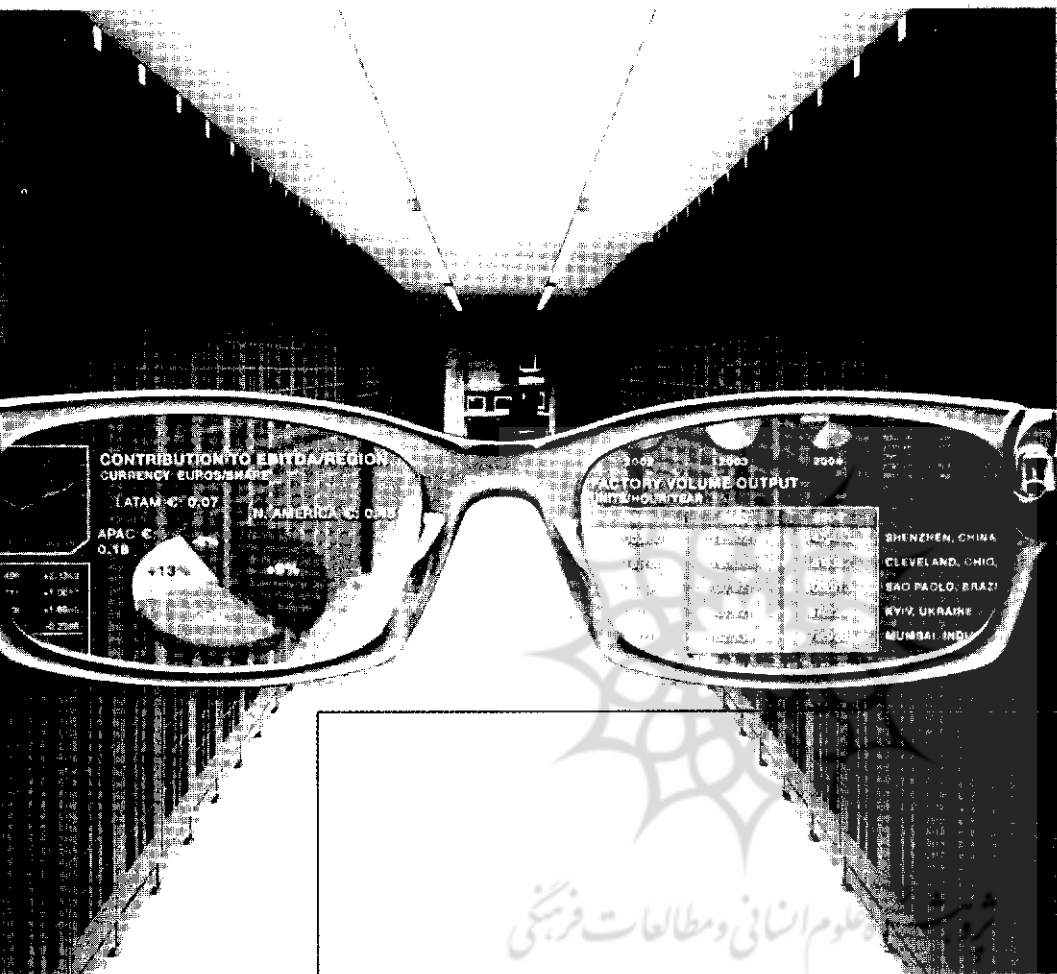


حکایت مدیریت



فهرست مدیریت،
راهنمایی جامع از پاسخ های
کاربردی به چالشهای روزمره کسب
و کار است. هر فهرست، شامل تفکرات رایج
و بهترین روی آوردهای مدیریتی است. فهرست
مدیریت، برگرفته از انستیتو مدیریت چارترد - یکی
از بزرگ ترین سازمان های مدیریتی اروپا - است و هدف
از آن، پاسخ دادن به پرسش هایی است که شما به طور روزانه
در کار با آنها روبرو هستید. این گونه فهرست ها، مسیرهایی گام
به گام در نیل به موفقیت هستند و موضوعاتی همچون
ارزشیابی عملکرد تا پردازش شکایات مشتریان
را در بر می گیرند. هر فهرست شامل
مجموعه ای از اندیشمندان بایدها و
نبایدها، امتیازها و عیب هایی
است که محرک اصلی این
نوشته ها بوده اند.



پژوهش علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

اتحاد تصمیمات عقلایی

گروه مترجمان میثاق مدیران
info@MisaqModiran.com

اهداف شما برای یک رایانه می تواند ایجاد امکان ارتباط با دیگر رایانه ها باشد، از سی دی گردان آن استفاده نمایید، تایپ کنید، نمودار و جدول بکشید، به سرعت حافظه ذخیره اطلاعات شما پر نشود و کاربرد آن راحت باشد.

اهداف - کامپیوتر نیازمند مودم، حافظه قابل گسترش، سی دی گردان، دیسک سخت بزرگ و یک مجموعه استاندارد نرم افزاری است و در عین حال باید مطابق با بودجه شما باشد.

یک تصمیم، دربرگیرنده انتخاب از میان مجموعه های از جایگزین ها است. کلید فرآیند اتخاذ تصمیم عقلایی، ایجاد جایگزین های گوناگون و سپس دانستن روش انتخاب از میان آنهاست. این روش برای اتخاذ تصمیم عقلایی را نخستین بار کپنر و ترگو^۱ در کتاب مدیر نوین عقلایی مطرح کردند.

مزایا

الگوی عقلایی:

- از نحوه اتخاذ تصمیمات حمایت می کند؛
- در موقعیت های پیچیده یا مبهم کارایی ویژه ای دارد؛
- جامع و نظام مند است؛
- متکی به اطلاعاتی کارآمد است که از قبل موجود نیستند بلکه گردآوری می شوند؛
- یک روش کارآمد برای تعیین مسیری صحیح از میان ابهامات و تضمین تعهد به آن است.

مشکلات

اتخاذ تصمیم عقلایی:

- می تواند بسیار زمان بر و متکی به منابع باشد به ویژه در شرایطی که سرعت بالایی در روند تغییرات وجود دارد؛
- عمدتاً متکی بر اطلاعاتی است که گردآوری آنها بسیار دشوار است؛
- اگر قرار است نتیجه آن تصمیمی عقلایی باشد، باید از اطلاعات گردآوری شده به دقت تبعیت کرد؛
- مؤید این احتمال است که ممکن است حتی یک تصمیم عقلایی، یک تصمیم درست نباشد؛

۳. اهداف را روشن سازید

میان نیازمندیها و آنچه مطلوب است، تفاوت قابل شویید. تفاوت اساسی میان بایدها و خواسته ها آن است که اگر یکی از تصمیمات اتخاذ شده، حتمی و غیر قابل اجتناب تلقی نشود، باید آن را رد کرد. ناتوانی در تحقق یک خواسته به معنای رد خودکار یک تصمیم نیست.

۴. بایدها را تعیین کنید

یک هدف برای اینکه معتبر باشد، می بایست دارای معیاری کمی یا یک استاندارد عینی باشد. معیارهای کمی بایدها را تعیین کنید.

بایدها - حداکثر قیمت با پردازشگری با قدرت حداقل ۶۰۰ مگاهرتز و حداقل دیسک سخت ۱۰ گیگابایت، ۲۲۰۰ دلار است.

این امر بدان معنا است که اگر گزینه ای برای خرید یک رایانه بیشتر از ۲۲۰۰ دلار باشد که پردازشگر آن کمتر از ۶۰۰ مگاهرتز و دیسک سخت آن کمتر از ۱۰ گیگابایت است، باید آن را رد کرد.

۵. خواسته ها را تعیین کنید

اهمیت خواسته ها را بررسی کنید و ارزش عددی ۱۰ را برای آن در نظر بگیرید (۱۰ برای مهم ترین و اعداد زیر به ترتیب کم شدن اهمیت). مثلاً اگر مجموعه های نرم افزاری مهم ترین شکل بایدها هستند، به آن نرم افزار نمره ۱۰ بدهید. اگر یک گزینه شامل پایگاه داده ها، گرافیک و نرم افزار پردازشگر باشد، باید از ۱۰ نمره، نمره ۱۰ بگیرد. اگر هر یک از این امکانات کسر شوند، باید به آن نمره ۸ داد. یک فاکس مودم بسیار سریع می تواند نمره ۱۰ بگیرد. اما اگر مودم چنین سرعتی نداشته باشد، نمره آن ۶ خواهد بود.

فهرست راهنمای عملی

۱. تصمیمی را که باید اتخاذ شود، تعریف کنید
- تصمیمی که قرار است اتخاذ شود، باید کاملاً روشن باشد.
- این گام نخست باعث می شود به شکلی روشن بیندیشید، ضمن اینکه به ایجاد ارتباط کمک می کند و می تواند سابقه ای برای آینده باشد. این امر می واند همه فرضیات قبلی را رد کند.
- مثال - تصمیم: چه کامپیوتری باید بخرم؟

۲. اهداف را تعیین کنید

اهداف، نتایجی هستند که تمایل دارید از تصمیم خود به آنها دست یابید و باید تا حد مکان قابل سنجش باشند. اگر ناسازگاریهایی میان برخی اهداف وجود دارد، نباید در این مرحله نگران آنها بود. این مرحله، دربرگیرنده مشاوره، یافتن اطلاعات و بررسی آنها است.

۱۰	مودم سریع
۱۰	مجموعه کامل نرم افزاری
۹	سی دی گردان مکمل
۸	حافظه خارجی

۶. روشهای جایگزین ایجاد نمایید

با توجه به نیازهای اطلاعاتی، می توانید در مورد جایگزین های مختلف تحقیق کنید. در مثال کامپیوتر، منابع مورد استفاده عبارتند از فروشندگان رایانه، مطبوعات تجاری و همکاران مطلع.

۷. از روشهای جایگزین در قبال نیازمندیهای خود استفاده نمایید اطلاعات یا گزینه های به دست آمده، باید در قبال هر جایگزین و هر هدف ثبت شود.

۸. روشهای جایگزین را نسبت به بایدها بسنجید

گزینه هایی را رد کنید که بایدها را برآورده نمی کنند. آیا جایگزینی وجود دارد که مطابق با ویژگیهای مورد نظر نباشد؟ اگر پاسخ منفی است، آیا باید آن را رد کرد؟ اگر نمی خواهید جایگزینی را رد کنید که نتوانسته بایدها را محقق کند یا موضوعی وجود دارد که مانع از رد آن می شود، یا بایدها مناسب نیستند یا اینکه شما از فرآیندی منطقی تبعیت نمی کنید، در هر حال، کارتان را دوباره از مرحله ۳ آغاز کنید.

۹. روشهای جایگزین باقی مانده را نسبت به خواسته ها امتیازبندی کنید

به تمامی خواسته های باقی مانده نمره بدهید. روشی جایگزین که به بهترین شکل، خواسته ای را محقق می سازد، باید بالاترین نمره را دریافت کند و دیگران نیز باید به تناسب، نمره بگیرند. مثلاً:

مودم کندتر	۶
از ۴ عنصر نرم افزاری، ۲ عنصر وجود ندارند	۵
عدم وجود سی دی گردان	۰
۲ حافظه خارجی	۸

۱۰. ارزش نمرات خود را چند برابر کنید

نمره های خود را چند برابر کنید و نتایج حاصله را بررسی کنید. مثلاً از مرحله ۵ تا مرحله ۹:

مودم کندتر	$10 \times 6 = 60$
از ۴ عنصر نرم افزاری، ۲ عنصر وجود ندارند	$10 \times 5 = 50$
عدم وجود سی دی گردان	$9 \times 0 = 0$
۲ حافظه خارجی	$8 \times 8 = 64$
مجموع	$174 =$

۱۱. به یک تصمیم مقدماتی و اولیه برسید

نهایتاً به یک تصمیم مقدماتی و اولیه برسید. آن را با روشهای جایگزین مقایسه کنید مثلاً:

جایگزین A به بهترین شکل تشریح شده است.

جایگزین های D و E ارزش ارزیابی ندارند.

امکان چندانی برای انتخاب میان B و C وجود ندارد.

۱۲. تصمیم نهایی را اتخاذ کنید

این تجزیه و تحلیل باعث شکل گیری یک تصمیم خودکار نمی شود تا اینکه یکی از روشهای جایگزین، تمامی بایدها را محقق سازد. وقتی چند روش جایگزین دارای نمرات یکسانی هستند، مهم است که امتیازات آنها را دوباره بسنجید. این تجزیه و تحلیل، چارچوبی جامع برای یک ارزیابی روشن است. همیشه لازم نیست تا از فرآیند ذکر شده در بالا استفاده شود به ویژه برای تصمیماتی که پاسخ آنها بله یا خیر است. برای افزایش کارایی یک تصمیم، می توان از عنصر این فرآیند به طور مجزا استفاده کرد.

سوالات شروع

- آیا باید تصمیمی مهم اتخاذ نمایید؟
- آیا باید دستوری را با اطلاعات مبهم صادر کنید؟
- آیا باید شواهد مناسب یا روشی را در قبال نحوه تصمیم گیری خود ارایه کنید؟
- وقتی آخرین بار خودرویی خریدید، چگونه به چنین تصمیمی رسیدید؟

برای اتخاذ تصمیماتی عقلایی

بایدها

- مطمئن شوید که اهدافتان نیازهایتان را برآورده می سازند.
- زمانی قابل محاسبه را برای تحقق بایدها در نظر بگیرید.
- برای انتخاب روشهای مختلف، اطلاعات کافی به دست آورید.
- پس از اتخاذ تصمیم مقدماتی، فرآیند خود را دوباره ارزیابی کنید.
- بایدها
- به سرعت یک تصمیم اتخاذ شده را عملی نکنید.
- اجازه ندهید اولویتهای فردی بر فرآیند کاری شما تاثیر بگذارند.
- اجازه ندهید موضوعات قبلی بر فرآیند کاری شما تاثیر بگذارند.
- چندان به حاشیه ها توجه نکنید به ویژه اگر تحقق مضامین و مفاهیم آن دشوار است.
- تصمیم مقدماتی و اولیه خود را تصمیم نهایی ندانید.
- از این رویکرد برای حل مسایل استفاده نکنید!