

انگیزش در سازمان با رویکردی از تئوری معکوس

حامد امیدی^۱

چکیده

هدف اصلی این مقاله این است که، به ارائه و شناساندن نظریه ای جدید در زمینه ی انگیزش سازمانی و کاربرد ها و راهکار هایی که تئوری معکوس برای ایجاد و بهبود سطح انگیزش در سازمان ارائه می کند، پرداخته شود.

روش بررسی در این تحقیق در خصوص کاربرد تئوری معکوس در انگیزش سازمانی به صورت توصیفی کتابخانه ای صورت پذیرفته که از بین روش ها و نظریه های مختلف انگیزش به بررسی تئوری معکوس و چگونگی عملکرد آن در سازمان و نتایج آن در سازمان می پردازد به عبارتی به انگیزش از دریچه تئوری معکوس نگاه می کند.

نتیجه این که تئوری معکوس به ما اجازه کشیدن نقشه مشارکتی را می دهد که به ما این امکان را می دهد که در هر سازمان دو سطح را از هم تفکیک کنیم که این دو سطح عبارتند از: سازمان و اشخاص ۱- سطح اول یعنی سازمان، به محیط های گوناگون ارتباط مرتبط می شود، که در هر کدام با سازماندهی مناسب آن، می توان حالات انگیزشی را به صورتی تحریک کرد که این حالات در دلگرم کردن جو سازمانی برای کارکنان، تأثیرگذار باشد. ۲- سطح دوم یعنی اشخاص، گوناگونی حالاتی است که در افراد وجود دارد و ما در برنامه ریزی های سازمانی باید آنها را مد نظر قرار دهیم.

واژگان کلیدی: انگیزش؛ تئوری معکوس؛ سازمان

مقدمه

جوامع برای تداوم حیات خود به کار و کارگر نیازمندند، این نیاز از قرن ها قبل موجود بوده و در آینده هم وجود خواهد داشت. کار قسمت عمده ای از اوقات زندگی هر فرد را به خود اختصاص می دهد. حتی در جوامع بدوی نیز هر کس مجبور به انجام کار است و باید قسمتی از وظایف محوله ی خود را در جامعه ی خود بر عهده گیرد. (شفیع آبادی، ۱۳۸۲).

مهمترین منبع قدرت سازمان ها داشتن منابع انسانی منحصر به فرد است که حوزه های تخصصی گوناگون را در اختیار دارند، ولی متأسفانه اهمیت این منبع با ارزش و کارساز در نظر گرفته نمی شود و در عمل در مورد نقش حیاتی آن سهل انگاری می شود. (عباس پور، ۱۳۸۲).

امروزه سازمان ها برای بقا و انتظام و بالندگی خود، می کوشند از طریق منابع انسانی فرهیخته درگسترش جهانی، به رشد سریع، بهبود مستمر، کارآمدی، سودبخشی، انعطاف پذیری و برخورداری از موقعیت های ممتاز در عرصه ی فعالیت های خود نائل شوند. بدون این کیفیت ها سازمانها واقعاً غیرممکن است که

بتوانند در مواجهه با بهترین ها، به صورت رقابتی و اثر بخش عمل کنند. (شولر و جکسون، ۲۰۰۱). با وجود این که کارکنان بزرگترین سرمایه‌ی سازمان می‌باشند، هم اکنون همه‌ی سازمان‌ها اعم از صنعتی، بازرگانی و خدماتی بیش از پیشبه افزایش بهره‌وری خود و به طبع به افزایش توان تخصصی و رضایت منابع انسانی خود روی آورده و بهره‌وری را با انگیزش کارکنان و کیفیت زندگی کاری آنان مرتبط ساخته است. (دولان و شولر، ۱۹۹۹، ترجمه‌ی طوسی و صائبی، ۱۳۸۰).

همچنین که برخی از عواملی که در اشتغال و ادامه‌ی موفقیت آمیز به به کار موثرند عبارتند از: سازش شغلی، انگیزش شغلی، موفقیت شغلی و رضایت شغلی که این عوامل از عوامل ارتقاء کیفیت زندگی کاری افراد و انگیزش شغلی آنان می‌باشد. (شفیع آبادی، ۱۳۸۲).

اسپکتور^۱ (۲۰۰۸) بیان می‌کند که مردم زمانی می‌توانند در مشاغل خود به خوبی عمل کنند که از توانایی و انگیزش لازم برای داشتن عملکرد مناسب بهره‌مند باشند. در واقع وی معتقد است که توانایی و انگیزش منجر به عملکرد شغلی مناسب می‌شوند. به طور کلی انگیزش حالت نیرویی درونی است که فرد را به رفتارهای خاص می‌آورد. انگیزش باعث می‌شود که فرد، رفتاری را به صورت جهت‌دار، با تلاش و جدیت و تداوم در طول دوره‌ی زمانی خاص انجام دهد. (اسپکتور، ۲۰۰۸).

توجه به عامل انسانی در سازمان و بهبود منابع انسانی گزینه‌ای است که به تازگی در علم مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته است. میزان عملکرد یک کارمند به انگیزش او بستگی دارد. با وجود کارمند با توانایی بالا در صورتی که انگیزش قوی در آنها وجود نداشته باشد، بازدهی آنان کاهش می‌یابد. این مسئله از اوایل دهه‌ی ۱۹۶۰ ذهن دانشمندان را به خود مشغول کرد. (نائلی، ۱۳۷۳). در بسیاری از برنامه‌های کیفیت زندگی کاری تلاش بر آن بوده است تا رضایتمندی شغلی و عملکرد کارکنان از طریق ارتقاء سطح انگیزش درونی آنان افزایش یابد. (گوردون، ۱۹۹۹).

با این تحقیق با ایجاد کردن یک شرایط مناسب در هر یک از افراد، می‌توان باعث افزایش درگیری در یافتن راه‌های ابتکاری و ارزش افزوده در فعالیت‌ها شد. سازمان‌ها نیز نیاز دارند مسیر همکاری افرادی که برای آنها کار می‌کنند را مد نظر قرار دهند. (اپتر، ۱۹۹۹).

سؤال‌هایی که ما پیش رو داریم از این قرار می‌تواند باشد که:

چگونه ما به حد اکثر تعداد افرادی که با مقدار بسیار زیادی از انرژی و استعداد در سازمان مشارکت دارند، برسیم؟

چطور شما تضمین می‌کنید که پاداش‌ها و برانگیزاننده‌ها، شیوه و کاربرد خود را با توجه به تغییرات پایدار نقش‌ها و شرایط بازار کار حفظ می‌کنند؟

شاید این بیش از همه مهم است، چطور شما یک چنین منابع شکننده و ناملموس از قبیل، وفاداری افراد، دانش، شناخت و روحیات را تسخیر می‌کنید و می‌پرورانید؟

و با این مقاله می‌خواهیم باز کنیم که چطور سازمان‌های موفق در آینده می‌توانند یک راه کاربردی، دیدگاهی ابتکاری از انگیزش و بهبود عملکرد را اتخاذ کنند. یک تئوری از انگیزش که قبلاً در محیط‌های ورزشی و روان‌شناسی سلامت به کار رفته، وجود دارد و شروع به کشف و دانستن تأثیر فرا انگیزه‌ها روی دنیای سازمان‌ها و بعضی از موضوعات مرتبط کرده است. این روش یک چهارچوب قدرتمند در درون هر استراتژی راتأمین می‌کند، که هم روی انگیزش‌های درونی و هم روی انگیزش‌های بیرونی، می‌تواند مؤثر و کفایت‌کننده باشد. و به سازمان اجازه می‌دهد که به تفاوت‌های بین افراد با انگیزه که در مسیر آنها واقع شده‌اند را تشخیص دهند. این تئوری، تئوری معکوس نامیده می‌شود. (اپتر، ۱۹۸۹).

در ادامه توضیحی کوتاه در باب انگیزش و تعریف آن و بعد شرح مختصری از تئوری معکوس لازم به نظر می‌رسد. و این که این نظریه به بحث انگیزش چگونه پرداخته است و آن را چگونه توضیح می‌دهد. بنابراین در ادامه به شرح مختصری از تئوری معکوس می‌پردازیم:

انگیزش سازمانی و تعریفی از آن

بسیاری از مردم به اشتباه، انگیزش را یکی از ویژگی‌های شخصیتی می‌دانند، یعنی چنین می‌پندارند که برخی از مردم آن را دارند و برخی آن را ندارند. هنگام عمل برخی مدیران برای افرادی که به نظر می‌رسد، انگیزش نداشته باشند برچسب تنبلی می‌زنند. دانش مربوط به انگیزش به ما می‌گوید که چنین چیزی نادرست است، با توجه به نقش اساسی که انگیزش در عملکرد کارکنان دارد هر گونه غفلت از آن موجب اتلاف منابع و در نتیجه کاهش اثربخشی، سود و بهره‌وری مورد انتظار سازمان خواهد شد. توجه به این عامل باعث ارتقاء در جای‌جای سازمان خواهد شد. (اسکمپت، ۲۰۰۷).

مانولوپولوس (۲۰۰۸) در تعریف انگیزش بیان می‌کند، معمولاً یک یا چند از واژه‌های زیر گذاشته می‌شود: تمایلات، خواسته‌ها، آرزو‌ها، اهداف، مقاصد. سابق انگیزش^۱ شغلی: برای ادامه‌ی اشتغال موفق، فرد باید انگیزه‌ای قوی برای کار کردن داشته باشد.

واژه انگیزش مترادف و هم‌معنای تحریک و ترقیب است و می‌توان آن را چنین تعریف نمود: وجود یا ایجاد چنان حالت یا کشش یا رغبت یا تمایلی است که فرد را به انجام عمل خاصی وادار می‌سازد (مانولوپولوس، ۲۰۰۸).

انگیزش در سازمان، عامل محرکه‌ای است که مدیران در اعضای سازمان خود ایجاد نموده تا بتوانند برای حصول به اهداف سازمان راه را هموار سازند.

تئوری معکوس:

میشایل اپتر در سال ۱۹۷۶ تئوری معکوس^۲ را مطرح کرد. (اپتر، ۲۰۰۱؛ به نقل از شریفی، ۱۳۸۸). یافته‌های تئوری معکوس با یک تحلیل از تجربیات روزمره نشان می‌دهد که یک شخص عادی، شخصیت‌های مختلفی در اوقات مختلف نشان خواهد داد. یعنی او دنیا و عمل در آن را به روش‌های مختلف در زمان‌های متفاوت تجربه می‌کند. این انواع مختلف شخصیت سبک‌های انگیزشی^۳ هستند که هر یک بر یک انگیزه یا آموزش بنیادی همچون پیشرفت، کنترل یا آزادی مبتنی است. (اپتر، ۲۰۰۳).

بر اساس تئوری معکوس امکان دارد در زمان‌های مختلف، فعالیت‌های یکسانی را به شیوه‌ی متفاوت ببینیم، ممکن است فعالیت ثابت باشد اما به خاطر این که حالت انگیزشی شما تغییر می‌کند پاسخ شما نیز به آن فعالیت تغییر کند. (کارت^۴، ۲۰۰۳، به نقل از شریفی، ۱۳۸۸). تئوری معکوس بر اساس این اعتقاد قرار گرفته است که ما برای تغییر تجاربمان از یک ادراک دوگانه استفاده می‌کنیم (هسکین، ۱۹۹۷، به نقل از کریمی ثانی، ۱۳۸۶).

این تئوری تجربه‌ی شخصی را مرکز توجه قرار می‌دهد. تئوری معکوس تأکید می‌کند که انسان به شکل طبیعی در بی‌ثباتی است، سکون و ثابت ماندن در یک حالت احتمال دارد برای شخص مضر باشد، تئوری معکوس دوگانگی و تناقض رفتار انسان را به رسمیت می‌شناسد و مطرح می‌نماید که افراد به سوی جدیت برانگیخته می‌شوند و اهداف را پی‌گیری می‌کنند در عین حال امکان دارد که افراد به سوی شوخ‌طبعی، ریسک‌پذیری و جستجوی هیجان نیز تحریک شوند همچنین افراد از یک طرف به سوی هم‌نوایی و جور بودن، از سوی دیگر به سوی مبارزه طلبی و چالش، برانگیخته می‌شوند و کنار این مسائل، برانگیختگی به سوی قدرت طلبی و در مقابل آن همدلی کردن و نیز برانگیختگی جهت علاقه‌مندی به خود در مقابل علاقه‌مندی به دیگران در ماهیت انسان وجود دارد. هر یک از این حالات، شیوه‌ای است که به وسیله‌ی آنها دنیا را می‌بینیم، امکان دارد در زمان‌های متفاوت فعالیت‌های یکسانی را به شیوه‌های متفاوت ببینیم، ممکن است فعالیت ثابت باشد، اما به خاطر این که حالت انگیزشی ما تغییر می‌یابد پاسخ ما نیز به آن فعالیت تغییر می‌کند. (کارت^۴، ۲۰۰۳، به نقل از شریفی، ۱۳۸۸).

تئوری معکوس در واقع یک مدلی درباره‌ی ساختار زندگی روانی است. این تئوری بر پیچیدگی، تغییرپذیری و بی‌ثباتی رفتار تأکید می‌کند. از دید تئوری معکوس، افراد می‌توانند به طور منظم

- 1-motivational
- 2-reversal theory
- 3-motivational styles
- 4-Karter

بین حالات روانشناختی وارونه شوند و تغییر جهت دهند، این وارونگی و تغییر جهت دادن، به معنا و انگیزه‌های که توسط فرد احساس و ادراک می‌شود وابسته است. بر اساس تئوری معکوس کیفیت تجربه به وسیله اصطلاحاتی نظیر لذت بخش و ناراحت کننده توصیف می‌گردد و ساختار تجربه افراد، چگونگی معنایی را که آنها برای تجربه شان مطرح می‌کنند را نشان می‌دهد. (سومر و استوارت، ۱۹۹۳، مارتینت و دیگران^۱، ۱۹۸۷، به نقل از شریفی، ۱۳۸۸).

بر اساس این تئوری فعالیت‌های ما متأثر از چهار حالت فرا انگیزشی است و وارونگی بین این حالات اساس سلامت روانی انسان است. افراد سالم کسانی هستند که در زمانی که نیاز به بدست آوردن و برنامه ریزی باشد وارد حالت هدف مدار می‌شوند و همچنین اعتقاد بر این است که افراد سالم کسانی هستند که زمانی که در حالت فعالیت مدار قرار می‌گیرند که از لحاظ ذهنی محیطشان را به عنوان موقعیتی می‌بینند که لازم است در یک حالت خود انگیزختگی و شوخ طبعی باشند.

از دیدگاه تئوری معکوس، افراد می‌توانند به طور منظم بین حالات روان شناختی وارونه شوند و تغییر جهت دهند، همان طور که ذکر شد این وارونگی به معنا وانگیزه ای که توسط فرد درک می‌شود وابسته است. اپتر اظهار کرد که عوامل ژنتیکی، ناخودآگاه و عوامل موقعیتی بر فراوانی و وسعت وارونگی تأثیر می‌گذارد، هر حالت انگیزشی به وسیله یک نیاز روانشناختی عمده به حرکت در می‌آید و به وسیله سبک خاصی از تعامل با دنیا توصیف می‌گردد، و وارونگی زمینه‌ی دو ثباته بودن را فراهم می‌کند دو ثباته بودن یعنی افراد از یک حالت فرا انگیزشی به حالت متضاد آن تحت شرایط ناکامی^۲، مجاورت^۳، و اشباع^۴ وارونه خواهند شد. مجاورت یعنی وقایع و اموری که اطراف ما رخ می‌دهد حالت ذهنی ما را تغییر می‌دهد مثلاً قرار گرفتن در یک کلیسا باعث به وجود آمدن حالت تأیید کننده در حالی که قرار گرفتن در یک استادیوم فوتبال موجب به وجود آمدن حالت فعالیت مدار می‌گردد. (اپتر، کرو کولز، ۱۹۸۸)، ناکامی یعنی بعضی اوقات فرد می‌خواهد که در مکانی به دور از افراد دیگر مشغول به کار شود. به تدریج شخص در جستجوی مکان مورد نظر ممکن است موفق نشود و احساس ناکامی کند چون به منظورش نرسیده است به فعالیت‌های اجتماعی روی می‌آورد. در این وضعیت، ناکامی باعث به تحریک در آوردن یک وارونگی از حالت هدف مدار به فعالیت مدار می‌شود به عنوان نمونه ای دیگر هنگامی که شخص نتواند در بازی تنیس برنده شود علی‌رغم سختی و استقامت یک حالت فعالیت مدار شکل می‌گیرد و شخص سعی می‌کند لااقل از بازی لذت ببرد و یا اگر شخصی به قصد لذت بردن باز تنیس بیاید و رقیبش ضعیف باشد آن شخص آزاده می‌شود و سعی می‌کند زود بازی را ببرد. (اپتر، کرو کولز، ۱۹۸۸)، و اشباع یعنی وارونگی به صورت خود به خودی صورت گیرد مثل جریان خواب و بیداری (شپرد و کر، ۲۰۰۶). افراد سالم و نرمال در نهایت به شکل طبیعی به حالت وارونگی بین حالت‌های متضاد و حتی در نبود مسائل مجاورت و ناکامی گدایش پیدا می‌کنند. ما ذاتاً بی‌ثبات هستیم و جهت نگه داشتن سلامت روان شناختی خود نیاز داریم این چنین شویم (اپتر، کر و کولز، ۱۹۸۸).

تئوری معکوس یک نظریه‌ی روان شناختی در مورد انگیزش است و در حقیقت یک دیدگاه کلی و عمومی از رفتار و تجربه‌ی بشری ترسیم کرده، که هر فرد می‌تواند تجربه و احساس خویش را تحلیل کند. بر مبنای این تئوری ضمن این که همه ما در زمان‌های مختلف متفاوت عمل می‌کنیم، لحظه به لحظه هم ممکن است متفاوت عمل کنیم، حتی این امکان وجود دارد که رفتار ما ضد و نقیض بوده و در شرایط یکسان رفتارهای متفاوتی را از خود نشان دهیم. (اپتر، ۲۰۰۱، به نقل از شریفی، ۱۳۸۸).

تئوری معکوس مطرح می‌نماید که نمی‌توانیم رفتار انسان را درک کنیم مگر این که معنای شخصی رفتاری را که برای شخصی که آن را انجام می‌دهد درک کنیم و این بدان معنا است که تئوری از زندگی ذهن شروع می‌شود و به سوی رفتار، کار و رابطه، حرکت می‌کند. (اپتر، ۱۹۸۹).

1-Summer , Stewart , Martinet

2-frustration

3-contingence

4-satiation

فرضیات اساسی تئوری معکوس:

- ۱- پدیدار شناسی ساختاری: تجربه ی آگاهی و پدیداری، دارای ساخت می باشد.
- ۲- انگیزش: ساختار از انگیزش ناشی می شود.
- ۳- موقتی بودن: این ساختار در طول زمان به شکل منظم تغییر می کند.
- ۴- همگانی و جهانی بودن: جنبه های اساسی و ویژه ی ساختار برای همه ی موجودات بشری به کار می رود. (اپتر، ۲۰۰۶).

پدیدار شناسی ساختاری:

تئوری معکوس به دلیل اهمیتی که به تجربه کردن و ادراک رفتار های خاص می دهد بر اساس مطالبی که مطرح می نماییم پدیدار شناسی ساختاری نامیده می شود. (اپتر، ۱۹۸۲). این توصیف نشان می دهد که:

۱- تئوری معکوس ممکن است به عنوان رویکردی توصیف شود که تجربه ی شخصی را در مرکز توجه قرار می دهد.

۲- تئوری معکوس در جستجوی اصولی است که تجربه ی شخصی از آن متأثر می شود. تئوری معکوس این فرض را مطرح می سازد که تجربه خودش تعیین گذار می شود و می تواند خودش مورد بررسی و تحقیق علمی باشد. این تئوری معتقد است رفتار نمی تواند جدا از شیوه ای که تجربه می شود تعبیر گردد. توجه به تجربه (زمینه ی پدیدار شناسی فرد) تئوری معکوس را با روانشناسی ادراک، روانشناسی گشتالت و کار کرت لوین پیوند می دهد. آنچه تئوری معکوس از این نظریه ها گرفته است این مطلب می باشد که رفتار عبارت است از، عملکرد فرد در مورد این که چگونه دنیا را تجربه یا درک می کند و همچنین این مطلب که تئوری معکوس به رابطه ی شکل و زمینه در میدان پدیداری فرد توجه می کند. از این رو، تأکید روی دو سو گرایی رفتار است. این تئوری تلاش می کند خصوصیت دوگانه تجربه را در اصطلاحاتی نظیر رابطه ی شکل و زمینه در میدان پدیداری تحلیل کند. بدین صورت که یکی از دو نگرش فرا انگیزشی نسبت به فعالیت های فرد در شکل و محتوای اصلی قرار دارد و بنابراین حالت فرا انگیزشی اصلی هستند در حالی که حالت دیگر در حاشیه می ماند و این دو نگرش فرا انگیزشی مکان های همدیگر را زمانی که یک وارونگی صورت می گیرد، مبادله می کنند با این حال چون حالت های فرا انگیزشی ممکن است مقداری در زمینه و مقداری در شکل باشند، این امکان وجود دارد که حالت های دوگانه با هم تجربه شوند. (اپتر، کر، کولز، ۱۹۸۸).

حالات فرا انگیزشی:

حالات فرا انگیزشی چهارچوبی ذهنی هستند که به وسیله ی آن شخص انگیزه هایش را در هر زمان مورد تعبیر و تفسیر قرار می دهد. این حالت ها انگیزه ها را تعیین نمی کنند یا ضرورتاً به شکل مستقیم بر رفتار تأثیر نمیگذارند بلکه آنها بر این مسئله توجه می نمایند که افراد چگونه انگیزه ها را تجربه می کنند. (کر، ۱۹۹۷).

به عبارتی حالت های فرا انگیزشی، شیوه های متفاوتی هستند در مورد تفسیر کردن جنبه های تجربه، که زمینه ساز انگیزه می شوند و بر اساس تفسیر و ادراک باعث فعالیت و پویایی در جهت خاصی می شوند. (اپتر، ۲۰۰۱).

حالت های فرا انگیزشی به صورت جفت های متضاد هستند و در هر جفت، دو حالت در حال تضاد با هم هستند. کار های اپتر در روی اضداد های رفتار های انسانی تمرکز دارد و مطرح می کند که: ما در جدی بودن و دنبال کردن اهداف برانگیخته می شویم، اما همچنین برای بازی کردن، ریسک کردن و در جستجوی هیجان بودن نیز با انگیزه هستیم.

ما در همنا بودن برانگیخته می شویم، اما همچنین در به مبارزه طلبیدن نیز برانگیخته می شویم. برانگیخته در انجام موضوعات سلطه گرانه، اما همچنین به دنبال روند ایده ها بودن، نگران دیگران بودن، روابط دوستی و مهربانانه داشتن.

برانگیخته به وسیله ی علایقمان و متمرکز روی خودمان، اما همچنان میتوان روی دیگران نیز تمرکز داشته و به فکر علایق آنها باشیم. (اپتر، ۱۹۹۹).

هر یک از اینحالات انگیزشی «راههای بودن»^۱ در دو کپسول مقابل هم در شکل زیر نمایش داده شده است. هر حالت موقعیتی است که ما یک دید ویژه به دنیا را کسب می کنیم. برای مثال ممکن است ما در زمان های مختلف بعضی فعالیت ها را در کیفیت های مختلف ببینیم. بعضی اوقات ممکن است ما متعهد باشیم و دلیل آن این است که که آن به ما قابلیت های بیشتری در دستیابی به اهدافمان را می دهد (افزایش پرداخت^۲). بعضی اوقات دلیل این است که ما توانایی انجام کار با مردم شبیه خود را داریم، بعضی اوقات به این دلیل است که به ما اجازه خواهد داد تا یک امتیاز در یادگیری داشته باشیم، و بعضی اوقات دلیل ساده ای که پیدا می کنیم این است که به آن علاقه داریم. (اپتر، ۱۹۹۹). چیزی که مهم است این که فعالیت ها یکسان باقی می ماند، اما پاسخ ما به آن تغییر می کند زیرا حالات انگیزشی ما تغییر می کند. به ویژه هشت حالتی که از چهار جفت حالت وارونه شناسایی شده اند. ما خیلی اوقات به انتخاب می پردازیم "یا بر عکس" از بین حالات انگیزشی در دسترس زندگی روزانه و تحت شرایط گوناگون به انتخاب می پردازیم.



در زیر به طور خلاصه ویژگی های هر حالت آورده شده است:

حالت هدفمند^۳

جدی، هدفگرا^۴، آینده گرا^۵، متمایل به پیشرفت و موفقیت، معقول^۶، هوشیار^۷، برنامه ریز رو به جلو، متمرکز، و دوری کننده از اضطراب، طالب آرامش و متانت.^۸ (اپتر، ۲۰۰۱).

- 1-ways of being
- 2-pay rise
- 3-telic
- 4-goal oriented
- 5-future oriented
- 6-sensible
- 7-cautious
- 8-tranquillity

حالت بازی گوش^۱

اهل بازی و سرگرمی، فعالیت گرا، اکنون گرا^۲، علاقه مند به سرگرمی و لذت آنی، حادثه جو، جویای هیجان^۳، خود انگیخته^۴، گشوده، طالب تحرک و شدت. (اپتر، ۲۰۰۱).

حالت همناو^۵

همناو و قرار دادی^۶، تابع ساختار بر اساس قوانین، سنتی^۷، روزمره^۸، سعی در شایسته بودن، انطباق پذیر^۹، ارزش گذار سنت ها، سازگار^{۱۰}، وظیفه شناس^{۱۱}، مطیع^{۱۲}. (اپتر، ۲۰۰۱).

حالت مخالفت کننده^{۱۳}

چالشگر و غیر قرار دادی^{۱۴}، بی اعتنا^{۱۵}، رد کننده و ناپذیر^{۱۶}، طالب آزادی از قوانین و محدودیت ها، بدجنس^{۱۷}، خصمانه^{۱۸}، قدر دان آزادی، انتقادی، مخالف^{۱۹}، سرکش^{۲۰}. (اپتر، ۲۰۰۱).

حالت سلطه گر^{۲۱}

رقابت جو، مواجهه کننده^{۲۲}، علاقه مند به قدرت، نیرومندی^{۲۳}، کنترل، قدر دان سختی و دشواری و کنترل احساسات، دیدن زندگی به عنوان رقابت و ستیز^{۲۴}، خواستار تحسین و مقام. (اپتر، ۲۰۰۱).

حالت همدردی^{۲۵}

مهربان^{۲۶}، دوستانه، علاقه مند به صمیمیت و لطف^{۲۷} و مراقبت، ارزش گذار برای دلسوزی، دیدن زندگی همچون تعاون و هماهنگی^{۲۸}، خواستار دوستی و عشق. (اپتر، ۲۰۰۱).

حالت خود مدار^{۲۹}

اصولاً علاقه مند به خود، تلاش نکردن برای شناخت دیگری، نگران مسئولیت شخصی، ارزش گذار برای فردیت. (اپتر، ۲۰۰۱).

- 1-playful
- 2-present oriented
- 3-thrin seeking
- 4-spontaneous
- 5-conformist
- 6-conventional
- 7-customs
- 8-routines
- 9-adaptable
- 10-agreeable
- 11-dutiful
- 12-obedient
- 13-negativistic
- 14-unconventional
- 15-rejecting
- 16-mischievous
- 17-hostile
- 18-dissident
- 19-rebellios
- 21-mastery
- 22-strength
- 23-struggle
- 24-sympathy
- 26-affectional
- 27-kindness
- 28-cooperative
- 29-autic

حالت دیگر مدار^۱

اصولاً علاقه مند به دیگران، متمایل به شناخت دیگران، متواضع^۲، ارزش گذار برای تعالی فراتر از خودش. (اپتر، ۲۰۰۱).

حالت هدفمدار:

در این حالت لذت به شکل اولیه از حرکت به سوی دست یابی به هدف به دست می آید. (هسکین، ۱۹۹۷، به نقل از کریمی ثانی، ۱۳۸۶). شخصی که یک کتابی را فقط به خاطر این که آن را بگذراند و امتحان آن را بدهد و نه به خاطر لذت از آن، آن را می خواند در حالت هدفمداری قرار دارد. و فرد در این حالت از موقعیت هایی که هدف را ناکام می کنند اجتناب می ورزند (موقعیت های برانگیزاننده) تصور کنید یک شخص را که در حال انجام بازی تنیس است؛ در حالت هدفمداری، برای فرد برنده شدن در بازی اهمیت دارد و وجود یک رقیب خوب، تهدید کننده خواهد بود در حالی که یک رقیب ضعیف به او آرامش می بخشد (عدم برانگیختگی) افراد دارای این حالت، از استراتژی های مسئله مدار استفاده می کنند. (اپتر، کر و کولز، ۱۹۸۸). ارزش عمده در این سبک، موفقیت است و احساس مورد نیاز، کسب یک جایگاه مهم و با معنا می باشد و شیوه ی تجربه کردن مسائل و امور با حالت جدید است. (اپتر، ۲۰۰۱).

حالت فعالیت مدار یا اهل تفریح^۳:

ارزش عمده در این حالت سرگرمی و جذاب بودن است. فرد در این حالت به دنبال جایگاه مهم و با معنا مثل حالت هدفمدار نیست و شیوه ی تجربه کردن امور با یک حالت شوخ طبعی همراه است. آن جدیت و حساسیتی که در حالت قبلی بود در این حالت به ندرت دیده می شود، افراد در این حالت در وهله ی اول به فعالیت و لذت بردن از آن توجه می کنند و بعد به سوی هدف متمرکز می شوند. شخص فعالیت مدار به دنبال موقعیت هایی است که در آنها فعالیت لذت بخش انجام دهد. در حالی که یک رقیب ضعیف کسل کننده خواهد بود (عدم برانگیختگی). شواهد تجربی نشان می دهد که برانگیختگی بالا برای حالت فعالیت مدار می تواند لذت بخش باشد و آرامش می تواند به عنوان چیزی ناخوشایند تجربه شود (هیدو بوکرک^۴ به نقل از اپتر، کر و کولز، ۱۹۸۸).

حالت چالش انگیزه^۵:

حالت چالش انگیز این مزیت را دارد که به فرد اجازه می دهد مستقل شود و بر آموزش کنترل داشته باشد از این رو به رشد یک هویت مجزا منجر می شود اما یکی از عیب هایی که دارد این است که شخص را در معرض سرزنش، تنبیه و خطا های احتمالی قرار می دهد که بیشتر به خاطر عدم پیروی از ساختارها و قوانین به وجود می آید. (اپتر، کر و کولز، ۱۹۸۸). ارزش عمده در این حالت آزادی می باشد و احساس مورد تمایل فردیت بالاست و شیوه های تجربه کردن به صورت چالش کردن می باشد. (اپتر، ۲۰۰۱).

حالت همنوا^۶:

این حالت عکس حالت چالش انگیز می باشد. در این حالت فرد به وسیله ی انطباق و تأیید احساس می کند که به جایی تعلق دارد و نیز مورد حمایت واقع می شود. در حقیقت می تواند بر روی سودمندی تجارب دیگران تکیه کند، اما در همان حال، شخص تأیید کننده نمی توان فردیت خود را بروز دهد و فاقد کنترل بر آموزش می باشد. (اپتر، کر و کولز، ۱۹۸۸).

- 1-alloic
- 2-unselfish
- 3-playful
- 4-heide&borkorec
- 5-challenging
- 6-conforming

حالت مسلط^۱ و حالت همدرد^۲:

این حالات در تبادل یا مبادلات با افراد دیگر، اشیاء با موقعیت ها، تجربه می شوند. حالت مسلط تبادل را صحنه ی به دست آوردن یا از دست دادن می داند در حالی که افرادی که در حالت همدرد هستند، مبادلات را صحنه بخشش و به همدیگر رسیدن می دانند. (اپتر، ۲۰۰۱).

حالت خودمدار^۳:

وقتی که با دیگران تعامل برقرار می کنیم اگر آنچه برای خودمان اتفاق می افتد مورد توجه باشد خواه این که این اتفاق رضایت بخش باشد و یا نباشد. به عبارتی خود ما مهم هستیم نه دیگران، این حالت را خودمداری می گویند. فرد خودش را در اولویت قرار می دهد. (اپتر، کر و کولز، ۱۹۸۸). افراد در این حالت تمایل دارند که منفعت به دست آورند تحمل ضرر و فقدان برای آنها ناخوشایند است و فقط بر احساسات خودشان متکی و متمرکز هستند. (کر، ۱۹۹۷).

حالت دیگر مدار^۴:

هنگام ایجاد رابطه با دیگران، اگر برای فرد، آنچه برای دیگران اتفاق می افتد مهم باشد خوب باشد یا بد باشد و تمرکز اولیه فرد، متوجه دیگران باشد چنین افرادی در حالت دیگر مدار هستند. در این حالت، دیگران نسبت به خود فرد در اولویت هستند. (اپتر، کر و کولز، ۱۹۸۸). فرد در این حالت تمایل به بخشش و منفعت رساندن به دیگران را دارد، تحمل ضرر برایشان خوشایند است و تمرکزشان بر روی احساسات دیگران می باشد. (کر، ۱۹۹۷).

کاربرد تئوری معکوس در سازمان ها

تشخیص این که چگونه سازمان ها، موفق به ایجاد محیط های انگیزشی می شوند، اکنون باید میسر باشد. شرکت های apex و opel آشکارا به محیط هایی که سلطه گر خود مدار را دلگرم می کند اهمیت می دهند. گروه کاری opel به ویژه برنامه هایی برای حالت همدردی، بر حسب جو خانوادگی دارند. (اپتر، ۱۹۹۹).

با ایجاد انگیزه برای حالت چالشگر و پرسشگر، آنها دلگرم خواهند بود و در جهت تشکیل تشکیلات زیر زمینی و رفتار های سیاسی حرکت نخواهند کرد. مدل تئوری معکوس همچنین به جایگاه انگیزش درونی افراد متمایل به حالت جدیت، تاکید دارد، با ایجاد هدف های ویژه، و بعضی از انواع پاداش های مهم و ارزشمند می توان به این مهم نائل شد. (هرچند، این نوع سازمان ها نمی خواهند آنها را در هنگامی که در حالت تفریحی هستند، تحریک کنند). به طور قابل توجه افراد در حالت همنوایی تمایل دارند کار را در جهت اهداف ادامه دهند ولو این که آنها ممکن است باور داشته باشند که این کار می تواند مخالف شخص آنها باشد (اپتر، ۱۹۹۹).

تأثیر کار

یک مفهوم از تئوری معکوس علاقه می باشد. طبق گزارش اپتر گستره ی وسیعی از نژاد های گوناگون و پژوهش های فرهنگی، ترسیم می کنند که هر کسی، هر هشت حالت را تجربه می کند، و آنها در مقدار زمانی که هر کس در حالتی می گذراند با هم تفاوت دارند. نتیجه این که سازمان ها نباید فقط روی یکی از دیدگاه های انگیزشی تکیه کنند. مهمی هشت حالت در یک محیط انگیزشی با کارآمدی بالا، مشارکت دارند. نکته این است که، هر یک از این حالات انگیزشی در بعضی چیز ها متمایز هستند و دارا بودن مشارکت همه آنها ضروری می باشد. (اپتر، ۲۰۰۰).

- 1-mastery
- 2-sympathy
- 3-self
- 4-other

مطابق گفته ها، سازمان ها و گروه ها گرایش دارند که روی حالات جدید، مطیع و سلطه گر، با توجه به هزینه های حالات بازیگوشی، چالش انگیز و حالت همدرد، تأکید کنند. این می تواند دلیلی باشد که سازمان ها تنها یک حوزه از حالات را تشویق کنند "شاید حدود نصف" پس آنها نباید نا امید باشند از نتایج کارها، اگر آنها تنها نصف شخصیت و مشارکت اشخاص را در اختیار داشته باشند. از جمله دیگر مسائل، وجود یک درگیری محدود، از اشخاصی که چالش ایجاد می کنند و بدعت گذاری می کنند، است. مشکلات در انجام دادن و حمایت کردن است، تغییر شامل خطر خواهد بود، بحث به چالش کشیدن و حمایت از افراد دیگر نیز مطرح می شود. (اپتر، ۲۰۰۰).

تئوری معکوس به ما اجازه کشیدن نقشه ی مشارکتی را می دهد که با توجه به این گوناگونی می تواند دو سطح ایجاد کند: سازمان و اشخاص

- سطح اول یعنی سازمان، به محیط های گوناگون ارتباط دارد، که در هر کدام سازماندهی مناسب رفتارها، از هر یک از حالات انگیزشی که می تواند حوزه ی انگیزشی سازمان را دلگرم کند، استنباط می گردد.

- سطح دوم یعنی اشخاص، گوناگونی حالات است که در افراد وجود دارد و افراد در مقدار زمانی که آنها در هر یک از حالات می گذرانند، اختلاف دارند. (اپتر، ۲۰۰۰).

همچنین این متغیر ها نیز وجود دارد که این یک تابع از جو و فرهنگ سازمان، و همچنین تابعی از تجربه شخصی افراد و مرحله ی زندگی آنها، می باشد. تئوری معکوس فرصت فهم بهتر مشارکت این گونه گونی افراد را فراهم می کند و همچنین در دستیابی به این مشارکت می تواند، سطح افراد را شکل بدهد. (اپتر، ۲۰۰۰).

بنابراین با استفاده از این دیدگاه این امکان وجود دارد که از فلات مدیریت به وسیله ی بینش های تجدید نظر شده، به درک علت انرژی کم آنها در مشارکت پی برده شود. این مسیر به امکان ایجاد مداخله، در سرتاسر همه ی حالات انگیزشی، در بهبود دادن مشارکت آنها منجر خواهد شد. (اپتر، ۲۰۰۰).

به نظر ساندرز و درموت عواملی که بر رابطه برانگیختگی و کار تأثیر می گذارند عبارتند از :

۱. تجربه و مهارت های انجام دهنده ی کار.
۲. ارزیابی شناختی انجام دهنده ی کار.
۳. پاسخ فیزیولوژیکی یا هیجانی انجام دهنده ی کار.
۴. رفتار انجام دهنده ی کار.

۵. موقعیت و بافتی که انجام دهنده ی کار در آن قرار دارد (ساندرز و درموت، ۱۹۹۷).

رابطه کلی بین برانگیختگی، فعالیت و کوشش به عملکرد بازخورد ها و مکانیزم های پاسخی ما وابسته است. به عنوان مثال اگر مکانیزم مبتنی بر کوشش انجام دهنده کار خیلی زیاد باشد آنان قادر نخواهند بود بازخوردی به دست آورند و همچنین قادر به فراهم نمودن منابع مورد نیاز برای انجام دادن درست کار نخواهد بود این دیدگاه مطرح می کند زمانی که مکانیزم کوششی به شکل مجدانه ای افزایش یابد و این که در کامل نمودن و تعدیل انرژی ضروری است. شکست بخورد استرس به وجود خواهد آمد. ساندرز بیان کرد به خاطر این که تلاش انجام دهنده کار جهت انجام یک فعالیت درست خیلی پایین یا خیلی بالا تر از سطح برانگیختگی است و همچنین به دلیل این که خیلی پایین یا بالا تر از سطح فعالیت است و یا به علت شکست در ذخیره سازی منابع انرژی کافی جهت تصمیم گیری، یا ترس به وجود می آید. بر اساس مدل ساندرز، عملکرد بالا به وسیله ی وضعیت برانگیختگی انجام دهنده ی کار تحت تأثیر واقع می شود و این حالت برانگیختگی نیز به وسیله ی پاسخ های فرد نسبت به عوامل استرس زا موجود در محیط متأثر می شوند. همچنین وضعیت برانگیختگی فرد به وسیله ی ارزیابی شناختی اش و پردازش اطلاعات که بدن را برای پاسخ دادن آماده می کند تحت تأثیر قرار می گیرد. تصمیم گیری مؤثر نقش عمده در فرایند آمادگی دارد. چنانچه انجام دهنده کار پی برد که تصمیم گیری به طور نسبی ساده است. مطالبات شناختی متحمل بر کوشش به طور نسبی پایین خواهد بود و همین مسئله باعث کاهش اضطراب می شود. ساندرز همچنین این گزاره را مطرح کرد که تأثیرات استرس نتیجه ی تبادلات بین وضعیت های دارای انرژی و فرایند های شناختی است. عوامل استرس زا مختلف بر مکانیزم های ویژه ذخیره انرژی تأثیر گذارند و به دنبال آن بر فرایند های شناختی نیز تأثیر گذار می باشند. فرایند های

شناختی عواملی هستند که مستلزم واکنش های انتخابی نظیر پیش بینی، درک، تعبیر و تفسیر و تصمیم گیری می باشند. بنابراین زمانی که شخص یک سری از پاسخ های سریع را می دهد ترکیبات برانگیختگی، تلاش و فعالیت ممکن است به وسیله ی واکنششان به استرس به شکل فردی یا جمعی، آشفته گردد و احتمالاً سبب کاهش عملکرد فرد می گردد. (ساندرز و درموت، ۱۹۹۷).

ایجاد یک محیط توانمند انگیزشی

تمرکزی روی تئوری معکوس مفید است زیرا یک چهار چوب، برای فهمیدن و بهبود جو انگیزشی در کار ارائه می دهد. چرا که همه ی بینش ها و نو آوری های این محیط را در سرتاسر ۳۰ سال گذشته همساز می کند. همچنین این تئوری فراتر از تئوری های رایج پیش می رود و به سازمان ها اجازه می دهد، تا ناهمسازی های اساسی را در افراد، و توانایی های بالقوه ای که این ناهمسازی ها، در سازمان ایجاد می کنند را تشخیص دهند. افراد می توانند کار ها را در راه های درست، که به وسیله تئوری معکوس پیشنهاد داده می شود، انجام دهند. زیرا آنچه که آنها در زندگی تجربه می کنند کاملاً درست است. (اپتر، ۲۰۰۰).

فهمیدن محیط جاری

گام اول برای هر سازمان، خواستن شکوه بیشتر است. فی النفسه، در محیطی که بیشتر برانگیزنده است، شکاف موجود بین آنچه که به وسیله ی افراد خواسته می شود و آنچه که آنها دریافت می کنند، بهتر درک خواهد شد. اخیراً یک آمار گیری ساده که به وسیله ی Gallup انجام گرفته، تأثیر رضایت از نیروی کار را نشان داده است. در سازمان هایی که کارکنان بر اساس رضایتمندی « محیط هایی همچون با اهداف واضح، مشخص، حمایت، روابط دوستانه و یادگیری » و خارج از رقابت، و بر اساس سنجشی دشوار کار می کنند، این کارکنان به طور معمول جوابگوتر هستند و باعث سودمندی، رضایت مشتری، سود بخشی و حفظ کارمندان می شوند. (اپتر، ۱۹۹۹)

به هر حال، این امکان وجود دارد که یک مرحله فراتر از این رفت. شاد بودن کارمندان باهوش شما اهمیت دارد. اما دانستن آنچه که آنها را با انگیزه نگه می دارد بیشتر مهم است، برای مثال؛ عملکرد حالات بازیگوش و چالشگر در خارج از محیط کار اهمیت دارد. همچنین شفاف بودن در هر تفاوتی که بین مدیر ها و بقیه ی کارکنان وجود دارد ضروری است. انسداد بزرگتر وقتی روی می دهد که: برای مثال؛ تیم های ارشد و نیروی کار، فکر می کنند با انگیزه بودن و گرفتن مسئولیت بیشتر و به صورت خودگردان عمل کردن، مهم است. اما مدیران متوسط با این موافق نیستند. این روش ها یک نیمرخ از محیط برانگیزاننده در سازمان است. و این ضروری است که مدیریت سازمان به صورت عمیق و از روی تفکر، این موارد را لمس کند که: افراد داخل سازمان حتماً با انگیزه هستند، در آنچه که پیش آمده آنها احساس رضایت بیشتری دارند، و گروه وسیعی از حالات انگیزشی که باعث رضایتمندی آنها شده است را ترقی و رشد دهد. (اپتر، ۱۹۹۹).

نتیجه و خلاصه تئوری معکوس در کار

ما باید روی آنچه که باعث تمایل پیدا کردن به ایجاد شرایطی که در آن، هر یک از افراد با همه امکاناتشان به طور صادقانه در یک سازمان همکاری می کنند، متمرکز شویم. به طور فزاینده سازمان ها نیاز به یک آمیزش معمول از آرامش، خطر کردن و تا حدی انتقاد کردن و از طرف دیگر، به یک شرایط پایدار و رقابتی دارند. این دلیلی می تواند باشد که پاسخ فطری سازمان، یک واکنش به کششی دو جانبه به یک کنترل سخت "از هزینه ها، کیفیت، تصمیم گیری" و تشویق باشد.

این بینش که چطور به یک نیروی کار مؤثر دست یافت، درون یک دیدگاه منسوخ و خیلی نا مربوط قفل شده است و این می تواند در جوی حاکی از ترس از رئیس و شیوه ی منفی تفکر او، به وجود آمده باشد. این چیزی است که باید متوقف شود. منتهای مراتب، همچنین به نظر می رسد که تشویق در نتایج کار افراد سخت کوش و به ندرت با هوش، منجر به یک جو کاری با ساعات کاری دلگرم کننده، خواهد شد.

این استراتژی افزایش نیروی ذاتی یک کارمند را تصدیق نمی کند و در این گروه ها تغییر و تبدلات کارمندان نادیده انگاشته شده است؛ بعلاوه، در ابتدا اینها در یک سطح از نیاز نمی باشند. برای ایجاد استعداد، انرژی، ارزش و توانایی افراد در سازمان، فاکتور های زیر لازم است:

آگاهی وسیع از این که چطور مردم برانگیخته می شوند.

درک کردن ارزش های بالقوه ی افراد سازمان که به صورت فی النفسه برانگیخته هستند. نیاز به شناسایی محیط های انگیزشی پر بار و پیچیده که هر یک، نه تنها تفاوت های افراد را، بلکه این که افراد در حال تغییر هستند و در نیازهاشان با هم متناقض هستند را، انعکاس می دهد. (اپتر، ۱۹۹۹). سازمان های موفق در آینده به طور فعال در جستجو و ساختن جو، ساختار، سیستم و فرایندی هستند که به آنها اجازه ی ایجاد محیطی با انرژی بیشتر را بدهد. آنها ویژگی هایی از قبیل سود دهی هر چه بیشتر، کارمندان با نیروی بالقوه که حسی قوی از هدفمندی و بارور از نوآوری می باشند، دارند و یک راهکار برای تغییرات بازار تنظیم کرده اند و مسئولیت پذیر هستند. هر کدام از آنها شناخت بیشتری، هم از آنچه که پیشنهاد می دهد و هم دلیلی که آنها پیشنهاد خواهند داد، به دست خواهند آورد. و یا به هر دوی آنها توجه می کنند، صرف نظر از توانایی رقیب خود. ذاتاً آنها ساختاری خواهند آفرید که به وسیله ی آن، پاسخ هایشان را به تغییر کارایی شان و وفق پذیری شان، کاراکنیزه خواهد کرد. همچنین قابل توجه است که آنها در تشخیص درست قسمت های ابتکاری سازمان خود توانا خواهند بود. اگر سازمان بتواند این مسائل را باز کند، پس می تواند از انرژی کافی برای رقابت کردن در دو هدف: هم مردم و هم بازار را ایجاد کند. این ها، چالش های پیش روی رهبر است، در طراحی و اداره کردن سازمان هایی که خواستار آن هستند.

منابع:

۱. شریفی، اشرف السادات(۱۳۸۸). بررسی آموزش مؤلفه های تئوری معکوس بر کاهش مؤلفه های فرسودگی شغلی. پایان نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
۲. شفیق آبادی، عبدالله (۱۳۸۲). پویایی گروه و مشاوره گروهی. تهران: انتشارات رشد.
۳. شیمون آل، دولان؛ شولر، رندال اس ف(۱۹۹۹). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه طوسی، محمد علی؛ صائبی، محمد(۱۳۸۰). تهران، مرکز آموزش و مدیریت دولتی
۴. عباس پور، عباس(۱۳۸۲). مدیریت منابع انسانی پیشرفته(رویکرد ها، فرایند ها، کارکرد ها). تهران: انتشارات سمت.
۵. کریمی ثانی، پرویز(۱۳۸۶). اثربخشی آموزش مؤلفه های تئوری معکوس بر کاهش میزان اضطراب دانشجویان دختر دانشگاه تربیت معلم تبریز. پایان نامه ی کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی
۶. نائلی، محمد علی(۱۳۷۳). انگیزش در سازمان. انتشارات دانشگاه شهید چمران اهواز.
7. Apter, M, J)2003.(Basic on concepts in reversal theory , apter international , august 2003
8. Apter, M. J)1999(,Improving organizational performance : reversal theory at work. international
9. Apter, M). 1989(,"reversal theory , motivation , emotion and personality". , roudledgeLondon ,
10. Apter , M, J .KERR . J .H &cowls , m. p)1988.(progressing reversal theory , north- Holland Amsterdam . newyork Tokyo
11. Apter ,M, j)2000. (Market volatility , organizational and reversal theory , steve carter managing director , apter international march 2000
12. ApterMichaill J,)2006(,"reversal theory the dynamics of motivation, emotion, and personality second edition"., oneworld publication 185 banbury road oxford ox27AR England.
13. Apter, M,J). 2001.("Motivational styles in every day life ." american psychological association
14. Gordon , J udith R)1999.(A diagnostic approach to organizational behavior forth edition , ally and bacon , aprision of simon&schasster
15. kerr.J.H)1997. (anelectic approach to psychological interventions in sport , reversal theory , the sport psychologist , V , 400-718
16. manolopouls ,p (2008(," an evaluation of employee motivation in the extend public sector in Greece" journal of relation , V 30 N 1
17. Sanders ,M&dermott M.M (1997).cross situational in consistency and subjective well-being a reversal theory perspective, department psychology university of east London U.K
18. Shepherd, D.J. lee ,kerr , j, h).2006(."Reversal theory :a suggested way forward for an improved understanding inter personal relationship in sport", psychology of sport and exeries 143-157
19. Shuler , R , Jakson , s,)2001. (HR issues and activations in megers and acquisions , European management journal p 239-253
20. Skempt- arlt , k ; R)2007(."The administrators role in employee motivation" exercise and sport science department u of Wisconsin- la cross
21. Spector PE)2008(."Industrial organizational psychology".5th ed. John Wiley & Sons Inc; 2