

در جستجوی مدلی برای تصمیم‌گیری در شرایط مبهم و بی‌نظم

نوشته دکتر سید مهدی الوانی

چکیده

در فرایندهای تصمیم‌گیری سنتی با پیش‌فرض ثبات و یقین، مدل‌هایی ارائه شده است که در شرایط کنونی چندان کارساز نیستند. در دوران حاضر که عصر دگرگونیها و نایقینیهاست باید در پی مدلها و الگوهای باشییم که بتوانند پاسخگوی شرایط متغیر و متحول زمانه باشند. در این مقاله به توصیف و تحلیل مدل آسفته پرداخته‌ایم (G.C.) که بر بی‌نظمی و آشوب در تصمیم‌گیری اشاره دارد و به عنوان ابزاری مناسب برای شرایط نایقینی ارائه شده است. تحقیقات تجربی انجام شده براساس این مدل و مطالعات تطبیقی در این زمینه بخشهای عمده مقاله حاضر را تشکیل می‌دهند. این مقاله می‌تواند مدخلی بر بحث جدید تصمیم‌گیری در شرایط مبهم و بی‌نظم باشد.

مقدمه

در متون مدیریت و تصمیم‌گیری مدل‌های مختلفی برای تصمیم‌گیری طراحی و ارائه شده است که تصمیم‌گیری در شرایط مشخص و معین و محیط‌های با ثبات را مدنظر داشته‌اند. این مدلها اگر تغییر و بی‌ثباتی در محیط خود مشاهده کرده‌اند، کوشیده‌اند آن را در قالب الگویی منظم، پیش‌بینی پذیر سازند و اعتبار خود را به این نحو حفظ نمایند. اما چند دهه آخر قرن بیستم دهه‌های دگرگونی، بی‌نظمی و آشوب و تلاطم بوده است. این استحاله در نظریه‌های علمی نیز تأثیر نهاده و پیش‌فرضهای قطعیت و ثبات را دگرگون ساخته است. نظریه‌های آشوب، بی‌نظمی و نایقینی بر همه عرصه‌های علمی سایه افکنده است. مدل‌های تصمیم‌گیری نیز از این قاعده مستثنی

نیستند.

یکی از مدل‌هایی که در پاسخ به شرایط کنونی مطرح شده مدلی است که آن را اصطلاحاً «ظرف زباله»، (Garbage Can = G.C.) نام نهاده‌اند که شاید اشاره‌ای به بی‌نظمی و درهم و برهم بودن شرایط تصمیم‌گیری باشد. برخی از علما این مدل را برای سازمانهای امروز مناسب دیده‌اند که به تعبیری «بی‌نظمیهای سازمان یافته‌اند»، (Organized Anarchies). این مدل می‌تواند واکنشی مؤثر در برابر پیچیدگی، ابهام و بی‌ثباتی پیرامون ما باشد.

این مدل را ابتدا سه نفر به نامهای کوهن، مارچ و آلین (Cohen, March, Olsen) طراحی کردند. آنان با استفاده از این مدل می‌خواستند تصمیم‌گیری در شرایط بسیار مبهم و بی‌نظم را توصیف کنند. این مدل در واقع

دارند

۳- اعضا و افراد تصمیم‌گیرنده که با برنامه‌های زمانی مترکم و آگاهی محدود خود نسبت به مسائل اظهار نظر و تصمیم‌گیری می‌کنند.

۴- مسائل و مشکلات و علایق و گرایشهای افراد درون و بیرون سازمان که به نحوی با تصمیم نتایج حاصل از آن مرتبط‌اند.

بدین ترتیب تصمیم‌گیری فرایندی آشفته و بی‌نظم می‌شود که در آن با انتخابهایی مواجهیم که هدفشان حل مشکلات ایجاد شده است. صاحبان مشکل هم در این میان در پی راه‌حلهایی آرامش بخش و تسکین دهنده هستند و بالاخره تصمیم‌گیرندگانی که نه دقیق و عقلایی، بلکه با موقعیت خاصی که در آن قرار گرفته‌اند، می‌خواهند در محدوده‌های زمانی کوتاه تصمیماتی را اتخاذ کنند. این مجموعه ناهماهنگ و ناموزون از مسائل و شرایط تصمیم‌گیرندگان، تصویری از تصمیم‌گیری به دست می‌دهد که تحت عنوان مدل آشفته (G.C.) قابل تشریح است.

در مقام مقایسه با مدل‌های عقلایی و سیاسی، مدل آشفته تصمیم‌گیری (G.C.) توجه خود را به اقبال و تصادف معطوف می‌دارد. در تصمیم‌گیری زمان و بخت به شدت مؤثر است و تصمیمات نیز حالتی آشفته و بی‌نظم دارند. آنها آغاز و انجام دقیق و مشخص تصمیم‌گیری به شیوه عقلایی و سیاسی را فاقدند. تصمیم‌گیرندگان در این مدل حالتی گیج و حیران دارند. اولویتهایشان دستخوش تغییر و دگرگونی است. اهداف تعریف شده‌ای ندارند و به درستی نمی‌دانند به دنبال چه هستند و نظرشان دائماً تغییر می‌کند. تصمیمات حاصل تحلیلهای عقلایی نیست و نتیجه اتفاقات و حوادثی پیش‌بینی نشده است.

مدل آشفته و تحقیقات تجربی

تحقیقات چندی با استفاده از مدل آشفته (G.C.) انجام گرفته است که برخی از آنها با استفاده از شیوه

پیش فرضهای مدل‌های عقلایی و سیاسی را زیرسؤال برده و عدم حساسیت آنها به شرایط مبهم و بی‌نظم را دلیل بی‌اعتباری آنها دانسته است.

سازمان، به مثابه حوزه تصمیم‌گیری، محیط بیرونی و نظامهای بزرگتری که آن را احاطه کرده‌اند، مشحون از ابهام و عدم وضوح‌اند. این ابهام به سه صورت بروز می‌کند:

اولین ابهام در تعیین صریح و روشن اولویتهاست. اولویتهای تصمیم‌گیرندگان غالباً روشن و مشخص نیستند و در حاله‌ای از ابهام فرو رفته‌اند. اولویتهای اغلب پس از اتخاذ تصمیم مشخص می‌شوند و در آغاز تصمیم‌گیری نامشخص، نامنسجم و متغیرند.

دومین ابهام در روابط علت و معلولی است. تصمیم‌گیرندگان و مدیران آگاهی و شناخت خود را در این زمینه از طریق آزمون و خطا به دست می‌آورند و هیچگاه با اطمینان نمی‌توانند علت اصلی را مشخص کنند.

سومین ابهام ناشی از شرایط و توانایی و نحوه مشارکت اعضای دخیل در فرایند تصمیم‌گیری است. آنان با توجه به علایق، نیروها و زمانی که در اختیار دارند به جرگه تصمیم‌گیری می‌پیوندند و از آن جدا می‌شوند. بنابراین، پیش‌بینی این امر که چه کسانی واقعاً در تصمیم‌گیری مشارکت دارند بسیار دشوار است.

تمامی این ابهامها موجب می‌شود که راه و روش جدیدی برای تصمیم‌گیری، متفاوت با آنچه تاکنون متداول بوده است، جستجو شود. مدل آشفته تصمیم‌گیری (G.C.) می‌تواند پاسخ مناسبی به این معضل و شرایط مرتبط با آن باشد. مدل آشفته از تلاقی اتفاقی چهار جریان حاصل می‌شود. این جریانها که تلفیق و ترکیب آنها از راه مدل آشفته توصیف و تبیین می‌شود عبارت‌اند از:

۱- فرصتهای انتخاب و موقعیتهایی که تصمیمی را ایجاد می‌کند.

۲- پاسخهایی که به حل مسائل و مشکلات نظر

کلینیکی به مراجع دیگر شده است که با هدف اولیه مغایر بوده است. رومت ویت با بررسی این تصمیم دریافت که موضوع تصمیم، مشکلات، راه حلها، انتخابها و تصمیم‌گیرندگان در طول تصمیم‌گیری دستخوش تغییرات بسیاری شده‌اند و این گفته که تصمیم‌گیری براساس مدل آشفته یعنی تصمیمی که حاصل تلاقی اتفاقی و نامشخص افراد، مسائل، راه حلها و فرصتهای انتخاب با یکدیگر است، در مورد آن مصداق پیدا کرده است.

در برخی دیگر از تحقیقات انجام شده در زمینه مدل آشفته این نکته روشن شد که تصمیم‌گیری در شرایطی که برای تصمیم‌گیرندگان ضرب‌الاجل تعیین می‌شود از مدل مذکور کمتر تبعیت می‌کند.

وینر (Weiner, 1976) در بررسی تصمیماتی که راجع به نحوه ثبت نام در مدارس منطقه‌ای در سانفرانسیسکو اتخاذ شده است، به این نتیجه رسید که با تعیین ضرب‌الاجل، موضوعهای غیرضروری و زاید از فرایند و موضوع تصمیم‌گیری خارج شده و توجه به مطالب اصلی و اساسی تصمیم‌گیری معطوف شده است. تعداد تصمیم‌گیرندگان کاهش یافته و سعی شده است افراد باقیمانده از کسانی باشند که در مورد موضوع تصمیم‌گیری آگاهی و اطلاع دارند و در ضمن مشارکت آنها در تصمیم‌گیری تقریباً دایم و مستمر باشد. همچنین در تعریف و تبیین مسئله و راه‌حلها نیز شفافیت و وضوح بیشتری حاصل شده است.

از جهت کوتاهی و بلندی افق زمانی برای تصمیم‌گیری تحقیقات دیگر (Kreiner, 1976, Olsen, 1976, Rommetveit, 1976) نشان دادند که هر چه مدت تصمیم‌گیری افزایش می‌یابد، نحوه تصمیم‌گیری با مدل آشفته بیشتر تطبیق می‌کند و برعکس هرچه زمان تصمیم‌گیری کوتاهتر می‌شود میزان تطبیق کمتر است. در افقهای زمانی کوتاهتر، تصمیم‌گیرها از مدل سیاسی و عقلایی تبعیت می‌کردند. در دامنه‌های زمانی طولانی

شبهه‌سازی، برخی دیگر با بهره‌گیری از روش مورد پژوهی و گروهی نیز با استفاده از مطالعات میدانی و بالاخره دسته‌ای از طریق تحلیل محتوایی بوده است.

برای مثال اُلسِن (Olsen, 1976) با استفاده از مورد پژوهی به تحلیل نحوه انتخاب رئیس یک دانشگاه دولتی پرداخته و آن را مطابق با ویژگیهای مدل آشفته تصمیم‌گیری یافته است. او گزارش کرده که تصمیم‌گیری در این مورد، بدون انسجام و پیوستگی صورت گرفته است و نامشخص و مبهم بوده و تغییرات زیادی داشته است. در ابتدا همه اعضای تصمیم‌گیرنده علاقه‌مند بوده‌اند مدیر جوانی را انتخاب کنند که از توانایی و نیروی وافر برخوردار باشد. همچنین، آنها تمایل داشتند، مدیر جدید، تحصیلکرده و یک نفر دانشگاهی جدی و شایسته باشد که بتواند به اهداف و رسالتهای دانشگاه جامعه عمل پیوشاند. اما هنگامی که افراد کاندیدا شده سمت ریاست را رد کردند، شاخصها تغییر یافت و از بسیاری از ویژگیهای موردنظر صرف نظر شد. اُلسِن همچنین در این تحقیق به اعضای تصمیم‌گیرنده‌ای اشاره می‌کند که به طور نیمه‌وقت در تصمیم‌گیری شرکت داشته‌اند و مشارکت نیمه کاره آنها به تصمیم‌گیری حالتی نامشخص، بی‌نظم و آشفته می‌داده است.

رومت ویت (Rommetveit, 1976) از طریق مطالعه موردی تصمیم راجع به ایجاد یک دانشکده پزشکی در نروژ را دنبال کرده و تصمیم‌گیری در آن را مطابق مدل آشفته یافته است. در این تصمیم‌گیری که تقریباً ۷ سال به طول انجامیده است نوسانها و نشیب و فرازهای مختلفی طی شده است. مسائلی از قبیل توسعه منطقه، اصلاح نظام آموزش پزشکی و ساختن بیمارستان منطقه‌ای از جمله مواردی بودند که ضمن تصمیم‌گیری مطرح شده‌اند و مسئله اصلی را در حاشیه قرار داده‌اند. علاوه بر این، تصمیم راجع به ساختن دانشکده پزشکی در فرایند تصمیم‌گیری تبدیل به توسعه دانشگاه‌های موجود و واگذاری امور

نمونه‌ای از تحقیقات انجام شده که مبین تحقق مدل آشفته در تصمیم‌گیریهاست در جدول شماره ۱ نشان داده شده است. در برخی تحقیقات مدل کاملاً تأیید شده و در پاره‌ای موارد به طور کامل به تأیید نرسیده است. البته

حیطه موضوعی تصمیمات گسترده می‌شدند، تعداد و تنوع افراد دخیل در تصمیم‌گیری زیاد می‌شدند و تعداد راه‌حلهای مطرح شده افزایش می‌یافتند. در چنین وضعیتی مدل آشفته به خوبی می‌تواند چگونگی تصمیم‌گیری را توصیف و تشریح کند.

جدول شماره ۱. خلاصه‌ای از تحقیقات انجام شده در زمینه مدل آشفته (G.C.)

نتایج حاصله	شرح تحقیق	روش تحقیق	محقق یا محققان
تصمیم‌گیری تلافی مسائل، راه‌حلهای و فرصتها و تصمیم‌گیرندگان موقتی است	کاربرد مدل آشفته در تصمیم‌گیری	شبیه‌سازی کامپیوتری	کوهن، مارچ و آلین (۱۹۷۲)
تصمیم‌گیری مطابق مدل آشفته است	بررسی مدل آشفته در مدارس نروژ	مطالعه موردی	کوینر (۱۹۷۶)
شواهد از مدل آشفته پشتیبانی کرده است	بررسی مدل آشفته در دانشگاههای دولتی ایالات متحد آمریکا برای انتخاب رئیس	مطالعه موردی	آلین (۱۹۷۶)
شواهد از مدل آشفته پشتیبانی کرده است	بررسی مدل آشفته در ایجاد دانشکده پزشکی در نروژ	مطالعه موردی	رُمت وایت (۱۹۷۶)
شواهد از مدل آشفته پشتیبانی کرده و پیامدهای ضرب‌الاجل را گوشزد نموده است	بررسی مدل آشفته در نظام ثبت نام مدارس منطقه در سانفرانسیسکو	مطالعه موردی	وینر (۱۹۷۶)
هر دو مدل گوشه‌هایی از تصمیم‌گیری را تشریح می‌کنند. تصمیمات اتفاقی مانند چیزی نیست که مدل آشفته ادعا می‌کند	بررسی مدل آشفته و مدل‌های دیگر در سازمانهای کانادایی	مطالعه موردی	پین فیلد (۱۹۸۶)
اعتبار مدل آشفته در برخی موارد تأیید شد، اما مشارکت افراد در تصمیم‌گیری مطابق مدل‌های دیگر بود	بررسی مدل آشفته و مدل‌های دیگر در ۲۸ مدرسه ایالت ایلینویز	مطالعه میدانی	ماگ جوکا (۱۹۸۸)
اعتبار مدل آشفته در برخی موارد تأیید شد، اما مکانیسم‌های سازمانی در تصمیم‌گیری تأثیرات تعیین‌کننده‌ای داشت	بررسی مدل آشفته و مدل سازمانی در مؤسسات انتشار کتب درسی	مطالعه میدانی و تحلیل محتوی	لویت و ناس (۱۹۸۹)

تحقیقی که طی چند سال در مورد تصمیم‌گیری برای اصلاح برنامه‌های درسی مدارس به عمل آورد، به این نتیجه رسید که مدل آشفته در سطح خرد و فردی با نحوه تصمیم‌گیری قابل تطبیق است، اما اگر در سطح کلان به مسئله نگاه کنیم مدل آشفته مصداق ندارد، زیرا اگر چه افراد به گروه تصمیم‌گیری ملحق و یا از آن جدا می‌شوند، اما الگوی کلی مشارکت کاملاً روشن و قابل پیش‌بینی است و از جهت ترکیب، موقعیت اجتماعی و فنی و شغلی اعضا قابل تبیین است. تفسیر ماگ جوکا از نتایج تحقیقش اساس مدل آشفته در تصمیم‌گیری را پشتیبانی نمی‌کند و الگوهای تصمیم‌گیری در سطح کلان را از نظر موضوع، مسائل، راه‌حلا و افراد دخیل در تصمیم‌گیری منطقی، مشخص، هدفدار و قابل پیش‌بینی می‌داند.

مقایسهٔ اجمالی مدل آشفته با سایر مدلها

در این قسمت برای روشنتر شدن ویژگیها و نقش مدل آشفته، این مدل را با مدل‌های منطقی - عقلایی و عقلایی تعدیل شده و مدل سیاسی (مبتنی بر قدرت) مقایسه می‌کنیم و از جنبه‌های مختلف آن را مورد بررسی تطبیقی قرار می‌دهیم. در مدل منطقی - عقلایی سازمان در مفهوم کلاسیک آن تعریف شده است و مجموعه‌ای از افراد و ابزارها برای نیل به هدفی خاص تعریف شده است. در مدل سیاسی ائتلاف میان افراد و گروههایی که لزوماً اهداف و منافع یکسانی ندارند سازمان را به وجود می‌آورد و در مدل آشفته سازمان مجموعه‌ای از بی‌نظمیهای سازمان یافته قلمداد شده است.

در مدل عقلایی افرادی که در تصمیم‌گیری مشارکت دارند براساس نیاز موضوع تصمیم‌گیری و تخصص دانششان انتخاب می‌شوند، در حالی که در مدل سیاسی این انتخاب براساس قدرت، منافع و موقعیت سیاسی افراد صورت می‌پذیرد. در مدل آشفته افراد مختلف و گوناگونی به جرگه تصمیم‌گیرندگان می‌پیوندند و از آنها جدا می‌شوند

باید در نظر داشت که محققان به تصمیمات مورد بررسی از دیدگاه مدل آشفته نگریسته‌اند و طبیعی است که اگر دیدگاه خود را تغییر می‌دادند برخی از یافته‌های آنان می‌توانست به گونه‌ای دیگر نیز تعبیر و تفسیر شود.

تحقیقات تطبیقی در زمینهٔ مدل آشفته

به تازگی یک سلسله تحقیقات تطبیقی در زمینهٔ مدل آشفته و سایر مدل‌های متداول انجام گرفته است که ضمن اثبات اعتبار مدل آشفته از نظر تشریحی، نشان داده‌اند که مدل‌های متداول در مواردی صحت مدل مذکور را به تردید می‌افکنند.

برای مثال لویت و ناس (Levitt & Nass, 1989) در ابتدای کار تحقیقی خود شواهدی را به دست آوردند که نشان دهندهٔ بی‌نظمیهای سازمان یافته در تصمیمات مربوط به فعالیت چاپ کتاب بود. با ادامهٔ کار تحقیق نتایج دیگری به دست آمد که مدل‌های متداول تصمیم‌گیری را برای تبیین روند تصمیم‌گیری معتبر و موجه می‌دانست.

در تحقیق تطبیقی دیگری پین فیلد (Pinfield, 1986) روند تصمیم‌گیری در مورد تدوین استراتژی منابع انسانی در دولت کانادا را مورد بررسی قرار داده است. او ضمن بررسی خود شواهدی مبنی بر صحت مدل آشفته به دست آورد، اما دریافت که مشارکت در تصمیم‌گیریها اتفاقی و تصادفی و موقت نبوده است، بلکه تابع موقعیت شغلی افراد، مواضع سیاسی آنها و سطح تصمیم‌گیری بوده است. بدین ترتیب مشارکت اعضا در تصمیم‌گیری از نظم و روال قابل پیش‌بینی تبعیت می‌کرد و مدل آشفته دربارهٔ آن مصداق نداشت. همچنین مشکلات و مسائل، راه‌حلا و انتخابها از یکدیگر مستقل نبوده است بلکه باهم ارتباطی منطقی داشته است و تلاشها در راه نیل به هدفی مشخص بوده است.

مطالعهٔ تطبیقی ماگ جوکا (Magjuka, 1988) بیشترین انتقاد را نسبت به مدل آشفته در بردارد. وی در

و نحوه مشارکت موقت، متغیر و بی‌نظم و غیرقابل پیش‌بینی است.

اهداف تصمیم در مدل عقلایی مشخص و از قبل تعیین شده است. این سلسله اهداف با مصالح و مقتضیات سازمان همخوانی دارد و به بهترین وجه نشان دهنده منافع کل سازمان است. در مدل سیاسی اهداف چندگانه و متعارض است و در برگیرنده منافع گروه‌های مختلف در سازمان است. در مدل آشفته اهداف مبهم، تعریف نشده و نامشخص است و اغلب بعد از اتخاذ تصمیم می‌توان آنها را به طور روشن و عینی تعریف کرد.

در مدل عقلایی فرایند انتخاب از مراحل منطقی برای نیل به هدف تشکیل می‌شود، در مدل سیاسی این فرایند تابع قدرت گروه‌های غالب و نحوه ائتلاف بین گروه‌های رقیب است. در مدل آشفته فرایند انتخاب تصادفی و حاصل تلاقی مسائل، مشکلات، راه‌حلهای فرصت‌های انتخاب و مشارکتهای اتفاقی و موقت اعضای تصمیم‌گیرنده است.

محور توجه و تأکید در مدل عقلایی حل مسئله و مشکل است، در مدل سیاسی این توجه به حل و فصل

تعارضها و نزدیک کردن اهداف متعارض معطوف شده است. در مدل آشفته تلاشهایی انجام می‌گیرد که جهت مشخصی ندارد و با نوعی سرگردانی و بهت زدگی در مقابل مسائل و مشکلات همراه است.

سرانجام تصمیم‌گیرنده در مدل عقلایی بازیگری خردمند و منطقی است که به ترازوی عقل و منطق مسائل و راه‌حلهای را می‌سنجد و راه حل بهینه را برمی‌گزیند. در مدل سیاسی بازیگر قدرتمند عرصه تصمیم‌گیری را مسخر می‌سازد و با قدرت و سیاست به تصمیم‌گیری می‌پردازد. حتی اگر تصمیمی از منطق و معیارهای عقلایی تبعیت نکند برای تصمیم‌گیرنده قدرتمند انتخاب آن منعی ندارد، زیرا او با قدرت خود تصمیم را به کرسی می‌نشانند. در مدل آشفته تصمیم‌گیرنده بازیگر مبهوت و حیرت‌زده‌ای است که در آشفتگی و ابهام، روشها و شیوه‌های مختلفی را بر می‌آزماید و به طور تصادفی و اتفاقی راه حلی را بر می‌گزیند.

جدول شماره ۲ این مقایسه اجمالی میان سه مدل

کلی تصمیم‌گیری را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۲. مقایسه اجمالی مدل‌های سه‌گانه تصمیم‌گیری

موضوع	مدل آشفته (G.C.)	مدل عقلایی و تعدیل شده	مدل سیاسی و مبتنی بر قدرت
سازمانی:	مجموعه‌ای از بی‌نظمی‌های سازمان یافته	مجموعه‌ای از افراد و ابزار که در جهت نیل به اهداف مشخصی فعالیت می‌کنند.	مجموعه‌ای از ائتلافها میان افرادی که دارای اهداف و منافع مختلف و متفاوت‌اند
نحوه مشارکت در تصمیم:	انعطاف‌پذیر، متغیر و سیال و موقت	براساس نیازهای فنی و منطقی تصمیم	براساس قدرت و منافع افراد
اهداف تصمیم:	مبهم و متغیر	منطقی و عقلایی و پایدار	چندگانه و متعارض
فرایند انتخاب:	تصادفی و حاصل تلاقی مسائل، مشکلات، راه‌حل‌ها و مشارکتهای ائتلافی اعضا تصمیم‌گیرنده	براساس طی مراحل منطقی و عقلایی برای رسیدن به هدف	براساس قدرت گروه‌ها غالب و جهتگیری به سوی منافع آنها
محور توجه و تأکید:	تلاشهایی بدون جهتگیری مشخص برای حل مسئله‌ای تعریف نشده و مبهم	حل مسئله و مشکلات متعارض	حل و فصل تعارض و نزدیک کردن اهداف متعارض
تصمیم‌گیرنده:	بازیگر مبهوت و حیرت‌زده در آشفتگی	بازیگر خردمند و منطقی	بازیگر قدرتمند

خلاصه

خلاصه، تحقیقات و نظریات مختلفی که در مورد مدل آشفته ارائه شده است، آن را در خور بررسیهای بیشتر نشان داده است. مدل مذکور در تحقیقاتی به اثبات رسیده است و در تحقیقات دیگر مورد تردید قرار گرفته است. تحقیقات مبین آن است که وقتی افق زمانی تصمیم‌گیری بلند و نیروهای دخیل در تصمیم متعدد و متنوع است، مدل آشفته با فرایند تصمیم‌گیری مطابقت بسیار زیادی دارد. اما این مدل در شرایط ضرب‌الاجل زمانی حساسیت و وجود نیروهای قدرتمند سازمانی، که به تصمیم حساس‌اند، چندان کاربردی ندارد. براساس تحقیقات انجام

شده، شاید نگرش اقتضایی، که هر مدل و شیوه‌ای را در شرایط و مقتضیات خاصی معتبر و مناسب می‌داند، در این زمینه از همه مؤثرتر باشد. به هر حال مدل آشفته به عنوان یک ابزار تصمیم‌گیری می‌تواند یکی از وجوه بی‌شمار تصمیم‌گیری را نشان دهد و به تصمیم‌گیرندگان و محققان این مقوله وسعت دید و بینش گسترده‌تری را اعطا نماید. در شرایطی که بی‌نظمی و نایقینی، تغییر و تحول و بی‌ثباتی و ناپایداری در بسیاری از وجوه زندگی سازمانها ملاحظه می‌شود، مدل آشفته می‌تواند راهنمای خوبی برای تصمیم‌گیرندگان در این شرایط پیچیده و دشوار باشد و آنان را به تصمیم‌گیریهای واقع‌بینانه‌تر و درست‌تری رهنمون شود. □

منابع

1. Cohen, M. D. & et al. "A Garbage Can Model of Organizational Choic", *Administrative Science Quarterly*, No, 17, 1972.
2. Eisenhardt, K. M. & Zbaracki, M. J. "Strategic Decision Making", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992.
3. Kreiner, K . "Ideology and Management in a Garbage Can Situation", *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Universitetsforlaget, 1976.
4. MagJuka, R. "Garbage Can Theory of Decision Making" *Research in the Sociology of Organizations*, No. 6, 1988.
5. Pinfield, L.T. "A Field Evaluation of Perspectives on Organizational Decision Making", *Administrative Science Quarterly*, No.31, 1986.
6. Rommetveit, K. " Decision Making under Changing Norms ", *Ambiguity and Choice Organizations*, Bergen, Universitetsforlaget, 1976.
7. Weiner, S. S. "Participation, Deadlines, and Choice" , *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Universitetsforlaget, 1976.