

## مشاهیر مدیریت

### هربرت سایمون: رفتار اداری و تصمیم‌گیری<sup>(۱)</sup>

اقتباس از دکتر حسین رحمان سرشت

استاد دانشگاه علامه طباطبایی

هربرت سایمون یکی از استادان برجسته علوم سیاسی و اجتماعی آمریکا به شمار می‌آید. عقاید و نوشته‌های عمیق او مبانی نظری و عملی زمینه‌های مختلف را شدیداً تحت تأثیر خود قرار داده‌اند. سایمون ابتدا زندگی حرفه‌ای خود را با تأکید بر مدیریت دولتی و پژوهشهای عملیاتی شروع کرد، اما علاقه او همراه با سیستمهای مختلفی که یکی پس از دیگری در دانشگاههای مختلف به او محول شد وسعت یافت و تقریباً همه زمینه‌های مدیریت را در بر گرفت، در حال حاضر سایمون استاد رایانه و روانشناسی دانشگاه کارنگی ملون در پیتسبورگ (Carnegie-Mellon at Pittsburgh) است. تحقیقات بنیادی بر روی فرآیندهای تصمیم‌گیری با استفاده از رایانه برای باز آفرینی چگونگی تفکر به وسیله انسان اشتغال فعلی دانشمندان مورد بحث و همکاریانش محسوب می‌شود. اهمیت بارز سهمی که این محقق اندیشمند در پیشرفت

---

1- Herbert A. Simon: Administrative Behavior and Decision Making

علوم مدیریت و اقتصاد داشته با اعطای جایزه نوبل ۱۹۷۸ اقتصاد به وی به صورتی بارز اعلام شده است.

سایمون «مدیریت» را با «تصمیم‌گیری» مترادف می‌داند. او نسبت به تجزیه و تحلیل چگونگی اتخاذ تصمیمها، فرآیند تصمیم‌گیری و نحوه اتخاذ بهتر تصمیمها علاقه‌ای خاص نشان داده است.

از دیدگاه این دانشمند فرآیند کلی تصمیم‌گیری سه مرحله به شرح زیر دارد:

۱- یافتن موقعیتهایی که نیاز به تصمیم‌گیری دارد - فعالیت جستجوگری یا تجسس (با مفهومی که در ارتش به کار می‌رود)

۲- اکتشاف، پردازش و تجزیه و تحلیل راه‌های مختلف - فعالیت طراحی

۳- گزینش یکی از چند راه حل قابل احصا - فعالیت گزینش

علی‌الوصول تجسس باید قبل از طراحی و طراحی باید قبل از گزینش انجام شوند؛ او می‌گوید تسلسل وقوع این مراحل در عمل بسیار پیچیده‌تر از آن است که در نظر اول به ذهن خطور می‌کند. هر مرحله می‌تواند برای خود یک فرآیند تصمیم‌گیری پیچیده باشد. ممکن است مسائل و مشکلات در هر مرحله منجر به مسائل و مشکلات جزئی‌تری شوند و هر مسئله جزئی اقدامات جستجوگری، طراحی و گزینش خود را بطلبد. علیرغم این پیچیدگیهایی که در بطن تصمیم‌گیریه‌ای سازمانی نهفته‌اند مراحل سه‌گانه کلی تصمیم‌گیری سازمانی را می‌توان یافت.

به اجرا در آوردن تصمیمها را نیز می‌توان فرآیند تصمیم‌گیری به شمار آورد. از این رو مدیری که ناگزیر باید سیاستهای مصوب - یا تصمیمهایی که در مورد اجرای سیاستهایی خاص اتخاذ شده‌اند - را به اجرا گذارد، با مجموعه‌ای از مسایل و مشکلاتی مواجه می‌شود که به تصمیم‌گیری نیاز دارند. سیاستهای اجرایی به اتخاذ سیاستهایی با جزئیات بیشتر نیاز دارند. به نظر سایمون اساساً هر عمل مدیریت تصمیم‌گیری است.

مدیران بر چه مبنا و اساسی تصمیم می‌گیرند؟ نظریه سنتی اقتصاددانها مبنای تصمیمها را عقلانیت کامل تصور می‌کرد. ذهنیت آن اقتصاددانها به وجود «انسان

اقتصادی»، که با واقعیتها - با همه پیچیدگیهای آنها - دست و پنجه نرم می‌کرد، قایل بود. انسان اقتصادی راهی را که در میان راه‌های عاقلانه موجود خردمندانه‌ترین ارزشیابی و محاسبه می‌شود بر می‌گزینند تا منافع خود را بیشینه سازد و به حداکثر برساند. اما دور بودن این ذهنیت از واقعیت به خوبی پیداست. می‌دانیم که در رفتار و کردار انسانها بخش غیر عقلایی عمده‌ای وجود دارد. نظریه مدیریت دقیقاً به دلیل آنکه خرد و حسابگری بشری را مرزهای الزامات اجرایی محدود می‌سازد مورد نیاز است. مرزهای محدودیتهایی که الزامات اجرایی به خرد بشری تحمیل می‌کنند ثابت و تغییرناپذیر نیستند و محیط سازمانی که افراد درون آن مسئول تصمیم‌گیری هستند میزان یا شدت محدودیتهای حسابگریهای افراد را تعیین می‌کند. از این رو وظیفه مدیریت طراحی محیط سازمان به گونه‌ای است که هر فرد بتواند حتی المقدور از نظر انجام اقدامات عملی قابل ارزشیابی با معیار شدت تحقق هدفها به تصمیمهایی حساب شده و عقلایی نزدیک شود.

سایمون به جای تأکید بر انسان اقتصادی، تمرکز بر مطالعه «انسان اداری» را پیشنهاد می‌کند. به نظر او برخلاف «انسان اقتصادی» که هم خود را برای پیشینه ساختن و به حداکثر رساندن منافع مصروف می‌دارد، «انسان اداری» به «حد کفایت» در هر زمان بسنده می‌کند - و راه حلی را که فعلاً رضایت بخش بوده و به «اندازه کافی خوب» است در پیش می‌گیرد. تصمیم‌گیرندگان در فرآیند این نوع تصمیم‌گیری به ساده‌انگاری کامل رضایت می‌دهند و فقط معدود موارد نسبتاً مربوطی را که در هر زمان در ذهنشان می‌گنجد برای تصمیم‌گیری مطمح نظر قرار می‌دهند. تصمیمهای فردی و سازمانی بسیاری از تصمیم‌گیرندگان به یافتن و گزینش شقوق قابل قبول محدود می‌شود و فقط در موارد استثنایی کشف و گزینش راه‌های بهینه را در بر می‌گیرد، بسیاری از تصمیمها با یافتن تیزترین سوزن در پشته‌های گاه سر و کاری ندارند و فقط یافتن سوزنی را که در حد کفایت برای دوختن تیز باشد مد نظر قرار می‌دهند. از این رو مدیرانی که به «حد کفایت» راضی هستند بدون جستجوگری برای احصای کلیه راه‌های قابل ارزشیابی با

حسابهای سرانگشتی ساده تصمیمهایی را اتخاذ می‌کنند. با نگرش به موضوع از دیدگاه تجاری می‌توانیم بگوییم مدیران دستیابی به «حداکثر سود» را فدای «سود کافی» می‌کنند و «قیمت مناسب یا به قول خودشان - منصفانه» را به «قیمت بهینه» ترجیح می‌دهند. این نگرش به امور، دنیای آنان را بسیار ساده می‌سازد.

با این حساب چه شیوه‌هایی برای تصمیم‌گیری در اختیار خواهند بود؟ سایمون در پاسخ به این سؤال قائل به وجود دو گروه تصمیم می‌شود که آنها را به ترتیب تصمیمهای: برنامه‌ریزی شده و بدون برنامه یا غیر قابل برنامه‌ریزی می‌نامد. این تصمیمها مانع‌الجمع نیستند و طیفی را می‌سازند که در یک سوی آن تصمیمهای کاملاً برنامه‌ریزی شده و در سوی دیگر آن تصمیمهای کاملاً بی‌برنامه قرار می‌گیرند. تصمیمهای عادی، جاری و تکرارپذیر یا تصمیمهایی که در چارچوبهایی مشخص و از پیش طراحی شده اتخاذ می‌شوند تصمیمهای برنامه‌ریزی شده به شمار می‌آیند. لازم نیست با هر بار مطرح شدن موضوع این تصمیمها، تصمیم جدیدی گرفته شود. پاسخگویی به سفارشهای یک مشتری، تعیین حق از کار افتادگی یک کارمند با چگونگی انجام یک کار جاری از جمله مقولاتی که تحت عنوان تصمیمهای برنامه‌ریزی شده قرار می‌گیرند، هستند.

مقولات جدید و بی‌سابقه و موضوعهایی که در یک چارچوب شناخته شده نگنجد یا توان برای مقابله با آنها روشهای معمول را به کار برد ضرورت اتخاذ تصمیمهای بی‌برنامه را ایجاب خواهند کرد. بی‌سابقه بودن موضوع یا دشواری خاص مسئله را می‌توان علت نیاز به تصمیمهای بی‌برنامه دانست. عرضه محصولی جدید به بازار، مازاد اعلام کردن جمعی از کارکنان، یا نقل مکان به محلی جدید مثالهایی برای تصمیمهای بدون برنامه‌ریزی هستند. این تصمیمها، تصمیمهایی بدون برنامه‌اند (هر چند آنها خود تصمیمهای برنامه دار جزئی متعددی را شامل می‌شوند) زیرا سازمانها عموماً راهبردی که با همه جزئیات چگونگی پاسخگویی به مقتضیات این موقعیتها را لحاظ کرده باشد ندارند و باید به شدت از همه ظرفیتی که برای جستجوگری شرایط یا توانی که برای

تجسس دارند استفاده کنند.

انسانها می توانند در بسیاری از موقعیتهای جدید و متفاوت هوشیارانه رفتار کنند، اما بعید نیست که در رفتار هوشیارانه خود کاملاً موفق نباشند. ممکن است سازمانی که می تواند برای مقولاتی مشخص راه کارهایی خاص و برنامه هایی معین داشته باشد انجام کلیه امور را به عهده تصمیمهای بدون برنامه بگذارد و دچار ضرر و زیانهای جبران ناپذیر شود. به این جهت سازمانها باید سعی کنند همه تصمیمهایی را که می توانند به صورت برنامه ریزی شده در آورند، برنامه ریزی کنند. روشهای سنتی برنامه ریزی تصمیمها عادات بوده که اطلاعات کلی (تجربه) و مهارتها، اقدامات روزمره، استفاده از راه کارهای ثابت، تشکیلات پایدار و فرهنگ سازمانی - یعنی نظام توقعات مشترک، استفاده از مجاری اطلاعاتی مشخص، و تأکید بر هدفهای سطوح پایین تر - را در بر می گرفته اند. شیوه های سنتی رویارویی با تصمیمهای بدون برنامه گزینش و آموزش مدیرانی برخوردار از توانایی داوری، بصیرت و خلاقیت بوده اند. این شیوه مواجهه با تصمیمهای برنامه دار و بدون برنامه طی گذر هزارها سال به خوبی تکامل یافته اند (بی تردید اهرام مصر نیز با استفاده از شیوه های یاد شده ساخته شده اند). اما به نظر سایمون از جنگ جهانی دوم به این سو انقلابی بنیادی که با اختراع تولید ماشینی قابل مقایسه است در شرف تکوین بوده است.

این انقلاب را می توان نتیجه استفاده از شیوه های چون تجزیه و تحلیل ریاضی، پژوهش عملیاتی، فنآوری اطلاعات و شبیه سازی رایانه ای دانست. این روشها ابتدا صرفاً برای عملیات کاملاً برنامه ریزی شده (مانند محاسبات ریاضی و عملیات حسابداری) که قبلاً کارهای اداری جاری محسوب می شدند بکار رفتند. اما به تدریج وارد ساختن عناصر داوری - که قبلاً ویژگی تصمیمهای بدون برنامه و در قلمرو کار مدیران میانی تصور می شد - به درون روشهای اتخاذ تصمیمهای قابل برنامه ریزی رواج یافت. تصمیم گیری در مورد کنترل موجودی و تولید از جمله اولین انواع تصمیمهایی که با استفاده از فن آوریهای جدید عملی شدند به شمار می آید. پیشرفت فنآوری رایانه ای

تبدیل بسیاری از تصمیمهای پیچیده غیر قابل برنامه‌ریزی را به تصمیمهای برنامه‌دار ممکن ساخته است. اکنون حتی می‌توان تصمیم کاملاً بدون برنامه را که باید فقط برای یک بار گرفته شود با ساختن یک مدل از موقعیت نیازمند به تصمیم و با استفاده از امکانات رایانه اتخاذ کرد. راههای مختلف حل یک مسئله را می‌توان شبیه‌سازی و آثار و نتایج هر راه را ارزشیابی کرد. به عقیده سایمون «کارخانه خود کار آینده بر اساس تصمیمهای برنامه‌داری که اداره و دفتر خودکار هم جوار آن تولید کرده است کار خواهد کرد».



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع و ماخذ

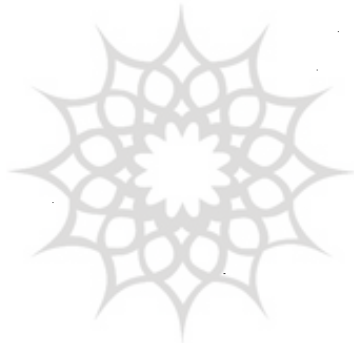
Simon, H. A. (1976). "Administrative Behavior" (3rd ed), New York: MacMillan (1st ed., 1945).

Simon, H. A. (1966). "The New Science of Management Decision", New York: Harper.

Simon, H. A. (1965). "The Shape of Automation", New York: Harper.

March, James. G. and H.A. Simon (1958), "Organizations", New York: John Wiley.





پښتونستان د علومو او مطالعاتو فریښکې  
پرتال جامع علومو انسانی