

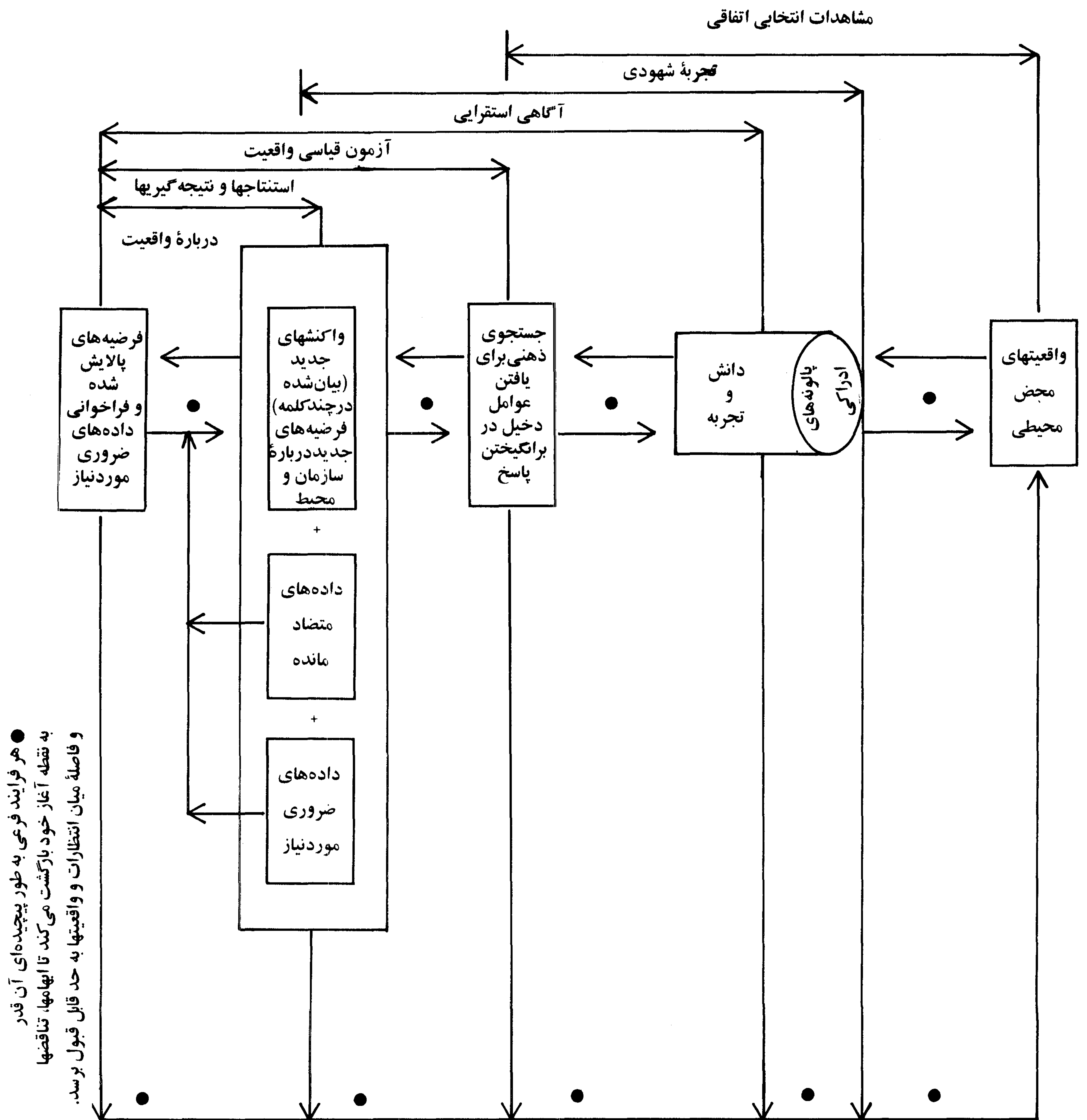
# فرایند معرفت‌پذیری

دکتر علی رضائیان

صاحب‌نظران، معرفت‌پذیری (یادگیری) را تغییر نسبتاً پایدار در رفتار یا رفتار بالقوه، که از تجربه مستقیم یا غیر مستقیم ناشی می‌شود، تعریف کرده‌اند<sup>۱</sup>. اگر این تعریف پذیرفته شود چهار نکته را باید مورد توجه قرار داد: نخست اینکه معرفت‌پذیری مفهوم تغییر را در بر دارد. آدمی پس از یادگیری، قدری نسبت به گذشته‌اش، چه خوب و چه بد، تفاوت خواهد کرد. آدمی مهارت‌ها یا فکرهای جدید را فرا می‌گیرد؛ او ممکن است دزدی یا زیرکار در رفتن را نیز بیاموزد. دوم اینکه تغییر ناشی از یادگیری تا حدودی پایدار است. بدین ترتیب دانش آموز یا دانشجویی که مطلبی را برای امتحان حفظ کرده، پس از امتحان به سرعت آن را فراموش می‌کند، در واقع چیزی فرا نگرفته است. همین طور هم کارکنانی که در پایان روز کار کمتری نسبت به صبح انجام می‌دهند کُنند کاری را نیاموخته‌اند بلکه صرفاً خسته شده‌اند. سوم اینکه گفته شد یادگیری بر رفتار بالقوه اثر دارد. به دلیل اینکه ذهن دیگران را نمی‌توان خواند، برای تعیین معرفت کسب شده باید بر مشاهده متکی بود. اگر ماشین نویسی قبل از کارآموزی هفتاد کلمه در دقیقه ماشین می‌کرده، اکنون هشتاد و پنج کلمه در دقیقه ماشین می‌کند، می‌توان نتیجه گرفت یادگیری صورت گرفته است. تمیز دیگر انواع یادگیری دشوارتر است. کارمندی را در نظر بگیرید که به موقع سر کار حاضر می‌شود و می‌بیند رئیس، یکی از کارکنان را

که دیر سر کار آمده سرزنش می‌کند، انگیزه بیشتری به دست می‌آورد که هر روز به موقع سر کار حاضر شود. هر چند که رفتار واقعی کارمند وقت شناس تغییری نکرده، ولی درسی فرا گرفته که تأخیر نداشته باشد. به دیگر سخن رفتار بالقوه کارمند وقت شناس - احتمال تأخیر - کاهش یافته است. سرانجام، تغییر از تجربه مستقیم یا غیر مستقیم ناشی می‌شود. در مثال فوق ماشین نویس در جلسه کارآموزی پشت ماشین نشسته و تمرین کرده است (تجربه مستقیم)؛ ولی کارمند وقت شناس «به تنبیه به خاطر تأخیر» تنها از طریق مشاهده برخورد رئیس با همکارش پی برده (آموخته) است. به این فرد هیچ چیز به طور مستقیم گفته نشده است. بنابراین گفته می‌شود معرفت‌پذیری از طریق تجربه غیر مستقیم صورت پذیرفته است. آدمی همچنین باید میان تجربه و صرف بلوغ جسمانی تفاوت قائل شود. یک جوان کیسه چهل کیلویی را می‌تواند بر دارد ولی بچه‌ای پنجساله نمی‌تواند آن را جابجا کند. این «توان» به دلیل تجربه و یادگیری ناشی از آن نیست بلکه از بلوغ جسمانی است که جوان را قویتر ساخته و به او «توان» بخشیده است<sup>۲</sup>.

معرفت‌پذیری علاوه بر نظریه‌های ادراک و اسناد، در تشریح و تشخیص رفتار سازمانی مؤثر است. آدمی از راه‌های گوناگون معرفت می‌پذیرد (الگوی شماره یک فرایند معرفت‌پذیری را تشریح می‌کند).



نمودار شماره ۱ - شکل‌گیری فرضیه‌هایی درباره محیط<sup>۳</sup>

چیزهایی است که در یک سازمان می‌بینند و مشاهده می‌کنند.

۱ - مشاهده Observation

قدرت تحلیل آدمی بر «داده»های پردازش شده‌ای مبتنی است که توسط «مشاهده» از جهان پیرامونش گرفته است. تحلیل رفتار فرد در سازمان توسط یک تحلیلگر نیز در مرحله نخست همان

۲ - بینش یا فراست Intuition or Insight

منظور از بینش یا نگرش، دید یا قضاوتی است که مشاهده گر پس از تحلیل و پردازش «داده»ها در ذهن خود آگاه خویش از آنچه که در پیرامونش دیده است پیدا می‌کند.



### ۳- دانش Knowledge

دانش عبارت از معانی (ارتباط) اطلاعات و واقعیتهاست که آدمی برای نتیجه گیری در دسترس دارد.

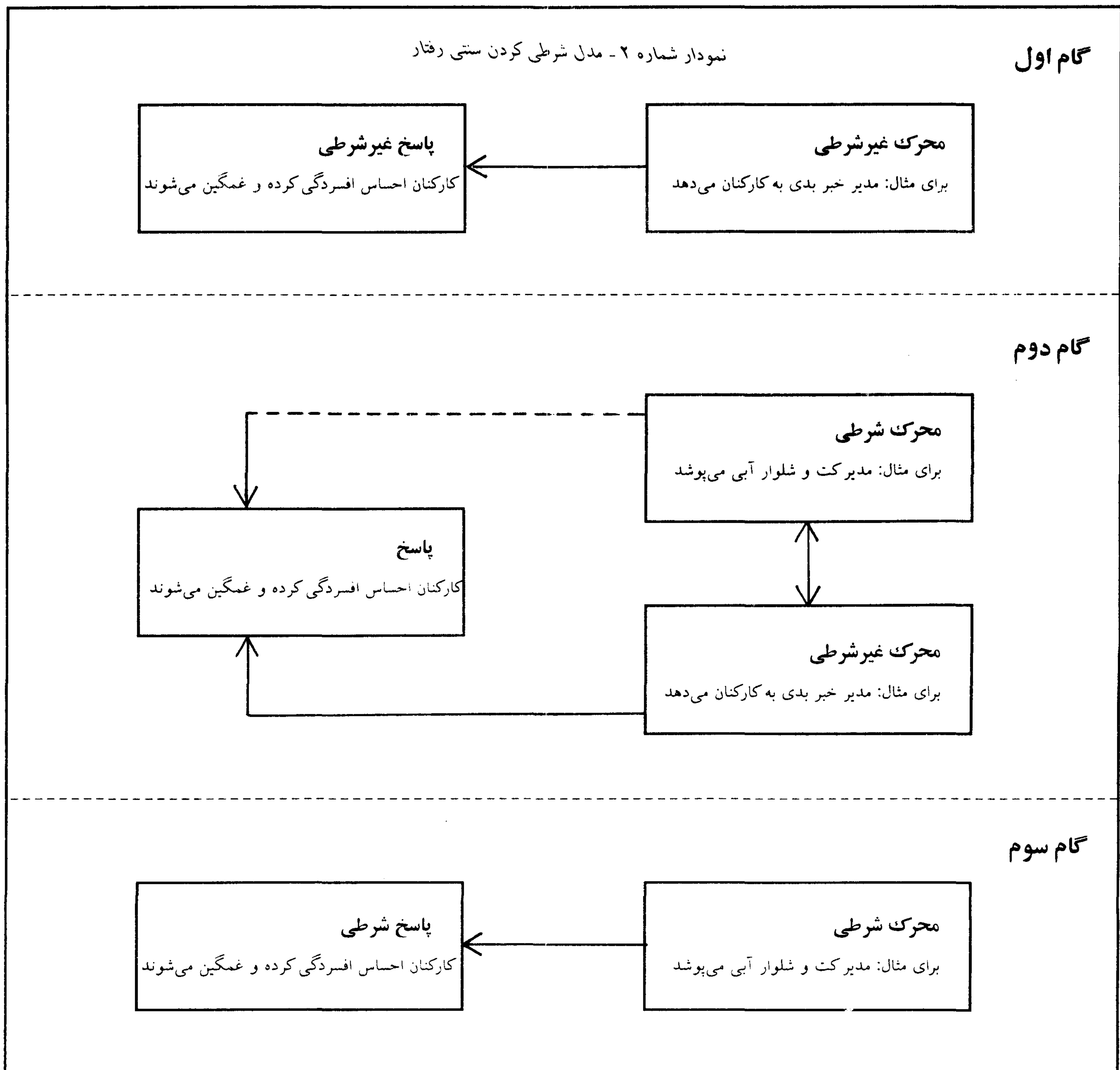
### ۴- استقرا Induction

استقرا، آن فرایند ذهنی استدلال از جز به کل است. ذهن آدمی از یک سلسله مفاهیم جزئی یک مفهوم کلی را استنتاج می کند و بر آن اساس به اظهار نظر می پردازد؛ برای مثال فردی با خود می گوید «هر سگی را که تاکنون دیده ام، هنگام شادی دم خود را تکان داده است. بنابراین تمام سگها هنگام شادی دمشان را تکان می دهند».

### ۵- قیاس Deduction

قیاس، فرایند ذهنی است که به وسیله آن آدمی از مفاهیم کلی به مفاهیم جزئی سیر می کند و ویژگیهای یک نتیجه گیری کلی را به موارد جزئی گسترش می دهد. آدمی ممکن است با خود بگوید: «همه درختان در بهار سرسبز و خرمند، بنابراین درخت سیب نیز در بهار سرسبز و خرم است»<sup>۴</sup>.

شناخت تفکر امروزی درباره معرفت پذیری نیاز به آگاهی از ریشه های تاریخی آن دارد. رفتار گرایان بر تقویت رفتارها در هنگام بروز تأکید می ورزند و روان شناسان شناختی بر ارتباطهایی که میان رفتارهای گوناگون از طریق تجربیات آزمون و خطا برقرار می شود، و نظریه پردازان معرفت پذیری اجتماعی،



روشهای رفتارگرایی و شناختی را با هم ترکیب می‌کنند.

## روش رفتارگرایی

نظریه پردازان رفتارگرا کار خود را با تحقیق روی واکنشهای حیوانات آغاز کردند. آنان بر رابطه میان کنش و واکنش معین تأکید دارند. تحقیقات پاولوف روی سگ از آن جمله است. او<sup>۵</sup> یادآور می‌شود که با نشان دادن تکه‌ای گوشت (محرک غیر شرطی) به سگ، بزاقش شروع به ترشح می‌کند (واکنش غیر شرطی). صدای زنگ (محرک خنثی) در ابتدا موجب ترشح بزاق نمی‌شود. ولی پاولوف، پس از چندین بار تلفیق صدای زنگ با نمایش تکه گوشت، زنگ را بدون نشان دادن گوشت به صدا درآورد و مشاهده کرد بزاق دهان سگ ترشح می‌کند و آب دهانش سرازیر می‌شود (واکنش شرطی). رفتار در شرطی کردن سنتی پس از تلفیق مکرر محرک خنثی و غیر شرطی، تنها با ارائه محرک خنثی، واکنش شرطی دریافت می‌دارد. همانطوری که در نمودار شماره دو نشان داده شده است.

او نادیده گرفته شود (نتیجه منفی). بدین ترتیب، تکرار امتناع کارمندی از تسلیم شدن به تقاضاهای مدیرش می‌تواند به نتایج همراه آن بستگی داشته باشد. اگر کارمند بداند تنبیه می‌شود احتمال کمتری دارد که رفتارش را تکرار کند تا اینکه همکاران یا رئیسان دیگر عمل او را مورد تشویق قرار دهند.

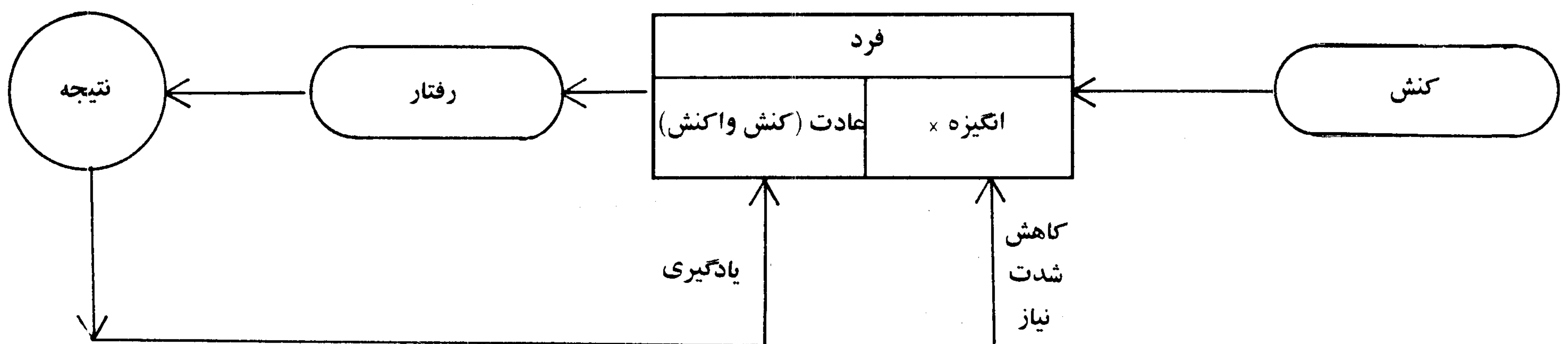
کنشی که بر آدمی وارد می‌شود انگیزه (نیاز یا غریزه) ای را برمی‌انگیزاند که وقتی با عادت (رابطه کنش و واکنش خودکار) ترکیب می‌شود به رفتاری منجر می‌شود. اگر عمل یا رفتار نتیجه‌ای (تقویتی) را در پی داشته باشد دو اثر در آدمی بر جای می‌گذارد: ۱- انگیزه یا نیازی که موجب رفتار گشته بود ارضا می‌شود (قانون علیت)، ۲- عادت (رابطه کنش و واکنش خودکار) مستحکم می‌شود و احتمال اینکه رفتار تحت شرایط مشابه در صورت برانگیخته شدن انگیزه یا نیاز تکرار شود افزایش می‌یابد. نمودار شماره ۴ مدل‌های شرطی کردن سنتی و مؤثر رفتار را نشان می‌دهد.<sup>۸</sup>

## روش شناخت

در برابر ارتباطهای کنش و واکنش، که در نظریه‌های رفتاری قدیم کلیدی دارند، نظریه پردازان شناخت‌گرا به اهمیت شناخت انتظارات و حالت‌های محیطی توجه دارند.<sup>۹</sup> در تجربیات اولیه ادوارد تولمن، موشها از جای پر پیچ و خم (ماز)، دویدن به طرف غذا را می‌آموختند. با تکرار آزمایشها، موشها توانستند ارتباطهای شناختی پیدا کنند که مسیر صحیح رسیدن به هدف را معین می‌ساخت. هر بار که موش به هدفش می‌رسید، ارتباطهای میان حالات شناختی و انتظارات رسیدن به هدف قویتر می‌شد. به

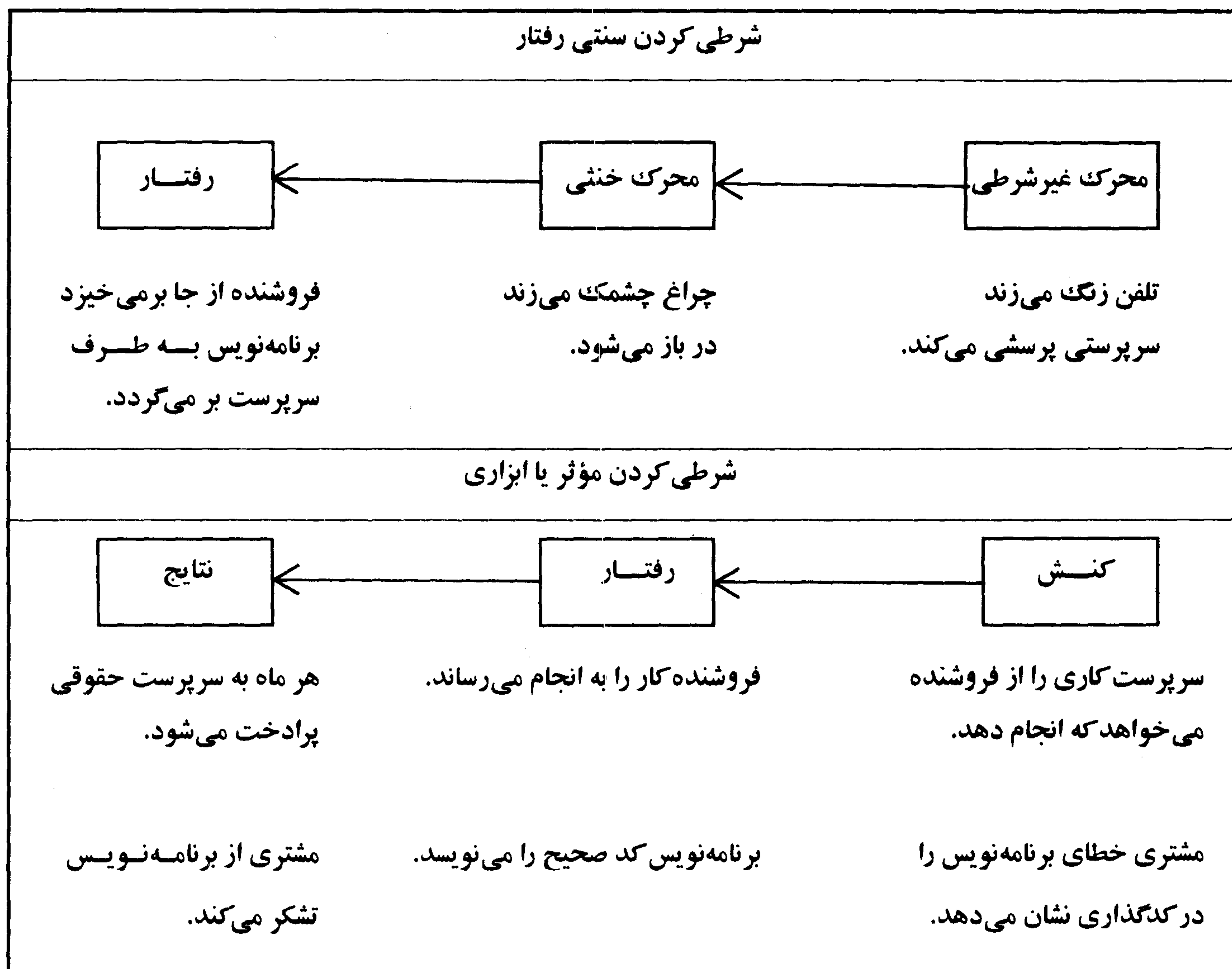
## روش شرطی کردن مؤثر

این روش شیوه شرطی کردن سنتی را با تمرکز بر نتایج حاصل از رفتار گسترش می‌دهد.<sup>۶</sup> در شرطی کردن مؤثر هنوز کنشی موجب واکنش می‌شود ولی آنچه که پس از واکنش رخ می‌دهد - نتیجه مطلوب یا نامطلوب - تعیین کننده تکرار واکنش مزبور خواهد بود؛<sup>۷</sup> برای مثال فردی که پس از عملکردی خلاق (واکنش) جایزه (یک نتیجه مطلوب) در کارش (کنش) دریافت می‌دارد، احتمال بیشتری دارد که واکنش خلاق را تکرار کند تا اینکه عملکرد خلاق



نمودار شماره ۳- مدل اساسی شرطی کردن مؤثر یا ابزاری





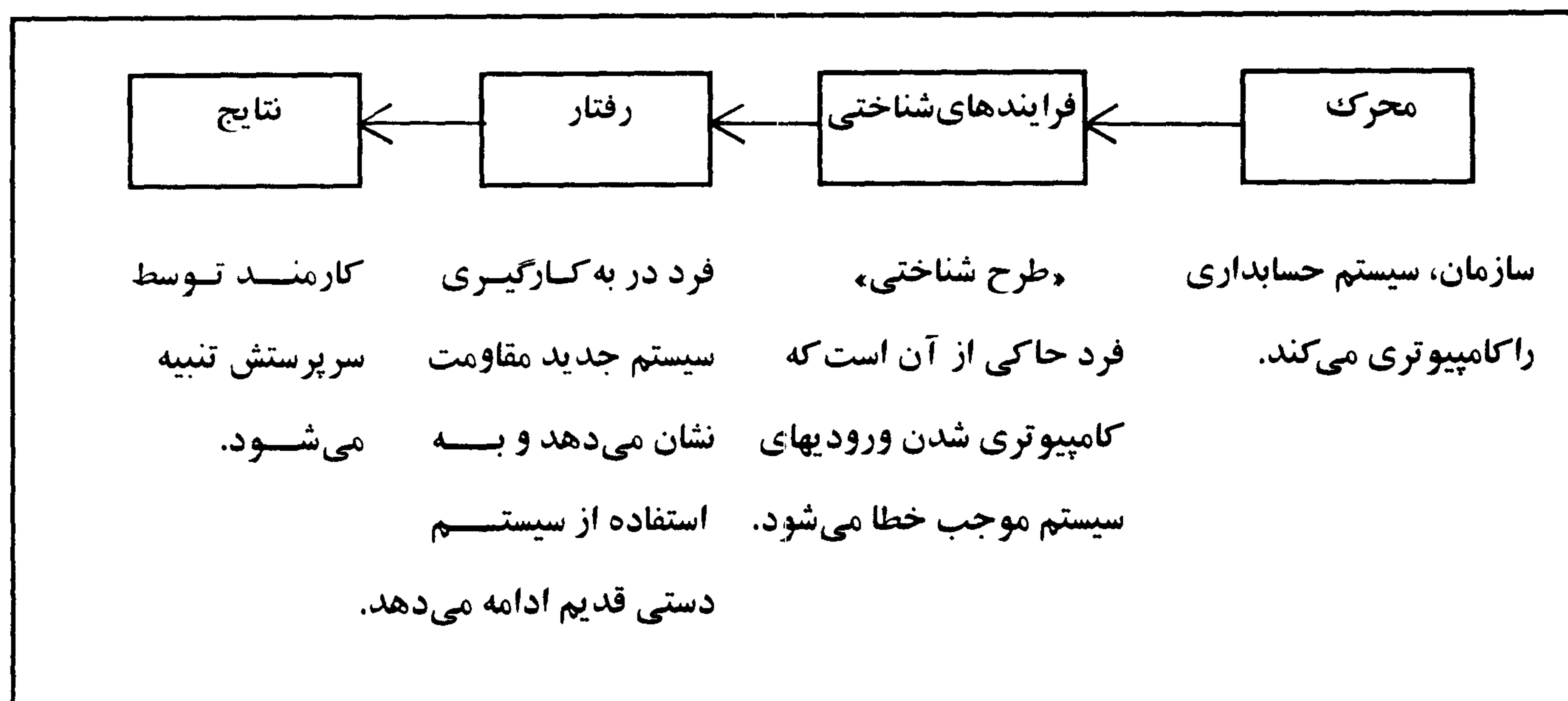
نمودار شماره ۴ - مدل‌های شرطی کردن سنتی و مؤثر رفتار

هدفگذاری و انتظار تقسیم می شود، برای مثال برنامه‌هایی که شغل، قوانین، مقررات و فعالیتهای سازمانی را با انتظارات کارگر درباره اهداف با هم مرتبط می سازد، بر ارتباطات شناختی میان حالات محیطی و انتظارات کارگر و اهداف تأکید دارد<sup>۱</sup>.

### روش معرفت پذیری اجتماعی

نظریه یادگیری اجتماعی با فراتر رفتن از هر دو نظریه رفتاری و

نظر تولمن، موش نقشه‌ای شناختی از مسیر برای رسیدن به هدف در ذهنش ایجاد کرده بود که یک حالت یا محرک به جای اینکه به یک واکنش منجر شود به حالت یا محرک بعدی ختم می شد. (نمودار شماره پنج این ارتباطها را ترسیم می کند) بدین ترتیب اسناد مسؤولیت فروش به شخص رضا توسط رئیسش می تواند از سلسله حالاتی که او ادراک کرده (فکر کرده) باید همراه آن رفتار باشد، ناشی شده باشد. نظریه‌های یادگیری شناختی به نظریه‌های

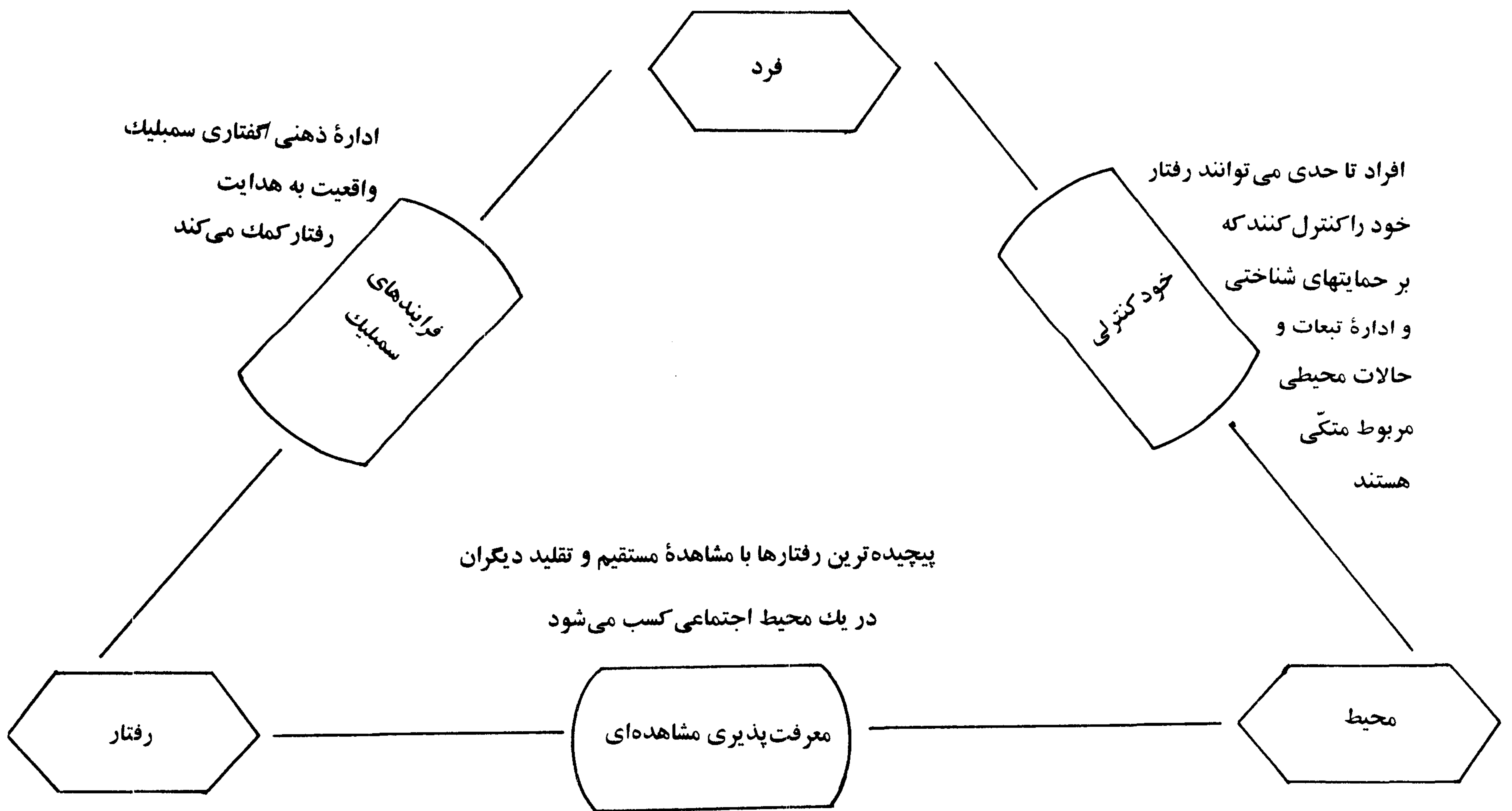


نمودار شماره ۵ - مدل یادگیری شناختی

شناختی، معرفت پذیری را ناشی از الگو قرار دادن رفتارهای دیگران می‌داند. معرفت پذیران با استفاده از مشاهدات برای جمع آوری اطلاعات، رفتار دیگران را تقلید می‌کنند<sup>۱۱</sup>. آلبرت باندورا، روان‌شناس رفتاری برجسته دانشگاه استانفورد، بر این باور است که معرفت پذیر ابتدا به مشاهده دیگران می‌پردازد و تصویری ذهنی از رفتار و نتایج آنها به دست می‌آورد، آنگاه نظاره گر، رفتاری را آزمایش می‌کند، اگر نتایج مثبتی به بار آورد آن رفتار را تکرار خواهد کرد ولی اگر نتایج منفی حاصل شود تکرار نخواهد شد. ارزیابی معرفت پذیرنده از نتایج واکنش با نظریه‌های رفتار گرایان همخوانی دارد و اینکه گفته می‌شود معرفت پذیر، تصویری شناختی از وضعیت در ذهن خود پدید می‌آورد این نظریه را با نظریه معرفت پذیری شناختی همانند می‌سازد.

باندورا در می‌یابد که تلاش‌های حالات ذهنی و حافظه به افراد کمک می‌کند تا رفتار را بهتر و مؤثرتر از شیوه آزمون و خطا فرا گرفته، در حافظه بسپارند. این امر شیوه شرطی کردن مؤثر و رفتار گرای افراطی را به چالش و می‌دارد مثال عملی که باندورا می‌آورد فروشنده‌ای است که بر اساس تصویر ذهنی از سیب

(Apple) نام یکی از مشتریان به نام اپل گیت (Apple Gate) را به خاطر می‌آورد. از دید باندورا، این شیوه یادگیری کارآمدتر از به یاد آوردن اسامی مشتریان از روی عادت است که از طریق کارآموزی ساختار یافته آموزش داده می‌شود. ولی بر خلاف نظریه پردازان شناختی افراطی، باندورا توجه بیشتر خود را به تأخیر پیامدها و حالات محیطی بر رفتار واقعی معطوف می‌دارد. به هر حال نظریه پردازان معرفت پذیری اجتماعی امروز تأکید دارند که خود رفتار (که توسط روان‌شناسان اجتماعی سنتی نادیده گرفته شده بود) فرایندهای شناختی و عوامل محیطی، عوامل دو طرفه هستند. این امر رابطه پویایی را تشریح می‌کند که در آن شخص نه به طور مکانیکی و نه به طیب خاطر کامل نسبت به نیروهای محیطی واکنش نشان می‌دهد<sup>۱۲</sup>. در روش یادگیری اجتماعی همچنانکه افراد بر محیط خودشان اثر می‌گذارند محیط هم به نوبه خود بر چگونگی اندیشیدن و رفتار آنان اثر می‌گذارد. (نمودار شماره شش خلاصه مدلی از ابعاد و روابط نظریه یادگیری اجتماعی است). تأثیر دو طرفه رفتار آدمی، فرایندهای شناختی و محیط اجتماعی فرد ذاتی (جزء جدا ناشدنی) این معادله اجتماعی پیچیده است. گاهی رفتار آدمی غلبه می‌یابد و گاهی محیط، و در



نمودار شماره ۶ - مدل اساسی نظریه معرفت‌پذیری اجتماعی



این میان، آدمیان ادراک کرده، به داوری نشسته و نوعی خود کنترلی را در خود ایجاد می‌کنند.

برای مدیران امروزی که از افسون نظریه‌های رفتاری سنتی در آمده‌اند، تصویر باندورا از نظریه یادگیری اجتماعی مفید است. زیرا نظریه‌های مشهود انگیزشی را بهبود می‌بخشد و نظریه یادگیری مؤثر را گسترش می‌دهد. اگر چه نظریه‌های انگیزش کاری (نظریه سلسله مراتب مزلو) نیاز کارکنان را برای تعامل اجتماعی عنوان می‌کنند ولی از تشریح ماهیت این تعامل قاصرند. نظریه یادگیری اجتماعی با دادن نقش برجسته به معرفت پذیری مشاهده‌ای یا نیابتی، نظریه‌های سنتی را بهبود می‌بخشد و به طور مشابه، نظریه یادگیری اجتماعی، الگوی یادگیری مؤثر را از طریق تشریح چگونگی پردازشهای فردی محرکهای محیطی بسط می‌دهد. این امر به آدمی کمک می‌کند تا دریابد که چرا افراد معینی در وضعیتهای همانند اغلب، رفتارهای کاملاً متفاوتی دارند که الگوی معرفت پذیری شرطی در تشریح این تفاوتها محدودیت دارد<sup>۱۳</sup>.

ناسالم مملو از فشارهای عصبی و برداشتن گامهای باز دارنده، مطمئناً راه حل بهتری از تجربه یک سکتة قلبی است. ارزشها، هدفها، باورها، نشانه‌های هدایتگر ساده‌ای برای رفتار مناسب هستند. بر اساس این اطلاعات، مدیران اجرایی با چالش تنظیم نشانه‌ها برای رفتار خود و دیگران و رعایت آنها سر و کار دارند تا اینکه صرفاً مسائل به واکنش و شانس رها شود<sup>۱۶</sup>.

### نقش خود کنترلی

بنا به نظریه یادگیری اجتماعی آدمی به شرطی می‌تواند رفتارش را کنترل کند که آن را روشمند سازد و با پاداش و تنبیه تقویت کند. به عبارت دیگر تا آنجا که آدمی بتواند محیط و فرایندهای شناختی خود را اداره کند رفتار خود را نیز می‌تواند کنترل کند؛ برای مثال مدیر سنگین وزنی که میل به خوردن نان و شیرینی و چای در میان وعده‌های غذا دارد ممکن است فکر خوش هیکلی و احساس چابکی در صورت کاهش وزن، وی را وادارد نه تنها از خوردن نان و شیرینی و چای صرف نظر کند بلکه رژیم غذایی نیز بگیرد.

### آن سوی مدل تعدیل رفتار سازمانی

مدل اصلی تعدیل رفتار سازمانی رابطه  $A \rightarrow B \rightarrow C$  را بکار می‌برد. در این نمونه عالی و مؤثر گفته می‌شود پیشینه‌های محیطی یا برانگیزاننده‌ها (A) نوع رفتار را معین می‌کند که پیامد آن نتایج ایجابی مثبت یا منفی (C) در محیط خواهد بود. بنا به قانون علیت، محیطی مثبت و حمایتی، تناوب و اندازه رفتار را زیاد می‌کند. در حالی که نتایج منفی و محیط غیر حمایتی رفتار را تضعیف می‌کند. در این مدل، مدیریت رفتاری اثر بخش برابر ترتیب مناسب پیشینه‌های محیطی حمایتی و نتایج حاصل از آن قرار داده شده است<sup>۱۷</sup>. اکنون برخی از صاحب نظران با استفاده از رابطه شناختی معتبر «وضعیت  $\leftarrow$  ارگانیزم  $\leftarrow$  رفتار»  $(S \rightarrow O \rightarrow B)$  و رابطه مؤثر «پیشینه‌های محیطی (انگیزاننده‌ها)  $\leftarrow$  رفتارها (بازتابها)  $\leftarrow$  نتایج (پاداشها)»  $(A \rightarrow B \rightarrow C)$  که به الفبای مدیریت مشهور است مدل: «وضعیت  $\leftrightarrow$  ارگانیزم  $\leftrightarrow$  رفتار  $\leftrightarrow$  نتیجه»  $(S \leftrightarrow O \leftrightarrow B \leftrightarrow C)$  را ارائه کرده‌اند (نمودار شماره هفت). این مدل تأثیر نظریه معرفت پذیری اجتماعی را به علت تعامل میان اجزای: وضعیت، ارگانیزم، رفتار و نتایج به روشنی

### اثر بخشی الگوسازی

رفتار پیچیده را می‌توان به سرعت از طریق فرایند یادگیری مشاهده‌ای فراگرفت. در واقع، افراد سازمانی، به ویژه در رده‌های مدیریتی و اجرایی رفتارهای بیشتری را از راه تقلید یاد می‌گیرند تا از طریق آزمون و خطا و تجربه اندوزی<sup>۱۴</sup>. پژوهشها حکایت از این دارد که افراد به تقلید از الگوهای تمایل دارند که شخصاً خود را با آنها تعیین هویت می‌کنند. به علاوه رفتار الگو شده‌ای که نتیجه مطلوبی را به بار آورد به سرعت از جانب دیگران تقلید می‌شود. مدارک نشان می‌دهد در آموزش فنون فروش، و سایر مهارتهایی که به طور سنتی فکر می‌شد شهودی بوده یا از سالها تجربه نشأت می‌گیرد، الگوسازی سودمند است<sup>۱۵</sup>.

### استفاده از نشانه‌ها

برای مدیران اجرایی آزرده امروزی، راه حل مسائل و پیش بینی نتایج اقدامها، کار آمدتر و در بعضی موارد مطمئن تر از تجربه هر چیز برای نخستین بار است. تجسم نتایج یک زندگی



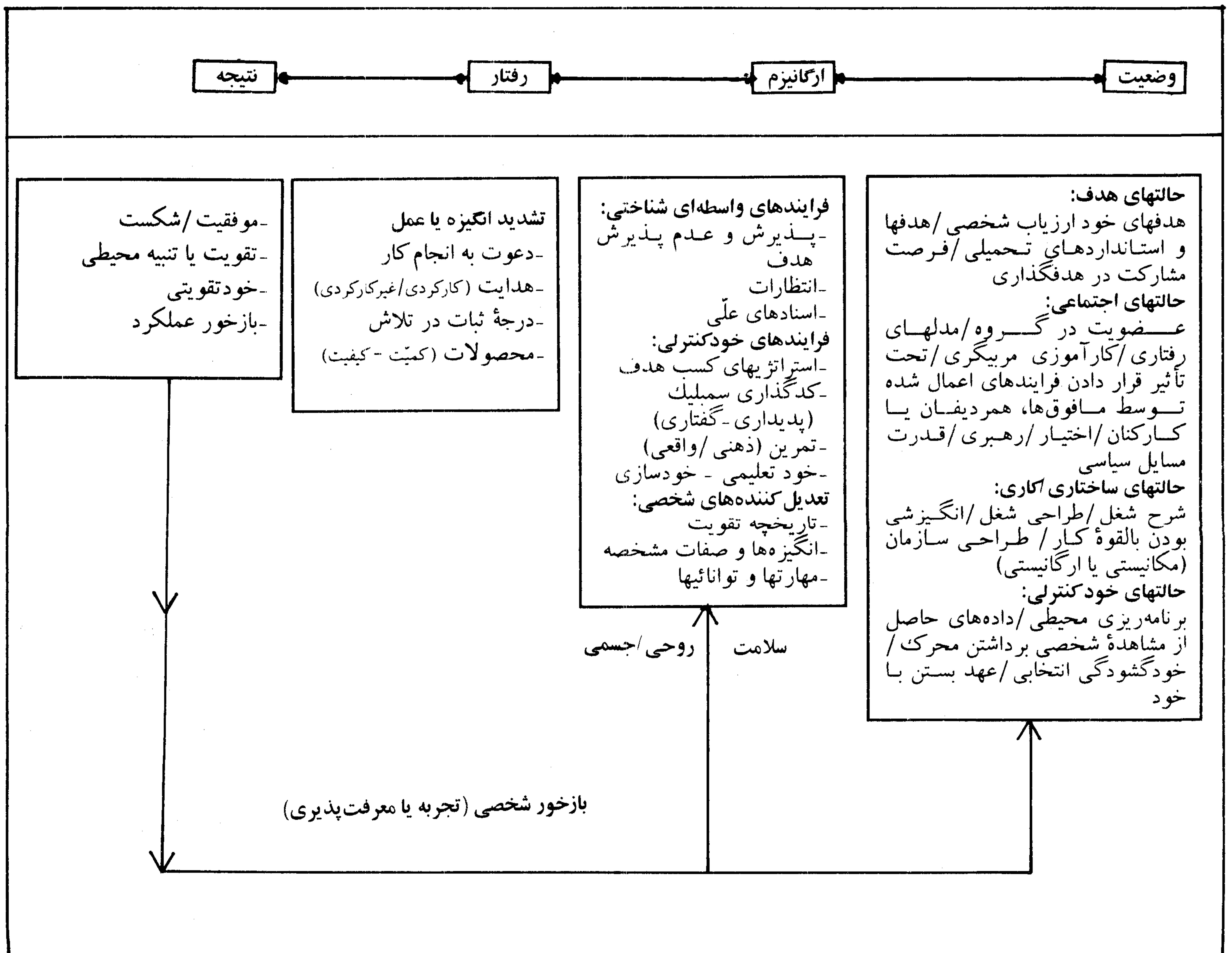
منعکس می‌کند؛ اگر تأثیر این عامل به صورت جریانی خطی و یک‌جانبه در نظر گرفته شود فاقد تعامل پویای میان آنها، که مورد تأکید نظریه معرفت‌پذیری اجتماعی است، خواهد بود. تشخیص این نکته حائز اهمیت است که حتی در این مدل گسترش یافته، رفتار آشکار، واحد اولیه تجزیه و تحلیل باقی می‌ماند ولی اثرات واسطه‌ای شناخت همرا با «حالت‌های درونی» رفتار «نتایج» نیز اکنون در نظر گرفته می‌شود.

در نمودار شماره هفت، سه فرایند واسطه‌ای شناختی تحت بخش ارگانیزم در مدل بسط یافته تعدیل رفتار، آمده است. این سه فرایند عبارتند از: پذیرش و عدم پذیرش هدف، انتظارات و اسنادهای علی. از آنجا که هر یک از سه فرایند شخصیتی معین می‌سازد کدام حالت‌های درونی و پیامدهای رفتاری، برانگیزاننده

رفتاری خاص در فرد است و به دلیل اینکه جزو مدل اصلی تعدیل رفتار نبوده، در زیر تشریح می‌شود:

### ۱- پذیرش و عدم پذیرش هدف

یکی از موضوعهای اصلی مورد بحث در نظریه و عمل مدیریت، هدف و هدفگذاری است. نظریه پردازان بارها ثابت کرده‌اند کسانی که هدفهای خود را از پیش تعیین کرده‌اند (آن هم هدفهای قابل اندازه‌گیری و چالشی) همواره از آنانی که بدون هدف روشن بوده یا برای بکار بستن نهایت تلاش، آموزش دیده بودند عملکرد بهتری ارائه کرده‌اند<sup>۱۸</sup>. از دید رفتاری یکی از موجبات عمده شکست برنامه‌های «مدیریت بر مبنای هدف» عدم پذیرش هدف



نمودار شماره ۷ - مدل بسط یافته تعدیل رفتار سازمانی



در سطح فردی است. آدمی یک هدف تحمیلی را هر قدر هم خوب باشد از خودش نمی‌داند مگر اینکه بتواند خود را با آن وفق دهد. تا به امروز مشهورترین تجویز برای ترغیب اعضای سازمان به پذیرش هدفها، مشارکت آنان در هدفگذاری است<sup>۱۹</sup>. بدین ترتیب فرصت مشارکت در هدفگذاری به عنوان یک حالت هدف در بخش وضعیت در مدل (S ↔ O ↔ B ↔ C) آورده شده است.

## ۲- انتظارات

انتظارات به زبان احتمالات، میان صفر و یک تغییر می‌کند و بر چگونگی رفتار و تصمیم‌گیری مدیران اثر دارد. نظریه‌های انتظارات-انگیزش به دقت میان «تلاش و انتظار عملکرد» و «عملکرد و انتظار پاداش» تمایز قائلند. یکی از نظریه پردازان «معرفت پذیری اجتماعی» اولی را «انتظار» از نوع سودمندی و دومی را «انتظار» از نوع نتیجه‌ای نامیده است<sup>۲۰</sup>. برای مثال اگر فروشندگان اعتقاد راسخی داشته باشند که می‌توانند فروش عمده‌ای بکنند گفته می‌شود انتظار سودمندی آنان بالا است و در صورتی که اعتقاد داشته باشند اگر معامله‌ای مهم انجام دهند به پاداشهای مطلوب مانند افزایش حقوق یا ارتقا منجر می‌شود، انتظار نتیجه‌ای آنان زیاد خواهد بود. بدین ترتیب، انتظار سودمندی و نتیجه‌ای زیاد، پیش نیاز عملکرد مؤثر هر کارمند محسوب می‌شود. منظور از الگوی (S ↔ O ↔ B ↔ C) کمک به مدیران برای شناخت و به کارگیری منظم چنین انتظاراتی به جای خارج از موضوع دانستن آنها، یا نادیده گرفتنشان به طور کلی است.

## اسنادهای علی

هر روز، آشکارتر می‌شود که آدمیان الگوهای علی خود خدمتی در سر می‌پرورانند که تأثیر زیادی بر نحوه رفتار آنان می‌گذارد. تجربه عام و تحقیق نشان می‌دهد که آدمی به اسناد موفقیت به توان یا تلاش خود و شکست به بخت بد یا دشواری کار عادت کرده است<sup>۲۱</sup>. افرادی که عموماً موفقیت و شکست را نتیجه اعمال خود می‌دانند به اصل اختیار معتقدند و آنهایی که به عوامل خارج از کنترل خود اسناد می‌دهند به اصل جبر معتقدند. البته اسنادهای متفاوت بر چگونگی تعبیر و تفسیر محرکها و واکنش نسبت به آنان

مؤثر است؛ برای مثال کسی که باور دارد رمز موفقیت، توان است راحت‌تر چگونگی استفاده از یک ریزپردازنده را از روی فیلم آموزشی تقلید می‌کند تا کسی که به بخت و شانس اعتقاد دارد. اسنادهای علی، همچون پذیرش و عدم پذیرش هدف، و انتظارات ظریف عمل می‌کنند ولی عوامل شناختی قوی در تسهیل یا کندی تعامل میان اجزای مدل (S ↔ O ↔ B ↔ C) هستند.

## فنون جدید تعدیل رفتار سازمانی برای بهبود عملکرد کاری

بینشهای حاصل از نظریه معرفت پذیری اجتماعی و مدل (S ↔ O ↔ B ↔ C) در بررسی برخی از فنون جدید و خاص تعدیل رفتار سازمانی برای بهبود عملکرد کاری (کنترل آینده‌گر، کنترل بازنگر و خودکنترلی) به کار می‌رود. هر چند که عواملی از خودکنترلی را در کنترل آینده‌نگر و بازنگر می‌توان جای داد ولی خودکنترلی توجه خاصی را می‌طلبد زیرا خودکنترلی به کمک نظریه معرفت پذیری، سنگ زیرین گسترش مدل تعدیل رفتار سازمانی است. کاربرد نظریه مدلسازی برای شناخت و بهبود رفتار در سازمانها رو به فزونی است. دو نفر از صاحبانظران استراتژی، مدلسازی زیر را پیشنهاد کرده‌اند<sup>۲۱</sup>.

- ۱- رفتارهای هدف یا مورد انتظاری را که به بهبود عملکرد منجر خواهد شد با دقت معین کنید.
- ۲- مدلها و ابزارهای مدلسازی مناسبی مانند، نمایش به طور زنده، فیلم آموزشی، نوار ویدئو و ... را انتخاب کنید.
- ۳- مطمئن شوید که کارمند مورد نظر توان رسیدن به مهارتهای فنی لازم و رفتار هدف را دارد.
- ۴- محیط معرفت پذیری مثبت و مطلوبی را برای افزایش احتمال توجه و تشدید انگیزه برای کسب معرفت و بهبود فراهم آورید.
- ۵- رفتار(های) مورد نظر را به صورت مدل در آورید و آن را با فعالیتهای حمایتی مانند ایفای نقش تقویت کنید و نتایج مثبت رفتار مطابق با مدل را به طور روشن نشان دهید.
- ۶- رفتارهای مطابق با مدل را هم در دوره آموزشی و در حین کار با پاداش مثبت و با ارزش تقویت نمایید.
- ۷- رفتارهای مورد نظر را ابتدا به طور پیوسته و از آن پس زمان بندی شده تقویت و تثبیت کنید.



## دستیابی به معرفت پذیری مؤثر

مدیران، چگونه می‌توانند معرفت‌پذیری را در محل کار تشویق کنند؟ در پاسخ به این پرسش می‌توان گفت مدیران نخست باید از وجود شرایط مناسب معرفت‌پذیری - با ارائه محرک‌های مناسب (مثل اطلاعات قابل درک و کامل) برای تسهیل کسب دانش، نگرش و مهارت - اطمینان حاصل کنند. دوم اینکه رفتارهای آموخته‌مطلوب را تقویت نمایند. مدیران باید همچنین حالت‌های محیطی مشوق معرفت‌پذیری را فراهم کنند. سرانجام آنان باید افرادی را به عنوان مدل داشته باشند که بتوانند سر مشق رفتارهای مطلوب قرار گیرند.

### پانویسها:

- 9-E. C. Tolman, *Purposive Behavior in Animals and Men*, New York: Appletan-Century-Crofts, 1932. See also F.Luthan, *Organizational Behavior*, 4th ed. New York: Mc Graw- Hill, 1985, PP.
- 10-H.W.Babb and D.G.Kopp, "Applications of Behavior Modification in Organizations: A Review and Critique", *Academy of Management Review*, No.7 (1972): 340-358.
- 11-A.Bandura, *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, N.j.: Prentice- Hall , 1978.
- 12-F. Luthans and R.Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond*, IU.: Scott, Foresman, 1985, Glenview, P.157.
- 13-T. R. Mitchell, "Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice, *Academy of Management Review* 7 (1982): 80-88.
- 14-E.E.Lawler, III. "Reward Systems in Organizations," *Handbook of Organizational Behavior*, ed. J. Lorsch, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1983.
- 15-T.Connolly, "Some Conceptual and Methodological Issues in Expectancy Models of Work Performance." *Academy of Management Review*" 1 (1976): 37-47.
- 16-E.E. Jones and R.E. Nisbett, *The Actor and the Observer, Divergent Perceptions of the Cases of Behavior*, Morristown town, N.J.: General Learning press, 1971.
- 17-E.A. Locke and others. *Op. Cit.*, P.135.
- 18-M.Erez, Feedback, A Necessary Condition for the Goal - Setting - Performance Relation, *Journal of Applied psychology* 62 (1977): 624-627.
- 19-R.J.House, H.J. Shapiro, and M.A. wahba, "Expectancy theory as a predictor of work behavior and attitudes: A reevaluation of empirical evidence," *Decision Sciences*, 5 (1974): 481-506.
- 20-S.G.Green and T.R. Mitchell, "Attributional procese of leaders in leaders in leader-member interactions," *Organizational Behavior and Human performance*, 23 (1979): 429-458.
- 21-F.Luthans and R.Kveitner, *Op.Cit*, P. 157.

- 1-Gib Akins, "Varieties of Organizational Learning", *Organizational Dynamics*, (Autumn, 1987), PP.36-48.
- 2-Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, *Organizational Behavior*, 2nd edition, Boston: Houghton Mifflin Co, 1989, PP.40-42.
- 3-The Sherlock (Holmes) process.
- 4-Robert E. Coffey, Anthony G.Athos and peter A. Reynolds, *Behavior in Organizations: A Multidimensional View*, 2nd edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall Inc., 1985, PP. 1-10.
- 5-I.P.Pavlov, *Conditioned Reflexes: An investigation of the physiological Activity of the Cerebral Cortex*, trans, and ed. G.V. Anvep. London: Oxford University press, 1927.
- 6-B. F. Skinner, *About Behaviorism*, New York, knopf, 1974.
- 7-B. F. Skinner. *The Behavior of Organisms: An Experimental Approach*, New York: Appleton-Century, 1938. See also S. F. Jabonsky and D.L. Devries, "Operant Conditioning principles Extrapolates to the theory fo Management." *OrganizationalBehavior and Human Performance*, 7 (1972): 340-358.
- 8-Andrew D. Szilagyi, Jr., and Marce J. Wallace, Jr., *Organizational Behavior and performance*, 2nd deition, Santa Monica, California: Goodyear publishing Co., Inc., 1985, P.83.