

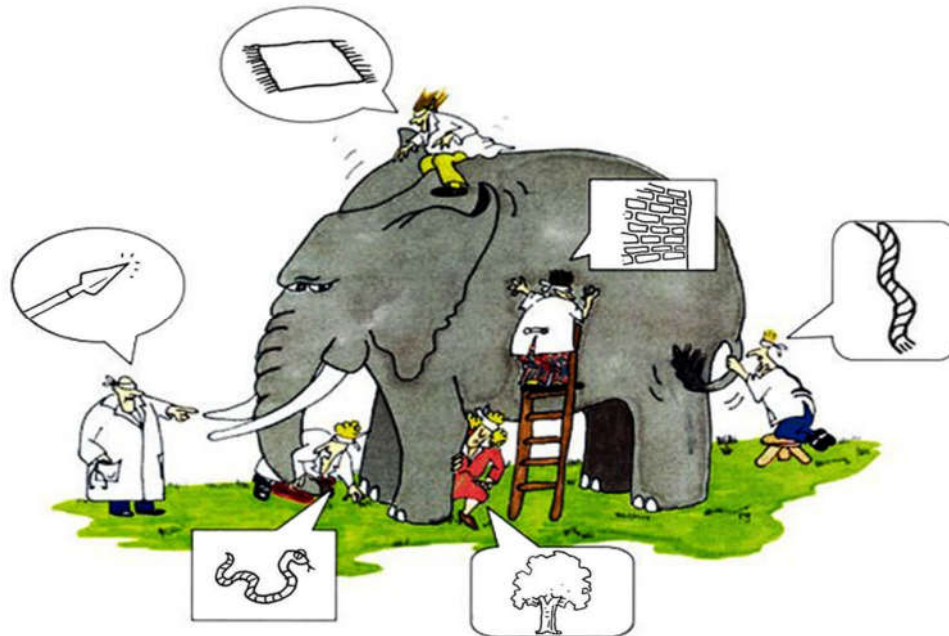


دانشگاه علامه طباطبائی
۳۰ مهر ۱۳۹۸

بسم الله الرحمن الرحيم

ادراک و تصمیم گیری فردی

ارائه ای از : محمد پلویی (دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی / گرایش بازاریابی)



ادراک (Perception)

فرایندی است که ما با آن، برداشتهایی را که از محیط خود داریم، سازماندهی و تفسیر می کنیم و بدین وسیله، به آنها، معنی می دهیم.

چرا ادراک تو مطالعات OB مهم است؟

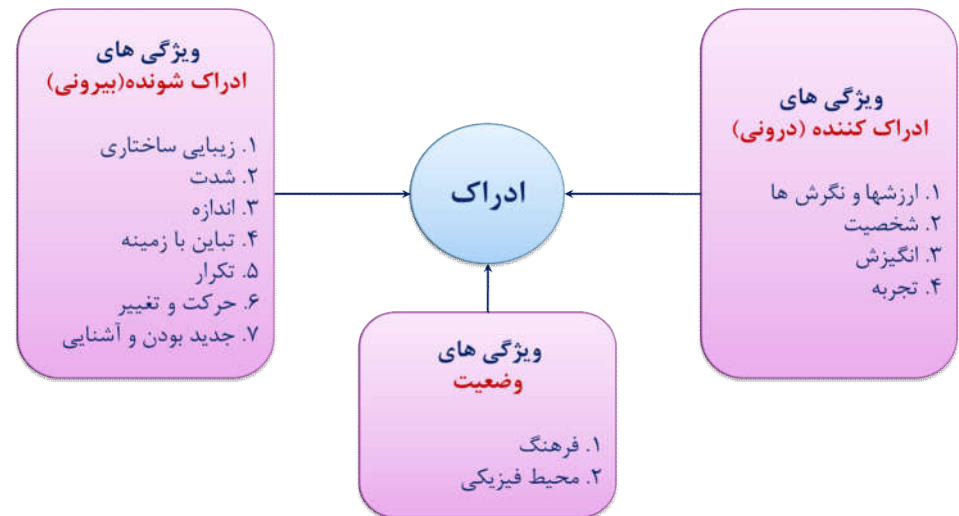
چون رفتار مردم بر ادراکشان از واقعیت استوار است، نه بر خود واقعیت

چشم ها چیزی را می بینند که دوست دارند، نه چیزی که حقیقتا هست...
و این آغاز ویرانی است.

از کتاب مرد سوم
گراهام گرین

عوامل موثر بر ادراک :

1. ویژگی های ادراک کننده
2. ویژگی های ادراک شونده (هدف)
3. ویژگی های وضعیت



تئوری اسناد (attribution theory)

هنگامی که ما رفتار یک فرد را میبینیم ، میکوشیم مشخص کنیم که این رفتار علت درونی دارد یا بیرونی

کارمندی دیر به محل کار رسیده است علت آن عوامل درونی (مانند نبود توانایی، کوشش و دانش) است یا بیرونی (مانند بخت، شانس و محیط)؟

تمایز بودن (Distinctiveness): طرف اصولاً به سربه هوایی معروفه یا نه، یعنی

دیراومدن از شخصیتش انتظار میرفت یا نه؟

انتظار نمیرفت (غیر معمول بود) : عوامل بیرونی انتظار میرفت : عوامل درونی

اجماع (Consensus): هم مسیرهای طرف هم دیر اومدن یا خیر

دیر اومدن (اجماع دارد) : عوامل بیرونی اونا بموقع اومدن : عوامل درونی

تداوم (Consistency): طرف استثنائاً دیر اومده یا کلاً هفته ای دو سه بار دیر میاد؟

کم پیش میاد (تداوم ندارد) : عوامل بیرونی هی دیر میاد : عوامل درونی





خطای اساسی اسناد (fundamental attribution error)

وقتی دیگران رو قضاوت میکنیم ، تاثیر خودشان در نتیجه کار را بیشتر از تاثیر محیط و شانس و.. برآورد میکنیم (درونی < بیرونی)

مثال: مدیر فروش و..



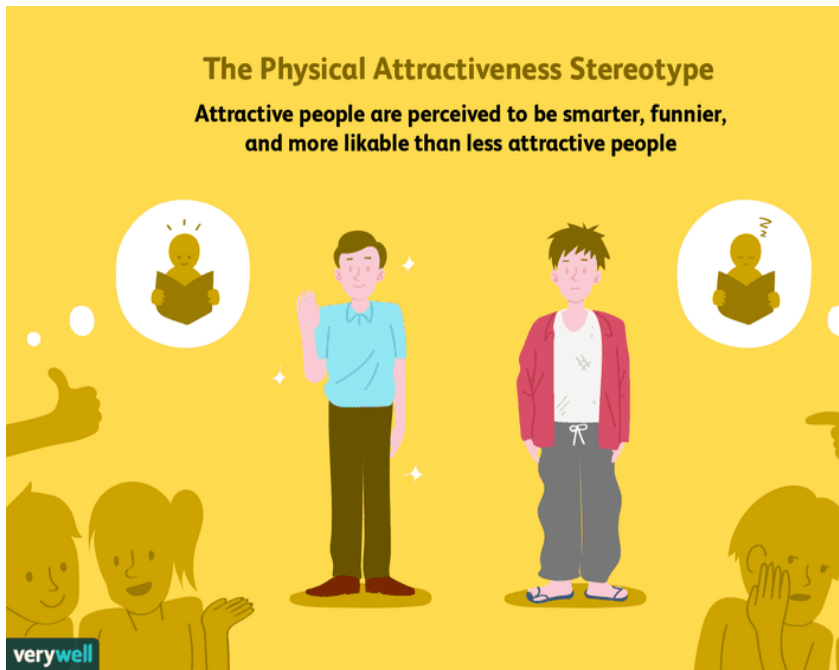
خطای پیش داوری به نفع خود (Self serving bias)

وقتی موفقیت خودمان رو به عوامل درونی نسبت میدهیم ولی شکست همان را به عوامل بیرونی نسبت میدهیم

مثال: رویکرد مسئولین ما در برابر مشکلات و رشد کشور

میانبرهای پر کاربرد در قضاوت درباره دیگران

ادراک انتخابی (selective perception): از آنجایی که ما نمی توانیم هر آنچه مشاهده می کنیم را مورد توجه قرار دهیم، تنها به بررسی تکه ای از بخش های آن اکتفا می کنیم. اما این بخش ها به صورت تصادفی انتخاب نمی شوند. بلکه آن ها را بر اساس علایق، تجربیات و نگرش هایمان بر می گزینیم. ادراک انتخابی باعث می شود بتوانیم درک سریعی از دیگران داشته باشیم اما با این کار احتمال ترسیم تصویری نادرست از آن ها شدت می گیرد. چون ما آنچه را که می خواهیم ببینیم مشاهده می کنیم.

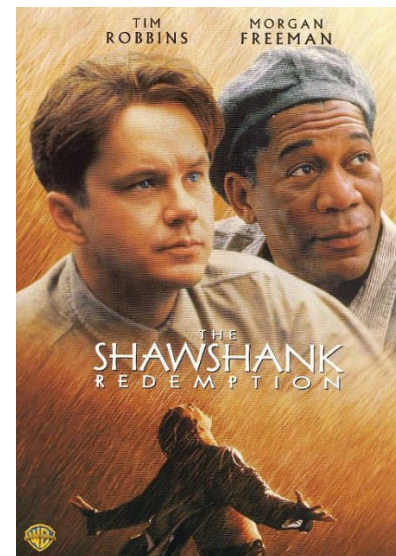
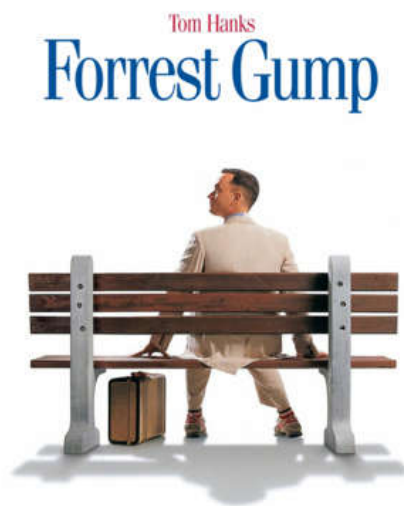


اثر هاله ای (Halo effect): هنگامی که ما بر اساس یک ویژگی مثل هوش، معاشرتی بودن یا قیافه یک برداشت کلی از فرد ارائه می دهیم.

مثلا افراد جذاب (از نظر فیزیکی) عموماً برداشت میشود که باهوش تر، بامزه تر و دوست داشتنی تر از افراد معمولی از نظر فیزیک و ظاهر هستند.

اثرات مقایسه (contrast effects): ضرب المثل قدیمی میان بازیگران وجود دارد که می گوید "هیچ گاه وارد نمایشی نشوید که در آن کودکان نقش ایفا می کنند" چون بینندگان به راحتی عاشق آنها می شوند و در مقام مقایسه ضعیف جلوه خواهید کرد. به همین شکل اگر در مجموعه ای مصاحبه ای در جریان باشد کسی که پس از یک سری از متقاضیان ضعیف با او مصاحبه می شود امتیاز بالاتری دارد و بالعکس.

مثلا در شصت و هفتمین دوره جوایز اسکار در سال ۱۹۹۵، ۳ تا از بهترین فیلم های قرن اخیر حضور داشتند که در نهایت فیلم فارست گامپ برنده این جایزه شد. در حالیکه برندگان اسکار سالهای بعد ابدًا به قدرت فارست گامپ، پالپ فیکشن و رستگاری از شاوشنگ نبودند.





فرافکنی (Projection): نسبت دادن ویژگی های خودم به باقی افراد , مثلا من دروغگوئم باقی رو هم دروغگو بیندارم.

کلیشه سازی (Stereotyping):

هرگاه درباره فردی بر اساس درکی که از گروهی که بدان تعلق دارد قضاوت کنیم از میانبری به نام کلیشه سازی استفاده کرده ایم. تصمیم دادن کاری است که در تمام روز انجام می دهیم چون باعث می شود بتوانیم سریع تر تصمیم گیری کنیم. این تصور ممکن است تا حدی زیاد باشد که روی مرگ و زندگی هم تاثیر گذار باشد. تصور قالبی وجود دارد که سیاه پوستان قاتلن اند و اگر در یک صحنه جرم ۲ فرد با نژاد مختلف دستگیر شوند فردی که سیاه پوست است در مرحله اول احتمال متهم بودنش ۲ برابر فرد سفید پوست است.

نمونه هایی از استریوتایپ های معروف درباره ملل مختلف



بررسی پیوند میان ادراک و تصمیم گیری فردی

عملا کلیه کارکنان سازمان از مدیران ارشد تا کارکنان پایه در لحظه ای دست به تصمیم گیری میزنند.
"تصمیم گیری در واکنش به یک مشکل روی میدهد"

مدل تصمیم گیری عقلایی (rational decision making model)

به منظور بهینه کردن یا به حداکثر رساندن یک نتیجه معین << ۶ گام دارد



- ۱- مشکل را تعریف کنید
- ۲- معیارهای تصمیمتان را مشخص کنید (ترجیحات شخصی، منافع، ارزش ها)
- ۳- به معیارها وزن دهید (اولویت بندی معیارها)
- ۴- گزینه های مختلف را تدوین کنید (فقط فهرستی از آنها تهیه شود)
- ۵- گزینه ها را ارزیابی کنید (تعیین نقاط ضعف و قدرت هر گزینه)
- ۶- بهترین گزینه را انتخاب کنید.

سوال از کلاس ، درباره خرید گوشی ، اتومبیل و یا انتخاب شغل ۶ گام تصمیم گیری عقلایی را بیان کنید.

مدل سه جزئی خلاقیت

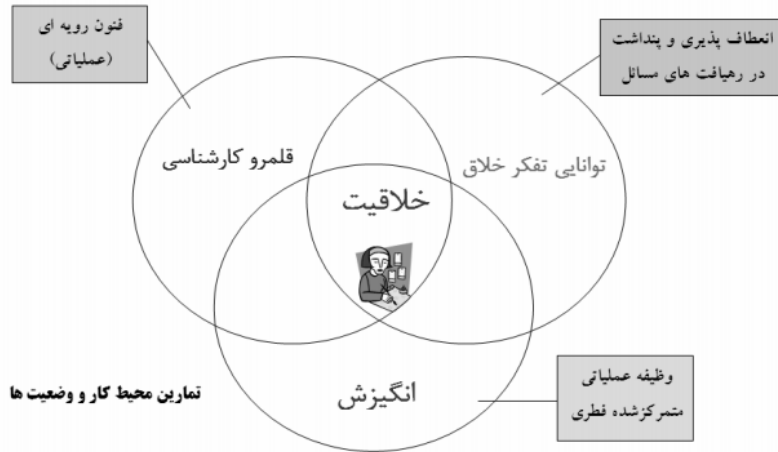
(Three component model of creativity)

ابزاریست برای برانگیختن خلاقیت کارکنان در سازمان
شامل ۳ جزء :

۱- داشتن توانایی و دانش کارشناسی در آن حوزه :
(مثال : تارانتینو)

۲- توانایی و مهارت تفکر خلاق : (طرف ذاتا خلاق باشد و
استعدادشو داشته باشد) مثل گراهام بل که از عملکرد
فیزیولوژیک گوش برای ساخت talking box الگو گرفت.

۳- انگیزشی که طرف از محیطش میگیره که خلاق باشد
(مثل شرکت تسلا , گوگل یا علی بابا)



درباره مدل عقلایی گفتیم ولی بیشتر تصمیمات مهم بر اساس شهود اتخاذ می شود نه بر پایه مدلی تعریف شده و اصولی.

عقلانیت محدود (Bounded rationality):

اغلب افراد در واکنش به مسئله پیچیده آن را انقدر ساده می کنند که برایشان قابل فهم شود. ذهن ما پیچیدگی مسئله را کنار گذاشته و با استخراج جزئیات ضروری، مدل ساده ای از آن ایجاد می کند. پس از آن می توانیم بر اساس عقلانیت تصمیم گیری کنیم.

شهود (Intuition):

تصمیم گیری شهودی فرآیندی است ناآگاهانه که از چکیده تجربیات نشات می گیرد. ویژگی اصلی این مورد آن است که بر کلی نگری تکیه داشته، سریع بوده و تحت تاثیر احساسات قرار دارد. شهود بر پایه عقل و منطق سرپا نیست اما این دلیل نمی شود که کاملاً همیشه غلط و نادرست باشد.

تعصبات و خطاهای رایج در تصمیم گیری

چرا پیش می آیند؟ چون افراد می خواهند در تصمیم گیری ها از راه میان بر بروند و تلاش کمتر کرده و خود را درگیر با سبک و سنگین کردن کارها نکنند، تجربیات، احساسات درونی و قوانین کلی را در تصمیم گیری درگیر می کنند. برخی از تعصبات متداول به شرح زیر است:



اعتماد (بنفس) بیش از حد: می گویند "هیچ مسئله ای در قضاوت و تصمیم گیری به اندازه اعتماد بیش از حد شایع نیست" یکی از جالبترین یافته ها در این رابطه از دیدگاه سازمانی آن است که افراد با پایین ترین توانایی های میان فردی و ذهنی، بیش از همه توانایی خود را دست بالا می گیرند. به همین دلیل هر چه سطح دانش مدیران و کارمندان بالاتر می رود احتمال اینکه اعتماد بیش از حد داشته باشند کاهش می یابد. این اتفاق زمانی به حداکثر خود می رسد که اعضای سازمان در مورد مسئله یا مشکلی خارج از تخصص شان اظهار نظر می کنند. (مثال: سلبریتی ها و کلا مردم ایران)

خطای تکیه گاهی (Anchoring bias): ذهن برای اطلاعاتی که اول پیدا کرده اهمیت بیشتر قائل است. این اثر در مذاکرات نقش کلیدی دارد همینکه در مذاکرات عددی بیان شد توانایی شما در انکار کردن آن عدد به شدت کاهش پیدا می کند چون مانند تکیه گاه عمل می کند. مثلا در مذاکرات برای حقوق اگر طرف مقابل پیشنهاد اولیه را بدهد این اطلاعات بعنوان لنگری عمل کرده که پیشنهادات بعد حول آن خواهند بود.

خطای تایید (confirmation bias): ما اطلاعاتی که انتخاب های قبلمان را تایید می کنند قبول می کنیم و سایر اطلاعات را رد می کنیم و در مقابل این اطلاعات رویکردی انتقادی داریم. مثال: یک خریدار آیفون در برابر اخبار سامسونگ، یک طرفدار استقلال یا پرسپولیس و..



خطای فراهمی اطلاعات (Availability bias): این تمایل مردم را به قضاوت مبتنی بر اطلاعات در دسترس وارد می کند. به عنوان مثال در اخبار خبر های سقوط هواپیماها بیشتر پرداخته می شود در حالی که آمار تصادفات بیشتر می باشد. اگر قرار به مساوی بودن ریسک سقوط هواپیما با تصادف ماشین باشد باید در هفته یک هواپیما ۷۴۷ سقوط کند.

خطای نمایندگی (Representative bias): اگر ۳ دانش آموخته دانشگاه علامه به استخدام علی بابا در بیایند و عملکرد ضعیفی از خودشان نشان دهند، مدیران علی بابا احتمالاً تمایلی به متقاضیان شغلی که در آینده به این شرکت مراجعه کرده و فارغ التحصیل علامه باشند نخواهد داشت.

خطای تشدید تعهد (Escalation of commitment): وقتی افراد برای اثبات اینکه تصمیم اولیه شان اشتباه نبوده است و اجتناب از اینکه اقرار کنند اشتباه کرده اند تعهد و پافشاری بیشتری روی تصمیم خود میکنند (مثل دفاع طرفداران یک نامزد انتخاباتی فاسد از او به شکل شدیدتر بعد از احراز فساد او)



خطای تصادفی بودن (Randomness error): این تصور که می توانیم نتیجه رویدادهای تصادفی را پیش بینی کنیم، خطای تصادفی بودن نامیده می شود. (مثل اینکه بگیم اگر من انگشتر شانسمو دستم کنم امتحان رفتار سازمانی رو ۲۰ میشم یا داداش کایکو بخاطر دستمال قدرتش، میتواند دشمنان را شکست دهد و...)

عوامل اثرگذار بر تصمیم گیری (تفاوت های فردی)

شخصیت:

افراد توفیق طلب (فقط میخواهد برنده و اول باشد) بیشتر احتمال دارد دچار خطای تشدید تعهدات شوند. در حالی که در **افراد وظیفه شناس** این مورد کمتر است. به طور کلی دسته اول افراد از شکست متنفر می باشند و اما دسته دوم بیشتر دوست دارند کارهای سپرده شده را به بهترین نحو انجام دهند. پس تصمیم گیری های بهتری میکنند.

جنسیت :

شواهد حاکی از آن است که **زنان تصمیمات خود را بیشتر از مردان تجزیه و تحلیل می کنند**. مطالعات نشان داده که زنان بیشتر از مردان قبل و بعد از انجام کاری به آن فکر کنند که این باعث می شود که احتمال ناراحتی بابت کارهای گذشته و در نتیجه افسردگی بالا رود. به همین دلیل احتمال افسردگی آن ها ۲ برابر مردان می باشد.

عوامل اثرگذار بر تصمیم گیری (محدودیت های سازمانی)

ارزیابی عملکرد:

اگر تصور مدیر اجرایی شرکتی به این شکل باشد که چون انتقادی به گوش او نمی رسد پس واحدهای زیر مجموعه او به درستی و به بهترین شکل عمل می کنند، جای تعجبی ندارد که آنها با تمام وجود تلاش کنند تا اطلاعات منفی به گوشش نرسد (کتمان حقیقت)

سیستم پاداش:

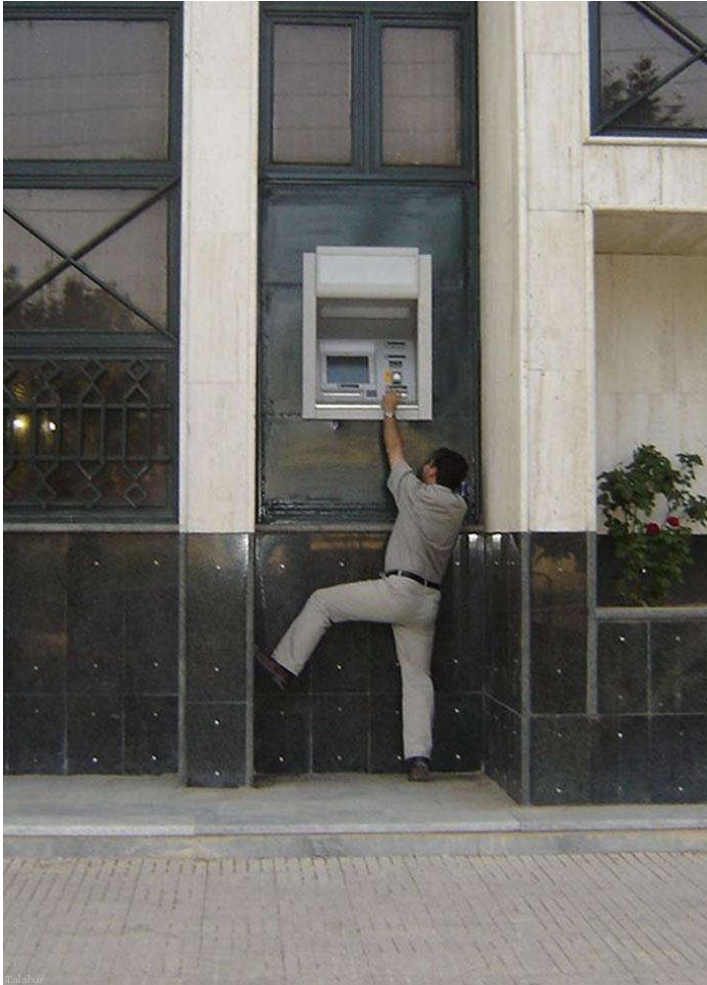
رفتاری که سیستم پاداش بر عملکرد فرد می گذارد در تصمیم گیری های افراد نمود پیدا می کند. مانند اینکه شرکت جنرال الکتریک به مدیرانی ترفیع و پاداش می دهد که عملکرد خود را حفظ کرده و از مجادله پرهیز کنند. در نتیجه آنها ریسک گریز و محافظه کار شدند که به خلاقیت سازمانی لطمه میزند.

مقررات رسمی:

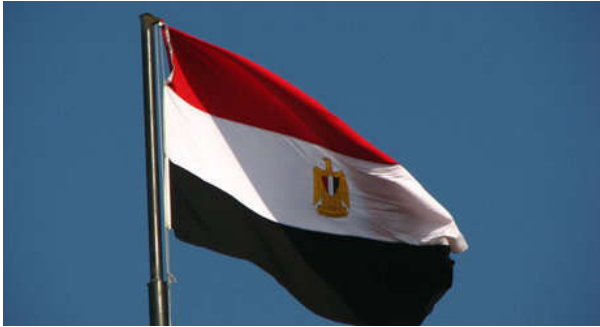
همه سازمان ها از کوچک و بزرگ قوانین و سیاست هایی وضع کرده اند تا تصمیمات افراد بر اساس برنامه مشخص وضع شود و تا حد امکان یکسان باشند. (نتیجه: محدود کردن حق انتخاب تصمیم گیران)
(نظر دیوید گونزالس یکی از مدیران فرنچایز تاکو بل)

محدودیت های زمانی تحمیلی از سیستم:

سازمان ها ضرب العجل هایی را برای تصمیم گیری تحمیل می کنند..
به عنوان مثال گزارش توسعه محصول در زمان خاص. این شرایط
باعث می شود فرد تصمیم گیرنده تحت فشار زمانی قرار گرفته و کار
فرد بسیار دشوار شود.



تفاوت های فرهنگی نیز بر فرایند تصمیم گیری تصمیم گیرنده موثر است. مثلا :



اصولا مدیران مصری تصمیمات خود را بسیار کندتر و سنجیده از همتایان آمریکایی شان اتخاذ میکنند



برخی فرهنگ ها به حل مشکلات تاکید دارند در حالیکه برخی دیگر به پذیرش شرایط هرگونه که هست، توجه دارند. ایالات متحده جزء گروه اول است.



تصمیم گیری توسط مدیران ژاپنی بسیار گروه گرا صورت میگیرد. آنها برای همکاری و همسانی بسیار ارزش قائلند

اخلاق در تصمیم‌گیری: سه معیار اساسی دارد :

سودمند گرایی : تصمیمات صرفاً بر اساس پی‌آمدها یا نتایج آنها اتخاذ می‌شود. با اهدافی چون کارایی، بهره‌وری و سودآوری همخوانی دارد. اما ممکن است در سازمان منجر به نادیده گرفتن حقوق برخی افراد گردد.

تمرکز بر رعایت حقوق : افراد باید تصمیماتی که دارند را بر پایه قانون و حقوقشان بگیرند. تأکید آن بر حقوق افراد برای آزادی در گفتار و حفظ حقوق شخصی می‌باشد. اما ممکن است سازمانی بیش از حد قانون‌گرا را ایجاد کرده و به این صورت کارایی کمتر شود.

رعایت عدالت: به کارگیری این معیار نیازمند وضع قوانین و اجرای عادلانه آن می‌باشد. اهداف آن توزیع عادلانه منافع و هزینه‌هاست. اما ممکن است جوی در سازمان ایجاد کند که باعث ریسک‌گریزی و عدم خلق نوآوری شود.



از توجه شما ممنونم ...

پایان

منابع :

کتاب مبانی رفتار سازمانی از
استفن رابینز و تیموتی جاج

کتاب مبانی مدیریت رفتار
سازمانی دکتر رضاییان