

فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان

۲- تصمیم‌گیری

● تصمیم‌سازی (decisionsupport) عبارت است

از تعیین راه‌حل‌ها، تعیین معایب و محاسن آن‌ها، مقایسه راه‌حل‌ها و آینده هر راه‌حل.

● تصمیم‌گیری (decisionmaking) را می‌توان طریقه

عمل و یا حرکت در مسیر خاصی تعریف کرد که با تأمل

مقدمه:

تصمیم‌درفرہنگ عمید به معنی «عزم و ارادہ کردن به کاری، باعزم

راسخ درصددہ اجراء امری برآمدن» آمده است.

تصمیم‌شامل دویخش می‌باشد:

۱- تصمیم‌سازی



که بسیج هر دو این‌ها، اهداف توسعه سازمانی را تحقق می‌بخشد و حدود ۷۰ درصد از منابع و سرمایه سازمان‌ها را منابع انسانی تشکیل می‌دهد.

در حال با انسانی روبرو هستیم که در یک موقعیت خاص تصمیم‌گیری قرار گرفته است یعنی انسانی که آزاد است و با استفاده از این آزادی، ارزش‌هایی را که برای او مهم می‌باشد انتخاب کرده و می‌خواهد با تصمیم‌گیری منطقی، به آنها برسد.

اعمالی که انسان انجام می‌دهد رابطه نزدیک و مستقیم با تعریفی که از او دارد «خوبی» نموده است و اگر آن چیزی را خوب داشته باشیم که در آن «حقیقت» وجود داشته باشد، در واقع معیار و استاندارد را تعیین کرده‌ایم که می‌توانند راهنمای مادر تصمیم‌گیری باشد. در قرن بیستم، علم و دانش بشری به آن درجه و مرحله از کمال رسید که حقیقت بسیاری از پدیده‌ها را کشف و شرح داد، که این به نوبه خود باعث خواهد شد تصمیم‌گیری نیز به درجه کمال برسد. به عبارت دیگر، انسان خود را در آستانه یافتن «حقیقت» و در نتیجه، کشف «خوبی» می‌بیند.

معیار تصمیم‌گیری در اقتصاد، انتخاب راهی است که بیشترین مطلوبیت و در نتیجه، بیشترین رضامندی را داشته باشد. ولی از آنجایی که «رضامندی» نیز مفهومی کیفی است که نمی‌توان آن را به آسانی سنجید، بایک حرکت، واژه «رضامندی» به واژه «هدف» تبدیل می‌گردد و مطلوبیت در تصمیم‌گیری به این امور بستگی پیدا می‌کند که تصمیم تا چه اندازه مارا در نیل به یک هدف، کمک می‌کند و مطلوب‌ترین تصمیم، آن تصمیمی، خواهد بود که بیشترین کمک را در نیل به هدف بنماید.

تصمیم‌گیری عقلایی - به این معنی است که فرد در تصمیم‌گیری‌های خود همراه تصمیماتی اتخاذ خواهد کرد که بهترین تصمیم ممکنه بوده و تصمیماتی است که امکان و احتمال نیل به اهداف و مقاصد او را به حداکثر می‌رساند. تصمیم‌گیری باید عقلایی باشد و اگر چه تصمیم را می‌توان بر مبنای رای‌گیری، سابقه، سنت، اعتقادات و حتی درک مستقیم اتخاذ نمود، ولی عموماً نظریات است که در سازمان‌های رسمی یعنی سازمان‌هایی که در تعقیب اهداف خاص و معینی هستند، تصمیم‌گیری عقلایی بهترین شیوه تصمیم‌گیری است. از این رو به مدیر توصیه می‌شود که عقلایی

و آگاهانه، از میان راه‌ها و روش‌های مختلف برای نیل به یک هدف مطلوب، انتخاب شده است.

تصمیم‌گیری به منزله روح و ظایف مدیریت است.

بخش اعظمی از تحقیقات و مطالعاتی که درباره تصمیم‌گیری انجام گرفته بسیار سنگین و ثقیل می‌باشد و مطالب و مفاهیم طوری ارائه و مورد بحث و بررسی قرار گرفته است که علاوه بر دانش ریاضی، آمار و اقتصاد بایستی در زمینه‌های گوناگونی چون روانشناسی و جامعه‌شناسی نیز آگاهی برای درک و فهم مطالب ضروری است.

ماهیت تصمیم‌گیری

هربرت سایمون و پیتر دراگر (Herbert A. Simon and Peter F. Drucker) در رابطه با مفهوم و سازوکار تصمیم‌گیری مطالعات زیادی به عمل آوردند. از نظر آنها، مدیریت و تصمیم‌گیری دو واژه هم معنی و مترادف می‌باشد و انجام وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، تامین نیروی انسانی، هدایت و نظارت در واقع کاری جزء تصمیم‌گیری درباره نحوه و چگونگی انجام این فعالیت‌ها نیست.

اگرچه تصمیم‌گیری هرگز کار سهل و ساده‌ای نبوده است ولی به خصوص در شرایط امروزی، تصمیم‌گیری در سازمان، بسیار دشوار و تبدیل به وظیفه‌ای شده است که انجام صحیح آن، تمام توان مدیر را می‌طلبند.

در عصری که تغییر و تحولات سریع و فزاینده از جمله مشخصات آن است، آهنگ تصمیم‌گیری نیز شتاب زیادی به خود گرفته و نیاز به

تصمیم‌گیری سریع برای مقابله با فعل و انفعالات سریع در محیط شرایطی را بوجود آورده است که زمان تأمل و تعمق و تصمیم‌گیری را برای مدیران کوتاه نموده است. در واقع، مدیران امروزی

خود را مجبور به اتخاذ تصمیمات بیشتری در رابطه با موضوع و مسائل متنوع و گسترده‌تری در زمان کوتاه‌تری می‌بینند.

سرمایه در سازمان به دو مفهوم سرمایه مادی و سرمایه انسانی است

سرمایه در سازمان به دو مفهوم سرمایه مادی و سرمایه انسانی است که بسیج هر دو این‌ها، اهداف توسعه سازمانی را تحقق می‌بخشد



عمل نماید، یعنی درتصمیم‌گیری‌های خود عواطف و احساسات شخصی خود را دخالت ندهد، با عینیت و تنها بر اساس واقعیات تصمیم‌گیری کند.

نقش ارزش‌ها در تصمیم‌گیری

انسان موجودی است کاملاً پیچیده، مبهم و متغیر و دارای خصوصیات ارزشی و ضد ارزشی است (از نظر اسلام، دوبعدی بودن انسان یعنی مادی و ملکوتی بودن و نیز دارای وجدان تشخیص خوب و بد بودن از مهمترین خصوصیات ارزشی انسان می‌باشد چنانچه خداوند متعال در قرآن می‌فرماید:

(سوره سجده، آیات ۷۶ و ۸) - آن خدایی که چیزی را به نیکوترین وجه خلقت کرد و آدمیان را نخست از خاک بیافرید آنگاه خلقت نژاد نوع بشر را از آب بی‌قدر (ونطفه بی‌حس) مقرر گردانید سپس آن (نطفه بی‌جان) را نیکو بسیار است و از روح خود در آن بدمید و شما را دارای چشم و گوش و قلب، و باحس و هوش گردانید باز بسیار اندک شکر و سپاسگزاری حق می‌کنید.

(سوره شمس، آیه ۸) - به او شر و خیرش را الهام کرد.

کنکاش در قرآن و فرهنگ الهی حاکی از آن است که تصمیم‌گیری قضاوتی، تصمیم‌گیری شهودی در مقابل تصمیم‌گیری «علمی» دارای اعتبار می‌باشد و امروزه پذیرش و مشروعیت بیشتری یافته است.

امروزه مطالعه فرآیند تصمیم‌گیری علاوه بر تمایلات، تمنیات، خواسته‌ها و اهداف خصوصی فرد، ارزش‌های او نیز به عنوان یک عامل مهم در تصمیم‌گیری‌های اوشناخته و تأیید شده است. دلیل آن این است که تصمیم‌گیری بنا به تعریف چیزی جز انتخاب از میان شقوق مختلف نیست، و انتخاب در واقع چیزی جز نوعی قضاوت و یکار بستن آن راه حل نیست. بنابراین، قضاوت ارزشی به عنوان یکی از ارکان مهم در تصمیم‌گیری، وارد فرآیند تصمیم‌گیری می‌شود. اعتقادات فرد به عنوان بخشی از روش ارزشی نیز در تصمیم‌گیری نقش موثر دارد.

روش‌های ارزشی، معیار و رهنمودهایی برای سنجش شقوق مختلف ارائه می‌کنند که می‌توان آن‌ها را به دو بخش طبقه‌بندی کرد:

الف) روش‌های ارزشی کمی

۱- پول

۲- هزینه

۳- زمان

ب) روش‌های ارزشی کیفی:

۱- سلیقه شخصی

۲- نظر

۳- اعتقادات

به طور کلی، ارزش‌های یک فرد را می‌توان مجموعه‌ای از آرمان و مطلوب‌های انتزاعی تعریف کرد که فکر و عمل او را شکل و جهت می‌دهد. بدین ترتیب بدیهی و طبیعی است که انتظار داشت که ارزش‌های خصوصی مدیر، همیشه در تصمیمات او دخالت داشته باشند.

تصمیم‌را انسان می‌گیرد ولی عرف و آداب و رسوم سازمانی، مصلحت و رعایت منافع افراد و گروه‌های گوناگون او را مجبور می‌کند که در چهارچوبی خاص و به شیوه‌های خاص تصمیم‌گیری کند.

شخصیت نیز به عنوان یکی از عوامل مهم در تصمیم‌گیری می‌باشد که به جمع عادات گفته می‌شود و عادات همان رفتارهای ثابت و مکرر است. هر یک از انواع شخصیت‌هایی که در انسان غلبه داشته باشد، تصمیم‌گیری وی را متأثر از خود می‌سازد.

تصمیم‌گیری چنان با خصوصیات روانی تصمیم‌گیرنده آمیخته است که نمی‌توان یکی را

بدون دیگری مطرح و مورد

مطالعه قرار داد، عوامل و

عناصر شخصیتی از قبیل

خلق و خوی، هوش، انرژی،

بینش، نگرش و احساسات

مدیر، همگی در تصمیماتی

که او اتخاذ می‌نماید نقش

مؤثر دارند بنابراین از دیدگاه

روانشناسی اجتماعی،

مطالعه فرآیند تصمیم‌گیری

می‌باید با در نظر گرفتن تمامی خصوصیات انسان تصمیم‌گیرنده انجام گیرد.

ادوارد اسپرانگر (Edward Spranger) روانشناس آلمانی،



افراد را از نقطه نظر شخصیت و ارزش های فکری به شرح ذیل طبقه بندی می کند.

- ۲ - الگویی از گروه های برون سازمانی
- ۳ - نزدیک بینی ذهنی
- ۴ - ساده سازی علل سببی

همان گونه که شخصیت انسان در تصمیمات او و چگونگی تصمیم گیری های او، دخالت و نقش تعیین کننده دارد، محیط و عوامل در محیطی نیز به عنوان یک عامل مداخله گر دیگر شناخته شده است.

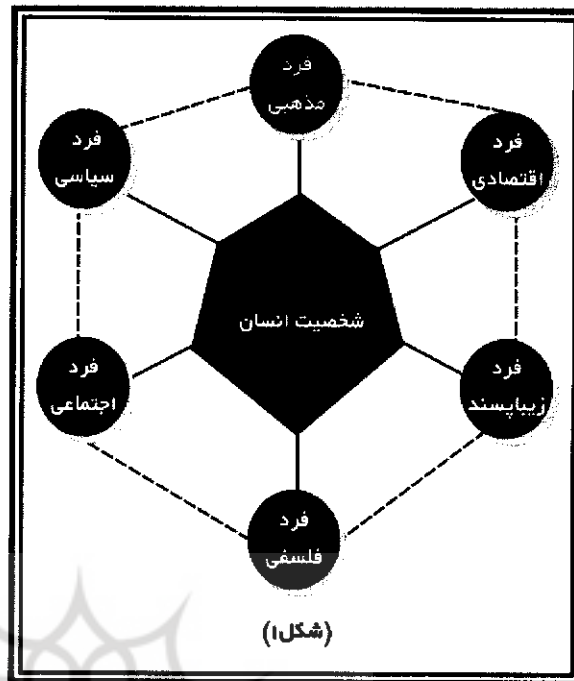
زیرا عواملی در محیط وجود دارند که سازمان و تصمیم گیری مدیر در سازمان را تحت تاثیر مستقیم قرار می دهد، در حالی که سازمان و مدیریت هیچ گونه نظارتی روی آنها ندارند. مانند عمل محیطی میزان تقاضا که در تصمیم گیری راجع به اختصاص چه درصدی از ظرفیت تولیدی خود یک کالای به خصوص نقش دارد. در حالی که نمی توان میزان تقاضا برای کالا را مستقیما نظارت کرد، این عامل مهم در تصمیم گیری را نمی توان نادیده گرفت یا به حساب نیاورد.

برخلاف الگوی عقلایی تصمیم گیری که سازمان را مجموعه بسته ای فرض می کند که تمامی عوامل، تحت نظارت کامل تصمیم گیرنده است، سازمان در واقع مجموعه بازی است که در تعامل و تبادل مستمر با محیط می باشد. از این نظر، حیات و بقا سازمان بستگی به تبادل مواد، انرژی و اطلاعات با محیط و برقراری رابطه ای مفید و سازنده با آن خواهد داشت.

هر مجموعه دارای مرزی است که آن را از محیطش مجزا می سازد و در مجموعه های اجتماعی (سازمان) تعیین مرز به آسانی مقدور نیست. هر چیزی که خارج از مرزهای سازمان قرار می گیرد، محیط آن سازمان به شمار می آید.

فرآیندی که سازمان به وسیله آن خود را با محیط و شرایط محیطی اش هماهنگ و منطبق می سازد، فرآیندی پویاست که بنا به تغییرات محیطی، مرتباً مورد تجدید نظر و دوباره سازی قرار می گیرد. هر قدر محیطی که سازمان در آن قرار گرفته است پیچیده تر باشد، به همان اندازه تصمیم گیری نیز دشوارتر خواهد بود.

انواع محیط از نظر اِبری و تریست (Emery and Trist) به



(شکل ۱)

ایشان معتقد است افراد ترکیبی از شخصیت های فوق را دارند و بر حسب اینکه تا چه حد از رفتارشان ناشی از یک طبقه خاص باشد، آنها را طبقه بندی می نماید.

شخصیت تصمیم گیرنده، ارزش ها و ذهنیات او، همیشه به عنوان یک عامل کلیدی مهم، در تصمیم گیری های او حضور فعال دارد. کنزوکان

(Katz and Kahn)، شخصیت تصمیم گیرنده و سازوکارهای روانی اندیشیدن را به عنوان عوامل زمینه ساز در تصمیم گیری مطرح می نماید و معتقدند که

اندیشه انسان و در نتیجه تصمیم گیری های او، تابع مجموعه ای از عوامل مختلف است که مهم ترین آنها به شرح زیر می باشد:

۱ - انسان و تصمیم گیری های انسان تحت تاثیر

همان گونه که شخصیت انسان در تصمیمات او و چگونگی تصمیم گیری های او، دخالت و نقش تعیین کننده دارد، محیط و عوامل در محیطی نیز به عنوان یک عامل مداخله گر دیگر شناخته شده است



قرار زیر می‌باشد:

۳ - محیط، آرامش خود را از دست داده؛ رقبا وارد محیط

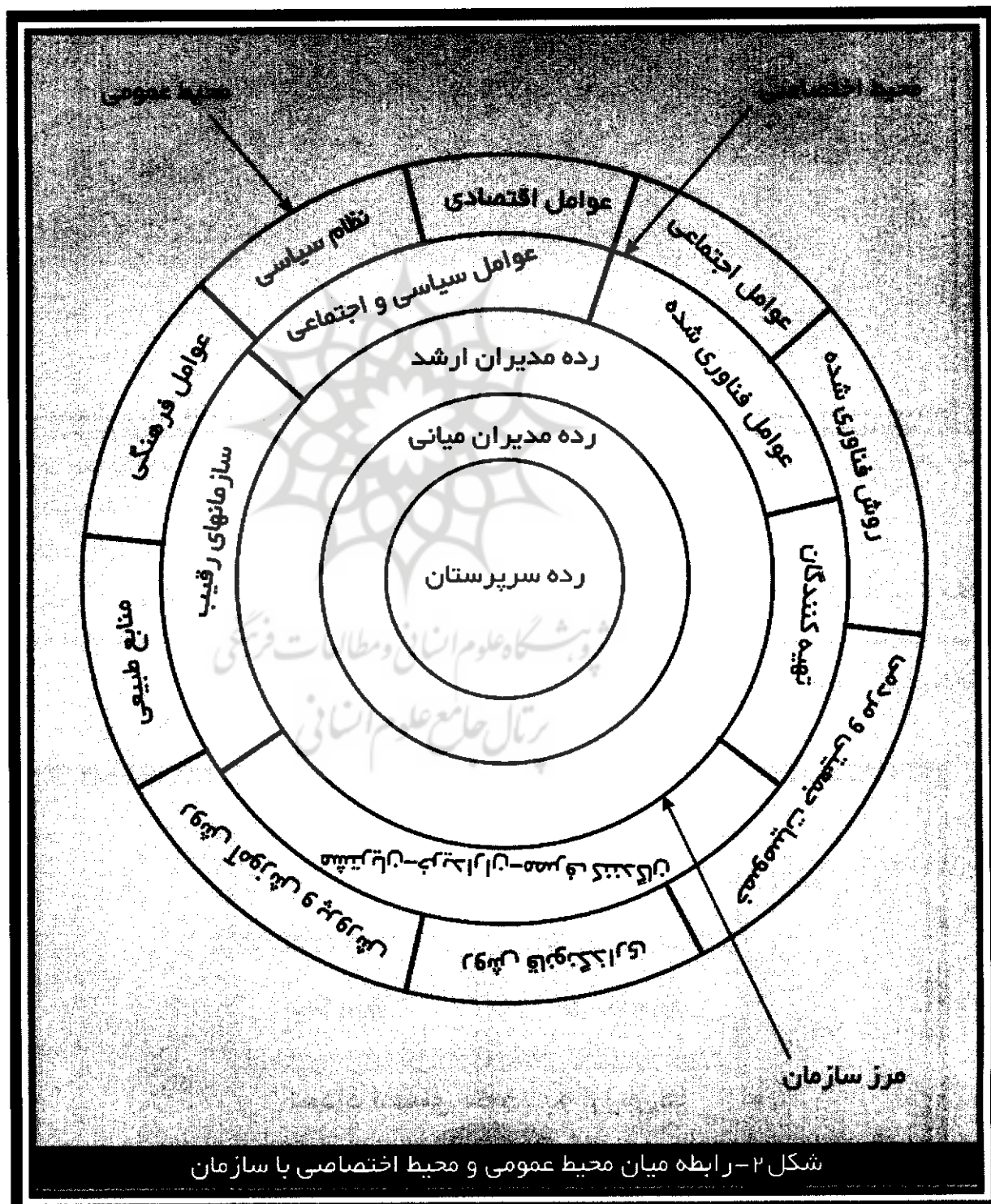
۱ - محیط آرام و با ثبات؛ دارای فرصت‌های مناسب برای سازمان شده اند.

۴ - محیط متلاطم و متشنج؛ تغییر تحولات بسیار زیاد شد و تهدیدات به طور یکنواخت توزیع و در محیط پراکنده شده است.

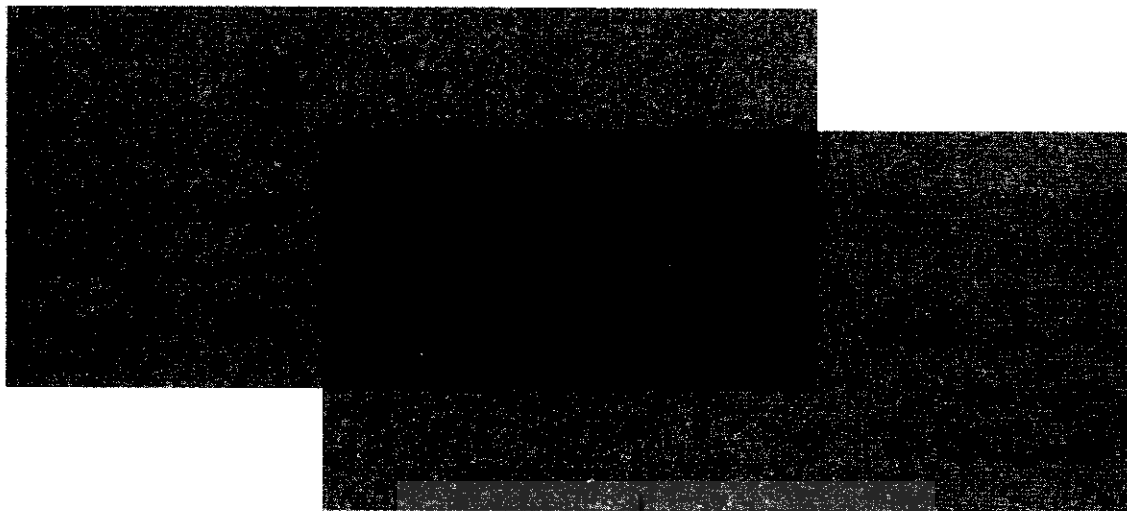
۲ - محیط آرام با پیچیدگی بیشتر؛ مسئله اصلی مدیریت یافتن مجهولات فراوانی برای سازمان وجود دارد.

فرهنگ سازمانی از طریق تصمیم‌گیری نقش بس عمده در نحوه روش‌هایی برای به دست آوردن امتیازات و فرصت‌های موجود در این

دومحیط می‌باشد. عملکرد مدیریت و انجام وظایف آن ایفا می‌کند. یک فرهنگ



محیط سازمانی



(شکل ۳)

سازمانی قوی و مقتدر تاثیر زیادی در تصمیم‌گیری مدیر در کلیدی، باورهای راهنما و تفاوت‌هایی می‌داند که در اعضای یک تمامی زمینه‌ها دارد. سازمان مشترک است.

رفتار سازمانی عبارت است از مطالعه منظم اعمال و رفتاری که دو نفر از اندیشمندان مدیریتی به نام‌های هاروی و براون مردم در سازمان از خود نشان می‌دهد.

فرهنگ سازمانی مجموعه اعتقادات و باورهای اعضای سازمان سازمانی حاصل از کنار هم گذاشتن دو معیار بسیار مهم تعهد اعضا به ارزش‌ها و تعداد اعضای متعهد به ارزش‌ها را به صورت زیرارائه است.

اسمیر یسج فرهنگ سازمانی را "مجموعه‌ای از ارزش‌های داده‌اند.

زیاد

تعهد اعضا،
به
ارزش‌ها

کم

| | |
|-------------|-------------|
| فرهنگ میانه | فرهنگ قوی |
| فرهنگ ضعیف | فرهنگ میانه |

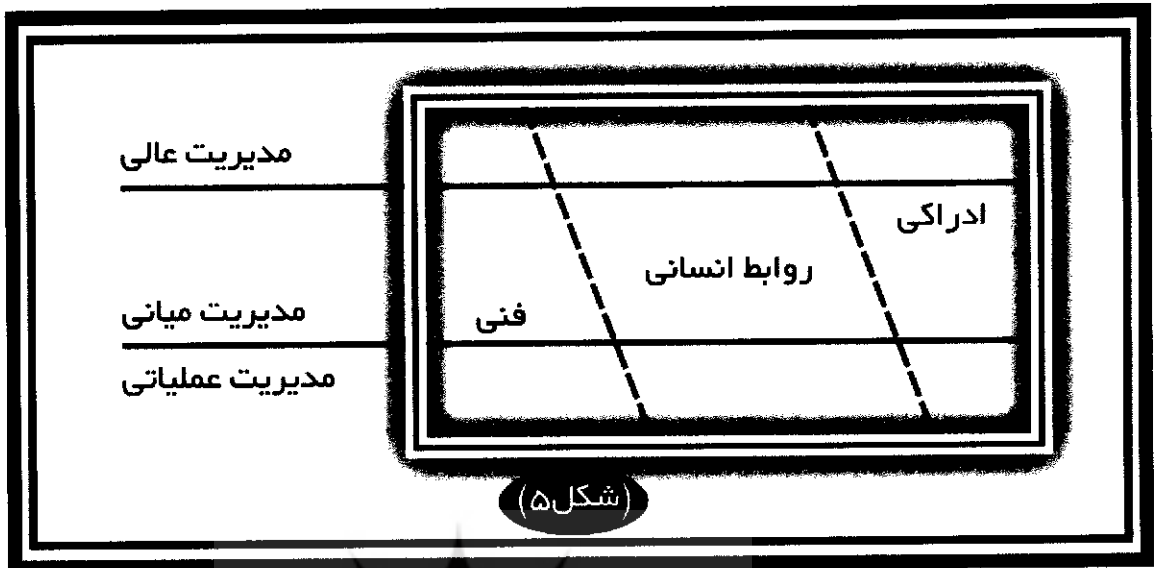
کم

تعداد اعضای متعهد به ارزش‌ها

زیاد

(شکل ۴)





| | | |
|--|--|--|
| <p>Decision Making</p> <p>Steps in Decision Making</p> <p>Objective)</p> <p>Objective)</p> <p>(Problem Analysis)</p> <p>Different Alternatives)</p> <p>(Determining</p> <p>(Evaluation Alternatives)</p> <p>alternative)</p> <p>(Selecting an</p> <p>decision into actions)</p> <p>(Impliment</p> <p>(Following of decisions)</p> | <p>فرآیند کلی تصمیم‌گیری</p> <p>گام‌های تصمیم‌گیری</p> <p>الف - اهداف سازمانی (کل سازمان)</p> <p>ب - اهداف جزئی (بخش مشخص)</p> <p>۲- تجزیه و تحلیل مشکل</p> <p>۳ -ارایه راه‌حل‌های مختلف</p> <p>۴ -ارزیابی راه‌حل‌ها</p> <p>- امتیازبندی راه‌حل‌ها بر اساس ضعف و قوت آنها</p> <p>۵ -انتخاب مناسب‌ترین راه‌حل</p> <p>- راه‌حلی است که با شرایط سازمانی سازگاری داشته باشد.</p> <p>۶ -تبدیل تصمیم به عمل</p> <p>۷ -پی‌گیری تصمیمات</p> <p>فرآیندی را که روی آگاهی انجام می‌دهیم تا به تصمیم برسیم در واقع نوعی انتخاب می‌باشد.</p> <p>آگاهی باعث امکان تصمیم را فراهم می‌سازد.</p> | <p>انسانی و ادراکی است.</p> <p>درک و استنباط شخصی از محرک‌های دنیای خارج نقش و تصویری که از آنها در ذهن منعکس می‌شود ادراک خوانده می‌شود.</p> <p>مهارت‌های ادراکی یا نظری شامل قدرت درک پیچیدگی‌های تمام سازمان و درک جایگاه عملیات خود فرد در سازمان است.</p> <p>مهارت انسانی به این معنی است که فرد، توانایی کار با دیگران را داشته باشد و بتواند از ایشان در انجام وظایف واگذار شده به خوبی استفاده کند.</p> <p>مسئولیت در تصمیم‌گیری، افراد گاهی تمایل دارند که حتما در مواردی که قدرت تصمیم‌گیری دارند از اتخاذ تصمیم خودداری کرده و تصمیم‌گیری را به مدیر یا رهبر واگذار نمایند تا از هر گونه عوارض مربوط به نتایج آن آسوده خاطر باشد.</p> <p>مشارکت در تصمیم‌گیری، منظور از مشارکت، روش مدیریتی است که در آن اعضا سازمان در تصمیماتی که اتخاذ می‌شوند صاحب نفوذند. کمیون، جلسه، شورا، بحث و مذاکرات گروهی، صندوق پیشنهادها، نظرخواهی، مراجعه به افکار و عقاید عمومی از جمله سازوکار و تدابیری است که به وسیله آن می‌توان فکر و نظرات مختلف را از افراد و منابع مختلف جمع‌آوری نمود.</p> <p>ریشه‌های مشارکت را می‌توان در اسلام، نظریه دموکراسی،</p> |
|--|--|--|



جان دیویی (John Dewey) در اثر تحقیقاتی که در سال ۱۹۱۰ انجام داد به این نتیجه رسید که حل مسئله مستلزم چهار مرحله مختلف به شرح ذیل است:

۱- رویداد و یا جریاناتی که تصمیم‌گیرنده را متوجه وجود مسئله می‌نماید.

۲- نوع مسئله، ابعاد و ویژگی‌های آن مورد بررسی قرار گرفته، شناسایی می‌شود.

۳- جستجو و تجسس برای یافتن راه‌حل‌های مختلفی که می‌تواند مسئله را حل کند، آغاز می‌گردد.

۴- عواقب ناشی از انتخاب و به کار بستن هر راه‌حل، مورد بررسی قرار گرفته و بر اساس این ارزیابی، مناسب‌ترین راه‌حل انتخاب به مورد اجرا گذارده می‌شود. اگر چه محققان مختلف، فرآیند تصمیم‌گیری را به مراحل مختلفی تقسیم کرده‌اند، ولی پایه و اساس، غالباً همین الگوی دیویی است.

۲- الگوی کلاسیک تصمیم‌گیری

این الگو شبیه الگوی دیویی می‌باشد و با اعتقاد به اینکه تصمیم‌گیری عقلایی را امکان‌پذیر می‌کند از پایه شده است (تصمیماتی که امکان احتمال نیل به اهداف و مقاصد او را به حداکثر می‌رساند).

نکته: هنگامی که تصمیم به اجرا گذارده شد به این معنی نیست که فرآیند تصمیم‌گیری پایان یافته است، بلکه ارزیابی‌های دوباره، به طور دائم و در هر مرحله از فرآیند انجام می‌گیرد و اطلاعاتی که از این راه به دست می‌آید، مجدداً به مجموعه تصمیم‌گیری باز می‌گردد و آن را تغذیه می‌کند.

بدین ترتیب، نتیجه نهایی از تصمیم‌گیری، هر چه که باشد از جمله اطلاعاتی خواهد بود که در تصمیم‌گیری‌های بعدی مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

توضیح گام‌های فرآیند تصمیم‌گیری

کلاسیک

مرحله اول - پی بردن به وجود یک مسئله یا تشخیص وجود یک

فرصت

مدیر تصمیم‌گیرنده می‌تواند از طریق زیر به وجود مسئله یا

حالتی که نیاز به تصمیم‌گیری دارد پی ببرد.

در قرآن مجید خداوند تبارک و تعالی می‌فرمایند: وای انسان هرگز بر آنچه علم و اطمینان نداری دنبال مکن، که چشم و گوش و دل‌ها همه مسئولند (سوره اسرا - آیه ۳۶).

شناخت مشکل به مراتب از تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری مهم‌تر است معمولاً جایی که مشکل ظاهر می‌شود منشا مشکل نمی‌باشد.

دسته بندی تصمیمات

تصمیم‌گیری را می‌توان به ترتیب ذیل نیز تقسیم بندی کرد:

الف) تصمیمات برنامه‌ریزی شده: تصمیمات عادی روزمره هستند که مرتباً تکراری می‌شوند و مدیران برای اتخاذ آنها اغلب از روش‌های استاندارد استفاده می‌کنند. تحولات اخیر در زمینه تصمیمات برنامه‌ریزی شده، این امکان را برای مدیران فراهم ساخته که در جهت تصمیم‌گیری در حد مطلوب حرکت کنند، یکی از تحولات استفاده از رایانه می‌باشد. رایانه‌ها استفاده از روش‌های تحقیق در عملیات مانند: برنامه‌ریزی خطی و غیر خطی، شبیه‌سازی و غیره را ممکن ساخته است.

ب) تصمیمات برنامه‌ریزی نشده: این تصمیمات عادی و تکراری

نیستند و برحسب

وضعیت‌های خاص باید

اتخاذ شوند. در این گونه

موارد مدیران از تشخیص و

داوری، تجربه، حس بینش

و قواعد سرانگشتی استفاده

می‌کنند. متغیرهایی که در

تصمیمات برنامه‌ریزی نشده

دخیل‌اند، معمولاً از

متغیرهای دخیل در تصمیمات برنامه‌ریزی شده پیچیده‌تر هستند.

الگوهای تصمیم‌گیری

به طور خلاصه الگوهای تصمیم‌گیری عبارتند از:

۱- الگوی تصمیم‌گیری دیویی

۲- الگوی کلاسیک تصمیم‌گیری

۳- الگوی رفتاری تصمیم‌گیری

۴- الگوی باز تصمیم‌گیری

۱- الگوی تصمیم‌گیری دیویی

مهارت انسانی به این معنی

است که فرد، توانایی کار با

دیگران را داشته باشد و بتواند

از ایشان در انجام وظایف

واگذار شده به خوبی استفاده

کند



۱- مدیر، خود به وجود مسئله پی می برد.
 ۲- کارکنان سازمان به وجود مسئله پی برده، مدیر را در جریان امر قرار می دهند.

۳- گروه یا افرادی از خارج از سازمان خواسته هایی را به عنوان و یا مسایل و مشکلاتی را مطرح می نمایند که باید درباره آن تصمیم گیری به عمل آید.

مرحله دوم: تعیین هدف

بعد از تشخیص مسئله، تصمیم گیرنده باید منظور از تصمیم گیری را معین و بداند که با اتخاذ و اجرای تصمیمی خاص می خواهد به چه هدف خاصی برسد.

مرحله سوم: یافتن راه حل های مختلف

تصمیم گیرنده باید سعی کند حداکثر امکان راه حل های بیشتر و متنوع تری که مسئله را از زوایا و جهات مختلف آن دیده و یافته، و پیشنهاد کند. نوع مسئله ای که سازمان با آن روبه روست در یافتن راه حل مهم می باشد، اما مسایل ممکن است:

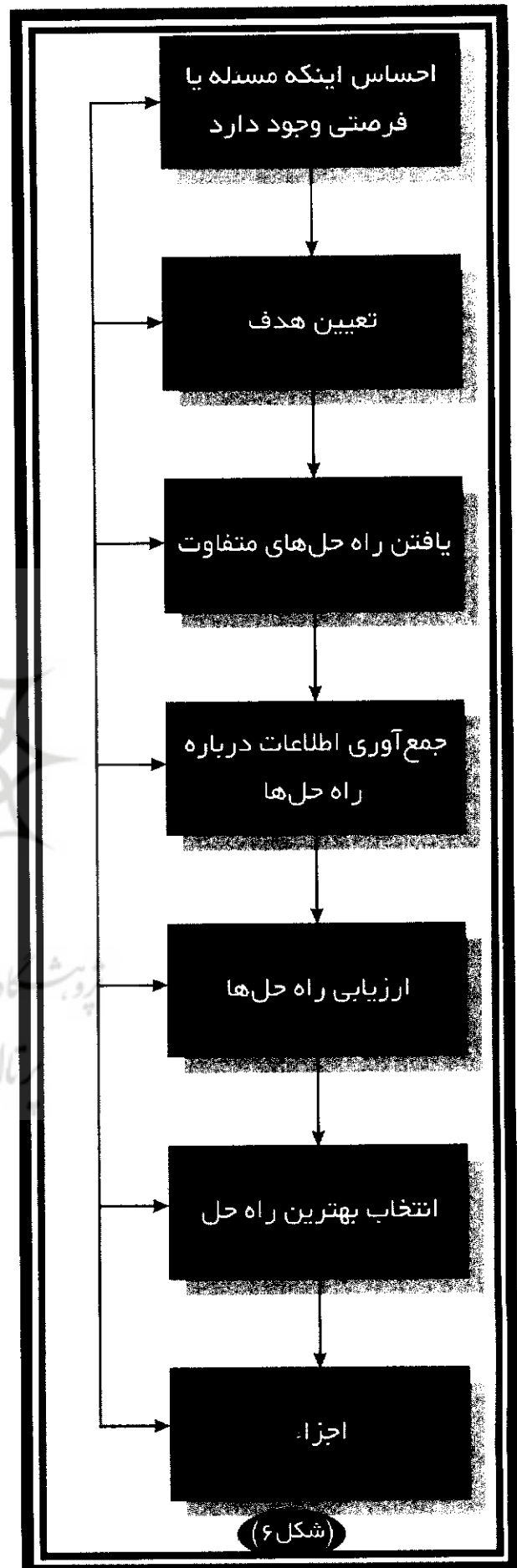
الف) مسئله عادی (تکراری)؛ مسئله ای است که یا قبلا در سازمان بوده و یا مشابه آن را در سازمان داشته ایم و با ماهیت آن آشنا هستیم، در نتیجه جستجو محدود به یافتن و استفاده از فرمول و یا دستورالعمل های موجود در سازمان برای حل و فصل این قبیل مسایل خواهد شد.

ب) مسئله جدید؛ مسئله ای که کاملاً بی سابقه باشد و جستجو به صورت تلاشی گسترده تر برای یافتن راه حل جوابگوی آن می باشد.

به طور کلی جستجو برای یافتن راه حل مناسب، با مراجعه به سوابق امر شروع و چنانچه با این بررسی مقدماتی بتوانیم به جواب مناسبی دست یابیم، جستجو خاتمه می یابد ولی اگر موفق به یافتن جواب مناسب نشویم، بررسی و مطالعه سیاست های موجود سازمان، درباره چگونگی برخورد با این قبیل مسایل انجام خواهد شد.

مرحله چهارم: جمع آوری اطلاعات

باید راه حل هایی را که پیدا شده اند ارزیابی نمود بنابراین برای ارزیابی، نخست لازم است که اطلاعات ضروری درباره راه حل ها و عواقب ناشی از اجرای هر یک از آنان جمع آوری شود.
 اطلاعات باید مرغوب باشد تا برای مدیر قابل استفاده باشد.



اطلاعات مرغوب، اطلاعاتی با سه شاخصه زیر است:

مرحله ارزیابی را انتخاب می‌نماید.

۱- دقیق بودن

مرحله هفتم: اجرا

۲- به موقع بودن

اگر چه فرآیند تصمیم‌گیری در مرحله انتخاب بهترین راه‌حل

۳- مرتبط بودن

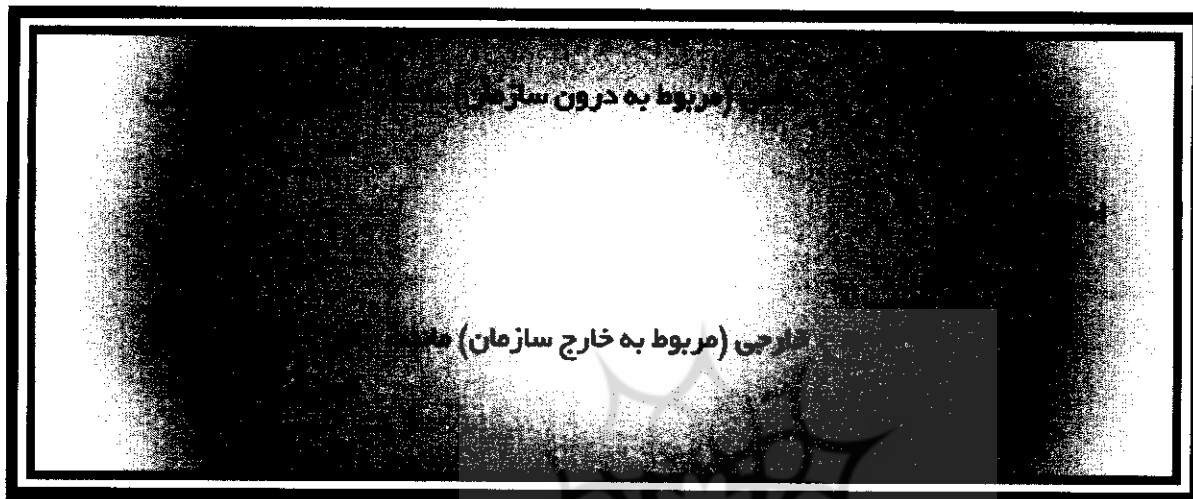
عملا خاتمه یافته است ولی اجرای تصمیم، به نوبه خود دارای

اطلاعات ممکن است با هزینه زیادی در سازمان جمع‌آوری شده

اهمیت بسیار است.

باشد ولی در لحظه تصمیم‌گیری در اختیار مدیر قرار نگیرد.

۳- الگوی رفتاری تصمیم‌گیری



الگوهای کلاسیک تصمیم‌گیری (یا الگوهای "عقلایی"

هنری مینتزبرگ (Henry Mintzberg) نقش اطلاعاتی و

تصمیم‌گیری) منطبق با مقتضیات و واقعیات تصمیم‌گیری در سازمان

ارتباطی مدیر را در یک سازمان جزو اساسی‌ترین نقش‌های او قلمداد

نیست و اغلب توالی منطقی پیش‌بینی در این قبیل الگوها یا رعایت

نموده است. ارتباط شایسته، رگ حیات همه مؤسسات چه کوچک و

نمی‌شود و یا امکان رعایت آن در شرایط واقعی تصمیم‌گیری وجود

چه بزرگ می‌باشد.

ندارد. همچنین به دلیل فاصله زیادی که اغلب میان محل

گروهی از محققان معتقدند در حالی که تصمیم‌گیری در باره

تصمیم‌گیری (معمولا سطوح بالای سازمان) و محل اجرا تصمیم

مسائل پیچیده مشکل، نیاز به اطلاعات وسیع و جامعی دارد، ذهن و

(معمولا سطوح پایینی سازمان) وجود دارد، مشکلات عملی و واقعی

فکر انسان ظرفیت و توانایی دریافت و پردازش سریع اطلاعات در

اجرای تصمیم یا به درستی تشخیص داده نمی‌شود و یا چندان مهم

چنین سطح و حجمی را ندارد و در نتیجه مجبور به ساده سازی و

تخلیص اطلاعات می‌شود.

تلقی نمی‌گردد. در نتیجه همیشه این خطر وجود دارد که

مرحله پنجم: ارزیابی راه‌حل‌ها

تصمیم‌گیری در "خلاف" دور از واقعیات انجام گیرد.

می‌بایستی ارزیابی هدفمند بشوند و نتیجه حاصل از این ارزیابی باید

از سوی دیگر، احتمال این خطر نیز همیشه وجود دارد که آن

به ترتیب از بهترین راه‌حل از نظر کارآمدی و اثر بخشی به بدترین

مدیرانی که با مشکلات اجرایی و عملیاتی، آشنایی کامل دارند یا

راه‌حل، درجه بندی شود.

بیش از اندازه آنها را بزرگ جلوه دهند و یا چون مشکلات اجرایی

در این مرحله باید امکان پذیری و سهولت اجرای تصمیم‌نیز

طرح را می‌دانند برای آن که خود را گرفتار دردسرهای آن نمایند، طرح

مد نظر قرار گیرد.

را غیرقابل اجرا می‌نمایند. هنگامی که محدودیت‌های ذهنی و شعوری

مرحله ششم: انتخاب بهترین راه‌حل

تصمیم‌گیرنده در تجزیه و تحلیل کامل مسایل آشکار می‌شود. تحت

تصمیم‌گیرنده بهترین و مطلوب‌ترین راه‌حل شناخته شده در



عقلانیت انسان محدود است و این محدودیت ناشی از محدودیت های ذهنی و شعوری انسان است

توضیح مختصری در
مورد مراحل تشکیل
فرآیند تصمیم گیری در این
الگو بیان می گردد:

مرحله اول - در این

مرحله، عوامل داخلی و خارجی که زمینه تصمیم گیری را تشکیل
می دهد، شناسایی می شود.

مرحله دوم - مسئله تعریف و بیان می گردد. اما تصورات،
توهمات، ذهنیت ها و ارزش های تصمیم گیرنده در این که مسئله چه
تشخیص داده شود، چه تعریف شود و چگونه فرموله شود، نقش مهم
و دخالت مستقیم دارد.

مرحله سوم - همان گونه که جنبه های شخصیتی تصمیم گیرنده در
فرآیند کلی تصمیم گیری و همچنین در هر یک از مراحل مختلف آن
نیز اثرگذار است. یافتن راه حل های مختلف برای حل مسئله در این
مرحله انجام می شود.

اگر چه در نظریه، تعداد راه حل های مختلف می تواند بی نهایت
باشد ولی در عمل، تنها تعداد محدودی را می توان شناسایی و تعریف
کرد.

مرحله چهارم - عواقب و نتایج ناشی از انتخاب و اجرا هر یک از
راه حل ها تعیین می گردد.

مرحله پنجم - احتمال وقوع نتایج فوق تخمین زده می شود.
در دو مرحله اخیر باید سازوکار و روشی برای پیش بینی وجود
داشته باشد و توانایی یا ناتوانی هر روشی در پیش بینی آینده، بستگی
به میزان نامعلومی در محیط و شرایط تصمیم گیری دارد.

مرحله ششم - تصمیم گیرنده باید اهمیت نتایج حاصل از
تصمیم گیری های خود را تعیین کند. نتایج کم اهمیت تاثیر چندانی
در تصمیم گیری ندارد ولی احتمال حصول به نتایج مهم و پر اهمیت،
نقش مهم و تعیین کننده در تصمیم گیری دارد.

مرحله هفتم و هشتم - تصمیم گیرنده با سنجش ارزیابی
تمامی این اطلاعات، راهی را انتخاب و به مورد اجرا می گذارد. نتیجه
حاصل از این تصمیم، به صورت اطلاعات جدید به محیط

این شرایط، اصولاً برخورد یک مدیر با مسئله تصمیم گیری چگونه
می تواند باشد، و مدیر چگونه می تواند تصمیمی اتخاذ نماید که، با در
نظر گرفتن تمامی این واقعیات، بهترین تصمیم باشد؟

مارچ و سایمون (G. March , Herbert A. Simon)

Jamse با پیشنهاد مفهوم «عقلایی محدود» در الگوی رفتاری
تصمیم گیری سعی می نمایند جوابگوی این سوال باشند:

برخلاف الگوی کلاسیک تصمیم گیری که در آن عقلانیت انسان،
جامع، کامل و نامحدود تلقی شده است، در الگوی رفتاری
تصمیم گیری، مارچ و سایمون تعریف محدودتری از مفهوم عقلایی
ارائه می دهند و معتقدند که عقلانیت انسان محدود است و این
محدودیت ناشی از محدودیت های ذهنی و شعوری انسان است و
هرگونه بحثی درباره سازوکار تصمیم گیری در سازمان باید با علم بر این
واقعیت باشد.

بنابراین، از الگوی رفتاری تصمیم گیری و از مفهوم «عقلایی
محدود» نتیجه گیری می شود که:

۱- تصمیم، همیشه بر اساس درک ناقص از ماهیت واقعی
موقعیتی که با آن روبرو هستیم اتخاذ می شود.

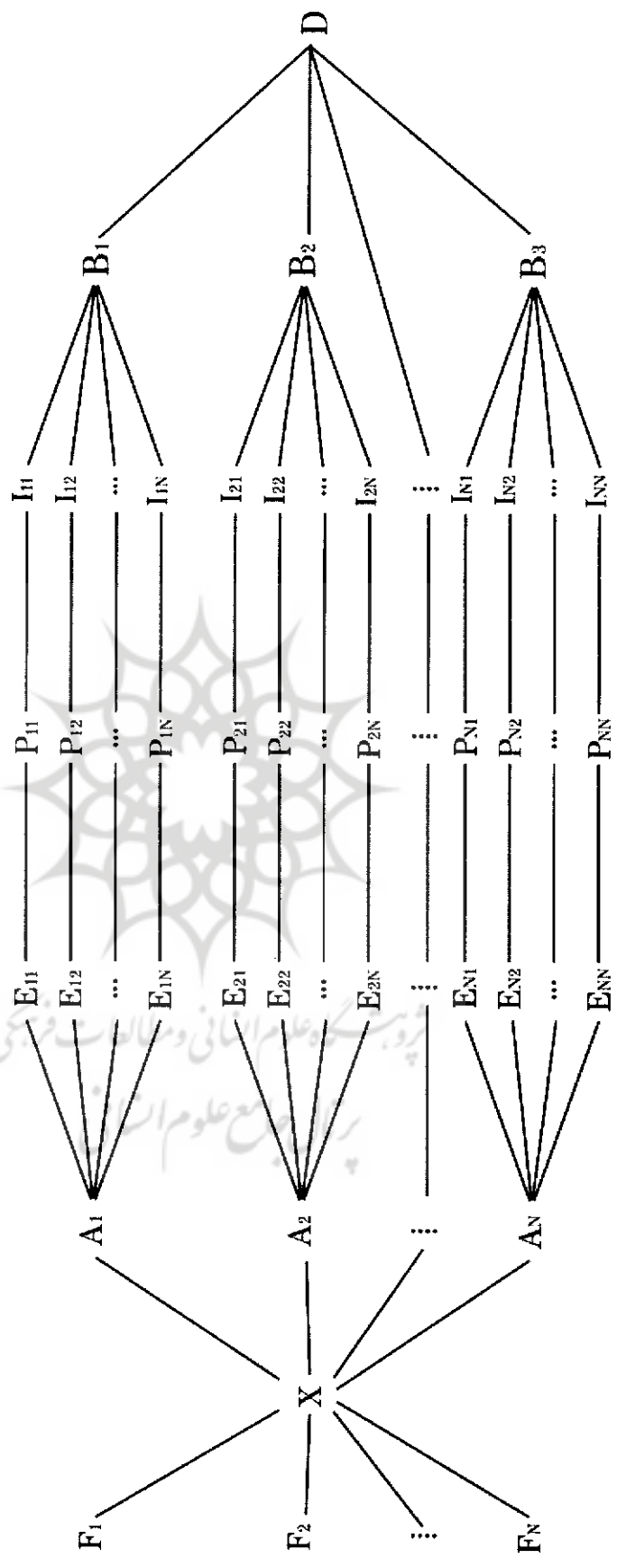
۲- تصمیم گیرنده هرگز موفق به یافتن تمامی راه حل های مختلف
و بررسی کامل آنها نخواهد شد.

۳- ارزیابی راه حل های مختلف، همیشه ناقص و ناتمام است،
زیرا پیش بینی تمامی نتایج و پیامدهای حاصل از هر یک از آنان
غیرممکن است.

۴- تصمیم نهایی درباره انتخاب و بکار بستن یک راه حل از میان
راه حل های مختلف، باید بر اساس ضابطه و معیاری به غیر از
«حداکثر مطلوبیت» باشد، زیرا انتخاب راه حلی که همیشه
مطلوب ترین راه حل باشد، هرگز امکان پذیر نخواهد بود. بنابراین، با
تعمیر و تعریف آزاد و بازتری از مفهوم عقلایی، الگوهای برای
تصمیم گیری پیشنهاد شده است که در آن نامعلومی های محیط
تصمیم گیری، ذهنیات و ارزشهای شخصی تصمیم گیرنده و قضاوت
و قدرت پیش بینی او نیز به عنوان ارکان و عوامل اصلی در
تصمیم گیری، به شمار آمده است.



| Factor | Problem | Alternatives | Effects | Probability | Importance | Balance | Decision |
|-----------------------------|--------------------|-----------------------|--|-------------------------------------|---------------------------|-------------|------------|
| شناسایی عوامل داخلی و خارجی | تعریف و بیان مسئله | شناسایی راه‌های مختلف | تعیین اینکه چه نتیجه‌ای از بکارگیری هر یک از راه‌ها بدست خواهد آمد | تعیین درصد احتمال وقوع آن نتیجه خاص | تعیین درجه اهمیت آن نتیجه | ارزیابی کلی | تصمیم‌گیری |
| F | X | A | E | P | I | B | D |



تصمیم‌گیری برمی‌گردد و به عنوان عاملی در تصمیم‌گیری‌های بعدی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

می‌کوشد تا گویای واقعیات و پیچیدگی‌های تصمیم‌گیری در شرایط واقعی باشد.

۲- الگوی باز تصمیم‌گیری

به دلیل این واقعیات، تصمیم‌گیری، ناگزیر شامل هر دوجنبه

به عقیده لودویک وان برتالانفی (Van Bertalanffy) بنیان‌گذار نظریه عمومی روش‌ها، اگر بخواهیم یک کلیت نظام یافته‌ای را بشناسیم، لازم است که هم اجزا تشکیل دهنده آن کلیت و هم روابط میان آنها شناخته شود. نظریه عمومی روش‌ها مورد توجه نظریه پردازان در مدیریت قرار گرفته چون علاوه بر طبقه‌بندی روش‌های مختلف در سلسله مراتبی از روش‌های بسیار ساده به روش‌های بسیار پیچیده، تفاوت میان روش‌های باز و بسته را نیز به خوبی نشان می‌دهد. الگوهایی که در آن به محیط تصمیم‌گیری به تاثیر عوامل محیطی در تصمیم‌گیری، وزن و بهای زیادی داده نشده، روش‌های "بسته" خوانده شده است مانند الگوی تصمیم‌گیری کلاسیک. این الگوی تصویری زیبا از تصمیم‌گیری در یک روش بسته است، تصویری زیبا از تصمیم‌گیری در یک روش بسته است، تصویری که در آن تصمیم‌گیرنده، مصون از فشار عوامل و نیروهای محیطی، با اطمینان و با نظارت کامل بر تمامی عوامل، تصمیم می‌گیرد. ولی واقعیت به جز این است و سازمان، روش بازی می‌باشد که در تعامل دائم با محیط بوده و برای بقا و حیات خود، متکی به آن است. در نتیجه، سازمان و تصمیم‌گیری در سازمان در معرض عوامل و نیروهای محیطی قرار می‌گیرد، همان عوامل و نیروهایی که در ضمن، تصمیم‌گیرنده نظارتی نیز روی آنها ندارد. با توجه به این واقعیات است که روش باز تصمیم‌گیری پیشنهاد می‌شود. در این الگو، رابطه‌ای دو طرفه و یک اثر گذاری و اثر پذیری متقابل میان روش تصمیم‌گیری در سازمان و محیط پیش‌بینی شده است.

عقلایی و غیرعقلایی می‌باشد. نکته قابل توجه دیگر نوع مسائلی است که می‌باید درباره آنها تصمیم‌گیری نمود. مسائل دائمی، روزمره، عادی، تکراری و تکراری شدنی را می‌توان یا در قالب دستورها

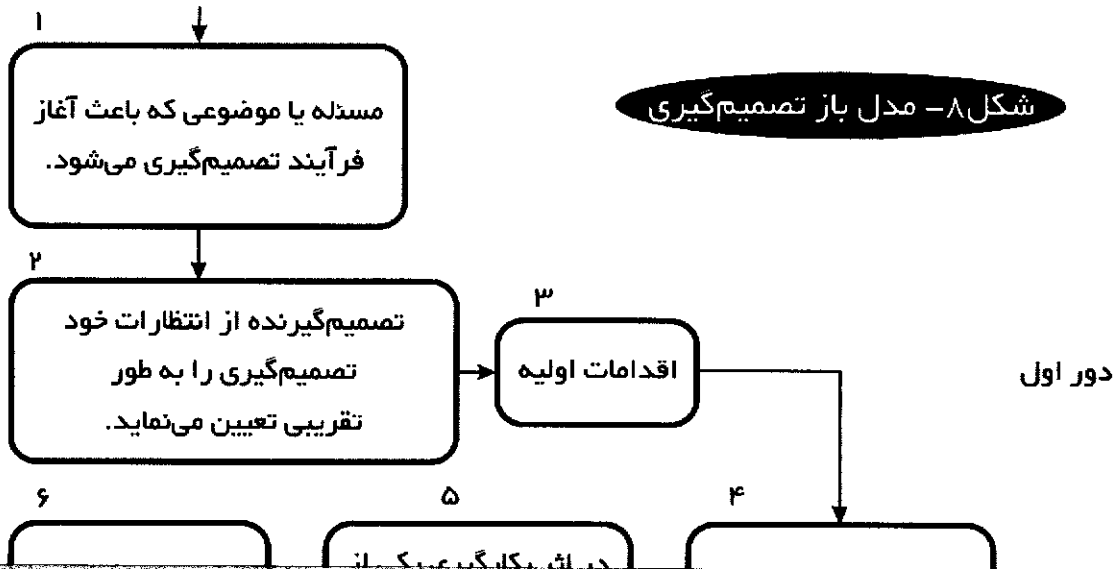
و مقررات کاری و یا به صورت برنامه‌های رایانه‌ای فرموله کرد و به واحدهای اجرایی برای عمل ابلاغ کرد. ولی بر خلاف این نوع مسائل، دخالت مستقیم و بی‌واسطه تصمیم‌گیرنده در حل مسائل و مشکلاتی که به علت ماهیت خاص آنها و یا به سبب نو و بی‌سابقه بودنشان، نمی‌توان آنها را به ضابطه و قاعده خاصی درآورد و یا در چهار چوب منظم و از پیش فرموله‌شده‌ای قرار داد، لازم و اجتناب‌ناپذیر است.

تحت چنین شرایطی روش باز تصمیم‌گیری‌های تنها راه واقعی و عملی برای حل این قبیل مسائل خواهد بود. در الگوی باز فرض عقلایی کامل، حذف شده است. یعنی در الگوی باز، دیگر فرض نیست که تصمیم‌گیرنده تمام اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری را در اختیار دارد، دیگر فرض نیست که تصمیم‌گیری او همیشه بر اساس منطق و استدلالی خطا ناپذیر اتخاذ می‌شود و بهترین نتایج را عاید می‌کند. این روش تصمیم‌گیری پویاست.

ملاحظه می‌شود طی مراحل به شناسایی مسئله و تعیین اهداف پرداخته می‌شود. اما با توجه به این واقعیت که هرگز نمی‌توان مطمئن بود هدفی که انتخاب می‌شود واقعا بهترین و مطلوب‌ترین هدف خواهد بود، تصمیم‌گیرنده غالبا به اعلام انتظارات خود از تصمیم‌گیری اکتفا نموده و برای تحقق آن، عملیاتی را برنامه‌ریزی و

الگوهایی که در آن به محیط تصمیم‌گیری به تاثیر عوامل محیطی در تصمیم‌گیری، وزن و بهای زیادی داده نشده، روش‌های "بسته" خوانده شده است

شکل ۸ - مدل باز تصمیم‌گیری



پورتال‌های سازمانی: رویکردهای نوین
در مدیریت شبکه محور

در این مقاله به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در این مقاله به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

در ادامه به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود.

۲- پیدایش پورتال

همچنان که استفاده از اینترنت در اوایل سال ۱۹۹۴ آغاز شد و سرعت گرفت، تعداد وب سایت‌ها نیز به شدت افزایش پیدا کرد. این پدیده که به خودی خود تقویت می‌شد منجر به بروز ضرورت یافتن راهی برای کمک به امر ناوبری^۱ یعنی جستجو و تحقیق شد. به این منظور دو نوع از وب سایت‌ها یعنی «فهرست‌های راهنما»^۲ و «موتورهای جستجو»^۳ پا به عرصه ظهور گذاشتند (مجله بزرگراه رایانه ۱۳۸۲).

فهرست‌های راهنما، راهنمایان وب بودند که متشکل از ویراستاران انسانی بوده و بر اساس مقولات مختلفی مانند هنر، تجارت، خیر، بهداشت و غیره سازماندهی شده بودند. نتیجه نهایی، معمولاً یک «پیوند»^۴ به یکی از صفحات معین وب بود که، اطلاعات مورد نظر کاربر را در خود داشت.

از طرف دیگر، موتورهای جستجو کلمات کلیدی را از روی صفحات وب در بانک‌های اطلاعاتی گردآوری و تنظیم می‌کردند که جستجوگران می‌توانستند به پرس‌وجو درباره آنها بپردازند. با وجود گسترش و تکامل موتورهای جستجو، همچنان این سوال به عنوان یک چالش مطرح بود که چگونه دقیقاً چیزی را به کاربر بدهیم که او می‌خواهد؟ روند تکاملی وب سایت‌ها سبب شد تا به تدریج راه‌کارهای خود را از «پیوند دادن سریع کاربران» به «سایت‌های مقصد» تبدیل نمایند. در این مرحله ناظران صنعتی به فهرست‌های راهنما و جستجوی اولیه عنوان «پورتال» را دادند. این اصطلاح را در سال ۱۹۹۷، هالسی مینور^۵ که در آن زمان رئیس CNET بود، ابداع کرد. این کلمه به همان معنای عادی «دروازه» و «درگاه» است (مجله بزرگراه رایانه ۱۳۸۲).

همچنین در این مقاله به بررسی وضعیت فعلی و آینده این صنعت در ایران پرداخته می‌شود. بهره‌برداری هر چه بیشتر از اینترنت منجر به گسترش و تکامل موتورهای جستجو و تحقیق شد. به این منظور دو نوع از وب سایت‌ها یعنی «فهرست‌های راهنما»^۲ و «موتورهای جستجو»^۳ پا به عرصه ظهور گذاشتند (مجله بزرگراه رایانه ۱۳۸۲).

به جرأت می‌توان گفت که تجارت الکترونیکی یکی از نمودها و کاربردهای ویژه فناوری اطلاعات است و هم اکنون حجم وسیعی از خرید و فروش‌ها در کشورهای پیشرفته به شیوه الکترونیکی صورت می‌پذیرد. بر اساس آمارهای رسمی اعلام شده، تجارت الکترونیکی ایالات متحده طی سال ۲۰۰۲ بالغ بر ۱/۶ هزار میلیارد دلار بوده است که پیش‌بینی می‌شود در سال ۲۰۰۶ به ۷/۱ هزار میلیارد دلار برسد. تجارت الکترونیکی مالزی در سال ۲۰۰۲، ۷/۱۳ میلیارد دلار بود که پیش‌بینی می‌شود در سال ۲۰۰۶ به بیش از ۱۵۸ میلیارد دلار خواهد رسید (شهیدی ۱۳۸۲). بدیهی است که رسیدن به چنین حجم‌های دلاری در تجارت الکترونیکی بر اساس مدیریت و برنامه‌ریزی‌های مدون امکان‌پذیر خواهد بود.

مؤسسات و سازمان‌های گوناگونی تاکنون با هدف ارائه راه‌حل‌های نوین برای تسهیل فرایندهای مدیریتی تشکیل و تأسیس شده‌اند. پورتال‌های سازمانی^۱ به عنوان یکی از این راه‌حل‌ها تا حدودی توانسته‌اند انتظارات و امیدهای مدیران را در عرصه‌های گوناگون مدیریت برآورده سازند. معمولاً اولین نگرانی مدیران، یافتن اطلاعات جدید و منابع اطلاعاتی موثق است.

پورتال‌های سازمانی با بررسی نیازهای اطلاعاتی مدیران، مجموعه‌ای از مسیرهای مطمئن اطلاعاتی را در اختیار آنها می‌گذارند. از آنجایی که ارائه خدمات پورتال اساساً مبتنی بر شبکه و به ویژه اینترنت می‌باشد، پورتال‌های سازمانی، خدماتی فراتر از نشانی دهی اطلاعات را انجام می‌دهند، که معمولاً شامل مواردی نظیر

