

فرآیند تصمیم‌گیری و اهمیت زمان

نوشته دکتر اصغر مشبکی

یکی از مسائل مهم در اداره امور یک سازمان موضوع تصمیم‌گیری است که در اصل یکی از وظایف اساسی مدیران و سرپرستان در سطوح مختلف سازمانی شمرده می‌شود. «پتر درا کر» در این مورد می‌گوید:

«تأکید مدیریت آینده بر فراگرد تصمیم‌گیری و درک این فراگرد است»^۱ با توجه به این واقعیت که مدیریت را می‌توان مترادف تصمیم‌گیری دانست، اهمیت موضوع و ضرورت شناخت درست تصمیم‌گیری و در عین حال نقش زمان در اتخاذ تصمیم روشن‌تر می‌شود.

تصمیم‌گیری فرایندی را تشریح می‌کند که از طریق آن برای مسئله معینی راه‌حل انتخاب می‌شود. در واقع تصمیم‌گیری به معنی برگزیدن یک راه‌حل از میان دو یا چند راه‌حل برای عمل است.

مدیران در شرایط مختلف تصمیمات گوناگون اتخاذ می‌نمایند و برای هر یک مراحل باید طی شود که به اعتبار اهمیت و حساسیت موضوع باهم متفاوت بوده و زمان نیز در اتخاذ این تصمیمات نقش مهمی را ایفا می‌کند.

برای مثال مدیرانی که وظیفه عمدشان اجرای یک برنامه کنترل شده و از پیش تعیین شده استخدامی است با مدیرانی که برای امور استخدامی در سطح ملی تصمیم‌گیری می‌کنند، از لحاظ چگونگی اخذ تصمیم و زمان لازم جهت اتخاذ آن متفاوتند. باید خاطر نشان ساخت که قبل از اتخاذ هر تصمیم، تعیین و تفکیک آن بخش از سازمان که مسئول اجرای تصمیم است، ضروری است و بدین وسیله می‌توان از تصمیماتی که در چارچوب ساختار سازمانی به هم مرتبط می‌شوند، یک درخت سازمانی ترسیم نمود. با توجه به متنوع بودن تصمیمات سازمانی و به منظور تشخیص نقش زمان در اتخاذ تصمیم، ابتدا طبقه‌بندی‌ای از انواع تصمیمات خواهیم داشت. در تصمیم‌گیریهای مدیریت باید سه بُعد متفاوت را که هر یک دارای اهمیت خاصی است، در نظر گرفت.

الف - تصمیم‌گیری چه مقدار و سطحی از قلمرو سازمان را پوشش می‌دهد. به بیان دیگر، تصمیم‌گیری استراتژیک است یا

1. Drucker P.F. "How the effective executive does it, "Fortune, February 1987, 142-145.

عملیاتی؟

ب - جنبه‌های مختلف تصمیم تا چه مقدار خوب تعریف شده‌اند.

ج - تصمیم‌گیری ساختارمند است یا بی ساختار؟

انواع تصمیمات:

۱- تصمیمات استراتژیک و عملیاتی:

مدیری که در طول دوره زمانی خاصی مسئولیت یک واحد تولیدی کوچک در یک کارخانه تولیدات صنعتی را به عهده دارد در طول یک دوره مشخص تصمیمات متعددی اتخاذ می‌کند که می‌توان به موارد ذیل به عنوان نمونه‌ای از آنها اشاره نمود:

الف - آیا دستگاهی که با مشکل مواجه گردیده باید کنار گذاشته شود و دستگاه جدیدی به جای آن مورد استفاده قرار گیرد یا آنکه از واحد تعمیرات خواسته شود تا دستگاه مزبور را تعمیر کند و مجدداً در خط تولید قرار دهد.

ب - جهت تأمین نیروی انسانی آیا باید از کارکنان بالفعل سازمان که دارای تجارب بسیاری هستند، استفاده کرد یا اینکه آموزش کارکنان جوان را در اولویت قرار داد.

ج - آیا در برنامه کاری هفتگی باید از دستور نوع الف استفاده کرد یا از دستور نوع ب.

همچنین مدیریت عالی کارخانه تولیدی که مسئولیت کنترل و نظارت بر کل یک سازمان را به عهده دارد ملزم به اتخاذ تصمیمات متعددی در طول یک دوره زمانی معینی است که از آن جمله می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

الف - آیا باید قسمتی از مواد خام را بنا به دلایلی نظیر مشکلات مالی به فروشندگان عودت داد.

ب - جهت تأمین منابع مالی آیا باید در درازمدت به میزان بدهی کارخانه افزود یا اینکه با انتشار سهام جدید سرمایه را افزایش داد.

ج - برای دسترسی به سهم بازار بیشتر آیا باید اقدام به تأسیس واحدهای تابعه در محلهای جغرافیایی جدید نمود یا اینکه به کمک تبلیغات، فروش مؤسسه را در داخل و خارج افزایش داد.

از این رو می‌توان گفت تصمیماتی که در سطوح پایین سازمان مثل سرپرستی اتخاذ می‌شود و بعد زمانی محدودی را دربر می‌گیرد «تصمیمات عملیاتی» بوده و در صورت انحراف از اهداف عالی حیات مؤسسه را الزاماً به خطر نخواهد انداخت. از طرفی در اینگونه تصمیمات به کمک روشهای آماری می‌توان شرایط مختلف را پیش‌بینی نمود. تصمیمات عملیاتی با فرآیند تبدیل داده‌ها به ستاده‌های مورد نیاز در ارتباط است و در سطوح پائین و بعضاً سطوح میانی مدیریت اتخاذ می‌شود و ممکن است برای بعضی از واحدهای تابعه یک مؤسسه جنبه استراتژیک داشته باشد. با این حال اینگونه تصمیمات به صورت یکنواخت و روزمره اتخاذ شده و در بسیاری از مواقع تکراری است و برای حل مشکلات مشابه بکار می‌رود.

دسته دیگری از تصمیمات مدیریت ماهیتاً استراتژیک هستند و جهت آنها متوجه آینده و اهداف عالی سازمان است. به طوری که فعالیتهای سازمان را در مدت طولانی تری مورد مطالعه قرار می‌دهند و به دلیل تغییرات گسترده محیطی و پیشرفت تکنولوژیکی منابع موجود و زمان در دسترس معمولاً در شرایط عدم اطمینان اتخاذ می‌شوند. اینگونه تصمیمات در موضوعات یکنواخت و روزمره کاربرد ندارند.

باتوجه به توضیحات فوق تصمیمات عملیاتی و استراتژیک در موارد ذیل با یکدیگر متفاوت است:

الف - ارتباط سازمان با محیط اطراف خود.

ب - میزان شمول تصمیم از نظر زمانی.

ج - دربرگرفتن قسمتی یا بخشی نسبتاً بزرگ از سازمان.

گاهی اوقات تصمیمات مدیران سطوح پایین سازمان نیز جنبه استراتژیک پیدا می‌کند، مثلاً اگر مدیری تصمیم بگیرد الگوی کاری واحد خود را تغییر دهد، و فرضاً کار را از دو نوبت به سه نوبت تبدیل کند، تصمیم استراتژیک اتخاذ کرده است؛ زیرا اگر چه این تصمیم در ارتباط با کل سازمان نیست ولی با اجرای آن موقعیت واحد سازمانی در رابطه با محیط تغییر می‌کند و از بعد زمانی نسبتاً بلندمدت است و بر کل واحد تولیدی نیز اثر خواهد گذاشت. در اینجا می‌توان گفت که گرچه این تصمیم برای واحد تولیدی مذکور جنبه استراتژیک دارد، ولی چون در ارتباط با کل سازمان نیست برای کل سازمان جنبه عملیاتی دارد.

تعدادی از صاحب‌نظران معتقدند که اهمیت بعد عملیاتی و استراتژیکی تصمیم‌گیری در مدیریت در تعیین خصوصیات تصمیم مؤثر است. به عنوان مثال «آنتونی» شبکه‌ای شامل اهداف عملیاتی و استراتژیک ترسیم کرده که از سه گروه تشکیل شده است:^۲

الف - برنامه‌ریزی استراتژیک.

ب - مدیریت کنترل.

ج - کنترل عملیاتی.

- برنامه‌ریزی استراتژیک عبارت است از فرآیند تصمیم‌گیری برای تعیین اهداف سازمان، تغییر اهداف، کسب منابع لازم برای

دستیابی به اهداف و خط مشیهایی که ناظر بر نحوه استفاده و تغییر شکل منابع است.^۳

- مدیریت کنترل عبارت است از فرآیندی که به وسیله آن مدیر از دستیابی و استفاده کارآ و مؤثر از منابع موجود جهت نیل به اهداف

سازمانی اطمینان حاصل می‌کند.^۴

- کنترل عملیاتی عبارت است از فرآیندی که به وسیله آن می‌توان از ایفای مؤثر وظایف خاصی مطمئن گردید.^۵

در چارچوب ارائه شده به وسیله «آنتونی» اصطلاح «برنامه‌ریزی استراتژیک» بیانگر تصمیم‌گیری در سطوح عالی سازمان است.

در حالی که در رده‌های میانی و عملیاتی تصمیم‌گیری، این مفهوم به وسیله اصطلاحات کنترل و عملیات کنترلی بیان می‌شود.

بنابراین تصمیم‌گیری استراتژیک سازمان را هدفمند و در کلیه ابعاد آن را جهت‌دار می‌کند. این تصمیمات جنبه اختیاری دارند و به

طور غیرمستمر اتخاذ می‌شوند. در حالی که تصمیم‌گیری کنترل عملیات با جزئیات برنامه‌ریزی سازمانی، بازبینی و بازرسی انحراف از

برنامه‌ها و تعدیل و تصحیح مستمر منابع و تغییرات بوجود آمده در طول اجرای برنامه‌های عملیاتی در ارتباط است. میزان قابلیت تمیز و

تشخیص این عوامل به ساختارمند و یا بی ساختار بودن تصمیمات اتخاذ شده بستگی دارد.

۲- تصمیمات ساختارمند^۶ و بی ساختار^۷:

برخی از تصمیمات بخوبی تعریف شده و بسیار واضح و روشن است به طوری که در چارچوب اصلی آن ابهامی وجود ندارد، ولی

2. Anthony G.C., "Organizational choices and general management influence networks in divisionalized companies," Akron

Beacon Journal, September 3, 1989, F - 10, F-13.

3,4,5. Ibid.

6. Structured Decisions

7. Unstructured Decisions

بعضی دیگر از تصمیمات بخوبی تعریف نشده و به طور کامل قابل فهم نیستند. به طوری که به سختی می‌توان آنها را به اجرا درآورد و حتی زمان اجرای آنها را مشخص ساخت.

برای روشن تر شدن موضوع، موارد ذیل را از زبان دو مدیر که تصمیم خاصی را اتخاذ نموده‌اند، بیان می‌کنیم:

تصمیم شماره یک:

من مجبورم یک خط تولید خودکار برای تولیدات فعلی شرکت انتخاب کنم. از طرفی در بازار تنها دو نوع دستگاه برای تولید محصولات شرکت وجود دارد که به مقدار زیادی شبیه یکدیگرند و می‌توانند پاسخگوی نیازهای خطوط تولیدی شرکت باشند، هر دو دستگاه سالها در اختیار صنعت بوده و نحوه کارکرد آنها رضایت‌بخش است، البته من قصد دارم خط تولیدی را انتخاب کنم که پس از کسر مالیات بیشترین سود را داشته و عمر مفید آن حداقل پنج سال باشد. قطعاً اتخاذ چنین تصمیمی نیازمند اطلاعاتی در زمینه قیمت خرید، هزینه حمل از کارخانه، خدمات پس از فروش و غیره می‌باشد که برای موفقیت تصمیم بسیار حیاتی است. از سوی دیگر پس از دستیابی به این اطلاعات است که می‌توان به مدیران و سرپرستان بخشها دستورهای لازم را جهت استفاده از این دستگاه صادر کرد.

تصمیم شماره دو:

من باید در این باره که طی چند سال آینده چه محصولی تولید شود، تصمیم‌گیری کنم. گزارشهایی که از مسئولین فروش بدست آمده گویای این مطلب است که احتمالاً بعضی محصولات محبوبیت کمتری نسبت به فرآورده‌های رقیبا دارند. آیا باید صرفاً تولید را به همین شکل حفظ کرد یا اینکه محصولات کاملاً جدیدی تولید نمود. از آنجایی که این تصمیمات بر فعالیتهای شعب شرکت تأثیر خواهد گذاشت، ابتدا باید با مدیران شعب مشورت کرد و از آنان نظر خواست و سپس تصمیم لازم را گرفت. از طرفی تولید محصولات جدید در درازمدت امنیت کاری شرکت را بدون نیاز به سرمایه‌گذاری جدید، تأمین خواهد کرد. تصمیم اول یک تصمیم ساختارمند است که بخوبی تعریف شده و تصمیم‌گیرنده از وسعت تصمیم و زمان اتخاذ و اجرای آن آگاه و در انتخاب یکی از تصمیمات مختار است. بعلاوه این یک تصمیم جدید است و ارزیابی معیارها نیز بصراحت امکان‌پذیر است. ضمناً تصمیم‌گیرنده درک و فهم مناسبی از برنامه‌های در دست اجرا دارد. به عبارت دیگر این تصمیم قابل برنامه‌ریزی^۸ است.

تصمیم دوم یک تصمیم بی‌ساختار است. بدنه تصمیم به طور واضح تعریف نشده و در مواردی از جمله اینکه چه کسی مسئول تصمیم‌گیری است و آیا وی کاملاً از جوانب امر آگاه است و اهداف او چیست، ابهام وجود دارد. بعلاوه زمان دقیق اتخاذ تصمیم، طول مدت فرآیند تصمیم‌گیری و همچنین زمان اجرای آن نیز مشخص نمی‌باشد. دلیل این امر این است که تصمیم برخلاف مواردی است که قبلاً رخ داده است. همچنین به دلیل جدید بودن تصمیم، تصمیم‌گیرنده تصویر واضحی از چگونگی اخذ تصمیم و نحوه اجرای آن ندارد و احتمالاً مدیران نیز نظریات و دیدگاههای متفاوتی درخصوص تصمیم‌گیری و چگونگی

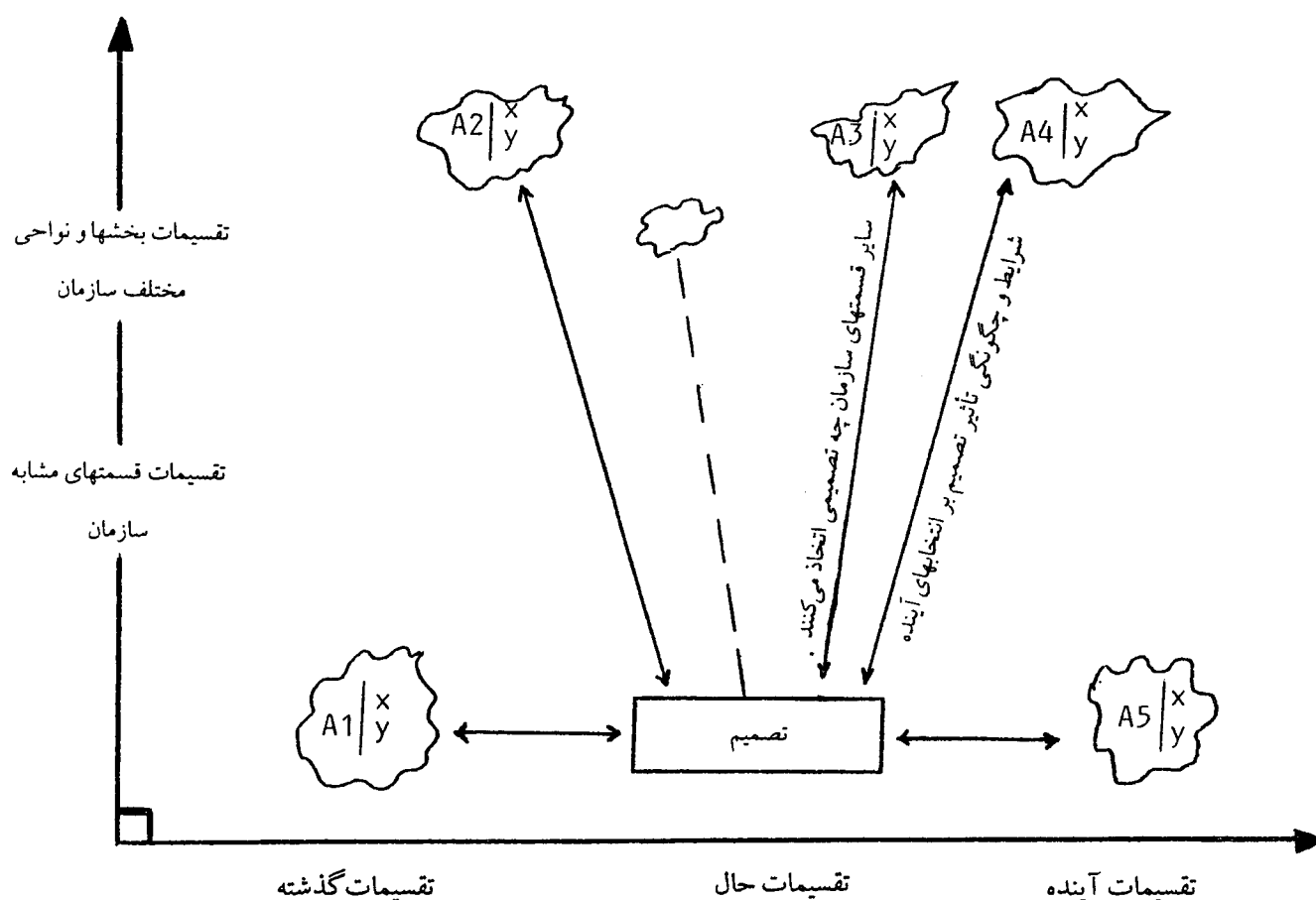
اجرای آن خواهند داشت. بنابراین، توافق بر سر بهترین روش تصمیم‌گیری جهت نیل به اهداف، احتمالاً مشکلاتی را بوجود خواهد آورد.

۳- تصمیمات مستقل و وابسته:

سومین معیاری که می‌توان بر آن اساس تصمیمات را طبقه‌بندی کرد میزان وابستگی به سایر تصمیمات است. میزان وابستگی یک تصمیم به سایر تصمیمات به وسیله سه عامل قابل اندازه‌گیری است:^۹

- ۱- میزان تأثیر تصمیم بر تصمیمات گذشته و آینده.
- ۲- میزان تأثیر تصمیم بر سایر نواحی و بخشهای سازمان.
- ۳- نمایش موقعیت زمانی تصمیم‌گیری و زمان اجرای آن در مقایسه با تصمیمات گذشته و آینده.

«شکل شماره ۱: ارتباطات مابین یک تصمیم و سایر تصمیمات».



9. Simon, H.A. "The science of Management Decision, "Harper and Row, 1985, pp 224-290.

اولین عامل در خصوص وابستگی تصمیم به سایر تصمیمات، تصمیمات گذشته و آینده است. بسیاری از تصمیمات حال از تصمیماتی که در گذشته اتخاذ شده تأثیر می‌پذیرد و گاهی اوقات تصمیمات گذشته تعیین‌کننده نقاط حساسی خواهد بود که می‌تواند مورد استفاده تصمیم‌گیرنده در زمان حال قرار گیرد. از طرفی میزان حمایتها و پیش‌بینیهای تصمیماتی که در گذشته اتخاذ شده تا حدودی از ایجاد اضطراب و تنش در تصمیمات حال خواهد کاست. مثلاً تصمیم‌گیری بر روی توقف پروژه‌ای که موفقیت زیادی نداشته و منابع زیادی را نیز به خود اختصاص داده است، بسیار مشکل است. گرچه از نظر عقلانی تصمیم‌گیری نباید تحت الشعاع میزان هزینه‌های مصرف شده قرار گیرد؛ ولی رفتار واقعی تصمیم‌گیرنده به مقدار زیادی تحت تأثیر ماهیت، نوع و چگونگی تصمیمات گذشته قرار خواهد گرفت.

همچنین تصمیم‌گیری می‌تواند تحت تأثیر شرایط آینده قرار گیرد و میزان این تأثیر به حدی خواهد بود که تصمیم‌گیرنده در آینده قادر باشد نتایج مورد انتظار هر یک از شقوق احتمالی تصمیم را پذیرا باشد. برای مثال یک شرکت حمل و نقل خطوط هوایی مستقل را که یک ناوگان هوایی در اختیار دارد در نظر بگیرد.

هر یک از هواپیماهایی را که این شرکت در اختیار دارد، بجز حمل بار ظرفیت چهار نفر مسافر و خلبان را نیز داراست. از آنجایی که رشد تجارت و جابجایی محصولات و افراد در حداقل زمان ممکن مد نظر می‌باشد، انتظار می‌رود که ظرف دو سال آینده نیازهای جدیدی در فعالیتهای شرکت ظاهر شود. بدیهی است با وارد شدن رقبای جدید پس از دوران رونق و توسعه و افزایش عرضه کنندگان خدمات مورد نظر، تجارت مجدداً با رکود مواجه خواهد شد.

در این شرایط مدیریت شرکت بخوبی آگاه است که ظرف دو سال آینده باید هواپیماهای بیشتری خریداری کند تا از عهده تأمین این نیازها برآید. تصمیم این است که آیا همین هواپیماها که متناسب با شرایط و بازار روز است خریداری شود یا اینکه هواپیماهایی بزرگتر با ظرفیت و گنجایش بار و مسافر بیشتر خریداری گردد؟

اگرچه تصمیم دوم برای شرایط بازار در زمان حال مناسب نیست اما انعطاف‌پذیری تصمیم‌گیرنده وی را برای فعالیتهای بیشتر آینده آماده خواهد کرد. به طوری که اگر بازار با رکود مواجه شد، می‌توان از هواپیماهای خریداری شده جهت اهداف دیگری استفاده کرد. در اینجا است که مدیر شرکت هنگام اتخاذ تصمیم نه تنها باید موقعیت زمان حال را در نظر بگیرد؛ بلکه باید چگونگی و میزان فشاری که تصمیمات زمان حال بر تصمیمات آینده وارد خواهد ساخت را نیز مدنظر داشته باشد.

دومین عامل در اتخاذ تصمیم میزان ارتباط تصمیم با سایر قسمتهای سازمان است. تأثیر بعضی تصمیمات تنها محدود و منحصر به بخش خاصی است؛ اما برخی دیگر از تصمیمات بر روی شرایط و محیط سازمانی سایر واحدها نیز اثر می‌گذارند. برای مثال یک مدیر تولید را در نظر بگیرید که قصد جایگزینی یک ماشین جدید را دارد. اگر ماشین جدید قادر باشد با هزینه کمتر دقیقاً محصولات تولید کند که مشابه محصولات تولید شده توسط ماشین قدیمی باشد، در این صورت تصمیم برای جایگزینی این ماشین به نحوی است که فقط همان واحد سازمانی را دربر خواهد گرفت.

به عبارت دیگر تصمیم مزبور «خود شمول» است. اما چنانچه جایگزینی با نوعی ماشین که قادر به تولید با هزینه کمتر و کیفیت بالاتر باشد، مدنظر قرار گیرد، جایگزین این ماشین بر عملکرد واحد بازاریابی تأثیر خواهد گذارد و یا نیاز به کارگرانی با مهارت بیشتر خواهد داشت و در نتیجه بر عملکرد واحدهایی چون کارگزینی و آموزش نیز تأثیر خواهد گذاشت. در این صورت این تصمیم به بیش از یک واحد سازمانی مربوط است و تطبیق شرایط جایگزینی این ماشین با شرایط دیگر قسمتهای سازمان نیز باید مدنظر قرار گیرد. به دیگر

سخن در تصمیم‌گیری برای جایگزینی این ماشین، سایر واحدهای سازمانی نیز باید بنحوی مهم باشند. سومین عامل در اتخاذ تصمیم موقعیت زمانی تصمیم‌گیری و زمان اجرای تصمیم نسبت به تصمیمات قبلی و بعدی است. مسلماً عملکرد و اجرای برنامه‌های هر سازمان از یک تقدم و تأخر زمانی برخوردار است. به طوری که اتخاذ بعضی تصمیمات نیازی به حصول اطمینان از اتخاذ تصمیمات پیشین ندارد؛ ولی جهت ایجاد شرایط لازم برای اخذ بسیاری دیگر از تصمیمات، ضروری است که یک سلسله از تصمیمات در گذشته اتخاذ شده باشند. بنابراین سومین عامل در اتخاذ تصمیم به شرایط قبل و بعد از خود وابسته است. جدول شماره یک ویژگیها و نوع تأثیر تصمیم بر روی عوامل و عناصر آن را نشان می‌دهد:

نوع تصمیم	بدنه تصمیم	اختیارات	عوامل غیرقابل کنترل	نتایج
تصمیمات مستقل و عملیاتی ساختارمند	برای حالتی که یک نفر تصمیم‌گیرنده است مناسب است. استقلال داخلی وجود دارد زیرا دامنه تصمیم محدود است. تصمیمات بخوبی قابل فهم و بر سایر تصمیمات بی‌تأثیرند.	ظاهری معقول دارد.	عوامل غیرقابل کنترل به مقدار کمی وجود دارد زیرا ماهیت تصمیم نه تنها محدود است بلکه بخوبی مستند شده است (شرایط عدم اطمینان).	عوامل و موارد چندی برای هر یک از نتایج وجود دارد اما تاحدودی نتایج قابل پیش‌بینی است.
تصمیمات وابسته و استراتژیک بدون ساختار	به تعداد زیادی تصمیم‌گیرنده نیاز دارد؛ زیرا نتیجه تصمیم برای کل سازمان مهم است.	راه‌حلهای ممکن شاید بلافاصله آشکار نشوند ولی درعین حال اتخاذ آنها به صورتی واحد مشکل است و یا اینکه نتایج مورد توافق آنها همگانی نیست.	تعداد زیادی عوامل غیرقابل کنترل وجود دارند که غالباً ناشناخته می‌مانند و یا مشکل می‌توان آنها را پیش‌بینی کرد.	حالات چندگانه برای هر یک از شرایط وجود دارد به طوری که بسیار مشکل می‌توان آنها را پیش‌بینی کرد.

«جدول شماره یک: ویژگیها و تأثیر نوع تصمیم بر روی عوامل و عناصر آن»

هریک از سه عاملی که تاکنون بدانها اشاره شد در یک دور قرار دارند به طوری که یکی از آنها می‌تواند به دیگری منجر شود و تصمیمات نیز در این دور قرار می‌گیرند. تصمیمات استراتژیک به سمت تصمیمات بدون ساختار و وابسته تمایل دارند در صورتی که تصمیمات عملیاتی متمایل به تصمیمات ساختارمند و مستقل می‌باشند. نمونه‌ای از این سنخیت در جدول شماره یک نشان داده شده است. البته این بدین معنی نیست که کلیه تصمیمات عملیاتی ساختارمند و مستقل و کلیه تصمیمات استراتژیک بدون ساختار و وابسته می‌باشند.

۴- تصمیمات اصلی و فرعی:

تعدادی از تصمیمات از درون سازمان نشأت می‌گیرد. یعنی داده‌های مورد نیاز تصمیم‌گیری از درون سازمان کسب می‌شود و ستاده‌های آن نیز به داخل سازمان باز می‌گردد. این گونه تصمیمات غالباً تأثیر چندانی بر روندکار و فعالیتهای روزمره سازمان ندارند، زیرا این تصمیمات خود را با کلیه تغییرات هماهنگ می‌کنند و تمایل زیادی به نوآوری در شرایط موجود ندارند. بدین جهت این گونه تصمیمات «تصمیمات اصلی یا درونی» نامیده می‌شوند.

باتوجه به اینکه چنین تصمیماتی در کلیه رده‌های سازمانی قابل اتخاذ هستند، چنین استنباط می‌شود که از نظر ماهیتی بیشتر از نوع تصمیمات عملیاتی باشند تا استراتژیک، و معمولاً تا پایین‌ترین سطوح سازمانی قابل اجرا هستند.

تعدادی دیگر از تصمیمات در مرز میانی محیط درون و برون سازمان جای می‌گیرند. این‌گونه تصمیمات را «تصمیمات فرعی یا مرزی» می‌نامند. مدیرانی که با تصمیمات مرزی مواجه می‌باشند، موظف به حفظ و متعادل نمودن ارتباط بین سازمان و محیط درونی یا محیط برونی سازمان هستند. مثلاً مدیران کارگزینی یک سازمان هنگام استخدام کارکنان با یک «تصمیم درونی» مواجهند در حالی که وقتی تأمین نیازهای مدیریتی و سطوح سرپرستی به آنان واگذار می‌شود، موظف به اخذ تصمیمات مرزی می‌شوند.

یکی از ویژگیهای تصمیمات مرزی این است که دائماً با نوعی عدم اطمینان درخصوص اطلاعات کسب شده و تعیین زمان مناسب اجرای تصمیم، مواجهند. این در حالی است که اطلاعات کسب شده از محیط بیرونی سازمان منفک و منقطع است درحالی که اطلاعات کسب شده از محیط درونی از یک حالت استمرار برخوردار است.

ارتباط بین وظایف سازمانی و تصمیمات اصلی و فرعی

احتمالاً کلیه وظایف سازمانی با تصمیمات اصلی یا فرعی مرتبطند؛ لکن بعضی وظایف تأکید خاصی بر تصمیمات فرعی یا مرزی دارند مثل وظیفه و نقش واحد بازاریابی که به لحاظ ارتباط آن با بازار تولید کالا و خدمات، تصمیماتش تمایل بیشتری به مرزی شدن دارد.

نقش زمان در اتخاذ این‌گونه تصمیمات بسیار حیاتی است زیرا اگر تصمیم درست و مناسبی در زمان لازم اتخاذ نشود، به طور کلی تمامی تلاشهای انجام شده با شکست مواجه خواهند شد. شرایط موجود چنین مؤسساتی به صورتی است که امکانات قبلی و شرایط لازم برای تصمیم‌گیری به شکل مورد نظر هیچگاه تکرار نشده و قابل بازگشت نیست. بالعکس تعدادی از واحدها مثل واحد برنامه‌ریزی و کنترل که مسئولیت آنها از قبل و به طور روزانه تعیین شده و دارای وظایف تکراری هستند، عموماً با تصمیمات درونی و عملیاتی سروکار دارند؛ لذا اختیارات استراتژیک تا حدودی کاهش می‌یابد و از طرفی زمان لازم برای تصمیم‌گیری در ساختار عملکردی این واحدها حالت سلسله مراتبی دارد. به طوری که عملیات این واحدها به شکلی است که تا زمان لازم برای یک فرایند تولیدی به طور کامل به پایان نرسد، فرایند دیگری نمی‌تواند شروع شود. این حالت باعث می‌شود که واحدهایی که تأکید بر تصمیمات اصلی یا درونی دارند، دارای یک برنامه زمانی از پیش تدوین شده باشند.

از طرفی وظایف اداری و مالی و تصمیمات مربوط به آن دارای هر دو جنبه درونی و مرزی هستند، مثلاً در امور اداری و کارگزینی تصمیمات مربوط به بهبود وضع کارکنان و طراحی سیستم پرداخت حقوق و دستمزد از جمله تصمیمات درونی محسوب می‌شوند و برای اجرای مناسب و عاری از نقص آنها عمدتاً دستورالعملها و جداول زمانی از پیش تدوین شده‌ای وجود دارد. در حالی که چگونگی استخدام و تأمین نیروی انسانی کارآمد و باکیفیت بالا جزو تصمیم‌گیری فرعی یا مرزی محسوب می‌شود. به طوری که اگر در شرایط رقابتی موجود، کارگزینی سازمان در زمان مناسب و مقتضی اقدام به جذب نیروهای کارآمد ننماید، احتمالاً کلیه تلاشهای انجام شده به هدر خواهد رفت. همچنین در امور مالی تصمیمات مربوط به بودجه‌بندی و حسابداری داخلی جزو تصمیمات اصلی یا درونی است درحالی که تصمیم‌گیری درخصوص چگونگی تأمین منابع مالی جزو تصمیمات فرعی یا مرزی است.

«محیط تصمیم‌گیری»

هدف از بیان تفاوت‌های موجود بین تصمیمات مرزی و درونی این است که تاجه حد مدیریت باید نگران زمان تصمیم‌گیری و شناخت محیط اطراف خود باشد. معمولاً نظریه پردازان کلاسیک اکثر تلاش خود را معطوف به سازمانهایی می‌کنند که نه تنها فعالیت آنها موفقیت آمیز است؛ بلکه رویه‌های کاری با توجه به زمان پیش‌بینی شده، کارآیی داخلی را برای رسیدن به اهداف سازمانی به حداکثر خواهد رساند.

نظریه‌های مدرن غالباً به سازمان به عنوان یک سیستم باز می‌نگرند. بدین معنی که در این سیستم، سازمان در زمان معینی منابع را از محیط دریافت می‌کند و تولیدات یا خدمات خود را به شکل وسیعتری در زمان دیگری به محیط باز می‌گرداند. چنین سازمانی از نظر زمانی با محیط هماهنگی کامل دارد و در زمان مقتضی در مقابل تغییرات محیط واکنش مطلوب نشان می‌دهد و همواره به دنبال کسب حداکثر زمان و فرصت برای تلاش در محیط است. بحرانهای تاریخی در مقاطع زمانی مختلف به مدیران آموخته است که هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون نشان دادن واکنش محیطی در زمان مقتضی، به حیات خود ادامه دهد.

برخی از تغییراتی که سازمانهای بزرگ تجاری در سالهای اخیر با آنها مواجه شده و نقش زمان در تصمیم‌گیری در این تغییرات به حدی بوده است که به وجود یا عدم حیات سازمان انجامیده، عبارتند از:

۱- کمبود کنترل بر «منابع انرژی» و استفاده از آن به عنوان سلاح اقتصادی - سیاسی. نظیر تحریم فروش نفت به کشور آمریکا در دهه ۱۹۷۰ توسط کشورهای اسلامی.

۲- افزایش نرخ رشد تکنولوژی. نظیر رشد تولید «ریزپردازها»^{۱۰} که در سالهای اخیر باعث سرعت بخشیدن به تغییرات کاربرهای نرم‌افزاری شده است.

۳- تأکید بسیار زیاد بر مسئولیتهای اجتماعی سازمانهای بازرگانی تولیدی. نظیر رعایت مقررات ایمنی و شاخصهای آلودگی هوا در ساختن خودروها.

۴- نفوذ سیاسی بر روابط تجاری بین‌الملل. نظیر پذیرش اعضای جدید در جامعه اقتصادی اروپا یا تحریمهای تجاری شرق و غرب.

۵- نقش در حال تغییر دولت در موضوعات و فعالیتهای سازمانهای تجاری.

«تعریف محیط و انواع محیط موجود برای تصمیم‌گیری»:

یکی از طرق تعریف کردن محیط یک سازمان نگرستن به آن به عنوان مجموعه‌ای از شرایط و فرصتهای سازمان در حال فعالیت می‌باشد.

بنابراین هر چیزی که خارج از مرزهای سازمانی قرار گیرد در واقع قسمتی از این محیط محسوب می‌شود. تجربه نشان داده که هیچ سازمانی نمی‌تواند در یک زمان و با یک شیوه خاص از تمامی شرایط و فرصتهای محیطی خود استفاده نماید. لذا برای فهم بهتر ماهیت سازمان و تمایز روابط محیطی باید بین محیط اختصاصی و محیط عمومی تفاوت قائل شد.

«محیط اختصاصی»

محیط اختصاصی محیطی است که سازمان به صورت خرد یا کلان در مقاطع مختلف زمانی به طور مستمر و یا پراکنده با آن مواجه است. این محیط نمای سازمان را از حالات کلی و فراگیر جدا می‌سازد. برای مثال سازمانها و یا فروشگاههای بزرگ که فعالیتهای عمدتاً خرید و فروش کالا است (مثل فروشگاههای بزرگ مواد غذایی) در یک مقطع زمانی خاص (یک هفته، یک ماه یا یک سال) با محیط اختصاصی خود که همان مشتریان، عرضه کنندگان، حمل کنندگان کالا و شرکتهای بیمه هستند، به طور مستمر ولی با وقفه در تماس هستند و ارتباط غیرمستقیمی نیز در زمانهای مختلف با سازمانهایی چون نیروی انتظامی، دولت، اداره بهداشت و درمان، سازمان استاندارد و ... برقرار می‌سازند.

چنین محیطی که طیف گسترده‌ای از فعالیتهای اجتماعی - اقتصادی را تحت پوشش خود قرار می‌دهد و در تمامی سازمانهای مشابه به طور یکسان مشاهده می‌گردد، محیط معین یا اختصاصی نامیده می‌شود. در واقع مدیران باید بیشترین اطلاع و آگاهی را از این محیط داشته باشند زیرا مطمئناً می‌دانند که این گونه محیطها زمان در دسترس جهت تصمیم‌گیری را محدود می‌سازد. به عبارت دیگر مدیران باید همواره از این واقعیت مطلع باشند که امروزه سازمانها با تغییراتی مواجهند که نه تنها رویارویی با آنها کار ساده‌ای نیست؛ بلکه به طور پی در پی و در مدت زمان کوتاهی قابل تغییرند. این دگرگونیها باعث بالا رفتن سطح استاندارد زندگی، گسترده‌تری استفاده از تولیدات صنعتی و تغییر در الگوهای کاری و رفتاری شده است. در چنین حالتی یک سازمان بزرگ موفقیت خود را مرهون این گونه تغییرات و دگرگونیها می‌داند، مشروط بر اینکه در زمان مناسب و مقتضی در رابطه با آنها تصمیم‌گیری نماید.

«محیط عمومی»^{۱۱}

کلیه سازمانها همان‌گونه که با نوعی فعالیت خاص و محیط اختصاصی تصمیم‌گیری روبرو هستند با محیط دیگری نیز مواجهند که علاوه بر اینکه دارای حدود و ثغور مشخصی است با بسیاری از سازمانهای دیگر نیز در ارتباط نزدیک است. چنین محیطی محیط عمومی تصمیم‌گیری نامیده می‌شود و عموماً دربرگیرنده محیطهای فنی، قانونی، سیاسی، اقتصادی، دموکراتیک، زیستی و فرهنگی می‌باشد. بررسی و شناخت اکثر محیطهای عمومی نیاز به آگاهی از اوضاع و شرایط موجود در آنها طی دوره‌های زمانی مختلف دارد. به عبارت دیگر به دلیل وجود تسلسل در ایجاد تغییرات محیط عمومی، اتخاذ هر تصمیمی نیازمند آگاهی از نوع و شرایط حاکم بر تصمیمات زمان گذشته می‌باشد. زیرا در محیطهای عمومی، آینده همواره معلول گذشته است و تغییرات آینده باید همسو با تغییرات گذشته باشد. اکثر سازمانهایی که موظف به اخذ تصمیمات در سطح ملی هستند، معمولاً با چنین محیطهایی در تماس نزدیک می‌باشند. بنابراین به دلیل بطن بودن روند تصمیم‌گیری در بخش عمومی و وجود متغیرهای نامطمئن و خطرپذیر کمتر می‌توان ادعا کرد که تصمیمات اخذ شده در محیط عمومی کارآمد، جدید و قابل اطمینان باشند. بلکه غالباً تصمیمات گذشته با اندک تغییراتی برای ایجاد تحول در امور حال و آینده محیطهای عمومی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

«پیچیدگی، تغییر و عدم اطمینان در محیط تصمیم‌گیری»

در اینجا باید دو نکته را مد نظر قرار داد:

الف - آیا محیط تصمیم‌گیری ساده است یا پیچیده؟

ب - آیا محیط تصمیم‌گیری ایستاست^{۱۲} یا پویا^{۱۳}؟

سادگی یا پیچیدگی محیط تصمیم‌گیری به عناصر تصمیم بستگی دارد. به طوری که تصمیمات ساده عناصر محدودی دارند، ماهیتشان مشابه است و زمان مورد نیاز برای اتخاذ تصمیم درخصوص آنان قابل پیش‌بینی و درک و فهم است و این درحالی است که یک محیط پیچیده تصمیم‌گیری دارای تعداد زیادی از عناصر می‌باشد که همگی باهم متفاوتند و ارتباط آنها به سادگی قابل درک نیست. اخذ بسیاری از تصمیمات در چنین محیطی در فواصل و مقاطع زمانی چندگانه صورت می‌پذیرد تا نتایج هر مرحله از تصمیم در مراحل بعدی مورد بازبینی و در صورت لزوم مورد اصلاح قرار گیرد.

اما در مورد عامل دوم یعنی ایستا یا پویا بودن محیط، باید خاطر نشان ساخت که محیط ایستا عبارت است از محیطی که در طول زمان غیرقابل تغییر است و روند تصمیم‌گیری در آن غالباً ثابت است. درحالی که محیط پویا تغییر و تحولات زیادی را در طول زمان دربر دارد. بدیهی است شناخت این ویژگیها در محیط تصمیم‌گیری می‌تواند به درک مفهوم عدم اطمینان کمک نماید. برای مثال دو نفر تولیدکننده عمده کفش را در نظر بگیرید که در سطح وسیعی بازار محصولات را در اختیار دارند. اولین تولیدکننده، سازنده کفشهای نظامی و دومین تولیدکننده، سازنده کفشهای شیک و موردپسند روز است. تولیدکننده اول دو یا سه مشتری خیلی بزرگ دارد که بندرت مجبور است در تعداد یا کیفیت محصولاتش تغییر ایجاد کند و در نتیجه نیازهای مشتریان در طول دوره‌های مختلف زمانی عمدتاً قابل پیش‌بینی و درعین حال ثابت است. درحالی که تولیدکننده دوم برای آنکه بتواند تعداد زیادی مشتری جلب نماید باید مطلع باشد که متقاضیان کفشهای شیک و مد روز، دارای نیازها و خواسته‌های بسیار گوناگون و متنوعی می‌باشند. به عبارت دیگر سلیقه و تنوع نیاز افرادی که او به عنوان مشتری با آنها سروکار دارد به روز و زمان تغییر می‌کند. بنابراین باید سبک تولید و الگو و کیفیت تولیدات او تغییر مستمر و فزاینده‌ای داشته باشد تا بتواند از عهده پاسخگویی به نیازهای مشتریان در فرصتها و مواقع مقتضی برآید. بسادگی مشاهده می‌شود که چگونه تولیدکننده اول در محیطی ساده و ایستا مشغول فعالیت است درحالی که تولیدکننده دوم در محیطی پیچیده و پویا فعالیت می‌کند.

«دونکن» معتقد است که به طور کلی انتقال از محیطهای ساده به پیچیده و محیطهای ایستا به پویا معمولاً تصمیم‌گیرنده را از شرایط اطمینان به سوی شرایط عدم اطمینان سوق می‌دهد. لذا قبل از اتخاذ هرگونه تصمیمی درخصوص انتقال از یک محیط به محیط دیگر به این نکته مهم باید توجه داشت که بررسی جوانب مختلف محیطی برای بقای سازمان بسیار مهم و حیاتی است به طوری که مدیران مجبورند برای درک و فهم بیشتر ابعاد عدم اطمینان در محیط، تعمق و تأمل لازم را مبذول دارند تا در طول مراحل ایجاد تحول، روند عادی و ادامه حیات سازمان دچار اشکال و عوارض غیرقابل پیش‌بینی نگردد.^{۱۴} جدول شماره ۲ ارتباط عدم اطمینان در محیط و زمان تصمیم‌گیری را نشان می‌دهد.

12. Static Environment

13. Dynamic Environment

14. Duncon. R.B. "Characteristics of Organizational Environment and Percived Environment of Uncertainty" Administrative Science, Quarterly, Nov.17, No 3, 1982.

محیط پویا	محیط ایستا	محیط ساده
عوامل تصمیم‌گیری در طول زمان دائماً در حال تغییرند.	عوامل تصمیم‌گیری در طول زمان معمولاً ثابت هستند.	تعداد عوامل و عناصر مرتبط کم است و همه عوامل شبیه یکدیگرند. زمان تصمیم‌گیری قابل پیش‌بینی است.
محیط پیچیده	عدم اطمینان کمی وجود دارد	عدم اطمینان تاحدودی بالاست
تعداد عناصر مرتبط به هم بسیار زیاد و متفاوتند. زمان تصمیم‌گیری غیر قابل پیش‌بینی است.	عدم اطمینان تا حدودی وجود دارد.	عدم اطمینان به مقدار زیادی به چشم می‌خورد.

«جدول شماره ۲: ابعاد عدم اطمینان به عنوان عاملی از محیط در زمان تصمیم‌گیری»

«وسعت و میزان اطلاعات قابل دسترسی»

اطلاعات، پایه و اساس تصمیم‌گیری است به طوری که یکی از دانشمندان بنام «اشتااینر» می‌گوید: «برای اخذ تصمیم خوب ۹۰ درصد اطلاعات و ۱۰ درصد بینش خوب لازم است».^{۱۵}

جریان اطلاعات همانند جریان خون برای حیات سازمان ضروری است. اطلاعات مورد نیاز تصمیم‌گیری متناسب با سطوح مستقیم متفاوت است. هنگامی که اطلاعات به میزان کافی وجود دارد، تصمیم‌گیری در شرایط اطمینان و براحتی صورت می‌پذیرد. یکی از عمده‌ترین دلایل وجود آمدن شرایط عدم اطمینان در محیط تصمیم‌گیری کمبود و یا در دسترس نبودن اطلاعات کافی است. برخی از تصمیمات در شرایطی اتخاذ می‌شود که اطلاعات بوفور در دسترس است. مراحل تصمیم‌گیری عمدتاً قابل تشریح است، سوابقی از عوامل غیر قابل کنترل در اختیار مدیر است و تصمیم‌گیرنده قادر است احتمال رخدادها را با ضرایب اطمینان معقولانه‌ای پیش‌بینی کند و شرایط را مستند و با ملاکهای موجود قابل مقایسه سازد. در این صورت تصمیم‌گیری در شرایط اطمینان صورت می‌پذیرد. بالعکس، گاهی اوقات مدیران مجبورند در شرایطی تصمیم‌گیری نمایند که در مراحل و روند تصمیم‌گیری، آزادی انتخاب و درخصوص نتایج حاصل از آن، اطلاعات اندکی وجود دارد که در این صورت تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان نامیده می‌شود. بنابراین وسعت و میزان اطلاعات در دسترس با توجه به نقش محوری آن در بسیاری از جوانب می‌تواند به عنوان یک عامل مهم در مفهوم تصمیم‌گیری در نظر گرفته شود.

از طرفی وسعت و میزان اطلاعات ممکن است به زمانی که برای جمع‌آوری آن در دسترس قرار دارد بستگی داشته باشد. هنگامی که زمان کافی، هزینه مورد نیاز و تلاش و همت افراد یکجا جمع شوند می‌توان از داده‌های خام و متعدد، اطلاعات با ارزش و مفیدی برای تصمیم‌گیری در شرایط و اوضاع مختلف فراهم آورد.

توانمندی مدیریت در امر تصمیم‌گیری، زمانی مشخص می‌شود که اولاً داده‌های موجود ارزش جمع‌آوری نداشته و ثانیاً زمان لازم برای بدست آوردن اطلاعات مورد نیاز بسیار محدود و کم باشد.

15. Schnider. A.T. "The Coming Entrepreneurial Revolution; A Survey". The Economist, December 25, 1986, P. 45.

«زمان در دسترس برای تصمیم‌گیری»

باتوجه به بررسی تحلیلی که در رابطه با زمان در دسترس و نقش آن در تصمیم‌گیری در مبحث قبل انجام شد، متوجه شدیم که تعیین زمان در دسترس برای جمع‌آوری اطلاعات عمدتاً بستگی به مفاهیم و روند تصمیم‌گیری دارد. بنابراین زمان در دسترس تصمیم‌گیری عبارت است از «فاصله زمانی معینی که بین لحظه احساس نیاز به اخذ تصمیم تا زمانی که تصمیم عملاً اتخاذ می‌شود وجود دارد».

بعضی مواقع تصمیم‌گیرنده برای اخذ تصمیم نهایی دارای یک ضرب‌العجل یا فرجه زمانی مشخص و تعریف شده‌ای است یعنی می‌داند که حداکثر تا چه زمانی فرصت دارد آخرین تصمیم خود را اتخاذ و نتایج آن را اعلام نماید.

به عنوان مثال برای بررسی و تأیید پیشنهادهای رسیده برای اجرای یک طرح در قالب پیمانکاری، زمان و فرصت مشخصی وجود دارد و چنانچه مدیریت نتواند در زمان تعیین شده تصمیم مقتضی اتخاذ کند فرصت انتخاب مناسب از دست می‌رود و در این حالت است که در امر تصمیم‌گیری کوتاهی یا سستی روی می‌دهد.

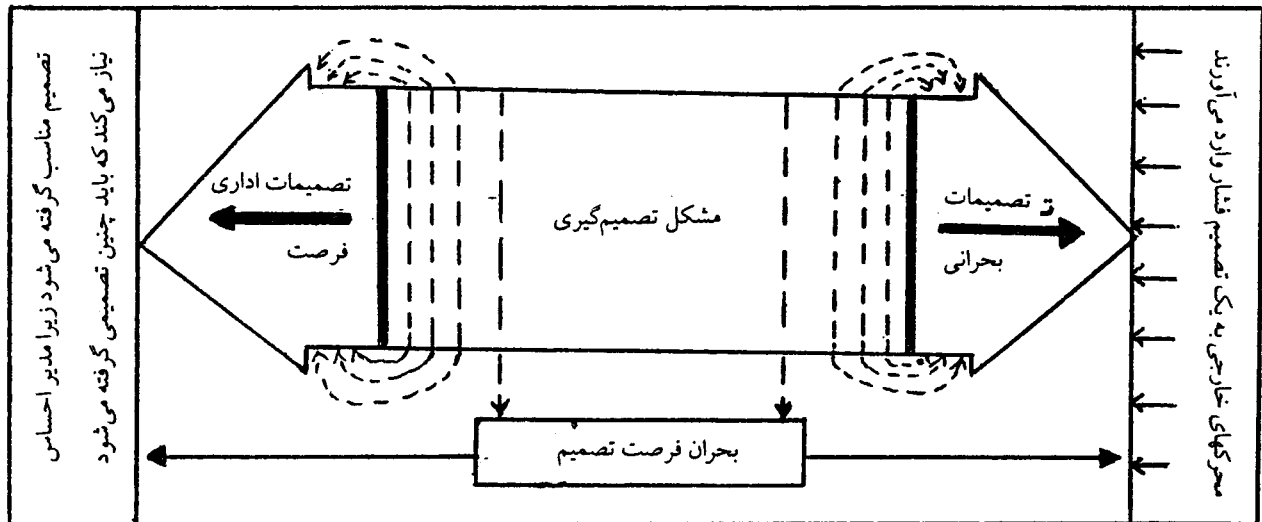
گاهی اوقات زمان مناسب برای تصمیم‌گیری به طور صریح تعریف نمی‌شود و لذا تعیین آن به آسانی امکان‌پذیر نمی‌باشد. برای مثال مدیر یک فروشگاه زنجیره‌ای نسبتاً بزرگ که فعالیتش عمدتاً خرده‌فروشی در سطح وسیعی است به منظور دستیابی به بازار فروش جدید ممکن است، مجبور باشد راههای مختلف و روشهای متعددی را در نظر بگیرد.

بدیهی است در مطالعه این طرق چنانچه زمان سرعت سپری شود و تصمیم مقتضی اتخاذ نگردد تعدادی از راههای ممکن توسط رقبا یا سایر دستگاههای مشابه کنترل و نهایتاً مسدود می‌شود و در واقع زمان در دسترس اصطلاحاً «از دست رفته»^{۱۶} محسوب می‌شود.

باید توجه داشت که تعیین مدت زمان در دسترس نیز خود نوعی تصمیم‌گیری است. به عنوان مثال مدیر بازرگانی و تدارکات یک سازمان که برای تهیه مواد خام به طور مستمر با بازار کالا و مواد مورد نیاز در ارتباط است، باید متوجه باشد که زمانی که قیمت مواد خام از حد معمول پایین تر است، خرید بیشتری نماید تا با توجه به محاسبه هزینه نگهداری و برقراری تعادل مناسب بین هزینه خرید و انبارداری بتواند در طول مدت مشخصی از فعالیت، صرفه جوییهای لازم را انجام دهد. در اینجا بهتر است به حالت سومی نیز اشاره شود. بعضی از تصمیمات زمان مورد نیاز را برای عناصر و عوامل خود تنظیم می‌کنند. برای مثال مدیر کارگزینی که علاقه دارد با یک سیستم و نحوه پرداخت جدید آشنا شود و آموزشهای لازم را در این باره فراگیرد، مجبور است هم در باره نحوه آشنایی با این سیستم و هم درباره زمانی که این آموزش پایان می‌پذیرد، تصمیم‌گیری کند و یا مدیر تولید یک شرکت که می‌خواهد ظرفیت تولیدی واحد خود را افزایش دهد باید درباره اینکه چه کسی این کار را انجام دهد و زمان مطلوب آن چه وقت باشد، تصمیم‌گیری نماید. بنابراین در اکثر تصمیم‌گیریه‌ها زمان در دسترس و ماهیت تصمیم‌گیری در ارتباط مستقیم بایکدیگرند. از طرفی دیگر هنگامی که زمان در دسترس برای تصمیم‌گیری محدود است، دائماً بر مدیر فشار وارد می‌آید که مقطع زمانی مشخصی را برای اخذ تصمیم اتخاذ کند. بدیهی است در این گونه شرایط چنین تصمیمی عموماً با خواسته‌ها و انتظارات مدیر همسویی نداشته و شاید مطابق میل وی و یا اهداف از پیش تعیین شده نباشد. ولی تصمیماتی که بدون اهرم فشار زمانی و محدودیتهای مربوط به آن اتخاذ می‌شوند، بیشتر با انتظارات و تمایلات تصمیم‌گیرنده منطبق می‌باشند. در این حالت ظاهراً از نظر زمان در دسترس فشاری وجود ندارد و تصمیم‌گیرنده باید به طور مناسب و مقتضی انتظارات مربوط

را با اخذ تصمیمات مناسب برآورده سازد. وجود «اهرم فشار زمانی» بر روی تصمیم‌گیرنده و «تصمیم‌گیری مناسب» بدون وجود هرگونه محدودیت «بحران فرصت تصمیم» نامیده می‌شود.^{۱۷} شکل شماره ۲ این پدیده را از حد فاصل محدودیت‌های فوق یعنی وجود محرک‌های خارجی و عدم وجود محرک‌های خارجی نشان می‌دهد.

شکل شماره ۲



همان‌گونه که در شکل مشاهده می‌شود این دو نوع تصمیم می‌تواند در هر لحظه از زمان بنا به شرایط موجود به یکدیگر تبدیل شوند. به عنوان مثال به دلیل تصور مدیر فرآیند تصمیم‌گیری می‌تواند از یک حالت تصمیمات دارای فرصت به یک حالت تصمیمات بحرانی مبدل شود. البته یک تصور بعدها می‌تواند باعث بوجود آمدن یک مشکل یا یک بحران بزرگ شود. در عین حال مدیر باید قادر باشد با جستجو و کاوش بموقع موقتاً بحران را به یک فرصت برای نوآوری و تصمیم مقتضی مبدل سازد.

به طور کلی مدیر باید به این نکته توجه داشته باشد که مشکل تصمیم‌گیری در ابتدا خط حائل در هیچیک از دو طیف نشان نمی‌دهد و همان‌طور که در شکل نشان داده شده خطوط حائل در هر دو طرف از همگنی خاصی برخوردارند. لکن هر اندازه که اتخاذ تصمیم به تأخیر می‌افتد در عین حال که مشکل تصمیم‌گیری تلویحاً به یکی از دو طرف گرایش پیدا می‌کند از قوت بیشتری هم برخوردار می‌شود. به طوری که در حد فاصل خطوط حائل d_1 ، d_2 موضوع تصمیم عملاً واقعیت خود را نشان می‌دهد و چنانچه از نوع اول یعنی بدون وجود اهرم فشار و یا از نوع دوم یعنی با وجود اهرم فشار باشد، تصمیم‌گیرنده از موانع موجود واقف می‌شود. حساسیت مشکل تصمیم‌گیری و اینکه بتوان از ایجاد حدفاصل بحران تصمیم به طور طولانی و مستمر جلوگیری نمود، به اتخاذ تصمیم در زمان مناسب توسط تصمیم‌گیرنده بستگی دارد و اجازه تبدیل وضع موجود به شرایط جدید داده نخواهد شد مگر آنکه مدیر با آگاهی از تمامی جوانب و شناخت کلیه عوامل در صدد ایجاد فرصت برای تبدیل بحران به مشکل و نهایتاً فرصتی برای نوآوری و اتخاذ تصمیم مناسب باشد.

17. Mintzberg H., "The science of Strategy - Making, "Industrial Management Review, 1987:71 - 81.

سرچشمه‌های لاتین

- 1) Anthony G.C. "Organizational Choices and General Management Influence Networks in Divisionalized Companies, "Akron Beacon Journal, September, 1989, F-10, F-13.
- 2) Drucker P.F. "How the Effective Executive does it, "Fortune, February 1987, pp.142-45.
- 3) Duncon, R.B. "Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environment of Uncertainty, "Administrative Science, Quarterly, Nov. 17, No.3. 1982.
- 4) Mintzberg H. "The Science of Strategy Making, "Industrial Management Review, 1987, 8:71-81.
- 5) Simon, H.A. "The Science of Management Decision, "Harper and Row, 1985 pp. 224-29.
- 6) Schnider, A.T. "The coming enterprenevrial Revolution: A Survey, "The Economist, December 25, 1989, p.45-50.