

(۱۹۷۰) نیز با ترکیب دیدگاه‌های Maslow و Herzberg انگیزه را تابع شغل ارزیابی می‌کند. از سوی دیگر، نظریه انگیزه کسب موفقیت تاکید بر پیوستگی و همبستگی را مطرح می‌سازد. سایر نظریه‌ها مانند نظریه برابری (Equity Theory) هم احساس برابری و عامل انگیزش را در ارتباط با یکدیگر قرار داده‌اند. همچنین نظریه انتظار و احتمال (Expectancy Theory) نیز بر عوامل عینی و ذهنی متکی است و احتمال دستیابی به هدف را مؤرد توجه قرار می‌دهد^(۱).

این دیدگاه‌ها نشان می‌دهند که مفهوم انگیزش در رابطه با انسان و جایگاه سازمانی آنها، حالت‌های مختلفی به خود می‌گیرد و به سهولت نمی‌توان محیط کاربردی مناسبی را برای انگیزش تعریف نمود. از اینرو، اگر شخصیت انسان را بر پایه خودمادری، توجه به رفع نیازهای آنی و فوری، گرایش به قانون‌شکنی، تظاهر و ریاکاری، عدم اعتماد به نفس، زورپذیری، خودکامگی، دمدمی مزاج بودن، بی‌اعتمادی و هوچیگری تعریف نماییم، آنگاه باید به این سوال پاسخ بدهیم که رویارویی مدیران با چنین نیروهای کاری با چه تدابیری باید همراه باشد^(۲)؟

بخش قابل توجهی از نابسامانی ساختار

مدیریت کشورهای درحال توسعه، ناشی از رفتارهای ناهنجاری است که بستر مناسبی برای توسعه نیافتگی می‌باشند.

صفات ذکر شده در فوق می‌توانند ریشه در استبداد دیرپای حاکم بر کشورهای درحال توسعه داشته باشند و می‌توانند افسارگریختگی هنجارهای رفتاری را منعکس سازند. در هر حال، این صفات کمابیش در میان مردم دیده می‌شود و مدیریت با چنین نیروهای کار می‌خواهد به ساماندهی و رتق وفتق امور محوله بپردازد. طبیعی است که صفات فوق به سهولت قابل کنترل نیستند و این صفات در مسموم کردن محیط کار به شدت تاثیرگذارند.

بخش قابل توجهی از نابسامانی ساختار مدیریت کشورهای درحال توسعه، ناشی از همین رفتارهای ناهنجاری است که بستر مناسبی برای توسعه نیافتگی می‌باشند. از اینرو، گزینش نظریه‌های انگیزشی در مراحل مختلف بهبود و تغییر ساختار سازمانی، مبنای تصمیم‌گیری و هدایت مجموعه‌ای است که رسالت

برخی از مسایل در حوزه تئوریک، بسیار ساده و روان بیان می‌شوند، در حالی که در چارچوب کاربردی و در پیوند با مصادیق، پس دشوارند، از آن جمله بررسی "رابطه بین انگیزش و کار" در جوامع درحال توسعه است، یعنی در جوامعی که عدم تعادل‌ها موجب می‌شوند تا حوزه دستمزد و بهره‌وری به شدت تحت تاثیر قرار گیرند و رابطه انگیزش و کار در سطح سازمان یا انقطاع روبرو شود.

عدم تعادل در سطح سازمان‌ها - دولتی یا خصوصی - با ناهمگن بودن سرمایه‌های انسانی و عدم توازن بین آموزش و تجربه از یکسو و اختیار و مسوولیت از سوی دیگر ارتباط دارد. بنابراین، پرسش‌هایی مطرح می‌شوند که چرا ارتباطات چرخش کار را به جایی می‌برد که انگیزه‌ها از بین می‌روند؟ و یا انگیزه‌های کاری در محیط سازمان با چالش روبرو می‌شوند؟ به عبارتی دیگر، در محیط‌های سازمانی وجود تبعیض برای ارتقا و تشویق کاملاً مشهود است و آن را نوعی بی‌عدالتی می‌دانند. برخی نیز پرسش اساسی‌تری را مطرح می‌کنند: آیا ریشه این نابسامانی را باید در ساختار دولت جستجو کرد یا در ساختار بخش خصوصی؟ و جایگاه مدیران در چرخه بهبود و حل مساله تا چه حد جدی می‌باشد؟

در بررسی‌های میدانی و در تعامل با مدیران میانی، نویسنده به این نتیجه می‌رسد که بهتر است موضوع را از منظر "جایگاه آزادسازی" و در حوزه ابعاد توسعه در سطح خرد مورد بررسی قرار دهیم. این نگرش عمدتاً به خاطر نقش آزادی در تقویت انگیزه و کار است. لذا به منظور دستیابی به پاسخ منطقی، لازم است که مفاهیم انگیزش و کار به عنوان دو عامل وابسته و مستقل از دو منظر مدیریت و اقتصاد مورد تحلیل قرار گیرند، تا در این فرایند، راهکارهای مناسب شناخته شوند.

مفاهیم اولیه انگیزش

انگیزش یا Motivation، در علم مدیریت بحث کاملاً گسترده و قابل تأملی است. نه می‌توان انسان را به نظریه انسان تک‌انگیزه‌ای - انسان اقتصادی - متکی دانست و نه به صرف تئوری کثرت‌گرایی انگیزش - نظریه Maslow - می‌توان محیط مناسبی را برای فعالیت نیروی کار (در شرایط کشورهای درحال توسعه) فراهم آورد.

مدل Herzberg (۱۹۶۶) که تاکید بر حفظ وضع موجود دارد نیز این کاستی را با خود به همراه دارد که مشوق خلاقیت و نوآوری نیست. Martin Wolf

موج سوم و رابطه انگیزش و کار

دکتر غلامحسن عبیری*

* با تشکر از دست‌اندرکاران مرکز آموزش سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان گیلان.

(Mission) خود را برای تحول و دستیابی به توسعه‌یبه خوبی شناسایی کرده است.

درصد ارتقای سطح نیروی کار در سازمان‌ها در حدی پایین است که بعضاً سرمایه‌های انسانی را وادار به تغییر سازمان کرده است: در کشورهای درحال توسعه به علل مختلف، از جمله بالابودن نرخ بیکاری، امکان این جایجایی بسیار اندک است و پذیرش اشتغال برای طول عمر با معضل کاهش انگیزه‌های کاری روبرو می‌باشد.

بدون تردید، تمامی نظریه‌های ارائه شده، در جایگاه خود می‌توانند موثر واقع شوند، اما در شرایط عدم تعادل کدام نظریه می‌تواند به گونه‌ای موثرتر و کارا تر در راستای خدمت به سازمان قرار گیرد؟

کار و انگیزش می‌توانند مکمل یکدیگر باشند، متکی بر یکدیگر باشند، به صورت هماهنگ عمل کنند و سرانجام، امکان ادغام آنها هم وجود دارد.

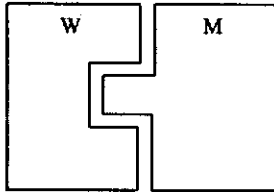
رابطه کار و انگیزش

کار و انگیزش با یکدیگر رابطه دارند، زیرا بنگاه‌های اقتصادی که بر فرایند "کار" استوار هستند، نیاز به مدیریتی دارند که "انگیزه کار" را تقویت کند، و از آنجا که انسان تک‌انگیزه‌ای نیست، لذا حقوق و دستمزد به تنهایی نمی‌تواند ضامن سلامت کار باشد، به‌ویژه در جوامع درحال توسعه که نیازهای اولیه هنوز برآورده نشده‌اند. نمودار شماره یک نشان می‌دهد که کار و انگیزش می‌توانند مکمل یکدیگر باشند (الف)، می‌توانند متکی بر یکدیگر باشند (ب)، می‌توانند به صورت هماهنگ عمل کنند (پ)، و در نهایت امکان ادغام آنها هم وجود دارد (ت).

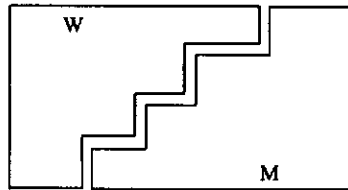
در نمودار شماره دو رابطه کار و انگیزش در شرایط برخورد و تعارض دیده می‌شود: در یک حالت منفک از یکدیگر عمل می‌کنند، اما استثناهایی هم وجود دارد (الف)، و برعکس ممکن است که رفتاری مکمل، اما نارسا از خود بروز دهند (ب)، همچنین ممکن است حالت مکمل همراه با برخورد را منعکس سازند (پ) و در نهایت، ممکن است آنچنان مکمل باشند که در یکدیگر ذوب شوند(ت)^(۳).

ملاحظه می‌کنید که حالات متفاوتی از ترکیب و ترتیب باعث رویارویی رفتارهای مختلف کار و انگیزش با یکدیگر می‌شوند. تشخیص و تحقق

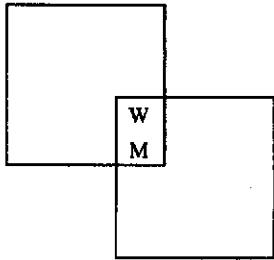
نمودار شماره یک
رابطه بین کار (W) و انگیزش (M) در حالت‌های مختلف



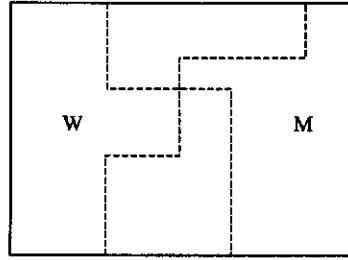
الف: رفتار مکمل



ب: اتکالی بر یکدیگر

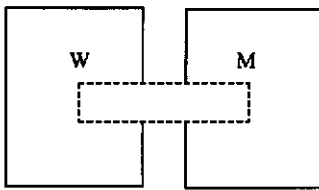


پ: هماهنگی در سطح سازمان

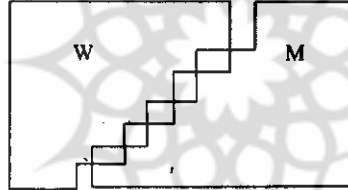


ت: ادغام و همپوشانی

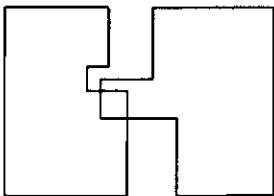
نمودار شماره دو
رابطه بین کار (W) و انگیزش (M) در حالت برخورد و تعارض



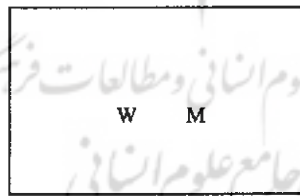
الف: تفکیک شده یا استتفا



ب: رفتار مکمل، اما نارسا



پ: مکمل همراه با برخورد



ت: رفتار مکمل تا مرحله ذوب در یکدیگر

عمل دادن به نیروی انسانی متخصص، تعهد و مسوولیت‌پذیری وی را در انجام کار تقویت می‌کند. اما تاثیرگذاری آزادی بر رفتار انسان، زمانی موثر و مفید است که مشاهدات، امر قضاوت و تصمیم‌گیری را تایید کنند و جریان داده‌ها باعث مقبولیت فرایند تشکیل اطلاعات بر مبنای دانش فردی و اجتماعی شود.

با نگاهی به شکل شماره یک ملاحظه می‌کنید که تصمیم‌گیری، محصول فرایند تعامل بین داده‌ها و مشاهدات است. از آنجا که مشاهده دقیق زمان‌بر و

بهترین حالت منوط به زمانی است که سایر مختصات سازمان، محیط و ابر محیط (صحنه جهانی) به درستی در اختیار قرار گیرند. ضمناً توجه خواهید نمود که کار، متغیری است کمی و انگیزش، متغیری است کیفی و رایج تعاریف درست از هریک از آنها می‌تواند ما را در ماموریتی که برعهده داریم، موفق سازد.

جایگاه آزادی

جایگاه آزادی در فرایند بهبود انگیزش - کار بحث شفاف و قابل قبولی است، بدین صورت که آزادی

جهت جلوگیری از حیف و میل منابع است. اما نباید زیاد نگران بود، چون این فرایند در عصر اطلاعات به سهولت فعال می‌شود، اما اگر شخصیت نیروی انسانی با عارضه ضعف و عدم اعتماد به نفس روبرو باشد، آنگاه محیط کار به ویروس "انگیزش‌گویی" آلوده می‌شود. راه حل این موضوع هم روی آوردن به تقویت نیروهای خلاق و نوآور است. در واقع، اگر محیط فعالیت این نیروها تقویت شود و از آنان به عنوان پیشگامان رشد و توسعه استفاده شود، به تدریج محیط نسبت به تقویت مزیت‌های رقابتی محیط واکنش مثبت نشان خواهد داد.

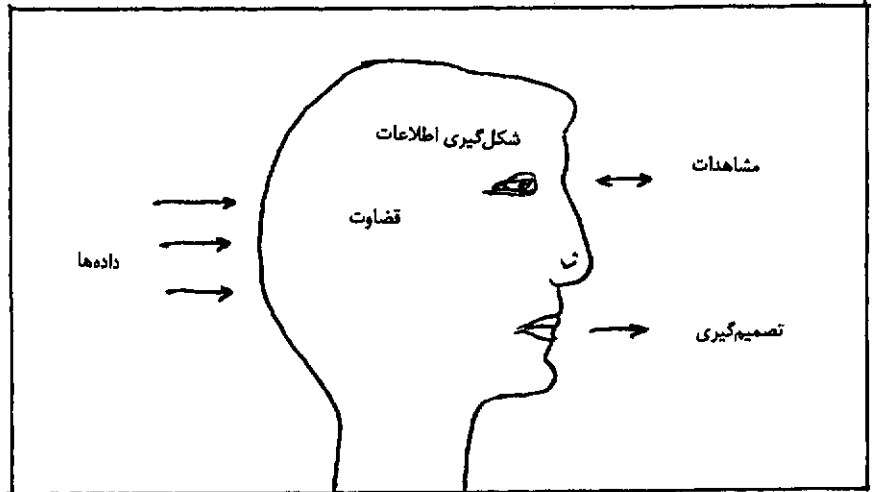
اما واقعیت این است که مدیران به علل مختلف، از جمله حجم زیاد کارها، نمی‌توانند در عمل تمرکز کافی بر روی مسایل انگیزشی داشته باشند و چون سازمان هم با عدم تعادل روبرو است، لذا تمامی انرژی سازمان صرف حراست و هماهنگ‌سازی نیروها با اهداف سازمان می‌شود. بنابراین، برخی از صاحب‌نظران نیز به این نتیجه می‌رسند که در شرایط نامتعادل سازمانی، موفق‌ترین مدیر کسی است که سازمان را بدون تغییر و تحول در دوره مدیریت سپری نماید و مجموعه را به مدیر بعدی واگذار کند! اتخاذ این استراتژی تسلیم، ناشی از عدم‌گزينش نیروهای خلاق، متخصص و رقابت‌پذیر است، استراتژی‌ای که سازمان را در آینده با مشکل جدی روبرو خواهد ساخت.

بدیهی است که استفاده از آموزش در تقویت فرایند نیز اگرچه ابزاری مناسب است، اما اگر

رقابت سازنده، محور است و مشارکت در امور هم مناسبترین الگوی فعالیت گروهی است.

آموزش دیدگان از میان افراد محافظه‌کار، درون‌نگر، کناره‌گیر و با اعتماد به نفس پایین انتخاب شوند، باز هم برنامه‌های آموزشی عقیم خواهند ماند. بنابراین، توصیه می‌شود که کسانی را برای آموزش بسیج نماییم که پرسشگر و ماجراجو باشند. وجود این افراد در میان شرکت‌کنندگان در کلاس‌های آموزشی، فضای ارتباطی را جلا می‌بخشد و احتمال تقویت رابطه انگیزش و کار زیاد می‌شود.

آنچه عنصر مزیت‌های رقابتی را فعال می‌سازد،



سرمایه‌های انسانی در گسترش دامنه فعالیت حوزه کاری است، به طوری که "بحران اشتغال" باعث بروز نارسایی در حوزه جذب نیرو شده است. آزادی در این فرایند به ما کمک می‌کند که مشاهده دارای پسماند یا انحراف (Error) در میان نمونه‌ها نباشد.

آیا آزادی می‌تواند یک رابطه منطقی بین کار و انگیزش ایجاد کند؟ باید در این گزینه تأمل کرد، اما به نظر می‌رسد که در شرایط کشورهای در حال توسعه، که انتخاب شغل یا رشته تحصیلی با محدودیت روبرو است، آزادی بخش قابل توجهی از تعارضات مخرب را که شعاع ارتباطات را دربرمی‌گیرند، از سر راه برمی‌دارد. از اینرو، می‌توان در این شرایط با اطمینان بیشتری از فضای آزادی و آزادسازی بهره‌برداری نمود. منطقی نمودن رابطه کار و انگیزش در محیط سازمان با اتکالی به آزادسازی (مقررات‌زدایی و مدیریت غیرمتمرکز)^(۴) می‌تواند در درازمدت بقای سازمان را تضمین کند.

مزیت‌های رقابتی

اگر مدیریت سازمان، مزیت‌های رقابتی مجموعه را به درستی شناسایی کرده باشد و افراد نیز این مهم را درک کرده باشند، نقطه آغاز تقویت انگیزه شناسایی شده است. اما مشکل در نظام‌های اجتماعی‌ای است که عامل انگیزش به تدریج کم‌رنگ و میرا می‌شود. بنابراین، توصیه می‌شود که با تقویت و بازنگری در مزیت‌های رقابتی، فرایند بهبود روابط کار و انگیزش تشدید شود.

نقطه ضعف این رابطه هم بدبینی، یأس و نومیدی نسبت به استفاده مناسب از کار و انگیزش در

سرمایه‌بر است، لذا نمی‌توان مشاهدات مردم را با اطمینان کامل به عنوان مبنای تصمیم‌گیری قرار داد. بنابراین، امر قضاوت در این فرایند ممکن است با مشکل روبرو شود، لذا توصیه می‌شود که از روابط زیر در جهت نیل به موفقیت بهره‌برداری نماییم:

اطلاعات = دانش + داده‌ها

تصمیم - قضاوت + اطلاعات

موفقیت = خوش‌شانسی + تصمیم

در فرایند فوق داده‌ها به حقایق غیرآزایی شده اطلاق می‌شوند. به علاوه، دانش به مفهوم هوشیاری و درک حاصل از تجربیات است، و داده‌ها نیز در مغز انسان جمع‌آوری می‌شوند.

منطقی نمودن رابطه کار و انگیزش در محیط سازمان، با اتکالی به آزادسازی، می‌تواند در درازمدت بقای سازمان را تضمین کند.

آزادی در این فرایند، گزینش درست اطلاعات، استفاده صحیح از دانش و قضاوت مبتنی بر اولویت‌های موردپذیرش انسان و سازمان است. مفهوم قضاوت نیز فرایند شکل‌گیری عقایدی (Opinion) است که تعامل بین روشنفکری (Intellectual) و هیجان (Emotional) را ساماندهی می‌کند. برای مثال، همه ما شاهد نرخ بالای بیکاری در جامعه هستیم. این معضل (بیکاری جوانان) از طریق داده‌هایی که آمار دولتی بیکاری است، مورد تایید قرار می‌گیرد، اما دانش تجربی ما نشان می‌دهد که معضل بیکاری ناشی از عدم‌کفایت

همانا اصل تقسیم کار بر مبنای شایستگی است. البته رعایت این اصل در درازمدت هزینه نگهداری نیروی انسانی را افزایش می‌دهد و در شرایط عدم تعادل هم حفظ این نیروها سخت و پرهزینه است. ضمناً احکام اقتصادی نشان می‌دهند که با بالا رفتن سطح مهارت نیروها، سرمایه‌های انسانی جذب بازارهای تخصصی‌تر می‌شوند و چون محدودیتی را برای خروج نیروی انسانی نمی‌توان تعریف نمود، لذا تحول سازمانی بدون حمایت مدیران و گسترش آزادی عمل آنان میسر نخواهد بود.

عامل تهدید مزیت‌های رقابتی، ورود داده‌های نامناسب به محیط کاری است که اصل تعادل نیرو را در داخل سازمان زیر علامت سوال می‌برد. از آنجایی که محدودیتی برای ورود داده‌ها به سازمان وجود ندارد، لذا مدیریت می‌بایست با ورود داده‌های معتبر، ضریب خوش‌بینی را افزایش دهد و فرایند روابط کاری را مرتباً تقویت کند. انجام این مهم در پشت درهای بسته ممکن نیست و اولین گام در جهت آزادسازی، همانا بازکردن درهای اتاق مدیران با هدف تقویت مزیت‌های رقابتی نیروهاست.

از موج اول تا سوم

در طبقه‌بندی جوامع، سه نوع جامعه تعریف شده است: جامعه سنتی - کشاورزی به عنوان موج اول؛ جامعه صنعتی (مدرن) به عنوان موج دوم؛ و سرانجام، جامعه فراصنعتی (فرامدرن) یا موج سوم. در موج اول، رابطه انسان و زمین مطرح است. در این رابطه زمین تابع انسان است و در نتیجه، محور توسعه انسان است. در موج دوم، رابطه اصلی متکی بر انسان - ماشین است و محور ماشین است، زیرا بازده آن بر انسان پیشی می‌گیرد. اما در موج سوم، رابطه اصلی انسان - داده‌ها است و انسان مجدداً محوری بودن خود را بازمی‌یابد. این پدیده منعکس‌کننده ورود به عصر اطلاعات است. انگیزش و کار در این موج متفاوت با موج اول و دوم است: در موج اول، انگیزه‌های انسان در ایجاد رابطه با زمین روند بازده یا بهره‌وری زمین را مشخص می‌کند، و در موج دوم، انگیزه‌های کار تابع دقت عمل ماشین است و لذا انسان بدون انگیزه و به عنوان تابع ماشین عمل می‌کند.

امروز ما با موج سوم روبرو هستیم. ادیب (۱۳۸۲) در مقاله‌ای تحت عنوان "دانشگاه‌های ایران و موج سوم" این حقیقت را مطرح می‌سازد که نظام آموزشی

دانشگاه‌های ایران موج دومی است و با دانش موج دومی نمی‌توان صنعت موج سوم را مدیریت کرد^(۵). با همین استدلال می‌توان به این بیانیه رسید که دولت در مسیر موج سوم گام برمی‌دارد و کارکنان دولت با رفتار غالب موج اول و دوم نمی‌توانند پاسخگوی انتظارات موج سومی جامعه باشند.

این رویه تحلیل، الگوی گزینش انگیزه در نمودارهای شماره یک و دو را مورد تأیید قرار می‌دهد و انتخاب نظریه مناسب انگیزشی را با چالش روبرو می‌سازد. این بدان معنی است که اتکای ما بر شناخت رابطه انگیزش و کار، تابع عوامل زیر است:

- ۱- مختصات شخصیتی انسان در سازمان.
- ۲- انتخاب نظریه مناسب انگیزشی.
- ۳- تطابق ساختار سازمان با موج هدف.
- ۴- میزان آزادسازی ساختار مدیریتی.

بنابراین، گزینش نظریه انگیزشی در یک فضای سه‌بُعدی، شکل می‌گیرد: بُعد اول انسان، بُعد دوم موج پیشرو، و بُعد سوم مدیریت است. از این رو، زمانی ما رفتار موج سوم را از خود نشان خواهیم داد که در پذیرش اندیشه‌های کثرت‌گرایی تردید به خود راه ندهیم.

ملاحظه خواهید نمود که شناخت رابطه انگیزش و کار اگرچه در صورت ظاهر کار چندان دشواری نیست، اما در عمل فرایند پیچیده‌ای را پیش رو خواهیم داشت، که در نگاه اول شناخت مؤلفه‌های موجی است که با ورود ماهواره، رایانه و اینترنت، فضای جدیدی را ترسیم خواهد کرد.

در اواسط دهه ۱۳۷۰ شمسی نویسنده در دانشگاه صنعتی شریف برای عده قلیلی از مشتاقان سخنرانی‌ای را با عنوان "فرهنگ آزادسازی"^(۶) ارائه نمود که با چالش‌های نظری روبرو شد. امروز پس از یک دهه ملاحظه می‌کنید که تقویت انگیزش در فرایند اشتغال کارکنان، بدون گذار از پذیرش فرهنگ فراصنعتی، میسر نخواهد بود. از این رو، در نظام‌های بیمار اداری، کارکنان باید به این پرسش بپردازند که این بیماری از کجا ریشه گرفته؟ و سهم آنان در تقویت این بیماری به چه میزان می‌باشد؟ همچنین سرانجام کشورهای در حال توسعه چگونه توسعه‌نیافتگی را پشت سر خواهند گذاشت؟

چالش دیگر

این پرسش که چگونه باید انگیزه قوی داشت و چگونه باید آن را استمرار بخشید؟ در حوزه‌های

مختلف، در مباحث فوق توضیح داده شد و تأکید گردید که باید از مزیت‌های رقابتی خود با اطلاع شویم و آن را تا سرحد امکان تقویت نماییم.

بهترین روش برای ایجاد انگیزش در شرایط موجود جامعه ما، پذیرش و باور داشتن پدیده جهانی شدن است. رقابت سازنده، محور است و مشارکت در امور هم مناسبترین الگوی فعالیت گروهی است، لذا باید شخصیت خود را آنچنان سازنده و خلاق ساماندهی کنیم که به طور همزمان نیازهای مادی و معنوی مان برطرف شوند. پایین بودن دستمزد نباید بهانه‌ای برای کم‌کاری باشد، زیرا به تدریج رخوت و سستی تمام الگوهای رفتاری شما را بیمار خواهد ساخت. بدیهی است که در این شرایط، کاهش دستمزد تهدیدی برای رقابت‌های سازنده است و به تدریج موجب انفعال خواهد شد.

ملاک و معیار اصلی تفاوت انسان‌ها میزان به‌کارگیری فکر و اندیشه آنان است که در موج سوم بارور می‌شود، لذا برای تغییر محیط از موج اول به موج سوم باید پیشگام بود.

شرایط عدم تعادل ناپایدار است، ولیکن برای رسیدن به تعادل تلاش همگان ضروری است و نمی‌توان تمامی بار مسوولیت را متوجه مدیران سیاسی نظام نمود، همچنان که نمی‌توان انتظار داشت که مردم تمامی مشکلات را بر دوش بکشند. برای رسیدن به اهداف متعالی، زمان لازم است تا بخش‌های مختلف سیاسی، اجتماعی و اقتصادی با تکیه بر یکدیگر، مشکل انگیزش و کار را که دو مقوله متفاوت و اساسی مدیریت و اقتصاد می‌باشند، به نحو مطلوبی به یکدیگر مرتبط سازند. ■

منابع

- ۱) مراجعه شود به کتاب، Megginson, Leon C. / Management: Concept and Application. / 1989 / & ...
- ۲) قاضی‌مرادی، حسن / ۱۳۸۳ / استبداد در ایران / روزنامه ایران / چهاردهم آذرماه ۱۳۸۳ / صفحه ۱۸.
- 3) Adapted with Some Changes from: Xerox Document.
- ۴) عبیری، غلامحسن / ۱۳۷۹ / آزادسازی: نظریه‌ها، روش‌ها و کاربردها / انتشارات نمین.
- ۵) ادیب، محمدحسین / ۱۳۸۲ / دانشگاه‌های ایران و موج سوم ایران / نامه آموزش عالی / صفحات ۱۴ و ۱۵.
- ۶) مراجعه شود به عبیری / فصل سوم / صفحات ۲۶-۳۸.