

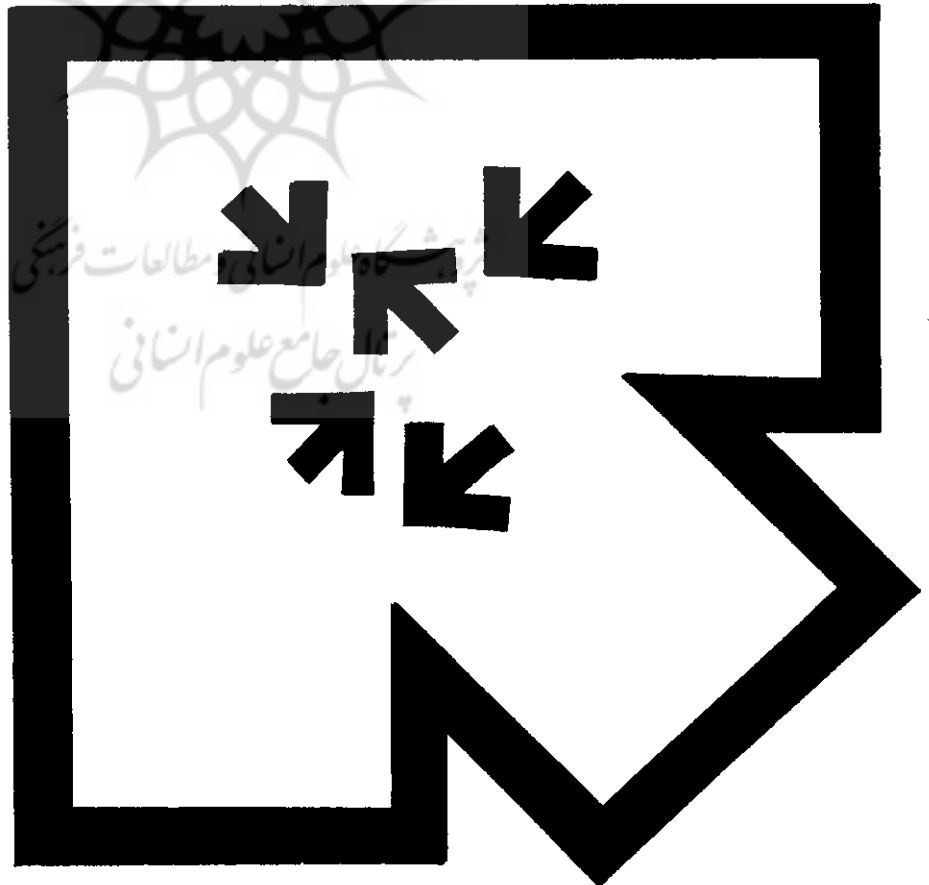
# فرآیند تصمیم‌گیری

از: دکتر فریدون معتمد وزیری

یکی از مسائل مهم مورد بحث مدیریت موضوع تصمیم‌گیری است. در اداره امور یک سازمان اعم از یک وزارتخانه یا یک شرکت تعاونی یا یک مؤسسه تولیدی تصمیم‌گیری از فعالیت‌های اساسی در همه سطوح مختلف سلسله مراتب سازمانی به شمار می‌آید. در این باب تحقیقات علمی فراوان انجام شده، کتب و رسالات متعدد به رشته تحریر درآمده است که مجال بحث در باره همه آنها نیست و فقط به ذکر پاره‌ای مطالب شایان توجه آن هم به طور اختصار اکتفا می‌شود. پیش از ورود در اصل موضوع و بحث در باب فرآیند تصمیم‌گیری بی‌مناسبت نمی‌داند به این موضوع اشاره نماید که مطالب مربوط به مدیریت با آنکه مهم است ولی گاهی به اصطلاح پیش پا افتاده می‌نماید و چنین تصور می‌شود که آن قدرها هم مهم نیست و آنها را می‌توان از راه تجربه آموخت. مسلماً تجربه‌های شخصی مدیران حائز اهمیت بسیار است ولی تجربه شخصی و خصوصی در دنیای امروز برای اداره امور یک شرکت یا یک وزارتخانه کافی نمی‌باشد و باید از یافته‌های علمی جوامع مختلف بشری در این راه استفاده کرد.

تجربه شخصی و خصوصی هر اندازه جالب و ارزنده باشد باز هم تجربه یک نفر است و جنبه علمی ندارد در حالی که رشته مدیریت یک رشته علمی است و از سالها پیش در دانشگاهها تدریس می‌شود. لذا بر مدیران، سرپرستان، کارشناسان و مسؤولان در سطوحهای مختلف سلسله مراتب سازمانی است که در انجام وظایف خود صرفاً به تجارب خصوصی و بینش و درایت شخصی اکتفا ننمایند و از نوشته‌ها و یافته‌های علمی دیگران نیز در این زمینه استفاده کنند.

مدیریت یک واحد سازمانی کار آسانی نیست. در دنیائی که کارها جنبه تخصصی به خود گرفته و انجام هر کاری نیاز به آموزش و تخصص دارد اداره امور یک شرکت یا یک سازمان عمومی یا تولیدی را نمی‌توان به کسانی سپرد که آموزش منظم ندیده و اطلاعات



تخصصی و فنی در این زمینه نداشته باشند. حداقل باید برای دسترسی به این ذخائر علمی تلاش کرد و اطلاعات علمی را با تجارب شخصی و خصوصی در هم آمیخت و از آن در راه اعمال صحیح مدیریت بهره گرفت. و اینکه بحث مختصر تصمیم‌گیری:

تصمیم‌گیری فرایند مستمری است که در تمام فعالیتهای سازمانی جریان دارد. یکی از وظایف مهم مدیران، سرپرستان و مسؤولان واحدهای مختلف سازمان اخذ تصمیم در مورد مسائلی است که هر لحظه پیش می‌آید.

تصمیم‌گیری نه تنها در یک سازمان یا یک شرکت بلکه در زندگی روزانه هر کس دیده می‌شود. تصمیم‌گیری جزء لاینفک وظایف مدیریت می‌باشد. در حقیقت بنا به ضرورت حرفه‌ای، مدیران تصمیم‌گیر هستند ولی بسیاری از آنان از تحلیل اینکه چگونه به تصمیم می‌رسند ناوانند.

یکی از دانشمندان رشته مدیریت به نام پتر دراگر (Peter Drucker) می‌گوید که تأکید مدیریت آینده بر درک فرایند تصمیم‌گیری است. با توجه به این واقعیت که مدیریت را می‌توان مترادف با تصمیم‌گیری دانست و عمل تصمیم‌گیری رکن اصلی و اساسی مدیریت به شمار می‌آید اهمیت موضوع و ضرورت شناخت فرآیند اخذ تصمیم به خوبی نمایان می‌گردد. به دلیل همین اهمیت موضوع است که پاره‌ای مدیران تصمیم‌گیری را کار اصلی خود می‌دانند.

تصمیم‌گیری فرایندی را تشریح می‌کند که از طریق آن برای مسئله معینی راه حل انتخاب می‌شود. تصمیم‌گیری به معنی برگزیدن یک راه از بین دو یا چند راه حل برای انجام عمل است.

تصمیماتی که در سطح‌های مختلف سلسله مراتب سازمانی گرفته می‌شود هم از نظر نوع و هم از نظر محتوی باهم تفاوت دارند. در سطح‌های بالا استراتژیها مطرح است. در سطح‌های وسط سلسله مراتب برنامه‌های اجرایی و عملیاتی است که مطمح نظر می‌باشد.

● **اطلاعات پایه و اساس تصمیم‌گیری است و این موضوع یعنی فرآیند جریان اطلاعات به عنوان جنبه‌ای از سازماندهی و مدیریت در سالهای اخیر مورد توجه بسیار قرار گرفته است. به گفته یکی از دانشمندان رشته مدیریت برای اخذ تصمیم خوب نود درصد (۹۰٪) اطلاعات و ده درصد (۱۰٪) الهام و بینش لازم است.**

● **بر مدیران، سرپرستان، کارشناسان و مسؤولان در سطحهای مختلف سلسله مراتب سازمانی است که در انجام وظایف خود صرفاً به تجارب خصوصی و بینش و درایت شخصی اکتفا ننمایند و از نوشته‌ها و یافته‌های علمی دیگران نیز در این زمینه استفاده کنند.**

توجه بسیار قرار گرفته است. به گفته یکی از دانشمندان رشته مدیریت برای اخذ تصمیم خوب نود درصد (۹۰٪) اطلاعات و ده درصد (۱۰٪) الهام و بینش لازم است. استاینر (Steiner) یکی دیگر از علمای مدیریت می‌گوید: «جریان اطلاعات همانند جریان خون برای حیات و سلامت هر واحد لازم است». باید توجه داشت که وضعیتهای مختلف تصمیم‌گیری، روشهای مختلفی را در اخذ تصمیم ایجاب می‌نماید. پاره‌ای مسائل و وضعیتها تصمیمات برنامه‌ای می‌خواهد برعکس پاره‌ای مسائل تصمیمات غیربرنامه‌ای لازم دارد. همچنین باید بین تصمیمات متخذه در شرایط اطمینان، شرایط مخاطره و شرایط عدم اطمینان تمایز قائل شد. تصمیمات برنامه‌ای تصمیماتی است که برحسب مقررات، عادت یا رویه گرفته می‌شود. اینگونه تصمیمات هم در مورد مسائل مهم و هم برای مسائل پیچیده به کار می‌رود.

به طور کلی در مورد مسائل جاری و روزمره سازمانها از تصمیمات برنامه‌ای استفاده می‌شود. اگر مسئله به اندازه‌ای کافی تکرار شود که بتوان برای آن خط مشی یا راه حلی تعیین

سرپرستان سطح‌های پائینتر که در خط مقدم عملیات قرار دارند با تصمیماتی که به فعالیت‌های مشخصی در چارچوب هدفها و خط‌مشی‌ها مربوط می‌شود سر و کار دارند.

مدیران، تحت شرایط مختلف تصمیمات گوناگونی اخذ می‌نمایند. هنگامی که یک شرکت تعاونی بخواهد موادی از اساستامه خود را تغییر دهد یعنی بخواهد در زمینه تغییر هدفها یا فعالیتهای اساسی خود یک رشته تغییرات یا اصلاحات را پیشنهاد یا عملی سازد باید بررسیهای گسترده‌ای انجام دهد و راههای مختلف را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد و با در نظر گرفتن همه اطراف و جوانب امر اخذ تصمیم نماید در حالی که نسبت به خرید یک دستگاه ماشین تحریر برای دفتر شرکت بررسی زیادی ضرورت ندارد. به همین ترتیب میزان اطلاعات مورد نیاز در زمینه تصمیمهای مختلف نیز متفاوت خواهد بود. در مواردی که تجربه و اطلاعات به میزان کافی وجود دارد اخذ تصمیم با اطمینان صورت می‌پذیرد. اطلاعات پایه و اساس تصمیم‌گیری است و این موضوع یعنی فرآیند جریان اطلاعات به عنوان جنبه‌ای از سازماندهی و مدیریت در سالهای اخیر مورد

● «جریان اطلاعات همانند جریان خون برای حیات و سلامت هر واحد لازم است».

● روی گرداندن از مسائل راه حل آن نیست. باید با مشکلات روبرو شد و آنها را با استفاده از فرصتها، امکانات و عوامل موجود حل کرد.

● اخذ تصمیم به هنگام روبرو شدن با مسائل و گزارش آن به مقامات بالاتر یا ارجاع آن به سطحهای پائین تر باید جنبه کاملاً عینی داشته و مقصود شانه خالی کردن از زیربار مسؤولیت نباشد. باید توجه داشت که ارجاع کار به زیردستان مدیر را از مسؤولیت مبرا نخواهد کرد و مسؤولیت نهائی با اوست.

● وسوسه قبول اولین راه حل اغلب مدیر را از یافتن راه حل باز می‌دارد. کشف راه‌های مختلف، امکان مقاومت در برابر وسوسه حل مسئله را به طور سریع افزایش می‌دهد و رسیدن به تصمیمی مؤثرتر را محتمل تر می‌سازد.

کرد باید در مورد آن از تصمیمات برنامه‌ای استفاده کرد. در مورد مسائل پیچیده و غامض که تعهدات عمده‌ای را در برداشته باشد و یا آثار تصمیماتی که در باب آنها گرفته می‌شود دامنه وسیع داشته نتایج مهمی به بار آورد همچنین در مورد تصمیمهایی که جدید باشد از تصمیمات غیربرنامه‌ای استفاده به عمل می‌آید. تصمیمات برنامه‌ای تا حدی آزادی مدیر را محدود می‌نماید زیرا سازمان به جای فرد تصمیم می‌گیرد ولی حسش اینست که وقت مدیر صرف تفکر و تصمیم‌گیری نسبت به مسائل کوچک و غیرمهم نمی‌شود و وقتش برای پرداختن به مسائل عمده‌تر و اساسی‌تر آزاد می‌شود.

تصمیمات غیربرنامه‌ای تصمیماتی هستند که با مسائل غیرعادی یا منحصر به فرد و غامض سر و کار دارند. هرگاه مسئله جنبه تکراری نداشته و یا آنقدر مهم باشد که برخورد خاصی

را ایجاد نماید باید با تصمیم غیربرنامه‌ای درصدد پیدا کردن راه حل برآمد.

اکثر مسائل عمده‌ای که مدیر با آن روبروست به اخذ تصمیم غیربرنامه‌ای نیاز دارد. خط‌مشی‌ها، مقررات و ضوابط مکوب یا غیرمکوب سازمان، موجب تسهیل جریان تصمیم‌گیری می‌شود ولی اینگونه ضوابط و خط‌مشی‌ها در موارد حساس و مهم ناظر بر مورد نیست و مدیر باید از تصمیمات غیر برنامه‌ای استفاده نماید. در این زمینه‌ها شایان توجه است که هر چه فرد در سلسله مراتب سازمانی بالا می‌رود قدرت اخذ تصمیمات غیربرنامه‌ای اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. مدیر تصمیماتی را در زمان حال برای کارهایی که در آینده باید انجام شود و هدفهایی که باید به دست آید اخذ می‌کند.

همه تصمیمات مهم جنبه‌های ناشناخته‌ای دارد و پیش‌بینی دقیق عواقب آنها کاری بس

دشوار است. در عین حال آنچه مدیران با آن سروکار دارند همین تصمیمات مهم است.

مدیران کارآمد سعی نمی‌کنند هر مسئله یا مشکلی را که از طرف زیردستان نزد آنها می‌آید و یا از جانب رؤسای مافوق به آنها داده می‌شود حل کنند بلکه سعی آنها بر اینست که وقت و انرژی خود را برای مسائل ننگه دارند که حقیقتاً توان و قدرت آنها را طلب می‌نماید. در اکثریت قریب به اتفاق موارد یک مدیر یا سرپرست شایسته و کاردان فقط به حل مسائل و مشکلاتی می‌پردازد که حل آنها از عهده مقامات پائینتر بر نمی‌آید. البته نوع مسائل و فرصتهایی که مدیران در راه حل مسائل برای کار بر روی آنها انتخاب می‌کنند تحت تأثیر ارزشهایی که آنها برای امور قائلند و جهان‌بینی خاص آنها قرار دارد.

مهارت یا تخصص مدیر نیز عامل دیگری است که هم در نحوه روبرو شدن او با مسائل و هم در انتخاب راه حل مناسب و استفاده از فرصتها در این راه اثر مستقیم دارد. مدیران و سرپرستان باید نسبت به وجود مسائل در واحدهای تحت سرپرستی خود حساس باشند و سعی کنند هر مسئله یا مشکلی را در همان مراحل اولیه تکوین حل کرده از بین ببرند و توجه داشته باشند که روی گرداندن از مسائل راه حل آن نیست. باید با مشکلات روبرو شد و آنها را با استفاده از فرصتها، امکانات و عوامل موجود حل کرد. یکی از دانشمندان رشته مدیریت به نام ویلیام پوندز (William Pounds) شرایط یا وضعیتهایی که وجود مسئله احتمالی را به مدیر گوشزد می‌نماید چنین توضیح می‌دهد:

۱- انحراف از برنامه تعیین شده مانند مواقعی که نیل به هدفها آنگونه که مورد انتظار بوده عملی نشود یا فی‌المثل میزان فروش از آنچه پیش‌بینی شده کمتر باشد.

۲- انحراف از تجربیات یا وضع گذشته مانند مواقعی که یک الگوی عملکرد قبلی شکسته می‌شود و مثلاً هزینه‌های ناگهان افزایش می‌یابد یا کیفیت کالای تولیدی تنزل پیدا می‌کند.

۳- هنگامی که دیگران وجود مسائلی را به مدیر

خاطر نشان می‌سازند مثلاً خریداران از تأخیر در تحویل کالا شکایت دارند یا مدیران سطح بالا استانداردهای جدیدی را برای کالاها و فعالیتهای واحد تعیین می‌نمایند.

۴- هنگامی که رقبا پیشی می‌گیرند که در این صورت عمکرد آنها می‌تواند راه حل مسئله باشد یا سازمان رقیب ممکن است روش عملیاتی جدیدی پیش گرفته باشد و به این ترتیب مدیر مجبور شود روشهای عملیاتی سازمان یا شرکت یا اداره خود را مورد ارزیابی و تجدید نظر قرار دهد.

به طور کلی می‌توان گفت که جریان پی بردن به مسائل سازمان به صورت غیررسمی امری بینشی بوده و در این راه باید از کانالهای ارتباطات غیررسمی استفاده نمود. مدیران با سیاست و آگاه در اکثر موارد و پیش از وقوع یک حادثه یا پیش آمدن مشکل از راه ارتباطات غیررسمی و بینشی به وجود مشکل و یا قریب‌الوقوع بودن آن پی می‌برند. البته وضعیتی که مدیر با آن روبرو می‌شود همیشه مشخص نیست و معلوم نیست آیا جریان نمایانگر یک مسئله است یا یک موقعیت برای اصلاح و پیشرفت.

در بسیاری موارد مشاهده شده است که فرصتهای از دست رفته مسائلی را برای سازمانها ایجاد کرده است مضافاً اینکه اغلب در حین کشف مسئله فرصتهایی برای حل آن و بهبود وضعیت بدست آمده است. از آنجاست که عده‌ای را عقیده بر اینست که «در دل هر مسئله فرصتی هست».

مسئله چیزی است که قدرت سازمان را در نیل به هدفهای خود متزلزل می‌نماید و فرصت چیزی است که جریان نیل به هدفها را تقویت کرده و گاهی وسیله و یا احتمال فراتر رفتن از هدفها را نیز فراهم می‌آورد.

هیچ مدیری نمی‌تواند همه مسائلی را که روزانه در جریان کار پیش می‌آید به تنهایی حل کند. بنابراین یکی از فعالیتهای مدیران و سرپرستان باید این باشد که با توجه به اولویت مسائل آنها را دسته‌بندی کنند و یا زمینه فکری برای این کار در خود ایجاد کرده باشند مسائل

برخوردارند با نادیده گرفتن آنها حذف می‌شوند یا باید آنها را برای حل به مقامات پائین تر ارجاع نمود. هرگاه یکی از این مسائل به صورت حاد درآید به سطوح بالاتر فهرست انتقال می‌یابد.

۳- آیا این تصمیمی است که من باید بگیریم؟ هنگام برخورد با یک مسئله مدیر باید تعیین کند که آیا مسؤلیت اخذ تصمیم به عهده اوست یا خیر؟ یک قاعده کلی در این زمینه اینست که هر چه تصمیم نزدیکتر به منشاء مسئله یا جایی که مشکل از آنجا سرچشمه گرفته اتخاذ شود بهتر است.

نتیجه عملی قاعده مزبور اینست که هر چه ممکن باشد مسائل کمتری به رده‌های بالا می‌رود و مسائل بیشتری به سطحهای پائین سلسله مراتب ارجاع می‌شود.

کسانی که به منشأ مسئله نزدیکترند معمولاً برای چگونگی برخورد با آن و تصمیم‌گیری در موقعیت و شرایط بهتری هستند. اخذ تصمیم به هنگام روبرو شدن با مسائل و گزارش آن به مقامات بالاتر یا ارجاع آن به سطحهای پائین تر باید جنبه کاملاً عینی داشته و مقصود شانه خالی کردن از زیر بار مسؤلیت نباشد. باید توجه داشت که ارجاع کار به زیردستان مدیر را از مسؤلیت مبرا نخواهد کرد و مسؤلیت نهایی با اوست.

در مواردیکه مسئله با روشها و سیاستهای کلی سازمان ارتباط پیدا می‌کند یا بر بخشها و فعالیتهای دیگر سازمان اثر دارد یا حل آن نیازمند اطلاعاتی است که در سطحهای بالاتر وجود دارد باید آن را برای یافتن راه حل به مقامات بالاتر گزارش داد زیرا به جهات و دلایل مختلفی که ماهیت مسئله روشنگر آنست و موضوع در چارچوب یکی از موارد مذکور در بالا و یا نظایر آن قرار دارد، مقامات بالاتر در موقعیت مناسبتری برای تصمیم‌گیری هستند و اگر مقامات پائین تر درباره چنین مسائلی اخذ تصمیم نمایند به علت نداشتن اطلاعات کافی، تصمیم غلط خواهند گرفت و چون موضوع حائز اهمیت می‌باشد جبران تصمیم غلط در اینگونه موارد نه آسان است و نه کم هزینه و



جزئی را برای حل به زیر دستان خود ارجاع نمایند.

هنگامی که مدیر با مسئله‌ای روبرو می‌شود باید به سؤالات زیر پاسخ دهد: ۱- آیا مسئله سهل و آسان است؛ (پاره‌ای از مسائل مشکل و راه حل آنها پرهزینه یا پر مخاطره می‌نماید) در مورد مسائل مهم یا جزئی تصمیم سریع به جا بوده و قابل دفاع است زیرا حتی اگر معلوم شود تصمیم غلطی گرفته شده اصلاح آن نسبتاً سریع و کم هزینه خواهد بود.

مدیر کارآمد در حل مسائل از فنون تصمیم‌گیری رسمی استفاده می‌نماید و به همه مسائل به یک صورت نگاه نمی‌کند. با توجه به ابعاد مسئله راه حل متناسب پیش می‌گیرد. مدیری که به همه مسائل یکسان توجه می‌کند کار کمی می‌تواند انجام دهد.

۲- آیا مسئله خود به خود حل می‌شود؟ پاره‌ای از مسائل وقت‌گیر که از اولویت کمتری هم

گاهی حتی غیرممکن خواهد بود.  
**مراحل تصمیم‌گیری - فرآیند**  
تصمیم‌گیری شامل مراحل زیر است:

۱- تعیین مسئله - حل یک مسئله هنگامی میسر است که آن مسئله برای حل شناسایی و تعیین شده باشد. اولین کار مدیر اینست که به دنبال عواملی باشد که ممکن است مسئله را ایجاد کرده باشند یا به عنوان راه حل نهائی مناسب تشخیص داده شوند.

بررسی در این زمینه سه جنبه دارد: اول تعریف مسئله که برخلاف تصویری که غالباً وجود دارد کار آسانی نیست و نیاز به اطلاعات کافی و بینش خاص دارد.

در بسیاری موارد مسئله به روشنی مشخص نیست. وظیفه مدیر است که هرگونه ابهامی را در تعریف مسئله از میان بردارد. گاهی بخشی از ابهامها در تعریف مسئله بدین دلیل پیش می‌آید که حوادث و موضوعاتی که توجه مدیر را جلب می‌نمایند ممکن است آثار مشکلی مهمتر و اساسی‌تر باشند. گاهی آنچه به عنوان مسئله خودنمایی می‌کند در حقیقت مسئله نیست بلکه یک فرصت برای اصلاح است مثلاً اگر تعداد استعفاها در سازمان رو به افزایش باشد ولی افرادی که استعفا می‌دهند کسانی باشند که طرز کارشان رضایت‌بخش نبوده و بتوان به راحتی برای آنان جانشین پیدا کرد در این صورت استعفا نشان دهنده یک مسئله نیست بلکه نمایانگر یک فرصت برای بهبود و اصلاح محیط کار است.

در بررسیهای مربوط به تعیین مسئله باید این موضوع روشن شود که ابعاد مسئله چیست و حل آن چه تفاوتی در وضعیت موجود ایجاد خواهد کرد. چه قسمتهائی را باید حل کند و برای حل چه قسمتهائی از مقامات بالاتر استفاده نماید. بسیاری مسائل از عوامل چندی تشکیل یافته و مدیر یا سرپرست احتمالاً نمی‌تواند راه حلی پیدا کند که برای همه آنها کارساز باشد و باید بین آنچه اصطلاحاً «بایسته‌ها» خوانده می‌شود با آنچه «شایسته‌ها» عنوان داده شده تفاوت و تمایز قائل شود و مبنائی برای پیشنهاد

قید و بندهای مربوط به زمان و هزینه، مسائل روانی، اجتماعی، سیاسی و مقررات دست و پاگیر نباید مانع یافتن و پیشنهاد راه‌حلهای مختلف شود.

وسوسه قبول اولین راه حل اغلب مدیر را از یافتن بهترین راه حل باز می‌دارد. کشف راه‌حلهای مختلف، امکان مقاومت در برابر وسوسه حل مسئله را به طور سریع افزایش می‌دهند و رسیدن به تصمیمی مؤثرتر را محتمل‌تر می‌سازد. هیچ تصمیم عمده‌ای نباید قبل از کشف چند راه حل اخذ شود. حل بسیاری مسائل به راههای خلاقانه و بدیع نیازمند است. نوآوری در اینگونه موارد از ارزش و اهمیتی خاص برخوردار است.

۳- تجزیه و تحلیل راه‌حلهای - پس از آنکه مجموعه‌ای از راه‌حلهای کشف شد مدیر باید به بررسی و تجزیه و تحلیل عوامل کمی و کیفی هر کدام از آنها بپردازد. نتایج و پی‌آمدهای محتمل هر یک از آن راه‌حلهای را بسنجد و تأثیر آنها را بر سازمان و آنچه با آن در ارتباط قرار دارد ارزیابی نماید. برای این کار می‌تواند از دو معیار زیر استفاده کند:

۱- هر راه حل با توجه به هدفها و منابع سازمان تا چه اندازه به واقعیت نزدیک است؟  
۲- هر راه چه اندازه به حل مسئله کمک می‌کند محاسن و معایب هر کدام چیست؟

راه حل باید با توجه به هدفها و منابع سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد. یک راه حل ممکن است در ابتدا منطقی به نظر برسد ولی پس از بررسی اطراف و جوانب امر و عوامل مورد نیاز برای اجرای آن این نتیجه به دست آید که قابل اجرا نمی‌باشد. چنین راه حلی ارزش ندارد.

اجرا و تعقیب پاره‌ای از راه‌حلهای مسائلی بوجود می‌آورد که باید در این مرحله از تصمیم‌گیری مورد توجه واقع شود. باید میزان علاقه زبردستان را برای اجرای تصمیمات و آثار تبعی عدم اجرا، یا اجرای با اکراه و اجرای با علاقمندی را مورد بررسی قرار داد. در تصمیم‌گیری، هر اندازه میسر باشد باید مجریان تصمیمها را دخالت داد. برخورد کسانی که باید تصمیمات را ملاً اجرا کنند با تصمیمات متخذه اثر فراوانی در موفقیت یا عدم موفقیت راه حل



و ارزیابی راه حل بدست آورد. اگر راه حل، قدرت برطرف کردن مشکل و هموار کردن راه برای نیل به هدف را داشته باشد، راه حل موفقیت آمیزی است. مسائل فوری و آنی در اکثر موارد نشانگر مشکلات آتی است و اغلب با یک اقدام به موقع می‌توان از آن جلوگیری کرد.

جنبه سوم تشخیص علل است یعنی مدیر باید برای حل مسئله اصلی و اساسی فرضیه‌هایی درباره علل بوجود آورنده آن فرموله کند و تنها به شمردن آثار و علائم مسئله اکتفا ننماید. کشف و بررسی علتهای بیش از معلولها حائز اهمیت می‌باشد.

۲- بازشناسی و تعیین راههای مختلف حل مسئله - مدیر باید سعی نماید راه‌حلهای بادوام، ماندنی و واقع بینانه کشف و پیشنهاد نماید. در این جریان فشارهای متنوع،

پیشنهادی دارد. در تصمیماتی که با وظایف و مسؤولیتها و فعالیتهای واحدهای سازمانی دیگر تماس پیدا می‌کند باید با مدیران و سرپرستان آن واحدها پیش از اخذ تصمیم مشورت به عمل آید. در تصمیماتی که ممکن است بر رقبای اثر بگذارد باید واکنشهای احتمالی آنها مورد ارزیابی قرار گیرد و این واکنشها و آثار احتمالی آنها بر سازمان در محاسبات و سنجش راه حلها منظور گردد. مخاطرات و عدم اطمینانهای بالقوه باید مد نظر باشد.

در تجزیه و تحلیل یا ارزیابی راه حلها به طور کلی از سه روش استفاده می‌شود:

۱- استفاده از دانش، تجربه و قضاوت مدیر  
۲- آزمایش راه حل به صورت محدود در یک واحد کوچک سازمانی یا برای زمانی کوتاه و مشخص و سنجش آثار و نتایج آن که بر هزینه و وقت گیر است.

۳- پژوهش و تجزیه و تحلیل به ترتیبی که در بالا به طور اختصار به آن اشاره شد.

۴- انتخاب راه حل رضایت بخش - مدیر از میان راه حل‌های مختلف پس از بررسیها و ارزیابی‌ها یک راه حل را انتخاب می‌نماید. راه حلی که سرانجام انتخاب می‌شود راه حلی است بر مبنای میزان دانش و مهارت مدیر، میزان اطلاعات قابل دسترسی مدیر و قضاوت وی. این راه در اکثر موارد نمایانگر مصالحه میان عوامل گوناگونی است که مورد بررسی قرار گرفته است.

برای اجرای صحیح تصمیم باید دستورات مناسب از جانب مدیر یا سرپرست صادر شود. در مواردیکه تصمیم اساسی و کلی باشد قبل از اجرا باید از برنامه‌های آموزشی برای تعلیم مجریان استفاده به عمل آید؟ مدیر باید اجرای تصمیم و عملیات مربوط به آن را بودجه‌بندی کند یا برنامه زمان‌بندی عملیات را پایه‌ریزی نماید. بدین ترتیب برای هر پروژه که حاصل و نتیجه تصمیم متخذه می‌باشد زمان و بودجه لازم تخصیص داده می‌شود و خود همین امر امکان سنجش پیشرفت کار و درجه موفقیت یا عدم موفقیت تصمیم را به طور نسبتاً دقیق فراهم می‌آورد.

● سیستم کنترل ضمن آزاد گذاشتن مجریان در عملیات اجرایی، باید طوری پایه‌گذاری شود که عدول از اجرای دقیق تصمیم و دستورالعملهای مربوط به آن را آشکارا به خوبی منعکس نماید. غرض از برقراری چنین سیستمی نباید کنترل فعالیتهای کارمند یا مجری امر باشد بلکه باید هدف از آن اجرای صحیح، یکنواخت و هم آهنگ تصمیم متخذه، بر ملا کردن مسائل و مشکلات اجرایی، مشخص نمودن نیاز به برنامه‌های آموزشی، احتمالاً ضرورت تجدید نظر در تصمیم متخذه و نظایر آن باشد.

● در تصمیم‌گیری، هر اندازه میسر باشد باید مجریان تصمیم‌ها را، دخالت داد. برخورد کسانی که باید تصمیمات را ملاً اجرا کنند با تصمیمات متخذه اثر فراوانی در موفقیت یا عدم موفقیت راه حل پیشنهادی دارد.

● خطای مکرر مدیران در این است که تصور می‌کنند هنگامی که تصمیمی اتخاذ شد، عمل خود به خود به دنبالش می‌آید. در حالی که چنین نیست و اگر تصمیم خوبی اخذ شود ولی زیردستان و مجریان مایل یا قادر به اجرای آن نباشند، تصمیم مؤثر نخواهد بود.

آن باشد. خطای مکرر مدیران در اینست که تصور می‌کنند هنگامی که تصمیمی اتخاذ شد، عمل خود به خود به دنبالش می‌آید در حالی که چنین نیست و اگر تصمیم به خوبی اخذ شود ولی زیردستان و مجریان، مایل یا قادر به اجرای آن نباشند، تصمیم مؤثر نخواهد بود. اعمالی که برای اجرای یک تصمیم باید انجام شود نیاز به هدایت دارد که باید حتی‌المقدور به صورتی اصولی و بدون مداخله مستقیم در فعالیتهای روزمره کارمندان و مجریان صورت پذیرد.

مدیر پس از طی مرحله انتخاب، باید اجرای کارهای خاص آن یعنی عملیات اجرایی را به دیگران واگذار نماید. البته باید برای حصول اطمینان نسبت به اجرای صحیح تصمیم متخذه سیستم کنترل برقرار شود و لااقل رویه معینی برای گزارش‌گیری دوره‌ای برقرار گردد. سیستم کنترل ضمن آزاد گذاشتن مجریان در عملیات اجرایی، باید طوری پایه‌گذاری شود که عدول از اجرای دقیق تصمیم و دستورالعملهای مربوط به آن را آشکارا به خوبی منعکس نماید. غرض از برقراری چنین سیستمی نباید کنترل فعالیتهای کارمند یا مجری امر باشد بلکه باید هدف از آن اجرای صحیح، یکنواخت و هم آهنگ تصمیم متخذه، بر ملا کردن مسائل و مشکلات اجرایی، مشخص نمودن نیاز به برنامه‌های آموزشی، احتمالاً ضرورت تجدید نظر در تصمیم متخذه و نظایر