

تصمیم‌گیری در سازمان‌های هوشمند

زیرساخت‌های دانایی محوری در برنامه‌های توسعه

دکتر غلامحسین عبیری

مقدمه

اساس برنامه‌های توسعه در هزاره سوم، دانایی محوری در تمامی سطوح را الزامی می‌سازد. این پدیده، محصول نگرش موج سوم است که به بررسی رابطه انسان و اطلاعات می‌پردازد. "رشد اقتصاد دانایی محور در تعامل با اقتصاد جهانی" بستر گسترده‌ای برای یک حرکت بزرگ در سطح ملی و منطقه‌ای است. این موضوع، پیام‌آور تحول عمیقی است که فضاهای وسیعی از حوزه علوم اجتماعی را درگیر یک موج سازنده می‌کند.

اولین و موثرترین گام در این راستا "هوشمند نمودن الگوهای تصمیم‌گیری" است، که در این مجال محدود، به بررسی آن می‌پردازیم. در همین رابطه، مفاهیم اولیه تصمیم‌گیری در رابطه با سازمان، انواع تصمیم‌گیری و نقش زمان در تصمیم‌گیری در متون کلاسیک مدیریت مورد توجه قرار گرفته است. نگرش جدید در این حوزه از منظر "سازمان‌های هوشمند" قابل بررسی است. این پدیده، محصول جهان آزاد و رقابت گسترده‌ای است که در فضای جهانی شدن در حال وقوع است. ظاهر پدیده چندان

پیچیده به نظر نمی‌رسد، زیرا نگرش موج اول - انسان و زمین - و موج دوم - انسان و ماشین - فرضیه‌های رفتاری را در جامعه نهادینه ساخته، که در موج سوم مانع بزرگی برای هوشمندسازی تصمیم‌گیری بشمار می‌رود. تلاش در این نوشتار، همانا ایجاد بستر لازم برای توفیق بیشتر در برنامه‌های توسعه ملی است. طبیعی است که محدودیت دسترسی به برخی از اطلاعات، کاستی‌هایی را در این تحلیل موجب می‌شود.

هنر تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری (Decision Making) فرایند تفکر و اندیشه‌ای است که حول یک مساله صورت می‌گیرد و به یک انتخاب یا قضاوت منجر می‌شود. بنابراین، تصمیم (Decision) پس از یک دوره زمانی بحث و گفتگو، به صورت یک انتخاب برای انجام یک کار، یا عمل ظاهر می‌شود. تصمیم‌گیری‌های سخت (Tough / Hard / Difficult) تمامی حوزه مسایل اجتماعی ما را فرا گرفته‌اند.

توانایی افراد در امر قضاوت یا انتخاب، که هم با سرعت و هم بااطمینان صورت گیرد، به‌دلایل مختلفی مانند سطح تحصیل، میزان تجربه، روحیه فرد و شبکه ارتباطات، متفاوت بوده و نتایج گوناگونی را به دنبال دارد. در عمل، حتی در ساختارهای پیشرفته

نیز شاهد هستیم که چگونه به عنوان مثال، کمپانی Walt Disney در سال ۱۹۹۵ با انتخاب آقای Michael Ovitz به عنوان ریاست عالی سازمان، متحمل خسارت ۱۴۰ میلیون دلاری شد، که منجر به تغییر Ovitz گردید. در سال ۲۰۰۲ پدیده سخت‌تری دیده شد که در اثر ادغام شرکت‌های Hewlett-Packard و Compaq، سهامداران HP متحمل هزینه ۲۴ میلیارد دلاری در بورس شدند. در سال ۱۹۸۰ نیز صدام حسین، رئیس‌جمهور وقت عراق با تصمیم به حمله به ایران، بیش از ۲۰۰۰ میلیارد دلار خسارت به دو کشور ایران و عراق وارد ساخت. جامعه بشری همواره با مشابه این تصمیم‌ها روبرو است و نخبگان جامعه هم معمولاً به اصلاح این نوع تصمیم‌گیری‌ها توجه کافی ندارند.

باید بپذیریم که امر "توسعه فراگیر" کاری مشکل و زمانبر است و مدیران میانی باید بپذیرند که توفیق در دستیابی به یک جامعه سالم و توانمند، چندان ساده نیست.

مساله تصمیم‌گیری در کشورهای در حال توسعه و کشورهای صنعتی، در دو فضای متفاوت صورت می‌گیرد. با نگاهی به نمودار شماره یک مشاهده می‌کنید که در مجموع، فضای تصمیم‌گیری متأثر از رابطه بین عرضه و تقاضا است.

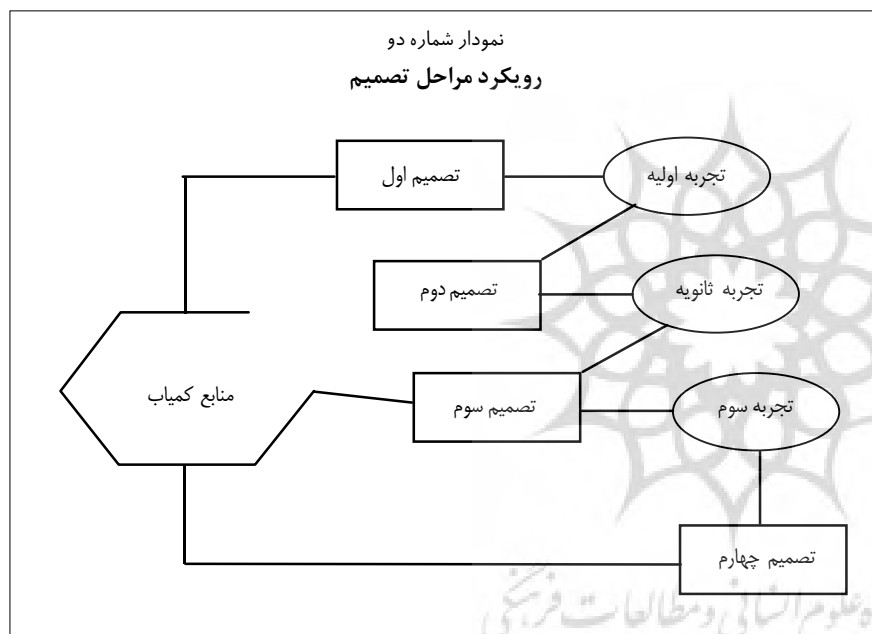
کمپایی منابع و هوشمندی جوامع، باعث شده است که امر متقاعد نمودن گروه‌های ذینفع در فرایند تصمیم‌گیری، با مشکل روبرو شود.

در این شرایط، پرهیز از تعارض به حل مساله کمک می‌کند. بنابراین، نباید از دیگران فاصله بگیریم. در این مرحله، موضوع حل مساله از طریق مشارکت مطرح است. در همین مرحله اول، ما با نسلی روبرو هستیم که به اندازه کافی سرکش است و در مثلث سنت - مدرنیته - پست‌مدرن، سرگردان است. لذا وجود تعارض طبیعی در این مثلث، اجتناب‌ناپذیر خواهد بود.

مرحله دوم، مربوط به مرحله‌ای است که می‌توان از طریق تفکر گروهی بر معضل فایق آمد. حمایت از رهبری گروه به حل مساله کمک می‌کند. در این شرایط، افراد گروه لازم است داده‌های تصمیم‌گیری را مورد تایید قرار دهند. در این شرایط، بررسی

شروع و به ساختار دیوانسالاری اداری ختم می‌شود. بدیهی است که برای خروج از این بن‌بست، افراد با آموزش و تعامل با افراد "آگاه" بر نقاط ضعف خویش فایق آمده، محیط مساعدی را برای رشد فراهم می‌سازند. انسان به‌طور طبیعی با اشتباهکاری روبرو می‌شود، اما باید بپذیرد که با نگاهی به هزینه‌های فرصت از دست‌رفته در گذشته، می‌بایست دریچه‌ای را به روی آینده باز نماید.

در شرایطی که انسان با دهها تصمیم مختلف و در مواردی متضاد روبرو می‌شود، رویکرد مراحل تصمیم (Staged Decision) که در نمودار شماره دو آمده است، می‌تواند حرکت بزرگی برای مقابله با بحران بشمار آید.



گزینه‌های مختلف توصیه نمی‌شود و اگر دیدگاه شرکت‌کنندگان در گروه خارج از حوزه مورد بررسی است، آن نگرش را می‌بایست کنار بگذاریم.

سازمان‌هایی که در جوامع در حال توسعه قرار دارند، به علت وجود رشد سریع اقتصادی و ورود فناوری‌های متفاوت، با ناپایداری روبرو هستند و این امر مانعی در مسیر تفکر گروهی بشمار می‌رود.

مرحله سوم، خوشبینی زایدالوصفی است که فرهنگ سازمانی را احاطه کرده است. به‌طور طبیعی، دیدگاه‌های غیرواقع‌بینانه‌ای در مورد آینده سازمان وجود دارد. لذا با کوچکترین تحول، سازمان با تخریب روبرو می‌شود. شرکت‌هایی که با ورشکستگی روبرو

از این طریق، می‌توان با شکستن یک تصمیم به مراحل مختلف - با توجه به نتایج تجربی هر مرحله - امکان ارزیابی جدید از مرحله بعدی تصمیم را فراهم آورد تا به تدریج مسیر دستیابی به نتایج تسهیل شود.

دام‌های سازمانی

تصمیم‌گیری در فضای سازمانی، به اشکال مختلف با بحران روبرو است. در این رابطه به چهار چالش اشاره می‌شود:

اولین چالش مربوط به مرحله‌ای است که در آن، عوامل محیطی روی تصمیم‌گیری‌های فردی اثر می‌گذارند و ما باید پذیرای دیدگاه‌های دیگران باشیم.

تعارضات، فرهنگ است^(۴). در این صورت، نمی‌توان به سهولت محیط مناسبی را برای تعامل فراهم نمود. از همین رو، نظام‌گیری و استبداد، رویکرد متفاوتی را برای رسیدن به نتایج توصیه می‌نمایند، و طی کردن مسیر تصمیم‌گیری را با چالش روبرو می‌سازند.

نقاط ضعف انسان

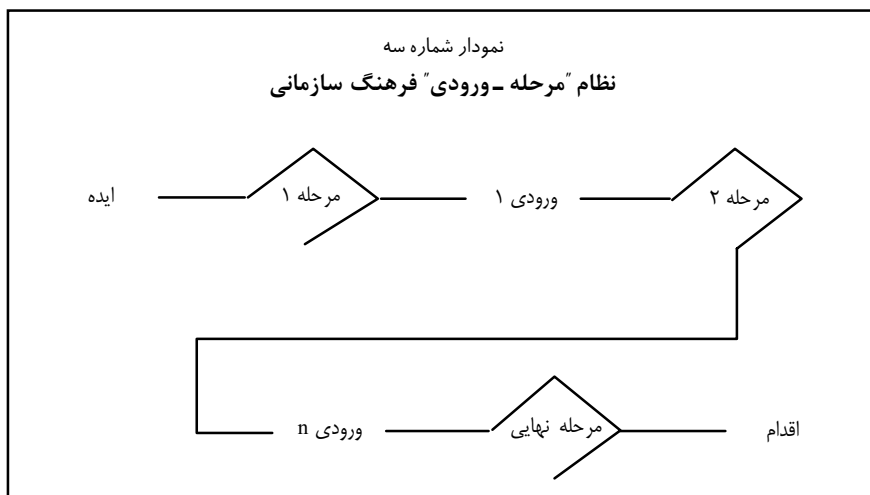
از سال‌های ۱۹۷۱ که پروفیسور Harris مقاله "فرهنگ، انسان و طبیعت" را در ایالات متحده به چاپ رساند، سال‌ها می‌گذرد^(۵)، و فرهنگ در جوامع پیشرفته صنعتی با تحولات گسترده‌ای روبرو شده است (Inglehart - ۱۹۹۰)^(۶). سازمان در واقع محدودیت دارد (Arrow - ۱۹۷۴) و این محدودیت برای انسان‌هایی که در درون این سازمان به‌کار مشغول هستند، موانعی را ایجاد کرده است^(۷). الگوهای مدیریت در مسیر این انسان زیاده‌طلب، خودخواه و مغرور، با شکست روبرو شده‌اند و همین مساله باعث شده است که نوعی رویکرد "وابستگی متقابل" (Interdependencies) پا به صحنه وجود بگذارد و روابط قابل‌قبولی را بین اعتماد و اطلاعات در سه حوزه زیر ایجاد کند^(۸) (Tomkins - ۲۰۰۱):

- ۱) در سطح گروه و سازمان.
- ۲) در سطح قطب‌های اقتصادی.
- ۳) در سطح شبکه‌ها.

با به‌صحنه آمدن "اطلاعات" و مسابلی مانند اطلاعات غلط، غلط اطلاعاتی، آلودگی اطلاعاتی و مباحثی از این قبیل، جایگاه انسان تغییر کرد و ساختار جدیدی از نظام تصمیم‌گیری پیش روی انسان قرار گرفت. عملاً انسان سرخوش از اینکه از تله ماشین‌رهای یافته، در دام اطلاعات گرفتار شده و همین امر پدیده تصمیم‌گیری را با دشواری روبرو ساخته است.

در کشورهای صنعتی، نقاط قوت انسان از "خودآگاهی" (Self Awareness) شروع و به زنجیره ساختارهای فراصنعتی متصل می‌شود، اما در کشورهای در حال توسعه، نقطه‌ضعف از "ناآگاهی"

امروز زمینه این بحث در غرب قوت گرفته است که بین "بازار، اعتماد و توسعه" رابطه‌ای منطقی وجود دارد، اما این مهم هنوز برای ما مفهوم نیست.



هستند، به‌طور معمول متأثر از تغییرات فناوری، و در تعامل با محیط‌های بیرونی، تعادل‌های اولیه خود را از دست می‌دهند. نمی‌توان به صرف وجود مقررات و قوانین، پوشش‌های مصنوعی برای حفاظت از سازمان تعبیه کرد.

نمودار شماره سه یک نظام مرحله - ورودی (Stage - Gate) را به تصویر می‌کشد.

در این نمودار مشاهده می‌کنید که یک ایده در مراحل مختلف، مسیر تکامل خود را در سازمان طی می‌کند، اما در هر ورودی (Gate) ضرورت بازنگری به فرایند تغییرات فرهنگی الزامی است. تعداد مراحل هم به‌نوع تصمیم، درجه اهمیت "ایده" و محدودیت‌های سازمانی در حال تغییر بستگی دارد.

مرحله نهایی زمانی است که با تنوع و کثرت‌گرایی باورها (Opinion) روبرو هستیم. عدم تمرکز در ساختار مدیریت در این مرحله به منظور پوشش‌دادن به کثرت‌گرایی مورد توجه قرار می‌گیرد. مشکل اصلی در این مرحله، موضوع تجمیع (Aggregation) است که باید به‌طور کامل مورد توجه قرار گیرد.

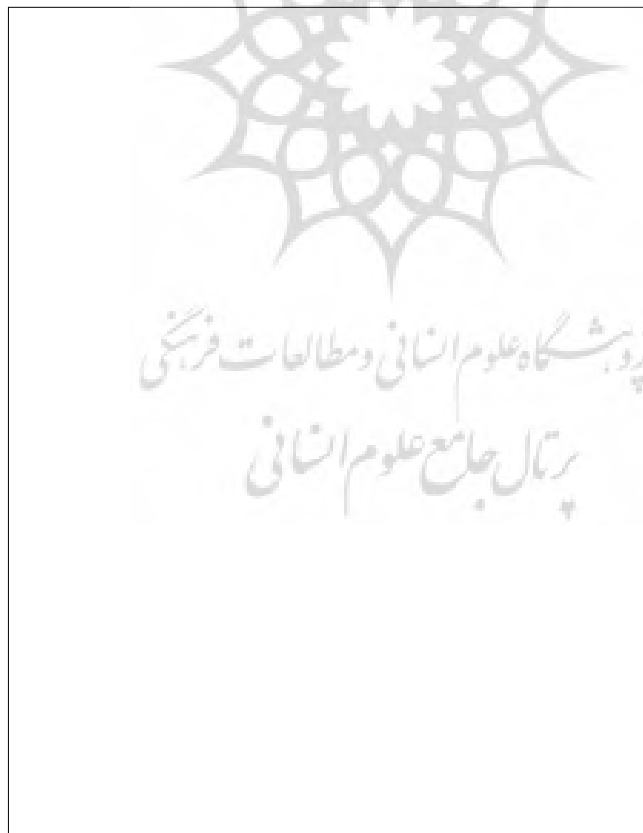
برنامه‌های توسعه را در محیطی مملو از ابهام و نگرانی به‌پیش برد. جامعه امروز پرسشگر است و ما می‌بایست با تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه، در مقابل جامعه حرف نویی برای گفتن داشته باشیم. این مهم در شرایط عدم‌اطمینان میسر نیست، لذا ضرورت تعامل با جهان آزاد انکارناپذیر است.

باید این احساس را درک کنیم. انسان هوشمند، سازمان هوشمند را می‌سازد و تصمیم‌گیری در این نوع سازمان‌ها، پدیده‌ای متفاوت با چیزی است که ما در کشورهای در حال توسعه تجربه می‌کنیم. دانایی‌محوری برنامه‌های توسعه، حرکت به سوی سازمان‌های هوشمند را می‌طلبد. دیگر نمی‌توان

عدم‌اطمینان، در واقع، همان

بی‌اعتمادی است. پس هوشمندی سازمان می‌بایست زمینه گسترده‌ای از اعتماد را برای نفوذ در بازار فراهم آورد، زیرا بازار، عامل بالقوه مهمی در مسیر توسعه است. امروز زمینه این بحث در غرب قوت گرفته است که بین "بازار، اعتماد و توسعه" رابطه‌ای منطقی وجود دارد، اما این مهم هنوز برای جوامع ما - کشورهای در حال توسعه - مفهوم نیست. شاید بخش مهمی از این نارسایی ناشی از ساختار ناسالم روابط بین کشورهای صنعتی و کشورهای در حال توسعه باشد. یادآوری می‌کند که Grabowski (۱۹۹۸) در این زمینه رساله قابل‌قبولی را ارائه کرده است^(۱۰).

بدیهی است که امر تصمیم‌گیری در این فضا، حساسیت خاص خود را دارد و نمی‌توان با ویژگی‌های نیمه دوم قرن بیست، هدایت تصمیم امروز را عهده‌دار شد. تاکید مقام‌های عالی سیاسی و نخبگان فرهنگی - مذهبی بر "تولید علم" با هدف بهبود تصمیم‌گیری شکل

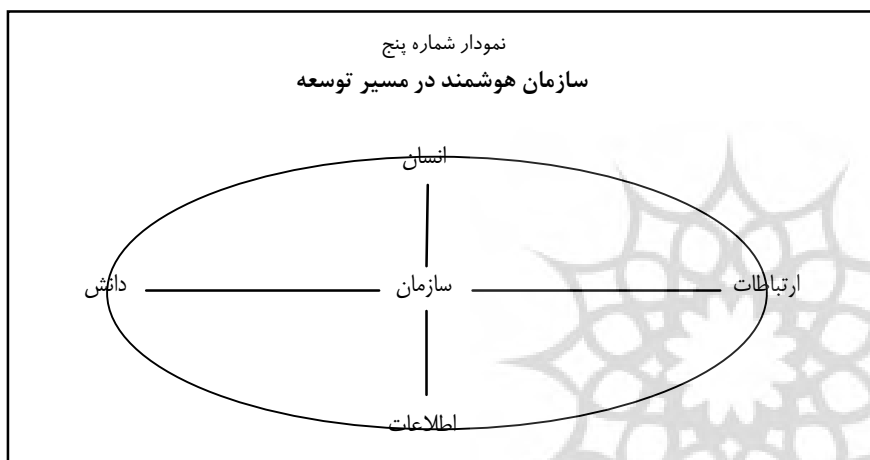
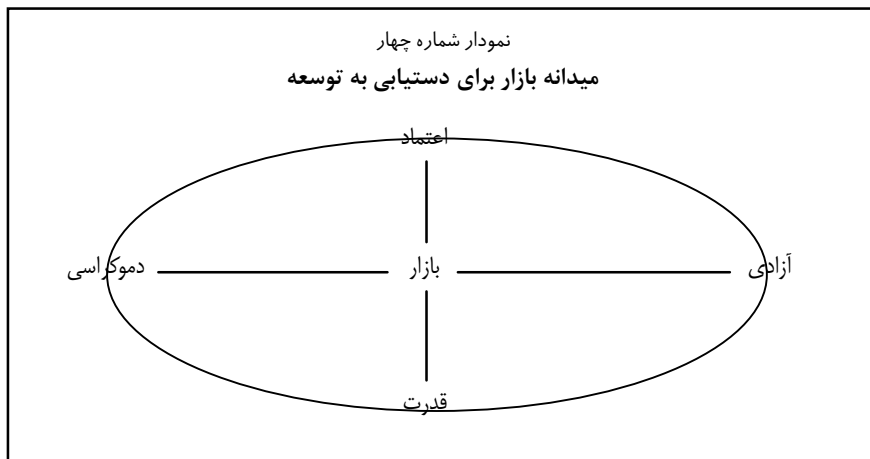


© انتظار از دانش‌محوری برنامه‌های توسعه^۹ همانا حرکت به سوی بازار آزاد و سازمان‌های هوشمند است.

مشکل عدم‌اطمینان

عدم‌اطمینان نسبت به روند تغییرات پیش روی سازمان‌ها، باعث شده است که الگوهای تصمیم‌گیری با ریسک‌های متفاوتی روبرو شوند. شناخت حوزه عدم‌اطمینان، اهمیت ویژه‌ای در تعیین ریسک‌پذیری برنامه‌های توسعه دارد. ریسک‌پذیری نیز عامل مهمی در ارزیابی نتایج تصمیم‌گیری بشمار می‌رود. از سوی دیگر، فقدان اطلاعات طبقه‌بندی‌شده و عدم‌تولید داده‌های نو، زمینه عدم‌توانایی در پیش‌بینی نتایج تصمیم را به‌طور منظم افزایش می‌دهد. اما توجه به امر تحقیق و بررسی‌های میدانی، زمینه رشد توانایی‌های فردی را در شناخت هرچه بهتر آینده سازمان و تصمیم‌گیری بهتر فراهم می‌سازد.

برادران Matheson (۱۹۹۸) با نوشتن کتاب "سازمان هوشمند" محیط کلیدی را برای هدایت تصمیم‌گیری فراهم ساختند^(۹). از دیدگاه Matheson، سازمان احساس دارد و ما



گرفته است. این در حالی است که هیچ رابطه قابل قبولی بین محیط تولیدات علمی و سازمان‌های تصمیم‌گیری قابل‌رؤیت نیست. برای رسیدن به این نتیجه‌گیری، کافی است گزارش‌های پایه تصمیم‌گیری‌های سازمانی را مطالعه کنید و دریابید که هیچ‌گونه مبنای علمی در گزارش‌ها دیده نمی‌شود. در واقع، باید بپذیریم که امر "توسعه فراگیر" کاری مشکل و زمانبر است و مدیران میانی باید بپذیرند که توفیق در دستیابی به یک جامعه سالم و توانمند، چندان ساده نیست و پشتکار بیشتری را می‌طلبد. فراموش نکنیم که برخی از جوامع برای رسیدن به نتیجه، به‌طور میانگین بیست‌وپنج سال وقت گذاشته‌اند تا این مهم به انجام برسد.

گام‌های کلیدی

تصمیم‌گیری در سازمان‌های هوشمند، تابع "نظریه حلقه - O" است. این نظریه در سال ۱۹۹۳ توسط Kremer به منظور درک منطقی‌تر توسعه اقتصادی به‌کارگرفته شد^(۱۱). زیرساخت‌های کلیدی برای سرمایه‌داری در ایران نیز باید تابع "میدانه بازار" باشد (نمودار شماره چهار).

این میدان (O - Ring)، چرخه مقابل سازمان‌های هوشمند است که در آن تصمیم‌گیری نقش کلیدی دارد. درک بهتر این رابطه از طریق نمودار شماره پنج تحت‌عنوان "سازمان هوشمند در مسیر توسعه" مفهوم کاربردی‌تری را ایجاد می‌کند.

چنانچه تصمیم‌گیری در این فضا صورت گیرد، بازار نمی‌تواند به صورتی انحصارگرا عمل کند. بنابراین، باید با "آزادی و دموکراسی" آشتی کرد و سازمان هم نمی‌تواند از دانش و ارتباطات فاصله بگیرد. جایگاه شایسته یک انسان هوشمند، همانا درک منطقی دو فرایند فوق است.

دیگر نمی‌توان برنامه‌های توسعه را در محیطی مملو از ابهام و تگرانی به‌پیش برد.

به‌طورکلی، عوامل کلیدی که موجب غنی‌سازی انسان‌ها می‌شوند، از یکسو، بازار آزاد و از سوی دیگر، سازمان‌های هوشمند می‌باشند. این رویکرد، حوزه تصمیم‌گیری را تقویت می‌کند و بار هزینه‌های فرصت را در ساختار اقتصاد به حداقل کاهش می‌دهد.

بنابراین، انتظار از "دانش‌محوری برنامه‌های توسعه" حرکت به‌سوی بازار آزاد و سازمان‌های هوشمند است. ■

زیرنویس‌ها و مآخذ

6) Inglehart, R. / 1990 / Culture Shift in Advanced Industrial Society / Princeton / Princeton University Press.

7) Arrow, K.J. / 1974 / The Limits of Organization / New York / Norton.

8) Tomkins, C. / 2001 / Interdependencies, Trust and Information in Relationship, Alliances and Networks / Accounting Organization & Society / 26, 161-9.

9) Matheson, David & Jim Matheson / 1998 / The Smart Organization / Boston / Harvard Business School Press.

10) Grabowski, R. / 1998 / Development, Markets & Trust / Journal of International Development / 10(3), 357-71.

11) Kremer, M. / 1993 / The O - Ring Theory of Economic Development / Quarterly Journal of Economics / 108(3), 551-75.

1) Harvard Business Essential / 2006 / Decision Making - 5 Steps to Better Results / Boston / Massachusetts.

2) Bovet, David & Joseph Martha / 2000 / Value Nets / New York / John Wiley & Sons / P.41.

3) Bonabeau, Eric / 2003 / Don't Trust Your Gut / Harvard Business Review / May, 15.

4) Landes, D. / 2000 / Culture Makes Almost all the Difference / PP. 2-13, in L.E. Harrison & S.P. Huntington (eds) / Culture Matters: How Values Shape Human Progress / New York / Basic Books.

5) Harris, M. / 1971 / Culture, Man and Nature / New York / Crowell.