

## دشواریهای نظامهای مالی و نظارت دولتی

نظام مالی هر کشور، مجموعه عملیات و ضوابطی است که با توجه به امکانات و محدودیتهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، انسانی و تکنولوژیکی و همچنین با در نظر گرفتن برنامه ریزیهای کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت تصویب می شود و مسیر و شتاب حرکت کلیه ارگانها و سازمانهای بخش عمومی را مشخص می کند و بر تمامی مؤسسات موجود و آتی بخش خصوصی تأثیر می گذارد. نظام مالی بخش مهمی از نظام اقتصادی است و از نظام حکومتی متأثر می شود و با نظام اداری جامعه نیز ارتباط پیدا می کند. بنابراین نظام مالی کشور تأثیرپذیر و تأثیرگذار روی بسیاری از عوامل مختلف می باشد و می تواند به عنوان یک پدیده زیربنایی مورد توجه قرار گیرد.

لازمه بحث در اطراف دشواریهای نظامهای مالی و نظارت دولتی توجه به چهار مسئله اساسی نظام برنامه ریزی و بودجه بندی و ارتباط آن با نظام مالی، سیستم مالی دولتی، مقررات مالی دولتی و ضوابط آن و بالاخره نظارت مالی و نقش آن در تحول نظامهای مالی و اداری است که در این مقاله نخستین بخش آن مورد بررسی قرار می گیرد.

### نظام برنامه ریزی و بودجه بندی و ارتباط آن با نظام مالی

#### ۱- مفاهیم برنامه ریزی:

برنامه ریزی و تعیین حدود و مشخصات کارهایی که باید انجام گیرد، یکی از ضروریات تصمیم گیریهای صحیح و مناسب در هر زمینه می باشد. برنامه ریزی مهمترین و مؤثرترین ابزاری است که به وسیله آن می توان موجبات رشد و توسعه اقتصادی کشور و بهبود کمی و کیفی زندگی افراد جامعه را فراهم کرد. برنامه ریزی بیان الگوهای انجام دادن کار و ایفای وظایفی است که مدیران و مسئولان دستگاههای اجرایی می باید مطابق آن اقدام کنند و از اعمال نظریات شخصی و

سلیقه‌های فردی پرهیز نمایند.

نظام برنامه‌ریزی نه تنها تمامی اقدامات و فعالیتهای فردی و جمعی دست-اندرکاران را در تعیین امکانات و اولویت‌دادن به هدفها و نیازها شامل می‌شود بلکه چگونگی تحقق اهداف ملی و منطقه‌ای بخشهای اقتصادی و اجتماعی کشور و نحوه کنترل نتایج و جلوگیری از انحرافات و تعدیل مغایرات احتمالی را دربر می‌گیرد. درباره مفاهیم برنامه‌ریزی تعاریف مختلفی بیان شده است که ذیلا به بیان چند تعریف مبادرت می‌شود:

«آرتور لوئیس» (Arthur Lewis) اقتصاددان انگلیسی برنامه‌گزاری را تمپیه و تنظیم مدارکی می‌داند حاوی نقشه‌های هزینه‌عمومی برای مدت دو، چهار، پنج و حتی ده سال.<sup>۱</sup>

«ژان مارشفسکی» (J. Marczewski) استاد اقتصاد دانشگاه پاریس، برنامه-گزاری را کاری بس پیچیده می‌داند که هدفهای توسعه و وسایل نیل به آنها را به دقت معین می‌کند و از میان ابزارها و دستگاههای اجرا نیز آنهایی را برمی‌گزیند که تحقق آرزوها را با کمترین هزینه، یعنی با حداقل قربانی در برابر دیگر موارد استفاده ممکن از منابع تأمین کند و با استفاده از این خاصیت، که وسیله‌ها مکمل یکدیگرند. بهترین طرز اجرا را پیشنهاد نماید.<sup>۲</sup>

— برنامه‌ریزی را گاهی به آن معنی می‌دانند که کوششی برای بازکافتن راهی به سوی هدفی از پیش تعیین شده است.<sup>۳</sup> برنامه‌ریزی بخشی از زندگی است و بدون آن هیچ کوشش صنعتی نمی‌تواند برای زمان دراز پایدار بماند.

## ۲- لزوم برنامه‌ریزی برای توسعه اقتصادی:

وظایف دولتها به عنوان اعضای هیئت‌مسئول جامعه روزبه‌روز در حال افزایش است. این وظایف، دخالت دولتها را در کلیه شئون مملکت ایجاب می‌کند تا جایی که دولت بزرگترین عامل دگرگونی در ساختار اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و... محسوب می‌شود و تصمیماتی که اتخاذ می‌کند کلیه افراد و یا قشرهای زیادی از مردم را شامل می‌گردد.

با انقلاب صنعتی اغلب نظامهای اقتصادی دستخوش تحول گردید به طوری که نوع و مراحل تولید کالا و خدمات به صورت مجموعه‌ای از تخصصها و تکنیکها و تجمع سرمایه‌گذارین، برای تولید انبوه و توزیع انبوه گردید. برخوردهای طبقاتی بین کارفرمایان و کارگران از یک طرف و سایر اصناف یا مؤسسات اقتصادی بزرگ از طرف دیگر، دخالت روزافزون دولت را در نظام مالی و اقتصادی مملکت و برنامه‌ریزی و سیاستگزاری در کلیه شئون ایجاب نمود. پیدایش شرکتها بزرگ تجاری و بین‌المللی و تشکیل کارتلها و تراستهای جهانی ضرورت دیگری از دخالت

۱- Arthur Lewis برنامه‌گزاری اقتصادی، دکتر منوچهر فرهنگ، صفحه ۳۰.

2- J. Marczewski

3- Peter Ward, The Dynamic of Planning, (pergamon press, 1970) p. 8.

دولتها جهت توسعه اقتصادی ملی بود. پدیده‌های مربوط به جنگها و عواقب ناشی از آنها ضمن اینکه آثار عمیقی در مسائل اقتصادی و اجتماعی کشورها به وجود آورد، دولتها را ناگزیر ساخت که برای جلوگیری از تخریب پایه‌های اقتصادی کشور توسط دشمن، در طول دوران جنگ اداره امور بعضی از صنایع حساس و بزرگ را به عهده گیرند. ایجاد بحرانهای اقتصادی و مسائل زیربنایی مانند تورم، رکود، بیکاری و غیره و لزوم مبارزه با آنها را می‌توان از جمله این عوامل شمرد.

به موازات ضرورت دخالت دولتها، دامنه توقعات و انتظارات مردم نیز روز به روز وسیع‌تر گردید تا جایی که سروسامان دادن به هرگونه آشفتگیهای اقتصادی و اجتماعی را از مسئولان امور می‌خواستند. و در نتیجه هزینه‌های عمومی دولت سیر صعودی پیدا کرد و اندیشه برنامه‌ریزی برای پاسخگویی به نیازهای روزافزون جامعه مطرح گردید.

نکته مهمی که در برنامه‌ریزی اقتصادی می‌باید مورد توجه برنامه‌ریزان قرار گیرد، ماهیت و ساختار اقتصادی جامعه است مثلاً نوع و مدت اجرای طرحهای اقتصادی برای کشوری که امکانات و ظرفیت کشاورزی را مانند زمین مناسب و شرایط آب و هوایی مطلوب و نیروی انسانی کافی داشته باشد با کشوری که از نظر توسعه صنایع وضعیت بهتری را داراست متفاوت می‌باشد. باید توجه داشت در برنامه‌ریزیهای توسعه اقتصادی لازم است از کلیه فرصتها و امکانات کشور در تمامی زمینه‌ها حداکثر بهره‌برداری بعمل آید تا تحقق هدفهای طرحهای توسعه با اطمینان بیشتری صورت پذیرد.

### ۳- نظامهای برنامه‌ریزی:

نظامهای برنامه‌ریزی جهانی در دو قطب شرق و غرب، اهداف گوناگونی را دنبال می‌کنند. برنامه‌ریزی شوروی<sup>۴</sup> که مولود يك انقلاب سیاسی می‌باشد، بدان سبب پا بعرصه وجود نهاده است که موجد يك انقلاب اجتماعی، اقتصادی و فنی شود. بدین ترتیب می‌توان کمبودهای تکنولوژی و وسایل تولید را از علل اصلی بسط و توسعه برنامه‌ریزی در کشور شوروی دانست. نحوه و چگونگی برنامه‌ریزی شوروی بر پایه اقتصاد دستوری در برابر اقتصاد بازار آزاد و به صورت کاملاً متمرکز انجام می‌گیرد. برنامه‌ریزی در دنیای غرب بر پایه غیر متمرکز استوار است و اغلب مؤسسات اقتصادی برحسب نیاز و سیاستهای خاصی که دارند به امر برنامه‌ریزی اشتغال می‌ورزند. در این کشورها تعدد و فراوانی هماهنگی بین مکانیسم اقتصاد عمومی و بازار اقتصاد خصوصی دشوار می‌باشد و گاهی بین منافع ملی و منافع فردی تضاد بوجود می‌آورد.

نمونه دیگر برنامه‌ریزی، به صورت برنامه‌ریزی اقتصاد ارشادی ممکن است تجلی نماید که در این نوع، دولتها سیاستهای کلی و خطوط اصلی اقتصادی را

۴- برنامه‌ریزی در پنج کشور اروپای غربی و شرقی، از انتشارات مؤسسه مطالعات و تحقیقات اجتماعی، ترجمه دکتر ابوالفضل قاضی.

ترسیم می‌کنند لیکن افراد و مؤسسات اقتصاد خصوصی را در مسیرهایی که انتخاب نموده‌اند آزاد می‌گذارند.

#### ۴- ابعاد برنامه‌ریزی:

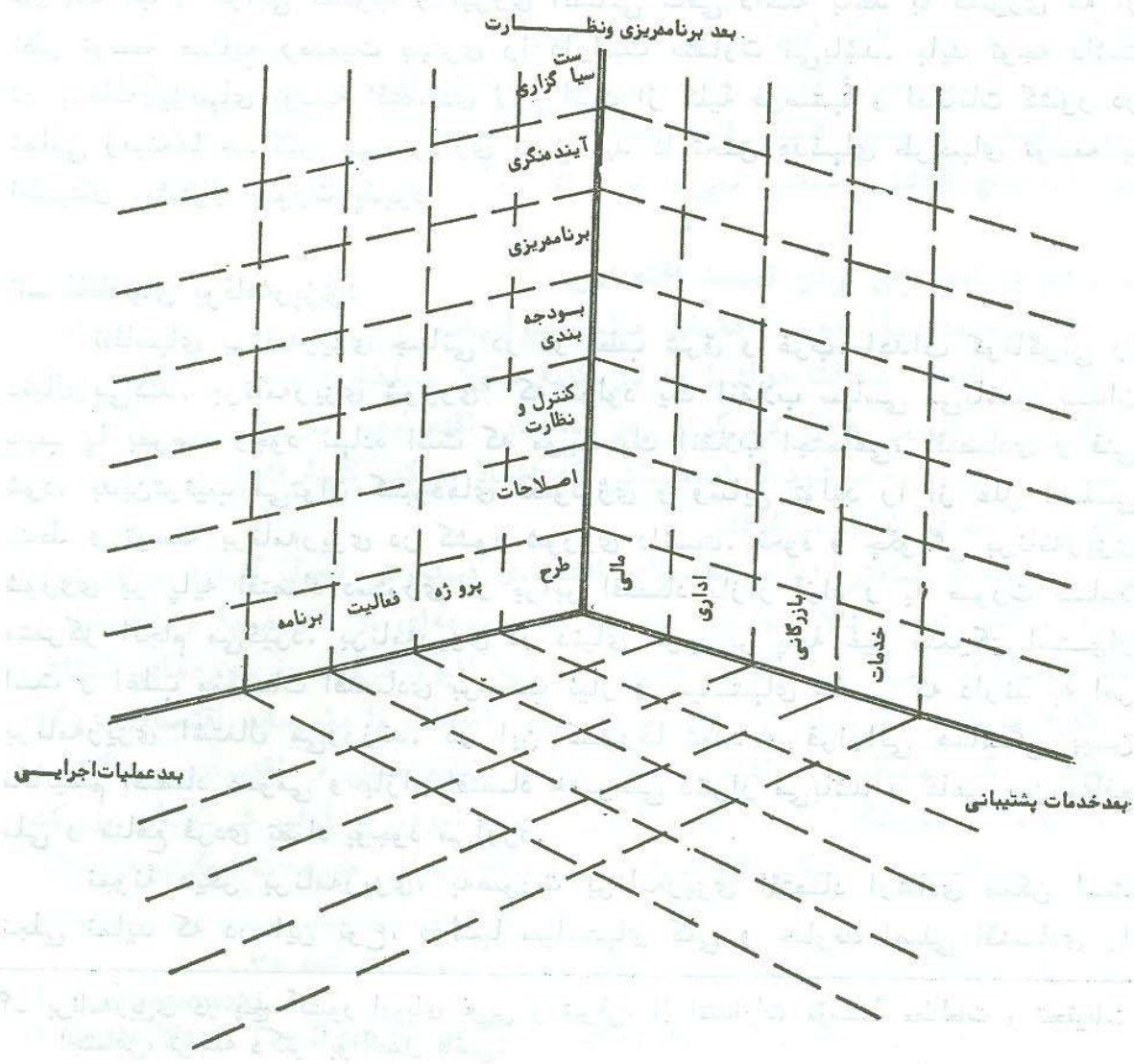
یکی از مبانی بسیار مهمی که در برنامه‌ریزی می‌باید مورد توجه کارشناسان و برنامه‌ریزان قرار گیرد، کلیت و بهم پیوستگی عملیات و ابعاد چندگانه آن می‌باشد. این همبستگی و ارتباط تا به حدی ریشه‌دار و عمیق است که در نظرگرفتن يك بعد، بدون توجه به سایر ابعاد نه تنها منتج به نتایج مورد انتظار نمی‌شود بلکه در پی خود آثار نامطلوب و زیانباری بجای می‌گذارد.

به‌طور کلی هر دستگاه اجرایی برای رسیدن به هدفهای خود و اجرای وظایف و مأموریت‌های تعیین شده، ناگزیر به پرداختن به ابعاد زیر می‌باشد:

- بعد برنامه‌ریزی و نظارت.

- بعد عملیات اجرایی.

- بعد خدمات پشتیبانی.



نمودار صفحه قبل پیوستگی این ابعاد را در رسیدن به هدفهای تعیین شده سازمان مشخص می‌سازد:

نظام برنامه‌ریزی می‌باید به هر یک از ابعاد فوق توجه کند و با توجه به وسعت و گستردگی عملیات و وضعیت خاص محیطی و سایر شرایط، مناسبترین و مطلوبترین راه ممکن را انتخاب نماید. مثلاً یکی از اهداف بسیار مهم نظام آموزشی کشور، فراهم آوردن امکانات و وسایل آموزشی برای کلیه کودکان و نوجوانان می‌باشد. در بعد برنامه‌ریزی و نظارت لازم است کارشناسان و برنامه‌ریزان آموزشی پس از جمع‌آوری و بررسی اطلاعات و آمارهای لازم از تعداد، سن، جنس، پراکندگی جغرافیایی و وضعیت زبان، فرهنگ، مهاجرت و غیره افراد واجد آموزش و افرادی را که با در نظر گرفتن رشد جمعیت در آینده می‌باید تحت تعلیم قرار گیرند، مشخص کنند. در بعد عملیات اجرایی، نیز نحوه کار و مراحل و زمان و امکانات حال و آینده، نیروی انسانی مورد نیاز و محل آموزش و غیره به صورت طرحها و پروژه‌های عمرانی طراحی و گزارشهای توجیهی لازم تهیه می‌شود. در بعد خدمات پشتیبانی نیازهای ستادی از نظر تنظیم و کنترل اسناد مالی و ثبت دفاتر و استخراج گزارشهای مالی، انتخاب و استخدام و آموزش نیروی انسانی، تهیه و چگونگی استفاده از کارگاههای آموزشی و وسائل خدماتی و حمل و نقل، تهیه و چاپ جزوات و کتابهای درسی و غیره مشخص و در قالب واحدهای پشتیبانی مطرح می‌گردد. بدیهی است پس از طی مراحل برنامه‌ریزی اولیه می‌باید نسبت به تهیه و تنظیم کامل طرحها اقدام و سایر مراحل تصویب، اجرا و نظارت و کنترل را با دقت پی‌گیری و تعقیب نمود.

#### ۵- مبانی برنامه‌ریزی و توسعه اقتصادی:

یکی از مبانی بسیار مهمی که در برنامه‌ریزیهای مختلف می‌باید مورد توجه قرار گیرد، مشخص شدن و تعریف هدفهای برنامه‌ریزی است. چنانچه «استقلال اقتصادی» و «خودکفایی کشاورزی» و «خوداتکایی صنعتی» به‌عنوان اهداف اقتصادی کشور مورد نظر باشد، لازم است با محاسبه کلیه امکانات و مقدرات مادی و غیر مادی جامعه و نیز با عنایت به تمامی محدودیتهای و موانع احتمالی، تعاریف روشن و جامعی از «استقلال» و «خودکفایی» و «خوداتکایی» بیان شود و حدود و ثغور هر یک بیان گردد. بدین ترتیب تعیین اهداف اقتصادی جامعه در زمانهای مختلف و برای طرحها و برنامه‌های تنظیم شده و ابلاغ آن به مسئولان برنامه‌ریز کشور ضرورت کامل دارد.

هدفهای اقتصادی دولتها در درجات مختلف توسعه یافتگی کشور متفاوت می‌باشد لیکن می‌توان هدفهای زیر را به‌عنوان زیربنا و معمول اغلب آنها ذکر نمود:

- استقلال اقتصادی، سیاسی و فرهنگی.
- رشد و توسعه اقتصادی هماهنگ.
- اشتغال مولد و پویایی نیروهای انسانی.

- ثبات نسبی قیمت‌ها و کنترل تورم.
- توازن تراز پرداختها و ایجاد تعادل کمی و کیفی مطلوب بین واردات و صادرات کشور.
- عدالت اقتصادی و اجتماعی و توزیع عادلانه امکانات و ثروتها.
- واژه «استقلال» یک مفهوم بسیار کلی است و لازم است در زمینه‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و غیره تعریف و مشخص شود. نمونه مطلق و کامل اقتصاد مستقل یا وابسته که مورد استناد و مقایسه قرار گیرد وجود ندارد. نمونه‌های نسبی آن نیز درجات مختلف دارد که در رابطه نزدیک با مسایل سیاست ملی و بین‌المللی قرار دارد. بدین ترتیب می‌توان چنین تعبیر نمود که منظور از «استقلال» اقتصادی یعنی توانایی و اختیار مسئولان مملکت در تعیین تکلیف و تصمیم‌گیری در مورد مسایل اقتصادی در جهت منافع ملی.
- رشد اقتصادی یعنی افزایش درآمد ناخالص ملی (G.N.P.) در یک سال نسبت به سال دیگر که یک مفهوم کمی است، در صورتی که توسعه اقتصادی به ابعاد کیفی مسایل می‌پردازد. دیدگاهی که صرفاً به رشد اقتصادی توجه دارد به کیفیت و چگونگی تحصیل این رشد توجه نمی‌کند. رشد برای توسعه لازم می‌باشد و کشورهایی که از رشد اقتصادی کافی برخوردار نیستند، به‌سختی قادر خواهند بود به توسعه اقتصادی مطلوب دست یابند. رشد همانند افزایش وزن یا طول قد انسان می‌باشد، لیکن توسعه به‌مثابه بهبود سیستم فکری و مغزی انسان عمل می‌نماید. چنانچه کشوری بتواند از امکانات مالی و درآمدهای ملی در جهت رفاه عمومی و بهبود زندگی مردم استفاده کند و به توسعه و گسترش شبکه راه‌ها و مراکز آموزشی و دانشگاهی و امکانات بهداشتی و درمانی و ایجاد واحدهای تحقیقاتی و غیره بپردازد، آن وقت می‌تواند به توسعه اقتصادی مورد نظر نائل گردد. نتیجه اینکه هدف اقتصادی دولت‌ها نه تنها ایجاد رشد بلکه فراهم آوردن موجبات توسعه اقتصادی می‌باشد و این رشد و توسعه لازم است در یک جهت و هماهنگی با یکدیگر به مرحله اجرا درآید.
- اشتغال مولد و پویایی نیروهای انسانی یکی دیگر از اهداف بلندمدت و حتی کوتاه‌مدت دولتهاست. اگر والاترین و با ارزش‌ترین سرمایه ملی هر کشور یعنی نیروی انسانی به نحو مطلوب و مؤثر در سازندگی کشور و ادامه فعالیت‌های زیربنایی مورد استفاده قرار نگیرد یا به صورت نیروی کار غیر مؤثر و غیر اقتصادی درآمد، آن کشور نخواهد توانست به توسعه اقتصادی واقعی دست یابد.
- ثبات نسبی قیمت‌ها و کنترل تورم معمولاً از اهداف کوتاه‌مدت و میان‌مدت اقتصادی است. قیمت کالا و خدمات یکی از مباحث بسیار مهم در اقتصاد است که به‌عنوان هزینه تمام‌شده کالای تولید شده و یا خدمات انجام یافته مطرح می‌باشد. برای محاسبه قیمت کالا و خدمات می‌توان از طریق بررسی عوامل هزینه تولید و محاسبه ارزش عوامل تشکیل‌دهنده کالا و خدمات اقدام نمود. کالا و خدمات در هر جامعه حداقل دارای دو نوع ارزش و قیمت می‌باشد، یکی ارزش تمام‌شده و دیگری ارزش مبادلاتی. چنانچه ارزش‌های دیگری برای کالا و خدمات وجود داشته باشد،

دلیل براین است که در آن جامعه سیاست مشخص اقتصادی و قیمت‌گذاری به نحو مطلوب اعمال نمی‌شود. در چنین وضعیتی افراد می‌توانند قیمت کالا و خدمات خود را در زمانهای مختلف یا مکانهای مختلف و بنا بر میل شخصی تغییر دهند. بدیهی است در چنین شرایطی معمولاً فشار اقتصادی ناشی از تعدد و افزایش بی‌رویه قیمتها، متوجه افرادی می‌شود که دارای درآمد ثابت هستند و درآمد آنان بر اثر تحولات اقتصادی قابل تغییر نمی‌باشد.

هدف دولتها ایجاد ثبات در قیمت مبادلاتی کالا و خدمات به‌طور نسبی است تا قدرت خرید افراد جامعه حفظ شود. نکته دیگری که در رابطه با قیمت‌گذاری می‌توان اشاره کرد این است که قیمت کالا و خدمات به‌سختی می‌تواند به‌طور مطلق ثابت بماند زیرا تورم داخلی و تورم تحمیل شده از خارج چنین امری را غیرممکن می‌سازد و کاهش تدریجی ارزش پول و افزایش هزینه‌های تولید و اداری مؤسسات اقتصادی آنان را ناگزیر می‌سازد، قیمت کالا و خدمات خود را تا حدودی افزایش دهند. دولتها می‌باید کوشش کنند تا با اعمال سیاستهای درست اقتصادی و نظارت دقیق و مستمر بر قیمت کالا و خدمات، نرخهای مشخص و متعادلی برای هر یک از عوامل اقتصادی بوجود آورند و در برنامه‌ریزیهای اقتصادی نیز مورد توجه قرار دهند.

توازن ترازپرداختها و ایجاد تعادل کمی و کیفی مطلوب بین واردات و صادرات کشور یکی دیگر از اهداف اقتصادی دولتها می‌باشد. ترازپرداختها نسبت صادرات به واردات را بیان می‌کند که اگر این نسبت بزرگتر یا مساوی یک باشد به آن تراز مثبت و اگر کمتر از یک باشد به آن تراز منفی می‌گویند. در تراز پرداختهای منفی میزان صادرات کشور از میزان واردات کمتر است و در نتیجه دولت ناگزیر می‌شود تفاوت آنرا از سایر منابع ارزی خود تأمین کند. مثلاً چنانچه میزان صادرات کشور ۱۰۰ میلیارد و میزان واردات کشور ۱۵۰ میلیارد باشد؛ تفاوت آن که ۵۰ میلیارد می‌شود می‌باید یا از طریق ذخایر ارزی کشور پرداخت شود و یا اینکه به‌طریقی با افزایش صادرات جبران شود و یا به صورت استقراض از منابع خارجی تأمین گردد.

در مورد مبادلات خارجی کشور تنها کافی نیست که حجم کمی واردات و صادرات مورد توجه قرار گیرد، بلکه لازم است کیفیت و نوع و ترکیب کالا و خدمات نیز مورد بررسی واقع شود. عدم توازن ترازپرداختها اگر با کسر بودجه نیز توأم باشد اثرات اقتصادی عمیق‌تری بوجود می‌آورد که در بلندمدت برنامه‌ریزان اقتصادی را بامشکل مواجه خواهد کرد.

عدالت اقتصادی و اجتماعی و توزیع عادلانه امکانات و ثروتها هدف نهایی و انسانی برنامه‌ریزان و مسئولان کشور می‌باشد. در این رابطه توجه به این نکته ضروری است که هرکس برحسب تواناییها و استعداد و تلاشی که می‌کند می‌باید قادر باشد از امکانات مالی و اقتصادی جامعه بهره‌مند شود. منظور از توزیع عادلانه ثروت، فراهم آوردن وسایل کار و پیشرفت برای تمامی افراد می‌باشد. به‌نحوی که

در تلاش و کوشش خود برای بهبود وضعیت زندگی دچار محرومیت و سرخوردگی نگردند.

### ۶- موانع برنامه‌ریزی اقتصادی:

با بررسی اجمالی وضعیت برنامه‌های اقتصادی در گذشته، مشاهده می‌شود مشکلات و نارسایی‌هایی در مراحل مختلف تهیه و تنظیم، تصویب، اجرا و کنترل وجود داشته است. به‌منظور ریشه‌یابی و تعیین علل و عوامل بازدارنده، می‌توان موانع زیر را مورد بررسی قرار داد و برای از میان برداشتن هر یک، راه‌حلهای اصولی و مناسب پیدا نمود:

- نامأنوس بودن برنامه‌ریزی با فرهنگ عمومی جامعه.
- نامشخص بودن اهداف و سیاستهای کلی اقتصادی.
- عدم وجود آمار و اطلاعات صحیح و به‌نگام در زمینه‌های مختلف.
- عدم وجود آگاهی در کاربرد تکنیکهای برنامه‌ریزی.
- نامشخص بودن وظایف و اختیارات مراجع ذیربط و سازمانهای تصمیم‌گیری با برنامه‌ریزی.

- عدم آمادگی سازمانهای اداری برای اجرای کارهای برنامه‌ریزی شده.
  - گسترده نبودن دامنه مشارکت در برنامه‌ریزی.
  - دور بودن مدیران عالی اجرایی از نظام برنامه‌ریزی.
  - برهم‌خوردن نظم برنامه‌ریزی به‌سبب دخالت سیاستهای فوری به‌آنی.
- همان‌گونه که ممکن است برنامه‌ریزی و انجام دادن کار طبق برنامه، در زندگی روزمره و عادی بعضی از افراد مشاهده شود، امکان دارد در زندگی عده‌ای دیگر بی‌برنامه بودن و نابسامانی وجود داشته باشد. به‌عبارت دیگر فرهنگ عمومی دسته اول گرایش به‌سمت نظم و ترتیب دارد و دسته دوم تمایل به‌فرار از نظم و ترتیب. در سطح جامعه نیز ممکن است فرهنگ عمومی با پدیده برنامه‌ریزی سازگار باشد که در این صورت نه تنها کارشناسان برنامه‌ریز مشکلات کمتری در تدوین برنامه‌های اقتصادی کشور دارند، بلکه اگر قصور و کوتاهی نمایند از طرف جو عمومی جامعه تحت فشار قرار می‌گیرند.

اهداف و سیاستهای کلی اقتصادی می‌باید دقیقاً تعیین و تعریف شده باشد تا به‌عنوان مبنا و راهنمای کار مورد استفاده مسئولان برنامه‌ریزی اقتصادی قرار گیرد. نامشخص بودن اهداف، امر برنامه‌ریزی را غیر ممکن می‌سازد و موجب به‌هدر رفتن منابع اقتصادی و انسانی می‌گردد.

یکی دیگر از موانع برنامه‌ریزی، عدم وجود آمار و اطلاعات صحیح و به‌نگام می‌باشد. فقدان فرهنگ آماری و ارج نداشتن به‌آمار یکی از ویژگیهای غالب کشورهای در حال توسعه و عقب‌نگاهداشته شده است. چنانچه در جمع‌آوری و طبقه‌بندی و استفاده از آمار و اطلاعات صحیح و به‌نگام بی‌توجهی بعمل آید، امر برنامه‌ریزی به‌صورت رفع مشکلات روزمره و وسیله‌ای برای تأمین نیازهای موردی



به کار خواهد رفت. معمولاً در کشورهایی که مدت زمانی تحت نفوذ استعمار قرار داشته‌اند بخاطر عدم شناخت و توجه به نقش آمار و اطلاعات و کاربرد مهم آن در توسعه اقتصادی، برنامه‌ریزان ناگزیر می‌شوند از مفروضاتی سست و توجیهاتی غیر واقعی که بر استنباطات فردی و نظرات شخصی استوار است استفاده کنند. بدیهی است در چنین شرایطی مسئولان اجرایی و مراجعی که می‌باید اعتبارات لازم را تخصیص دهند، با مشکلات بسیاری مواجه خواهند شد و کنترل عملکرد گذشته نیز تقریباً غیر مقدور خواهد شد. این قبیل کشورها زمانی می‌توانند به موفقیت خود در برنامه‌ریزیهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی اطمینان داشته باشند که فرهنگ آمار کاربردی در کلیه سازمانهای اداری و اجرایی آن گسترش پیدا کند و در حد مطلوبی قرار گیرد در غیر این صورت عمل «تصمیم‌گیری» و «انتخاب بهترین راه‌کار» با موفقیت همراه نخواهد بود.

عدم وجود آگاهی در استفاده از تکنیکهای برنامه‌ریزی مانع دیگری است در راه نظام برنامه‌ریزی. به‌طور کلی لازم است در برنامه‌ریزی سه مطلب بسیار مهم تعریف و تشریح شود:

- ۱- تعریف و شناخت وضعیت موجود در آغاز برنامه.
  - ۲- تعریف و شناخت وضعیت مطلوب در پایان برنامه.
  - ۳- تعریف و بیان ابزار و وسایل اجرای برنامه.
- در تمامی موارد فوق لازم است کارشناسان برنامه‌ریزی از تکنیکهایی که مورد استفاده قرار می‌گیرد، آگاهی داشته باشند و در جریان پیشرفتها و تحولات کمی و کیفی نیز قرار بگیرند.

نامشخص بودن وظایف و اختیارات مسئولان و سازمانهای تصمیم‌گیرنده در ارتباط با برنامه‌ریزی و عدم آمادگی واحدهای اداری و اجرایی در این زمینه از جمله موانع بسیار مهم و قابل توجه می‌باشد. اصولاً نحوه و چگونگی اجرای برنامه‌های تصویب شده، دارای اهمیت ویژه‌ای است زیرا اگر يك برنامه خوب اجرای بدی داشته باشد، نامطلوب‌تر از برنامه بدی است که به‌طور مناسب و خوب اجرا شود.

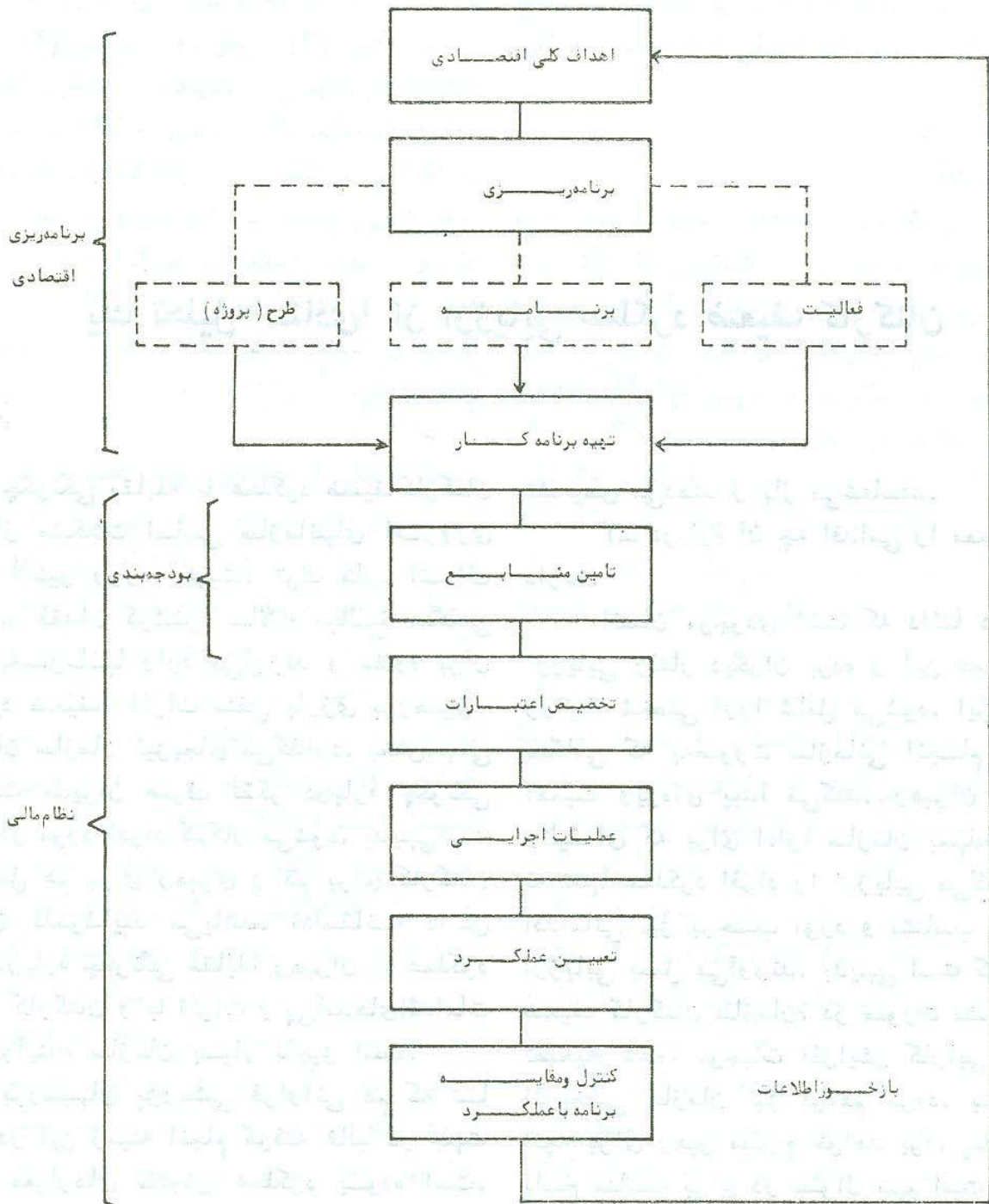
## ۷- بودجه‌بندی و نظام مالی:

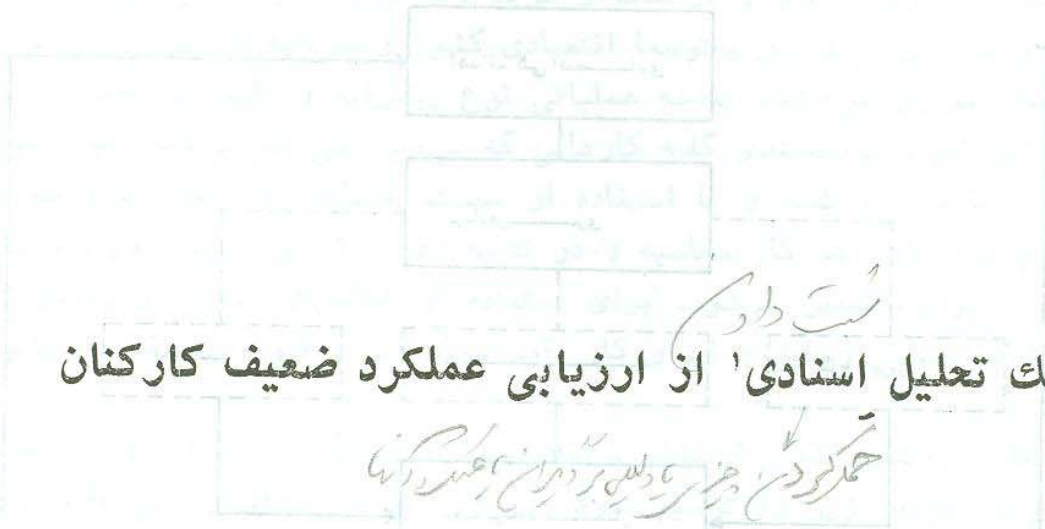
بودجه‌بندی و اختصاص دادن منابع و امکانات مالی مورد نیاز ضامن اجرای کلیه برنامه‌ریزیهای اقتصادی است. بدین ترتیب لازم می‌باشد در هر برنامه‌ریزی اعم از کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت نسبت به تخصیص اعتبارات لازم در زمانهای تعیین شده توجه شود. بودجه‌بندی با اهداف و انواع مختلف ممکن است تدوین شود مانند بودجه متداول، بودجه برنامه‌ای و بودجه عملیاتی که هر يك هدفهای خاصی را دنبال می‌کند و از لحاظ تکنیکی مراحل مختلفی را طی می‌نماید. در بودجه متداول، منابع درآمد و انواع هزینه‌ها و مصارف برای يك سال تعیین می‌شود بدون اینکه ارتباط و وابستگی آنها با طرحها و برنامه‌های بلندمدت اقتصادی مشخص شده

باشد. بودجه برنامه‌ای هدفها و سیاستهای اقتصادی دولت را مورد توجه قرار می‌دهد و در قالب آنها برنامه‌ریزی و درآمدها و هزینه‌های مورد نیاز را بررسی می‌کند. این نوع بودجه‌بندی برای نیل به توسعه اقتصادی کشور و سرمایه‌گذاریهای زیربنایی وسیله بسیار مؤثری می‌باشد. بودجه عملیاتی نوع پیشرفته و دقیق بودجه برنامه‌ای است. در این نمونه بودجه‌بندی کلیه کارهایی که می‌باید طی یک برنامه انجام شود کارسنجی و طبقه‌بندی شده و با استفاده از سیستم حسابداری قیمت تمام شده، هزینه تمام شده یک واحد کار محاسبه و در نتیجه اعتبارات مورد نیاز جهت اجرای یک طرح یا پروژه تعیین می‌شود. برای استفاده از نظامهای بودجه برنامه‌ای و عملیاتی لازم است از وسایل و ابزار کار دقیق محاسباتی و فنون پیشرفته عملیاتی استفاده کرد.

به منظور روشنتر شدن ارتباط برنامه‌ریزی اقتصادی با بودجه‌بندی و نظام مالی می‌توان نمودار زیر را ترسیم نمود. در این نمودار هدفهای کلی اقتصادی برنامه‌ریزی شده و برحسب نوع کار و دستگاه اجرایی به صورت برنامه یا فعالیت و یا طرح (پروژه) طراحی می‌گردد. پس از اینکه کلیات مورد تصویب قرار گرفت، برنامه اجرایی کار تهیه و اعتبارات مورد نیاز و منابع مالی مشخص می‌شود و دستگاه اجرایی طبق برنامه تنظیم شده عملیات اجرایی را شروع می‌کند و نظام مالی اطلاعات و عملکرد مالی را تنظیم و استخراج می‌نماید تا مورد بررسی و نظارت واقع شود. به منظور تجدیدنظر و اصلاح اشکالات احتمالی، اطلاعات بدست آمده به اهداف کلی اقتصادی یا هر یک از مراجع اولیه بازگشت می‌کند تا ادامه کار از هر جهت به نحو مطلوب ادامه یابد.

تمسود ارتباط برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی و نظام مالی





## یک تحلیل اسنادی از ارزیابی عملکرد ضعیف کارکنان

چگونگی مقابله با عملکرد ضعیف کارکنان یکی از مشکلات اساسی سازمانهای امروزی است. تأخیر ورود، غیبت، ترک کار، اتلاف منابع و فقدان کوشش، سالانه مبالغ هنگفتی زیان به سازمانها وارد می‌آورند و علاوه بر آن عملکرد ضعیف، اثرات منفی بارزی بر رهبری و کارکنان سازمان نیز بجای می‌گذارد. بخش مهمی از وقت مدیران صرف تفکر درباره چگونگی اقدام در مورد افراد کم‌کار می‌شود. بدیهی است این عمل هم برای رهبری و هم برای کارکنان سازمان ناخوشایند می‌باشد. متأسفانه دانش فعلی درباره چگونگی مقابله رهبران با عملکرد ضعیف کارکنان و یا اثرات و پی‌آمدهای اقدامات آنان بر آینده سازمان بسیار ناچیز است.

بررسیهای پژوهشی فراوانی هم که تا کنون در این زمینه انجام گرفته غالباً در جهت بهبود معیارهای سنجش عملکرد بوده است. بدین معنی که معیارهای مزبور تنها ما را از پدید آمدن عملکرد ضعیف آگاه می‌سازد. حال آنکه آنچه را که یک رهبر سازمان باید بداند عبارت است از:

۱- چگونه رهبران عملکرد ضعیف را تشخیص می‌دهند و باز می‌شناسند.  
 ۲- درباره آن چه اقدامی را معمول می‌دارند.

انسان موجودی است که دائماً در حال ارزیابی رفتار دیگران بوده و این عمل کلیه روابط شخصی او را شامل می‌شود. این ارزیابی هنگامی که به صورت سازمانی انجام گیرد، اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. رهبران برحسب وظیفه‌ای که برای اداره سازمان بعهده دارند، نه تنها عملکرد افراد را ارزیابی می‌کنند بلکه اقداماتی نیز برحسب مورد و متناسب با نتیجه ارزیابی بعمل می‌آورند. بدیهی است که عملکرد ضعیف کارکنان سازمان، در صورت مشاهده باید تصحیح شده، موجبات افزایش کارایی آنان و اثربخشی سازمان نیز فراهم گردد. بنابر این آنچه برای رهبر مطرح خواهد بود، پیدا کردن پاسخ مناسب برای دو سؤال مهم است:

۱- علت عملکرد ضعیف فرد یا افراد چیست؟  
 ۲- مناسبترین اقدام برای مقابله با این چنین عملکردی چه خواهد بود؟

نتیجه اینکه شناخت عملکرد ضعیف‌مانند:

اجتماعی و نوع وظیفه آن را باعث گردیده است؟ علاوه بر آن و به دنبال این نظریات، افرادی مانند «کلی» (۳)، «جونزو دیویس» (۴) نیز به نتایج جالب توجهی دست یافتند. به طور کلی آنها بر این عقیده اند که در تحلیل رفتار و دست زدن به اقدامی مناسب با آن يك فرآیند اسنادی منظم بوقوع می پیوندد. در این فرآیند، عمل مشاهده می شود، قصد استنباط می گردد، عمل فرد به علل درونی یا خارجی اسناد می گردد و بالاخره براساس اسناد بعمل آمده واکنش مناسب نشان داده می شود.

### مبحث داخلی و خارجی بودن علل:

یکی از موضوعات مهم که با ارزیابی عملکرد ضعیف افراد در ارتباط می باشد درونی و یا خارجی بودن علل است. به عنوان مثال اگر رهبری بر این عقیده باشد که یکی از کارکنان وظیفه محوله را در موعد مقرر به انجام نرسانیده است و علت این ناکامی، صرفاً عدم کوشش کافی (يك عامل درونی) بوده است، احتمال اینکه واکنش رهبر در مقابل این رفتار، اعمال تنبیه باشد خیلی بیشتر است تا زمانی که بداند علت شکست مثلاً نامساعد بودن شرایط جوی (يك عامل خارجی) بوده است. اگر رفتار به علل درونی اسناد گردد، بدان معنی است که رهبر باید در جهت تغییر رفتار فرد مورد نظر تلاشی کند. اگر رفتاری به علل خارجی اسناد گردد، اقدام رهبر باید در جهت تغییر عوامل خارجی شغل و یا شرایط آن باشد. نتایج مطالعات «کلی» (۳) بخصوص در زمینه توصیف اطلاعات مورد نیاز برای اسناد رفتار به علل درونی یا خارجی بسیار مفید می باشد. به عقیده او مشاهده کننده برای تحلیل رفتار فرد سه نوع

تنبلی، فقدان اطلاعات و نشان دادن واکنش مناسب مانند اعمال تنبیه و یا بالا بردن سطح آموزش از موضوعات اصلی این بحث خواهد بود.

### نظریه اسناد

در بیست سال گذشته، مبحث جدیدی تحت عنوان نظریه اسناد در روانشناسی مطرح گردیده است «شیور» (۱). در این نظریه کوشش بر آن است که ابتدا چگونگی برداشت مردم از علل رفتار خود و دیگران و سپس چگونگی اقدام آنان بر اساس این برداشت، تشریح گردد. از آنجایی که این فرآیند همانند فرآیند چگونگی تشخیص و واکنش رهبر در مقابل عملکرد ضعیف کارکنان سازمان می باشد، لذا می توان نظریه اسناد را پایه تحلیل علل عملکرد ضعیف کارکنان سازمان قرار داد.

فکر اولیه نظریه اسناد را می توان متعلق به «فرتیز هایدر» (۲) دانست، به عقیده او همه مردم کوشش می کنند تا دنیای اطراف خود بویژه رفتار دیگران را بشناسند. شناخت رفتار متقابل باعث کاهش عدم اطمینان و افزایش قابلیت پیش بینی و در نهایت باعث افزایش نظارت بر رفتار دیگران می گردد. به عقیده «هایدر» برای نیل به این منظور باید نظریه های نسبتاً ساده رفتاری توسعه داده شوند و مورد استفاده قرار گیرند. هسته مرکزی نظریه «هایدر» را قصد و علل شخصی و محیطی رفتار تشکیل می دهد. به این معنی که مشاهده کننده سعی می کند دریابد که آیا رفتار فرد مورد نظر عمدی بوده است یا خیر و آیا علت اقدام او عوامل شخصی مانند ویژگیها و تواناییهای فردی بوده و یا عوامل محیطی مانند فشارهای

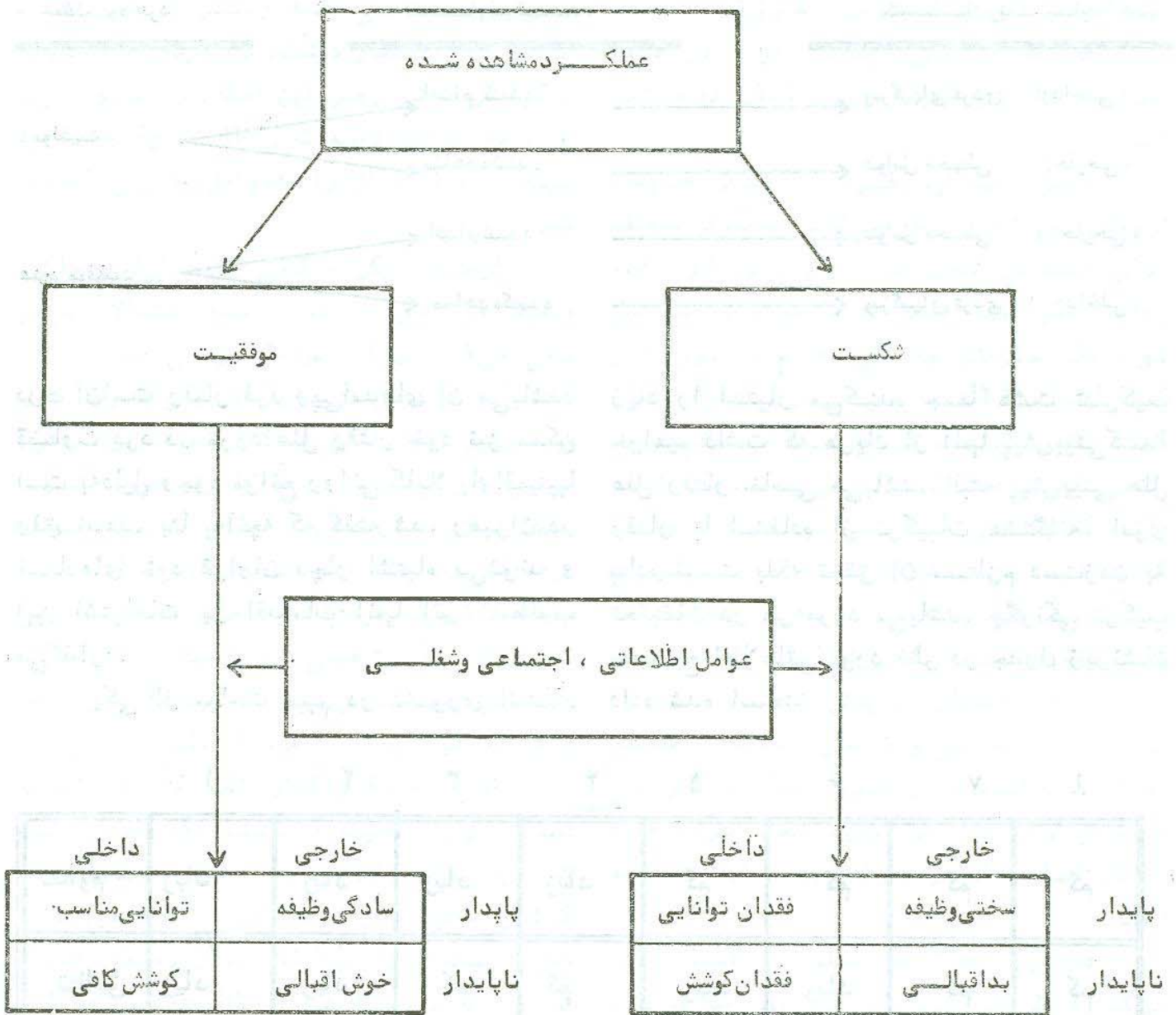
\*- برای آگاهی بیشتر از شماره هایی که در داخل دو کمان (پرانتز) گذاشته شده به منابع و مآخذ آخر مقاله رجوع فرمائید.

رفتار مزبور ناشی از کافی نبودن کوشش بعمل آمده از جانب فرد و یا فقدان توانایی او باشد. همانطور که می‌دانیم، کوشش يك پدیده ناپایدار است زیرا مقدار آن در شرایط و زمانهای مختلف و برای وظایف گوناگون تغییر می‌کند، در حالی که توانایی يك ویژگی نسبتاً دائمی و پایدار است. به‌هنگام اسناد رفتار به عوامل خارجی، رفتار مشاهده شده (مثلاً عملکرد ضعیف) ممکن است ناشی از سختی وظیفه و یا وجود عوامل خارج از حیطه اقتدار فرد باشد (مانند بداقبالی، تصادف و نامساعد بودن شرایط جوی). روشن است که سختی وظیفه عامل پایدار و بداقبالی، تصادف یا نامساعد بودن شرایط جوی از عوامل ناپایدار هستند. برای درك بهتر فرآیند اسناد، می‌توان آن را به‌صورت نمونه زیر نشان داد:

#### پیش‌داوری در مشاهده:

به موازات افزایش آگاهی درباره فرآیند استنباط، در نظریه اسناد نکات مهم دیگر نیز شناخته شده است. مردم در استنباط علل رفتار مرتکب خطاهای اصولی می‌شوند. هرچند خطاهای متعددی در این زمینه وجود دارد، معیناً دو خطا بیش از سایر خطاها جلب نظر می‌کند. خطای اول ناشی از تفاوت موجود بین اقدام کننده و مشاهده کننده می‌باشد (جونز و نیس - بت) (۶). برطبق این نوع خطا، شخص هنگام اسناد رفتار دیگران، تمایل دارد آن را به علل درونی اسناد کند و بالعکس رفتار خود را به عوامل خارجی نسبت دهد. شخص در مقام اقدام کننده، محیط را عامل اصلی مؤثر در رفتار خود می‌داند. در حالی که در مقام مشاهده کننده رفتار دیگران، علل درونی را عامل اصلی رفتار آنان می‌پندارد. این تفاوت دید، باعث ایجاد این باور می‌گردد که رفتار شخص مشاهده کننده

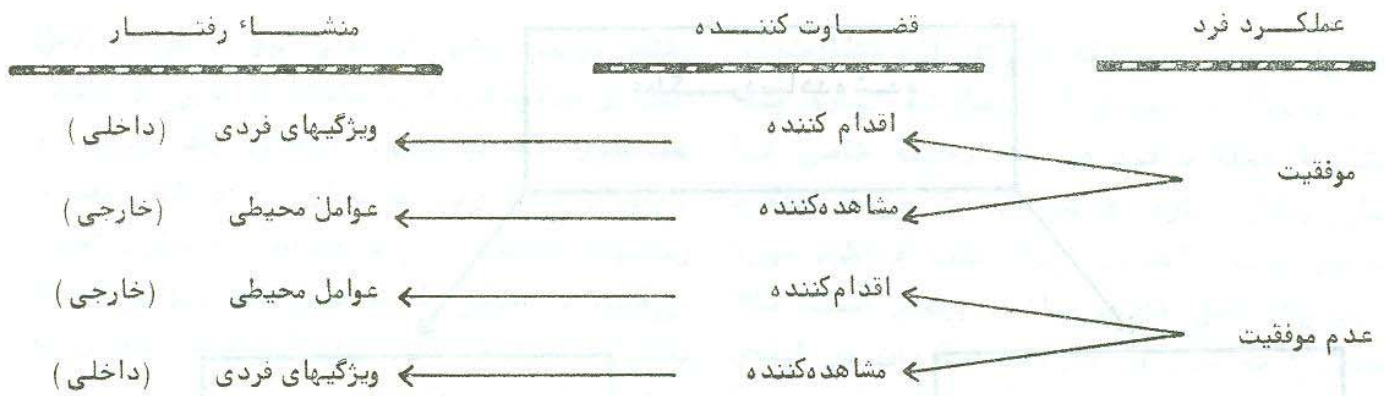
اطلاع را بکار می‌برد که عبارتند از: «تفاوت»<sup>۲</sup>، «تداوم»<sup>۳</sup> و «تطابق»<sup>۴</sup>. «تفاوت» اشاره به مقایسه عملکرد فرد در يك وظیفه خاص با سایر وظایف دارد. هر قدر تفاوت بین دو عملکرد بیشتر باشد، احتمال اینکه علت عملکرد مورد بحث يك عامل خارجی باشد، بیشتر است. مثلاً هنگامی که یکی از کارکنان سازمان در ایفای وظیفه موفقیت کسب نمی‌کند ولی از عهده ایفای سایر وظایف محوله برمی‌آید، احتمال اینکه «شکست» او در ایفای وظیفه مورد نظر به‌علل خارجی اسناد گردد، زیاد است. «تداوم»، به‌چگونگی انجام دادن يك وظیفه توسط فرد در طول زمان اشاره دارد. اگر فرد بطور مداوم از عهده ایفای وظیفه مورد نظر برنیايد، شکست او، به احتمال زیاد به عوامل درونی مثلاً عدم توانایی اسناد می‌گردد. و بالاخره «تطابق» اشاره به‌چگونگی ایفای وظیفه خاص توسط کارکنان هم‌تراز دارد. هنگام مشاهده رفتار فرد، این سؤال برای مشاهده کننده مطرح می‌گردد که آیا همه کارکنان هم‌تراز فرد مورد نظر، در ایفای آن وظیفه خاص با شکست مواجه می‌شوند؟ هر قدر پاسخ فراگیرتر باشد، میزان «تطابق» بیشتر است. بنابراین احتمال اینکه رفتار به‌علل خارجی اسناد گردد، زیادتر است. تحقیقات انجام شده توسط «وانر» (۵) و دیگران نشان می‌دهد که تفاوت‌های بیشتری بین دو گروه عوامل درونی و خارجی وجود دارد که مهم و قابل توجه می‌باشد. به عقیده آنان اجزای هر يك از این دو گروه می‌تواند به‌صورت پایدار و یا ناپایدار باشد. به این معنی که اسناد کننده به جای تقسیم عوامل به دو گروه درونی و خارجی، يك قدم فراتر می‌رود و کوشش می‌کند دریابد که آیا علت رفتار مشاهده شده پایدار بوده است یا ناپایدار؟ هنگامی که رفتاری مثلاً عملکرد ضعیف به‌علل درونی اسناد می‌گردد، ممکن است



می‌شمارند که خارج از حیطه اقتدار آنان می‌باشد. به هر حال، مشاهده‌کنندگان هنگام داوری دربارهٔ دیگران، به طور نسبی با احتمال بیشتری شکستها را به عوامل داخلی و موفقیتها را به علل محیطی اسناد می‌کنند. خطای اسناد تدافعی در نمودار زیر نشان داده شده است:

لازم است در این جا یادآوری شود که مرتکب شدن این گونه خطاها ناشی از عدم دسترسی مشاهده‌کننده به ادراکات و عدم شناخت محیط و همچنین وجود موانع روانی در فرد می‌باشد. تنها چیزی که مشاهده‌کننده قادر به

اصولا ناشی از عوامل محیطی است و رفتار دیگران ناشی از ویژگیهای شخصی آنان می‌باشد. در حالی که این استنباط غلط است. خطای دوم که با خطای ناشی از تفاوت بین مشاهده‌کننده و اقدام‌کننده در ارتباط نزدیک می‌باشد، خطای اسناد تدافعی (۷) است «شی‌ور» در این نوع خطا احتمال اینکه فرد موفقیتهای خود را به عوامل شخصی و شکستهای خود را معلول عوامل محیطی بداند، زیاد است. مردم موفقیتهای خود را معلول تواناییهای خود می‌دانند در حالی که شکستها را معلول عواملی



زياد را اختيار می‌کنند. جمعاً هشت ترکیب خواهیم داشت که هر يك از آنها پیش‌بینی‌کننده علل رفتار خاصی می‌باشد. البته پیش‌بینی علل رفتار با استفاده از ترکیبات هشتگانه، امری ساده نیست بلکه تحقق آن مستلزم دست‌زدن به تحقیقات در هر مورد می‌باشد. چگونگی ترکیب سه منبع اطلاعاتی مورد نظر در جدول زیر نشان داده شده است:

درك آن‌است رفتار فرد وپی‌آمدهای آن می‌باشد. قضاوت فرد در مورد علل رفتار خود نیز ممکن است به‌دلیل وجود موانع روانی کاملاً باواقعیتها وفق ندهد. بنا به‌آنچه که گفته شد، رهبران در اسنادهای خود فراوان دچار اشتباه می‌شوند و این اشتباهات بر اقدامات آنها اثر نامطلوب می‌گذارد.

یکی از مباحث مهم در تئوری اسناد

	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
تداوم	کم	کم	کم	کم	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	
تطابق	کم	کم	زیاد	زیاد	کم	کم	زیاد	زیاد	
تفاوت	کم	زیاد	کم	زیاد	کم	زیاد	کم	زیاد	

می‌توان حدس زد که علل رفتار در ستونهای ۱ و ۴ و ۷ به‌ترتیب عوامل محیطی، شخصی و شرایط موجود می‌باشد. البته علل رفتار در دو وضعیت پایدار و ناپایدار قابل پیش‌بینی است که اثبات هر يك از آنها زمینه مناسبی برای انجام دادن تحقیقات آتی بدست می‌دهد.

چگونگی پرورش و ترکیب اطلاعات حاصل از سه منبع تداوم، تطابق و تفاوت و استفاده از آنها در قضاوت می‌باشد. به‌عقیده او شناخت را می‌توان به‌صورت يك تحليل  $2 \times 2 \times 2$  واریانس نشان داد. اگر برای درك ساده‌تر موضوع، فرض کنیم هر يك از منابع اطلاعاتی فوق‌الذکر دو مقدار کم و



## استفاده از تئوری اسناد در رهبری:

فرآیند ارزیابی عملکرد فرد، در قالب نظریه اسناد در نمونه زیر نشان داده شده است:

رهبر، عملکرد فرد را (مثلاً ضعیف) ارزیابی می‌کند، آغاز می‌شود عملکرد ضعیف ممکن است در تأخیر در انجام دادن کار، عدم رعایت مقررات، غیبت و یا کم‌کاری حاصل شود. اگر سازمان چگونگی اقدام در مورد این گونه اعمال را قبلاً به صورت روش جاری مدون کرده باشد، استفاده از نظریه اسناد تقریباً منتفی است. مثلاً تدبیر رهبری سازمان این باشد که یک بار غیبت غیر موجه در ماه نادیده گرفته شود، دوبار غیبت در ماه موجب توبیخ فرد و سه بار غیبت غیر موجه در ماه باعث کسر حقوق گردد. اما در شرایطی که سازمان استفاده از روشهای از پیش تنظیم شده را ضروری نداند، می‌توان علل عملکرد ضعیف افراد را با استفاده از نظریه اسناد مورد بررسی و تحلیل قرار داد. این فرآیند تحت عنوان حلقه اتصال شماره یک در نمونه زیر نشان داده شده است:

در این اتصال سه متغیر بر اسناد اثر می‌گذارد که عبارتند از: عوامل اطلاعاتی، عوامل اجتماعی و پیش‌داوریه‌ها، عوامل اطلاعاتی و اثرات این تغییرها بر فرآیند اسناد، چنانکه در بالا یاد شد نتایج حاصل از مشاهدات می‌باشد که تحت عناوین تداوم، «تطابق» و «تفاوت» توسط «کلی» پیشنهاد شده است. برخی عوامل اجتماعی نیز بر فرآیند اسناد اثر می‌گذارند از آن جمله‌اند چگونگی روابط رهبر و فرد. مثلاً هر قدر شباهتهای موجود بین رهبر و فرد بیشتر باشد، احتمال اینکه رهبر عملکرد ضعیف فرد را همچنان که در مورد خود این چنین عمل می‌کند - به عوامل خارجی اسناد کند، بیشتر است همین نتیجه را نیز

می‌توان هنگامی که رهبر با شغل فرد آشنایی دارد انتظار داشت. در هر دو حالت تجزیه و گرایش ذهنی رهبر این امکان را بوجود می‌آورد که بتواند وضعیت را از دریچه چشم فرد ببیند و عملکرد او را به عوامل خارجی اسناد کند.

از طرف دیگر هنگامی که مسئولیت عملکرد ضعیف فرد متوجه رهبر باشد، احتمالاً رهبر سعی می‌کند آن را به عوامل درونی فرد اسناد کند. این موضوع در مورد افزایش قدرت رهبر نیز صادق است. اگر عملکرد ضعیف فرد معلول عوامل خارجی مانند نوع نظارت تصور شود، ممکن است بتوان رهبر را عامل عملکرد ضعیف فرد دانست. حال آنکه به احتمال زیاد رهبر عملکرد ضعیف فرد را به جای عوامل محیطی به ویژگیهای شخصی وی اسناد می‌نماید. بنابراین مشاهده می‌شود که چگونگی روابط رهبر با افراد بر اسنادهای او اثر می‌گذارد.

نوع وظیفه واگذار شده نیز در تئوری اسناد دارای اهمیت می‌باشد. اگر تصور کنیم که فرد برای انجام دادن وظیفه محول شده کوشش کافی بکار برده است، آنگاه می‌توان علل شکست او را در ایفای همان وظیفه، فقدان توانایی دانست. به عنوان مثال هنگامی که فشار اجتماعی زیاد است، نظارت نزدیک اعمال می‌گردد و یا موقعی که پادشاهی مالی زیاد است، انتظار می‌رود که فرد وظیفه خود را به نحو مطلوب انجام دهد. در غیر این صورت، به احتمال زیاد شکست، به فقدان توانایی فرد، اسناد می‌گردد. باید به خاطر داشت که ممکن است مشاهده‌کننده در اسناد عملکرد ضعیف فرد به علل درونی دچار خطای اصولی گردد.

پیش‌داوریه‌های ناشی از تفاوت موجود بین مشاهده‌کننده و اقدام‌کننده و همچنین خطای اسناد تدافعی نیز بر این اتصال اثر می‌گذارد. وجود پیش‌داوری باعث می‌گردد که عملکرد

عوامل احتمالی و اطلاعاتی

رفتار مشاهده شده

مثال:  
غیبت  
کم کاری  
تاخیر در انجام دادن کار  
نافروماری  
ایجاد ضایعات

اتصال ۱

پیش دآوری

درونی :

فقدان کوشش  
فقدان توانایی  
خارجی :

بداقباتی  
سختی وظیفه

روشهای مدون

میزان مسئولیت

اتصال ۲

پیش دآوری

پاسخ رهبر

مثال :

توییح  
آموزش  
اخراج  
عنتی کردن شغل  
همدردی و حمایت

کم) و یا ناشی از بی‌دقتی باشد (مسئولیت زیاد). چنین حالتی در مورد توانایی نیز صدق می‌کند. همچنین ممکن است فرد در مقابل برخی صفات شخصی خود مثلاً عدم قابلیت انعطاف، مسئول باشد، لیکن در قبال برخی صفات دیگر مثلاً ضعف مهارت‌های ذهنی مسئولیتی نخواهد داشت. بطور کلی هر قدر رهبر برای اقدامات انجام شده مسئولیت بیشتری را متوجه فرد بداند، بهمان نسبت واکنش او نسبت به فرد شدیدتر خواهد بود.

می‌توان حدس زد که در حلقه اتصال شماره دو نیز پیش‌داوریهایی وجود داشته باشد. البته این دسته از پیش‌داوریهما به علت فقدان اطلاعات و تحقیقات کافی به اندازه پیش‌داوریهایی موجود در حلقه اتصال شماره یک شناخته شده نیست. یکی از پیش‌داوریهایی که در این حلقه آشکارا قابل مشاهده است، پیش‌داوری ناشی از اشکال تفکیک رفتار فرد از اثرات ناشی از رفتار او توسط مشاهده‌کننده است. به‌عنوان مثال میزان زیان وارد شده به سازمان بر اثر عملکرد فرد بر چگونگی واکنش رهبر اثر می‌گذارد. یعنی علیرغم یکسان بودن رفتار و اسناد مربوط، اقدامات رهبر متأثر از عواقب ناشی از رفتار فرد خواهد بود. البته هنوز مشخص نشده است که آیا داوری درباره میزان مسئولیت فرد و پی‌آمد اقدام وی بر چگونگی اسناد رهبر و در نتیجه بر چگونگی تصمیمات و اقدامات بعدی وی اثر می‌گذارد و یا اینکه در اسناد رفتار فرد به‌علل مربوط تغییر ایجاد نمی‌شود و فقط تصمیمات و اقدامات رهبر دستخوش تغییر می‌گردد. این موضوع یکی از زمینه‌های مناسب برای تحقیقات می‌باشد. دومین پیش‌داوری که در این حلقه اتصال قابل مشاهده است، ساده تلقی شدن مسئله ایجاد تغییر از جانب رهبر است. زیرا عموماً رفتار مردم تغییرپذیرتر از محیط تصور می‌شود. همچنین در بین عوامل

ضعیف فرد به‌جای اینکه معلول عواملی مانند بداقبالی یا سختی وظیفه تصور شود، به فقدان توانایی یا کوشش اسناد گردد. بعد از اسناد رفتار فرد، قدم‌بعدی اقدامی است که رهبر متناسب با همان اسناد به عمل می‌آورد. این فرآیند در شکل به صورت حلقه اتصال شماره دو نشان داده شده است. به‌طور کلی اعتقاد بر این است که درونی و خارجی و یا پایدار و ناپایدار تصور شدن علت رفتار توسط رهبر، بر شناخت وی از فرد و چگونگی واکنشی که نشان خواهد داد، اثر می‌گذارد. اگر فقدان کوشش کافی علت رفتار تصور شود، واکنش رهبر می‌تواند تنبیه فرد و یا استفاده از سایر روش‌های انگیزشی باشد و اگر استنباط شود که رفتار فرد به‌توانایی او بستگی داشته است در این صورت ممکن است تصمیم به تکمیل آموزش و یا جابجایی از شغل مربوط گرفته شود. اگر نوع وظیفه علت اصلی بروز مشکل شناخته شود اقدام ممکن می‌تواند طراحی مجدد شغل و یا غنی‌کردن آن باشد. و بالاخره اگر رفتار فرد به بداقبالی یا وجود شرایطی خارج از حیطه اقتدار او نسبت داده شود، شاید هم‌دردی و حمایت رهبر را بدنبال داشته باشد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که چگونگی واکنش رهبر در مقابل رفتار کارکنان مستقیماً بستگی به استنباط او از علل رفتار آنان دارد.

وجود برخی عوامل می‌تواند بر شدت و ضعف این واکنش اثر بگذارد. اگر رهبر تصور کند که رفتار فرد عمدی بوده و خود وی شخصاً مسئولیت اقدام مورد نظر را بر عهده داشته است بی‌تردید در نحوه تصمیم‌گیری وی مؤثر خواهد بود و احتمالاً واکنش تندتری در پی خواهد داشت. به‌عنوان مثال فرد ممکن است در ایفای وظیفه تعلل کرده باشد که در این صورت تعلل او ممکن است یا بسبب بیماری باشد (مسئولیت

داده است. اکنون بخش کوچکی از این تحقیقات وارد دنیای رفتار سازمانی شده و تحلیل رهبری بر اساس نظریه اسناد این امکان را فراهم آورده است که شناخت رهبران از فرآیند ارزیابی افزایش یابد و در نتیجه اثربخشی سازمان بهبود پیدا کند. ثانیاً زمینه تحقیق مناسبی در ادبیات رهبری فراهم گردیده است. در بیست سال گذشته غالباً تحقیقات انجام شده بر کیفیت نتایج و اثرات رهبری معطوف بوده و توجه چندانی به علل آن نشده است. تنها در سالهای اخیر گرایشهایی به طرف این گونه تحقیقات مشاهده گردیده است. «میشل» (۹) تحقیقات انجام شده توسط «گراین» (۱۰)، «هلندر» (۱۱)، «هانت و اسبورن» (۱۲) بهترین گواه این مدعا است.

نمونه پیشنهادی در عمل نیز قابل اجرا است، زیرا اولاً مواجهه با عملکرد ضعیف کارکنان از جمله وظایف ناخوشایند سرپرستان می باشد. کمتر کسی از تنبیه کردن و مواجه شدن با رفتار سرد دیگران و معرفی شدن به عنوان شخص سختگیر خشنود خواهد شد. علاوه بر آن اکثر مردم تمایل دارند مورد علاقه دیگران باشند، لیکن برخورد سرد و منفی افراد می تواند مانعی در سر راه این خواسته باشد. شناساندن نظریه اسناد و فرآیند واکنشهای مناسب با آن به کارکنان می تواند اقدامی مفید در جهت کاهش احساس منفی آنان نسبت به رهبران باشد. ثانیاً همانطور که گفته شد نه کارکنان و نه رهبران سازمان علاقه ای به داشتن عملکرد ضعیف و مواجه شدن با آن ندارند. از طرفی ممکن است اقدامات رهبران در رابطه با عملکرد ضعیف کارکنان تحت تأثیر پیش داوری هایی که در فرآیند اسناد وجود دارد یا اشتباهاتی همراه باشد. آنان با اسناد رفتار (عملکرد ضعیف) کارکنان به علل درونی و اعمال تنبیهات اغلب دچار اشتباه می شوند. عدم صحت اسنادها

درونی، کوشش تغییرپذیرتر از صفات شخصی و توانایی فرد می باشد. بنابراین تصمیمات و اقدامات رهبر بیشتر به طرف ابعاد سهل الوصول تغییر، گرایش خواهد داشت. برای وقوع احتمالی این پیش داوری دو دلیل وجود دارد. اولاً تقریباً همه مردم خود را کارشناس رفتار سازمانی می دانند. ظاهراً شناخت رفتار و تغییر آن تقریباً ساده به نظر می رسد. یعنی غالباً تصور می کند کافی است به شخصی گفته شود، چگونه رفتار نماید. ثانیاً محیط و شرایط شغلی معمولاً غیر قابل انعطاف تر از رفتار فرد بنظر می رسد و تا همین اواخر مطالعات هاگمن و اولدامن (۸) تحقیقات و اقدامات زیادی در زمینه چگونگی طراحی و غنی کردن مشاغل سازمانی انجام نگرفته است.

با توجه به آنچه گفته شد، می توان نتیجه گرفت که رهبران محتملاً عدم موفقیت کارکنان سازمان را به علل درونی اسناد می کنند، بنابر این ممکن است در مقابل عملکرد ضعیف افراد متوسل به اقداماتی مانند توبیخ، اخراج و غیره شوند. تحلیلهای بعمل آمده، در صورت صحت نتایج، نشان می دهد که این گونه استنباطها، و عکس العملها اغلب اشتباه است. رهبران می توانند اشتباهات را با استفاده از نظریه اسناد تصحیح کنند و درجه صحت واکنشهای خود را افزایش دهند.

### بحث:

نمونه پیشنهادی به دو گونه می تواند در جهت شناخت فرآیند رهبری ارزشمند باشد. اولاً تشریح رفتار با استفاده از پرورش اطلاعات به طور اعم و تحلیل اسنادی به طور اخص در روانشناسی اجتماعی اهمیت خاصی پیدا کرده است. بسیاری از محققان به این حقیقت اذعان دارند که این نوع نگرش تا حد زیادی شناخت آنان را درباره علل رفتار افزایش

و نشان دادن واکنشهایی متناسب با آن باعث ایجاد احساسات منفی در کارکنان می‌شود و کارآیی آنان را کاهش می‌دهد. چنین بنظر می‌رسد که شناخت کامل فرآیند اسناد و اثرات آن بر رفتار کارکنان از دو بعد شغلی و شخصی برای رهبران مفید و مناسبتری نیز از خود نشان می‌دهند.

می‌باشد. زیرا از این طریق با عملکرد ضعيف كاركنان راحتتر مواجه می‌شوند و واکنش مناسبتری نیز از خود نشان می‌دهند.

این مقاله به نقل از کتابها و منابع زیر اقتباس و ترجمه شده است:

- Steers. M. Richard And perter. Lyman: "Motivation And Work Behavior," McGraw Hill 1983
- The Causes of Behavior. The Motivational Implications of Attribution processes. pp 355-377.
- Terence. R. Mitchell, Stephen. G. Green. "Leadership and poor performance:" An Attributional Analysis; pp 3308 - 315
- Davis, Keith And New Strom, John. Human: "Behavior At Work Organizational Behavior. McGraw hill 1985 page 100.
- Richard T. Mowday, "Beliefs About

فهرست سایر منابع و ماخذ:

- 1- Shaver, K. G. *An introduction to attribution processes*. Cambridge: Winthrop, 1975.
- 2- Heider. F. Social perception and phenomenal causality. *Psychological Review*, 1944, 51. 358-374, Heider, F. *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley. 1958.
- 3- Kelley, H. H. *Attribution in social interaction*. Morristown. N. J.: General Learning Press. 1971.
- Kelley. H. H. The processes of causal attribution. *American Psychologist*. 1973, 28, 107 - 128.
- 4- Jones. E. F., & Davis. K. E. From acts to dispositions. The attribution process in person perception. In L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2). New York: Academic press, 1965.
5. Weiner, B. Frieze. I. Kukla, A., Reed. L., Rest. S., & Rosenbaum, R. M. *Perceiving the causes, of succes and failure*. Morristown, N. J.: General Learning Press, 1971.
- 6- Jones, E. E. & Nisbett. R. E. *The actor and the observer: Divergent perceptions of the causes of behavior*. Morristown. N. J.: General Learning Press. 1971.
- 7- Shaver. K. G. Defensive attribution: Effects of severity and relevance on the responsibility assigned for an accident. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1970, 14, 101-113.
- 8- Hackman. J. R., & Oldham, G. R. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976. 16, 259-279.
- 9- Mitchell, T. R. Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, in press.
- 10- Graen. G. Role making processes within complex organizations. In M.D. Dunnette (Ed.). *The handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976.
- 11- Hollander. E. P. *Leadership dynamics: Apractical guide to effective relationship*. New York: Free Press, 1978.
12. Hunt. J. G., & Osborn, R. N. A multiple approach to leadership for managers. In J. Stinson & P. Hersey (Eds.), *Leadership for practitioners*. Athens. Ohio: Center for Leadership Studies. Ohio University, 1978.