

تصمیم‌گیری در مدیریت

نوشته دکتر اکبر مهدویان

از دیدگاه فلسفی، فلسفه تصمیم‌گیری همان فلسفه مدیریت است. اگر فلسفه را به مفهوم عام کوششی برای رسیدن به روشنایی، دانستن، تجسس و کنجکاوی در عمق زندگی و یافتن راهی برای بهتر زیستن انسان بدانیم، فلسفه مدیریت و تصمیم‌گیری نیز همین هدف را در مقیاسی مشخص‌تر و سازمان‌یافته‌تر دنبال می‌کند. نظام سازمانی و مدیریت اعم از عمومی یا خصوصی، صنعتی یا اجتماعی، بوجود آمده است تا شرایط، وسایل و لوازمی را که برای زندگی خوب و بسامان جامعه ضروری است، فراهم آورد، این شرایط و وسایل باید به هر گونه و مقدار که لازم است، با کیفیت مطلوب، هزینه‌های متناسب، استاندارد کیفی و قابل قبول و پرداخت، توسط شهروندان تهیه و به عادلانه‌ترین شکل ممکن در زمان و مکان مورد نیاز در جامعه فراهم و توزیع گردد. تحقق این هدف نوعی غایت و فلسفه مدیریت و تصمیم‌گیری در مدیریت است و برای رسیدن به آن مدیریت ناگزیر است یک رشته اصول ناشناخته شده را در تصمیم‌گیریهای خود رعایت کند.

نخست اینکه مدیریت، بویژه مدیریت عمومی باید توجه داشته باشد که تصمیمات، خط‌مشیها، شرایط و روشهایی که بکار می‌گیرد به رفاه و بهروزی جامعه کمک کند. بنابراین بخشی از وظیفه مدیریت این است که این تصمیمات، خط‌مشیها، شرایط و روشهایی را که بکار می‌گیرد در پرتو یک فلسفه اخلاقی به ارزشیابی بگذارد.

دوم اینکه در این ارزشیابی اخلاقی، مدیریت باید تلاش کند که بالاترین اصول و ارزشهای اخلاقی جامعه را در کل، و نه ارزشها، اصول و منافع گروههای خاص را، مورد عنایت قرار دهد و آنچه را که انجام می‌دهد، به گونه‌ای باشد که با آرمانهای عدالت اجتماعی که مورد پذیرش و تأیید عموم و با فلسفه زندگی سازگار است، منطبق باشد.

سوم اینکه هر چند جامعه از طریق نمایندگان خود حسن روابط، علایق و رفاه همگان را مورد قانونگذاری، نظارت و کنترل قرار می‌دهد، اما بر مدیریت است که به عنوان یک نهاد اصلی، آگاه و آموزش یافته، خود ابتکار عمل را در بالا بردن معیارهای اخلاقی، سعادت عمومی و عدالت اجتماعی در قلمرو کار خویش بدست بگیرد.^۱

بر این اساس، مدیریت نه تنها باید آنچه را که مورد نیاز جامعه و زندگی توأم با رفاه و سعادت جامعه هست فراهم آورد، بلکه باید در این تلاش معیارهای اخلاقی، ارزشهای مورد قبول جامعه، عدالت اجتماعی و به طور خلاصه خیر، سعادت و رضامندی عمومی را وجهه همت خود سازد.

مدیریت در این کار همیشه با دو معما، روبرو بوده است. یکی واقعیتها یا «آنچه هست» و دیگر حقیقتها یا «آنچه باید باشد». فلسفه مدیریت و تصمیم‌گیری ضمن اینکه از واقعیتهای موجود برای رسیدن به اهداف خود استفاده می‌جوید، حقایق مربوط به هدفها، تصمیمات، خط‌مشیها، روشها و... را نیز مورد توجه قرار می‌دهد.

بسیاری از مدیران در تصمیمات خود فقط به دنبال واقعیتها هستند، چگونه باید تصمیم گرفت که بیشترین بهره بدست آید؟ اینکه چنین تصمیمی چه به روزگار دیگران خواهد آورد مسئله‌ای را بوجود نمی‌آورد. همین قدر که تصمیمات گرفته شده، منافع خود مدیران، گروههای خاص و یا جامعه معینی را برآورده می‌سازد، کافی است. «ماکیاولی» الگوی مجسم این گونه تفکر فلسفی و تصمیم‌گیری است و شعار «هدف وسیله را توجیه می‌کند»، تجلی عملی و آشکار آن. در روزگار ما بیشترین تصمیماتی که در صحنه بین‌المللی و حتی در مواردی در قلمرو جوامع گرفته می‌شود بر این فلسفه استوار است، اما تأکید کنیم منظور از فلسفه مدیریت و تصمیم‌گیری این نیست که در دریای مواج و بی‌انتهای الهیات و معنویات وارد شویم، بلکه منظور این است که در تصمیم‌گیری باید چرای تصمیم و غایت و نهایت دنیایی آن را در همه ابعاد خود مورد توجه قرار دهیم.^۲

حداقل اینکه، در قلمرو مدیریت، با آنکه موضوع می‌تواند به گستردگی قلمرو زندگی باشد مجال این فرو رفتن در بحر فلسفه نیست. و به همین دلیل، حتی متفکرانی که پیشه اصلی آنها غور در مسائل فلسفی است نیز وقتی به قلمرو زندگی و احتیاجات حیاتی انسان وارد می‌شوند، به مفاهیم فلسفی مورد نظر خود جامه عملی می‌پوشند. این توجه عینی و عملی

1 - Oliver sheldon, op. e. t, pp. 280 - 282.

۲ - ویل دورانت، تاریخ فلسفه، ترجمه دکتر عباس زریاب خویی (تهران، شرکت سهامی کتابهای جیبی، ۱۳۵۷)، صفحه ۳.

را در کار بسیاری از فلاسفه و صاحب‌نظران اجتماعی می‌توان دید. استاد «محمد تقی جعفری» متفکر و فیلسوف معاصر، در بحث از فلسفه و هدف زندگی و بیان مفهوم خیر و سعادت، این معنا را بروشنی چنین بیان می‌کند:

سعادت تنها یک حالت روحی نیست. بلکه برای آنکه مفهوم آن عام باشد نه خاص، مطلق باشد نه نسبی باید برای آن محتوایی عینی قائل گردید. سعادت عینی و واقعی عبارت است از حداکثر تأمین متنوع‌ترین و متحرک‌ترین نیازمندیهای جسمی و روحی، فردی و اجتماعی انسان در توافق با انسانهای دیگر. این امر در مضمون واقعی خود در صورت تسلط قطعی انسان به عمده‌ترین قوانین فیزیکی، شیمیایی، زیستی جوی، طبیعت و قوانین تولید و توزیع اجتماعی که اکنون بشریت را در قید «جبر» خود می‌فشارند و ایجاد عالی‌ترین تکنیک بر اساس منابع نیرومند انرژی و بپا داشتن جامعه جهانی بی‌طبقه بتدریج طی چند سده آینده میسر است.

وی سپس در این چارچوب و برای رسیدن به هدف مورد نظر – همچنانکه سنت اندیشیدنهای فلسفی اصیل است – به ارائه راه می‌پردازد:

«هدف زندگی کنونی ما آفرینش، کار و بیکار برای بپا داشتن کاخ پیروزی و سعادت و عظمت انسانیت است. سعادت در عصر ما یعنی آفرینش، کار و بیکار، زیرا شرایط سعادت عینی آدمی را تنها از راه کار و بیکار باید گام بگام پدید آورد».^۳

خردمندی دیگر، همین معنا را در قلمروی وسیع‌تر و با تأکید بر هدف و غایت‌نهایی زندگی و نقش بالاترین دستگاه مدیریت در هر جامعه، دولت، به بحث می‌گیرد.

هدف‌نهایی دولت، نه تسلط بر مردم باید باشد و نه محدود ساختن آنان از راه وحشت و ترس، بلکه باید هدف وی آزاد ساختن مردم از وحشت باشد تا بتواند با اطمینان کامل، بدون اینکه بر خود یا بر همسایه‌زیانی وارد سازند، زندگی کنند. باز هم تکرار می‌کنم، هدف‌نهایی دولت این نیست که موجودات صاحب خرد و اندیشه را به چارپایان لایعقل و یا ماشین مبدل نماید، بلکه باید آنها را چنان آماده سازد که با روح و جسم سالم و بسی عیب به کار پردازند. این هدف عبارت از این است که مردم را به زندگی و عمل از روی عقل و فکر آزاد هدایت کند و نگذارد که قدرت مردم در راه کینه‌جویی و خشم و هیله‌سازی مصرف شود و به هم ظلم و ستم روا دارند. بنابراین غرض اصلی از دولت، از آزادی حقیقی است».^۴

۳ – محمد تقی جعفری، فلسفه و هدف زندگی (تهران، انتشارات کتابخانه صفا، ۱۳۶۸)، صفحات ۷۹ – ۷۸.

۴ – ویل دورانت، همان مأخذ، صفحه ۲۶۵.

آنچه نقل شد، نمونه‌ای از فلسفه مدیریت و تصمیم‌گیری در مفهوم وسیع کلمه است. حال با توجه به آنچه گذشت، فلسفه مدیریت و تصمیم‌گیری را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

اول، فلسفه مدیریت و تصمیم‌گیری برخاسته از مشروعیت نهاد مدیریت - مشروعیتی که می‌تواند در هر نظام فکری و عقیدتی به گونه خاص تعبیر و تبیین شود -، وجود بالقوه راهها و طرق گوناگون برای حل مسائل، ضرورت کشف و انتخاب بهترین راه و الزام به خردمندانه عمل کردن در این زمینه است.

دوم، فلسفه مدیریت و تصمیم‌گیری همان فلسفه زندگی است. اگر زندگی را هدفی است - که قطعاً و یقیناً است - مدیریت را نیز در این رابطه هدفی است. این سنت فلسفی است که ما با صغری و کبری چیدن به نتیجه برسیم. گفته شده است «دنیا مزرعه آخرت است»، می‌گوییم این مزرعه باید سرسبز و آبادان باشد و این رسالت مدیریت است که این مزرعه را آبادان بدارد. در رابطه با تصمیم‌گیری سخن را بدین گونه باز و مبهم باقی نمی‌گذاریم. می‌گوییم فلسفه مدیریت و تصمیم‌گیری این است که این هدف و غایت برخاسته از هدف و غایت نهایی زندگی را پاس بدارد. هر کجا و هر وقت تصمیمی در کار است. باید خیر، سعادت و بهروزی همگان یا دست کم عوامل و عناصری که در تصمیم ذریبط و ذیسهیم هستند، مدنظر قرار داده بشود.

اگر این خیر و سعادت، خیر و سعادت که ملموس است، عینی است، قابل محاسبه است و فلسفه اجتماع، اخلاق و دین می‌تواند چارچوب و کمیت آن را معلوم دارد در پی هر تصمیم و برای هر گروه یا جامعه به طور کلی بدست آید، فلسفه زندگی تحقق یافته است. سوم، این فلسفه باید راه و روش عملی ساختن تصمیم را نشان دهد. به عبارت دیگر فلسفه تصمیم‌گیری در مدیریت باید چارچوب و زمینه بسیج نیروها و حرکت آنها را در جهت اجرای تصمیم ممکن سازد.

چهارم، فلسفه تصمیم‌گیری در مدیریت، فلسفه انتقال موفقیت‌آمیز سازمان و جامعه به آینده است، آینده‌ای که در آن افراد جامعه بتوانند بدون ترس و وحشت از بیکاری، گرسنگی، فساد و فساد و... متنوع‌ترین نیازمندیهای جسمی و روحی و فردی و اجتماعی خود را در توافق با انسانهای دیگر برآورده سازند.

پنجم، فلسفه تصمیم‌گیری، فلسفه اختیار و آزادی اراده انسان است. آزادی اراده و اختیاری که بنا به سنت زندگی بتواند آنچه را که خیر و صلاح همگان است، انتخاب و تأمین کند.

و بالاخره فلسفه تصمیم‌گیری فلسفه دانایی، دادگری، شجاعت و خویشتنداری است. فلسفه دانایی است زیرا تصمیم باید بر اساس وقوف و آگاهی بر همه جوانب تصمیم باشد، فلسفه دادگری است زیرا باید اتخاذ تصمیم با توجه به منافع، سازمان و جامعه در حال و آینده و آن چنانکه هست و آن چنانکه باید باشد، بگونه‌ای متوازن انجام پذیرد. فلسفه شجاعت است زیرا تصمیم در دنیایی گرفته می‌شود که عامل ثابت آن تغییر است. دیدن و پیش‌بینی تغییرات، تغییراتی که بسیاری از آنها در محدوده کنترل و اختیار تصمیم‌گیرنده نیست و انتخاب بهترین، در حالی که تقریباً همه چیز مبهم و نامطمئن است، نیاز به شجاعت دارد، فلسفه خویشتنداری است زیرا تصمیم‌گیرنده در هر تصمیم پای منافع خویش را در میان می‌بیند. گذشت از منافع شخصی به خاطر منافع دیگران، گذشت از علایق زودگذر سطحی برای علایق پایدار آتی خویشتنداری طلب می‌کند. این خویشتنداری به جای خود دانایی، شجاعت و دادگری لازم دارد و اینهمه با بالا رفتن فرد در سلسله مراتب سازمانی و اجتماعی بیشتر و سنگین‌تر می‌شود.

الگوها و نظریه‌های تصمیم‌گیری

الگو یا مدل اساساً نمادی از واقعیت است. نمادی که به گونه‌ای ساده می‌تواند عوامل و روابط موجود در یک موقعیت را به اشکال مختلف، کلامی، ترسیمی، ریاضی، تجسمی و غیره نشان دهد. استفاده از مدل، این امکان را فراهم می‌سازد که موفقیت‌های پیچیده و حتی دور از دسترس، مانند منظومه شمسی، به صورتی قابل درک تهیه شود و مورد مطالعه قرار گیرد. کاربرد مدل تقریباً در همه زمینه‌های علمی و عملی میسر است. در صنایع، در شهرسازی، در آموزش و پرورش، در برنامه‌ریزی‌های عمومی و خلاصه در همه زمینه‌هایی که به علت پیچیدگی موضوع ضرورت دارد، قبل از اتخاذ تصمیم، عوامل و روابط موجود دقیقاً بررسی و تأثیر تغییر در عوامل روابط سنجیده شود.

الگوهای مورد استفاده در تصمیم‌گیری که بیشتر جنبه نظری دارند به دو دسته تقسیم می‌شوند. الگوهای توصیفی که عوامل موجود در یک موقعیت و کنش و واکنشهای آنها را چنانکه وجود دارد، به نمایش می‌گذارند و الگوهای هنجاری که با نشان دادن عوامل، روابط و تأثیر و تأثر عوامل یکدیگر می‌گویند تصمیم‌گیرنده چگونه باید تصمیم بگیرد تا بیشترین بهترین نتیجه عاید گردد؛ الگوی اولی بیشتر مورد استفاده روانشناسان، جامعه‌شناسان و اقتصاددانان و الگوی دوم بیشتر مورد استفاده مدیران است هر چند که امروز الگوی

توصیفی نیز به طور وسیعی مورد استفاده مدیران قرار می گیرد.^۵ در واقع این تغییری است که در نیم قرن اخیر در زمینه تصمیم گیری در مدیریت پدید آمده است.

نظریه های تصمیم گیری

«نظریه عبارت است از یک رشته مفروضاتی که می توان از آنها با استفاده از روشهای استدلالی، منطقی و یا ریاضی، یک رشته اصول و قوانین عملی کشف و مورد استفاده قرار داد.» نظریه در این مفهوم هم به عنوان یک راهنمای اقدام، هم به مفهوم یک راهنمای جمع آوری اطلاعات، هم به عنوان یک راهنمای بدست آوردن آگاهیهای بیشتر و هم به عنوان وسیله ای برای تبیین ماهیت موضوع مورد استفاده قرار می گیرد.^۶ نظریه های موجود در علوم انسانی از جمله مدیریت و تصمیم گیری حاصل تجربه، مشاهده، مطالعه در موقعیتهای خاص و همچنین محصول پژوهشهای منظم علمی و همین طور استفاده از نظریه هایی است که در سایر رشته ها و زمینه های علمی بدست آمده است. این نظریه ها - چنانکه در مورد تصمیم گیری خواهیم دید هر یک منعکس کننده خواست و طرز تفکری است که در یک زمان وجود داشته است و طبیعی است که این نظریه ها در طول زمان به تناسب تغییر واقعیتهای و آگاهی بیشتر انسان، دستخوش تغییر شده باشند. در زیر برخی نظریه ها یا الگوهایی را که به نظر می رسد در کار تصمیم گیری مفید باشند، به اختصار شرح می دهیم:

۱ - نظریه عقلایی محض، اقتصادی یا کلاسیک تصمیم گیری^۷

این نظریه اصالتاً بر این اساس بوجود آمده است که انسان به عنوان یک موجود اقتصادی و برخوردار از عقل کامل در محیطی که برای وی کاملاً مشخص و معلوم است به «مطلوب ترین» انتخابها دست می زند. مطلوب ترین انتخاب از دیدگاه چنین فردی مترادف با توفیق در دستیابی کامل به هدف سازمان و یا نیل به بیشترین نتیجه (مطلوبیت) مورد نظر است. به تفصیل بیشتر بگوییم چنین انتخاب یا تصمیمی فقط بر اساس مفروضات زیر ممکن است:

۱ - تصمیم گیری در شرایط اطمینان کامل انجام می گیرد یعنی:

الف - مسئله یا هدفی که تصمیم گیرنده با آن روبرو است از هر لحاظ قابل تشخیص

5 - James, G. March, Handbook of Organizations, (Chicago, : Rand, McNally Co. 1968) PP. 48-50.

6 - Daniel E. Griffiths, op. cit, PP. 24-29.

7 - Economic Man's view, or classical theory of Decision - Making.

و تعریف می‌باشد.

ب — تمام راه‌های ممکن برای حل مسئله یا نیل به هدف قابل شناسایی و تفکیک می‌باشند.

پ — نتایج مترتب بر هر راه حل یا ارزش‌های مورد انتظار از هر کدام کاملاً معین و معلوم می‌باشند.

۲ — تصمیم‌گیرنده نه تنها این اطلاعات را به‌طور جامع و کامل در اختیار دارد، بلکه از توانایی لازم برای استفاده از این اطلاعات نیز برخوردار است.

۳ — معیارهای انتخاب روشن است و تصمیم‌گیرنده دارای یک سیستم رجحان منطقی است که می‌تواند با نظم بخشیدن به ارزش‌های خود، راه‌های مختلف را ارزش‌گذاری و طبقه‌بندی کند.

۴ — تصمیم‌گیرنده ضمن اینکه می‌تواند نتایج مترتب بر هر راه را (از لحاظ اقتصادی یا سایر ارزش‌ها) محاسبه و با دیگر راه‌ها مقایسه کند در انتخاب راه از آزادی عمل کامل برخوردار است.

۵ — در چارچوب این مفروضات، تصمیم‌گیرنده اقتصادی یا فردی که منحصرأ در قلمرو مدیریت علمی، فکر می‌کند، قادر است راهی را انتخاب کند که بسالترین ارزش (مرجع‌ترین نتیجه) را از لحاظ اقتصادی برای وی به همراه داشته باشد.

در عالم واقع چنین فرد اقتصادی در قلمرو الگوی هنجاری عمل می‌کند و تأکید وی بر این است که یک تصمیم‌گیرنده چه باید بکند نه اینکه عملاً چه می‌کند. روشن است که این مفروضات و این شیوه تصمیم‌گیری فقط در قلمرو نظریه می‌تواند مصداق داشته باشد و در قلمرو واقعیات و عمل، هیچگاه چنین شرایطی عینیت نخواهد یافت.^۸

بسیاری از صاحب‌نظران از جمله «سایمون» دانشمند برجسته مدیریت به دلایل زیر نظریه عقلایی را مورد انتقاد قرار می‌دهند:

۱ — تصمیم‌گیری، هیچگاه، به نحوی که گذشت، در شرایط مطمئن به‌طوری که هدفها، راه‌ها و نتایج به‌طور کامل از قبل معلوم و قابل پیش‌بینی باشند، صورت نمی‌گیرد. اصولاً چنین دنیای مطمئن و قابل پیش‌بینی جز در مورد تصمیمات روزمره و ساده که معمولاً در پایین‌ترین رده سازمانی گرفته می‌شود، وجود ندارد.

8 — Stephen P. Robbins, the administrative process (Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall Inc. 1980) P. 102

۲ - با فرض اینکه شرایط تصمیم‌گیری مطمئن وجود داشته باشد و اطلاعات کافی در مورد هدفها، راهها، نتایج موجود باشد، انسان تصمیم‌گیرنده با محدودیت تفکر عقلایی روبرو است و درک و احاطه وی بر همه این اطلاعات و آگاهیها غیرمحمول به نظر می‌رسد.

۳ - تصمیم‌گیری در بیشتر موارد با هدفها و معیارهای چندگانه که بعضاً با یکدیگر در تعارض هستند روبروست. تشخیص، تفکیک، طبقه‌بندی و تعیین درجه اهمیت هر یک از اینها کاری است که به آسانی میسر نمی‌شود.

۴ - وجود ارزشها یا جهت‌گیریهای ارزشی و اعتقادی که ناظر بر رفتار و ترجیحات انسانی است، بدون تردید در کار انتخاب و تصمیم‌گیری تأثیر باقی می‌گذارد.

۵ - عقلایی بودن تصمیم یک امر نسبی است. یک تصمیم که از دید مدیر، عقلایی بنظر می‌رسد، ممکن است از دید کارکنان کاملاً غیرعقلایی تلقی شود.

۶ - و بالاخره مهارتها، عادتها و انگیزه‌های آگاه و ناخودآگاه تصمیم‌گیرنده است که بر کمیت و کیفیت تصمیمات وی تأثیر باقی می‌گذارد.

در ارزیابی نهایی این نظریه، می‌توان گفت که مشکل اصلی نظریه عقلایی با توجه به آنچه گفته شد، غیر عقلایی و غیر عملی بودن آن است. زیرا بکار بستن این نظریه نیاز به شرایط مطمئن، تعقل عینی کامل، نبود عوامل محدودکننده، وجود ارزشهای روشن و سازگار با تصمیم، فرصت زمانی بسیار و منابع فراوان خواهد داشت. عواملی که هیچگاه در دنیای واقعی به‌طور کامل وجود پیدا نمی‌کند.

۲ - الگوی عقلایی محدود یا نظریه تصمیم‌گیری رضایت‌بخش^۹

در مقابله با الگوی هنجاری تصمیم‌گیری عقلایی «سایمون» الگوی عقلایی محدود یا نظریه تصمیم‌گیری رضایت‌بخش را مطرح کرده است که دارای ویژگیهای زیر می‌باشد:

۱ - انتخاب هدف و راه رسیدن به آن همیشه بر اساس یک الگوی ساده و قابل درک از دنیای واقع صورت می‌گیرد نه بر اساس الگوهای پیچیده غیرقابل درک و انتزاعی.

۲ - انتخاب راه همیشه از میان مجموعه محدودی از راههای ممکن صورت می‌گیرد نه همه راههای قابل تصور.

۳ - تصمیم‌گیرنده فقط به برخی از نتایج مترتب بر هر راه‌حل آگاهی دارد نه همه نتایج ممکن.

9 - Bounded Rationality of Satisfactory Decision - Making.

۴ - رفتار جستجوگر فرد در انتخاب هدف و راه در غالب موارد به فکر راه و نتیجه رضایت‌بخش است نه مطلوب‌جویی حداکثر.

۵ - انتخاب یا تصمیم در چارچوب یگانه فکری و روانی، ارزشی و تجربی تصمیم‌گیرنده شکل می‌گیرد نه منحصرأ در چارچوب واقعیت‌های جهان خارج. به عبارت دیگر واقعیت‌های جهان خارج آن‌گونه که در ذهن تصمیم‌گیرنده شکل می‌گیرد در کار تصمیم‌گیری تأثیر باقی می‌گذارد، نه آن‌طور که واقعاً هست.

۶ - عدم رضایت از نتیجه مترتب بر یک تصمیم، ممکن است، موجب جستجوی بیشتر برای یافتن راه‌های جدید شود و این جستجو که ممکن است با پایین آوردن معیار انتخاب نیز همراه باشد تا هنگام کسب رضایت بر اساس معیار تعیین شده ادامه خواهد داشت. برعکس این حالت نیز ممکن است، یعنی اگر بر اساس یک معیار، توفیق در کار آسان بدست آید، تصمیم‌گیرنده ممکن است با بالا بردن معیار به جستجوی راه‌های جدید بپردازد. به هر حال تصمیم‌گیرنده این بالا بردن و پایین آوردن معیارهای انتخاب و جستجوی راه‌های جدید را تا رسیدن به نتیجه رضایت‌بخش در هر موقعیت دنبال خواهد نمود.

به باور «سایمون»، این الگویی است که تصمیمات مدیریت در چارچوب آن گرفته می‌شود. بر اساس این الگو مدیر می‌داند که نمی‌تواند «مطلوبیت» حداکثر را از تصمیمات خود انتظار داشته باشد، مگر اینکه دارای یک هدف واحد مشخص و یا چند هدف سازگار با یکدیگر باشد. متأسفانه این وحدت و یا سازگاری هدفها با یکدیگر غالباً میسر نیست. مثلاً هدف یک مدیر تولید که می‌خواهد هزینه تولید را به حداقل کاهش دهد با هدف حفظ کیفیت محصولات برخورد خواهد داشت و این وضعیتی است که تصمیم‌گیرنده در غالب موارد با آن روبروست. بعلاوه تغییر معیارهای انتخاب و موقعیت تصمیم‌گیری نیز در کار تصمیم‌گیری عقلایی تأثیر باقی می‌گذارد.^{۱۰}

در ارزیابی کلی این الگوی تصمیم‌گیری، می‌توان گفت که مدیر بر اساس این الگو، به جای جستجوی مطلوبیت حداکثر رضایت‌بخشی به جای شرایط مطمئن در شرایط نامطمئن، به جای عینیت عقلایی با ذهنیت عقلایی، به جای اطلاعات کامل با اطلاعات محدود، و به جای تصور امکانات و منابع نامحدود، در قلمرو امکانات و محدودیت‌های موجود به تصمیم‌گیری می‌پردازد. علاوه بر اینها مدیریت در تصمیم‌گیریهایی خود با عوامل

10 - Stephen P. Robbins, Ibid, PP 103 - 104.

محدودکننده روانی، سازمانی و محیطی روبروست که کار تصمیم‌گیری را بویژه در زمان حاضر، بیش از پیش با مشکل روبرو می‌سازد.

علاوه بر این دو الگوی مورد بحث که مبنای نظری همه الگوها و نظریه‌های ارائه شده در زمینه تصمیم‌گیری به حساب می‌آیند، الگوهای دیگری نیز بویژه در مورد تعیین خط‌مشی و تصمیمات عمومی که بیشتر در سطوح بالای سازمانها، دولت و جامعه صورت می‌گیرد، تدوین و ارائه گردیده است که در زیر به شرح آنها می‌پردازیم.

نکته اساسی در بیان این نظریه‌ها، بویژه نظریه یا الگوی فرآیندی تصمیم‌گیری این است که افراد دقیقاً به ظرایف و پیچیدگیهای تصمیم‌گیری وقوف یابند. فراموش نکنیم یک نظریه یا الگو چارچوب عمل است و هیچ‌چیز به اندازه یک نظریه خوب نمی‌تواند مدیریت را در کار اداره و تصمیم‌گیری یاری کند.

۳ - الگوی عقلایی یا جامع یا روش ریشه‌ای تصمیم‌گیری.^{۱۱}

این الگوی تصمیم‌گیری که بیشتر در زمینه تعیین خط‌مشیهای عمومی مورد نظر است، کم‌وبیش همان مفروضاتی را در نظر دارد که در الگوی عقلایی محض مطرح است. در این الگو تصمیم‌گیرنده یا تعیین‌کننده خط‌مشی عمومی سعی بر آن خواهد داشت که:

الف - یک هدف معین و عملی را که ابعاد آن از هر لحاظ برای وی معلوم است، تعیین و مشخص کند.

ب - نتایج مورد انتظار و مطلوبی را که مایل است با نیل به این هدف به آنها دست یابد معین کند.

ت - همه راهها یا خط‌مشیهای ممکن را که می‌تواند در رسیدن به این هدف از آنها کمک بگیرد، شناسایی و تعیین کند.

ث - هریک از این خط‌مشیها را براساس هزینه و مطلوبیت حاصل و یا با توجه به معیارهای دیگر انتخاب (بند ب) مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار دهد.

د - براساس مقایسه‌ای که از خط‌مشیهای مختلف بعمل می‌آورد یک خط‌مشی اصلی و یک یا دو خط‌مشی جایگزین را که برحسب درجه‌بندی از لحاظ ارزشهای مورد نظر بالاترین مطلوبیت یا سودمندی را بدست خواهند داد، برگزیند.

به این ترتیب تعیین‌کننده خط‌مشی قادر خواهد بود که با دارا بودن یا هدف روشن و معلوم، بررسی و پیدا کردن همه راه‌حلها، محاسبه هزینه‌ها و تلاش در جهت به حداقل

11 - Rational - comprehensive or Root Method.

رساندن آنها با استفاده از تعقل و همکاری جمعی به جای یک سویه و دلبخواه عمل کردن تصمیمی اتخاذ کند که بیشترین بازده یا سودمندی را در ارتباط با هدف مورد نظر برای وی دربرداشته باشد. مثال زیر به خوبی موضوع را روشن می‌سازد:

فرض کنیم تعیین‌کننده خط‌مشی یا تصمیم‌گیرنده مورد نظر در اینجا با هدف معینی مثلاً «فقرزدایی» از جامعه با گروه‌های معینی از جامعه روبروست. براساس الگوی مورد بحث تصمیم‌گیرنده، تعریف روشن و دقیقی از فقرزدایی و حدود و میزانی که در نظر دارد از فقر و آثار آن بکاهد، در اختیار دارد. در انتخاب خط‌مشی ناگزیر خواهد بود نتایج مورد نظر از فقرزدایی را مانند بهبود وضعیت تغذیه، بهداشت، مسکن، سواد، مهارت و... برحسب اهمیت و ارزشی که برای وی دارند؛ تنظیم و طبقه‌بندی کند. سپس تصمیم‌گیرنده مورد نظر باید همه خط‌مشی‌های ممکن را، تا آنجا که در قلمرو تصور می‌گنجد، مانند تدوین یک طرح تأمین درآمدهای ثابت، تهیه یک طرح کمک‌های مستقیم، تهیه یک طرح کمک‌های غیرمستقیم (سوبسید)، توسعه خدمات بیمه و رفاهی، تهیه یک برنامه آموزش عمومی و فنی و... را شناسایی و تنظیم کند و هر یک از آنها را نیز از لحاظ هزینه و نتایج مترتب مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار دهد. اگر تصمیم‌گیرنده بتواند قدم‌های مورد اشاره را به ترتیبی که گفته شد، بردارد قادر خواهد بود با انتخاب بهترین خط‌مشی، راهی که بیشترین تناسب را با هدف و ارزشهای مورد نظر دارد، به مطلوب‌ترین نتیجه دست یابد. و از آنجا که این روش تناسب معقول بین هدف و خط‌مشی (وسیله) را ملحوظ می‌دارد و همه راه‌ها و خط‌مشی‌های ممکن را در نظر می‌گیرد، «الگوی عقلایی جامع» نام گرفته است.

پرفسور «لیندبلوم» استاد دانشگاه ییل که طراح این الگوست براین نظر است که جمع این شرایط در عالم واقع مصداق عینی نخواهد یافت. زیرا در اینجا نیز تصمیم‌گیرنده با همان محدودیتهایی روبروست که در الگوی عقلایی محض به آنها اشاره شد. محدودیت در وقت، منابع، اطلاعات، تفکر عقلایی، بعلاوه غیر قابل تشخیص بودن هدف به صورتی که تصویر شد از یک سو و اختلاف نظر و عدم توافقی که بین گروه‌های مختلف در مورد هدف، خط‌مشی نتایج و ارزشها مطرح است از سوی دیگر، تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی را از عقلایی بودن و جامعیت دور می‌سازد. در نتیجه تعیین خط‌مشی و درستی و اعتبار آن در نهایت امر بستگی به دیدگاه شخصی مدیر و توانایی وی در جمع‌بین جهات و جنبه‌های مختلف موضوع و سازگاری آنها خواهد داشت. در این صورت نیز مدیر، خود با مشکل تقدم و ترجیح یک نتیجه یا ارزش با نتیجه و ارزش دیگر روبرو خواهد بود. خلاصه کلام اینکه مدیر و تعیین‌کننده خط‌مشی‌های عمومی نیز نمی‌تواند براساس این الگو به تصمیم‌گیری

بپردازد. آنچه عملاً در تصمیم‌گیری رخ می‌دهد فرآیند دیگری است که به عنوان الگوی شاخه‌ای، تکمیلی، فزاینده، گام به گام، مرحله‌ای و یا الگوی مقایسه‌های محدود متوالی پیشنهاد گردیده است.

۴ - الگوی مقایسه‌های محدود متوالی، فزاینده یا روش شاخه‌ای:

در این الگو که علاوه بر عناوین فوق گاهی نیز روش گام به گام یا مرحله‌ای خوانده شده است، تعیین‌کننده خط‌مشی درمی‌یابد که گرچه وی ممکن است دارای یک هدف نهایی مانند «فقرزدایی» باشد، بزودی مجبور است این هدف را با یک رشته هدفهای فرعی یا شقوقی از این هدف مانند تهیه مسکن برای افراد بی‌خانمان، تأمین کار برای بیکاران، بهبود وضعیت بهداشتی برای محرومین، مبارزه با بیسوادی و غیره درهم آمیزد و بین آنها سازش برقرار کند.

به نظر «لیندبلوم» هر چند که ممکن است این هدفهای فرعی دارای ارزشهای اجتماعی بسیار از طرف گروههای مربوط به آنها باشد، تصمیم‌گیرندگان عمومی، در عمل بدون توجه به این ارزشها، فقط توجه خود را به مورد یا مواردی محدود می‌سازند که به نظر آنها با موقعیت موجود ارتباطی نزدیک و فوری داشته باشد. بنابراین تصمیم‌گیرندگان در زمینه اقداماتی که در نظر دارند انجام دهند، همه راههای ممکن را ملحوظ نمی‌دارند؛ بلکه فقط چند گام فزاینده یا تکمیلی را که تجربه به آنها می‌گوید عملی و ممکن است، برمی‌گزینند. علاوه بر عمل، تعیین‌کنندگان خط‌مشی به‌طور عقلایی برنامه‌هایی را که بیشترین و یا حتی رضایت‌بخش‌ترین نتیجه را برای آنها دربرداشته باشد، مورد توجه قرار نمی‌دهند. برعکس، آنها در چارچوب این الگوی مورد بحث، از میان راههای موجود و ممکن عملی‌ترین راهی را که سازش گروههای مختلف و رضایت آنها را موجب شود، انتخاب می‌کنند. بالاخره «لیندبلوم» بر این باور است که تعیین خط‌مشی و اقدام نهائاً بستگی به این ندارد که این خط‌مشی و اقدام بیشترین ارزشهای مورد نظر را برآورده می‌سازد یا خیر. بلکه تعیین خط‌مشی و اقدام بستگی به این دارد که آیا آن سازگاری و توافق لازم را بین عوامل و گروهها و افراد ذیربط بوجود می‌آورد یا خیر؟ بدین ترتیب آزمایش خوب بودن یک تصمیم و خط‌مشی از نظر واقع بین «بلوم» بسته به این است که تا چه حد تصمیم مورد قبول و پذیرش عوامل و گروههای ذیربط می‌باشد.

به‌طور خلاصه تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی در چارچوب این الگو پنج ویژگی را دربرمی‌گیرد:

اول، فزاینده، تکمیلی یا گام به گام است. زیرا همیشه اقدامات محدودی جهت رسیدن

به هدفهای محدود که جنبه تکمیلی با هدفهای دیگر یا هدفهای قبلی دارند، برداشته می‌شود. دوم، غیر جامع است، یعنی که تصمیم گیرنده به لحاظ محدودیت منابع از یک طرف و عدم امکان پی بردن به همه آثار تصمیمات خود از سوی دیگر نمی‌تواند، همه خط مشیهای ممکن را مورد توجه قرار دهد.

سوم، روش شاخه‌ای همراه با مقایسه‌های محدود و متوالی است زیرا خط‌مشی یک بار و برای همیشه تدوین نمی‌شود، بلکه به صورت یک رشته مقایسه‌های متوالی که همراه با تجدید نظر در خط‌مشیهای تعیین شده است انجام می‌گیرد.

چهارم، در عمل تصمیم‌گیری در جهت رسیدن به مقصودی که کافی و رضایت بخش باشد، هدایت می‌شود نه در جهت بیشترین دست‌آورد از انتخابهای ممکن. یک تدوین‌کننده خردمند خط‌مشی، کاملاً آگاه است که خط‌مشیهای وی فقط قسمتی از آنچه را که او انتظار دارد، برآورده می‌سازد و در عین حال نتایج غیر قابل پیش‌بینی‌ای که وی علاقه‌مند است از آنها اجتناب کند، بوجود خواهد آورد.

و بالاخره تصویر «لیندبلوم» از تصمیم‌گیری دولتی متکی به یک مفهوم جمععی از بخش عمومی یا دولتی است که در آن بسیاری از گروههای صاحب نفع و رقیب برای نفوذ و تأثیر در خط‌مشی مسایل مربوط به آن دائماً در حال تلاشند. این گروهها، دائماً مدیر را به عنوان فردی گرفتار، تحت فشار قرار می‌دهند تا بین گروههای رقیب سازش و توافق برقرار کند. بنابراین هنر سیاسی برقراری سازی و تعدیل بین نظریه‌ها و خواسته‌های مختلف به صورت مهمترین جزء متشکله این روش تصمیم‌گیری درمی‌آید.

این روش تصمیم‌گیری، هرچند که از دید کارشناس خارج از سازمان غیر علمی به نظر می‌رسد، تنها روشی است که عملاً در بسیاری از دستگاههای دولتی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این روش کاملاً بر اساس الگوی توصیفی - که قبلاً شرح آن گذشت - شکل می‌گیرد و بیشتر واقعیه‌های مرتبط با موقعیت مدیریت و مورد توجه و توافق گروههای مربوط به هدف و خط‌مشی را دربرمی‌گیرد و در نتیجه ممکن است جهات و جوانب دیگر از جمله، ارزشها، عقلایی بودن تصمیم و... از نظر دور داشته شود.^{۱۲}

گرچه بنا به اظهار «لیندبلوم» این روشی است که مدیران دولتی در عمل براساس آن هدفها، اولویتها، خط‌مشیها را به گونه‌ای با هم «سره هم بندی نموده» و تصمیم می‌گیرند، به

12 - Charles E. Lindbloom, "The Science of Muddling through" in public adm. ed. by stillmai, 4th ed. (Boston, thoughton Mifflin co. 1988) pp. 225. 238.

نظر نگارنده نمی‌تواند الگوی تمام عیار مطلوبی برای تعیین کنندگان خط مشی باشد. حداقل اینکه اگر تصمیم گیرنده یا تعیین کننده خط مشی عمومی ملزم است در چارچوب برقراری توافق و سازش بین گروههای مختلف و در ارتباط با موقعیت ملموس مدیریت خود خط مشی را تعیین نماید، باید به گونه‌ای عمل کند که در نهایت امر، بیشترین خیر و رضامندی برای بیشترین تعداد افراد مربوط به تصمیم فراهم آید. به عبارت دیگر اگر در شرایطی مدیر و تعیین کننده خط مشی باید در زیر تأثیر گروههای فشار رسمی و غیر رسمی - که معمولاً در سطح بالاتر سازمان و جامعه قرار دارند - تصمیم بگیرد و این تصمیم نهایتاً با جامعه یا گروههایی از جامعه برخورد داشته باشند، یک اصل اخلاقی تصمیم گیری ایجاب می‌کند که این تصمیم و خط مشی با در نظر داشتن خیر و رضامندی جامعه یا گروههای مزبور صورت گیرد. در این حالت ضروری است که نظرها و خواستههای گروههای رسمی و غیر رسمی که اهرمهای فشار تصمیم‌گیری هستند با این اصل بزرگتر در تصمیم‌گیری وفق داده شود. مسئله‌ای که البته، برای مدیریت آسان نخواهد بود.

۵ - الگوی مختلط یا ترکیبی تصمیم‌گیری^{۱۳}

امیتای اتزیونی^{۱۴} در حالی که با انتقاد «لیندبلوم» از غیر عملی بودن نظریه عقلایی تصمیم‌گیری موافق و الگوی فزاینده را عملی‌تر می‌داند، بر این باور است که الگوی فزاینده نیز دارای نارساییهای جدی است که نمی‌تواند به صرف توافق و تعدیل متقابل حزبی و یا گروهی برطرف شود. مثلاً اگر قرار باشد صرفاً این الگو ملاک تصمیم‌گیریها قرار گیرد در این صورت با نفوذترین و متشکل‌ترین دسته‌ها و گروهها، محتملاً بیشترین تسویه را از تصمیمات فزاینده یا مرحله‌ای خواهند گرفت. بعلاوه در این الگو نوآوریهای اساسی در تصمیم‌گیری از نظر دور خواهد ماند. در واقع به لحاظ اینکه تصمیم بر محور آنچه قبلاً انجام شده و یا به صورت توجه به یک مرحله انجام می‌گیرد، ممکن است به طور جدی هم سدی در برابر نوآوری ایجاد کند و هم لطمه‌ای به جامعیت تصمیم وارد سازد. علاوه بر اینها، الگوی فزاینده تصمیم‌گیری در مورد تصمیمات بنیادی که برای نخستین بار مطرح می‌شود، مانند جنگ، کاربردی نخواهد داشت. «اتزیونی» معتقد است که این تصمیمات بنیادی هستند که زمینه را برای تصمیم‌گیریهای فزاینده آماده می‌سازند زمینه‌ای که بدون آن تصمیم‌گیریهای فزاینده، تکمیلی یا مرحله‌ای مفهوم و معنای خود را از دست خواهند داد. به نظر این نویسنده تصمیم‌گیریهای فزاینده یا تکمیلی باید در چارچوب تصمیمات بنیادی گرفته شود.

13 - Mixed scanning.

14 - Amitai Etzioni.

براین اساس نامبرده الگوی دیگری را که به الگوی مختلط یا ترکیبی مشهور شده است، ارائه می‌دهد.

این الگو یک فرآیند تعیین خط‌مشی بنیادی و منظم در سطح وسیع است که زمینه را برای تصمیمات فزاینده در مواردی که لازم است، فراهم می‌سازد. در توضیح بیشتر این الگو، «اتزیونی» مثالی را ارائه می‌دهد:

فرض کنید می‌خواهیم با استفاده از ماهواره‌ها یک سیستم جهانی هواشناسی بوجود آوریم. اگر بخواهیم این کار را براساس الگوی عقلایی انجام دهیم، لازم است تمامی جو را با استفاده از دوربینهای متعدد مورد مطالعه و مشاهده دقیق قرار دهیم. ضمن اینکه انجام دادن این مشاهده و مطالعه اصولاً عملی نیست در صورت توفیق هم تجزیه و تحلیل و بهره‌برداری از انبوه اطلاعات فراهم آمده کار آسانی نخواهد بود.

اگر بخواهیم از الگوی فزاینده یا تکمیلی استفاده کنیم توجه خود را معطوف به حوزه‌ها و نقاطی خواهیم کرد که قبلاً مورد مطالعه قرار گرفته باشد. با این تفاوت که ممکن است یک یا چند ناحیه را که در اطراف نواحی قبلی و مطالعه شده قرار گرفته باشند، زیر پوشش مطالعه و مشاهده قرار دهیم. در این صورت نیز ممکن است نواحی و یا نقاطی که لازم است به دلائل گوناگون مورد توجه بیشتر قرار گیرند، از نظر دور افتند. راه کار بنابه پیشنهاد «اتزیونی» الگو یا استراتژی مختلط و ترکیبی است که هر دوی این حوزه‌ها و نقاط را در بر می‌گیرد. بدین ترتیب که با بکار گرفتن دو دوربین، یکی با زاویه و پوشش بسیار وسیع قسمتهای فضا به طور کلی و دیگر دوربینی کوچکتر که زاویه دید خود را به نقاط نشان داده شده در دوربین اول که نیاز به مشاهده و بررسی دقیق تری دارند، تمرکز داده است، مطالعه مورد نظر را انجام دهیم.

این الگو از چند امتیاز برخوردار است. اول اینکه هم از مزایای الگوی عقلایی جامع، در بر گرفتن تمامی موضوع، و هم جهات مثبت روش فزاینده، توجه به حاشیه‌ها و جنبه‌های خاص مسئله، استفاده می‌کند. مثلاً در قلمرو سازمان، اگر مدیران عالی توجه خود را متمرکز به تصویری کلی از سازمان می‌کنند و نسبت به مسایل کوچکتر سطوح پایین‌تر توجهی ندارند، این روش می‌تواند مسایل هر دو سطح را مورد توجه قرار دهد.

دوم، روش مختلط می‌تواند تعدیل‌های لازم را در محیطی که به سرعت در حال تغییر است با فراهم آوردن انعطاف مورد نیاز برای تطبیق تصمیم‌گیری در موقعیتهای خاص فراهم آورد. می‌بینیم در برخی موقعیتهای روش فزاینده کافی خواهد بود. اما در برخی موقعیتهای دیگر الگوی جامع‌تری که پوشش وسیع‌تر و کاملتری از مسئله خواهد داشت، مورد نیاز خواهد بود.

سوم، این الگو ظرفیت و قابلیت تصمیم گیرنده را مورد توجه قرار می دهد. همه تصمیم گیرندگان دارای ظرفیت و قابلیت یکسان در تصمیم گیری نیستند. هر چقدر ظرفیت و توانایی تصمیم گیری بیشتر باشد، دامنه تصمیم گیری وسیع تر خواهد بود و هر چه دامنه تصمیم گیری وسیع تر باشد، فرآیند تصمیم گیری اهمیت بیشتری پیدا می کند. دو نکته دیگر در رابطه با الگوی مختلط باید گفته شود:

۱ - تعیین شرایطی که باید در آن این روش به جای دو روش جامع و فزاینده مورد استفاده قرار گیرد.

۲ - تعیین حدودی که هر یک از این روشها باید بکار گرفته شود. به نظر می رسد از لحاظ نظری پاسخ روشنی برای این سئوالات موجود نباشد. تنها می توان گفت که این مدیر است که باید با توجه به موقعیت تصمیم گیری و عوامل و منابعی که در اختیار دارد، زمان، اطلاعات، منابع، فوریت مسئله و نسبت به انتخاب هر یک از روشهای مورد بحث به طور جداگانه و یا با هم اتخاذ تصمیم کند.^{۱۵}

۶ - الگوی بینش اضافی* یا روش الهامی

در این الگو همان گونه که از عنوان آن برمی آید یک رشته «جریانات فکری» مبهم که مبنای آن از لحاظ علمی قابل تعیین نمی باشد، اساس تصمیم گیری قرار می گیرد. آنچه به طور قطع می توان اظهار داشت، این است که این قبیل تصمیم گیریها از نموده های رهبری در جوامع یا سازمانهاست - که توضیح آن خود به بحثی جداگانه نیاز دارد - تحقیقات مربوط به رهبری نشان داده است که حداقل بخشی از آنچه در رهبری مطرح می شود، مربوط به صفات و خصوصیات رهبری است. صفات و خصوصیات از قبیل تموج فکر، بینش برتر، اراده استوارتر، انگیزه قوی تر، آینده نگری وسیع تر و خلاصه جامعیت فکری بیشتر که در موقعیتهای خاص آثار خود را به صورت تصمیماتی که تحلیل آن در قاموس حسابگریهای معمول نمی گنجد، بروز می کند. تردیدی نیست که آثار این تصمیمات را در طول زمان و پس از اجرا می توان به ارزیابی گذاشت. اما هنگام تصمیم این دانایی، شجاعت، اراده، خویشتنداری رهبری است که مبنای تصمیم قرار می گیرد.

15 - Amitai Etzion "Mixed Scanning" in public Administration, ed. by robert t. Golem-biewsky, et. al, (chicago rand Mc Nally college Pub. co 1976) PP. 109.

* این اصطلاح با اجازه مؤلف از مأخذ زیر اقتباس شده است.

دکتر ابوالفضل صادق پور نظریه تصمیم گیری عمومی، نشریه مدیریت امروز شماره ۱۶ سال ۱۳۵۳ - صفحات ۱۷۴ - ۱۶۳.

نهر و در کتاب زندگی من نقل می‌کند که:

گاندی جی اغلب با استفاده از غرایز یا تقریباً با غرایز خود اقدام می‌کرد. به نظر می‌رسید که او بر اثر ارتباط و تماس ممتد و نزدیک با توده‌ها، همان طور که در رهبران بزرگ ملتها دیده می‌شود یک نوع «حس تازه» پیدا کرده بود. او توده‌های مردم را احساس می‌کرد و روحیات آنها و امکانات و اقداماتشان را حدس می‌زد. استفاده از این غریزه و با ملاحظه کار تصمیمی می‌گرفت و در اقدامات و دستورهای خود تغییراتی می‌داد و تعدیلهایی به وجود می‌آورد و بعد سعی می‌کرد بر این اقدامات خود، در برابر همکارانش که از این تغییرات گنج و خشمگین می‌شدند جامعه ۳ منطقی بپوشاند.

در جای دیگر هنگامی که نهر و از تصمیم گاندی به سرپیچی از قانون نمک یاد می‌کند، می‌گوید:

وقتی که ما این اشتیاق عمومی را می‌دیدیم و ملاحظه می‌کردیم که دستورها و شعارهای ما در مبارزه و در راه جمع‌آوری کمک و نافرمانی نسبت به قانون نمک تا چه اندازه در مردم مؤثر واقع می‌شود هم متعجب می‌شدیم و هم شرمسار. شرمسار می‌شدیم که درباره گاندی جی و ثمربخش بودن وسایلی که به ما پیشنهاد می‌کرد، تردید کرده بودیم و متعجب می‌شدیم که چگونه نبوغ این مرد می‌توانست به آسانی در توده‌های مردم اثر بگذارد و آنها را به اقدام منظم و متشکل بکشانند.

این الگوی تصمیم‌گیری در عین واقعیت و کاربرد از پیچیدگیهای خاصی برخوردار است که گشودن و تجویز آن به آسانی میسر نیست. ضمن اینکه مختصات و ویژگیهای شرایط تصمیم می‌تواند عنصری از این گونه تصمیمات به حساب آید عنصر برتر، بدون تردید، بینش نبوغ و الهامی است که در ذهن انسانهای برتر بوجود می‌آید و به صورت تصمیم تجلی می‌یابد.

در هر حال در بررسی موضوع تصمیم‌گیری با اینکه ضروری است به همه این مبانی تصمیم‌گیری آشنا شویم، باید توجه داشته باشیم که عنصر اساسی تصمیم بویژه در مورد تصمیمات معمول و متعارف مدیریت، استفاده از اطلاعات، تحلیل ابعاد مسئله، در نظر گرفتن همه جوانب تصمیم، رعایت تناسب بین هدف و راه و وسیله نیل به هدف (عقلایی بودن تصمیم) و توجه به تأثیر و برخورد نهایی (اخلاقی بودن تصمیم) است.