

تصمیمات: انواع و سازوکارها

محمد رضا حمیدی زاده

عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی

چکیده

شناخت و طبقه‌بندی مبانی تصمیمات شرط لازم برای ارتقای مهارت‌های تصمیم‌گیری مدیران سازمانهاست. تصمیم‌گیری بدون شناخت ویژگیها، ماهیت، فرایند، سازوکار و آثار تصمیمات قطعاً نمی‌تواند پایا باشد و بسیاری از تصمیمات ناپایا ناشی از ناآگاهی تصمیم‌گیران نسبت به موارد بالاست.

هدف مقاله، از یک سو ارائه انواع گوناگون تصمیمات و از سوی دیگر معرفی جایگاه، سازوکار، و فرایند آنهاست. طبیعت تصمیمات ضرورت توجه به ساختارشناسی تصمیم‌گیری را مطرح می‌سازد؛ از این رو، در مقاله این دیدگاه نیز مورد تجزیه و تحلیل و بحث قرار می‌گیرد. هر چه دانش مدیران از تصمیمات بیشتر شود، مشکلات تصمیم‌گیری و فاصله نظریه و عمل، هدفها و عملکردها به شدت کاهش می‌یابد.

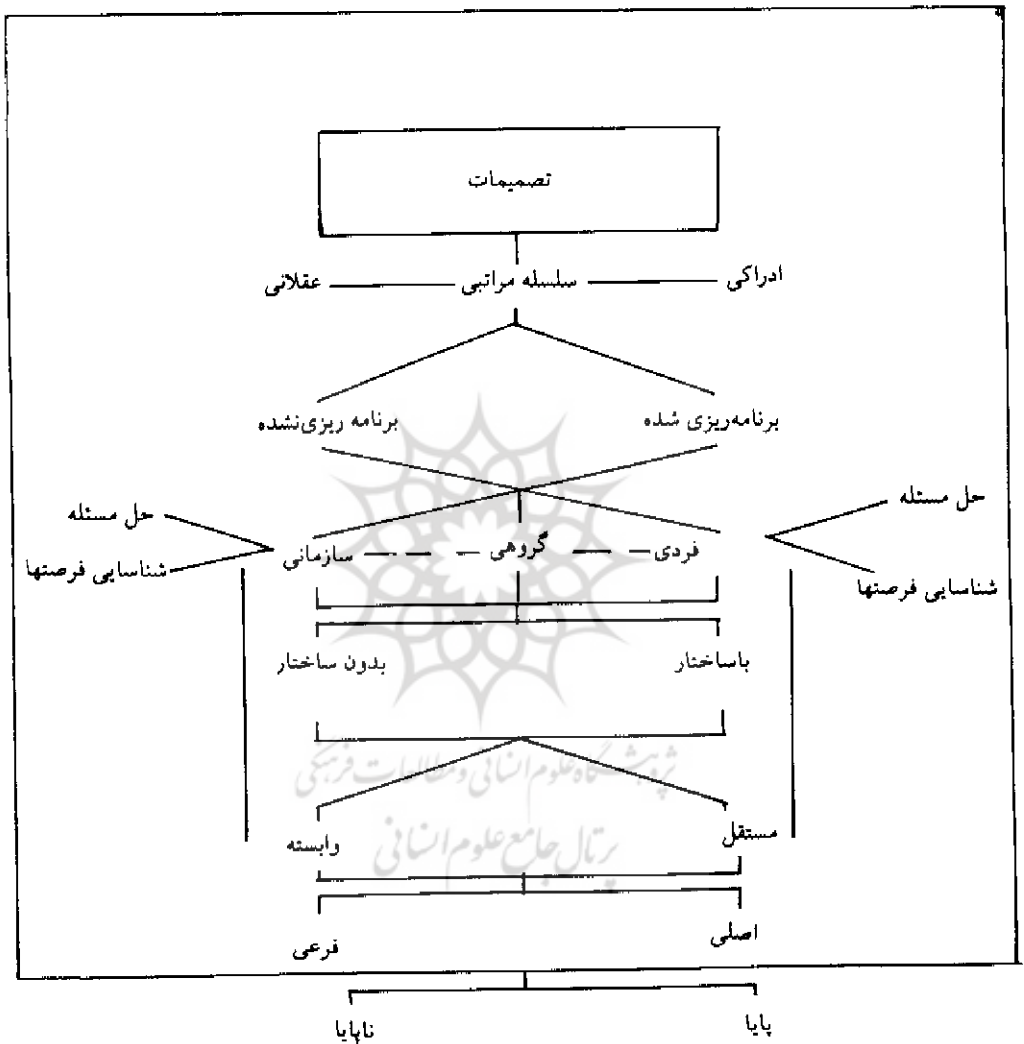
کلید واژه‌ها: حدود و قلمرو تصمیمات، قوه ادراک و خلاقیت، زمینه‌های تصمیم، سطح ساختاریزیری تصمیمات، تصمیمات پایا و ناپایا

مقدمه

تصمیمات متناسب با شرایط سازمانی متفاوت است. طبقه‌بندی تصمیمات مدیریت که در این مقاله بررسی می‌شود مطابق شکل ۱، به سه گروه تفکیک می‌شود.

در این مقاله، با تشریح ویژگیهای این نوع تصمیمات، سازوکار سازمانی همراه با طرح جنبه‌های برجسته آنها مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

از جمله جنبه‌های حساس وظایف مدیریت را می‌توان تصمیم‌گیری، ارتباطات، تنظیم و هدایت تصمیمات دانست. مدیریت برای تحقق کارآمد این وظایف، مبادرت به استفاده از فرایند تصمیم‌گیری می‌کند. تصمیمات مدیریت بسیار متنوع است، از این رو برای درک واضح و دقیق آنها طبقه‌بندی تصمیمات ضروری است، زیرا میزان اثربخشی



شکل ۱. طبقه‌بندی تصمیمات

بیان مسئله و هدف تحقیق

متشأ اصلی و اولیه موفقیت و کامیابی، شکست و اضمحلال سازمانها در تصمیمات، الگو، و کیفیت تصمیم‌گیری سازمان نهفته است. مدیران که مسئول نهایی کلیه تصمیمات اتخاذ شده هستند در واقع با تصمیم‌گیری خود امکان حرکت، هدایت، و تحول سازمان را فراهم می‌کنند. مدیران در واقع با تصمیم‌گیری محیط درونی و برونی سازمان را تحقق می‌بخشند و مرزهای آن را ترسیم می‌کنند. شرایط محیطی در واقع حاصل استنباطهای ذهنی تصمیم‌گیران است؛ اما از آنجاکه ذهنیت اشخاص متفاوت است، قدرت تجزیه و تحلیل آنها نسبت به محیط از دو جنبه فیزیکی و منطقی می‌تواند متفاوت باشد. به منظور ارتقای مهارت و تخصص تصمیم‌گیری مدیران و تشریح انواع تصمیمات که در حوزه سازمانها در سطوح مختلف به‌طور صریح و ضمنی اتخاذ می‌شود، این مقاله به رشته تحریر درآمده است. در حقیقت، با مطالعه مقاله می‌توان به سئوالات زیر پاسخ داد.

۱. از چه معیارهایی می‌توان برای طبقه‌بندی تصمیمات سازمان استفاده کرد؟
۲. تصمیمات چه طبقه‌بندیهایی دارند و با چه خصوصیتی مطرح می‌شوند؟
۳. تصمیمات مختلف چه ارتباطی با یکدیگر دارند و چگونه می‌توان از آنها برای نحوه اتخاذ تصمیمات و هدایت و ارتباط آنها استفاده به عمل آورد؟
۴. عوامل تأثیرگذار بر تصمیمات سازمانها کدام است؟

روش تحقیق

در این مقاله، برای نیل به هدفها و سئوالات تحقیق از روش تحقیق کتابخانه‌ای و موردکاوی که با حضور در دستگاہها و مشاهده بعدی نتایج تصمیم‌گیریها همراه است استفاده شده و مصاحبه با مدیران در تعدادی از سازمانها نیز منبع اصلی گردآوری اطلاعات در نظر گرفته شده است.

۱. تصمیمات برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده

۱-۱. تصمیمات برنامه‌ریزی شده

برای حل مشکلات و وضعیتهای خاص، معمولاً از رویه‌های متداول استفاده می‌شود. لذا تصمیمات به گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌شوند که بتوانند در حل مسایل تکراری و روزمره که از رویه‌های معین استفاده می‌کنند بیشترین کارایی را داشته باشند. تصمیمات برنامه‌ریزی شده، تصمیماتی را شامل می‌شوند که بر حسب عادت، قانون، و رویه اخذ می‌شوند. در صورتی که مسئله تکرار شود، و بتوان عوامل تشکیل دهنده آن را تعریف، بررسی، تحلیل، و پیش‌بینی کرد، چنین مسئله‌ای در چارچوب برنامه‌ریزی طبقه‌بندی می‌شود. این نوع تصمیمات تا حدودی آزادی عمل مدیر را محدود می‌سازد زیرا سازمان به‌جای مدیر تصمیم می‌گیرد. از این رو، وقت مدیر برای پرداختن به سایر مسایل آزاد می‌شود.

۲-۱. تصمیمات برنامه‌ریزی نشده

این نوع تصمیمات جدید، از قبل پیش‌بینی نشده، و بنابراین بدون ساختار هستند؛ از این رو نمی‌توان

ب) تکراری بودن یا نبودن تصمیم

ج) میزان اطمینان به مسئله

د) ردهٔ سازمانی مدیر تصمیم‌گیرنده

مدیران ارشد سازمان که تصمیمات برنامه‌ریزی شده را تدوین و تنظیم می‌کنند غالباً با نادیده گرفتن برنامه‌ریزی بلند مدت مواجه می‌شوند. چنین عارضه‌ای معمولاً بر کنترل کوتاه مدت و کارایی اثر می‌گذارد و از اختیارات و مسئولیت مدیران سطوح پایینتر می‌کاهد. بدینسان، این اثرات برانگیزه و رضایت شغلی نیروی انسانی اثر نامطلوب دارد.

۲. تصمیمات سلسله مراتبی

این نوع تصمیمات شامل تصمیمات استراتژیک، تاکتیکی، فنی، و عملیاتی هستند که در اینجا به شرح هر یک از آنها می‌پردازیم.

۲-۱ تصمیمات استراتژیک

شامل آن دسته از تصمیمات هستند که جهت آنها متوجه آینده و هدفهای عالی سازمان است و فعالیتهای سازمان را در بلند مدت تحت بررسی، مطالعه و تأثیر قرار می‌دهند. این نوع تصمیمات معمولاً به دلیل تغییرات محیطی و پیشرفت فنی منابع موجود و زمان در دسترس در شرایط عدم اطمینان اتخاذ می‌شوند. بنابراین، تصمیم‌گیری استراتژیک، سازمان را هدفمند و در کلیه ابعاد آن را جهت‌دار می‌کند. تصمیمات مزبور جنبهٔ اختیاری دارند و به طور غیر مستمر اتخاذ می‌شوند. این تصمیمات جهاتی را که سازمان در کل باید تعقیب کند تبیین می‌کنند و مسئولیت آنها بر عهدهٔ مدیران سطح بالاست. تصمیمات مزبور اغلب تازه، پیچیده، گسترده و شامل متغیرهای کنترل‌نشده‌ای،

از رویه‌های معین و موجود برای تجزیه و تحلیل آنها استفاده کرد. تصمیمات مزبور به مسایل غیر معمول و منحصر به فرد مربوط می‌شوند. به‌طور کلی، اگر مسئله‌ای چندان تکرارپذیر نباشد که بتوان برای آن خط مشی تعیین کرد یا آنچنان مهم باشد که توجه خاصی را بطلبد، باید در این چار چوب از تصمیمات آن را حل کرد. در سلسله مراتب سازمانی، مدیران در سطوح بالاتر، از تصمیمات برنامه‌ریزی نشده بیشتر استفاده می‌کنند و برای آنها نیز استفاده از آن حایز اهمیت بسیار است.

این دو طبقه‌بندی در عین گستردگی تمایزات بارزی دارند. از آنجا که مدیران در فعالیتهای روزانه خود با تعداد بسیاری تصمیمات برنامه‌ریزی نشده مواجه می‌شوند باید بدانند که مصرف منابع تقریباً غیر قابل ترمیم است. از این رو تصمیمات آنها که منجر به مصرف منابع می‌شود در واقع فرصتی است که از دست می‌رود. لذا ضروری است که به طرق مختلف شناسایی شوند. در جدول ۱، ویژگی این دو نوع تصمیم ارائه شده است.

این تصمیم‌گیری است که مدیران را از غیر مدیران متمایز می‌سازد. کیفیت تصمیمات تعیین کنندهٔ اثربخشی آنها به‌عنوان مدیر است. اکثر مدیران ارشد با تصمیمات برنامه‌ریزی نشده سر و کار دارند، در حالی که مدیران سطح اول از تصمیمات برنامه‌ریزی شده استفاده می‌کنند. مدیران میانی در سازمانها عمدتاً بر تصمیمات برنامه‌ریزی شده نظارت می‌کنند، هر چند در پاره‌ای مواقع در تصمیمات برنامه‌ریزی نشده هم مشارکت دارند. بدینسان، باید در تصمیم‌گیری به عوامل زیر توجه کرد:

الف) ماهیت تصمیم

جدول ۱. ویژگی تصمیمات برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده

جنبه‌ها	تصمیمات برنامه‌ریزی شده	تصمیمات برنامه‌ریزی نشده
مسئله	● متداول، تکراری، روزمره ● مطمئنترین با توجه به روابط علی	● جدید، بدون ساختار ● مطمئنترین بدون توجه به روابط علی
رویه	● وابسته به خط مشیها، مقررات، و رویه‌های معین	● ضروری برای خلاقیت، بصیرت، و الهام بخشی ● توانایی حل ابتکاری مسائل ● شناسایی خلاق تنگناها و فرصتها، نقاط قوت و ضعف
مصادیق در سازمانها	● سیستم ارزشیابی شایستگی برای ترفیع کارکنان و کارشناسان ● سیستم حقوق و دستمزدها ● سیستم شرایط احراز پست ● اطلاعات ادواری مربوط به میزان تولید و شاخصهای آن، به‌طور کلی خروجیهای سازمان و انواع آن ● برنامه‌ریزی نیمسال درسی برای دانشجویان ● برگزاری کارگاههای آموزشی ● آیین نامه‌ها و مقررات مصوب آموزشی	● تجدید نظر در ساختارهای سازمانی ● وقوع یک شوک محیطی تأثیرگذار بر ورودیهای سازمان و خانه پردازش ● راههای طبقه‌بندی مشتریان بر حسب نوع فعالیت و بازارها و نوع خدمات و مصارف ● برقراری تسهیلات برای دوره‌های جدید آموزشی ● قطع همکاری تنی چند از استادان در اوایل هر نیمسال تحصیلی

رتال جامع علوم انسانی

از قبیل اقدامات مصرف‌کنندگان یا وضعیت اقتصادی جامعه هستند.

فرایندی که در تصمیمات استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرد تحت تأثیر ساختار سازمانی است و سه مشخصه ساختاری زیر بر آن تأثیر می‌گذارند.

الف) پیچیدگی و سطح آن

ب) درجه رسمیت ساختار

ج) سطح و درجه تمرکز و عدم تمرکز سازمانی

تصمیمات استراتژیک معمولاً مربوط به کل سازمان است نه یک بخش یا یک قسمت منفرد از آن. تصمیمات استراتژیک از این نظر که بر برنامه‌های بلند مدت سازمان اثر می‌گذارند محیط بر سازمان هستند.

۲-۲ تصمیمات تاکتیکی

این تصمیمات را مدیران سطوح میانی و بالایی سازمان اتخاذ می‌کنند. اما مسئولیت اولیه این نوع

روزمره اتخاذ می‌شوند و در بسیاری از مواقع تکراری هستند و برای حل مشکلات مشابه به کار می‌روند. این تصمیمات با جزئیات برنامه‌ریزی سازمانی، بازاریابی، و بازرسی انحراف از برنامه‌ها و تعدیل و تصحیح مستمر منابع و تغییرات به وجود آمده در طول اجرای برنامه‌های عملیاتی در ارتباط هستند. مدیران سطوح پایین در صددند تا خط مشیها و رویه‌های سازمان را به‌طور دقیق برای حل مسائل، شکایات و تخصیص کار به اجرا در آورند. مدیریت، در این سطح از تصمیم‌گیری معمولاً بصیرت زیادی لازم ندارد و فرصت آن برای تحقق خلاقیت و قضاوت مستقل نسبتاً محدود است.

۳. تصمیمات فردی، گروهی و تصمیمات سازمانی

چستر بازنارد تصمیمات را به دو گروه سازمانی و فردی طبقه‌بندی کرده است.

۱-۳ تصمیمات سازمانی

تصمیمات سازمانی، تصمیماتی هستند که مدیران بر حسب وظایف سازمانی، ظرفیتها و استعدادهای رسمی خود اتخاذ می‌کنند. مدیران اغلب این نوع تصمیمات را به زیردستان تفویض می‌کنند تا ضمن افزایش سرعت انجام کارها، مشارکت پذیری آنان افزایش یابد. تصمیمات سازمانی مدیران مربوط به موقیعت و وظایف سازمان و متناسب با فعالیت‌های جاری و آتی است. مدیر به‌عنوان یک عضو سازمان که حیات سازمان با حیات وی گره خورده است تصمیمات مزبور را اتخاذ می‌کند. تصمیمات سلسله‌مراتبی که در طبقه‌بندی دوم مطرح شد در این حوزه از

تصمیمات که جنبه هماهنگی دارند بر عهده مدیران میانی است. تصمیمات هماهنگ کننده، تصمیمات استراتژیک مدیران ارشد را با تصمیمات عملیاتی و فنی مدیران سطح اول و سطح دوم هماهنگ می‌سازد. تصمیمات استراتژیک که اغلب مربوط به وضعیت کل سازمان هستند باید از طریق مدیران عملیاتی تحقق یابند از طریق مدیران میانی قابلیت اجرایی پیدا می‌کنند و به آنها ابلاغ می‌شوند. بدینسان، این گونه تصمیمات از حساسیت بالایی در موفقیت سازمان برخوردارند.

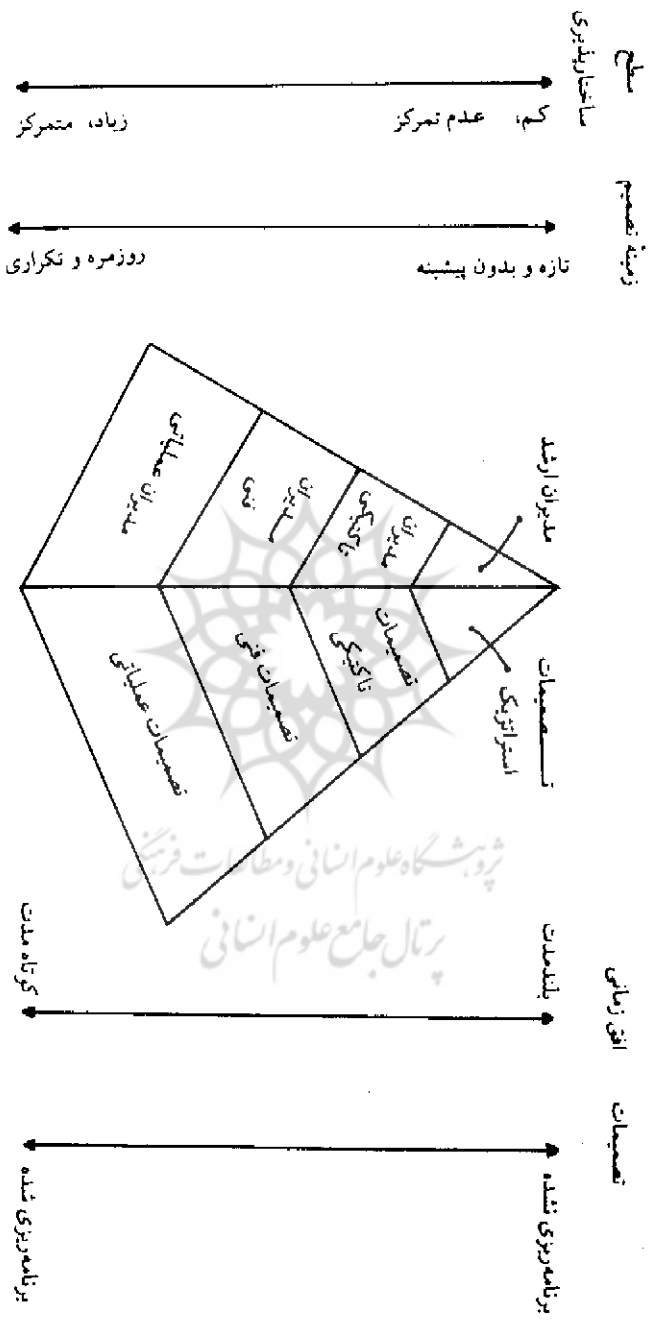
۲-۳ تصمیمات تکنیکی (فنی)

این تصمیمات به مدیران سطح دوم سازمانها اختصاص دارند و شامل تصمیمات ترکیب بهینه منابع، برنامه‌ریزی تولید کالاها و عرضه خدمات، تعیین تکنولوژی و ماشین آلات و لوازم فنی، تناسب سرمایه و نیروی کار، و اصولاً عهده‌دار قابلیت اجرا کردن تصمیمات استراتژیک هستند.

۲-۴ تصمیمات عملیاتی

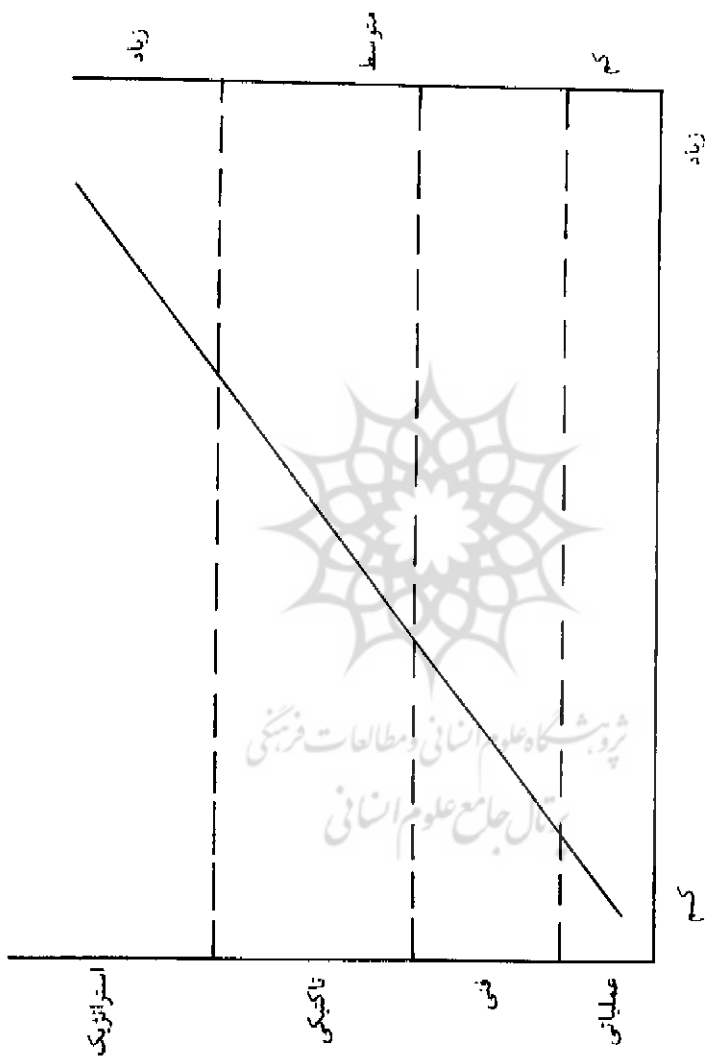
تصمیماتی که در سطوح پایین سازمان اتخاذ می‌شوند و بعد زمانی محدودی دارند، تصمیمات عملیاتی نامیده می‌شوند. این‌گونه تصمیمات در صورت انحراف از هدفهای عالی الزاماً حیات سازمان را به خطر نمی‌اندازند. تصمیمات عملیاتی با فرایند تبدیل داده‌ها به ستانده‌های مورد نظر سازمان در ارتباط هستند. این تصمیمات را در شرایط مختلف می‌توان به کمک روشهای آماری پیش‌بینی کرد.

تصمیمات عملیاتی به صورت یکنواخت و



شکل ۴: ایجاد و ویژگی‌های تخصصیات سلسله مراتبی

آزادی در تصمیم‌گیری



حدود و گستره برنامه‌ریزی

شکل ۳. نمودار تصمیمات سلسله مراتبی با حدود و گستره برنامه‌ریزی و آزادی در تصمیم‌گیری

جدول ۲. ویژگیهای تصمیمات سلسله مراتب

مشخصه ردیف	تصمیمات			وجوه تمایز
	عملیاتی	فنی	استراتژیک	
۱	بسیار کم	کم	متوسط	ارتباط سازمان با محیط اطراف خود
۲	بسیار کم	بسیار کم	متوسط	جنبه اختیاری و غیر مستمر داشتن
۳	کم	متوسط	بسیار بالا	جنبه هماهنگ کننده داشتن
۴	کم	متوسط	بالا	میزان شمول تصمیم از نظر زمان، زمان حال و آینده
۵	کم	بسیار بالا	بالا	قابلیت اجرا بخشیدن به تصمیمات سطح بالای سازمان
۶	بسیار کم	کم	بالا	دربزرگ رفتن قسمتی یا بخشی نسبتاً بزرگ از سازمان
۷	بسیار کم	متوسط	بالا	تأثیر زمانی تصمیمات در زمان حال یا بلند مدت
۸	بسیار کم	متوسط	بالا	هدف دار نمودن و جهت دار کردن کلیه ابعاد
۹	کم	بالا	بسیار بالا	مشتقات بودن مسئولیت سطوح تصمیمگیری مدیران

تصمیمات حای می گیرند. ناتوانی در تمیز بین تصمیمات فردی و سازمانی بعضی مواقع گرایشهایی را به وجود می آورد که هم برای تصمیم گیران فردی و هم برای تصمیم گیران سازمانی مضر واقع می شوند. بعضی مواقع مدیران حرفه ای تصمیماتی اتخاذ می کنند که بر وضعیت و شرایط شغلی، اقبال فردی و موفقیت سازمانی آنها تأثیر می گذارند. لذا ضمن ایجاد برخورد منافع، تداخل نیز پیش می آید. یکی از این نوع موارد می تواند توافق و سازش پنهانی شخص مدیر با بعضی مدیران ارشد سازمانهای دیگر باشد که هنگام بروز بحران اقتصادی و بازرگانی در جامعه یا در سازمان پیش می آید. در این وضعیت افراد، مورد حمایت آن مدیران قرار می گیرند و ترتیبی اتخاذ می کنند که به آن سازمان منتقل شوند و با حفظ موقعیت و امنیت شغلی، شأن و منزلت آنها محفوظ بماند.

۲-۳ تصمیمات فردی

مدیر به عنوان یک شخص، نه به عنوان یک فرد سازمانی، به اتخاذ این نوع تصمیمات می پردازد. این تصمیمات را نه می توان تفویض کرد و نه باید تحت تأثیر مدیران سطوح بالاتر و دیگر اشخاص ذی نفوذ در سازمان قرار داد. عموماً در بسیاری از موارد، تفکیک تصمیمات شخصی از تصمیمات سازمانی مشکل است زیرا این نوع تصمیمات عموماً تداخل پیدا می کنند. تصمیمات مزبور نه بر مصالح سازمان بلکه بر منافع فرد متکی هستند. مدیران نباید خصوصیات فردی و سلیقه های شخصی را وارد مسائل اداری کنند. هدایت فعالیتها بر اساس رفتارهای شخصی، موجب انحراف برنامه ها از هدفهای سازمانی می شوند.

۴. تصمیمات با ساختار^۱ و بدون ساختار^۲

۴-۱ تصمیمات با ساختار

اگر تصمیمات سازمانی به خوبی تعریف و بسیار روشن و واضح تبیین شوند و در چارچوب اصلی آنها ابهامی وجود نداشته باشد آن تصمیمات را با ساختار می‌گویند. تصمیمات مدیران سطح اول سازمان که عملیاتی هستند از درجه ساختارمندی بالایی برخوردارند. عوامل تأثیرگذار بر این تصمیمات را می‌توان پیشینه فعالیتها و عملکرد سازمان، هدفها و فرایند تصمیم‌گیری مدیران نام برد که به مثابه عوامل محدودیت‌ساز نیز به‌شمار می‌روند.

۴-۲ تصمیمات بدون ساختار

تصمیمات بدون ساختار، دسته دیگر از تصمیمات هستند که به‌طور کامل و واضح تعریف نشده‌اند و از این رو قابل فهم نیستند. این تصمیمات را به ساختار می‌توان اتخاذ کرد و به اجرا درآورد.

از آنجا که این تصمیمات ریشه در پیشینه فعالیت‌های سازمان ندارند، طول مدت فرایند تصمیم‌گیری آنها را نمی‌توان مشخص کرد، زیرا تصمیم برخلاف مواردی است که قبلاً رخ داده است و تصمیم‌گیرنده تصویر واضحی از چگونگی اخذ تصمیم و نحوه اجرای آن ندارد. این تصمیمات که در ارتباط با مشکلات سازمان طرح می‌شوند و بیشتر از شرایط بحرانی و تنگناها ناشی می‌شوند از قاعده، رویه، یا مدل دقیقی تبعیت نمی‌کنند.

تفاوت اصلی تصمیمات استراتژیک و

۳-۳ تصمیمات گروهی

تجربه نشان داده است که در کنار تصمیمات فردی و سازمانی، تصمیمات نوع سومی که گروهی نامیده می‌شود وجود دارد. این نوع تصمیمات به‌سادگی از سوی گروه‌های رسمی و غیر رسمی سازمانها اتخاذ می‌شوند و به اجرا در می‌آیند. اعضای سازمانها عموماً در چارچوب تشکلهای کارشناسی و افراد حرفه‌ای به بررسی و تحلیل و تصمیم‌گیری درباره مسایل سازمان می‌پردازند.

به دلیل وسعت تخصصی برخی مسایل، فرد نمی‌تواند به تنهایی مبادرت به اتخاذ تصمیم کند. از این رو، سازمان گروه‌های تخصصی را گاه به‌صورت سازمان ماتریسی ایجاد می‌کند تا درباره آن نوع مسایل بحث و تبادل نظر و حتی تصمیم‌گیری کنند. این نوع تصمیمات، بعضی مواقع در راستای تفکر مدیر قرار دارند و مدیر پذیرای آن تصمیمات می‌شود و نهایتاً آنها را تأیید می‌کند. در حالی که گاهی اتفاق می‌افتد که مدیر تصمیم اتخاذ شده را در جهت تفکر کارشناسی سازمان و/یا بخش خود نمی‌بیند و تصمیم دیگری را اتخاذ می‌کند.

علاوه بر گروه‌های رسمی کار، گروه‌های غیررسمی سازمانی متشکل از اعضای سازمان در رده‌های مختلف به‌وجود می‌آیند. این گروه‌ها دارای رهبری گروهی هستند و گاه تصمیماتی اتخاذ می‌کنند که در راستای منافع سازمان است. در حالی که مواقع دیگر تصمیماتی می‌گیرند که مغایر با تصمیمات سازمانی است و حتی منجر به تغییر آن تصمیمات می‌شوند و زمانی هم در راستای هدفها و منافع تصمیمات سازمانی قرار دارند.

1. structured decision
2. unstructured decision

قراردارد. این نوع تصمیمات جنبه حقیقی و منطقی دارند و در ارتباط بسیار نزدیک با دستیابی به هدفهای سازمانی تعریف می‌شوند، لذا کارایی بالایی خواهند داشت. داده‌های کمی و کیفی در این وضعیت نقش ایفا می‌کنند و لذا در این نوع تصمیمات مدیران به گردآوری شواهد کمی بسیار مبادرت می‌ورزند تا بتوانند تجزیه و تحلیل را به‌طور مشروح انجام دهند.

درجه مطلوبیت تصمیمات عقلانی معمولاً بیشتر است، اما تصمیمات ادراکی حائز اهمیت‌تر هستند. در اتخاذ تصمیمات استراتژیک از ادراک بیشتر استفاده می‌شود در حالی که در عملیات فنی تصمیمات عقلانی نقش بسیاری ایفا می‌کنند. مدیران میانی غالباً تلاش می‌کنند فعالیت‌های سازمان را با تجارب گذشته پیوند دهند. به همین نحو، مدیران رده اول سازمان اغلب بر تجربه خود جهت اتخاذ تصمیمات عملیاتی روزانه تکیه می‌کنند.

مدیران علاوه بر آشنایی کامل با ویژگی و سازوکارهای تصمیمات ادراکی و عقلانی باید بر اهمیت این نوع تصمیمات نیز واقف باشند. هربرت سایمون^۱ توصیه می‌کند که هر مدیری باید ظرفیت و توانایی پاسخگویی و عکس‌العمل سریع در مقابل وضعیتها را داشته باشد. این مهارت از پرورش ادراک و قضاوت در طول تجربه و کارآموزی ناشی می‌شود. از سوی دیگر، مدیران باید بتوانند به آینده (با ارتقای توانایی استفاده از مدل‌های پیش‌بینی جهت تجزیه و تحلیل متغیرها) و به گذشته (با کسب توان و قدرت ادراک برای یافتن الگوها و روندها، تحولات و برقراری ارتباط

عملیاتی در درجه و سطح ساختار سازمانی است. از آنجا که تصمیمات استراتژیک تازه و بدون پیشینه هستند، معمولاً آنها را تصمیمات بی‌ساختار می‌گویند، زیرا تا حدود بسیاری فارغ از تأثیرات تصمیمات پیشین هستند.

تصمیمات هماهنگ‌کننده (تاکتیکی) بین دو حد تصمیمات با ساختار و بدون ساختار قرار می‌گیرند زیرا این تصمیمات محدودیت‌های کمتری نسبت به تصمیمات عملیاتی دارند. اما نسبت به تصمیمات استراتژیک محدودیت بیشتری دارند. تصمیمات فنی غالباً با ساختار هستند، هر چند گاهی پیش می‌آید که با تصمیمات بدون ساختار هم یکی می‌شوند.

۵. تصمیمات ادراکی و تصمیمات عقلانی

۱-۵ تصمیمات ادراکی

از آنجا که ادراک پل ارتباطی جهان واقعیات و دنیای ذهنیات افراد محسوب می‌شود و از این طریق است که واقعیات در ذهن اشخاص منعکس می‌شود، مدیران بعضی مواقع با وضعیت‌هایی روبه‌رو می‌شوند که مجبورند تصمیمات ادراکی اتخاذ کنند. این‌گونه تصمیمات بر تجربه، تحلیل آتی و بصیرت مدیران متکی است. در این موارد، مدیران به گردآوری اطلاعات محدود می‌پردازند و به سرعت تصمیم می‌گیرند. اکثر مسائلی که نیازمند حل خلاق و ابتکاری مدیران هستند بر ادراک و قوه تخیل آنها متکی هستند.

۲-۵ تصمیمات عقلانی

در مقابل تصمیمات ادراکی، تصمیمات عقلانی

هدفهای فراگیر سازمانی به طور رضایتبخشی دست یابند تا اینکه سود یا دیگر هدفهای بخشی و جزئی سازمان را به حداکثر برسانند. از آنجا که عوامل فیزیکی، اقتصادی، اجتماعی و روانشناسی برای فعالیتهای محدودیت به وجود می آورند لذا مدیران باید در این چارچوبها فعالیت کنند.

۶-۲ تصمیمات شناسایی فرصتها

از آنجا که سازمانها با شناخت فرصتها و بهره برداری مناسب و کارآمد از آنها می توانند علاوه بر توسعه سازمان، بقا و دوام بلند مدت آن را نیز تضمین کنند لذا شناسایی هر فرصت، فعالیت مناسبی تلقی می شود که استعداد رشد، افزایش منابع و ارتقا کارایی سایر هدفهای سازمان را دربر دارد. این نوع تصمیمات تحت تأثیر چند عامل قرار دارند که از جمله انگیزه پذیرش مخاطره و توانایی شناخت فرصتها و قدرت بهره برداری صحیح از آنها را می توان نام برد. زمانی که سازمانها دچار عملکرد ضعیف می شوند در واقع خود را در معرض خطر قرار می دهند که ریشه آن در واقع در تصمیمات مدیریت نهفته است، در حالی که عملکرد مناسب مدیران و سازمانها موجب می شود که سازمان کمتر در معرض خطر قرار بگیرد. بنابراین، عملکرد سازمانها بر تعدد فرصتها تأثیر می گذارد که مدیران به اتخاذ تصمیمات مربوط به آنها برای اجرا از سوی سازمان می پردازند.

۷. تصمیمات مستقل و وابسته

تصمیمات را می توان براساس میزان وابستگی به سایر تصمیمات نیز طبقه بندی کرد. میزان وابستگی یک تصمیم به سایر تصمیمات را با سه

میان وقایعی که به ظاهر بی ارتباط می نمایند) فکر کنند.

۶. تصمیمات حل مسئله و تصمیمات شناسایی فرصتها

۶-۱ تصمیمات حل مسئله

از این تصمیمات جهت اتخاذ تصمیم برای کل مسائل فعلی و پیش بینی شده سازمان استفاده به عمل می آید. بسیاری از مدیران علاقه مند به اتخاذ تصمیمات حل مسئله در حوزه تصمیمات عقلانی هستند. تصمیمات مدیریت حوزه عقلانیت معینی دارد. مطابق این مفهوم، عقلانیت تصمیم مدیران به عوامل زیر بستگی دارد. این عوامل را عوامل محدودکننده نیز می نامند و برای آنها حوزه مشخصی تعیین می کنند. زیرا اعتقاد صاحب نظران بر این است که مدیران غالباً حل مسئله را از طریق عقلانیت انجام می دهند.

- تلاش برای تغییر هدفها و استمرار این تحولات

- وجود ابهام در تبیین مسائل و ابعاد آن
- محدود بودن منابع برای گردآوری داده ها و تنظیم راه حل های جانشین

- وجود ضعف و محدود بودن حافظه، استدلال، ادراک و تحلیل واقعیات از سوی اشخاص

- ضعف در پیش بینی نتایج فعالیتهای و ناکافی بودن دانش درباره وقوع آنها

مدیران به جای دستیابی به بهترین راهها برای حل مسئله درصدد یافتن راه حل های رضایت بخش هستند. به عبارت دیگر، تلاش می کنند به تعدادی از

عامل اندازه گیری می کنند.

۱-۷ میزان تأثیر تصمیم از تصمیمات گذشته و آینده

بسیاری از تصمیمات حال، تأثیرپذیر از تصمیماتی هستند که در گذشته اتخاذ شده اند. بعضی مواقع، تصمیمات گذشته آنچنان حایز اهمیت هستند که نقاط حساس و کلیدی را تعیین می کنند. این نقاط غالباً مورد استفاده تصمیم گیران در زمان حال هستند. تصمیمات ممکن است تحت تأثیر شرایط آینده نیز قرارگیرند و میزان این تأثیر به حدی است که تصمیم گیرنده در آینده بتواند نتایج مورد انتظار احتمالی را پذیرا شود.

۲-۷ میزان تأثیر تصمیم از نواحی و بخشهای سازمان

این عامل میزان ارتباط تصمیم را با سایر قسمتهای سازمان می سنجد. تأثیر بعضی از تصمیمات تنها محدود و منحصر به بخش خاصی است اما برخی دیگر بر شرایط و محیط سازمانی و واحدهای آن اثر می گذارند.

۳-۷ نمایش موقعیت زمانی تصمیم گیری و زمان اجرای آن در مقایسه با تصمیمات گذشته و آینده

عملکرد و اجرای برنامه های سازمان از نظر تقدم و تأخر زمانی به گونه ای است که اتخاذ بعضی تصمیمات نیازی به حصول اطمینان از اتخاذ تصمیمات پیشین ندارند، اما لازم است یک سلسله از تصمیمات در گذشته اتخاذ شده باشند. این سه عامل بر همدیگر تأثیر متقابل دارند و

یکی از آنها می تواند منجر به وقوع دیگری شود. در جدول ۳، ویژگیها و تأثیر انواع تصمیمات بر عوامل مربوط ارائه شده است. مطابق این جدول، معمولاً تصمیمات استراتژیک به تصمیمات بدون ساختار و وابسته گرایش دارند و الگویی برای فرایند تصمیم گیری محسوب می شوند در حالی که تصمیمات عملیاتی به سوی تصمیمات با ساختار و مستقل گرایش دارند.

۸. تصمیمات اصلی و فرعی

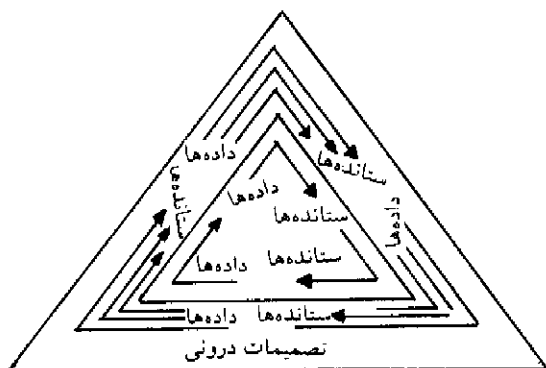
۱-۸ تصمیمات اصلی

این تقسیمات را درونی هم می گویند و شامل آن دسته از تصمیمات هستند که از درون سازمان نشأت می گیرند. به این ترتیب که داده های مورد نیاز تصمیم گیری از درون سازمان استخراج می شوند و ستانده های آن نیز به داخل سازمان باز می گردند. این گونه تصمیمات با کلیه تغییرات هماهنگ می شوند و تمایل چندانی به نوآوری در شرایط موجود ندارند و غالباً بر روند کارها و فعالیتهای روزمره سازمان نیز تأثیر چندانی ندارند.

از آنجا که این گونه تصمیمات در کلیه رده های سازمانی قابل اتخاذ هستند از نظر ماهیتی بیشتر از نوع تصمیمات عملیاتی هستند تا استراتژیک و تا پایبندترین سطوح سازمان قابل اجرا هستند.

۲-۸ تصمیمات فرعی

این نوع تصمیمات را تصمیمات مرزی هم می گویند و معرف دسته دیگر از تصمیمات هستند که در مرز میانی محیط درونی و بیرونی سازمان جای می گیرند. مدیران در رویارویی با این گونه



شکل ۴. تصمیمات اصلی (درونی)

پایا تلقی می‌شوند. در غیر این صورت ناپایا هستند. اما، سازمانها نمی‌توانند هدایت و توسعه فعالیتها، و بهره‌وری از منابع، حفظ و نگهداری و پرورش نیروی انسانی را با تصمیمات ناپایا پیش ببرند.

۱. پذیرش اعضا
۲. روان‌کردن کارها
۳. کاستن از هزینه‌ها
۴. افزایش منافع و فواید
۵. نزدیک شدن به هدفها
۶. انطباق با شرایط
۷. به‌کارگیری تجارب
۸. آرامش بخشیدن به محیط

تصمیمات ناپایا ضمن ایجاد تشتت، موجب بی‌ثباتی در سیاستها، برنامه‌ها، خط‌مشیها، رویه‌ها و حتی وظایف سازمانی می‌شوند. این تصمیمات به تدریج اعتماد به نفس مدیران را از بین می‌برند و آنها را دچار تنزل رأی، قضاوت و حتی تشخیص می‌کنند. بنابراین، مدیران باید تلاش کنند با مطالعه لازم، ژرفاندیشی و آینده‌نگری و عاقبت بینی

تصمیمات، موظف به حفظ و تعادل ارتباط بین سازمان و محیط درونی/برونی هستند. این تصمیمات عموماً با نوعی عدم اطمینان در خصوص اطلاعات کسب‌شده و تعیین زمان مناسب اجرای تصمیم همراهند. اطلاعات کسب‌شده از محیط برونی سازمان غالباً ناپیوسته‌است در حالی که اطلاعات کسب‌شده از محیط درونی حالت مستمر دارد.

۹. تصمیمات پایا و ناپایا

تمامی تصمیماتی که در این مقاله مورد بررسی قرارگرفتند ممکن‌است بر اثر شرایطی دچار تغییر لحظه‌ای یا کوتاه مدت شوند. نوساناتی که در این تصمیمات پیش از اجرا و حتی حین اجرا پیش می‌آید عاملی برای بی‌ثباتی آنها است. از این‌رو نوعی دیگر از طبقه‌بندی تصمیمات با عنوان تصمیمات پایا و ناپایا مطرح می‌شود. اساساً زمانی که هر یک از تصمیمات ذکرشده شرایط زیر را دارا باشند یا بتوانند این شرایط را به‌وجود آورند

جدول ۳. مقایسه تطبیقی تصمیمات سلسله مراتبی با تصمیمات با ساختار و بدون ساختار

نوع تصمیمات	چارچوب تصمیم	نحوه بروز	وضمیت	نتایج
تصمیمات مستقل و عملیاتی؛ با ساختار	<ul style="list-style-type: none"> مناسب بودن برای حالتی که یک فرد تصمیم‌گیرنده است. به لحاظ محدود بودن دامنه تصمیم، استقلال داخلی وجود دارد. تصمیمات روشن، واضح و قابل فهم هستند و بر سایر تصمیمات تأثیر نمی‌گذارند 	<ul style="list-style-type: none"> به‌طور معقول ظاهر شدن جنبه عادی و متداول داشتن 	<ul style="list-style-type: none"> کم بودن عوامل غیر قابل کنترل محدود بودن ماهیت تصمیم مستند شدن مناسب تصمیم 	<ul style="list-style-type: none"> وجود داشتن عوامل موارِد چندی برای هر یک از نتایج قابل پیش‌بینی بودن نتایج (تا حدودی)
تصمیمات وابسته و استراتژیک؛ بدون ساختار	<ul style="list-style-type: none"> نیاز داشتن به تعداد زیاد تصمیم‌گیرنده تأثیرگذاری نتیجه تصمیم بر کل سازمان 	<ul style="list-style-type: none"> آشکار نشدن احتمالی راه‌های ممکن مشکل بودن اتخاذ راه‌حلی به صورتی واحد وجود نداشتن اتفاق نظر همگانی راجع به نتایج مورد توافق آنها 	<ul style="list-style-type: none"> وجود داشتن تعداد بسیاری عوامل غیر قابل کنترل ناشناخته ماندن عوامل غیر قابل کنترل مشکل بودن پیش‌بینی عوامل 	<ul style="list-style-type: none"> وجود حالات چندگانه برای هر یک از شرایط مشکل بودن پیش‌بینی حالات چندگانه برای هر یک از شرایط
تصمیمات مستقل، وابسته و هماهنگ‌کننده؛ با ساختار و بدون ساختار	<ul style="list-style-type: none"> مناسب بودن برای انعکاس تصمیمات استراتژیک به تصمیمات بخشی در سازمان جنبه مرزی و تعاملی داشتن تصمیمات نقش حایل قابل شدن به تصمیمات میان بخشی 	<ul style="list-style-type: none"> جنبه کنترل و هماهنگ‌کننده داشتن تصمیمات بخشی و مرزی 	<ul style="list-style-type: none"> متنوع بودن عوامل قابل کنترل و غیر قابل کنترل قدرت درهم تنیدگی، به نظم در آوردن فرایند انجام برنامه‌ها 	<ul style="list-style-type: none"> وجود داشتن حالات متنوع برای تنظیم برنامه‌ها و اجرا تضمین موفقیت یا شکست تصمیمات بخشی و میان بخشی

مبادرت به اتخاذ تصمیمات کنند.

به عبارت دیگر، جنبه اصلی وظایف مدیریت، تصمیم‌گیری است.

نتیجه‌گیری

تصمیمات سرآغاز هرگونه تحولات و حرکات در سازمانها به‌شمار می‌روند. محیط سازمان براساس تصمیمات مدیران نه تنها شکل می‌گیرد بلکه حدود و مرزهای آن نیز تعیین می‌شود. شناخت تصمیمات با تمام ابعاد آنها مستلزم غلبه بر مشکلات تصمیم‌گیری و هدایت مناسب آنهاست. هر تصمیمی نه تنها باید براساس ویژگیهای آن اتخاذ شود بلکه باید متناسب با ساز و کارهای آن و در چارچوب سبک‌هایی که می‌توان برای آن در نظر گرفت اتخاذ شود.

۴. تعیین حدود عرضه تولیدات - کالاهای و خدمات - سازمانها و واقعیات محیطی براساس تصمیم‌گیری مدیران شکل می‌گیرند.

۵. تنها عامل مطمئن در دستگاه مدیریت، خود مدیران هستند که باید همیشه با اطلاعات کم و ناقص تصمیم‌گیری کنند.

۶. مسئول نهایی تمام تصمیمات، مدیران هستند.

۷. عدم اطمینان و دوگانگی دوپدیده مشترک هستند که در مرحله تصمیم‌گیری نقش بارزی ایفا می‌کنند.

۸. سازمان از طریق ادراکات و تصمیمات دستگاه مدیریت با محیط ارتباط برقرار می‌کند و کارایی و اثربخشی آن را تعیین می‌کند.

۹. دستگاه مدیریت گاهی قادر به تعیین دقیق وضعیتهای و مسائل برای مدیران نیست. لذا نمی‌تواند در تصمیم‌گیری عکس‌العملهای واقعی را چندان مورد توجه قرار دهند.

۱۰. خواسته‌های مدیران و ادراک جمعی محیط سازمان در طول سازمان تغییر می‌کند و ممکن است بهبود و توسعه ارمغان آنها باشد.

در این مقاله، علاوه بر طبقه‌بندی تصمیمات به سه گروه، طبقه‌بندی حایلی آنها نیز ارائه شد. اساساً با توجه به تحلیل‌های به‌عمل‌آمده می‌توان به نتایج رسید.

۱. تصمیم‌گیری مدیران در سازمانها از فرهنگ و محیط در دو بُعد اختصاصی و عمومی ناشی می‌شود و تحت تأثیر آنها قرار دارد.

۲. مدیران بنا به ضرورت حرفه‌ای، سطوح سازمانی، و شرایط محیطی تصمیم‌گیری می‌کنند.

۳. تصمیم‌گیری و مدیریت مترادف یکدیگرند.

مرجعها

- الوانی سید مهدی، «در جستجوی مدلی برای تصمیم‌گیری در شرایط مبهم و بی‌نظم»، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۳۷، تابستان ۱۳۷۶، صفحات ۱-۷.
- -----، تصمیم‌گیری و تعیین خط مشی دولتی، سمت، ۱۳۷۲.
- سعادت، اسفندیار، فرایند تصمیم‌گیری در سازمان، دانشگاه تهران، ۱۳۷۲.
- کل، جی، ای، تئوریه‌ها و فرایندهای مدیریت، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۴.

- Bodily. S. E., Modern decision making, Mc Graw-Hill Book Co., ISE. 1985.
- Gibson, J. & et al., Organizations: Behaviour, Structure, Processes, Richard D. Irwin, INC., 7th ed., 1991.
- Kast, F.E., & J.E. Rosenzweig, Organization and mgt.: A system & Contingency Approach, Mc, Graw-Hill, 4th ed., 1987.
- Koontz, H. & H. Wehrich, Management, Prentice-Hall, 4th ed., 1987.
- Newman, W. H.& et al., The process of management decision, Prentice-Hall, 1987.
- Simon, H.A, "Making mgt. decisions". "The Role of intuition and emotion", Academy of mgt. executive, Vol 7., No.1, Feb. 1987, PP. 57-64.

