

DECISION MAKING THEORY; A PHILOSOPHICAL VIEW

A.L.Mohamed Riyal

South Eastern University of Sri Lanka

ABSTRACT: Decision making is the foundation for life and time management. It can be regarded as a problem-solving activity ended with a solution which is deemed to be satisfactory. It is, therefore, a process which can be more or less rational or irrational and can be based on explicit or tacit knowledge. Data from secondary sources was used for this study. This article tries to explore how to use decision making theory in present situation. Now the justifiable many emerge as, what is decision making theory? How far they are interrelated? What role they will play in this ultra modern world? Etc. These are to be discussed in the paper philosophically and analytically. This paper will be divided into two sections. At the outset researcher indicates something about the Theories and philosophical background of Decision Making and then in the later part researcher proceeds to the other relevant links (Swot Analysis, Motivated Factors, Needs Theory, etc.). Decision making and problem solving are an essential part of individual and social phenomena.

Keywords: Decision Making, Swot Analysis, Motivated Factors, and Needs Theory

கலாநிதி ஏ.எல்.எம். ரியால்

தீர்மானம் எடுத்தல் தொடர்பான கோட்பாடுகள்: ஒரு மெய்யியல் நோக்கு

அறிமுகம்

தீர்மானமெடுத்தல் என்பது உயிர் வாழும் கடைசி நிமிடம் வரை நடக்கும் ஒன்று. எந்த விஷயத்திலும் தீர்மானமெடுத்தல் என்பது முன் அனுபவத்தின் அடிப்படையில் தன் வாழ்வின் முன்னேற்றத்திற்கும் தடுமாற்றத்திற்கும் தீர்மானமெடுத்தலே காரணம். ஒவ்வொரு தீர்மானமும் சரியென்று கருதியே எடுக்கப்படுகிறது. சில சரியாக அமைவதும் உண்டு அதேபோல் வேறு சில தீர்மானங்கள் ஒரு சில பாதிப்புக்களினால் பிரச்சனைகளாகிவிடுவதும் உண்டு.

சிக்கலை முறியடிக்க அல்லது அச்சிக்கலுக்குத் தீர்வு காண தீர்மானமெடுக்கும் (Decision Making) நிலை உருவாகிறது. இக்கால முகாமைத்துவவியலில் உள்ள தீர்மானமெடுத்தல் கோட்பாடுகள் (Decision making Theories) எந்த அளவு பயன்படுகின்றன என்பதை ஆராய இக்கட்டுரை முயற்சி செய்கிறது. தீர்மானமெடுத்தல் என்பது அனைவருக்கும் பொதுவான ஒரு கூறாக அமைகிறது. தனிப்பட்ட நபர்களின் உள்ளூர் அடிப்படையில் மட்டுமே தீர்மானங்கள் எடுக்கப்படுகின்றன. தனிமனித தீர்மானங்களைக் காட்டிலும் ஒரு குழுவின் தலைவர் எடுக்கும் தீர்மானம் முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததாகக் காணப்படுகிறது.

சிலர் விரைவாக தீர்மானமெடுக்க மாட்டார்கள். இன்னும் சிலர் ஒரு விநாடியிலே தீர்மானமெடுப்பார். நாம் தீர்மானமெடுப்பதை பற்றி சில விதிமுறைகளை கடைபிடிக்க வேண்டும். மற்றவருக்காக என்பதை விட தீர்மானங்களை நமக்காக முதலில் எடுத்துக்கொள்ள வேண்டும். அடுத்து, நேற்று எடுக்கப்பட்ட தவறான தீர்மானம் குறித்து கோபமோ வருத்தமோ கொள்ளாமல், முன்னைய தவறுகளை கண்டு சிந்திக்க பழக வேண்டும். நாம் தீர்மானமெடுத்த பின்பு ஒருபோதும் பின்வாங்குதல் கூடாது. முகாமைத்துவவியலில் உள்ள தீர்மானமெடுத்தல் கோட்பாடுகள் தீர்மானமெடுத்தலுக்கும் பொருந்தி வருகின்றன. தீர்மானமெடுக்கும் தன்மையைப் பொறுத்தே தலைமைத்துவங்களின் ஆளுமைப் பண்பைப் பற்றி அறிந்து கொள்ள இயலும்.

ஆய்வு நோக்கம்

ஒவ்வொரு தனிமனிதனும் வாழ்க்கையில் பல்வேறு சிக்கல்களைச் சந்திக்கின்றான். அச்சிக்கல்களை நீக்க தீர்மானமெடுக்கும் நிலை ஏற்படுகிறது. தனிமனித வாழ்வில் மட்டுமின்றி. நீதித்துறையிலும், ஆட்சித்துறையிலும். முகாமைத்துவவியலிலும் தீர்மானமெடுத்தலுக்கு (Decision Making) மிகுந்த

முக்கியத்துவம் தரப்படுகின்றது. இந்நிலையில் தீர்மானமெடுத்தலுக்கு எந்த அளவு முக்கியத்துவம் கொடுக்கப்பட்டுள்ளன என்பதை மதிப்பிடுவது இன்றியமையாததாகும்.

இவ்வாய்வு கீழ்க்காணும் ஆய்வு நோக்கங்களைக் கொண்டமைகின்றது. தீர்மானமெடுத்தல் குறித்த இன்றைய முகாமைத்துவக் கோட்பாடுகளைக் (Management Theory) காண்பது. அடிப்படையில் இவ்வாய்வு ஏனைய ஆய்வுகளில் இருந்து முற்றிலும் வேறுபட்டு அமைகின்றது. இவ்வாய்வு தீர்மானமெடுத்தல் கோட்பாட்டிற்கு முன்னோடி ஆய்வாக அமைகின்றது.

ஆய்வு மூலங்களும் அணுகுமுறையும்

ஆய்வுப் பொருளுடன் தொடர்புடைய நூல்கள், கட்டுரைகள். ஆய்வேடுகள் இவ்வாய்வின் சான்றாதாரங்களாக அமைகின்றன. தீர்மானமெடுத்தல் குறித்த முகாமைத்துவக் கோட்பாடுகளை முன் வைத்து தீர்மானங்களை ஆராய்வதால், பகுப்பாய்வு அணுகுமுறை (Analytical Approach)இ விளக்கவியல் அணுகுமுறை (Descriptive Approach) ஆகியன பயன்படுத்தப்பட்டுள்ளன.

ஆய்வுப் பகுப்பு

இக்கட்டுரை “தீர்மானமெடுத்தல் கோட்பாடு” என்னும் முதலாம் பகுதியில் தீர்மானமெடுத்தல் பற்றிய விளக்கம், தீர்மானமெடுத்தலின் முக்கியத்துவம், முகாமைத்துவவியலில் தீர்மானமெடுத்தலின் முக்கியத்துவம், முகாமைத்துவவியலில் தீர்மானமெடுப்பவர்கள், தீர்மானமெடுப்பவர்களின் பண்புநலன்கள், கோட்பாடுகள் போன்ற கூறுகள் விளக்கப்பட்டுள்ளன.

‘தீர்மானமெடுத்தல் காரணிகள்’ என்னும் பகுதியில் ஸ்வாட் பகுப்பாய்வுக் கோட்பாடு, உந்துதல் கோட்பாடு, தேவைக் கோட்பாடு ஆகியவற்றை உள்ளடக்கி ஆய்வு செய்யப்பட்டுள்ளது, இக்கோட்பாடுகளில் இருந்து தீர்மானங்களின் வகைகள், தலைமைப் பண்பு வகை போன்றன பகுத்தாய்ந்து விளக்கமாகக் கூறப்பட்டுள்ளன.

தீர்மானமெடுத்தல் கோட்பாடு

ஒவ்வொரு மனிதனும் அன்றாட வாழ்வில் பல்வேறு வகையான தீர்மானங்களை எடுக்க வேண்டியுள்ளான். அவ்வாறு எடுக்கும் தீர்மானங்களுக்குப் பின்புலமாகப் பல்வகைக் காரண காரியங்கள் அமைகின்றன. சில தீர்மானங்கள் திட்டமிடப்படும், சில தீர்மானங்கள் திட்டமிடப்படாமலும் எடுக்கப்படுகின்றன. தீர்மானமெடுத்தல் என்பது எவ்வாறு நடைபெறுகிறது என்பதை எஸ்.சி. சாக்சேனா கீழ்க்கண்டவாறு விளக்குகிறார். “மிகப்பெரும்பாலான சமயங்களில் தீர்மானங்கள் உள்ளூணர்வு அடிப்படையில் எடுக்கப்படுகின்றன. அறிவியல் ரீதியாகப் பார்த்தால் இத்தீர்மானமெடுத்தல் பகுத்தறிவுக்குப் பொருந்துவதாக இல்லை. ஒரு பக்கத்தில் உள்ளூணர்வு அடிப்படையில் தீர்மானமெடுப்பவர்களும், மற்றொரு பக்கத்தில் எல்லா மாற்றங்களையும் ஆராய்ந்த பிறகே தீர்மானமெடுப்பவர்களும் இருக்கின்றனர். ஆனால் நடைமுறையில் ஒவ்வொரு மனிதரும் இந்த இரண்டு முனைகளுக்கு இடையில் இருந்துதான் தீர்மானமெடுக்கின்றனர்” (B.C. Saksena, 1982 .P: 15)

ஹெர்பர்ட் எ. சைமன்,

தர்க்க ரீதியில் தகவல்களை அலசி மட்டுமே தீர்மானங்கள் எடுக்கப்படுவதில்லை. ஒருவரது உள்ளூணர்வு, பழக்கம், சிந்தனைமுறை, மதிப்பீடுகள் ஆகியனவும் தீர்மானமெடுத்தலுக்கு முக்கியப்பங்கு வகிக்கின்றன” (Ibid - P: 151) எனக்கூறுகிறார்.

தீர்மானமெடுத்தல் முகாமைத்துவத் துறைக்கு மட்டும் உரியதன்று. அது அனைவருக்கும் பொதுவான ஒன்று என்பதையே இராம. முத்தையன் பின்வருமாறு கூறுகிறார். ஒவ்வொருவருக்கும் வாழ்க்கையில் சிக்கல்கள் எழுவது தவிர்க்க முடியாததாகும். அச்சிக்கல்களை உரிய முறையில் அலசி ஆராய்ந்து தகுந்த தீர்மானத்தின் அடிப்படையில் அவற்றிற்குத் தீர்வு காண வேண்டும். எனவே முடிவு செய்தல் அல்லது தீர்மானமெடுத்தல் என்ற பணி முகாமைத்துவத்திற்கு மட்டும் உரியது அன்று” (இராம. முத்தையன், 1976, ப. 67).

மேற்கண்ட கருத்துகளில் இருந்து தனிமனிதர்கள், குழுத்தலைவர்கள் எவராயினும் அவர்களுக்கு தீர்மானமெடுத்தல் அவசியமாகிறது என்பதை அறியலாம். இத்தகைய சிறப்புக்குரிய தீர்மானமெடுத்தல் பற்றி இக்கட்டுரை பொதுவாக ஆராய்கிறது. இக்கட்டுரையில், தீர்மானமெடுத்தல்-விளக்கம், தீர்மானமெடுத்தலின் முக்கியத்துவம், முகாமைத்துவவியலில் தீர்மானமெடுத்தலின் தனிச்சிறப்பு, முகாமைத்துவவியலில் தீர்மானமெடுப்பவர்கள் ஆகியன விளக்கப்படுகின்றன.

தீர்மானமெடுத்தல் - விளக்கம்

“Decision” என்ற ஆங்கிலச் சொல்லே “தீர்மானமெடுத்தல்” எனத் தமிழ் உருவாக்கம் பெற்றுள்ளது. “னுநஉளைழை” என்ற ஆங்கிலச் சொல்லுக்கு ஆங்கிலத் தமிழ் அகராதி,

தீர்மானித்தல், முடிவு, தீர்மானம், தீர்வு, தீர்ப்பு, உறுதிப்பாடு, உறுதிப்பாட்டுப் பண்பு, மனஉறுதி“ (A. chidambaranathan chettiar, P: 297) என்று பல பொருள்களைக் கூறுகிறது.

ஆக்ஸ்போர்டு ஆங்கில அகராதி. “னுநஉளைழை” என்னும் சொல்லுக்கு மூலப் பொருளாக, வெட்டித் தள்ளுதல், முடிவெடுத்தல் என்ற பொருளைக் குறிப்பிடுகிறது. மேலும் ஒரு குறிப்பிட்ட நடைமுறையைப் பின்பற்றுவது பற்றியோ, அல்லது ஒரு குறிப்பிட்ட நிலையைப் பற்றியோ ஒருவர் தீர்மானித்தல், மனஉறுதி (வுந முடிவுசன னுஉவைழையெசல - எழுட ஐஐஐ - °. 96) என்ற பொருளையும் தருகிறது. மேற்கண்ட கருத்துக்களில் இருந்து மனிதர்கள் அல்லது நிறுவனங்களுக்கு ஏற்படும் சிக்கல்களிலிருந்து விடுபட அல்லது சிக்கலை முறியடிக்க எடுக்கும் தீர்மானம் அல்லது முயற்சியை தீர்மானமெடுத்தல் எனக் குறிப்பிடலாம்.

தீர்மானமெடுத்தலின் முக்கியத்துவம்

தனிமனிதரானாலும். ஒரு குழுவின் தலைவரானாலும் அவர்களின் தீர்மானமெடுக்கும் திறனைக் (Decision Making Skill) கொண்டுதான் வாழ்க்கையின் வெற்றி தோல்விகள் நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன. தனிமனித தீர்மானமெடுத்தலை விட ஒரு குழுவின் தலைவர் எடுக்கும் தீர்மானத்திற்கு அதிக முக்கியத்துவம் உள்ளது. ஏனெனில் ஒரு குழுவின் தலைவர் (Group Leader) எடுக்கும் சில தவறான தீர்மானங்கள் அக்குழுவின் ஒவ்வொரு பகுதியையும் (Units) பாதிப்பதாக அமையும். அதே சமயத்தில் நன்கு திட்டமிட்டு எடுத்த ஒரு நல்ல தீர்மானத்தால் அக்குழுவின் ஒவ்வொரு பகுதியும் நலம் பெறும் எனலாம். எனவே எவ்வகை மனிதர்களானாலும் வாழ்க்கையில் சரியான திசையில் செல்ல தீர்மானமெடுத்தலுக்கு உரிய முக்கியத்துவம் கொடுக்க வேண்டும்.

முகாமைத்துவவியலில் தீர்மானமெடுத்தலின் முக்கியத்துவம்

முகாமைத்துவம் விளக்கம்

ஒரு குறிப்பிட்ட மனிதக் குழுவின்னுடைய நோக்கங்களை முடிவு செய்து அலசியாராய்ந்து அதனைச் செயல்படுத்துவதன் மூலம் அந்நோக்கங்களை அடையும் நுணுக்கமே முகாமைத்துவம்” (இராம-முத்தையன், 1976, ப 7) என்பர். மேலைநாடுகளில் தொழிற்புரட்சிக்குப் பின் முகாமைத்துவவியல் என்பது ஒரு தனிப் பெரும் துறையாக வளர்ந்து விட்டது. இலங்கையைப் பொறுத்தவரை முகாமைத்துவவியலில் ஒரு நூற்றாண்டு வரலாறு உடையதாகக் காணப்படுகின்றது. தொழிலில் ஏற்பட்ட போட்டிகளின் காரணமாகப் பல்வேறு கொள்கைகள் (Principles) கோட்பாடுகள் (Theories) வளர்ச்சி பெற்றுள்ளன. ஒவ்வொரு கொள்கைகளும். கோட்பாடுகளும் முகாமைத்துவத்திக்கு முக்கியத்துவம் அளிப்பதாகக் காணப்படுகின்றன.

முகாமைத்துவ நிர்வாகம் (Administration of Management) என்றாலே தீர்மானமெடுத்தலை (னுநஉளைழை ஆயமபெ) மையமாகக் கொண்டது எனக் கூறலாம். திட்டமிடல், ஊக்குவித்தல், கட்டுப்பாடு என்ற முகாமைத்துவமச் செயல்பாடுகளின் எந்தக் கூறினை எடுத்துக்கொண்டாலும் அவை தீர்மானங்களால் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது. ஒரு நிறுவனத்தின் சிறப்புக்குக் காரணம், எடுக்கப்படும் சரியான தீர்மானங்களின் விளைவுகளே எனலாம். திட்டமிடுதலுக்கு மையமாக தீர்மானமெடுத்தல் அமைந்துள்ளது தகுந்த செயல்நடைமுறையைத் தேர்ந்தெடுத்தலே தீர்மானமெடுத்தல் ஆகும்” (S.C. Saksen,1982,P:50) என்னும் கூற்றால் இதனை அறியலாம். எனவே

முகாமைத்துவவியலில் தீர்மானமெடுத்தல் என்பது முதன்மையான இடத்தை பெறுகிறது எனக்குறிப்பிடலாம்.

முகாமைத்துவவியலில் தீர்மானமெடுப்பவர்கள் (Decision Makers in Management)

நிறுவனம் அல்லது குழுவின் தலைமைப் பொறுப்பை ஏற்பவரே அதன் செயல்பாடுகள் அனைத்துக்கும் பொறுப்பாகிறார். தலைமைப் பொறுப்பை ஏற்றிருப்பவர்கள்தான் மற்றவர்களைக் காட்டிலும் மிகுதியான தீர்மானங்களை எடுக்க வேண்டியுள்ளார். ஒரு மனிதர் அதாவது தலைவர், அவர் கீழ்ப் பணியாற்றும் இதரப் பணியாளர்களை ஒருவருக்கொருவர் இணைத்து அவர் விரும்பும் பணியினைச் செய்து முடிக்கும் அளவில் உருவாக்கும் உறவே தலைமை” (இராம. முத்தையன், 1976, ப 183) என்று தலைமை என்ற சொல்லுக்கு இலக்கணம் கூறுவர்.

தீர்மானமெடுப்பவர்களின் பண்பு

தலைமைப் பொறுப்பை ஏற்றிருப்பவர்களுக்கென சில சிறப்புத் தகுதிகள் உள்ளன. மக்களிடத்தில் செல்வாக்கு, குழுநடவடிக்கைகளில் ஆளுமை, வளைந்து கொடுத்தல். குறிப்பிட்ட ஒழுக்க நடத்தை, மற்றவர்களைத் தமது கருத்துக்கு உடன்பட வைத்தல், அதிகாரம், இலக்கை நிறைவேற்றுதல், அனைவரிடமும் கலந்து பழகுதல், ஒவ்வொருவரது பங்களையும் வேறுபடுத்திப் பார்த்தல், ஒரு கட்டமைப்பை உருவாக்குதல், ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் தலைமைப் பண்பை வரையறுக்கலாம்” (Fred Luthans, 1992,P: 268) என்பர்.

முகாமைத்துவவியலில் இவ்வாறான தலைவர்களின் பண்பு குறித்து நிறுவப்பட்ட கோட்பாடுகள் (நுளவையடிளைநான வாநழசனை முக நுயனநசளானி) ஏராளமாக உள்ளன. அவற்றுள் பண்புக் கூறுக் கோட்பாடு (வுசயவை வாநழசல), குழு மற்றும் கருத்துப் பரிமாற்றக் கோட்பாடு (புசழரி யனெ நுஓஉாயபெந வாநழசல) என்ற இரு கோட்பாடுகளும் முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததாகக் கருதப்படுகின்றன. இவ்விரு கோட்பாடுகளும் ஒரு தலைவருக்கான தலைமைப் பண்பு (நுயனநசளானி டீநாயஎழைச) எவ்வாறு உருவாகிறது என்பதை விளக்க முயற்சி செய்கிறது,

பண்புக்கூறுக் கோட்பாடு (Trait Theory)

ஆரம்பகாலப் பண்புக்கூறுக் கோட்பாடுகள் பண்டைய கிரேக்கர்களாலும். ரோமானியர்களாலும் முன்மொழியப் பட்டன. இக்கோட்பாட்டின் படி, ”தலைவர்கள் பிறக்கிறார்கள். உருவாக்கப்படுவதில்லை” (Ibid,P:268) என்பர். நவீன காலங்களில், அதிகாரத்தை நோக்கி வளரும் ஒருவரின் திறன்கள், திறமைகள் மற்றும் உடல்ரீதியான குணாதிசியங்களை அடையாளம் காண்கின்ற குணவியல்பு கோட்பாட்டின் முன்னோடிகளுள் ஒருவராக தாமஸ் கேர்லைல் கருதப்படுகிறார்.

குணவியல்பு அணுகுமுறையின் ஆதரவாளர்கள் வழக்கமாக தலைமைத்துவ குணாதிசியங்களைப் பட்டியலிடுகின்றனர், சில குறிப்பிட்ட குணாதிசியங்கள் அல்லது குணவியல்புகள் திறன்மிக்க தலைமைத்துவத்தை நோக்கிய வழியைக் காட்டுகிறது என்று கருதுகின்றனர். ஷெல்லி கிரீக்காட்ரிக் மற்றும் எட்வின் எ.லாக் (1991) ஆகியோர் இந்த குணவியல்பு கோட்பாட்டை விளக்கியுள்ளனர். ”தலைவரின் முக்கிய குணாதிசியங்கள்: இயக்குதல் (சாதனை, ஊக்கம், லட்சியம், துடிப்பு, உறுதிப்பாடு மற்றும் முன்முயற்சி ஆகியவற்றை உள்ளிட்ட பரந்த சொல்), தலைமைத்துவ தூண்டல் (தலைமையேற்பதற்கான விருப்பம் ஆனால் முடிவில் அதிகாரத்தைத் தேடுவதை இது குறிக்காது), கபடமின்மை, நேர்மை, சுய-நம்பிக்கை (உணர்ச்சிகரமான திடநிலையோடு சம்பந்தப்பட்டது), அறிவாற்றல் திறன் மற்றும் தொழில் குறித்த அறிவு ஆகியவற்றை உள்ளிட்டது” என்று வாதிடுகின்றனர். அவர்களின் ஆராய்ச்சிப்படி, ”வசீகரம், படைப்புத்திறன் மற்றும் நெகிழ்வுத்திறன் போன்ற குணாதிசியங்களுக்கு தெளிவான சான்றுகள் குறைவாகவே இருக்கின்றன”. ஆனால் பிற்காலத்தில் தலைமைப் பண்பு பற்றி மிகவும் யதார்த்தமான ஒரு பண்புக் கூறுக் கோட்பாடு உருவாகியது. இக்கோட்பாடு உளவியல் துறையில் நடத்தை சார் ஆய்வின் (டீநாயஎழைசளைவைஉ னுஉாழமுட முக ளலஉாழமுடபல வாழரபாவ) செல்வாக்கால் தோன்றியது. இக்கோட்பாட்டின் படி. ”தலைமைப் பண்புக் கூறுகள் முழுக்க முழுக்க பிறக்கும் போதே தோன்றுவதில்லை. மாறாக கற்பதன் மூலமும், அணுவவத்தின் மூலமும் பெறப்படுகின்றன (ஐடினைஐ: 273) என்பதாகும்.

குழு மற்றும் கருத்துப் பரிமாற்றக் கோட்பாடு (புசழரி யனெ நுஓஉாயபெந வாநழசல)

இக்கோட்பாடு சமூக உளவியல் (எழுஉயைட ிளலஉாழடழபல) துறையில் இருந்து பெறப்பட்டது. இக்கோட்பாடு "ஒரு குழு தனது இலட்சியங்களை அடைய வேண்டுமானால் தலைவருக்கும் (டுநயனநச) அத்தலைவரைப் பின்பற்றுபவர்களுக்கும் (எரடிழசனடையெவநள) இடையே ஆரோக்கியமான கருத்துப் பரிமாற்றம் இருக்க வேண்டும் (ஐடினை - ி: 275) எனக் கூறுகிறது.

இவ்வாறான தலைமை சிறப்பாக அமைய வேண்டுமானால். தலைவர், பின்பற்றுபவர்கள் ஆகிய இருவருக்குமிடையே ஒற்றுமை உணர்ச்சி இருத்தல் வேண்டும். தலைவர் ஒரு நோக்குடனும். பின்பற்றுபவர்கள் வேறு நோக்குடனும் செயலாற்றினால் தலைமையின் எண்ணம் நிறைவேறுவதில்லை. தலைவர் தம்மைப் பின்பற்றுபவர்களுடைய உணர்ச்சிகளைப் புரிந்து கொண்டு அவர்களுடைய சிக்கல்களைத் தீர்க்க வேண்டும். தலைவர் அவரைப் பின்பற்றும் ஒவ்வொரு நபருடைய தனிப்பட்ட சமூகத் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்ய முயற்சி செய்தல் வேண்டும்" (இராம. முத்தையன், 1976, ப 184). என்பன போன்ற சிறப்புத் தன்மைகளைப் பெற்றிருத்தல் வேண்டுமென்பர். மேற்கண்ட தலைவர் (டுநயனநச) பின்பற்றுபவர் (எரடிழசனடையெவநச) உறவுமுறை முகாமைத்துவவியல் கோட்பாடுகள் சுட்டிக் காட்டப்பட்டுள்ளன.

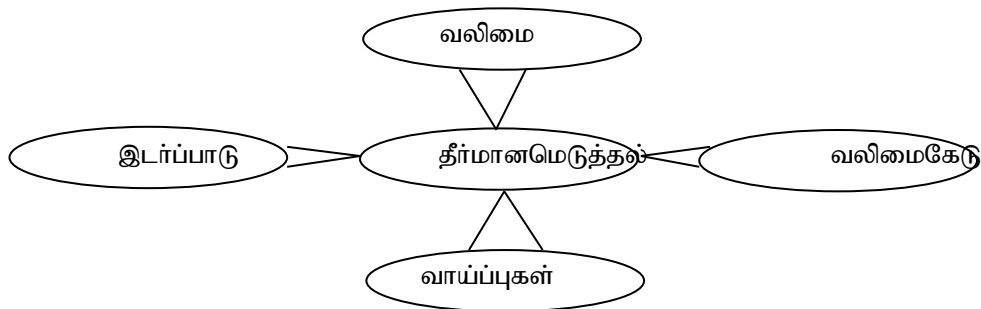
தீர்மானமெடுத்தல் காரணிகள்

ஒரு நிறுவனம் (ஐளெவவரைவழை) அல்லது குழுவின் தலைவர் (புசுழரி டநயனநச) எவ்வாறு செயல்பட்டு ஒரு தீர்மானமெடுக்கிறார் என்பது பற்றி முகாமைத்துவவியலில் (ஆயயெபநஅநவெ) பல நவீனக் கோட்பாடுகள் உள்ளன. முகாமைத்துவத் தலைவர்கள் (டுநயனநச ழக ஆயயெபநஅநவெ) செயல்பட்டு எடுத்திருக்கும் தீர்மானங்களைக் கொண்டு அவர்களின் தலைமைப் பண்பினை (டுநயனநசளாி) அறியவும் சில கோட்பாடுகள் வகுக்கப்பட்டுள்ளன. முகாமைத்துவவியலில் காணப்படும் தலைவர்களுக்கான சில தீர்மானமெடுத்தல் கோட்பாடுகளில் காணப்படும் தலைமைப் பண்பினைப் பெற்று விளங்குகின்றன என்பதை அறிய இயலும். முகாமைத்துவவியலில் தீர்மானமெடுத்தல் குறித்து எவ்வளவோ நவீனக் கோட்பாடுகள் இருந்த போதிலும், மூன்று பொதுக் கோட்பாடுகளைக் கொண்டு ஆய்வு செய்யப்பட்டுள்ளன.

ஸ்வாட் பகுப்பாய்வு (Swot Analysis)

எவசநபெவா, றுநயமநெளள, ழுழிசவரவெவநெள, வுசநயவநெ என்ற ஆங்கிலச் சொற்களின் முதல் எழுத்துச் சுருக்கமே எழுமுடி என அழைக்கப்படுகிறது. இக்கொள்கையின்படி (அ) வலிமை (எவசநபெவா), ஆ) வலிமைகேடு (றுநயமநெளள), (இ) வாய்ப்புகள் (ழுழிசவரவெநஎ). (ஈ) இடர்ப்பாடு (வுசநயவநவெஅப) என்ற நான்கு கூறுகளைக் கொண்டதான் ஒரு முடிவு எடுக்கப்படுகின்றது என்பர் (புடநவெ டீழளநஅயவெ ரு ழவாநசளஇ1986 இ ி.6) இதனைப் படம் 1-ல் உள்ளவாறு விளக்கலாம்.

படம் 1



1.(அ) வலிமை (strength): ஒரு நிறுவனம் அல்லது ஒரு குழு தனது இலக்குகளை (முடிநதஉவநெளள) அடைவதற்கு உதவக்கூடிய அதன் உள்ளார்ந்த திறன்களே (ஊயியடிடைவநெள) அதன் வலிமையாக அமைகிறது (ஐடினைழீ.6)

1. (ஆ.) வலிமைக்கேடு (Weakness): ஒரு நிறுவனம் அல்லது ஒரு குழு தனது இலக்குகளை அடைவதைக் கட்டுப்படுத்துபவை அல்லது தடுப்பவை (சுநளவசவெ) அதன் வலிமைக் கேடுகளாக அமைகின்றன. (ஐடினைழீ.7)

1. (இ.) வாய்ப்புகள் (Opportunities): ஒரு நிறுவனம் அல்லது ஒரு குழு தனது இலக்குகளை அடைவதற்கோ அல்லது இலக்குகளைத் தாண்டி மேற்செல்வதற்கோ உதவும் புறச்சூழ்நிலைகள் அல்லது நிகழ்ச்சிகள் அல்லது பின்னணிகளே வாய்ப்புகளாக அமைகின்றன. (ஐடினைஇ.7)

1. (ஈ) இடர்ப்பாடு (Threatening): இடர்ப்பாடுகள் வாய்ப்புகளுக்கு நேர்மாறானவை. ஒரு நிறுவனம். ஒரு குழுவுக்கு முடிவின் காரணமாக ஏற்படும் சிக்கல்கள் அல்லது இலக்கைச் சாதிக்கும் அதன் திறனுக்கு ஊறுவிளைவிக்கக் கூடிய புறச்சக்திகள் (நுலுவநசயெட கழசஉநள), அல்லது சூழ்நிலைகள் இடர்ப்பாடுகளாக அமைகின்றன. (ஐடினைஇ)

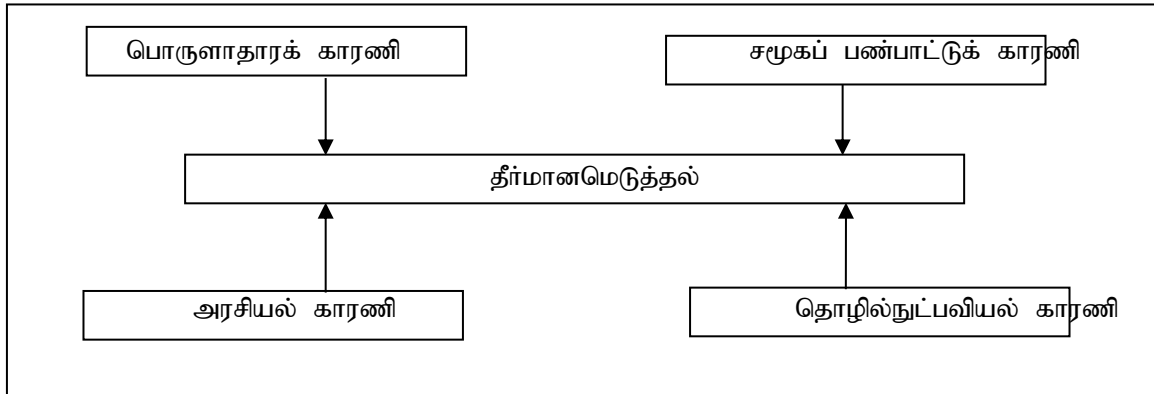
2. உந்துதல் காரணிகள்

இரண்டாவதாகப் பயன்படுத்தப்படும் முகாமைத்துவக் கோட்பாடு உந்துதல் காரணிகளை அடிப்படையாகக் கொண்டது. எவ்வாறானதொரு தீர்மானமெடுக்கும்போதும் அதற்குப் பின்புலமாக (உயஉம சழரனெ) உந்துதல் காரணிகள் அமைகின்றன. அவ்வாறான காரணிகளுள் (சுயஉவழசள) முக்கியமானவைகளாகப் பின்வரும் நான்கு காரணிகளைக் குறிப்பிடுவர் (ஐடினைஇ.128).

- அ. பொருளாதாரக் காரணி (Economical factors)
- ஆ. சமூகப் பண்பாட்டுக் காரணி (Socio-cultural factors)
- இ. அரசியல் காரணி (Political factors)
- ஈ. தொழில் நுட்பவியல் காரணி (Technological factors)

இக்காரணிகளுள் ஏதேனும் ஒன்று அல்லது இரண்டு காரணிகள் தீர்மானமெடுத்தலை ஊக்குவிப்பதாக அமையும் அதனை அடையாளம் காண்பது இதன் நோக்கம். இதனைப் படம் 2-ல் உள்ளவாறு விளக்கலாம்.

படம் - 2



2. (அ.) பொருளாதாரக் காரணி (நுலுழழெஅஉஉயட கயஉவழசள): பொருளாதாரத்தை மையமாகக் கொண்டு எடுக்கப்படும் தீர்மானங்களை பொருளாதாரக் காரணி எனப்படும்.

2. (ஆ.) சமூகப் பண்பாட்டுக் காரணி (ளுழஉழை- உரடவரசயட கயஉவழசள): சமூக நலன்கள், பண்பாடுகள் குறித்து எடுக்கப்படும் தீர்மானங்களைக் குறிப்பவை சமூகப் பண்பாட்டுக் காரணி எனப்படும்.

2. (இ.) அரசியல் காரணி (ழுடவைஉஉயட கயஉவழசள): அரசியல் தொடர்பாக எடுக்கப்படும் தீர்மானங்கள் அரசியல் காரணி எனப்படும்.

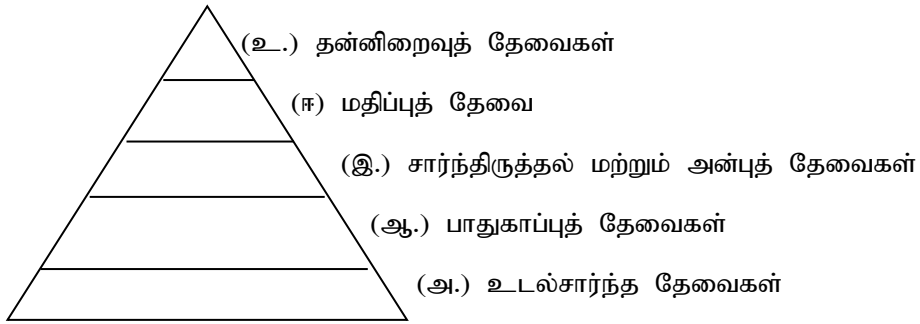
2. (ஈ) தொழில் நுட்பவியல் காரணி (வுநஉாழெழபஉஉயட கயஉவழசள): நிறுவனத்தில் ஏற்படும் மாற்றங்கள் . புதிய கண்டுபிடிப்புகள் போன்றவற்றை உள்ளடக்கி எடுக்கப்படும் தீர்மானங்களைக் குறிக்கும் (ஐடினைஇ.129). நுட்பவியல் காரணி பெரிதும் ஒரு நிறுவனத்தின் இயந்திரங்களையே குறிக்கும். எனினும் நுட்பவியல் காரணிகளுள் உளவியல் காரணியும் ஒரு கூறாக அமைகிறது. முகாமைத்துவவியலுக்கு விரிந்த அளவில் இயந்திரத் தொழில் உளவியலும் பயன்படுகின்றது. முகாமைத்துவவியலில் தீர்மானமெடுத்தல் குறித்தமைந்த மேற்கண்ட நான்கு வகையான உந்துதலாக அமைந்துள்ளது என்பதையும் காண இக்கூறு இவ்வாய்வில் பின்பற்றப்பட்டுள்ளது.

3. தேவைக் கொள்கை (நேநளள வுநழசல)

“ஸ்வாட்” பகுப்பாய்வு, உந்துதல் காரணிகள் என்ற இரண்டு கோட்பாடுகளும் ஒரு தீர்மானமெடுத்தல் எதனை மையமாகக் கொண்டு எடுக்கப்படுகிறது என்பதை விளக்குகின்றன. தேவை கொள்கையோ ஒரு தீர்மானமெடுத்தலின் நோக்கம் என்ன என்பதை விளக்குவதாக அமைகிறது. இத்தேவைக் கொள்கையை அடிப்படையாகக் கொண்டு தலைமைப் பண்பைப் பற்றி அறியலாம்.

உளவியல் துறையில் இருந்து பெறப்பட்ட இக்கொள்கை ஆப்ரகாம் மாஸ்லோ (யுடிசாயஅ ஆயுளடழற) என்பவரால் உருவாக்கப்பட்டது. தீர்மானமெடுத்தல் குறித்த உளவியல் தொடர்பான இக்கொள்கை முகாமைத்துவியலிலும் பின்பற்றப்படுகின்றது. சாதாரண மனிதர்கள் முதல் பெரிய தலைவர்கள் வரை அவர்களின் வாழ்க்கையில் ஏற்படும் சிக்கல்களுக்கு (சமுடிடநஅ) எத்தகைய முடிவுகளை எடுத்தாலும், அம்முடிவுகள் குறிப்பிட்ட சில தேவைகளின் அடிப்படையில் அமைந்திருக்கும் என இக்கொள்கை விளக்குகிறது. தேவைகள் (நேநனள) தரத்துக்கேற்றபடி படிநிலைகளாக வகுக்கப்பட்டுள்ளன. தேவைகளின் படிநிலையை (ர்நசயசஉால முக நேநனள) படம் 3 விளக்குகிறது.

படம் 3



படத்தில் கண்ட ஐந்து தேவைகளுக்காக தீர்மானமெடுத்தல் நடைபெறுகிறது. தேவைகளின் படிநிலையைப் பொறுத்து ஆற்றல் வரிசையும் மாறுபடுகின்றது. ஒருவருக்கு ஏற்படும் தேவைகளைப் படிநிலைகளில் ஆராயும்போது, அத்தேவை எந்த அளவுக்கு படிநிலையின் அடிமட்டத்தில் அமைகின்றதோ அந்த அளவுக்கு அது ஆற்றல் மிக்கதாகும். தேவைகளின் படிநிலைகள் உயர்ந்து செல்லச் செல்ல அவற்றின் ஆற்றல் குறைந்ததாகவும், அதே சமயத்தில் பண்பட்ட மனிதத்தன்மையைப் பெறுவதாகவும் அமைகிறது என்பர் (உ.ச. ர்நசபநடொயாஅஇ1980இ^௦. 318).

(அ.) உடல்சார்ந்த தேவைகள் (ராளழைடழபஉயட நேநனள): உணவு, நீர், காமை, தூக்கம் ஆகியவற்றோடு தொடர்புடைய தேவைகளே உடல்சார்ந்த தேவைகள் எனப்படும். இவற்றில் ஏதேனும் ஒன்று நிறைவடையாவிட்டால் அது ஒரு தனிமனிதனின் வாழ்க்கையை மிகவும் பாதிக்கும். இத்தேவைகள் முக்கியமானவை என்பதால் கவனிக்கப்பட்டே ஆக வேண்டும்

(ஆ.) பாதுகாப்புத் தேவைகள் (ளுயகநவல நேநனள): உடல்சார்ந்த தேவைகள் அனைத்தும் நிறைவடைந்த பின்பு பாதுகாப்புத் தேவைகள் தலைதூக்கத் தொடங்குகின்றன. கட்டமைப்பு, ஒழுங்கு, பாதுகாப்பு, எதிர்பார்ப்பு (சநனஉவயடிடைவைல) தொடர்பான தேவைகள் இவற்றில் அடங்கும். பாதுகாப்புத் தேவைகள் நிறைவுற்றவர்கள் ஆபத்தற்ற சூழ்நிலையில் வாழ்வதாக உணர்கிறார்கள்.

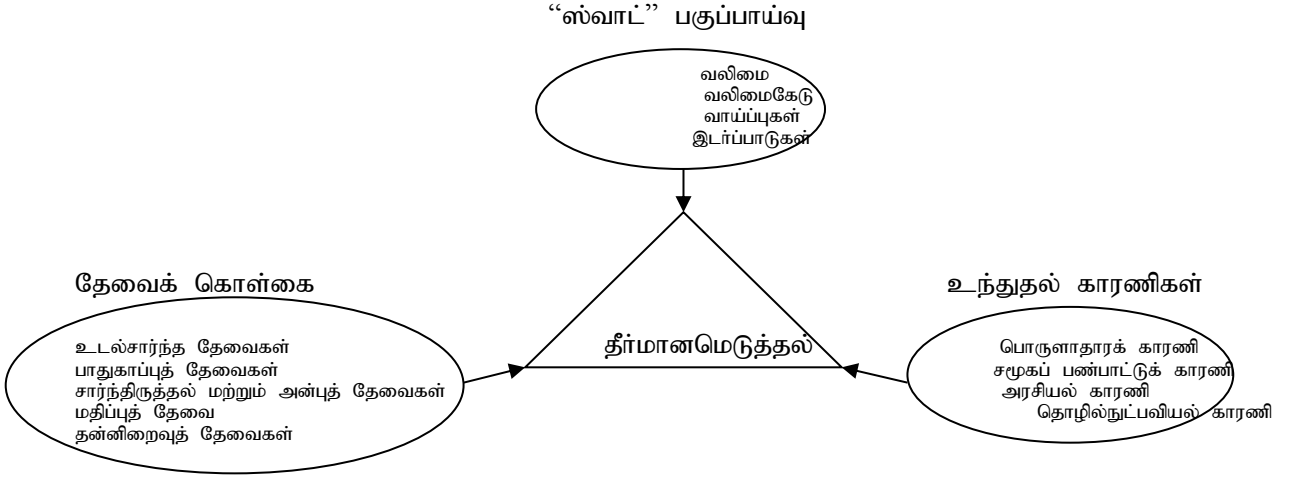
(இ.) சார்ந்திருத்தல் மற்றும் அன்புத் தேவைகள் (உநடழபெபெநெளள யனெ டுழளந நேநனள): முதல் இரண்டு தேவைகளும் நிறைவேற்றப்பட்ட பிறகு ஒரு தனிமனிதன் சார்புக்கான தேவையால் உந்தப்படுகிறான். மனிதன் பிறர்மீது அன்புசெலுத்தவும், தன்மீது அன்பு செலுத்தப்படவும் எதிர்பார்க்கிறான். ஒரு வேளை இத்தேவை நிறைவடையாவிட்டால் தனிமையையும், வெறுமையையும் உணர்வான்.

(ஈ) மதிப்புத் தேவை (ருளவநநஅ நேநனள): ஒருவருக்கு முதல் மூன்று தேவைகளும் நிறைவு பெற்றதையடுத்து மதிப்புத் தொடர்பான தேவைகள். அவர்களது உள்ளத்தை ஆட்டிப்படக்கத் துவங்கும். இவ்வகையான தேவைகள் மற்றவர்களிடமிருந்து அங்கீகாரத்தையும், மதிப்பையும் எதிர்பார்க்கத் தூண்டும். கௌரவம் (சநளவபைந) ஏற்றுக் கொள்ளப்படுதல், தகுதி (ளுவயவரள)இ

தன்மானம் குறித்த உணர்வுகள் இவற்றில் அடங்கும். மதிப்புத் தேவைகள் நிறைவடையாவிட்டால் ஒருவருக்கு மகிழ்ச்சிக் குறைவும் தாழ்வு மனப்பான்மையும் தோன்றும்

(உ.) தன்னிறைவுத் தேவைகள் (ளுநடக யுஉவரயடணையவழை): முதல் நான்கு தேவைகளும் நிறைவுற்ற மனிதன் எல்லையற்ற மகிழ்ச்சியையும். தன்னிறைவையும் பெறுகிறான். இந்நிலை அவனை எதன்மீதும் பற்றற்றவனாக மாற்றிவிடுகின்றது. இவையே தன்னிறைவுத் தேவை எனப்படும். இந்நிலையை ஒரு சிலரால் மட்டுமே அடையமுடியும் (ஐடினைஇ.319-320). மேற்கண்ட ஐந்து தேவைகளை உள்ளடக்கியதாகவே தீர்மானமெடுத்தல் நடைபெறுகிறது. ஸ்வாட் பகுப்பாய்வு, உந்துதல் காரணிகள். தேவைக் கொள்கைகள் ஆகிய மூன்றும் எவ்வாறு தீர்மானமெடுத்தலில் ஒன்றையொன்று சார்ந்துள்ளது என்பதனை படம் 4 விளக்குகிறது.

படம் 4

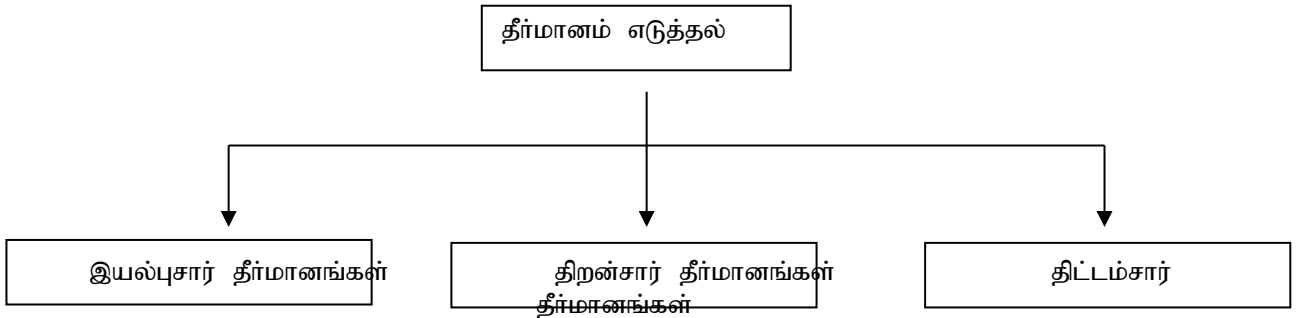


தீர்மானமெடுத்தலின் வகைகள்

“ஸ்வாட்” பகுப்பாய்வு, உந்துதல் காரணிகள், தேவைக் கொள்கைகள் ஆகிய மூன்று கூறுகளும் தீர்மானமெடுத்தலுக்கு அடிப்படையாக அமைகின்றன. இம்மூன்று கூறுகளையும் உள்ளடக்கி எடுக்கப்பட்ட தீர்மானத்தை அது செயல்பட்டிருக்கும் நோக்கைக் கொண்டு. மூன்று வகையாகப் பிரிப்பர்.(துழாடு. கே. நேறளவழை ரூ ழுவாநசளஇ1995இ^௦.226)

1. இயல்புசார் தீர்மானங்கள் (முசனையெசல ∴ சுழரவடைநெ னநஉளைழைடு அயமபைபெ)
 2. திறன்சார் தீர்மானங்கள் (வுயஉவடையட னநஉளைழைடு ஆயமபைபெ)
 3. திட்டம்சார் தீர்மானங்கள் (ளுவசயவநபடையட னநஉளைழைடு அயமபைபெ)
- இதனைப் படம் 5 -ல் உள்ளவாறு விளக்கலாம்.

படம் 5



(அ.) இயல்புசார் தீர்மானங்கள்: அதிகமான ஆலோசனைகள் தேவைப்படாத (அல்லது) வழக்கமாக எடுக்கப்படும் தீர்மானங்கள் சாதாரண தீர்மானங்கள் எனப்படும்.

(ஆ.) திறன்சார் தீர்மானங்கள்: இலக்குகளை அல்லது குறிக்கோள்களை அடைவதற்கு நன்கு திட்டமிட்டு உட்புறச் செய்திகளைக் (ஐவெநசயெட கைமழசஅயவழை) கொண்டு எடுக்கப்படும் தீர்மானங்கள் திறன்சார் தீர்மானங்கள் எனப்படும்.

(இ.) திட்டம்சார் தீர்மானங்கள்: இலக்குகளை அல்லது குறிக்கோள்களை அடைய சிறப்பு வியூகம் அமைத்து வெளிப்புறச் செய்திகளைக் கொண்டு (நுஓவநசயெட கைமழசஅயவழை) எடுக்கப்படும் தீர்மானங்கள் திட்டம் சார் தீர்மானங்கள் எனப்படும்.

தலைமைப் பண்பு வகை (டுநயனநசளானி டிநாயஎழைரச எவலடந)

ஸ்வாட்“ பகுப்பாய்வு, உந்துதல் காரணிகள், தேவைக் கொள்கை ஆகிய மூன்று கூறுகளின் அடிப்படையில் ஒரு தீர்மானம் எடுக்கப்படுகின்றது. அத்தீர்மானங்களின் வகைகளை மூன்று வகையாகப் பிரித்து வகைப்படுத்துவர். இக்கூறுகளைக் கொண்டு தலைமைப் பண்பை வரையறுக்கலாம், ஒரு நிறுவனம் அல்லது ஒரு குழுவின் தலைவர் மேற்கண்ட கோட்பாடுகளின்படி செயல்பட்டு எடுத்த தீர்மானத்திலிருந்து அவரின் தலைமைப் பண்பை (டுநயனநசளானி) மூவகையாகப் பிரிப்பர்.

அ. தன்னிச்சையான தலைமைப்பண்பு (யுரவழஉசயவவை டுநயனநச ளானி)

ஆ. பங்கேற்புத் தலைமைப் பண்பு (யசவவைனியவளைந டுநயனநச ளானி)

இ. இறுக்கம் நெகிழ்ந்த தலைமைப் பண்பு (குசநந - சநடை டுநயனநச ளானி)

(அ.) தன்னிச்சையான தலைமைப் பண்பு : தன்னிச்சையான தலைமைப்பண்பு கொண்ட தலைவர்கள் அனைத்து அதிகாரங்களையும் (முறநச) தன்னிடமே வைத்திருப்பர், தீர்மானங்களைப் பிறருடன் கலந்தாலோசிக்காது தீர்மானங்களைத் தாங்களே எடுப்பர். மற்றவர்களை அச்சுறுத்துவது. தண்டனைகள் அல்லது பரிசுகள் வழங்குவதை (சநறயசன முச ரீரனொளா) அடிப்படையாகக் கொண்டு செயல்படுவது இத்தகைய தலைவர்களின் இயல்பாகும்.

(ஆ.) பங்கேற்புத் தலைமைப் பண்பு : இத்தகைய தலைவர்கள் மனித நேயர்களாகத் திகழ்வர். தமக்குக்கீழ் பணிபுரியும் அனைவரையும் சமமாகக் கருதுவர். தமக்குரிய அதிகாரங்களையும். பொறுப்புகளையும் பிரித்துப் பரவலாக்கித் தருவர். தன்னிச்சையான தலைவர்கள் ஒரு பக்க தீர்மானத்தையே எடுக்கும் போது (ருடையவநசயட) பங்கேற்புத் தலைவர்களோ பிறருடன் ஆலோசனை நடத்திய பிறகே தீர்மானமெடுக்கின்றனர். மேலும் இவர்களுக்கு கீழுள்ளவர்கள். தங்களின் ஆலோசனைகளையும், எண்ணங்களையும் தெரிவிக்க ஊக்குவிக்கப்படுகிறார்கள்.

(இ.) இறுக்கம் நெகிழ்ந்த தலைமைப் பண்பு: இத்தகைய தலைவர்கள் அதிகாரத்தையும், பொறுப்புகளையும் விரும்புவதில்லை. குழுவே இலக்குகளை நிறுவித் தனது சிக்கல்களைத் தீர்த்துக் கொள்ளட்டும் என விட்டு விடுகிறார்கள். இத்தலைவர்கள் மிகக் குறைவாகவே பங்காற்றுகின்றனர். பொதுவாக இத்தகைய தலைமை (டுநயன) சிறப்படைவதில்லை. மேலே குறித்த ஸ்வாட் பகுப்பாய்வு, உந்துதல் காரணிகள், தேவைக் கொள்கை, தீர்மானங்களின் வகைகள் ஆகியவற்றை ஆராய்ந்து தலைமைப் பண்பு எவ்வினம் சார்ந்தது என அறியும் முயற்சியை மேற்கொள்ளப்படுகின்றது.

இக்கட்டுரையிலிருந்து பெறப்படும் கருத்துக்கள்

தீர்மானமெடுத்தல் என்பது பெரும்பாலும் தனிப்பட்ட நபர்களின் உள்ளுணர்வு அடிப்படையில் எடுக்கப்படுகின்றது. தனிமனிதர்களானாலும், ஒரு குழுவின் தலைவரானாலும், அவர்கள் எடுக்கும் தீர்மானமெடுத்தல் தன்மையைப் பொறுத்தே வாழ்க்கை மற்றும் சமூகத்தின் வெற்றி தோல்வி நிர்ணயிக்கப்படுகிறது. முகாமைத்துவத் துறையில் உள்ள தலைவர்கள் எவ்வாறு தீர்மானமெடுத்தலை மிகுதியாகக் கையாண்டுள்ளனர். முகாமைத்துவவியல் தலைவர்களினாலும், அவர்கள் எடுக்கும் தீர்மானத்தின் ஆற்றலைப் பொறுத்தே அவர்களின் ஆளுமையைப் பற்றி அறிந்து கொள்ள இயலும். தீர்மானமெடுப்பது என்பது செயல் சார்ந்த விடயம். தீர்மானமெடுத்தல் என்ற சொல்லுக்கு சில காரணங்கள் எப்போதுமே தேவைப்படும். காரணமேயில்லாமல் ஒரு தீர்மானமெடுக்க முடியாது. நாம் கற்றவையே நம் தீர்மானமெடுத்தலின் பெரும் பங்கு வகிக்கிறது. கற்றவை தவிர, தீர்மானமெடுக்க உதவும் இன்னொரு விஷயம் நம் ஆளுமை என்பது வெறும் குணங்களின் கூட்டுத்தொகை அல்ல, செயல்பாடுகளின் நிர்ணயமும் கூட. நம் ஆளுமை குறித்து

தெரிந்து கொண்டால் பிறகு நாம் ஏன் தீர்மானமெடுக்கிறோம், எப்படி தீர்மானமெடுக்கிறோம் என்பது நமக்கே விளங்கிவிடும்.

நூற்பெயர்க்கோவை

Saksena S.C. 1982. BUSINESS ADMINISTRATION AND MANAGEMENT, Sahitya Bharan, AGRA.

ENGLISH - TAMIL DICTIONARY University of Madras, 1965, Madras.

OXFORD ENGLISH DICTIONARY, Vth Edition, 1987. Oxford University Press, Walton Street, Oxford.

இராம முத்தையன். 1976. மேலாண்மைத் தத்துவங்கள், தமிழ்நாட்டுப் பாடநூல் நிறுவனம். சென்னை.

Fred Luthans. 1992. ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR , Me Graw Hill Publishing

Company,INC,

VI , Edition.

Bose man and others. 1986. STRATEGIC MANAGEMENT-Text and Cases, John wiley and sons, England.

Hergenhahn, B.R. 1980. AN INTRODUCTION TO THEORIES OF PERSONALITY, IInd Edition, Prentice – Hall, England, New Jersey.

Newston John N. and Keith Davis. 1995. ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR HUMAN BEING AT WORK, IX lh Edition, Tata McGraw Hill publishing Company,Ltd.New Delhi.