



انواع تصمیم‌گیری و مبانی آن

نویسنده: ای. سی. ایر

مترجم: دکتر غلامعلی سرمد

تصمیم‌گیری از هر نوعی که باشد، قدرت قضاوت مدیران در آن نقش اساسی دارد. به علاوه، تقسیم بلندی انواع تصمیم‌ها بر حسب رده‌های مدیران نوعی قرار داد است، زیرا در واقع هر مدیری در هر رده‌ای که قرار داشته باشد، ممکن است گاه تصمیم بی برنامه بگیرد، چرا که شرایط محیطی در هر نوع تصمیم‌گیری دخالت دارد. افزون بر این، چون «محیط هم آن چه را در درون سازمان وجود و جریان دارد، و هم آن چه را در خارج از سازمان باشد شامل می‌شود، به سادگی می‌توان پی برد که تصمیم‌گیری چه اندازه پیچیده است.

اتخاذ می‌شود و به طور معمول مدیران رده‌میان‌ی بیش از بقیه در آن دخالت دارند. ۲- تصمیم‌گیری در زمینه مسائل اجرایی که به نتایج فوری منجر می‌شود و علی‌الوصول مسئولیت اتخاذ آن بر عهده مدیران اجرایی یا رده پایین است. به عنوان نمونه هایی از این تصمیم‌ها می‌توان به انتقال کالا از انبار، برقراری تماس با مشتریان، کنترل اعتبارات در شرایط عادی، و امثال آن اشاره کرد.

سطوح یاد شده را می‌توان به اختصار به کمک شکل نشان داد:

به طوری که شکل نشان میدهد، شایسته است از اجرای هر تصمیم بازخورد دریافت کنیم تا بتوانیم با میزان اثر بخشی آن آشنا شویم و به این ترتیب بتوانیم نسبت به ادامه اجرای آن تصمیم یا تغییر دادن قسمتی از

زیرا ادامه حیات سازمان و اهمیت و عظمت آن مهمترین و «حیثه» سازمان محسوب می‌شود.

از جمله این گونه تصمیم‌گیری‌ها می‌توان به سرمایه‌گذاری و تعیین منابع تأمین بودجه برای این سرمایه‌گذاریها، انتخاب تولیدات یا خدمات سازمان و بازار یا بازارهای بالفعل یا بالقوه آن اشاره کرد. طبعاً، چنین تصمیم‌گیری‌هایی با مقادیر قابل ملاحظه‌ای بی‌اعتمادی همراه است و به همین دلیل عنوان دیگر آن تصمیم‌گیری استراتژیک است.

۲- تصمیم‌گیری درباره موضوعات میان مدت مانند سرمایه‌گذاری یک یا دو سال آینده ایجاد تأمین در تولیدات یا خدمات، برنامه‌ریزی برای بازاریابی و نظایر آن که به اهداف اجرایی تصمیم‌های مدیران رده بالا

به درستی می‌توان گفت که تمامی آن چه «مدیریت» خوانده می‌شود، در تصمیم‌گیری خلاصه می‌شود، ضمن این که تفویض اختیار و مسئولیت نیز می‌تواند بخشی از همین قضیه (تصمیم‌گیری) باشد. از این رو، لازم است فرآیند تصمیم‌گیری و سطوح مختلف آن مورد بررسی قرار گیرد. البته شایان یادآوری است که متخصصان درباره تقسیم تصمیم‌گیری به درجات یا سطوح متعدد اتفاق نظر ندارند، اما از مجموع آن چه در این زمینه نوشته‌اند، می‌توان به نتایج زیر رسید:

۱- تصمیم‌گیری مرتبط با موضوعات بلند مدت، یا مسائل و موضوعاتی است که تا سالها بعد سازمان مورد بحث تحت تأثیر آن خواهد بود. بی‌شک، این تصمیم‌ها را مدیران رده بالای سازمان اتخاذ می‌کنند.

آن تصمیم بگیریم. در غیر این صورت، احتمال توفیق ما در اتخاذ نخستین تصمیم ضعیف خواهد بود.

گاه‌های اساسی تصمیم‌گیری

هر گاه مدیران یا سرپرستان تصمیماتی اتخاذ می‌کنند و در آن با شکست مواجه می‌شوند، دلایلی برای عدم موفقیت خود اظهار می‌دارند که نداشتن آگاهی کامل نسبت به موضوع یا شرایط و واقعیات، بروز مشکل در انتخابات یا استخدام افراد ناصحیح، کمبود وقت برای ملاحظات اساسی، و امثال آن نمونه‌هایی از این استدلالها است، حال آن که در اغلب موارد نبود جرأت یا شهامت، یا کمبود اعتماد به نفس، در نظر نگرفتن جنبه‌های مختلف موضوع از همه جهات، ناتوانی در پیش بینی حوادث غیر منتظره از بزرگترین دلایل این عدم توفیق است.

با این حال، عنایت به موارد و مطالبی که در زیر می‌آید، می‌تواند تصمیم‌گیری را با توفیق زیادتری مواجه سازد:

۱- تعیین هر چه دقیق‌تر مسأله یا مشکل و تعریف حدود و جوانب آن. به بیان دیگر، بررسی جزئیات متعدد مسأله و اطمینان از این که تمامی نکات اساسی مورد توجه قرار گرفته است.

۲- تعیین رابطه مستقیم و اثر بخش تصمیمی که اتخاذ می‌شود با مسأله مورد نظر.

۳- تجزیه مسأله به اجزای تشکیل دهنده آن تا بتوان هر جزء را به دقت بررسی کرد.

۴- بررسی منابع موجود یا منابعی که می‌توان برای حل مشکل از آن استفاده کرد.

۵- پیدا کردن راه‌های هر چه بیشتر برای مسأله یا هر جزء آن.

۶- آزمایش جالب‌ترین و کارآمدترین راهی که به نظر می‌رسد مشکل را حل کند و

شایسته است از اجرای هر تصمیم بازخورد دریافت کنیم تا بتوانیم با میزان اثر بخشی آن آشنا شویم و به این ترتیب بتوانیم نسبت به ادامه اجرای آن تصمیم یا تغییر دادن قسمتی از آن تصمیم بگیریم. در غیر این صورت، احتمال توفیق ما در اتخاذ نخستین تصمیم ضعیف خواهد بود.



۱- تصمیم‌گیری برنامه ریزی شده

۲- تصمیم‌گیری بی برنامه

هم تجربه و هم تحقیق نشان می‌دهد که هر چه تعداد تصمیم‌های گروه اول بیشتر باشد، به نفع مدیر و سازمان است. در واقع، چنین تصمیم‌هایی تقریباً براساس راه‌های از پیش تعیین شده استوار است و به طور معمول در شرایط عادی از آن استفاده می‌شود. به علاوه، این نوع تصمیم‌گیری در حد مدیران رده‌های پایین و میانی است، زیرا به طور عمده جنبه اجرایی دارد.

بر عکس، تصمیم‌گیری بی برنامه به قضاوت فوری و توان اداره مدیر بستگی دارد ضمن این که با مقادیری خطر (ریسک) همراه است. به این دلیل، معمولاً آن را در حد مدیران میانی و رده‌های بالا می‌دانند، زیرا هم خطر پذیری شان بیشتر است و هم در برابر سازمان و جامعه قدرت

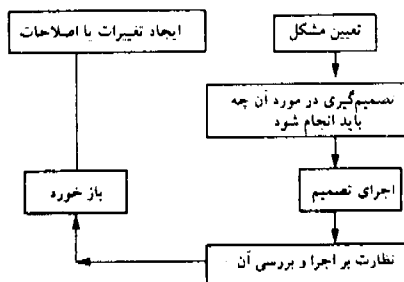
در عین حال کمترین تأثیر سوء را داشته باشد.

۷- تعیین مناسبترین و کم خطرترین راه حل به دست آمده.

۸- اجرای تصمیم و اصلاح مسیر آن همزمان با پیشرفت کار.

بی شک در همه جا و همه حال نباید لزوماً از تمامی این مراحل پیروی کرد، هر چند هر یک از اینها بخش مهمی از تصمیم‌گیری را انجام می‌دهد.

از طرف دیگر، تصمیم‌گیری را می‌توان به دو مقوله زیر تقسیم کرد:



تصمیم‌گیری را می‌توان به دو مقوله زیر تقسیم کرد:

۱- تصمیم‌گیری برنامه ریزی شده

۲- تصمیم‌گیری بی برنامه

هم تجربه و هم تحقیق نشان می‌دهد که هر چه تعداد تصمیم‌های گروه اول بیشتر باشد، به نفع مدیر و سازمان است. در واقع، چنین تصمیم‌هایی تقریباً براساس راه‌حل‌های از پیش تعیین شده استوار است و به طور معمول در شرایط عادی از آن استفاده می‌شود. به علاوه، این نوع تصمیم‌گیری در حد مدیران رده‌های پایین و میانی است، زیرا به طور عمده جنبه اجرایی دارد.

پاسخگویی زیادتری دارند. مورد اخیر زمانی ضرورت پیدا می‌کند که تصمیم اتخاذ شده به نتیجه مطلوب نرسد.

با این حال، تصمیم‌گیری از هر نوعی که باشد، قدرت قضاوت مدیران در آن نقش اساسی دارد. به علاوه، تقسیم بندی انواع تصمیم‌ها بر حسب رده‌های مدیران نوعی قرار داد است، زیرا در واقع هر مدیری در هر رده‌ای که قرار داشته باشد، ممکن است گاه تصمیم بی برنامه بگیرد، چرا که شرایط محیطی در هر نوع تصمیم‌گیری دخالت دارد. افزون بر این، چون «محیط هم آن چه را در درون سازمان وجود و جریان دارد، و هم آن چه را در خارج از سازمان باشد شامل می‌شود، به سادگی می‌توان پی برد که تصمیم‌گیری چه اندازه پیچیده است.

مع هذا هر چه تصمیم‌گیری به رده‌های پایین‌تر سازمان مربوط باشد، زیان احتمالی ناشی از تصمیم غلط کمتر است، زیرا افراد و امکانات کمتری مشمول آن قرار می‌گیرند. البته معمولاً گفته می‌شود که «تصمیم‌ها به واقع در پایین‌ترین مراحل سلسله مراتب سازمانی اتخاذ می‌شود».

همچنین، معمولاً می‌شنویم که «افراد عادی سازمان در مواقع متعدد قدرتی فراتر از مدیر آن دارند» اما باید دانست که این امر به شرایط زمانی و مکانی، نوع سازمان و ترکیب اعضای تشکیل دهنده آن بستگی دارد. برای مثال، اگر سازمان حول کارهای فنی و کارشناسی بچرخد، کارشناسان

چه بیشتر کارکنان. رعایت موارد ۳ و ۴ موجب می‌شود که روحیه شاد و راضی، همراه با احساس تعلق کارکنان نسبت به محیط کار، در مشارکت آنان در تصمیم‌گیری، و نیز در حسن اجرای آن، تأثیر مثبت داشته باشد. به علاوه، چنین روشی نشانه دموکراسی است، و تقریباً همه تحقیقات نشان می‌دهد که هر چه سازمان مردمی‌تر (دموکراتیک‌تر) باشد، کارآیی آن بیشتر خواهد بود. بی شک تصمیم‌گیری صحیح به کارآیی زیادتر، به رضایت خاطر بیشتر، و رضایت خاطر به اتخاذ تصمیم در شرایط عاری از فشار روانی منتهی می‌شود.

۵- ندادن اجازه به زیر دستان برای دخالت دادن خواسته‌های انفرادی در اتخاذ تصمیم. طبیعی است که انسان نمی‌تواند نفع طلب و خود مدار نباشد. لذا، به طور طبیعی باید انتظار داشت که در تصمیم‌گیریها این عامل دخالت کند. لذا شایسته است مدیران ضمن استفاده از آرای دیگران، متوجه این نکته باشند و اسیر پرتگاهی به نام «نفع‌طلبی» یا «جانبداری» نشوند. مخصوصاً، خطر هنگامی شدید است که مسأله تصمیم‌گیری پیرامون موضوعات بلند مدت مطرح باشد. در چنین شرایطی، شایسته است مدیران با احتیاط زیادتری با همکاران مشورت کنند، یا لاقلاً با کسانی به رایزنی بپردازند که به تجربه ثابت شده نفع عمومی را بر نفع شخصی ترجیح می‌دهند.

صفی (اجرایی) تصمیمات واقعی را خواهند گرفت و مدیران ناچارند تابع نظرات آنها باشند. مگر آن که خود مدیران بسیار با تجربه و متخصص باشند. با این همه، چون معمولاً عوامل اجرایی، (کارکنان رده پایین یا صفی) بخش اعظم هر تصمیم را اجرا می‌کنند، شاید بهتر باشد گفته شود که ضمانت اجرایی تصمیمات به همین افراد باز می‌گردد.

با توجه به آن چه در سطرهای اخیر بیان شد، معمولاً به مدیران توصیه می‌شود پیش از اتخاذ تصمیم‌های با برنامه، نکاتی نظیر آن چه را در زیر می‌آید، مورد توجه قرار دهند:

۱- تشکیل شورای مشورتی در داخل سازمان با عضویت نمایندگان واقعی هر یک از گروه‌ها یا واحدهای آن سازمان. به این ترتیب، کارگزینی، حسابداری، خدمات، تولید، توزیع و مانند آن در شوراهای عضویت خواهند داشت، و چون این اعضاء را خودشان انتخاب می‌کنند، نسبت به اجرای تصمیمها رغبت زیادتری نشان خواهند داد.

۲- استفاده از مشاوران خارج از سازمان برای اتخاذ تصمیمهای خاص، در صورتی که این مشاوران کاملاً قابل اطمینان و در کار خود متخصص باشند.

۳- توجه به شرایط مادی محیط کار برای حفظ روحیه کارکنان و درحد هر چه بالاتر.

۴- توجه به شرایط و روابط عاطفی و انسانی محیط کار برای جلب رضایت هر

اجتماعی، اقتصادی خود بر حسب اهداف اصلی هر یک از انواع تعاونیها متغیر و متفاوت می باشد که در اینجا برای شفافتر شدن انواع تعاونیها را بر حسب اهداف اصلی می توان به رده های ذیل تقسیم نمود:

- ۱- تعاونیهایی که خود به عنوان نیرویی جبران کننده و یا مداخله کننده در مقابل نیروهای موجود در بازار قرار می گیرند نظیر تعاونیهای مصرف.
- ۲- تعاونیهایی که هدف اصلی آنها برآورده ساختن و یا حمایت از منافع معدودی از افراد می باشد نظیر تعاونیهای مسکن.
- ۳- تعاونیهایی که حداقل در تئوری تأمین کننده فرصت هائی برای نحوه کار و زندگی بخشی مهم از افراد جامعه می باشد.

بدیهی است برای این نوع به سادگی نمی توان نظیر و یا از قبیل نام برد بلکه این تعاونیها را باید بر اساس همان دیدگاه به وجود آورد و در واقع از همین جا نیز بحث ما یعنی شهرک تعاون مطرح می شود و عنوان شهرک تعاون در واقع فراهم کننده زمینه های تشکیل این نوع تعاونیها می باشد.

گرچه حوزه هایی را که می توان برای شهرک تعاون معرفی نمود دارای دامنه وسیعی می تواند باشد ولی حوزه هایی نظیر کشاورزی، مصرف خانوار، مسکن سازی، حمل و نقل، بهداشت، آموزش و پرورش، صنایع روستایی و... از جمله حوزه هایی هستند که شهرک تعاون می تواند در آن ایجاد تحول نماید و ابزار مناسبی برای آموزش و وسیله ای مطمئن برای توسعه اقتصادی اجتماعی باشد. اگر چه ممکن است حوزه های متعدد دیگری نیز وجود داشته باشد ولی در واقع نیازهای اساسی بخشی از افراد جامعه را می توان در آن مشاهده نمود.

در چارچوب حوزه های فوق الذکر اهداف مهم زیر را می توان تعقیب نمود:

- ۱- حساسیت به نیازها و خواسته های اعضا.
- ۲- بهره مندی از فن آوریهای پیشرفته و ایجاد ارزش افزوده.
- ۳- وسعت دادن پایگاه عضویت.
- ۴- مدیریت کارا و اقتصادی نمودن فعالیتها.
- ۵- رقابت کنترل شده.
- ۶- برنامه متمرکز آموزشی.
- ۷- تدارک خدمات ترویجی و برنامه های انتقال فن آوری.
- ۸- ایجاد بازار تضمین شده برای محصولات تولیدی.
- ۹- استقرار طبقه های پیشین و پسین در زنجیره تولید، پیشرفته و حمایت شده.
- ۱۰- بروز و ظهور مدیریت برتر.

و چنانچه خواسته باشیم، اهداف دهگانه فوق را در جهت ایجاد فرصت هایی برای تعاونیهایی در قالب شهرک تعاون بیان کنیم می توانیم فرصت های زیر را که بسیار نیز اساسی می باشند به عنوان مثال در زمینه کشاورزی به شرح زیر خلاصه نمائیم:

- الف - افزایش تولید محصولات کشاورزی
- ب - افزایش بهره وری
- ج - ایجاد اشتغال مولد
- د - ارتقاء سطح کار و زندگی
- ه - تأمین نهاده ها و حضور یافته های تحقیقاتی و نیز بازاریابی مؤثر محصولات
- و - ارتقاء صنعت و به ویژه صنایع تبدیلی و صنایع جانبی فرآوری و عمل آوری به منظور ایجاد ارزش افزوده

بدیهی است ترکیب فرصتهای فوق می تواند آمال و آرمان شهرک تعاون باشد. یعنی باید تعاونیهایی را به وجود آورد که فعالیت های تولیدی، بازاریابی، خلق

سیستم برتر فنی و اشتغال را در هم آمیزد و آنها را تلفیق و یکی نماید. طبعاً در این تعاونیها سیستم تحقیق، آموزش و ترویج نیز به عنوان بازوها و توسعه فعالیت های تلفیق شده از ضروریات ترکیب فرصتهای گفته شده خواهند بود که تعاونی انجام آن را با حساسیت کامل تقبل خواهد نمود.

به طور خلاصه آن که:

- ۱- شهرک تعاون، به مفهوم یکی کردن کلیه فعالیت های اقتصادی و اجتماعی در یک منطقه می باشد.
- ۲- شهرک تعاون به مزیت و یا مزیت های نسبی منطقه توجه می نماید.
- ۳- شهرک تعاون، مراحل تولید، بازاریابی، ایجاد ارزش افزوده را با هم می بیند و برای آنها اشتغال مولد را تعریف می نماید و بازگشت سرمایه را به نفع تولید کننده جهت توسعه فعالیت ها و در نتیجه توسعه منطقه مورد توجه عمیق قرار می دهد.
- ۴- شهرک تعاون، به دنبال کامل شدن زنجیره تولید با در نظر گرفتن شاخه های بالا دستی و پائین دستی می باشد.
- ۵- شهرک تعاون در بهینه کردن منابع با اهداف و فرصتهایی را که در این مقال به آن اشاره شد به همراه تجهیز منابع از شیوه خود اتکائی که بخشی از جوهره تعاونی و مشارکت اعضا که محور اصلی تعاونی و نظارت و مدیریت دموکراتیک که اصل مهمی در چارچوب اصول تعاونی می باشد کمال دقت را به خرج خواهد داد.

در پایان و برای این که به مفهوم شهرک تعاون کمک شده باشد ترجمه دو مقاله از کشور هند به نامهای (۱) مجتمع تعاونی اکلوچ (۲) اتحادیه تعاونیهای تولیدکنندگان محصولات، در شماره های حاضر و آتی ماهنامه از نظر تان می گذرد