

به نام خدا

# رویکردهای حسابداری (تصمیم‌گیری در حسابداری)

مولفان :

شاهین رحیمی طولارودیان

مریم دوستی

داود حیدری دنبه

انسیه رضایی دارسرا

لیلا هادیان جزی

انتشارات کتاب رسان ایده

(با همکاری سازمان چاپ و نشر ایران - ۱۴۰۲)

نسخه الکترونیکی این اثر در سایت سازمان چاپ و نشر ایران و اپلیکیشن کتاب رسان موجود می باشد

chaponashr.ir

عنوان و نام پدیدآور: رویکردهای حسابداری (تصمیم‌گیری در حسابداری)/ مولفان شاهین رحیمی طولارودیان ... [و دیگران].  
مشخصات نشر: همدان: کتاب‌رسان ایده، ۱۴۰۲.  
مشخصات ظاهری: ۱۳۶ ص.  
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۶۰۹۶-۲-۰  
وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا  
یادداشت: مولفان شاهین رحیمی طولارودیان، مریم دوستی، داود حیدری‌دنبه، انسیه رضایی‌دارسرا، لیلا هادیان‌جزی.  
یادداشت: کتاب‌نامه: ص. ۱۳۵ - ۱۳۶.  
عنوان دیگر: تصمیم‌گیری در حسابداری.  
موضوع: حسابداری -- تصمیم‌گیری  
Accounting -- Decision making  
حسابرسی -- تصمیم‌گیری  
Auditing -- Decision making  
شناسه افزوده: رحیمی طولارودیان، شاهین، ۱۳۶۹-  
رده‌بندی کنگره: HF۵۶۶۷  
رده‌بندی دیویی: ۶۵۷/۴  
شماره کتابشناسی ملی: ۹۳۲۸۸۹۶  
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

نام کتاب: رویکردهای حسابداری (تصمیم‌گیری در حسابداری)  
مولفان: شاهین رحیمی طولارودیان - مریم دوستی - داود حیدری‌دنبه  
انسیه رضایی‌دارسرا - لیلا هادیان‌جزی  
ناشر: کتاب‌رسان ایده (با همکاری سامانه اطلاع‌رسانی چاپ و نشر ایران)  
صفحه‌آرایی، تنظیم و طرح جلد: پروانه مهاجر  
تیراژ: ۱۰۰۰ جلد  
نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۲  
چاپ: زربرد  
قیمت: ۱۱۰۰۰۰ تومان  
فروش نسخه الکترونیکی - کتاب‌رسان:  
<https://chaponashr.ir/ketabresan>  
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۶۰۹۶-۲-۰  
تلفن مرکز پخش: ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵  
[www.chaponashr.ir](http://www.chaponashr.ir)

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۳	مقدمه.....
۱۵	تصمیم گیری تحت تاثیر تعدادی از عوامل است، از جمله:.....
۱۵	سطوح تصمیم گیری.....
۱۶	درجه سختی تصمیم گیری.....
۱۷	انواع تصمیم گیری بر مبنای اطلاعات موجود:.....
۱۸	زمان و تصمیم گیری:.....
۱۸	زمان در تصمیم گیری می تواند به چهار صورت مطرح شود:.....
۱۹	گام های تصمیم.....
۲۱	پنج گام در تحلیل تصمیم گیری عمومی وجود دارد که به ترتیب عبارتند از:.....
۲۱	انواع تصمیم گیری.....
۲۱	تصمیم گیری عقلانی و منطقی.....
۲۲	تصمیم گیری شهودی و احساسی.....
۲۲	تصمیم بر اساس احساسات و منطق.....
۲۲	تصمیم گیری قابل قبول.....
۲۳	تصمیم گیری بر مبنای تصمیمات قبلی.....
۲۳	چرا بعضی از افراد از تصمیم فراری اند؟.....
۲۳	ترس از انتخاب.....
۲۴	نداشتن دانش و مهارت کافی.....
۲۴	تاثیر اعتماد به نفس.....

- تاثیر افسردگی و اضطراب بر قدرت انتخاب ..... ۲۴
- مراحل تصمیم‌گیری منطقی! ..... ۲۵
- حل مسئله و شناسایی ..... ۲۵
- کسب اطلاعات ..... ۲۶
- بررسی راه‌حل‌ها و جایگزین‌ها ..... ۲۶
- ارزیابی و سنجش راه‌حل‌ها ..... ۲۶
- تصمیم‌گیری نهایی و تعیین اولویت‌ها ..... ۲۷
- اجرای تصمیم نهایی ..... ۲۷
- بازنگری تصمیم ..... ۲۷
- چالش‌های مهارت تصمیم‌گیری ..... ۲۸
- شناخت نادرست از مسئله ..... ۲۸
- اعتماد بیش از حد به نتیجه تصمیم ..... ۲۸
- آخرین مرحله برای یک تصمیم واقعی ..... ۲۸
- تصمیم‌گیری تحت تاثیر تعدادی از عوامل است، از جمله: ..... ۲۹
- چگونه قدرت تصمیم‌گیری را بالا ببریم؟ ..... ۳۰
۱. بهره‌گیری از تفکر منطقی ..... ۳۰
۲. دوری از تصمیمات احساسی ..... ۳۱
۳. صرف زمان برای تصمیم‌گیری ..... ۳۱
۴. در نظر گرفتن نتایج کوتاه مدت و بلند مدت ..... ۳۲
۵. در نظر گرفتن نتایج کوتاه مدت و بلند مدت ..... ۳۲
۶. ارزیابی گزینه‌ها ..... ۳۳

۷. توجه به انتخاب‌های جایگزین ..... ۳۳
۸. برنامه ریزی برای مواجهه با خطاها و مشکلات احتمالی ..... ۳۴
۹. تصمیم‌گیری جمعی ..... ۳۵
۱۰. صحبت با افراد قابل اعتماد ..... ۳۶
۱۱. متمرکز شدن روی اولویت‌های اصلی ..... ۳۶
- سه قانون مهم برای بهبود بخشیدن به قدرت تصمیم‌گیری ..... ۳۶
- به قضاوت‌های خود کم‌تر اعتماد کنید! ..... ۳۷
- درصد تکرار اتفاقات را در نظر بگیرید ..... ۳۷
- آمار و احتمالات بیاموزید ..... ۳۸
- فرآیندهای تصمیم‌گیری ..... ۳۹
- تصمیم‌گیری‌های فردی ..... ۳۹
- تصمیم‌گیری‌های سازمانی ..... ۳۹
- تصمیم‌گیری در سازمان‌های یادگیر ..... ۴۱
- مدل ظرف زباله ..... ۴۲
- چهار جریان که عموماً در سازمان‌ها وجود دارند عبارتند از: ..... ۴۳
- مشکلات ..... ۴۳
- راه حل‌های بالقوه ..... ۴۳
- مشارکت‌کنندگان ..... ۴۳
- فرصت‌های انتخاب ..... ۴۳
- پیامدهای مدل تصمیم‌گیری بر اساس ظرف زباله برای تصمیم‌گیری در سازمان  
عبارتند از: ..... ۴۴

۴۴	..... رویکردهای تصمیم گیری
۴۵	..... هنگامی تصمیم گیری عقلایی است که تصمیم گیرنده:
۴۶	..... تصمیم گیری رفتاری
۴۹	..... تصمیم گیری باز
۵۰	..... تصمیم گیری گروهی
۵۱	..... مدلسازی برای تصمیم
۵۱	..... مدل مطلوبیت مورد انتظار
۵۲	..... اهمیت تصمیم گیری
۵۳	..... تصمیم گیری در سازمان و مدیریت
۵۳	..... تصمیم گیری در عمل
۵۳	..... عوامل مهم
۵۴	..... از جمله اصلی ترین عوامل مؤثر در آن:
۵۴	..... اهمیت تصمیم گیری و عامل زمان
۵۵	..... عواقب تصمیم گیری
۵۶	..... عوامل فرهنگی و اجتماعی
۵۷	..... مهمترین مفاهیم در مدل رفتاری تصمیم گیری سازمانی
۵۷	..... شبه راه حل منازعه
۵۷	..... اجتناب نامطمئن
۵۸	..... تحقیق موضوعی
۵۸	..... آموزش سازمانی
۵۹	..... تصمیم گیری تدریجی

۶۱	..... قضاوت و تصمیم گیری
۶۱	..... در هر شرایطی
۶۱	..... تصمیم گیری در بحران
۶۴	..... تصمیم گیری در شرایط تنش روانشناختی
۶۴	..... کنار آمدن با نقش ها
۶۵	..... هوشیاری بیش از اندازه
۶۵	..... اجتناب دفاعی
۶۶	..... نظام های پشتیبانی تصمیم گیری
۶۹	..... آفات تصمیم گیری:
۷۱	..... تصمیم گیری شهودی
۷۵	..... تئوری پندار
۷۶	..... شناسایی مسئله
۷۷	..... تاثیرات چارچوب
۸۱	..... باز تعریف مسئله
۸۲	..... ایجاد انتخاب ها
۸۳	..... قضاوت در دسترس
۸۴	..... قضاوت نمایندگی
۸۴	..... تئوری تعهد
۸۴	..... بهینه سازی همبسته
۸۵	..... نقش انتظارات در تصمیم گیری
۸۶	..... انجام راه حل

۸۶	مدل سبک تصمیم گیری
۸۸	تکنولوژی واحد های سازمانی
۹۰	تصمیم گیری شهودی چندوجهی
۹۲	صفحه تصمیم
۹۳	آشنایی با انواع حسابرسی
۹۳	حسابرسی صورتهای مالی
۹۴	تعریف حسابرسی رعایت
۹۴	حسابرسی عملیاتی
۹۴	حسابرسی قانونی چیست
۹۵	حسابرسی داخلی
۹۵	تعریف حسابرس + کار حسابرس چیست + تعریف انواع حسابرس
۹۵	۱ - حسابرسان داخلی
۹۶	۲ - حسابرسان مستقل
۹۶	تعریف حسابرسی مستقل و اهمیت انواع حسابرسی مستقل در حسابداری
۹۶	۳ - حسابرسان دولتی
۹۷	چه ارتباطی میان بررسی های حسابداری و حسابرسی وجود دارد؟
۹۸	تفاوت میان حسابداری و حسابرسی از نظر میزان تحصیلات
۹۸	معرفی انواع استانداردهای حسابرسی
۹۹	استانداردهای عمومی گزارشگری
۹۹	استانداردهای عملیات (رسیدگی)
۹۹	استانداردهای گزارشگری

- ۱۰۰..... موسسه حسابرسی چیست و چه فعالیتی انجام می دهد؟
- ۱۰۰..... قضاوت حرفه ای در حسابرسی
- ۱۰۲..... مبانی نظری
- ۱۰۲..... قضاوت حرفه ای
- ۱۰۲..... جایگاه قضاوت حرفه ای در حسابرسی
- ۱۰۴..... قضاوت حرفه ای در استانداردهای حسابرسی
- ۱۰۶..... شناسایی عوامل موثر بر قضاوت حرفه ای در حسابرسی
- ۱۰۷..... دسته دوم - عوامل محیطی
- ۱۰۸..... شرایط بازار حسابرسی
- ۱۰۹..... پاسخگویی
- ۱۱۰..... ابزارهای تصمیم گیری
- ۱۱۱..... قضاوت حرفه ای در حسابرسی
- ۱۱۲..... قضاوت حرفه ای
- ۱۱۲..... انجمن حسابداران خبره کانادا بیان می کند :
- ۱۱۳..... عوامل موثر بر قضاوت حرفه ای در حسابرسی
- ۱۱۴..... ویژگی های شخصی
- ۱۱۴..... خبرگی
- ۱۱۴..... دانش
- ۱۱۴..... دانش فنی
- ۱۱۴..... دانش عمومی
- ۱۱۵..... دانش فعالیت اقتصادی واحد مورد رسیدگی

۱۱۵.....	تجربه
۱۱۵.....	تردید حرفه ای
۱۱۵.....	بی طرفی
۱۱۶.....	استقلال
۱۱۶.....	درستکاری
۱۱۶.....	اخلاق
۱۱۶.....	شخصیت فردی و اجتماعی
۱۱۷.....	موضع کنترل
۱۱۷.....	انعطاف پذیری در مقابل ابهام
۱۱۷.....	استقلال میدانی
۱۱۸.....	عوامل محیطی
۱۱۸.....	بازار حسابرسی
۱۱۸.....	فشارهای قیمت و رقابت در قیمت
۱۱۸.....	فشار زمان انجام رسیدگی
۱۱۹.....	فشار فرصت های زمانی
۱۱۹.....	تغییر ادواری حسابرسان
۱۱۹.....	رفتار واقعی صاحبکاران
۱۲۰.....	آزاد سازی اطلاعات
۱۲۰.....	پاسخگویی
۱۲۰.....	نظارت حرفه ای بر کار حسابرسان
۱۲۰.....	مستند سازی

- استانداردهای حرفه ای ..... ۱۲۱
- ابزارهای تصمیم گیری ..... ۱۲۱
- شناخت عوامل مؤثر بر کیفیت حسابرسی ..... ۱۲۲
- ویژگیهای عوامل مؤثر بر کیفیت خدمات حسابرسی ..... ۱۲۳
- ویژگیهای زمینه عملیات حسابرسی مؤثر بر کیفیت حسابرسی ..... ۱۲۳
- کیفیت فرایند حسابرسی و مستندسازی ..... ۱۲۳
- تداوم حسابرسی واحد مورد رسیدگی ..... ۱۲۴
- استفاده از خدمات کارشناسی ..... ۱۲۴
- پذیرش توصیه های حسابرسان از سوی صاحبکار ..... ۱۲۴
- حضور مناسب شریک حسابرسی در عملیات حسابرسی ..... ۱۲۵
- اطلاع کافی شریک حسابرسی از صنعت صاحبکار ..... ۱۲۵
- کیفیت ارتباط بین گروه حسابرسی و کارکنان واحد مورد رسیدگی ..... ۱۲۵
- مدیریت بودجه زمانی گروه حسابرسی ..... ۱۲۶
- کیفیت ارتباط گروه حسابرسی با ارکان راهبری شرکت ..... ۱۲۶
- ویژگیهای گروه حسابرسی مؤثر بر کیفیت حسابرسی ..... ۱۲۶
- کیفیت حسابرسی به شرح زیر است: ..... ۱۲۷
- رعایت اخلاق حرفه ای خارج از عملیات حسابرسی ..... ۱۲۷
- نبود مشکلاتی شخصی اعضای گروه حسابرسی در حین عملیات ..... ۱۲۷
- اطلاعات و توانایی فنی مناسب شریک حسابرسی ..... ۱۲۷
- آموزش مناسب گروه حسابرسی در جهت کسب اطلاعات و توانایی فنی ..... ۱۲۷
- اندازه مؤسسه حسابرسی ..... ۱۲۸

- کیفیت مدیریت گروه حسابرسی ..... ۱۲۸
- ویژگیهای زمینه مقررات حسابرسی مؤثر بر کیفیت حسابرسی ..... ۱۲۹
- لزوم چرخش دوره ای حسابرس ..... ۱۲۹
- محدودیت ارتباط شخصی و مالی با صاحبکار ..... ۱۲۹
- ممنوعیت ارائه خدمات غیراطمینان دهی ..... ۱۲۹
- لزوم مقررات نظارتی و رتبه بندی کیفی ..... ۱۳۰
- لزوم تدوین مقررات در خصوص حق الزحمه حسابرسی ..... ۱۳۰
- افزایش قدرت تصمیم گیری در مدیریت ..... ۱۳۲
- افزایش قدرت تصمیم گیری در لحظه ..... ۱۳۳
۱. در نقطه امن خود گیر نکنید ..... ۱۳۴
۲. به ندای قلب خود گوش دهید ..... ۱۳۴
۳. انرژی خود را هنگام تصمیم گیری کنترل کنید ..... ۱۳۴
۴. تصمیمهای کوچک بیشتری بگیرید ..... ۱۳۴
۵. از انتخابهای خود بازخورد بگیرید ..... ۱۳۴
- منابع: ..... ۱۳۵

## مقدمه

آیا تصمیم‌گیری، پدیده عجیب و ناشناخته‌ایست یا آنکه کار راحت و ساده‌ایست؟ هنوز معلوم نیست که چگونه، چه موقع و کجا تصمیم ساخته و پرداخته می‌شود. بقول مدیر عامل شرکت جنرال موتورز “اغلب سخت است که بگوییم که چه کسی و چه موقعی تصمیم گرفته است و حتی چه کسی مبداء تصمیم بوده است. غالباً من نمی‌دانم در جنرال موتورز چه موقع تصمیم گرفته می‌شود؟ من بخاطر نمی‌آورم که در یک جلسه کمیته‌ای بوده باشم و مسائل به رای‌گیری گذارده شود. معمولاً یک نفر مسائل را خلاصه می‌نماید. دیگران با تکان دادن سر یا ابراز نظر خود به تدریج به اجماع می‌رسند.

اگرچه افلاطون روح انسانی را به ارابه‌ای تشبیه کرده است که توسط دو اسب خرد و احساس به حرکت می‌آید، اما در قرون اخیر دانشمندان به خرد بیشتر بها داده و از احساسات به عنوان بخشی که مانع خردورزی است یاد نموده‌اند. در تصمیم‌گیری تا کنون این عقیده بیشتر مطرح بوده است که انسان در تصمیمات خود – آنجا که سخن از نفع و ضرر است – کاملاً عقلایی و بدور از احساسات عمل می‌نماید. اما برخی از شواهد مطرح در روانشناسی در سالهای اخیر نشان داده است که انسان در تصمیم‌گیری و رفتار خود از هر دو اسب استفاده می‌نماید. تحقیقاتی که گزارش آن در انجمن اقتصاد آمریکا در ژانویه ۲۰۰۵ مطرح گردیده است، حاکی از آن است که تکنولوژی جدید به انسان این امکان را داده است تا تصویر برداری تشدید شده بوسیله مغناطیس برای مشخص نمودن وظایف هر بخش از مغز نماید.

این کار امکان ثبت لحظه ای فعالیت های مغز را می دهد. دانشمندان مدیریت و اقتصاد از دانشمندان پزشکی و روانشناسی خواسته اند که امکان اینکه بشود متوجه شد که کدام بخش از مغز کار تصمیم گیری را انجام می دهد را مد نظر قرار دهند.

بعنوان مثال، ذهن بشری موضوع ارزش مورد انتظار در حوادث آینده در اقتصاد را مورد محاسبه قرار می دهد. اینکه یک فرد در بازار بورس سرمایه گذاری می کند و یا هزینه بیمه عمر را پرداخت می نماید، بستگی به آن دارد که آن فرد چگونه آینده را در نزد خود تصویر نموده و به حوادثی که ممکن است اتفاق بیفتد چه مقدار وزن بدهد. ممکن است که شما ارزش مورد انتظار بیمه عمر را با اینکه کم است بیشتر مورد توجه قرار دهید، زمانی که فکر می کنید با احتمال زیاد قبل از بازنشستگی شما، قیمت سهام کاهش پیدا خواهد نمود.

## تصمیم‌گیری تحت تاثیر تعدادی از عوامل است، از جمله:

۱- عوامل عقلایی: منظور، عوامل قابل اندازه‌گیری از قبیل هزینه، زمان، پیش‌بینی‌ها و غیره می‌باشد. یک تمایل عمومی وجود دارد که بیشتر بدین عوامل پرداخته و عوامل غیر کمی را از یاد ببریم.

۲- عوامل روانشناختی: مشارکت انسان در پدیده تصمیم‌گیری روشن است. عواملی از قبیل شخصیت تصمیم‌گیر، توانائی‌های او، تجربیات، درک، ارزشها، آمال و نقش او از جمله عوامل مهم در تصمیم‌گیری می‌باشند.

۳- عوامل اجتماعی: موافقت دیگران بخصوص کسانی که تصمیم به نوعی بر آنان تاثیر می‌گذارد، از مسائل مهم تصمیم‌گیری است. توجه به این عوامل از مقاومت دیگران در برابر تصمیم می‌کاهد.

۴- عوامل فرهنگی: محیط دارای لایه‌های فرهنگی متعددی است که به نام فرهنگ منطقه، فرهنگ کشور و فرهنگ جهانی خوانده می‌شود. همچنین فرهنگ خود سازمان نیز باید مطمح نظر قرار گیرد. این فرهنگها بر تصمیم فردی و یا سازمانی ما در قالب هنجارهای مورد قبول جامعه، رویه‌ها و ارزشها تاثیر می‌گذارند.

## سطوح تصمیم‌گیری

یک مدیر در طول روز اطلاعات زیادی به او می‌رسد. بصورت کلی می‌توان گفت که مدیر پس از اخذ این اطلاعات سه نوع تصمیم‌گیری می‌نماید.

نوع اول که اغلب به نام تصمیمات استراتژیک خوانده می‌شود، تصمیمات مربوط به امور دراز مدت، پیچیده، و غیر ساختمند است که توسط مدیران عالی رتبه اتخاذ می‌شود. اطلاعات مربوط به چنین تصمیماتی، عموماً تعریف نشده، غیر مبتنی بر موارد از پیش

تجربه شده، با منشا بیرون از سازمان، جمع آوری شده از طرق غیر رسمی و کوتاه شده است.

نوع دوم از تصمیمات، اغلب به نام تصمیمات کنترلی مدیریت. خوانده شده که توسط مدیران میانی اتخاذ می گردد. عموماً اطلاعات دریافتی برای این نوع تصمیمات، با معیارهایی از قبیل استانداردهای سازمان و یا بودجه سنجیده می شود. اطلاعات مربوط به این نوع تصمیمات، غالباً متوجه داخل سازمان، کوتاه مدت، تاریخی و ساده تر است. نوع سوم، تصمیمات عملیاتی است. این قبیل تصمیمات براحتی فرموله شده و سیستم های کامپیوتری نیز می توانند کار را راحت تر نمایند.

### درجه سختی تصمیم گیری

درجه سختی و راحتی کار تصمیم گیری به ۴ عامل بستگی دارد:

۱-اطلاعات: در برخی از تصمیم گیری ها، تمامی اطلاعات مربوط به مسئله موجود است. اما در برخی دیگر گرچه اطلاعات بالاخره در جایی وجود دارد، اما ما بلحاظ محدودیت در تجزیه و تحلیل آنها و یا نبود ابزار لازم بدانان دسترسی نداریم. هرچه که اطلاعات کمتر در دسترس باشد، تصمیم گیری مشکلتر است.

۲-نامعلومی: عموماً در مسائل تصمیم گیری با پارامترهایی مواجه می شویم که اندازه، جهت و رفتار آنان برای ما کاملاً معلوم نیست. بعنوان مثال برای ارائه یک کالای جدید به بازار، واقعا رفتار بازار و استقبال مشتریان برای ما مشخص نیست.

۳-منابع کمیاب: در اکثر اوقات و حتی با وجود اطلاعات مکفی و نبود نامعلومی، پدیده کمبود منابع نکته مهمی در تصمیم گیری است. وقتی که منابع برای تولید کمیاب است و ما با راه حل های رقابتی متعدد روبروئیم، در حقیقت ما با مشکل ارزشیابی هر کدام از منابع و سپس تصمیم گیری روبروئیم.

۴- عوامل روانی: اکثر تصمیم گیری ها مشکل هستند بلحاظ آنکه عوامل روانی از قبیل ترس، قدرت، اضطراب و نگرانی نیز در این فرآیند سهیم هستند.

### انواع تصمیم گیری بر مبنای اطلاعات موجود:

با توجه به عوامل فوق، انواع تصمیم گیری بر مبنای درجه اطلاعات موجود در باره وقوع متغیرهای غیر قابل کنترل از آن، به قرار ذیل است:

۱- تصمیم گیری در شرایط اطمینان این نوع تصمیم گیری برای زمانی است که کلیه متغیرهای موثر موجود در آن ثابت فرض شوند. بزبان دیگر تصمیم گیرنده نتیجه تصمیم را می داند. مدلسازی برای این شرائط از تصمیم گیری بیشتر بر اساس مدل‌های ریاضی و مشخص مانند تجزیه و تحلیل هزینه-منفعت، مدل‌های کلاسیک بهینه سازی، کنترل موجودی، مدل جایگزینی، تخصیص کار، برنامه ریزی خطی و مواردی از برنامه ریزی پویا است.

۲- تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان این بخش خود به دو حالت تصمیم گیری در حالت عدم اطمینان کامل و تصمیم گیری در شرائط ریسک تقسیم می گردد.

تصمیم گیری در شرائط عدم اطمینان کامل برای زمانی است که مشکل موجود شامل تعدادی از متغیرهای غیرقابل کنترل نیز می شود، لیکن اطلاعاتی از گذشته به منظور پیش بینی برای این متغیرها در دسترس نبوده و از اینرو محاسبه احتمال وقوع برای آنها ممکن نیست. مدلسازی برای این نوع تصمیم گیری اکثرا توسط ماتریس تصمیم گیری خواهد بود. در این حالت همچنین تصمیم گیر به روش های شهودی و یا خلاق نیز مراجعه می نماید. خلاقیت خود عاملی برای شناخت بیشتر مسئله است و همچنین شناسایی آلترناتیوهاست.

تصمیم گیری در شرایط ریسک برای زمانی است که مشکل موجود شامل تعدادی متغیرهای غیر قابل کنترل نیز می شود، لیکن اطلاعات از گذشته در مورد وقوع آنها در دسترس است و بنابراین محاسبه احتمال وقوع برای آنها ممکن خواهد بود. بعنوان مثال،

طراحی سناریوهای حمله در دوران جنگ یک تصمیم گیری همراه ریسک است، هرچند که یک فرمانده سعی می نماید که اکثر اطلاعات راجع به دشمن را قبلا تهیه نماید. مدل‌های مورد استفاده برای این شرایط از تصمیم گیری ممکن است از انواع مدل‌های ریاضی و احتمالی باشند. کلیه مدل‌های ریاضی را می توان در چارچوب علم تحقیق در عملیات معرفی نمود که علاوه بر مدل‌های مطرح در مورد تصمیم گیری در شرایط اطمینان، از مدل‌های احتمالی مانند ارزش مورد انتظار، برنامه ریزی خطی، آنالیز سربسر، بازگشت سرمایه، تحلیل بیز، منحنی توزیع، مدل صف، تجزیه و تحلیل بر اساس زنجیره مارکوف و تصمیم گیری شاخه ای تئوری بازیها و تئوری صف استفاده می شود.

۳- تصمیم گیری در شرایط تعارض برای زمانی است که استراتژی های رقبا برای یک تصمیم گیرنده جایگزین متغیرهای غیرقابل کنترل از شرائط تصمیم گیری او شوند. در این حالت از تئوری بازیها برای حل مسئله استفاده خواهیم نمود.

تصمیم گیری مهمترین وظیفه یک مدیر در سطح عالی است و درعین حال راحت ترین کار برای آن است که انسان اشتباه نماید. مگر آنکه مدیر به فرآیند تصمیم عنایت داشته باشد.

## زمان و تصمیم گیری:

تعیین زمان در دسترس برای جمع آوری اطلاعات عمدتا بستگی به مفاهیم و روند تصمیم گیری دارد. بنابراین زمان در دسترس تصمیم گیری عبارت است از فاصله زمانی معینی که بین لحظه احساس نیاز به اخذ تصمیم تا زمانی که تصمیم عملا اتخاذ می شود، وجود دارد.

### زمان در تصمیم گیری می تواند به چهار صورت مطرح شود:

اول بعد زمانی تصمیم که به نوعی به مدت تصمیم و چگونگی استفاده از زمان باز می گردد. دوم، زمان بعنوان یک واسطه در میان اجزای مختلف تصمیم که در زمان های مختلف اتخاذ می شود. سوم، زمان بعنوان یک منبع و عامل محتوایی که کوتاهی و یا

محدود بودن آن می تواند تاثیرات جدی بر تصمیم داشته باشد. و چهارم، زمان بعنوان یک کالا که در تصمیم می تواند خود یک موضوع باشد، بخصوص در عصر حاضر که هرگونه تاخیر کوتاه می تواند پیامدهای جدی برای سازمان داشته باشد.

اکثر مدیران تصمیم گیری را یک واقعه جدا که در یک نقطه مکانی و زمانی خاص اتفاق می افتد می دانند. در این ارتباط برخی از مدیران به حالتی می رسند که به آن رهبر تک نقطه ای می گوئیم. رهبر تک نقطه ای، در انزوا فکر می کند، سپس مشورت می طلبد، گزارش ها را می خواند، بیشتر فکر می کند، و سپس می گوید که بله یا خیر و سازمان را مامور تحقق آن می سازد، در حالیکه باید به تصمیم با نگاه اجتماعی و سازمانی برخورد نمود. واقعیت آن است که تصمیم گیری یک حادثه و یا واقعه و یا پیشامد نیست. یک فرآیند است که در طول یک هفته، یک ماه و یا یک سال آشکار می شود. تصمیم گیری مملو از نگرانی راجع بازیگران قدرت و سیاست است و مملو از تفاوت های ظریف شخصی و تاریخ و سابقه نهادی و سازمانی است. تصمیم گیری با بحث و مذاکره قرین بوده و نیازمند پشتیبانی همه سطوح سازمانی برای اجراست. گاروین می گوید که تصمیم گیر خوب آن است که معتقد است که تصمیم یک فرآیند است که مدیر آن را آشکارا و در جمع طراحی و مدیریت می نماید. تصمیم گیر بد فکر می کند که تصمیم در یک لحظه ساخته می شود و او آنرا به تنهایی کنترل می کند.

### گام های تصمیم

هربرت سایمون محققى است که در رابطه با مفهوم و مکانیسم تصمیم گیری مطالعات زیادی بعمل آورده است. از نظر او مدیریت و تصمیم گیری دو واژه هم معنی و مترادف می باشند. علاوه بر سایمون، گروه دیگری از صاحب نظران نیز مدیریت و تصمیم گیری را یکی و هم معنی تعریف کرده و مدیریت را چیزی جز تصمیمی گیری ندانسته اند و معتقدند که کانون اصلی مدیریت را تصمیم گیری تشکیل می دهد و انجام وظائفی چون برنامه ریزی، سازماندهی، و یا کنترل درواقع کاری جز تصمیمی گیری در باره نحوه و چگونگی انجام این فعالیت ها نیست. بقول دراگر، تاکید مدیریت آینده بر فراگرد تصمیم

گیری و درک این فراگرد است از نظر این دسته از محققین، اصل مدیریت تصمیم گیری است، زیرا بوسیله و توسط تصمیم گیری می باشد که مدیر تمامی وظائف خود را به انجام می رساند. برای نیل به هدف، تصمیم گیری لازم است. و تصمیم گیر می باید از میان استراتژی های موجود یکی را انتخاب کند و بکارگیرد. کیفیت و ماهیت این استراتژی، ماهیت عوامل محیطی خارج از کنترل سازمان و قدرت رقبا و ماهیت و شدت رقابت آنها باسازمان از جمله عواملی است که موفقیت و یا عدم موفقیت تصمیم گیرنده در نیل به هدف بستگی به آن دارد.

کونتز معتقد است که تصمیم گیری، اصل و اساس برنامه ریزی را تشکیل می دهد. زیرا بدیهی است طرح، برنامه، سیاست و خط مشی نمی تواند وجود داشته باشد مگر اینکه کسی، در جایی، تصمیمی گرفته باشد. مدیر معمولاً تصمیم گیری را وظیفه اصلی خود بشمارمی آورد، زیرا عملاً مشاهده می نماید که باید دائم به فکر این باشد که چه راهی را برگزیند و چه کاری را انجام دهد، چه کسی را مامور و مسئول چه کاری کند و کار کی، کجا، و چگونه انجام گیرد. حتی سازمانها بدون اجماع نیز عمل می نمایند. یکی دیگر از مدیران یکی از شرکتهای اتوموبیل سازی یک مشاور استخدام کرده بود که او تحقیق نموده و بفهمد که بالاخره چه کسی در شرکت او برای ساخت یک مدل جدید از خودرو تصمیم می گیرد.

جواب مشاور این بود که احتمالاً کس خاصی تصمیم نمی گیرد. یک نفر مدل رسی ماشین را می سازد، یکی دیگر مسائل مهندسی آن را بررسی می کند، و مثل یک توپ برفی هزاران تصمیم و عمل پس از آن به این توپ اضافه می شود. یکی دیگر ممکن است برای او سپر طراحی نماید و. این چنین خودرو طراحی میشود. البته ممکن است که در جلسه هیئت مدیره در یک لحظه مسئله مطرح و ثبت شود، اما شاید تصمیم آن لحظه ای گرفته شده است که مدیر شرکت شش ماه قبل در بازدید از خط تولید به چنین نتیجه ای برای ساخت یک خودرو جدید رسیده باشد.