

تحلیلی بر عوامل و روشهای تصمیم‌گیری

محمدرضا حمیدی‌زاده

عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی

چکیده. در این مقاله ویژگیهای عوامل مؤثر بر تصمیمات و آثار آنها، ساخت مدل‌های مفهومی تصمیم‌گیری و بررسی سازوکار و فرایند آنها بررسی می‌شود. به لحاظ حساسیت و نقش کلیدی تصمیمات در موفقیت و دستیابی به سطح کارایی و اثربخشی بالا برای هدفها و عملکرد سازمانها، تصمیم‌گیری به یک تخصص فرارشته‌ای تبدیل شده است و ضرورت توجه به آن در جوامعی که بروز تحولات در آنها سریع و شتابان است روزبه‌روز بارزتر می‌شود. در این مقاله، کوشش می‌شود با استفاده از روش تحقیق توصیفی و موردکاری عوامل و روشهای تصمیم‌گیری تحلیل شود تا گامی مؤثر در جهت شناخت تخصصی تصمیم‌گیری در سازمانها برداشته شود.

کلید واژه‌ها: ۱. سیاستهای سازمانی ۲. محدودیتهای برونی ۳. سبکهای تصمیم‌گیری

۴. شیوه‌های تصمیم‌گیری

مقدمه

نگرش تخصصی به تصمیم‌گیری و باور به تخصصی بودن تصمیم‌گیرها نقش بسیاری در ارتقای آگاهیها، مهارتها و سازوکارهای مدیران و در نتیجه بهبود شرایط هدایت سازمانها خواهد داشت. امروزه به علت گسترش وسیع دامنه اطلاعات تخصصی تصمیم‌گیری، این بُعد از وظیفه مدیریت را یک علم مستقل می‌دانند، که بیش از هر رشته علمی دیگر دو حد فرین کیفیت و کمیت دارد. عوامل کیفی آنچنان در تصمیمات مؤثر است که این علم بیش از هر چیز به شناخت نظریه‌ها، فرضیه‌ها، مدل‌های روانشناسی، جامعه‌شناسی، حقوق و علم سازمان می‌پردازد. از

سوی دیگر به دلیل تأثیر عوامل ملموس و ناملموس و محدودیتهای آشکار و پنهان در تصمیمات، همچنین هدف‌گرا بودن آنها و انتظار دستیابی به سطح بهین نتایج، عوامل کمی نیز در آن دخالت دارند. دامنه روشهای کمی تصمیم‌گیری بسیار گسترده است و مدیر باید تحت شرایط مختلف از شرایط قطعی تا مبهم، نامعین و پیچیده تصمیم‌گیری کند. تکیه این مقاله بر جنبه‌های کیفی تصمیم‌گیریهاست و تلاش می‌شود تا گوشه‌هایی از عوامل تقریباً ملموس و مؤثر بر تصمیمات طرح و تحلیل شود. ضمناً روشهای تصمیم‌گیری در چهارچوب مدل‌های مفهومی بررسی می‌شود.

۱. بیان مسئله و هدف تحقیق

مدیران سازمانها با تصمیماتی که اتخاذ می‌کنند محیط سازمان و مرزهای آن را ترسیم می‌کنند و به آن عینیت می‌بخشند. ادراک افراد از سازمانها بازتابی از قدرت مدیران آنها در آرایش منابع و نیروها برای نیل به هدفهاست. عموماً تصدی پستهای مدیریت به لحاظ حساسیت و جذابیت و مطلوبیتی که دارد به افراد غیرمتخصص که دانش مدیریت آنها در حداقل است واگذار می‌شود و این موجب بسیاری از دوره‌های پایای فعالیتهای و فاصله گرفتن از آرمانهای رشد و توسعه ملی می‌شود. اما وجود این مسئله باعث می‌شود که محققان بیشتر به زوایای تخصصی مدیریت به‌ویژه تصمیم‌گیری بپردازند تا ضمن تشریح ساختار و ماهیت آن شالوده نظریه‌ها و مدلها را برای مدیرسازی تحلیل و پرورش دهند.

مع‌هذا، وجود آرامش، تنش، نگرانی، اضطراب، اطمینان خاطر، شادابی و شوق به کار جلوه‌هایی از آثار تصمیمات مدیران است. بسیاری از مشکلات سازمانها ناشی از ناهماهنگی میان تصمیمات و اجرای آنهاست. غالباً تصمیمات به اجرا در نمی‌آیند و اساساً تصمیمات اتخاذ شده یک چیز و اجرای آنها چیز دیگری است. علت این کاستی فنی در تصمیم‌گیریهای مدیریت نهفته است که موضوع تحقیق این مقاله است.

هدفهای این مقاله را می‌توان پاسخگویی به سؤالات زیر دانست:

۱. دامنه و گستره عوامل تأثیرگذار بر تصمیمات سازمانها چقدر است؟
۲. این عوامل چه ویژگیهایی دارند؟
۳. از چه روشهایی می‌توان برای تصمیم‌گیری استفاده کرد و شاخصهای معرف این روشها کدامند؟
۴. چگونه می‌توان از روشهای تصمیم‌گیری برای تنوع اتخاذ تصمیم استفاده به عمل آورد؟
۵. اهمیت، سازوکار و فرایند بهره‌برداری از مدل‌های تصمیم‌گیری چیست؟

۲. روش تحقیق

نوع تحقیق مقاله، توصیفی - همبستگی است. در این تحقیق از روش کتابخانه‌ای و موردکاوی استفاده شده است. پس از بررسی و مطالعه آثار و یافته‌های تحقیقاتی صاحب‌نظران و محققان، به نتایج مصاحبه‌هایی پرداخته شد که با برخی از مدیران در بخش عمومی و خصوصی به عمل آمد. این مقاله شامل نتایج تحقیقات و حاصل مصاحبه‌ها و مشاهده تصمیمات مدیران در سازمانهاست.

۳. عوامل سازمانی تأثیرگذار بر تصمیمات

این عوامل شامل سیاستهای سازمان، محدودیتهای برونی و سبکهای تصمیم‌گیری هستند که در زیر مورد مطالعه و بررسی قرار می‌گیرند.

سیاستهای سازمانی

عمدتاً تصمیمات سازمانها تحت تأثیر سیاستهای^۱ سازمانی هستند که به‌عنوان عاملی محدودکننده نیز تلقی می‌شوند. از این‌رو، مدیران مجبور به اتخاذ تصمیماتی هستند که پایینتر از سطح ایده‌آل‌اند، تا بتوانند به حداقل سطح رضایتمندی افراد/گروههای قدرت در سازمان دست یابند. مدیران برای بهبود کیفیت تصمیمات باید: ۱- آگاهی و ۲- آمادگی لازم برای بروز واکنش در برابر ملاحظات سیاسی را داشته باشند که بر موفقیت سازمان اثر می‌گذارند. این ملاحظات تأثیر مستقیمی بر نحوه نیل به هدفها و مأموریتهای سازمان می‌گذارند.

مهارتهای سیاسی به‌عنوان سازوکارهایی که تصمیم‌گیری سازمانی را ارتقا می‌دهند عمل می‌کنند. این مهارتها ارتباط نزدیکی با فرایندهای چانه‌زنی، مسامحه، شکلهای خاص سازمانی دارند و برای گردآوری اطلاعات جهت دستیابی به هدفهای سازمانی سودمند واقع می‌شوند. اعضای سازمان که کوششهای متنوعی برای دستیابی به هدفهای سازمان مبذول می‌دارند باید این مهارتها را داشته باشند و در پرورش و ارتقا آنها کوشش کنند. سیاستهای سازمان ارتباط نزدیکی با عوامل زیر دارند:

- رابطه اشخاص با دیگران و سطح دوستی این روابط
- صداقت و وفاداری قسمتی
- فشار گروههای غیررسمی سازمان
- شبکه پیچیده روانشناسی منابع انسانی

۱. منظور از سیاستها خطوط راهنمای تصمیمات هستند که از برنامه‌های بلندمدت و گاه کوتاه‌مدت سازمان ناشی می‌شوند.

۷۱ تحلیلی بر عوامل و روشهای تصمیم‌گیری

منشأ شناخت این عوامل را می‌توان دانش مدیریت دانست. در واقع ویژگیهای شخصی، رفتار و نیاز اشخاص، سبکهای رهبری و شبکه‌های روانشناسی و روابط انسانی نقش بارزی در شناخت این عوامل ایفا می‌کنند. باید متذکر شد که پذیرش سیاستها برای سازمانها اجتناب‌ناپذیر است. در واقع مدیران باتجربه ضمن توجه کافی به این نکته از آن برای افزایش کیفیت و کارایی تصمیمات و بسط قدرت اجرایی استفاده می‌کنند.

محدودیتهای برونی

اثربخشی تصمیمات مدیریت تحت تأثیر عوامل خارجی نیز قرار دارد. بارزترین این عوامل را می‌توان حول چهار مورد زیر که محدودکننده تصمیمات نیز تلقی می‌شوند، بررسی کرد.

- شرایط عمومی اقتصادی
- قوانین و مقررات دولتی
- فعالیتهای رقبا
- ماهیت شرایط فرهنگی و اجتماعی

تصمیمات مدیران میانی و رده پایین سازمانها عموماً تحت تأثیر مستقیم قوانین ایمنی شغل، روابط کار و مقررات قانونی کار قرار دارد. در حالی که مدیران سطح بالا و ارشد سازمان بیشتر تحت تأثیر قوانین و مقررات و تصمیمات حقوقی مربوط به رقابت، ادغام، تبلیغات، آلودگی محیط، مالیات و دیگر عواملی هستند که عملیات سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. مدیران سازمانها برای اخذ تصمیمات داخلی باید عوامل برونی را نیز در نظر بگیرند، زیرا این عوامل با محیط اختصاصی و حتی محیط عمومی سازمانها در ارتباط هستند و بر تصمیمات داخلی آنها تأثیر می‌گذارند. این تأثیر ممکن است از زوایای مالی، حقوقی، تشکلهای کارگری، مدیران دولتی، قوانین و مقررات گمرکی ایفای نقش کنند.

سبکهای تصمیم‌گیری

این سبکها به سه نوع سبک تصمیم‌گیری متمرکز، غیرمتمرکز و مشارکتی طبقه‌بندی می‌شوند.

الف) تصمیمات متمرکز

به تبعیت از الگوهای سنتی اداره امور سازمانها، بعضی سازمانها از تصمیمات متمرکز استفاده می‌کنند. در این سبک عموماً تصمیمات در سطح مدیریت ارشد اتخاذ می‌شود. به‌طور کلی، با توجه به عرف و اصول کلاسیک مدیریت، مدیران تصمیمات را بیشتر بر پایه حق مشروعیتی که برای خود قایل‌اند اتخاذ می‌کنند، در حالی که باید بر فرایند تصمیم‌گیری و کیفیت تصمیمات نکیه کنند.

ب) تصمیمات غیرمتمرکز

تصمیمات غیرمتمرکز تصمیماتی هستند که در پایینترین رده سازمان اتخاذ می‌شوند. در این سطح افراد اطلاعات و مهارتهای فنی لازم را برای اخذ تصمیمات دارند. چون اعضای سازمان در تصمیم‌گیری مشارکت دارند، سطح پذیرش این نوع تصمیم‌گیری برای آنها بسیار بالاست. از آنجا که این مدیران و اعضای سازمان ارتباط نزدیکی با مسائل و فرصتهای سازمان دارند بهتر از مدیران سطح بالا می‌توانند تصمیم‌گیری کنند. مدیران سطح بالا نه تنها ارتباط مستقیمی با این وضعیتها ندارند بلکه مهارتهای آنها نیز چندان تخصصی نیست، و بیشتر جنبه فرائگیری دارد. میزان تمرکز دقیقاً یکی از ابعاد تصمیم‌گیری است که سبک تصمیم‌گیری افراد و سازمانها را تبیین می‌کند.

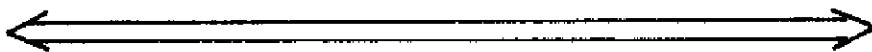
ج) مشارکت

بسیاری از مدیران به فواید استفاده از منابع تصمیم‌گیری کارکنان در تمام سطوح سازمانی پی برده‌اند. اگرچه تصمیم‌گیری مشارکتی معمولاً اشاره به شرکت گروههای کوچک در فرایند تصمیم‌گیری دارد، اما تفویض اختیار به اشخاص احتمالاً از متداولترین ابزار جلب مشارکت کارکنان محسوب می‌شود. در این سبک، در واقع، مدیران به زیردستان تفویض اختیار می‌کنند تا در آینده در صورت بروز مشکلات بتوانند با اختیار و مسئولیتی که دارند (بدون فوت وقت و ارجاع مسئله به سطوح بالاتر) به اخذ تصمیم بپردازند. از این رو، ضمن سرعت بخشیدن به گردش پیشرفت فعالیتهای، مخارج سازمانی کاهش و سطح رضایتمندی افزایش می‌یابد. در نتیجه اعضای سازمان مسئولیت نتایج تصمیمات را برعهده می‌گیرند و آمادگی بیشتری برای پذیرش مسئولیتهای بعدی خواهند داشت. اغلب مدیران باتجربه به کارکنان و متخصصان سازمان زیاد تکیه می‌کنند، زیرا اطلاعات تخصصی و فنی و بصیرتهای کارشناسی آنها برای تصمیم‌گیری بالاتر است. ابزارهای معمول مشارکت مطلوب را می‌توان تشکیل کمیته‌های دائمی نظیر کمیته تدوین استراتژیهای سازمان، کمیته‌های رسیدگی به شکایات، ترفیع و ارزشیابی مشاغل و نیروهای متخصص حل مسئله دانست.

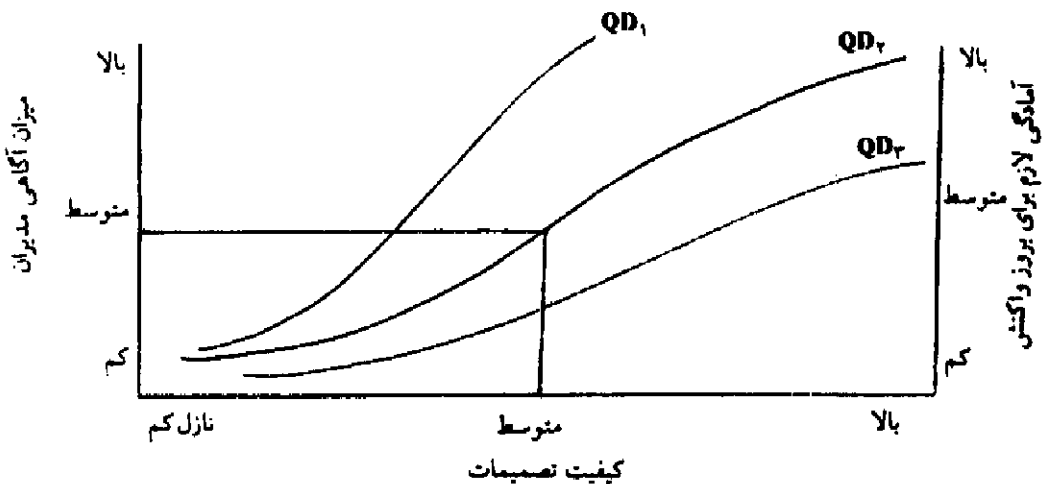
تصمیمات متمرکز

تصمیمات مشارکتی

تصمیمات غیرمتمرکز

**۲. شیوه‌های تصمیم‌گیری**

با شناخت عوامل سازمانی تأثیرگذار بر تصمیم‌گیریها، مطالعه و تحلیل شیوه‌های تصمیم‌گیری راحت‌تر می‌شود. روشهایی که در این مبحث مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرند عبارت‌اند از:



شکل ۱. نمودار S شکل کیفیت تصمیمات (QD) در ارتباط با میزان آگاهی و آمادگی مدیران

- شیوه تصمیم‌گیری براساس انتخاب گروهی
- شیوه تصمیم‌گیری براساس نظر حرفه‌ایها / کارشناسان
- شیوه تصمیم‌گیری براساس ضوابط اداری
- شیوه تصمیم‌گیری براساس مدل‌های تعاملی

مدل‌های تعاملی خود شامل چند مدل هستند که در اینجا به فهرست آنها اشاره می‌کنیم:
 الف) مدل تیمی، ب) مدل سیاسی، ج) مدل رویه‌های هرازگاهی، د) مدل تحلیلی، ه) مدل تصمیم‌هنجاری

شیوه تصمیم‌گیری براساس انتخاب گروهی

مدیران و سازمانهای وابسته بسیاری از تصمیمات در سازمانها رانمی‌توانند به‌تنهایی اتخاذ کنند، بلکه تصمیم‌گیری با استفاده از فرایندهایی با ارتباطات متقابل شکل می‌یابند. این تأثیر متقابل در هسته مرکزی سازمان و در ارتباط میان واحدهای سازمان به‌وجود می‌آید. در واقع در این تبادل کارشناسان، مدیران و کارمندان در سطوح مختلف با ترکیب متنوعی حضور دارند. مهمترین تصمیماتی که با استفاده از این شیوه اتخاذ می‌شوند مربوط به هدفها و ساختار سازمانی، نوآوری، طراحی، تقلیل سلسله مراتب تخصصی، برنامه‌ها، سازمانهای تابع و حتی در

جدول ۱. عوامل مؤثر و میزان تأثیر آنها بر تصمیمات

عوامل تأثیرگذار	استقلال	ساختار	ظن و گسترده	سطح	ویژگیها
سباسبها	انحصاری پذیر و فصلیت پیش بینی کم	کم	گسترده معین، قابل تغییر و نفوذ	استراتژیها تاکتیکیها	<ul style="list-style-type: none"> - ایفا کننده نقش مؤثر در ایجاد منابع و میزان بهره‌وری از آنها - ارتقا دهنده ضریب اطمینان و موفقیت برنامه‌های سازمان - تعیین کننده مسیرهای هدایت و ارتباطات سازمان - تعیین کننده مرز و حدود فعالیت‌های سازمان
محدود بین‌های بروزی	انحصاری ناپذیر و قابلیت پیش بینی کم	بالا	عمومی و نراگیر	فنی و عملیاتی اینگار و نوآوری	<ul style="list-style-type: none"> - شرایط خاص محیط عمومی - شرایط ویژه محیط اختصاصی - شفافیت محیط - وجود ریسک و عدم اطمینان در محیط
سیکهای تصمیم‌گیری	انحصاری پذیر و قابل پیش بینی	بالا			<ul style="list-style-type: none"> - پایا / ناپایا بودن رویه‌های تصمیم‌گیری - ارتقا دهنده کیفیت، سرعت و اثربندی تصمیمات - مشارکت دهنده الزام در تصمیم‌گیری - تعیین کننده جریان ارتباطات و اطلاعات

تحلیلی بر عوامل و روشهای تصمیم‌گیری ۷۵

سطوح پایینتر (عملیات) هستند. تصمیمات مهم دیگر را که سازمانها به طور گروهی انتخاب می‌کنند به ترفیعات و ارتقا، تصدی و قراردادهای استخدامی، بودجه‌بندی، برگزاری دوره‌های آموزشی و طراحی رویه‌های مشترک کاری مربوط می‌شوند. برای درک نقشهای اشخاص و گروهها در تأثیرگذاری بر تصمیمات باید فرایند تصمیم‌گیری را تجزیه و تحلیل کرد. تجزیه و تحلیل در سه مرحله انجام می‌شود.

الف) شناسایی

برای شناخت باید به ضرورتها و نیازهای تصمیم‌گیری، و تجزیه و تحلیل موقعیتها پرداخت و با استفاده از قوه ابتکار شخصی آن موارد را انجام داد، زیرا از یک طرف اتخاذ تصمیم درباره نیروی انسانی بسیار حساس و از سوی دیگر با وجود پیچیدگی در فرایند سلسله‌مراتب تخصصی، ایجاد تغییر بدون در نظر گرفتن عوامل زیر مشکل است.

● روحیه تغییر‌پذیری و پذیرش تحول در افراد

● زمینه‌های حمایت از ایجاد تغییر

● انجام کارها با در نظر گرفتن پیچیدگی امور و شناخت ارتباط میان آنها

افراد به واسطه داشتن روحیه خلاق و کار طلب نیرو محرکه‌ای کسب می‌کنند که می‌تواند آنها را به بررسی و تعقیب مسائل و حل آنها ترغیب کند. این انگیزه همچنین افراد را نسبت به ایجاد تغییرات مستمر در فعالیتهای براساس حس کاوشگری علاقه‌مند سازد.

ب) تحقیق و طراحی

این مرحله در واقع بر تحقیق و طراحی راه کارهای حل مسئله متکی است. این وظیفه را بعضی مواقع اعضای سازمان انجام می‌دهند. بنابراین، قادر خواهند بود راه‌حلهای دقیق و جزئی ارائه کنند. علاوه بر این، این وظیفه را ممکن است گروههای خاص با نیروهای عملیاتی انجام دهند. بنابراین، مدیران با اعمال قدرت و اتخاذ تصمیم نیروهای عملیاتی، حدود اختیارات آنها را تعیین می‌کنند.

ج) انتخاب

این فرایند در واقع شامل بررسی، ارزشیابی، شناسایی و تعیین راه کارها و انتخاب راه حل مناسب است. برای این کار، سازمانها به کمیته‌های دائمی و اشخاص ذی‌نفوذ، تفویض اختیار می‌کنند. این تفویض اختیار به سطوح پایینتر، تدوین و تنظیم و اجرای هدفها و برنامه‌ها را سرعت می‌بخشد.

برای کار با تصمیم‌گیریهایی غیرعادی مراحل زیر را می‌توان متناسب با سطح سلسله مراتب

فرایند تصمیم‌گیری شناسایی کرد.

- شناساندن فرایند تصمیم‌گیری به مدیران و کارشناسان
- شناساندن مرحله تنظیم و تدوین و توسعه هدفها به گروهها و نیروهای عملیاتی که ارتباط افقی با یکدیگر دارند
- شناساندن مرحله انتخاب راه‌حلهای و راه‌کارها در سطح سلسله مراتب عمودی با استفاده از فعالیتهای گروهها یا کمیته‌های دائمی و مدیران (و احتمالاً به کمک نمایندگان سازمانهای دیگر و حتی دولت).

روش تصمیم‌گیری براساس نظر کارشناسان

کارشناسان را مجموعه‌ای از افراد صاحب نظر تشکیل می‌دهند که در سازمانها استقلال داخلی زیادی دارند. از آنجا که این افراد صاحب تجربه، دانش و مهارت، تخصص و فراست هستند نظرات آنها عمیق، فراتر، و دوراندیشانه است. کارشناسان بر بسیاری از تصمیمات سازمانها اعمال نظر می‌کنند، از این رو، بسیاری از تصمیمات که در واقع مأموریت‌های اولیه سازمانها را تفسیر و هدایت می‌کنند تحت کنترل کارشناسان اتخاذ می‌شوند. برای مثال، تصمیمات مربوط به نگهداری و تأمین نیروی انسانی، طرحهای توسعه سازمان و مانند آنها.

ورودی اولیه تصمیم‌گیری کارشناسان منابع منتخب آنهاست که مورد توجه خود و همکارانشان در محیط درونی و برونی سازمانها هستند. از این رو، مسائل را به گونه‌ای حل می‌کنند که بازتاب آموزشها و تجارب سالهای کار آنهاست.

روش تصمیم‌گیری براساس ضوابط کاری

عوامل زیر براساس فرایند سلسله‌مراتب تخصصی در سازمانها بر اداره امور کارکنان تخصصی و حوزه تصمیم‌گیری مدیران سازمانها تأثیر می‌گذارند، و آن را محدود می‌کنند. این عوامل از شیوه‌های متداول سازماندهی نظیر سرپرستی مستقیم، صدور مستقیم دستورات، تعیین ضوابط اداری در سازمانها، مقررات، شرح شغل، خط مشیها و مانند آنها نشأت می‌گیرند، و درچارچوب ضوابط اداری روش تصمیم‌گیری را طراحی می‌کنند.

● تخصص و تخصص‌گرایی

● استقلال حرفه‌ای کارشناسان

● هماهنگی با استفاده از شاخصها و معیارهای بازدهی، وظایف، و کارکردها

● تقسیم کار و وظایف

استفاده از ضوابط، رویه‌ها و خط مشیهای اداری ضمن استاندارد کردن فعالیتها و کارکردها، موجب تعدیل و تخفیف اعمال سلیقه‌ها و خودسری فعالیتها می‌شود و نقش مؤثری در بسیج و

هدایت نیروها برای دستیابی به هدفها ایفا و زمینه‌های اعمال هماهنگی، نظارت و کنترل سازمانها را فراهم می‌کنند.

در سازمان، این مدیران و کارشناسان هستند که در واقع بسیاری از برنامه‌ها و فعالیتهای نیروی انسانی، امور آموزشی، تولید، تحقیقات، برنامه‌ریزی و سازماندهی را تحت کنترل دارند. آنها این کنترل را از طریق عضویت در شوراهای و کمیته‌های سازمان با پذیرش مسئولیتهای مربوط حتی تصدی پستهای اداری بیشتر از حد توان به قیمت به تعویق انداختن وظایف سازمانی خود، اعمال می‌کنند.

از آنجا که بسیاری از تصمیمات اداری به صورت جمعی و به اتفاق آرا از طریق گروههای کارشناسی و مدیران اتخاذ می‌شوند از این رو، این سبک تصمیم‌گیری به حوزه‌ای وارد می‌شود که آن را قلمرو «اوامر اداری» می‌نامند. البته، این نوع تصمیم‌گیری را می‌توان جزو امتیازات زیرسیستمهای سازمان دانست که نواحی و بخشهای سازمانی را تشکیل می‌دهند. از این رو، طرحهای زیر برای بخش نیروی انسانی قابل توجه است:

الف) منابع و راههای تأمین نیروی انسانی

ب) شناخت وضع موجود و تعیین نیازها، برآورد و برنامه‌ریزی نیروی انسانی

ج) طرحهای نگهداشت نیروی انسانی از قبیل برنامه‌های رفاهی و بهداشتی

د) برنامه‌های آموزش حین خدمت نیروی انسانی به منظور ارتقای مهارتها و به‌هنگام کردن

دانش کاری

ه) پرداخت به نیروی انسانی براساس پیشرفت در عملکردها و شاخصهای بهره‌وری

مدیران نیز در تعیین فرایند تنظیم رویه‌های اجرایی خرده‌سیستمهای سازمان نقش ایفا می‌کنند و به هدایت آنها می‌پردازند. از این رو، اعمال نظر در تشکیل کمیته‌ها و شوراهای، تنوع آنها و عضویت در آنها حایز اهمیت است و در واقع زمینه‌های بروز این نوع فرایندهای اجرایی را فراهم می‌کنند.

مدیران در سازمانها بیش از هر چیز دیگر زمان بسیاری را صرف برنامه‌های نیروی انسانی می‌کنند و اگر هم چندان رغبتی بدان نشان ندهند مسائل خاص و حاد نیروی انسانی زمان زیادی را در کارهای روزانه آنها به خود اختصاص می‌دهد. از این رو، این وضعیت مدیران را به اشخاص ماهر و با نفوذ تبدیل می‌کند که به طور غیرمستقیم بر استراتژیهای سازمان نیز تأثیر می‌گذارد و موجب ارتقای آنها می‌شود.

روش تصمیم‌گیری بر اساس مدل‌های تعاملی

الف) مدل تیمی

یکی از رایجترین روشهای تصمیم‌گیری سازمانها، اتخاذ تصمیم براساس مدل تیمی است. در

این مدل، تصمیمات را اعضای محیط اختصاصی اخذ می‌کنند. از این رو جامعه، اشخاص و گروههایی در آن مشارکت دارند که همگی آنها نقش و تخصصهای گوناگونی با هدف مشترک در سازمان ایفا می‌کنند.

در این مدل، منافع جمعی و گروههای بانفوذ، نیروی هدایت کننده فرایند تصمیم‌گیری است. از این رو، تصمیمات براساس مشارکت جمعی و به اتفاق آرا اتخاذ می‌شود. زمینه‌های تصمیم‌گیری تیمی شامل موارد زیر است:

- پذیرش مأموریت یکسان
- وجود افراد/مدیران بانفوذ در سازمان/واحدهای تابع/گروههای تخصصی معتبر و کوچک
- وجود فاصله بین هدفها و عملکردها و تلاش برای همسازکردن آنها
- وجود برخورداری سیاسی میان اشخاص/مدیران/واحدها و سازمانهای اصلی و وابسته
- وجود ناظران شایسته و لایق برای هدایت عملکرد سازمانها

ب) مدل سیاسی

چون در این مدل منافع جمع متفاوت و ناسازگار است و امکان رسیدن به اتفاق آرا حول هدفهای مشترک میان همه گروهها وجود ندارد، هماهنگی ضعیف است و اشخاص برای دستیابی به منافع شخصی عوامل سیاسی را به ابزاری برای تعیین نتایج تصمیم‌گیری به نفع خود تبدیل می‌کنند. فرایند تصمیم‌گیری در بلندمدت در این مدل کاملاً تحت تأثیر منافع مشترک گروهی خاص یا منافع شخصی قرار نخواهد گرفت و طبیعتاً انتظار می‌رود که تلفیقی از منافع شخصی و جمعی به وجود آید. از فعالیتهای جمعی برای دستیابی به هدفهای مشترک استفاده به عمل می‌آید، اما هنگام اتخاذ و اجرا در نحوه انجام آنها تشتت و اختلاف پیش می‌آید. البته مواقعی پیش می‌آید که میان افرادی که مایل به تعقیب هدفهای متفاوت سازمان هستند توافق عمومی حاصل شود.

تصمیم‌گیری در صورتی که منابع کاهش یابد و سازمان دچار تنگنا شود با رقابت سخت و فشرده همراه خواهد شد. حال اگر منابع به‌طور غیرمنطقی صرف شود گروههای خاص مورد تهدید قرار می‌گیرند و مسئله ابعاد سیاسی پیدا می‌کند.

برای تمیز بین تصمیم‌گیری تیمی با تصمیم‌گیری سیاسی صرفاً نمی‌توان از ارزشیابی رفتاری استفاده کرد، بلکه باید از معیارها و روشهای دیگری هم سود جست. در عمل بجز در وضعیتهای کاملاً دوقطبی، اتخاذ تصمیم براساس مدل تیمی و مدل سیاسی در عین مشکل بودن ناممکن است. اغلب برای دستیابی به سیاستهای موفقیت‌آمیز و قابل اجرا ضروری است که از مدل تیمی استفاده شود. لذا منافع شخصی را باید تحت پوشش هدف مشترک درآورد. به همین ترتیب، هنگام وقوع تغییرات گسترده‌ای که سازمان را هم دربرمی‌گیرد، گاه در میان مدیران به‌واسطه

تلقیهای متفاوت از هدفهای مشترک تعارض بروز می‌کند. از این رو، این گروه ناگزیر از منافع شخصی و مشترک صرف‌نظر و به‌صورت یکپارچه از قدرت و نفوذ خود برای تأثیرگذاری بر روند تغییرات استفاده می‌کند. بنابراین، مدل تصمیم‌گیری تیمی و سیاسی براساس انگیزه افراد و نه براساس رفتار آنها از یکدیگر تفکیک و شناسایی می‌شود. در چارچوب تصمیم‌گیری تیمی اقداماتی صورت می‌گیرد که هدف آن تلاش بیشتر و اعمال فشار برای کسب منافع سازمان و ارتقای آن است. درحالی که در مدل سیاسی هدف این اقدامات از صحنه خارج کردن و شکست دادن مخالفان برای دستیابی به منافع شخصی است. از این رو، می‌توان انتظار داشت که ترکیبی از مدل‌های تیمی و سیاسی بتوانند سهم به‌سزایی در تأثیرگذاری بر فرایندهای تصمیم‌گیری ایفا کنند. بنابراین، می‌توان باور کرد که این مدل‌ها آیین استراتژیک نیروهای اجرایی سازمان به‌شمار می‌روند.

ج) مدل رویه‌های هرازگامی

سومین مدلی که به تشریح تصمیم‌گیری سازمانها می‌پردازد، مدل «بی‌نظمی سازمان یافته» یا مدل «رویه‌های هرازگامی» است. در این مدل ویژگیهای تصمیم‌گیری به شرح زیر هستند:

- شناسایی راه‌حلهای برای حل مسائل و مشکلات
 - شناسایی و تعیین احساسات، ادراکات، بصیرتها و داوریهای برای یافتن موقعیتهای مهم تصمیم‌گیری. البته در این فرایند احساسات به ادراکات و ادراکات به بروز بینشها منجر می‌شود.
 - تعیین مجموعه‌ای از مدیران که با این نوع موقعیتهای تصمیم‌گیری روبه‌رو هستند.
- در این مدل، وقوع رفتارها بدون هدف و منظور است و اغلب جنبه اتفاقی و تصادفی دارد، زیرا هدفها مبهم‌اند و شفافیت لازم را ندارند. بنابراین ابزارهای دستیابی به آنها نیز مسئله‌ساز هستند. در این مدل، استفاده از مشارکت به‌دلیل: ۱. هزینه بالا، ۲. صرف زمان زیاد و ۳. نیاز به تلاش و انرژی زیاد، اعتبار و ثبات ندارد. بنابراین، در این مدل منافع خاصی تعقیب نمی‌شود. در واقع تصمیم‌گیری با نوعی بی‌توجهی به منفعت‌طلبی روبه‌رو است در حالی که در مدل تیمی منافع مشترک و در مدل سیاسی منافع شخصی سرلوحه فرایند تصمیم‌گیریها قرار می‌گیرد.
- در این مدل، تصور فرایند تصمیم‌گیری چندان حائز اهمیت نیست، بلکه نکته مهم قدرت تصمیم‌گیری و ادراک مدیران در برابر رویدادهای تصادفی است که بدون آمادگی و پیش‌بینی به وقوع می‌پیوندند، و آنها را وادار به تصمیم‌گیری فوری می‌کنند. در این موارد باید به بررسی شرایط تصمیم‌گیری سازمان در گذشته پرداخت و مشخص کرد که آیا از این نوع تصمیم‌گیریها بیشتر برای مسائل کلیدی استفاده شده است یا برای مسائل آشکار و پنهان و ضمناً در چه مرحله‌ای تصمیمات مهم و حاد اتخاذ شده است.

نکته حائز اهمیت اینکه می‌توان مشارکت را به‌صورت مختلف از جمله براساس مدل سازمان

ماتریسی باثبات کرد تا هر زمان که مسائل تصادفی و هرازگاهی حاد پیش می‌آید، اعضای سازمان ماتریسی را تشکیل دهند و به تصمیم‌گیری بپردازند. در این وضعیت هزینه عدم مشارکت سنگینتر از هزینه مشارکت خواهد بود.

البته در شرایطی، تصمیم‌گیری هرازگاهی صرفاً برای مدیران و افرادی که در ادراک هدفها تعارض دارند پیش می‌آید و فقط برای آنها حائز اهمیت است. اما باید توجه داشت که این مدیران هستند که سازمان را هدایت می‌کنند و هر نوع تناقض در ادراک آنها نیز سازمان را با مشکلاتی مواجه می‌کند که نمی‌تواند بدون توجه به آنها به فعالیت و حیات خود در درازمدت ادامه دهد، بلکه باید به حل آنها بپردازد.

در این میان، استفاده از افرادی که بدون توجه به منافع فردی و صرفاً برای پیشبرد هدفهای سازمان به ارائه طرحها و راه‌حلهای می‌پردازند، اهمیت دارد و این اهمیت می‌تواند جنبه کلیت هم داشته باشد، زیرا فکر و قدرت کارشناسی این افراد در واقع منابع مفیدی برای سازمان به‌شمار می‌رود و سازمان باید بتواند از این منابع نسبتاً ارزان بهره‌گیرد و بر توان خود برای رویارویی با وقایع هرازگاهی در آینده بیفزاید. اما در این مدل، بی‌منفعتی بر فرایند تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد و این تأثیر می‌تواند در حد تأثیر منافع مشترک و منافع شخصی مدل تیمی و مدل سیاسی باشد. در خاتمه متذکر می‌شود اگرچه مدل رویه‌های هرازگاهی به توصیف و شفافیت فرایند تصمیم‌گیری کمک می‌کند اما برای بخش عملیاتی سازمان جنبه حاشیه‌ای دارد و حوزه کاربرد آن بیشتر در سطوح بالای سازمان است.

د) مدل تحلیلی

این مدل به مدل عقلانی، و منطقی نیز شهرت دارد. ویژگی مشخص این مدل عبارت است از شناسایی راه‌کارها و تفکیک پیشنهادات قابل قبول از پیشنهادات غیرقابل قبول و انتخاب بهترین راه‌کار. این رویکرد سازگاری بالایی با سازماندهی فنی دارد. از این رو، می‌توان انتظار داشت که روش تصمیم‌گیری این مدل در ماهیت تصمیم‌گیری مدل‌های تیمی، سیاسی و رویه‌های هرازگاهی نیز یافت شود. اما استفاده از مدل تحلیلی به دلایل زیر در سازمانها اهمیت دارد.

- ساختارگرا بودن اندیشه نیروهای سازمان در فرایند تعاملی تصمیم‌گیری
- نیاز به ارتباطات درون سازمانی برای روشن کردن ابعاد تصمیم‌گیری
- بهره‌گیری از استدلال تحلیلی در تصمیم‌گیری سلسله‌مراتبی سازمان
- وجود تعارض میان مدیران ارشد برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک
- جنبه تشویقی، منطقی و شفافیت تصمیمات سازمانی
- دانش و مهارت کم مدیران ارشد سازمانها برای تصمیم‌گیری در حوزه عملیات و اجرایی
- ضرورت بهره‌گیری مدیران از قدرت ادراک، استدلال، بصیرت، و ذکاوت در تصمیم‌گیری

فراگیر سازمانی و حتی قسمتی.

- کمبود اطلاعات برای مناصب مختلف تصمیم‌گیری
- وجود زمینه‌های تهدید و تنگنا و فرصت برای سازمان و ضرورت بهره‌گیری از قدرت منطقی و عقلانی و تحلیلی مدیران
- ضرورت سازماندهی فعالیتها و رفتارها و عکس‌العملهای افراد و سازمانها در چارچوب تشکیلات و هدفهای رسمی سازمان و برقراری توان میان نیروهای سازمان
- ضرورت جلب رضایت و توافق افراد، صرف‌نظر از میزان فعالیت و مشارکت آنها در عمل، تا بروز عکس‌العملهای منفی مشکل‌ساز نشود.

۵) مدل تصمیم‌هنجاری

میتزبرگ^۱، دارا ریزینگانی^۲ و آندره تئوریت^۳ مدلی تنظیم و ارائه کرده‌اند که مدیران در اخذ تصمیمات استراتژیک از آنها استفاده می‌کنند. برهان این روش، سبک تصمیم‌گیری مدیران را در طول زمان شکل می‌دهد. از این رو، به آن تصمیم‌دستوری و هنجاری هم گفته می‌شود. این مدل سه مرحله متمایز و متوالی دارد.

۱. مرحله شناسایی

مطابق این مرحله، فرصتها، مسائل و بحرانها شناسایی و تشخیص داده می‌شوند. در این مرحله هم علائم و هم علل بروز مسائل مد نظر قرار می‌گیرند.

۲. مرحله بهبود و توسعه

این مرحله هسته مدل تصمیم‌گیری را شکل می‌دهد. در اینجا، یک یا چند راه حل با استفاده از فنون کاوش هوشمندانه یا طراحی شناسایی و تنظیم می‌شوند. فعالیتهای جستجوگرانه و هوشمندانه برای شناسایی و تعیین راه‌حلهای کاربرده فراوان دارد و شامل چهار مرحله است.

● تلاش تصمیم‌گیر برای شناسایی راه‌حلهای موجود

● کسب آمادگی برای انتظار وقوع عوامل و مسائل قریب‌الوقوع

● شناسایی راه‌حلهای، راه‌کارها و ارزیابی آنها

● استفاده از فرایندهای کاوش هوشمندانه برای یافتن راه‌حلهای سودمند

تصمیم‌گیر باید در این تلاشها هنگام مواجهه با شکست به بخش طراحی رویه‌ها مراجعه و از راه‌حلهای سنتی استفاده و ضمناً راه‌حلهای آماده و موجود را تعدیل کند. نظر به بالای بودن هزینه‌های طراحی رویه‌ها، سازمانها معمولاً تمایلی به ایجاد راه‌حلهای منفرد ندارند، بلکه تلاش می‌کنند مجموعه‌ای از راه‌حلهای شناسایی کنند.

جدول ۲. ویژگیهای مدل‌های تصمیم‌گیری تعاملی

مدلها	خصوصیات
تیمی	<ul style="list-style-type: none"> ● تصمیم‌گیری با تکیه بر رفتار گروهی ● قدرت تدوین و تنظیم برنامه‌های بلندمدت و استراتژیک ● نافذ بودن منافع مشترک و جمعی ● امر تحلیل اساساً برای درک بیشتر، حصول اتفاق نظر، کمک به ارتباطات، و دفاع از منافع قانونی تمام اعضای گروه صورت می‌گیرد.
سیاسی	<ul style="list-style-type: none"> ● تصمیم‌گیری با تکیه بر رفتار فردی ● نافذ بودن منافع شخصی ● قدرت حل مسائل بحرانی ● وجود تحلیلهای متنوع که گاه غیرواقعی‌اند اما عموماً می‌توانند به روشن شدن حقایق کمک کنند. ● وجود رقابت شدید برای جلب منافع با وجود محدودیتها ● استفاده از تحلیلهای کلامی و استدلالهایی در چارچوب بینشها و ادراکات فردی و رفتاری برای روشن شدن حقایق
هرازگاهی	<ul style="list-style-type: none"> ● ایجاد تنوع گفتاری و رفتاری غیرمنتظره در درون سازمان ● قدرت حل مسائل انقاصی و پیش‌بینی نشده ● قدرت استفاده بیشتر از ساختار سازمانی ماتریسی ● نافذ بودن بی‌منفعتی / در نظر نگرفتن منافع خاص / گروهی
تحلیلی	<ul style="list-style-type: none"> ● انتخاب راه‌حل از میان راه‌حلهای شناسایی و ارزیابی شده ● قدرت تدوین و تنظیم برنامه‌های استراتژیک و فنی ● استفاده از بحثها و استدلالهای منطقی، تحلیلی و عقلانی برای ارتقای استدلال، ادراکات و قدرت تفکر ● نافذ بودن منافع عقلانی سازمان
هنجاری	<ul style="list-style-type: none"> ● شناسایی فرصتها، مسائل، بحرانها، تهدیدها و تنگناها ● بهبود و توسعه تصمیمات براساس روشهای هوشمندانه و ابتکاری ● قدرت حل مسائل بحرانی، تنگناها و تهدیدها و فرصتها ● استفاده از روش منتخب براساس تفکر خلاق، تحلیل دقیق و سنجیده

۳. انتخاب بهترین روش

هدف این مرحله، شناسایی بهترین روشها و انتخاب روشی است که متناسب با شرایط، هدف تصمیم‌گیری را تأمین کند. اما، در این مرحله، ضرورتی به توسعه راه‌حلهای پیشنهادی برای حمایت از نظریه‌های تصمیم وجود ندارد. در واقع، تفکر خلاق، تحلیل دقیق و سنجیده و انتخاب راه‌کارها مراحل جدا از هم نیستند، بلکه توالی یک فرایندند. عموماً انبوهی از تصمیمات ریز و درشت ایجاد و فرایند تصمیم‌گیری در مورد آنها آنقدر تکرار می‌شود تا تصمیم نهایی اتخاذ شود و خود رویه‌ها ثبات پیدا کنند. از این رو، این مراحل ارتباط نزدیکی با رویه‌های اقتدار دارند در نتیجه جلب نظر سرپرستان قبل از تداوم مراحل بعدی و اضافی تصمیم‌گیری لازم است.

نتیجه‌گیری

مدلهای تصمیم‌گیری بازتابی از مجموعه شرایط واقعی سازمانها برای تصمیم‌گیری هستند. مدلهای در واقع مجموعه‌ای از فرضیات را برای دستیابی به نتایج منطقی در اختیار مدیران قرار می‌دهند. آنها چارچوبهای مخصوصی را برای تشریح پدیده‌های تصمیم‌گیری و تبیین ارتباط تصمیم‌گیری با سایر پدیده‌های سازمان عرضه می‌کنند. مدلهای تصمیم‌گیری می‌توانند مهمترین عوامل تشکیل‌دهنده تصمیمات را شناسایی کنند و سیاستهای سودمندی برای حل مسائل سازمان ارائه دهند.

براساس تحلیلی که در مقاله صورت گرفت نتایج زیر گرفته می‌شود:

- ۱) تصمیمات از سیاستهای سازمان تأثیر می‌پذیرند و سبکهای تصمیم‌گیری بستگی بسیار زیادی به تلقیهای مدیریت از این عوامل دارد.
- ۲) محدودیتهای برونی در چارچوب شرایط محیط عمومی و محیط اختصاصی و میزان شفافیت محیط بر تصمیمات مؤثر است.
- ۳) روحیه ابتکار، نوآوری و خلاقیت از فضای اداری، ساختار تنفسی و ایفای نقش نیروها در سازمانها نشأت می‌گیرد.
- ۴) ارتقای کارایی و اثربخشی به میزان مشارکت نیروها در تصمیم‌گیریها بستگی دارد.
- ۵) انتخاب سبکهای تصمیم‌گیری به ساختار سازمانی و میزان آگاهی و دانش حرفه‌ای نیروها در سازمانها بستگی دارد.
- ۶) هر چه رویه‌های تصمیم‌گیری کارشناسان شفافتر باشد، میزان دخالت مدیران در اعمال رویه‌های سلیقه‌ای در تصمیم‌گیریها کمتر خواهد شد.

مرجعها

اسپریتز، گریچن ام. نانددینی راجاگوبالان، «به سوی نظریه تحول استراتژیک» ترجمه اسماعیل مردانی گیوی، مدیرساز، سال اول، شماره صفر، صفحات ۴۶-۵۳، ۱۳۷۶
الوانی، سید مهدی، تصمیم‌گیری و تعیین خط مشی دولتی، سمت، ۱۳۷۱
حمیدی‌زاده، محمدرضا، «ساختار و فرایند تصمیم‌گیری» روش، مجله مهندسی صنایع ایران، بهار ۱۳۷۷

سعادت، اسفندیار، «فرایند تصمیم‌گیری در سازمان»، دانشگاه تهران، ۱۳۷۲
کالینز، جیمز سی. و جری آی. پراس، «برای شرکت بینش بیافرینیم»، ترجمه ملیحه شکوهی، مدیرساز، سال اول، شماره صفر، صفحات ۲۳-۲۵، ۱۳۷۶.

Bodily, S. E., Modern decision making, McGraw-Hill Book Co., ISI, 1985.

Gelaff, H. B., Creative decision making, Crisp publication Inc., 1991.

Koontz, H. & H. Wehrich, Mgt: A global perspective, McGraw-Hill Book Co., 1989.

Newman, W. H., & etal., The process of Mgt., Prentice-Hall, 1987.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی