

چگونه می‌توان وجدان کار را در افراد برانگیخت؟

نوشته دکتر میرمحمدسید عباس زاده

مقدمه

گرچه تحقیقات علمی اندکی در خصوص نحوه و میزان عملکرد کارکنان ما وجود دارد مع‌هذا مشاهدات روزمره ما از خودمان بیانگر این واقعیت است که متأسفانه ما به‌طور کلی آنچنانکه باید و شاید و یا حداقل به حدی که جامعه ما نیاز دارد، کار نمی‌کنیم. همه می‌دانیم که ما از جهات متعددی در مقایسه با کشورهای پیشرفته دنیا در وضعیت خوبی قرار نداریم و به همین دلیل باید حتی بیشتر از آنها کار کنیم. با وجود این میزان تلاش و فعالیت ما به حدی نیست که حتی در آینده‌ای نزدیک ما را در چنین مقایسه‌ای راضی و سربلند کند، پس چه باید کرد؟ چطور می‌توانیم کار بیشتر و بهتری انجام دهیم؟ چگونه می‌توانیم 'وجدان کار' بیشتری داشته باشیم؟ آنچه در این مختصر از وجدان کار مورد نظر بوده است، نه بسط و توضیح تعریف منطقی وجدان، قوه نفسانی تمیز حق از باطل، بلکه نمودهای عینی آن توسط افراد و به‌طور اخص عملکرد کارکنان در ادارات و سازمانها می‌باشد یعنی ایسقای و ظایف شغلی حتی بدون نظارت مستقیم. تلاشی است برای پیدا کردن راههایی که بتوان با توسل به آنها، کارکنان را در وضعیتی قرار داد که وظایف شغلی خود را به نحو احسن، بهتر و بیشتر، حتی با وجود عدم حضور سرپرستی نزدیک و نظارت مستقیم انجام دهند. پس چگونه می‌توان وجدان کار افراد را برانگیخت؟

«وجدان کار» با تعبیری که ابتداءً از آن بعمل آمد مربوط به سه عامل فرد، کار و مدیریت می‌باشد. یعنی اینکه چه کسی چه کاری را تحت چه شرایطی یا چه مدیریتی انجام می‌دهد، مبین میزان تلاشی است که وی مصرف کار خود می‌کند. برای توضیح ترکیب فوق لازم است که ابتدا این سه عامل مستقلاً مورد بحث قرار گیرد و جوانب مختلف آن تا حدی که در این مقاله بگنجد، بررسی شود تا اینکه ارتباط این عوامل با یکدیگر و نکات دیگری در این رابطه روشن گردد.

الف - فرد

از نظر مدیریت آنچه در رابطه با فرد به عنوان یک کارمند در محل کار مورد توجه است نخست جنبه تکنیکی و یا فنی و دوم جنبه انسانی وی می باشد که توجه به هر دو جنبه از اهمیت زیادی برخوردار است. هر کسی بر اساس شرح وظایف معین کاری گمارده می شود که اگر این انتخاب بر اساس تخصص و یا شایستگی فنی وی انجام پذیرد طبعاً می توان از وی انتظار داشت که توانایی فنی ایفای وظایف خود را داشته باشد. معین داشتن توانایی در کاری معین، الزاماً به معنی انجام دادن آن نیست زیرا عامل انسانی و مختصات ویژه فرد در تعامل با شایستگی فنی او قرار می گیرد و تأثیر و تأثر متقابلی ایجاد می کند به نحوی که اگر جنبه انسانی فرد در طول جنبه فنی و بالعکس بوده باشد، این دو عامل مؤید یکدیگر خواهند بود و در غیر این صورت هر کدام مانعی برای دیگری ایجاد خواهد کرد. آنچه در ارتباط با عامل انسانی فرد مطرح است، جنبه عمومی و جنبه اختصاصی آن می باشد یعنی هر کس در وهله اول عضوی از جامعه خود شمرده می شود و از باورها، فرهنگ، مشکلات، اهداف و نیازهای آن متأثر است و در وهله بعد به عنوان فردی که دارای ویژگیهای خاص خود می باشد، این ویژگیها در قالب نیازها^۱، علائق^۲، انگیزه ها^۳، نگرش^۴ و بالاخره شخصیت وی قابل بررسی است.

نیازها، علائق و انگیزه ها

نیازها، علائق و انگیزه ها سبب نیرومندی رفتار انسانی می شود و آن را در مسیر معینی قرار می دهد و به آن تداوم می بخشند به این صورت که در ابتدا نیازها و انگیزه های انسان، وی را در جهت رفتار معینی سوق می دهد و سپس جهت گیری علائق فرد رفتار او را به طرف هدفی هدایت می کند و نهایتاً نیروها و عوامل درونی و بیرونی فرد در تعامل با یکدیگر بر شدت، جهت و تداوم رفتار فوق می افزاید یا در صورت نامناسب بودن نیروها و عوامل فوق آنها را تضعیف می کند.

انسان برای ارضاء نیازهای خود مثل نیاز به غذا، پوشاک، تأمین و امنیت، حرمت و احترام که در شرایط مشخص یکی از آنها مسلط تر از بقیه است، رفتار خاصی از خود بروز می دهد (تئوری سلسله مراتب نیاز^۵ مازلو^۶) شدت رفتار انسان و نیروی صرف شده در این رابطه، نه تنها به عوامل درونی یعنی احساس نیاز او بستگی دارد، بلکه تحت تأثیر تعداد زیادی از محرکهای بیرونی نیز قرار می گیرد (تئوری فعالیت^۷ اسکات^۸) با توجه به اینکه آدمی برای ارضاء نیاز خود با راه حلهای زیادی مواجه است، راه حلی را انتخاب می کند که

به نظری احتمال توفیق بیشتری در رسیدن به اهداف و ارضاء نیازهای خود دارد (تئوری انتظار^{۱۰} تالمن^{۱۱} و وروم^{۱۲}) اهداف فرد نیز که خود منتج از ارزشها، احساسات، علایق و آرزوهای وی می‌باشد، در صورت امید رسیدن به آنها توسط رفتار معینی از فرد، عملکرد وی را به طرف خود سوق می‌دهد یعنی تعیین هدف، علت عملکرد افراد در سازمانها می‌باشد (تئوری تعیین هدف^{۱۳} لاک^{۱۴}) گفته فوق به این معنی نیست که فرد تحت هر شرایطی و به هر قیمتی نیازها و اهداف خود را بدون توجه به عوامل دیگر، پیگیری می‌کند و به رفتار انتخاب شده تداوم می‌دهد، بلکه تصمیمات وی برای ادامه و یا ترک راه حل انتخاب شده و تعیین میزان فعالیت خود در این رابطه، مبتنی بر جریانی است که وی طی آن، میزان داده و بازده خود را به اداره و بازده دیگران مقایسه می‌کند (تئوری مقایسه اجتماعی^{۱۵} فستینگر^{۱۶} و تئوری مساوات^{۱۷} ادمس^{۱۸}). اگر به نظر او پاداشها و نتایج حاصل از تلاش و فعالیت وی در مقایسه با پاداشها و نتایج حاصل از تلاش و فعالیت دیگران کمتر باشد، اقدام به کاهش عملکرد خود و یا حتی ترک آن و بالعکس خواهد کرد. ممکن است که فرد نتایج حاصل از کار خود را «حق» خود بداند و نتایج حاصل از کار دیگران را نه، بنابراین مقایسه فوق به قضاوت او از پاداش عملکرد خود ارتباط دارد. هر قدر پاداش مشروط^{۱۹} بیشتر باشد یعنی ارتباط آن با فعالیت فرد روشن تر باشد میزان انگیزش و در نتیجه رضایت^{۲۰} و بیشتر خواهد بود. البته چنین نیست که رضایت^{۲۱} و عدم رضایت دو انتهای یک پیوستار بوده باشند بلکه می‌توانند در طول پیوستارهای متفاوتی رفتار فرد را تحت تأثیر قرار دهند. عواملی که از عدم رضایت افراد جلوگیری می‌کند لزوماً چنین نیست که در صورت ارائه بیشتر آنها به افراد، رضایت آنان و در نتیجه کار بیشتر افراد را سبب شود بلکه این امر با یک سلسله عوامل دیگری وابستگی دارد (تئوری دو عاملی^{۲۲} هرزبرگ^{۲۳}). و با عواملی نظیر حقوق، زندگی شخصی، شرایط کار، امنیت شغلی، روابط با همکاران، یعنی عوامل بیرونی^{۲۴}، با عدم رضایت شغلی در ارتباط است و همچنین عواملی مثل ماهیت کار، کسب موفقیت، احتمال پیشرفت شغل یعنی عوامل درونی^{۲۵} با رضایت در ارتباط می‌باشد. به این ترتیب نیازها، علایق و انگیزه‌های انسانی مستقیماً با عملکرد او پیوند دارد.

پول به عنوان انگیزنده^{۲۶}

حقوق کم، عدم امکانات رفاهی، گرانی و غیره که همواره به عنوان بزرگترین دلیل از جانب کارکنان در مقابل این سؤال که «چرا کارکنان برای کار بیشتر و بهتر تلاش نمی‌کنند» مطرح می‌شود. مسئله پول حداقل به همین یک دلیل نیاز به غور و بررسی مستقلی دارد و با

توجه به اینکه امکانات رفاهی، مادی، گرانی و ارزانی و مفاهیمی نظیر آنها کم و بیش قابل تأویل به حقوق است و منظور از آن نیز به عبارت صریحتر «پول» می باشد، در این نوشته مختصر به طور مستقل و فشرده مورد بحث واقع می شود.

پول از این جهت که وسیله مفید و مؤثری برای ارضاء بسیاری از نیازهای انسان است، برای کارمند انگیزنده ای قوی محسوب می شود. اگر چه می دانیم پول همه چیز نیست و اگر چه در تحقیقات متعدد علمی ثابت شده است که پول بیشتر، الزاماً موجب کار بیشتر و بهتر نخواهد بود با وجود این پول، در نظر بسیاری از مردمان همچنان با صلابت و قدرت، بظاهر زرق و برق خود را حفظ کرده است.

آیا پول همان قدر که برای یک کارمند جوان انگیزنده است، برای یک کارمند ارشد نیز انگیزنده است؟ و برای یک کارگر خط تولید در مقایسه با یک مهندس همان کارخانه، برای کارمندی که ممر عایدی و درآمد جنبی دیگری دارد در مقایسه با یک کارمند پر عائله ای که درآمدش منحصر به تنها شغل اوست، برای کسی که کار خود را دوست می دارد و از انجام دادن آن لذت می برد، در مقایسه با کسی که با اجبار و اکراه در سرکار خود حاضر می شود، برای کسی که عطش سوزانی برای قدرت یا موفقیت یا شهرت یا پیشرفت یا خدمت به مردم دارد در مقایسه با کسی که فقط می خواهد شکم زن و بچه خود را سیر بکند و نظایر آن چگونه؟ واضح است که پول برای افراد فوق دارای نقش یکسانی نیست و نمی تواند باشد. زیرا همچنانکه پیشتر گفته شد انسانها نیازهای متعددی دارند که در شرایط مختلف یکی از آنها می تواند برآورده شود. فقط بعضی از نیازهای انسان مثل نیازهای جسمانی می توانند به وسیله پول برآورده شوند ولی نیازهای سطح بالاتر مثل شرایط کار بهتر، دوستی، امنیت شغلی، حرمت و احترام و خویشتن شناسی و خیلی چیزهای دیگر که انسانها در شرایط مختلف سخت نیازمند آنها هستند، نمی توانند با پول خریداری شوند.

پول از جمله پاداشهایی است که فرد در قبال ایفای وظایف خود انتظار دارد. اگر فردی در مقابل کار خود پول دریافت کند به نحوی که ارتباط پول و افزایش آن به افزایش کارایی فرد مربوط شود از کار خود رضایت خواهد داشت ولی این گفته بدین معنی نیست که پول بیشتر، منجر به کار بیشتر خواهد شد زیرا که این رابطه دو جانبه نیست برای کار بهتر و بیشتر پاداشهای دیگری لازم است که باید مطابق برنامه درست با توجه به نوع فرد و کار تنظیم شود. عواملی که در ارتباط با پاداش بدون توجه به نوع کار - که بعداً مورد بحث قرار خواهد گرفت - و به طور اخص پاداش مادی اهمیت دارند عبارتند از:

۱ - تفاوت‌های انگیزش کارکنان

افراد انگیزه‌های مختلفی دارند بنابراین پاداش مادی به یک میزان برای همه انگیزنده نیست کسانی که دارای انگیزه کسب موفقیت^{۲۵} هستند پول موجب افزایش کارایی آنان نخواهد بود مگر اینکه پاداش مادی به جای قدردانی از کارایی آنان به کار رود که برای این کار راه‌های دیگری نیز وجود دارد. برعکس کسانی که دارای انگیزه کسب موفقیت نیستند، پول مشوق خوبی برای آنان می‌باشد.

۲ - احتمال موفقیت

تحقیقات نشان می‌دهد که احتمال متوسط موفقیت در کار از نظر کارکنان به عملکرد بهتر آنان منجر خواهد شد تا احتمال موفقیت کم و یا زیاد. واضح است که کارکنان با کسب تجربه کاری بیشتر، احتمال موفقیت از نظر آنان تغییر خواهد کرد بنابراین برنامه پاداش نیز باید همراه تغییر این عامل، تغییر بکند.

۳ - مقدار پاداش

روشن است که مقدار پاداش با میزان کار ارتباط دارد، هر قدر بیشتر، بهتر. اما این رابطه همواره چنین نیست و نمی‌تواند به همین صورت ساده مورد استفاده واقع شود. زیرا که آن هم مثل بسیاری از چیزهای دیگر نسبی است. کم و زیاد بودن آن بستگی به میزان درآمد فرد دارد از نظر کارگری که حقوق وی چند هزار تومان است، چند صد تومان ممکن است پاداش مادی خوبی تلقی شود در حالی که همین مقدار پول برای کسی که بیش از ده هزار تومان درآمد دارد، پاداش زیادی محسوب نخواهد شد.

۴ - رابطه پاداش و عملکرد

ارائه پاداش و افزایش آن باید با افزایش و بهبود عملکرد، ارتباط داشته باشد. افزایش حقوق به صورت گروه و پایه در ادارات بر این فرض استوار است که کارمند با کسب تجربه بیشتر، بهتر و بیشتر کار خواهد کرد ولی این ارتباط روشن نیست زیرا که میزان کار مطلوب در سال‌های مختلف و یا با اخذ گروه و پایه بیشتر، روشن نیست بنابراین انگیزنده مؤثری نمی‌باشد. پس نه تنها این رابطه باید مشخص بشود، بلکه از نظر زمانی هم نباید تأخیر قابل توجهی رخ بدهد هر قدر زودتر بهتر، زیرا که این امر ارتباط پاداش با عملکرد را به صورت چشمگیری نشان خواهد داد.

نگرش

نیازها، علایق و انگیزه‌های انسان در قالب نگرش یعنی اعتقادات و احساسات وی معنی—

دار می‌شود نگرش انسان دارای عناصر شناختی و عاطفی است که جزء شناختی آن مبین اعتقادات و باورها است و جزء عاطفی، بیانگر تمایلات و احساسات فرد می‌باشد. نگرش انسان از طریق تأثیر و تعامل عوامل اجتماعی، گروهی، خانوادگی و تجارب کارهای قبلی وی ایجاد می‌شود^(۲)، بنابراین فرایندی طولانی را طی می‌کند. ارتباط نگرش انسان با عملکرد او نه رابطه مستقیمی است و نه رابطه علت و معلولی، بلکه موجبات آمادگی انسان برای پاسخ و یا رفتار مشخص را فراهم می‌آورد که میزان این آمادگی نیز بر حسب اهمیت نگرش در نزد فرد و در داخل نظام ارزشی وی متغیر است. مرکزیت^{۲۶} و یا اهمیت^{۲۷}، شدت^{۲۸}، عمومیت^{۲۹} و متفاوت و مشخص بودن^{۳۰} نگرش ابعادی هستند که در تعیین آمادگی انسان برای پاسخ تعیین کننده می‌باشند و به همین دلیل هر قدر نگرش انسان برای وی اهمیت بیشتری پیدا کند و از شدت عکس عملهای عاطفی بیشتر، عمومیت بیشتر و مشخص بودن بیشتری برخوردار باشد، احتمال زیادی دارد که رفتار با اعتقادات و نگرش افراد سازگاری بیشتری داشته باشد.^(۳)

شخصیت

اینکه غالباً در محاورات و مباحثات دوستانه در مورد انسان به شخصیت هر کس اشاره می‌شود و اظهار می‌دارند: «بستگی به شخصیت فرد دارد که چه عکس العملی از خود بروز دهد» حق دارند؛ زیرا که شخصیت هر کس تا حدود زیادی با رفتار او ارتباط نزدیکی دارد. البته این ارتباط چنین نیست که بتوان افراد را به گروههای تنبل و یا فعال، امین یا خائن، خوب یا بد، کم کار یا پر کار و... تقسیم کرد و یا اینکه آنان را در داخل چارچوب ساده شده‌ای که عملاً مورد نظر خیلی‌ها می‌باشد (تئوری X و Y^{۳۱} مک گرگور^{۳۲}) قرارداد بلکه تفاوت افراد در ارتباط با عوامل روانی، سیستم عقیدتی و انگیزشی آنان طوری است که در جاتی از تقسیم بندیهای دوگانه معمول در مورد همه صادق است. روند اخیر در تحقیق و تئوری بیانگر این است که شخصیت انسان پویا و قابل انعطاف می‌باشد و تحت تأثیر حوادث مختلف در محیط اجتماعی و فرهنگی تغییر پیدا می‌کند و عدم تغییر شخصیت نیز نه به دلیل ثبات و بقای تأثیر تجارب دوران کودکی، بلکه به واسطه همخوانی محرکات محیطی و انتظارات دیگران می‌باشد. این تغییر و پویایی گرچه در مورد همه متفاوت است معهذا مسیر و جهت عمومی آن و نیز عواملی که از دوران کودکی تا بزرگسالی تغییر می‌کند، قابل توضیح و بررسی است (تئوری رشد نیافتگی و رشد یافتگی^{۳۳} آرجیس^{۳۴}). به طور خلاصه در ارتباط با عامل فرد، می‌توان گفت کارمندی کار و وظائف شغلی خود را

بهرتر و بیشتر و حتی بدون وجود سرپرستی نزدیک انجام خواهد داد که این کار از ویژگیهای زیر برخوردار باشد:

- ۱ - در رفع نیازهای او با توجه به تنوع و اولویت آنها مفید افتد.
 - ۲ - مورد علاقه و دلخواه وی باشد و با آرزوها، امیال و اهداف او همخوانی پیدا کند.
 - ۳ - نتایج حاصل از کار در ارتباط با میزان تلاش و فعالیت وی و در مقایسه با دیگران رضایت شغلی او را فراهم آورد.
 - ۴ - با مختصات شخصیت وی سازگاری داشته باشد.
 - ۵ - موافق و مطابق عقاید و افکار و باورهای او بوده باشد.
- واضح است که موارد فوق هرچه بیشتر در مورد افراد صادق باشد، موجب وجدان کار بیشتر آنان خواهد بود.

ب - ماهیت کار

اینکه فرد چه کاری را به چه صورت انجام می‌دهد، بعد دیگری است که به وجدان کار افراد مربوط می‌شود. مدیریت عامل کار و نیز عامل فرد بعداً در همین نوشته مورد توجه خواهد بود ولی در اینجا سعی بر این است که نکاتی در مورد ماهیت کار که به بحث ما مربوط است، آورده شود.

معنی داری

تقسیم کار در سازمانها که توسط مکتب مدیریت علمی «تایلور»^{۳۵} و نیز بوروکراسی آرمانی^{۳۶} و بیر^{۳۷} رسمیت پیدا کرد بر این فرض استوار بوده است که تقسیم کار موجب تخصص و آن هم موجب کارآیی می‌باشد روی همین اصل از تقسیم کار هرچه بیشتر استقبال گردید و کارها به اجزای بسیار باریکتر و کوچکتر تقسیم شدند. بعدها محققین دریافتند که تقسیم کار باریکتر، کارکنان را بعد از مدتی از کار خود خسته می‌کند و جذابیت کار را از بین می‌برد. علاوه بر این، آنها را از خودفرمانی و خلاقیت تهی می‌سازد و موجب می‌شود که به صورت افراد نابالغ و رشد نیافته باقی بمانند.^(۴) امروزه محققین به جای تقسیم کار باریکتر، روشهای توسعه شغلی^{۳۸} و یا غنی سازی شغلی را توصیه می‌کنند، به این صورت که کار هر قدر گسترده و برای فرد معنی دار باشد، احساس مسئولیت را تقویت می‌کند، ابتکار و خلاقیت را افزایش می‌دهد و به ارضاء نیازهای اجتماعی و خودگرایی کمک می‌رساند.^(۵) بنابر این اگر به افراد حداکثر آزادی برای ایفای وظایف و توسعه مهارت‌های خود داده شود و اگر کارها به نحوی طراحی شود که مجموعه‌ای از فعالیتهای معنی دار و مرتبط به محصول و

بازده سازمان را تشکیل دهد، افراد فرصت خوبی برای مسئولیت، رشد و پیشرفت شغلی خواهند داشت^(۶)

محیط سازمانی کار^{۳۹}

بسیاری از افراد از اینکه در اداره با آنها مثل بچه‌ها رفتار می‌شود و هر چیزی را به آنها تلقین می‌کند و یا قدرت و اختیار مسئولین را به رخ آنان می‌کشند، آزرده خاطر می‌شوند. آنان خواهان اداره و کنترل محیط بلاواسطه^{۴۰} خود هستند و دوست دارند که هم کار و هم خود آنان مهم تلقی بشود. نظام سنتی سلسله مراتب در سازمان موجب ایجاد محیط ترس و عدم اعتماد می‌شود که آن هم به نوبه خود اثر بخشی مدیریت را کاهش می‌دهد. و به جهت اینکه محیط سازمان به عنوان متغیرهای میانجی^{۴۱} مابین نیازهای افراد و وظایف شغلی عمل می‌کند ترس و عدم اعتماد نه تنها موجب انگیزه افراد نمی‌شود؛ بلکه به عدم رضایت شغلی آنان می‌افزاید. سازمانی که دارای فضای سازمانی سالمی است سازمانی است که:

- ۱ - در مبادله اطلاعات قابل اعتماد است.
- ۲ - دارای قابلیت انعطاف و خلاقیت برای ایجاد تغییرات لازم بر حسب اطلاعات بدست آمده می‌باشد.
- ۳ - نسبت به اهداف سازمان دارای یگانگی^{۴۲} و تعهد^{۴۳} است.
- ۴ - حمایت داخلی و آزادی از ترس و تهدید را فراهم می‌کند زیرا که تهدید به ارتباط خوب و سالم آسیب می‌رساند، قابلیت انعطاف را کاهش می‌دهد و به جای علاقه به کل نظام، حفاظت از خود^{۴۴} را تحریک می‌کند.^(۷)

ج - مدیریت

شناختن فرد و کار باید در خدمت تدبیر و تنظیم برنامه‌ها و روشهایی باشد که افراد را بر اع ایفای وظایف شغلی خود در موقعیت مساعدی قرار دهد. یکی از مسائلی که از آغاز مدیریت علمی تاکنون مورد توجه علمای مدیریت بوده، عبارت از انگیزش افراد، جستجوی روشهای اثربخش و برقراری اقداماتی است که افراد برای انجام دادن بهتر و بیشتر وظایف شغلی خود در وضعیتی باشند که کار خود را بدون سرپرستی نزدیک و با بیشترین کارایی انجام دهند. از جمله اقداماتی که مدیریت می‌تواند ترکیب فرد و کار در سازمان را در وضعیت مساعد و مطلوبی قرار دهد مواردی چند قابل ذکر است:

۱ - تشویق و تنبیه

«قانون اثر»^{۲۵} ثورندایک^{۲۶} و اسکینر^{۲۷} حاکی از این است، رفتاری که نتایج مثبتی را به دنبال داشته باشد، مجدداً تکرار خواهد شد؛ ولی رفتاری که نتایج منفی و یا بدون اثر را موجب شود، تکرار نخواهد شد. گرچه در مورد نحوه اعمال تشویق و تنبیه اختلاف نظرات زیادی وجود دارد و بعضی از محققین طرفدار عدم تشویق به جای تنبیه هستند و تأکید زیادی روی استفاده از پاداش مثبت یا تشویق دارند؛ معه‌ذا در اینجا بدون ورود به جزئیات تخصصی موضوع، باید دانست که تشویق و تنبیه از جمله عوامل مهمی است که در ایفای وظایف شغلی کارکنان تأثیر بسزایی دارد. کسانی که تجربه کار در سازمانها را داشته‌اند، می‌دانند که غالب افراد از برخورد یکسان به افرادی که از جهات زیادی از جمله میزان عملکرد متفاوت هستند، گله‌مند می‌باشند. غالباً اظهار می‌دارند که «در سازمان ما، بین دوغ و دوشاب تفاوتی نیست و شاید هم اوضاع بر وفق مراد کسانی است که کار کمتر می‌کنند ولی واجد خصوصیات دیگری که به کار مربوط نمی‌شود، می‌باشند. بنابراین چرا باید کار بیشتری انجام داد؟ و یا «مگر کسی وظایف خود را بنحو احسن انجام می‌دهد که من هم چنین کنم؟» و یا «بارها برای انجام دادن کار بهتر از جان خود مایه گذاشتم، ولی حتی یک تشویق خشک و خالی و یا یک تشکر هم از من نکردند» البته بر حسب مثل معروف که هر کس تنها به پیش قاضی رود، راضی بر می‌گردد، عبارات فوق و یا مشابه آنها می‌تواند از حق بجانابی کارکنان و یا عدم اطلاعات صحیح آنان و غیره متأثر باشد؛ ولی در کل حاوی این پیام است که تشویق در مقابل انجام دادن کار بیشتر و تنبیه یا حداقل عدم تشویق در مقابل کار کمتر از لوازم کار در سازمان می‌باشد. البته این نکته نه فقط در مورد کارگران و کارمندان، بلکه در مورد مدیران و مسئولین نیز صادق است - آنچه در جامعه ما چندان معمول نیست - در بعضی از ادارات که در موقعیتهای مختلف مخصوصاً در آخر سال بودجه اختصاصی پاداش را به جای تشویق کارکنانی که واقعاً استحقاق دریافت پاداش مادی را دارند بین تعداد زیادی از کارکنان تقسیم می‌کنند جوهر تشویقی پاداش را از بین می‌برند و آن را از محتوای خود خالی می‌کنند.

خلاصه اینکه اگر قرار باشد پاداش به عنوان مشوقی در مقابل عملکرد بهتر و بیشتر بکار رود و اثر مثبتی داشته باشد، باید در بین کارکنان تبعیض قائل شد؛ اما تبعیضی که مبتنی بر کمیت و کیفیت عملکرد افراد است و برای اینکه مدیران و مسئولین ادارات به جای تشویق همه کارکنان، افراد واجد تشویق را پاداش دهند، باید از طرف مقامات مسئول در مورد خود آنان نیز چنین روشی اعمال شود.

۲ - ارزیابی عملکرد افراد -

چیزی که تشویق و تنبیه و اقدامات دیگر بر آن مبتنی است عبارت از ارزیابی عملکرد می باشد. ارزیابی عملکرد در واقع کنترل و نظارت بر نتایج کار افراد به جای کنترل بر ساعات کار و یا کنترل مختصات انسانی آنان است. چیزی که در بسیاری از مدیریتهای سنتی معمول است کنترل دقیق ساعات ورود و خروج کارکنان، میزان مرخصی آنان و روابط انسانی کارکنان با یکدیگر در ضمن کار می باشد، در حالی که نتیجه حضور فیزیکی آنان در سازمان باید مورد توجه قرار گیرد. این گفته بدین معنی نیست که دیگر باید از کنترل ساعات ورود و خروج و یا حضور فیزیکی افراد دست کشید؛ بلکه به این معنی است که توجه بیشتر باید معطوف عملکرد آنان بشود. برای این کار لازم است در مراحل زمانی مختلف مثلاً هر شش ماه و یا یک سال، کار افراد با حضور خود آنان مورد ارزیابی قرار گیرد، یعنی مدیریت به کمک کارکنان، عملکرد آنها را مورد ارزیابی قرار دهد. در جریان ارزیابی باید نکات زیر مورد توجه قرار گیرد:

- کارکنان تا چه حدی به وظایف خود عمل کرده اند؟
 - به اشکالات و موانع مربوط واقف هستند یا نه؟
 - چه اقداماتی در جهت رفع مشکلات کار و یا اصلاح جریان کار انجام داده اند؟
 - چه پیشنهادی برای بهبود عملکرد خود دارند؟
- در صورت وجود ارزیابی عملکرد افراد در سازمان، نه تنها به تدریج خود فرمانی و خودارزشیابی در کارکنان رشد خواهد کرد؛ بلکه نکته اتکاء خوبی برای تشویق، ارتقاء، تغییر شغل، بهبود و اصلاح جریان کار و رفع موانع مربوط بدست خواهد آمد.

۳ - عدم تمرکز

گرچه اعمال تمرکز و یا عدم تمرکز تصمیم گیری با عواملی نظیر اندازه سازمان، ماهیت کار، تخصص و تجربه افراد شاغل در آن ارتباط دارد معهذ باید به طور کلی توان بالقوه عدم تمرکز را در ایجاد حسن نیت و وفاداری افراد نسبت به سازمان، دادن آزادی نسبی در ایفاء وظایف، پذیرش مسئولیت و ارضاء نیازهای خودگرایی آنان برسمیت شناخت و هر جا که ممکن باشد، از عدم تمرکز اداری سود جست.

عدم تمرکز اداری مستلزم تفویض اختیار بیشتر است که آن هم با مسئولیت توأم می باشد به بیان دیگر برای اجرای عدم تمرکز اداری، باید اختیار بیشتری به واحدها و ادارات کوچکتر داد و مسئولیت امر را به آنان سپرد. البته این امر به معنی نافرمانی از

مرکزیت و مسئولین رده بالا و یا بی‌توجهی به سیاستهای کلی سازمان نمی‌باشد و با «کسب تکلیف» نیز منافاتی ندارد. یعنی اگرچه مسئولین در سطوح پائین‌تر با اختیاری که به آنها داده شده است حداکثر تلاش خود را برای اخذ تصمیم مستقل بکار می‌برند معه‌ذا در مواردی که در تصمیم‌گیری و یا اجرای آن تردید دارند و یا به اطلاعات بیشتری که از سطوح بالاتر سازمان قابل حصول است، نیازمندند می‌توانند از مقامات بالاتر کسب تکلیف بکنند و یا راهنمایی لازم را بخواهند.^(۸)

یکی از انتقادهایی که به عدم تمرکز اداری گرفته می‌شود، این است که در کشور ما معنی و مفهوم عدم تمرکز بدرستی فهمیده نشده است و در نتیجه عدم تمرکز نسوعی خودمختاری محسوب می‌شود. علاوه بر این مدیران زیادی در همه سازمانها و مناطق استان برای پذیرش اختیار و مسئولیت وجود ندارند. این انتقاد شاید هم تا حدودی درست باشد اما باید دانست تا زمانی که اختیار و مسئولیت زیادی به سطوح پایین‌تر سازمان داده نشده است، نباید از آنان انتظار داشت که بدون تجربه لازم و حتی اشتباهات احتمالی، مدیران کارآموده‌ای بیار آیند. در واقع فراهم آوردن امکان لازم برای تجربه و آموزش مدیریت و در نتیجه برخورداری از فعالیت مدیران کارآموده در سطوح پایین‌تر ادارات و یا واحدها، از جمله محاسن و اهداف عدم تمرکز می‌باشد.

۴ - مدیریت مشارکتی^{۴۸}

از تئوریهای تعیین هدف لاک، سلسله مراتب نیازهای «مازلو» و تئوری دو عاملی «هرزبرگ» استفاده‌های زیادی در مدیریت بعمل آمده است که عمدتاً با تأکید بیشتر روی نیازهای افراد، تفکیک و توجه به عوامل انگیزنده و همسویی اهداف کارکنان با اهداف سازمان همراه می‌باشد که از طریق شرکت کارکنان در تصمیمهای مربوط به کار خود از جمله شرح شغل، شرح وظایف، ارزیابی عملکردها، پیش‌بینی نتایج و غیره به اجرا گذاشته می‌شود. این اقدامات کلاً تحت عنوان بزرگ مدیریت شراکتی یا مشاوره‌ای یا ترکیبی مطرح می‌باشد که یکی از آنها مدیریت مبتنی بر اهداف^{۴۹} «پیتر دراکر»^{۵۰} است. مدیریت مبتنی بر اهداف عبارت است از فرایندی که طی آن مدیران و کارکنان اهداف مشترک خود را برحسب نتایج مورد انتظار تعیین می‌کنند و این نتایج را برای ارزیابی عملکرد افراد بکار می‌گیرند.^(۹) به دیگر سخن مدیریت مبتنی بر اهداف عبارت از روشی است که اهداف سازمان و کارکنان را به اهداف مشاغل پیوند می‌دهد. گرچه مدیریت مبتنی بر اهداف از انتقاد بدور نمی‌باشد اما نمی‌توان تأثیر مثبت آن در روحیه و رضایت شغلی کارکنان و

همچنین اثربخشی بیشتر عملکرد آنان را انکار کرد به عبارت دیگر چنین مدیریتی در روحیه کارکنان آثار مفیدی دارد، و ارتباط خوبی ما بین کارکنان و مدیریت به وجود می‌آورد و در بهبود تصمیمها و ایجاد انگیزه در پیگیری اخذ نتایج مؤثر می‌باشد.^(۱۰) زمانی که افراد برای تعیین هدفهای شغلی خود در یک جا جمع شوند، کمتر گمان می‌رود که تمایل به کم‌کاری احتمالی خود را با تعیین اهداف مربوط بروز دهند در ضمن، چنین روشی موجب می‌شود که کارکنان و مدیران در جریان وظایف یکدیگر قرار گیرند و تصویر نسبتاً خوبی از وظایف آنها داشته باشند. به طور کلی طرفداران مدیریت مبتنی بر اهداف، محاسن زیر را برای آن بر می‌شمارند:

— با فراهم آوردن امکان ارضاء نیازهای سطح بالاتر، انگیزش کاری فرد را افزایش

می‌دهد.

— ارتباط مابین بالادستان و زیردستان را تسهیل می‌کند.

— دستیابی به اهداف سازمان را مورد توجه قرار می‌دهد.

— نتایج را ارزیابی می‌کند نه شخصیتها یا سیاستها را.

— اصلاح شغلی و پیشرفت فردی را فراهم می‌آورد.

— موجب فهم مشترک اهداف سازمانی می‌گردد.^(۱۱)

۵ - عامل انسانی

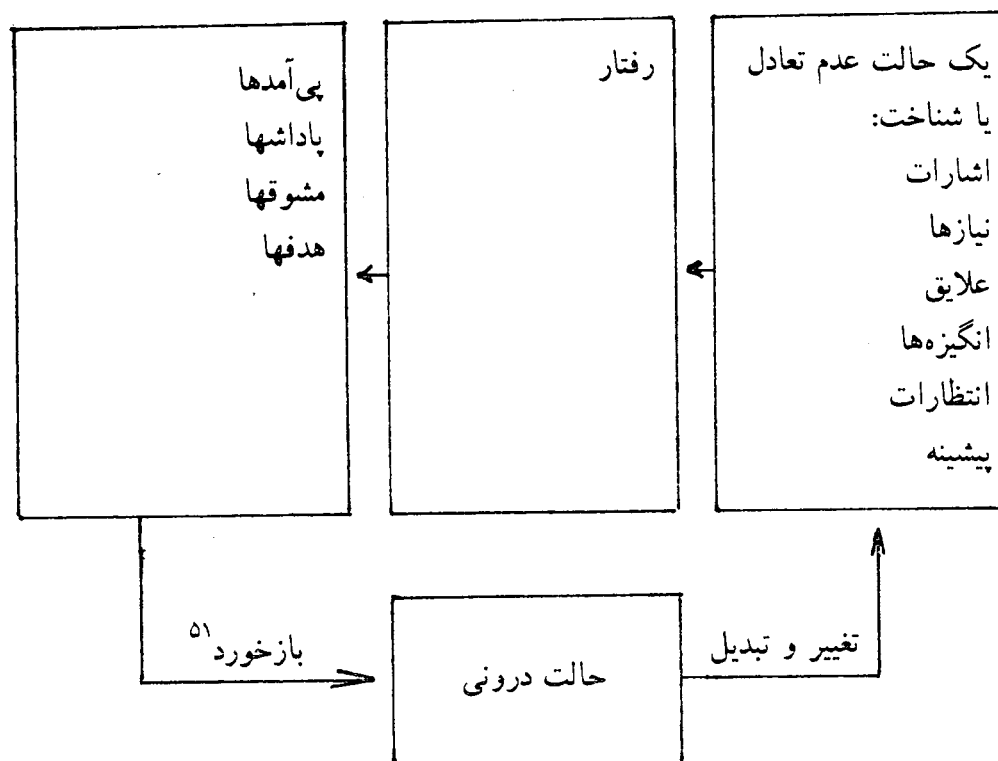
یکی از اقدامات مهم مدیریت برای افزایش وجدان کار افراد توجه به نیازها، علائق و انگیزه‌های کارکنان یعنی توجه به عامل انسانی است چنانکه پیشتر گفته شد، نیازها، علائق و انگیزه‌ها عواملی هستند که برای بروز رفتار مشخص، فرد را فعال می‌کند و به او نیرو می‌دهد.

مدل فوق نشان دهنده یک تصویر کلی از انگیزش می‌باشد که به نظر غالب متفکرین دارای دو بُعد اساسی شناختی^{۵۲} و عاطفی یا محتوی که موجب پیدایش دو نگرش مربوط شده است می‌باشد. تئوریهای نظیر تئوری انتظار و تئوری تعیین هدف در ارتباط با توضیح بُعد شناختی و تئوریهای سلسله مراتب نیازها و دو عاملی مربوط به بُعد عاطفی یا محتوی است. معهذا همه دیدگاهها و برخوردهای متفاوت حاکی از این است که:

۱ - رفتار بشر همواره دارای علت، سبب و موجبی است.

۲ - این علل به رفتار انسان جهت، مسیر و هدف می‌بخشد.

۳ - این محرکها مبانی انگیزش فرد را تشکیل می‌دهند.^(۱۳)



مدل شناختن عمومی از انگیزش انسان^(۱۲)

بنابراین رفتار فرد برانگیختنی است و برای اینکه به کاری دست بزند باید انگیزه این کار در او ایجاد شود و نکته مهمی که باید مورد توجه قرار گیرد این است که مدیران بدانند چه انگیزه‌هایی می‌تواند افراد را به ایفای وظایف خود و یا کار بیشتر و بهتر تحریک کند یا مدیران از چه انگیزه‌هایی می‌توانند استفاده کنند؟ مدیران می‌توانند با توجه به نیازها و علائق کارکنان و با سعی در ایجاد امکانات و شرایطی که این نیازها برآورده شود، در آنان ایجاد انگیزه نمایند. جلب توجه آنان به نیاز جامعه به کار، آشنا کردن آنها به نقش کار در پیشرفت اقتصادی و اجتماعی سایر ملل، ارج نهادن به مقام کار و اقداماتی نظیر اینها نیز در ایجاد انگیزه و وجدان کار مفید خواهد بود.

بحث و نتیجه‌گیری

تا اینجا روشن شد که فرد، کار و مدیریت سه رکن اساسی وجدان کار می‌باشد یعنی برای برانگیختن وجدان کار افراد، باید هر سه عامل فوق، مورد توجه واقع شود نقش عامل مدیریت از همه مهمتر است زیرا که مدیریت عهده‌دار ایجاد رابطه‌ای صحیح مابین عامل فرد و عامل کار است. مادامی که به نیازها، انگیزه‌ها، نگرش و شخصیت افراد کم توجهی می‌شود

و به طور اخص به نیازهای مادی کارکنان اهمیت لازم داده نمی‌شود و مادامی که کارها به طرز درستی انجام نمی‌گیرد و به دست افراد مناسبی سپرده نمی‌شود و مادامی که مدیران ما به جای پرداختن به وظایف اصلی که همانا برقراری و ایجاد شرایط امکان‌های مساعده برای ایفای وظیفه کارکنان است به عامل زور تکیه میکنند، نمی‌توان از کارکنان انتظار داشت که بدون توجه به نیازهای خود و بدون انتظار پاداش مناسب، کار بهتر، دقیقتر و بیشتری انجام دهند.

از بحث فشرده و مختصر فوق با توجه به شرایط کشور ما می‌توان نتایج زیر را در ارتباط با موضوع این مقاله استخراج کرد که توجه به آنها برای ایجاد وجدان کار در افراد ضروری است.

— باید شرایطی بوجود آورده شود که نیازهای مادی و معنوی کارکنان بخصوص نیازهای مادی آنان، در اوضاع و احوال فعلی، برآورده شود.
— تا حد امکان افراد مشغول کاری باشند که به آن علاقه دارند یا حداقل اینکه آن را به کارهای دیگری ترجیح می‌دهند.

— کار باید طوری تنظیم و طرح‌ریزی بشود که نه تنها موجب خستگی، یکنواختی و دل‌سردی کارکنان نباشد؛ بلکه به نحو معنی‌داری انجام پذیرد و سهم او در محصول نهایی سازمان مشخص باشد.

— اقلیم سازمانی کار و یا به عبارت معمول محیط کار باید طوری باشد که کارکنان با اشتیاق به محل کار خود روی آورند و به این منظور باید از دوستیها، گروههای غیررسمی و تفریحات سالم آنان در محل کار استقبال کرد.

— با برقراری ارتباط واقعی و مبادله اطلاعات درست و بموقع و با کاهش حجم امور محرمانه نظیر تأخیر در دادن اطلاعات و یا رساندن ناقص آنها به کارکنان، اعتماد آنان را نسبت به سازمان جلب کرد و روحیه وفاداری آنان را افزایش داد.

— تا حد امکان در اداره امور از عدم تمرکز سود جست.
— به جای تأکید و حساسیت در مورد خصوصیات ویژه کارکنان، عملکرد آنها را مورد ارزیابی قرار داد.

— در برابر عملکرد خوب افراد را تشویق و در قبال عملکرد نادرست آنها را تنبیه کرد، به نحوی که افراد به روشنی رابطه پاداش و یا عدم پاداش را دریابند.
— تا حد امکان کارکنان را براساس کفایت و شایستگی فنی مأخوذ از جریان ارزیابی، کار، ترفیع داد.

- از بکار بردن عامل زور، تهدید و ترساندن کارکنان اجتناب کرد.
کارکنان را در اداره واحد خود سهیم کرد و در تصمیم‌گیریهای مربوط به کار خود شرکت داد.
— به عامل انسانی توجه بیشتری داشت.

زیر نویسها

1. Needs 2. Desires 3. Motives 4. Attitude
5. Hierarchy of needs theory 6. Maslow 7. Activation theory 8. Scott
9. Expectancy theory 10. Tolman 11. Vroom 12. Goal setting
13. Locke 14. Social Comparison theory 15. Festinger 16. Equity theory
17. Adams 18. Contingent reward 19. Satisfaction 20. Two-factor theory
21. Herzberg 22. External factors 23. Internal factors 24. Motivator
25. Achievement Motivation 26. Contrality 27. Importance 28. Intensity
29. Generality 30. Differentiation 31. X and Y theory 32. Mc-Gregor
33. Imaturity-Maturity theory 34. Argyris
35. Taylor's Scientific Management 36. Ideal Bureacracy 37. Weber
38. Job Enrichmeni 39. Organizational Climate of Work 40. Immediate Environment
41. Intermediate Variables 42. Integration 43. Commitment
44. Self - Protection 45. Law of Effect 46. Thorandike 47. Skinner
48. Participative Management 49. Management by Objectives (MBO) 50. Peter Druker
51. Feed back 52. Co 'g'nitive dimension

فهرست منابع

1. W.Clay Hammer and Dennis W. Organ, Organizational Behavior: An applied psychological approach, Business publication Inc., Dallas, Texas, 1978, pp. 109-110.
2. David C. Mc-Clelland, Money as a Motivator: Some Research Insights, In Managing people at Work, Second Edition, Dale S. Beach, New York: Macmillan Publishing Inc. 1975, pp. 257-262.
3. Hammer and Organ, Ibid, p. 115.
۴. پال هرسی بلانچارد، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه دکتر علی علاقه‌بند، تهران، انتشارات امیرکبیر، ۱۳۶۵، ص ۵۹ - ۵۶.
5. Douglas Mc-Gregor, The Human Side of Enterprise, In Managing people at Work,

second Edition, Dale S. Beach, N.Y: Macmillan Publishing Inc., 1975, p. 228.

6. Hammer and Organ, Ibid, p. 272.

7. I id, p. 279.

۸. مدیریت دولتی و اصلاحات اداری در کشورهای در حال توسعه، دپارتمان امور اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل، ترجمه شهنام طاهری، تهران، چاپ نشر ایران زمین، ۱۳۶۴، ص ۲۰۲.

9. Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration: Theory, Research and Practice, N.Y.: Random House Publishing Inc., 1987, p. 205.

۱۰ - سیدمحمد عباس زادگان، اصول و مفاهیم اساسی مدیریت، تهران، انتشارات سروش، ۱۳۶۶، ص ۷۰.

11. Hoy and Miskel, Ibid, 205.

12. I bid, 176.

۱۳. هوشنگ کوکلان، رفتار سازمانی - روابط انسانی، انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، ۱۳۵۸، ص ۱۱۶.