

## بررسی فرآیند تصمیم‌گیری در سازمانهای موفق و ناموفق

دکتر سید حمید آتش پور<sup>۱</sup>، سیدمحمد رضا مصمصام شریعت<sup>۲</sup>

### چکیده

دنیای کنونی هر لحظه در حال تغییر است و تحول پیوسته همه نظام‌های جهان‌نویین، نحوه اداره سازمان‌ها و به طور کلی مدیریت امور را نیز به دگرگونی‌های اساسی دچار کرده و در این شرایط تصمیم‌گیری موثر، این حیاتی‌ترین حیطه عملکرد مدیریت، با وجود در اختیار داشتن نظریات و طرح‌های زیادی در این خصوص، همچنان به دلایلی خاص با موانع و پیچیدگی‌های فراوانی روبروست. هدف عمده این پژوهش تعیین فرآیند تصمیم‌گیری در سازمانهای موفق و ناموفق بود. روش تحقیق کیفی بوده و نمونه را تعداد زیادی از مدیران و سرپرستان در دو سازمان بزرگ و چندین سازمان دیگر تشکیل می‌دادند و برای جمع‌آوری اطلاعات با تأکید بر شیوه مصاحبه بدون ساختار از مشاهده مشارکتی و بررسی اسناد و مدارک استفاده گردید. یافته‌ها نشان داد که، سازمانها با مشکلات متعددی بعضاً جدیدی در دوحیطه اداری (مدیریتی، نرم‌افزاری و مغز افزایی) و فنی (مدیریتی، نرم‌افزاری، سخت‌افزاری و مغز افزایی) روبرو هستند که واکنش مدیران در مقابله با هر مشکل و در مراحل مختلف متفاوت است. بررسی این واکنشها و اطلاعات منجر به تدوین مدلی در زمینه تصمیم‌گیری شد که قادر است بخش عمده آسیب‌های موجود در تصمیم‌سازی را به راحتی بیان نموده و همچنین سازمانها را با توجه به تصمیمات اتخاذ شده در هر یک از مراحل، در دوحیطه موفق و ناموفق طبقه‌بندی نماید. این مدل می‌تواند نحوه تصمیم‌گیری، تحلیل شرایط و به کارگیری یک الگوی موفق از نحوه تصمیم‌گیری موثر در یک فرآیند منطقی، مرحله‌ای، علمی و منطبق با شرایط واقعی امروز را نشان دهد. بر طبق آن اغلب سازمانهای موجود در کشور از صفت یادگیرنده بودن بی‌بهره می‌باشند.

### مقدمه:

عصر کنونی را دوره تحولات شتابنده و غیر قابل پیش‌بینی لقب داده‌اند. همچنین جهان امروز جهان تغییرات است و تغییر، تصمیم‌گیری را دشوار می‌سازد. به همان اندازه که تغییر برای سازمانها ایجاد مشکل می‌کند به همان اندازه هم فرصتهایی را برای سازمانها به وجود می‌آورد که چگونگی برخورد با تغییر، ارتباط مستقیمی با چگونگی تصمیم‌گیری دارد (موریسون، ۱۹۹۱). در واقع تغییر زندگی را جذاب می‌کند، تفکر را ضروری می‌سازد و در واقع پایه و اساس زندگی است. بنابراین، تغییر، ما را به چالش فرا می‌خواند و به ما می‌آموزد که چگونه دنیای خود را مدیریت کنیم (لئون، ۱۹۹۹). در این راستا دیویس و کریستوفر میر<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) با تأکید بر نظام اقتصاد اطلاعات، ماهیت ابهام موجود را بر اساس سه نیروی همبستگی، سرعت و مقولات نامحسوس مورد بحث قرار داده‌اند. همچنین زمانی که ایشان از کاهش ابهام در تغییرات می‌گویند، دنیایی مورد بحث قرار می‌گیرد که کالینز و پراس<sup>۴</sup> (۱۹۹۴) در واقع آن را ساختی برای تغییر، نام‌گذاری کردند. بنابراین در دنیایی اینچنین متغییر، که ابهام و پیچیدگی به نوعی حرف اول را در آن می‌زند، چگونه می‌توان به تصمیم‌گیری‌های اتخاذ شده اطمینان داشت. در واقع بدون شک، تفاوت بین موفقیت و شکست، اغلب در میان توانمندیهای ما برای خوب تصمیم‌گرفتن قرار دارد. میشل والدروپ<sup>۵</sup> (۱۹۹۲)، در رابطه با راهبردهای کسب و کار در سازمان‌ها پایه ریاضی را مبنا می‌گذارد که نشان می‌دهد رویدادهای اتفاقی می‌توانند به سرعت سازمان یافته و به ساختارهای پیچیده تبدیل شوند. همچنین باید توجه داشت که امور پدیدیده‌های مختلف در وضعیت تعادل قرار ندارند و ما در تمام لحظات به نوعی با تغییر روبرو هستیم. در این شرایط تصمیم‌گیری بعنوان فرایند ذهنی که تمام افراد بشر در سراسر زندگی خود با آن سرو کار دارند، در مدیریت سازمانها به خصوص، از اهمیت زیادی برخوردار است و برای اعمال آن به روش درست، الگوها و نظریات زیادی ارائه

<sup>۱</sup> عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد روانشناسی

<sup>۳</sup> Davis, S and Meyer, c

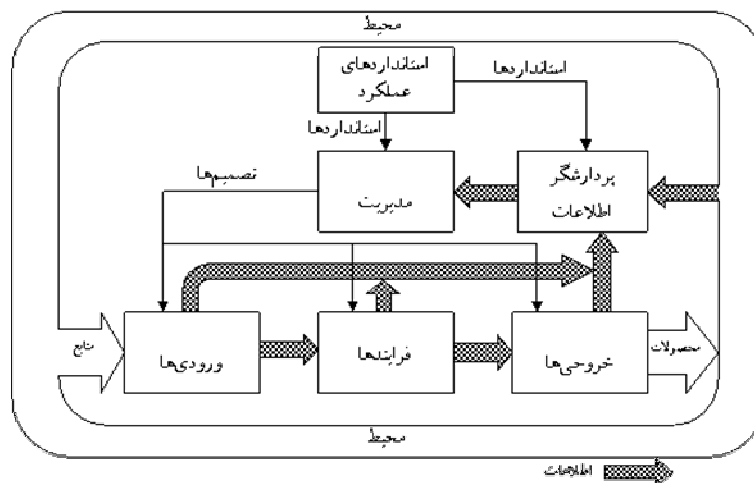
<sup>۴</sup> Colins, J and Porras, J

<sup>۵</sup> Waldrop, M

شده است. اما در بسیاری موارد در پذیرش و پیروی از نظریات موجود در تصمیم‌گیری که غالباً فرآیندهای مشخصی را نیز ارائه می‌دهند، دشواری‌هایی وجود دارد. اما به راستی علت چیست؟

مثلاً به منظور تصمیم‌گیری‌های دقیق در سازمان، سیستم‌های اطلاعات یکپارچه مدیریت تشکیل شده که از مدل‌هایی برای تحلیل، برنامه‌ریزی، کنترل و تصمیم‌گیری و یک پایگاه اطلاعات بهره می‌گیرد (دیویس و اولسون، ۱۹۸۵). در چنین سیستمی داده‌های محیطی جمع‌آوری و داده‌های تبادلات و عملیات سازمانی ثبت گردیده و سپس سازمان‌دهی و به عنوان اطلاعات به مدیران ارائه می‌شود (موردیک و مانسون، ۱۹۸۶) و می‌تواند در فرایند تصمیم‌گیری با توجه به تعدد بالای داده‌ها، ارتباط آنها، سرعت پردازش و در برگرفتن همه سطوح سازمانی بسیار موثر باشد (آواد، ۱۹۸۸). در هر حال چنین سیستم‌هایی قابلیت ارائه اطلاعات در تمام بخش‌های سازمان به صورت کلی و جزئی، دارند (توربان و آرونسون، ۲۰۰۱). این چنین نظریات و طرح‌های حتی کاربردی اخیراً زیاد مطرح گردیده که به نمونه‌هایی از آن اشاره گردید.

به طور کلی سازمان معمولاً به عنوان یک سیستم باز و یک سیستم کنترلی حلقه بسته متصور می‌شود (شکل ۱) (مک لئود، ۱۹۹۴) و در تصمیم‌گیری در چنین سیستمی با وجود ساده بودن موضوع تبعیت بی‌چون و چرا از نظریات و طرح‌های قبلی تدوین شده چندین کارایی ندارد.



شکل ۱. مک لئود ۱۹۹۴، ۱۰۳

به عقیده والدروپ، این موضوع، به دلایلی از این قبیل برمی‌گردد؛ الف) مسائل خوب تعریف نشده اند، ب) تعریف جامعی از اوضاع و احوال محیط به عمل نیامده است، ج) ممکن است شرایط محیطی در حال تغییر بوده و یا د) شناخت کافی از تغییرات ایجاد شده وجود ندارد. بنابراین در چنین شرایطی، شناخت تصمیم‌سازی‌ها و مراحل طی شده در فرآیند مربوط به آن، از اهمیت بسیاری برخوردار است. گاهی یک تصمیم پیچیده به مانند رودخانه بزرگی است که فرضیات و پایه‌های بی‌شمار تشکیل دهنده خود را از سر شاخه‌های فراوان خود بیرون میکشد. به همین ترتیب همواره افراد و واحدهای سازمانی فراوانی در اتخاذ هر تصمیم بزرگ دخالت دارند (سیمون، ۱۹۴۷). به همین دلیل است که مفهوم تصمیم‌سازی در مدیریت مسئله‌ای بسیار حیاتی در نظام سازمانی مدرن تلقی می‌شود و در واقع جوهر اصلی کلیه وظایف مدیریت، همان تصمیم‌گیری است. باید پذیرفت معمولاً مدیران تصمیمات خود را برپایه ترکیبی از؛ شهود، تجربه و تحلیل اتخاذ می‌نمایند و بسیاری اوقات به دلیل کمبود اطلاعات از آینده و قرار داشتن در شرایط نامعلوم و بلا تکلیف، برای دستیابی به نتایج مورد نظر تا حدودی به شانس و احتمال نیز متوسل می‌شوند. اما دیگر امروزه، جهان پراز پیچیدگی و آشفتگی، تبعیت صرف از فرمول‌های ساده تصمیم‌گیری رابه چالش می‌کشد. در نگاهی قدیمی، رفتار انسان در یک مجموعه شرایط مفروض، منطقی و بنابراین قابل پیش‌بینی در نظر گرفته می‌

شود و شاید به همین دلیل است که نظریه پردازان، مدلها و ابزارهای تحلیلی زیادی برای تبدیل فرآیند تصمیم سازی در موقعیتهای گاه مشکل ساز را به فرمول های ساده ای تبدیل نموده اند.

به عنوان نمونه در نظریه منطقی تصمیم سازی، مدل منطقی که به کار گرفته می شود، به ترتیب شامل؛ الف) شناسایی و روشن سازی مسئله، ب) الویت بندی اهداف، ج) تهیه و ارزیابی راهکارهای قابل گزینش، د) مقایسه پیامدهای پیش بینی شده هر راهکار با اهداف و ر) گزینش راهکارهایی که پیش از همه با اهداف هماهنگ و سازگار اند، می باشد.

در واقع این مدل و بسیاری دیگر، بر پایه فرضیاتی استوار اند که نشان میدهند، رفتار انسانها در مواجهه با مجموعه ای از شرایط چگونه می باشد و در واقع آنها تا حد زیادی قابل پیش بینی تصور می کند. اما همانطور که سیرت و مارچ (۱۹۶۳) بیان می کنند، واقعیت معمولاً پیچیده تر و آشفته تر از آن است که بتوان آن را در قالب یک مدل مرتب و ساده انگارانه تحلیل نمود. با بررسی های انجام گرفته شده در برخی از سازمانهای بزرگ در کشور و بر اساس چنین نگرشی، تصمیم گرفته شد؛ چالش هایی را که مدیران و سازمانها در خصوص تصمیم گیری با آن مواجه هستند، مورد تحلیل قرار داده و مدل های سازمانی برخورد با مشکلات و نحوه تصمیم گیری ها مورد توجه قرار گیرد. بنابراین با توجه به آنچه مطرح گردید سؤال اساسی این تحقیق بر این مبنا است که فرآیند تصمیم گیری در سازمانهای موفق و ناموفق چگونه است؟

#### روش تحقیق:

روش پژوهش حاضر به دلیل آنکه در آن از اطلاعات جمع آوری شده با استفاده از (مشاهده، مصاحبه و نظایر آن) با وجود فقدان نسبی ساختمانندی و انعطاف پذیری، توصیفهای تحلیلی، ادراکی و طبقه بندی شده حاصل می شود، یک تحقیق کیفی است. هدف روش تحقیق حاضر توصیف واقعیتهای مربوط به رفتارهای سازمانی از دیدگاه خود افراد است نه از دیدگاه مشاهده کننده.

**نمونه تحقیق:** تعداد زیادی از مدیران و سرپرستان در دو سازمان بزرگ و چندین سازمان دیگر<sup>۱</sup> به عنوان نمونه تحقیق در نظر گرفته شدند. **ابزار پژوهش:** در این تحقیق از شیوه مصاحبه (با توجه به انعطاف پذیری و وجود ارتباط و تماس نزدیک بین مصاحبه گر<sup>۲</sup> و مصاحبه شونده<sup>۳</sup> که باعث اعتماد و همکاری و دستیابی به اطلاعات حقیقی و واقعی تر می گردد) به صورت مصاحبه باز و بدون ساختار استفاده شد. ضمن آنکه دو منبع اطلاعات دیگر نیز در تحقیق کیفی؛ **۱. مشاهده مشارکتی** (تماس طولانی مدت محقق با موقعیت با هدف جمع آوری اطلاعات از طریق مشاهده)، **۲. بررسی اسناد و مدارک در تطبیق داده های حاصل از مشاهده با واقعیت مورد استفاده قرار گرفت.**

**روش اجرا:** در فرآیند مصاحبه، مصاحبه گر می بایست در مورد تعدادی از عناوین از پیش انتخاب شده در ذهن پاسخگو کاوش کند ولی توجهی به پرسیدن پرسشهای خاص به شکل از پیش تعیین شده ندارد بنابراین نه دارای پرسشهای استاندارد شده ای ست که باید از همه پاسخگوها پرسیده شود و نه به طبقه بندی کردن پرسشها پیرامون موضوع می پردازد. جهت دستیابی به اطلاعات واقعی و حقیقی تلاش گردید؛ پیش فرضهای ذهنی مرتبط با تصمیم گیری در نحوه مصاحبه با افراد دخالت داده نشود. در طی فرآیند مصاحبه، اغلب سؤالاتی مطرح میشود که میتوانست در درون خود پرسش های دیگری را نیز به وجود آورد. در عین حال گاه لازم بود چندین بار به یک فرد مراجعه شده و در زمینه هایی که ابهام وجود داشت اطلاعات لازم اخذ گردد.

#### یافته ها:

بمنظور تدوین مدل تصمیم سازی در مطالعه حاضر از روش مصاحبه استفاده گردید و تعداد زیادی از مدیران و سرپرستان در دو سازمان بزرگ و چندین سازمان دیگر به عنوان مصاحبه شونده در نظر گرفته شدند. جهت دستیابی به اطلاعات واقعی و حقیقی تلاش گردید؛ پیش فرضهای ذهنی مرتبط با تصمیم گیری در نحوه مصاحبه با افراد دخالت داده نشود. در طی فرآیند مصاحبه، اغلب سؤالاتی مطرح میشود

<sup>۱</sup>Cyert, R. March, J

<sup>۲</sup> بمنظور حفظ رازداری از ذکر اسامی شرکتها و سازمانهای مورد مطالعه معذوریم.

<sup>۳</sup> interviewer

<sup>۴</sup> interviewee

که می‌توانست در درون خود پرسش‌های دیگری را نیز به وجود آورد. در عین حال گاه لازم بود چندین بار به یک فرد مراجعه شده و در زمینه‌هایی که ابهام وجود داشت اطلاعات لازم اخذ گردد. سوالات عمده‌ای که پاسخ به آنها در روند مصاحبه بدون ساخت، داده‌های مورد نیاز به منظور استنتاج نهایی را فراهم آوردند عبارت بودند از؛ ۱. آیا تاکنون با مشکل یا مسئله‌ای مواجه شده‌اید که راه حل‌های شناخته شده و تجربه شده پیشین شما نتواند جوابگوی حل آن باشد؟ ۲. آسیب‌ها و مشکلات مورد نظر در چه حیطه‌هایی بوده است؟ ۳. چه اقداماتی برای رفع مشکلات و آسیب‌ها انجام داده‌اید؟ ۴. اقدامات انجام گرفته جهت رفع مشکلات و آسیب‌ها تا چه حد به نتیجه رسیده‌اند؟ ۵. زمانی که دچار مشکل می‌شوید به چه نحو با آن برخورد نموده و چگونه تصمیم‌گیری می‌نمایید؟ ۶. چه موانعی در روند تصمیم‌گیری شما ایجاد اختلال می‌نمود و عملاً با توجه به این مشکلات چگونه می‌توانستید موانع موجود در حل آسیب‌ها را رفع نمایید.

در هر حال با توجه به پاسخ‌های دریافتی و به طور کلی داده‌های حاصل و طبقه‌بندی آنها در خصوص سؤالاتی که در روند مصاحبه به آنها پرداخته شد، مشکلات در دو حیطه اداری و فنی قرار گرفت که در جداول شماره ۱ و ۲ ارائه شده‌اند.

جدول شماره ۱. طبقه‌بندی برخی مشکلات ایجاد شده در بخش اداری سازمانها

طبقه بندی	موضوعات مربوط به هر طبقه	طبقه بندی	موضوعات مربوط به هر طبقه
الف) مدیریتی	عدم وضوح کافی در ارتقاء شغلی و ترفیعات	ب) نرم افزاری	ضعف دستورالعمل‌ها و روشها در سیستم ارتقاء و پاداش دهی
	نحوه واگذاری امکانات تفریحی و رفاهی		ضعف سیستم آموزشی
	نحوه استفاده مدیریت از ابزار امتیازات و پاداشها		عدم وجود سیستم‌های ارزشیابی مناسب
	نقدپذیری مدیریت و رسیدگی به شکایات و پیشنهادات		ایجاد مشاغل یا حذف آنها بدون بررسی‌های مورد نیاز
	نحوه واگذاری اختیار به پرسنل و میزان دخالت در کار آنها و تفویض اختیار		مشکلات مربوط به پذیرش و استخدام نیروی کار
	وجود رابطه بازی در سازمان		مشکلات بیمه کارکنان
	عدم داشتن تجارب و تخصصهای مورد نیاز در سمت‌های مدیریتی		ج) مغز افزاری
	وجود اشکالاتی در طرح طبقه بندی مشاغل		
	اطلاع رسانی ضعیف در خصوص مقررات و قوانین داخلی و تغییرات آنها		
	برخی قوانین و مقررات مربوط به قانون کار،		

جدول شماره ۲. طبقه بندی برخی مشکلات ایجاد شده در بخشهای فنی سازمانها

طبقه بندی	موضوعات مربوط به هر طبقه	طبقه بندی	موضوعات مربوط به هر طبقه
الف) مدیریتی	وجود برخی تفاوت و تبعیض ها درخصوص حقوق و پاداش کارکنان	ج) نرم افزاری	نگرانی کارکنان از تفاوت پاداشها میان بخشهای مختلف
	عدم وجود شایسته سالاری در ترفیعات		مشکلات مربوط به توزیع امکانات بر اساس ضوابط و مقررات
	عدم شناخت کافی و درست مدیریت از توانمندی های پرسنل		مشکلات مربوط به شرح شغلی کارکنان
	وجود برخوردهای سلیقه ای با افراد		مشکلات مربوط به نوبت کاریها و مرخصی کارکنان
	مشکلات رفتاری و روانی پرسنل و عدم شناخت آنها از سوی مدیریت		مشکلات بازنشستگی کارکنان
	ترس استفاده از روشهای خلاقانه و نو و مبتکرانه بدلیل طرز تفکر قدیمی مدیران		کمبود های آموزشی پرسنل مربوط به بخشهای کاری آنها
	عدم تطبیق برخی تجارب قبلی کسب شده مدیران با نیازهای کنونی کارکنان		مشکلات مربوط به پیمانکاران
	نبود معیار مشخصی برای ترفیع و پاداش		مشکلات مربوط به سیستم چرخش شغلی بخصوص در مشاغل زیان آور
	مشکلات خانوادگی پرسنل و عدم توجه مدیران به آنها		یکنواختی و روتین بودن مشاغل
	نوع رابطه مدیران رده بالا با پرسنل		بی انگیزگی و کاهش رضایت پرسنل
	نبود اتحاد نظر بین مدیران در بخشها مختلف		عدم امنیت شغلی
ب) سخت افزاری	کهنگی و فرسودگی ماشین آلات	د) مغزافزاری	مشکلات مربوط به نیروهای تازه وارد
	مشکلات قطعات یدکی و تعمیر دستگاهها		مشکلات فرهنگی محیط کار، آسیب رساندن به تجهیزات و ماشین آلات
	مشکلات ارگونومیکی و امنیت کافی دستگاهها و آلودگیهای بالا در محیط		اعتیاد برخی کارکنان
	عدم اطلاع رسانی شفاف به پرسنل در خصوص قوانین و دستورالعمل ها		عدم وجود جو سازمانی مبتنی به همدلی در محیط کار
	حجم کار بالا و مشکلات مربوط به نبود آرامش و شادی در محیط		

مشکلات مربوط به وضعیت حمل و نقل و ایاب و ذهاب پرسنل
مشکلات بهداشتی و سلامتی پرسنل

در یک تقسیم بندی کلی در جدول شماره ۳، مشکلات عمده سازمانهای مورد پژوهش ارائه شده است.

جدول شماره ۳، مشکلات عمده سازمانها

ردیف	مشکلات	
۱	منابع انسانی	عدم تناسب آموزشها با فعاليتها، کمبود نیروی متخصص و ...
۲	سیستم مدیریت	عدم ثبات لازم، عدم تخصص مدیران و ...
۳	کارکنان	اعتیاد، انگیزش، رضایت، استرس و ...
۴	مشاغل	طراحی شغل، شرح شغلی، ماهیت آسیب زای برخی مشاغل و ...
۵	سیستم های کنترل	نظام پرداختها، نظارت بر پیمانکار، بازنشستگی و ...
۶	محیط فیزیکی	ارگونومی، فرسودگی ماشین آلات و ...

در جدول شماره ۴، طبقه بندی نوع واکنش مدیران نسبت به بروز یکی از مشکلات موجود (جدول ۲، ۳ و ۴) در سازمان ارائه شده است.

جدول شماره ۴، نوع واکنش مدیران نسبت به بروز مشکل

واکنش مدیران در تصمیم گیری		موضوع
نامؤثر	مؤثر	
عدم درک و تشخیص مشکل	تشخیص و درک مشکل	بروز مشکل
پنهان کردن مشکل توسط مدیران		
پنهان کردن مشکل توسط زیردستان		

در جدول شماره ۵، طبقه بندی نوع واکنش مدیران بعد از تشخیص و درک مشکل، ارائه شده است.

جدول شماره ۵، نوع واکنش مدیران بعد از تشخیص و درک مشکل

واکنش مدیران در تصمیم گیری		موضوع
نامؤثر	مؤثر	
جدی و قابل پیگیری نگرش مشکل	نگرش سیستمی به مشکل	تشخیص و درک مشکل

در جدول شماره ۶، طبقه بندی نوع واکنش مدیران بعد از نگرش سیستمی به مشکل، ارائه شده است.

جدول شماره ۶، نوع واکنش مدیران بعد از نگرش سیستمی به مشکل

واکنش مدیران در تصمیم گیری		موضوع
نامؤثر	مؤثر	
ایجاد تصور نسبت به لاعلاج بودن مشکل	ایجاد باور نسبت به حل مشکل	نگرش سیستمی به مشکل

در جدول شماره ۷، طبقه بندی نوع واکنش مدیران بعد از ایجاد باور نسبت به حل مشکل، ارائه شده است.

جدول شماره ۷، نوع واکنش مدیران بعد از ایجاد باور نسبت به حل مشکل

واکنش مدیران در تصمیم گیری		موضوع
نامؤثر	مؤثر	
استفاده از افراد غیر حرفه ای و غیر متخصص برای رفع مشکل	رایزنی و مشورت با افراد خبره و متخصص	ایجاد باور نسبت به حل مشکل

در جدول شماره ۸، طبقه بندی نوع واکنش مدیران بعد از رایزنی و مشورت با افراد خبره و متخصص، ارائه شده است.

جدول شماره ۸، نوع واکنش مدیران بعد از رایزنی و مشورت با افراد خبره و متخصص

واکنش مدیران در تصمیم گیری		موضوع
نامؤثر	مؤثر	
پنداشت اینکه مشکل آنقدرها جدی نیست و خودی خود حل میشود	شناسایی روشها و توانایی های بالقوه سازمان برای رویارویی با مسئله	رایزنی و مشورت با افراد خبره و متخصص

در جدول شماره ۹، طبقه بندی نوع واکنش مدیران بعد از شناسایی روشها برای رویارویی با مسئله، ارائه شده است.

جدول شماره ۸، نوع واکنش مدیران بعد از شناسایی روشها برای رویارویی با مسئله

واکنش مدیران در تصمیم گیری		موضوع
نامؤثر	مؤثر	
استفاده از راهکارهای دم دستی و موقت	تعیین میزان اثربخشی هر شیوه	شناسایی روشها برای رویارویی با مسئله

در جدول شماره ۱۰، طبقه بندی نوع واکنش مدیران بعد از تعیین میزان اثربخشی هر شیوه، ارائه شده است.

جدول شماره ۱۰، نوع واکنش مدیران بعد از تعیین میزان اثربخشی هر شیوه

واکنش مدیران در تصمیم گیری		موضوع
نامؤثر	مؤثر	
فقدان درک اوضاع بصورت سیستمی و دلخوش نمودن به راه حلهای بکاررفته قبلی و رها کردن موضوع	تنظیم روشها با فعاليتها، اهداف و خط مشی ها و ارزشهای محوری سازمان و تثبیت اقدامات و شناسایی ریشه های مشکل	تعیین میزان اثربخشی هر شیوه

در جدول شماره ۱۱، طبقه بندی نوع واکنش مدیران بعد از شناسایی ریشه های مشکل، ارائه شده است.

جدول شماره ۱۱، نوع واکنش مدیران بعد از شناسایی ریشه های مشکل

واکنش مدیران در تصمیم گیری		موضوع
نامؤثر	مؤثر	

پشت سر نهادن مشکل چگونه ای موفقیت آمیز بر اساس رسیدن به تشخیصی دقیق و اعمال برنامه های بلندمدت	شناسایی ریشه های مشکل
بروز بحران و آشفتگی در سازمان و کمک از قدرتهای مافوق	

در جدول شماره ۱۲، طبقه بندی نوع واکنش مدیران بعد از پشت سر نهادن مشکل، ارائه شده است.

جدول شماره ۱۲، نوع واکنش مدیران بعد از پشت سر نهادن مشکل

واکنش مدیران در تصمیم گیری		موضوع
نامؤثر	مؤثر	
ایجاد عدم اعتماد بین نیروها و ضعیف شدن سازمان	پیشرفت و افزایش توانمندی برای مقابله با مشکلات دیگر	پشت سر نهادن مشکل

### بحث و نتیجه گیری:

از نتایجی که در طی مصاحبه با مدیران، سرپرستان و بعضاً افراد کارکنان و کارآموزان حاصل گردید این موضوع بود که مدل های منطقی اگر چه از کارایی مناسبی در موقعیت های مختلف برخوردارند اما پیچیدگی های شرایط موجود باید در نظر گرفته شود و نباید به گونه ای ساده انگارانه نتیجه پیروی صرف از آنها را حل مسئله دانست و باید پذیرفت که تصمیم گیری در جهان مدیریت آشفتگی بسیار در پی دارد. همچنین دهها ساعت مصاحبه این امکان را فراهم نمود که بتوانیم به شاخص های اصلی نحوه تصمیم گیری مدیران و سرپرستان پی ببریم. در این میان؛ آگاهی، اعتقاد به توانایی غلبه بر مشکلات، رایزنی، تشخیص راهکارها، تنظیم فعالیتها، حفظ تعادل و پیشرفت و توانمندسازی سازمانی، شاخصهای اصلی یک مدل تصمیم گیری موفق را آشکار میسازند.

در هر صورت دهها ساعت مطالعه و کدبندی اطلاعات اخذ شده منجر به تدوین مدلی در زمینه تصمیم گیری شد که قادر است بخش عمده آسیب های موجود در تصمیم سازی را به راحتی بیان کند. لازم به ذکر است که در این مطالعه سازمانها با توجه به تصمیمات اتخاذ شده در هر یک از مراحل، در دوحیطه موفق و ناموفق طبقه بندی شدند. این مدل می تواند نحوه تصمیم گیری، تحلیل شرایط و به کارگیری یک الگوی موفق از نحوه تصمیم گیری مؤثر را نشان دهد (شکل شماره ۲). بروز مشکل در سازمان نیاز به تصمیم گیری دارد که در مقابله با آن چه باید کرد و به طور کلی چه اقداماتی لازم است. آنچه نتایج به دست آمده از داده های پژوهش نشان داده است تصمیماتی که منتهی به اقدام مؤثر در سازمان می گردند در یک فرآیند مرحله ای قرار می گیرند.

در مرحله اول در تصمیم گیری مؤثر مدیریت وجود مشکل را تشخیص داده و درک می کند. در همین حال برخی مدیران و کارکنان زیردست ایشان در پی پنهان کردن آن هستند و یا اساساً آنرا درک نمی کنند که این مسأله دلایل خاص خود را دارد. بنابراین مشکل را جدی نمی گیرند.

در مرحله دوم پس از درک و تشخیص مشکل، مدیریت در تصمیم گیری مؤثر، موضوع را به گونه ای آگاهانه، سیستمی و مرتبط با ابعاد متفاوت سازمان می بیند. در حالی که برخی مدیران مشکل را اصلاً جدی و قابل پیگیری نمی دانند.

یافته ها نشان داد در مرحله سوم در تصمیم گیری مؤثر پس از ایجاد نگرش سیستمی به موضوع، اعتقاد به توان غلبه بر مشکل توسط مدیر و کارکنان وجود دارد. در حالی که برخی مدیران با وجود حتی چنین نگرشی، مشکل را لاعلاج تصور می کنند.

بنابراین در مرحله چهارم در صورت اعمال تصمیم گیری مؤثر، پس از ایجاد باور نسبت به حل مشکل، مدیران به رایزنی و مشورت با افراد خبره و متخصص روی می آورند. در صورتی که برخی مدیران با وجود چنین شرایطی از افراد غیر حرفه ای و غیر متخصص برای رفع مشکل استفاده مینمایند.

در مرحله پنجم و پس از بهره گرفتن از متخصصین در تصمیم گیری مؤثر، مدیران با کمک خبرگان در واقع توانایی های بالقوه سازمان برای رویارویی با مسئله شناسایی نموده و روشهایی را که می تواند مؤثر واقع گردد در نظر می گیرند. در صورتی که نتایج نشان دهنده

آن است که برخی مدیران با وجود رایزنی با متخصصین و کسب نظرات آنها اینگونه می پندارند که مشکل آنقدرها جدی نیست و یا اینکه به خودی خود حل میشود.

در نوع تصمیم گیری مؤثر در مرحله ششم، پس از شناسایی راههای مواجهه با مشکل، میزان اثربخشی هر شیوه مورد بررسی قرار می گیرد و در روشها به دلیل شرایط خاص موجود، اصلاحاتی انجام می پذیرد. در حالی که برخی مدیران با وجود توجه به راههایی که می توانند از آنها استفاده نمایند، راهکارهای دم دستی و موقت را انتخاب می کنند که این مورد بسیار شایع است.

در تصمیم گیری مؤثر در مرحله هفتم بعد از تعیین اثربخشی هر یک از شیوه های حل مشکل، فعالیتها، اهداف و خط مشی ها با ارزشهای محوری سازمان تنظیم شده، اقدامهای انجام گرفته شکل تثبیت شده ای به خود می گیرد و تلاش پیگیری بمنظور درک ریشه های عمیق مشکل و اینکه برآستی از کجا سرچشمه گرفته است، انجام می گیرد. در حالی که یافته ها نشان داد بعضی از مدیران با وجود ارزیابی اثربخشی شیوه ها، به دلیل فقدان درک اوضاع بصورت سیستمی، تنها به راه حلهای بکاررفته قبلی دلخوش کرده و اساساً موضوع را رها می کنند.

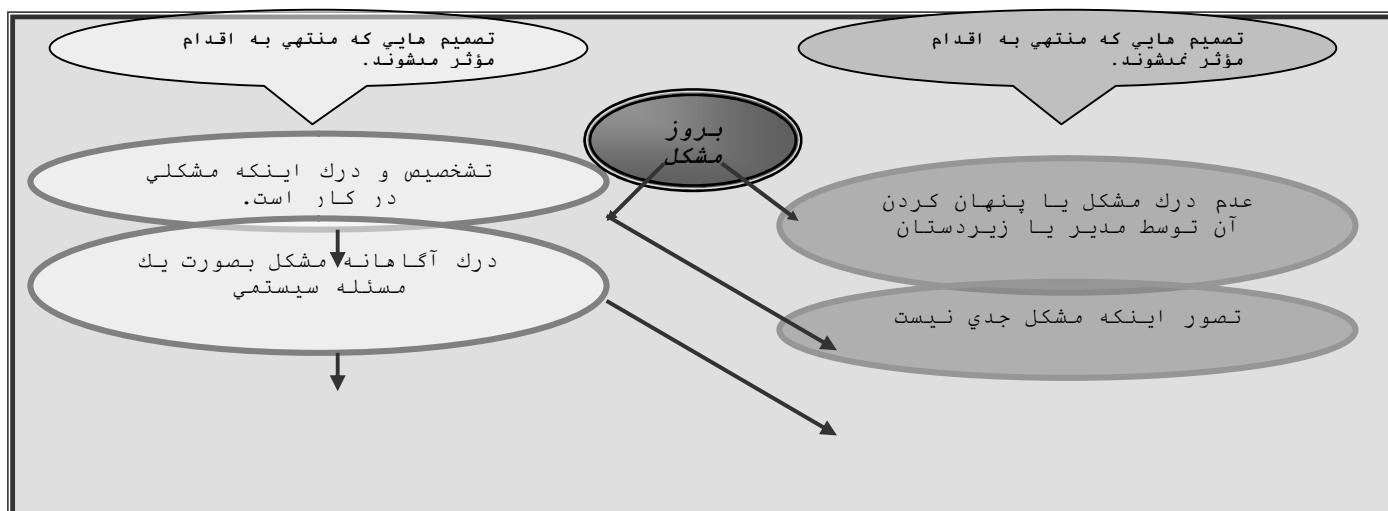
در مرحله هشتم فرایند تصمیم گیری مؤثر، پس از تنظیم فعالیتها و اقدامات با اهداف و ارزشهای سازمان و شناخت علتهای اصلی بروز مشکل، مدیریت به تشخیص های دقیقتری در خصوص موضوع دست می یابد و بنابراین براساس باورهای صحیح و منطقی و اعمال برنامه های طولانی مدت و پیوسته، با میزان موفقیت بالاتری، مشکل را پشت سر می گذارد. در صورتی که برخی مدیران با وجود داشتن شناخت لازم نسبت به ریشه های مشکل، عمق مسئله را درک نکرده که این موضوع، بروز بحران و آشفتگی در سازمان را بدنبال دارد و جالب آنجاست که در این مرحله، ایشان به قدرتهای مافوق برای کمک رسانی متوسل می شوند.

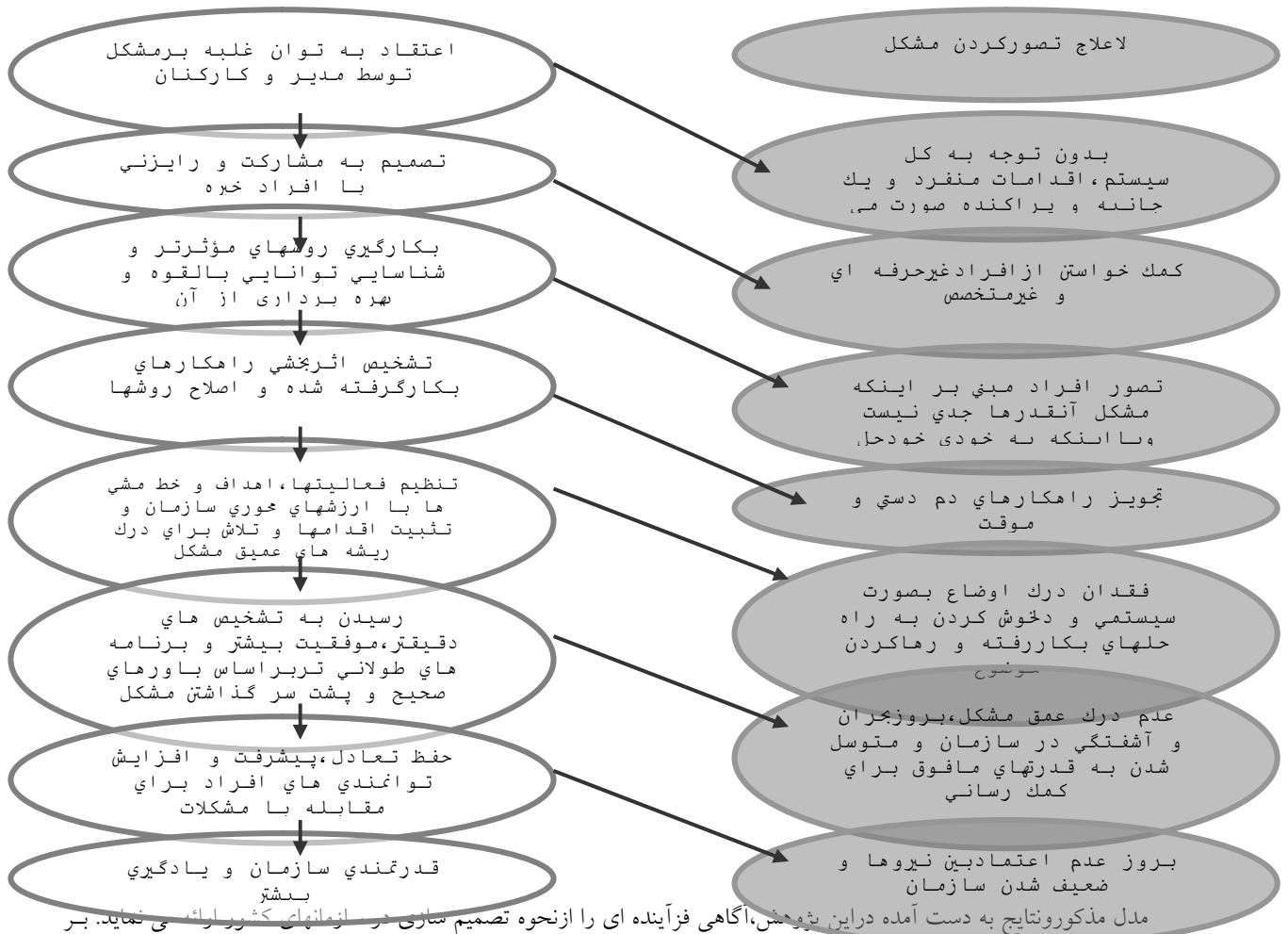
با وجود رفع مشکل در تصمیم گیری مؤثر هنوز مراحل این فرایند در سازمانهایی که این چنین عمل می کنند، به اتمام نرسیده است.

بنابر این در مرحله نهم پس از پشت سر نهادن مشکل با برنامه ریزی های مناسب، تعادل برهم خورده، بازگردیده و حفظ می گردد و در عین حال سازمان به سمت پیشرفت گام برمی دارد. چراکه در این راستا توانمندی های افراد برای مقابله با مشکلات افزایش یافته است. اما یافته ها نشان داد پس از حل مشکل توسط مدیران، نوعی عدم اعتماد بین نیروهای تصمیم گیرندگان بروز می کند که این مسئله چون معمولاً در سطوح بالا و قدرتمند سازمان ایجاد می گردد ضعیف شدن کل سازمان را به دنبال دارد.

مرحله هشتم و آخرین مرحله در تصمیم گیریهای مؤثر، قدرتمند شدن هرچه بیشتر سازمان را به دنبال داشته و همچنین سازمان را برای یادگیری بیشتر آماده می کند. موضوعی که در حداقل مدیران مشاهده شده و بنابراین موجب آن می گردد که اغلب سازمانهای موجود در کشور از صفت یادگیرنده بودن بی بهره باشند.

شکل شماره ۲. شمای تصمیم گیری در سازمان های موفق و غیر موفق





مدل مذکور نتایج به دست آمده در این پژوهش، آگاهی فرآیندهای را از نحوه تصمیم سازی در سازمانهای کشور را می نماید. بر

اساس این مدل ما به دنبال یک نگاه کل نگر نسبت به روند تصمیم سازی و اخذ اطلاعات دقیق در زمینه فرآیندی بودیم که در عین توجه به ساختارهای جزئی، نوعی کاهش گرایی را در روند کار، در بر داشته باشد.

لازم به ذکر است در مصاحبه ها به علت ساختار شیوه مصاحبه که امکان آزادی عمل را در سطوحی بالاتر برای تبادل اطلاعات

فراهم می آورد، حاشیه زیادی وجود داشت اما در عین حال می توانست امکان ایجاد جوی اعتماد آمیز و بارش فکری رافراهم نماید.

بنابراین می توان اطمینان داشت که مصاحبه شوندگان دقیقاً روندهایی را در تصمیم گیری توضیح دادند که به طور اصولی با

فعالیت های کاری آنها و همچنین کل سازمان مرتبط بوده است.

در نهایت می توان اذعان نمود که ساعتها مصاحبه و کار مستمر، اطلاعاتی را برای ما به ارمغان آورد که با تحلیل و طبقه بندی آنها

توانستیم ساختار زیربنایی تصمیم گیری در سازمان را مشخص نماییم.

#### منابع:

Awad, E. M. (1988). Management Information System: Concept, structure, and applications. California: The Benjamin Cummings.

Colins, J and Porras, J. (1994). Built to last. New York. Harper Business

Cyert, R. March, J. (1963). A Behavioral theory of the firm. New York: Prentice Hall

Davis, S. and Meyer, C. (1998) Blur: the Speed of change in the Connected Economy. Reading MA: Perseus pub

Davis, G. B., and Olson, M.H. 1985. Management Information system: Conceptual, foundations, structure, and development. 2nd ed. New York: Mc Graw-Hill.

McLeod, Jr. R. 1994. Information System Concepts. New York: MacMillan.

MORRISON, F. (1991): The Art OF Modeling Dynamic Systems. New York: Wiley.

Murdick, R.G., and Munson, J.C. 1986. MIS Concepts & Design. 2nd ed. London: Primice-Hall

Lewin, R. (1999): Complexity: Life At The Edge Of Chaos. Chicago: The University Of Chicago Press, 2nd Edition.

Simon, Herbert. (1947). Administrative Behavior. New York: MacMillan

Turban,E and Aronson,J.E.( 2001). Decision Support Systems And Intelligent Systems, 6th Edition  
Copyright, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ  
Waldrop, M. (1992). Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos,  
Penguin, New York, NY