

جیمز مارچ

درآمدی بر  
علم تصمیم گیری

تصمیم گیری چگونه رخ می دهد

ترجمه ابراهیم افشار



نشرنی

پایه دهم

دوره دوم

www.ketab.ir

- سرشناسه: مارچ، جیمز جی.، ۱۹۲۸ - March, James G.  
عنوان و نام پدیدآور: درآمدی بر علم تصمیم‌گیری: تصمیم‌گیری چگونه رخ می‌دهد؟/ جیمز مارچ؛ ترجمه ابراهیم افشار.  
مشخصات نشر: تهران، نشر نی، ۱۳۹۶.  
نوبت چاپ: چاپ اول، ۱۳۹۶.  
مشخصات ظاهری: ۳۵۰ ص.  
شابک: 978-964-185-534-7  
وضعیت فهرست‌نویسی: فیا  
یادداشت: عنوان اصلی: A Primer on Decision Making: How Decisions Happen, 1994  
شناسه افزوده: افشار، ابراهیم، ۱۳۳۱ - مترجم.  
رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۶ ۲۴۵۴ م ۲۳// HD۳۰  
رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۳  
شماره کتابشناسی ملی: ۴۷۲۳۷۷۳

قیمت: ۲۸۰۰۰ تومان

قلم نیل

پایه دهم

تصمیم گیری چگونه رخ می دهد؟



نشر نیل

درآمدی بر علم تصمیم گیری

تصمیم گیری چگونه رخ می دهد؟

جیمز مارچ

مترجم: ابراهیم افشار

ویراستار: نسرین خسروی

چاپ اول: تهران، ۱۳۹۶

تعداد: ۵۰۰ نسخه

چاپ و صحافی: پردیس دانش

تمامی حقوق این اثر محفوظ است. تکثیر یا تولید مجدد آن کلاً و جزئاً،  
به هر صورت (چاپ، فتوکپی، صوت، تصویر و انتشار الکترونیکی)  
بدون اجازه مکتوب ناشر ممنوع است.

شابک ۷ ۵۳۴ ۱۸۵ ۹۶۴ ۹۷۸

[www.nashreny.com](http://www.nashreny.com)

## فهرست مطالب

|     |                                                      |
|-----|------------------------------------------------------|
| ۷   | پیش گفتار                                            |
| ۱۱  | ۱: عقلانیت محدود                                     |
| ۱۲  | ۱.۱. اندیشه انتخاب عقلانی                            |
| ۲۰  | ۱.۲. عقلانیت محدود (یا محصور)                        |
| ۳۹  | ۱.۳. نظریه‌های توجه و جست‌وجو                        |
| ۵۳  | ۱.۴. ریسک و ریسک‌پذیری                               |
| ۷۹  | ۲: پیروی از قواعد                                    |
| ۷۹  | ۲.۱. تصمیم‌گیری به‌منزله پیروی از قواعد              |
| ۸۲  | ۲.۲. قواعد، هویت‌ها و عمل                            |
| ۱۰۳ | ۲.۳. شکل‌گیری و تغییر قواعد                          |
| ۱۳۲ | ۲.۴. قواعد مناسب یا دغدغه‌یامد؟                      |
| ۱۳۵ | ۳: بازیگران چندگانه: تیم‌ها و شرکا                   |
| ۱۳۶ | ۳.۱. همسازی بین‌فردی و تیم‌ها                        |
| ۱۳۸ | ۳.۲. ناهمسازی میان‌فردی                              |
| ۱۴۵ | ۳.۳. پایه‌های اجتماعی ناهمسازی در ترجیح‌ها و هویت‌ها |
| ۱۵۷ | ۳.۴. شریکان ناموافق                                  |
| ۱۷۷ | ۴: بازیگران چندگانه: تعارض و سیاست                   |
| ۱۷۹ | ۴.۱. تصمیم و قدرت                                    |

۱۹۲..... ۲. ۴. تصمیم و ائتلاف

۲۰۴..... ۳. ۴. شراکت و بی‌ثباتی در تصمیم

۲۱۸..... ۴. ۴. یک بازیگر و چند بازیگر

۲۲۱..... ۵: ابهام و تفسیر

۲۲۱..... ۱. ۵. نظم و ابهام در تصمیم‌گیری

۲۲۷..... ۲. ۵. پایه‌های ابهام در تصمیم‌گیری

۲۴۳..... ۳. ۲. سست‌پیوندی در سازمان‌ها

۲۵۰..... ۴. ۵. روندهای تصمیم‌گیری سطل زباله‌ای

۲۶۱..... ۵. ۵. تصمیم‌گیری و بر ساختن معنا

۲۷۵..... ۱. ۵. ابهام و فهم

۲۷۷..... ۶: مهندسی تصمیم

۲۷۸..... ۱. ۶. تعریف هوش معنا به‌دست می‌آید

۲۹۳..... ۲. ۶. بهبود انطباق‌پذیری

۲۹۹..... ۳. ۶. بهره‌برداری از دانش

۳۲۱..... ۴. ۶. خلق معنا

۳۳۹..... نمایه

## پیش‌گفتار

کتابی که پیش رو، رید منی و تدماتی و کوتاه درباره روند تصمیم‌گیری است. آرای مطرح‌شده در این کتاب تازه نیستند. دانشجویان این حوزه در ادبیات پژوهشی رشته به تفصیل با آن‌ها آشنا هستند. این آرا در این جا به اختصار معرفی می‌شود تا خواننده با ادبیات تصمیم‌گیری بیشتر آشنا شود.

این کتاب در وهله نخست به این می‌پردازد که تصمیم‌ها در عمل چگونه گرفته می‌شوند و کاری به باید و نبایدهای تصمیم‌گیری ندارد؛ هرچند گاه از نظریه‌هایی در آن سخن می‌رود که ادعا می‌کنند - که باید تصمیم گرفت. در فصل آخر نیز نکاتی به دست داده می‌شود درباره این که چگونه می‌توان (یا نمی‌توان) هوشمندانه تصمیم گرفت. اما به‌طور کلی این کتاب به اندیشه‌هایی پرداخته است که به فهم تصمیم‌گیری، آن‌گونه که مشاهده گزارش شده است، کمک می‌کنند.

فهم هر تصمیم معین نیازمند شناخت عمیق از زمینه‌ای است که تصمیم در آن گرفته می‌شود؛ این یعنی شناخت ظرائف تاریخی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی از محیط تصمیم‌گیری؛ و نیز شناخت از افراد، سازمان‌ها و نهادهایی که در تصمیم‌گیری دخیل بوده‌اند. چنین ظرائفی در این کتاب مطرح نشده است و سخنی از تصمیم‌های بزرگ نرفته و بحث‌های تاریخی صورت نگرفته

است. متن حاضر می‌کوشد به آنچه دربارهٔ تصمیم‌گیری می‌دانیم، آن‌گونه که واقعاً رخ داده وفادار بماند، اما تمرکز این کتاب بر اندیشه‌هایی است که می‌توان از آن‌ها برای فهم کلی از روند تصمیم‌گیری و نه جزئیات خاص هر تصمیم استفاده کرد.

فصل نخست به بررسی آرای صاحب‌نظران در مورد انتخاب عقلانی<sup>۱</sup>، به ویژه عقلانیت محدود<sup>۲</sup> می‌پردازد. فصل دوم مفهوم هویت، تناسب<sup>۳</sup> و قواعد وابسته به<sup>۴</sup> آن را توضیح می‌دهد. فصل‌های سوم و چهارم نگاهی می‌اندازند به تصمیم‌گیری‌های چندمنفره و مواردی که تصمیم‌گیری در آن‌ها با وجود ناهمسازی در ترجیح‌ها<sup>۵</sup> و هویت افراد دخیل، انجام می‌گیرد. فصل پنجم پیامدهای تصمیم‌گیری را در وضعیت‌هایی بررسی می‌کند که ترجیح‌ها، هویت‌ها و تجربه‌ها مهم‌اند. برانجام، فصل ششم به چشم‌اندازهای ممکن برای مهندسی تصمیم توجه دارد.

زیربنای آرائی که در این فصل‌ها مطرح شده است، چند دیدگاه دربارهٔ تصمیم‌گیری و روایت‌های مختلف از آن‌هاست. دانشجویانی که درس تصمیم‌گیری را انتخاب می‌کنند، از رشته‌های گوناگون علوم اجتماعی نظیر انسان‌شناسی، علوم شناختی<sup>۶</sup>، علم تصمیم‌گیری<sup>۷</sup>، اقتصاد، مطالعات سازمانی، علوم سیاسی، روان‌شناسی و جامعه‌شناسی می‌آیند. به عنوان یک اندیشه‌های این رشته‌ها به صورت داستان تصمیم‌گیری درمی‌آیند، با شال و پات جدیدی از مسائل قدیمی مواجه می‌شویم؛ مسائلی نظیر خرد و بی‌خردی، قصد و قسمت، انسجام و تعارض، نهادها، هویت‌ها و قواعد، یادگیری و انتخاب، معنا و تفسیر، ترجیح و تعهد.

- 
1. Rational choice
  2. Limited Rationality
  3. Appropriateenss
  4. Identity, appropriateness, history-dependent rules
  5. Inconsistency of preferences
  6. Cognitive science
  7. Decision Science

این موضوع‌ها طبعاً در جای خود مطرح می‌شوند. در این‌جا از جزئیات آن‌ها سخن نمی‌گوییم، اما شاید مفید باشد که به چهار بحث نسبتاً عمیق — و نه به‌تمامی مستقل از یکدیگر — اشاره کنیم که دانشجویان درس تصمیم‌گیری همواره بر پایه آن‌ها تقسیم می‌شوند:

۱. آیا بنیان عمل تصمیم‌گیری را باید انتخاب دانست یا پیروی از قواعد؟  
 آیا تصمیم‌گیرنده دغدغه پیامدهای تصمیمش را دارد و از منطق پیامد<sup>۱</sup> پیروی می‌کند؟ یعنی پس از ارزیابی پیامدهای ترجیح‌های از پیش مشخص، از میان گزینه‌های<sup>۲</sup> گوناگون دست به انتخاب می‌زند، یا مطلق<sup>۳</sup> دنبال می‌کند؟ یعنی در پی آن است که هویت یا نقش خود را تشخیص دهد، و این کار را با تشخیص موقعیت و پیروی از قواعد پذیرفته‌شده انجام می‌دهد؛ قواعدی که با رفتاری متناسب با وضعیتی انطباق دارد که با آن روبه‌رو است؟
۲. آیا تصمیم‌گیری بیشتر به منطق و یکدستی نشان داده می‌شود<sup>۴</sup> یا با ابهام<sup>۵</sup> و آشفتگی<sup>۶</sup>؟ آیا تصمیم‌مندی مناسبتی است که افراد و سازمان‌ها در آن به اتحاد می‌رسند و بهم‌گویی کاهش می‌یابد، یا موقعیتی است که در آن آشفتگی و ابهام<sup>۷</sup> دارد است و از آن‌ها استفاده می‌شود و آشفتگی و ابهام در آن گسترش می‌یابد؟
۳. آیا تصمیم‌گیری فعالیتی ابزاری<sup>۸</sup> است یا تفسیری<sup>۹</sup>؟ آیا تصمیم را باید بیشتر از لحاظ انطباق آن با منطق حل مسئله، یعنی براساس حساب دیفرانسیل و انتگرال، درک کرد یا با منطق تلاش برای شکل دادن به معناهای فردی و اجتماعی؟

- 
1. Logic of consequence
  2. Alternatives
  3. Logic of appropriateness
  4. Consistency
  5. Ambiguity
  6. Inconsistency
  7. Inconsistency
  8. Interpretive activity

۴. آیا نتیجه روند تصمیم‌گیری را باید بیشتر به کنشگران خودمختار نسبت داد یا به ویژگی‌های سیستمی بوم‌شناسی تعامل؟ آیا می‌شود تصمیم را نتیجه اراده، هویت و علایق کنشگران مستقل دانست، یا لازم است بر روش‌های گردآمدن افراد و سازمان‌ها و جوامع تأکید کرد؟

این مسائل در این کتاب حل و فصل نشده‌اند و فقط قدری به آن‌ها پرداخته شده است.

www.ketab.ir