

# تحلیل و تبیین جایگاه انگیزش نیروی انسانی از طریق بررسی نظام تشویق و تنبیه در یکی از مجموعه کارخانجات تولیدی (دولتی) در ایران

تحقیق و تنظیم: دکتر قاسم انصاری رنانی (امیر)

اشاره:

از ابتدای انتشار فصلنامه تازه‌های مدیریتی، این نشریه را اختصاص دادیم به برگردان فارسی آخرین مقالاتی که در کشورهای دیگر در زمینه مسایل اداری و مدیریت منتشر گردیده است، اینک با بررسیهایی که در زمینه بهسازی نشریه به عمل آورده‌ایم بر آن شدیم که تازه‌های مدیریتی را با درج آخرین پژوهشهایی که توسط استادان و متخصصان داخل کشور در زمینه نظام اداری و مدیریت انجام گرفته مزین نماییم. از اینرو به عنوان نخستین ره‌آورد در راستای انجام این مهم چکیده‌ی یکی از رساله‌های دوره دکترای مدیریت رفتار سازمانی را بنظر خوانندگان گرامی می‌رسانیم.<sup>(۱)</sup> امید است دیگر پژوهشگران نیز با ارسال ره‌آوردهای تحقیقاتی خود ما را در ادامه این راه همراهی نمایند.

بطور کلی برنامه‌های انگیزشی با هدف کسب رضایت کارکنان، افزایش روحیه کاری و بالا بردن کارایی از طریق افزایش تولید، کاهش هزینه‌ها و نگهداری بهتر و مؤثرتر امکانات انسانی و مادی و پایین آوردن میزان ضایعات و توقفات، از جذابیت خاصی در بین مدیران و تصمیمگیران سازمانها برخوردار است. بسیار مشاهده شده است که مدیران با صرف وقت و هزینه‌های گزاف و انرژیهای مختلف برای ایجاد انگیزه در کارکنان، نه تنها به نتیجه مطلوب دست نیافته‌اند بلکه در بسیاری مواقع با نتیجه نامطلوب و منفی نیز روبرو گردیده‌اند! سؤال این است که چرا نتیجه منفی؟!

برای پاسخ به این سؤال به خلاصه و چکیده تحقیقات و بررسیهایی که به همین منظور در یکی از مجموعه کارخانجات عظیم تولیدی - دولتی در ایران<sup>(۲)</sup> به عمل آمده توجه نمایید. یک نتیجه کلی و نهائی که در پایان این بررسیها حاصل گردیده این است که: ایجاد انگیزش امری است که به عوامل چندی از جمله اهداف سازمان، ویژگیها، رفتار و انتظارات مدیران، سرپرستان و کارکنان و همچنین به شرایط محیطی، نوع سازمان، نوع تکنولوژی، شرایط رقابت و ... بستگی دارد و به همین دلیل است که با استفاده از تئوریهها و تجربیات مختلف و مشابه، ضرورت دارد تا مدیران، محیط کاری و انتظارات خود از کارکنان و سایر عوامل را در سازمان خود درست بشناسند و تشخیص دهند و سپس به برقراری نظام انگیزشی مؤثری اقدام نمایند.

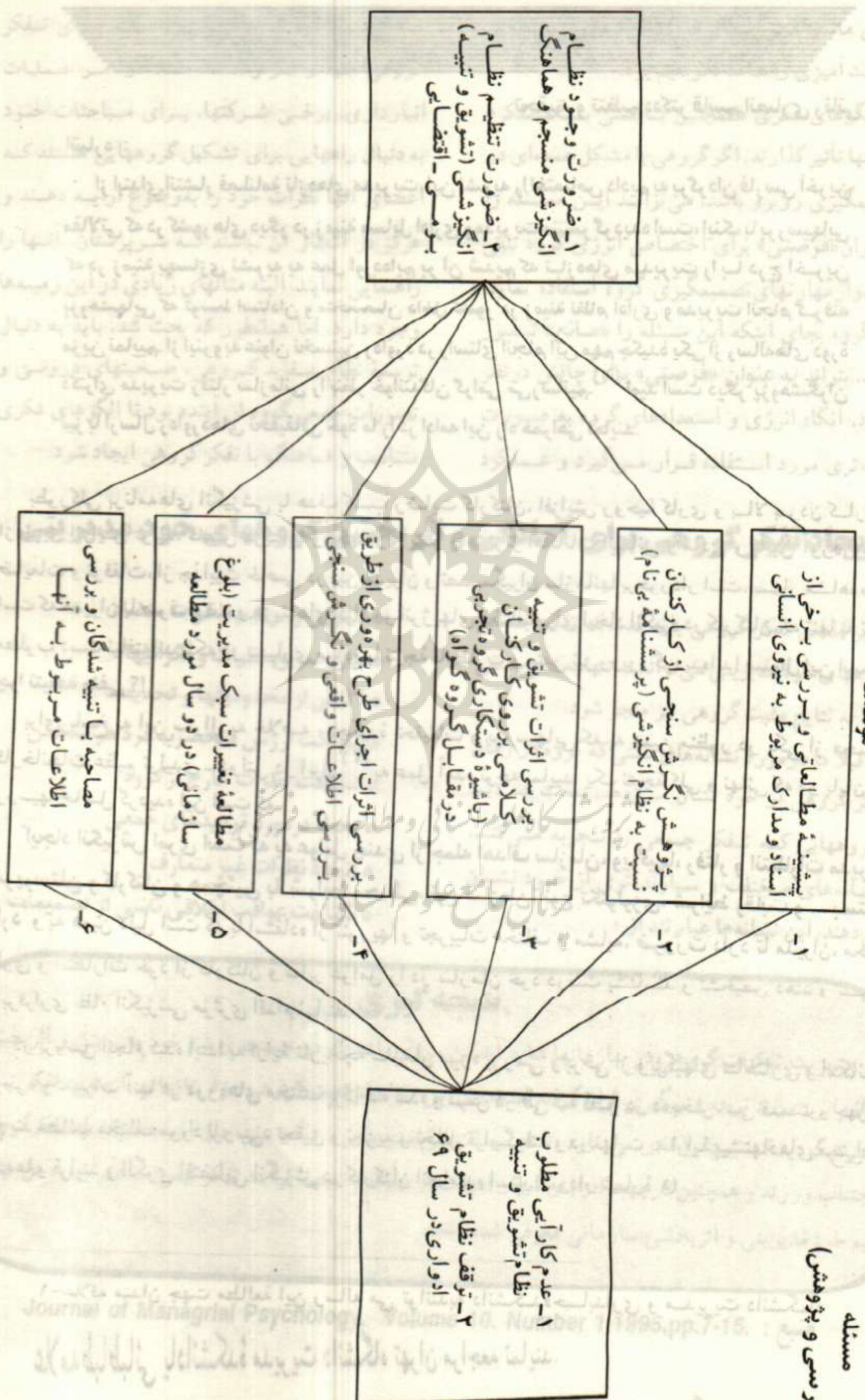
در بررسی انجام شده ابتدا به آرایه تاریخیچه سازمان مورد بررسی و برخی از ویژگیهای ساختاری و امکانات موجود و تغییرات آنها در دوره‌های مختلف پرداخته شده و سپس در طی سه فصل در ده بخش، سی قسمت و چهل و پنج بند مطالب مختلف مورد بررسی، تحقیق و تجزیه و تحلیل قرار گرفته و در نهایت به آرایه پیشنهادی مبتنی بر یافته‌ها و فرایند و الگوی اقتضایی انگیزش در کارکنان انجامیده است. (نمودار شماره ۱)

۱- علاقه مندان جهت مطالعه این رساله می‌توانند به دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی یا دانشکده مدیریت دانشگاه تهران مراجعه نمایند.

۲- به منظور امانتداری و رعایت اخلاق مشاوره و تحقیق از ذکر نام شرکت خودداری می‌گردد.



در این مقاله به بررسی و تحلیل عوامل مؤثر بر موفقیت و شکست سازمان‌ها پرداخته شده است. در ادامه به بررسی راهکارهای عملی برای بهبود عملکرد سازمان‌ها پرداخته شده است.



نمودار شماره ۱

مسئله

بورد بررسی و پژوهش



در این بخش اول از این فصل به چستی انسان، الگوهای سازمانی انسان از دیدگاه مکتبهای مختلف مدیریتی و سپس به طبقه بندی الگوهای انسان بر مبنای اهداف و آرمانها در ده دیدگاه مختلف شامل نظریه های مکتبها و افرادی که با هدف ارایه الگوی انسان به تکاپوی علمی پرداخته اند از دیدگاه انسان لذت گرا - دردگریز، اثر اپیکور و فروید در دو دوره زمانی کاملاً متفاوت و با فاصله زمانی بسیار زیاد، تا ارایه الگوی انسان کامل از دیدگاه اسلام و قرآن و علماء و صاحب نظران اسلامی می پردازد. سپس نظریه های مختلف انگیزش در نیروی انسانی شامل نظریه های محتوایی (۱) و فرایندی (۲)، نظریه های شرطی کردن عامل و تغییر و تعدیل رفتار، الگوی اقتضایی انگیزش (۳)، نظریه های کار آفرینی (۴)، شناختی (۵) و یادگیری (۶) و طبقه بندی نظریه های انگیزشی به نظریه های برونزاد (۷) و درونزاد (۸) ارایه می شود و آنها را در یک جدول به گونه ای اقتضایی مرتب می کند.

## فصل اول: نظریه های مختلف مربوط به موضوع

در بخش سوم از این فصل انضباط و آییننامه انضباطی از دیدگاه اسلام مورد توجه قرار می گیرد و سپس آییننامه انضباطی سنتی (۹)، انضباطی مثبت (۱۰) و خود انضباطی (۱۱) مورد بررسی قرار می گیرد و به بررسی مبانی استراتژیک پاداش کارکنان و ارایه الگوی بهینه و فضای بهینه برای تصمیمگیری در جوامع آرمانی می پردازد.

بخش سوم این فصل بطور کامل به ارزیابی و ارزشیابی، ملاکهای سنجش، مقیاسها، ویژگیهای ارزیابی کننده ها و تعیین ملاکهای خوب و بد در سنجش عملکرد کارکنان اختصاص دارد.

## فصل دوم:

عملکرد نظام انگیزشی در این سازمان بطور کامل مورد بررسی قرار می گیرد. مجموعه مطالعات، تحقیقات و بررسیهای مربوط به این فصل بطور خلاصه عبارتند از:

### ۱- مطالعه اسناد و مدارک

در این بخش ساختار نیروی انسانی، نظامهای تشویق و تنبیه در دوره های مختلف و تحلیل محتوای آنها مورد توجه است و نتیجه کلی حاصل این است که ساختار عمده نیروی انسانی این سازمان، یک ساختار سنتی - بومی است و نظامهای انگیزشی نیز بطور عمده به ایجاد انضباط و تنبیه کارکنان توجه دارد.

- |                           |                         |
|---------------------------|-------------------------|
| 1- Content Theories       | 2- Process              |
| 3- Contingency Theory     | 4- Entrepreneurship     |
| 5- Cognitive              | 6- Learning             |
| 7- Exogenous              | 8- Indogenous           |
| 9- Traditional Discipline | 10- Positive Discipline |
| 11- Self-Discipline       |                         |



## ۲- پژوهش میدانی :

مجموعه پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش که اکثر آنها به دلیل عدم کارایی پرسشنامه‌های کلیشه‌ای ترجمه شده و همچنین به ضرورت محیطی توسط محقق تهیه و تنظیم گردیدند و روایی و پایایی آنها به روش علمی - تجربی اثبات گردیدند به شرح زیر بودند :

**الف)** پرسشنامه تعیین سبک و شیوه رهبری و مدیریت که نتیجه حاصل از آن تعیین سبک و شیوه مدیریت در سازمان در بخشها و واحدهای مختلف بود.

**ب)** پرسشنامه تعیین آمادگی (بلوغ سازمانی) کارکنان که همخوانی بسیار نزدیک با سبک و شیوه مدیریت لیکرت و نظریه رهبری موقعیتی<sup>(۱)</sup> پال هرسی و کنت بلانچارد در آن به اثبات رسید.

**ج)** پرسشنامه ترکیب نیازهای کارکنان در سطوح مختلف و در بخشهای گوناگون سازمان که در این بخش به دلیل عدم کارایی پرسشنامه سنجش نیازهای کارکنان اثر لوتانز اقدام به تنظیم پرسشنامه‌ای در این مورد بر مبنای سلسله مراتب نیازهای مازلو گردید که خوشبختانه از روایی و پایایی و همچنین سهولت در اجرا و اندازه‌گیری بسیار مناسب برخوردار بود.

**د)** پرسشنامه تشخیص انتظارات کارکنان نسبت به انواع پاداشها که بر مبنای تئوری انتظار و احتمال پورتر و لالر بوسیله محقق تنظیم شد که برای هر گروه از کارکنان و هر بخش از سازمان می‌توان ترکیب پاداشهای مورد انتظار را از بیرونی‌ترین پاداشها تا درونی‌ترین آنها با دقت قابل توجه اندازه‌گیری کرد.

**ه)** پرسشنامه‌های بعدی به تعیین عوامل مورد استفاده در ارزشیابی عملکرد کارکنان، تشخیص اهمیت نظامهای تشویقی و انضباطی، علت نادیده گرفتن قوانین و مقررات بوسیله برخی از افراد، خوشحال کننده‌ترین و ناراحت کننده‌ترین عوامل در سازمان از دید کارکنان و برخی اطلاعات پایه‌ای دیگر اختصاص داشت که بعضی از آنها به عنوان متغیرهای کنترل مورد استفاده قرار گرفتند.

در بخشهای بعدی، اثرات تشویق و تنبیه و تشویق بعد از تنبیه بر روی طبقات مختلف کارکنان مورد بررسی قرار گرفت، اثرات اجرای طرحهای تشویقی کارانه و مطالعه تغییرات سبک مدیریت و رهبری در دو سال مورد مطالعه ۱۳۷۰ و ۱۳۷۲ در جهت تعیین میزان تغییرات و انتظارات افراد و همچنین مطالعه نظرات و اسناد و مدارک مربوط به ۲۵۰ نفر از تنبیه‌شدگان در سالهای مورد مطالعه، از جمله بررسیهای این تحقیق بودند. از موانع و مشکلات عمده این تحقیق، پرسشنامه زدگی کارکنان بود که به دلیل توزیع بیش از حد پرسشنامه‌های مختلف از طرف افراد و سازمانهای گوناگون و عدم پاسخگویی مناسب به انتظارات کارکنان و مدیران، موجب یک دلزدگی خاص در بین افراد شده بود و پیش‌بینی می‌شد که پاسخ مناسبی به این پرسشنامه نیز داده نشود. از طرفی اجباری کردن پاسخ نیز نمی‌توانست مطلوب باشد، به همین منظور از یک راه کار ابداعی استفاده شد و آن ارائه جایزه و هدیه به برخی از پاسخ‌دهندگان به قید قرعه بود، بدون اینکه نام کسی فاش شود و یا



کسی نگران شناخته شدن خود باشد که خود می توانست موجب عدم ارایه پاسخ صحیح به سئوالات باشد، چرا که این پرسشنامه بی نام بود و همه عواملی که می توانست از دید پاسخ دهنده به عنوان عامل شناسایی به حساب آید، حذف گردیده بودند.

## نتایج، پیشنهادها و الگوهای مربوطه :

در نهایت با تجزیه و تحلیل اطلاعات، ضمن ارایه تصویری روشن از وضعیت نیروی انسانی، انتظارات و خواسته های آنان و ترکیب نیازها و پاداشهای مورد انتظارشان و همچنین تعیین میزان آمادگی کاری و سبک رهبری به ضرورت تنظیم یک نظام منسجم انگیزشی شامل خرده نظامهای تشویقی - انضباطی حاوی انواع مستوع و متناسب تشویق، نظام تنبیهی و مبنای نظام عادلانه پرداخت حقوق و مزایای نسبی و اجرای درست و به دور از تبعیض بوسیله مسئولین و توجه به احساسات و ادراکات کارکنان بخصوص کاهش احساس تبعیض در آنان رسیدیم و الگوی مناسب نظام انگیزشی برای این سازمان به صورت زیر ارایه شد که طبیعی است با دقت نظر بیشتر و دخیل کردن عوامل مؤثر دیگر می توان به آن غنای بیشتری نیز بخشید. (نمودار شماره ۲)

با توجه به بررسیها و پژوهشهای انجام شده می توان به اختصار نتایج زیر را که بخشی از مجموعه نتایج حاصله از این تحقیق است، مطرح نمود:

۱) ارایه تصویر نسبتاً روشنی از وضعیت نیروی انسانی اعم از ساختار، رفتار، اندیشه ها، نظرها، انتظارات و مجموعه و ترکیب نیازهای آنان در طبقه بندیهای مختلف براساس واحدها، سطح تحصیلات و دوره های مختلف سازمانی.

۲) تعیین میزان آمادگی کاری (بلوغ سازمانی) کارکنان در طبقات مختلف سازمانی و مشخص کردن نقاط قوت و ضعف آنان با در نظر گرفتن موارد و عوامل کاملاً مشخص.

۳) تعیین سبک و شیوه رهبری با استفاده از دو تئوری، چهار سیستم مدیریتی لیکرت و چهار سبک رهبری موقعیتی برای هر طبقه از کارکنان و واحدهای مختلف و تشخیص مسایل و مشکلات و نقاط قوت و ضعف واحدهای مختلف، تشخیص اولویت در مسایل و مشکلات و نقاط قوت و ضعف سازمان در رابطه بان نیروی انسانی

۴) تنظیم یک فرایند جامع نظام انگیزشی با توجه به نظامهای مدیریتی دیگر در یک ارتباط منسجم و نظام مند.

۵) ارایه یک مدل پلکانی و اقتضایی انگیزش که نشاندهنده خرده نظامهای انگیزشی در هر مرحله از رشد سازمانی و بر مبنای سبک مدیریتی و بلوغ سازمانی کارکنان باشد.

۶) نهایتاً ارایه راه کار عملی برای پیاده کردن نظام انگیزشی از ابتدا تا انتها و نظام نظارتی بر اجرای آن.

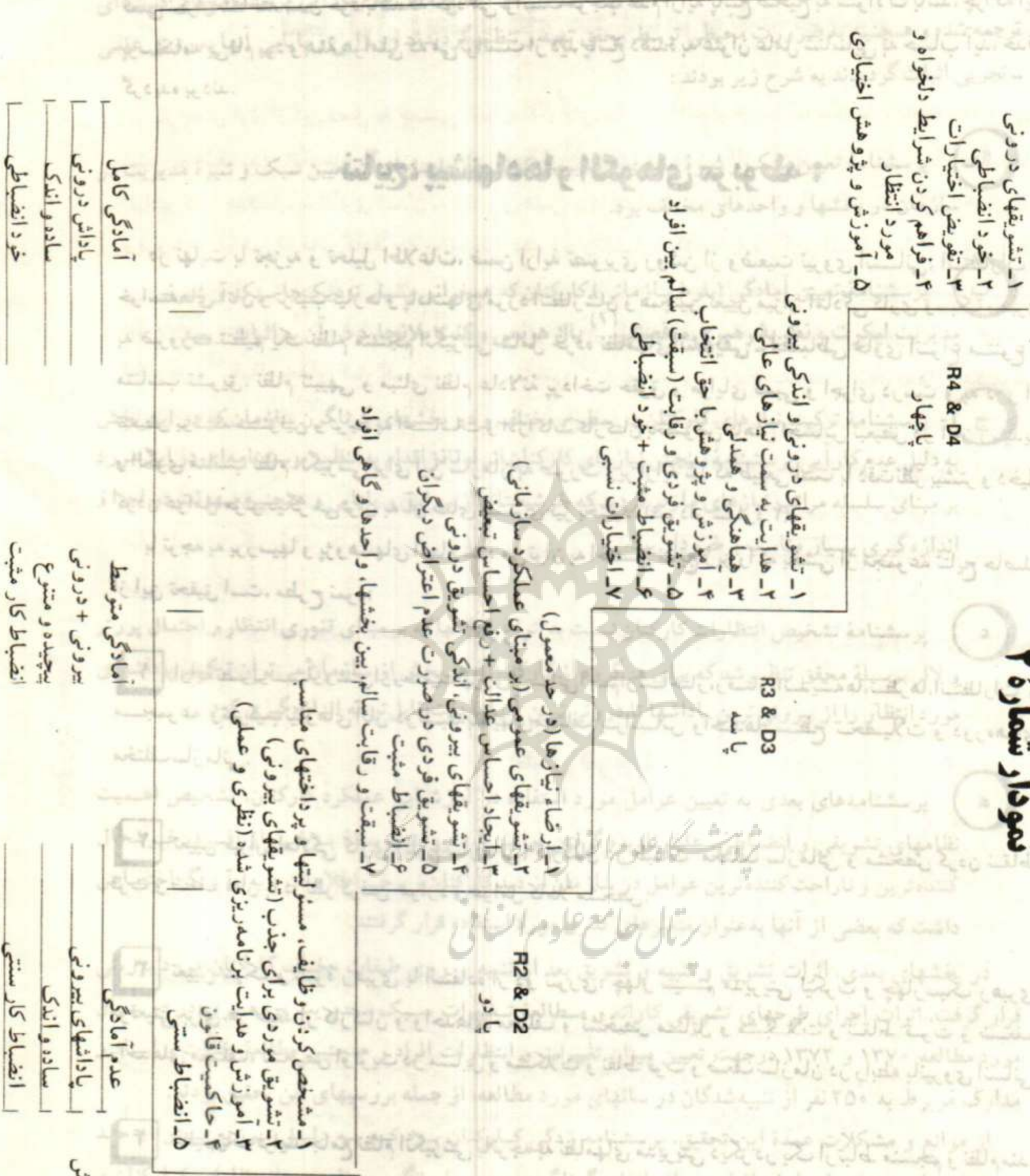


الگوی اقتضایی انگیزش - بلوغ

"پا = پاداش + انضباط کار"

R & D = Reward & Discipline

## نمودار شماره ۲



M4	و	M3	و	M2	و	M1	و	S1
----	---	----	---	----	---	----	---	----

میزان آمادگی کاری (بلوغ سازمانی) کارکنان، نوع پاداش ارزشیابی عملکرد فردی نوع انضباط کار