

شان تصمیم‌گیری در مدیریت: در جستجوی درک مدلها و پارادایمهای تصمیم‌گیری سازمانی

دکتر عباس عباس‌پور*

چکیده

در پیشینه نظری مدیریت قلمرو تصمیم‌گیری^۱ پیچیده و بسیار چندپاره^۲ است. از این رو، یکی از مباحث مهم، مشکل و حساس مدیریت به شمار می‌رود. همه مدیران اثربخش به موضوع تصمیم‌گیری به عنوان امری حیاتی که می‌تواند موفقیت یا شکست سازمان را رقم بزند توجه نموده‌اند.

در این مقاله سعی می‌شود شان تصمیم‌گیری در مدیریت براساس رویکردهای نظری مورد بررسی قرار گیرد و بر این پایه شرح مختصری از مدل‌های تصمیم‌گیری ارائه شود. در نهایت، بر اساس جهت‌گیری که در دهه‌های اخیر نسبت به فعالیتهای میان‌رشته‌ای به منظور بهینه‌سازی فرایندهای تصمیم‌گیری فراهم شده است به چارچوبهایی اشاره خواهد شد که در اثربخشی تصمیم‌راهدی می‌تواند حائز اهمیت واقع شود.

واژه‌های کلیدی: مدل عقلانی^۳، مدل سازمانی^۴، مدل سیاسی^۵، مدل فرایندی^۶، بازده حداکثر^۷، بازده رضایت بخش^۸، بازده قابل قبول^۹، بازده هدف‌گرا^{۱۰}.

* عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبایی

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------|
| 1- Decision making | 2- Fragmented |
| 3- Rational model | 4- Organizational model |
| 5- Political model | 6- Process model |
| 7- Maximized outcome | 8- Satisfying outcome |
| 9- Acceptable outcome | |
| 10- Objectives - oriented outcome | |

مقدمه

تصمیم‌گیری فرایندی است مرکب که شبکه پیچیده‌ای از تصمیمات قبلی را در برمی‌گیرد. ماهیت پیچیده و مرکب آن سبب گردیده که مطالعه تصمیم‌گیری کاری بس دشوار و سرنوشت‌ساز قلمداد شود. هر چند به ظاهر تصور می‌شود که فقط مدیران راهبردی در آن سهم دارند لکن در عمل، تصمیم‌گیری مسئولیت اصلی همه مدیران به شمار می‌رود و آن‌گونه که حال نیز اشاره دارد تصمیمات در انواع متنوعی وجود دارد [۱۵۲: ۱]. بدین لحاظ، در پس هر تصمیم اساسی تصمیمات متعدد و گسترده‌ای نهفته است که مدیران میانی و عملیاتی به کمک قابلیت‌های انسانی مجموعه‌های تحت امر خود در ساخت و اتخاذ آن سهم بسزایی دارند. تصمیم‌گیری آن‌گونه که دفت اشاره دارد می‌تواند به مثابه مغز و سلسله اعصاب سازمان در نظر گرفته شود [۱۵۷: ۲]. این مغز و سلسله اعصاب تحت شرایطی می‌تواند موجب رشد و موفقیت سازمان گردد و برعکس تحت شرایط دیگری اسباب و علل شکست و ناکامی آن را فراهم سازد.

وقتی برای شخص یا موضوعی به خاطر آنچه که انجام داده یا قدر و منزلتی که کسب نموده اعتبار ویژه‌ای قائل می‌شویم، در واقع شأن آن را مورد توجه قرار داده‌ایم. در این مقاله، مراد ما از شأن تصمیم‌گیری عبارت از رویکردی ویژه برای نشان دادن میزان اهمیت و اهمیاتی است که از سوی صاحب‌نظران و مدیران اهل عمل برای حفظ اعتبار مفهوم تصمیم‌گیری (در مقایسه با مفاهیم دیگر مدیریت که از گذشته تاکنون وجود داشته‌اند) اتخاذ گردیده و از این لحاظ می‌توان این مفهوم را شایسته قدر و منزلتی ویژه قلمداد نمود.

شان بی‌بدیل تصمیم‌گیری در مدیریت سبب گردیده که نه تنها به عنوان مبنای شکل‌گیری وظایف و جزء انفکاک‌ناپذیر مدیریت قلمداد شود بلکه برخی از صاحب‌نظران برجسته نظریه تصمیم‌گیری نظیر سایمون آن را مترادف با مدیریت تلقی نموده‌اند و فعالیت و رفتار سازمانی را شبکه پیچیده‌ای از فرایندهای تصمیم‌گیری به حساب آورده‌اند [۱: ۳]. همچنین، برخی دیگر تصمیم‌گیری را به

مثابه قلب سازمان و مدیریت پنداشته بر این باورند که همه کارکردهای مدیریت و ابعاد سازمان را می‌توان بر حسب فرایندهای تصمیم‌گیری تبیین نمود [۴]. این موارد سبب گردیده که تعبیر زیبای نیومن امروزه از مصداق عملی بیشتری برخوردار باشد. به زعم ایشان کیفیت مدیریت تابع کیفیت تصمیم‌گیری است؛ زیرا، کیفیت طرحها و برنامه‌ها، اثربخشی و کارآمدی راهبردها و کیفیت نتایجی که از اعمال آنها به دست می‌آید، همگی تابع کیفیت تصمیماتی است که مدیر اتخاذ می‌کند [۸: ۵]. تصمیم‌گیری فرآیندی است که نه تنها به اتخاذ تصمیم، بلکه به اجرای آن نیز منتهی می‌شود. بر این اساس، تا زمانی که تصمیم به عمل تبدیل نشود، به جز یک سلسله تصورات چیز دیگری به حساب نمی‌آید.

تصمیمات در سطوح مختلف سازمان و به شکل‌های گوناگون گرفته می‌شود. برخی تصمیمات ممکن است راهبردی باشند که در این صورت ضروری است به سرعت پیرامون آنها اخذ تصمیم شود. برخی از تصمیمات بسیار کوچک و ناچیزند و بیشتر در ارتباط با فعالیتهای روزانه کاری می‌باشند. برخی نیز ممکن است پس از ماهها جمع‌آوری اطلاعات و بررسی آنها، و یا در زمان کم و بدون بررسی اتخاذ شود. ممکن است تصمیمات به تنهایی از سوی مدیران، و یا از طریق مشورت با کارکنان و یا در گروههای مشارکتی اتخاذ شوند. از این رو، تصمیمات بر حسب میزان اهمیتی که دارند، متفاوتند. یک تفاوت جدی این است که می‌توان تصمیمات رأس راهبردی^۱ سازمان را بیشتر مبتنی بر کیفیات و محاسبات ارزشی مبتنی بر فرهنگ و نظام باورهای هر جامعه با تأثیرگذاری وسیع قلمداد نمود. اما، تصمیمات عملیاتی را بیشتر با قالبهای کمی، غیرانسانی، فنی و مبتنی بر اطلاعات دانست که تأثیر آن بیشتر در سطح فردی و خرد نمایان می‌گردد.

مدلهای فرآیند تصمیم‌گیری

فرانک هاریسون^۲ در مقاله‌ای با عنوان "مدلهای میان رشته‌ای تصمیم‌گیری" با

شرح مختصری پیرامون مفهوم مدل به بررسی چهار مدل عقلانی^۱ (کلاسیک)، مدل سازمانی^۲ (نئوکلاسیک)، مدل سیاسی^۳ (انطباق‌پذیر)، و مدل فرآیندی^۴ (مدیریتی) تصمیم‌گیری می‌پردازد. ایشان معتقدند که تصمیم‌گیری مدیریتی، هم محصول فرهنگی است که در آن وجود دارد و هم آن فرهنگ را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

هر چند، در پیشینه نظری مباحث تصمیم‌گیری ردپای فلاسفه، اقتصاددانان و ریاضی‌دانان چشمگیر بوده است؛ اما، شأن واقعی تصمیم‌گیری در مدیریت این است که هم اینک این فرایند به مثابه یک فعالیت میان‌رشته‌ای قلمداد می‌شود. امروزه، به جای اینکه صرفاً از دیدگاه فلاسفه بر زمینه‌های علمی، فلسفی و ارزشی تصمیم تأکید شود، یا همچون اقتصاددانان به اخذ تصمیم‌هایی علاقه‌مند باشند که در به حداکثر رساندن سود مفید است و یا همانند ریاضی‌دانان بیشتر به تئوری ریاضی تصمیم‌گیری عقلانی و بسط مفاهیم ریاضی در تصمیم‌گیری علاقه‌مند باشند، سعی می‌کنند هم‌اینک تصمیم‌گیری را در چارچوب یک فعالیت میان رشته‌ای مورد ملاحظه قرار دهند و با مداخله و مساعدت بهتر علوم مرتبط، در قالب ائتلاف منسجم و اثربخش بین رشته‌ای به بررسی مسائل بپردازند. این امر، مستلزم درگیری و مداخله جدی روانشناسان، اقتصاددانان، جامعه‌شناسان، تئوری پردازان سازمانی، آمار دانان، فلاسفه و سیاستمداران برای بررسی جنبه‌های پیچیده و متنوع مسائل سازمانی است. بررسی سیر تکوینی این فرایند را از طریق مدل‌های تصمیم‌گیری می‌توان دنبال نمود. زیرا، جنبه‌های میان رشته‌ای تصمیم‌گیری را از طریق مدل و چارچوبی از مدل‌ها بهتر می‌توان توضیح داد. معیار تصمیم‌گیری اولیه برای هر مدل، عناصر سازنده کلیدی آن و در نهایت مفروضات کلیدی مدل‌هاست. به زعم هاریسون معیار تصمیم‌گیری اولیه در مدل عقلانی به

1- Rational model

2- Organizational model

3- Political model

4- Process model

حداکثر رسانیدن بازده^۱، در مدل سازمانی بازده ارضاء کننده و رضایت بخش^۲، در مدل سیاسی بازده قابل قبول^۳ و در نهایت در مدل فرآیندی بازده هدف‌گرا^۴ می‌باشد [۲۸: ۶].

۱- مدل عقلانی تصمیم‌گیری

بنا به اعتقاد تارترو و هوی دنیای نظریه تصمیم کلاسیک رُک و بی‌پرده است. برای حل یک مسأله یک بهترین راه‌حل وجود دارد؛ آن را بیابید، انتخاب کنید و به اجرا گذارید. مطابق با این فرایند یک رشته گام‌های متوالی به شرح ذیل دنبال می‌شود:

- ۱- شناسایی مسأله^۵: تعیین ناهمخوانی و تناقضات بین پیامدهای واقعی موردانتظار.
- ۲- تشخیص مسأله^۶: جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات که برای تعیین ماهیت مسأله مورد نیاز است.

۳- تعیین و تعریف^۷ شقوق گوناگون مسأله. بسط و گسترش گزینه‌هایی که به طور بالقوه به عنوان راه‌حل مطرح می‌شوند.

۴- بررسی پیامدها^۸: پیش‌بینی اثرات احتمالی هر یک از شقوق

۵- اتخاذ تصمیم^۹: ارزیابی و انتخاب بهترین شق. گزینه‌ای که می‌تواند منجر به پیشینه‌سازی اهداف گردد.

۶- انجام و پیاده‌سازی تصمیم^{۱۰}

مدل کلاسیک یک استراتژی بهینه‌سازی است. این رویکرد مبتنی بر نظریه اقتصاد کلاسیک فرض می‌کند که اهداف از وضوح لازم برخوردارند، اطلاعات

1- Maximized outcome

2- Satisfying outcome

3- Acceptable outcome

4- Objectives-Oriented outcomes

5- Identify the problem

6- Diagnose the problem

7- Define the alternatives

8- Examine the consequences

9- Make the decision

10- Do & implement the decision

کامل است، و ظرفیت شناختی لازم برای تحلیل مسأله وجود دارد. این مدل به جای اینکه یک شرح و توصیف از نحوه عمل تصمیم‌گیرندگان باشد یک ایده‌آل است [۱۱:۲۱۲].

بر پایه نکات یاد شده در نظریه‌های کلاسیک سازمان، تصمیم‌گیری فرآیندی کاملاً منطقی و عقلانی تلقی شده است. دست‌اندرکاران سازمان نخست مشکلی را که مستلزم تصمیم‌گیری است شناسایی کرده بعد از تعریف دقیق مسأله، همه اطلاعاتی را که ممکن است موجب بروز مشکل مورد نظر شده باشند، جستجو می‌کنند. سپس تصمیم‌گیرنده مجموعه‌ای از راه‌ها را تعیین کرده آنها را براساس معیارهای معین اثربخشی تصمیم، به دقت ارزیابی می‌کند. در نهایت، فرآیند تصمیم‌گیری با اتخاذ و سپس اجرای یک تصمیم بهینه به پایان می‌رسد.

نات^۱ این مدل منطقی و عقلانی تصمیم‌گیری را که در بیشتر منابع مدیریت به مدیران توصیه می‌شود، روش اصولی نامیده است و این مدل را شامل پنج مرحله می‌داند. تنظیم و فرموله کردن مسأله، بسط موضوع، تفصیل، ارزیابی و در نهایت اجرا [۷:۴۱۴-۴۵۰].

مدل عقلانی تصمیم‌گیری روشی آرمانی برای تصمیم‌گیری سازمانی به حساب می‌آید. مفروضات کلیدی این مدل عبارتند از:

• اطلاعات نامحدود

• عدم وجود محدودیت‌های شناختی

• نبود محدودیت‌های زمانی و هزینه

• کمیت پذیری و انتقال پذیری

• سیستم بسته

• محدود بودن نتایج از لحاظ کمی

برخی از نقطه ضعفهای عمده مفروضات زیربنای مدل عقلانی را می‌توان به

شرح ذیل برشمرد:

۱. در هر محیط سازمانی اهداف به ندرت ثابت هستند. مدیران باید به طور پیوسته اهداف خود را برای منعکس نمودن تغییرات در حال پیشرفت جرح و تعدیل نمایند.
۲. مدیران به ندرت اگر نه هرگز، اطلاعات نامحدودی درباره مجموعه معینی از گزینه‌ها دارند.
۳. تصمیم‌گیرندگان مدیریتی محدودیتهای شناختی دارند و تنها مقداری از اطلاعات و مقداری از گزینه‌ها را می‌توانند ملاحظه نمایند.
۴. غیر واقع بینانه است که فرض شود در موقعیتهای تصمیم‌گیری سازمانی محدودیتهای زمانی و هزینه وجود ندارد.
۵. کارکردهای ترجیح قائل شدن تصمیم‌گیرندگان تمایل به ایستادگی در مقابل کمیت‌گرایی دارد و گزینه‌های هر پیچیدگی به ندرت کاملاً انتقال‌پذیر هستند.
۶. کنترل متغیرها در اغلب موقعیتهای تصمیم‌گیری ناممکن است، بلکه فقط به طور کامل در موقعیتهای مصنوعی می‌توان کنترل نمود.
۷. نتایج معتبر قطعی حاصل شده از تصمیمات مدیریتی همیشه قابل بررسی و اندازه‌گیری برای برخی شکلهای کمی کردن یا کمیت نهایی نیستند.

۲- مدل سازمانی تصمیم‌گیری

ترویج مدل سازمانی مرهون تحقیقات مارچ و سی‌ارت^۱ می‌باشد. ایشان با دیدگاه رفتاری خود نسبت به سازمان و مدیریت و مسائل مربوط به آن قدمی فراتر از محدوده نظریه پردازان کلاسیک برداشتند. مدل سازمانی بیشتر رویکردی نئوکلاسیک برای تصمیم‌گیری سازمانی به شمار می‌آید و با انکار حالت تجویز؛ مدل کلاسیک و عقلانی تلاش می‌کند، رویکرد بازتری را جایگزین آن نمایند. مارچ

و سی‌ارت پنج انحراف مهم از مدل عقلانی را در تحقیقات خود به شرح زیر ملاحظه نمودند:

۱. تصمیم‌های مدیریتی اغلب پیچیده هستند و در یک زمان فقط به یک تعدادی از جنبه‌ها می‌توان توجه کرد. بنابراین باید تصمیم‌گیرندگان مدیریتی تصمیمات را به اجرای وابسته به هم تقسیم نمایند.

۲. چون تصمیم‌گیرندگان مدیریتی دارای تمام راه‌حلهای ممکن نیستند، کافی است به یک سلسله اعمال رضایت بخش که به اندازه کافی برای حصول هدف مناسب هستند، قانع شوند.

۳. جستجو و کشف راه حلی برای تحقق هدف. به این معنی که، سازمانها راه‌حلهایی را از طریق رویه‌های تحقیقی نسبتاً ثابت و متوالی ایجاد می‌کنند. با کشف یک راه حلی که برای تحقق هدف موجود کفایت می‌کند رویه تحقیقی متوقف می‌شود.

۴. اجتناب از عدم اطمینان. سازمانها تمایل به اجتناب از عدم اطمینان دارند. این کار از طریق اقداماتی صورت می‌گیرد که با کسب بازخور کوتاه‌مدت نسبت به نتایج حاصل بتوانند اصلاحات به موقع را انجام دهند تا تفاوت بین عملکرد و هدف موجود از میان برود.

۵. فهرست کردن راه‌حلهای سازمانها تمایل به داشتن راه‌حلهای بسیاری دارند که ممکن است اجرا شود. در شرایطی که بازخور نشان دهد که یک انتخاب رضایت بخش مفروض، نتایج مطلوبی را با خود به همراه ندارد، به راه‌حلهای دیگری اندیشیده می‌شود [۸]. مفروضات کلیدی مدل سازمانی عبارتند از:

- اهداف قابل حصول
- اطلاعات محدود
- محدودیتهای شناختی وجود دارد
- محدودیت زمان و هزینه
- به طور محدودی گزینه‌ها کمیت پذیر و لازم هستند

● سیستم باز

● محدود بودن نتایج هم از لحاظ کیفی و هم از لحاظ کمی

بر مبنای مدل اداری مشخص می‌شود که سایمون استراتژی رضایت‌بخش را برای توصیف نسخه‌ای واقع‌گرایانه از تصمیم‌گیری عقلانی ارائه داده است. تصمیمات چنانچه برای تحقق اهداف خاصی مناسب باشند، عقلانی هستند. عقلانیت در تصمیم‌گیری ضرورتاً محدود است. فشار و مطالبات برای شناخت انسانی سخت و طاقت‌فرساست. گزینه‌های زیادی وجود دارد و پیامدهای غیرقابل پیش‌بینی فراوان و عدم قطعیت‌های زیادی وجود دارد. ترکیب عدم اطمینان نسبت به موقعیت و محدودیت‌های شناختی می‌تواند سوگیری‌های ناخودآگاهی را در مدیران و تصوراتی را نسبت به مقاصد اصلی ایجاد نماید که ممکن است منجر به انحراف از اهداف سازمانی شود. بنابراین، افراد برای اتخاذ تصمیمات کاملاً عقلانی در مورد موضوعات پیچیده ناتوان هستند. آنها به دلیل اینکه از دانش، توانایی یا ظرفیت لازم برای بیشینه‌سازی برخوردار نیستند، در صدد برمی‌آیند تا متقاعد شوند و به راه‌حلهای رضایت‌بخشی تن دهند. زیرا، ویژگی ذهن انسان این است که با یافتن نخستین راه‌حل رضایت‌بخش از تلاش باز می‌ایستد.

بین مدل عقلانی (کلاسیک) و سازمانی (نئوکلاسیک) تصمیم‌گیری شباهتها و تفاوت‌هایی وجود دارد. از لحاظ شباهت باید گفت که:

الف: هر دو مدل دارای یک افق زمانی کوتاه‌مدت هستند و به سوی نتایج فوری و آنی جهت داده می‌شوند.

ب: هر دو مدل در درون محدودیت‌های قابل تشخیص عمل می‌کنند.

ج: مدل عقلانی و سازمانی برای تصمیماتی با سطوح بالای اطمینان و ملازم با نتیجه بهتر مناسب هستند. و حال آنکه تصمیمات در عمل با سطوح پایین اطمینان در سازمان اتخاذ می‌شوند.

تفاوت اصلی میان این دو مدل این است که مدل کلاسیک در جستجوی حداکثر کردن نتایج است و حال آنکه مدل سازمانی نتایج رضایت‌بخش را می‌پذیرد. ضعف

اساسی مدل سازمانی این است که دارای یک جهت برنامه‌ریزی شده به سمت منافع بلندمدت برای کل سازمان نیست و تحمل کمی برای عدم اطمینان دارد.

۲- مدل تصمیم‌گیری تدریجی یا روشی^۱

چارلز لیندبلوم نخستین توصیف را از مدل روشی تصمیم‌گیری به عنوان علم‌ره بردن از آشفتگی‌ها^۲ ارائه داد. او بر این باور بود که مدیران مدت زمان زیادی نسبت به تحلیل نظام‌مند وسایل - اهداف در آشفتگی به سر می‌برند و عقلانیت آنان از لحاظ ظرفیت و توان پردازش ذهنی حد و مرز محدود و معینی دارد. مدیر بر مبنای اطلاعات ناقص و صرفاً با دسترسی به بخشی از کل اطلاعات تصمیم‌گیری می‌نماید. عقلانیت و اطلاعات محدود امکان هرگونه تصمیم‌گیری جامع و عمیق را از مدیر سلب می‌کند. برای رفع چنین مشکلی لیندبلوم نسخه تصمیم‌گیری تدریجی را پیشنهاد می‌کند. یعنی در هر مرحله باید تصمیمی را اتخاذ نمود که اگرچه تصمیم کامل و جامعی نیست، بلکه در شرایط کنونی می‌تواند پاسخگوی مسأله پیش آمده باشد و در یک استمرار زمانی و بررسی شرایط به تدریج می‌توان انتظار دستیابی به تصمیم جامع را داشت. بر این اساس، نمی‌توان درباره مسأله‌ای یک بار و برای همیشه تصمیم‌گیری نمود، بلکه به طریق تدریجی در هر مرحله تصمیمی که سودمند تشخیص داده شده است، اتخاذ می‌شود و در یک فرایند تکاملی و مقایسه‌ای تصمیمات بعدی گرفته می‌شود [۷۹: ۱۰].

این مدل با نقد مدل عقلانی که تصور می‌کند مدیر با آگاهی کامل از ارزشها تصمیم‌گیری می‌کند استدلال می‌کند که شناخت ارزشها به دلیل وجود اختلاف نظر و تضارب آرا به راحتی امکان‌پذیر نیست و در مورد ارزشها و اهداف توافق لازم وجود ندارد. از این رو، علاوه بر اعتقاد تدریجی به تصمیم‌گیری صرف توافق درباره ارزشمند بودن یک تصمیم می‌تواند شرطی برای کیفیت تصمیم قلمداد شود.

جایگاه تصمیم به مثابه یک هدف مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و نه به عنوان مرحله‌ای برای نیل به هدف.

به طور خلاصه، آن گونه که تارتر و هوی استناد می‌کنند در مدل تدریجی پنج جنبه متمایز به شرح زیر قابل ملاحظه است:

۱. تحلیل وسایل - اهداف مناسب است زیرا اهداف و شقوق گوناگون تصمیم به طور همزمان ظاهر می‌شوند.
۲. راه‌حلهای مناسب آنهایی هستند که بر روی آن تصمیم‌گیرندگان بدون توجه به اهداف توافق داشته باشند و به تجربه موثق بودن و ارزش آن را یافته باشند.
۳. گزینه‌ها و پیامدها صرفاً با ملاحظه شقوق مشابه نسبت به وضع فعلی امور به نحو چشمگیری تقلیل می‌یابند و در هر حال باید دنبال رو راه گذشته بود.
۴. تحلیل تفاوت‌های بین موقعیت فعلی و شقوق پیشنهادی محدود می‌شود.
۵. در هر حال تنها راه‌حلهایی مورد بررسی قرار می‌گیرند که با سیاست و خط‌مشی فعلی سازمان تفاوت چندانی نداشته باشند [۲۲۸: ۱۱].

۴- مدل سیاسی تصمیم‌گیری

- مدل سیاسی، مبتنی بر رشته‌های علوم سیاسی، فلسفه و جامعه‌شناسی است. اساس و پایه مدل سیاسی کاملاً رفتاری است و به سمت حصول نتایج کوتاه‌مدت در درون یک قلمرو سیاسی حرکت می‌کند. مدل سیاسی استراتژی تصمیم‌گیری سازش یا مذاکره را به کار می‌برد. برخی نکات حائز اهمیت در این مدل عبارتند از:
۱. در این مدل تصمیم‌گیرندگان مدیریتی فقط بر روی آن گزینه‌هایی متمرکز می‌شوند که از لحاظ شرایط یا حالت‌های موجود متفاوت است.
 ۲. فقط تعداد نسبتاً کمی از راه‌حلهای مورد ملاحظه قرار می‌گیرد.
 ۳. برای هر گزینه فقط تعداد محدودی از پیامدهای ممکن ارزیابی می‌شود.
 ۴. موضوعات تصمیم‌گیرندگان مدیریتی، به طور مداوم از طریق اصلاحات زیاد پالایش می‌شوند تا تصمیم را قابل قبول‌تر سازند.

۵. هیچ تصمیم یا انتخاب صحیح یا حتی در بسیاری از موارد یک انتخاب نهایی وجود ندارد.

۶. مدل سیاسی با تأکیدی که بر روی تصمیم‌گیری فزاینده و گام به گام دارد به جای جهت‌گیری به سمت کسب منافع به سمت کاهش مسائل و مشکلات موجود حرکت می‌کند. مفروضات کلیدی این مدل به شرح زیر است:

- اهداف محدود
- اطلاعات نامحدود
- محدودیتهای شناختی وجود ندارد.
- عدم محدودیت زمان و هزینه
- عدم کمیت‌پذیری و عموماً گزینه‌ها انتقال‌پذیر هستند.
- سیستم باز
- نتایج از لحاظ محیطی محدود.

در مدل سیاسی اهداف و وسایل مجزا و متمایز از یکدیگر نیستند. اغلب تصمیم‌گیرندگان با نتیجه احتمالی موافق هستند. منافع اقتصادی، ساختارهای ریاضی و فنون آماری نقش کمی در مدل سیاسی دارند. در عوض جنبه‌های رفتاری تصمیم‌گیری فاقد و غالب هستند. این مدل که در سازمانهای رسمی به کار می‌رود از طریق اقدام فزاینده، سعی می‌کند عدم اطمینان تصمیم‌گیری را به حداقل برساند.

۵- مدل فرآیندی تصمیم‌گیری

بکارگیری رویکرد فرآیندی برای تصمیم‌گیری مدیریتی به وضوح رو به افزایش است. سایمون سه عنصر اساسی برای فرآیندهای تصمیم‌گیری را شامل موارد زیر دانست:

- الف: یافتن فرصتهایی برای اتخاذ یک تصمیم
- ب: یافتن سلسله عملیات ممکن

ج: انتخاب در میان سلسله عملیات

مفروضات کلیدی مدل فرآیندی به شرح زیر می‌باشند:

- اهداف کاملاً پویا
- اطلاعات محدود
- محدودیت‌های شناختی
- محدودیت‌های زمان و هزینه
- عموماً عدم کمیت‌پذیری و گزینه‌ها انتقال‌پذیر هستند
- سیستم باز
- کارکردهای تصمیم‌گیری متوالی و بازده نتایج هدف‌گراست

میان مدل سازمانی و مدل فرآیندی سه شباهت را می‌توان شناسایی کرد:

الف: هر دو مدل به طور گزینشی از نظام‌های کمی اقتصادی، ریاضی و آماری ترسیم شده‌اند.

ب: هر دو مدل نظام‌های رفتاری را از فلسفه، روانشناسی و جامعه‌شناسی تشخیص می‌دهند.

ج: هر دو مدل نسبت به محیط بیرونی باز هستند.

اما تفاوت‌های عمده‌ای میان این دو مدل وجود دارد که این دو را از یکدیگر متمایز می‌سازد. از جمله:

الف: مدل فرآیندی به سمت نتایج بلندمدت جهت‌دهی می‌شود ولی مدل سازمانی افق زمانی کوتاه‌مدت دارد.

ب: مدل فرآیندی به رشد و آینده نظر دارد، در حالیکه مدل سازمانی به سمت تغییرات سریع در تصمیمات هنگام بروز مشکلات نظر دارد.

ج: جهت‌یابی و جهت‌گیری مدل فرآیندی راهبردی است. در حالیکه مدل سازمانی فنی و تاکتیکی و کوتاه‌مدت برای برآوردن اهداف قابل حصول درگیر می‌شود.

د: مدل فرآیندی با افق بلندمدتی که دارد برای تطبیق با کیفیت‌های بدیع و نو

طراحی شده است.

ه: در مدل فرآیندی با تأکیدی مدیریتی، رویه‌ها و سیاستها به طور صحیح و مناسب به عنوان رهنمودهایی برای اعمال به جای خود نتایج توجه می‌شود. در حالیکه در مدل سازمانی سیاستها و رویه‌ها بیشتر یک نتیجه‌اند تا وسیله. مدل فرآیندی جنبه‌های بین رشته‌ای تصمیم‌گیری را خلاصه می‌کند و نقش مدیریت به عنوان تصمیم‌گیرنده در سازمانها را تقویت می‌کند و به موقعیت تصمیم کمک می‌کند.

ویژگیها و پارادایمهای تصمیم‌گیری راهبردی

به زعم هاریسون و پلتی‌یر^۱ یک تصمیم راهبردی موفقیت‌آمیز تصمیمی است که علی‌رغم محدودیتهای زمانی، هزینه و محیطی به حصول اهدافی منتج شود. ایشان معتقدند که فرآیند تصمیم‌گیری مدیریت رسمی موجب موفقیت تصمیم راهبردی می‌شود. تصمیمات راهبردی پیچیده‌اند و مستلزم دخالت گروهی از متغیرهای پویا هستند [۵۳-۵۷: ۱۵]. ویژگی غالب تصمیمات راهبردی این است که برای سلامت بلندمدت کلی سازمان نافذند. پیتر دراکر^۲ اهمیت برجسته تصمیمات راهبردی را این‌گونه ذکر می‌کند:

مدیران اثربخش تصمیمات زیادی نمی‌گیرند. آنها بر روی تصمیمات مهم متمرکز می‌شوند و تلاش می‌کنند به جای تفکر پیرامون حل مسائل به آنچه راهبردی است فکر کنند. آنها تصمیمات مهم اندکی براساس بالاترین سطح درک مفهومی می‌گیرند [۱۱۳: ۱۳].

هاریسون و پلتی‌یر [۱۵] با برشمردن ۵ ملاک عمده به عنوان ویژگیهای برجسته تصمیمات راهبردی در اغلب سازمانها مدل فرآیندی زیر را برای تصمیم‌گیری راهبردی موفقیت‌آمیز پیشنهاد می‌کنند.

۱. تصمیم راهبردی برون مدار است و بر روی طبیعت تعامل سازمان و محیطش متمرکز است.

۲. تصمیم راهبردی سازمان را به منزله یک کل به عنوان واحد تحلیلی اش در نظر می‌گیرد.

۳. تصمیم راهبردی ماهیتی چند کارکردی دارد.

۴. تصمیم راهبردی جهتی برای فعالیتهای اداری و عملیاتی در سراسر سازمان فراهم می‌نماید و محدودیتها و فشارهای اداری و عملیاتی در سراسر سازمان را پیش‌بینی می‌کند.

۵. تصمیم باید برای موفقیت سازمان مهم باشد.

دلیل آنها این است که چون مدل فرآیندی به سمت نتایج بلندمدت هدایت می‌شود و به رشد و آینده نظر دارد پس اساساً در تأکیداتش راهبردی است. و چون یک مدل میان رشته‌ای است و از محدودیتهای انسانی، موقعیتی یا محیطی آگاه است وسیله مناسبی است. به زعم ایشان، موفقیت تصمیم راهبردی تابع تعامل دو طرز نگرش عمده مدیریتی است. نخست، طرز نگرش نسبت به فرآیند تصمیم‌گیری و دیگری، طرز نگرش نسبت به خود تصمیم.

طرز نگرشهای مدیریتی نسبت به فرآیند تصمیم‌گیری به سوی دو عامل متمرکز می‌شود:

۱. قابلیت حصول اهداف مدیریتی که برای بکارگیری فرآیند تصمیم‌گیری حائز اهمیت است.

۲. نشان دادن باز یا بسته بودن فرآیند تصمیم‌گیری نسبت به محیط بیرونی.

بر اساس ماتریسی که در نگاره ۱ به نمایش در آمده است پارادایمهای تصمیم راهبردی را بر پایه طرز نگرش نسبت به تصمیم و طرز نگرش نسبت به فرآیند تصمیم‌گیری می‌توان ملاحظه نمود. هنگامی که طرز نگرش نسبت به تصمیم مبتنی بر استراتژی تصمیم‌گیری قضاوتی و بازده رضایت‌بخش است و از سوی دیگر در فرآیند تصمیم‌گیری به اهداف قابل حصول توجه می‌شود و فرآیند باز تصمیم‌گیری

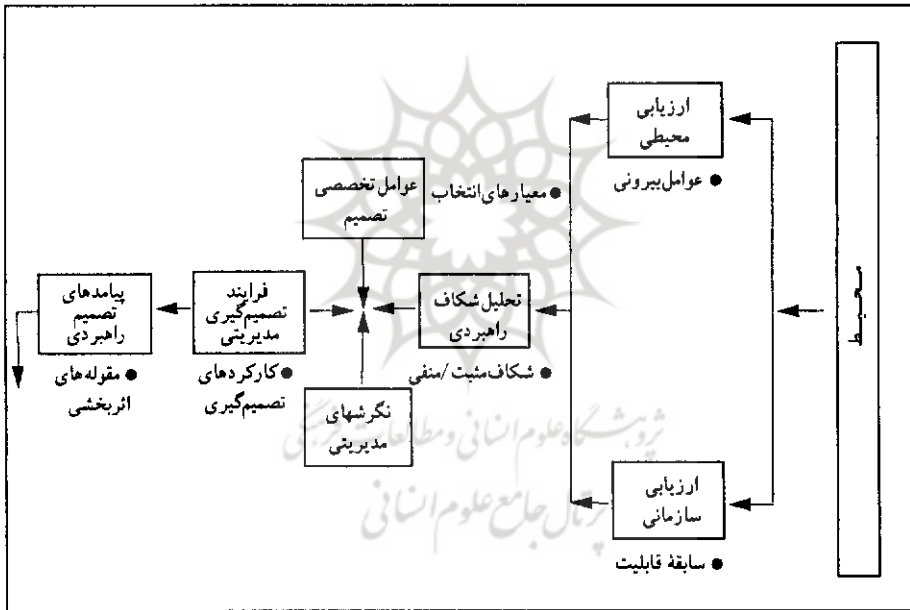
در کانون توجه قرار دارد پارادایم نوع A شکل می‌گیرد. در این حالت، تصمیم‌گیری از طریق اهداف قابل حصول دنبال می‌شود و فرایند باز تصمیم‌گیری انتخاب می‌شود. اما وقتی طرز نگرش نسبت به فرایند تصمیم‌گیری متمرکز بر اهداف غیرقابل حصول است استراتژی نوع B شکل می‌گیرد. در این حالت، پارادایم نوع B شکل می‌گیرد و فرایند تصمیم‌گیری در محیط بسته و با اهداف غیرقابل حصول دنبال می‌شود و مدیران در صدد یک نتیجه رضایت‌بخش هستند. از سوی دیگر، وقتی طرز نگرش نسبت به تصمیم مبتنی بر استراتژی تصمیم‌گیری محاسباتی و نتایج بهینه و حداکثر قرار دارد و طرز نگرش نسبت به فرایند تصمیم‌گیری مبتنی بر اهداف قابل حصول و فرایند باز تصمیم‌گیری است، پارادایم نوع C در کانون توجه قرار می‌گیرد. در این حالت چون سطح بالایی از دانش درباره نتیجه مفروض گرفته می‌شود تمایلی به شکست از خود نشان نمی‌دهد. اما بدترین نوع طرز تلقی مدیریتی برای تصمیم‌گیری راهبردی زمانی است که استراتژی تصمیم‌گیری محاسباتی و بازده بهینه و حداکثر با اهداف غیرقابل حصول و فرایند بسته تصمیم‌گیری همراه شده است. در این حالت، پارادایم نوع D مطرح می‌شود و بیشتر معرف شرایطی است که با کاربرد ابزارهای غلط به سمت نتایج غلط هدایت می‌شود. شاید اغلب دانشجویان و پیشگامان مدیریت را بتوان صاحب تصمیماتی از نوع پارادایم D دانست.

نگاره ۱. پارادایمهای تصمیم‌رأهبردی

طرز نگرش نسبت به فرآیند تصمیم‌گیری		طرز نگرش نسبت به تصمیم
اهداف غیر قابل حصول فرآیند بسته تصمیم‌گیری	اهداف قابل حصول فرآیند باز تصمیم‌گیری	
<p>نوع B: در جستجوی یک نتیجه رضایت بخش است. فرآیند تصمیم‌گیری در محیطی بسته است و اهداف غیر قابل حصولند.</p>	<p>نوع A: بهترین طرز نگرش برای انتخاب راهبردی موفقیت‌آمیز است. تصمیم‌گیری از طریق اهداف قابل حصول تعقیب می‌شود و در فرآیند باز تصمیم‌گیری صورت می‌پذیرد. هر چند موفقیت برای انتخاب راهبردی نوع A قطعی نیست اما احتمال موفقیت آن بیش از انواع دیگر است.</p>	<p>۱) استراتژی تصمیم‌گیری قضاوتی / بازده رضایت بخش</p>
<p>نوع D: بدترین نوع طرز ترفیهای مدیریتی برای تصمیم‌گیری راهبردی است. چون از طریق یک مجموعه از اهداف غیر قابل حصول ایجاد شده و در درون فرآیند تصمیم‌گیری بسته توصیف شده است و تصمیم‌گیرنده یک استراتژی تصمیم‌گیری محاسباتی را به منظور به دست آوردن یک نتیجه حداکثر بکار می‌برد. این نوع تصمیم‌گیری جلوه ابزارهای غلطی است که به سمت نتایج غلط هدایت می‌شود. اغلب دانشجویان و پیشگامان مدیریت دارای تصمیمات زیادی از نوع D هستند.</p>	<p>نوع C: با اهداف راهبردی قابل حصول تعقیب شده و از طریق فرآیند باز تصمیم‌گیری آغاز می‌شود. این نوع انتخاب تمایل به شکست ندارد. چون سطح بالایی از دانش درباره بازده مورد انتظار مفروض می‌گیرد.</p>	<p>۲) استراتژی تصمیم‌گیری محاسباتی / بازده بهینه و حداکثر</p>

مطابق با نظر هامبریک و اسنو تصمیمات راهبردی آن قبیل تصمیماتی هستند که به طور معمول در حوزه مدیریت عالی حکم فرما می‌شوند [۱۰۹: ۱۴]. این قبیل تصمیمات برای سازمان از اهمیت بسزایی برخوردارند و نه تنها نگاره اصلی هدایت و وحدت نظر سازمان به شمار می‌روند بلکه استراتژی سازمان را منعکس می‌سازد.

هاریسون و پلتي بر به منظور تعیین مبنای اثربخشی تصمیم راهبردی بر اساس نمودار ۱ پارادایمی از اثربخشی تصمیم راهبردی را ارائه می‌دهند.



نمودار ۱. پارادایم اثربخشی تصمیم راهبردی [۱۲: ۱۴۸]

بر اساس نمودار ۱ سازمان در خلأ قرار ندارد. تصمیم‌گیرندگان راهبردی باید تأثیرات و نفوذ محیط بیرونی تا رسیدن به یک گزینه مناسب را مورد توجه قرار دهند. پذیرش یک گزینه راهبردی معین از راه بررسی نیروهای مرتبط با محیط بیرونی سازمان اساسی برای اثربخشی آن گزینه است. گروههای ذینفعان، بافت

محیطی^۱، فرصت‌ها و تهدیدات و عوامل سیاسی اجتماعی برخی از عواملی به شمار می‌روند که لازم است در ارزیابی محیطی مورد بررسی قرار گیرند. موضوع بعدی ارزیابی سازمانی است. حداقل سه دلیل وجود دارد که نشان می‌دهد چرا سابقه قابلیت نسبت به قوتها و ضعفهای سازمان برای تعیین اثربخشی تصمیمات استراتژیک مهم هستند.

۱. سرمایه‌گذاری بر روی فرصت‌های بیرونی به طور معمول بر استفاده مؤثر از قوت‌های درونی دلالت دارد.

۲. دفاع و محافظت سازمان از تهدیدات بیرونی مستلزم دانش لازم نسبت به ضعف‌های درونی و نیز قوتها است.

سازمانهای کمی وجود دارند که در همه زمینه‌ها گوی سبقت را از دیگران ربوده‌اند. نخستین و مهمترین عامل قابلیت سازمانی خود مدیریت به حساب می‌آید. مدیریت عاملی حیاتی است که می‌تواند سازمان را به پیشرفت برساند و مدیریت مؤثر عاملی کلیدی در عملکرد کلی سازمان به شمار می‌رود. همچنین هر نوع ارزیابی از قابلیت سازمان باید شامل بررسی جامعی از توان فناوری آن باشد. فناوری به معنی کاربرد نظام‌مند علم یا دانش سازمان یافته به صورت وظایف عملی است [۱۶]. خط‌مشی‌های سازمان عامل مهم دیگری است که می‌تواند یک چارچوب را برای اتخاذ یک تصمیم راهبردی فراهم سازد. ارزیابی سازمانی باید در مورد منابع نیز صورت پذیرد. این منابع شامل منابع مادی، مالی، انسانی و اطلاعاتی و دانش می‌شود.

تحلیل شکاف راهبردی مفهومی است که بر روی تناسب بین قابلیت‌های سازمان و اهمیت موجودیت بیرونی آن تمرکز می‌کند. اصلاح غیر راهبردی به عنوان یک مفهوم کل‌نگر ارائه می‌شود و عامل‌های اصلی را که مدیریت باید در اتخاذ تصمیم راهبردی مورد ملاحظه قرار دهد، در بر می‌گیرد.

اگر یک ارزیابی همزمان از سازمان نشان دهد که مجموع قابلیت‌های درونی به وضوح بیش از مجموع عوامل بیرونی حائز اهمیت است، در این حالت یک شکاف راهبردی مثبت وجود دارد. در چنین حالتی می‌توان پیش‌بینی نمود که مدیریت به نحو اثربخشی عمل می‌کند، فناوری پیشرفته است، خط‌مشی‌های سازمان از جامعیت برخوردار است و منابع به نحو بهره‌ورانه‌ای به کار گرفته شده‌اند.

سه گونه تحلیل راهبردی قابل تصور است. تحلیل راهبردی مثبت، تحلیل راهبردی منفی و تحلیل راهبردی صفر. تحلیل راهبردی مثبت و منفی به طور جداگانه شرایط واقعی سازمان را در نقاط زمانی متفاوتی منعکس می‌سازند. اما تحلیل راهبردی صفر در دنیای واقعی سازمانها وجود ندارد و صرفاً در دنیای تئوری قابل بررسی است و تا حدودی می‌تواند همراه با ابهام باشد.

اما یک شکاف راهبردی منفی هنگامی روی می‌دهد که عوامل محیط حائز اهمیت، بزرگتر از قابلیت‌های درونی سازمان هستند. بدین معنی که سازمان برای سرمایه‌گذاری بر روی فرصت‌های قابل دسترسی ناتوان است، و با رقابت یا تهدیدات فناورانه‌ای روبروست. از طریق فرایند تحلیل راهبردی انتظار می‌رود درک مناسبی نسبت به وضعیت موجود و وضعیت مورد انتظار به دست آید و وجه مشترک دقیقی بین قابلیت‌های سازمان و نیروهای قابل ملاحظه در محیط بیرونی ایجاد شود.

کاربرد عوامل تخصصی تصمیم احتمال اتخاذ تصمیمات راهبردی اثربخش را برای کاربران سازمانها افزایش خواهد داد. همچنین طرز تلقی‌های مدیریتی نیز می‌تواند موجب اثربخشی تصمیمات راهبردی سازمان شود. بر مبنای چنین فرایندی کارکردهای تصمیم‌گیری می‌تواند از ارزش و اهمیت قابل ملاحظه‌ای برخوردار باشد و پیامدهای مطلوب مطمئن‌تری را با خود به همراه آورد.

گالن^۱ در مقاله‌ای با عنوان «سبک شناختی و تصمیم‌های راهبردی مدیران» تلاش

می‌کند به طور نظری اندیشه پیوند میان سبک شناختی مدیر و تصمیم‌های راهبردی او را توسعه دهد [۴۵۱-۵۵: ۱۷]. وی با این منطق که سبک شناختی معمولاً در مطالعات پردازش اطلاعات به منظور توسعه سیستم‌های تصمیم‌گیری بکار رفته است، مدلی از سبک شناختی و نوع استراتژی ارائه می‌دهد که مبتنی بر گزاره‌های زیر است:

۱. مدیرانی که دارای سبک شناختی حسی - اندیشه‌ای^۱ هستند، غالباً بیش از مدیران دیگر تمایل دارند که استراتژی مدافع^۲ را در نظر بگیرند.

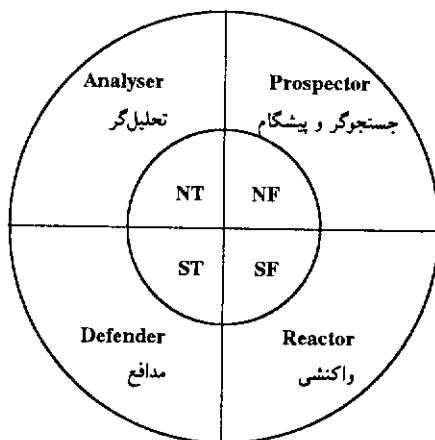
۲. مدیرانی که دارای سبک شناختی شهودی - احساسی^۳ هستند، غالباً بیش از مدیران دیگر تمایل دارند که استراتژی پیشگامی یا آینده‌نگر و خلاق^۴ را در نظر بگیرند.

۳. مدیرانی که دارای سبک شناختی شهودی - تفکری^۵ هستند، غالباً بیش از مدیران دیگر تمایل دارند که استراتژی تحلیل‌گر^۶ را در نظر بگیرند.

۴. مدیرانی که دارای سبک شناختی حسی - احساسی^۷ هستند، غالباً بیش از مدیران دیگر تمایل دارند که استراتژی واکنشی^۸ را در نظر بگیرند.

گالن براساس گزاره‌های فوق که مبتنی بر همانندی‌هایی است که میان سبک‌های شناختی متفاوت و سنخ‌های راهبردی وجود دارد، روابط میان سبک شناختی و نوع استراتژی را به صورت نمودار ۲ نمایش می‌دهد:

-
- | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|
| 1- The sensing-thinking type (ST) | 2- Defender strategy |
| 3- The intuitive-feeling type (NF) | 4- Prospector strategy |
| 5- The intuitive-thinking type (NT) | |
| 6- Analyser strategy | 7- The sensing-feeling type (SF) |
| 8- Reactor strategy | |



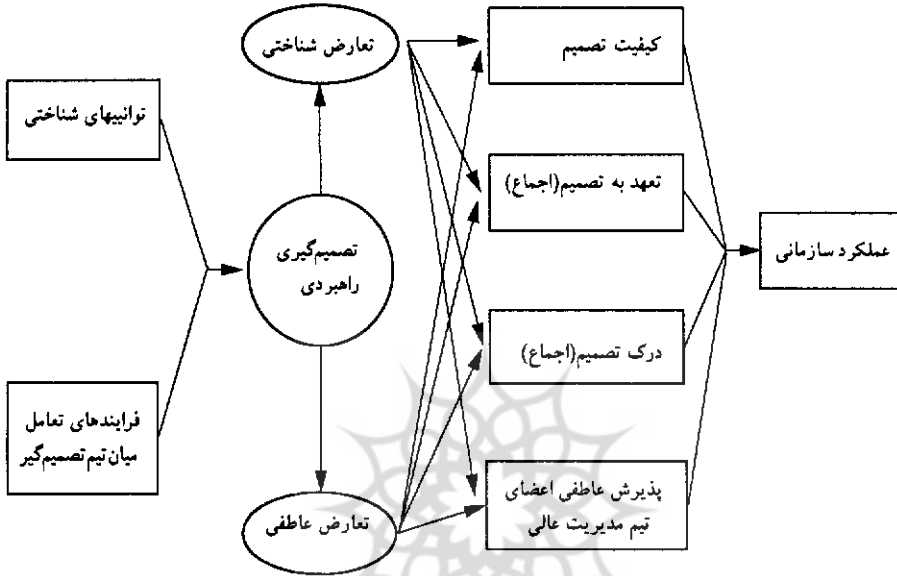
نمودار ۲. مدل برنامه‌ریزی شده روابط بین سبک شناختی و نوع استراتژی

به استناد یافته‌های گالن، مطالعات گذشته اغلب سبک شناختی را به جای محتوای تصمیمات راهبردی متمرکز بر فرآیندهای تصمیم‌گیری بکار می‌بردند. در بررسی سبک شناختی، به طور جمعیت شناختی^۱ ویژگی‌های قابل مشاهده از قبیل سن، وضعیت اجتماعی-اقتصادی و یا آموزش و پرورش بکار برده شده است. مدل گالن سعی می‌کند بر روی خودشناسی مدیران تأکید نماید و ادعا می‌کند که تفاوت‌های در تصمیم‌گیری راهبردی ناشی از تفاسیر متفاوتی است که مدیران مطابق با سبک شناختی خود می‌گیرند. به خصوص برای مدیران اهل عمل مهم است که قادر باشند الگوهای اساسی در رفتار خود را تشخیص دهند. وقتی فرد خودش را می‌شناسد این امر آسانتر از این است که دیگران را درک کند. براساس این مدل، مدیران می‌توانند یاد بگیرند که چگونه سوگیری گرایشات خود را در تصمیم‌گیری ببینند تا قادر باشند که شیوه تفکر خود را بسط و گسترش دهند. مدیران افرادی هستند که مسأله عمده آنها گرفتن تصمیماتی است که معطوف به موفقیت آینده سازمان باشد.

آماسون^۱ دو اصل مهم را در کیفیت تصمیم حائز اهمیت می‌داند: نخست، تواناییهای شناختی تیم مدیریت عالی و دیگری، فرآیندهای تعاملی که از طریق آن، تیم تصمیمات خود را اتخاذ می‌کند [۱۲۳-۱۲۴: ۱۸]. وی می‌گوید: تحقیق راجع به کیفیت تصمیم راهبردی حاکی از آن است که تنوع شناختی برای تصمیمات با کیفیت بالا یک عامل بالقوه است؛ که این عامل بالقوه توسط اعضای تیم از طریق تعامل شناسایی می‌شود و بهره‌برداری از دیدگاههای مختلف برای اتخاذ یک تصمیم را فراهم می‌کند. همانگونه که تصمیمات با کیفیت بالا مهم هستند، اجرای آنها هم مهم است و اجرای موفقیت‌آمیز نیازمند مشارکت تیم مدیریت عالی است. فرآیندهای تصمیم‌گیری که اجماع^۲ را ترویج می‌دهند موجب افزایش عملکرد سازمانی می‌شوند. البته مراد از اجماع چیزی بیش از یک توافق ساده است. یعنی اینکه اعضای تیم هم تصمیم را بفهمند و هم به آن متعهد باشند. و این فهم و تعهد باید در حین اتخاذ تصمیم رواج یابد. فهم تصمیم، جهت‌گیری مشترک میان اعضا ایجاد می‌کند و تعهد به تصمیم نیز احتمال انتقاد و عیب‌جویی از یک تصمیم خاص را کاهش می‌دهد.

تیمهای مدیریت عالی برای موفق شدن باید کیفیت و اجماع بر روی هر تصمیم ایجاد کنند و برای این کار اعضای تیم باید روابط عاطفی خود را حفظ کنند تا از این طریق بتوانند مؤثر کار کنند. وقتی اعضای تیم نسبت به یکدیگر یا نسبت به تیم احساسات منفی دارند، احتمال مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری کم است و این عدم مشارکت و منفی‌گرایی می‌تواند کیفیت تصمیمات آینده را به مخاطره اندازد. بنابراین، کیفیت تصمیم، تعهد به تصمیم، فهمیدن تصمیم (اجماع) و پذیرش عاطفی اعضا برای حفظ عملکرد بالای سازمان ضروری است. گاهی ممکن است یک بُعد تعارض، کیفیت تصمیم را افزایش دهد، در حالی که بُعد دیگرش اجماع و پذیرش عاطفی را کاهش دهد. لذا بدون تمایز این ابعاد از یکدیگر

هر فردی ممکن است نتیجه بگیرد که تعارض در کل اثرات ضد و نقیضی ایجاد می‌کند. این موضوع را در نمودار ۳ می‌توان دقیقتر ملاحظه نمود:



نمودار ۳. تأثیرات سازگار و متناقض تعارض شناختی و عاطفی بر روی کیفیت، تعهد و تفهم تصمیم و پذیرش عاطفی

درک مبانی نظری مربوط به تصمیم‌گیری این امکان را فراهم می‌سازد که از طریق الگوی تطبیقی فرایند رشد و تحول سازمانها بتوان گرایش به هریک از مدل‌های یاد شده را مورد بررسی قرار داد. به نظر می‌رسد در اغلب سازمانهای ما بیشتر مدل‌های عقلانی تصمیم‌گیری اعمال می‌گردد. هر چند، بهره‌گیری از مدل‌های دیگر با توجه به شرایط پیچیده و پویای سازمانها نیز محتمل است.

بحث و نتیجه‌گیری

از مجموع آنچه بیان شد، اکنون می‌توان نتیجه گرفت که تصمیم‌گیری مؤثر در شرایط پیچیده دنیای کنونی مستلزم بهره‌گیری شایسته از تواناییها، خلاقیتها، مهارتها، دانش و بینش منسجمی است که مبتنی بر هوشمندی و استعداد ویژه‌ای

باشد. شأن تصمیم‌گیری در مدیریت ایجاب می‌کند که مدیران بر مبنای درک درست از پارادایمهای تصمیم‌گیری راهبردی و الگوی مناسب تحلیل شکاف سهم و نقش عوامل بیرونی و قابلیت‌های درون سازمانی را به خوبی بشناسند. این امر در گرو انسجام بخشیدن به اقدامات و احیاء فعالیتهای میان‌رشته‌ای است. هر چند، رویکردهای مهم فرایند تصمیم‌گیری معیارهای ویژه‌ای را در کانون توجه خود قرار داده‌اند لیکن مقتضیات حیات سازمانی امروز ایجاب می‌کند که با درک مناسب از هر رویکردی به دقایق و لحظاتی اندیشید که فراسوی همه محدودیتهای زمانی، هزینه و محیط امکان نیل به اهداف راهبردی فراهم می‌شود. در سایه درک درست از پارادایمهای تصمیم‌گیری راهبردی امکان تحقق چنین امری ممکن است.

به موضوع تصمیم‌گیری راهبردی از طریق کاوشگری محیطی و ارزیابی از عوامل محیطی و سازمانی در تحلیل شکاف راهبردی می‌توان پرداخت. با در نظر داشتن نقش عوامل تخصصی تصمیم و طرز تلقی‌های مدیریتی فرایند تصمیم‌گیری مدیریتی را می‌توان به نحوی هدایت نمود که از طریق اعمال مقوله‌های اثربخشی امکان کسب پیامدهای تصمیم راهبردی در حد مطلوبی جستجو شود و برای پیامدهای ناطلبیده آن نیز آمادگی‌های لازم تدارک دیده شود.

منابع

1. Hall, Richard H. (2002). *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*, 8th ed, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
2. Daft, Richard L. (2001). *Essentials of Organization Theory & Design*, (7th ed). South-western: Thomson Learning.
3. Simon, Herbert A. (1960). *The New Science of Management Decision*, New York: Harper and Row.
4. Griffiths, Daniel E. (1959). *Administrative Theory*, New York: Appleton-Century- Crofts, Inc.
5. Newman, William H., at al. (1987). *The Process of Management*, 6th ed. Prentice-Hall.
6. Harrison, E. F. (1993). "Interdisciplinary Models of Decision Making". *Management Decision*, Vol.31, No.8-27-33.
7. Nutt, P.C. (1984). "Types of organizational decision peocesses". *Administrative Science Quarterly*, 29-414-450.
8. Cyret, R. M. & March, J.G. (1963). *Behavioral Theory of The firm*, Prentice - Hall, Englewood Cliffs , Nj.
9. Simon, H. A. (1993). "Decision making: rational, norrational, and irrational", *Educational Administration Quarterly*, Vol. 29, PP. 392-411.
10. Lindblom, C. E. (1959). "The science of muddling through". *Public Administrative Review*, Vol. 19, PP. 79-99.
11. Tarter, J.C. Hoy, W.K., (1996). Toward a Contingency. Theory of decision making, *Journal of Educational Administration*, Vol. 36, NO. 3. PP. 212-228.
12. Harrison E. F, & Polletier. M, A. (1993). "A paradigm for strategic decision success", *Management Decision*, Vol.33, No.7, 53-57.
13. Druker, P., (1967). *The Effective Executive*, Harper & Row, New York, NY, P.113

14. Hambrick, D.C. & Snow, C.C. (1977), "A conceptual model of strategic decision making in organizations". In Taylor, R.L. et al. (Eds), *Proceedings of the Academy of Management*, University of Colorado, Colorado Springs, CO, PP. 109-12.
15. Harrison, F. E., Pelletier, M. A. (1998). "Foundations of strategic decision effectiveness, *Management Decision*, Vol. 36, No. 3, PP. 147-159.
16. Galbraith, J.K. (1967), *The New Industrial State*. Houghton Mifflin, Boston, MA.
17. Gallen, Tiins. (1997)." The Cognitive style and strategic decisions of Managers". *Management Decision*, 35-7. 541-551.
18. Amason, Allen C. (1996) "Distinguishing The Effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving A paradox for Top Management Teams. "*Academy of Management Journal*. Vol.39, NO.1, 123-148.



پروشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی