

## بررسی انتقادی نظریه‌های متعارف انگیزش؛ به سوی نظریه رشد

محمد جوادی

دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس. تهران. ایران.

m.javadi@modares.ac.ir

اسدالله گنجعلی

استادیار گروه بازرگانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق علیه السلام. تهران. ایران.

ganjali@isu.ac.ir

علیرضا چیت‌سازیان

استادیار گروه دولتی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق علیه السلام. تهران. ایران.

chitsazian@isu.ac.ir

### چکیده

تقسیم‌بندی، نقد و تحلیل نظریه‌های مختلف در یک حوزه سرآغاز مطرح کردن نظریه‌های نوین به حساب می‌آید. در پژوهش حاضر که حول مفهوم انگیزش در مدیریت صورت پذیرفته است، ضمن برشمردن دو تقسیم‌بندی اصلی از نظریه‌های انگیزش، یعنی تقسیم‌بندی آفاقی و انفسی، سعی بر آن شد تا در هر تقسیم‌بندی، مهم‌ترین ریشه‌های نظریه‌ها ذکر شود. نظریه‌های انفسی به لحاظ ریشه به چهار دسته احساسات‌محور، شناخت‌محور، نیازمحور و شخصیت‌محور تقسیم شده‌اند و در نظریه‌های دسته آفاقی، به دو سری نظریه فرایند‌محور و هدف‌محور اشاره شده است. سپس با بهره‌گیری از روش تحلیلی انتقادی، به مرور ادبیات مذکور پرداخته شده و پس از تحلیل ریشه هر کدام از نظریه‌ها، انتقادات وارد شده در چهار دسته اصلی سازمان‌دهی شده است که شامل «هستی‌شناسی»،

«انسان‌شناسی»، «معرفت‌شناسی و روش‌شناسی» و «مسئله غالب و تعبیر عام آن‌ها از سازمان» می‌شود. برای دستیابی کامل به هدف پژوهش و تحقق یک مرور انتقادی جامع در حوزه انگیزش، که هم ابعاد سلبی و هم ابعاد ایجابی داشته باشد، علاوه بر نقد نظریه‌های مذکور در انتها به طرح نظریه گرایش محور و تفاوت آن با نظریه‌های پیش‌گفته پرداخته شد.

**کلیدواژه‌ها:** انگیزش، انگیزش اسلامی، نیاز، گرایش، فطرت، مدیریت اسلامی، شهید مطهری (رحمة‌الله علیه).

### ۱. مقدمه و بیان مسئله

از میان نظریه‌های متعدد موجود در مدیریت، «انگیزش» از قدیمی‌ترین و مهم‌ترین حوزه‌های پژوهشی اندیشمندان مدیریت و روان‌شناسی به حساب می‌آید. در اواخر قرن بیستم، موضوع انگیزش سهم بسزایی از فضای نشریات روان‌شناسی کار یا روان‌شناسی صنعتی را به خود اختصاص داده بود؛ برخی از اندیشمندان این سهم را بالغ بر یک‌سوم مقالات منتشرشده برآورد کرده‌اند (کوپر و رابرتسون، ۱۹۸۶). این روند ادامه پیدا کرد؛ تا جایی که در دهه پایانی این قرن موضوع انگیزش پرتکرارترین موضوع پژوهش شده در رفتار سازمانی در سطح خرد بود (آریلی، ۱۹۹۱: ص ۴۳۱). ماینر<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) معتقد است که انگیزش در قرن حاضر نیز جایگاه مهم خود را نزد محققان حفظ خواهد کرد. او همچنین اعتقاد دارد اگر فردی بخواهد یک نظریه بسیار معتبر ایجاد کند، که با هدف افزایش کارایی در عمل ساخته شود، بهتر است که به نظریه‌های انگیزشی برای یافتن مدلی مناسب بپردازد.

با توجه به اهمیت موضوع انگیزش، هدف مقاله حاضر در وهله اول درک دقیق نظریه‌های حوزه انگیزش متعارف است که تا به حال توسط اندیشمندان مطرح شده و پس از آن ارائه الگویی بدیل در فضای انگیزش است که با توجه به آموخته‌های اسلامی، به ویژه نظریه رشد، ایجاد شده است. در همین راستا در این پژوهش به تقسیم‌بندی نظریه‌های انگیزش متعارف در طول ۱۱۹ سال گذشته پرداخته شده است و پس از نظم‌بخشی به بدنه دانشی نظریه‌های انگیزش، با استعانت از روش تحلیلی انتقادی، به نقد مبانی «هستی‌شناسی»، «انسان‌شناسی»، «معرفت‌شناسی» و

1. Cooper & Robertson
2. O'Reilly
3. Miner

«مسئله غالب و تقریر عام از سازمان» پرداخته شده است. در نهایت سعی شده است تا با طرح نظریه گرایش محور فرایند نقد تکمیل شود. در انتها نیز تمایزهای بین الگوهای متعارف و الگوی گرایش محور بیان شده است.

## ۲. بررسی نظریه‌های متعارف انگیزش

طبقه‌بندی‌های مختلفی به‌عنوان مبنای تقسیم‌بندی نظریه‌های موجود در مدیریت انگیزش سازمانی انتخاب شده است؛ برای مثال رضائیان (۱۳۹۰) از طبقه‌بندی محتوایی و فرایندی استفاده کرده و رایبیز و جاج<sup>۱</sup> (۱۳۹۷) از طبقه‌بندی گذشته و معاصر و لاتام<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) از طبقه‌بندی مبتنی بر تطور تاریخی نظریه‌ها استفاده کرده است. در این نوشتار نگارندگان از طبقه‌بندی جدیدی برای تقسیم نظریه‌های انگیزش استفاده کرده‌اند که نظریه‌های انگیزش را به دو دسته طبقه‌بندی می‌کنند: الف) نظریه‌هایی که انگیزش را امری درونی-ذهنی تلقی می‌کنند و ب) نظریه‌هایی که آن را مقوله‌ای بیرونی-عینی می‌پندارند. نگارندگان دسته اول را با عنوان نظریه‌های انفسی و دسته دوم را با عنوان آفاقی نام‌گذاری کرده‌اند.<sup>۳</sup>

### الف - نظریه‌های انفسی

این نظریه‌ها شامل چهار دسته نظریه «نیاز محور»، «شخصیت محور»، «شناخت محور» و «احساسات محور» می‌شود که در ادامه به توضیح هر یک پرداخته خواهد شد.

### - نظریه‌های نیاز محور

از آنجاکه انسان نیازهای متعددی دارد و برآورده کردن نیاز یکی از ارکان مهم انگیزش است، نظریه‌های نیاز محور سعی در طبقه‌بندی این نیازها و ارائه راه‌حلی برای ارضاشدن هر طبقه از نیاز دارند. شاید بتوان اولین مطالعه در نظریه‌های نیاز محور را به آبراهام مازلو نسبت داد که پس از او توسط مک‌گریگور ادامه یافت (اوت<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۰۷: ص ۱۳۷). به‌هر حال مازلو، گریوز، آلدرفر، مک‌کله‌لند و هرزبرگ از جمله شناخته‌شده‌ترین نظریه‌پردازان در این زمینه هستند

1. Robbins & Judge

2. Latham

۳. واژه انفسی ترجمه subjective و واژه آفاقی ترجمه objective است. گفتنی است ترجمه این دو واژه وام‌گرفته شده از استاد بزرگوار، دکتر سعید زیباکلام در کتاب چیستی علم است.

4. Ott

(رضانیان، ۱۳۹۰). شرمهورن<sup>۱</sup> نیز نظریه‌های نیازمحور را نظریه‌هایی می‌داند که بر نیازهای فردی یعنی کمبودهای فیزیکی یا روانی که ما احساس می‌کنیم، تمرکز می‌کنند تا یا آن‌ها را کم کنند و یا به‌طور کامل این نیازها را حذف کنند. پس این نظریه‌ها تلاش می‌کنند تا رفتارهایی که انسان در محل کار بروز می‌دهد را به‌عنوان جست‌وجوی راهی برای ارضای نیازهای مهم یا واکنشی به سرکوب نیازها تعبیر کند؛ از این‌رو، انگیزش نتیجه تلاش‌های ما برای ارضای نیازهایمان است. این نظریه‌ها مفروض می‌دارند که اگر ما نیازهای افراد را بفهمیم، ایجاد محیطی که پاسخ مثبت به این نیازها بدهد، امکان‌پذیر خواهد بود (شرمهورن و دیگران، ۲۰۱۴).

### - نظریه‌های شخصیت‌محور

مطالعات تجربی اندکی در قرن بیستم، مقوله شخصیت را در انگیزش مؤثر و مهم تلقی می‌کردند، به‌طور مثال میچل<sup>۲</sup> (۱۹۷۹) دریافت که کنترل متغیرهای شخصیتی هیچ اثری در رفتار افراد در محیط کاری ندارد. ناتوانی در توجیه ارتباط بین شخصیت و عملکرد شغلی سبب شد تا بیشتر اندیشمندان حوزه انگیزش در قرن بیستم از مسئله شخصیت و تأثیر و تأثر آن غفلت کنند (هاق و اشنایدر، ۱۹۹۶<sup>۳</sup>). اما در قرن حاضر با استفاده از ابزارهای نوین پژوهش، اثر و اهمیت شخصیت در تبیین و پیش‌بینی مقوله انگیزش نمایان شد (بریک، مانت و جاج، ۲۰۰۱<sup>۴</sup>). پژوهش درباره ارتباط شخصیت و انگیزش در قرن بیستم به‌حدی رسید که میچل و دنیلز<sup>۵</sup> (۲۰۰۳)، گزارش دادند که پژوهش در این حوزه سریع‌ترین رشد را به خود اختصاص داده است.

در سال ۲۰۰۳ اشمیت<sup>۶</sup> و دیگران دریافتند که شخصیت مهم‌ترین عامل پیش‌بینی‌کننده انگیزش است. در همین راستا اسپانگلر<sup>۷</sup> و دیگران (۲۰۰۴: ص ۲۵۲) اعلام کردند که ویژگی‌های شخصیتی ثبات زیادی در توضیح رفتار متأثر از انگیزاننده‌ها دارند. هوگان<sup>۸</sup> (۲۰۰۴) نیز با معرفی نظریه پنج عامل شخصیت سبب شد تا نظر اندیشمندان حوزه روان‌شناسی و مدیریت به مقوله

1. Schermerhorn
2. Mitchell
3. Hough & Schneider
4. Barrick, Mount, & Judge
5. Daniels
6. Schmitt
7. Spangler
8. Hogan

شخصیت جلب شود. با انجام فراتحلیل بین نظریه پنج عامل شخصیت و نظریه‌هایی نظیر انتظار و هدف‌گذاری، همبستگی ۰/۴۹ نشان داده شد؛ همچنین، یافته‌های هوگان با مطالعات تجربی بعد از خود تأیید شد (لاتام، ۲۰۰۷: ص ۱۳۴) و این سرآغازی برای ورود نظریه‌های شخصیت‌محور در حوزه انگیزش بود. در ادامه قرن بیست و یکم، تقاضای رهبران سازمانی برای استخدام افرادی منعطف، انطباق‌پذیر، با استعداد و با تحمل ابهام بالا سبب شد تا تأکید بر مطالعات شخصیت‌محور در حوزه انگیزش گسترش بیشتری داشته باشد (لاتام، ۲۰۰۷: ص ۱۳۴).

از جمله نظریه‌پردازان مهم این عرصه میچل، هوگان و اشنایدر هستند و از جمله عوامل شخصیتی مهم که در نظریه‌هایی مثل خودارزیابی، هدف‌محوری و خودتنظیمی در حوزه انگیزش نقشی بسزا ایفا می‌کنند، می‌توان به استقلال، کنترل و جهت‌گیری‌های غیرشخصی اشاره کرد.

### - نظریه‌های شناخت‌محور

در قرن بیستم میلادی مکتبی در روان‌شناسی به نام رفتارگرایی پدید آمد که در حدود ۶۰ سال به پارادایم غالب این علم تبدیل شد. اما در اوایل دهه ۱۹۷۰ انقلابی شناختی در حوزه روان‌شناسی رخ داد که خاتمه‌بخش سیطره مکتب رفتارگرایی بود و تا امروز ادامه پیدا کرده است (لاندین، ۱۳۹۴: ص ۲۴۱). تعاریف گوناگونی از روان‌شناسی شناختی مطرح شده است. یکی از پیشگامان این مکتب معتقد است: «روان‌شناسی شناختی به کلیه فرایندهایی اشاره دارد که توسط آن‌ها درون‌داد حسی تغییر شکل می‌یابد، ذخیره می‌شود و بهبود می‌پذیرد» (نیسر، ۱۹۶۷: ص ۴). هایس<sup>۱</sup> نیز یکی از بهترین تعاریف را از روان‌شناسی شناختی ارائه می‌کند: «رویکردی نوین به مطالعه فرایندهایی است که افراد توسط آن‌ها دنیای خود را می‌شناسند؛ فرایندهایی مثل حافظه، یادگیری، فهمیدن زبان، مسئله‌گشایی و خلاقیت» (هایس، ۱۹۷۸: ص ۱).

در حوزه انگیزش، اگرچه نظریه‌های نیازمحور قدمت بیشتری دارند، این نظریه‌ها تنها می‌توانند چرایی اقدامات یک فرد را توجیه کنند و از پاسخ به سؤال درباره اینکه فرد کدام اقدام را انجام می‌دهد ناتوان هستند. همین امر سبب شده تا نظریه‌های شناخت‌محور بتوانند جایگاه مناسب خود را در حوزه مطالعات انگیزش پیدا کنند. از جمله نظریه‌پردازان مشهور این حوزه می‌توان به پیاز، چامسکی و پیچارد اشاره کرد.

نظریه‌های شناخت‌محور عموماً خود را حلقه مفقودشده بین نظریه‌های نیازمحور و نظریه‌های

1. Neisser

2. Hayes

هدف محور تعریف می‌کنند؛ به عبارت دیگر، نظریه شناخت محور راهی است که افراد، اهداف را درک می‌کنند و رفتار مقتضی را از خود بروز می‌دهند (دویچ، ۱۹۷۳<sup>۱</sup>؛ تیجسولد، لونگ و جانسون، ۲۰۰۰). ذیل همین مکتب، پیچارد<sup>۲</sup> و دیگران (۲۰۰۲) انگیزش را فرایندی تعریف می‌کنند که طی آن چگونگی مصرف انرژی در راه رسیدن به هدف توجیه می‌شود. در تعریفی دیگر، انگیزش فرایند تخصیص منابع شناختی (از قبیل انرژی و زمان) در راه رسیدن به هدفی خاص معرفی می‌شود. پیچارد انگیزش را مفهومی آینده محور تصور می‌کرد که در آن افراد با توجه به سازمان شناختی خود انتظار دارند در قبال رسیدن به هدفی خاص، مقدار مشخصی از نیازهای آن‌ها ارضا شود. برای جمع‌بندی باید اشاره شود که در مکتب شناختی، بیشتر بر کارکردهای جهت‌دهی، شدت‌افزایی و استمرار انگیزش تأکید می‌شود. از جمله مهم‌ترین مدل‌های این دسته از نظریه‌ها می‌توان به نظریه خودتنظیمی<sup>۴</sup> و بعد شناختی نظریه هدف‌گذاری اشاره کرد که در آینده به توضیح این مطلب پرداخته خواهد شد.

### - نظریه‌های احساسات محور

در قرن بیستم، نظریه‌ها و تحقیقات مدیریت منابع انسانی، روان‌شناسی صنعتی/سازمانی و رفتار سازمانی به دو مقوله شناخت و رفتار کارکنان محدود می‌شد و هیچ تمرکزی بر فهم احساسات افراد وجود نداشت و این مسئله بیشتر اوقات نادیده گرفته می‌شد. این اشتباه و غفلت در قرن حاضر به سرعت در حال اصلاح و جبران است (لاتام، ۲۰۰۷: ص ۲۲۱).

در قرن بیست و یکم، سازمان‌ها در تلاش برای رقابتی مؤثر در یک بازار جهانی آشفته قرار گرفتند؛ این نکته نیاز به سه دستور کار بحث برانگیز جدید دارد: ۱. دستور کار ذهنی جدید برای خلق ارزش در بازار؛ ۲. دستور کار رفتاری برای اجرای استراتژی‌های تازه کشف‌شده؛ و ۳. فهم جدیدی از احساسات و عواطف برای درونی‌سازی استراتژی‌ها و رفتارهای جدید و درعین حال رها کردن استراتژی‌ها و رفتارهای پیشینی که دیگر مؤثر نیستند؛ از این رو، در قرن حاضر با توضیحاتی که داده شد، دستورکارهای دوم و سوم مورد بحث در مدیریت منابع انسانی قرار گرفت.

1. Deutsch
2. Tjosvold, Leung, & Johnson
3. Pritchard
4. Self-Regulation

مودی و ساتن<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) از اولین کسانی بودند که تأکید بیش از حد بر شناخت در مطالعه انگیزش را نقد کردند. نقد آن‌ها از این بابت بود که احساسات بر سطح هدف و تعهد و نیز دستیابی به اهداف بلندمدت در مواجهه با موانع تأثیر می‌گذارد و کاملاً از آن غفلت شده است (سو، فلدمن بارت و بارتونک،<sup>۲</sup> ۲۰۰۴؛ لرد و کانفر،<sup>۳</sup> ۲۰۰۲) و فقدان نظریه‌هایی احساسات محور در حوزه انگیزش به وضوح احساس می‌شود؛ در واقع، شکست در تنظیم احساسات فرد که با شکست در عملکرد شغلی همراه است، در نهایت می‌تواند تلاش‌های فرد برای مقابله با مشکلات را تضعیف و احساس ناامیدی را تشدید کند و این امر می‌تواند سطح انگیزش فرد را تحت تأثیر قرار دهد (کانفر و کانترویتز، ۲۰۰۲)؛ بنابراین، یک چهارچوب نظری انگیزشی که قادر به درک احساسات انسانی نیست، ناقص است (سو، فلدمن، برت و بارتونک، ۲۰۰۴) و باید به سراغ طراحی نظام انگیزشی احساسات محور پیش رفت.

همان‌طور که در دهه ۱۹۷۰ انقلابی شناختی در حوزه انگیزش رخ داد، بارسید، بریف و اسپاتارو<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) اظهار داشتند که در حال حاضر مدیریت منابع انسانی تحت تأثیر یک «انقلاب احساسی» قرار دارد. احساسات توسط بیشتر محققان به عنوان یک حالت پدیدارشناختی که با عناوینی نظیر غمگین، شاد، یا اشتیاق توصیف می‌شود، معرفی شده است (تورسون<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۳). در حالی که یک حالت عاطفی به احساسات فرد در موقعیتی مشخص و در نقطه‌ای مشخص اشاره می‌کند، یک مشخصه احساسی یک بعد شخصیتی ثابت در فرد را مدنظر قرار می‌دهد.

مطالعات بر روی احساساتی چون اعتماد، انصاف، استثمار و انتقام در محیط کار همچنان در چهارچوب عدالت سازمانی در حال انجام است. باید توجه داشت که از میان احساسات مختلف، حس عدالت بیش از احساسات دیگر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است؛ از این رو، تحقیقات تجربی درباره احساس عدالت و نظریه‌های انگیزش احساس محور همچنان یکی از پرطرفدارترین حوزه‌های پژوهشی به حساب می‌آید (لاتام، ۲۰۰۷: ص ۲۲۲).

1. Mowday & Sutton
2. Seo, Feldman Barrett, & Bartunek
3. Lord & Kanfer
4. Barsade, Brief & Spataro
5. Thoresen

## ب- نظریه‌های آفاقی

این نظریه‌ها شامل دو دسته کلی یعنی «نظریه‌های فرایندمحور» و «هدفمحور» می‌شود که در ادامه به توضیح آن پرداخته خواهد شد.

### - نظریه‌های فرایندمحور

این نظریه‌ها فرایند چگونگی و چرایی برانگیختگی افراد را توصیف می‌کنند؛ از جمله نظریه‌های فرایندی مشهور عبارت‌اند از: نظریه برابری<sup>۱</sup> و نظریه انتظار<sup>۲</sup> (رضائیان، ۱۳۹۰). در این زمینه نیز شرمهرون معتقد است که نظریه‌های فرایندی انگیزش بر چگونگی شناخت فرایندی که بر رفتار کاری اثر می‌گذارد، تمرکز می‌کنند. در اینجا منظور از فرایند، تمایلات تصمیم‌گیری و فکری افراد است. او علاوه بر دو نظریه‌ای که رضائیان بیان می‌کند، نظریه هدف‌گذاری<sup>۳</sup> را نیز از نظریه‌های فرایندی مهم برمی‌شمارد (شرمهرون و دیگران، ۲۰۱۴).

در سال ۱۹۹۰ لاک و لاتام در پژوهش خود سعی کردند که با توجه به ویژگی‌های شغلی و شرایط موجود در شغل چرخه کاملی را برای انگیزش کارکنان جهت عملکرد بالا ترسیم کنند. آن‌ها چرخه عملکرد، پاداش، رضایت، نتیجه و هدف را پیشنهاد دادند. خود هدف‌گذاری مجموعه‌ای از عوامل تعدیل‌کننده، میانجی و چالش برانگیز را دربر می‌گیرد (رضائیان، ۱۳۹۰: ص ۵۱۳) و پژوهش لاک و لاتام به سرآغاز نظریه‌های فرایندمحور تبدیل شد.

### - نظریه‌های هدفمحور

برخی مانند شرمهرون و رضائیان، نظریه‌های هدف‌محور را جزئی از نظریه‌های فرایندمحور به حساب آورده‌اند، اما به دلیل حجم اثرگذاری بر روند پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه انگیزش و ادعان برخی از اندیشمندان دیگر مانند اوت و لاتام به جدایی این نظریه‌ها از نظریه‌های فرایندمحور، در این نوشتار این بخش به طور جداگانه توضیح داده می‌شود. در واقع هدف همان نتایج موردانتظار از یک رفتار است؛ از طرف دیگر، همه رفتارهای آدمی هدفدار است (رضائیان، ۱۳۹۰). گاهی این اهداف صورتی ذهنی- درونی به خود می‌گیرند که ذیل نظریه‌های انفسی شناخت‌محور موردبحث قرار گرفت و گاهی صورتی عینی- بیرونی پیدا می‌کنند که در این قسمت بدان پرداخته می‌شود؛ در

1. Equity theory
2. expectancy theory
3. goal setting theory



همین راستا باید اشاره کرد که روان‌شناسان غالباً هدف را در قسم دوم، یعنی عینی-بیرونی در نظر می‌گیرند و آن را به مثابه یک محرک خارجی تلقی می‌کنند (رضائیان، ۱۳۹۰). این محرک می‌تواند مادی یا ملموس مثل افزایش دستمزد و یا غیر ملموس مانند قدردانی از تلاش کارکنان یا کسب قدرت باشد (هرسی و بلانچارد،<sup>۱</sup> ۱۳۹۳: ص ۲۱).

ادوین لاک<sup>۲</sup> (۱۹۶۸)، ذیل مقاله‌ای با عنوان «به‌سوی نظریه‌ای درباره انگیزش کاری و محرک‌ها»،<sup>۳</sup> ادعا کرد که قصد انجام کار یا همان هدف، یکی از منابع مهم انگیزه شغلی است؛ به بیان دیگر، اهداف به کارکنان می‌گوید که چه کاری باید انجام شود و برای انجام آن چقدر باید تلاش کنند. مقاله لاک توانست توجه‌های زیادی را به خود جلب کند و به مبنایی برای نظریه‌های هدف‌محور بعد از خود تبدیل شود. یافته‌های بعد از پژوهش لاک ارزش تعیین هدف را به شدت تأیید کردند. در تحقیقات بعدی کشف شد که دو ویژگی مشخص بودن و دشوار بودن یک هدف سبب می‌شود اهداف کارکرد بهتری داشته باشند؛ به طوری که اهداف مشخص کارایی را بالا می‌برند و اهداف دشوار، در صورت پذیرش ازسوی فرد، نسبت به اهداف ساده نتایج بهتری به همراه دارند (رابینز و جاج، ۱۳۹۷: ص ۱۸۷).

همان‌طور که اشاره شد، از میان نظریه‌های مختلف انگیزش، نظریه لاک حجم زیادی از پژوهش‌ها را به خود اختصاص داده است و ترجیح‌بند اغلب پژوهش‌های انگیزش تا به امروز به حساب می‌آید. لاک طی سال‌های بعد، به ویژه در سال ۱۹۶۸، برای پررنگ‌تر جلوه‌دادن نقش هدف در نظریه‌های انگیزش، نظریه هدف‌گذاری را ارائه کرد که این نظریه نیز در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ همچنان موافقت‌ها و مخالفت‌هایی را در پی داشت. دو نمونه از مهم‌ترین منتقدان لاک، بندورا و آدامز<sup>۴</sup> و آمستوت، پل و میچل<sup>۵</sup> به حساب می‌آیند. آمستوت، پل و میچل (۱۹۷۶) طی مقاله‌ای با عنوان «تأثیر غنی‌سازی شغلی و تنظیم هدف بر رضایت و بهره‌وری؛ توصیه‌هایی اجرایی برای طراحی شغل»<sup>۶</sup> به انتقاد از نظریه هدف‌گذاری لاک پرداختند و غنی‌سازی شغلی را مقوله‌ای انگیزاننده در مقابل هدف‌گذاری مطرح کردند. بندورا و آدامز (۱۹۷۷) نیز اظهار داشتند که

1. Hersey and Blanchard
2. Edwin A. Locke
3. "Toward a theory of task motivation and incentives".
4. Bandura & Adams
5. Umstot, Bell & Mitchell
6. "Effects of job enrichment and task goals on satisfaction and productivity: Implications for job design".

هدف‌گذاری تنها جهت را ارائه می‌کند؛ در حالی که مطابق با نظریه یادگیری اجتماعی، هدف‌گذاری با قابلیت ادراک‌شده فرد از خود، یعنی خودکارآمدی<sup>۱</sup>، و بازخور آموزنده در فرایند دستیابی به هدف است که منجر به انگیزش می‌شود. مطالعات بسیاری نشان داده است که خودکامیابی ادراک‌شده مستقلاً بر عملکرد آتی اثرگذار است؛ البته خودکامیابی به لحاظ اهمیت تأثیر بر عملکرد، در رتبه بعد از کنترل عملکرد و شاخص‌های قابلیت‌ها که قبلاً احصا شده بود، قرار می‌گرفت.

از دیگر افراد مهم در حوزه هدف‌گذاری، کانفر<sup>۲</sup> است. او که روان‌شناسی بالینی بود در زمینه روش‌شناسی برای هدف‌گذاری به نظریه‌پردازی پرداخت. به‌طور خلاصه، او بیان کرد که روش‌شناسی به مردم یاد می‌دهد که مشکلات را تشخیص دهند، راه‌هایی که محیط برای حل مشکلات از آن‌ها پشتیبانی می‌کند یا دستیابی به اهداف منوط به آن راه‌ها را بررسی کنند، تقویت‌ها را در راستای کار استفاده کنند و در نهایت از تنبیه‌ها برای جلوگیری از شکست در راستای رسیدن به هدف استفاده کنند (کانفر، ۱۹۸۰).

همان‌طور که اشاره شد، نقش نظریه‌های هدف‌محور تا به امروز در حیطه نظریه‌های انگیزش بی‌بدیل بوده است و با وجود این حجم مطالعات همواره توانسته است جذابیت خود را برای اندیشمندان حوزه روان‌شناسی و مدیریت حفظ کند. جدول ۱ نشان‌دهنده تقسیم‌بندی ذکرشده، خلاصه هر رویکرد و نظریه‌پردازان مشهور هر یک از نظریه‌هاست.

1. self efficacy
2. Kanfer

جدول ۱. خلاصه رویکردهای متعارف و نظریه‌پردازان مشهور هر رویکرد

نظریه‌پردازان مشهور	خلاصه	نظریه‌ها
مازلو، گریوز، آلدرفر، مک‌کله‌لند و هرزبرگ	نظریه‌هایی که بر نیازهای فردی یعنی کمبودهای فیزیکی یا روانی که احساس می‌کنیم، تمرکز می‌کنند تا با آن‌ها را کم کنند و یا به‌طور کامل این نیازها را حذف کنند؛ پس این نظریه‌ها تلاش می‌کنند تا رفتارهایی که انسان در محل کار بروز می‌دهد را به‌عنوان جست‌وجوی راهی برای ارضای نیازهای مهم یا واکنشی به سرکوب نیازها تعبیر کنند؛ از این‌رو، برای طبقه‌بندی انواع نیازها تلاش دارند.	نیازمحور
میچل، هوگان و اشنایدر	این نظریه‌ها معتقدند که ویژگی‌های شخصیتی افراد می‌تواند تا حد زیادی پیش‌بینی‌کننده نحوه برانگیخته شدن آن‌ها باشد؛ به عبارت دیگر، با بررسی ویژگی‌های شخصیتی نظیر استقلال‌طلبی، درون‌نگری، برون‌نگری و غیره می‌توان ابزارهای انگیزشی هر فرد را مشخص کرد.	شخصیت‌محور
پیاز، چامسکی و پیچارد	این نظریه‌ها انگیزش را مفهومی آینده‌محور تصور می‌کنند که در آن افراد با توجه به سازمان شناختی خود انتظار دارند در قبال رسیدن به هدفی خاص، مقدار مشخصی از نیازهای آن‌ها ارضا شود.	شناخت‌محور
بریف و اسپاتارو	این نظریه‌ها معتقدند شکست در تنظیم احساسات فرد، که با شکست در عملکرد شغلی همراه است، در نهایت می‌تواند تلاش‌های فرد برای مقابله با مشکلات را تضعیف و احساس ناامیدی را تشدید کند و این امر می‌تواند سطح انگیزش فرد را تحت تأثیر قرار دهد؛ بنابراین، یک چهارچوب نظری انگیزشی که قادر به درک احساسات انسانی نیست، ناقص است.	احساسات‌محور
لاک و لاتام	این نظریه‌ها فرایند چگونگی و چرایی برانگیختگی افراد را توصیف می‌کنند؛ به عبارت دیگر، نظریه‌های فرایندی انگیزش بر چگونگی شناخت فرایندی که بر رفتار کاری اثر می‌گذارد، تمرکز می‌کنند. در اینجا منظور از فرایند، تمایلات تصمیم‌گیری و فکری افراد است.	فرایند‌محور
کانفر، لاک و آدامز	این نظریه‌ها معتقدند که قصد انجام کار یا همان هدف، یکی از منابع مهم انگیزه شغلی است؛ در واقع اهداف به کارکنان می‌گوید که چه کاری باید انجام شود و برای انجام آن چقدر باید تلاش کنند.	هدف‌محور

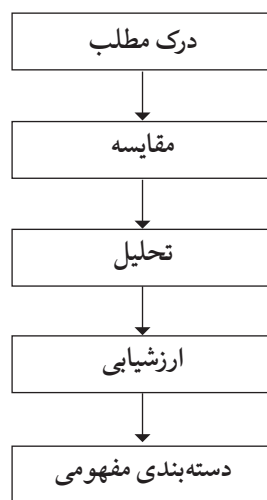
نظریه‌های انفسی

نظریه‌های آفاقی

### ۳. روش‌شناسی

روش‌شناسی حاکم بر این پژوهش روش پژوهش انتقادی است. اگرچه این روش نخستین بار توسط برخی از فلاسفه در حدود ۳۵۰ سال قبل از میلاد مطرح شد (یوسفی و گردان‌شکن، ۱۳۹۰)، در طول تاریخ مورداستفاده علوم مختلف بوده است؛ امروزه نیز برخی از پژوهش‌ها در مدیریت از آن بهره برده‌اند (برای مثال گنجعلی و دیگران، ۱۳۹۴). روش انتقادی از نظر مور و پارکر، تفکر انتقادی و تصمیم‌دهنده برای پذیرش، رد یا معلق کردن یک داوری است (مور و پارکر، ۲۰۰۰<sup>۱</sup>). هدف آن سنجش آگاهانه تفکر برای تعیین نقاط ضعف و قوت آن طبق اهداف، معیارها و استانداردهای تعریف‌شده و مطالعه رهیافت‌ها برای ایجاد رشد و ارتقای بیشتر است (رود، ۲۰۰۷<sup>۲</sup>).

فرایند پژوهش انتقادی منحصراً انتقاد به انباشت حقیقت یا نظریه‌ای که از طریق برخی از فرایندهای مکانیکی گردآوری شده نیست، بلکه این نوع پژوهش وضعیت موجود دانش را انکار و خودش را متوجه ماهیت فرایندی دانش می‌کند. برای روش‌شناسان انتقادی، دانش یک فرایند در حال حرکت به سمت درک جهان و درک دانشی است که مفاهیم ذهنی ما از جهان را شکل می‌دهد (گنجعلی و دیگران، ۱۳۹۴). مراحل انجام این روش پژوهش در شکل زیر نمایش داده شده است:



شکل ۱. مراحل انجام پژوهش تحلیلی انتقادی (آصف‌زاده، ۱۳۸۸: ص ۱۸۲)

1. Moore & Parker
2. Rudd

#### ۴. پیاده‌سازی گام‌به‌گام روش تحلیلی انتقادی

همان‌طور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، مرحله اول درک مطلب است که در این پژوهش سعی شده است با بررسی جامع ادبیات متعارف انگیزش در طول ۱۱۹ سال گذشته و استخراج روندهای اصلی موجود در ادبیات یادشده این درک حاصل شود که خلاصه‌ای از یافته‌های این گام در جدول ۱ آمده است. پس از درک مطلب مرحله مقایسه است که در این پژوهش مقایسه مبانی نظریه‌های انگیزش متعارف با مبانی نظریه انگیزش گرایش محور صورت پذیرفته است که در جدول ۲ نمایش داده شده است. در ادامه به دو مرحله تحلیل و ارزشیابی با عنوان «نظریه‌های انفسی و آفاقی متعارف در بوته نقد» پرداخته شده است که انتقادهای مربوط به این نظریه‌های متعارف به تفصیل آمده و در بیان انتقادهای سعی شده است تا با استعانت از گام آخر، یعنی همان دسته‌بندی مفهومی، گزارش منظمی در چهار قالب «هستی‌شناسی»، «انسان‌شناسی»، «معرفت‌شناسی و روش‌شناسی» و «مسئله غالب و تعبیر عام آن‌ها از سازمان» تهیه و ارائه شود.

#### ۵. نظریه‌های انفسی و آفاقی متعارف در بوته نقد

در این قسمت سه مرحله از مراحل پنج‌گانه روش پژوهش طی می‌شود؛ این سه مرحله عبارت‌اند از: تحلیل، ارزشیابی و دسته‌بندی مفهومی. همان‌طور که اشاره شد، از آنجاکه پرداختن به نقد نظریه‌های انگیزش مذکور به‌صورت جداگانه از حوصله این نوشتار خارج است، سعی شده تا نقدها در چهار دسته «هستی‌شناسی»، «انسان‌شناسی»، «معرفت‌شناسی و روش‌شناسی» و «مسئله غالب و تعبیر عام آن‌ها از سازمان» ارائه شود تا هم مرحله پنجم روش پوشش داده شود و هم از اطاله کلام جلوگیری شود.

#### ۵-۱. نقد ریشه هستی‌شناسی

هستی‌شناسی این نظریه‌ها بر این فرض استوار است که واقعیت پدیده‌ها قابل درک است و می‌توان آن را از طریق ساز و کارها و قوانین طبیعی تغییرناپذیر درک کرد؛ به عبارت دیگر، عالم شبکه‌ای است از روابط بین پدیده‌ها که منتظر است عالم آن را کشف کند (دانایی فرد، ۱۳۸۹: ص ۸۵). یکی از انتقادهای اصلی به این بعد از نظریه‌ها همان ویژگی تحویل یا فروکاهش است. یعنی این نظریه‌ها می‌کوشند تا پدیده‌ها را از بستر خود جدا کنند و به‌صورت موضوعی قابل فهم برای انسان دریاورند. در این مسیر لازم است تا بسیاری از ابعاد پدیده‌های مورد مطالعه حذف شود. نقد بعدی این است که برای پژوهشگر و ذهنیات او نقشی قائل نیستند و صرفاً او را گزارشگری صادق توصیف می‌کنند.

درحالی که امروزه مسلم است که نظریه خالی از ارزش‌های واضح او نیست. همچنین، این ادعا که انسان می‌تواند به عمق هر پدیده‌ای پی ببرد، نقدی دیگر و نکته‌ای قابل تردید است؛ چراکه دستگاه فهم انسان محدود است و اساساً یکی از کارکردهای دین این است که این دستگاه فهم محدود را گسترش دهد.

### ۲-۵. نقد ریشه‌شناسی انسان‌شناسی

ازلحاظ مبنای انسان‌شناسی، بنای اصلی نظریه‌های مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی در حوزه انگیزش انسان، نگاه افراطی به نفع شخصی به‌عنوان تنها محرک انگیزشی و خلق نوع انتزاعی به نام «انسان اقتصادی» است که اساس نظریه‌های کلاسیک اقتصاد و مدیریت مدرن است. «انسان اقتصادی» دو پایه اصلی دارد: ۱. نفع‌طلبی شخصی و منفعت‌گرایی (نهایت فردگرایی)؛ ۲. عقلانیت ابزاری (گنجعلی و دیگران، ۱۳۹۴: ص ۱۵۹). نفع‌طلبی انسان در پناه بیشینه‌سازی آن یکی از قوانین طبیعی در قرن ۱۸ تلقی شده است و میل به سودجویی مادی، یگانه محرک دائم انسان‌ها به‌سوی بهترین وضع ممکن معرفی می‌شود؛ درواقع اصل لذت‌جویی [مادی]، شالوده مکتب کلاسیک‌ها در اقتصاد و مدیریت را شکل می‌دهد (هادوی نیا، ۱۳۸۹: ص ۲۴). اما عقلانیت ابزاری یکی از کارکردهای عقل عملی است که عقل در تلاش برای یافتن بهترین طریق در رسیدن به بالاترین سطح از هدف خود است (گنجعلی و دیگران، ۱۳۹۴: ص ۱۵۹). چنین دیدی به انسان سبب شده است تا نظریه‌پردازان انگیزش کاری انسان را به‌منزله منبعی در کنار سایر منابع تولید و یا سرمایه‌ای در دست سرمایه‌داران تلقی کنند. عدم درک دقیق و درست انسان سبب شده است تا انسان متصور چیزی بیش از نوعی حیوان تلقی نشود و تمام تلاش صاحب این حیوان (صاحب سازمان) باید صرف رام‌کردن و به‌کارگرفتن او شود. درحالی‌که به لحاظ اسلامی انسان جایگاه ویژه‌ای در بین مخلوقات دارد و حی متألّه به حساب می‌آید.

### ۳-۵. نقد ریشه‌شناسی معرفت‌شناسی و روش‌شناسی

به لحاظ منبع معرفت و روش‌شناسی تولید نظریه‌های متعارف انگیزش، باید اشاره کرد که این نظریه‌ها از دو حالت خارج نیستند؛ یا به تجربه وفادارند و استقراگرا هستند، مثل نظریه‌های شناخت‌محور، احساسات‌محور و شخصیت‌محور؛ یا شیوه تولید آن‌ها غیراستقراگرای است، مثل نظریه‌های نیاز‌محور، فرایند‌محور و هدف‌محور. در هر دو صورت، چه نظریه‌های استقراگرا و چه نظریه‌های غیراستقراگرا، هر کدام انتقاداتی مخصوص به خود دارند که در ادامه به آن‌ها اشاره می‌شود.

استقراگرایی، که علم را معرفتی مأخوذ از یافته‌های تجربی تلقی می‌کند که از راه آزمایش و با مشاهده «متنوع» و «متکثر» به دست می‌آید، معتقد است که علم بر آنچه می‌توان دید و شنید و لمس کرد و امثال این‌ها بنا شده است. این دیدگاه ابتدا در جریان و در نتیجه انقلاب علمی، که عمدتاً در قرن هفدهم و توسط دانشمندان پیشگام بزرگی چون گالیله و نیوتن رخ داد، عمومیت یافت (چالمرز،<sup>۱</sup> ۱۳۹۲: ص ۱۳). سپس در رشته‌های مختلف علمی از جمله روان‌شناسی و مدیریت ظهور و بروز چشمگیری یافت. همان‌طور که این شیوه تولید علم فراگیر شد، انتقادهای مفصلی نیز متوجه آن شد که نظریه‌های ذیل آن را نیز دربر می‌گرفت. از مهم‌ترین انتقادهای می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. مشاهده که سرآغاز استقراست، اساس مطمئنی را در اختیار نمی‌نهد؛

۲. منطق استقرا صدق و کذب گزاره‌ها را مشخص نمی‌کند بلکه صحت ساختار استدلال را نشان می‌دهد؛

۳. ابهام در مورد دو شرط «تنوع» و «تکثر» در تولید علم وجود دارد (چالمرز، ۱۳۹۲: صص ۲۴-۳۲).

استقراگرایی، که علم را غیرتجربی و از مقوله‌های ذهنی می‌داند که جای تجربه ندارند، منتقدانی نظیر اسکینر پیدا می‌کند. اسکینر، در کسوت یک رفتارگرا، از مهم‌ترین منتقدان روش‌های ذهنی و غیرتجربی در روان‌شناسی به حساب می‌آید. او معتقد است که روان‌شناسان غیرتجربی به جای اینکه به رفتار به‌عنوان یک محصول محیطی بپردازند، جانشین‌های درونی را ابداع می‌کنند که موضوع مطالعه آن‌ها قرار بگیرد. در حالی که شرایط علی به‌راحتی دیده یا شناخته نمی‌شوند، آن‌ها صرفاً حالت‌های ذهنی را به‌عنوان جانشین اختراع می‌کنند؛ از طرف دیگر، او این روان‌شناسان را متهم می‌کند که نظام‌های توجیهی برای رفتار ابداع می‌کنند و به‌خاطر عمق دست‌نیافتنی‌شان تحسین می‌شوند، در حالی که هیچ علت و معلولی در کار نیست و صرفاً توجیه است. درنهایت اسکینر معتقد است که این دسته از روان‌شناسان معیارهای تعریف و تفکر منطقی را شل کرده‌اند و هجوم گمانه‌زنی‌های زیان‌آور را به علم آزاد کرده‌اند (لان‌دین، ۱۳۹۴: ص ۲۵۸).

#### ۴-۵. نقد ریشه مسئله غالب و توصیف عام سازمان

به لحاظ مسئله غالب و توصیف عام برای سازمان، نظریه‌های متعارف انگیزش اولاً، مسئله غالب

را فقدان رضایت شغلی تلقی می‌کنند و ثانیاً، از عنوان «سازمان سرمایه‌داری» برای توصیف عام سازمان‌ها استفاده می‌کنند (بارل و مورگان، ۱۳۹۷). در همین زمینه، برخی معتقدند که مدیریت منابع انسانی، به‌عنوان یکی از نظام‌های فرعی درون سازمان، در واقع تداوم سنت سرمایه‌داری است که به کارکنان به‌مثابه کالا می‌نگرد و تأکید آن بر منافع مدیران، یکپارچگی با راهبرد تجاری، کسب ارزش افزوده از کارکنان به‌واسطه استفاده از فرایندهای توسعه منابع انسانی و مدیریت عملکرد است (آرمسترانگ، ۱۳۸۹: ص ۲۴). این دیدگاه در کنار مبنای انسان‌شناختی نظریه‌های ذکرشده سبب شده است تا نظریه‌های انگیزش متعارف منافع دوجانبه را تبلیغ کنند، اما در دنیای واقعی، ورای این الفاظ جذاب و فریبنده کارکنان را استثمار کند؛ درست مثل گرگی در لباس میش (گنجعلی و دیگران، ۱۳۹۴: ص ۱۶۰). آن‌ها به این اصل تکیه کرده‌اند که هر آنچه برای شرکت خوب است، برای همه کارکنان آن نیز خوب است و هدف فرد و شرکت در انطباق با یکدیگر قرار دارد؛ درحالی‌که هیچ<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) این تطابق هدف را دروغی بزرگ از جانب سرمایه‌داران معرفی می‌کند. اساساً مدیریت منابع انسانی و زیرنظام‌های آن از قبیل انگیزش با داشتن چنین مسئله غالبی و چنین تعبیری از سازمان، متهم به آن است که به کارکنان به دیده ابزار رسیدن به هدف می‌نگرد؛ از طرف دیگر، از آنجاکه روح مادی‌گرایی بر نظریه‌های متعارف حاکم است، ایشان انسان و دامنه فعالیت‌های او را مادی تلقی می‌کنند و بیش از این جهان مادی محدود برای انسان برنامه‌ریزی نمی‌کنند. به همین خاطر است که انسان، که دارای روحی متعالی است و تشنه جهان معناست، پس از چندی دچار از خودبیگانگی می‌شود؛ چراکه در زندان ماده اسیر شده است (جوادی و خندان، ۱۳۹۸).

## ۶. نظریه رشد (گرایش محور)

لازمه نقدی منصفانه، علاوه بر نفی بدنه دانش قبلی، طرح نظریه‌ای است که فاقد آن انتقادات باشد؛ از این رو، در این قسمت به طرح چنین نظریه‌ای پرداخته خواهد شد.

نظریه‌های حوزه انگیزش کاری تا حدی توانسته‌اند به اهداف خود نائل شوند؛ به عبارت دیگر، این نظریه‌ها از جنبه‌ای مورد توجه نظریه رشد (گرایش محور) خواهند بود و آن جنبه عبارت است از رشد سازمان؛ از این رو، نظریه رشد راهکارهای نظریه‌های گذشته را در رشد سازمان استفاده می‌کند

1. Burrell & Morgan

2. Hatch



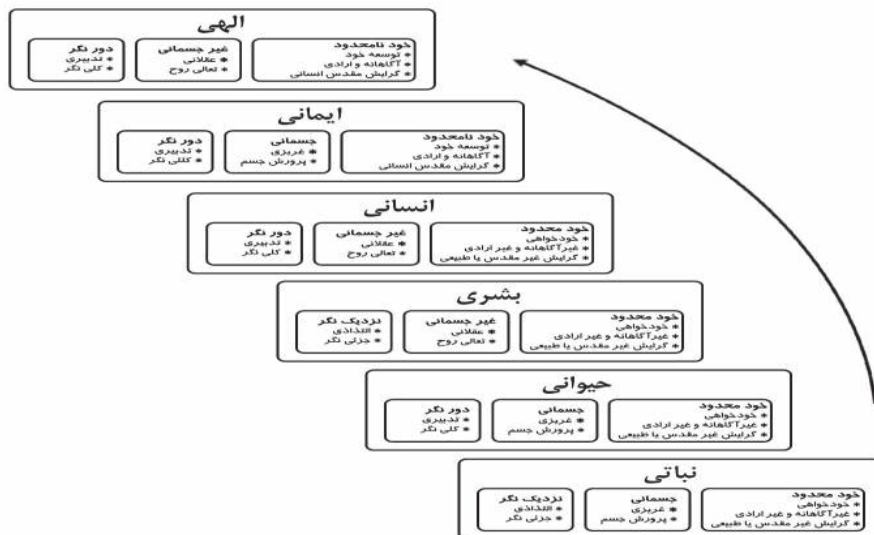
و سعی دارد نواقص آن‌ها را جبران کند. اما این نظریه‌ها غالباً از رشد انسان غافل شدند. همان‌طور که اشاره شد، این نظریه‌ها و نگرش‌های موجود در انگیزش، اعم از نظریه‌های آفاقی و انفسی، نتوانسته‌اند به‌خوبی ظرفیت عظیم انسان را آشکار کنند. ایجاد یک نظریه انگیزشی مناسب و متکامل، متوقف بر شناخت ویژگی‌های انسان است و تا وقتی که صفات و ویژگی‌های او نهفته باشد نمی‌توان از قوا و استعداد‌های او به‌طور شایسته بهره برد؛ بنابراین، واضح است که ابتدا نیازمند منبعی هستیم که چهره حقیقی انسان را معرفی کند و پس از آن، براساس این شناخت، برای رشد انسان و انگیزش او برنامه‌ریزی کند.

نگارندگان معتقدند که برای شناخت انسان نیازمند نگاهی نو به این پدیده هستیم که این نگاه هم انسان‌سازمانی و هم انسان اجتماعی و هم سازمان را به هدف حقیقی خود می‌رساند. این نگاه مدعی است که به‌دلیل استفاده از منابع اسلامی، به‌ویژه اندیشه‌های استاد شهید مطهری (رحمة‌الله علیه)، توانسته است چهره دقیق‌تری از انسان را ترسیم کند. نیاز به چنین نظریه‌ای همچنان در میان صاحب‌نظران مدیریت دیده می‌شود. علی‌رغم دهه‌ها پژوهش در موضوع انگیزش، تلاش برای تلفیق نظریه‌های موجود و توسعه مگاتئوری‌ها (استیرز<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۰۴؛ استیل<sup>۲</sup> و کوینگ، ۲۰۰۶؛ لاک<sup>۳</sup> و لاتام، ۲۰۰۴)، همچنان این سؤال مطرح است که «چگونه کارکنان برانگیخته می‌شوند؟» (بریک و دیگران، ۲۰۱۵). تلاش برای پاسخ به این سؤال، جست‌وجو برای نوع خاصی از سیستم‌ها یا اهرم‌هایی است که به‌درستی انگیزه افراد را در فرایندی شامل انرژی‌بخشی، جهت‌بخشی و استمرار رفتارها تحریک و هدایت کند (لئونارد<sup>۴</sup> و دیگران، ۱۹۹۹: ص ۹۷۰). با این حال، اهرم‌های این‌چنینی هنوز به‌طور کامل کشف نشده‌اند. برخی عدم کشف این اهرم‌ها را به‌خاطر نقص‌های نظریه‌های موجود و ناتوانی در توجیه تحولات جدید در سازمان‌ها می‌دانند، برای مثال این گروه معتقدند که تحقیقات انگیزشی کلاسیک «در جهت رسیدن به ماهیت جدید کار»<sup>۵</sup> (آنکی و پالیام، ۲۰۱۲: ص ۸) ناکافی به‌نظر می‌رسد؛ همچنین، انتقادات حول نظریه‌های مشهور انگیزش مثل نظریه مازلو، هرزبرگ، لاک، ساتن، مودی و غیره همگی بیانگر این دیدگاه است که اهرم‌های مذکور هنوز به‌درستی کشف نشده‌اند.

1. Steers
2. Steel & Koenig
3. Locke
4. Leonard
5. to address the new nature of work
6. Ankli & Palliam

نظریه رشد به دنبال رشد متناسب ابعاد مادی و معنوی انسان است؛ چراکه همان‌طور که اشاره شد، یکی از عیوب مهم نظریه‌های متعارف، توجه بیش از حد به وجه مادی انسان بود که البته ناشی از شناخت ناصحیح آن‌ها از انسان است؛ از این رو، محور اساسی در نظریه رشد، توجه به مقوله تعادل و توازن است، چراکه کمال انسان در تعادل متوازن اوست. یعنی انسان با داشتن این همه استعدادها گوناگون - هر استعدادی که می‌خواهد باشد - زمانی انسان کامل است که فقط به سوی یک استعداد گرایش پیدا نکند و استعدادهای دیگرش را مهمل و معطل نگذارد و همه را در یک وضع متعادل و متوازن، همراه هم رشد دهد. در این زمینه علما می‌گویند اساساً حقیقت عدل به توازن و هماهنگی برمی‌گردد (مطهری، ۱۳۷۳: ص ۱).

در این قسمت، ابتدا به طرح الگوی انگیزش‌گرایش محور مبتنی بر نظریه رشد پرداخته می‌شود؛ پس از آن بین این الگوی پیشنهادی با الگوهای پیشین از جهت مبانی مقایسه صورت می‌پذیرد. در شکل ۲ الگوی انگیزش‌گرایش محور به نمایش گذاشته شده است. همان‌طور که در شکل مشاهده می‌شود، این الگو دارای شش بعد گرایشی-انگیزشی است و مبتنی بر نظریه انسان‌شناسی «انسان فطرت‌گرا» تولید شده است. هر بعد از ترکیب سه مؤلفه تشکیل می‌شود و هر مؤلفه شاخص خاص خود را دارد که در اینجا به دلیل رعایت حجم و مأموریت این نوشتار از توضیح تک‌تک شاخص‌ها خودداری می‌شود و تنها ابعاد و مؤلفه‌ها شرح داده می‌شود.



شکل ۲. نمای کلی الگوی انگیزش‌گرایش محور (جوادی، ۱۳۹۸: ص ۱۷۲)

ابعاد شش‌گانه الگوی ذکرشده شامل گرایش‌های نباتی (میل به غذا و تولید مثل)، حیوانی (میل به غذا و تولید مثل همراه با شهوت، غضب و دید مادی‌نگری)، بشری (میل به ثروت‌اندوزی، قدرت‌طلبی و شهرت‌طلبی)، انسانی (مانند میل به زیبایی و جمال، میل به پرستش، عشق‌ورزی، حفظ اخلاق و حقیقت‌طلبی)، ایمانی (میل به کمالات به‌نحو مطلق مثل میل به بهشت و دوری از جهنم) و الهی (گرایش به قرب الهی یا همان گرایش به کمال مطلق به‌نحو مطلق) می‌شود. همچنین، شش مؤلفه و چهارده شاخص الگوی مذکور شامل خود محدود (با شاخص‌هایی نظیر خودخواهی یا خودمحوری یا عدم توسعه خود، غیرآگاهانه و غیرارادی، گرایش طبیعی یا غیرمقدس)، خود نامحدود (با شاخص‌های عدم خودخواهی یا عدم خودمحوری یا توسعه خود، آگاهانه و ارادی، گرایش انسانی یا مقدس)، جسمانی (با شاخص‌های غریزی، پرورش جسم)، غیرجسمانی (با شاخص‌های عقلانی، تعالی روح)، نزدیک‌نگر (با شاخص‌های التذاذی، جزئی‌نگر) و دورنگر (با شاخص‌های تدبیری، کلی‌نگر) می‌شود.

نکته مهم در تفسیر مؤلفه‌های هر بعد این است که توجه شود مؤلفه محدود و نامحدود مسلط بر دو مؤلفه دیگر یعنی جسمانی-غیرجسمانی و نزدیک‌نگر دورنگر است و مؤلفه جسمانی-غیرجسمانی مسلط بر مؤلفه نزدیک‌نگر آینده‌نگر است؛ از این رو، به‌عنوان مثال هنگامی که بخواهیم مؤلفه‌های بعد حیوانی را تفسیر کنیم باید توجه کنیم که دورنگر اولاً، در قاموس خود محدود و ثانیاً، در قاموس گرایش جسمی معنا شود.

### - ارتباط بعد نباتی و مؤلفه‌های آن

مؤلفه اول در این بعد خود محدود است که نشانگر آن است که اگر فردی در این بعد گرایشی قرار بگیرد، بین خود و غیر خود مرز ایجاد کرده است و خود را بر غیر ترجیح می‌دهد.

مؤلفه دوم در این بعد، جسمانی است که نشانگر آن است که اگر فردی در این بعد گرایشی قرار بگیرد، جسم دنیایی او واسط بین نفسش و متعلق گرایش خواهد بود.

مؤلفه سوم در این بعد، نزدیک‌نگری است که نشانگر آن است که اگر فردی در این بعد گرایشی قرار بگیرد، دید او محدود به زمان حال و مکان کنونی بوده و نمی‌تواند میل خود را به یک گرایش به تعویق بیندازد.

با در نظر گرفتن سه مؤلفه ذکرشده، فرد در بعد نباتی دارای امیالی نظیر میل به غذا و تولید مثل خواهد بود.

### - ارتباط بعد حیوانی و مؤلفه‌های آن

مؤلفه اول در این بُعد خود محدود است که نشانگر آن است که اگر فردی در این بُعد گرایشی قرار بگیرد، بین خود و غیر خود مرز ایجاد کرده است و خود را بر غیر ترجیح می‌دهد.

مؤلفه دوم در این بُعد، جسمانی است که نشانگر آن است که اگر فردی در این بُعد گرایشی قرار بگیرد، جسم دنیایی او واسط بین نفسش و متعلق گرایش خواهد بود.

مؤلفه سوم در این بُعد، دورنگری است که نشانگر آن است که اگر فردی در این بُعد گرایشی قرار بگیرد، دید او محدود به زمان حال و مکان کنونی نیست و توانایی آن را دارد که میل خود را به یک گرایش به تعویق بیندازد. ذیل این مؤلفه باید توضیح داده شود که مطابق تذکری که قبل از این بخش داده شد، مؤلفه دورنگری باید در قاموس خود محدود معنا شود. با چنین تفریری، دورنگری حیوان بیشتر روشن می‌شود؛ چراکه فرد با همان دید مرکزگی بین خود و دیگران و ترجیح خود به دیگران از یک‌سری از امیال خود برای دستیابی به منفعت بیشتر چشم‌پوشی می‌کند. برای مثال اینکه می‌گویند شیر دست از غضب خود نسبت به گله‌ای که هم‌اکنون مقابل اوست برمی‌دارد تا بعداً بتواند آهوئی تنها را شکار کند، نشان می‌دهد فردی با گرایش حیوانی در این حد دورنگر است.

با در نظر گرفتن سه مؤلفه مذکور، فرد در بُعد حیوانی دارای امیالی نظیر میل به شهوت و غضب و همچنین دید مادی‌نگر خواهد بود.

### - ارتباط بعد بشری و مؤلفه‌های آن

مؤلفه اول در این بُعد خود محدود است که نشانگر آن است که اگر فردی در این بُعد گرایشی قرار بگیرد، بین خود و غیر خود مرز ایجاد کرده است و خود را بر غیر ترجیح می‌دهد.

مؤلفه دوم در این بُعد، غیر جسمانی است که نشانگر آن است که اگر فردی در این بُعد گرایشی قرار بگیرد، جسم دنیایی او واسط بین نفسش و متعلق گرایش نخواهد بود. البته این مؤلفه تحت تأثیر مؤلفه خود محدود است؛ از این رو، فرد اگرچه همچنان مرز بین خود و غیر را حفظ کرده است، سطح دید و گرایش‌های او به سمت گرایش‌های غیر جسمانی تمایل پیدا کرده است و در این مرکزگی گرایش‌های غیر جسمانی را در نظر می‌گیرند.

مؤلفه سوم در این بُعد، نزدیک‌نگری است که نشانگر آن است که اگر فردی در این بُعد گرایشی قرار بگیرد، دید او در قالب زمان شکل گرفته و دنیایی است؛ همچنین، نمی‌تواند از قالب زمان خارج شود. گرایش‌های او به نوعی مربوط به دنیاست و در قالب زمان‌ها تجلی پیدا

کرده است. بیان مجدد این نکته لازم است که نزدیک‌نگری در این مؤلفه تحت‌تأثیر مؤلفه محدود و مؤلفه غیرجسمانی است؛ از این رو، فردی که در این بُعد قرار دارد درحقیقت به لحاظ گرایش‌های غیرجسمانی نزدیک‌نگر است.

با در نظر گرفتن سه مؤلفه ذکرشده، فرد در بُعد بشری دارای امیالی نظیر میل به شهرت، ثروت و قدرت خواهد بود. همان‌طور که مشخص است این امیال اولاً، امیالی خودخواهانه و خودمحور هستند؛ ثانیاً، امیالی هستند که نیاز به جسم ندارند و ثالثاً، به لحاظ امیال غیرجسمانی حقیقتاً شاخص نزدیک‌نگر را یدک می‌کشند.

### - ارتباط بعد انسانی و مؤلفه‌های آن

مؤلفه اول در این بُعد خود محدود است که نشانگر آن است که اگر فردی در این بُعد گرایشی قرار بگیرد، بین خود و غیرخود مرز ایجاد کرده است و خود را بر غیر ترجیح می‌دهد.

مؤلفه دوم در این بُعد، غیرجسمانی است که نشانگر آن است که اگر فردی در این بُعد گرایشی قرار بگیرد، جسم دنیایی او واسطه بین نفسش و متعلق گرایش خواهد بود. این مؤلفه باید ذیل قاموس خود محدود معنا شود. به تعبیر دیگر فردی با چنین گرایشی، ضمن انجام مرکزگی بین خود و دیگران و ترجیح خود به آنان، دارای گرایش‌های غیرجسمانی در این حوزه است.

مؤلفه سوم در این بُعد، دورنگری است که نشانگر آن است که اگر فردی در این بُعد گرایشی قرار بگیرد، توانایی آن را دارد که فرازمانی بیندیشد و ادراک کند و از حد دنیا و مایتعلق فراتر رود؛ به تعبیر دیگر، دید او در قالب زمان معنا نمی‌شود.

با در نظر گرفتن سه مؤلفه مذکور، فرد که در بُعد انسانی دارای امیالی نظیر میل به حقیقت‌طلبی، زیبایی و جمال، حفظ اخلاق، خلاقیت و ابداع، میل به پرستش و عشق‌ورزی است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، این امیال نیازی به واسطه بودن جسم ندارد و به تعبیر دیگر، غیرجسمانی است و در همین بُعد غیرجسمانی هم نسبت به قدرت‌طلبی، ثروت‌اندوزی و غیره دارای مؤلفه دورنگر است.

### - ارتباط بعد ایمانی و مؤلفه‌های آن

مؤلفه اول در این بُعد خود نامحدود است که نشانگر آن است که اگر فردی در این بُعد گرایشی قرار بگیرد بین خود و غیرخود مرزی ایجاد نمی‌کند و در واقع، از آنجاکه همه مخلوق خدا هستند، همه را از خود می‌بیند.

مؤلفه دوم در این بُعد، جسمانی است که نشانگر آن است که اگر فردی در این بُعد گرایشی قرار بگیرد، فهمش از آخرت در حد امیال جسمانی نامحدود فراتر نمی‌رود. این مؤلفه باید ذیل قاموس خود نامحدود معنا شود؛ به تعبیر دیگر، فردی با چنین گرایشی اولاً، دارای شاخص توسعه خودی است و ثانیاً، گرایش‌های مقدسی دارد و در نهایت نیز فهم او از آخرت فراتر از امیال جسمانی نامحدود دنیایی نیست.

مؤلفه سوم در این بُعد، دورنگری است که نشانگر آن است که اگر فردی در این بُعد گرایشی قرار بگیرد، دید او فرازمانی خواهد بود و مربوط به دنیا و مایه‌تعلق نیست. با در نظر گرفتن سه مؤلفه مذکور، فردی که در بُعد ایمانی است دارای امیالی نظیر میل به بهشت و دوری از جهنم است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، فردی با این امیال دارای فهم لذات جسمانی نامحدود از آخرت است و به تعبیر دیگر، غیر جسمانی است و از طرفی، مرز بین خود و دیگران، خودخواهی و خودمحوری در راه رسیدن به بهشت و دوری از جهنم بی‌معناست.

#### - ارتباط بعد الهی و مؤلفه‌های آن

مؤلفه اول در این بُعد خود نامحدود است که نشانگر آن است که اگر فردی در این بُعد گرایشی قرار بگیرد، بین خود و غیر خود مرزی ایجاد نمی‌کند و در واقع، از آنجاکه همه مخلوق خدا هستند، همه را از خود می‌بیند.

مؤلفه دوم در این بُعد، غیر جسمانی است که نشانگر آن است که اگر فردی در این بُعد گرایشی قرار بگیرد، درک و فهم او از آخرت در حد جسم دنیایی و لذات جسمانی دنیایی به نحو نامحدود نیست و فراتر از جسم را می‌بیند.

مؤلفه سوم در این بُعد، دورنگری است که نشانگر آن است که اگر فردی در این بُعد گرایشی قرار بگیرد، دید او فرازمانی خواهد بود و مربوط به دنیا و مایه‌تعلق نیست. با در نظر گرفتن سه مؤلفه مذکور، فردی که در بُعد الهی است دارای میل مطلق به کمال مطلق است که از مصادیق آن میل به عبادت و تقرب را می‌توان نام برد.

**۷. تفاوت‌های مبنایی نظریه‌های آفاقی و انفسی متعارف با نظریه رشد (گرایش محور)**  
در هنگام نقد نظریه‌های متعارف انگیزش، به «هستی‌شناسی محدود»، «فهم غلط ماهیت انسان»، «منبع معرفت و روش دستیابی به آن»، «اشتباه در فهم مسئله غالب» و «اداره سازمان با پیش فرض‌های سرمایه‌داری» اشاره شد.

نظریه رشد (گرایش محور) در انگیزش، به لحاظ هستی‌شناسی جهان‌شمول مادی‌گرا بود، اما نظریه رشد جهان‌شمول و معناگراست. به لحاظ انسان‌شناسی به‌جای انسان اقتصادی از مبنای انسان فطرت‌گرا تبعیت می‌کند. به لحاظ مسئله غالب در پژوهش‌ها به‌جای فقدان رضایت شغلی، به مسئله رشدیافتگی متوازن و متعادل‌گرایی‌ها و استعداد‌های انسان می‌پردازد. به لحاظ حدود و ساحت‌هایی که این نظریه‌ها رفتار انسان را توجیه می‌کند، برخلاف نظریه‌های متعارف که محدود به ماده بود، این نظریه علاوه بر بعد مادی، بعد معنوی انسان را هم در نظر می‌گیرد و علاوه بر جسم انسان، به ابعاد روحانی او نیز توجه می‌کند و رشد او را از بعد نباتی و گیاهی تا بعد ایمانی و الهی متصور می‌داند. از لحاظ روش و منبع دستیابی به معرفت، علاوه بر روش‌های متداول، دین را نیز منبع معرفت خود قرار می‌دهد و معتقد است که تنها با تقریر دینی امکان شناخت دقیق انسان و ایجاد نظریه‌هایی برای رفتار او ممکن است. جدول ۲ خلاصه‌ای از تفاوت مبنایی نظریه‌های متعارف با نظریه رشد (گرایش محور) را نمایش می‌دهد.

جدول ۲. تفاوت مبنایی نظریه‌های متعارف با نظریه رشد (گرایش محور)

مبنایی	نظریه‌ها	نظریه‌های متعارف انگیزش	نظریه رشد (گرایش محور)
هستی‌شناسی	جهان‌شمول و ماده‌گرا	جهان‌شمول و معناگرا	
انسان‌شناسی	انسان اقتصادی	انسان فطرت‌گرا	
معرفت‌شناسی	استقراگرایی و تجربه یا غیراستقراگرایی	دین + تجربه	
مسئله غالب	فقدان رضایت شغلی	عدم رشد و از خود بیگانگی	
تعبیر عام برای توصیف سازمان	سازمان سرمایه‌داری	سازمان رشد‌دهنده	

## ۸. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش درصدد معرفی نوعی نگاه جدید مبتنی بر نگاه اسلام و متفکران مسلمان است که براساس آن علاوه بر رشد سازمان به رشد انسان نیز توجه می‌شود، کرامت انسانی حفظ می‌شود و ابعاد روحانی او نیز مدنظر قرار می‌گیرد. در این نگاه، انسان دیگر ابزاری در دست سازمان نیست، بلکه خود نیز اصالتی حقیقی دارد و سازمان یکی از بسترهای رشد او به حساب می‌آید. در پژوهش حاضر از روش تحقیق تحلیلی انتقادی استفاده شد که طبق این روش پژوهش می‌بایست ابتدا از موضوع مورد نقد، درک دقیق به‌دست می‌آمد. برای این کار مروری بر ۱۱۹ سال ادبیات انگیزش انجام شد و ذیل آن دو روند کلی یعنی نظریه‌های انفسی (نیازمحور، شناخت‌محور،

شخصیت‌محور و احساسات‌محور) و نظریه‌های آفاقی (فرایند‌محور و هدف‌محور) احصا شد. پس از این مرحله، همان‌طور که از تقسیم‌بندی قبلی پیداست، با اتکا به محوریت نظریه‌پردازی هر دسته سعی بر آن شد تا مبنایی برای مقایسه مهیا شود. در نتیجه این نظریه‌ها با نظریه گرایش‌محور، که برآمده از فهم دینی و اسلامی نگارندگان از مقوله انگیزش بود، مقایسه شد. برای سهولت گزارش‌دهی و رعایت نظم نگارشی، نقدهای ناشی از مقایسه و تحلیل هر یک از نظریه‌ها به چهار دسته کلی تقسیم شد که عبارت‌اند از: «محدودیت در شناخت هستی»، «فهم غلط ماهیت انسان»، «منبع معرفت و روش دستیابی به آن»، «اشتباه در فهم مسئله غالب» و «اداره سازمان با پیش‌فرض‌های سرمایه‌داری». پس از نقد و بررسی مکاتب مختلف نظریه‌پردازی در حوزه انگیزش، به طرح نظریه رشد یا همان نظریه گرایش‌محور پرداخته شد که شاید طرح این نظریه مهم‌ترین نقد نظریه‌های متعارف به حساب آید؛ چراکه نقد بدون مبنا همواره عقیم خواهد بود. این نظریه در شش بُعد، که هر کدام دارای سه مؤلفه است، مورد بحث قرار گرفت. ابعاد شش‌گانه الگوی ذکر شده، شامل گرایش‌های نباتی (میل به غذا و تولید مثل)، حیوانی (میل به غذا و تولید مثل همراه با شهوت، غضب و دید مادی‌نگری)، بشری (میل به ثروت‌اندوزی، قدرت‌طلبی و شهرت‌طلبی)، انسانی (مانند میل به زیبایی و جمال، میل به پرستش، میل به عشق‌ورزی، میل به حفظ اخلاق و میل به حقیقت‌طلبی)، ایمانی (میل به کمالات به نحو مطلق مثل میل به بهشت و دوری از جهنم) و الهی (گرایش به قرب الهی یا همان گرایش به کمال مطلق به نحو مطلق) می‌شود. همچنین، شش مؤلفه و چهارده شاخص الگوی یادشده شامل خود محدود (با شاخص‌هایی نظیر خودخواهی یا خودمحوری یا عدم توسعه خود، غیر آگاهانه و غیر ارادی، گرایش طبیعی یا غیر مقدس)، خود نامحدود (با شاخص‌های عدم خودخواهی یا عدم خودمحوری یا توسعه خود، آگاهانه و ارادی، گرایش انسانی یا مقدس)، جسمانی (با شاخص‌های غریزی، پرورش جسم)، غیر جسمانی (با شاخص‌های عقلانی، تعالی روح)، نزدیک‌نگر (با شاخص‌های التذادی، جزئی‌نگر) و دورنگر (با شاخص‌های تدبیری، کلی‌نگر) می‌شود.

باور نگارندگان آن است که مبنای گرایش‌محوری که در این نوشتار مطرح شده است می‌تواند مبنایی برای تولید سایر نظام‌های حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی از قبیل نگرش، جذب و استخدام، جبران خدمات و غیره باشد. البته تولید و به‌کارگیری این مبنا در عرصه‌های مختلف نیازمند پژوهش‌های جداگانه و به‌کارگیری آن در عرصه عملیات است؛ بنابراین، برای پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود تأثیر مبنای «گرایش‌محوری» در سایر زیرنظام‌های حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی بررسی شود.



## کتابنامه

۱. آرمسترانگ، مایکل. ۱۳۸۹. مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل). ترجمه سید محمد اعرابی و امید مهدیه. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. آصف‌زاده، سعید. ۱۳۸۸. راهنمای آموزش بالینی برای دستیاران پزشکی. قزوین: حدیث امروز و دانشگاه علوم پزشکی قزوین.
۳. بارل، گیسن؛ مورگان، گارت. ۱۳۹۷. نظریه‌های کلان جامعه‌شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان؛ عناصر جامعه‌شناختی حیات سازمانی. ترجمه محمدتقی نوروزی. تهران: سمت و مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره).
۴. جوادی، محمد. ۱۳۹۸. «طراحی الگوی انگیزش مبتنی بر آثار و اندیشه‌های شهید مطهری (ره)». پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه امام صادق علیه السلام.
۵. چالمرز، آلن اف. ۱۳۹۲. چپستی علم؛ درآمدی بر مکاتب علم‌شناسی فلسفی. ترجمه دکتر سعید زیباکلام. تهران: سمت. چاپ سیزدهم.
۶. خندان، علی اصغر؛ جوادی، محمد. ۱۳۹۸. «جستاری تحلیلی درباره نظریه‌های متعارف انگیزش در سازمان و ارائه الگوی جایگزین مبتنی بر اندیشه‌های شهید مطهری (ره)». اندیشه مدیریت راهبردی. شماره ۲۵.
۷. دانایی فرد، حسن. ۱۳۸۹. نظریه‌پردازی؛ مبانی و روش‌شناسی‌ها. تهران: سمت.
۸. رابینز، استیون ای.؛ جاج، تیموتی. ۱۳۹۷. رفتار سازمانی. ترجمه مهدی زارع. تهران: نص.
۹. رضائیان، علی. ۱۳۹۰. مبانی مدیریت رفتار سازمانی. تهران: سمت. چاپ یازدهم.
۱۰. گنجعلی، اسدالله؛ ابراهیمی، کریم؛ سرآبادانی تفرشی، حسین. ۱۳۹۴. «بررسی انتقادی مبانی انسان‌شناسی پارادایم‌های مدیریت منابع انسانی براساس نظریه انسان‌شناسی پارادایم رشد». اندیشه مدیریت راهبردی. دوره نهم. شماره ۱. صص ۱۷۴-۱۴۷.
۱۱. لاندین، رابرت ویلیام. ۱۳۹۴. نظریه‌ها و نظام‌های روان‌شناسی (تاریخ و مکتب‌های روان‌شناسی). ترجمه یحیی سید محمدی. تهران: نشر ویرایش. ویرایش پنجم.
۱۲. مطهری، مرتضی. ۱۳۷۳. انسان کامل. تهران: صدرا.
۱۳. هادوی‌نیا، علی اصغر. ۱۳۸۲. انسان اقتصادی از دیدگاه اسلام. تهران: پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی.
۱۴. هرسی، پال؛ بلانچارد، کنث. ۱۳۹۳. مدیریت رفتار سازمانی؛ کاربرد منابع انسانی. تهران: امیرکبیر.

۱۵. یوسفی، علیرضا؛ گردان‌شکن، مریم. ۱۳۹۰. «تفکر انتقادی». مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی. ویژه‌نامه توسعه آموزش و ارتقای سلامت. شماره یازدهم. صص ۱۱۲۸-۱۱۲۰.
16. Ankli, R., Palliam, R. 2012. "Enabling a motivated workforce: Exploring the sources of motivation ."Development and Learning in Organizations. 26. PP 7-10.
17. Bandura, A., & Adams, N. E. 1977. "Analysis of self-efficacy theory of behavioral change". Cognitive Therapy and Research. PP 287-310.
18. Barrick M., Thurgood G., Smith T., Courtright, S. 2015. "Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance". Academy of Management Journal. 58 .PP 111-135.
19. Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. 2001. "Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?". International Journal of Selection and Assessment. 9. PP 9-30.
20. Barsade, S. G., Brief, A. P., & Spataro, S. E. 2003. "The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm". In J. Greenberg (Ed.), Organizational behavior: The state of the science (2nd ed.). pp. 3-51. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
21. Cooper, C. L., & Robertson, I. T. 1986. "Editorial foreword. International review of industrial and organizational psychology". ix-xi. Chichester, UK. John Wiley & Sons.
22. Deutsch, M. 1973. *The resolution of conflict*. New Haven: CT. Yale University Press.
23. Hatch, Mary Jo .2011. *Organizations: A Very Short Introduction*. Oxford University Press.
24. Hayes, j.r. 1978. *Cognitive psychology: thinking and creating*. Homewood. Illinois. Dorsey press.
25. Hogan, R. 2004. "Personality psychology for organizational research". In

- B. Schneider & D. Brent Smith (Eds.). *Personality and organizations*. pp. 3-24. Mahwah, NJ. Lawrence Erlbaum.
26. Hough, L. M., & Schneider, R. J. 1996. "**Personality traits, taxonomies, and applications in organizations**". In K. R. Murphy (Ed.). *Individual differences and behavior in organizations* (pp. 31-99). San Francisco. Jossey-Bass.
27. Kanfer, F. H. 1980. "**Self-management methods**". F. H. Kanfer & A. P. Goldstein (Eds.), *Helping people change: A textbook of methods* (2nd ed.). pp.334-389. New York: Pergamon.
28. Kanfer, R., & Kantrowitz, T. M. 2002. "**Emotion regulation: Command and control of emotion in work life**". In R. G. Lord, R. J. Klimoski & R. Kanfer (Eds.), *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (pp. 433-472). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
29. Latham, G. 2007. **Work motivation history, theory, research, practice**. London: sag pulication.
30. Leonard, N., Beauvais, L., Scholl, R. 1999. "**Work motivation: The incorporation of self-concept-based processes**". *Human Relations*. 52. PP. 969-998.
31. Locke E., Latham G. 2004. "**What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century**". *Academy of Management Review*. 29. PP. 388-403.
32. Locke, E. A. 1968. "**Toward a theory of task motivation and incentives**". *Organizational Behavior & Human Performance*. 3. PP. 157-189.
33. Lord, R. G., & Kanfer, R. 2002. "**Emotions and organizational behavior**". In R. G. Lord, R. J. Klimoski, & R. Kanfer *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (pp. 5-19). San Francisco, CA: Jossey-Bass
34. Miner, J. B. 2003. "**The rated importance, scientific validity, and practical usefulness of organizational behavior theories: A quantitative review**".

- Academy of Management: Learning and Education. 2. PP. 250-268.
35. Mitchell, T. R. 1979. "**Organizational behavior**". Annual Review of Psychology. 30. PP. 243-281.
36. Mitchell, T. R., & Daniels, D. 2003. "**Motivation**". In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.). Comprehensive handbook of psychology: Industrial organizational psychology (Vol. 12). pp. 225-254. New York. Wiley & Sons.
37. Moore, Brooke Noel; Parker, Richard. 2000. **Critical Thinking**. Mayfield Pub Co.
38. Mowday, R., & Sutton, R. I. 1993. "**Organizational behavior: Linking individuals and groups to organizational contexts**". Annual Review of Psychology. 44. PP. 195-229.
39. Neisser, u. .1967. **Cognitive psychology**. New york. appleton-century-crofts.
40. O'Reilly, C. A. 1991. "**Organizational behavior: Where we've been, where we're going**". Annual Review of Psychology. 42. PP. 427-458.
41. Ott, S., Parkes, S., Simpson, R. 2007. **Classic Readings in Organizational Behavior**. Cengage Learning. (4th ed).
42. Pritchard, R. D., Paquin, A. R., DeCuir, A. D., McCormick, M. J., & Bly, P. R. 2002. "**The measurement and improvement of organizational productivity: An overview of ProMES, the productivity measurement and enhancement system**". In R. D. Pritchard, H. Holling, F. Lammers, & B. D. Clark (Eds.). Improving organizational performance with the Productivity Measurement and Enhancement System: An international collaboration (pp. 3-49). Huntington, NY. Nova Science.
43. Robbins, S., Judge, R. 2013. **Organizational Behavior**. Prentice Hall. (15th ed.)
44. Rudd, Rick D. 2007. "**Defining Critical Thinking**". Vol 82. Iss 7. PP. 46-49.
45. Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R., Uhl-Bien, M. 2014. **Organizational**

**Behavior**. Wiley. 11th.

46. Schmitt, N., Cortina, J. M., Ingerick, M. J., & Weichmann, D. 2003. "**Personnel selection and employee performance**". In W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski, & I. B. Weiner (Eds.). *Handbook of Psychology*. Vol. 12. pp. 77-106). New York. John Wiley and Sons.
47. Seo, M., Feldman Barrett, L. F., & Bartunek, J. M. 2004. "**The role of affective experience in work motivation**". *Academy of Management Review*. 29. PP. 423-439.
48. Spangler, W. D., House, R. J., & Palrecha, R. 2004. "**Personality and leadership**". In R. Schneider & D. B. Smith (Eds.), *Personality and organization*. PP. 251-291. Mahwah, NJ. Lawrence Erlbaum.
49. Steel, P., König, C. 2006. "**Integrating Theories of Motivation**". *The Academy of Management Review*. 31. PP 889-913. DOI: 20159257/10 .2307.
50. Steers RM, Mowday RT and Shapiro DL. 2004. "**The future of work motivation theory**". *Academy of Management Review*. 29. PP 379-387.
51. Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & de Chermont, K. 2003. "**The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration**". *Psychological Bulletin*. 129. PP 914-945.
52. Tjosvold, D., Leung, K., & Johnson, D. 2000. "**Cooperative and competitive conflict in China**". In M. Deutsch & P. T. Coleman (Eds.). *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (pp. 475-495). San Francisco: Jossey-Bass.
53. Umstot, D. D., Bell, C. H., & Mitchell, T. R. 1976. "**Effects of job enrichment and task goals on satisfaction and productivity: Implications for job design**". *Journal of Applied Psychology*. 61. PP. 379-394.