

چگونگی انتظارات در روابط مدیران و زیردستان*

دکتر غلامعلی سرمد

عضو هیئت علمی وزارت فرهنگ و آموزش عالی

چکیده

در هر سازمان مفروض بین مدیریت و کارکنان روابطی وجود دارد که بخشی از مبحث "رفتار سازمانی" را تشکیل می‌دهد. قسمتی از این روابط به انتظارات متقابل زیردستان و مدیران از یکدیگر مربوط می‌شود. تعدادی از این انتظارات معقول و مقبول است، در حالی که برخی از آنها منطقی نیست. در مقاله حاضر پس از مروری کوتاه بر انگیزش و تأثیر آن بر رفتار سازمانی، نظریه انتظارات به عنوان یکی از عوامل انگیزشی بررسی می‌شود. سپس خلاصه نتایج مطالعه‌ای که در زمینه انتظارات نابجای زیردستان از مدیران انجام شده، ارائه می‌گردد. آنگاه یافته‌های یک مطالعه میدانی در خصوص بُعد دوم قضیه، یعنی انتظارات نابجای مدیران از زیردستان عرضه و تجزیه و تحلیل می‌شود.

□ ۱. مقدمه :

آنچه با عنوان کلی "رفتار سازمانی" می‌شناسیم، در هر سازمان حداقل از چهار

بُعد اساسی قابل بررسی است :

(۱) رابطه کارکنان با مدیر یا مدیران، (۲) رابطه مدیر یا مدیران با کارکنان، (۳) رابطه کارکنان با یکدیگر، و (۴) رابطه کلیه اعضای سازمان اعم از کارکنان و مدیران با سازمان متبوع خود. به این ترتیب، می‌توان گفت که رفتار سازمان مجموعه اعمال و اقدامات یا رفتارهای اعضای سازمان را طی ساعات حضور آنان در محیط کار شامل می‌شود، هر چند این رفتارها با زندگی خصوصی آنان و اوضاع و احوال کلی جامعه‌ای که در آن بسر می‌برند نیز در ارتباط است.

از طرف دیگر، در توضیح "رفتار سازمانی" می‌توان به این نکته اشاره کرد که اصطلاح مذکور معمولاً به معنی مثبت آن بکار می‌رود. یعنی طرح این اصطلاح به طور ضمنی بر رفتار مطلوب اعضای سازمان اشاره دارد یا به بیان دیگر، هدف رفتار سازمانی، تقویت رفتارهای مطلوب اعضای سازمان از یک سو، و اصلاح رفتارهای نامطلوب آنان از سوی دیگر است.

برای آنکه بتوان رفتارهای مساعد کارکنان سازمان را تقویت و رفتارهای نامطلوب آنان را تعدیل و به تدریج حذف کرد، روش‌های متعددی بکار می‌رود که عموماً حول مفهوم "انگیزش" دور می‌زند. بنابراین، بررسی مختصر این مقوله ضرورت دارد.

۲. مروری کوتاه بر انگیزش: شانی و مطالعات فرهنگی

به طوری که می‌دانیم انگیزش از مباحث عمده‌تأ کاربردی روان‌شناسی است که در زمینه‌های، رشد یا مناسبات والدین با فرزندان، تربیتی یا روابط معلم - شاگرد، و اجتماعی یا روابط افراد جامعه با یکدیگر بیش از سایر زمینه‌های روان‌شناختی مطرح می‌شود. اما یک زمینه مهم کاربردی انگیزش نیز روان‌شناسی صنعتی و سازمانی است. در این زمینه انگیزش یا فن ایجاد محرکات لازم برای اعضای سازمان جهت بهتر و بیشتر کار کردن، عنوان می‌شود تا به کمک آن بتوان مطلوبیت رفتار را تحقق بخشید.

در اینجا از تعریف، چگونگی توسعه مفهومی و کاربردی، انواع و دیگر مباحث مربوط به انگیزش صرف‌نظر می‌شود، زیرا این مباحث در کتب روان‌شناسی، مدیریت، رفتار سازمانی و مانند آن به تفصیل آمده است. بنابراین، آنچه در بحث حاضر

ضروری است، اشاره به نظریه‌هایی است که متخصصان علوم رفتاری در خصوص انگیزش و رابطه آن با رفتار سازمانی عنوان کرده‌اند.

□ ۳. نظریه‌های انگیزش :

با آنکه نمی‌توان انسان فعال یا عامل انجام کار را در هیچ زمان و حالتی فاقد انگیزه تصور کرد، زیرا او همواره و در هر زمان تحت تأثیر یک یا چند محرک درونی یا بیرونی به کار اقدام کرده و می‌کند، اما احتمالاً می‌توان نخستین بررسی تقریباً علمی انگیزش را به صورت ضمنی به فردریک تیلور^۱ نسبت داد، زیرا انجام کار بیشتر برای دریافت پول زیادتر به طور غیرمستقیم از انگیزه سودجویی انسان حکایت می‌کند. ولی در بحث از ایجاد انگیزه به مفهوم دقیقاً علمی آن نام آبراهام مزلو^۲ مطرح می‌شود که متعاقب مطالعات هاتورن^۳ عنوان شد. البته مزلو در این مطالعات مشارکت نداشت، اما با توجه به مشهورترین یافته‌های آن، یعنی تأثیر "روابط انسانی" بر کم و کیف کار، برای نخستین بار نیازهای انسان را طبقه‌بندی کرد، و می‌دانیم که نیاز با انگیزش ارتباط متقابل دارد. پس از مزلو باید از فردریک هرزبرگ^۴ نام برد که نظریه دو عاملی را در خصوص انگیزش کاری عنوان و دو دسته عامل بهداشتی و محیطی را در انگیزش مؤثر دانست. نظریه کلیتون آلدرفر^۵ شامل سه گروه نیازهای حیاتی و وابستگی و رشد، آرای پورتر و لالور^۶ درباره نظریه انتظارات و نظریه ویکتور وروم^۷ با عنوان نظریه برابری، و نظریه اسناد یا استناد از فریتس هایدلر^۸ از دیگر نظریه‌های مشهور انگیزش است. هر چند نظریه‌های دیگری مانند نظریه Z ژاپنی‌ها نیز وجود دارد که برای پرهیز از اطاله کلام از ذکر آن خودداری می‌شود.

-
- 1 - Fredrick Taylor.
 - 2 - Abraham Maslow.
 - 3 - Hathorn Studies.
 - 4 - Fredrick Herzberg.
 - 5 - Clayton Alderfer.
 - 6 - Porter and Lawler.
 - 7 - Victor Vroom.
 - 8 - Fritz Heider.

از میان این نظریه‌ها، آنچه با مقاله حاضر ارتباط مستقیم دارد، نظریه انتظارات وروم است. به موجب این نظریه "مردم در رسیدن به یک هدف هنگامی از خود انگیزش نشان می‌دهند که از سویی به ارزش هدف اعتقاد داشته باشند و از سوی دیگر بین آنچه انجام می‌دهند و کامیابی در رسیدن به هدف، پیوندی آشکار ببینند" (۱). به این ترتیب، در نظریه انتظارات سه محور یا زمینه اساسی یعنی ارزش، وسایل و ابزار انجام کار، و رضایت خاطر ناشی از تحقق خواست‌ها یا توقعات مطرح می‌شود. به بیان دیگر، فرض اساسی نظریه یاد شده آن است که انسان از میان فرآیندهای مختلف و قابل دسترس مواردی را برمی‌گزیند که انتظار دارد، یا احتمال می‌رود بیش از موارد دیگر خواست او را برآورده سازد. در نتیجه، "ارزش" عبارت است از قدرت یا عامل تعیین اولویت‌های شخص برای نیل به نتایج ویژه، که می‌تواند مثبت، صفر یا منفی باشد.

برای آنکه ارزش مثبت باشد، "شخص باید دستیابی به پیامد را بر عدم دستیابی آن ترجیح دهد". هنگامی ارزش صفر است که شخص نسبت به پیامد بی تفاوت باشد؛ هر گاه شخص عدم دستیابی به پیامد را بر دستیابی آن ترجیح دهد، ارزش منفی خواهد بود (۲). طبعاً "وسایل" عبارتند از ابزار نیل به هدف یا آنچه انتظارات را برآورده می‌سازد، و "انتظار" عبارت است از "نوعی احتمال ... اینکه یک عمل یا تلاش ویژه به یک پیامد مطلوب منجر می‌شود" (۳).

با توجه به آنچه تقریباً هر کارمند از تجربیات کار خود به دست آورده، و نیز در کتب مدیریتی (به معنای عام کلمه) به آن اشاره شده، می‌توان گفت که در هر زمان و مکان مفروض زیردستان و افراد مافوق آنها از یکدیگر انتظاراتی دارند که می‌تواند منطقی و معقول (معمولاً دارای نتایج مثبت) یا غیر منطقی و نامعقول (معمولاً دارای نتایج منفی) باشد. مقاله حاضر بر اساس بررسی یک بعد این نکته، یعنی انتظارات نامعقول یا نابخجای مدیران از زیردستان، تدوین شده است.

۴. سابقه: □

در اوایل سال ۱۳۷۳ با استفاده از یک پرسشنامه انتظارات زیردستان از مدیران مورد بررسی قرار گرفت (۴). این پرسشنامه حاوی ۲۰ سؤال سه‌گزینه‌ای بود که پاسخ

۷ سؤال آن "موافقم"، پاسخ ۷ سؤال "مخالقم"، و پاسخ ۶ سؤال "نظری ندارم" بود. پرسشنامه یادشده در بین ده درصد کارکنان یک سازمان دولتی توزیع و پس از تجزیه و تحلیل پاسخ‌ها، فرضیه تحقیق تأیید شد؛ یعنی مشخص گردید که تعداد زیادی از انتظارات زیردستان از مدیران غیرمنطقی است یا به جای آنکه بر عقل و منطق استوار باشد، تابع عواطف و احساسات آنان است. برای مثال یکی از جداول بررسی مذکور نقل می‌شود:

توزیع پاسخ‌های مربوط به ۷ سؤال "مخالقم"

نظری ندارم		مخالقم		موافقم	
درصد	تعداد پاسخ	درصد	تعداد پاسخ	درصد	تعداد پاسخ
۱۴/۷۸	۴۳	۲۴/۶۴	۷۰	۵۶/۳۲	۱۶۰

اگرچه پیش‌بینی شده بود که پاسخ این ۷ سؤال باید "مخالقم" باشد، اما به طوری که از جدول فوق برمی‌آید، بیش از ۵۰ درصد گزینه "موافقم" را انتخاب کرده‌اند که از انتظارات نابجای زیردستان از مدیران حکایت می‌کند. نکته جالب توجه اینکه درصد پاسخ‌های "مخالقم" که به عنوان گزینه صحیح این سؤالات در نظر گرفته شده بود، در حدی است که خواننده از توقعات یا اطلاعات نادرست کارکنان حیرت‌زده می‌شود. به علاوه، چون در جامعه ما با بسیاری از امور در نتیجه محافظه کاری به صورت دو پهلو برخورد می‌شود، احتمالاً می‌توان گفت که ۱۴/۷۸ درصد پاسخ‌های گزینه "نظری ندارم" را نیز باید "موافقم" تلقی کرد. در این صورت، انتظارات نابجای کارکنان بیش از پیش سنگین می‌شود و شاید بتوان با اطمینان اظهار داشت که "انسان در مقابل آن دسته از رویدادها، محرک‌ها و موقعیت‌های محیطی که به نحوی تهدیدکننده و مخالف و مغایر ارزش‌های شخصی و فرهنگی خویش تشخیص می‌دهد، حالت تدافعی به خود گرفته، مقاومت می‌کند" (۵). بدون تردید "مدیر" نیز گاه و بیگاه چنین تهدیدی برای زیردستان تلقی می‌شود و طبعاً رفتار او با انتظارات آنان تطبیق

نمی‌کند، در حالی که فی الواقع آنچه بیش از هر چیز در بروز این رویه فکری زیردستان تأثیر دارد، سلسله مراتب است نه شخص مدیر، زیرا "سلسله مراتب مهمترین عامل در محدود کردن رفتار فرد است ... و بروز تعارض و تضاد از این جهت کاملاً طبیعی است" (۶).

برای روشن شدن بحث اخیر دو نمونه از سؤالات دارای پاسخ "مخالقم" بدون هیچ تفسیری در اینجا نقل می‌شود: (۱) مدیر باید بدون تعیین وقت قبلی کارمندان را بپذیرد. (۲) مدیر باید در کلیه امور با زیردستان مشورت کند.

۵. روش و محل بررسی حاضر :

پس از کسب نتایج تحقیق درباره انتظارات نابجای زیردستان از مدیران، محقق تصمیم گرفت در همان سازمان بررسی دیگری انجام دهد تا معلوم گردد مدیران از زیردستان چه انتظارات نابجایی دارند. برای این منظور نیز پرسشنامه‌ای حاوی ۲۰ سؤال سه گزینه‌ای تدوین شد که باز هم پاسخ ۷ سؤال "موافقم"، ۷ سؤال "مخالقم" و ۶ سؤال "نظری ندارم" بود. این سؤالات در میان ۳۰ نفر از مدیران یا بیش از ۸۵ درصد مدیران سازمان توزیع شد. سؤالات پرسشنامه به گونه‌ای تهیه شده بود که مدیران دارای دید علمی یا لاقلمنطقی در انتخاب گزینه‌ها مشکلی نداشته باشند. به علاوه، ترتیب قرار گرفتن سؤال‌ها در پرسشنامه نامنظم بود تا تکرار گزینه‌ها در ذهنیت مدیران اخلال نکند. اینک قسمت‌هایی از نتایج بررسی را مرور می‌کنیم.

۶. یافته‌های تحقیق :

به طوری که در اکثر پرسشنامه‌های تحقیقاتی متداول است، در ابتدای پرسشنامه نکاتی شامل مشخصات فردی پاسخ دهندگان درج می‌شود. ذیلاً به بررسی دو مورد از این مشخصات، که از پاسخ‌های مدیران به دست آمده، می‌پردازیم.

جدول شماره ۱: سابقه خدمت اداری مدیران

درصد	عده	سنوات خدمت (سال)
۶/۶۶	۲	۲۵ سال و بیشتر
۲۳/۳۳	۷	۲۵ تا ۲۰
۱۶/۶۶	۵	۲۰ تا ۱۵
۳۶/۶۶	۱۱	۱۵ تا ۱۰
۱۶/۶۶	۵	کمتر از ۱۰ سال

به طوری که از جدول شماره ۱ برمی آید، بیش از نصف مدیران حداکثر ۱۵ سال سابقه خدمت اداری دارند یا به عبارت دیگر بعد از سال ۱۳۵۷ (سال پیروزی انقلاب اسلامی) استخدام شده‌اند. از سوی دیگر، چون تصدی پست مدیریت (در اینجا مدیر کلی) قاعدتاً باید مستلزم طی سلسله مراتب اداری باشد و به ترتیب معاون اداره، رئیس اداره، و معاون مدیرکل را مراتب ماقبل آن بدانیم، باید پذیرفت که مدیران مورد بررسی یا بسیار سریع ترقی کرده‌اند، یا چندان سابقه‌ای در سمت مدیریت ندارند، یا احیاناً بدون توقف در مراتب پایین تر پست مدیریت به آنان تفویض شده است.

جدول شماره ۲: مدارک تحصیلی مدیران

درصد	عده	مدارک تحصیلی
۱۶/۶۶	۵	دکترای تخصصی
۴۰	۱۲	کارشناسی ارشد، دکترای حرفه‌ای ^۱
۳۰	۹	کارشناسی
۱۳/۳۳	۴	کمتر از کارشناسی (دانشجو)

۱ - منظور فارغ‌التحصیلان رشته‌های پزشکی، دندان‌پزشکی، داروسازی و دامپزشکی در مرحله اول یا عمومی است.

جدول شماره ۲ نشان می‌دهد که اکثریت مدیران مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشد دارند، در حالی که دارندگان مدارک دکترای تخصصی و کمتر از کارشناسی تقریباً برابرند. از سوی دیگر، چون نزدیک به ۵۷ درصد آنان مدرک کارشناسی ارشد و دکترای تخصصی دارند، می‌توان گفت که مدیران مورد مطالعه از لحاظ مدرک تحصیلی در سطح قابل ملاحظه‌ای قرار دارند.

با توجه به اینکه توزیع و بازیافت پرسشنامه‌ها حضوری انجام شد، و نیز پاسخ‌دهندگان مدیرانی بودند که از انجام بررسی حاضر استقبال کردند، خوشبختانه تمام پرسشنامه‌های تکمیل شده کامل و قابل استفاده بود. از اینرو، آنچه می‌توان از پرسشنامه‌ها استخراج کرد از ابعاد مختلف جالب توجه است. اما برای اجتناب از طولانی شدن مقاله، سه دسته از مهمترین مقوله‌های آن ارائه می‌شود.

□ الف. ۷ سؤال دارای پاسخ "موافقم":

این سؤال‌ها شماره‌های ۲، ۵، ۶، ۱۱، ۱۶، ۱۸ و ۱۹ پرسشنامه را شامل می‌شد و سه نمونه آن چنین است:

- یکی از وظایف اساسی مدیر، ظاهر شدن در نقش مشاور برای کارکنان است.
- کارکنان سازمان ادراکات یکسان ندارند.
- در ارتقاء و ترفیع، سوابق خدمت و تجربه شغلی کارمندان هر سازمان از جمله عوامل تعیین‌کننده است.

نتایج این مبحث در جدول شماره ۳ آمده است.

جدول شماره ۳: توزیع پاسخ‌های دارای گزینه صحیح "موافقم"

مخالقم		مخالقم		موافقم	
درصد	تعداد پاسخ	درصد	تعداد پاسخ	درصد	تعداد پاسخ
۲/۸۵	۶	۴/۷۶	۱۰	۹۲/۳۷	۱۹۴

جدول شماره ۳ مبین آن است که اکثریت قریب به اتفاق مدیران در پاسخ دادن به

سؤالات مقوله الف موفق بوده‌اند. بنابراین، می‌توان چنین نتیجه گرفت که در این خصوص نقش خود را به درستی می‌شناسند. و مثلاً انتظار دارند که میزان توجه، دقت و ادراک دو کارمند همپایه و همسطح، متفاوت باشد؛ یا قبول دارند که کارمندان دارای سوابق بیشتر باید در ارتقا و ترفیع مقدم باشند.

□ ب. ۷. سؤال دارای پاسخ "مخالقم":

این سؤال‌ها شماره‌های ۱، ۴، ۷، ۸، ۱۰، ۱۳ و ۲۰ را شامل می‌شد و نمونه‌های آن به شرح زیر است:

- شرکت کارکنان در جلسات سازمان برای تشویق آنان است نه اینکه الزاماً درباره آنچه بحث می‌شود اظهار نظر کنند.
 - فقط معدودی از کارکنان باید در دوره‌های آموزش ضمن خدمت شرکت کنند.
 - در شرایط مساوی باید ترفیع کارکنان مرد بر کارکنان زن تقدم داشته باشد.
- جدول شماره ۴ نتایج این مبحث را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۴: توزیع پاسخ‌های دارای گزینه صحیح "مخالقم"

نظری ندارم		موافقم		مخالقم	
درصد	تعداد پاسخ	درصد	تعداد پاسخ	درصد	تعداد پاسخ
۵/۲۳	۱۱	۴۰/۹۴	۸۶	۵۳/۸	۱۱۳

جدول شماره ۴ نشانگر این واقعیت است که تنها حدود نصف مدیران در انتخاب گزینه صحیح موفق بوده‌اند. در نتیجه همین امر، ۴۱ درصد آنان دقیقاً برعکس آنچه علم مدیریت و منطق روابط انسانی باور دارد، فکر می‌کنند و مثلاً چنین می‌پندارند که شرکت در دوره‌های آموزش ضمن خدمت حقّ عده معدودی از کارکنان است. بنابراین، انتظار ندارند بجز این عده، دیگر زیردستان آنان خواستار گذراندن چنین دوره‌هایی گردند.

□ ج. ۶. سؤال دارای گزینه صحیح "نظری ندارم":

سؤالات شماره ۳، ۹، ۱۲، ۱۴، ۱۵ و ۱۷ پرسشنامه به این سؤالها اختصاص داشت. دو نمونه از سؤالات مذکور بدین شرح است:

- خلاقیت کارکنان با سن و جنس آنها رابطه دارد.
- تنبیه شفاهی از تنبیه کتبی مؤثرتر است.

خلاصه نتایج این مبحث در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

جدول شماره ۵: توزیع پاسخ‌های دارای گزینه صحیح "نظری ندارم"

مخالفم		موافقم		نظری ندارم	
درصد	تعداد پاسخ	درصد	تعداد پاسخ	درصد	تعداد پاسخ
۲۸/۸۸	۵۲	۴۳/۸۸	۷۹	۲۷/۲۲	۴۹

به طوری که دو نمونه سؤال مبحث ج نشان می‌دهد، پاسخ این ۶ سؤال در مقوله‌های موافق و مخالف نمی‌گنجد، زیرا هیچکدام پاسخ قاطع ندارد. به بیان دیگر، نمی‌توان گفت کدام نوع تنبیه مؤثرتر است، زیرا تأثیر آن به متغیرهای متعدد بستگی دارد. همچنین نمی‌توان بین سن، جنس، تحصیل یا عوامل مشابه با خلاقیت کارکنان رابطه برقرار کرد، چرا که ترکیب چندین عامل می‌تواند با خلاقیت ارتباط داشته باشد. به این دلیل، توقع داشتیم مدیران مورد بررسی گزینه "نظری ندارم" را انتخاب کنند. اما چنانکه جدول شماره ۵ نشان می‌دهد، تعداد و درصد پاسخ‌های "موافقم" از حدود نصف کل اندکی کمتر است و در عوض تعداد و درصد پاسخ‌های صحیح (نظری ندارم) به یک سوم کل هم نمی‌رسد و حتی از تعداد و درصد پاسخ‌های "مخالفم" نیز کمتر است. بنابراین، می‌توان گفت که مدیران از کارکنان خود انتظارات نابجای فراوان دارند.

□ ۷. نتیجه:

شکی نیست که مدیران و زیردستان آنان باید از یکدیگر انتظارات متقابل داشته

باشند. اما با توجه به بررسی حاضر و مطالعاتی که دیگران در این زمینه انجام داده‌اند، همواره تعدادی از این انتظارات، نابجا و غیرمنطقی است. در واقع، عوامل متعددی نظیر خودخواهی، حسادت، عدم صلاحیت، تضاد و ابهام نقش، ناتوانی در اخذ تصمیم و امثال آن می‌تواند در میزان و سطح توقعات مدیران از کارکنان تأثیر داشته باشد. همچنین، از آنجا که "خواست‌های شخص در هر زمان، سطح آرزوهای او خوانده می‌شود... همزمان با صعود و نزول میزان موفقیت‌ها و فرصت‌ها، سطح آرزوها و توقعات او نیز تغییر می‌یابد" (۷)، و نیز "هر یک از کارکنان به سازمان از دید خودشان نگاه می‌کنند" (۸)، مدیران نمی‌توانند از این قواعد کلی مستثنی باشند. آنان نیز قبل از هر چیز انسانند و انسان جایز الخطا و تابع عوامل و شرایط محیطی است. پس باید پذیرفت که "همه ما به درجات مختلف دستخوش این تمایل هستیم که نشان دهیم هیچکس بهتر از ما نمی‌تواند کاری را انجام دهد" (۹).

از طرف دیگر، با توجه به آنچه از بررسی حاضر بدست آمده، نتیجه‌گیری‌های زیر منطقی به نظر می‌رسد:

الف. سوابق خدمت اداری مدیران از جوان بودن آنان حکایت می‌کند. اما ظاهراً این امر مختص سازمان مورد مطالعه نیست و شواهد عینی نشان می‌دهد که در سال‌های اخیر جوانگرایی مدیران در کشور ما یک قاعده تقریباً کلی بوده است.

ب. مدارک تحصیلی مدیران از مطلوبیت چشمگیر این پدیده سخن می‌گوید. لذا، چنانچه این مدارک یا تخصص‌ها با کاری که انجام می‌دهند مناسبت داشته باشد، می‌توان آن را یک نکته مثبت دانست.

ج. در مبحث شماره ۴ اشاره شد که شاید بتوان انتخاب گزینه "نظری ندارم" را نوعی محافظه کاری تلقی کرد. بر این اساس، اگر در جداول شماره ۳ و ۴ تعداد و درصد پاسخ‌هایی را که به این گزینه داده شده با ستون قبل از آن جمع کنیم، به ترتیب اعداد ۱۶ (۷/۶۱ درصد) و ۹۷ (۴۶/۱۷ درصد) به دست می‌آید. از این اعداد و درصدها می‌توان در مورد نخست صرف‌نظر کرد، حال آنکه در مورد دوم عدد و درصد قابل ملاحظه است و از بالا بودن میزان انتظارات نابجای مدیران از زیردستان حکایت می‌کند.

د. به طور کلی انتخاب گزینه‌های سه گانه در پاسخ به سؤالات پرسشنامه مبین آن

است که مدیران مورد مطالعه دوره‌های مدیریت و مباحثی نظیر رفتار سازمانی را نگذرانده‌اند، یا در صورت طی چنین دوره‌هایی آن را فراموش کرده‌اند، یا به آنچه در این دوره‌ها به آنها عرضه شده اعتقاد ندارند. بدون تردید، این موضوع قابل ملاحظه و هشداردهنده است و پیشنهاد می‌شود یک تحقیق جداگانه درباره آن انجام شود.

□ منابع و یادداشت‌ها:

- ۱ - هرولد کونتز و دیگران. اصول مدیریت، جلد دوم، ترجمه محمدعلی طوسی و دیگران، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰، ص. ۲۴۱.
 - ۲ - فرد لوتانز. رفتار سازمانی، جلد اول، ترجمه غلامعلی سرمد، تهران: مؤسسه بانکداری ایران، ۱۳۷۲، ص. ۳۴۰.
 - ۳ - همان، ص. ۴۲ - ۳۴۱.
- در همین زمینه ر.ک. منابع زیر:
- پال هرسی و بلانچارد. مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه‌بند، تهران: انتشارات امیرکبیر، چاپ پنجم، ۱۳۷۱، ص. ۱۰۸.
 - ابوالفضل صادقپور، چند مقاله، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۹، ص. ۱۱۸.
 - محمود ساعتچی. روان‌شناسی در کار، سازمان و مدیریت، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۹، ص. ۴۲۰.
- ساعتچی نظریهٔ وروم را چنین تفسیر می‌کند: "طبق نظریهٔ انتظار وروم، آدمی تصمیم‌گیرنده است و در هر لحظه از زمان، عملی از او صادر می‌شود که به نظرش سودمندترین می‌آید."
- مقاله‌هایی دربارهٔ مبانی رفتار سازمانی و انگیزش، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰، صفحات متعدد به ویژه ۳۰ - ۱۹.
 - ۴ - غلامعلی سرمد. "انتظارات نابجای زیردستان از مدیران" در مجموعه مقالات آموزش مدیریت و رفتار سازمانی، تهران: مؤسسه بین‌المللی آموزش بزرگسالان، در دست انتشار.

- ۵ - مقاله‌هایی درباره مبانی رفتار سازمانی و انگیزش، ص. ۳۰.
- ۶ - چند مقاله، ص. ۱۱۸.
- ۷ - کیت دیویس. مقدمه‌ای بر روابط انسانی، ترجمه ناصر رحیمی و محمود تونچیان، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۵۶، ص. ۴۳.
- ۸ - مهدی ایران‌نژاد پاریزی و پرویز ساسان‌گهر. سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، تهران: مؤسسه بانکداری ایران، ۱۳۷۱، ص. ۳۲۳.
- ۹ - مقاله‌هایی درباره مدیریت، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰، ص. ۱۱۳.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



شروېشگاه علوم انساني و مطالعات فرهنگي
پرتال جامع علوم انساني