

کتابخانه
اداره عالی مأموریت و مأموریت

دانشگاه تهران

دانشگاه علوم اداری و مدیریت بازرگانی

"طراحی یک مدل اولویت بندی بمنظور تصمیم گیری در مورد پروژه های احداث راه آهن"

بمنظور اخذ دانش نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی

استاد راهنما :

دکتر محمد نقی شهیدی

اساتید مشاور :

دکتر عبدالله زندیه - دکتر علی اکبر فرهنگی

جمشید امانی

این رساله در جلسه نوزدهم ۱۴/۵/۷۰

بازرسی شد و با درجه نمره (بسیار خوب ۱۸) تصویب رسید

*** فهرست مطالب ***

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
الف	پیشگفتار
۱	فصل اول - طرح تحقیق
۲	مقدمه و اهمیت موضوع
۳	هدف تحقیق
۴	فرضیه
۲	روش تحقیق
۴	محدودیت‌های تحقیق
۴	خلاصه‌ای از فصول آینده
۵	فصل دوم - تصمیم‌گیری و حل مسئله در سازمانها
۶	مقدمه
۸	انواع مسائل و تصمیم‌گیری درباره آنها
۸	تصمیمات با برنامه و تصمیمات بدون برنامه
۱۱	ابزارهای اتخاذ تصمیم

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۱۳	تصمیم برای اتخاذ تصمیم
۱۴	فرآیند منطقی حل مسئله
۱۶	راه‌حلهای موثر و غیرموثر حل مسئله
۱۸	موانعی که سرراه حل مسائل وجود دارند
۲۰	انواع سبک‌های مدیریت
۲۱	استفاده از مدل در تصمیم‌گیری
۲۳	انواع مدلها
۲۴	پروسه ارتباط در مدل‌های تصمیم
۲۶	کاربرد مدل‌های تصمیم
۲۶	تصمیمات برنامه‌ای و تصمیمات عملیاتی
۲۷	مدل‌های تصمیم‌چه وقت بکار نمی‌آیند؟
۲۸	چه وقت می‌توان مدل‌ها را موفقیت‌آمیز خواند؟
۲۹	چند توصیه برای تصمیم‌گیری

فصل سوم - نحوه تصمیم‌گیری در مورد پروژه‌های احداث راه آهن و تجزیه و تحلیل آن

۳۵	مقدمه
۳۵	درخواست کنندگان احداث راه آهن
۳۵	بررسی پیشنهادها
۳۶	تصمیم‌گیرندگان
۳۶	روش تصمیم‌گیری
۳۸	بررسی بیشتر و نقد تصمیم‌گیری در خصوص پروژه‌های احداث
۳۸	راه آهن
۴۰	خلاصه فصل

۴۲

فصل چهارم - مدل اولویت بندی برای پروژه های آتی

۴۴

"بخش اول" - بیان مدل

۴۵

جمعیت

جمعیت

۴۶

نحوه برآورد و اعمال معیار جمعیت

۵۴

دلایل صرف نظر از برخی عوامل

۵۶

معادن و ذخائر زیرزمینی

۵۸

ابعاد مختلف معیار

۶۳

بنادر و مبادی ورودی کشور

۶۴

ابعاد مختلف مسئله

۶۷

میزان راه آهن موجود

۶۸

ابعاد مختلف معیار

۷۰

میزان ارزیابی

۷۱

ابعاد مختلف مسئله ارزیابی

۷۴

ملاحظات استراتژیک نظامی

۷۶

مراکز زیارتی بزرگ

۷۸

راه های ترانزیت بین الملل

۷۹

تعداد کارگاه های صنعتی

۸۱

ابعاد مختلف معیار

۸۲

تجزیه و تحلیل هزینه های ساخت و منافع پروژه

۸۳

نحوه استفاده از معیار

<u>مفحه</u>	<u>عنوان</u>
۹۳	ویژگیهای مدل طراحی شده
۹۶	" بخش دوم" - کاربرد مدل
۹۷	روش اولویت بندی و تعیین امتیاز
۱۲۵	فصل پنجم خلاصه تحقیق و پیشنهادات
۱۲۶	خلاصه تحقیق
۱۲۷	پیشنهادات
۱۳۰	ضمائم
۱۳۶	منابع و مآخذ

پیشگفتار

راه آهن امروزه جایگاه مهمی در حمل و نقل بخود اختصاص داده است . بدلائل مختلف از قبیل ظرفیت بالای حمل بار ، امنیت بیشتر ، مصرف انرژی کمتر ، نیاز به فضای کمتر ، ایجاد آلودگی کمتر نسبت به سایر وسایل حمل و نقل و دلایل دیگر ، این جایگاه روز بروز وسیعتر و گستره‌تر می‌شود .

در کشور ما شروع فعالیت احداث راه آهن به حدود نیم قرن قبل برمی‌گردد . در طول این مدت خطوطی در مسیرهای مختلف احداث شده که نهایتاً " منجر به تشکیل شبکه فعلی راه آهن کشور شده است . اما یابید اذعان داشت که این شبکه تکافوی نیازهای کشور که با برنامه‌های جدید توسعه اقتصادی روز بروز بر وسعت آن دامن زده می‌شود را نداشته و لذا جهاد احداث راه آهن تا زمان رسیدن به وضعیت مطلوب باید شعار مسئولین و دست اندرکاران امر راه آهن کشور باشد .

علیرغم این نیازها متأسفانه بودجه راه آهن (همانند سایر بخشها) محدود بوده و امکان پاسخگویی به همه نیازها در زمان واحد وجود ندارد . در اینجا است که مفهوم " اولویت " مطرح می‌گردد .

بدلایل فوق بوجه اختصاصی باید در محلی هزینه شود که ضروری تر باشد • مدیران
راه آهن کشور در برابر این تصمیم قرار دارند که کدامیک از پروژه‌های پیشنهادی در اولویت
احداث قرار می‌گیرند •

این تحقیق کوشش است در طراحی و ایجاد یک مدل اولویت‌بندی احداث خطوط راه آهن
که بتواند مدیران را در تصمیم‌گیری نسبت به احداث پروژه‌ها یاری نماید •

گرچه رساله حاضر حاصل تلاشهای یکساله محقق در این زمینه و مراجعه به افراد
صاحب‌نظر و منابع بسیاری بوده لیکن نمی‌تواند خالی از لغزش و خطا باشد • امید است با این وجود
بتواند گرهی از مشکلات حمل و نقل کشور را گشوده و مدیران راه آهن را در تصمیم‌گیری‌های
مربوط به اولویت احداث خطوط راه آهن یاری نماید •

محقق بر خود لازم می‌داند که از زحمات جناب آقای دکتر شهیدی که راهنمایی و آقایان
دکتر فرهنگی و دکتر زرنديه که زحمت مشاوره این رساله را بر عهده داشته‌اند تشکر و قدردانی
نماید •

فصل اول

" طرح تحقیق "

مقدمه اهمیت موضوع

یکی از مهمترین وظائف وزارت راه و ترابری تامین راههای مورد نیاز کشور در قالب راه آهن، بزرگراه، راه اصلی، راه فرعی و سایر انواع راههاست که هر يك نقش بسیار حیاتی در چرخش گردونه اقتصاد کشور ایفاء می‌کنند. اهمیت راه باندازه‌ای است که امروزه نقش آن را در اقتصاد به مثابه شریانهای ارگانیزم بدن تشبیه کرده‌اند که کالاها و خدمات همچون خون از طریق آنها به مناطق مختلف رسیده و آنها را تغذیه می‌کنند.

در میان انواع راهها، راه آهن هم بلحاظ ایمنی بیشتر و هم بدلیل هزینه کمتر جایگاه مهمی را در ترابری کشور بخصوص در زمینه جابجایی بار بخود اختصاص داده است.

همه ساله از کانالهای مختلف (نمایندگان مجلس برای حوزه‌های انتخابی خود، ادارات کل راه و ترابری استانها، استانداریها و ...) پیشنهادهایی به وزارت راه و ترابری می‌رسد که طی آنها خواستار احداث راه و راه آهن برای مناطق تحت نفوذ خود می‌شوند. علیرغم افزایش چشمگیر در بودجه وزارت راه و ترابری و راه آهن در سالهای اخیر، متاسفانه هنوز بودجه اختصاص یافته تکافوی تمامی نیازها را ندارد و طبیعا " باید از میان پروژه‌های پیشنهادی تعیندادی را انتخاب کرد. در اینجااست که مفهوم اولویت یا تقدم مطرح می‌گردد.

تاکنون در وزارت راه و راه آهن از يك سیستم جامع برای تصمیم گیری در مورد اولویت پروژه‌های راهسازی و راه آهن بهره‌گیری نشده و باصطلاح با " برخورد موردی " به رتق و فتق امور در دین زمینه پرداخته‌اند و غلت عمده این امر ، بدون شك فقدان يك مدل صحیح برای تصمیم گیری است .

هدف تحقیق

همانطور که از مقدمه این تحقیق استفاده میشود ، هدف عبارتست از کوشش در راه ایجاد يك مدل اولویت بندی برای طرحهای احداث راه آهن (که با اندک ملاحظاتی قابل کاربرد در سایر انواع راهها تیز هست) بمنظور تسریع در امر تصمیم گیری نسبت به انتخاب پروژه‌های پیشنهادی که هر ساله به راه آهن می‌رسد .

فرضیه

فرضیه ما در این تحقیق عبارتست از :

" تدوین يك مدل اولویت بندی احداث خطوط راه آهن ، ،
دقت و سرعت اتخاذ تصمیم در خصوص انتخاب پروژه‌ها و
طرحهای پیشنهادی را بنحو چشمگیری افزایش می‌دهد . "

از پیگیریهای مستمر چنین بر میآید که در این زمینه کار مطالعاتی و تحقیقاتی جامعی در ایران انجام نشده و گرچه دست اندرکاران مسائل راه آهن کشور بخصوص در معاونت ساختمان و توسعه شبکه راه آهن " به ضرورت این امر واقف هستند اما متاسفانه تاکنون اقدامی جهت يك کار علمی در این زمینه بطور جامع صورت نگرفته است .

روش تحقیق

روش ما در این تحقیق مصاحبه و نظر خواهی با برخی از کارشناسان و مسئولین ذیربط

و صاحب نظران امور حمل و نقل و در کنار آن مطالعه منابع موجود در این زمینه (بیشتر لاتین)

است .

محدودیت‌های تحقیق

مهمترین محدودیت این تحقیق کمبود منابع کافی در زمینه موضوع تحقیق است چرا که حتی کتابخانه‌های مراکز متکفل امور حمل و نقل نیز از لحاظ منابع متاسفانه فقیر محسوب می‌شوند .

عدم همکاری لازم مسئولین به دلایل مختلف نیز می‌تواند از موانع این تحقیق قلمداد شود که امید است با توجه به اهمیت موضوع از یکطرف و علاقه محقق به انجام آن و اصرار مسئولین به ضرورت انجام چنین کاری ، بر موانع و محدودیت‌های موجود فائق آمده و بتوانیم نتایج مفیدی را در اختیار دستگاه حمل و نقل کشور قرار دهیم . انشاء

خلاصه‌ای از فصول آینده

ما در فصل‌های بعد ابتدا به بحث تصمیم‌گیری و حل مسئله در سازمانها خواهیم پرداخت و طی آن کلیاتی در خصوص تصمیم‌گیری ، فرآیند آن ، نقش مدلها در تصمیم‌گیری و مطالب دیگر را عنوان خواهیم نمود . آنگاه به ذکر یافته‌های تحقیق و تجزیه آنها در سایر فصول می‌پردازیم و الگوی اولویت بندی را مطرح نموده و چند پروژه را نیز با استفاده از آن بطور آزمایشی اولویت بندی خواهیم نمود . نهایتاً " با ذکر پیشنهادات خود به مسئولین ذیربط در زمینه موضوع تحقیق ، به مطالب این رساله پایان می‌دهیم .

فصل دوم

" تصمیم گیری و حل مسئله در سازمانها "

مقدمه

هر کس در هر سطح از یک سازمان تصمیماتی را اتخاذ نموده و مشکلاتی (Problems) را حل می‌نماید. برای مدیران، تصمیم‌گیری و حل مسئله وظایفی هستند که از قسمتهای سازمان اهمیت کارشان محسوب می‌شوند. اینکه منافع در کجا سرمایه‌گذاری شوند و یا برای فلان کار کدام کارگر را باید در نظر گرفت و سئوالاتی نظیر اینها مسائلی است که باید به آنها پاسخ مناسب داده شود. مسئله اگر چه کوچک و یا بزرگ، بهر حال پدیده‌ای است که مدیر باید با آن مواجه شده و تصمیم بگیرد که باید در خصوص آن چه اقدامی صورت دهد. تصمیمات مدیران چهار چوبی را بوجود می‌آورد که دیگر اعضای سازمان تحت آن چهارچوب تصمیمات خود را اتخاذ و به وظایف خویش می‌پردازند.

بنابراین تصمیم‌گیری بخش مهم از فعالیتهای مدیران است. تصمیم‌گیری حتی به وقت طرح ریزی (Planning) نیز نقش بسیار مهمی را ایفاء می‌کند. طرح ریزی شامل تصمیمات با اهمیت و بلند مدت است که در جریان آن، مدیران در خصوص موقعیاتی از قبیل اهداف سازمانی که سازمان آنها را تعقیب خواهد نمود، منابعی که بکار گرفته خواهد شد و اینکه چه کسی چه کاری را انجام دهد تصمیم‌گیری می‌نمایند. پروسه جامع طرح ریزی مدیران را در مجموعه‌ای

از موقعیتهای تصمیم‌گیری وارد می‌کند.

جرج هابر (G.P. Huber) تصمیم‌گیری را از انتخاب راه حل (Choice Making)

و حل مسئله (Problem solving) تمیز داده است. مطابق نظر وی انتخاب راه

حل اشاره به مجموعه اقدامات محدودی است که در انتخاب یک راه حل از میان مجموعه‌ای از راه

حلها (Options) انجام میشود. بنابراین انتخاب راه حل جزئی از تصمیم‌گیری است. حل

مسئله اشاره به پهنه وسیعی از اقداماتی است که در یافتن و اجرای (Implementing)

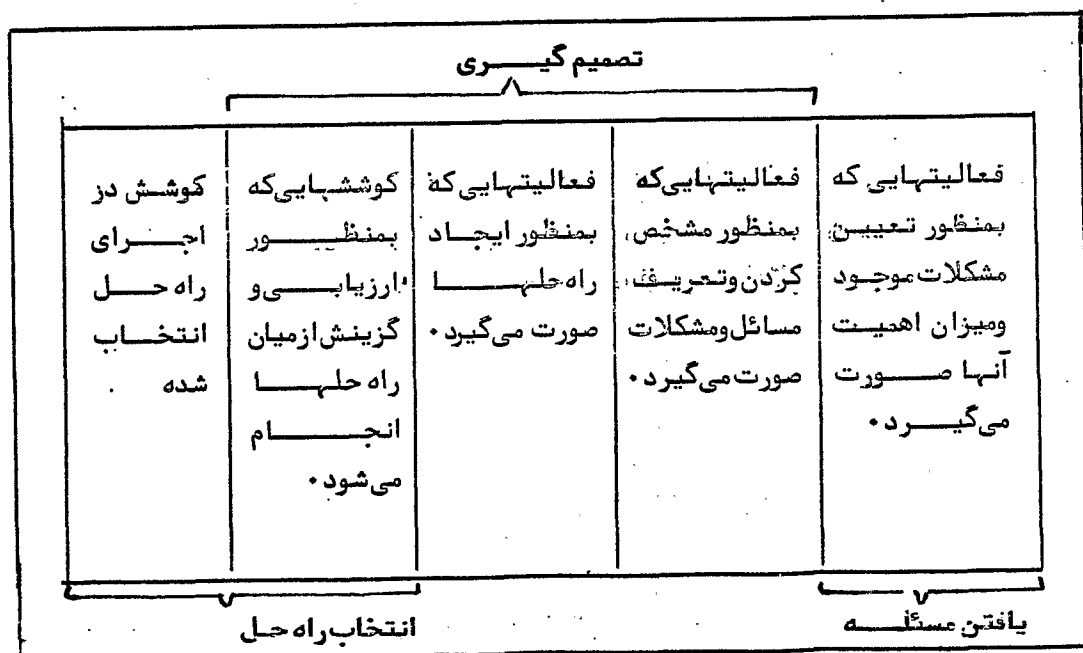
یک سلسله اقدامات بمنظور تصحیح یک وضعیت غیر دلخواه صورت می‌گیرد. بسیاری از

مدیران مفاهیم تصمیم‌گیری و حل مسئله را بجای یکدیگر بکار گرفته‌اند. اما در این بخش

کوشش ما بر آنستکه همچنان که هابر از این مفاهیم استفاده کرد، آنها را بکار ببریم. مجموعه

اقداماتی که در هر یک از مراحل مذکور انجام می‌شود در نمودار زیر آمده است.

نمودار ۱-۲: یافتن مسئله، تصمیم‌گیری و انتخاب راه حل



مسائل قبل از آنکه بتوانند حل شوند باید یافته شوند. یعنی در حقیقت افراد باید تعیین نمایند که کدام وضعیت مشکل آفرین بوده و کدامیک از این مشکلات است که باید حل شود. ما به این فرآیند، یافتن مشکل (Problem Finding) گوئیم و به فعالیتهایی که در جهت حل آن صورت می‌گیرد، تصمیم‌گیری اطلاق می‌نمائیم. تاکید ما بر پروسه رسمی اتخاذ تصمیم است - چگونه مدیران بطور سیستماتیک به تصمیمات معقول و با ارزش که بنحوبهتر آنها را به هدفشان می‌رساند دست می‌یابند.

انواع مسائل و تصمیم‌گیری درباره آنها

ما بعنوان یک مدیر، تحت شرایط مختلف تصمیمات متفاوتی اتخاذ می‌نمائیم. وقتی در این خصوص که شعبه جدیدی را به حوزه تحت نفوذ خود اضافه کنیم و یا کارخانه جدیدی برپا کنیم تصمیم می‌گیریم، بررسی قابل توجهی از شقوق مختلف و ملاحظات دیگر لازم می‌شود. وقتی در خصوص میزان پرداخت به یک کارگر جدید تصمیم می‌گیریم تحلیل کمتری لازم است.

همچنین میزان اطلاعات مورد نیاز تصمیم‌گیریهای مختلف متفاوت است. وقتی که عرضه‌کننده‌ای را بر مبنای قیمت و سابقه‌اش برمی‌گزینیم آنگاه از نظر منطقی می‌توانیم دلگرم باشیم که انتظارات ما را پاسخگو باشد. گاهی تصمیم می‌گیریم که وارد بازار جدیدی شویم هر چند اطمینان اندکی در خصوص منافع آن داریم. پس بدین دلیل ما مجبوریم که در تصمیم‌گیریها نسبتاً "دقیق باشیم چرا که اطلاعات و تجربه‌اندکی در اختیار ما می‌باشد.

تصمیمات با برنامه و تصمیمات بدون برنامه

مدیران مجبورند که در شرایط مختلف، راههای مختلفی را برای تصمیم‌گیری در پیش گیرند. خالی از فایده نیست که تمایزی بین وضعیتهایی که تصمیمات با برنامه می‌طلبند

و آنهایی که تصمیمات بدون برنامه (un programmed) را اقتضاء می‌کنند قائل شویم.

تصمیمات با برنامه به آن دسته از تصمیماتی که مطابق عادت، قانون یا رویه‌هایی اتخاذ می‌گردند که هر سازمان، خط‌مشی‌های مکتوب یا غیر مکتوبی دارد که کار تصمیم‌گیری را در موقعیتهای مشابه و تکراری از طریق حذف و محدود کردن آلترناتیوها ساده می‌نماید. مثلاً " ما بطور معمول مجبور نیستیم که در خصوص پرداخت به یک فرد جدید الاستخدام نگه‌داران باشیم چرا که سازمانها معمولاً " جدول حقوقی ثابتی برای تمامی پستها دارند. رویه‌های روتین برای مسائل روتین بیکار می‌آیند. مسائل روتین لزوماً ساده نیستند. تصمیمات با برنامه برای پرداختن به موضوعات پیچیده و موضوعات غیر پیچیده هر دو بکار می‌آیند. اگر مسئله‌ای حادث شد و اگر عناصر متشکله آن شناخته شده، پیش بینی شده و تحلیل شده باشند ممکن است همین امر موضوع یک تصمیم‌گیری با برنامه قرار گیرد. بطور مثال، تصمیماتی در خصوص میزان نگهداری موجودیها در مقادیر مختلف تولید می‌تواند شامل کار معظمی در خصوص یافتن واقعیتها (Fact-Finding) و پیش بینی آنها شود. هر چند تجزیه و تحلیل دقیق عناصر مجزا در یک مسئله می‌تواند در ذیل مجموعه‌ای از تصمیم‌گیریهای با برنامه انجام شود.

البته تا حدودی تصمیم‌گیریهای با برنامه آزادی ما را محدود می‌کنند چرا که سازمان بجای فرد تصمیم می‌گیرد که چکار باید بکند. هر چند تصمیمات با برنامه گرایش دارند باین سمت که آزاد باشند (be liberating). خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و قوانینی که تحت آنها تصمیمات با برنامه را اتخاذ می‌نمائیم ما را از گرفتار شدن در قید زمان لازم برای کار روی پاسخهای جدید به مسائل قدیمی رها میکنند، بنابراین به ما اجازه می‌دهد که وقت خود را به مسائل با اهمیت تر اختصاص دهیم. مثلاً " تصمیم‌گیری در مورد نحوه پرداختن به شکایات مشتریان بصورت فردی وقت

گیر و هزینه بر است . اما ایجاد خط مشی " مبادلات در خصوص تمامی خریدها در ظرف ۱۴ روز " کارها را بطور قابل ملاحظه ای ساده می نماید .

باید توجه داشته باشیم که هر چند مدیران موثر (Effective-Manager) برای

سرفه جویی در زمان به خط مشی متکی اند اما مترصد فرصتهای استثنایی باقی می مانند . مثلاً " سیاست شرکت ممکن است سقفی را برای بودجه تبلیغات در مورد هر محصول وضع نماید ، گرچه محصول بخصوصی ممکن است نیازمند یکسلسله اقدامات تبلیغاتی قابل توجه به منظور مقابله با استراتژی فعال رقیب باشد . یک تصمیم با برنامه - تصمیمی که محصول خاصی را با توجه به چهار چوب بودجه تبلیغ نماید - ممکن است در وضعیت خاص یک اشتباه باشد . نهایتاً " مدیران باید قضاوت خویش را در خصوص تصمیم گیری نسبت به اینکه آیا یک وضعیت ، تصمیم گیری با برنامه رami طلبد یا نه بکار گیرند .

از طرف دیگر تصمیمات بدون برنامه بآندسته از تصمیماتی اطلاق می گردد که به مسائل غیر معمول یا استثنایی می پردازند . اگر مسئله ای کمینتر بروز کرده ، یا آنقدر اتفاق نیافتاده که بتواند تحت پوشش یک خط مشی قرار گیرد یا آنقدر مهم باشد که سزاوار برخورد ویژه باشد ، باید توسط تصمیم گیری بدون برنامه بدان پرداخته شود . چنین مسائلی از قبیل نحوه اختصاص منابع به یک سازمان ، چگونگی بهبود مناسبات گروه - در واقع اغلب مسائل قابل توجه ای که یک مدیر با آن مواجه است - نیازمند تصمیمات بدون برنامه خواهند بود . همچنانکه یک فرد در هرم سازمانی ارتقاء می یابد ، توانایی اتخاذ تصمیمات بدون برنامه از اهمیت بیشتری برخوردار می شود چرا که بتدریج بیشتر تصمیمات متخذه از نوع بدون برنامه خواهند بود .

به همین دلیل در اغلب برنامه های رشد و توسعه توانایی های مدیران ، سعی بر آنست که توانایی های مدیران را برای اتخاذ تصمیمات بدون برنامه افزایش دهند - معمولاً " از طریق

کوشش برای آموزش ایشان به تحلیل سیستماتیک مسائل و اتخاذ تصمیمات منطقی • پروسه
تصمیم‌گیری که در این فصل مورد بحث ماست عمدتاً " تصمیمات بدون برنامه را مد نظر قرار
میدهد •

ابزارهای اتخاذ تصمیم

تکنیکهای سنتی و جدید اتخاذ تصمیمات با برنامه و بدون برنامه در جدول ۱-۲ لیست
شده‌اند • چنانکه این جدول پیشنهاد می‌کند ، تصمیم‌گیری سنتی راهی را در نظر دارد که به
منتهای استفاده از کامپیوتر ختم می‌شوند • شبیه سازی کامپیوتری و پردازش داده‌ها هم اکنون
وسایل بسیار سریعی هستند که در تجزیه و تحلیل موقعیتهای مشابه بکار می‌آیند • تصمیمات
با برنامه می‌توانند در يك برنامه کامپیوتری وارد شوند •

پیشرفت در توسعه و بکارگیری ابزارهای تحقیق عملیات، در جدول ۱-۲ آبدان
اشاره شده در ۴۰ سال اخیر بسیار سریع بوده‌است • با پیشرفت تکنیکها ، کارایی پاسخ مسائل
با برنامه افزایش یافته و کیفیت پاسخها نیز بهبود پیدا کرده است و بسیاری از مسائل که در
گذشته با تصمیم‌گیریهای بدون برنامه به آنها پرداخته میشد • به مسائل با برنامه تبدیل گشته
انند •

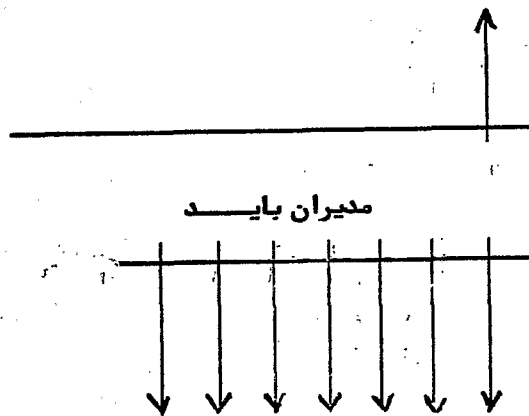
جدول ۱ - ۲ تکنیکهای سنتی و جدید اتخاذ تصمیم (۱)

انواع تصمیم	سنتی	مدرن
<p>با برنامه:</p> <p>تصمیمات روتین، تکراری سازمان پروسه بخصوصی را، برای پرداختن به آنها بکار می‌گیرند.</p>	<p>۰۱ عادت ۰۲ تکرار اداری رویه‌های عملیاتی استاندارد ۰۳ ساختار سازمان انتظارات عامه سیستمی از اهداف کوچک کانالهای اطلاعاتی کاملاً شناخته شده</p>	<p>۰۱ تحقیق عملیات : تجزیه و تحلیل ریاضی مدلها شبیه سازی کامپیوتری ۰۲ پردازش داده‌ها</p>
<p>بدون برنامه:</p> <p>تصمیمات یکبار واقع شده و جدید پرداختن به آنها از طریق به آنها از طریق پروسه‌های معمول حل مسئله.</p>	<p>۰۱ قضاوت، ادراک، خلاقیت ۰۲ قوانین تجربه ۰۳ انتخاب و تربیت مدیران</p>	<p>تکنیک ابتکاری حل مسئله بکار می‌آید برای : الف) تربیت تصمیم - گیرندگان ب) ایجاد برنامه‌های اکتشافی کامپیوتری</p>

تصمیم برای اتخاذ تصمیم

بسیار حائز اهمیت است که بیاموزیم چگونه اولویتها را در خصوص مسائل برقرار کرده و مسئولیت را به زیردستان تفویض نماییم تا از اتلاف وقت و درگیر شدن در مسائل جزئی احتراز شود.

مسائل اندکی را به مافوقها ارجاع دهند



مسائل بیشتری را به زیردستان ارجاع دهند

هر مدیر در برخورد با یک مسئله باید سئوالات زیر را از خویش بپرسد :

۱. آیا مسئله آسان است ؟ برخی از مسائل سخت و پرهزینه اند و برخی اینچنینی

نیستند . سئوالاتی از این قبیل که آیا کمک لازم است یا نه ملاحظات قابل توجهی را می طلبد ولی

اغلب مسائل توجه اندکی لازم دارند . تصمیم سریع تنها در پاسخ مسائل غیر قابل توجه مناسب است . حتی

اگر تصمیم غلط باشد ، تصحیح آن با النسبه سریع و کم هزینه خواهد بود . بمنظور اجتناب از فرو رفتن در باتلاق

پیامدهای بی اهمیت ، مدیران کارآمد و کارآزموده های اتخاذ تصمیمات رسمی را به مسائل مورد نیاز اختصاص میدهند .

۲. آیا در مورد مسئله مورد نظر این مدیر است که باید تصمیم گیری نماید ؟ هر چه

تصمیم گیرنده به منشأ بروز تصمیم نزدیکتر باشد تصمیم گرفته شده بهتر است . این قانون ۲