


# ব্যবস্থাপনায় সিদ্ধান্ত গ্রহণ

## Decision Making in Management



সিদ্ধান্ত গ্রহণ মানুষের জীবনের একটি চলমান বিষয়। জীবনের প্রতিটি ক্ষেত্রেই সিদ্ধান্ত নিতে হয়। আপনি একটি কাপড় কিনবেন। দোকানে অনেক কাপড়ের মধ্যে একটিকে বেছে নেবেন আপনার ফ্যাশনে ও গুণগতমানে, স্বাস্থ্যসম্মত, টেকসই এবং সর্বোপরি আপনার ক্রয় ক্ষমতার মধ্যে পরে তা থেকে বিবেচনা করে। কাজেই সিদ্ধান্ত গ্রহণ হলো একাধিক বিকল্প সিদ্ধান্তের ভেতর থেকে সঠিক সিদ্ধান্তটি গ্রহণ করার প্রক্রিয়া। সঠিক সিদ্ধান্ত গ্রহণ না করলে কোন কাজে সফলতা আসে না। সিদ্ধান্ত গ্রহণকারীকে অনেকগুলো বিকল্প থেকে সঠিক সিদ্ধান্তটি বেছে নিতে হয়। সিদ্ধান্ত যত সঠিকভাবে গ্রহণ সম্ভব হবে ব্যবসায় সফলতাও ততটাই সম্ভব হবে। তাই প্রতিটি সিদ্ধান্তকে সুষ্ঠুভাবে মূল্যায়ন করতে হয়।

	ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ২ সপ্তাহ
--	---------------------	---------------------------------------

### এই ইউনিটের পাঠসমূহ

- পাঠ-৬.১ : সিদ্ধান্ত গ্রহণ কী, সিদ্ধান্ত গ্রহণের বৈশিষ্ট্য, সিদ্ধান্ত গ্রহণের গুরুত্ব
- পাঠ-৬.২ : সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া, সিদ্ধান্ত গ্রহণের সীমাবদ্ধতাসমূহ, সিদ্ধান্ত গ্রহণের বিবেচ্য বিষয়সমূহ
- পাঠ-৬.৩ : সিদ্ধান্ত গ্রহণের মতবাদ বা দৃষ্টিভঙ্গি, সিদ্ধান্ত গ্রহণের কৌশল বা তত্ত্বসমূহ, ব্যবস্থাপনা হল সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া।

## পাঠ-৬.১

## সিদ্ধান্ত গ্রহণ কী, সিদ্ধান্ত গ্রহণের বৈশিষ্ট্য, সিদ্ধান্ত গ্রহণের গুরুত্ব

## What is Decision Making, Characteristics of Decision Making, Significance of Decision Making



## উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- সিদ্ধান্ত গ্রহণ কী তা বর্ণনা করতে পারবেন।
- সিদ্ধান্ত গ্রহণের বৈশিষ্ট্য বর্ণনা করতে পারবেন।
- ব্যবস্থাপনা সিদ্ধান্ত গ্রহণের গুরুত্ব ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

## সিদ্ধান্ত গ্রহণ কী?

## What is Decision Making?

সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রতিষ্ঠান তথা মানুষের জীবনের অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। কারণ প্রতিদিনই ব্যক্তিগত বা ব্যবসায় প্রতিটি ক্ষেত্রেই তাকে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হয়। সঠিক সিদ্ধান্ত গ্রহণ না করলে কোন কাজে সফলতা আসে না। সিদ্ধান্ত গ্রহণকারীকে একেগুলো বিকল্প থেকে সঠিক সিদ্ধান্তটি বেছে নিতে হয়। সিদ্ধান্ত যত সঠিকভাবে গ্রহণ সম্ভব হবে ব্যবসায় সফলতাও ততটাই সম্ভব হবে। তাই প্রতিটি সিদ্ধান্তকে সুষ্ঠুভাবে মূল্যায়ন করতে হয়। কারণ ঐ সিদ্ধান্তটিকে হতে হবে যুক্তিসঙ্গত, বাস্তবভিত্তিক এবং গ্রহণযোগ্য।

সিদ্ধান্ত গ্রহণ মানুষের জীবনের একটি চলমান বিষয়। জীবনের প্রতিটি ক্ষেত্রেই সিদ্ধান্ত নিতে হয়। আপনি একটি কাপড় কিনবেন। দোকানে অনেক কাপড়ের মধ্যে একটিকে বেছে নেবেন আপনার ফ্যাশনে ও গুণগতমানে, স্বাস্থ্যসম্মত, টেকইস এবং সর্বোপরি আপনার ক্রয় ক্ষমতার মধ্যে পড়ে। কাজেই সিদ্ধান্ত গ্রহণ হলো একাধিক বিকল্প সিদ্ধান্তের ভেতর থেকে সঠিক সিদ্ধান্তটি গ্রহণ করার প্রক্রিয়া। একটি বিষয় বিশেষ ভাবে লক্ষ্যনীয় যে, মানুষ পরিকল্পনা প্রণয়ন করে ব্যবস্থাপনার অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ কাজ হিসাবে। কিন্তু অনেক ক্ষেত্রেই ব্যবস্থাপকগণ পরিকল্পনা প্রণয়নে ব্যর্থ হন সিদ্ধান্তহীনতার কারণে। তাই সিদ্ধান্ত গ্রহণে ব্যর্থ হওয়ার কারণগুলো এড়িয়ে পরিকল্পনা প্রণয়ন এবং কার্যকরকরণের অনুকূল পরিবেশ সৃষ্টি করেই যেকোন কাজে সফলতা লাভ করা সম্ভব।

R.W. Griffin-এর মতে, “সিদ্ধান্তগ্রহণ হচ্ছে পরিকল্পনা প্রক্রিয়ার একটি অংশ যেখানে একগুচ্ছ বিকল্প কার্যপন্থা থেকে একটি কর্মপন্থা বেছে নেয়া হয়।” (Decision making is a part of Planning process that involves selecting a course of action a set of alternatives)

G. R. Terry- বলেন, “দুই বা ততোধিক সম্ভাব্য বিকল্প আচরণ থেকে একটি আচরণ বেছে নেয়াই সিদ্ধান্ত গ্রহণ” (Selection of one behavior alternative from two or more possible alternatives)

সুতরাং বলা যায় যে, কোনো উদ্ভূত সমস্যা সমাধান কিংবা কোন সুযোগ কাজে লাগানোর জন্য প্রয়োজনীয় তথ্যাবলি সংগ্রহ এবং বিচার বিশ্লেষণ করে বিভিন্ন বিকল্প কর্মপন্থা নির্ধারণপূর্বক সর্বোত্তম বিকল্প কর্মপন্থা গ্রহণ করে তা বাস্তবায়নের ব্যবস্থা করার প্রক্রিয়াই হলো সিদ্ধান্ত গ্রহণ।

## সিদ্ধান্ত গ্রহণের বৈশিষ্ট্য

### Characteristics of Decision Making

সিদ্ধান্ত গ্রহণ হলো একাধিক বিকল্প সিদ্ধান্তের ভেতর থেকে সঠিক সিদ্ধান্তটি গ্রহণ করার প্রক্রিয়া। একটি বিষয় বিশেষ ভাবে লক্ষ্যনীয় যে, মানুষ পরিকল্পনা প্রণয়ন করে ব্যবস্থাপনার অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ কাজ হিসাবে। কিন্তু অনেক ক্ষেত্রেই ব্যবস্থাপকগণ পরিকল্পনা প্রণয়নে ব্যর্থ হন সিদ্ধান্তহীনতার কারণে। উপরের সংজ্ঞা থেকে সিদ্ধান্ত গ্রহণের বৈশিষ্ট্য পাওয়া যায়। এগুলো হচ্ছে-

- ১। ভিত্তি : সঠিক সিদ্ধান্তটি নির্বাচনে কিছু বিষয়কে ভিত্তি হিসাবে বিবেচনা করতে হয়। যেমন-
- ২। সময় : সঠিক সময়ে সঠিক সিদ্ধান্ত গ্রহণ। এ বছরে শীতের পোশাক উৎপাদন করবেন- এ সিদ্ধান্তটি এ বছরে শীত আসার আগেই নিতে হবে। শীত চলে গেলে এ সিদ্ধান্ত নিয়ে লাভ নেই।
- ৩। গুরুত্ব : সিদ্ধান্তটির গুরুত্ব থাকতে হবে।
- ৪। কাঁচামালের প্রাপ্যতা : সিদ্ধান্ত বাস্তবায়নের প্রয়োজনীয় জিনিসপত্রের সহজ প্রাপ্যতা হতে হবে।
- ৫। মনোভাব : সিদ্ধান্ত গ্রহণ করবেন- এ মনোভাবটি থাকতে হবে।
- ৬। একাধিক বিকল্পের উপস্থিতি : একাধিক বিকল্প হতেই সিদ্ধান্ত নিতে হয়। একটি মাত্র বিকল্প থেকে নয়।
- ৭। বিচারবুদ্ধির প্রয়োগ : কোন বিকল্পটি সবচেয়ে উত্তম তা যথাযথভাবে বিচারবুদ্ধি প্রয়োগ করে জেনে নিতে হয়।

## সিদ্ধান্ত গ্রহণের গুরুত্ব

### Significance of Decision Making

যে সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ায় বিচার-বিশ্লেষণের মাধ্যমে সর্বোত্তম, যৌক্তিক ও ন্যায্যসঙ্গত প্রক্রিয়া বাছাই করা হয় তাকে যৌক্তিক সিদ্ধান্ত গ্রহণ বলে। সিদ্ধান্ত গ্রহণে অদক্ষতা থাকলে কিংবা অবহেলা করলে প্রতিষ্ঠানের কাজিত লক্ষ্য অর্জিত হয় না। তাই সামগ্রিকভাবে ব্যবস্থাপনার সাফল্য অর্জন অনেকাংশে নির্ভর করছে সিদ্ধান্ত গ্রহণের দক্ষতার উপর। নিচে সিদ্ধান্ত গ্রহণের গুরুত্ব বা প্রয়োজনীয়তা বিভিন্ন দিক তুলে ধরা হলো:

- ১। **উদ্দেশ্য অর্জন:** সিদ্ধান্ত গ্রহণ ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য অর্জনের পথকে সুগম করে। ব্যবস্থাপকগণ সিদ্ধান্ত গ্রহণের মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের যাবতীয় প্রতিকূল অবস্থা কাটিয়ে উঠার উদ্দেশ্যে নেন এবং সঠিক কার্যধারা অনুসরণ করেন। এর ফলে প্রতিষ্ঠানের কাজিত উদ্দেশ্যের বাস্তবায়ন সম্ভব হয়।
- ২। **সমস্যা চিহ্নিতকরণ:** প্রতিষ্ঠানের স্বাভাবিক কার্যধারায় যেসব সমস্যা দেখা দেয় সেগুলো চিহ্নিত করা এবং তা সমাধানের ক্ষেত্রে সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া মুখ্য ভূমিকা পালন করে থাকে। অর্থাৎ প্রতিষ্ঠানের সমস্যার স্বরূপ উৎঘাটিত হওয়ার পর তা সমাধানের জন্য গৃহীত কর্মপন্থাই মূলত সিদ্ধান্ত গ্রহণ।
- ৩। **সমস্যার সমাধান:** ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানকে নানা সমস্যায় পতিত হতে হয়। ব্যবসায়ের সমস্যার ক্ষেত্রে সিদ্ধান্ত গ্রহণে বিলম্বের কারণে যদি সমস্যা সমাধান করা না যায় তাহলে কাজকর্ম বিঘ্নিত হয়। এ জন্য সমস্যা সমাধান সিদ্ধান্ত গ্রহণ ব্যবস্থা যত দ্রুত হয় ততই ভাল।
- ৪। **সর্বোত্তম সমাধান:** একই সমস্যা সমাধানের ক্ষেত্রে বিভিন্ন বিকল্প থাকে। কিন্তু সকল বিকল্প হতে সমাধানে সুফল পাওয়া যায় না। সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ায় বিভিন্ন বিকল্প হতে সর্বোত্তমটি বাছাই করা হয় এবং সমস্যা সমাধানের ব্যবস্থা করা হয়।
- ৫। **জরুরি প্রয়োজনে সহায়তা:** প্রতিষ্ঠানের উদ্দেশ্য অর্জনের লক্ষ্যে গৃহীত পরিকল্পনা বাস্তবায়নে কোনো সমস্যা সৃষ্টি হলে কিংবা কর্মসূচিকে সাফল্যমণ্ডিত করে তোলার অভাবনীয় সুযোগ দেখা দিলে ব্যবস্থাপকীয় সিদ্ধান্ত জরুরি হয়ে পড়ে।

এক্ষেত্রে ব্যবস্থাপক দ্রুত সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে প্রতিষ্ঠানকে লক্ষ্যের দিকে এগিয়ে নিয়ে উদ্দেশ্যার্জনকে ত্বরান্বিত করে থাকে। এভাবে যে কোনো জরুরি প্রয়োজন মোকাবিলা করা যায়।

**৬। সকলের অংশগ্রহণ:** দলীয় সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ায় প্রতিষ্ঠানের সাংগঠনিক কাঠামোর বিভিন্ন স্তরের নির্বাহী ও কর্মীগণ অংশগ্রহণের সুযোগ পায়। এতে তারা শীর্ষ নির্বাহীর সাথে থেকে বিভিন্ন সমস্যা সমাধান বা সৃষ্ট সুযোগ-সুবিধা কাজে লাগানোর কলাকৌশল রপ্ত করতে পারেন।

**৭। নেতার ভূমিকা পালন:** যে কোন সমস্যায় অধস্তনরা ব্যবস্থাপকের হস্তক্ষেপ ও সাহায্য কামনা করে। এক্ষেত্রে তিনি গঠনমূলক সিদ্ধান্ত নিয়ে অধস্তনরা যেমন আশ্বস্ত করতে পারেন তেমনি তার প্রতি তাদের অনুগত্যও বৃদ্ধি করতে পারেন। সিদ্ধান্ত গ্রহণের মাধ্যমে সঠিক কর্মপন্থা নির্দিষ্ট করে ব্যবস্থাপক যে চ্যালেঞ্জ গ্রহণ করেন তা তাকে নেতার ভূমিকায় অবতীর্ণ করে।

**৮। সম্পদ ও উপকরণের যথাযথ ব্যবহার:** প্রতিষ্ঠানের লক্ষ্য অর্জনের জন্য প্রয়োজনীয় সম্পদ ও উপকরণ যেমন: মূলধন, কাঁচামাল, যন্ত্রপাতি, প্রযুক্তি, জনশক্তি ইত্যাদি সংগ্রহ ও ব্যবহার করতে হয়। এসব সীমিত সম্পদ সুপরিচালিত ও সঠিক মাত্রায় ব্যবহারের উপর প্রতিষ্ঠানের সাফল্য নির্ভর করে। ব্যবস্থাপনা সঠিক সিদ্ধান্তের মাধ্যমে এগুলোকে এমনভাবে ব্যবহার করেন যা থেকে সর্বোত্তম কার্যফল অর্জন করা সম্ভব হয়।

**৯। সম্পর্ক উন্নয়ন:** ব্যবস্থাপনার সাফল্যের অন্যতম পূর্বশর্ত হচ্ছে শ্রম ব্যবস্থাপনা সম্পর্ক তথা প্রতিষ্ঠানের সাথে সম্পর্কিত সকল পক্ষের মধ্যে সৌহার্দ্যপূর্ণ সম্পর্ক প্রতিষ্ঠা করা। সিদ্ধান্ত গ্রহণের প্রক্রিয়া শ্রমিক, মালিক ও অন্যান্য সংশ্লিষ্ট পক্ষগুলোর সাথে যোগাযোগের মাধ্যমে শিল্প সম্পর্ক ও মানব সম্পর্কের উন্নয়ন ঘটায় বা উত্তম কার্যপরিবেশ নিশ্চিতকরনে সাহায্য করে।


**১০। উৎপাদিকা শক্তি বৃদ্ধি:** প্রতিষ্ঠানের উৎপাদিকা শক্তি সিদ্ধান্ত গ্রহণের উপর বহুলাংশে নির্ভরশীল। সিদ্ধান্ত গ্রহণ সঠিক হলে উৎপাদিকা শক্তিও সঠিকভাবে ব্যবহার করা যায়। আধুনিক উৎপাদিকা শক্তি ব্যবহার করা না হলে উৎপাদনের চরম শিখরে উঠা সম্ভব হয় না। এ জন্য উৎপাদিকা শক্তি বৃদ্ধির ক্ষেত্রে সিদ্ধান্ত গ্রহণের গুরুত্ব অপরিসীম।


**১১। দক্ষতা বৃদ্ধি:** সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া ব্যবস্থাপককে সময়, মানবীয় আচরণ, যুক্তি, বাস্তবতা, সৃজনশীলতা সম্বন্ধে সচেতন করে তোলে। ফলশ্রুতিতে ব্যবস্থাপকের দক্ষতা ও নৈপুণ্য বৃদ্ধি পায় এবং প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জিত হয়।

**১২। গতিশীলতা বৃদ্ধি:** সিদ্ধান্ত গ্রহণ একটি নৈমিত্তিক কাজ এবং এটি দীর্ঘমেয়াদে বাস্তবায়িত হয়। নিয়মিত প্রতিক্রিয়ায় সিদ্ধান্ত নেয়া হয় বলে সমস্যার উদ্ভবের সাথে সাথে ব্যবস্থাপক সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে পারে। ফলে প্রাতিষ্ঠানিক কাজে উদ্যম ও গতিশীলতা বৃদ্ধি পায়।

**১৩। নিয়মিত প্রশিক্ষণ:** অংশগ্রহণমূলক ব্যবস্থাপনায় সকল স্তরের শ্রমিক প্রতিনিধি, ব্যবস্থাপক ও মালিকের অংশগ্রহণ নিশ্চিত করা হয় বলে অধীনস্তরা ব্যবস্থাপকীয় সমস্যা সমাধানের কৌশল রপ্ত করতে পারে। আলোচনার ভিত্তিতে কার্যকর ও বাস্তবমুখী ভূমিকা পালনের লক্ষ্যে অধীনস্থদের প্রশিক্ষণের ব্যবস্থা করা হয়।

**১৪। ব্যবসায়ের প্রবৃদ্ধি ও সম্প্রসারণ:** সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রতিযোগিতামূলক পরিবেশে ভবিষ্যৎ অনিশ্চয়তা ও ঝুঁকির মত বিষয়গুলোকে যথাযথভাবে বিবেচনা করে ব্যবসায়িক সমস্যার সমাধান ও সম্ভাবনা কাজে লাগানোর মত চ্যালেঞ্জ গ্রহণের শিক্ষা দেয়। ফলশ্রুতিতে ব্যবসায়িক প্রবৃদ্ধি ও সম্প্রসারণ ঘটে।

 <b>শিক্ষার্থীর কাজ</b>	ব্যবস্থাপনার সিদ্ধান্ত গ্রহণ কী, সিদ্ধান্ত গ্রহণের বৈশিষ্ট্য, সিদ্ধান্ত গ্রহণের গুরুত্ব বিবরণ খাতায় লিখুন এবং আপনার জ্ঞান বালাই করে নিন।
--	---

 <b>সারসংক্ষেপ:</b>	
<p>সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রতিষ্ঠান তথা মানুষের জীবনের অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। কারণ প্রতিদিনই ব্যক্তিগত বা ব্যবসায় প্রতিটি ক্ষেত্রেই তাকে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হয়। সঠিক সিদ্ধান্ত গ্রহণ না করলে কোন কাজে সফলতা আসে না। সিদ্ধান্ত গ্রহণকারীকে অকেগুলো বিকল্প থেকে সঠিক। সিদ্ধান্তটি বেছে নিতে হয়। যে সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ায় বিচার-বিশ্লেষণের মাধ্যমে সর্বোত্তম, যৌক্তিক ও ন্যায়সঙ্গত প্রক্রিয়া বাছাই করা হয় তাকে যৌক্তিক সিদ্ধান্ত গ্রহণ বলে। সিদ্ধান্ত গ্রহণে অদক্ষতা থাকলে কিংবা অবহেলা করলে প্রতিষ্ঠানের কাজিত লক্ষ্য অর্জিত হয় না। তাই সামগ্রিকভাবে ব্যবস্থাপনার সাফল্য অর্জন অনেকাংশে নির্ভর করছে সিদ্ধান্ত দক্ষতার উপর।</p>	

## পাঠ-৬.২

## সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া, সিদ্ধান্ত গ্রহণের সীমাবদ্ধতাসমূহ, সিদ্ধান্ত গ্রহণে বিবেচ্য বিষয়সমূহ

## Process of Decision Making, Limitations of Decision Making, Factors to be Considered in Decision Making



## উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া সম্পর্কে বর্ণনা করতে পারবেন।
- সিদ্ধান্ত গ্রহণের সীমাবদ্ধতাসমূহ বলতে পারবেন।
- সিদ্ধান্ত গ্রহণে বিবেচ্য বিষয়সমূহ ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

## সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া

## Process of Decision Making

কিছুদিন থেকে আপনি লক্ষ্য করছেন যে আপনার উৎপাদিত পণ্য বাজারে ঠিক আগের মত বিক্রয় হচ্ছে না। কেন হচ্ছে না? সমস্যাটি কোথায়? এ প্রশ্ন স্বাভাবিকভাবেই জাগবে এবং আপনাকে সঠিক ভাবে সমস্যাটি নির্ণয় করতে হবে। বিক্রয় কমে যাওয়ার কারণ হতে পারে উৎপাদিত পণ্যের মান কমে যাওয়া, বিক্রয় প্রসার কর্মসূচী সঠিক ভাবে প্রয়োগ না করা, পণ্যের সঠিকভাবে মোড়কীকরণ না হওয়া ইত্যাদি। আপনাকে জানতে হবে মূল সমস্যাটি কোথায়। কারণ সঠিক সমস্যাটি নির্ণয়ই হলো অর্ধেক সমাধান।

সঠিকভাবে সমস্যা নির্ণীত হওয়ার পর আপনাকে সিদ্ধান্ত গ্রহণের ব্যবস্থা করতে হবে। ধরুন সমস্যাটি হলো, সঠিক বিক্রয় প্রসার কর্মসূচী না নেয়া। এক্ষেত্রে সিদ্ধান্তে পৌঁছার জন্য আপনাকে কিছু বিকল্প সমাধান নির্ণয় করতে হবে। যেমন- সাধারণ মানের বিজ্ঞাপন বন্ধ করে আধুনিক বিজ্ঞাপনের ব্যবস্থা করা যেতে পারে, ব্যক্তিগত ভাবে বিক্রয় কর্মসূচী নেয়া যেতে পারে ইত্যাদি। বিকল্প সমাধান নির্ণয়ের জন্য একজন ব্যবস্থাপক সাধারণত কিছু নিয়ম মেনে চলেন। যেমন-

- অতীতের অভিজ্ঞতা
- প্রতিযোগীদের কর্মপন্থা
- অন্যান্যদের উপদেশ

সমস্যা নির্ণয় এবং বিভিন্ন বিকল্প সমাধান ঠিক করার পর প্রয়োজন সঠিক সমাধানটি স্থির করা। আবার সমাধান নির্ণয় করার জন্য প্রয়োজন বিভিন্ন বিকল্পের সঠিক ফলাফল নির্ণয় করা। যেমন- আধুনিক বিজ্ঞাপন এবং ব্যক্তিগত পর্যায়ে বিক্রয় কর্মসূচী এই দুটির মধ্যে কোনটি কতটা বেশী কার্যকর তা নির্ণয় করা। এখন প্রশ্ন হলো যে- কীভাবে ফলাফল নির্ণয় করা যায়। এ পর্যায়ে নিচের পন্থাগুলো অবলম্বন করা যেতে পারে-

1. প্রতিটি বিকল্প সমাধান অর্জনের জন্য ব্যবসায় খরচ কী পরিমাণ বৃদ্ধি পাবে। যেমন- আধুনিক বিজ্ঞাপনই বলুন অথবা ব্যক্তিগত পর্যায়ে বিক্রয়ের কর্মসূচীই বলুন না কেন- আপনার উদ্দেশ্য কিন্তু মুনাফা অর্জন। বিক্রয় বৃদ্ধির তুলনায় ব্যবসায় খরচ বেড়ে গেলে তা উদ্দেশ্য অর্জনে সহায়ক হবে না।
2. বিকল্প সমাধানগুলোর সম্ভাব্য কার্যকারিতা নির্ণয়ের জন্য পূর্বানুমানের আশ্রয় গ্রহণ করতে হবে। কারণ কোন একটি সমাধানের কার্যকারিতা বিভিন্ন পারিপার্শ্বিক অবস্থার উপর নির্ভর করে। যেমন- পণ্যমূল্য, বাজারের পরিবেশ, সরকারী বিধিনিষেধ ইত্যাদি।
3. অনেক সময় সঠিক ফলাফল নির্ণয় নির্ভর করে সংখ্যাাত্মিক তত্ত্বের প্রয়োগের উপর। অর্থাৎ কোন সমাধানের

গাণিতিক প্রকাশ। যেমন, আপনি বিক্রয় প্রসার করতে চান। এই অবস্থায় বাজারে প্রচলিত একই পণ্যের বিক্রয় কর্মসূচির খরচের এবং লাভের গাণিতিকভাবে তুলনামূলক বিচারের মাধ্যমে ঠিক করতে পারেন কোন ধরনের প্রচার কর্মসূচী আপনার পণ্যের বিক্রয় লাভজনক ভাবে বাড়তে পারে।

সমস্যা নির্ণয়, বিকল্প সমাধান নির্ধারণ এবং বিভিন্ন বিকল্প সমাধান ঠিক করার পর এখন সঠিক সিদ্ধান্তটি স্থির করতে হবে। মনে রাখা প্রয়োজন যে, সঠিক সিদ্ধান্তটি স্থির করতে হলে বিভিন্ন বিকল্পের সঠিক মূল্যায়ন করতে হবে। এই মূল্যায়ন করা খুব সহজসাধ্য কাজ নয়। কারণ সব কিছু সংখ্যায় প্রকাশ করা যায় না। কিছু বিষয় আছে যা দরা ছোঁয়া যায় না। যেমন- মনোবল, রাজনৈতিক বা অর্থনৈতিক পরিস্থিতি পরিবেশ ইত্যাদি। তারপরও বিভিন্ন তত্ত্ব প্রয়োগ করে যতটা সম্ভব বিকল্প সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হবে। প্রতিটি ক্ষেত্রে কী পরিমাণ ঝুঁকি গ্রহণ করা যাবে তাও ঠিক করে রাখতে হবে। এরপরই আপনি সর্বোত্তম সিদ্ধান্তটি গ্রহণ করতে পারবেন। সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়াকে নিচে উল্লেখিত স্তরে সাজান যায়-

১. সমস্যাকে সঠিক ভাবে নির্ণয় করতে হবে।
২. তথ্যসংগ্রহ ও বিশ্লেষণ।
৩. একাধিক বিকল্প সমাধান স্থির করতে হবে।
৪. বিভিন্ন বিকল্পের ফলাফল নির্ণয় করতে হবে।
৫. মূল্যায়নের ভিত্তিতে সঠিক সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে হবে।
৬. সিদ্ধান্ত বাস্তবায়ন ও
৭. অনুবর্তন ও মূল্যায়ন

### সিদ্ধান্ত গ্রহণের সীমাবদ্ধতাসমূহ

#### Limitations of Decision Making

সিদ্ধান্ত গ্রহণকারীকে একেগুলো বিকল্প থেকে সঠিক। সিদ্ধান্তটি বেছে নিতে হয়। যে সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ায় বিচার-বিশ্লেষণের মাধ্যমে সর্বোত্তম, যৌক্তিক ও ন্যায্যসঙ্গত প্রক্রিয়া বাছাই করা হয়, তাকে যৌক্তিক সিদ্ধান্ত গ্রহণ বলে। সিদ্ধান্ত গ্রহণে অদক্ষতা থাকলে কিংবা অবহেলা করলে প্রতিষ্ঠানের কাজিত লক্ষ্য অর্জিত হয় না। সঠিক সিদ্ধান্ত গ্রহণ অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ। সঠিক সিদ্ধান্ত যেমন- ব্যবসায় সফলতা আনতে পারে ভুল সিদ্ধান্তও তেমনি ব্যবসায় ভরাডুবি আনতে পারে। সিদ্ধান্ত গ্রহণে মূল সমস্যাগুলো হলো-


১. সমস্যা নির্ণয় : সমস্যা নির্ণয় সিদ্ধান্ত গ্রহণের অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। আবার সমস্যা নির্ণয় করাও খুবই কঠিন ব্যাপার। যেমন- ধরুন আপনি চিহ্নিত করলেন যে, স্বল্প মজুরী উৎপাদন কমে যাওয়ার কারণ। মজুরী বাড়ালেন কিন্তু উৎপাদন বাড়ছে না। তাহলে বুঝা যাচ্ছে আপনার সমস্যা নিণয় করা ঠিক হয়নি। আবার যেমন- ফোরম্যান শ্রমিকদের সাথে ভাল আচরণ করছে না। এ সমস্যা কিন্তু অত্যন্ত গভীরের যা সহজে নির্ণয় করা যায় না।
২. তথ্য সংগ্রহ : সমস্যার ব্যাপারে তথ্য সংগ্রহ করা একটি সমস্যা। কারণ এ বিষয়ে সঠিক তথ্য প্রায়ই পাওয়া যায় না, অথচ যা সংগৃহীত না হলে সঠিক সিদ্ধান্ত নেয়াও যায় না। যেমন- ফোরম্যানের সামনে যদি কোন শ্রমিককে জিজ্ঞেস করেন সমস্যার কথা, তাহলে ফোরম্যানের খারাপ আচরণের বিষয় হয়ত এক্ষেত্রে কেউ কিছু বলবে না- কিছুটা ভয়ে, কিছুটা সংশয়ে।
৩. অনুমানে পৌঁছানো : যদিও সিদ্ধান্ত গ্রহণকারী তার অভিজ্ঞতা ও দূরদর্শিতার সাহায্যে একটি অনুমানে পৌঁছানোর চেষ্টা করেন তথাপি এই অনুমান সঠিক নাও হতে পারে। যেমন- উপরের উদাহরণটি খেয়াল করুন। ফোরম্যানের খারাপ ব্যবহার উৎপাদন কমিয়ে দেবে- এ ধরনের অনুমান হয়ত প্রথমেই কেউ করবে না।


## সিদ্ধান্ত গ্রহণে বিবেচ্য বিষয়সমূহ

### Factors to be Considered in Decision Making

আপনার ব্যবসায়ের পণ্য বিক্রয় কমে যাচ্ছে এ পরিশ্রেক্ষিতে আপনি সিদ্ধান্ত নিলেন যে, এমন বিজ্ঞাপন দেবেন যা ব্যবসায় খরচ অনেক বাড়িয়ে দেবে কিন্তু ক্রেতাদের উক্ত পণ্য ক্রয়ে উৎসাহিত করবে। বিজ্ঞাপনের খরচ অত্যন্ত বেশি হওয়ায় পণ্য উৎপাদন খরচ বৃদ্ধি পাচ্ছে এবং এ মূল্য বৃদ্ধি কমানোর লক্ষ্যে আপনি মজুরী কমিয়ে দেয়ারও সিদ্ধান্ত নিয়েছেন। এ পরিস্থিতি বিশ্লেষণ করলে দেখা যাবে যে সিদ্ধান্তটি অযৌক্তিক, অগ্রহণযোগ্য, অনভিজ্ঞতা ও অবিবেচনা প্রসূত- যা কোনভাবেই ব্যবসায়ের উদ্দেশ্য অর্জনে সহায়ক হতে পারে না। কাজেই সিদ্ধান্তের ক্ষেত্রে নিম্নলিখিত বিষয়গুলোকে অবশ্যই বিবেচনা করা উচিত-

১. গৃহীত সিদ্ধান্তটি ব্যবসায়ের উদ্দেশ্য অর্জনে সহায়ক হতে হবে।
২. পূর্বে একই কারণে একই ধরনের সিদ্ধান্ত নেয়া হয়েছে কি না তা দেখতে হবে।
৩. সিদ্ধান্তটি হতে হবে বাস্তব এবং যুক্তিযুক্ত।
৪. সিদ্ধান্তটি সকল পর্যায়ে গ্রহণযোগ্য হতে হবে।
৫. সময় একটি গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। সঠিক সময়েই সঠিক সিদ্ধান্ত নিতে হবে। অন্যথায় ব্যর্থতা আসতে পারে। যেমন- শীতের পোশাক বাজারে ছাড়ার সিদ্ধান্ত যদি গ্রীষ্মে নেন তাহলে তা সফল হতে পারে না।
৬. আপনি খেয়াল করে দেখবেন যে, অনেকেই পরিবর্তনকে গ্রহণ করতে চায় না। নতুন কোন সিদ্ধান্তে পরিবর্তন আসাটাই বেশী স্বাভাবিক। যেমন, কোন আধুনিক প্রযুক্তি গ্রহণ করলে অনেকেই ধারণা করতে পারে, যে ঐ প্রযুক্তি তাদের চাকরীতে হুমকি স্বরূপ। আসলে বিষয়টি যে তা নয় এটা বুঝতে হবে এবং তাদেরকে পরির্তন গ্রহণের মানসিকতা সৃষ্টির জন্য আগ্রহী করে তুলতে হবে।
৭. সিদ্ধান্তটি হতে হবে নমনীয়। আপনি যে সিদ্ধান্তটি নিলেন তাই বাস্তবায়ন করতে হবে এমন কোন কথা নেই। পরিবেশ পরিস্থিতিতে সিদ্ধান্তকে সংশোধনও করতে হতে পারে। কিন্তু তা অবশ্যই সমযোপযোগী হতে হবে।
৮. সিদ্ধান্ত গ্রহণে কোন প্রকার আবেগের প্রশ্রয় দেয়া যাবে না।

	<b>শিক্ষার্থীর কাজ</b>	সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া, সিদ্ধান্ত গ্রহণের সীমাবদ্ধতাসমূহ, সিদ্ধান্ত গ্রহণে বিবেচ্য বিষয়সমূহ বোঝানোর জন্য একটি ধারণাচিত্র অংকন করুন।
---	------------------------	--

	<b>সারসংক্ষেপ:</b>
<p>সঠিকভাবে সমস্যা নির্ণীত হওয়ার পর আপনাকে সিদ্ধান্ত গ্রহণের ব্যবস্থা করতে হবে। ধরুন সমস্যাটি হলো, সঠিক বিক্রয় প্রসার কর্মসূচী না নেয়া। এক্ষেত্রে সিদ্ধান্তে পৌঁছার জন্য আপনাকে কিছু বিকল্প সমাধান নির্ণয় করতে হবে। যেমন- সাধারণ মানের বিজ্ঞাপন বন্ধ করে আধুনিক বিজ্ঞাপনের ব্যবস্থা করা যেতে পারে, ব্যক্তিগত ভাবে বিক্রয় কর্মসূচী নেয়া যেতে পারে ইত্যাদি। সমস্যা নির্ণয়, বিকল্প সমাধান নির্ধারণ এবং বিভিন্ন বিকল্প সমাধান ঠিক করার পর এখন সঠিক সিদ্ধান্তটি স্থির করতে হবে। মনে রাখা প্রয়োজন যে, সঠিক সিদ্ধান্তটি স্থির করতে হলে বিভিন্ন বিকল্পের সঠিক মূল্যায়ন করতে হবে। এই মূল্যায়ন করা খুব সহজসাধ্য কাজ নয়। সিদ্ধান্ত গ্রহণকারীকে একেগুলো বিকল্প থেকে সঠিক। সিদ্ধান্তটি বেছে নিতে হয়, যে সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ায় বিচার-বিশ্লেষণের মাধ্যমে সর্বোত্তম, যৌক্তিক ও ন্যায্যসঙ্গত প্রক্রিয়া বাছাই করা হয় তাকে যৌক্তিক সিদ্ধান্ত গ্রহণ বলে। সিদ্ধান্ত গ্রহণে অদক্ষতা থাকলে কিংবা অবহেলা করলে প্রতিষ্ঠানের কাঙ্ক্ষিত লক্ষ্য অর্জিত হয় না। সঠিক সিদ্ধান্ত গ্রহণ অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ।</p>	



## পাঠ-৬.৩

## সিদ্ধান্ত গ্রহণের মতবাদ বা দৃষ্টিভঙ্গি, সিদ্ধান্ত গ্রহণের কৌশল বা তত্ত্বসমূহ, ব্যবস্থাপনা হল সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া

## Approaches to Decision Making, Techniques or Thoughts of Decision Making , Management is Decision Making Process



## উদ্দেশ্য

## এ পাঠ শেষে

- সিদ্ধান্ত গ্রহণের মতবাদ বা দৃষ্টিভঙ্গি বর্ণনা করতে পারবেন।
- সিদ্ধান্ত গ্রহণের কৌশল বা তত্ত্ব সম্পর্কে জানতে পারবেন।
- ব্যবস্থাপনা হলো সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ায় এ সম্পর্কে ধারণা অর্জন করতে পারবেন।

## সিদ্ধান্ত গ্রহণের মতবাদ বা দৃষ্টিভঙ্গি

## Approaches to Decision Making

সিদ্ধান্ত গ্রহণকালে ব্যবস্থাপক কর্তৃক গৃহীত দৃষ্টিভঙ্গিকেই সিদ্ধান্তের রীতি বা পদ্ধতি বলে। প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজন, পরিস্থিতি, সমস্যার ধরন প্রভৃতি বিষয়গুলোর আপেক্ষিক গুরুত্বের ভিত্তিতে বিভিন্ন ধরনের দৃষ্টিভঙ্গি ব্যবস্থাপককেই গ্রহণ করতে হয়। সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া অনেক সময় পুরো প্রতিষ্ঠানকে প্রভাবিত করে। আবার কখনো কখনো প্রতিষ্ঠানের কোন একটি শাখা, বিভাগ বা ইউনিটকে প্রভাবিত করে। এ জন্য ব্যাপক থেকে সংকীর্ণ, সাধারণ থেকে বিশেষ, স্বল্প মেয়াদ থেকে দীর্ঘমেয়াদ প্রভৃতি ধরনের দৃষ্টিভঙ্গি এক্ষেত্রে পরিলক্ষিত হয়। নিচে সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ার প্রধান প্রধান রীতি বা দৃষ্টিভঙ্গিগুলো বর্ণনা করা হলো:

১। **গতানুগতিক দৃষ্টিভঙ্গি:** সিদ্ধান্তকে পরিকল্পনার একটি অংশ হিসেবে বিবেচনাপূর্বক পূর্ব অভিজ্ঞতার আলোকে কোন সমস্যা সমাধানের জন্য কর্মধারা গ্রহণ করলে তাকে সিদ্ধান্ত গ্রহণের গতানুগতিক দৃষ্টিভঙ্গি বলে। এরূপ দৃষ্টিভঙ্গিতে সিদ্ধান্তকে একটি নৈমিত্তিক বিষয় হিসেবে গণ্য করা যায় এবং এক্ষেত্রে কোন ধরনের সংখ্যাাত্মক কিংবা বিজ্ঞানভিত্তিক ব্যাখ্যা বিশ্লেষণের সাহায্য নেয়া হয় না। একজন শ্রমিকের উপর্যুপরি কার্যস্থলে অনুপস্থিতির পরিপ্রেক্ষিতে তাকে তত্ত্বাবধায়ক কর্তৃক ছাটাই করার সিদ্ধান্তটি এই জাতীয় সিদ্ধান্তের অন্তর্ভুক্ত।

২। **বিশ্লেষণাত্মক দৃষ্টিভঙ্গি বা রীতি:** ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার মূল কেন্দ্রবিন্দু হিসেবে সিদ্ধান্তকে বিবেচনা করে যুক্তিসঙ্গত ও বিজ্ঞানভিত্তিক পদ্ধতিতে বিচার-বিশ্লেষণ করে সিদ্ধান্ত গ্রহণের সঠিক ও উপযুক্ত কার্যধারা গ্রহণ করার দৃষ্টিভঙ্গি হচ্ছে বিশ্লেষণাত্মক দৃষ্টিভঙ্গি। এটি সিদ্ধান্ত গ্রহণের আধুনিক দৃষ্টিভঙ্গি। এ ক্ষেত্রে ব্যাখ্যা-বিশ্লেষণ করে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা যায়। বর্তমান ব্যবসায় জগতের জটিল ও প্রতিযোগিতামূলক পরিবেশে ব্যবসায়ের কৌশলগত অবস্থান নির্ধারণের উপায় হিসেবে সিদ্ধান্তকে বিবেচনা করা হয় বলেই এ রীতিটি সর্বাধিক গ্রহণযোগ্য এবং সর্বত্রই ব্যাপকভাবে প্রযোজ্য।

৩। **সিস্টেম অ্যাপ্রোচ রীতি:** সিদ্ধান্ত গ্রহণের সিস্টেম দৃষ্টিকোণের আওতায় সমগ্র প্রতিষ্ঠানকে একটি সিস্টেম এবং এর প্রতিটি শাখা বা বিভাগকে প্রতিষ্ঠানের অন্তর্গত সাব-সিস্টেম হিসেবে গণ্য করা হয়। যেহেতু প্রতিটি শাখাই প্রতিষ্ঠানের অংশ, তাই যে কোন একটি রীতি সম্পর্কে সিদ্ধান্ত নেওয়া হলে অন্য সবগুলো শাখা কম-বেশি প্রভাবিত হয়। এ অবস্থায় প্রতিটি শাখার ব্যবস্থাপককে সমগ্র প্রতিষ্ঠান ও এর অন্যান্য শাখার নিয়ম নীতি ও কার্যক্রমের প্রতি সংবেদনশীল থেকে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করতে পারে।

৪। **কেন্দ্রীভূত বনাম বিকেন্দ্রীভূত রীতি:** সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে কেন্দ্রীভূত ও বিকেন্দ্রীভূত দৃষ্টিকোণের ব্যবহার লক্ষণীয়। কেন্দ্রীভূত রীতির ক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠানের উচ্চ পর্যায়ের নির্বাহীগণ সকল প্রকার সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষমতা নিজেদের কাছে

কেন্দ্রীভূত রাখেন। এক্ষেত্রে তারা অধীনস্থদের কোন ছাড় বা অংশগ্রহণের সুযোগ দিতে চান না। বিকেন্দ্রীভূত রীতিতে উচ্চ পর্যায়ের নির্বাহীগণ অধস্তনদের উপর অধিকাংশ সিদ্ধান্ত গ্রহণের দায়িত্ব ন্যস্ত করেন। সাধারণত অধস্তনদের উপরই নৈমিত্তিক ও দৈনন্দিন সিদ্ধান্তগুলোর দায়িত্ব অর্পণ করা হয়।

৫। অংশগ্রহণমূলক বনাম অ-অংশগ্রহণমূলক রীতি: সিদ্ধান্ত গ্রহণকালে অনেক সময় ব্যবস্থাপকদেরকে সংশ্লিষ্ট সকলের সাথে পারস্পরিক মতামত ও তথ্য আদান-প্রদান করতে দেখা যায়। সাধারণত জটিল সমস্যায় এবং যে ক্ষেত্রে এককভাবে দায়-দায়িত্ব গ্রহণ করা ঝুঁকিপূর্ণ সে ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপকগণ অংশগ্রহণমূলক রীতি অনুসরণ করেন। অ-অংশগ্রহণমূলক রীতিতে ব্যবস্থাপকগণ সমস্যার সাথে সংশ্লিষ্ট তথ্যাদি সংগ্রহ করে বিচার-বিশ্লেষণপূর্বক নিজেরাই সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে থাকে। এ ক্ষেত্রে তারা সিদ্ধান্ত গ্রহণে কাউকে অংশগ্রহণের সুযোগ দেয় না এবং অন্যের উপরও নির্ভর করে না।

৬। গণতান্ত্রিক বনাম ঐক্যমতের রীতি: সিদ্ধান্ত গ্রহণের গণতান্ত্রিক রীতির ক্ষেত্রে অধিকাংশ সদস্য বা সংখ্যাগরিষ্ঠদের মতামতের ভিত্তিতে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা হয়। ব্যবসায় প্রতিষ্ঠানের ব্যবসায়িক বিষয়ে গণতান্ত্রিক রীতির ভিত্তিতে সিদ্ধান্ত গ্রহণের উদাহরণ খুবই কম। কারণ এতে প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরীণ উপদলীয় কোন্দল সৃষ্টির আশঙ্কা থাকে। ব্যবসায়িক বিষয়ে ঐক্যমতের ভিত্তিতে সিদ্ধান্ত গ্রহণের রীতি অধিক দেখা যায়। এ রীতিতে অংশগ্রহণকারী সকল সদস্যের মধ্যে পারস্পরিক বোঝাপড়ার মাধ্যমে ও সকলের সর্বসম্মতিতে সিদ্ধান্ত গৃহীত হয়। সাধারণত দলীয় পদ্ধতিতে ঐক্যমতের ভিত্তিতে সিদ্ধান্ত গৃহীত হয়ে থাকে।

৭। অভিজ্ঞতালব্ধ দৃষ্টিকোণ বা রীতি: সিদ্ধান্ত গ্রহণের এই রীতি অনুযায়ী অতীত অভিজ্ঞতা ও শিক্ষাকে কাজে লাগিয়ে সমস্যা সমাধান ও সিদ্ধান্ত গ্রহণ করাকে প্রাধান্য দেওয়া হয়। একই ধরনের সমস্যা বা ঘটনার পরিপ্রেক্ষিতে অতীতে যেসব ব্যবস্থা গ্রহণ করা হয়েছিল সেই অভিজ্ঞতাকে ভিত্তি করে বর্তমানে সৃষ্ট সমস্যা সমাধানের চেষ্টা করা হয়। তাই এই রীতির ক্ষেত্রে অতীতের অভিজ্ঞতাই সিদ্ধান্ত গ্রহণের মূল ভিত্তিতে পরিণত হয়।

৮। পরিমাণগত বা গাণিতিক দৃষ্টিকোণ বা রীতি: সিদ্ধান্ত গ্রহণের পরিমাণগত রীতির ক্ষেত্রে সিদ্ধান্ত গ্রহণকালে বিভিন্ন প্রকার গাণিতিক বিচার-বিশ্লেষণ, গবেষণা, সূত্র, পদ্ধতি ও মডেলের ব্যবহার করা হয়। জটিল কোন সমস্যা বা বিষয় সম্পর্কে সিদ্ধান্ত নেওয়ার জন্য এই রীতি সর্বাধিক ব্যবহৃত হয়। মূলত অপারেশান রিসার্চ ও পরিসংখ্যানগত কৌশলের উপর ভিত্তি করেই এই রীতির প্রচলন ও প্রসার ঘটেছে। এর অন্তর্ভুক্ত কৌশলগুলো হচ্ছে রৈখিক অনুক্রমণ, সাইমুলেশন মডেল, নমুনায়ন তত্ত্ব, সম্ভাবনা তত্ত্ব, সিদ্ধান্ত বৃক্ষ, খেলা তত্ত্ব, নেটওয়ার্ক তত্ত্ব, সিপিএম, পার্ট ইত্যাদি।

৯। মনস্তাত্ত্বিক দৃষ্টিকোণ বা রীতি: ক্রেতা বা গ্রাহকদের মনস্তাত্ত্বিক বিষয়গুলোকে প্রাধান্য দিয়ে তাদের সর্বাধিক সম্ভ্রুটি বিধানকে সামনে রেখে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করাই এই রীতির মূল কথা। এটি সিদ্ধান্ত গ্রহণের একটি মানসিক প্রেক্ষাপট যেখানে ক্রেতাদেরকে সম্ভ্রু করার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠানের অর্থনৈতিক স্বার্থ সংরক্ষণ করাকে গুরুত্ব দেওয়া হয়। সেই ভিত্তিতে সিদ্ধান্ত গ্রহণকালে এমনসব বিকল্পকে প্রাধান্য দেওয়া হয় যেগুলো সংগঠন ও ক্রেতা উভয়ের স্বার্থরক্ষায় সহায়ক হয়ে থাকে।

১০। প্রান্তিক দৃষ্টিকোণ বা রীতি: সিদ্ধান্ত গ্রহণের এটিও একটি রীতি বা দৃষ্টিকোণ যেখানে মুনাফা সর্বোচ্চকরণের উপর অধিক গুরুত্ব দেওয়া হয়। এই রীতির মূলকথা হচ্ছে যে, উৎপাদনের প্রান্তিক ব্যয় যখন প্রান্তিক আয়ের সমান হয় কেবলমাত্র তখনই প্রতিষ্ঠানের মুনাফার পরিমাণ সর্বাধিক হতে পারে। উল্লেখ্য যে, প্রান্তিক ব্যয় হচ্ছে অতিরিক্ত একক প্রতি পণ্য উৎপাদনের বাড়তি ব্যয় এবং প্রান্তিক আয় হচ্ছে অতিরিক্ত একক প্রতি পণ্য থেকে প্রাপ্ত বাড়তি আয়। প্রান্তিক ব্যয় ও প্রান্তিক আয় সমান না হলে সর্বাধিক পরিমাণ মুনাফা অর্জন করা অনিশ্চিত হয়ে যায়। এ অবস্থায় ব্যবস্থাপককে কিভাবে এই আয় ও ব্যয়কে সমান রেখে মুনাফা বৃদ্ধি সম্ভব হয় সেদিকে লক্ষ্য রেখে প্রতিটি উপকরণের সঠিক ব্যবহার নিশ্চিতকরণের জন্য সিদ্ধান্ত নেওয়ার প্রয়োজন পড়ে।

## সিদ্ধান্ত গ্রহণের কৌশল বা তত্ত্বসমূহ

### Techniques or Theories of Decision Making

সিদ্ধান্ত গ্রহণ ব্যবস্থাপনার নিয়মিত মৌলিক কার্যাবলির অন্তর্ভুক্ত। এ জন্য সিদ্ধান্ত গ্রহণে খুবই সাবধানতা অবলম্বন করতে হবে। ফলপ্রসূ সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে শুধু সতর্কতা অবলম্বন করলেই হবে না, এর জন্য কিছু কৌশলও অবলম্বন করতে

হয়। ব্যবস্থাপনার সিদ্ধান্ত গ্রহণে গৃহীত কৌশলগুলোকে নিম্নোক্ত দু'টি প্রধান গ্রুপে বিভক্ত করা যায়:

**(ক) কার্যকর সিদ্ধান্তের সংখ্যাাত্মক কৌশল:** সিদ্ধান্ত গ্রহণকারী ব্যবস্থাপকীয় সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়াকে সহজতর, নির্ভরযোগ্য ও নির্ভুল করার জন্য কতকগুলো সংখ্যাাত্মক কৌশল প্রয়োগ করতে পারে। বিশেষত উৎপাদন পরিকল্পনা, মজুদ পণ্যের পর্যায়ে বিশ্লেষণ ও প্রধান বাজেট প্রনয়নে এ সকল সিদ্ধান্ত কৌশল বিশেষভাবে অবদান রাখতে সক্ষম হয়। সংখ্যাাত্মক কৌশল সাধারণত ব্যবস্থাপককে বিকল্পসমূহ গভীরভাবে বিশ্লেষণ ও মূল্যায়ণ সহায়তা দেয় এবং ঝুঁকির প্রাক্কলন ও অনিশ্চয়তা দূর করতে সাহায্য করে। তবে এ সকল কৌশল দ্বারা কোন ধরনের বিচারবুদ্ধি কিংবা মতামত প্রয়োগের বিষয়টি বাদ দেয়া যায় না। নিচে প্রধান প্রধান সংখ্যাাত্মক কৌশলগুলো আলোচনা করা হলো:

১. **পে-অফ মেট্রিক্স:** পে-অফ মেট্রিক্স হলো দুটি দিক বিশিষ্ট সেন্দ্রিয়া ব্যবস্থাপককে তুলনা করতে সাহায্য করে যে, কিভাবে ভবিষ্যত সম্ভাব্য বিভিন্ন অবস্থা দুই বা ততোধিক বিকল্প সিদ্ধান্তের ফলাফলকে প্রভাবিত করে এটি থাকে একজন ব্যবস্থাপক দু'টি বিকল্প থেকে উত্তমটি সম্পর্কে ধারণা করে থাকে। পে-অফ মেট্রিক্স থেকে ব্যবস্থাপকগণ সম্ভাব্য বিকল্পসমূহ এবং ভবিষ্যৎ অবস্থা চিহ্নিত করে থাকেন। অর্থাৎ ব্যবস্থাপকগণ প্রতিটি বিকল্পের মূল্য নির্ণয় ও প্রতিটি বিকল্পের প্রত্যাশিত মূল্য নির্ণয় করে থাকেন। অনেকে আবার পে-অফ মেট্রিক্সকে সম্ভাবনা নির্ণয়ের মাপকাঠিও বলে থাকেন। এক কথায় বলা যায়, পে-অফ মেট্রিক্স সকল বিকল্পের প্রত্যাশিত মূল্য তুলনা করে সর্বোত্তমটি নির্বাচন করে।
২. **সিদ্ধান্ত বৃক্ষ:** সিদ্ধান্ত বিশ্লেষণের ক্ষেত্রে এ পদ্ধতিটি অত্যন্ত উপযোগী। প্রতিটি প্রতিষ্ঠানে অনেকগুলো বিকল্প মূল্যায়ন পূর্বক ভবিষ্যত সম্ভাবনা যাচাই করে সিদ্ধান্ত নেই। বিভিন্ন বিকল্প ও তাদের ভবিষ্যত সমালোচনা যখন বৃক্ষের আকারে উপস্থাপন করা হয়, তখন তাকে সিদ্ধান্ত বৃক্ষ বলে। পদ্ধতিটিকে বৃক্ষের অনুরূপ সিদ্ধান্তের মাধ্যমে কার্য পদ্ধতি ও ফলাফল সম্পর্কে ধারণা লাভের জন্য ব্যবহার করা হয়ে থাকে। যখনই কোন নতুন পণ্য উৎপাদন করা হয় তখনই ব্যবসায় একটি সাধারণ সমস্যা সৃষ্টি হয়। অতঃপর এ সকল সমস্যা সমাধানের জন্য নতুন সিদ্ধান্তের প্রয়োজন পড়ে যা সিদ্ধান্ত বৃক্ষ ব্যবহার করে সহজে গ্রহণ করা যায়। অতএব সিদ্ধান্ত বৃক্ষ কৌশল দ্বারা মূল বিকল্পগুলো চিহ্নিত করা সম্ভব এবং সিদ্ধান্ত বৃক্ষ দ্বারা আরো অনুধাবন করা যায় যে, সিদ্ধান্তসমূহ ঘটনাবলির উপর কতটা নির্ভরশীল। সিদ্ধান্ত বৃক্ষ কৌশল সিদ্ধান্তের গুরুত্বপূর্ণ বিষয়গুলোকে বিবেচনায় নিয়ে আসে এবং অনেক গোপনীয় বিষয়কে প্রকাশ করে অনিশ্চয়তার পরিস্থিতিতে সিদ্ধান্তের যৌক্তিক প্রক্রিয়াকে প্রকাশ করে।
৩. **সাইমুলেশন মডেল:** সাইমুলেশন মডেল হচ্ছে কোন একটি সিদ্ধান্ত পরিস্থিতির বিভিন্ন উপকরণে এবং বিবিধ কার্যধারায় সম্ভাব্য ফলাফলের নির্দেশ সংবলিত গাণিতিক মডেল। সাধারণত এ কৌশলের ক্ষেত্রে ব্যবস্থাপকগণ কম্পিউটারে প্রদত্ত তথ্যসমূহকে ইনপুট ডাটা হিসেবে ব্যবহার করেন। এ প্রক্রিয়ায় কোন একটি বিকল্প পরিস্থিতির ফলাফল কি হবে তা জানার জন্য সংশ্লিষ্ট প্রাসঙ্গিক সকল তথ্যাদি কম্পিউটারে ইনপুট ডাটা হিসেবে দেওয়া হয়। অতঃপর এসব ডাটার ভিত্তিতে কম্পিউটারের মাধ্যমে ভবিষ্যতের সম্ভাব্য কর্মফল নির্ণয় করা সম্ভব হয়ে উঠে। তবে নিঃসন্দেহে সাইমুলেশন মডেল একটি ব্যয়বহুল, সময়সাপেক্ষ ও চ্যালেঞ্জধর্মী কৌশল।
৪. **সরলরৈখিক কার্যক্রম:** সিদ্ধান্ত গ্রহণের আরো একটি সংখ্যাাত্মক বা গাণিতিক কৌশল হিসেবে সরলরৈখিক কর্মসূচি গুরুত্ব লাভ করে। উৎপাদন ব্যয় সর্বনিম্ন পর্যায়ে রাখা কিংবা মুনাফার মাত্রা সর্বাধিক করার জন্য এই কৌশলের সাহায্যে ব্যবহৃত সম্পদ ও কার্যাবলির মধ্যে সর্বোৎকৃষ্ট মিশ্রণ নির্ধারণ করা হয়। অন্যভাবে বলতে গেলে, এটি এমন একটি কৌশল যা সম্পদের কাম্য বন্টন ও লক্ষ্য অর্জনে প্রয়োগকৃত সম্পদ, অর্থ, জনশক্তি, যন্ত্রপাতি, মালামাল ও অন্যান্য সুযোগ-সুবিধার বিকল্প ব্যবহার নিশ্চিত করে।
৫. **খেলা তত্ত্ব:** খেলা তত্ত্বের মাধ্যমে ব্যবস্থাপকগণ পারস্পরিক প্রতিযোগিতামূলক পরিস্থিতিতে কার্যকর কৌশল নির্ধারণ করতে পারেন। কোন পরিস্থিতিতে একাধিক প্রতিযোগী বা খেলোয়াড়ের কার্যক্রম পারস্পরিক প্রভাব বিস্তার করলে সে ক্ষেত্রে সম্ভাব্য প্রতিযোগিতামূলক কার্যক্রম বা কৌশল কি ধরনের হবে তা খেলা তত্ত্বের মাধ্যমে

জানা যায়। এ তত্ত্বটি John Von Neumann & Oscar Orgaenstern সর্বপ্রথম উদ্ভাবন করেন দ্বিতীয় বিশ্বযুদ্ধকালীন অনিশ্চিত ও প্রতিযোগিতাপূর্ণ পরিস্থিতিতে প্রতিদ্বন্দ্বিতা মোকাবিলা করার জন্য। স্বার্থসংঘাতের মাত্রা অনুযায়ী খেলাগুলোকে “Zero-sum” “Non-zero-sum” হিসেবে আখ্যায়িত করা হয়। “Zero-sum game” সম্পূর্ণ স্বার্থ সংঘাত প্রতিফলিত করে যেখানে একজন প্রতিপক্ষ লাভ করে তা অপর প্রতিপক্ষ হারায়, কিন্তু “Non-zero-sum game” এ স্বার্থ সংঘাত অসম্পূর্ণ থেকে যায়।

৬. **অপেক্ষমান সারি তত্ত্ব:** অপেক্ষমান সারি তত্ত্ব হচ্ছে কোন সিস্টেমের সারিবদ্ধ ইনপুট বিশ্লেষণ কিংবা কোন সেবা গ্রহণকারী গ্রাহকদের অপেক্ষার সময় ও সমস্যা দূরীকরণে ব্যবহারিত গাণিতিক কৌশল। অপেক্ষমান সারিও সেবা প্রদানকারী কাউন্টারের সংখ্যায় ভারসাম্য স্থাপনে অপেক্ষমান সারি ও তথ্য প্রয়োগ করা হয়। অপেক্ষমান সারি নির্বাচনে গাণিতিক বিশ্লেষণ করে বা কম্পিউটারের মাধ্যমে ব্যবহার করে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা যায়।
৭. **পূর্বাভাসকরণ:** পূর্বাভাসকরণ হচ্ছে সঠিক পরিকল্পনা ও বাস্তব সম্মত সিদ্ধান্ত গ্রহণের একটি অনন্য কৌশল। ভবিষ্যৎ এর প্রকাশিত মান ও ধারা নির্ণয়ে পূর্বাভাসকরণ কৌশল ব্যবহৃত হয়। কালিন সাড়ি চলিষ্ণুগড়, ধারা প্রক্ষেপণ, আন্তপ্রক্ষেপ-বহিঃপ্রক্ষেপ প্রভৃতি কৌশলগুলো পূর্বাভাসকরণে ব্যবহৃত হয়।
৮. **সিদ্ধান্ত সমর্থন সিস্টেম:** কর্মসূচী বিহীন জটিল পরিস্থিতিতে সিদ্ধান্ত গ্রহণের জন্য চিরাচরিত নিয়ম বা পদ্ধতি ব্যবহার করা সম্ভব হয় না। এই ধরনের অবস্থা জটিল পরিস্থিতি ব্যাখ্যা পূর্বক সিদ্ধান্ত গ্রহণে সহায়তার জন্য সিদ্ধান্ত সমর্থন সিস্টেম প্রণয়ন করা হয়। এক্ষেত্রে মূলত কম্পিউটারের সাহায্যে উপাত্ত সংগ্রহ ও বিশ্লেষণের মাধ্যমে সিদ্ধান্ত গৃহীত হয়ে থাকে।
৯. **ইনভেনটরি তথ্য:** ইনভেনটরি মডেল হচ্ছে উৎপাদন কার্যক্রম অব্যাহত রাখার কৌশল। স্বাভাবিকভাবে সময়মত উৎপাদিত পণ্যের সরবরাহ বা বিক্রয় নিশ্চিত করার জন্য প্রত্যাশিত স্তরে কাচামাল আধা উৎপাদিত পণ্য ও উৎপাদিত পণ্যের মজুদ গড়ার কৌশল। মিত্যব্যয়ী ফরমায়েস পরিমাণ নির্ণয় করা যাতে মোট মজুদ সর্বনিম্ন থাকে এবং কাম্য পরিমাণ মজুদ পণ্যের সৃষ্টি করা যায়।

(খ) **আচরণমূলক সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৌশল:** সিদ্ধান্ত গ্রহণের সময় সৃষ্ট প্রতিবন্ধকতা বা অন্তরায় সমূহের বেশির ভাগই হচ্ছে মানবীয় আচরণ সম্পর্কিত। এ কারণে সিদ্ধান্ত গ্রহণে কর্মীদের আচরণকে প্রভাবিত করে এমন কতিপয় কৌশলের উদ্ভাবন করা হয়েছে। নিচে প্রধান প্রধান আচরণগত সিদ্ধান্ত কৌশল সম্পর্কে আলোচনা করা হলো:

১. **সিদ্ধান্ত সময় নির্ণয়:** বাস্তবসম্মত সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে নির্বাহীকে সংকটকালীন সিদ্ধান্ত গ্রহণ না করে অনুকূল সময়ের জন্য অপেক্ষা করতে হয়। এক্ষেত্রে নির্বাহী সিদ্ধান্ত গ্রহণের সঙ্গে সংশ্লিষ্ট ঝুঁকি বিশ্লেষণ করে সম্ভাব্য সুবিধা অসুবিধার সাথে তুলনা করেন এবং সিদ্ধান্ত গ্রহণ সময়োচিত বলে গণ্য হলেই সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে থাকেন।
২. **বাস্তবসম্মত সিদ্ধান্ত অন্তরায় চিহ্নিতকরণ:** সমস্যা ও অন্তরায়সমূহ সঠিকভাবে চিহ্নিত করতে পারলেই সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা সম্ভব। সিদ্ধান্ত বাস্তবায়নের পক্ষে অন্তরায় বা প্রতিবন্ধকতা বিবেচনায় না এনে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করলে তা অবাস্তব ও কল্পনাপ্রসূত সিদ্ধান্ত বলে বিবেচিত হয়। সুতরাং বাস্তবসম্মত সিদ্ধান্তের অন্তরায় চিহ্নিতকরণ অন্যতম তত্ত্ব বা কৌশল হিসেবে পরিগণিত।
৩. **সৃজনশীল চিন্তন:** বাস্তব ক্ষেত্রে বিদ্যমান সমস্যাবলি সমাধানের জন্য ব্যবস্থাপকগণ যে সব সিদ্ধান্ত গ্রহণ করেন তার অধিকাংশই ব্যবস্থাপকদের সৃজনশীল চিন্তা-ভাবনা থেকে আসে। এজন্য ব্যবস্থাপকদেরকে প্রেষণা, স্বতঃস্ফূর্ত অংশগ্রহণ, অভিযোজন প্রভৃতির মাধ্যমে অধস্তনদের সৃজনশীল চিন্তার বিকাশ ঘটাতে হয়।
৪. **অভিজ্ঞতা ও বিশেষজ্ঞতা:** সিদ্ধান্ত গ্রহণের কৌশল হিসেবে ব্যবস্থাপকদের অভিজ্ঞতা ও বিশেষজ্ঞতার গুরুত্ব কম নয়। সিদ্ধান্ত গ্রহণের পূর্ব অভিজ্ঞতা ব্যবস্থাপকদেরকে সমস্যা সমাধান করার দ্রুত পন্থা বা পদ্ধতি নির্দেশ করে। ব্যবস্থাপক বিশেষজ্ঞতা অর্জন করতে সক্ষম হলে সমস্যার প্রধান বিষয়গুলো সহজেই চিহ্নিত করতে পারে এবং

আরও সঠিকভাবে সাথে বিকল্প মূল্যায়ন করতে পারে। কার্যকক্ষত্রের অভিজ্ঞতা ও প্রশিক্ষনের মাধ্যমে অর্জিত ব্যবহারিক জ্ঞান ব্যবস্থাপকদের বিশেষজ্ঞতা অর্জনে ইতিবাচক ভূমিকা পালন করে।

৫. **স্বতঃপ্রবৃত্ত জ্ঞান:** সিদ্ধান্ত গ্রহণে নির্বাহীর স্বতঃস্ফূর্ত জ্ঞানের প্রতিফলন ঘটে। এ জ্ঞান নির্বাহীর নৈপুণ্যতা বৃদ্ধি করে। পুনঃপুনঃ সমস্যাটির সমাধানের মাধ্যমে এ জ্ঞানের উন্মেষ ঘটে। ফলে নির্বাহী গভীরভাবে প্রতিটি সমস্যা অনুধাবন করে বিশ্লেষণমূলক পন্থার মাধ্যমে সঠিক সিদ্ধান্ত গ্রহণ করে থাকেন।
৬. **মস্তিষ্ক আলোড়ন:** মস্তিষ্ক আলোড়ন তত্ত্ব দ্বারা প্রতিষ্ঠানের ব্যক্তিবর্গের সাথে আলোচনা করে দলগতভাবে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা হয়। মস্তিষ্ক আলোড়ন দলগত সিদ্ধান্ত হলেও এর কর্মকৌশলে ভিন্নতা দেখা যায়। এ পদ্ধতিতে প্রতিষ্ঠানের প্রধান নির্দিষ্ট সমস্যা প্রতিষ্ঠানের সকল সদস্যদের নিকট উপস্থাপন করা হয়। উপস্থিত সদস্যদের মাথা খাটিয়ে চিন্তা ভাবনা করে সমস্যার তাৎক্ষণিক প্রস্তাব দেন। প্রস্তাবগুলো বিচার বিশ্লেষণ করে সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা হয়।

(গ) **সিদ্ধান্ত যাচাই বা পরীক্ষা পদ্ধতি (Methods of Testing Decision):** সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে ভুল ত্রুটি থাকতে পারে। সেজন্য অতীত অভিজ্ঞতার উপর নির্ভর করে সিদ্ধান্ত পরীক্ষা বা যাচাই করা অত্যন্ত প্রয়োজন। সাধারণত একটি সিদ্ধান্ত যাচাইয়ের ক্ষেত্রে বিভিন্ন কৌশল বা পন্থা ব্যবহার করা হয়ে থাকে। নিচে সিদ্ধান্ত যাচাইয়ের কার্যকর কৌশলসমূহ আলোচনা করা হলো:

১. **বিশ্লেষণ ও পুনঃপ্রমাণ পরীক্ষা:** নির্বাহীর মনস্তাত্ত্বিক চিন্তা থেকে সিদ্ধান্ত গৃহীত হয়। যদিও এরূপ সিদ্ধান্ত ভুল হবার সম্ভাবনা থাকে। এরূপ ভুল যাচাইয়ের জন্য নিম্নলিখিত বিষয়গুলো বিবেচনা করা যায়:

ক) **অন্যের মতামত শোনা:** সিদ্ধান্তের দোষ-ত্রুটি খুঁজে বের করার জন্য কোন ব্যক্তির উপর দায়িত্ব অর্পণ করা হয়। তার উক্ত ব্যক্তি সিদ্ধান্তের বিপক্ষে মতামত পেশ করবে। মতামতগুলোর ভিত্তিতে সিদ্ধান্ত মূল্যায়ন করা হবে। যদি মতামত যাচাইয়ে সিদ্ধান্ত ফলপ্রদ হয় কিংবা প্রতিকূল মতামতগুলো এড়িয়ে চলা সম্ভব হয় তবে ব্যবস্থাপককে সিদ্ধান্ত অর্জন করতে হবে।

খ) **বৃহৎ পরিকল্পনার রূপান্তর:** সিদ্ধান্তের প্রতিক্রিয়া বিশেষভাবে আলোচনার মাধ্যমে সিদ্ধান্ত যাচাই করা হয়। সিদ্ধান্ত যাচাইয়ের ক্ষেত্রে কোন দুর্বলতা বা অসুবিধা পরিলক্ষিত হলে সিদ্ধান্ত বাতিল করে দেয়া হয়।

গ) **অনুমানের পুনঃবিবেচনা:** সিদ্ধান্ত গ্রহণ করা হয় পণ্যের ভবিষ্যৎ চাহিদা, কাচামালের প্রাপ্তি, কর্মচারীদের মনোভাব, পণ্যের ভবিষ্যৎ ব্যবহার ইত্যাদির উপর ভিত্তি করে। যদিও সব অনুমান নির্বাহীর একার পক্ষে সম্ভবপর নয়। তবুও অসম্পূর্ণ তথ্যের ভিত্তিতে সিদ্ধান্ত গৃহীত হতে পারে। এতে ভুল হবার সম্ভাবনা বেশি থাকে। এজন্য সিদ্ধান্ত গ্রহণে অনুমিত তথ্যগুলো ব্যবস্থাপক পুনর্বিবেচনা করে দেখতে পারেন। এতে সিদ্ধান্তের ভুল-ত্রুটি চিহ্নিত করার মাধ্যমে প্রয়োজনীয় পদক্ষেপ নেয়া সম্ভব।

২. **ঐক্যমতভিত্তিক সিদ্ধান্ত:** ব্যবস্থাপকীয় সিদ্ধান্ত গ্রহণের ক্ষেত্রে সকল অংশগ্রহণকারীর ঐক্যমতের ভিত্তিতে ব্যবস্থাপনা সিদ্ধান্ত নিতে হয়। সিদ্ধান্ত রূপরেখায় প্রয়োজনীয় পরিবর্তন, পরিমার্জন করতে হয় এবং যেখানে সব সদস্য সিদ্ধান্তের ব্যাপারে সম্মতি প্রকাশ করে সেখানেই সিদ্ধান্ত স্থিও করতে হয়। এটি সিদ্ধান্তকে ফলপ্রসূ করার একটি পূর্বসতর্কতামূলক ব্যবস্থা। সিদ্ধান্ত গ্রহণ করার সময় ঐকমত্য প্রতিষ্ঠিত না হলে সিদ্ধান্ত বাস্তবায়নের পূর্বে প্রয়োজনে সকলের সাথে আলাচ-আলোচনার মাধ্যমে সিদ্ধান্তে সংশোধন আনতে হয়।

৩. **অগ্রগামী যাচাই:** প্রতিষ্ঠানের সফলতা অনেকাংশে অগ্রগামী পরীক্ষার উপর নির্ভর করে। অনেক প্রতিষ্ঠানে এটা একটি সাফল্যজনক পন্থা হিসেবে ব্যবহৃত থাকে। এ পরীক্ষার মাধ্যমে প্রতিষ্ঠান প্রথমে সিদ্ধান্ত পরীক্ষামূলকভাবে বাস্তবায়নের পদক্ষেপ গ্রহণ করেন। যদি সফলতা দেখা দেয় তাহলে সিদ্ধান্ত পরিপূর্ণভাবে বাস্তবায়ন করেন। যদিও এ পরীক্ষা অত্যন্ত সময় ও ব্যয়সাপেক্ষ।

৪. **সিদ্ধান্তের ধারাবাহিকতা:** অনেক সময় প্রতিষ্ঠান পরিকল্পনার একটা বিশেষ অংশ সিদ্ধান্ত গ্রহণে ব্যবহার করে থাকে। এক্ষেত্রে ১ম অংশের সফল বাস্তবায়নের মাধ্যমে দ্বিতীয় অংশের সিদ্ধান্ত গৃহীত হয়। এভাবে পরিকল্পনার বিভিন্ন কাজের সিদ্ধান্তগুলো ধাপে ধাপে চলতে থাকলে তাকে অনুক্রমিক সিদ্ধান্ত বলে। সিদ্ধান্ত যাচাইয়ের মাধ্যমে সহজ পরিকল্পনা পরীক্ষা করা যায়।


### ব্যবস্থাপনা হল সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া


#### Management is Decision Making Process

Prof. Marshall E. Dimock- এর মতে, “Management is a decision making process.” অর্থাৎ ব্যবস্থাপনা হলো একটি সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া। ব্যবস্থাপনা একটি সার্বজনীন প্রক্রিয়া। মানুষের অর্থনৈতিক কর্মকাণ্ডের পরিধি যতদূর পর্যন্ত বিস্তৃত, ব্যবসায় সংগঠন আর ব্যবস্থাপনার অস্তিত্বও তত দূর পর্যন্ত ব্যাপ্ত। অন্যভাবে বলা যায় যে, মানুষের সকল কার্যক্রমের ভিত্তি হচ্ছে সংগঠন আর ব্যবস্থাপনা হচ্ছে সে সকল সংগঠনের নির্বাহ বা পরিচালনার ব্যবহারিক এবং তাত্ত্বিক জ্ঞান ও কৌশল।

ব্যবস্থাপনার লক্ষ্য হচ্ছে একটি প্রতিষ্ঠানের প্রধান উদ্দেশ্য অর্জনের জন্য প্রয়োজনীয় কার্যধারা নির্ধারণ করা এবং তা বাস্তবায়ন করা। প্রতিষ্ঠানের অস্তিত্ব টিকিয়ে রাখার প্রয়োজনে উদ্ভূত সকল সমস্যার সমাধান করা এবং সংগঠনের উত্তরোত্তর বিকাশ সাধনের লক্ষ্যে সম্ভাব্য সুযোগ ও সম্ভাবনাকে কাজে লাগানোর নিমিত্তে যথাযথ কার্যধারা ও কৌশল নির্ধারণ করা। এই নানাবিধ উদ্দেশ্য অর্জনের কৌশল হিসেবে ব্যবস্থাপনা প্রতিষ্ঠানের একটি অপরিহার্য, ব্যাপক ও মৌলিক বিষয় হিসেবে বিবেচ্য। ব্যবস্থাপনা একটি ব্যাপক বিষয়। এ জন্য এটিতে সার্বজনীন প্রক্রিয়া হিসেবে অভিহিত করা হয়েছে। ব্যবস্থাপনার বিভিন্ন কাজ যেমন: পরিকল্পনা, সংগঠন, নির্দেশনা, সমন্বয় ও নিয়ন্ত্রণ ধারাবাহিকতা বজায় রেখে সম্পন্ন হয়। পরিকল্পনার মধ্য দিয়ে প্রক্রিয়া আরম্ভ হয় এবং নিয়ন্ত্রণের মধ্য দিয়ে শেষ হয়। আবার পরিকল্পনা দিয়ে শুরু হয়। এভাবে চক্রাকাণ্ডে ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়া চলতে থাকে। ব্যবস্থাপনাকে সংজ্ঞায়িতকরণে অধিকাংশ লেখক ও তাত্ত্বিকগণ ব্যবস্থাপনার কার্যগত প্রক্রিয়া ও তার সার্বজনীন রূপটি আলোচনায় প্রাধান্য দিয়েছেন। বিভিন্ন বিশেষজ্ঞগণ ব্যবস্থাপনাকে প্রক্রিয়া হিসেবে সংজ্ঞায়িত করেছেন। তার মধ্যে উইলিয়াম এইচ. নিউম্যান, জি.আর.টেরি, হেরল্ড কুঞ্জ, পিটার এফ. ড্রাকার প্রমুখ বিশেষজ্ঞগণ উল্লেখযোগ্য। ব্যবস্থাপকীয় কার্যাবলির মধ্যে অনেক লেখক সিদ্ধান্ত গ্রহণকে অন্যতম ব্যবস্থাপনা কাজ বলে গণ্য করেছেন। আবার অনেকে সিদ্ধান্ত গ্রহণকে ব্যবস্থাপনার প্রধান প্রতিপাদ্য বিষয় হিসেবে চিহ্নিত করেছেন।

Stoner ও তাঁর সহযোগীদের মতে, “Management is the practice of consciously and continually shapping formal organizations and the art of decision making in central to doing it.” অর্থাৎ আনুষ্ঠানিক সংগঠনের অস্তিত্ব বজায় রাখার সচেতন ও নিরবিচ্ছিন্ন অনুশীলন বা রীতি হচ্ছে ব্যবস্থাপনা আর সিদ্ধান্ত গ্রহণ কৌশল হচ্ছে এ কাজের কেন্দ্রবিন্দু। P.F. Drucker এর মতে, “Whatever a manager does he does through making decision.” অর্থাৎ ব্যবস্থাপক যা করেন তা তিনি সিদ্ধান্ত গ্রহণের মাধ্যমেই করেন। সিদ্ধান্ত গ্রহণ হচ্ছে একটি প্রক্রিয়া যা একটি সমস্যা সমাধানের দুই বা ততোধিক সম্ভাব্য বিকল্পগুলো হতে একটি কার্যধারা নির্ধারণকে সম্পূর্ণ করে। একটি প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন, সংগ্রহ, বিপণন বা গ্রহণ একটি অপরিহার্য কাজ। অর্থনীতির মৌলিক প্রশ্নসমূহ কি উৎপাদন করতে হবে, কিভাবে উৎপাদন করতে হবে, কি পরিমাণ উৎপাদন করতে হবে, কার দ্বারা উৎপাদন করতে হবে, কত সময় পর্যন্ত উৎপাদন হবে প্রভৃতি বিষয়গুলো সমাধানের মূলে রয়েছে কার্যকর সিদ্ধান্ত গ্রহণ। অর্থাৎ সকল প্রাতিষ্ঠানিক কার্যক্রমের সূচনা ও বাস্তবায়নে সিদ্ধান্ত গ্রহণ একান্ত আবশ্যিক। একজন ব্যবস্থাপককে সর্বদাই কার্যক্ষেত্রে সমস্যা চিহ্নিত করে তা সমাধানের পথ নির্দেশ করতে হয়। অর্থাৎ ব্যবস্থাপনা হচ্ছে ব্যবসায় সংগঠনের সকল প্রকার সমস্যা সমাধান ও সুযোগের সদ্ব্যবহার কণ্ডে প্রাতিষ্ঠানিক লক্ষ্য অর্জনের একটি সার্বজনীন প্রক্রিয়ার পক্ষান্তরে সিদ্ধান্ত গ্রহণ হচ্ছে সমাধান ও সুযোগের সদ্ব্যবহার নিশ্চিতকরণে সম্ভাব্য কার্যধারার মূল্যায়ন ও কাম্য কার্যধারা নির্বাচন করার একটি প্রক্রিয়া। সুতরাং ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ারই সুনির্দিষ্ট ও সুস্পষ্ট প্রয়াস হচ্ছে সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া। তাই ব্যবস্থাপনাকে সিদ্ধান্ত গ্রহণের প্রক্রিয়া বলা চলে। উপরোক্ত আলোচনা হতে পরিশেষে এ কথা বলা যায় যে, ব্যবস্থাপনা হচ্ছে একটি সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া।

 <b>শিক্ষার্থীর কাজ</b>	ব্যবস্থাপনার সিদ্ধান্ত গ্রহণের মতবাদ বা দৃষ্টিভঙ্গি, সিদ্ধান্ত গ্রহণের কৌশল বা তত্ত্বসমূহ, ব্যবস্থাপনা হল সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ার একটি চিত্র অংকন করণ।
--	--

 <b>সারসংক্ষেপ:</b>
<p>সিদ্ধান্ত গ্রহণকালে ব্যবস্থাপক কর্তৃক গৃহীত দৃষ্টিভঙ্গিকেই সিদ্ধান্তের রীতি বা পদ্ধতি বলে। প্রতিষ্ঠানের প্রয়োজন, পরিস্থিতি, সমস্যার ধরন প্রভৃতি বিষয়গুলোর আপেক্ষিক গুরুত্বের ভিত্তিতে বিভিন্ন ধরনের দৃষ্টিভঙ্গি ব্যবস্থাপককেই গ্রহণ করতে হয়। সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া অনেক সময় পুরো প্রতিষ্ঠানকে প্রভাবিত করে। আবার কখনো কখনো প্রতিষ্ঠানের কোন একটি শাখা, বিভাগ বা ইউনিটকে প্রভাবিত করে। এ জন্য ব্যাপক থেকে সংকীর্ণ, সাধারণ থেকে বিশেষ, স্বল্প মেয়াদ থেকে দীর্ঘমেয়াদ প্রভৃতি ধরনের দৃষ্টিভঙ্গি এক্ষেত্রে পরিলক্ষিত হয়। ব্যবস্থাপক যা করেন তা তিনি সিদ্ধান্ত গ্রহণের মাধ্যমেই করেন। সিদ্ধান্ত গ্রহণ হচ্ছে একটি প্রক্রিয়া যা একটি সমস্যা সমাধানের দুই বা ততোধিক সম্ভাব্য বিকল্পগুলো হতে একটি কার্যধারা নির্বাধনকে সম্পৃক্ত করে। একটি প্রতিষ্ঠানের উৎপাদন, সংগ্রহ, বিপন্নন বা গ্রহণ একটি অপরিহার্য কাজ। অর্থনীতির মৌলিক প্রশ্নসমূহ কি উৎপাদন করতে হবে, কিভাবে উৎপাদন করতে হবে, কি পরিমাণ উৎপাদন করতে হবে, কার দ্বারা উৎপাদন করতে হবে, কত সময় পর্যন্ত উৎপাদন হবে প্রভৃতি বিষয়গুলো সমাধানের মূলে রয়েছে কার্যকর সিদ্ধান্ত গ্রহণ। অর্থাৎ সকল প্রাতিষ্ঠানিক কার্যক্রমের সূচনা ও বাস্তবায়নে সিদ্ধান্ত গ্রহণ একান্ত আবশ্যিক।</p>



১. সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া বর্ণনা করুন।
২. ব্যবস্থাপনার সিদ্ধান্ত গ্রহণে বিবেচ্য বিষয়সমূহ বর্ণনা করুন।
৩. সিদ্ধান্ত গ্রহণের সীমাবদ্ধতাসমূহ আলোচনা করুন।
৪. সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া বর্ণনা করুন।
৫. ব্যবস্থাপনার সিদ্ধান্ত গ্রহণে বিবেচ্য বিষয়সমূহ বর্ণনা করুন।
৬. সিদ্ধান্ত গ্রহণের সীমাবদ্ধতাসমূহ আলোচনা করুন।
৭. সিদ্ধান্ত গ্রহণের দৃষ্টিভঙ্গি বর্ণনা করুন।
৮. সিদ্ধান্ত গ্রহণের কৌশল বা তত্ত্বসমূহ আলোচনা করুন।
৯. ব্যবস্থাপনা হল সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া - আলোচনা করুন।
১০. “ব্যবস্থাপনা হল সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়া” - ব্যাখ্যা করুন।
১১. সিদ্ধান্ত গ্রহণের কৌশল বা তত্ত্বসমূহ ব্যাখ্যা করুন।
১২. সিদ্ধান্ত গ্রহণের মতবাদ বা দৃষ্টিভঙ্গি আলোচনা করুন।

#### রেফারেন্স বইসমূহ

- Ricky W. Griffin, Management, 12<sup>th</sup> Edition, AITBS Publication, New Delhi.
- Introduction to Management, Dr. M A Mannan & Dr. Md. Ataur Rahman
- Fundamental of Management (10<sup>th</sup> Edition), Stephen P Robbins, Mary Coulter, David A DeCenzo, Harlow Publisher, England Pearson (2017).