

فصل سوم

مدیران، تصمیم‌گیری و سیستم‌های اطلاعاتی

اهداف فصل

- ۱- بررسی نقش‌های مدیران و تصمیم‌گیری
- ۲- آشنایی با انواع تصمیمات بر اساس سطوح سازمانی و ماهیت آن‌ها
- ۳- آشنایی با مدل‌های فردی تصمیم‌گیری شامل مدل منطقی-عقلانی، منطق‌گرایی محدود و تغییرات تدریجی
- ۴- آشنایی با مدل‌های سازمانی تصمیم‌گیری شامل الگوهای دیوان‌سالاری، سیاسی و سبب‌زبانه

نقش‌های مدیران و تصمیم‌گیری

اطلاعات و تصمیم‌گیری، دو روی یک سکه‌اند. زیرا بدون اطلاعات امکان هیچگونه تصمیم‌گیری نیست و بالعکس. بی‌اطلاعی به بی‌تصمیمی می‌انجامد. اطلاعات بر اساس تغییری که در سیستم دریافت‌کننده پدید می‌آورد، سنجیده شده است. این تغییر چیزی جز تصمیم‌گیری نیست. بنابراین می‌توان استنباط نمود که این تصمیم‌گیری است که تعیین می‌کند چه چیز اطلاعات است و چه چیز اطلاعات نیست. هر چه تصمیم پیچیده‌تر و حیاتی‌تر باشد، برای تحقق آن نیاز به اطلاعات دقیق‌تر و گسترده‌تر است. بدیهی است وجود اطلاعات دقیق‌تر و گسترده‌تر، خود نیازمند یک سیستم اطلاعاتی قدرتمند و کارآمد است و در واقع وجود اطلاعات بهینه تنها در سایه این سیستم اطلاعات قدرتمند است که شکل می‌گیرد. امروزه گستردگی تحولات و دگرگونی‌های داخلی و خارجی سازمان به تدریج لزوم اخذ تصمیمات پیچیده‌تر را برای مدیران آشکار نموده تا جایی که در صورت عدم وجود امکان دسترسی به سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، تصمیم‌گیری به مفهوم علمی آن امکان‌پذیر نیست. در واقع تصمیم‌گیری در خلاء اطلاعاتی، همانند تیر انداختن در تاریکی است و این چیزی جز سوءمدیریت نیست.

دونکن^۱ از بارزترین ویژگی‌های انتقال از محیط‌های ساده به پیچیده و یا محیط‌های ایستا به پویا را عدم اطمینان، پیش‌بینی‌ناپذیری امور، تحولات و وجود تصمیمات برنامه‌ریزی نشده می‌داند. لذا با توجه به شرایط کنونی مترتب بر سازمان‌ها و جوامع، مدیران بایستی اهمیت داشتن اطلاعات و یا دسترسی به آن، بویژه در رابطه با تصمیمات برنامه‌ریزی نشده و کاهش عدم اطمینان را درک نموده و در جهت دستیابی و کسب اطلاعات دقیق، صحیح و بهنگام به عنوان یک ضرورت اساسی تصمیم‌گیری و یک منبع و دارایی گرانبها اهتمام ورزند.

تعریف تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری را می‌توان فرآیند گزینش مطلوب‌ترین یا منطقی‌ترین گزینه در حل یک مسأله یا در نیل به یک هدف تعریف نمود. تصمیم‌گیری به سه عنصر نیاز دارد. اطلاعات، مدل یا شیوه تصمیم‌گیری و تصمیم‌گیرنده. برای اینکه تصمیمی به بهترین وجه گرفته شود، باید ترکیبی از اطلاعات کامل، مدل بهتر و تصمیم‌گیرنده آموزش دیده و مجرب فراهم باشد. اطلاعات هر چه بهتر و کامل‌تر باشد، تصمیم‌گیری آسان‌تر خواهد بود. اطلاعات، عدم اطمینان و تردید تصمیم‌گیرنده را کاهش می‌دهد و این مهم‌ترین رابطه میان اطلاعات و تصمیم‌گیری است. اطلاعات اگر فایده و ارزشی و یا مصرفی دارد، برای تصمیم‌گیری است.

نقش‌های مدیران در سازمان

به طور کلی جوهر کار مدیریت، تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری به عنوان مهم‌ترین وظیفه مدیریت در تمامی وظایف نیز جاری است. به عبارت دیگر یک مدیر در کلیه وظایف خود، به نوعی به اتخاذ و اجرای تصمیمات می‌پردازد. بر اساس مدل کلاسیک نقش‌های مدیران، پنج نقش اصلی را می‌توان برای مدیران بر شمرد. برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی، بسیج منابع و امکانات و کنترل این پنج بخش اصلی را تشکیل می‌دهد.

بر اساس دیدگاه مینزبرگ^۲ (۱۹۷۰) نقش‌های مدیریتی فعالیت‌هایی هستند که انجام آن‌ها از مدیران انتظار می‌رود. مینزبرگ این نقش‌ها را در سه گروه نقش‌های متقابل شخصی^۳، اطلاع‌رسانی^۴ و تصمیم‌گیری^۵ تقسیم کرده است. نقش‌های متقابل شخصی شامل تشریفات (شرکت در مراسم)، رهبری (انگیزش کارکنان و مشاوره...)، ارتباطی (ارتباط با فرادستان و فرودستان) است. نقش‌های

1. Duncan
2. Mintzberg
3. Interpersonal Roles
4. Decision Making Roles
5. Decision Making Roles

اطلاع‌رسانی نقش‌هایی مانند گیرنده (دریافت‌کننده اطلاعات)، نشردهنده (پخش اطلاعات در سازمان) را در بر گرفته است. نقش‌های تصمیم‌گیری بر نقش‌هایی چون کارآفرینی (تأیید نوآوری‌ها و طرح‌ریزی آینده)، تشنج‌زدایی (حل مشکلات و رفع بحران‌ها)، تخصیص منابع (مالی و اختیارات) و مذاکره‌کننده (با درونی‌ها در کارها و بیرونی‌ها در قراردادهای) اشاره دارد.

انواع تصمیمات، روش‌های تصمیم‌گیری و انواع سیستم‌های اطلاعاتی

در این بخش انواع تصمیمات بر اساس سطوح سازمانی و بر اساس ماهیت آن‌ها مشخص شده است.

انواع تصمیمات بر اساس سطوح سازمانی

براساس آنچه که در مورد سطوح مختلف مدیریتی در فصل دوم گفته شد، سازمان‌ها عموماً دارای سه سطح استراتژیک، مدیریتی و عملیاتی هستند. لذا چون تصمیمات عموماً توسط یکی از این سطوح در سازمان اخذ می‌شود، سطوح سازمانی تصمیمات را به سه دسته تصمیم‌گیری استراتژیک^۱، تصمیم‌گیری کنترل مدیریت^۲ و تصمیم‌گیری عملیاتی^۳ تقسیم کرده است. تصمیم‌گیری استراتژیک نوعی از تصمیم‌گیری است که بر اساس آن اهداف بلندمدت، منابع و سیاست‌های بلندمدت سازمان مشخص می‌شود. این تصمیمات توسط عالی‌ترین سطح مدیریتی یعنی مدیران ارشد اخذ می‌گردد. ایجاد بازار جدید و یا یک محصول جدید از جمله ایت تصمیمات هستند. تصمیم‌گیری کنترل مدیریت نوعی از تصمیم‌گیری است که چگونگی استفاده کاراً و مؤثر از منابع و نحوه حسن انجام امور یا عملیات را در واحدهای عملیاتی کنترل می‌کند. به عنوان مثال تصمیماتی که جهت ایجاد یا تغییر در فرمول تولید اخذ می‌شود، بیشتر توسط مدیران میانی بوده و در واقع این گروه عهده‌دار این قبیل تصمیمات هستند. تصمیم‌گیری عملیاتی به تصمیماتی گفته می‌شود که پیرامون چگونگی انجام وظایفی که مدیران سطوح عالی و میانی تعیین کرده‌اند، تعیین ضابطه و معیار برای انجام آن و تخصیص منابع به آنها اتخاذ می‌شوند. برنامه زمان‌بندی کار از جمله این تصمیمات است.

انواع تصمیمات بر اساس ماهیت آن‌ها

تصمیمات بر اساس ماهیتشان به دو دسته ساختاریافته^۴ یا برنامه‌ریزی شده و ساختارنیافته^۵ یا برنامه‌ریزی نشده تقسیم شده است. تصمیمات ساختاریافته یا برنامه‌ریزی شده به تصمیماتی اطلاق می‌شود که قوانین و مقرراتی در مورد آن‌ها وجود دارد. همچنین این تصمیمات بر مبنای رویه‌ها، روش‌های عادی و یکنواخت و از قبل تعیین شده اتخاذ می‌شوند. تقریباً اکثر تصمیمات که توسط مدیران عملیاتی و سایر سطوح اخذ می‌گردد از این نوع است. به طور خاص منظور از تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده فرآیند پرداختن به تصمیمات تکراری و دارای ساختار است. تصمیمات ساختارنیافته یا برنامه‌ریزی نشده به تصمیماتی اشاره دارد که غیرعادی و غیر-تکراری هستند و از قبل برای آن‌ها روش خاصی پیش‌بینی نشده و هیچ توافق قبلی بر روی این تصمیمات صورت نگرفته است. در اینگونه تصمیمات، تصمیم‌گیرنده باید از قضاوت، شهود و بینش خود برای حل آن‌ها استفاده نماید. اگر چه کمیت تصمیمات برنامه‌ریزی نشده‌ای که در سازمان اخذ می‌شوند در حداقل ممکن است، ولی با این وجود این قبیل تصمیمات از اهمیت خاصی برخوردارند. نکته حائز اهمیت در این است که بین دو تصمیم ساختاریافته و ساختارنیافته، نوع دیگری از تصمیم با عنوان تصمیمات نیمه‌ساختاریافته^۶ وجود دارد. این تصمیم ترکیبی از دو نوع تصمیم برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده است. در سازمان‌هایی که آهنگ تغییرات کند است، تصمیمات برنامه‌ریزی نشده کمتر است و بالعکس در سازمان‌هایی که آهنگ تغییرات سرعت بیشتری دارد،

1. Strategic Decision Making
2. Management Control Decision Making
3. Operational Decision Making
4. Structured Decisions
5. Unstructured Decisions
6. Semi-structured Decisions

میزان تصمیمات برنامه‌ریزی نشده بیشتر است. در جدول‌های ۱ و ۲ به ترتیب روش‌های تصمیم‌گیری و انواع تصمیمات با یکدیگر مقایسه شده است.

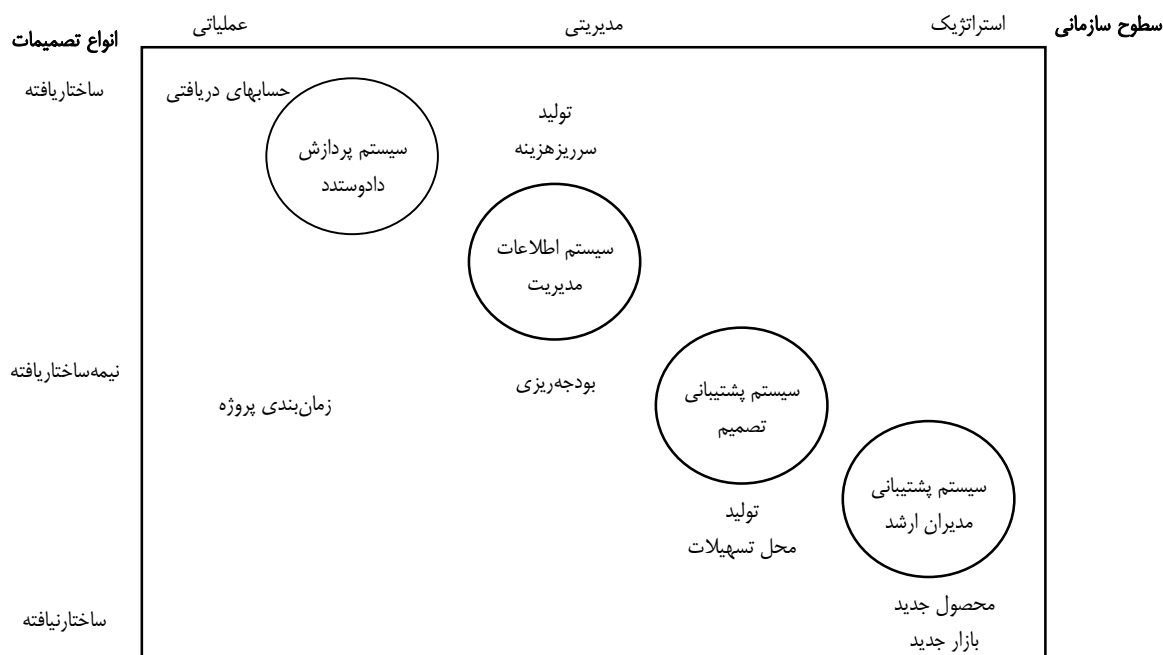
جدول ۱. مقایسه روش‌های تصمیم‌گیری

نوع تصمیم	روش‌های تصمیم‌گیری	
	روش‌های قدیمی	روش‌های جدید
ساختاریافته	عادت، رویه‌های عملیاتی استاندارد	سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت شامل ترکیبی از علم مدیریت و رایانه
ساختارنیافته	قضاوت، شهود، بینش، تجربه، آموزش و یادگیری	به کارگیری نگرش سیستمی در حل مسائل و تصمیم‌گیری

جدول ۲. مقایسه انواع تصمیمات

متغیرها	نوع تصمیم	
	تصمیمات ساختاریافته	تصمیمات ساختارنیافته
نوع وظایف	ساده، یکنواخت و تکراری	پیچیده، خلاق و غیرمعمول
میزان اتکا به سیاست‌های سازمانی	استفاده از تصمیمات و سیاست‌های گذشته	عدم استفاده یا استفاده کمتر از تصمیمات گذشته
مقام تصمیم‌گیرنده	کارکنان سطوح پائین و رده عملیاتی (معمولاً به طور انفرادی)	سرپرستان و مدیران سطوح بالاتر (معمولاً به طور گروهی)

شکل ۱ کاربرد انواع اصلی سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت در سطوح مختلف مدیریت و انواع مختلف تصمیمات را نشان داده است.



شکل ۱. انواع اصلی سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت در سطوح مختلف مدیریت و انواع مختلف تصمیمات

مراحل تصمیم‌گیری^۱

تصمیم‌گیری یک فعالیت ساده و تک‌مرحله‌ای نیست که یکباره انجام شود. این فرآیند دارای مراحل گوناگونی است که در مقاطع زمانی مختلف صورت می‌پذیرند. برای نمونه شما به عنوان یک دانشجو هر یک از تصمیم‌گیری‌های مهم زندگی خود، برای مثال ادامه تحصیل در دانشگاه، را به نظر آورده و ببینید که به راستی این تصمیم چگونه گرفته شده است. به احتمال زیاد این تصمیم پس از بررسی‌های طولانی، بهره‌گیری از اطلاعات گوناگون، تأثیرپذیری از مشاوران، پدر و مادر و دوستان، و ارزیابی شقوق و امکانات مختلف، اخذ شده باشد. چنین فرآیندی را می‌توان به گام‌های تشکیل‌دهنده آن طبقه‌بندی نمود. تصمیم‌گیرنده باید مسئله را خوب شناسایی و درک کند، پس از آن راه‌حل‌های احتمالی را در نظر بگیرد، سپس از میان راه‌حل‌ها آن را که مناسب‌تر می‌نماید برگزیند و نهایتاً راه‌حل برگزیده را باید به اجرا درآورد.

سایمون چهار گام آگاهی از مسئله یا هوشمندی^۲، طراحی^۳، اتخاذ یک راه‌حل^۴ و اجرا^۵ را به عنوان گام‌های تصمیم‌گیری مشخص نموده است. آگاهی از مسئله، گامی است که شناسایی و تشخیص وجود مسئله‌ای در سازمان را به همراه دارد. باید دید چرا، کجا و به چه علت مشکل درست شده است. چنین فعالیتی به گردآوری گسترده اطلاعات نیاز دارد تا مدیران را از چگونگی کارکرد سازمان و نقاط مشکل‌آفرین آگاه نماید. سیستم اطلاعات مدیریت کارآمد می‌تواند داده‌های فراوانی بدست دهد که شناسایی مسأله را فراهم سازد. به ویژه اگر امکان ارائه گزارش موارد استثنائی هم فراهم شده باشد. زمانی که تصمیم‌گیرنده تلاش می‌کند تا همه راه‌حل‌های ممکن جهت یک مسئله را بررسی و ارزشیابی نماید، در گام طراحی به سر می‌برد. در این مرحله به اطلاعات دقیق‌تر و مشخص‌تر نیاز است. سیستم‌های پشتیبانی تصمیم در سطح محدود در این مرحله بسیار سودمندند، زیرا می‌توانند با الگوهای ساده، با شتاب و با داده‌های کمتری به مدیران کمک نمایند. در گام انتخاب بهترین راه‌حل مدیران با بهره‌گیری از ابزار اطلاع‌رسانی که می‌توانند عملیات، هزینه‌ها و امتیازهای هر راه‌حل را نشان دهند، به انتخاب بهترین آن‌ها می‌پردازند. سیستم پشتیبانی تصمیم با توانایی تجزیه و تحلیل الگوها و بدیل‌های گوناگون، در این گام مؤثر می‌باشند. در گام اجرا مدیران می‌توانند از یک سیستم گزارش‌دهی که پیشرفت روزانه گزینه انتخاب شده را نشان می‌دهد، استفاده کنند. این سیستم به شناسایی مشکلاتی که در عمل پیش می‌آیند، وضعیت منابع و راه‌های برطرف نمودن تنگناها نیز کمک خواهد کرد.

تصمیم‌گیری همواره بر پایه الگوی چهار مرحله‌ای آغاز و پایان نمی‌یابد. بارها اتفاق می‌افتد که یک مرحله تکرار شده و یا از مرحله‌ای دوباره به مرحله قبلی برگشت داده شود. بنابراین سیستم‌های اطلاعات بایستی دارای قابلیت‌های عمومی و چند جانبه‌ای باشند و به آسانی و با انعطاف پذیری کار کنند.

انواع مدل‌های تصمیم‌گیری

به طور کلی مدل‌هایی وجود دارند که به دنبال توصیف نحوه تصمیم‌گیری هستند. برخی از این مدل‌ها بر تصمیمات فردی و برخی دیگر بر تصمیمات گروهی و سازمانی تأکید دارند. اساس همه این الگوها بر عقلانی بودن نسبی انسان استوار است.

مدل‌های فردی تصمیم‌گیری^۶

این مدل‌ها شامل مدل منطقی-عقلانی^۷، مدل منطق‌گرایی محدود یا عقلانیت محدود شده^۱ و مدل تغییرات تدریجی^۲ است.

1. Stages of Decision Making
2. Intelligence
3. Design
4. Choice
5. Implementation
6. Individual Models of Decision Making
7. Rational Model

۱- مدل منطقی- عقلانی: رفتار انسانی بر این بنیان پایه‌گذاری شده که انسان، سازمان‌ها و ملت‌ها به گونه‌ای پیوسته و استوار در محاسبه و گزینش ارزش‌های بهینه از میان وضعیت‌های کارکردی است. الگوی عقلانی بدین گونه است که، انسان هدف‌هایی دارد و در برابر منابع و توانایی‌ها، معیارهایی دارد که می‌تواند بازده هر کدام را در راه رسیدن به هدف ارزیابی کند. هر مورد پیامدها و دست-آوردهای خود را دارد. فرد آن موردی را بر می‌گزیند که گمان می‌کند بالاترین بازده را با خود به همراه دارد. در یک الگوی عقلانی جامع، فرد، فرصت بررسی همه شق‌های مسئله و پیامدهای آن‌ها را بدست می‌آورد که عملاً غیر ممکن است.

۲- مدل منطق‌گرایی محدود یا عقلانیت محدود شده: این مدل برای رهایی از مشکلات اجرای الگوی منطقی و عقلانی جامع پیشنهاد شده است. در این مدل فرض بر این است که فرد به جای پیگیری الگوی منطقی جامع می‌تواند به سودمند بودن راه‌حل‌ها قانع شود. بنابراین اولین راه حل سودمندی که وی را به هدف نزدیک‌تر می‌کند، خواهد پذیرفت. در این الگو به جای آزمایش همه بدیل‌ها و اجرای منطق نامحدود به منطق‌گرایی محدود^۳ روی آورده شده است. در این الگو افراد از گزینش راه‌حل‌های تازه و غیر مطمئن دوری جسته و به راه‌حل‌های آزموده و روشن تکیه می‌کنند. چرا که آن‌ها امکان ارزش‌گذاری همه گزینه‌ها را ندارند. افراد دارای یک دسته هدف‌های ثابت و استوار نبوده، بلکه هدف‌های گوناگونی دارند. بنابراین باید بکوشند تا هدف‌هایشان را دسته‌بندی نموده و تا آنجائیکه ممکن است هدف‌های مهم پیوندی نداشته باشند. بدین گونه منطق‌گرایی را محدود کرده‌اند. موانعی چون سلايق شخصی متفاوت و انحراف از تصمیم‌گیری در این نوع تصمیم‌گیری وجود دارد.

۳- مدل تغییرات تدریجی: باتوجه به محدودیت‌های انسان در منطق‌گرایی، لندبلوم^۴ پیشنهاد تصمیم‌گیری تدریجی را مطرح کرده است. این مدل گزینش رویه‌های نزدیک به رویه موجود را در نظر دارد. دیگر رویه‌ها شانس جلب موافقت دیگران را ندارند و کسی نمی‌داند پیامد آن‌ها چه خواهد بود.

مدل‌های سازمانی تصمیم‌گیری^۵

تصمیم‌گیری سازمانی، الگوی تصمیم‌گیری ویژه‌ای را می‌طلبد که با الگوهای تصمیم‌گیری فردی متفاوت است. الگوهای سازمانی تصمیم‌گیری، ویژگی‌های سیاسی و ساختاری سازمان را مدنظر قرار می‌دهند. از این رو الگوهای دیوان‌سالاری^۶، سیاسی^۷ و حتی الگوی سید زباله^۸ برای نشان دادن روش تصمیم‌گیری سازمانی مطرح شده‌اند.

۱- الگوی دیوان‌سالاری: دیدگاه اصلی الگوی دیوان‌سالاری، آن است که هر آنچه در سازمان رخ می‌دهد، پیامد رویه‌های استاندارد عملیاتی است که سال‌هاست در سازمان جریان دارند. هر اقدامی که در سازمان صورت می‌پذیرد، برون‌داد یک و یا چند واحد از زیر-مجموعه‌های سازمان مانند بازاریابی، تولید، امور مالی و منابع انسانی است. مسائل سازمانی نیز بسیار بزرگ و پیچیده‌اند و سازمان به عنوان یک کل نمی‌تواند با آن‌ها رویارویی کند. بنابراین مسئله بین واحدهای تخصصی پخش می‌گردد. هر واحد از سازمان رویه‌های استاندارد عملیات ویژه خود را دارد. این رویه‌ها در همه برنامه‌های واحد، نمود خود را دارند. سازمان‌ها نیز مسائل را توسط واحدها و زیرمجموعه‌های حل می‌کنند. زیرمجموعه‌های تخصصی تنها به اطلاعاتی که مربوط به کار خودشان است توجه داشته و به دیگر اطلاعات کاری ندارند. در سازمان، گروهی از مدیران ارشد برای هماهنگی کلی کار سازمان وجود دارند، ولی این مدیران نیز اطلاعات و پشتیبانی لازم را از واحدهای زیر دست خود دریافت می‌دارند. بنابراین، آن‌ها نمی‌توانند در زمینه‌ای که اطلاع و پشتیبانی مناسبی

1. Rationality Bounded
2. Incremental Model
3. Bounded rationality
4. Lindblum
5. Organizational Models of Decision Making
6. Bureaucratic Models
7. Political Models
8. Garbage Can Models

ندارند، تصمیم‌گیری نمایند. پاره‌ای از سازمان‌ها خواهان دگرگونی‌هایی در این زمینه هستند ولی این کار بسیار به کندی پیش می‌رود. چنانچه با دقت به سازمان‌ها نگریده شود، سازمان‌هایی نمایان می‌گردد که مانند ده، بیست و حتی سی سال گذشته خود، کار می‌کنند. شرکت‌های فولادسازی، پست، بیمارستان‌ها و دانشگاه‌ها در پنج سال گذشته چه تغییری یافته‌اند؟ در ده سال گذشته و یا بیشتر چگونه؟

۲- الگوی سیاسی: قدرت در سطح سازمان‌ها پراکنده است. حتی کارکنان سطوح پایین نیز اندکی از قدرت را در دست دارند و در سطوح بالاتر سازمان قدرت در اختیار گروه کوچکی است. به دلایل فراوان دیدگاه‌های رهبران در اداره سازمان متفاوت است و این امر ناشی از رقابت آن‌ها برای کسب رهبری ارشد سازمان می‌باشد. هر فرد سازمانی به ویژه در گروه رهبری دارای نقشی در بازی سیاسی بوده و ابزار چانه‌زنی و اعمال قدرت وی، کانال‌های ارتباطی او هستند. بر اساس مدل سیاسی تصمیم‌گیری، تصمیمات نتیجه چانه‌زنی‌های رهبران ارشد و گروه‌های ذی‌نفوذ می‌باشند. اقدام‌ها نیز پیرو منطق نبوده بلکه بر پایه دیدگاه‌های سیاسی است و نتیجه، شاید آن چیزی نیست که افراد می‌خواهند. حرکت‌های سیاسی سازمان آمیزه‌ای از خواسته‌های گوناگون و تعدیل شده آنها است. به بیان دیگر سازمان‌ها راه‌حل‌هایی را برای مسائل بر نمی‌گزینند، بلکه به گونه‌ای به مصالحه و توافق می‌رسند که از جنگ قدرت ناشی گشته و قدرتمندترین رهبران، بزرگترین سهم را دارند. بنابراین در این الگو، تصمیم‌گیران به شمار اندکی از موضوعات که بین ۱۰ تا ۱۰۰ موضوع در نوسان است، توجه دارند. فرآیند کار نیز همواره با اعمال نفوذ، کج فهمی‌ها، ارتباط‌های ناکافی و فشارهای گوناگون همراه است. بازیگران بیشتر به تصمیم‌گیری‌های مسائل کوتاه‌مدت، همچون امروز چه باید بکنیم؟ و آنچه سود فردی آن‌ها را در بر دارد توجه دارند. بنابراین اندیشه‌های راهبردی و گسترده برای کل سازمان چندان نمودی نداشته و کنار گذاشته می‌شوند.

۳- الگوی سبب زبانه: این الگوی تصمیم‌گیری، نظریه نسبتاً جدیدی است و معتقد است که سازمان‌ها، عقلانی نیستند. تصمیم‌گیری تا حد زیادی تصادفی صورت می‌گیرد و پیامدها جریانی از راه‌حل‌ها، مسائل و موقعیت‌هایی هستند که به شکل اتفاقی بهم پیوسته‌اند. اگر چنین الگویی درست باشد، جای شگفتی نیست که بسیاری از سازمان‌ها راه‌حل‌های نادرستی برای مسائل خود برگزیده و گاهی اشتباهاتی مرتکب می‌شوند که به نابودی آن‌ها می‌انجامد.

کلمات کلیدی

نقش‌های متقابل شخصی	تصمیمات ساختاریافته	اتخاذ یک راه‌حل	مدل‌های سازمانی تصمیم‌گیری
نقش‌های اطلاع‌رسانی	تصمیمات ساختار نیافته	اجرا	الگوی دیوان‌سالاری
نقش‌های تصمیم‌گیری	تصمیمات نیمه ساختاریافته	مدل‌های فردی تصمیم‌گیری	الگوی سیاسی
تصمیم‌گیری استراتژیک	مراحل تصمیم‌گیری	الگوی منطقی - عقلانی	الگوی سبب زبانه
تصمیم‌گیری کنترل مدیریت	آگاهی از مسئله یا هوشمندی	مدل منطق‌گرایی محدود یا عقلانیت محدود شده	
تصمیم‌گیری عملیاتی	طراحی	مدل تغییرات تدریجی	

سوالات برای بحث

- ۱- نقش‌های مدیران چه تأثیری بر فرآیند و نحوه تصمیم‌گیری آنان دارند؟
- ۲- آیا ماهیت انواع تصمیمات بر اساس سطوح سازمانی متفاوت است؟ چرا؟ توضیح دهید.
- ۳- تفاوت و کاربرد مدل‌های فردی تصمیم‌گیری را بیان کنید.
- ۴- تفاوت و کاربرد مدل‌های سازمانی تصمیم‌گیری را بیان کنید.