مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

جمهوری اسلامی ایران

ریاست جمهوری

دستنامه

فرآیند و قوون تصمیم گیری (سازمانی)

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

ویرایش اول

پاییز ۱۳۹۵

بسم الله الرحمن الرحیم

فهرست مطالب

اهداف رفتاری ۴
پیشگفتار ۵
مقدمه ۶
تعاریف و مفاهیم ۷
انواع تصمیم ۷
انواع شیوه‌های تصمیم‌گیری ۸
انواع مدل‌های تصمیم‌گیری ۸
مراحل تصمیم‌گیری ۹
تکنیک‌ها و فنون تصمیم‌گیری سنتی و جدید ۱۱
انواع مراجع تصمیم‌گیری ۱۲
تمایز تصمیم‌گیری فردی با گروهی ۱۲
الگوهای تصمیم‌گیری فردی، گروهی و سازمانی ۱۴
الگوهای تصمیم‌گیری فردی ۱۴
الگوی تصمیم‌گیری گروهی ۱۶
الگوهای تصمیم‌گیری سازمانی ۱۸
انواع تصمیمات مدیریتی ۲۲
مدیر در نقش تصمیم‌گیرنده ۲۴
مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری ۲۵
فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان ۲۶
عوامل مؤثر در فرآیند تصمیم‌گیری ۲۷
دستورالعمل برای تصمیم‌گیری مدیران ۲۸
نتیجه‌گیری ۳۰
سؤال‌های تشریحی ۳۱
منابع و مآخذ ۳۲
الف) فارسی ۳۲
ب) سایت اینترنتی ۳۲

مرکز آموزش و پژوهشهای توسعه و آینده‌نگری

اهداف رفتاری

پس از مطالعه این دستنامه از فراگیران انتظار می‌رود:

۱- مفاهیم تصمیم، تصمیم‌گیری، سازمان و تصمیم‌گیری سازمانی را تعریف نمایند.

۲- انواع تصمیم‌گیری را نام برده و هر یک را توضیح دهند.

۳- انواع مدل‌ها و شیوه‌های تصمیم‌گیری را نام ببرند.

۴- تکنیک‌ها و فنون تصمیم‌گیری سنتی و جدید را با یکدیگر مقایسه نمایند.

۵- انواع مراجع تصمیم‌گیری سازمانی را با توجه به سطح سازمانی نام برده و هر را به تفکیک توضیح دهند.

۶- انواع الگوهای تصمیم‌گیری فردی و گروهی را نام برده و هر یک را شرح دهند.

۷- انواع تصمیمات مدیریتی را نام ببرند.

۸- عوامل مؤثر در فرآیند تصمیم‌گیری را بیان نمایند.

مرکز آموزش و پژوهشهای توسعه و آینده نگری

پیشگفتار

در اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری[۱] و ماده ۲ آئین‌نامه اجرایی فصل نهم قانون مذکور[۲]، «نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی» توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور (وقت) به دستگاه‌های مشمول قانون مذکور ابلاغ شد[۳].

براساس بند ۵/۴ نظام مذکور، آموزش‌های مدیران به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که در راستای تعالی معنوی و حرفه‌ای مدیران در زمینه‌های بهبود نگرش و بصیرت‌افزایی و توسعه مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی در چارچوب «سامانه و برنامه آموزش مدیران» طراحی و اجرا می‌گردد.

هدف از طراحی و اجرای این دوره‌ها نیز، ارتقاء و تعالی معنوی و توسعه مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران و متناسب ساختن توانایی‌های آنان با پیشرفت دانش و فناوری در زمینه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، هدایت و ارزشیابی و نقش‌های مدیریتی و آماده ساختن مدیران حرفه‌ای و کارمندان برای پذیرش مسئولیت‌های جدید است.

به‌منظور تحقق اهداف پیش‌گفته، «سامانه و برنامه تربیت و آموزش مدیران»، مشتمل بر عناوین دوره‌های آموزشی مدیران سطوح مختلف، طراحی و طی بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۰/۳۲۶۶۴ مورخ ۱۳۹۰/۱۲/۱۵ ابلاغ شد.

«دستنامه»[۴] یک نوع کتاب مرجع یا مجموعه‌ای از کتاب‌های راهنماست که دربردارنده اطلاعات و داده‌های کافی و فراگیر از مسائل بنیادی یک موضوع است. ساختار دستنامه‌ها معمولاً به‌گونه‌ای سازمان داده می‌شود تا بتوان از آنها به عنوان یک کتاب مرجع آماده استفاده کرد. دستنامه‌ها از منابع و مراجع تخصصی در مورد یک موضوع یا دانش خاص بوده و اطلاعات مورد نیاز برای شناخت دامنه یک موضوع را در دسترس قرار می‌دهد. دلیل اصلی تهیه اغلب دستنامه‌ها همان گسترده بودن و اختصار آنها است تا مراجعه‌کننده بتواند به یک نمای کلی از موضوع و همچنین اطلاعات بنیادین و کافی در زمینه‌های مختلف بحث موردنظر دست یابد.

دستنامه حاضر، به‌عنوان یکی از منابع آموزشی دوره «**فرآیند و فنون تصمیم‌گیری (سازمانی)**»، از مجموعه دوره‌های حین انتصاب مدیران سطح میانی است که براساس سرفصل‌های دوره و برای بهره‌برداری فراگیران، تدوین شده است.

با توجه به ضرورت بازنگری و انجام اصلاحات، برای رفع اشکالات و رسیدن به مرحله کمال مطلوب، از همه استادان، صاحب‌نظران و فراگیران محترم تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و ارائه پیشنهادها و دیدگاه‌های اصلاحی، ما را در اصلاح این دستنامه و تدوین دیگر آثار موردنیاز کارمندان دولت یاری کنند.

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

۱- مصوب کمیسیون مشترک مجلس شورای اسلامی به‌تاریخ ۱۳۸۶/۰۷/۰۸.

۲- تصویب‌نامه شماره ۲۵۷۹/ت۴۳۹۱۶ک مورخ ۱۳۸۹/۱/۱۰.

۳- بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ مورخ ۱۳۹۰/۱/۳۰.

4- Handbook

مقدمه

زندگی مجموعه‌ای از تصمیمات مختلف است که در گستره‌ای از موقعیت‌ها و مشکلات بسیار ساده تا پیچیده اتخاذ می‌گردند. ما هر روز تصمیم‌های زیادی برای خود می‌گیریم که بعضی تصمیم‌ها ساده و کم اهمیت بوده و ممکن است تأثیر خیلی زیادی روی زندگی ما نداشته باشند مثل لباس پوشیدن یا غذا خوردن، ولی بعضی از آنها مهم هستند و می‌توانند اثر خیلی زیادی روی زندگی فردی و اجتماعی ما بگذارند مثل تصمیم‌گیری در یک سازمان در جهت تحقق اهداف سازمان و افرادآن.تصمیم‌گیری یک امر مهم و اساسی در زندگی هر فرد است و موفقیت یا عدم موفقیت افراد ارتباط بسیار زیادی با تصمیم‌گیری‌های صحیح آنها دارد.

رشد توانایی تصمیم‌گیری به افراد احساس آزادی بیشتری بخشیده و موجب کنترل بهتر آنان بر زندگی شخصی و اجتماعی می‌شود. عامل کلیدی درم اینکه «باعث رخ دادن رویدادها شویم» نه اینکه «تسلیم رخ دادن آنها باشیم» تصمیم‌گیری ماهرانه‌ای است. به جای اینکه به شرایط اجازه دهیم تا سرنوشت ما را رقم بزند،خودمان تعیین کننده رویدادها و سرنوشت خویش باشیم.

انسان به حکم مخیر بودن، موجودی متمایز از سایر خلایق گردیده است. این موهبت الهی برای انسان مسئولیت و تکلیف به همراه آورده است و بازخواست‌ها، جزاها و پاداش‌ها، همگی معلول انتخاب‌ها و حرکت در مسیرهایی است که خود برگزیده است.

این که فردا این کنم یا آن کنم — این دلیل اختیار است‌ای صنم

هیچ گویی سنگ را فردا بیا — ور نیایی من دهم بد را سزا

زانکه محسوس است ما را اختیار — خوب می‌آید بر او تکلیف کار

برای مدیران وظایف، مسئولیت‌ها و نقش‌هایی مطرح می‌باشد که بعضی از آنها خاص مدیران و بعضی دیگر با شدت بیشتری نسبت به سایر کارکنان بر عهده مدیران می‌باشد. وظایفی نظیر برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، کنترل، مدیریت منابع از جمله وظایفی است که مسئول نهایی آنها مدیر می‌باشد. در تمامی وظایف مدیریتی یک نقش اساسی، مستمر و جدایی‌ناپذیر، فارغ از سطوح، نوع، حیطه عمل مدیریت، مدیر را همراهی می‌کند. از مدیر راهبردی تا مدیر عملیاتی، از هیأت رئیسه سازمان تا سرپرستان و مدیران اجرایی، از مدیران صفی و مأموریتی تا مدیران پشتیبانی و ستادی و .... همگی به‌طور مداوم جهت رفع مسائل و مشکلات یا جهت دستیابی به فرصتها و توسعه درگیر جهت‌دهی و انتخاب مسیر صحیح می‌باشند.

تعاریف و مفاهیم

تصمیم

تصمیم یک عمل ذهنی است که انجام دادن یا ندادن کاری از آن نتیجه می‌شود و به معنای قصد برای انجام دادن یا ندادن کاری، انتخاب یک رأی یا یک فکر و کنار گذاشتن تردید، وهمچنین به معنای اراده کردن، قصد کردن، آهنگ کاری کردن آمده است.

تصمیم‌گیری

به‌طور کلی تصمیم‌گیری یک فرآیند ذهنی است که تمام افراد بشر در سراسر زندگی خود با آن سرو کار دارند. فرآیند تصمیم‌گیری در پرتو فرهنگ، ادراکات، اعتقاد و ارزش‌ها، نگرش‌ها، شخصیت، دانش و بینش فرد صورت می‌گیرد و این عوامل بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند. در مدیریت معاصر تصمیم‌گیری به عنوان فرآیند حل یک مسأله تعریف شده است و اغلب به تصمیم‌گیری، حل مسأله نیز گفته می‌شود. می‌توان گفت تمام فعالیت‌ها و اقداماتی که در همه زمینه‌ها توسط افراد بشر انجام می‌شود، حاصل فرآیند تصمیم‌گیری است.

تعاریف مختلفی از تصمیم‌گیری شده است که در اینجا به تعدادی از آن اشاره می‌گردد. دقت در محتوای تعریف‌های مختلف به ما نشان می‌دهد که ماهیت آن تعریف‌ها، چه اهداف خاصی را دنبال می‌نماید:

۱- تصمیم‌گیری فرآیند شناسایی مسأله، انتخاب یک راه‌حل یا بهره جستن از یک فرصت یا موقعیت می‌باشد.

۲- تصمیم‌گیری انتخاب یک راه‌حل از بین چند حالت موجود می‌باشد.

۳- تصمیم‌گیری جوهره اصلی مدیریت می‌باشد که سازمان با انتخاب یک راه‌حل به اهداف خود نائل می‌گردد.

۴- تصمیم‌گیری عبارت است از فرآیند گزینش مطلوب‌ترین یا منطقی‌ترین شق در حل یک مسأله یا در نیل به یک هدف.

سازمان

عبارت است از مجموعه‌ای از افراد که برای تحقق اهدافی معیّن همکاری می‌کنند.

تصمیم‌گیری سازمانی

عبارتست از فرآیند شناسایی و حل‌مسائل سازمان[1].

انواع تصمیم

۱- تصمیم‌های برنامه‌ریزی‌شده

تصمیم‌هایی هستند که برحسب عادت، قانون یا رویه اخذ می‌گردند و برای مسائل ساده و پیچیده به‌کار می‌روند. هر چه تصمیم‌ها نامنظم‌تر، جدیدتر و دارای نتایج عمده‌ای باشد، یا به بیان دیگر پیچیده‌تر باشد و تعهدات عمده ای را در برداشته باشد به همان

۱- قاسمی، بهروز، **تئوری‌های رفتار سازمانی**، چاپ اول، تهران، انتشارات هیات، ۱۳۸۲، ص ۱۹۵.

نسبت هم تبدیل آنها به شکل برنامه‌ریزی شده دشوارتراست.البته تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده تا حدی آزادی مدیر را محدود می‌سازد زیرا سازمان به جای فرد تصمیم می‌گیرد که چه باید کرد به هر حال تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده وقت مدیر را برای پرداختن به مسائل عمده‌تر آزاد می‌کند.

۲- تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده

تصمیم‌هایی هستند که با مسائل غیرمعمول و منحصر به فرد سروکار دارند. در واقع مدیر در برابر اکثر مسائل عمده‌ای که با آن روبه‌روست ناچار به اخذ تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده است. خط‌مشی‌های مکتوب و غیرمکتوب سازمان موجب تسهیل تصمیم‌گیری می‌شود زیرا بعضی از بدیل‌ها را حذف یا محدود می‌کند. هر چه فرد در سلسله مراتب سازمانی بالاتر رود داشتن توان اخذ تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده اهمیت بیشتری می‌یابد زیرا بیشتر تصمیم‌هایی که باید بگیرد برنامه‌ریزی نشده‌اند[۱].

انواع شیوه‌های تصمیم‌گیری

۱- تصمیم‌گیری آمرانه: در موقعیت‌هایی به‌کار می‌روند که مدیر برای رسیدن به نتیجه، تجربه و اطلاعات لازم دارد ولی پیرو و یا اطمینان آن را ندارد که در این باره کمکی کنند.

۲- تصمیم‌گیری مشاوره‌ای: زمانی که مدیر تشخیص دهد که پیروان در زمینه موضوع تا اندازه‌ای دارای تجربه یا دانش هستند، ولی ضمن داشتن تمایل هنوز توانایی کمک را ندارند در این حالت مدیر پیروانی را که می‌توانند در رسیدن به تصمیم کمک کنند بر می‌گزیند و از آنها تقاضای کمک می‌کند و پس از شنیدن نظر آنها تصمیم نهایی را می‌گیرد.

۳- تصمیم‌گیری تسهیل بخش: یک اقدام همراه با همکاری است که در آن مدیر و پیروان برای رسیدن به یک تصمیم مشترک با هم کار می‌کنند.

٤- تصمیم‌گیری تفویضی: در مورد پیروانی به‌کار می‌رود که دارای آمادگی حداکثر، تجربه و اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری می‌باشند[۲].

انواع مدل‌های تصمیم‌گیری

به‌طور کلی مدل‌های مختلفی برای پیش‌بینی، اخذ تصمیم و تجزیه و تحلیل فعالیت‌های مدیریت به‌کار می‌روند که هر یک دارای درجه خاصی بوده و در زمینه ویژه‌ای مورد استفاده دارند.

مدل کلامی: به صورت نوشتار و در قالب عبارات و جملات بیان می‌شود. در این نوع مدل‌ها روابط بین متغیرها به کمک جملات و عبارات تشریح می‌شوند.

مدل شماتیک: روابط بین متغیرها را در قالب نمودار و اشکال مختلف نشان می‌دهد.

۱- رضائیان، علی، **اصول مدیریت**، سمت، چاپ اول، ۱۳۷۳، ص ۵۹.

۲- کردرستمی، مجید و همکاران، **مدیریت رفتار سازمانی**، ترمه، تهران، ۱۳۸۸، ص ۲۱۵.

مدل فیزیکی: مدل فیزیکی یا تجسمی، وضعیت فیزیکی موضوع مورد بررسی را در مقیاس معینی تجسم می‌سازند.

مدل ریاضی: روابط ریاضی بین متغیرها را بیان می‌کنند در این مدل می‌توان احتمال و امید ریاضی، ماتریس بازیافت و درخت تصمیم‌گیری را نام برد[1].

مراحل تصمیم‌گیری

صرف‌نظر از نوع تصمیمی که قرار است گرفته شود، همه تصمیم‌گیری‌ها از الگوی مشابهی پیروی می‌کنند.

مراحل فرآیند تصمیم‌گیری عبارت است از:

۱- تشخیص مشکل و تعیین موقعیت مستلزم تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری با این امر آغاز می‌شود که فرد یا گروهی تشخیص دهند که مشکلی وجود دارد که باید برای حل آن تصمیم‌گیری نمود. در تعریف مشکلی که برایتان پیش آمده باید نقش خودتان و میزان مسئولیتی که در قبال تصمیم‌گیری برای آن دارید را مشخص کنید. در تصمیماتی که از حد توانایی و مسئولیت شما خارج است، بیش از اندازه وارد نشده و خود را به خاطر ایجاد مشکل و یا عدم توانایی حل آن سرزنش نکنید. از سوی دیگر از تصمیماتی که به شما مربوط بوده و در حیطه مسئولیت شما است شانه خالی نکرده و مسئولیت تصمیم‌گیری و عمل در آن موقعیت را صرفاً بر دوش دیگران قرار ندهید. برای تعریف دقیق مشکل و تعیین نقشی که در آن دارید می‌توانید از اطرافیان و افراد آگاه در آن زمینه کمک و مشورت بگیرید اما در نهایت خودتان باید فرآیند تصمیم‌گیری را به انجام رسانده و مسئولیت آن را برعهده بگیرید.

۲- ارزیابی موقعیت و مدنظر قرار دادن اهداف

پیش از تعیین اهداف، ضروری است که شرایط و موقعیت موجود را تحلیل کنید. وقتی تشخیص داده‌اید که بین آنچه که الان هست با آنچه که دوست دارید باشد، تفاوت وجود دارد، پس برای اینکه دریابید چه چیزی باعث به وجود آمدن این تفاوت شده است، باید موقعیت را به دقت بررسی کنید. سعی کنید علت حقیقی این تفاوت را جویا شوید، نه صرفاً نشانه‌های آن را. از سوی دیگر بررسی موقعیت و شرایط موجود به شما این امکان را می‌دهد که اهداف واقع‌بینانه‌تری را برای خود برگزیده و از انتخاب اهدافی که از حد توانایی، امکانات یا منابع شما خارج بوده و لذا ناکامی و عدم موفقیت شما را در پی خواهند داشت، اجتناب کنید.

۳- جستجوی گزینه‌ها

در این مرحله باید به دنبال راه‌حل‌ها و گزینه‌های موجود برای عمل باشید. سعی کنید تنها به موارد آسان و مأنوس بسنده نکرده و انتخاب‌های متنوع و فراوانی را مدنظر قرار دهید. برای پیداکردن راه‌حل‌ها و انتخاب‌های متنوع زمان و تلاش متناسبی صرف کنید.

---

۱ – قاسمی، بهروز، تئوریهای رفتار سازمانی، چاپ اول، تهران، انتشارات هیات، ۱۳۸۲،ص ۲۰۲.

اگر در حال گرفتن تصمیم بسیار مهمی هستید که ممکن است مسیر زندگیتان را تعیین کند، از این مرحله به آسانی نگذرید و همه امکانات را در نظر بگیرید. هیچ گزینه‌ای را به این دلیل که از امکان‌پذیر بودن آن مطمئن نیستید، کنار نگذارید و همچنین از گزینه‌هایی که به نظرتان بی‌اهمیت است، نیز غافل نشوید چرا که ممکن است همان گزینه بهترین راه‌حل باشد. همه گزینه‌های موجود را یادداشت کرده و برای انتخاب بهترین آنها وارد مرحله بعد شوید.

٤- انتخاب بهترین گزینه برای عمل

یکی از عناصر کلیدی فرآیند تصمیم‌گیری آن است که از قبل بیندیشید که «اگر این کار را انجام دهم چه چیزهایی ممکن است اتفاق بیافتد» به عبارت دیگر پیامدهای مثبت و منفی هر یک از گزینه‌هایی که در مرحله قبل یادداشت کرده‌اید را بررسی کنید اگر مطمئن نیستید که پیامد یک انتخاب مثبت یا منفی است، این سؤالات را از خود بپرسید:

- آیا برخلاف آموزه‌های مذهبی است؟
- آیا بر خلاف قوانین خانه، مدرسه یا جامعه است؟
- آیا به سلامتی من یا دیگران صدمه می‌زند؟
- آیا برای من یا دیگران مشکل یا دردسر به وجود می‌آورد؟
- آیا اگر کسی این کار را با من انجام دهد، ناراحت می‌شوم؟
- آیا به حل مشکل خواهد انجامید و اهداف مرا محقق خواهد ساخت؟

یک تصمیم‌گیری موفق به معنای انتخاب راه‌حلی است که پیامدهای خوب آن به برخی از پیامدهای بد توأم با آن بی‌ارزد.

٥- عملی نمودن تصمیم گرفته شده

تصمیم‌گیری با انتخاب بهترین گزینه‌ها تمام نشده، بلکه باید این انتخاب را اجرا کنید. بعد از اینکه تصمیمی را گرفتید باید تمام مسئولیت و پیامدهای آن را بپذیرید در این راه توانایی و اراده خود را تقویت نمائید و اجازه ندهید مشکلاتی که بر سر راهتان قرار می‌گیرند شما را از مسیر و هدف اصلی‌تان منحرف سازند.

٦- ارزیابی نتایج

پس از به اجرا درآوردن یک تصمیم باید نتایج و پیامدهای آن مورد ارزیابی قرار گیرد تا مشخص شود آیا اثربخش بوده است یا خیر. حتی تصمیمات عادی و روزمره نیز باید به صورت دوره‌ای ارزیابی شوند تا ببینیم آیا هنوز برای موقعیت فعلی مناسب هستند یا اینکه باید مورد تجدیدنظر واقع شوند.

در صورتی که ارزیابی نتایج حاکی از آن باشد که مشکل تا حد قابل قبولی برطرف شده و اهداف اولیه محقق شده‌اند، فرآیند تصمیم‌گیری در این موقعیت خاص به پایان می‌رسد و در غیر این صورت باید به اولویت بعدی گزینه‌هایی که انتخاب کرده بودید

بازگردید و آن را به آزمایش بگذارید. اگر باز هم نتیجه بخش نبود، این امکان وجود دارد که در مراحل قبلی مثل تعریف مشکل و ... اشکالی وجود داشته است. در این مواقع باید فرآیند تصمیم‌گیری را از سرگرفته و بار دیگر مراحل را با دقت و تأمل بیشتری تکرار کنید. اگر باز هم نتوانستید از عهده حل مشکل‌تان برآیید می‌توانید با مشاور یا سایر افراد متخصص در این زمینه مشورت کرده و از آنها یاری بخواهید. اما به خاطر داشته باشید که این افراد تنها می‌توانند در تعریف مشکل و معرفی گزینه‌های بیشتر برای عمل به شما کمک کنند و در نهایت خود شما هستید که باید تصمیم بگیرید و این تصمیم را به اجرا درآورید.[۱]

تکنیک‌ها و فنون تصمیم‌گیری سنتی و جدید

نوع تصمیمات	سنتی	مدرن
برنامه‌ریزی شده: تصمیمات عادی، تکراری سازمان فرآیند خاصی را برای اجرای آن تهیه می‌کند	۱- عادت ۲- کارهای‌دفتری عادی: مراحل استاندارد شده عملیاتی ۳- ساختار سازمان: ۴- انتظارات عادی سیستم اهداف فرعی کانال‌های اطلاعاتی خوب تعریف شده	۱- تحقیق عملیاتی: تجزیه و تحلیل ریاضی مدل‌ها، شبیه‌سازی کامپیوتری ۲- داده‌پردازی الکترونیکی
برنامه‌ریزی نشده: خط‌مشی‌های تصمیم‌گیری ناگهانی، سناریوی که بد تنظیم و پایه‌ریزی شده است.	۱- قضاوت، اشراق و خلاقیت ۲- قوانین سرانگشتی ۳- انتخاب و آموزش مدیران اجرایی سطح بالا	تکنیک‌های ابتکاری کاربردی برای حل مشکل: الف) آموزش افراد تصمیم گیرنده ب) ساخت برنامه‌ریزی‌های ابتکاری برای کامپیوتر

در تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده سنتی، عادت از کلی ترین و نافذترین روش هاست و بر روشها متمرکز شده بود، روش برنامه‌ریزی نشده سنتی مبتنی بر قضاوت است و این قضاوت بر بعضی از راه‌های غیر مشخص، از طریق تجربه، بینش و درک مبتنی است و تا حدی در اثر آموزش به فکر کردن قابل اصلاح است. درگذشته ما اطلاعات کافی از فرآیندهای تصمیم‌گیری که در وضعیت‌های پیچیده استفاده می‌شد نداشتیم. جنگ جهانی دوم سبب شد که جمع زیادی از دانشمندانی که در استفاده از ابزار ریاضی مهارت داشتند برای اولین بار با مشکلات، عملیاتی و مدیریتی برخورد کنند. اختراع و تولید کامپیوتر به عنوان یک ابزار عملی، جنجالی به پا کرد و بذر آن با ابداع روش تحقیق عملیاتی پاشیده شد. و بدین‌وسیله سیستم های ریاضی تجزیه و تحلیل شد.[۲]

۱- قاسمی، بهروز، **تئوری‌های رفتار سازمانی**، تهران، انتشارات هیات، ۱۳۸۲، چاپ اول، ص ۱۹۷.

۲- حاضر، منوچهر، **تصمیم‌گیری در مدیریت**، تهران، انتشارات مرکزآموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۳، چاپ اول، ص ۱۲ .

انواع مراجع تصمیم‌گیری

انواع مراجع سازمانی با توجه به سطح سازمانی به سه دسته تفکیک می‌گردد:

۱- تصمیم‌گیری فردی: تصمیم‌گیری‌های انفرادی در سازمان‌ها با عدم آشنایی کامل فرد به کلیه حقایق و روش‌های موجود و محدودیت داشتن دانستنی‌های فردی و فکری همراه است. ممکن است این فرآیند تحت تأثیر صفاتی چون تشویق، اضطراب، درد و رنج، خشم و خستگی، تعصب، خودخواهی، سوابق فردی و ... صورت گرفته و زمان این تصمیم‌گیری سال‌ها ادامه یابد. بدیهی است که همه تصمیم‌گیری‌های فردی نمی‌تواند دارای دقت و کارایی کامل باشد.

۲- تصمیم‌گیری گروهی (گروه کوچک): در اینجا تصمیمات فقط تراوش فکری و اندیشه و نتیجه تجزیه و تحلیل فرد یا گروه‌های فشار نیست، بلکه مدیران از گروه متخصصان و کارشناسان کمک می‌گیرند و تصمیم‌گیری می‌کنند. در این نوع تصمیم‌گیری ممکن است رهبری و مدیریت غیر رسمی بر رهبری رسمی غلبه کند ولی در هر حال اثر مدیریت رسمی سازمان در این قبیل تصمیمات لمس می‌شود. شک نیست که تحصیلات و تجارب اعضای گروه و مبادله اطلاعات به پژوهش‌ها و جستجوهای بسیاری برای یافتن بهترین تصمیم منجر می‌شود، به شرطی که مدیر بتواند در تصمیمات گروهی، مهره‌ها را به دلخواه کنار هم قرار دهد و در ادوار کردن اعضای گروه به اظهارنظر از تکنیک‌ها و روش‌های علمی و فنی رهبری استفاده کند.

۳- تصمیم‌گیری سازمانی (گروه بزرگ): شکی نیست که در یک مراجعه به آراء و یا انتخابات عمومی، به‌کارگیری این روش معقول و شاید تنها راه اتخاذ تصمیم باشد و یا در مجالس قانون‌گذاری این نوع تصمیم‌گیری مفید واقع گردد ولی در یک مؤسسه اداری یا یک شرکت صنعتی که در هرم سازمان آن هم مسئولیت‌ها و اختیارات معین شده، به‌کارگیری این روش نتایج زیان‌بخش به دنبال خواهد داشت. این موضوع به دلائل زیر می‌باشد:

۱- اصولاً وقتی گروه بزرگ قصد تصمیم‌گیری دارد تمرکز و وحدت هدف نمی‌تواند وجود داشته باشد.

۲- امکان استفاده از اطلاعات آماری به علت گسترده و زیاد بودن تعداد شرکت‌کنندگان بسیار کم است.

۳- گروه‌های فشار، اتحادیه‌های قوی و طرفداران جمعیت‌های سیاسی قدرتمند، نبض تصمیمات را به دست می‌گیرند و مدیران نمی‌توانند نقشی داشته باشند.[1]

تمایز تصمیم‌گیری فردی با گروهی

در داخل سازمان‌ها هم افراد و هم گروه ها تصمیم‌گیری می‌کنند. گروه‌ها و افراد هنگام تصمیم‌گیری، تحت فشارهای متفاوتی قرار دارند.

۱- قاسمی، بهروز، **تئوری‌های رفتار سازمانی**، تهران، انتشارات هیات، ۱۳۸۲، چاپ اول، صص ۲۰۶-۲۰۵.

در وظایفی که نیازمند برآورد، پیش‌بینی یا قضاوت می‌باشند معمولاً تصمیم‌های گروهی به دلیل آنکه اشخاص بیشتری به فرآیند تصمیم‌گیری کمک می‌کنند به تصمیم‌های فردی برتری دارند. به هر حال ممکن است گاهی فرد خاصی بهتر از یک گروه تصمیم بگیرد. اگر موضوع حل مشکل باشد، گروه‌ها راه‌حل‌های بهتری در مقایسه با افراد ارائه می‌دهند. ولی گروه‌ها در مقایسه با افراد زمان طولانی‌تری را صرف ارائه راه‌حل و تصمیم‌گیری می‌کنند. علاوه بر این در تصمیم‌گیری فردی از مشکلات خاص تصمیم‌گیری گروهی پرهیز می‌شود. بهتر است هنگامی‌که مشکل واضح و آشکار است از فردی دارای شرایط خاص خواسته شود در مورد پیدا کردن راه‌حل آن اقدام کند. از طرف دیگر تصمیم‌گیری در مورد مسائل پیچیده توسط گروه‌ها مناسب‌تر است. این‌گونه مسائل را می‌توان به اجزاء تقسیم کرد و هر جزء را به یک نفر واگذار کرد. این افراد باید نتایج کار خود را برای بحث و تصمیم‌گیری در اختیار گروه قرار دهند.

به‌طور کلی تصمیم‌گیری به این دلیل جنبه عمومیت دارد که مدیران غالباً با وضعیت‌هایی روبرو می‌شوند که بالاجبار باید به دنبال استفاده ار تفاوت‌های دیگران هم باشند. این فرد بخصوص در مورد تصمیمات برنامه‌ریزی نشده صادق است. درسازمان‌ها به ندرت فردی را می‌توان یافت که اینگونه تصمیم‌گیری‌ها را بکند. مشکلات موجود معمولاً آنقدر پیچیده هستند که برای حل آنها به معلومات تخصصی در زمینه‌های مختلف نیاز است. معمولاً هیچ فردی نیست که کلیه معلومات مورد نیاز را داشته باشد. علاوه بر آن استفاده از تصمیم‌گیری گروهی در سازمان‌های بزرگ افزایش یافته و بسیاری از واحدها تحت تأثیر تصمیمات متخذه قرار می گیرند.

بیشتر تصمیم‌ها نهایتاً باید مورد قبول سایر واحدها قرار گرفته و به مرحله اجرا در آیند. به‌طور کلی دلایل افزایش گردش به طرف تصمیم‌گیری گروهی عبارتند از:

۱- بیشتر سازمان‌ها انتظار دارند که تصمیم‌های گروهی بهتر از تصمیمات فردی است.

۲- سازمان‌ها معتقدند که گروه بیشتر از فرد خلاقیت دارد.

۳- سازمان‌ها بر این باورند که دخالت بیشتر اعضای گروه را برای اجرای تصمیمات، زمانی می‌توان بدست آورد که اعضاء در تصمیم‌گیری شرکت داشته باشند.خلاصه ویژگی‌های تصمیم‌گیری گروهی و فردی در جدول ذیل نشان داده شده است .[1]

تصمیم‌گیری فردی	تصمیم‌گیری گروهی
فرآیند سریع	فرآیند آرام
قضاوت فردی ارجحیت دارد	کمک فکری بیشتر است
پرهیز از مشکلات تصمیم‌گیری گروهی	تقسیم وظایف پیچیده
	افزایش راه کارهای تصمی گیری
	افزایش جستجوی مسائل
	فزونی علاقه در تصمیم‌گیری

۱- قاسمی، بهروز، **تئوری‌های رفتار سازمانی**، تهران، انتشارات هیات، ۱۳۸۲، چاپ اول، صص ۲۰۷-۲۰۶.

الگوهای تصمیم‌گیری فردی، گروهی و سازمانی

تصمیم‌گیری نوعی واکنش است که فرد در برابر یک مسأله از خود نشان می‌دهد. در صورتی‌که بین وضع موجود و وضع مورد نظر فاصله یا تفاوت وجود داشته باشد در اینجا برای رسیدن به وضع مورد نظر باید تصمیماتی صورت گیرد. به‌طور کلی برای هر تصمیم باید داده‌ها را تفسیر و آنها را ارزیابی کرد. معمولاً داده‌ها از منابع متعدد گرفته، تفکیک و پردازش می‌شوند. بحث در این است که برای نوع تصمیم که باید گرفته شود چه الگوها و داده‌هایی ذی‌ربط و مهم هستند. دراصل وقتی انسان می‌خواهد مسأله‌ای را حل یا تغییراتی در آن ایجاد کند یا وضعیت مورد انتظار را برآورده سازد، با اولین مرحله تصمیم‌گیری مواجه می‌شود. این مرحله مهم‌ترین مرحله فرآیند تصمیم‌گیری نیز می‌باشد. از آنجائیکه مسأله از چندین مشکل و هر مشکل از چندین مانع به وجود می‌آید برای تشخیص و تعیین مسأله و شناخت ماهیت آن الگوهای متفاوتی با توجه به سطح‌های تصمیم‌گیری فردی، گروهی و سازمانی وجود دارد. این الگوها در جدول ذیل به صورت خلاصه ارائه شده است.[۱]

الگوهای تصمیم‌گیری فردی

تقسیم‌بندی الگوهای تصمیم‌گیری فردی از اینجا آغاز می‌شود که فرد باید به‌گونه‌ای رفتار نماید که نتیجه کار و بازده آن به حداکثر برسد. این تفسیر بیان‌کننده الگوهای ذیل است:

۱- الگوی تصمیم‌گیری عقلائی: اگر شخصی بتواند نتیجه حاصل از تصمیم‌گیری را به حداکثر یا میزان مطلوب برساند او را فردی معقول می‌نامند و نوع تصمیم او را عقلائی و بخردانه تعریف می‌نمایند. یعنی او حالت و مسیری را انتخاب می‌کند که ارزش مورد نظر، به حداکثر می‌رسد. اتخاذ چنین تصمیمی مستلزم طی شش گام می‌باشد که در جدول ذیل آورده شده است.

شش گام الگوی تصمیم‌گیری عقلائی

گام اول : اطمینان داشتن به ضرورت یک تصمیم و تعریف مسأله

گام دوم: شناسایی شاخص های تصمیم‌گیری

گام سوم: تعیین ضرائب شاخص ها

گام چهارم: کشف راه‌حل ها

گام پنجم: ارزیابی راه‌حل ها

گام ششم: انتخاب بهترین راه‌حل ها

۱- قاسمی، بهروز، **تئوری‌های رفتار سازمانی**، تهران، انتشارات هیات، ۱۳۸۲، چاپ اول، ص ۲۰۸.

الگوی مذبور با ارائه تعریفی از مسأله و اطمینان داشتن به ضرورت اتخاذ تصمیم شروع می‌شود. اگر بین وضع موجود و وضع مورد نظر اختلافی وجود داشته باشد، در آن صورت باید اذعان کرد که با مسأله‌ای روبرو هستیم.

تصمیم‌گیرنده در گام دوم پس از ارائه تعریفی از مسأله باید شاخص‌هایی را که برای حل مسأله مهم می‌داند، تعیین کند. اما در این مرحله مشخص می‌سازد که در فرآیند تصمیم‌گیری چه چیزهایی مهم است. در این گام نوع علاقه ارزش‌ها و سلیقه‌های شخص تصمیم‌گیرنده نقش اساسی دارد. تعیین شاخص و ضرایب آنها در گام سوم از این جهت اهمیت دارد که شخص تصمیم‌گیرنده مشخص می‌نماید که چه اقدامی مربوط به چیزهای نامربوط می‌باشند. در گام چهارم تصمیم‌گیرنده، راه‌حل‌ها را کشف و ارائه می‌نماید. در این مرحله اقدامی در جهت ارزیابی راه‌حل‌های ارائه شده یا مورد نظر به عمل نمی‌آید. پس از ارائه راه‌حل‌ها، تصمیم‌گیرنده در گام پنجم مسأله مورد نظر را تجزیه و تحلیل می‌نماید. برای انجام این کار تصمیم‌گیرنده ضریبی را برای هر یک از این راه‌حل‌ها در نظر می‌گیرد. به هنگام مقایسه راه‌حل‌ها، نقاط ضعف و قوت آنها مشخص می‌شود. در گام ششم، تصمیم‌گیرنده باید راهی را انتخاب کند که دارای بالاترین بازدهی و بیشترین مطلوبیت را داشته باشد. این کار از طریق مقایسه راه‌حل‌ها براساس ضریبی که به شاخص‌ها داده شده است، انجام می‌گیرد و سپس راه‌حلی ارائه می‌گردد که بیشترین نمره را آورده باشد.

آنچه در این الگو می‌بایست توجه نمود آن است که فردی که تصمیم عقلائی می‌گیرد باید دارای خلاقیت باشد، یعنی بتواند عقاید و نظرات مختلف را در هم آمیزد و فرآیند عقاید و نظرات مختلف را ترسیم کند. چرا که خلاقیت برای او این امکان را به وجود می‌آورد که بتواند مسأله را به‌طور کامل مورد ارزیابی قرار دهد و آن را درک کند.

۲- الگوی تصمیم‌گیری عقلائی محدود شده: هنگامی که فرد با مسائل پیچیده روبرو می‌شود پاسخی که در برابر آنها می‌دهد به صورتی است که آن مسائل را به‌گونه‌ای محدود می‌کند که به راحتی قابل درک باشند.

به بیان دیگر فرد سعی می‌کند از پیچیدگی آن بکاهد و آن را به سطح قابل درک برساند. محدود بودن توانایی‌های فرد در پردازش اطلاعات باعث می‌شود که او نتواند همه اطلاعات را که برای به حداکثر رسانیدن بازده تصمیم‌گیری لازم است درک نماید. بنابراین فرد می‌کوشد تا خود را قانع و راضی سازد، یعنی در پی راه‌حل‌هایی بر می‌آید که کافی، بسنده و رضایت‌بخش باشد.

در این مدل انسان الگوهای ساده می‌سازد و بدان وسیله بدون توجه به همه پیچیدگی‌ها در صدد بر می‌آید جنبه‌های ضروری مسأله را مشخص نماید. بنابراین فرد در یک محدوده مشخص و با در دست داشتن یک الگوی ساده، رفتاری عقلائی محدود شده در پیش می‌گیرد.

الگوی مذبور پس از ادامه تعریفی از مسأله و مشخص نمودن مسأله در گام اول به شناسایی شاخص و ارائه راه‌حل‌ها می‌پردازد. در این الگو به ندرت امکان دارد که همه شاخص‌ها و راه‌حل‌های مربوط به یک مسأله ارائه گردد. به‌طور کلی شخص تصمیم‌گیرنده تنها موارد محدودی از راه‌حل‌هایی را که بیشتر نظر او را جلب می‌نماید، مدنظر قرار می‌دهد. هنگامی که محدودیت‌ها مشخص شد، شخص تصمیم‌گیرنده در صدد بر می‌آید که آنها را مورد ارزیابی قرار دهد ولی این کار هم، جامع و کامل نخواهد بود.

در این مقوله شخص تصمیم‌گیرنده تنها به راه‌حل‌هایی توجه می‌کند که محدود به مسائل خاص می‌شوند. به‌طور کلی وقتی که فرد به نخستین راه‌حل قابل قبول برسد به بقیه راه‌حل‌ها توجه نخواهد کرد. بنابراین راه نهایی آن است که ارضاکننده باشد و به هیچ وجه راه‌حلی که دارای بالاترین بازده باشد مطلوب نخواهد بود.

۳- الگوی تصمیم‌گیری احساسی و شهودی: تصمیم‌گیری بصورت احساسی و شهودی فرآیندی است ناآگاهانه که در واقع در سایه تجربه حاصل می‌شود. به بیان دیگر تصمیم‌گیرنده نه منطقی عمل می‌کند و نه قضاوتش عینی است، بلکه از همان نخست با توجه به نوع سلیقه و اعمال‌نظر شخصی یک راه‌حل بهتر را انتخاب می‌کند. به‌طور کلی تجربه تصمیم‌گیرنده این امکان را به وجود می‌آورد که شخص متخصص متوجه واقعیت بشود و با توجه به اطلاعات پیشین به نتیجه‌ای مناسب برسد راه‌حلی مناسب انتخاب نماید و تصمیمی مقتضی بگیرد در نتیجه تصمیم، چیزی جز قضاوتی یا احساسی نخواهد بودکه در سایه اطلاعات محدود اتخاذ می‌گردد.[۱]

الگوی تصمیم‌گیری گروهی

آنچه تا به حال مورد بحث قرار گرفت، بر این فرض بود که فرآیند تصمیم‌گیری فقط توسط یک مدیر به‌کار گرفته می‌شود. الگوهای متعددی وجود دارد که گروه‌ها از طریق آنها می‌توانند در هر مرحله‌ای از فرآیند تصمیم‌گیری نقش داشته باشند. به‌طور کلی مدیران می‌توانند برای بهبود بخشیدن به فرآیند ایجاد راهکار یکی از چهار الگو: طوفان مغزی، گروه اسمی، دلفی و الگوی اکتشافی و ابداعی را برای برانگیختن توانایی‌های گروه در حل مشکلات به‌کار گیرند.

۱- الگوی تصمیم‌گیری طوفان مغزی: روش بیان عقیده را که در آن افراد زیادی راه‌های انجام دادن کاری را بدون توجه به عملی بودن آن ارائه می‌دهند طوفان مغزی می‌نامند. از طریق این الگو، افراد تشویق می‌شوند ابراز عقیده کنند. معمولاً فردی انتخاب می‌شود که این نظر را روی تخته بنویسد. طوفان مغزی را ممکن است در هر مرحله‌ای از فرآیند تصمیم‌گیری به کار برد ولی اگر در مرحله‌ای طرح مشکل به کارگرفته شود بسیار مؤثرتر خواهد بود. بعضی مواقع راههای پیشنهادی با این شیوه تا اندازه‌ای جنبه تخیلی پیدا می‌کند. به‌طورکلی منظور از به‌کارگیری الگوی طوفان مغزی ایجاد نظریه‌ها و راه‌حل‌های جدید از طریق برانگیختن خلاقیت اعضاء گروه و ترغیب آنها به افزودن نظرهایشان به آنچه دیگران در قبل ارائه داده‌اند، می‌باشد.

طوفان مغزی برای مشکلات راه‌حل ارائه نمی‌دهند، زمینه ارزیابی را فراهم نمی‌آورد، تصمیم‌گیری هم انجام نمی‌دهد، بلکه در طوفان مغزی باید فهرستی از راهکارها ارائه شود که در مقایسه با راهکارهای پیشنهادی یک گروه معمولی حاوی نوآوری بیشتر بوده، از جامع بودن بیشتری نیز برخوردار باشد.

۱- همان، صص ۲۰۹-۲۱۱.

۲- الگوی تصمیم‌گیری دلفی: هنگامیکه افراد روبروی یکدیگر قرار می‌گیرند کنش‌های متقابل ممکن است مانع از ابزار صریح و واقعی باورها و نظرهاشان گردد. لذا در این الگو سعی شده که ضمن این که اعضاء گروه از عقاید یکدیگر آگاه می‌شوند از این محظورات نیز جلوگیری شود. در این روش برای تصمیم‌گیری در یک مورد خاص گروهی را انتخاب می‌کنند و نظر آنها را طی پرسشنامه‌ای جویا می‌شوند سپس نظرها را طبقه‌بندی می‌کنند و برای تمام اعضای گروه می فرستند. اعضای گروه نظرهای ابراز شده را مورد بررسی و ارزیابی قرار داده و به آنها امتیاز می‌دهند. بدین ترتیب راه‌حلی که امتیاز بیشتری را بدست آورده، به عنوان بهترین تصمیم انتخاب می‌شود.

۳- الگوی‌تصمیم‌گیری گروه اسمی: در این روش اعضای گروهی که در موضوع مورد تصمیم صاحب‌نظر و مجرب می‌باشند در جلسه گرد هم می‌آیند و ابتدا مسأله‌ای که باید راجع به آن تصمیم گرفته شود، مطرح می‌شود و بر خلاف جلسات متداول تصمیم‌گیری گروهی که افراد با هم به بحث و گفتگو می‌پردازند، در این روش اعضای جلسه در ابتدا حق سخن گفتن با یکدیگر را ندارد و باید مستقلاً نظرهای خود رابه صورت کتبی اعلام دارند.

پس از آن نظرها جمع‌آوری و طبقه‌بندی شده و در تابلویی در معرض دید همگان قرار می‌گیرد بدون اینکه مشخص باشد متعلق به چه کسانی است. در این مرحله اعضاء به بحث و گفتگو و نقد و بررسی نظرهای اعلام شده می‌پردازند. پس از آن‌که به قدر کافی در خصوص موضوع و راه‌حل ارائه شده بحث و بررسی شد اعضای جلسه با رأی کتبی به تصمیم‌گیری می‌پردازند و راه‌حلی بیشترین امتیاز را بیاورد انتخاب می‌شود. الگوی گروه اسمی دارای دو مزیت اصلی است. نخست با استفاده از این الگو می‌توان بر اثرهای منفی ناشی از تفاوت موجود مقام و قدرت اعضا برتری یافت و دوم از این الگو می‌توان در مراحل جستجوی مشکل، ایجاد راه‌حل و ارزیابی در فرآیند تصمیم‌گیری بهره گرفت عیب عمده این الگو در ماهیت انسجام و سازمان‌یافتگی آن است که می‌تواند سدی در راه خلاقیت باشد.

٤- الگوی تصمیم‌گیری اکتشافی – ابداعی: این الگو وسیله و ابزاری است که تصمیم‌گیرندگان از طریق آزمون و خطا برای یافتن راه‌حل‌ها و رسیدن به یک راه‌حل رضایت‌بخش، نه عقلائی استفاده می‌کنند. از این الگو هنگام مواجه شدن با مسائلی که شیوه‌های قبلی قدرت پاسخگویی ندارند استفاده می‌شود و علت عمده استفاده گسترده از این روش در سال‌های اخیر انطباق‌پذیری آن با برنامه‌ریزی کامپیوتری است. گروهی از محققان در پژوهش‌هایی که در زمینه هوش مصنوعی انجام داده‌اند، کوشیده‌اند تا برنامه‌هایی را طراحی کنندکه به وسیله آنها ماشین‌های حسابگر بتوانند همان اعمالی را که مغز انسان برای حل مسائل انجام می‌دهد، انجام دهند و شیوه مغز آدمی قدرت حل مسائل را پیدا کند. در این نوع برنامه‌ها تجربه و خطا اساس کار را تشکیل می‌دهد.

قانون ساده‌ای در نظر گرفته می‌شود و دائماً مقایسه‌هایی انجام می‌پذیرد و بدین ترتیب پاسخ‌های صحیح یا خطا مشخص می‌گردد. حاصل این مقایسه‌ها رسیدن به راه‌حل مسأله مورد نظر است. البته باید در نظر داشت که انسان به عنوان داور نهایی در مورد پاسخ نقشی فراتر از برنامه و ماشین دارد.[۱]

الگوهای تصمیم‌گیری سازمانی

سازمان از مدیرانی تشکیل می‌شود که تصمیم می‌گیرند و در این امر از روش‌های عقلانی و فرآیندهای شهودی استفاده می‌کنند، ولی تصمیماتی که در سطح سازمان گرفته می‌شود معمولاً به وسیله یک مدیر اتخاذ نمی‌گردد. بسیاری از تصمیمات یک سازمان به وسیله چندین مدیر گرفته می‌شود. چندین دایره که دارای دیدگاه‌ها و نظرهای متفاوتی هستند و گاهی چندین سازمان در امر شناسایی یک مسأله و ارائه راه‌حل مشارکت می‌نمایند. در تحقیقی که در زمینه تصمیم‌گیری سازمان انجام گرفت، چهار روش ارائه شده است. این چهار روش عبارت‌اند از: روش علمی، الگوی کارنگی، الگوی گام به گام و الگوی نظام ناشناخته.

۱- الگوهای تصمیم‌گیری روش علمی: این الگو برای حل مسأله‌هایی تجویز می‌گردد که از روش‌های شهودی و تجربی تصمیم‌گیری استفاده می‌شود، چرا که مسأله پیچیده‌تر از اینهاست و باید به روش‌های دیگری اقدام کرد. این همان نکته‌ای است که باعث شد روش علمی پا به عرصه وجود گذارد. تحلیل‌گران برای حل این‌گونه مسائل می‌بایستی متغیرهای زیادی را شناسایی نمایند و آنها را در معادله‌های ریاضی قرار دهند.

روش علمی در حل مسائل مدیریتی نتایج بسیار چشمگیری به بار آورده است و از طریق تحقیق عملیاتی برای شناسایی متغیرهای ذی‌ربط (به کمیت در آوردن آنها) از گروه‌های ریاضی استفاده نموده است و راه‌حل‌ها را به‌صورت ارقام کمی در آورده و به آنها ضریب یا درجه احتمال داده است. این دوایر از روش‌های چون برنامه‌ریزی خطی، روش‌های شناخته شده آماری و الگوهای شبیه‌سازی کامپیوتری استفاده می‌کنند. اگر مسائل قابل تجزیه و تحلیل باشند و اگر بتوان متغیرها را شناسایی و اندازه‌گیری نمود. روش علمی (پژوهش عملیاتی) می‌تواند روش بسیار عالی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی باشد. با استفاده از پژوهش عملیاتی می‌توان مسائلی را که متغیرهای زیادی دارند حل کرد. این سیستم برای مسائلی که بتوان آنها را تجزیه و تحلیل کرد، قابل سنجش و اندازه‌گیری است.

این روش نقاط ضعف و کاستی‌هایی هم داشته است. یکی از علت‌ها این است که داده‌های کمی از غنای کافی برخوردار نیستند. علائم و نشانه‌های غیررسمی موید وجود مسائلی هستند که مدیران باید به اتکا بر تجربه شخصی یا حس ششم به وجود آنها پی‌ببرند.

۱- قاسمی، بهروز، **تئوری‌های رفتار سازمانی**، تهران، انتشارات هیات، ۱۳۸۲، چاپ اول، صص ۲۱۴-۲۱۱.

اگر نتوان عوامل مهم را بصورت کمی درآورد و آنها را در آن الگوی ریاضی گنجانید پیشرفته‌ترین یا پیچیده‌ترین الگوی ریاضی هم به هیچ دردی نخواهد خورد چیزهایی مثل واکنش شرکت‌های رقیب، سلیقه مشتری و پذیرفته شدن محصول را نمی‌توان به صورت کمی در آورد. در چنین شرایطی نقش روش علمی این است که در فرآیند تصمیم‌گیری جنبه پشتیبانی داشته باشد. می‌توان نتایجی را که از این الگوها به دست می‌آید به مدیران داد تا آنها را مورد بحث قرار دهند و بر پایه نوع نظر، عقیده و قضاوت‌های شهودی خود آنها را تجزیه و تحلیل و تفسیر کنند. در تصمیم نهایی می‌توان عوامل کیفی و محاسبات کمی را گنجانید.

۲- الگوی تصمیم‌گیری کارنگی: در تصمیم‌گیری سازمانی پژوهشگرانی به نام‌های ریچارد سایرت، جیمز مارچ و هربرت سایمون که از اعضاء هئیت علمی دانشگاه کارنگی – منون بودند الگوی کارنگی را ارائه نمودند. تحقیقی که این افراد انجام دادند توانست روش عقلانی محدود (به‌هنگام تصمیم‌گیری فردی) را تأیید کند و همچنین در زمینه تصمیمات سازمانی هم دیدگاه‌های جدیدی ارائه نمودند. پیش از این تحقیق، پژوهش‌های که در زمینه علوم اقتصادی انجام می‌شد براساس این فرض قرار داشت که شرکت‌ها در حالی اقدام به تصمیم‌گیری می‌کنند که خود را «یک واحدسازمانی» می‌پندارند، یعنی همه اطلاعات ذی‌ربط به بالاترین مقام سازمانی داده می‌شد تا او تصمیم بگیرد. تحقیقی که به وسیله گروه کارنگی انجام شد نشان داد، در تصمیماتی که در سطح سازمان گرفته می‌شود تعداد زیادی مدیر دخالت می‌کنند و تصمیم نهایی مبتنی بر نوع ائتلافی است که بین مدیران به وجود می‌آید. در این ائتلاف مدیرانی از دوایر صنفی، متخصصین ستادی و حتی گروه‌های خارج از سازمان مثل مشتریان قدرتمند، بانکدارها یا نمایندگان اتحادیه شرکت می‌کنند.

در فرآیند تصمیم‌گیری، ائتلاف مدیریت یک امر ضروری است. اولاً، غالباً هدف‌های سازمانی مبهم هستند و هدف‌های عملیاتی دوایر سازگاری کامل با هم دارند. هنگامی که هدف‌ها مبهم و گسسته هستند، مدیران درباره اولویت‌ها (مسأله‌ای که در اولویت قرار می‌گیرد) توافق‌نظر نخواهند داشت. آنها باید درباره مسائل مذاکره کنند و برای رسیدن به توافق‌نظر در این باره نوعی ائتلاف به وجود آورند.

دومین دلیل برای ائتلاف این است که مدیر (به عنوان یک فرد) می خواهد منطقی عمل کند، ولی با محدودیت‌هایی که بیش از این بر شمردیم روبرو است. مدیر وقت، منابع یا توان فکری لازم را ندارد تا بتواند همه ابعاد و جوانب را شناسایی کند و اطلاعات ذی‌ربط را پردازش نماید. وجود این محدودیت‌ها باعث می‌شود که نوعی ائتلاف صورت گیرد. مدیران با یکدیگر گفتگو می‌کنند، تبادل‌نظر می‌نمایند، اطلاعاتی را که جمع‌آوری می‌کنند و از میزان ابهام می‌کاهند. کسانی که اطلاعات ذی‌ربط را در اختیار دارند یا در نتیجه حاصل از تصمیم‌گیری دارای حق یا سهمی خواهند بود مورد مشورت قرار می‌گیرند و از آنها نظرخواهی می‌شود. تشکیل ائتلاف باعث خواهد شد تا تصمیمی گرفته شودکه مورد حمایت گروه‌های ذینفع قرار گیرد.

در الگوی کارنگی تأکید می‌شود که توافق نظری که از راه ائتلاف مدیران بدست می آید در تصمیم‌گیری سازمانی نقش بسیار مهمی ایفاد می‌کند. به ویژه در سطوح بالاتر مدیریت این امر بسیار صادق است. بحث و مذاکره مستلزم صرف وقت است، اما روش تحقیق معمولاً ساده است و راه‌حل‌هایی ارائه می‌شوند که رضایت‌بخش باشند و نه مطلوب .

۳- الگوی تصمیم‌گیری مرحله‌ای: هنری مینتزبرگ و همکارانش تصمیم‌گیری مرحله‌ای سازمانی را مورد بررسی و مطالعه قرار دادند. آنها به این نتیجه رسیدند که در سازمان‌ها ۲۵ شیوه تصمیم‌گیری وجود دارد و کوشیدند تا این فرآیندها را از ابتدا تا انتها مورد مطالعه قرار دهند. در این تحقیق آنها مراحل تصمیم‌گیری را به ترتیب تعیین کردند. در این روش تصمیم‌گیری که آن را الگوی تصمیم‌گیری گام به گام نامیدند بر عوامل سیاسی و اجتماعی (مورد بحث الگوی کارنگی) تأثیر زیادی نمی‌شود ولی بر رعایت ترتیب اقدامات یا مراحلی که باید از ابتدا، بعد از شناسایی مسأله تا راه‌حل نهایی پیمود، تأکید زیادی دارند.

نتیجه‌ای که از تحقیق مزبور به‌دست می‌آید این است که تصمیمات مهمی که در سازمان‌های بزرگ گرفته می‌شود به صورت یک سلسله تصمیمات کوچکی هستند که در مجموع به صورت یک تصمیم عمده یا بزرگ در می‌آیند. بنابراین بسیاری از تصمیمات سازمانی به صورت یک سلسله تصمیمات خرد و کوچک می‌باشند و نه یک تصمیم بزرگ. سازمان‌ها از مراحل مختلف و متعدد تصمیم‌گیری می‌گذرند و موانع موجود در مسیر را یکی یکی از بین می‌برند. مینتزبرگ این موانع را موانع تصمیم نامید. یک چنین مانعی احیاناً باعث شود که سازمان یک بار دیگر به عقب برگردد و کار را از نو شروع کند. چرخه‌ها یا دوایر تصمیم به‌صورت یکی از راه‌هایی در می‌آید که سازمان بدان‌وسیله مشخص می‌کند کدام راه‌حلی مؤثر واقع می‌شود. امکان دارد راه‌حل نهایی از آنچه در آغاز کار مورد انتظار بوده است بسیار متفاوت گردد.

٤- الگوی تصمیم‌گیری نظام ناشناخته: در فرآیندهای تصمیمات سازمانی، الگوی نظام ناشناخته از جالب‌ترین و تازه‌ترین الگوها به حساب می‌آید. نمی‌توان بصورت مستقیم آن را با الگوهای پیشین مقایسه کرد، زیرا در این الگو تصمیمات متعددی در درون سازمان گرفته می‌شود، در حالی که در دو الگوی گام به گام و کارنگی تنها یک تصمیم مورد توجه قرار می‌گرفت. با استفاده از این الگو می‌توان درباره همه سازمان اندیشید و همه مدیران تصمیمات پیاپی و گوناگونی بگیرند.

در اصل این الگو برای شرایطی ارائه شده است تا بتوان بدان‌وسیله الگوی تصمیم‌گیری در سازمان را توجیه کرد که با نوعی هرج و مرج و اغتشاش روبه‌رو است. سه پژوهشگر به نام‌های مایکل کهن ، جیمز مارچ و جوهان آلیس این الگو را ارائه کردند و وضع سازمانی را که دستخوش اغتشاش بود هرج و مرج سازمان یافته نامیدند. سلسه مراتب اختیارات و قواعد تصمیم‌گیری مبتنی بر دیوانسالاری در این سازمان‌ها کارساز نیست. محیط سازمانی که در آن هرج و مرج سازمان یافته وجود دارد به سرعت دستخوش تغییرات شدید قرار می‌گیرد و هیچ نوع دیوانسالاری در آن نمی‌گنجد. بسیاری از سازمان‌ها، بارها خود را در وضعی می‌بینند که باید در شرایط نامطمئن، اوضاع متزلزل و جو متشنج تصمیم بگیرند. برای پی بردن به این‌گونه الگوهای تصمیم‌گیری، الگوی نظام ناشناخته مفید واقع می‌شود.

از ویژگی‌های منحصر به فرد الگوی نظام ناشناخته این است که فرآیند تصمیم‌گیری به عنون یک سلسله مراحل پیاپی نیست که با مسأله یا مشکلی شروع شود و با یک راه‌حل به پایان برسد.

در واقع، امکان دارد فرآیند شناسایی مسأله و ارائه راه‌حل هیچ رابطه ای با هم نداشته باشند. امکان دارد در حالی یک راه‌حل ارائه شود که هیچ مسأله خاصی وجود ندارد. از سوی دیگر، ای‌بسا مسأله‌ای وجود داشته باشد و هیچ‌گاه راه‌حلی ارائه

نشود. با توجه به پیامد رویدادهای مستقل که در سازمان جریان دارند تصمیماتی گرفته می‌شود. چهار جریان ذی‌ربط که تصمیمات سازمانی برآن اساس گرفته می‌شوند از این قرارند:

٤-١- مسأله: مسأله یعنی اوج نارضایتی نسبت به عملکرد و فعالیت‌های جاری سازمان. آن نمایانگر فاصله‌ای است که بین عملکرد مطلوب و فعالیت‌های جاری سازمان به وجود آمده است. مسأله باید مورد توجه قرار گیرد. ولی با راه‌حل او تصمیماتی که گرفته می‌شود رابطه‌ای ندارد یا از آن متمایز است. امکان دارد برای یک مسأله راه‌حلی ارائه شود و امکان دارد که راه‌حلی ارائه نشود. ای‌بسا راه‌حل‌هایی ارائه شوند ولی مسأله حل نشود.

٤-٢- راه‌حل‌های بالقوه: راه‌حل، نظر یا عقیده‌ای است که یک نفر ارائه می‌کند تا شاید مورد قبول واقع شود. این نظرها موجب به وجود آمدن سیلی از راه‌حل‌هایی می‌شوند که در سازمان جریان می‌یابند. امکان دارد افراد تازه وارد با خود عقاید و نظرات جدید به سازمان‌ها بیاورند یا این نظرها به وسیله کارکنان موجود در سازمان ارائه شود. افرادی که در این فرآیند شرکت می‌کنند به راحتی جذب نظرات خاصی می‌شوند و بدون توجه به مسائل، آنها را به‌صورت مراحل منطقی در می‌آورند. جذب یک نظر یا عقیده شدن، احیاناً باعث می‌شود که کارگر یا کارمند در پی مسأله‌ای برآید که نظر یا عقیده مزبور مناسب آن باشد، و وی بتواند آن را توجیه نماید. مقصود این است که راه‌حل‌ها هیچ نوع وابستگی با مسائل ندارد و سوای آنها می‌باشند.

٤-٣- مشارکت: اعضای سازمان یا کارکنان کسانی هستند که به سازمان وارد یا از آن اخراج می‌گردند. سازمان افراد را استخدام می‌کند، پست یا مقام‌هایشان را تغییر می‌دهد و سرانجام آنها را اخراج می‌کند. کسانی که در فرآیند تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت می‌کنند دارای نظرات، تجربه، ارزش‌ها، آموزش و دیدگاه‌های خاصی، در رابطه با مسائل هستند. مسائل و راه‌حل‌هایی که یک مدیر آنها را تشخیص می‌دهد یا ارائه می‌کند با دیدگاه و نظر مدیر دیگر متفاوت است.

٤-٤- استفاده از فرصت: فرصت یعنی موقعیت یا امکانی که برای سازمان پیش می‌آید تا تصمیمی بگیرد. این فرصت ممکن است در رابطه با بستن یک قرارداد باشد، به استخدام افراد بینجامد، یا کالای خاصی به بازار عرضه شود. این فرصت یا امکان هنگامی به دست می‌دهد که ترکیبی مناسب از مسائل، راه‌حل‌ها و اعضای سازمان وجود داشته باشد. از این رو مدیری که بر حسب تصادف به نظر یا عقیده خوبی دست یابد ناگهان متوجه وجود مسأله‌ای می‌شود و از آن نظر ابتکاری استفاده می‌کند و بدین‌گونه برای سازمان فرصت یا امکان ویژه‌ای به دست می‌دهد. معمولاً اگر مسائل و راه‌حل‌ها با هم سازگار باشند تصمیماتی در پی خواهند داشت.

با توجه به این چهار جریان، الگوی کلی تصمیمات سازمانی جنبه تصادفی به خود می‌گیرد. مسائل، راه‌حل‌ها، تصمیم‌گیرندگان و امکانات یا فرصت‌ها، همگی در سازمان جریان می‌یابند. از یک دیدگاه، سازمان یک نظام ناشناخته بسیار بزرگ است که در آن این پدیده‌ها جریان دارند.

بنابراین اگر سازمان به عنوان یک واحد کل مورد توجه قرار گیرد و به سطح بسیار بالای عدم اطمینان نیز توجه شود، آنگاه مشاهده خواهد شد مسائلی به وجود می‌آیند که راه‌حلی برای آنها وجود ندارد و از سوی دیگر راه‌حل‌هایی ارائه می‌شوند که هیچ کاربردی ندارند. تصمیمات سازمانی بدون نظم و قائده می‌شوند و نمی‌توانند نتیجه گام‌های معقول، پیاپی و منطقی باشند.

امکان دارد رویدادها چنان نامطمئن، مبهم و پیچیده باشندکه تصمیمات، مسائل و راه‌حل‌ها به صورت رویدادهای مستقل در آیند، که هیچ رابطه یا وابستگی به یکدیگر ندارند. هنگامی که بین آنها ارتباطی برقرار شود. برخی از مسائل حل می‌شوند ولی تعدادی هم بدون حل باقی می‌مانند.[۱]

انواع تصمیمات مدیریتی

طبقه‌بندی برای داشتن یک طرز تفکر روشن نسبت به تصمیم‌گیری لازم است، به این دلیل تصمیمات متخذه در یک مورد برای موارد دیگری کاربردی ندارد. بیشتر تصمیمات مدیران در چارچوب یک یا تعداد بیشتری از موارد زیر می گنجد:

۱- تصمیمات خصوصی (شخصی) در برابر تصمیمات سازمانی

چسترآی بارنارد اولین بیان کننده تئوری تصمیم‌گیری، توصیه کرد که تصمیمات به دو دسته شخصی یا سازمانی تقسیم شوند. همان‌طوری که از اسمش پیداست تصمیمات سازمانی، تصمیماتی هستند که مدیران در محدوده اختیارات قانونی و رسمی خود می‌گیرند که ممکن است چنین تصمیماتی به زیردستان واگذار شود. تصمیمات شخصی به مدیران به عنوان یک فرد مربوط می‌شود نه به عنوان عضوی از سازمان . آنها را نمی‌شود واگذار کرد و ضمناً تحت تأثیر مدیران مافوق قرار نمی‌گیرند. متأسفانه، تصمیمات شخصی و تصمیمات سازمانی را همیشه نمی‌توان از هم جدا کرد، مثالی را که در اینجا می‌توان به آن اشاره نمود مشاجره‌ای است که بین یکی از مشاوان رئیس‌جمهور امریکا و یک خانم در مجلس ضیافت در واشنگتن در چند سال قبل در گرفت. در واقع این حادثه از جمله رویدادهایی است که مربوط به زندگی خصوصی مشاور رئیس‌جمهور می‌شود. ولی بزودی توجه عامه مردم را جلب نمود و مسأله روز شد و زندگی خصوصی مشاور را تحت شعاع قرار داد. به همین ترتیب، زمانی هست که جاه‌طلبی یک مدیر به رفتاری منجر می‌شود که می‌توان آن را بنفع مافوقان دانست تا اینکه به سازمانی خدمتی شده باشد، یعنی تصمیمات شخصی و سازمانی در هم آمیخته می‌شوند.

چرا باید تصمیمات سازمانی را از تصمیمات شخصی تفکیک کرد؟ به این دلیل که مخلوط کردن آن دو تصمیم‌گیری موجب می‌شود انحرافی در تصمیم‌گیری سازمانی به وجود آید. در حالی که آن تصمیمات برای سازمان نقش تعیین‌کننده داشته در مقایسه با تصمیمات شخصی از اهمیت خاصی برخوردارند.

۲- تصمیمات استراتژیکی در مقابل تصمیمات عملیاتی

تصمیمات استراتژیکی معمولاً در محدوده اختیارات مدیران ارشد سازمان است. در مورد خصوصیات این‌گونه تصمیم‌گیری می‌توان به بکر بودن، پیچیدگی و بی‌پایان بودن آنها اشاره کرد. اغلب متغیرهای غیرقابل کنترل، نظیر اقدامات رقیبان با وضعیت اقتصادی را باید در نظر گرفت. معمولاً تصمیمات استراتژیکی به کل سازمان به عنوان یک مجموعه مربوط می‌شوند نه برای یک

۱- قاسمی، بهروز، **تئوری‌های رفتار سازمانی**، تهران، انتشارات هیات، ۱۳۸۲، چاپ اول، صص ۲۲۰-۲۱۴.

قسمت (مثلاً تصمیم در مورد افزایش سود سهام، توسعه خطوط تولید، تغییر در مزایای کارکنان، یا مقاومت شدید در مقابل درخواست‌های اتحادیه‌های کارگری). بنابراین، تصمیمات استراتژیکی بر برنامه‌های بلندمدت تأثیر دارند.

تصمیمات عملیاتی (که به آنها تصمیمات اداری هم اطلاق می‌شود) به کارهای روزمره سازمان مربوط می‌شوند. بنابراین می‌توان گفت که تصمیمات عملیاتی به برنامه‌های کوتاه‌مدت مربوط می‌شوند. مدیران میانی مجری خط‌مشی، این تصمیم‌گیری‌ها را اتخاذ می‌کنند. در سطح مدیریت پایه، یک سرپرست شدیداً برای حل مشکلات مربوط به امور انضباطی، شکایات و واگذاری انجام کار، به دنبال اجرای خط‌مشی و مقرات جدی سازمان است. در سطح مدیران پایه، تصمیمات عملیاتی ممکن است فقط از حداقل اعتبار برخوردار باشند و فرصت اعمال نوآوری و قضاوت فردی بسیار محدود است.

۳- تصمیمات ساختاری در مقابل تصمیمات بدون ساختار

یکی از تفاوت‌های اصلی بین تصمیمات استراتژیکی و تصمیمات عملیاتی نبود ساختار است. نوبودن و نداشتن زمینه های قبلی، در زمره خصوصیات تصمیم‌گیری‌های استراتژیکی است. به همین جهت است که می‌گویند آنها فاقد ساختارند. به عبارت دیگر تصمیمات قبلی محدودیتی برای آنها ایجاد می‌کنند. در مقایسه، تصمیمات سرپرستان ممکن است به‌طور سنتی دارای ساختار زیاد باشد و به همین ترتیب مفاد قراردادکارگری، خط‌مشی‌ها، مراحل انجام کار، روش‌ها و قوانین تصمیمات آنان را تحت شعاع قرار می‌دهند. با استفاده از زبان علوم کامپیوتری می‌توان به این‌گونه تصمیمات عنوان تصمیمات برنامه‌ریزی شده و تصمیمات برنامه‌ریزی نشده داد.

٤- تصمیمات بعضی مواقع براساس فوریت آنها طبقه‌بندی می‌شوند.

یک تصمیم در شرایط بحرانی اعم از اینکه جنبه استراتژیکی داشته و یا در سطح عملیاتی باشند، باید تحت فشار گرفته شوند. وضعیت‌های بحرانی ویژگی‌هایی دارند که عبارتند از: تنش، حیرت، زمان محدود برای عکس‌العمل و تهدید برای اهداف با اولویت زیاد. عامل زمان در بحران‌ها ما را از جمع‌آوری اطلاعات گسترده و تجزیه و تحلیل آنها بر حذر داشته، یا این که انجام آن را به صورت سریع و ضربتی توصیه می‌کند. یک تصمیم تحقیقی را در عوض می‌توان در حداقل فشار انجام داد. معمولاً به خاطر عدم برنامه‌ریزی کافی، مدیران عملیاتی اغلب تحت فشار زمانی شدید کار کرده، حتی ممکن است تصمیم‌گیری‌های بحرانی، تصمیمات استراتژیکی گرفته شوند دچار صدمات زیادی می‌شوند.

تصمیمات بحرانی اغلب حالت اشراقی دارند، بدین معنی که بر تجزیه و تحلیل آنی و یک عامل احساس مبتنی است که کلاً به مدیر این احساس را می‌دهد که راه انجام کار انتخابی وی راه صحیحی است. بیشتر تصمیمات عملیاتی برق آسای مدیران از این‌گونه تصمیمات هستند. اگر چه این تصمیمات اغلب عینیت ندارند و توجیه منطقی آنها مشکل است ولی می‌توانند کاملاً صحیح و مؤثر باشند.

۵- تصمیمات اشراقی (ابتکاری) در مقابل تصمیمات ارجاعی

بعضی از مدیران از تصمیم‌گیری طفره رفته، یا این که او از طرف فرادست مجبور به تصمیم‌گیری شده و یا این که این تصمیم اجبار از ناحیه فرودست بوده است که انجام آن را به بالادست واگذار می‌کند. این‌گونه تصمیمات ارجاعی را دقیقاً می‌توان با تصمیمات اشراقی مدیران پرخاشگر، که به دنبال مشکلات و فرصت بوده، دست به اقداماتی می‌زنند که نیازی به آنها نیست، مقایسه کرد. مدیران جاه طلب و بیقرار با داشتن نیاز زیاد به موفقیت بیشتر، تصمیم‌گیری‌هایشان از نوع تصمیم‌گیری‌های اشراقی است، ولی مدیران ترسو و بدون تحرک که نیاز دارند بسیار محتاطانه عمل کنند، ترجیح می‌دهند که در مورد تصمیم که به آنها ارجاع شده اقدامی نکرده و بی‌توجه باشند، مگر این‌که بدلیل بحرانی بودن وضعیت بلااجبار باید تصمیم‌گیری کنند.

٦- تصمیمات مربوط به حل مشکل در مقابل تصمیمات فرصتی

تصمیم مربوط به حل یک مشکل از جمله تصمیماتی است که به‌منظور حل یک مشکل موجود یا پیش‌بینی گرفته می‌شود، در حالی که یک تصمیم فرصتی، حرکت مثبتی است که از آن طریق از استعداد بالقوه برای رشد، افزایش سودآوری یا دستیابی به سایر اهداف با ارزش، حداکثر استفاده را می‌توان کرد. تصمیمات فرصتی اغلب، ولی نه همیشه، از نوع تصمیمات اشراقی هستند. استفاده از فرصت‌های موجود به تعداد متغییرها نظیر انگیزش مدیران به خطر کردن بستگی دارد و قدرت آنها به تشخیص فرصت‌ها به محض وقوع است. در پست‌های بالای سازمانی اغلب اشخاص هستند که بیشتر تصمیمات آنها جنبه اشراقی و فرصتی دارد.[۱]

مدیر در نقش تصمیم‌گیرنده

هنری مینتزبرگ تحقیقاتی که روی مدیران صورت گرفته بود را به مقیاسی وسیع مورد بررسی قرار داد و به این نتیجه رسید که کارهای همه مدیران تقریباً مشابه‌اند. او چنین استدلال کرد که همه مدیران در رابطه با واحدهای سازمانی خود اختیارات رسمی دارند و مقام خود را با توجه به آن اختیارات به دست می‌آورند. پست یا مقام اداری باعث می‌شود که مدیر خود را درگیر روابط بین گروهی با زیردستان و سرپرستانی کند، که آنها هم به نوبه خود، اطلاعات مربوط به آنچه را که وی باید در آن واحد بر آن اساس تصمیم‌گیری کند به او ارائه کنند. بنابراین همه مدیران چنین نقش‌هایی را ایفا می‌کنند. مینتزبرگ اینها را مجموعه‌ای از رفتارهای سازمان یافته نامید.

نقش‌های ارتباطی شامل: رئیس تشریفات، رهبر، رابط نقش‌های ارتباطی شامل: دریافت‌کننده اطلاعات، اطلاع‌رسان، سخنگو نقش‌های تصمیم‌گیری شامل: خلاق یا نوآور، مسئول رفع بحران، تخصیص‌دهنده منابع، مذاکره‌کننده، نقش‌های ارتباطی نقش‌هایی هستند که در خلال آن، وظیفه اصلی مدیر به طریق خاص با دیگر اشخاص ارتباط پیدا می‌کنند. مدیر گاهی ممکن است برای سازمان نقش رئیس را به عهده داشته باشد، دعوت مهمانان به ناهار و شرکت در مراسم افتتاحیه از آن جمله‌اند. مدیر به عنوان رهبر برای استخدام، آموزش و انگیزش کارکنان فعالیت می‌کند.

۱- حاضر، منوچهر، **تصمیم‌گیری در مدیریت**، تهران، انتشارات مرکزآموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۳، چاپ اول، صص ۲۱۵-۲۱۲.

بالاخره وی نقش رابط، شامل برقراری ارتباط با اشخاص خارج از سازمان را نیز عهده‌دار می‌باشد. در نقش‌های اطلاعاتی مدیران به جمع‌آوری اطلاعات، پردازش و تبادل آنها می‌پردازند. در نقش گیرنده اطلاعات مدیر در پی کسب اطلاعاتی است که عملکرد واحد او را افزایش دهد. حساسیت مدیر هم ناظر بر فعالیت‌های داخلی واحد است و هم بر محیط بیرونی آن. در نقش توزیع‌کننده اطلاعات مدیر، اطلاعات با ارزش را در داخل واحد خود به دیگران منتقل می‌کند (در واقع در اینجا مدیر به عنوان فیلتر عمل می‌کند). در نقش سخنگو مدیر اطلاعات با ارزش را به افراد دیگر در خارج واحد خود (مانند سرپرست مربوطه و نیز افراد دیگر در خارج سازمان) منتقل می‌کند. گروهی از اساتید و صاحب‌نظران نقش مدیر به عنوان تصمیم‌گیرنده را به این صورت شرح می‌دهند. مدیر در نقش کارآفرین/ نوآور سازمان و تغییرات آن را طراحی می‌کند. کار زیردستان را مجدداً طراحی و در محیط کار، ساعت کار قابل تغییر برقرار و یا برای انجام کار از تکنولوژی جدیدی استفاده می‌کند. در نقش مقابله‌کننده با نارسایی‌ها مدیر با مشکلات ناشی از توقف عملیات مقابله می‌کند.

مدیری که با یک تماس سریع از طریق یک عرضه‌کننده جدید قطعات یدکی مورد نیاز خود را که تمام کرده تهیه می‌کند، یا سریعاً کارمند غایب یک پروژه را تعویض می‌کند، و یا اقداماتی در مورد شکستن ماشین‌آلات انجام می‌دهد، دقیقاً ایفاکننده این نقش است. کنترل تقسیم نیروی انسانی، پول، مواد، و زمان از طریق برنامه زمان‌بندی شده (با همخوانی با وقت خودش) برنامه‌ریزی برای تلاش کاری زیردستان و تفویض اختیار در مورد کلیه تصمیمات مهم از طریق مدیر صورت می‌گیرد. تهیه بودجه هم از مسائل عمده در ایفای نقش توزیع‌کننده منابع مدیر است. و در نهایت در نقش یک مذاکره‌کننده مدیر در فعالیت‌های مربوط به مذاکرات مشارکت می‌کند. مدیر ممکن فرد جدیدی را استخدام کرده درباره میزان حقوق و مزایا و وظایف او با وی مذاکره کند. البته به اعتقاد ابزری و سرایداران، مدیران در نقش مذاکره‌کننده به عنوان نماینده سازمان برای رسیدن به توافق با سایر سازمان‌ها مذاکره می‌کنند.

تمام مدیران کلیه نقش‌هایی را که از آنها یاد شد انجام نمی‌دهند، لذا یک تنوعی در نقش‌های ایفایی مدیران همیشه ملاحظه می‌شود. نقش (نقش‌های) انتخابی مدیران بستگی دارد به شرح وظیفه وی و همچنین وضعیت موجود. تحقق اهداف استقلال و بالندگی در دنیای متحول کنونی، تولید بهتر و بیشتر و ارائه خدمات مناسب‌تر در راه اعتلای ایران اسلامی؛ در گرو هدایت، تدبیر و کاردانی مدیرانی است که سکان هدایت، مؤسسات مختلف را در دریای مواج و پرتلاطم موجود به دست گرفته تا آنها را در هر مرحله‌ای از رشد به جهت مطلوب سوق دهند. جهان شتابنده امروز نیازمند الگوهای جدید است و مدیر آینده باید مجهز به جعبه ابزاری مملو از ساختارهای نوین باشد تا بتواند برای هر کاری ابزار مناسب را برگزیند.[۱]

مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری

اگر چه اصولاً مشارکت به عنوان یک عامل در فرهنگ سازمانی مطرح است ولی در این جا از نظر مداخله در فرآیند تصمیم‌گیری و گفتگو قرار می‌گیرد. مشارکت کارکنان یعنی مداخله آنان در تصمیم‌گیری. چنین پیش‌بینی می‌شود که مشارکت کارکنان از آنچه

۱- زیبا وب، سایت مفید برای اساتید ایرانی www.zibaweb.com

که امروزه ما با آن آشنا هستیم بسیار فراتر خواهد رفت. در آینده کارکنان نه تنها در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت خواهند داشت بلکه ترغیب خواهند شد تا در تجزیه و تحلیل مشکلات و حل آنها هم دست داشته باشند. بیشتر مدیران فرض بر این دارندکه اگر کارکنان را در تصمیم‌گیری مشارکت دهند، خودشان در آن فرآیند یا باید شرکت داشته باشند یا نداشته باشند. بعضی از مدیران با دخالت کارکنان در تصمیم‌گیری گمان می‌برند که این کار از دامنه اختیار و نظارت ایشان خواهد کاست. البته این نظر تا حدودی بعید به نظر می‌رسد، چرا که درجه دخالت کارکنان در هر یک از مراحل فرآیند تصمیم‌گیری فرق می‌کند.

ممکن است در بعضی مراحل دخالت کارکنان زیاد و در بعضی دیگر کم باشد. در یک وضعیت، ممکن است کارکنان شدیداً در تشخیص و تعیین فرصت‌های تصمیم‌گیری و گسترش گزینه‌ها دخالت داشته باشند ولی در ارزیابی تصمیم، هیچ‌گونه مشارکتی نداشته باشند. در سایر موارد و یا از نظر مدیران ممکن است الگوی مشارکت کارکنان کاملاً دگر سان باشند.

به هر حال هر مدیری قبل از تصمیم‌گیری‌های مهم، مقداری اطلاعات از کارکنان کسب می‌کند. از نظر انگیزشی تشویق کارکنان به دادن اطلاعات ممکن است سبب شوند که باور کنندکه نقش بسیار ارزنده‌ای در فرآیند تصمیم‌گیری دارند. در این مورد مدیران باید بسیار صادقانه عمل کنند. اگر تصمیم‌ها قبلاً گرفته شده، مدیر نباید از کارکنان بخواهدکه در این مورد پیشنهاد یا توصیه‌ای بکنند. زمانی از کارکنان باید مشورت خواسته شود که اطلاعات و بینشی داشته باشند که بهتر به مدیران در تصمیم‌گیری کمک کند. در کارهای گروهی روش تصمیم‌گیری به‌گونه‌ای دیگر است.[۱]

فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان

فرآیند تصمیم‌گیری از شش مرحله تشکیل شده است. مراحل تصمیم‌گیری از نظر صاحب‌نظران مختلف به صورت‌های متفاوت ارائه شده است اما همه از یک زمینه کلی صحبت می‌کنند.

۱- شناخت مشکل یا فرصت: اولین قدم در فرآیند تصمیم‌گیری است می‌باید بیشتر به دنبال فرصت‌های تصمیم‌گیری بود تا رفع مشکلات چرا که سرانجام مشکلات خودشان را ظاهر می‌سازند.

۲- تعیین معیارهای تصمیم: این امر مستلزم تعیین عوامل مهم در تصمیم‌گیری است.

۳- تخصیص درجه اهمیت به معیارها.

۴- کشف راه‌حل‌ها: مدیر بایداز راههایی که ممکن است او را در حل مسأله کمک کند فهرستی تهیه کند و از ارزیابی تمام راه‌حل‌ها اجتناب ورزد.

۵- ارزیابی راه‌حل‌ها: مدیر باید راه‌حل‌ها را ارزیابی و نقاط قوت و ضعف هر یک را بشناسد.

انتخاب بهترین راه‌حل: مرحله نهایی در فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی است[۲]

۱- حاضر، منوچهر، **تصمیم‌گیری در مدیریت**، تهران، انتشارات مرکزآموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۳، چاپ اول، ص ۱۰۲.

۲- حکیمی‌پور، ابوالقاسم، **تصمیم‌گیری در مدیریت، کاربرد فرضیه زنجیره‌های مارکوف در تصمیم‌گیری مدیریت**، مشهد، انتشارات به نشر، ۱۳۷۷، چاپ دوم، ص ۲۶.

عوامل مؤثر در فرآیند تصمیم‌گیری

برای درک چگونگی اتخاذ یک تصمیم باید عواملی را که در این فرآیند مؤثر واقع می‌شوند مورد مطالعه و بررسی قرار داد:

۱- عوامل محیطی

الف) سیستم فرهنگی جامعه

ب) سیستم سیاسی- اجتماعی

ج) سیستم اقتصادی

د) عوامل تکنولوژیکی

هـ) سایر عوامل مانند عوامل جمعیتی ، عوامل اکولوژیکی و.....

سیستم فرهنگی جامعه اولین و شاید مهم‌ترین زمینه و نیرومندترین عامل برای اخذ تصمیم، سیستم فرهنگی یک جامعه است. فرهنگ در رابطه با فرآیند تصمیم‌گیری در ابعاد زیر نقش ایفا می‌کند.

- فرهنگ بر روی دریافت‌ها و تفاسیر ما از محیط، جهان خارج و پدیده‌های آن مؤثر است.
- فرهنگ برای انتخاب تعیین‌کننده سیستم ارزش‌های انسانی است.
- فرهنگ تعیین‌کننده معیارهای رفتاری مورد انتظار از فرد در سازمان و جامعه است.

بدین‌ترتیب فرهنگ شکل‌دهنده کلیه حرکات و رفتار انسان است و به عبارت دیگر ایجادکننده الگوهای آماده برای مکانیسم پاسخگویی می‌باشد. با وجود این‌که فرهنگ به‌صورت متجانس وجود دارد اما در جوامع گسترده گروه‌هایی با فرهنگ‌های متفاوت به چشم می‌خورند. این خرده‌فرهنگ‌ها ، فرهنگی در درون فرهنگ کل جامعه است و یکی از دلایل اساسی اختلافات افراد در سازمان به سبب وابستگی آنان به خرده‌فرهنگ‌ها و گروه‌های متفاوت موجود در جامعه می‌باشد.

مهم‌ترین وجه یک سیستم فرهنگی، ارزش است ارزش یک مفهوم و یا یک معیار کلی است که انتخاب فرد را براساس وسایل رسیدن به یک هدف تحت تأثیر قرار می‌دهد به عبارت دیگر افراد و گروه‌ها تحت تأثیر یکسری عقاید و باورهای خاص راجع به درستی یا نادرستی یکسری از راه کارهای مختلف، آگاهانه دست به عمل می‌زنند. ارزش‌ها با هنجارها فرق دارند. هنجارها قواعد رفتاری می‌باشند در حالی که ارزش‌ها معیار کلی بوده و در بسیاری از موارد مستقل از شرایط و موقعیت قرار دارند و ثبات آنها بیشتر از هنجارهاست.

۲- عوامل درون سازمانی

الف) کوچکی و بزرگی سازمان

ب) ساخت سازمانی

ج) کنترل سازمانی

د) ارتباط سازمانی

هـ) نقش رهبری

و) نقش گروه‌ها

۳- عوامل فردی

الف) ادراک و تبیین

ب) شناخت و آگاهی

ج) هوش، تجربه، تحصیلات

د) شخصیت

هـ) انگیزه

و) ارزش‌ها و باورها

کسانی که مورد مشورت قرار می‌گیرند باید واجد شرایط و خصوصیاتی باشند تا موجب غنای تصمیم شوند:

۱- افراد آمادگی و توانایی لازم را داشته باشند.

۲- محیط مساعد سازمان چنین امکانی را برای اندیشیدن و بیان اندیشه فراهم آورد.

۳- تموج فکر و اندیشه وجود داشته باشد.

۴- شیوه و سبک مدیریت و شبکه ارتباط سازمانی چنین جریانی را تسهیل و تقویت کند.

تصمیمی که مورد قبول و توافق کمترین و بیشترین افراد (اکثریت) باشد و نتیجه ای که به دست می‌آید رضایتمندی نسبی همه اطراف و جوانب ذینفع را در بر داشته باشد یعنی به یک تصور مشترک از عقلانی بودن برسیم[۱].

دستورالعمل برای تصمیم‌گیری مدیران

۱- در موقع تصمیم‌گیری مصمم باشید. همه برای فردی که تصمیم‌های خوب بگیرد و به گونه‌ای مؤثر آنها را منتقل کند و قاطعانه از آن تصمیم‌ها حمایت کند، احترام خاصی قائلند.

۲- وقت را بیهوده صرف اظهار تأسف از تصمیم‌های شکست خورده قبلی نکنید و به خاطر داشته باشید کسی نمی‌تواند تصمیم صددرصد صحیح بگیرد.

۳- از نتایج تصمیمات گذشته عبرت بیاموزید. معروف است که می‌گویند مدیران خوب آنهایی هستند که اشتباه خاصی را فقط یک‌بار مرتکب می‌شوند.

۱- حکیمی پور، ابوالقاسم، **تصمیم‌گیری در مدیریت، کاربرد فرضیه زنجیره‌های مارکوف در تصمیم‌گیری مدیریت**، مشهد، انتشارات به نشر، ۱۳۷۷، چاپ دوم، صص ۴۱-۳۹.

۴- در رفتارتان کمی نرمش به خرج دهید. بعضی مواقع شما فقط باید مسأله را با خنده برگزار کنید و این بهترین کاری است که در موقع ارتکاب اشتباه احمقانه می‌شود انجام داد.

۵- دوباره به اختراع چرخ نپردازید. ممکن است مشکل برای شما تازگی داشته باشد ولی در سازمان شما امکان دارد اشخاصی باشند که در گذشته با همان مشکلات روبه رو بوده‌اند. از آنها بخواهید که توصیه‌های لازم را به شما در آن مورد بکنند.

۶- بگذارید موضوع مورد تصمیم‌گیری در فکر شما گردش داشته باشد. به آن فرصت بدهید و با آن شب را به صبح آورید و اگر بعداً بر این باور باقی ماندید که تصمیم گرفته شده مناسب است، به کارش ببندید.

۷- نگذارید اشتیاق به تصمیم‌گیری سریع سبب شود که تصمیم نامناسبی بگیرید. تعداد کثیری از ما صرفاً بدین‌منظور تصمیم می‌گیریم که فقط از دست آن رهایی یابیم. اگر به زمان نیاز دارید و وقت زیادی هم در اختیار دارید، به عنوان یک فرصت دیگر از آن استفاده کنید.

۸- با تمامی تصمیم‌ها برخوردی یکسان نداشته باشید. از نظر تصمیم‌گیرنده، تصمیم‌ها از نظر اهمیت، فوریت و میزان خطر با هم تفاوت دارند.

۹- تصمیم گرفته شده را به تعویق نیاندازید. اگر نیاز هست که تصمیمی گرفته شود، بگیرید. یک تصمیم‌گیری با درصد قابل قبولی، ولی به موقع، به مراتب از یک تصمیم‌گیری کامل ولی با تاخیر زیاد بهتر است.

۱۰- اگر وقت اجازه می‌دهد از اطلاعات دیگران استفاده کنید. آنها ممکن است راههایی را پیشنهاد کنند که هرگز به فکر شما خطور نکرده باشند.[۱]

مرکز آموزش و پژوهشهای توسعه و آینده نگری

۱- حاضر، منوچهر، **تصمیم‌گیری در مدیریت**، تهران، انتشارات مرکزآموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۳، چاپ اول، ص ۱۰۹.

نتیجه‌گیری

یکی از فراگردهایی که تمام مدیران به طور مداوم با آن سرو کار دارند «تصمیم‌گیری» می‌باشد. تفکیک‌ناپذیری تصمیم‌گیری از مدیریت به حدی است که آنها را مترادف یکدیگر دانسته اند. جهت تحلیل و تشریح این موضوع به تبیین و توضیح مراحل و فرآیند، انواع مدل‌ها و انواع شیوه‌های تصمیم‌گیری پرداخته و چگونگی تصمیم‌گیری را از طریق مدل‌های مدل کلامی، مدل شماتیک، مدل فیزیکی و مدل ریاضی مورد بررسی قرار گرفت.

تهیه گزینه‌های گوناگون برای حل یک مشکل و ارزیابی و انتخاب بهترین گزینه را فرآیند تصمیم‌گیری می‌نامند . بعضی تصمیم‌گیری را صرفاً ابزاری برای حل یک مشکل می‌دانند، در حالی که می‌شود مشکل را از طریق استفاده از فرصت‌ها برطرف کرد. مراحل فرآیند تصمیم‌گیری شامل مشخص کردن مشکل یا فرصت‌های موجود، تهیه گزینه‌های گوناگون برای حل مشکل، ارزیابی آنها، انتخاب و اجرای بهترین راه‌حل و ارزیابی خود تصمیم نهایی است. انواع مراجع سازمانی با توجه به سطح سازمانی که به سه دسته تفکیک می‌گردد: تصمیم‌گیری فردی، تصمیم‌گیری گروهی (گروه کوچک)، تصمیم‌گیری سازمانی (گروه بزرگ) و انواع تصمیمات مدیریتی مورد بررسی قرار گرفته است.

بیشتر مدیران، مداخله کارکنان را در تصمیم‌گیری قبول دارند ولی در مورد نقش خود مدیران در تصمیم‌گیری دو حالت وجود دارد: مشارکتی و یا غیرمشارکتی ولی بعضی از مدیران معتقدند که اگر کارکنان را در تصمیم‌گیری مداخله دهند سبب می‌شود که مهار کارها از دست آنها خارج شود. البته این موضوع الزاماً صادق نیست زیرا درجه مداخله کارکنان در تصمیم‌گیری ممکن است در هر مرحله از فرآیند تصمیم‌گیری متفاوت باشد. برای درک چگونگی اتخاذ یک تصمیم و عواملی را که در این فرآیند مؤثر واقع می‌شوند مورد مطالعه و بررسی قرار دادیم (۱- عوامل محیطی، ۲- عوامل درون سازمانی، ۳- عوامل فردی)

مرکز آموزش و پژوهشهای توسعه و آینده نگری

سؤال‌های تشریحی

۱- مفاهیم تصمیم، تصمیم‌گیری، سازمان و تصمیم‌گیری سازمانی را تعریف نمایید.

۲- انواع تصمیم‌گیری را نام برده و هر یک را توضیح دهید.

۳- انواع مدل‌ها و شیوه‌های تصمیم‌گیری را نام ببرید.

۴- انواع مراجع تصمیم‌گیری سازمانی را با توجه به سطح سازمانی تفکیک و هر یک را توضیح دهید.

۵- انواع الگوهای تصمیم‌گیری فردی و گروهی را نام برده و هر یک را شرح دهید.

۶- عوامل مؤثر در فرآیند تصمیم‌گیری را نام برده و هر یک را با هم مقایسه نمایید.

۷- تفاوت‌های اصلی بین تصمیمات استراتژیکی و تصمیمات عملیاتی را برشمارید.

مرکز آموزش و پژوهشهای توسعه و آینده نگری

منابع و مآخذ

الف) فارسی

۱- حاضر، منوچهر، **تصمیم‌گیری در مدیریت**، نشر مرکزآموزش مدیریت دولتی، تهران، چاپ اول، ۱۳۷۳.

۲- حکیمی‌پور، ابوالقاسم، **تصمیم‌گیری در مدیریت، کاربرد فرضیه زنجیره‌های مارکوف در تصمیم‌گیری مدیریت**، نشر به نشر، مشهد، چاپ دوم، ۱۳۷۷.

۳- رضائیان، علی، **اصول مدیریت**، سمت، چاپ اول، ۱۳۷۳.

۴- قاسمی، بهروز، **تئوری‌های رفتار سازمانی**، نشر هیات، تهران، چاپ اول، ۱۳۸۲.

۵- کردرستمی، مجید و همکاران، **مدیریت رفتار سازمانی**، ترمه، تهران، ۱۳۸۸.

ب) اینترنتی

۱- زیبا وب، سایت مفید برای اساتید ایرانی (www.zibaweb.com)

مرکز آموزش و پژوهشهای توسعه و آینده نگری