

غیرانسانی برای عملکرد بررسی می‌شوند. همچنین، فرضیات و مفاهیم نظریه اندازه‌گیری عملکرد منابع انسانی به‌عنوان دارای مورد بحث قرار می‌گیرد. در نهایت، درحالی که سودمندی استفاده از تجزیه و تحلیل مطلوبیت برای تصمیم‌گیری مورد بررسی قرار می‌گیرد، به شناسایی دلایل کاهش نتایج تجزیه و تحلیل مطلوبیت هنگام تصمیم‌گیری توسط مدیران نیز پرداخته می‌شود (۵۰،۴۰،۲۳).

### سیر تکامل تجزیه و تحلیل مطلوبیت

تجزیه و تحلیل هزینه / منفعت ابتکارات منابع انسانی، ابتدا در ادبیات علمی ۴۰ ساله گذشته مطرح گردید. با این حال، تجدیدنظر برای تحقیق در مورد ریشه ذهنی تجزیه و تحلیل مطلوبیت یعنی ضابطه پولی و حسابداری منابع انسانی مسایلی را آشکار می‌کنند که تا به امروز حل نشده باقی مانده‌اند. این مسایل حل نشده موجب کنار گذاشتن هر دو ضابطه پولی و حسابداری منابع انسانی بودند که برای آسیب‌رساندن به تجزیه و تحلیل مطلوبیت به عنوان زاده مستقیم این دو روش ادامه دارند.

### ضابطه پولی

ریشه و اساس تجزیه و تحلیل مطلوبیت در تحقیق مقدماتی پروگدن و تیلور در سال ۱۹۵۰ معیار پولی است. آنان معتقدند که معیار نهایی برای هر موسسه تجاری در ارزیابی اثربخشی کارکنان معیار مالی است. پول یک معیار اندازه‌گیری با اهمیت در اکثر سازمانها است، همان‌طور که پلام و نیلور در سال ۱۹۶۸ اشاره کرده‌اند، به هر ترتیب، این نگرش دو مسأله ایجاد می‌کند. اول، در بسیاری از نشانه‌های اثربخشی شغلی پول نقشی ندارد. دوم، تعیین بخشی از سود کل یک واحد که می‌تواند به هر فرد (کارمند) تخصیص داده شود، مشکل است. به علاوه، اندازه‌گیری واحدی عملکرد کارکنان معمولاً نامناسب است زیرا، عملکرد کارکنان چندبعدی است این مشکلات هنوز حل نشده‌اند و در نتیجه، علاقه‌مند به ضابطه پولی ازین رفته است (۲۶).

### حسابداری منابع انسانی

شکل دوم در تجزیه و تحلیل هزینه / منفعت منابع انسانی، حسابداری منابع انسانی است. طرفداران حسابداری منابع انسانی شامل فلیم هولتز، لیکرت و پایل کوشش کردند به نقاط ضعف اطلاعات سیستم‌های حسابداری متداول اشاره کنند که برای منابع انسانی به‌کار گرفته

# نقش تجزیه و تحلیل مطلوبیت در تصمیم‌گیریهای مدیریت منابع انسانی



از: دکتر زهرا حسن قربان

ghorban@arayaandeh.net

استخدام و تغییرات پرسنلی / تعلیق به‌کار گرفته‌اند. این مطالعات و سایر مطالعات دیگر، دلیلی است برای شناسایی دقیق بازده مالی که در مسیر طراحی سرمایه‌گذاریها برای اصلاح یا بهبود بازدهی کارکنان مشخص می‌شود. به هر ترتیب، موسسات جدید از تجزیه و تحلیل مطلوبیت به‌منظور تصمیم‌گیری در سیاستهای جدید منابع انسانی استفاده می‌کنند (۵۰،۴۰،۲۳).

نخستین هدف این مقاله، شناسایی دلیل عدم استفاده مکرر و مستمر از تجزیه و تحلیل مطلوبیت به‌عنوان عامل یاری‌رسان در تصمیم‌گیریهای مدیریتی است. برای دستیابی به این هدف، ابتدا این مقاله به مسایل غیرمعمول می‌پردازد که تحت عنوان تجزیه و تحلیل مطلوبیت رشد کرده‌اند. دوم، اگر تجزیه و تحلیل مطلوبیت مورد استفاده مدیران قرار گیرد، می‌باید نسبت به دقیق بودن این موضوع مجاب شوند. بنابراین، قابلیت اعتماد و اعتبار تجزیه و تحلیل مطلوبیت مورد بحث قرار می‌گیرد، به‌خصوص، در این بخش داده‌هایی که در شمول یا عدم شمول محاسبه مطلوبیت قرار دارند نظیر انحراف استاندارد عملکرد منابع انسانی یا اطلاعات مربوط به بازارهای کار خارجی و منابع

روانشناسان صنعت و سازمان، تجزیه و تحلیل مطلوبیت را به‌عنوان کوششی ارزشمند به‌منظور کمی‌کردن ارزش سهم روانشناسی بر اثر بخشی سازمان مورد توجه قرار داده‌اند. تجزیه و تحلیل مطلوبیت روشی برای دستیابی به این هدف از طریق ارائه راه‌حلی برای پیش‌بینی مالی خاص، بر اساس ابتکارات منابع انسانی با در نظر گرفتن اصول علمی است. اساساً، تجزیه و تحلیل مطلوبیت ارائه‌کننده طرز تفکری درباره تصمیم‌گیریهای منابع انسانی به‌منظور ایجاد حقایق، فرضیات و اعتقادات در برابر تصمیم‌گیریهای سریع‌تر، سیستماتیک‌تر و منطقی‌تر است. همچنین، تجزیه و تحلیل مطلوبیت توسط بسیاری از محققان به‌عنوان وسیله‌ای مؤثر برای مدیریت در تصمیم‌گیری در مورد چگونگی اجرای ابتکارات و تصمیمات منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته است (۳۸). اگرچه، مطالعات تجزیه و تحلیل مطلوبیت به‌طور مکرر برای انتخاب دستورالعملها مورد استفاده قرار گرفته است اما، محققان تجزیه و تحلیل‌های مشابه هزینه / منفعت را برای سایر مداخلات منابع انسانی نظیر مدیریت باخورد عملکرد، آموزش، ترفیع، گزینش و

در صنعت، بی میلی افراد مالی در استفاده از تکنیک‌های منحصربه فرد اندازه‌گیری ارزش منابع انسانی است. او نتیجه‌گیری کرد که، حسابداری منابع انسانی نمی‌تواند سهم کاملی در افزایش کارایی مدیریت داشته باشد مگر آنکه، حسابداران و متخصصان پرسنلی در مورد روشهایی اتفاقی نظر داشته باشند که با میثاقهای موجود سازگار هستند.

در نهایت، راد (RHODE) و لولر (LAWLER) در سال ۱۹۷۳ اشاره کردند که یکی از موانع مهم برای پذیرش حسابداری منابع انسانی، مدیران هستند که اغلب حسابداری منابع انسانی را به عنوان بازدارنده آزادیها در اقداماتشان تلقی می‌کنند (۶۰).

در تحقیق انجام شده توسط آرگریس، هوفستد و جیسن اسکای اشاره شده است که مدیران تمایل به سوءاستفاده از سیستم‌های حسابداری دارند. آنان اطلاعاتی را که می‌باید وارد سیستم گردد، تحریف می‌کنند و به این طریق استانداردها و اهدافی که سازنده معیارهای اندازه‌گیری حسابداری هستند را از بین می‌برند (۳۴۰۱).

در یک مطالعه که دربرگیرنده ۳۵۷ نفر کارکنان مدیریتی بود، کام من (COMMAN) در سال ۱۹۷۴ دریافت که، اگر مدیران بتوانند به وسیله رفتار تدافعی برای اصلاح معیارهای اندازه‌گیری حسابداری به پادشاهای جزیی دست یابند، اقدام خواهند کرد.

در نتیجه، شیوه‌های اولیه تجزیه و تحلیل هزینه / منفعت در مفهوم منابع انسانی با موفقیت محدود و افت بعدی مواجه شد. اگرچه، علاقه‌مندی دوباره به بررسیهای مطلوبیت اقتصادی برای رویه‌های منابع انسانی وجود دارد، این دور تسلسل تکرار شده است. سومین سعی و تلاش به وسیله روانشناسان صنعت و سازمان برای درک اثربخشی کارکنان در واژه‌های اقتصادی در میان خاکسترهای ضوابط پولی و حسابداری منابع انسانی برخاسته است.

### تجزیه و تحلیل مطلوبیت

تجزیه و تحلیل مطلوبیت متغیرهای کلیدی توصیف‌کننده نتایج برنامه‌های منابع انسانی را خلاصه و شناسایی می‌کند. در سال ۱۹۹۱ بودرو اشاره کرد که، منطبق تجزیه و تحلیل مطلوبیت آن است که، تصمیم‌گیریهایی منابع انسانی با استفاده از یک چارچوب حمایت‌کننده از تصمیم را مدنظر دارد که به‌طور روشن و صریح هزینه‌ها و

معیارهای اندازه‌گیری شامل متغیرهای علی نظیر جو سازمانی و راهبری مدیریتی، متغیرهای واسطه نظیر وفاداری کارکنان، رضایت، گرایشها، ادراکات، و انگیزه‌ها و متغیرهای بازده نظیر بازدهی و سودآوری را پیشنهاد کرده است. او اشاره کرده است که روابط میان این متغیرها برای درک مسیر از بازدهی منابع انسانی سازمان با اهمیت است. لیکورت در مطالعه‌ای در یک کارخانه با بیش از ۵۰۰ نفر کارمند نشان داد که با اندازه‌گیری متغیرهای کلیدی علی و واسطه، مدیران می‌توانستند روند بازدهی و عملکرد کارکنان را پیش‌بینی کنند.

نگرش سوم حسابداری منابع انسانی (فلیم هولتز، ۱۹۷۴) در مورد به‌کارگیری داده‌های مربوط به پرداختها (حقوق و دستمزد)، هزینه جایگزینی، معیارهای اندازه‌گیری عملکرد نظیر جانشینهای ارزش افراد برای سازمان بحث می‌کند. ارزش منابع انسانی سازمان و تغییرات مربوط به آن تا آن حد قابل اندازه‌گیری بوده که در طول زمان افزایش، کاهش و یا بدون تغییر باقی می‌مانند.

اولین صورتهای مالی منتشر شده شامل اطلاعات منابع انسانی مربوط به گزارش سالانه مقدماتی سال ۱۹۶۹ شرکت آر.جی.بری است. این گزارش که مورد علاقه سهامداران بود به منظور بهبود مدیریت داخلی طراحی و ارائه گردید. در دهه ۱۹۷۰ شرکت‌های مهمی نظری تگزاس اینسترومنت، سلانس، تاج‌راس، شروین ویلیامز، جنرال موتورز، و جنرال الکتریک سیستم حسابداری منابع انسانی را برای مقاصد گوناگونی اجرا کردند.

کاهش توجه به حسابداری منابع انسانی دهه ۱۹۷۰ دوره کاهش توجه به حسابداری منابع انسانی بود. زیرا، تحقیق مقدماتی انجام شده آسان، ولی ادامه آن که روشهای به‌کارگیری حسابداری منابع انسانی بود، بسیار پیچیده می‌نمود و فقط تعداد انگشت‌شماری از متخصصان قادر به بهره‌گیری از آن بودند. همچنین، تحقیق به مرحله‌ای رسیده بود که همکاری سازمانهای علاقه‌مند را ایجاد می‌کرد تا روشهای ابداع شده در آنها به آزمایش گذاشته شود. از آن گذشته، هزینه اجرای سیستم‌ها رقم قابل توجهی بود که شرکت اجراکننده تنها بهره کمی از آن می‌گرفت و بقیه به تحقیق کلی برمی‌گشت (۵۷، ۲۷).

در سال ۱۹۷۳ رابینسون اشاره کرد که یکی از موانع بزرگ پذیرش حسابداری منابع انسانی

می‌شد. اول، آنان اشاره کردند که نحوه عمل حسابداری متداول، هزینه‌های مربوط به مدیریت منابع انسانی را به عنوان هزینه‌های جاری به جای سرمایه‌گذاریهایی بلندمدت تلقی می‌کند که موجب افزایش هزینه‌های عملیاتی و کاهش سودآوری در سال مربوط می‌شود (۵۷). به علاوه، سعی و کوشش به منظور کاهش هزینه‌ها، نتیجه‌اش تعلق و فسخ قرارداد کارکنان است که هزینه جایگزینی نیروی کار آتی را مدنظر قرار نمی‌دهد. دوم، طرفداران حسابداری منابع انسانی به سیستم‌های حسابداری متداول به دلیل توجه مدیریت بر جنبه‌های مالی، مواد و فناوری موسسه و چشم‌پوشی از مسایل و موضوعات انسانی انتقاد کرده‌اند. لیکورت در بازنگری بیش از صد سال مطالعه در سال ۱۹۷۳ گزارش کرد که، بین ۴۰ تا ۶۰ درصد انحراف در بازدهی سازمان و سودآوری می‌تواند به وسیله انحراف میان سیستم‌های مدیریت توضیح داده شود. او نتیجه‌گیری کرده است که، یکی از راههای بهبود اثربخشی سازمان، اصلاح سیستم حسابداری آن است.

حسابداری منابع انسانی برای سنجش و اندازه‌گیری سیستماتیک هر دو ارزش دارایی نیروی کار و میزان (مقدار) ایجاد این دارایی طراحی شده است که می‌تواند با فعالیتهای کارکنان مربوط باشد (۳۱). طرفداران حسابداری منابع انسانی معتقدند که اگر سیستم‌های حسابداری شامل مسائل و موضوعات مربوط به پرورش و اثربخشی نیروی انسانی گردد، مدیران توجه بیشتری به کارکنان خواهند داشت و بنابراین، سازمان را کارآتر اداره می‌کنند.

تحقیق درباره حسابداری منابع انسانی سه روش را به‌طور همزمان دنبال می‌کند. نگرش اول، روش بهای تمام شده است که در این روش هزینه‌های جذب و استخدام و پرورش کارکنان به عنوان سرمایه‌گذاری قابل استهلاک به جای هزینه جاری تلقی می‌شود. ارزش کارکنان با جمع مخارج تاریخی برای گزینش و استخدام، آموزش و آشناسازی کارکنان محاسبه می‌شود. تعدیلهای منعکس‌کننده اطلاعاتی درباره منابع انسانی نظیر هزینه جایگزینی، دوره تصدیی مورد انتظار و عملکرد با توانایی بالقوه کارکنان است.

نگرش دوم که توسط لیکورت در دهه ۱۹۷۳ دنبال شده ارزیابی بازدهی کارکنان را از طریق توجه بر ویژگیهای روانشناسی، اجتماعی سازمانها مورد توجه قرار می‌داد. لیکورت

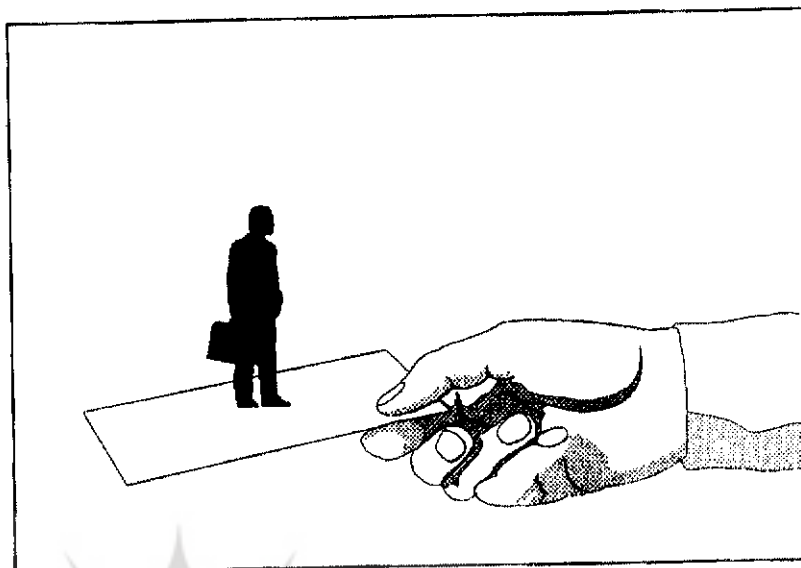
دارد که به معیارهای اندازه‌گیری SDY اعتبار بخشند. مطالعاتی که توسط اشمیت، هانتز، آتوپیچ، و ترانتز در سال ۱۹۸۶ انجام شده است، نیازمند بررسی روابط بین برآوردهای مطلوبیت و بازدهی واقعی است.

باید نظر گرفتن قابلیت اعتماد و اعتبار برآوردهای عملکرد، حداقل سه مشکل وجود دارد. اولین بحث آن است که، آیا داده‌های پرسنلی با فرضیات تحت الگوی خطی HOMOSCEDASTIC که مورد نیاز برای برآورد SDY است، سازگاری دارد. در سال ۱۹۷۹ اشمیت پیشنهاد کرده است که، اغلب داده‌های پرسنلی منتخب براساس فرضیاتی خاص صادق هستند و انحرافات ناشی از فرضیات خاص دیگر نظیر قابلیت نرمال بودن (نرمال‌پذیری) نتایج ناپییزی به جای می‌گذارد. اما، سایر محققان با این نتیجه موافق نبودند. در نتیجه، برخی از محققان روشهای جانشین را برای تجزیه و تحلیل مطلوبیت بدون برآورد SDY پیشنهاد کرده‌اند.

موضوع مهم آن است که، مطالعات تغییرات زیادی را در برآوردهای SDY نشان می‌دهند (۵). برخی محققان پیشنهاد کرده‌اند که علی‌رغم عناوین مشابه شغلی ممکن است تغییرپذیری SDY به سبب تفاوت‌های واقعی موقعیتی به جای خطای اندازه‌گیری باشد. عواملی نظیر عرضه و تقاضا و همچنین ارشدیت بر تصمیم‌گیری در مورد حقوق و مزایا موثر است و بنابراین، شکل توزیع حقوق و مزایا را نیز تحت تاثیر قرار می‌دهد. این امر تاثیر مستقیم بر برآورد SDY دارد زیرا، برآوردهای مورد استفاده حقوق و مزایا ممکن است با نرخ ارزش‌گذاری شده عملکرد در قالب پول برای کارکنان مشابه سازگار نباشد.

همچنین، بررسی‌کنندگان و محققان ممکن است در دستیابی به اطلاعات مورد نیاز برای تجزیه و تحلیل مطلوبیت با مشکل مواجه باشند. به خصوص، اگر هدف تجزیه و تحلیل مطلوبیت این باشد که آیا رویه جدید انتخاب که در مورد آن هیچ اطلاعاتی موجود نیست، می‌باید اجرا گردد، دستیابی به اطلاعات مربوط هم ممکن است مشکل باشد (۳۲). به علاوه، اگر در تعیین ارزشهای پولی برای نتایجی که بازدهها در آن قابل محاسبه نیستند، مشکل وجود داشته باشد، کاربردهای تجزیه و تحلیل مطلوبیت ممکن است محدود گردد.

مشکل اساسی دیگر، قضاوت‌هایی است که با



انحراف استاندارد عملکرد (SD sub y) مشکل‌ترین پارامتر الگوی مطلوبیت برای برآورد و تخمین، همانا مورد مربوط به معیار پولی و حسابداری منابع انسانی یعنی انحراف استاندارد عملکرد (SDY) است. بسیاری از محققان معتقدند که پیشرفت‌های تجزیه و تحلیل مطلوبیت به دلیل ناتوانی در توسعه روش عملیاتی قابل دفاع و مورد پذیرش همگان به منظور برآورد ارزش پولی عملکرد شغلی و انحراف استاندارد آن محدود شده است. برآورد SDY به دلیل عدم اطمینان در ویژگیهای شغلی و روابط شغلی برای یک نتیجه‌گیری جدال‌آمیز و پیچیده ادامه دارد. برای مثال، سطوح بالای وظایف غیرمستمر یا عدم وابستگی وظایف، این امر را برای کنترل و ارزیابی داده‌های انسانی، اقدامات یا نتایج همان اقدامات مشکل می‌سازد (۵۴).

برخی از شیوه‌ها برای محاسبه SDY پیشنهاد شده‌اند، نظیر حسابداری بهای تمام شده، SDY به عنوان ۴۰ درصد از دستمزدها، برآورد پولی عملکرد کاسبو - راماس (CREPID)، و روش برآورد کلی (GEM) همان‌طور که گولداشمیت در سال ۱۹۹۰ اشاره کرده است (۶۵)، هریک از این روشها در ادبیات موضوع مورد انتقاد قرار گرفته و هیچ یک بر دیگری برتری ندارد.

چندین مطالعه به مقایسه روشهای متفاوت برآورد SDY پرداخته‌اند (۵) اما، هیچ یک از مطالعات مساله اعتبار روشها را مورد توجه قرار نداده‌اند زیرا، به ندرت اطلاعات مفیدی وجود

منافع را بهبود خواهد بخشید. در این بخش، مسایل فنی مربوط به تجزیه و تحلیل مطلوبیت که ممکن است قابلیت اعتماد و اعتبار آن را تحت تاثیر قرار دهد، مورد بررسی قرار می‌گیرد. به علاوه، در این بخش فرضیات تجزیه و تحلیل مطلوبیت مورد پرسش قرار می‌گیرند و متغیرهای مهمی که حذف شده‌اند، به طور بالقوه شناسایی می‌گردند.

اگرچه، اصلاحاتی برای رابطه اصلی تجزیه و تحلیل مطلوبیت پیشنهاد شده‌اند، اما اکثر شیوه‌ها برای ارزیابی ارزش پولی سیستم‌های انتخابی از الگوی برودن - کروون باچ - گل سر (BROGDEN-CRONBACH-GLESER)

پیروی می‌کنند (۲۱). این الگو با رابطه زیر نشان داده شده است.

$$U = (N)(T)(r \text{ sub } xy)(Z \text{ sub } x)(SD \text{ sub } y) - C, (1)$$

که در آن:

U = افزایش در متوسط بازده پولی ناشی از انتخاب N کارمند با استفاده از پیش‌بینی‌کننده (X) به جای انتخاب تصادفی.

N = تعداد متقاضیان منتخب.

T = متوسط دوره تصدی (اشتغال) گروه منتخب.

r sub xy = ضریب همبستگی (میان متقاضیان

منتخب) بین مقیاس پیش‌بینی‌کننده (X) و

مقیاسهای معیار اندازه‌گیری عملکرد شغلی (Y)

Z sub x = متوسط مقیاس پیش‌بینی‌کننده

استاندارد برای گروه منتخب.

SD sub Y = انحراف استاندارد معیار

ارزش‌گذاری پولی برای عملکرد شغلی یا نتایج (Y)

C = کل هزینه انتخاب برای تمام متقاضیان.

**تجزیه و تحلیل مطلوبیت روشی برای کمی کردن ارزش سهامرسان شناسی در اثربخشی سازمان بر اساس ابتکارات منابع انسانی با در نظر گرفتن اصول علمی است.**

**تجزیه و تحلیل مطلوبیت ارائه کننده طرز تفکری در باره تصمیم‌گیرهای منابع انسانی به منظور ایجاد حقایق، فرضیات و اعتقادات در برابر تصمیم‌گیرهای منطقی‌تر است.**

**محدودیت تجزیه و تحلیل مطلوبیت دلیل کافی برای بی‌علاقگی مدیران در جهت استفاده از این روش نیست.**

به همین دلیل، ما نیازمند تحقیق در مورد تصمیم‌گیری سازمانی و فردی هستیم.

**تجزیه و تحلیل مطلوبیت به عنوان نظریه تصمیم‌گیری مدیریتی**

هدف مقدماتی تجزیه و تحلیل مطلوبیت ارزیابی مدیران در تصمیم‌گیری در مورد منابع انسانی است. به دلایلی که در ذیل بحث می‌شود، هنوز به نظر می‌رسد که تجزیه و تحلیل مطلوبیت احتمالاً بیشترین تاثیر نهایی را بر تصمیماتی دارد که مدیران اتخاذ می‌کنند.

فرضیه مسریح و روشن تجزیه و تحلیل مطلوبیت آن است که سازمانها تصمیمات مستقل و منطقی را برای سازگاری با کارایی فنی‌ترین عملیات مدیریت منابع انسانی اتخاذ می‌کنند. به عبارت دیگر، صراحت در تجزیه و تحلیل مطلوبیت به عنوان ابزار اطمینان و ترغیب نظریه است که اگر به‌طور مناسب ارائه شود، حقیقت غالب می‌گردد. در سال ۱۹۸۷، راشن‌برگر و اشمیت اظهار کردند، به دلیل اینکه روانشناسان صنعت / سازمان و متخصصان منابع انسانی برای گفتگو درباره تجزیه و تحلیل مطلوبیت به شکلی که برای تصمیم‌گیرندگان سازمانی روشن و معتبر باشد، قصور ورزیده‌اند، تجزیه و تحلیل مطلوبیت توسط مدیران نادیده گرفته می‌شود (۵۹). اغلب، فرضیه آنان با روش تصمیم‌گیری مدیران برای این طبقه از نوآورها که ممکن است از تجزیه و تحلیل مطلوبیت استفاده شود، متناقض است. همچنین، به نظر می‌رسد که

چنین برنامه‌هایی توسط مدیران بیش از حد ارزیابی می‌شود. سوم، شرایط بازار خارجی کار در تجزیه و تحلیل مطلوبیت در نظر گرفته نمی‌شوند. در سال ۱۹۸۹ بکر اظهار کرده است که، تجزیه و تحلیل مطلوبیت فرضیه روشنی را ارائه می‌کند یعنی، «مطلوبیتها در شرایط متغیر بازار کار ثابت هستند» و اینکه کارکنان فعلی و آتی و همچنین کارفرمایان نسبت به این نیروها واکنشی نشان نمی‌دهند (بی‌علاقه هستند). چهارم، عملکرد ممکن است در میان کارکنان فعلی و بالقوه به شکل وسیعی متفاوت باشد. کارکنان جدید منحنی‌های یادگیری متفاوتی را تجربه می‌کنند که موجب تغییر پذیری در عملکرد شغلی آنان می‌گردد. در تحقیق تجزیه و تحلیل مطلوبیت نوعاً مفهوم نهادی و بازار مداخله منابع انسانی که ممکن است عملکرد شغلی کارکنان را تحت تاثیر قرار دهد، نادیده گرفته شده است.

این یافته‌ها نشان می‌دهند که برآوردهای پولی در مورد کارکنان تحت تاثیر عوامل بسیاری هستند که ممکن است مربوط بودن، قابلیت اعتماد، اعتبار، و عملی بودن تجزیه و تحلیل مطلوبیت را برای تصمیم‌گیرهای منابع انسانی محدود کنند. در نتیجه، ملاحظات درباره تجزیه و تحلیل مطلوبیت اساساً تفاوتی با تحقیقات محققان دهه‌های گذشته که ضابطه پولی و حسابداری منابع انسانی را در نظر گرفته‌اند، ندارد. به هر ترتیب، محدودیت تجزیه و تحلیل مطلوبیت دلیل کافی برای بی‌علاقگی مدیران در جهت استفاده از آن نیست.

در نظر گرفتن رفتارکاری می‌باید در برآوردهای SDY مورد توجه قرار گیرند. در سال ۱۹۸۹ در مطالعه‌ای از سرپرستان در یک شرکت بزرگ تولیدکننده دارو، ساکت (SACKETT) و مرسر (MERCER) نتیجه گرفتند که رفتار تجویز نشده به‌طور معمول به رفتاری که از سازمان تبعیت می‌کند، اشاره دارد که مربوط به رفتارکاری ارزش‌گذاری شده در قالب پول است. به هر ترتیب، آنان دریافتند وقتی که قضاوتها در قالب ارزش پولی انجام می‌شود، اکثر سرپرستان OCB را به حساب نمی‌آورند. عدم توجه به OCB ممکن است به تغییر پذیری برآوردهای عملکرد کمک کند.

همچنین، سایر عواملی که بر SDY موثر هستند، نشان داده شده‌اند. برای مثال، بابکو و شتزر در بررسی تاثیرات چارچوب و نحوه ارائه برآورد SDY به تاثیرات مشخص اصلی برای ایجاد چارچوب دست یافتند (۶۹). در سال ۱۹۹۳، راس (ROTH) گزارش کرده است که دانش، قابلیت دسترسی به بازخورد، و میزان عدم اطمینان بر برآورد فردی از SDY اثر می‌گذارد (۶۵). طبق اظهار فلورین توما و بودرو در سال ۱۹۸۷ به هر ترتیب، برآوردهای دقیق SDY نمی‌باید تاثیر جدی بر کیفیت تصمیم‌گیری در بسیاری از موقعیتها داشته باشد زیرا، در این نظریه، هر ارزش مثبت SDY می‌باید در تصمیم‌گیرهای مشابه نتیجه‌بخش باشد (۷).

### فرضیات تجزیه و تحلیل مطلوبیت

فرضیه اساسی تجزیه و تحلیل مطلوبیت عبارت است از: «کلیه جنبه‌های مدیریت منابع انسانی (شامل روحیه) که ممکن است با روشی مشابه نظیر هر وظیفه عملیاتی اندازه‌گیری و کمی‌گردد. تحقیق قبلی دلایل زیادی را پیشنهاد می‌کند که چرا این فرضیه ممکن است درست نباشد. اول، ارزش اقتصادی ایجاد شده توسط فرد به ترکیب هر دو داده‌های انسانی و غیرانسانی وابسته است، نظیر متغیرهای نهادی و بازار (۳۱). دوم، روابط مطلوبیت فرض می‌کنند، زمانی که مطلوبیت برنامه‌های منابع انسانی ارزیابی می‌گردد، فقط می‌باید هزینه‌های مستقیم و فوری مورد توجه قرار گیرند. در سال ۱۹۹۲ جونز و رایت اظهار کردند که تجزیه و تحلیل مطلوبیت هزینه‌های بوروکراتیک برنامه‌های منابع انسانی را کم‌تر از حد ارزیابی می‌کند، درحالی که برآوردهای مطلوبیت مربوط به ارزش واقعی

که آن را انجام داده‌اند.

در سال ۱۹۹۵ تحت لاک اظهار کرد که تصمیم‌گیری مدیریتی به موجودیت محاسبه‌پذیری در تصمیم‌گیری اشاره دارد. اگر مساله این باشد، سپس این پرسش مطرح می‌گردد که تاچه میزان اطلاعات مربوط به تجزیه و تحلیل مطلوبیت به مدیران اجازه می‌دهد که به‌طور اثربخش سرمایه‌ها را مقایسه کنند تا در قضاوت‌های تصمیم‌گیریهایشان در جلسات مدیریت احساس امنیت کنند. به‌نظر می‌رسد، تجزیه و تحلیل مطلوبیت نیازمند اعتبار با درجه بالایی است، موضوعی که در سال ۱۹۸۷ توپیر فقدان آن را احساس کرد. قبل از آنکه مدیران از تجزیه و تحلیل مطلوبیت به‌عنوان نظریه‌ای معتبر استفاده کنند، ممکن است این نظریه که تغییر در سیاست منابع انسانی موردنیاز است، حمایت گردد. به‌علاوه، این نظریه تاچه میزان از تصمیم‌گیریهای مدیران در شکل تجزیه و تحلیل مطلوبیت درمقابل سرزنش و انتقاد حفاظت می‌کند اگر که تصمیمات آنان بعداً رد شود؟

اگرچه، تحقیق زیادی درباره ارزش تجزیه و تحلیل مطلوبیت برای مقاصد تصمیم‌گیری انجام نشده است. اما تحقیق گزارش شده‌ای وجود دارد که مربوط به این موضوع است. در سال ۱۹۷۵، میلتزبرگ دریافت که وظیفه مدیر شامل چندین نقش ترکیبی به‌عنوان تصمیم‌گیر است. تصمیم‌گیری شامل تخصیص منابع با داشتن اختیار برای تصمیم‌گیریهای مهم قبل از اجرای آنها است. طبق نظر میلتزبرگ، جنبه موردعلاقه درباره این فرایند این است که علی‌رغم استفاده گسترده از رویه‌های بودجه‌بندی سرمایه‌ای، ابزار اختیار برای مخارج سرمایه‌ای مختلف در یک زمان، مدیران اجرایی در مطالعه وی اختیار زیادی برای اتخاذ تصمیمات برای این منظور خاص داشتند. ظاهراً طرح‌های بسیاری نمی‌توانند منتظر بمانند یا به‌سادگی منافع و هزینه‌های طرح‌ها که موردنیاز بودجه سرمایه‌ای است، قابل محاسبه نیستند (۵۱).

پرسش این است که اگر نتایج تجزیه و تحلیل مالی تعیین‌کننده تصمیمات مربوط به تخصیص منابع نباشد، چه عواملی تعیین‌کننده آن هستند؟ میلتزبرگ دریافت که، مدیران با انتخاب‌های پیچیده‌تری که دربرگیرنده جزئیات فنی بیشتری درمورد مسایل روزمره است، مواجه هستند. برای مثال، مدیران می‌باید آگاهی بیشتری به غیر



به تغییر گردد، بدون توجه به اینکه آیا سازگاری برای سیاست یا رویه موردقضاوت قرار گرفته است یا خیر. جنبه‌های نمادین تصمیم‌گیری سازمانی، همچنین تمایل به پیروی از دیگران در علاقه به کوچک کردن ساختار منعکس می‌گردد. بنابراین، حتی اکثر مدیرانی که انگیزه‌های قوی برای تصمیم‌گیریهای خوب دارند، این انگیزه‌ها نمی‌تواند ضامن هیچگونه تصمیم‌گیریهای منطقی توسط آنان باشد.

مسایل جزئی‌تر به‌طور دقیق رویداد نوآوری منابع انسانی را تعیین نمی‌کند زیرا، برای مشخص کردن منافع بالقوه تصمیمات منابع انسانی، عدم اطمینان حداقل در مدیران مشاهده می‌شود. عدم اطمینان رفتار سیاسی را در سازمانها برمی‌انگیزد که موجب اتخاذ تصمیماتی می‌گردد که با آنچه که، براساس تحقیق باید انجام شود در تناقض قرار می‌گیرد (۵۵).

گوناگونی سایر توضیحات ممکن است برای پیش‌بینی رابطه ضعیف بین نتایج تجزیه و تحلیل مطلوبیت و تصمیم‌گیریهای مدیریتی لازم باشد. برای مثال، تجزیه و تحلیل مطلوبیت توسط چه کسی و چه منظوری هدایت می‌شود؟ اگر تجزیه و تحلیل مطلوبیت توسط مشاوران بیرونی درحمايت از تئوری که آنان برای تکامل آن انجام داده‌اند، هدایت شود، یک تضاد ظاهری و همچنین واقعی در علاقه‌مندی به آن وجود دارد. به‌علاوه، کاملاً روشن است که این تضاد احتمالاً موجب کاهش اعتبار نتایج تجزیه و تحلیل مطلوبیت و همچنین اعتبار مشاورانی می‌شود

این دیدگاه با بسیاری از روش‌های تناقض دارد که مدیران نوعاً گرایش به تصمیم‌گیری دارند.

اگر مدیران تصمیماتی را اتخاذ کنند که سازگار با نوآوری‌های منابع انسانی در قالب تجزیه و تحلیل مطلوبیت به روش تحلیل هزینه / منفعت نباشد، پس چگونه چنین تصمیماتی اتخاذ می‌گردد؟ در سال ۱۹۹۳ جوتز اظهار کرد که تصمیم‌گیریهای پرسنلی با کیفیت ممکن است به دلایل زیادی سازگار با نوآوری‌های منابع انسانی نباشد، نظیر مداخله بحرانها، سیاستهای سازمانی، هم‌آوری منابع نوآوری، مقررات دولتی و عوامل نهادی. درحالی که، میزان عدم اطمینان درک شده درباره نوآوری افزایش می‌یابد، تاثیر این عوامل نیز افزایش می‌یابد. شایستگی فنی تنها نتیجه یکی از عوامل است که تعیین‌کننده آن است که آیا موسسات با موقعیت هنر تصمیم‌گیریهای منابع انسانی سازگار هستند و بنابراین، انحراف زیادی را در سازگاری و گسترش نوآوری منابع انسانی توضیح نمی‌دهد. برای مثال، جوتز اشاره کرده است که اگرچه تحقیق تجربی نشان می‌دهد که مصاحبه‌های استخدامی ساختاری بهتر از مصاحبه‌های غیرساختاری است، اما، روش اول کمتر از روش دوم استفاده می‌گردد (۲۱).

همچنین، تصمیم‌گیری برای سازگاری با یک سیاست معین منابع انسانی ممکن است منعکس‌کننده تمایل به انجام آن نظیر آنچه که سایر موسسات انجام می‌دهند، باشد. بنابراین، این محدودیت ممکن است موجب عدم علاقه

### هدف مقدماتی تجزیه و تحلیل مطلوبیت ارزیابی مدیران در تصمیم‌گیری در مورد منابع انسانی است.

فرضیه صریح تجزیه و تحلیل مطلوبیت آن  
است که سازمانها تصمیمات مستقل و منطقی  
را برای سازگاری با کارآیی فنی‌ترین  
عملیات مدیریت منابع انسانی اتخاذ کنند.

مناسبت‌ترین روش برای تعیین سودمندی  
تجزیه و تحلیل مطلوبیت در تصمیم‌گیری،  
مشخص کردن علاقه مندی مشتریان به  
خرید خدمات کارشناسان در این حوزه  
است.

دلیل برای این نتیجه‌گیری میزان زیاد منافع ادعا شده است که با ضربه زدن به اعتبار روانشناسان حمایت از تغییرات پیشنهادی را کاهش می‌دهد. دلیل دیگر، که چرا تجزیه و تحلیل مطلوبیت غیرمحمول است که قضاوت مدیریتی را تحت تاثیر قرار دهد، معیار کمی است که به وسیله آن تغییرات بالقوه در سیاست منابع انسانی ارزیابی می‌شود. تجزیه و تحلیل مطلوبیت سود خالصی را که ناشی از نتیجه تغییر در تصمیم‌گیری منابع انسانی است، تعیین می‌کند. برای مثال، اگر تغییری در رویه‌های انتخاب پیشنهاد می‌شود و این تغییر خوب است، تجزیه و تحلیل مطلوبیت منافع مالی ناشی از رویه جدید را درحالی که با رویه موجود مقایسه می‌شود، برای مدیران محاسبه می‌کند.

روش قوی‌تری نسبت به این روش وجود دارد که بیان‌کننده مورد برای تغییر است. به‌طورکلی، افراد زیان‌گریز هستند (۳۸). بنابراین، یکی از راه‌های افزایش تاثیر تجزیه و تحلیل مطلوبیت بر آسانی که تمایل به تاثیرپذیری دارند، توصیف دوباره نتیجه تجزیه و تحلیل مطلوبیت بر نوآوری فنی است، چنانچه، اگر نوآوری سازگار نباشد، هزینه‌ها و زیانها جذب خواهند شد. طرح مجدد نتیجه تصمیم‌گیری که سازگار با روش تصمیم‌گیری منابع انسانی سازمان / صنعت نباشد، حتی ماهیت همین این وضعیت را که بدون تغییر باقی می‌ماند، معکوس جلوه می‌دهد همان‌طور که، تحمل زیان نسبت به بدست آوردن سود می‌تواند موجب برتریهای سطح فرد

تاثیر قابلیت اندازه‌گیری نتایج باشد. اغلب، رفتار تصمیم‌گیرندگان ناشی از توصیه‌های نظریه تصمیم‌گیری است که توسط مارچ در سالهای ۱۹۸۷-۱۹۷۸ ارائه شده است (۲۸). اولین دلیل برای این تفاوت آن است که بسیاری دهندگان در تصمیم‌گیری نظریه تجزیه و تحلیل مطلوبیت درحالی که میزان عدم اطمینانی را که تصمیم‌گیرندگان با آن مواجه هستند بیان نمی‌کنند، به تعریف تصمیم‌گیری اشاره می‌کنند. مدیرانی که از توصیه‌های نظریه تصمیم‌گیری اجتناب می‌ورزند، ممکن است به این دلایل مورد قضاوت قرار گیرند (۲۸). واقعیتی که رفتار مدیریتی از تجزیه و تحلیل منطقی منحرف می‌شود، بدان معنی نیست که چنین رفتاری لزوماً غیرمنطقی است.

در مطالعه لاثم و رایت در سال ۱۹۹۴ اشاره شده، هنگامی که مدیران با در نظر گرفتن سیاستهای منابع انسانی تصمیم‌گیری می‌کنند، آنان با نتایج تجزیه و تحلیل مطلوبیت هدایت نخواهند شد بلکه، با احتمال بیشتر با نظریه روانشناسان صنعت / سازمان برای اجرای رویه‌های منتخب اصلاح شده جدید سازگار خواهند شد البته، زمانی که نظریه با توضیح رویه‌های معتبر استاندارد همراه است، تا زمانی که نظریه با توضیح رویه‌های معتبر به اضافه تجزیه و تحلیل مطلوبیت مثبت همراه است. به عبارت دیگر، در واقع تجزیه و تحلیل مطلوبیت کاهش‌دهنده حمایت از مدیران برای اجرای رویه‌های منتخب معتبر منابع انسانی است. یک

از امکان پیشنهاد طرح و منافع بالقوه آن داشته باشند، آنان همچنین می‌باید عواملی نظیر زمان‌بندی پیشنهاد طرح، قابلیت پذیرش، و تاثیر آن را بر استراتژی‌های سازمان، منابع و سایر تصمیم‌گیرها مورد توجه قرار دهند. در مطالعه‌ای که مینتزبرگ از مدیران به منظور تصمیم‌گیری برای تصویب طرح در محیطهای پیچیده به عمل آورد، دریافت که، مدیران فرد را به جای پیشنهاد انتخاب می‌کنند یعنی، مدیران اجازه اجرای طرحهایی را می‌دادند که توسط افراد مورد اعتماد آنان پیشنهاد شده بود (۵۱).

طبق گزارش مینتزبرگ، مدیران قویاً بر شهرد تصمیم‌گیری تکیه دارند و توجه چندانی به تجزیه و تحلیل ندارند. این گزارش بر این شیوه تصمیم‌گیری صحه نمی‌گذارد. از نظر مدیر روش شهرد تصمیم‌گیری در قالب زمان نسبت به تجزیه و تحلیل مطلوبیت از هزینه کمتری برخوردار است. مدیران به شیوه گیج‌کننده‌ای که خواستار اقدام است، عمل می‌کنند و معمولاً وقت کمی برای واکنش و تجزیه و تحلیل دارند. تجزیه و تحلیل کمی با مشکلات ساختاریافته موجب تصمیم‌گیریهای صحیح می‌گردد، اما، با مشکلات ساختاریافته زمانی که ماهیت و دلایل مشکلات مبهم و تاریک هستند و بحثهای حساس اطلاعات در دست نیستند، به نتایجی موجب تصمیم‌گیریهای صحیح‌تر نمی‌گردد (۵۱).

در سال ۱۹۸۹، فلدمن مطالعه‌ای در مورد روابط بین اطلاعات و تصمیم‌گیریهای انجام داد که یافته‌های مینتزبرگ را حمایت می‌کرد. به‌خصوص، فلدمن بیان مفایر یک بخش دولتی آمریکا را گزارش کرد که منابع قابل توجهی را برای تجزیه و تحلیل سیاست اختصاص می‌داد. نتیجه گزارش این بود که، در نهایت، اطلاعات استفاده یا حتی بحث نمی‌شود (۲۷). این گزارش، نبود یک اتصال محکم بین اطلاعات و تصمیم‌گیری را بیشتر نمایان ساخت. مطالعات قبلی رابطه ضعیفی بین اطلاعات و تصمیم‌گیریها در سازمانهایی نظیر موسسات آموزشی نشان داده است که از تکنولوژی ساده‌ای برخوردارند. درحالی که، اداره انرژی آمریکا با تکنولوژی پیشرفته و قابل توصیف سروکار دارد. در این مورد، روابط بین علت و معلول بیشتر مهم است و نتایج تصمیم‌گیریها قابل اندازه‌گیری هستند (۲۰). بنابراین، به نظر نمی‌رسد ارضیاط دقیق بین تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری تحت

TRAINING PROGRAM IN SUPERVISORY SKILLS. A TIME - BASED APPROACH. ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, 30, 316-35.

18 - MINTZBERG, H. (1975) THE MANAGER'S JOB: FOLKLORE AND FACT. HARVARD BUSINESS REVIEW, JULY AUGUST, 49-61.

19 - PERROW, C. (1970) ORGANIZATIONAL ANALYSIS: A SOCIOLOGICAL VIEW. BELMONT, CA: WADSWORTH.

20 - PFEFFER, J. (1992), MANAGING WITH POWER: POLITICS AND INFLUENCE IN ORGANIZATIONS. BOSTON: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.

21 - PYLE, W.C. (1973) INVESTMENT/EFFECTIVENESS MEASUREMENTS FOR PLANNING AND EVALUATING MAJOR PROGRAM LEGISLATION. TESTIMONY PRESENTED TO THE NINETY - THIRD CONGRESS, COMMITTEE ON GOVERNMENT OPERATIONS, UNITED STATES SENATE.

22 - RAUSCHENBERGER, J.M. & SCHMIDT, EL. (1987). MEASURING THE ECONOMIC IMPACT OF HUMAN RESOURCE PROGRAMS. JOURNAL OF BUSINESS AND PSYCHOLOGY, 2, 50-59.

23 - RHODE, J.O. & LAWLER, B.E. (1973) AUDITING CHANGE: HUMAN RESOURCE ACCOUNTING, IN M.DUNNETTE (ED), WORK AND NONWORK IN THE YEAR 2001 (PP. 153-177) BELMONT, CA: WADSWORTH.

24 - ROTH, P.L. (1993). RESEARCH TRENDS IN JUDGEMENT AND THEIR IMPLICATIONS FOR THE SCHMIDT - HUNTER GLOBAL ESTIMATION PROCEDURE. ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN DECISION PROCESSES, 54, 299-319.

25 - SHETZER, L. & BOBKO, P.(1987) THE EFFECTS OF FRAME AND ANCHORING ON ESTIMATES OF OVERALL WORTH IN UTILITY ANALYSIS. PAPER PRESENTED AT THE ANNUAL MEETING OF THE ACADEMY OF MANAGEMENT, NEW ORLEANS, LA.

DECISIONS (2ND ED) URBANA, IL: UNIVERSITY OF ILLINOIS PRESS.

7 - CRONSHAW, S.E & ALEXANDER.R.A. (1985) ONE ANSWER TO THE DEMAND FOR ACCOUNTABILITY: SELECTION UTILITY AS AN INVESTMENT DECISION. ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN DECISION PROCESSES, 35, 102-118.

8 - DUNNETTE, M.D. (1963). A NOTE ON THE CRITERION. JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, 47,251-254.

9 - FELDMAN M.S. (1989) ORDER WITHOUT DESIGN: INFORMATION PRODUCTION AND POLICY MAKING STANFORD, CA: STANFORD UNIVERSITY PRESS.

10 - FRIEDMAN, A. & LEV B. (1974). ASURROGATE MEASURE OF THE FIRM'S INVESTMENT IN HUMAN RESOURCES. JOURNAL OF ACCOUNTING RESEARCH, 11, 235-250.

11 - GOLDSMITH, R.E (1990) UTILITY ANALYSIS AND ITS APPLICATION TO THE STUDY OF THE COST - EFFECTIVENESS OF THE ASSESSMENT CENTER METHOD IN K.R.MURPHY & F.E. SAAL (EDS), PSYCHOLOGY IN ORGANIZATIONS: INTEGRATION SCIENCE AND PRACTICE (PP. 95-110). HILLSDALE, NJ: LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES.

12 - HOFSTEDE, G.H (1967) THE GAME OF BUDGET CONTROL. ASSEN, THE NETHERLANDS. VAN GORCUM.

13 - KAHNEMAN, D. & TVERSKY, A(1982) THE PSYCHOLOGY OF PERFORMANCES - SCIENTIFIC AMERICAN, 246, 160-171.

14 - KOPELMAN, R.E. (1986). MNAING PRODUCTIVITY IN ORGANIZATIONS. NEW YORK: MCGRAW-HILL.

15 - LIKERT, R. (1967) THE HUMAN ORGANIZATION: ITS MANAGEMENT AND VALUE. NEW YORK: MCGRAWHILL.

16 - MARCH, J.G. (1978). BOUNDED RATIONALITY, AMBIGUITY, AND THE ENGINEERING OF CHOICE. THE BELL JOURNAL OF ECONOMICS 9, 587-608.

17 - MATHIEU, I.E & LEONARD, R.L JR, (1987). APPLYING UTILITY CONCEPTS TOA

گردد. آیا این شیوه اساساً می تواند موجب تقویت موضوع از طریق تجزیه و تحلیل مطلوبیت گردد، به هر ترتیب، این مساله هنوز بررسی نگردیده است. با توجه به این بحث، چه نتیجه ای می توان درباره آینده تجزیه و تحلیل مطلوبیت به عنوان فن تصمیم گیری به دست آورد؟ تا آن حد که تجزیه و تحلیل مطلوبیت در سازمانها عمل می شود، به نظر می رسد که از کاربرد حسابداری منابع انسانی و معیار پولی اجتناب می گردد. در حال حاضر، هیچ مدرک تجربی دال بر بهبود انتخاب منابع انسانی از طریق تجزیه و تحلیل مطلوبیت وجود ندارد. به علاوه، مطالعات لات من و وایت در سال ۱۹۹۴ نشان می دهد که تجزیه و تحلیل مطلوبیت، مدیران را در جهت عدم دفاع از این فن تحت تاثیر قرار می دهد. مناسب ترین روش برای تعیین سودمندی تجزیه و تحلیل مطلوبیت در تصمیم گیری، تعیین میزان علاقه مندی مشتریان به خرید خدمات کارشناسان با مهارتهایی در این حوزه است. این طرحی قابل توجه و قابل ذکر برای مطالعات آینده است. □

● زهرا حسن قربان: دکتری مدیریت بازرگانی با گرایش مالی و حسابداری، مدرس کارشناسی ارشد واحد علوم و تحقیقات، عضو هیات مدیره شرکت مهندسی مشاور کویان کار

1 - ARGYRIS, C.(1952) THE IMPACT OF BUDGETS ON PEOPLE ITHACA, NY: CORNELL UNIVERSITY PRESS

2 - BECKER, B.E (1989). THE INFLUENCE OF LABOR MARKETS ON HUMAN RESOURCES UTILITY ESTIMATES. PERSONNEL PSYCHOLOGY, 42, 531-546.

3 - BOBKO, P.KARREN, R. & PAARKINGTON, J.J. (1983). ESTIMATION OF STANDARD DEVIATION IN UTILITY ANALYSIS: AN EMPIRICAL TEST. JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, 68, 170-176.

4 - BOUDREAU, J.W (1984). DECISION THEORY CONTRIBUTIONS TO HRM RESEARCH AND PRACTICE, INDUSTRIAL RELATIONS, 23,198-217.

5 - COHEN, M.D. & MARCH J.G. (1986) LEADERSHIP AND AMBIGUITY: THE AMERICAN COLLEGE PRESIDENT (2ND ED). BOSTON, MA: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.

6 - CRONBACH, L.J. & GLESER, G.C.(1965). PSYCHOLOGICAL TESTS AND PERSONNEL