

# نگرش مدیران و نظریه اسناد

## دکتر اصغر مشبکی

دیگران قطع و به صورت منفعل عمل کنند. برای مدیران مفید و مهم است که درباره عواملی که در قضاوت آنها نسبت به دیگران و خودشان تأثیر دارد، اطلاعات و آگاهی خود را افزایش دهند، عواملی که در ادراک انسان از رفتار دیگران تأثیر دارد، به وسیله شاخه‌ای از علم روانشناسی اجتماعی که به «نظریه اسناد»<sup>۱</sup> معروف است، مشخص شده است. بر اساس مطالعاتی که انجام پذیرفته، این واقعیت مشخص شده است که برداشتها و نگرش افراد از رفتار دیگران تحت تأثیر عوامل متعددی قرار دارد. و دلایلی که افراد برای توجیه رفتار دیگران ارائه می‌دهند متأثر از این عوامل متعدد است.<sup>۲</sup>

آنچه که مدیر باید متصور شود این است که فرض کند رفتار کارکنان (و یا حتی رفتار اعضاء خانواده خود) منتج از خصوصیات شخصی آنها است، مثل ویژگیهای فردی، مهارتها و تلاشهای شخصی، و یا ناشی از خصوصیات موقعیت بیرونی و اجتماعی آنها است، مثل وجود پاداشها و تنبیهها، صعوبت کار و شانس افراد. در هر حال ویژگیهای فردی و خصوصیات موقعیتی و اجتماعی افراد را می‌توان به دو دسته تقسیم نمود: ویژگیهای با ثبات مثل توانایی و صعوبت کار و ویژگیهای بی‌ثبات مثل تلاش و شانس افراد.<sup>۳</sup> منتهی اهمیت موضوع در این تقسیم‌بندی در این است که هم به فرایندهای نظریه اسناد و هم به عواملی که در این نظریه مؤثر است (یعنی علل نسبت دادنها و قضاوتها) توجه نمود.

### فرایند نظریه اسناد

معمولاً مدیر براساس تجربیات خود، تلاش می‌کند بفهمد که آیا عوامل موقعیتی علل عمده رفتار کارکنان است یا ویژگیهای فردی افراد. و به همین دلیل همواره در جستجوی شاخصهای خاصی است که به او در این قضاوت کمک کنند. به عنوان مثال مدیری که

سؤالی که اغلب در ذهن اکثر مدیران و سرپرستان مطرح است، این است که چرا فلان کارمند آن کار را انجام می‌دهد؟ چرا او اینطور رفتار می‌کند؟ چرا دیگری این عکس‌العمل را در کار نشان می‌دهد؟ و سؤالات فراوان دیگری در این راستا. واقعیت این است که آنچه مدیران و سرپرستان در باره علل رفتار خود و دیگران به آن معتقد هستند، می‌تواند تا حدود زیادی بر روابط آنها و کارکنانشان در سازمانها مؤثر باشد. لذا هدف از این مقاله بررسی و تجزیه و تحلیل واقعیتی است که متأسفانه اکثراً از نظر مدیران و سرپرستان حتی حاذق، دور مانده و همواره در اداره امور منجر به بروز مشکلات عدیده‌ای می‌شود. و چون اغلب مشکل به خوبی درک نمی‌شود لذا اکثر مدیران در بیان مسأله ناتوان بوده و برای حل مشکل به بررسی و مطالعه معلولهایی می‌پردازند که به هیچ عنوان آنها را در رهیابی به هدف اصلی راهنمایی نمی‌کند.

گاهی اوقات انسان می‌تواند علل اعمال و رفتار مردم را به طور قطعی مشخص کند. اما اغلب چنین قطعیتی وجود ندارد چون اطلاعات کافی برای درک علل اعمال و رفتار افراد در دست نیست. با این حال، حتی اگر درباره علل رفتار دیگران نیز اطلاعات کافی در دسترس نباشد می‌توان با استفاده از اطلاعاتی که رفتار را توجیه می‌کند به علل رفتار آنان پی برد. غالباً درباره این گونه توجیه‌ها زیاد تفکر نمی‌شود، اما خواه این توجیه‌ها مورد تحلیل واقع شود یا نه، دلایلی که برای رفتار دیگران نسبت داده می‌شود در واکنشهای انسان نسبت به آنها تأثیر می‌گذارد. مدیران و سرپرستان بیشتر از سایرین علاقه به بررسی علل رفتارها دارند. در حقیقت نیاز برای توجیه رفتار دیگران در مدیران قوی‌تر است. زیرا قسمتی از کار آنها ارزیابی کار کارکنان است و یک تحلیل اشتباه احتمالاً اثرات زیان‌باری در کارآیی سازمان خواهد داشت. چون سوء تفاهمها باعث خواهد شد که افراد روابط خود را با

می‌خواهد به علل رفتار یکی از کارکنان خود پی ببرد، ممکن است نحوه عمل و رفتار چندین نفر از کارکنان را در مشاغل یکسان مورد مشاهده و بررسی قرار دهد. یا نحوه عمل همان کارمند را در مشاغل گوناگون در یک دوره زمانی بلند مدت مورد مشاهده و ارزیابی قرار دهد. هارولد کلی، چنین پیشنهاد می‌کند که وقتی فرصتهایی این چنینی پیش می‌آید، ما باید سعی کنیم دریابیم که آیا دیگران هم مثل این فرد مورد نظر عمل می‌کنند، و آیا رفتار فرد در موقعیتهای گوناگون و در زمانهای مختلف ثابت است یا نه.<sup>۴</sup> بدین ترتیب اگر تمام کارکنان که کار خاصی را انجام می‌دهند، به همان روشی که شخص مورد نظر رفتار می‌کند، رفتار کنند، و اگر رفتار این فرد با انجام کارهای گوناگون متفاوت باشد، مدیر احتمالاً تفاوت‌های رفتاری فرد را به موقعیتهای شغلی او نسبت می‌دهد. اما اگر رفتار شخص با رفتار دیگر کارکنان در یک کار خاص متفاوت بود و حین انجام کارها و مشاغل مختلف هم رفتار ثابتی داشت و تغییری در رفتار او ایجاد نگردید، مدیر احتمالاً رفتار او را به شخصیت او نسبت می‌دهد.

این فرایند بسیار منطقی و عقلایی به نظر می‌رسد. با این حال عوامل متعدد دیگری وجود دارند که باعث می‌شود رفتار فرد اشتباهاً به موقعیتهای شغلی و یا شخصیتی او نسبت داده شود. دو عامل از مهمترین عواملی که در قضاوت افراد اثر دارد و در این زمینه قابل طرح است عبارتند از:<sup>۵</sup>

۱- شخصی که درباره رفتار توضیح می‌دهد خود یا صاحب رفتار و عمل کننده باشد و یا مشاهده‌گر.

۲- عملی که توضیح داده می‌شود یک شکست باشد یا یک موفقیت.

خیلی روشن است که احتمالاً، اساس و معیار ارزیابی مدیران از رفتار کارکنان با معیار ارزیابی مدیران از رفتار خودشان و نیز معیار ارزیابی مرئوسین از رفتار خود، با هم متفاوت است. علاوه بر این زمانی که کارکنان و مدیران کاری را با موفقیت انجام می‌دهند، توضیحاتی را که برای توجیه این موفقیت ارائه می‌دهند با توضیحاتی که برای عدم موفقیت در کار ارائه می‌دهند متفاوت است. چگونه تفاوت‌های بین صاحب رفتار و مشاهده‌گر و تفاوت‌های بین موفقیت و شکست در فرایند نظریه اسناد اثر می‌کند؟ جواب این سؤال را می‌توان به کمک نتایج حاصل از تحقیقاتی که اخیراً در این زمینه صورت گرفته است، ارائه داد.

## تفاوت بین اسنادهای صاحب رفتار و مشاهده‌گر

بدین منظور ابتدا باید دید چگونه «عامل بودن» و «مشاهده‌گر بودن» در نسبت دادن‌های افراد اثر می‌گذارد. تحقیقی که در این زمینه زیر نظر نویسنده در کارخانه بنز خاور صورت پذیرفت به این سؤال جواب می‌دهد.<sup>۶</sup> نتایج حاصل از این تحقیق نشان می‌دهد که وقتی انسان رفتار شخص دیگری را مشاهده می‌کند تأثیرات محیطی در رفتار او دست کم گرفته می‌شود. ولی اثر ابعاد شخصیتی او در رفتار او بیش از حد برآورد می‌گردد. اما بر عکس زمانی که انسانی سعی می‌کند دلایل رفتار خود را پیدا کند تمایل دارد اثر عوامل محیطی و موقعیتی را در رفتار خود مهم تلقی کند و نقش عوامل شخصیتی را در رفتار خود کم اهمیت جلوه دهد.

با توجه به نتایج حاصل از این تحقیق دلایل چندی را می‌توان برای این تمایل برشمرد:

۱- عاملین یا صاحبان رفتاری خاص به رفتار خود بیشتر از مشاهده‌کنندگان واقف هستند و آگاهی آنها در مورد اینکه در موقعیتهای مختلف رفتارهای گوناگون دارند، از نظاره‌گران بیشتر است.

۲- به دلیل برداشتهای ظاهری متفاوت، صاحبان رفتار و نظاره‌گران جنبه‌های مختلف رفتار را متوجه می‌شوند. با این تفاوت که نظاره‌گران و مشاهده‌کنندگان بیشتر علائم و نشانه‌های غیرکلامی صاحبان رفتار را متوجه می‌شوند، در حالی که صاحبان رفتار بیشتر وجوه موقعیتی را که در برابر آن واکنش نشان می‌دهند، درک می‌کنند.

۳- افراد می‌دانند که ویژگیهای شخصیتی چیزی است که دیگران دارند. علاوه بر آن انسانها خود را به عنوان یک موجود پیچیده، قابل انعطاف و بسیار حساس و تحریک‌پذیر نسبت به محیط می‌شناسند و معتقدند، هر کس با خصوصیات شخصیتی خود مشخص و شناخته می‌شود. ولیکن در مورد قابل انعطاف بودن دیگران نمی‌توانند مثل خود نظر دهند.

گرایش یک نظاره‌گر برای نسبت دادن رفتار عامل به شخصیت او، تا حدی به روابط بین آن دو مربوط می‌شود. به عنوان مثال زمانی که بین نظاره‌گر و یک صاحب رفتار، تبادل افکار بوجود می‌آید، نظاره‌گر می‌تواند عمل کننده و یا صاحب رفتار را بهتر درک کند و در ارزیابی رفتار و عمل او دلایل موقعیتی را بیشتر تشخیص دهد. و بر عکس هر قدر نظاره‌گر از کننده کار یا عامل فاصله

بیشتری داشته باشد ویژگیهای شخصیتی را در رفتار او بیشتر مؤثر می‌بیند. ادوارد جونز و کیت دیویس، عوامل دیگری را علاوه بر عوامل فوق شناسایی کرده‌اند که امکان نسبت دادن رفتار به ویژگیهای شخصیتی را توسط نظاره‌گر افزایش می‌دهد. این عوامل شامل «تناسب رفتار با موقعیت» و عقیده نظاره‌گر مبنی بر «عمدی بودن رفتار فرد» هنگام مواجه شدن با نظاره‌گر به منظور تأثیرگذاری با معنی بر نظاره‌گر می‌باشد.<sup>۷</sup> حال به توضیح مختصری از این دو عامل می‌پردازیم.

مناسب بودن رفتار: بسیاری از رفتارها در بعضی از موقعیتها مناسب هستند ولیکن در موقعیتهای دیگر رفتار نامناسب بشمار می‌آیند. به عنوان مثال خوردن نوشیدنی‌های خنک و فریاد کشیدن در بازیهای فوتبال از لحاظ اجتماعی یک رفتار قابل قبولی است. اما همین حرکت در محیط کار و تولید، رفتار موجهی نیست. زمانی که فرد به طریقی رفتار می‌کند که از لحاظ اجتماعی مورد قبول نیست و یا به عبارت دیگر رفتار موجهی ندارد دیگران ویژگیهای شخصیتی را در بروز آن رفتار دخیل می‌دانند. بنابراین، اگر فردی در محیط کار رفتار غیر موجهی از خود بروز داد مدیر حق دارد فرض کند که اشکال از فرد بوده نه به لحاظ شرایط محیط کار او.

عمدی بودن رفتار فرد هنگام مواجه شدن با دیگران: نظاره‌گر ممکن است معتقد باشد که یک عمل یا رفتار به منظور تأثیرگذاری مثبت و منفی بر روی آن انجام می‌گیرد. اگر برای مثال، یک مدیر معتقد باشد که غیبت یک مستخدم برای حضور در محل کار، برای اذیت کردن او است در این حالت مدیر احتمالاً غیبت کارمند را به عوامل شخصیتی او مثل تنبلی و عداوت غیر منطقی با محیط کار نسبت می‌دهد.

تمایل برای نسبت دادن رفتار انسانها به علل موقعیتی و دلایل شخصیتی در سازمانها یک امر عادی است. به عنوان مثال آرتور جاگو و ویکتور وروم درباره دقت و صحت پیش‌بینی کارکنان درباره انواع تصمیماتی که مدیران در موقعیتهای متفاوت می‌گیرند، تحقیقاتی انجام داده و به این نتیجه رسیده‌اند که کارکنان به خوبی نتوانسته‌اند تصمیمات مدیران را پیش‌بینی کنند. بلکه پیشگویی آنها اغلب در مورد سایر کارکنان و تصمیمات رفتاری خودشان

بوده تا رفتار مدیران.<sup>۸</sup> در همین راستا اکثر کارکنان اغلب فرض می‌کردند که مدیران در موقعیتهای متفاوت و متعدد به یک روش تصمیم‌گیری می‌کنند. در حالی که خود کارکنان روشهای تصمیم‌گیری خود را مطابق درخواستهای محیطی متفاوت، تغییر می‌دهند. تغییر این استنباط را می‌توان اینطور بیان نمود که کارکنان روش تصمیم‌گیری مدیران را انعکاس خصوصیات شخصیتی آنها تلقی می‌کردند و بدین ترتیب روش تصمیم‌گیری آنها را در شرایط محیطی متفاوت یکسان فرض می‌کردند. لیکن تصمیمات خودشان را متأثر از موقعیتهای مختلف دانسته و بدین دلیل تصمیمات خود را در موقعیتهای مختلف متغیر می‌دانند.

از طرفی بعضی مواقع مدیران با کارکنان در موقعیتهایی قرار می‌گیرند که باید در مورد موفقیت و شکست رفتار خود و دیگران قضاوت کنند. ضرورت این قضاوت در تغییر علل رفتار تأثیر دارد. هارولد کلی و جان مایکل که مطالعات وسیعی را در نظریه اسناد انجام داده‌اند معتقدند که نظاره‌گران معمولاً موفقیتهای عاملین را به خصوصیات شخصیتی آنان مثل تلاش و توانایی، و شکستهای آنها را به عوامل بیرونی و محیطی مثل صعوبت کار نسبت می‌دهند.<sup>۹</sup> اما، همانطور که استیفن گرین و ترنس میشل اشاره دارند، مدیران مشاهده‌کنندگان واقعی نیستند.<sup>۱۰</sup> بعضی از گرایشهای ذاتی در نقش مدیریتی باعث می‌شود که مدیران قضاوتهای مخالف واقعیت داشته باشند. یکی از این گرایشها مربوط به آسان بودن واکنش، و دیگری مربوط به نیاز خود بینی مدیران می‌شود. که وجود این عوامل موجب قضاوت متضاد مدیران نسبت به رفتار دیگران می‌شود.

#### ۱ - آسان بودن واکنش

وقتی در یک سازمان مسائلی اتفاق می‌افتد، مشخصاً برای مدیر این فرض که کارکنان مسؤول این اتفاقات بوده‌اند راحت‌تر است تا اینکه این مسائل و مشکلات را ناشی از پیچیدگی عوامل بیرونی مثل ساختار سازمانی نامناسب و یا کیفیت مشاغل بدانند. به علاوه تویخ یا اخراج کارمند کار کمتری در مقایسه با تغییرات سازمانی دارد. لذا مدیر راحت‌تر در مورد فرد تصمیم می‌گیرد تا در مورد تغییرات سازمانی و یا تغییر در نحوه مدیریت خود، و به همین دلیل است که مدیران عملکرد ضعیف کارکنان خود را ناشی از شخصیت درونی آنها می‌دانند.

## ۲- نیاز به خودبینی

رفتار کارکنان به راحتی می‌تواند منعکس کننده نحوه مدیریت مدیران باشد. به بیان دیگر اگر کارکنان خوب عمل کنند و بهره‌وری بالایی داشته باشند، به مدیر باید تبریک گفت، لیکن اگر کارکنان عملکرد ضعیفی داشته باشند مدیر به خاطر نحوه نظارت و سرپرستی خود ممکن است مورد سرزنش قرار گیرد. و درست همین احتمال است که مدیران را وسوسه می‌کند تا موفقیت کارکنان خود را به عوامل خارجی از قبیل نحوه نظارت و سرپرستی و ... نسبت دهند و همچنین آنها را وا می‌دارند تا خود را از کارکنان همواره دور نگه داشته و عملکرد ضعیف کارکنان را ناشی از خصوصیات شخصی آنها بدانند نه نحوه مدیریت و سرپرستی بر آنها. ترنس میشل و رابرت وود از طریق مطالعه قضاوت‌های سرپرستان در مورد عملکرد ضعیف پرستاران در یک بیمارستان نتایج فوق را تأیید نموده‌اند.<sup>۱۱</sup> آنها در این مطالعه اثرات دو عامل نحوه کارکرد کارکنان در گذشته و جدی بودن نتایج عملکرد ضعیف پرستاران را مورد مطالعه دقیق قرار دادند. طی مصاحبه‌ای که با چند نفر از سرپرستان پرستارها داشتند شش مورد از موارد عملکرد ضعیف پرستاران را مورد بررسی قرار دادند. از جمله دادن دارو به بیماران بیش از مقدار تجویز شده و یا عدم نصب نرده‌های کنار تخت بیماران. آنها نحوه کارکرد پرستاران را در گذشته در سه سطح خوب، بد یا هیچکدام و اثر عملکرد ضعیف آنها را در دو سطح غیر شدید و شدید طبقه‌بندی کردند. برای مثال نتیجه غیر شدید بودن مصرف زیاد دارو، ناراحتی کم و ملایم بیمار، و پی آمد شدید آن، ایستادن قلب و در نتیجه مرگ بیمار بود. آنها این موارد را در اختیار مدیران بخش پرستاری قرار دادند و از آنها خواستند که اظهار نظر کنند. با توجه به این نکته که آیا عوامل خارجی مثل شلوغی یا عوامل داخلی مثل کم تلاش بودن فرد علت این بی‌توجهی بوده است؟ در پی این نظرخواهی محققین متوجه شدند که مدیران پرستاری عملکرد ضعیف پرستاران را بیشتر به عوامل درونی آنها نسبت می‌دهند و در مواردی که کارمند دارای گذشته کاری ضعیفی بوده و یا پی آمد کار شدید بوده، مثل مرگ بیمار بیشتر علت آن را به شخصیت پرستاران نسبت می‌دادند.

تأثیر جدی بودن پی آمد، بر روی نسبت دادن علت به کارکنان مهم است. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که موقع بروز پی آمدهای

جدی‌تر و شدیدتر، هر چند که به دلیل عوامل خارجی هم بوجود آمده باشد، مدیران اغلب کارکنان را بیشتر مسؤول و خاطی می‌دانند. زیرا که در غیر این صورت کیفیت و نحوه مدیریت آنها زیر سؤال می‌رود.<sup>۱۲</sup>

نظریه اسناد و طرز تلقی کارکنان نسبت به اعمال خودشان آیا افراد آن طور که رفتار خودشان را توضیح می‌دهند رفتار دیگران را نیز به همان صورت توضیح می‌دهند؟ آیا به عنوان مثال کارکنان علت عدم موفقیت‌های خودشان را در خود می‌بینند و علت موفقیت‌های خود را ناشی از دیگران تلقی می‌کنند؟ احتمالاً پاسخ منفی است. زیرا مطالعات متعددی نشان می‌دهد که غالباً این رابطه و استنباط بر عکس است. عمل کننده معمولاً تمایل دارد موفقیت‌های خود را به عوامل درونی نسبت دهد و شکست خود را به عوامل محیطی و بیرونی. کلی و میشل معتقدند که این نوع تأثیر بیشتر به دلیل رفتار مثبت خود ما، از جمله موفقیت‌ها روی می‌دهد.<sup>۱۳</sup> زیرا موفقیت فرد «خودبینی» او را افزایش می‌دهد. اما مسؤولیت داشتن در قبال رفتار منفی مثل شکست‌ها ممکن است خودبینی فرد را کاهش دهد. بنابر این برای دفاع از خود، فرد تمایل دارد موفقیت‌های خود را به خود نسبت دهد و شکست‌های خود را به دیگران. به عنوان مثال نویسنده اخیراً طی تحقیقی از چندین دانشجوی فارغ التحصیل که شاغل نیز بودند، خواست در مورد وقایع کاری خود فکر کنند. از آنها خواسته شد وقایعی که موجب رضایت می‌شد و وقایعی که موجب نارضایتی شده بود و همچنین میزان اثر عوامل درونی و عوامل محیطی را برای هر یک از این وقایع ذکر کنند. این دانشجویان در مورد وقایع رضایتبخش، خود را مسؤول دانستند. اما عوامل محیطی مثل رفتار سرپرستان و همکاران را موجب وقایعی دانستند که نارضایتی در آنها ایجاد کرده بود.

البته در مورد نسبت دادن وقایع رضایتبخش به عوامل درونی استثنائاتی وجود دارد. مثل نوع جنسیت که یکی از عوامل مؤثر در این مورد است. خانم‌ها حداقل آنهایی که وظایف شفلی مشخص و روزمره دارند یا آنهایی که مشاغل یدی و مردانه انجام می‌دهند، به احتمال زیاد در مقایسه با مردان غالباً موفقیت خود را به عوامل غیر قابل کنترل از قبیل شانس نسبت می‌دهند. برای مثال طی تحقیقی که نویسنده از تعدادی اساتید زن و مرد به عمل آورد

نظر آنها را در مورد علت پذیرش یا عدم پذیرش مقالات آنها برای چاپ در مجلات علمی جویا شد. دلایلی را که اساتید زن و مرد در مورد پذیرش یا عدم پذیرش مقالاتشان در مجلات علمی ارائه دادند با یکدیگر مقایسه گردید. در این مقایسه ملاحظه شد که هم اساتید مرد و هم اساتید زن علت عدم پذیرش مقالات را به وقایعی که آنها کنترل کمتری بر آن دارند نسبت می دهند. مثل نبودن جا در مجله یا سلیقه انتخاب بررسی کنندگان مقالات. در این مقایسه جالب بود که اساتید مرد خیلی بیشتر از اساتید زن راغب بودند که پذیرش مقالات خود را در مجلات علمی به عوامل قابل کنترلی مثل مقدار کاری که روی مقاله انجام داده اند، نسبت دهند. نهایتاً به نظر می رسد که اساتید زن احتمالاً کمتر از اساتید مرد موفقیت‌های شغلی خود را بخود نسبت می دهند.

### برخی از اثرات اسناد

زمانی که ارزیابی از موفقیت و یا شکست به عمل نیاید، به نظر می رسد که احتمالاً مدیران و کارکنان رفتار خود را به عوامل خارجی و رفتار دیگران را به شخصیت و عوامل درونی نسبت می دهند. و بر عکس وقتی ارزیابی وجود دارد، آنچه که غالباً در سازمانها معمول است، احتمالاً مدیران عملکرد ضعیف کارکنان خود را به خصوصیات شخصیتی و موفقیت‌های آنان را به عوامل خارجی نسبت می دهند. همانطور که مدیران این چنین قضاوت می کنند، کارکنان نیز تمایل دارند عملکرد ضعیف خود را به عوامل بیرونی نسبت دهند. کارکنان مرد غالباً تمایل دارند موفقیت‌های خود را به عوامل درونی و قابل کنترل نسبت دهند. در حالی که کارکنان زن تمایل دارند موفقیت‌های خود را به عواملی که نسبتاً کنترل کمتری روی آن دارند نسبت دهند. البته این نسبت دادن آنها اثرات چندی روی رفتار و انتظارات بعدی کارکنان و مدیران دارد. به عنوان مثال، کارکنان و مدیرانی که معتقدند عامل موفقیت در کنترل آنها است و عوامل درونی آنها در آن مؤثر است، احتمالاً می باید پرتلاش و سخت کوش تر از کارکنان و مدیرانی باشند که به کنترل آینده خود نیز اعتماد کمتری دارند. این واکنش ممکن است موفقیت یا شکست را تضمین کند. چون آنهایی که سخت تر کار می کنند در پی موفقیت بیشتری هستند. بدین ترتیب، رفتار و تبعات بعدی ممکن است به تأیید فرضیه‌های اصلی آزمایش نشده، منجر شود.

علاوه بر آن، مدیرانی که عملکرد ضعیف کارکنان خود را به خصوصیات شخصیتی آنها نسبت می دهند نه تنها احتمالاً اقدامی فوری بر علیه کارکنان بعمل نمی آورند، بلکه انتظار دارند کارکنان دوباره عملکرد ضعیفی داشته باشند، تا آنکه بتوانند اعمال آنها را به دقت زیر نظر بگیرند.<sup>۱۴</sup>

بعضی از محققین دریافته اند که وقتی مدیران کارکنان خود را خیلی دقیق زیر نظر می گیرند، نهایتاً به کم کاری بین آنها باور می کنند و در نتیجه به مرور زمان اعتقاد خود را از اینکه آنها می توانند خوب کار کنند از دست می دهند. این گونه مدیران بیشتر تمایل دارند عملکرد خوب کارمند را ناشی از فشاری که اعمال می کنند بدانند تا ناشی از خصائص شخصی آنها، بدین ترتیب الگوی سرپرستی این مدیران در عین حال می تواند اثرات دراز مدتی در تأیید فرضیه‌های اصلی آزمایش نشده آنها داشته باشد.<sup>۱۵</sup>

### نظریه اسناد و تحدیدات

واقعیت این است که برخی فرایندهای نظریه اسناد به طور کامل شناخته شده نیست.<sup>۱۶</sup> به گونه‌ای که مدیران و کارکنان به طور کامل از فرایندهایی که برای علت یابی رفتار خود و دیگران بکار می برند آگاهی ندارند. با این حال این ناخودآگاهی سهوی در نسبت دادن آنها هم در رفتار و هم در روش واکنش آنها نسبت به دیگران مؤثر است. البته آگاهی بیشتر از فرایندهای نظریه اسناد و گرایشهای مربوط، منجر به کشف علل رفتار نمی شود. زیرا بعضی مواقع این علتها به طور کامل شناخته شده نیست. لیکن علی‌رغم این نقطه ضعف آگاهی از فرایند نسبت دهی چند اثر مثبت می تواند داشته باشد. به عنوان مثال، این آگاهی مدیران و کارکنان را از خطرات ناشی از تأیید خود، که در اثر قضاوت‌های ناآگاهانه بوجود می آید، آگاه می کند. علاوه بر آن، آگاهی بیشتر از فرایندهای نظریه اسناد، مدیران و کارکنان را قادر می سازد تا فرایندهای اسناد را مورد توجه قرار دهند و اختلاف فرایندهایی که هر یک هنگام اسناد علل به رفتار، بکار می برند، بهتر بشناسند و به آن عمل کنند. بدیهی است چنین آگاهی متقابلی ممکن است بعضی از سوء تفاهمهایی را که در محیط‌های سازمانی وجود دارد، کاهش دهد.

### پانویس‌ها

1- Attribution Theory

2- Sheldon Zalkind and Timothy Costello. "Perception:

- و دارایی استان اصفهان»، معاونت پژوهشی دانشگاه اصفهان، ۱۳۶۷.
- 2- Arthur G. Jago and Victor H. vroom, "Perception of Leadership Style: Superior and Subordinate Description of Decision Making Behavior", **Organization and Administrative Sciences**, 1982: 103-120.
- 3- Edward E. Janes and Richard E Nisbett, "The Actor and the Observer, Divergent Perceptions of the Causes of Behavior", **Morristawn, N. J: General Learning Press**, 1991, P. 4-30.
- 4- Edward E. J. and Keith E. Davis, "From Acts to Dispositions", in L. Berkowitz, ed., **Advances in Experimental Social Psychology**, New York: Academic Press, P. 2-10.
- 5- Harold H. Kelley. "The Processes of Causal Attribution", **American Psychologist**, 1987: 107-123.
- 6- Harold H. k. and Michela Jhon. L., "Attribution Theory and Research", **Annual Review of Psychology**, 1980: 457-501.
- 7- Sheldon Zalkind and Timothy Costello, "**Perception: Implications for Administration**", **Administrative Science Quarterly**, 1980, PP.218-235.
- 8- Stephen G. Green and Terence R. Mitchell, "Attributional Processes of Leaders in Leader - Member Relations", **Organization Behavior and Human Performance**, 1979, PP. 429-458.
- 9- Terence R. Michell and Robert E. Wood, "Supervisor's Responses to Subordinate Poor Performane: A Test of an Attributional Model", **Organizational Behavior and Human performance**, 1980, PP. 123-128.
- 10- Stephen G. Green and Terence R. Mitchell, "Attributional Processes of Leaders in Leader-Member Relations", **Organizational Behavior and Human Performance**, 1979: 429-458.
- 11- Terence R. Michell and Robert E. Wood, "Supervisor's Responses to Subordinate Poor Performance:, A Test of an Attributional Model", **Organizational Behavior and Human Performance**, 1980: 123-128.
- 12- اصغر مشبکی، «بررسی علت عدم کارآیی در اداره کل امور اقتصاد و دارایی استان اصفهان»، معاونت پژوهشی دانشگاه اصفهان، ۱۳۶۷.
- 13- Kelly and Michela, 1989, P. 220.
- 14- اصغر مشبکی، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۷۱.
- 15- Terence R. Michell and Robert E. Wood, 1980, P. 140.
- 16- Ibid.
- Implications for Administration", **Administrative Science Quarterly**, 1980: 218 235.
- 3- Ibid, P. 245.
- 4- Harold H. Kelley. "The Processes of Causal Attribution", **American Psychologist**, 1987: 107-123.
- 5- Edward E. Jones and Richard E. Nisbett, "The Actor and the Observer", **Divergent Perceptions of the Causes of Behavior**, **Morristown, N. J: General Learning Press**, 1991, P. 47.
- ۶- این تحقیق به عنوان پایان نامه کارشناسی ارشد به راهنمایی نویسنده در پاییز سال ۱۳۷۲ در کارخانه بنز خاور در بین مدیران و سرپرستان و تعدادی از کارکنان در رده های اجرایی - عملیاتی صورت پذیرفته است.

## منابع و مآخذ:

۱- اصغر مشبکی، «بررسی علت عدم کارآیی در اداره کل امور اقتصاد