

ساختار و فرایند تصمیم‌گیری سازمانی

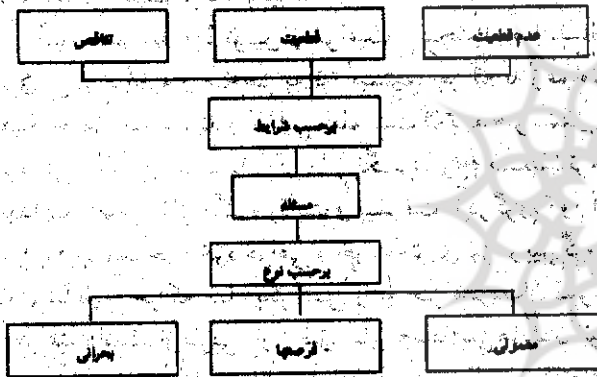
دکتر محمد رضا حمیدی زاده

عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی

قسمت دوم

مسائل معمولاً از نظر شرایط وقوع به سه طبقه تفکیک می‌شوند.

- الف) تحت شرایط قطعیت
- ب) تحت شرایط عدم قطعیت
- ج) تحت شرایط تناقض



شکل ۳. مسئله و تنوع آن بر حسب شرایط و نوع

مسائلی که تحت شرایط قطعیت رخ می‌دهند، مسایل قابل اطمینان / اطمینان‌پذیر نامیده می‌شوند زیرا در این حالت مشخص است که در آینده چه چیزی رخ می‌دهد. در این شرایط اطلاعات قابل اطمینان که به خوبی و با دقت اندازه‌گیری شده‌اند، وجود دارد تا با استفاده از آن تصمیم‌گیری به عمل آید. بدینسان آینده به آسانی قابل پیش‌بینی است و وضعیت تحت کنترل است. اما مسایلی که تحت عنوان عدم قطعیت رخ می‌دهند شرایطی را آشکار می‌سازند که مطابق آن وقوع نتیجه قطعی نیست. در این حالت مسایل به ریسک (مخاطره) و عدم اطمینان تفکیک می‌شوند. در وضعیت مخاطره، زمانی که راجع به مسئله‌ای تصمیم‌گیری شد، میزان احتمال نتایج تصمیم‌گیری تعیین و قابل پیش‌بینی است. از این رو، در این حالاته اطلاعات کافی وجود دارد اما با نتایج جنبه‌های

شناسایی علائم به عنوان وجود مسئله گاهی افراد علائم وجود مساله را با خود مساله اشتباه می‌گیرند. در حالی که علائم نمی‌توانند معرف اصلی و کامل خود مسئله باشند. به عنوان مثال کاهش ۲۵٪ ارائه خدمات کارشناسان را در نظر بگیرید که در واقع نشانه وجود مساله است نه خود آن. مدیر علت اصلی کاهش را نباید برای یافتن مسئله واقعی شناسایی کند.

مسائل سازمان معمولاً به سه نوع تفکیک می‌شوند:

الف) فرصتها ب) بحرانی ج) معمولی

مسائل بحرانی و معمولی به گونه‌ای هستند که عموماً نمایان می‌شوند و این مدیر است که باید آنها را به موقع تشخیص دهد و در جهت صحیح هدایت کند. در حالی که فرصتها باید شناسایی و انتخاب شوند. فرصتها را باید کشف کرد. اغلب مدیران از وقوع رویدادها یادداشت‌برداری نمی‌کنند و نهایتاً مدیران کم دقت آنها را از دست می‌دهند. نظر به اینکه اکثر مسائل بحرانی و معمولی بنا به ماهیتشان، توجه فوری می‌طلبند، مدیران باید به سرعت با صرف زمان به آنها بپردازند و زمان دیگری را برای ردیابی فرصتهای مهم و جدید اختصاص دهند. بسیاری از سازمانها با مدیریت مناسب از مسائل معمولی و بحرانی اجتناب می‌کنند و به سوی فرصتهای بلندمدت و گسترده با برنامه‌ریزی و تدوین و تنظیم اهداف، حرکت می‌کنند.

نوع مسئله	ویژگی ماهیتی	شکل برخورد
بحرانی	نمایان	رسیدگی فوری
معمولی	نمایان	رسیدگی فوری
فرصتها	مستلزم کشف	فعالیت در بلندمدت و بطور گسترده بر اساس هدفها و برنامه‌ها

جدول ۱. ویژگیهای مسایل

شناسایی و تنظیم راه کارها

این مرحله اختصاص به ترسیم راه‌ها، ابزارها و راهکارهای دستیابی به حل مسایل دارد، پیش از اتخاذ نهایی تصمیم باید راهکارها که در واقع راه‌های بالقوه برای حل مسئله هستند شناسایی، تعیین و نتایج احتمالی هر یک مشخص شوند. برای مثال مدیر یک بخش ممکن است کارشناسی را که آموزش خوبی ندیده است عامل اصلی کاهش ارائه خدمات کارشناسی معرفی کند؛ مدیریت آنگاه راهکارهای ممکن حل مسئله را باید بدین نحو شناسایی کند:

الف) برنامه آموزش کارشناسی از سوی واحد آموزش سازمان
 ب) برنامه آموزش کارشناسی از سوی یک سازمان حرفه‌ای آموزشی و خارج از سازمان
 ج) آموزشهای حین خدمت شدیدتر و با برنامه‌های جدیدتر

تدوین راه کارها واقعاً فرایند تجسسی است که در آن محیط‌های دورنی و برونی سازمان برای گردآوری اطلاعات مورد بررسی قرار می‌گیرند و از آنها برای تدوین و تنظیم راه کارهای ممکن، استفاده می‌شود. واضح است این تحقیق را باید نظر گرفته شود و نتایج اولیه‌ای می‌توان در زمان معین انجام داد. به هر حال، انجام بررسی گسترده برای تنظیم و تدوین راه کارها ضروری است تا مسئله انتخاب با دقت فراگیری صورت پذیرد.

۴. ارزشیابی راه کارها

پس از تنظیم و تدوین راه کارهای ممکن، باید به ارزشیابی و مقایسه راه کارها پرداخت. در هر وضعیت تصمیم، هدف تصمیم‌گیر، باید انتخاب راه‌کاری باشد که بیشترین نتایج مطلوب را به بار می‌آورد. این مورد نیز نیاز به وجود هدفها و مقاصد برای تصمیم‌گیری و حتی سازمان را مجدداً مورد تأکید قرار می‌دهد. در انتخاب راه‌کارها، تصمیم‌گیر باید هدفها و مقاصد پیشین را حتماً مطالعه کند. رابطه راه‌کار با نتیجه مبتنی بر سه شرط احتمالی زیر است.

الف) اطمینان: این مورد حاکی از وجود اطلاعات کافی است، زیرا تصمیم‌گیر دانش کافی راجع به احتمال وقوع نتایج از هر راه کار و دارد.

ب) عدم اطمینان: اطلاعات بسیار کم است و تصمیم‌گیر نمی‌تواند احتمال وقوع نتایج هر راه کار و در نظر بگیرد.

ج) ریسک: اطلاعات کم است و تصمیم‌گیر احتمالات برآوردی

متفرقی بروز می‌کنند و برای پیش‌بینی نتیجه یا نتایج مسئله از قوانین احتمالات استفاده می‌شود. در حالی که اگر اطلاعات کافی در دسترس نباشد و نتوان برای پیش‌بینی نتایج از قوانین احتمالات استفاده کرد، شرایط عدم اطمینان بروز می‌کند. در این وضعیت نتیجه را نمی‌توان پیش‌بینی کرد. در حالت سوم، دوگانگی بین وضعیتهای تصمیم‌گیری و منافع، تعارض ایجاد می‌کند. منافع حاصل از یک انتخاب در همین حال ممکن است به زیان انتخاب دیگر تمام شود و برعکس. از این رو، در تصمیم‌گیری تضاد و تناقض بوجود می‌آید.

اساساً در شناسایی مسایل دو نوع طرز تفکر وجود دارد.

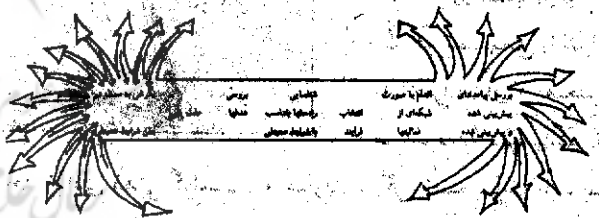
الف) طرز تفکر خطی

ب) طرز تفکر سیستمی

در شکل‌های ۴ و ۵ این دو نوع طرز تفکر نشان داده شده است. در جدول ۲ ویژگی‌های هر یک از این دو نوع طرز تفکر ارائه شده است. از این رو، آشکار می‌شود که طرز تفکر سیستمی قدرت ایجاد تصویر ذهنی از واقعیات را برای مدیران جهت بازپزوری بهتر آنها افزایش می‌دهد.



شکل ۴. مدل طرز تفکر خطی



شکل ۵. مدل طرز تفکر سیستمی

ویژگیها	خطی	سیستمی
۱	موردیست	موردیست
۲	مسئله یک طرف است	مسئله در هر طرف شرایط محیطی
۳	یک راه‌حل برای مسئله کل است	راه‌حلها و نتایج در هر طرف
۴	راه‌حل را می‌توان به طور کامل بر حسب آن	راه‌حل بر اثر اثرات محیطی شده و مسئله اثر می‌گذارد
۵	بر مسئله عملیاتی کرد	مسئله و نتیجه اثر می‌گذارد
۶	مسئله خاتمه می‌یابد	اثرات مسئله پخش می‌شود
		راه‌حل را می‌توان با شناسایی و تعیین شبکه اثرات
		پخش می‌شود و از این رو، مسئله حرفه‌ای نمی‌شود و نتایج
		شرایط تغییر می‌کند

جدول ۲. ویژگی‌های طرز تفکر خطی و سیستمی

حمایت از مصرف‌کننده و محیط‌زیست حاکی از این مطلب هستند. واضح است که این گروه‌ها اولویت‌های سازمانی را در برابر اولویت‌های محیطی قرار نمی‌دهند و ممکن است آنها را زیر سوال بپزند. اما، اگر هدف سازمان در تضاد با هدف دیگر سازمان یا با هدف جامعه باشد، ارزشهای تصمیم‌گیر شدیداً تحت تأثیر راه‌کار انتخابی قرار می‌گیرد. ارزشهای فردی بر فرایند تصمیم‌گیری مؤثرند و باید اثرات آنها روشن شود.

در تصمیم‌گیری مدیریت، دستیابی به راه‌حلهای بهینه اغلب امکان‌ناپذیر است. تصمیم‌گیر دانش احتمالی تمام راه‌کارهای موجود و پیامدهای هر راه‌کار و احتمال وقوع پیامدهای مزبور را نمی‌تواند در اختیار داشته باشد. بدینسان، اگر تصمیم‌گیر به جای بهینه‌سازی، رضایت خاطر را فراهم کند، یعنی راه‌کارها را

متناسب با شرایط سازمانی و محیطی در جهت دستیابی به حل مسئله و هدف، ارزشیابی و انتخاب کند، بهتر می‌تواند از منابع سازمانی استفاده ببرد (سعادت، ۱۳۷۲).

۶. اجرای تصمیمات
اگر هر تصمیمی را نتوان به اجرا در آورد، معلوم می‌شود که تصمیم‌گیر تا

حد زیادی ذهنی گراست. به عبارت دیگر، تصمیمات باید به طور کارآمد برای دستیابی به هدفی که برای آن در نظر گرفته می‌شوند، به اجرا درآیند. بعضی مواقع، تصمیمات بر روی کاغذ بسیار خوب هستند، اما ویژگیهای لازم را برای اجرا ندارند. بدینسان، اجرا را می‌توان بخش مهمی دانست که بر انتخاب راه‌کارهای متناسب با شرایط و امکانات تأثیر بسزایی می‌گذارد. از آنجا که در اکثر مواقع، اجرای تصمیمات به کمک انسانها تحقق می‌پذیرد، آزمون درستی تصمیم را می‌توان با مطالعه رفتار اشخاصی که تحت تأثیر تصمیم قرار دارند، انجام داد. کارکنان را همانند سایر منابع نمی‌توان تحت نفوذ قرار داد. درستی یک تصمیم فنی را می‌توان، با رضایت یا عدم رضایت کارکنان تعیین کرد.



از نتایج هر راه‌کار را در اختیار دارد. تقریباً متداولترین وضعیت، تصمیم‌گیری تحت شرایط ریسک است. در مرحله ارزشیابی راه‌کارها تحت شرایط مذکور آمارشناسان و محققان عملیات می‌توانند به تصمیم‌گیر کمک کنند. این روشها سودمندی خاصی در تحلیل و رتبه‌بندی راه‌کارها دارند.

۵. انتخاب راه‌کارها

هدف از انتخاب راه‌کار، حل مسئله برای رسیدن به هدفهای از پیش تعیین شده است. این مطلب اهمیت بسیاری دارد زیرا، نشان می‌دهد که تصمیم یک پایان نیست بلکه فقط ابزاری برای نیل به پایان (هدف) است. در حالی که تصمیم‌گیر، راه‌کاری را انتخاب می‌کند که او را به هدف برساند و بنابراین، این انتخاب

را نباید به منزله یک عمل مجزا تلقی کرد. اگر این طور باشد، عواملی که منجر به اخذ تصمیم و هدایت آن می‌شود، احتمالاً کنار گذاشته خواهند شد. بویژه اینکه، مراحل تصمیم‌گیری باید اجراء، کنترل و ارزشیابی را هم شامل شوند. نقطه حساس و

با اهمیت این است که تصمیم‌گیری یک عمل مکانیکی نیست، بلکه یک فرایند پویاست. متأسفانه اکثر مدیران راه‌کارهایی انتخاب می‌کنند که دستیابی به آنها، به زیان هدفهای دیگر منجر می‌شود. سازمانها عموماً نمی‌توانند به دو هدف به طور همزمان که هم سطح هم هستند، برسند. اگر هدفی بهینه شود، از بهینه شدن هدف دیگر به همان نسبت کاسته می‌شود. برای مثال، گاهی ممکن است بهینه شدن ارائه خدمات در سازمانی به زیان افزایش روحیه کارکنان تمام شود و برعکس. لذا تعدد هدفها روبه‌رو می‌شویم، زیرا مدیران در شرایط متضاد واقعی محیط تصمیم‌گیری می‌کنند.

در بعضی مواقع، هدف سازمان ممکن است تکیه بر دوش هدف اجتماعی و عمومی باشد. وجود گروههای مختلف

- کیفیت عینی تصمیم: در این معیار این پرسش مطرح است: "چه میزان از فرایند تصمیم‌گیری رسمی به اجرا درآمده است؟"
- پذیرش مجریان آن: در این معیار، میزان جلب رضایت و همکاری افراد درگیر در مسایل تصمیمات سنجیده می‌شود.

● سطح نیل به هدفها: در این معیار، میزان نیل به هدفها بر اثر اجرای تصمیم سنجیده می‌شود، در واقع با تحقق تصمیمات مورد نظر چه بخشی از هدفها تامین شده‌اند.

● میزان تأثیر (مثبت و منفی) بر سایر تصمیمات و فعالیتها

● میزان افزایش بقای کاره و افزایش سرمایه کاری

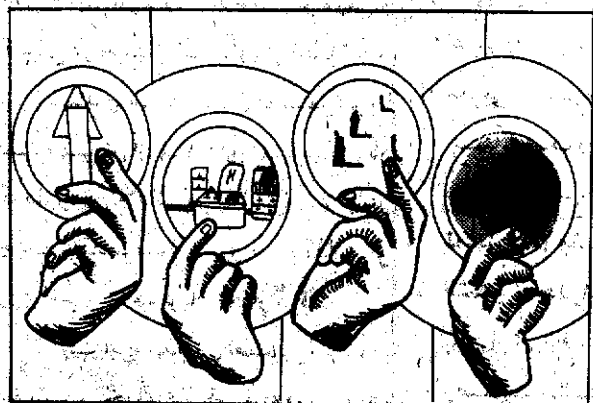
بنابراین مدیریت نه فقط باید راه حل مناسب را انتخاب بلکه همچنین باید چنین راه‌حلهایی را به رفتاری مناسب در سازمان تبدیل کند، این مورد را می‌توان با برقراری ارتباط مؤثر با افراد گروهها تحقق بخشید.

تقریباً متداولترین وضعیت، تصمیم‌گیری تحت شرایط ریسک است. در مرحله ارزشیابی راه کارها تحت شرایط مذکور آمارشناسان و محققان عملیات می‌توانند به تصمیم‌گیر کمک کنند. این روشها سودمندی خاصی در تحلیل و رتبه‌بندی راه کارها دارند.

منابع:

- الوانی، سیمانه‌دی، تصمیم‌گیری و تعیین خط مشی، دولتی سمت ۱۳۷۱.
- حمیدی‌زاده، محمدرضا، "تصمیمات: انواع و ساز و کارها" فصلنامه مدیرساز، سال ۱، شماره ۲، تابستان و پاییز ۱۳۷۷، سازمان مدیریت صنعتی، صفحات ۵۴-۳۸.
- "تحلیلی بر عوامل و روشهای تصمیم‌گیری"، فصلنامه مدیرساز، سال ۱، شماره ۱، بهار ۱۳۷۷، سازمان مدیریت صنعتی، صفحات ۸۴-۶۸.
- سعادت، اسفندیار، فرایند تصمیم‌گیری در سازمان، دانشگاه تهران، ۱۳۷۲.

Gibson, James and et al, Organizations: Behavior, Structure, Processes, Richard D. Irwin, Inc, 7Th, 1991.



۷. کنترل و ارزیابی

مدیریت کارآمد نتایج و تصمیمات را به طور ادواری مورد سنجش قرار می‌دهد و نتایج واقعی تصمیمات و عملکرد را باید با نتایج پیش‌بینی شده (هدفها) مورد مقایسه قرارداد و در صورت بروز انحراف باید اصلاحات و تغییرات لازم را به وجود آورد. در اینجا نیز مجدداً نقش و اهمیت هدفهای سنجش‌پذیر معلوم می‌شود. بدون داشتن هدفهای سنجش‌پذیر، راجع به عملکرد نمی‌توان داوروری کرد. در صورت ضرورت، اصلاحات و تغییرات لازم را باید در الف) انتخاب راه‌حل، ب) مرحله اجرا یا ج) در هدف اولیه با فرض تأمین نشدن اعمال کرد. در صورت تجدید نظر در هدف اولیه، کل فرایند تصمیم‌گیری را باید دوباره فعال کرد.

نکته مهم این است که در زمان اجرای تصمیمی، مدیر نمی‌تواند فرض کند به هر حال به نتیجه هدف اولیه نمی‌رسد، بلکه باید به طراحی و اجرای تصمیمی از سیستمهای کنترل و ارزیابی بپردازد، تا از حصول نتایج واقعی مطمئن شود. مدیران میانی در اکثر سازمانهای متمرکز، توانایی اخذ تصمیمات دارند. در سیستم غیرمتمرکز، تصمیم‌گیری در سطوح بسیار پایین سازمان اتخاذ می‌شود. با اعطای اختیار و مسئولیت به مدیران میانی این مدیران می‌توانند به سرعت تصمیم‌گیری کنند و هفته‌ها منتظر اخذ تصمیم در سازمان نشوند. (الوانی، ۱۳۷۱)

برای ارزیابی کارایی بالقوه یک تصمیم می‌توان سه معیار زیر را در نظر گرفت.