

بوجود آمدن مجله « تربیتی جندی شاپور سرآغاز کوشش در راه ارائه و بررسی مسائل تربیتی و ارزشیابی رویدادهای تعلیماتی در ایران است. اگر چه ترجمه و منعکس نمودن پدیده های جدید تربیتی جهان از جمله هدفهای ما است، ولی امید است که این مجله بتواند از طرفی آینه ای از افکار صاحب نظران و متخصصان علوم تربیتی جهان، و از طرف دیگر منعکس کننده نوآوری ها و نتایج بررسیهای تربیتی پژوهشگران در دانشگاه جندی شاپور و سایر دانشگاهها و مراکز پژوهشی کشور باشد. امیدواریم که با انتشار دو شماره از این مجله در هر سال تحصیلی که در حد مقدمات فعلی ماست، بتوانیم کوشش مداوم و پرتیر داشته باشیم.

رئیس دانشکده علوم تربیتی

احساس نابرابری و اثرات آن در دنیای کار

شواهد علمی نشان میدهد که نوعی عدالت نسبی حاکم بر روابط شغلی انسانها در دنیای کار بوده و زیربنای ادراک آنها را از برابری تشکیل میدهد. هرگاه پرتو این خورشید عدالت روشنگر دنیای کار باشد کارآئی و خشنودی افزایش و گرفتاریها و مسائل کاهش مییابند. برعکس هر وقت سیمای این خورشید درخشان را ابرهای تیره نابرابری در حجاب بگیرند مشکلات و نابسامانیهای گوناگون ظاهر میشوند و به کارآئی سازمانهای تولیدی و خدماتی لطمه سخت وارد می آید. بررسی و مشاهده رفتار روزمره کسانی که در سازمانهای مختلف بکار اشتغال دارند و گوش فرادادن به شکوهها و درد دلهای آنها بر صدق این مدعی گواه است.

مسئله نابرابری نسبی در دنیای کار را اولین بار ادمز (۱۹۶۳) بنحوی علمی مورد توجه قرار داد و با ارائه نظریه ای در این مورد بنام "نظریه نابرابری" (Inequity Theory) توجه روانشناسان علاقمند را به این موضوع جلب نمود و آزمایشهای علمی متعدد را برای ارزشیابی این نظریه باعث گشت. نظریه نابرابری خود از متفرعات نظریه ناهماهنگی شناختی (Cognitive Dissonance Theory) است که

زائیده فکر و تجربه لئون فستینجر^۱ روانشناس معاصر و پیرآوازه امریکائی میباشد. برای تسهیل فهم نظریه نابرابری لازم است که ابتدا نظریه ناهماهنگی شناختی را که مفاسی رفیع و منیع در روانشناسی اجتماعی معاصر پیدا کرده است و زیربنای فکری نظریه نابرابری را تشکیل میدهد مختصراً مورد بحث قرار بدهیم.

نظریه ناهماهنگی شناختی را لئون فستینجر در سال ۱۹۵۷ عرضه کرد سپس روانشناسان دیگری مانند برم و کوئن^۲ (۱۹۶۲) و ارونسون^۳ (۱۹۶۸) تغییرات چندی در آن پدید آوردند. این نظریه به روابط بین عناصر شناختی و عواقب حاصله هنگامیکه این عناصر با هم ناهماهنگ باشند مربوط میباشد. منظور از عناصر شناختی واحدهای دانستنی، معرفت و عقیده در باره خود، رفتار خود و محیط پیرامون خویش است. مثلاً "دو عنصر شناختی ممکن است عبارت باشند از: «علم به اینکه من خیلی سیگار میکشم» و «علم به اینکه سیگار کشیدن منجر به سرطان می شود».

در نظریه ناهماهنگی شناختی سه نوع رابطه ممکن است بین عناصر شناختی وجود داشته باشد: (۱) عناصر ممکن است با هم نامرتبط باشند، مثل «علم به اینکه من خیلی سیگار میکشم» و «علم باینکه در تهران باران می بارد»، (۲) دو عنصر شناختی ممکن است با هم رابطه هم آهنگ داشته باشند «علم باینکه من خیلی سیگار می کشم» و «علم به اینکه آنهایکه سیگار میکشند مردانه تر تلقی می شوند»، (۳) دو عنصر شناختی ممکن است با هم رابطه ناهماهنگ داشته باشد «علم باینکه من خیلی سیگار میکشم» و «علم به اینکه سیگار کشیدن منجر به

1. Leon Festinger

2. Brehm and Cohen

3. Aronson

سرطان میشود. چنانکه از مثال دوم بالا برمیآید رابطه بین عناصر شناختی همواره منطقیاً هم آهنگ نیست بلکه این رابطه میتواند بنحوی روانی هم آهنگ یا ناهماهنگ باشد. بطور کلی میتوان گفت که ناهماهنگی نتیجه روابط نامتناسب بین شناختها میباشد. واژه ناهماهنگی که در این نظریه بکار میرود در يك زمان تنها دو عنصر شناختی مشخص را مورد نظر قرار میدهد و وجود کلیه عناصر شناختی دیگر را که بنحوی با يك یا هر دو شناخت مورد نظر ارتباط دارند نادیده میگیرد. دو عنصر شناختی هنگامی با هم ناهماهنگ هستند که وقتی فقط آمد و در نظر گرفته شوند نقیض یکی از دیگری نتیجه شود. بزبانی رسمی تر X و Y با هم ناهماهنگ هستند اگر غیر X از Y نتیجه شود (فستینجر، ۱۹۵۷ صفحه ۱۳). فستینجر اظهار میدارد که ناهماهنگی ممکن است ناشی از يك یا ترکیبی از چهار منبع مختلف زیر باشد: تناقض منطقی، آداب و رسوم فرهنگی، قرار گرفتن عقیده ای خاص در اعتقادی عام، و تجربه گذشته بدین ترتیب تناقض منطقی تنها منبع ناهماهنگی نیست. ولی تعیین اینکه آیا ناهماهنگی از منبعی غیر از تناقض منطقی سرچشمه میگیرد یا نه مستلزم کسب اطلاع در باره تجارب گذشته شخص، زمینه فرهنگی او نظام عقیدتی کنونی او، و انگیزه های او در زندگی میباشد. این تعریف ناهماهنگی برای نظریه نابرابری هم يك حسن است و هم يك عیب، بدین معنی که از یکطرف این نظریه را وسعت میبخشد و از طرف دیگر تشخیص ناهماهنگی را در برخی موارد مشکل میسازد. برای مثال این دو شناخت را در نظر بگیرید "علم به اینکه من خیلی سیگار میکشم" و "علم به اینکه آنهایکه سیگار میکشند مردانه تر تلقی میشوند" با این که این دو شناخت برای يك مرد هم آهنگ می باشند، برای يك زن احتمالاً ناهماهنگ هستند.

پس برای تعیین نوع رابطه بین این دو شناخت نظر شخص نسبت به خودش حائز اهمیت بسیار است. بعبارت دیگر، تجزیه و تحلیل اغلب موقعیتهای ناهماهنگ نیازمند عنصر شناختی سوومی است. این عنصر شناختی سوم متضمن ارزش یا اولویت است که نوع رابطه بین دو شناخت دیگر را معین میکند. این شناخت سوم ممکن است چنین باشد « من شخصی مردانه هستم » یا « من آدمی دروغگو و فریبکار نیستم » یا « من آدمی هستم که تصمیمهای خوب میگیرم » آنگاه دو شناخت فوق بر حسب عنصر شناختی سوم ممکن است برای بعضی هم آهنگ باشند، برای برخی ناهماهنگ و برای عده ای با هم نامرتب باشند. فستینجر اظهار میدارد که نظریه او مبتنی بر دو فرضیه زیر است.

- ۱- وجود ناهماهنگی ایجاد تنش یا ناراحتی روانی می کند و شخص را وامیدارد که ناهماهنگی را کاهش بدهد و هماهنگی ایجاد کند
- ۲- هنگامیکه ناهماهنگی وجود دارد شخص نه تنها در کاهش آن میکوشد، بلکه فعالانه از موقعیتهای و اطلاعاتیکه این ناهماهنگی را افزایش میدهد اجتناب میورزد.

خلاصه ناهماهنگی موجد فشاری روانی میشود و این فشار نسبت کوششی برای کاهش آن ناهماهنگی میگردد و هرچه ناهماهنگی بیشتر باشد فشار روانی نیز بیشتر خواهد بود، همانطور که مک گوایر (۱۹۶۶) خاطر نشان ساخته است این نظریه آزمایشها و پژوهشها متعددی را موجب شده است که مطالعه آنها جالب و آموزنده میباشد ولی بررسی و مرور آنها خارج از توانایی مقاله حاضر است. اکنون که زمینه فکری لازم برای تشریح نظریه نابرابری در نیای کار فراهم شده

1. Mc Guire

است به بررسی این نظریه میپردازیم.

ادمز (۱۹۶۳) نابرابری را چنین تعریف میکند: « شخص » وقتی احساس نابرابری میکند که گذاشته ها (Inputs) یا بازده های (Outcomes) شغلی او در مقایسه با گذاشته ها و بازده های شغلی « دیگری » دارای رابطه ای متناقض باشد. در سال بعد ادمز (۱۹۶۵) نابرابری را مشخص تر تعریف می کند. برای شخص هنگامی احساس نابرابری پدید می آید که دریابد نسبت گذاشته ها و بازده های شغلی او با نسبت گذاشته ها و بازده های شغلی دیگری مساوی نیست. این موضوع چه هنگامیکه شخص مستقیماً خود را با دیگری مقایسه میکند و چه هنگامیکه از طریق شخص ثالث این مقایسه انجام میگیرد صحت دارد. به عبارت دیگر، مقایسه مربوطه بین نسبت گذاشته ها و بازده های شغلی شخص و نسبت گذاشته ها و بازده های دیگری انجام میگیرد. اگر این دو نسبت نامساوی باشند شخص احساس نابرابری میکند و برانگیخته میشود که این نابرابری را کاهش دهد. مقایسه این نسبت ها در زیر نشان داده شده است.

شخص	دیگری
$\frac{\text{گذاشته ها}}{\text{بازده ها}}$	$\frac{\text{گذاشته ها}}{\text{بازده ها}}$
در مقایسه با	

در این تعریف « شخص » عبارت از فرد یا گروهی است که احساس برابری یا نابرابری میکند و « دیگری » عبارت از فرد یا گروهی است که مورد مقایسه شخص است. گذاشته عبارت از هر چیزی است که شخص آنرا نوعی سرمایه گذاری در کار تلقی کند و شامل کوشش، تحصیلات، وقت و غیره میباشد. بطور کلی شرط اینکه خصوصیتی در زمره گذاشته ها قرار بگیرد

اینستکه شخص مناسبت آنرا در مبادله شغلی ادراك کند . اگر شخص این مناسبت را ادراك کند و اگر در عوض آن خصوصیت چشم داشتی داشته باشد آنگاه آن خصوصیت یکی از گذاشته ها محسوب میشود . بازده عبارت از هر چیزی استکه بنظر شخص نوعی عایدی و درآمد باشد . پول ، شناسائی شغلی ، محیط و شرایط کار نمونه هائی از بازده ها هستند پیشگوئی اینکه شخص چه هنگام احساس نابرابری میکند مستلزم این استکه از ارزش ها و هنجارهای او آگاهی داشته و با آداب و رسوم فرهنگی او آشنا باشیم .

اولین نتیجه ایکه تعریف نابرابری بدست میدهد اینستکه شخص نه تنها هنگامی احساس نابرابری میکند که بطور نسبی به او کم حقوق پرداخت شود بلکه وقتی هم که بطور نسبی حقوق زیاد به او داده شود همین احساس را خواهد داشت . نتیجه دیگر تعریف نابرابری اینستکه مقدار مطلق گذاشته ها و بازده ها منجر به احساس نابرابری نمی شود ، بلکه مقایسه نسبت های گذاشته ها و بازده های شخص و دیگری استکه این احساس را پدید میآورد . احساس نابرابری دارای درجات مختلف است وقتی نابرابری در سطحی پائین است شخص گذاشته ها و بازده های خود و دیگری را طوری تغییر میدهد که مقدار نابرابری محسوس را به حداقل برساند ، برعکس هنگامیکه نابرابری در سطحی بالا است شخص گذاشته ها و بازده های خود و دیگری را بنحوی تغییر میدهد که احساس نابرابری را به حداکثر برساند تا انگیزه از بین بردن کامل نابرابری را افزایش دهد . احساس نابرابری دو نتیجه بدنبال دارد (۱) وجود نابرابری در شخص ایجاد تنش میکند . مقدار این تنش متناسب با مقدار نابرابری موجود است . (۲) تنش حاصله شخص را در جهت کاهش آن سوق میدهد . قدرت این سائق متناسب با تنش ایجاد

شده یا در واقع متناسب با مقدار نابرابری موجود میباشد . حال باید دید که شخص احساس نابرابری را چگونه کاهش میدهد . ارمز (۱۹۶۳) طرق مختلف زیر را برای کاهش دادن احساس نابرابری ارائه میدهد :

- ۱- در صورتیکه گذاشته های شخص نسبت به گذاشته های دیگری یا نسبت به بازده های خود او کم باشند ممکن است وی گذاشته های خود را افزایش دهد .
- ۲- در صورتیکه گذاشته های شخص نسبت به گذاشته های دیگری یا نسبت به بازده های خود او زیاد باشند وی ممکن است گذاشته های خود را کاهش دهد .
- ۳- در صورتیکه بازده های شخص نسبت به بازده های دیگری یا نسبت به گذاشته های خود او کم باشند وی ممکن است بازده های خود را افزایش دهد .
- ۴- در صورتیکه بازده های شخص نسبت به بازده های دیگری یا نسبت به گذاشته های خود او زیاد باشند ممکن است بازده های خود را کاهش دهد .
- ۵- ممکن است شخص هنگام احساس نابرابری موقعیتی را که در آن این احساس بوجود آمده است ترك گوید .
- ۶- ممکن است شخص در خیال خود گذاشته ها و یا بازده های خود را تعریف سازد ، و به تناسب افزایش یا کاهش دهد تا احساس نابرابری را زایل کند .
- ۷- ممکن است شخص گذاشته ها و یا بازده های دیگری را افزایش دهد ، کاهش دهد ، و یا تحریف سازد یا اینکه ممکن است دیگری را وارد آن تا موقعیت را ترك گوید .
- ۸- ممکن است شخص در اثر احساس نابرابری « دیگری » یعنی

شخص مورد مقایسه خود را تغییر دهد .

نظریه نابرابری مانند نظریه ناهماهنگی شناختی آزمایشهای تجربی متعددی را باعث شده است . بعضی از این آزمایشها تعیین اثرات حقوق نسبی کم را مورد نظر داشته و برخی اثرات حقوق نسبی زیاد را بررسی کرده اند . اخیراً^۱ لالرا^۲ (۱۹۶۹) و پریچرد^۳ (۱۹۶۹) این آزمایشها را مرور و بررسی کرده اند و ما نیز مختصراً^۴ به بررسی آنها می پردازیم .

کار پژوهشی اصلی توسط ادمز و همکارانش (ادمز، ۱۹۶۳، ادمز و جکسن^۳، ۱۹۶۴، ادمز و روزن^۴ بام، ۱۹۶۲، اروود^۵، (۱۹۶۱) انجام گرفت . در این مجموعه پنج آزمایش وجود دارد . در چهار آزمایش از این مجموعه شغل وانمودی [Simulation] عبارت از جمع آوری اطلاعات مربوط به بازاریابی از طریق مصاحبه با مردم در خیابان بود . آزمودنیها دانشجو بودند که بعنوان مصاحبه کنندگان حرفه ای استخدام شده بودند . در آزمایش پنجم آزمودنیها برای کار غلط گیری نوشته ها استخدام شدند . در هر یک از این پژوهشها آزماینده در گروه تجربی این پندار را بوجود آورده بود که برای کار مورد نظر خیلی بی کفایت است اما چون افراد این گروه تنها کسان موجود بودند لامحاله به استخدام آنها اقدام شده بود . این گروهها با عنوان « حقوق زیاد »^۱ در کتاب جامع علوم انسانی و مطالعات فرهنگی مورد استفاده قرار گرفته اند . در این آزمایشها هم تأثیر پرداخت حقوق بطور ساعتی و هم بصورت مقاطعه ای یعنی بر مبنای واحدهای تولید شده مطالعه شد . بعلاوه هم کمیت (تعداد مصاحبه ها یا تعداد صفحات

- | | | |
|----------------------|-------------|---------------------|
| 1. Lawler | 2. Prichard | 3. Adams & Jacobson |
| 4. Adams & Rosenbaum | 5. Arrowood | |

غلط گیری شده) و هم کیفیت (مقدار اطلاعات جمع آوری شده در هر مصاحبه یا تعداد اغلاط تصحیح شده در هر صفحه) کار آنها بعنوان متغیرهای تابع بکار رفت .

نتایج این پنج آزمایش موید استنتاجهای زیر میباشد :

آزمودنیها عموماً احساس کنند به آنها حقوق زیاد پرداخت شده است در حالت آزمایشی کار ساعتی بر کمیت تولید خود میافزایند در صورتیکه در حالت آزمایشی کار مقاطعه ای از کمیت تولید خود میکاهند . هر دو این استنتاجها با پیشگوئیهای نظریه نابرابری سازگارند . در حالت اول شخص از طریق افزایش گذاشته ها تعادل را برقرار میکند ولی در حالت مقاطعه ای، افزایش تولید موجب نابرابری بیشتر میشود چه بدین ترتیب عایدی بیشتری نصیب شخص میگردد، پس در این حالت شخص از طریق افزایش کیفیت تولیدات و کاهش کمیت آنها ایجاد تعادل میکند . باید توجه داشت که در کلیه آزمایشهای فوق احساس دریافت حقوق زیاد با تغییر دادن گذاشته ها یعنی کم ارزش جلوه دادن معلومات و قابلیتهای شخص صورت گرفت در حالیکه در واقع حقوق پرداختی برای آن کار مناسب بود . در این آزمایشها دیگر ایجاد نابرابری مورد مطالعه قرار نگرفت .

اخیراً^۱ دو مطالعه بوسیله اندروز^۱ (۱۹۶۷) و لالروا و گارا^۲ (۱۹۶۷) انجام گرفت که هم اثرات حقوق نسبی زیاد و هم اثرات حقوق نسبی کم را با تغییر دادن مقدار پاداش مالی یعنی تغییر بازده ها مورد تحقیق قرار دادند . در آزمایش اندروز به آزمودنیها بر اساس کار مقاطعه ای برای یکی از دو کار مصاحبه با دانشجویان و یا

بررسی صفحات حاوی اطلاعات اولیه حقوق پرداخت شد. در این آزمایش سه گروه وجود داشت: گروهی که حقوق نسبی زیاد دریافت کرد، گروهی که حقوق نسبی کم دریافت داشت، و گروهی که حقوق عادلانه دریافت نمود. لارواوگارا هم کار مصاحبه و نحوه مقاطعه ای پرداخت حقوق را در آزمایش خود بکار بردند ولی تنها اثرات حقوق نسبی کم و حقوق عادلانه را مورد مطالعه قرار دادند. در این آزمایش هم نابرابری از طریق تغییر بازده ایجاد گردید. این دو آزمایش هم نتایج آزمایشهای قبلی را منتها در سطحی ضعیف تر تأیید کردند. آزمایش اندروز تأثیرات بیشتری را بعلت حقوق نسبی کم نشان داد تا در نتیجه حقوق نسبی زیاد.

تحقیق لالر، کپلین، یانگ، وفادم^۱ (۱۹۶۸) اثرات حقوق نسبی زیاد را در دوره ای طولانی ترمورد بررسی قرار داد. کار لازم باز مصاحبه بود و نابرابری از طریق ایجاد احساس حائز بودن شرایط یا حائز نبودن شرایط یعنی از طریق تغییر گذاشته ها در آزمودنیها ایجاد شد. روش پرداخت مقاطعه ای بود و کار سه جلسه دوساعتی ادامه یافت.

در اینجا هم نتیجه معمولی کاهش کمیت و افزایش کیفیت تولیدات برای گروه دریافت کننده حقوق نسبی زیاد در جلسه اول بدست آمد. اما این طریق کاهش نابرابری دوام نیافت، بلکه آزمودنیها به تغییر ادراک خود از معلومات و قابلیت های خویش پرداختند تا با بازده های آنها سازگار گردند. بزیان دیگر يك آزمودنی که در ابتدا احساس میکرد حائز شرایط نیست و بهمین جهت بازده خود را افزایش

1. Lawler, Koplin, Young, and Fadem

داره بود بعدها احساس نابرابری خود را از طریق ارزشیابی مجدد معلومات و قابلیت های خویش یعنی از طریق برترشردن آنها کاهش داد.

سه پژوهش میدانی بطریق همبستگی نیز در این زمینه وجود دارد. (کلارك^۱، ۱۹۵۸، هومنز^۲، ۱۹۵۳، پچن^۳، ۱۹۶۱). نتایج حاصله از آنها نیز نظریه نابرابری را تأیید میکند. روش گلسی در این سه پژوهش این بود که نمونه های واقعی را که میتوانستند بعنوان گروههای مقایسه برای حالات برابری یا نابرابری بکار روند، پیدا کنند. در این آزمایشها متغیر تابع رضایت از کار بود نه کمیت یا کیفیت تولید که متغیر تابع در آزمایشهای قبلی بود.

قسمتی از نظریه نابرابری که اخیراً توجه محققان را جلب کرده است عبارت از ماهیت فرایند مقایسه بین «شخص» و «دیگری» میباشد. اندروز و هنری^۴ (۱۹۶۴) برای فهم این مطلب از عده ای از مدیران پنج سازمان پرسیدند که گروه مورد مقایسه آنها کدام است. اغلب آزمودنیها گروههایی در خارج از محدوده سازمان خود نام بردند. این شمایل برای افرادی که دارای سطح تحصیلات عالیتری بودند بیشتر بود. همچنین برای مدیران عالیرتبه مقایسه حقوق با زیردستان برجستگی بیشتری از مقایسه حقوق با همقطاران و مافوقان داشت. در تمام سطح تفاوت های کم بین آزمودنی و زیردستانش توأم با نارضایتی بیشتری بود تا تفاوتهای زیادتر بین آزمودنی و مافوق او.

نظریه نابرابری و پژوهش های انجام شده چندین مطلب را در رابطه با سلامت مناسبات شغلی در دنیای کار مطرح میسازد. اولاً «با

1. Clark

2. Homans

3. Patchen

توجه به این نکته که برداشت بسیاری از افراد از موقعیت های شغلی تا اندازه زیادی دقیق و صحیح است باید خاطر نشان گردد که اگر پیشرفت اهداف سازمانی و سلامت محیط انسانی مطمح نظر اولیاء سازمانها می باشد باید ترتیبی فراهم شود که در سطوح مختلف عدالتی نسبی برقرار گردد تا شاغلین احساس برابری کرده و حداکثر کوشش خود را در پیشبرد اهداف سازمانی بخرج دهند. نتایج بعضی از آزمایشها ممکن است این تصور را ایجاد کند که چون کسانی که بازده نسبی بیشتری دریافت میکنند کمیت و یا کیفیت کار خود را افزایش میدهند جبران بازده اضافی خود را می نمایند. این ادعا در سطحی کلی دارای دو عیب است. اول اینکه در هر سازمان معمولاً افراد معدودی میتوانند بازده نسبی زیاد دریافت کنند و با اینکه ممکن است این افراد در نتیجه احساس نا برابری بر گذشته های خود بیفزایند بقیه شاغلین آن سازمان که عده آنها بسیار بیشتر خواهد بود از گذشته های خود خواهند کاست و در مجموع از کارآئی سازمان کاسته خواهد شد. دوم اینکه همانطور که پژوهش لالرو و همکارانش نشان میدهد جبران دریافت حقوق زیاد از طریق افزایش کمیت و یا کیفیت تولید تنها در دوره کوتاهی پس از برقرار شدن نسبت گذشته ها - بازده های جدید بوقوع می پیوندد و بزودی شخص در ارزش گذشته های خویش تجدید نظر کرده و ارج بیشتری برای آنها قائل میگردد و بدین ترتیب اثر بازده های اضافی خنثی میشود و کمیت و یا کیفیت کار برجستگی دوره اولیه خود را از دست میدهد. بنابراین برای ایجاد سازمانی که از نظر انسانی دارای محیطی سالم و از نظر کارآئی در اوج باشد باید کوشش مقتضی مبذول شود تا عدالتی نسبی در آن سازمان برقرار گردد.

کابرد نظریه نابرابری را همچنین میتوان برای دنیای کار در

جامعه بزرگتر و خارج از محدوده يك سازمان واحد مورد توجه قرار داد. همانطور که تحقیق اندروز و هنری^۱ (۱۹۶۴) نشان میدهد انتخاب «دیگری» یعنی فرد یا گروه مورد مقایسه همیشه از داخل محدوده سازمانی که شخص در آنجا بکار اشتغال دارد انجام نمیگیرد، بلکه افراد بخصوص شاغلین در سطوح بالای سازمانها خود را با «دیگری» در خارج از چهار چوب سازمان خود با هم مقایسه میکنند، و اگر در این مقایسه مغبون باشند باز هم از سلامت محیط انسانی و از کیفیت و کمیت کار آنها کاسته میشود این امر ممکن است سبب شود که افراد نخبه و زنده بیشتر به معدودی از سازمانها که بازده بیشتری نصیب آنها میکند رو آورند و در آنجا متمرکز شوند در صورتیکه پیشرفت کلی جامعه ایجاب میکند که نیروی انسانی نخبه و با استعداد در سازمانهای مختلف توزیع شود تا مطابق با قابلیت و علاقه خود تحرکی کلی و پیشرفتی هماهنگ در کلیه سازمانهای متنوع يك جامعه بوجود آورند. پس اگر پیشرفت عمومی و هماهنگ کلیه سازمانهای يك جامعه مورد نظر باشد لازم است که در سطحی کلی نسبت های گذشته ها، بازده ها طوری تنظیم شوند که برای شاغلین سازمانهای مختلف احساس برابری لازم پدید آید.

arrowood, A.J. Some effects on Productivity of justified and unjustified levels of reward under public and private conditions. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota, 1961.

rehm, J.W., and Cohen, A.R. Explorations in cognitive dissonance. New York: John Wiley and Sons, 1962.

Clark, J.V. A Preliminary investigation of some unconscious assumptions affecting labor efficiency in eight supermarkets. Unpublished doctoral dissertation, Harvard University, 1958.

Festinger, L. A Theory of cognitive dissonance. Evanston, Ill.: Row, Peterson, 1957.

Homans, G.C. Status among clerical workers. *Human Organizations*, 1953, 12, 5-10.

Lawler, E.E. Equity Theory as a predictor of productivity and work quality. *psychological Bulletin*, 1969.

Lawler, E.E., Koplin, C.A., Young, T.F., & Padem, J.A. Inequity reduction overtime in an induced overpayment situation. *Organizational Behavior and Human performance*, 1968, 3, 253-268.

Lawler, E.E., & O'Gara, p.W. Effects of inequity produced by underpayment on work output, work quality, and attitudes toward the work. *Journal of Applied Psychology*, 1967, 51, 403-410

Adams, J.S. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963, 67, 422-436.

Adams, J.S. Inequity in Social exchange. In L. Berkowitz (Ed). *Advances in experimental social psychology*. Vol.2. New York: Academic, 1965.p. 267-299.

Adams, J.S. & Jacobson, P.R. Effects of wage inequities on work quality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1964, 69, 19-25.

Adams, J.S. & Rosenbaum, W.E. The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. *Journal of Applied Psychology*, 1962, 46, 161-164.

Andrews, I.R. Wage Inequity and job performance: An experimental study. *Journal of Applied Psychology*, 1967, 51, 39-45.

Andrews, I.R. & Henry, M.M. Management Attitudes toward pay. *Industrial Relations*, 1964, 3, 29-39.

Aronson, E. Dissonance Theory: Progress and Problems. In R.P. Abelson, E. Aronson, W.J. Mc Guire, P.M. Newcomb, M.J. Rosenberg, and P.H. Tannenbaum (Eds.) *Theories of cognitive consistency: a sourcebook*. Skokie, Ill.: Rand-McNally, 1968.

McGurire, W.J. Attitudes and opinions, Annual Review of Psychology, 1966,17, 475-514.

Patchen, M. The choice of wage comparisons. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1961.

Prichard, R.D. Equity Theory: A review and Critique. Organizational Behavior and Human performance, 1969,4, 176-211.



پښتونستان د علومو او انساني مطالعات فرېسنجی
پښتونستان د علومو او انساني مطالعات فرېسنجی
پښتونستان د علومو او انساني مطالعات فرېسنجی