

## سبب‌شناسی رفتار مدیران و کارکنان تحت نظارت آنان از دیدگاه نظریه اسناد

نوشته دکتر محمود ساعتچی

تحقیقات جدید روانشناسی نشان داده است که بین «عزت نفس» افراد و میزان انسردگی آنان، همبستگی وجود دارد و افراد انسرده از عزت نفس پایتتری برخوردارند و «سبک اسنادی» آنان معیوب است.

این افراد هنگام مولفیت آن را به عوامل موقعیتی یا محیط و هنگام شکست آن را به ویژگیهای شخصیتی خود نسبت می‌دهند.<sup>(۱)</sup> اما بررسی رفتار افراد در محیط کار و در مواردی که بیماری روانی مطرح نیست، نشان می‌دهد که مدیران و کارکنان سازمانها مولفیتهای خود را به ویژگیهای شخصیتی خویش و شکستهای خود را به عوامل محیطی نسبت می‌دهند. سبک اسنادی کارکنان و مدیران سازمانها می‌تواند در ایجاد سوء تفاهم، بدبینی، عدم رضایت از شغل، ترک شغل، دزدی، سوانح و حوادث و یا در ایجاد محیطی پر از تفاهم و درک متقابل بین مدیران و کارکنان تحت نظارت آنان، سهم و نقش بسیار داشته باشد. حال اینکه کدام سبک اسنادی منتهی به گسترش سوء تفاهم در سازمان و کدام سبکهای اسنادی منجر به محیط مناسب در سازمان می‌گردد، موضوعی است که در مقاله حاضر به آن پرداخته‌ایم. مطالعه این مقاله به مدیران کمک می‌کند تا رفتار خود و افراد تحت نظارت خویش را بهتر بشناسند و در قضاوت در مورد علل رفتار خود و دیگران از شسوه‌های منطقی‌تری استفاده کنند.

مدیران اثربخش و موفق گنجینه کمتر شناخته شده هر سازمان هستند که هر چه سرمایه، انرژی و زمان صرف شناخت ابعاد شخصیتی و رفتاری آنان کنیم، امکان افزایش کارایی بیشتر سازمانهای گوناگون کشور خود را فراهم آورده ایم. «نظریه اسناد» که یکی از نظریه های جالب و نسبتاً جدید روانشناسی است، ما را یاری می دهد تا رفتار مدیران را از دیدگاه دیگری مورد بررسی قرار دهیم مدیران در مواردی می توانند دلیل یا دلایل رفتار افراد تحت نظارت خود را بفهمند؛ اما در بیشتر موارد فهم اینکه چرا دیگران و خاصه افراد تحت نظارت آنان چنین یا چنان رفتار می کنند، برای آنان مشکل است. دلیل این مشکل آن است که مدیران اطلاعات لازم برای فهم و درک کامل اعمال و رفتار افراد تحت نظارت خود را در اختیار ندارند. اما آنچه در این مقاله و از دیدگاه روانشناسی مورد توجه قرار گرفته آن است که «حتی وقتی مدیران در مورد رفتار و علل اعمال افراد تحت نظارت خود با ابهام مواجه می شوند، می کوشند تا از اطلاعات محدودی که در اختیار دارند، استفاده کنند. و به همین دلیل، نقاط خالی و مبهم مجموعه اطلاعات لازم برای قضاوت در مورد دیگران را با همان اطلاعات محدود ولی موجود خود، پر می کنند. به عبارت دیگر، ما نیز غالباً درباره توضیحاتی که در مورد رفتار دیگران ارائه می دهیم، اندیشه چندانی نمی کنیم یا این توضیحات را مورد تجزیه و تحلیل دقیق قرار نمی دهیم. از طرف دیگر، دلایلی را که برای رفتار دیگران شناخته ایم، بر واکنشها با پاسخ ما نسبت به آنان اثر می گذارد.

در بین مشاغل گوناگون، مدیران بیش از سایرین با ارزیابی تجربی دلایل رفتار دیگران سر و کار دارند. چون بخشی از وظایف شغلی مدیران، تلاش در جهت ارزشیابی عملکرد کارکنان تحت نظارت واحد محل کار خود می باشد، بنابراین به شناخت دلایل رفتار آنان نیازمندند اگر تجزیه و تحلیل های مدیران در زمینه رفتار افراد تحت نظارت خود نادرست باشد، در آن صورت دامنه و تنوع سوء تفاهمها

بین مدیران و افراد تحت نظارت آنان گسترش می‌یابد. گسترش انواع سوء تفاهمها در محیط کار نیز موجبات اختلال در شبکه ارتباطی را فراهم می‌آورد و در نتیجه آثار زبان‌آوری را در سازمان بر جای می‌گذارد. بنابراین آگاهی مدیران از عوامل مؤثر در نحوه فضاوتشان نسبت به خود و دیگران و نیز نحوه فضاوت افراد تحت نظارت آنان درباره خودشان و نسبت به مدیران واحد محل کارشان نه تنها مفید، بلکه برای آنان ضروری می‌باشد.

عواملی که بر نحوه فهم و برداشت، نسبت به رفتار دیگران اثر می‌گذارد، مورد توجه روانشناسان اجتماعی و خاصه مورد توجه متخصصان بخشی از این رشته علمی قرار گرفته است که تحت عنوان «نظریه اسناد» شناخته می‌شود. درست همان طور که تحقیقات در زمینه شیوه ادراک، از دیگران نشان داده است که عوامل بسیاری در ادراک ما از دیگران و تحریف این نوع ادراکها دخالت دارند (زالکایند، و کاستلو، ۱۹۶۲)، نتایج حاصل از تحقیقات در زمینه نظریه اسناد نیز روشن ساخته‌اند که عوامل بسیاری وجود دارند که بر فضاوت ما نسبت به رفتار دیگران، اثر می‌گذارند. (۲)

در نظریه اسناد گفته می‌شود در هر یک از ما این تمایل وجود دارد که رفتار دیگران را نتیجه ویژگیهای «شخصیتی» مثل صفات شخصیت، مهارتها یا میزان تلاش فرد که عامل درونی محسوب می‌شوند با ویژگیهای «موقعیتی» مثل پاداشها، تنبیه‌ها، مشکلات کار یا شانس که همه عامل خارجی محسوب می‌شوند بدانیم. در این نظریه ویژگیهای «شخصیتی» و «موقعیتی» نیز به دو دسته ویژگیهای ثابت یا «استوار» برای مثال، توانایی فرد و سختی کار و ویژگیهای ناپایا یا ناستوار مثل تلاش و کوشش و شانس تقسیم‌بندی می‌شوند. در این نظریه نسبت به هر دو دسته از فرآیندهایی که پدیده اسناد بر اساس آن وقوع می‌یابد و نیز نسبت به عواملی که بر اسنادهای ما اثر می‌گذارند، تأکید می‌شود.

## فرآیند اسناد

اگر بخواهیم نظریه اسناد را در شناخت رفتار مدیران به کار بگیریم، باید بگوییم که وقتی یک مدیر می‌کوشد این نکته را روشن سازد که کدامیک از عوامل موقعیتی یا عوامل شخصیتی باعث یا دلیل اصلی رفتار خاصی بوده‌اند، به نحوی تجربی یا «آزمایشی» عمل می‌کند. بنابراین مدیر مورد بحث، در جستجوی نشانه‌های خاصی است که در موقعیتهای مختلف وجود دارند و به او کمک می‌کنند تا تعیین کند آیا «رفتار فرد تحت نظارت او به دلیل موقعیتی است که در آن قرار گرفته است یا به دلیل ویژگیهای شخصیتی او می‌باشد؟»

برای مثال، مدیر واحدی که می‌خواهد دلیل کم کاری یکی از افراد تحت نظارت خود را بشناسد، ممکن است به مشاهده رفتار افراد دیگری که همان وظایف شغلی را انجام می‌دهند، پردازد یا نحوه کار کردن آن فرد خاص را در مشاغل مختلف و در طی زمانی طولانی، مورد توجه قرار دهد. یکی از صاحب نظران «کلی» (۱۹۷۳) در زمینه نظریه اسناد معتقد است که در موقعیتهایی نظیر آنچه به عنوان مثال بیان شد، مدیران می‌کوشند تا روشن سازند که آیا دیگران نیز مشابه افرادی که تحت نظارت آنان به کار اشتغال دارند، عمل می‌کنند و آیا رفتار آنان در موقعیتهای مختلف و در دوره‌های زمانی متفاوت، همسان می‌باشد یا خیر (۳۱)، به این ترتیب، اگر همه کارکنان و افرادی که وظایف شغلی یکسانی را انجام می‌دهند به همان شیوه‌ای رفتار کنند که یکی از کارکنان تحت نظارت مدیر و نیز اگر رفتار افراد مورد نظر، تفاوت در رفتار فرد تحت نظارت خود را به «موقعیتی» نسبت می‌دهد که فرد مورد بحث در آن قرار گرفته است. در این مثال، مدیر مورد نظر ما رفتار فرد تحت نظارت خود را به شغلی نسبت می‌دهد که وی نصیبی آن را به عهد دارد. اما اگر رفتار فرد تحت نظارت مدیر با رفتار کارکنان دیگر متفاوت باشد و در مشاغل دیگر نیز رفتار همسانی نشان داده باشد، در آن صورت رفتار وی را به عوامل شخصیتی او نسبت خواهد داد.

هر چند که این فرآیند کاملاً منطقی به نظر می‌آید، اما باید دانست که عوامل مستعد سازنده ما متعدد هستند و همین عوامل ما را آماده یا مستعد می‌سازند تا نسبت به رفتار دیگران اسنادهای نادرستی داشته باشیم. در پاسخ به این سؤال که چه عواملی بر قضاوت ما نسبت به دیگران اثر می‌گذارند، باید گفت حداقل دو عامل مهم را می‌توان نام برد؛ اما برای تعیین میزان این اثرگذاری ابتدا باید روشن ساخت که توصیف‌کننده رفتار، خود عامل این رفتار بوده یا تنها مشاهده‌گر آن است. نکته دیگری که باید روشن سازیم آن است که عمل یا رفتار مورد نظر به شکست منتهی شده است یا به موفقیت. به عبارت ساده‌تر، مدیرانی که به مشاهده عملکرد مرنوسان خود می‌پردازند، احتمال دارد آن عملکرد را بر پایه‌ای متفاوت با عملکرد خود ارزیابی کنند. بر همین اساس، مرنوسان نیز عملکرد خود را بر پایه‌ای متفاوت با عملکرد رئیس خود ارزیابی می‌کنند. به علاوه، وقتی مرنوسان یا مدیران کار خاصی را با موفقیت انجام می‌دهند، احتمالاً توصیف آنان از دلایل موفقیت با توصیف آنان از دلایل رفتارشان در موقعیتی که طی آن با شکست مواجه شده‌اند، متفاوت خواهد بود.

حال این سؤال پیش می‌آید که آیا تفاوت‌های موجود بین «عمل‌کننده» - مشاهده‌گر» و «موفقیت» - شکست» بر فرآیندها «اسناد»، اثر می‌گذارد. برای پاسخ به این سؤال بهتر است به تحقیقاتی که در سالهای اخیر و در رابطه با همین سؤال انجام گرفته است، اشاره کنیم. نتایج به دست آمده از این تحقیقات بعضی از ابهاماتی را که در روابط متقابل بین کارکنان سازمانها و خاصه در تعامل بین مدیران و مرنوسان آنان وجود دارد، روشن ساخته است.

تفاوت‌های موجود بین عمل‌کننده و مشاهده‌گر اسنادی  
ابتدا باید ببینیم که آیا «عامل»<sup>۲</sup> بودن یا «مشاهده‌گر»<sup>۳</sup> بودن بر اسنادهای ما

نسبت به خودمان و نسبت به دیگران، اثر می‌گذارد؟ براساس تحقیقات «ادوارد جونز» و همکارش (۱۹۷۱)، روشن شده است که وقتی به مشاهده رفتار فرد دیگری می‌پردازیم، بیشتر تمایل داریم اثر عوامل موقعیتی را کمتر از آنچه هست و اثر صفات شخصیتی را بیش از آنچه هست، بدانیم (۲). اما وقتی موقعیت تغییر می‌کند، و ما می‌خواهیم دلایل رفتار خود را توصیف کنیم، اهمیت موقعیتی را که در آن قرار گرفته‌ایم، بیش از اندازه و اثر ویژگیهای شخصیتی خود را کمتر از اندازه ارزیابی می‌کنیم. دلایلی که برای این پدیده شناخته شده است، متعدد می‌باشند. بعضی از این دلایل عبارتند از:

۱- احتمالاً عامل یا عامل‌کنند درباره رفتار خود بیش از مشاهده‌گر آگاهی

دارد.

۲- احتمالاً عامل یا عامل‌کنند نسبت به شیوه‌های متفاوت رفتار خود در

موقعیتهای مختلف بیش از مشاهده‌گر آگاهی دارد.

۳- به دلیل چشم‌انداز فیزیکی متفاوت عامل و مشاهده‌گر، این دو جنبه‌های

رفتاری متفاوتی را مشاهده می‌کنند، یعنی برای مشاهده‌گر شانس بیشتری وجود

دارد تا بتواند نشانه‌های غیر کلامی رفتار عامل را مشاهده کند. در حالی که عامل

شانس بیشتری را برای مشاهده جنبه‌های مختلف موقعیتی دارد که در آن قرار گرفته

است و واکنش نشان می‌دهد.

۴- در هر یک از ما این تمایل وجود دارد که احساس کنیم، صفات

شخصیتی چیزی است که افراد دیگر دارای آن هستند، ما خود را شخصی یا فردی

پیچیده و در عین حال قابل انعطاف می‌دانیم و ضمناً معتقدیم که نسبت به محیط

بیشتر از آن پاسخ‌ده هستیم که بتوان ما را با فهرست خلاصه‌ای از ویژگیهای

شخصیتی شناخت. اما به نظر ما دیگران تا آن اندازه قابل انعطاف به نظر نمی‌آیند

که ما قابل انعطاف هستیم.

تمایل یک نفر مشاهده‌گر برای نسبت دادن رفتار عامل یا عامل‌کننده به

ویژگیهای شخصیتی او تا حدودی به «رابطه» بین مشاهده گر و عمل کننده بستگی دارد. برای مثال، در مواردی که مشاهده گر نسبت به عامل همدلی احساس می کند، در آن صورت توانایی او برای اینکه از جایگاه فرد عامل به موقعیت بنگردد و دلایل موقعیتی مربوط به رفتار او را مشاهده کند، بیشتر خواهد بود. بر خلاف آن، هر چه احساس فاصله مشاهده کننده نسبت به شخص عامل بیشتر باشد، در آن صورت تعامیل مشاهده گر بیشتر در جهت توجه و مشاهده ویژگیهای شخصیتی عامل قوت می گیرد. در پاسخ به این سؤال که کدام عوامل دیگری می توانند موجب آن شوند که مشاهده گر رفتار عامل را به ویژگیهای شخصیتی او نسبت دهد، تحقیقات دیگری انجام گرفته و عوامل متعددی معرفی گردیده است «جونز» و «دوبس» (۱۹۶۵). بعضی از این عوامل فرد (عامل) در آن عمل می کند و نیز اعتقاد مشاهده گر نسبت به اینکه هدف از رفتاری که از عامل سر زده، برخی اثرگذاری بر او بوده است (۵).

**همخوانی یا تناسب رفتار:** بیشتر رفتارهایی که در مواقع خاصی از هر فرد سر می زند، با موقعیتی که در آن قرار گرفته، تناسب دارد ولی در موقعیتهایی نیز رفتار فرد با موقعیتی که در آن قرار گرفته، همخوانی ندارد. برای مثال، در بازی فوتبال فریاد زدن و بغل کردن همبازیها در موقع گل زدن به دروازه تبم مقابل از نظر اجتماعی پذیرفته شده است؛ اما وقتی عملی کارگر در خط مونتاژ کار می کنند، انجام دادن چنین رفتارهایی از طرف آنان پذیرفته شده نیست. وقتی دیگران به شیوه ای عمل می کنند که از نظر اجتماعی مطلوب یا قابل قبول نیست، معمولاً ما رفتار آنان را به ویژگیهای شخصیتی آنان نسبت می دهیم. به این ترتیب، اگر کارگر خط مونتاژ در هنگام کار کردن فریاد بزند و همکار دیگرش را در آشوب بگیرد سرپرست او احتمالاً چنین نتیجه گیری خواهد کرد که این کارگر نوعی اشکال شخصیتی دارد. در این موارد احتمال اینکه سرپرست فکر کند در خط تولید اشکالی وجود دارد، کمتر است.

اعتقاد نسبت به اینکه قصد از رفتار اثرگذاری بر مشاهده گر است: ممکن است

مشاهده‌گر معتقد شود که منظور و هدف از رفتار خاصی اثرگذاری مثبت یا منفی بر اوست. برای مثال، اگر مدیر یک واحد معتقد باشد که غیبت یکی از کارکنان تحت نظارت او از کار خود برای اذیت کردن او می‌باشد، در این صورت این احتمال وجود دارد که مدیر مورد بحث ما غیبت مرئوس خود را به عوامل شخصیتی او نظیر تنبلی، بغض و کینه، وقت‌شناسی و نظایر آن، نسبت دهد.

تعامل افراد برای نسبت دادن رفتار خود به علل و عوامل موقعیتی و نسبت دادن رفتار دیگران به ویژگیهای شخصیتی آنان، در سازمانها بسیار شایع یا امری عادی محسوب می‌شود. برای مثال، دو محقق به نامهای «آرتور جاگو» و «ویکتور وروم» (۱۹۷۵) در زمینه دقت یا صحت پیش‌بینی کارکنان در مورد نوع تصمیم که رئیس یا مدیر واحد محل کار آنان در موقعیتهای متفاوت اتخاذ خواهد کرد، به تحقیق پرداختند. نتایج تحقیقات این دو محقق نشان داد که افراد مورد مطالعه قادر نبودند در این مورد به خوبی پیش‌بینی کنند. ضمناً پیش‌بینیهای آنان بیشتر در تأیید شیوه تصمیم‌گیری خود آنان بوده است تا شیوه تصمیم‌گیری مدیر یا رئیس آنان. وقتی از مرئوسان در مورد سبک تصمیم‌گیری آنان سؤال شد، معتقد بودند که سبک تصمیم‌گیری آنان با موقعیتی که در آن قرار گرفته‌اند و نیاز این موقعیت، تغییر خواهد کرد. در تفسیر این پدیده گفته شد که افراد سبکهای تصمیم‌گیری مدیر خود را منعکس‌کننده شخصیت خود مدیر می‌دانند یعنی سبک تصمیم‌گیری مدیر آنان در موقعیتهای متفاوت، یکسان است، ولی سبک تصمیم‌گیری خودشان را بیشتر منعکس‌کننده موقعیتی می‌دانند که در آن قرار گرفته‌اند، (۶) یعنی سبک تصمیم‌گیری آنان در موقعیتهای مختلف نیز تغییر می‌کند.

### شکست - موفقیت و تفاوت‌های آن

گاه مدیران یا افراد تحت نظارت آنان در موقعیتهایی قرار می‌گیرند که باید درباره موفقیت یا شکست رفتار خود یا دیگران، قضاوت کنند. الزام برای قضاوت



در این موارد بر نحوه و کیفیت تعبیر و تفسیر مدیران درباره علل رفتار خود و دیگران، اثر می‌گذارد.

اسناد مدیران درباره موفقیت و شکست مرثوسان: «کلی» و همکارش (۱۹۸۰) همه تحقیقاتی را که قبل از سال ۱۹۸۰ در زمینه نظریه اسناد انجام گرفته است، به دقت مورد مطالعه قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که مشاهده‌گر بیشتر تسایل دارد موفقتهای عامل یا عمل‌کننده را به صفات شخصیتی او مثل میزان کوشش یا توانایی او و شکست‌های او را به عوامل خارجی مثل سختی کار، نسبت دهد (۷). اما محققان دیگر «گرین» و «مبجل» (۱۹۸۰) معتقدند که مدیر مانند یک نفر مشاهده‌گر معمول رفتار نمی‌کند و دلیل این پدیده نیز آن است که وقتی فرد نقش یک نفر مدیر را ایفا می‌کند، در این نقش نوعی سوگیری یا تعصب ذاتی وجود دارد که مدیر را متمایل می‌سازد اسنادهای مخالف را ارائه دهد. یکی از این سوگیریها مربوط به نیاز مدیر برای ساده‌تر کردن یا «سهولت پاسخ»<sup>۴</sup> و دیگری مربوط به نیاز مدیر برای حفظ «عزت نفس»<sup>۵</sup> خود می‌باشد.

سهولت پاسخ: وقتی برای مدیر در محل کار خود مشکل یا مشکلاتی پیش می‌آید، برای او ساده‌تر آن است که فرض کند یکی از کارکنان تحت نظارتش مسئول این نوع مشکل یا مشکلات می‌باشد و در این موارد احتمال اینکه فکر کند این مشکلات در نتیجه عوامل خارجی پیچیده نظیر ساخت نامناسب سازمان یا ساخت نامناسب مشاغل سازمان به وجود آمده و در پی کشف این گونه علل باشد، کمتر است. به علاوه، سرزنش، توبیخ یا اشراج مرثوسان نیاز به کار کمتری دارد تا تغییر شیوه‌های کار و ساخت سازمان. برای مثال، برای مدیر عامل یک سازمان تولیدی ساده‌تر آن است که در مواجهه با یک مشکل، معاون خود را عوض کند تا اینکه بخواهد همه کارکنان سازمان را که انتخاب آنان به دوسنی انجام نگرفته است، تغییر دهد. به همین ترتیب، برای مدیر یک واحد کوچکتر نیز ساده‌تر آن است که

4. Ease of response.

5. Self - Egoism.

یکی از کارکنان تحت نظارت خود را تغییر دهد تا به این نتیجه‌گیری برسد که سبک مدیریت و رهبری خود او اشکال دارد و او باید شیوه رهبری خود را تغییر دهد. یکی از پیامدهای نامطلوب این پدیده آن است که مدیران نقص یا ضعف در عملکرد افراد تحت نظارت خود را که ممکن است به دلیل ساخت نامناسب سازمان یا شیوه رهبری خود آنان باشد، به عوامل درونی و ویژگیهای شخصیتی یکی از افراد تحت نظارت خود نسبت دهند.

نیاز به حفظ عزت نفس: می‌دانیم که رفتار کارکنان یک واحد بر رفتار مدیر آنان نیز اثر می‌گذارد. برای مثال، اگر افراد واحد خوب کار کنند، به مدیر آن واحد نیز تبریک و تهنیت گفته می‌شود و اگر نحوه کار و عملکرد افراد ضعیف باشد، ممکن است مدیر یا رئیس آنان نیز مورد سرزنش قرار گیرد یا نسبت به میزان کنایت و توانایی رهبری او در سازمان، تردیدهایی برچورد آید. آگاهی مدیران از این گونه احتمالات، آنان را وسوسه می‌کند تا موفقیت افراد تحت نظارت خود را به عوامل خارجی مثل کیفیت سرپرستی و رهبری مدیر واحد آنان نسبت دهند. ضمناً آگاهی از احتمال مورد سرزنش قرار گرفتن، مدیران را اغوا می‌کند تا با نسبت دادن شکستها و قصور مرنوسان به ویژگیهای شخصیتی آنان، خود را باعث و علت واقعی شکست افراد تحت نظارت خود، ندانند.<sup>(۸)</sup>

میچل و همکارش (۱۹۸۰) برای کشف رابطه موجود بین «سوگیری تعصبی» و «عملکرد ضعیف مرنوسان»، به مطالعه اسنادهای «سرپرستان بیمارستانها در رابطه با قصور یا شکستهای پرستاران تحت نظارت آنان، پرداختند<sup>(۹)</sup>. در این پژوهش اثرات دو عامل، یعنی ۱- «تاریخچه شغل یا کار مرنوسان» ۲- «جدی بودن عواقب و نتایج» با اثرات عملکرد ضعیف پرستاران بر اسنادهای سرپرستاران، مورد توجه محققان قرار گرفت.

براساس نتایج مصاحبه با تعدادی از مدیران و سرپرستاران، شش «مطالعه

موردی<sup>۷</sup> با قضیه اداری نوشته شد که موضوع همه آنها در رابطه با عملکرد ضعیف کادر پرستاری در یکی از بخشهای بیمارستان بود. در این مطالعات موردی موضوعاتی نظیر، «داروی زیاده از حد به بیمار خوراندن» یا «غفلت در رسیدگی به بیماران»، مطرح شده بود. در توصیف موضوع این نوع مطالعه موردی، تاریخچه کار پرستاری در سه سطح با درجه، یعنی، «خوب، بد، نمی دانم» و عواقب یا عوارض عملکرد ضعیف پرستاران در دو سطح، یعنی «غیر جدی و جدی»، ارائه گردیده بود. برای مثال، عوارض غیر جدی زیاد دارو خوراندن به بیمار، ناراحتی ملایم بیمار و عوارض جدی آن نیز حمله قلبی بسیار گزارش شده بود.

در پاسخ به این نوع مطالعات موردی از سرپرستاران بیمارستان خواسته شد تا تصمیم بگیرند که آیا عملکرد ضعیف پرستاران تحت نظارت آنان مربوط به عوامل خارجی مثل بخت شلوغ و پر ازدحام یا مربوط به عوامل داخلی مثل تلاش و کوشش کم و کم کاری پرستاران، بوده است. نتایج این تحقیق نشان داد که به طور کلی، سرپرستاران تمایل داشتند، عملکرد ضعیف پرستاران تحت نظارت خود را به عوامل درونی و ویژگیهای شخصی این پرستاران نسبت دهند. به علاوه، این نوع تمایل هنگامی در سرپرستاران تشدید می شد که سوابق قبلی پرستار خاصی حاکی از ضعف عملکرد او در گذشته باشد و ضمناً عوارض این عملکرد ضعیف نیز جدی گزارش شده باشد. نتایج این تحقیق نشان داد که این گونه اسنادها باعث می شوند سرپرستاران پیش بینی کنند که در آینده اقداماتی علیه پرستار مورد نظر مثل توبیخ یا اخراج کردن انجام خواهد داد. اثر جدی بودن آثار عملکرد ضعیف پرستاران بر اسناد سرپرستاران واجد اهمیت بسیار بوده است. برای مثال ممکن است سرپرستاران افراد تحت نظارت خود را برای عوارض جدی تر عملکرد ضعیف آنان مسئول تر یا پاسخگو تر از آنچه معمول است، بدانند که همین پدیده نیز در نتیجه اسناد به عوامل خارجی به وجود می آید. به عبارت دیگر اگر سرپرستاران چنین

اسنادی را به کار نگیرند، در آن صورت احتمال اینکه توانایی رهبری و مدیریت آنان مورد تردید قرار بگیرد، افزایش می‌یابد.

**اسنادهای کارکنان در رابطه با عملکرد خودشان:** آیا همه ما رفتار خود را به

همان نحوی توصیف می‌کنیم که رفتار دیگران را؟ برای مثال، آیا کارکنان تحت نظارت یک مدیر شکستهای خود را مربوط به خویشتن و به عبارت دیگر در رابطه با ویژگیهای شخصیتی خود می‌دانند و نیز موفقیتهای خود را به عوامل دیگر و مثلاً به دیگران نسبت می‌دهند؟ نتایج مطالعات متعدد نشان داده است که پاسخ این سؤال منفی است و عکس این حالت اتفاق می‌افتد، یعنی عمل‌کننده (عامل) تمایل دارد که موفقیت خود را به «عوامل درونی» و شکستهای خود را به «دلایل خارجی»، نسبت دهد. «کلی» و «میچل» - که قبلاً از آنان نام بردیم - معتقدند که این نوع اثر که در اصل به دلیل رفتار مثبت، مثلاً به دلیل موفقیتهای ما ایجاد می‌شود، در مواردی که شخصاً مسئول رفتاری هستیم که صادر شده است، می‌تواند عزت نفس ما را «افزایش» دهد. اما اگر شخصاً مسئولیت رفتارهای منفی یا شکستها را بپذیریم در آن صورت عزت نفس ما «کاهش» می‌یابد. بنابراین و برای اینکه از خود حمایت کنیم، این تمایل در ما قوت می‌گیرد که شکستهای خود را به دیگران و موفقیتهای خود را به خودمان نسبت دهیم. برای مثال، در یک تحقیق (آدلر ۱۹۸۰) از تعدادی دانشجویی فوق لیسانس که در کنار تحصیل به کار نیز اشتغال داشتند و می‌توانستند به حیات شغلی نیز فکر کنند خواست تا رضایت و عدم رضایت خود را از شغل خود بیان کنند<sup>(۱۰)</sup>. سپس از این دانشجویان خواست تا این نکته را مشخص سازند که کدام عامل، یعنی «ویژگیهای شخصیتی» آنان یا «عوامل خارجی» باعث ایجاد ابعاد مطلوب (بیشترتها و موفقیتهای) یا نامطلوب (شکستها و مشکلات) شغلی شده‌اند. نتایج این تحقیق نیز نشان‌دهنده آن بود که دانشجویان مورد مطالعه نیز خود را مسئول اتفاقات رضایتبخش و مطلوب شغلی می‌دانند و عوامل خارجی مثل سرپرست خود و همکاران را دلیل یا مسئول حوادث و اتفاقات نامطلوب

شغلی معرفی می‌کنند.

البته باید در نظر داشت که در تعامیل برای نسبت دادن موفقیت به خود، بعضی استثناهایی نیز وجود دارد. یکی از عواملی که باعث ایجاد این نوع استثناها می‌شود، جنسیت «عامل» است. زنان حداقل زمانی که سوگیری عملکرد آنان شغلی است با کارهای مردانه را انجام می‌دهند، بیش از مردان موفقیت‌های خود را به عواملی مثل شانس نسبت می‌دهند که امکان کنترل آن برایشان کمتر است (دوکس و فاریس ۱۹۷۷). برای مثال، چند محقق (ویلی و دیگران ۱۹۷۶) دلایلی را که استادان «مرد» و استادان «زن» برای قبول یا رد مقالات خود که برای چاپ در نشریات داده بودند، با هم مقایسه کردند (۱۲). نتایج این تحقیق حاکی از آن بود که هم استادان زن و هم استادان مرد دلایل مربوط به «رده» مقالات خود را به حوادثی مثل جایی برای چاپ مقاله در مجله باقی نبودن یا انتخاب منتقدان ادبی نسبت می‌دهند که کمتر می‌توانند بر آن کنترلی اعمال کنند. اما استادان مرد بیش از استادان زن «پذیرش» مقالات خود را به عواملی نسبت می‌دهند که بر آن کنترل دارند مثل میزان کاری که انجام گرفته است. نتیجه آنکه به نظر می‌آید زنان در مقایسه با مردان کمتر به خاطر موفقیت‌هایی که کسب کرده‌اند، اعتبار و آبرو کسب می‌کنند.

#### آثار و نتایج پدیده‌ی استاد در مدیریت

به نظر می‌رسد که وقتی موفقیت و شکست افراد مورد ارزیابی قرار نمی‌گیرد، هم گروه مدیران و هم کارکنان تحت نظارت آنان تعامیل دارند رفتار «خود» را به عوامل خارجی و رفتار «دیگران» را به ویژگی‌های شخصیتی آنان نسبت دهند. اما در هنگامی که رفتار افراد مورد ارزیابی قرار می‌گیرد - که معمولاً در سازمانها وضع همین است - مدیران عملکرد ضعیف کارکنان تحت نظارت خود را به ویژگی‌های شخصیتی آنان و موفقیت‌های آنان را به عوامل خارجی نسبت می‌دهند.

همزمان با اینگونه اسنادهای مدیران، کارکنان نیز تمایل دارند عملکرد ضعیف خود را به عواملی خارج از ویژگیهای شخصیتی خود، نسبت دهند. تمایل مردان بیشتر آن است که موفقیتهای خود را به عوامل درونی که بر آن تا حدودی کنترل دارند نسبت دهند و تمایل زنان نیز بیشتر بر آن است که موفقیتهای خود را به عواملی نسبت دهند که در مقایسه بر آن کنترل کمتری دارند. این نوع اسنادها آثار متعددی را بر انتظارات و رفتار بعدی کارکنان و مدیران باقی می‌گذارد. برای مثال، وقتی مدیران با افراد تحت نظارت آنان اعتقاد دارند، موفقیت عاملی است که در کنترل آنان می‌باشد، احتمال اینکه بیش از سایرین کارکنند یعنی عاملی که می‌توانند بر آن کنترلی داشته باشند بیش از کارکنان با مدیرانی است که نسبت به توانایی خود برای کنترل حوادث آینده اعتماد کمتری دارند. همین پاسخ یا نگرش می‌تواند موجبات شکست یا موفقیت افراد را فراهم آورد. یعنی کسانی که سخت‌تر کار می‌کنند احتمالاً در کارهای خود نیز موفقتر خواهند بود. به علاوه، مدیرانی که عملکرد افراد تحت نظارت خود را به ویژگیهای شخصیتی آنان نسبت می‌دهند، نه تنها ممکن است فوراً علیه آنان واکنش نشان دهند. همان‌طور که «مبجل» و «وود» به این نتیجه رسیده‌اند. بلکه انتظار دارند افراد تحت نظارت آنان در آینده نیز ضعیف عمل کنند. یکی از ویژگیها و تمایلات این نوع مدیران آن است که کار افراد تحت نظارت خود را مورد بازبینی و نظارت دقیق قرار دهند. نتایج بعضی از تحقیقات نشان داده است که وقتی مدیران در زمینه نظارت و بازبینی بسیار دقیق کار افراد تحت نظارت خود علاقه نشان می‌دهند، بالاخره مرحله‌ای فرا می‌رسد که کمتر به کار آنان اعتماد پیدا می‌کنند و حتی برای کارهایی که کارکنان شخصاً و بدون نظارت مدیر خود به خوبی انجام داده‌اند، اعتبار و ارزش کمتری قائل هستند. حتی در این موارد نیز این گونه مدیران عملکرد خوب کارکنان تحت نظارت خود را به فشارهایی که به عنوان مدیر بر آنان وارد کرده‌اند، نسبت می‌دهند (استریکلند و پیر فوت ۱۹۷۶) و نه به ویژگیهای شخصیتی آنان (۱۳). بیشتر فرآیندهای اسنادی که مدیران و افراد تحت

نظارت آنان به کار می‌گیرند به نحوی ناخودآگاه انجام می‌گیرد که طی آن مدیران از نیاز درونی خود برای نسبت دادن شکستها و موفقیت‌های خود و دیگران به این عامل یا آن عامل آگاهی ندارند. در واقع باید گفت که نه مدیران و نه افراد تحت نظارت آنان از فرآیندهایی که برای تعیین دلایل رفتار خود و دیگران به کار می‌گیرند، آگاهی کامل ندارند. اما اسنادهای هر دو گروه شغلی بر رفتار خودشان و در نحوه پاسخ دادن آنان به دیگران، اثر می‌گذارد.

خلاصه: هر چند آگاهی بیشتر نسبت به فرآیندهای استادی و سوگیریها (تعصبات فکری) نمی‌تواند همه دلایل خاص رفتار افراد را در محیط کار برای ما روشن سازد و ما را به جایی نمی‌رساند که با همه دلایل رفتار افراد در محیط کار آشنا شویم؛ اما آگاهی مدیران و کارکنان سازمانها در زمینه نظریه اسناد و فرآیندهای مربوط به آن، دارای فوایدی نیز می‌باشد (۱۴). برای مثال، وقتی مدیران و افراد تحت نظارت آنان نسبت به این نظریه آگاهی یابند و با «تله‌ها» یا «دامهایی» آشنا شدند که تنها به وسیله یا در نتیجه قرار گرفتن در «دایره بسته خورد تأیید» افراسی و نیز به دلیل اسنادهای آنان «دایره بسته خود تأییدی» به وجود می‌آید و نیز با علل و نتایج «نسبت دادن‌ها» با اسنادها آشنا شدند، متوجه خواهند شد که احتمالاً دلیل با دلایل شکستها و موفقیت‌های آنان به آن سادگی هم نیست که فکر می‌کنند. علاوه بر آن، آگاهی بیشتر مدیران و افراد تحت نظارت آنان از فرآیندهای استادی، هر دو گروه را قادر می‌سازد تا این نوع اسنادها را مورد توجه قرار دهند و در موقعی که قصد دارند دلایل رفتار خاصی را پیدا کنند، نسبت به فرآیندهای استادی متفاوتی که به کار می‌گیرند، آگاهی و بینش بیشتری داشته باشند. این نوع فهم و آگاهی در طرفه باعث می‌شود بعضی از سوء تفاهمهایی که غالباً در سازمانها به وجود می‌آید، کاهش یابد و محیط کار تبدیل به محیط مناسبتری برای فعالیت و کسب رضایت از شغل و سازمان شود.

Y. Tescove R. Mitchell and Robert E. Wood (1980) "Supervisor's

## منابع و مأخذ

- 1- R.A., Wright (1991) "Influence attributional style with self esteem and depression"; Soc - psychiatry, psychiatr - Epidemiol 26/1. P. 39.
- 2- Sheldon zalkind and Timothy Costello (1962), "Perception: Implications for administration", Administrative Science Quarterly, P. 218 - 235.
- 3- Harold H. Kelley (1973) "The processes of causal attribution" American psychologist, P. 107-128.
- 4- Edward E. Jones and Richard E. Nibett (1971), "The actor and the observer divergent perceptions of the causes of behavior, Morristown, N.J. : General learning press.
- 5- Edward E. Jones and Keith E. Davis (1965), "From acts to dispositions in L. Berkowitz ed., "Advances in experimental social psychology", New York: Academic press, P.2.
- 6- Arthur G. Jago and victor H. Vroom (1975), "perceptions of leadership style: superior and subordinate description of decision making behavior", Organization and Administrative Sciences, P. 103-120.
- 7- Harold H. Kelley and John L. Michela (1980), "Attribution Theory and Research", Annual Review of psychology, P. 457-501.
- 8- Stephen G. Green and Terence R. Mitchell (1979), "Attributional processes of leaders in leader - member relations, "Organizational Behavior and Human Performance, p: 429-458.
- 9- Terence R. Mitchell and Robert E. Wood, (1980), "Supervisor's



responses to subordinate poor performance: A test of an attributional model", *Organizational Behavior and Human Performance*, P. 123-128.

10- Seymour Adler (1980), "self - esteem and causal attributions for job satisfaction and dissatisfaction", *Journal of applied psychology*, P. 327-332.

11- Kay Deauk and Elizabeth Farris (1977), "Attribution causes for one's own performance: The effects of sex, norms, and outcomes", *Journal of Research on personality*, P. 59-72.

12- Mary Glenn wiley, Kathleen S.Crittendon, and laura D. Birg (1979), "Why a reyection? causal attribution of a career achievement event", *Social psychology Quarterly*, P. 214-222.

13- Lloyd H. Strickland, John C. Barefoot, and peuline Hockenstein (1976), "Monitoring behavior in the surveillance and Trust paradigm", *Representing Research in social psychology*, P. 51-57.

14- L.D. Baker, Nicholas Dimarco, and W.E. SCOH, Jr (1975), "Effects of supervisor's sex and level of authoritarianism on evaluation and reinforcement of blind and sighted workers", *Journal of applied psychology*, P. 28-32.

ژوئیه گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 رتال جامع علوم انسانی

1. ...  
 2. ...  
 3. ...  
 4. ...  
 5. ...  
 6. ...  
 7. ...  
 8. ...  
 9. ...  
 10. ...  
 11. ...  
 12. ...