



مقالات

# نظام تصمیم‌گیری و عوامل مهم در شناخت و بهبود آن

از: دکتر علینقی مشایخی

۱- مقدمه

اقدامات عملی و اجرایی هر مجموعه‌ای براساس تصمیماتی است که قبل از اقدام اتخاذ می‌شود. در هر مجموعه سازمانی، اعم از یک شرکت، وزارتخانه، و یا کل دولت در هر روز تصمیمات زیادی اتخاذ می‌شود تا به اجرا درآید و حیات سازمان ادامه یابد. کیفیت اداره هر مجموعه و چگونگی عملکرد آن بستگی به کیفیت و بی‌آمد تصمیماتی دارد که در آن مجموعه اتخاذ می‌شود. یکی از عوامل مهم در تعیین کیفیت تصمیمات، نظام تصمیم‌گیری است. در این یادداشت نظام تصمیم‌گیری تشریح می‌شود و نکات مهم در طراحی نظام تصمیم‌گیری مناسب برای بهبود کیفیت تصمیمات بیان می‌شود.

## ۲ - سازمان به‌عنوان مجموعه‌ای از نقاط تصمیم‌گیری

هر سازمان را می‌توان به‌عنوان مجموعه‌ای از نقاط تصمیم‌گیری تصویر کرد. (شکل ۱) این سازمان می‌تواند مجموعه حکومت در یک کشور، یک بنگاه اقتصادی بزرگ شامل شرکتهای تابعه زیاد، یک شرکت تولیدی با یک محصول خاص، و یا یک دانشگاه باشد. مجموعه نقاط تصمیم‌گیری، تصمیمات متعددی از تصمیمات مهم و استراتژیک تا تصمیمات عملیاتی و جزئی

بدهی است از تصمیمات استراتژیک و مهم تا تصمیمات جزئی و عملیاتی هزاران تصمیم است که در یک مجموعه باید اتخاذ شود و به‌اجرا درآید.

تصمیماتی که در یک مجموعه سازمانی اتخاذ می‌شود مبنای اقدامات و عملیات اجرایی قرار می‌گیرد. در واقع هر اقدام عملی مبتنی بر یک تصمیم است. اقدامات و عملیات اجرایی نیز کارایی و بازدهی یک سازمان را تعیین می‌کند. کیفیت مدیریت یک مجموعه سازمانی و نتایج عملکردی آن بستگی به کیفیت تصمیماتی دارد که در آن سازمان اتخاذ می‌شود.

البته همه تصمیماتی که در یک مجموعه گرفته می‌شود هموزن و یکسان نیستند. می‌توان تصمیمات را برحسب اهمیت و اثرگذاری آن‌ها بر سرنوشت مجموعه سازمانی تقسیم‌بندی و درجه‌بندی کرد. درجه‌بندی تصمیمات می‌تواند از جهات مختلفی انجام شود. برخی از ملاک‌های درجه‌بندی تصمیمات به‌شرح ذیل است:

### الف - درجه‌بندی براساس مصرف منابع

یکی از معیارهای مهم برای درجه‌بندی تصمیمات، میزان منابعی است که برای اجرای یک تصمیم مورد استفاده قرار می‌گیرد. هر قدر منابع مادی و انسانی متاثر و یا درگیر در اجرای یک تصمیم بیشتر باشد، آن تصمیم اهمیت بیشتری دارد. تصمیمات استراتژیک که معمولاً موجب تغییر آرایش منابع یک مجموعه سازمانی می‌شوند از لحاظ بار مالی و انسانی بسیار مهمند. مثلاً ایجاد یک واحد تولیدی جدید، یا توسعه یک خط تولید، یا توسعه صادرات در یک شرکت تصمیمات مهمی هستند که مستلزم مصرف منابع زیادی از طرف آن شرکت است. افزایش یا کاهش سرمایه‌گذاری منابع دولتی در یک بخش اقتصادی تصمیم مهمی است که دولت می‌گیرد. برعکس تصمیم در مورد شروع تعمیر یک ماشین، یا تصمیم در مورد یک طرح ۵۰ میلیون تومانی در بخشی که سرمایه‌گذاری سالانه‌اش ۱۰۰۰ میلیارد تومان است اهمیت کمتری دارد.

### ب - درجه‌بندی براساس میزان تاثیر بر تصمیمات دیگر

ممکن است اجرای یک تصمیم مستقیماً هزینه یا منابع زیادی را مصرف نکند ولی بر تصمیمات یا شرایط دیگری اثر می‌گذارد که به‌طور غیر مستقیم منابع و امکانات مجموعه را تحت تاثیر قرار می‌دهد و مصرف می‌نماید.

اتخاذ می‌کند. مثلاً در یک بنگاه اقتصادی تصمیمات مهم و استراتژیک نظیر افزایش ظرفیت تولید، تغییر محصول یا تکنولوژی تولید، ورود به بازارهای خاص باید در این مجموعه نقاط تصمیم‌گیری اتخاذ شود. همچنین در یک بنگاه اقتصادی تصمیماتی نظیر استخدام فرد خاص، خرید یک قطعه خاص، راه‌اندازی یک ماشین و یا پرداخت یک بدهی خاص به‌عنوان تصمیمات عملیاتی اتخاذ می‌شود. در یک سازمان حکومتی، از تصمیمات مهم و استراتژیک نظیر سطح ارتباط و دوستی با کشورهای مختلف، سیاستهای کلان اقتصادی، میزان سرمایه‌گذاری دولت در بخشهای مختلف تا تصمیمات عملیاتی و جزئی نظیر انتخاب یا خلع‌ید از پیمانکار، استخدام یا بازنشسته کردن یک فرد خاص باید اتخاذ شود.

\* هر قدر يك تصمیم اثرات فراگیرتر و عمیق‌تری بر تصمیمات دیگر داشته باشد، آن تصمیم مهمتر است.

\* تصمیماتی که تعهدات بلند مدت بیشتری برای مصرف و خرج منابع ایجاد می‌کنند و تصمیماتی که منجر به تغییر تدریجی در ساختارها شده و اثرات تجمعی دارند، تصمیمات مهمتر و حساس‌تری هستند.

به عنوان مثال در مجموعه سازمانی یک کشور اجرای تصمیم در مورد دوستی یا خصومت با کشور دیگر ممکن است به طور مستقیم هزینه زیادی نداشته باشد، ولی این تصمیم می تواند شرایطی را ایجاد کند که هزینه های زیادی بر کشور تحمیل کند یا فواید زیادی را ایجاد نماید. یک تصمیم در مورد جنگ نیز علاوه بر هزینه های مستقیم جنگ منابع زیادی را به طور غیر مستقیم تحت تاثیر قرار می دهد.

علاوه بر تاثیر غیرمستقیم یک تصمیم بر هزینه و منابع لازم جهت اجرای تصمیمات دیگر، یک تصمیم می تواند چارچوب و محدوده ای برای اتخاذ سایر تصمیمات تعیین کند. هر قدر یک تصمیم اثرات فراگیرتر و عمیق تری بر تصمیمات دیگر داشته باشد، آن تصمیم مهم تر است. به عنوان مثال تصمیم در مورد عدم تصدی فعالیتهای تولیدی توسط دولت یک تصمیم مهم است که چارچوب بسیاری از تصمیمات دیگر در مورد تخصیص منابع دولتی را تعیین می کند. یا تصمیم در مورد سیاستهای کلان اقتصادی کشور بر تصمیمات بسیار زیاد دیگری اثر می گذارد.

### ج - درجه بندی براساس مدت تاثیر

در اعمال ملاکهای الف و ب باید به بعد زمانی اثر تصمیمات نیز توجه داشت. برخی تصمیمات اثرات بلندمدت و ماندگاری دارند که در طول زمان های طولانی پی آمدهای کامل آنها مشخص می شود. مثلاً تصمیم در مورد پرداخت سوبسید به مصرف انرژی بر ساختار مسکونی، صنعتی و تکنولوژیکی کشور در جهت ایجاد ساختاری با مصرف زیاد انرژی اثر می گذارد. ایجاد یک ساختار انرژی بر که در طول سالیان طولانی شکل می گیرد نمی تواند به یکباره تغییر کند. تصمیم پرداخت سوبسید به انرژی یا هر کالای دیگر منجر به نوعی درگیری و مصرف منابع در بلندمدت می شود که تغییر آن چه از نظر فیزیکی و چه از نظر سیاسی و اجتماعی به سادگی امکان پذیر نیست. بنابراین در درجه بندی اهمیت تصمیمات بایستی پی آمد هزینه ای آنها را در طول زمان سنجید. تصمیماتی که تعهدات بلندمدت بیشتری برای مصرف و خرج منابع ایجاد می کنند و تصمیماتی که منجر به تغییر تدریجی در ساختارها شده و اثرات تجمعی دارند تصمیمات مهم تر و حساس تری هستند.

هرگاه براساس ملاکهای مزبور یا هر ملاک دیگری تصمیماتی که باید برای اداره یک سازمان

اتخاذ شود گروه بندی شود، یک سلسله مراتب از تصمیمات با درجات مختلفی از اهمیت بدست می آید. معمولاً در این سلسله مراتب، هر چه اهمیت تصمیمات کمتر می شود تعداد آنها بیشتر می گردد. شکل ۲ شمایی از سلسله مراتب تصمیمات را نشان می دهد.

تصمیمات در مراتب بالا اهمیت بیشتری دارند و تصمیمات در مراتب پایین تر اهمیت کمتری را دارا هستند. کیفیت مدیریت یک مجموعه به کیفیت تصمیم گیری و بخصوص کیفیت تصمیمات مهم تر آن مجموعه بستگی

شورای امنیت ملی، شورای تشخیص مصلحت در سازمان یک حکومت تا هیئت مدیره یا مجمع عمومی در یک شرکت را شامل می شود. پست سازمانی نیز پستهای از ریاست جمهوری یا وزرا در یک سازمان حکومتی تا مدیرعامل، مدیر تولید، یا مامور تدارکات در یک بنگاه اقتصادی را شامل می شود. هر یک از نهادها یا پستهای سازمانی بسته به مرتبه و جایگاه خود در سازمان که براساس قوانین و مقررات شکل گرفته است تعدادی از تصمیمات را اتخاذ می کند یا بایستی اتخاذ کند.



\* یکی از معیارهای مهم برای درجه بندی تصمیمات، میزان منابعی است که برای اجرای یک تصمیم مورد استفاده قرار می گیرد.

\* هر قدر منابع مادی و انسانی متأثر یا درگیر در اجرای یک تصمیم، بیشتر باشد آن تصمیم اهمیت بیشتری دارد.

دارد. در بررسی و بهبود نظام تصمیم گیری یک مجموعه باید از چگونگی اتخاذ تصمیمات مهم تر شروع کرد.

نقاط تصمیم گیر در یک مجموعه سازمانی نهادها یا پستهای سازمانی هستند که توسط افراد اشغال می شوند. نهادهای تصمیم گیر از نهادهای بزرگ و مهمی مانند مجلس، هیئت دولت،

در هر یک از نقاط تصمیم گیری، تصمیم گرفتن مستلزم کسب اطلاعات، پردازش و تجزیه و تحلیل اطلاعات و استنتاج منطقی و مناسب از اطلاعات است. فرآیند کسب اطلاعات، تجزیه و تحلیل و پردازش و نتیجه گیری معقول از آن علاوه بر آنکه زمان گیر می باشد، مستلزم داشتن دانش و بینش مناسب در زمینه مورد تصمیم گیری است. هر سه عامل وقت و دانش و بینش محدودند و با محدودیت خود، ظرفیت تصمیم گیری در نقاط مختلف را محدود می کنند.

با توجه به محدودیت ظرفیت تصمیم گیری در نقاط مختلف یک مجموعه سازمانی و با توجه به ارتباطی که تصمیمات مختلف در یک سازمان با یکدیگر دارند چگونگی توزیع تصمیمات بین نقاط تصمیم گیری در یک سازمان در تعیین کیفیت تصمیم گیری اهمیت زیادی پیدا می کند. بررسی و طراحی نظام تصمیم گیری متوجه چگونگی

توزیع مزبور برای دستیابی به کیفیت بهتر و نتیجه بخشی بیشتر تصمیم گیری می باشد.

### ۳ - نظام تصمیم گیری و عوامل مهم در طراحی آن

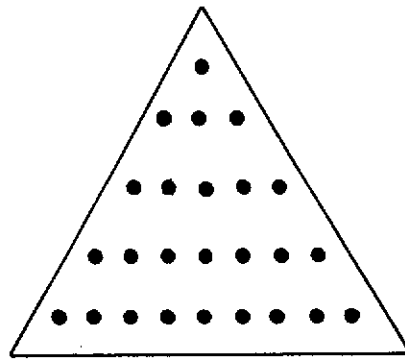
نظام تصمیم گیری. مجموعه ای از نقاط تصمیم گیری در پیوند و ارتباط با یکدیگر برای اتخاذ تصمیمات لازم در یک مجموعه سازمانی با هدف بقاء و رشد آن مجموعه است. مجموعه سازمانی، اعم از کل حکومت و یا یک بنگاه کوچک و ساده را می توان از زاویه نظام تصمیم گیری بررسی، ارزیابی و طراحی کرد. در یک نظام تصمیم گیری مناسب، تصمیمات بایستی با کیفیت خوب و اثربخشی بالا اتخاذ شود. کیفیت یک تصمیم به میزان کمک آن به تحقق هدفهای یک مجموعه سازمانی با توجه به محدودیت های موجود بستگی دارد. اثربخشی تصمیمات نیز به اجرا شدن آنها و کسب نتایج مورد انتظار از اجرا بستگی دارد. در نظام تصمیم گیری، تصمیمات لازم برای اداره یک مجموعه سازمانی بین نقاط مختلف تصمیم گیری آن تقسیم می شود. در بررسی و ارزیابی یک نظام تصمیم گیری و نیز در طراحی آن باید عوامل و مسائل ذیل مورد توجه قرار گیرند.

#### ۳-۱ تبیین و درجه بندی تصمیمات

همان طوری که قبلاً اشاره شد برای اداره هر مجموعه سازمانی باید تعدادی تصمیم اتخاذ شود. این تصمیمات در زمینه های مختلف و با درجه اهمیت متفاوت است. در بررسی یا طراحی یک نظام تصمیم گیری بایستی تصمیمات مختلف لازم برای اداره یک مجموعه را تبیین نموده و از نظر اهمیت آنها را در یک سلسله مراتب اهمیتی دسته بندی کرد.

#### ۳-۲ تعیین نقاط تصمیم گیری

هر مجموعه ای براساس قوانین، مقررات، یا مصوباتی ایجاد شده است که قوانین و مصوبات مزبور برخی یا تمام نقاط تصمیم گیر در مجموعه را تعیین می کند. این قوانین و مصوبات می تواند قانون اساسی یا قوانین عادی کشور برای مجموعه حکومتی، یا اساسنامه سازمان و تشکیلات مصوب برای شرکتها باشد. قوانین مزبور می تواند به تعیین نقاط تصمیم گیری و تصمیماتی که در هر نقطه تصمیم گیری اخذ می شود کمک کند. با انجام



شکل ۱ - سازمان مجموعه ای از نقاط تصمیم گیری است

این کار مشخص خواهد شد که چه تصمیماتی در چه نقاطی از مجموعه براساس چه قوانین و مصوباتی باید اتخاذ شود. علاوه بر آن باید در صورت امکان آنچه از نظر تصمیم گیری در عمل و جدا از طراحی های روی کاغذ انجام می شود بررسی شود و توزیع تصمیمات بین نقاط تصمیم گیری در عمل نیز تبیین گردد.

#### ۳-۳ شمول نظام تصمیم گیری

اولین نکته ای که در بررسی و طراحی یک نظام تصمیم گیری باید مورد توجه قرار گیرد بررسی شمول نظام تصمیم گیری است. باید نظام تصمیم گیری مشخص کرده باشد که تمام تصمیماتی که در بند ۱-۳ تبیین شد در چه نقاطی باید اتخاذ گردد. چنانچه نقطه تصمیم گیری در مورد برخی از تصمیمات مشخص نباشد، در آن صورت شمول نظام تصمیم گیری کافی نیست و باید اصلاح شود.

#### ۳-۴ تناسب اهمیت تصمیمات با رده سازمانی نقاط تصمیم گیر

یکی از جنبه های مهمی که باید در بررسی و طراحی نظام تصمیم گیری مورد توجه قرار گیرد تناسب اهمیت تصمیمات اتخاذ شده در هر نقطه بارده سازمانی آن نقطه در سلسله مراتب سازمانی است. با تبیین و درجه بندی اهمیت تصمیمات در بند ۱-۳ و با تعیین نقاط تصمیم گیری و تصمیماتی که در هر نقطه اتخاذ می شود می توان تناسب اهمیت تصمیمات بارده سازمانی نقاط تصمیم گیر را ارزیابی کرد. شکل ۳-الف و ۳-ب دو حالت برای وجود یا عدم تناسب بین اهمیت تصمیمات و رده های سازمانی را نشان می دهد. وقتی تناسب بین اهمیت تصمیمات و رده

سازمانی نقاط تصمیم گیری وجود نداشته باشد، برخی تصمیمات کم اهمیت در رده های بالای سازمانی اتخاذ می شود و برعکس برخی از تصمیمات با اهمیت در رده های پایین اتخاذ می شود. وقتی تصمیمات مهمی در رده پایین سازمانی اتخاذ شود، معمولاً آن رده سازمانی اطلاعات و وسعت دید کافی برای اتخاذ آن تصمیم را ندارد و با اتخاذ آن تصمیم ممکن است تعهداتی نامناسب و فراتر از حوزه مسئولیت خود برای مجموعه ایجاد کند. برعکس وقتی تصمیمات کم اهمیت در رده های بالا اتخاذ می شود، وقت محدود مدیران رده بالا با تصمیمات کم اهمیت پر می شود و فرصت برای پرداختن به تصمیمات مسائل مهم تر کمتر می شود و از کیفیت تصمیم گیری تصمیمات مهم کاسته می گردد.

#### ۳-۵ تناسب تصمیمات با ظرفیت تصمیم گیری

هر نقطه تصمیم گیری متناسب با اطلاعات، وقت، دانش، و توان پردازشی که در اختیار دارد یک ظرفیت برای تصمیم گیری داراست. اگر حجم و تراکم تصمیمات در یک نقطه فراتر از ظرفیت آن نقطه برای تصمیم گیری باشد، تصمیم گیری کند و همراه با معطلی و با کیفیت کم خواهد بود. در بررسی نظام تصمیم گیری باید تناسب تعداد و پیچیدگی تصمیمات در یک نقطه با ظرفیت تصمیم گیری آن نقطه مورد ارزیابی قرار گیرد. سازمانهای با تمرکز زیاد معمولاً با تراکم بیش از حد تصمیمات در رده های بالای تصمیم گیری در سازمان مواجه هستند. تراکم زیاد تصمیم گیری در یک نقطه ضمن معطل نگهداشتن تصمیمات و صرف وقت کم در مورد هر تصمیم موجب خستگی و فرسایش تصمیم گیران شده به افت بیشتر کیفیت تصمیمات می انجامد. به علاوه در بیشتر اوقات تاخیر در تصمیم گیری موجب از دست رفتن فرصتها و بروز خسارات و افزایش هزینه می شود.

#### ۳-۶ تناسب تصمیمات با مسئولیت

در یک نظام تصمیم گیری مناسب باید تصمیماتی که در هر نقطه تصمیم گیری اتخاذ می شود با مسئولیت تعیین شده برای آن نقطه تناسب داشته باشد. چنانچه در یک نظام تصمیم گیری در یک نقطه تصمیماتی اتخاذ شود که مسئولیت پی آمد آن تصمیمات با آن نقطه

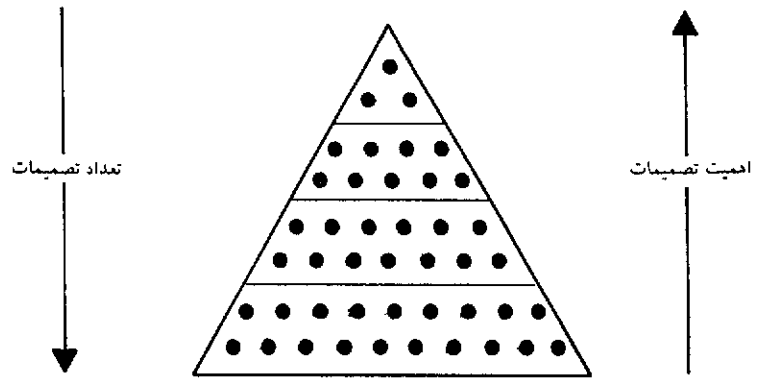
تصمیم‌گیری حضور دارند تا تصمیم‌گیران را برانگیزند تا تمام همت و دقت خود را در جهت اتخاذ تصمیماتی که همسوی با منافع و مصالح مجموعه است به‌کار گیرند. فقدان نیروها و انگیزه‌های لازم برای جهت‌دهی به تصمیم‌گیران در یک نظام تصمیم‌گیری می‌تواند سبب افت کیفیت تصمیمات شود.

### ۳-۸ حمایت‌های ستادی از تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری نیاز به تجزیه و تحلیل اطلاعات و انتخاب عقلانی از بین گزینه‌های مختلف دارد. وقتی تصمیمات مهم و عمده می‌شوند و پی‌آمدهای بزرگی برای مجموعه دارند، تجزیه و تحلیل آنها نیز پیچیده، وقت‌گیر، و عموماً تخصصی می‌شود. مدیران رده بالای مجموعه‌ها که باید تصمیمات مهم را اتخاذ کنند عموماً فاقد فرصت کافی و تخصص‌های فنی و متنوع لازم برای تجزیه و تحلیل تخصصی تصمیمات هستند. لذا در نظام‌های تصمیم‌گیری، واحدهای ستادی و کارشناسی برای پشتیبانی از فرایند تصمیم‌گیری رده‌های بالا ایجاد می‌شود. واحدهای ستادی و کارشناسی وظیفه دارند تصمیمات مهم و عمده را تجزیه و تحلیل کرده، گزینه‌های مختلف را ارزیابی نموده و تصمیم مناسب را به نقاط تصمیم‌گیر پیشنهاد کنند. نقاطی که تصمیمات مهم را اتخاذ می‌کنند با بهره‌گیری از پشتیبانی‌های کارشناسی و تخصصی با آگاهی و دقت و تعقل بیشتری تصمیمات مهم را اتخاذ کرده و کیفیت تصمیم‌گیری خود را ارتقاء می‌دهند. واحدهای ستادی و کارشناسی مناسب سبب افزایش ظرفیت تصمیم‌گیری نقاط تصمیم‌گیر می‌شوند.

\* کیفیت مدیریت يك مجموعه به کیفیت تصمیم‌گیری و بخصوص کیفیت تصمیمات مهمتر آن مجموعه بستگی دارد.

\* تصمیم‌گیری مستلزم كسب اطلاعات و استنتاج منطقی و مناسب از اطلاعات است.



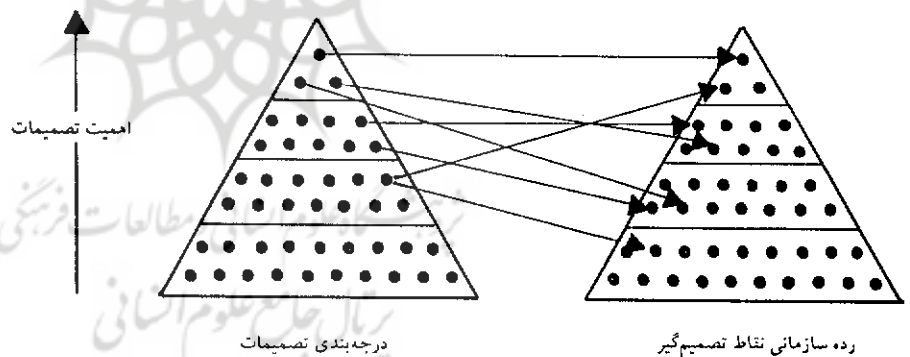
شکل ۲ - سلسله مراتب تصمیم‌ها

\* وقتی تناسب بین اهمیت تصمیمات و رده سازمانی نقاط تصمیم‌گیری وجود نداشته باشد برخی تصمیمات کم‌اهمیت در رده‌های بالای سازمانی اتخاذ می‌شود و برعکس برخی از تصمیمات با اهمیت در رده‌های پائین.

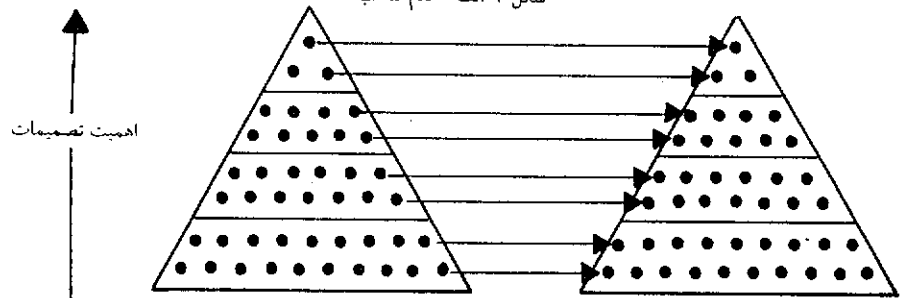
### ۳-۷ نظام انگیزشی و تصمیم‌گیری

در نقاط تصمیم‌گیری افراد استقرار دارند و تصمیم می‌گیرند. افراد انگیزه‌ها و کشش‌ها و جهت‌های خود را در تصمیم‌گیری اعمال می‌کنند. در بررسی و طراحی یک نظام تصمیم‌گیری باید تعیین نمود که چه عوامل و نیروهایی در نقاط

نباشد، در چنین نظام تصمیم‌گیری مسئولیت‌پذیری، ارزیابی، و پاسخگویی لوٹ شده و شیرازه اداره امور مجموعه گسسته می‌شود. توجه به این نکته در نظام تصمیم‌گیری رعایت اصل تناسب مسئولیت و اختیار در سازماندهی مجموعه‌هاست.



شکل ۳-الف - عدم تناسب



شکل ۳-ب - وجود تناسب

شکل ۳ - تناسب بین اهمیت تصمیمات در سطح مدیریت نقاط تصمیم‌گیر

در بررسی یک نظام تصمیم‌گیری باید وجود و توان واحدهای ستادی پشتیبانی‌کننده نقاط تصمیم‌گیری مهم بررسی و ارزیابی گردد و در صورت لزوم واحدهای ستادی لازم برای پشتیبانی از آن نقاط ایجاد یا تقویت شود.

### ۳-۹ ارتباط و هماهنگی تصمیمات

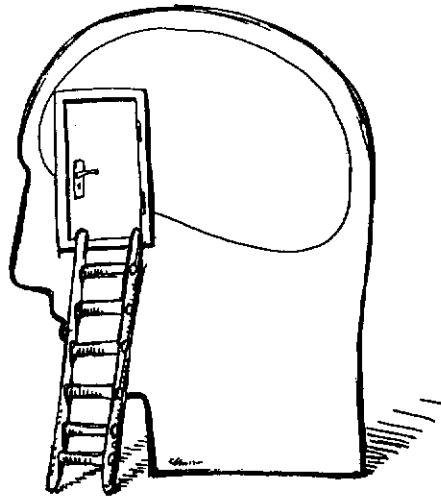
میزان موقعیت هر مجموعه سازمانی به هماهنگی و سازگاری تصمیماتی بستگی دارد که در آن مجموعه سازمانی اتخاذ می‌شود. در نظام تصمیم‌گیری باید توزیع تصمیمات بین نقاط تصمیم‌گیری و ارتباط بین نقاط تصمیم‌گیری و تصمیمات به نحوی تنظیم شود که هماهنگی و سازگاری را تا حد اکثر ممکن تامین نماید. توزیع نامناسب تصمیمات بین نقاط تصمیم‌گیری و فقدان ارتباطات لازم برای ایجاد هماهنگی می‌تواند منجر به ناسازگاری و ناهماهنگی بین تصمیمات مختلف شده و موجب اتلاف منابع مجموعه گردد.

### ۳-۱۰ ارتباط نظام تصمیم‌گیری و اجرا

یکی از نکات مهم در نظام تصمیم‌گیری اثربخش بودن تصمیمات با به‌اجرا درآمدن آنهاست. تصمیماتی که اجرایی نشود و منجر به اثر عملی نگردد فاقد ارزش و اثربخشی است. به‌منظور به‌اجرا درآمدن تصمیمات و اثربخش بودن آنها، توجه به نقش مجریان در فرایند تصمیم‌گیری بسیار مهم است. در نظام تصمیم‌گیری باید نقش مجریان هر تصمیم در فرایند تصمیم‌گیری بررسی شود. مجریان تصمیمات باید بتوانند اطلاعات و نظرات خود را در جریان تصمیم‌گیری ارائه دهند، از محتوای تصمیم و دلایل آن اطلاع پیدا کنند و در صورت امکان خود در تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند. چگونگی نقش مجریان در نقاط تصمیم‌گیری و اصلاح آن در صورت لزوم از موارد مهم طراحی یک نظام تصمیم‌گیری است.

### ۳-۱۱ نظام تصمیم‌گیری و کنترل

اگر در یک نظام تصمیم‌گیری بهترین تصمیمات اتخاذ شود ولی نتایج اجرای آن تصمیمات پی‌گیری و کنترل نشود خاصیت و اثربخشی تصمیم‌گیرها کاهش می‌یابد. تصمیم‌گیری فرایند مستمری است که در مجموعه‌های سازمانی در جریان است. برای افزایش اثربخشی تصمیمات بایستی ارزیابی



\* فرآیند کسب اطلاعات، تجزیه و تحلیل و پردازش و نتیجه‌گیری معقول از آن علاوه بر آن زمانگیر است، مستلزم داشتن دانش و بینش مناسب در زمینه مورد تصمیم‌گیری است.

\* نظام تصمیم‌گیری، مجموعه‌ای از نقاط تصمیم‌گیری در پیوند و ارتباط با یکدیگر برای اتخاذ تصمیمات لازم در یک مجموعه سازمانی با هدف بقا و رشد آن مجموعه است.

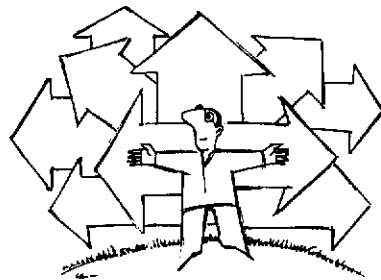
\* میزان موفقیت هر مجموعه سازمانی به هماهنگی و سازگاری تصمیماتی بستگی دارد که در آن مجموعه سازمانی اتخاذ می‌شود.

\* تصمیماتی که اجرایی نشود و منجر به اثر عملی نگردد فاقد ارزش است.

حاصل از اجرای تصمیمات گذشته به‌عنوان اطلاعات ورودی به تصمیم‌گیری‌های فعلی و آتی به نقاط تصمیم‌گیری مربوطه تغذیه شود. بدین‌منظور بایستی نظام تصمیم‌گیری با یک نظام کنترلی مناسب که نقاط تصمیم‌گیری را از نتایج تصمیمات قبلی مطلع می‌سازد حمایت و تقویت شود تا از کارایی بیشتری برخوردار شود.

### ۳-۱۲ نظام تصمیم‌گیری و سیستم اطلاعاتی

تصمیم‌گیری مناسب نیاز به اطلاعات مربوط و مناسب دارد. نقاط تصمیم‌گیری در یک نظام بایستی با اطلاعات مناسب و لازم جهت تصمیم‌گیری تغذیه شوند. بدین‌منظور در جهت تقویت و پشتیبانی از نظام تصمیم‌گیری بایستی یک نظام اطلاعاتی مناسب نیز در مجموعه سازمانی استقرار یابد. نظام اطلاعاتی مناسب با اخذ اطلاعات لازم، ذخیره‌سازی، بازیابی و تنظیم آن نقش بسیار مهم و ارزنده‌ای را در تقویت نظام تصمیم‌گیری ایفا می‌کند. هر مجموعه سازمانی از نظام حکومتی تا یک شرکت تولیدی بایستی در مورد اطلاعات لازم در نقاط تصمیم‌گیری و اطلاعات در دسترس آن نقاط بررسی و ارزیابی‌های منظم را به‌طور دوره‌ای انجام داده و اصلاحات لازم را در نظام اطلاعاتی برای ارائه اطلاعات لازم به نقاط تصمیم‌گیری و بهبود نظام تصمیم‌گیری انجام دهد. □



\* علینقی مشایخی دارای درجه دکترای مدیریت از دانشگاه MIT است و عضو هیات علمی دانشگاه صنعتی شریف نیز می‌باشد. از نامبرده تاکنون مقالات متعدد علمی در نشریات مختلف کشور انتشار یافته است. «توسعه صنعتی، قیمت‌های حسابداری و تورم فعلی» نام کتاب جدید ایشان است که اخیراً توسط سازمان مدیریت صنعتی منتشر شده است.