

بودجه‌ریزی رفتاری: نقش سوگیری‌های شناختی، احساسی و رفتاری
بر بودجه‌ریزی و راهکارهای مقابله با آن

زهرا صادقی آرانی¹

۴

سال دوم
پاییز و زمستان ۱۴۰۴

سخن سردبیر

تاریخ دریافت:
۱۴۰۴/۱۲/۱۵
تاریخ انتشار
آنلاین:
۱۴۰۴/۱۲/۲۰

شاپا چاپی: ۹۵۷۵-۳۱۱۵

DOR:

فرآیند بودجه‌ریزی، اگرچه مبتنی بر تحلیل‌های مالی و اطلاعات کمی است، اما در عمل به‌شدت تحت تأثیر قضاوت‌ها و تصمیمات انسانی قرار دارد. مطالعات اقتصاد رفتاری و روان‌شناسی شناختی نشان می‌دهد که تصمیم‌گیرندگان در تدوین، تخصیص و کنترل بودجه همواره از الگوهای فکری و رفتاری کاملاً عقلایی پیروی نمی‌کنند. سوگیری‌های شناختی، احساسی و رفتاری می‌توانند ادراک افراد از اطلاعات، ارزیابی ریسک‌ها و پیش‌بینی نتایج را دچار انحراف سازند و بر کیفیت تصمیمات بودجه‌ای اثر بگذارند. شناخت این سوگیری‌ها و درک سازوکار تأثیرگذاری آن‌ها، گامی اساسی در جهت بهبود اثربخشی نظام بودجه‌ریزی و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری‌های مالی در سازمان‌ها محسوب می‌شود. در ادامه به معرفی برخی از آن‌ها پرداخته می‌شود.

کلیدواژه‌ها: بودجه‌ریزی رفتاری، سوگیری در تصمیم‌گیری، اقتصاد رفتاری، محدودیت.

1. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم مالی، مدیریت و کارآفرینی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران.

مقدمه

بودجه‌ریزی به عنوان یکی از ابزارهای کلیدی مدیریت مالی و برنامه‌ریزی استراتژیک، نقشی حیاتی در موفقیت سازمان‌ها و تحقق اهداف آن‌ها ایفا می‌کند. در دیدگاه سنتی، فرض بر این بود که تصمیم‌گیرندگان به صورت کاملاً منطقی و عقلایی عمل می‌کنند و بودجه‌ها بر اساس تحلیل‌های دقیق ریاضی و اقتصادی تدوین می‌شوند. اما در دهه‌های اخیر شاهد تحولی عمیق در درک بوجه‌ریزان از فرآیند تصمیم‌گیری مالی هستیم. پژوهش‌های گسترده در حوزه اقتصاد رفتاری و روانشناسی شناختی حاکی از آن است که انسان‌ها در تصمیم‌گیری‌های مالی خود، به طور سیستماتیک تحت تأثیر سوگیری‌های شناختی، احساسی و رفتاری قرار می‌گیرند که می‌تواند منجر به انحرافات قابل توجه از تصمیمات بهینه شود. این سوگیری‌ها، به عنوان الگوهای سیستماتیک انحراف از عقلانیت در قضاوت، در فرآیند بودجه‌ریزی به صورت گسترده‌ای مشاهده شده و نه تنها بر تصمیمات فردی بلکه بر فرآیندهای سازمانی و حتی سیاست‌گذاری‌های عمومی تأثیر می‌گذارند. در عصر حاضر که سازمان‌ها با پیچیدگی‌های فزاینده محیطی و عدم قطعیت‌های چندگانه روبه‌رو هستند، شناخت این سوگیری‌ها در فرایند بودجه‌ریزی سازمان‌ها و مدیریت از اهمیت بیشتری برخوردار بوده به نحوی که کاهش اثرات منفی آن می‌تواند به بهبود کیفیت تصمیم‌گیری‌های مالی در سازمان منجر شود.

انواع سوگیری در بودجه‌ریزی

سوگیری در بودجه‌ریزی

سوگیری‌های شناختی به الگوهای سیستماتیک انحراف از قضاوت منطقی اطلاق می‌شود که ناشی از محدودیت‌های ذاتی پردازش اطلاعات در مغز انسان است. در بافت بودجه‌ریزی، این سوگیری‌ها می‌توانند تخمین‌ها، پیش‌بینی‌ها و تصمیمات تخصیص منابع را به طور قابل توجهی تحریف کنند. در کنار سوگیری‌های شناختی، عوامل احساسی و انگیزشی نیز نقش مهمی در فرآیند بودجه‌ریزی ایفا می‌کنند. این سوگیری‌ها ناشی از واکنش‌های عاطفی و انگیزه‌های روان‌شناختی هستند که می‌تواند بر قضاوت‌های مالی تأثیر بگذارد (صادقی آرانی و دهقان‌منشادی، ۱۳۹۹). برخی از مهم‌ترین این سوگیری‌ها به صورت ذیل است:

سوگیری لنگراندازی

سوگیری لنگراندازی^۱ یا اسارت در عدد نخست، یکی از رایج‌ترین و تأثیرگذارترین سوگیری‌های شناختی در بودجه‌ریزی است. این سوگیری زمانی رخ می‌دهد که تصمیم‌گیرندگان به‌طور نامتناسب به اطلاعات اولیه یا ارقام مرجع (لنگر) وابسته می‌شوند و تخمین‌های بعدی خود را بر اساس آن تنظیم می‌کنند. در فرآیند بودجه‌ریزی، ارقام بودجه‌ی سال قبل، پیشنهادات اولیه، یا حتی اعداد دلخواه می‌تواند به‌عنوان لنگر عمل کرده و تخمین‌های نهایی را تحت تأثیر قرار دهد. مکانیسم عملکرد این سوگیری در بودجه‌ریزی به این صورت است که تصمیم‌گیرندگان معمولاً با یک نقطه مرجع شروع می‌کنند و سپس تلاش می‌کنند تا با توجه به اطلاعات جدید، تعدیلاتی انجام دهند. اما این تعدیلات معمولاً ناکافی است و فرد همچنان تحت تأثیر لنگر اولیه باقی می‌ماند (اورمانس و گریمل^۲، ۲۰۲۵). این پدیده در بودجه‌ریزی سازمانی می‌تواند منجر به ادامه الگوهای تخصیص ناکارآمد شود، زیرا بودجه‌های سال جاری به‌طور خودکار و بدون توجه کافی به تغییرات شرایط، بر اساس بودجه‌های سال قبل تنظیم می‌شود.

سوگیری اطمینان بیش‌ازحد

سوگیری اطمینان بیش‌ازحد^۳ یا خوش‌بینی ساختاری به تمایل افراد به بیش‌برآورد دانش، توانایی‌ها و دقت پیش‌بینی‌های خود اشاره دارد. در زمینه بودجه‌ریزی، این سوگیری می‌تواند به‌صورت بیش‌برآورد سیستماتیک درآمدها، کم‌برآورد هزینه‌ها و دست‌کم گرفتن ریسک‌ها نمایان شود. این اطمینان بیش‌ازحد منجر به تدوین بودجه‌های بیش‌ازحد خوش‌بینانه می‌شود که اغلب به شکست در دستیابی به اهداف مالی منجر می‌شود. پژوهش‌های مالی رفتاری نشان داده‌اند که این سوگیری می‌تواند منجر به سرمایه‌گذاری بیش‌ازحد^۴ شود، زیرا مدیران با اطمینان بیش‌ازحد به موفقیت پروژه‌ها، منابع بیشتری را به آنها اختصاص می‌دهند (اورمانس، ۲۰۲۴).

1 Anchoring

2 Overmans & Grimmelikhuijsen

3 Overconfidence

4 Overinvestment

سوگیری معرف‌گرایی

سوگیری معرف‌گرایی^۱ یا نمایندگی به تمایل افراد به قضاوت بر اساس شباهت یک رویداد یا موقعیت به الگوهای شناخته‌شده قبلی اشاره دارد. در بودجه‌ریزی، این سوگیری می‌تواند منجر به استفاده نادرست از داده‌های تاریخی یا تعمیم بیش‌ازحد تجربیات گذشته به شرایط آینده شود. این رویکرد باعث می‌شود که احتمال بازگشت به میانگین و نوسانات تصادفی بازار نادیده گرفته شود. در نتیجه، سوگیری معرف‌گرایی موجب خوش‌بینی مفرط و دست‌کم گرفتن هزینه‌های واقعی می‌گردد. بودجه‌ریزان با تکیه بر شباهت‌های ظاهری و بدون در نظر گرفتن تفاوت‌های واقعی، ممکن است ارزیابی‌های نادرستی از منابع مورد نیاز ارائه دهند که این امر می‌تواند به کسری بودجه و ناکارآمدی تخصیص منابع منجر شود (استول‌ویک و ویس، ۲۰۲۱).

سوگیری دسترس‌پذیری

سوگیری دسترس‌پذیری^۳ به تمایل افراد به قضاوت بر اساس اطلاعاتی که به راحتی به ذهن می‌آید اشاره دارد. در بودجه‌ریزی، این سوگیری می‌تواند منجر به تأکید بیش‌ازحد بر رویدادهای اخیر یا برجسته و نادیده گرفتن اطلاعات مهم اما کمتر قابل دسترس شود. مدیران مالی اغلب بودجه سالانه را بر اساس رویدادهای اخیر یا اطلاعاتی که دسترسی به آن‌ها آسان است تنظیم می‌کنند. بنابراین باور بر این است که چیزهایی که راحت‌تر به ذهن خطور می‌کند، رایج‌تر هستند و بازتاب دقیق‌تری از دنیای واقعی دارند. در این حالت، رویدادهای نادر اما رسانه‌ای یا اطلاعات تازه از آنچه باید وزن‌دهی می‌شوند، در حالی که داده‌های آماری و رویدادهای معمول اما کم‌ترکم نادیده گرفته می‌شوند (اورمانس و گریمل، ۲۰۲۵). این پدیده که به «توهم دسترس‌پذیری» معروف است، باعث می‌شود مدیران برای ریسک‌های اخیر بیش‌از حد و برای ریسک‌های دور از ذهن بودجه اختصاص دهند. بنابراین، تکیه صرف بر اطلاعات در دسترس و قابل استخراج از حافظه، بدون تحلیل آماری دقیق، موجب تصمیم‌گیری‌های ناقص و ناکارآمدی در مدیریت دارایی‌ها می‌گردد.

1 Representativeness Heuristic

2 Stolwijk & Vis

3 Availability Bias

سوگیری هزینه هدررفته و تشدید تعهد

سوگیری هزینه هدررفته و تشدید تعهد^۱ به تمایل افراد به ادامه سرمایه‌گذاری در پروژه‌ها یا فعالیت‌هایی اشاره دارد که قبلاً منابع قابل توجهی (شامل پول، زمان، انرژی و ...) به آنها اختصاص داده‌اند، حتی زمانی که شواهد نشان می‌دهد که ادامه آن منطقی یا مقرون به صرفه نیست. این سوگیری یکی از چالش‌های مهم در بودجه‌ریزی سرمایه‌ای و مدیریت پروژه است. این سوگیری منجر به ادامه تأمین مالی پروژه‌های ناموفق می‌شود به گونه‌ای که مدیران به دلیل سرمایه‌گذاری‌های قبلی، احساس تعهد می‌کنند و تمایل دارند منابع بیشتری را به پروژه‌های شکست خورده اختصاص دهند، به جای آنکه بر اساس شواهد جدید تصمیم بگیرند (تان و ییتس^۲، ۲۰۰۲).

سوگیری تأییدگرایی

سوگیری تأییدگرایی^۳ بیان‌گر آن است که افراد هنگام جمع‌آوری اطلاعات برای تصمیم‌گیری نوعی ادراک گزینشی انجام می‌دهند و بلافاصله به اطلاعات و دانشی تمایل پیدا می‌کنند که پیش‌فرض‌ها، دریافت‌ها و باورهایشان را تأیید می‌کند. در این حالت فرد هنگام جمع‌آوری یا یادآوری اطلاعات به شکل گزینشی عمل می‌کند و یا هنگام مشاهده‌ی شواهد مبهم، آن را به عنوان تأییدی بر موضع فعلی‌اش تعبیر می‌کند. سوگیری تأییدی در خصوص موضوعات هیجان‌انگیز یا در مورد باورهایی که فرد نسبت به آن‌ها تعصب دارد به شکل شدیدتری ممکن است بروز پیدا کند. در بودجه‌ریزی، این سوگیری می‌تواند منجر به نادیده گرفتن اطلاعات مخالف و تأکید بیش از حد بر داده‌هایی شود که فرضیات اولیه را تأیید می‌کنند (صادقی آرانی و دهقان منشادی، ۱۴۰۰).

اثرات قالب‌بندی

اثرات قالب‌بندی^۴ نیز نقش مهمی در تصمیمات بودجه‌ای ایفا می‌کنند. نحوه ارائه اطلاعات می‌تواند به طور قابل توجهی بر تصمیمات تأثیر بگذارد، حتی زمانی که محتوای اطلاعات یکسان

1 Sunk Cost Fallacy and Escalation of Commitment

2 Tan & Yates

3 Confirmation Bias

4 Framing Effects

است. مطالعات آزمایشی در بخش عمومی نشان داده است که قالب‌بندی تصمیمات بودجه‌ای به عنوان «سود» یا «زیان» می‌تواند به طور معناداری بر انتخاب‌های تخصیص منابع تأثیر بگذارد. افراد در قالب‌بندی‌های مثبت (سود) معمولاً از ریسک‌گریزی پرهیز می‌کنند و به دنبال اطمینان هستند، در حالی که در قالب‌بندی‌های منفی (زیان) تمایل به ریسک‌پذیری برای جلوگیری از ضرر پیدا می‌کنند. در بودجه‌ریزی عملیاتی، این امر می‌تواند به این معنا باشد که ارائه کاهش بودجه به عنوان «جلوگیری از هدررفت منابع» در مقایسه با «کاهش خدمات»، پذیرش استراتژی‌های متفاوتی را به دنبال داشته باشد. بنابراین، نحوه نگارش و ارائه ارقام بودجه‌ای می‌تواند بدون تغییر در واقعیت‌های مالی، ترجیحات تصمیم‌گیرندگان را سمت‌وسو داده و بر کارایی تخصیص منابع تأثیر بگذارد (هاروود^۱ و همکاران، ۱۹۹۱).

زیان‌گریزی و گریز از پشیمانی

گریز از زیان^۲، که به تمایل افراد به احساس درد بیشتر از زیان نسبت به لذت از سود برابر اشاره دارد، می‌تواند منجر به رفتارهای محافظه‌کارانه در بودجه‌ریزی شود. تصمیم‌گیرندگان ممکن است از پذیرش ریسک‌های ضروری برای رشد اجتناب کنند یا اینکه بیش از حد بر حفظ منابع موجود تمرکز کنند. گریز از پشیمانی^۳ نیز می‌تواند بر تصمیمات بودجه‌ای تأثیر بگذارد، به طوری که تصمیم‌گیرندگان تمایل دارند از تصمیماتی که ممکن است منجر به پشیمانی شود اجتناب کنند، حتی اگر این تصمیمات از نظر عقلایی بهینه باشند. این می‌تواند منجر به تصمیمات محافظه‌کارانه یا تأخیر در تصمیم‌گیری‌های مهم شود (لیتون^۴، ۲۰۲۳).

سوگیری حفظ وضعیت موجود

سوگیری حفظ وضعیت موجود^۵ به تمایل افراد به حفظ شرایط فعلی و مقاومت در برابر تغییر اشاره دارد. در فرآیند بودجه‌ریزی، این سوگیری یکی از موانع اصلی در برابر بهینه‌سازی تخصیص منابع محسوب می‌شود. بر اساس ادبیات مالی رفتاری، مدیران و بودجه‌ریزان اغلب از روش‌های

1 Harwood

2 Loss Aversion

3 Regret Aversion

4 Litton

5 Status Quo Bias

«افزایش تدریجی» بر پایه بودجه‌های سال‌های گذشته استفاده می‌کنند و از بازنگری بنیادین هزینه‌ها اجتناب می‌ورزند. این رویکرد که با عنوان «افزایش پایه» شناخته می‌شود، باعث می‌شود برنامه‌های ناکارآمد به دلیل سابقه گذشته، همچنان دریافت‌کننده منابع مالی باشند. سوگیری حفظ وضعیت موجود با ایجاد مقاومت در برابر طرح‌های نوین و نادیده گرفتن فرصت‌های سرمایه‌گذاری جدید، مانع از تطبیق سازمان با شرایط متغیر محیطی می‌شود. در نتیجه، این پدیده منجر به تداوم ناکارآمدی‌های ساختاری و تخصیص نادرست منابع مالی می‌گردد (اورمانس، ۲۰۲۴).

رفتار گله‌ای یا توده‌وار

رفتار گله‌ای یا توده‌وار^۱ به پویایی‌های جمعی و تمایل افراد به پیروی از تصمیمات دیگران، بدون توجه کافی به اطلاعات خصوصی خود، اشاره دارد. این رفتار را ناشی از تعاملات اجتماعی و تمایل به کاهش ریسک از طریق پیروی از جمعیت تفسیر می‌کنند. در فرآیند بودجه‌ریزی، این سوگیری می‌تواند منجر به همگرایی غیرمنطقی در سیاست‌های مالی شود (اورمانس و گریمل، ۲۰۲۵). مدیران سازمان‌ها ممکن است برای جلوگیری از به خطر انداختن جایگاه شغلی خود یا به دلیل فشارهای همگانی، از تخصیص بودجه به پروژه‌های نوآورانه و پرریسک خودداری کرده و الگوهای سرمایه‌گذاری رایج در صنعت را تقلید کنند. این پویایی‌های جمعی باعث می‌شود که سازمان‌ها به جای استراتژی‌های متمایز و مبتنی بر نیازهای واقعی، وارد رقابت‌های کورکورانه برای جذب منابع مشابه شوند. در نتیجه، رفتار گله‌ای در بودجه‌ریزی می‌تواند کارایی را کاهش داده و منجر به حباب‌های سرمایه‌گذاری یا نادیده گرفتن فرصت‌های منحصربه‌فرد گردد.

حسابداری ذهنی

حسابداری ذهنی^۲ به فرآیند شناختی اشاره دارد که در آن افراد، پول و دارایی‌های خود را در ذهن به دسته‌ها یا حساب‌های جداگانه‌ای تقسیم می‌کنند، برخلاف آنچه نظریه اقتصادی استاندارد پیش‌بینی می‌کند که پول باید جایگزین‌پذیر باشد. در زمینه بودجه‌ریزی، این سوگیری می‌تواند منجر به تصمیمات مالی ناکارآمد و غیرمنطقی شود. مدیران و سازمان‌ها ممکن است بودجه‌های

1 Herding Behavior

2 Mental Accounting

خاصی را برای بخش‌های مختلف تعریف کنند که امکان انتقال منابع بین آن‌ها محدود باشد. این جداسازی ذهنی باعث می‌شود که فرصت‌های بهینه‌سازی نادیده گرفته شوند. برای مثال، یک سازمان ممکن است از یک حساب ذخیره محدود برای هزینه‌های ضروری استفاده کند و همزمان در حساب دیگر بدهی با بهره بالا را تسویه نکند. حسابداری ذهنی همچنین منجر به «ناکارآمدی سبب» می‌شود، زیرا تمرکز بر بودجه‌های جزئی و محدود، مانع از نگاه کلی و استراتژیک به مدیریت دارایی‌ها و تخصیص نهایی منابع می‌گردد (ژانگ و ساسمن، ۲۰۱۸).

راهکارهای کاهش سوگیری

آگاهی از سوگیری‌های شناختی، احساسی و رفتاری و نقش آنها در تصمیمات بودجه‌ای ضروری است. مدیران و سیاست‌گذاران مالی باید این سوگیری‌ها را بشناسند و تلاش کنند تا تأثیر آنها بر تصمیم‌گیری‌های مالی خود را کاهش دهند. طراحی فرآیندهای بودجه‌ریزی با در نظر گرفتن این سوگیری‌ها می‌تواند به بهبود کیفیت تصمیمات کمک کند.

آموزش به‌عنوان راهبردی بنیادین در اصلاح فرآیندهای شناختی، نقشی کلیدی در کاهش سوگیری‌های بودجه‌ریزی ایفا می‌کند و می‌تواند به بهبود قابل توجه کیفیت بودجه‌ریزی منجر شود. آموزش مؤثر با افزایش «سواد بودجه‌ای» و آشنایی مدیران با خطاهای سیستماتیک ادراکی، باعث تشخیص سوگیری پیش از وقوع آن می‌شود. هنگامی که بودجه‌ریزان با این سوگیری‌ها آشنا شوند، فرآیندهای تحلیلی آنها از قضاوت‌های شهودی صرف به سمت استدلال مبتنی بر داده سوق می‌یابد. افزون‌بر این، آموزش‌های تعاملی مبتنی بر شبیه‌سازی و بازخورد عملکردی، ظرفیت خودتنظیم‌گری شناختی را افزایش داده و ذهنیت انتقادی را در مواجهه با برآوردهای خوش‌بینانه یا تخصیص‌های قالبی تقویت می‌کند. این توانمندی نه تنها شفافیت و دقت تخصیص منابع را بهبود می‌بخشد، بلکه با کمرنگ کردن تأثیر سوگیری‌های رایج، چسبندگی بودجه و تصمیم‌گیری‌های غیربهینه را کاهش می‌دهد. در نتیجه، آموزش بودجه‌ای مبتنی بر علوم شناختی و رفتاری می‌تواند به‌عنوان ابزاری پیشگیرانه، خطاهای سیستمی را در چرخه تدوین و اجرای بودجه به حداقل برساند. به کارگیری معیارهای ارزیابی ساختاریافته و عینی، یکی از مؤثرترین سازوکارها برای مهار سوگیری‌های شناختی و رفتاری در فرآیند بودجه‌ریزی است. این معیارها با تکیه بر شاخص‌های

از پیش تعریف شده و مبتنی بر داده، چارچوبی شفاف و قابل دفاع برای تخصیص منابع ایجاد کرده که جایگزین برداشت‌های سلیقه‌ای و قضاوت‌های شهودی می‌شود. نبود چنین معیارهایی معمولاً زمینه را برای ظهور سوگیری‌هایی نظیر دست‌رسی‌پذیری، خطای حفظ وضعیت موجود و لنگراندازی فراهم می‌کند که نتیجه آن تداوم الگوهای بودجه‌ریزی گذشته و نادیده گرفتن اولویت‌های واقعی است. در مقابل، شاخص‌های عینی با الزام به مستندسازی و کمی‌سازی ملاک‌ها، قضاوت بودجه‌ریز را از تأثیرات ناخودآگاه عواملی نظیر شباهت پروژه به تجربیات گذشته یا خوش‌بینی ذاتی دور نگه می‌دارد. این فرآیند نه تنها وحدت رویه و انسجام ارزیابی را در سراسر سازمان تضمین می‌کند، بلکه امکان مقایسه دقیق میان برنامه‌ها و پروژه‌های رقیب را نیز فراهم می‌سازد. افزون‌بر این، استفاده از داده‌های قابل اتکا و شاخص‌های استاندارد، فرآیند بودجه‌ریزی را در برابر فشارهای سیاسی و منافع شخصی مقاوم می‌کند و پاسخگویی را افزایش می‌دهد. طراحی و پیاده‌سازی چنین نظام ارزیابی ساختاریافته‌ای، بودجه‌ریزی را از یک فرآیند ذهنی و آسیب‌پذیر به یک سیستم تحلیلی و یادگیرنده تبدیل می‌کند.

ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر تفکر انتقادی، شفافیت و یادگیری از اشتباهات، راه دیگری است که زیرساختی نرم اما حیاتی برای مهار سوگیری‌های بودجه‌ریزی محسوب می‌شود. در چنین بستری، خطاهای شناختی نه به عنوان ضعف فردی، که به مثابه داده‌هایی ارزشمند برای اصلاح فرآیندها تلقی می‌شوند. یکی از مصادیق عینی این رویکرد، استقرار نقش «وکیل مدافع شیطان» در گروه‌های بودجه‌ریزی است؛ عضوی که وظیفه‌اش نه ارائه راه‌حل، بلکه نقد سیستماتیک مفروضات و آشکارسازی سوگیری‌های پنهان است. این نقش با به چالش کشیدن عادت‌واره‌های ذهنی، مانع از تثبیت زود هنگام بر برآوردهای اولیه می‌شود. همین مداخله ساده می‌تواند تأثیر سوگیری لنگراندازی را به میزان چشمگیری کاهش دهد. چنین یافته‌ای تأکید می‌کند که مهار سوگیری لزوماً نیازمند ابزارهای پیچیده نیست؛ بلکه گاهی تغییر در ساختار تعاملات و توزیع نقش‌های شناختی در تیم، اثری شگرف بر عینیت تصمیمات دارد. فرهنگ سازمانی حامی این نقش‌ها، فضای امنی برای مخالفت سازنده ایجاد می‌کند و از هم‌رأیی زود هنگام جلوگیری می‌کند. در نتیجه، بودجه‌ریزی از فرآیندی انفعالی و تکراری به عرصه‌ای برای خرد جمعی و یادگیری مستمر تبدیل می‌شود.

ثبت و انتشار پیش‌بینی‌های بودجه‌ای همراه با فرضیات پشتیبان و مقایسه نظام‌مند آن با عملکرد واقعی، سازوکار قدرتمند دیگری برای ایجاد «فرهنگ پاسخگویی پیش‌بینانه» و کاهش سوگیری در بودجه‌ریزی است. زمانی که مدیران بدانند برآوردها و مفروضات آن‌ها شش ماه بعد در معرض قضاوت و بازخورد قرار خواهد گرفت، انگیزه برای خوش‌بینی افراطی یا دستکاری ارقام کاهش یافته و دقت و واقع‌بینی جایگزین آن می‌شود. این فرایند، سوگیری‌هایی نظیر بیش‌اطمینانی و خوش‌بینی را از طریق سازوکار پیش‌نگری و پاسخگویی، پیش از وقوع مهار می‌کند. با این حال، چنین شفافیتی تنها در محیطی ثمربخش است که به چالش کشیدن فرضیات و بحث آشکار درباره عدم قطعیت‌ها نه تنها مجاز، که تشویق شود.

بودجه‌ریزی تطبیقی، با تأکید بر بازنگری و تعدیل مستمر بودجه‌ها در پاسخ به اطلاعات جدید، رویکردی پویا برای مهار سوگیری‌های شناختی در فرآیند تخصیص منابع ارائه می‌دهد. این روش برخلاف مدل‌های سنتی که بودجه را سندی ایستا و غیرقابل تغییر تلقی می‌کند، به‌روزرسانی منظم ارقام و مفروضات را نه به‌عنوان شکست برنامه، که به‌مثابه نشانه‌ای از هوشمندی سازمانی می‌پذیرد. چنین انعطاف‌پذیری می‌تواند تأثیر دو سوگیری مخرب یعنی «لنگراندازی بر ارقام اولیه» و «خوش‌بینی افراطی» را به‌طور معناداری کاهش دهد. هنگامی که مدیران می‌دانند بودجه در فواصل زمانی معین بر اساس عملکرد واقعی و تحولات محیطی بازبینی خواهد شد، دلبستگی روانی آن‌ها به برآوردهای نخستین کاهش یافته و پذیرش واقعیت‌های جدید تسهیل می‌شود. همچنین این رویکرد با فراهم آوردن واکنش سریع به تغییرات محیطی، چسبندگی بودجه را شکسته و از تداوم تخصیص‌های ناکارآمد جلوگیری می‌کند. بودجه‌ریزی تطبیقی در واقع ماهیت تصمیم‌گیری بودجه‌ای را از یک پیش‌بینی قطعی به یک فرضیه کاری قابل آزمایش تبدیل می‌کند که در مواجهه با شواهد جدید، اصلاح می‌شود. این ویژگی نه تنها دقت و واقع‌بینی را افزایش می‌دهد، بلکه فرهنگ یادگیری از خطا را در سازمان نهادینه می‌سازد.

بازنگری مستقل و ارزیابی بیرونی توسط مشاوران یا کمیته‌های خارج از تیم تصمیم‌گیرنده، یکی از مؤثرترین سازوکارهای نهادی برای خنثی‌سازی تأثیر قضاوت‌های شخصی و جانبداری ناخودآگاه در بودجه‌ریزی است. حضور ناظران بیرونی که در منافع و پیش‌فرض‌های تیم بودجه‌ریزی سهیم نیستند، امکان کشف سوگیری‌های پنهان نظیر لنگراندازی، تأییدگرایی و

خوش‌بینی را فراهم می‌کند؛ چراکه این ناظران بدون وابستگی به پیشنهاد مذاکرات یا تعهدات پیشین، صرفاً بر انطباق برآوردها با واقعیت‌های عینی تمرکز می‌کنند. با این حال، چنین سازوکاری زمانی به شکوفایی می‌رسد که در بستر بودجه‌ریزی تعاملی جای گیرد؛ فرآیندی که در آن فرضیات و ارقام بودجه‌ای صرفاً از بالا ابلاغ نمی‌شوند، بلکه دست‌کم میان سطوح مختلف سازمانی مورد بحث، نقد و تبادل نظر قرار می‌گیرند. این گفتگوی دوسویه، شکاف اطلاعاتی میان سطوح راهبردی و عملیاتی را کاهش داده و مدیران میانی را از منفعل بودن در برابر ارقام تحمیلی رها می‌کند. هنگامی که صحت مفروضات بودجه‌ای در معرض پرسش‌گری متقابل قرار گیرد، سوگیری‌های فردی تعدیل شده و خرد جمعی جایگزین قضاوت‌های فردی می‌شود. در نتیجه، ترکیب ارزیابی بیرونی با تعامل درونی، نظام بودجه‌ریزی را به سمت شفافیت، واقع‌بینی و پذیرش خطاهای شناختی به‌عنوان بخشی از فرآیند یادگیری سوق می‌دهد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

گذار از رویکردهای سنتی و شهودی در بودجه‌ریزی به سمت الگوهای نظام‌مند و مقاوم در برابر سوگیری، مستلزم ترکیب هم‌افزای آموزش، بازطراحی فرآیندها و نهادینه‌سازی ارزیابی مستقل است. چنین تحولی، ضمن ارتقای سلامت مالی سازمان‌ها، زمینه‌ساز تخصیص عادلانه‌تر و کارآمدتر منابع در سطوح خرد و کلان خواهد بود. انتخاب ابزارها و روش‌های بودجه‌ریزی صرفاً یک تصمیم فنی نیست، بلکه نقشی تعیین‌کننده در شکل‌گیری یا مهار سوگیری‌های شناختی ایفا می‌کند. روش‌هایی که تفکر ساختاریافته، چندمرحله‌ای و انعطاف‌پذیر را تشویق می‌کنند، در مقایسه با رویکردهای خشک و تک‌بعدی، عملکرد بهتری در کاهش خطاهای سیستماتیک دارند. چارچوب ارزیابی صرفاً بر کمیت‌ها، بلکه بر کیفیت قضاوت مدیران نیز اثر می‌گذارد. افزون‌بر این، استفاده نظام‌مند از تحلیل حساسیت و طراحی سناریوهای متعدد، مدیران را از دام اطمینان بیش‌ازحد رها می‌کند و آنان را به پذیرش طیف احتمالی از آینده‌ها به‌جای یک پیش‌بینی قطعی ترغیب می‌نماید. این ابزارها با الزام به تصریح مفروضات و بررسی مرزهای تغییرپذیری آن‌ها،

سوگیری لنگراندازی بر ارقام اولیه را نیز تضعیف می‌کنند. گزینش آگاهانه روش‌های بودجه‌ریزی، نه تنها دقت محاسبات، بلکه سلامت فرآیندهای شناختی سازمان را نیز تضمین می‌کند. پژوهش‌های آتی می‌تواند به بررسی راهکارهای مداخله‌ای برای کاهش سوگیری در بودجه‌ریزی و برای پاسخ به سؤالات پژوهشی زیر باشد: نقش فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی، کلان‌داده‌ها، اینترنت اشیاء و اینترنت رفتار، بلاکچین و ... در افزایش دقت بودجه‌ریزی بخش عمومی و کاهش سوگیری‌های این فرایند چیست؟ آیا رابطه‌ای بین ویژگی‌های فرهنگی، ارزشی و اجتماعی تصمیم‌گیرندگان و ایجاد سوگیری در بودجه‌ریزی وجود دارد؟ آیا خودکارسازی تخصیص بودجه از طریق قراردادهای هوشمند، می‌تواند برخی سوگیری‌ها از جمله سوگیری پشیمان‌گریزی مدیران را کاهش می‌دهد؟ آیا دسترسی لحظه‌ای به شاخص‌های عملکرد فیزیکی پروژه‌ها از طریق حسگرهای هوشمند، سوگیری دسترس‌پذیری ناشی از اتکا به گزارش‌های مقطعی و غیرسیستماتیک را کاهش می‌دهد؟

فهرست منابع

- صادقی آرانی، زهرا و دهقان منشادی، سمانه. (۱۳۹۹). رفتارهای غیرعقلایی در تصمیم‌گیری‌های مالی (مقدمه‌ای بر روان‌شناسی پول، مالی رفتاری و مالی درمانی). انتشارات سازمان جهاد دانشگاهی استان یزد.
- Harwood, G. B., Pate, J. L., & Schneider, A. (1991). Budgeting decisions as a function of framing: an application of prospect theory's reflection effect. *Management Accounting Research*, 2(3), 161-170.
- Litton, E. (2023). Loss aversion and risk propensity in public budgeting. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 35(1), 95-114.
- Overmans, T. (2024). Exploring cognitive bias effects on budget judgment behavior: Scoping review and research agenda. *Public Finance and Management*, 23(4), 153-167.
- Overmans, T., & Grimmelikhuijsen, S. (2025). Understanding Micro-Level Budgeting Behavior: How Cognitive Biases Shape Politicians' Budget Preferences. *Governance*, 38(2), e70004.
- Stolwijk, S., & Vis, B. (2021). Politicians, the representativeness heuristic and decision-making biases. *Political Behavior*, 43(4), 1411-1432.
- Tan, H. T., & Yates, J. F. (2002). Financial budgets and escalation effects. *Organizational behavior and human decision processes*, 87(2), 300-322.
- Zhang, C. Y., & Sussman, A. B. (2018). Perspectives on mental accounting: an exploration of budgeting and investing. *Financial Planning Review*, 1(1-2), e1011.



Behavioral Budgeting: Examining the Impact of Cognitive, Emotional, and Behavioral Biases on Budgeting Decisions and Their Mitigation Strategies

Zahra Sadeqi-Arani¹

Although the budgeting process is fundamentally based on financial analysis and quantitative information, in practice it is heavily influenced by human judgment and decision-making. Research in behavioral economics and cognitive psychology demonstrates that individuals involved in budget preparation, allocation, and control do not always follow fully rational patterns of thinking and behavior. Cognitive, emotional, and behavioral biases can distort the way decision-makers perceive information, assess risks, and forecast outcomes, thereby affecting the quality of budgeting decisions. These biases may lead to systematic deviations from optimal resource allocation and financial planning. Therefore, understanding the nature of these biases and the mechanisms through which they influence budgeting decisions is essential for improving the effectiveness of budgeting systems and enhancing the quality of financial decision-making within organizations.

Keywords: Behavioral budgeting, decision bias, behavioral economics, constraint.

1. Associate Professor, Department of Marketing Management, Faculty of Financial Sciences, Management and Entrepreneurship, University of Kashan, Kashan, Iran. Email: SadeqiArani@Kashanu.ac.ir