

# خطای تصمیم‌گیری مدیران

دکتر یوسف فربودی<sup>۱</sup>

## چکیده مقاله

بدون تردید، فرایند تصمیم‌گیری بستگی به وجود اطلاعات لازم و کافی دارد. هر چه این اطلاعات کامل‌تر، جدیدتر و به روزتر باشد، امکان تصمیم‌گیری درست و بجا بیشتر خواهد بود. پس منکر نقش حساس و سرنوشت‌ساز تصمیم‌گیری در حیات آدمیان نمی‌توان شد. انسان‌های کامیاب در طول زندگی اجتماعی خود، کسانی بوده‌اند که با داشتن اطلاعات کافی درباره ابعاد گوناگون مسأله مورد نظر، از نیرو و مهارت تصمیم‌گیری درست و به موقع برخوردار بوده‌اند. در این میان، نقش تصمیم‌گیری مدیران را در عرصه سازمان‌ها نباید انکار کرد زیرا تصمیم‌گیری آنان خواه ناخواه با مسائل اقتصادی، فنی، اداری، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی در سطوح خرد و کلان، ارتباط تنگاتنگی دارد. از این رو، نقش آنان در فرایند تصمیم‌گیری، بسی حساس‌تر و خطیرتر است. هدف این مقاله، آشنا کردن مدیران با انواع خطاهای تصمیم‌گیری است.

## واژه‌های کلیدی

تصمیم‌گیری - خطای تصمیم‌گیری - حالت من والدینی - حالت من بزرگسالی -  
حالت من کودکی - راست مغز - چپ مغز.

- 12- Peters, Tom., "Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution", NewYork: Knof, 1987.
- 13- Armenakis, Achilles A., Harris, Stanley G. & Mossholder, Kevin W., "Creating Readiness for Change", **Human Relations**, Vol. 46, No. 6, 1993.
- 14- Shein, Edgar., "Organization Culture & Leadership", San Francisco : Jossey Bass, 1991.
- 15- Solomon, Jolie., "He Brought GE to Life", **Newsweek**, Nov. 30, 1992.



## تعریف تصمیم‌گیری

تعریف تصمیم‌گیری را از دید چند دانشمند به قرار زیر می‌توان به دست داد. کارل اندرسن<sup>۱</sup> تصمیم‌گیری را اینگونه تعریف می‌کند: «ساده‌ترین تعریف تصمیم‌گیری عبارتست از انتخاب یک راه کار از میان چند راه کار احتمالی. ناگفته نماند که هر تصمیمی به همین جا ختم نمی‌شود. کالبد شکافی هر تصمیمی حاوی مسائلی بیش از اینهاست. هر تصمیمی با ظهور مسأله و مشکل، فرایند خود را آغاز می‌کند. معمولاً هر تصمیمی که شما می‌گیرید نمایشگر تفاوت بین وضع موجود و رسیدن به وضع دلخواه شما در آینده است».<sup>۲</sup> این حرکت را در شکل شماره ۱ می‌توان نشان داد:



شکل شماره ۱

صاحب‌نظر دیگری به نام رابرت کرایتنر<sup>۳</sup>، تصمیم‌گیری را اینگونه تعریف می‌کند: «تصمیم‌گیری به فرایندی گفته می‌شود که هدفش شناخت و گزینش از میان راه‌کارهای گوناگون است. این راه‌کارها باید تناسب لازم را با نیازهای خاص هر موقعیت داشته باشند. عمل گزینش یک راه کار بدین معنی است که ابتدا راه‌کارهای گوناگون باید سنجیده و سپس مناسب‌ترین آنها برگزیده شود. اساس تصمیم‌گیری را داوری و رعایت صرفه و صلاح در گزینش راه‌کارها تشکیل می‌دهد».<sup>۴</sup>

1- Carl R. Anderson

2- Carl R. Anderson., **Management**, Publisher: Allyn & Bacon, Inc., 2nd ed., 1988, p. 130.

3- Robert Kreitner

4- Robert Kreitner., **Management**, Publisher: Houghton Mifflin Co., 3rd ed., 1986, P. 199.

دانشمند دیگری به نام جوزف ایی چمپو<sup>۱</sup> همانند دانشمندان دیگر، از تصمیم‌گیری، تعریفی مشابه با آنان به دست می‌دهد. او نیز می‌گوید: «تصمیم‌گیری یک فرایند است. این فرایند از سه مرحله تشکیل شده است:

۱- تعریف مسأله و مشکل

۲- شناخت راه‌کارهای گوناگون

۳- گزینش مناسب‌ترین راه‌کار از میان آنها به منظور رسیدن به یک هدف.<sup>۲</sup>

استیفن پی رابینز<sup>۳</sup> هم درباره تصمیم‌گیری تعریفی مشابه با تعاریف مذکور در فوق، ارائه می‌دهد. او می‌گوید: «تصمیم‌گیری یعنی از میان چند راه‌کار، یکی را برگزیدن».<sup>۴</sup> تقریباً می‌توان گفت که دانشمندان در تعریف تصمیم‌گیری اتفاق نظر دارند.

لازم به یادآوری است که مدیران عالی‌رتبه در محیط پیچیده و پرفراز و نشیب دیوان سالاری‌های غول پیکر، بار سنگین مسوولیت را از نظر تصمیم‌گیری بجا و به موقع بر دوش خود احساس می‌کنند. خطای تصمیم‌گیری آنان ممکن است در محیط سازمان‌های دیوان سالار، وضع نابسامانی توأم با تلاطم، تنش‌های اداری، فشار عصبی، اعتصاب، هرج و مرج، ورشکستگی و فروپاشی سازمان را به بار آورد. از این رو، طرح مسائل زیر در آشنایی و روشن‌نگری خطاهای تصمیم‌گیری می‌تواند راهگشا باشد:

۱- خطاهای همگانی در تصمیم‌گیری

۲- خطاهای روان شناختی در تصمیم‌گیری

۳- خطاهای آماری در تصمیم‌گیری.

1- Joseph E. Champoux

2- Joseph E. Champoux., **Organizational Behavior**, Publisher: West Publishing Co., 1996, p. 398.

3- Stephen P. Robbins

4- Stephen P. Robbins., **Organizational Behavior**, Publisher: Prentice - Hall, Inc., 8th ed., 1998, p. 103.

## خطاهای همگانی در تصمیم‌گیری

پژوهشگران برای دستیابی به خطاهای تصمیم‌گیری، سؤالات گوناگونی از تصمیم‌گیرندگان مختلف کرده‌اند. حاصل تحقیق آنان، آشنایی با تعدادی خطاهای تصمیم‌گیری به ویژه در سطح مدیران سازمان‌ها بوده است. کارل اندرسن تعدادی از خطاهای متداول در تصمیم‌گیری را در کتاب خود آورده که ما از آن اقتباس کرده‌ایم:

۱- ترسوئی: <sup>۱</sup> به تجربه دریافته‌ایم که اکثر مردم از گرفتن تصمیمات پیرامون مسائل مهم زندگی خود بیمناکند، زیرا آن جرأت و شهامت را در خود نمی‌بینند. اکثر مردم در اینگونه موقعیت‌های حیاتی و سرنوشت ساز کار تصمیم‌گیری را معوق و بلا تکلیف می‌گذارند در نتیجه، با قاطعیت نمی‌توانند تصمیم بگیرند. این ضعف تصمیم‌گیری حتی دامنگیر بسیاری از مدیران سازمان‌ها نیز می‌باشد. از جمله ویژگی‌های بسیاری از مدیران در عرصه سازمان‌های امروزی، همین دل و جرأت نداشتن برای تصمیم‌گیری‌های مهم است.

۲- فقدان محدودیت‌های زمانی: <sup>۲</sup> تصمیم‌گیری را موکول به آخرین دقیقه کردن، در افراد زیادی دیده شده است. اکثر مردم هنوز عادت نکرده‌اند که به موقع و در فرصت مناسب تصمیم بگیرند. رعایت محدودیت‌های زمانی در امر تصمیم‌گیری برای آنان چندان مهم نیست. زیان اینگونه تصمیم‌گیری‌های دیرکرد این است که اولاً فرصت پرداختن به راه حل‌های جان‌نشین دیگر را از انسان می‌گیرد. ثانیاً مانع تجزیه و تحلیل‌های جامع و کامل می‌گردد. در نظر نگرفتن ضرب‌الاجل‌های تصمیم‌گیری، به موقع کسب اطلاعات نکردن، نداشتن طرح و برنامه برای تصمیم‌گیری، همگی نشانه‌های همین فقدان محدودیت‌های زمانی برای تصمیم‌گیری هستند. این درنگ کردن و تعلل و کش پیدا کردن تصمیم‌گیری <sup>۳</sup> نمایشگر فقدان تحرک در طول فرایند تصمیم‌گیری یا گرفتن تصمیم عجولانه در آخرین دقیقه است. اینگونه تصمیم‌گیری‌های عاجل و چشم بسته در آخرین دقایق از سوی مدیران می‌توانند به

1- Timidity

2- A Lack of Time Limits

3- Decision Drift

پیکر سازمان‌ها، شرکت‌های بازرگانی یا صنعتی و ادامه حیات اقتصادی، سیاسی و یا اجتماعی آنان، ضربه مهلکی وارد سازند و برای آنان بسیار ضایعه آفرین باشند.<sup>۱</sup>

۳- غفلت از تفکیک علائم از مسائل: علائم حکایت از مسائل زیر بنایی دارند. بارها دیده شده که تصمیم‌گیرندگان به جای اینکه به مسائل توجه کنند، به آثار و علائم آنها نظر می‌دوزند. توجه به علائم کردن را می‌توان تشبیه به مداوای پزشکی کرد که به جای درمان ذات‌الریه، بیمار درصدد رفع آب‌ریزش بینی بیمار باشد و به او قطره بینی تجویز کند. درجه اهمیت یافتن مسأله به اندازه درجه اهمیت تصمیم‌گیری است. ناگفته نماند که تفکیک علائم و علل آنها از خود مسأله کار چندان آسانی نیست.

۴- عدم تعریف شرایط، ضوابط و هدف‌ها: در تصمیم‌گیری لازم است از همان ابتدا شرایط رسیدن به یک راه حل مؤثر را تعریف کنیم. چه هدف‌هایی را در نظر دارید که می‌خواهید به آنها برسید؟ این هدف‌ها کدامند؟ وقتی یک تصمیم خوبی اتخاذ می‌شود چه انتظاری از آن دارید؟ آیا راه‌حل‌های احتمالی دیگر شما با هدف‌هایتان تعارضی دارند؟ اگر چنین است پس معلوم می‌شود که هنوز شرایط، ضوابط و هدف‌ها برای خود شما دقیقاً شناخته شده و روشن نیستند.

۵- استنباط از منابع اعتمادناپذیر: در عین حال که گرفتن اطلاعات از دیگران در تصمیم‌گیری آدمی مؤثر و مفید است اما متأسفانه مردم به عقاید یا کسب اطلاعات غیر موثق از دیگران زیاد تکیه می‌کنند. تکیه به عقاید افراد ناوارد و غیر متخصص نه تنها دردی را دوا نمی‌کند بلکه آدمی را سخت به ورطه گمراهی می‌کشاند. همین مشورت و کسب اطلاعات از افراد غیر متخصص سبب می‌گردد که انسان در تصمیم‌گیری به خطا رود. همه ما کم و بیش این خطا را در تصمیم‌گیری مرتکب می‌شویم. عادت کرده‌ایم که درد یا مشکل خود را با هر کسی که او را ملاقات می‌کنیم در میان گذاریم و از او کسب نظر و راهنمایی بخواهیم. میل داریم دیگران به جای ما تصمیم بگیرند زیرا این نوع تصمیم‌گیری یک مقدار بار مسوولیت را از روی دوش ما برمی‌دارد. مدیران اثربخش، تن به این کار نمی‌دهند بلکه حاضرند مسوولیت

1- Carl R. Anderson., Op. Cit., p. 128.

این تصمیم‌گیری را شخصاً به عهده بگیرند.<sup>۱</sup>

۶- عدم آگاهی از عواملی که مؤثر بر قضاوت ما هستند: این خطای تصمیم‌گیری مربوط است به تکیه کردن به منابع اعتمادناپذیر. قدر مسلم این است که عواملی آگاهانه یا ناآگاهانه در تصمیم‌گیری‌های ما دخالت دارند. اعضای خانواده، دوستان، آشنایان و همکاران اداری همگی به نحوی از انحاء نقشی در تصمیم‌گیری‌های ما دارند. حتی تجارب گذشته زندگی، رشته تحصیلی، طبقه اجتماعی و کسب اطلاعات نامربوط همه به ترتیبی در اخذ تصمیمات ما مؤثرند. اما متأسفانه از وجود و نقش آنها در تصمیم‌گیری‌های خود بی‌خبریم.<sup>۲</sup>

۷- عدم استفاده از یک روش منظم: اشکالی که در اکثر تصمیمات وجود دارد این است که اینگونه تصمیمات حاوی اطلاعات، واقعیات یا راه حل‌های جانشین زیادی می‌باشند. مطالعات نشان می‌دهند که مردم قدرت این را ندارند که تمام اطلاعات را در ذهن خود نگهدارند. بلکه هر بار فقط هفت قطعه اطلاعات را به ذهن خود می‌سپارند. معنی این عمل این است که آنان باید برای کمک به تصمیم‌گیری خود از یک نمونه یا روش خاصی استفاده کنند. متأسفانه افراد زیادی این کار را وجه همت خود قرار نمی‌دهند. مدیرانی که از این روش استفاده می‌کنند از بقیه همکاران خود به مراتب جلوتر و موفق‌ترند.

۸- احساسات آدمی، فرایند تصمیم‌گیری را تسویه می‌سازند: تصمیم‌گیری آدمیان نمی‌توانند به کلی از شعاع نفوذ احساسات و عواطف بشری به دور باشند. کما اینکه در انتخاب شغل هم احساسات آدمی، نقش مؤثری می‌توانند داشته باشند. حتی احساسات به ترتیبی به ما می‌فهمانند که تصمیم ما یک تصمیم درستی است. اما گاه برعکس، ما را از تصمیم‌گیری در امر خاصی باز می‌دارند. به طور کلی باید گفت وقتی احساسات ما نقش سکان داری رفتار و تصمیم‌گیری ما را به عهده می‌گیرند، باعث می‌شوند که جنبه‌های عقلانی از عرصه تصمیم‌گیری رخت بربندند. طبعاً در این میان، مسائل و مشکلات به گونه خاصی نمایان می‌شوند.

1- Ibid., pp. 128-129.

2- Ibid., pp. 128-129.

در تصمیم‌گیری باید ابتدا جانب عقلانی بودن را رعایت کرد. اگر احساس می‌کنید که تصمیم‌گیری شما درست نیست باید سعی کنید دلیل آن را کشف کنید.<sup>۱</sup>

۹- عدم اجرای تصمیم: عمل نکردن به تصمیم و آن را به اجرا درنیاوردن، احتمالاً متداول‌ترین خطای تصمیم‌گیری در سازمان‌هاست. وقتی تصمیمات گرفته می‌شوند، عده‌ای بر این باورند که این پایان فرایند تصمیم‌گیری است. از یک نظر، این تازه اول کار است. هدف‌های پایانی و تکمیل فرایند تصمیم‌گیری و زمان‌ها باید تعیین گردند. وظایف باید مشخص شوند. روش‌های پیگیری و ارزشیابی در نظر گرفته شوند. در ضمن، در حالت‌های اضطراری باید از یک پشتیبانی برنامه‌ریزی شده برخوردار بود.<sup>۲</sup>

۱۰- تصمیم‌گیری در حین گرسنگی، تشنگی، خستگی و عصبانیت: با توجه به علم وظایف الاعضاء به تجربه دریافته‌ایم که آدمی در حین گرسنگی، تشنگی، خستگی و یا عصبانیت از حالت طبیعی و تعادل خارج می‌شود. هر یک از این حالت‌ها در بدن انسان تنش ایجاد می‌کند. هر کدام از این حالت‌ها همچون زنگ خطری به صدا درآمده و به آدمی می‌فهماند که بدن او با عدم تعادل و کمبود روبه‌رو شده است و از این راه او را دعوت به رفع کمبود و برقراری مجدد تعادل می‌کند. احتمالاً در چنین حالت‌هایی، تصمیم‌گیری‌های انسان از گزند آسیب و خطا در امان نخواهد بود. بارها شاهد این واقعیت انکارناپذیر بوده‌ایم. ویکتور هوگو در کتاب «بینوایان» خود به این واقعیت اشاره می‌کند. یکی از شخصیت‌های داستان او به نام «ژان والزان» از شدت گرسنگی تصمیم می‌گیرد قرص نانی بدزدد. وی به خاطر این خطای تصمیم‌گیری، دستگیر شده و راهی زندان می‌گردد.

موارد خطای تصمیم‌گیری آدمی در حین عصبانیت بسیار زیادند. چون در حین عصبانیت، انسان از حالت تعادل خارج شده و عقل او موقتاً زایل شده و از کار می‌افتد. اگر در حال عصبانیت تصمیمی بگیرد قطعاً با خطا همراه خواهد بود. دیده‌ایم که برخی از قتل‌ها در حال عصبانیت اتفاق افتاده‌اند. دستورات دینی و اخلاقی هم آدمی را از تصمیم‌گیری در

1- Ibid., p. 129.

2- Ibid., p. 129.



حالت عصبانیت برحذر می‌دارند. بعد از گذشت مدتی، وقتی انسان پس از عصبانیت به حالت طبیعی و تعادل برمی‌گردد، دچار حالت پشیمانی جانسوزی می‌شود که غالباً جبران‌ناپذیر است. دستور این است که شخص در حال عصبانیت باید بی‌هیچ گفتگو آن محل را موقتاً ترک کند و الا مرتکب خطای تصمیم‌گیری جبران‌ناپذیری خواهد شد که پشیمانی دیگر سودی ندارد.

### خطاهای روان‌شناختی در تصمیم‌گیری

آدمیان در قلمرو روان‌شناسی هم ناخودآگاهانه مرتکب خطاهای تصمیم‌گیری می‌گردند. در زیر به چند خطای تصمیم‌گیری که ریشه در مسائل روان‌شناسی دارند، اشاره می‌کنیم:

#### ۱- استفاده از نظریه اسناد<sup>۱</sup> در داوری‌ها و تصمیم‌گیری‌های خود

لازم به یادآوری است که نظریه اسناد همواره بر دو مفهوم اساسی تکیه می‌کند. یکی از این دو عبارتست از «مسئولیت‌پذیری در قبال عمل و رفتار خود». دیگری حکایت از «تأثیرات عوامل محیطی بر عمل و رفتار آدمیان» دارد. با توجه به این دو مفهوم مهم و حیاتی می‌توان این سؤال را مطرح کرد: آیا افراد بشر به خاطر ویژگی‌های شخصیتی خویش مسوول اعمال، رفتار و گفتار خویشند یا به خاطر نفوذ محیط و موقعیت است که آنان مجبور به عمل و رفتار خاصی می‌شوند؟ اسناد مسوولیت و فرایندهای شناختی که آدمیان به وسیله آنها دلایل رفتار خویش و یا دیگران را تعبیر و تفسیر می‌کنند، معروف به نظریه اسناد است. نظریه اسناد عمدتاً مبتنی بر کار فریتز هایدل<sup>۲</sup> است. او می‌گفت رفتار انسان به وسیله ترکیبی از عوامل خارجی (مانند بخت، شانس و محیط) و عوامل داخلی (مانند توانایی، کوشش یا دانش) تعیین می‌شود.

1- Attribution Theory

2- Fritz Heider

مطالعاتی که در باب نظریه اسناد صورت گرفته‌اند، نتایج زیر را در برداشته‌اند.<sup>۱</sup>

الف - وقتی رفتار کسی را مشاهده می‌کنیم، بیشتر گمان می‌کنیم که این رفتار تحت تأثیر خصائص شخصیتی او پدید آمده است و کمتر حدس می‌زنیم که این رفتار او متأثر از عوامل محیطی باشد. طبعاً در همین مورد دچار خطای تصمیم‌گیری خواهیم شد.

ب - وقتی رفتار خویشان را تبیین می‌کنیم، میل داریم به عوامل محیطی در به وجود آمدن این رفتار بهای بیشتری دهیم و ویژگی‌های شخصیتی خویش مانند ناشیگری، ناپختگی، ناواردی، نامجرب و عدم تخصص را در پیدایش این رفتار دست کم بگیریم. در این مورد هم اینگونه تصمیم‌گیری ما نمی‌تواند مصون از خطا اندیشی باشد.

تبیین این دو نتیجه این است که وقتی اعمالی را خودمان انجام می‌دهیم، بیشتر از تفاوت‌های محیطی که با آنها روبه‌رو هستیم آگاهیم. بنابراین، دلیل رفتار خویش را به اینگونه محیط‌ها و موقعیت‌های متفاوت نسبت می‌دهیم. اما چون ما از انواع محیط‌هایی که دیگران با آنها روبه‌رو هستند، آشنایی و آگاهی کافی نداریم از این رو، از نفوذ محیط در پیدایش رفتار آنان چشم‌پوشی می‌کنیم و رفتارشان را به شخصیت آنها نسبت می‌دهیم. مثلاً مدیری ممکن است رفتار تند و خشن کارمند خویش را ناشی از ساختار شخصیتی او بداند و سپس در مورد کارمند مزبور تصمیمات ناحق و نادرستی بگیرد. روشن است که در اینجا، مدیر مزبور دچار خطای تصمیم‌گیری شده است. زیرا رفتار کارمند را تنها نمی‌توان به شخصیت او نسبت داد. چه بسا محیط خانوادگی او ممکن است یک محیط ناسالم و جنجالی باشد. به دیگر سخن، کارمند مزبور ممکن است هر روز با دعوا و جنجال از محیط خانه خارج شده و روانه کار شود. می‌توان او را تشبیه به باروتی کرد که در محیط سازمان نیاز به یک جرقه دارد تا شعله‌ور شود. در این حالت، او ناخودآگاهانه با کارکنان و یا ارباب رجوع، تندی و پرخاشگری خواهد

۱- اقتباس از:

David J. Cherrington., *Organizational Behavior*, Publisher: Allyn & Bacon, 1989, p. 98.

کرد.<sup>۱</sup>

ج - در ارزشیابی عملکرد کارکنان، عملکرد بد و نامطلوب آنان را عموماً به عوامل درونی و شخصی نسبت می‌دهیم. بویژه وقتی که نتایج کار بحرانی و وخیم باشد. در اینجا هم خطای تصمیم‌گیری، ظاهر و نمایان است.

د - کارکنان میل دارند موفقیت خود را به عوامل درونی و شخصیتی و شکست‌های خویش را به عوامل خارجی نسبت دهند. مثلاً اگر دانشجویی در اکثر دروس خود، نمرات عالی گرفته باشد، این موفقیت را به حساب خویش می‌گذارد که فردی کوشا، درس‌خوان و با استعداد است. اما اگر در یکی دو درس نمره ضعیف بگیرد این عدم موفقیت خود را به استاد نسبت می‌دهد که او خوب درس نداده است. در اینجا هم خطای تصمیم‌گیری آشکار و نمایان است.

به خاطر نیاز ما به حفظ یک تصویر مثبت از وجود خود<sup>۲</sup> موفقیت‌های خود را به توانایی‌ها و مهارت‌های شخصی خود نسبت می‌دهیم. اما وقتی طعم تلخ شکست را که در واقع نوعی تجربه‌اندوزی است می‌چشیم، به دنبال عوامل خارجی هستیم تا شکست خود را به آنها نسبت دهیم.<sup>۳</sup>

## ۲- خطای ادراکی<sup>۴</sup>

کار ادراک عبارت است از سازماندهی به محرک‌ها به صورت یک کل معنی‌دار به نحوی که بشر بتواند ارتباط بهتر و سالم‌تر با هم‌نوعان و جهان خارج برقرار کند. وقتی روزبه‌روز با مردم و رویدادهای جهان روبه‌رو می‌شویم، مرتکب خطاهای ادراکی بیشماری می‌گردیم زیرا ما واقعیات گرداگرد دنیای خود را آن‌چنان که هستند درک نمی‌کنیم، بلکه آنها را تا حدودی

1- Ibid., p. 98.

2- A Positive Self - Image

3- Ibid., pp. 98-99.

4- Perceptual Error

می‌شناسیم که ادراک ما اجازه می‌دهد. قطعاً عوامل بسیاری در ادراک آدمی نسبت به دیگران و جهان خارج اثر دارند مانند نوع شخصیت، وضع اقتصادی و اجتماعی، فرهنگ، فیزیولوژی، حواس پنجگانه و خودشناسی. پس در زیر نفوذ این عوامل، ادراک خود را نسبت به دیگران و جهان خارج سازماندهی می‌کنیم. آیا در شکل بخشی و سازماندهی به ادراک خود نسبت به دیگران و جهان اطراف خود تاکنون اشتباه نکرده‌ایم؟ سالیان دراز مردم قائل به کروییت زمین نبودند، پس به جرأت می‌توان گفت که خطاهای ادراکی بشر در زمینه‌های مختلف منجر به خطاهای تصمیم‌گیری او می‌شوند.

### ۳- کلیشه‌سازی<sup>۱</sup>

قبل از هر چیز باید گفت که کلیشه‌سازی یکی از خطاهای ادراکی رایج است. اضافه بر این باید گفت که شخصیت آدمی عبارت است از مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری که به مرور در وجود ما رشد و نمو یافته‌اند. این الگوهای رفتاری با درجات متفاوت از «حالات سه‌گانه من آدمی»<sup>۲</sup> نشأت می‌گیرند که عبارتند از:

۱- حالت من والدینی<sup>۳</sup>

۲- حالت من بزرگسالی<sup>۴</sup>

۳- حالت من کودکی<sup>۵</sup>.

حالات سه‌گانه من آدمی در شکل بخشیدن به شخصیت او سهم بسزایی دارند. به دیگر سخن، شخصیت هر کس این سه حالت من آدمی را در درون خود نهفته دارد. در شکل شماره ۲ می‌توان آن را نمایش داد. بدیهی است که هر یک از این حالات سه‌گانه من آدمی، رفتار

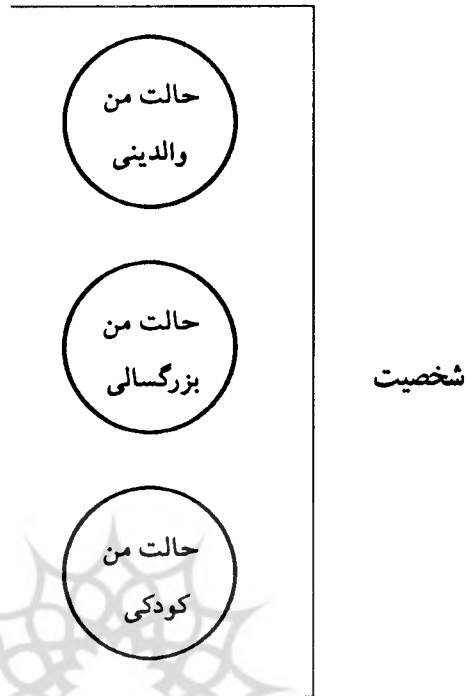
1- Stereotyping

2- Three ego states

3- Parent ego state

4- Adult ego State

5- Child ego state



شکل شماره ۲

خاصی را در وجود او ایجاد می‌کند.<sup>۱</sup> مثلاً افکار، اعتقادات و رفتار متأثر از ارزش‌های القایی<sup>۲</sup> که توسط حالت من والدینی در زمان حالت من کودکی به ما تزریق شده‌اند، همگی مانند نواری در مغز ما نقش بسته‌اند. این افکار، اعتقادات و ارزش‌های القایی در ما ناخودآگاهانه باوری ایجاد کرده‌اند تا همگی این القائات و تزریقات فکری را درست بدانیم. از همین جا افکار کلیشه‌ای در زمینه‌های گوناگون در عرصه مغز ما ریشه دوانیده‌اند. افکار قالبی در افراد نقشی ایفا می‌کنند. این نقش، ایجاد پیش‌داوری‌ها و تعصبات در زمینه‌های گوناگون

1- Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard., **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**, Publisher: Prentice - Hall, Inc. Englewood Cliffs, 4th ed., 1983, pp. 68-69-70.

2- Value - Laden Behavior

است حتی پیش از آن که ما با افراد و محیط‌هایی واقعاً روبه‌رو شده باشیم. به همین دلیل، فرد وقتی در عرصه وجود خود، زمینه را برای رشد و نمای افکار قالبی فراهم می‌کند، می‌کوشد درباره افراد و گروه‌هایی که تا به حال ندیده است، دست به تعمیم‌هایی بزند. فقط قسمت ناچیزی از این تعمیم‌ها معتبرند ولی پیاپی دیده شده که کلاً بی اعتبارند.

کلیشه‌سازی به فرایند طبقه‌بندی اشخاص بر اساس صفات فرضی موجود در آنان گفته می‌شود. کلیشه‌سازی در سه مرحله تحقق می‌پذیرد:

۱- طبقه‌بندی اشخاص بر حسب صفات فرضی آنان.

۲- نسبت دادن یک یا چند صفت به آنان.

۳- تعمیم دادن صفات یا صفت مورد نظر به تمام افراد یک طبقه.

افکار کلیشه‌ای پیاپی بر اساس جنس، نژاد، سن، دین، ملیت و شغل شکل می‌گیرند. افکار کلیشه‌ای در عین حال که در تعبیر و تفسیر سریع اطلاعات به ما کمک می‌کنند اما می‌توانند خطاهای ادراکی جدی را نیز به بار آورند. وقتی اشخاص را بر مبنای جنس، نژاد و سن طبقه‌بندی می‌کنیم و حاضر نیستیم در تأیید انتظارات خویش به این طبقه‌بندی با دقت بیشتری بنگریم، در این حالت مرتکب خطاهای ادراکی جدی می‌گردیم که هم برای خودمان و هم برای دیگران زیان آورند. ناگفته پیداست که خطاهای ادراکی که بر اثر افکار کلیشه‌ای پدیدار گشته‌اند سرانجام به خطای تصمیم‌گیری مدیران در زمینه‌های گوناگون منتهی می‌شوند.<sup>۱</sup>

#### ۴- اثر هاله‌ای<sup>۲</sup>

اثر هاله‌ای هم به نوبه خود، یکی دیگر از خطاهای ادراکی محسوب می‌گردد. وقتی دانسته یا نادانسته به یک صفت پسندیده و یا ناپسند کسی توجه می‌کنیم و سپس حکم کلی پیرامون شناخت شخصیت او صادر می‌کنیم، در چنین وضعیتی متأسفانه گرفتار دام اثر هاله‌ای

1- David J. Cherrington., Op. Cit., pp. 92-93.

2- Halo Effect

شده‌ایم. برای روشن شدن موضوع می‌توان مثالی زد. اگر فردی با ما رفتار دوستانه‌ای دارد ما به سهولت حکمی کلی صادر می‌کنیم و او را در عین حال، فردی باهوش، مهربان و قابل اعتماد می‌دانیم. این خطای روان‌شناختی از اینجا ناشی می‌شود که ما جزء را به جای کل معرفی می‌کنیم. بدیهی است اگر بر اثر این خطای روان‌شناختی اقدام به تصمیم‌گیری نماییم، مصون از خطا نخواهیم بود.

در عمل دیده شده که تعدادی از مدیران در عرصه سازمان‌های پیچیده دیوان سالار، در زیر نفوذ اثر هاله‌ای مرتکب خطای تصمیم‌گیری می‌شوند و در نتیجه نمی‌توانند کارکنان خویش را درست ارزشیابی نمایند. به عنوان مثال دیگر، یک استاد با دیدن یک درس ضعیف یک دانشجو یا مردود شدن او در آن درس نباید حکم کلی درباره بقیه دروس او صادر کند. در غیر این صورت، در زیر نفوذ اثر هاله‌ای قرار گرفته و مرتکب خطای تصمیم‌گیری شده است.<sup>۱</sup>

## ۵- برون‌فکنی<sup>۲</sup>

برون‌فکنی هم نوعی خطای ادراکی است. در برون‌فکنی، شخص می‌کوشد احساسات و ویژگی‌های خویش را به دیگران نسبت دهد. اگر نمی‌خواهیم که مورد انتقاد، دستپاچی یا تهدید واقع شویم پس شایسته و عاقلانه این است که بگوییم دیگران هم مانند ما چنین احساسی دارند. در این ضرب‌المثل که می‌گوید: «کافر همه را به کیش خود پندارد» می‌توان بازتابی از برون‌فکنی را مشاهده کرد. در واقع، زیربنای برون‌فکنی را می‌توان نوعی قیاس به نفس دانست. به هر حال، برون‌فکنی فقط به نسبت دادن افکار و احساسات فرد به دیگران ختم نمی‌شود. بلکه برون‌فکنی پا را از این حد هم فراتر می‌گذارد. برون‌فکنی حتی به سوء عملکرد و نقاط ضعف آدمی اشاره می‌کند. معمولاً شخص از پذیرفتن نقاط ضعف، سوء عملکرد و افکار زشت و ناخوشایند خویش سرباز می‌زند. زیرا او آن شهامت اخلاقی را ندارد که معایب خود را صادقانه بپذیرد. از سوی دیگر، برون‌فکنی نوعی روش دفاعی روانی هم

1- Ibid., p. 93-94.

2- Projection

محسوب می‌گردد. شخص از این طریق می‌کوشد حریم خودشناسی خویش را از هرگونه گزند و آسیبی حفظ کند و خویشتن را در چشم دیگران توانا تر قلمداد کند. در واقع، این نوع روش دفاعی روانی هم با خطای ادراکی همراه است. مثلاً اشخاصی که آدم‌های لجوج، بی‌نظم و خسیسی هستند برای حفظ خود می‌کوشند دیگران را در اینگونه صفات ده‌ها مرتبه شدیدتر معرفی کنند.

وقتی مدیری با احساس و تفصیل توضیح می‌دهد که کدام کارمند را بیش از همه دوست دارد و احياناً از کدام کارمند بیش از همه بیزار است در واقع، او اقدام به برون‌فکنی کرده و از این طریق، نقاط قوت و ضعف خویش را در وجود دیگران عیان ساخته است. ناگفته پیداست که چنین مدیری از خطای تصمیم‌گیری مبرا و در امان نخواهد بود.<sup>۱</sup>

## ۶- اثر کوچک‌بینی دیگران<sup>۲</sup>

این هم نوع دیگری از خطای ادراکی است. دانشمندی به نام یوجین کارتر<sup>۳</sup> متوجه شده است که این اثر کوچک‌بینی دیگران کاملاً در نزد مدیران کارآفرین، معمول و متداول است. مدیران کارآفرین به خاطر اینکه سرمایه‌دار و بنیان‌گذار یک شرکت یا سازمان هستند و در عین حال، مالکیت شرکت یا سازمان مزبور را نیز در قبضه خویش دارند از این رو، وقتی در یک کار مهم و جدید با مسائل نوظهوری روبه‌رو می‌شوند، آن مسائل را فوق‌العاده دست کم می‌گیرند. نگرش و رفتار این نوع مدیران کارآفرین، یادآور این ضرب‌المثل است که می‌گوید: «دشمن نتوان حقیر و بیچاره شمرد». اینان متأسفانه در خواب خرگوشی که حاکی از غرور و غفلت آدمی است فرو رفته‌اند. با غروری که دارند به مسائل نوظهور با چشم حقارت می‌نگرند. در عین حال، آنان بر اثر حس خود بزرگ‌بینی بر این باورند که بر هرگونه مشکلی که در یک کار مهم و جدید، پیش آید می‌توانند چیره شوند. چون اینگونه مدیران کارآفرین،

1- Ibid., p. 95.

2- Pollyanna Nietzsche Effect

3- Eugene Carter



ادراکات خویش را از واقعیت بدین شیوه سازماندهی می‌کنند از این رو، طعم تلخ شکست‌های فوق‌العاده زیادی را در مذاق جان خود تجربه می‌کنند. بدون شک، رفتار غفلت زده آنان، خطای تصمیم‌گیری را در پی خواهد داشت.<sup>۱</sup>

## ۷- پیشگویی کامبخش<sup>۲</sup>

به تجربه دیده‌ایم که دنیای انتظارات و ادراکات ما از دنیای واقعیات فاصله بسیاری دارند. بنا بر این، غالباً رفتار ما از روی ادراکات ما شکل می‌گیرند نه از روی شناخت درست واقعیات. زیرا مجهولات ما به مراتب بیش از معلومات ما هستند. بنا به همین دلیل معترفیم که بسیاری از ابعاد واقعیات جهان خارج را هنوز آنچنان که هستند به درستی نشناخته‌ایم. به همین خاطر، ادراک ما اگر خطاآلود باشد به نوبه خود می‌تواند به تأثرات ذهنی ما که از محیط خارج دریافت می‌داریم، رنگ تعصب بخشد. این خطای ادراکی اشاره به فرایندی می‌کند که یک فرد با توجه به باورداشت‌های نادرستی که توسط دیگران در ذهن او تزریق شده‌اند می‌خواهد بر اساس آنها تصمیم‌گیری کند.

رابرت مرتون<sup>۳</sup> در سال ۱۹۴۸ علت ظهور پدیده پیشگویی کامبخش را ریشه‌یابی کرد. وی بر سر آن بود که دلیل شکست بانک‌های سالم آمریکا را رکود بدانند. دلیل این کار را در تزریق یک عقیده نادرست در اذهان مردم جستجو کرد. از این رو، سرمایه‌گذاران بر اثر این باورداشت نادرست پیشین که در ذهن آنان تزریق شده بود درصدد برآمدند و متعاقباً پس‌اندازهای خود را از بانک بیرون کشیدند. نتیجه نهایی، شکست بانک‌ها را در پی داشت.

۱- اقتباس از:

Martin J. Cannon., **Management, Managing for Results**, Publisher: Allyn and Bacon, Inc., 1988, P. 307.

2- Self - Fulfilling Prophecy

3- Robert Merton

دانشمند دیگری به نام رابرت روزنتال<sup>۱</sup> پس از مشاهده پیامدهای یک آزمایش، به پیشگویی کامبخش لقب «اثر تحقق کامجویی»<sup>۲</sup> داد. وی اهمیت این خطای ادراکی را در یک کلاس درس به اثبات رساند. او دو گروه از دانش‌آموزان را انتخاب کرد. سپس ندانسته یا سهواً به آموزگاران دوره ابتدایی گفت که دانش‌آموزان گروه اول از دانش‌آموزان گروه دوم باهوش‌ترند. در صورتی که هیچ فرق مهمی در بین آنها وجود نداشت. آموزگاران با توجه به باورداشت‌های نادرستی که به اذهان آنان قبلاً تزریق شده بود، دانش‌آموزان گروه نخستین را عملاً باهوش‌تر از دانش‌آموزان گروه دوم دانسته و با دیدی مثبت، خیلی نمرات بهتری به آنها دادند. با توجه به نتیجه این آزمایش، متوجه می‌شویم که خطای ادراکی منجر به خطای تصمیم‌گیری می‌شود.<sup>۳</sup>

عملاً آدیان می‌کوشند به آرزوها و انتظارات خود به نحوی از انحاء جامه عمل بپوشانند. به منظور تحقق و فعلیت بخشی به انتظارات خود، می‌کوشند باورداشت‌هایی را نسبت به حقایق و درستی نظرات خویش به دیگران تزریق و تلقین نمایند. مثلاً وقتی مدیر عالیرتبه و صاحب نفوذی نسبت به یکی از کارکنان دیوان سالاری خویش نظری خاص ابراز می‌دارد می‌کوشد به وجهی از وجوه با دلایل خاصی نظر خود را به کرسی بنشاند. اما پس از مدتی معلوم می‌شود که این نظر متأسفانه نابجا، ناحق و ناروا می‌باشد. در نتیجه مشاهده می‌شود از سوی آن مدیر عالیرتبه به اذهان مدیران سطوح میانه و پایین‌تر باورداشت‌های نادرستی تزریق شده که عاقبت همراه با خطای تصمیم‌گیری خواهد بود.

#### ۸- نظریه شناخت ناقص شخصیت اشخاص<sup>۴</sup>

یکی دیگر از خطاهای ادراکی، پابند بودن به نظریه شناخت ناقص شخصیت مردم است.

1- Robert Rosenthal

2- Pygmalion Effect

3- David Cherrington., Op. Cit., p. 96.

4- Implicit Personality Theory

تجارب روزمره از داشتن روابط اجتماعی با مردم سرچشمه می‌گیرند. همین تجربه‌های روزمره ما در شکل بخشیدن به شخصیت ما سهم بسزایی دارند. اکثر مردم به شخص حسابدار از زاویه خاصی می‌نگرند. غالباً او را تا حدی کمرو، کم دل و جرأت، خوش زبان<sup>۱</sup> امین و مطیع می‌دانند. در صورتی که مردم نسبت به فروشنده بیمه دید دیگری دارند و او را به مناسبت نوع کارش بیرون از سازمان رونده<sup>۲</sup>، دوستانه، غیر صمیمی، اجتماعی، پرحرف و مصر می‌دانند. هر قدر که دیدگاه‌های ما درست باشند، راه را بیشتر برای توان ما هموار می‌سازند تا سریع‌تر و صحیح‌تر به درک پدیده‌ها نائل آید. از سوی دیگر چون، هر کس انسان منحصر به فردی است بنابراین نظریه شناخت ناقص شخصیت اشخاص حداکثر خدمتی که در حق ما می‌تواند بکند این است که در طبقه‌بندی کردن مردم، فقط ما را به مرز شباهت تقریبی آنان نزدیک سازد. اگر به دقت به مشاهده خود ادامه دهیم، متوجه خواهیم شد که بسیاری از انتظارات ما اساس درست و حسابی ندارند. برای مثال، مردم سخت کوش ممکن است آدم‌های امین و درستکاری نباشند. کارکنان شاد و سرحال لزوماً میزان تولیدشان بالا نیست. مردمان باهوش لزوماً از خلاقیت سطح بالایی برخوردار نیستند. افرادی که در وجود خود نیاز شدیدی برای کسب موفقیت احساس می‌کنند ممکن است به سازمان خود وفادار نباشند.<sup>۳</sup>

متأسفانه افراد دانسته یا نادانسته در معرفی اشخاص، قائل به یک سلسله مفروضات و پیشداوری‌های بدون پشتوانه و تضمین می‌باشند. بدون داشتن تصویر روشن و کاملی از شناخت شخصیت کسی باعث می‌شود که ادراکات آدمی نسبت به آن فرد، رنگ تعصب و دور از واقعیت به خود گیرند. برای روشن شدن موضوع می‌توان مثالی زد. اگر یک نقاش سیمای کسی را شبیه آن شخص نکشد، می‌گوییم تصویر واقعی و کاملی از شخص مورد نظر به دست نداده و اثرش بی ارزش است. همه ما کم‌وبیش در طول حیات سازمانی و اجتماعی خود از

1- Soft-Spoken

2- Outgoing

3- Ibid., pp. 94-95.

این نوع خطای ادراکی، آگاهانه یا ناآگاهانه مرتکب می‌شویم. ناگفته پیداست که خطای ادراکی راه را برای ظهور خطای تصمیم‌گیری هموار خواهد ساخت.

دانشمندی به نام سالمون اش<sup>۱</sup> اهمیت نظریه شناخت ناقص شخصیت اشخاص و تأثیر آن را روی شکل‌گیری ادراک و خطای تصمیم‌گیری، در طی یک آزمایش به ما نشان داده است. وی برای این منظور دو گروه از دانشجویان را انتخاب کرد. سپس شرح و سابقه کار استادی را که بنا بود در کلاس آنان درسی را تدریس کند به آنان داد. گروه نخستین دانشجویان وقتی شرح و سابقه کار استاد مزبور را خواندند، تصویری از شخصیت او را در ذهن خود چنین مجسم کردند: آدمی است خونسرد و پایبند روابط رسمی، گروه دوم دانشجویان از خواندن شرح و سابقه کار استاد مزبور، این طور اظهار نظر کردند: فردی است خونگرم و در حال بازنشسته شدن، روزی که اولین جلسه کلاس تشکیل شد، گروه نخستین دانشجویان که نظر منفی نسبت به او ابراز داشته بودند و همچنین گروه دوم دانشجویان که نظر مثبتی نسبت به او اظهار کرده بودند، هر دو گروه از دانشجویان در شناخت شخصیت واقعی او به خطا رفتند. نتیجه اینکه وقتی دیدمان نسبت به شناخت شخصیت یک فرد کامل نیست و در واقع از دور دستی بر آتش داریم آنگاه در داوری‌ها و تصمیم‌گیری‌های خود مرتکب خطا خواهیم شد.<sup>۲</sup>

#### ۹- حمایت از یک راه حل خاص

مدیر می‌تواند به علل و جهاتی نسبت به گشودن گره مشکل سازمانی خویش از یک راه حل خاص جانبداری کرده و نسبت به آن از خود حساسیت و تعصب نشان دهد. او حتی ممکن است قبل از جمع‌آوری اطلاعات، یک راه حل خاص را بر راه‌حل‌های دیگر ترجیح دهد و شدیداً در انتخاب راه حل مورد نظر خویش پافشاری نماید. طبعاً او در این میان به دنبال اطلاعاتی است که انتخاب راه حل او را عقلایی جلوه دهد. به همین خاطر، از دیدگاه او فقط اطلاعاتی که راه حل مرجح او را پشتیبانی کند به نظر مشروع و پذیرفتنی می‌آید، خواه

1- Solomon Asch

Martin J. Cannon., Op. Cit., p. 308.

۲- اقتباسی از:

ناخواه این نوع انتخاب راه‌حل تعصب‌آمیز و حمایتی چون جنبه محدودیت و یک‌سونگری دارد، نمی‌تواند از آسیب‌پذیری در امان باشد و سرانجام خطای تصمیم‌گیری را در پی خواهد داشت.

#### ۱۰- محدودیت فکر بر اثر تکیه بر تخصص

در حالی که در محیط پیچیده و پرفراز و نشیب دیوان سالاری‌ها نمی‌توان منکر محاسن تخصص شد اما هر تخصصی به خاطر ویژگی خاص خود، نوعی محدودیت فکر و یک‌سونگری را برای فرد متخصص به ارمغان می‌آورد. هر متخصصی اصرار دارد که مسائل سازمانی را از دیدگاه خود بنگرد. بنابراین، بی‌پای مشاهده کرده‌ایم که مدیران فروش اکثر مسائل سازمانی را با دید و تعصب فروش می‌نگرند. یعنی می‌گویند تا سازمانی فروش نداشته باشد بقیه فعالیت‌های آن عاطل و باطل خواهد ماند. مدیران تولید هم به نوبه خود، مسائل سازمانی را با دید تولید می‌نگرند. به دیگر سخن، مدیران تولید پای‌بند این منطق هستند که تا تولید در سازمان تحقق نپذیرد، مسلماً خبری از فروش نخواهد بود. از سوی دیگر، مدیران مالی و یا حسابداری، علاج دردها و مسائل سازمانی را در امور مالی یا حسابداری جستجو می‌کنند. اینان هم می‌گویند تا رسیدگی به امور مالی یا حسابداری سازمان صورت نگیرد و بیلان عملکرد سالیانه و یا سود و زیان آن معلوم نشود، سازمان نمی‌تواند تصمیم به تولید یا فروش بگیرد. ناگفته پیداست که این دیدهای محدود و تخصصی، حلال تمام مشکلات سازمانی نخواهند بود. اگر به تنهایی روی هر یک از آنها تکیه شود به احتمال زیاد خطای تصمیم‌گیری را در پی خواهد داشت.

#### ۱۱- تکیه بر رهنمود موجود بودن اطلاعات<sup>۱</sup>

در موارد فوق به این واقعیت اشاره شد که آدمی در حین فرایند تصمیم‌گیری، مصون از

خطای سوگیری‌های داوری<sup>۱</sup> نیست. عوامل ناخواسته بسیاری بر سر راه داوری انسان کمین کرده و در حین تصمیم‌گیری بر آن اثر می‌گذارند. انسان‌ها در حین داوری، دانسته یا نادانسته بر حسب عادت به دلایل منطقی و رهنمودهایی تکیه می‌کنند. رهنمودها خواه ناخواه به داوری آدمی جهت خاصی می‌بخشند و باعث می‌شوند که انسان ناخودآگاهانه به سوی دام خطاهای تصمیم‌گیری هدایت شود.

آدمیان بیشتر گرایش دارند که در اظهار نظرها و داوری‌های خود از اطلاعات موجود که در حافظه آنان انباشته و بایگانی شده است، استفاده کنند. زیرا اینگونه اطلاعات به خاطر تازگی، نو بودن و خاص و هیجانی بودنشان، به آسانی قابل دسترسی‌اند. برای مثال، مدیرانی که می‌خواهند عملکرد کارکنان خویش را ارزشیابی کنند به رویدادهایی که در همین اواخر قدم به عرصه ظهور نهاده‌اند بیش از رویدادهای گذشته توجه دارند. در نتیجه، آنان برای دوره کامل ارزشیابی کارکنان خویش، در جریان مستمر اطلاعات قرار ندارند. حاصل این کار، احتمالاً یک ارزشیابی عملکرد غیر عادلانه و نامتعادل را به ارمغان خواهد آورد. این ارزشیابی عملکرد غیر عادلانه و نامتعادل دلیل بر خطای تصمیم‌گیری آنان است.<sup>۲</sup>

وقتی رهنمودها در راستای حل مسأله تصمیم‌گیری به درستی انتخاب شوند، در تصمیم‌گیری خوب می‌توانند حلال مشکلات سازمانی باشند. رهنمودهای بجا و درست به مدیران کمک می‌کنند تا آنان اطلاعات را پردازش کرده و تصمیمات پیچیده را ساده نمایند. اما اگر رهنمودی درست انتخاب نشده باشد و به درد تصمیم‌گیری نخورد، می‌تواند سوگیری‌های منظم داوری را به بار آورد که منجر به تصمیمات نابجا، نادرست و یا غیر عقلایی گردد.

به جرأت می‌توان گفت که استفاده از رهنمود نادرست و تکیه کردن بر اطلاعات موجود، اثر معکوس در صحت اطلاعات به کار رفته در فرایند تصمیم‌گیری خواهد داشت زیرا ریشه نادرستی‌های اطلاعات کلاً از یادآوری اطلاعات موجود در مغز آدمی، از برآوردهای حاصل از فراوانی‌های رویدادها و همچنین از خطاهای نهفته در تداعی و همخوانی اطلاعات نشأت

1- Judgment Biases

Joseph E. Champoux., Op. Cit., p. 414.

۲- اقتباس از:

می‌گیرد.

### ۱۲- تکیه بر رهنمود مقایسه پذیری<sup>۱</sup>

اگر مدیری در حین تصمیم‌گیری به رویدادهای زمان حال و گذشته اشراف یا اعتقاد داشته باشد، می‌کوشد که آنها را با هم مقایسه کند. اگر رویدادهای زمان حال و گذشته مقایسه‌پذیر نباشند و یا این که اعتقادات وی پایه درستی نداشته باشند آنگاه تصمیم‌گیری او به خطا خواهد رفت. این گونه رهنمود در دل خود حاوی معتقدات کلیشه‌ای است. استفاده از افکار کلیشه‌ای وقتی با نیروی کار متنوع و فزاینده همراه باشد، می‌تواند منجر به استخدام نادرست یا تبعیض‌آمیز و همچنین خطای تصمیم‌گیری در زمینه ارتقاء کارکنان گردد.

### ۱۳- تعیین مبنا و سازگاری با آن<sup>۲</sup>

منظور اشاره به رهنمودی است که تصمیم‌گیرندگان می‌خواهند با مبنا قرار دادن آن، خویشتن را با آن سازگار نمایند. این رهنمود نقش بزرگی در تعیین حقوق استخدام شخص یا تنظیم بودجه سازمان ایفا می‌کند. برای مثال، مدیر سازمانی می‌تواند اقدام به تعیین حقوق مبنا برای کارمند جدید نماید. سپس براساس حقوق اولیه او، درصدهایی را به آن بیفزاید، پیشنهاد چنین حقوقی الزاماً بازتابی از ارزش واقعی کارمند جدید برای سازمان تلقی نخواهد شد. رهنمود تعیین مبنا و سازگاری با آن به منزله یک رشته محکم و استوار است زیرا می‌کوشد بین تصمیم‌گیرنده و مبنای اصلی، پیوندی برقرار سازد حتی اگر اطلاعات دیگر، دلالت بر نابخردانه بودن آن داشته باشد. بنابراین این نوع رهنمود هم به نوبه خود می‌تواند بر توان تصمیم‌گیری مدیران در انجام دادن برآوردهای صحیح که نقشی در اتمام طرح‌ها یا بودجه‌بندی‌ها دارند، اثر سویی بر جای گذارد خواه ناخواه با خطای تصمیم‌گیری مدیران نیز

1- Representativeness Heuristic

2- Anchoring and Adjustment

همراه خواهد بود.<sup>۱</sup>

#### ۱۴ - تفکر نامشخص یا کلی<sup>۲</sup>

یکی دیگر از خطاهای روانشناختی که دامنگیر مدیران سازمان‌ها می‌شود، پای‌بند بودن به تفکری نامشخص یا کلی است. تفکر نامشخص یا کلی به نوعی تفکر اشاره می‌کند که هدفش نگاه کردن به کل یک مفهوم یا یک شی است. این کل‌نگری به یک مفهوم یا یک شی بعداً خطای تصمیم‌گیری مدیران را در پی خواهد داشت. زیرا یک مفهوم کلی ممکن است واقعاً در یاد دل بوده و مرکب از مفاهیم کوچک‌تری باشد، در نگرستن به آن مفهوم کلی باید در عین حال به مفاهیم جزئی و فرعی هم که در دل آن نهفته‌اند، نظر انداخت. برای مثال، وقتی مفهوم کلی سازمان را در نظر خود مجسم می‌کنیم باید بدانیم که مفهوم کلی سازمان در دل خود مفاهیم فرعی بسیاری را جای داده است. تعدادی از این مفاهیم فرعی عبارتند از: سبک مدیریت، تقسیم کار، سلسله مراتب، کارکنان، اهداف، استخدام، بازنشستگی، مسوولیت، اختیار، تخصص، وظایف، سرپرستی، برنامه‌ریزی و نظایر آن.

مفهوم دیگری که غالباً به آن به شکل نامشخص یا کلی نگریسته می‌شود، رضایت شغلی است. گو اینکه مدیران سازمان‌ها از اثرات متغیرهای سازمانی گوناگون بر رضایت کارمند آگاهی دارند اما معمولاً آنان از توجه به این واقعیت غفلت می‌کنند که مفهوم رضایت شغلی از مؤلفه‌های بی‌شماری تشکیل شده است. یک تغییر خاص در عرصه سازمان بندرت اثرات یکسانی بر تمام اجزاء این رضایت خواهد داشت. به هر حال، اگر مدیران سازمان‌ها پابند تفکر نامشخص یا کلی گردند خواه ناخواه دچار خطای تصمیم‌گیری خواهند شد.<sup>۳</sup>

1- Ibid, p. 414.

2- Global or Undifferentiated Thinking

3- David J. Cherrington., **OP. Cit.**, p. 617.



۱۵ - تفکر دوگانه<sup>۱</sup>

خطای ادراکی دیگر اختصاص به تفکر دوگانه دارد. معمولاً میل داریم به جهان گرداگرد خویش و مفاهیم نهفته در آن به شکل مفاهیم دوگانه بنگریم مانند خوب یا بد، صحیح یا غلط، بالا یا پائین، زیاد یا کم و نظایر آن. این دوگانه‌نگری به مفاهیم، دامی است که مدیران سازمان‌ها را گرفتار خواهد کرد. مثلاً بارها دیده شده که دانشجویان درس رفتار سازمانی می‌خواهند بدانند آیا یک نظریه خاصی، صحیح است یا نه؟ زیرا آنان بر اثر تفکر دوگانه می‌پندارند اگر یک نظریه درست نباشد پس غلط خواهد بود. این که سؤال کنیم فلان نظریه آیا صحیح است یا غلط؟ سؤال بجا و مناسبی نیست. بلکه باید پرسید: استفاده از فلان نظریه کی و در چه موقعیتی سودمند است؟ باید دانست که هر مفهوم برای خود مراتب و درجاتی دارد. توجه به این واقعیت اساسی، مدیران سازمان‌ها را از گرفتار شدن در دام خطای تصمیم‌گیری نجات خواهد داد.<sup>۲</sup>

## ۱۶ - تفکر انعطاف‌پذیر

پژوهشگران قائل به سه نوع طرز تفکر کلی‌اند:

- ۱- تفکری که از قسمت راست مغز<sup>۳</sup> سرچشمه می‌گیرد.
- ۲- تفکری که از قسمت چپ مغز<sup>۴</sup> تراوش می‌کند.
- ۳- تفکر یکپارچه که از هر دو قسمت مغز<sup>۵</sup> می‌تراود. اینگونه طرز تفکرها از این واقعیت سرچشمه گرفته‌اند که مغز آدمی از دو نیمکره راست و چپ تشکیل شده است. هر نیمکره مغز آدمی با روشی کاملاً متفاوت، اطلاعات وارده را پردازش می‌کند. برخی از مردم تحت تأثیر

1- Dichotomized Thinking

2- Ibid., p. 617.

3- Right Brain Thinking

4- Left Brain Thinking

5- Integrated Thinking

نیمکره راست مغز خود هستند و دیگران تحت تأثیر نیمکره چپ مغز خود قرار دارند. اما عده کمی از آدمیان هستند که با مقایسه با دیگران در حین پردازش اطلاعات از هر دو قسمت مغز خود استفاده می‌کنند.

متأسفانه نمی‌توان یکی از این دو طرز تفکر را فدای دیگری کرد و از آن چشم‌پوشی نمود. زیرا مدیریت سازمان برای حل مسائل سازمانی و تصمیم‌گیری خوب و پخته، به این دو طرز تفکر نیاز مبرم دارد. خطای تصمیم‌گیری مدیران درست از همین جا شروع می‌شود. معمولاً مدیران سطوح بالای سازمان برای حل مسائل سازمانی اقدام به تشکیل گروه‌های تخصصی خاص می‌کنند. غالباً اعضای گروه‌های تخصصی یا مرکب از راست مغزها و یا چپ مغزها هستند. بدیهی است که هر یک از این دو گروه به مسائل سازمانی از زاویه خاصی می‌نگرند. نتیجه دید هر یک از این دو گروه، یک سونگری است. طبعاً یک سونگری حاوی دید محدودی است. مدیران سازمان‌ها برای این که دچار خطای تصمیم‌گیری در این خصوص نشوند باید در تشکیل گروه‌های متخصص از افراد هر دو گروه راست مغز و چپ مغز دعوت کنند. حاصل این کار نگرش به مسائل سازمانی از زوایای گوناگونی است که سرانجام منجر به پیدایش یک تصویر کلی نسبت به مسائل سازمانی شده و دسترسی به یک راه حل جامع و پخته خواهد بود.<sup>۱</sup>

در جدول شماره ۱ ویژگی‌های طرز تفکر این دو گروه را می‌توان نشان داد.

### خطاهای آماری در تصمیم‌گیری

«کاربرد آمار ابزار بسیار خوبی در غنای روش علمی محسوب می‌گردد. همان گونه که هر قسمت روش علمی ممکن است در معرض اشتباه یا سوء استفاده قرار گیرد، آمار و استفاده از آن هم از این بحث ما مستثنی نیست. اشتباهات گوناگونی ممکن است دامان آمار را لکه‌دار سازند. بنابراین، خطاهایی بر سر راه کاربرد درست آمار کمین کرده‌اند تا آن را از راه راست منحرف سازند. خطاهایی ولو غیرعمدی در کاربرد آمار پیش می‌آیند که به آسانی قابل

1- Robert Kreitner., OP. Cit., p. 199.

جدول شماره ۱ - شناخت ویژگی‌های طرز تفکر راست مغزها و چپ مغزها

چپ مغز	راست مغز
● تحلیل‌گر جزئیات یک تصویر ذهنی است.	● صاحب دید کلی یا تفکر فضایی است.
● تشابهات مفاهیم را می‌شناسد نه اینکه تشابهات فضایی را.	● تشابهات فضایی را می‌شناسد نه این که مفاهیم متشابه را.
● عینیت‌گرا و تحلیل‌گر است.	● ذهنیت‌گرا، هنرمند و نوآور است.
● به زمان به شکل جریانات پیوسته، مداوم و مستمر می‌نگرد.	● به زمان به شکل یک سلسله عکس‌های ناپیوسته می‌نگرد که در باره گذشته، حال و آینده‌اند.
● در بیان عقاید خویشتن زبانی رسا و فصیح دارد و سخنوری توانا و نیکوست.	● برای بیان عقاید خود اهل کاربرد کلمات نیست یعنی در اظهارنظر خود بیشتر به حرکات، ایما و اشارات توجه دارد و از کلمات اندک و محدودی استفاده می‌کند.
● به کمک مفهوم سازی‌های اساسی به درک و فهم مسائل نائل می‌گردد.	● به مدد ادراک و تصویرسازی ذهنی به فهم مسائل دست می‌یابد.
● در ارائه تعداد جزئیات مربوط به مسائل دچار محدودیت است.	● به علت توانایی تصویرسازی ذهنی خود، می‌تواند به تعداد نامحدودی از تصاویر ذهنی جزئی دست یابد.

تشخیص نخواهند بود و سرانجام سبب گمراهی مدیران در تصمیم‌گیری خواهند شد.<sup>۲</sup> در زیر می‌توان به چند فقره از خطاهای آماری که سبب گمراهی و خطای تصمیم‌گیری مدیران می‌گردند، اشاره کرد:

1- Ibid., p. 206.

۲- اقتباس از:

George Simpson & Fritz Kafka., Basic Statistics, Publisher: Oxford & IBH Publishing Co., 1952, p. 466.

## ۱- اطلاعات مقایسه‌ناپذیر

«یکی از خطاهای آماری رایج در تصمیم‌گیری مدیران، مقایسه دو چیزی است که اصلاً ربطی به هم ندارند. مانند مقایسه یک فرد ارتشی با یک فرد غیر ارتشی. در این صورت، این امر یک نوع قیاس مع‌الفارق است که منجر به خطای تصمیم‌گیری مدیران می‌شود. به قول مولوی:

کار پاکان را قیاس از خود مگیر  
همسری با انبیا برداشتند  
گرچه ماند در نبستن شیر و شیر  
اولیا را همچو خود پنداشتند

در صورتی که بخواهیم در این زمینه قیاس درستی به عمل آوریم، می‌توانیم در شرایط مساوی، دو نفر کارمند یک سازمان را برگزینیم که دارای شغل، حقوق، تحصیلات و سابقه خدمت یکسانی هستند. در غیر این صورت، این خطای آماری که اطلاعات مقایسه‌ناپذیر به دست می‌دهد، مدیران سازمان‌های دیوان سالار را در تصمیم‌گیری، گمراه خواهد کرد.<sup>۱</sup>

## ۲- عدم توجه به تغییرات پیش آمده در یک طبقه‌بندی

«فرض کنید نتیجه سرشماری در یک کشوری بین سال‌های ۱۹۳۰ تا ۱۹۳۵ حاکی از نهضت بازگشت به مزرعه روستایی باشد. از سوی دیگر، این سرشماری دلالت بر این داشته باشد که در سال ۱۹۳۵ بر تعداد روستاهای کشور، ۵۰۰٫۰۰۰ روستا افزوده گشته است. اما در خلال سال‌های ۱۹۳۰ تا ۱۹۳۵ در همان کشور، تعریف مزرعه روستایی از نظر مأمورین سرشماری دستخوش تغییر شده بود. چنین می‌توان برآورد کرد که مأمورین سرشماری در حوزه‌های روستایی، طبق تعریف جدید روستا، تعداد ۳۰۰٫۰۰۰ مزرعه روستایی را از قلم انداخته و به حساب نیاورده‌اند. در نتیجه، مشکل می‌توان تصمیم گرفت که این افزایش ۵۰۰٫۰۰۰ مزرعه روستایی در سال ۱۹۳۵ نسبت به سال ۱۹۳۰، آیا بر اثر نهضت بازگشت به مزرعه روستایی بوده یا بر اثر نتیجه تغییر در جمع‌آوری اطلاعات بوده است.<sup>۲</sup> چنانچه

1- Ibid., pp. 466-467.

2- Ibid., pp. 467-468.

نتیجه این اطلاعات را در اختیار مدیران سازمان قرار دهیم، سبب می‌گردیم که آنان دچار خطای تصمیم‌گیری شوند.

### ۳- انتخاب نمونه سوگیرانه<sup>۱</sup>

«گاه ما در نقش یک مدیر از خلال پژوهش‌های علمی خود، از میان جامعه آماری خود، افرادی را به عنوان نمونه انتخاب می‌کنیم که مورد نظر ما باشند. در واقع نمی‌خواهیم اقدام به نمونه‌گیری تصادفی نماییم. بلکه تعصب و تعمد داریم که حتماً افراد خاصی در این نمونه ما شرکت داشته باشند. چرا؟ به لحاظ اینکه از قبل به طرز تفکر و عقیده و تمایلات آنان در زمینه‌های خاصی آشنایی داریم، می‌دانیم اظهار نظر آنان سرانجام به نفع ماست و فرضیه ما را در تحقیق اثبات خواهد کرد. علاوه بر اینکه در گردآوری اطلاعات مرتکب خطای آماری شده‌ایم در عین حال، مدیران دیوان سالاری را که در این پاره کمر به تحقیق در این امر خاص بسته‌اند، به خطای تصمیم‌گیری واداشته‌ایم.»<sup>۲</sup>

### ۴- شمارش ناقص

«گاه دیده شده که در برخی از مناطق شهر، مأمورین سرشماری در آمارگیری نفوس برای سرعت بخشیدن به کار خود، از دیدن شناسنامه یکایک اعضای خانوارها صرف نظر می‌کنند. از سوی دیگر، افراد به علل گوناگون حاضر نیستند که اطلاعات واقعی و درست را در اختیار مأمورین سرشماری بگذارند. نتیجه کار منجر به شمارش ناقص نفوس در آن مناطق شهری می‌شود. این خطای آماری در تصمیم‌گیری مدیران دیوان سالاری‌ها اثر عمیق گذاشته و آنان را گمراه خواهد کرد. سرانجام برنامه‌ریزی‌هایی که مبتنی بر اینگونه اطلاعات و شمارش ناقص نفوس باشند، در حوزه‌های مختلف، اثربخش و موفق نخواهند بود.»<sup>۳</sup>

1- Biased Sample

2- Ibid., pp. 467-468.

3- Ibid., p. 468.

### ۵- غفلت در ارائه روش طبقه‌بندی کامل

«فرض کنید راه‌آهن یک کشوری در سال ۱۳۵۰، آمار تلفات ناشی از حوادث راه‌آهن را ۴۷۱۲ نفر ذکر کرده باشد. بدیهی است که این یک رقم بسیار بالایی است. آدمی را به این فکر وامی‌دارد که راه‌آهن یک وسیله حمل و نقل خطرناکی است و نباید با آن مسافرت کرد. حال اگر همین رقم تلفات را با روش طبقه‌بندی کامل نشان دهیم، آنگاه وضع عوض شده و تصویر ذهنی متفاوتی از این تلفات راه‌آهن در سال ۱۳۵۰ خواهیم داشت. اگر با روش طبقه‌بندی کامل معلوم کنیم که از رقم ۴۷۱۲ نفر تلفات راه‌آهن فقط تعداد ۱۳۲ نفرشان مسافری راه‌آهن بوده‌اند آنگاه وضع دگرگون می‌شود. اگر معلوم کنیم که ۷۳۶ نفرشان جزو کارکنان راه‌آهن بوده‌اند به واقعیت دیگری دست می‌یابیم. اگر روشن کنیم که ۱۶۱۸ نفرشان کسانی بوده‌اند که قاچاقی و بدون بلیت سوار قطار شده‌اند باز تصویر ذهنی دیگری خواهیم داشت. اگر بگوییم از کل رقم تلفات راه‌آهن، تعداد ۲۰۲۵ نفرشان کسانی بوده‌اند که در حین عبور از خط راه‌آهن، جان خود را از دست داده‌اند، به کامل شدن تصویر ذهنی ما کمک خواهد کرد. سرانجام اگر نشان دهیم که تعداد ۲۰۱ نفر از آن کل رقم تلفات راه‌آهن، کشاورزانی بوده‌اند که در کنار خط‌آهن به کشت و زرع مشغول بوده و در موقع خارج شدن قطار از خط، دچار سانحه شده و جان سپرده‌اند آنگاه تصویر ذهنی ما با این روش طبقه‌بندی کامل خواهد شد. این روش طبقه‌بندی کامل علاوه بر این که ما را از خطای آماری مصون می‌دارد در عین حال، در تصمیم‌گیری درست و بجا به مدیران این دیوان سالاری کمک مؤثری خواهد کرد.»<sup>۱</sup>

### ۶- کاربرد نادرست درصدها<sup>۲</sup>

«گاه ممکن است پژوهشگری از درصدها استفاده نادرستی به عمل آورد. مثلاً اگر در جراید یا نشریات با این جمله برخورد کنیم که می‌گوید: میزان زایمان زنان، ۱۰۰ درصد از مردان بیشتر است. اولاً می‌دانیم که این یک قیاس مع الفارق است. یعنی مقایسه بین دو چیزی است

1- Ibid., pp. 468-469.

2- Faulty Use of Percentages

که در مورد زایمان ربطی و یا وجه مشترکی با هم ندارند. ثانیاً چون مردان اصلاً بچه نمی‌زایند پس در این مورد عملکردشان صفر است. در اینجا گفتن این که زنان ۱۰۰ درصد بیشتر از مردان بچه می‌زایند، سخن مهمل و بیهوده‌ای است زیرا ۱۰۰ درصد صفر همان صفر خواهد بود. اینگونه کاربرد نادرست از درصدها علاوه بر اینکه همراه با خطای آماری است در ضمن مدیران دیوان سالاری‌ها را در تصمیم‌گیری گمراه کرده و به اشتباه می‌اندازد. باید هوشیارانه از آنها پرهیز کرد.

مثال دیگری می‌توان زد. اگر در جراید بخوانیم که ارزش پول کشوری ۵۰۰ درصد کاهش پیدا کرده است باید بدانیم که هیچ عددی نمی‌تواند بیش از ۱۰۰ درصد کاهش پیدا کند و در عین حال به صورت عدد مثبتی باقی بماند.<sup>۱</sup>

#### ۷- استفاده نادرست از میانگین<sup>۲</sup>

«فرض کنید سه نفر برای سرمایه‌گذاری در شرکتی ۲۰۰۰٫۰۰۰ ر سهم منتشر کرده‌اند. این سه نفر از مجموع سهام شرکت، تعداد ۱۵۰۰٫۰۰۰ سهم آن را خریده‌اند. از سوی دیگر ۳۰۰۰ سهامدار دیگر هر یک تعداد کمی سهام این شرکت را در اختیار دارند. در اینجا استفاده از میانگین به منظور اعلام این که متوسط سرمایه و دارایی این شرکت در دست سهامدارانش عبارت از ۶۶۶ سهم است، عمل درستی نیست و به خطا خواهیم رفت. یعنی این رقم [  $666 = 3003 \div 2000000$  ] یک آمار واقعی نیست زیرا از میانگین، درست استفاده نشده است. در نتیجه، مدیران سازمان‌ها را به سوی خطای تصمیم‌گیری سوق خواهد داد.»<sup>۳</sup>

1- Ibid., p. 474.

2- Misuse of the Mean

3- Ibid., p. 474.

۸- غفلت از استفاده میانگین ضریب‌دار<sup>۱</sup>

«اگر در یک کارخانه‌ای، چهار کارگر روی ماشین‌آلات و دستگاه‌های سنگین کار کنند و متوسط وزن دستگاه‌ها ۲۱۰ کیلوگرم باشد و ۱۰ نفر کارگر روی ماشین‌آلات سبک کار کنند که وزن متوسط آنها ۱۵۰ کیلوگرم باشد و سپس در گزارشی بخوانیم که میانگین وزن چهارده دستگاه برابر است با ۱۸۰ کیلوگرم [  $(210 + 150) \div 14 = 180$  ] می‌بینم این رقم منعکس کننده میانگین واقعی نیست بلکه باید از میانگین ضریب‌دار به ترتیب زیر استفاده کرد:<sup>۲</sup>

$$\frac{(210 \times 4) + (150 \times 10)}{14} = 167/1 \text{ کیلوگرم}$$
۹- استفاده نادرست از میانه<sup>۳</sup>

«می‌دانیم که میانه به معنی میانگین جایگاهی<sup>۴</sup> است. منظور از جایگاه، اشاره کردن به جایگاه عددی در میان یک رشته اعداد است. مشروط بر این که تعداد اعداد بالای میانه با تعداد اعداد پائین میانه، مساوی باشند. مثلاً چهار عدد بالای میانه و چهار عدد پائین میانه قرار گرفته باشند. برای تشخیص میانه، مرتب کردن یک رشته اعداد ضروری است. گاه دیده شده که پژوهشگران در کاربرد میانه خطا می‌کنند. مثلاً اگر به کارگران یک کارخانه آزمون شناخت استعداد بدهیم و سپس در اعلام نتیجه بگویم، ۵۰ درصد از کارگران نمره ۱۰ درصد یا کمتر از آن را گرفته‌اند. گفتن این که میانه ۱۰ درصد می‌باشد درست نیست. زیرا این رقم چیزی پیرامون نمرات ۵۰ درصد بقیه کارگران را به ما نمی‌گوید، استفاده نابجا از میانه هم در زمره یکی دیگر از خطاهای آماری است و مدیران دیوان سالاری‌ها را در تصمیم‌گیری به کام گرداب اشتباه فرو می‌کشاند.<sup>۵</sup>»

1- Failure to Use the Weighted Mean

2- Ibid., p. 474.

3- Faulty Use of the Median

4- A Position Average

5- Ibid., p. 475.



۱۰ - استفاده نادرست از نما<sup>۱</sup>

منظور از نما اشاره کردن به عددی است که در یک رشته اعداد بیش از همه تکرار می‌شود و خودش را نمایان می‌کند. مثلاً اگر می‌خواهیم یک پیراهن با مشخصات خاصی بخریم و اگر به ده مغازه مراجعه کرده و هشت مغازه قیمت ۴۰٫۰۰۰ ریال و دو مغازه قیمت ۴۵٫۰۰۰ ریال اعلام کرده باشند، قیمت نمایی همان ۴۰٫۰۰۰ ریال خواهد بود چون این قیمت هشت بار تکرار شده است.

گاه دیده شده که پژوهشگری قصد دارد که پرفروش‌ترین کتاب سال را معرفی کند. اگر فروشگاه‌های کتاب، بگویند که از فلان کتاب بیش از همه فروخته‌اند اما این کار را بدون دادن رقم فروش بقیه کتاب‌ها انجام دهند در این صورت، این روش معرفی «شما» همراه با خطا خواهد بود. زیرا تا صورت فروش بقیه کتاب‌ها معلوم نشود، پرفروش‌ترین رقم را نمی‌توان از میان قیمت فروش بقیه کتاب‌ها مشخص کرد. مسلماً این خطای آماری، مدیران را به خوبی در تصمیم‌گیری هدایت نخواهد کرد.<sup>۲</sup>

۱۱ - استفاده نادرست از دامنه<sup>۳</sup>

«فرض کنید شرکتی صاحب کارخانه‌ای است. می‌دانیم که دامنه دستمزد کارگران آن کارخانه در طول یک هفته بین ۱۰۰٫۰۰۰ تا ۲۰۰٫۰۰۰ ریال است. درآمد رئیس شرکت در یک هفته ۲۵۰٫۰۰۰ ریال است. حال اگر گزارشی برای بیان دامنه حقوق و دستمزد کارکنان این شرکت تهیه کنیم و بگوییم این دامنه بین ۱۰۰٫۰۰۰ تا ۲۵۰٫۰۰۰ ریال در هفته است، در این صورت مرتکب خطا شده‌ایم. چون حقوق رئیس شرکت نباید جزو حقوق کارکنان شرکت به حساب آید. در نتیجه این خطای آماری، نمی‌توان مدیران دیوان سالاری‌ها را در

1- Faulty Use of the Mode

2- Ibid., p. 475.

3- Faulty Use of the Range

تصمیم‌گیری درست هدایت کرد.<sup>۱</sup>

## ۱۲- بهم آمیختگی میانگین‌ها<sup>۲</sup>

«بهم آمیختگی موضوعات و یا موضوعی را به جای موضوع دیگر عوضی گرفتن از جمله خطاهای فکری بشر است. گاه ملاحظه شده که پژوهشگری هدفش تعبیر و تفسیر کردن میانگین است. اما نحوه تعبیر او طوری است که به تعبیری از میانه بیشتر شباهت دارد. برای روشن شدن موضوع می‌توان مثالی زد. فرض کنید در یک جامعه آماری، میانگین هوش انسان گرفته شده است، این میانگین هوش با دوگونه اعداد مقابل هم مواجه شده و تحت تأثیر آنها قرار گرفته است. اعداد زیر میانگین بسیار مؤثرند و می‌کوشند که میانگین را به سمت پائین سوق دهند. به همان اندازه هم اعداد بالای میانگین وجود دارند و بر میانگین مؤثرند و می‌خواهند آن را بالا بکشند. این دو حد بالا و پائین را موقعی می‌توان اظهار داشت که منظور ما بحث پیرامون تعبیر و تفسیری از میانه باشد نه میانگین. پس در این مثال با خطای آماری دست به گریبانیم و سرانجام، مدیران دیوان سالاری‌ها را به سوی خطای تصمیم‌گیری سوق خواهیم داد.<sup>۳</sup>»

## ۱۳- خطای تشخیص تغییر همزمان<sup>۴</sup>

«گاه در عمل برخی از مدیران رابطه همبستگی را که وقوع همزمان بین دو عامل است، درست تشخیص نداده و این رابطه همبستگی را به جای رابطه علیت می‌گیرند. به دیگر سخن، این خطای تصمیم‌گیری از اینجا ناشی می‌شود که خیال کنیم چون دو واقعه و یا دو عامل با هم اتفاق می‌افتند پس آنها با یکدیگر رابطه علیت دارند. وجود همبستگی میان دو متغیر الزاماً

1- Ibid., p. 475.

2- Confusion of Averages

3- Ibid., p. 478.

4- Covariation Error

بدین معنی نیست که یک متغیر علت پیدایش و یا حرکت متغیر دیگری می‌باشد.<sup>۱</sup> در این باره می‌توان چند مثال زد. «تولید» و «سن» دو متغیر مستقل هستند. بر اثر تجربه و تحقیق دیده‌ایم که بین «میزان تولید» و «میزان سن» کارکنان در برخی از مشاغل همبستگی وجود دارد. به دیگر سخن هر چه سن کارمند بالاتر باشد از میزان تولیدش بیشتر کاسته می‌شود.

«سختی و خطرناک بودن شغل» و «میزان حقوق دریافتی» دو متغیر مستقل می‌باشند. اما به تجربه دیده‌ایم که بین «خطرناک بودن شغل» و «میزان حقوق دریافتی» همبستگی وجود دارد، مانند شغل کسی که رام‌کننده شیر در سیرک می‌باشد. چون هر لحظه بیم این می‌رود که شیر عصبانی شده و به او حمله کند پس حقوق دریافتی او باید خیلی بالا باشد. از اینجا باید گفت که بین «تولید» و «سن» و یا بین «خطرناک بودن شغل» و «حقوق دریافتی» رابطه تابعی وجود دارد. یعنی یکی بستگی به دیگری دارد بی آن که متغیری عامل و علت پیدایش دیگری باشد. واژه تابع<sup>۲</sup> بدین معنی است که دو متغیر وابستگی متقابل با یکدیگر دارند.

مثال دیگری می‌توان زد. بین «سبک رهبری» و متغیرهای دیگری مانند «وجود رهبر»، «پیرو» و «محیط» رابطه تابعی وجود دارد. به همین خاطر آن را به صورت  $L = F(I, F, S)$  نمایش می‌دهیم.

فکر وجود همبستگی بین متغیرها ریشه قرآنی دارد. خداوند سبحان در سوره یس آیه ۶۸ می‌فرماید: وَ مَنْ نُعَمِّرْهُ نُنَكِّسْهُ فِي الْخَلْقِ أَفَلَا يَعْقِلُونَ (و ما به هر کس که عمر دراز دادیم در زمان پیری از قوایش بکاستیم آیا در این کار تعقل نمی‌کنید؟) در این آیه بین دو متغیر «درازی عمر» یا پیری شخص» و «تحلیل رفتن قوای بدن او» همبستگی وجود دارد. با توجه به این مثال‌ها، به جرأت می‌توان گفت که وجود همبستگی بین دو متغیر نمایشگر رابطه علیت نیست بلکه وجود همبستگی بین دو متغیر فقط بیانگر تغییر همزمان در باره دو متغیر است.

1- Ibid., p. 350.

2- Function

۱۴ - عدم حساسیت نسبت به اندازه نمونه<sup>۱</sup>

«منطق آمار حکایت از این واقعیت دارد که نمونه‌های بزرگ نسبت به نمونه‌های کوچک، برآوردهای اعتمادپذیرتری به دست آدمی می‌دهند. مردم غالباً هنگام داوری نسبت به اعتمادپذیری برآوردهای حاصل از نمونه، نقش اندازه نمونه را از یاد می‌برند. برای روشن شدن موضوع می‌توان مثالی زد. مدیر تولید در یک کارخانه اقدام به بررسی نخستین ده مورد فرآورده‌های تولید شده می‌کند و سپس به این نتیجه می‌رسد که کیفیت محصول پائین است. بدیهی است که توجه به ده فقره از فرآورده‌های تولید شده در حکم نمونه کوچکی است و نمی‌تواند مبنای درستی برای داوری قرار گیرد. بنابراین، عدم حساسیت نسبت به اندازه نمونه خواه ناخواه خطای تصمیم‌گیری را به دنبال خواهد داشت.»<sup>۲</sup>

۱۵ - تصورات نادرست در مورد احتمال وقوع<sup>۳</sup>

«مردم غالباً تصادفی بودن تسلسل رویدادها را از روی ظاهرشان داوری می‌کنند. در صورتی که رویدادها از نظر آماری برای رسیدن به چنین نتیجه‌ای بسیار کوچک است. به مثال قبلی توجه کنید. مدیر تولید کارخانه در مثال پیشین تصادفی بودن فرآیند نمونه‌گیری را زیر سؤال برد که نتیجه‌ای به قرار زیر داشت: خوب، خوب، خوب، خوب، بد، بد، بد، بد، خوب، نظریه آماری حاکی از این است که پشت هم آبی «خوب» یا «بد» هر دو احتمال مساوی دارند. کما اینکه وقتی اقدام به نمونه‌گیری تصادفی نماییم، همین وضع حاکی خواهد بود بنابراین، وجود تصورات نادرست در باره احتمال وقوع، می‌تواند مدیران را به سوی خطای تصمیم‌گیری سوق دهد.»<sup>۴</sup>

1- Insensitivity to Sample Size

2- Joseph E. Champoux., *Op. Cit.*, p. 415.

3- Misconceptions of Chance

4- *Ibid.*, p. 415.

۱۶- برگشت به میانگین<sup>۱</sup>

«رویدادهای زیاد یا کم تمایل به نزدیک شدن به میانگین در حین پیش آمدن رویداد بعدی دارند. به دلیل این که رویداد مورد نظر از دو حالت خارج نیست (یعنی یا زیاد است و یا کم)، احتمال پیش آمدن رویداد بعدی، از آن دو حالت فاصله می‌گیرد. برای روشن شدن موضوع مثالی می‌توان زد. سرپرست یک فروشگاه بر این باور است که عملکرد بسیار بالای یک فروشنده در یک بخش فروشگاه به عملکرد مشابه او در بخش بعدی فروشگاه منتهی خواهد شد. تصور نادرست سرپرست مزبور سبب شده که او از اثر برگشت به میانگین غافل باشد. بنابراین، او از خطای تصمیم‌گیری مصون نخواهد بود.»<sup>۲</sup>

۱۷- خطای ارتباط<sup>۳</sup>

«مردم تمایل دارند بیشتر در مورد احتمال وقوع دو حادثه همزمان داوری کنند تا وقوع یک حادثه تنها. منطق آمار حکایت از این واقعیت دارد که احتمال وقوع یک رویداد، برابر با یا بیش از احتمال وقوع دو رویداد در کنار یکدیگر است. ذکر مثالی می‌تواند روشنگر این موضوع باشد. مدیری که تصمیم می‌گیرد دو محصول را به طور همزمان به مردم معرفی کند در مورد فروش نخستین این دو فرآورده بیش از حد تخمین می‌زند. زیرا این دو فرآورده توأمأ به مردم معرفی شدند. بدین خاطر می‌توان گفت که مدیر مزبور دچار خطای تصمیم‌گیری شده است.»<sup>۴</sup>

## منابع و مآخذ

1- Anderson R. Carl., *Management*, Publisher: Allyn & Bacon, Inc., 2nd ed., 1988.

1- Regression to the Mean

2- Ibid., p. 415.

3- Conjunction Fallacy

4- Ibid., p. 416.

- 2- Champoux E. Joseph., **Organizational Behavior**, Publisher: West Publishing Co., 1996.
- 3- Cherrington J. David., **Organizational Behavior**, Publisher: Allyn & Bacon, 1989.
- 4- Gannon J. Martin., **Management, Managing for Results**, Publisher: Allyn & Becon, Inc., 1988.
- 5- Hersey Paul, Blanchard H. Kenneth., **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**, Publisher: Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, 4th ed., 1983.
- 6- Kreitner Robert., **Management**, Publisher; Houghton Mifflin Co., 3rd ed., 1986.
- 7- Robbins P. Stephen., **Organizational Behavior**, Publisher: Prentice-Hall Inc., 8th ed., 1998.
- 8- Simpson George, Kafka Fritz., **Basic Statistics**, Publisher: Oxford & IBH Publishing Co., 1952.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی