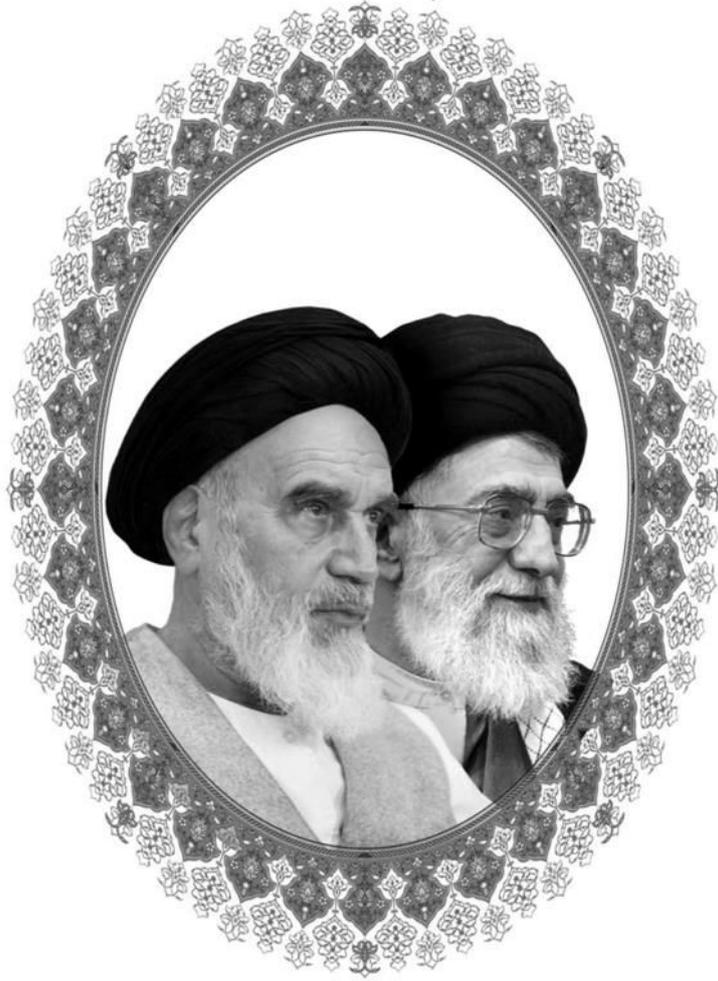


پیغمبر اکرم





# سیستم‌های مدیریت اطلاعات با رویکرد عارضه یابی در سازمان‌های نظامی و دولتی

نویسندگان:

سالار محمدی

(عضو باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه)

بهرام مرادی

(عضو باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه)

سمیه عزیزی

انتشارات قانون یار

۱۳۹۴

سرشناسه	:محمدی، سالار، ۱۳۵۱ -
عنوان و نام پدیدآور	:سیستم‌های مدیریت اطلاعات با رویکرد عارض‌یابی در سازمانهای نظامی و دولتی / نویسندگان سالار محمدی، بهرام مرادی، سمیه عزیزی.
مشخصات نشر	:کرمانشاه: انتشارات قانون یار، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	: ۳۳۶ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک	:۳-۰۵-۸۰۷۷-۶۰۰-۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی	:فیا
یادداشت	:کتابنامه.
موضوع	:نظام‌های اطلاعاتی مدیریت
موضوع	:تکنولوژی اطلاعات -- مدیریت
شناسه افزوده	:مرادی، بهرام، ۱۳۵۸ -
شناسه افزوده	:عزیزی، سمیه، ۱۳۶۳ -
رده بندی کنگره	:۱۳۹۴ س۳م/۶/۲۵۸
رده بندی دیویی	:۶۵۸/۴۰۳۸۰۱۱
شماره کتابشناسی ملی	:۴۱۰۰۶۴۴

## انتشارات قانون یار

### سیستم‌های مدیریت اطلاعات با رویکرد عارضه یابی در سازمان‌های نظامی و دولتی

.....

**تألیف : سالار محمدی، بهرام مرادی، سمیه عزیزی**

**ناشر: قانون یار**

**ناظر فنی: محسن فاضلی**

**نوبت چاپ : اول - ۱۳۹۴**

**شمارگان : ۱۱۰۰ جلد**

**قیمت: ۲۴۰۰۰ تومان**

**شابک: ۳-۰۵-۸۰۷۷-۶۰۰-۹۷۸**

.....

مرکز پخش: کرمانشاه. چهارراه اجاق. مجتمع و کلای نگین. طبقه دوم. واحد سوم

تلفن: ۰۹۱۸۲۳۱۵۹۶۰ - ۰۲۱۴۴۴۴۱۷۶۴ - ۰۸۳ ۳۷۲۹۶۱۳۳

## پیشگفتار

جهان همواره در حال تغییر و تحول است و ادامه حیات ذرات هستی در گرو همین تغییرات است. تغییر در همه پدیده‌های جهان جریان دارد و این تنها به طیف خاصی محدود نیست. تغییر پیش از پیدایش بشر وجود داشته و همیشه نیز وجود خواهد داشت. چه در غیر این صورت، در هر موقعیت و لحظه از زمان، انتقال به زمان و شرایط بعدی ممکن نخواهد بود. بشر همیشه در صدد ایجاد تغییرات مثبت، مهار تغییرات منفی و مبارزه با آثار آن بوده است و سعی نموده است که تغییرات را مدیریت نماید تا از آثار زیان‌بار آن در امان بماند. سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی نیز در دنیای پرشتاب امروزی دائماً در حال تغییر و تحول هستند و سازمان‌هایی می‌توانند باقی بمانند که برای بقای خود مزیت رقابتی بوجود آورند. در زمان کنونی سازمان‌ها به صورت فرآیندهای محیطی پویا، با تغییر روبرو هستند و مجبور شده‌اند که خود را با عوامل محیطی سازگار نمایند. تکنولوژی موجب تغییرکارها و سازمان‌ها شده است برای مثال بجای سرپرستی مستقیم، کارها به وسیله کامپیوتر کنترل می‌شود که در نتیجه موجب گردیده تا حوزه کنترل مدیران گسترش یابد و سازمان‌ها در سطح افقی گسترده‌تر شوند. ما در عصر گسستگی‌ها به سر می‌بریم، شوکها یا ضربه‌های اقتصادی به صورت دائم به سازمان‌ها فرود می‌آید و آنها باید پیوسته خود را با این تغییرات سازگار نمایند. رقابت نیز در حال تغییر است، در سیستم اقتصاد جهانی رقبا از سراسر دنیا رودرروی یکدیگر قرار گرفته‌اند. افزایش رقابت ایجاب می‌کند که سازمانها خود را در برابر رقبای سنتی که دست به کار تولید محصولات جدید می‌شوند و نیز سازمان‌های نوآور که دست به خلاقیت، ابتکار عمل یا کارآفرینی می‌زنند، بصورت کامل تجهیز نمایند، سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند در صحنه رقابت در برابر تغییراتی که به سرعت رخ می‌دهد واکنشی مناسب از خود نشان دهند. با نگاهی به روند اجتماعی در دهه‌های اخیر به این نتیجه می‌رسیم که سازمان‌ها باید خود را با

تغییراتی که در آینده رخ خواهد داد، سازگار نمایند. اگر قرار است یک سازمان ادامه حیات بدهد و بخواهد بقای خود را تضمین نماید، باید در برابر تغییراتی که در محیط رخ می‌دهد از خودواکنش مناسب نشان دهد.

یکی از تحولات و تغییرات عمده و بسیار مهم مطرح شدن اطلاعات و اهمیت و نقش اساسی آن در سازمان‌ها و جوامع است. روند شتاب‌آلود تغییرات به گونه‌ای است که در آینده‌ای نه چندان دور شاهد به وجود آمدن سازمان‌هایی خواهیم بود که با تصورات کنونی ما از سازمان تفاوت اصولی خواهد داشت. (هم‌اکنون نیز بحث سازمان‌های مجازی، سازمان‌های بدون مرز و ... نشان دهنده همین مطلب است). در واقع غیرمعقول نیست که پیش‌بینی کنیم که در آینده نزدیک سازمان‌ها براساس شبکه اطلاعاتی خود ساختاربندهی خواهند شد. بنابه اظهار وارن بنیس: بهبود سازمانی بازتاب تغییرات، راهبرد علمی چند جانبه‌ای برای دگرگون نمودن پایندها، رویکردها، ارزشها، برای سازگاری با تغییرات و تحولات محیطی است. البته فناوری اطلاعات و ارتباطات تاثیر مهمی بر معماری سازمان‌ها نیز داشته است. با توجه به شرایط موجود و همه‌گیر شدن فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی، استفاده از این ابزار برای ماندن در صحنه رقابت جهانی و انجام فعالیت سازمان‌ها اجباری شده است. به عبارتی سازمان‌ها با توجه به شرایط حاضر برای ادامه بقاء چاره‌ای جز روی آوردن به این ابزار ندارند. کتاب "سیستم‌های مدیریت اطلاعات با رویکرد عارضه‌یابی در سازمان‌های نظامی و دولتی" به مفاهیم پایه در سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت با رویکرد پیشرفت و توسعه فناوری اطلاعات پرداخته و برای آشنایی دانشجویان دوره کارشناسی با مفاهیم پایه فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت تدوین و تالیف گردیده است.

نویسندگان

زمستان ۱۳۹۴

## فهرست مطالب

فصل یکم:	۹
اهمیت تصمیم‌گیری و فناوری اطلاعات و کاربرد آن در مدیریت	۹
فصل دوم:	۴۷
سیستم‌های اطلاعاتی	۴۷
فصل سوم:	۸۱
انواع سیستم‌های مدیریت اطلاعات	۸۱
فصل چهارم:	۱۶۷
مدیریت منابع اطلاعاتی	۱۶۷
فصل پنجم:	۱۸۹
پایگاه داده و پردازش اطلاعات	۱۸۹
فصل ششم:	۲۲۷
سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک	۲۲۷
فصل هفتم:	۲۷۱
عارضه‌یابی مدیریت اطلاعات	۲۷۱
فصل هشتم:	۳۰۹
ارائه بازخورد اطلاعات عارضه‌یابی	۳۰۹
منابع	۳۲۵



## فصل یکم:

اهمیت تصمیم‌گیری و فناوری اطلاعات  
و کاربرد آن در مدیریت



## بخش اول: اهمیت تصمیم‌گیری

مقدمه:

تصمیم‌گیری (فرایند شناسایی و انتخاب یک مرحله از عمل برای حل یک مساله یا بهره‌جستن از یک فرصت) بخش مهمی از وظیفه مدیر است. مدیر برای تصمیم‌گیری به عملکرد گذشته به شرایط حال و انتظارات آینده توجه می‌کند. گذشته از این، هنگامی که مدیران نتیجه‌های احتمالی حاصل از تصمیمات خود را برانداز می‌نمایند، باید به این موضوع هم توجه کنند که امکان دارد تصمیمات دیگران با تصمیمات آنها در تعارض و یا دارای رابطه متقابل باشند. معمولاً چهار حالت غیررسمی و شهودی باعث می‌شوند که مدیران به وجود مساله‌ای پی ببرند که در این فصل به طور مشروح به آنها خواهیم پرداخت. این حالات عبارتند از: (الوانی، ۱۳۷۴)

۱. زمانی که عملکرد کنونی نسبت به تجزیه گذشته اختلاف پیدا کند.
۲. هنگامی که عملکرد نسبت به برنامه تدوین شده متفاوت شود.
۳. هنگامی که دیگران ابراز ناخشنودی یا نارضایتی نمایند.
۴. سرانجام هنگامی که عملکرد شرکت‌های و سازمان‌های رقیب سازمان را به چالش بطلبند.

مساله زمانی به وجود می‌آید که مدیر بیندازد در آستانه شناخت یک مساله برآمده است و این وضع زمانی تحقق می‌یابد که مدیر هدف‌ها، برنامه‌ها و معیارهای پذیرفته شده عملکرد و ارزش‌های شخصی و سابقه یا گذشته موجود را درک کند. هیچ مدیری نمی‌تواند همه مسائل را حل کند. مدیر باید شیوه تعیین الویت‌ها را بیاموزد و تشخیص دهد که چه مساله‌ای را باید مورد اقدام قرار داد و در چه موردی باید به کارکنان رده پایین‌تر تفویض



اختیار کرد و چه مسائلی را باید به مقامات بالاتر ارجاع نمود. می‌توان تصمیمات را به صورت برنامه‌ریزی شده یا برنامه‌ریزی نشده به تصور درآورد. تصمیمات برنامه‌ریزی شده مربوط به امور جاری است و می‌توان بر مبنای سیاست‌ها، رویه‌ها و مقررات نوشته یا نانوشته مورد اقدام قرار داد. تصمیمات برنامه‌ریزی نشده در مورد مساله‌های غیرعادی یا استثنایی مطرح شوند. زیرا بیشتر تصمیمات به مسائل آینده مربوط می‌شوند و مدیران باید بتوانند شرایط اطمینان، ریسک، یا شرایط عدم اطمینان هر موقعیتی را تجزیه و تحلیل کنند. در شرایط اطمینان، مدیران می‌توانند نتایج هر تصمیمی (راه یا گزینه) را پیش‌بینی کنند. در حالت وجود ریسک، نتیجه محتمل از هر راه یا گزینه را می‌توان پیش‌بینی کرد. در شرایط عدم اطمینان نمی‌توان نتایج محتمل را پیش‌بینی کرد. در الگوی عقلایی تصمیم‌گیری (و حل کردن مساله) فرض می‌شود که اگر مدیر چهار مرحله زیر را انجام دهد، اثربخش‌ترین نتیجه از تصمیم به دست خواهد آمد. آنها عبارت‌اند از:

۱. بررسی موقعیت؛
۲. ارائه راه‌حل‌ها؛
۳. ارزیابی راه‌حل‌ها؛
۴. انتخاب بهترین راه‌حل و آنگاه اجرای تصمیم و پیگیری آن.

در عملکرد مدیریت و آموزش مدیریت الگوی بخردانه تاریخچه‌ای بلند بالا دارد. انسان تنها می‌تواند مقداری اطلاعات در ذهن خود جای دهد و آنگاه باید در حالی که تحت فشارهای مهم زمانی قرار گرفته است، تصمیماتی را اتخاذ نماید. مفاهیم عقلایی محدود، رضایت‌بخش و تجربی باعث می‌شوند که دیدگاه‌ها دارای محدودیت‌هایی شوند. با توجه به این دیدگاه‌ها مدیر می‌تواند تصمیم‌گیری عقلایی را بهتر درک نماید. به تازگی در تصمیم‌گیری دو روش مورد توجه قرار گرفته است مبنی بر اینکه تصمیم‌گیرندگان باید با توجه به آنچه که سایر تصمیم‌گیرندگان در همان زمان انجام می‌دهند اقدام به اتخاذ تصمیم



نمایند. در تئوری بازی و تئوری بحران به فرایند تصمیم‌گیری از این زاویه نگاه می‌شود، تصمیمی با توجه به روابط اتخاذ می‌شود و در آن افراد گوناگونی اقدام به تصمیم‌گیری می‌نمایند و محصولی یا نتیجه‌ای مشترک به بار می‌آید که الزاماً مورد نظر آنها نیست.

### تصمیم‌گیری

مدیریت یعنی عملی که به صورت آگاهانه و دائمی. به سازمان‌های رسمی شکل می‌دهد و هنر تصمیم‌گیری در کانون چنین کاری قرار می‌گیرد. تصمیم‌گیری یعنی شناسایی و اقدام یک عمل برای دست یازیدن به یک مسئله خاص یا بهره‌وری از یک فرصت. بخش مهمی از کار یا وظیفه هر مدیر را تشکیل می‌دهد. بدیهی است که همه ما تصمیم می‌گیریم. آنچه کار مدیریت را متمایز می‌سازد این است که مدیر به صورت منظم به شیوه‌ای ویژه به تصمیم‌گیری توجه می‌نماید. (الوانی، ۱۳۷۸)

در این فصل ما فرایند سنتی تصمیم‌گیری، عواملی که در این فرایند نقش دارند و برخی از مشکلات را که در سایه گزینش یکی از اقدامات سازمانی به وجود می‌آید، شرح خواهیم داد.

### بعد زمان و روابط انسانی در تصمیم‌گیری

در فرایند تصمیم‌گیری، زمان و روابط انسانی نقش‌های مهمی ایفا می‌کنند. تصمیم‌گیری باعث می‌شود که شرایط کنونی سازمان از مجرای عملیاتی که انجام خواهد داد به آینده وصل شود. همچنین تصمیم‌گیری متکی بر گذشته است. تجربه‌های گذشته (مثبت و منفی) در تعیین گزینه‌هایی که مدیر امکان‌پذیر یا مطلوب می‌داند، نقش دارند. بنابراین، هدف‌های بلندمدت برای آینده، تا حدی بر پایه تجربه‌های گذشته قرار می‌گیرد. برای



مثال، افزایش قاچاق بنزین و تخلفات مربوط به آن باعث شد دولت تصمیم سهمیه بندی آن نماید.



دربار برخی از فرهنگ‌ها هنگام تصمیم‌گیری درباره فعالیت‌های تجاری، روابط انسانی نقش مهم‌تر هم ایفا می‌کند (در کشور ما این نقش پررنگ‌تر می‌باشد).

برای مثال، چینی‌ها بر این باورند که حتی جامع‌ترین برنامه هم درگیر مسائل نادیده (غیبی) خواهد شد. برای حل این مساله‌ها باید به شبکه‌ای از روابط تکیه کرد. بنابراین، چینی‌ها علاقه بیشتری به دوره زمانی بلند مدت و تعهد صمیمانه به همکاری دارند، در مقایسه با قراردادهایی که به ظاهر کامل‌اند و هیچ منقذی در آنها مشاهده نمی‌شود. چینی‌ها بر این باورند که یک قرارداد امضا شده پایان نخستین مرحله داد و ستد تجاری است و قرارداد نهایی نیست. کسی که قراردادی را امضا می‌کند، به خودی خود، در موضع «یک دوست» قرار می‌گیرد و این مسئولیت را می‌پذیرد که اگر مشکلی به وجود آمد برای حفظ و دوام قرارداد «بدون باخت» از هیچ کوششی فروگذار نکند. تنها مساله داد و ستد تجاری مطرح نیست، بلکه پای حیثیت و آبرو در میان است. (حاضر، ۱۳۷۴)



بدیهی است که مدیر در تنهایی تصمیم نمی‌گیرد. در حالی که او در حال تصمیم‌گیری است، کسان دیگری در داخل همین سازمان و خارج، در سازمان‌های دیگر، دفاتر دولتی و سازمان‌های اجتماعی در حال اتخاذ تصمیمات دیگری هستند.



هنگامی که مدیران ره‌آوردهای امکان پذیر تصمیمات خود را پیش‌بینی می‌کنند باید به تصمیماتی که دیگران اتخاذ می‌نمایند و احتمالاً با تصمیمات آنها در تعارض هستند یا رابطه متقابل دارند، توجه کنند. به صورتی گذرا، تصمیم‌گیری فرایندی است که مدیران در رابطه با سایر تصمیم‌گیرندگان مسیر را تعیین می‌کنند.

### مساله و شناسایی فرصت

تصمیم‌گیری با مسائل سروکار دارد. هنگامی که یک وضع موجود و واقعی با وضع یا حالت مطلوب متفاوت باشد، یک مساله به وجود می‌آید. در بسیاری از موارد، امکان دارد مساله به صورت نوعی فرصت باشد که به اصطلاح در لباس مبدل پدیدار شده است. (حاضر، ۱۳۷۴)



مساله مربوط به شکایت‌های مشتری درباره تاخیر در تحویل جنس را می‌توان نوعی فرصت برای طرح‌ریزی فرایند تولید و ارائه خدمت به مشتری تلقی کرد. از آنجا که مدیر با مساله‌ها و فرصت‌های زیادی روبه‌رو می‌باشد، ما بحث خود را بدین‌گونه آغاز می‌کنیم که به عواملی توجه می‌کنیم که به مدیران اثربخش کمک می‌کند به وجود مسائل و فرصت‌هایی را که در پیش رو دارند پی ببرند. بنابراین، ما در پی شناسایی موقعیت‌هایی هستیم که مدیران را برای عمل هدایت می‌نماید.



### فرایند شناسایی مساله (پی بردن به مساله)

ویلیام پوندز چنین استدلال می‌کند که غالباً فرایند شناسایی مساله (پی بردن به وجود مساله) به صورت غیررسمی است و بر داوری‌ها و قضاوت‌های شهودی مبتنی است. چهار وضع موجب می‌گردند تا مدیر متوجه وجود مساله یا مسائلی بشود. (الوانی، ۱۳۷۸)

۱. زمانی که اقدامات و کارهای کنونی نسبت به تجربیات گذشته متفاوت باشد، یعنی اینکه الگوی عملکرد گذشته سازمان نقض شده یا برهم خورده است. برای مثال، فروش سال جاری از فروش سال گذشته کمتر است؛ هزینه‌ها ناگهان افزایش یافته است؛ جابه‌جایی کارکنان افزایش یافته است. چنین رویدادهایی مدیر را متوجه وجود مساله یا مسائل می‌کنند.

۲. زمانی که اقدامات کنونی از برنامه‌های تعیین شده انحراف دارد یا متفاوت است، به این معنی است؛ طرح‌هایی که مدیر در نظر داشته اجرا نگردیده یا انتظارات وی تامین نشده‌اند. میزان سود از مقدار پیش‌بینی شده کمتر است؛ یک دایره از سازمان بیش از مقدار بودجه تعیین شده هزینه کرده است؛ یک طرح در زمان تعیین شده به انجام نرسیده است. چنین رویدادهایی زنگ خطر می‌باشد که به مدیر اخطار می‌کنند باید کاری انجام شود و امور در مسیر قبلی خود قرار گیرند.

زمانی که سایر مردم باعث می‌شوند مدیر متوجه مسائل گردد، بدین معنی است که مشتریان سازمان را نسبت به تاخیرهای طولانی (در تحویل کالای خریداری شده) آگاه می‌سازند یا شکایت می‌کنند؛ مدیران رده‌بالای سازمان برای مدیران دوایر، معیارها یا استانداردهایی را تعیین می‌کنند یا کارکنان و اعضای سازمان استعفا می‌دهند. بسیاری از تصمیمات روزانه مدیران مربوط به مسائلی است که به وسیله دیگران مطرح می‌شوند (یعنی کسان دیگری باعث می‌شوند که آنها به وجود چنین مسائلی پی ببرند).



۳. زمانی که عملکرد شرکت‌های رقیب از عملکرد سازمان بهتر است، نیز می‌تواند شرایطی را به وجود آورد که مدیریت سازمان درصدد حل مساله برآید. هنگامی که شرکت‌های دیگر برای کارها یا امور جاری خود روش‌ها یا فرایندهای بهتری ارائه می‌کنند، مدیر سازمان باید فرایند یا شیوه انجام امور را مورد تجدیدنظر قرار دهد. افراد رقیب در درون یک سازمان نیز می‌توانند موجب بروز مسائل شوند. برای مثال، اگر شرکتی دارای چندین واحد تولیدی باشد، مدیران ارشد می‌توانند عملکرد این واحدها را با هم مقایسه کنند و مدیری که عملکرد وی از حد متوسط سازمان پایین‌تر باشد دارای مسئله یا مشکل خواهد بود.

دو پژوهشگر به نام‌های مارژوری لیلز و یان میتروف اطلاعاتی را از مدیران رده بالای سازمان جمع‌آوری نمودند. ۸ درصد این مدیران گفتند، پیش از اینکه مشکلات و مسائل سازمان در صورت‌های مالی یا به گونه‌های دیگر ابراز گردند متوجه آنها شده‌اند (حتی پیش از این که این مسائل به وسیله افراد زیر دست یا بالا دست ارائه گردد). آنها گفتند که منبع اصلی این نوع اصلاحات ارتباطات غیر رسمی و قضاوت‌ها و ارزیابی‌های شهودی بوده است.

پی بردن به وجود مساله کاری چندان ساده یا بدون دردسر نیست. ساراکیسلر و لی اسپرول متوجه اشتباهاتی شدند که مدیران به هنگام پی بردن به وجود مساله، مرتکب می‌شوند. آنها سه نوع خطایی را که امکان دارد مدیران انجام دهند، برمی‌شمارند: ارتباط نادرست با رویدادها، انتظارات نادرست از رویدادها. پنداشت درست از خود و جامعه. برای مثال، در طول دو دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ مدیران تولیدکننده شرکت‌های کامپیوتر انتظارات نادرستی از آینده داشتند: آنها بر این باور بودند که برای کامپیوترهای شخصی هیچ‌گاه تقاضای عمده‌ای وجود نخواهد داشت. انتظارات آنها با واقعیت‌هایی که به وجود می‌آمد فاصله زیادی داشت. این نمونه از حالتی است تجربه‌های گذشته این مدیران نمی‌توانست



راهنمایی قابل اعتبار برای رویدادهای آینده باشد. در تصمیم‌گیری گذشته نقش مهمی ایفا می‌کند، ولی آن بدان معنی نیست که آنچه در گذشته اتفاق افتاد به خودی خود، باز هم در آینده اتفاق می‌افتد.

### **پی بردن به وجود فرصت یا موقعیت**

یک مدیر نمی‌تواند به راحتی مشخص کند که آیا با مساله‌ای روبه‌رو است یا اینکه آنچه وی آن را نوعی مساله می‌داند نوعی فرصت می‌باشد. برای مثال، از دست دادن فرصت موجب به وجود آمدن مسائلی برای سازمان می‌شود و زمانی سازمان به فرصت‌های طلایی دست می‌یابد که در پی کشف مسائل باشد.

روش بررسی دیالکتیکی که گاهی آن را روش شیطان صفتی هم می‌نامند برای پی بردن به وجود مساله و شناخت موقعیت یا فرصت مفید واقع می‌شود. در اجرای این روش مدیر با تصمیم‌گیرنده راه‌حل‌ها و مفروضات مربوط به مساله را مشخص می‌کند و مفروضات مخالف را هم تعیین می‌نماید، سپس با توجه به مفروضات منفی درصد راه‌حل‌های مخالف برمی‌آید. این روش می‌تواند راه‌حل‌های گوناگونی به دست بدهد و فرصت‌های ناشناخته را مشخص کند. (گیوریان، ربیعی‌مندجین، ۱۳۸۱)



تحقیقات زیادی درباره شیوه حل مساله انجام شده است، ولی در مورد شناسایی (پی بردن به وجود) مساله پژوهش زیادی انجام نشده و درباره پی بردن به وجود فرصت یا موقعیت تحقیقات بسیار کمتری انجام شده است.



ولی پیتز دراکر این موضوع را روشن می‌کند که فرصت‌های موجود در سازمان، و نه مسائل، کلید اصلی موفقیت مدیر و سازمان می‌باشد. دراکر بر این باور است که سازمان با حل مساله امور را در مسیر عادی خود قرار می‌دهد و نتایج حاصل از شناسایی و سودجستن از فرصت‌ها و موقعیت‌ها موجب می‌شود که سازمان بتواند کارهای مناسب و شایسته انجام دهد و نیز اینکه تلاش‌ها و منافع موجود را در آن جهت سوق دهد یا در آن زمینه متمرکز نماید. هنگامی که تصمیم‌گیری با درک یا شناسایی فرصت مرتبط است، آشکارا مستلزم انجام دادن عملیاتی می‌شود که برای آینده سازمان اهمیت دارد.

### **تصمیم در مورد تصمیم‌گیری**

این موضوع که مدیران تنها حل‌کننده مساله هستند شاید چنین اندیشه‌ای را در مغز ما القا نماید یا چنین احساسی را در ما به وجود آورد تا مدیران را افرادی به حساب آوریم که پشت میز خود نشسته‌اند و به آرامی درباره مسائلی که به وجود می‌آیند تصمیم می‌گیرند. در واقع، تفاوت مدیران در نوع تصور یا برداشت آنها از مساله و شیوه‌ای است که برای حل آن مسئله در نظر می‌گیرند.

### **در آستانه شناسایی مساله**

بین امور جاری و وضع مطلوب یا مورد نظر چه فاصله‌ای وجود دارد؟ این فاصله چه اثری بر سازمان دارد، این فاصله بر فرصت‌ها و موقعیت‌هایی که باعث می‌شوند مدیر از چیزی به هدف مورد نظر برسد، چه اثری دارد؟ اگر این فاصله به صورت یک مساله است، حل آن تا چه اندازه مشکل است؟ با چه سرعتی می‌توان آن مساله را حل کرد؟ از چه موقعیت یا فرصتی می‌توان استفاده کرد؟ اینها نمونه‌هایی از پرسش‌هایی است که مدیر برای پی‌بردن به وجود یک وضع یا حالت (مبنی بر اینکه یک مساله یا فرصت طلایی است) باید پاسخ دهد. برخی از این پاسخ‌ها در برنامه‌های عملیاتی و استراتژیک مطرح هستند که شامل



تعیین استانداردهایی برای عملکرد یا تجزیه و تحلیل داده‌های موجود می‌شوند. سایر پاسخ‌ها به شرایط اقتضایی یا رویدادهایی بستگی دارند که می‌توان در فرایند برنامه‌ریزی توقع آنها را داشت. برای پاسخگویی به چنین پرسش‌هایی، مدیر باید از قضاوت خود استفاده کند یعنی قضاوتی که بر پایه آگاهی‌ها، دانش و شناختی است که وی از عواملی که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر سازمان اثر می‌گذارند، دارند. به همین علت است که از طریق سیستم رسمی یا از طریق سیستم غیررسمی مدیر باید اطلاعاتی را جمع‌آوری نماید. به هر حال این جمع‌آوری اطلاعات اهمیت زیادی دارد.



همانگونه که دو پژوهشگر به نام ویلیام گات و رناتو تاگویی‌ری یادآور شده‌اند، گردآوری اطلاعات از سیستم پاداش ارزش‌ها و سوابق مدیران می‌گذرد. سوابق و ارزش‌های افراد در نوع مسائل و فرصت‌هایی که برای حل آنها در نظر می‌گیرند، اثر می‌گذارند.

اگر عوامل اقتصادی عامل انگیزش مدیران و به این ارزش‌ها ارج ندهند، آنها تمایل دارند درباره امور علمی تصمیم‌گیری نمایند، مانند امور بازرگانی، تولید یا سود. اگر بیشتر نگران محیط طبیعی باشند، درصدد دست یازیدن به مسائلی برمی‌آیند که با امور بوم‌شناسی سروکار دارد. اگر دیدگاه سیاسی داشته باشند، بیشتر درصدد رقابت با سایر شرکت‌ها برمی‌آیند و همواره در اندیشه ترقی و پیشرفت شخصی می‌باشند. (حاضر، ۱۳۷۴)

با توجه به اهمیتی که به تازگی به «کیفیت» و «اصطلاحات مستمر» می‌دهند، به کار بردن بهترین محک یکی از راه‌های گردآوری اطلاعات است و چنین فرض می‌شود که این کار بر اهمیت سازمان می‌افزاید. برای مثال، در ۱۹۹۰، مدیران ارشد شرکت تجهیزات دیجیتال تصمیم گرفتند برای بهبود حوضه‌های فعالیت خود از بهترین شاخص‌ها استفاده کنند (شاخص عملیاتی یا نسبت‌های شرکت را با بهترین شاخص یا نسبت موجود در آن صنعت)



مقایسه کنند). در این مورد در واحد روابط عمومی تیمی تشکیل شد که دارای ۲۵ کارشناس بود و همه آنها با رهنمود مدیری کار می‌کردند که برای مقایسه عملکردها با بهترین شاخص موجود در آن زمینه تخصص داشت. آنها در ۵ زمینه به فعالیت مشغول شدند، مانند روابط مبتنی بر رسانه‌ها و ۲۰ شرکت شناسایی کردند که از طریق مصاحبه تلویزیونی اطلاعاتی را جمع‌آوری کنند (از جمله باویرپول، اپل و هیلوت پاکارد) حتی شرکت‌های رقیب هم برای پاسخگویی به ۲۵ پرسش مطرح شده همکاری نمودند. در جوی آکنده از ائتلاف‌های استراتژیک و تشکیل مشارکت‌های خصوصی و شرکت‌های تضامنی، صنایع با آغوش باز دیگران را می‌پذیرند و اطلاعات ردوبدل می‌کنند. از میان ۲۰ شرکت، ۴ شرکت انتخاب شد که مورد بازدید اعضای تحقیق قرار گیرند تا افراد بتوانند با گرفتن پرسش‌هایی در زمینه‌های تخصصی پرسش‌نامه‌های خود را تکمیل نمایند. پس از گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها شرکت تجهیزات تی‌دی دیجیتال از این اطلاعات استفاده نمود تا بر آن اساس برای راه‌ها یا روش‌های جدید تصمیماتی را اتخاذ نماید.



سابقه و تخصص مدیران هم بر مسائلی که انتخاب می‌کنند یا فرصت‌هایی که مورد توجه قرار می‌دهند، اثر می‌گذارد.

تحقیقاتی را که دویت دیربورن و هربرت سایمون بر روی مدیران اجرایی انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که در گروه‌ها یا واحدهای مختلف مسائل به شیوه‌های مختلف تعریف می‌شود. آنها در تحقیق خود مشاهده کردند که مدیران اجرایی به آن بخش از مسائل توجه می‌کنند که به واحد خودشان مربوط می‌شود و از دیدگاه خاص خد به آن نگاه می‌کنند. برای مثال، مدیران بازاریابی می‌خواهند موجودی کالا زیاد باشد، و اگر موجودی کالای ساخته شده کم باشد آن را به صورت یک مسئله می‌پندارند. از سوی دیگر، مدیران امور



مالی وجود موجودی کالای زیاد را به نوعی مساله می‌دانند و ترجیح می‌دهند که در بیشتر موارد موجودی کالا کم باشد.

### تعیین الویت

بدیهی است، هیچ مدیری نمی‌تواند همه مسائلی که در سازمان به وجود می‌آید حل کند. از این رو مهم این است که مدیران بدانند چگونه باید الویت‌ها را تعیین کند و اختیارات خود را به دیگران را تفویض نماید و تا چه اندازه دست آنها را باز گذارند که مسائل مربوط را حل کنند. زمانی که مدیران با مسئله‌ای روبه‌رو می‌شوند باید پرسش‌های زیر را مطرح کنند و آنها را از خود پرسند.

آیا می‌توان به راحتی این مساله را حل کرد؟ مدیری که به همه مسائل وزن یکسانی بدهد و همه را به یک اندازه مهم بشمارد، نمی‌تواند کار چندان زیادی بکند. بیشتر مسائل به گونه‌ای هستند که مدیر نباید توجه زیادی به آنها بکند. حتی اگر تصمیمی نادرست گرفته شود. برای این که مدیر گرفتار مسائل کوچک و بی‌اهمیت نشود، برای حل مسائلی که در پیش رو دارد باید از روش‌های رسمی (برای تصمیم‌گیری) استفاده کند.

آیا این مسئله خود به خود حل می‌شود؟ مدیران می‌توانند دریابند که چگونه مقداری از وقت خود را که صرف امور بی‌اهمیت شود صرفه‌جویی کنند و از حل مسائل بی‌اهمیت اجتناب ورزند. از این رو مدیران باید مسائل را با توجه به اهمیت آنها تنظیم نمایند و آنها را که در قیمت پایین فهرست قرار می‌گیرند به دیگران واگذار کنند. اگر یکی از این مسائل موجب شد که اوضاع بدتر شود باید محل آن را تغییر داد و در ردیف بالاتر قرار داد.

آیا این تصمیم را من باید بگیرم؟ زمانی که یک مدیر با مسئله مهمی روبه‌رو می‌شود که باید در آن تصمیم بگیرد، بهتر است ببیند که این مسئولیت بر عهده او گذارده شده است؟



در این مورد یک قاعده کلی این است: هر قدر فرد تصمیم‌گیرنده به منشا بروز مساله نزدیک‌تر باشد بهتر است. این قاعده کلی دو جنبه فرعی دارد: (الف) تعدادی از مسائل یا تصمیمات را باید به کسانی واگذار کرد که در رده‌های بالا قرار دارند، (ب) تعدادی را به کسانی واگذار کرد که در رده‌های پایین‌تر قرار دارند. معمولاً آنهایی که به به مساله یا منشا بروز مساله نزدیک‌تر هستند در وضع بهتری قرار دارند، تا نسبت به آن راه حل ابراز نظر نمایند.



هنگامی که مدیران درصدد بر می‌آیند مسئله‌ای را به مقام بالاتر ارجاع دهند تا وی تصمیم بگیرد، آنها باید نسبت به این امر مطمئن باشند که کار معقول است و به اصطلاح از سر خود باز کردن نیست (و نیز به هنگام ارجاع دادن مساله به مقامات زیر دست، نباید چنین تعبیر شود که مسئولیت از شانه آنها برداشته شده است).

مدیران چگونه می‌توانند تصمیم بگیرند که آیا باید مساله‌ای را به مقام بالاتر ارجاع داد خیر؟ اگر مقررات اصولی سازمان نتواند در این زمینه پاسخ مناسب یا راهنمایی مناسب ارائه کند، مدیر می‌تواند با مطرح کردن پرسش‌هایی از این قبیل به نتیجه برسد:

۱. آیا این مساله بر دوایر دیگر سازمان اثر می‌گذارد؟
۲. آیا آن بر حوزه مسئولیت مقام بالاتر اثر عمده‌ای دارد؟
۳. آیا آن مساله نیاز به اطلاعات بیشتری دارد که در سطوح بالاتر سازمان قرار دارد؟
۴. آیا موجب می‌گردد تا سازمان مبلغ بیشتری از بودجه واحد خود را صرف کند، یعنی آیا مساله موجود در خارج از بودجه تخصیص یافته به دوایر سازمان، قرار دارد؟
۵. آیا این مساله از حوزه اختیارات و مسئولیت مدیر آن واحد خارج است؟



اگر به هر یک از این پرسش‌ها جواب مثبت داده شود، بدان معنی است که مساله مزبور را باید به مقام یا مقامات بالاتر ارجاع نمود.



توجه کنید که این پرسش‌ها، یک بار دیگر، این موضوع را مطرح می‌کنند که یک مدیر با توجه به روابطی که با دیگران دارد تصمیماتی را اتخاذ می‌نماید. تنها نشستن پشت میز تصویری سودمند و واقعی از تصمیم‌گیری نمی‌باشد.

#### ماهیت تصمیم‌گیری‌های مدیریت

برای مسائل مختلف باید تصمیمات گوناگونی گرفته شود. امور جاری یا کم‌اهمیت، مثل برگشت کالای فروش رفته می‌تواند به صورت یک امر عادی انجام شود، تصمیمی که در این باره گرفته می‌شود از نوع تصمیم برنامه‌ریزی شده است. تصمیمات مهم‌تر، مثل تعیین محل یک واحد تجاری مستلزم اتخاذ تصمیمی است که آن را تصمیم برنامه‌ریزی نشده می‌نامند، یعنی راه حل خاصی باید ارائه شود که در فرایند ساختار تصمیم‌گیری و حل مسائل سازمانی گنجانده نشده است. از آنجا که بیشتر تصمیمات مربوط به رویداد آینده است، مدیران باید بدانند چگونه شرایط مطمئن، مخاطره آمیز (دارای خطر) و نامطمئن را تجزیه و تحلیل کنند و نسبت به برنامه‌ها یا راه‌های علمی و اقداماتی که باید انجام دهند، آگاه شوند. (sayeed & Brightman, 1994)

#### **تصمیمات برنامه‌ریزی شده و تصمیمات برنامه‌ریزی نشده**

تصمیمات برنامه‌ریزی شده با توجه به سیاست‌ها، رویه‌ها یا مقررات نوشته یا نانوشته (کتبی یا شفاهی) گرفته می‌شوند و به سادگی به امور جاری شرکت اثر می‌گذارند که در این



فرایند راه‌های چندان زیادی وجود ندارد. برای مثال، مدیران به هنگام استخدام افراد و تعیین حقوق آنها نباید تصمیم مهمی بگیرند، زیرا میزان حقوق و مزایای پست‌های مختلف سازمانی از پیش تعیین شده است. مسائل جاری با توجه به امور یا رویه‌های جاری شرکت حل می‌شوند.

تصمیمات برنامه‌ریزی شده در مورد مسائل پیچیده نیز گرفته می‌شوند. اگر مساله‌ای روی دهد، و بتوان مسائل آن را مشخص، پیش‌بینی و تجزیه و تحلیل نمود، در آن صورت می‌توان برای حل آن از تصمیمات برنامه‌ریزی شده استفاده کرد. برای مثال، تصمیم‌گیری درباره میزان موجودی برای تولید یک محصول مستلزم دست یافتن به اطلاعات لازم و پیش‌بینی نسبتاً دقیق است ولی تجزیه و تحلیل اجزا و ارکان تشکیل دهنده مساله به صورت یک امر جاری و تکراری می‌باشد و باید تصمیمات برنامه‌ریزی شده گرفت. (رضائیان، ۱۳۸۳، ص ۶۳)



تصمیمات برنامه‌ریزی شده تا حدی مانع از آزادی عمل فرد می‌شوند، زیرا این سازمان (و نه فرد) است که تعیین تکلیف می‌کند و نسبت به آنچه باید انجام شود تصمیم می‌گیرد. ولی تصمیمات برنامه‌ریزی شده با هدف و مقصود صرفه‌جویی در وقت یا دادن آزادی عمل بیشتر به مدیران می‌باشند.

سیاست‌ها، مقررات و رویه‌ها موجب می‌گردند تا مدیران در وقت صرفه‌جویی نمایند و آنها می‌توانند مقدار بیشتری از وقت خود را صرف امور مهم‌تر نمایند. برای مثال، تصمیم‌گیری در مورد رسیدگی به شکایت یک مشتری زمانی راحت می‌شود که سازمان از پیش سیاست‌های خود را مشخص کرده باشد، مثلاً یک مشتری در ظرف ۱۴ روز پس از



خرید جنس، اگر ناراضی بود، می‌تواند کالای خود را پس بدهد در آن صورت کسی که خدمات پس از فروش عرضه می‌کند با آزادی عمل بیشتری می‌تواند تصمیم بگیرد.

تصمیمات برنامه‌ریزی نشده، مربوط به مسائل پیش‌بینی نشده یا موارد اضطراری هستند. اگر سازمان با مساله مهمی روبه‌رو شود (برای حل آن، سیاست‌های شرکت یا سازمان روشی را ارائه نموده است)، ناگزیر است از طریق تصمیمات برنامه‌ریزی نشده به حل آن اقدام نماید. مسائلی از قبیل تخصیص منابع سازمان، اقدام در مورد بر طرف کردن نقص یکی از خطوط تولید و شیوه بهبود روابط اجتماعی از جمله مسائل مهمی هستند که سازمان با آنها روبه‌رو می‌شود و باید تصمیمات برنامه‌ریزی نشده بگیرد.

چون افراد در سلسله مراتب سازمان به رده‌های بالاتر برسند توانایی آنها در گرفتن تصمیمات برنامه‌ریزی نشده اهمیت بیشتری پیدا می‌کند، در بیشتر برنامه توسعه مدیریت، می‌کوشند بر توانایی‌های مدیریت برای اتخاذ تصمیمات برنامه‌ریزی نشده بیفزایند که معمولاً این کار از راه دادن آموزش به آنها انجام می‌شود تا آنها بتوانند این مسائل را به صورت منظم تجزیه و تحلیل کنند و تصمیمات منطقی اتخاذ نمایند. مدیران می‌کوشند در تصمیمات برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده، روزبه‌روز تعهد خود را نسبت به مسئولیت‌های اجتماعی که بر عهده دارند، و این را بخشی از سیاست تصمیم‌گیری‌های خود در آورده‌اند، متعهدتر نمایند.

### **شرایط اطمینان، شرایط عدم اطمینان و ریسک**

همه مدیران به هنگام تصمیم‌گیری باید راه یا راه‌حل‌های گوناگون را مورد ارزیابی قرار دهند، و بیشتر این تصمیمات مربوط به رویدادهای آینده است که پیش‌بینی آنها هم چندان ساده نیست. نمونه‌های آن عبارت‌اند از: واکنش شرکت رقیب نسبت به نوعی محصول جدید، میزان نرخ بهره در ۳ سال آینده و میزان اعتباری که می‌توان برای عرضه‌کننده مواد



اولیه قائل شد. بدین دلیل شرایط تصمیم‌گیری را بر روی یک طیف قرار داده‌اند که در یک طرف آن وضع مطمئن (بسیار قابل پیش‌بینی) و در انتهای دیگر وزن تشنج‌زا (غیر قابل پیش‌بینی) قرار می‌گیرد. (رضائیان، ۱۳۸۳، ص ۶۵)

**اطمینان:** تحت شرایط اطمینان، ما به خوبی از هدف‌ها آگاهیم و درباره نتیجه اقدام یا راهی را که در پیش رو داریم می‌توانیم اطلاعاتی دقیق، قابل سنجش و معتبر به دست آوریم.

برای مثال، مدیر یا مسئولی را در نظر آورید که باید درباره برنامه‌های یک جشن داستان نویسی تصمیم بگیرد. او از هدف خود آگاهی کامل دارد (یعنی چاپ برنامه) و می‌تواند نمونه‌هایی را از موسسات چاپ بگیرد و با یکدیگر مقایسه کند، قیمت آنها را پس از مقایسه تعیین نماید و میزان بودجه این کار را مشخص کند. وی با داشتن چنین اطلاعاتی می‌تواند موسسه یا چاپخانه‌ای را انتخاب کند که به طور قطع و یقین نسبت به میزان هزینه آگاهی کامل دارد. این اطلاعات برای گرفتن یک تصمیم مشکل‌تر کافی نیست، مثل این تصمیم: چه تعداد برنامه را باید برای چاپ سفارش دهد؟ در مورد این تصمیم او باید به این واقعیت توجه کند که نباید مقدار زیادی از بودجه موجود را صرف انجمن کارهایی بکند که به اصطلاح کارهای اضافی است و سپس نتواند برای خرید جایزه و دادن هدایا به مقامات اجرایی و برندگان مسابقه، پول لازم را تهیه نماید. این مدیر اینک از یک وضع مطمئن به شرایط مخاطره آمیز (دارای ریسک) فراتر می‌رود و با وضع نامطمئن یا حتی تشنج‌زا روبه‌رو می‌شود. متأسفانه مدیرانی که اینگونه عمل کنند با شرایط عدم اطمینان روبه‌رو می‌شوند (در مقایسه با شرایط اطمینان) و باید در این رابطه تصمیمات برنامه‌ریزی نشده بگیرند (و نه تصمیمات برنامه‌ریزی شده). (ثاقب تهرانی، ۱۳۸۰)



ریسک مربوط به زمانی است که نتوان به صورت قطعی نتیجه حاصل از اقدام را پیش‌بینی نمود، ولی برای پیش‌بینی نوع احتمالی که منجر به نتیجه مطلوب یا مورد نظر می‌شود، اطلاعات کافی در دست است.

زمانی که کسی شیر یا خط می‌کند می‌خواهد با توجه به نوع احتمال تصمیم‌گیری نماید. اگر مدیر یا مسئول برگزاری جشن داستان‌نویسی یا داستان‌گویی را که پیش از این درباره آن صحبت کردیم، بخواهد جشنی بگیرد که در آن سال، در شهر مزبور برای دهمین بار تشکیل می‌شود، وی می‌تواند با توجه به سوابق و پرونده جشن‌های پیشین به صورتی معقول هزینه‌ها و تعداد برنامه‌هایی را که باید در آن بگنجانند پیش‌بینی کند. ولی اگر اقدام مزبور نخستین رویداد آن سال باشد، مسئول یا مدیر مربوطه با عدم اطمینان روبه‌رو می‌شود.

### عدم اطمینان

در شرایط عدم اطمینان، درباره نتایج حاصل از اقدامات هیچ نوع اطلاعی در دست نیست. پدیده عدم اطمینان دارای دو منشا اصلی است. نخست، معمولاً مدیران با عوامل خارج از سازمان روبه‌رو می‌شوند که، تقریباً به صورت کامل از کنترل آنها خارج است، مثل وضع آب و هوا (که برای برگزاری جشن‌هایی که در فضای باز انجام می‌شود نقشی مهم دارد). دوم، عامل دیگری که اهمیت کمتری ندارد این است که مدیر نمی‌تواند به اطلاعات اساسی دست یابد. اگر جشن مورد بحث برای نخستین بار به اجرا درمی‌آید مدیر یا مسئول نمی‌تواند به شبکه اطلاعاتی با سایر مسئولان و مدیرانی که چنین جشن‌هایی برپا می‌نمایند ارتباط برقرار نمایند و در مورد عده کسانی که لازم است به این جشن‌ها دعوت به عمل آید یا در این جشن‌ها شرکت می‌کنند اطلاعات لازم نخواهند داشت. یا شاید کسی نباشد که بتواند به صورتی دقیق عده کسانی که در این جشن‌ها شرکت خواهند کرد پیش‌بینی



نمایند (به ویژه اگر چنین جشنی در فصل پاییز انجام شود و خانواده‌ها گرفتار مسائل مدرسه و فرزندان خود باشند).

### **الگوی عقلایی (بخردانه) در تصمیم‌گیری**

اگر سازمانی راه‌های که برایش وجود دارد را برانداز نماید و میزان ریسک مطلوب را محاسبه کند، در آن صورت به هنگام تصمیم‌گیری از الگوی عقلایی (بخردانه) استفاده کرده است. این الگو به ویژه برای تصمیمات برنامه‌ریزی نشده مفید واقع می‌شود و به مدیران کمک می‌کند تا از حیطه استدلال پیشین پا را فراتر نهند و اساس منطق یا فرض خود را بر این بگذارند که راه‌حل‌های واضح، آشکار یا بسیار منطقی که مشخص شده و در پیش رو قرار دارند همان راه‌های درست می‌باشند. (Rivett, 1994)

در تصمیم‌گیری هیچ راهی وجود ندارد که بتوان بدان وسیله صحت یا درستی تصمیمات مدیر را برای همیشه تضمین کرد، ولی مدیرانی که از روش عقلانی (بخردانه)، و سیستماتیک استفاده می‌کنند بیشتر اوقات به راه‌هایی بهتری (در مقایسه با راه‌های سایر مدیران) دست می‌یابند. سال‌هاست که چنین باوری راهنمای مدیران بوده است. این فرایند شامل چهار مرحله می‌شود .

#### **مرحله ۱: بررسی موقعیت**

یک بررسی عمیق از سه مرحله تشکیل می‌شود: تعیین مساله، تعیین هدف‌ها و تعیین علت‌ها.

تعیین مساله. ارائه تعریفی از مساله (تعیین مساله یا مشکل) تا حدی به خاطر رویدادها یا مسائلی است که نظر مدیر را جلب کرده ولی امکان دارد این رویدادها نشانه‌ای از مساله یا