



# جلسات نقالی کتاب

ارائه دهنده: فائزه فروتن

واحد برگزار کننده:

مدیریت ارتباط با صنعت دانشگاه صنعتی شیراز  
با همکاری آزمایشگاه معماری سازمانی



آزمایشگاه معماری سازمانی  
دانشگاه صنعتی شیراز



دانشگاه صنعتی شیراز



## فصل ۱

• مفاهیم اصلی مسئله‌یابی

## فصل ۲

• مهارت‌های حل مسئله

## فصل ۳

• فرآیند تصمیم‌گیری

## فصل ۴

• تکنیک‌های تصمیم‌گیری

## فصل ۱

• کلیات مرتبط با تصمیم گیری

## فصل ۲

• تصمیم گیری بر مبنای CDM

## فصل ۳

• روش های ماتریس ارزیابی

## فصل ۴

• روش ماتریس ارزیابی سریع

## فصل ۵

• روشهای loepold و ماتریس ایرانی

تکنیک های نوین تصمیم گیری چندشاخصه (New-MADM)

با معرفی روش های: RIAM , Leopold , SWARA , ARAS , BWM و ...



## فصل ۶

- روش های وزن دهی گام به گام

## فصل ۷

- روش ارزیابی تناسب پیچیده

## فصل ۸

- روش تحلیل نسبت ارزیابی وزن دهی تدریجی

## فصل ۹

- روش ارزیابی نسبت جمعی

## فصل ۱۰

- روش بهترین - بدترین

## فصل ۱۱

- روش تعیین وزنی جمع شاخص های هدف

تکنیک های نوین تصمیم گیری چندشاخصه (New-MADM)

با معرفی روش های: RIAM , Leopold , SWARA , ARAS , BWM و ...

محمود محمدی | کیانرث فتحی هفتجانی | حسین ممتاز



# مسئله

- از نظر لغوی مسئله به معنی حاجت و طلب و خواسته است.
- موقعیتی که در آن شخصی بر انگیخته میشود تا با انجام فعالیت هایی به هدفی دست یابد.
- چیزی که با وضعیت مطلوب متفاوت بوده و افراد یا سازمان را در راه رسیدن به اهدافشان باز میدارد.
- وضعیتی که در آن فاصله ای بین آنچه هست و آنچه باید باشد، وجود دارد.

## مسائل خوش تعریف :

مسائلی ساده و آشنا هستند که در تصمیم گیری برای آنها از عادات و رویه های رایج استفاده می کنیم.

## مسائل بد تعریف:

مسائلی جدید و غیرمعمول که دراکثر مواقع نمی توان مطمئن بود که برای حل آن بهتر است از کدام راه حل ممکن استفاده کرد

چندین  
تقسیم بندی  
برای مسئله



# مسئله

## ➤ چند پیش فرض مهم و بدیهی :

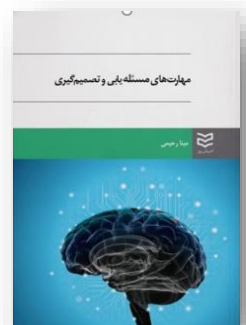
۱. حتما شخص یا گروه تصمیم گیرنده ایی وجود دارد.
۲. وضعیت دیگر و بهتری نسبت به وضعیت کنونی قابل تصور است.
۳. تصمیم گیرندگان نسبت به تغییر دادن وضعیت فعلی اهمیت میدهد.

## ➤ تفاوت مسئله و سوال:

سوال در اثر ندانستن مطلبی ایجاد می شود، فرد پاسخ ان را نمیداند و در یافتن پاسخ ان به افراد یا منابع رجوع میکند ولی مسئله اتفاقا بر اثر دانستن کلیه اطلاعات موجود و در دسترس در یک زمینه ایجاد میشود .

## ➤ حل مسئله:

کلیه فعالیت های گسترده ای که برای یافتن راه حل مناسب برای اصلاح یک وضعیت نامطلوب انجام می شوند، حل مسئله می گویند.



# مسئله یابی

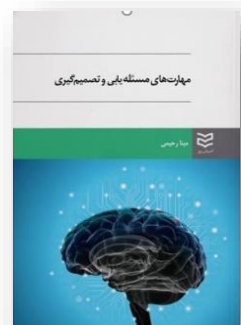
## ➤ عوامل تاثیرگذار در حل مسئله:

۱. عوامل عقلایی
۲. عوامل روانشناختی
۳. عوامل اجتماعی
۴. عوامل فرهنگی

## ➤ اشتباهات مدیران در فرایند مسئله یابی :

۱. نادیده گرفتن مسئله
۲. تفسیر نادرست از رویدادها
۳. به تعویق انداختن مسئله

ناپلئون بناپارت از جمله کسانی بود که به این شیوه مدیریت می کرد.



# فرآیند مسئله یابی

انحراف از تجربیات گذشته

انحراف از برنامه تعیین شده

پیشی گرفتن از رقبا

روش  
مستقیم

از طریق مافوق

از طریق کارکنان

از طریق ارباب رجوع

روش  
غیرمستقیم

مسئله یابی  
به روش رسمی

مسئله یابی  
به روش غیررسمی:

فرآیند  
مسئله یابی



# مهارت حل مسئله

## مهارت های حل مساله

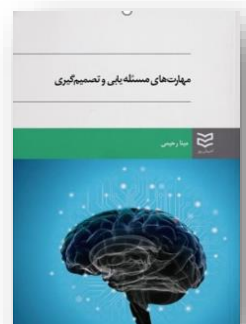
- مسئله تعامل بین شخص و محیط اطرافش است.
- به فرد کمک میکند تا هنگام رویارویی با مشکلات راه حل های متعددی را جست و جو کند
- از نظر اندیشمندان تلاش برای یادگیری مهارت حل مساله رویکردی مثبت نسبت به زندگی و نقطه مقابل درماندگی محسوب می شود

## روش های حل مسئله

روش های حل مسئله راه حلی برای برطرف کردن مشکل ارائه نمی کنند بلکه تنها وسیله ای هستند برای شناسایی علل به وجود آمدن مشکلات

## فرایند حل مسئله

- باید مسئله را طوری تعریف کرد که بتوان آن را در مدت کوتاهی مرتفع کرد
- باید به دنبال مسئله ای باشیم که دارای داده و اطلاعات باشد
- مسئله باید صریح و شفاف باشد به طوری که افراد برداشت های مختلفی از آن نداشته باشند
- مسئله را بر اساس راه حلی که در ذهن داریم طرح نکنیم
- تا جایی که امکان دارد مسئله را ساده و ریز تر نماییم و از کلی نگری در طرح مسئله خودداری کنیم.



# مهارت حل مسئله

## گام های حل مسئله

۱. اتخاذ نگرش حل مسئله
۲. تعریف دقیق مشکل
۳. تهیه فهرستی از راه حل های مختلف
۴. ارزیابی راه حل های مطرح شده و انتخاب بهترین راه حل
۵. اجرای راه حل انتخاب شده
۶. ارزشیابی



# موانع حل مسئله

## موانع حل مسئله

مدیران باید در زمان تشخیص و حل مسئله موانع را بشناسند و سعی کنند از بروز آنان جلوگیری کنند.

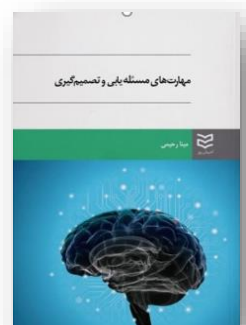
چهار روش تشخیص و حل مسئله از دید ابروینگ و لئون من :

۱. اجتناب آرام

۲. تغییر آرام

۳. اجتناب دفاعی

۴. ترس (هراس)



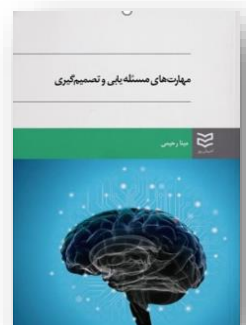
# موانع حل مسئله

## غلبه بر موانع حل مسئله

۱. اولویت بندی حل مسئله
۲. کسب اطلاعات بیشتر حل مشکل
۳. بررسی منظم و دقیق و استفاده از روشهای حل مسئله
۴. رعایت برخی از اصول در حل مسئله

- اصل اول: مسئله را دقیق تعریف کنید
- اصل دوم مسئله را ساده تر کنید
- اصل سوم گردآوری اطلاعات متناسب با هدف انجام دهید
- اصل چهارم تعریف مسئله بر اساس علت ها باشد
- اصل پنجم سخت گیری در حل مسئله داشته باشیم لزوماً آسان ترین راه بهترین راه حل مسئله نیست
- اصل ششم مسائل را به فرصت ها تبدیل کنید از منظره آدم های متفاوت به مسئله نگاه کنیم
- اصل هفتم از پیش فرض های نادرست بپرهیزید

۵. استفاده از تفکر خلاق در حل مسائل سازمان



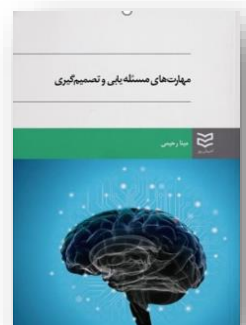
# خلاقیت و نوآوری

## خلاقیت

- فرآیندی است که نتیجه آن کار تازه‌ای باشد که توسط گروهی در یک زمان، مفید و ارزشمند تلقی شود.
- شکستن کلیشه‌ها، توانایی تغییر در چارچوب طرح و یک راه جدید برای رسیدن به ایده‌ها است.
- توانایی ایجاد چیزی نو و بدیع.
- فرآیند حس کردن مسائل یا کاستی‌های موجود در اطلاعات، فرضیه‌سازی درباره حل مسائل و رفع کاستی‌ها، ارزیابی و آزمودن فرضیه‌ها و انتقال نتایج به دیگران.
- توانایی حل مسایلی است که فرد قبلاً حل آنها را نیاموخته است

## نوآوری

- معرفی و کاربرد آگاهانه ایده‌ها برای طراحی و ارائه محصولات، یا فرآیندی جدید است که منجر به تامین نیاز افراد، گروه‌ها سازمانها، یا اجتماع می‌شود
- فرآیندای ایجاد هرچیز جدیدی که برای فرد، گروه یا سازمان، صنعت یا اجتماع ارزش مهمی داشته باشد
- هر نوع فرآیند فکری گفته می‌شود که مسئله را به طریق مفید حل کند
- فرآیند اخذ ایده خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روشهای جدید عملیات است.
- راه حل بهتر را پیدا کنید. خلق چیز جدیدی است که یک هدف معین را دنبال و به اجرا رساند



# خلاقیت و نوآوری

## تفاوت خلاقیت و نوآوری

خلاقیت جنبه ذهنی و نوآوری جنبه علمی دارد و نوآوری محصول نهایی خلاقیت است.

## عوامل و زمینه های خلاقیت

۱. هوشمندی
۲. خانواده
۳. تحصیلات
۴. موقعیت اجتماعی
۵. تفکر آزادمنشانه
۶. مستقل اندیشیدن
۷. شرایط سنی
۸. مسئولیت پذیری
۹. جنسیت
۱۰. تلاش و کوشش

## ضرورت و اهمیت خلاقیت و نوآوری

الف: نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری از جنبه فردی

ب: نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری از جنبه سازمانی



# خلاقیت و نوآوری

## تصورات قدیمی و غلط راجع به خلاقیت

۱. خلاقیت به ندرت اتفاق می افتد.
۲. خلاقیت تنها در افرادی با ضریب هوشی بالا وجود دارد.
۳. خلاقیت قابل بررسی نمی باشد.
۴. منشا خلاقیت در سمت راست مغز وجود دارد .
۵. خلاقیت مرموز است .
۶. خلاقیت قابل یادگیری نمی باشد

## مهارت‌های لازم برای تفکر خلاق و اثربخش

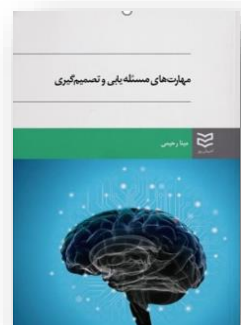
- ۱- تفکر جانبی برای یافتن فرضیات
- ۲- استقبال از شانس و اقبال ناخوانده
- ۳- گوش فرا دادن به ندای درون
- ۴- تعلیق داوری
- ۵- گامهای مقایسه
- ۶- تحمل ابهام
- ۷- بانکداری ایده ها

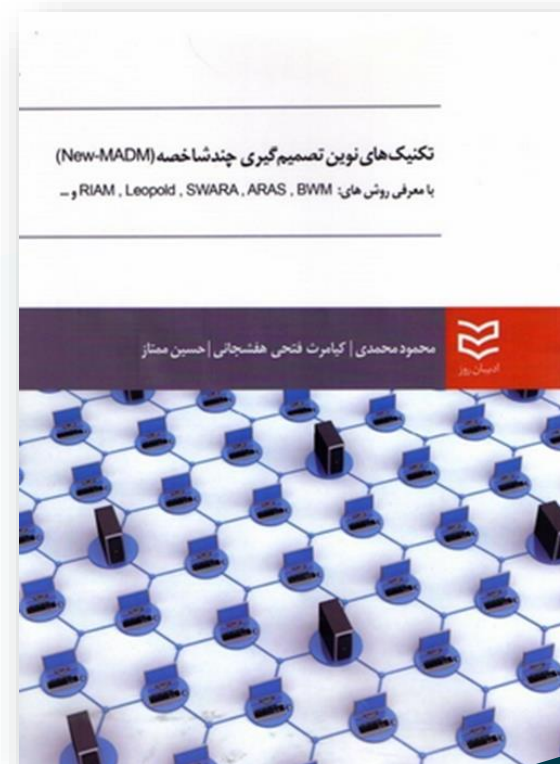


# خلاقیت و نوآوری

## ویژگی افراد خلاق

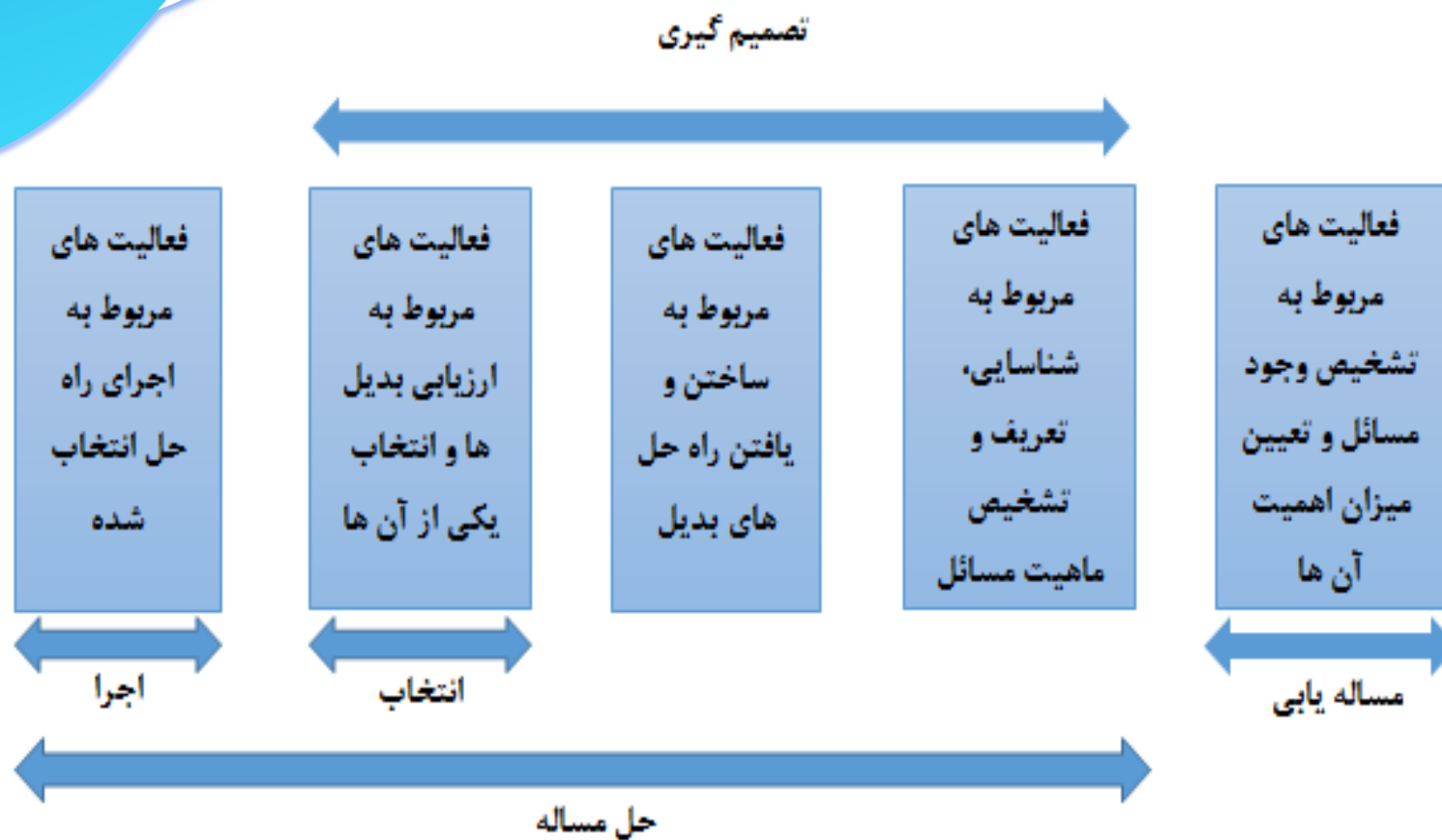
۱. کنجکاو، پرسشگر، علاقه من به یادگیری
۲. دارای روحیه نقد پذیری
۳. دارای آرامش و آسودگی خیال
۴. دارای گفتار و عمل بی تکلف
۵. امیدوار به آینده
۶. دارای هوش سرشار، ریسک پذیر
۷. ریسک پذیر، دارای پشتکار، دارای استقامت و تمرکز در کارها
۸. واقع بین، مسئولیت پذیر، دارای قدرت تجسم آینده
۹. همواره در حال جستجو برای انجام کارها به روش غیر معمول
۱۰. در انجام امور پیش قدم، شوخ طبع،





# فرآیند تصمیم‌گیری

➤ تصمیم‌گیری فرآیند انتخاب و گزینش یک راه از میان راه‌های مختلف برای حل مشکل است.



# تصمیم گیری

## ➤ تعاریف متعدد برای تصمیم گیری:

۱. فرآیند انتخاب یک عمل در ارتباط با یک مسئله یا فرصت
۲. زمانی که فرد تصمیم گیرنده به ارزیابی گزینه های گوناگون میپردازد، بهترین گزینه ایی را که بتواند منابع سازمان را تامین کند برمیگزیند، این فرایند انتخاب را تصمیم گیری میگویند

## ➤ سطوح تصمیم گیری :

۱. تصمیمات استراتژیک
۲. تصمیمات کنترلی

## ➤ اهمیت تصمیم گیری

۱. اطلاعات مرتبط با مشکل یا موقعیتی که لازم است درباره آن تصمیم گیری شود
۲. شخصی که تصمیم میگیرد.
۳. عوامل فرعی که بر تصمیم گیری تاثیر میگذارد.

# تصمیم گیری

## ➤ عوامل اثرگذار در تصمیم گیری

۱. آگاهی و اطلاعات
۲. رسانه های جمعی
۳. فشارهای اجتماعی
۴. ویژگی های شخصی
۵. سن افراد
۶. موقعیت اجتماعی
۷. موقعیت مکانی و زمانی

## ➤ شیوه های تصمیم گیری:

۱. رهیافت مبتنی بر اندیشه شهودی
۲. رهیافت مبتنی بر اندیشه عقلایی

## ➤ ویژگی های تصمیم گیری :

۱. هرچه مسئولیت و اختیارات افراد بیشتر باشد تصمیم گیری اهمیت بیشتری پیدا میکند.
۲. هر تصمیم میتواند سرنوشت یک فرد، یک گروه ..... یک سازمان و نظام و حتی یک کشور را مشخص نماید.

# انواع تصمیم گیری

تقسیم بندی از نظر عملیاتی:

- (۱) تصمیمات اجرایی
- (۲) تصمیمات راهبردی

تقسیم بندی از نظر میزان مشارکت

- (۱) تصمیمات فردی
- (۲) تصمیمات سازمانی

تقسیم بندی از نظر پیچیدگی

- (۱) تصمیمات عادی
- (۲) تصمیمات فوری
- (۳) تصمیمات پیچیده
- (۴) تصمیمات مشورتی

# انواع تصمیم گیری

## تقسیم بندی از نظر میزان اطمینان از نتایج:

- ۱) تصمیم گیری در شرایط اطمینان کامل
  - ۲) تصمیم گیری در شرایط ریسک
  - ۳) تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان
- در شرایط عدم اطمینان تصمیم گیرنده میتواند سه شیوه را به کار گیرد:
۱. انتخاب حداکثر حداکثرها
  ۲. انتخاب حداکثر حداقلها
  ۳. انتخاب ارزش مورد انتظار با احتمال یکسان

## تقسیم بندی از نظر مراحل اجرا :

۱. تک مرحله ایی یا ایستا
۲. چند مرحله ای و دنباله دار

## تقسیم بندی از نظر نوع مسئله:

۱. تصمیمات برنامه ریزی شده
۲. تصمیمات برنامه ریزی نشده

# انواع تصمیم گیری

تصمیم گیری از نظر تصمیم گیرنده:

۱. غیرفعال (حال گرایی)
۲. تصمیم گیری انفعالی (گذشته گرایی)
۳. تصمیم گیری فعال (آینده گرایی)
۴. تصمیم گیری فوق فعال (آینده سازی)

## ➤ مقایسه ۴ نوع تصمیم گیری

۱. گذشته گرایان برای بازگشت به گذشته تلاش میکند.
۲. حالگرایان تلاش در جهت تثبیت شرایط فعلی را مدنظر دارند.
۳. آینده گرایان برای طراحی آینده طراحی میکنند اما آینده را طراحی نمیکنند.
۴. آینده سازان طراحان آینده اند.

## ➤ مدل‌های تصمیم‌گیری

۱. مدل‌های کلامی
۲. مدل‌های ترسیمی
۳. مدل‌های تجسمی
۴. مدل‌های ریاضی

## ➤ مراجع تصمیم‌گیری

گروه تصمیم‌گیری :

۱. ذینفعان کلیدی
۲. کارشناسان
۳. مخالفان

## ➤ مزایای حل گروهی

۱. تصمیم‌گیری‌ها بهبود میابد.
۲. حس تعهد نسبت به راه حل به نحو چشمگیری بالا میرود.
۳. همه افراد در هر رده سازمانی می‌توانند در تصمیم‌گیری‌ها و بهبود وضعیت سازمانی به اندازه توانایی خود نقش داشته باشند.
۴. همه افراد در مرحله اجرای تصمیم خود را متعهد دانسته و از سوی دیگر نظارت همگانی اعمال می‌گردد.

## ➤ موقعیت های تصمیم گیری

۱. تصمیم گیری قطعی
۲. تصمیم گیری در محیط تحت ریسک
۳. تصمیم گیری در محیط تحت عدم قطعیت

## ➤ عوامل شخصی موثر در تصمیم گیری

اعتماد به نفس، تجربیات پیشین، استقلال فکری، ریسک پذیری، انعطاف پذیری، باورها و اعتقادات، مسولیت پذیری، درک درست موقعیت و مسئله، دانش و اطلاعات درباره مشکل یا موقعیت

درجه سختی و راحتی تصمیم گیری به ۴ عامل بستگی دارد:

۱. اطلاعات
۲. نامعلومی
۳. منابع کمیاب
۴. عوامل روانی

## ➤ مهارت‌های لازم برای تصمیم‌گیری موثر:

شامل انواع توانایی‌های فکری و داشتن اطلاعات در مورد تصمیم

## ➤ روش‌های معمول در تصمیم‌گیری :

۱. تصمیم‌گیری احساسی
۲. تصمیم‌گیری آنی
۳. پشت‌گوش‌انداختن
۴. واگذاری تصمیم‌گیری به دیگران
۵. تصمیم‌گیری منطقی

# تصمیم گیری منطقی

➤ مراحل تصمیم گیری (منطقی):

۱. مرحله ی باز شناسی:

۲. مرحله ی جمع آوری اطلاعات

▪ اطلاعات خارجی

▪ اطلاعاتی مربوط به رقبا

▪ اطلاعات صنفی

• اطلاعات داخلی

۳. راه حل یابی

۴. مرحله ارزیابی و انتخاب

۵. اجرا



# دام های تصمیم گیری

## ➤ سایمون :

۱. محدودیت در اثر مهارتها و اعمال غیر عادی
۲. محدودیت در اثر ارزش ها و پندارها

## ➤ ادوارد روسو و پل شومیکر

- ۱) عکس العمل سریع نشان دادن و دست به کار شدن بدون صرف وقت کافی برای جمع آوری اطلاعات .
- ۲) تصمیم گیری در مورد " نحوه تصمیم گیری " .
- ۳) مشغول شدن به حل مسأله اشتباه به دلیل چارچوب فکری نامناسب .
- ۴) داشتن دیدگاه محدود و نداشتن کنترل کافی روی " چارچوب فکری " .
- ۵) اعتماد به نفس بیش از حد در مورد توانایی قضاوت خود .
- ۶) اعتماد بیش از حد به قضاوت های شهودی و انواع میان برهای ذهنی .
- ۷) عکس العمل شدید نشان دادن به جای استفاده از روش های سیستماتیک .



# نظام های پشتیبانی تصمیم گیری

## ➤ نظام های پشتیبانی تصمیم گیری :

یک سیستم اطلاعاتی کامپیوتری دوطرفه که انعطاف پذیر و وفق پذیر می باشد که بطور اختصاصی برای پشتیبانی حل یک مسئله غیر ساخت یافته مدیریتی استفاده می شود.

## ➤ برخی خصوصیات DSS

۱. تصمیم گیران سازمان را با کنار هم آوردن قضاوت انسانی و اطلاعات کامپیوتری شده در حل مسائل ساخت یافته و نیمه ساخت یافته یاری می کند، که اینگونه مسائل قابل حل با سیستمهای کامپیوتری دیگر و یا ابزارها و متدهای استاندارد نیستند.
۲. پشتیبانی برای سطوح مختلف مدیریتی از سطوح استراتژیک گرفته تا مدیران عملیاتی فراهم می شود
۳. پشتیبانی هم برای تصمیم گیری انفرادی و هم تصمیم گیری گروهی وجود دارد.
۴. رای چندین تصمیم گیری مرتبط با هم و یا تصمیم گیریهای متوالی پشتیبانی فراهم می کند.

# نظام های پشتیبانی تصمیم گیری

➤ دلایل نیاز به سیستم های مکانیزه حمایت از تصمیم گیری در سازمان های مبتنی بر فناوری اطلاعات :

۱. محاسبه سریع
۲. غلبه بر محدودیتهای انسانی محاسبات و ذخیره سازی
۳. محدودیتهای انسانی
۴. کاهش هزینه
۵. پشتیبانی فنی
۶. پشتیبانی کیفیت:
۷. رقابت

➤ فناوریهای اصلی پشتیبانی از تصمیم:

- سیستم حمایت از تصمیم (DSS)
- سیستم حمایت از تصمیم گروهی (GDSS)
- سیستمهای اطلاعات مدیریت عالی (EIS)
- سیستمهای خبره (ES)
- شبکه های عصبی مصنوعی (ANN)
- سیستمهای حمایت ترکیبی (MSS)

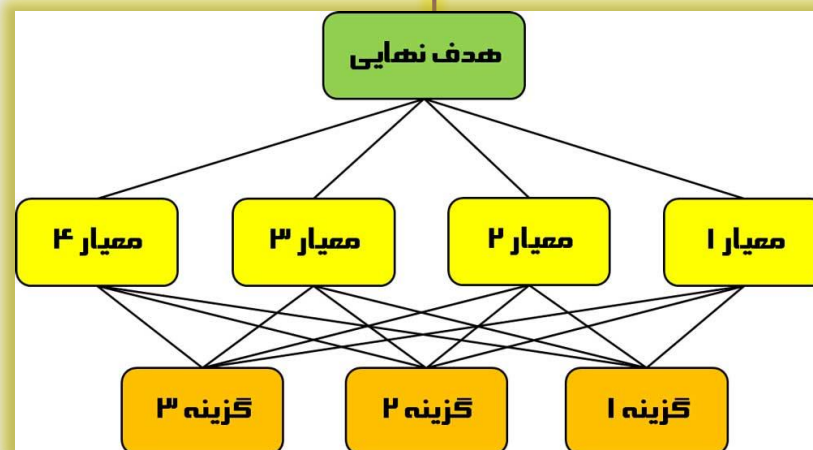


# تکنیکهای تصمیم گیری



روش طراحی ذهنی

## فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP



روش ایده نویسی

# تکنیکهای تصمیم گیری

چه می شود  
اگر .....

روش چه میشود اگر؟

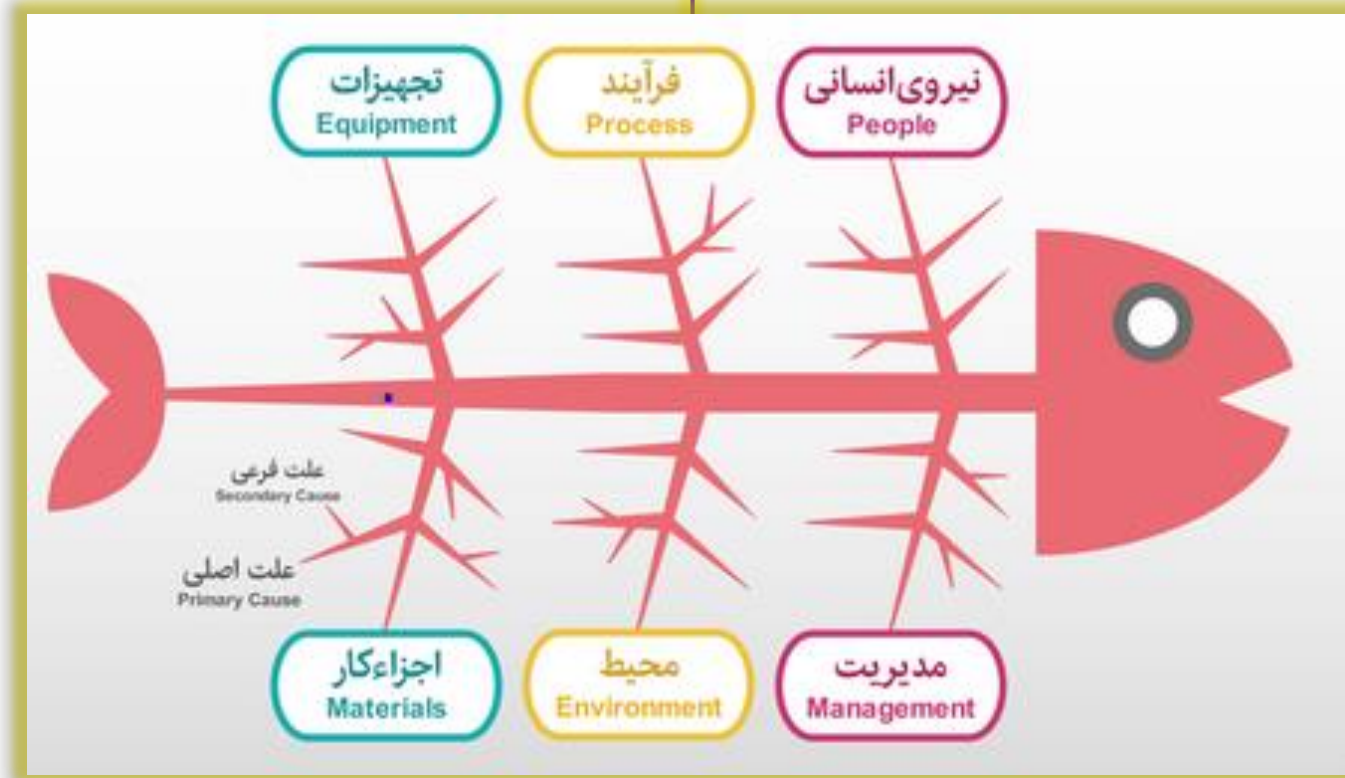
روش طوفان فکری



روش شش کلاه تفکر

# تکنیکهای تصمیم گیری

استخوان ماهی





# جلسات نقالی کتاب

واحد برگزار کننده:

مدیریت ارتباط با صنعت دانشگاه صنعتی شیراز  
با همکاری آزمایشگاه معماری سازمانی

ارائه دهنده: فائزه فروتن