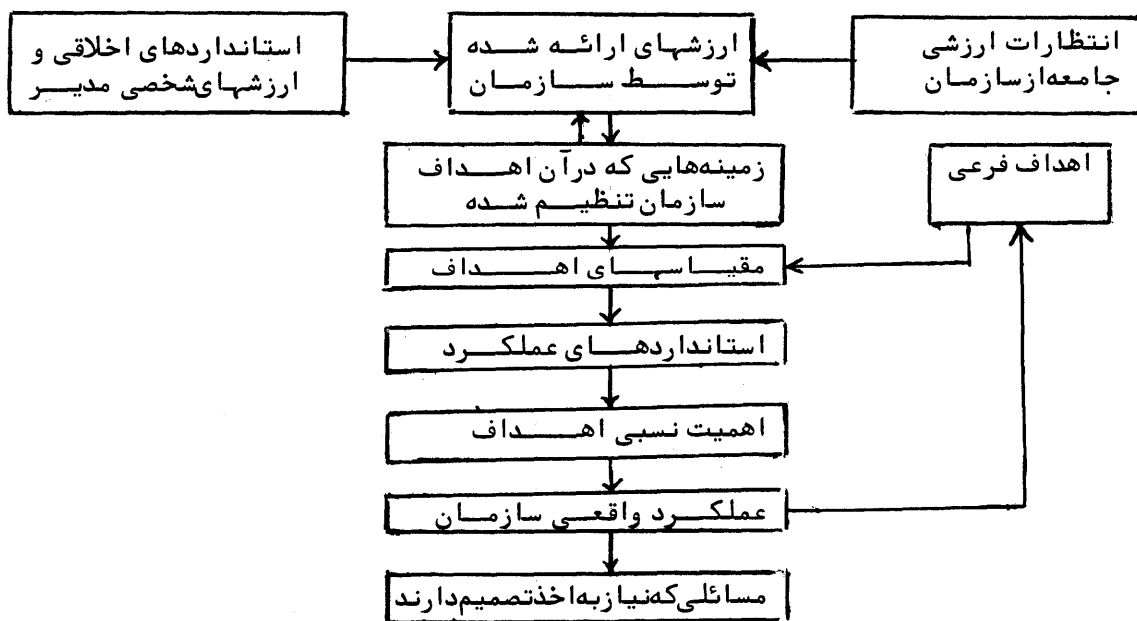


مسئله یابی و حل مسئله در مدیریت

دکتر علی رضائیان

باید حل شود؟ این فرایند شناسایی مساله و تعیین اهداف و اولویت بندی آنها را مساله یابی می نامند. در نمودار زیر مدلی برای مساله یابی در سازمانها ارائه شده است.

پیش از آنکه مساله را بتوان حل کرد، باید شناخت و تعریف صحیحی از آن داشته باشیم. بدین معنی که تعیین شود چه وضعیتی نمایانگر مساله است و کدام مساله



نمودار ۱: مساله یابی در سازمانها

فرآیند مساله یابی :

برای آگاهی از وجود مساله يك روش مستقیم و سه روش غیرمستقیم هست. در روش مستقیم مدیرخودش از وضعیتهای ایجاد شده به وجود مساله پی می برد :

۱- انحراف از تجربیات گذشته :

الگوی عملکرد قبلی سازمان برهم می خورد، برای مثال فروش امسال کمتر از سال قبل می شود، یا هزینه ها ناگهان افزایش می یابد، یا میزان جابه جایی کارکنان زیاد می شود. یا مدیران رده بالا استانداردها جدیدی برای عملکرد واحد تعیین می کنند.^۲

۲- انحراف از برنامه تعیین شده :

سطح سواد از میزان پیش بینی شده کمتر می گردد یا واحدهای بیشتر از بودجه اش خرج می کنند، یا انتظارات مدیر برآورده نمی شود.

۳- هنگامی که رقبا پیشی می گیرند :

سازمان رقیب ممکن است رویه جدید عملیاتی به کارگیرد و مدیر مجبور شود رویه های عملیاتی سازمان خود را به روز درآورد تا بتواند همچون گذشته با آن رقابت نماید. در این جا عملکرد سازمانی دیگر، توانست وضعیت حل مساله برای مدیر ایجاد کند.^۴

روش های غیرمستقیم مساله یابی :

نخستین روش غیرمستقیم برای آگاهی از وجود مساله از طریق کارکنان می باشد. آنان به دو دلیل مسائل آتی را به مدیر گوشزد می کنند.

۱- صلاحیت مدیر :

کارکنان هر واحد یا بخش در سازمان، هیچکس را صلاحیتدارتر از مدیر مستقیم خود برای اطلاع یافتن از وجود مساله یا نیاز آتی نمی شناسند. از این رو بر مبنای تجربه های گذشته خود مسائل یا نیازها را تشخیص داده و به مدیر یادآوری می نمایند.

۲- انجام وظیفه :

کارکنان برای اینکه خود را از هرگونه سرزنش آتی مصون بدارند بنا به تشخیص خود مسائل و نیازهای آتی را به عنوان يك وظیفه به مدیر گزارش می کنند.

روش دوم برای آگاهی از وجود مساله، از طریق مدیران عالی است. از هر مدیر کارآمد انتظار می رود بر فعالیتهای حوزه مدیریت خود بیشترین اشراف را داشته باشد. آگاهی از آنچه که در خارج از حوزه مدیریت توی می گذرد کمتر انتظار می رود. از این رو مدیران عالی آگاهیهای لازم را در مورد مسائل یا نیازهای آتی به دیگر مدیران سازمان می دهند.

سومین روش غیرمستقیم پی بردن به وجود مساله یا نیاز در آینده، از طریق مشتریان می باشد. برای مثال هنگامی که مشتریان از تاخیر در تحویل کالا شکایت دارند، نشانه وجود مساله است.

مساله یابی غیررسمی :

در يك بررسی ۸۰٪ مدیران گفتند قبل از آنکه مساله عمده ای بر روی ترانزنامه یا ... نشان داده شود، از وجود آن آگاه بوده اند یا حتی قبل از آنکه کارکنان یا مافوقها مساله ای را بدانها ارجاع کنند، از آن آگاهی داشته اند و ذکر شده بود که اطلاعات آنان قبلاً از طریق ارتباطات غیر رسمی و بینشی فراهم آمده بود. از این رو نتیجه گیری می شود که مساله یابی غیررسمی امری بینشی است و از کانالهای ارتباطی غیر رسمی به وجود آنها پی برده می شود.

فنون علمی مدیریت در مساله یابی :

بعضی از صاحب نظران معتقدند فنون علمی مدیریت، علاوه بر حل مساله، می تواند در تعیین محل مساله نیز کمک کند. به هر حال فراگیری این فنون برای همه مدیران میسر نمی باشد.

فرآیند حل مساله :

به يك دسته فعالیتهای گسترده ای که یافتن و به

اجرا در آوردن راه‌حلی برای اصلاح يك وضعیت نامطلوب رادر بردارد، فرایندجل مساله اطلاق می‌گردد.^۷ بعبارت دیگر حل مساله به مفهوم یافتن جواب (هایی) برای يك سوال است.^۸

انواع مساله و تصمیمات:

مدیران تحت شرایط مختلف، تصمیمات گوناگونی را اخذ می‌نمایند. برای مثال وقتی می‌خواهند ساختمان جدیدی را بنا کنند به بررسیهای گسترده‌ای از بدیلها و سایر ملاحظات نیاز دارند، ولی هنگام اخذ تصمیم درباره میزان حقوق يك کارمند به تحلیل کمتری نیاز مندند.

به همین ترتیب، میزان اطلاعاتی که به هنگام اخذ تصمیم در دسترس مدیر قرارداد، متفاوت است. در مواردی که تجربه و اطلاعات به میزان کافی هست، اخذ تصمیم با اطمینان صورت می‌پذیرد. ولی هنگامی که تجربه و اطلاعات در موردی ناچیز است، باید در اخذ تصمیم بسیار محتاط بود. از آنجایی که اطلاعات اساس تصمیم‌گیری است. جنبه‌ای از سازماندهی که فرایند جریان اطلاعات را شرح می‌دهد مورد توجه زیادی قرار گرفته است. يك دستورالعمل خوب برای اخذ تصمیم از ۹۰٪ اطلاعات و ۱۰٪ الهام و بینش تشکیل می‌شود.^۹ به نظر استینر، جریان اطلاعات همانند جریان خون برای حیات و سلامت هرواحدی لازماست.^{۱۱}

ماهیت حل مسائل مدیری:

مدیران موثر سعی نمی‌کنند هر مساله‌ای که از طرف زیردستان، مافوقها و همکاران نشان بدانها تحمیل می‌شود حل کنند بلکه وقت و انرژی خود را برای مسائلی نگه می‌دارند که واقعا "توان آنان را طلب می‌کند". در مسائل جزئی یا قضاوت سریع می‌کنند یا به زیردستان خود ارجاع می‌دهند.

حساسیت مدیر نسبت به مساله یا موقعیت:

همانطوریکه گوت و تاگیوری^{۱۲} متذکر شده‌اند نوع مسائل و موقعیتهایی را که مدیران برای کاربر روی آنها

انتخاب می‌کنند تحت تاثیر ارزشها و زمینه‌های قبلی آنان است. اگر ارزشهای کارکردی مادی عمدتاً بر مدیر حاکم باشد، معمولاً "مایل است درباره مسائل عملی نظیر بازاریابی، تولید یا سود تصمیم بگیرد. اگر گرایش تئوریک بیشتری داشته باشد ممکن است به بازدهی بلندمدت سازمان خود علاقه‌مند باشد. اگر دارای گرایش سیاسی باشد ممکن است بیشتر مایل به رقابت با سایر سازمانها یا پیشرفت شخصی خود باشد. زمینه تخصصی و مهارت مدیر همچنین بر حساسیت او نسبت به مسائل یا فرصتهایی که فراهم می‌شود اثر می‌گذارد.^{۱۳}

حساسیتهای خاص مدیر نسبت به انواع معین مسائل و فرصتها، گاهی می‌تواند يك مزیت باشد زیرا می‌تواند از احتمالاتی آگاه شود که سایرین نادیده می‌گیرند ولی اگر نسبت به سایر مسائل حساسیت نداشته باشد خود می‌تواند يك عیب محسوب شود.

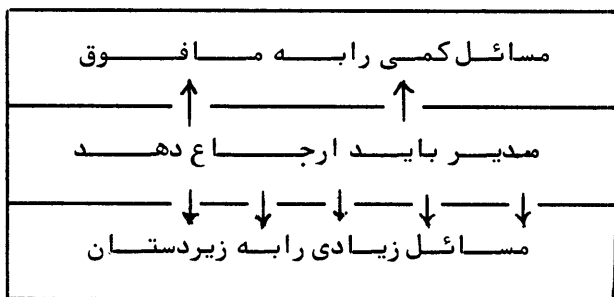
موقعیت شناسی:

همیشه مشخص نیست وضعیتی را که مدیر با آن روبرو می‌شود، نمایانگر يك مساله است یا يك موقعیت؟ برای مثال بسیار مشاهده شده است که فرصتهای از دست رفته، مسائلی را برای سازمانها ایجاد کرده است یا به عکس، گاه فرصتهایی، در حین کشف مساله به دست آمده است.

بنابراین عده‌ای بر این عقیده‌اند که: "در دل هر مساله، فرصتی هست". و مساله را چیزی می‌دانند که توان سازمان رادر رسیدن به اهداف به خطر می‌اندازد در حالی که فرصت، چیزی است که احتمال فراتر رفتن از اهداف را فراهم می‌کند. بررسیهای انجام شده، بحران، مساله و موقعیت را این گونه بیان می‌دارد.^{۱۴}
بحران: پیش آمدن حادثه‌ای ناگهانی از قبیل: آتش سوزی، یا ورشکستگی یکی از صاحبان عمده مواد اولیه، و مانند آن است که به رسیدگی و تصمیم‌گیری فوری نیاز دارد.

مساله: مسائل از طریق جریانی از داده‌های شفاهی مکرر و مبهم از انباشتگی حوادث چندگانه آشکار می‌شوند.

می‌کند کار کمی می‌تواند انجام دهد.



۲- آیا مساله خودبخود حل می‌شود؟ گفته می‌شود که ناپلئون، نامه‌های رسیده را مطالعه نمی‌کرد تا چند هفته روی میزش جمع شود، سرانجام وقتی نامه‌های جمع شده را می‌خواند، از فهمیدن اینکه بیشتر مسائل در این فاصله حل شده‌اند خشنود می‌شد. به همین ترتیب مدیر درمی‌یابد که با نادیده گرفتن، تعداد قابل توجهی از مسائل وقت گیر ممکن است حذف شود. بنابراین این اولویت بندی بر مبنای اهمیت مسائل باید انجام شود. معمولاً "مسائلی که از اولویت کمتری برخوردار خودبخود حل می‌شوند یا می‌توان آنها را به دیگران ارجاع داد. اگر یکی از این مسائل حاد شود، آنگاه به سطوح بالاتر فهرست مسائل، انتقال می‌یابد.

۳- آیا این تصمیمی است که من باید بگیرم؟ هنگام برخورد با مساله مهمی که نیاز به اخذ تصمیم دارد مدیر باید تعیین کند که آیا مسوولیت این تصمیم‌گیری به عهده اوست یا خیر؟

هرچه مرجع تصمیم‌گیری نزدیکتر به منشأ پیدایش مساله باشد، بهتر است.

قانون فوق دونتیجه را در بر دارد.

الف : هرچه ممکن است مسائل کمتری برده‌های بالاتر ارجاع شود.

ب : هرچه ممکن است مسائل بیشتری بر زیردستان ارجاع شود.

کسانی که نزدیکتر به مساله هستند معمولاً برای تصمیم‌گیری و چگونگی برخورد با آن، در وضعیت بهتری قرار دارند. هنگامی که مدیر مساله‌ای رابه

موقعیت : اغلب توسط يك فكر ياتك حادته غير بحرانی جلوه‌گر می‌شود و امکان فراتر رفتن از اهداف را فراهم می‌آورد.

مدیر بهنگام برخورد با مسائل و فرصتها، اطلاعات را جمع‌آوری و بررسی می‌کند تا مدل (مبنای) معینی بیابد. مدیر بعد از این مرحله، آمادگی دارد تا تصمیم بگیرد. البته مدخل، یابه بیان دیگر مبنای نقطه شروعی که هر مدیری برمی‌گزیند با آنچه که دیگری برگزیده است، یکسان نیست و بیشتر به ماهیت تصمیمی که باید گرفته شود، بستگی دارد.

تحقیقات زیادی به حل مساله اختصاص یافته است، در حالی که توجه ناچیزی به "مساله یابی" و "فرصت یابی" شده است. با این همه همان طوری که پیتیر دراکر، بیان می‌دارد "فرصتها، رموز کلیدی موفقیت مدیر سازماندهی هستند، و با بهره‌گیری از "فرصتها" است که نتایج سودمند حاصل می‌شود، حال آنکه حل مساله، فقط وضعیت زابه حال عادی برمی‌گرداند." به اعتقاد دراکر بهره‌گیری از فرصتها در متمرکز کردن منابع و تلاشها بر انجام کارهای درست می‌باشد.

چگونگی اخذ تصمیم برای حل مساله :

گفته شده که مسائلی از طریق مافوقها یا کارکنان به سراغ مدیر می‌آیند و مسائلی هم هست که مدیر به دنبال آنها می‌رود. ولی هیچ مدیری نمی‌تواند همه مسائلی را که روزانه در جریان کار پیش می‌آید حل کند. بنابراین آموختن چگونگی اولویت بندی و ارجاع مسائلی جزئی به زیردستان برای حل آنها مهم است. بنابراین هنگامی که مساله به مدیر ارجاع می‌شود باید به مسائل ذیل توجه داشته باشد.

۱- آیا مساله سهل و آسانی است؟ (بعضی از مسائل دشوار، و حل آنها پرهزینه است). تصمیم سریع در مورد حل مسائل جزئی قابل دفاع است زیرا حتی اگر معلوم شود تصمیم غلط بوده، اصلاح آن نسبتاً سریع و کم هزینه خواهد بود. از طرفی برای اجتناب از غرق شدن در مسائل جزئی، مدیر موثر و سودمند، فنون تصمیم‌گیری رسمی را برای حل مساله به کار می‌گیرد و از طرف دیگر مدیری که به همه مسائل یکسان توجه

يك کارشناس یا مدیر رده بالاتر تصمیم می‌گیرد.
۳- ممکن است مدیر از چیزی بهره برد که فلاسفه،
آن را " برهان ماقبل تجربه " می‌نامند. فرض آن آن
بر آن است که :

پاسخ صحیح هر مساله، منطقی‌ترین یا روشن‌ترین
راه حل آن است

این سه روش، گرچه در بعضی از موارد مفید است،
در موارد دیگری نیز ممکن است مدیر را به اخذ تصمیم
غلط هدایت کند.^{۱۸}

برای مثال شرکتی با مشکل مرغوب نبودن محصول
مواجه شده بود و بیشتر قطعات ساخته شده به خاطر
نقص برگشت داده می‌شد. تصمیم روشن مدیریت این بود
که کنترل کیفی شدیدتری اعمال شود، ولی این تصمیم
مساله را حل نکرد. تحقیقات بیشتر روشن ساخت که
علت آن، خرابی سیستم تهویه است که موجب خستگی
بیش از حد کارکنان و عواقب ناشی از آن می‌شود. در این
قضیه، واضحترین جواب مساله، صحیح‌ترین جواب
نبوده است.

فرایند منطقی حل مساله:

هیچ روشی در تصمیم‌گیری نمی‌تواند تضمین کند که
مدیر همیشه باتکیه بر آن، می‌تواند تصمیم درستی
بگیرد. به هر حال مدیرانی که روش منظم، مدبرانه و
منطقی‌تری نسبت به سایرین به کار می‌برند، احتمال
دارند که به جواب بهتری برسند.

فرایند اساسی تصمیم‌گیری منطقی برای حل مساله
شبه فرایند رسمی برنامه‌ریزی استراتژیک است، که
مراحل تشخیص و تعریف مساله، جمع‌آوری و تحلیل
واقعیات مربوط به مساله، یافتن و ساختن راه‌حل‌های
بدیل، ارزیابی و انتخاب بهترین راه حل و تبدیل آن به
عمل را، شامل می‌شود. گرچه حل مساله و برنامه‌ریزی
استراتژیک کاملاً متفاوت هستند اما هر دو روش منظمی
را دنبال می‌کنند.^{۱۹}

فردی در رده بالاتر ارجاع می‌دهد باید اطمینان
داشته باشد که هدف او، تنها شانه خالی کردن از زیر
بار مسولیت نیست همانطوریکه ارجاع کار به
زیردستان نمی‌تواند شانه خالی کردن باشد زیرا
مسولیت نهایی با مدیر است. مدیر معمولاً از
مافوقش، به مساله نزدیکتر است، ولی باید هر
مساله را به فردی که شایستگی بیشتری برای حل آن
دارد، ارجاع دهد.^{۱۶}

مدیر چگونه می‌تواند در مورد ارجاع مساله به مافوقش تصمیم بگیرد؟

اگر قانون کلی تصمیم‌گیری و نتایج آن، برای
راهنمایی او کافی نباشد، مدیر می‌تواند با سوالات
ذیل آنها را تکمیل کند.

- ۱- آیا مساله بر بخش‌های دیگر در خارج از حوزه
سرپرستی من اثر دارد؟
- ۲- آیا تاثیر عمده‌ای بر حوزه مسولیت من دارد؟
- ۳- آیا به اطلاعاتی که فقط در سطح بالا وجود
دارد نیاز دارد؟
- ۴- آیا تصمیم من به میزان قابل توجهی از بودجه
واحد می‌کاهد؟
- ۵- آیا این مساله در حوزه مسولیت یا اختیار من
نیست؟

جواب آری به هر یک از سوالات مذکور، احتمالاً لا
به معنی ارجاع مساله به مافوق است.

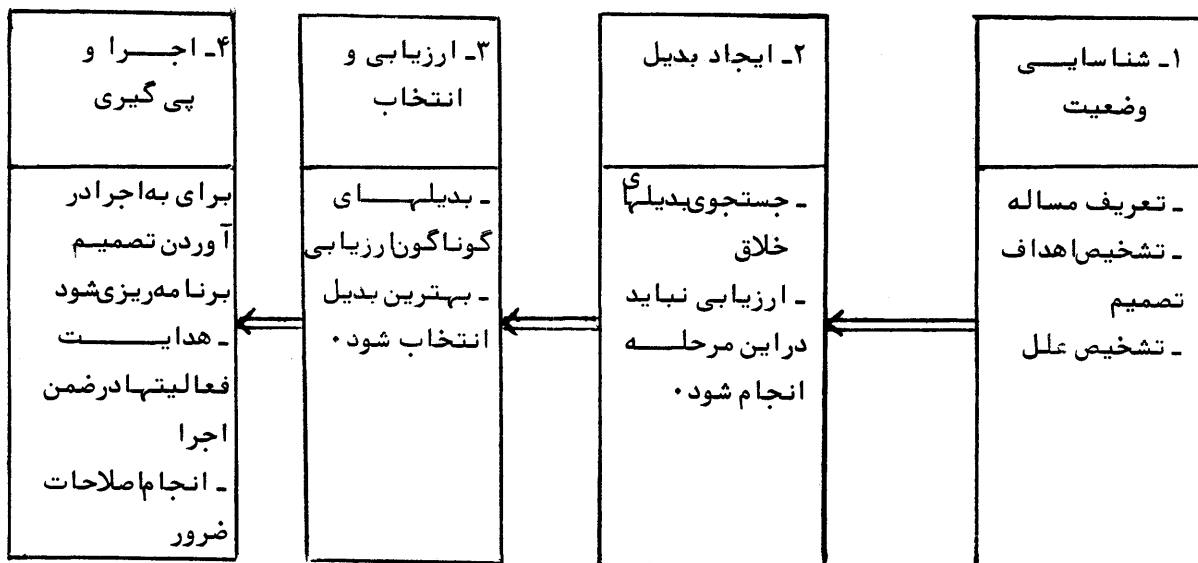
روش غیر رسمی حل مساله:

اگر مدیر با مساله‌ای روبرو شود که مهم و مشکل
باشد و خود بخود حل نشود، بلکه لازم باشد تا او برای
حل آن تصمیم بگیرد، می‌گوییم که مدیر در یک وضعیت
حل مساله قرار دارد.

مدیران زیادی بر روش‌های حل مساله به طوری
غیر رسمی متکی هستند، که به شرح ذیل می‌باشد:

- ۱- مدیر، بر روش سنتی متکی است و به همان
شکلی که در وضعیت‌های مشابه در گذشته تصمیم‌گیری
شده است، عمل می‌کند.

- ۲- با توسل به اختیارات خود، بر اساس پیشنهادات



نمودار ۲: فرایند منطقی حل مساله

مرحله اول ، شناسایی وضعیت :

فرایند حل مساله هنگامی شروع می‌شود که مساله برای حل، شناسایی شده باشد. اولین کار مدیر این است که بدنبال عواملی باشد که ممکن است مساله را ایجاد کند، یا برای راه‌حل نهایی مناسب باشد. یک رسیدگی یا تحقیق جامع برای شناسایی وضعیت سه جنبه دارد:

- ۱- تعریف مساله
- ۲- شناسایی اهداف تصمیم
- ۳- تشخیص علل

جنبه اول ، تعریف مساله

گفته شد مساله چیزی است که توان سازمان را در رسیدن به هدف به‌خطر نمی‌اندازد یا به‌دیگر سخن وضعیتی که سازمان را از کسب یک یا چند هدفش باز دارد مساله می‌نامند. بخشی از ابهامات در تعریف مساله بدین دلیل پیش می‌آید که حوادث و موضوعاتی که توجه مدیر را جلب می‌کند ممکن است آثار مشکلات اساسی‌تر و غالب‌تری بوده باشد.

مدیری ممکن است افزایش تعداد استعفاها یا کارکنان را مساله، ولی افزایش جابجایی کارکنان را

مساله نداند، مگر اینکه مانع کسب اهداف سازمانی باشد. اگر افرادی که استعفا می‌دهند کسانی باشند که عملکرد خوبی ندارند، و بتوان افراد واجد شرایطی را بر راحتی برای جایگزینی آنان پیدا کرد، استعفاها نمایانگر یک فرصت است نه یک مساله، و گرنه مجبور است با جابجایی کارکنان، این مشکل را حل کند. تعریف و شناخت دقیق مساله، مدیر را در کسب اهداف سازمانی و اجتناب از گمراهی و لغزش در تصمیم‌گیری برای حل مسئله یاری می‌دهد.

جنبه دوم، شناسایی اهداف تصمیم:

پس از تعریف مساله، گام بعدی در اتخاذ تصمیم، اقدام به یافتن و ساختن راه‌حل موثر است. البته با عنایت به این موضوع که پس از حل مساله چه تفاوت‌هایی در وضعیت چیزها پیدا می‌شود؟ در این فرآیند مدیر باید تصمیم بگیرد چه قسمت‌هایی از مساله را او خود باید حل کند و چه قسمت‌هایی را باید در حلش بکوشد. اکثر مسائل از عوامل چندی تشکیل شده‌اند که احتمالاً "مدیر نمی‌تواند راه‌حلی بیابد که برای همه آنها کار ساز باشد. بنابراین، مدیر باید "بایست ها و شایست ها" را از هم متمایز سازد به طوری که مبنایی برای پیشنهاد و

ارزیابی راه‌حل‌های بدیل داشته باشد.

برای مثال: اگر با مساله کارگزینی مواجه باشیم، باید کسی را استخدام کنیم که: نخست، بتواند در يك وضعیت دشوار با حقوق معینی خوب کار کنند، دوم دارای تجربه باشد، وسوم، با سایر افراد در سازمان جور باشد. ابتدا، تمام کاندیداهایی که با معیار "بایست ها" سازگار نیستند حذف می‌شوند، سپس افراد باقیمانده، بر مبنای معیار "شایست ها" مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت.

در صورتی راه‌حل ما موفقیت آمیز است که بتواند به اهداف سازمانی دست یابد. البته هر چه راه‌حل در ارتباط با دستیابی به اهداف مهمتر باشد مناسبتر است.

مساله فوری اگر بموقع حل نشود ممکن است در آینده مشکلاتی ایجاد کند که به آسانی قابل حل نباشد. یا گاهی پیدایش مساله ممکن است فرصتی فراهم سازد تا بدان بهانه بتوان سازمانی را سامان دوباره بخشید.

جنبه سوم، تشخیص علل:

هنگامی که مدیر مشخص نمود که راه حل رضایتبخش چیست، باید اعمالی را که به آن تحقق می‌بخشد، معین کند. البته قبل از آن، چنانکه گفته شد باید شناخت دقیقی از مساله بدست آورد، به طوری که بتواند فرضیه‌هایی را درباره علل آن، فرموله کند. برای این منظور چنین سوالاتی را باید مطرح کند:

- ۱- چه تغییراتی در داخل یا خارج سازمان، ممکن است در ایجاد مساله نقش داشته باشد؟
- ۲- چه افرادی با مساله درگیرترند؟
- ۳- آیا این افراد دارای بینش و توانایی کافی در روشن نمودن وضعیت مساله هستند؟
- ۴- آیا اعمال این افراد در ایجاد مساله سهمیم است؟

علل، برخلاف آثار مساله بندرت آشکار می‌شوند و مدیر، باید با هشیاری خود به کشف آنها بپردازد. افراد مختلف، که نظرهایشان به ناچار رنگی از تجربیات و مسئولیت‌هایشان گرفته است، ممکن است،

علل بسیار متفاوتی را برای يك مساله بیابند. در هر صورت، چگونگی در کنار هم چیدن قطعات مختلف برای به دست آوردن تصویر واضحتری از مساله به قدرت و همت مدیر بستگی دارد.

مرحله دوم، ایجاد بدیلها:

وسوسه قبول اولین "بدیل عملی"، اغلب مدیر را از انتخاب بهترین راه‌حل برای مسائلش باز می‌دارد. ایجاد چند بدیل، امکان مقاومت در برابر وسوسه حل سریع و بدون تامل مساله را قوت بخشیده، امکان اتخاذ تصمیمی موثرتر را تقویت می‌کند. هیچ تصمیم عمده‌ای قبل از ایجاد تعداد کافی بدیل نباید اخذ شود، حل مساله در این مرحله غالباً به بدیل‌های خلاق و بدیع نیازمند است. البته باید توجه داشت که وسوسه ارزیابی بدیل‌ها در هنگام ایجادشان که معمولاً در آن مرحله نارس است، مدیر را از تولید بدیل‌های پایدار باز می‌دارد.

۲۰. مرحله سوم، ارزیابی بدیلها و انتخاب بهترین آنها:

هنگامی که مدیر مجموعه‌ای از بدیل‌ها را ایجاد می‌کند باید چگونگی تاثیر آنها را نیز ارزیابی کند. موثر بودن را می‌توان با دو معیار سنجید.

- ۱- هر بدیل، با توجه به اهداف و منابع سازمان تا چه حد منطبق بر واقع است؟
 - ۲- هر بدیل، چقدر به حل مساله کمک می‌کند؟
- هر بدیل باید با توجه به اهداف و منابع سازمانی مورد قضاوت قرار گیرد، بدیلی ممکن است منطقی به نظر برسد ولی اگر قابل اجرا نباشد کمترین ارزشی ندارد. برای مثال: اگر فروش زیاد باشد ولی سود سیر نزولی بپیماید ممکن است به فکر بیفتیم که هزینه‌های سربار را کاهش دهیم، ولی اگر هم اکنون هزینه‌ها به طور قابل ملاحظه‌ای کاسته شده باشد و کاهش بیشتر موجب پایین آمدن کیفیت محصول گردد. استفاده از این بدیل مفید نخواهد بود.

بعلاوه هر بدیل با توجه به عوارض و تاثیرات جنبی ای که برای سازمان دارد باید مورد قضاوت قرار گیرد. برای مثال ممکن است هنگام تعقیب بدیل خاصی،

مساله جدیدی ایجاد شود. بدین جهت مدیر، باید مسائلی همچون، میزان علاقه یا اکراه زیردستان رابه اجرای تصمیمات موردنظر، یا تبعات عدم اجرای آن را بررسی کند. زیرا اجرای تصمیم، ممکن است مشکلات عملی داشته باشد. برای مثال درتصمیم به افزایش دادن سرمایه، باید سایر واحدهای سازمان را که از این تصمیم تاثیر می پذیرد مورد مشورت قرار داد، و همچنین تاثیری را که بر رقبا می گذارد. و واکنشی را که آنها ممکن است از خود نشان بدهند، باید مورد ارزیابی و توجه قرارداد.

هریدیل برحسب اینکه تاچقدر، خوب "بایستها" و "شایستها" می مساله را مورد توجه قراردادده است، نیز باید مورد ارزیابی قرارگیرد. مدیر در بعضی از موارد برای تعیین موثرترین بدیل، ممکن است، به آزمایش یک یا چند بدیل در بخشهای مختلف سازمانش بپردازد، ولی معمولاً "مدیران برای تعیین موثرترین بدیل، به استفاده از دانش، تجربه و قضاوت خود، قناعت می کنند."

در هر صورت بدیل انتخاب شده، بر مبنای میزان اطلاعات قابل دسترس مدیر و قدرت قضاوت وی و مصالحه ای که احتمالاً میان عوامل گونه گون صورت گرفته، انتخاب شده است.

مرحله چهارم، اجرای تصمیم و پی گیری آن:

هنگامی که بهترین بدیل موجود انتخاب شد، مدیر، برنامه چگونگی برخورد بانیاها و مسائلی را که ممکن است در به اجرا درآوردن بدیل پیش آید باید طرح ریزی کند.

به اجراء درآوردن تصمیم پیش از صدور دستورات مناسب دشوار است. مدیر ابتدا باید منابع لازم را بر حسب نیاز فراهم کرده، بدانها تخصیص دهد، سپس برنامه زمانبندی عملیات را تعیین کرده، مسئولیت اجرای کارهای خاص را به افراد واگذار، آنگاه، رویه ای برای گزارش گیری دوره ای برقرار کرده و سرانجام آمادگی انجام اقدامات اصلاحی مناسب را، در صورت بروز مسائل جدید، در افراد ایجاد کند. این امر همچنین امکان سنجش پروژه را به طور دقیق فراهم

می سازد.

مخاطرات و عدم اطمینانهای بالقوه ای را که در طول مرحله اول ارزیابی بدیلها، شناسایی شده اند، نباید فراموش کرد. زیرا این تمایل در انسان وجود دارد که مخاطرات و عدم اطمینانهای احتمالی را پس از اخذ تصمیم به دست فراموشی بسپارد.

مدیر با صرف وقت اضافی برای بررسی مجدد تصمیمش در این مرحله و طراحی برنامه های تفصیلی برای برخورد با این گونه مخاطرات و عدم اطمینانها می تواند با این تمایل مقابله کند.

پس از آنکه مدیر همه اقدامهای ممکن را برای برخورد با بروز احتمالی تبعات ناموزون، به عمل آورد اجرای واقعی آغاز می گردد زیرا یک تصمیم یا راه حل، زمانی موثر است که به عمل درآید. گاهی مدیران، به خطا تصور می کنند که: هنگامی تصمیمی اخذ شد، خود بخود عمل به دنبال می آید. حال اینکه، اگر تصمیم خوبی اخذ شود ولی کارکنان مایل یا قادر به اجرای آن نباشند، تصمیم موثر نخواهد بود. مراحل مختلف اجرای یک تصمیم، باید هدایت و کنترل گردند، که این امر با یافتن پاسخ درست برای سوالاتی نظیر این پرسشها عملی می گردد.

۱- آیا کارها مطابق برنامه پیش می رود؟

۲- در نتیجه تصمیم در محیط داخلی و خارجی

سازمان چه چیزی در حال رخ دادن است؟

۳- آیا کارکنان مطابق انتظارات عمل می کنند؟

۴- پاسخ رقبا چیست؟

بنابراین می توان نتیجه گرفت که:

تصمیم گیری فرایندی مداوم و چالشی برای مدیران است.

بهبود توان فردی در حل مساله:

بیشتر مدیران می دانند آنچه که ظاهراً "بهترین تصمیم است، یعنی بر اطلاعاتی که خیلی خوب جمع آوری تحلیل و ارزیابی شده اند مبتنی است، ممکن است به علت حوادث غیر قابل پیش بینی، تصمیم ضعیفی از آب

درآید. بالعکس، حادثه‌ای غیرمتحمل و پیش‌بینی نشده‌ای ممکن است تصمیم بدیا غیرمنطقی را به انتخاب مساعدی مبدل سازد. حتی اگر تصمیمی به همان خوبی که پیش‌بینی شده‌است، نتیجه دهد، مدیر هرگز نمی‌تواند کاملاً مطمئن باشد که تصمیم دیگری نمی‌توانست به همان میزان موثر یا حتی بهتر باشد. بیشتر مدیران، معتقدند که: شایسته است ارزیابی هر تصمیمی، به هنگام اتخاذ آن صورت گیرد نه پس از دریافت نتایج، و فکرهایی که پس از آن به ذهن انسان می‌رسد. به هر حال ۵۰٪ این امکان وجود دارد که روسا، همکاران و زیردستان توان این را داشته باشند که بگویند راه صحیح چگونه می‌توانست باشد. به همین جهت وسوسه ارزیابی تصمیم مدیر، پس از حصول نتایج آن تقریباً اجتناب‌ناپذیر است و مقاومت در برابر آن دشوار، بویژه اگر نتایج تصمیم مدیر مایوس‌کننده باشد.

به همین دلیل و دلایل دیگر، بیشتر مدیران در باره چگونه حل کردن یک مساله و به اجراء درآوردن آن دچار قدری اضطراب می‌شوند. مدیر می‌داند که به طور مکرر بنا به موفقیت یا شکست راه‌حلش، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و می‌داند که تقریباً پس از آشکار شدن نتایج هر راه‌حلی که کاملاً موفق نبوده‌است، افراد به راه‌حلهای ممکن دیگری، می‌اندیشند. طبیعی است که پیش آمدن چنین وضعیتهایی ممکن است از جرأت مدیر در برخورد با مسائل بکاهد یا باعث احتراز او از برخورد با مسائل مشکل شود.

برای اخذ تصمیم موثر، مدیر اول باید بر موانع شناخت دقیق هر حل موفقیت آمیز مسائلی که در سازمانش پیش می‌آید و اغلب آن موانع مایوس‌کننده است فائق آید.

موانع حل مساله مدیری:

ایروینگ جینیس ولئون من چهار روش تشخیص و حل مساله را که می‌تواند موانع افرادی باشد که باید تصمیمات مهمی بگیرند، به شرح نمودار ۳ شناسایی کرده‌اند:

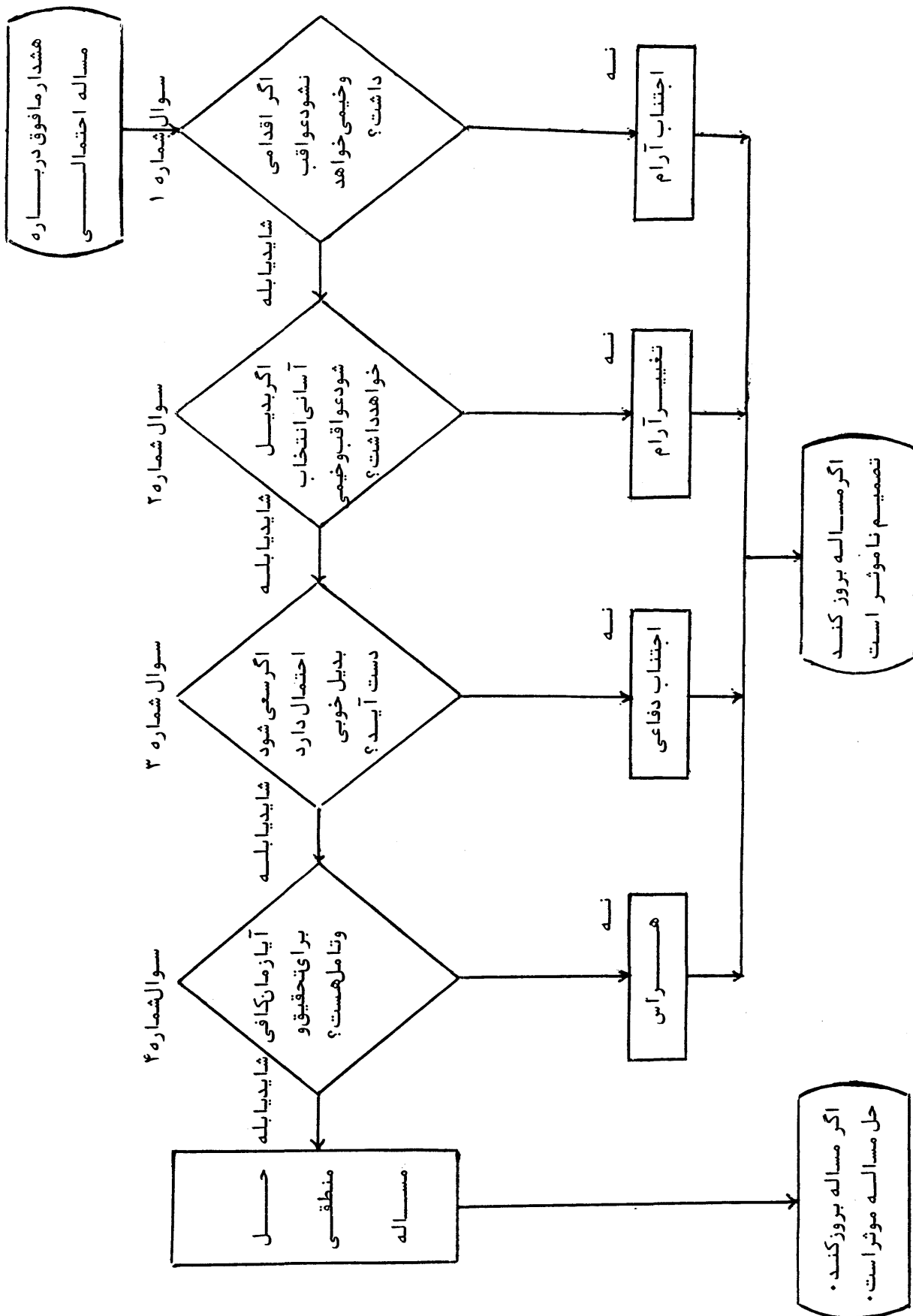
توضیح:

۱- اجتناب آرام: مدیر بعد از ملاحظه اینکه نتایج سوء وارد عمل نشدن خیلی زیاد نخواهد بود، تصمیم به عمل نکردن می‌گیرد. این می‌تواند نگرش مدیری باشد که مافوقش به او گفته است در صورت بهبود عملکردش ارتقاء خواهد یافت، ولی چون می‌داند که احتمالاً مافوقش برکنار می‌شود بنابراین در جهت بهبود عملکردش تلاش نمی‌کند. ولی اگر همان مدیر از وضعیت متزلزل مافوقش اطلاع نداشت، مشتاقانه وسخت ترمی‌کوشید و وقت زیادی را به کارش اختصاص می‌داد.

۲- تغییر آرام: مدیر با ملاحظه اینکه عواقب کاری نکردن وخیم است، تصمیم به انجام عملی می‌گیرد. به هر حال بجای تحلیل وضعیت، مدیر اولین بدیل دردسترس را که به ظاهر کم‌خطر است انتخاب می‌کند و از تحلیل دقیق اجتناب می‌ورزد.

۳- اجتناب دفاعی: هنگامی که مدیری با مساله‌ای روبرو می‌شود و قادر به یافتن راه‌حل خوبی مبنی بر تجربه گذشته نیست، به دنبال راهی برای فرار از مساله می‌افتد. وی ممکن است بررسی عواقب را به تعویق اندازد، یا ممکن است تلاش کند تا آن را از سر خود باز کند، و ممکن است اجازه دهد دیگری تصمیم بگیرد و عواقب آن را ببیند، یا ممکن است بسادگی مخاطرات را نادیده بگیرد و "واضحترین راه‌حل" را انتخاب کند. این وضعیت کناره‌گیری مدیر ممکن است مانع بررسی بدیل‌های بادوام‌تر شود.

۴- ترس (هراس): مدیر احساس می‌کند تنها به وسیله خود مساله، بلکه به وسیله زمان نیز زیر فشار قرار دارد. این حالت، باعث فشار روحی شدیدی می‌شود که ممکن است در رفتارهایی نظیر: بی‌خوابی، زودرنجی، دیدن خواب‌های بد و سایر شکنجه‌های اضطراب (تشویش) متجلی شود و در نهایت ممکن است به بیماری جسمی منجر شود. فرد ممکن است در حالت ترس، آن قدر درمانده و بهت زده باشد که نتواند وضعیت را به طور واقع‌بینانه مورد ارزیابی قرار دهد و به اشتباه برخوردی را مناسب با وضعیت تشخیص دهد.



نمودار ۳ - روشهای تشخیصی و حل مساله

که احتمالاً همان برخورد وضعیت راوخیمتر کند .
 مدیرانی که نسبت به مسائل ، به شیوه‌های
 مذکور واکنش نشان می‌دهند اغلب به دنبال روش
 ساده‌ای برای تصمیمات هستند . یک روشی که به طور
 مکرر بکار می‌رود روش تطبیق تدریجی است ، در این
 روش بدیلی که فقط نمایانگر تغییر کوچکی از خط
 مشی های موجود است . انتخاب می‌شود ، در موارد
 زیادی این روش ، عملیترین برخورد است ، زیرا از
 بررسی گسترده مساله اجتناب می‌شود و بدین ترتیب
 موجب صرفه‌جویی پول و زمان می‌گردد و حاصل قابل
 پیش بینی و نسبتاً پایدار و غیرذهنی و آشنایی ، برای
 تحلیل به مدیران می‌کند ، ولی چنین برخوردی اغلب
 منجر به راه‌های کم‌ارزش می‌شود ، زیرا این روش ،
 جایگزینی برای جمع‌آوری اطلاعات جدید و تفکر خلاق
 است . هنگامی که مدیران تطبیق تدریجی را به کار
 می‌برند احتمال بسیار کمی وجود دارد که عقاید جدید
 مورد بررسی قرار گیرد ، بلکه احتمالاً مزایای
 دراز مدت فدای منافع کوتاه مدت می‌گردد .

غلبه بر موانع فردی در حل مساله

آشنایی با فرآیندهای منطقی حل مساله - که
 شرح آن گذشت ، به مدیران می‌دهد که توان شناخت
 و برخورد با وضعیتهای پیچیده را دارد . این اعتماد به
 دودلیل مهم است .

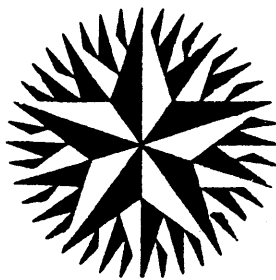
الف - احتمال تلاش و فعالیت مدیران را در تعیین
 محل مسائل و فرصتها در سازمانها ، افزایش
 می‌دهد .

ب - احتمال یافتن راه‌حل‌های خوب را برای
 مسائلی که با آن مواجه می‌شوند افزایش می‌دهد ، زیرا
 گذشته از به کارگیری فرآیند منطقی حل مساله ،
 راه‌های ویژه دیگری بر تصمیم‌گیریهای موثرتر وجود
 دارد .

۱- اولویت بندی : مدیران به طور روزانه با
 مسائل و کارهای متعددی سروکار دارند و گاهی حجم
 کار آنها ، شگفت‌انگیز است . برای اینکه مدیران
 در کارهای نیمه تمام غرق نشوند باید کارهای
 روزانه خود را اولویت بندی کنند .^{۲۳}

۲- کسب اطلاعات لازم : اطلاعات اساسی ، ساختار
 اصلی وضعیت تصمیم‌گیری را تشکیل می‌دهد . این
 اطلاعات ضمن تشخیص مساله و تعیین بدیلها به دست
 می‌آیند و شامل این موارد هستند .
 - بدیل‌های مختلف قابل تشخیص
 - نتایج احتمالی انتخاب هر یک از بدیلها
 - حوادثی که در آینده ممکن است رخ دهد
 - معیارهای ارزیابی تصمیمات و راه‌حل‌های
 نهایی ،

۲- پیشروی منظم و دقیق : اگر مدل‌های منطقی
 حل مساله که شرح داده شد درست به کار گرفته
 نشوند ، هیچ یک مفید فایده نخواهند بود .
 مدیران در پی گیری یک مدل منطقی حل مساله ، باید
 اشتباهاتی را که معمولاً در مراحل مختلف آن پیش
 می‌آید ، در نظر داشته باشند . برای مثال : در مرحله
 اول افراد تمایل دارند تا مساله را بر حسب یکی از
 راه‌حلها ، تعریف نمایند در مرحله دوم به هنگام
 یافتن بدیلها به ارزیابی آنها بپردازند ، که این امر
 خود ، از یافتن و ساختن بدیلها و ممکن جلوگیری
 می‌کند . همچنین در مرحله سوم ، در ارزیابی بدیلها
 از اطلاعات به طور منظم استفاده نمی‌گردد و سرانجام
 ضمن اجرای راه‌حل به طور غیرمنتظره اشتباهاتی
 رخ می‌دهد که اگر مدیر کارکنان را در آن مورد توجیه
 کرده و دستورالعمل واضحی صادر کرده بود ، یاداران
 به حد کافی انگیزه ایجاد کرده بود ، پیش نمی‌آمد
 و گاهی هم علت بروز اشتباه آن است که از قبل ،
 زمینه پذیرش کافی برای اجرای تصمیم فراهم
 نشده ، یا تخصیص مدیران مناسب ، صورت
 نگرفته است .



-
- 1- Man D.Richards & Paul S.Greenlaw, Management Decisions & Behavior (Illinois: Richard D.Irwin, Inc. 1972), P.50.
 - 2- William F.Pounds, "The Process of Problem Finding", Industrial Management, 11, no.1. (1968). pp.1-19.
 - 3- Ibid
 - 4- Ibid
 - 5- Marjorie A.Lyles & Ian I.Mitroff, "Organizational Problem Formulation An Emperical Study, Administrative Quarterly, V.25, no.1. (March 1980), pp. 102-119.
 - 6- William F.Pounds, Op.Cit., pp.1-19.
 - 7- Ibid, P.159.
 - 8- Alfred Kuhn & Robert D.Beam, The Logic of Organization, (Washington: Jossey-Bass Publishers, 1982), p.204.
 - 9- Ibid, p.162.
 - 10- Norbert Wiener, Cybernetics, (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1948), p.187.
 - 11- George A.Steiner, Top Management Planning, (Toronto. Collier MacMillan Canada, Ltd., 1969), p.475.
 - 12- William D.Guth and Renato Tagiuri, "Personal Values and Corporate Strategy" Harward Business Rev., 37, no.5. (September-October), pp.123-132.
 - 13- James A.Stoner. Op.Cit., p.164.
 - 14- Henry A.Mintzberg, Duru Raisingham, and Adre Theoret, "The Structure of Unstructural Decision Processes," Administrative Science Quarterly, no.2., (June, 1976), pp.240-275.
 - 15- James A.Stoner. Op.Cit., p.167.
 - 16- James A.Stoner, Op.Cit., p.168.
 - ۱۷- توضیح بیشتر آنکه: مدیر در حل مساله از يك سلسله برهانهایی استفاده می‌کند که این برهانهایی مبنای تجربی و استقرائی ندارد.
 - 18- Francis J.Bridges, Kenneth W.Olm, and S.Allison Barnhill. Management Decisions and Organizational Ploicy, (Boston: Allyn & Bacom, 1971) pp.167-170.
 - 19- James A.Stoner, Op.Cit. p.170.
 - 20- E.R.Archer, "How to Make a Business Decision: An Analysis of Theory and Practice," Management Review, Vol.69, no.2. (February, 1980). pp.30-37.
 - ۲۱- در تئوری عدم تجانس شناختی Cognitive-Dissonance، این فرایند را کاهش عدم تجانس می‌گویند برای مطالعه بیشتر به منبع زیر مراجعه شود.
Leon.Festinger, Conflict, Decision, and Dissonance, (Stanford, Calif.: Stanford University press, 1964). p.182.
-

-
- 22- Irving L. Janis and Leon Mann, Decision Making : A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment, (New York: Free Press, 1977).
- 23- Jack D. Ferner, Successful Time Management, (New York: John Wiley, 1980).

