

مفهوم و ماهیت تصمیم‌گیری

عباس مظاهری

تلقى شدند. علاوه بر سایمون، دانشمندان دیگری نیز مدیریت و تصمیم‌گیری را یکی و هم معنی تعریف کرده‌اند و مدیریت را چیزی جز تصمیم‌گیری ندانسته‌اند و معتقدند که کانون اصلی مدیریت را تصمیم‌گیری تشکیل می‌دهد و انجام وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی و یا کنترل، در واقع کاری جز تصمیم‌گیری درباره نحوه و چگونگی انجام این فعالیت‌ها نیست

(Drucker, peter, 1954, p.351)

بنا به تعریف، مفهوم اصلی در تصمیم‌گیری، وجود انتخاب و برگزیدن از میان شقوق مختلف است. پس تصمیم‌گیرنده، باید تصمیم بگیرد که از میان منابعی که در اختیار دارد، چه منابعی را انتخاب و از میان راه و روشهای مختلفی که برای

استفاده از این منابع در نیل به هدف وجود دارد، چه راه و طریقه خاصی را برگزیند. بدین ترتیب به تعریفی از استراتژی نیز می‌رسیم، بدین معنی که هر گاه تصمیم‌گیرنده برای رسیدن به هدف خاصی، از منابعی که در اختیار دارد به طریق خاص استفاده نماید، می‌توان گفت که او از یک استراتژی خاص استفاده کرده است. در نتیجه تصمیم‌گیری در این حالت به معنای انتخاب یک استراتژی از میان استراتژیهای موجود خواهد بود. (سعادت، اسفندیار، ۱۳۷۲ - ص ۱۴) بنا بر این، نتیجه می‌گیریم که برای نیل به هدف، تصمیم‌گیری لازم است شکل بگیرد و تصمیم‌گیرنده می‌بایست از میان استراتژی، استراتژیهای موجود، یکی را انتخاب کند و

مطالعه مفهوم و ماهیت تصمیم‌گیری، کار مشکل و حساسی است و این ناشی از ماهیت پیچیده آن می‌باشد. هنگامیکه می‌گوئیم تکلیف چیزی را معین کرده‌ایم، درباره موضوعی به توافق رسیده‌ایم، مسئله‌ای را حل و فصل کرده‌ایم، به نتیجه‌ای رسیده‌ایم، جواب پیدا نموده‌ایم، و... در تمامی این موارد منظورمان این است که تصمیمی اتخاذ شده است و با اتخاذ این تصمیم، جریان یا فرایندی به پایان رسیده و خاتمه یافته است. مشکل در این است که سرانجام و پایان یک فرایند را می‌توان شروع و آغاز

فرایندی دیگر تلقی کرد. در نتیجه نگریستن به تصمیم‌گیری از این زاویه، مانند قرار دادن یک آینه در مقابل آینه دیگر است... مانند زمانی است که تصمیم می‌گیریم که تصمیم بگیریم، مانند

اندیشیدن به اندیشیدن است، مانند این است که اراده کنیم که اراده داشته باشیم.

(Miller & Starr, 1967, p.21)

با آغاز دهه ۱۹۵۰ میلادی شاهد حرکت و فعالیت در زمینه ماهیت، فرایند و تئوری‌های تصمیم‌گیری هستیم که به مرور، شتاب محسوس و قابل ملاحظه‌ای به خود گرفته است. هر چند که مبحث تصمیم‌گیری همیشه از ابتدا به عنوان بخشی جدائی‌ناپذیر از مدیریت، در ادبیات مدیریت مطرح بوده است، لکن با تحقیق و تاکید هربرت سایمون و همکارانش در این خصوص، مدیریت و تصمیم‌گیری دو مفهوم مترادف

عقلانی است و در سطح خود آگاه انجام می‌گیرد، لکن علیرغم اهمیت جنبه‌های عقلانی در تصمیم، عوامل ناخود آگاه و همچنین جنبه‌های احساسی، عاطفی و غیرعقلانی نیز در تصمیم‌گیری، نقشی مهم و موثر دارند.

۳- در تصمیم‌گیری قصد و عمد وجود دارد، یعنی با اتخاذ تصمیم مشخصی به هدف مشخصی می‌رسیم. (سعادت، اسفندیار، ۱۳۷۲، ص ۱۰)

● اگر تعریف ریچارد دفت را از تصمیم بپذیریم که تصمیم انتخابی است که از میان گزینه‌های ممکن صورت می‌گیرد (Daft, P.707)

● تصمیم‌گیری گفت: یک راه از میان راه‌های مختلف است. (الوان، پیشین، ص ۱۷۷)

● تصمیم‌گیری عمل انتخاب بین دو یا چند گزینه است (Bedeian & Zammuto, 1991 p.638)

● تصمیم‌گیری فرایند شناسایی مسائل و فرصتها و سپس حل و فصل آنها می‌باشد. (Daft, p.708)

● تصمیم‌گیری فرایندی است که از طریق آن یک راه کار بعنوان راه حل برای مسئله‌ای مشخص انتخاب می‌شود. (Stoner & Wankel, 1986, p.159)

● تصمیم‌گیری عبارت است از فرایند گزینش مطلوبترین یا منطقی‌ترین شکل در حل یک مسئله یا در نیل به یک هدف. (غیبی، منوچهر، جلد اول، ۱۳۷۲، ص ۴۰)

عده‌ای از دانشمندان مدیریت معتقدند که به دلیل گستردگی، وسعت

به کار گیرد. کیفیت و ماهیت این عوامل محیطی خارج از کنترل سازمان و قدرت رقبا و ماهیت و شدت رقابت آنها با سازمان، از جمله عواملی است که موفقیت یا عدم موفقیت تصمیم‌گیرنده در نیل به هدف، به آن بستگی دارد. (همان مأخذ، ص ۱۵)

□ تعاریف تصمیم‌گیری

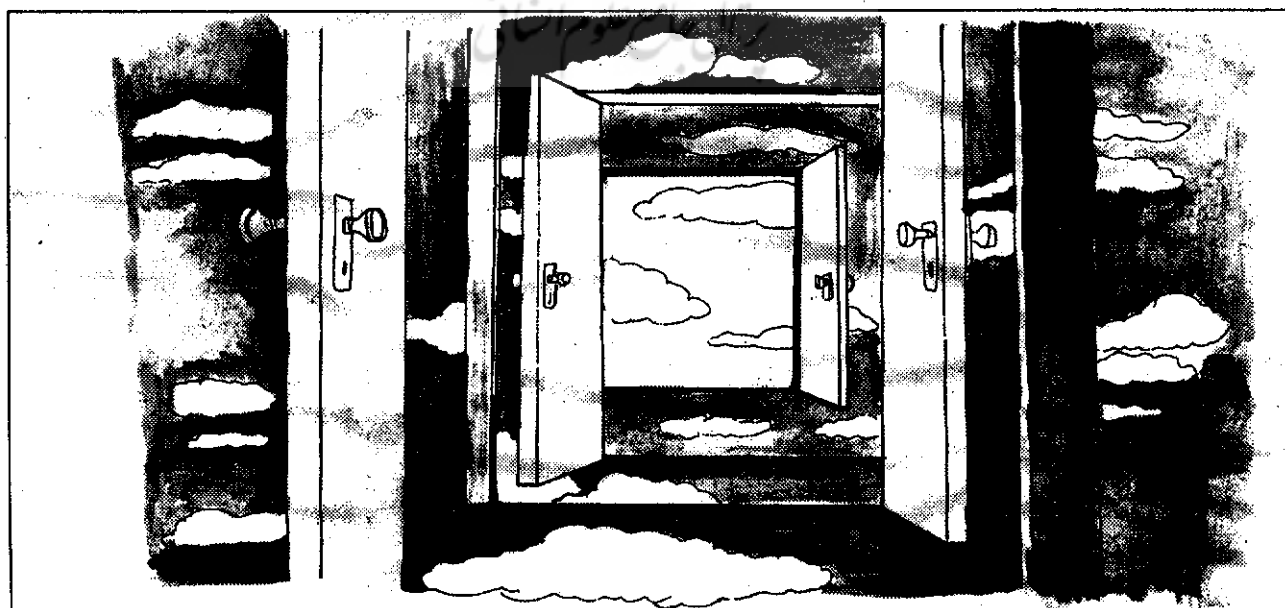
توجه و تمرکز بر تصمیم‌گیری و اهمیت آن در مدیریت در نیمه دوم قرن حاضر از سوی هربرت سایمون بعنوان یکی از معروف‌ترین نظریه پردازان دانش مدیریت صورت پذیرفت. به نظر وی، تصمیم‌گیری جوهر اصلی مدیریت است و حتی می‌توان مدیریت را مترادف با آن دانست.

در وادی عمل مدیریت با این امر درآمیخته است و مدیر در انجام تمامی وظایف خود ناگزیر به نوعی تصمیم‌گیری است. مدیر در برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و سایر وظایف، نیازمند به تصمیم‌گیری است به گونه‌ای که هیچ بخشی از فعالیت مدیریت را نمی‌توان بدون اتخاذ تصمیم، تصور کرد. (الوانی، سیدمهدی، ۱۳۷۱، ص ۱۴)

● تصمیم‌گیری را طریقه عمل و یا حرکت در مسیر خاصی که با تأمل و آگاهانه، از میان راه و روش‌های مختلف برای نیل به یک هدف مطلوب انتخاب شده است، تعریف می‌کنند، در این تعریف سه مفهوم اصلی وجود دارد:

۱- تصمیم‌گیری مستلزم انتخاب راهی از میان راههاست. یعنی اگر به جز یک راه، راه دیگری وجود نداشته باشد، بدیهی است که تصمیمی رخ نخواهد داد.

۲- تجزیه و تحلیلی که منجر به انتخاب راهی از میان راهها می‌شود،



(همان مأخذ - ص ۱۸۵)

فرایندی که به صورت یک انتخاب (تصمیم) و مجموعه کم و بیش دارای ساختاری از گزینه‌ها به تصمیم‌گیرنده ارائه می‌شود، فرایندی است تماماً درون‌زا یا معرفتی. انتخاب یک گزینه از میان مجموعه - گزینش -

به نحو مشابهی فرایندهای شناختی و معرفتی است.

این گزینش به هر صورت، درست قبل از بروز رفتار صورت می‌گیرد. از اینرو اجرای تصمیم یا انتخاب، حاصل ضرب جبری انتخاب، و انگیزه‌ای برای اقدام است که این هر دو برای انجام گرفتن اقدام، مورد نیاز می‌باشند. این انگیزه به محاسبه ذهنی تصمیم‌گیرنده در ارتباط با هزینه‌ها و سودهای مربوط و خطراتی که همراهند، بستگی دارد.

● از این نظرگاه و به پیروی از کوهن، مارچ و اولسن، تصمیم عبارت است از آمیزه ویژه‌ای از مسئله - گزینش - یا به عبارت دیگر انتخاب یک گزینه در یک وضعیت و موقعیت (Cohen, 1976, p.186)

● هریسون معتقد است که تصمیم عبارت است از؛ لحظه‌ای در فرایند مداوم ارزشیابی گزینه‌ها، برای رسیدن به هدف که در آن انتظاراتی که از مسیر خاص از اقدامات می‌رود، تصمیم‌گیرنده را وامی‌دارد، اقداماتی را برگزیند که نتیجه آن نیل به هدف را از هر اقدام دیگری محتمل‌تر می‌سازد. (Harrison, 1981, p.3)

● میتز برگ از تصمیم، تعریف دیگری ارائه می‌دهد. وی معتقد است که تصمیم عبارت است از نتیجه تعامل اشخاص و مسائل در یک زمینه و محیط معین. (Mintzberg, 1976, p.246)

ما این نکته را مسلم می‌انگاریم که تصمیم‌گیری حاصل انگیزش و پاسخی است به انگیزه‌های مهم و تقاضای یک محیط یا آنچه که موری (Murry) آنرا فشارها نامیده است. تصمیم‌ها مانند هر کار دیگر، اموری هستند که تصمیم‌گیرندگان، آنها را به مثابه کاری که باید انجام دهند، تجربه می‌کنند. شاید تمایز میان انگیزه‌هایی که تصمیم‌گیری را موجب می‌شوند مطلوب باشد، اما در این مرحله صرفاً به این نکته اکتفا می‌کنیم که کارها از کیفیتی تجویزی و دستوری برخوردار بوده و انگیزه‌های مهم صرفاً انگیزه‌هایی هستند که واکنش و پاسخی را می‌طلبند. (غیبی،

و تنوع وظایف مربوط به تصمیم‌گیری، که تحت همین عنوان طبقه‌بندی شده است، استفاده از یک تعریف ساده برای پدیده تصمیم‌گیری، به جای کمک به ایجاد نظم فکری، منجر به اغتشاش و بی‌نظمی بیشتر می‌شود. (سعادت، ۱۳۷۲، ص ۲۰)

چنانکه هریسون (Harrison)

می‌گوید؛ تصمیم یک نقطه بحرانی و مهم در جریانی از رویدادهاست، لحظه‌ای است در فرایندی مداوم. تصمیم‌ها هم از این جریان رویدادها نشأت می‌گیرند و هم بر آن اثر می‌گذارند. تصمیم‌ها گزینش‌هایی هستند از مسیر اقدامات، ولی خود اقدامات نیستند. تصمیم‌ها به اصطلاح درون‌آمها قرار دارند. تصمیم‌ها رویدادهای ذهنی یا معرفتی هستند که میان دروندادهای اطلاعاتی و بروندادهای رفتاری بعدی، واقع می‌شوند. تصمیم‌ها انتخاب‌هایی ضمنی و نهان و در واقع ترجیح‌هایی هستند که قبل و بعد از اقدام آشکار می‌آیند و به رغم زیرکانه بودن ترجیح‌های تصمیم‌گیرنده، تصمیم‌ها در عمل می‌توانند پیاده شوند یا نشوند. این امر به اوضاع و احوالی جدا از خود تصمیم بستگی دارد. (غیبی، منوچهر، ۱۳۷۲، ص ۱۸۱)

تصمیمات پیچیده، جریاناتی از فعالیت آشکار و نهان هستند که هم دارای محتوا و هم دارای الگو می‌باشند. مشخص کردن الگو یا ساختار تصمیم، تصمیم را تعریف می‌کند و آن عبارتست از شناسایی و تنظیم واحدهای

فعالیت تصمیم‌گیری و سپس طرح‌بندی آنها به منظور به تصویر کشیدن الگوی آنها در طول زمان. (همان مأخذ - ص ۱۹۲)

● تصمیم‌گیری فرایندی است که در مقاطعی از جریان رفتار، روی می‌دهد. انگیزه آن فرایند قبلی است که سرانجام به صورت یک انتخاب، به تصمیم‌گیرنده ارائه می‌شود. چگونگی این ارائه به درک تصمیم‌گیرنده از یک یا چند گزینه رفتاری بستگی دارد. مشخصه این گزینه‌ها ساختار جمعی ویژه‌ای است که عبارتست از الگوی وابستگی متقابل، ارزش نسبی، در میان گزینه‌های گوناگونی که در اختیار تصمیم‌گیرنده قرار دارد.

منوچهر، ۱۳۷۲، ص ۱۸۹)

لوید جی نایگرو می‌گوید، نباید فرض شود که ما تصمیم‌گیری را لزوماً منظم یا عقلانی می‌دانیم بر عکس ما تصمیم‌گیری را منطبق با مدل کهکشانی فیفتر (Piffner) تلقی می‌کنیم (همان مأخذ - ص ۲۰۲)

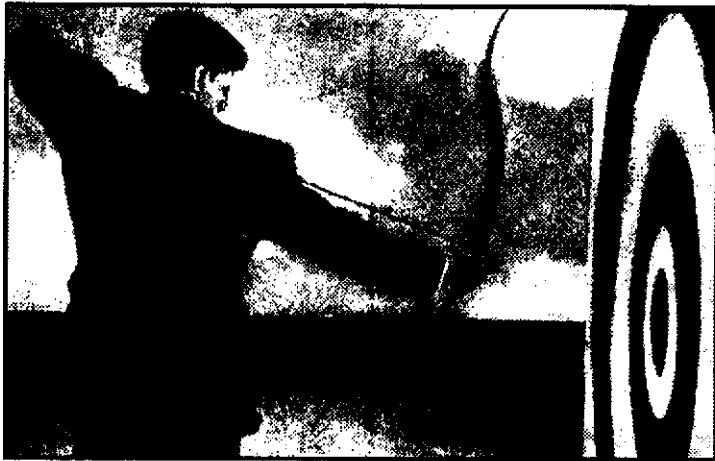
میزان عقلانی بودن تصمیم‌گیری، متغیر است و تصمیم‌گیری به هیچ روی لزوماً توالی دقیق و خطی مراحل گوناگون نیست، بلکه شکل تصمیم را کهکشانی از تصمیم‌های فردی متعدد یعنی تصمیم‌های فرعی تشکیل دهنده تصمیم‌های اصلی، معین می‌کند و آنهم نتایج حاصله

از فرایندهایی است که مارچ و اولسن اصطلاح هرج و مرج سازمان یافته را برای توصیف آن به کار برده‌اند (March and Olsen, 1976.p.)

اهمیت تصمیم‌گیری

پیرامون ماهیت تصمیم‌گیری و انواع تصمیمات در منابع مدیریتی، مطالب فراوان وجود دارد. بطور کلی می‌توان گفت که تصمیم‌گیری یا بر اساس اطلاعات پیشین و یا بر اساس تجسم و طراحی وضع مطلوب در آینده و یا ترکیبی از هر دو است. در جهان کنونی غالباً تصمیم‌گیرها برخاسته از دسته‌بندی و تجزیه و تحلیل اطلاعات ناشی از رخدادهای گذشته است و در واقع در این نوع تصمیم‌گیرها، حال، همیشه دنباله‌رو بدون چون و چرای گذشته است و آینده نیز برآورده محاسبه گرایانه عقل آدمی است که ادامه منطقی اوضاع کنونی خواهد بود. تصمیم‌گیری هرگز کار سهل و ساده‌ای نبوده است و بخصوص در شرایط امروزی، تصمیم‌گیری در سازمان، بسیار دشوار و تبدیل به وظیفه‌ای شده است که انجام صحیح آن، تمامی توان مدیر را می‌طلبد. در عصری که تغییر و تحولات سریع و فزاینده از جمله مشخصات آن است، آهنگ تصمیم‌گیری سریع، برای مقابله با فعل و انفعالات سریع در محیط، شرایطی را بوجود آورده است که زمان تأمل و تعمق و تصمیم‌گیری را برای مدیر بسیار کوتاه نموده است. (Toffler, Alvin, 1980.p.229)

با تمام اهمیتی که سازمانهای بزرگ و صنعتی برای تصمیم‌گیری و بخصوص تصمیم‌گیری مقتضی و بهنگام قائل می‌شوند، ولی یکی از نکات مهم و جالبی که بارنارد به آن اشاره می‌نماید، این است که تصمیم‌نگرفتن به همان اندازه اهمیت دارد که تصمیم به تصمیم‌گرفتن می‌تواند اهمیت داشته باشد. به بیان دیگر بارنارد معتقد است که باید دانست چه موقع باید تصمیم گرفت که تصمیم نگرفت. او می‌نویسد، مدیر ممکن است به این نتیجه برسد که مسئله وارد نیست و یا الان موردی ندارد یا



ممکن است به این نتیجه برسد که مسئله وارد است ولی نمی‌تواند تصمیم بگیرد زیرا اطلاعات کافی را در اختیار ندارد. امکان دارد مدیر به این نتیجه برسد که مسئله وارد است و می‌باید تصمیمی درباره آن اتخاذ شود ولی تصمیم باید بوسیله و به ابتکار کسی یا کسانی دیگر اتخاذ گردد. یا ممکن است مدیر به این نتیجه برسد که بهتر است تصمیمی گرفته نشود زیرا او صلاحیت و توانایی کافی برای تصمیم‌گیری درباره آنرا ندارد. بارنارد می‌افزاید، که تصمیم‌نگرفتن درباره مسائلی که الان مورد یا لزومی ندارد، تصمیم‌نگرفتن موقعی که می‌دانیم نمی‌شود و نمی‌توان تصمیم خوب و موثری گرفت، و تصمیم‌نگرفتن هنگامیکه می‌دانیم دیگران بهتر از ما تصمیم می‌گیرند... اینها همگی بخشی از هنر ظرفیت تصمیم‌گیری را تشکیل می‌دهد. (4 - Barnard, Chester, 1998.p.193)

نیومن می‌گوید: کیفیت مدیریت، تابع کیفیت تصمیم‌گیری است. وی معتقد است، تصمیم‌گیری به تنهایی مهمترین وظیفه مدیر است زیرا کیفیت طرح‌ها و برنامه‌ها، اثربخشی و کارآمدی استراتژی و کیفیت نتایجی که از اعمال آنها بدست می‌آید، همگی تابع کیفیت تصمیماتی است که مدیر اتخاذ می‌کند. (سعادت، اسفندیار، ۱۳۷۲، ص ۴)

بارنارد، بعنوان یکی از صاحب‌نظران تصمیم‌گیری معتقد است با تصمیم‌گیری اصل و اساس وظایف مدیر را تشکیل می‌دهد و مهارت مدیر در تصمیم‌گیری خود را در کارائی وظایف و در کیفیت خدماتی که او ارائه می‌دهد، نمایان می‌سازد. (همان مأخذ، ص ۴)

ماندی و همکارانش در بیان وظایف مدیریتی بر این باورند که؛ مهارت در تصمیم‌گیری مهمترین صفتی است که یک مدیر لایق و برجسته را از مدیر معمولی و متوسط متمایز می‌سازد (همان مأخذ، ص ۵) از تعاریف و تعابیری که از صاحب‌نظران درباره ماهیت تصمیم‌گیری بیان شد، می‌توان اظهار داشت که تصمیم‌گیری همچون روح

میان ده کارکردی که برای مدیران نام می برد، چهار کارکرد را به عنوان نقش های تصمیم گیری مدیران طبقه بندی می نماید. (Torrington, Derek, 1986, p.37)

به هر حال، تصمیم چه به عنوان جوهره مدیریت، خود مدیریت، کارکردی مستقل، و خروجی مدیر و یا هر نوع برداشت دیگر، بر کلیه قلمرو مدیریت سیطره دارد و روح حاکم بر فضای مدیریت است و بطور قطع مدیریت بدون تصمیم گیری، بی معنا و بی هویت است. در خصوص اهمیت تصمیم گیری، اسفندیار سعادت (۱۳۷۲) معتقد است که: تصمیمات مدیر می تواند رفتار مرئوس را در جهت مطلوب تغییر دهد و آنرا عقلانی تر نماید که منظور از رفتار

عقلانی در اینجا، رفتاری است که با اهداف سازمان مطابقت و هماهنگی بیشتری داشته باشد. فهرست زیر از جمله دلایلی است که در پشتیبانی از این گفته آورده شده است:

- ۱ - تصمیمات مدیر، بیانگر اهداف سازمان و منعکس کننده این اهداف است. بنابراین، تصمیم گیری مدیر به مرئوس کمک می کند تا این اهداف را بهتر بفهمد.
- ۲ - تصمیمات مدیر، رفتار عقلانی و همچنین معیارهای سنجش رفتار عقلانی را

برای مرئوس تعریف و تعیین می کند.

- ۳ - تصمیمات مدیر، نوع عملکردی را که از افراد در مشاغل مختلف سازمانی انتظار می رود، معین می کند.

- ۴ - مدیر است که تصمیم می گیرد چه اطلاعاتی با چه کم و کیفی در اختیار مرئوس قرار گیرد. مدیر می تواند با اطلاعات مفیدی که در اختیار مرئوس قرار می دهد، دریچه هایی را بر روی مرئوس باز کند که او، از وجودشان بی خبر بوده است. یا با اطلاعاتی که به مرئوس داده می شود، او را در موقعیتی قرار دهد که بهتر بتواند نتیجه و عواقب ناشی از رفتار و عمل خود را پیش بینی و ارزیابی کند.

- ۵ - در مواردی، رئیس، مسائلی را برای مرئوس مطرح و از او می خواهد که درباره آن فکر کند، تصمیم بگیرد و مثلاً تا آخر ماه، نتیجه را به او اطلاع دهد. این عمل رئیس، باعث می شود تا اولاً توجه مرئوس به مسائلی که معین شده است معطوف گردد، و ثانیاً تصمیمات در زمانی اتخاذ شوند که رئیس، مناسب تشخیص داده است (صفحات ۱۵ و ۱۶)

سازماندهی، تجهیز منابع و امکانات و هدایت و کنترل به منظور دستیابی به اهداف سازمان در راستای نظام ارزشی جامعه و سازمان می باشد که در یک رابطه مکمل، شخصیت مدیریتی مدیر را شکل می دهند. (رضائیان، علی، ۱۳۶۹، ص ۶۰)

کونتز معتقد است که تصمیم گیری، اساس برنامه ریزی را تشکیل می دهد، وجود طرح، برنامه، سیاست و خط مشی گذاری منوط به وجود تصمیم است. او همچنین عقیده دارد که مدیر معمولاً وظیفه اصلی خود را تصمیم گیری می داند، زیرا باید همیشه به این فکر باشد که چه راهی را برگزیند، چه کاری را انجام دهد، وظایف را چگونه بین افراد تقسیم کند و

اینکه چه کاری را چه کسی، در چه موقع و کجا و چگونه انجام دهد.

(Koontz, 1988, p.33)

بسیاری از صاحب نظران مدیریت با این نظریه هماهنگ هستند که تصمیم گیری در کلیه وظایف مدیریت وجود دارد. بعنوان مثال ماندی (Mondy) بعد از بر شمردن وظایف اصلی مدیر مانند برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، ارتباطات و کنترل، چنین می افزاید که تصمیم گیری

فرایندی برای یافتن شقوق مختلف، ارزیابی و انتخاب یکی از میان همه شقوق، می باشد. به عقیده ماندی و همکاران، با توجه به تعریفی که از تصمیم گیری دارند، در تمامی وظایفی که مدیر انجام می دهد، تصمیم گیری نیز وجود خواهد داشت، همچنین از نظر این محققین، مهارت در تصمیم گیری، مهمترین صفتی است که یک مدیر لایق و برجسته را از مدیری معمولی متمایز می سازد. (سعادت، اسفندیار، ۱۳۷۲، ص ۵)

نتیجه اینکه، مدیریت در نهایت همان تصمیم گیری است و مهارت لازم برای مدیر همان مهارت تصمیم گیری است، زیرا تصمیم گیری در هر وظیفه مدیریت متجلی است. در تعیین خط مشی های سازمان، در تدوین هدفها، طراحی سازمان، انتخاب، ارزیابی و در تمامی افعال و اعمال مدیریت، تصمیم گیری جزء اصلی و رکن اساس است. (الوانی، سید مهدی، ۱۳۶۹، ص ۱۷۷)

مینتزبرگ، تصمیم گیری را کارکردی مستقل می پندارد که در کنار سایر کارکردهای مدیریت است. وی با ارائه نظریه نقش های مدیریت، از