مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية ٢٠٢٦ المجلد ١٦/ العدد ١٠

عملية اتخاذ القرار ما بين المنطق العقلاني والنفسي: دراسة مقارنة

فهد كريم سعد
مدرس مساعد؛ فاكلتي تربية _ جامعة سوران
fahad.asad@soran.edu.iq

فرامرز غازي حسن
مدرس مساعد؛ فاكلتي تربية _ جامعة سوران
faramarz.hassan@soran.edu.iq

ديدار دلشاد حمدامين
مدرس مساعد؛ فاكلتي علوم _ جامعة سوران
didar.dlshad@soran.edu.iq

الكلمات المفتاحية: القرار، العقلانية، النفسي، نظرية المعالجة المزدوجة، النموذج الذهني، نموذج سلة المهملات.

كيفية اقتباس البحث

سعد , فهد كريم , فرامرز غازي حسن , ديدار دلشاد حمدامين , عملية اتخاذ القرار ما بين المنطق العقلاني والنفسي: دراسة مقارنة ,مجلة مركز بابل للدراسات الانسانية، تشرين الأول٢٠٢٦ , المجلد:١٦ ,العدد:١٠ .

هذا البحث من نوع الوصول المفتوح مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي لحقوق التأليف والنشر (Creative Commons Attribution) تتيح فقط للآخرين تحميل البحث ومشاركته مع الآخرين بشرط نَسب العمل الأصلي للمؤلف، ودون القيام بأي تعديل أو استخدامه لأغراض تجارية.

مسجلة في Registered
ROAD

مفهرسة في Indexed
IASJ

عملية اتخاذ القرار ما بين المنطق العقلاني والنفسي: دراسة مقارنة

The Decision-Making Process from Rational and Psychological Perspectives: A Comparative Study

Fahad karim asad
Assistant lecturer; Faculty of education _ soran university
fahad.asad@soran.edu.iq

FARAMARZ GHAZI HASSAN
Assistant lecturer; Faculty of education _ soran university
faramarz.hassan@soran.edu.iq

DIDAR DLSHAD HAMAD AMEEN
Assistant lecturer; Faculty of science _ soran university
didar.dlshad@soran.edu.iq

Keywords : Decision, Rationality, Psychological, Dual-Process Theory, Mental Model, Garbage Can Model.

How To Cite This Article
Asad , Fahad karim , FARAMARZ GHAZI HASSAN ,DIDAR DLSHAD HAMAD AMEEN ,The Decision-Making Process from Rational and Psychological Perspectives: A Comparative Study ,Journal Of Babylon Center For Humanities Studies, October 2026,Volume:16, Issue 10.

This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

الملخص
تبحث هذه الدراسة في أحد أكثر أبعاد السلوك البشري والإداري أهمية وتعقيدًا، وهو عملية اتخاذ القرار، مع التركيز بشكل خاص على الصراع والتفاعل المستمر بين المنظورين العقلاني والنفسي. تدور المشكلة الرئيسية للموضوع حول المنطق الكامن وراء اتخاذ القرار؛ هل القرارات هي نتاج معادلات وتحليلات منطقية عقلانية، أم أنها تتشكل تحت تأثير دوافع نفسية وعاطفية وبيئية غير ظاهرة؟ ولهذا الغرض، اعتمدت الدراسة منهجًا علميًا مقارنًا لتقييم المدارس الفكرية المختلفة. فمن ناحية،

تم عرض النماذج المنطقية-العقلانية (مثل العقلانية المطلقة، والعقلانية المحدودة لهيربرت سايمون، ونموذج التزايدية ليندبلوم)؛ ومن ناحية أخرى، تم تناول الرؤى النفسية والعصبية (مثل نظرية القرار السلوكي لكاهنمان وتفيرسكي، وفرضية العلامة الجسمية لداماسيو، ونموذج سلة المهملات التنظيمي، إلى جانب الجوانب الروحية والدينية).
تظهر نتائج الدراسة أن تطبيق العقلانية المطلقة في الواقع أمر غير عملي، لأن الإنسان يعاني دائمًا من ضغوط الوقت، ومحدودية القدرة الذهنية، ونقص البيانات. وتخلص الدراسة إلى أن "نظرية المعالجة المزدوجة" (Dual-Process Theory) هي النموذج التفسيري الأنسب؛ حيث إن القرار الفعال ينشأ من التفاعل والتوازن بين النظام الأول (المعتمد على الحدس السريع، والخبرة، الاختصارات النفسية) والنظام الثاني (التحليل المنطقي البطيء). وفي النهاية، تبين أن قيمة ومكان تطبيق أي من المنطقين (العقلاني أو النفسي) تعتمد بشكل وثيق على مستوى التعقيد، والوضوح، والبيئة العامة للموقف الذي يُتخذ فيه القرار.

Abstract
This study examines one of the most fundamental and complex dimensions of human and managerial behavior, which is the decision-making process, specifically focusing on the ongoing conflict and interaction between rational and psychological perspectives. The central problem of the topic revolves around the logic behind decision-making: are decisions the outcome of rational, logical equations and analyses, or are they formed under the influence of subtle psychological, emotional, and environmental motives? To this end, the research adopts a comparative scientific methodology to evaluate different schools of thought. On one hand, logical-rational models (such as absolute rationality, Herbert Simon's bounded rationality, and Lindblom's incremental model) are presented; on the other hand, psychological and neuroscientific perspectives (such as Kahneman and Tversky's behavioral decision theory, Damasio's somatic marker hypothesis, the garbage can model of organizational choice, alongside spiritual and religious aspects) are discussed.
The findings of the study reveal that applying absolute rationality in reality is impractical, as humans are constantly subject to time pressures, limited cognitive capacity, and a scarcity of data. The research concludes that the "Dual-Process Theory" is the most suitable explanatory model, given that effective decisions stem from the interaction and balance between System 1 (based on fast intuition, experience, and mental heuristics) and System 2 (slow, logical analysis). Ultimately, it is shown that the value and applicability of either logic (rational or psychological) strictly depend on the level of complexity, clarity, and the overall environment of the situation in which the decision is made.

پرۆسەی دروستکردنی بڕیار لە ڕوانگەی عەقڵانی و دەروونییدا؛ لێکۆڵینەوەیەکی بەراوردکاری

فهد كريم اسعد
fahad.asad@soran.edu.iq
مامۆستای یاریدەدەر، فاکەڵتی پەروەردە _ زانکۆی سۆران

فەرامەرز غازی حسن
faramarz.hassan@soran.edu.iq
مامۆستای یاریدەدەر، فاکەڵتی پەروەردە _ زانکۆی سۆران
پسپۆری دەروونزانی

دیدار دلشاد حمدامين
مامۆستای یاریدەدەر، فاکەڵتی زانست _ زانکۆی سۆران
didar.dlshad@soran.edu.iq

پوختە

ئەم توێژینەوەیە لێکۆڵینەوە لە یەکێک لە بنەڕەتیترین و ئاڵۆزترین ڕەهەندەکانی ڕەفتاری مرۆیی و کارگێڕی دەکات کە پرۆسەی دروستکردنی بڕیارە، بە تایبەت لە ڕێگەی سەرنجدان لە ململانێ و کارلێکی بەردەوامی نێوان هەردوو ڕوانگەی عەقڵانی و دەروونی. کێشەی سەرەکیی بابەتەکە لە دەوری پرسیاری لۆجیکی پشت بڕیاردان دەسووڕێتەوە؛ ئایا بڕیارەکان دەرئەنجامی هاوکێشە و شیکارییە لۆجیکییە عەقڵییەکانن، یان لەژێر هەژموونی پاڵنەرە دەروونی، سۆزداری و ژینگەییە نادیارەکاندا گەڵاڵە دەبن؟ بۆ ئەم مەبەستە، توێژینەوەکە میتۆدێکی بەراوردکاریی زانستی گرتووەتەبەر بۆ هەڵسەنگاندنی قوتابخانە جیاوازەکان. لە لایەکەوە مۆدێلە لۆجیکی-عەقڵییەکان (وەک عەقڵانییەتی ڕەها، عەقڵانییەتی سنووورداری هێربێرت سایمن، و مۆدێلی پلەبەندی لیندبلۆم) خراونەتە ڕوو؛ لە لایەکی تریشەوە، ڕوانگە دەروونی و زانستییە دەمارییەکان (وەک تیۆری بڕیاری ڕەفتاری کاهنیمان و تیڤێرسکی، گریمانەی نیشانەکەری جەستەیی داماسیۆ، مۆدێلی زبڵدانی ڕێکخراوەیی، لە پاڵ لایەنە ڕۆحی و ئایینییەکان) تاوتوێ کراون.

ئەنجامەکانی توێژینەوەکە دەریدەخەن کە پیادەکردنی عەقڵانییەتی ڕەها لە واقیعدا نەکردەیە، چونکە مرۆڤ هەمیشە لەژێر فشاری کات، سنوورداریی توانای هزری و کەمبوونی داتادایە. توێژینەوەکە دەگاتە ئەو بڕوایەی کە "تیۆری دوو پرۆسە" (Dual-Process Theory) گونجاوترین مۆدێلی لێکدانەوەیە؛ بەو پێیەی بڕیاری کارا لە کارلێک و هاوسەنگیی نێوان سیستمی یەکەم (پشتبەستوو بە هەستی خێرا، ئەزموون و کورتبڕە دەروونییەکان) و سیستمی دووەم (شیکاریی لۆجیکی خاو) دروست دەبێت. لە کۆتاییدا دەرکەوتووە کە بەها و شوێنی جێبەجێکردنی هەر لۆجیکێکیان (عەقڵانی یان دەروونی) بە توندی بەندە بە ئاستی ئاڵۆزی، ڕوونی، و ژینگەی گشتیی ئەو دۆخەی کە بڕیارەکەی تێدا دەدرێت.

وشە کلیلەکان: بڕیار، عەقڵانییەت، دەروونی، تیۆری دوو پرۆسە، مۆدێلی هزری، مۆدێلی زبڵدان.

پێشەکی

چەمکی بڕیار هەڵگری کۆمەڵێک خەسڵەت و تایبەتمەندییە، بابەتێکی سەرتاپاییە لە ئاستی تاک و کۆمەڵ و دامەزراوە و ڕێکخراو و وڵاتان، بەشێکی گرنگ پرسێکی بەردەوام جێی مشتومڕ بووە، چونکە هاودەمی ژیانی هەر تاک و ڕێکخراوێکە لە ئاست هەر جووڵەیەک بە هەر ئاڕاستەیەکدا، وەک

پێویستییەکی بنەڕەتیی لە ژیانی هەمووان‌دا و بەژدارە لە هەنگاوەکانی بەردەام بوون لەسەرجەم بوار و لایەنکان. ئەمە پرۆسەیەکی ورد و هەندێ جار ئاڵۆزی فرە جەمسەرە، پەیوەستە بە کۆمەڵێک کارتێکەری دەرەکی و هزری. بەڕیاردان هۆکارە بۆ شێوەدانی شێوەژیان، کاریگەری ڕاستەوخۆی لەسەر هەنگاوەکان هەیە و داهاتوو بە چڕی دەخاتە نێوی ئاڵۆزییەکانی خۆی و بە پرۆسەکەوە گرێی دەدات. لە زانستی بەڕێوەبردندا، پرۆسەی دروستکردنی بڕیار وەک بنەمایەکی گرنگ بۆ دەستنیشانکردنی ئاراستەی کارکردن و ئەرک و ڕۆڵ و ئەنجامدانەکان سەیردەکرێ. چونکە بڕیار هۆاکرە بۆ دیارکردنی نەخشەڕێگای کارکردن بۆ بەدستهێنانی ئامانجی ڕێکخراو و دامەزراوەکان. بڕیاردان خۆی لە ئەنجامی باوەڕێکەوە لەدایک دەبێت، قۆناغی کۆتاییە و دۆخی یەکلابوونەوەیە لە بەرانبەر کۆمەڵێک لە بژاردە و تەنانەت لەدایکبوونی بژادرەیەکی تازە، ئەگەرچی زۆربەی کات بڕیارەکان لە نێوان بژاردەکاندا بە ئەنجام دەگات. بەگشتی بڕیار بەرهەمی پرۆسەیەکی ئاڵۆز و سیستماتیکی مرۆڤە. بڕیار کردەیە و دوا قۆناغە، تا ئەوکاتەی بژاردەکان لە پرۆسەی شەنوکەوکردن بن، یاخود مشتومری لەسەر بێت، هێشتا بڕیار نەگەیشتۆتە ئەوجی خۆی، بەڵکو پرۆسەی دروستکردنیەتی. دەکرێ بڕیار لە نێوان زیاتر لە دوو بژاردە بێت، وەک هەڵبژاردنی ڕەنگی سپی لەناو چوار ڕەنگی تردا، هەڵبژاردنی ڕەنگە سپییەکە لەنێو هەموو ڕەنگەکانی تر، بڕیارە. کەواتە مەرج نیە بڕیار لە نێوان دوو بژاردە بێت، بەڵکو دەکرێ بژاردەکان زۆر زیاتر بن، یانیش بژاردەیەکی نوێ. هیچ ئاراستەیەک بوونی نیە بۆ گرتنەبەری هەر ڕێگایەک یاخود ئەنجامدانێک، کاتێک بڕیار نەگەیشتبێتە بەرهەم. بەو پێیەی بڕیار هەڵگری کۆمەڵێک خەسڵەت و تایبەتمەندییە و لە ئەنجامی هەڵسەنگاندنەوە سەرچاوە دەگرێ، هەروەها بە کۆمەڵێک هۆکاریش دەور دراوە. لە هەر بوار و کار و ساتێک کە جووڵەی مرۆڤ تێدابێ، بڕیار هاودەمیەتی. بڕیار خۆی دەرهاوێشتەی کۆمەڵێک کارتێکردن و دۆخی جیاواز و هەندێک بابەتی گرێدراوە. تۆنی ڕۆبز نووسەرێکی بە ڕەگەز ئەمریکییە، ڕاهێنەری بواری گەشەپێدانی مرۆییە، دەڵێ "چارەنووس؛ ئەنجامی ساتێکە کە تێیدا بڕیار دراوە"، واتە ئەو چارەنووسەی ئێمە و هەر تاکێک هەیەتی، بە ڕێکەوت نیە، بەڵکو لە ئەنجامی چرکە ساتێکە کە تێدا بڕیار دراوە، ئەو ساتەیە کە داهاتووەکەی دیارکردوە، بڕیارە ئەو دۆخە بەرهەم دێنێ کە دەبێتە ڕێڕەوی کار و پێشە و داهاتوو، بۆ نموونە؛ ئەو کەسەی بڕیاری داوە بە شاخدا هەڵگەڕێ، چارەنووسەکەی سەرکەوتنە بەسەر لوتکە شاخەکان، ئەمەش ئەوە دەگەینێت چارەنووس ئەنجامی بڕیارەکانن، نەوەک ڕێکەوت. وەک چۆن پرۆسەی دروسکردنی بڕیار وەک ئامرازێکی گرنگی نەخشاندنی داهاتوو لە نێوان دوو بژاردە یاخود زیاتر بە ئەنجام دەگات، هەروەها دەکرێ پانتاپی بڕیار لەسەر ئاستی تاک یاخود گروپ و دەستە و نەتەوە و وڵاتیک بێت، بۆ نموونە بڕیار هەیە لەسەر ئاستی خودی (تاک) ئەنجام دەدرێت و چارەنووسی تاک دیاری دەکات، وەک بڕیاری خوێندن. بڕیار هەیە لەسەر ئاستی کۆمەڵ، وەک (گروپ ، نەتەوە، وڵات، ...هتد) بۆ نموونە؛ پەرلەمانی وڵاتێک بڕیاری خوێندنی ناچاری بۆ تەمەنی منداڵی لە قۆناغەکانی سەرەتاییدا دەدات، ئەمە بڕیارێکی دەستە جەمعییە، کە وڵاتێک ئاراستە دەکا.

کێشەی توێژینەوە: سەرەڕای پەرەسەندنی مۆدێل و تیۆرەکانی بەڕێوەبردن، هێشتا کێشەیەکی بنەڕەتی لە تێگەیشتن لە چۆنیەتی کارکردنی مرۆڤ لە کاتی بڕیارداندا هەیە. کێشەی سەرەکی ئەم توێژینەوەیە لەو ململانێ و جیاوازییە قووڵەدا سەرچاوە دەگرێت کە لە نێوان ڕوانگەی عەقڵانی (کە داوای داتا، شیکاری لۆژیکی و کات دەکات) و ڕوانگەی دەروونی و هەستی (کە لە ژێر کاریگەری فشار، سۆز، کورتکراوە هزرییەکان و کاتێکی کورتدایە) بوونی هەیە.
زۆرجار دامەزراوەکان و تاکەکان لە نێوان ئەم دوو جەمسەرەدا تووشی لێکترازان دەبن؛ پشتبەستنی ڕەها بە عەقڵانیەت لە واقیعدا بەهۆی سنوورداری کات و زانیارییەوە تووشی پەککەوتن دەبێت، و پشتبەستنی تەواو بە لایەنی دەروونی و هەستیش بڕیارەکان بەرەو هەڵە و لایەنگری ناواقیعی دەبات. لێرەوە کێشەی توێژینەوەکە لە دەوری ئەم پرسیارە چەق دەبەستێت: ئایا پرۆسەی دروستبوونی بڕیار

چۆن دەتوانێت لە نێوان لۆژیکی سارد و ماتماتیکیی عەقڵ، و لۆژیکی دینامیکی و ناڕاستەوخۆی دەرووندا هاوسەنگی بدۆزێتەوە؟ جێبەجێکردنی یەکێک لەم دوو لایەنە بە تەنها، چ زیانێکی گەورە بە کوالێتی بڕیارە بەڕێوەبەرایەتی و کەسییەکان دەگەیەنێت؟ ئەم توێژینەوەیە وەک پێویستییەک بۆ پڕکردنەوەی ئەم بۆشاییە مەعریفییە دێت.

میتۆدی توێژینەوە: لەم توێژینەوەیەدا، میتۆدی بەراوردکاریی شیکاری (Comparative Analytical Method) بەکارهاتووە بۆ پشکنینی پەیوەندی نێوان هەردوو ڕوانگەی عەقڵانی و دەروونی لە پرۆسەی بڕیارداندا. پرۆسەی بەراوردکارییەکە بەپێی ئەم هەنگاوە زانستییانەی خوارەوە بەڕێوەچووە:

١. دەستنیشانکردنی تەوەری بەراوردکاری: سەرەتا بنەما تیۆرییەکانی هەردوو قوتابخانەی عەقڵانی و دەروونی (Psychological/Intuitive) لە ڕێگەی گەڕانەوە بۆ سەرچاوەکان.

٢. دیاریکردنی پێوەرەکانی بەراورد : تیۆرەکان لەسەر بنەمای چەند پێوەرێکی سەرەکی بەراورد کراون، وەک: پێویستی بە کات، ئاستی بەردەستبوونی داتا، کاریگەری سۆز و ژینگەی ڕێکخراوەیی لەسەر بڕیارەکە، و ڕێژەی سەرکەوتنی بڕیارەکە لە کاتی قەیراندا.

٣. شیکردنەوەی خاڵە هاوبەش و جیاوازەکان: لە ڕێگەی لێکۆڵینەوە لە مۆدێلی زبڵدان و تیۆری دوو پرۆسێس، پرۆسەی تێکەڵبوونی ئەم دوو ڕوانگەیە شیکاریی بۆ کراوە بۆ دەرخستنی ئەوەی کە چۆن عەقڵ و دەروون لە بری دژایەتیکردنی یەکتر، وەک دوو سیستەمی تەواوکاری ناو مێشکی مرۆڤ کاردەکەن.

٤. ئەنجامەکان: لە قۆناغی کۆتاییدا، بە سوودوەرگرتن لە ئەنجامی بەراوردکارییە تیۆرییەکە، پێشنیازی زانستی بۆ چۆنیەتی بەرزکردنەوەی کوالێتی بڕیاردان لە ژینگەی کارگێڕیدا خراوەتەڕوو.

گرنگی توێژینەوە: گرنگی ئەم توێژینەوە بریتییە لە گرنگی پرۆسەی بە ئەنجام گەیشتنی بڕیار و لۆژیکی پشت دروستبوونی.

گریمانەی توێژینەوە: بەپێێ خەسڵەتە باوەکانی مرۆڤ و پرۆسەی بەڕێوەبردن، توێژینەوە گریمانە دەکات پرۆسەی دروستبوونی بڕیار بە کۆمەڵێک کارتێکەری هەستی و هزریدا تێپەڕێت و بە ئەنجام بگات. واتە خودی بڕیار لە ئەنجامی هەردوو کارتێکەری خواست و پێویستی بێت.

ئامانجی توێژینەوە: ئامانجی ئەم توێژینەوەیە دۆزینەوەی هۆکارەکانی پشت دروستبوونی بڕیارە، ئەو کاریگەریانەی کە ڕاستەوخۆ هۆکارن بۆ بەهەمهاتنی بڕیار وەک بەشێکی گرنگی بەڕێوەبردنی پرۆسەی درووستبوونی.

پەیکەری توێژینەوە: ئەم توێژینەوەیە جگە لە پوختە و پێشەکی، لە پێنج بەشی سەرەکی پێکهاتووە، لە کۆتابەشی (پێنجەم) ئەنجامەکان خراونەتەڕوو. لەگەڵ لیستی سەرچاوەکان لە کۆتاییدا.

بەشی یەکەم/ پرۆسەی دروستکردنی بڕیار Decision-making process

پرۆسەی دروستکردنی بڕیار بابەتێکی گرنگە و بەچڕی بەستراوەتەوە بە ساتەوەخت و ئاییندە، هەروەها دەکرێ وەک پرسیکی مێژوویش سەیربکرێ، بەهۆی ئەو لێکەوتانەی دەتوانێ ئاڕاستەیەکی مێژوویی دیاری بکات و کاریگەرییەکانی جێبهێڵێت. بۆیە لێرەدا، دوای خستەڕووی ئەو تیۆر و ڕوانگە جیاوازانە بۆ گرنگترین بابەتێک (بڕیار) کە پەیوەندی بە ژیان و داهاتووی هەر تاکێک هەیە، پێویستە وەڵامێک دەستەبەر بکەین بۆ ئەو پرسیارەی کە بە درێژایی مێژوو، بە فراوانی بیرکردنەوەی زۆربەمانی سەرقاڵکردووە لەمەڕ خوێندنەوە بۆ بڕیار، ئەویش؛ **ئایا پرۆسەیی دروستکردنی بڕیار لە کوێ دەستپێدەکات و بەکام ئاقاری لۆژیکی (ئەقڵ یان هەستی) گوزەر دەکات؟ بە واتایەکی تر، ئایا**

پرۆسەی دروستبوونی بڕیار لەژێر کاریگەری ئەقڵ یان دەروون دایە؟. لەبواری زانستیدا چارەنووس ڕێکەوت نیە بەقەد ئەوەی ئەنجامی لێکەوتەکانی بڕیارە. هێندەی بڕیاریش هەڵبژاردنێکە لە نێوان بەژاردە و ئەڵتەرناتیڤدا، بەو ئەندازەیە هەڵبژاردن نیە لەنێوان ڕاست و هەڵەدا. پرۆسەی دروستکردنی بڕیار بە بڕوای درەکەر زیاتر بە بۆچونەکانەوە کاریگەرە نەوەک ڕاستییەکان، بەڵام بۆ ئەوەی ئەو بۆچونانە بەڕاست وەرگەڕێن، هەمێشە مرۆڤ بەدوای ئەو بەڵگە پاڵپشتییەدا دەگەڕێن کە نزیکن لە بۆچوونەکە بۆ ئەوەی خودی بڕیار وەک دەرهاوێشتەیەکی ڕاستی و دروستی بناسێنن، تەنها بەدوای ئەو پاڵپشتیانەدا دەگەڕێن کە لەگەڵ ئەو ئەنجامەدا دەگونجێت کە پێشتر وەک گریمانەیەک پێیگەیشتوون. یەکەمین یاسای بڕیاردان ڕەنگە ئەوە بێت، کە مرۆڤ بڕیار نادات مەگەر ناکۆکی نەبێت. بۆئەوەی تاک بڕیاری دروست بدات، خۆی ناچار ڕۆڵی ئۆپۆزسیۆن بگێڕێ، بۆ ئەوەی بتوانێ هەموو بەدیلەکان هەڵسەنگێنێ، ئەمە ڕەنگە باشترین تەکنیک بێت بۆ گەیشتن بە دروستترین بژاردە بۆ دروستکردنی بڕیار (Drucker, 2006: p 1–24). خودی بڕیار لەسەر بنەمای بەرزترین ئاستی تێگەیشتنی دۆخ و کەرستە و پێویستییەکانیدا دامەزراوە، بەڵام بۆ ئەنجامدانی پێویست بە کردار و جێبەجێکردنە، ئەمانەش وادەکەن تا دەتوانرێت بڕیار شیاوی جێبەجێکردن بێت، تا دەتوانرێت سادە بێت. پیتەر درەکەر ئاماژە بە پێنج توخمی پرۆسەی دروستکردنی بڕیار دەدات؛ ئەمانەش بریتین لە:

یەکەم/ تێگەیشتن لەو دۆخەی بڕیاری تێدا دەدرێ، ئایا دۆخێکی گشتی یان ئاوەرتەیە (Hammond, Keeney, & Raiffa, 1999)..

دووەم/ مەودای بەدیهێنانی ئەرنجامی هەر بڕیارێک، واتە ئایا ئەو سنوورە تاکام ئاستی بەدیهێنان بەرزدەبێتەوە، ئەمەش بریتییە لە مەرجی بەدیهێنان کە دەبێت بڕیار شیاو بێت بۆ دەستەبەرکردنی ئەنجامەکانی (Bazerman & Moore, 2022) .

سێهەم/ بژاردەی ڕاست وەک ئەڵتەرناتیڤی دروستکردنی بڕیار بببێتە بنەما، نەوەک لە شوێنی ئەودا بژاردەیەک بێت لەسەر بنەمای ئەوەی چەندە قبووڵکراوە.

چوارەم/ ئەو بژاردەیەی کە دواجار بڕیاری لێوە بەرهەم دێت، پێویستە توانای وەرچەرخانی هەبێت بۆ کردار، واتە لە تیۆرییەوە بۆ پراکتیک بگۆڕێ(Simon, 1960) .

پێنجەم/ وەرگرتنی ڕا و ڕوانینە جیاوازەکان لەسەر بڕیار (Feedback)، ئەمەش لێکەوتەکانی بڕیار ڕوونتر دەکاتەوە، لە هەمانکاتدا پێوەرێکیشە بۆ ئاستی دروستی بڕیارەکە(Robbins & Judge, 2023) .

پرۆسەی دروستکردنی بڕیار بە کۆمەڵێک هەنگاوی وابەستە بەیەکتر گوزەر دەکات و بە چەند قۆناغێکی وردا تێدەپەڕێ. ئەم پرۆسەیە وێڕای کاریگەریەکەی لەسەر چۆنایەتی بە ئەنجام گەیشتنی بڕیار، کە کاریگەری (ڕاستەوخۆ یان ناڕاستەوخۆ) لەسەر داهاتووی ژیانی تاک و بوارە گشتییەکانی ژیان و کۆمەڵگادا هەیە، ئەم پرۆسەیە ورد و هەندێکجار ئاڵۆزەیشە، چونکە کۆمەڵێک لە کارتێکەری دەرەکی و ناوەخۆیی تێیدا کاریگەری هەیە. فراوانی بڕیار بە جۆرێکە بەژدارە لە هەر جوولەیەک و لە هەر بوارێکدا، بۆیە ئەم پرۆسەیە تایبەتمەند نیە بە بوارێک یان دۆخێک. دانیال کاهنیمان دەڵێ "ژیانی مرۆڤەکان پەیوەستە بەو بڕیارانەی کە دەیدەن، بۆیە ئەگەر بتوانین فێری بڕیاردانی باشتریان بکەین، ئەوا بێگومان دەتوانین ژیانیان باشتر بکەین" (Kahneman,2011: p).

بڕیار تەنها هەڵبژاردنێک نیە لە نێوان چەند بژاردەیەکدا، بەڵکو دەرفەتێکە بۆ دەستنیشانکردنی بژاردەکان بە جۆرێک کە؛ هۆشیاری بەرهەم دێنێ کاتێک پرۆسەکە لەسەر بنەمای پێوسیتییەوە بەرێوەدەچێت، بەهۆی جیاوازی کردن لە نێوان ئەو بژاردەیەی دەستنیشان کراوە، لەگەڵ ئەو بژاردەی پێویستە دەستنیشان بکرێت، بەمەبەستی دروستکردنی بڕیار (Hammond, Keeney & Raiffa, 1999, pp. 19–39). لەم گۆشەنیگایەوە، پسپۆڕانی بواری بەڕێوەبردن باوەڕیان وایە کە بڕیارێکی باش گەرەنتی ئەنجامێکی باش ناکات، بەڵکو پێویستە بڕیار چارەسەرەکی باشی پێبێت بۆ گرفتێک. ڕەنگە ئەمە تێڕوانینێکی لۆژیکی بێت. ئەم ڕوانگە زانستییە لە بیرکردنەوەیەکی سادەوە سەرچاوە ناگرێ، ئەمە

ئەنجامی خوێندنەوەیەکی قوڵی بابەتەکەیە و پەیوەستە بە لایەنی زانستییەوە، چونکە لۆژیکی پشت ئەمە بریتییە لە هەڵسەنگاندن (Bazerman & Moore, 2013, pp. 2–15).

بۆ ئەوەی بزانین بڕیارێک باشە یاخود باش نیە، کۆمەڵێک هۆکار و فاکتەر هەن کە کاریگەریان لەسەر دۆخەکە هەیە و پێویستە بێاخرێنە ناو پرۆسەی دروستکردنی بڕیار، لەپێناو کەڤەرکردنی تەواوی پێداویستییەکان بۆئەوەی پێوانەبکرێ تاکو هەڵسەنگاندنێکی دروستی بابەتی بەدەستەوە بدات؛ وەک شیکاری داتاکان، هەڵسەنگاندنی مەترسییەکان و تیۆری پەیوەندیدار و لایەنە زانستییەکان و مەعریفەی گشتی و تایبەت، لەسەر ئەو بنەمایەی لە نێوان ئەو بژاردەی دەستنیشان کراوە لەگەڵ ئەو بژاردەی پێویستە دەستنیشان بکریت بۆ دروستکردنی بڕیار. ئەمانە دەتوانن هەم گرەنتی ئەنجامێکی باش و هەم کوالیتی بڕیاردان بەرزبکەنەوە لەهەر سێکتەرێک یاخود لەسەر ئاستی تاک یان هەر دامەزراوەیەکدا بێت. لە سەدەکانی ڕابردوودا بە تایبەتەت سەدەی بیستەم، زانایان گەنجینەیەکی تیۆری دەوڵەمەندیان پەرەپێداوە، بۆئەوەی پەردە لەسەر ئاڵۆزییەکانی چەمکی بڕیار و هەروەها پرۆسەی دروستکردن و بەرهەمهێناندا لابدات. ئەمە بەو مانایە نیە کە بڕیار خۆی لەگەڵ هاتنی تیۆرێکی تایبەت، یاخود دید و خوێندنەوەیەکی فەلسەفی، ئابوری، کۆمەڵایەتی...هتد، دروست بووبێت، بەڵکو بڕیار هاودەمی ژیانی مرۆڤایەتییە و بەشێکی دانەبڕاوە لە بەردوامی و داهاتوو. بەڵام ئێمە لەچوارچێوە زانستیی و بابەتییەوە ڕوودەچینە ناو چەمکی بڕیار (Hammond, Keeney and Raiffa, 1999, pp. 31–47).

بەشی دووەم: ڕوانگەی لۆژیکی عەقڵانی لە پرۆسەی دروستکردنی بڕیار

سەرەتای پەرەسەندنی چەمکی بڕیار لە تیۆری عقلانییەوە (logic) بە دوو مۆدێلی یەک بەدوای یەکدا دەست پێدەکات، تیۆرەکە هەریەک لە مۆدێلی عەقڵانی نۆرماتیف و عەقڵانییەتی سنووردار دەگرێتەوە. ئەم تیۆرە بەگشتی سەنتەری بڕیار وەک چالاکییەکی گرنگی مرۆڤ لە ڕێگای لۆژیکی عەقڵەوە دەخوێنێتەوە، ڕەگەکانی پرۆسەی دروستکردنی بڕیار لە قووڵایی بیر و ئاقڵەوە دادەکوتێ، بەو مانایەی تەواو پشتی بە لۆژیکی ئاقڵ بەستووە، واتە چەندێتی ڕێژەی عقلانییەت لە پرۆسەی دروستکردنی بڕیاردا. تیۆرەکە دابەش بووە بۆ دوو مۆدێلی جیا، واتە لە تیۆری لۆژیکی عقلانی – Rational، دوو مۆدێل خراوەتە ڕوو؛ یەکەمیان مۆدێلی لۆژیکی عقلانی ڕەهایە، کە لەلایەن دوو بیرمەند پێشنیاز کراوە، ئەوانیش بازەرمان و مۆرن کە ڕابەرایەتی ئەم مۆدێلە دەکەن. ئەوان بڕوایان وایە مادام بڕیار خۆی بە هەنگاوە ئامارییەکاندا تێدەپەڕێ، واتە دۆخێکی حیسابیی هەیە، بۆیە ئێمە لە پرۆسەی دروستکردنی بڕیاردا پشت بە لۆژیکی تەواو دەبەستین (Bazerman, 1998: P3-15).

بۆ ئەم مەبەستەش شەش هەنگاو دەخەنە ڕوو لەچوارچێوەی عەقڵانیەتی پرۆسەی دروستکردنی بڕیار:

یەکەم: دەستنیشانکردنی ئاریشە

دووەم: دەستنیشانکردنی پێوەرەکانی بڕیاردان

سێهەم: دانانی پێوەرەکان بەپێی گرنگی و کاریگەرییان.

چوارەم: دەستنیشانکردنی ئەڵتەرناتیف بۆ بژاردەکان.

پێنجەم: ڕیزبەندی ئەڵتەرناتیڤەکان بەپێی گرنگییان.

شەشەم: بڕیاردانی گونجاو

لە بنەڕەتدا، ئەم پرۆسە وردە (کە ڕیشەکەی لە شیکاری تێچوون - سود) خۆی دەبینێتەوە، مۆدێلێکی لۆژیکی گونجاویشە بۆ پرۆسەی دروستکردنی بڕیار، کە پێداویستییەکانی لە زانیاری تەواو و گۆڕانی بەردەوامی دۆخەکاندا دابین دەکات. ئەم جۆرە مۆدێلە پلان و پشتیوانی بڕیاردان تێیدا لە ئاستێکی بەرزدایە بەتایبەت لە سیاسەتی بەڕێوەبردندا، مۆدێلی عەقڵانی بە شێوازێکی ئەلگۆریتمی لەسەر پێوەر و گریمانە و دۆخە کێبڕکێیەکاندا بەڕێوەدەچێ، پێداویستیەکانی لەسەر بنەمای زانیاری بێسنوور، توانای شیکاری، بنەمای کات و لێهاتوویی لۆژیکی بیر و پرسەی شیکاری عقڵی تەواو وەستاوە. بەڵام ئەوەی

گرفته سەرەکییەکەی ئەم مۆدێلەیە، ڕێژەی ڕەهایی بوونیەتی! چونکە ئەستەمە مرۆڤ بتوانێ بە ڕەهایی پشت بە لۆژیکی بیر و عەقل ببەستێ کاتێک کۆمەڵێک هەست و پاڵنەری تری هەبێت. هێربێرت سایمن Herbert Simon دەڵێت "پراکتیزەکردنی عەقڵانییەتی ڕەها لە هیچ پرۆسەیەکدا جێبەجێ نابێت و بوونی نیە" بەو مانایەی چەندە لەناو هەناوی دۆخە جیاوازەکاندا، بە زانیاری و کەرستەی پێویستیشەوە قووڵبینەوە، هێشتا ناتوانین بە ڕەهایی بڕیارێکی تەواو عقڵانی بەرهەمبێنین، لەبەرئەوە نا.. کە مرۆڤ عقڵانییەتی ڕێژەییە، بەڵکو پرۆسەی دروستکردنی بڕیار بەکۆمەڵێک کارتێکەری ترەوە بەستراوەتەوە، بۆ نموونە (کات، زانیاری، داتا و توانای هزری). لەسەر ئەو بڕوایە زانا سایمن مۆدێلی عەقڵانییەتی سنوورداری ناساند، کە لەچوارچێوەی تیۆری عقڵانیدا Rational Theory وەک مۆدێلی دووەم پەرەپێیداوە. بۆ پاڵپشتی لە شێوازی لۆژیکی لەهەمبەر پرۆسەی دروستکردنی بڕیاردا، ئارگومێنتی خۆی بۆعقڵانی سنوردار دەخاتەڕوو بە ناچاربوونی مرۆڤ بە دۆخ و واقعییەتی ژیانەوە پێناسەی دەکات. بەو مانایەی کە مرۆڤ ناتوانێت تەواو عقڵانی بێت بۆ دروستکردنی بڕیار، بۆچی؟ لێرەدا ئارگومێنتەکەی لە چوار خاڵی سەرەکیدا دەخاتەڕوو کە بۆچی مرۆڤ سنوردارە:

یەکەم: سنورداری کات، بەهۆی سنوردارییەتی کاتی پێویست، مرۆڤ ناچارە بە سنورداری بوونی.

دووەم: سنورداری توانای هزری مرۆڤ، بۆنمونە توانای یادگە و مێشک سنووردارە.

سێهەم: لۆژیکیبوونی مرۆڤ سنوردارە، هیچ مرۆڤێک بەتەواوی ناتوانی عقڵانی بڕیارێک بدات، مەگەر ئارەزووەکانیشی تێکەڵ نەکات.

چوارەم: بژاردەی پێویست نەوەک باشترین؛ بەو مانایەی مرۆڤ هەمیشە مەیلی پێویستییەکانی زیاترە، کاتێک بڕیار لەسەر هەر بابەتێک بدات، پێویستییەکانی ڕەچاو دەکات، ئەمەش زیاتر واقعیانەیە.

هەرچەندە مرۆڤ بەگشتی و پسپۆڕانی بواری بەڕێوەبردن بەتایبەتی، هەوڵیانداوە لە بەرهەمهێنانی بڕیاردا زیاتر عەقڵانی بن، بەڵام سنووورداری کات و تێچوون و توانا و ڕێژەی زانیارییە بەردەستەکان، ئەم پرۆسەیەی لە لۆژیکی ڕەهاوە بۆ ڕێژەیی بوونی گۆڕیوە بە هۆی هەستەکانی مرۆڤ، ئەمانە هەموویان هۆکارن بۆ حەتمیەتی سنوردارییەتی خودی مرۆڤ و ڕێژەی عقڵانییەتی. تیۆری لۆژیک بە مۆدێلی عەقڵانی نۆرماتیڤەوە دەست پێدەکات، کە پرۆسەیەکی سیستماتیکی و لۆژیکی عەقڵیە. شارەزایان گریمانەی ئەوە دەکەن بڕیاردەران ئەڵتەرناتیڤیان بۆ بڕیاری سەرەکی هەیە، بۆ ئەوەی توانای وەڵامدانەوەیان بۆ ئەگەرەکان هەبێت، ئامانج و ئەنجامەکانیش بەیەکەوە ببەستنەوە، پاشان ئەو بژاردەیە هەڵبژێرن کە زۆرترین سوودی چاوەڕوانکراوی هەبێت، بۆیە ئەم مۆدێلە لە تیۆری لۆژیکدا، وەک ئەڵتەرناتیڤێک بۆ مۆدێلی ئەقڵانییەتی ڕەها، پێشنیاز دەکات بڕیاردەران ئەو بژاردەیە هەڵبژێرن کە ئاستی قبووڵکردنی تێدا بەدی بکرێت (Simon, 1957, pp79-84).

یەکێکی تر لە تیۆرەکانی بڕیار، تیۆری کلاسیکی زانا لیندبلۆمە. ئەم تیۆرە لە بواری بەڕێوەبردنی گشتی و دامەزراوە گەورەکاندا زیاتر پشتی پێدەبەسترێ، تیۆری پلەبەندی Incrementalismی لیندبلۆم لە پەنجاکانی سەدەی ڕابردوو بڵاویکردۆتەوە، بەم شێوەیە بیرۆکە سەرەکییەکەی خستۆتەڕوو "لە دامەزراوە فەرمی و ڕێکخراوە گەورەکاندا ناتوانرێ بڕیار لە ڕێگەی شیکارییەکی عەقڵانی گشتگیرەوە بەرهەم بێنین، بەڵکو لە ڕێگای گۆڕانی بچووک و پلەبەندی Incremental لە دۆخەکەدایە، لەپێناو بەردەوامی و چارەسەرە دەستبەجێ و وەڵامدانەوەی خێرای پێشهاتەکان، نەوەک گۆڕانکاری گەورە و ڕیشەیی". بەو مانایەی کە بڕیارەکان بەشێوازی پلەبەندی (تدریجی _ Incremental) دروست دەبن و بەرهەمدێن، کە لە هەنگاوی بچووکەوە دەست پێدەکەن بەرەو هەڵکشانی زیاتری قۆناغ بە قۆناغ بەرهەم دێت. گریمانە دەکرێ ئەمە بەهۆیی کەمی کات و زانیاری و سەرچاوەکانەوە ڕووبدات. زانا لیندبلوم خەسڵەت و ئارگومێنتی بەهێزی ئەم تیۆرە باس دەکات، کە دەکرێ لە دەوری چوار خاڵی سەرەکیدا دەستنیشانیان بکەین، ئەمانەیش بریتین لە:

یەکەم/ پلەبەندی یاخود قۆناغ بەندی بۆ بڕیارەکان.

دووەم/ سنوردارکردنی بژاردەکان، لەسەر بنەمای گرنگترینیان.

سێهەم/ جەخت لەسە پرگماتیزمی بڕیارە، بە شێوەی کرداری توانی جێبەجێکردنیان هەبێت.
چوارەم/ دوورکەوتنەوە لە ململانێ و هەڵەی گەورە دەدات.

بۆیە ئەم تیۆرە خاڵی بەهێزی بریتییە لە زیاتر واقیعیبوون لەگەڵ دۆخ و پێشهاتەکان، هەروەها توانای گونجانی هەیە و خێرایە لە هەنگاوەکانی پرۆسەی دروستکردنی بڕیاردا، بۆیە کاراتر لەهەمبەر چارەسەرکردندا ڕۆڵ دەبینێ کە دەبێتە هۆی کەمکردنەوەی مەترسییەکان. هەڵبەتە ئەمە بەو مانایە نیە کە خاڵی لاوازی نیە، زۆر لە شارەزایانی بواری بەڕێوەبردن ڕەخنەیان ئاراستەی تیۆرەکە کردووە کە سستە لە هەمبەر گۆڕانکاری، هەوروەها کەمتر ستراتیژی و لۆژیکییە بەهۆی نەبوونی شیکاریی لە دروستکردنی بڕیاردا. ڕەخنەیەکی تر ئەوەیە هۆکارە بۆ کەڵەکە بوونی گرفتەکان، بە تایبەت گرفتی گەورە بەهۆی دواخستنییان (Lindblom,1959: pp 83-88).

ئابووریناس سیدنی بەرهەمێکی لە ژێر ناونیشانی (بۆچی سەرکردە باشەکان بڕیاری خراپ دەدەن)، بڵاودەکاتەوە. لەو بەرهەمەدا تێڕوانینێکی دەروونناسی و زانستی دەمارەکان ئاوێتەی ئارگومێنتەکانی دەکات، بۆ ئەوەی لەو ڕێگەیەوە دۆزینەوەیەک بۆ ئەو بڕیارانە بەرجەستە بکات کە شکستیان هێناوە. لەو گۆشەنیگایەوە تیشک دەخاتە سەر سێ لایەنی سەرەکی لە پرۆسەی دروستکردنی بڕیاردا؛ هەریەک لە لایەنی **زانیاری،** لەگەڵ **ئەزموونی** ڕابردوو، هەروەها لایەنی **سۆزداری،** وەک سێ لایەنی پشکدار کە کاریگەری لەسەر بڕیاردان دروستدەکەن. لێرەدا مەبەستەکە گەڕان نیە بەدوای کامڵبووندا، بەڵکو بۆ دیزاینکردنی پرۆسەی دروستکردنی بڕیار و پەیبردن بە هەڵەی پشت شکستەکان و دۆزینەوەی چارەسەر بۆ دەربازبوون لەو کەموکورتی بڕیارەکانە. یەکێک لە میکانیزمی پرۆسەی دروستکردنی بڕیار هەماهەنگی و ڕاوێژە بو بەستنەوەی بە پێویستییەکان لە ڕێگای توێژینەوە و بەدواداچووندا، بەو مانایەی بنەمای داتا لە دروستکردنی بڕیاردا پەیڕەو بکرێت. ئەم میتۆدە وادەکات بریارەکان بە پرۆسەیەکی (لۆژیکی-واقعی) دا فلتەر بکرێت، بۆ ئەوەی لە ئەگەری شکستدا دووربن (Finkelstein, 2003, pp. 19–45).

بەشی سێیەم: ڕوانگەی لۆژیکی هەستی لە پرۆسەی دروستکردنی بڕیار

مەبەست لە لۆژیکی هەستی دەگەڕێتەوە بۆ لایەنی دەروونی کە پەیوەستە زانستی دەروونزانی. لە بواری دەرونزانیدا بەرهەمە کلاسیکییەکانی کاهنێمان و تیڤێرسکی لە کۆتاییەکانی سەدەی بیستەم تیۆری بڕیاری ڕەفتاریان دامەزراند، تێیدا چەمکی هێوریستیک Heuristic دەخەنەڕوو. ئەمە چەمکێکی دەروونناسییە مەبەست لێی گرتنەبەری کورترین ڕێگایە بۆ دروستکردنی بڕیار، وەک ئەوانەی لە ڕۆتینی ڕۆژانە و ئەرکە دوبارەبوونەوەکان (وەک هەڵکردن یان کوژاندنەوەی مۆبایل)، یاخود کارە ئەزموونداره سادەکان (وەک کۆپی کردنی فایلێک) جێبەجێ دەکرێت. کە دەتوانێت لە هەندێک ژینگەدا گونجاو بێت. تیڤێرسکی و کاهنێمان باوەڕیان وایە کە شێوازی هێوریستیک بڕیارەکان خێراتر دەکات، هەروەها نموونەیەکی سیستماتیک بەرهەم دێنێ، چونکە زۆرجار ئەم شێوازەی لە ئەنجامی کورتکردنەوە Shortcut کردنی پرۆسەیەکی درێژە، کە لە عەقڵانییەوە سەرچاوەی گرتووە، لە پێناو خێراکرنی بە پشتبەستنی ستراتیژییەکانی ئاسانکردن Simplify. ئەمە بەو مانایە نیە مۆدێلەکە زێدەڕۆیی لە خەملاندن و متمانەی تاک لەخۆیدا هەڵنەگرتووە (Kahneman, 2011, pp. 20–58).

ئەنتۆنیۆ داماسیۆ بەدواداچوونی لەسەر ئەو نەخۆشانە کردووە کە توشی ڕووداو بوونە و زیان بەر مێشکیان کەوتووە، ئەوەیان سەلماندووە، کە چۆن تێکەڵەی (لۆژیک و هەست) لە پرۆسی دروستکردنی بڕیاردا هەماهەنگبن، توێژینەوەکە دەریخستووە؛ ئەو نەخۆشانەی زیانیان بەو بەشەی مێشک کەوتووە کە پەیوەستە بە هەست و سۆز، بە کردەوە ناتوانن هیچ بڕیارێک بدەن لە غیابی هەستدا بەهۆی ناچالاکی ئەو بەشەی مێشک، ئەمەش ئەوە دەردەخات، لە دەرەوەی لۆژیکی تەواو، کاریگەری و پاڵنەری تر هەن کە ڕۆڵیان لە دروستکردنی بڕیاردا هەیە، ئەوانیش بریتیین لە **هەستەکان،** کە بەشێکی دانەبڕاون لە پرۆسەی دروستکردنی بڕیاردا. چونکە بەسەلماندنە زانستییەکەی ئەمەی

پشتڕاستکردەوە کە چۆن تێکچوونی ئەوبەشەی پەیوەستە بەهەست لە مێشکدا، کاریگەری لەسەر هەڵبژاردن هەیە (Damasio, 1994: pp165–201).

لە ئەدەبیاتی ئایینی و ڕەوتە ڕۆحانییەکاندا، بڕیار بابەتێکی پیرۆزی پەیوەست بە هەستە، زۆربەی دین و ئایدۆلۆژییەکان جەخت لەسەر باوەڕ (إیمان) دەکەنەوە کە گرێدراوی هەستە. ئەم تێگەیشتنە وەک بنەمایەکی سەرەکی بۆ مامەڵەکردن لەگەڵ دۆخەکان بە بایەخ سەیرکراوە و کارپێکراوە. چونکە جەخت لەسەر نیاز و دڵ لە شوێن داتا و لۆژیک دەکاتەوە. لە ئاینی ئیسلامدا بە ڕۆژوو بوون یاخود ئەنجامدانی سروت و ڕێوڕەسمەکان لە ڕێگای کۆمەڵێک دەربڕینەوە بە ئامانجی خۆی ناگات ئەگەر نیاز (نیەت) لەگەڵ نەبووبێت، واتە حەقیقەتی لە نیاز و ناخ و دڵدایە نەوەک کردارەکان ﴿فَإِنَّهَا لَا تَعْمَى الْأَبْصَارُ وَلَـٰكِن تَعْمَى الْقُلُوبُ الَّتِي فِي الصُّدُورِ﴾(الحج: ٤٦).

لە ئاینی حەزرەتی مەسیحدا جەخت لەسەر پابەندی و بنەمای ڕۆحی و باوەڕی ناوەکی دەکاتەوە. کاتێک ئاماژە بۆ سروت یان ئەنجامدانی نوێژی پاک بوونەوە دەکات، مەبەست شۆردنی جەستە نیە بە ئاو و کۆمەڵێک پێکهاتەی پاککەرەوە، بەڵکو پاککردنەوەی ڕۆح و ناخ و دڵە. ڕاسپاردەی ئیگناتیۆس دی لۆیۆلا Ignatius of Loyola ڕاهیب، باس لە ڕاسپاردەی حەزرەتی مەسیح بۆ التمیز الروحي Spiritual Discernment دەکات. بۆ ئەوەی مرۆڤ بتوانێت لە نێوان بیر، هەست، ئارەزوو و پاڵنەرەکاندا جیاوازی بکات و بزانێت کامیان بەرەو ڕاستی و چاکەی دەبات. ڕاسپاردەکە ئەوەیە پێش ئەنجامدانی کارێکی نوی کە تێیدا پێویستی بە بڕیارێکی نوێ هەیە، خۆتان (ناخ و دڵتان) پاک بکەنەوە، مانای وایە دڵ بنەمای سەرەکی بڕیارە (ئیگناتیۆس دی لۆیۆلا ١٤٩١–١٥٥٦).

یەکێکی تر لە مۆدێلە باوەکانی دروستکردنی بڕیار، مۆدێلی زبڵدان The garbage can model ئەم شێوازە

یەکێک لە مۆدێلە ناسراوەکانی دروستکردنی بڕیار، مۆدێلی زبڵدان (Garbage Can Model) ە، کە لەلایەن Michael D. Cohen، James G. March و Johan P. Olsen لە ساڵی ١٩٧٢ پێشکەش کرا. ئەم مۆدێلە ئاماژە بە دروستبوونی بڕیارەکان لە ڕێکخراوە ئاڵۆز و ناڕێکخراوەکاندا دەکات کە چۆن دروست دەبن، بە تایبەتی لەو دامەزراوانەی فراوانن و زیاتر ئامانجی لەسەر دامەزراوە گشتییەکانە. پێچەوانەی مۆدێلە کلاسیکییەکانی بڕیاردان، کە گریمانە دەکەن بڕیار لە پرۆسەیەکی لۆژیکی و ڕێکخراودا، لە دەستنیشانکردنی کێشەوە بۆ هەڵبژاردنی باشترین چارەسەر، دروست دەبێت، مۆدێلی زبڵدان پێی وایە بڕیارەکانی ژیانی ڕاستەقینە زۆرجار بەو شێوازە بەرهەم نایەن. لە بری ئەوە، بڕیار ئەنجامی کۆبوونەوەی چوار ڕەگەزی سەرەکییە: گرفت (Problems)، چارەسەرەکان (Solutions)، بەشداربووان (Participants)، و دەرفەتەکانی هەڵبژاردن (Choice Opportunities). کاتێک ئەم چوار ڕەگەزە لە ساتێکی دیاریکراودا بەیەک دەگەن، ئەگەری دروستبوونی بڕیار زیاد دەبێت، جا ئەگەر ئەو بڕیارە باش بێت یان خراپ. لە ڕوانگەی ئەم مۆدێلەوە، بڕیارکردن زیاتر لە پرۆسەیەکی هەلومەرجی و ئاڵۆز دەچێت تا پرۆسەیەکی تەواو لۆژیکی. بۆیە، تێگەیشتن لە چۆنیەتی هەماهەنگبوونی ئەم چوار ڕەگەزە، بنەمای سەرەکییە بۆ لێکدانەوەی بڕیارەکان لە دامەزراوە ئاڵۆز و سیاسەتی گشتید.(Cohen, March, & Olsen, 1972, pp. 9–16)

لە کۆی ئەو تیۆر و مۆدێلە جیاوازانەی پرۆسەی دروستکردنی بڕیار، کە بەشێوازێکی قووڵ بتوانێ کەڤەری هەموو لایەنە کاریگەرەکان بکات و چوارچێوەیەکی بابەتیانە بۆ ئەم پرۆسە بخاتەڕوو، تیۆری دوو پرۆسێسە The Dual-Process. ئەم تیۆرە دەرهاوێشتەی پەرسەندنی مۆدێلە جیاوازەکانە. هاوکات قووڵبونەوەی کارە زانستییەکانی دەروونناسان دانیال کاهنیمان و ئەمۆس تیڤێرسکی (Evans, 2008:pp. 255–278). تیۆری دوو پرۆسێسی بڕیاردان چوارچێوەیەکی دەروونییە، ڕوونی دەکاتەوە تاک چۆن زانیارییەکان گەلاڵە دەکەن و بژاردەکان هەلاوێرد دەکەن، بە بەکارهێنانی دوو سیستەمی بیرکردنەوەی جیاواز. ئەم تیۆرییە ئەنجامی پرۆسەی دروستکردنی بڕیار، لە ڕێگەی دوو شێواز دەست نیشاندەکات، بۆیە پێشنیازی دوو پرۆسێس The dual-process دەکات:

یەکەم/ هەستی intuitive: ئەم لایەنە هەستەکییە خێرایە و بیرکردنەوە تێیدا سنوردارە، ڕەنگە ئەو جۆرە بێت (کە ئێمە زۆرجار بە بڕیاردان لەسەر بنەمای دڵ) ناوی دەنێین. شێوازی یەکەم بە (سیستەمی یەکەم)ی تیۆرەکە ناودەبرێت، خۆکردەیی و سۆزدارییە، لەسەر بنەمای کورتکراوەی دەروونی یان هێوریستیک (چەمکێکی دەروونیاسییە) دامەزراوە. ڕێگە بە مرۆڤەکان دەدات بە خێرایی وەڵامی بارودۆخەکان بدەنەوە بەبێ ئەوەی هەوڵێکی زۆر هۆشیارانە بدەن، ئەمەش لە ژینگەی ڕۆژانە یان ئەو ساتانەی فشارێکی زۆر هەیە، بەسوودە.

دووەم/ عقڵانی (لۆژیک-Logical): ئەم جۆرە بە "سیستەمی دووەم" ناسراوە، خاو و ئاڵوز و چوارچێوەکراوە. ئەمە لەسەر بنەمای لۆژیک و بیرکردنەوە و هەڵسەنگاندنی ورد و داتا بەڕێوەدەچێ. بژاردەکان لەسەر بنەمای بەڵگە و زانیاریی دەخرێنە بەر لێنزی هەڵسەنگاندن. ئەم سیستەمە لەکاتی دروسکردنی بڕیاری ئاڵوز و نوێدا پەیڕەودەکرێت. هەرچەندە سیستەمی دووەم بۆ بڕیاردانی عەقڵانی زیاتر جێی متمانەیە، بەڵام پێویستی بە لایەنی هەستی و دەروونیشەوە هەیە و کەم تا زۆر تێکەڵەکەکۆی پرۆسەی دروستکردنی بڕیار دێنێتە بەرهەم.

چوارەم: شیکردنەوە و بەراوردی ڕوانگەی لۆژیکی عەقڵی و لۆژیکی دەروونی لە پرۆسەی دروستکردنی بڕیار

لە هەڵاوێردی ئەو تیۆر و مۆدێلە جیاوازانە پرۆسەی دروستکردنی بڕیار، لە ئەنجامی قووڵبوونەوە لە ناوەڕۆکی ڕوانگەکان، پرسۆەی دروستکردنی بڕیار لێکدانەوەی تیۆری جیاوازی هەیە، هەر ڕوانگەیەک جۆرێک لە ئارگومێنت پێشکەش دەکات کە پشت بەستووە بە دیوێکی ڕوانین و قوڵبوونەوەیەکی ئەزموونی – تیۆری بۆ پرۆسەی دروستکردنی بڕیار. وێڕای هەموو ئەو جیاوازییانە، هەر مۆدێل و تیۆرێک باکگراوندێکی زانستی و معریفی سەبارەت بە پرۆسەکە دەخاتەڕوو، هەموویان هەوڵ دەدەن نەخشەڕێگایەک پێشکەش بکەن کە یارمەتی بەڕێوەچوونی پرۆسەکە بکات بۆ ئەوەی مرۆڤ بتوانێ چۆنیەتی هەنگاو و میکانیزمی بەرهەمهێنانی بڕیار بگەینێتە دوا قۆناغی، ئەمەش بە کۆمەڵێک فاکتەری مرۆیی و ژینگەیی و دۆخ و پێکهاتە ڕێکخراوەییەکان و ئەو ئامانجانەی کاری بۆ دەکرێت. لە کۆی هەموو مۆدێل و تیۆرە و ڕوانگە جیاوازەکاندا، بەشێوەیەکی ورد ئەم ڕوانگانە لە دوو ئاراستەی سەرەکی پۆلین دەکرێن، ئەوانیش بریتن لە: **لۆژیکی عەقڵ (Rational Logic)، لۆژیکی دەروونی یان هەستی (Psychological–Emotional Logic).** یەکەمیان پشت بە هەڵسەنگاندنی بەڵگە و داتا و شیکاری دەبەستێت، لە کاتێکدا دووەمیان گرنگی بە هەست و دەروونی دەدات.

یەکەمیان کە ڕوانگەی لۆژیکی عەقڵە، لە مۆدێلی عەقڵانی و بیرۆکانی هێربرت سایمن سەرچاوەی گرتووە، مرۆڤ وەک بوونەوەرێکی هۆشیار دەبینێت کە هەوڵ دەدات لە ڕێگای کۆکردنەوەی زانیاری و هەڵسەنگاندن و شیکارییەوە پرۆسەکە بەڕێوە ببات، لەم ڕێگەیەوە باشترین بژاردە لەنێوان بژاردەکان هەڵبژێرێت و بیکاتە بڕیار. هەروەها سەبارەت بەو لۆژیکە سنوورێک دەکێشێ بۆ چالاکی هزری مرۆڤ، واتە سنوورداری عقڵانیەتBounded Rationality پەیوەست دەکات بە سنووورداری تواناکانی مرۆڤ لە ئاست زانیاری و پەیبردنەکان، بۆیە ئاماژەی بە عەقڵانییەتی سنووردار بۆ بەرهەمهێنانی بڕیار دەکات، چونکە تاک ناتوانێت هەموو زانیارییەکان کۆبکاتەوە یان هەموو ئەنجامەکان پێشبینی بکات (Simon, 1957). لێرەوە دەردەکەوێت کە تەنانەت لە ناو ڕوانگەی عەقڵانیشدا، سنوورێک بۆ توانای مرۆڤ دانراوە.

بە پێچەوانەی ئەم ڕوانگەیە، هەریەک لە دانیەل کاهنیمان و ئەمۆس تڤێرسکی، کە ڕوانگەی دەروونی و هەستی لە پرۆسەی دروستکردنی بڕیاردا پێشکەش دەکەن، بۆچوونەکانیان بەو جۆرە دەخەنەڕوو کە زۆربەی بڕیارەکانی مرۆڤ بە شێوەیەکی خێرا و ناهۆشیارانە ئەنجام دەدرێن. مێشک زۆرجار لە بری شیکردنەوەی هەموو زانیارییەکان، پشت بە ڕێگای خێرا و کورتی لایەنە دەروونییەکان (Heuristics) دەبەستێت. ئەم شێوازە، هەرچەندە خێرایی بڕیاردان زیاد دەکات، بەڵام لە هەمان کات ئەگەری

هەڵەی هەیە بەهۆی نەبوونی زانیاری پێویست و لاوازی باوەڕی دەروونی Cognitive Biases'' ((Kahneman, 2011).

لە هەمان کاتدا ڕوانگەی ئەنتۆنیۆ داماسیۆ لە ئەنجامی کارە زانستییەکانی لە بواری پزیشکیدا سەبارەت بە بەڕێوەچوونی پرۆسەکە، هەندێک لەو باوەڕەی هەڵوەشاندەوە کە پێیان وایە ئەو دوو لۆژیکە (هەست و عەقڵ) بە ڕەهایی دژ بەیەک بن. چونکە بە تیۆری Somatic Marker Hypothesis سەلماندی کە هەست بەشێکی سەرەکییە لە پرۆسەی دروستبوونی بڕیاردا، لە بەدواداچوونە پزیشکییەکانیدا گەیشتە ئەو ئەنجامەی ئەوانەی زیانیان بەو بەشە یان خانانەی مێشکیان کەوتووە کە تایبەتە بە هەست، هەرچەندە توانای بیرکردنەوەیان هەبووە، بەڵام نەیانتوانیووە بڕیارێکی گونجاو بدەن (Damasio, 1994, pp. 165– 201).

بیرۆکەیەکی تر لە مۆدێلی تەنەکەی خاشاک Garbage Can model ڕوانگەیەکی جیاواز دەخاتە ڕوو. ئەم مۆدێلە پێی وایە لە ڕێکخراوە فراوان و سیستەمە بەڕێوەبردنە ئاڵۆزەکاندا، بڕیارەکان زۆرجار بەرهەمی پرۆسەیەکی تەواو لۆژیکی نین، بەڵکو ئەنجامی بەیەکگەیشتنی چوار ڕەگەزن کە گرفت، چارەسەر، بەشداربووان و دەرفەتی هەڵبژاردن. ئەم مۆدێلە سەرنجی ئێمە بۆ ئەوە ڕادەکێشێت کە ژینگە و بارودۆخ فاکتەری سەرەکین لە بەڕێوەچوون و بەرهەم هێنانی بڕیاردا (Cohen, March & Olsen, 1972).

لە ڕوانگەی فەلسەفی و ئایینیشدا، ئەم پرۆسەیە بە بەرهەمی عەقڵ نابەستێتەوە، بەڵکو لۆژیکی پشت ئەم بەرهەمە کارتیکەر و فاکتەری ترن. لە ڕوانگەی ئەرستۆ لە چەمکی 'دانایی 'Phronesis دەخاتەڕوو، باس لەوە دەکات کە بڕیاری باش لە هاوسەنگی نێوان ژیری، ئەخلاق و ئەزموونەدا دروست دەبێت. هەروەها لە ئاینی ئیسلام، ئاماژە بە گرنگی «نیەت» و پاکی دڵ کراوە، و لە مەسیحیەتیش، ڕاسپاردەکانی ئیگناتیۆس دی لۆیۆلا جەخت لەسەر جیاکردنەوەی پاڵنەرە دەروونییەکان دەکەن. ئەم ڕوانگانە، هەرچەندە سەرچاوەیان جیاوازن، لە یەک خاڵدا هاوڕان: بڕیار تەنها ئەنجامی لۆژیک نییە، بەڵکو ناوەڕۆکی دەروونی و ئەخلاق تاکیش تێیدا ڕۆڵی گرنگ دەبینێت.

لە بەراوردی هەموو ئەم تیۆر و مۆدێلانە کە تیشک دەخەنە سەر فاکتەری کاریگەری وەک سەرچاوەی پرۆسەی دروستکردن بڕیار، دەرەکەوێ لۆژیکی عەقڵ و لۆژیکی دەروونی پێچەوانەی یەکتر نین، بەڵکو دوو سیستەمی تەواوکەری یەکترن. چونکە هەر یەک لەو سیستەمانە بەندە بە کۆمەڵێک فاکتەر و دۆخ و ژینگەی تایبەت کە تێیدا بەهای مۆدێلەکە تێیدا دیار دەبێت. بەو مانایەی لە دۆخی هێواس و سیستەمی پست بەستوو بە زانیاری، ڕوانگەی لۆژیکی عەقڵ زیاتر جێی بایەخە. لە کاتێکدا لە دۆخە خێرا و ئەزموونییەکان هەست و دەروون زیاتر جێی بایەخ دەبێت. بەڵام، هەر یەک لەو دوو ڕوانگەیە کاتێک بە تەنها بەکاربهێنرێت، سنووری خۆی هەیە؛ عەقڵ بەبێ هەست ڕەنگە بڕیاری هێواش و هەندێک جار دوور لە بەها مرۆڤایەتییەکان بدات و هەستیش بەبێ هەڵسەنگاندنی لۆژیکی، ئەگەری هەڵە و لاسەنگی لێبکەوێتەوە. لەبەر ئەوە، تیۆری دوو پرۆسێسDual-Process ی کاهنێمان و تیڤێرسکی گونجاوترین چوارچێوە بۆ لێکدانەوەی بڕیاردانی مرۆڤ پێشکەش دەکات. ئەم تیۆرییە وا دەبینێت بڕیاری کارا و گونجاو بە هاوکاری سیستەمی یەکەم (هەستی، خێرا و ئەزموون) و سیستەمی دووەم (عەقڵانی و هەڵسەنگاندن) دروست بێبت، نەک لە زاڵبوونی تەنها یەکێکیان بەسەر ئەوی تردا. ئەم تێڕوانینە لەگەڵ زۆربەی ئەنجامە زانستییەکانی بوارەکانی تر هاوئاهەنگە. وەک ڕێگایەکی گونجاو بۆ تێگەیشتن لە پرۆسەی دروستکردنی بڕیار لە ژیانی تاک و ڕێکخراودا پێشکەش دەکات (Kahneman, 2011, pp. 19–105).

پێنجەم: ئەنجام

له ئەنجامی ئەو چوارچێوە تیۆری و دۆخە جیاوازانەدا، تیۆر و مۆدێلەکانی پرۆسەی دروستکردنی بڕیار کۆمەڵێک تێڕوانینی پڕبایەخ دەخەنەڕوو، کە دەکرێ وەک ئامراز و ڕێبەرێکی باش خزمەت بکەن.

ئەنجامەکانی توێژینەوە لەم خاڵانەدا دەخەینەڕوو

یەکەم: گرنگی هەر ڕوانگە و مۆدێلێک سەبارەت بە پرۆسەی دروستکردنی بڕیار بەندە بە دۆخ و ژینگی فراوانی بەڕێوەبردنەکە.

دووەم: هەردوو ڕوانگەی لۆژیکی عەقڵی و لۆژیکی هەستی و دەروونی، هاوئاهەنگن بۆ بەباشترکردنی بڕیار.

سێیەم: ڕۆتینی ڕۆژانە و کارە سادە و سەرەتاکان زیاتر پێویستیان بە لۆژیکی هەستی و دەروونییە.

چوارەم: ڕێکخراوە فراوانەکان و سیستەمە ئاڵۆزەکانی دامەزراوە گشتییەکان زیاتر لۆژیکی عەقڵی تێیدا جێی بایەخە.

پێنجەم: وابەستەیی هەردوو لۆژیکی عەقڵی و هەستی، پەیوەستن بە ئاست و ڕێژەی جیاواز لە هەموو دۆخەکاندا.

شەشەم: لۆژیکی عەقلانیەتی ڕەها ناتوانرێ جێبەجێبکرێ لە هیچ کام لە دۆخ و ژینگە و دامەزراوەکاندا.

سەرچاوەکان

1. Bazerman, M.H., 1998. Judgment in managerial decision making. 4th ed. New York: Wiley.
2. Drucker, P.F. Maciariello, J.A., 2006. The effective executive in action: A journal for getting the right things done. New York: HarperCollins.
3. Evans, J.St.B.T. (2008) 'Dual-processing accounts of reasoning, judgment, and social cognition', Annual Review of Psychology, 59, pp. 255–278.Katzenbach, J.R. and Smith, D.K., 1993. The wisdom of teams. Boston, MA: Harvard Business School Press.
4. Lencioni, P., 2002. The five dysfunctions of a team: A leadership fable. 1st ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
5. Lindblom, C.E., 1959. The science of "muddling through". Public Administration Review, 19(2), pp.79–88.
6. Simon, H.A., 1957. Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization. 2nd ed. New York: Macmillan.
7. Tuckman, B.W., 1965. Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63(6), pp.384–399.
8. الشرعة، عطا الله محمد، ٢٠١٣. إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
9. Hammond, J.S., Keeney, R.L. and Raiffa, H. (1999) Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions. Boston, MA: Harvard Business School Press.
10. Bazerman, M.H. and Moore, D.A. (2013) Judgment in Managerial Decision Making. 8th ed. Hoboken, NJ: Wiley.
11. Hammond, J.S., Keeney, R.L. and Raiffa, H. (1999) Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions. Boston, MA: Harvard Business School Press.
12. Finkelstein, S., 2003. Why Smart Executives Fail: And What You Can Learn from Their Mistakes. New York: Portfolio.
13. Cohen, M.D., March, J.G. and Olsen, J.P., 1972. A Garbage Can Model of Organizational Choice. Administrative Science Quarterly, 17(1), pp.1–25.
14. Damasio, A. R. (1994). Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain. New York: G. P. Putnam's Sons.

15. Kahneman, D. (2011). Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus and Giroux.