پيام مديريت
شماره 28- پاييز 1387
ص‌ص47 ـ 29

مدل‌هاي رفتاري در تصميم‌گيري فردي

دكتر سيد محمد مير محمدي[*] - عباس هادوي نيا[**]

چكيده

هر سازماني درنتيجه تصميم‌هاي مديران خود رشد و پيشرفت كرده يا شكست مي‌خورد. تصميم‌ها ممكن است مخاطره‌آميز و نامطمئن بوده و هيچ گونه تضميني براي موفقيت آن‌ها وجود نداشته باشد. تصميم‌گيري بايد با توجه به عوامل پيوسته در حال تغيير، اطلاعات نامشخص و ديدگاه‌هاي متعارض صورت مي‌پذيرد.

در اين مقاله مدل‌هاي رفتاري در تصميم‌گيري فردي و پيش‌فرض‌هاي هر مدل مورد بحث و بررسي قرار مي‌گيرد. آن گاه نقش انتظارات در تصميم‌گيري با استفاده از نظريه‌هاي عدم تجانس شناختي، تعهد و "انتظار پيشماني" تشريح مي‌شود.

كليد واژه‌ها: مدل، رفتار، تصميم‌گيري، تعهد، عدم تجانس شناختي، انتظار پشيماني.

تاريخ دريافت مقاله: 86/11/10 تاريخ پذيرش مقاله: 87/1/15

[*] استاديار دانشكده اقتصاد دانشگاه علامه طباطبايي.

[**] دانشجوي دكتراي مديريت رسانه دانشگاه تهران.

مقدمه

روشي كه هر كس مسئله‌اي را بررسي كرده و تصميم مي‌گيرد مي‌توان با توجه به پيش‌فرض‌هاي صورت پذيرفته از منظرهاي متفاوت توصيف كرد. تصميم‌گيري فراگردي است كه از طريق آن راه حل مسئله معيني انتخاب مي‌گردد و تصميم عبارت است از انتخاب يك گزينه از ميان گزينه‌هاي گوناگون. اكنون به تشريح مدل‌هاي رفتاري در تصميم‌گيري فردي پرداخته مي‌شود.

مدل انسان اقتصادي تصميم‌گيرنده (رهيافت عقلاني)

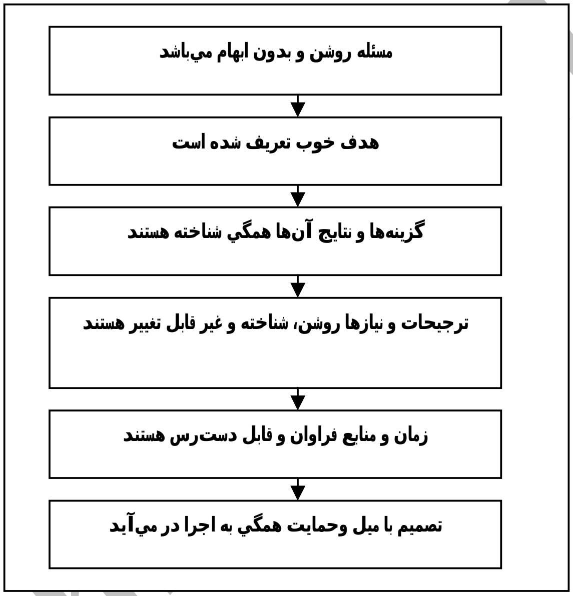
يك مدل اصولي از تصميم‌گيرنده در سازمان توسط انسان اقتصادي تشريح شده است. اين مدل مبتني بر پيش‌فرض‌هاي زير مي‌باشد:

1. تمام گزينه‌ها و نتايج به طور كامل قابل شناسايي مي‌باشند (تصميم‌گيري در شرايط اطمينان صورت مي‌پذيرد)؛ به بيان ديگر تصميم‌گيرنده نسبت به تمام گزينه‌هاي ممكن آگاهي دارد؛
2. تصميم‌گيرنده در جستجوي به حداكثر رساندن سود يا سودمندي مي‌باشد، به عبارت ديگر تصميم‌گيرنده داراي يك سيستم ترجيح پايداري است كه براي انتخاب بهترين گزينه‌ها به كار مي‌گيرد؛
3. تصميم‌گيرنده نسبت به تفاوت در سودمندي ميان نتايج بي‌نهايت حساس مي‌باشد. به بيان ديگر، تصميم‌گيرنده مي‌تواند احتمال موفقيت هر گزينه را محاسبه كند؛
4. نتيجه تصميم كاملاً عقلاني خواهد بود.

شاخص نخست را مي‌توان با فرض آن كه تصميم‌گيري در شرايط مخاطره صورت مي‌پذيرد تخفيف داد. براي مثال، احتمال هر نتيجه را مي‌توان در نظر گرفت. در آن صورت، فرض بر اين است كه تصميم گيرنده "ارزش مورد انتظار" خود را به حداكثر خواهد رساند. مدل انسان اقتصادي، يك مدل تجويزي براي تصميم‌گيرنده

است، تصميم‌گيرنده‌اي كاملاً عاقل كه اطلاعات كامل را دارد و همواره بهترين گزينه را انتخاب مي‌كند. به‌بيان ديگر، مدل عقلاني مبني براين پيش فرض است كه مديران هنگام تصميم‌گيري، بهينه‌سازي مي‌كنند و بهينه‌سازي شامل حل مسئله با يافتن بهترين گزينه بر اساس پيش‌فرض‌هاي فهرست شده در نمودار شماره 1 مي‌باشد. هر چند تجربه عملي حكايت از غير واقعي بودن آنها دارد. اين مدل تصميم‌گيري شايسته توسط انسان را نشان مي‌دهد.

[Beach, 1990, Davise & Olsan, 1985]

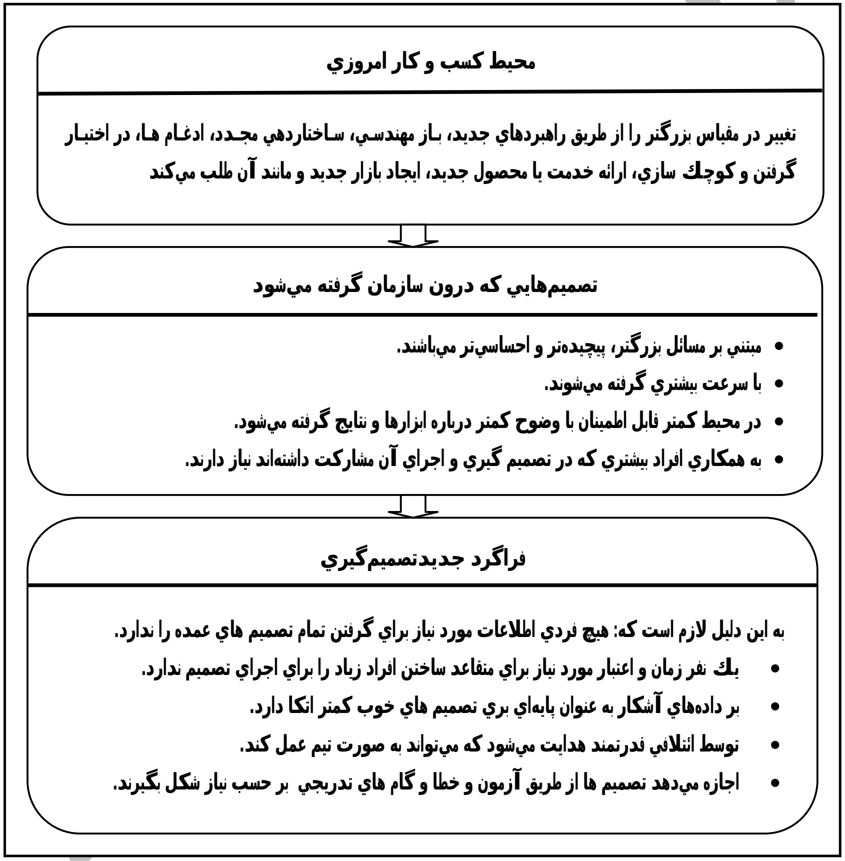

مسئله روشن و بدون ابهام مي‌باشد
هدف خوب تعريف شده است
گزينه‌ها و نتايج آن‌ها همگي شناخته هستند
ترجيحات و نيازها روشن، شناخته و غير قابل تغيير هستند
زمان و منابع فراوان و قابل دست‌رس هستند
تصميم با ميل وحمايت همگي به اجرا در مي‌آيد

نمودار1. پيش‌فرض‌هاي تصميم‌گيري عقلاني

رهيافت عقلاني به تصميم‌گيري فردي، تحليل قاعده‌مند مسئله، انتخاب و اجرا در يك توالي منطقي گام به گام را طلب مي‌كند. رهيافت عقلاني براي هدايت تصميم‌گيري فردي ارائه شده است، زيرا بسياري از مديران رهيافتي بدون قاعده و مستبدانه نسبت به تصميم‌هاي سازماني پيش مي‌گيرند. هرچندكه مدل عقلاني مطلوب

مي‌باشد ولي در دنياي واقعي كه مملو از منابع عدم اطمينان، پيچيدگي و تغييرات سريع است كاملاً قابل دست‌رس نمي‌باشد(نمودار2)[Festinger,1957].

ولي‌اين‌مدل به‌مديران‌كمك مي‌كندكه درباره تصميم‌هاي خود واضح‌تر و منطقي‌تر بيانديشند. مديران تا حد امكان بايد رويه‌هاي قاعده‌مند تصميم‌گيري را به كار گيرند. در صورتي كه مديران شناخت عميقي از فراگرد تصميم‌گيري عقلائي داشته باشند. در گرفتن تصميم‌هاي بهتر، حتي هنگامي كه اطلاعات روشني وجود ندارد، اين شناخت به آنان كمك مي‌كند.



محيط كسب و كار امروزي

تغيير در مقياس بزرگتر را از طريق راهبردهاي جديد، باز مهندسي، ساختاردهي مجدد، ادغام ها، در اختيار گرفتن و كوچك سازي، ارائه خدمت يا محصول جديد، ايجاد بازار جديد و مانند آن طلب مي‌كند

تصميم‌هايي كه درون سازمان گرفته مي‌شود

- مبتني بر مسائل بزرگتر، پيچيده‌تر و احساسي‌تر مي‌باشند.
- با سرعت بيشتري گرفته مي‌شوند.
- در محيط كمتر قابل اطمينان با وضوح كمتر درباره ابزارها و نتايج گرفته مي‌شود.
- به همكاري افراد بيشتري كه در تصميم گيري و اجراي آن مشاركت داشته‌اند نياز دارند.

فراگرد جديدتصميم‌گيري

به اين دليل لازم است كه: هيچ فردي اطلاعات مورد نياز براي گرفتن تمام تصميم هاي عمده را ندارد.

- يك نفر زمان و اعتبار مورد نياز براي متقاعد ساختن افراد زياد را براي اجراي تصميم ندارد.
- بر داده‌هاي آشكار به عنوان پايه‌اي بري تصميم هاي خوب كمتر اتكا دارد.
- توسط ائتلافي قدرتمند هدايت مي‌شود كه مي‌تواند به صورت تيم عمل كند.
- اجازه مي‌دهد تصميم ها از طريق آزمون و خطا و گام هاي تدريجي بر حسب نياز شكل بگيرند.

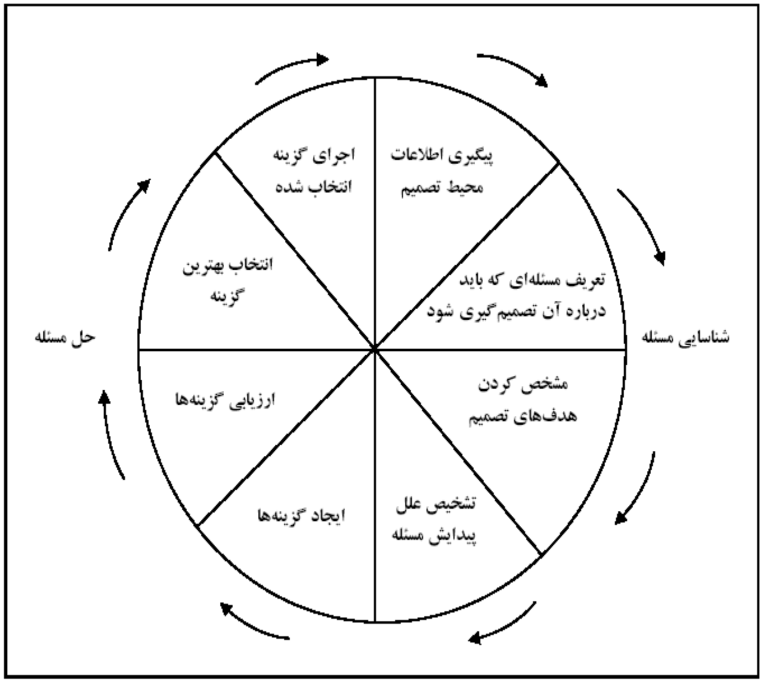
نمودار 2. تصميم گيري در محيط امروزي

(Source: Daft, 2001, 56)

فراگرد تصميم‌گيري عقلاني

بر اساس رهيافت عقلاني، تصميم‌گيري را مي‌توان به هشت گام تقسيم كرد همان طوري كه نمودار شماره (3) نشان مي‌دهد[Kotter, 1995].

1. پيگيري اطلاعات محيط تصميم- مدير در نخستين گام، اطلاعات دروني و بيروني را كه حاكي از انحراف از رفتار برنامه‌ريزي شده يا رفتار قابل قبول بوده، پيگيري مي‌نمايد. وي درباره ترازنامه‌هاي مالي، ارزيابي عملكرد، شاخص‌هاي صنعت، فعاليت هاي رقبا و مانندآن با همكاران خود گفتگو كرده و آنها را بررسي مي‌نمايند.


پیگیری اطلاعات محیط تصمیم
تعریف مسئله‌ای که باید درباره آن تصمیم‌گیری شود
مشخص کردن هدف‌های تصمیم
تشخیص علل پیدایش مسئله
ایجاد گزینه‌ها
ارزیابی گزینه‌ها
انتخاب بهترین گزینه
اجرای گزینه انتخاب شده
شناسایی مسئله
حل مسئله

نمودار 3. گام‌هاي رهيافت عقلاني نسبت به مسئله

2. تعريف يا شاكله‌دهي مسئله- مدير از طريق شناسايي جزئيات اساسي مسئله كجا، چگونه ، چه كسي درگير بوده، چه كسي تأثير پذيرفته و چگونه فعاليت‌هاي جاري اثر مي‌پذيرند به انحرافات پاسخ مي‌دهد.
3. مشخص كردن هدف‌هاي تصميم- مدير تعيين مي‌كند كه چه نتايج عملكردي بايد از اين تصميم حاصل شود.
4. تشخيص علل پيدايش مسئله- در اين گام، مدير تحليل عميقي صورت مي‌دهد تا علت يا علل پيدايش مسئله را بيابد. اطلاعات بيشتري ممكن است براي تسهيل تشخيص جمع‌آوري شود. شناخت علت يا علل، يافتن راه حل مناسب را امكان پذير مي‌سازد.
5. يافتن و ساختن گزينه‌ها- پيش از آن كه مدير بتواند با يك برنامه عملي قاطع پيش برود، بايد شناخت روشني از گزينه‌هاي گوناگون موجود براي كسب هدف‌هاي مطلوب داشته باشد. مديران ممكن است افكار نو و پيشنهادهاي ديگران را نيز در نظر بگيرند.
6. ارزيابي گزينه‌ها- در اين گام مدير با استفاده از فنون آماري يا تجربه شخصي، احتمال موفقيت را ارزيابي مي كند. معيارها و احتمال رسيدن به هدف‌هاي مطلوب هر گزينه نيز بررسي مي‌گردد.
7. انتخاب بهترين گزينه- اين گام قلب فراگرد تصميم‌گيري به شمار مي‌آيد. مدير تحليل خود از مسئله، هدفها و گزينه‌ها را براي انتخاب گزينه‌اي كه بيشترين احتمال موفقيت را داشته به كار مي‌گيرد.
8. اجراي گزينه انتخاب شده- سرانجام، مدير توانمندي‌هاي مديريتي، اداري و تشويقي خود را به كار مي‌گيرد و هدايت هاي لازم را به عمل مي‌آورد تا تصميم به اجرا درآيد. به محض به اجرا درآمدن راه حل، فعاليت پيگيري (گام نخست) دوباره آغاز مي‌گردد.

چهار گام نخست در اين توالي، مرحله شناخت مسئله بوده و چهار گام بعدي مرحله حل مسئله در فراگرد تصميم‌گيري مي‌باشد (نمودار شماره 3). تمامي مراحل هشت‌گانه به طور طبيعي در تصميم‌گيري مدير ظاهر مي‌شوند. هر چند كه گام‌ها عناصر متمايزي نمي‌باشند. مديران ممكن است بر اساس تجربه دقيقاً بدانند كه در يك وضعيت چه بايد بكنند. بدين ترتيب، يك يا چند گام امكان دارد در تصميم‌گيري مداخله نكند[Festinger,1957].

حتي هنگامي كه تصميم‌ها برنامه ريزي شده نبوده، خوب تعريف نشده و روي هم انباشته شده باشند نيز مدير بايد بكوشد، گام‌هاي رهيافت عقلاني را به كار گيرد. ولي اغلب مديران مجبورند با تكيه بر درون يافت و تجربيات خود راه‌هاي ميان بر را برگزينند انحراف از رهيافت عقلاني از طريق ديدگاه عقلانيت محدود تشريح مي‌گردد.

مدل اداري تصميم گيرنده

اين مدل توصيفي بوده و چگونگي تصميم‌گيري در عالم واقع را تشريح مي‌كند. مدل مزبور كه براي نخستين بار توسط سايمون ارائه شد به تصميم، از آن منظر مي‌نگرد كه در محيطي به ويژه ناشناخته و پيچيده صورت مي‌پذيرد. پيش فرض اين مدل آن است كه تصميم گيرنده كاملاً عقلاني عمل نمي‌كند، بلكه عقلانيت را فقط در محدوده‌اي اعمال مي‌كند كه توسط زمينه تحميل شده، يا از طريق ادراك از گزينه و توان استفاده از مدل تصميم و مانند آنها به دست آمده است. اين مطلب همان مفهوم عقلانيت محدود را در بر مي‌گيرد. در حالي كه هدف مدل انسان اقتصادي، خوب تعريف شده است ولي هدف مدل اداري مي‌تواند با دريافت شواهدي از موفقيت يا شكست تغيير يابد. مدل اداري تصميم‌گيرنده بر پيش فرض‌هاي زير استوار مي‌باشد:

1. تصميم‌گيرنده از تمام گزينه‌ها و همه نتايج آگاهي ندارد. به بيان ديگر، مديران تشخيص مي‌دهند که ادراك آنان از جهان، ساده است؛
2. کاوش محدودي براي کشف چند گزينه رضايت بخش صورت مي‌دهد. به عبارت ديگر، تصميم‌گيري بدون معين کردن همه گزينه‌ها براي مديران آسان‌تر مي‌باشد؛.
3. مدير تصميمي مي‌گيرد که سطح آمال و آرزويش را برآورده سازد. به بيان ديگر، مديران نخستين گزينه‌اي را که رضايت‌بخش بوده انتخاب مي‌کنند (رضامندي)؛
4. مدير به روش‌هاي ابتکاري تصميم مي‌گيرد. [Langley, 1995; Simon, 1960].

نکته حائز اهميت در رهيافت عقلاني (مدل انسان اقتصادي) اين است که مديران بايد تلاش کنند با استفاده از رويه‌هاي قاعده‌مند به تصميم‌هاي خوب برسند.

هنگامي که سازمان‌ها با رقابت اندکي مواجه باشند و مديران با موضوع‌هاي خوب شناخته شده، سر و کار داشته باشند عموماً از رويه‌هاي منطقي براي تصميم‌گيري استفاده مي‌کنند[Janis, 1989].

با اين همه، تحقيقات حکايت از آن دارد که مديران اغلب قادر به تبعيت از رويه مطلوب نيستند. در محيط رقابتي امروزي، تصميم‌ها اغلب بايد خيلي سريع گرفته شوند.

فشار زمان و تعداد بي‌شماري از عوامل دروني و بيروني بر يك تصميم اثر مي‌گذارند و ماهيت خوب تعريف نشده بسياري از مسائل سرانجام تحليل قاعده‌مند را ناممکن مي‌سازد.

مديران فقط زمان و ظرفيت محدودي دارند و از اين رو نمي‌توانند هر هدف، مسئله و گزينه‌اي را ارزيابي نمايند. تلاش براي منطقي بودن به علت پيچيدگي زياد

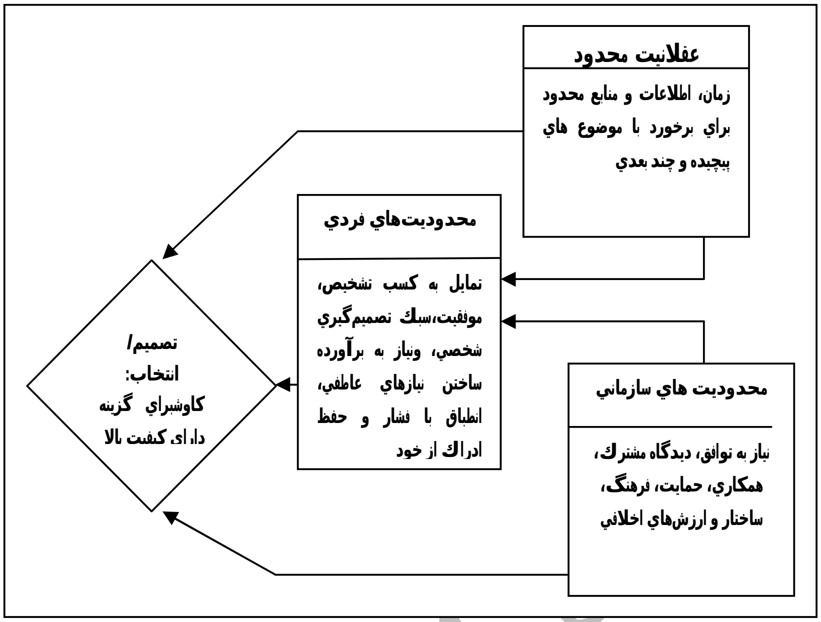
بسياري از مسائل محدود مي‌شود و از اين رو، مديران براي منطقي رفتار كردن محدويت دارند به بيان ديگر، هزينه بهينه‌سازي تصميم بر حسب زمان و تلاش بسيار زياد مي‌باشد، [Langley, 1995]. همان‌طور كه اشاره شد يكي از پيش‌فرض‌هاي اين نظريه آن است كه مديران از راه‌هاي ميان بر يا روش ابتكاري در تصميم‌گيري استفاده مي‌كنند تا فعاليت ذهني كمتري انجام دهند. ساز و كار ذهن انسان به گونه‌اي است كه با يافتن نخستين راه حل رضايت‌بخش ديگر تلاش نمي‌كنند [Acoff, 1981].

تصميم‌گيري شهودي

سايمون اظهار مي‌دارد كه اكثر راهبردهاي حل مسئله براي رضامندي مبتني بر روش ابتكاري يا قاعده عملي و راه تجربي به جاي قواعد آشكار تصميم مي‌باشد. به بيان ديگر، تجربه و قضاوت به جاي منطق ترتيبي يا استدلال‌هاي آشكار براي تصميم‌گيري به كار مي‌رود[Dean *et al.*, 1993]، تصميم شهودي امري مستبدانه يا غيرمنطقي نيست زيرا مبتني بر سال‌ها تجربه و دست در كاري داشتن بوده كه اغلب در ذهن ناخودآگاه ذخيره مي‌گردد. هنگامي كه مديران درون يافت خود را بر اساس تجربه طولاني به كار مي‌گيرند مسائل را سريع‌تر دريافت كرده و مي‌شناسند. يك احساس نيرو يا ظن و گماني درباره اين كه كدام گزينه مسئله را حل خواهد كرد نيز به فراگرد تصميم‌گيري سرعت مي‌بخشد و [Jackson & Dutton , 1988]. ناگفته نماند بسياري از دانشگاه‌ها درس‌هايي را در زمينه خلاقيت و شهود ارائه مي‌دهند تا دانشجويان مديريت به گونه‌اي بتوانند شناخت و اتكا به فراگردهاي شهودي را ياد بگيرند. يكي از پژوهشگران نتايج مثبتي از طريق برگزاري كارگاه‌هاي مهارت آموزي بدست آورده و اظهار مي‌دارد كه فنون آرام‌سازي، استفاده از تصوير ذهني براي هدايت ذهن و مكث‌هاي خلاق پيش از تصميم‌گيري به استفاده از شهود كمك مي‌كند [Red ford, 1994].

در وضعيت پيچيدگي و ابهام زياد، تجربه و قضاوت از پيش براي تركيب عوامل نامشهود در مراحل شناساي و حل مسئله مورد نياز مي‌باشند [Wally & Baum, 1994]. مطالعه‌اي كه در زمينه مسئله‌يابي مديريتي صورت پذيرفته نشان مي‌دهد از هر سي و سه مسئله، سي مورد آن مبهم بوده و خوب تعريف نشده بوده‌اند [Issack, 1978]. ذره‌ها و تكه‌هاي اطلاعات نامرتبط از منابع غيررسمي به شكل‌گيري الگويي در ذهن مدير منجر شده‌اند. در حالي كه مدير نمي‌توانست اثبات كند كه مسئله‌اي وجود دارد ولي به طور شهودي مي‌دانست كه ناحيه معيني نياز به توجه دارد. ديدگاه بيش ازحد ساده نسبت به يك مسئله پيچيده اغلب با شكست تصميم همراه مي‌باشد[Lyles, 1987]. پژوهش‌ها حاكي است مديران با احتمال بيشتري به تهديد ادراك شده، به صورت شهودي پاسخ مي‌دهند تا نسبت به فرصت [Lyles & Howard , 1988].

فراگردهاي شهودي هم‌چنين در مرحله حل مسئله نيز به كار مي‌روند. يافته پژوهشي پيمايشي نشان مي‌دهد كه مديران اجرايي، بارها بدون مراجعه آشكار به تأثير تصميم خود بر سود يا ساير نتايج قابل اندازه‌گيري، تصميم مي‌گيرند. همان طور كه در نمودار شماره 4 ديده مي‌شود بسياري از عوامل نامشهود نظير علاقه شخصي درباره حمايت ساير مديران اجرايي، ترس از شكست و نگرش‌هاي اجتماعي، بر انتخاب بهترين گزينه اثر مي‌گذارند. اين عوامل را نمي‌توان به روش قاعده‌مند، كمي نمود. بنابراين شهود، انتخاب راه حل را هدايت مي‌كند. مديران ممكن است بر اساس آنچه كه حس مي‌كنند درست مي‌باشد، تصميم بگيرند به جاي آنچه كه بر اساس داده‌ها مستند شده باشد.


عقلانيت محدود
زمان، اطلاعات و منابع محدود براي برخورد با موضوع هاي پيچيده و چند بعدي
محدوديت‌هاي فردي
تمايل به كسب تشخيص، موفقيت،سبك تصميم‌گيري شخصي، ونياز به برآورده ساختن نيازهاي عاطفي، انطباق با فشار و حفظ ادراك از خود
محدوديت هاي سازماني
نياز به توافق، ديدگاه مشترك، همكاري، حمايت، فرهنگ، ساختار و ارزش‌هاي اخلاقي
تصميم/ انتخاب: كاوشبراي گزينه داراي كيفيت بالا

نمودار 4. محدوديت‌ها و بده و بستان‌هاي ضمن تصميم‌گيري برنامه‌ريزي نشده

(Soure: Archer,1980,407)

شهود را مي‌توان به عنوان "تشخيص" در نظر گرفت، زيرا هنگامي كه مديران دانش و تجربه عميق در يك زمينه خاص كسب مي‌كنند شناخت مسئله و حل مسئله اغلب تقريباً بدون كوشش به عنوان تشخيص اطلاعاتي كه تا حد زيادي توسط ذهن خودآگاه فراموش شده بود، پديدار مي‌شود [Jackson & Duttin , 1988]**.**

به هر حال، مديران مي‌توانند حد ميانه را انتخاب نمايند يعني نه تصميم‌هاي مستبدانه بدون مطالعه دقيق بگيرند و نه اتكاي بيش از حد به اعداد و ارقام و تحليل منطقي داشته باشند [Stagner , 1969]**. ناگفته نماند كه ديدگاه عقلانيت محدود و استفاده از شهود بيشتر در مورد تصميم‌هاي برنامه‌ريزي نشده به كار مي‌روند. منظور از ابعاد نو، ناروشن و پيچيده تصميم‌هاي برنامه‌ريزي نشده آن است كه**

Archive of

داده‌هاي‌آشكار و رويه‌هاي‌منطقي در دست‌رس‌نمي‌باشند[Ray & Rmyers , 1986].

كاربرد شهود در تصميم‌گيري

يكي‌از‌صاحب‌نظران‌مدعي‌است مديران بر اساس "سرنخ‌هايي" كه از موضوع‌هاي گوناگون بدست مي‌آورند درباره آنها قضاوت مي‌نمايند.[Nelson & Quick, 2002] پژوهشگر ديگري در مطالعه شيوه تصميم‌گيري مديران عالي متوجه شد كه مديران هنگام تصميم‌گيري به ميزان زيادي از شهود استفاده مي‌كنند به ويژه از شهود به عنوان ساز و كاري براي ارزيابي تصميم‌هايي كه به صورت عقلاني‌تر گرفته شده، بهره مي‌گيرند [Mintzberg, 1976].

در نظريه جانگ[1]، شهود يكي از ترجيحات فرد در جمع‌آوري داده‌ها مي‌باشد. اين تنها روشي است كه مفهوم شهود در تصميم‌گيري مديريتي به صورت كاربردي ارائه گرديده، و شايد گسترده‌ترين شكل مفهوم شهودي باشد كه درباره آن پژوهش صورت پذيرفته است [Acoff, 1981, 258].

چستر بارنارد مدعي است كه ويژگي‌هاي اصلي شهود، سرعت و ناتواني تصميم گيرنده براي تعيين چگونگي تصميم‌گيري مي‌باشد [Isenberg, 1984]. برخي از پژوهشگران اذعان دارند كه شهود در سطح ناخودآگاه فرد رخ مي‌دهد و به همين دليل تصميم گيرنده نمي‌تواند چگونگي تصميم‌گيري خود را بيان دارد [Barnard, 1938].

برخي از صاحب نظران شهود را به ترتيب زير تشريح كرده‌اند:

1. توان دانستن يا شناختن سريع و في‌البداهه گزينه‌ها در يك وضعيت تصميم‌گيري.[Mitzberg, 1976]؛

---

[1] Carl Jung

2. سهولت انجام خودكار رفتار اكتسابي به صورت متوالي؛
3. صرف تبديل تحليل به عادت و به صورت ظرفيت پاسخ‌دهي سريع از طريق شناسايي موضوعات [Dean *et al* ., 1993]؛

همه اين تعاريف پيش فرض‌هاي مشتركي دارند. نخست آن كه به نظر مي‌رسد نشانه‌اي وجود دارد كه شهود به سرعت صورت مي‌پذيرد. دوم، شهود زير سطح خودآگاهي به كار گرفته مي‌شود، سوم، به نظر مي‌رسد توافقي وجود دارد كه شهود الگوهاي اكتسابي از اطلاعات را در بر دارد و سرانجام، به نظر مي‌رسد شهود نيروي مثبتي در تصميم‌گيري باشد.

نقش شهود در تصميم‌هاي اخلاقي‌تر

استفاده از شهود مي‌تواند به تصميم‌هاي اخلاقي‌تر منجر شود. شهود اين امكان را به فرد مي‌دهد كه به راحتي خود را در نقش ديگري قرار بدهد، و نقش ديگري را ايفا كردن بخش بنيادين استدلال تصميم اخلاقي مي‌باشد. يافته‌هاي پژوهشي حاكي از ارتباط قوي ميان ايجاد شناخت اخلاقي و شهود بوده و ايجاد ديدگاه‌هاي جديد از طريق شهود به رشد اخلاقي بيشتر منجر شده و بدين ترتيب به تصميم‌هاي اخلاقي‌تر ختم مي‌گردد [Agor , 1989].

شهود مفهومي اغواكننده بوده و با تعاريف متعدد از آن پارادوكس جالبي در زمينه شهود به وجود آمده است. بدين ترتيب، كه برخي از پژوهشگران روش‌هاي "عقلاني" را به شهود ترجيح مي‌دهند. با اين همه، رضايت از يك تصميم عقلاني معمولاً از طريق مفاهيم شهودي معين مي‌شود.

انواع روش هاي ابتكاري

دو دسته روش ابتكاري (شهودي) متداول است كه رعايت آنها حائز اهميت مي‌باشد.

1. ابتكار آماده 2. ابتكار نمايندگي

ابتكار آماده

ابتكار آماده و در دسترس بيانگر تمايل تصميم‌گيرنده به تصميم‌گيري بر اساس اطلاعاتي است كه در حافظه خود آماده دارد. اطلاعات در حافظه هنگامي كه مربوط به رخدادي جديد باشد يا هنگامي كه موضوع برجسته باشد (مانند سقوط هواپيما) يا هنگامي كه احساسات شديد مردم را برانگيخته باشد (مانند تيراندازي دانش آموزش به همكلاسان خود) بيشتر قابل دست‌رسي مي‌باشد. اين شهود به احتمال موجب تخمين بيش از حد احتمال وقوع رخدادهاي غير متحمل خواهد گشت. اين تعصب هم‌چنين بخشي از علت "تأثير داده‌هاي جديد" بر تصميم فرد مي‌باشد؛ براي مثال مدير با احتمال بيشتري ارزيابي مثبتي از كارمندي خواهد داشت كه در چند ماه گذشتة عملكرد عالي از خود به نمايش گذاشته است.

ابتكار نمايندگي

اين نوع ابتكار هنگامي رخ مي‌دهد كه افراد بخواهند احتمال وقوع رخدادي را تخمين بزنند و بيانگر تمايل فرد به ارزيابي احتمال وقوع رخدادي بر اساس برداشت خود از رخدادهاي مشابه مي‌باشد. براي مثال، مديري ممكن است فارغ‌التحصيل دانشگاه خاصي را به استخدام درآورد، زيرا سه فرد ديگري كه بيش از اين از همان دانشگاه استخدام كرده است، عملكرد خوبي از خود نشان داده‌اند. در اين حالت، شاخص "محل تحصيل" فرد براي تسهيل در فراگرد پيچيده پردازش اطلاعات همراه با مصاحبه استخدامي به كار مي‌رود. به همين ترتيب، فردي ممكن است بر اين

باور باشد كه مي‌تواند در مدت كوتاه بر "بسته نرم‌افزاري جديد" تسلط كامل يابد زيرا نوع ديگري از نرم‌افزار را به راحتي ياد گرفته بود. چنين تخميني مي‌تواند درست باشد يا نباشد. از اين رو، گفته مي‌شود كه اين راه ميان‌بر مي‌تواند منجر به تصميم‌گيري توأم با تعصب [Williams , 2002].

نقش انتظارات در تصميم‌گيري

انسان‌ها به هنگام تصميم‌گيري، واكنش‌هاي متنوعي از خود نشان مي‌دهند. برخي از اين واكنش‌ها به تفاوت‌هاي فردي مربوط مي‌شود (نظير سبك شناختي) و ساير واكنش‌ها به انتظارات آنان بستگي دارد. نقش انتظارات در تصميم‌گيري را مي‌توان به ويژه از طريق نظريه عدم تجانس شناختي، نظريه تعهد و نظريه انتظار پشيماني تشريح كرد.

الف) نظريه عدم تجانس شناختي

اين نظريه كه توسط لئون فستينگر[1] ارائه شده است، رفتار تصميم‌گيرنده را پس از انتخاب تشريح مي‌كند. همواره گزينه انتخاب شده با برخي از ويژگي‌هاي منفي همواره بوده و گزينه‌هاي رد شده نيز برخي از ويژگيهاي مثبت را دارا بوده‌اند. از اين رو، تصميم گيرنده تمايل به رهايي از عدم تجانس شناختي دارد، زيرا پس از تصميم آرامش ذهني خود را به دليل شناخت عناصر مثبت و منفي گزينه‌ها از دست مي‌دهد. از اين رو، تصميم‌گيرنده پس از گرفتن تصميم و اعلام آن، تفاوت ادراك شده در جذابيت گزينه انتخابي با ساير گزينه‌ها را افزايش مي‌دهد تا عدم تجانس كاهش يابد. اين كار با اجتناب از اطلاعاتي كه ممكن است با تصميم مغاير باشد و با تعبير و تفسير يك جانبه و متعصبانه اطلاعات نامتجانس صورت مي‌پذيرد [Simon , 1960 ,

---

[1] Leon Festinger

5].براي مثال، افرادي كه مدل خاصي از خودرو خريداري كرده‌اند، تمايل به خواندن تبليغات مربوط به آن نوع خودرو از خود نشان مي‌دهند و حاضر به خواندن تبليغات خودروهاي رقيب نيستند. رويه متداولي كه پس از فروش براي خريدار كارت تبريك ارسال مي‌شود، موجب كاهش عدم تجانس شناختي وي مي‌گردد.

ب) نظريه تعهد

اين نظريه تأثير تعهد تصميم‌گيرنده نسبت به يك تصميم را مورد تأكيد قرار مي‌دهد. اگر فردي بداند كه تصميم وي غير قابل برگشت است در آن صورت تعهدي قوي نسبت به متابعت از آن به وجود آمده، زمان تصميم‌گيري افزايش يافته و فراگردهاي تصميم‌گيري با دقت بيشتري صورت خواهد پذيرفت. فردي كه وقت زيادي صرف تصميم‌گيري مي‌نمايد، پس از اعلام آن، تمايلي به تغيير آن نشان نمي‌دهد. در واقع، تصميم‌گيرنده با گرفتن تصميمي نسبتاً كوچك درباره يك موضوع، آمادگي براي پذيرش تعهد بزرگتري پيدا مي‌كند.
[Davis *et al.*, 1985].

ج) نظريه انتظار پشيماني

انتظار پشيمان شدن از تصميم گرفته شده، پاسخي روان شناختي نسبت به گزينه‌هاي گوناگون مي‌باشد. بدين معني كه اگر تصميم‌گيرنده با گرفتن يك تصميم معين، انتظار پشيماني داشته باشد، چنين انتظاري تصميم‌گيرنده را از گرفتن تصميم، بدون توجه به نتايج آن، بر حذر مي‌دارد. انتظار پشيماني، هم چنين، مي‌تواند به عنوان ابزاري براي كاهش پشيماني پس از تصميم به كار رود. فكر كردن درباره نتايج تصميم، پيش از به دست آمدن نتايج، تاثير منفي روان شناختي را پس از وقوع كاهش مي‌دهد. [Ibid].

نتيجه گيري

موفقيت يا شكست سازمان‌ها در گرو كيفيت تصميم‌گيري مديران مي‌باشد. مدل عقلاني، مدل تجويزي براي تصميم‌گيرنده مي‌باشد كه در عمل غيرواقعي بوده ولي تحليل قاعده‌مند مسئله، انتخاب و اجرا را در يك توالي منطقي نشان مي‌دهد كه موجب هدايت تصميم‌گيري فردي مي‌گردد. مدل اداري تصميم‌گيرنده، چگونگي تصميم‌گيري مديران در عالم واقع را تشريح مي‌كند و نشان مي‌دهد كه مديران به دليل عقلانيت محدود نمي‌توانند اطلاعات زيادي پردازش نمايند و اين امر موجب مي‌شود كه به جاي جمع‌آوري ميزان بهينه اطلاعات به اطلاعات قابل مديريت اكتفا كنند و اين عمل به نوبه خود شناسايي تمام گزينه‌هاي ممكن را براي مديران دشوار مي‌سازد و در بلند مدت موجب مي‌شود همه گزينه‌هاي بالقوه را ارزيابي ننمايند. از سوي ديگر، به نظر مي‌رسد شهود، تأثير مثبتي بر تصميم‌گيري مديريتي دارد ولي پژوهشگران بايد به تعريف مشتركي دست يابند و پژوهش‌هاي بيشتري صورت پذيرد تا دانش انسان درباره نقش شهود در كار و تأثير تجربه بر توانمندي‌هاي شهودي وي را افزايش دهند.

منابع

1. Archer, Earnest R. (1980) " How to Make a Business Decision: An Analysis of Theory and Practice", *Management Review*, Vol. 69, pp: 54 - 61.
2. Acoff, R. L. (1998), *" The Art and Science of Mess Management "*, Interfaces, pp. 20 – 26.
3. Agor, W. H. (1986), *" Intuition in Organization* ", Newbury Park, Calif:Sage.
4. Agor, W. H. (1986)," How Top Executives Use Their Intuition to Make Important Decisions ", *Business Horizons*, Vol. 29, pp. 49 – 53.
5. Barnard, C. I. (1938), " *The Functions of the Executive "*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
6. Behling O. and N. L. Eckel (1991),"Making Sense Out of Intuition", *Academy of Management Executive*, Vol. 5, 1991, pp. 46 – 54.
7. Beach, L. R. (1990), " Image Theory: Decision Making in Personal and Organizational Cntents", Chichester, England: Wiley.
8. Davis, Gordan Bitter and Margrethe H. Olson (1985), *"Management Information Systems: Conceptual foundations, Structure and Development "*, Singapore: MacGraw-Hill Book Co, pp. 169 -171.
9. Daft, Richard L. (2001), *" Organization Theory and Design* ", 7th ed., Cincinati, Ohio: South-Western College Publishing.
10. Dean, Jre, James, W. and Mark, P. Sharfman (1993), " Procedural Rationation in the Strategic Decision – Making Process ", Journal of Management Studies, Vol. 30, pp. 587-610.
11. Festinger, Leon (1957), " *A Theory of Cognitive Dissonance*", IL: Row and Peterson.
12. Issack, Thomas F. (1937), " Intuition: An Ignored Dimension of Management "*Academy of Management Review*, No. 3, pp.917-922.
13. Isenberg, D. J. (1989), " How Senior Managers Think ", *Harvard Business Review*, Vol. 62, pp. 81 – 90.
14. Janis, Irving L. (1989), " *Crucial Decision* ", N.Y: Free Press.
15. Jackson, Susan E. and Dutton Jane E (1988), " Discerning Threats and Opportunities ", *Administrative Science Quaterly*, Vol. 33, pp: 370 – 387.

16. Kotter, John P. (1995), " *Leading Change* ", Boston, Mass: Harvard Businss School Press.
17. Lyles, Marjorie A. (1987)," Defining Strategic Problems: Subjective Criteria of Executives ", *Organizational Studies*, No. 8, , pp. 263-280.
18. Lyles, Marjorie A. and Howard Thomas (1988), " Strategic Problem Formulation: Biases and Assumptions Embedded in Alterative Decisio Nmaking Models ", *Journal of Management Studies*, Vol. 25, pp. 131 – 145.
19. Langley, Ann (1995), " Between Paralysis By Analysis and Extinction By Instinct ". *Sloan Management Review*, pp. 63 – 76.
20. Mintzberg, H (1976), " Planning on the Left Side and Managing on the Right ", *Harvard Business Review*, Vol. 54, pp. 51- 63.
21. Nelson Debra L. and Quick, James Campbell (2002), "*Understanding Organizational Behavior: A Multimedia Approach* ", First Edition, Cincinati, Ohio: South – Western.
22. Ray, Michal L. and Rochelle Myers (1986), " *Creativity in Business* ", Garden City, New Jersey: Doubleday.
23. Rowan R. (1986), " *The Intuitive Manager* ", New York,: Little Brown.
24. Red Ford, J. L.؛ Mc Phierson., H, R.G Frankiewcs., and J Gaa (1994), " Intuition and Moral Development ", *Journal of Psychology*, Vol. 129, pp. 91-101.
25. Simon. Herbert A., The New Science of Management Decision, New York, NY: Harper and Brothers, pp. 54 – 60.
26. Simon. Herbert A (1957), "*Administrative Behavior* ", NY: Macmilan.
27. Stagner, Ross (1969), " Corporate Decision-Making: An Empirical Study", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 53, pp. 1 – 13.
28. Wally, Sefan and Baum J. Rbert (1994), "Personal and Structural Determinats of the Pace of Strategic Decision Making ", *Academy of Management journal*, Vol. 37, No.4, pp. 932 – 956.
29. Williams, S. W. (2002), *'Making Better Business Decisions*", Thousand Oaks, CA: Publications.