

دسته‌بندی تصمیمات در

مدیریت استراتژیک

نویسنده: آلن شارل. مارتینت

ترجمه: دکتر عبدالحمید شمس

و کوتاه مدت است، و از ابزارهای لازم برای تحقق اهداف استراتژیک می‌باشد.

ج - تصمیمات مکانیکی که برای راه انداختن و عملکرد روزمره سازمان اتخاذ می‌شود.

د - تصمیمات اداری که در کوتاه مدت اداره منابع را امکان‌پذیر می‌سازد. این تقسیم‌بندی نه تنها تصمیمات تاکتیکی را هم اضافه نموده است، بلکه این برتری را دارد که هر دسته از تصمیمات را به داخل یا خارج از مؤسسه وابسته نمی‌کند. در این زمینه تقسیم‌بندیهای دیگری هم شده است که یادآوری آنها ممکن است موجب ابهام بیشتر شود. در این زمینه تجربه نقشی اساسی دارد، بنابراین برای مختصر کردن این دسته‌بندی‌ها، همگام با اهل عمل و صنعتگران، همه تصمیمات را به دو دسته تقسیم می‌کنیم:

تصمیمات استراتژیکی - تصمیمات تاکتیکی

دسته اول هویت و روابط مؤسسه را با محیط در بلند مدت و به طور با دوامی مشخص می‌کند (مثلاً مؤسسه تک‌فعالیتی باشد یا چند فعالیتی، در کادر ملی بماند و یا چند ملیتی شود، یک سازمان واحد باشد و یا شاخه‌هایی ایجاد کند). این تصمیمات زندگی سازمان را در بلند مدت ترسیم می‌کنند و حال آنکه باید با کمک تصمیمات تاکتیکی این زندگی ترسیم شده را به مرحله عمل در آورد. این دو دسته از تصمیمات دارای ویژگیهای کاملاً متفاوتی هستند.

در اینجا بدون مقدمه به تفسیر کوتاهی پیرامون ویژگیهای هر دسته از این تصمیمات می‌پردازیم:

اگر یک پژوهشگر بخواهد چندین ماه در یک مؤسسه به تحقیق پیرامون تعداد تصمیمات پردازد، بدون شک، باید چندین هزار ورق پیرامون تمامی تصمیمات اتخاذ شده بنویسد تصمیماتی که نه ماهیت همانندی دارند و نه در یک سطح خاص اتخاذ شده‌اند.

مبحث اول - تصمیمات استراتژیک و تصمیمات عملیاتی

گفتار اول - دسته‌بندی رایج

مشهورترین دسته‌بندی به ایگور آنسوف (H. Igor Ansoff) مربوط است که تصمیمات را به سه دسته طبقه‌بندی می‌کند.

۱ - تصمیمات عملیاتی که هدف آن به دست آوردن حداکثر سود از فعالیتهای جاری مؤسسه است، همانند تعیین نرخها، ارائه خدمات بهتر، تعیین سطح محصولات در انبار و

۲ - تصمیمات اداری که به ساختار مؤسسه و به دست آوردن منابع مربوط می‌شود مثل تصمیمات مربوط به روابط تشکیلاتی، سازماندهی کار، شبکه ارتباطات و اطلاعات و

۳ - تصمیمات استراتژیکی شامل مقولات مربوط به گزینش بازار، محصولات، اهداف بلند مدت توسعه، جهت‌دهیهای مؤسسه: مثل تنوع‌گرایی، گسترش بازار و

اما تقسیم‌بندیهای دیگری نیز در تکمیل نظرات «آنسوف» صورت گرفت. از آن جمله آقای جی. ماسچ (G. Musche) ضمن تأکید بر اینکه روابط مؤسسه با محیط در هر مرحله تصمیم‌گیری پیوند می‌خورد، تصمیمات را به چهار دسته تقسیم کرد:

الف - تصمیمات استراتژیکی که بیانگر گزینش رفتار کلی و بلند مدت از طرف مؤسسه در قبال محیط است.

ب - تصمیمات تاکتیکی که برای اجرای استراتژیها در میان مدت

ویژگیها	تصمیم استراتژیک	تصمیم جاری
اثر	کلی	موضعی
دوام	طولانی	کوتاه
قابلیت تغییر	ضعیف	قوی
ابعاد	متعدد	یگانه
محیط	متغیر	ثابت
زمان	متغیر	محدود
اهداف	متعدد یا کلی / (مبهم)	یگانه و روشن
ساختار	ضعیف	قوی
سطح	عالی	متغیر
مدل تصمیم‌گیری	ژرف نگری	محاسبات

جدول شماره ۱- ویژگیهای تصمیمات

تصمیم تاکتیکی محیط ثابت است و تصمیم‌گیرنده تلاش می‌کند تا بیشترین استفاده را از وضع موجود (بازار، رقابت، تکنولوژی، محصولات و ...) ببرد. در چنین موقعیتی، زمان محدود است. بر عکس در یک تصمیم استراتژیک هم محیط و هم زمان متغیر است.

تصمیمات استراتژیک دارای اهدافی بلند مدت و متعدد هستند چون سودبری، رشد، و امنیت که هر کدام کم و بیش، بطور روشنی مشخص شده‌اند. برای تحقق یک چنین اهدافی طبیعتاً به ساختاری هماهنگ با اهداف نیاز است.

بر عکس تصمیم تاکتیکی، یک هدف تقریباً روشن دارد؛ به عنوان نمونه مدیر مؤسسه تصمیم می‌گیرد که هزینه مستقیم تولید را تا ۳٪ و زمان تحویل را تا یک هفته کاهش دهد. اما چیزی که تکان دهنده است به اطلاعات مربوط می‌شود. بطور کلی هر چه تصمیم مهمتر باشد، اطلاعات کمتری درباره آن وجود دارد. یک تصمیم استراتژیک معمولاً به اطلاعاتی محدود، کلی و نامطمئن تکیه می‌کند، در حالی که یک تصمیم تاکتیکی عمدتاً بر اطلاعاتی تقریباً دقیق و قابل اعتماد استوار است.

بنابراین به خوبی می‌توان دریافت که یک تصمیم استراتژیک هر قدر هم در آماده کردن آن دقت شده باشد، باز هم این احتمال وجود دارد که یا غلط باشد و یا تحقق آن به سختی صورت گیرد. مجموعه ویژگیهای یاد شده خود موجب بروز دو ویژگی تازه می‌شود:

اول سطح و مرتبه‌ای که تصمیم در آنجا گرفته می‌شود؛ تصمیمات استراتژیک معمولاً از سوی رهبران و مدیران عالی گرفته می‌شود و حال آنکه تصمیمات تاکتیکی تقریباً در تمام رده‌های ساختار سازمانی اتخاذ می‌شود.

دوم در زمینه مدل تصمیم‌گیری با روش مورد استفاده: در وضعیت تصمیمات تاکتیکی، بلافاصله بعد از طرح مسأله؛ تصمیم‌گیرنده یا مدیر می‌تواند از چند روش محاسباتی، که معمولاً در چارچوب صلاحیت اوست استفاده کند. به عنوان نمونه برای پیش‌بینی حجم فروش برای شش ماه آینده، کارشناس مربوط می‌تواند از میان روشهایی که می‌داند، یکی را که بیشتر با مسأله موجود، سطح اطلاعات و امکاناتی که در اختیار دارد، هماهنگ است، انتخاب کند.

بر عکس تصمیم‌گیر استراتژیک در مقابل عوامل و متغیرهای

اولین تفاوت بنیادین به اثرات هر یک از تصمیمات بر مؤسسه مربوط است:

۱- در حالی که یک تصمیم تاکتیکی تنها اثرات موضعی روی یک بخش یا یک واحد خاص در سازمان دارد (مثل تغییر میزان تبلیغات فروش)، یک تصمیم استراتژیک بر کلیت سازمان اثر می‌بخشد؛ مانند خرید کرایس لر توسط کارخانه پژو که اثراتش بر تمامی گروه صنعتی یاد شده خواهد بود، مثلاً تأثیر آن بر توازن مالی، نوع محصولات، فرایند تولید، شبکه توزیع، تصویر مؤسسه در اذهان عمومی و

در چنین موقعیتی، هم تأثیرات هر یک از انواع تصمیم‌گیری به لحاظ زمانی متفاوت خواهد بود و هم قابلیت تغییر هر یک. یک مبارزه تبلیغاتی ممکن است بعد از مدت کوتاهی تغییر یابد، در حالی که تصمیم به اجرای یک استراتژی عدم تمرکز جغرافیایی در رابطه با مؤسسه، در کوتاه مدت، ممکن است به ندرت عوض شود. معمولاً کارشناسان استراتژی برای مقایسه بهتر، استراتژی و تاکتیک را به ترتیب به کشتی نفتکش غول پیکر، و قایق، تشبیه می‌کنند. کشتی نفتکش وقتی به حرکت در آمد، باید ده‌ها مایل دریایی را طی کند و بعد بایستد، در حالی که یک قایق معمولی، هر لحظه ممکن است به عللی بایستد و یا دور بزنند.

هر کسی که تا به حال تصمیم استراتژیک گرفته باشد می‌داند که چنین تصمیماتی به قلمرو خاصی محدود نمی‌شود، بلکه دارای ابعاد مالی، تجاری، تکنیکی و اجتماعی و حتی سیاسی است، اما تصمیمات تاکتیکی عمدتاً در یک زمینه خاص است. برای یک

گوناگونی که قبل از تصمیم‌گیری باید مد نظر داشته باشد، دچار سرگیجه می‌شود. بعلاوه برای او بسیار دشوار است که برای حل مسأله از روشهای گوناگونی استفاده کند، و بهتر است که با تعمق و فرصت کافی، قبل از هر چیز به مسأله‌یابی پردازد. به عبارت دیگر برای تصمیم‌گیری، تاکتیسین یا مدیرانی که در رده‌ی عالی قرار ندارند، مانند دانشجویانی هستند که برای حل یک مسأله می‌توانند با استفاده از فرمولها و تئوریهایی که قبلاً آموخته‌اند، مشکل را حل کنند. در حالی که یک استراتژ (یک مدیر عالی) بیشتر دچار اضطرابهای یک بازیکن شطرنج است. بدون تردید کتابهای خبرگان این حرفه، آموزشهایی برای ایجاد گشایش یا به بن بست کشاندن حریف به او داده‌اند، اما او می‌داند که این روشها همیشه امکان برنده شدن را فراهم نمی‌آورند، بلکه حداکثر به او امکان می‌دهند که شرایط را بهتر درک نماید، و مانورهای احتمالی را بیشتر بررسی کند.

متخصصان تصمیم‌گیری می‌گویند که در شرایط یک تصمیم تاکتیکی، می‌توان از الگوهای محاسباتی استفاده کرد، و ضمن انجام دادن عملیاتی ذهنی، نهایتاً راه حلی را ارائه داد. بر عکس برای تصمیم استراتژیکی، مدیر مجبور به استفاده از روشهای طرح قضایا و کشف راه حلهاست. بنابر این مشاهده می‌شود که برای هر دسته از تصمیمات، صلاحیتهای خاصی لازم است. برای تصمیمات تاکتیکی باید مهارتهای فنی و قدرت تحلیل دقیق داشت، در حالی که برای تصمیمات استراتژیکی به قابلیتهای مفهومی نیاز است.

برخی از پژوهشگران پزشکی، حتی تا آنجا پیشرفته‌اند که آشکارا می‌گویند که هر دسته از تصمیمات بخش خاصی از مغز را به فعالیت وا می‌دارند. نیمکره‌ی راست مغز برای ارائه‌ی نظرات منطقی، مستدل، روشن، و تحلیلها، که از ویژگیهای تصمیمات تاکتیکی هستند، مورد استفاده قرار می‌گیرد، در حالی که نیمکره چپ برای نظرات کلی، احساسات (حس ششم) ترکیبی مورد بهره‌گیری قرار می‌گیرد. برای پایان دادن به این قسمت بهتر است که آخرین ویژگیهای این دو را نیز یادآور شویم. مسائل تاکتیکی فوراً توجه تصمیم‌گیرنده را جلب می‌کنند، چرا که این مسائل تأثیرات مستقیم و قابل لمس بر مؤسسه می‌گذارند. به عنوان نمونه پیروزی اقدام تبلیغاتی یک رقیب، اثرات مستقیم بر فروش مؤسسه دیگر می‌گذارد. در اینجا مسأله کاملاً مشخص و قابل

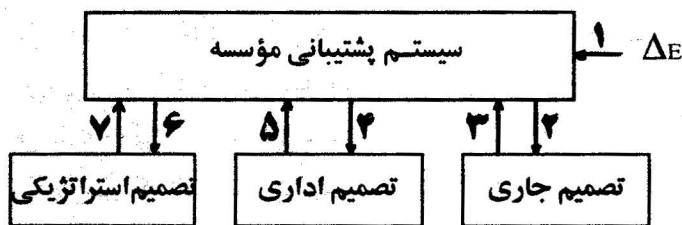
ردیابی است و برای حل آن به پاسخ نیاز است. اما اغلب اوقات برای تصمیمات استراتژیکی وضعیت همانند وجود ندارد، و ممکن است ماهها و حتی سالها بگذرد و بعد مدیران و رهبران، لزوم یک جهت دهی اساسی و جدید را برای مؤسسه دریابند. البته این تأخیر در مؤسسات گوناگون و به تناسب موقعیت، متغیر است.

مبحث دوم - فرایندهای تصمیم‌گیری

فرایندهای تصمیم‌گیری در مؤسسات، پیچیده هستند زیرا عوامل متعددی چون سابقه و عمر مؤسسه، ساختار قدرت، ارزشها و رفتار مدیران عالی، و ابعاد سازمان، همه در مدل تصمیم‌گیری مؤثر هستند. در این زمینه زیاد وارد جزئیات نمی‌شویم، و همراه با ایگور آنسوف دو نوع کلی از فرایندها را مطرح می‌کنیم: تصمیم‌گیری «پشت سر هم» (En Serie) و تصمیم‌گیری موازی (En Parallele).

۱- به هنگام تصمیم‌گیری پشت سر هم، مسائل به علت نتایج عینی‌ای که بر سیستم فیزیکی مؤسسه می‌گذارند، مورد توجه قرار می‌گیرند.

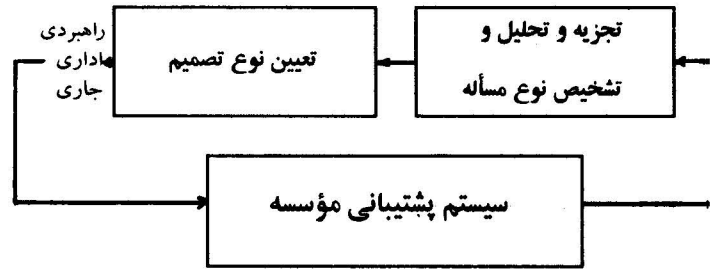
به عنوان مثال مدیران در می‌یابند که بطور غیر طبیعی انبار از محصولات آماده‌ی فروش، پر شده است. تجربه نشان داده است که مدیران برای یافتن راه حل در این شرایط راه زیاد دوری را بر نمی‌گزینند، و مثلاً به فروش با تخفیف مبادرت می‌کنند و سپس منتظر نتایج این تصمیم تاکتیکی (جاری) می‌مانند. اگر نتیجه مطلوب به دست نیامد، نتیجه گرفته می‌شود که اوضاع خطرناک است، و باید تغییرات ساختاری در شبکه توزیع ایجاد کرد (تصمیم اداری). در آخرین مرحله اگر مؤسسه به این نتیجه رسید که محصولات او در مرحله افول قرار دارند، لازم است که استراتژی خود را تغییر دهد (تصمیم استراتژیکی) و محصول جدیدی را به بازار عرضه کند.



$\Delta E =$ متغیر محیطی

شکل شماره ۱- تصمیم‌گیری پشت سر هم

۲- در شیوه تصمیم‌گیری موازی، بر عکس، مؤسسه از قبل برای این کار خود را سازماندهی کرده است و «تابلو علامات» فوراً به سازمان هشدار می‌دهد که مسائلی ایجاد شده است. با استفاده از روشهای تحلیل و تشخیص مرض، می‌توان علت اصلی را دریافت: رکود در فروش، بهنگام نبودن شبکه توزیع، یا افول محصول. در این موقعیت مؤسسه مربوط می‌تواند مستقیماً تصمیم مناسب را بگیرد.



شکل شماره ۲- تصمیم‌گیری موازی

بدون تردید این دو شیوه، حالتهای افراطی و استثنایی را عنوان می‌نمایند، اما عملاً سازمانها کم و بیش از هر دو روش استفاده می‌کنند. باید قبول کرد که معمولاً تصمیم‌گیرندگان بیشتر از شیوه اول استفاده می‌کنند، یعنی آنقدر می‌ایستند که مسائل مطرح شود، و سپس به حل آنها اقدام می‌کنند. برای این کار قبل از هر چیز از «راه‌حلهای نزدیک» که تغییر کمتری را می‌طلبد، استفاده می‌کنند. بدین ترتیب از راه «آزمایش و خطا» سرانجام راه حل را می‌یابند. این آنالیز را اولین بار سیرت و مارچ (Cyert et March) در تئوری عقلایی بودن محدود مطرح کردند.

اما راه حل دوم، به میزان بیشتری عقلایی است، و به همین دلیل برخی از کارشناسان سیستم اطلاعات و مدیریت که مایل به ارائه اطلاعات لازم و کافی در زمان مناسب به تصمیم‌گیرندگان هستند، از این شیوه استفاده می‌کنند. ناگفته نماند که به دلیل وجود مسائل سازماندهی، ارتباطات، روابط انسانی و... که بین مرحله اطلاعات (واقعی) و مرحله تصمیم‌گیری قرار می‌گیرند، رسیدن به این هدف بطور مطلق میسر نیست. برای به پایان رساندن این مطلب باید گفت که یک تصمیم‌گیرنده می‌تواند دارای توانایی‌ها و قابلیت‌های زیر باشد:

۱- تصمیم‌گیرنده یک مسأله حل‌کن است یک مسأله مدیریتی از نظر تکنیکی به یک راه حل رضایتبخش نیاز دارد. برای رسیدن به

این هدف مقوله‌های گوناگون مدیریتی مثل بازاریابی، مالی، تولید، منابع انسانی توسعه می‌یابند.

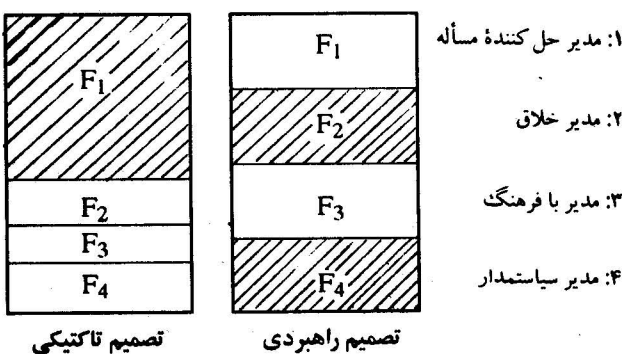
۲- تصمیم‌گیرنده یک فرد خلاق است، زیرا هر تصمیمی موجب قطع یک وضعیت، و یک عدم تداوم، هر چند بسیار ملایم، می‌شود. بنابراین مدیر باید بتواند شرایط را (بعد از قطع تداوم وضعیت قبلی) اداره کند.

۳- تصمیم‌گیرنده فردی با فرهنگ است. بسیار کم پیش می‌آید که به هنگام تصمیم‌گیری، به ویژه برای تصمیمات استراتژیکی، یک راه حل بتواند بطور قاطع خود را تحمیل کند. در بسیاری از شرایط باید بین راه‌حلها داوری کرد. در این هنگام است که تصمیم‌گیرنده، با اولویت دادن به راه حل خود، تلاش می‌کند تا روش عقلایی حل مسائل، و شیوه عملکرد و منطق و در یک کلام دیدگاه‌های خود را به نمایش بگذارد.

۴- تصمیم‌گیرنده یک سیاستمدار است. در واقع به هنگام تصمیم‌گیری، او از یک مقدار آزادی و خودمختاری استفاده می‌کند، بنابراین هم اوست که باید خطرات احتمالی تصمیم خود را بر عهده گیرد. زیرا اقتدار، اختیار و مشروعیت او و در یک کلام، قدرت او تحت خطر است.

بایسته تأکید است که هر تصمیم‌گیرنده‌ای، در هر سطحی که باشد (استراتژیکی یا تاکتیکی)، این خصوصیات و عملکردها را انجام می‌دهد. اما در اینجا نیز به تناسب جایگاه مدیریت، میزان این قابلیتها متفاوت خواهد بود. یک تصمیم‌تاکتیکی، عمدتاً تکنیکی است. با وجود این به هنگام اتخاذ آن ترکیبات خلاقیت، فرهنگ و سیاست دیده می‌شود، اما جنبه فرعی دارد. تجربه نشان می‌دهد که، بر عکس، در یک تصمیم استراتژیکی این ترکیبات دارای جایگاه مهمتری است (نمودار شماره سه).

جایگاه نسبی وظایف



شکل شماره ۳- وظایف تصمیم‌گیرنده