

نظریه‌های عاملیت در انگیزش کار

نوشته دکتر محمدعلی نائلی

مقدمه

کتمان نمی‌کنیم که در اکثر سازمانها پیرویه در مؤسسات دولتی کشورمان، زمان مفیدی را که کارکنان برای انجام دادن کار صرف می‌کنند، به مراتب کمتر از میراثی است که مقررات کار و بخشنامه‌های رسمی تعیین می‌کنند. در ضمن، همواره برای مدیران این سؤال مطرح بوده که چه عواملی موجب می‌گردند که بعضی از کارکنان نسبت به کار خود علاقه و پشت‌گرمی بیشتری نشان دهند، در حالی که عده دیگر به راحتی شانه از زیر کار خالی کنند. در پاسخ به این سؤال و سئوالهای مشابه، صاحب‌نظران سازمانی موضوع «انگیزش» را مطرح می‌سازند. انگیزش، در کار در سه دهه اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده، تا جایی که عده‌ای را عقیده بر این است که انگیزش، یکی از عوامل اساسی در عملکرد سازمانی است. در معرفی و تعریف انگیزش، نظرها یکسان نیست. به همین دلیل، در نوشته‌های انگیزش کار، به تعریفهای گوناگون بر می‌خوریم. تعریف نسبتاً جامعی که «جان ماینر» (۱۹۸۸) ارائه داده در این جا مناسب به نظر می‌رسد. مطابق تعریف وی، «انگیزش به فرایندهای درون فردی گفته می‌شود که موجب رفتار فرد و هدایت آن در جهت می‌شود که سازمان بهره‌مند گردد»^۱.

به سبب اهمیت و گستردگی موضوع انگیزش، نظریه‌ها و الگوهایی که حاصل مطالعات و پژوهشهای متخصصان و پژوهشگران است، نسبتاً متنوع است و آشنایی مدیران با آنها می‌تواند در عملکردهای سازمانی شان مؤثر باشد. مایه خوشحالی است که مجلات علمی و کتابهای درسی که در کشور منتشر می‌شوند، آگاهیهای پر ثمری را در زمینه انگیزش در اختیار مدیران قرار می‌دهند. با وجود این، تا جایی که ما اطلاع داریم در خصوص نظریه‌های عاملیت مطلب زیادی انتشار نیافته است. از این رو در نظر داریم، با یک برداشت جامع به بررسی این نظریه‌ها بپردازیم و به کاربرد آنها در سازمانها اشاره کنیم.

1. Miner, John B. (1988). Organizational Behavior: Performance and Productivity. New York: Random House, P.158.

تئوریهای عاملیت

در مقابل کاری که فرد انجام می دهد اگر به پی آمد با ارزشی دست یابد به احتمال زیاد، به ادامه کار مبادرت می ورزد. این منطبق، اساس یک رشته نظریه هایی است که در نوشته های «انگیزش کار» با عنوان «نظریه های عاملیت» مشخص شده اند. با چنین دیدگاهی، «جورجو پولوس» و همکارانش (۱۹۵۷)^۲ معتقد بودند که اگر کارکنان، تولید و بهره وری را مسیری برای رسیدن به هدف یا هدفهای شخصی تجسم نمایند، به تولید بیشتر دست می زنند. همچنین اگر راه رسیدن به هدفها را در تولید کمتر پیدا کنند، در این صورت مطابق آن عمل می کنند. برای مثال، کارمند جوانی که در یک شرکت موفق مشغول به کار است، اگر راه ترقی خود در سلسله مراتب را در گرو تولید بالا تصور کند، به کوشش خود در کار می افزاید. برعکس اگر متوجه شود که تولید بیشتر وی به زیر پا گذاشتن هنجارهای «گروه کار» و در نتیجه به انزوای وی در محیط کار منتهی می شود، در این صورت از تولید بیشتر خودداری می کند. دیدگاهی را که «جورجو پولوس» و همکارانش بر پایه چنین استدلالی مطرح ساختند، «نظریه مسیر - هدف» نامیده شده است. این نظریه و همه نظریه های عاملیت فرایند آگاهانه ای را مورد توجه قرار می دهند که در آن

فرد از خود می پرسد: «بویام ارزش دارد که انرژی خود را به خاطر آن صرف نمایم؟»
«ویکتور وروم» (۱۹۶۴) در کتاب انگیزش و کار^۳ با زمینه قرار دادن مطالعات و پژوهشهایی که در خط فکری عاملیت صورت گرفته بود، شالوده نظریه ای را فراهم ساخت که با عنوان «نظریه جدابیت، عاملیت، انتظار» و یا به اختصار نظریه انتظار معرفی گردید. مطابق این «نظریه»، همواره فرد گزینشی از میان بدیل های موجود به عمل می آورد و در گزینش وی، ادراک، نظام باورها، و نگرشهای او مؤثر هستند^۴ در این جا بحث از گزینش رفتاری است که بیشترین لذت و کمترین اذیت را برای فرد به همراه می آورد. جهت درک بهتر نظریه «وروم»، اجزای تشکیل دهنده آن، یعنی جدابیت، عاملیت، و انتظار را که از بعد روان شناختی، فراخوان و جهت دهنده رفتار فرد هستند مورد بررسی قرار می دهیم:

مفهوم جدابیت. یکی از فرضهای نظریه انتظار این است که فرد بعضی از پی آمدها را به بعض دیگر ترجیح می دهد. در فعالیت روزمره سازمانی، معمولاً پی آمد به میزان و سطح درآمدی که کارکنان در قبال کار خود از سازمان دریافت می کنند، اطلاق می گردد. با وجود این، با فراهم شدن امتیازهای دیگر یا به عبارت بهتر پی آمدهای تابعی که غالباً

2. Georgopoulos, b.S., Mahoney, G.M., E Jones, A Path-Goal Approach to Productivity. Journal of N.W. (1957).
Apath-coalf Applied Psychology, Vol.45, P. 345-53.
3. Vroom, Victor H. (1964). Work and Motivation. New York: John and Wiley 345-53.

مساعدی برای احراز مسئولیت سطح بالا وجود نداشته باشد، در این صورت چنین دوره‌ای از جذابیت کمتری که پایین‌تر از ارزش واقعی آن است برخوردار می‌گردد. همچنین کم و کیف کار و حاصل عملکرد فرد در سازمان که با عنوان پی‌آمد سطح اول مشخص شده از پی‌آمدهای مهم برای وی به حساب می‌آید. پس رابطه و تناسب بین میزان کوشش و پی‌آمد سطح اول نیز عامل تعیین‌کننده در متغیر جذابیت است.

مفهوم عاملیت، در خصوص جذابیت پی‌آمدها بحث کردیم. باید دید، چه عواملی در جذابیت پی‌آمد ویژه برای کارکنان دخالت دارند؟ به نظر «وروم»، پی‌آمد سطح اول برای کارکنان وقتی جاذبه مثبت دارد که مطمئن شوند به وسیله آن به پی‌آمدهای سطح دوم دست خواهند یافت. به بیان دیگر، اگر کارکنان مطمئن شوند که کوشش بیشتر در کار، عامل یا وسیله‌ای برای کسب پی‌آمدهای دیگری نظیر پاداش، ارتقاء شغلی و ... است که آنان را خوشنود می‌سازد یا وسیله‌ای برای دوری جستن از پیامدهای ناگوار است، در این صورت، کار و کوشش بیشتر برای آنان جاذبه بالا خواهد داشت. «وروم»، یک رابطه احتمالی بین پی‌آمدهای سطح اول و پی‌آمدهای سطح دوم از یک تا صفر (۱+) تا (۰) و منهای یک تا صفر (۰- تا ۱-) تصور می‌کند. در شرایطی احتمال یک (۱+) است که با تحقق پی‌آمد اول دستیابی به پی‌آمد دوم وجود نداشته باشد. احتمال در صورتی منهای یک (۱-) است که

ماهیت روان‌شناختی دارند، فرد درآمد پایین و شرایط کاری نه چندان مطلوب یک سازمان را به درآمد بالا و شرایط مطلوب سازمان دیگر ترجیح دهد. برای مثال، بررسی‌های ما نشان داده که دل‌بستگی عمیق شغلی پرسنل راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران که متأثر از تعامل‌های قوی بین انسانی است، مانع از آن می‌شود که کارکنان به سهولت سازمان خود را ترک گویند. حتی در مرحله بازنگشتگی نیز علاقه‌مندند به نحوی ارتباط خود را با سازمان تداوم بخشند. «وروم»، واژه جذابیت را برای تبیین چنین گرایش‌های عاطفی نسبت به پی‌آمدها، مورد استفاده قرار می‌دهد. نباید فراموش کرد که ممکن است پی‌آمدی جاذبه مثبت و یا منفی داشته باشد. پی‌آمد وقتی جاذبه مثبت دارد که فرد بود آن را به نبودش ترجیح دهد. برای نمونه، صعود در سلسله مراتب شغلی برای کارمندی که آن را دوست دارد، جاذبه مثبت دارد. خستگی کاری، استرس و اخراج از کار برای کارکنان جاذبه منفی دارد. بالاخره در مواردی نیز که پی‌آمدها تأثیری در رفتار فرد به وجود نیاورند، بدون جاذبه تلقی می‌گردند. جذابیت، تابعی از درجه و سطح خوشنودی فرد است که در رابطه با پی‌آمدها انتظار دارد و متأثر از ارزش واقعی آنها نمی‌باشد. به عنوان مثال، شرکت در یک دوره مدیریت استراتژیک، با این انتظار که پی‌آمدهای ارزشمندی (آموزش، اخذ دانشنامه، پذیرفتن مسئولیت‌های خطیر) نصیب دانشجو می‌کند، برای وی جذابیت دارد. ولی اگر بر اثر تمدد دوره‌ها و کثرت فارغ‌التحصیلان، زمینه

اجتماعی، تعامل با فرهنگهای مختلف دارای جاذبه مثبت و پیآمدهائی چون دوری از خانواده و همشهریان، مسائل اقتصادی و دشواریهایی ناشی از مسکن و خوابگاه جاذبه منفی نخواهد داشت. باید به خاطر سپرد، برای اینکه پیآمدی جاذبه مثبت داشته باشد، لازم است پیآمدهای مربوط به آن نیز جاذبه مثبت داشته باشند. اگر کارمندی پیش‌بینی کند که عملکرد بیشتر وی به چیزهایی که دوست ندارد، منتهی خواهد شد به عملکرد بیشتر اقدام نخواهد کرد. در ضمن، جاذبه مثبت پیآمدهای سطح دوم، متأثر از ماهیت نیازها و ارزشهایی است که بر فرد حاکم هستند.⁵

مفهوم انتظار. سومین جزء عمده نظریه را «انتظار» تشکیل می‌دهد. این مفهوم احتمال ذهنی برای رسیدن به پی‌آمد ویژه‌ای است که در مقابل کوشش معین عاید می‌گردد.⁶ به عبارت دیگر، قدرت باور فرد است نسبت به اینکه کوششی را که به کار می‌بندد به سطح معینی از عملکرد منتهی شود.⁷ انتظار نیز بر پایه احتمالات است و از صفر تا یک (۱ + تا ۰) تغییر می‌کند اگر کارکنان به رابطه‌ای که کوشش به کار بسته آنان به عملکرد مطلوب منجر خواهد شد دست نیابند، احتمال انتظار به سمت صفر میل خواهد کرد. اما اگر به وجود چنین

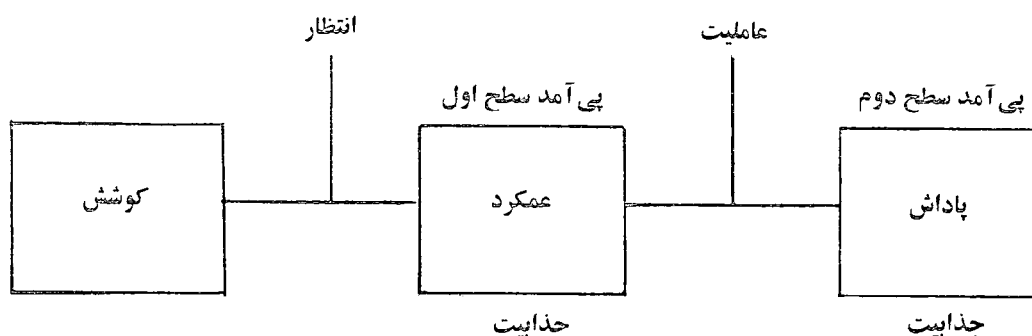
دسترسی به پیآمدهای دوم با حضور پیآمدهای اول امکان‌پذیر نباشد، برای مثال، احتمال ارتباط پاداش شب‌عید کارکنان دولت که به صرف کارمند دوامت بودن، پرداخت می‌گردد، بر پایه این استدلال که ارتباطی بین عملکرد و پاداش شب‌عید وجود ندارد، به سمت صفر میل می‌کند. از طرف دیگر، در ظرفی که کارمندی که پرداخت را مستقیماً با عملکرد ارتباط می‌دهد، نه با چیز دیگر - بر این اساس که کارکنان عملکرد را عامل مثبت برای کسب درآمد تلقی می‌نمایند، احتمال را به سمت صفر می‌راند. بالاخره در مورد کارمندی که به پاداش اعتماد در معرض تهدید برای برکناری از کار باشد، ادامه امتیادش وسیله یا عاملی منفی برای باقی ماندن در کار وسیله‌ای مثبت برای پایان عملکرد و کارش تلقی خواهد شد. در ضمن ممکن است، بکن، عملکرد وسیله یا عاملی برای یک دسته از پیآمدهای با جاذبه مثبت شود و وسیله‌ای برای دسته‌ای از پیآمدهایی با جاذبه منفی گردد. برای مثال، اگر دانشجوی متأهل و کم‌بضاعت از طریق کنکور سراسری در یکی از دانشگاههای دولتی دور از محل زندگی خود پذیرفته شود، تحصیل در دانشگاه وسیله‌ای برای رسیدن به پاره‌ای از پیآمدها خواهد بود. پیآمدهائی مانند کسب دانش، آگاهیهای

5. Naylor, John, Pritchard, Robert E Ilgen, Daniel, (1980). A Theory of Behavior in Organizations. New York: Academic Press.

6. Mondy et. al., (1988). Management: Concepts and Practices. Allyn and Bacon Inc. P. 368.

7. Lunenburg, Fred C., Ornstein, Allan C. (1991). Educational Administration: Concepts and Practices. Belmont, Cali: Wadsworth Pub. Co. P. 109-02

رابطه‌ای کاملاً مطمئن باشند، احتمال به سمت ۱ + تاثیر خواهد کرد. عوامل گوناگونی در ساختار ادراکی انتظار کارکنان درباره سطوح مختلف عملکرد دخالت دارند. سطح اعتماد مهارتی فرد نسبت به وظایف محوله، میزان همکاری مورد انتظار از فرادستان و فرودستان، کیفیت تجهیزات و مواد، حدود اطلاعات و کنترل‌های مربوط به بودجه، از جمله عواملی هستند که انتظار فرد را نسبت به توانایی وی جهت رسیدن به سطح ویژه از عملکرد، تحت تاثیر قرار می‌دهد. موفقیت در تجارب پیشین و به طور کلی عزت نفس بالا، قدرت باوری انتظار را تقویت می‌کند. نکته قابل توجه این است که برآورد ذهنی کارکنان از احتمالی که بتوانند به عملکرد در نظر گرفته شده توفیق حاصل کنند، با عوامل گوناگونی که برخی در کنترل و برخی خارج از کنترل آنان است، تعیین می‌شود.^{۱۰} الگوی بنیادی انتظار^۹ در شکل زیر نشان داده شده است:



می‌سازد، ووروم، تئوری خود را در فرمول زیر خلاصه می‌کند:

$$F_i = f \sum_{i+j} (E_{ij} V_j) \quad \text{و} \quad V_j = f \left[\sum_{j+k} I_{jk} V_k \right]$$

که در آن، F_i عبارت است از نیروی روان‌شناختی برای انجام دادن یک کنش (i) مانند تلاش و کوشش

الگوی بنیادی انتظار

تعامل روان‌شناختی باورهای فرد درباره انتظارها، عاملیتها^{۱۱} و جذابیتها^{۱۲} برای اقدام به کار، نیرویی به وجود می‌آورد که با عنوان نیروی انگیزشی^{۱۳} معرفی می‌گردد. نیروی انگیزشی توان عزم فرد را برای اقدام به عمل در جهت ویژه، مشخص

۹. Lunenburg, Fred C. E. Ornstein, همان کتاب، ص ۱۰۱.

۱۰. Craig C. Pinder, همان منبع، ص ۷۳ - ۷۲.

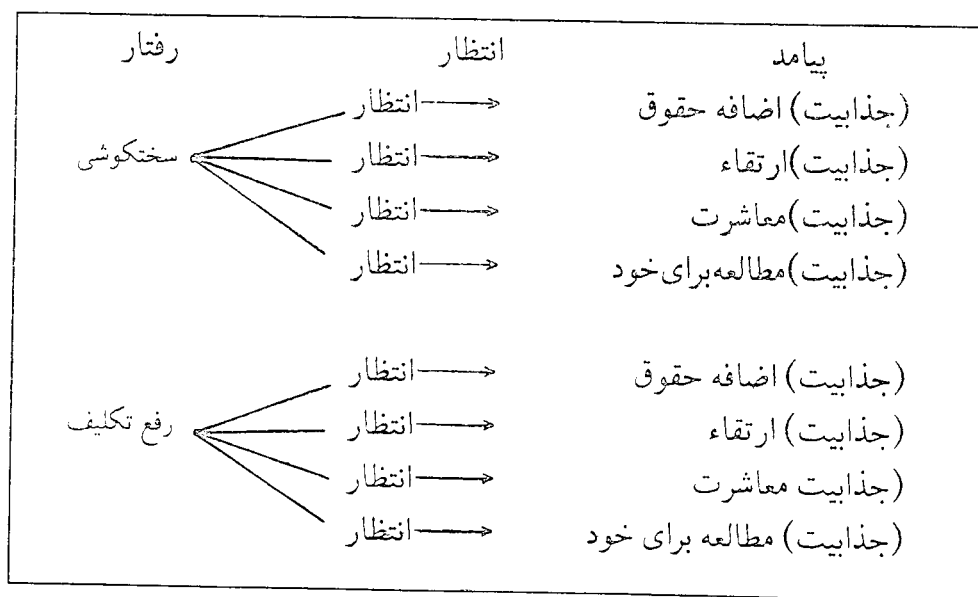
10. Expectancy (E)

11. Instrumentality (I)

12. Valence (V)

13. Motivational Force (F)

- ۱ - فرد رفتار موفقیت آمیز خود را باور نداشته باشد برای سطح ویژه‌ای از عملکرد. E_{ij} عبارت است از: توان انتظار در رابطه با این که کنش i پی‌آمد j را به دنبال خواهد داشت.
- ۲ - فرد چنین باور داشته باشد که پی‌آمدهایی با جاذبه مثبت از تلاش خود به دست نخواهد آورد. V_j عبارت است از: جذابیت پی‌آمد j برای فرد I_{jk} عبارت است از: عاملیت پی‌آمد j برای دستیابی به پی‌آمد سطح دوم k
- ۳ - فرد باور داشته باشد که رفتار منتهی به تعدادی از پی‌آمدهایی خواهد شد که برای وی جاذبه منفی دارند.^{۱۵} V_k عبارت است از: جذابیت پی‌آمد سطح دوم k به بیان خود «ووروم»، نیروی فرد برای انجام دادن هر عملی، تابعی افزایشی و یکنواختی است از جمع جبری جذابیت‌های همه، پی‌آمدها و توان انتظاراتی که آن عمل را تا حصول این پی‌آمدها به همراه خواهد داشت.^{۱۴}
- فرمول «ووروم» را در ساده‌ترین شکل، به صورت زیر می‌توان نوشت:
- $$FM = \sum EV$$
- یعنی، نیروی انگیزشی مساوی است با جمع جبری هر یک از باورهای انتظار در جذابیت مربوط به آن. مطابق فرمول، در صورتی که یکی از سه شرط زیر برقرار باشد، نیروی انگیزشی عملاً در کار نخواهد بود:



بسط الگوی انتظار

منبع: اقتباس از کتاب، مردم در سازمانها: زمینه رفتار سازمانی نوشته ترنس ر. میچل، مترجم حسین شکرکن (زیر چاپ)

مطابق شکل، فرد از دو بدیل رفتاری، یکی را انتخاب می‌کند. برای مثال، اگر به اضافه حقوق و ارتقاء شغلی علاقه‌مند باشد و سختکوشی بنا به باورهای انتظاری و وسیله‌ای برای رسیدن به دو پی‌آمد یاد شده باشد، احتمالاً سختکوش خواهد شد. در صورتی که پیش‌بینی نماید، با کار کمتر (رفع تکلیف) به معاشرت و مطالعه شخصی که به باور او جاذبه مثبت دارند برسد، احتمالاً بدیل رفتاری دوم را انتخاب خواهد کرد.

مطابق نظریه «وروم»، وقتی فرد سطح عملکردی را به عنوان یک پی‌آمد مورد علاقه خود انتخاب می‌کند که قبلاً جذابیتها، عاملیتها، و انتظاراتی را که در رابطه با هر یک از سطوح مختلف عملکرد موجود است، مدنظر قرار داده باشد. پس سطح عملکرد انتخابی وی سطحی است که بیشترین نیروی مثبت یا کمترین نیروی منفی را برای او ایجاد می‌کند. اگر فرد در رابطه با عملکرد بیشتر، پی‌آمدهای خوب را بیشتر از پی‌آمدهای بد تصور کند، در این صورت برای رسیدن به بیشترین سطح عملکرد کوشش خواهد کرد. از طرف دیگر، اگر پایین‌ترین سطح عملکرد بیشترین نیروی روان‌شناختی را در وی به وجود آورد، پایین‌ترین سطح عملکرد را انتخاب می‌کند. می‌توان به یک نتیجه عملی دست یافت: سطح انگیزشی پایین برای عملکرد سطح پایین است و آن ماحصل جذابیتها، عاملیتها، و انتظاراتی است که در ذهن

کارکنان وجود دارد.^{۱۶}

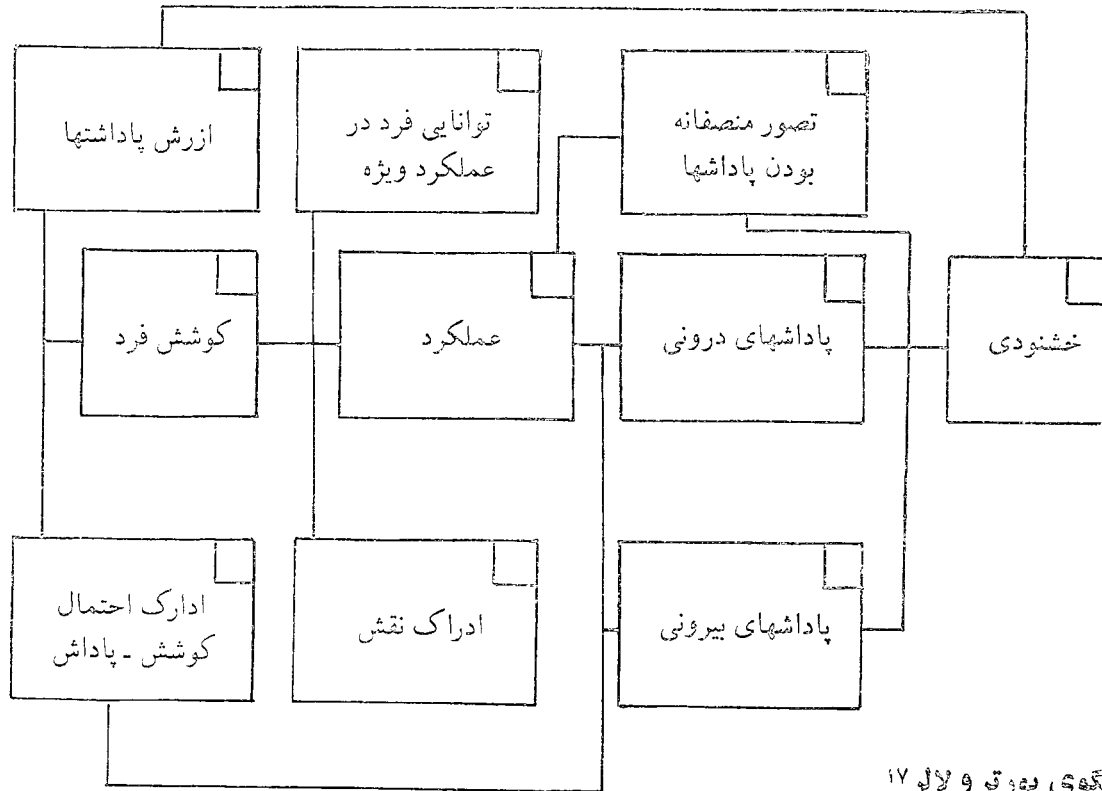
دگرگونی در نظریه VIE وروم

پس از انتشار کتاب «کار و انگیزش» توجه زیادی به جنبه‌های نظری و تجربی الگوهای انتظار در انگیزش برای کار، جلب شده است. کوشش زیادی نیز برای دگرگونی ساختن و تکامل بخشیدن به تئوریهای انتظار به عمل آمده است. بخشی از این کوششها در جهت آزمودن اعتبار آنها بوده و بخش دیگر به مطالعه ویژگیهای مردم در سازمانهایی گردیده است که جذابیت، عاملیت، و باورهای انتظار را تحت تأثیر قرار می‌دهند و امکان کاربرد این نظریه‌ها را فراهم می‌سازند. بررسی گستردگی کار این پژوهشگران فرصت بیشتری می‌طلبد. با وجود این، به یکی از این الگوها که در نوشته‌ای انگیزشی کار از شهرت زیادی برخوردار است، اشاره می‌کنیم.

الگوی پورتر-لالر

نظریه «وروم» تعدادی سؤال از جمله اصل و منشاء جذابیت، عاملیت و باورهای انتظار، همچنین ماهیت رابطه بین نگرش شغلی کارکنان نسبت به کار و عملکرد آنان را بی‌پاسخ می‌گذارد. در سال ۱۹۶۸، دو نظریه پرداز به نامهای «پورتر» و «لالر» الگوی عاملیت در انگیزش و عملکرد خودشان را مطرح ساختند و با گروهی از مدیران، آن را آزمایش

کردند. «پورتور» و «لاور» الگوهای سائق در انگیزش رابه دلیل ارتباط «پاسخ - پاداش» آنها به گذشته، مردود دانسته و بر این باور بودند که تئوریهای آنان را نشان می دهد:



الگوی پورتور و لاور ۱۷

میزان پرداختهای مادی بیشتر باشد. اگر چه مکانیسم دقیق ارزش ترجیحی پی آمدها مشخص نشده، با وجود این یکی از پیشنهادها هر چند که رویکردی به تئوریهای سائق است - این است که از طریق مدار بازخورد «خشنودی» به «ارزش پاداشها» این ارتباط برقرار می گردد، یعنی جذابیت پاداشها تابعی از توانایی آنها در فرایند خشنودی است.

۲ - ادراک احتمال کوشش - پاداش. این مؤلفه متوجه برآورد ذهنی فرد از رابطه افزایش کوشش با کسب

مؤلفه های مختلف الگوی «پورتور» و «لاور» عبارت است از:

۱ - ارزش پاداش. این مؤلفه، جذابیت پی آمدهای گوناگون را در فرد مشخص می کند. پژوهشهای خشنودی شغلی، معلوم داشته که افراد ارزشهای رجحانی مختلف نسبت به پی آمدها دارند. برای مثال، ممکن است کارمندی حقوق بیشتر را به جو عاطفی کار ترجیح دهد، در حالی که برای کارمند دوم، جذابیت جو عاطفی کار نسبت به

۱۷. فرم تجدیدنظر شده، اقتباس از: Porter, L.W. E Lawler, E.E. (1968). Managerial Attitudes and Performance. Homewood, Ill.: Irwin-Dorsey.

تعمین می‌نمایند. برخلاف سایر الگوهای عاملیت که سطح ثابتی را برای تواناییها و ویژگیها قایل هستند، الگوی «پورتو» و «لاو» آنها را به صورت مؤلفه‌ای مستقل مورد توجه قرار می‌دهد.

۵- ادراک نقش. ادراک نقش، تعریف فرد از عملکرد موفق در شغل ویژه است. آن یک عامل تعیین‌کننده در کوشش برای عملکرد خوب است. اگر فرد تعریف ناروایی از موفقیت داشته باشد، کوشش به هدر خواهد رفت. بنا به فرض، اگر اغسر انتظامی نقش خود را در انباشتن زندانها تعریف کند، احتمالاً به بازداشت‌های بی‌رویه و غیرقانونی دست خواهد زد، این درک نادرست از ادراک نقش است. می‌توان تصور کرد که ادراک نقش، توافق یا عدم توافق فرادست و فرودست درباره‌ی ماهیت عملکرد خوب است. چنانکه توافقی حاصل شود، کوشش به عملکرد موفق تبدیل می‌شود. اگر توافقی به عمل نیاید، رسیدن به عملکرد خوب - حداقل از نظر فرادست، - محتمل نیست.

۶- عملکرد. به سطح دستاورد پیشرفت فرد مربوط می‌شود. سطح عملکرد برای دهه‌های متوالی محور توجه صنعت را به خود اختصاص داده است. این مفهوم قابل درک است، اما بسیاری از مؤلفه‌های عملکرد، حاصل تأثیرات کوشش به کار گرفته شده، ادراک نقش، و تواناییها برای عملکرد ویژه است.

۷- پاداشها. در الگوی اولیه «پورتو» و «لاو» پاداش به صورت یک مؤلفه در نظر گرفته شده بود. پس از تجدیدنظر در الگو، این مؤلفه را در دو مقوله، پاداش درونی و پاداش بیرونی، بررسی کردند. الف

پاداشهای ارزشمند است. در اینجا، دو برآورد یا احتمال ذهنی وجود دارد: الف - احتمال عملکرد بهتر در رسیدن به پاداش ارزشمند (عملکرد - پاداش). ب - احتمال کوشش بیشتر در رسیدن به عملکرد بهتر (کوشش - عملکرد) است. به نظر می‌رسد که این دو احتمال رابطه‌ی تضاری دارند؛ یعنی اگر یکی از ارزشها به سمت صفر میل کند، ادراک احتمال کوشش پاداش نیز به سمت صفر میل خواهد داشت. مثال مناسب وضع دانشجویی است که نمره‌های عالی برایش ارزشمند است، اما در کلاس استادی که چندان نمره عالی نمی‌دهد ثبت نام می‌کند. اگر چه دانشجوی رابطه‌ی بالایی را مابین کوشش و عملکرد در ذهن می‌آورد، احتمالاً از ارتباط عملکرد و پاداش ارزشمند، برداشت ذهنی ضعیفی خواهد داشت.

۳- کوشش فرد. این مؤلفه، کوشش یا نیروی به کار گرفته شده را از عملکرد متمایز می‌سازد. چنین تمایزی در تئوریها و پژوهشهای پیش از کار پورتو و لاو مورد توجه قرار نگرفته بود. کوشش فرد برای توضیح علت سختکوشی فرد است و متوجه عملکرد مؤثر او نیست. در مثال دانشجوی، ممکن است که کوشش زیادی را در درس استاد یاد شده به کار برده باشد. اما از عهده امتحان به خوبی بر نیاید.

۴- توانایی فرد در عملکرد ویژه. تواناییها و ویژگیها به خصلتهای ثابت فرد مانند هوش، ویژگیهای شخصیتی، و مهارتهای روانی حرکتی مربوط می‌شود. آنها به منزله «موقعیت مرزی» برای عملکرد به حساب می‌آیند و حد بالایی را در آن

آنان از طریق پژوهش دریافتند که کنش متقابل این دو عامل، سطح کوشش رامشخص می‌سازد.^{۱۹}

کاربرد نظریه‌های عاملیت در سازمانها

پی‌آمدهایی که سازمان در اختیار کارکنان می‌گذارد و با مفهوم پی‌آمدهای سطح دوم مطرح ساختیم و عواملی مانند حقوق و درآمد، ایمنی شغلی، ارتقاء شغلی، منافع یا شرایط کاری را در برمی‌گرفت، از لحاظ اهمیت و از بعد ارزشی در فرد فرد کارکنان تأثیر یکسان نمی‌گذارد. در الگوهای انتظار عامل اصلی پندار یا برداشت هر یک از کارکنان از پی‌آمد یا پی‌آمدهایی است که خود با ارزش تلقی می‌نمایند، و نه آنچه مدیران برای کارکنان با ارزش می‌دانند. ماهیت شناختی الگوهای عاملیت، مانند آنچه در الگوی «پورتو» و «لایو» بررسی کردیم. نحوه صرف انرژی را به خوبی توضیح می‌دهند. به عبارت دیگر، نیرویی که شخص صرف عملکرد می‌کند با یک رشته سؤال ارتباط دارد: پاداشی که در اختیار من قرار خواهد گرفت با ارزش هست؟ آیا کوشش من به عملکرد بهتر منجر خواهد شد؟ و اگر عملکردم بهتر شد به کدام پاداش خواهم رسید؟ و ...

توانایی مدیران در انگیزش کارکنان با آگاهی مدیران از ویژگیهای فردی، هدفها، تجارب، و خصوصیات دیگر هر یک از کارکنان ارتباط مستقیم دارد. یکی از برجستگیهای بارز الگوهای

- پاداش درونی، منشاء درونی دارد و نیازهای عالی را برآورده می‌سازد. ب - پاداش بیرونی، زمینه شغلی دارد و معمولاً در کنترل فرادستان مستقیم است.

A = تصور منصفانه بودن پاداشها. این مؤلفه مربوط به سطح پاداشی است که فرد مناسبت و مقتضی بودن آن را احساس کند. ادراک فرد از شرط شایستگی وی در شغل از یک طرف، و ادراک او از نحوه عملکرد واقعی، مقتضی بودن پاداش را مشخص می‌سازد.

۹ = خشنودی. «پورتو» و «لایو» از خشنودی به عنوان متغیر اشتقاقی یاد می‌کنند. خشنودی از این جهت یک متغیر اشتقاقی است که معنی یا ارزش آن متأثر از مقایسه‌ای است که فرد از پاداش منصفانه و پاداش واقعی به عمل می‌آورد. اگر پاداش منصفانه‌ای که در تصور فرد است از میزان پاداش واقعی بیشتر باشد، فرد ناخشنود خواهد بود. اگر پاداش واقعی از پاداش منصفانه مورد تصور فرد بیشتر باشد، فرد خشنود خواهد بود. به نسبت دامنه اختلاف بین آن دو، دامنه خشنودی یا ناخشنودی نیز تغییر پیدا می‌کند.^{۱۸}

در یک نگاه کلی، پورتو و لایو استدلال می‌کنند که کوشش کارکنان را دو عامل عمده تعیین می‌کند: الف - ارزشی که فرد نسبت به پی‌آمدهای مشخص قایل است و ب - باورهای او که کوشش، وی را برای دستیابی به چنین پی‌آمدهایی امکان‌پذیر می‌سازد.

۱۹. Craig C.Pinder. همان منبع، ص ۷۶ - ۷۵.

۱۸. Frank J.Landy، همان کتاب، ص ۸۴ - ۳۸۲.

انتظار در نشان دادن چگونگی تأثیرگذاری در رفتارهای شغلی کارکنان توسط هدفهای آنان است. مؤلفه‌های جذابیت، عاملیت، و انتظار که در تعیین و تحقق هر یک از هدفها رابطه تعاملی دارند، مفهوم باوری داشته و مانند شکل‌گیری هر باور دیگر ممکن است دقیق و با اعتبار نباشند. از این رو، رفتار فرد نیز از نظر دیگران ممکن است رفتار مناسبی نباشد و یا اصولاً رفتاری در کار نباشد. نظریه‌های عاملیت با در نظر گرفتن تأثیر هر یک از باورهای جذابیت، عاملیت، و انتظار، در نیت فرد برای عملکرد خود در محیط کار، پیشنهادهایی به شرح زیر دارند:

مواهل مربوط به انتظار. به منظور ایجاد نیروی انتظار مثبت، باید کارکنان رابطه شغلهایی گماشت که آموزش دیده و توانایی انجام دادن آنها را داشته باشد. از این رو، مهارتها، نقاط قوت و ضعف، و نیز ماهیت مهارتهایی را که هر شغل لازم دارد، باید شناخت. اگر فرد به شغلی که قابلیت انجام دادن آن را ندارد گمارده شود. مطابق نظریه VIE، ادراک انتظار وی پایین خواهد بود و سطح عملکرد بالایی را نمی‌توان پیش‌بینی کرد. باید به یاد داشت که مهارتها و تواناییهای کارکنان، با گذشت زمان متأثر از آموزش رسمی و بلوغ و تجربه کاری دگرگون می‌شود. در ضمن باید در نظر داشت که سطح مهارتی کافی برای ادراک انتظار مثبت، بسنده نیست. کارکنان باید باور داشته باشند که سایر شرایط مربوط به کوشش آنان، اعم از امکانات مادی، تجهیزاتی و انسانی، در جهت و مساعد با موفقیت آنان هستند.

شکل دهی باورهای مثبت انتظار در کارکنان جدید، بسیار مهم است. غالباً مدیران با افراد تازه کار برخورد دستوری دارند. برای آنان وظایف بیش از حد دشوار تعیین کرده و با آشنا نساختن به قوانین، مقررات، و سیاستها، در شکل‌گیری باورهای مثبت انتظار، ایجاد مشکل می‌نمایند. رفتار این مدیران اشتباه است. پیشنهاد این است که کارکنان جدید را از کارهای بسیار چالشی برحذر داشت و با ایجاد فرصت برای شروع از کارهای عادی، امکان کسب تجربه را برای آنان فراهم ساخت. تجربه‌های موفق فرد برای رشد باورهای قوی انتظار و حفظ خود پنداره مثبت براساس احساس شایستگی، خودمختاری و عزت نفس بالا، ضروری است.

مواهل مربوط به عاملیت. برای کاربردی ساختن مفاهیم عاملیت و جذابیت در سازمانها، لازم است:

- ۱- مدیران بدانند که عملکرد خوب با پاداشهای خوب همخوانی دارد. ۲- کارکنان نیز در عمل این ارتباط را ادراک کنند. ولی دشواریهای کاربردی همواره در پیش پای مدیران قرار دارد. زیرا، امکانات پاداشی مدیران برای توزیع بین کارکنان، محدود است و دستورالعملهای مربوط به حقوق و دستمزدها هم از طرف ادارات کار و سازمانهای مربوط به امور استخدامی تعیین می‌گردد. مشکل دیگر کسب در ارشدیت بر پایه سالهای خدمت و نه بر مبنای ابراز لیاقت است. این دشواریها بویژه در سازمانهای تخصصی که با مدیران، متخصصان، و کارکنان فنی سروکار دارند به واسطه وجود مشکلات ارزیابی،

پنجمین گیرتر است. دشواریهای یادشده و موانع دیگری که در نظام اداری - کاری نظام متمرکز جامعه وجود دارد، اجرایی ساختن عاملیت و جذابیت را در سازمانها مشکل می سازد. پیشنهاد این است که با کاستن از سطح تمرکز، نظام هماهنگ پرداخت حقوق و دستمزد بار دیگر مورد تجدیدنظر قرار گیرد و به موازات آن نظام ارزیابی که جوابگوی الگوی VIE باشد در سازمانها و در کل جامعه به وجود آید و همواره «همخوانی عملکرد خوب با پاداشهای خوب» ادراک گردد. عوامل مربوطه به جذابیت. باید دید جایگاه جذابیت در عمل کجاست؟ برحسب آنچه از تئوری استنباط می شود، پاداشهای داده شده برای عملکرد خوب کارکنان، باید مطلوب باشد. بنابر عرف متعارف و یافته های پژوهش از نیازهای انسان، این آگاهی به دست آمده که نیمی از نیازهای انسانها با یکدیگر متفاوت است و در یک فرد نیز وضع ثابت ندارد. از این رو، پی آمد یا پاداش یکسان علاوه بر اینکه برای دو فرد دو معنای متفاوت دارد، معنای آن برای

یک فرد نیز در زمانهای مختلف تغییر می کند. با این بیان پی آمدی مانند انتقال رئیس اداره ای به اداره، دیگر ممکن است برای فردی جاذبه مثبت و برای دیگری جاذبه منفی داشته باشد. حتی چنین جاذبه ای برای هر یک از آنان در طول زمان عوض شود به میزانی که نیازهای ارضاء شده ظرفیت خود را در انگیزش رفتار از دست بدهند. برخی از پاداشهای سازمانی تنها در مورد عده ای و در شرایط خاص ارضاء کننده و حتی انگیزشی می گردند، و نه در مورد همه و در تمام شرایط. از این بحث می توان فهمید که به چه علت کارکنان قدیمی اشتیاقی برای تعامل با کارکنان جدید ندارند؛ نیازهای تعلق آنان از طریق کنش متقابل با همکاران قدیمی، قبلاً برآورد شده است. در یک نگاه، مؤلفه جذابیت نظریه های VIE در سازمانها از حساسیت خاصی برخوردار است و کاربرد آن ضمن دشوار بودن، مهارت، آگاهی، و دقت زیاد لازم دارد.^{۲۰}