

نظریات تازه انجیزش و نفوذ و کاربرد آن در مدیریت

## بخش اول: نظریات تازه انجیزش

اغلب مدیران از خود می‌پرسند، چگونه می‌توانیم در کارمندان خود انگیزه ایجاد کنیم؟ با وجودی که این پرسش جنبه عمومی دارد و اهمیت آن آشکار است ولی پاسخ بدان چندان آسان نیست. در این بخش مقاله کوشش خواهد شد پاسخ به این سؤال از جنبه‌های گوناگون مورد بررسی قرار گیرد.

در ابتداء می‌توان گفت کارمندی که به استخدام یک سازمان درمی‌آید، خود خواسته‌ها و تقاضاهایی را همراه می‌آورد که نیازهای محیطی یا نیازهای سازمانی نامیده می‌شوند از جمله این نیازها میل به آموزش دیدن و پیشرفت علمی، میل به ارتقای شغلی، احساس امنیت و شرایط کاری مناسب است. با این شرایط سازمان نیز در جهتی پیش می‌رود تا محیطی فراهم سازد که کارمند احساس رضایت و خشنودی کند و انگیزه کار کردن در آن محیط در وی افزایش یابد، معذلك پاسخ به پرسش بالا این است که مدیر نمی‌تواند کارکنان خود را وادار به انگیزش نماید. بلکه آمادگی خود

## نظریات تازه انگیزش و نفوذ

در دهه‌های اخیر کتابها و مقالات بسیاری در زمینه انگیزش کارکنان در کشورهای مختلف جهان نوشته شده و سخنرانیها و بحثها و مذاکرات زیادی در این زمینه انجام گرفته است. عده‌ای از نظریه‌پردازان عواملی چون افزایش حقوق، تغییر شغل و بهبود شرایط کار را عوامل اساسی ایجاد انگیزه می‌دانند. و تعدادی از دانشمندان عوامل درونی همچون ماهیت کار، نوع مدیریت و توجه به حس احترام و مشورت با کارمندان را پایه و مایه انگیزش بهشمار می‌آورند. از سوی دیگر پرسش‌هایی از این قبیل که «چگونه می‌توانیم کارکنان را به کارهایی که میل داریم، وادر کنیم؟» بحث مربوط به نفوذ و راههای نفوذ در دیگران را به میان می‌آورد. در مقاله زیر کوشش شده است نظریه‌های مربوط به انگیزش و نفوذ در دو بخش جداگانه مطرح شود. نتیجه‌گیری هر بخش در انتهای آن بخش صورت گرفته و با اینکه این دو بخش می‌تواند عنوان دو مقاله مستقل قرار گیرد، ولی به سبب نزدیکی و ارتباط با یکدیگر در یک مقاله نگاشته شده است.

و فعالیت خاصی می‌شود در بیرون از شخص قرار دارد و براساس نظریه دیگر این نیرو درونی است. برای روشن شدن این مطلب لازم است نمونه‌ای را یادآور شویم.

تصور کنید برای مدتی به شهر دیگری رفته‌اید و در آنجا یکی از دوستان شما طبقه‌ای از خانه خودرا با همه وسائل لازم در اختیارتان می‌گذارد و خود که در طبقه دیگری زندگی می‌کند شام و ناهار و صحنه شما را برایتان می‌فرستد، به شما می‌گوید: «تا هر زمان که در اینجا باشید مهمان من هستید. در مدت اقامتتان در این شهر هیچکس مزاحمتان نمی‌شود و هیچ کار موظفی هم از شما خواسته نمی‌شود.»

حال دو نظریه را مطرح می‌کنیم، اختلاف دو نظریه این است که هریک از آنها مدت اقامت شما را به گونه‌ای متفاوت با دیگری پیش‌بینی می‌کند. نظریه بروونی می‌گوید در این وضعیت نیرویی که شما را وادار به فعالیتی بکند، وجود ندارد. بنابراین با نبودن پاداشی برای انجام دادن کار یا تنبیه‌ی برای انجام ندادن آن شما برای همیشه مهمان باقی می‌مانید و در تمام این مدت استراحت می‌کنید و احیاناً به مطالعه و کارهای ذوقی خود می‌پردازید. اما نظریه داخلی بر این عقیده است که این روش شمارا بزودی خسته خواهد کرد زیرا هرگدام از ما ممکن است علاقه‌مند باشیم چند روزی را به استراحت بپردازیم اما در درون هر کس آرزوها، امیدها، احتیاجات و نقشه‌هایی برای زندگی وجود دارد که با استراحت کردن در یک نقطه تأمین نمی‌شود.

با این مثال تا حدی موضوع روشن می‌شود. اما در اینجا سؤال دیگری ممکن است طرح شود: آیا آنچه در مورد من صحت دارد برای دیگری هم صحیح است؟

اغلب در این گونه موارد عادت داریم بگوییم: «خوب، من در چنین موقعیتی خسته و

<sup>۱۰۰</sup> آنان شرط اساسی ایجاد انگیزه به شمار می‌آید. برای بیان این حقیقت لازم است که بدانیم ماهیت انگیزش چیست؟

بررسی انگیزش به زبان ساده، پی بردن به این مطلب است که چرا مردم هریک کارهارا به گونه‌ای ویژه به انجام می‌رسانند و اصولاً چه چیز سبب فعالیت آنان می‌شود؟

به همین لحاظ پی بردن به انگیزه افراد برای انجام دادن کار از نظر مدیران و سرپرستان بسیار قابل توجه و اهمیت است. مدیر یا سرپرستی که آگاه باشد کارکنان او کارها را چرا انجام می‌دهند می‌تواند مسائل و مشکلات آنان را برطرف نماید. به همین ترتیب مدیر خواهد توانست هنگام تصمیم‌گیری یا تغییرات سازمانی پی‌آمدهای آن را به خوبی پیش‌بینی کند.

مردم اغلب از این مطلب که دیگران مانند آنان رفتار می‌کنند ابراز شگفتی می‌نمایند. فلاسفه در سده‌های گذشته بدین مطلب بسیار پرداخته و در پاسخ به این «چرا» مفاهیم فلسفی از قبیل اختیار و تقدیر را مطرح کرده‌اند.

در سده‌های اخیر روانشناسان و حتی زیست‌شناسان به دنبال پژوهش‌های علمی، فرآیندهای جسمی و ذهنی را عنوان نموده‌اند. دانشمندان نظریه سیستمها نیز به نوبه خود عوامل انگیزش را مشترک بین همه سیستمها می‌دانند خواه ساده باشد چون موجود تک‌سلولی و یا پیچیده همچون انسان و یا سازمان.

طی سالهای گذشته دو نظریه متفاوت در مورد انگیزش ابراز شده است، این نظریه‌ها هردو بر این پایه استوار است که مردم کارها را برای این انجام می‌دهند که چیزی آنان را وادار به انجام آن می‌کند.

اختلاف میان دو نظریه مربوط به علت و منشأ نیرویی است که سبب انجام کار می‌شود براساس یک نظریه فشاری که موجب کار

چون نظریه‌های بیرونی و درونی انگیزش شکل می‌گیرند که هر کدام در جایی با واقعیت منطبق است و نیز در می‌یابیم که شواهدی برای اثبات هریک از نظریه‌ها قابل ارائه می‌باشد.

بر همین اساس «داگلاس مک‌گرگور»<sup>۲</sup> این دو نظریه بیرونی و درونی را با عنوان نظریه‌های X و Y مطرح کرده است که به طور خلاصه به ذکر آن مبادرت می‌شود.

داگلاس مک‌گرگور یکی از پیشتازان علوم رفتاری، سال‌ها قبل نظریه‌ای ابراز داشت که اکنون به عنوان یکی از نظریات مهم مدیریت کلاسیک به شمار می‌آید. «مک‌گرگور» تحت تأثیر تحقیقات «التون مایو»<sup>۳</sup> که در کارخانه «هاثورن»<sup>۴</sup> آمریکا صورت گرفت و نیز نظریات «مزلو»<sup>۵</sup> در زمینه انگیزش، افراد انسانی را براساس طبیعت و نوع گرایش‌های ذهنی در دو گروه فرضی X و Y طبقه‌بندی کرده است و آن را تعیین‌کننده رفتار مدیریت با کارکنان می‌داند.

مک‌گرگور که خود طرفدار نظریه Y می‌باشد فهرست مفروضات نظریه X و نظریه Y را درباره طبیعت انسان به شرح زیر اعلام می‌نماید<sup>۶</sup>:

کسل می‌شوم ولی افرادی را می‌شناسم که به آنها خوش می‌گذرد» و یا می‌گوییم: «اغلب مردم یا بعضی گروههای مردم از چنین وضعی لذت می‌برند.»

همچنین سوال دیگری مطرح می‌شود که بررسی دو حالت مختلفی است که در برابر هم قرار دارند:

۱- چرا مردم کاری که خود آن را دوست دارند با شوق انجام می‌دهند؟

۲- چرا مردم کاری را که دیگران می‌خواهند باید انجام دهند؟

مثلاً گاهی فرزند خود را ملامت می‌کنیم که در امتحان ورودی دانشگاه رشته مورد علاقه ما را انتخاب نکرده در حالی که رشته‌ای که انتخاب کرده برای خود او رضایتبخش است.

با بیان مثالهای بالا و پرسش‌هایی که مطرح شد پی می‌بریم که مردم از نظر رفتار، نوع اندیشه‌یدن برداشتهای ذهنی و عواملی که آنان را قادر به انگیزش می‌کند با یکدیگر تفاوت دارند به طوری که گروهی اساساً مشوقهای درونی را مورد اهمیت قرار می‌دهند و گروه دیگر نیاز به عوامل بیرونی انگیزش دارند. همچنین پی می‌بریم که چگونه نظریه‌های مختلف

### مفروضات تئوری Y

۱- کار و کوشش اعم از بدنی و فکری امری طبیعی است و برای فرد یک نوع بازی و سرگرمی به شمار می‌آید - انسان به طور کلی از کار روگردان نیست، کار بسته به موقعیت و شرایط، ممکن است یک منبع رضایت باشد و فرد داوطلبانه آن را به انجام برساند یا تنبیه به شمار آید و شخص از آن فرار کند.

### مفروضات تئوری X

۱- یک فرد متوسط به طور طبیعی کار را دوست ندارد و تا آنجا که ممکن باشد از کار کردن اجتناب می‌کند.

2- Douglas McGregor

3- Elton Mayo

4- Hathorn

5- Maslow

6- Aaron Q Sartain - Alton W. Baker "The Supervisor and The Job" McGraw-Hill 1978

۲- نظارت و کنترل و تمدید و تنبیه تنها وسائل رسیدن به هدفهای سازمانی نیستند بلکه فرد با توجه به تعهدات کاری که بر عهده دارد، می‌تواند خود هدایت‌کننده و کنترل‌کننده خود باشد.

۳- مشارکت در کار وسیله مناسبی برای رسیدن به هدفهای سازمانی است. همچنین تأمین نیازهایی چون احترام و به تحقق پیوستن آرمانهای فردی‌چنین تشویقی دارد و می‌تواند در کارآیی سازمان مؤثر واقع شود.

۴- اغلب مردم به‌طور کلی نه تنها از پذیرش مسئولیت بیم ندارند بلکه خود به‌جستجوی آن می‌روند.

۵- بیشتر مردم نیروی اندیشیدن، نوآوری و ابراز نبوغ و حل مسایل سازمانی را دارا می‌باشند، فقط باید به آنان فرصت داده شود.

۶- در شرایط صنعتی دنیای امروز، تنها بخشی از استعدادها و نیروی بالقوه افراد مورد استفاده قرار می‌گیرد.

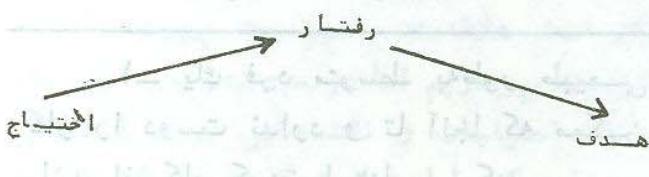
۲- از آنجا که انسان ذاتاً از کار روگردان است، اغلب مردم باید وادار به کار شوند، در هنگام کار کردن کنترل شوند و از بیم تنبیه کار کنند.

۳- بیشتر مردم ترجیح می‌دهند که به آنان دستور داده شود، اغلب از مسئولیت دوری می‌کنند و میل به پیشرفت ندارند.

۴- مردم بیش از هر چیز نیاز به تأمین دارند و انگیزش فقط در سطوح فیزیولوژیکی ایجاد می‌شود.

۵- مردم به‌طور کلی فاقد نیروی خلاقیت و ابتکار در کار می‌باشند و باید به‌زور آنان را وادار به کار کرد.

### صورت ترسیم کرد.



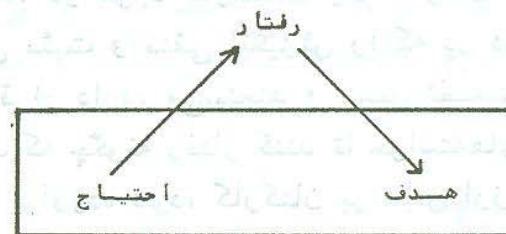
با وجود این اهمیت دارد بدانیم که ما توانایی خواندن درون مغز افراد را نداریم. بلکه فقط می‌توانیم آنچه را که انجام می‌دهند، مشاهده کنیم بنابراین نیازها و هدفهایی که سبب انگیزش رفتار می‌شوند، ممکن است از چشم ما پوشیده باشند. آنچه را می‌بینیم رفتار

### نیازها:

به‌طور کلی فرآیند انگیزش را می‌توان به عنوان نیرویی که سبب فعالیت می‌شود، تصور نمود، این نیرو مبتنی بر نیازها یا خواسته‌های افراد است. سخنانی از این قبیل که «من نیاز به یک لباس تازه دارم» یا «احتیاج به دوست دارم» یا «می‌خواهم پزشک بشوم» را می‌توان بیان نیرویی دانست که می‌خواهد کاری انجام دهد. در این صورت می‌گوییم مردم نیازهایی دارند که سبب می‌شود برای رسیدن به هدفی دست به اقدام بزنند یا نیازی را برآورده سازند. بدین سان می‌توان عناصر بالا را به این

سفت کردن دارد. در هر حال لازم است ابتدا عیب ماشین توسط یک متخصص یافته شود و سپس ماشین به درستی تعمیر شود. اما گاه دیده می‌شود به جای اینکه عیب ماشین توسط یک کارشناس فنی شناخته شود، شخصی آچار به دست می‌گیرد و همه پیچ و مهره‌ها را تا آنجا که می‌تواند محکم می‌کند. حتی پیچ و مهره‌های تنظیم فشار را که باید در حد معینی قرار داشته باشند، تا آخر سفت می‌کند. در این صورت نه تنها ماشین بهتر کار نمی‌کند بلکه به مراتب خرابی آن بیشتر می‌شود. حال تصور کنید این بی‌توجهی در یک کارخانه توسط یک تعمیرکار صورت گرفته باشد و مدیر کارخانه بدون توجه به شرایط، این شخص را تتبیه کند. در این صورت مدیر نیز روش ناشیانه‌ای در رفتار خود به کار برده است زیرا همانطور که از یک تعمیرکار انتظار می‌رود، بداند که ماشین به چه نوع تعمیری نیاز دارد به همین‌گونه مدیر یک کارخانه یا سازمان نیز باید مهارت شناسایی نیاز افراد تحت سرپرستی خود را داشته باشد و به تناسب نیاز با آنان رفتار کند. با آگاهی از این مطلب که شأن و منزلت انسان بسیار والاتر از یک ماشین بی‌جان است و رفتار وی وابسته به نیازهای پیچیده‌ای است که شناسایی آن به سادگی امکان‌پذیر نیست با وجود این اگر مراقبت و دقیقی را که مدیران در مورد یک ماشین گرانبها به عمل می‌آورند در روابط خود با دیگران و شناخت نیاز افراد انسانی در محیط کار به کار بندند، کارآیی و اثربخشی کار به مراتب بیشتر خواهد شد. اکنون با توجه به مثالهای زده شده و نمودار انگیزش که قبل ارائه شد، می‌توان دریافت که نیازها نخستین جزء فرآیند انگیزش را تشکیل می‌دهند. بنابراین باید بدانیم که نیازها کدامند؟ بدین منظور چند مدل یا الگوی پیشنهاد شده درباره نیازها و انگیزش را بررسی می‌کنیم.

بیرونی افراد است و براساس این رفتار می‌توانیم حدس بزنیم که نیازها و هدفهای مربوط کدامند. در واقع، فرآیند انگیزش به شکل زیر است:



به جز رفتار که به چشم می‌آید هر آنچه هست در جعبه تاریکی است که فعل و انفعالهای داخل آن برای ما آشکار نیست. پارهای روانشناسان نیازها را به دو دسته اساسی تقسیم کرده‌اند: نیازهای اولیه و ثانوی. این تقسیم بندی به طور عمده بر این اساس است که آیا نیاز، جسمی و غریزی است یا اکتسابی و آموختنی؟ بنا به این قاعده، نیازهایی چون گرسنگی و تشنجی نیازهای ابتدایی است، زیرا این نیازها جسمی‌اند و با آنها زاده شده‌اند. از طرف دیگر نیازهای اجتماعی (میل به همنشینی با دیگران یا مورد علاقه دیگران قرار گرفتن) - احتیاجات ثانوی به شمار می‌آیند. البته مزبندی باریک یا تمایز بین نیازهای اولیه و ثانوی گاهی کاری بس دشوار است. زیرا که براستی نمی‌توان گفت که کدام نیاز آموختنی است و کدام غریزی؟

برای روشن شدن بیشتر موضوع درزمینه نیاز به بیان مثالی مبادرت می‌نماییم. اگر ماشینی دچار اشکال فنی شود، می‌گوییم ماشین احتیاج به تعمیر دارد، فرض کنید یک ماشین برش، خوب کار نمی‌کند در این صورت یا نیاز به روغن‌کاری دارد یا یکی از قطعات آن ساییده شده و یا یک مهره سست شده است و نیاز به

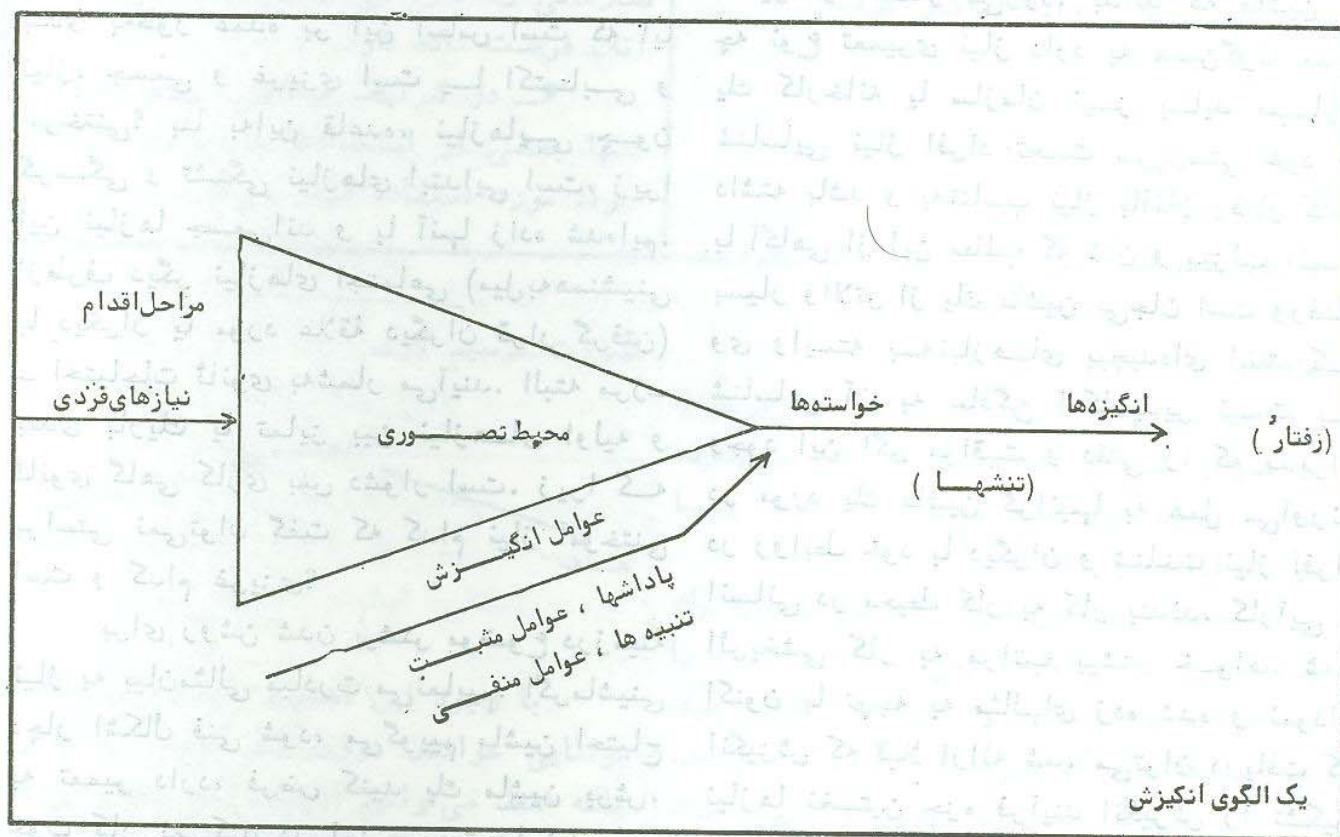
## ارتباط میان نیازها و اقدامات فرد به طور

خلاصه در الگوی انگیزش مطابق شکل زیر نشان داده شده است. نیازها موجب تنشهایی در فرد می‌شوند که با توجه به عوامل محیطی وی دست به اقداماتی برای رسیدن به خواسته‌های خود می‌زند. در مورد کارمندان یک سازمان، افراد عوامل مثبت و منفی انگیزش را که در دسترس آنان قرار دارد، می‌سنجند و سپس تصمیم می‌گیرند که چگونه رفتار کنند تا خواسته‌های آنان بهتر برآورده شود، کارکنان براساس ارزش‌شایابی که از تمامی موقعیت‌به‌عمل می‌آورند، برانگیخته می‌شوند تا اقدامی برای تأمین نیاز خود بکنند. برای بیان مطلب به عنوان مثال می‌توان گفت نیاز به‌غذا در انسان سبب تنش می‌شود که به صورت گرسنگی نمودار می‌گردد ولی از آنجا که عوامل محیطی در افراد مختلف مختلف موجب اشترا

## الگوهای انگیزش:

با وجودی که تعدادی از فعالیتهای انسان بدون انگیزش به انجام می‌رسد، ولی تقریباً بیشتر فعالیتها به‌سبب انگیزش است. کار مهم مدیریت شناخت انگیزه‌های کارکنان و هدایت آن به‌سوی اهداف سازمان است.

انگیزه‌ها به راستی بیان نیازهای افراد به‌شمار می‌آیند از این‌رو انگیزه‌ها درونی و شخصی هستند ولی از سوی دیگر از آنجا که شخص در معیط مشغول به کار می‌باشد عوامل محیطی و بیرونی مانند شرایط مناسب کار، مزایای جنبی کار و پاداشهایی که توسط مدیریت در نظر گرفته می‌شود، در ایجاد انگیزه مؤثر است. شکل زیر یک نمونه انگیزش را با توجه به عوامل بیرونی و درونی یعنی نیازهای شخصی و عوامل محیطی نشان می‌دهد.<sup>7</sup>



7- Keith Davis - John W. Newstrom "Human Behavior at work, Organizational Behavior,, McGraw-Hill 1986 p. 14-20.

می‌شود. (بنابراین تئوری مزلو از نوع تئوری Y است).

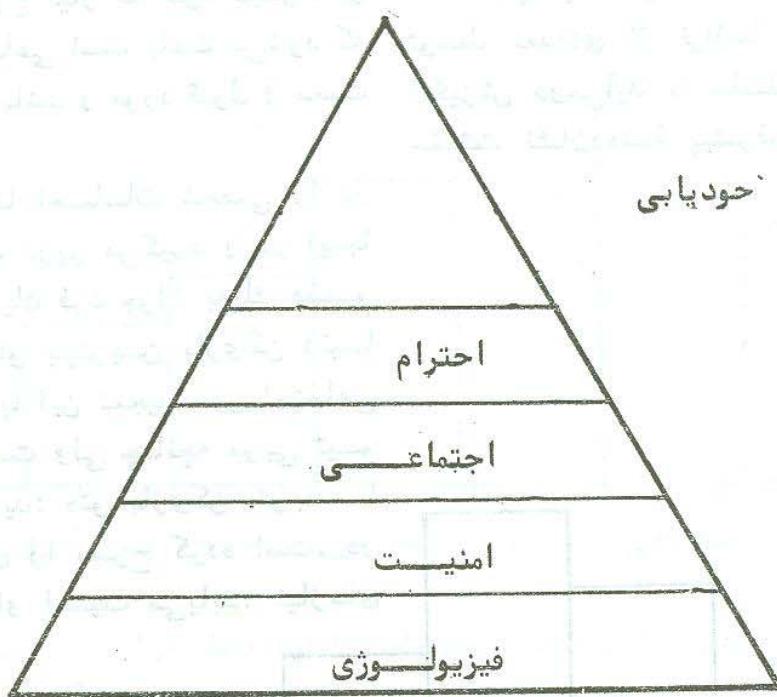
مردم کوشش می‌کنند نیازهایی را که در زمان خاصی برای آنان اهمیت دارد، برآورده سازند. برای نمونه نیازهای اساسی که در پایین هرم سلسله مراتب قرار دارند، نیازهای فیزیولوژیکی یا نیازهای اولیه هستند که در باره آن توضیح داده شده. تا زمانی که این نیازها برآورده نشوند، نیازهای دیگر که از اهمیت

چندانی برخوردار نیستند آشکار نمی‌شوند. غواصی که در ته دریا است و مخزن اکسیژن او در حال تمام شدن است یا شخصی که در بیابان بدون آب مانده است به هیچ چیز جز نیاز فوری خود توجه ندارد. سایر نیازهای فیزیولوژیکی شامل غذا و جای زندگی است.

به نوع ویژه‌ای از غذا می‌گردد، فردی که در کنار دریا زندگی می‌کند میل به ماهی می‌کند، در حالی که فردی که در محیط دیگری است، اشتباش به غذای محلی خود که از نوع دیگری است، تعریک می‌شود نتیجه آنکه هردو فرد انگیزش پیدا کرده‌اند که دست به کاری بزنند ولی هرکدام به جستجوی نوعی غذا در جای خاصی می‌پردازند.

#### الگوی «مزلو»:<sup>۸</sup>

احتمالاً معروفترین مدل ارتباط میان نیازهای گوناگون توسط آبراهام «مزلو» تبیین شده است. در مدل مزلو نیازهای، در طرحی که حاوی سلسله مراتب نیازهای معرفی شده است که معمولاً به صورت زیر نمایش داده می‌شود:



(سلسله‌مراتب نیازها)

نظر مزلو این است که مردم نیازها یا حال تصور کنید که نیازهای فیزیولوژیکی فرد، خواسته‌های درونی دارند که سبب فعالیت آنان برآورده شده باشند. «مزلو» معتقد است که

8- Maslow a Model, Susan Davidson Scheafer "The Motivation Process", Prentice Hall 1985.

مربوط به احترام از راه شناخت احساس کارданی، یا احساس اینکه کاری به نحو شایسته به انجام رسیده است، برآورده می‌شوند.

تا اینجا همگی نیازها نتیجه فعالیت یا کوشش فرد بوده است. به عبارت دیگر شخص برای برآوردن این گونه نیازها دست به کاری خارجی زده است. کاری که به وسیله دیگران نیز قابل ملاحظه بوده و موفقیت به دست آمده آشکار شده است. اما بالاترین سطح نیازهایی که مزلو مطرح می‌کند، مربوط می‌شود به نیاز خودیابی یا به واقعیت خود رسیدن.<sup>9</sup> این گونه نیازها پیشرفت فرد، رشد فرد و بهتر شدن او را از آنچه که هست در برابر می‌گیرد. به نظر مزلو تعداد افرادی که نیازهای سطوح بالا نیاز اولیه آنان محسوب می‌شود اندک می‌باشد.

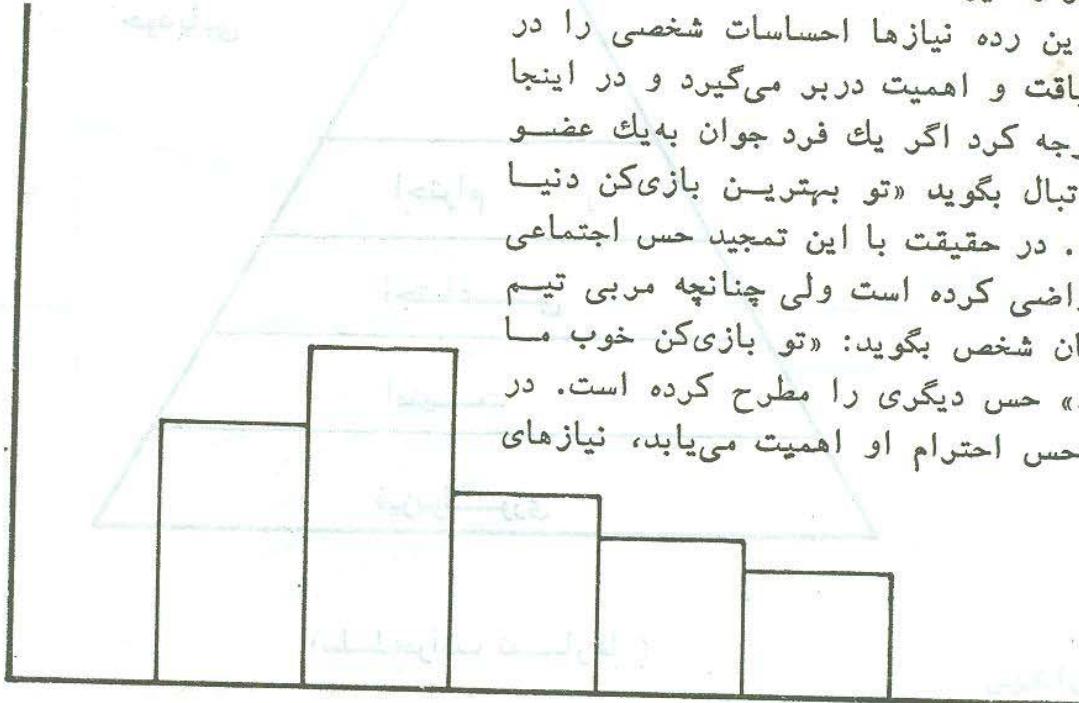
باید به خاطر داشت در هر زمان رفتار فرد توسط تعدادی از نیازها به طور همزمان به انگیزش در می‌آید و سلسله مراتب نیازها در حقیقت نشان‌دهندهٔ پیشرفت نیازها از کودکی

نیازهای برآورده شده، دیگر سبب انگیزش رفتار نمی‌شوند. بنابراین هنگامی که نیازهای فیزیولوژیکی برآورده شدن، دیگر موجب فعالیت فرد نمی‌شوند و سطح دیگری از نیاز آشکار می‌گردد. براساس نظریه مزلو رده دوم نیازها نیاز امنیت است، نیازی که مربوط به تأمین شخص در موارد گوناگون می‌باشد، بدین ترتیب هنگامی که شخص گرسنه غذای کافی صرف کند، به اندیشه جای امنی برای استراحت می‌افتد.

تصور کنید که فرد جایی برای زیستن و کاری مناسب خود یافته باشد در این صورت نیازهای ایمنی برآورده شده است. حال باید دید پس از این چه نیازی مطرح می‌شود؟ «مزلو» می‌گوید در این حال، نیاز اجتماعی اهمیت خود را نشان می‌دهد. این نوع نیاز که خود مجموعه‌ای از نیازهای رده اجتماعی است باعث می‌شود که فرد بخواهد با مردم باشد و مورد قبول و محبت مردم قرار گیرد.

این رده نیازها احساسات شخصی را در بارهٔ لیاقت و اهمیت در برابر می‌گیرد و در اینجا باید توجه کرد اگر یک فرد جوان به یک عضو تیم فوتbal بگوید «تو بهترین بازی‌کن دنیا هستی». در حقیقت با این تمجید حس اجتماعی اورا راضی کرده است ولی چنانچه مربی تیم به همان شخص بگوید: «تو بازی‌کن خوب ما هستی». حس دیگری را مطرح کرده است. در اینجا حس احترام او اهمیت می‌یابد، نیازهای

نسبت نیازها



خودیابی احترام اجتماعی امنیت فیزیولوژی

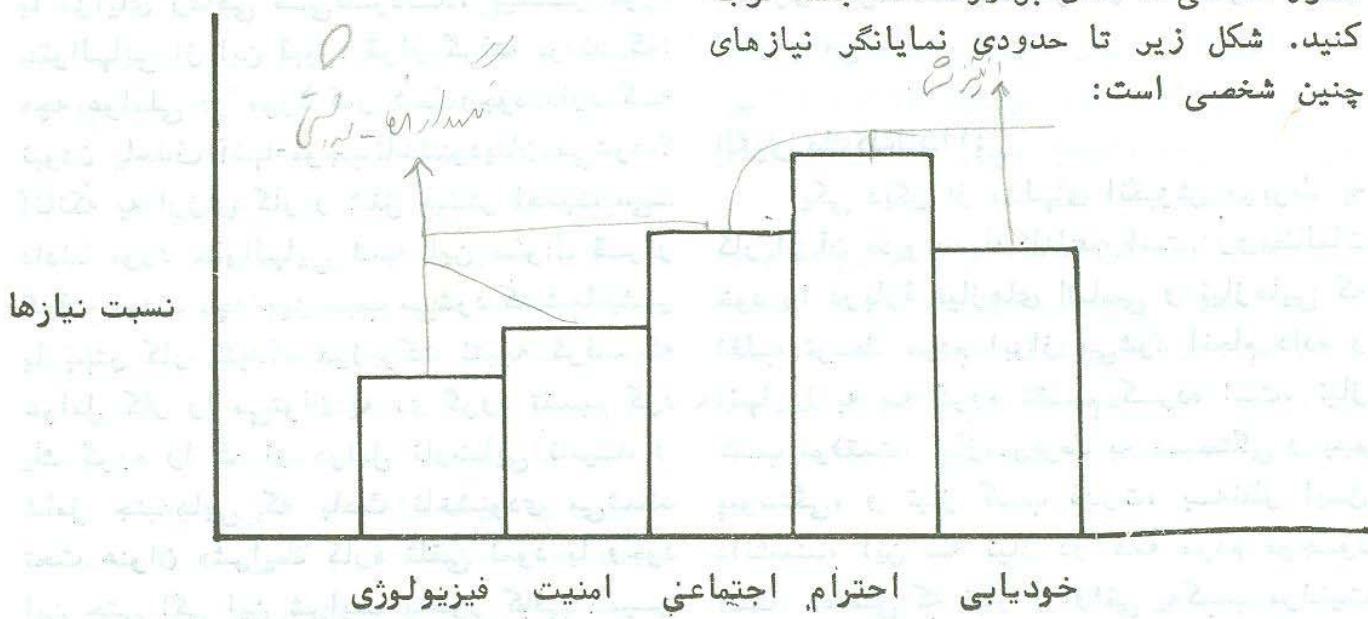
۹ - عبارت خودیابی یا به واقعیت خود رسیدن در برابر اصطلاح self - actualization آمده است. معادله‌ای فارسی دیگری نیز در برابر این اصطلاح توسط دانشمندان مدیریت آورده شده است.

با بحث فوق تا حدودی ماهیت سلسله مراتب نیازها روشن می‌شود و به این ترتیب می‌توان از چنین مدلی در هر موقعیت برداشت ویژه خود را داشت. در مدل «مزلو» می‌توان فرد را به گونه‌ای تصور کرد که خود او پیدا نیست ولی رفتارهای بیرونی وی نشان دهنده احساسات درونی است. در مدل رفتاری «مزلو» از ساختهای دیگر بالاتر نشان داده شده است. آنچه می‌بینیم رفتار است و براساس این رفتار باید قضاوت کنیم که چه عاملی سبب رفتار شده را صرف برآوردن نیازهای فیزیولوژیکی می‌است؟ مثلاً هنگامی که می‌بینیم شخصی در خیابان نماید در حالی که نیاز اجتماعی نیز هم زمان می‌دود ممکن است تصور کنیم به شتاب می‌خواهد خود را به چیزی یا شخصی برساند و یا اینکه از چیز یا شخص دیگری فرار می‌کند. در

تا دوران پختگی است. برای روشن شدن مطلب می‌توان تصور کرد در جامعه‌ای که تازه از فقر رهایی یافته است، شکل ارضای نیازهای فرد وضعی مطابق شکل صفحه‌قبل (صفحه ۳۴) خواهد داشت.

*در این جامعه مسئله تأمین از اهمیت و اولویت بسزایی برخوردار است و به همین سبب امنیت از ساختهای دیگر بالاتر نشان داده شده است. آنچه می‌بینیم رفتار است و براساس این رفتار ضمناً شخص قسمت عمده‌ای از فعالیتهای خود را صرف برآوردن نیازهای فیزیولوژیکی می‌نماید در حالی که نیاز اجتماعی نیز هم زمان می‌دوشد ممکن است تصور کنیم به شتاب می‌خواهد خود را به چیزی یا شخصی برساند و یا اینکه از چیز یا شخص دیگری فرار می‌کند. در*

حال به یک شخص مرفه مثلاً مدیر یا متخصصی که نیازهای اولیه زندگی وی در یک کشور صنعتی تا حدی برآورده شده باشد توجه کنید. شکل زیر تا حدودی نمایانگر نیازهای چنین شخصی است:



اینجا فقط فرآیند دویدن و عجله کردن قابل مشاهده است. و انگیزش آن حالت تصوری دارد. مدل «مزلو» یک تصویر عمومی از چگونگی رفتار فرد را نشان می‌دهد. با استفاده از این مدل، مدیران می‌توانند انگیزه‌هایی را که باعث هر نوع رفتار فرد می‌شود، جداگانه مورد مطالعه قرار دهند. در این صورت انگیزه‌های مربوط به کار و موجبات آن نیز قابل مطالعه است.

این شخص به علت برآورده شدن نیازهای اولیه، توجه زیادی به آن مبذول نمی‌کند احتیاجات این فرد در درجه اول به حس احترام او مربوط می‌شود، احساس اینکه آنچه انجام می‌دهد با ارزش است و به جامعه می‌تواند کمک کند. در واقع برای تعدادی افراد مانند این فرد کسب موفقیت بیش از هر عامل دیگری اهمیت دارد.

**الگوی هرزلبرگ<sup>۱۰</sup> :**

موارد مشابه قابل توجهی بر می خوریم. عوامل نارضایی که گاهی عوامل بهداشتی نامیده می شود شبیه نیازهای امنیت (تأمین شغلی، پرداخت خوب) و یا مشابه نیازهای اجتماعی (سپرست خوب، همکاران مناسب) است. عوامل انگیزش از سوی دیگر شبیه نیازهای احترام می باشد. بنابراین تحقیقات «هرزلبرگ» نشان می دهد که نیازهای امنیت و اجتماعی مرتبط با مشاغل افراد است که اگر مورد توجه قرار نگیرد، مردم ناراضی می شوند یا به جستجوی کار دیگری می روند. از سوی دیگر عواملی که سبب ایجاد رفتار مورد رضایت سرپرستان می شوند، از قبیل کار کردن بیشتر و بهتر، به نیازهای احترام مربوط می گردد. با این ترتیب در سازمانها بسیاری افراد فعالیت خود را معطوف کسب احترام می نمایند.

**الگوی مک کله لند<sup>۱۱</sup> :**

یکی دیگر از مدل‌های انگیزش مربوط به کار از آن «دیوید مک کله لند» است. وی مطالعات خود را درباره نیازهای اساسی و نیازهایی که اغلب توسط مردم ابراز می شود انجام داده و آنها را به سه گروه تقسیم کرده است. نیاز کسب موفقیت، نیاز مربوط به همبستگی و بهم پیوستگی، و نیاز کسب قدرت، به نظر این دانشمند، این سه نیاز در همه مردم موجود است. شخصی که نیاز فراوانی به کسب موفقیت دارد، علاقه مند به سرپرستی و مدیریت می شود. چنین شخصی میل دارد هدفهایی را برقرار سازد و کوشش می کند تا به این هدفها برسد. در این مورد شخص از اینکه کارهای خطیری انجام دهد و نتایج آن را ببیند، لذت می برد. این نیازها و آرزوها از این جهت جالب است که منطبق با خصوصیات مربوط به موفقیت و موارد

مدل «فردریک هرزلبرگ» یکی از متداولترین مدل‌های انگیزش است. «هرزلبرگ» در تحقیقات خود مشاهده کرد، پاسخهایی که افراد در مورد عوامل مورد رضایت خود از کار می دهند متفاوت است. پاره‌ای پاسخها حاکی از این بود که دستمزد بالا، مدیر خوب یا مزایای جنبی کار، بیشترین اهمیت را دارا است. در موقعیت‌های مربوط به پیشرفت شغلی یا موقعیت شغل بود. «هرزلبرگ» پس از کاوشهای بیشتر دریافت که پاسخهای متفاوت نتیجه پرسش‌های نسبتاً متفاوتی است که وی کرده است. هنگامی که کارمندان و کارگران تکیه بر اهمیت دستمزد یا مزایای رفاهی می کردند، بیشتر مورد سؤالهایی از این قبیل، قرار گرفته بودند که: «چه عواملی در مورد کار شما وجود دارد که نبودن یا حذف آنها موجب ناخشنودیتان می شود؟ آنانکه به ارزش کار و شغل بیشتر اهمیت می دادند مورد سؤالهایی شبیه این سوال قرار گرفته بودند «چه چیز سبب می شود که شما بیشتر یا بهتر کار کنید؟» هرزلبرگ نتیجه گرفت که عوامل کار را می توان به دو گروه تقسیم کرد یک گروه را که او عوامل نارضایی نامید و شامل جنبه هایی که باعث ناخشنودی می شدند تحت عنوان «شرایط کار» تلقی نمود با وجود این حتی اگر این شرایط به طور کافی تأمین می شد، انگیزه مثبتی برای فعالیت به حساب نمی آمد. دسته دوم یا عوامل اساسی انگیزش را به نظر «هرزلبرگ» می توان در مفاهیمی چون شناخت، اهمیت کار، و فرصت پیشرفت در کار جستجو کرد.

چنانچه نتایج پژوهش‌های «هرزلبرگ» را با مدل سلسه مراتب «مزلو» مقایسه کنیم، به

آنان شرط است». با وجود این باید دانست که انگیزه‌های درونی ممکن است تا حدودی تحت تأثیر محیط خارج که بخشی از آن توسط مدیر فراهم می‌شود، قرار گیرند.

در این مدلها، همچنین در می‌یابیم که علاوه بر نیازهای فیزیکی نیازهایی در مراتب بالاتر نیز وجود دارد. هر چند در این مدلها نحوضه برآورده شدن این نیازها نشان داده نشده است ولی این اصل به اثبات رسیده است و نیازهای سطوح بالا خواه مادرزادی و یا اینکه در کودکی آموخته شده باشند در اغلب مردم وجود دارند.

در مدلها همچنین در زمینه اینکه کدام احتیاج

مهم است نظریات مشابهی ابراز شده است. دو

امر مهمی که در همه مدلها، مورد تأکید قرار

می‌گیرند، این است که همه ما نیاز داریم با

دیگران مربوط باشیم و آزو داریم کار قابل توجهی انجام دهیم و موفقیتی کسب نماییم.

باید دانست هرچند که مدلها بر اساس

نظریه‌ها بنا نهاده شده است ولی هر تئوری

یا نظریه علمی بارها مورد آزمایش قرار گرفته

و نتایج حاصل شده به صورت قوانین علمی مانند

آنچه از سایر تئوریهای علمی حاصل شده است.

قابل قبول می‌باشد. نکته آخر این است که

تئوریها یا نظریات علمی مربوط به مدل‌های

انگیزش به عنوان راهنمای کلی مدیریت می‌-

توانند مورد استفاده قرار گیرند. این مدلها از

آن جهت حائز اهمیتند که در موارد بسیاری به

طور آشکار قابل استفاده می‌باشند. با مطالعه

این مدلها مدیران همچنین پی خواهند بردا

نیازهایی که به طور اساسی برای فرد شاغل

طرح است، چگونه تظاهر می‌نمایند. همچنین

مدیر احساسات خود را نیز مورد بررسی قرار

می‌دهد و در نظریات قبلی براساس مدل‌های علمی

تجددیدنظر می‌نماید. یکی از فواید اساسی

اجرایی مدیریت می‌باشد.

افرادی که موفقیت طلب می‌باشند اغلب مشاغل مدیریت را انتخاب و در این راه موفقیت حاصل می‌کنند.

### الگوی روم : ۱۲

مدل دیگری که از سوی «ویکتور روم» ارائه گردیده نیازهای خاصی را مطرح نمی‌کند، بلکه موضوع انتخاب یک فعالیت از میان فعالیتهای متفاوت را مورد تأکید قرار می‌دهد. «روم» معتقد است مردم براساس نظرات خود نتایج کارها را مورد اهمیت قرار می‌دهند. بنابراین نظریه میزان انگیزش یک فرد بر میزان انتظار و ارزش کاری مبتنی و استوار است.

(میزان انتظار احتمال موفقیت در کار در مقابل پاداش کسب موفقیت است و ارزش، میزان و درجه اهمیت بهایی است که شخص برای موفقیت و پاداش قابل است).

بنابراین اگر شخص برای ترفع مقام خود نیاز به مدرک تحصیلی ویژه‌ای داشته باشد، ممکن است در کلاس شبانه شرکت کند و انتظار می‌رود در کلاس فرد کوشایی باشد و معلومات خاصی را که مستقیماً با ترفع او ارتباط دارد، کسب کند.

### بررسی الگوهای مختلف و نتیجه‌گیری:

در این بخش مقاله چند مدل انگیزش انسان مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس تحقیقات انجام شده تصور بر این است که انگیزش درونی است به همین دلیل وقتی مدیر یا سرپرستی می‌پرسد چگونه می‌توانم کارکنام را وادار به انگیزش کنم؟ پاسخ این است که «شما نمی‌توانید چنین کنید بلکه آمادگی خود

باغ وحش می‌برم»، در این صورت کودک را در مقابل آنچه او دوست دارد وادر به رفتاری می‌کنیم که ما دوست داریم، او انجام دهد.

بنابراین نفوذ به طور آشکار با انگیزش

مربوط است در هریک از موارد بالا کودکی که

تحت نفوذ قرار گرفته دارای خواسته‌ها و نیاز-

هایی است. نفوذ یا سبب رفتارهایی جهت

برآورده شدن نیازها می‌شود یا آنها را در برابر رفتار مورد نظر تغییر می‌دهد. ممکن است

بخواهید موارد کاربرد بیشتر نظریه X و نظریه

Y را بدانید. اگر شخص نفوذ‌کننده که ممکن

است رهبر یا مدیر باشد، معتقد به نظریه X

باشد تصور می‌کند انگیزش باید توسط شخص

وی ایجادگردد و او مسئول تأمین وسایل انگیزش

است. در این مورد همان مثل قدیمی «چوب

می‌خواهی یا شیرینی؟» صدق می‌کند. مدیر

می‌گوید اگر این کار را خوب انجام بدھی، فلان

پاداش را خواهی گرفت. (اضافه‌کار، ترفیع

و...) و اگر آن کار را انجام دھی تنبیه خواهی

شد (جریمه، توبیخ و...). از طرف دیگر نظریه

Y نقش دیگری برای نفوذ‌کننده قایل است.

نقشی که با نقش فوق کاملاً متفاوت می‌باشد.

در اینجا مدیر یا رهبر تصور می‌کند هر فرد

به طور طبیعی دارای نیازها و خواسته‌هایی است

و کار وی برای نفوذ در دیگران این است که

آنها را به سوی خواسته‌هایشان راهنمایی کند.

به دیگر سخن با نفوذ خود به دیگران نشان می-

دهد که چگونه از راهنمایی که مورد نظر اوست

به خواسته‌های خود می‌رسند یا اهداف آنان در

کار اداری و بازرگانی تأمین می‌شود. فلسفه‌ای

که در بحث انگیزش از آن سخن به میان می‌آید

و اهمیت دارد، این است که مدیر از چه راه

می‌خواهد در دیگران نفوذ کند؟

این مطلب بسیار روشن است که هر چند

کارکنان دارای انگیزش بیشتر باشند، کارآیی

سازمان افزایش خواهد یافت. مطالعات علمی

بررسی چنین مدل‌هایی آن است که مدیر رفتار خود را با زیرستان بر اساس ارتباطات متقابل تنظیم می‌کند.

## بخش دوم: نفوذ در دیگران

در بحث انگیزش یادآور شدیم که گاه می‌توانیم بگوییم شخصی انگیخته نشده است یا به عبارت دیگر تئوری «X» را صحیح بدانیم زیرا شخصی که به وی اشاره می‌کنیم کاری را که مورد انتظار ما است، انجام نمی‌دهد. گاهی این موضوع که مردم چرا کاری را به میل خود انجام می‌دهند، با این موضوع که مردم چرا کاری را که ما میل داریم انجام می‌دهند، اشتباہ شود. مورد نخست انگیزش است و مورد دوم نفوذ.

نفوذ فرآیندی است که رفتار شخص را

مورد تغییر یا تحت تأثیر قرار می‌دهد. برای

روشن شدن موضوع از دو مثال در مورد کودکان

استفاده می‌کنیم. فرض کنید کودکی را می‌بینیم

که برای ارضای حس کنجه‌کاوی خود دست به

بخاری یا اتوی داغ می‌زند در این حال ممکن

است با شتاب یک اسباب بازی به کودک بدھیم

و با این کار حس کنجه‌کاوی کودک را از چیزی

که خطرناک است به سوی چیزی که مورد علاقه

کودک ولی بی‌خطر است منحرف نماییم. در این

صورت رفتار کودک را تغییر داده‌ایم، در حالی

که هنوز کودک حس کنجه‌کاوی خود را ارضاء

می‌نماید. باز فرض کنید هنگام خواب کودکی

فرا رسیده است و به بستر نمی‌رود و می‌خواهد

تلویزیون تماشا کند اگر بگویید برو بخواب به

جای آن فردا با هم باگچه را درست می‌کنیم

(در حالی که حس رشد کودک و با بزرگترها

بودن را درک می‌کنید) در این صورت رفتار

جانشینی برای کودک پیشنهاد کرده‌اید ولی

چنانچه بگوییم «فردا ترا برای دیدن حیوانات

هستند، بگویند چه بکنند و چه نکنند. پاره‌ای دیگر نفوذ بر اساس روابط اداری و اجتماعی و حقوق شبه قانونی ایجاد می‌شود. مانند حق، فرماندهی ناخدا در کشتی یا ریاست یک مؤسسه. بر این اساس است هنگامی که شخصی در یک مؤسسه نظامی یا تجاری آغاز به کار می‌کند به صورت یک قرارداد غیر رسمی این موضوع را می‌پذیرد که کسانی در مؤسسه حق دارند به‌وی دستور بدھند و در حقیقت این مطلب جزو شرایط کار و قبول عضویت سازمان محسوب می‌شود.

صاحبان اختیار بسیار ساده فراموش می‌کنند که افراد زیردست آنان نیز سخنی برای گفتن دارند. چنانچه شخصی معتقد باشد که شخص صاحب نفوذ حق دادن دستوری را ندارد، ممکن است به‌طور آشکار دستور او را نادیده بگیرد. همچنین ممکن است در شرایطی فرد اختیار دادن دستورهای خاصی را داشته باشد. (این گزارش را تا ساعت ۲ بعد از ظهر آماده کنید) ولی همین شخص حق ندارد بگوید ضمناً «کفسهای مرآ هم واکس بزنید» بنابراین حق دستوردهی باید همراه با پذیرش آن حق توسط افراد تحت نفوذ باشد. در غیر این صورت آنان به‌سادگی دستور را نادیده می‌گیرند، در مقابل آن مقاومت می‌کنند و یا به‌نحوی از اجرای دستور شانه خالی می‌کنند.

اختیار و قدرت به عنوان یک شیوه نفوذ به نوبه خود دارای محدودیت‌هایی است. یکی از محدودیتها این است که شخص باید ابتدا اختیار و قدرت داشته باشد تا بتواند آن را بکار برد (البته این قدرت و اختیار ممکن است به‌وسیله سن، تجربه، تخصص، تقویض اختیار همچنین توسط قانون، مقررات، قرارداد یا پیمان و

نشان می‌دهد که برای ایجاد انگیزش در افراد باید ابتدا هدفهای سازمان روشن شود. نسبت به اجرای اهداف تأکید گردد و موفقیت کارکنان سازمان در زمینه رسیدن به اهداف به عنوان یک ضرورت تلقی شود. ضمناً این نکته برای مدیران به صورت یک اصل پذیرفته شود که کلید موفقیت و کارآیی در سازمان کارکنان هستند و کارکنان باید انگیزش داشته باشند تا موفق شوند.<sup>13</sup>

#### مدلهای نفوذ در دیگران<sup>14</sup>:

به‌طور کلی راههای نفوذ در دیگران را در چهار گروه اساسی می‌توان طبقه‌بندی کرde که عبارتند از: نفوذ از راه قدرت و اختیار، نفوذ از راه تهدید و اجبار، نفوذ به وسیله مهارت و استادی و نفوذ از راه همکاری و همیاری (تشریک مساعی). هریک از روش‌های چهارگانه یاد شده دارای ویژگیها، نیرومندی‌ها و کاستی‌های مربوط به‌خود می‌باشد که در زیر به شرح آن می‌پردازیم:

#### قدرت و اختیار<sup>15</sup>:

نفوذ از راه قدرت و اختیار شاید به ساده‌ترین زبان قابل بیان باشد با این گونه نفوذ شخص می‌تواند دیگری را وادر به نوعی رفتار کند زیرا وی حق چنین کاری را دارا می‌باشد. پلیس راهنمایی می‌تواند اتومبیل‌شما را در جایی متوقف کند یا شما را وادر کند که در یک روز برفی از زنجیر چرخ استفاده کنید زیرا از نظر قانونی چنین مقرراتی وجود دارد. پاره‌ای از این حقوق بر پایه سنت بنا نهاده شده است مانند اینکه پدر و مادر معمولاً حق دارند به فرزندان خود حتی هنگامی که در سن بالا

13- Malcolm Bennison and Janathan Casson. "The Manpower planning Handbook" McGraw Hill 1984.

14- Susan Davidson Scheaffer. "The Motivation Process." Prentice Hall 1984-5.

15- Authority.

بمب، زور بدنی و یا صرفاً افزونی تعداد است ولی در هر حال پیروی نکردن از دستور موجب آزار و اذیت شخص خواهد شد. قدرت یک فرد آدمربا یا بچه‌دار آن است که مثلاً فرزند یک خانواده را برباید. ولی تعیین هویت و شناسایی و مقابله با چنین فرد مجرمی خطernak و در شرایطی غیر ممکن است.

استفاده‌کننده از تهدید و اجبار سلطه خود را با یک پیام از این قبیل که «این کار را انجام دهید و گرن...» نشان می‌دهد اغلب اقدام تهدیدآمیز خارج یا در مرز اموری است که قوانین و مقررات بدان اجازه می‌دهد. البته این مطلب مفهومش این نیست که افرادی از این نوع همیشه افراد شرور جامعه می‌باشند. با یکوتهمای مشهور تاریخ، اعتصابها و نظایران که گاهی توسط افراد آگاه جامعه انجام می‌گیرد از این گروه به شمار می‌روند. گاهی درسازمان نیز با گروههای غیر رسمی مواجه می‌شویم که برای نفوذ خود در داخل سازمان و برآوردن خواسته‌های خود به تهدید متولّ می‌شوند.

استفاده از زور و تهدید به منظور نفوذ در دیگران اغلب با چند مانع و مشکل مواجه می‌شود: نخست آنکه چنین اقدامی مستلزم دارا بودن وسایل نیرومند یا تعداد زیاد افراد است. دیگر اینکه اغلب با مقاومت و گاه کینه و تنفس دیگران روبرو می‌شود. همین‌طور هرگاهه‌اوپساع و احوال تغییر یابد یا وسایل و ابزار تهدید آمیز از میان برود، نفوذ نیز پایان می‌یابد. تهدید همچنین گاهی جنبه غیر قانونی به خود می‌گیرد. از طرف دیگر تهدید بسیار سریع عمل می‌کند و در مواردی هنگامی از آن استفاده می‌شود که شخص یا گروهی راه دیگری برای نفوذ ندارد و از این وسیله برای پیشبرده‌های خود استفاده می‌کند.

بالاخره از راه سنت به دست آید)، افزوده براین اشخاصی که با آنان سر و کار دارید باید اختیارات شما را قبول داشته باشند در غیر این صورت دستورهای شما نادیده گرفته شده یا به آن بی‌توجهی خواهد شد. از سوی دیگر استفاده از اختیارات و قدرت کار آسانی است. این روش نفوذ قابل فهم، روشن و مستقیم است و به طور هماهنگ و یکنواخت مورد استفاده قرار می‌گیرد. به طوریکه یک مدین یا سرپرست به همکار خود می‌گوید: «با وجودی که از این کار خوش نمی‌آید ولی اگر یک‌بار دیگر غیبت کنید، شما را جریمه خواهم کرد.»

باید توجه داشت که افراد در برابر قدرت و اختیار پاسخهای متفاوتی ابراز می‌دارند. افراد یا گروههایی که مدت زیادی تحت نفوذ و اقتدار قرار داشته‌اند، به تدریج آن را قبول می‌کنند و بدان اعتماد می‌نمایند<sup>16</sup>. همچنین کسانی که بارها مورد انتقاد قرار گرفته و تحت ضابطه بوده‌اند، احساس می‌کنند که منبع اختیار ضریب اطمینان آنان را در انجام کار بیشتر می‌کند، زیرا منابع قدرت همیشه به آنان گفته‌اند که چه بکنند و چه نکنند. آنچه مسلم است این گونه افراد ابتکارهای فردی را کاری نادرست و خطernak می‌دانند.

### نفوذ از راه تهدید و اجبار<sup>17</sup>:

تا کنون درباره حق دستور دادن و اختیار فرماندهی گفتگو شد اما در برخی موارد شخص بدون داشتن اختیار فرمان می‌دهد. یکی از این موارد که بسیار معمول است، فرمان همراه با چmac است. نفوذ از راه تهدید و اجبار یا توسل به وسایل تهدیدآمیز کوشش می‌کند که اختیارات دیگران را محدود کند. معمولاً وسایل مورد استفاده ابزار نیرومندی از قبیل تفنگ،

16- Leavitt, H. J. "Managerial Psychology" 3rd. ed.

17- Coercion

مهارت در نفوذ چنان زیاد به کار می‌رود که خود ما متوجه آن نیستیم. مشکل آن هنگامی است که شخص پی برد که زیرکانه با وی رفتار شده است. در این صورت بار دیگر دست به مقاومت خواهد زد. معدله این این نوع نفوذ نیازی به تخصص، تکنیک و شرایط ویژه ندارد و به همین دلیل اغلب مورد استفاده قرار می‌گیرد.

### نفوذ از راه همکاری و همیاری (تشریک مساعی) <sup>۱۹</sup>:

آخرین روش نفوذ در دیگران با روشهای دیگر کاملاً متفاوت است. در روشهای پیشین بیشتر کار یا کوشش توسط فرد نفوذکننده به عمل می‌آمد تا با اقداماتی افراد تحت نفوذ او بدانند چه می‌کنند. در روش یا مدل همکاری، بخش عمدهٔ تلاش توسط شخصی است که تحت نفوذ و تأثیر قرار می‌گیرد. در این روش شخص مورد نفوذ باید نیاز به تغییر را در خود احساس کند. راههای مختلف را بررسی نماید و سرانجام تصمیم بگیرد که چه نیازهایی باید برآورده شوند و براساس آن اقدام نماید.

در این روش مدیر یا رهبر یا هر شخص دیگری که می‌خواهد نفوذ نماید بیشتر در نقش یک مشاور اقدام می‌کند. وی نیاز به تغییر را به شخص یادآور می‌شود و برای انتخاب راه جدید به او کمک می‌کند. اما مسئولیت نهایی تصمیم‌گیری به عهدهٔ خود شخص گذارده می‌شود. سازمانهایی مانند: سازمانهای مبارزه با مواد مخدر یا مبارزه با الکل در پاره‌ای کشورها چنین عمل می‌نمایند. این سازمانها در نقش همکاری با شخص برای ترک اعتیاد ایفای وظیفه می‌نمایند و آنان را تحت هیچ‌گونه زور و فشار قانونی قرار نمی‌دهند. با تجربه‌هایی که در سالهای اخیر به عمل آمده ملاحظه شده است

### نفوذ از راه مهارت و استادی <sup>۱۸</sup>:

نفوذ از راه مهارت متداول‌ترین روش نفوذ است. مهارت در نفوذ این است که مردم را وادار به کاری کنید که شما دوست دارید در حالی که آنان تصور کنند که خواسته خود را انجام داده‌اند. همچنین نوعی از آن استفاده بردن از روابط با افراد است. در بسیاری موارد حتی هنگامی که اختیار یا وسایل تهدیدآمیز در دست است افراد از زیرکی و مهارت در نفوذاستفاده می‌کنند. مثلاً از آنجا که دستور مستقیم دادن گاهی سبب رنجیدن افراد می‌شود به جای اینکه بگویند: «مقداری کاغذ و چند مداد برای من بیاور» با مهارت می‌گویند: من قلم و کاغذ برای نوشتن ندارم، ممکن است قدری کاغذ و یک مداد به من بدهید؟ همچنین هر کدام از ما ممکن است به جای اینکه به فرزندان خود دستور مستقیم بدهیم خشنودی خود را از کاری که می‌خواهیم انجام دهند به آنان ابراز نماییم. استفاده از مهارت برای نفوذ همواره به یک شکل و یک نوع نیست و نسبت به شخص مورد نفوذ تغییر می‌کند. برخلاف تهدید، نفوذ از راه مهارت یک فرآیند تدریجی است.

مهارت در نفوذ، هم در بازرگانی و هم در روابط شخصی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این نوع نفوذ ما از دانش خود درباره دیگران و روابط خود با دیگران برای انجام دادن مقاصد خود استفاده می‌کنیم. اغلب مردم متوجه این مطلب نیستند که با این طریق با آنان رفتار می‌شود بلکه نوع رفتار به گونه‌ای است که افراد تصور می‌کنند خواسته خود آنان اجرا می‌شود. در این نوع نفوذ در حقیقت با اطلاعاتی که از پیش درباره افراد داریم، باعث می‌شویم که آنان احساس کنند، کار مورد علاقه خود را انجام می‌دهند.

حال در مورد هریک از روشهای نفوذ مثالی ارائه می‌دهیم تا با ملاحظه آنها اختلاف روشن شود. تصور کنید شما سپرست یک قسمت اداری یا صنعتی باشید و تعدادی از افراد تحت سرپرستی شما دیر سر کار حاضر شوند. پس از مدتی رئیس مؤسسه نیز در این مورد تذکراتی به شما بدهد. در این صورت چه خواهید کرد؟ بدون شک از نفوذ خود برای تغییر رفتار آنان استفاده خواهید کرد. با استفاده از اختیارات خود به سادگی خواهید گفت: «از همکاران می‌خواهم از این به بعد به موقع سر خدمت حاضر شوند». این بیان ساده‌تر شما حاوی این نکته است که من حق دارم به شما تذکر دهم که به موقع سرکار حاضر باشید. هرچند استفاده از روش تهدید و زور در این مورد کمتر قابل استفاده است، با وجود این ممکن است با استفاده از این روش بگویید «اگر یک نفر از این پس دیر سر کار حاضر شود، برای مدت یک هفته به پایین‌ترین کار مؤسسه گمارده خواهد شد». استفاده از روش مهارت عباراتی از این قبیل همراه خواهد داشت:

«اگر شما با من همکاری کنید که مسئله حضور و غیاب را حل کنیم من هم به طور متقابل مشکلات شما را حل خواهم کرد» و بالاخره در روش همکاری و مساعدت، صرفاً خواهیم گفت: «ببینید مشکلی برای ما پیش آمده است. چند نفر از همکاران ما دیر سر کار حاضر می‌شوند». در این صورت راه حل ممکن است این باشد که ساعت کار را برای گروهی قابل انعطاف و متغیر کنیم و از نظرات افراد برای حل مشکل استفاده کنیم.

البته می‌توانیم یکی از روشهارا به عنوان بهترین روش برگزینیم. همچنین ممکن است روشی را که در اغلب موارد قابل اعمال است پیشنهاد کنیم. ولی براستی چنین کاری ممکن نیست. زور و تهدید سریع‌ترین راه حل استفاده

روش همکاری و تشریک مساعی بهترین و مناسبترین راه انتیاد بوده است. همین طور اگر بخواهیم شخصی را وادار به ترك سیگار کنیم نیز تنها راه چاره نصیحت و شناساندن زیانهای سیگار به او می‌باشد اما تصمیم به ترك انتیاد را باید خود شخص سیگاری اتخاذ نماید.

همکاری و مساعدت درست همان کاری را پیشه می‌کند که روش مهارت یا حیله وانمود می‌کرد می‌خواهد انجام دهد. این روش و طرز برخورد سبب می‌شود تا شخص مورد نفوذ ظرفیت خود را بیشتر احساس کند. تشویق و ترغیب شود تا نقشه‌ای برای زندگی خود طرح کند و آن را به‌اجرا بگذارد. با این روش شخصی که در ابتدا خود را ضعیف و عاری از قدرت تصمیم‌گیری می‌پنداشته است، پس از مدتی قادر به گرفتن تصمیمهای مهم خواهد بود. باید دانست در محیط‌های اداری و حتی خانوادگی استفاده از چنین روشی مستلزم صرف وقت بسیار است و بیم آن می‌رود که شخص نفوذ کننده و فرد مورد نفوذ هیچکدام براستی ندانند که چه پیش خواهد آمد؟

همکاری و مساعدت یک مزیت واقعی نسبت به روشهای دیگر نفوذ دارد. هنگامی که افراد خود در گیر تغییر می‌شوند و خود به تصمیم می‌رسند، معمولاً تغییر به صورت بهتر، بادوام‌تر و با مقاومت کمتر انجام می‌گیرد.

از سوی دیگر شخص مورد نفوذ باید مشکل را بشناسد. البته اگر فرد مشکلی حس نکند در این صورت انتخاب یک راه حل مناسب دشوار خواهد بود. باید توجه داشت در مواردی که تشخیص مشکل به سادگی امکان‌پذیر نباشد، شخص مورد نفوذ راه حلی را که خود صحیح می‌پنداارد، عمل خواهد کرد. اینکه چنین راه حلی تاچه‌اندازه صحیح خواهد بود، بستگی به موقعیت تصمیم‌گیری دارد.

موقعیت ازیک روش ویژه نفوذ در افراد استفاده می‌کنند. در بسیاری کتابهای سنتی مدیریت نیز توصیه‌های نادرستی شده است از قبیل اینکه چون مردان و زنان از نظر انگیزه‌ها با یکدیگر اختلاف زیاد دارند و از آنجا که زنان نسبت به روش اختیار حساسیت زیاد نشان می‌دهند، باید برای نفوذ در آنان از روش مهارت و گول‌زنی استفاده کرد. با وجودی که اصل این مطلب که مردم از نظر عوامل انگیزش با یکدیگر اختلاف دارند، درست می‌باشد ولی انتخاب روشها بر اساس جنسیت هیچ‌گونه مبنای علمی ندارد.

پیش از آنکه بحث درباره روش‌های نفوذ را پایان دهیم لازم است به یک نکته مهم اشاره شود که روش یا مدل نفوذ از راه همکاری و مساعدت مبنای هر نوع تفکر مربوط به مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمانی قرار گرفته است. «ریموند مایلز»<sup>۲۰</sup> معتقد است که اغلب کارمندان، دارای قابلیتها و استعدادهایی هستند که سازمان بخوبی از آنها نمی‌تواند استفاده کند. وی می‌گوید استفاده از نظریات و توانایی‌های تازه و دست نخورده کارکنان رمز اساسی «تفکر درباره منابع انسانی» یک سازمان است. استفاده از استعدادهای نهفته افراد سبب بارور شدن و ثمربخشی یک سازمان خواهد شد. در سازمان هرچه روحیه همکاری بیشتر باشد، کیفیت تصمیم‌گیری بالاتر خواهد بود زیرا اعضای سازمان، خود نسبت به حل مشکلات علاقه‌مند می‌شوند و برای پیدا کردن راه حل‌های مناسب به مدیریت کمک می‌کنند. علاوه بر این نیازهای مربوط به حس احترام کارکنان نیز هم‌زمان برآورده می‌شود.

به نظر «مایلز» این وضعیت با آنچه او «روابط انسانی» در سازمان می‌نامد کاملاً متفاوت است زیرا در ارتباطات انسانی نیاز-

از اختیارات و ساده‌ترین آن، گول‌زنی و مهارت متداول‌ترین و همکاری و مساعدت با دوام‌ترین راه تغییر است و هریک برترینها و پی‌آمدهای ویژه خود را درین دارد. حقیقت این است که قاعده ثابتی برای کاربرد هریک از آنها وجود ندارد، بلکه ما خود باید راه حلها و پی‌آمدها و نتایج آنرا بررسی و تعزیه و تحلیل کنیم. همچنین در مورد توانایی خود در پیش‌بینی نتایج یک اقدام، نگران هستیم و نمی‌دانیم پاسخ افراد نسبت به هریک از روش‌های نفوذ چگونه است؟ البته مدیر موفق با توجه به اوضاع و احوال و تجربیات خود نسبت به واکنش افراد در برابر روش‌های نفوذ، روشی را انتخاب خواهد کرد که بهترین نتایج را به دست دهد. شما به عنوان یک مدیر می‌توانید از هر یک از روش‌های گفته شده با توجه به امکانات خود استفاده کنید. برای نمونه ممکن است دریافته باشید که مردم پای‌بند به روش‌های سنتی مدیریت، ترجیح می‌دهند که از طریق اختیارات نفوذ کنند و تحت نفوذ قرار گیرند. روش مهارت و گول زدن بیشتر در جاهایی کاربرد دارد که چند نفر بر سر کسب مقام یا ترقیع با یکدیگر رقابت دارند. افراد جوان و اغلب دانشگاهیان، مهندسین، دانشمندان و افراد تحصیل‌کرده از راه همکاری بهتر تحت تأثیر قرار می‌گیرند. بدینهی است برای به کار بردن هریک از روش‌ها باید زمان کافی در دست باشد. بسیار مهم است که تصمیمات آگاهانه‌ای برای انتخاب روش نفوذی که در یک موقعیت باید مورد استفاده قرار گیرد، اتخاذ شود. انتخاب یک روش مناسب به قدری با اهمیت است که ممکن است بسیاری اقدامات دیگر مدیریت را تحت تأثیر قرار دهد. تجربه نشان داده است که اغلب مدیران فارغ از فرد و

مدیر یا رهبر یا شخصی که قصد دارد از یکی از روشها استفاده نماید، باید افراد و موقعیتها را مورد ارزیابی قرار دهد و روش ویژه آن موقعیت و آن افراد را انتخاب کند. یکی از اساسی‌ترین و در عین حال حساس‌ترین کارهای مدیریت انتخاب روشی است که مناسب‌ترین روش برای مقابله با وضعیت، موضوع و شخص مورد نفوذ باشد. ضمناً پاسخ به این سؤال که «چگونه می‌توانیم در کارکنان خود انگیزش ایجاد کنیم؟» این است که روش مناسب‌نفوذ در آنان را مورد استفاده قرار دهیم. امید است با مقایسه و استفاده از روش‌های نفوذ، مدیران بتوانند نسبت به ایجاد انگیزه در محیط کار موفقیت لازم را کسب کنند، هرچند که ایجاد انگیزه خود به عواملی دیگر از قبیل میزان پذیرش افراد، موقعیتها و خصوصیات خلقی و رفتاری مدیر نیز تا حدودی مربوط می‌باشد.

های اجتماعی کارکنان مورد رعایت قرار می‌گیرد. در روابط انسانی حدود مشارکت افراد محدود است و مشارکت آنان صرفاً این احساس را در آنان ایجاد می‌کند که خود جزیی از سازمان هستند نه فردی ارزشمند و دارای شخصیت تصمیم‌گیری. روش روابط انسانی را می‌توان بیشتر روش استفاده از نفوذ توسط مهارت عنوان نمود.

### خلاصه بخش دوم مقاله:

در بخش دوم این مقاله کوشش شد روش‌های نفوذ در دیگران به چهار روش عمده طبقه‌بندی شود. روش استفاده از اختیارات، روش زور و تهدید و اجبار، روش استفاده از مهارت، و بالاخره روش همکاری، همیاری و اشتراک مساعی هریک از روش‌های گفته شده دارای مزايا و کمبودهایی است. به‌طور کلی

- 1- Susan Davidson schaefer "The Motivation process, Prentice - Hall 1985.
- 2- Edgar H. Schein, Organizational Psychology 3rd ed 1983
- 3- Keith Davis - John W. Newstrom, "Human Behavior at Work, Organizational Behavior". McGraw-Hill Seventh ed. 1986
- 4- Keith Davis - John. Newstrom., Organizatioanl Bahavior, Reading and Exercises" McGraw - Hill sixth ed 1984.
- 5- Aaro - Q Sartain - Alton W. Baker. "The supervisor and The job" third ed. 1978.
- 6- Leavitt, H. J "Managerial psychology" 3 rd ed.
- 7- Malcolm Bennison - Jonathan Casson. "The manpower Planning Handbook" McGraw-Hill 1984
- 8- William F. Dowling - Leonard R Sayles. "How Managers Motive" McG. H - 1979