

فصل دوم

مقدمه‌ای بر نظریه‌های عمومی تصمیم‌گیری

آنچه در این فصل می‌خوانیم:

- انواع نظریه‌های عمومی در تصمیم‌گیری از قبیل تصمیم‌گیری عقلایی، تصمیم‌گیری رفتاری، تصمیم‌گیری باز، تصمیم‌گیری تدریجی و تصمیم‌گیری شهودی

- انواع نظریه‌های عمومی تصمیم‌گیری از قبیل نظریه‌های هنجاری، نظریه عقلانیت محدود، رویکرد تصمیم‌گیری طبیعی، عقلانیت نئوکلاسیک، و توصیف هر یک از آنها

مقدمه

ادبیات حوزه تصمیم‌گیری بر این فرض استوار است که تصمیم‌گیری به طور ذاتی یک فرایند عقلایی است. اقتصاددانان عقلانیت را معادل به حداکثر رساندن مطلوبیت^۱ می‌دانند؛ بدین معنی که افراد همواره می‌کوشند تا میزان مطلوبیت و منفعت مورد انتظار خود را به حداکثر برسانند (بل^۲ و همکاران، ۱۹۸۸). به عبارتی تصمیم‌گیران قادرند تا بهینه‌ترین راهکار موجود را انتخاب و همواره برای افزایش مطلوبیت خود تلاش کنند. علاوه بر این، تصمیم‌گیران به طور کامل به صورت

ابزاری عمل می‌کنند و عقلانیت رابطه‌ای قوی با رفتارهای محاسبه‌شده و ابزاری دارند (گیبکوس، ورمولن و جانگ،^۱ ۲۰۱۰). بدین ترتیب رفتارهای عقلایی نوعی از رفتار قابل پیش‌بینی و استدلال‌هایی هستند که در راستای پیگیری اهداف شکل می‌گیرند (دین و شارفمن،^۲ ۱۹۹۳).

در این فصل ابتدا به بررسی رویکردهای نظری عمومی در تصمیم‌گیری از دیدگاه سنتی پرداخته می‌شود. سپس نظریه‌های موجود در این حوزه مطرح و مقدمه‌ای بر الگوهای کلاسیک ذکر می‌شود. در نهایت نظریه عقلانیت محدود در تصمیم‌گیری بررسی می‌شود.

نظریه‌های عمومی در تصمیم‌گیری

رویکرد تصمیم‌گیری می‌تواند از دو جنبه اصلی بررسی شود: رویکرد هنجاری و رویکرد توصیفی. رویکرد هنجاری یا کمی، بر تعیین ارزشهای مشخص برای پارامترهای مسئله و حل آن براساس طیفی از ارزشهای مشخص تأکید دارد. در مقابل این رویکرد، چارچوب توصیفی یا کیفی قرار دارد که نمی‌کوشد تا عوامل را رده‌بندی نماید بلکه به دنبال بیان آنها در عبارات کلی و حل مسئله براساس تحلیل داده‌های متنی است.

از نقطه نظر کلی می‌توان رویکردهای تصمیم‌گیری را به سه دسته زیر تقسیم کرد: الف) تصمیم‌گیری عقلایی،^۳ ب) تصمیم‌گیری رفتاری،^۴ ج) تصمیم‌گیری باز،^۵ د) تصمیم‌گیری تدریجی،^۶ ه) تصمیم‌گیری طبیعت‌گرا،^۷ و) تصمیم‌گیری شهودی،^۸ ز) نظریه پندار،^۹ ح) تصمیم‌گیری شهودی چندوجهی،^{۱۰} ط) تصمیم‌گیری در عالم واقعیت.

1. Gibcus, Vermeulen and Jong
2. Dean and Sharfman
3. rational decision making

الف) تصمیم‌گیری عقلایی

افراد در فرایند تصمیم‌گیری خود همواره می‌کوشند با انتخاب بهترین گزینه ممکن، امکان و احتمال نیل به اهداف و مقاصد را به حداکثر برسانند (مارچ، ۱۹۹۴).
تصمیم‌گیری هنگامی عقلایی است که تصمیم‌گیرنده:

۱. درباره موضوع تصمیم‌گیری اطلاعات کامل داشته باشد؛

۲. قادر باشد خواسته‌ها و اولویتهای خود را بر حسب مطلوبیت و مفید بودن

آنها به ترتیبی منطقی درجه‌بندی کند؛

۳. قادر باشد از میان شقوق و راه‌حلهای مختلف راهی را برگزیند که

مطلوبیت او را به حداکثر برساند (کینی و اسمارت، ۱۹۹۸).

نخستین فرضیه در الگوی عقلایی این است که اهداف، معین و معلوم‌اند؛

یعنی فرض بر این است که اهداف از قبل برای تصمیم‌گیرنده تعیین و در دسترس او

قرار داده شده‌اند و یا آن‌قدر واضح و آشکارند که هدف‌گذاری به آسانی و سادگی

انجام می‌پذیرد. اما در شرایط واقعی تصمیم‌گیری، اهداف به ندرت معلوم و

شفاف‌اند (آرچر، ۱۹۸۰). بنابراین یکی از مشکلات الگوی عقلایی این است که

فرض می‌شود فرد تصمیم‌گیرنده از قبل اهداف را به صورت مشخص برای خود

تعیین کرده است؛ در حالی که در اکثر اوقات، افراد به طور دقیق و روشن نمی‌دانند

که در واقع هدف چیست (آذر و عبدیان، ۱۳۸۰).

فرضیه دوم در الگوی عقلایی آن است که تصمیم‌گیرنده باید تمام راه‌حلهای

مختلف و ممکن را یافته، تک‌تک آنها را مورد ارزیابی دقیق قرار دهد. اما این

تصور که می‌توان تمام راه‌حلهای مختلف را شناسایی کرد، واهی و بیجاست، چه

رسد به این تصور که می‌توان یک‌یک آنها را به دقت سنجید و ارزیابی نمود. فرضیه

سوم این است که در الگوی عقلایی تمام نتایج و عواقب ناشی از اتخاذ و اجرای

یک تصمیم بررسی و در نظر گرفته شده‌اند؛ ولی همان‌گونه که نمی‌توان تمام

راه‌حلهای ممکن را یافت، نمی‌توان تمام نتایج ناشی از انتخاب و اجرای آنها را

پیش‌بینی نمود و در نظر گرفت. آینده‌پدیده‌ای است با ماهیتی نامعلوم و غیر قابل پیش‌بینی و هیچ تصمیم‌گیرنده‌ای نمی‌تواند به طور کامل مطمئن باشد که تمام آثار و تبعات ناشی از هر تصمیمی را از قبل می‌دانسته است (بلای، ۱۹۸۶).

نکته دیگر آن است که بنا بر الگوی عقلایی، منافع شخصی فرد تصمیم‌گیرنده، منافع سازمانی و منافع ملی کشور همگی در یک سمت و سو قرار داشته، با یکدیگر تباین یا تضادی ندارند؛ در حالی که در عمل این چنین نیست و در اکثر اوقات منافع شخص و منافع سازمان یا کشور با یکدیگر متفاوت‌اند و هم‌سویی اهداف بین آنها مشاهده نمی‌شود (سعادت، ۱۳۶۹).

نکته آخر آنکه در این روش فرض می‌شود هیچ‌گونه محدودیتی از لحاظ زمان و هزینه وجود ندارد که در عمل، تحقق این فرض دور از ذهن است (رایینز، ۲۰۰۰).

ب) تصمیم‌گیری رفتاری

هنگامی که محدودیتهای ذهنی و شعوری تصمیم‌گیرنده در تجزیه و تحلیل کامل مسائل آشکار می‌شود، هنگامی که ناتوانی او در استفاده کامل از اطلاعات و در ترکیب، پردازش و عمل‌آوری این اطلاعات تشخیص داده می‌شود، زمانی که مشاهده می‌شود اکثر مسائل دارای ماهیتی پیچیده‌اند و سرانجام هنگامی که مشخص می‌شود لازمه جمع‌آوری و کسب اطلاعات، تحمل هزینه‌های سنگین است، این سؤال به طور طبیعی به ذهن متبادر می‌شود که تحت این شرایط، اصولاً برخورد یک مدیر با مسئله تصمیم‌گیری چگونه می‌تواند باشد و مدیر چگونه می‌تواند تصمیمی اتخاذ نماید که بهترین تصمیم باشد (سعادت، ۱۳۶۹: ۳۲). هربرت سایمون (۱۹۸۰) با پیشنهاد مفهوم «عقلانیت محدود»^۳ در الگوی رفتاری تصمیم‌گیری، می‌کوشد جوابگوی این مسئله باشد. دانیل کتز و روبرت کان،^۴ طی بحثی جامع، شخصیت تصمیم‌گیرنده و سازوکارهای روانی اندیشیدن را به عنوان عوامل زمینه‌ساز در

تصمیم‌گیری مطرح می‌نمایند و معتقدند که:

۱. تصمیم‌گیریه‌ای انسان تحت تأثیر موقعیت او در فضای اجتماعی است؛
۲. مدیر در تصمیم‌گیری از گروه‌های برون‌سازمانی الگوبرداری کرده، حتی برخی اوقات از افراد خارج از سازمان هویت‌پذیر می‌شود؛
۳. در انسانها تمایل به نزدیک‌بینی ذهنی وجود دارد؛
۴. انسان اغلب به ساده‌سازی علل سببی می‌پردازد.

ج) تصمیم‌گیری باز

الگوی باز تصمیم‌گیری بر مبنای نظریه عمومی سیستمها بنا شده است. در این الگو، رابطه‌ای دوطرفه میان سیستم تصمیم‌گیری در سازمان و محیط، پیش‌بینی شده است؛ بدین معنی که محیط و تمام عوامل موجود در آن، بر سیستم تصمیم‌گیری و تصمیم‌گیری نیز بر محیط تأثیر می‌گذارد. در این الگو، چهره واقعی‌تری از فرد تصمیم‌گیرنده ترسیم شده و او موجودی جدا و مستقل از محیط تصمیم‌گیری به شمار نیامده است. همچنین شخصیت تصمیم‌گیر از جمله عوامل مهمی دانسته شده که تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار می‌دهد (روبرت و لوی، ۱۹۸۶).

د) تصمیم‌گیری تدریجی

الگوی تصمیم‌گیری تدریجی، کمتر بر عوامل سیاسی و اجتماعی متمرکز شده و بیشتر متوجه ترتیب ساختاری فعالیت‌هایی است که می‌تواند ما را به راه‌حل یک مسئله برساند (پنفیلد، ۱۹۸۶). این دیدگاه لیندبلوم در راهبرد تصمیم‌گیری به نام «علم کور یا کورمال راه رفتن» مطرح شده است. برخی از اساتید از این الگو در زبان فارسی به نام الگوی «تصمیم‌گیری رویشی» نام برده‌اند (آذر و عبدیان، ۱۳۸۰). این راهبرد زمانی که اجماع برای تغییرات مورد نیاز است و تغییرات نیز نمی‌توانند بزرگ و کلی باشند به کار می‌رود. زمانی که ما به دنبال تغییرات اساسی

در سیاست گذاری و فعالیتهای خود هستیم استفاده از این راهبرد مناسب نیست (دفت، ۲۰۰۱^۱). نکته دیگر آنکه به نظر لیندبلوم، توافق درباره یک سیاست، شرط کیفیت آن است؛ یعنی اگر همگان بر اتخاذ یک سیاست خاص توافق کرده باشند، این توافق به معنای این است که آن سیاست، خوب و از کیفیت بالایی برخوردار است.

گاهی اوقات تحت شرایطی، رفتار تصمیم گیرنده کاملاً عکس آن چیزی است که الگوی لیندبلوم پیش بینی می کند. گاه تصمیم گیرنده قدم در راهی می گذارد که برگشت از آن بسیار دشوار است، حتی موقعی که همه چیز، چنین حکم کند (آذر و عبدیان، ۱۳۸۰). از سوی دیگر، اتزیونی^۲ از یک الگوی تصمیم گیری به نام «تصمیم گیری متواضعانه» یاد می کند که روشی تدریجی و مبتنی بر تغییرات جزئی است. وی بیان می کند که بشر نمی تواند در تمام موارد، همه اطلاعات را داشته باشد و به جای این باید هر مقدار از اطلاعات را که در دسترس دارد به کار ببرد. درست مانند پزشکان که هیچ گاه خود را همواره متعهد به اولین تشخیص خود در مورد بیماری مریض نمی دانند، بلکه با استفاده از روش آزمون و خطا، به بیمار پیشنهاد می کنند که مقدار x از دارو را در y روز استفاده کند و اگر افاقه نکرد، دارو را به مقدار z تغییر دهد. مدیران می توانند با استفاده از همین رویکرد در تصمیم گیریهای خود، انعطاف و تطابق خود با محیط را افزایش دهند. اتزیونی (۲۰۰۱) پیشنهاد می کند که در مواقعی که سازمان برای تصمیمهای کوچک از الگوی تدریجی بهره می برد، یک راهبرد تلفیقی را برای تصمیم گیری اتخاذ نماید. یکی از فواید تصمیم گیری تدریجی در تصمیم گیری گروهی، هنگام اجماع در مورد یک تصمیم و بازدهی فرایند تصمیم، خود را نشان می دهد و برخی از صاحب نظران به این نتیجه رسیده اند که مطرح نمودن تدریجی مسائل و جلب توافق همکاران در سازمان روشی مؤثر است.

ه) تصمیم‌گیری طبیعت‌گرا

تصمیم‌گیری طبیعت‌گرا در واقع آن چیزی است که مردم در عمل آن گونه تصمیم می‌گیرند. در شرایط عمومی زندگی، تصمیم‌گیری توأم است با فشار و محدودیت زمان، عدم اطمینان و ابهام در اهداف، شرایط مخاطره، محدودیت‌های سازمانی و گروهی، و تغییر شرایط و تجارب. تصمیم‌گیری طبیعت‌گرا در فرایند تصمیم‌گیری حرف اول را می‌زند و دارای ویژگی‌های ذیل است:

۱. اطلاعات پویا و غیر منطقی. اطلاعات دریافت‌شده در حین انجام پروژه، در حال تغییر و غیر مطمئن به نظر می‌رسند و این به دلیل حجم بالا و پیچیدگی کار است.

۲. فشار زمانی. به علت حیاتی بودن اتمام پروژه در زمان‌بندی مشخص‌شده، زمان نقش مهمی بازی می‌کند.

۳. در خطر بودن منافع. حساسیت برخی پروژه‌ها و لزوم انجام به موقع برخی فعالیتها، به علت دارا بودن منافع و سود سرشار، بسیار بالاست.

۴. اهداف و هنجارهای سازمانی. در پاره‌ای از موارد اهداف مدیران شرکت، انجام دقیق و اتمام کامل یک پروژه است.

و) تصمیم‌گیری شهودی

برای دست یافتن به حقیقت همواره از چهار روش استفاده می‌شود: (۱) وحی، (۲) الهام، اشراق و شهود، (۳) منطق و (۴) روش علمی. الهام، اشراق و شهود، راهی است به سوی دستیابی به حقایق که به پرهیزگاری، کوشش و مجاهدت، مطالعات بسیار و تفکر فراوان نیاز دارد و بی‌شک نصیب همگان نمی‌شود. یک متفکر اندیشمند نه فقط دارای دانش است بلکه به اشراق و شهود نیز دست می‌یابد. الهام، اشراق و شهود، تا مدت‌ها قبل جزء روشهای علمی نبود، اما اکنون صاحب‌نظران به صراحت از آنها به عنوان برخی از روشهای پذیرفته‌شده سخن می‌گویند.

نظریه‌های تصمیم‌گیری در ابتدا (اوایل قرن بیستم) بخشی از علم اقتصاد

بوده‌اند. هنوز هم گاهی مواقع برای ذکر مثالهایی از تصمیم‌گیری در زندگی روزمره، مردم به تصمیمهای اقتصادی آنان اشاره می‌شود. با گذشت زمان این نظریات به تدریج از سادگی و شکل ریاضی به واقع‌گرایی و تمرکز بر امور سیاسی معطوف گشتند. الگوهای ریاضی برای حل مسائل تصمیم‌گیری، در مواردی نمی‌توانند مشکلات مدیران را حل کنند و از طرف دیگر اگر مسئله کاملاً صحیح تعریف شود معادلات به دست آمده بسیار بلند، غیر خطی و از لحاظ منطقی، پیچیده می‌شوند. همچنین، اگر معادله ریاضی ساده‌تر شود این نگرانی به وجود می‌آید که الگویی که از روی مشکل در جهان واقع ساخته شده است، تفاوت‌های اساسی با نمونه واقعی داشته باشد و به بیان دیگر، بازگوکننده واقعیات مسئله نباشد. بنابراین پس از سالها پیشرفت در علوم تصمیم‌گیری، صاحب‌نظران به این نتیجه رسیدند که الگوهای آنها به حدی پیچیده می‌شوند که قابل حل کردن نیستند، و از طرف دیگر ساده‌سازی نیز در حل مسئله اشکالات اساسی وارد می‌کند.

مسئله اساسی در تصمیم‌گیری آن است که گاهی برای یک مشکل راه‌حلی ریاضی وجود دارد، اما الگوی ریاضی، آن‌چنان وابسته به اطلاعات است که با توجه به محدودیت دانش بشری، دستیابی به راه‌حل حتی غیر ممکن می‌شود. در این وضعیت فرد به راه‌حلهای شهودی رو می‌آورد. البته در گذشته نیز از روش کمی استفاده می‌شد، مثلاً در حل مسائل به روش سیمپلکس^۱ و یا الگوریتم حمل‌ونقل که در ابتدا و در مرحله اول می‌توان به صورت اختیاری از یک نقطه محاسبات را شروع کرد. اما در این شیوه، طرح مسئله نیاز به اطلاعات کافی دارد که در فضای ابهام این امر میسر نیست.

به صورت عمومی بین دو رهیافت کلی در نظامهای تصمیم‌گیری: انتخاب عقلایی و روان‌شناسی معرفت، تفاوت وجود دارد. در واقع تفکر شهودی بخشی از فرایند کشف حقیقت است (بازرگان، ۱۳۸۷: ۳۵). الگوی شهودی، فرایند و نتیجه تصمیمها و همچنین سطوح متفاوت تحلیل (فردی، زوجی و گروهی) را شناسایی

می‌کند. مسائلی که در الگوی شهودی دخالت دارند عبارت‌اند از:

۱. بیشتر نمودن و یا ارضای مطلوبیت؛

۲. درگیر شدن در تحقیق همبسته؛

۳. انجام محاسبات مشروح؛

۴. ساده نمودن محدودیتهای شهودی به وسیله تأثیرات چارچوب.

الگوهای عقلایی و شناختی نمی‌توانند به تنهایی پدیده تصمیم را توضیح دهند. اگر با دقت نگاه کنیم متوجه می‌شویم که تصمیم‌گیران تلفیقی از راهبردهای متعدد را برای تصمیم‌گیری اتخاذ و در طول تصمیم‌گیری از یک روش به روش دیگر حرکت می‌کنند (میتز و کارنز،^۱ ۱۹۹۷) که این وضعیت قابل مقایسه با نظریه هرج و مرج و پیچیدگی در علوم تجربی و اجتماعی است.

در گذشته در مبحث تصمیم فرض بر این بود که الگوهای مختلفی برای تصمیم‌گیری وجود دارند که استفاده از آنها بستگی به ماهیت مسئله دارد؛ مثلاً در برخی مواقع، انسان به صورت ساده‌انگارانه فکر می‌کند که به یک راه‌حل گرایش قلبی بیشتری دارد. برخی از محققان عقیده دارند که این احساس، احساس هفتمی است که به شش حس دیگر انسان اضافه می‌شود و برخی دیگر معتقدند که تنها افراد محدودی این توانایی را دارند. به طور کلی در جریان امور روزمره، ما همواره از روشهای شهودی استفاده می‌کنیم؛ مثلاً زمانی که قرار است شما از برابر مأمور گمرکی در فرودگاه بگذرید، در حالی که همه گیشه‌ها خالی است، به سمت مأموری می‌روید که لبخندی به لب دارد و یا در بانک به سوی باجه‌ای می‌روید که تعداد کمتری در آنجا منتظرند. می‌توان نتیجه گرفت که روشهای شهودی با بازدهی سروکار دارند؛ یعنی فرد راه‌حلی را برمی‌گزیند که به سرعت او را به یک نتیجه خوب می‌رساند، اگرچه ممکن است این راه‌حل بهترین نباشد (رندر و رالف، ۱۹۹۲).

تصمیم‌گیری شهودی فرایندی مربوط به ضمیر ناخودآگاه انسان است که براساس تجربیات گذشته فرد و ویژگیهای شخصی وی شکل می‌گیرد (بلینگ،^۲

(۱۹۹۱). این فرایند لزوماً مجزا از فرایندهای عقلایی نیست و گاه ممکن است که هر کدام، دیگری را تکمیل نماید. یک آزمایش در این زمینه، به مقایسه دو نفر، یکی استاد و دیگری نوآموز شطرنج بازمی گردد. فرض کنید که بازی شطرنج شروع شده و تنها ۵ تا ۱۰ ثانیه از شروع بازی گذشته است. در ابتدا شما تمام مهره‌های روی صفحه شطرنج را برداشته، پس از جابه‌جا نمودن آنها، از استاد و فرد نوآموز می‌خواهید که مهره‌ها را مانند قبل - یعنی قبل از آنکه آنها را به هم ریخته باشید - دوباره بچینند. تجربه نشان می‌دهد که استاد بازی تقریباً ۹۵ درصد مهره‌ها را در جای خود همان‌طور که در قبل بوده است می‌نشاند؛ اما نوآموز تنها ۲۵ درصد از مهره‌ها را در جای صحیح می‌نشاند. اگر بار دوم بدون اطلاع قبلی، مهره‌ها را به صورت تصادفی در صفحه شطرنج بچینیم و به استاد شطرنج و نوآموز نشان دهیم، هر دو نفر به صورت متوسط تنها ۲۵ درصد از مهره‌ها را به صورت صحیح در جای خود قرار می‌دهند. این آزمایش نشان می‌دهد که استاد شطرنج، بیشتر از یک نوآموز ظرفیت حافظه ندارد، بلکه او توانایی‌های خود در بازی شطرنج را در طول سالیان دراز افزایش داده و تجربه بیشتری از جمله اینکه اوایل بازی شطرنج، صفحه به چه صورتی است دارد (موردیک، جول و جیمز، ۱۹۹۰). به صورت کلی، فعالیت بیشتر، تکرار و تجربه‌اندوزی همگی در تصمیم‌گیری شهودی نقش دارند، اما این نقش، یگانه و ویژه نیست.

تصمیم‌گیری شهودی بر تجربه و قضاوت تأکید بیشتری دارد تا منطق ترتیبی و یا استنباط‌های خاصی که در تصمیم‌گیری به کار می‌روند (آیزنبرگ، ۱۹۸۴). تصمیم‌گیری شهودی، روشی براساس واسطه‌گری و یا غیر عقلایی نیست، زیرا براساس سالها تجربه و فعالیت مدیر که اغلب در ضمیر ناخودآگاه اوست شکل می‌گیرد وقتی مدیران از الهاماتی که به آنها شده است استفاده می‌کنند، خیلی زود مشکلات را شناسایی کرده، به نوعی جایگزینهای حل مسئله را درمی‌یابند (والی و بوم، ۱۹۹۴). در شرایطی که شدت پیچیدگی و ابهام زیاد است، تجربیات قبلی و

قضاوت از اجزاء مورد نیاز برای شناسایی مشکل و حل مسئله است (آیزاک، ۱۹۷۸). امروزه تصمیم‌گیران می‌دانند که این فرایند یک مسیر و فرایند پیچیده است که در آن باید توازن مابین عوامل را در نظر داشت. همچنین نباید فراموش کرد که محدودیت اطلاعات و زمان نیز وجود دارد. همچنین فرد تصمیم‌گیرنده می‌داند که در رهیافت خود باید انتخابگر باشد، یعنی برخی از مسیرها را آگاهانه کنار بگذارد و برخی دیگر را انتخاب نماید.

همان‌طور که قبلاً ذکر شد، طرف‌داران الگوی رفتاری معتقد بودند که انسان در حالت تصمیم‌گیری، دارای اطلاعات کامل و وقوف همه‌جانبه به کل مسائل نیست و بنابراین در یک حالت غیرشفاف، از طریق تجربه و خطا و به اصطلاح کورمال کورمال تصمیم می‌گیرد. به نظر می‌رسد که تصمیم‌گیری شهودی نوعی تصمیم‌گیری رفتاری است (آذر و عبدیان، ۱۳۸۰). سایمون معتقد است که اکثر راهبردهای اقناع تصمیم‌گیرنده برای حل مسئله، به جای قواعد مشخص تصمیم‌گیری، بر مبنای شهود و مکاشفه‌اند. بنابراین الگوی تصمیم‌گیری باید به تصمیم‌گیرنده تحمیل شود، بلکه مناسب‌تر است که تصمیم‌گیرنده پس از جمع‌آوری اطلاعات مناسب، خود به طریق تجربه و خطا و یا مکاشفه راه‌حلها را حدس بزند.

(ز) نظریه پندار

نظریه پندار شرح کاملی است از اینکه چگونه مردم به وسیله روش شهودی تصمیم می‌گیرند. با توجه به اینکه این نظریه پیچیده است (بیچ، روی و میچل، ۱۹۹۱) در اینجا تنها عناصر اصلی و چگونگی استفاده از آن را برمی‌شماریم.

سه عنصر اصلی در نظریه پندار وجود دارد: تصاویر، آزمایشها و چارچوبها. تصمیم‌گیرندگان به وسیله سه نظر متفاوت راهنمایی می‌شوند که بدانها تصاویر گفته می‌شود. تصویر اول، معرف اصول و یا ارزشهای تصمیم‌گیرندگان است. تصویر

بر مبنای قبول و یا رد راه‌حلها براساس یک یا تعدادی محدود از معیارها اتخاذ می‌شوند. مرحله دوم شامل به کارگیری قاعده تصمیم برای انتخاب یک راه‌حل از میان فهرست راه‌حل‌های باقی‌مانده است. بنابراین طبیعی است که در طول این فرایند، تصمیم‌گیران راهبرد خود را به طور مداوم تغییر دهند و یا از تلفیقی از راهبردهای تصمیم‌گیری استفاده نمایند. نکته اینجاست که در طول فرایند تصمیم‌گیری روشها و قواعد نیز ثابت نیستند و بسته به عوامل دخیل، میدان تصمیم، اهداف تصمیم‌گیرنده و دیگر قیود، تغییر می‌کنند (مینتز و کارنز، ۱۹۹۷).

در بخش‌های پیشین به روشها و الگوهای متعددی در تصمیم‌گیری اشاره نمودیم، به نظر می‌رسد که می‌توان تمام آنها را در دو مکتب فکری متمایز جای داد: روشهای مبتنی بر رهیافت انتخاب عقلایی و روشهای مبتنی بر رهیافت روان‌شناسی معرفت‌شناختی. نظریه تصمیم‌گیری شهودی چندوجهی، تلفیقی از عناصر دو مکتب فکری فوق را مد نظر دارد (مینتز، ۱۹۹۳).

نظریه شهودی چندوجهی سازوکاری شناختی برای انتخاب یکی از راه‌حلها در تصمیم‌گیری بوده، شرایط حاکم بر تصمیم و فرایند شناختی مربوط به آن را (ک) تعیین‌کننده چرایی و چگونگی تصمیم است) روشن می‌سازد. این روش چند نکته اساسی را در بطن خود دارد:

۱. رهبران بنگاهها برای اندازه‌گیری موفقیت یا شکست، سود یا زیان، دستاوردها یا ناکامیهای خود از روشها و واژه‌های مختلفی استفاده می‌کنند، و نظریه شهودی چندوجهی به دنبال فرایندهای کاوشی برای دستیابی به علل این موارد است (مینتز و کارنز، ۱۹۹۷).

۲. در تصمیم‌گیری، روشهای مختلفی برای استفاده از اطلاعات وجود دارد که لزوماً شباهت چندانی با یکدیگر ندارند. یکی از محسنات نظریه شهودی چندوجهی آن است که خاصیت میزبانی برای راهبردهای اقتضایی و بنابراین انعطاف لازم را برای استفاده از روشهای متفاوت در هر حوزه از اطلاعات دارد (روبرت و لوی، ۱۹۸۵).

۳. به رغم تمام مطالعات پیشین مبنی بر اینکه عناصری چون ذهن، روح و روان در هر انسانی منحصربه‌فرد و با سایرین متمایز می‌باشد، امروزه در روان‌شناختی معرفتی ثابت شده است که نوعی تجانس و همگنی مابین پیچیدگیهای شناختی در برخی از انسانها وجود دارد (هاروی، هانت و شرودر،^۱ ۱۹۶۱).

ط) تصمیم‌گیری در عالم واقعیت

پیترو واترمن (۱۹۸۲)، در کتاب در جستجوی کمال، نظریه کمال مدیریت را مطرح نمودند که در سیر تاریخی تکوین نظریه‌های راهبردی در حوزه مدیریت جایگاه خاصی یافته است. پیترو در مقاله‌ای با عنوان «رهبری: بیمها و امیدها»^۲ نکات راهبردی جالبی را در اوج تهدیدها، فراروی رهبران قرار داده است که به طور خلاصه شرح داده می‌شود.

مدیران ارشد همواره به شنیدن توصیه‌های تکراری در خصوص اینکه چطور می‌توان بر بی‌نظمی غلبه کرد و عقلانیت و انضباط را حاکم ساخت عادت کرده‌اند. به اعتقاد وی کار مدیر ارشد به جای تحمیل یک دستور انتزاعی و آرمانی (مبتنی بر مفروضاتی نظیر دیدن عقلانیت به مثابه یک پارادایم و نظم در بی‌نظمی) در یک فرایند فی‌نفسه بی‌نظم، آن است که برای کنترل سازمان در این فرایند بی‌نظم و هدایت و ترغیب تدریجی آن در مسیر مطلوب مداخله مؤثر کند. به اعتقاد وی در هر روز کاری رهبر سازمان با جلسات متعدد، وقفه‌ها و مزاحمت‌های دائمی روبه‌روست که برای پرداختن به آنها گزینه‌های محدودی نیز در اختیار دارد. وی بر این باور است که بی‌نظمی سه ویژگی اساسی دارد:

۱. امری عادی است.

۲. اجتناب‌ناپذیر است.

۳. معمولاً قابل لمس است.

پیام پیترو بسیار شبیه این هنجار فرهنگی ایرانیان است که در ناامیدی بسی امید

است. وی با اشاره به اینکه این بی‌نظمی، مبتلابه بسیاری از مدیران ارشد در جهان واقعی و نمایانگر تصویر حقیقی از نحوه انجام کسب و کار است، نظر هنری مینتزبرگ را شاهد مدعای خویش ذکر می‌کند که مدیران با شیوه‌ای نامنظم هر روز به مجموعه‌ای از مسائل گمراه‌کننده می‌پردازند و متوسط صرف وقت برای نیمی از فعالیت‌هایشان کمتر از ۹ دقیقه است! به اعتقاد وی چنین رفتاری هم متناسب و هم کاراست زیرا مدیر یک منبع اطلاعاتی منحصربه‌فرد است و تأثیرگذاری او بر تعداد زیادی از فعالیت‌ها از طریق تماس‌های کوتاه‌مدت بیانگر استفاده مناسب از زمان است. وی همچنین به دیدگاه ادوارد رپ^۱ اشاره دارد که: «مدیر موفق به بیهودگی تلاش برای گنجاندن برنامه‌های آرمانی در یک سازمان واقف است. وی با پرهیز از مناقشه درباره اصول می‌کوشد تا اجزائی را به هم پیوند زند که در کنار هم، حداقل بخشی از مسیر به سمت اهداف را طی می‌کنند».

بر این اساس، پژوهشگران دیگر ضمن عدم انکار ارزشهای مدیر منظم، واقع‌بینانه بودن توصیه‌هایی را که بیشتر از دنیای واقعی منظم است به چالش می‌کشند. به اعتقاد آنها رفتار ناشی از انطباق فوری با شرایط متغیر نزد مدیران ارشد لزوماً غیر منطقی نیست و در نهایت می‌تواند مبنای یک اصل سازمانی کاملاً متفاوت باشد. پیتز به شرایط خاص و نانوشته‌ای در فضای سازمان تحت عنوان واقعیت‌های فضای کاری مدیران به شرح زیر اشاره دارد:

- آنچه را که مدیران ارشد برای بررسی دریافت می‌کنند معمولاً پس از طی مسیری کارشناسی به صورت تک‌گزینه‌ای است نه به صورت مجموعه‌ای از گزینه‌های پیچیده.

- بیشتر وقت مدیران برای رسیدگی به مسائل فوری صرف می‌شود و ممکن است موضوعات مهم و حیاتی تا وقتی دیر نشده در میدان تمرکز مدیر قرار نگیرد.
- مشکل دستکاری اطلاعات توسط افراد برای مقبول نشان دادن اطلاعات و دادن اخبار بد به مدیر و پنهان نگه داشتن آن وجود دارد (زمانی که مطرح می‌شود

تبدیل به یک مورد فوریت‌دار می‌گردد).

• مدیر وقتی دیگران را در تصمیم مشارکت می‌دهد که احتمال دهد عقلانیت تصمیمش مورد سؤال قرار می‌گیرد و نمی‌داند سازمان با آن موافق است یا نه.

• بسیاری از تصمیمها بعد از مدت‌زمان طولانی دست به دست شدن و انتخاب راه‌حل با آنچه که در ابتدا پیشنهاد شده بود تفاوت چندانی ندارند!

اما به اعتقاد وی همه اینها نشانه یک بیماری سازمانی نیست! وی معتقد است که در این رابطه چهار واقعیت (به ظاهر تلخ) فراروی سازمانهاست. اما در دل هر کدام فرصت امیدوارکننده‌ای وجود دارد، و هنر مدیر شناسایی راههای امیدبخش مستتر در این واقعیتهای برای اخذ تصمیم مناسب است. این چهار واقعیت به ظاهر ناخوشایند زندگی مدیریت می‌تواند با دیدی مثبت مورد توجه واقع شده، مفهوم تازه‌ای را از وظایف مدیران ارشد مطرح نماید؛ مفهومی که منطبق با واقعیتهای نامنظم زندگی و درک فرصت در آنهاست. این چهار وضعیت، که پیتز آن را طی چهار بیم و پاسخ آن را هم طی چهار امید ذکر می‌کند، به تفصیل عبارت‌اند از:

بیم اول) گزینه‌های ناکافی: مدیران ارشد تنها یک انتخاب دارند. پیتز در مواجهه با این بیم دو وضعیت را مطرح می‌کند:

الف) حالت اول اینکه آن گزینه ترجیح مدیر هم بوده باشد. در این حالت ظاهراً اشکالی پیش نمی‌آید؛ هرچند آثار آن کاملاً مشخص نیست. کار مدیر در این شرایط عبارت است از:

- شناسایی عوامل؛
- یادآوری خطاهای گذشته به کارکنان؛
- تعیین برای تصمیم‌گیری سازمان؛
- به وجود آوردن توانمندیهای مدیریتی برای انجام کار؛
- معمولاً در این وضعیت مدیر به جای پرسیدن این سؤال که گزینه دیگر چیست، می‌پرسد: آیا این همان گزینه‌ای است که دنبال آن بودیم؛ زیرا به دلیل کمبود وقت، زمان کافی برای صرف کردن روی موضوعات و گزینه‌یابی پیچیده از

راه‌حلهای متعدد وجود ندارند.

(ب) حالت دوم، شرایطی است که گزینه، ترجیح مدیر نیست. فرض کنید که رهبران کسب و کار بابت تولید محصول جدید و هم‌زمان صرفه اقتصادی تولید، نگرانیهایی دارند و باید در رقابت هم فعال باشند، در اینجا:

• آنها مفروضات و معیارهای خود یعنی ارائه محصول متفاوت (تفاوت معنی‌دار مد نظر آنها و نه کارشناسان) و کاهش هزینه را مشخص می‌کنند.

• تمامی گزینه‌ها را با این معیارها ارزیابی می‌کنند.

• این پیام را مدیران بخشها به طور ضمنی به عنوان بهینگی مورد انتظار - و نه بهینگی حاصل از محاسبات منطقی - باید درک کنند (صریح بیان نمی‌شود چون انتشار خبر کاهش هزینه می‌تواند بر خلاقیت و تولید محصول جدید اثر بگذارد).

• در نهایت، در یک دوره زمانی (مثلاً شش ماهه) این رهبران تمامی تک‌گزینه‌ها را با این معیار انتخاب کرده و به رغم ابهام کارشناسان در مورد نحوه تصمیم‌گیری مدیر، ترکیب گزینه‌های انتخاب‌شده بیانگر یک سبد منسجم از انتخابهاست.

بیم دوم) نداشتن وقت کافی: زمان منقطع و پراکنده است و مسائل دیر به دست می‌رسند.

الف) باید حقیقت اصلی رهبری را درک کرد. رهبرانی که درک قوی از این مسئله دارند، زمان موعود که می‌رسد عمل می‌کنند. در برابر این حقیقت، واقعیتهای محیطی هم وجود دارد:

• واقعیت این است که به دلیل مراجعات پیش‌بینی نشده، اوقات مؤثر کاری مدیران تبدیل به اوقات منقطع و پراکنده‌ای شده است و این واقعیت تلخ ترکیب یک روز کاری مدیر را شکل می‌دهد.

• واقعیت ناگوار دیگر اینکه این انقطاع و پراکنده شدن تمرکز مدیران یک نوع وقفه در کارها را به همراه دارد.

• در این شرایط موضوعات نیز دیر بیان می‌شود یا مثلاً کار مورد انتظار مدیر به دلیل انقطاع زمان در بخش، دیر انجام می‌شود.

۵۱
• پراکندگی و انقطاع زمان امکان ارسال علایم ناهمگون به سازمان را افزایش می دهد و این یک خطر بالقوه است که انسجام فکری سازمان را با مشکل مواجه می کند.

ب) باید انقطاع زمانی و دیر به دست رسیدن مسائل را به فرصت تبدیل کرد:
• هرچه وقفه بیشتر باشد امکان دریافت اطلاعات بیشتر خواهد بود، به علاوه به اعتقاد مینتزبرگ، مدیر، عامل وقفه در کارها را تحمل می کند؛ زیرا نمی خواهد مشکلی در جریان اطلاعات ایجاد کند.

• این خطر بالقوه که پراکندگی و انقطاع زمان، امکان ارسال علایم ناهمگون به سازمان را افزایش می دهد جای نگرانی ندارد زیرا می توان ابتدا مدیران کلیدی سازمان را که در سطح حساس سازمان اثر گذارند کاملاً مشخص کرد، و سپس نسبت به ارسال پیام برای آنها که کاملاً در مورد چگونگی کیفیت پیام کلی توجیه اند اقدام کرد.

• در خصوص دیر بیان شدن موضوعات، مدیر ارشد باید بداند که وظیفه او بازبینی کارهای کارکنان است و ضروری است زمان اصلی را صرف پرداختن به جزئیاتی کند که بخشی از مسئله کلی است (هرچند به دلیل دیر به دست رسیدن مسائل، ورود مدیر در کار جذاب تر به نظر می رسد و وی به دلیل اعتبار و دسترسی به منابع، کار را بهتر از کارشناسان انجام داده و به طور لذت بخشی احساس وجود می کند؛ یا اینکه در سپردن کار به کارشناسان با تجربه با مشکل اقدام آنها براساس تجربه و باورهایشان روبه روست، نه وسعت دید اطلاعاتی که مدیر دارد).

• برخورد مدیر با مشکلات در خلأ انجام نمی شود، بلکه برخورد وی با مشکلات به صورت جریانی است که طی آن هر توجه مقطعی به یک معضل، تبدیل به فرصتی برای بیان دغدغه های کلی می شود و به تدریج پاسخهای سازمان را به این دغدغه ها شکل می دهد.

• فرصتی برای طرح رویکردهای سازمان نسبت به مسائل رقابتی و گرفتن بازخوردهای آنی به صورت تعاملی است.

سیم سوم) تعدد فیلترها: خبرهای ناگوار اغلب پنهان نگاه داشته می شوند.

الف) به طور اجتناب‌ناپذیر، همواره خبرهای خوب به سمت مدیران جاری است.
ب) گاه مدیرعامل به طور عمد از مسائل روزانه دور نگاه داشته می‌شود.

ج) گاه با استفاده از انقطاع زمانها و فرجه‌ای که حاصل می‌شود مدیر، با کمک چندین منبع اطلاعاتی و اندکی تجزیه و تحلیل و بازنگری، ممکن است سؤالی را از افراد پیرسد که منجر به باز شدن جعبه پاندورا شود^۱

د) با همه اینها مباحث به جای توجه به شکل دهی انتخاب مورد نظر، بر اهداف و مفروضاتی متمرکز می‌شوند که خوشایند رئیس یا امور مالی است.

بیم چهارم) طولانی شدن بیش از اندازه انتخابهای مهم:

الف) هماهنگی در سطح مدیران کاری ظریف و وقت گیر است؛ زیرا هم سر کردن یکی از مدیران ارشد یا خنثی کردن مخالفت او می‌تواند سالها طول بکشد. به قول پتر دراکر: اولویت‌بندی آسان است، اولویت ندادن مشکل است (به دلیل سختی مخالفتها و غلبه بر مقاومتها).

ب) در چنین فضایی حتی تصمیم درباره انجام یک کار آزمایشی می‌تواند سیاسی شود.

ج) پیچیدگی شرایط کاری و انتظارات گوناگون محیطی نیز بر دشواری کار و طولانی شدن فرایندهای تصمیم‌گیری می‌افزاید.

د) گاه انجام یک تصمیم مستلزم طی سلسله‌مراتب اداری زمان‌بری است که این امر موجب تغییر شرایط محیطی شده، تکرار مجدد این فرایند را در شرایط جدید می‌طلبد.

۱. بنا به افسانه‌های یونان و روم، پاندورا اولین زنی است که به دستور زئوس (خدای خدایان) خلق شده و صرف‌نظر از داستان آفرینش پاندورا داستان صندوقچه یا جعبه پاندورا از معروف‌ترین و قدیمی‌ترین داستانهای روایت شده در ارتباط با اوست که در آن پاندورا از روی کنجکاوی و بدون اجازه صندوقچه‌ای را باز کرد و با باز شدن صندوقچه تمام محتویات آن شامل همه بدبختیها، بیماریها، مشکلات و مصایب مختلف از صندوقچه بیرون می‌ریزند و در دنیا پخش می‌شوند. از نگاهی دیگر به اعتقاد یونانیان باستان تنها راه شکست یک خدا به دست یک انسان استفاده از صندوقچه پاندورا است؛ صندوقچه‌ای که هر یک از خدایان قدرتی از قدرتهای خود را در آن قرار داده و آن را در معبد پاندورا نهاده است.

ها در فرایند و واقعیت تلخ طولانی شدن بیش از اندازه انتخابهای مهم، روزنه‌های امید چندی نیز نهفته است:

- اجماع نظر در تصمیمها را بالا می‌برد، هرچند این کار در سطح مدیران کاری ظریف و وقت گیر است.

- در چنین فضایی حتی تصمیم درباره انجام یک کار آزمایشی می‌تواند سیاسی شود و این مسئله در طول زمان می‌تواند برطرف شود.

- مشکلات و نیاز به اصلاحات در تصمیم را به حداقل می‌رساند.

- این فرایند طولانی منتج به یک تصمیم‌گیری می‌شود که متناسب با ترجیحات مدیر است.

- فضایی را فراهم می‌کند که می‌توان از آن برای آزمودن تجربیات مدیران استفاده کرد.

- امکان تسلط بر بازار را با گامهای تدریجی و محکم‌تر فراهم می‌کند.

گاه برای آماده‌سازی یک برنامه نیز زمان آماده‌سازی به دلیل بررسی تمام موضوعات مهم در آن ممکن است طولانی شود، مثل پیش‌نویس تغییر اساسنامه یک سازمان که زمان طولانی برای آن صرف می‌شود، هرچند افراد از ابتدا ایده‌های مناسبی برای انتهای کار داشته باشند.

نظریه‌های عمومی تصمیم‌گیری

نظریه‌های هنجاری

یکی از معروف‌ترین الگوهای هنجاری در این زمینه حداکثر کردن منفعت ذهنی مورد انتظار (SEU)^۱ است که دی فینتی^۲ (۱۹۶۴) و سویج^۳ (۱۹۷۲) ارائه کرده‌اند. این الگو بر ارائه رویه‌هایی برای تصمیم‌گیری دلالت نمی‌کند بلکه منافع و احتمالات توسط فرد تصمیم‌گیرنده تعریف می‌شوند. به عبارت دیگر، تصمیم‌گیرنده آزاد

1. subjective expected utility
2. De Finetti

است که پیش از تصمیم‌گیری، خروجیهای مطلوب (منافع) خود را مشخص کند، احتمالات وقوع نتیجه مطلوب را تعیین نماید (آنها را وزن‌دهی کند). این الگو محدودیتهای انسجام ریاضی را بر قضاوت‌های فرد تحمیل می‌کند، اما هیچ ارجاعی به رویه‌های واقعی ذهنی نمی‌دهد. در نتیجه برخی از روان‌شناسان، معقول بودن این الگو را حتی وقتی با رفتار همخوانی دارد، مورد سؤال قرار داده‌اند.

عقلانیت کلاسیک

این رویکرد روشهای تصمیم‌گیری معتبرتری را ارائه می‌دهد و به عنوان سیستم فنون شناخته شده برای به کارگیری نظریه تصمیم در مشاوره مدیریت، مورد استفاده قرار گرفته است. تا دهه ۷۰ پارادایم غالب، پارادایم «انسان عقلایی اقتصادی» بود. نظریه کلاسیک انتخاب عقلایی اشاره می‌کند که اعمال اقتصادی انسانها تنها بر مبنای عقلانیت است؛ در نتیجه قادرند که در هر شرایطی ترجیحات و اولویتهای خود را تقریباً با دقت ریاضی، رده‌بندی و گزینه بهینه را دنبال نمایند. تصمیم‌گیری عقلایی یعنی انتخاب از بین گزینه‌های در دسترس به نحوی که به طور کامل با ترجیحات و باورهای تصمیم‌گیرنده هماهنگی داشته باشد. رفتار انسانها همواره تحت تأثیر چگونگی برداشت و طرز تلقی آنها از دنیای خارج از ذهنشان می‌باشد. در نتیجه با توجه به رویکرد عقلایی وقتی که خصوصیات محیط شناسایی و بررسی شوند، با فرض عقلانیت صرف، می‌توان رفتار را به سادگی پیش‌بینی نمود؛ به ویژه نظریه‌های مطلوبیت مورد انتظار ذهنی و نظریه بازیها به عنوان الگوهای انتخاب عقلایی به طور گسترده‌ای مورد قبول واقع شدند. در این دوره تصور می‌شد که تصمیم‌گیری مدیریتی تنها به محاسبه خروجیها با استفاده از الگوهای استاندارد محدود می‌شود.

برخلاف حداکثر کردن منفعت ذهنی مورد انتظار که محدودیتهای ضعیف رسمی (ریاضی) در حوزه تصمیم‌گیری ایجاد می‌کند، تحلیل تصمیم، رویه‌هایی از قبیل: استنباط بیزی^۱ (برای نتیجه‌گیری یا پیش‌بینی بر مبنای شواهد ناکامل یا غیر قابل اتکا)، تجزیه و تحلیل درخت تصمیم‌گیری (برای گزینه‌هایی با خروجی نامعلوم) و

نجزیه و تحلیل منفعت چندمعیاره^۱ (برای تصمیم‌هایی با چندین معیار ارزیابی) را فراهم می‌آورد. در این حالت، راهبرد حل مسئله این است که مشکل را به اجزاء و عناصر تشکیل‌دهنده آن تقسیم کنیم تا متخصصان یا تصمیم‌گیران به طور ذهنی احتمالات و/یا منافع هر یک از عناصر را ارزیابی کنند و سپس با قوانین ریاضی مناسب، دوباره عناصر را با هم ترکیب کنیم. اصلی‌ترین نقطه توجه این رویکرد بر طبقه‌بندی فهرستی از جهت‌گیریها که به طور دائم افزایش می‌یابند و انحراف از نظریه هنجاری است. پژوهشگران تلاش زیادی می‌کنند که توضیحات روان‌شناختی برای مطالعه نظام‌مند این مسئله که چگونه و چه وقت جهت‌گیریهای مفروض روی می‌دهند ارائه کنند، یا اصول و ارتباطات نظری مطابق با سایر مباحث روان‌شناسی مثل حل مسئله و یادگیری، ایجاد نمایند.

الگوهای تصمیم‌گیری انتخاب عقلایی از آنجا که از نظر ریاضی و آماری منسجم‌اند، مسلماً به نتایج بهینه خواهند انجامید. با وجود این در زندگی واقعی، تصمیم‌گیران و از آن جمله کارآفرینان، این الگوها را اجرا نمی‌کنند. در اغلب مواقع نحوه تفکر آنها بر مبنای حالات ذهنی مانند میانبرهای ادراکی یا حسابهای سرانگشتی^۲ است. این موارد، فنون ساده‌ای در تصمیم‌گیری‌اند که از نشانه‌ها و مثالهای اندک و رویه‌های تصمیم‌گیری غیر پیچیده استفاده می‌کنند.

در واقع، اکثر مدیران می‌کوشند که راه‌حل بهینه را انتخاب کنند، ولی با وجود این، موانع بسیار زیادی وجود دارند که آنها را از این کار بازمی‌دارند. نظریه‌های رفتاری تصمیم‌گیری و ادبیات روان‌شناختی موارد بسیاری را برشمرده‌اند که تصمیم‌گیرندگان به طور کامل از رفتار عقلایی پیروی نمی‌کنند. یکی از این موارد این است که انسانها احتمالات را به صورت خطی وزن‌دهی نمی‌کنند، بلکه گرایش دارند احتمالات کوچک را بیش از حد و احتمالات بزرگ را کمتر برآورد و وزن‌دهی کنند که این مسئله خود به تغییر سطح حساسیت منجر می‌شود. در نتیجه، ممکن است افزودن احتمالات مثبت به یک حرکت راهبردی جدید، اعمال متفاوت

کارآفرینان را توضیح دهد با وجود اینکه به وضوح احتمال زیادی هست که خروجیها دست یافتنی باشند (ایوانوا^۱ و گییکوس، ۲۰۰۳).

تصمیم گیری طبیعی

به پیروی از رهبریت سایمون، پژوهشگران روان شناسی ادراکی، از نظریه پردازی هنجاری در مورد اینکه تصمیم گیران چگونه باید بیندیشند (مانند نظریه های انتخاب عقلایی) و جمع آوری فهرستهای پی در پی از جهت گیریها و گرایشهای موجود در تصمیم گیری، به بررسی احتمالات و مقدمات تصمیم گیری در دنیای واقعی رو آوردند. طرفداران این رویکرد، آن را تصمیم گیری طبیعی^۲ نامیدند تا تلاش برای توصیف صادقانه فرایند تجربی تصمیم گیری و سپس ارزیابی کافی بودن یا نبودن آن را بر مبنای مثلاً اهداف تصمیم گیرنده یا الزامات مسئله تصمیم نشان دهند.

با توجه به الگوهای مختلفی که در این رویکرد ارائه شده می توان چند درون مایه که هسته دیدگاه تصمیم گیری طبیعی را تشکیل می دهند، شناسایی کرد. در دنیای واقعی، تصمیمها به روشهای گوناگونی گرفته می شوند که این امر بیانگر تنوع در رویکردهای تصمیم گیری است، و بنابراین، الگوهایی که تاکنون ارائه شده اند بر عبث بودن تلاش برای درک و بهبود تصمیمها در دنیای واقعی، به وسیله یک مفهوم (مثلاً حداکثر کردن منافع مورد انتظار) توافق دارند. از طرف دیگر، تنوع اشکال تا حدودی توسط نوع تصمیم مشخص می شوند؛ در حالی که ارزیابی و بررسی موقعیت، یا ساختن یک تصویر ذهنی از موقعیت، عنصری اساسی در تصمیم گیری است. برخلاف آزمونها و تجارب آزمایشگاهی، که در آن پژوهشگر مسئله را تعریف می کند، مشکلات دنیای واقعی باید توسط تصمیم گیرنده شناسایی و تعریف شوند. به طور کلی، اکثر الگوها پیشنهاد می کنند که تصمیم گیری در چارچوب دنیای واقعی، فرایند ساختن و تجدیدنظر کردن در نمونه های واقعی و نا حد یک فرایند ارزیابی همه جانبه از راهکارهای بالقوه است (و نه بیشتر) (ایوانوا^۱

تصمیم گیران اغلب از تصویرسازی ذهنی استفاده می کنند. رویکرد عقلایی، تصمیم گیری را یک فرایند ادراکی محاسباتی می داند (یعنی وزن دهی هزینه ها و منافع در راهکارهای مختلف). الگوهای تصمیم گیری طبیعی بر فرایندهای شناختی مختلفی تأکید می کنند که با خلق تصاویری از موقعیت ارتباط دارند نظیر دسته بندی (مثلاً دسته بندی شرایط)، کاربرد ساختارهای دانشی (برای مثال طرح و نمودار و الگو) و سناریوسازی (برای مثال در قالب داستان سرایی و الگوسازی ذهنی). از آنجا که تصمیم گیری طبیعی، محتوا/ زمینه محور^۱ است، درک زمینه ای که فرایند تصمیم گیری را احاطه می کند، ضروری است.

الگوهای هنجاری تصمیم گیری از بررسی این مسئله که تصمیم گیران موفق در واقع چگونه عمل می کنند سرچشمه می گیرند، نه از اینکه «باید» چگونه عمل کنند. بر مبنای رویکرد طبیعی گرایانه، تجویز نمی تواند از توصیف جدا باشد زیرا:

الف) برخی از روشهایی که استفاده می شوند، به رغم نواقص و عیبهایی که دارند، نتایج خوبی هم به همراه دارند.

ب) معمولاً افراد کاربرد روشهایی را که با روشهای معمول خودشان متفاوت باشد دشوار می دانند. در عین حال این جمله را می توان از دو نظر، زیر سؤال برد: نخست اینکه حتی اگر فرایندهای تصمیم گیری طبیعی باشند، همیشه هم موفق نیستند، مثلاً تجویزها و دستورالعملها باید از بهترین الگوها ناشی شوند. دوم اینکه اگرچه تصمیم گیری طبیعی محتوا محور است، تصمیم نظری ممکن است بهترین الگوها را بهتر جلوه دهد.

تواناییهای شناختی انسانها برای اتخاذ تصمیم بهینه کفایت نمی کنند؛ زیرا برخلاف الگوهای نظری یا آزمونها و تجارب آزمایشگاهی، مشکلات و مسائل دنیای واقعی، ساختار نیافته، پیچیده و آشفته اند. اهداف تصمیم گیری می توانند غیر شفاف یا در رقابت با هم باشند که این مسئله وزن دادن گزینه ها (به منظور

مشخص کردن اولویتها) را بسیار دشوار می کند.

در مورد محتوا و زمینه کارآفرینانه، بوسنیتز (۱۹۹۹) اعتقاد دارد که کاربردی بودن نظریه های عقلایی به شدت محدود است. این رویکرد نیازمند حجم اطلاعات بسیار زیادی است. به علاوه اطلاعاتی که جمع آوری می شوند باید با توجه به فنون ارزیابی پردازش شوند تا جهت گیریها و نواقص احتمالی برطرف و نتایج بهینه تضمین شوند. این می تواند فرایندی پرهزینه باشد. همچنین فرد تصمیم گیرنده باید مهارتهای قابل توجهی برای اجرای درست تجزیه و تحلیل داشته باشد. این عوامل درک این مسئله را که تصمیم گیری مدیریتی اغلب از رویکرد سفت و سخت تحلیل عقب می افتد ساده می کند.

عقلانیت محدود

سایمون (۱۹۵۵) کوشید با معرفی مفهوم عقلانیت محدود^۱ به توضیح رفتار ظاهراً غیر عقلایی تصمیم گیران پردازد. او این فرضیات را پیش کشید که: «ظرفیت محاسباتی یا توانایی ذهنی و فکری انسان نامحدود نیست». این مسئله باعث بهره برداری از نظریه های انتخاب آمارمحور می شود که نیازمند پردازش حجم زیادی از اطلاعات از طریق محاسبات پیچیده است که تا حدودی مشکل سازند.

از نظریه های عقلایی گزینش و تصمیم گیری، به طور ضمنی این نکات استنباط می شود که:

الف) یک تصمیم بهینه وجود دارد.

ب) این تصمیم بهینه معمولاً از طریق رویه های پیچیده، کشف یا محاسب می شود.

لیکن، تصمیم گیران در زندگی واقعی به ندرت به دنبال بهینه سازی اند و در اغلب مواقع با تصمیمهای رضایت بخش، قانع می شوند؛ گزینه هایی که اگرچه بهینه نیستند، احتياجات و نیازهای تصمیم گیرنده یا مسئله تصمیم را برطرف می کنند.

سایمون این مسئله را بیان کرد که تصمیم‌گیری «طبیعی» به طور ذاتی غیر معقول و نامنظم و غیر قابل پیش‌بینی نیست، بلکه می‌تواند نتایج مناسب و به حد کافی خوب، اگرچه غیر بهینه، تولید کند. طبق اصل «تصمیم رضایت‌بخش» سایمون، انسانها توانمندیها و قابلیتهای محدودی در حل مسائل دارند، و اغلب زمان، انگیزش یا توانایی لازم را برای پیش‌بینی تمام خروجیهای محتمل، ناشی از تصمیم‌گیری خود ندارند. بنابراین به دنبال بهترین تصمیم یا راه‌حل نبوده بلکه اغلب، تصمیمها و راه‌حل‌های رضایت‌بخش را به تصمیمهای بهینه ترجیح می‌دهند. در نتیجه ممکن است با در نظر گرفتن تنها بخش کوچکی از خروجیهای محتمل، تصمیمهای پیچیده را ساده کنند. علاوه بر آن، در ادبیات روان‌شناسی اجتماعی به طور قوی تأکید می‌شود که انسانها «از نظر شناختی خسیس»^۱ هستند، بدین مفهوم که تا جایی که بتوانند تلاشهای شناختی و ادراکی‌شان را حداقل می‌کنند.

تقریباً در تمام جوانب فعالیتهای اقتصادی، انتخاب، نابهنجاریهای بی‌شماری را به دنبال داشته است. در نتیجه در اوایل دهه ۵۰ اساس و مبانی نظریه عقلانیت محدود مورد انتقاد قرار گرفت. با توجه به عدم اطمینان محیطی و عدم وجود شرایط رقابت کامل در بازارها، الگوی عقلانیت محدود به عنوان جایگزینی برای مفاهیم کلاسیک عقلانیت، شکل گرفت. برخلاف نظریات عقلانیت کامل نمی‌توان تمامی پیامدهای یک گزینه به خصوص را از همان ابتدا پیش‌بینی و با هم مقایسه کرد. همچنین برآورد احتمالات تمامی حالات نیز امری غیر ممکن است. از آنجا که عوامل محیطی تا حد زیادی در حال حرکت و جابه‌جایی بوده، به سرعت در حال تغییرند، شناسایی تمام گزینه‌ها غیر ممکن است؛ در نتیجه محدودیتهای رویکرد کلاسیک واضح به نظر می‌آیند. بنا بر نظریات سایمون (۱۹۸۶)، کنشگرهای اقتصادی در حقیقت می‌خواهند که مطلوبیت را حداکثر کنند، اما همواره با موانعی از قبیل عدم دسترسی به اطلاعات و عدم اطمینان محیطی مواجه می‌شوند.

به طور خلاصه، با عنایت به آنچه که بیان شد کار مشترک سایمون با مارچ،

در خصوص تجزیه و تحلیل جنبه‌های روانی و اجتماعی تصمیم‌گیری در سازمان در موقعیتهای غیر منتظره، عدم اطمینان و ابهام بوده که به اعتقاد آنها رفتار مدیران تجاری در این شرایط تابع دو مفهوم است:

الف) عقلانیت محدود،

ب) رضایت‌بخشی.

در عقلانیت محدود، انسان در شرایط پیچیده به صورت طبیعی در عقلانیت خود یک سری محدودیتهایی به شرح ذیل دارد: الف) محدودیت زمان؛ ب) محدودیت پردازش اطلاعات؛ ج) ارزشهای سازمانی یا اجتماعی محدود کننده. بر این اساس، ناگزیر به اولین راه چاره‌ای که حداقل معیارهای لازم را داشته باشد قناعت می‌کند. هرچند اگر تأمل بیشتری کند شاید راه حل بهتری هم وجود داشته باشد.

در بحث رضایت‌بخشی، نوع آدمی مایل است با تلاش ذهنی کمتر، سریع‌تر نتیجه‌گیری کند و این انتخاب عمدی است. بر این اساس به اولین راه حل رضایت‌بخشی که رسید اکتفا می‌کند؛ هرچند اگر تأمل بیشتری کند شاید راه حل بهتری هم داشته باشد. در این حالت محیط فرد طوری طراحی می‌شود که به طور عملی تصمیم‌هایش به منطق نزدیک‌تر باشد و این منطق همان منطبق بودن تصمیم با اهداف سازمان است.

لذا می‌توان گفت برای تلاش ذهنی بیشتر:

- یا باید به کمک یک عامل بیرونی وادار به تلاش بیشتر شود.
- یا نظام تصمیم‌گیری خود را از طریق عدم قضاوت در مورد چاره‌ها و گزینه‌ها اصلاح نماید.

عقلانیت نئو کلاسیک

نظریه عقلانیت محدود به وسیله پیروان مکتب نئو کلاسیک که می‌کوشیدند شکافهای مکتب کلاسیک را پر کرده، الگوی عقلایی جدیدی ارائه دهند، بررسی و از نظر تجربی به آزمایش گذاشته شد. بنابراین از اواسط دهه ۷۰، علاقه روبه

افزایشی در مورد تجزیه و تحلیل تصمیم گیری «شبه عقلایی»^۱ در شرایط عدم اطمینان و تحت مخاطره، به وجود آمد. پیشرفتهای اخیر در نظامهای اطلاعات مدیریت^۲، توانایی مدیران را در حرکت به سوی تصمیم گیری بهینه با کاستن دو محدودیتی که سایمون شناسایی کرده بود: زمان (قدرت پردازش محاسباتی) و حافظه (اندوختن و بازیابی اطلاعات)، افزایش داده‌اند. ابزارهای تصمیم گیری نظیر: تجزیه و تحلیل هزینه - منفعت، تجزیه و تحلیل SWOT و روش ارزش خالص فعلی^۳ را می‌توان به عنوان یافته‌های الگوی نئو کلاسیک عقلانیت برشمرد (ایوانوا و گییکوس، ۲۰۰۳).

مرور فصل

در این فصل از این منظر که تصمیم گیری به طور ذاتی فرایندی عقلایی است، به رویکردها و نظریات عمومی در تصمیم گیری از دیدگاه مرسوم اشاره شد. رویکردهای تصمیم گیری را می‌توان از دو جنبه اصلی بررسی کرد: رویکرد هنجاری و رویکرد توصیفی. در این فصل انواع تصمیم گیری به هشت دسته تقسیم شده‌اند: تصمیم گیری عقلایی، تصمیم گیری رفتار، تصمیم گیری باز، تصمیم گیری تدریجی، تصمیم گیری طبیعت گرا، تصمیم گیری شهودی، تصمیم گیری براساس نظریه‌پرداز، تصمیم گیری شهودی چندوجهی و تصمیم گیری در عالم واقعیت.

نظریه‌های هنجاری یکی از شناخته شده‌ترین الگوهای هنجاری در زمینه حداکثر کردن منفعت ذهنی مورد انتظار است. این الگو به جای ارائه رویه‌هایی برای تسهیل فرایند تصمیم گیری بیان می‌کند که در این فرایند، منافع و احتمالات به وسیله فرد تصمیم گیرنده تعریف می‌شوند. پس از نظریه‌های هنجاری، به رویکردهای عقلایی پرداخته شد که تصمیم گیری را یک فرایند محاسباتی می‌دانند. نظریه کلاسیک به انتخاب عقلایی اشاره می‌کند و اینکه اعمال اقتصادی انسانها به تنهایی بر مبنای عقلانیت است. رویکرد بعدی، تصمیم گیری طبیعی است و بیان می‌دارد که

تصمیم گیران اغلب از تصویرسازی ذهنی استفاده می کنند. الگوهای تصمیم گیری طبیعی بر فرایندهای شناختی مختلفی تأکید می کنند که با خلق تصاویری از موقعیت نظیر دسته بندی و سناریوسازی در ارتباط اند. در مرحله بعد سایمون با معرفی عقلانیت محدود سعی کرد به توضیح رفتار به ظاهر غیر عقلایی تصمیم گیران بپردازد. سایمون این مسئله را بیان کرد که تصمیم گیری طبیعی به طور ذاتی غیر معقول و نامنظم و غیر قابل پیش بینی نیست، بلکه می تواند نتایج مناسب و به حد کافی خوب، اگرچه غیر بهینه، تولید کند.