

บทที่ 4

ทัศนะสหวิทยาการของการตัดสินใจ (Interdisciplinary Aspects of Decision Making)

จุดประสงค์

หลังจากศึกษาบทเรียนอย่างสมบูรณ์แล้ว ผู้เรียนควรจะสามารถ

1. อธิบายตัวแบบการตัดสินใจ (Decision Making Model) ได้
2. อธิบายตัวแบบการตัดสินใจแบบมีเหตุผล (Rational Model) ได้
3. เข้าใจ และสามารถยกตัวอย่างตัวแบบการตัดสินใจแบบองค์กร (Organizational Model) ได้
4. สามารถบ่งบอกได้ว่า ตัวแบบทางการเมืองของการตัดสินใจ (Political Model) มีลักษณะเป็นอย่างไร
5. แยกแยะให้เห็นได้ว่า ตัวแบบกระบวนการ (Process Model) แห่งการตัดสินใจ มีลักษณะเช่นไร
6. อธิบายถึงทัศนะด้านกิจกรรมของการตัดสินใจได้
7. มีความเข้าใจ และสามารถบ่งบอกถึงทัศนะเชิงปริมาณของการตัดสินใจได้

ความนำ

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า กระบวนการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารการศึกษานั้น เป็นพลวัต และมีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ทุกรูปแบบ นั้นหมายความว่า ผู้จัดการ ผู้บริหาร ทุกระดับ ล้วนแล้วแต่ต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจทั้งสิ้น กระบวนการตัดสินใจมีความ เป็น eclectic ซึ่งหมายความว่า เป็น “การเลือกเอาสิ่งที่ปรากฏขึ้น ที่เป็นสิ่งที่ดีที่สุด หรือเป็น สไตล์ที่ดีที่สุด” หรือ “ประกอบด้วยองค์ประกอบจากหลาย ๆ แหล่งด้วยกัน” กระบวนการ วินิจฉัยสั่งการเป็นทั้งผลิตผลและอิทธิพลที่ได้รับมาจากวัฒนธรรมในสิ่งที่ตัวมันเองมีอยู่นั้น สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรมที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ทันสมัยมากขึ้น มี อัตราความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็วและสูงมากขึ้นเรื่อย ๆ และความเปลี่ยนแปลงทางสังคม ทำให้การวินิจฉัยสั่งการให้ถูกต้องและเหมาะสมนั้น เป็นสิ่งที่สามารถกระทำได้ หลาย ๆ วิธีการด้วยกัน

การวิจัยสังการมีลักษณะมีที่มาจากหลาย ๆ แหล่งได้ในสองลักษณะ คือ 1) ใช้ความรู้จากหลาย ๆ ด้านในกระบวนการวิจัยสังการ และ 2) ใช้ความรู้ที่ได้รับมาจากกระบวนการในตัวของมันเอง (แฮริสัน, 1981:51) ซึ่งความรู้สองชนิดนี้ต่างก็เสริมแรงให้แก่กันและกันอยู่ในตัวต่างเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่กันและกัน เมื่อเป็นเช่นนี้ การวิจัยสังการจึงมีความเป็นสหวิทยาการ (Interdisciplinary)

ตัวแบบแห่งการวิจัยสังการ (Decision-Making Model)

ทัศนะด้านสหวิทยาการของการวิจัยสังการนั้น แสดงให้เห็นออกมาได้อย่างชัดเจนภายในกรอบแห่งตัวแบบหลาย ๆ ตัวแบบด้วยกัน ตัวแบบเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า มีวิธีการต่าง ๆ มากมายที่สามารถนำมาใช้ในการวิจัยสังการได้

วิธีการสหวิทยาการในการวิจัยสังการนั้น อาจจะถือว่าเป็นตัวแบบแห่งการวิจัยสังการได้เนื่องจากเป็นตัวแทนของส่วนที่เป็นการเฉพาะของโลกที่แท้จริง ในเวลาและสถานที่ที่เกิดขึ้น เนื่องจากมีตัวแปรต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก และตัวแปรแต่ละตัวต่างก็มีความซับซ้อนจึงเป็นไปได้ที่มนุษย์เราจะสามารถเข้าใจได้ในทุก ๆ ลักษณะ ดังนั้น ผู้ตัดสินใจจะต้องพัฒนาตัวแบบขึ้นมา โดยให้มีตัวแปรที่จำเป็นและเกี่ยวข้องที่สำคัญและสามารถเข้าใจได้ หากมีตัวแปรที่ไม่ถูกต้อง และไม่มีประสิทธิภาพ ตัวแบบนั้นก็จะเป็นผลดีในสภาพการณ์ที่เป็นจริงของโลก หากตัวแบบมีความซับซ้อนมากเกินไป มีตัวแปรมากเกินไป ก็จะทำให้เข้าใจได้ยาก ดังนั้น สิ่งพึงปรารถนาก็คือ ตัวแบบแห่งการวิจัยสังการที่มีตัวแปรที่พอเหมาะ ไม่มากไม่น้อย ที่จะช่วยอธิบายปรากฏการณ์ของโลกที่เป็นจริง ตัวแบบเช่นนี้แหละที่จะสามารถช่วยนักตัดสินใจให้ทำนายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงได้ โดยมีความถูกต้อง คงเส้นคงวาในการทำนาย

ตัวแบบ (Model) อาจจะเป็นคณิตศาสตร์ สังคม หรือปรัชญาก็ได้ สามารถเข้าไปเกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ทางกายภาพ อารมณ์ หรือสามารถวิเคราะห์ในเชิงทฤษฎี เนื่องจากถูกนำไปใช้ในการวิเคราะห์ทฤษฎีต่าง ๆ มีตัวแบบหลากหลายที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นคล้ายคลึงกัน ในการมุ่งอธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นนั้น ก็จะต้องมีการพัฒนาตัวแบบขึ้นมาใช้ (แฮริสัน, 1981: 52)

ก่อนที่จะนำเสนอตัวแบบแห่งการตัดสินใจในนั้น มีสิ่งต่าง ๆ ที่ควรจะได้บันทึกไว้ ดังต่อไปนี้ :-

1. ตัวแบบที่นำเสนอในนั้นไม่ได้มีความเฉพาะตัว ตัวแบบอื่น ๆ ก็สามารถเข้าไป

ส่วนประกอบร่วมด้วยได้

2. ตัวแบบต่าง ๆ ได้ถูกทำให้ง่ายที่สุดเท่าที่จะทำได้ ประชาชนแห่งตัวแบบต่าง ๆ จะได้เห็นว่าการทำให้ง่ายเข้านี้ไม่ได้โอนอ่อนต่อคุณสมบัติ ความแตกต่าง (nuance) ของตัวแบบที่ได้พัฒนาแล้ว

3. มีตัวแบบการวินิจฉัยสั่งการหลายตัวแบบด้วยกันที่จะไม่นำมาเสนอ ณ ที่นี้ เพราะหากกระทำเช่นนั้น ตำราเล่มนี้จะมีขนาดใหญ่ มีความยืดยาวมากจนเกินความจำเป็น

ตัวแบบที่นำเสนอนี้ มุ่งที่จะสะท้อนให้เห็นข้อสันนิษฐาน และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวินิจฉัยสั่งการในหลายลักษณะขององค์กร สะท้อนให้เห็นทัศนคติด้านสหวิทยาการของการวินิจฉัยสั่งการ

ตัวแบบตรรกยะ หรือ ตัวแบบแห่งความมีเหตุผล

(Rational Model)

ตัวแบบตรรกยะมีลักษณะเสมือนการเขียนใบสั่งยาของแพทย์ แทนที่จะมีลักษณะเชิงพรรณนา เป็นความพยายามที่จะเขียนใบสั่งโดยมีข้อสันนิษฐานที่ชัดเจนไว้ก่อนแล้ว

เป็นเงื่อนไขที่ผู้บริหารควรจะได้ตัดสินใจภายในองค์กรรูปนัย (Formal organization) ตัวแบบตรรกยะนี้ระบุสิ่งต่าง ๆ ที่ผู้บริหารจะต้องกระทำเพื่อที่จะได้เป็นผู้วินิจฉัยสั่งการที่มีประสิทธิภาพ

เป็นวิธีการที่คลาสสิกมากในทฤษฎีการตัดสินใจ (Decisional Theory) ให้รากฐานที่สำคัญของการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) ในแง่ของ

เศรษฐศาสตร์ คณิตศาสตร์ และสถิติ ที่จริงแล้ว ตัวแบบตรรกยะนี้เป็นเหตุผลว่า ทำไมคนจำนวนมากจึงมองการวินิจฉัยสั่งการว่ามีลักษณะเชิงปริมาณ

เนื่องจากตัวแบบตรรกยะนี้หมายความว่า หากตัวแปรที่มีอยู่ไม่สามารถมีคุณค่าในเชิงนับได้ ก็จะไม่ถือว่าเป็นตัวแปร หรือไม่มีคุณค่าอันใด

ตัวแบบที่ได้กระทำในสิ่งแวดล้อมที่มีลักษณะปิด มีตัวแปรที่ค่อนข้างแน่นอน

ตัวแบบตรรกยะโดยทั่วไปมักจะมีลักษณะดังนี้ :-

1. มักจะมีผู้วินิจฉัยสั่งการเพียงคนเดียว
2. ผู้วินิจฉัยสั่งการมักจะมีจุดมุ่งหมายเดียว
3. จุดมุ่งหมายนั้นสามารถเขียนในรูปแบบเชิงปริมาณได้
4. ลักษณะตามธรรมชาติ และการดำเนินการนั้นมีขอบเขตจำกัด และสามารถระบุได้
5. ปัญหาในการตัดสินใจประกอบไปด้วยการเลือกแนวทางในการปฏิบัติอย่างง่าย ๆ (แฮริสัน, 1981 :54)

ตัวแบบตรรกยะแปลจุดมุ่งหมายของผู้ตัดสินใจให้เป็นหน้าที่งานที่น่าพึงพอใจที่เป็นตัวแทนในเชิงนับของคุณค่า หรือการใช้ประโยชน์ของทางเลือกที่มีอยู่ชุดหนึ่ง สิ่งที่จะเกิดขึ้นชุดหนึ่งของการเลือกที่เจาะจงจะเข้าไปเกี่ยวข้องอยู่กับทางเลือกหนึ่ง ๆ ความแปรผันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ณ จุดนี้ ก็ด้วยการสร้างข้อสันนิษฐานหลาย ๆ ประการขึ้นมา เกี่ยวกับความแม่นยำของความรู้ของผู้ตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นนั้น ตัวเลือกในตัวแบบตรรกยะประกอบไปด้วยการเลือกทางเลือกซึ่งได้รับการจัดลำดับไว้สูงสุดในหน้าที่งานของผู้วินิจฉัยสั่งการ นั่นก็คือตัวเลือกที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ดีที่สุดสำหรับผู้วินิจฉัยสั่งการนั่นเอง

ตัวแบบตรรกยะหมายเอาว่า ผู้ตัดสินใจจะต้องมีสิ่งสำคัญของสองสิ่งต่อไปนี้ 1) มีตัวเลือกสองตัว ก และ ข เขาจะต้องเลือกเอาว่า ก ดีกว่า ข หรือว่า ข ดีกว่า ก หรือว่า ไม่มีสิ่งใดดีไปกว่ากัน ดีพอ ๆ กัน สิ่งนี้เรียกว่า ข้อเท็จจริงที่มีขอบเขต (Closure axiom) 2) ตัวแปรทุกตัวสามารถมีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งพากันและกันได้ เช่น หาก ก ดีกว่า ข และ ข ดีกว่า ค แล้ว ก็ย่อมจะต้องดีกว่า ค ไปด้วย

อย่างไรก็ดี ความจริงที่ไม่ต้องพิสูจน์ทั้งสองลักษณะดังกล่าวนี้มักจะไม่ใช่วางเลือกสำหรับมนุษย์เสมอไป เพราะมีส่วนทำให้เกิดข้อสันนิษฐานผิด ๆ ของตัวแบบตรรกยะแห่งการวินิจฉัยสั่งการได้ ที่แน่นอนที่สุดก็คือ ความจริงที่มีขอบเขตจำกัดนั้นไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับความไม่แน่นอน (Uncertainty) ดังเช่น การตัดสินใจในชนิดที่ 2 (Category 2 Decision) ได้ ส่วนความจริงชนิดที่พัวพันและกันได้นั้น เกี่ยวข้องกับความคงเส้นคงวาเชิงตรรกมากกว่าเนื้อหาของการตัดสินใจนั่นเอง ดังนั้น จึงมีประโยชน์ในเชิงจำกัดมากในการเกี่ยวข้องกันหลาย ๆ แนวทางของการตัดสินใจแบบที่ 2 ความจริงชนิดพัวพันนั้น จะต้องอาศัยความ

สามารถในการระบุผลลัพธ์เชิงปริมาณ อย่างไรก็ตาม ความมีลักษณะหลายด้านหลายมุมของการตัดสินใจแบบที่ 2 มีมักจะป้องกันสิ่งต่าง ๆ ที่เข้ามาภายใต้การระบุคุณสมบัติของตัวแปรต่าง ๆ

ส่วนประกอบที่สำคัญและข้อสันนิษฐานของตัวแบบตรรกยะ และตัวแบบการวินิจฉัยสั่งการแบบอื่น ๆ ที่จะได้มีการกล่าวถึงต่อไปในบทนี้ ได้แสดงให้เห็นไว้อย่างย่อ และรวบรวมไว้ในตารางที่ ดังต่อไปนี้ :-

ตัวแบบ	เกณฑ์ในการตัดสินใจเบื้องต้น	ส่วนประกอบที่สำคัญ	ข้อสันนิษฐานที่สำคัญ
ตรรกยะ (Classical)	มุ่งได้ผลลัพธ์สูงสุด	มีจุดมุ่งหมาย ระบุธรรมชาติที่เจาะจง ระบุการใช้ประโยชน์ที่ทางเลือกที่กำหนดไว้โดยละเอียด ไม่สนใจสิ่งแวดล้อม เป็นแผนระยะสั้น เป็นกระบวนการที่มีโครงสร้างสูง	มีจุดประสงค์แน่นอน ข้อมูลไม่จำกัด ไม่มีข้อจำกัดด้านความเข้าใจ ไม่มีข้อจำกัดด้านเวลาและต้นทุน มีทางเลือกที่ระบุปริมาณและเปลี่ยนแปลงได้
องค์การ (nonclassical)	ผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจ	มีจุดมุ่งหมาย ระบุธรรมชาติโดยทั่วไป ระบุการใช้ประโยชน์เพียงบางส่วน มีทางเลือกที่ไม่ละเอียด จับใจต่อสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์การตัดสินใจแบบใช้ดุลพินิจรอบคอบ แผนระยะสั้น เป็นขั้นเป็นตอน กระบวนการโครงสร้างปานกลาง	จุดประสงค์ที่เข้าถึงได้ มีข้อมูลจำกัด มีข้อจำกัดด้านความเข้าใจข้อจำกัดด้านเวลาและต้นทุน ระบุและเปลี่ยนแปลงทางเลือกได้ เป็นระบบเปิด เชิงคุณภาพ และในเชิงปริมาณ มีผลลัพธ์ที่จำกัด
การเมือง (adaptive ปรับเปลี่ยนได้)	ผลลัพธ์ที่ยอมรับได้	จุดมุ่งหมาย กล่าวถึงธรรมชาติโดยทั่วไป ไม่มีความอาจจะเป็นไปได้ มีการใช้ประโยชน์อย่างไม่สามารถระบุจำนวนได้ ทางเลือกไม่ได้ กำหนดไว้โดยละเอียด สิ่งแวดล้อมที่มีอำนาจเหนือ กลยุทธ์การตัดสินใจแบบประนีประนอมหรือเจรจาต่อรอง	จุดประสงค์ที่จำกัด ข้อมูลไม่จำกัด ไม่มีข้อจำกัดด้านความเข้าใจ ไม่มีข้อจำกัดด้านเวลาและต้นทุน ทางเลือกนั้นไม่สามารถระบุจำนวนแต่เปลี่ยนแปลงได้ เป็นระบบเปิด ผลลัพธ์เกิดจากสิ่งแวดล้อมที่มีจำกัด ไม่มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง

<p>กระบวนการ (การจัดการ)</p>	<p>ผลลัพธ์ที่มุ่งให้ตรง ตามวัตถุประสงค์</p>	<p>จุดมุ่งหมาย กล่าวถึงธรรมชาติโดย ทั่วไป มักจะเป็นความเป็นไปได้เชิง ปรนัย มีทางเลือกที่กำหนดไว้โดย ละเอียด จับไวต่อข้อจำกัดด้าน สิ่งแวดล้อม ในกลยุทธ์การตัดสินใจ ที่อาศัยการคำนวณและประเมินประ หวังผลระยะยาว จำกัดจำนวนผลลัพธ์ เป็นกระบวนการที่มีโครงสร้างแน่นอน</p>	<p>มีจุดประสงค์ที่เป็นพลวัตสูงมาก มีข้อมูลจำกัด มีข้อจำกัดด้านความ เข้าใจ เวลาและต้นทุน ทางเลือก ระบุปริมาณไม่ได้และเปลี่ยนแปลง ไม่ได้ เป็นระบบเปิด หน้าที่งาน การตัดสินใจเป็นไปตามลำดับ ผลลัพธ์มุ่งตามจุดประสงค์เป็น สำคัญ</p>
----------------------------------	---	---	---

ตารางที่ 1 การแบ่งประเภทของตัวแบบต่าง ๆ ในการวินิจฉัยสั่งการ
(จาก แฮร์สัน, 1981 : 55)

อย่างไรก็ตาม ตัวแบบตรรกะก็มีข้อบกพร่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ :-

1. มีจุดประสงค์ที่แทบจะไม่ได้กำหนดไว้แน่นอนไม่ว่าจะอยู่ในองค์กรลักษณะใดก็ตาม
ผู้บริหารการศึกษาต้องคอยปรับเปลี่ยนจุดประสงค์เพื่อให้รับมือกับความเปลี่ยนแปลง
ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างไม่มีทางหลีกเลี่ยงได้
2. ผู้บริหารแทบจะไม่เคยมีข้อมูลชนิดที่ไม่จำกัดเกี่ยวกับทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ สำหรับ
การตัดสินใจแบบที่ 2 เกือบทั้งหมด ข้อมูลที่มีอยู่มักจะไม่ครบถ้วนสมบูรณ์เสมอ
3. ผู้บริหารมีข้อจำกัดด้านความเข้าใจที่จำกัดปริมาณของข้อมูลและจำนวนทางเลือกที่
เขาจะสามารถพิจารณาได้
4. การจะสันนิษฐานเอาว่าสถานการณ์การวินิจฉัยสั่งการในองค์กรรูปนัยจะไม่ต้องเปลือง
เวลาและต้นทุนนั้น เป็นสิ่งที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง
5. สิทธิพิเศษของผู้ตัดสินใจมักจะอยู่ที่การระบุจำนวน และทางเลือกที่มีความซับซ้อนที่
แทบจะไม่สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมใจได้
6. ตัวแปรต่าง ๆ ในสถานการณ์การวินิจฉัยสั่งการส่วนมากนั้น ไม่สามารถที่จะควบคุม
อย่างเด็ดขาดได้

7. อย่างน้อยที่สุด สำหรับการตัดสินใจแบบที่ 2 เป็นส่วนมากนั้น ผลลัพธ์มักจะเป็นผลมาจากการเลือกทางเลือกที่เจาะจงที่ระบุปริมาณ เช่นเดียวกับการใช้ประโยชน์ หรือการมีหน้าที่พิเศษของผู้ตัดสินใจ
8. การใช้กลยุทธ์การวินิจฉัยสั่งการด้วยวิธีการคำนวณนั้นดูเหมือนว่าจะเหมาะสมที่สุดกับการตัดสินใจแบบที่ 2

หากพิจารณาในแง่บวกแล้ว ตัวแบบตรรกะนี้ก็มิใช่ข้อได้เปรียบอยู่บ้าง หากถูกนำมาใช้อย่างเลือกสรร รอบคอบเพื่อสนับสนุนตัวแบบการตัดสินใจที่สำคัญอื่น ๆ ดังที่แสดงไว้ในตารางที่แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตัวแบบกระบวนการของการวินิจฉัยสั่งการ

ตัวแบบองค์กร (Organization Model)

ในขณะที่ตัวแบบตรรกะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการใช้มาตรการเชิงปริมาณในการวินิจฉัยสั่งการในด้านการจัดการ ส่วนตัวแบบองค์กรนั้นมีลักษณะที่ตรงกันข้าม ที่เป็นการรวมเอามาตรการเชิงพฤติกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการวิเคราะห์เชิงปริมาณเข้ามาใช้ การเลือกของผู้ตัดสินใจนั้น จะพิจารณาสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อตัดสินใจนั้นเป็นสิ่งสำคัญ ในหลาย ๆ แนวทาง ตัวแบบองค์กรนี้เป็นตัวแทนของวิธีการแบบ nonclassical สำหรับการวินิจฉัยสั่งการในองค์กรรูปนัย **คุณลักษณะของตัวแบบองค์กร** มีดังต่อไปนี้ (แฮริสัน, 1981:57):-

1. หลากหลาย เปลี่ยนแปลงได้ มีระดับของเป้าประสงค์ที่ยอมรับได้
2. พิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ตามลำดับ ตัวเลือกแรกที่น่าพึงพอใจทำให้กิจกรรมการเสาะหาเป็นที่ยอมรับ
3. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนด้วยการกระทำตามนโยบายและกระบวนการ และตอบสนองต่อข้อมูลป้อนกลับมากกว่าที่จะพยายามทำนายสิ่งต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น
4. สร้างการเลือก และนำเอาผลการเลือกไปใช้ภายในกระบวนการและการใช้กฎแห่งสามัญสำนึก (Rule of Thumb) ที่ได้รับมาจากการมีประสบการณ์มาแต่ก่อน

แฮริสันอ้างถึงไซมอนว่า ได้ระบุความเบี่ยงเบนที่สำคัญจากตัวแบบตรรกะที่สะท้อนให้เห็นทัศนคติต่าง ๆ ของพฤติกรรมการวินิจฉัยสั่งการในองค์กรรูปนัยไว้ดังต่อไปนี้ (แฮริสัน, 1981:58):-

1. แบ่งปัญหาออกเป็นองค์ประกอบต่าง ๆ เนื่องจากปัญหามักจะซับซ้อน ต้องพิจารณาที่ละแห่งทีละมุม จึงต้องแบ่งปัญหาออกเป็นส่วนย่อย ๆ เสียก่อน แล้วค่อย ๆ แก้ไปที่ละเปลาะ ๆ
2. การสร้างความพึงพอใจ การมุ่งที่จะได้ผลลัพธ์สูงสุดซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของตัวแบบตรรกะนั้น ถูกแทนที่ด้วยการสร้างผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจของตัวแบบองค์กร ผู้ตัดสินใจมักจะไม่ได้อีกทางเลือกที่เกี่ยวข้องกับตัวเลือกที่ได้ให้ไว้ ดังนั้น เขาจึงแสวงหาวิธีการดำเนินการที่ “ดีเพียงพอ” เพื่อบรรลุจุดประสงค์ ซึ่งก็ถือว่าใช้ได้แล้ว
3. เสาะหา องค์กรสร้างทางเลือกที่มั่นคง เป็นกระบวนการเสาะหาตามลำดับขั้นและเมื่อสามารถหาทางเลือกที่ตรงตามจุดประสงค์ได้แล้ว ก็หยุดกระบวนการเสาะหาขั้นนั้น
4. หลีกเลียงความไม่แน่นอน ด้วยการเลือกทางเลือกที่เน้นข้อมูลย้อนกลับในระยะสั้น เพื่อให้มีผลลัพธ์ที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับกาลเวลา
5. หากทางเลือกเดิมไม่ดีก็หาเอาใหม่ องค์กรมักจะมีทางเลือกที่สองหรือที่สามสำรองไว้เสมอ หากการนำเอาผลการตัดสินใจจากทางเลือกแรกไปปฏิบัติแล้วบังเกิดผลที่ไม่น่าพึงพอใจ

ดังที่ได้แสดงข้อมูลในตารางที่ 1 ตัวแบบองค์กรแตกต่างไปจากตัวแบบคลาสสิก วัตถุประสงค์ที่แน่นอนตายตัวถูกแทนที่ด้วยวัตถุประสงค์ที่เข้าถึงได้ที่อาจจะลดขนาดลงมาหากกระบวนการเสาะหาขั้นนั้นบ่งบอกว่าไม่มีทางเลือกไว้ให้เพียงพอได้ ตัวแบบองค์กรนั้นมีข้อจำกัดอยู่ 3 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) มีข้อมูลที่จำกัด 2) มีข้อจำกัดด้านความเข้าใจ และ 3) มีข้อจำกัดด้านเวลาและต้นทุน เมื่อเป็นเช่นนั้น ตัวแบบองค์กรก็นำเอาระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัปรัชญา จิตวิทยา และสังคมวิทยาเข้ามาสู่สถานการณ์แห่งการวินิจฉัยสั่งการ ส่วนเนื้อหาด้านเศรษฐศาสตร์ คณิตศาสตร์และสถิตินั้นถูกทำให้อ่อนตัวลงในตัวแบบองค์กรนี้ เป็นองค์กรที่เปิดต่ออิทธิพลของสิ่งแวดล้อม และยอมรับผลลัพธ์ในเชิงคุณภาพเช่นเดียวกับในเชิงปริมาณ ในขณะที่ตัวแบบคลาสสิกนั้นดูเหมือนว่าจะเหมาะสมที่สุดสำหรับการตัดสินใจแบบที่ 1 ส่วนตัวแบบองค์กรนั้นเหมาะสมสำหรับการตัดสินใจแบบที่ 2

อย่างไรก็ตาม ตัวแบบคลาสสิกและตัวแบบองค์กรก็มีความคล้ายคลึงกันอยู่บ้าง นั่นคือ แต่ละตัวแบบต่างก็มีขอบเขตในระยะสั้น และมุ่งผลลัพธ์ในระดับปานกลางเท่านั้น (ไม่จำเป็นต้องได้รับความพึงพอใจสูงสุด) ส่วนความแตกต่างที่สำคัญระหว่างตัวแบบคลาสสิกและตัวแบบองค์กรก็คือ ตัวแบบคลาสสิกมุ่งแสวงหาพฤติกรรมที่จะได้รับประโยชน์สูงสุด ส่วนตัวแบบองค์กรนั้นมิพฤติกรรมที่มุ่งความพึงพอใจเท่านั้น

ตัวแบบการเมือง (Political Model)

ตัวแบบการเมืองนี้มีขอบเขตเกี่ยวกับรัฐศาสตร์ ปรัชญา จิตวิทยา และสังคมวิทยา ค่อนข้างมาก ตัวแบบนี้แตกต่างอย่างสิ้นเชิงจากตัวแบบคลาสสิก เป็นตัวแบบที่มุ่งเน้นพฤติกรรมทั้งหมด มุ่งผลลัพธ์ระยะสั้น ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างตัวแบบองค์กรและตัวแบบการเมืองก็คือ ตัวแบบการเมืองใช้วิธีการประนีประนอม และกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง ทำความตกลงกันเป็นสำคัญ เพื่อมุ่งที่จะให้ได้รับผลลัพธ์ที่เป็นที่ยอมรับได้ (แม้จะไม่พึงพอใจสูงสุดก็ตาม)

ในทางตรงกันข้าม ตัวแบบองค์กรมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ที่ให้ประโยชน์แก่งานหรือสถาบัน อย่างน้อยที่สุดก็ในระยะสั้น

ตัวแบบทางการเมืองเสนอแนะสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (บอลดิวิตซ์, 1971: 191):-

- 1) อำนาจทางการเมืองที่ทรงพลัง อันได้แก่ กลุ่มผลประโยชน์ ข้าราชการประจำ อิทธิพลของเอกัตบุคคล และ หน่วยงานย่อย ๆ ในองค์กร
- 2) มีการต่อสู้ที่จะให้มีการตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียว หรือโดยกลุ่ม ไปเป็นการแสวงหาสิทธิที่จะตัดสินใจ เพื่อพิจารณาผลลัพธ์ที่จะได้
- 3) การตัดสินใจนั้นมักจะได้มีการกำหนดรูปแบบเอาไว้ล่วงหน้าแล้ว ที่คนเพียงคนเดียวหรือกลุ่มมีสิทธิอันชอบธรรมที่จะได้ตัดสินใจ ทางเลือกต่าง ๆ ทั้งหมดไม่ได้เปิดอยู่เสมอไป และตัวเลือกรักมีจำกัดมากเนื่องจากความขัดแย้งที่มีอยู่ก่อนแล้ว
- 4) การต่อสู้ทางการเมืองมักจะปรากฏออกมาในรูปของ “การตัดสินใจที่สำคัญ” มากกว่าที่จะเป็น “การตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำ”
- 5) เครือข่ายการตัดสินใจที่ซับซ้อนได้ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นและจัดหาผู้เชี่ยวชาญพิเศษจริง ๆ มาช่วย

6) ในระหว่างกระบวนการวินิจฉัยสั่งการนี้ ความขัดแย้งทางการเมืองมักจะเกิดขึ้นเรื่อย ๆ และต้องมีการประนีประนอม เสรจจากตกลงกัน และ

7) ความขัดแย้งนั้นจะไม่จบลงโดยง่าย ที่จริงแล้ว ยากนักที่จะทราบว่า ได้มีการตัดสินใจไปแล้วเมื่อไร เพราะกระบวนการทางการเมืองนั้นมีลักษณะนิสัยของการไม่ตัดสินใจ ทำให้เกิดความสับสน และเกิดความรู้สึกวุ่นวายใจว่า ที่จริงแล้วข้อตกลงที่ได้ทำไว้ต่อกันนั้น คืออย่างไรกันแน่

ต่อไปนี้เป็นข้อกำหนดที่จำเป็นสำหรับตัวแบบการเมือง (แฮริสัน, 1981 : 60):-

1. แทนที่จะพยายามทำการสำรวจอย่างกว้างขวางและประเมินทางเลือกเหล่านั้น แต่ผู้บริหารกลับเน้นความสนใจที่นโยบายที่แตกต่างไปจากนโยบายอื่น ๆ
2. มุ่งพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่เพียงไม่กี่ทางเท่านั้น
3. ในแต่ละทางเลือก ก็จะมีสิ่งที่จะเกิดขึ้นตามลำดับให้พิจารณาเพียงไม่กี่สิ่ง
4. ปัญหาต่าง ๆ ที่ผู้ตัดสินใจจะต้องเผชิญนั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนคำนิยามใหม่ อยู่เสมอ มีการปรับเป้าประสงค์-มรรควิธี และมรรควิธี-เป้าประสงค์อยู่เสมอ ซึ่งมีผลให้การตัดสินใจนั้นเหมาะสมและสามารถจัดการได้
5. ดังนั้น จึงไม่มีการตัดสินใจที่ถูกต้องตรงเผงเสียทีเดียว แต่จะมีการโจมตีที่การตัดสินใจนั้นอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุดด้วยการวิเคราะห์รายบุคคลและการประเมินทัศนคติในแต่ละด้านของการตัดสินใจ
6. เมื่อเป็นเช่นนี้ ตัวแบบการเมือง ซึ่งมักจะเน้นที่การตัดสินใจที่สะสมเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จึงมุ่งไปสู่การเยียวยาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมากกว่าที่จะมุ่งพัฒนาและการนำเอาทางเลือกที่ได้รับการเลือกแล้วนั้นไปปฏิบัติโดยหวังผลลัพธ์ในระยะยาว

ความแตกต่างอย่างสำคัญระหว่างตัวแบบคลาสสิก ตัวแบบองค์กร และตัวแบบการเมือง มีดังต่อไปนี้ (แฮริสัน, 1981: 60):-

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในเชิงจัดการ และการเสาะหาทางเลือกต่าง ๆ ที่จะกระทำภารกิจให้สำเร็จนั้นมีลักษณะเกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน มากกว่าที่จะเกิดขึ้นตามลำดับในตัวแบบการเมือง หน้าที่สองอย่างของการวินิจฉัยสั่งการก็ถูกลอมรวมเข้าด้วยกัน
2. ในตัวแบบการเมือง ผลลัพธ์และเป้าประสงค์มักจะไม่แน่นอนชัดเจน

3. การทดสอบการตัดสินใจที่ดีในตัวแบบการเมืองนั้น มุ่งดูว่า ผู้ตัดสินใจส่วนมากนั้นเห็นด้วยกับผลลัพธ์ที่กำลังจะได้ออกมาหรือไม่
4. มีการวิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ น้อยมากในตัวแบบการเมือง ตัวแบบนี้มักจะละเลยผลลัพธ์ที่สำคัญ ทางเลือก และคุณค่า
5. ด้วยการดำเนินการอย่างล่าช้าไปเรื่อย และ ด้วยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้ออกมากับนโยบายที่กำหนดไว้อยู่เสมอ ทำให้ตัวแบบการเมืองสามารถลดความไม่แน่นอนการเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการไว้ให้เหลือต่ำสุดได้

การยอมรับผลลัพธ์ที่ได้ออกมาโดยผู้ตัดสินใจและเขตเลือกตั้งภายนอกนั้น เป็นเกณฑ์เบื้องต้นสำหรับการตัดสินใจที่ประสบความสำเร็จในตัวแบบทางการเมือง ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ การสร้างกฎเกณฑ์ทางคณิตศาสตร์ และเทคนิคต่าง ๆ ทางด้านสถิติค่อนข้างน้อย โดยทั่วไปแล้ว ตัวแบบทางการเมืองนี้ถูกนำมาใช้กันมากในองค์กรรูปนัยที่ขึ้นอยู่กับเขตเลือกตั้งภายนอกเป็นส่วนใหญ่ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็คือ หน่วยงานของรัฐบาล และสถาบันบริการสาธารณะต่าง ๆ ตัวแบบทางการเมืองนี้ ไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับวงการธุรกิจได้เลย เพราะหากนำไปใช้เมื่อไรก็จะกลายเป็นข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนทางธุรกิจไป นอกจากนี้ยังยากที่จะถกเถียงเรื่องความสามารถในการนำเอาไปใช้ในเชิงเลือกสรรสำหรับการตัดสินใจแบบที่ 1 ในสถาบันของรัฐอีกด้วย

ตัวแบบกระบวนการ (Process Model)

ตัวแบบกระบวนการของการวินิจฉัยสั่งการ มีจุดเน้นทางธุรกิจที่สำคัญอยู่ที่การมุ่งสู่ผลลัพธ์ที่ตรงตามวัตถุประสงค์ ตัวแบบกระบวนการนี้ มีลักษณะที่คล้ายคลึงกับตัวแบบองค์กรมาก เพราะต่างก็นำเอาหลักเกณฑ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับเศรษฐศาสตร์ คณิตศาสตร์ สถิติเข้ามาใช้ ทั้งสองแบบนี้ต่างก็ให้ความสำคัญต่อกฎเกณฑ์ด้านปรัชญา จิตวิทยา และสังคมวิทยา และต่างก็เปิดเผยต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งเกี่ยวข้องกับกฎเกณฑ์ด้านรัฐศาสตร์ มานุษยวิทยา และกฎหมาย ที่จริงแล้ว ตัวแบบกระบวนการ และตัวแบบองค์กรนี้มีความเป็นสหวิทยาการร่วมกันอยู่มาก

ความแตกต่างระหว่างตัวแบบกระบวนการและตัวแบบองค์กรนั้นมีความสำคัญมาก ประการแรก ตัวแบบกระบวนการนั้นมุ่งหวังผลในระยะยาว เน้นการวางแผนซึ่งไม่เป็นที่ประจักษ์ชัดในตัวแบบกระบวนการ ตัวแบบกระบวนการมุ่งมอบความเจริญเติบโตในอนาคต

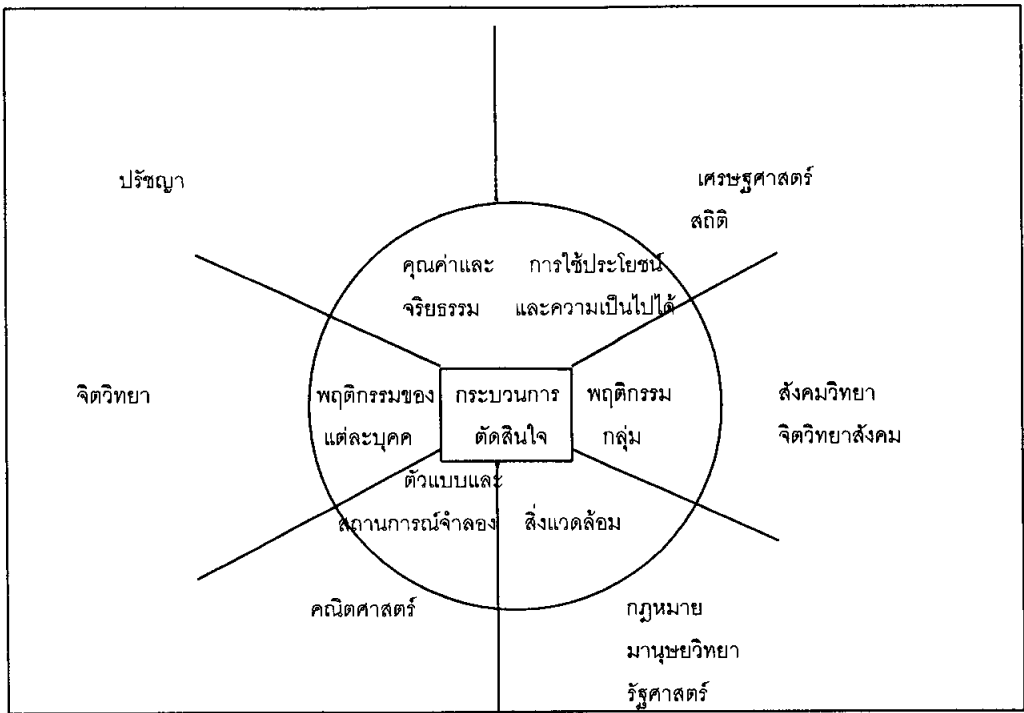
ส่วนตัวแบบของคักรนั้น มุ่งไปสู่ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในการตัดสินใจเมื่อพบว่า กำลังเผชิญอยู่กับความยากลำบากอย่างไม่มีทางเลี่ยงได้ในแง่ของการนำเอาไปปฏิบัติให้บังเกิดผล ตัวแบบของคักรจึงมักจะเต็มไปด้วยการปรับตัวในเชิงกลยุทธ์ในระยะสั้น ๆ เพื่อให้รับมือกับจุดประสงค์ที่อาจจะต้องเปลี่ยนแปลงไปได้

ยิ่งไปกว่านั้น ตัวแบบของคักรนั้นดูเหมือนว่าจะมีนโยบาย กระบวนการ หรือ หนทางในการดำเนินธุรกิจเข้ามาเกี่ยวข้องกับค่อนข้างมาก ส่วนตัวแบบกระบวนการซึ่งหวังผลการปฏิบัติการในระยะยาวนั้น ได้รับการออกแบบมาเพื่อให้มีคุณภาพสูงในเชิงนวัตกรรม ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่เหมาะสมยิ่งสำหรับการตัดสินใจแบบที่ 2 ในตัวแบบของคักรนี้ นโยบายและกระบวนการมีลักษณะเป็นจุดหมายปลายทางมากกว่าที่จะถือว่าเป็นมรรควิธี ในขณะที่ตัวแบบกระบวนการนั้นถือว่า ทั้งนโยบายและกระบวนการเป็นแนวทางขึ้นำการปฏิบัติมากกว่าที่จะเป็นจุดหมายปลายทางอยู่ในตัวของมันเอง

กล่าวได้ว่า ตัวแบบกระบวนการมีความเป็น eclectic คือมีคุณลักษณะของหลาย ๆ ตัวแบบมาผสมผสานรวมเข้าด้วยกัน อาทิ ใช้เทคนิคบางอย่างของตัวแบบตรรกยะ ที่เน้นในเรื่องเชิงปริมาณ เพื่อลดความเสี่ยงในการเปรียบเทียบและประเมินทางเลือก ใช้เทคนิคของตัวแบบทางการเมือง ในแง่ของการเจรจาต่อรองเพื่อให้ตัวเลือกที่น่าเสนอนั้นเป็นที่ยอมรับกันได้ และตัวแบบทางการเมืองนั้นได้สะท้อนให้เห็นตัวแบบของคักรด้วยการเน้นที่ข้อจำกัดด้านมนุษย์ สถาบัน และสิ่งแวดล้อมที่ผู้ตัดสินใจจะต้องเผชิญอยู่เสมอ

ทัศนคติเชิงพฤติกรรมของการวินิจฉัยสั่งการ

มีกฎเกณฑ์หลายอย่างที่มีอิทธิพลเหนือกระบวนการตัดสินใจ กฎเกณฑ์เหล่านี้แสดงให้เห็นชัดในตารางที่ นำเสียดายที่ทัศนคติส่วนมากของการวินิจฉัยสั่งการนั้นเน้นไปที่กฎเกณฑ์เพียงหนึ่งหรือสองอย่างเท่านั้น มุมมองที่จำกัดเช่นนี้ป้องกันไม่ให้ความเข้าใจที่ถูกต้องสมบูรณ์เกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการว่าเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยสิ่งที่ดี ๆ หลายอย่างและใช้การได้โดยทั่วไป



ภาพที่ ขอบข่ายสหวิทยาการของการวินิจฉัยสั่งการ
(แฮร์สัน, 1981 : 63)

ในส่วนนี้ จะมุ่งเน้นที่การอภิปรายเรื่องทักษะเชิงพฤติกรรมของการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งแยกออกได้เป็น ปรัชญา จิตวิทยา สังคมวิทยา จิตวิทยาสังคม กฎหมาย มานุษยวิทยา และรัฐศาสตร์ ซึ่งจะมีรายละเอียดโดยสังเขป ดังต่อไปนี้ (แฮร์สัน, 1981 : 63-69):-

ปรัชญา

คุณค่าอาจจะเป็นสิ่งที่ต้องนึกถึงในฐานะเป็นระบบแนะแนวของบุคคลที่ใช้เมื่อต้องเผชิญกับตัวเลือกในบรรดาทางเลือกต่าง ๆ หลายทางด้วยกัน คุณค่านั้นสามารถที่จะถูกมองว่าเป็นความหยั่งรู้ภายนอกหรือภายในของสิ่งที่เอื้อบุคคลหรือกลุ่ม ได้เลือกจากบรรดาทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่ทั้งหมด เมื่อมองในแง่ของจิตวิทยาแล้ว คุณค่าที่ว่าเป็นส่วนภายในของชีวิตและความรู้สึกนึกคิดของคน และจะไม่มีใครสงสัยอะไรเว้นเสียแต่ว่า จะมีการถกเถียงโต้ถามกันขึ้นมาเท่านั้น ปกติแล้ว คนเราจะมีคุณค่าอันดีงามอยู่ในตัวตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นของชีวิต และคงมีคุณงามความดีนั้นอยู่เรื่อยไปตลอดชีวิตของเขา

เมื่อจะดูคุณค่าของคนนั้น สามารถดูได้จากศาสนาที่เขานับถือ ความเชื่อที่เขามีอยู่ รวมทั้งปรัชญา แนวทางชีวิตของเขาผู้นั้นในการอยู่ร่วมกันในสังคม ในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ในชีวิตจริงของคนเรานั้น เมื่อจะตัดสินใจอะไรก็มักต้องกระทำไปในลักษณะประนีประนอมและใช้จิตสำนึกเข้าช่วยเสมอ บางทีคนเราก็ต้องเผชิญกับความขัดแย้งระหว่างคุณค่าส่วนตัวของตนกับคุณค่าขององค์กร (โดยปกติแล้ว สิ่งที่น่าปฏิบัติก็คือ มองประโยชน์ส่วนรวมว่า สำคัญกว่าประโยชน์ส่วนตัว แต่โดยเนื้อแท้ ธรรมชาติของมนุษย์นั้น ถึงอย่างไร ๆ ก็ต้องรักษาผลประโยชน์ส่วนตัวไว้ก่อน ผลประโยชน์ส่วนรวมไว้พิจารณาภายหลัง) ดังนั้น เมื่อต้องตัดสินใจในลักษณะที่มีความขัดแย้งสองสิ่งนี้อยู่ด้วย ก็จะทำให้ตัดสินใจได้ลำบากมาก

คำว่า “จริยธรรม (Ethics)” นั้น หมายถึง การนำเอาคุณค่าของกระบวนการแห่งการตัดสินใจไปใช้ให้เหมาะสม จริยธรรมนี้ อาจจะเรียกได้ว่าเป็นมาตรฐานแห่งการตัดสินใจก็ได้ (เวย์น, 1980: 195) **บทบาทของคุณค่าและจริยธรรมในกระบวนการแห่งการวินิจฉัยสั่งการนั้น** มีดังต่อไปนี้ (แฮริสัน, 1981 :64):-

1. ในการตั้งวัตถุประสงค์ จำเป็นที่จะต้องสร้างดุลพินิจด้านคุณค่าเกี่ยวกับโอกาสในการเลือก และการปรับปรุงเท่าที่จำเป็นภายในข้อจำกัดเรื่องเวลาและทรัพยากร
2. ในการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องขึ้นมา ก็จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ด้านคุณค่าที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ที่ได้เปลี่ยนแปลงไปจากกิจกรรมการเสาะหา
3. ในเวลาแห่งการเลือกนั่นเอง คุณค่าและการพิจารณาด้านจริยธรรมก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในกระบวนการแห่งการตัดสินใจ
4. จังหวะเวลาและหนทางสำหรับการนำเอาสิ่งที่ได้เลือกแล้วไปปฏิบัตินั้นจำต้องอาศัยดุลพินิจที่ดี และต้องตระหนักถึงจริยธรรมแห่งการปฏิบัติการด้วย
5. แม้กระทั่งในกระบวนการติดตามผลและการควบคุม ในการวินิจฉัยสั่งการ ดุลพินิจด้านคุณค่าก็เป็นกระบวนการในการแก้ไขที่จำเป็นและไม่มีทางที่จะหลีกเลี่ยงได้ เพื่อยืนยันให้มั่นใจได้ว่า การเลือกที่ได้มีการนำเอาไปปฏิบัตินั้น

จิตวิทยา

เรื่องราวเกี่ยวกับจิตวิทยาต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการวินิจฉัยสั่งการอย่างไม่มีทางหลีกเลี่ยงได้ พฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์นั้นส่วนมากแล้วเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ มิใช่สิ่งที่ได้รับเป็นมรดกตกทอดมาจากบรรพบุรุษ พฤติกรรมเป็นผลลัพธ์ของกระบวนการเลือกสรรโดยใช้จิตสำนึกและจิตใต้สำนึก และสะท้อนให้เห็นข้อจำกัดของความจำได้หมายรู้ และความซับซ้อนของ

สิ่งแวดล้อมรอบตัวมนุษย์ ที่จริงแล้ว ความจำได้หมายรู้ของมนุษย์นั้น เท่ากับเป็นระบบ การกลั่นกรองอย่างหนึ่งนั่นเอง ภาพลักษณ์ของมนุษย์เป็นองค์ประกอบสำคัญของพฤติกรรม การจำได้หมายรู้ ที่ประกอบไปด้วย มันคืออะไร และมันอาจจะเป็นไปอย่างไร มนุษย์ไม่เพียง แต่จะรู้เท่านั้น แต่ต้องตระหนักด้วยว่าตัวเขา รู้ การเลือกนั้นสะท้อนให้เห็นบุคลิกภาพและ ความหยิ่งรู้ บทบาทของเขา และขององค์กร รวมไปถึงคุณค่าส่วนตัว และอารมณ์ของเขาด้วย

นักเขียนบางคนยังกล่าวถึงอิทธิพลของพลังแห่งจิตใต้สำนึก (Subconscious Mind) ว่ามีอิทธิพลอย่างมากต่อการตัดสินใจด้วย นักบริหารบางท่านกล่าวว่า ใช้วิธีการนั่งสมาธิพัก ใหญ่ ๆ ก่อนที่จะเข้าประชุม และมีการตัดสินใจ ผลจากการนั่งสมาธินั้น ทำให้สามารถมองเห็นภาพ หรือคาดเดาเหตุการณ์ล่วงหน้าได้ว่า ในที่ประชุมจะพูดคุยกันด้วยเรื่องอะไร และในที่สุดแล้ว จะตัดสินใจลงความเห็นกันอย่างไร และเมื่อเขาเข้าประชุมแล้ว ก็พบว่าสถานการณ์เป็นเช่นที่ว่ามันจริง ๆ สภาพอย่างนี้อาจจะเป็นเพราะประสาทสัมผัสที่หก ที่เรียกว่า Sixth Sense ของเขาผู้นั้นคอยกระซิบบอกหรือเตือนใจให้ระลึกรู้ก็ได้ หรือบางคนอาจจะเรียกว่า เป็น ลางสังหรณ์ อย่างไรก็ตาม เรื่องเช่นนี้ยังนับว่าเลื่อนลอย เพราะไม่มีผลงานการวิจัยใดที่ยืนยัน ความเป็นจริง ผู้ที่อาศัยความรู้สึกเช่นนี้ช่วยตัดสินใจอาจจะตัดสินใจผิดพลาดไปก็ได้ เนื่องจากการตัดสินใจนั้นมักจะถือเอาหลักแห่งความมีเหตุมีผล (Rational Decision Making) เสมอ ๆ

พลังจิตวิทยาที่มีต่อผู้ตัดสินใจในกระบวนการแห่งการเลือกนั้น มีดังต่อไปนี้ (แฮริสัน, 1981: 65):-

1. ระดับความปรารถนาของผู้ตัดสินใจ และความต้องการที่จะมีความสัมฤทธิ์ผล ทำให้คาดเดาว่าการตั้งจุดประสงค์มีความสำคัญมาก
2. กระบวนการหยิ่งรู้ของผู้ตัดสินใจมีความสำคัญในกิจกรรมการเสาะหา และเป็น การใช้จินตนาการกลั่นกรอง เพื่อเข้าใจอิทธิพลของการเปรียบเทียบและการประเมินทางเลือกดี
3. ไม่ว่าผู้ตัดสินใจคิดจะรับหรือหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนก็ตามแต่ ก็อาจจะมี อิทธิพลต่อความเต็มใจของเขาที่จะพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดที่มีอยู่ในองค์ประกอบแห่งความเสี่ยง โดยเฉพาอย่างยิ่ง นักตัดสินใจที่มีความระมัดระวังมาก ๆ นั้นอาจจะรอ “เพื่อให้แน่ใจจริง ๆ” เสียก่อน และไม่เคยทำอะไรสำเร็จเลย (หวังในความเป็นคนสมบูรณ์พร้อมมากเกินไป)
4. จิตใต้สำนึกของผู้ตัดสินใจอาจจะถูกนำมารวมเข้ากับจิตสำนึกในขณะที่ทำการเลือก

นั้น ซึ่งอาจจะมีผลทำให้การตัดสินใจนั้นมีเหตุมีผลมากขึ้น เมื่อมีการนำเอาไปปฏิบัติ และกระบวนการติดตามผลและควบคุมแสดงว่า ไม่ตรงตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้แต่แรก

5. มองเฉพาะผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจ ว่าเป็นผลมาจากการมีอคติในความหยิ่งรู้ อาจจะเป็นเหตุให้ผู้วินิจฉัยสั่งการประเมินปัญหาต่ำไป หรือมองข้ามปัญหานั้นไป ทำให้โอกาสที่ทางเลือกนั้นจะประสบความสำเร็จมีน้อยลงไป
6. อาจจะมีการใช้บุคลิกภาพที่ดูดีเกินไป ในขั้นตอนการควบคุมและติดตามผล จนกลายเป็นว่า การเลือกของผู้ตัดสินใจนั้นผิดลู่ทางจากที่ควรจะเป็น

นักตัดสินใจไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงไปจากพลังจิตวิทยาที่เขามีอิทธิพลต่อเขาได้ อย่างไรก็ตาม เขาก็ควรจะตระหนักว่า อย่างน้อยที่สุดพลังเช่นนี้ก็ยังมีอยู่ และต้องพยายามที่จะเรียนรู้พลังจิตวิทยานี้ให้มากยิ่งขึ้น เพื่อที่จะสามารถเลือกได้อย่างเหมาะสมมากขึ้น

สังคมวิทยาและจิตวิทยาสังคม

คุณค่าทางสังคมนั้นเปลี่ยนไปทั้งโดยจิตสำนึกและจิตใต้สำนึกต่อคุณค่าส่วนตัวของผู้ตัดสินใจ ซึ่งต้องการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ของตนเอง ขององค์กร และของกลุ่มที่พวกเขามีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี เช่น ครอบครัว เพื่อนฝูง เพื่อนร่วมงาน หากว่าในระหว่างกระบวนการแห่งการตัดสินใจนี้ ข้อเสนอที่นำเสนอหนึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งกับเป้าประสงค์ของตัวเองหรือต่อกลุ่ม ผู้ตัดสินใจก็จะคัดค้านข้อเสนออื่น ในทางกลับกัน ผู้ตัดสินใจที่คิดเกี่ยวกับข้อเสนออื่นไว้ก่อนแล้ว ก็จะคิดในแง่ที่มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรและต่อตนเองด้วย ก็อาจจะสนับสนุนข้อเสนออื่น

มีการศึกษาจำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมกรรวมกลุ่มกันของกลุ่มมีผลโดยตรงต่อกระบวนการตัดสินใจ ความขัดแย้งนั้น บางประเภทก็เป็นเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งกลุ่มที่ร่วมมือกันดี ย่อมจะสามารถแก้ไขปัญหาคิดดีกว่า ยิ่งไปกว่านั้น สมาชิกในกลุ่ม เมื่อทราบว่ามี ความขัดแย้ง ก็อาจจะลดระดับเป้าประสงค์ของตนเองลง และพยายามที่จะให้การเจรจาตกลงกันนั้นเป็นไปในลักษณะประนีประนอม และเป็นเอกฉันท์ หากการเลือกครั้งสุดท้ายนั้นรับกันกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้แต่แรก ก็ถือได้ว่า การตัดสินใจนั้นมีประสิทธิภาพ

เพื่อที่จะลดความขัดแย้งและความไม่พึงพอใจ กลุ่มก็มักจะรับเอากฎแห่งการตัดสินใจที่จะทำการเลือกครั้งสุดท้าย ความเห็นของคนส่วนใหญ่ และการตกลงกันเป็นเอกฉันท์เป็นกฎใน

การตัดสินใจที่เป็นพื้นฐาน ความเห็นของคนหมู่มากนั้น ทำให้กระบวนการตัดสินใจรวดเร็วยิ่งขึ้น เพราะการที่จะพยายามให้กลุ่มแสดงความเห็นด้วยเป็นเอกฉันท์นั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยากยิ่ง อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจของพวกเขาแบบให้เป็นเอกฉันท์นั้น มักจะเหนือกว่าของกลุ่มที่ต้องการให้คล้อยตามความเห็นของคนหมู่มาก

ต่อไปนี้เป็นกฎเกณฑ์เกี่ยวกับสังคมวิทยา และจิตวิทยาสังคม ที่มีความสำคัญ (แฮร์สัน, 1981:67):-

1. จุดประสงค์ กลุ่มเป็นผู้ตั้ง สะท้อนให้เห็นเป้าประสงค์ส่วนตัว และเป้าประสงค์ของสังคมซึ่งได้มีการขยายให้ชัดเจนขึ้นเพื่อที่จะบรรลุความเป็นเอกฉันท์ หรือเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและความไม่พึงพอใจ
2. เมื่อกลุ่มแยกแยะจุดประสงค์ออกมา การจัดลำดับของจุดประสงค์สะท้อนให้เห็นคุณค่าของผู้ร่วมตัดสินใจ และเกณฑ์ที่ตั้งไว้โดยกลุ่มตัวแทนผลประโยชน์ ตามที่พวกเขาตระหนักว่า ผลลัพธ์ที่พึงปรารถนานั้นคืออะไร
3. การพัฒนาทางเลือกนั้นเป็นเรื่องยากที่กลุ่มจะกระทำ เนื่องจากว่า การเสาะหาทางเลือกที่ต้องการการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และความสามารถที่จะประเมินทางเลือกต่าง ๆ ในขั้นตอนแห่งกระบวนการวินิจฉัยสิ่งการนี้ ผู้เข้าร่วมจะต้องมีข้อมูลข่าวสารที่ดี และจะต้องทราบแน่ชัดด้วยว่า จะต้องทำอะไร หากการตัดสินใจที่ดีที่สุดนั้นจะเกิดขึ้นในขั้นตอนต่อไป
4. ประเมินทางเลือก และเลือกทางเลือกที่จะได้ผลสมกับจุดประสงค์ที่ตั้งไว้แต่แรกให้มากที่สุดนั้น มักจะมีความขัดแย้งเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถลดลงได้ด้วยการใช้กฎเกณฑ์แห่งการตัดสินใจเสียตั้งแต่แรก
5. การที่กลุ่มรวมตัวกันเข้าเพื่อตัดสินใจนั้น พวกเขาจะต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อการนำเอาผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผลด้วย กระบวนการตัดสินใจนั้นจะต้องต่อเนื่องและไม่เสร็จสมบูรณ์ อย่างไรก็ตาม ในเหตุการณ์ที่การตัดสินใจถูกกระทำลงไปโดยกลุ่มที่ไม่ต้องรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจไปปฏิบัติความสำเร็จของผลลัพธ์ก็จะต้องขึ้นอยู่กับ การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการร่วมมือประสานงานกันเป็นอย่างดีระหว่างผู้ตัดสินใจ และผู้รับเอาผลแห่งการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผล

การตัดสินใจเป็นกลุ่มที่ติดตามกระบวนการบูรณาการอันเดียวกันของการเลือกว่าเป็น การตัดสินใจที่กระทำโดยเอกัตบุคคล บุคคลที่ได้เข้ามาเป็นสมาชิกของกลุ่มนั้นเกี่ยวข้องกับอยู่ใน พลังจิตวิทยาที่นำไปสู่การเลือกแบบด้านเดียว ยิ่งกว่านั้น สมาชิกของกลุ่มต้องพบกับพลังทาง สังคมวิทยาที่ทำให้เกิดความเครียดอันเนื่องจากการพยายามเสาะหาความเป็นเอกฉันท์ให้ได้ กลุ่มที่มีประสิทธิภาพก็คือกลุ่มที่เกาะตัวกันแน่นเหนียว การจะมีความแน่นเหนียวนั้นก็ต้องเกิด ขึ้นจากที่สมาชิกของกลุ่มมีพฤติกรรมในรูปแบบเดียวกัน โดยมีความขัดแย้งหรือความไม่พึงพอใจ เกิดขึ้นน้อยที่สุด มีบ่อย ๆ ที่บุคคลแต่ละคนพบว่าเป็นการยากที่ตนเองจะประนีประนอมกับ กลุ่ม ในเมื่อสิ่งนั้นขัดกับความปรารถนาดั้งเดิมของตน ในโอกาสอื่น ๆ เอกัตบุคคลก็อาจจะ เข้าไปอยู่ในสถานการณ์แห่งการตัดสินใจได้โดยง่ายดาย และมีประสบการณ์เรื่องเกี่ยวกับ ความขัดแย้งหรือคับข้องใจกับกลุ่มน้อยมาก เมื่อพวกเขามุ่งแสวงหาความเป็นเอกฉันท์ในการ ตัดสินใจ มีปฏิกริยามากมายที่จะเปลี่ยนแปลงจากการตัดสินใจโดยเอกเทศมาเป็นการตัดสินใจ โดยกลุ่ม เนื่องจากแต่ละบุคคลต่างก็มีความแตกต่างกันไปในทางด้านจิตวิทยา แต่ละคน จะต้องยอมรับพลังทางสังคมวิทยาที่เมื่อรวมกันเข้ากับพลังด้านจิตวิทยาของพวกเขาแล้ว กลายเป็นรูปแบบที่ซับซ้อนของตัวแปรด้านพฤติกรรม

กฎหมาย มานุษยวิทยา และรัฐศาสตร์

องค์กรในทุกรูปแบบต่างก็ดำเนินการในสิ่งแวดล้อมที่ประกอบไปด้วยพลังที่บุกรุกเข้ามาสู่กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ พลังต่าง ๆ เหล่านี้ ได้แก่ กฎหมาย สถาบันทางการ เมือง วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีที่นิยมปฏิบัติกันในสังคม

นักตัดสินใจต้องยึดออกเผชิญกับข้อกฎหมายปัจจุบันและที่กำลังเปลี่ยนแปลง ไป ที่มีอิทธิพลเหนือกระบวนการแห่งการเลือก นิติบัญญัติที่สำคัญมีอิทธิพลเหนือความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง เช่น กฎหมายแรงงานสัมพันธ์ กฎเกณฑ์ในการเจรจาต่อรองร่วมกันในแบบไตรภาคี กฎเกณฑ์ว่าด้วยการจ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา การจ่ายเงิน ชดเชยเมื่อได้รับบาดเจ็บ หรือเกิดอุบัติเหตุ การประกันสังคม เป็นต้น

นักตัดสินใจควรที่จะคำนึงถึงเรื่องเกี่ยวกับนิติบัญญัติและกิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับรัฐเป็นอย่างมาก เช่น การเสียภาษีอากร การออกของจากกรมศุลกากร การเจรจาติดต่อขออนุญาตดำเนินการต่าง ๆ กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้อาจจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้ถือหุ้น ผู้บริโภค และประชาชนโดยทั่ว ๆ ไป ตัวอย่างเช่น เพื่อยืนยันให้มั่นใจว่าธุรกิจที่ดำเนินไปนั้นไม่ได้ก่อให้เกิดพิษภัยแก่สาธารณชน ก็มีการออกกฎหมายเกี่ยวกับอาหาร ยา และเครื่องสำอางออกมา มีองค์การอาหารและยา (อ.ย.) ทำหน้าที่คอยกำกับดูแล ในการผลิตในอุตสาหกรรมทั้งหลาย ก็ต้องมีการดูแลให้ได้ตามมาตรฐานอุตสาหกรรม ที่มีคณะกรรมการ (อ.ม.ก.) ดูแลอยู่ เป็นต้น

มานุษยวิทยามีอิทธิพลต่อกระบวนการวินิจฉัยสั่งการในทางอ้อม ประเพณี ขนบธรรมเนียม วิถีชีวิตของสังคม ล้วนแต่มีอิทธิพลต่อกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ และมีการปฏิบัติอยู่ภายนอกเพื่อทดสอบผลลัพธ์ของทางเลือก ความแตกต่างด้านความเชื่อในลัทธิศาสนาและภูมิหลังทางวัฒนธรรมมีผลกระทบต่อการยอมรับเอาการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง เรื่องราวเกี่ยวกับชนกลุ่มน้อย ชาวไทยภูเขา ประเทศเพื่อนบ้าน ศาสนาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น พุทธ อิสลาม คริสต์ ซิกข์ ฯลฯ ความแตกต่างในลัทธิการปกครองระหว่างเรากับประเทศเพื่อนบ้าน แนวความคิด ธรรมเนียมปฏิบัติ ประเพณีในการต้อนรับขับสู้ หรือประเพณีในการดำเนินธุรกิจ ร่วมกันกับเพื่อนฝูงที่มาจากต่างถิ่นต่างแดน ล้วนแล้วแต่มีอิทธิพลต่อการวินิจฉัยสั่งการทั้งสิ้น

คุณลักษณะด้านการเมือง ซึ่งมีอิทธิพลต่อกระบวนการเลือกทางเลือก และการตัดสินใจเป็นอย่างมาก ประเทศไทยมีพรรคการเมืองหลายพรรค รัฐบาลแต่ละชุดมักจะประกอบด้วยพรรคใหญ่หนึ่งหรือสองพรรค และพรรคเล็กพรรคน้อยอีกสามสี่พรรค บางครั้งเป็นรัฐบาลผสมหกพรรค บางทีก็เป็นรัฐบาลผสม 7-8 พรรค ทำให้ความเป็นเอกภาพในการตัดสินใจมีจำกัด ความแตกต่างกันในด้านผลประโยชน์ ทำให้หัวหน้ารัฐบาลตัดสินใจได้ลำบาก ต้องเอาใจพรรคเล็กพรรคน้อยที่ร่วมรัฐบาล ทำให้บางครั้งการตัดสินใจไม่เด็ดขาด เชื่องช้า โสเล ไม่มีประสิทธิภาพ หากต้องการความมีประสิทธิภาพสูง โดยการดึงเอาบุคคลภายนอกที่มีใช้สภาชิกสภาผู้แทนราษฎรเข้ามาเป็นรัฐมนตรี ก็จะเป็นการเพิ่มความคับข้องใจในบรรดา ส.ส. ที่กระสันจะเป็นรัฐมนตรีทั้งหลาย ที่มักจะพูดกระแนะกระแหน และหาทางขับไล่พวก “ข้าวนอกนา” เหล่านั้นให้ออกจากตำแหน่งหน้าที่ไปโดยเร็วที่สุด เพื่อที่ตนเองและพวกจะได้เข้าไปดำรงตำแหน่งเหล่านั้นแทน โดยไม่ได้คำนึงถึงขีดความสามารถในการบริหารงานที่แท้จริงของตน

เลย ไม่ได้มีการคำนึงถึงประเทศชาติว่าจะต้องเสียประโยชน์ไปมากเพียงไร หากได้คนที่ไร้ฝีมือ เช่นตนเองเข้าไปบริหารประเทศ

การที่รัฐบาลประกอบไปด้วยพรรคเล็กพรรคน้อย และเมื่อได้เป็นรัฐบาล พรรคฝ่ายค้านก็จ้องจับผิด และพยายามหาจุดอ่อนมาเล่นงานให้เต็มที่ การทำงานของรัฐบาลแต่ละชุดจึงมักจะประสบกับปัญหาและอุปสรรคอันใหญ่หลวงมาก และมักจะไม่มีความมั่นคงทางการเมือง มักจะอยู่ในตำแหน่งไม่ได้นาน จะเห็นได้ว่า พรรคการเมืองต่าง ๆ ที่ได้เข้ามาเป็นรัฐบาลตามระบอบประชาธิปไตยที่แท้จริงแล้ว อยู่ไม่ได้นาน เช่นรัฐบาลนายชวน หลีกภัย เมื่อครั้งก่อน เป็นได้ 2 ปีกับ 8 เดือน รัฐบาลพลเอกชวลิต ยงใจยุทธ ก็เป็นได้ประมาณ 11 เดือนเท่านั้น รัฐบาลที่มักจะอยู่ในตำแหน่ง มีอำนาจหน้าที่ที่มั่นคงอย่างยาวนานส่วนใหญ่แล้วจะเป็นรัฐบาลที่มีทหารเป็นผู้นำ เช่น ประเทศสหภาพพม่า อินโดนีเซีย เกาหลี บางประเทศ ผู้นำปกครองประเทศยาวนานเกินกว่า 20 ปี เช่น สิงคโปร์ อินโดนีเซีย พม่า ฯลฯ

สิ่งแวดล้อม ก็มีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อกระบวนการวินิจฉัยสั่งการในการบริหารงาน โดยทั่วไป มีอิทธิพลต่อการเลือกวัตถุประสงค์ การแสวงหาทางเลือก การเลือกตัวเลือกต่าง ๆ และมีผลกระทบโดยตรงต่อการยอมรับเอาตัวเลือกที่ได้เลือกแล้วไปปฏิบัติให้บังเกิดผล ดังนั้น สิ่งแวดล้อมขององค์กรจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากกว่า องค์กรนั้นจะสามารถเลือกทางเลือกที่เหมาะสม ที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ตรงกับจุดประสงค์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่

ทักษะเชิงปริมาณของการวินิจฉัยสั่งการ

ทักษะเชิงปริมาณของการวินิจฉัยสั่งการนั้น จะพบเห็นได้โดยทั่วไปในกฎเกณฑ์ที่เป็นทางการเกี่ยวกับเศรษฐศาสตร์ สถิติ และคณิตศาสตร์ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ เหล่านี้เกี่ยวข้องกับความรู้ในทฤษฎีการตัดสินใจ การตัดสินใจทั้งหลายนั้น ประสบผลสำเร็จลงได้ก็ด้วยกระบวนการต่าง ๆ ที่มีความเป็นสหวิทยาการอย่างมาก กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในเชิงปริมาณควบคู่กันไปกับกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ด้านพฤติกรรม ก็มีส่วนร่วมในหน้าที่งานต่าง ๆ ที่กำหนดรูปร่างของกระบวนการนั้นขึ้นมา

เศรษฐศาสตร์และสถิติ

เศรษฐศาสตร์และสถิติถูกนำมาใช้ประยุกต์ใช้กับกระบวนการวิจัยสั่งการ ในส่วนมากด้วยการเน้นความสนใจไปที่แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการนำไปใช้ประโยชน์ แนวความคิดนี้ประมาณการเอาไว้ คนเราแต่ละคนแสวงหาเพื่อที่จะได้รับความพึงพอใจสูงสุด (Maximization of satisfaction) ในสิ่งที่เขาชอบ หรือใช้ประโยชน์ ตัวอย่างเช่น ขอให้พิจารณา นิยามของพฤติกรรมที่มีเหตุผล ดังต่อไปนี้ :-

เมื่อประพัตินอย่างมีเหตุผล ผู้บริโภคคำนวณอย่างละเอียดรอบคอบ เลือกอย่างสม่ำเสมอ และใช้ประโยชน์สูงสุด การเลือกอย่างคงเส้นคงวาทำให้ พฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องต่าง ๆ หายไป การใช้ประโยชน์สูงสุด หมายความว่า ผู้บริโภคเลือกทางเลือกที่ให้ผลลัพธ์ที่ตนเองได้รับประโยชน์สูงสุดจากการใช้งาน ของสิ่งนั้น ๆ

ดังนั้น นักตัดสินใจ ในระหว่างการใช้ประโยชน์สูงสุดนั้น ได้เลือกจากบรรดาตัวเลือก ต่าง ๆ ที่มีอยู่ โดยมุ่งเลือกเอาสิ่งที่จะตอบสนองจุดประสงค์ของเขาได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจาก ทางเลือกไม่ได้มีอยู่อย่างเรียบร้อยมาก่อน ดังนั้น นักตัดสินใจจะต้องแสวงหา และดึงออกมาให้ได้ ซึ่งนับเป็นกิจกรรมการเสาะหาที่จะต้องกระทำให้สำเร็จก่อนที่จะประเมินผลและ เลือกสิ่งที่จะปฏิบัติ นักตัดสินใจเลือกจากบรรดาทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่ ด้วยการให้เหตุผล ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (แฮร์ริสัน, 1981 :70) :-

การเลือกระหว่าง..... ทางเลือกต่าง ๆ นั้น ได้รับการอธิบายในรูปของการใช้ ประโยชน์สูงสุด แต่ละคนจะต้องเลือกสิ่งทีพวกเขาอยากจะทำเลือก หากว่ามีคุณลักษณะ บางประการเป็นที่ถูกใจ โดยมองที่การใช้ประโยชน์เป็นสำคัญ จากสิ่งต่าง ๆ หลาย ๆ สิ่ง และเลือกเอาสิ่งที่ดีที่สุด

ในกรณีที่มีข้อมูลไม่สมบูรณ์ แต่มีความรู้จำกัดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่จะได้ นักตัดสินใจจะ ต้องเสี่ยงอยู่บ้าง ความเสี่ยงนี้เป็นที่ยอมรับได้ด้วยความเป็นไปได้เกี่ยวกับสภาวะของ ธรรมชาติ กิจกรรมเช่นนี้ควรจะต้องสะท้อนให้เห็นเงื่อนไขต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างที่ผู้ตัดสินใจทำการเลือกนั้น เขาจะเลือกทางเลือกที่เหมาะสม โดยคาดหวังที่จะได้รับประโยชน์สูงสุด จากการใช้ประโยชน์ของเขานั้น

อย่างไรก็ตาม หากมีข้อมูลน้อยมาก หรือไม่มีเลย นักตัดสินใจก็ย่อมจะอยู่ในฐานะที่แย่มากที่สุด เพราะไม่ทราบว่ามีผลลัพธ์จะเป็นอย่างไร สถานการณ์เช่นนี้ไม่แน่นอนจนกระทั่งอาจจะต้องการประเมิน หรือคาดเดาค่าความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น

กล่าวอย่างกว้าง ๆ ได้ว่า ความไม่แน่นอนในการวินิจฉัยสังการนั้นได้พรรณนาถึงความรู้อันแตกต่างกันออกไปตั้งแต่การประเมินอย่างแม่นยำเนื่องจากมีข้อมูลที่เกือบจะถูกต้องสมบูรณ์จริง ๆ ไปจนถึงกรณีที่ไม่มีความรู้เลย

ในวิชาเศรษฐศาสตร์นั้น ได้แบ่งทรัพยากรออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ทรัพยากรเสรี (Free Resources) ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีอยู่ทั่วไปในธรรมชาติ ใคร ๆ ก็สามารถไขว่คว้าหาเอาได้ตามสบาย เช่น อากาศ ที่ใครอยากจะได้เข้าไปสักเท่าไรก็ได้ น้ำในแม่น้ำลำคลอง มหาสมุทร ที่ทุกคนต่างมีสิทธิเป็นเจ้าของได้ และ 2) ทรัพยากรเศรษฐกิจ (Economic Resources) ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีราคาสูง เป็นที่ต้องการมาก แต่ละประเทศต่างจะต้องหวงแหนรักษาไว้ เนื่องจากเป็นของที่มีน้อย และอาจจะขาดแคลนได้ในวันข้างหน้า

การตัดสินใจที่อาศัยหลักเศรษฐศาสตร์เข้าจับนั้น มุ่งที่ “หลักประหยัด” “หลักประสิทธิภาพ” และ “หลักประสิทธิผล” เป็นสำคัญ

หลักประหยัด (Economic) นั้น หมายถึง การกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยเสียค่าใช้จ่ายในการกระทำนั้น ๆ ต่ำที่สุด เช่น การหาต้นทุนการผลิตต่ำสุด การหาต้นทุนการขนส่งต่ำสุด ตัวอย่างของหลักประหยัด ได้แก่ 1) การประมูลซื้ออุปกรณ์เพื่อใช้ในงานของรัฐ ที่ยึดถือเอาราคาการประมูลที่ต่ำที่สุดเป็นเกณฑ์ 2) การก่อสร้างสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่ถือเอาการใช้จ่ายต้นทุนต่ำที่สุด

หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การกระทำอย่างใด ๆ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง และภายใต้งบประมาณที่จำกัด กิจกรรมใดที่สามารถก่อให้เกิดผลลัพธ์ (Output) ได้สูงสุด ใช้ทุนน้อยที่สุด วัตถุดิบน้อยที่สุด เวลาน้อยที่สุด แล้วทำให้สามารถทำกำไรได้สูงสุด มีรายได้สูงสุด หรือมีผลผลิตสูงสุด ถือว่า กิจกรรมนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุด ตัวอย่างเช่น เมื่อมีการกำหนดโครงการสิ่งหนึ่งให้กระทำ แล้วมีทางเลือกให้

ดำเนินการหลาย ๆ ทาง ทางเลือกบางอย่างต้องใช้ทุนมาก อีกทางหนึ่งใช้ทุนน้อยกว่า ทางที่ใช้ทุนน้อยกว่านี้ย่อมได้รับความสนใจมากกว่า เพราะหากกระทำสำเร็จได้ ก็จะได้ว่ามีประสิทธิภาพมากกว่า

หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การดำเนินการใด ๆ เพื่อมุ่งให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยไม่ได้คำนึงถึงต้นทุนว่าจะต้องใช้ไปมากน้อยเพียงไร ขอเพียงอย่างเดียวให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จ (End Result) เป็นใช้ได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า เศรษฐศาสตร์และสถิติต่อกระบวนการวิจัยสังคมนั้น มีข้อสมมติฐานอยู่ที่ว่า ผู้ตัดสินใจเสาะแสวงหาเพื่อที่จะใช้ประโยชน์สูงสุดด้วยการนำเอาเทคนิคความเป็นไปได้มาใช้ ความเป็นไปได้นี้ได้ถูกประเมินตามปริมาณและชนิดของข้อมูลที่สามารถจะหาได้

กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับเทคนิคเชิงปริมาณ นั้น มักจะมีข้อสันนิษฐานดังต่อไปนี้ (แฮริสัน, 1981: 71):-

1. ผู้ตัดสินใจมีจุดประสงค์ที่แน่นอน ชัดเจน
2. ผู้ตัดสินใจสามารถที่จะจัดหาทางเลือกต่าง ๆ ทั้งหมดที่เหมาะสมที่จะนำมาตัดสินใจให้พร้อมไว้เสมอ
3. ทางเลือกเหล่านี้ สามารถระบุจำนวนในเชิงปริมาณได้
4. ผู้ตัดสินใจจะไม่สนใจตัวแปรที่ไม่สามารถระบุจำนวนเป็นเชิงปริมาณ
5. ผู้ตัดสินใจเพียงแต่เลือกทางเลือกซึ่งชี้ให้เห็นตัวเลขที่ชัดเจน สัญญาที่จะพยายามให้บรรลุผลสูงสุดตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติจริง ๆ นั้น ข้อสันนิษฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้ประโยชน์สูงสุดนี้ไม่ถูกต้องเนื่องจากมีพื้นฐานอยู่บนความสามารถของผู้ตัดสินใจที่จะระบุ และกำหนดจำนวนเชิงปริมาณของบรรดาทางเลือกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับจุดประสงค์ที่ได้กำหนดไว้แน่นอนตายตัว จุดประสงค์นั้นแทบจะไม่แน่นอน และผู้ตัดสินใจก็แทบจะไม่สามารถที่จะได้รับข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ภายในระยะที่จำกัด และมีเงินทุนที่ไม่มากเพียงพอ ดังนั้น ผลลัพธ์

ที่ได้จึงมักจะทำความพอใจให้ในระดับที่อาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนจุดประสงค์กันบ้างนิด
หน่อย แทนที่จะเป็นแบบมุ่งได้ประโยชน์สูงสุดจากจุดประสงค์ที่แน่นอนตายตัว

คณิตศาสตร์

กฎเกณฑ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับคณิตศาสตร์ที่ปรากฏในกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ
ในเบื้องต้นในตัวแบบของการพัฒนาและการได้สถานการณ์ในชีวิตจริงเป็นสำคัญ ในการจะ
พัฒนาตัวแบบทางคณิตศาสตร์ขึ้นมา นี้ ตัวแปรต่าง ๆ ทั้งหลาย น้ำหนักและความเกี่ยวโยง
ของกันและกันนั้น จะต้องถูกวัด และแสดงออกมาในรูปแบบเชิงปริมาณได้ ตัวแบบนั้นแทนที่
และเป็นตัวแทนของชุดที่ซับซ้อนของความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแต่เบื้องต้น

ในการสร้างตัวแบบนั้น อย่างน้อยจะต้องประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 6 ขั้นตอนต่อไป
นี้ (แฮริสัน, 1981: 72):-

1. นิยามปัญหา และพิจารณาผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการแก้ไขปัญหา ผลลัพธ์เหล่านี้
เป็นตัวแปรตามและควรจะถูกปรากฏในรูปตัวเลข
2. แนใจในต้นเหตุของปัญหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่จะมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ที่คาดหวัง
สาเหตุเหล่านี้เป็นตัวแปรอิสระ และควรจะถูกระบุเชิงปริมาณได้
3. พิจารณาให้ให้นักโดยวิธีการต่าง ๆ ของการหาความเชื่อมโยงของสาเหตุ
ระหว่างปัญหาและผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการแก้ไขปัญหานั้น
4. สร้างสมการตัวเลขที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (สาเหตุ) และตัวแปร
ตาม (ผลลัพธ์ที่คาดหวัง) ได้อย่างน่าเชื่อถือได้
5. ทดสอบความน่าเชื่อถือได้ของตัวแบบ (สมการตัวเลข) โดยการเอาข้อมูลเมื่อ
เร็ว ๆ นี้จากโลกจริง ๆ สำหรับตัวแปรอิสระเข้าไปแทนที่ตัวแปรอิสระ และสังเกตความแตกต่าง
ระหว่างคำตอบของตัวแบบ และผลกระทบบที่รู้จักกันดีเมื่อเร็ว ๆ นี้ต่อตัวแปรตาม
6. ทบทวนแก้ไขปรับปรุงตัวแบบให้เหมาะสมจนกระทั่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง ๆ นั้น
เกือบจะใกล้เคียงกับผลลัพธ์ที่คาดหวังเอาไว้

เมื่อได้มีการทดสอบ และได้ตรวจหาความเที่ยงตรงแล้ว ตัวแบบนี้ก็จะสามารถใช้เพื่อ
ทำนายผลลัพธ์เช่นเดียวกับที่สามารถใช้แก้ไขปัญหาด้วยกระบวนการสถานการณ์จำลอง
(Simulation) ซึ่งมุ่งกระทำเพื่อจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (แฮริสัน, 1981 :73):-

1. ทดลอง ประเมิน และทำนายผลลัพธ์ของความเปลี่ยนแปลงในนโยบายหรือการปฏิบัติการที่ไม่ต้องเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงแบบเต็มรูปแบบ

2. สาธิตความเป็นไปได้ของความสำเร็จของแนวความคิดใหม่ ๆ หรือแนวทางการปฏิบัติที่แตกต่างกันออกไป โดยอาศัยพันธสัญญาด้านเวลาและทรัพยากรน้อยที่สุด

3. ทำให้การปฏิบัติการณ์นั้นเกิดความเข้าใจอันดีต่อกันมากยิ่งขึ้น จนสามารถช่วยให้ฝ่ายจัดการตัดสินใจได้ในสิ่งที่ต้องการแก้ไขปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

มีตัวแบบอยู่สองชนิดที่ใช้ในการสร้างสถานการณ์จำลอง ได้แก่

1. **ตัวแบบเชิงพิเคราะห์ (Deterministic Model)** ซึ่งคุณค่าของสิ่งที่ได้รับออกมามักจะเป็นผลมาจากตัวแปรของสิ่งต่าง ๆ ที่ใส่เข้าไป

2. **ตัวแบบเชิงน่าจะเป็น (Probabilistic Model)** ซึ่งตัวแปรของสิ่งที่ใส่เข้าไปในนั้นถูกแจกจ่ายออกไปยังคุณค่าเฉลี่ยและคุณค่าของสิ่งที่ได้รับออกมาในรูปแบบของการแจกแจงความถี่มากกว่าชุดของคุณค่าเดี่ยว ๆ

ซึ่งภายในกระบวนการวินิจฉัยสังคมนั้น การใช้ตัวแบบต่าง ๆ ต่อไปนี้ และการสร้างสถานการณ์จำลอง ดูเสมือนว่าจะมีความเหมาะสมมาก (แฮริสัน, 1981:73) :-

1. ตัวแบบอาจจะช่วยพิจารณาความเป็นได้และประสิทธิผลของจุดมุ่งหมายที่หลากหลายและเป้าประสงค์ก่อนที่จะใช้เวลาและความพยายามไปในการค้นหาและประเมิน

2. ตัวแบบนี้จะถูกใช้ไปในกิจกรรมการเสาะหาอย่างเป็นทางการ เพื่อที่จะค้นหาทางเลือกที่เกี่ยวข้อง โดยการใช้ความพยายามน้อยที่สุด

3. ทางเลือกต่าง ๆ อาจจะถูกประเมินค่าและเปรียบเทียบด้วยการทบทวนตัวแบบต่าง ๆ จนกระทั่งผลลัพธ์ที่ได้รับออกมาจริง ๆ นั้นเป็นไปตามจุดประสงค์จึงเป็นการลดความไม่แน่นอนของผลลัพธ์ที่จะได้ออกมา

4. เมื่อได้มีการตัดสินใจเรียบร้อยแล้ว และได้มีการนำเอาไปปฏิบัติให้บังเกิดผลแล้วตัวแบบก็ยังสามารถถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการเฝ้าระวังการปรากฏขึ้นของผลลัพธ์ภายในระยะเวลาที่กำหนด และต้นทุนที่มีจำกัด

สรุป

กระบวนการวินิจฉัยสั่งการมีความเป็น eclectic ซึ่งมีกฎเกณฑ์ที่เป็นทางการหลาย ๆ อย่างเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ทิศนะด้านสหวิทยาการของการวินิจฉัยสั่งการนี้ได้สามารถอธิบายได้เป็นตัวแทนต่าง ๆ สี่ลักษณะด้วยกัน ได้แก่ 1) ตัวแบบตรรกยะ 2) ตัวแบบองค์กร 3) ตัวแบบการเมือง และ 4) ตัวแบบกระบวนการ

ตัวแบบตรรกยะมีพื้นฐานบนกฎเกณฑ์ในเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐศาสตร์ สถิติ คณิตศาสตร์ โดยถือว่า ตัวแปรที่สำคัญ ๆ ที่กำหนดให้สำหรับสถานการณ์การตัดสินใจนั้น สามารถระบุจำนวนเชิงปริมาณได้ในระดับหนึ่ง เป็นตัวแทนที่ปฏิบัติภายในสิ่งแวดล้อมที่ปิด และมักจะนำไปใช้กับการตัดสินใจแบบที่ 1 ได้อย่างเหมาะสมยิ่ง

ตัวแบบองค์กรมักจะมีความเป็น eclectic ซึ่งหมายถึง การสามารถเลือกเอาสิ่งดี ๆ จากหลายแหล่งมารวมกันเข้าเป็นประโยชน์แก่ตนเองได้ เป็นการรวมเอากฎเกณฑ์ต่าง ๆ ด้านพฤติกรรมมารวมกันเข้ากับการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อให้ได้ทางเลือกที่เหมาะสมกับข้อจำกัดที่มีสาเหตุมาจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ข้อบกพร่องที่สำคัญของตัวแบบองค์กรก็คือ 1) มีแนวทางระยะสั้น 2) มีความอดทนต่อความไม่แน่นอนค่อนข้างน้อย 3) เน้นที่การบริโภคในหนทางที่ได้กำหนดไว้ใน การดำเนินธุรกิจ

ตัวแบบทางการเมืองแห่งการวินิจฉัยสั่งการเป็นคุณลักษณะขององค์กรส่วนมากใน ส่วนราชการ ตัวแบบนี้เป็นพฤติกรรมของคนที่เกี่ยวข้อง เกณฑ์เบื้องต้นของการวินิจฉัยสั่งการในตัวแทนทางการเมืองนี้ เป็นผลลัพธ์ที่เป็นที่ยอมรับกันได้สำหรับเขตเลือกตั้งภายนอก ตัวแบบทางการเมืองนี้นิยมใช้วิธีการเจรจาต่อรอง หรือใช้การประนีประนอมในกลยุทธ์การวินิจฉัยสั่งการ มุ่งเน้นที่การปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งตัวแบบเช่นนี้ ในวงการธุรกิจไม่นิยมใช้กันมากนัก

ตัวแบบกระบวนการ มีจุดเน้นทางธุรกิจที่สำคัญอยู่ที่การมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ที่ตรงตามวัตถุประสงค์ มีการนำเอาหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ด้านเศรษฐศาสตร์ สถิติ และคณิตศาสตร์เข้ามาใช้ และมีความคล้ายคลึงกับตัวแบบองค์กรเป็นอย่างมาก เป็นการมุ่งมองไปข้างหน้า มีการวางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอนโดยละเอียด ซึ่งแตกต่างไปจากตัวแบบอื่น ๆ โดยทั่วไป และเหมาะสมสำหรับการตัดสินใจแบบที่ 2 ซึ่งเชื่อถือในดุลพินิจของกลยุทธ์การตัดสินใจ แต่ไม่รวมเอา

การคำนวณและการประเมินประนีประนอมเข้าไว้ด้วย ตัวแบบกระบวนการนี้จึงมีลักษณะความเป็น
ทั่ว ๆ ไป และลักษณะที่มีสิ่งดี ๆ หลาย ๆ อย่างจากหลาย ๆ ตัวแบบมารวมเข้าไว้ด้วยกันด้วย
ในส่วนของทัศนคติพฤติกรรมเชิงวินิจัยสังการนั้น แยกได้เป็นหลายประเภท ได้แก่
ปรัชญา จิตวิทยา สังคมวิทยา จิตวิทยาสังคม กฎหมาย มานุษยวิทยา และรัฐศาสตร์

กิจกรรมท้ายบท

1. จงอธิบายความแตกต่างที่สำคัญระหว่างตัวแบบองค์กรและตัวแบบกระบวนการแห่งการ
วินิจัยสังการมาพอเป็นที่เข้าใจ
2. ตัวแบบตรรกยะ (ตัวแบบความมีเหตุมีผล) และตัวแบบองค์กรนั้น มีลักษณะใดบ้างที่มี
ความคล้ายคลึงกัน ?
3. ตัวแบบทางการเมื่อนั้น มีความแตกต่างไปจากตัวแบบอื่น ๆ ในบรรดาตัวแบบแห่งการ
วินิจัยสังการอย่างไรบ้าง ?
4. จงร่วมกันอภิปรายว่า ทำไมตัวแบบการวินิจัยสังการจึงมีประโยชน์มากเป็นพิเศษในการ
สะท้อนให้เห็นความเป็นสหวิทยาการของการวินิจัยสังการ ?
5. ข้อสันนิษฐานพื้นฐานพื้นฐานของเศรษฐศาสตร์และสถิติที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวินิจัยสังการ
นั้นได้แก่อะไรบ้าง ?
6. กลุ่มมักจะใช้เทคนิคอะไรบ้างในการพยายามที่จะทำให้ความขัดแย้งและความไม่พึงพอใจ
ต่อกันนั้น เหลือน้อยที่สุด ?
7. จงร่วมกันอภิปรายว่า ด้วยเหตุใดตัวแบบตรรกยะ (ตัวแบบความมีเหตุมีผล)
จึงไม่เหมาะสมกับการตัดสินใจแบบที่ 1 ?

บรรณานุกรม

- Baldrige, J. Victor. **Power and Conflict in the University.** New York, U.S.A.:
John Wiley & Sons, Inc., 1971.
- Harrison, Frank E. **The Managerial Decision-Making Process.** 2nd ed.
Boston, U.S.A.: Houghton Mifflin Co., 1981.
- Leys, Wayne A.R. **Ethics for Policy Decisions.** Englewood Cliffs, New Jersey,
U.S.A.: Prentice Hall, 1980.