

بررسی و تحلیل روش تصمیم‌گیری عقلایی - سازمانی

نوشته محمد رضا حمیدی زاده

عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی

چکیده: از آنجا که تصمیم‌گیری از حساسترین وظایف مدیران سازمانها به شمار می‌رود، شناخت روش تصمیم‌گیری عقلایی - سازمانی، ابعاد، ویژگیها و ساختار آن برای هدایت و برقراری ارتباط سبکهای تصمیم‌گیری اهمیت فراوان دارد. وجود دوگانگی بین هدفها و عملکردها، بین انتظارات و واقعیتها و ناتوانی سازمانها در دستیابی به هدفهای طراحی شده تنها یک علت کلیدی دارد و آن ضعف شناخت فرایند تصمیم و پایه‌های سست سیستم تصمیم‌گیری عقلایی - سازمانی است.

در این مقاله، نحوه اتخاذ تصمیمات عقلایی - سازمانی با ترمیم ساختار و فرایند نظری تصمیم‌گیری در چارچوب تفکر سیستمی از یک سو معرفی و تحلیل و از سوی دیگر به لحاظ پذیرش تفکر سیستمی اثرات رفتاری تصمیم‌گیری فردی و گروهی با تکیه بر عوامل ارزشی، شخصیت، تمایل به ریسک، سازگاری، انطباق‌پذیری و بررسی مزیتها و آثار بر فرایند پیشنهادی تصمیم‌گیری بررسی می‌شود.

کلیدواژه‌ها: ۱. فرایند و مدل تصمیم‌گیری ۲. مسائل ادراکی ۳. تدوین راهکارها ۴. کنترل و ارزیابی ۵. تصمیم‌گیری گروهی.

مقدمه

می‌یابد. پیشینه این نوع تصمیم‌گیریها به جان دیویی (۱۹۱۰)، لیندبلوم (۱۹۵۹)، سیرت و مارچ (۱۹۶۳)، و مینزبرگ و همکاران (۱۹۷۶)، کالینگ ریچ (۱۹۸۰) برمی‌گردد. جان دیویی چهار مرحله برای مسئله تصمیم‌گیری پیشنهاد کرده است (کنز و کان ۱۹۷۸).

● وجود رویداد یا جریان

مدیران همواره با مسئله انتخاب در سازمانها روبه‌رو هستند. برای دستیابی به انتخاب مطلوب باید مراحل خواه به طور همزمان و خواه به صورت متوالی طی شود که تصمیم‌گیری نامیده می‌شود. بدون تصمیم‌گیری در سازمانها، هیچ اقدام و فعالیتی نه آغاز می‌شود و نه تحقق

- شناسایی نوع مسئله، ابعاد و ویژگیهای آن
- شناسایی راه‌حل‌های مختلف حل مسئله
- بررسی و ارزیابی عواقب ناشی از راه‌حل‌ها برای انتخاب و اجرای راه‌حل مناسب.

«لیندبلوم» فرایند تصمیم‌گیری را به صورت نموی^۱ توصیف کرد و اظهار داشت با تغییر نموی است که تصمیم‌گیرنده به تدریج و طی یک سری تصمیمات متوالی به نتایج مورد نظر می‌رسد. ماهیت مسائل امروز با ماهیت مسائل گذشته پیوستگی و نزدیکی دارد. مدل لیندبلوم در مرحله تازه و نوظهور بودن مسئله تصمیم کاربرد ندارد. از آنجا که در وضعیت‌های پیچیده امکان شناسایی تمام اهداف گروه‌های مختلف که بر مسئله اثر می‌گذارند وجود ندارد سیاستها به صورت مستقیم انتخاب می‌شوند. به جای اینکه از پیش نتایج تعیین و متناسب با آنها، راهکارها انتخاب شوند، مدیران نتایج مورد انتظار و راهکارها را به طور همزمان در نظر می‌گیرند و انجام می‌دهند. لذا دو مدیر ممکن است یک خط مشی یا راه کار برای یک مسئله به دلایل مختلف انتخاب کنند.

«سیرت» و «مارچ» معتقدند جستجو در فرایند تصمیم‌گیری معمولاً به کاوش در مجاورت راهکارهای آشکار ختم می‌شود، البته نباید جستجوهای گسترده برای رسیدن به راهکارهای جدید و مبتکرانه فراموش شود.

«مینزبرگ و همکاران» (۱۹۷۶) الگویی برای فرایند تصمیم‌گیری با مشخصه‌های تازگی، پیچیدگی و باز ارائه کردند. اینان بیست و پنج فرایند تصمیم‌گیری را بررسی و یک الگوی توصیفی در سه مرحله ارائه کردند.

الف) مرحله شناسایی از نزدیک و ارزیابی وضعیت‌های درونی و بیرونی سازمان
ب) شناسایی و طراحی راهکارها، صورت‌بندی و ارزیابی آنها
ج) انتخاب و اجرا.

«کالینگ ریج» تصمیم‌گیری کاراً را در واقع، کاوش برای یافتن خطا و رغبت به پاسخگویی به اکتشاف می‌داند. به جای تلاش برای اتخاذ تصمیمات درست با استفاده از تصمیمات عقلایی - فنی در شرایط اطمینان، به لحاظ پیچیدگی محیط ناگزیر تصمیمات با خطا اتخاذ می‌شوند. خطاهایی که به سرعت تصحیح می‌شوند، تصمیم‌گیر با تنوع انتخاب راهکار و فرصت‌های بیشتری برای انطباق‌پذیری با شرایط تغییر روبه‌رو می‌شود. در این رویکرد تصمیم‌گیرنده باید با نظریه‌های روان‌شناسی به خوبی آشنایی داشته باشد (سعادت، ۱۳۷۲؛ استسی، ۱۹۹۶).

بیان مسئله

یکی از حساسترین وظایف مدیران که همواره با آن درگیر هستند و در نهایت موفقیت و شکست آتی سازمان و موقعیت مدیریت آنها را به دنبال خواهد داشت مسئله تصمیم‌گیری است. سازمانها عموماً با مسائل حل نشده و امکانات غیرواقعی روبه‌رو هستند و مدیران را به سوی تصمیم‌گیریهی حساستر و دقیقتر سوق می‌دهند. در فرایند اتخاذ تصمیمات سازمانی، مدیران

است شدیداً تحت تأثیر:

(الف) تجربه گذشته

(ب) مهارت‌های پیشینی، ادراکی و تحلیلی

(ج) فرصت‌ها در شرایط مختلف

(د) دانش تخصصی و مدیریت

(ه) شرایط و اقتضائات

(و) بلندنظری و سعه‌صدر قرار داد (کیلاف،

۱۹۹۱ و استسی، ۱۹۹۶).

تصمیم‌گیری عقلایی - سازمانی که از تفکر و رویکرد سیستمی نشأت می‌گیرد فرایندی بنیادی و ساختاری در سازمانهاست. مدیران برپایه ارتباطات و اطلاعاتی تصمیم‌گیری می‌کنند که از طریق ساختار سازمان و رفتار اشخاص و گروه‌ها آنها را ادراک می‌کنند.

درحالی‌که مدیران در سازمانها از جنبه‌های مختلف پیشینه، سبک زندگی، مکان و مسافت اقامتی از یکدیگر متمایزند، اما تمام آنها درگیر مسائل تصمیم‌گیری هستند. مدیران مسئول نهایی نتایج تصمیمات به شمار می‌روند. لیکن در عین حال، دائم با وضعیتی مواجه هستند که حالات مختلف دارد و تصمیمات آنها شامل مقایسه حالات، راهکارها و ارزشیابی نتایج است.

هدف اصلی این مقاله پاسخگویی به سؤالات زیر است:

۱. ساختار و فرایند با رفتار پویا در تصمیم‌گیری عقلایی - سازمانی چیست؟
۲. الگوی تصمیم‌گیری عقلایی - سازمانی چیست؟
۳. شناسایی و طبقه‌بندی مسائل براساس چه معیارها و طرز تفکرهایی صورت می‌گیرد؟

معمولاً برای پیروی از عقلایی بودن مسئله را تعریف و تمام حقایق پیرامون آن را با توجه به افق زمانی، سطح پوشش و حساسیت گردآوری می‌کنند. راهکارها را تنظیم و آنها را اولویت‌بندی می‌کنند، سپس یکی را انتخاب می‌کنند و به اجرا درمی‌آورند.

مدیران در جهان واقعیات هنوز تا اندازه‌ای بین مرحله تصمیم‌گیری تمام حقایق و تصمیم‌گیری عقلایی - سازمانی کامل سرگردانند. این وسعت موجب می‌شود که تشخیص مسئله تاحدی ضعیف شود.

در واقع تصمیم عقلایی - سازمانی را می‌توان انتخاب فرایند عملیات از میان دو یا چند فرایند تعریف کرد. از این رو، تصمیم‌گیری، توالی مراحل برای انتخاب فرایند عملیات خاص می‌شود. با وجود این، فرایند تصمیم‌گیری سازمانی را می‌توان با بهره‌برداری از طرز تفکر سیستمی و تعریف خلاق و عملی از مسئله بهبود بخشید. تلاشهایی که برای تدوین حقایق حساس با استفاده از انواع سیستمهای اطلاعاتی تخصصی به عمل می‌آید دامنه، ابعاد و حالات کار را توسعه می‌دهد و این امکان را به وجود می‌آورد تا معیارهای متفاوت کمی و کیفی که جنبه‌های اقتصادی را نیز در نظر می‌گیرند برای ارزشیابی به کار برد.

هر مدیری بدون توجه به وضعیت سازمانی، مجبور به اخذ تصمیم در فعالیتهای روزانه است. زندگی شخصی و شغلی هر فرد به ویژه مدیران مملو از مسئولیتهای مربوط به تصمیم‌گیری است. هر تصمیمی که راجع به مسائل روابط انسانی

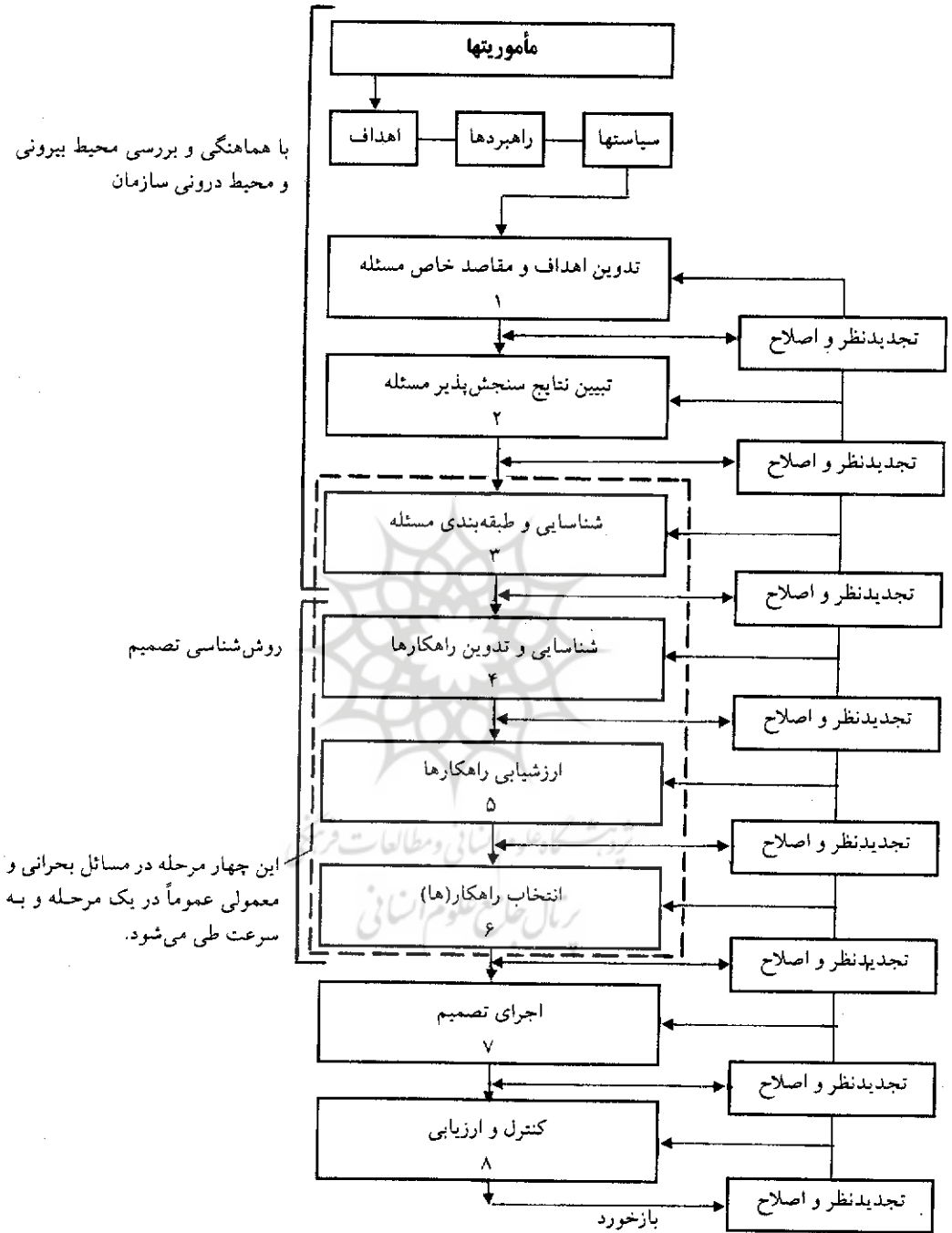
انتخاب واقعی فقط یک مرحله است. ضمناً ابتدا روش کاملاً عقلایی و سازمانی باید برای آن تجسم کرد، و سپس آنچه را که در عمل رخ می دهد با آن مقایسه کرد. از این رو، مدل شکل ۲ را می توان ارائه داد که در آن الگوی تصمیم گیری مربوط به مسئله فرصتها ارائه شده است. تصمیمات مدیریت در تمام سطوح و در طی زمان با پوششی که از تعریف اولیه اهداف تا استراتژیهای سازمان، سیاستها و برنامه های عملیاتی دارد باید پیوستگی و سازگاری منطقی داشته باشد. سازگاری و پیوستگی از این نظر حائز اهمیت است که مأموریتها، اهداف، استراتژیها، روشهای اجرا، بودجه ها و برنامه ها تعیین کننده چارچوبهای تصمیمات مدیران هستند. میان ایده شفاف، روشن و بدون نقص و واقعیت مبهم و پیچ و خم دار تصمیم گیری مدیریت تفاوت اساسی وجود دارد. توانایی مدیریت از لحاظ عقلایی، و منطقی بودن براساس ظرفیت ذهنی و کافی نبودن اطلاعات محدود می شود. با توجه به این موارد است که مدیران نمی توانند در واقعیات، تصمیمات بهینه یا کامل بگیرند و در عوض با هاله ای از ابهام در جستجوی چیزی هستند که برای انجام کارها، منطقی به نظر می رسد (سعادت، ۱۳۷۲).

مدل شکل ۱ بیشتر برای تصمیمات برنامه ریزی شده و مراحل اولیه تصمیمات برنامه ریزی شده به کار می رود. مسائلی که هر از گاهی بر اثر ناآگاهی از نتایج حاصل رخ می دهند به مدیریت الزام استفاده از این فرایند را تذکر می دهند. برای مسائل روزمره، تکراری و متداول استفاده از کل فرایند

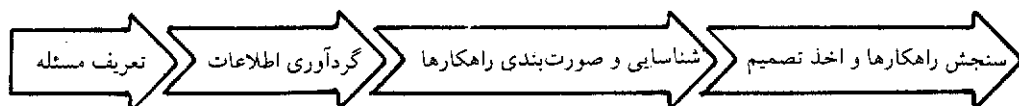
۴. از چه رویکردهایی می توان برای ارزیابی استفاده کرد؟
۵. از چه شاخصهایی می توان برای ارزیابی کارایی بالقوه تصمیمات عقلایی - سازمانی استفاده کرد؟
۶. اثرهای رفتاری تصمیم گیری فردی و گروهی چگونه است؟
۷. اضطراب در تصمیم گیری از کدام منابع ناشی می شود؟
۸. آثار مثبت و منفی تصمیمات سازمانی کدام است؟
۹. سازوکارهای ارتقای کیفیت در تصمیمات عقلایی - سازمانی چیست؟

فرایند و مدل تصمیم گیری

تصمیمات ابزار هستند نه هدف. در حقیقت تصمیمات سازوکارهای سازمانی هستند که توسط آنها یک وضعیت مطلوب حاصل می شود. تصمیمات را می توان عکس العمل سازمان در برابر مسئله تلقی کرد. هر تصمیم، نتیجه یک فرایند پویاست که تحت تأثیر عوامل متعددی قرار دارد. هرچند که یک الگوی پیشنهادی برای ساختار و فرایند پویای تصمیم گیری در شکل ۱ ارائه شده است اما نمی توان چندان امیدوار به یک شیوه ثابت برای این فرایند بود. این مدل، در واقع یک فرایند پیوسته پویاست نه یک سری مراحل مکانیکی. از این رو، هر مؤلفه را می توان در مسیر طبیعی بررسی کرد که موجب هدایت تصمیم می شود. از سوی دیگر، تصمیم گیری را باید یک فرایند چندمرحله ای در نظر گرفت که در آن



شکل ۱. ساختار و فرایند پویای تصمیم‌گیری.



شکل ۲. الگوی تصمیم‌گیری مسائل فرصت.

واقعی شکاف ایجاد شود، می‌توان به وجود مسئله یا مسائل پی برد، اما شناسایی دقیق مسئله یا مسائل می‌تواند مانع بروز مشکلات ادراکی، تعریف مسئله برحسب راه‌حلهای، و شناسایی علائم به جای خود مسئله شود. در این مرحله مسئله را باید از ابعاد (الف) تحلیلی، (ب) ماهیتی، (ج) شرایط وقوع و (د) طرز تفکر بررسی کرد تا مشخص شود مسئله تصمیم‌گیری کدام یک از حالات طبقه‌بندی را دارد. با این کار، دقت و صحت ادامه فرایند تصمیم‌گیری به شدت افزایش می‌یابد.

مسائل معمولاً از نظر نحوه تحلیل به سه طبقه زیر تفکیک می‌شوند.

۱. مسائل ادراکی

ادراکات فردی موجب حفظ یا دفاع در برابر وقایع ناپسند می‌شود. اطلاعات منفی می‌تواند موجب بروز اختلال در ادراک معانی، متغیرها، فعالیتها، و مسائل مورد نظر شود و یا حتی می‌تواند به کلی آن را مخدوش کند، در حالی که اطلاعات مثبت و

۱. سه مرحله ۴ تا ۶ در واقع روش‌شناسی تصمیم است. در روش‌شناسی، راهکارها شناسایی و ارزیابی می‌شوند. سپس راهکاری انتخاب می‌شود که با توجه به شرایط دستیابی به هدف را میسر می‌سازد.

شکل ۱ ضروری نیست. با فرض در اختیار داشتن سیاستها و خط‌مشیهای سازمان که چنین مسائلی را شامل می‌شوند مدیران دیگر نیازی به تدوین و ارزیابی راهکارها ندارند. در زیر هر یک از مؤلفه‌های فرایند دو شکل ۱ و ۲ توضیح داده می‌شوند.^۱

۱ و ۲. تدوین و تنظیم اهداف و مقاصد خاص و سنجش نتایج

سازمانها با تدوین اهداف و مقاصد خود می‌توانند وقوع نتایج مورد انتظار را پیش‌بینی و تعیین کنند که از چه مقیاسهایی باید برای اندازه‌گیری نتایج استفاده کنند. تأثیر کارایی بر عملکرد و عملکرد بر کارایی معرف نیاز سازمانها به استفاده از اهداف و مقاصد است.

۳. شناسایی و طبقه‌بندی مسائل

شرط ضروری برای اخذ تصمیم وجود مسئله است، بدین معنی که اگر مسئله‌ای مطرح نشده باشد، ضرورتی برای اخذ تصمیم وجود ندارد. این پدیده نیاز به وجود اهداف و مقاصد را مورد تأکید قرار می‌دهد زیرا وجود مسئله نشانه وجود شکاف بین اهداف و مقاصد سازمان و سطوح عملکرد واقعی است. وقتی بین نتایج مورد نظر و نتایج

جدول ۱. شناسایی نوع و طبقه‌بندی مسائل

نحوه بروز	طبقه‌بندی مسائل	نوع مسائل
محیط درونی	<ul style="list-style-type: none"> ● ادراکی ● تعریف برحسب راه‌حلا ● شناسایی علائم به عنوان وجود مسئله 	تحلیلی
محیط درونی و محیط برونی	<ul style="list-style-type: none"> ● قطعی ● عدم قطعیت؛ ریسک، عدم اطمینان، مشکک (فازی) ● تناقض 	شرایط وقوع
محیط درونی و محیط برونی	<ul style="list-style-type: none"> ● معمولی ● بحرانی ● فرصتها 	ماهیتی
محیط درونی	<ul style="list-style-type: none"> ● خطی (تحلیل تجزیه - مدار) ● سیستمی 	طرز تفکر

مسائل سازمان معمولاً از نظر ماهیت وقوع به سه طبقه زیر 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 مدیرانی که کم‌دقت هستند آنها را از دست می‌دهند. نظر به اینکه اکثر مسائل بحرانی و معمولی، بنا به ماهیتشان، مستلزم توجه فوری هستند، مدیران باید به سرعت با صرف زمان به آنها بپردازند، لذا در توالی فرایند تصمیم‌گیری ادغام مطرح می‌شود و چهار مرحله ۳ تا ۶ به

سودمند، عکس آن عمل می‌کند. برای مثال، اگر مدیر واحدی نتواند نیاز روزافزون به تشویق کارشناسان خود را جهت شرکت در کلاسهای حین خدمت شناسایی کند و در عین حال این کار از طرف مدیر ارشد سازمان بسیار مورد توجه باشد، و برای آن وجوه و تسهیلاتی قائل شده باشد، بدینسان، مدیر آن واحد این فرصت را از دست می‌دهد و چه بسا موجب ناهماهنگی شود.

۲. تعریف مسئله برحسب راه‌حلا

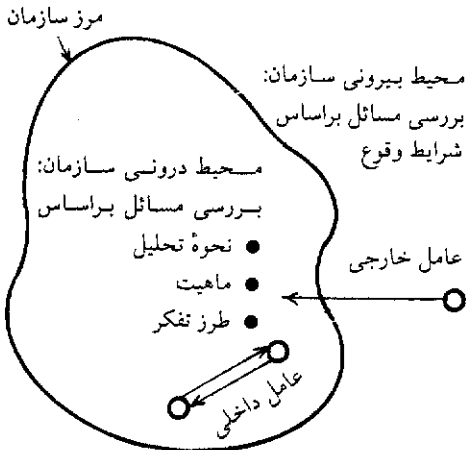
این مورد شیوه‌ای برای پریدن به نتایج است. برای مثال، مدیر واحدی ممکن است اظهار دارد که انگیزش نیروی انسانی در ارائه خدمات مناسب کاهش یافته است، لذا پیشنهاد کند انگیزه‌های آنها صرفاً توسط اداره کارگزینی تقویت شود در حالی که ممکن است راه‌حلهای دیگری وجود داشته باشد. شاید عامل انگیزش بر اثر اطلاعات ناکافی انتخاب شده باشد، اما بدون توجه به صورت مسئله و تجزیه و تحلیل کامل آنها، و صرفاً توجه به راه‌حلا نمی‌تواند از اهمیت تصمیم‌گیری بکاهد.

۳. شناسایی علائم به عنوان وجود مسئله

گاهی افراد علائم وجود مسئله را با خود مسئله 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 مسئله است نه خود آن. مدیر علت اصلی کاهش را باید برای یافتن مسئله واقعی شناسایی کند.

جدول ۲. ویژگیهای مسائل

ماهیت مسئله	ویژگی ماهیتی	شکل برخورد
بحرانی	خودنمایان	رسیدگی فوری، زمان‌بر
معمولی	خودنمایان	رسیدگی فوری، زمان‌بر
فرصتها	مستلزم کشف	فعالیت در بلندمدت و به طور گسترده براساس هدفها و برنامه‌ها



شکل ۳. محیط سازمان و طبقه‌بندی مسائل.

صورت یکجا و بدون صرف زمان زیاد طی می‌شوند که بیشتر جنبه ذهنی و ادراکی دارند تا 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 شرکت می‌کنند.

مسائل معمولاً از نظر شرایط به سه طبقه تفکیک می‌شوند (استسی، ۱۹۹۶):

(الف) تحت شرایط قطعیت

(ب) تحت شرایط عدم قطعیت

(ج) تحت شرایط تناقض

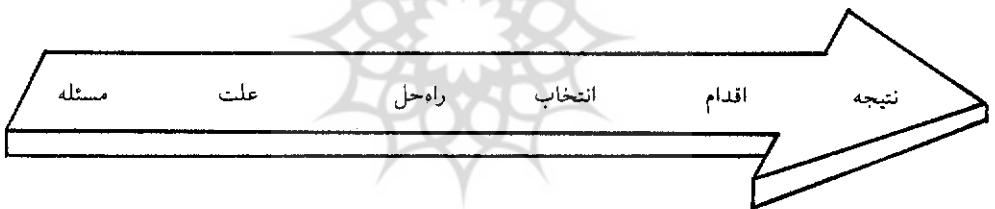
مسائلی که تحت شرایط قطعیت رخ می‌دهد، مسائل یک نتیجه‌ای قابل اطمینان/اطمینان‌پذیر نامیده می‌شوند، زیرا در این حالت مشخص است که در آینده چه چیزی رخ می‌دهد. در این شرایط اطلاعات قابل اطمینان که به خوبی و با دقت اندازه‌گیری شده‌اند وجود دارد تا با استفاده از آن تصمیم‌گیری به عمل آید. بدینسان، آینده به آسانی قابل پیش‌بینی است و وضعیت تحت کنترل و نتیجه قطعی است. اما مسائلی که تحت عنوان

عدم قطعیت رخ می‌دهند شرایطی را آشکار می‌سازند که مطابق آن وقوع نتیجه قطعی نیست. در این حالت مسائل به مشکک، ریسک (مخاطره) و عدم اطمینان تفکیک می‌شوند.

در وضعیت مشکک و مخاطره، زمانی که راجع به مسئله‌ای تصمیم‌گیری شد، میزان احتمال و دقت نتایج تصمیم‌گیری، معین و قابل پیش‌بینی است. از این رو، در این حالت، اطلاعات کافی هم وجود دارد اما نتایج با جنبه‌های متنوع و قلمرو گسترده بروز می‌کنند و برای پیش‌بینی نتیجه یا نتایج از قوانین احتمالات هم استفاده به عمل می‌آید 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 چهارم، دوگانگی بین وضعیتهای تصمیم‌گیری و منافع تعارض ایجاد می‌کند. منافع حاصل از یک انتخاب در عین حال

جدول ۳. ویژگیهای طرز تفکر خطی و سیستمی

ویژگی / تفکر	خطی	سیستمی
۱	● شناسایی مسئله به صورت جزئی و موردی	● شناسایی مسئله هر چند موردی اما در چارچوب هدفها و محیط
۲	● یک علتی پنداشتن مسئله	● توجه به بروز مسئله در بطن شرایط محیطی
۳	● تعیین یک راه‌حل برای مسئله کافی است	● تعیین چند راه حل برای مسئله
۴	● شناسایی راه‌حل با توجه به انتظارات آثار حل مسئله	● توجه به اثرات پیش‌بینی نشده بر مسئله
۵	● مسئله خاتمه یافته تلقی می‌شو	● تلاش برای پیش‌بینی اثرهای مسئله در بطن شرایط محیطی
۶		● راه‌حل را می‌توان با شناسایی و سنجش شبکه اثرات پیش‌بینی شده و پیش‌بینی نشده ارزیابی کرد. مسئله متوقف نمی‌شود، زیرا شرایط تغییر می‌کنند



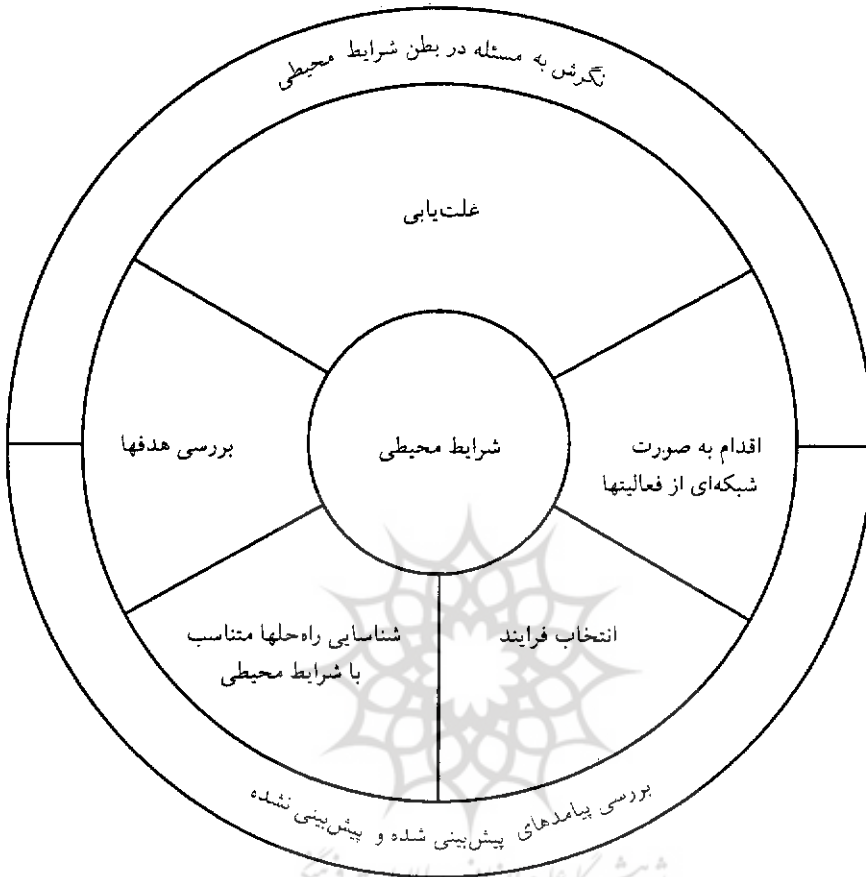
شکل ۴. مدل طرز تفکر خطی.

مدل باز تصمیم‌گیری با تعامل با محیط می‌شود. در طرز تفکر خطی جزء‌نگری، تجزیه - مداری، برون‌بینی و در طرز تفکر سیستمی کل‌نگری، هدف - مداری، درون‌بینی و محیط‌سنجی مطرح است. در شکل‌های ۴ و ۵ این نوع طرز تفکر نشان داده شده است. در جدول ۳ ویژگیهای هر یک از این نوع طرز تفکر ارائه شده است. از این رو، آشکار می‌شود که طرز تفکر

ممکن است به زیان انتخاب دیگر تمام شود و برعکس. از این رو، در تصمیم‌گیری تضاد و تناقض به وجود می‌آید (عرب‌مازار، ۱۳۶۹).

اساساً، در شناسایی مسائل دو نوع طرز تفکر وجود دارد (فرشاد، ۱۳۶۲):

الف) طرز تفکر خطی که منجر به تدوین مدل بسته تصمیم‌گیری بدون تعامل با محیط می‌شود.
ب) طرز تفکر سیستمی که منجر به تدوین



شکل ۵. مدل طرز تفکر سیستمی.

انگیزه و اهداف او بر تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد، در حالی که در طرز تفکر خطی تأثیر شخصیت، منافع، انگیزه، و اهداف فرد نادیده گرفته می‌شود (کیسون، ۱۹۹۱).

۴. شناسایی و تدوین راهکارها

این مرحله اختصاص به ترسیم راهها، ابزارها و راهکارهای دستیابی به حل مسائل دارد، پیش از

سیستمی قدرت ایجاد تصویر ذهنی از واقعیات را برای مدیران جهت بازپروری بهتر آنها دارد. در واقع این طرز تفکر، بانی مدل باز تصمیم‌گیری است. بر اساس این مدل، هر مسئله و یا هر سیستمی خود بخشی از یک مسئله یا سیستمی بزرگتر است و میان قسمتهای مختلف مسئله/سیستم اثرگذاری و وابستگی متقابل وجود دارد. بنابراین، محیط و شخصیت فرد، منافع،

می‌آورد. این مورد هم 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 راهکار دارد.

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

ج) ریسک: اطلاعات کم است و تصمیم‌گیر برآوردی 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. به هر حال، در جدول ۴ چند رویکرد ارزشیابی راهکارها ارائه شده است (رابینز، ۱۳۷۶، مویر و مک‌گایکن، ۱۳۷۱).

۶. 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 تصمیم‌گیر پایان کار نیست بلکه فقط ابزاری برای نیل به پایان (هدف) است. تصمیم‌گیر، راهکاری را انتخاب می‌کند که آن را به هدف برساند و بنابراین، این

اخذ نهایی تصمیم، باید راهکارها که در واقع راه‌حلهای بالقوه برای حل مسئله هستند شناسایی، تعیین، و نتایج احتمالی هر یک مشخص شوند. برای مثال، مدیر یک بخش ممکن است کارشناس 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 توسط یک سازمان حرفه‌ای آموزش و خارج از سازمان

ج) آموزشهای حین خدمت شدیدتر و با برنامه‌های جدیدتر.

تدوین راهکارها واقعاً فرایندی تجسسی است که در آن محیطهای درونی و برونی سازمان برای گردآوری اطلاعات مورد بررسی قرار می‌گیرند، و از آنها برای تدوین و تنظیم راهکارهای ممکن، استفاده به عمل می‌آید. واضح است این تحقیق را با در نظر گرفتن محدودیتهای هزینه‌ای می‌توان در زمان معین انجام داد. به هر حال، انجام تلاشهای گسترده برای تنظیم و تدوین راهکارها ضروری است تا مسئله انتخاب با دقت فراگیری صورت گیرد.

۵. ارزشیابی راهکارها

پس از تنظیم و تدوین راهکارهای ممکن، باید به ارزشیابی و مقایسه راهکارها پرداخت. در هر وضعیت تصمیم، هدف تصمیم‌گیر باید انتخاب راهکاری باشد که بیشترین نتایج مطلوب را به بار

جدول ۴. رویکردهای ارزشیابی راهکارها

ویژگیها	رویکردهای ارزشیابی
<ul style="list-style-type: none"> ● سنجش اثربخشی راهکارها برحسب میزان تحقق هدفها با استفاده از وسایل و امکانات عقلایی و هدف‌گرایی راهکارها در چارچوب: ۱. انطباق‌پذیری راهکارها با هدفهای مرحله‌ای و نهایی سازمان (و مسئله) ۲. انطباق‌پذیری راهکارها با شرایط و مفروضات هدفها ۳. تا حد امکان کنترل‌پذیر و قابل اداره بودن راهکارها ۴. اجماع و توافق عمومی درباره سودمندی راهکارها ۵. تبیین شاخصهای اندازه‌گیری عملیات راهکارها ● استفاده از مدیریت بر مبنای هدف برای ابزار تشخیص اثربخشی راهکارها 	<p>نیل به هدف</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● انطباق‌پذیری راهکارها با اهداف نهایی و مرحله‌ای مسئله (یا سازمان) ● بررسی اهداف در مجموعه‌ای از معیارهای دقیق به صورت یک جزء (مؤلفه) ● تأکید بر معیارهای رشد و بقای بلندمدت سازمان نظیر توانایی سازمان برای دریافت منابع، حفظ و نگهداری خود در چارچوب یک پدیده اجتماعی، تعامل موفقیت‌آمیز با محیط خارجی ● توجه به نتایج معین و وسایل و امکانات نیل به هدفها ● توجه به سازوکارهای راهکارها برای انطباق‌پذیری با روابط با محیط برای حصول اطمینان از دریافت مداوم داده‌ها، تولید فرآورده‌های قابل قبول، انعطاف‌پذیری در پاسخ به تغییرات محیطی، کارایی سازمان در تبدیل ورودیها به خروجی، وضوح در ارتباطات داخلی، سطح تعارض در میان گروههای سازمانی و میزان رضایت شغلی کارکنان ● انطباق‌پذیری راهکارها با شاخصهای نسبت ورودیها به خروجیها، نسبت عملیات درونی به خروجیها، نسبت تغییرات ورودیها به خروجیها ● توجه داشتن سازوکارها و راهکارها به وابستگیهای متقابل میان فعالیتهای سازمان بر همه سازمان 	<p>سیستمی</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● سازگاری راهکارها با خواسته‌های عوامل محیطی برای تداوم حیات سازمان ● سازگاری راهکارها به وابستگیهای متقابل بین فعالیتهای سازمان بر جزئی از سازمان ● توجه به قلمداد کردن سازمانها به عرصه‌های سیاسی برای انتخاب راهکارها ● انطباق‌پذیری راهکارها با تعقیب اهداف مسئله (سازمان) در چارچوب سازگاری با محیط، منافع و توافق عمومی ● شناسایی نقاط ضعف و نقاط قوت راهکارها در چارچوب محیط درونی سازمان ● شناسایی فرصتها، امکانات و تقاضاهای راهکارها در چارچوب محیط برونی سازمان ● شناسایی تهدیدها، تنگناها و محدودیتهای راهکارها در چارچوب محیط برونی سازمان ● شناسایی و تعیین عوامل کلیدی مهم و مؤثر راهکارها در بقای سازمان از طرف مدیریت عالی سازمان ● ارزیابی قدرت نسبی راهکارها در چارچوب عوامل کلیدی مهم و مؤثر در بقای سازمان 	<p>عوامل استراتژیک</p>

جدول ۴. (ادامه)

ویژگیها	رویکردهای ارزشیابی
<ul style="list-style-type: none"> ● تعیین انتظارات عوامل کلیدی مهم و مؤثر در راهکارها برای بقای سازمان ● مقایسه انتظارات مختلف، تعیین انتظارات مشترک و انتظارات ناسازگار، دسته‌بندی عوامل استراتژیک و تنظیم اهداف مختلف 	
<ul style="list-style-type: none"> ● شناسایی متغیرهای کلیدی در حیطه اثربخشی راهکارها ● تعیین نحوه ارتباط متغیرهای کلیدی با یکدیگر در راهکارها ● تعیین معیارهای ارزیابی راهکارها براساس موقعیت و منافع تصمیم‌گیری از قبیل نرخ بازده سرمایه‌گذاری، سهم بازار، نوآوری در محصولات، امنیت شغلی ● متکی بودن اهداف ارزیاب بر ارزشهای شخصی، ترجیحات و منافع فردی ● استفاده از ارزشهای رقابتی در ارزیابی راهکارها با خصوصیات زیر: <ul style="list-style-type: none"> - انعطاف‌پذیری در مقابل کنترل - ارزش قائل بودن انعطاف‌پذیری برای نوآوری، انطباق و تغییر - ارزش قائل بودن کنترل برای ثبات، نظم و قابل پیش‌بینی بودن امور ● تأکید بر رفاه (خوشبختی و سلامتی) و بهسازی افراد سازمان ● تأکید بر بهسازی سازمان ● تأکید بر وسایل و امکانات سازمانی (توجه به فرایند درونی سازمان در بلندمدت) ● تأکید بر نتایج نهایی سازمان (توجه به نتایج نهایی کوتاه‌مدت) ● تأکید بر انعطاف‌پذیری، جذب منابع، برنامه‌ریزی، کارایی و اثربخشی، دسترسی به اطلاعات، ثبات، نیروی کار منسجم، نیروی کار ماهر 	<p>ارزشهای رقابتی</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● استفاده از مدل و تکیه بر مدل‌سازی راهکارها ● شناسایی و تعیین متغیرهای مؤثر وابسته راهکارها ● طبقه‌بندی فنون کمی آماری، ریاضی و پژوهشی براساس ویژگیها و مفروضات راهکارها ● شناسایی راهکارها براساس موقعیتهای تصمیم‌گیری ● استفاده از فنون کمی ارزیابی براساس شرایط وقوع (قطعیت، عدم قطعیت، ریسک، نااطمینانی، مشکک، تناقض) 	<p>تحقیق در عملیات</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● استفاده از فنون تحلیل فایده - هزینه برای ارزیابی راهکارها ● استفاده از قوانین تصمیمات نهایی و افزایشی برای ارزیابی راهکارها ● در نظر گرفتن معیارهای کارایی فنی، تخصیص، داخلی، پویا و اقتصادی برای راهکارها 	<p>اقتصادی</p>

کنترل و ارزشیابی راهم شامل شوند. نقطه حساس و با اهمیت این است که تصمیم‌گیری یک عمل مکانیکی نیست، بلکه یک فرایند پویاست. متأسفانه، اکثر مدیران راهکارهایی انتخاب

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. به ویژه این‌که، مراحل تصمیم‌گیری باید اجرا،

دستیابی به حل مسئله و هدف، ارزشیابی و انتخاب کند، بهتر می‌تواند از منابع سازمان استفاده ببرد.

۷. اجرای تصمیمات

اگر هر تصمیمی را نتوان به اجرا درآورد معلوم می‌شود که تصمیم‌گیر تاحدزیادی ذهنی‌گراست. 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 به‌سزایی 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، رضایت یا عدم‌رضایت کارکنان تعیین کرد. بنابراین، مدیریت نه فقط باید راه‌حل 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 و گروهها تحقق بخشید.

۸. کنترل و ارزیابی

مدیریت کارآمد نتایج و تصمیمات را به طور ادواری ارزیابی می‌کند، نتایج واقعی تصمیمات و

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 با تعدد هدفها روبه‌رو می‌شویم، زیرا مدیران در شرایط متضاد واقعی محیط تصمیم‌گیری می‌کنند.

در بعضی مواقع، هدف سازمانی ممکن است تکیه بر روش هدف اجتماعی و عمومی باشد. وجود گروههای مختلف حمایت از مصرف‌کننده، و محیط‌زیست حاکی از این مطلب هستند. واضح است که این گروهها اولویتهای سازمانی را دربرابر اولویتهای محیطی قرار می‌دهند و ممکن است آنها را زیر سؤال ببرند. 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 رضایت‌خاطر را فراهم کند، یعنی راهکارها را متناسب با شرایط سازمانی و محیطی در جهت

- پذیرش مجریان آن: در این معیار میزان جلب رضایت و همکاری افراد درگیر در مسائل 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 تأمین شده‌اند.
- میزان و کیفیت تأثیر (مثبت و منفی) بر سایر تصمیمات.
- میزان افزایش ثبات کار و افزایش سرمایه‌گذاری.
- سهم نسبی توان بالقوه تصمیم در ارتقای حیات بلندمدت سازمان و توسعه آن.

اثرات رفتاری تصمیم‌گیری فردی

چند عامل رفتاری که بر فرایند و ساختار پویا و رفتار تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارند را می‌توان بررسی کرد. بعضی از آنها صرفاً بر جنبه‌های خاص از فرایند اثر می‌گذارد در حالی که سایر عوامل بر کل فرایند اثرگذار هستند. چون هر کدام می‌توانند اثر داشته باشند لذا باید آنها را به طور کامل در تحلیل فرایند و ساختار تصمیم‌گیری عقلایی - سازمانی شناخت (سایمون، ۱۹۷۹). در این مبحث چهار عامل رفتار فردی بررسی می‌شود.

- ارزشها
 - شخصیت
 - تمایل به ریسک
 - سازگاری و انطباق‌پذیری
- تأثیر هر کدام از این عوامل بر ساختار و فرایند پویا و رفتار تصمیم‌گیری سازمان - عقلایی حایز اهمیت فراوان است.

عملکرد باید با نتایج پیش‌بینی شده (هدفها) مقایسه شوند و در صورت بروز انحراف باید اصلاحات و تغییرات لازم به وجود آید. در اینجا 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 (۱) انتخاب راه‌حل، (۲) مرحله اجرا یا (۳) در هدف اولیه با فرض تأمین نشدن اعمال کرد. در صورت تجدیدنظر در هدف اولیه، کل فرایند تصمیم‌گیری باید دوباره فعال شود.

نکته مهم این است که در زمان اجرای تصمیم مدیر نمی‌تواند فرض کند به هر حال به نتیجه هدف اولیه می‌رسد، بلکه به طراحی و اجرای تصمیم از سیستمهای کنترل و ارزیابی باید پردازد تا از حصول نتایج واقعی مطمئن شود. مدیران میانی در اکثر سازمانهای متمرکز، توانایی اخذ تصمیمات را 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 دیگر هفته‌ها منتظر اخذ تصمیم در سازمان نشوند.

برای ارزیابی کارایی بالقوه تصمیمات سازمانی - عقلایی می‌توان از شش شاخص زیر استفاده کرد (حمیدی‌زاده، ۱۳۷۷؛ کیسون، ۱۹۹۱).

- کیفیت عینی تصمیم: در این معیار این پرسش مطرح است: «چه میزان از فرایند تصمیم‌گیری رسمی به اجرا در آمده است؟»

۱. ارزشها

ارزشها را می‌توان به عنوان خطوط راهنمای شخص در نظر گرفت که هنگام مواجهه با وضعیت انتخاب وی را کمک می‌کنند. ارزشها را شخص در زندگی خود کسب می‌کند و بخش اساسی در تفکرات وی را شکل می‌دهند. ارزشها براساس اعتقادات، تفکرات و تجربه شخص شکل می‌گیرند، البته سیستم ارزشی، عقاید، قوانین و آداب و رسوم، فرهنگ جامعه و سازمان را شکل می‌دهد و ارزشها و شخصیت افراد تحت تأثیر فرهنگ جامعه و نیز سازمان نهج می‌گیرد. تأثیر ارزشها بر فرایند و ساختار تصمیم‌گیری عقلایی - سازمانی در موارد زیر است:

- در تدوین هدفها: قضاوتهای ارزشی را باید با مد نظر قرار دادن انتخاب فرصتها و تخصیص اولویتها اعمال کرد.
 - در تدوین راهکارها: قضاوتهای ارزشی درباره مسئولیتهای راهکار انجام کارها و حل مسائل موجب دستیابی سریعتر یا کندتر به هدفها می‌شوند.
 - در انتخاب راهکارها: ارزشهای تصمیم‌گیری بر انتخاب نوع راهکارها تأثیر می‌گذارند.
 - در اجرای تصمیم: قضاوتهای ارزشی در انتخاب ابزارهای اجرا تأثیر می‌گذارند.
 - در مرحله کنترل و ارزیابی: هنگام اتخاذ تصمیم صحیح دیگر نمی‌توان از قضاوتهای ارزشی پرهیز کرد.
- تأثیر ارزشها بر ساختار و فرایند پویا و رفتار تصمیم‌گیری را می‌توان در رفتار تصمیم‌گیر پیش از

اتخاذ تصمیم و در اجرای تصمیمات شناسایی و تحلیل کرد.

۲. شخصیت

تصمیم‌گیران تحت تأثیر بسیاری از عوامل روان‌شناسی خودآگاهی و ناخودآگاهی قرار دارند. یکی از مهمترین این عوامل شخصیت است. شخصیتهای تصمیم‌گیران به شدت در انتخابی که انجام می‌دهند بازتاب می‌یابد. مطالعات نشان داده است که تأثیر شخصیت بر فرایند تصمیم‌گیری عموماً تکیه بر موارد زیر دارد (کیسون، ۱۹۹۱؛ سعادت، ۱۳۷۲، ف ۸).

- متغیرهای شخصیت: شامل اعتقادات و نیازهای افراد
- متغیرهای وضعیت: شامل وضعیتهای مشهود برونی است که در آن افراد خود راه می‌یابند.
- متغیرهای ارتباطات: شامل وضعیت آتی شخص که از ارتباط وضعیت خاص با مشخصه‌های شخصیت فردی حاصل می‌شود. مهمترین نتایجی که می‌توان در ارتباط با تأثیر شخصیت بر فرایند تصمیم‌گیری در نظر گرفت به شرح زیر هستند:
- یک نفر نمی‌تواند تمامی جنبه‌های تخصصی فرایند تصمیم‌گیری را داشته باشد، بعضی از افراد در یک جنبه از فرایند تصمیم و بعضی در دیگر جنبه‌ها بهتر کار می‌کنند.
- عبور موفقیت‌آمیز از مراحل مختلف تصمیم‌گیری مستلزم درجه‌ای از هوشمندی است.
- رابطه شخصیت با فرایند تصمیم‌گیری برای

تدوین، اندیشیدن و تنظیم هدفها، ارزشیابی راهکارها و انتخاب آنها طی می‌کند. این گونه مدیران، تلاش می‌کنند که انتخاب آنها ریسک یا عدم اطمینان کمتری داشته باشد و اطمینان آنها در حصول به نتیجه زیاد باشد.

۴. سازگاری و انطباق‌پذیری

پیش از تصمیم‌گیری باید عواملی که بر تصمیم‌گیر و تصمیمات او اثر می‌گذارند به دقت بررسی شود. در هنگام تصمیم‌گیری نیز لازم است نوع آن (مشارکتی، متمرکز و ...) مورد بررسی قرار گیرد. بنابراین، عوامل مؤثر را به عوامل مؤثر قبل، حین و بعد از اتخاذ تصمیم می‌توان تفکیک کرد. با وجود این، دانشمندان علوم رفتاری اضطراب پیش از اخذ تصمیم را به دقت بررسی کرده‌اند. در واقع، اضطراب، نشانه نگرانی شخص از انطباق پیدا نکردن انتظارات او با واقعیات یا واقعیات با انتظارات اوست. چنین اضطرابی را «شناخت ناپیوسته‌ها» هم نامیده‌اند (کلاف، ۱۹۹۱). پس از اخذ تصمیم، اغلب انطباق‌پذیری و ضعف سازگاری و هماهنگی میان ادراکات، گرایشها و اعتقادات متعدد فردی به وجود می‌آید. در هر صورت، زمانی که شخصی نسبت به موضوعی، دانش، اعتقادات و تصورات متضاد و ناپیوسته داشته باشد، ناسازگاری پیش می‌آید. در نتیجه، تصمیم‌گیر به شک می‌افتد و راجع به انتخاب خود فکر می‌کند. در این حالت، اضطراب زمانی رخ می‌دهد که بین اعتقادات فردی و واقعیت اختلاف وجود داشته باشد. اکثر اشخاص درصدد کاهش ناسازگاری و انطباق‌ناپذیری برمی‌آیند و تلاش

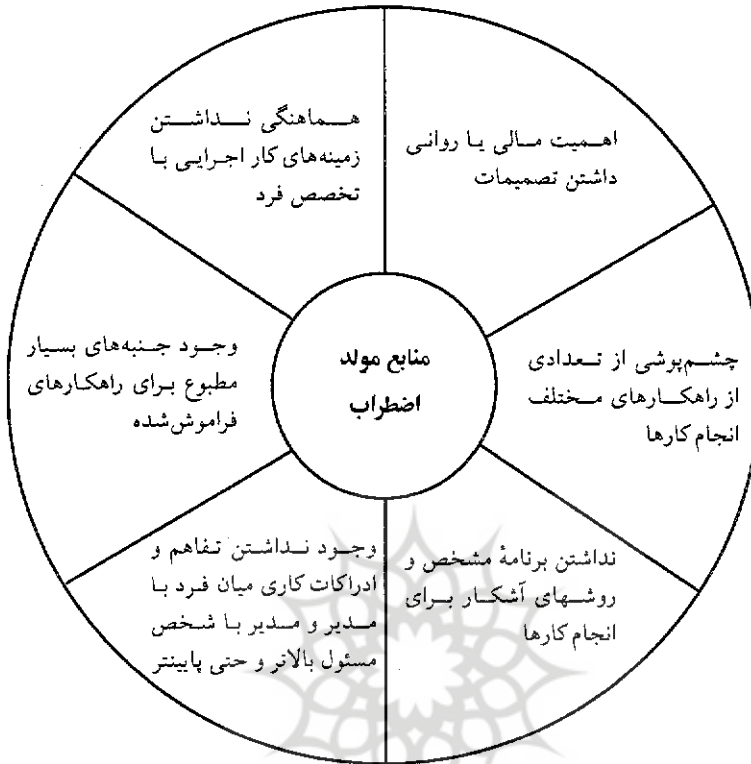
گروه‌های مختلف متناسب با شرایط و موقعیت اجتماعی متفاوت است.

به‌طور کلی، تحقیقات نشان داده است که ویژگی‌های شخصیتی تصمیم‌گیر با متغیرهای اقتضایی و ارتباطی تلفیق می‌شود و بر فرایند تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارند. اساساً این عوامل را می‌توان نشأت گرفته از ارزشها و شخصیت افراد دانست که بر تصمیم‌گیری اثر می‌گذارند.

- روشنی در چشم‌اندازها، نگرشها و دیدگاهها
- بصیرت و بینایی در باورها و وظایف
- یقین کامل در ادراک، تفکر و تحلیل
- درستی و دقت در کردار و اعمال برای به تحقق درآوردن یقینها
- سلامتی و تندرستی در فکر و جسم و پایداری در روشنی، بصیرت و یقین
- وسعت و توسعه در فعالیتهای شغلی و ارتقای بهره‌وری و کارایی
- قدرشناسی و تقدیر از زحمات، خدمات و فعالیتهای نیروی انسانی و همکاران.

۳. تمایل به ریسک

براساس تجربه، بی‌شک تصمیم‌گیران تمایلات بسیار مختلفی در پذیرش ریسک از خود بروز می‌دهند. این ویژگی را می‌توان یک جنبه خاص از شخصیت فرد دانست که بر فرایند تصمیم‌گیری تأثیر به‌سزایی دارد. تصمیم‌گیرنده‌ای که خیلی از ریسک نمی‌ترسد هدفهای متفاوتی تدوین و تنظیم می‌کند و راهکارها را به گونه‌های متفاوت ارزشیابی و انتخاب می‌کند، در حالی که مدیری که تمایلی به ریسک ندارد مراحل متفاوتی را در



شکل ۶. منابع مولد اضطراب.

می‌کنند به سازگاری و انطباق‌پذیری دست یابند. صحیح است. این اشخاص احتمالاً اضطراب خود را با استفاده از یک یا چند روش زیر کاهش می‌دهند.

- جستجو برای یافتن اطلاعاتی که از منطق تصمیمات آنها حمایت کند.
- گزینه اطلاعات به صورت تحریفی تا حامی تصمیمات آنها باشد.
- نپذیرفتن نظرات و عکس‌العمل نشان دادن در برابر راهکارها و بالا جلوه دادن عدم اطمینانها.
- کاستن از اهمیت ابعاد منفی تصمیمات و بااهمیت‌تر جلوه دادن ابعاد مثبت تصمیمات.

ضمناً حیطه اضطراب احتمالاً در صورت وقوع هر یک از شرایط شکل ۶ بیشتر می‌شود.

شناخت جهت‌های تصمیم‌گیری و آثار آنها نقش بسیاری در کاهش ناسازگاری و اضطراب خواهد داشت. در جدول ۵ این موارد ارائه شده است. ناسازگاری را می‌توان با پذیرش خطاها کاهش داد. متأسفانه، بسیاری از اشخاص نسبت به پذیرش این نکته که تصمیمات متخذه آنها نادرست است از خود بی‌میلی نشان می‌دهند و تلاش می‌کنند نشان دهند که تصمیماتشان حتماً

جدول ۳. ویژگیهای طرز تفکر خطی و سیستمی

مثبت	منفی
<ul style="list-style-type: none"> ● شایستگی دریافت پاداش ● تعادل در اعمال و رفتار ● بی‌بردن به اسرار و رموز کارها ● شرح صدر ● سلامتی در باورها، اعتقادات، جسم، جان و روح ● دستیابی به سرانجام نیک ● ارتقای عزت‌نفس و قرب میان همکاران ● توجه به مردم (نیروی انسانی و مراجعان به سازمان) ● خیر و صلاح و رستگاری و کامروایی ● سعادت و خوشبختی ● اطاعت و فرمانبرداری ● جبران خطاها و بازخورد خطاها در تصمیم‌گیری و اجرا ● افزایش ثبات کاری و افزایش سرمایه‌گذاری ● استفاده از توانمندی و نیروها برای اجرا ● خوشحالی، خوشرویی و خوش‌بینی ناشی از اجرا ● میل و رغبت به انجام امور و وظایف 	<ul style="list-style-type: none"> ● ظلم و جور ● نیرنگ و حسودی ● پیدادگری ● سپری شدن زمان انجام کارها ● آماده نبرد برای اتخاذ و اجرای تصمیمات ● وسوسه‌های نهانی ● بت‌پرستی و انحراف (متناسب با شرایط) ● ترس و وحشت ● بی‌تابی و بیقراری ● بی‌ثبات بودن، یا به اصطلاح بی‌معرفتی ● عهدشکنی و ناپایدار بودن بر تصمیمات ● توجه به خواهشهای نفسانی ● خودنمایی، رشک و تعصب ● خشم و ناگواری ● خودسری و کله‌شقی

می‌شود. مدیران غالباً با وضعیت‌هایی مواجه می‌شوند که در آن باید به جستجوی قضاوتها و تلفیق آنها در نشستهای گروهی بپردازند. این وضعیت برای مسائلی که در برنامه‌ریزی منظور نشده‌اند و کاملاً جدید هستند و نتایج آنها قابل پیش‌بینی نیست مصداق دارد. غالباً در سازمانها این نوع مسائل از حوزه تصمیم‌گیری فرد خارج است. پیچیدگی روزافزون بسیاری از این قبیل مسائل ایجاب می‌کند که در تصمیم‌گیری از تخصصهای گوناگونی استفاده شود. از سوی دیگر، پذیرش این واقعیت که تصمیمات نهایتاً باید از سوی واحدهای مختلف سازمان پذیرفته شوند و به اجرا درآیند ضرورت استفاده از تصمیم‌گیری

مدیران باید تلاش کنند که چنان جنبه‌هایی در تصمیم‌گیریهای سازمانی آنها به علت آثار مخرب این گونه تصمیمات نادرست دیده نشود. زیرا این گونه رفتارها صدمات بسیاری بر اثربخشی و صرفه اقتصادی و کارایی سازمان وارد می‌کند. شخصیت، به ویژه اعتماد به نفس و انگیزش به شدت بر ناسازگاری اثر می‌گذارند. در واقع، تمامی تأثیرات رفتاری با همدیگر در تأثیر متقابل هستند.

تصمیم‌گیری گروهی

در اکثر سازمانها تصمیمات از طریق کمیته‌ها، گروههای کار و سایر فعالیتهای جمعی اتخاذ

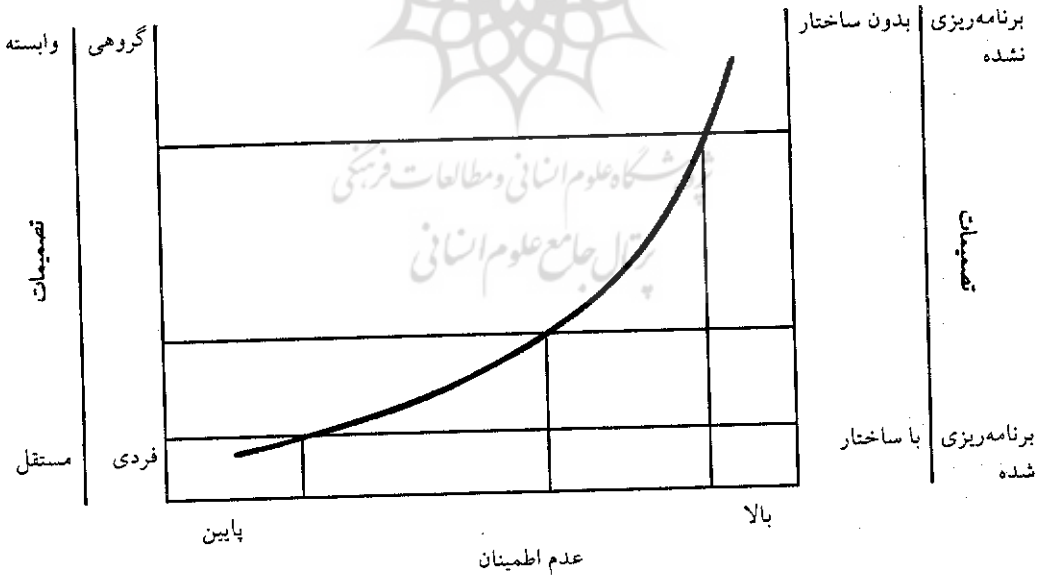
گروهی را افزایش داده است. بسیاری از مدیران تا حدود هشتاد درصد وقت خود را در کمیته‌ها، کمیسیونها و جلسات سپری می‌کنند.

تصمیم‌گیری فردی در برابر تصمیم‌گیری گروهی

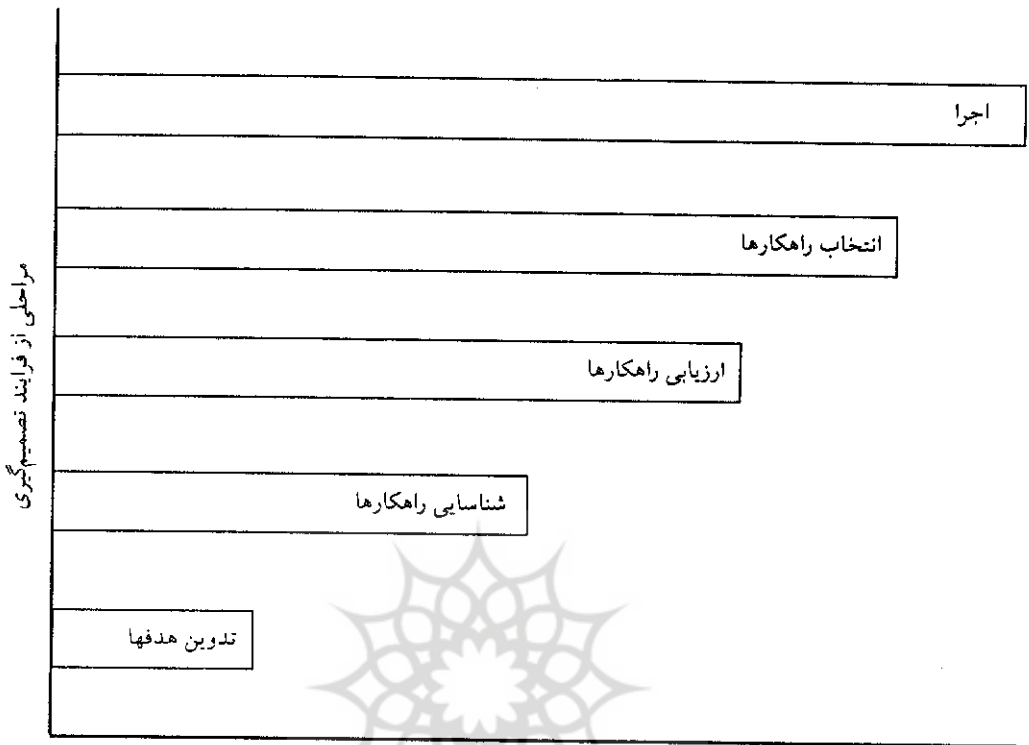
محققان درباره میزان اثربخشی تصمیم‌گیری فردی در مقایسه با تصمیم‌گیری گروهی مطالعات زیادی انجام داده‌اند. تصمیم‌گیری گروهی در مقایسه با تصمیم‌گیری فردی مستلزم صرف زمان زیادی است، اما در تصمیم‌گیری گروهی متخصصان و کارشناسان گرد هم می‌آیند و جوانب مسئله را بحث و بررسی می‌کنند. در واقع تحقیقات نشان داده است که تصمیم‌گیری با متوسط پنج شرکت‌کننده در مقایسه با تصمیم‌گیریهای فردی

نتیجه بهتری به دست می‌دهد. متأسفانه بحث آزاد می‌تواند بر عوامل رفتاری از جمله فشار برای پذیرش و متقاعد ساختن دیگران تأثیر منفی بگذارد. این نوع فشارها ممکن است ناشی از وجود شخصیت نافذ در گروه باشد یا ناسازگاری «موقعیتی» موجب شود تا شرکت‌کنندگان با موقعیت پایین‌تر تحت تأثیر افراد با موقعیت بالاتر قرار گیرند و آنچه را که آنها اظهار می‌دارند بپذیرند.

علاوه بر این، بعضی شرکت‌کنندگان به عنوان کارشناس و متخصص نظر خود را اعمال می‌کنند. تصمیم‌گیری گروهی برای تصمیمات برنامه‌ریزی شده، بدون ساختار و وابسته و نیز برای شرایطی که عدم اطمینان افزایش می‌یابد کاراست (شکل ۷).
مزیت تصمیم‌گیری گروهی بر تصمیم‌گیری



شکل ۷. تعامل انواع تصمیمات با میزان عدم اطمینان.



مشارکت ارتباطات و قضاوت جمعی با بررسی ابعاد مختلف عملکرد تخصص گروه
اتفاق نظر دامنه گسترده نظرات سازمانها و قابلیت‌های راهکارها

شکل ۸. مزیت تصمیم‌گیری گروهی بر تصمیم‌گیری فردی.

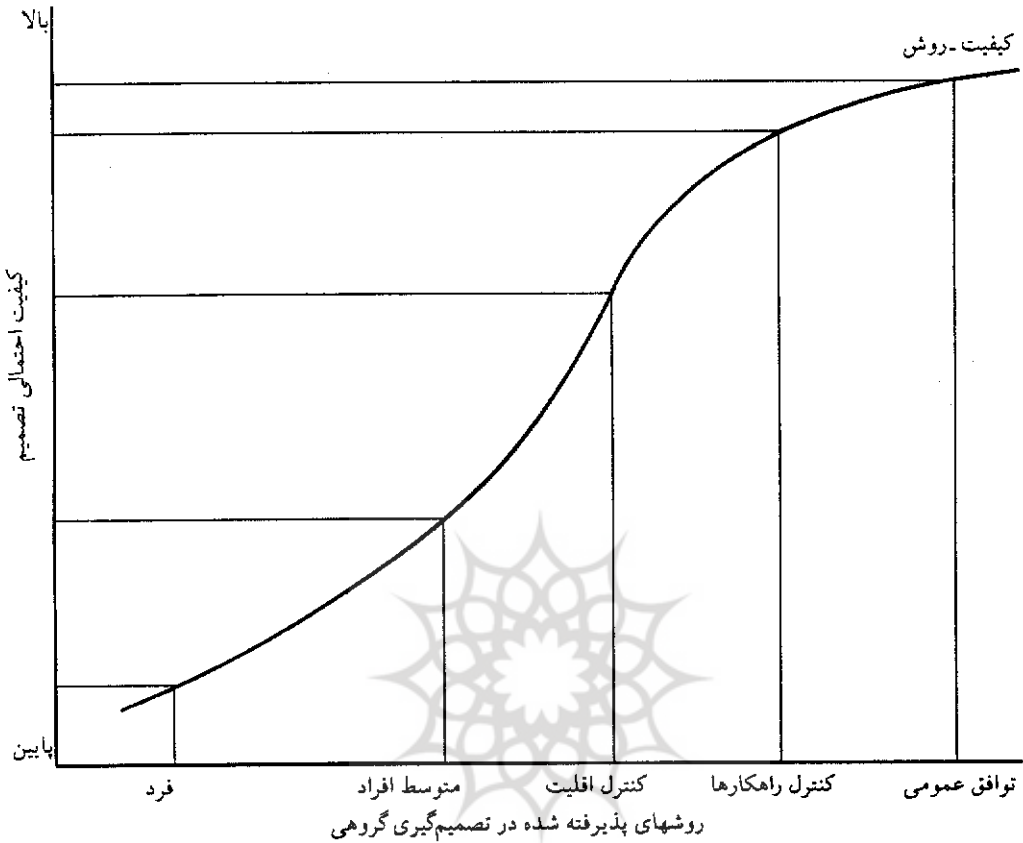
محور افقی، هر روش نسبت به روش قبلی مستلزم سطح بالاتری از تأثیرات متقابل میان‌گروهی است. بنابراین، در مسائل پیچیده‌تر، دانش و تصمیم جمعی لازم است و کیفیت تصمیم با حرکت گروه به توافق عمومی بهتر می‌شود.

نتیجه‌گیری

مدیران با تصمیم‌گیری ضمن تعریف و معنا بخشیدن به سازمان، جلوه‌ها و عرصه‌های برونی

فردی را می‌توان از روی شکل ۸ برای فرایند تصمیم‌گیری عقلایی - سازمانی در عرصه‌های تصمیمات برنامه‌ریزی نشده، بدون ساختار و وابسته در نظر گرفت.

رابطه احتمالی کیفیت تصمیم با روشهای تصمیم‌گیری در شکل ۹ ارائه شده است. بنابراین، انتظار می‌رود با حرکت از مرحله تصمیم‌گیری فردی به تصمیم‌گیری جمعی کیفیت تصمیمات عقلایی - سازمانی بهبود یابد. به علاوه، بر روی



شکل ۹. رابطه احتمالی کیفیت تصمیم‌گیری گروهی و روشهای پذیرفته شده.

بهره‌برداری از طرز تفکر و رویکرد سیستمی، تعریف خلاق، واقعی و عملی از مسئله بهبود می‌یابد. البته این فرایند هم برای تصمیمات برنامه‌ریزی شده و با ساختار و مستقل کاربرد دارد و هم با ارائه سازوکارهایی برای تصمیمات برنامه‌ریزی نشده، بدون ساختار و وابسته و هر از گاهی، کاربرد گسترده دارد.

● فرایند تصمیم‌گیری عقلایی - ساختاری تحت تأثیر تجربه و عملکرد گذشته، مهارت‌های

درونی سازمان را مطرح و وسعت آن را مشخص می‌کنند. به هر حال، با توجه به مباحثی که در مقاله بحث و تحلیل شد می‌توان نتایج زیر را به دست آورد:

● عامل بنیادی موفقیت و شکست سازمانها در دستیابی به هدفها و تحقق وظایف، ساختار و فرایند پویا و رفتار تصمیم‌گیری عقلایی - سازمانی قلمداد می‌شود.

● فرایند تصمیم‌گیری عقلایی - سازمانی با

جلوه‌های فکری و تحلیلی، توانمندی کارشناسی یک سازمان برای حل مسئله (مسائل) هستند.

● تصمیمات عقلایی - سازمانی، هویت، شخصیت، استقلال، عدالت‌خواهی یک سازمان را به نمایش می‌گذارد و قضاوت مخاطبان خود را می‌طلبد.

● هر تصمیمی یا به سوی نزدیک شدن به هدف یا قدمی به سوی دور شدن از هدف سازمان است.

ادراکی، تحلیلی، بینشی، وسعت و دقت اطلاعات، فرصتهای ناشی از وضعیت، ارزشها، شخصیت، تمایل به ریسک، سازگاری و انطباق‌پذیری قرار دارد. بنابراین، از این عوامل باید به طور عقلایی و منطقی استفاده کرد.

● تصمیمات ابزاری، آغازند، پایان و هدف نیستند.

● تصمیمات عقلایی - سازمانی نمایش

مرجعها

۱. الوانی، سیدمهدی، تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی، سمت، ۱۳۷۱.
۲. حمیدی‌زاده، محمدرضا، «تصمیمات: انواع و سازوکارها»، فصلنامه مدیریت‌ساز، سال ۱، شماره ۲، تابستان و پاییز ۱۳۷۷، سازمان مدیریت صنعتی، ص ۳۸-۵۴.
۳. حمیدی‌زاده، محمدرضا، «تحلیلی بر عوامل و روشهای تصمیم‌گیری»، فصلنامه مدیریت‌ساز، سال ۱، شماره ۱، بهار ۱۳۷۷، سازمان مدیریت صنعتی، ص ۶۸-۸۴.
۴. سعادت، اسفندیار، فرایند تصمیم‌گیری در سازمان، دانشگاه تهران، ۱۳۷۲، ف ۱، ۲، ۵، ۶ و ۱۱.
۵. رابینز، استیفن، تئوری سازمان، ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، نشر صفار، ۱۳۷۶.
۶. عرب‌مازار، علی‌اکبر، تصمیم‌گیری کاربردی، دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۶۹.
۷. فرشاد، مهدی، نگرش سیستمی، انتشارات امیرکبیر، ۱۳۶۲، ف ۲، ۴، ۷ و ۹.
۸. مک‌گایکن و مویر، اقتصاد مدیریت، ترجمه محمدرضا حمیدی‌زاده، نشر ماجد، ۱۳۷۱، ف ۲.
9. Bodily, S. E., Modern Decision Making, McGraw-Hill Book Co, 1985.