

انگیزش

اهداف یادگیری

پس از مطالعه این فصل قادر خواهید بود:

- فرایند برانگیختگی افراد در یک بافت سازمانی را درک کنید.
- این موضوع را که انگیزش فقط با درک روشنی از نقش منجر به عملکرد مطلوب می‌شود را تشخیص دهید.
- بین پاداش‌های درونی (درون‌زا) و بیرونی (برون‌زا) تمییز قایل شوید.
- منشأ نابرابری و اثرات آن بر انگیزش را توضیح دهید.
- انگیزش را به عنوان یک سرمایه شخصی و برحسب جهت، پشتکار، تداوم، شدت و عملکردش توضیح دهید.

(فصل‌های ۴ تا ۶ کتاب بحث تفاوت‌های فردی در توانایی، شخصیت و ارزش‌ها و به طور بارزی آنچه را که افراد به سازمان می‌آورند را نشان داد. به این معنا که افرادی که توانایی‌های متفاوتی دارند کارهای مختلفی را با سطوح متفاوتی از اثربخشی انجام می‌دهند. افرادی با شخصیت‌های متفاوت نیز ارزش‌های متفاوتی هم دارند و به فرایندهای سازمانی به شکل‌های مختلفی نیز واکنش نشان می‌دهند. تأکید در این فصل بر فرایندهایی است که از طریق آنها افراد تمایل می‌یابند برای دستیابی به اهداف سازمانی کار کنند. به این میل به کار معمولاً انگیزش می‌گویند. افراد نه فقط از نظر قدرت انگیزه بلکه از نظر فرایندهایی که از طریق آن برانگیخته می‌شوند نیز با هم متفاوتند. فهم روشن‌تری از فرایندهای انگیزشی در محیط کار برای مدیریتی مؤثر، بسیار مهم است. در حقیقت برخی از اقدامات مدیریتی از قبیل غنی‌سازی شغلی و طرح پرداخت حقوق بر مبنای عملکرد براساس یک یا چند نظریه انگیزشی توسعه یافته‌اند.

این فصل جنبه‌های مختلف مربوط به انگیزه کار را ارائه می‌دهد و در واقع قصد ارائه الگویی جامع

از انگیزش را دارد که پورتر و لاولر^۱ (۱۹۶۸) ارائه داده‌اند. آنها جنبه‌های مهم سایر نظریات مربوط به انگیزش را در سازمان‌ها با هم به کار برده‌اند. شرح کوتاهی از نظریه‌های مرتبط دیگر نیز در قسمت‌های بعدی آورده شده است از جمله نظریه آدامز در مورد نابرابری^۲ (۱۹۶۳)، نظریه بهداشتی انگیزشی هرزبرگ^۳ (۱۹۶۸)، نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو^۴ (۱۹۴۳) و نظریه انتظار وروم^۵ (۱۹۶۴) می‌باشد. در قسمت انتهایی فصل نیز نظریه سرمایه فردی مایروبراس کمپ^۶ (۱۹۸۶) بیان می‌شود.

تعریف انگیزش

انگیزش چیست؟ هوی و میسکل^۷ (۱۹۸۲) آن را «نیروی پیچیده، سائق‌ها، نیازها، حالت انبساط و انقباض فکری یا دیگر سازوکارهایی که فعالیتی ارادی را برای دستیابی به اهداف فردی شروع و ادامه می‌دهد» معرفی کردند. آنها اظهار می‌دارند که فرض بر این است که «نیروهای محرک در هر فردی وجود دارد. نمونه‌هایی از چنین نیروهای درونی حافظه پاسخ‌های عاطفی و تمایلات جستجوی مطلوبیت می‌باشد. انگیزش به رفتار نیز جهت می‌بخشد. یعنی وجودش یک نوع هدف‌مداری را سبب می‌شود. رفتار فردی به سوی چیزی شکل می‌گیرد».

این تعریف هوی و میسکل برای رفتار در تمامی زمینه‌ها کاربرد دارد، ولی منظور ما در این کتاب بیشتر رفتار در سازمان‌هاست. در این زمینه رابینز^۸ (۱۹۹۷) انگیزش را به عنوان «تمایل به اعمال تلاش‌هایی مداوم برای رسیدن به اهداف سازمانی» تعریف می‌کند که مشروط به تلاش برای ارضاء بعضی نیازهای فردی می‌شود. عناصر مهم در این تعریف شدت تلاش، تداوم و جهت و مسیر اهداف سازمانی و نیازها می‌باشد.

این تعاریف حاکی از آنند که رفتارهای برانگیخته، رفتارهای جهت‌داری در جهت تکامل و ارضای یک نیاز، یک محرک، و یا میلی که محروم شده است می‌باشند. تعریف رابینز (۱۹۹۷) همچنین دربرگیرنده خصیصه‌های یک رفتار برانگیخته (یعنی شدت، جهت، تداوم) می‌باشد. یک تجربه شخصی با انتظاراتی برای پیامدهای چنین رفتاری نیز رفتار را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نظریه‌های زیادی در مورد انگیزش انسان وجود دارد. برخی از آنها رفتار را در کل و برخی نیز آن را

1. porter and lawler

3. Herzberg's motivation - hygiene theory

om's expectancy theory

ur and Braskamps theory of personal investment

and Miskel

2. Adams theory of inequity

4. Maslow's need hierarchy theory

8. Robbins

در سازمان‌ها مورد خطاب قرار داده‌اند. در این کتاب ما به انگیزش فردی در بافت‌های سازمانی می‌پردازیم. نویسندگان این حوزه نظریه‌های انگیزشی مربوط به رفتار سازمانی را در قالب نظریه‌های مبتنی بر نیاز یا محتوایی (هرزبرگ، ماسلز و اسناید-رمن، ۱۹۵۹؛ مازلو، ۱۹۴۳) و یا نظریه‌های فرایندی (آدامز، ۱۹۷۷؛ وروم، ۱۹۶۴) طبقه‌بندی کرده‌اند. الگوی یا عمومی نظریه‌های انگیزشی مبتنی بر نیاز است. وقتی نیازی با محرومیت مواجه می‌شود فرد برانگیخته و در پی منابعی برای ارضای آن برمی‌آید. از این رو به برخی اعمال برای نیل به ارضای آن نیاز دست می‌زند. به نظریه‌های مبتنی بر نیاز از آن جهت نظریه‌های محتوایی گفته می‌شود که در واقع آنچه را که (یعنی محتوا) افراد را به سوی رفتارهای خاصی می‌کشاند را مشخص می‌کند.

ضمن آن که نظریه‌های محتوایی با عواملی که کارکنان را برمی‌انگیزاند (یعنی عوامل شخصی نظیر نیازهای فردی یا عوامل سازمانی دیگر مثل تکالیف کاری، و پاداش‌ها) در رابطه است. با این حال، این نظریه‌ها این را که افراد چگونه رفتاری را از میان رفتارهای پیش روی خود انتخاب می‌کنند را شرح نمی‌دهند. نظریه‌های فرایندی انگیزش در واقع ارزشیابی فرد و انتخاب رفتاری مشخص و این که چگونه عوامل دیگر پی آمدهای چنین رفتار و اعمالی را تحت تأثیر قرار می‌دهد را مطرح می‌کنند.

درک خوب این نظریه‌ها می‌تواند نسبت به مشکلات و پیچیدگی‌های انگیزش انسانی دید کامل و کلی را برای مدیران فراهم سازد. همچنین نسبت به اقتضاء و تناسب نظریه‌ها و مفاهیم آنها در موقعیت‌های خاص بصیرتی به وجود می‌آورد. برای نمونه وقتی یک کارمند اداره تربیت بدنی در مورد ماهیت و نوع شغلش انگیزه‌ای ندارد، محتوای آن شغل مورد سؤال است. بنابراین نظریه‌های محتوایی انگیزش (مازلو، ۱۹۴۳؛ هرزبرگ، ۱۹۶۸) ممکن است در طرح این موضوع مرتبط‌تر به نظر برسند. برعکس وقتی همان کارمند شکوه می‌کند که او از افزایش حقوق کم‌تری نسبت به همکارانش برخوردار شده است بحث مربوط به برابری است. پس نظریه نابرابری آدامز (۱۹۶۳ و ۱۹۷۷) ممکن است در حل این موضوع مناسب‌تر باشد. در این کتاب مدل انگیزش کاری لاولر (۱۹۶۸) که به حد کافی برای مفاهیم مهم از دیگر نظریه‌های محتوایی و فرایندی جامع‌تر است بیان می‌شود. همچنین، در همین رابطه جنبه‌های ۴ نظریه مرتبط بیان می‌گردد.

به طور مختصر

دو رسته از نظریه‌های انگیزشی وجود دارد. دسته اول را نظریه‌های محتوایی نامند (مثل نظریه‌های هرزبرگ ۱۹۶۸، مازلو ۱۹۴۳). این نظریه‌ها عوامل یا محتوایی را که افراد را برمی‌انگیزد را مطرح می‌کنند. دسته دیگر را نظریه‌های فرایندی گویند (مثل نظریه‌های آدامز، ۱۹۷۷؛ وروم، ۱۹۶۴). فرایندی که به وسیله آن افراد رفتاری را از میان رفتارهای دیگر بر می‌گزینند. هر دو رویکرد مسابلی زیر بنایی و مهم می‌باشند و با بافت‌های سازمانی مرتبطند.

یک مدل انگیزشی

مدل انگیزشی پورتر و لاولر (۱۹۶۸) در شکل ۱-۷ به طور شماتیک آورده شده است. به منظور تسهیل بحث پیرامون این مدل، اعدادی در کادرهای این شکل ارائه شده است. که در بخش‌های بعدی به آنها اشاره می‌شود.

تلاش

تلاش^۱ (همان‌طور که در کادر شماره ۳ شکل ۱-۷ می‌بینید) به انگیزه‌ای که در پس انرژی صرف شده فرد برای انجام کاری نهفته است اشاره دارد. به عبارتی، درجه‌ای از تلاش صرف شده بازتابی از حالت انگیزشی فرد است. سطح تلاشی که فرد تمایل به انجامش دارد (یا سطح انگیزشی نهفته در آن) تابعی از ارزشی است که فرد با پاداش‌های احتمالی آن (کادر شماره ۱) قایل است و ادراکات فرد از این احتمال که تلاش او منجر به پاداش (کادر شماره ۲) می‌شود.

ارزش پاداش‌ها

در هر سازمانی انواعی از پاداش‌ها ارائه می‌شود (مثل پول، جایزه، و ترفیع). علاوه بر این، چنین پاداش‌هایی بیرونی ممکن است پاداش‌های درونی دیگری مثل انجام یک کار چالش‌انگیز و یا کمک به دیگران را نیز دربرداشته باشد. انتظار بر این است که فرد به یک و یا هر دو نوع این پاداش‌ها (درونی و بیرونی) تا حدی تمایل بیشتری داشته باشد. اگر فرد برای پاداش‌های یک سازمان ارزشی قایل نباشد ممکن است ابتدا تمایلی به پیوستن به آن نداشته باشد. از سوی دیگر این سازمان می‌تواند از مردم این انتظار را داشته باشد که این پاداش‌ها را بگیرند و برای رسیدن به این پاداش‌های درونی و بیرونی به سختی تلاش کنند. چنین پیوندی بین ارزش پاداش‌ها (کادر شماره ۱) و تلاش

1. Effort

(کادر شماره ۳) متضمن نیروی لازم است.

توجه داشته باشید که تمام اعضاء ممکن است برای پاداش‌های سازمان (به طور مثال پاداش‌های مالی) ارزش یکسانی قایل نشوند. برای مثال تمام اعضاء برای ترفیع به مقامی بالاتر ارزش قایلند. با این حال برخی از آنها ممکن است به خاطر احتمال انتقال به مکانی دورتر برای آن ارزشی قایل نباشند. در حقیقت ممکن است از آن حتی متنفر باشند.

احتمال تلاش - پاداش^۱

از جنبه‌ای متفاوت یک فرد ممکن است بر این باور باشد که تلاش‌هایش ممکن است او را به سوی پاداش‌های مورد نظرش هدایت نکند. دو عنصر می‌تواند در برآورد تلاش منجر به پاداش نقش داشته باشند. عنصر اول مربوط به این باور فرد است که تلاش او منجر به عملکردی می‌شود که سازمان انتظار دارد. برای مثال اگر کارمند یک اداره تربیت‌بدنی دانشگاه بر این باور باشد که تلاش‌هایش منجر به گرفتن حامیان مالی^۲ که این اداره در نظر دارد می‌شود، آن فرد احتمالاً تلاش بیشتری در این رابطه می‌کند. به هر حال اگر فرد علی‌رغم بیشترین تلاش‌هایش از او چنین انتظاری نرود بنابراین انگیزش او رو به کاهش می‌رود.

عنصر دوم به رابطه بین عملکرد (یعنی دستیابی به حامیان مالی مورد نظر) و پاداش‌هایی که فرد به دنبال آن است (یعنی افزایش حقوق و یا ترفیع) بر می‌گردد. اگر این فرد رابطه‌ای قوی بین عملکرد و پاداش نبیند انگیزش او کاهش می‌یابد. برای مثال کارمند یک اداره تفریحات سالم یک شهر که به دنبال ترفیع است بیشترین تلاش‌هایش را به خاطر این که درک می‌کند این ترفیع براساس ارشدیت و یا عملکرد بهتر همکارانش صورت می‌گیرد انجام نمی‌دهد. برعکس، کارمند دیگر این اداره بر این باور است که تلاش‌هایش منجر به عملکرد مورد نظر و در پی آن کسب ترفیع است. بنابراین او برای رسیدن به آن ترفیع کار می‌کند.

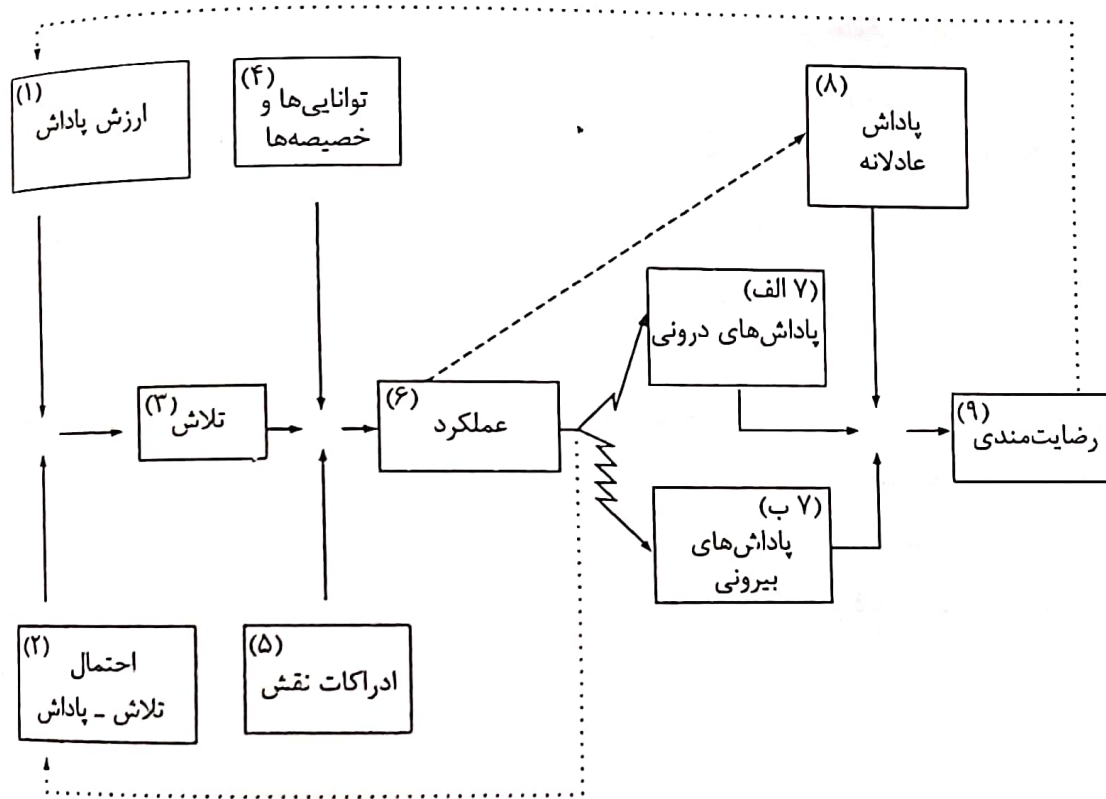
پیوند بین احتمال تلاش - پاداش (کادر شماره ۲) و تلاش (کادر شماره ۳) این رابطه‌ها را مورد تأکید قرار می‌دهد. در مجموع تلاش و یا انگیزش زمانی به حداکثر می‌رسد که فرد ارزش زیادی برای پاداش‌هایی که از مشارکت و فعالیت‌هایش در سازمان به دست می‌آورد قایل باشد و همچنین وقتی فرد بر این باور است که تلاش‌هایش منجر به پاداش‌های مورد نظرش می‌شود. مفاهیم ارزش پاداش و احتمال تلاش - پاداش مشابه با مفاهیم مدل انگیزشی انتظار وروم (۱۹۶۴) است.

1. Effort - reward Probability

2. Sponsor

دیدگاه‌ها

رابینز (۱۹۹۷) در توضیح این مطلب که «جوانان امروزی با انگیزه نیستند» می‌نویسد: «کارمندان جوان امروزی که نسل X نامیده می‌شوند ارزش‌های کاری متفاوتی نسبت به نسل قبل خود دارند. آنها برای انعطاف‌پذیری، رضایت شغلی و وفاداری به روابط، ارزش قائلند. همچنین نسبت به نسل قبلی خود از فردیت‌گرایی بسیار بیشتری برخوردارند. و نسل X تنها به یک نفر صاحبکار وفادار نیستند... آنها می‌خواهند مجموعه مهارت‌هایی را که توان عرضه آن به بازار را داشته باشند را حفظ کنند جوانان امروزی می‌توانند کارکنان بسیار پراکنده‌ای باشند اما مدیران باید با نیازهای آنان منطبق باشند.»



شکل ۱-۷: مدل انگیزشی پورتر و لاولر.

به طور مختصر

بر اساس اظهار پورتر و لاولر (۱۹۶۸) برای فردی در یک کار باید دو گونه از شرایط وجود داشته باشد تا او برانگیخته شود. اول این که فرد باید ارزش پاداش‌هایی را که در آن کار وجود دارد را بداند. و دوم این که او باید ارتباط بین تلاش‌هایش و سطح عملکرد مورد انتظار از او و نیز ارتباط بین عملکرد و پاداش‌ها را ببیند.

عملکرد

فرض کنید فردی برای پاداش‌های سازمانش ارزش قائل است و اعتقاد دارد که تلاش‌هایش او را به این پاداش‌ها می‌رساند و همچنین سازمان می‌تواند او را برای انجام بیشتر تلاش برانگیزاند. این سازمان می‌تواند به او بفهماند که تلاش او منجر به سطح معینی از عملکرد (کادر شماره ۶) می‌شود. عملکرد در این کتاب به آنچه که سازمان از کارمندش انتظار دارد برمی‌گردد. یعنی افراد ممکن است استانداردهای عملکردی مربوط به خودشان را داشته باشند، با این حال سازمان عملکرد را بر حسب استانداردهایی نظیر قوانین و مقررات و انتظارات سازمانی بسنجد.

توانایی‌ها و خصیصه‌ها

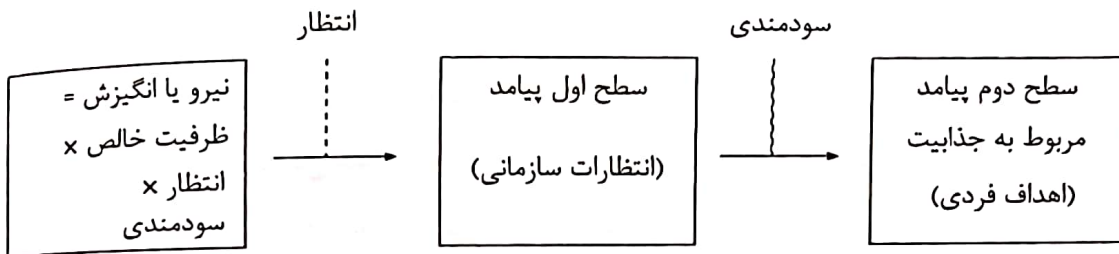
یکی از کمک‌های عمده مدل پورتر و لاولر (۱۹۶۸) این است که پیچیدگی رابطه تلاش - عملکرد را به وضوح روشن ساخت. تلاش همیشه به طور مستقیم منجر به عملکرد خوب نمی‌شود. برای این که یک عملکرد مؤثر روی دهد فرد باید توانایی‌ها و خصیصه‌های لازم (که به ترتیب در فصل‌های ۴ و ۵ کتاب بحث شد) را دارا باشد (کادر شماره ۴). در مجموع هر شغلی مستلزم انواع و سطوح مشخصی از توانایی‌ها و آمادگی‌های روانشناختی خاصی است. افرادی که چنین ویژگی‌هایی را ندارند در اجرای خوب آن شغل مشکل خواهند داشت. برای مثال بازیکنی که قدش ۱۵۰ سانتی‌متر است (قد یک خصیصه است) نمی‌تواند به عنوان یک بازیکن سانتر بسکتبال به حد کافی عملکرد خوبی داشته باشد. از طرفی بازیکنی که ۲۱۰ سانتی‌متر قد دارد اما فاقد توانایی لازم است نیز نمی‌تواند در این پست به گونه‌ای مؤثر بازی کند. به همین ترتیب، یک مربی موفق آمادگی جسمانی نیازمند توانایی‌های روانی - حرکتی نظیر چابکی، انعطاف‌پذیری و استقامت است. به علاوه، این فرد باید خصیصه‌های رهبری بالاتری را برانگیختن مشتریان داشته باشد. همچنین فردی که داوطلب بازاریابی برای یک برنامه ورزشی است نیز می‌تواند تنها در صورتی مؤثر باشد که مهارت‌های ارتباطی و بازاریابی را داشته باشد. به یاد آورید زمانی خصیصه‌ها و ویژگی‌های ثابت و بادوامی هستند که توانایی‌ها و ویژگی‌های گذرا و آموزش‌پذیر هستند.

مدل انگیزشی انتظار وروم^۱

منظور اصلی نظریه انتظار وروم (۱۹۶۴) این است.

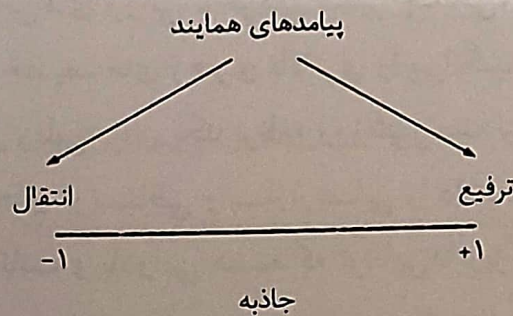
نیروی در یک فرد (انگیزه) برای اجرای یک عمل مشخص مبتنی است بر ارزش خاص (یا منفعت) از تمام پیامدهای احتمالی این عمل ضربدر استفاده درک شده عمل در کسب این پیامدها. هر زمان فرد بین بدیل‌هایی که متضمن پیامدهای مشخصی است را انتخاب می‌کند به وضوح به نظر می‌رسد که رفتارش نه تنها از اولویت‌های میان پیامدها بلکه از میزان باوری که او این پیامدها را محتمل می‌داند تأثیر می‌پذیرد.

این نظریه ۴ متغیر یا مفهوم عمده را در بر دارد: (جاذبه)^۲، پیامد^۳، انتظار^۴ و سودمندی^۵. رابطه بین این متغیرها در شکل الف نشان داده شده است.



شکل الف

اولویت‌های یک فرد برای پیامدهای مشخصی را جاذبه گویند که همانند ارزش پاداش‌های مدل پورتر و لاولر (۱۹۶۸) است. دامنه جاذبه پیامدها ممکن است از ۱+ که پیامدها در اولویت زیاد (مثل ترفیع) تا ۱- که پیامد قویاً خوشایند فرد نباشد (مثل انتقال به جایی دور) امتداد داشته باشد. توجه کنید که این مثال پیامدهای همایندی ترفیع و انتقال ممکن است هر دو جاذبه‌های مثبت و منفی را نشان دهند (شکل ب).



شکل ب

1. Vroom's Expectancy model of motivation
3. Outcome
5. Instrumentality

2. Valence
4. Expectancy

دو مجموعه از پیامدها عبارتند از: پیامدهای سطح اول که به استانداردهای عملکردی کارکنان اشاره دارد. پیامدهای سطح دوم که به پاداش‌هایی برای عملکرد اشاره می‌کند. توجه داشته باشید که سازمان عمدتاً به پیامدهای سطح اول می‌پردازد و اعضاء آن تا حد زیادی به پیامدهای سطح دوم علاقه‌مندند.

انتظار^۱ احتمالی است که تلاشی که به پیامد سطح اول منجر می‌شود را برآورد کند. برآورد فرد از رابطه بین پیامدهای سطح اول و دوم را سودمندی^۲ گویند. انتظار، تلاش فرد را به سطح اول پیامد و سودمندی را به سطح دوم پیامد پیوند می‌دهد. دامنه این ارزش‌ها ممکن است از ۱+ تا ۰- که به ترتیب رابطه قوی و نبود هیچ رابطه‌ای را فرد درک نمی‌کند گسترده است. در نظریه انتظار و روم نیرویی (این‌جا برابر است با انگیزش) که فرد به موجب آن درگیر فعالیتی می‌شود که بستگی به ظرفیت یا جذابیت پاداش‌ها یا مشوق‌هایی که سازمان ارائه می‌دهد دارد. همچنین به انتظاری که تلاش‌ها منجر به سطح مشخصی از عملکرد می‌شود و نیز سودمندی چنین عملکردی در کسب پاداش‌های مورد نظر بستگی دارد.

درک نقش^۳

عامل دیگری که رابطه تلاش - عملکرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد دقت درک نقش فرد است (کادر شماره شکل ۱-۷ را ببینید). هر کارمند باید درک کاملی از آنچه فعالیت‌ها به آن نیاز دارند و نیز چگونگی انجام این فعالیت‌ها را داشته باشد. یک دانشگاه از عضو هیئت علمی گروه مدیریت ورزشی خود انتظار دارد که در کار تدریس، تحقیق و ارتباط با جامعه به خوبی انجام وظیفه نماید. این فرد می‌تواند یک شغل برجسته‌ای مثل مربیگری یک باشگاه والیبال را در بیرون دانشگاه داشته باشد، اما اگر رتبه تدریس او پایین باشد و تحقیق و نوشته‌هایش نیز کم باشد شاید کم‌ترین ارزش را داشته باشد. زمان و تلاش این استاد دانشگاه باید در طراحی دروس ترم تحصیلی و بحث و تفسیر و سخنرانی و سؤالات امتحانی برای انجام مؤثر وظیفه تدریس صرف شود. به همین شکل مدیر یک اداره تفریحات سالم در یک شهر باید درگیر فعالیت‌های مدیریتی از جمله روابط عمومی شود. با این حال اگر این مدیر بیشتر زمانش را به نام روابط عمومی صرف مشارکت در فعالیت‌های شهری متعدد در خارج از اداره‌اش نماید، مدیران شهر عملکردش در سایر حوزه‌ها را از او کم‌تر انتظار دارند. بنابراین درک صحیح نقش اختصاص یافته به کارکنان حائز اهمیت است.

1. Expectancy
3. Role perception

2. Instrumentality

به طور مختصر

در مدل پورتر و لاولر (۱۹۶۸) منظور از عملکرد، عملکردی است که سازمان تعریف و انتظار دارد. به همین ترتیب دستیابی به چنین عملکرد مورد انتظاری بستگی به این دارد که فرد توانایی‌ها و خصیصه‌های لازم را داشته باشد و نقش خود را نیز به گونه‌ای صحیح درک کند.

پاداش‌ها^۱

اگر فرد دارای توانایی‌ها و خصیصه‌های لازم باشد و نقش خود را نیز به درستی درک کرده است این انتظار معقول به نظر می‌رسد که از او یک سطح قابل قبولی از عملکرد (یعنی قابل قبول برحسب انتظارات سازمان) را داشته باشیم. چنین عملکردی منجر به پاداش‌های مشخصی می‌شود. این پاداش‌ها را می‌توان به پاداش‌های درونی (کادر شماره ۷ الف) و بیرونی (کادر شماره ۷ و ب) دسته‌بندی کرد.

پاداش‌های درونی

وقتی فرد کاری را انجام می‌دهد که ممکن است حسی از موفقیت و پیشرفت را تجربه کند، یک کار چالش‌انگیز و پرمعنی ممکن است چنین احساسی را بیشتر نماید. برای مثال مدیر جدیدی که برای سرپرستی یک اداره تربیت‌بدنی با تعداد زیادی تخلف و تعارضات داخلی روبه‌روست مشغول به کار شده است، ممکن است این کار بسیار پرچالش و همچنین غیرقابل رفع به نظر آید. اگر وقتی این مدیر، این اداره را به وضعیت قبلی خود برمی‌گرداند و آن را به یک واحد متحد و موفق تبدیل می‌کند ممکن است او حس بسیار خوبی از موفقیت بنماید و احساس کند که او برای ورزشکاران و جامعه کارهای خوبی انجام داده است. یک مربی داوطلب وقتی که به ورزشکاران جوان کمک می‌کند تا در مهارت‌های ورزشی ماهرتر شوند ممکن است از احساسات مشابهی لذت ببرد. در این فرایند، افراد ممکن است احساسی از رشد داشته باشند به حدی که توانایی خود را برای اداره کارهای چالش‌انگیز بالا ببرند. در این موارد برخی دیگر ممکن است افرادی را که در انجام یک شغل خوب درگیرند را مورد تعریف و تمجید قرار دهند. با این حال احساساتی که به طور مستقیم از تجربه فرد ناشی می‌شود در حقیقت درونی هستند. این احساسات کاملاً فردی هستند و دیگران الزاماً نمی‌توانند اثر چنین احساساتی را کاهش یا افزایش دهند. به عبارت دیگر افراد خود پاداش‌ها را مدیریت می‌کنند. این پاداش‌های درونی با نیازهای مراتب بالاتر در نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو (۱۹۴۳) مرتبطند.

پاداش‌های بیرونی

برخلاف پاداش‌های درونی که براساس برانگیختگی فردی است عوامل بیرونی (مثل سرپرستان) پاداش‌های بیرونی را اداره می‌کنند. آنها معمولاً در عواملی نظیر افزایش حقوق، پاداش‌ها و ترفیعات منعکس می‌شوند. این پاداش‌ها محسوس بوده و برای همه شناخته شده هستند. مشکل همراه با پاداش‌های بیرونی آن است که معیاری که در آن این پاداش‌ها توزیع می‌شوند ممکن است همیشه به عملکرد مربوط نباشد. به طور مثال یک سازمان ممکن است ترفیع را براساس ارشدیت و نه عملکرد قرار دهد. به گونه‌ای دیگر این سازمان می‌تواند همین افزایش حقوق را برای هر کارمندی در سطوح خاصی ثابت نگه دارد و ممکن است عملکرد نسبی افراد را در نظر نگیرد. این مورد آخر را می‌توان در دیوان سالاری‌های دولتی مشاهده کرد.

به اختلاف‌های خطوطی که عملکرد (کادر شماره ۶ شکل ۱-۷ را ببینید) را به پاداش‌های درونی (کادر شماره ۷ الف) و بیرونی (کادر شماره ۷ ب) ارتباط می‌دهد توجه داشته باشید. از آن جا که پاداش‌های درونی فردی هستند از این رو باید با عملکرد فردی رابطه مستقیم‌تری داشته باشند. با این حال خود شغل باید چالش برانگیز و برای فرد تنوع داشته باشد تا عملکرد خوبی به وجود آورد. یک شغل ساده و معمولی پاداش‌های درونی کم‌تر را دربردارد. برای نشان دادن اثر نامعلوم شغل در پاداش‌های درونی در شکل ۱-۷ از یک خط نقطه‌چین برای ارتباط بین عملکرد با پاداش‌های درونی استفاده شده است. از طرفی دیگر، برای نشان دادن ملاحظات دیگری که به عملکرد مربوط می‌شوند (مثل ارزشیابی‌های عملکردی اشتباهی که به وسیله سایر افراد، سیستم‌های پاداشی مبتنی بر ارشدیت و پارتی‌بازی در دادن پاداش‌ها)، ولی میانجی پاداش‌های بیرونی هستند یک خط نسبتاً نقطه‌چین در شکل ۱-۷ برای ارتباط دادن عملکرد و پاداش‌های بیرونی استفاده شده است.

تمایز بین پاداش‌های درونی بیرونی مشابه تمایزی است که هرزبرگ، ماسنر و اسنایدن (۱۹۵۹) بین عوامل بهداشتی و برانگیزاننده‌ها در نظریه انگیزشی خود قایل شدند. نظریه آنها بیان می‌دارد که محتوا یا ماهیت یک شغل و فرصت‌هایی که برای افراد ایجاد می‌کند تا پاداش‌های درونی به دست آورند در برانگیختن یک کارمند از حقوق و سایر عوامل بیرونی آن شغل مهم‌تر و حساس‌تر است.

نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو

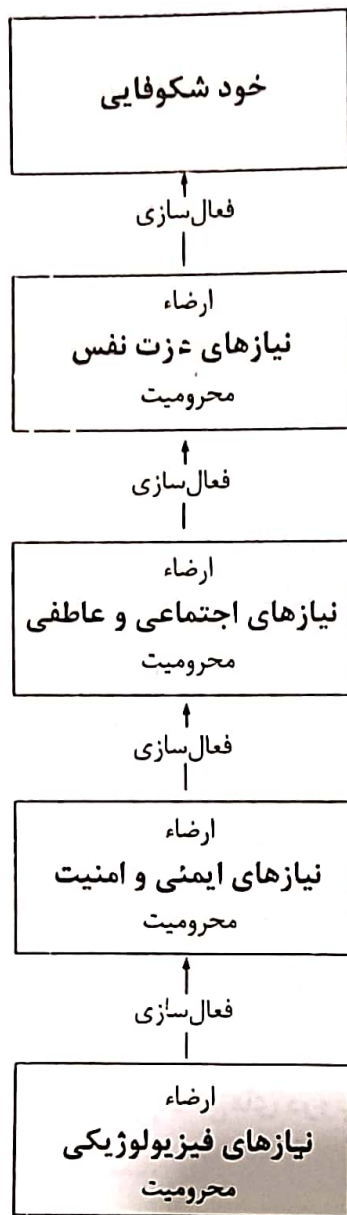
ماهیت نظریه مازلو (۱۹۴۳) بر ویژگی‌های ۵ دسته از نیازها که براساس سلسله مراتب اولویت‌ی (یعنی براساس قدرت و یا نیرو) منظم شده‌اند قرار دارد. بعد از بیان این که تنها نیازهای ارضاء نشده اساس رفتار هستند و نیازهای ارضاء شده ظرفیت خود را برای فراخوانی رفتار از دست می‌دهند. مازلو

اظهار می‌کند که مردم در پی برآورده ساختن نیازهای اساسی خود هستند و سپس در مقیاس سلسله مراتب نیازها، وقتی که نیازهای دسته پایین‌تر (یعنی غالب) ارضاء می‌شوند حرکت می‌کنند. در تفسیری از مفهوم سلسله مراتب نیازها مازلو اظهار می‌دارد که:

این کاملاً حقیقت دارد که انسان (زن یا مرد) تنها به وسیله نان زندگی می‌کند وقتی که هیچ نانی وجود نداشت. اما برای خواسته‌های انسان به هنگام فراوانی نان و وقتی که شکم او پر شد چه اتفاقی افتاد؟ وقتی نیازهای دیگر (بالا‌تر) پیدا شد، نیازهایی که بیشتر از گرسنگی فیزیولوژیکی بر ارگانیزم غلبه می‌کند. و وقتی این نیازها هم به نوبه خود ارضاء شدند، دوباره نیازهای جدید (و باز هم بالاتر) پیدا می‌شود و الی آخر. این آن چیزی است که ما بدان‌ها می‌گوییم نیازهای اساسی انسان. نیازهایی که براساس سلسله مراتب غلبه نسبی سازماندهی شده است.

مازلو ۵ دسته از نیازهای انسان را به ترتیب اهمیتش برای افراد پیشنهاد کرد: نیازهای فیزیولوژیکی، ایمنی و امنیت، دوست داشتن، عزت نفس، خودشکوفایی، نیازهای فیزیولوژیکی به احتیاجات اساسی‌تر و زیستی انسان مثل غذا و مسکن و نیاز به دوری از درد مربوط می‌شود. از دیدگاه سازمانی یک سازمان باید برای کارکنانش پاداش‌های مالی کافی و مناسب (مثل حقوق و یا پاداش) فراهم کند تا اطمینان یابد که نیازهای فیزیولوژیکی آنها ارضاء شده است. نیازهای ایمنی و امنیت به اولویت فرد برای «یک دنیای امن، منظم و قابل پیش‌بینی و ساختماندهی که او میتواند بر آن حساب باز کند و در آن اموری غیرمنتظره غیرقابل کنترل و یا سایر خطرات روی نمی‌دهند» اشاره دارد (مازلو، ۱۹۴۳). در یک محیط سازمانی امنیت شغلی، پوشش و حمایت از سلامتی و طرح بازنشستگی به امنیت مربوطند و شرایط کاری ایمن و سالم، احتیاط در برابر حوادث سایر تلاش‌های سازمانی از این دست در جهت ارضای نیازهای ایمنی کارکنان می‌باشد. نیازهای عاطفی و محبت نشانگر تمایل افراد به دوستی و روابط گرم فردی با دیگران (یعنی با دیگران در رابطه بودن و مورد پذیرش آنها قرار گرفتن). رضایتمندی از نیازهای اجتماعی در یک سازمان بستگی به همکاران، گروه‌های کاری، سرپرستان فرد، و شدت این نیازها دارد. نیازهای عزت نفس نیازهای بالاتری هستند که به تمایل فرد به بازشناسی و قدردانی دیگران از او و داشتن جایگاه و مقام نزد آنها مربوط می‌شود. براساس نظریه مازلو، عزت نفس شامل تمایلی به داشتن قدرت، موفقیت، شایستگی، اعتماد به نفس، بازشناسی و احترام از سوی دیگران می‌باشد. عنوان و مقام داده شده به افراد در یک سازمان و احترامی که هم‌تایان به فرد می‌گذارند عواملی هستند که به نیازهای عزت نفس پاسخ می‌دهند. سرانجام این که، نیاز به خود شکوفایی در بالاترین سطح سلسله مراتب نیازهای مازلو قرار دارد. افراد در این سطح برای آنچه می‌توانند باشند تلاش می‌کنند: «انسان برای رسیدن به هر چیزی قادر است» (مازلو،

۱۹۴۳). مؤلفه مهمی که در نظریه مازلو اغلب نادیده انگاشته می‌شود. متناسب با آن محرومیت از یک نیاز به عنوان یک نیروی سابق در نظر گرفته می‌شود و توجه کم به اثرات لذت بخش آن نیاز نسبت داده می‌شود. در نظریه مازلو لذت و کامرواسازی یک نیاز به همان اندازه محرومیت از آن نیاز حائز اهمیت است. زیرا کامرواسازی ارگانیزم را از یک دسته از نیازها رها می‌سازد و دسته دیگری از نیازها را فعال می‌کند. فرایند محرومیت از یک نیاز بر فرد غلبه می‌کند و کامرواسازی آن سبب فعال سازی نیاز سطح بالاتر بعدی می‌شود. این موضوع به طور شماتیک نشان داده شده است.



رضایت

دریافت پاداش‌ها عموماً باید منجر به رضایت مندی^۱ شود (کادر شماره ۹) بحث رضایت شغلی به طور مشروح در فصل ۱۴ آورده شده است. در این جا توجه داشته باشید که رابطه بین دریافت پاداش‌ها و رضایت مندی به درک فرد از این که آیا این پاداش‌ها عادلانه هستند یا خیر بستگی دارد (کادر شماره ۸). آدامز (۱۹۶۳ و ۱۹۷۷) برای اولین بار پویایی‌های ادراکات برابری و نظریه نابرابری خود را توضیح داد.

دیدگاهها

بسیاری از رفتارهایی را که روان‌شناسان (صنعتی و سازمانی) مطالعه کردند کم‌وبیش عینی می‌باشند. یعنی آنها را می‌توان تا حدی با روش‌های غیر مبهم اندازه گرفت. بهره‌وری، ترک خدمت و غیبت از کار نمونه‌هایی از این مطالعات می‌باشند. مطالعات دیگر چندان آشکار نیستند. انگیزش حالت روانشناختی یک کارمند است و اگرچه ممکن است رفتارهای قابل مشاهده فرد را تحت تأثیر قرار دهد، با این حال چیزی نیست که آنها رفتار می‌کنند. از آن جا که ما نمی‌توانیم انگیزش به طور مستقیم مشاهده کنیم، از این رو باید آن را از مشاهداتمان از رفتاری که ما می‌توانیم ببینیم تفسیر کنیم. مگر آن که کسی با همان سطح انگیزش به همان روش رفتار کند. این موضوع مشکلاتی را برای مطالعه و درک انگیزش به وجود می‌آورد (سال و نایت، ۱۹۹۵).

برابری پاداش‌ها^۱

در مجموع معنای برابری به درک فرد از این موضوع است که پاداش‌ها به گونه‌ای مطابق با استانداردهای مشخص و از قبل تعیین شده و براساس عملکرد توزیع می‌شوند. برای مثال اگر فرد «الف» در واحد روابط عمومی یک اداره تربیت بدنی مؤثرتر از فرد «ب» در واحد رسانه‌های این اداره باشد، از این رو فرد «الف» بایستی بیشتر از فرد «ب» پاداش دریافت کند. با این حال اگر مدیر این اداره به آنها به طور یکسان پاداش بدهد در این صورت فرد «الف» احساس نابرابری و پاداش‌ها می‌کند، از این رو رضایت از پاداش‌ها کاهش می‌یابد.

افرادی که اعتقاد دارند عملکرد خوبی داشته‌اند تمایل دارند تا بر عملکرد به‌عنوان یک معیار برای برابری پاداش‌ها بنگرند، به جای این که از مقایسه هزینه - فایده نظریه آدامز (۱۹۶۵ و ۱۹۷۷) استفاده کنند. یک بازیکن بسکتبال در لیگ NBA نگران تلاشی که او در آن لیگ می‌کند نیست، بلکه او به فکر دریافت حقوق خود در مقایسه با بازیکنان هم سطح دیگر است. بنابراین خط نقطه‌چین بین عملکرد (کادر شماره ۶، شکل ۱۲-۷) و پاداش‌های عادلانه (کادر شماره ۸) نشانگر اهمیت عملکرد در تعیین برابری پاداش‌هاست. به علاوه اثر برابری پاداش‌ها بر رابطه بین پاداش‌های درونی و رضایت‌مندی در حداقل خود قرار دارد زیرا این رابطه یک تجربه درونی است.

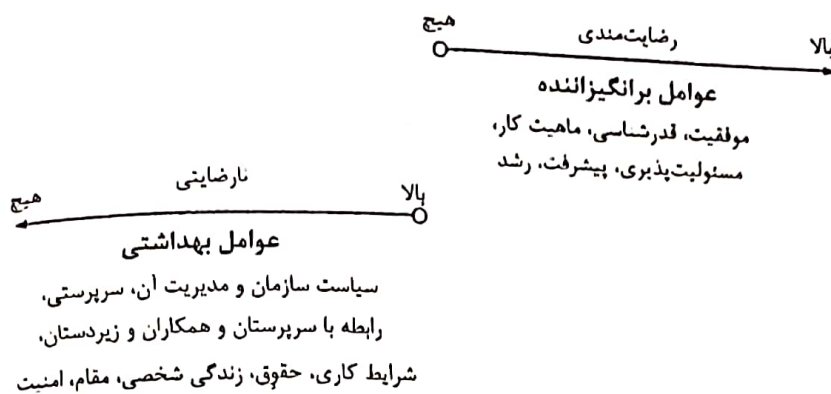
به طور مختصر

وقتی فردی به سطحی از عملکرد می‌رسد پاداش‌های درونی و بیرونی مشخصی برایش وجود دارد. درک فرد از این که پاداش‌ها عادلانه هستند نسبت به ورودی‌های فرد که رابطه بین این پاداش‌ها و رضایت‌مندی را تحت تأثیر قرار می‌دهند تا حد زیادی نسبی هستند. داوری‌های برابری براساس برخی از استانداردهای داخلی (مثل این که من در موقعیت قبلی چه چیزی به دست آوردم؟) یا مقایسه‌های بیرونی (مثل این که چه چیزی همکارانم به دست آورند؟) قرار دارد. در یک محیط سازمانی چنین مقایسه‌هایی در آنچه که فرد با توجه به ورودی‌هایش در مقایسه با آنچه که دیگران نسبت به ورودی‌هایشان به دست می‌آورند صورت می‌گیرد.

نظریه انگیزشی ۲ عاملی انگیزش - بهداشت هرزبرگ^۱

نظریه هرزبرگ و همکارانش (هرزبرگ، ماسنر و اسنایدمن ۱۹۵۹، هرزبرگ ۱۹۶۸) با مطالعه بر مهندسی‌نی شروع شد که محققین از آنها در مورد رضایت‌بخش‌ترین رویداد دوره کارشان و همچنین شناسایی عواملی که آنها را به چنین رضایت‌مندی سوق داده بود بررسی کردند. به علاوه محققین از آنها در مورد توضیحاتی پیرامون این رویداد و شناسایی نارضایت‌بخش‌ترین رویداد سؤال کردند. تجزیه و تحلیل این پاسخ‌ها نشان داد که عوامل درگیر در ایجاد رضایت شغلی (و انگیزش) از یکدیگر جدا و متمایز از عواملی است که منجر به نارضایتی شغلی می‌شود. از آن جا که لازم است عوامل مجزا در نظر گرفته شود بستگی به این دارد که آیا رضایت شغلی یا نارضایتی شغلی آزمون می‌شود. رضایت شغلی مخالف نارضایتی شغلی نیست و برعکس (هرزبرگ، ۱۹۶۸).

1. Herzberg's Motivation-Hygiene (Two factor) Theory



سهم نسبی عوامل برانگیزاننده و بهداشتی نسبت به رضایت شغلی و نارضایتی از آن

نارضایتی	رضایتمندی
عوامل برانگیزاننده ٪۳۱	عوامل برانگیزاننده ٪۸۱
عوامل بهداشتی ٪۶۹	عوامل بهداشتی ٪۱۹

فرض اصلی این نظریه آن است که تنها نیازهای سطوح بالاتر بر رضایتمندی تأثیر می‌گذارد و نیازهای سطح پایین تر با نارضایتی مرتبط است. به همین دلیل نظریه هرزبرگ و همکارانش را به نام نظریه دو عاملی نامیده‌اند (هرزبرگ، ماسنر و اسنایدن، ۱۹۵۶؛ هرزبرگ، ۱۹۶۸). این تحقیق نشان داد که یک مجموعه از عوامل به نام ارضاءکننده‌ها (برانگیزاننده‌ها) بیشتر با رضایتمندی مرتبطند تا نارضایتی. مجموعه دیگری از عوامل به نام ناراضی‌کننده‌ها (عوامل بهداشتی) بیشتر به رویدادهای ناراضی‌کننده تا رضایتمندی اشاره دارد. همه این برانگیزاننده‌ها با نیازهای سطح بالاتر و عوامل نارضایتی با نیازهای سطح پایین تر مرتبط هستند. هرزبرگ و همکاران او این نتایج را در چند مطالعه دیگر خود نیز به دست آوردند. شکل قبلی درصد نسبی سهم عوامل برانگیزاننده و بهداشتی را هم برای رضایتمندی و هم نارضایتی نشان داده شد. این اشکال که از نتایج مطالعات متعددی به دست آمده است آشکار می‌سازند که عوامل برانگیزاننده ۳۱ درصد رویدادهای نارضایتی و ۸۱ درصد رضایتمندی را شامل می‌شود. از طرف دیگر عوامل بهداشتی ۶۹ درصد رویدادهای نارضایتی و ۱۹٪ رضایتمندی را شکل می‌دهند. این نتایج نظریه هرزبرگ مبنی بر این که مجموعه‌های مختلفی از عوامل با رضایتمندی و نارضایتی مرتبطند را مورد تأیید قرار دارند.

مهم‌ترین یافته مطالعه هرزبرگ این بود که عوامل برانگیزاننده (یا عوامل رشد) همگی با محتوای کار و عوامل بهداشتی همگی با محیطی که در آن کار انجام می‌گیرد مرتبط هستند. همان‌گونه که در شکل نیز نشان داده شده است عوامل محتوایی عبارتند از: موفقیت، مورد شناسایی واقع شدن و قدردانی از این موفقیت، نوع کار، مسئولیت‌پذیری و رشد یا پیشرفت. عوامل محیطی یا زمینه‌ای عبارتند از: مدیریت و سیاست‌های سازمان، سرپرستی، روابط میان فردی، شرایط کاری، حقوقی، مقام و امنیت. پیام این نظریه این است که مدیریت باید به حذف عوامل نارضایتی از طریق بهبود عوامل بهداشتی توجه داشته باشد.

یعنی با فراهم کردن حقوق و مزایای کافی، شرایط کاری خوب و سیاست‌گذاری‌های مناسب در سازمان و سرپرستی‌های صحیح به چنین هدفی دست یابد. با این حال عوامل بهداشتی به تنهایی به داشتن کارکنانی برانگیخته و راضی منجر نمی‌شود. بنابراین مدیریت باید مشاغل را برای تأمین رشد روان‌شناختی کارکنان دستخوش تغییر گرداند. در موضوع تغییر محتوای مشاغل (که غنی‌سازی شغلی نیز نامیده می‌شود) در کتاب به بحث می‌پردازیم.

حلقه‌های بازخوردی^۱

سرانجام این که شکل ۱-۷ دو حلقه بازخوردی را نیز نشان می‌دهد. یک حلقه از کادر رضایت‌مندی به کادر ارزش پاداش‌ها و حلقه دوم بازخوردی از کادر رابطه بین عملکرد و پاداش‌ها به کادر احتمال‌پذیری تلاش - پاداش ایجاد می‌شود. حلقه اول نشانگر این حقیقت است که دریافت پاداش‌ها، ارزش‌های مربوط به این پاداش‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در مورد یک پاداش بیرونی مثل حقوق، ارزشی که کارکنان به این گونه پاداش‌ها قایلند احتمالاً بسیار پایین‌تر از دریافت آن است. بنابراین ورزشکاری که حقوق بالایی می‌گیرد احتمالاً کم‌تر به افزایش حقوق خود تأکید می‌کند تا ورزشکاری که کم‌ترین حقوق را دریافت می‌کند. این دیدگاه همچنین با نظریه هرزبرگ که اعلام می‌کند کامرواسازی نیازهای سطح پایین به انگیزش کمک زیادی نمی‌کند، همخوانی دارد. با این حال پورتر و لاولر (۱۹۶۸) اظهار داشتند که رضایت‌مندی ناشی از پاداش‌های درونی احتمالاً منجر می‌شود تا فرد ارزش بیشتری برای آن قایل شود. شکل ۲-۷ اثرات متفاوت دریافت پاداش‌های درونی و بیرونی نسبت به ارزش‌های مربوطه را نشان می‌دهد.

حلقه دوم شکل ۱-۷ به درک کارمند از احتمال‌پذیری این موضوع که تلاش‌های او منجر به پاداش‌های مورد نظرش می‌شود مربوط است. همان‌گونه که پیشتر از این متذکر گردیدید دو عنصر برای

برآورد فرد از احتمال پذیری تلاش - پاداش وجود دارد. در عنصر اول این بحث وجود دارد که آیا تلاش فرد منجر به عملکرد مورد نظر سازمان می‌شود (کادر شماره ۶). برای مثال اگر یک کارمند داوطلب علی‌رغم بهترین تلاش‌هایش به اهداف خود نمی‌رسد، پس رابطه بین تلاش‌های فرد و عملکرد تضعیف خواهد شد. عنصر دوم به رابطه عملکرد - پاداش مربوط است. در مثال قبلی همان کارمند داوطلب را در نظر بگیرید که به اهدافش می‌رسد. بنابراین حس می‌توانم انجام دهم را تقویت می‌کند. وقتی این داوطلب از پاداش‌های موفقیت خود از درون لذت می‌برد، ممکن است کارکنان دیگر از عملکرد او قدردانی نکنند و او را براساس بازشناسی، جایزه و هدیه و سپاسگزاری پاداش ندهند. در عوض داوطلبان دیگر با همان درجه از موفقیت ممکن است مورد تقدیر و تشویق قرار گیرند. چنین فقدان رابطه‌ای بین عملکرد و پاداش از سوی دیگران ممکن است اثر منفی بر تشویق این داوطلب به کار شود. بنابراین احتمال پذیری تلاش - پاداش ترکیبی از باورهای فرد نسبت به جذابیت آنها برای اجرا و تجارب پاداش‌دهی سازمان به عملکرد خوب می‌باشد.

دیدگاه‌ها

نظریه‌های بحث شده در این فصل نمی‌توانند تمام رفتار فرد را در یک سازمان تشریح کنند. در حقیقت از نظریه پایندر^۱ (۱۹۸۴) و لاندی و بیکر^۲ (۱۹۸۷) اظهار می‌دارند که نظریه دو عاملی هرزبرگ، ماسنر و اسنایدمن (۱۹۵۹) با تشریح واکنش‌های مؤثر در ویژگی‌های شغلی خاص با رضایت شغلی مرتبط‌ترند. نظریه برابری (آدامز، ۱۹۶۵) نیز ادراکات از نابرابری را با احساسات منفی و نارضایتی مرتبط می‌سازد. از سوی دیگر، نظریه انتظار (وروم، ۱۹۶۴) می‌تواند انتخاب‌هایی را که افراد از میان چند روش مجزای رفتاری بدون ارجاع به رضایت‌مندی و نارضایتی دارند را تشریح کنند. مدل انگیزشی پورتر و لاولر (۱۹۶۸) جامع‌تر بوده و تمایل به ادغام سایر نظریه‌های بحث شده در این فصل دارد.

نظریه نابرابری آدامز^۳

در این نظریه آدامز (۱۹۶۳ و ۱۹۷۷) اظهار داشت که در دریافت یک پاداش فرد پاداش را با برخی از استانداردهای درونی مقایسه می‌کند. اگر این مقایسه مطلوب باشد آن فرد رضایت‌مندی خواهد

1. Pinder

3. Adams Theory of Inequity

2. Landy and Beker

داشت.

با این حال اگر این مقایسه نامطلوب باشد فرد ناراضی می‌شود. برای نمونه دریافت درجه «ب» در یک پایان‌نامه تحصیلی برای یک دانشجو کافی نیست. این درجه باید با آنچه دانشجویان دیگر دریافت می‌کنند مقایسه می‌شود. به همین شکل یک پاداش شغلی هزار دلاری نمی‌تواند برای یک استاد دانشگاه شادی بخش باشد، اگر که استادان دیگر در دانشگاه هزار و یک دلار دریافت کنند. نکته مهم در هر دو مثال این است که مقدار مطلقی که برآورد برابری محسوب شود وجود ندارد. از این رو مقدار نسبی آن مهم است.

استاندارد درونی فرد می‌تواند به سادگی مقایسه بین تلاش فردی (یعنی ورودی‌های فرد) و پاداش‌های آن تلاش (یعنی پیامدها) باشد. برای مثال اگر فردی برای کاهش وزن خود زیان زیادی بنماید و در دو ماه تنها یک کیلوگرم از دست بدهد، از این رو یک احساس نابرابری خواهد کرد. به هر حال در یک محیط سازمانی مقایسه هزینه - فایده به دیگر افراد مرجع در آن سازمان گسترش می‌یابد. یعنی فرد تعادل هزینه - فایده‌اش را با نسبت هزینه - فایده دیگران در کار گروهی مقایسه می‌کند. نظریه آدامز در این مقایسه با دیگران مرجع گره می‌خورد. او همان‌طور که در شکل زیر نیز می‌بینید اظهار می‌کند که:

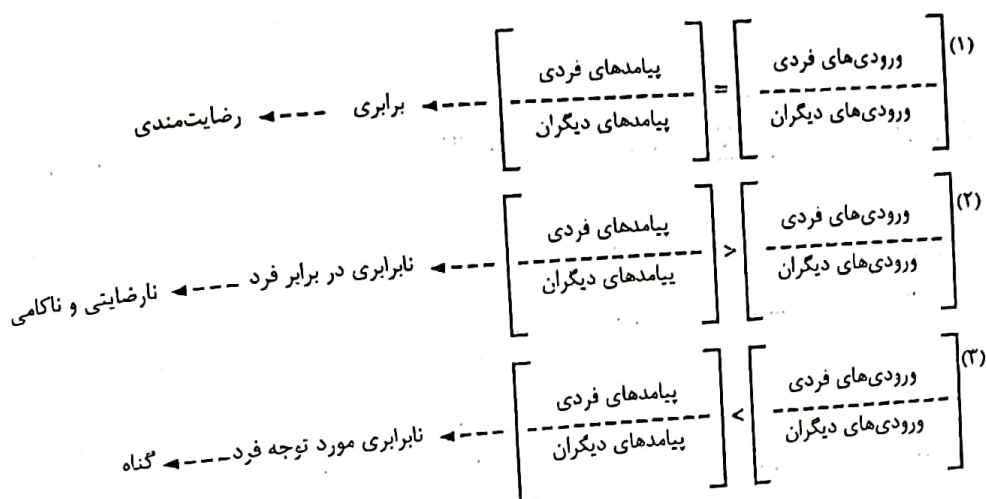
هر زمانی که فردی نسبت پیامدها به ورودی‌هایش و نسبت پیامدهای دیگران به ورودی‌های آنان را نابرابر درک کند احساس نابرابری برای هر کسی به وجود می‌آید (آدامز ۱۹۷۷).

منظور از دیگران در نظریه آدامز می‌تواند یک زیردست، یک سرپرست، یک همکار، یک کارمند در یک شغل و یا سازمان دیگر باشد.

مفهوم ورودی در این نظریه به سهم فردی افراد بر حسب هوش، سطح تحصیلات، تجربه و ارشدیت، ظاهر و جذابیت فردی، سلامت و تلاش او در آن شغل اشاره دارد. پیامدها در یک محیط سازمانی شامل حقوق، ارشدیت و مزایای جانبی دیگر، شرایط کاری نظیر مقام و انعام‌ها و پاداش‌های روان‌شناختی و درونی آن شغل می‌باشد.

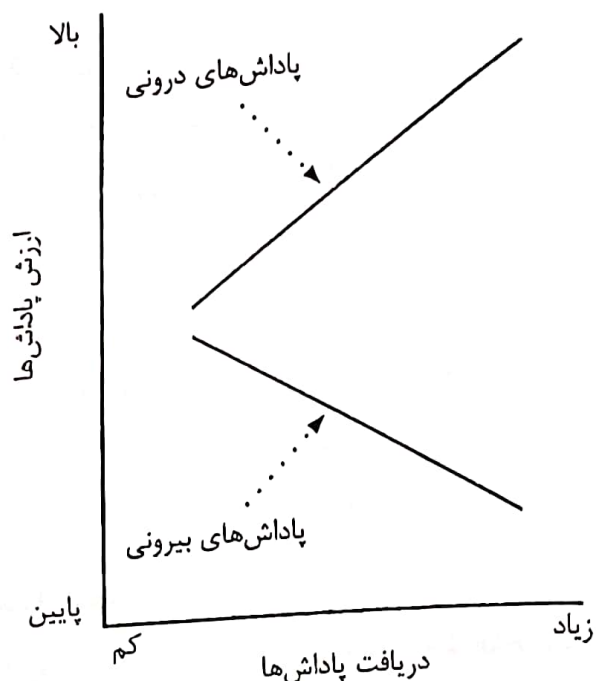
وقتی فردی نابرابری را درک کند و احساس تنش و ناراحتی ناشی از آن را داشته باشد ممکن است تلاش کند تا به طرق مختلف برابری را حفظ کند (یا از این نابرابری بکاهد). بدیهی است او ممکن است ارزش‌های هر یک از این ۴ عنصر معادله نابرابری را تعدیل نماید. پیامدهای فردی، ورودی‌های فردی، پیامدهای دیگران، و ورودی‌های دیگران. پرکاربردترین استراتژی در این زمینه تلاش برای افزایش پیامدهای فردی است. بنابراین احتمال دارد فرد به یک کارمند نزدیک شود و از او برای

حقوق بیشتر، مزایای بالاتر و از این دست را بطلبد. البته این فرد ممکن است احساس نابرابری را با کاهش ورودی‌های فردی از طریق کاهش بهره‌وری و یا افزایش غیبت تا حدی بکاهد.



او همچنین می‌تواند نابرابری را با کاهش پیامدها یا ورودی‌های دیگران کم کند. با این حال فرد ممکن است از پذیرفتن این استراتژی پریشان خاطر شود. افراد مافوق احتمال بیشتری دارد که پیامدهای دیگران را تعیین کنند (یعنی حقوق و یا ترفیع) و دیگر افراد احتمال دارد تا تأثیر قوی‌تری بر ورودی‌های دیگران بگذارند. یک استراتژی که بر ورودی‌ها یا پیامدهای دیگران تأثیر می‌گذارد ممکن است از نظر روان‌شناختی مورد قبول فرد نباشد. برای نمونه، سرپرست یک مجموعه ورزشی در اداره تربیت بدنی و یا یک اداره تفریحات سالم احتمال ندارد که کاهش پاداش‌ها به سرپرستان دیگر را بخواهد. به علاوه یک سرپرست نیز احتمال ندارد که تلاش‌های سرپرستان دیگر را تخریب کند.

جدای از دستکاری پیامدها و ورودی‌های فردی، راه‌های دیگری نیز برای کاهش نابرابری وجود دارد. آدامز اظهار داشت که افراد ممکن است ادراکات فردی خودشان و پیامدها و ورودی‌های دیگران را تغییر دهند. روشی که در آن برابری از روی ادراک حفظ می‌شود. همچنین ممکن است فرد دیگر مقایسه‌ها یعنی برای کسی که او خود را با آن مقایسه می‌کند تغییر دهد. احتمال دیگر آن اهمیت نظریه آدامز در این حقیقت است که نظام‌های پاداش‌دهی سازمان‌ها پرمعنی و مؤثر در نظر گرفته می‌شوند، تنها تا حدی که ممکن است آنها یک حس برابری میان اعضاء آن سازمان را ایجاد کنند. پورتر و لاولر (۱۹۶۸) این مفهوم را در مدل انگیزشی خود بسط بیشتری دادند.



شکل ۲-۷: ارزش پاداش‌های درونی و بیرونی به عنوان تابعی از دریافت هایشان.

یک سازمان ورزشی بیسبال که از روی عرف و سنت ترفیع و ارتقاء مدیرانش را براساس ارشدیت قرار داده است، ادراک کارمندان از روابط بین تلاش، عملکرد و ترفیع را تضعیف می‌کند. یعنی فردی که ترفیع را دوست دارد ممکن نیست به کار سخت ترغیب شود، زیرا او درک کرده است که بهترین راه برای کسب ترفیع افزایش سن و سابقه کار است. بنابراین همان‌طور که پورتر و لاولر (۱۹۶۸) اشاره کردند اقدامات سازمانی تأثیر زیادی در تعیین ارتباط بین عملکرد و پاداش‌ها دارند.

به طور مختصر

تجربه ناشی از دریافت پاداش توسط یک فرد در یک محیط سازمانی انگیزش او را به دو روش متفاوت تحت تأثیر قرار می‌دهد. روش اول، ارزش پاداش‌ها می‌تواند تغییر کند. به طور مثال، بیشتر شدن پاداش‌های بیرونی به کم‌تر شدن ارزش این پاداش‌ها می‌انجامد و بیشتر شدن پاداش‌های درونی ارزش بالاتری را در بر دارد. روش دوم، اگر پاداش‌های سازمانی به عملکرد گره نخورد انگیزش به انجام کار ممکن است ضعیف شود.

انگیزش به عنوان سرمایه فردی

ماهر و براس کامپ (۱۹۸۶) دیدگاه متفاوت و جدیدی از انگیزش فردی را مطرح کردند. آنها اظهار داشتند که انگیزش تفسیری از رفتار مشاهده شده افراد است. برای مثال وقتی می بینیم یک جوان پرتاب های آزاد بسکتبال را انجام می دهد نتیجه می گیریم که او برانگیخته شده است (یعنی او یک سرمایه فردی^۱ ایجاد کرده است). این رویکرد برای اقدامات مدیریتی مدیران مفید می باشد، زیرا رفتار برانگیخته شده را شرح می دهد و از آن مهم تر این که شرح می دهد آنها چگونه می توانند آن را شناسایی کنند.

شاخص های رفتاری سرمایه فردی

ماهر و براس کامپ (۱۹۸۶) چنین بحث کردند که رفتارهای مشاهده شده می تواند در ۵ بعد مرتبط باهم ارزشیابی شوند: جهت، پایداری و جدیت، تداوم انگیزش، شدت و عملکرد. در این مدل پورتر و لاولر (۱۹۶۸) تلاش را با انگیزش برابر دانسته اند. تعریف انگیزشی را که رایبیز (۱۹۹۷) ارائه کرد را به یاد آورید که شامل مفاهیم مشابه شدت تلاش، پایداری و جهت بود. در این قسمت مشروح پژوهش ماهر و براس کامپ ارائه می شود.

● جهت^۲: این بعد به انتخاب های فرد از میان شقوق مختلف رفتاری اشاره دارد. برای مثال یک مربی داوطلب در انتهای هفته به جای رفتن به ماهیگیری در کلینیک مربیگری حاضر می شود. برخی چنین می پندارند که او براساس انتخاب یک رفتار از میان سایر رفتارها برانگیخته شده است.

● پایداری و جدیت^۳: به وسعتی از زمان اشاره دارد که فرد برای یک پروژه یا شغل خاصی صرف می کند. برای مثال بازیکنان بسکتبال بیشتر زمان تمرینی خود را صرف شوت های خود به سمت حلقه می کنند. برخی این برانگیختگی را بر اساس جدیت و پایداریشان در کاری که دارند درجه بندی می کنند.

● تداوم انگیزش^۴: این بعد به تمایل افراد برای مراجعه مجدد به کاری بعد از دور شدن طولانی از آن اشاره دارد. برای نمونه برخی می پندارند اغلب مدیر یک باشگاه آمادگی جسمانی که یک طرح استراتژیک برای سازمان خود ایجاد کرده است آن را رها خواهد کرد. با این حال این مدیر بازگشت به کار در این طرح را در نظر خواهد گرفت. آنهایی که چنین تمایل ادامه به کار این مدیر را مشاهده می کنند حتی بعد از چند بار رهایی چنین می پندارند که او برای

1. Personal investment
3. Persistence

2. Direction
4. Continuing motivation

تکمیل طرح استراتژیک خود برانگیخته شده است. به تفاوت بین پایداری که یک فعالیت مداوم است و تداوم انگیزش که از سرگیری آن فعالیت پس از چند بار رهایی است توجه داشته باشید.

● شدت ۱: این بعد نیز به انرژی مصرفی و سطح فعالیت افراد در انجام یک کار اشاره دارد. دو مربی تیم پرتاب نیزه ممکن است از نظر سطح فعالیت و مصرف انرژی در کسب آمادگی برای یک جلسه مربی‌گری باهم متفاوت باشند، علی‌رغم این که آنها ممکن است مقدار زمان یکسانی را برای آن کار بگذارند. برخی احتمالاً بر این باورند که فرد فعال‌تر بیشتر برانگیخته شده است. ماهر و براس کامپ (۱۹۸۶) تذکر دادند که این اختلاف در فعالیت ممکن است تابعی از عوامل فیزیولوژیکی باشد. بنابراین شدت به اندازه جهت یک معیار انگیزش پایا نیست. به علاوه خصیصه‌ها و توانایی‌های فرد نیز ممکن است سطح فعالیت را تحت تأثیر قرار دهد. برای نمونه یک فرد مضطرب احتمال بیشتری دارد که در کسب آمادگی یک جلسه مربی‌گری نسبت به فرد کم‌اضطراب‌تر فعال‌تر باشد. به همین شکل کسی که توانایی‌ها و تجربه مربی‌گری لازم را دارد احتمالاً نسبت به دیگران فعالیت کم‌تری نماید.

● عملکرد ۲: هرگاه عملکردهای بین دو فرد و یا در یک فرد باهم متفاوت باشد برخی تمایل دارند چنین اختلافاتی را به انگیزش نسبت بدهند. چنین اسنادی به ویژه وقتی فرد در زمان‌های مختلف اجراهای متفاوتی دارد واقعیت می‌یابد. با این وجود در مورد تفسیرهایی که پیرامون انگیزش مبتنی بر عملکرد صورت می‌گیرد تا حدی احتیاط کرده و آگاه باشید. چند مربی و چند خبرنگار تمایل دارند به این سفسطه بیفتند. هرگاه ورزشکاری اجرا و عملکرد خوبی دارد برخی اغلب عملکرد او را به هبه و انگیزش ورزشکار نسبت می‌دهند. این تغییرها همچنین این مضمون را دربردارند که ورزشکاران دیگر به اندازه او برانگیخته نبوده‌اند. این دلیل تا حدی قابل قبول نیست. مدیران باید تا این حد به عملکرد به عنوان یک معیار انگیزشی اعتماد نکنند. زیرا عملکرد یک محصول از مهارت‌ها و توانایی‌های کسب شده و ترکیبی از الگوی رفتاری است که قبلاً دریافت شده‌اند (ماهر و براس کامپ، ۱۹۶۸). عملکردهای اعضای دیگر این تیم نیز ممکن است عملکرد را در چنین موقعیتی تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین، عملکرد تنها یک معیار خام انگیزشی است و باید برای این منظور به‌ندرت مورد استفاده قرار گیرد.

به طور مختصر

انتخاب یک فرد در یک رفتار، پایداری و شدتی که او در آن رفتار درگیر می‌شود، تمایل به بازگشت به آن رفتار وقتی که آن را رها ساخته است و عملکرد فرد سطح انگیزشی او را نشان می‌دهد.

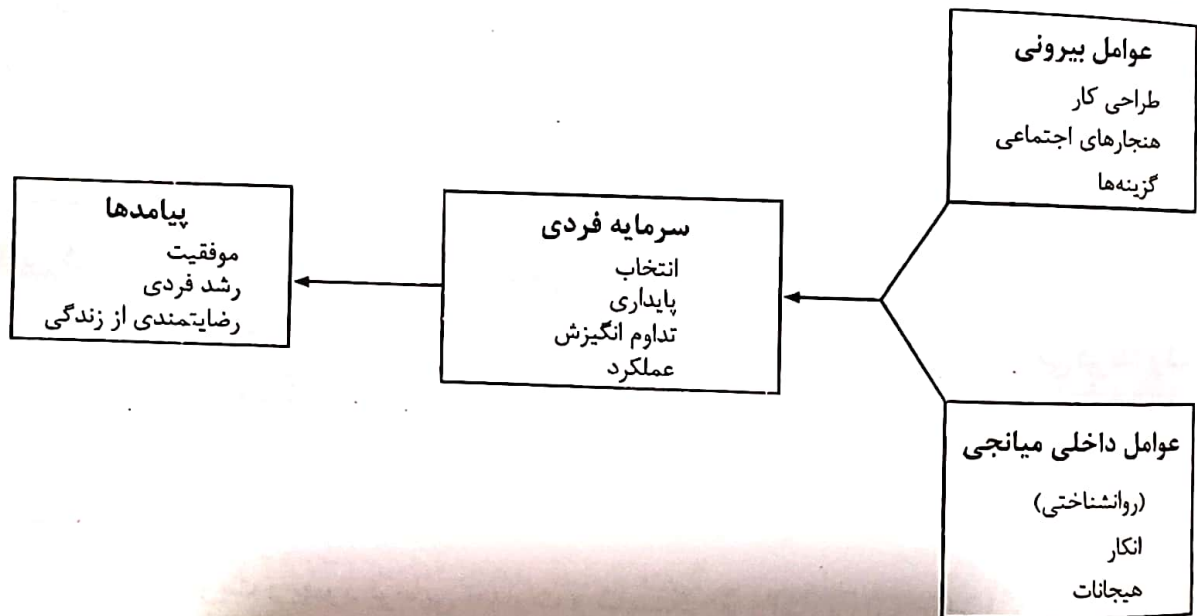
مشکل عمده بحث ماهر و براس کامپ این است که وقتی فرد تمام الگوهای رفتاری مورد نظر را به عنوان یک مجموعه در نظر می‌گیرد، این الگوها نشانگر میزان سرمایه‌ای است آنها برای فعالیتی معین می‌گذارند. درست همانند وقتی که افراد پول خود را به گونه‌های مختلف سرمایه‌گذاری می‌کنند. مردم در روش‌هایی که در آن منابع فردی خود را در فعالیت‌های مختلف (مثل زمان، استعداد، انرژی) سرمایه‌گذاری می‌کنند نیز متفاوتند. چنین دیا. گاهی دو مضمون را دربردارد. اول این که، هرکسی برای انجام کاری برانگیخته می‌شود، یعنی آنها در برخی از فعالیت‌ها منابع فردی خود را سرمایه‌گذاری می‌کنند. برای مثال یک مربی آمادگی جسمانی زمانی آزاد خود را در یک کافه با دوستان خود سرمایه‌گذاری می‌کند. در حالی که مربی دیگری این زمان را در کتابخانه صرف آموختن مطالب بیشتر در مورد آمادگی جسمانی و سلامتی می‌کند. مربی اول برای رفتن به کافه و دومی برای رفتن به کتابخانه برانگیخته شده است.

بحث واقعاً این نیست که آیا فرد برانگیخته شده است یا خیر. بلکه چگونگی و این که هدف چیست؟ و با چه روش‌هایی فرد برانگیخته می‌شود؟ موضوع مهم‌تری است. فرض این است که تمام افراد برای انجام کاری برانگیخته می‌شوند، از این رو سؤال این است که چه چیزی آنها را برای انجام کاری برمی‌انگیزاند (ماهر و براس کامپ ۱۹۸۶).

مضمون دوم این که سرمایه‌گذاری فردی یک دور عمل است. «فرایندی است که به وسیله آن افراد منابع موجود مشخصی را نظیر زمان، استعداد و انرژی خود را در اختیار قرار می‌دهند (ماهر و براس کامپ، ۱۹۸۶). این مفهوم با یکدیگر چند الگوی رفتاری را که انعکاس درجه جذب و کشش به سمت چیزی است را به همراه دارد. به هر حال همان‌طور که ماهر و براس کامپ (۱۹۸۶) اشاره کردند تأکید بر چیزی است که انجام می‌شود یعنی چیزی که قابل مشاهده عینی و کمیته پذیر است». مزیت نگریستن به انگیزش به عنوان یک سرمایه فردی این است که فرد می‌تواند انگیزش را نه تنها به عنوان یک خصیصه ثابت فردی یا گروهی در نظر بگیرد، بلکه به عنوان محصول مستقیم موقعیتی که فرد یا گروه در آن قرار دارد نیز بنگرد، و تغییر موقعیت‌ها برای مردم آسان‌تر است (ماهر و براس کامپ، ۱۹۸۶). این بحث موضوع مهمی برای مدیران ورزشی و تفریحات سالم محسوب می‌شود.

وقتی که یک مدیر می‌بیند کسی منابع فردی خود را در فعالیت‌های سازمانی سرمایه‌گذاری نمی‌کند و برچسب زدن به کسانی که برانگیخته شده‌اند چندان سودمند نیست. در عوض مدیر باید دریابد که چه چیزی در این موقعیت هست که اعضاء را برای سرمایه‌گذاری منابع فردی خود در جای دیگر برمی‌انگیزد و چگونه می‌تواند این موقعیت را برای اعضایش جذاب‌تر کند. برای نمونه یک کارمند اداره تفریحات سالم یک دانشگاه به همان میزانی که به عنوان یک مربی تیم فوتبال در خارج از مسؤلیت‌های شغلی خود انجام وظیفه می‌کند مسکن است منابعش را چندان در کارهای محوله‌اش سرمایه‌گذاری نکند.

یک تجزیه و تحلیل می‌تواند نشان دهد که شغل او چنین چالشی را ایجاد نمی‌کند و یا به عنوان مربی یک تیم استقلال ندارد. طراحی مجدد شغل این کارمند از جمله چالشی‌تر کردن، استقلال نسبتاً بیشتر ممکن است راهنمایی مجدد سرمایه‌گذاری منابع فردی این کارمند را برعهده بگیرد. بنا بر همین دلیل ماهر و براس کامپ (۱۹۸۶) یک فرایند انگیزشی را در شکل ۳-۷ پیشنهاد کردند. براساس این مدل عوامل بیرونی نظیر طراحی کار، هنجارهای اجتماعی و گزینه‌های موجود برای فرد با انکار، هیجان‌ات و اولویت‌های افراد برای تعیین سرمایه‌گذاری منابع فردی در فعالیت‌های خاصی در تعامل است. این مدل همچنین نشان می‌دهد که چنین سرمایه‌گذاری منجر به پیامدهای خاصی برای افراد می‌شود.



شکل ۳-۷: مدل انگیزشی سرمایه‌گذاری فردی.

پیامدهای سرمایه فردی

ماهر و براس کامپ (۱۹۸۶) اظهار داشتند که اگر مدیران به انگیزش به عنوان سرمایه گذاری بیندیشند، باید عواقب و پیامدهای چنین کاری را نیز در نظر بگیرند، از آن جا که افراد منابع فردی خود را سرمایه گذاری می کنند پیامدها نیز باید از دیدگاه فردی به آن نگریسته شود. با این حال افراد، سازمان ها و جوامع ممکن است ارزش های متفاوتی را برای این پیامدها در نظر بگیرند. از این جنبه، پیامدهای هر سرمایه گذاری فردی را می توان به سه طبقه وسیع دسته بندی کرد:

موفقیت

موفقیت^۱ متضمن یک دستاورد و پیشرفت فردی است، چیزی که به توانایی و تلاش فرد نسبت داده می شود. اما این پیشرفت است که نه تنها فرد برای آن ارزش قائل است بلکه اهمیت اجتماعی نیز دارد (ماهر و براس کامپ، ۱۹۸۶). توجه داشته باشید که هر چیزی خوبی که برای فردی اتفاق می افتد را نمی توان موفقیت دانست. زیرا چیز خوب نمی تواند به توانایی یا تلاش فرد نسبت داده شود. ماهر و براس کامپ متذکر می شوند که موفقیت به پیامدی اشاره دارد که در مورد آن تردید وجود دارد. از این رو عملکردهای معمولی نظیر این که یک بازیکن حرفه ای بسکتبال که ۶۰ درصد پرتاب های آزادش را به ثمر می رساند را نمی توان موفقیت در نظر گرفت. یک معیار مهم تر این است که مردم با سازمان های دیگر باید برای موفقیت ارزش قائل شوند. برای مثال دانشگاهی که من در آن کار می کنم مهارت و موفقیت های یک استاد دانشگاه را در پرتاب گوی های بازی ارزشی قائل نمی شود. در این باره خانواده این استاد نیز ممکن است هیچ قدردانی از چنین مهارت یا موفقیتی به عمل نیاورد. این حقیقت قابل انکار نیست که این استاد دانشگاه ممکن است برای این موفقیت خود ارزش بسیار زیادی قایل شود. با این حال اگر مدیران آن را موفقیت بدانند لازم است دیگران نیز برای آن ارزش قایل شوند. ارزش هایی که افراد برای خود محفوظ می دانند تحت یک یا دو طبقه قرار می گیرند: رشد فردی و رضایت از زندگی.

رشد فردی

رشد فردی^۲ به تقویت و بهبود توانایی، مهارت و شایستگی فرد اشاره دارد. برای این که مثال ماهر و براس کامپ (۱۹۸۶) را تعدیل و به روز کرده باشیم سه مدیر ورزش را که وقت های آزاد خود را به گونه ای متفاوت هم صرف می کنند را در نظر بگیرید. مدیر اول به یک دوره ارتقاء برنامه مدیریت

بازرگانی می‌رود تا مهارت‌های خودش را در مدیریت افزایش دهد. مدیر دوم به یک دوره سفالگری می‌رود تا از ایجاد چیزهایی که با دست می‌سازد لذت ببرد. مدیر سوم برای این که خطری را تجربه کند، بر چالشی غلبه کند و سرگیجه را نیز تجربه کند به کلاس پرش با اسکی می‌رود. در هر سه مورد توانایی افراد بهبود می‌یابد. اما به وضوح هدف در مورد اول موفقیت است، در صورتی که در مورد دیگر هدف رشد فردی است (ماهر و براس کامپ، ۱۹۸۶). توجه داشته باشید که موفقیت در محیط‌های سازمانی مهم‌تر است زیرا منجر به اثربخشی سازمانی می‌شود.

رضایت از زندگی

آخرین طبقه از پیامدها در طرح ماهر و براس کامپ (۱۹۸۶) رضایت از زندگی^۱ و سلامت کلی است. از این دیدگاه اگرچه رشد فردی و موفقیت پیامدهای مطلوب و باارزشی هستند. با این حال سرمایه‌های فردی دیگر ممکن است به هیچ‌کدام از این پیامدها منجر نشود. با این حال چنین سرمایه‌هایی منجر به آنچه آنها رضایت از زندگی نامیدند می‌شود. برای مثال فردی را در نظر بگیرید که سالهاست به ماهیگیری می‌پردازد. هر یک از عواقب این سرمایه‌گذاری را نمی‌توان موفقیت و رشد فردی دانست. به هر حال رضایتی که این فرد از چنین سرمایه‌گذاری دریافت می‌کند مربوط به ارزش زیادی است که برای او دارد و همچنین کمک‌زیادی که به رضایت از زندگی و سلامت می‌کند.

به طور مختصر

همان‌طور که ماهر و براس کامپ (۱۹۸۶) اظهار داشتند پیامدهای سرمایه‌گذاری‌های فردی در یک فعالیت را می‌توان موفقیت ناشی از توانایی و تلاش فرد، رشد فردی مؤثر در بهبود توانایی مهارت یا ثباتی او و رضایت‌مندی از زندگی و حس سلامت عمومی دانست.

خلاصه فصل

در این فصل دو نظریه انگیزشی یعنی مدل انگیزشی انتظار پورتر و لاولر (۱۹۶۷) و نظریه انگیزشی ماهر و براس کامپ (۱۹۸۶) به عنوان سرمایه فردی به طور مشروح به بحث گذارده شد. مدل پورتر و لاولر (۱۹۶۸) دربرگیرنده مفاهیمی برگرفته از نظریه‌های آدامز (۱۹۶۳ و ۱۹۷۷)، هرزبرگ (۱۹۶۸)، هرزبرگ، ماسنر و اسنایدرمن (۱۹۵۹)، مازلو (۱۹۴۳) و وروم (۱۹۶۴) بود که تا حدی نیز به آنها پرداخته شد. این نظریه‌ها به وضوح نشان دادند که سازمان‌های ورزشی و مدیرانشان