



ارائه شده توسط:

سایت ترجمه فا

مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده

از نشریات معتبر

## بررسی تمرکز نظارتی چند-سطحی در سازمان‌ها

### چکیده

در طول 15 سال گذشته، تمرکز نظارتی به عنوان نظریه‌ای از انگیزش خود-تنظیمی<sup>۱</sup> مورد توجه قرار گرفته است. بر اساس تحقیقات روانشناسی اجتماعی و شخصیتی، شبکه علمی تمرکز نظارتی<sup>۲</sup> شامل افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها است. این مقاله، تمرکز نظارتی را از چشم‌اندازی چند سطحی مورد بررسی قرار می‌دهد که به رفتار سازمانی، منابع انسانی، مدیریت استراتژیک، و کارآفرینی مربوط می‌شود. در ابتدا به بحث مبانی نظری تمرکز نظارتی، از جمله انگیزش سلسله مراتبی و نظریه تنظیم نظارتی<sup>۳</sup> می‌پردازیم. با استفاده از این مبانی، تحقیقات تجربی در زمینه تمرکز نظارتی را خلاصه می‌سازیم و راه‌های علمی برای تحقیقات آینده درباره تمرکز نظارتی را با توجه ویژه به نحوه تنظیم استراتژی‌های انگیزشی افراد بر اساس زمینه فراهم می‌کنیم. همچنین تمرکز نظارتی را به عنوان تابعی جمعی از تیم‌ها برای توسعه شناخت خود از فرایندهای انگیزشی در محل کار در نظر می‌گیریم.

**کلمات کلیدی:** تمرکز نظارتی، خود-تنظیم، انگیزش جمعی، چندسطحی.

در زمان پیری و مرگ خود، قصد دارم به گذشته خود نگاه کنم و بگویم «وای عجب ماجراجویی بود»، و نمی‌گویم «مطمئنم احساس امنیت داشتم».

- تام پرستون-ورنر، بنیانگذار گیتاب (2008)<sup>۴</sup>

<sup>1</sup> self-regulatory motivation

<sup>2</sup> nomological network of regulatory focus

<sup>3</sup> regulatory fit theory

<sup>4</sup> Tom Preston-Werner, Github Cofounder (2008)

من به دنبال پرش از میله‌های 7- فوتی نیستم بلکه به دنبال میله‌های 1- فوتی هستم که بتوانم روی آن‌ها قدم بردارم.

- وارن بوفت، رئیس و مدیرعامل برکشایر هاتاوی<sup>5</sup> (BrainyQuote, n.d).

افراد اغلب به دنبال اهداف مشابهی هستند اما از رفتارهای متفاوتی برای دستیابی به آن‌ها استفاده می‌کنند. آقای بوفت و خانم پرستون-ورنر هر دو بازرگانان بسیار موفق هستند؛ با این حال، نقل قول‌های بالا دیدگاه‌های متفاوتی را در مورد راهکارهای مورد استفاده برای رسیدن به اهداف آن‌ها منعکس می‌کنند. در مورد اول، برای رسیدن به هدف، ریسک به ایمنی ترجیح داده می‌شود، در حالی که در مورد دوم، ایمنی به ریسک ترجیح داده می‌شود. هر دوی این افراد به احتمال زیاد دارای اهداف مشابهی درباره موفقیت مالی هستند اما راهکارها و تاکتیک‌های تنظیم کننده اقدامات برای رسیدن به این اهداف، متناقض هستند. هیگینز<sup>6</sup> (1997) مشاهده کرد که همانطور که پایان نشان می‌دهد، در حالی که لذت و درد قابل توجه هستند، چشم‌انداز هادونیستی<sup>7</sup> (مربوط به خوشی و لذت) در مورد اقدامات انسان، پیچیدگی رفتار انگیزشی را ناچیز می‌پندارد. نظریه تمرکز تنظیمی<sup>8</sup> (RFT)، خود-تنظیمی هدف-محور را در دو سیستم تنظیمی مستقل با عناوین تمرکز تنظیمی پیشگیری و تمرکز تنظیمی ترویجی متمایز می‌سازد (هیگینز، 1997، 1998). در این مقاله، ماهیت سلسله مراتبی و چندسطحی تمرکز تنظیمی را با برجسته‌سازی مسیرهای بالقوه تحقیق، شکاف‌های دانش، و چالش‌های روش‌شناختی مربوط به مطالعه تمرکز تنظیمی در مدیریت مورد بررسی قرار می‌دهیم.

بیش از 200 مطالعه منتشر شده‌اند که تمرکز تنظیمی را مورد بررسی قرار می‌دهند، از جمله مطالعات در طول سطوح چندگانه. متا-تجزیه و تحلیل‌ها کارهای تجربی در زمینه تمرکز تنظیمی در رابطه با پیشینه‌های

<sup>5</sup> Warren Buffet, Chairman and CEO of Berkshire Hathaway

<sup>6</sup> Higgins

<sup>7</sup> hedonistic perspective

<sup>8</sup> Regulatory focus theory

شخصیتی (لاناچ، چانگ و جانسون، 2012)<sup>9</sup> و رفتارها و نگرش‌های مربوط به شغل (گورمن و همکاران، 2012)<sup>10</sup> را برجسته می‌سازند؛ با این حال، تعدادی سوال بی‌پاسخ یا پرسیده نشده در مورد ماهیت چندسطحی تمرکز تنظیمی باقی می‌مانند. در این مقاله، کاربرد RFT در گستره تحقیقات مدیریت، از جمله رفتار سازمانی، منابع انسانی<sup>11</sup> (HR)، کارآفرینی و استراتژی را با هدف ایجاد انگیزه انجام تحقیقات جدید و جالب در زمینه RFT خلاصه می‌سازیم.

در اینجا به دنبال دو هدف هستیم. هدف اول، افزایش اثربخشی پژوهشی محققان علاقمند به تمرکز تنظیمی است. کاربرد تمرکز تنظیمی در علوم سازمانی را با مورد بحث قرار دادن سوءبرداشت‌های معمول محققان جدید در این ساختار مطالعه می‌کنیم. هدف دوم، مشخص کردن تمرکز تنظیمی به عنوان مفهومی چند سطحی با مفاهیم ضمنی برای افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها است. افراد عموماً بدون وجود نفوذ خارجی کار نمی‌کنند، بنابراین محققان به تازگی RFT را در پدیده‌ای چند سطحی بر اساس تمرکز تنظیمی جمعی<sup>12</sup> (CRT) اعمال می‌کنند. علاوه بر این، اگرچه تعدادی مطالعه در زمینه تمرکز تنظیمی در سطح سازمان وجود دارند، پتانسیل تحقیق در این زمینه را مورد بحث قرار خواهیم داد. برای رسیدن به این اهداف، با بحث درباره مبانی نظری RFT، از جمله بررسی مختصر ماهیت سلسله مراتبی RFT (اسکولر و هیگینز، 2008)<sup>13</sup> و تناسب تنظیمی<sup>14</sup> (هیگینز، 2000) شروع می‌کنیم. سپس تحقیقات در زمینه تمرکز تنظیمی بین افراد را با توجه ویژه تناسب (سازگاری) تنظیمی بین رهبران و پیروان مرور می‌کنیم. پس از آن، ارزیابی وضعیت تحقیقات در زمینه تمرکز تنظیمی در کارآفرینی و مدیریت HR، با در نظر گرفتن تمرکز تنظیمی سلسله مراتبی به عنوان فرایند خود-تنظیمی جمعی در تیم‌ها و فرایندهای خود-تنظیمی مدیریت استراتژیک ارائه می‌شود. در پایان، خلاصه‌ای از مسائل روش‌شناختی و بحث

<sup>9</sup> Lanaj, Chang, & Johnson, 2012

<sup>10</sup> Gorman et al., 2012

<sup>11</sup> human resources

<sup>12</sup> collective regulatory focus

<sup>13</sup> Scholer & Higgins, 2008

<sup>14</sup> regulatory fit

جهت آینده تحقیقات RFT را ارائه می‌دهیم و مشاهده‌ای نهایی از آینده برای RFT در تحقیقات مدیریت را فراهم می‌کنیم.

### مبانی تمرکز تنظیمی

هیگینز (1997) مشاهده کرد که نظریات قبلی انگیزش که از هدیونیسیم به عنوان مبنا برای تجزیه و تحلیل استفاده کردند (طبق نظریه امید<sup>۱۵</sup>؛ وروم، 1964)<sup>۱۶</sup> در توصیف روابط پیچیده موجود در میان انگیزش نزدیکی و اجتناب کوتاهی کردند زیرا موفق به اثبات این امر نشدند که افراد چرا و چگونه در جستجوی لذت و اجتناب از درد هستند. هیگینز (1997، 1998) به منظور توسعه اصول زیربنای انگیزش نزدیکی/اجتناب، RFT را به وسیله ادغام حالت‌های پایانی تشکیل دهنده مبنا انگیزش هدیونیستی (نزدیکی به لذت و اجتناب از درد) با خود-تنظیمی عواطف، رفتار، و شناخت در جهت این حالت‌های (بیانات) نهایی معرفی کردند. در نتیجه، هیگینز (1997، 1998)، تمرکز تنظیمی ترویج و تمرکز تنظیمی پیشگیری را به عنوان دو سیستم مستقل خود-تنظیمی انتخاب استراتژیک رفتاری ایجاد کرد که افراد به وسیله آن‌ها با استفاده از ابزارهای مختلف به لذت نزدیک می‌شوند و از درد اجتناب می‌کنند. به طور دقیق‌تر، تمرکز تنظیمی نسبت به انگیزش نزدیکی/اجتناب، متعادل (یا مکمل) است، بدین معنا که در آن، هر بُعد شامل هر دوی نزدیک شدن به حالت‌های مطلوب نهایی و اجتناب از حالت‌های نامطلوب نهایی است. این ابعاد به عنوان اولویت‌های منحصر به فرد در اهداف، نیات و پیامدهای برجسته ایجاد کننده انگیزه در افراد ظاهر می‌شوند. پیشینه‌های تمرکز تنظیمی شامل نیازهای ارزش‌ها و چارچوب وضعیتی هستند (هیگینز، 1997). تغییرات شخصی یا زیست محیطی اگرچه معمولاً به عنوان وضعیتی مزمن در نظر گرفته می‌شوند ممکن است حالت تمرکز تنظیمی فرد را تغییر دهند.

فردی که از تمرکز تنظیمی استفاده می‌کند از طریق رشد-خود و پیگیری خود ایده‌آل خود برای رسیدن به اهداف تلاش می‌کند (هیگینز، 1997). جهت‌گیری ترویج-محور، هنگام تنظیم رفتار، گرایش به تمرکز روی

<sup>15</sup> expectancy theory

<sup>16</sup> Vroom, 1964

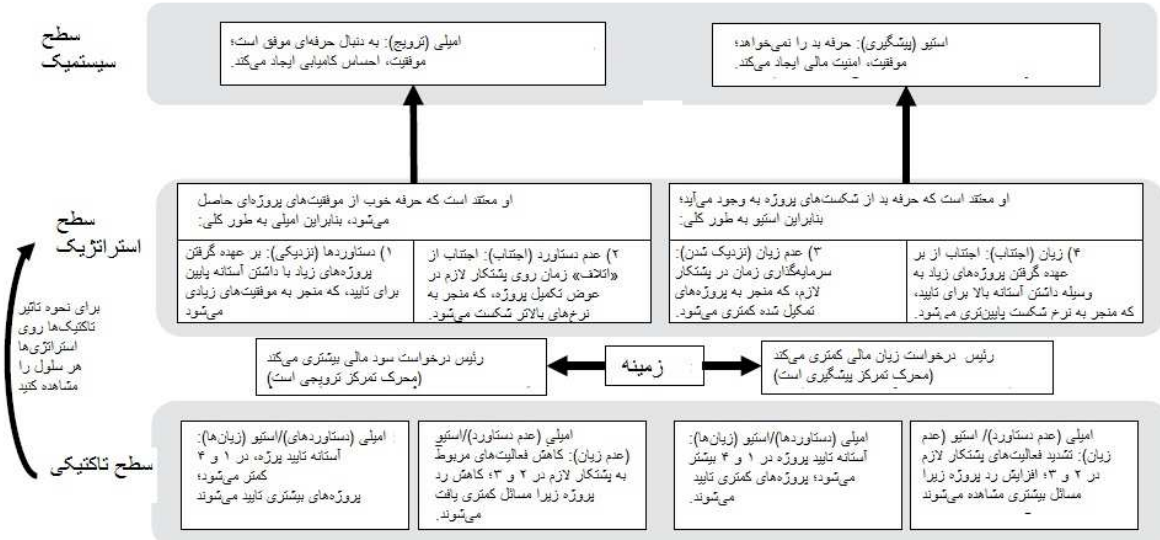
امیدها و آرزوها دارد، که به وسیله موفقیت‌ها و پیامدهای برجسته دستاوردها (مثبت و مطلوب) یا ناکامی‌ها (منفی و نامطلوب) منجر به انگیزش می‌شود. این افراد هنگام تلاش برای دستیابی به اهداف خود، زیان‌های بالقوه را در نظر نمی‌گیرند؛ بلکه با به حداکثر رساندن شانس خود برای ایجاد سازگاری بین حالت‌های فعلی و پیامدهای واقعی خود، با حصول اطمینان از عدم ارتکاب خطای حذف، به طور استراتژیک در جهت حالت‌های مطلوب نهایی حرکت می‌کنند. یعنی با آزمودن رفتارهای مختلف برای مشاهده تاثیر آن‌ها، اهداف خود را فعالانه دنبال می‌کنند. علاوه بر این، تمرکز ترویجی هنگامی که در صورت کسب دستاورد، پاداش می‌گیرد منجر به لذت می‌شود و هنگامی که برای دستاورد پاداش نمی‌گیرد منجر به درد می‌شود، که در نتیجه به واکنش‌های عاطفی به ترتیب همراه با شادابی و دلمردگی (افسردگی) می‌انجامد (براکنر و هیگینز، 2001).<sup>۱۷</sup>

تمرکز پیشگیری (ممانعت) بر «خود مسئول»<sup>۱۸</sup> تاکید دارد و بر راهکارهایی در جهت رسیدن به هدف در زمینه تحقق وظیفه یا مسئولیت تمرکز دارد (هیگینز، 1997). افراد متمرکز بر پیشگیری، در تنظیم رفتار، تعهد و مسئولیت‌پذیری را مورد توجه قرار می‌دهند، که منجر به ایجاد انگیزه برای ممانعت از اشتباهات، درک پیامدهای برجسته به عنوان عدم زیان (مثبت و مطلوب) یا زیان (منفی و نامطلوب)، و حرکت استراتژیک در جهت حالت‌های نهایی مطلوب (و گریز از نامطلوب) با به حداقل رساندن احتمال ناسازگاری بین وضعیت فعلی خود و پیامد به وسیله حصول اطمینان از عدم ارتکاب خطاهای کمیسیون می‌شود. بدین معنا که آن‌ها از ارتکاب خطا در پیگیری اهداف خود پیشگیری می‌کردند. علاوه بر این، در صورت عدم حضور پیامدهای منفی، آن‌ها لذت را تجربه می‌کنند و هنگام حضور پیامدهای منفی، درد را تجربه می‌کنند، که به ترتیب منجر به تجربه عاطفی خموشی (سکون) و تلاطم (تحرك) می‌شوند (براکنر و هیگینز، 2001).

---

<sup>17</sup> Brockner & Higgins, 2001

<sup>18</sup> ought self



شکل 1. مثالی از مدل سلسله مراتبی تمرکز تنظیمی که در آن، هر دو فرد به دنبال حرفه‌ای موفق هستند (که آن‌ها را در شکل مشاهده می‌کنید)

**سلسله مراتب تمرکز تنظیمی**

تمرکز تنظیمی در طول سه سطح انتزاع انگیزشی عمل می‌کند: سیستمیک، استراتژیک و تاکتیکی (اسکار و هیگینز، 2008). این مدل از تعدادی از نظریات انگیزشی پیروی می‌کند که از سطوح چندگانه خود-تنظیمی برای توضیح پیچیدگی‌های رفتار انگیزش یافته استفاده می‌کنند. سطح سیستمیک اغلب به اولویتی برای حالت‌های نهایی یا پیامدها نگاشته می‌شود؛ سطح استراتژیک به اولویتی عمومی برای ابزار مربوط می‌شود؛ و سطح تاکتیکی به ابزارهای وضعیتی خاص نگاشته می‌شود. بررسی بیشتر این سلسله مراتب خود-تنظیمی، یکی از پر ثمرترین حوزه‌های پژوهش آینده در سازمان‌ها را فراهم می‌کند؛ با این حال، سوءبرداشت‌های سلسله مراتب می‌توانند منجر به توسعه نظری ضعیف، طرح پژوهشی ضعیف، و تفسیر نادرست نتایج شوند. برای توضیح این سلسله مراتب، شکل 1 را ببینید.

سطح سیستمیک تمرکز تنظیمی به اهداف فردی کلیدی و اولویت‌های حالت نهایی مربوط می‌شود (هیگینز، 1997). در این سطح، اکثر کارهای گذشته، تمرکز تنظیمی را به عنوان جهت‌گیری در نظر می‌گیرند (یعنی، تمرکز ترویجی مزمن (شدید) یا تمرکز پیشگیری مزمن)، که به عنوان نقطه ارجاع عمومی به کار گرفته می‌شود که افراد، جهان خود را به وسیله آن مشاهده می‌کنند. افراد دارای اولویت‌های هدف عمومی طبقه‌بندی شده به وسیله لذت و درد هستند که معمولاً در طول وضعیت‌ها سازگار هستند (هیگینز، 1997، 2000). به عنوان مثال، استیو و امیلی را در نظر بگیرید که هر کدام به دنبال موفقیت شغلی اما به دلایل متفاوتی بودند. امیلی، که بر ترویج متمرکز است، لذت دستیابی به موفقیت و درد عدم دستیابی به آن در حرفه خود را به عنوان نتیجه‌ای از نیاز به رشد و پیشرفت پیش‌بینی می‌کند. استیو که بر پیشگیری متمرکز است، لذت عدم ناکامی و درد ناکامی در داشتن حرفه‌ای موفقیت‌آمیز را به عنوان نتیجه‌ای از نیاز به امنیت و مسئولیت‌پذیری پیش‌بینی می‌کند. امیلی به دنبال حرفه‌ای خوب برای احساس دستیابی به موفقیت است، در حالی که استیو به دلیل عدم پایداری مالی به دنبال حرفه‌ای بد نیست. در هر صورت، فرد، درد باقی ماندن در موفقیت فعلی خود (ترویج: موفق نبودم؛ پیشگیری: شکست خوردم) را در راستای لذت موفقیت (ترویج: موفق بودم؛ پیشگیری: شکست نخوردم) پیش‌بینی می‌کند. در حالی که هر دو فرد، لذت و درد مربوط به موفقیت فقدان آن را پیش‌بینی می‌کنند، تمرکز تنظیمی شامل مطلوبیت حالت نهایی به عنوان نقطه مرجعی برای عمل انگیزش یافته است.

مستقل از سطح سیستمیک، تمرکز تنظیمی در سطح استراتژیک، ابزارهای عمومی مورد استفاده برای رسیدن به هدف را در نظر می‌گیرد (هیگینز، 1997). مطالعات اکثراً این سوالات را در نظر گرفته‌اند که آیا فرد 1) با استفاده از استراتژی‌های اشتیاقی مربوط به تمرکز ترویجی برای رسیدن به پیامدهای مطلوب تلاش می‌کند، یا 2) با استفاده از استراتژی‌های مراقبتی مربوط به تمرکز پیشگیری برای رسیدن به پیامدهای مطلوب تلاش می‌کند. استیو و امیلی به ترتیب با استفاده از استراتژی‌های رفتاری ناشی از تمرکز بر پیشگیری و تمرکز بر ترویج، هر دو به هدف مطلوب پیشرفت حرفه‌ای نزدیک می‌شوند. تمرکز ترویج موجب می‌شود که امیلی به طور



کلی استراتژی‌های اشتیاق از قبیل آستانه پایین برای تایید پروژه (نزدیک شدن به دستاوردها) یا عدم پشتکار لازم (اجتناب از عدم دستاورد) را ترجیح دهد. در نتیجه، امیلی، اشتیاق عمومی برای تایید پروژه‌ها را نشان خواهد داد، اگرچه پشتکار جامع لازم حاصل نشده باشد. شکست برای او بی‌معنا است و تنها موفقیت مهم است. در مقابل، تمرکز پیشگیری موجب می‌شود که استیو به طور کلی استراتژی‌های پشتکار از قبیل سطوح بالای پشتکار لازم (نزدیک شدن به عدم زیان) و آستانه بالای تایید پروژه (اجتناب از زیان) را ترجیح دهد. در نتیجه، استیو تنها با پروژه‌هایی موافقت می‌کند که از آن‌ها مطمئن است و تنها پس از انجام پشتکار لازم روی پروژه با آن موافقت می‌کند. پروژه‌های موفق برای او بی‌معنا هستند و تنها پروژه‌هایی که شکست نمی‌خورند را در نظر می‌گیرد. در هر صورت، استراتژی‌های تمرکز تنظیمی، مجموعه‌های قابل تعمیمی از ابزارهای مستقل از حالت‌های نهایی (سیستم) و ابزارهای وضعیتی (تاکتیک‌ها) هستند.

در سطح بعدی سلسله مراتب، تاکتیک‌های خود-تنظیمی مورد استفاده توسط افراد در وضعیت‌های خاص در طول تلاش برای رسیدن به هدف قرار دارند (اسکالر و هیگینز، 2008). سطح تاکتیکی متفاوت از سطح استراتژیک است زیرا «نمونه‌ای از استراتژی در زمینه ارائه شده» است (اسکالر و هیگینز: 490). یعنی، تاکتیک‌ها استراتژی‌ها را نمایش می‌دهند. به عنوان مثال، دو تعصب بحث در سطح تاکتیکی RFT وجود دارند: تعصب ریسک‌دار و تعصب محافظه‌کارانه (کراو و هیگینز، 1997).<sup>19</sup> تعصب ریسک‌دار منجر به روابط همه جانبه با اتخاذ ریسک می‌شود، در حالی که تعصب محافظه‌کارانه منجر به روابط کمتر فراگیری با ریسک می‌شود. در نتیجه، افراد ممکن است تعصبات خود را بسته به وضعیت به صورت تاکتیکی تطبیق دهند. اگر رئیس استیو و امیلی مشخص کند که سازمان به شدت نیاز به سطوح بالاتری از سودآوری ناشی از پروژه‌های جدید دارد، امیلی، تعصب پر ریسک‌تری (تاکتیک ترویج-محور) را در فرایند تایید پروژه به وسیله افزایش آستانه عموماً با ریسک بالای خود (استراتژی ترویج) اتخاذ خواهد کرد. علی‌رغم اولویت عمومی برای احتیاط و ایمنی (استراتژی پیشگیری)، استیو نیز تعصب پر ریسک‌تری (تاکتیک ترویج) را در واکنش به دستورات رئیس خود به وسیله

---

<sup>19</sup> Crowe & Higgins, 1997

تسهیل فعالیت‌های پشتکار لازم و کاهش آستانه تایید پروژه خود اتخاذ خواهد کرد. بنابراین، علی‌رغم داشتن اولویت‌های استراتژیک در راستای تمرکز پیشگیری، زمینه‌طوری روی او تاثیر خواهد گذاشت که در تایید پروژه بی‌پروا تر باشد.

با این حال، اگر رئیس آن‌ها درخواست زیان مالی کمتری را در رابطه با پروژه‌های ناموفق داشته باشد، می‌توان انتظار داشت که استیو و امیلی، تصمیمات تایید خود را برای تعصبات محافظه‌کارانه‌تر به صورت تاکتیکی تطبیق دهند. استیو و امیلی هر دو نسبت به استراتژی‌های عمومی ارجح خود متمایل باقی می‌مانند اما نیازهای زمینه‌ای موجب خواهد شد که امیلی و استیو محاذه‌کارانه‌تر شوند. آستانه تایید برای هر دوی آن‌ها بیشتر خواهد شد و پشتکار لازم افزایش خواهد یافت. توانایی تغییر تاکتیک‌ها در واکنش به زمینه ناشی از استقلال هر سطح از سایر سطوح است.

صرف نظر از اولویت‌های سلسله‌مراتبی، افراد، رفتار خود را در جهت تطبیق با فاکتورهای وضعیتی، خود-تنظیم می‌کنند. به عنوان مثال، محققان نشان دادند که بر خلاف اولویت‌ها، هنگامی که وضعیتی، افراد متمرکز بر پیشگیری را از ایمنی وضعیت موجود دور می‌سازد، آن‌ها به ریسک کردن متمایل می‌شوند (اسکالر، ژو، فوجیتا، استروسنر و هیگینز، 2010).<sup>20</sup> هنگامی که انتخابی بین گزینه‌های امنیت و ریسک وجود داشته باشد که بتواند وضعیت موجود را از وضعیت زیان حفظ کند، تمرکز پیشگیری، ریسک‌گریزی در تصمیم‌گیری را پیش‌بینی می‌کند. با این حال، در مواجهه با عدم وجود گزینه‌هایی که وضعیت زیان را در وضعیت موجود حل کنند، تمرکز پیشگیری، ریسک‌جویی را پیش‌بینی می‌کند. یعنی زمانی که افراد متمرکز بر پیشگیری، وضعیت زیان را تجربه می‌کنند اما هیچی راهی برای بازگشت به وضعیت موجود ندارند، رفتارهای ریسک‌پذیری مربوط به تاکتیک‌های ترویج-محور را نشان می‌دهند. وضعیت موجود، پیامد برجسته برای تمرکز پیشگیری در سطح سیستمیک و

---

<sup>20</sup> Scholer, Zou, Fujita, Stroessner, & Higgins, 2010

استراتژیک است اما افراد، تصمیمات تاکتیکی را اتخاذ می‌کنند به طوری که انگار بر ترویج تمرکز داشتند. افراد متمرکز بر ترویج، به دلیل عدم برجستگی وضعیت موجود، این را تجربه نمی‌کنند.

### نظریه تناسب تنظیمی

یکی از پیامدهای ضمنی ماهیت سلسله مراتبی تمرکز تنظیمی این است که افراد ممکن است به شیوه‌ای عمل کنند که با جهت‌گیری تنظیمی مزمن آن‌ها که توسط فاکتورهای وضعیتی موثر بر وضعیت تنظیمی آن‌ها تعیین شده سازگار یا ناسازگار باشد. تنظیم تمرکز تنظیمی وضعیت (سطوح استراتژیک و تاکتیکی) با تمرکز تنظیمی مزمن (شدید) (سطح سیستمیک)، «تناسب (سازگاری) تنظیمی»<sup>۲۱</sup> نامیده می‌شود (هیگینز، 2000، 2006). نظریه تناسب تنظیمی ادعا می‌کند که تنظیم رفتارهای وضعیتی خاص با تمرکز تنظیمی مزمن (شدید) فرد، مزایای انگیزشی مثبت از قبیل مشارکت یا ایجاد ارزش را فراهم می‌کند (هیگینز، 2000، 2006). افراد ممکن است رفتارهای خود را به شیوه‌ای خود-تنظیم کنند که با جهت‌گیری تنظیمی آن‌ها سازگار (به عنوان مثال، استراتژی‌های ترویجی با تمرکز ترویجی مزمن) یا ناسازگار (به عنوان مثال، استراتژی‌های پیشگیری با تمرکز ترویجی مزمن) باشد. هنگامی که سازگاری بین عمل و وضعیت اتفاق می‌افتد، افراد، افزایش فعالیت و نیروی انگیزشی را تجربه می‌کنند.

هنگامی که چارچوب وضعیتی با تمرکز تنظیمی فرد سازگار می‌شود، او «احساس درست بودن» پیدا می‌کند که انگیزه و تلاش برای پیگیری هدف را افزایش می‌دهد. شاه، هیگینز و فردمن<sup>۲۲</sup> (1998) کشف کردند که هنگامی که انگیزه‌های انجام وظیفه با تمرکز تنظیمی مزمن شرکت کننده سازگار هستند، هر دوی تمرکز ترویجی و تمرکز پیشگیری، انگیزش و عملکرد را افزایش دادند. لی و آکر (2004)<sup>۲۳</sup>، اثرات مشابهی از سازگاری را روی ترغیب کشف کردند. پیام‌های چارچوب‌بندی شده به عنوان تمرکز ترویجی، زمانی فراگیرتر بودند که دستاوردها

<sup>21</sup> regulatory fit

<sup>22</sup> Shah, Higgins, and Friedman (1998)

<sup>23</sup> Lee and Aaker

پیامد کانونی بودند، در حالی که پیام‌های چارچوب‌بندی شده به عنوان تمرکز پیشگیری، هنگامی فراگیرتر بودند که زیان‌ها پیامد کانونی بودند. تاثیر چارچوب‌بندی و تمرکز تنظیمی همچنین در ادراکات از عدالت، با سطوح بالاتر ادراکات عدالت دریافت شده در پیام همبستگی/شرایط تمرکز در برابر شرایط غیر همبستگی، مشاهده شده است (به عنوان مثال، لی، ایوانز، کریستین، کاسل و استین، 2011).<sup>۲۴</sup>

برخی از این الگوهای تناسب (سازگاری) ناشی از چارچوب‌بندی دارای پیامدهای ضمنی برای سازمان‌ها هستند. به عنوان مثال، در وضعیت‌های با بار اطلاعاتی بالا، افراد در جستجوی اطلاعات سازگار با جهت‌گیری تمرکز تنظیمی خود هستند، همانطور که اطلاعاتی را که در ابتدا به ساده‌ترین صورت قابل دسترس هستند به صورت گزینشی پردازش می‌کنند (یون، ساریال-آبی، و گورهان-کانلی، 2012).<sup>۲۵</sup> در نتیجه، افراد متمرکز بر ترویج بر اطلاعات مثبت بیش از حد بارگذاری شده با اطلاعات تکیه دارند زیرا تعدادی منابع اطلاعاتی برای پردازش اطلاعات «ناسازگار» قابل دسترس هستند. این امر برای اطلاعات منفی و تمرکز پیشگیری نیز درست است. این مطالعات به طور ضمنی نشان می‌دهند که تناسب تنظیمی ممکن است فرایندهای تصمیم‌گیری در زمینه‌های سازمانی به شدت پویا و استرس‌زا را با تعصب مواجه کند. والیس، لیتل و شال<sup>۲۶</sup> (2008) کشف کردند که در طول شرایط نرمال، تمرکز ترویجی دارای ارتباط مثبتی با عملکرد تولید است و تمرکز پیشگیری دارای ارتباط مثبتی با عملکرد ایمنی، با اثرات متقاطع صفر، است. با این حال، افزایش در پیچیدگی وظیفه، روابطی منفی را بین تمرکز ترویجی و ایمنی و همچنین بین تمرکز پیشگیری و تولید آشکار کردند.

به طور مشابه، اهداف آینده زمانی دور امیدوار کننده‌تر هستند، بنابراین همانطور که هدف نزدیک و «واقعی‌تر» می‌شود، تاثیر ترویج روی انگیزش کاهش می‌یابد. افراد با تمرکز پیشگیری، خارج از وظیفه و مسئولیت عمل می‌کنند، بنابراین انگیزش آن‌ها تحت تاثیر فاصله زمانی اهداف قرار نمی‌گیرد (پنینگتون و رز، 2003).<sup>۲۷</sup> با این

<sup>24</sup> Li, Evans, Christian, Gilliland, Kausel, & Stein, 2011

<sup>25</sup> Yoon, Sarial-Abi, & Gürhan-Canli, 2012

<sup>26</sup> Wallace, Little, and Shull

<sup>27</sup> Pennington & Roese, 2003

حال، فورستر، هیگینز و ایدسون (1998)<sup>28</sup>، RFT و تاثیر «بزرگتر هدف» را مطالعه و کشف کردند که با نزدیک شدن به تکمیل هدف، انگیزش با جنبه تمرکز تنظیمی افزایش می‌یابد و منجر به افزایش اشتیاق برای تمرکز ترویجی (یعنی، افراد وظایف را سریع‌تر انجام می‌دهند) و افزایش هوشیاری برای تمرکز پیشگیری (یعنی، افراد برای کاهش خطا تلاش می‌کنند) می‌شود. این یافته‌های متناقض درباره ویژگی‌های زمانی تلاش برای رسیدن به هدف ممکن است ناشی از ماهیت سلسله مراتبی تمرکز تنظیمی و سازگاری تنظیمی باشند. اهداف در آینده دور برای افراد با تمرکز ترویجی مناسب هستند زیرا آن‌ها انگیزش را در پاسخ به تمرکز تنظیمی در انتزاعی‌ترین شکل آن، یعنی سطح سیستمیک، افزایش می‌دهند. با این حال، با نزدیک شدن به تکمیل هدف و نیاز به عمل، افراد، رفتاری را نشان می‌دهند که با تمرکز مزمن (شدید) آن‌ها در غیاب محرک‌های خارجی سازگار است. این نتایج ممکن است دارای پیامدهای ضمنی برای تعویق در محل کار باشند. به طور کلی افراد با تمرکز پیشگیری باید به عنوان نتیجه‌ای از اولویت برای مسئولیت‌پذیری، تعویق کمتری را تجربه کنند، در حالی که افراد با تمرکز ترویجی، تعویق بیشتری را تجربه می‌کنند. با این حال، اگر بتوان ادراکات را مجدداً چارچوب‌بندی کرد، چارچوب‌بندی وضعیتی مربوط به تناسب تنظیمی ممکن است این گرایش را سرکوب کند. تناسب تنظیمی، میزبان اثرات مهم دیگری در محل کار است. بنابراین، متعاقباً بحث‌های مربوط به تناسب را به عنوان کاتالیستی برای تحقیقات آینده در سراسر مقاله شامل می‌کنیم.

---

<sup>28</sup> Förster, Higgins, and Idson (1998)



این مقاله، از سری مقالات ترجمه شده رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است. در صورت تمایل میتوانید با کلیک بر روی دکمه های زیر از سایر مقالات نیز استفاده نمایید:

لیست مقالات ترجمه شده ✓

لیست مقالات ترجمه شده رایگان ✓

لیست جدیدترین مقالات انگلیسی ISI ✓

سایت ترجمه فا ؛ مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده از نشریات معتبر خارجی