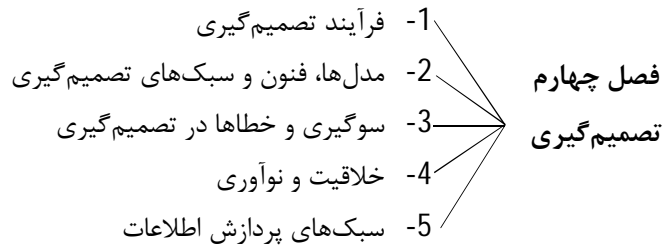


## فصل چهارم

### تصمیم‌گیری



❖ این فصل شامل مباحث زیر می‌شود:



تصمیم‌گیری

- 1- کدامیک از انواع سوءگیری‌ها و خطاها در تصمیم‌گیری، تشریح می‌کند که چطور یک تصمیم‌گیرنده شیفته و پایبند به اطلاعات اولیه‌ای است که بدست آورده می‌شود، و در مقابل ایده‌های بعدی مانع تراشی می‌کند؟ (کنکور سال 96)
  - 1- خطای کامروایی آنی
  - 2- اثر لنگراندازی
  - 3- خطای واپس‌نگری
  - 4- خطای بازنمایی
- 2- اصول راهنما در مدل سطل زباله چیست؟ (کنکور سال 96)
  - 1- قدرت
  - 2- تجربه و مقایسه
  - 3- شانس و تصادف
  - 4- نظریه و عمل
- 3- در کدام سبک ایجاد گزینه‌ها، افراد افکار خود را پرواز می‌دهند تا گزینه‌های متفاوتی برای حل مساله بیابند؟ (کنکور سال 95)
  - 1- جانبی
  - 2- عمودی
  - 3- خطی
  - 4- غیرخطی
- 4- کدام مورد بیانگر جنبه‌های تصمیم‌گیری شهودی است؟ (کنکور سال 95)
  - 1- تصمیمات عاری از اخلاقیات
  - 2- تصمیمات عاری از ارزش‌ها
  - 3- تصمیمات غیراحساسی
  - 4- تصمیمات مبتنی بر تجربه
- 5- این نظر که تصمیم‌گیرندگان در دنیای واقعی به رضایت نسبی در انتخاب راه‌کارها بسنده می‌کنند، کدام نظریه کلاسیک تصمیم‌گیری را زیر سوال برده است؟ (کنکور سال 95)
  - 1- اشرافی
  - 2- اقتضایی
  - 3- سیاسی
  - 4- عقلایی
- 6- کدام مورد از فنون کمی تصمیم‌گیری به مدیران این امکان را می‌دهد تا با ترسیم مسیرهای جایگزین شونده، پیامدها و نتایج تصمیمات را مورد مشاهده قرار دهد و ببیند که چگونه تصمیمات با رویدادهای آینده مرتبط است؟ (کنکور سال 94)
  - 1- تجزیه و تحلیل بازگشت سرمایه
  - 2- تئوری بازی
  - 3- شبیه‌سازی
  - 4- درخت تصمیم

7- در کدام مدل تصمیم‌گیری، به جای اهداف سازمانی، اهداف شخصی تصمیم‌گیری را جهت می‌دهد و تجزیه و تحلیل وسیله - هدف شخصی جایگزین تجزیه و تحلیل وسیله - هدف سازمانی می‌شود؟ (کنکور سال 94)

- 1- تغییرات تدریجی      2- رضایت‌بخش      3- سیاسی      4- سطل‌زبانه

8- کدام مورد از مدل‌های تصمیم‌گیری مبتنی بر مدل یادگیری تک‌حلقه‌ای است؟ (کنکور سال 94)

- 1- کلاسیک      2- سیاسی      3- سطل‌زبانه      4- اداری

9- دام‌های ادراکی و تصمیم‌گیری عبارتند از: (کنکور سال 92)

- 1- ظاهرنگری، تعهدات احساسی / اجتماعی، اعتماد بیش از حد.
- 2- ترس از قبول خطا در برابر دیگران و حفظ آبرو، تاکید فرهنگی بر پایداری و ثبات رویه.
- 3- عدم تمایل به باخت، احتمال تغییر اوضاع و شرایط، تمایل به توجیه تصمیم‌های اولیه.
- 4- قالب‌های ذهنی خاص، تمایل افراد و سازمان‌ها به ادامه راه‌ها و رویه‌های بی حاصل شخصی یا اجتماعی

10- در کدام مرحله از خلاقیت توجه ضمیر ناخودآگاه از تمرکز بر روی مساله مورد نظر دور می‌شود و آن را اصطلاحاً مرحله‌ی خواب بر روی مساله می‌نامند؟ (کنکور سال 92)

- 1- اصرار و پافشاری      2- بینش و بصیرت      3- نهفتگی      4- آمادگی

11- در شرایطی که تحمل ابهام کم و شیوه اندیشیدن شهودی است کدام سبک تصمیم‌گیری مناسب‌تر است؟ (کنکور سال 92)

- 1- اصولی      2- تحلیلی      3- رفتاری      4- ارشادی

12- مدیرانی که در برخورد با مسائل با بهره‌گیری از بینش و توان پیش‌بینی به گونه‌ای ابتکاری و خلاق عمل می‌کنند، از کدام سبک پردازش اطلاعات بهره‌برده‌اند؟ (کنکور سال 91)

- 1- شهود      2- عقلایی تعدیل‌شده      3- اندیشه      4- عقلایی

13- هرگاه میزان توجه به تغییر در سازمان زیاد بوده و خلاقیت در حد پایینی باشد، چه نوع سازمانی ایجاد می‌شود؟ (کنکور سال 91)

- 1- خلاق عملگرا      2- محافظه‌کار نوآور      3- مقلد نوآور      4- خلاق نوآور

❖ پاسخ کلیدی:

پاسخ	سوال
2	1
3	2
1	3
4	4
4	5
4	6
2	7
1	8
1	9
3	10
3	11
1	12
3	13

تصمیم‌گیری

## 1- پاسخ گزینه 2 - اثر لنگراندازی

## سوگیری‌ها و خطاها در تصمیم‌گیری

- 1- خطای اعتماد بنفس بیش از حد: زمانی که تصمیم‌گیرنده تمایل دارد که اینطور ببیند که بیشتر از دیگران و اجراکنندگان تصمیمات می‌داند و دیدگاه مثبت غیرواقع‌بینانه نسبت به خودش و عملکردش دارد.
- 2- خطای کامروایی آنی: در این خطا که به آن رضایت‌مندی فوری نیز گفته می‌شود، تصمیم‌گیرنده خواهان پاداش فوری و اجتناب از هزینه‌های فوری است. برای این افراد، گزینه‌هایی که دارای بازده سریع هستند نسبت به گزینه‌هایی که از بازدهی بالاتری در آینده برخوردارند، اهمیت بیشتری دارند.
- 3- اثر لنگراندازی: تشریح می‌کند که چطور یک تصمیم‌گیرنده شیفته و پایبند به اطلاعات اولیه که بدست آورده می‌شود و در مقابل ایده‌ها و اطلاعاتی که بعدها دریافت می‌کند، مانع‌تراشی نموده و برای نپذیرفتن آنها توجیهات مختلفی ارائه می‌کند.
- 4- ادراک گزینشی: زمانی که تصمیم‌گیرنده بصورت گزینشی اقدام به سازماندهی و تفسیر رویدادها بر مبنای ادراکات نادرست میکند دچار این خطا است. این موضوع بر اطلاعاتی که کسب می‌کند، مسائلی که شناسایی می‌کند و گزینه‌هایی که ایجاد می‌کند، تاثیر می‌گذارد.
- 5- خطای راستی آزمایی: تصمیم‌گیرندگانی که بدنبال اطلاعاتی هستند که گزینه‌های گذشته و اطلاعات از پیش آماده شده را تصدیق نمایند دچار این خطا هستند. این افراد تمایل به پذیرش اطلاعاتی دارند که ارزش‌ها و دیدگاه‌های آنها را مورد تایید قرار می‌دهد و اطلاعاتی که دیدگاه‌های آنها را به چالش می‌کشانند، از سوی آنها مورد شک و تردید و انتقاد قرار می‌گیرد.
- 6- خطای بزرگنمایی: زمانی رخ می‌دهد که تصمیم‌گیرنده، جنبه‌های خاصی از یک موقعیت را انتخاب نموده و برجسته می‌کند، در حالی که دیگران برای آن جنبه‌ها اهمیتی قائل نیستند. در این شرایط ضمن اینکه برخی از جنبه‌ها برجسته جلوه داده می‌شوند، همزمان جنبه‌های دیگر کم‌اهمیت جلوه داده شده و یا حذف می‌گردند. بنابراین آنچه که دیده می‌شود تحریف می‌گردد و موضوعات اصلی بر مبنای اطلاعات نادرست بنیان گذاشته می‌شوند.
- 7- خطای دست‌رسی: زمانی اتفاق می‌افتد که تصمیم‌گیرنده تمایل دارد رخدادهایی را بخاطر بیاورد که تازه‌ترند و اخیراً به وقوع پیوسته‌اند. نتیجه چنین خطایی این خواهد بود که توانایی بخاطر آوردن

رویدادها بصورت عینی مختل خواهد شد و قضاوت‌ها و ارزیابی‌های احتمالی بر فرآیند تصمیم‌گیری حاکم می‌شود.

8- خطای بازنمایی: وقتی تصمیم‌گیرنده احتمال رخداد حوادث را بر مبنای مقایسه با رویدادهای دیگر برآورد می‌نماید، این خطا رخ می‌دهد. مدیران این خطا را در هنگام قیاس نمودن و مشاهده موقعیت‌های مشابه و همسان که وجود خارجی ندارند از خود بروز می‌دهند.

9- خطای مربوط به رخدادها تصادفی: اقداماتی را تشریح می‌کند که تلاش می‌کند رویدادهای تصادفی را معنادار و نشانه چیزی جلوه دهد. علت این خطا این است که بیشتر تصمیم‌گیرندگان علاقه ندارند که با شانس سروکار داشته باشند. حتی اگر رویدادهای تصادفی برای آنها پیش بیاید که پیش‌بینی آنها برای هیچ کسی امکان‌پذیر نباشد.

10- خطای فرورفتن در هزینه‌های گذشته: زمانی رخ می‌دهد که تصمیم‌گیرنده فراموش می‌کند که گزینه‌های فعلی نمی‌توانند گذشته را اصلاح کنند. آنها در ارزیابی گزینه‌ها به جای تمرکز بر پیامدهای آتی، به نادرستی بر روی هزینه‌های پولی، زمانی و کاری گذشته متمرکز می‌شوند. آنها به جای فراموش کردن این هزینه‌ها دائما ذهنشان را به هزینه‌های گذشته معطوف می‌دارند.

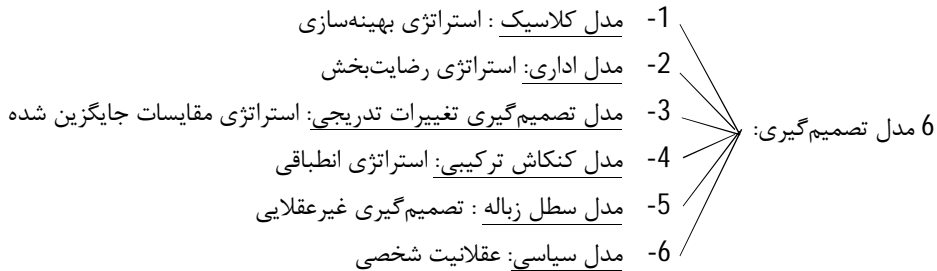
11- خطای خودخدمتی: کسانی که بدنبال تمجید شدن بخاطر موفقیت‌هایشان هستند و در هنگام شکست به سرزنش عوامل بیرونی می‌پردازند دچار این خطا هستند.

12- خطای واپس‌نگری یا قهقراگرایی: عبارتست از تمایل تصمیم‌گیرندگان به باورهای کاذب و دروغین بطوری که آنها مدعی می‌شوند دقیقا نتایج یک رویداد را پیش‌بینی کرده‌اند در حالی که پیامدهای آن رویداد واقعا برای همه روشن و مشخص بوده‌است.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی – صفحه 241-243)

## 2- پاسخ: گزینه 3- شانس و تصادف

## مدل‌های تصمیم‌گیری



## 1- مدل کلاسیک: استراتژی بهینه‌سازی

این مدل مبتنی بر مفروضات اقتصادی - عقلایی است و مدیران معتقدند که تصمیمات باید به شکل ایده‌آل اتخاذ شوند. این مدل که روش عقلایی هم گفته می‌شود دارای 6 مرحله است:

- 1- هویت‌یابی مساله: تفاوت بین نتایج واقعی و نتایج مطلوب
- 2- تشخیص مساله: جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات لازم برای توضیح ماهیت مساله
- 3- تعیین گزینه‌ها: ایجاد تمام گزینه‌های بالقوه بعنوان راه‌حل
- 4- بررسی پیامدها: پیش‌بینی پیامدهای احتمالی هر گزینه
- 5- اتخاذ تصمیم: ارزیابی و انتخاب بهترین گزینه بهینه‌سازی اهداف
- 6- اجرای تصمیم.

فرض اصلی مدل ← اهداف روشن، اطلاعات کامل و ظرفیت‌شناختی برای تجزیه و تحلیل مساله موجود است.

این مدل مبتنی است بر ← تئوری اقتصادی سنتی  
هدف اصلی ← یافتن بهترین راه‌حل