

جزوه مهارت های مسئله یابی و تصمیم گیری

معرفی به استاد

مدرس : ایل بیگی

۱- نگرش سیستمی را در تصمیم گیری ها و حل مسائل توضیح داده و سه مورد از عناصر کلیدی آنرا نام ببرید.

• نگرش سیستمی:

این نگرش تقریباً از سال ۱۹۶۰ به بعد در مدیریت مرسوم شد. طرفداران این نظریه معتقدند که نگرش سیستمی بهترین طریق برای وحدت بخشیدن مفاهیم و نظریه‌های مدیریت و تصمیم گیری و دستیابی به راه حلی جامع است.

• عناصر کلیدی در نگرش سیستمی در تصمیم گیری ها:

۱- سیستم

۲- سیستمهای فرعی

۳- سیستمهای باز و بسته

۴- مرز سیستم

۵- جریان

۶- بازخورد

۲- از میان عناصر کلیدی نگرش سیستمی در تصمیم گیری ها چهار مورد را به دلخواه نام برده و آنها را تعریف کنید.

• تعریف سیستم:

مجموعه ای از اجزاست که با ارتباط و پیوند متقابل یک کل واحد را تشکیل می‌دهند و نقش معینی ایفا می‌کنند.

• سیستم های فرعی:

اجزایی که کل سیستم را می‌سازند سیستمهای فرعی می‌نامند.

• سیستم های باز و بسته:

سیستمی که با محیط اطراف خود کنش متقابل داشته باشد سیستم باز نامیده می‌شود.

سیستمی که با محیط اطراف خود کنش متقابل نداشته باشد سیستم بسته نامیده می‌شود.

• مرز سیستم:

هر سیستمی مرزی دارد که آن را از محیط اطرافش جدا می‌کند.

• بازخورد:

کلید نظارت سیستم است و برای حفظ تعادل پویای سیستم ضروری است.

۳- نگرش اقتضایی را در تصمیم گیری ها و حل مسائل توضیح داده و سه مورد از متغیرهای آنرا نام

ببرید.

• نگرش اقتضایی (نگرش موقعیتی)

اساس نگرش اقتضایی بر این استوار است که یک الگوی تصمیم گیری برای همه موقعیتها به عنوان بهترین راه وجود ندارد .

• متغیرهای اقتضایی:

۱- الزامات محیط خارجی

۲- فناوری

۳- افرادی که برای ما یا در ارتباط با ما کار می کنند

۴- تصمیم گیری و خط مشی را تعریف کنید.

• تصمیم گیری:

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

• خط مشی:

خط مشی ها راهنمای تصمیم گیری اند و چارچوب وسیعی را ایجاد می کنند که افراد باید در محدوده آنها تصمیم های آتی را اتخاذ کنند.

۵- فرایند تصمیم گیری را به ترتیب ذکر نمایید.

• فرآیند تصمیم گیری:

۱- تعریف مسئله یا مشکل

۲- تعیین معیارها

۳- ایجاد راه حلها

۴- ارزیابی هر راه حل با توجه به معیارهای تعیین شده

۵- اتخاذ تصمیم (انتخاب بهترین راه حل) و اجرای تصمیم

۶- ارزیابی نتایج تصمیم

۶- کدامیک از موارد زیر شامل شرایط محیطی تصمیم گیری نمی گردد؟ (تستی و چهارگزینه ای)
(توضیح: موارد زیر شامل می گردند)

• شرایط محیطی تصمیم گیری:

۱- اطمینان

۲- مخاطره

۳- عدم اطمینان

۴- ابهام

۷- از چهار شرایط مختلف تصمیم گیری، شرایط اطمینان و شرایط مخاطره را توضیح دهید.

• شرایط اطمینان:

در شرایط اطمینان مدیران درباره یک مسئله، راه‌حلهای جایگزین و نتایج احتمالی آن راه‌حلها کاملاً آگاهی دارند، بنابراین می‌توانند وقایع موثر بر آنها یا نتایج آنها را نظارت کنند.

• شرایط مخاطره:

مدیر مسئله‌ای را تقریباً می‌شناسد، اطلاعات تقریبی برای شناخت راه‌حلهای ممکن در اختیار دارد و براساس این اطلاعات احتمال کسب نتیجه مطلوب از هر راه‌حل را تخمین می‌زند.

۸- از میان مدل های تصمیم گیری (کلاسیک و اداری) یکی را نام برده و آنرا توضیح دهید.

• مدل های تصمیم گیری:

۱-مدل کلاسیک

۲-مدل اداری

• مدل کلاسیک:

مدل کلاسیک بر این فرض استوار است که نگرش افراد در تصمیم گیری عقلایی و عینی است و در نتیجه آنان همیشه تصمیمهایی را اتخاذ می کنند که به نفع سازمان است.

• براساس مدل کلاسیک باید هنگام تصمیم گیری موارد ذیر را رعایت کنند:

اطلاعات کاملی درباره مسئله داشته باشند.

اهداف تصمیم گیری را به روشنی تعریف کنند.

کلیه راه حلها را برای حل مسئله بشناسند.

کلیه اطلاعات درباره تمام راه حلها را جمع آوری کنند.

نتایج کلیه راه حلها را به طور عقلایی ارزیابی کنند.

مدل اداری:

• انواع مدل اداری تصمیم گیری:

۱-عقلانیت محدود

۲-رضایت مندی

• عقلانیت محدود:

فرد به سبب محدودیتهای زمانی و محدودیت ظرفیت انسان برای فراگیری، حفظ و تحلیل حجم زیادی از اطلاعات، توانایی کافی برای اتخاذ تصمیمهای کاملاً عقلایی ندارد.

• رضایت مندی:

انتخاب یک راه حل خوب در شرایط موجود، نه بهترین و عالیترین راه حل.

۹- تحلیل نقطه سر به سر را در تصمیم گیری توضیح دهید.

• تحلیل نقطه سر به سر:

رابطه بین میزان هزینه های تولید، و درآمد ناشی از آن را در سازمان نشان می دهد و فرد امکان می دهد تا دریابد در چه سطحی از تولید درآمد و هزینه ها برابرند.

• پیش دانسته های تحلیل نقطه سر به سر:

هزینه ثابت:

شامل هزینه هایی است که بدون توجه به میزان تولید همواره وجود دارد مانند: هزینه های اداری، اجاره.

هزینه متغیر:

هزینه هایی که مستقیماً با میزان تولید ارتباط دارد مانند: هزینه مواد اولیه و هزینه های آب و برق.

۱۰- مزایای تصمیم گیری گروهی را نام ببرید.

• مزایای تصمیم گیری گروهی:

۱- فراهم کردن اطلاعات بیشتر و کامل تر

۲- ایجاد راه حل های بیشتر

۳- پذیرش بهتر یک راه حل

۴- افزایش مشروعیت راه حل انتخاب شده

۱۱- معایب تصمیم گیری گروهی را نام ببرید.

• معایب تصمیم گیری گروهی:

۱- صرف وقت بیشتر

۲- تسلط اقلیت

۳- فشار برای هماهنگی

۴- مسئولیت مبهم

۱۲- روش طوفان مغزی و قوانین آنرا توضیح دهید.

• طوفان مغزی:

از مشهورترین روش ها برای ایجاد خلاقیت است زیرا روش نسبتا ساده‌ای است که فشارهای وارد برای هماهنگی در گروه را کاهش می‌دهد تا ایجاد راه‌حلهای تازه به تاخیر نیفتد.

• قوانین طوفان مغزی:

- ۱- هیچ عقیده‌ای مورد انتقاد قرار نمی‌گیرد.
- ۲- هر چه عقاید بنیادی‌تر باشند بهتر است.
- ۳- کمیت ارائه عقیده مورد تاکید است.
- ۴- اصلاح عقاید بوسیله دیگران تشویق می‌شود.

۱۳- روش گروه اسمی و فن دلفی را در تصمیم‌گیری‌ها توضیح دهید.

• روش گروه اسمی:

در این روش اعضای گروهی که در موضوع مورد نظر برای تصمیم‌گیری صاحب نظر و مجرب هستند گرد هم می‌آیند.

• فن دلفی:

در این روش برای تصمیم‌گیری در یک مورد خاص گروهی از افراد صاحب نظر را انتخاب و نظرات آنان را با پرسشنامه جویا می‌شوند.

۱۴- تصمیم‌گیری از طریق ملاقاتهای الکترونیکی و مزایای آنرا توضیح دهید.

• ملاقاتهای الکترونیکی:

این روش جدیدترین شیوه تصمیم‌گیری گروهی است و روش گروه اسمی را با فناوری پیشرفته کامپیوتر درهم می‌آمیزد.

• مزایای اصلی ملاقاتهای الکترونیکی:

- ۱- گمنامی
- ۲- درستکاری
- ۳- سرعت

۱۵- دو مورد از کاربرد نمودارها در سازمانها را ذکر کنید.

• کاربرد نمودارها:

- ۱- نمودارهای سازمانی تصویر خلاصه‌ای از ساختار هر سازمان است.
- ۲- نمودارها نشان‌دهنده کانون توجه هر سازمان است.
- ۳- از نمودارها به عنوان راهنمایی برای کارشکافی، تنظیم شرح و مشخصات مشاغل، ارزیابی مشاغل، تعیین مشخصات مدیریت سازمان و نیازهای آموزشی استفاده می‌کنند.
- ۴- راهنمای افراد خارج از سازمان هستند که می‌خواهند با سازمان ارتباط برقرار کنند.

۱۶- قدرت را تعریف نموده و سه مورد از منابع قدرت را نام ببرید.

• تعریف قدرت:

توانایی اعمال نفوذ بر دیگران، به طوری که رفتار آنان مطابق نظر صاحب قدرت تغییر کند.

• منابع قدرت:

- ۱- قدرت پاداش
- ۲- قدرت قانونی
- ۳- قدرت اجبار
- ۴- قدرت تخصص
- ۵- قدرت مرجع

۱۷- اختیار را تعریف نموده و سه مورد از اصول واگذاری اختیار را ذکر نمایید.

• تعریف اختیار:

حقی است که به فردی داده می‌شود تا فرد بتواند بر مبنای آن قوه تشخیص خود را برای اتخاذ تصمیماتی جهت تاثیر بر دیگران به کار بندد.

• اصول واگذاری اختیار:

- ۱- واگذاری اختیار نسبت به قسمتی از اختیارات ممکن است نه نسبت به تمام آنها.
- ۲- واگذاری اختیار از واگذارنده اختیار سلب مسئولیت نمی‌کند.
- ۳- واگذاری اختیار قابل فسخ است.
- ۴- واگذاری اختیار باید با نظارت توأم باشد.
- ۵- تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ شود.

۱۸- دو مورد از مزایای واگذاری اختیار را ذکر کنید.

• مزایای واگذاری اختیار:

- ۱-مدیر فرصت بیشتری خواهد داشت تا به مسئولیتهای مهمتر خود در سطح عالی مدیریت بپردازد.
- ۲-واگذاری اختیار موجب اتخاذ تصمیمهای معتبر می شود.
- ۳-به تصمیم گیری سرعت می بخشد.

۱۹- تفاوت داده و اطلاعات و همچنین اهمیت اطلاعات را ذکر نمایید.

• تعریف داده:

داده ها واقعیتها، اندیشه ها یا مفاهیمی هستند که به شکل خام جمع آوری و ذخیره شده اند. داده های سازمانی می تواند شامل هر موضوعی از مبلغ فروش، اسامی مشتریان و مانند آنها گرفته تا بروشورهای تولیدی رقیبان باشد .

• تعریف اطلاعات:

اطلاعات نتیجه پردازش، ارتباط دادن، یا خلاصه کردن داده های خام برای پدید آوردن دانش و آگاهی است. افراد برای اجرای وظایف خود به اطلاعات نیازمندند. اطلاعات نادرست، زیاده از حد و با تاخیر به طور جدی مانع موفقیت افراد می شود.

۲۰ - کدامیک از موارد زیر شامل اطلاعات مفید نمی گردد؟ (تستی و چهار گزینه ای)

(توضیح : موارد زیر شامل می گردند.)

• ویژگی اطلاعات مفید:

- ۱-دقیق باشد.
- ۲-به هنگام باشد.
- ۳-کامل باشد.
- ۴-مربوط باشد.
- ۵-مختصر باشد.