



تحقیقات رفتاری در تصمیم‌گیری مدیریت

دکتر زهرا پور زمانی / عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

رضا داغانی / کارشناس ارشد حسابداری

حامد احمدی نیا / کارشناس ارشد مدیریت گرایش مالی

جواد افراسیابی / کارشناس ارشد مدیریت گرایش مالی / javad.afraziabi@yahoo.com

مقاله

چکیده

تصمیم‌های خود را برای انطباق و سازگاری با شرایط جدید تغییر دهد یا توجه خود را از عواملی که تغییر را بوجود آورده‌اند، دور نماید. اما امکان دارد موانعی، تصمیم‌گیری صحیح مدیریت را در شرایط تغییر تحت تاثیر قرار دهد. سلفریج با مطرح کردن این عوامل، از آنها با عنوان عوامل مداخله‌کننده در تصمیم‌گیری نام برده است. در این مقاله پس از بررسی نحوه پردازش اطلاعات و عوامل مداخله‌گر در دیدگاه مدیریت، تئوری سلفریج، مورد بازمینی و اثر آن در امر تصمیم‌گیری و سامانه اطلاع‌رسانی سازمان، مورد توجه قرار گرفته است.

واژگان کلیدی: تحقیقات رفتاری، شناخت، تصمیم‌گیری،

عوامل مداخله‌گر

اخیرا مطالعات بسیاری در زمینه علت‌های تصمیم‌های نادرست اتخاذ شده توسط مدیریت صورت گرفته است، در اغلب این مطالعات به بررسی این امر پرداخته می‌شود که چگونه مدیریت سازمان می‌تواند در امر تصمیم‌گیری، آزادانه و منطقی عمل نماید و شرایطی نظیر تغییر محیط فعالیت، بر تصمیم‌گیری وی اثر نامطلوبی نداشته باشد. این موضوع برای سرمایه‌گذاران نیز مطرح است، زیرا با توجه به فاصله‌ای که سرمایه‌گذار از تصمیم‌گیری مدیریت دارد، درک علل انتخاب روش‌های مثبت رویدادها و وقایع اقتصادی توسط مدیریت برای او مشکل خواهد بود. بدین سبب تغییر محیط و به تبع آن تغییر در شرایط تصمیم‌گیری، مدیریت را برآن می‌دارد با توجه به تغییرات صورت گرفته،

مقدمه

شدید در محیط سازمان، مدیران بایستی راهبردهایی برای سازمان طراحی نمایند تا بهترین پاسخگویی و واکنش را به این محیط پویا بدنبال داشته باشد. کارایی و اثربخشی موسسات اقتصادی

بر عملکرد سازمان در فرایند خلق ارزش می‌گذارند. برخی از این عوامل مربوط به محیط درون سازمانی بوده و برخی دیگر محیط برون سازمانی را شامل می‌شوند. با رشد روز افزون فناوری و تغییرات بسیار

امروزه هر سازمانی در محیط کسب و کار خود با عوامل بسیاری نظیر کاهش تقاضا، افزایش رقبا و... روبرو می‌باشد که هر یک از این عوامل اثرات مختلفی

(رشد و توسعه اقتصادی) به میزان قابل توجهی به تصمیم های مدیریت وابسته است. بویژه آنکه فرایندهای برنامه ریزی و کنترل بر پایه تصمیم گیری صحیح مدیریت استوار است. تصمیم گیری نیازمند برنامه ریزی است و به منظور برنامه ریزی، دسترسی به اطلاعات صحیح و بهنگام از ضروریات می باشد. برنامه ریزی یکی از وظایف مهم مدیریت است که مانند پلی زمان حال را به آینده مرتبط می سازد. کنترل نیز فرایندی است که از طریق آن مدیران اطمینان حاصل می کنند که عملکرد شرکت با فعالیت برنامه ریزی شده مطابقت دارد یا خیر. از اینرو برنامه ریزی و کنترل هنگامی سودمند است که همزمان بکار گرفته شود. برای برنامه ریزی و کنترل در هر سازمانی به اطلاعات نیاز است و اطلاعاتی که سامانه های اطلاعاتی در هر سازمانی فراهم می کند برای این امر مناسب می باشد. از سوی دیگر میزان استفاده از فناوری، اندازه یا بزرگی سازمان، تعیین کننده نوع سامانه اطلاعاتی مورد نیاز هر سازمان است. یک فناوری پیچیده در محیط نامطمئن، ایجاب می کند که مدیریت و اعضای سازمان جهت تصمیم گیری، اطلاعات بیشتری را مورد توجه قرار دهند تا جهت واکنش مناسب بتوان رویدادهای غیر منتظره را پیش بینی نمایند. وابستگی متقابل یا دو طرفه بین دوایر سازمانی باعث خواهد شد که ارتباطات و هماهنگی های بیشتری بین آنها بوجود آید. بنابراین، ساختارهای اطلاع رسانی، باید به گونه ای طرح ریزی شود که علاوه بر جمع آوری صحیح اطلاعات، مدیریت را در تصمیم گیری یاری رساند و در سایه هماهنگی همه جانبه در جهت اهداف سازمان قدم برداشته شود. اطلاعات در سازمان را می توان به دو دسته تقسیم کرد: ۱. گزارش های استاندارد مالی - غیر مالی: که با هدف گزارشگری برون سازمانی به افراد ذینفع تهیه می شود.

۲. اطلاعات مدیریت: که برای تامین نیازهای اطلاعاتی بنا به درخواست مدیریت و سایر مسئولان درون سازمانی تهیه می گردد. آنچه در حسابداری مدیریت مطرح است که محدود به حصار گزارشگری بر طبق اصول و استانداردهای حسابداری نیست و می تواند جزئیات بیشتری را در مورد وقایع اقتصادی حاکم بر واحد تجاری گزارش نماید. البته باید توجه داشت، حسابداری مدیریت تنها به ثبت یا گزارش رویدادها و وقایع اقتصادی محدود نمی باشد، بلکه از وظایف اصلی آن، تشخیص موقعیت آینده^۱ و تلاش برای پیش بینی و برآورد پیامدهای اقتصادی وقایع آتی و بررسی اثر آنها بر سازمان می باشد.

با توجه به اهمیت اطلاعات، در تصمیم های راهبردی مدیریت، در این مقاله به عواملی که سبب انحراف در تجزیه و تحلیل اطلاعات توسط مدیریت و موانع ارائه اطلاعات صحیح به ذینفعان می شود، مورد بررسی قرار می گیرد.

تحقیقات رفتاری^۲ در حسابداری مدیریت

بسیاری از متخصصان حسابداری مدیریت نظیر هورنگرن^۳ (۱۹۸۹)، کاپلان و بنکر^۴ (۲۰۰۴) و مولروآبرمایر^۵ (۲۰۰۸)، تاریخچه حسابداری مدیریت در زمینه های رفتاری در استفاده از داده های ورودی در فرآیند تصمیم گیری و نحوه پردازش اطلاعات توسط مدیریت مورد توجه قرار داده اند و با استفاده از مباحث مطرح شده در علوم اجتماعی (تئوری رفتار سازمانی) و مباحث روانشناسی، واکنش استفاده کننده در برابر اطلاعات فراهم شده توسط مدیریت، مورد تحلیل قرار گرفته است. تحقیقات رفتاری، همواره مورد توجه مدیریت و سرمایه گذاران است، بدان سبب که در این مطالعات با تحلیل رفتار تصمیم گیرنده، اثربخشی سیستم های اندازه گیری مورد استفاده در شرکت مورد بررسی قرار می گیرد.

(فلامهلمزم^۶، ۱۹۹۲) اگرچه پروژه های مرتبط با تحقیقات رفتاری، اغلب بطور یکسان انجام نشده اند. ولی می توان گفت، نیاز به توجه و دقت بیشتر به موضوعات رفتاری در ارتقا بخشیدن وظایف سازمانی، احساس می شود. البته باید بیان نمود که محدوده موضوعی مطالعات رفتاری با رشد پیچیدگی سازمان و وظایف مدیریت گسترش یافته است و فراتر از مطالعه واکنش به محرک مورد بررسی است. (دانک^۷، ۲۰۰۱)

درک زمینه تاریخی تحول در تحقیقات رفتاری در حسابداری مدیریت و سازمانها حایز اهمیت است. بدین دلیل، آنچه در حسابداری مدیریت به آن توجه می شود برقراری هماهنگی بین اطلاعات ایجاد شده و فرآیند تصمیم گیری مدیران است (تقفی و اصلانی، ۱۳۷۹) این مهم، مدیریت را برآن می دارد برای پرهیز از تکرار اشتباهات، پیامدهای تصمیم های نادرست را مدنظر قرار دهد. البته در طی چند دهه اول قرن حاضر، دو نگرش در مدیریت پدید آمده است که بنام دیدگاه کلاسیک و دیدگاه رفتاری شناخته می شوند. دیدگاه مدیریت کلاسیک شاخه اصلی مدیریت علمی و اجرائی است. مدیریت علمی درباره بهبود بخشیدن کارایی، اثر بخشی و صرفه اقتصادی (در نهایت بهره وری) بحث می شود و در جهت دستیابی به اهداف مذکور روشهای کار کرد هر یک از بخش های سازمان تعیین می گردد. چرخه مدیریت بهبود بهره وری، فرآیندی است که طی آن بین مجموعه عوامل تولید، بهترین ترکیب تحصیل شده و متناسب با شرایط درون و برون سازمانی تغییراتی در بهره وری حاصل می گردد. چرخه بهبود بهره وری را می توان به مراحل اندازه گیری، ارزیابی و تحلیل بهره وری و برنامه ریزی بهبود آن خلاصه کرد (بارتون^۸، ۲۰۰۷) موارد مورد بحث، بیشتر مورد توجه مدیریت اجرایی است در رابطه با آینده سازمان که چگونه باید بر روی عملیات





کارآمد پایه ریزی شود، بحث می‌شود. دیدگاه مدیریت رفتاری که بر پایه مفهوم رفتارهای فردی و گروهی، در ابتدا به عنوان نتیجه مطالعات هاوفورن^۹ و سلفریج^{۱۰} ایجاد شد. در این مطالعات روابط انسانی، اهمیت و روندهای رفتاری در سازمان در مواجهه با موقعیت‌های خاص مورد تحلیل قرار می‌گیرد. از آنجاییکه تغییرات رفتار در سازمان به عنوان یک شاخه واقع بینانه، مورد توجه و علاقه مدیریت است، نتایج این مطالعات می‌تواند وی را در نحوه برخورد مناسب با موقعیت‌های مشابه یاری رساند.

تصمیم‌گیری و عدم اطمینان

یکی از مهمترین و دشوارترین کار هر مدیر، تصمیم‌گیری است که گاهی اوقات تصمیم‌های نامناسب می‌توانند صدمات جبران ناپذیری به سازمان وارد آورند. مدیران باید تشخیص دهند که در دنیای نامطمئن کنونی گاهی اوقات تصمیم‌های

خوب می‌توانند نتایج نامطلوبی به دنبال داشته باشند. تاکید بیش از حد بر صحت نظرات خویش می‌تواند باعث خطا در قضاوت و در نتیجه تصمیم‌گیری نامطلوب شود. در هر گام از فرآیند تصمیم‌گیری، ادراک‌های نادرست و انحراف‌ها، انتخاب گزینه‌های مناسب را تحت تاثیر قرار می‌دهند. مدیران می‌توانند نظمی را در فرآیند تصمیم‌گیری خود پدید آورند که بتواند خطاهای فکری را پیش از اینکه به اشتباه در قضاوت تبدیل شوند، پوشش دهند. (طوسی، ۱۳۷۰)

فرآیند تصمیم‌گیری از چهار بخش، جمع‌آوری اطلاعات، پیش‌بینی، انتخاب، تبدیل، اجرای تصمیم و ارزیابی عملکرد تشکیل شده است. هدف‌های مورد توجه

مدیریت در تصمیم‌گیری را می‌توان در دو بخش قرار داد:

(الف) هدف انتخاب^{۱۱}، که شامل روش‌های تحلیل موقعیت سازمان و انتخاب گزینه مناسب در این موقعیت است
(ب) هدف نهایی^{۱۲} در تصمیم‌گیری، که برآیند قضاوت، هزینه‌یابی هر انتخاب، فرآیند تصمیم‌گیری چند عاملی و سلسله‌مراتب تحلیلی تصمیم‌گیری در شرایط خاص است. (السندری و همکاران^{۱۳}، ۲۰۰۳)
معمولاً مدیریت برای انتخاب بدیل از الگوی تصمیم‌گیری که با دیدگاه او منطبق باشد، استفاده می‌کند. یک الگوی



آتی آن مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، ریسک‌گریزی یا ریسک‌پذیری مدیریت می‌تواند بر نوع تصمیم‌ها و نحوه اعمال آنها اثر بگذارد، نظیر آنکه مدیر ریسک‌پذیر اقدام‌هایی دارای نتایج مطلوبتر (بازده بیشتر) که بالتبع سطح ریسک بالاتری را نیز دارد، مورد توجه قرار می‌دهد، در حالیکه مدیر ریسک‌گریز، بازده‌های یکنواخت و هموار را مد نظر قرار می‌دهد و سعی می‌کند که از قرار گرفتن در شرایطی که دارای عدم اطمینان است، دور شود. با توجه به موارد بیان شده، سوالی که مطرح می‌شود اینست که شرایط عدم اطمینان را به چه صورت می‌توان تعریف کرد و آیا تمامی شرایطی که مدیریت به عنوان شرایط عدم اطمینان بیان می‌دارد نظر شخصی وی است یا براساس توافق جمعی (بازار سرمایه، موسسات مالی و اعتباری و...) آن موقعیت را عدم اطمینان می‌داند؟

مفهوم سبک شناخت

در مطالعات روانشناختی براین اشاره می‌شود که افراد در جمع‌آوری و پردازش داده‌ها بطور یکسان رفتار نمی‌نمایند و سبک‌های متفاوتی در تحلیل داده‌ها و حل مسائل به کار می‌گیرند. تفاوت در سبک شناخت در دو مرحله از پردازش اطلاعات آشکار می‌شود که عبارتند از: گردآوری و ارزیابی اطلاعات. اشخاص هنگام ارزیابی داده‌ها، در یکی از دو دسته کلی‌نگر و جز‌نگر قرار می‌گیرند. افراد کلی‌نگر تمایل دارند، یک تصویر کلی به دست آورند و از وارد شدن به جزئیات طفره می‌روند. آن‌ها به دنبال نتایج مورد اطمینان هستند و در حیطه‌ای که در آن شرایط تغییر می‌کند وارد نمی‌شوند و تمایل به سبک تحلیلی (سیستماتیک) یا شهودی

تصمیم‌گیری یک روش رسمی برای اتخاذ یک تصمیم است و اغلب شامل تجزیه و تحلیل‌های کیفی و کمی است. مدیریت برای تعیین تصمیمی که باید اتخاذ کند داده‌ها را مورد بررسی قرار داده و اطلاعات مهم را ارائه می‌نماید. نوع سلیقه یا اولویت مدیریت در شرایط عدم اطمینان اهمیت زیادی در تصمیم‌گیری دارد، زیرا میزان ریسک‌پذیری یا ریسک‌گریزی مدیر می‌تواند اثرات غیر عادی و نامطلوبی بر رفتار وی داشته باشد. منظور از اولویت مدیریت، از نظر توجه به شرایط عدم اطمینان، این است که هر مدیر در مورد گزینه‌های پیش‌رو، تصمیمات خاصی را اتخاذ می‌نماید، زیرا هر تصمیم با توجه به نتایج و پیامدهای

(اکتشافی) دارند. سامانه های اطلاعاتی باید به گونه ای طراحی شود که برای استفاده کنندگان متفاوت با علایق و سبک های شناخت مختلف، کارایی داشته باشند. البته در گذشته بر طراحی سامانه ها با توجه به علایق افراد تاکید نمی شد، بلکه توصیه می شد که سیستم ها، قابلیت انعطاف کافی را حفظ کنند تا افراد با سبک های شناخت متفاوت پس از آموزش کافی مورد حمایت قرار گیرند. (تاکید بر مدل تصمیم گیری افراد)

بر این دیدگاه انتقادهای بسیاری مطرح گردید نظیر، تشخیص فرایندهای تصمیم گیری استفاده کنندگان، نحوه برخورد با موضوع گروه های مختلف استفاده کننده با خواسته های اطلاعاتی متفاوت آنان و نحوه تعیین مقیاس های اندازه گیری. این موضوع، باعث شد دیدگاه دیگری که هدف حسابداری را تهیه اطلاعات درباره رویدادهای اقتصادی می داند، مطرح گردد (دیدگاه رویدادی^{۱۴})، سامانه حسابداری به جای تولید ارزش ورودی برای الگوهای تصمیم گیری نا شناخته یا شاید غیر قابل شناسایی استفاده کنندگان، باید اطلاعاتی تولید کنند که هر استفاده کننده بتواند ارزش ورودی مورد نیاز برای الگوهای تصمیم گیری خود را تعیین کند.

فرآیند شناخت

شرط لازم برای هر نوع ادراک، دقت است. شناخت نیز در این موضوع بر اساس میزان دقت و توجه ای که شخص نسبت به محرک های محیطی دارد کسب می شود. (گرندی^{۱۵}، ۱۹۹۱)

تحقیقات روانشناختی ابعاد گوناگونی برای فرد در نظر می گیرد بطوریکه تئوری های جدید روانشناختی اظهار می دارند که اشخاص همواره آماده پذیرش اطلاعات جدید هستند، اما شدت توجه آنها به اطلاعاتی که در دسترس آنها قرار می گیرد، متفاوت است.

بر این اساس می توان نتیجه گرفت آنچه در ارزیابی اطلاعات دریافتی مهم است، میزان زمانی است که صرف توجه و در نهایت درک موضوع می شود. این مسئله فرد را قادر می سازد که به صورت گزینشی عمل کند. براساس نظریه ویژگی های توجه^{۱۶}، مقدار توجه ای که صرف بررسی و تحلیل شرایط برای تصمیم گیری می شود، نه تنها لزوماً ثابت نیست، بلکه ممکن است در طول زمان و یا تحت تاثیر دیگر عوامل متغیر باشد.

بیشتر مطالعات انجام شده در مورد شناخت فرآیند تصمیم گیری افراد بر این فرض استوار است که افراد در محدوده اطلاعات موجود و بطور منطقی تصمیم گیری می نمایند. تصمیم منطقی از نظر تصمیم گیرنده و یا ذینفع تصمیمی است که با درک از محیط پیرامون اخذ گردد. برای پی بردن به اینکه افراد چگونه اطلاعات را به کار می برند، باید نحوه پردازش آنان را درک کنیم. زیرا شرط لازم برای هر نوع ادراک، دقت و توجه به شرایطی است که تصمیم در آن محیط اخذ شده است. مطالعاتی که در بررسی فرآیند ادراک - شناخت صورت گرفته است را می توان در دو بخش تفکیک نمود:

۱. تحقیق در مورد ساختارهای محاسباتی در قضاوت و تصمیم گیری، بر تدوین برنامه های نرم افزاری متمرکز می شود و با توجه به ساختارهای زیست محیطی ذهن انسان تلاش می گردد نمونه ای مشابه از نظر قدرت تفکر و محاسبات با همان پیچیدگی ها طراحی شود (نظیر بررسی شبکه های عصبی)

شبکه های عصبی ساختارهای محاسباتی با قابلیت های یاد گیری و تعمیم پذیری هستند. (حسینی، ۱۳۸۶) نتایج این مطالعات در امر یاد گیری و تعیین علل سازگاری یا عدم سازگاری در شرایط تصمیم گیری، مورد استفاده قرار

می گیرد. همچنین از الگوریتم ژنتیک در شبیه سازی^{۱۷} واکنش ها، در زمان مواجهه با محرک مورد بررسی، استفاده می شود. در رابطه با این تحقیقات در حسابداری مدیریت می توان به تصمیم های مربوط به زمان بندی خرید و فروش (درک روند ها و گرایش های قیمت)، تهیه سیستم های پشتیبان تصمیم، قیمت گذاری، رتبه بندی شاخص های عملکرد با توجه به درخواست و میزان رضایت مشتری اشاره داشت.

۲. تحقیق روانشناختی: در این مطالعات تغییرات رفتاری استفاده کننده در واکنش به اطلاعات فراهم شده توسط مدیریت مورد توجه قرار می گیرد و فرایند ادراک و شناخت شخص از طریق واکنش های مربوط (ستاده ها) به محرک ها (داده ها) بررسی می شود. هر زمان که یک علامت یا نشانه، توجه فرد را جلب کند آن علامت به مرحله بعدی فرآیند شناخت انتقال می یابد که در آن سعی می شود محرک مورد تحلیل قرار گیرد و در نهایت تشخیص (شناسایی) حاصل شود. همانطور که بحث شد، دو رویکرد کلی نگر و جز نگر در این رابطه وجود دارد.

رویکرد کل نگر به میزان زیادی براساس مطالعات روانشناسی گشتالت^{۱۸} است، او بر این باور است که پس از آنکه فرد یک محرک را درک می کند سعی دارد با حدس یا براساس احتمالات آن را تشخیص دهد؟ سپس این حدس، با بررسی و آزمون بیشتر در رابطه با مدارک جمع آوری شده از اجزای محرک ها، تایید یا رد می شود. تئوری جزء نگر یا الگویابی بیان می کند که تشخیص، با روشی کاملاً متفاوت صورت می گیرد. ابتدا علایم مخابره شده به واحدهای جزئی تر تقسیم و در نهایت الگوی خاص آن طراحی می شود، این عمل از طریق یادگیری و تجربه صورت می گیرد، بدین سبب یک جزء را وقتی تشخیص می دهیم که مشابه آن را ببینیم، سرانجام با ترکیب





بندی مجدد اجزا سعی می شود الگوی کلی به دست آید. نظریه غالب و رایج که توسط «سلفریج» ارائه شد، تلفیقی از هر دو نظریه پیش گفته است. فلسفه اصلی این نظریه بر این اساس است که بشر در حقیقت دو مکانیزم را با هم تلفیق می نماید تا تشخیص محرک ها آسان شود. مکانیزم اول «داده محور»^{۱۹} است که به طور اساسی، ساختار داده های ورودی را نشان می دهد. مکانیزم دوم «مفهوم محور»^{۲۰} است که در این مکانیزم، از مفاهیم قبلی به منظور تفسیر داده ها، به ویژه هنگامی که داده ها روشن و واضح نیستند، استفاده می شود. سلفریج معتقد بود که شناسایی و تشخیص

به طور پیوسته توسط چهار نوع عامل مورد هجوم قرار می گیرد. اولین گروه زمانی در تصمیم گیرنده اثر می گذارند که فرد در حال دریافت علائم و سپردن آن به حافظه است و نشاندهنده «تصور»^{۲۱} فرد از علایم و نشانه های دریافت شده قبلی یا تجربیات گذشته وی است.

گروه دوم، زمانی موجب تردید تصمیم گیرنده می شود که علایم دریافتی، جایگاه موهومی را در تحلیل وقایع برای تصمیم گیرنده (با رجوع به سایر علایم درک شده در گذشته و استفاده از تشابهات با آنها) مشخص سازد. هر یک از این عوامل، مسئول تطبیق یک جزء خاص از تصویر دریافت شده با موارد مشابه که در حافظه شخص است و امر تطابق و برجسته^{۲۲} نمودن را انجام می دهد.

عوامل مداخله گر دیگر، حاصل کار گروه های قبلی را ترکیب می کنند و تلاش دارند، تصویر مورد انتظار (ایده آل) را بازسازی کنند. سرانجام مداخله در مرحله ارزیابی نهایی است (هنگامی که تشخیص حاصل شده است) و از آنجایی که بین گزینه های موهوم و اصلی انتخاب صورت می گیرد، امکان اشتباه در تصمیم گیری و انتخاب گزینه مناسب، بسیار زیاد است و



اگر شخص در انتخاب خود قانع شود، این فرآیند تکرار می شود و روند اشتباهات ادامه می یابد. (سلفریج، ۱۹۵۹)

معماری سلفریج در بیان عوامل مداخله گر در تصمیم گیری سر منشا تحولات آتی، در فرآیند نحوه تصمیم گیری فرد قرار گرفت و الهام بخش استفاده از سامانه های اطلاع رسانی است. جکسون^{۲۳} (۱۹۸۷) مطالعات سلفریج را دنبال نمود و سرانجام یادگیری تعاملی مطرح شد.

جهت گیری های متناقض و

انحراف ها در تصمیم گیری مدیریت

مدیریت می کوشد برای اتخاذ تصمیم های صحیح اطلاعات را به کار آترین روش تحلیل و ارزیابی نماید. بعضی از انحرافات و خطاهای متداول، امکان دارد در روند شناخت و ادراک رخ دهد و در نتیجه موجب جهت گیری های متناقضی نظیر موارد ذیل شود.

۱- خطای تشابه: امکان دارد در

مراحل مقدماتی فرآیند شناخت نمادهایی را که ظاهراً مشابه هستند، با یکدیگر اشتباه گرفته شود.

۲- ابهام: این امکان وجود دارد که

فرد داده ها را در یک زمینه کلی و وسیع (نه به صورتی مجزا و تفصیلی) مورد تفسیر

قرار دهد.

۳- اضافه بار اطلاعات: زمانیکه

یک سری طولانی از داده ها بیش از محدوده مورد نیاز و اولویتهای مدیریت، در اختیار او قرار گیرد، امکان دارد مسیر تصمیم گیری، مورد تعدیل قرار گیرد.

۴- تصفیه اطلاعات: به دلیل اینکه

شخص قادر به جذب همه محرک های اطراف نیست. بنابراین فقط علامتهایی را درک می کند که برای او ارزشمند است.

۵- درک اطلاعات آماری:

برداشت های قبلی یا سلیقه های شخصی، اغلب منجر به تحریف داده ها بصورت غیر عمد می شود.

۶- عارضه اعتماد به نفس

کاذب: تحقیقات علمی ثابت کرده است که ارائه داده های فشرده (جمع بندی شده، خلاصه شده و انتخابی) به شرطی موجب بهبود تصمیم گیری ها می شوند که تحت الشعاع نظرات فردی قرار نگیرند.

راهکارهای مقابله با عوامل

مداخله گر

تا اینجا در رابطه با عواملی که در تصمیم گیری مدیر مداخله کرده و باعث انحراف آن می شوند بطور خلاصه بحث شد. در این بخش پایانی، براساس نظریات خبرگان

دانش مدیریت راهکارها بی برای مقابله با این عوامل بیان می شود .

بنیانگذاران واحدهای بازرگانی- صنعتی با جذب مدیران توانمند زمینه را برای آغاز دوره تکاملی بعدی یعنی رشد از طریق هدایت فراهم می آورند . بعضی معتقدند که کارکنان خود قادرند وظایف مدیریت را انجام دهند و به مدیریت جدا و مستقلی نیازمند نیستند . ولی هنوز تاریخ نویسان و دانشمندان علوم اجتماعی، نهادی را نیافته اند که بدون داشتن سلسله مراتب مدیریتی ، پایدار مانده باشد. از طرف دیگر بسیاری از صاحب نظران علت موفقیت و شکست نهادها را در تفاوت مدیریت آنها می دانند . به اعتقاد پیتر دراگر، عضو هیاتبخش هر سازمان

مدیریت آن است (دراگر^{۲۴}، ۱۹۶۴). هارولد کنتز مدیریت را مهمترین زمینه فعالیت انسانی می داند و معتقد است که وظیفه اصلی مدیران در تمام سطوح و در همه ی واحدهای مختلف بازرگانی ، صنعتی و اداری این است که محیطی را طراحی و نگهداری کنند تا در آن اعضا بتوانند به صورت گروهی با یکدیگر کار کنند و به اهداف تعیین شده دست یابند . همچنین او مدیریت را فرایند بکارگیری کارا و موثر منابع مالی و انسانی می داند . (کنتز^{۲۵}، ۱۹۸۸) این اصل بر مبنای نظام ارزشی پذیرفته شده است و از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، ستادگزی، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می گیرد. همچنین

برای موفقیت مدیران در صحنه ارتباطات، مهارت هایی به شرح ذیل مطرح می شود:

۱- مهارت درونی یا شخصی: که به قابلیتها و دانش مدیر در برخورد با مسائل و مشکلات مرتبط است .

۲- مهارت ادراکی: مربوط به توانایی مدیر در ادراک از عوامل و مسائل موجود در سازمان است.

۳- مهارت تشخیصی: مربوط به میزان شناسایی صحیح مسائل و تشخیص به موقع آنها است .

بر اساس این مهارتها و وظایف مدیر می توان گفت که نقصان هر یک از این مهارت ها ، سبب می شود تا عوامل مداخله گر بر تصمیم گیری مدیر اثر منفی بگذارند

جدول (۱)- عناصر مداخله گر در تصمیم گیری و راهکارهای مقابله با آنها

عامل مداخله گر	مهارت مدیریت	مثال	راهکار
تصور	نقصان مهارت ادراکی در مدیر	ارائه گزارش های تصویری و نمودارهای اشتباه (چشم انداز ناصحیح مدیر از آینده) سبب تصمیم گیری اشتباه بر اساس تصاویر دریافت شده در مدیر می گردد.	استفاده از سبک مدیریت ادراکی مدیر اطلاعات زیادی را در این رابطه جمع آوری کرده و براساس دانش بیشتری تصمیم گیری نماید
بخش نگری	نقصان مهارت تشخیص در مدیر	تجربیات قبلی مدیر و عوامل انگیزشی که مدیر بطور ذاتی دارد باعث می شود تا نسبت به محرکهای خاصی حساس شود و بقیه عوامل را مد نظر قرار ندهد و تنها به یک عامل انگیزش، به طور مثال رشد سازمان فکر کند .	استفاده از سبک مدیریت تحلیلی مدیر به گزینه های زیادی توجه دارد و تصمیم گیری بصورت فرایندی طولانی تر و با دقت بیشتر صورت می گیرد.
فرآیند شناخت فرضی	نقصان مهارت های ادراک و تشخیص در مدیر	تجربیات قبلی ، ارائه اطلاعات اشتباه و همراه کننده به مدیر موجب می شود که نه تنها مدیر از موضوع شناخت صحیحی نداشته باشد ، بلکه دیدی در جهت عکس منافع سازمان بدست آورد به عنوان مثال تنها به تولید انبوه فکر می کند و به عوامل کیفی و سایر عوامل توجه ندارد .	بکارگیری همزمان از دو سبک تحلیلی و ادراکی بصورت ترکیبی بهینه موجب می شود تا مدیر بتواند شناخت و ادراکی مناسب یافته و تصمیمی صحیح اتخاذ کند.
تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان	نقصان مهارت های ادراکی و تشخیص در مدیر	تجربیات قبلی ، ارائه اطلاعات نادرست و همچنین ادراکات نادرست مدیر از موضوع و تصمیمات نادرست مدیران سایر بخشها سبب بروز این مشکل می شود بطور مثال بجای سرمایه گذاری در بخش سود آور همچنان اصرار دارد تا در بخشهای خاص سرمایه گذاری کند.	استفاده از سبکهای ادراکی، رفتاری و تحلیلی ، بصورت ترکیب مناسب می تواند مدیر را در تصمیم گیری یاری نماید.





یا شرایط تصمیم گیری صحیح را تغییر دهد. اما برای ارائه راه حل موجه در رابطه با این مشکلات نظری می توان به سبک های مدیریت بر اساس نظریه استیون رابینز اشاره داشت :

۱- **سبک دستوری** : مدیر از راس سازمان دستور را صادر و در تمامی سازمان اجرا می شود .

۲- **سبک تحلیلی** : مدیر سعی می کند در مواجهه با مسائل تا آنجا که می تواند اطلاعات در همه جوانب موضوع جمع آوری کرده و با استفاده از نظریات خبرگان^{۲۶} تصمیم مناسب اخذ شود .

۳- **سبک ادراکی** : مدیر تمام تلاش خود را در شناخت و درک بهتر مسئله بکار می گیرد .

۴- **سبک رفتاری** : مدیر سعی می کند به صورتی رفتار و عمل نماید تا کارمندان یا همکاران بتوانند نظریات جدید در مورد مسائل سازمان را به او ارائه دهند . همانطور که در جدول (۱) مشاهده می شود عناصر مداخله کننده در تصمیم گیری رابطه مستقیمی با مهارت های مدیریت دارد .

کنتز (۱۹۸۸) بر این نظراست که نگرش فرآیندی می تواند دگرگونی های روزمره را در برگرفته و آنها را به شکلی با هم ترکیب کند ، که بر وظایف مدیریتی تاکید شود . بنابراین نحوه بازسازی ساختار سازمان برای مواجهه با رویداد های غیر منتظره باید مورد توجه مدیریت در تمام سطوح عملیاتی قرار گیرد .

نتیجه گیری

در مطالعات رفتاری توصیه می شود طراحان سامانه های اطلاع رسانی ، در خلال ایجاد و توسعه این سامانه ها ، جنبه های رفتاری افراد (محدودیت های موقعیتی و ادراکی) و گروه های ذینفع (مانند مقاومت در برابر تغییر) را مد نظر قرار دهند . اطلاعات به نمایش درآمده تا زمانی که جلب توجه نکنند ، مورد توجه قرار نمی گیرند. تشخیص اطلاعات مورد

نیاز افراد ذینفع براساس علایم و محرک های برون سازمانی، ارائه اطلاعات مربوط و قابل اعتماد صورت می گیرد. بنابراین شناسایی اطلاعات، به وسیله شناخت الگوها یا مقیاس های ارزیابی مورد توجه استفاده کننده، تعیین می شود و به واسطه ارائه و نمایش دقیق داده ها، فرآیند شناخت بهبود می یابد. از آنجایی که سامانه های اطلاعاتی به استفاده کنندگان با سبک های شناختی مختلفی، خدمات ارائه می دهند، ضرورت پیاده سازی و اجرای سامانه های کنترلی جهت کاهش اثرات نامطلوب عوامل مداخله کننده در تصمیم گیری ها، آشکار می شود.

منابع:

- [۱] امیرکبیری ، علی رضا ، **مروری بر تئوری ها و اصول مدیریت** ، تهران ، انتشارات نگاه دانش ، چاپ سوم ، ۱۳۸۶.
- [۲] ثقفی علی و امیر اصلانی حامی ، **مقدمه ای بر مبانی نظری حسابداری مدیریت** ، حسابرس شماره ۹ ، ۱۳۷۹.
- [۳] میرسیاسی، ناصر، **مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرش به روند جهانی شدن**، چاپ دوم ، انتشارات میر ، ۱۳۸۶ . تهران .
- [۴] جان . س . هاموند ، هوارد . ری . فا و رالف . ل . کینی ، **دام های پنهان در تصمیم گیری** - HAR-۱۹۹۸ VARD BUSINESS REVIEW مترجم : علیرضا یعسوبی ، مجله تدبیر ، سال ۱۱ ، ۱۳۷۹
- [۵] حسینی سلاکجانی ، حسین ، **کاربرد شبکه های عصبی ، منطق فازی و الگوریتم های ژنتیک** ، حسابدار رسمی ، سال چهارم ، شماره ۱۲ ، ۱۳۸۶
- [۶] کنتز ، هارولد ، **اصول مدیریت** ، ترجمه محمد علی طوسی ، مرکز آموزش مدیریت دولتی ، تهران ، ۱۳۷۰.
- [7] Alessandri Todd M. and Diane M. Lander and Richard A. Bettisand. **Strategic implications of valuation methods** .Southern New Hampshire University, 2003
- [8] Barton, R. **Improving Profitability Through People and Organizational Excellence**. former Managing Director of Business Improvement Advisory Services, Asian productivity organization, APO News. 2007 .
- [9] Banker R., Datar S. Kaplan R. (2004.)» **Productivity Measurement and Management Accounting**» *Camegie Mellon University and Harvard Business School* .
- [10] Dawson, M. R. W. P., Meddler Schopflocher, D.A., D.P. and Hornsby. , L , **Density plots of hidden value unit activations reveal interpretable bands**. *Connection Science*, 7:167-186, 1995.
- [11] *Drucker Peter, Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions, MCG, 1964.*
- [12] Dunk Alan S, **Behavioral research**

پی نوشت ها:

- 1- Future orientation
- 2- Behavioral Research
- 3- Horngren
- 4- Banker R and Kaplan R
- 5- Obermaier R. and Müller F.
- 6- Flam holtzm, 1992 .p1
- 7- Dunk, 2001, p 2
- 8- Barton, 2007, p3
- 9- Hawthorne
- 10- Selfridge
- 11- Aim of choice
- 12- Final Aim
- 13- Alessandria et al, 2003, p6
- 14- Event approach , by Sorter .G , 1969
- 15- Grandy, 1991
- 16- Tendency Attitudes
- 17- Simulation
- 18- Ghashtalt Theory
- 19- Data oriented
- 20- Concept oriented
- 21- Imagination
- 22- Feature
- 23- Jackson, J. V. 1987
- 24- Drucker, 1964
- 25- Kentez, 1998
- 26- Pilot study

in management: The past, present, and future, *Advances in Accounting Behavioral Research* Volume 4 , Page 25 – 45 , 2001

[13] Flamholtz, E. G. **Relevance regained: Management accounting past, present and future**. *Advances in Management Accounting* Volume 1, page 21-34. 1992.

[14] Jackson, J. V. **Idea for a Mind** *Sigart Newsletter*, 181:2326, 1987

[15] Lewicki M. S and T. J. Sejnowski. **Bayesian unsurvised learning of higher order structure**. In *Advances in Neural Information Processing Systems*, volume 9, pages 529-535, 1997.

[16] Grandy, Tony. **Strategy Implementation through Project Management**, London, Published By Thorogood, 1991.

[17] Horngren, C. T. **Cost and management accounting: Yesterday, and today**. *Journal of Management Accounting Research* (1): 21-32. 1989

[18] Obermaier Robert and Müller Felix , **Management accounting research in the lab – method and applications** , *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung journal* 2008

[19] Selfridge. And U. Neisser. **Pattern recognition by machine**. *Scientific American*, 203:60-67, 1960.

[20] Selfridge O. G. **Pandemonium: A paradigm for learning**. In D. V. Blake and A. M. Utley, editors, *Proceedings of the Symposium on Mechanizations of Thought Processes*, pages 511-529, London, 1959. H. M. Stationary Office.

[21] Stulz, R. **Managerial Discretion and Optimal Financing Policies**, *Journal of Financial Economics*, 26, 3-28, 1990.