

واگذاری اختیارات لازم برای تصمیم‌گیری و انجام اقدامات مورد نیاز در یک حوزه مشخص کاری به دیگران. در واگذاری اختیارات به افراد، می‌بایست خودمان را جای آنها تصور کرده و بپذیریم که امکان اشتباه نیز وجود دارد.

بعضی مدیران در تفویض اختیار ضعیف هستند. این دسته از مدیران خود را تافته جدا بافته دانسته و چنین می‌پندارند که هیچ‌کس بهتر از آنها نمی‌تواند «مدیریت» کند. واقعیت این است که اگر آنها هرگز تمایلی به تفویض اختیار، از خود نشان ندهند همیشه و فقط برای همان شغل باقی خواهند ماند و هرگز نخواهند توانست از فرصت‌های پیشرفت استفاده کنند. ترس از تفویض اختیار که همیشه توأم با احساس عدم امنیت است مانع از آن خواهد شد که این مدیران شماری از وظایف‌شان را به دیگران واگذار کرده و به آنها اعتماد کنند.

نتیجه این عدم اعتماد چیزی نیست جز «سوءمدیریت» و کاهش روحیه کارکنان. اگر مدیری نسبت به دیگران احساس منفی داشته و اعتمادی به توانایی آنها در انجام کارها نداشته باشد، باعث خواهد شد که کارکنان تصور کنند چون انتظارات مدیر از آنها پایین هست پس لزومی به تلاش بیشتر نیست.

کارکنان بسیار زیادی وجود دارند که احتمالاً به جهت عدم برخورداری از حق تصمیم‌گیری حتی در مورد کوچکترین جزء از شغل‌شان، به انجام رسیده‌اند. آنها نمی‌دانند آنچه مدیر گفته می‌بایست انجام دهند و یا از آنها خواسته شده که انجام دهند. نتیجه این جو، صاف طولانی‌افزادی است که بیرون از اتاق رئیس به انتظار ایستاده‌اند تا مورد آزمایشات کامل قرار گیرند که ببینند آیا می‌توانند در مورد این و یا آن تصمیم بگیرند یا خیر. به عبارت دیگر، کارکنان برای انجام هر کاری به مافوق رجوع خواهند کرد تا از وی برای انجام آن کار کسب تکلیف کنند. این وضعیت که در مدیریت به هیچ‌وجه پسندیده نیست، استرس زیادی برای همه کارکنان، از صدر تا ذیل، به همراه خواهد داشت.

در تحقیقی که توسط دانشگاه شفیلدهالم انجام شد چهار جزء یک رابطه مبتنی بر اعتماد به شرح زیر عنوان گشتند:

- توانایی (ABILITY)
- صداقت (INTEGRITY)
- وفاداری (LOYALTY)
- گشودگی (تمایل به پذیرش ایده‌ها و یا افراد

جدید) (OPENNESS)

در این تحقیق آنها دریافتند که مهمترین عامل در روحیه مدیریتی عدم اعتماد به دیگران در جزء چهارم، یعنی فقدان گشودگی مدیران نهفته است. جیمی کوردی در کتابش هفت مرحله را

برای یک تفویض اختیار موفق برشمرده است:
۱ - آماه‌گی: در این مرحله مدیر تصمیم می‌گیرد که چه وظایف و مسئولیت‌هایی را به زیردستانش تفویض کند؛

۲ - ایجاد ارتباط بین تواناییهای شخص و مهارت‌های مورد نیاز برای انجام وظیفه: در این مرحله می‌بایست مهارت‌های مورد نیاز برای انجام وظیفه‌ای که قرار است تفویض گردد به دقت تعیین گردند. این وظیفه می‌بایست در سطح مناسب چالشی باشد.

۳ - گفتگو و توافق در زمینه اهداف: در این مرحله می‌بایست تمامی جنبه‌های وظیفه به ریز تشریح گردیده و در زمینه اهداف کوتاه‌مدت و میان‌مدت، منابع مورد نیاز و زمان دستیابی به اهداف با افرادی که وظایف آنها تفویض شده، توافق حاصل گردد. به خاطر بسپارید که اهداف تعیین شده می‌بایست دارای پنج ویژگی (SMART) باشند:

- مشخص و معین باشند؛ ● قابل اندازه‌گیری باشند؛ ● قابل دستیابی باشند؛ ● واقع‌بینانه باشند؛ ● زمان دستیابی به آنها دقیقاً مشخص شده باشد.

۴ - منابع مورد نیاز را در اختیارشان قرار دهید: می‌بایست منابع کافی در یک زمان مشخص در اختیار آنها قرار گیرد.

۵ - تفویض اختیار: می‌بایست وظایف، همراه قدرت و اختیارات کافی در اختیار شخص یا افراد مورد نظر قرار گیرد.

۶ - نظارت بر جریان پیشرفت: در این مرحله، می‌بایست به‌طور منظم بر پیشرفت کار شخص یا افرادی که وظایف به آنها محول شده، بدون دخالت در کارشان، نظارت شود.

۷ - بازنگری و ارزیابی عملکرد کل: در این مرحله و به‌عنوان بهترین روش می‌بایست میزان موفقیت این افراد برحسب اهداف اصلی مورد ارزیابی قرار گیرند. □

SUE MANN, "GIVE A LITTLE, GAIN A LOT",
PROFESSIONAL MANAGER, MARCH 1999,
PP.32-33.

نتیجه

یک تحقیق

در مورد

تصمیم‌گیری

امیر هوشنگ کریمی

عمل تصمیم‌گیری در اداره امور سازمانها به قدری مهم است که برخی نویسندگان، سازمان را «شبکه تصمیم» و مدیریت را عمل «تصمیم‌گیری» تعریف کرده‌اند، زیرا در دنیای امروز اداره امور سازمانی نمی‌تواند صرفاً بر نبوغ و قضاوت شخصی افراد متکی باشد، بلکه تصمیمات بایستی حتی‌الامکان بر پایه بررسی‌های علمی، آمار و اطلاعات دقیق و به‌موقع و بر طبق اصول و روش‌های خاصی صورت پذیرد. امروزه پیچیدگی سازمانها، هزینه‌های بالای عملیات و وسعت تشکیلات سازمانی، لزوم شیوه‌های تصمیم‌گیری مناسب و اخذ تصمیمات مستدل را

سازمانی خود و همچنین جمع‌آوری اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری، استفاده نکند غیرعادی به نظر خواهد آمد. حاصل آنچه گفته شد روشن است، و آن پیشنهاد استفاده هرچه بهتر و بیشتر از رایانه‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی رایانه‌ای در سازمانهاست؛

۴ - وجود پشتوانه اجرایی تصمیمات و یک سیستم بازخور نقش اساسی در اثربخشی و درک خطاهای احتمالی یک تصمیم دارد. بایستی مکانیسم و موازینی برای ارزیابی نتایج حاصل از تصمیمات با اهداف موردنظر و برنامه‌های پیش‌بینی شده وجود داشته باشد. در این صورت است که انحرافات مشخص شده و امکان چاره‌جویی و برطرف کردن موانع انحراف میسر خواهد شد. باید یک سیستم جریان معلومات و بازخورد مداوم و پویا در درون سازمان ایجاد کرده و با دقت و توجه به‌کار انداخته شود؛

۵ - وجود کارکنانی خلاق و نوآور در سازمان یکی از جمله عوامل مهم و موثر در تصمیم‌گیریهایی (مشارکتی) سازمانی است. یکی از شرایط لازم جهت بروز خلاقیت کارکنان، آزادی عمل آنان و فراغت از مقررات دست‌وپاگیر سازمانی در موارد مقتضی است. به عبارت دیگر کارکنان ناپستی به‌مثابه ماشین عمل کنند بلکه باید بدانند و اجازه یابند تا در تصمیمات سازمانی دخالت کنند و فارغ از دستورات و قوانین تکراری و منظم به بروز خلاقیت‌هایشان بپردازند. در سازمانهایی که از درجه رسمیت پائینی برخوردارند، استعداد و خلاقیت کارکنان به سختی شکوفا می‌شود؛

۶ - هر سازمان به افراد آموزش‌دیده و باتجربه نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برسانند. جوامع امروزی به سرعت در حال دگرگونی‌اند، لذا آموزش کارکنان نه تنها مطلوب است بلکه فعالیتی است که هر سازمانی باید مناسبی را برایش در نظر بگیرد تا همواره منابع انسانی کارآمد و مطمئن در اختیار داشته باشد. مدیریت باید به‌طور روشن بیان کند که در پی چه دگرگونی‌ها و دستاوردهایی برای هریک از کارکنان است. کافی نیست که گفته شود ایجاد تغییر در دانش، مهارتها یا رفتار اجتماعی کارکنان اقدام مفیدی است، بلکه باید تعیین کنیم چه چیزی و تا چه اندازه باید تغییر کند. لازم به یادآوری است که ایمن هدفها باید دست‌یافتنی، علمی و سنجش‌پذیر باشند، آنها باید هم برای مدیریت و هم برای کارکنان روشن باشند. □

اطلاعات حاصل، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل گردید. نتایج حاصل از داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده نشان داد که روشهای مذکور به‌عنوان ابزار تصمیم‌گیری، مورد استفاده موسسات و سازمانهای مورد مطالعه قرار می‌گیرد. اما میزان استفاده از هر کدام از روشها با شدت و ضعف همراه است، می‌توان گفت که استفاده از برخی تکنیک‌ها (نسبت‌های مالی، بودجه‌بندی سرمایه‌ای، تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر و کنترل موجودی) از کاربرد بیشتری نسبت به سایر تکنیک‌ها برخوردار هستند. البته تا رسیدن به حاکمیت مدیریت علمی که همانا استفاده کامل از ابزارهای مذکور است راه درازی در پیش است چرا که هیچ‌کدام از تکنیک‌های مورد تحقیق صددرصد مورد استفاده قرار نگرفته‌اند و این همان علامتی است که ما را به طولانی بودن راه رهنمون می‌کند. نتایج به‌دست آمده از تحقیق، در جداول پیوست ملاحظه می‌شود. با عنایت به اطلاعات به‌دست آمده، به‌منظور بهبود شرایط و فضای مورد نیاز برای استفاده بیشتر از تکنیک‌ها و ابزار مذکور پیشنهادات ذیل توصیه می‌گردد:

۱ - اعمال و رفتار مدیریت عالی سازمانها تأثیری عمده بر فرهنگ و جو سازمان دارد. لذا به‌منظور ایجاد فضای مطلوب و مناسب برای حاکمیت مدیریت علمی، مدیران مذکور بایستی با اعمال و ترویج فرهنگ سازمانی مناسب (از طریق آموزشهای رسمی، داستانها، شعائر، آداب و رسوم و یا نمادهای فیزیکی و...) هرچه بهتر و بیشتر زمینه اجرای شیوه‌ها و رفتارهای منطقی و علمی را در سازمانها به‌وجود آورند، چرا که در صورت وجود فرهنگ سازمانی قوی، زمینه حاکمیت و اجرای مدیریت علمی مطلوبتر خواهد شد؛

۲ - روشن است که؛ تصمیمی درست و منطقی است که حتی‌الامکان برپایه اطلاعات مربوط و سازمانی استوار باشد و به استناد شرایط اقتضاء سازمان صادر گردد. لذا به مدیران پیشنهاد می‌شود در موقعیتهای تصمیم‌گیری صرفاً بر مبنای اطلاعات و داده‌های سازمانی و مربوط، اتخاذ تصمیم کنند؛

۳ - بقینا همه از تأثیری که رایانه‌ها بر تصمیم‌گیری مدیریتی داشته‌اند، آگاهی دارند. مدیران در دنیای کنونی در جمع‌آوری و ذخیره اطلاعات به عدم تمرکز روی آورده‌اند به گونه‌ای که در چند سال آینده یافتن مدیری که به‌طور منظم از کامپیوتر برای نظارت بر فعالیتهای

برای مدیران روشن می‌سازد. آنچه مدیران بیش از هر چیز به آن نیازمندند، ابزارهای راحت، مطمئن و علمی برای یاری آنان در انجام تصمیمات است که پیوسته و یا گه‌گاه با آن مواجه می‌شوند. تکنیک‌های کمی و ابزارهای ریاضی در این راستا کارساز و ثمربخش است. از جمله مدیرانی که همواره در معرض اخذ تصمیمات گوناگون در راستای وظایف مربوطه‌شان قرار دارند، مدیران مالی و عملیاتی هستند.

مهمترین و شناخته‌شده‌ترین ابزاری که می‌تواند این‌گونه مدیران را در انجام تصمیمات بهینه یاری کند، تکنیک‌های «پژوهش عملیاتی» و «مدیریت مالی» است. اگر اثرات ناشی از تصمیم‌گیریهایی مدیران را بتوان به‌صورت کمی محاسبه کرد، بدون تردید اهمیت استفاده و کاربرد این ابزار علمی بهتر و بیشتر مشخص خواهد شد. به‌منظور درک چگونگی میزان استفاده از این روشها، در سال ۷۹ تحقیقی در شرکتهای تولیدی - صنعتی استان خوزستان که یکی از جمله مراکز صنعتی کشور به حساب می‌آید، صورت گرفته است که دستاورد آن در پی می‌آید.

تکنیک‌ها و مدل‌های تصمیم‌گیری موردنظر در ایسن تحقیق عبارت از درخت تصمیم، برنامه‌ریزی خطی، کنترل موجودی، مدل‌های شبکه، تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر، بودجه‌بندی سرمایه‌ای، شبیه‌سازی و نسبت‌های مالی هستند. فرضیات تحقیق در قالب هشت فرضیه منفی، مبنی بر عدم استفاده مدیران از تکنیک‌های مذکور تدوین گردیده است. جامعه آماری تحقیق، ۵۵ شرکت از شرکتهای تحت پوشش اداره کل صنایع استان خوزستان است که هر کدام ۵۰ و یا بیش از ۵۰ نفر پرسنل دارند. به‌منظور سنجش فرضیات و شناخت علت یا علل عدم استفاده (احتمالی) از تکنیک‌های فوق پرسشنامه‌ای شامل ۳۰ سوال و در سه بخش تهیه و در بین آزمودینها که ۱۴۰ نفر از مدیران (مالی و عملیاتی) شرکتها بوده‌اند، توزیع گردید. ۸ سوال اول پرسشنامه درخصوص استفاده و میزان اهمیت روشهای نامبرده، سوال نهم به‌صورت باز در مورد استفاده از سایر روشها، ۱۷ سوال بعدی راجع به موانع استفاده از روشهای مذکور و ۴ سوال آخر در مورد ویژگیهای عمومی پاسخگویان طراحی شده است.

از بین پرسشنامه‌های توزیع شده مجموعاً ۱۲۵ پرسشنامه (از ۴۴ شرکت) دریافت و