

فصل چهار: برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری

بخش اول: تصمیم‌گیری:

مقدمه:

تصمیم‌گیری رکن اساسی کلیه وظایف و فعالیت‌های مدیریتی به شمار می‌آید؛ زیرا هر مدیری برای اجرای هر یک از وظایف خود برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت همواره با مواردی مواجه می‌شود که نیاز به اخذ تصمیم دارد.

تعریف تصمیم‌گیری:

عبارت است از انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف و در حقیقت انتخاب بهترین راه برای نیل به اهداف.

انواع مسئله:

- 1- مسائل خوش ساختار:** بعضی مسائلی که در سازمان به وجود می آیند، آشنا و بدون پیچ و خم هستند، هدف تصمیم گیری دربارهی آنها روشن و اطلاعات دربارهی این مسائل کامل و به آسانی قابل دسترسی است.
- 2- مسائل بدساختار:** مدیران غالباً با مسائلی درارتباط هستند که بدساختارند. این مسائل جدید، غیرمعمول و اطلاعات دربارهی آنها مبهم و ناکافی است.

انواع تصمیم‌ها:

- 1- تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده:** وقتی موقعیتی غالباً اتفاق می‌افتد و یا این موقعیت خوش‌ساختار و منظم شده است. اگر مسئله‌ای تکرار شود و عوامل تشکیل‌دهنده آن قابل تحلیل، پیش‌بینی و تعریف باشد، تصمیم‌گیری درباره‌ی چنین مسئله‌ای را می‌توان برنامه‌ریزی کرد.
- 2- تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده:** این تصمیم‌ها با مسائل غیرمعمول و استثنایی و بدساختار سر و کار دارد. اگر مسئله‌ای به اندازه‌ی کافی تکرار نشوند که بتوان برای آن خط‌مشی تعیین کرد یا آنقدر مهم باشد که برخورد خاصی نیاز داشته باشد.

شرایط تصمیم‌گیری:

1- شرایط اطمینان: در شرایط اطمینان مدیران درباره‌ی یک مسئله، راه‌حل‌های جایگزین و نتایج احتمالی آن راه‌حل‌ها کاملاً آگاهی دارند؛ بنابراین می‌توانند وقایع موثر بر آن‌ها یا نتایج آن‌ها را نظارت یا حداقل پیش‌بینی کنند.

2- شرایط مخاطره: این شرایط زمانی وجود دارد که مدیر مسئله‌ای را می‌شناسد، اطلاعات کافی برای شناخت راه‌حل‌های ممکن در اختیار دارد و بر اساس این اطلاعات احتمال کسب نتیجه‌ی مطلوب از هر راه‌حل را تخمین می‌زند.

3- شرایط عدم اطمینان: در این شرایط مسائل و انواع راه‌حل‌های جایگزینی کاملاً مبهم‌اند و به نحوی شناخته نشده‌اند.

شرایط عدم اطمینان:

روش حداکثر حداکثرها: در این شیوه، بهترین نتیجه از بین بهترین نتایج راه‌های ممکن در شرایط محیطی مورد نظر انتخاب می‌شود. این شیوه‌ای خوشبینانه است که در آن تصمیم‌گیرنده فرض می‌کند برای هر راه حل ممکن، بهترین نتیجه حاصل می‌شود و او بهترین آن‌ها را به عنوان تصمیم برمی‌گزیند.

حداکثر حداقلها: در این شیوه، با بدبینی این‌طور فرض می‌شود که برای راه‌حل‌های ممکن بدترین نتیجه در شرایط محیطی مورد نظر حاصل خواهد شد؛ و بنابراین باید به عنوان بهترین تصمیم بهترین را از میان بدترین‌ها انتخاب کرد.

ارزش مورد انتظار با بازده یکسان: در این شیوه با توجه به اینکه هیچ‌گونه احتمالی برای شرایط محیطی قابل پیش‌بینی نیست و به علت نبودن اطلاعات کافی، احتمال برای وقوع شرایط مختلف یکسان فرض می‌شود و بر اساس ارزش مورد انتظار تصمیم‌گیری به عمل می‌آید.