

کامیابی فراخود

دکتر علی رضائیان

ادراک و چرایی تفاوت دیدگاههای مختلف در برابر مشاهده رخداد واحد امکان پذیر نیست. همچنین وجود چنین تفاوت‌های دیدگاهی، این نکته را نشان می‌دهد که بر خلاف آنچه که شعور متعارف حکم می‌کند آدمی دنیای اطراف خود را بی‌پیرایه و مستقیم درک نمی‌کند یا به دیگر سخن، آدمی از طریق ادراکات صرفاً نظاره‌گری انفعالی بر گستره زندگی خود نیست بلکه بازیگری فعال است که فعالانه تصویر یا جلوه‌ای از دنیای پیرامون خود را از طریق فرایند پیچیده و پویای ذهنی ساخته و بر اساس آن به تدوین برنامه زندگی خود کمک کرده و ایفای نقش می‌کند. ادراک هر موجودی به اندازه سعه وجودی اوست:

عالمش چندان بود کش بیش است

بحر چندین، چشم هم چندینش است

«مولوی»

این ادراکات نه تنها بر رفتار شخص بلکه بر رفتار دیگران نیز مؤثر است.^۲

فرایند ادراک

فرایند دریافت و تعبیر و تفسیر محرکهای محیطی را ادراک گویند.^۳ در دنیای مملو از محرکهای محیطی پیچیده ادراکات آدمی در طبقه‌بندی و سازماندهی احساسات دریافتی به وی کمک می‌کند. رفتار آدمی بر اساس تعبیر و تفسیر او از واقعیتی است که مشاهده می‌کند؛ به عبارت دیگر رفتار آدمی بر مبنای ادراک او از واقعیت است نه خود واقعیت. آنچه که قدرش را نمی‌داند این است واقعیتی را که وی مشاهده می‌کند تقریباً هیچگاه همان واقعیتی نیست که دیگران ادراک می‌کنند، برای مثال اگر سرپرستی عملکرد کارمندش را خوب ارزیابی کند و به وی بگوید سه درصد حقوق افزایش می‌یابد معلوم نیست که او احساس کند حقش ادا شده است. زیرا ممکن است انتظار بیشتری داشته باشد و این افزایش حقوق کمتر از افزایش حقوق قبلی باشد ولی نمی‌توان گفت که تلاشهای کارمند نادیده گرفته شده است. از طرف دیگر ممکن است همین کارمند به این واقعیت که بیشترین افزایش حقوق را دریافت داشته آگاه باشد ولی با این همه ناراضی است زیرا

از آنجا که موضوع ادراک بر رفتار سازمانی تأثیر بسیار زیادی دارد بررسی و بویژه کاربردهای آن حائز اهمیت بسیار تواند بود. اغلب گفته می‌شود که «هر کس دنیا را با دیدگان متفاوتی می‌بیند»^۱، این عقیده کم و بیش حقیقت دارد، زیرا هر کسی در منظر ایستاده و واقعتهای پویا و سیال زندگی را از آن دیدگاه می‌نگرد و این تفاوت و اختلاف دیدگاههای افراد برخاسته از نظرگاه و منظر آنان است:

از نظر که گفتشان شد مختلف آن یکی دالش لقب داد این الف
«مولوی»

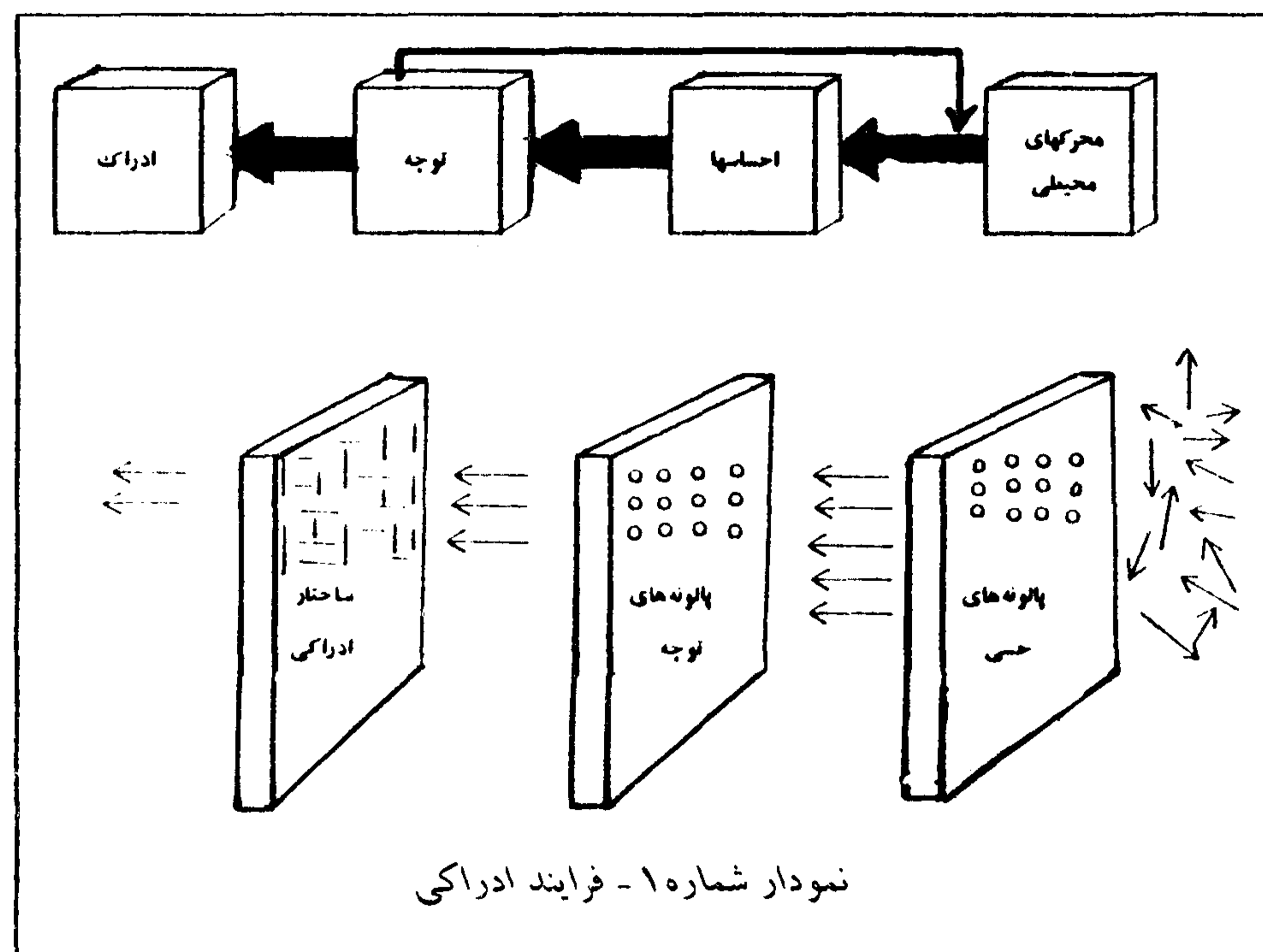
هنگامی که اشخاص در معرض اطلاعات، وضعیتها یا رخدادهای واحدی قرار می‌گیرند اغلب واکنشهای کاملاً متفاوتی از خود نشان می‌دهند و هر کس مایل است که نظر خودش را درست بداند. بنابر این شناخت رفتار سازمانی بدون شناخت

انتظارش بیشتر بوده است. ظاهراً ادراک مانند زیبایی است از آن جهت که به «دید ادراک کننده» بستگی دارد.

عَيْنُ الرِّضَا عَنْ كُلِّ عَيْبٍ كَلِيلَةٌ
كَمَا أَنَّ عَيْنَ السُّخْطِ تُبَدِي الْمَسَاوِيَا

دید مثبت همگی عیوب را می پوشاند همانگونه که دید منفی عیبه را آشکار می کند از این رو دنیایی که آدمی می شناسد (ادراک می کند) دنیایی است که از نظر رفتاری مهم است.^۴

فرایند ادراکی از سه بخش عمده احساس، توجه، و ادراک (نمودار شماره ۱) تشکیل شده است. این سه بخش در ادراک اشیای فیزیکی و رخداد های اجتماعی حائز اهمیت هستند.



کامیابی فراخود

یکی از کاربردهای شگفت فرایند ادراکی در رفتار سازمانی کامیابی فراخود است. این پدیده برای اولین بار توسط یکی از صاحب نظران^۵ در سال ۱۹۴۸ برای تشریح علت ورشکستگی بانکهای خوشنام در طی سالهای رکود اقتصادی در آمریکا به جهت اعتقاد غلط عمومی، که موجب شد تمامی صاحبان سپرده های بانکی تلاش کنند که پس اندازهای خود را از بانک بگیرند، به حقیقت پیوست. بعدها پژوهشگری^۶ پس از مشاهده نتایج یک آزمایش، این پدیده را «اثر پیگمالیون» (یکی از

شخصیتهای افسانه ای یونان) نامید. نتایجی را که وی مشاهده کرد ناشی از یک علت مستقل نبود بلکه حاصل انتظاراتی بود که پژوهشگر ناخود آگاه به افراد القا کرده بود. با دانستن اینکه مقرر است افراد به گونه خاصی رفتار کنند این پیش ذهن موجب شد آنان آنگونه عمل کنند که انتظار می رفت.

آدمی نظاره گری منفعل در زندگی اجتماعی خود نیست، بلکه نیرویی فعال در شکل دهی دنیای خویش است. او حقیقت اجتماعی خودش را با اثرگذاری بر رفتار قابل مشاهده دیگران می آفریند. پدیده «کامیابی فراخود» چگونگی انتقال آشکار انتظارات ذهنی یک فرد را درباره چگونگی رفتار با دیگران، به شیوه های گوناگون به آنان نشان می دهد تا به راستی مطابق انتظار وی رفتار کنند. به هر حال پدیده «کامیابی فراخود»، بیش از صرف رفتار و عملکرد فردی را که انتظارات بالایی دارد و بر رفتار دیگران اثر می گذارد شامل می شود. لازمه پدیده «کامیابی فراخود» این است که:

- ۱- انتظارات فرد تأثیر ویژه ای بر رفتارش داشته باشد.
- ۲- رفتار فرد به نوبه خود بر رفتار شخص دیگری تأثیر داشته باشد.
- ۳- رفتار دیگری، انتظارات فرد را تحکیم بخشد.
- ۴- فرد رفتار دیگری را به عنوان شاهد آشکاری بداند که تمامی انتظاراتش درست بوده است.

رابطه میان ادراک کننده و شخص مورد نظر در نمودار شماره ۱ یک نشان داده شده است. پدیده «کامیابی فراخود» در آزمایشهای چندی به اثبات رسیده است.^۷ در مرحله ای از پژوهشی که از بچه های کلاس دوم، آزمون توان ذهنی انجام می شد به معلم گفته شده بود که دانش آموزان معینی به عنوان «شکوفه های زودرس» شناخته شده اند و او باید انتظار پیشرفت علمی قابل توجهی در چند ماه آینده از این دانش آموزان داشته باشد. در صورتی که به راستی بچه های مورد نظر به صورت تصادفی انتخاب شده بودند. با این حال، انتظارات معلم نسبت به اینکه این دانش آموزان باید بیشترین پیشرفت را نشان دهند موجب کامیابی فراخود شد و در پایان دوره، نمره های این دانش آموزان تصادفی انتخاب شده، به

میزان قابل ملاحظه‌ای بیش از سایر اعضای کلاس بود.

افرادی که انتظار می‌رود خوب عمل کنند نسبت به کسانی که انتظار عملکرد ضعیف از آنان می‌رود، پیشنهادها و فکرهای بهتری دریافت می‌کنند. افزایش کمیت و کیفیت اطلاعات حس ضرورت و اهمیت کار را به افراد القا کرده، کمک می‌کند تا عملکرد بهتری داشته باشند.

۲- باز داده مورد انتظار

اظهارنظرهای خاص دربارهٔ میزان موفقیتی که از افراد انتظار می‌رود به آنان کمک می‌کند که اهداف عملکرد بالاتر و سطح واقع‌بینانه‌تری از خواسته‌هایشان را تعیین کنند.

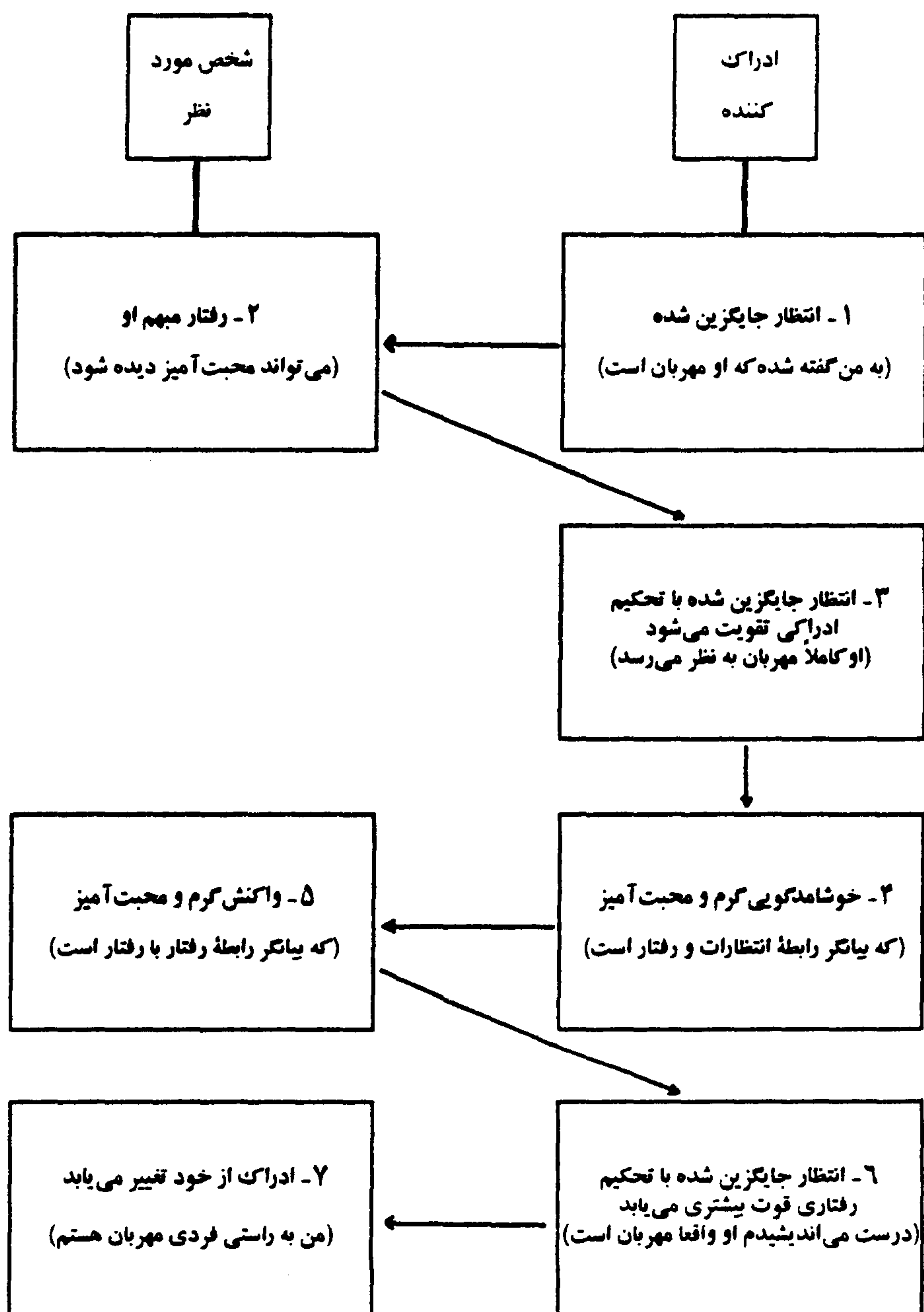
۳- تقویت

افرادی که انتظار عملکرد بهتری از آنان می‌رود و آنان نیز به اهداف عملکرد دست می‌یابند، معمولاً با تناوب بیشتری پاداش دریافت می‌دارند و در مقابل افرادی که انتظار عملکرد ضعیف از آنان می‌رود و تقویت نمی‌شوند معمولاً عملکرد ضعیفی خواهند داشت. ولی حتی اگر آنان عملکرد خوبی هم داشته باشند ممکن است به دلیل اینکه انتظارات سرپرستانشان را مورد تأیید قرار نمی‌دهند و عملکرد خوب آنان آرامش ذهنی سرپرستان را برهم می‌زند و در نتیجه احساس تهدید به آنان دست می‌دهد که این نیز موجب رنجش آنان می‌شود، از این رو سرپرستان به این دسته از افراد پاداش نمی‌دهند.

۴- بازخور

مدیرانی که انتظارات عملکرد بالایی را انتقال می‌دهند، طبیعتاً دارای بازخور بیشتری نیز هستند. این بازخورها با تناوب بیشتری همراه بوده و معمولاً پیشنهادها و مشخصی را برای بهبود در بر دارند. وقتی کارکنان جدید به سازمانی معرفی می‌شوند پدیدهٔ کامیابی فراخود، در موفقیت خدمتی آنان سهم بسزایی دارد. بعضی از صاحب‌نظران معتقدند که انتظارات مدیران می‌تواند از مهارت‌ها و کارآموزی افراد جدید در تعیین موفقیتشان مهمتر باشد. زیرا کارکنان بیشتر وقتها، کارهایی را انجام می‌دهند که می‌پندارند از آنان انتظار می‌رود.^۹

هنگامی که کارکنان به انتظارات بالای مدیران با عملکرد عالی

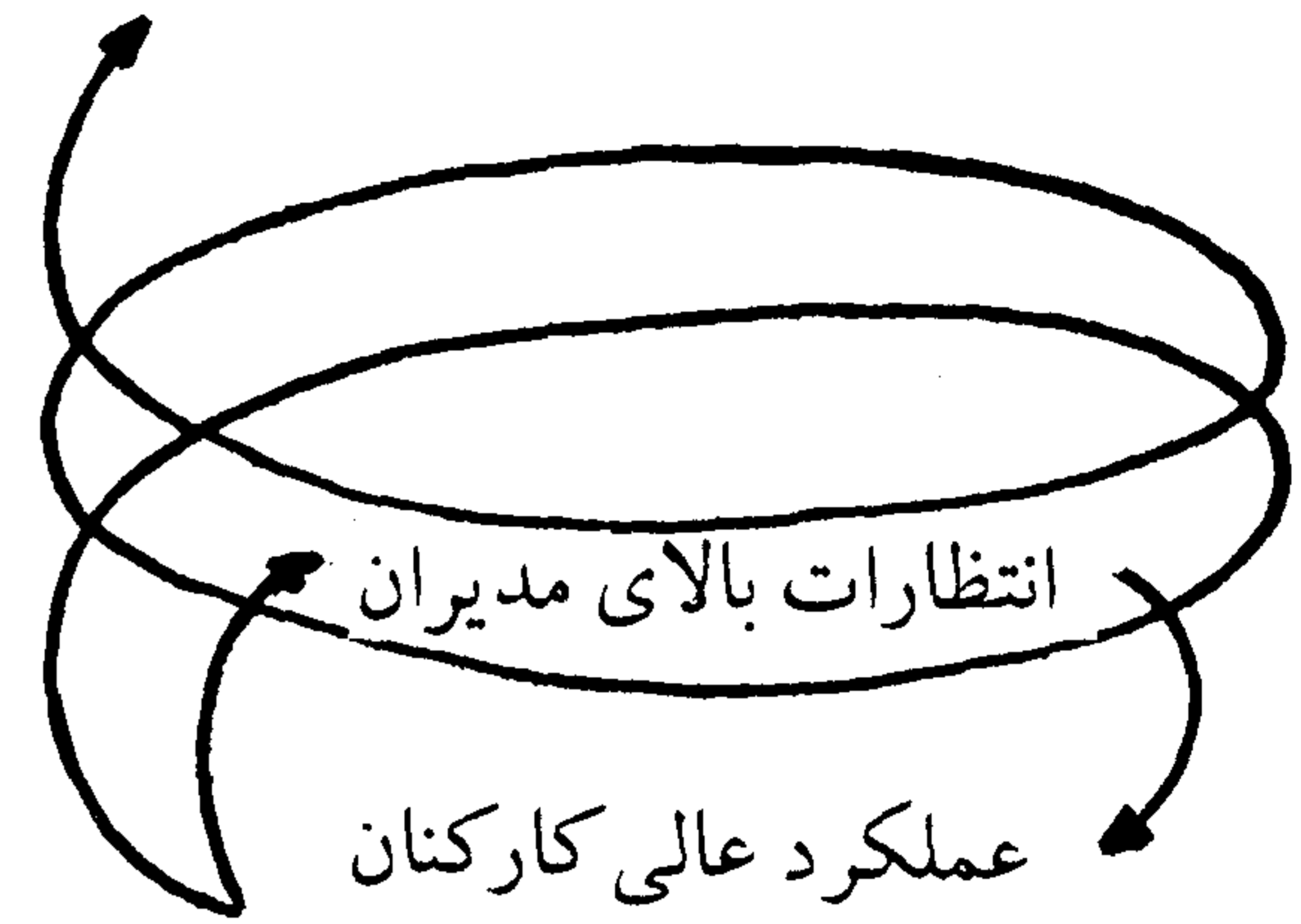


نمودار شماره ۲ - توالی تعامل اجتماعی که در آن هر دو تحکیم ادراکی و رفتاری، پدیدهٔ «کامیابی فراخود» را موجب می‌شود.

از دانش‌آموزان بزرگسال نیز نتایج همانندی به دست آمد. در یک کلاس آموزش بزرگسالان به مربی جوشکار پانزده نفر از هنرجویان گفته شده بود که برخی از این دانش‌آموزان با استعدادتر هستند که باید سریعتر از دیگران مهارت به دست آورند. گرچه این افراد تصادفی انتخاب شده بودند و به تنها کسی که گفته شده بود آنان با استعدادتر هستند معلمشان بود. این گروه در پایان آموزش، رتبهٔ حرفه‌ای بالاتری را کسب کرده، در هنگام آموزش نیز به عنوان رهبران غیررسمی که به دیگر هنرجویان کمک می‌کردند شناخته شدند.

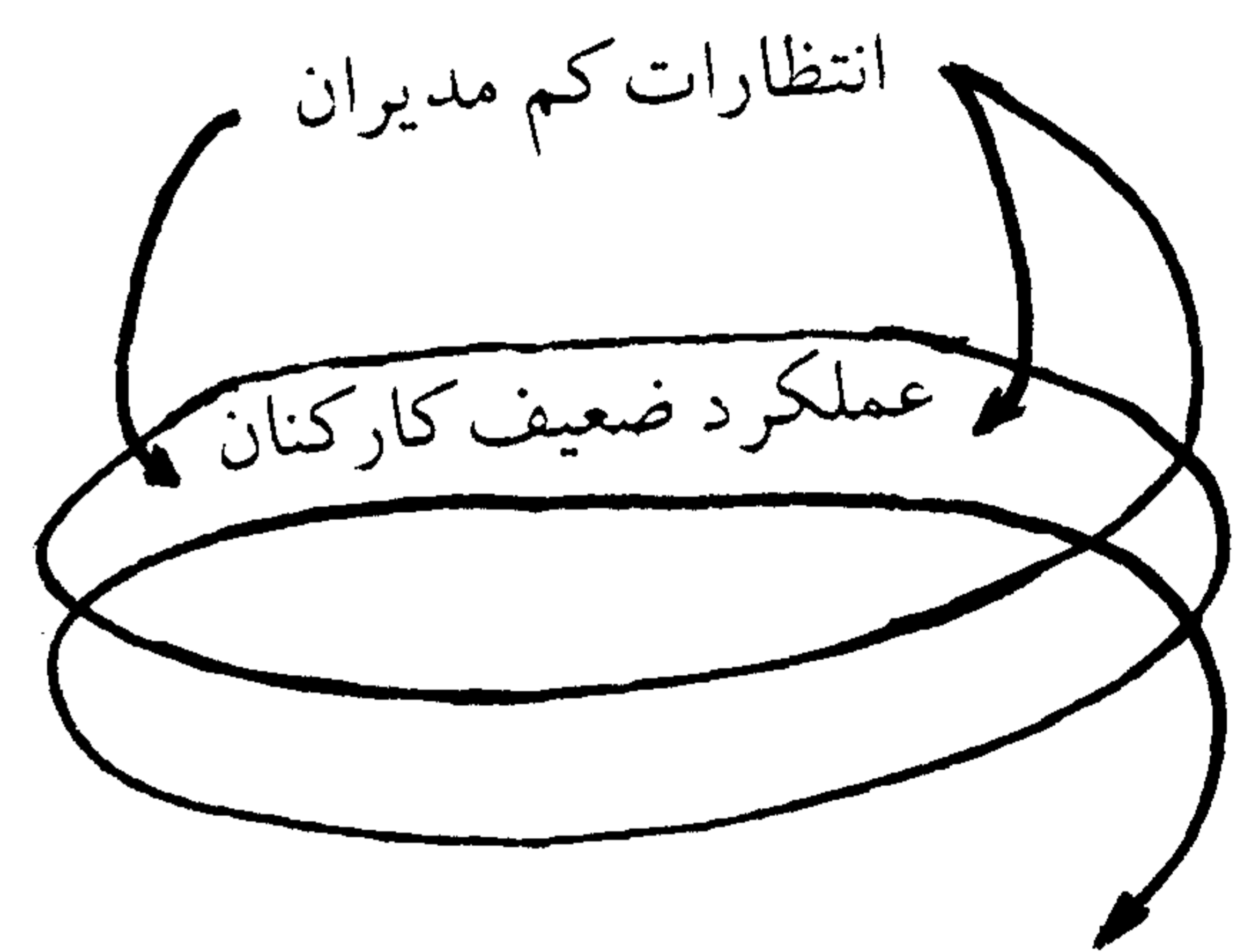
چهار عامل را برای تشریح چرایی وقوع پدیدهٔ کامیابی فراخود مطرح ساخته‌اند:^۸

پاسخ می‌دهند سیکل مؤثری را ایجاد می‌کنند که در نتیجه آن انتظارات مدیران افزایش می‌یابد و در مرحله بعد عملکرد کارکنان عالیت‌ر از گذشته خواهد شد (نمودار شماره ۳).



نمودار شماره ۳ - سیکل مؤثر

کاهش انتظارات مدیر عملکرد ضعیف کارکنان را به همراه خواهد داشت و عملکرد ضعیف افراد نیز کاهش هر چه بیشتر انتظارات مدیر و سیر نزولی را در پیش خواهد داشت (نمودار شماره ۴).^{۱۰}



نمودار شماره ۴ - سیکل نامؤثر

تحلیلی از برنامه‌های پرورش مدیر حکایت از آن دارد که پدیده کامیابی فراخود، بویژه در موفقیت مدیران جدید، بسیار حساس خواهد بود.

نظریه اسناد

کاربرد دیگر فرایند ادراکی در رفتار سازمانی نظریه اسناد است. این نظریه عامل مهمی در ادراک رخدادهای اجتماعی و تعیین مسئولیت برای رفتار آدمی به شمار می‌آید. آیا مسئولیت انسانها در برابر رفتارهایشان به ویژگیهای شخصیتی وابسته است یا به وضعیتی که در آن قرار داشته و ناچارند بر اساس آن رفتارهایی از خود بروز دهند؟ اسناد مسئولیت و فرایندهای شناختی که انسانها بر مبنای آن دلایل رفتار خود و دیگران را تعبیر و تفسیر می‌کنند، در نظریه اسناد مورد بحث قرار می‌گیرد. نظریه اسناد بر

آن است تا تبیین کند که چگونه آدمی تلاش می‌ورزد تا موجبات بروز رفتارهای مشهود فردی را بر اساس عوامل درونی یا بیرونی برای خود و دیگران باز شناسد.^{۱۱}

نظریه اسناد تا اندازه زیادی بر کار یکی از صاحب‌نظران^{۱۲} مبتنی است که مدعی شد رفتار آدمی از ترکیب نیروهای خارجی (مانند بخت، شانس، محیط) و نیروهای درونی (مانند توانایی، کوشش و دانش) شکل می‌گیرد. او یاد آورد می‌شود که عوامل واقعی رفتار به اندازه عوامل ادراک شده حائز اهمیت نیستند. هنگامی که آدمی رفتاری را مشاهده می‌کند چه اندیشه‌ای را در ذهن می‌پروراند؟ آیا عوامل درونی شخصیتی یا بیرونی محیطی را موجب بروز رفتار تشخیص می‌دهد؟^{۱۳}

بنا به نظریه اسناد، نسبت دادن مسئولیت یا چرایی رفتار به عوامل درونی یا بیرونی از مشاهده مردم در طی زمان سرچشمه می‌گیرد.^{۱۴} اگر آدمی گروهی از افراد را مشاهده کند که تلاش می‌کنند تا از یک چاپگر استفاده کنند و معلوم شود که بیشتر آنان در به کار انداختن درست دستگاه چاپگر مشکل دارند، مسأله از محیط نشأت گرفته است. ولی اگر یکی از آنان در استفاده از چاپگر مشکل داشته باشد علت مسأله را در توان یا مهارت شخصی او باید یافت. به هر حال این فرایند تعیین مسئولیت تا اندازه زیادی به سه عامل زیر بستگی دارد:^{۱۵}

- ۱ - رفتار خاص
- ۲ - اجماع در رفتار
- ۳ - ثبات در رفتار

ناگفته نماند که تفاوت میان علل درونی و بیرونی این است که رفتارهای حاصل از علل درونی در کنترل آدمی است ولی رفتارهای حاصل از عوامل بیرونی خارج از کنترل اوست و از علل محیطی ناشی می‌شود؛ بدین معنی که محیط، فرد را به رفتارهایی وامی‌دارد که او ناچار به پذیرش آنهاست.

- ۱ - رفتار خاص

منظور از رفتار خاص این است که آیا فرد در وضعیتهای

مختلف، رفتارهای متفاوتی از خود بروز می‌دهد؟ آیا همکاران کارمندی که امروز دیر در محل کار حضور می‌یابد از او به عنوان فردی «زیر کار در رو» یاد نمی‌کنند؟ آنچه آدمی می‌خواهد بداند این است که آیا رفتار این فرد عادی است یا خیر؟ اگر رفتار غیر عادی باشد نظاره‌گر، آن را به عاملی بیرونی نسبت خواهد داد ولی اگر این رفتار مختص او باشد احتمالاً به عاملی درونی نسبت خواهد داد.

۲- اجماع در رفتار

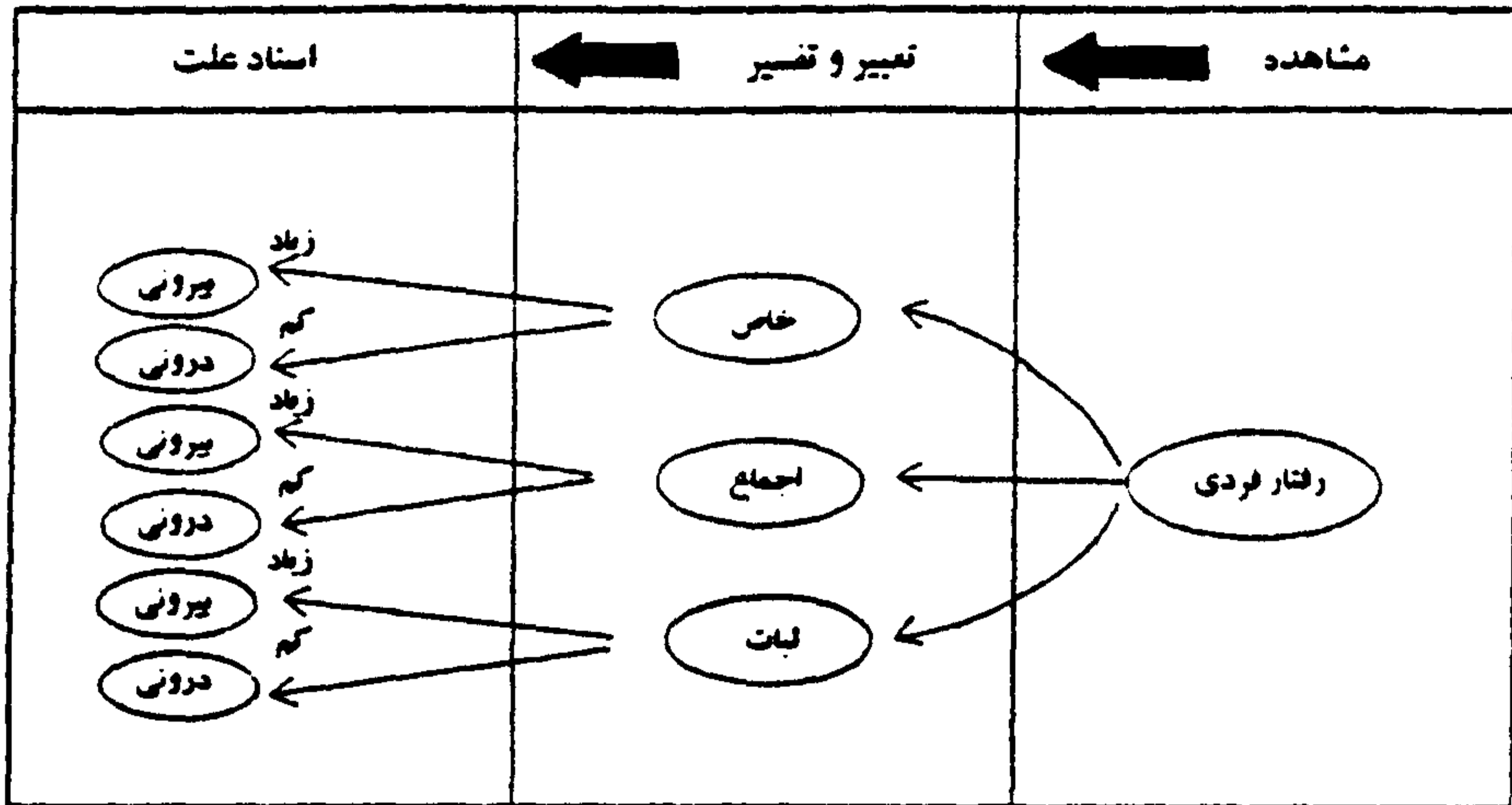
اگر همه کسانی که با وضعیتی همانند روبرو می‌شوند به یک شکل واکنش نشان دهند، گفته می‌شود که اجماع در رفتار وجود دارد. رفتار کارمندی که دیر کرد دارد در صورتی با این شاخص مناسبت دارد که تمامی کارکنانی که همان مسیر را برای رفتن به محل کار طی می‌کنند نیز تأخیر داشته باشند. از دید نظریه اسناد اگر اجماع فزونی یابد آدمی بر آن است که عاملی بیرونی را موجب سستی کارمند بداند در حالی که اگر سایر کارکنانی که همان مسیر را می‌پیمایند به موقع در محل کار حاضر شده باشند چنین قضاوت می‌شود که عاملی درونی بوجود آورنده آن سستی است.

۳- ثبات در رفتار

سرانجام آدمی به عنوان یک نظاره‌گر در جستجوی ثبات در فعالیت‌های فردی است. آیا فرد در طی زمان به یک شکل واکنش نشان می‌دهد؟ قضاوت در مورد کارمندی که به طور استثنایه دقیقه دیر سر کار می‌آید و کارمندی که به طور مرتب هفته‌ای دو الی سه بار تأخیر دارد، یکسان نخواهد بود. هر چه ثبات رفتاری فرد بیشتر باشد، نظاره‌گر بیشتر تمایل نشان می‌دهد که رفتارهای او را به علل داخلی نسبت دهد.

عوامل کلیدی در نظریه اسناد در نمودار شماره ۵ به طور خلاصه آمده است. برای مثال جدول نشان می‌دهد اگر کارمندی به نام رضا همانگونه که در کار کنونیش انجام وظیفه می‌کند در سایر کارهای مربوط به خود نیز به طور عادی در همان سطح عمل کند (خاص نبودن رفتار)، و اگر عملکرد سایر کارکنان مرتباً نسبت به

او و در ارتباط با این کارش متفاوت باشد (عدم اجماع)، و اگر سطح عملکرد رضا در کار فعلی در طی زمان ثابت باشد (ثبات زیاد)، مدیر وی یا هر کس دیگری که کار رضا را ارزیابی می‌کند احتمالاً وی را مسؤول اصلی عملکرد کاریش قلمداد خواهد کرد (اسناد درونی).



نمودار شماره ۵- نظریه اسناد

نظریه اسناد آنچه را که آدمی در طی سالیان دراز دیده است تشریح می‌کند. تمامی رفتارهای همانند یکسان ادراک نمی‌شود. آدمی اعمال دیگران را تماشا می‌کند و در بافت وضعیتی که اعمال در آن صورت می‌پذیرد قضاوت می‌کند. اگر دانش آموزی به عنوان فردی برجسته شهرت یافته باشد و با این فرض در یکی از آزمونهای درسی رد شود به احتمال زیاد، معلم نمره این آزمون را به حساب نخواهد آورد. چرا؟ زیرا معلم علت این عملکرد غیر عادی را به شرایط محیطی نسبت خواهد داد و وی را بی تقصیر محسوب خواهد کرد. اما همین معلم برای دانش آموزی که سابقه طولانی در عملکرد ضعیف دارد غیرممکن است نمره پایین را نادیده انگارد. به همین ترتیب اگر همه افراد کلاس در امتحان موفق نباشند، معلم ممکن است نتیجه را بجای اینکه به عوامل تحت کنترل دانش آموزان اسناد دهد به عوامل بیرونی نسبت دهد (احتمالاً تصور کند پرسشها خوب نوشته نشده بود، اتاق بسیار گرم بوده، یا دانش آموزان درس را از ابتدا خوب در نیافته‌اند).

خطاهای اسناد

یکی از مطلوبترین یافته‌های نظریه اسناد این است که خطاها یا تعصباتی وجود دارند که اسنادها را تحریف می‌کنند که از آن جمله می‌توان موارد زیر را نام برد:

شواهد قابل ملاحظه‌ای وجود دارد که آدمی هنگام مشاهده رفتار دیگری معمولاً تأثیر صفات مشخصه او را بیش از اندازه و تأثیر عوامل محیطی را کمتر از آنچه که هست جلوه می‌دهد؛ این خطا را «خطای اساسی اسناد» می‌نامند. برای مثال این پدیده چرایی مهیا بودن مدیر فروش در اسناد عملکرد ضعیف کارمندش به تنبلی و کاهلی به جای اسناد به استفاده رقیب از خط تولید ابتکاری را تشریح می‌کند.^{۱۶}

۲- تعصب خود خدمتی

همچنین تمایلی در افراد هست که موفقیت‌های خود را به عوامل درونی مانند توان یا تلاش نسبت می‌دهد در حالی که سرزنش شکست را متوجه عوامل خارجی مانند بخت و شانس یا تقدیر می‌داند.

در هر آن کاری که میلست بدان

قدرت خود را همی بینی عیان

در هر آن کاری که میلست نیست و خواست

اندر آن جبری شوی کاین از خداست

«مولوی»

خداوند سبحان در سوره فجر آیات پانزده و شانزده این

ویژگی انسان را چنین بیان می‌فرماید:

«فَأَمَّا الْإِنْسَانُ إِذَا مَا ابْتَلَاهُ رَبُّهُ فَأَكْرَمَهُ وَ نَعَّمَهُ فَيَقُولُ رَبِّي أَكْرَمَنِ*

وَ أَمَّا إِذَا مَا ابْتَلَاهُ فَقَدَرَ عَلَيْهِ رِزْقَهُ فَيَقُولُ رَبِّي أَهَانَنِ»

«اما آدمی، چون پروردگارش او را بیازماید و گرامی‌اش دارد و

نعمتش دهد، می‌گوید: پروردگار من مرا گرامی داشت و چون

ببازمایدش و روزی بر او تنگ گیرد، می‌گوید: پروردگار من مرا

خوار ساخت.»

این پدیده را تعصب خود خدمتی می‌نامند.^{۱۷} پدیده خود

خدمتی بیانگر بازخوردی است که در بررسی عملکرد به کارکنان

داده می‌شود و بر حسب مثبت و منفی بودنش توسط آنان تحریف

می‌گردد.

نکته:

این توضیح را درباره این دو پدیده باید دانست که آدمی به عنوان بازیگر، آگاهی بیشتری نسبت به تفاوت‌های محیطی که با آن روبرو می‌شود دارد و بنابر این رفتارهای خود را به این تفاوت‌های وضعیت نسبت می‌دهد. ولی از آنجا که آدمی در ارتباط با وضعیت‌های گوناگونی که دیگران با آن روبرو می‌شوند نقش بازیگری نداشته و نظاره‌گری بیش نیست و به همین نسبت نیز فاقد آگاهی است، محیط را نادیده می‌انگارد و رفتار دیگران را به شخصیتشان نسبت می‌دهد. این توضیح با مطالعه‌ای که درباره تماشاچیان مسابقات انجام شده مورد تأیید قرار گرفته است. هنگامی که تماشاچیان با یکی از بازیکنان همفکری داشتند احتمال بیشتری وجود داشت که از دید بازیکن نگاه کرده و علل وضعیتی بهتری را برای رفتار بازیکن بیابند در حالی که گرایش تماشاچسانی که از دور و از منظر خاص خویش نظاره می‌کردند تنها توجه به ویژگی‌های شخصیتی او بود و بس.

۳- وضعیت‌های سببی

گرایش آدمی در وضعیت‌های سببی به هنگام نظاره موفقیت‌ها و شکست‌های دیگران به اسناد موفقیت‌ها بر اساس صفات مشخصی همانند تلاش و توان است و اسناد شکست‌هایشان به عوامل خارجی مانند دشواری کار.

چرایی اسناد موفقیت به شخص و شکست به وضعیت در وضعیت‌های سببی روشن نیست، ولی ظاهراً این گرایش به محیط سازمانی گسترش نمی‌یابد. در واقع مطالعات فرایند اسناد در سازمانها نشان می‌دهد که نتایج بر عکس است.^{۱۸}

۴- اوضاع بحرانی

در ارزیابی عملکرد کارکنان، عملکرد ضعیف عموماً به عوامل درونی و شخصی نسبت داده می‌شود به ویژه هنگامی که نتایج وخیم باشد.

مطالعه‌ای در مورد سرپرستاران نشان می‌دهد همین که مسائل عملکرد وخیمتر می‌شد احتمال اینکه کارکنان را مسؤول عملکرد ضعیف بدانند فزونی می‌یافت. رفتار کارکنان معمولاً بحساب

مدیران گذاشته می شود بنابراین وقتی کارکنان عملکرد خوبی دارند مدیران در قبول بخشی از امتیاز موفقیت سریع عمل می کنند ولی هنگامی که مسائلی پیش می آید برای تبرئه خود در سرزنش کارکنان سرعت عمل بیشتری نشان می دهند.^{۱۹}

۵- حفظ تصویر مثبت

کارکنان معمولاً موفقیت خود را به عوامل داخلی و شکستهایشان را به علل خارجی نسبت می دهند. آدمی به دلیل نیاز به حفظ تصویر مثبت از خود یا حب ذات موفقیتهايش را به مهارتها و تواناییهای شخصی نسبت می دهد و هنگام شکست در جستجوی علل خارجی است.^{۲۰} در فرهنگ ایرانی این واقعیت جزئی از زبان فارسی شده است، از این روست که وقتی کسی از روی سهل انگاری چیزی را می شکند به جای اینکه بگوید: «شکستم» می گوید: «شکست».

کاربردهای ویژه فرایند ادراکی در سازمان

افراد سازمانی همواره یکدیگر را مورد قضاوت قرار می دهند. مدیران باید عملکرد کارکنانشان را ارزیابی کنند. هر فرد سازمانی میزان تلاش همکارانش را در انجام کارشان ارزیابی می کند. هنگامی که فرد جدیدی به واحدی می پیوندد بلافاصله بوسیله سایر افراد واحد ارزیابی می شود. در بسیاری از موارد این قضاوتها نتایج مهمی برای سازمان به بار می آورد. اکنون نگاهی می اندازیم به آشکارترین کاربردها.^{۲۱}

مصاحبه استخدامی

مصاحبه داوطلبان سهم عمده ای در استخدام یا عدم استخدام آنان دارد. در بیشتر کشورها می توان گفت کمتر کسی است که بدون مصاحبه استخدام شود. ولی شواهد حکایت از آن دارد که مصاحبه کنندگان اغلب دارای قضاوتهای ادراکی نادرست بوده و بعلاوه توافق همگانی مصاحبه کنندگان اغلب ضعیف است بدین معنی که مصاحبه کنندگان مختلف به چیزهای متفاوتی در رابطه با داوطلب توجه می کنند و بدین ترتیب به نتیجه گیری متفاوتی نیز درباره او دست خواهند یافت.

مصاحبه کنندگان عموماً اثرات اولیه ای می پذیرند که خیلی زود در عمق ذهن آنان جای می گیرد معمول این است که اگر در ابتدای مصاحبه اطلاعات منفی داده شود اهمیت بیشتری به آن داده می شود تا اینکه همان اطلاعات دیرتر منتقل شود.^{۲۲} مطالعات نشان می دهد که تصمیمات بیشتر مصاحبه کنندگان پس از چهار تا پنج دقیقه اول مصاحبه خیلی کم تغییر می کند. در نتیجه اطلاعاتی که در آغاز مصاحبه گرفته می شود اهمیت بیشتری نسبت به اطلاعات بعدی می یابد. و یک متقاضی خوب احتمالاً بجای داشتن ویژگیهای مطلوب باید فاقد ویژگیهای نامطلوب باشد. مهمتر اینکه ممکن است داوطلبی که آدمی فکر می کند خوب است با آن کسی که دیگری خوب می پندارد تفاوت قابل ملاحظه ای داشته باشد. به دلیل اینکه مصاحبه ها معمولاً فاقد ساختار ثابتند و مصاحبه گرها بر اساس آنچه که شاخص «داوطلب خوب» می دانند از یکدیگر متمایز می شوند قضاوت درباره یک داوطلب توسط مصاحبه گرهای مختلف بسیار متفاوت می تواند باشد. از آنجایی که مصاحبه استخدامی سهم عمده ای را در انتخاب افراد دارد بنابراین این شناخت عوامل مؤثر در استخدام لازم است.

اطلاعات واقعی داشتن پیش از اشتغال

مسأله دیگر ادراکی مربوط به استخدام کارکنان جدید، مسأله انتظارات غیرواقعی است. هر داوطلب در ضمن فرایند انتخاب به مجموعه انتظاراتی درباره سازمان و شغل خاصی که امیدوار است به او بدهند دست خواهد یافت. اغراق آمیز بودن این انتظارات در نتیجه دریافت اطلاعات مثبت تقریباً یکنواخت غیرعادی نیست اکنون مدارکی وجود دارد که نشان می دهد این ادراکات نادرست موجب استعفاهای زودرس شده است. اطلاعات واقعی پیش از اشتغال می تواند به ترک خدمت کمتری منجر شود.^{۲۳} به بیان دقیقتر، سازمانی که اطلاعات واقعی پیش از اشتغال را به افراد نمی دهد به طور متوسط ۲۸/۸ درصد ترک خدمت بیشتری نسبت به سازمانهایی که اطلاعات قبلی ارائه می کنند نشان می دهد.^{۲۴} اما اطلاعات واقعی پیش از اشتغال چیست؟ اطلاعات واقعی پیش از اشتغال شامل اطلاعات خوشایند و ناخوشایندی است که در مورد

شغل بایستی به داوطلب داده شود. بررسیهای انجام شده، مدیران را به این نتایج رهنمون شد؛ داوطلبانی که اطلاعات قبلی واقعی درباره شغل دریافت می‌دارند واقع‌نگرانه و با انتظارات کمتر برای انطباق با شغل و عوامل ناکامی آور آن بهتر آماده می‌شوند و نتیجه آن بازنشستگی‌های غیرمنتظره کمتر کارکنان جدید است.

ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد هر کارمند تا حد زیادی بستگی به فرایند ادراکی دارد. آینده هر کارمند دقیقاً در ارتباط با ارزیابی اوست. ارتقاء، افزایش حقوق و تداوم استخدام از جمله روستترین نتایج می‌باشد. ارزیابی عملکرد همان ارزیابی کار کارمند است. این ارزیابی می‌تواند عینی یا ذهنی باشد. برای مثال، یک نماینده فروش را بر اساس میزان فروش او در ناحیه خودش می‌توان ارزیابی کرد ولی بسیاری از مشاغل را نمی‌توان به آسانی و بر اساس شاخصهای عینی ارزیابی کرد در صورتی که این مشاغل بر حسب شاخصهای ذهنی بهتر ارزیابی می‌شوند زیرا اجرای مقیاسهای ذهنی آسانتر است و اختیار بیشتری به مدیر می‌دهد شاخصهای ذهنی قضاوتهایی هستند که تحت تأثیر کلی از کار کارمند موجبات ارزیابی او را فراهم می‌آورد. چگونگی استفاده از مقیاسهای ذهنی در ارزیابی کارکنان تأثیر عمده‌ای بر نتیجه

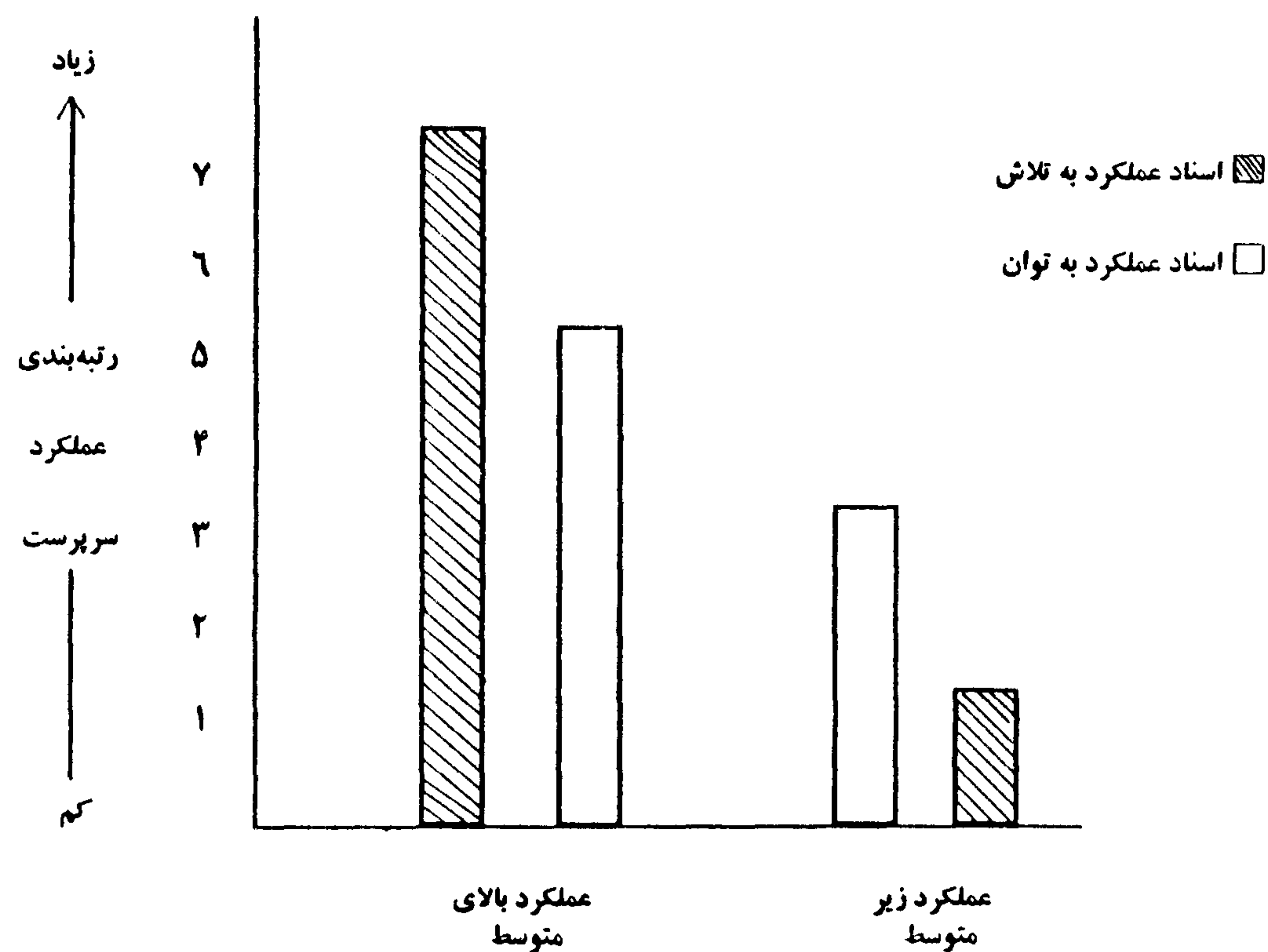
ارزیابی خواهد داشت.

تلاش کارمند

آینده فرد در یک سازمان تنها به عملکرد او بستگی ندارد. در بسیاری از سازمانها به سطح کوشش هر کارمند اهمیت زیادی داده می‌شود. درست همانگونه که معلمان میزان سخت‌کوشی دانش آموز و عملکردش را در امتحان، در یک درس با هم در نظر می‌گیرند اغلب مدیران نیز چنین عمل می‌کنند. ارزیابی تلاش یا قضاوت ذهنی آدمی است که او را برای پذیرش تعصبات و انحرافهای ادراکی آماده می‌سازد. (نمودار شماره ۶) برخی از صاحب‌نظران مدعی هستند که «کارکنان بیشتر به جهت نگرشها و عدم انضباط اخراج می‌شوند تا عدم توان کاری».^{۲۶} پس ارزیابی تلاش کارکنان مهمترین اثر را بر آینده فرد در سازمان خواهد داشت.

وفاداری کارکنان

قضاوت دیگر مدیران نسبت به کارکنان این است که آیا آنان نسبت به سازمان وفادارند یا خیر. سازمانهای اندکی هستند که از



نمودار شماره ۶ - در مقایسه اسناد توان و تلاش، اسناد تلاش موجب رتبه مثبت بیشتر و رتبه منفی کمتر می‌شود^{۲۵}

کارکنان خود بویژه آنان که در رده‌های مدیریتی قرار دارند قدردانی می‌کنند که نتیجه آن این است که آنان نیز برای سازمان ارزش کافی قائل نمی‌شوند. بعلاوه اگر در برخی از سازمانها چنین شایع شود که کارمندی در جستجوی فرصت استخدام در خارج از سازمان است ممکن است با برچسب عدم وفاداری، تمام فرصتهای پیشرفت آتی را از او سلب کنند. مسأله این نیست که آیا سازمانها حق دارند طالب وفاداری کارکنان باشند یا خیر بلکه بیشتر سازمانها می‌خواهند کارکنانشان وفادار باشند و این در حالی است که ارزیابی وفاداری یا تعهد فرد تا حد زیادی قضاوتی (ذهنی) است. آنچه را که یک تصمیم‌گیرنده وفاداری می‌داند ممکن است دیگری انطباق و سازگاری بیش از حد با سازمان یا محیط بشمار آورد. برای مثال اگر یک کارمند تصمیمات مدیریت عالی را زیر سؤال ببرد ممکن است این عمل در نزد عده‌ای به عدم وفاداری تعبیر شود ولی برخی دیگر آنرا دلسوزی و علاقه‌مندی به سازمان بشمار آورند. هنگامی که نگرش فرد در ارزیابی وفاداری مورد سنجش قرار می‌گیرد باید در نظر داشت که آدمی با ادراک شخص سروکار دارد و بر اساس آن به قضاوت نشسته است.

رابطه ادراک و تصمیم‌گیری فردی

در سازمانها افراد تصمیم‌گیری می‌کنند بدین معنی که از میان دو یا چند بدیل، یکی را انتخاب می‌کنند. برای مثال مدیران عالی اهداف سازمان، نوع محصول یا خدمت، چگونگی سازماندهی دفتر مرکزی یا محل واحد تولید جدید را تعیین کرده و مدیران رده میانی و عملیاتی نیز جداول تولید را تهیه کرده و در مورد انتخاب کارمندان جدید و چگونگی تخصیص افزایش حقوق تصمیم می‌گیرند. البته تصمیم‌گیری تنها از آن مدیران نیست سایر کارکنان نیز تصمیماتی که می‌گیرند بر کار و سازمانی که در آن کار می‌کنند اثر دارد. بدیهی‌ترین این تصمیمات می‌تواند شامل این باشد که در روز معینی سرکار بروند یا نروند. هنگامی که سرکار هستند چقدر تلاش کنند آیا با تقاضای رئیس موافقت بکنند یا خیر. بنابر این تصمیم‌گیری فردی بخش مهمی از رفتار سازمانی است. چگونگی تصمیم‌گیری افراد در سازمانها و کیفیت انتخابهای نهایی آنان تحت تأثیر ادراکات

آنان قرار دارد.

تصمیم‌گیری به عنوان واکنشی نسبت به یک مسأله انجام می‌شود. هنگامی که بین وضع موجود و وضع مطلوب اختلاف باشد. بررسی راه‌حلهای مختلف از میان بردن فاصله ضرورت می‌یابد. اگر شما با اتومبیل بطرف محل کارتان بروید و در بین راه اتومبیل شما از کار بیفتد این مشکل شما را به یک تصمیم‌گیری فرا می‌خواند. متأسفانه، بیشتر مسائل به صورت مشخص و به اصطلاح با دقت طبقه‌بندی شده و برچسب موضوع بر آن خورده پیش نمی‌آیند. مسأله یک فرد، حالت رضایتبخش امور از دید فرد دیگر است. مدیری ممکن است دو درصد افزایش فروش در هر فصل را مسأله‌ای جدید بداند که او را به اقدام سریع می‌خواند بر عکس همکار وی در واحد دیگری از همان سازمان که او هم دو درصد افزایش فروش داشته ممکن است وضعیت را کاملاً رضایتبخش بداند. بنابر این آگاهی از وجود مسأله و اینکه چه تصمیمی باید گرفته شود موضوعی ادراکی است.

گذشته از این، هر تصمیمی مبتنی بر تعبیر و تفسیر است. از آنجا که اطلاعات از منابع چندگانه دریافت می‌شود نیاز به پالایش، پردازش و تعبیر و تفسیر دارد برای مثال اینکه چه اطلاعاتی در رابطه با موضوع است و چه اطلاعاتی نامربوط، پاسخ آنرا باید در ادراکات تصمیم‌گیرنده یافت. بدیل‌های مختلفی یافته یا ساخته می‌شود و ضعفها و قوت‌های هر بدیل نیاز به ارزیابی دارد. از آنجا که به اصطلاح بدیلها با «پرچم قرمز» یافت نمی‌شوند که خودنمایی کرده یا ضعفها و قوت‌هایشان به روشنی نمایان باشد، بنابر این فرایند ادراکی فرد تصمیم‌گیرنده در نتیجه نهایی سهم بسزایی خواهد داشت.



1-Robert A. Baron and Jerald Greenberg, Behavior In Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work, 3rd ed., Boston: Allyn and Bacon, 1990, P.

- 16-J. T. Johnson, J. B., III., Jemmott, and T. F. Pettigrew, "Causal Attribution and Dispositional Inference: Evidence of Inconsistent Judgments", *Journal of Experimental Social Psychology*, No. 20, (1984), PP. 567-585.
- 17-Robert A. Baron and Jerald Greenberg, *OP., Cit*, PP. 130-131.
- 18-E. E. Jones and R. E. Nisbett, *The Actor and The Observer, Divergent Perceptions of the Causes of Behavior*, (Morristown, N.J.: General Learning Press, 1971).
- 19-J. R. Bettman and B. A. Weitz, "Attributions in the Board Room: Causal Reasoning In Corporate Annual Reports", *Administrative Science Quarterly*, No. 28 (1983), PP. 165-183.
- 20-Judith R. Gordon, *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, 2nd ed., (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1987), PP. 48-49.
- 21-Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, *Op., Cit*, PP. 92-94.
- 22-J. F. Binning, M. A., Goldstein, M. F., Garcia, and J. H. Scattaregia, "Effects of Preinterview Impressions on Questioning Strategies In Same- and Opposite- Sex Employment Interviews", *Journal of Applied Psychology*, No. 73, PP. 239-244. See also, E. C. Webster, *Decision Making In the Employment Interview*, (Montreal: Mc Gill University, Industrial Relations Center, 1964).
- 23-S. L. Premack and J. P. Wanous, "A Meta-Analysis of Realistic Job Preview Experiments", *Journal of Applied Psychology*, (November, 1985), PP. 706-720.
- 24-P. Popovich and J. P. Wanous, "The Realistic Job Preview as a Persuasive Communication", *Academy of Management Review*, (October, 1982), P. 572.
- 25-W. A. Jr., Knowlton, and T. R. Mitchell, "Effects of Causal Attributions on Supervisor's Evaluation of Subordinate Performance", *Journal of Applied Psychology*, No. 65, PP. 459-466.
- 26-D. K. Pnis, *The Powerholders*, (Chicago: University of Chicago Press, 1976).
- 2-David J. Cherrington, *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*, (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1989).
- ۳- مولوی آن توانای عالم معنی، ادراک آدمی از واقعیت را خیال می‌نامد.
 موجهای تیز دریاهاى روح هست صد چندان که بد طوفان نوح
 جان همه روز از لگدکوب خیال در زیان و سود وز خوف زوال
 نه صفایی ماندش نه لطف و فرّ نه به سوی آسمان راه سفر
 از خیالی صلحشان و جنگشان از خیالی فخرشان و ننگشان
 جنگ خلقان همچو جنگ کودکان جمله بی‌معنی و بی‌مغز و مَهان
 آدمی را فریبهی هست از خیال گر خیالاتش بود صاحب جمال
 و خیالاتش نماید ناخوشی می‌گذارد همچو موم از آتشی
- 4-Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Application*, 4th ed., (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall International Inc., 1989), PP. 82-83.
- 5-Robert Merton
- 6-Robert Rosental
- 7-David J. Cherrington, and B. J. Wixom, "Recognition Is Still a Top Motivator", *Personnel Administrator*, PP. 87-91.
- 8-"David J. Cherrington, *Organizational Behavior*, *Op., Cit*. PP. 96-98.
- 9-J. Sterling Livingston, "Pygmalion in Management", *Harvard Business Review*, (July-August, 1969), PP. 81-82.
- 10-Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 5th ed., (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1989), P. 195.
- 11-Robert A. Baron and Jerald Greenberg, *OP., Cit*, P. 122.
- ۱۲- یکی از نویسندگان گردان (Judith R. Gordon) نظریه اسناد را مبتنی بر کار کرت لوین (Kurt Lewin) دانسته ولی چرینگتون (David J. Cherrington) آن را به فریتز هیدر (Fritz Heider) نسبت می‌دهد.
- 13-M. Ross, and G. J. O. Fletcher, "Attribution and Social Perception", In G. Lindzey and E. Aronson (Eds.), *Handbook of Social Psychology*, (2nd ed.), New York: Random House, 1985.
- 14-David J. Cherrington, *Op., Cit*. PP. 98-99.
- 15-Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, *Op., Cit*, P. 87.