

حل‌های مختلف برای رفع یک مشکل جهت نیل به اهداف.

انواع تصمیمات:

۱- تصمیمات برنامه ریزی شده: این تصمیمات بر اساس روشها و یا خط‌مشی‌های نوشته شده و یا نوشته نشده در موقعیتهای تکراری به آسانی اتخاذ می‌گردند. مثال تعیین حقوق یک کارمند جدید که با توجه به آیین‌نامه حقوقی سازمان صورت می‌گیرد.

۲- تصمیمات برنامه ریزی نشده: در صورتی که مسئله‌ای به اندازه کافی تکراری نشود که بتوان برای آن خط‌مشی تعیین کرد با آن قدر مهم باشد که به برخورد خاصی نیاز داشته باشد، باید تصمیم‌گیری برنامه ریزی نشده برای حل آن صورت گیرد. مثلاً تولید یک محصول جدید یا دایر کردن یک رشته جدید در دانشگاه.

ویژگیهای یک تصمیم خوب:

۱- انعطاف پذیری: چون شرایط حاکم بر موقعیت اجرای تصمیم متغیر است و هر آن می‌تواند تحت تأثیر عوامل مختلف قرار گیرد در اتخاذ تصمیم باید عنصر انعطاف پذیری و وفق با شرایط اضطراری و تغییرات احتمالی لحاظ شود.

۲- دور اندیشی: در هر تصمیمی آینده‌نگری و تجزیه و تحلیل اطلاعات نقش بسیار مهمی دارد و تصمیم گیرنده باید با توجه به اطلاعات گذشته و شرایط موجود و تجزیه درست اطلاعات درک و تصور واقع بینانه‌ای از آینده داشته باشد.

۳- قابل درک بودن: درک صحیح جوانب و ویژگیهای هر کاری بسیار ضروری است و اگر درک صحیح نباشد انتظار عمل صحیح نیز نمی‌رود. تصمیم گیرنده تصمیم را باید به طریقی مطرح نماید که زیر دستان با توجه به اطلاعات و درکشان دقیقاً منظور تصمیم گیرنده را بفهمند.

۴- قابلیت برقراری هماهنگی: اگر قسمتهای مختلف سازمان هر کدام به دنبال رسیدن به اهداف خاص قسمت خود باشند، بدون آن که سازمان را به عنوان یک کل متشکل از اجزاء مدنظر داشته باشند این امر می‌تواند تحقق اهداف سازمان را مختل نماید. لذا چون هر قسمت و کار هر قسمت تأثیر به سزایی روی قسمتهای دیگر دارد مدیر سازمان باید بین قسمتهای مختلف ارتباط منظم (هماهنگی) ایجاد نماید.

توجه به عوامل زیر برای تصمیم‌گیری ضروری است:

۱- کار: - چه نتایجی باید به دست آید؟

- در چه مدتی باید انجام شود؟



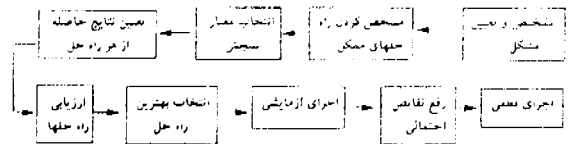
از: محمد موسوی

تصمیم‌گیری در سازمانها

هرمدیری برای انجام هر یک از وظایف خود (برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل و نظارت) همواره با مواردی مواجه می‌شود که نیاز به اخذ تصمیم دارد. همه تصمیمات مدیران دارای اهمیت یکسان برای نیل به اهداف سازمان نیست، بعضی از تصمیمات بر عده زیادی از اعضاء سازمان اثر می‌گذارد و برای اجرا به مبلغ زیادی پول نیاز دارد و تأثیر بلندی بر جا می‌گذارد و سایر تصمیمات ممکن است از اهمیت زیادی برخوردار نباشد و فقط بر عهده کمی از اعضاء سازمان تأثیر بگذارد و هزینه کمی برای اجرا نیاز داشته باشد و اثر کوتاه مدت بر سازمان دارد، در هر صورت کیفیت و چگونگی تصمیمات مدیران میزان توفیق آنان را در راه اداره سازمان و تحقق اهداف سازمان تعیین می‌کند.

تعریف تصمیم‌گیری:

تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب بهترین راه حل از میان راه



فرآیند تصمیم‌گیری ایجاد اشکال نماید.

مهمترین مشکلات در این زمینه عبارتند از:

۱- ۲- عدم وجود یک پایگاه مطمئن و متمرکز اطلاعاتی جهت یاری دادن تصمیم‌گیرندگان در اخذ تصمیمات صحیح. اطلاعات موجود اغلب ناقص بوده و مربوط به گذشته‌اند و به هنگام نیستند و نسبت به درستی آن نمی‌توان اطمینان داشت.

۲- ۲- سلسله مراتب بیش از حد در سازمانهای بزرگ. زیرا اطلاعات باید سلسله مراتب طولی را طی کند و در این جریان دستخوش تغییرات زیادی شده و صحت آنها خدشه دار می‌گردد.

۳- ۲- اتکاء صرف بر اطلاعات و گزارشات رسمی و غفلت از دریافت اطلاعات واقعی مربوط به سازمان و پیرامون.

۴- ۲- تسری گذشته به آینده و اتکاء صرف به اطلاعات و آمار گذشته. اغلب در تصمیم‌گیری به خاطر سهولت کار تصمیم‌گیرندگان صرفاً به اطلاعات و آمار گذشته اتکاء نموده و گذشته را مبنای معتبری برای آینده می‌دانند، در صورتی که شرایط محیطی ثابت و بدون تغییر باشد و تحولی در آن ایجاد نشود. این رویه مشکلی ایجاد نمی‌کند ولی در دنیای متحول و متغیر امروز که محیطهای مؤثر بر تصمیمات دائماً در حال دگرگونی است، هر لحظه با لحظه پیش تفاوت دارد. و این شیوه تصمیم‌گیری مناسب نیست.

۳- عدم آگاهی کارکنان و احساس بی‌نقشی آنان در تصمیم‌گیری:

مشارکت ندادن کارکنان در تصمیم‌گیری موجب بی‌نقشی و بی‌تفاوتی آنان می‌گردد و تصمیم‌گیرندگان یکی از منابع اصلی خود را از دست می‌دهند که در واقع پشتوانه قوی برای تصمیم‌گیری است.

۴- تصمیمات صوری و ظاهری:

در برخی موارد تصمیماتی اخذ می‌شوند که جنبه ظاهری و تبلیغاتی داشته که برای جلب نظر و حمایت کارکنان طراحی شده‌اند، از ابتدا مشخص است که قرار نیست تصمیمات مزبور اجرا گردند و کارکنان نیز پس از مدتی مطلع شده و نسبت به تصمیمات بی‌اعتماد می‌گردند و به سایر تصمیمات نیز به دید منفی می‌نگرند. همچنین تصمیمات غیر عملی و غیر واقع بینانه نیز مشکل بی‌اعتمادی را تشدید می‌نمایند.

- با چه کیهیتی باید انجام شود؟

- با چه روشی باید انجام شود؟

- در کجا باید انجام شود؟

۲- افراد: - بهترین طریق استفاده از وقت و توانایی افراد کدام است؟

- چه چیز سبب انگیزش افراد می‌شود؟

- بهترین روش هماهنگ کردن آنها چگونه است؟

۳- منابع: - چه منابعی موجود است؟

- منابع چگونه باید مورد استفاده قرار گیرد؟

- آیا بودجه کافی موجود است؟

- آیا امکان جلوگیری از ضایعات وجود دارد؟

۴- توجه به تأثیرات بیرونی

۵- توجه به آثار کوتاه مدت و بلند مدت

۶- توجه به تأثیر تصمیم بر کل سازمان و یا سایر بخش‌های آن

موانع و مشکلات تصمیم‌گیری:

۱- عدم تمایل به آینده‌نگری و گرایش به نتایج زودرس:

کوتاه‌نگری و عدم توجه به آینده‌های دور یکی از مشکلات عمده در تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیرندگان تمایل دارند به اخذ تصمیماتی بپردازند که نیازهای فوری را ارضاء نماید و نتایج کاملاً قابل پیش‌بینی در برداشته باشد. آنان سعی می‌کنند از احتمالات مبهم، تردیدها، مخاطرات و پیچیدگی و دشواری تصمیمات حاصل از دورنگری و تصمیم‌گیریهای بلند مدت حذر کرده و تصمیماتی اتخاذ نمایند که مورد آینده‌های نزدیک است از این رو تصمیم‌گیرندگان بیشتر به ارضاء نیازهای روز و انتظارات و توقعات فعلی و جاری توجه نشان داده و پاسخگویی به آن را عطف اصلی خود می‌پندارند.

۲- تنگناهای اطلاعاتی:

تصمیم‌گیرندگان اغلب از جهت اطلاعات و آمار برای تصمیم‌گیری در مضیقه‌اند و نظر به این که اعتبار و ارزش تصمیمات به اعتبار و ارزش اطلاعات جمع‌آوری شده برای آنها بستگی دارد، لذا فقدان اطلاعات صحیح تا حد زیادی می‌تواند در

۵- عدم تمایل به تصمیم‌گیری توسط مقامات سلسله مراتب پایین‌تر سازمان و محول کردن آن به مقامات بالاتر

عوامل بسیاری در ایجاد این مشکل دخالت دارد از جمله:

- ۱- ۵- عدم وجود فضای حمایتی برای تصمیم‌گیرندگان
- ۲- ۵- رابطه نامتعادل بین اختیارات و مسئولیتهای تصمیم‌گیرندگان
- ۳- ۵- عدم وجود ستادهای پشتیبانی تخصصی و اطلاعاتی برای کمک به تصمیم‌گیرندگان.
- ۴- ۵- نارسائیهای فنی و تخصصی.
- ۵- ۵- عدم وجود همکاری بین مراجع علمی و فنی با تصمیم‌گیرندگان.
- ۶- ۵- قوانین و مقررات دست و پا گیر.
- ۷- ۵- تشریفات مختلف قانونی
- ۸- ۵- عدم هماهنگی واحدها یا هم.

۶- انعطاف‌پذیری:

عدم وجود انعطاف لازم در تصمیمات اجرای آنها در شرایط متغیر و متحول امروز دشوار می‌سازد. عواملی که باعث این مشکل می‌گردد از جمله:

- ۱- ۶- تصمیم‌گیرندگان محیط اجرای تصمیمات اتخاذ شده را محیطی ثابت و بدون تغییر می‌پندارند.
- ۲- ۶- روی بی‌اعتمادی به مجریان، انعطاف‌پذیری تصمیمات و اثر بخشی آنها را کاهش داده و در صورتی که شرایط محیط دگرگون شود امکان اجرای آنها بسیار کم شده و به تدریج از دور خارج می‌شوند.

۷- عدم تمایل به اجرای آزمایشی تصمیمات:

تصمیم‌گیری بر اساس یک سلسله پیش‌بینی‌ها و اطلاعات انجام می‌پذیرد و چه بسا در عمل پیش‌بینی‌های مذکور و برآوردهای انجام شده صد در صد تحقق نمی‌یابند و تصمیمات آن طور که ما فکر می‌کردیم موفق نمی‌شوند و لذا لازم است تصمیمات اتخاذ شده مدتی به بوته آزمایش نهاده شوند و پس از آن که اطمینان نسبی حاصل شد که تصمیم عملاً قابل استفاده می‌باشد نسبت به قطعی شدن آن اعلام نظر شود.

۸- فقدان بازخورد در فرآیند تصمیم‌گیری:

اغلب اوقات تصمیم‌گیرندگان از مکانیزم بازخور برای اصلاح تصمیمات مصوب استفاده نمی‌کنند. مکانیزم بازخور از طریق

دادن اطلاعات در مورد تصمیمات در حال اجرا به تصمیم‌گیرندگان امکان می‌دهد تا نقاط قوت و ضعف تصمیمات خود را دریافت و نسبت به اصلاحات لازم اقدام به موقع انجام دهند.

۹- جزء نگری در تصمیم‌گیری:

فقدان دید کلی و همه‌جانبه در تصمیم‌گیری مانع ایجاد می‌نماید. هرگاه تصمیم‌گیرندگان به یک جنبه از مسأله توجه کرده و از سایر جنبه‌ها غفلت ورزند نتیجه‌ای ناقص حاصل می‌شود که امکان توفیق آن بسیار اندک خواهد بود. عدم توجه به محیطهای ارزشی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، قانونی، اقتصادی، فنی، اقلیمی و جغرافیایی موجب می‌شود تا تصمیمات اتخاذ شده از نقطه نظر هر محیطی که به آن توجه نشده آسیب‌پذیر گردد و در اجرا دچار مشکل شود.

۱۰- تمایل به ساده‌انگاری و ساده‌جویی:

در بعضی از تصمیمات به جای پرداختن به اصل مشکل جنبه‌های ظاهری و عوارض مشکل مورد توجه قرار می‌گیرد. آن جا که ریشه و اصل مشکل مورد توجه قرار نگرفته جنبه مسکن و موقتی داشته و راه حل اساسی و قطعی نخواهد بود.

۱۱- اعمال نظر شخصی:

در بعضی از مواقع تصمیم‌گیرندگان قبل از آن که به تصمیم‌گیری بپردازند در ذهن خود انتخاب مورد نظر را انجام داده و برای تأیید و توجیه نظر خویش به اطلاعاتی رو می‌آورد که در جهت آن تصمیم باشد و سایر حقایق و شواهد را که خلاف تمایل آنهاست نادیده می‌انگارد.

منابع و مأخذ:

- ۱- الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی، ۱۳۶۷.
- ۲- فیضی، طاهره، مبانی سازمان مدیریت، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور، ۱۳۷۴.
- ۳- دسلر، گری، مبانی مدیریت، ترجمه داوود مدنی، ج اول، تهران، چاپ آریز، ۱۳۷۲.
- ۴- سرمدی، محمد رضا، مدیریت اسلامی، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور، ۱۳۷۵.
- ۵- والش، جان، حل المسائل مدیران، ترجمه و تنظیم معاونت اقتصادی و برنامه ریزی بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، تهران، چاپ تابش، ۱۳۷۳.
- ۶- الوانی، سید مهدی، تصمیم‌گیری و تعیین خط مشی دولتی، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور، ۱۳۷۲.

7: Vroom, Victor & Yetton, Philip, Leadership and Decision Making Pittsburgh: University Of Pittsburgh, 1937.



مواد خوراکی دارند این در حالی است که هزینه واردات در آنها بالاتر است موضوعی که خود معلول کاهش ارزش پول محلی در برابر دلار آمریکا می‌باشد.

تأثیر بحران در مورد شرکتهای تعاونی اعتبار بی‌درنگ حس شد. افزایش نرخ بهره کوتاه مدت منتج به خروج بیشتر پس اندازها از شرکتهای تعاونی اعتبار شد زیرا به سپرده‌های بانک بهره بیشتری پرداخت می‌شد. برخی از شرکتهای تعاونی با افزایش نرخ بهره‌ای که به حساب پس اندازهایشان می‌پرداختند به این مسئله پاسخ دادند. در حالی که به بقیه به خاطر خروج سرمایه لطمه وارد شد.

در ماههای آتی، این شرکتهای تعاونی ممکن است به علت عدم پرداخت وامهایشان تخت تأثیر قرار گیرند. به هنگامی که وام گیرندگان در نتیجه نبود شغل، یا هزینه بالای بهره وامها قادر به بازپرداخت نباشند، این دو عامل به شکل نامطلوبی بر وضعیت مالی شرکتهای تعاونی اعتباری تأثیر خواهد گذاشت، به ویژه (شرکتهایی) کوچکتر یا ضعیفتر که باید به دقت مورد مراقبت قرار گیرند.

برای شرکتهای تعاونی مسکن، مشکل شدیدتر است. این نوع شرکت‌های تعاونی چندین پروژه (طرح) مسکونی بزرگ و در حال توسعه دارند. همچنین بازار املاک به شکل قابل توجهی در نتیجه عرضه بیش از حد نیاز و چشم انداز اقتصادی نامعلوم که تقاضا برای املاک خصوصی را دچار رکود کرده تضعیف شده است. در حالی که شرکتهای تعاونی مسکن فقط قادر به تأخیر انداختن عملیات برخی از پروژه‌ها هستند، تحمل هزینه املاک فروخته شده فشار سنگینی بر شرکت‌های تعاونی و

سهامدارانشان وارد خواهد نمود.

واکنش‌های نهضت تعاونی

نهضت تعاون در سنگاپور به خوبی قادر به پشت سر گذاشتن بحران اقتصادی بود. دو شرکت تعاونی بزرگ که بالغ بر ۸۹٪ از کل اعضا را تحت پوشش دارند، از نظر مالی مستحکم و سالم می‌باشند و قادر بوده‌اند به خوبی نسبت به بحران واکنش نشان دهند. آنها باید به بهبود کارایی و رقابت شغلی خود ادامه دهند، همچنین باید با ارائه رقابت جهانی و رفتار مشتری پسند و تقویت هویت و ارزشهای تعاونی، به تغییرات بازار پاسخ گویند. این بحران بهبود مدیریت و افزایش کارایی حرفه‌ای را برای شرکتهای تعاونی

اعتباری ضروری ساخته است. در این شرایط دو پروژه آغاز شده و باید شتاب پیدا کند. یک پروژه ارائه خدمات رایانه‌ای از طریق یک دفتر رایانه‌ای دارای هدایت مرکزی به شرکتها است. این امر شرکتهای تعاونی اعتباری را از طریق توسعه تقسیم هزینه بین طرفین قادر به کارآمد ساختن توانایی شغلی با هزینه‌ای اندک می‌سازد. دومین پروژه آگاه‌تر ساختن شرکتهای تعاونی اعتباری در مورد خطر پذیری و اداره کردن بهتر آن است.

نهضت تعاون همچنین فعالیتهايش را برای آموزش کارکنان و رهبران دربارہ ارزشها، اصول و رویه‌های تعاونی و ایجاد آگاهی بیشتر میان اعضا، آحاد جامعه و رهبران جامعه دربارہ تعاونی‌ها در جامعه مدرن، افزایش خواهد داد.