



Motivating

The Nigerian Workers

A Study of Two Public Sector Organizations

Palmer B. Johnnie

# ایجاد انگیزش در کارگران نیجریه بررسی دو سازمان دولتی

مترجم: عباس منوریان

ایجاد انگیزش در کارگران کشاورزی مورد استفاده قرار می‌گیرد، و اینکه از نظر کارگران چه چیزی موجب تحریک آنها می‌شود.

آنچه در این بررسی مورد نظر ماست، صرفاً تلاش در جهت انجام دادن مطالعه تجربه‌ای نیست، بلکه تلاش ما بر این است که مطالعه آهیوزو در زمینه کارگران کشاورزی را در محیط کارگری (سطح بالا) تکرار کنیم تا ببینیم که آیا نتایج حاصل، مشابه نتایج مطالعه قبلی خواهد بود یا نه. بنابر این مساله اصلی مورد توجه ما تعیین ابزار و تکنیکهای انگیزشی است که از سوی مدیران نیجریه‌ای در جهت ایجاد انگیزش در محیط کار سطح بالا (محیط کار یقه سفیدها) مورد استفاده قرار می‌گیرد. مساله دوم تشخیص این نکته است که کارگران چه چیزهایی را به عنوان ابزار انگیزشی قلمداد می‌کنند. و سرانجام، بررسی این نکته که ابزار و فنون انگیزشی مورد استفاده مدیران تا چه اندازه با آنچه کارگران اعتقاد دارند، که موجب انگیزش آنها می‌شود، تطبیق یا تعارض دارد. این مسائل کانون بررسی حاضر و هدف اصلی این مقاله است.

مقدمه:

انگیزش، موضوع و مسأله‌ای است که در گذشته مورد بحث و بررسی فراوان قرار گرفته است. برخی از اندیشمندان نیجریه (آجیولا ۱۹۷۶؛ آهیوزو ۱۹۸۵؛ اجیوفور ۱۹۸۱، ایفچوکو ۱۹۷۷؛ الوکو ۱۹۷۷) بررسیها و مطالعات چندی را درباره ایجاد انگیزش در کارگران نیجریه‌ای به انجام رسانده‌اند. در عین حال، بیشتر این مطالعات از مبنای نظری چندانی برخوردار نبوده، به نظر می‌رسد که اغلب آنها تکرار تلاشهای اندیشمندان غربی است. تنها دو مورد از مطالعات، یعنی مطالعات انجام شده از سوی الوکو (۱۹۷۷) و آهیوزو (۱۹۸۵) از مبنای تجربی برخوردارند. سؤال اساسی در مطالعه «الوکو» مشخص ساختن این نکته است که بطور کلی چه عواملی کارگر نیجریه‌ای را تحریک می‌کند، حال آنکه «آهیوزو» در تلاش است تا مشخص سازد که چه ابزار یا تکنیکهایی از سوی مدیران نیجریه‌ای برای

## مبنای نظری (تئوریک)

انگیزش، مساله‌ای است که هم از دید اندیشمندان و هم از دید مدیران از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. آثار نوشته شده زیادی درباره انگیزش، از سوی اندیشمندان و مدیران وجود دارد، که در آنها هم از نظر تئوریک، و هم از نظر تجربی فنون انگیزشی مورد استفاده از سوی مدیران برای بهبود عملکرد مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. با وجود اینکه مولفان بسیاری در زمینه فنون انگیزشی، به مشابه مکانیزمهای حل مشکل، بحث کرده‌اند، در عین حال، دیدگاهها و نظرات ارائه شده را بر اساس چارچوب ادراکی و کانون تحلیل می‌توان به چند دسته تقسیم کرد. «تئوریهای اولیه» انگیزش که عمدتاً در قالب «تئوریهای غریزی»<sup>۲</sup> مطرح گردیده (فروید ۱۹۱۵؛<sup>۳</sup> جونز ۱۸۹۰؛<sup>۴</sup> مک داگل ۱۹۰۸؛<sup>۵</sup> و همچنین «تئوریهای سائق و تقویت»<sup>۶</sup> انگیزش که در آثار وودوورد ۱۹۱۸؛<sup>۷</sup> موری ۱۹۳۸؛<sup>۸</sup> کانون ۱۹۳۹ و دیگران متجلی شده) بیشتر در تلاش تدوین و توسعه تئوریهایی است که بیش از آنکه مدلهایی باشند که با ویژگیهای برجسته<sup>۱۰</sup> مناسب برای حل مشکلات عملی سازمانی در تقابل باشند، غالباً نظریات انتزاعی و مجرداند.

بررسی پیرامون مطالعات معاصر در زمینه انگیزش را می‌توان بر اساس «تیپ‌شناسی ادراکی»<sup>۱۱</sup> تقسیم بندی کرد. گروه اول تئوریها (مازلو ۱۹۵۴؛<sup>۱۲</sup> هرزبرگ ۱۹۵۹؛<sup>۱۳</sup> مک کللاند ۱۹۶۱؛<sup>۱۴</sup> آتکینسون ۱۹۶۴؛<sup>۱۵</sup> آلدرفر ۱۹۷۲؛<sup>۱۶</sup>)، نوعاً يك دیدگاه «محتوایی»<sup>۱۷</sup> ارائه می‌دهند. این نظریات انگیزشی، درصدد هستند تا آنچه که افراد را در کارشان تحریک می‌سازد مشخص کنند. به عبارت دیگر، تئوریهای محتوایی تلاش می‌نمایند نیازها و یا سائق‌هایی که افراد دارند، و همچنین چگونگی اولویت‌بندی این نیازها و یا سائق‌ها را مشخص سازند.

دیدگاههای دیگری که درباره انگیزش مطرح شده، تئوریهای «فرایندی»<sup>۱۸</sup> هستند، که به وسیله اندیشمندان نظیر وروم (۱۹۶۱)،<sup>۱۹</sup> پورترو لالر (۱۹۶۸)،<sup>۲۰</sup> پورترو مایلز (۱۹۷۴)،<sup>۲۱</sup> لوک (۱۹۶۸)،<sup>۲۲</sup> آدامز (۱۹۶۳، ۱۹۶۵، ۱۹۶۸) ارائه شده‌اند. افراد دیگری که آثارشان در طول چارچوب تئوری فرایندی، تاثیر بسزایی در مطالعات ناظر بر انگیزش داشته، عبارتند از: کامپ بل و پریچارد (۱۹۷۶)،<sup>۲۴</sup> میچل (۱۹۷۴)،<sup>۲۵</sup> کونولی (۱۹۷۶)،<sup>۲۶</sup> هن من و شواب (۱۹۷۲)،<sup>۲۷</sup> هوس، شاپرو و ووبا (۱۹۷۴)،<sup>۲۸</sup> میشل و بیگلند (۱۹۷۱)،<sup>۲۹</sup> و اب و هوس (۱۹۷۴).<sup>۳۰</sup>

راهکار یا نگرش سوم در زمینه بررسی مسائل انگیزشی، «تئوریهای شرطی کردن عامل و تغییر و تعدیل رفتار»<sup>۳۱</sup> است که به

وسیله اسکینر ۱۹۶۹-۱۹۳۸،<sup>۳۲</sup> ارائه شده است. با وجود آنکه مطالعات چندی در زمینه شرطی کردن عامل و تعدیل رفتار صورت گرفته، در عین حال به نظر می‌رسد که تحقیق در این زمینه تا اندازه‌ای به کندی و با آهستگی به پیش می‌رود. روندها و رخدادهای اخیر مبین این است که شرطی کردن عامل، به عنوان يك تکنیک آموزشی صنعتی مورد استفاده قرار می‌گیرد (مک گی و تولار، ۱۹۷۸).<sup>۳۳</sup> دیگر مطالعات انجام شده در زمینه شرطی کردن عامل، به وسیله آدام (۱۹۷۵-۱۹۷۲)<sup>۳۴</sup> و آدام و اسکات (۱۹۷۷)<sup>۳۵</sup> صورت گرفته است. این مطالعات، تلاش سیستماتیک و منظمی را در جهت تحلیل تاثیر مراحل شرطی کردن عامل بر کنترل کیفیت، به انجام رسانده‌اند. هرمن<sup>۳۶</sup> و همکارانش (۱۹۷۳) نیز مطالعاتی را در زمینه ارتباط بین تقویت کننده‌های مقتضی بر وقت‌شناسی انجام داده‌اند. درباره تاثیر فنون تعدیل رفتار بر غیبت (از محل کار)، نورد (۱۹۷۰)،<sup>۳۷</sup> بدالینو و گامبو (۱۹۷۴)،<sup>۳۸</sup> کمپن و هال (۱۹۷۷)،<sup>۳۹</sup> اربن (۱۹۷۸)،<sup>۴۰</sup> استفنز و بوروگز (۱۹۷۸)،<sup>۴۱</sup> مطالعات قابل توجهی انجام داده‌اند. همچنین بررسیها و مطالعات برگر، کومینگز و هنمن (۱۹۷۵)،<sup>۴۲</sup> لاتام و دوزت (۱۹۷۸)،<sup>۴۳</sup> یوکل، وکزی و سیمور (۱۹۷۲)<sup>۴۴</sup> بر تاثیر برنامه‌های تقویت بر عملکرد کارکنان تاکید دارند.

بررسی مطالعات متعدد، بویژه مطالعاتی که اخیراً صورت گرفته، مبین تغییری روش شناختی از توسعه تئوریه‌ها و روشها به آزمون تجربی تئوریهای موجود است. بر این اساس، همانگونه که گست (۱۹۸۴)<sup>۴۵</sup> بیان داشته، جهت‌گیری تحقیقات جاری در زمینه انگیزش به سمت آزمون فرضیات و مرور و بررسی تئوریهای انگیزشی «قدیمی» سوق پیدا کرده است.

دیگر مسائلی که در این بررسی مورد توجه قرار گرفته عبارتند از اینکه: آیا نظریات انگیزشی قابلیت کاربرد جهانی دارند یا نه؟ و همچنین این مساله که خصوصیات شغلی و عامل محیطی تا چه اندازه می‌توانند بر دیدگاه کارکنان نسبت به کار، تاثیر و نفوذ داشته باشند و بر

اساس تجارب و دستاوردهای تحقیقاتی «نادلر و لالر (۱۹۸۳)»، برخی از به اصطلاح تئوریهای انگیزشی، قابلیت کاربرد جهانی ندارند؛ زیرا به اعتقاد آنها ایزاری که موجب انگیزش و تحریک کارکنان در کشوری می‌شوند، الزاماً محرک کارکنان کشور دیگر نیست. بنابر این می‌توان ادعا کرد که در زمینه ترغیب کارگران نیجریه‌ای، هیچ «بهترین راه» وجود ندارد و راهکار انگیزشی به خود کارگر و عوامل موقعیتی حاکم بر محیط کار بستگی دارد. مساله قابل ذکر دیگر که به وسیله برخی از اندیشمندان مورد توجه قرار گرفته (هاکمن ۱۹۶۹)،<sup>۴۶</sup> پورترو مایلز (۱۹۷۴)،<sup>۴۷</sup> هاکمن والدهام (۱۹۸۰، ۱۹۷۶، ۱۹۷۵)،<sup>۴۸</sup> هاکمن و لالر (۱۹۷۱)<sup>۴۹</sup> این است که ویژگیهای شغلی و تاثیر محیط می‌تواند بر دیدگاه کارکنان نسبت به کار موثر واقع شود. درباره کارکنان افریقایی،

ارپن (۱۹۷۹)،<sup>۵۰</sup> ایتیه (۱۹۷۸)<sup>۵۱</sup> و سیتول (۱۹۶۱)<sup>۵۲</sup> معتقدند که فرهنگ کار حاکم بر کارگر افریقایی بر اساس نظام فکری خاصی توسعه یافته است. بنابر این برای تحریک کارگر افریقایی، علاوه بر ضرورت تشخیص تاثیر ویژگیهای شغلی و دیگر عوامل محیطی مربوط، نظام مدیریتی خاصی لازم است که عقاید، فرهنگهای سنتی، افکار، منطق و فلسفه وی را کاملاً مد نظر و مورد توجه قرار دهد.

## روش تحقیق:

بررسی میدانی این مطالعه در دو سازمان دولتی-شرکت روزنامه دولتی ریورس،<sup>۵۳</sup> و وزارت دارایی، که در بندر هارکوت، مرکز ایالت ریورس و محل استقرار دولت قرار دارند- صورت گرفته است. انتخاب این دو سازمان به دلیل متناسب بودن آنها از نظر اندازه و سوابق اجتماعی-اقتصادی صورت گرفته است. افراد مورد بررسی شامل ۲۰۰ نفر متشکل از ۵۰ نفر از کارکنان مدیریتی و سرپرستی و ۵۰ نفر از کارکنان دون پایه از شرکت روزنامه دولتی ریورس، و ۵۰ نفر از کارکنان رده مدیریتی و سرپرستی و ۵۰ نفر از کارکنان سطوح پایین وزارت دارایی است.

روش بررسی مورد استفاده در این مطالعه، روشی سه وجهی است. وجه اول بر مشاهدات شخصی مولف در زمانی که به عنوان عضو هیئت مدیره شرکت روزنامه دولتی ریورس و مدیر مسئول روابط صنعتی و مدیریت پرسنلی مشغول به فعالیت بودم، مبتنی است. در مورد وزارت دارایی اینجانب (مولف) این فرصت را داشتم که به واسطه کمکهای مالی که شرکت از وزارت دارایی دریافت می‌داشت، بطور مرتب جلساتی با کارکنان این وزارتخانه داشته باشم. در راستای تلاش در جهت کشف احساسات درونی کارکنان این دو سازمان، سعی کردم تا از این امر که چه چیزی موجب انگیزش کارگران می‌گردد و اینکه چه فنون مدیریتی به عنوان ابزار انگیزشی مورد استفاده قرار می‌گیرند، مطلع گردم. مطالعه حاضر بر مبنای این ظن و گمان صورت گرفته که آنچه که مدیران می‌پندارند کارگران را ترغیب می‌سازد، و آنچه که کارگران می‌پندارند باعث انگیزش آنها می‌باشد، با یکدیگر تفاوت دارند.

در نتیجه این مشاهدات، بر اساس مسائلی از جمله مشارکت، استدلال عینی<sup>۵۴</sup> و ارزشیابی ادراکی رخدادهای پرسشنامه‌ای متضمن ابزارهای خاص انگیزشی تدوین گردید. هدف از بکارگیری این روش ثانوی جمع‌آوری اطلاعات، عبارت بود از توسعه و مشخص ساختن ابزارهای انگیزشی که هم سرپرستان و مدیران و هم کارکنان دون پایه را قادر سازد تا بر اساس معیارهای عینی، شش عامل اولیه را مشخص سازند. در این راستا، ابزارها یا اقدامات زیر مشخص گردیدند:

- ۱- هدایا و مزایای مادی، افزون بر حقوق و دستمزد متداول
- ۲- تامین امنیت شغلی
- ۳- رابطه کاری محبت آمیز بین مدیر و کارگر
- ۴- احترام
- ۵- موقعیت و اعتبار
- ۶- ارتقا
- ۷- دستمزد
- ۸- سرپرستی خوب
- ۹- کارهای تلاش برانگیز
- ۱۰- محیط کاری مناسب
- ۱۱- تصمیم‌گیری مستقل
- ۱۲- چرخش شغلی
- ۱۳- غنای شغلی
- ۱۴- توسعه شغلی
- ۱۵- شناسایی برای انجام دادن کار
- ۱۶- رقابت
- ۱۷- امتیاز و برتری
- ۱۸- قدردانی
- ۱۹- قوانین و مقررات مناسب (خوب)
- ۲۰- وسایل خانگی ارزان قیمت
- ۲۱- حق مسکن قابل توجه

بررسی میدانی این مطالعه، شش ماه به طول انجامید. در گام اول، پرسشنامه‌های متضمن ۲۱ ابزار یا فنون انگیزشی بین ۵۰ پرسنل مدیریتی و سرپرستی شرکت و همزمان بین ۵۰ نفر از کارکنان مدیریتی و سرپرستی وزارتخانه توزیع گردید. در پرسشنامه، از پرسش شوندهاگان خواسته شد تا ابزار یا اقدامات انگیزشی را بر اساس اهمیت یا قدرت تاثیر آنها رتبه‌بندی کنند. همچنین از این افراد خواسته شد تا اثر بخشی هر يك از ابزار یا اقدامات و فراوانی استفاده از آنها را در محیط کار، تخمین یا ارزیابی کنند. در پرسشنامه از سوال شوندهاگان خواسته شد تا ابزار یا فنی را که بیشتر از موارد دیگر مورد استفاده قرار می‌گیرند، در ردیف يك، و ابزاری را که کمتر از همه مورد بهره‌برداری قرار می‌دهند، با ردیف بیست و يك، مشخص سازند. به دنبال این امر، یکماه پس از توزیع پرسشنامه‌ها، جلساتی با گروهی از پرسنل مدیریتی و سرپرستی برگزار گردید، و در این جلسات پرسشنامه‌ها جمع‌آوری شد. در طی این جلسات، از شرکت کنندگان خواسته شد تا به شکل جمعی، فنون انگیزشی مشابه را رده‌بندی کنند. این اقدام از آن جهت صورت گرفت که مشخص شود آیا بین دیدگاههای افراد در زمان رده‌بندی فردی و رده‌بندی جمعی، الگوی ثابتی مورد توجه قرار گرفته است یا نه. در پایان جلسات مشخص گردید که بین رتبه‌بندی فردی و

جدول شماره ۱

رتبه‌بندی فنون یا ابزار انگیزشی انجام شده از سوی کارکنان مدیریتی و سرپرستی  
وزارت دارایی و شرکت روزنامه دولتی ریورس

ردیف	فن یا ابزار انگیزشی	رتبه‌بندی بر اساس سطح اهمیت وزارت دارایی	رتبه‌بندی بر اساس سطح اهمیت شرکت روزنامه دولتی	متوسط رتبه‌بندی در دو سازمان دولتی
۱	ارتقا	۲	۱	۱/۵
۲	محیط کاری مناسب	۱	۳	۲
۳	دستمزد	۳	۲	۲/۵
۴	رابطه کاری محبت آمیز بین مدیر و کارگر	۴	۳	۳/۵
۵	تأمین امنیت شغلی	۵	۶	۵/۵
۶	لوازم خانگی ارزان قیمت	۶	۷	۶/۵
۷	غناي شغلي	۹	۵	۷
۸	ستایش و قدردانی	۷	۸	۷/۵
۹	هدایا و مزایای مادی	۸	۱۱	۹/۵
۱۰	توسعه شغلی	۱۱	۱۰	۱۰/۵
۱۱	چرخش شغلی	۱۰	۱۲	۱۱/۵
۱۲	کار تلاش برانگیز	۱۲	۱۳	۱۲/۵
۱۳	تصمیم‌گیری مستقل	۱۷	۹	۱۳
۱۴	سرپرستی خوب	۱۵	۱۴	۱۴/۵
۱۵	رقابت	۱۴	۱۶	۱۵
۱۶	شناسایی برای انجام دادن کار به شکل مطلوب	۱۳	۱۹	۱۶
۱۷	موقعیت شغلی	۱۶	۱۷	۱۶/۵
۱۸	حق مسکن قابل توجه	۲۰	۱۸	۱۷/۵
۱۹	امتیازات	۱۹	۲۱	۱۸/۵
۲۰	قوانین و مقررات مناسب	۱۸	۲۱	۱۹/۵
۲۱	احترام	۲۱	۲۰	۲۰/۵

ضریب همبستگی ردیف (r) رتبه‌بندی‌های اصلی (و نه متوسط و میانگین‌ها)، و ارزش بحرانی

آزمون آماری اسپیرمن (P) با درجات آزادی مناسب (d.F) به شرح زیر است:

$$r = 0.88 \quad P = 0.001 = 0.665^2 \quad dF = 19$$

در رتبه‌بندیها، عدد کوچکتر به معنای رتبه‌بندی بالاتر و عدد بزرگتر به معنای رتبه‌بندی پایین‌تر است.

بالاترین رتبه‌بندی ۱ و پایین‌ترین آن ۲۱ است.

رتبه‌بندی گروهی تفاوت قابل توجهی وجود ندارد.

درباره کارگران، علاوه بر دادن پرسشنامه به آنها برای تکمیل، از آنها مصاحبه‌های فردی و جمعی نیز به عمل آمد. با پیشرفت بررسی میدانی، نظیر تلاش آهیوزو (۱۹۸۵) در زمینه بررسی کارگران مزرعه که به عنوان الگوی بررسی ما قرار گرفته، ابزار یا فنون انگیزشی خاصی، بطور مشخص و ثابت و تقریباً از سوی تمامی کارگران دون پایه‌ای که با آنها مصاحبه شده، به عنوان بهترین ابزار و فنون انگیزشی رتبه‌بندی شد، و موارد دیگر نیز تقریباً به شکل یکسان در ردیفهای بعدی قرار گرفتند. ثبات و پیوستگی ناشی از رتبه‌بندی کارگران باعث کنجکاوی ما گردید و از این رو ما از طریق مصاحبه گروهی با آنها، همچنان که در مورد کارکنان مدیریتی و سرپرستان عمل شده بود، راه کار و روش خود را تغییر دادیم. در این رابطه، ۴۵ کارگر از شرکت و ۵۵ نفر از کارگران وزارت دارایی مورد مصاحبه قرار گرفتند و مصاحبه با این افراد شش هفته به طول انجامید. در این زمینه از کارگران خواسته شد تا شش ابزار انگیزشی را که بیشترین انگیزش را در آنها بوجود می‌آورد، مشخص ساخته و سپس باقیمانده ابزار یا فنون را بر اساس تمایل خود رتبه‌بندی کنند. در این مرحله که از کارگران خواسته شد تا ابزار و فنون انگیزشی را رتبه‌بندی کنند، تلاش آگاهانه‌ای صورت گرفته تا معنای تمامی ابزار و فنون برای آنها توصیف گردیده، توضیح داده شود.

## تجزیه تحلیل

روش تحلیلی اساسی مورد استفاده در این بررسی، «ضریب همبستگی ردیف رتبه‌بندی اسپیرمن، یعنی «رو»<sup>۵۵</sup> بوده است. هدف از به کارگیری این تکنیک آماری آن بود که امکان ارزیابی درجه ارتباط بین رده‌بندیهای انجام شده در زمینه فنون انگیزشی، که از سوی کارکنان مدیریتی و سرپرستی در دو سازمان صورت گرفته بود، مشخص گردد. در مورد ارزیابی رتبه‌بندی انجام شده از سوی کارگران هر دو سازمان نیز تکنیک مشابهی مورد استفاده قرار گرفت، ولی به دلیل تشابه جوابها، تصمیم گرفته شد که نتایج با هم تلفیق شوند. از این رو به کارگیری روش آماری «رو»، در جهت تشخیص درجه ارتباط بین رده‌بندیهای انجام شده از سوی دو گروه کارکنان غیر ضروری تشخیص داده شد.

## نتایج

جدول شماره ۱، نشان دهنده یافته‌های ناشی از بررسی به عمل آمده در مورد اهمیتی که مدیران و سرپرستان دو سازمان مورد مطالعه،

به هر يك از ابزار یا اقدامات انگیزشی نسبت داده‌اند (بر مبنای قدرت نسبی آنها) است. یکی از جنبه‌های برجسته نتایج، ضریب همبستگی مثبت و قوی ( $r=0.88$ ,  $P < 0.001$ ,  $df=19$ ) بین رتبه‌بندیهای انجام شده از سوی مدیران و سرپرستان دو سازمان تحت بررسی است. بر اساس نتایج گزارش شده در جدول شماره ۱، و متوسط رتبه‌بندیهای مدیران و سرپرستان، شش ابزار یا اقدام زیر به ترتیب اهمیت (از ۱ تا ۶) به عنوان برترین موارد انتخاب و رتبه‌بندی گردیدند:

- ۱- ارتقا
- ۲- محیط کاری مناسب (خوب)
- ۳- دستمزد خوب
- ۴- ارتباط کاری محبت آمیز بین مدیر و کارگر
- ۵- امنیت شغلی
- ۶- لوازم خانگی ارزان قیمت

در مورد کارگران، نتایج رتبه‌بندیهای مشترک کارکنان دو سازمان تحت بررسی در جدول شماره ۲ نشان داده شده و محاسبات مندرج در جدول شماره ۳، از نتایج مندرج در جدول شماره ۲ احصا گردیده است. نتایج مندرج در جدول شماره ۲ مبین این است که شش ابزار یا تکنیکی که از سوی کارگران در بالاترین رتبه قرار گرفته‌اند عبارتند از:

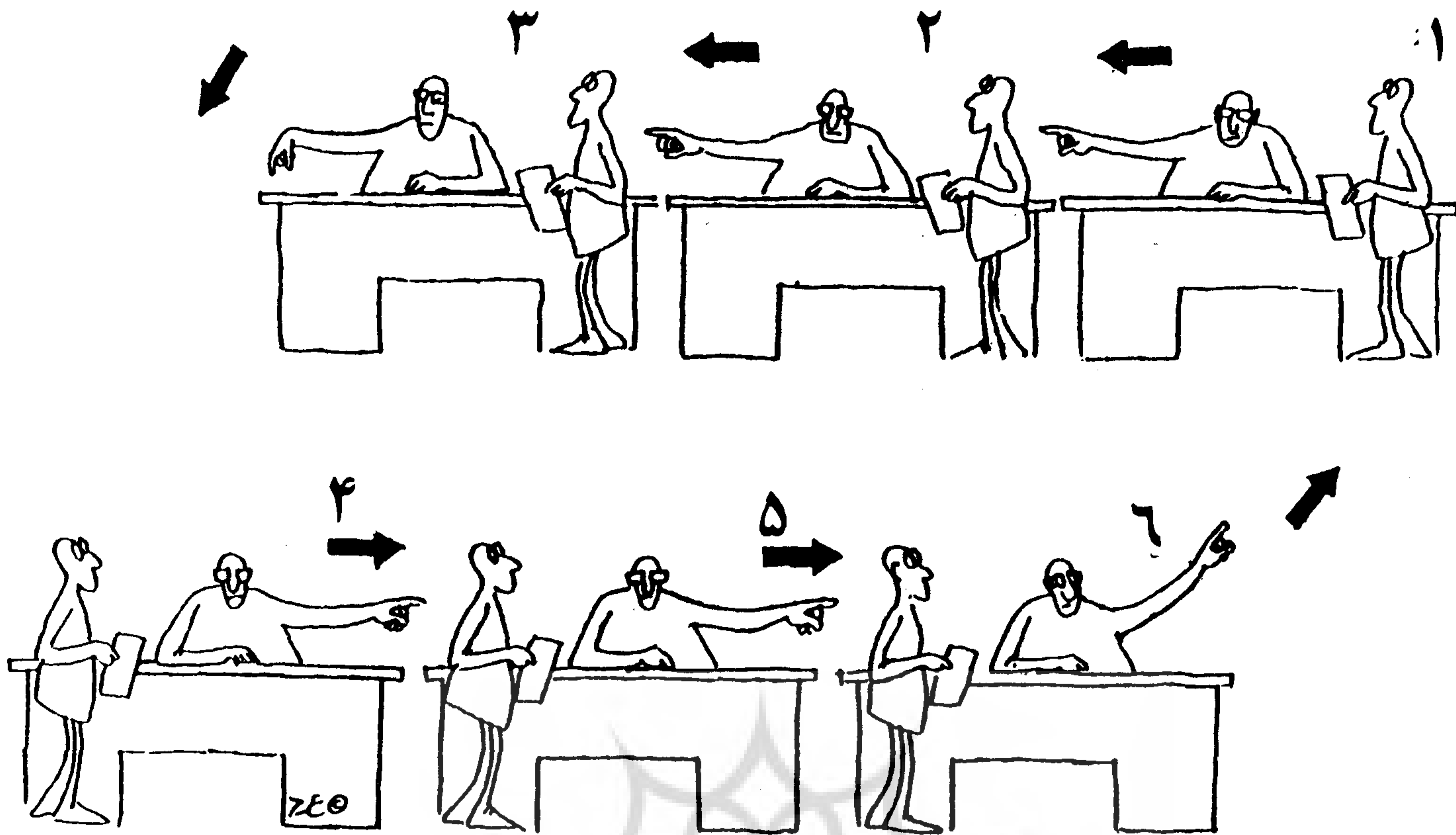
- ۱- امنیت شغلی
- ۲- دستمزد خوب
- ۳- ارتقا
- ۴- حق مسکن قابل توجه
- ۵- هدایا و مزایای مادی، افزون بر دستمزد متداول
- ۶- احترام

با توجه به نتایج حاصل، شش تکنیک انگیزشی را که به وسیله هر دو گروه کارکنان سازمانها به عنوان ابزار انگیزنده معرفی گردیده مورد مقایسه قرار خواهیم داد:

۱- امنیت شغلی: مهمترین عامل در رتبه‌بندی کارگران هر دو سازمان، عامل امنیت شغلی است. این عامل در لیست ابزار یا فعالیتهای انگیزشی مورد توجه مدیران و سرپرستان هر دو سازمان نیز وجود دارد. این امر مبین آن است که مدیران و سرپرستان نیز به امنیت شغلی به عنوان يك عامل انگیزشی توجه دارند، ولی اهمیت کمتری برای آن قائلند و از این رو این عامل در ردیف ۵ لیست این افراد قرار دارد.

۲- دستمزد خوب: این عامل در رتبه‌بندی هر دو گروه، یعنی مدیران و سرپرستان و کارگران، عامل مهمی قلمداد شده است. در حالی که مدیران و سرپرستان این عامل را در ردیف ۳ قرار داده‌اند، کارگران این عامل را مهتر قلمداد کرده، آن را در ردیف ۲





گذاشته‌اند. این نکته مبین اهمیت نسبی است که کارگران برای درآمد پولی قائل شده‌اند.

جداى از دستمزد متداول، انگیزنده‌های قوی برای کارگران است، ولی درجه قدرت این عامل در مورد تحریک مدیران و سرپرستان، بالنسبه ضعیفتر است.

۳- ارتقا: این عامل در سازمان کار بیشتر واحدهای صنعتی از اهمیت خاصی برخوردار است. ارتقا، که مدیران و سرپرستان آن را در بالاترین رده قرار داده‌اند، از نظر کارگران در رده سوم اهمیت قرار دارد. این امر بعداً با تفصیل بیشتر مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

۴- حق مسکن قابل توجه: ابزارمندی<sup>۵۶</sup> یکی از جنبه‌های مهم محیط کار کارکنان قلمداد می‌گردد، و عواملی مانند حق مسکن می‌تواند نیروی انگیزشی بسیار قوی و مهمی در سازمانها محسوب گردد. نتایج مطالعات انجام شده، آشکارا، مبین این است که فوق‌العاده مسکن از سوی کارگران به عنوان یکی از مهمترین و قوی‌ترین محرکها قلمداد شده و از این رو در ردیف چهارم لیست انتخابی کارگران قرار گرفته است؛ در عین حال، مدیران و سرپرستان، فوق‌العاده مسکن را بسیار کم اهمیت قلمداد کرده، آن را در ردیف هیجدهم قرار داده‌اند.

۶- احترام: به نظر می‌رسد این عامل يك علامت مهم احترام اجتماعی در میان کارگران سنتی افریقا محسوب می‌شود. در بررسی انجام شده از سوی «آهیوزو»، عامل «احترام» در ردیف سوم قرار داشت، حال آنکه در مطالعه ما، در ردیف ششم اهمیت قرار دارد. اختلاف موجود در این دو مطالعه را می‌توان ناشی از این امر دانست که افراد تحت بررسی در دو آزمایش از سوابق اجتماعی-اقتصادی متفاوتی برخوردارند. یکی از مسائل قابل توجه در بررسی بعمل آمده از سوی ما این است که «احترام»، از سوی مدیران و سرپرستان در پایین‌ترین ردیف (۲۱) رتبه‌بندی شده است.

۵- هدایا و مزایای مادی، افزون بر حقوق و دستمزد متداول: این عامل از سوی کارگران در ردیف پنجم، و از سوی مدیران و سرپرستان در ردیف نهم اهمیت ارزیابی گردید. بنابراین، هدایا و مزایای مادی،

جنبه دیگر نتایج حاصل که مستلزم بذل توجه است، تمایز قابل توجهی است که بین رتبه‌بندیهای مدیران و سرپرستان و کارگران در سه زمینه مشاهده می‌شود: مدیران و سرپرستان، «محیط کاری مناسب»، «روابط کاری محبت آمیز بین مدیر و کارگر» و «لوازم خانگی ارزان قیمت» را به ترتیب در ردیفهای دوم، چهارم و ششم ارزیابی کرده‌اند، ولی این عوامل، اساساً در بین شش عامل اولیه‌ای که از سوی کارگران مشخص گردیده، دیده نمی‌شوند.

جدول شماره ۳

درصد مجموع کارگران مصاحبه شده‌ای که هر یک از فنون و ابزار انگیزشی را در ردیف ششم یا بالاتر رتبه بندی کرده‌اند.

ردیف	فنون و ابزار انگیزشی	درصد
۱	امنیت شغلی	۹۱
۲	دستمزد خوب	۷۲
۳	ارتقا	۶۵
۴	فوق العاده مسکن قابل توجه	۵۴
۵	هدایا و مزایای مادی	۴۸
۶	احترام	۴۵
۷	موقعیت شغلی	۴۰
۸	محیط کاری خوب	۳۱
۹	امتیازات	۲۷
۱۰	شناسایی برای انجام دادن کار به شکل موفق	۲۰
۱۱	غناي شغلی	۱۴
۱۲	قوانین و مقررات خوب	۱۲
۱۳	توسعه شغلی	۹
۱۴	روابط محبت آمیز بین مدیر و کارگر	۸
۱۵	وسایل خانگی ارزان قیمت	۷
۱۶	چرخش شغلی	۵
۱۷	قدردانی	۵
۱۸	تصمیم گیری مستقل	۴
۱۹	سرپرستی خوب	۳
۲۰	کار تلاش برانگیز	۲
۲۱	رقابت	۲

تذکر: این جدول از داده‌های جدول شماره ۲ محاسبه شده است.



## تحلیل نتایج

در صورت بررسی دقیق عامل انگیزی که از سوی کارگران، به عنوان برترین عامل، یعنی امنیت شغلی، رتبه‌بندی شده مشخص می‌گردد که کارگران از اهمیت استخدام مطلوب آگاهی دارند. به علاوه، این امر نیز کاملاً مشخص است که در مواقع بروز مشکلات اقتصادی شدید، آنچه برای کارگران از اهمیت بیشتری برخوردار است، همانا حفظ مشاغل آنهاست. بنابر این، یافته‌های ما، بررسی «آهیوزو» در زمینه کارگران کشاورزی را چندان تأیید نمی‌کند. ولی، همانگونه که قبلاً ذکر شد، توضیح ساده این اختلاف می‌تواند اوضاع اقتصادی بحرانی جاری باشد. «هدایا و مزایای مادی، جدای از دستمزد متداول» که در بررسی به عمل آمده از سوی «آهیوزو»، در بالاترین ردیف اقدامات انگیزی قرار داشت، در بررسی ما، از سوی کارگران در ردیف پنجم ارزیابی شده است.

بدون در نظر گرفتن وضعیت اقتصادی حاکم، نتایج متفاوت به دست آمده، در این مطالعه نسبت به مطالعه انجام شده از سوی «آهیوزو» را می‌توان به این واقعیت نسبت داد که سازمانهای مورد مطالعه از جهت مختلف با یکدیگر تفاوت داشته‌اند. افراد مورد مطالعه در وزارتخانه و شرکت، عمدتاً از سابقه دفتري برخوردار بودند، حال آنکه افراد مورد مطالعه در بررسی «آهیوزو» را کشاورزان تشکیل می‌دادند که بیشتر به مزایای مادی تمایل و جهت‌گیری داشتند. افراد مورد مطالعه در این بررسی، به دلیل داشتن تحصیلات بیشتر در موقعیتی قرار دارند که جوانب مختلف اقتصاد نامطلوب و مشکلات ناشی از آن را بهتر می‌توانند تحلیل کنند، حال آنکه کارگران کشاورزی احتمالاً با عملکرد و مسائل بازار کار و نحوه تاثیرگذاری آن آشنایی چندانی ندارند. این نکته از اهمیت قابل توجهی برخوردار است.

نکته حائز اهمیت دیگری که از نتایج این بررسی قابل ذکر است، آن است که مدیران و سرپرستان، امنیت شغلی را به عنوان يك ابزار انگیزی مهم قلمداد می‌کنند، ولی آن را بسیار مهم نمی‌دانند. با این وجود، کارگران هر دو سازمان مورد مطالعه، امنیت شغلی را مهمترین عامل دانسته‌اند. این امر به خوبی مبین عدم سازگاری یا نبود تناسب بین ابزار انگیزی مورد توجه مدیران و سرپرستان و ابزار و فنون انگیزی منتخب کارگران است.

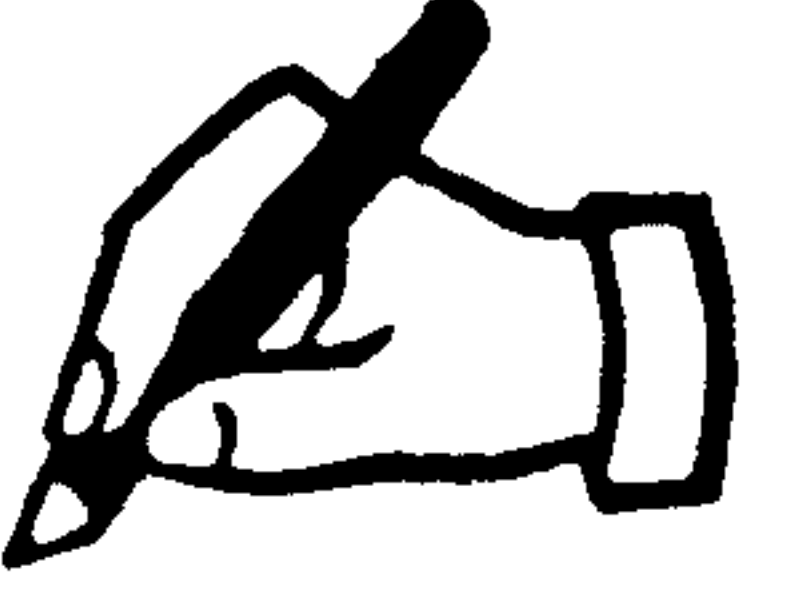
احترام، که از نظر افریقایی‌های سنتی بسیار پراهمیت قلمداد می‌شد، در شش عامل اولیه رتبه‌بندی شده از سوی مدیران و سرپرستان دیده نمی‌شود. در عین حال، کارگران این عامل را در ردیف ششم اهمیت

رتبه‌بندی کرده‌اند. این نتیجه، با نتایج بررسی «آهیوزو» تشابه دارد، و اساساً ما با نظر «اتوکودو»<sup>۵۷</sup> نیز موافقیم که می‌گوید: «افریقایی‌ها برای احترام، بویژه احترام نسبت به بزرگسالان و دارندگان عناوین اجتماعی و دیگر اشکال اجتماعی برجسته اهمیت خاصی قائلند، چرا که این امر به مثابه علامت يك شخصیت خوب قلمداد می‌گردد». ما نیز در همین مقاله اشاره کردیم که کارگر سنتی افریقایی دارای مجموعه عقاید، رسوم، الگوها، هنجارها و ممنوعیت‌هاست. «احترام»، یکی از مهمترین ابزارهایی است که سیستم فکری فرد افریقایی را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

قبلاً گفتیم که يك بهترین راه تحريك کارگر نیجریه‌ای وجود ندارد، و روش انگیزش به خود فرد و اوضاع حاکم بر محیط کار بستگی دارد. بنابر این در مورد مدیران و سرپرستان، تاکید بیش از اندازه بر «محیط کاری مناسب»، «روابط محبت آمیز بین مدیر و کارگران»، «لوازم خانگی ارزان قیمت»، درست نیست. عوامل مزبور ممکن است مهم باشند، ولی توانایی انگیزی آنها، هرآینه نظرات و رتبه‌بندی کارگران مد توجه باشد، چندان قوی و پراهمیت نیست.

در نتیجه‌گیری خود، مناسب می‌دانیم از «آهیوزو» جمله‌ای را نقل کنیم که معتقد است: «اثر بخشی و موفقیت فنون یا اقدامات انگیزی در محیط‌های مختلف کار مستلزم توافق و همفکری بین مدیری که فن مورد نظر را بکار می‌برد و کارگر یا گروه کارگران تحت تاثیر انگیزش است». نتایج حاصل از یافته‌های ما و مباحث ذکر شده در بالا تصویر بسیار روشنی به ما می‌دهد که بین ابزار یا اقدامات انگیزی منتخب مدیران و سرپرستان و فنون و اقداماتی که کارکنان به عنوان ابزار قدرتمند انگیزش تلقی می‌کنند، تمایز و تفاوت قابل توجهی وجود دارد. با وجود آنکه مطالعه ما صرفاً بر دو سازمان دولتی بزرگ مبتنی است و همین امر امکان گسترش نتایج را محدود می‌سازد، در عین حال نتایج این بررسی و بررسی به عمل آمده از سوی «آهیوزو» می‌تواند به عنوان اسناد و مدارک اولیه برای تلاش در جهت گسترش، مورد توجه قرار گیرد. همچنین نتایج این بررسی موید این نکته است که کارگران نیجریه‌ای اساساً در محیط کار با «انگیزش محدودی» روبرو هستند، ولی «انگیزش محدود» که موجب آزار و رنجش کارگران نیجریه‌ای گردیده ممکن است ناشی از انتخاب نادرست فنون انگیزی از سوی مدیران نیجریه‌ای باشد. در جهت رفع مشکل مبتلا به مدیران نیجریه‌ای در زمینه ایجاد انگیزش لازم، تلاش در جهت انتخاب مناسب فنون و اقدامات انگیزی مناسب با محیط‌های کاری مختلف می‌تواند راهگشا باشد. برای نیل به این مقصود لازم است اندیشمندان افریقایی دست به مطالعاتی بزنند که بتواند در تشخیص نیازها و اولویتهای کارکنان افریقایی، با توجه به شخصیت افریقایی آنها بطور کلی، و شخصیت آنها به عنوان يك کارگر صنعتی، کمک لازم را ارائه کند.

19-Vroom  
20-Porter and Lawler  
21-Porter and Miles  
22-Locke  
23-Adams  
24-Campbell and Pritchard  
25-Mitchell  
26-Connolly  
27-Heneman and Schwab  
28-House, Shapiro, Wahba  
29-Mitchell and Bigland  
30-Wahba and House  
31-Operant Conditioning and Behaviour Modification  
32-Skinner  
33-McGhee and Tullar  
34-Adam  
35-Adam and Scott  
36-Herrmann  
37-Nord  
38-Pedolino and Gamboa  
39-Kempend and Hall  
40-Orpen  
41-Stephens and Borroughs  
42-Berger, Commings and Heneman  
43-Latham and Dossett  
44-Yukl, Wexley and Seymore  
45-Guest  
46-Hackman  
47-Porter and Miles  
48-Hackman and Oldham  
49-Hackman and Lawler  
50-Orpen  
51-Otite  
52-Sithole  
53-Rivers State Newspapers Corporation  
54-Objective Reasoning  
55-Spearman Rank order Correlation Coefficient (Rho)  
56-Instrumentality  
57-Etukudo (1977) P. 8



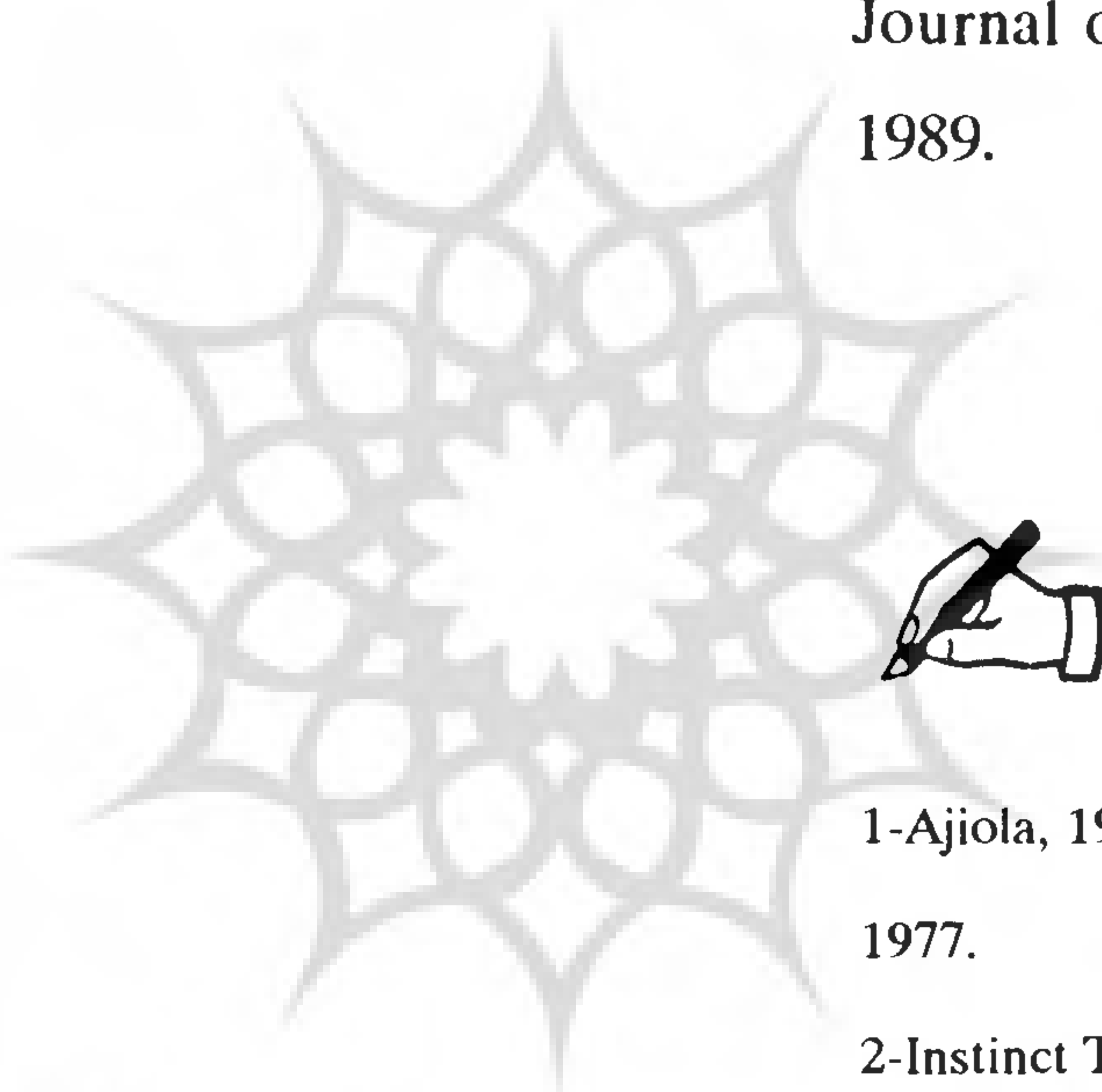
این مقاله ترجمه‌ای بود از:

Motivating the nigerien worker

A study of Two Public sector organizations

Palmer B. Johnnie

Journal of Managerial Psychology volume 4 Number 2,  
1989.



1-Ajiola, 1976; Ahiauzu, 1985; Ejiofor, 1981; Ifechukwu, 1977; Oloko,  
1977.

2-Instinct Theories

3-Freud

4-Jones

5-Mc Dougall

6-Drive and Reinforcement Theories

7-Woodworth

8-Murray

9-Cannon

10-Traits

11-Conceptual Typology

12-Maslow

13-Herzberg

14-McClelland

15-Atkinson

16-Alderfer

17-Content

18-Process