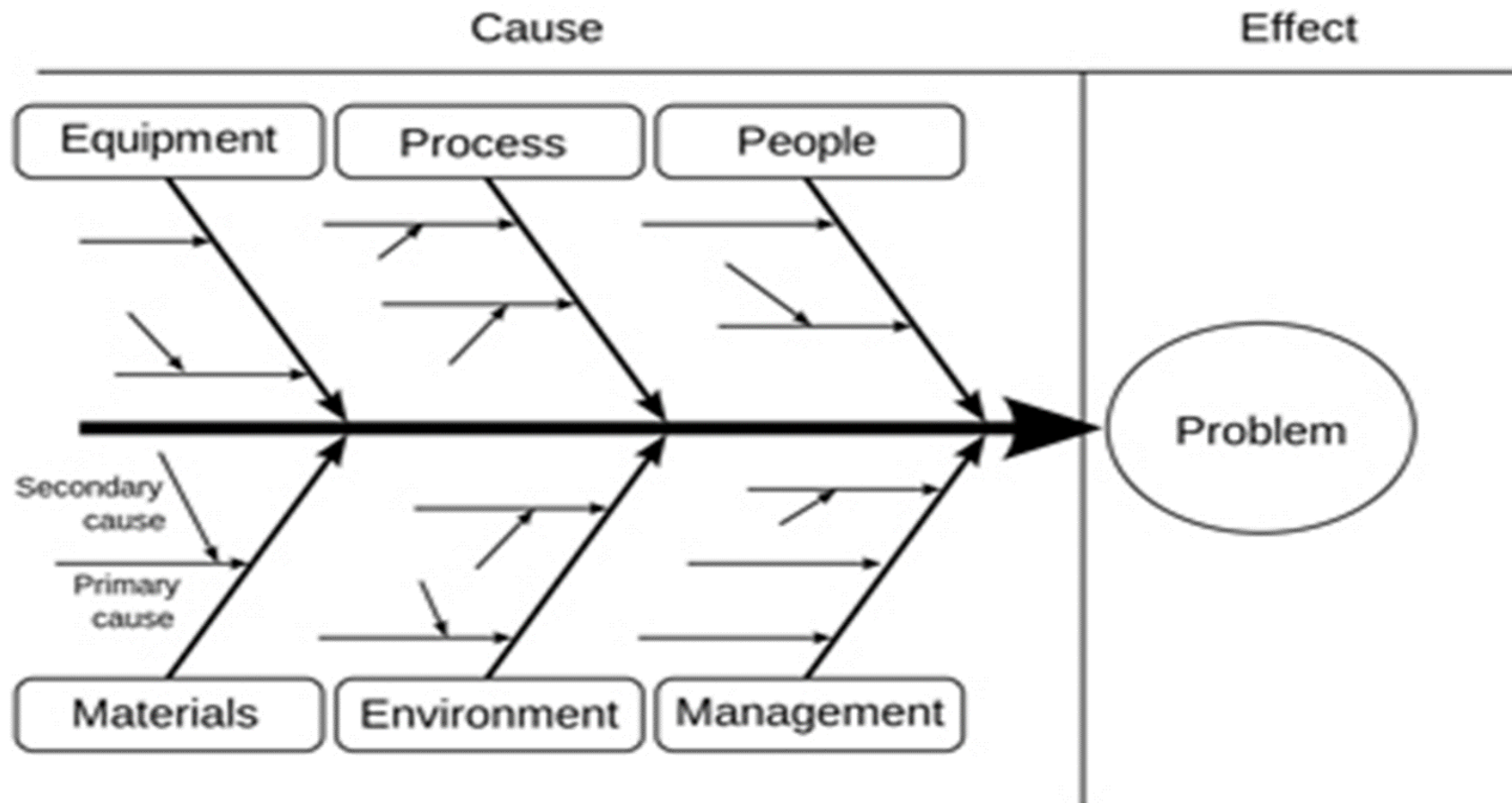
**1- روش استخوان ماهی یا نمودار علت و معلولی در حل مسئله
(Cause-Effect)**

**2- روش حل مسئله با نوآوری نظامیافته
(TRIZ)**

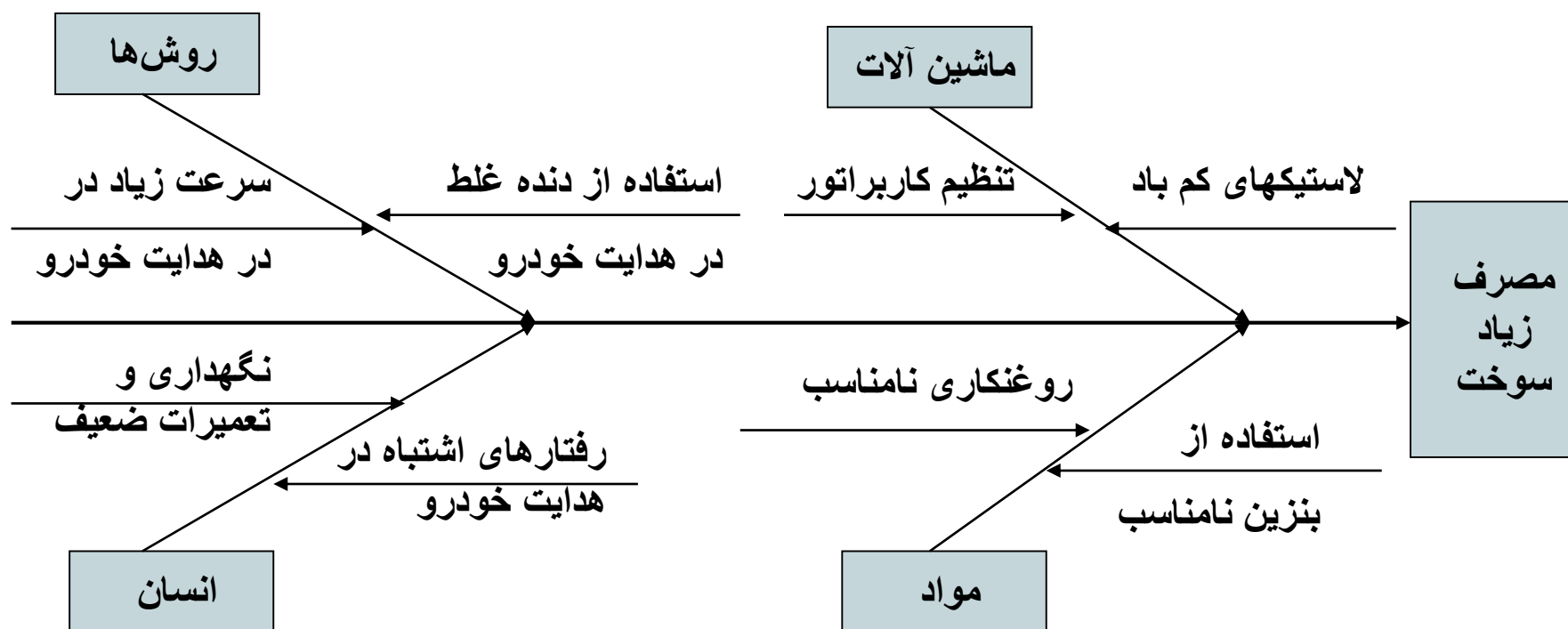


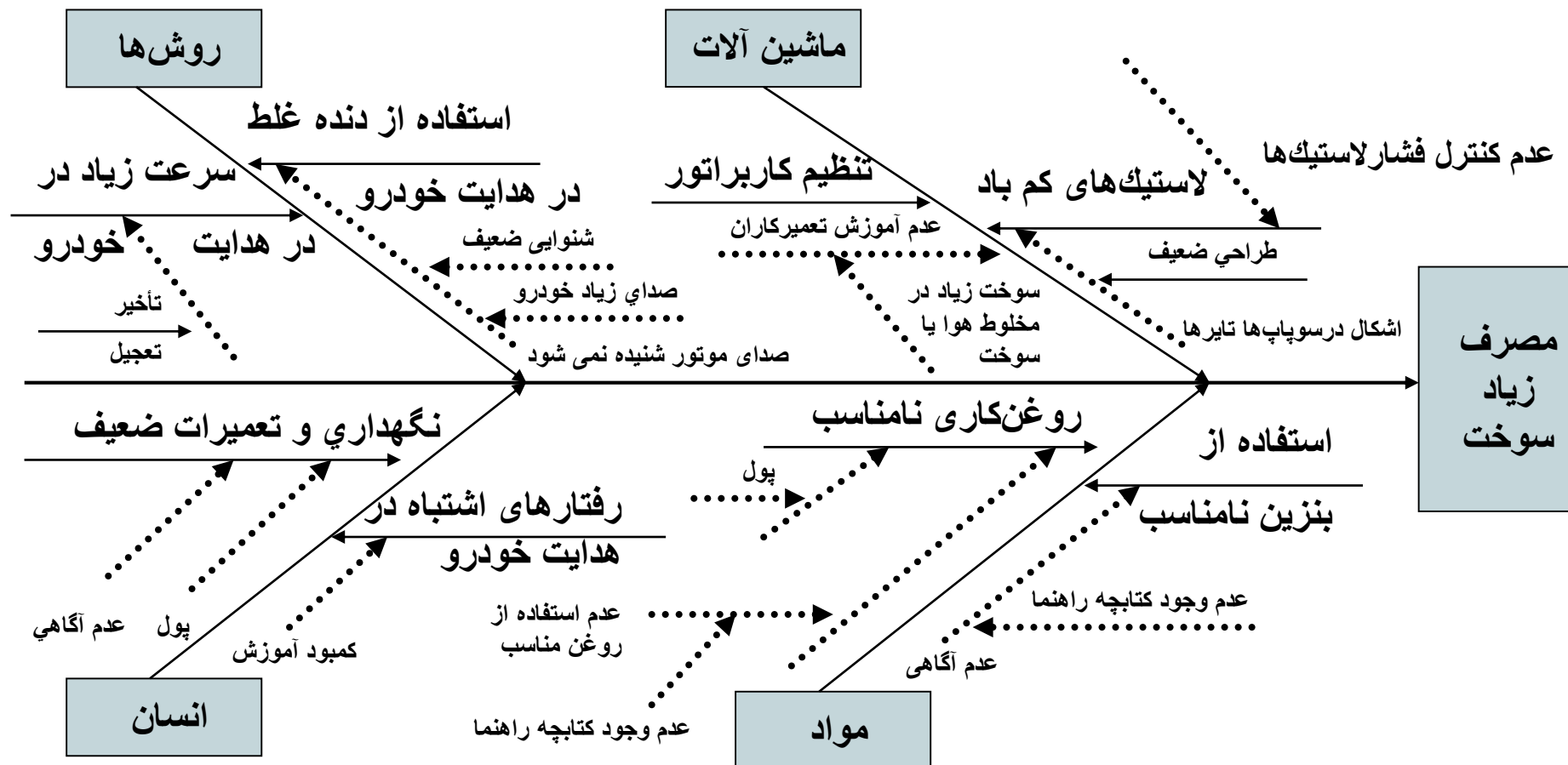
روش استخوان ماهی یا نمودار علت و معلولی در حل مسئله

این تکنیک روشی تحلیلی برای بیان، شناسایی و شناخت ابعاد مسئله است که توانایی های زیادی در نمایان ساختن اجزای مسئله و روابط بین آنها دارد



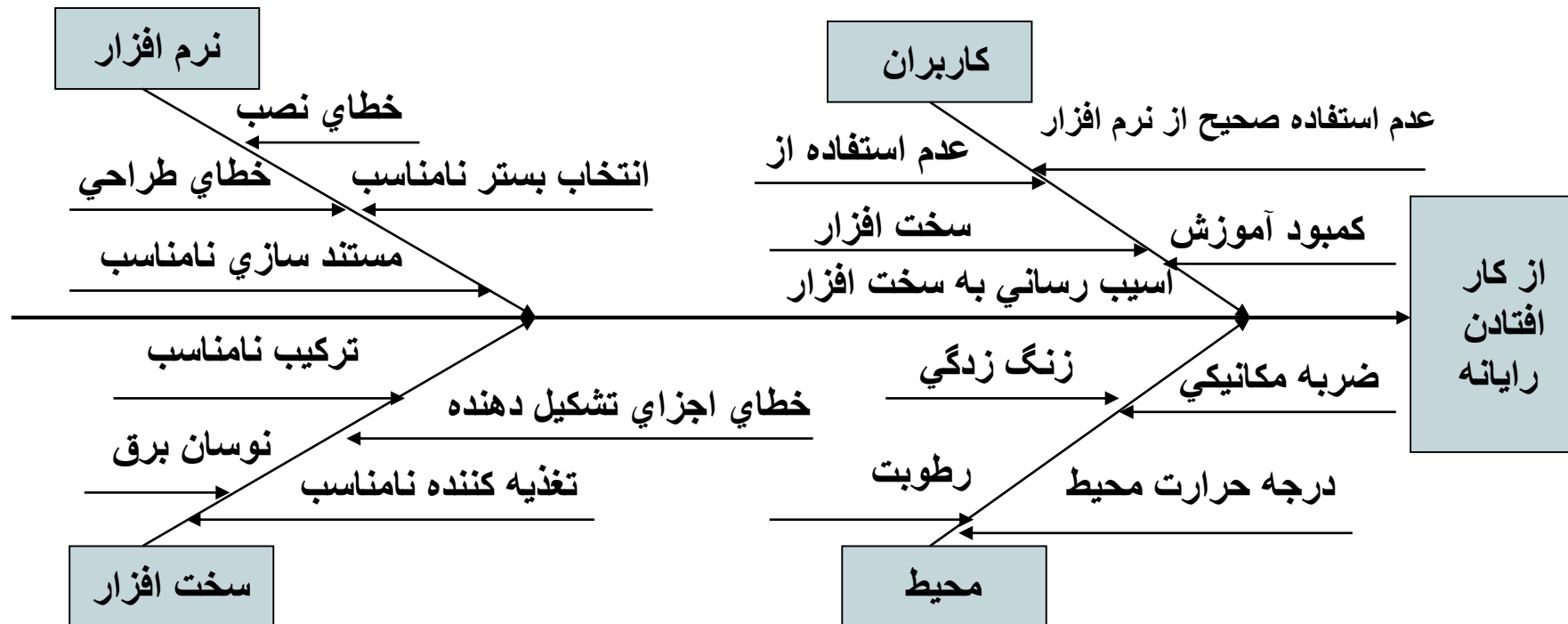
نمودار علت و معلولی در مورد مشکل مصرف زیاد سوخت خودروهای شرکت







نمودار علت و معلولی در مورد مشکل از کار افتادن یک رایانه



مزایای استفاده از نمودار علت و معلولی



- کمک در شناسایی علل ریشه ای
- تشویق فعالیتهای گروهی
- استفاده از يك ساختار ترتیبی که به آسانی قابل رؤیت و درك می باشد
- در نظر گرفتن علل بالقوه تغییرات
- افزایش دانش نسبت به فرآیند
- شناسایی محدوده هاي جمع آوری اطلاعات
- یک تصویر کلی از مسئله را پیش روی ما قرار می دهد و ما به راحتی می توانیم با در نظر گرفتن اولویت های منطقی، شروع به حل مسئله کنیم.

روش حل مسئله با نوآوری نظام‌یافته (TRIZ)

TRIZ یک واژه مخفف روسی برای تئوری ابداعي حل مسأله یا نوآوری نظام یافته است

این روش را علم خلاقیت و نوآوری می دانند

در این روش ابتدا مسئله به صورت پارامترهای 39 گانه مهندسی
(مانند: وزا، طول، حجم، شفافیت، ...)
فرموله می شوند



نکات کلیدی یافت شده از تحقیقات TRIZ عبارتند از:

- تمام نوآوری ها از کاربرد تعداد بسیار اندکی از اصول و استراتژی های نوآورانه حاصل شده اند.
- روند تحول تکنولوژی ها بشدت قابل پیش بینی هستند.
- امکان استفاده از قوی ترین راه حل های تبدیل عناصر زیانبار و ناخواسته از یک سیستم به منابع مفید.
- امکان استفاده از قوی ترین راه حل ها برای جستجو و از بین بردن تناقضات در طراحی ها و محصولات.



وجود محیط رقابتی شدید در سازمانها و نیاز مشتری به محصول با کیفیت بالاتر و ارزان تر،
ضرورت بیشتری به رویکردهای ابداعی پیدا می نماید
TRIZ روشهای مهندسی و تئوری های علمی را به سمت یک چارچوب سوق میدهد

روش حل مسئله صرفاً بر اساس ابزارهای روان شناسی از قبیل طوفان ذهنی، کشف، شهود و خلاقیت نیست
بلکه **TRIZ** از طریق روشهای مهندسی و از قوانین و قواعد خاصی پیروی نموده بنابراین هر محقق و کارشناسی با پیگیری و اجرای این روش
میتواند به راه حلهای جدید و ابداعی دست یابد
بر اساس تحقیقات بعمل آمده دو دسته مسئله وجود دارد که غالباً افراد با آنها مواجه میشوند:
مسائلی که دارای راه حل شناخته شده بوده و مسائلی که هیچ راه حل شناخته شده ای برای آنها وجود ندارد.

بجای اینکه در انتظار جرقه خلاقیت ذهنی خود باشید، از طریق **TRIZ** می توانید
خلاق باشید هر موقعی که نیاز دارید خلاق باشید!



تعریف خلاقیت

خلاقیت یعنی توانایی ایجاد چیزی نو و بدیع

تعریف نوآوری

نوآوری یعنی معرفی و کاربرد آگاهانه ایده‌ها

فرق بین خلاقیت و نوآوری

خلاقیت: فرایند تولید ایده‌های نو، فرایند کشف مفاهیم جدید و یافتن راه‌حل‌های جدید برای حل مسائل است

نوآوری: فرایند عملیاتی کردن ایده‌های نو، عملیاتی شدن خلاقیت و اجرای راه‌حل‌های جدید است



©
dreamstime.com