



*National Public Health Management
Center*

*Tabriz University of Medical
Sciences*

مدیریت رفتار سازمانی

مرکز کشوری مدیریت سلامت (NPMC)

گردآوری کننده:

محمدحسین دانشور

پیشگفتار:

سازمان مجموعه ای است انسانی که افراد تشکیل دهنده آن با همکاری و مشارکت جهت دستیابی به اهداف مشترک سازمانی فعالیت می کنند. سازمان به واسطه انسانها، افکار، اندیشه ها و آرمانهای انسانی شکل می گیرد. لذا محور اصلی هرگونه توسعه و تغییر در سازمانها نیروی انسانی آنها می باشد. شناخت انسان، روحیات، افکار، نگرشها و رفتارهای او و مکانیسم تغییر و تحول آنها از جمله ضروریات مدیریت سازمانهاست.

مدیریت رفتار سازمانی شاخه ای از علوم مدیریت است که تلاش می کند عناصر و ابعاد روانی و رفتاری نیروی انسانی را چه در ابعاد فردی نیروی انسانی و چه در ابعاد گروهی آن مورد تجزیه و تحلیل و شناسایی قرار دهد.

بطور خلاصه می توان اهداف این شاخه از علم مدیریت را چنین بیان نمود:

۱. شناخت ابعاد ادراکی انسان و فائق آمدن بر خطاهای ادراکی
۲. شناخت ابعاد یادگیری و معرفت پذیری نیروی انسانی در سازمان
۳. مکانیسمهای تقویت انگیزش نیروی انسانی
۴. هدفگذاری و تقویت رفتارهای مثبت
۵. تحلیل مراوده‌ای و تقویت تعاملات مثبت نیروی انسانی
۶. ارزشها و نگرشهای فرد و تاثیر آن در عملکرد سازمانی
۷. شکل گیری گروههای اثربخش در جهت توسعه سازمان
۸. شناخت ماهیت و ابعاد ارتباطات انسانی و راههای بهبود و توسعه آن
۹. آشنایی با مفاهیم و نظریات رهبری اثر بخش سازمان
۱۰. توسعه و تحول سازمانها با رویکرد رفتار سازمانی

بدیهی است که پرداختن به ابعاد علمی تمام اهداف فوق الذکر در قالب یک دوره آموزشی ۱۲ ساعته عملی نیست. با توجه به اینکه مدیریت رفتار سازمانی شامل مدیریت جنبه های رفتار فردی، گروهی و سازمانی نیروی انسانی می باشد، در این جزوه تنها در ارتباط با جنبه های فردی مدیریت رفتار سازمانی بحث خواهد شد.

نظر به اهمیتی که دو موضوع **انگیزش** و **هدفگذاری** در بهبود عملکرد و ارتقای بهره وری نیروی انسانی در سازمانهای ما دارد، در این مجموعه به این دو موضوع پرداخت خواهد شد.

بخش نخست: انگیزش منابع انسانی سازمان

رفتار (Behavior)

برای شناخت طبیعت انسان، ناگزیر از مطالعه رفتار و چگونگی شکل گیری آن هستیم. با عنایت به اهمیت عامل انسانی در سازمانها، تلاش می شود الگوهای نظری ارائه گردد که نه تنها در فهم چراهای رفتاری بلکه در پیش بینی، هدایت، کنترل و تغییر آن نیز مفید باشد.

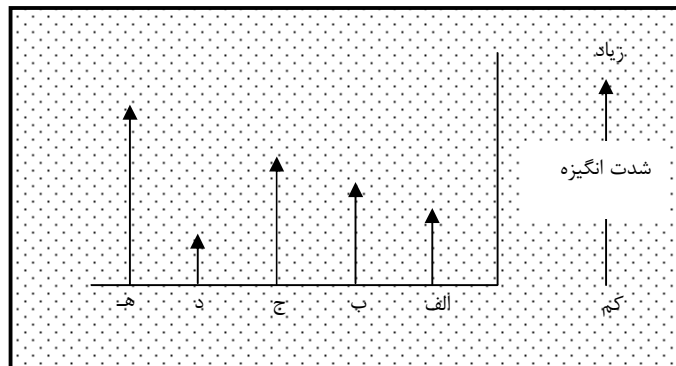
رفتار عبارت از یک رشته فعالیت می باشد. انسان همواره در حال انجام کاری است مانند، قدم زدن، صحبت کردن، کارکردن، خوردن و خوابیدن و ... آدمی در بیشتر موارد، در آن واحد، بیش از یک فعالیت انجام می دهد. مانند قدم زدن و در همان حال صحبت کردن با دیگران یا رانندگی کردن و گوش دادن به رادیو و ... شاید در هر لحظه ای تصمیم بگیرد که از یک فعالیت یا ترکیبی از فعالیتها به فعالیتهای دیگر بپردازد. این امر پرسشهای مهمی را بر می انگیزد. چرا یک فرد به یک فعالیت و نه به فعالیت دیگر می پردازد؟ چرا فعالیتهایش را تغییر می دهد؟

انگیزه (Motive)

انگیزه ها، «چراها»ی رفتار هستند. آنها موجب آغاز و ادامه فعالیت می شوند و جهت کلی رفتار هر فرد را معین می سازند. انگیزه ها را گاهی به عنوان نیازها، تمایلات، سائقهها (Impulse) یا محرکات درونی فرد تعریف می کنند. انگیزههایی که به سوی هدفها معطوف می شوند ممکن است آگاهانه یا ناخودآگاه باشند.

انسانها نه تنها از لحاظ توان انجام کار بلکه از لحاظ میل یا اراده انجام کار یا انگیزش نیز با هم تفاوت دارند. انگیزش افراد به نیروی انگیزاننده آنان بستگی دارد. (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۳)

شدت انگیزه: رفتار هر انسان در هر لحظه معین تحت تاثیر نیازهای متعددی برانگیخته می شود. در اینجا این سوال مطرح است که چه عاملی موجب می شود که شخص از میان همه این نیازها، یکی را از طریق فعالیتهای خود ارضا می کند؟ در پاسخ باید گفت نیازی که شدیدتر است موجب فعالیت می گردد. وقتی «نیاز شدید» قدری ارضا شد، از شدت آن کاسته می شود و این نیاز در چنین حالتی طبعاً محرک رفتار فرد نخواهد بود تا برای ارضای آن هدفهایی را جستجو کند. (مزلو، ۱۹۷۰)

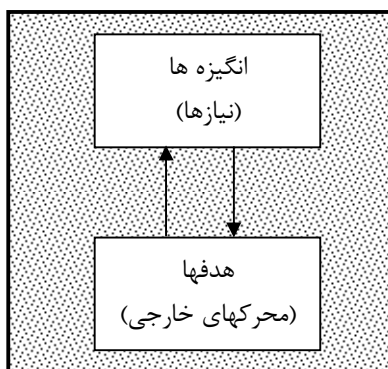


نمودار ۱ - انگیزه ها

به طور کلی هرگاه یک نیاز انسان ارضا می شود یا انسان در راه ارضای آن با مانعی روبرو گردد، از شدت آن نیاز کاسته می شود و در نتیجه نیاز شدید دیگری جانشین آن می گردد. (نمودار ۱)

هدف

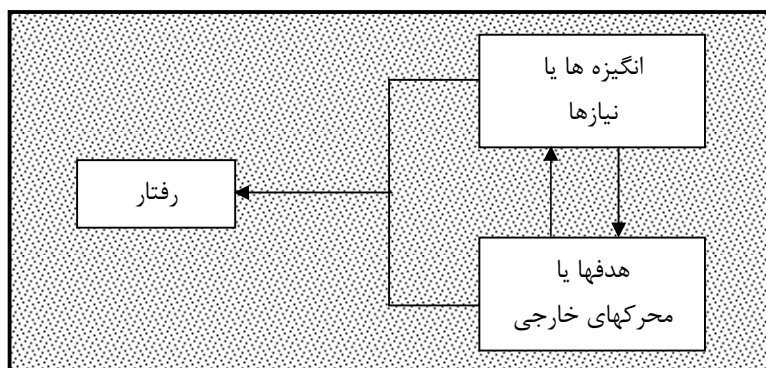
نتایج مورد انتظار از یک رفتار را هدف می گویند. همه رفتارهای آدمی هدفدار است (نمودار ۲). روانشناسان غالباً هدف را محرک خارجی می نامند. محرک می تواند مادی و ملموس باشد مانند افزایش دستمزد یا غیرملموس مانند قدردانی از تلاش کارکنان یا کسب قدرت که در برانگیختن و شدت بخشیدن به انگیزه ها و نیازها و در نتیجه فعال کردن رفتارهای آدمی به همان اندازه محرکهای ملموس مهم است. (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۳)



نمودار ۲ - رابطه انگیزه و هدف

مقایسه انگیزه ها و هدفها

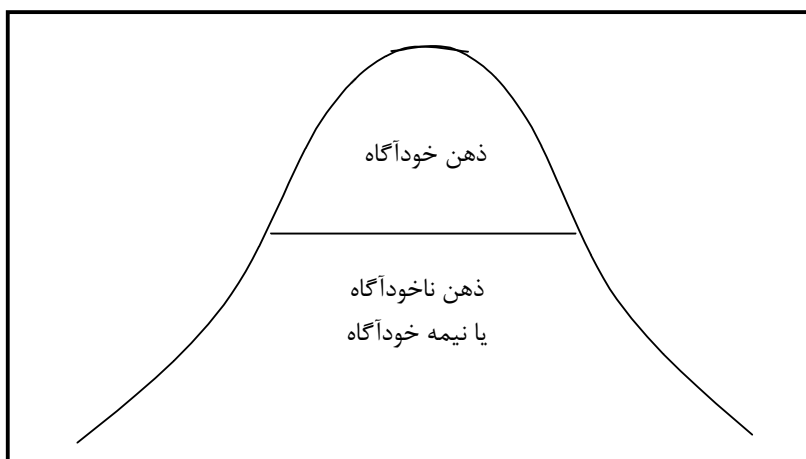
انگیزه یا نیاز یک حالت درونی در فرد است در حالی که هدفها بیرون از فرد قرار دارند و گاهی از آنها به عنوان پاداشهای «مورد انتظار» که انگیزه ها را به سوی خود معطوف می دارند یاد می شود (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۳). انگیزه ها و هدفها بر روی هم اثر متقابل دارند. اگر انگیزه در فرد بالا باشد اهداف بلند انتخاب خواهد کرد و اگر ارزش هدف بسیار بالا باشد انگیزه فرد برای کسب آن تشدید می شود. یا اگر نیازی مانند گرسنگی در فرد شدید باشد به نان خالی هم برای رفع گرسنگی راضی می شود ولی اگر نیاز خیلی شدید نباشد شاید برای رفع گرسنگی به دنبال غذاهای دیگری برود (نمودار ۳).



نمودار ۳ - رابطه انگیزه، هدف و رفتار

جایگاه انگیزه ها و هدفها: ذهن آدمی به کوه یخ شناور تشبیه کرده اند. بخش بیرونی آن، ذهن خودآگاه و بخش زیرین آن را ذهن ناخودآگاه یا نیمه خودآگاه می نامند. در صورتی که انگیزه و هدف در ذهن خودآگاه انسان باشد به هنگام ارتکاب عمل می داند با چه انگیزه ای و برای چه هدفی دست به فعالیت زده است. ولی اگر انگیزه و هدف در ذهن ناخودآگاه باشد چرایی رفتار یا هدف آن در هنگام ارتکاب عمل برایش آشکار نخواهد بود (نمودار ۴).

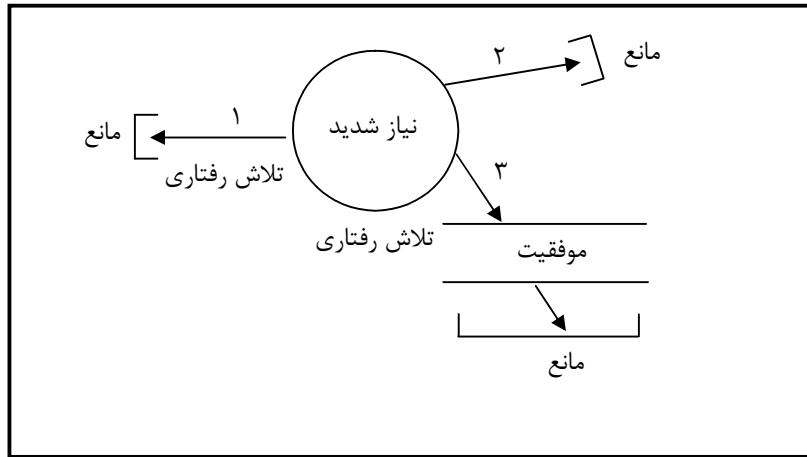
از این رو گفته می شود که مردم همیشه از چیزهایی که می خواهند آگاه نیستند و بسیاری از رفتارهای آنها تحت تاثیر نیازها یا انگیزه های ناخودآگاه قرار دارد. این ناآگاهی از آنجا ناشی می شود که افراد برای شناخت درون خویش تلاشی نمی کنند. شاید یکی از بهترین راهها برای شناخت درون، تعامل با دیگران باشد؛ زیرا با گرفتن واکنش دیگران نسبت به رفتار خود، می توان زوایای تاریک شخصیت خود را روشن ساخت.



نمودار ۴- جایگاه انگیزه ها و هدفها

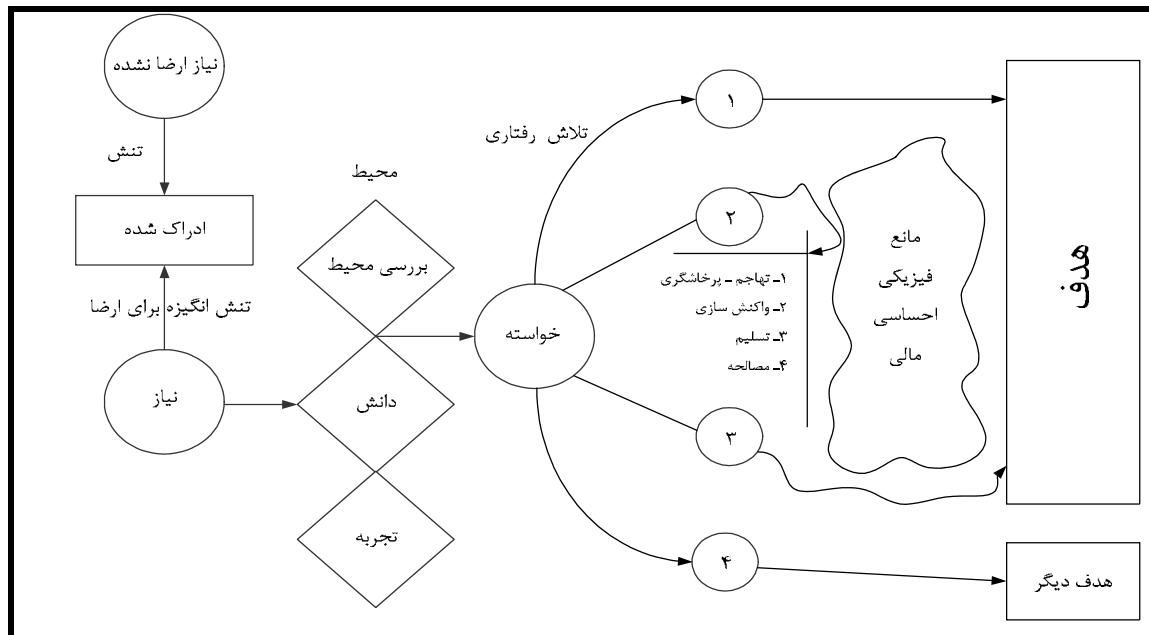
ممانعت از ارضای نیاز: هنگامی که ارضای نیاز شدید با مانعی روبرو شود گاهی به طور موقت از شدت آن کاسته می شود و محرک رفتار نخواهد بود. ولی این کاهش همیشه ابتدا به ساکن پیش نمی آید بلکه شخصی که با مانع روبروست دست به رفتار تفرقی خواهد زد. این رفتار برای غلبه بر مانع از طریق سعی و خطاست. آدمی ممکن است انواع رفتارها را بیازماید تا رفتاری بیابد که تحقق هدف او را میسر سازد یا نقش و فشار ناشی از آن مانع را کم کند (نمودار ۵).

برخی از صاحب نظران بر این باورند هنگامی که نیاز سرکوب شده دوباره شدت می یابد آدمی در درون خود احساس تنش می کند و این تنش انگیزه وی را برای ارضای نیاز تشدید می نماید و با توجه به ادراک آدمی از محیطی که در آن قرار دارد و دانش و تجربه قبلی میل به تلاش برای دستیابی به هدفی برای ارضای نیاز سرکوب شده در او قوت می یابد.



نمودار ۵- رفتار تفوقی برای غلبه بر مانع

اگر آدمی در جهتی به تلاش خود ادامه می دهد که در آن موفقیتی نیست، ممکن است هدفهایی را جایگزین کند تا بتواند نیاز خود را ارضا کند. برای مثال اگر جوانی در صدد راه یافتن به رشته پزشکی باشد ولی چند نوبت در کنکور ورودی مردود شود سرانجام ممکن است با قبول شدن در رشته زیست شناسی احساس رضایت کند (رفتار شماره چهار از نمودار ۶) (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۲).



نمودار ۶- الگوهای رفتار انگیزشی عادی

عدم تجانس شناختی: در صورتی که ارضای انگیزه ها با مانع مواجه شود و رفتار تفوقی عقلایی پیوسته ناموفق شود این وضع ممکن است به انواع رفتارهای غیرمنطقی منجر شود (رفتار شماره دو در نمودار ۶). یکی از صاحب نظران این پدیده را تحلیل کرده است. در نظریه عدم تجانس شناختی (Cognitive

Dissonance) عمدتاً از روابط موجود میان ادراکات افراد درباره خود و محیطشان بحث می‌شود. هنگامی که دو ادراک فرد با یکدیگر هیچ رابطه‌ای نداشته باشند نسبت به هم نامربوط تلقی می‌شوند و اگر یکی دیگری را تایید کند گفته می‌شود رابطه هماهنگ دارند. عدم تجانس هنگامی رخ می‌دهد که ادراکات مرتبط با هم در تعارض باشند. این وضع در فرد تنش ایجاد می‌کند و او می‌کوشد با تعدیل یا نفی یکی از ادراکها، تنش درون خود را کاهش دهد. برای مثال کسانی که زیاد سیگار می‌کشند در مقایسه با کسانی که سیگار نمی‌کشند احتمالاً کمتر باور می‌کنند که رابطه‌ای میان سیگار کشیدن و سرطان ریه وجود دارد. به عبارت دیگر، اگر آنها نمی‌توانند سیگار را ترک کنند حداقل می‌توانند نسبت به تحقیقاتی که اثرات زیانبار سیگار را گزارش می‌کنند شک و تردید نمایند. همان پدیده درباره شخصی صدق می‌کند که به ماهیگیری می‌رود، تمام روز وقت صرف می‌کند، ولی چیزی صید نمی‌کند و در چنین حالتی برای رهایی از تنش از خوبی و لطافت هوا سخن می‌راند (فیستینگر، ۱۹۸۲).

عجز یا ناکامی: ناکامی (Frustration) حاصل عدم ارضای نیاز شدید برای مدت طولانی است. رفتارهای غیرمنطقی ناشی از حالت ناکامی عبارتند از:

۱. **پرخاشگری (Aggressive):** شدت عجز ممکن است به حدی باشد که به رفتار مخربی نظیر خصومت و خشونت منجر شود. فروید جزو اولین کسانی بود که نشان داد یک فرد می‌تواند خصومت یا خشم و غضب خود را به گونه‌های مختلف بروز دهد. افراد در صورت امکان خصومت خود را متوجه شیئی یا فردی خواهند کرد که احساس می‌کنند موجب ناکامی آنها می‌باشد. کارگر خشمگین ممکن است بکوشد که رئیس خود را مضروب نماید. یا کار و شهرت وی را از طریق بدگویی و سایر رفتارهای کینه توزانه خراب کند. ولی، اغلب اوقات فرد نمی‌تواند علت عجز خود را به طور مستقیم مورد حمله قرار دهد و از این رو ممکن است در صدد یافتن سپر بلایی برآید تا آن را آماج کینه و دشمنی خود سازد. برای مثال یک کارگر ممکن است از رئیس خود بترسد زیرا فکر می‌کند که سرنوشتش به دست اوست. در این صورت کارگر خشمگین ممکن است با خانمش به دعوا پردازد. گربه را لگد بزند. فرزندانش را کتک بزند، فحش بدهد، ناسزا بگوید، لعنت و نفرین کند یا به طور سازنده احساس غضب خود را با شکستن هیزم فروبنداند، یا دست به ورزشها و تمرینات سنگین بزند و یا با بازیها و شوخیهای خشن و پرخاشگرانی از شدت آن بکاهد (فروید، ۱۹۳۳). چنانکه نورمن می‌یر اشاره می‌کند پرخاشگری فقط یکی از طرق ابراز واکنش نسبت به عجز است در صورتی که فشارها ادامه و افزایش یابد ممکن است اشکال دیگر رفتار غیرمنطقی نظیر دلیل تراشی، برگشت به گذشته یا رفتار واپسگرایانه، تثبیت و تسلیم به وجود آید. (می‌یر، ۱۹۶۱)

۲. **دلیل تراشی (Rationalization):** به زبان ساده عذر و بهانه آوردن؛ برای مثال فرد ممکن است در مقابل ناتوانی خود در تحقق یک هدف خاص کسی دیگر را سرزنش کند: «تقصیر رئیس بود که ترفیع نگرفتم» یا ظاهراً «از نامطلوب بودن آن سخن براند» یا بگوید «به هر حال نمی‌خواستم آن کار را انجام بدهم» (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۲).

۳. **برگشت به گذشته یا رفتار واپسگرایانه (Regressive Behavior):** عبارت از انجام اعمال خارج از سن است. افراد ناکام تمایل دارند که در حل مشکلات خود از تلاش سازنده سرباز زنند و به رفتار

کودکانه و خیلی ابتدایی برگشت کنند (براون، ۱۹۵۴). شخصی که نمی‌تواند اتومبیل خود را روشن کند و شروع به لگد زدن آن می‌کند نوعی رفتار واپسگرایانه از خود بروز می‌دهد و همین طور است مدیری که به هنگام عجز و درماندگی حالت خشم و غضب به خود می‌گیرد. تحقیقات تجربی نشان می‌دهد که اگر کودکان در معرض ناکامی ملایمی قرار گیرند بازی آنان ممکن است به بازی کودکان دو یا چند سال کوچکتر از خودشان شباهت پیدا کند (بارکر و دیگران، ۱۹۴۲).

۴. تثبیت یا خوگرفتگی (Fixation): این حالت هنگامی رخ می‌دهد که شخص الگوی رفتاری خاصی را، با اینکه به تجربه دریافته است که این رفتار نمی‌تواند مشکلی را حل کند، به کرات از خود بروز می‌دهد؛ از این رو ناکامی می‌تواند واکنشهای از روی عادت را ثابت نگه دارد و مانع رفتارهای تازه و موثرتر شود (براون، ۱۹۵۴). تحقیقات مایر نشان می‌دهد که گرچه عادات وقتی هیچ رضایتی به بار نمی‌آورند یا به تنبیه منتهی می‌شوند معمولاً از بین می‌روند ولی خو گرفتن به رویه نادرست در اثر عجز عملاً قوی تر می‌گردد. در واقع، او ادعا می‌کند که امکان دارد یک عادت زشت با تنبیه بیش اندازه تثبیت شود (میر، ۱۹۶۱). این پدیده در کودکانی مشاهده می‌شود که پس از تنبیه شدید، به رفتار قابل ایراد خود کودکان ادامه می‌دهند.

از این رو مایر نتیجه می‌گیرد که تنبیه دونوع تاثیر بر رفتار می‌گذارد: یکی از میان برداشتن رفتار نامطلوب به طور موقت، دیگری تثبیت آن رفتار است و نیز می‌تواند به سایر عوارض ناکامی منجر شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که تنبیه ممکن است برای مدیریت وسیله خطرناکی باشد، زیرا پیش بینی آثار آن مشکل است. تحقیقات براون نشان می‌دهد که عوارض متداول تثبیت در صنعت عبارتند از:

الف) ناتوانی از پذیرفتن تغییر

ب) امتناع کورکورانه و سرسختانه در برابر پذیرش حقایق تازه به هنگامی که تجربه نشان می‌دهد روشهای گذشته مورد تایید نمی‌باشند یا نوع و شیوه رفتار مدیری که به افزودن جریمه و مجازات ادامه می‌دهد، حتی اگر این کار فقط به بدتر شدن شرایط بیانجامد، نمونه ای از رفتار تثبیت شده می‌باشد (براون، ۱۹۵۴).

۵. تسلیم، لاقیدی، یا بی تفاوتی (Apathy): هنگامی به وجود می‌آید که شخص پس از ناکامی طولانی، امید تحقق هدف یا هدفهای خود را در یک وضعیت بخصوص از دست می‌دهد و می‌خواهد که از واقعیت و منشا ناکامی خود کناره گیری کند. این پدیده، ویژگی افرادی است که به مشاغل تکراری و کسل کننده اشتغال دارند و در کار خود غالباً به این واقعیت تسلیم می‌شوند که در محیط کارشان چندان امیدی به بهبود و پیشرفت نیست.

یک مدیر باید به خاطر داشته باشد که پرخاشگری، دلیل تراشی، برگشت به دوران کودکی، خوگرفتگی و بی تفاوتی، همه عوارض عجز و ناکامی هستند و می‌توانند بر وجود مشکلات دلالت داشته باشند (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۲).

افزایش شدت انگیزه: اگر شدت یک نیاز به حدی افزایش یابد که به صورت شدیدترین نیاز درآید می‌تواند رفتار را تغییر دهد. شدت برخی از نیازها معمولاً به شکل الگوی تناوبی (چرخه سینوسی) بروز می‌کند. برای مثال نیاز به غذا صرف نظر از اینکه در لحظه معینی چقدر ارضا شده باشد، دوباره پس از مدتی احساس خواهد شد. فاصله میان دو اوج شدت نیاز به محیط بستگی دارد. اگر محیط

محرک باشد، خیلی زود دوباره احساس گرسنگی دست می دهد. اگر محیط محرک نباشد ممکن است ساعتها به طول بینجامد تا دوباره انسان احساس گرسنگی کند؛ برای مثال نیاز یک فرد به غذا ممکن است چندان شدید نباشد، ولی اگر بوی خوش غذا به مشام وی برسد یا سفره ای رنگین ببیند اشتها در وی تحریک گشته و گرسنگی شدت می یابد.

افراد در هر زمان معینی، نیازهای گوناگونی دارند. آنان ممکن است گرسنه، تشنه، خسته، یا خواب آلوده باشند ولی رفتار آنها تحت تاثیر شدیدترین نیازها خواهد بود. برای مثال اگر خواب، شدید باشد آدمی می خوابد پس از اینکه نیاز به خواب قدری ارضا شد ممکن است برای رفع تشنگی به سراغ آب رود و پس از نوشیدن چند جرعه آب اگر گرسنگی شدید باشد به خوردن غذا بپردازد. همه این نیازها در طول زمان به صورت تناوبی (چرخه سینوسی) اتفاق می افتند (جانسون، ۱۹۷۰).

طبقه بندی فعالیت‌های

رفتار را مجموعه‌ای از فعالیتها تعریف می کنند. فعالیتها را می توان به طور کلی به دو دسته طبقه بندی کرد: فعالیت‌های در جهت هدف (Goal Directed Activity) و فعالیت‌های هدف (Goal Activity). از آنجا که این فعالیتها به صور مختلفی بر شدت نیاز اثر دارند، می توانند در شناخت رفتار انسان مفید باشند.

فعالیت‌های در جهت هدف: بخشی از فعالیتها را که برای دستیابی به هدفی برانگیخته می شود «فعالیت‌های در جهت هدف» گویند. این دسته از فعالیتها نه تنها از شدت نیاز نمی کاهند، بلکه آن را نیز تشدید می کنند. اگر در لحظه معینی، شدیدترین نیاز فرد گرسنگی باشد، فعالیت‌های گوناگونی مانند آماده کردن غذا یا چیدمان غذا بر سر سفره را فعالیت‌های در جهت هدف گویند.

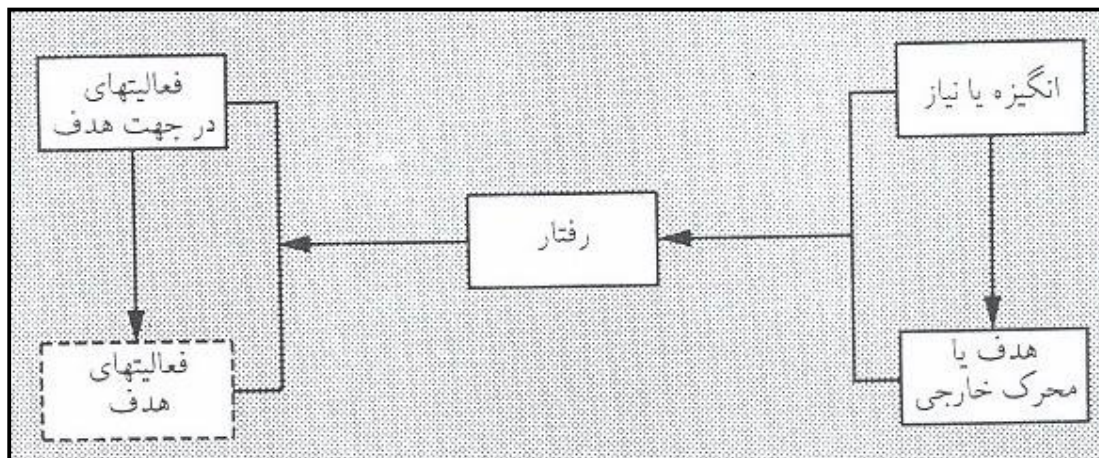
فعالیت‌های هدف: بخشی از فعالیت‌هایی را که به طور مستقیم با ارضای نیاز سر و کار دارد «فعالیت‌های هدف» می نامند. مانند خوردن غذا یا نوشیدن آب. شدت انگیزه با شروع فعالیت هدف رو به کاهش می گذارد. فعالیت‌های در جهت هدف همیشه به فعالیت هدف ختم نمی گردد، زیرا همه هدفها قابل کنترل نیستند؛ بنابراین افراد، علی‌رغم انگیزه شدیدی که دارند، ممکن است با ناکامی مواجه گردند.

تفاوت فعالیت‌های در جهت و فعالیت‌های هدف: تمایز مهم میان این دو دسته از فعالیتها در تاثیرشان بر شدت نیاز است. در فعالیت‌های در جهت هدف، شدت نیاز با پرداختن به نوع فعالیتها افزایش می یابد تا به فعالیت‌های هدف منجر شود، یا عجز و ناکامی بر فرد مستولی گردد. همان طور که یادآوری شد، عجز و ناکامی هنگامی شکل می گیرد که آدمی پیوسته در رسیدن به هدفش با مانع مواجه شود. اگر عجز به اندازه کافی شدید شود ممکن است از شدت نیاز برای رسیدن به هدف کاسته شود تا حدی که دیگر این نیاز، محرک رفتار نباشد در آن صورت گفته می شود فرد نومید شده است.

به هر حال، همین که فعالیت‌های هدف آغاز می شوند شدت نیاز رو به کاهش می گذارد تا حدی که نیاز شدیدتر دیگری جایگزین آن گردد و رفتار آدمی تغییر یابد؛ بنابراین باید به خاطر داشت که آدمی هرگز نیازی را به طور کامل و برای همیشه ارضا نمی کند بلکه فقط برای مدتی آن را ارضا می نماید (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۲).

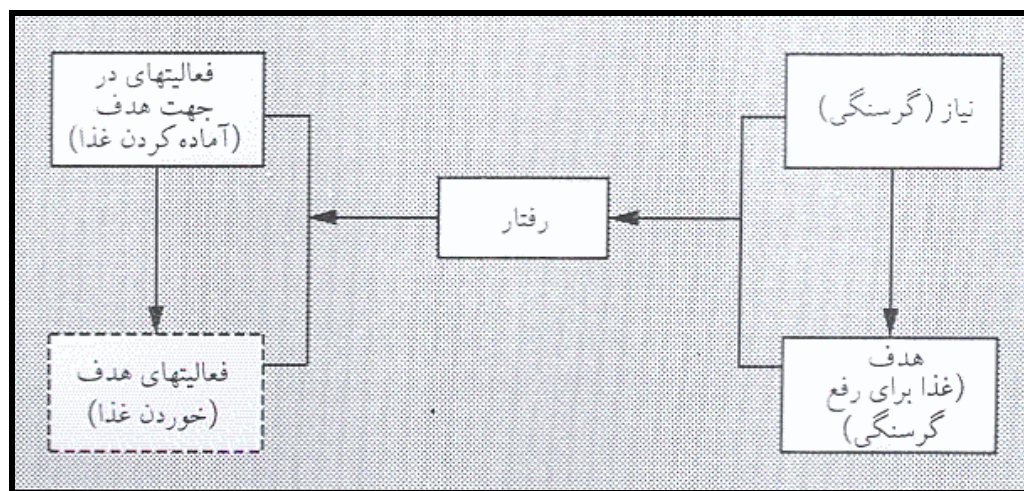
وضعیت انگیزشی

رابطه میان انگیزه‌ها یا نیازها، هدفها یا محرکهای خارجی، و انواع فعالیتهای در نمودار ۷ نشان داده شده است. این تصویر شما تیک وضعیت انگیزشی را نشان می‌دهد که در آن انگیزه‌ها یا نیازهای آدمی در جهت کسب هدفی است. شدیدترین انگیزه یا نیاز، فعالیتهایی را موجب می‌شود که یا در جهت هدف بوده



نمودار ۷- وضعیت انگیزشی

یا فعالیت هدف می‌باشد. از آنجا که همه اهداف در دسترس نمی‌باشند، افراد همیشه مجرد از شدت انگیزه یا نیاز به فعالیتهای هدف نمی‌رسند. از این‌رو فعالیتهای هدف با خط چین نشان داده شده است. مثالی از یک هدف ملموس به کار رفته برای اثرگذاری بر رفتار در نمودار ۸ آمده است (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۲).



نمودار ۸- به کارگیری محرک ملموس در وضعیت انگیزشی

نظریه‌های انگیزش

نظریه‌های انگیزش چرایی رفتار را شرح می‌دهند. این نظریه‌ها تلاش می‌کنند تا شدت، جهت و تداوم رفتار را توصیف نمایند. طی سالهای متمادی صدها نظریه برای تشریح رفتار انسان ارائه شد که در یک نگاه کلی می‌توان آنها را به دو دسته شامل نظریه‌های کلان که به توصیف ماهیت انسان می‌پرداختند و

نظریه‌های خرد که رفتارهای ویژه مانند رفتار سیاسی یا رفتارهای پرخاشگرانه را شرح می‌دهند تقسیم کرد. همچنین نظریه‌های انگیزش را نیز می‌توان به طور کلی در یکی از سه دسته زیر قرار داد:

۱. نظریه‌های تقویت یادگیری

۲. نظریه‌های نیاز یا محتوایی

۳. نظریه‌های فراگردی یا مدل‌های تصمیم‌گیری (چرینگتون، ۱۹۸۹، ص ۱۲۴-۱۶۶).

همه نظریه‌های انگیزش، رفتار را برخاسته از علتی می‌دانند (براساس اصل علیت). چگونگی رفتار انسان تنها نتیجه تأثرات تصادفی نیست. نظریه‌های تقویت یادگیری بر نتایج رفتار بویژه نقش تقویت مثبت تاکید دارند و نظریه‌های دیگر بر نقش ادراکات تاکید می‌ورزند. فرض آنها بر این است که رفتار انسانی ارادی و هدفمند است. بدین معنی که انسانها می‌توانند بیندیشند، اطلاعات را پردازش کرده و استدلال نمایند. این نظریه‌های شناختی، انگیزش را به دو دسته محتوایی و فراگردی تفکیک می‌کنند.

نظریه‌های محتوایی چپستی رفتارهای برانگیخته را شرح می‌دهند و به طور عمده با آنچه در درون فرد یا محیطش می‌گذرد و به رفتار فرد نیرو بخشیده و آن را تداوم می‌بخشد سر و کار دارند. به دیگر سخن نظریه‌های محتوایی نیازها یا انگیزه‌های خاصی را مورد مطالعه قرار می‌دهند و به آنان کمک می‌کنند تا بدانند که کارکنان به چه چیزهایی به عنوان پاداش کار یا ارضا کننده نیاز به آنها می‌دهند.

نظریه‌های فراگردی چگونگی و چرایی برانگیختگی افراد را توصیف می‌کنند. نظریه‌های فراگردی تلاش می‌کنند نسبت به فراگردهای ادراکی و اندیشه‌ای که در ذهن آدمها صورت می‌پذیرد و بر رفتار آنان اثر می‌گذارد شناختی فراهم آورند. بدین ترتیب یک نظریه محتوایی بیان می‌دارد که ایمنی، نیاز مهمی است ولی نظریه فراگردی فراتر از این رفته و بیان می‌دارد که نیاز به ایمنی چرا و چگونه با پاداشهای خاص ارتباط پیدا می‌کند یا کارکنان چه اعمال خاصی را باید انجام داده باشند تا مستحق دریافت پاداشها شوند.

نظریه‌های محتوایی و فراگردی مکمل یکدیگرند. نظریه‌های محتوایی به طور مستقیم‌تری با رضایت شغلی ارتباط دارند تا با تلاشهای کاری، در حالی که نظریه‌های فراگردی به طور مستقیم‌تری با تلاشهای کاری و مفاهیم ضمنی عملکردی آن سر و کار دارند (ترنس آرمیشل، ۱۹۸۲).

نظریه‌های محتوایی

همانگونه که گفته شد انسانها نیازهای بسیاری دارند و نظریه‌های گوناگون محتوایی انگیزش به طرق گوناگون به طبقه این نیازها کمک می‌کنند. پنج نظریه محتوایی شناخته شده که به وسیله مزلو، گریوز، آلدرفر، مک کله لند و هرزبرگ ارائه شده‌اند در ذیل تشریح می‌شوند (شرمرهورن و دیگران، ۱۹۹۴).
ناگفته نماند که یک راه ساده تقسیم نیازها بدینگونه است آنها را به دو دسته تقسیم می‌کنیم:

۱. نیازهای اولیه (زیستی): این نیازها شامل غذا، آب، میل جنسی، خواب، تنفس و درجه حرارت

مناسب و ... می‌شود. این نیازها از فیزیولوژی اساسی حیات نشأت گرفته و برای حفظ و بقا موجودات زنده مهم می‌باشند. بنابراین برای همه مردم جنبه همگانی دارند ولی شدت و ضعف آنها در افراد متفاوت است برای مثال، کودک خیلی بیشتر از آدم بزرگ نیاز به خواب دارد. این نیازها همچنین تحت تاثیر سنتهای اجتماعی هستند. اگر رسم بر این است که دو یا چهار مرتبه غذا صرف شود بدن نیز درست همانگونه عمل می‌کند. اگر وقت صرف قهوه صبحگاه باشد همین

برای بدن به صورت عادت فیزیکی و برای فرد به صورت عادت اجتماعی در می آید. به طور کلی نیازهای غریزی دارای سه ویژگی هستند:

۱. آموزش پذیر نیستند.

۲. عمومیت ندارند.

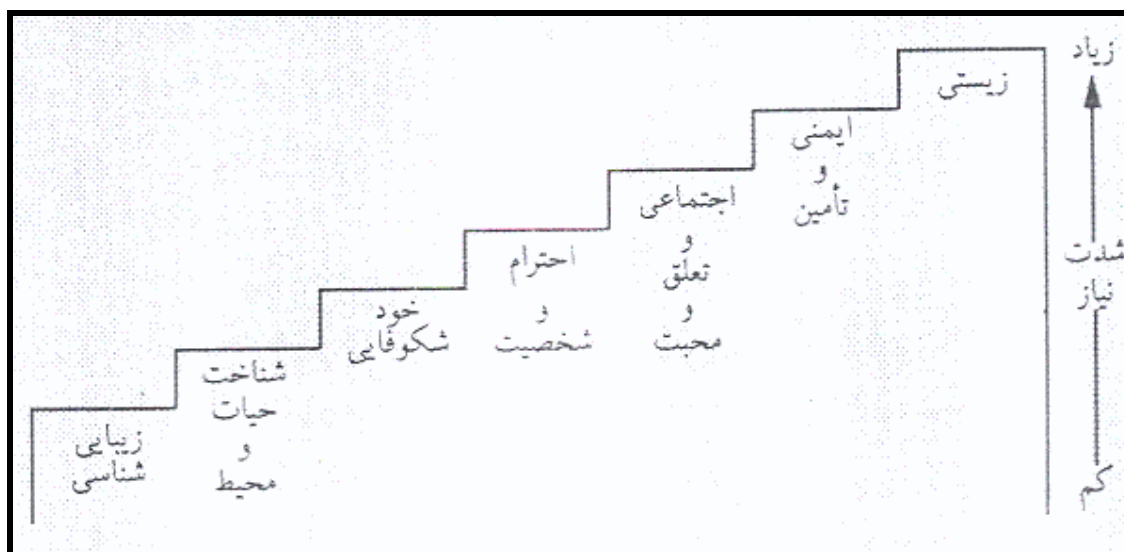
۳. یکسان عمل می کنند.

۲. **نیازهای ثانویه:** نیازهای ثانویه از نیازهای اولیه مکتوم ترند؛ زیرا بیش از آنکه نیازهای جسمی را نشان دهند بیانگر نیازهای روحی و فکری ما هستند. بیشتر این نیازها به مرور که انسان رشد و نمو می کند ایجاد می گردد. رقابت، احترام به خود، وظیفه شناسی، خودنمایی، بخشندگی، احساس تعلق و تبادل محبت نمونه های نیاز روحی یا ثانوی هستند. این نیازها تلاشهای مدیران را برای ایجاد انگیزش مشکل می سازند. تقریباً هر عملی را که مدیریت انجام می دهد بر نیازهای ثانوی تاثیر می گذارد؛ بنابراین برنامه ریزی مدیریت باید تاثیر هر اقدام و پیشنهادی را بر نیازهای ثانوی کارکنان در نظر گیرد.

سلسله مراتب نیازها

گفته شد که رفتار افراد در لحظات خاص معمولاً توسط شدیدترین نیاز معین می گردد. بنابراین داشتن شناختی درباره نیازهایی که معمولاً برای افراد، مهمترین محسوب می گردد برای مدیران حائز اهمیت بسیار است.

چهارچوب قابل توجهی که به شرح نیازهای معین کمک می کند توسط ابراهام مزلو ارائه شده است. به اعتقاد مزلو نیازهای آدمی از یک سلسله مراتب برخوردارند. همان طور که نمودار شماره ۹ تصریح دارد، نیازهای زیستی در اوج سلسله مراتب نشان داده شده است، زیرا بیشترین شدت را دارند تا اینکه قدری ارضا گردند. نیازهای زیستی نیازهای اساسی آدمی برای حفظ حیات خودند. یعنی خوراک، پوشاک، و مسکن. تا زمانی که نیازهای اساسی برای فعالیت های بدن به حد کافی ارضا نشده اند عمده فعالیت های شخص احتمالاً در این سطح بوده و بقیه نیازها انگیزش کمی ایجاد خواهند کرد.



هنگامی که ارضای نیازهای اساسی آغاز می‌شود تغییری که در انگیزش فرد رخ خواهد داد بدینگونه است که بجای نیازهای زیستی سطح دیگر نیاز اهمیت یافته و محرک رفتار فرد خواهد شد. هنگامی که نیازهای این سطح قدری ارضا شدند بقیه نیازها نیز به همین ترتیب تا پایان سلسله مراتب نیازها اوج گرفته و پس از ارضا فروکش کرده و نوبت را به دیگری می‌سپارند. وقتی که نیازهای زیستی برآورده شدند، نیازهای ایمنی و تامین اوج می‌گیرند. از جمله این سطح از نیازها می‌توان به: نیاز رهایی از وحشت، تامین جانی و عدم محرومیت از نیازهای اساسی اشاره کرد.

به عبارت دیگر نیاز به حفاظت از خود در حال و آینده اساس نیازهای ایمنی را تشکیل می‌دهد. آیا افراد می‌توانند دارایی و یا شغل خود را حفظ کنند به طوری که بتوانند خوراک و پوشاک و مسکن فردا و فردهای خود را تامین سازند؟ اگر ایمنی و تامین فرد در خطر باشد سایر چیزها غیرمهم جلوه می‌کند. پس از ارضای نیازهای زیستی و ایمنی، تامین نیازهای اجتماعی یا احساس تعلق یا محبت در ساختار نیازها به صورت غالب پدیدار می‌شود، در ساختار نیاز، از آنجا که آدمیان، موجودات اجتماعی هستند نیاز به تعلق داشته و می‌خواهند به وسیله گروه‌های گوناگون پذیرفته شوند. هنگامی که نیازهای اجتماعی اوج می‌گیرد، آدمی برای روابط معنی‌دار با دیگران سخت خواهد کوشید.

پس از آغاز ارضای نیاز تعلق، افراد عموماً می‌خواهند عضویتشان در گروه چیزی فراتر از تعلق ظاهری و عضویت رسمی باشد. از آن پس نیاز به احترام احساس می‌کنند، این احترام قبل از هر چیز نسبت به خود است و سپس قدر و منزلتی است که توسط دیگران برایش حاصل می‌شود. بیشتر مردم نیازمند ارزیابی خودند ارزیابی والایی که مبتنی بر واقعیت باشد. یعنی قدر و منزلت و احترام از جانب دیگران، ارضای نیاز به احترام، اعتماد به نفس، حیثیت و احساس قدرت و کنترل به همراه خواهد آورد. آدمیان احساس می‌کنند که مفیدند و می‌توانند بر محیط خویش اثر بگذارند و اگر نتوانند نیاز خود به احترام را از طریق رفتار سازنده برآورند در این حالت (غلبه و شدت نیاز به احترام) فرد ممکن است برای ارضای نیاز به جلب توجه و مطرح شدن به رفتار خرابکار یا نسنجیده متوسل شود. کودک ممکن است خشم را با در هم کشیدن چهره بروز دهد، کارکنان ممکن است به کم کاری دست زده یا با همکاران یا رئیس خود به مشاجره بپردازند. بدین ترتیب افراد همواره برای رسیدن به احترام از طریق رفتار سنجیده یا سازگار اقدام نمی‌کنند، بلکه گاهی از اوقات به اعمال خرابکاری و غیرمسئولانه دست می‌زنند. در واقع، بعضی از مشکلات اجتماعی امروز ما ممکن است ریشه در عجز حاصل از عدم ارضای نیاز به احترام داشته باشد. پس از آنکه نیاز به احترام به اندازه کافی ارضا شد نیاز خودشکوفایی نیرومندتر می‌گردد. خود شکوفایی نیاز به شکوفا کردن استعدادهای پنهان آدمی دارد. حال این استعداد هر چه می‌خواهد باشد. نویسنده باید بنویسد، فرمانده نظامی باید در صحنه نبرد پیروزی بدست آورد، استاد باید تدریس نماید. همان طور که مزلو بیان می‌دارد: «آنچه انسان می‌تواند باشد باید بشود.»

بدین ترتیب نیاز شکوفایی میل به شدن است. آنچه فرد می‌تواند بشود. افراد این نیاز را به طرق گوناگون ارضا می‌کنند. فردی ممکن است این نیاز را به گونه میل به مادر نمونه بودن بیان کند، دیگری به گونه میل به اداره یک سازمان، یکی دیگر با ورزشکار معروف شدن، سربازی نیز ممکن است در میدان رزم جان خود را در معرض پوشش گلوله‌های مسلسل قرار دهد، تا به هدف خودش دست یابد. با علم کامل به اینکه احتمال زنده ماندنش بسیار کم است - وی این عمل را برای احساس تعلق یا احترام انجام نمی‌دهد بلکه برای آنچه مهم می‌داند انجام می‌دهد. در این حالت می‌توان سرباز را خود شکفته دانست یعنی نهایت استعداد نهفته خود را در آنچه در آن زمان برایش مهم بوده به فعلیت در آورده است. نیاز خودشکوفایی به گونه‌ای که بیان شد می‌تواند در طول دوران زندگی تغییر کند.

نیاز به دانستن و شناخت عبارت از میل به ارضای کنجاوی بنیادین یعنی، معرفت و شناخت زندگی، حیات و محیط خود است.

نیاز به زیبایی‌شناسی عبارت از میل بنیادین به نظم، تعادل و ظرایف زندگی است.

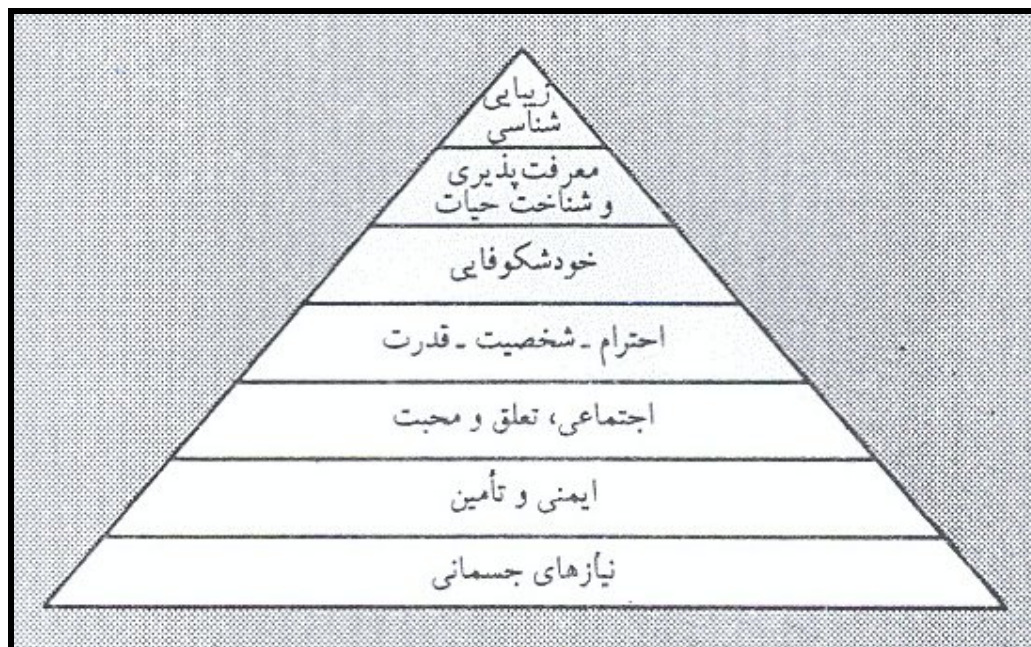
سلسله مراتب نیازها ضرورتاً از الگوی ارائه شده مزلو پیروی نخواهد کرد و قصد و سخن وی نیز این نبوده است که بگوید این سلسله مراتب کاربرد همگانی دارد. مزلو بر این باور بود که این سلسله مراتب الگویی نمونه است که در اکثر مواقع صادق می‌باشد. به هر حال وی اذعان داشت که استثناهای متعددی بر این گرایش عام مترتب است؛ برای مثال هنگامی که هند برای استقلال خود از انگلیس سخت می‌کوشید، گاندی رهبر فقید هند بارها نیازهای جسمانی و ایمنی خود را فدای ارضای سایر نیازها کرد. گاندی در روزهای تاریخی خود، هفته‌های بسیاری را برای اعتراض به بی‌عدالتی‌های دولتی بدون غذا سپری کرد. وی در سطح خودشکوفایی رفتار کرد در حالی که شاید برخی از دیگر نیازهایش ارضا نشده بودند.

در بحث غلبه یک طبقه یا مرتبه از نیاز بر دیگر نیازها در بیان جملاتی نظیر «اگر یک سطح نیاز قدری ارضا شود آنگاه سایر نیازها به صورت غالب پدیدار می‌شوند.» دقت شده است که دقت نظر خواننده را نیز لازم دارد؛ زیرا قصد بر این نبوده است که این گمان القا شود که پیش از آنکه یک سطح از نیاز به عنوان مهمترین نیاز ظاهر شود نیاز پیشین آن باید به طور کامل ارضا شده باشد. باید توجه داشت که قصد مزلو از سلسله مراتب نیازها این نبوده است که چهارچوبی جامع و مانع ارائه دهد بلکه او می‌خواست چهارچوب مفیدی برای پیش‌بینی رفتارهای احتمالی فرد ارائه دهد. برخی از نظریه‌پردازان کوشیده‌اند نظریه مزلو را تعدیل کنند تا از نظر رفتاری، منعطف‌تر شود مانند نظریه «مراحل مختلف زندگی» و نظریه «زیستی - تعلق - رشد» که به ترتیب به وسیله گریوز و آلدرفر ارائه شده‌اند (گریوز، ۱۹۷۴؛ شرمه‌ورن، ۱۹۹۴).

نظریه مراحل مختلف زندگی (Different Level of Existence)

این نظریه با سلسله مراتب نیازها هم‌خوانی دارد و مدعی است آدمیان در مراحل مختلف حیات قرار دارند. آدمی در هر مرحله رفتارها و ارزشهایی را از خود بروز می‌دهد که به همان سطح اختصاص دارد. کسی که

در یک سطح از حیات قرار دارد نمی‌تواند افرادی را که در سطوح بالاتری قرار دارند درک کند. او بر این باور است که اکثر مردم در سطح پایین امرار معاش قرار دارند و خود را در زندان نیازهای اولیه محبوس کرده‌اند. در این سطح نیازهایی در آنان ایجاد انگیزه می‌کند که در سایر حیوانات نیز ایجاد انگیزه می‌کند. (نمودار ۱۰)



نمودار ۱۰- ترکیب نیازها به هنگام شدت گرفتن نیازهای جسمانی و ایمنی

در هر جامعه‌ای ممکن است عده بسیاری از افراد در سطح نیازهای اجتماعی قرار داشته باشند و بیشتر فعالیت‌های آنان را نیز خدمات عام‌المنفعه تشکیل دهد و سایر نیازها از شدت کمتری برخوردار باشند.

به هر حال برخی از افراد در سطحی قرار گرفته اند که نیاز خودشکوفایی در آنان اوج گرفته اکثر فعالیت‌های آنان در شبانه‌روز در جهت شکوفا کردن استعدادهاشان است.

در هر جامعه تعداد اندکی از انسانها در سطح نیاز زیبایی‌شناسی قرار دارند. اگر تعداد زیادی از افراد در هر جامعه به این سطح از نیازها برسند احتمالاً نهادهای انسانی تغییر شکل برجسته‌ای خواهد یافت.

رفتن از یک مرحله حیات به مرحله دیگر نیاز به یک تحول درونی یا بیرونی دارد. بر این اساس هجرت را نیز می‌توان جزء تغییر در محیط محسوب داشت؛ زیرا هنگامی که آدمی درمی‌یابد محیط وی آلوده گشته و نمی‌تواند آن را تغییر دهد و ماندن او در چنین محیطی موجب تزلزل یا آلوده شدن افکار، نگرشها و رفتارهایش خواهد شد باید به محیطی سالم هجرت کند تا بتواند ایمان خود را حفظ کند.

نظریه زیستی - تعلق - رشد (ERG Theory- Existence, Relatedness, Growth)

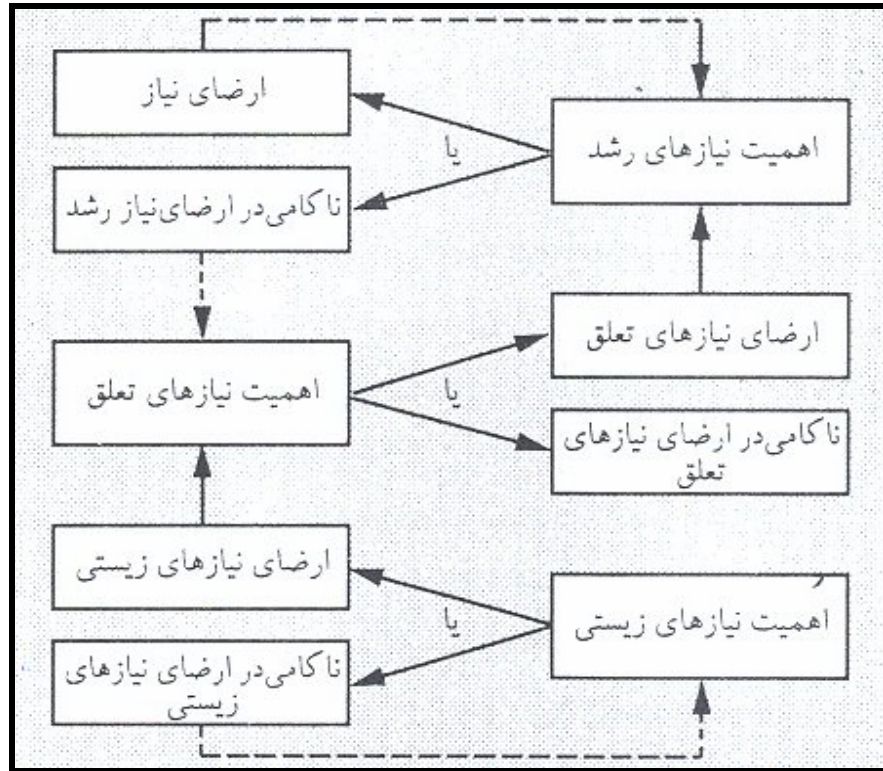
این نظریه از سه جنبه اساسی با نظریه مزلو تفاوت دارد: نخست آنکه نیازها را در سه دسته طبقه بندی کرده است: (۱) نیازهای زیستی که به رفاه مادی فرد مرتبط می‌شود. (۲) نیازهای تعلق که بیانگر میل به ارضای روابط میان فردی است. (۳) نیازهای رشد که بیانگر میل به رشد و توسعه مستمر فردی است. دوم این که نظریه مزلو بیان می‌دارد در اثر ارضای نیازهای سطح پایین، نیازهای سطح بالا، تشدید می‌شود - که آن را «فراگرد ارضا و پیشرفت» در سلسله مراتب نیازها می‌نامند - در حالی که نظریه «زیستی - تعلق - رشد» مضمول اصل «ناکامی - بازگشت» است. یعنی اگر نیاز سطح بالا در فردی سرکوب شود، نیاز سطح پایین‌تر در وی فعال خواهد شد. بدین ترتیب اگر شخصی به طور مستمر در ارضای نیازهای رشد خود با مانع مواجه شود نیازهای تعلق دوباره در وی به عنوان انگیزاننده‌های کلیدی بروز خواهند کرد. نمودار ۱۱ این روابط را نشان می‌دهد (مورهد و گریفین، ۱۹۹۲). خطوط پر، روابط مستقیم میان هر دسته از نیازها یا ارضای آنها را نشان می‌دهند و خطوط خط چین بیانگر آن چیزی است که در اثر ناکامی یک دسته از نیازها رخ می‌دهد؛ برای مثال اگر نیازهای رشد فردی سرکوب شود، اهمیت نیازهای تعلق افزایش می‌یابد. همان رفتاری که به ناکامی نیازهای رشد منجر شد اکنون وسیله‌ای برای ارضای نیازهای تعلق می‌شود. فراگرد «ناکامی - بازگشت» به نیازهای سطح پایین بر این فرض استوار است که نیازهای زیستی، تعلق و رشد از بعد مشخص و معین بودن بر روی یک پیوستار قرار دارند که نیازهای زیستی مشخص‌ترین و نیازهای رشد کمتر مشخص است. در حالی که آلدرفر بیان می‌دارد در هر لحظه معین بیش از یک نوع نیاز (برای مثال نیازهای تعلق و رشد) می‌تواند در شکل دهی رفتار نقش داشته باشد (آلدرفر، ۱۹۶۹).

اهمیت نظریه زیستی - تعلق - رشد برای محیط کار:

بر اساس این نظریه افراد برای ارضای یکی از این سه دسته نیاز برانگیخته می‌شوند. بنابراین این نظریه دید مهمی به مدیران و رهبران تیمهای گوناگون می‌دهد. بدینگونه که اگر مدیری می‌بیند نیازهای رشد کارمندی با مانع مواجه شده است (شاید شغل وی امکان ارضای این نیازها را نمی‌دهد یا منابعی برای ارضای آنها نیست) باید بکوشد تا نیازهای آن کارمند را در جهت ارضای نیازهای تعلق و زیستی هدایت کند (لندی و بکر، ۱۹۸۷).

تلفیق نظریه مزلو و آلدرفر یا به عبارت دیگر تلفیق دو اصل «ارضای نیاز - پیشرفت به سوی نیازهای سطوح عالی» و «عجز و ناکامی - بازگشت به نیازهای سطوح پایین‌تر» رهیافت منعطف‌تری را برای ساخت نیازهای کارکنان به مدیران ارائه می‌کند.

مدیران در سازمانهای جهانی نیز دریافته‌اند که نظریه‌های نیازها به آنان در شناخت انگیزش کارکنانشان کمک می‌کند (هل ریگل و دیگران، ۱۹۹۵).



نمودار ۱۱- نظریه «زیستی - تعلق - رشد»

نظریه نیازهای اکتسابی

دیوید مک کله‌لند یک نظریه انگیزشی ارائه کرده است که به اعتقاد وی ریشه در فرهنگ دارد. وی بیان می‌دارد که همه انسانها سه نیاز مهم دارند که عبارتند از:

۱. نیاز به کسب موفقیت، توفیق‌طلبی، میل به انجام چیزی بهتر با کارایی بیشتر، برای حل مسائل یا تسلط بر کارهای پیچیده.

۲. نیاز به تعلق، میل به برقراری و حفظ روابط دوستانه و گرم با دیگران.

۳. نیاز به قدرت، میل به کنترل دیگران، نفوذ در رفتار آنان یا مسؤول دیگران بودن (مک‌کله‌لند، ۱۹۷۱).

نظریه اساسی مک‌کله‌لند این است که این نیازهای سه‌گانه در طی زمان و در نتیجه تجربیات زندگی کسب می‌شوند. آدمها به وسیله این نیازها برانگیخته می‌شوند که هر یک از آنها می‌تواند با ترجیحات فردی در کار همراه باشد. این نظریه مدیران را به فراگیری چگونگی شناسایی نیاز توفیق‌طلبی، نیاز به تعلق و نیاز به قدرت در خودشان و دیگران تشویق می‌کند تا بتوانند محیطهای کاری پاسخگو به هر یک از این نیازها را به ترتیب خاص خود ایجاد کنند (شرمرهورن و دیگران، ۱۹۹۴).

توفیق‌طلبی:

دانشمندان رفتاری طی سالها مطالعه، به این نتیجه رسیدند که برخی از افراد نیاز شدیدی به توفیق دارند ولی دیگران که شاید اکثریت را تشکیل می‌دهند به نظر نمی‌رسد زیاد به فکر توفیق باشند. این

پدیده توجه دیوید مک کله‌لند را به خود معطوف داشت. وی و همکارانش در دانشگاه هاروارد بیش از سی سال، انگیزه توفیق‌طلبی را مورد مطالعه قرار دادند.

تحقیقات مک کله‌لند وی را به این باور رساند که نیاز به توفیق‌طلبی یک نیاز مشخص است که می‌توان آن را از سایر نیازها متمایز ساخت. مهمتر اینکه وی باور داشت انگیزه توفیق‌طلبی را در هر گروهی به طور جداگانه می‌توان ارزیابی کرد.

بنابراین نیاز به توفیق هم در سطح فردی و هم در سطح اجتماعی مورد مطالعه قرار گرفت. هدف عمده تحقیق در سطح فردی و هم در سطح اجتماعی مورد مطالعه قرار گرفت. هدف عمده تحقیق در سطح فردی، کنکاش ویژگیهای افراد توفیق‌طلب و راههای افزایش نیاز به توفیق بوده است.

ویژگیهای افراد توفیق‌طلب: افراد توفیق‌طلب پنج ویژگی عمده دارند که عبارتند از:

۱. افرادی که نیاز شدید به توفیق دارند به تعیین هدفهای نسبتاً دشوار و گرفتن تصمیمهای

نسبتاً مخاطره‌آمیز تمایل دارند.

افراد توفیق‌طلب، قمارباز نیستند، ولی دوست دارند به جای اینکه نتایج کار را به دست شانس بسپارند خود بر روی مسائل آن کار کنند. از این‌رو آنان دوست دارند هدفهای مربوط به کارشان را خود تعیین کنند و بندرت به کار کردن بدون هدف راضی می‌شوند و تقریباً همواره تلاش می‌کنند کاری را به انجام برسانند. آنان هدفهایی را که دیگران برای آنان تعیین کنند به طور خودکار نمی‌پذیرند. افراد توفیق‌طلب فقط کمک و توصیه افراد خبره‌ای را که بتوانند دانش یا مهارتهای مورد نیاز آنان را فراهم آورند می‌پذیرند (هورهد و دیگران، ۱۹۹۲).

۲. افراد توفیق‌طلب مسئولیت شخصی برای انجام کارها را بر عهده می‌گیرند و از این‌رو دوست دارند نتیجه کارشان به طور مستقیم به خود آنان باز گردد. اگر پیروزی به دست می‌آورند می‌خواهند امتیاز آن به خودشان داده شود و به حساب دیگری گذاشته نشود و همچنین اگر با شکستی مواجه شوند سرزنش آن را می‌پذیرند. افراد توفیق‌طلب اغلب داوطلب انجام وظایف اضافی هستند و واگذاری بخشی از کار به دیگری بر ایشان دشوار است. از این‌رو هنگامی که کار بیشتری نسبت به همکاران بدون کمک دیگری انجام می‌دهند احساس کمال می‌کنند. بنابراین توفیق و کمال فردی بر ایشان نسبت به پاداش حاصل از آن موفقیت از اهمیت بیشتری برخوردار است. آنان پاداش کار خود را رد نمی‌کنند ولی پاداش حاصل از انجام کار به اندازه اتمام کار بر ایشان ضروری نیست. انگیزه‌ای که از پیروزی ی حل یک مسأله دشوار به دست می‌آورند بیشتر از انگیزه حاصل از پول یا ستایشی است که دریافت می‌دارند. پول برای افراد توفیق‌طلب به طور عمده به عنوان یک ابزار سنجش عملکرد ارزش دارد ولی معمولاً به دنبال پول برای کسب وجهه و اعتبار یا امنیت اقتصادی نیستند (چرینگتون، ۱۹۸۹).

۳. افرادی که نیاز شدید به توفیق دارند کارهایی را ترجیح می‌دهند که بازخور فوری فراهم آورد و همچنین به دلیل اهمیت هدف برایشان، می‌خواهند بدانند که چقدر خوب عمل می‌کنند. یکی از دلایلی که آنان اغلب وارد فعالیت‌های حرفه‌ای، فروش یا کارآفرینی می‌شوند همین تمایل به دریافت بازخور فوری است. علاوه بر دریافت بازخورهای مشخص و معین، ماهیت بازخور نیز برای افراد توفیق‌طلب مهم است، آنان به اطلاعات مربوط به کارشان پاسخ مثبت می‌دهند و به اظهارنظر در باره ویژگیهای

شخصی خود علاقه‌مند نیستند مانند اینکه گفته شود چقدر روحیه همکاری دارند یا چقدر مفید هستند (هل‌ریگل و دیگران، ۱۹۹۵).

۴. شیفتگی به کار ویژگی دیگر افراد توفیق طلب است. آنان در تمام اوقات به هنگام غذا و در خانه به کار خود می‌اندیشند. فکر اینکه کار خود را کنار بگذارند دشوار است و هنگامی که مجبور می‌شوند کار بر روی پروژه‌ای را که بخشی از آن کامل شده متوقف کنند ناکامی به آنان دست می‌دهد. به عبارت دیگر با کار عجین می‌شوند یا می‌توان نتیجه‌گیری کرد که از تعهد کاری بالایی برخوردار هستند (مورهد و دیگران، ۱۹۹۲).

۵. ابتکار عمل / داشتن یکی از دیگر از ویژگیهای افراد توفیق طلب است. مک‌کله‌لند بر این باور است که افراد توفیق طلب بر حسب عادت، زمانی را صرف اندیشیدن در باره چگونگی انجام بهتر کار می‌کنند. در واقع وی دریافته است که هر وقت افراد به فکر موفقیت باشند، موجبات موفقیت آنان فراهم خواهد شد. سازمانهایی که تعداد زیادی از افراد توفیق طلب دارند سریعتر رشد کرده و بازده بیشتری خواهند داشت.

افراد توفیق طلب بیشتر در خانواده‌هایی پرورش می‌یابند که پدر و مادر انتظارات متفاوتی از فرزندان خود دارند تا خانواده‌هایی که پدر و مادر، انتظارات یکسانی دارند. آنچه از اهمیت برخوردار بوده این است که پدر و مادر افراد توفیق طلب انتظار دارند فرزندان خود تا سنین شش تا هشت سالگی استقلال بیشتری از خود نشان دهند. کارها را خود انتخاب کنند و بدون کمک دیگران آنها را انجام دهند. سایر پدر و مادرها خیلی زودتر از سنین مذکور از فرزندان خود، انتظار استقلال در فکر و عمل دارند. یعنی پیش از آنکه بچه‌ها آمادگی لازم را پیدا کرده باشند، زیرا به زعم خود می‌خواهند رشد شخصیت فرزندان خود را تسهیل کنند که این حالت نهایت افراط را می‌رساند و موجب پیدایش نگرشهای منفی و انفعال و ناتوانی در بچه‌ها خواهد شد. اینگونه بچه‌ها احساس خواهند کرد که در خانه زیادی هستند و در بیرون نیز نالایق جلوه می‌کنند؛ زیرا آمادگی برای این استقلال وجود نداشته است.

در نهایت تفریط نیز بچه‌ها وابسته به پدر و مادر بار خواهند آمد و جدا شدن از پدر و مادر و تصمیم‌گیری مستقل برایشان دشوار خواهد بود.

وجود فرصت کافی برای ارائه عملکرد خوب کاری برای افراد توفیق طلب بسیار جذاب است و از کارهای تکراری و کسل‌کننده نیز دوری می‌گزینند.

گرچه افراد توفیق طلب، موفق هستند، ولی اغلب منصبهایی در مدیریت عالی به دست نمی‌آورند. مهمترین دلیل آن است که نیاز شدید به توفیق طلبی موجب رشد سریع افراد می‌شود؛ ولی صفات مشخصه همراه با این نیاز با شرایط احراز منصبهای مدیریت در سطح عالی در تضاد است. برای مثال افراد توفیق طلب توقع انجام کار زیاد دارند؛ در حالی که مدیران عالی باید بتوانند کارها را به دیگران تفویض کنند. در پستهای عالی بازخور فوری بندرت دریافت می‌شود و اغلب مدیران عالی باید تصمیمهایی بگیرند که کم و بیش مخاطره‌آمیز بوده و برای یک فرد توفیق طلب گرفتن چنین تصمیمهایی خوشایند نیست.

توفیق طلبی و توسعه اقتصادی:

مک‌کله‌لند همچنین تحقیقاتی بر روی نیاز توفیق طلبی در سطح اجتماعی انجام داده است. او بر این باور است که سطح شکوفایی اقتصادی هر ملتی با نیاز توفیق طلبی شهروندان آن همبستگی دارد. هرچه

درصد نیاز به توفیق طلبی در میان افراد ملی کمتر باشد از اقتصاد ضعیفتری برخوردار خواهند بود. دلیل این همبستگی آن است که افراد توفیق طلب تمایل به موفقیت در کارآفرینی دارند از این رو انتظار می رود کشوری که تعداد افراد توفیق طلب آنان بسیار است فعالیتهای اقتصادی در آن رونق بیشتری داشته باشد (مک کله‌لند، ۱۹۶۱).

تقویت نیاز توفیق طلبی در محیط کار:

تحقیقات در زمینه توفیق طلبی موارد زیر را به منظور تقویت نیاز توفیق طلبی در محیطهای کاری توصیه می کند:

۱. کارها به ترتیبی تنظیم شوند که کارکنان به طور دوره‌ای در باره عملکرد خود بازخورد دریافت دارند. بازخورد کارکنان را قادر می سازند تا عملکرد خود را اصلاح کنند.
۲. مدیران باید اسوه‌های خوب کسب موفقیت فراهم آورند و کارکنان نیز باید تشویق شوند تا قهرمانانی را به عنوان الگوی خود قرار دهند.
۳. در صورت ضرورت مدیران باید در اصلاح «تصویر از خود» به کارکنان کمک کنند؛ زیرا افرادی که نیاز به توفیق در آنان شدید است خود را باور دارند و در جستجوی مشاغل چالشی و قبول مسؤولیت بوده و افرادی مولد هستند.
۴. مدیران باید به کارکنان در کنترل تخیلاتشان کمک کنند و کارکنان نیز باید چگونگی تعیین هدفهای واقعی و راه دستیابی بدانها را فرا بگیرند.
۵. نیاز به قدرت در مدیران موفق نسبت به نیاز تعلق از شدت و قوت بیشتری برخوردار است (هل-ریگل و دیگران، ۱۹۹۵).

انگیزه اجتناب از شکست:

انگیزه توفیق طلبی مکمل انگیزه اجتناب از شکست برای هر فرد است. برای برخی، انگیزه توفیق طلبی می تواند بر انگیزه اجتناب از شکست غلبه داشته باشد. هنگامی که انگیزه اجتناب از شکست قوی تر از انگیزه توفیق طلبی باشد، فرد به دنبال ارضای نیاز به همان طریقی که با نیاز شدید به توفیق همراه است نخواهد بود. بلکه به دنبال وضعیتهایی خواهد بود که در آن بتواند موفق باشد. این گونه افراد از محیطهایی که احتمال شکست در آنها وجود دارد اجتناب می کنند. افرادی که نیاز به اجتناب از شکست در آنان شدید است به هنگام تعیین هدفهای شخصی در عملکرد به گونه‌ای هدفگذاری می کنند که شکستی در دستیابی به آنها متوجه آنان نشود (توسی و دیگران، ۱۹۸۶).

نظریه دوساحتی انگیزاننده – بهداشت روانی

فردریک هرزبرگ تحقیق خود را بر روی انگیزش با گرفتن نظر حدود چهارهزار کارگر در باره دو پرسش ذیل آغاز کرد:

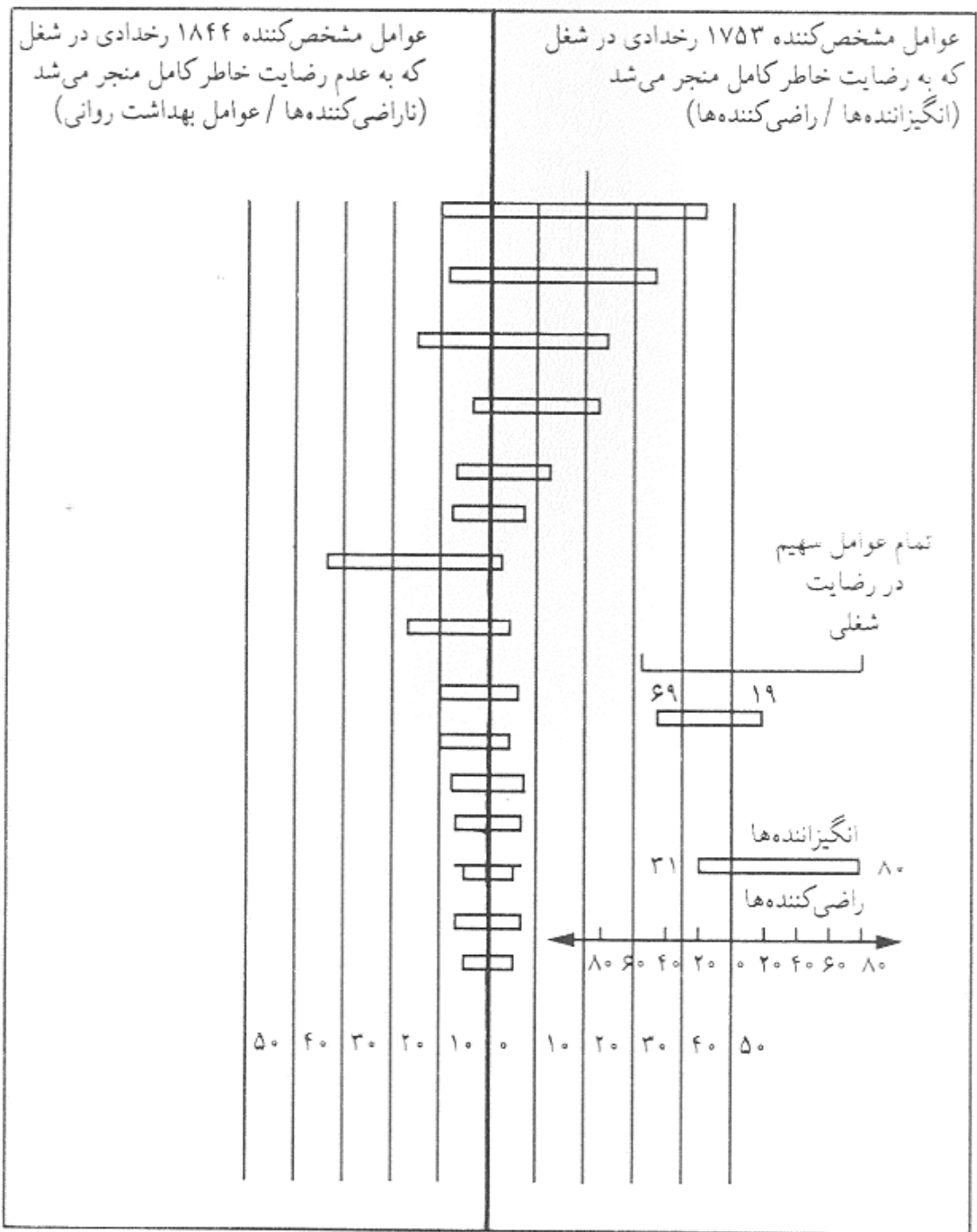
۱. زمانی را که احساس بسیار خوبی در باره شغل خود داشته‌اید بیان کنید.
۲. زمانی را که احساس بسیار بدی در باره شغل خود داشته‌اید بیان کنید. (هرزبرگ و دیگران، ۱۹۶۸).

در مرحله نخست تحقیق با گروهی حدود دویست نفر از حسابداران و مهندسان در پیتربورگ مصاحبه کرد و با استفاده از این مصاحبه‌های نیمه منظم، اطلاعاتی در باره عوامل گوناگونی که بر روی احساسات کارکنان نسبت به کارشان اثر می‌گذارد جمع‌آوری نمود (مورهد و دیگران، ۱۹۹۲)؛ پس از تجزیه و تحلیل محتوای پاسخها، او و همکارانش نظریه دو ساحتی انگیزاننده - بهداشت روانی را ارائه کردند (نمودار ۱۲). آنان با کمال تعجب دریافتند که دو دسته از عوامل کاملاً متفاوت، موجب دو نوع احساس در باره کار شده است؛ برای مثال کسی که بیان داشته است پرداخت کم موجب عدم رضایت اوست به ضرورت نگفته است که حقوق زیاد موجب رضایت خاطر و انگیزش او خواهد شد. در عوض پاسخ‌دهندگان علل کاملاً متفاوتی مانند شناسایی، و انجام موفقیت‌آمیز کار را موجب رضایت خاطر و انگیزه خود ذکر کردند. به دیگر سخن پاسخ‌دهندگان چیزهایی را به عنوان منبع عدم رضایت کاری بیان داشتند که از چیزهایی که منبع رضایت خاطر ذکر شده بود متفاوت بود (شرمهورن و دیگران، ۱۹۹۴).

این نظریه دو ویژگی منحصر به فرد دارد:

۱. این نظریه تأکید می‌کند که برخی از عوامل شغلی به رضایت خاطر منجر می‌شود در حالی که سایر عوامل می‌توانند مانع عدم رضایت باشند و منبع رضایت خاطر نیز نخواهند بود.
۲. این نظریه بیان می‌دارد که رضایت شغلی و عدم رضایت شغلی بر روی یک پیوستار واحد قرار ندارند (هرزبرگ، ۱۹۶۸).

از آنجا که نظریه دوساحتی انگیزاننده - بهداشت روانی بسرعت شهرت خود را به دست آورد بیش از سایر نظریه‌ها در زمینه رفتار سازمانی مورد موشکافی دقیق علمی قرار گرفته است (پیندر، ۱۹۸۴).



نمودار ۱۲- نظریه دو ساحتی انگیزاننده - بهداشت روانی

نتایج این بررسی‌ها دست‌کم متناقض بوده است.

از جمله انتقادهایی که بر این نظریه وارد کرده‌اند عبارت است از:

۱. نمونه‌آغازین مورد مطالعه هرزبرگ که مرکب از حسابداران و مهندسان بوده، نشان‌دهنده‌ی تمام جمعیت کارگران نیست.
۲. این نظریه تفاوت‌های فردی را در نظر نگرفته است (برای مثال دستمزد مجرد از جنسیت، سن، و سایر تفاوت‌های مهم تأثیر مشابهی دارد).
۳. این نظریه رابطه‌ی میان انگیزش و رضایت خاطر را معین نمی‌کند (کینگ، ۱۹۷۰).
۴. افراد در پاسخ به دو پرسش کلیدی هرزبرگ تمایل دارند پاسخهایی بدهند که از نظر اجتماعی مطلوب باشد؛ به عبارت دیگر پاسخهایی که پژوهشگر دوست دارد بشنود یا اینکه معقول به نظر برسد. همچنین افراد تمایل دارند که به تلاشهای خود نتایج خوب را نسبت دهند و نتایج ضعیف را به تلاشهای دیگران نسبت دهند (هاوس و دیگران، ۱۹۶۷).

این انتقادات می‌تواند به دلیل یافته‌های مختلفی باشد که پژوهشهای انجام شده در خارج ایالات متحده نشان داده است؛ برای مثال مطالعه‌ای که در زلاندنو صورت پذیرفته، نشان می‌دهد نظارت و روابط میان کارکنان، سهم عمده‌ای در رضایت خاطر دارد نه اینکه صرفاً عدم رضایت را کاهش بدهد. یا مطالعاتی که در پاناما، امریکای لاتین، و تعداد دیگری از کشورها صورت پذیرفته حاکی از آن است که برخی از عوامل بهداشت روانی را در نظریه هرزبرگ بارها به عنوان عوامل انگیزاننده ذکر کرده بودند. ولی مطالعات انجام شده در کشورهایمانند فنلاند نتایج به دست آمده در آمریکا را تأیید می‌کنند. البته می‌توان انتظار داشت که فرهنگ اجتماعی بر نتایج این پژوهشها اثرگذار باشد. همانگونه که بر سایر رهیافتهای در انگیزش اثر دارد (شرمهورن، ۱۹۹۵).

با توجه به این انتقادات، ممکن است افرادی در سودمندی نظریه دو عاملی تردید کنند، ولی باید اذعان کرد که نظریه هرزبرگ شاید حتی سودمندتر از سایر نظریه‌هاست؛ زیرا همراه با فن خاصی برای ایجاد عوامل رضایتبخش در محتوای شغل است که این رهیافت را غنای شغلی می‌نامند. اهمیت دیگر این نظریه از آن جهت است که مدیران را به اندیشه و امی دارد. مدیران گاهی زمان، توجه و دیگر منابع را به طور قابل ملاحظه‌ای صرف موضوعهایی می‌کنند که عوامل بهداشت روانی به شمار می‌آیند مانند پرداختهای زیاد، رستورانهای مجلل، و لوازم اداری پرزرق و برق.

نظریه‌های فراگردی

همانگونه که اشاره شد نظریه‌های محتوایی چپستی رفتارهای برانگیخته را شرح می‌دهند، ولی نظریه‌های فراگردی چگونگی و چرایی برانگیختگی افراد را توصیف می‌کنند. دو نظریه فراگردی مشهور عبارتند از: نظریه برابری (*Equity Theory*) و نظریه انتظار (*Expectancy Theory*).

نظریه برابری

نظریه برابری مبتنی بر پیش فرض ساده‌ای است که آدمها می‌خواهند با آنان منصفانه برخورد شود (آدامز، ۱۹۶۳). بنابر این نظریه، برابری، باوری است که در مقایسه با دیگران با ما منصفانه برخورد شده است و نابرابری باوری است که در مقایسه با دیگران با ما غیرمنصفانه برخورد شده است.

نظریه برابری که برای نخستین بار به وسیله آدامز مطرح شد، فقط یکی از چندین نظریه‌ای است که از فراگرد مقایسه اجتماعی ناشی شده است. مقایسه اجتماعی عبارت است از ارزیابی وضعیت خودمان در چهارچوب وضعیتهایی که سایرین دارند (گودمن، ۱۹۹۷).

هنگامی که آدمها احساس بی‌عدالتی در برخورد در محیط کار کنند برانگیخته می‌شوند تا بی‌عدالتی را برطرف کنند و برابری برقرار شود.

انسانها در سازمان، نخست نحوه برخورد سازمان با خودشان را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. آنگاه شخص نحوه برخورد سازمان را با خودش در مقایسه با دیگران مورد ارزیابی قرار می‌دهد. این مقایسه می‌تواند با فرد دیگری در همان گروه کاری صورت پذیرد یا با فردی که در بخش دیگری از سازمان فعالیت می‌کند یا حتی با ترکیبی از افراد که در سراسر سازمان پخش باشند، انجام شود. فرد پس از ارزیابی برخورد سازمان با خودش و با دیگران، وضعیت خود را با وضعیت دیگران مقایسه می‌کند و پس از آن احساس عدالت یا بی‌عدالتی در برخورد را درک می‌کند و بر حسب شدت این ادراک یکی از واکنشهایی را که در نگاره ۲ آمده از خود نشان خواهد داد (مورهد و گریفین، ۱۹۹۲؛ کیم، پارک و سوزوکی، ۱۹۹۰).

نگاره ۲- راههای هشتمانه کاهش نابرابری

مثال	روش
سخت‌تر کار کند. در برنامه‌های آموزشی تخصصی شرکت کند یا به دانشگاه رود.	۱. فرد می‌تواند نهاده‌های خود را افزایش دهد.
سخت تلاش نکند. ساعت استراحت را طولانی کند.	۲. فرد می‌تواند نهاده‌های خود را کاهش دهد.
تقاضای افزایش حقوق کند. تقاضای پست جدید کند.	۳. فرد می‌تواند بکوشد تا نتایج خود را افزایش دهد.
تقاضای پرداخت کم کند.	۴. فرد می‌تواند بکوشد نتایج خود را کاهش دهد.
غیبت یا ترک خدمت کند.	۵. ترک وضعیت کند.
خود را متقاعد سازد که نهاده‌های معینی اهمیت ندارند. یا خود را متقاعد سازد که دیگری شغل یکنواخت و کسل‌کننده دارد.	۶. شخص می‌تواند به طور روان‌شناختی نهاده‌ها و نتایج خود را تحریف کند.
شخص نتیجه‌گیری کند که دیگری تجربه بیشتری را دارد یا سخت‌تر کار می‌کند، یا دیگری عنوان مهمتری دارد.	۷. شخص می‌تواند به طور روان‌شناختی نهاده‌ها یا نتایج مقایسه با دیگران را تحریف کند.
شخص جدیدی را برای مقایسه انتخاب کند. یا شغل فعلی خود را با شغل قبلی‌اش مقایسه کند.	۸. مبنای مقایسه را تغییر دهد.

آدامز فراگرد مقایسه برابری را بر مبنای نسبت ورودی به خروجی توصیف می‌کند. ورودی، آورده‌های فرد مانند سطح تحصیلات، تجربه، کوشش و وفاداری به سازمان است. نتایج عبارت است از: آنچه فرد مانند حقوق، شناسایی، روابط اجتماعی، پاداش درونی در ازای آورده‌هایش از سازمان دریافت می‌کند. بخشی از ارزیابی فرد از ورودیها و نتایج، هم برای خودش و هم دیگران مبتنی بر اطلاعات عینی (برای مثال حقوق خود فرد) است و بخشی از آن مبتنی بر ادراکات فرد (مانند مقایسه میزان شناسایی که دیگران دریافت کرده‌اند) است. از این رو مقایسه برابری شکل نگاره ۳ را پیدا می‌کند. ادراک برابری به این معنی نیست که نتایج ورودیها با هم برابر باشند، بلکه فقط نسبت آنها باید یکسان باشد. اگر فرد مورد مقایسه در برابر تلاش بیشتر، دریافت بیشتری نیز داشته باشد به شرط آنکه نسبت نتایج به ورودی یکسان باشد پذیرفته خواهد بود.

نگاره ۳- مقایسه نسبت ورودی به خروجی خود با دیگران

نتایج (خودش) ورودی (خودش)	در مقایسه با	نتایج (دیگران) ورودی (دیگران)
------------------------------	--------------	----------------------------------

واکنشهای نسبت به نابرابری

از نظر هر فرد، مقایسه برابری یا فراگرد اندیشه‌ای که چنین احساسی را به وجود می‌آورد حل نابرابری احساس شده می‌نامند. نابرابری منفی هنگامی ایجاد می‌شود که فرد احساس کند در مقایسه با دیگران دریافتی کمتر دارد و نابرابری مثبت هنگامی ایجاد می‌شود که فرد احساس کند نسبت به دیگران بیشتر دریافت می‌کند. هر دو نوع احساس نابرابری انگیزاننده است. هر نوع احساس نابرابری، خواه مثبت و خواه منفی موجب یکی از واکنشهای ششگانه می‌شود (نگاره ۲).

۱. تغییر ورودیها (برای مثال تلاشهای کاری خود را تغییر می‌دهد).
۲. تغییر نتایج (پاداشهای دریافتی) (برای مثال تقاضای افزایش حقوق می‌کند).
۳. ترک وضعیت (برای مثال استعفا می‌دهد).
۴. مبنای مقایسه را تغییر می‌دهد (برای مثال خود را با فرد دیگری مقایسه می‌کند).
۵. نتایج مقایسه را از نظر روانی تحریف می‌کند (برای مثال نابرابری را موقتی می‌داند که در آینده برطرف خواهد شد).
۶. اقدامهایی برای تغییر ورودیها و خروجیهای فرد مورد مقایسه انجام می‌دهد (برای مثال از همکاری می‌خواهد که کار بیشتری بپذیرد).

نظریه برابری پیش‌بینی می‌کند افرادی که احساس دریافت پاداش کم یا زیاد در کارشان دارند برای ایجاد حس برابری اقدام خواهند کرد. مطالعات آدامز و سایرین که در محیطهای آزمایشگاهی صورت پذیرفته این پیش‌بینی را تأیید می‌کند (آدامز، ۱۹۶۵؛ گودمن، ۱۹۷۷).

ارزیابی نظریه برابری

پژوهشهای زیادی در زمینه نظریه برابری صورت پذیرفته است، ولی قلمرو بیشتر این مطالعهها محدود بوده است که فقط به یک نسبت منحصر می‌شد؛ برای مثال نسبت پرداخت ساعتی یا قطعه کاری در برابر کیفیت و یا کمیت کاری که فرد در ازای آن کم یا زیاد دریافت داشته است (گودمن، ۱۹۷۷، ص ۹۷-۱۳۱).

یافته‌ها پیش‌بینی نظریه برابری را بویژه در شرایط پرداخت کم تأیید می‌کند. هنگامی که افراد بر مبنای قطعه کاری یا ساعتی حقوق دریافت داشته و نابرابری ببینند از کیفیت کار خود کم کرده و به کمیت آن می‌افزایند و اگر افراد به طور ساعتی حقوق دریافت دارند و فرد احساس دریافت زیاد داشته باشد بر کمیت و کیفیت کار خود می‌افزاید و اگر فرد احساس دریافت کم داشته باشد کمیت و کیفیت کار خود را کاهش خواهد داد (کوزی‌یر و دالتون، ۱۹۸۳).

یکی از یافته‌ها در نظریه برابری، بیان می‌دارد که برخی از افراد نسبت به بی‌عدالتی حساس‌تر از بقیه هستند (گرینبرگ، ۱۹۸۹).

کاربردهای مدیریتی نظریه برابری

مهمترین کاربرد نظریه برابری برای مدیران در سیستم پاداش و تنبیه است؛ زیرا پاداشهای رسمی (مانند پرداخت حقوق، و مأموریت کاری) براحتی در دید افراد قرار دارد تا پاداشهای غیررسمی (رضایت درونی، و احساس کسب موفقیت) که اغلب در مرکز ادراکات فرد از برابری قرار دارد و مقایسه‌های اجتماعی بروشنی عامل نیرومندی در محیط کاری است.

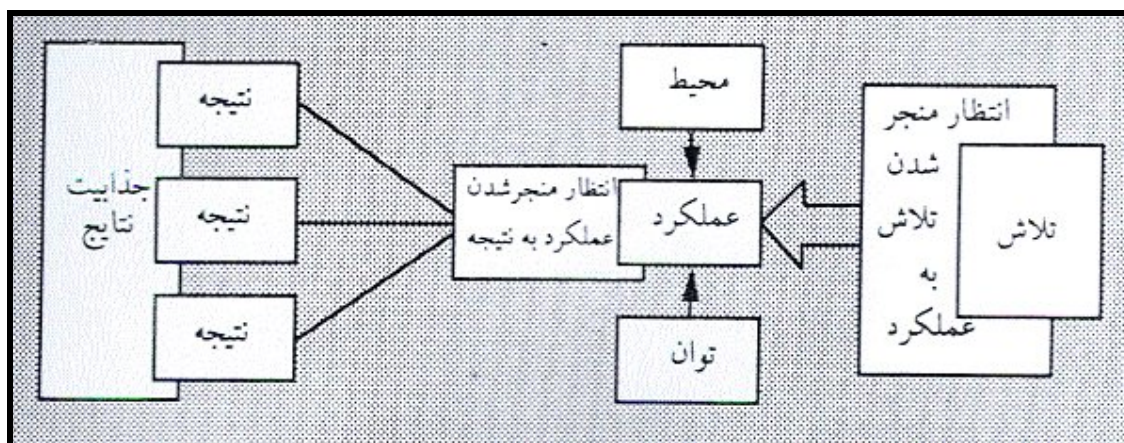
نظریه برابری این پیامها را برای مدیران دارد: نخست آنکه اگر قرار باشد به افراد بر اساس کیفیت عالی کار پاداش داده شود تا کمیت کار، همه افراد سازمان نیاز دارند مبنای پاداشها را بدانند؛ دوم اینکه افراد برداشتهای چند بعدی از پاداشها دارند. انواع پاداشهای ملموس و غیرملموس را دریافت می‌دارند و می‌دانیم که رفتار افراد مبتنی بر ادراکاتشان از واقعیت است. اگر دو نفر حقوق یکسانی دریافت دارند ولی هر یک فکر کند که دیگری حقوق بیشتری دریافت می‌دارد در آن صورت حتی اگر مدیر به زعم خودش با این دو کارمند عادلانه برخورد کرده باشد، کارکنان چنین برداشتی را نخواهند داشت. بنابراین برای مدیرانی که می‌خواهند قراردادهای روانی سالمی را حفظ کنند به عبارت دیگر تعادل عادلانه‌ای میان کار و دریافتی کارکنان برقرار کنند، مدیریت پویایی برابری بسیار مهم است (شرمرهورن، ۱۹۹۶).

نظریه انتظار

نظریه انتظار مدلی پیچیده‌تر و جامع‌تر از انگیزش نسبت به نظریه برابری ارائه می‌دهد. از آغاز شکل‌گیری اولیه این نظریه تاکنون قلمرو و پیچیدگی نظریه انتظار به طور مستمر رشد کرده است.

مدل اساسی انتظار: پیش فرض نظریه انتظار آن است که میزان انگیزش آدمی به این واقعیت وابسته است که چقدر چیزی را می‌خواهد و چقدر فکر می‌کند می‌تواند آن را به دست آورد.

نمودار ۱۳ مدل اساسی انتظار را به طور خلاصه نشان می‌دهد. اجزای کلی مدل عبارتند از: (۱) تلاش (نتیجه انگیزش)، (۲) عملکرد و (۳) نتایج (ناگفته نماند که عملکرد تابع هر سه عامل تلاش، محیط و توان است). نظریه انتظار بر روابط میان این عناصر که انتظارات و جذابیتها نامیده می‌شود تأکید دارد.



نمودار ۱۳- نظریه انگیزی انتظار

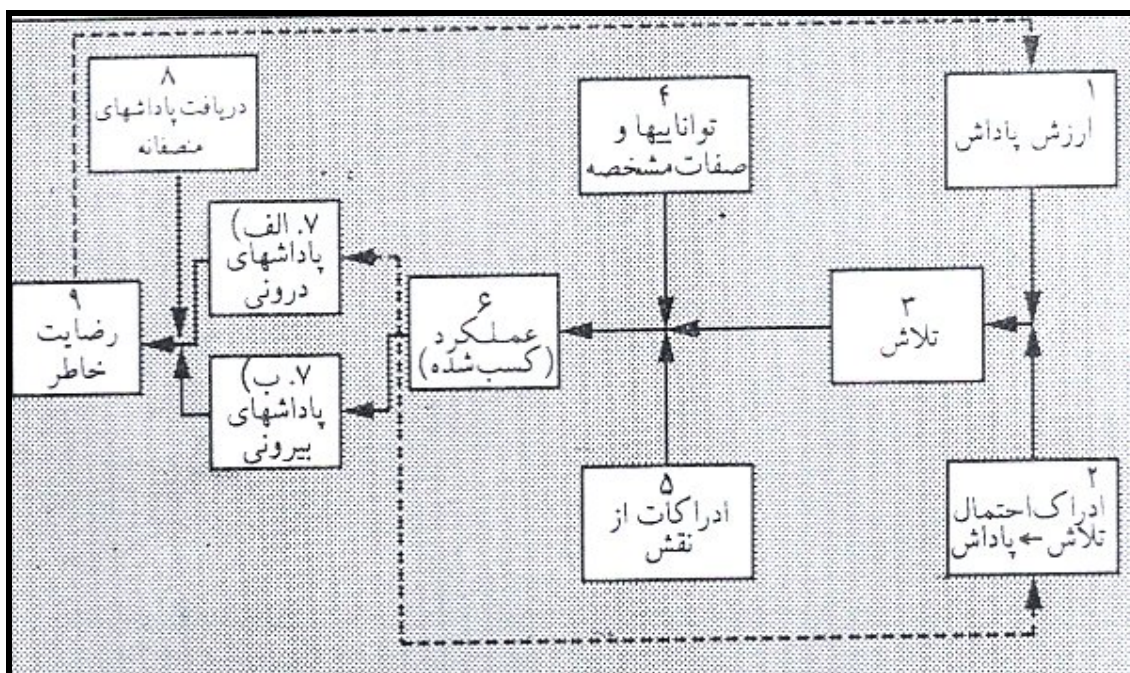
پرسش محوری این نظریه آن است که «چه چیزی تمایل فرد را به تلاش برای کار بر روی چیزهایی که در عملکرد واحد یا سازمان سهیم باشد معین می کند؟»

برای پاسخ به این پرسش وروم نظریه پرداز اصلی این نظریه، بر این باور است که مدیران باید سه چیز را بدانند:

۱. میزان باور افراد نسبت به اینکه سخت کوشیدن، کسب سطوح گوناگون از عملکرد کاری را ممکن می سازد.
۲. باور افراد نسبت به اینکه نتایج گوناگون کار یا پاداشها از کسب موفقیت در سطوح گوناگون عملکرد ناشی می شود.
۳. میزان ارزشی که افراد برای این نتایج قائل هستند.

نظریه انتظار بیان می دارد که انگیزش کاری با باورهای افراد درباره رابطه تلاش، عملکرد و مطلوبیت نتایج کاری در ارتباط هست. به بیان ساده، نظریه انتظار مبتنی بر این منطق است که: «انسانها کارهایی را که می توانند از عهده آن برآیند هنگامی که بخواهند انجام خواهند داد» (مودی، ۱۹۸۷). برای مثال اگر کسی طالب ارتقا باشد و بداند که عملکرد عالی به ارتقا منجر می شود و اگر سخت کار کند می تواند عملکرد عالی ارائه کند، برای سختگوشی برانگیخته خواهد شد.

مدل توسعه یافته نظریه انگیزی انتظار: دو پژوهشگر رفتار سازمانی به نامهای پورتر و لاولر مدل توسعه یافته نظریه انگیزی انتظار را ارائه کرده اند. این مدل می کوشد: (۱) منبع جذابیتهای و انتظارات افراد را شناسایی کند؛ (۲) تلاش را با عملکرد و رضایت شغلی مرتبط سازد (نمودار ۱۴)



نمودار ۱۴- مدل توسعه یافته نظریه انگیزی انتظار

پیشگویی کننده های تلاش: تلاش تابعی از ادراک فرد از ارزش پاداش (جذابیت پاداش) و ادراک فرد از احتمال منجر شدن تلاش به پاداش (انتظار) است. هنگامی که کارکنان باور دارند که پاداشهای با ارزش برای انجام کار دریافت خواهند کرد تلاش بیشتری می کنند.

پیشگویی کننده های عملکرد: عملکرد هر فرد تنها نتیجه تلاش او نیست. تواناییها، صفات مشخصه و ادراکات افراد تاثیر تلاش بر عملکرد را تنظیم می کنند. بدین معنی که کارکنان با تواناییهای بیشتر با تلاش معین، عملکرد بهتری نسبت به کارکنان کم توان تر کسب خواهند کرد (کوارد و ساکت، ۱۹۹۰). مانند هنگامی که کارکنان به روشنی نقش خود را شناخته و قبول دارند تلاش آنان به عملکرد بالاتری منجر می شود زیرا تلاش به مهمترین فعالیتهای شغلی یا کارها هدایت می شود (کریتنر، ۱۹۹۲).

پیشگویی کننده های رضایت خاطر: کارکنان در برابر عملکردشان هم پاداشهای درونی و هم پاداشهای بیرونی دریافت می دارند. پاداشهای درونی را خود فرد به دست می آورد و مرکب از نتایج نامشهود مانند حس کسب موفقیت و انجام کار است. پاداشهای بیرونی، نتایج ملموس مانند حقوق و شناسایی به وسیله عموم مردم است. رضایت خاطر نیز به نوبه خود با انتظارات کارکنان از عادلانه بودن پاداشها دریافتی معین می شود. کارکنان هنگامی که احساس دریافت پاداش عادلانه دارند راضی تر هستند.