

مشاهیر مدیریت

جیمز جی مارچ: ابهام و تصمیم‌گیری در سازمان

دکتر حسین رحمان سرشت
دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی

جیمز مارچ استاد مدیریت دانشگاه استنفورد کالیفرنیا (Stanford, California) در آمریکا است. وابستگی و ارتباط مارچ با بخش‌های علوم سیاسی و جامعه‌شناسی دانشگاه متبوع افق دید گسترده‌ی او را می‌نمایاند. از هنگامی که مارچ کار پژوهشی خود را در دانشگاه کارنگی-ملون آغاز کرد علاقه‌ی او متوجه تصمیم‌گیری در سازمان‌ها گردیده است. همکاران برجسته‌ی او که در تحقیقات مربوط به تصمیم‌گیری سهمی عمده داشته‌اند، هربرت سایمون و ریچارد سائیرت بودند. این دو هم اینک نیز در دانشگاه کارنگی ملون به فعالیت‌های خود ادامه می‌دهند و سائیرت در ضمن ریاست دانشگاه را نیز عهده‌دار است.

مارچ شخصاً مخلوطی از عناصر منطقی و شاعرانه را چاشنی پژوهش‌های زنده خود

در زمینه‌ی تصمیم‌گیری می‌کند. آثار او در استدلال، منطقی و در انگاره، تمثیل و بیان، شاعرانه می‌باشند. به نظر او تصمیم‌گیری را بیش‌تر از همان روش‌های غیر عقلایی که ما را قادر به درک نقاشی‌های پیکاسوی اسپانیایی و اشعار تی.اس. الیوت انگلیسی می‌سازد، می‌توان فهمید. تصمیم‌گیری فراتر از فرآیندی است که با تجزیه و تحلیل‌های خردمندانه آغاز و در نهایت با یک گزینش ختم شود. تصمیم‌گیر را به حد یک فرآیند تقلیل دادن ناچیز شمردن آشفتگی‌ها و پیچیدگی‌های تصمیم‌گیری است. در شرایط تصمیم در یک زمان تغییرات زیادی در جریان است. نه تنها دیدگاه‌ها و هدف‌ها که دوستی‌ها و همفکری‌های افراد درگیر نیز همواره دستخوش دگرگونی هستند. نه معلوم است که اصولاً چه کاری باید انجام شود و نه معلوم است که آن کار نامعلوم چه‌گونه باید انجام شود. در این آشفته‌بازاری که کسی نمی‌فهمد در آن چه می‌گذرد تصمیم‌ها با فرآیندهایی که به ظاهر باید پدید آورنده‌ی آن تصمیم‌ها باشند ارتباط چندانی ندارند و سازمان‌ها «نمی‌دانند چه کنند».

در جهان ما خرد و عقلانیت به مرزهای ادراکی، سیاسی و سازمانی محدود می‌شود. از نظر ادراکی، توجه کمیاب‌ترین منبع است. انسان‌ها نمی‌توانند در آن واحد به همه چیز توجه کنند و نمی‌توانند در یک زمان همه جا باشند. بنابراین آنان به بعضی عناصر برخی از تصمیم‌ها توجه می‌کنند و برخلاف آن که گفته می‌شود با توجه به جمیع جهات باید اتخاذ تصمیم شود همه‌ی جنبه‌ها مدنظر قرار نمی‌گیرند. اما این که افراد چه جنبه‌هایی را لحاظ می‌کنند بستگی به این دارد که در هر زمان چه تصمیم‌های دیگری باید گرفته شود و می‌دانیم توجه کردن به یک تصمیم به منزله‌ی نادیده گرفتن دیگر تصمیم‌ها است. به قول مارچ «در ورودی یک محل در خروجی محلی دیگر است» و بنابراین زمان اهمیت‌ی باور نکردنی می‌یابد و تشخیص هنگام ورود به یک موضوع و زمان طرح مسایل جایگاهی خاص پیدا می‌کند.

مارچ هم مانند همکار دیرین خود، سایمون، قایل به محدودیت خردمندی (Bounded rationality) است. به نظر این محققان نه تنها توجه و تمرکز منبعی کمیاب، بل که ظرفیت

ذهن نیز محدود است. ذهن هر تصمیم‌گیرنده گنجایش مقدار معینی از اطلاعات را دارد. این ذهن فقط می‌تواند اطلاعات معینی را پردازش کند و فقط می‌تواند به چند گزینه پردازد. با توجه به این واقعیت اگر هم تصمیم‌گیرنده بخواهد با لحاظ کردن کلیه‌ی هزینه‌های مربوط به یک موضوع عقلایی رفتار کند به دلیل محدودیت‌های اداری قادر به انجام خواسته خود نخواهد بود. در واقع تصمیم‌ها با اطلاعاتی به مراتب کم‌تر از آن چه در اساس می‌توان داشت، گرفته می‌شوند.

بر کمیابی توجه و محدودیت خردمندی [اداری] خواسته‌های متغیر را نیز باید افزود. افراد نظر خود را در باره‌ی خواسته‌های خود تغییر می‌دهند یا به عبارتی آنان مرتباً خواسته‌ها و توقعات خود را تغییر می‌دهند. حتی اگر آنان بدانند چه می‌خواهند بعید نیست از خواسته‌های خود صرف نظر و نصایح یا دستورهای دیگران را دنبال کنند. ممکن است آنان خواسته‌های خود را به صورتی مبهم مطرح سازند و یا احتمال دارد خواسته‌های آنان با خواسته‌های دیگر ذینفعان در تضاد قرار گیرد.

در این جا محدودیت خردمندی و محدودیت‌های سیاسی باهم پیوند می‌خورند. مارچ و همکار سابق او، یعنی سایرت، شرکت یا هر سازمانی دیگر را ائتلاف ناپایدار سیاسی با هدف‌هایی چندگانه قلمداد می‌کنند. از نظر ایشان «ترکیب شرکت به خودی خود یا بر مبنای هنجارهای یک یا چند فرد خاص به سادگی شکل نمی‌گیرد، این ترکیب در اثر ائتلاف‌های ناپایدار شکل می‌گیرد. هدف‌های سازمان نیز براساس هنجارهای یک یا چند فرد مشخص به سادگی تعیین نمی‌شوند. آن هدف‌ها هم در نتیجه‌ی چانه‌زنی افراد صورت‌بندی می‌شوند.» محققان مورد بحث هر ائتلافی را متشکل از مدیران، کارگران، سهام‌داران، فروشندگان مواد اولیه، مشتریان و اربابان رجوع، وکلا، ممیزان مالیات، دیگر نمایندگان دولت و بخش‌ها و واحدهای تشکیل دهنده‌ی هر سازمان می‌دانند. هریک از عناصر این ائتلاف‌ها در مورد هدف‌ها و ترکیب سازمان مربوط، علاقه‌ی خاص خود را دنبال می‌کنند. از این رو سازمان‌ها را نباید عرصه‌ی استیلای عقلانیت گسسته از روال جاری سازمانی تلقی کرد، آن‌ها را باید میدان مذاکره و چانه‌زنی

دایمی دانست.

در این مرحله محدودیت‌های سیاسی خردمندی با محدودیت‌های سازمانی درمی‌آمیزند. مرزهای این محدودیت‌ها را بی‌نظمی‌های منظم یا هرج و مرج‌های سازمان یافته تعیین می‌کنند. سازمان‌ها همواره واجد ویژگی‌های آشفتگی‌های منظم نیستند، اما بی‌تردید گاهی اوقات چنین ویژگی‌هایی را خواهند داشت. بخصوص اگر سازمان‌ها دولتی یا آموزشی (مانند دانشگاه‌ها، دانشکده‌ها و مدرسه‌ها باشند). هرج و مرج‌های منظم نوعاً دارای «سه ویژگی عمومی بارز» هستند. اولاً، سازمان‌ها به دلیل نامشخص بودن اولویت‌ها خود به جای آن که هدف‌های خود را از ابتدا به وضوح تعیین کنند به مرور آن هدف‌ها را از آن چه عملاً انجام داده و می‌دهند استنتاج و کشف می‌کنند. ثانیاً، چون سازمان دارای «فن‌آوری نامشخصی» است، اعضای آن فرآیندها را درک نمی‌کنند، به جای آن که کارهای خود را از ابتدا آگاهانه انجام دهند آن‌ها را به صورت آزمون و خطای دوران کسب تجربیات به انجام می‌رسانند. ثالثاً، به دلیل امکان «مشارکت سیال»، هرکسی در هر کاری که به طور مرتب در تغییر است درگیر می‌شود. برای مثال یک دانشکده را در نظر می‌گیریم. می‌بینیم آن چه به عنوان اعلامیه‌های راهبردی به خورد ما داده می‌شود به جای آن که توجیه هدف‌های آینده باشد مروری است بر دوره‌هایی که فعلاً درس داده می‌شوند. شیوه‌های جدید تدریس، مانند بازی‌های ویدیویی، بدون آن که کسی بداند که اصولاً اثر مثبتی خواهد داشت یا خیر به وسیله‌ی کمیته‌هایی که تصویب می‌شود که خودشان هم از آن چه تصویب می‌کنند سردر نمی‌آورند. آن چه این کمیته‌ها درک یا تأیید می‌کنند به این که چه کسی در جلسه‌ی کمیته حضور می‌یابد، بستگی دارد.

با توجه به این ویژگی‌های ادراکی، سیاسی و سازمانی، فرآیندهای تصمیم‌گیری نمی‌توانند تحت تأثیر قرار نگیرند. نه تنها در سازمان‌هایی که مستعد آشفتگی‌های منظم هستند بل که حتی در بنگاه‌های تجاری نیز فرآیندهای تصمیم‌گیری دارای چهار ویژگی عمده‌اند:

۱- حل‌صوری تضاد.

۲- ابهام‌گریزی.

۳- جست و جوگری مساله‌آمیز.

۴- یادگیری سازمانی.

حل‌صوری تضاد حالت تقریباً همیشگی امور است. تضادها در ماهیت سیاسی سازمان‌ها نهفته‌اند و با تصمیم‌گیری رفع نمی‌شوند. اما تدابیری برای حل‌صوری تضادها-که آن‌ها را قابل تحمل می‌کند- وجود دارد. یکی از آن تدابیر توسل به «عقلانیت موضعی» است. از آن‌جا که هر واحد یا بخش سازمان با طیف محدودی از مسائل خاص خود روبرو است. مثلاً واحد فروش با مسأله‌ی «چه‌گونگی فروش» و واحد اداری و کارگزینی با مسأله‌ی «چه‌گونگی گزینش» هریک حداقل می‌تواند مدعی بخردانه عمل کردن در قلمرو خود شود. البته این عقلانیت‌های موضعی می‌توانند باهم در تضاد قرار گیرند. مثلاً تأکید و اصرار واحد حسابداری و مالی بر رعایت بودجه‌های مصوب می‌تواند برنامه‌ی تبلیغاتی واحد بازاریابی را به کلی مختل کند. بنابراین معلوم است که عقلانیت‌های موضعی منجر به عقلانیت کلیت سازمان نمی‌شود.

دومین آن تدابیر می‌تواند مشکل را تخفیف دهد. این تدبیر «قواعد سطح قابل قبول برای تصمیم» است. سطح قابل قبول تجانس میان یک تصمیم و تصمیم دیگر به قدری پایین است که واگرایی‌ها و مبیانت‌ها را می‌تواند قابل قبول سازد. بنابراین لازم نیست یک نتیجه‌ی نهایی نتیجه‌ای بهینه باشد. نتیجه‌ای که دست کم اعتراض کسی را برنیانگیزد و برای صاحبان منافع از کم‌ترین سطح قابلیت قبول برخوردار باشد، مطلوب خواهد بود. سومین تدبیر، «نوبتی کردن توجه به هدف‌ها»، است که می‌تواند به کاهش تضادها کمک کند. از آن‌جا که تضاد میان هدف‌ها برطرف شدنی نیست، ابتدا توجه به یک هدف و سپس به هدف بعد و متعاقباً به هدف‌های سوم، چهارم تا آخر معطوف می‌شود. این هم به شکلی تضاد میان هدف‌ها را کاهش می‌دهد. برای مثال ابتدا تولید روان مورد تأکید و سپس جلب رضایت مشتریان که مستلزم تغییر دادن طرح‌ها است و طبعاً جریان سیال تولید را مختل می‌کند در اولویت قرار می‌گیرد.

ابهام‌گریزی نیز بر تصمیم‌گیری سایه می‌افکند. همه سازمان‌ها باید با ابهام نامعلومی‌ها دست و پنجه نرم کنند. سفارش مشتریان نامعلوم است، نوسانات ارز، سیاست‌های مالیاتی آینده و مواردی از این قبیل هم نامعلومند. بنابراین تصمیم‌گیری به اطلاعاتی که فعلاً در این جا در دسترس هستند پاسخ می‌دهد و از نامعلومی‌های مربوط به پیش‌نگری‌های بلندمدت می‌پرهیزد. مشکلات فوری مورد توجه قرار می‌گیرند و از برنامه‌ریزی برای هدف‌های دیررس اجتناب می‌شود. از طریق عقد قرارداد با مشتریان، هم‌آهنگی با دیگران بر مبنای قیمت‌های معمول و توافق در مورد نحوه‌ی انجام امور، مقری برای گریز از نامعلومی‌های بازار تمهید می‌شود. درست به همین علت جست و جوگری، مساله‌آمیز و کوتاه‌بینانه می‌شود. بروز یک مساله انگیزه‌ای برای جست و جوگری به منظور یافتن راه‌هایی برای حل آن مساله می‌شود. به محض پیدا شدن راهی برای حل مساله جست و جوگری متوقف می‌شود. جست و جوگری منظم و پیوسته بر مبنای دورنگری و مال‌اندیشی - مثل جمع‌آوری مرتب اطلاعات بازار - نسبتاً بی‌اهمیت تلقی می‌شود و به طور جدی پیگیری نمی‌شود. این که این گونه اطلاعات در اثر بروز یک بحران شدید ناشی از فروش نرفتن محصولات مورد غفلت قرار می‌گیرد کاملاً محتمل است. به علاوه، جست و جوگری «ساده‌اندیشانه» نیز وجود دارد. وقتی مساله‌ای بروز می‌کند با کمک از راه‌های مطمئن همانند راه‌حلی‌هایی که قبلاً برای رفع این گونه مشکلات به کار می‌رفت، مورد استفاده قرار می‌گیرند. برای مثال یک دانشکده‌ی بسیار مهم و معروف آمریکایی همه واجدان شرایطی را که در پاسخ به دعوت آن دانشکده از بیرون داوطلب ریاست آن شده بودند رد کرد و یک نفر از اعضای داخلی خود را به این سمت گماشت. سیاست‌گذاران دانشکده‌ی مذکور از این که مبدا یک نفر غیر عضو آن دانشکده منشأ تغییراتی عمده شود نگران بودند. بنگاه‌های تجاری نیز معمولاً مدیران و کارگرانی را که مطمئن باشند کم‌ترین تغییر را در روال‌های جاری خواهند داد به کار می‌گیرند.

بالاخره این که فرآیندهای تصمیم‌گیری فرآیندهای یادگیری هستند. در واقع یادگیری

سازمانی در خلال فرآیندهای تصمیم‌گیری محقق می‌شود. تصمیم‌گیران کار را با علم به آن چه که باید بدانند آغاز نمی‌کنند. آنان ضمن تصمیم‌گیری آن چه که را دانستن‌اش لازم است، می‌آموزند. آنان آن چه را که عملی و مجاز می‌یابند می‌آموزند. تصمیم‌گیران با آزمون و خطا به کارهای شدنی پی می‌برند و هدف‌های خود را با آن‌ها وفق می‌دهند.

بنابراین شاید نباید از این که صغری و کبری فوق مارچ و دوستانش یعنی کوهن و اولسون را به عرضه‌ی نظریه‌ی چارچوب زیاله‌دانی انتخاب سازمانی (Garbage can model of organizational choice) رهنمون کرده است تعجب کنیم. این نظریه نه تنها به دلیل نامش بل که به لحاظ آن چه مطرح می‌کند معروف شده است. وقتی انسان‌ها برای به دست آوردن حق مشارکت در تصمیم‌گیری مبارزه می‌کنند و بعد از این حق بهره‌ای نمی‌برند، وقتی برای کسب اطلاعات زحمت می‌کشند اما پس از کسب آن اطلاعات از آن‌ها استفاده نمی‌کنند، وقتی برای شکل دادن به یک تصمیم سعی خود را به کار می‌برند و بعد، اصولاً علاقه‌ای به نحوه‌ی اجرای تصمیم گرفته شده نشان نمی‌دهند قاعدتاً ماجرای عجیبی باید در جریان باشد.

بنابراین فرصت یا نیاز به اتخاذ تصمیم و انتخاب یک گزینه را می‌تواند «سطل زیاله»‌ای به شمار آورد که کنش‌گران سازمانی انواع مسایل و راه حل‌های خلق شده را در آن می‌ریزند، ممکن است چندین سطل زیاله در یک جا وجود و هر یک برچسب خاص خود را داشته باشد.

در طرحی که به روشنی تصویر شد یک تصمیم از رابطه‌ی متقابل مسایل، راه حل‌ها، کنش‌گران و گزینه‌هایی که هر یک تقریباً مستقل از دیگری است حاصل می‌شود. مسایل می‌توانند در بیرون یا درون سازمان شکل گیرند. راه حل‌ها فارغ از مسایل وجود پیدا می‌کنند (اولویت‌های افراد در انتظار نوبتشان می‌مانند، مثلاً بخش رایانه منتظر می‌ماند تا به مساله‌ای که به آن ارجاع خواهد شد پاسخ دهد). کنش‌گران وارد سازمان شده از آن خارج می‌شوند. هرگاه از سازمان انتظار رود تصمیمی اتخاذ کند فرصتی برای انتخاب گزینه پیش می‌آید (مثلاً وقتی امضای قراردادی مطرح یا ضرورت به مصرف رساندن

بودجه‌ای قابل ملاحظه ایجاب شود موقعیتی هم برای انتخاب یک گزینه مطرح خواهد بود.

تصمیم‌ها به وسیله‌ی اراده، بصیرت و یا به طور گذری اتخاذ می‌شوند. اگر تصمیم به صورت ارادی و آگاهانه اتخاذ شود انتخاب یک بدیل، مساله را حل می‌کند، هرچند که معمولاً این فرآیند وقت‌گیر است. اگر وسیله‌ی گرفتن تصمیم بصیرت باشد، گزینه‌ای که تصادفاً نسبت به گزینه‌های دیگر ارجح دیده می‌شود مورد انتخاب قرار می‌گیرد. بالاخره اگر تصمیم به صورت گذری اتخاذ می‌شود این معنی را القا خواهد کرد که مساله‌ای باقی نمانده (پریده) و خود به خود فقط یک گزینه باقی مانده است که انتخاب آن عملاً مساله‌ای را حل نخواهد کرد. احتمالاً غالب تصمیم‌ها با استفاده از بصیرت یا به طور گذری اتخاذ می‌شوند و موارد معدودی به طور ارادی و پس از سبک و سنگین کردن‌های عمیق تحقق می‌یابند.

تحقق یا عدم تحقق یک تصمیم از «قرابت زمانی» آن چه به درون سطل زباله راه می‌یابد ناشی می‌شود. به عبارت به‌تر هرگاه مسایل، راه‌حل‌ها، کنش‌گران و گزینه‌های مناسب باهم تطبیق کنند یک تصمیم تحقق پیدا می‌کند. تحقق یک تصمیم بیان‌گر آن است که کنش‌گران اتفاقاً وقت و انرژی لازم را برای مربوط ساختن راه‌حل‌ها به مسایل و مسایل به گزینه‌ها داشته‌اند. بنابراین شاید بتوان تصمیمی را که تا حدودی «بدون تطابق» با فرآیند مربوط به خود تحقق پیدا کرده است با در نظر گرفتن عوامل اتفاقی دیگر توجیه کرد.

حال اگر به سازمان و تصمیم‌گیری از این منظر بنگریم «سازمان مجموعه‌ای از گزینه‌هایی به شمار می‌آید که به دنبال مشکل می‌گردند، مقولات و احساساتی که برای ظهور کردن به دنبال شرایطی می‌باشند که نیازمند به تصمیم‌گیری هستند، راه‌حل‌ها هم در جست و جوی مسایلی‌اند که می‌توانند با آن راه‌حل‌ها رفع شوند و بالاخره تصمیم‌گیرانی که به دنبال کار می‌گردند. «هرچند ممکن است هر سازمانی چنان باشد که وصفش رفت ولی در عمل هیچ سازمانی به عنوان «هرج و مرج منظم» (مانند یک

دانشگاه) که ویژگی‌های فوق را داشته باشد، وجود ندارد.

مارچ به این که توصیف فوق، سازمان را مبالغه‌آمیز تصویر می‌کند اذعان دارد، اما معتقد است تصویر فوق آن قدر واقعی هست که اجازه‌ی فرارگرفتن «فن آوری حماقت» را به جای «فن آوری منطق» بدهد. گاهی اوقات انسان‌ها باید قبل از فکر کردن عمل کنند. این رفتار باعث می‌شود آنان در حین عمل هدف‌هایی نو کشف کنند. آنان با علم به این که نمی‌دانند در آینده چه چیز مطلوب خواهد بود ناگزیر باید فعلاً تصمیم‌هایی را بگیرند که آثارشان در آینده ظاهر خواهد شد. از دید «عقلانیت صوری» طبعاً اقدام کردن به شیوه‌ای که توضیح داده شد «حماقت» است. اما تصمیم‌گیری به زمینه‌ای برای ابراز حماقت هم نیاز دارد. بازی‌گوشی این زمینه را ایجاد می‌کند. بازی‌گوشی (هرچند موقتی) از قواعد عادی عقلانیت است و اجازه‌ی آزمودن شیوه‌ها و کارهای نو را می‌دهد. ما به آزمودن گزینه‌های غیر عقلایی و امکانات نامتجانس نیازمندیم. لازم است با هدف‌ها به عنوان فرضیه‌هایی قابل تغییر، با الهام‌های خود به عنوان واقعیت، با دورویی به عنوان دوگانگی گذرا، با حافظه به عنوان دشمن نوگرایی و بالاخره با تجربه نه به عنوان تاریخچه‌ای تغییرناپذیر بل که به عنوان نظریه‌ای در مورد اتفاقات پیشین، که اگر تغییرشان دهیم در یادگیری کمک خواهیم شد، مواجه شویم. گاهی لازم است در درون زباله‌دانی، خود احمقانه بازی‌گوش شویم. *فنی و مطالعات فرهنگی*

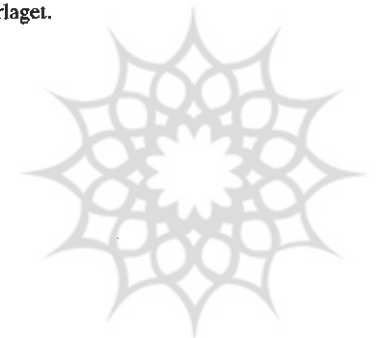
مأخذ:

March, J.G. (1988). Decisions and organizations, Oxford: Basil Blackwell.

March, J.G. (1994). A primer on decision- making, New York: Free Press.

Cyert, R.M. and J.G. March. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, N.J: prentice- Hall.

March, J.G. and Johan, p. Olsen (1976). Ambiguity and choice in organizations, Bergen, Norway: Universitetsforlaget.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی