

بررسی جوانب مختلف انگیزش کارکنان در سازمان

نوشته دکتر اصغر مشبکی

مقدمه:

بدیهی است هر مدیری به آگاهی از ویژگیهای انگیزش کارکنان سازمان و ریشه‌یابی حرکات و رفتار و اعمال و رفتار افراد در محیط کار خود نیازمند است. بی‌شک این نیاز مولد چراهایی درباره کار انسان در سازمان، علت برخورد فعال یا انفعالی با کار، عشق و علاقه و یادزدگی فرد از کارش می‌باشد. پاسخ به این چراها که به نحوی با شدت و حدت، علاقه یا علل کار فرد در سازمان پیوند دارد، موضوعی است که تصویری از انگیزش کارکنان در سازمان برای فرادستان ارائه می‌دهد.

از سوی دیگر انسان و محیط اطراف او دو فرآیند پیچیده و عموماً ناشناخته‌ای است که ناگزیر شناخت و جستجوی جوانب انگیزش و فرآیند آن را بسیار پیچیده می‌کند. لذا هرگونه تعامل دوجانبه انسان و اجتماع، انسان و محیط، انسان و تکنولوژی و... می‌تواند به نحوی با انگیزش و آثار جنبی مرتبط بر آن مربوط گردد.

هدف این مقاله در ابتدا آشنایی با نظریه‌ها و نگرشهای متداول موجود نسبت به پدیده انگیزش

در سازمان است و سپس تشخیص و تبیین راههای اصلاح رفتار و بررسی چگونگی ارتباط فرآیندهایی چون گروه و انحرافات اجتماعی و تشویق و تنبیه^۱ یا «انگیزش» کارکنان در سازمان می‌باشد.

نگرشهای مرسوم به انگیزش در سازمان:

ماهیت مدیریت در طول زمان، تغییرات بسیاری پیدا کرده است، تاجایی که مدیران در گذشته علی‌رغم آنکه با تعداد بیشماری انسان سروکار داشتند با مشکل پیچیده‌ای درباره اینکه چه فردی و یا چه گروهی چه کاری را باید انجام دهد، مواجه نبودند. در حالی که امروزه مدیران در ابتدایی‌ترین وظایف خود با پیچیده‌ترین روشهای سازمانی و محیطی روبرو هستند و بسادگی نمی‌توانند هر فردی را به هر کاری بگمارند. زیرا در اندک زمانی با وظایف پیچیده و خواسته‌های ناشناخته‌ای از سوی کارکنان مواجه می‌شوند.

در طول این مدت نگرشهای متفاوتی نسبت به فرآیند مدیریت وجود داشته است و هر یک در شرایط خاص خود جای بررسی و تأمل دارد. پیگیری این فرآیند برای وسعت دید و فکر

۱ - منظور از تنبیه در کارکنان عدم توجه مدیر به شوق‌آوری در آنهاست.

مدیران بسیار مؤثر است. در بررسی و مطالعه
 الگوها و نظریه‌های مربوط به انگیزش غالباً به
 سه نوع نگرش برخورد می‌کنیم که اغلب مورد
 بحث مقاطع مختلف علمی و دانشگاهی است. این
 نگرشها عبارتند از:
 الگوهای سنتی، روابط انسانی و منابع
 انسانی که اینک به شرح مختصری از هر یک
 می‌پردازیم.

۱ - الگوی سنتی^۲

غالباً الگوی سنتی انگیزش با نام «فردریک وینسلو تیلور»^۳ مرتبط شده است جایی که عده‌ای از نظریه‌پردازان او را واضع مکتب مدیریت علمی می‌دانند.^۴ براساس این مکتب شغل مدیر عبارت است از کسب اطمینان نسبت به انجام دادن کارهای تکراری در بهترین راه و روش.

مدیر تابع این مکتب برای اینکه از صحت انجام دادن کارهای پیش‌بینی شده اطمینان حاصل کند به سیستم تحریک کننده دستمزد برای انگیزش کارگران خود متوسل می‌گردد و پاداشهای مادی را وسیله اصلی سیاستهای مدیریتی خود قرار می‌دهد. به عبارت دیگر تولید بیشتر، به منزله افزایش پاداشهای مالی برای کارگر است.

به طور کلی این مکتب به کارگران به مثابه انسانهایی تبیل می‌نگرد و به شغل آنان بیشتر از خود آنان اهمیت می‌دهد تا جایی که تنها وسیله و ابزار انگیزش کارگران اضافه نمودن دستمزد و تنها یاور آنها نیروی کارشان شمرده می‌شود. البته شاید در آن شرایط و با توجه به عوامل خاص آن زمان این نگرش مفید بود. زیرا کارگرانی که در پشت درهای بسته کارخانه‌های صنعتی آن زمان در آرزوی اشتغال، شب را به روز می‌رساندند، خود نیز این طرز تلقی را منطقی و قابل قبول می‌دانستند. ولی بتدریج مدیران دریافتند که پاداشهای مالی به عنوان عامل انگیزش، دیگر از قدرت کافی برخوردار نیست و کارگران به طور کلی طالب امنیت شغلی و احساس تعلق عاطفی متقابل با سازمان به جای برقراری حداقل دستمزد هستند.

۲ - الگوی روابط انسانی^۵

به مرور زمان و با گذشت یک دهه از تفکرات مکتب سنتی، بی‌ثباتی و ناپایداری

2 - The Traditional Model

3 - Fredrick winslow Taylor

4 - Belman L. G. and T.E. Deal, "Modern Approaches to Understanding and Managing organizations" San Francisco Jossey - Bass, 1984.

5 - The Human Relation Model

دیدگاههای انگیزشی آن بتدریج روشن شد. «التون مایو»^۶ و سایر محققان و پژوهشگران مکتب روابط انسانی دریافته‌اند که برخوردهای اجتماعی کارگران و کارکنان دارای اهمیت خاص و ویژه‌ای است، و به همین دلیل مطالعات پرخرج و زمان‌بری صورت پذیرفت. در ابتدا همه تلاشها بر این بود که نقش و نوع رابطه بین عوامل فیزیکی و رفتار کارکنان معین گردد. با هر مرحله از آزمایشها نتایجی بیار می‌آمد که همگان را متعجب می‌ساخت. دانشمندان در مطالعات کارخانه «وسترن الکتریک» در منطقه «هاتورن»^۷ دریافته‌اند که رابطه بین عوامل فیزیکی و رفتار در مقابل نیازهای اجتماعی یک رابطه بسیار ساده و ابتدایی است. در واقع کارهای استاندارد شده و تکراری و قرار دادن فرد در نظامی که مقهور سازمان شود، انگیزش را مختل می‌سازد. «مایو» و همکارانش دریافته‌اند که مدیران می‌توانند با کسب آگاهی از این نیازهای اجتماعی و درک اهمیت آن، در کارکنان ایجاد انگیزش کنند. آنها همچنین نتیجه گرفتند که کارکنان باید در اتخاذ تصمیم در چهارچوب مشاغل خودشان آزادی عمل داشته باشند.

در همان زمان بود که به ارزش و وجود سازمان «غیررسمی»^۸ یا گروه غیررسمی توجه بیشتری شد و در سازمان بتدریج سخن از نیازها و علایق کارکنان بمیان آمد، و در واقع نقطه عطفی برای نظریه‌هایی که تا آن زمان در اداره امور سازمانها مطرح شده بود، ایجاد شد. بدین ترتیب قدرت و اختیار تصمیم‌گیری مدیران شکل و موقعیت دیگری به خود گرفت و مسئله توافق کارکنان با آن در اذهان ایجاد گردید. به طور کلی در الگوی روابط انسانی قدرت و اختیارات مدیریت به دلیل اینکه به نیازهای کارکنان با علاقه می‌نگریست، مورد توجه و تأکید بود.

۳ - الگوی منابع انسانی^۹

سالها بعد نظریه پردازانی نظیر «مگ‌گری گور»، «مازلو» و محققانی مثل «گریس ارگریس»، «لیکرت» به ساده‌اندیشی و سفسطه‌گرایی مکتب روابط انسانی انتقاد کردند و اظهار داشتند که کارکنان را باید با عوامل بسیار زیاد و متنوعی چون رضامندی از شغل، ایجاد امکان موفقیت و معنی‌دار کردن شغل برانگیخت. این دانشمندان دریافته‌اند که معمولاً افراد با الفبای صحیح وظایفشان احساس رضایت می‌کنند و غالباً تمایل ندارند که با شرایط نامطلوب و ناخواسته‌ای مواجه شوند، لذا باید گامی به جلوتر برداشت و سیاستی را اتخاذ

6 - Elton Mayo

7 - Hawthorn

8 - Informal Group

9 - The Human Resource Model

کرد که هر فرد اهداف خود را با اهداف سازمان منطبق و هم سو بداند. این مهم از راههای متعددی چون توسعه بخشیدن و گسترش دادن قدرت تصمیم گیری و همچنین مسئولیت انتخاب چگونگی انجام دادن کار میسر و ممکن است. بدیهی است این عمل به معنی مشارکت هر چه بیشتر کارکنان در دستیابی به اهداف سازمان بوده و در واقع به مفهوم کمک به آنان است تا آنکه بتوانند هر چه بیشتر و بهتر علایق و تواناییهای خود را متجلی سازند.

شکل شماره (۱)

| | | |
|--|-----------------------------|----------------------------------|
| الگوی منابع انسانی | الگوی روابط انسانی | الگوی سنتی |
| توصیه به وسعت دادن به میزان مسئولیت فردی | برآورده شدن نیازهای اجتماعی | بها دادن و اتکاء به محرکهای مادی |

متغیرهای مؤثر در انگیزش کارکنان:

در شکل شماره (۲) به طور اجمال و خلاصه نظریه‌های مختلف در خصوص انگیزش افراد در سازمان دسته‌بندی و ارائه شد. حال سؤالی که در اینجا مطرح است، این است که چگونه می‌توان با وجود نظرات و دیدگاههای مختلف نسبت به انگیزش، دانش و فهم خودمان را راجع به نحوه رفتار فرد در سازمان افزایش دهیم؟ به نظر «پورتر» و «میلز»^{۱۰} برای این منظور بررسی متغیرهای مؤثر در انگیزش مفیدترین شیوه برای مدیران است. این بررسی مدیر را قادر می‌سازد که وارد مرحله‌ای شود تا قبل از ایجاد انگیزش در افراد، رفتار آنها را شناسایی کند. آنها معتقدند که این بررسی شامل سه دسته از متغیرهایی است که بر انگیزش کارکنان در سازمان اثر می‌گذارند. این متغیرها عبارتند از: ویژگیهای فردی، ویژگیهای شغلی و ویژگیهای موقعیت.

ویژگیهای فردی - در واقع همان علایق و نیازهای انسان و انتظارات او از موقعیتهای مختلف کاری در محیط است. به عبارت دیگر افراد برای ارضاء چه نیازهایی بهتر کار می‌کنند و چگونه می‌توان این نیازها را بخوبی برآورده ساخت. بدیهی است که کارکنان در این نیازها و انگیزه‌های فردی با یکدیگر متفاوتند. مدیر ابتدا باید به عنوان یک

10 - Lyman porter and Raymond Miles, 1975.

شکل شماره (۲)

* الگوی عمومی نگرش برانگیزش در مدیریت

| الگوی منابع انسانی | الگوی روابط انسانی مفروضات | الگوی سنتی |
|---|--|--|
| <p>۱ - کار ذاتاً ناخوشایند نیست</p> <p>انسانها به دنبال معنی دار شدن اهدافشان هستند نیاز به شناسایی و توجه به هویتشان دارند.</p> <p>۲ - انسانها بیشتر از چیزی که کارشان ایجاد می کند قدرت خلاقیت، هدایت و خود کنترلی دارند.</p> | <p>۱ - افراد می خواهند که مفید باشند و مهم.</p> <p>۲ - افراد می خواهند که تعلق خاطر به جایی که در آن کار می کنند داشته باشند و به حساب بیایند.</p> <p>۳ - این نیازها از انگیزه های بولی و مالی مهم ترند.</p> | <p>۱ - برای اکثر افراد کار چندان مطلوب و خوشایند نیست.</p> <p>۲ - برای انسانها مزدی که می گیرند بیشتر از خود کار ارزش دارد.</p> <p>۳ - افراد علاقه ای به بوجود آوردن خلاقیت، خود کنترلی و قبول مسئولیت ندارند.</p> |
| روشها | | |
| <p>۱ - مدیر باید از منابع انسانی که در اختیار دارد آگاه باشد.</p> <p>۲ - مدیر باید محیطی را بوجود بیاورد که در آن تمام اعضا به اهداف فردی و سازمان با توجه به محدودیتها و تواناییهای خود دست یابند.</p> <p>۳ - او باید افراد را در امور مهم مشارکت دهد و در تشریک مساعی در امور تشویق نماید و مستمراً خود کنترلی و خود هدایتی را توسعه دهد.</p> | <p>۱ - مدیر باید در کارکنان احساس مفید بودن و مهم بودن بوجود بیاورد.</p> <p>۲ - او باید با افراد غیر رسمی و صمیمی باشد و همیشه برای ارائه طریق آنها گوش شنوا داشته باشد.</p> <p>۳ - مدیر باید به کارکنان اجازه دهد که خود کنترلی و خود هدایتی را بوجود بیاورند و تجربه کنند.</p> | <p>۱ - مدیر باید از نزدیک کارکنان را نظارت و کنترل نماید.</p> <p>۲ - مدیر باید کارها را به ساده، تکراری و آسان برای یادگیری مبدل کند.</p> <p>۳ - مدیر باید کارها را مشخص و ریز نماید و حتی جزئیات کار را معین و معلوم سازد و بر اساس آن دستورالعمل صادر کند.</p> |
| انتظارات و دستاوردها | | |
| <p>۱ - گسترش نفوذ کارکنان و خود کنترلی و خود هدایتی آنها به گسترش کارایی سازمان منجر می شود.</p> <p>۲ - رضامندی از کار می تواند در استفاده از منابع سازمان توسعه ایجاد کند.</p> | <p>۱ - سهم کردن کارکنان در تصمیم گیریهای روزمره نیازهای آنها را ارضا خواهد کرد و احساس مهم بودن و تعلق را در آنها تقویت می کند.</p> <p>۲ - ارضاء این نیازها روحیه را بالا و مخالفت را از بین می برد و کارکنان به همکاری تشویق می شوند.</p> | <p>۱ - اگر دستمزد خوب و شایسته و قابل توجه باشد کار قابل تحمل است.</p> <p>۲ - اگر وظایف ساده هستند در عوض بخوبی توانسته ایم افراد را کنترل کنیم و تولیدات را در حد استاندارد قرار دهیم.</p> |

متغیر اصلی ویژگیهای فردی و نیازهای هر فرد را از شغل او بشناسد تا بتواند نسبت به نحوه رفتار فرد در سازمان فهم و درک بیشتر و بهتری پیدا کند.

ویژگیهای شغل = بدیهی است که هر شغل دارای صفتها و ویژگیهایی است که وظایف کارکنان را تحت تأثیر خود قرار می دهد. این ویژگیها به طور کلی باعث می شود که افراد در آن شغل احساس رضایت یا عدم رضایت کنند. خصوصیات مثل میزان مسؤلیت، تنوع وظایف مرتبه و شأن سازمانی، منزلت اجتماعی شغل و جایگاه آن در سلسله مراتب سازمان ویژگیهایی است که شغل را ذاتاً ارضاء کننده می نماید. مسلماً هر شغلی که از ارزش ذاتی بیشتر، استقلال و خودکفایی زیادتر، تنوع و بازخورد مستقیم و مناسب تری برخوردار باشد، افراد را برای انجام دادن بهتر کارهایشان بیشتر برمی انگیزد.

ویژگیهای موقعیت کاری - با توجه به اینکه عواملی در محیط کار است که باعث می گردد بهره وری فرد بیش از حد استاندارد یا کمتر از آن باشد، باید در نظر داشت که این

(شکل شماره ۳)

متغیرهای مؤثر در انگیزش:^{۱۱}

| ویژگیهای فردی | ویژگیهای شغلی | ویژگیهای موقعیت کاری |
|--------------------|-------------------|-----------------------|
| ۱ - علایق | - مشاغلی که ذاتاً | ۱ - محیط مجاور |
| ۲ - طرز تلقیها | بالرزش هستند. | همکاران |
| - در جهت شخصی | - میزان خودکفایی | سرپرستان |
| - در جهت شغل | مشاغل | ۲ - فعالیتهای سازمانی |
| - در جهت جوانب کار | - میزان بازخورد | پاداش عملکرد |
| ۳ - نیازها | مستقیم | نظام گسترش |
| - امنیت | - درجه و میزان | پاداش |
| - نیازهای اجتماعی | تنوع وظایف | پاداشهای فردی |
| - نیازهای رضامندی | | فرهنگ سازمانی |

۱۱ - لازم به ذکر است که این لیست نسبی است و تنها به متغیرهایی که از اهمیت بیشتری در ایجاد انگیزش در کارکنان برخوردار است اشاره نموده.

عوامل نیز می‌توانند در چگونگی انگیزش کارکنان و نهایتاً بر روی بهره‌وری مؤثر آنها تأثیر قابل توجهی داشته باشند. حال جالب است که مطالعه‌ای بر روی نظریه‌های مختلف ارائه شده در رابطه با این سه ویژگی داشته باشیم تا اینکه اهمیت شناخت انگیزش در افراد بهتر محسوس شود. در واقع مطالعه‌ای بر روی شناخت انگیزش کارکنان از بُعد روند روبه گسترش نظریه‌های مختلف که نمایانگر نوع دیگری از نگرش به انگیزش کارکنان است داشته باشیم.

۱ - ویژگیهای فردی انگیزش:

هر فردی در موقعیتهای کاری خود علایق و طرز تلقی و نیازهایی دارد. در کلیه سازمانها و موقعیتهای شغلی این مجموعه نیازها متنوع و متفاوت است ولی به هر حال نمی‌توان ضرورت وجود طبقه‌بندی مناسبی را در این خصوص مورد تردید قرار داد. وجود چنین دسته‌بندی شناخت و فهم بهتر از رفتار سازمانی کارکنان را تسهیل خواهد کرد. در واقع قصد ما در اینجا کمک به فهم نیازهای طبقه‌بندی شده انسان در فرآیند انگیزش است.

سلسله مراتب نیازها:

احتمالاً سلسله مراتب نیازها که توسط «ابراهام مازلو» عنوان گردیده، تاکنون بیشترین توجه مدیران را بخود جلب کرده است.^{۱۲} این نظریه نه تنها نیازهای انسانی را طبقه‌بندی نموده است، بلکه دلالت مستقیمی بر مدیریت رفتاری در سازمان دارد. دیدگاه «مازلو» به انگیزش انسان در غالب سلسله مراتبی از نیازها عنوان گردیده است. عنوان سلسله مراتب دادن به طبقه‌بندی «مازلو» به دلیل درجات مختلف اهمیت و شمول این نیازهاست. به عبارت دیگر یک سلسله از نیازها، نیازهای سطح پایین و دسته دیگر نیازهای سطح بالا هستند که دستیابی به آن موقوف به برطرف شدن و ارضاء نیازهای ماقبل آنهاست.

الف - نیازهای فیزیولوژیکی:

نیازهای فیزیولوژیکی را به اعتباری نیازهای حیاتی می‌دانند. این نیازها ابتدایی‌ترین

12 - Abraham H. Maslow, 1973, and Stoner (PHI), 1987.

شرایط زندگی را تشکیل می‌دهند که ادامه حیات فیزیکی انسان به آن متکی است. این نیازها شامل نیاز به هوا، آب، غذا، نیازهای جنسی و امثالهم است.

ب - نیاز به امنیت:

بعد از ارضاء شدن نیازهای فیزیولوژیکی به نظر «مازلو» نیاز به امنیت جلوه‌گر می‌شود. نیاز به رهایی از ترس و تهدید همیشه جزء نیازهای مهم برای حیات فردی و اجتماعی انسان بوده و هست.

ج - نیاز به تعلق و عشق (نیازهای اجتماعی):

این نیاز ریشه در خصوصیت اجتماعی بودن فرد دارد و نیازی است متقابل و دوطرفه (نیاز به دوست داشتن و دوست داشتنی بودن) مؤثر بودن در محیط نیز در این طبقه جای می‌گیرد. در واقع هر انسان نیاز دارد که بر محیط اطرافش اثر بگذارد. از طرف دیگر احساس تعلق به فرهنگ و مرام و گروه و تماس و رابطه با دیگران نیز در همین سنخ نیازها عنوان گردیده است.

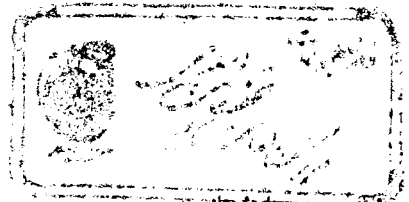
د - نیاز به احترام و تکریم:

این نیازها مبین این مطلب است که انسانها نیاز به احترام به خود دارند. کلمه عزت نفس در این باره کلمه مناسبی است. هر فرد نیاز دارد در وضعی قرار بگیرد که بتواند به خویش تکیه کند و ذات خود را عزیز بشمارد. این نیازها نسبت به سایرین نیز وجود دارند. یعنی انسان احتیاج به داشتن قابلیت خاصی دارد که او را در مقابل دیگران فرد قابل احترام جلوه‌گر سازد.

و - نیاز به خودیابی:

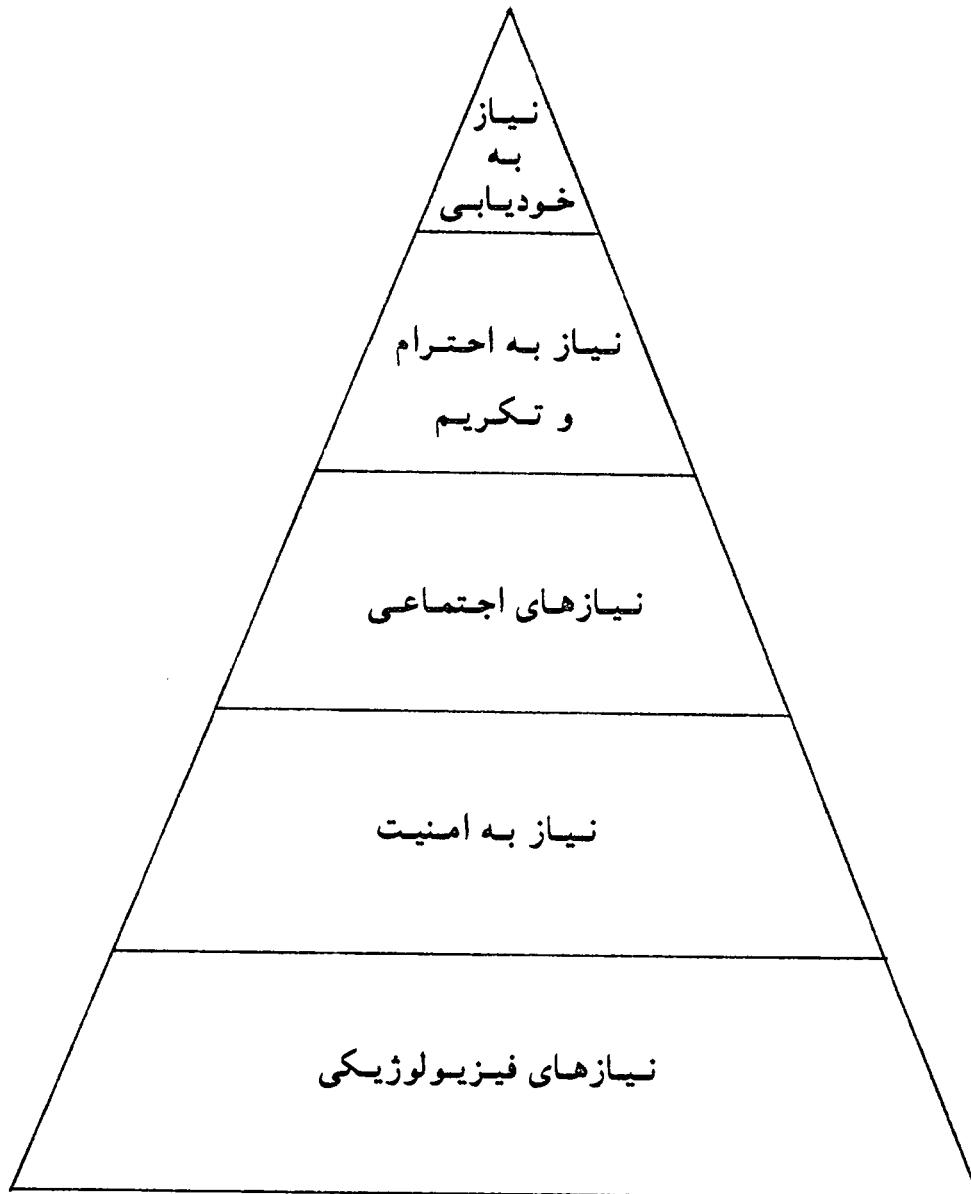
این نیاز را به عنوان نیاز به رشد و آگاهی از ظرفیتهای بالقوه معنی کرده‌اند. نیاز به آگاهی از خود مرحله‌ای است که اگر سایر نیازهای پایین‌تر برآورده گردند، خود بخود بروز خواهد کرد و این احساس تایید شده‌ای است نسبت به اینکه انسان می‌داند که ظرفیتهای درونی او بیشتر از آنچه در او قرار دارد می‌باشد و می‌خواهد به آنجایی برسد که قابلیت آن را واقعاً داراست.

بنا به نظر «مازلو» انسان براساس هر نیازی که در زمان معین و شرایط خاص



بیشترین قدرت را دارد برانگیخته خواهد شد. برآورده شدن نیازهای بالقوه بستگی به موقعیت فعلی و تجارب کنونی فرد دارد. بنابراین ارضاء نیازهای اولیه - که همان نیازهای فیزیولوژیکی است ابتدایی ترین مرحله ای است که برای ارضاء نیازهای سطوح بالاتر لازم است.

(شکل شماره ۴)



سلسله مراتب نیازها (ابراهام مازلو)

البته جوانب عینی این نظریه به سادگی پذیرفته نشده و نیاز به بحث و توجیه و تشریح بسیار زیاد دارد. مثلاً نیازهای فیزیولوژیکی باید به وسیله دستمزد مناسب، غذای کافی، مسکن، سلامت و بهداشت و تأمین سلامت روحی برآورد شود و تازه مشخص نیست سقف ارضاء فرد چقدر است؟ با این وصف ایجاد امنیت در محیط کار نیاز به همسویی احساسات و علائق با قوانین کاری و اهمیت آن دارد. در سازمانهای امروزی و مدرن معمولاً برآورده شدن نیازهای فیزیولوژیک و نیاز به امنیت به دلیل حمایتهای قانونی مورد توجه هستند.

هنگامی که فرد خود را مانند عضوی از یک خانواده سازمانی بداند و در زمینه‌های اجتماعی احساس دوستی و صمیمیت در محیط کار بکند می‌توان گفت که نیاز به تعلق در وی ارضاء شدنی است. در واقع محیط اجتماعی سازمان همان محیط کاری آن است. تا هنگامی که کارکنان احساس نکنند که قسمتی از سازمان خود هستند احساس تعلق و دوستی در سازمان نخواهند کرد، و در راه ارضاء سایر نیازها نیز طبعاً مانع ایجاد خواهند کرد. نیاز به احترام توسط «مازلو» به دو صورت عنوان شده است: یکی توفیق یافتن در بدست آوردن مطلوبیتها و دیگری صلاحیت شایستگی فردی در موقعیتهای مختلف سازمانی. به عبارت دیگر افراد می‌خواهند که کارشان را بدرستی و صحت انجام دهند و همچنین مشتاقند که در امور مهمی که به آنها ارجاع می‌شود، موفق باشند.

هنگامی که تمامی نیازها به طور مناسب برآورده گردید، به نظر مازلو، کارکنان برای ارضاء نیازهای خودیابی برانگیخته خواهند شد.^{۱۳} در این مرحله انسانها رشد فردی را در کارشان جستجو می‌کنند و به دنبال مسئولیتهای جدید هستند. برای بعضی افراد تولید انبوه کیفیت بالا ممکن است مفهوم خودیابی باشد و برای افراد دیگر گسترش خلاقیت و یا برآورده کردن نیازهای سطح بالای دیگران مورد نظر باشد. مدیر با استفاده از این متغیرهای گوناگون و آگاهی از تفاوت نیاز به خودیابی در افراد قادر خواهد بود کارکنان را برانگیزد تا همان گونه که نیازهای سازمان را برآورده می‌سازند، تمایلات و نیازهای خود را نیز ارضاء نمایند.

۱۳ - البته ذکر این نکته ضروری است که مرز بین سلسله مراتب نیازهای مورد نظر «مازلو» به نحوی که مشخص شده به طور کامل برای کشورهای در حال توسعه و رو به رشدی مثل جمهوری اسلامی ایران صادق نیست. زیرا نیازهایی که ممکن است برای کشورهای پیشرفته در طبقه اول قرار داشته باشد، در کشورهای رو به رشد جزء طبقات ثانوی نیازها باشد.

نظرات اتکینسون و مک گلاند^{۱۴}

«جان اتکینسون» معتقد بود هر فرد بالغ و سالمی یک منبعی از انرژی بالقوه است و چگونگی و آگاهی و استفاده از این انرژی بستگی به قدرت انگیزش فرد و موقعیتها و فرصتهای کاری او دارد. در واقع کوششها و جدیتهای فرد برای دستیابی به اهداف نتایجی است از قبیل:

۱ - میزان قدرت نیاز و انگیزه.

۲ - میزان انتظار از موفقیتها.

۳ - ارزشهایی که در ارتباط با اهداف جنبه محرک دارند.

الگوی «اتکینسون» در مورد رفتار سازمانی بر مبنای سه عامل استوار است:

نیاز به توفیق، نیاز به قدرت و نیاز به دوستی و ارتباط با دیگران. برای مثال اگر فردی نیاز زیادی به وابستگی و ارتباط و کار جمعی دارد و به این وسیله انگیزه می شود، باید در محیطی کار کند که در آن محیط بین او و سایر همکاران و کارکنان تعامل متقابل وجود داشته باشد. در این صورت انرژی بالقوه او در ارتباط با احساس وابستگی و دوستی آزاد شده، و فرد احساس شادکامی و خوشحالی می کند. برعکس اگر برای چنین فردی محیط کاری محیطی ناخوشایند و بدون وجود دوستیها باشد و او مجبور گردد، تنها کار کند، نیاز به پیوستگی در او ارضاء نشده و انگیزش این فرد در سازمان مختل خواهد شد.

«دیوید مک گلاند» به نیازهایی اشاره می کند که به چگونگی انگیزش فرد در خصوص کارش مربوط می شوند.^{۱۵} در تحقیقات «مک گلاند» مشخص گردید که هر چه افراد بیشتر دارای نیازهای سطح بالا باشند، بیشتر دارای خصوصیتها و احساسات مربوط به یک مدیر هستند. این خصوصیتها عبارتند از:

الف - علاقه به بعهدہ گرفتن مسئولیت و حل مشکلات سازمان.

ب - تمایل به شناخت اهدافی که دستیابی به آنها دشوار است.

ج - تمایل نسبت به محاسبه خطراتی که در جهت کسب موفقیت وجود دارد.

د - علاقه دارد که به بازخورد چگونگی عملکرد او اهمیت زیادی داده شود.

بدیهی است همه این ویژگیها برای یک مدیر موفق لازم و ضروری است.

14 - John W. Atkinson and David Brich, 1979, and Davide. Mc Clelland, 1962.

15 - David C. Mc Clelland, 1962.

۲ - ویژگیهای شغلی انگیزش

ویژگیهای شغلی و وظایف مربوط دومین متغیری است که بر انگیزش کارکنان در سازمان اثر می‌گذارد و یکی از عواملی است که مدیر در موارد زیادی با آن تماس دارد. محققین سعی کرده‌اند که در این جهت چگونگی تأثیر انتظارات را بر ایفای صحیح وظایف تشریح نمایند.

هنگامی که «فردریک هرزبرگ» تئوری دو عاملی خود را معرفی کرد، تفهیم ارتباط بین ویژگیهای شغل و انگیزش تسهیل گردید. در واقع نظرات «هرزبرگ» به نقش مهم انگیزشی علایق کارکنان در عملیات روزانه سازمان معطوف بوده است.

نظریه دو عاملی در انگیزش:^{۱۶}

در حدود سال ۱۹۵۰ «هرزبرگ» و همکارانش طرز تلقی ۲۰۰ نفر از مهندسين و حسابداران را نسبت به کارشان مورد مطالعه قرار دادند. از افراد مورد مطالعه درخواست شد که موقعیتهایی را که از مشاغلشان احساس رضایت و یا عدم رضایت دارند، مشخص کنند. «هرزبرگ» نتیجه گرفت که عوامل نارضایتی و یا رضامندی از شغل قابل دسته‌بندی در قالب دو عامل هستند که به ترتیب آنها را عوامل انگیزش و عوامل بهداشت نام نهاد. عوامل انگیزش شامل موفقیت در کار، آگاهی از ماهیت شغل، مسئولیت‌پذیری و وسعت بخشیدن به مسئولیت افراد است. این عوامل یا «انگیزاننده‌ها»^{۱۷} با ماهیت و طبیعت کار و پاداشهایی که مستقیماً به نتیجه کار بستگی دارد، در ارتباطند. بنابراین می‌توان گفت ابزار اصلی که قادر به ایجاد انگیزش مؤثر در کارکنان است، عوامل انگیزشی بوده و ویژگیهای شغل به وسیله همین عوامل رفتاری است که شکل می‌گیرد.

«عوامل بهداشت»^{۱۸} به طور خلاصه شامل حقوق و مزایای مالی، شرایط کاری و فیزیکی، چگونگی تعیین خط‌مشی و تصمیم‌گیری در سازمان و نحوه تفویض اختیارات است. این عوامل نشأت گرفته از تعامل بین افراد در محیط کار سازمان است و بالطبع شرایط محیطی این عوامل را بوجود می‌آورند. مهمترین عامل، خط‌مشی سازمانی است که بعضی کارکنان درباره آن به شکل عاملی که مانع کارایی و اثربخشی آنها در کار است، قضاوت می‌کنند. وجود این گونه عوامل برای ادامه کار در سازمان لازم است ولی فقدان آنها باعث عدم توفیق در انگیزش کارکنان نیست.

۳ - ویژگیهای موقعیت کاری:

موقعیت کاری سومین دسته از متغیرهایی است که می‌تواند بر انگیزش شغلی تأثیر بگذارد. این متغیرها عبارتند از: فعالیتها و خط‌مشیها، فرهنگ سازمانی و محیط مجاور کاری (افرادی که در مجاورت ما کار می‌کنند).

خط‌مشی‌های نیروی انسانی سازمان، روشهای سازمانی برای اعطای پاداشهای فردی و فرهنگ سازمانی که همگی تأثیر نفوذ فعالیتهای سازمان را بر انگیزش کارکنان مطرح می‌سازند.

اگر چه خط‌مشیهای نیروی انسانی نظیر مقیاسها و جداول حقوق و دستمزد و رفاه کارکنان تأثیر کمی بر نحوه عملکرد افراد دارند، لکن بر تصمیم کارکنان نسبت به اینکه در سازمان بمانند یا آن را ترک کنند و همچنین بر روی قدرت جذب نیروی جدید تأثیر بسزایی دارند.

سیستم اعطای پاداش در سازمان که بر انگیزش و رفتار فرد فرد کارکنان بیشترین تأثیر را دارد دلالت دارد. اضافه حقوق، پاداش، ارتقاء و ترفیعات شغلی می‌تواند قویاً به عنوان یک عامل انگیزش در ارتباط با عملکرد افراد مطرح شود به نحوی که بتوان آنها را به طور مؤثر اداره کرد. پاداشها باید عادلانه برقرار شوند، تا حدی که این مفهوم برای کارکنان روشن شود که هر چقدر کیفیت عملکرد آنها بهتر شود، پاداش مستقیماً و به همان اندازه بهتر و بیشتر خواهد شد. از طرف دیگر دلیل و علت برقراری این پاداش باید برای کارکنان روشن و واضح گردد. و در عین حال مبین این نکته باشد که گروهها و افرادی که آن را دریافت نکرده‌اند فاقد سطح مطلوبی از کار بوده‌اند. لذا این امر به منزله تهدیدی در محیط کار برای دسته دوم و منزلت شغلی برای دسته اول یعنی دریافت کنندگان این گونه پاداشها به حساب می‌آید.

فرهنگ سازمانی:

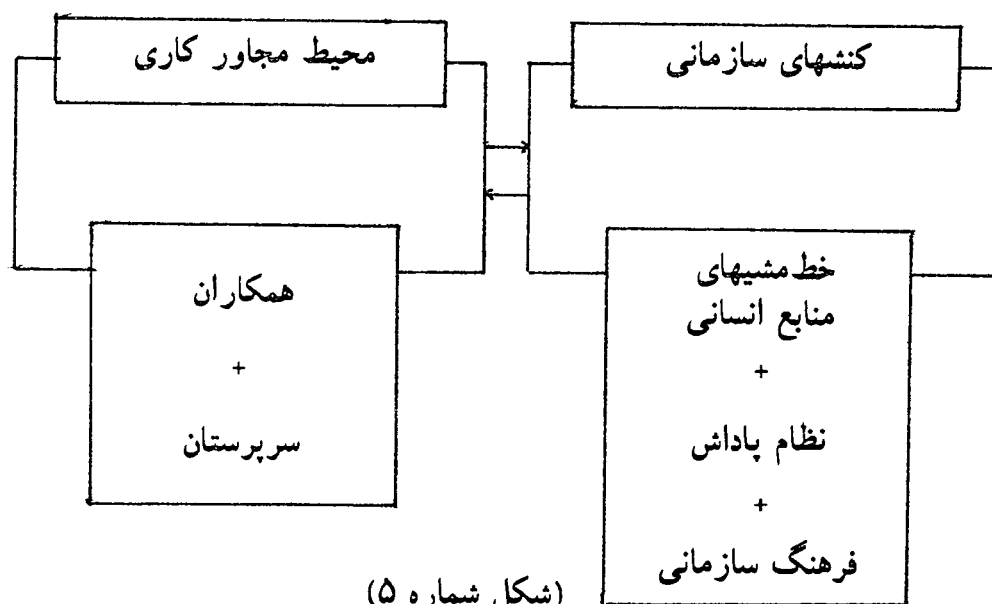
هنجارها، ارزشها و عقاید اعضای سازمان نسبت به افراد می‌تواند در نحوه عملکرد آنها اثر بگذارد. شخصیت کارکنان غالباً در دام فرهنگ سازمان اسیر نمی‌گردد. به عنوان مثال یک فرد خلاق که خود را در چهارچوب آداب و رسوم سازمان محدود نمی‌کند، قدرت و اختیارات سازمانی نمی‌تواند او را در قالب ارزشهای موجود محدود سازد. بعلاوه، اشکال معینی از فرهنگ سازمانی در کارکنان بیشتر ایجاد انگیزش می‌کند تا نومییدی و یأس در کار. فرهنگی که احترام به کارکنان، مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری و

دادن استقلال در برنامه‌ریزی و اداره سازمان را به کارکنان تسویج می‌کند از این دسته محسوب می‌شود و نهایتاً یک مدیر در قالب این فرهنگ می‌تواند کارکنان را در سطح بالایی از عملکرد برانگیزد و در آنها وفاداری و تعهد نسبت به سازمان ایجاد کند تا حتی المقدور سازمان را ترک نکنند. البته لازم به ذکر است که پول اگرچه محسوس‌ترین و رایج‌ترین وسیله محرک در کارکنان است ولی تنها وسیله ایجاد انگیزه در کارکنان نیست. امروزه کارکنان سازمانها نسبت به محرکهای پولی به مثابه وسیله‌ای برای تفریح بیشتر در روزهای تعطیل، ایجاد رفاه بهتر برای فرزندان و تأمین نیازهای ثانوی می‌نگرند. لذا ثبات و استمرار استفاده از محرک باعث کاهش اثر آن می‌گردد و مدیر را وامی‌دارد تا در بلندمدت به دنبال محرکهای رفتاری مناسب‌تری باشد.

محیط مجاور کاری:

مقصود از محیط مجاور کاری طرز تلقیها و فعالیتهای همکاران و سرپرستان و نهایتاً جوی است که بوجود می‌آورند. مطالعات زیادی در این زمینه انجام شده که نشان می‌دهد، گروه همکاران می‌توانند بر انگیزش و عملکرد افراد گروه تأثیر بسزایی داشته باشند.^{۱۹} مسلماً گروه همکاران در سازمان دارای مشخصات و هنجارهای یک گروه کاری هستند. بنابراین مدیر باید با شناخت مختصات این گروهها نحوه تأثیرگذاری بر رفتار این گروهها را دریابد و بتواند با تصمیمات خود نسبت به آنها رفتارسازی مناسبی نماید. ارتباط کنشهای سازمانی و محیط مجاور کاری در شکل (۵) نشان داده شده است. سرپرست بلافصل هر فرد به طور شایسته‌ای در انگیزش آن فرد و همکاران او تأثیر دارد.

این تأثیر در قالب فاکتورهایی نظیر پاداش یا اعمال مجازاتهای اداری، اضافه کردن حقوق، نحوه انتقاد از کارکنان و تنزل و اخراج کارکنان نمایان می‌شود. این امری است بدیهی که کارکنان سازمان بیشترین رفتارپذیری را از سرپرستان خود دارند. لذا طرز تلقی سرپرست بلافصل از نحوه انگیزش و چگونگی فعالیتهای انضباطی به طور کاملاً مستقیم بر روی ویژگیهای موقعیت کاری سازمان تأثیر می‌گذارد.



برخورد با آثار نامطلوب بجای مانده بر رفتار دیدگاه مهمی که دربارهٔ نفوذ در رفتار فرد مطرح می‌باشد، این است که بتوان نسبت به شرایط حاکم بر رفتار فرد در آینده تأثیر مطلوب گذاشت.^{۲۰} برای تغییر رفتار افراد تکنیکهایی بر این اساس به وجود آمده است که به عنوان اصلاح رفتار شناخته می‌شوند. اصلاح رفتار اشاره به رفتارهای فردی قابل پیش‌بینی از تجارب گذشته و محیطی فعلی دارد که در حال حاضر به عنوان رفتار مضمحل شده‌ای تلقی می‌شود. رفتار امری قابل یادگیری است. افراد یاد می‌گیرند که مدیر خوب یا بی‌اطلاعی باشند. انسانها می‌آموزند که چگونه و با چه کیفیتی کار خود را انجام دهند. اصلاح رفتار در سازمان تکیه بر ایجاد موقعیتهای خاص خود دارد که به عنوان آموزش عادات رفتاری به کارکنان برای رساندن آنها به اهدافشان به کار می‌رود.

اصلاح رفتار^{۲۱}

اصلاح رفتار بر اساس قانون اثر استوار است. این قانون بیان می‌کند که رفتارهایی که با دریافت پاداش مواجه شوند تقویت و رفتارهایی که با تنبیه روبرو گردند، خاموش می‌گردند. در یک سازمان، استمرار رفتارهای مختلف به شرایط مخصوص به خود آن رفتار بستگی دارد.^{۲۲} برای مثال اگر کارگری برای دستیابی به اهداف سازمان سخت کار کند و

20 - B. F. Skinner, 1975.

21 - Behavior Modification

22 - Fred luthons and Robert Kreitner, 1985.

مستقیماً پاداش بگیرد و تشویق شود، می‌توان انتظار داشت که در رسیدن به اهداف جدید نیز از خود سعی و تلاش بیشتری نشان دهد. فرآیند اصلاح رفتار را می‌توان به صورت شکل زیر بیان نمود.

محرك ← پاسخ ← نتیجه ← پاسخ مجدد (تقویت شده)

به عبارت دیگر رفتار افراد بر اساس واکنشهایی است که به جهت دستیابی به نتیجه خاصی به محرکها پاسخ می‌دهد. اگر نتایج حاصل شده مثبت باشند فرد در آینده تمایل دارد که پاسخ مشابهی بدهد ولی اگر نتایج نامطلوب باشند تلاش فرد در تغییر رفتار خود و حذف پاسخ داده شده خواهد بود.

با این وصف ملاحظه می‌شود که اگر مدیر مایل باشد که تغییری در رفتار کارکنان به وجود بیاورد، باید ابتدا نتایج و عواقب آن رفتار را تغییر دهد. به هر حال پژوهشگران معتقدند که باید به رفتار مناسب و مطلوب بیش از تنبیه رفتار نامطلوب، پاداش داد.^{۲۳}

روشهای اصلاح رفتار:

روشهای متعددی برای اصلاح رفتار کارکنان وجود دارد که مدیران می‌توانند به کمک آنها نسبت به اصلاح رفتار کارکنان خود اقدام کنند. مهمترین آنها چهار روش است که عبارتند از: تقویت مثبت، حذف نتایج نامطلوب، خاموش‌سازی رفتار و تنبیه.^{۲۴}

الف - تقویت مثبت: به نتایجی که تکرار رفتار را به وجود می‌آورد تقویت مثبت رفتار می‌گویند. ابتدایی‌ترین تقویت‌کننده‌ها مثل آب و هوا، غذا و ارضاء کننده‌های نیازهای فیزیولوژیکی هستند. دومین نوع تقویت‌کننده‌ها پاداشهای مناسب به رفتار مطلوب فرد است که می‌توان جوایز، ارتقاء سازمانی و پول را به عنوان نمونه ذکر کرد. این نوع تقویت‌کننده‌ها تکرار رفتار را برای به دست آوردن پاداش دوباره به دنبال دارند. از آنجایی که تقویت مثبت از هر فردی به فرد دیگر تفاوت می‌کند؛ لذا مدیر باید نه تنها سیستم اعطاء پاداش را توسعه دهد؛ بلکه باید برای هر گروه یا فرد به تناسب حال خودش رفتار مثبت را تقویت نماید.

ب - حذف نتایج نامطلوب: این حالت هنگامی اتفاق می‌افتد که فرد خود می‌آموزد که نتایج نامطلوب را باید حذف کند. مثال روشنی که در این خصوص در جامعه وجود دارد این است که رانندگان همواره سعی می‌کنند تا با احتیاط زیاد از وقوع هر نوع تصادفی

جلوگیری کنند. با بیان دیگر وقوع تصادف را حذف نمایند. در محیط‌های کاری بسیار دیده شده و اتفاق افتاده که همکاران و سرپرستان سعی دارند از فرد انتقاد کنند و فرد متقابلاً سعی دارد به وسیله تلاش بیشتر انتقادها را حذف نماید.

ج - خاموشی رفتار: خاموش‌سازی و تنبیه برای کاهش رفتار نامطلوب به جای پاداش دادن به آنها طراحی شده است.

خاموشی رفتار انتها و پایان پاداشهای رفتار نامطلوب است، رفتاری که با غفلت عمومی، بی‌توجهی و بی‌اعتنایی به آن از بین می‌رود و یا جهت عوض می‌کند. برای مثال معلم اغلب در سر کلاس برای از بین بردن اغتشاش و شلوغی بعضی از دانش‌آموزان از خاموشی رفتار استفاده می‌کند. و به رفتار نامطلوب شاگردان بی‌اعتنایی می‌کند بدون اینکه مثلاً اخم کند یا لفظی به کار ببرد بلکه برعکس کاملاً خود را بی‌توجه نشان می‌دهد. نتیجه این رفتار باعث می‌شود که سرانجام شاگرد کجرو نسبت به اصلاح رفتار خود اقدام و یا رفتار دیگری را پیشه خود سازد. خاموشی رفتار در سازمان معمولاً باید برای تخلفات جزئی کارکنان به کار رود.

د - تنبیه: به وسیله تنبیه، مدیر معمولاً سعی می‌کند رفتار ناصحیح کارمند را با فراهم آوردن نتیجه منفی در او تصحیح کند. مثلاً به وی انتقاد سخت و تند و تیزی می‌کند، حقوق وی را معلق می‌سازد، مزایای او را قطع می‌کند. و یا آزادیهای فردی را کاهش می‌دهد. اینها همه تنبیه‌هایی هستند که در محیط کار اتفاق می‌افتد.

اگرچه بیشترین اصلاح رفتار به وسیله انتقادات اخلاقی به عنوان یک روش اخلاقی مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ ولی «اسکینر» و سایرین بر تقویت مثبت بیشتر از عامل تنبیه برای تغییر در رفتار تأکید می‌نمایند.^{۲۵} تنبیه دائماً به فرد گوشزد می‌کند که چه کاری را نباید بکند، ولی نمی‌گوید چگونه باید بود و چه باید انجام داد. به علاوه تنبیه باعث مخالفت و تضاد می‌شود که همین امر عامل مهمی در پایین آمدن کارایی و بهره‌وری در کارکنان است. اکثر کارکنان در سازمانها افرادی بالغ هستند و تمایل دارند که مورد تقویت مثبت رفتار و در شرایط مورد لزوم، خاموشی قرار بگیرند تا ذارای بیشترین اثربخشی باشند.

برای اصلاح کردن رفتار عملاً چه باید کرد؟

مدیر چه بخواهد و چه نخواهد به هر حال به طور مستمر به وسیله پاداش دادن و یا

25 - B. F. Skinner, 1975. PP. 45 - 48.

بالعکس بر روی رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد. بنابراین برای اینکه تأثیر این نفوذ بهتر و بیشتر گردد او باید کارآترین و عملی‌ترین شیوه پاداش و اصلاح رفتار را هم بداند و هم به کار گیرد.

ابتدائی‌ترین مطلبی که مدیر باید از آن آگاه باشد، این است که چه چیزی برای یک فرد «پاداش» محسوب می‌شود و آیا همین پاداش برای دیگران نیز دارای خصوصیات مشابه است؟ برای مثال، در بسیاری از کارکنان شاید بتوان در درازمدت به وسیله پول ایجاد انگیزش کرد. ولی برای بعضی از افراد دیگر ارزشهای کاری و منزلت شغل است که ایجاد انگیزش می‌کند. تحقیقات نشان می‌دهد، که در بعضی مواقع ممکن است بعضی از محرکها مانع بهره‌وری و کارآیی لازم در سازمان گردند. برای مثال محرکهای مالی ممکن است عملاً اثر ذاتی علاقه به کار را به عنوان یک انگیزه پایدار از بین ببرند.^{۲۶} متنها آنچه حائز اهمیت است این است که به طور کلی تکیه مطلق به انگیزه‌های مالی و تأکید بیش از اندازه به آن، انگیزه‌های ذاتی را از بین می‌برد و از صلاحیت و شایستگی شغلی کارکنان می‌کاهد.

تحقیقات اخیر در امریکا و ژاپن نشان می‌دهد هرچقدر منزلت شغلی و اعتبار مشاغل و ارزشهای آنها بیشتر گردد و کارکنان هم به طور مطلوب این را بدانند، انگیزه‌های ذاتی و درونی آنها به نحو پایداری اضافه خواهد شد.^{۲۷}

نقش دیگری که باید در این باره برای مدیرهمواره در نظر گرفت این است که او نباید همیشه اجازه دهد که افراد نتایج حاصل از کار خود و افتخارات آن را صرفاً به خود اختصاص دهند. زیرا این یک واقعیتی است که هر کاری مسلماً متضمن شکست و پیروزی است اما بنا به یافته‌های «مایلز» هر فردی اگرچه تمایل دارد که همه افتخارات و پاداشهای یک کار موفق را به خود اختصاص دهد؛ ولی باید به خاطر داشت که این تمایل به قیمت شکست دیگران و موقعیت کاری و نهایتاً خاموشی رفتار در آنها خواهد بود.^{۲۸}

مدیر همچنین باید توجه داشته باشد که بعضی از روشهای تقویت رفتار مثبت از روشهای دیگر مؤثرترند. فرضاً در شرایط خاصی که رفتار مثبت مستمراً بلافاصله مورد پاداش و تقویت قرار می‌گیرد، مسلماً رفتار مثبت تقویت خواهد شد و مجدداً چه بسا تکرار هم بشود.

26 - Hamner, 1982., PP.

27 - Ibid., PP. 130-32.

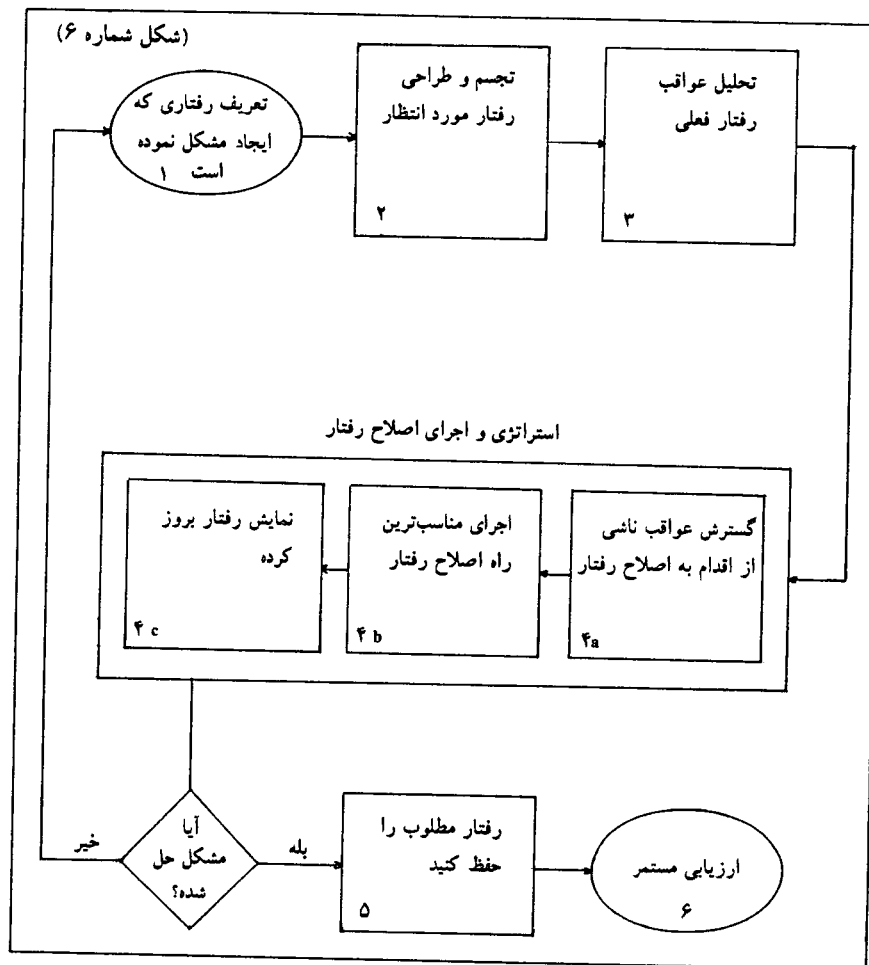
28 - Raymand E Miles, 1975. PP. 102-112. Also see fred luthon and Robert Kreitner, 1974., PP. 39-45.

ولی در شرایطی که رفتار مثبت به طور متناوب و تنها برای کارهای استثنائی مورد پاداش و تشویق قرار می‌گیرد، ثبات تغییر در رفتار بیشتر بوده و اصلاح رفتار در مدت طولانی‌تری اثر خواهد داشت. شکل شماره (۶) مراحل اصلاح رفتار در سازمان را در قالب یک روند تحلیلی با عنایت به بازخور یا بازگردان مثبت یا منفی نشان می‌دهد.^{۲۹}

دستورهایی برای اصلاح رفتار:

«کلی هام‌بر» شش مرحله یا دستور برای استفاده در اصلاح رفتار مطرح نموده و به عنوان آموزش روشهای آن از آنها نام برده است.^{۳۰} به نظر او اگر چه این دستورها کاملاً

مراحل اصلاح رفتار در سازمان



29 - Fred luthon and Robert krgitner, 1974.

30 - Hamner W. clay, 1982. PP. 119 - 130.

واضح و روشن و غالباً بدیهی است لکن بسیاری از مدیران آن را بعضاً نقض می کنند. (شکل ۷) همین طور «فرد لوتن» و «رُوبرت کريتتر» یک روش منظم شش مرحله ای را برای استفاده آموزشی مدیریت رفتار سازمانی طراحی کرده اند که شکل شماره شش مجموعه این مراحل را یکجا نشان می دهد.^{۳۱}

مرحله ۱ - ابتدا رفتاری که مدیر آن را نامطلوب در نظر گرفته تعریف می شود.
 مرحله ۲ - در این مرحله مدیر قصد و هدف خود را از رفتار مورد انتظارش تعیین و آن را طراحی و مجسم می کند. این کار به مدیر اجازه و فرصت می دهد که میزان توفیق خود را در اصلاح رفتار کارکنان بسنجد.
 مرحله ۳ - مدیر عواقب و نتایج رفتار نامطلوب فعلی را در صورت تداوم تذکر می دهد.

مرحله ۴ - شامل مراحل (۴a) گسترش استراتژی تغییر رفتار، (۴b) اجرای استراتژی و (۴c) نشان دادن و اندازه گیری رفتار می باشد.
 علاوه بر آن «لوتن» و «کريتتر» معتقدند که کلیه تغییر رفتار همانا تغییر نتایج و عواقب رفتار کارکنان است.^{۳۲} با بیان دیگر در گذشته رفتار نامطلوب مورد تقویت مثبت و پاداش قرار می گرفته ولی در حال حاضر باید کاملاً معکوس عمل کرد. یعنی رفتار نامطلوب را مورد بی اعتنایی و احتمالاً تنبیه قرار داد و رفتار مورد نظر و مطلوب را تقویت نمود. در این صورت رفتار تقویت شده حفظ و پایدار می گردد و مرحله پنجم تکمیل می شود.
 مرحله ۵ - در این مرحله مدیر ثبات و پایداری رفتار بوجود آمده را مورد سنجش و ارزیابی قرار می دهد و به طور مستمر شرایطی که ممکن است رفتار مطلوب را مضمحل و نابود کند، بررسی می نماید و به تبع آن استراتژیهای مؤثر برای بروز مشکلات در آینده را تنظیم می کند.

بعلاوه، بنابر بررسیهایی که بر روی کمپانیها و شرکتهای بزرگ در امریکا و بعضی از شرکتهای اروپایی توسط این دو دانشمند به عمل آمده استفاده از این روش اصلاح رفتار از اثربخشی مثبتی برخوردار بوده و باعث کارآیی، صرفه جویی در هزینه، بهره وری مطلوبتر، و تشریک مساعی بیشتر در سازمان گردیده است.

31 - Fred luthons and Robert kreitner, 1982, PP. 32 - 40.

32 - Ibid. P 52.

(شکل شماره ۷)

دستورهایی برای استفاده از روشهای اصلاح رفتار

دستور ۱: به هر فردی به طور یکسان پاداش ندهید: برای تأثیر بیشتر روی تقویت رفتار باید پاداش براساس عملکرد باشد. اگر به هر کس به طور یکسان پاداش داده شود، عملکردهای ضعیف و متوسط تقویت می‌شوند و عملکردهای قوی مورد بی‌محبیتی و در عین حال بی‌اعتنایی قرار می‌گیرند.

دستور ۲: آگاه باشید که واکنش نشان ندادن (بی‌اعتنایی کردن) می‌تواند اصلاح‌کننده رفتار باشد. گاهی اوقات به دلیل نفوذ مدیر بر کارکنان اگر واکنشی نسبت به رفتار نامطلوب نشان داده نشود، اثرش بیشتر از هر چیز است.

دستور ۳: مطمئن شوید که به کارمند خود گفته‌اید که چه رفتاری مورد تقویت قرار خواهد گرفت: قرار دادن استانداردهای عملی به افراد اجازه می‌دهد که رفتار خود را طوری منطبق کنند که در صورت مطلوب بودن پاداش بگیرند.

دستور ۴: مطمئن شوید که به کارمندان خود گفته‌اید چه کاری غلط است، برای مثال اگر مدیری پاداش فردی را به ناگاه قطع نماید بدون اشاره کردن به رفتار نامطلوب او، کارمند در مورد اینکه کدام رفتارش نامطلوب تشخیص داده شده گیج خواهد شد و احیاناً احساس می‌کند که آلت دست شده و یا در معرض توطئه‌ای قرار گرفته است.

دستور ۵: افراد را جلو دیگران مجازات نکنید: توبیخ و سرزنش خطا کار ممکن است که راه درستی برای حذف رفتار نامطلوب او باشد ولی انجام دادن این کار در حضور دیگران باعث خشم و تنفر فرد و حتی گروههای کاری نسبت به مدیر می‌شود.

دستور ۶: منصف باشید: رفتارها باید نتایج مناسب بدنبال داشته باشند. کارکنان باید در ازای کار خوب به میزان مناسب پاداش بگیرند. کوتاهی در این امر یا پاداش دادن به طور ناصحیح اثر تقویت رفتار را در کارکنان از بین می‌برد.

Source James A. F. Stoner and Charles Wankel, 1983. PP. 127 - 130.

چگونگی ارتباط گروه و ایجاد انگیزش:

گروه‌های اجتماعی تشکل‌های واحدی هستند که در اجتماع با صفات و خصوصیات ویژه خود به تعامل با افراد و یکدیگر می‌پردازند و تا حد بسیار زیادی می‌توانند در اصلاح رفتار کارکنان در جهت خواسته‌های خود مؤثر واقع شوند. سالها دانشمندان در مقابل چگونگی بسیاری از اعمال انسان در محیط سازمانی متحیر بودند و به دنبال آن مطالعات بسیاری را انجام دادند که بیشتر خصوصیات ذاتی انسانها را به صورت فرد بررسی می‌کرد. مطالعات «هاتورن» در کارخانه وسترن الکتریک ثابت کرد که گروه‌های اجتماعی و کاری هر یک به طور جداگانه با وضع هنجارهای مخصوص به خود به هدایت و کنترل اعضای خود می‌پردازند.

بایدها و نبایدهای محیط کار، اینکه چه رفتاری مطلوب است یا نابهنجار، طرز تلقی اعضای گروه، ارزشهای کاری و بسیاری از مسائل هستند که گروه‌های اجتماعی به عنوان یک کل، تعیین کننده آن هستند. مسلماً ما نیز در مواجهه با عامل و فرآیند ایجاد انگیزش نمی‌توانیم و نباید اثر گروه را بر آن نادیده بگیریم. تأثیر گروه بر انگیزه انسان بستگی به میزان قدرت جذابیت و کشش و چسبندگی گروه نسبت به اعضای خود دارد. نحوه این تأثیر در ذیل به طور خلاصه مورد مطالعه قرار گرفته است:

حجم گروه:

مطالعات سی شور (See Shower) نشان داد که هر میزان که تعداد اعضای گروه در سازمان بیشتر باشند ارتباط و واکنشهای مختلف در آن از بین می‌رود.^{۳۳} بنابراین در گروه‌های بزرگ به دلیل عدم وجود تعاملات صحیح و لازم برآورده شدن نیازهای افراد بدرستی امکان ندارد. از آنجائی که علاقه افراد بیشتر پیوستن به گروه‌هایی است که اعضای آن در حدود ۲۰ نفر باشد و تشکیل گروه‌هایی بیش از این مقدار را بعضاً معتقدند به تناسب از میزان دستیابی و ارضای نیازهای اعضا می‌کاهد. لذا مدیران سازمانهایی که در آن گروه‌های کاری با تعداد اعضای زیاد فعالیت می‌نمایند برای انگیزش کارکنان نیاز به ابزارهای قوی‌تر و پیچیده‌تری دارند.

رقابت گروهها با هم و رقابت بین گروهی:

انسجام و پیوستگی گروه‌هایی که در داخلشان انواع رقابتها و سلطه طلبی‌ها وجود

33 - Lyman porter and Raymond Miles, 1975, PP. 44 - 47.

دارد. دائماً در حال تهدید است. ولی در شرایطی که گروه‌های کاری در داخل سازمان با یکدیگر بر سر منابع محدود و فرصت‌ها و موقعیت‌های محدود به مبارزه و رقابت می‌پردازند، انسجام و چسبندگی در داخل هر گروه افزایش می‌یابد. به هر حال این رقابت‌ها و کوشش‌ها برای بدست آوردن فرصت‌های بیشتر جهت ارضای نیازهای گروه‌ها و بالطبع کامیابی تک‌تک اعضای آنهاست. بنابراین مدیرانی که به طور کلی در سازمان با گروه‌هایی سروکار دارند که در داخل با رقابت و سلطه طلبی روبرو هستند و حیات خود را تهدید می‌نمایند، می‌توانند با ایجاد تغییر در ارزش‌هایی که رفتار گروه‌ها را منحرف (تعدیل) نموده و ایجاد معیارهایی وسیع‌تر می‌کند، رقابت سالم در جهت اهداف سازمان بین گروه‌ها بوجود بیاورند. بدین ترتیب جذابیت هر گروه کاری برای اعضایش حفظ شده و افراد بهتر می‌توانند به نیازهای خود در سازمان پاسخ دهند.

موقعیت:

پیوستن یا جدایی افراد به گروه‌های اجتماعی تا حد زیادی وابسته به موقعیتی است که گروه در سازمان دارد. بنابراین افراد سعی می‌کنند نیازهای خود را در گروه‌هایی ارضا نمایند که موقعیت بهتر و بالاتری در سازمان دارند. به دین ترتیب هر چه گروه موقعیت عالی‌تری داشته باشد بهتر خواهد توانست به اهداف خود دست یابد. در این مورد می‌توان با بالا بردن منزلت و ارزش‌های کاری در سازمان گروه‌ها را در موقعیت کاری بهتری قرار داد. زیرا این مهم است که فرد احساس کند که در گروهی مهم و دارای نوع کاری با ارزش کار می‌کند و همین امر حیطه‌انگیزگی فرد در سازمان را گسترش می‌دهد.

روابط ایستا و پایدار:

روابط ایستا و پایدار یکی از ملزومات پیوستگی و انسجام گروه‌هاست. گروه‌هایی که دائماً منحل می‌شوند، تشکیلات آنها بازسازی می‌شوند یا کلاً تغییر می‌کنند. برای افراد جاذبه‌ای ندارند و افرادی که در این گروه‌ها مجبور به ادامه فعالیت هستند، بسیار دلسرد نسبت به نوع کار و آینده خود خواهند بود و بتدریج تمامی رفتار مطلوب خود را از دست خواهند داد.

انحرافات اجتماعی و نقش آن بر انگیزش کارکنان در سازمان:

همان گونه که بارها در متون مختلف به آن اشاره گردیده است انسان موجودی است

اجتماعی و طبعاً نیاز دارد تا با دیگران زندگی کند و خود را در قالب جامعه بشناسد. به همین دلیل یکی از بزرگترین مجازاتها برای بشر جدا کردن او از جامعه بشری است چیزی که در عرف حقوقی اصطلاحاً آن را زندان می‌نامند. بنابراین لازم است که ضمن پذیرش این واقعیت متوجه این موضوع باشیم که برای حفظ چارچوب و صحت عمل چنین زندگی اجتماعی نیاز به رعایت و دانستن باید و نبایدهایی است که اساس آن را حفظ نماید. بدیهی است اگر قرار باشد مردم با یکدیگر روابطی داشته باشند، لزوماً باید قوانین و مقرراتی بر این روابط حکمفرما باشد و مردم هم نیز بپذیرند که این قوانین برای حفظ نظم اجتماعی لازم است. بدیهی است برآورد نیازها در سلسله مراتب مربوط از پایین‌ترین رده تا بالاترین آنها تنها از طریق همکاری و مساعدت افراد جامعه با یکدیگر قابل تحصیل است. با بیان دیگر مردم مجبورند که در مؤسسات اجتماعی، باشگاهها، مؤسسات آموزشی و سازمانهای سیاسی و مانند آنها شرکت جویند و این گونه سازمانها را مراجع هماهنگ کننده کنشهای گوناگون افراد در جامعه بشمار آورند.

به همین لحاظ حداقل اثر هر گونه انحرافی در سازمان می‌تواند تأمل و تخریب در پاسخگویی به نیازهای افراد جامعه را در برداشته باشد.

انحراف و کجروی در یک سازمان باعث می‌گردد که روحیه هماهنگی و ایفای نقش به طور صحیح در میان افراد مسئول و با انگیزه از بین برود و دستخوش اختلال شود. اگر چه اعمال افراد نادرست در قالب کلاهبرداری و ارتشاء و... مانند آنها مستقیماً منافع و مصالح اعضای درستکار سازمان را تهدید نمی‌کند؛ ولی روحیه پرهیزکاری و فضیلت و انگیزه افراد را جریحه‌دار می‌سازد. چون بعضی از اوقات افراد نادرست ممکن است بدون تحمل سختی و یا از خود گذشته‌گی در مزد و پاداش دیگران سهیم گردند که این باعث دلسردی افراد در کار می‌شود.

در چنین شرایطی شخص مجبور می‌شود تا هنجارها را زیر پا گذارد و بدین ترتیب راه برای وجود آوردن هر گونه انگیزشی در سازمان مسدود گردد. بدون شک تخمین حدود تأثیر نامطلوب انحرافات اجتماعی در این بعد ممکن نیست؛ ولی تأثیر عمده‌ای که انحراف بر روی سازمانهای اجتماعی دارد، اثر نامطلوبی است که بر انگیزه افراد برای کار در جهت اهداف سازمان و اعتماد و ایمان مردم به آن خواهد داشت.

در مجموع همان گونه که رفتار مطلوب هر یک از اعضای یک سازمان موجب بروز رفتارهای مطلوب به طور گسترده‌تر در جامعه خواهد شد، رفتار نامطلوب نیز مسلماً باعث تمسخر و بی‌توجهی اجتماع و از بین رفتن منزلت سازمان خواهد گردید.

بدون شک انحراف و کجروی نامعقول و بدون حد و مرز امید مردم را نسبت به آینده و کوششهای سازمان از بین خواهد برد و میراثی نابود کننده در افراد باقی خواهد گذاشت تا جایی که حتی مجازات باعث ترمیم این انحراف نخواهد شد؛ بلکه سبب ایجاد انگیزه معکوس برای ارتکاب به جرائم شدیدی در افراد خواهد گردید.

البته درباره اینکه عدم اعتماد تا چه حد فرسایش انگیزختگی فرد و جامعه را به دنبال خواهد داشت نمی توان نظر قاطع ارائه داد، ولی مسلماً در صورت ادامه و ثبات چنین وضعی خشم و تنفر جامعه دامنگیر سازمانها خواهد شد و نتیجه آن مبارزه مستقیم افراد با ماهیت وجودی این گونه سازمانها خواهد بود.

مفهوم تشویق و تنبیه در منابع انسانی:

مفهوم تشویق و تنبیه اغلب در اذهان عموم کارکنان مختصات مادی و مالی ایجاد می کند. در عین حالی که در سازمانها هم ابزارهایی چون انواع پاداشها و فوق العاده های شغلی برای این منظور استفاده می کنند، مفهومی که در اینجا مورد نظر است معنی لغوی و مفهومی تشویق است که معمولاً با یکدیگر مترادف است و اغلب نیز بدان توجه نمی شود. تشویق بمعنی شوق آفرینی است این معنی ما را به جریان تشخیص امر نیکو و فعالیت توأم با فضیلت برای انسان رهنمون می سازد.

متأسفانه در سازمانهای اجتماعی امروزه این معنی به دلیل یکنواختی و سیر نزولی بهره وری در افراد کم رنگ شده و ابزار شوق آوری را به جای آن حکمفرما نموده اند. تا جایی که با استمرار این وضع و پایداری آن بتدریج پاداشها به عنوان تقویت کننده رفتار مثبت اثر خود را از دست داده اند و هر فرد انتظار دارد حتی برای ایفای وظایف معمولی خود پاداش بگیرد.

با توجه به اینکه در درون انسان پدیده ای نهفته است که به موجب آن با ایجاد حسنه در خود و عدم قبول آن علیه خود تشویق و تنبیه برقرار می کند. لذا در این مسیر باید انسان را عادت به ایجاد حسنه در خود داد و او را طالب آن تربیت نمود. تا جایی که انسان به جایی رسد که خودش در درون، خویشتن را تحسین می کند. زیرا لحظه ای برای او می رسد که می بیند رفتارش آن طور که هست بر پایه «حسن» بنیان گذارده شده است و ضرب المثل «از ازل پرتو حسنت ز تجلی دم زد» برای او عینیت پیدا کرده است. البته اهمیت مسائل اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی از نظر هیچکس دور نیست ولی حتی با توجه به این مسائل نباید از مبانی وجودی رفتار غافل ماند. زیرا حتی «احسان» یک بعدش مادی است. با بیانی انسان بنده

احسان است و همین احسان آنچنان فرد را مشتاق می‌کند که «الْإِنْسَانُ عَبِيدُ الْإِحْسَانِ» می‌شود.

همچنین در تنبیه باید حالتی بوجود بیاید که در فرد خود سرزنشی تقویت گردد. زیرا چه عاملی بهتر از این است که انسان شرایطی را فراهم نماید که در درون خود را تنبیه کند. وظیفه مدیر به عنوان یک مربی، هدایت اجتماعی سازمان است که باید الگو آفرینی کند و آنها را ترویج نماید. استفاده از این نقش مدیریت هنگامی ممکن است که ابتدا از خود آغاز کند و ابزار ترویج را در درون خود بیابد که در صورت موفقیت بزرگترین عامل جهت دهنده رفتاری را پیدا کرده است. زیرا بنا به فرموده معصوم: «كُونُوا دُعَاةً لِلنَّاسِ بِغَيْرِ أَلْسِنَتِكُمْ»^{۳۴}

1. Atkinson w. John and Brich David, "An Introduction to Motivation" New York, von Nostrond Reinhold, 1979.
2. Herzberg Fredrick, Bernard Mausner, and Barbara synderman, "The Motivation to work" New York , John wiley, 1966.
3. Hamner W. clay, "Reinforcement theory and contingency Management in Organizational setting", Mc Gra Hill, 1982.
4. Luthons Fred and Robert kreitner, "Organizational Behavior Modification and Beyond" glenvicll III, scott, Foresman, 1985.
5. Luthons Fred and Robert kreitner, "The Management Behavioral contingency" July 1974, American Management Associations, New York".
6. Miles E Raymond, "Human Relations or Human Resources", Harvard Busines S Review, October, 1982, PP. 42 – 53.
7. Maslow H. Abraham, "Motivation and personality", New York, Harper and Row, 1973.
8. Mc Clelland C. David, "the Achieving society", Princenton, N.J., Von Nostrand, 1962.
9. Moshabaky E. Asghar, "Group Norms and Individual Attitudes", University of Florida, 1982. For further study see James A.F. stoner, "Management" 3ed, Ed. PHI, 1983.
10. Porter Lyman and Raymond Miles, "Human Resource Management", Mc Graw Hill, 1975.
11. Stoner A. F. James, and charles wankel, "Management" 3ed Ed. (PHI), 1983.
12. Skinner, B.F., "Beyond Freedom and Dignity" New York, (PHI), 1975.
13. Stonner A. F. James, "Principles of Management, (PHI), 1982.

۳۴ - حضرت امام صادق (ع).

اصول کافی جلد ۳ صفحه ۱۲۴ حدیث ۱۴.