

# مدیریت و انگیزه کار

چرا سرکار میکند ؟

هر سازمانی از عده‌ای افراد تحت رهبری سلسله مراتب تشکیل شده است که برای حصول بهدقی خاص که سولسد محصولی ( اعم از کالا یا خدمت ) است ، فعالیت میکنند . محصول ما بارده نهائی هر سازمان بمنظور ارضای احتیاجات بشر است ، در واقع سازمان بمنظور رفع احتیاجات بشری ایجاد ندهد است . چرا که هر فرد نمی‌تواند کلمه احتیاجات زندگی‌اش را به تنهایی و صرفاً " بوسلده خود نامس نماید ، و بدینجهت افراد گرد هم جمع شوند و سازمانی ایجاد کنند که از طریق همکاری افراد به هدفها بحفظ می‌بخشد و نیازمندبهای اعضای خود و جامعه را مرفع میسازد . امروزه در جوامع انسانی هر فرد از رهگذر تقسیم کار وظیفه و کار خاصی را تحمل میکنند تا مآلاً نیازهای فردی و جمعی آن جامعه برآورده شود . اما آیا نیازها یکسانند و برای همه دارای یک ارزش میباشند و با همه افراد بخاطر یکهدف کار میکنند ؟ و اصولاً آیا خواستها و تمایلات همه کارکنان یکی است و بیک نحو بکار کردن برانگیزه میشوند ؟

اجازه بدهید این مسئله را عمیقتر بررسی کنیم :

چرا بشرکار میکند؟ هر چند بان سؤال نزدیکتر میشوم و آنرا دقیقتر مورد بررسی و کاوش فرارمدهم مسئله غامض تر و کشف جواب فاطع و مطلق برای آن دشوارتر میگردد . با تمام کوشش و مطالعاتی که در زمینه " اثبات تاثیر سیستم مزدهای تنوبقی ، روشهای جدید برای کار و با زمانهای اسراحت در امراتس کارآئی انجام شده است نتایج روشن و صریحی اخذ نگردیده است . زیرا در تمام این آزمایشات و تجربیات و روشها ما عامل انسان و خواستها و تمایلات ، افکار پیچیده و متغیر او مواجه بوده‌اند ، و بدین سبب هرگز کارکنان و نمایلاسان را نتوانستند کنترل نمایند . البته بدون شک شرایط فیزیکی کار در میزان کارآئی کارکنان موثر است و آزمایشات " هائورن " (۱) ثابت کننده آن است . آزمایشات هائورن ضمی توجه به احتیاجات روانی و اجتماعی انسانها نشان داد که چگونه میتوان این سازها را در محیط کار و با کاری که کارکنان انجام میدهند ارضا کرد . از این آزمایشات پیچیده که از اثرات روستائی و نور در محیط کار شروع شد ، تا فریب دو سال

نتیجه‌گافی بدست نماند ، لکن منتهی به بررسیها و مطالعات زیادی در روابط انسانی در امور صنعتی و بازرگانی شد که این بررسیها و آزمایشات حایز اهمیت فراوان است .

### ارزش بررسیها و آزمایشات هاوثورن

امروزه که سالها از احرای بررسیها و آزمایشات هاوثورن سیری شده است به ارزش و اهمیت آن میتوان پی برد . باید آزمایش کنندگان ، زبور خیلی ساده و بی پیرايه بودند که اهمیت عامل اجتماعی را در بررسیهای خود بیسی ننمودند . شاید چنانچه اطلاعات روانشناسی جهان امروز در دسرر آزمایش کنندگان آنروز قرار داشت ، آمان قطعاً میسواسند از بررسیهای خود نتایج بهتری کسب کنند . لکن بطور کلی این آزمایشات ابتدا ضعف خود در مورد پاسخ به سوال " چرا انسان کار میکند ؟ " نشان دادند .

نتیجهای که از این آزمایشات حاصل شد این بود که توجه به کارکنان تاثر بیشتری نسبت به تغییر در سیستم مزدهای تنوعی و روشهای کار انجام ندهد . دیگر این که وفنی فرد با اهمیت خود بی برد کارآئی او حتی نسبت به موقعی که مزد تنوعی دریافت میدارد بسیار خواهد شد . و هم چنین ثابت شد که تاثر روشهای سکار بستند شد . منوط به ارزشهای

---

۱ - آزمایشات و بررسیهای هاوثورن The Hawthorne studies : جامعترین و مؤثرترین مطالعاتی است که در مورد رفتار انسانی در صنعت تاکنون صورت گرفته است . بطور کلی اس مطالعات ضعف محرکهای مادی و مزدهای تنوعی و نفسی را که انگیزش در کار دارد نشان میدهد . اس بررسیها در کارخانه هاوتورن که متعلق به کمپانی الکتریکی غرب در شیکاگو است انجام گرفت . شوکت الکتریکی غرب یکی از شرکتهای وابسته به شرکت تلفن بل میباشد که وسائل و لوازم تلفن را تولید میکند . این مطالعات و آزمایشات روانشناسی که فریب ۲۵ سال به طول انجامید ، ابتدا در سال ۱۹۲۶ با تحقیقات در مورد تأثیر نور در کار شروع شد . اما قبل از سال ۱۹۳۹ گزارشی اصلی " مدیریت و کارگر " که نتیجه تحقیقات مزبور بود انتشار یافت . از میان سایر کتابها که حاصل این مطالعات است میتوان کتابهای " مسائل انسانی در یک تمدن صنعتی " ، " کارگر صنعتی " و " مدیریت و روحه " را نام برد . آزمایشات هاوتورن بر سرستی التون مایو Elton Mayo و همکارانش روتلس برگر F.J. Roethlisberger و دیکسون W.J. Dichson انجام گرفت .

و بطور کلی باید گفت که بررسیها و آزمایشات هاوتورن ، اس بحث تنها یک زمینه تاریخی است .

اجتماعی است که بدان وابستفاند . این ارزشها با سازمان اجتماعی غیر رسمی قوی شی نفویت میشوند . بطور کلی این بررسیها نشان داد که انسانها فقط موجودات فردپرست و مادی نبوده ، بلکه موجوداتی دارای نیازهای اجتماعی در عین نیازهای مادی می باشند . درست است که انسان برای پول کار میکند و وقتی خسته است کارآئینش کمتر میشود ، لکن در پرتو بررسیهای هآونورن بنظر میرسد که دو عامل پول و خستگی عوامل درجه دومی نسبت به نیازهای روانی و اجتماعی فرد هستند که باید مورد مطالعه و بررسی قرار گیرند .

### انسان برای ارضای احتیاجاتش کار میکند

شکی نیست که ، پول تنها یک طریقه برای برآوردن نسبتی از نیازهای بشری بشمار میرود و با استفاده از آن بعنوان تشویق های مادی هرگز نمیتوان رفتار انسان را کنترل کرد . برای درک صحیح و کامل مشکلات اساسی رفتار انسانی نخستین عامل مهم شناخت بهتر احتیاجات بشری است . در مورد نیازهای بشری سئوالات فراوانی طرح میشود که طرحشان آسان ولی جواب آنها مشکل است ، از قبیل :

احتیاجات انسانی کدامند ؟

چرا فرد برای برآوردن یک احتیاج بیش از سایر احتیاجاتش فعالیت میکند ؟

چگونه میتوان افراد را بکار بیشتر برانگیخت ؟

که میتوان جوابهایی کلی و عمومی به سئوالات فوق به ترتیب زیر داد :

### انواع احتیاجات :

در رفتار با انسانها بایستی نیروی محرکی موجود باشد . " نیاز " یا " احتیاج " یک حالت و نشانه ای از " حرمان و ناکامی " است که در این بحث زیاد از آن ذکر میکنیم . بناسفانه " احتیاج " دیده نمی شود و قابل لمس نیست ، بلکه آثار آن در رفتار انسانی مشهود میگردد ، و مثلاً " وقتی شخصی چیزی میخورد نمیتوانیم بفهمیم که او گرسنه است و جسمش غذا می طلبد . همین ضرورت درک و استنباط احتیاجات از طریق رفتار مشکلات فراوانی بر سر راه ما قرار میدهند . یک احتیاج ممکن است در رفتار اشخاص تجلی گوناگونی داشته باشد و بصور مختلف نشان داده شود . دو نفر که یکی با دست غذا میخورد و دیگری با شاق و جنگال هر دو گرسنه اند و احتیاج به غذا دارند ولی طرز خوردنشان یکی نیست . همان رفتار ممکن است مبین احتیاجات کاملاً متفاوتی باشد ، افراد ممکن است غذایشان

را بیک طریقی بخورند اما ممکن است برای ارضای احساسات گاملاً "مختلفی غذا بخورند . یکی ممکن است برای ارضای نیاز به غذا و رفع گرسنگی غذا بخورد ، و دیگری ممکن است همان غذا را بخاطر اینکه دست بخت زین را رد نکرده‌اند . ( شاید هم گرسنگی احساس گرسنگی ندانند ) بخورد . پس دومی برای ابراز رضایت از کار زین و اوینی برای دفع گرسنگی غذا خورده‌اند .

همین رفتار هم ممکن است احساسات مختلفی را ارضاء نماید . فردی ممکن است تمام روز وظیفه‌اش را بخوبی انجام دهد تا احساسات غذائی را تأمین کند و نرسد را بر نگه‌دارد . تا اینکه رضایت سایر دوستان و همکاران و سرپرستان را فراهم آورد . و با حسنیبت اداری خود را س سایرین حفظ کند . تا کاری را انجام دهد بخاطر آنکه آن کار واقعاً "غلامدست است و با از انجام آن کار احساس رضایت میکند . تا تمام این همه پیچیدگی‌ها ، درک و فهم احساسات ، ضروری نیستند اما سوابق رفتار سری را بسنسنی و تا کنترل نمانیم .

پس احساسات می‌توانند مستقیماً "دیده شوند ، فقط بجلی میکنند و از بجلی آنها بی‌بو خودشان مسواک سرد . روانشناسان بویژه ابراهام ماسلو احساسات را به دو جزو طبقه بندی کرده‌اند :

- احساسات جسمانی ( فیزیولوژیکی ) - احساسات انسی - احساسات عقلی و دوسی و عشق - احساسات بداحرام ( ندر و مریه ) - احساسات سروری و اجازت موفقت . هر یک از این احساسات دبلاً " بطور خلاصه شرح داده میشود :

احساسات فیزیولوژیکی - این احساسات از هسل غذا ، آب ، اکسیژن ، امورجنسی ، دفع و غیره است که مقدار زیادی بوسله وضع جسمانی و عصبی بدن کنترل میشود . از آنجا که این احساسات فیزیولوژیکی در انسان و حیوان مشترک است ، از این جهت غالباً با آن انگیزه‌ها و با محرکهای حیوانی نیز اطلاق میشود . بعضی از این نیازها مانند گرسنگی و گرسنگی با مکانیسم جذب ارضاء میشوند و برخی هم مانند اعمال جنسی و عمل دفع با مکانیسم دفع ارضاء میگردند . در پیچیدگیات مختلفین از طریق تحریک این نیازها استفاده سرشاری میبرند . بسیاری از این احساسات آمیخته‌ای از احساسات دیگر هستند مانند استراحت که امنیت و رفاه را بهمراه دارد .

چنانچه یکی از نیازها برای مدتی ارضاء نگردد ، فرد تلاش میکند تا آنها ارضاء کند . گرسنگی یک نیاز فیزیولوژیکی است که بطور کاملاً " مستقیم بستگی به تلاش در کار دارد . زیرا مزد است که در قبال کار بدست میآید و وسیله‌ای برای ارضای این نیاز میشود . و همینطور نیازهای جنسی با نیازهای روانی از قبیل نوازش ، محبت ، موفقیت اجتماعی

و محبوس ارتباط بسیار نزدیکی دارند چنانکه نمیتوان آنها را فارغ از هم بررسی کرد . افراد بشر مانند حیوانات این نیازهای فیزیولوژیکی را دانسته و از نظر شدت و ضعف نسبت باین نیازها اختلاف فراوانی با هم دارند . بعضی به غذای کمتر ، اسراحت کمتر با ارضای جنسی کمتری نیاز دارند . بعضی هم بالعکس نیازشان فوسر و تندیدراست . بهر حال بطور کلی ارضای نیازهای فیزیولوژیکی نسبت بسیار احتیاجات بغوربت بسیاری محتاج هستند و گرچه میزان این احتیاجات در افراد مختلف متفاوت است بعیندا طولانی شدن عدم ارضای آنها ضرورت آنها را بیشتر نموده و بر تکلیف و نلانی انسان مافزاید .

احتیاجات اِمنی - انسان و حیوان هر دو به امنیت احتیاج دارند . آنها احتیاج دارند از سرما و گرمای شدید دور باشند و با از مواد سمی و خطرناک و شرایط مضر طبیعی در امان باشند . برخلاف احتیاجات فیزیولوژیکی ، احتیاجات اِمنی با داروی مخصوص با وضع عصی در داخل بدن کنترل نمی شود . احتیاجات اِمنی به بقاء شخص بطور کلی بستگی دارد . چنانچه کارمند از این اصبت آگاه باشد همکاری بیشتری می نماید و نیروی محرک بکار در او تقویت مسود . در صنعت استخراج دغال سنگ که از بر مخاطره ترین مشاغل است این مطلب کاملاً محسوس است . بعلت خطرانی که در این کار وجود دارد فقط ۸ در صد از کارگران معدن در این رشته در آمریکا ماندند اگر محدوداً شانزده ساله میشدند این شغل را درباره برگزینند .

مصران احتیاج به امنیت و اِمنی در افراد مختلف است . برخی از کارکنان از ابتدا موضوع اِمنی را در تغلضان در نظر میگیرند و بهدریج با خطرات کارشان آشنا میگرددند . عدد دیگری بستگی و سائل کمتری باین مطلب نشان میدهند و چندان بخطرات ناشی از کار نمی اندیشند و حتی عدهای هم ممکن است از کارهای خطرناک لذت ببرند . ولی بهر حال تمام کارگران هنگام مواجهه با خطری فوری ، سار تسدیدی برای رهائی از آن احساس میکنند .

احتیاج به تعلق و عشق و محبت - انسان حیوانی اجتماعی است . از همان ازان کودکی در ذاتش است که خود را وابسته و متعلق به پدر و مادر و والدینش بداند ، و تجربیات زندگی به فرد میآموزد که مقدار زیادی از احتیاجات او توسط دیگران نظیر افراد قایل ، دوستان ، همسایگان و هم نشینانش ارضاء میشود . بین تمام انواع حیوانات ، انسان بیش از هر جاننداری برای تکامل و نیک بختی خویش به روابط اجتماعی بستگی دارد . بدین جهت کارکنان یکسازمان نیز نیاز زیادی دارند که مورد محبت و قبول گروهی که در آن کار میکنند قرار بگیرند ، و همواره از اینکه احتمالاً مورد محبت آنها نباشند میهراسند . آزمایشات مذکور کاملاً مبین این مطلب است ، زیرا این آزمایشات نشان دادند که کارگران

مورد آزمایش آندره که انگیزه نیول از طرف گروه در رانندگی کارسان موثر بود . نویسنده مادی و نیول اضافی در آنها نامبر نداشته است .

این انگیزه در تبلیغات مورد توجه است و تبلیغ از بن محرک که " هدف ترا انجام میدهند " ( یعنی با برانگیختن نیاز و احساس تعلق ) استفاده میکنند و این مسراند که احساس به تعلق خاطر اخصب فراوان است . و بالاخره از ترکیب و تلفیقی از این نیاز با نیاز به مقام و موقعیت در اثر موقف آمیز دلیلی کارنگی بنام " چگونه میتوان دوست یافت و در مردم نفوذ کرد " ( یا آتش دوست یابی ) کاملاً استفاده شده است .

احساس به تعلق به مقدار زیادی از نظر قدرت و نسبی که دارد در افراد مختلف متفاوت است . بعضی افراد بتقابل سدی به دوستی و معاشرت دارند . و برخی احساس دارند به اینکه سن ساریب . همار و بربر باشند . بعضی ها هم احساس به کتک ، حمایت و ترحم دیگران دارند و بدون اینکه کمترین احساس ناراحتی کنند آنها ابراز مدارند . برخی دیگر هم هستند بدیشان کتک و معاشرت کنند و از آنها بتضمینی و حمایت نمایند . جنبه های مختلف احساس تعلق در هر فرد با اندازه های خودنشانی میکند و اختلاف در اندازه آن ارتباط به تعلیم و تربیت اولیه دارد ، هم چنانکه کسی که این نیاز کاملاً از طریق انگیزه دیگران ارتقا و اتمام پیدا است احساس فراوان به محبت دیگران دارد . بهتر حال احساس به تعلق که منظور فقط ارتباط با دیگران است تقریباً احساسی همگانی است و در میان سایر احساسات اساسی احساسی قوی شمار می رود .

احساس به مقام و منزلت - سر نه تنها بخاطر این کار میکند که در گروه همکار مورد قبول واقع شود بلکه شامل است در آن گروه جنبه و اعتبار و معانی هم کسب کند . " مقام " موقعی در اجتماع اجتماعی فرد است که به همراه خود وظیف و امتیازات و برتری های ساخته شده ای را در برداشته باشد و برای فرد بارمغان بیاورد . البته " قبول " توسط یک گروه اجتماعی خاص مقامی در آن گروه است . یک عضو خانواده ممکن است در مقام پدر ، مادر ، سر ، دحمر و غیره در آن خانواده باشد . عضو یک گروه که برای هدف معینی کار میکند ممکن است مقام و موقعیت سربررسی ، سرکارگری ، کارکنی و یا کارگر ساده و غیره را در آن داشته باشد . بهر حال در هر گروه عددی عامل مقام بالاتر و برخی مقام باشن تری دارند . در واقع در هر گروه افراد در مقامات متفاوتی قرار دارند و کارکنان سعی میکنند که خود را به مقامات بالاتر برسانند . اعتبار و حسب با ندر و منزلت که معنای مورد احترام قرارگرفتن در وضعی را بیان میدهد همواره با انضام فراوان مورد تامل و ابدت آل کارکنان است . البته حسب و اعتبار با مقام همواره یکسان و یکی نیست . فردی که تعلق بیعی دارد مقام والائی ندارد . لکن حسب و اعتبار او چیزی است که همکاری اش برایش مبرار

تخصص و برخوردی که دارد تعیین میکنند. این مطلب در مورد اختلاقی که بین رئیس یک سازمان که مورد توجیه و تحقیر و رسخمد کارکنانش (البته بطور محرمانه) است و یک کارگزیده که بخاطر سرعت و مهارت در کارش توسط همکارانش تحسین میگردد دبرخروج دیده شده. در اینجا ملاحظه میشود که جنسیت و اعتبار صرفا بسگی به نام و موقعیت در سازمان ندارد. بلکه به مقدار زیادی مربوط به تخصص فرد است.

احساس به مقام شکلاسی را در موسسات بوجود آورد؛ است. از جمله یکی مربوط به سائلی می باشد که در روشهای ارزیابی مناعل و درجندندی لمائب و شاسگی بوجود آمده است. برخورداری ببحرومست کارگر از مقام و اعتبار در سازمان بمقدار زیادی توسط همکاران و تعیین میشود که دوباره او و نحوه کارش فضاوت میکنند. وقتی مدیران مسعلا "و بدون نظر داشتن نظرات کارکنان در مورد ارزیابی مناعل و درجه بندی لمائب افراد در سازمان بواسطی وضع میکنند نبعدهای کاملا" معاصر با درجندندی عسر رسی که کارکنان بر خود وضع میکنند دارد. نتیجه این میشود که مدیران میخواهند یک نوع درجه بندی رادر بورد مقام و اعتبار در سازمان ملاک قرار دهند و کارگران نوع دیگری را که احصالا" وضع رهنی رادر سازمان پیش خواهند آورد. از این بنا رهم در سلطعات و ناعراهای نسلعانی استفاده برناری میشود. بدین معنی که آنرا با احتیاج به خود ستائی تلفیق میکنند و انکسردای را ر دل مردم برای خرید کالائی بوجود میاورد.

"پسرفض و توسعه ضد برست و روابط انسانی در سازمان به این نناز و ارضای آن نونجوافرنی میگردد.

این نناز در افراد بصور مختلف ظاهر میگردد. چنانچه عدهای با انجام دفع و ریع کار و برخی ب تحت ناسر قرار دادن دیگران با رفائب با ناسرین در جستجوی مقام لانرو و پرسسزبیشترن هستند. جستجو برای مقام ممکن است جنبه دفاعی بخود بگیرد، چنانکه ممکن است فردی بگوید با نام نسکی که کسب کرده و مقام و اعتباری که بدست آورده حفظ کند و آنرا از دست ندهد. بدین معنی که بگوید کلاه خود را در کارهاش که انجام میدهد قاضی کند و ملامت ها و انتقادهای منعی و کوبنده را از خود دور نگاید و برتکت ها و نواعی کارش فائق آید. مسکر است مبل به برتری و نفوق در فرد با تحت سلطه و نفوذ درآوردن دیگران ننان داده شود. همچنین نلاسی های کوناگون و مختلفی از فیصل نقلند دیگران را حیر آوردن وسعی در خندا شدن دیگران با حرکات مصحک و سوحی و ناسعی برای دور از نفوذ دیگران قرار گرفتن، هر دوراهپاشی برای کسب مقام هستند. در واقع این ظرف نسیمی از نیروی محرکهای است که برای به هجان آوردن، سرکرم نمودن و ناسعجب واداشی مردم برای کسب بحیو است و مقام و اعتبار انجام مسکرد. روس و طریقی که فرد برای کسب

مقام بیرونی میکند و سدت و ضعف تلاش های او بدرجه محرومیت او از آن نیاز و همچنین قسمی به تجربیات و شخصیت و تربیت اولیه او بستگی دارد .

احتیاجات پیروزی و احراز موفقیت - که عبارتست از جامه عمل پوشاندن به استعداد های نهانی و ذاتی شخص و با ارقوه به فعل در آوردن آنها و احساس رضای خاطر از نوع حرفه و اینکه انسان خود را در حال پیشرفت و توسعه بداند و بدینوسیله احساس نکوفانی کند ، که این خود از بهترین عوامل علامتدنی به نفل بوده و لازمه رشد شخصیت میباشد . این احساس بیشتر در کار عمرمندان و متاعلی که در آنها خلافت و استکار وجود دارد بچشم میخورد ، و چنانچه سازمانها موجداتی فراهم آورند که این احتیاج کارکنان خود را ارضا نمایند در حفظ و عالی نیروی انسانی خود قدم بسیار مؤثری برداشته اند .

گندانشس (۱۹۴۵) که در مورد " نیازهای خود گرانانه " با احراز موفقیت مطالعه کرده است ، معتقد است که بشر تنها یک احتیاج دارد و آن اینکه قدرتهای نهفته در ذهن را بیدار سازد و آنها را با مسائل و موضوعات جدید که نیازمند ابتکار و قدرت ابداع باشد بیاموزد و باعث انجام کارهای مهم و جدیدی گردد . ارضای این نیاز در موقع کار برای کارکنان از تمام نیازهای دیگر برتر و شدیدتر و مهم تر است .

### سلسله مراتب احتیاجات

احتیاجات فیزیولوژیکی ، ایمنی ، تعلق و دوستی ، مقام ، و احراز موفقیت و ارضای آنها چه نسبتی و ارتباطی با یکدیگر داشته و راستگی آنها یکدیگر چگونه است ؟ در پاسخ باس سوال ابراهام ماسلو ( ۱۹۴۳ و ۱۹۴۸ ) بیان میدارد که:

احتمالات انسانی بر حسب ارزش آنها از کم به زیاد مرتب شده اند . اولین نیاز انسانی غذا است و پس از ارضای آن احتیاجات دیگر ظاهر می شود . ترتیبی که ماسلو برای ارضای احتیاجات بیان میدارد همان ترتیبی است که ماسلو " بیان نمایی احتیاجات فیزیولوژیکی ، ایمنی ، تعلق و عشق ، مقام و احراز موفقیت " نامیده است .

این احتیاجات را میتوانیم به چند فرد در جنگل مخوفی توجه کنیم که یکی از آنها بنام " الف " تنها است و تنها تلاش او آنست که با بدست آوردن غذا و مسکن زندگی خود را حفظ کند ( نیازهای فیزیولوژیکی و جسمانی ) ، دومی بنام " ب " دارای یک تفنگ است و در ضمن در غاری است که میتواند خود را از ترس حیوانات در آن پناه دهد و در آن با مصونیت زندگی کند ( ایمنی ) ، سومی بنام " ج " غذا و تنگ و مسکن را دارد ، بعلاوه دوست بسیار صمیمی اش نیز همراهش است ( تعلق و دوستی ) . نفر چهارم بنام " د " در



همان جنگل تمام اینها را دارا است و علاوه بر آن خود رهبر گروهی نیز میسازد ( مورد احترام برار گرفتن و قدر و منزلت ) .

### انگیزه کار کردن

بدرم منظور ارضای احتیاجات مختلف خود کار می‌کند. آنگاه بیشتر کار را با وسيله برار می‌دهند تا با انجام آن احتیاجات و پاداشهایی را که برای کارشان داده می‌شود کسب کند . و بدینوسیله احتیاجات خود را ارضا نمایند . از این نظر ممکن است گفتن شود که کارگران رنج و مشقت کار کردن را تحمل میکنند تا از رنج و مشقت مدیریت که برانکار کردن گریبانگیشان می‌شود جلوگیری کنند . بیشتر تلاشی که مدیران برای ارضای احتیاجات کارکنان میکنند بر اساس همین ایده " لذت - رنج " که در کار موجود است و محرک می‌باشد قرار دارد . مزد ، برخصی ، مزایای بیمه ، حقوق تفریح ، و سهولتی که برای تفریح و اسراحت کارکنان فراهم می‌شود می‌تواند فقط پس از آنکه کارگران کارشان را تمام کردند مورد استفاده قرار گیرند .

### آیا انسان در زندگی کار را صرفاً یک وسیله می‌داند ؟

اساتذتی مال ( ۱۹۱۱ ) یک روان‌شناس قدیمی آمریکائی ، در پاسخ با این سؤال جواب منفی ناطقی می‌دهد . او می‌گوید :  
( ( آیا کسی بدون اینکه بکارتش کاملاً " علاقه‌مند باشد می‌تواند در آن موفقیت کامل کسب کند ؟ در حقیقت فقط چنانکه کار مورد علاقه فرد باشد آنرا می‌توان وسیله‌ای برای نیل تکلیف‌آمال و آرزوهایش دانست ) )

از مطالعه‌ای که انجام شده است چنین بر می‌آید که انسان صرفاً " و تنها برای ارضای احتیاجات اولیاس کار نمی‌کند ، بلکه بکارهایی مایل است مشغول شود که او را خوشنود نماید . آنچه و امیدارد که کارکنان یک سازمان خوب کار کنند و بر کارآشنای اضافه نماید ، همانا احساس رضایت از شغل و شغلی و ترسید خاطر آنها از انجام کارشان با توجه به انگیزه‌های است که مدیران در سازمان برانسان فراهم می‌کنند . در ضمن حال کارکنان سازندیدی به انجام کارها تنگ بخودی خود رضایت بخش باید دارند . کار و محیط سازمانی اگر رضایت بخش باشد ، فرد به اوج کامیابی و رضایت و نایبیت باردهی خود می‌رسد ، و برمدسران است که چنین محیط سازمانی ایجاد کنند که کار از صورت وسیله خارج شده و برای کارمند بصورت هدف در آید تا از انجام آن شغلی و نایبیت خاطر احساس کند .

سازمان نکته‌حالت است که همیشه کارکنان برای کار کردن برانگیزه می‌دهند ، در واقع انگیزش برای کار بهر وجود دارد . زیرا احتیاجات انسانی هرگز کاملاً برسد

نمی‌شود، و وقتی احتیاجاتشان یکی پس از دیگری ارضا شود، از خرد کارآیی بهتری نشان خواهند داد.

### ابجاد بهمود و توسعه در انگیزش به کار

مسائل اساسی انگیزش کار در موسسات مختلف متفاوت است، نظیر اینکه چه انگیزه‌های کارکنان شرکت‌الف را برای کار کردن بیشتر نسبت به شرکت ب ترغیب میکند؟ چه کاری می‌توان کرد که کارکنان یک سازمان فردا تولیدشان نسبت به امروز بهتر شود؟ - این اختلاف تا حدود زیادی بستگی به اختلاف در ارضای احتیاجات کارکنان در موسسات مختلف و هم چنین بستگی به اختلاف در میزان احتیاجات دارد. معهذاً بمنظور افزایش تولید در تمام اینها باید احتیاجات کارکنان بیشتر و بهتر ارضا شود و در این کار کوشش گردد. در انجام این نظر نکات زیر را باید مورد توجه قرار داد:

۱- نیازهای ابتدائی را برآورید:

احتیاجات طبق جایبان در سلسله مراتب ارضا میگردند. در احتیاجات پائین احتیاجات بیولوژیکی با ضرورت و شدت بیشتر و احتیاجات روانی سریعتر باستانی ارضا کردند، قبل از آنکه فرد بتواند خود را با ارضای احتیاج بالاتری مربوط سازد. وقتی کارگران گرسنه اند سعی میکنند در تلاش آنند که این نیاز را ارضا کنند. بزرگترین نیازهای انسان در طی قرن‌ها تا این حد اوسیر کردن شکم و همچنین امنیت بوده است و بزرگترین انگیزه بشری برای کار کردن بشمار میآمده است. امروزه گرچه ارضای این احتیاجات اهمیت فراوان دارد ولی با کار در موسسات مختلف چه در موزه 'الف' و چه در موزه 'ب' این نیازها را میتوان ارضا کرد. فرضا:

موزه 'الف' با غذای نوع 'ج' کارگران خود را سیر میکند. موزه 'ب' با غذای نوع 'د' اما وقتی گرسنگی را ولو با پائین ترین نوع غذایی که موزه، برای سیر کردن کارکنانش صرف میکند مقایسه کنیم می بینیم اختلاف بین گرسنگی و آن غذا با اختلاف بین دو غذای 'ج' و 'د' چقدر زیاد است و دو غذای مزبور ز نظر کیفیت تا چه حد فاصله‌شان کم است. در واقع باید اینطور بیان و اذعان کرد که امروزه موسسات امکانات کمی برای افزایش کارآئی کارکنان با تامین و ارضای بهتر و بیشتر احتیاجات اولیه آنها دارند، به بیان دیگر ارضای احتیاجات اولیه دیگر در اکثر سازمانها نادر نیست امروزه در کارآئی کارکنان تاثیر بسزائی داشته باشد. نیازهای فیزیولوژیکی و جسمانی که نخستین و ابتدائی ترین نیازهای بشر را تشکیل میدهند، بمجرد ارضا شدن دیگر محرک رفتار بشمار

نمیروند و انسان در صدد ارضای احتیاجات دیگر بترتیب برمیآید . در واقع همواره " نیاز ارضا شده " انسان را وادار بانجام عمل با رفتار معین و خاصی مینماید .

## ۲- مطمئن شوید که احتیاجات دیگر کارمند ارضا شده است :

انسان تنها برای ارضای احتیاجات فوری خود کار نمی کند ، بلکه مایل است که حداکثر خرسندی را در طول زمان بدست آورد و بیشتر به ارضای احتیاجاتش در آینده می اندیشد . امروزه دیگر ارضای احتیاجات آنی که احتیاجات طولانی تر را بخطر بیاندازد نمی تواند باعث کارآئی شود . برخلاف حیوانات که مایل به ارضای نیازهای فوری و آنی خود هستند و بجز محدودی از آنها قدرت درک ارضای احتیاجات خود را در آینده ندارند و در واقع چشمان آنها تا کمتر از جلوی خود را بیشتر نمی بیند ، بشر ذاتاً " در مورد ارضای احتیاجات آتی اش نیز علاقمند است . بشر بکوشد وضعی بوجود آورد تا در مورد ارضای احتیاجات آتی اش مطمئن گردد و بیشتر به ارضای احتیاجات خود در آینده می اندیشد و چنانچه مطمئن شود که نیازهای آینده او ارضا خواهند شد با نیروی بیشتر و میل فراوان تری تن بکار خواهد داد . به همین جهت ممکن است به سیستم مزدهای تشویقی که نیازهای او را برای مدت محدودی برمیآورد چندان توجهی نکند .

## ۳- بر ارضای احتیاجات عالییه بشر بیافزایید :

بهترین وسیله برای افزایش میزان کوشش افراد در انجام کارشان ارضای احتیاجاتی از آنهایی باشد که تاکنون ارضا نشده است . متأسفانه امروزه در سازمانها به احتیاجات عالی بشری نظیر احتیاج به احراز موفقیت و ابراز وجود و احتیاج به داشتن مقام و موقعیت کمتر توجه شده است . " هنری کلی اسمیت " در این مورد تحقیقاتی بعمل آورده و این موضوع را ثابت کرده است . او از صد هادانشجو سؤال کرد " بنظر شما تا چه میزان احتیاجات کارکنان با انجام کار متوسطی در دنیای امروز ارضا میشود ؟ " نتایج تحقیقات

دانشجویان معتقد بودند که احتیاجات فیزیولوژیکی ۹۹٪ ، ایمنی ۹۳٪ ، تعلق و دوستی ۷۷٪ و مقام ۶۱٪ و ابراز وجود ۲۵٪ ارضا شده اند . آنگونه که مشاهده میشود دانشجویان معتقد بودند که احتیاجات اولیه بمقدار بسیار زیاد و احتیاجات عالی انسانی چون نیاز به ابراز وجود و داشتن موقعیت و مقام بسیار کم ارضا شده است .

همانطوریکه افراد در تیم بسکتبال هم قد باشند دیگر قد بازیکنان در نتیجه سابقه ناشیری ندارد . همانگونه که اختلاف هوش در افراد یک کلاس باعث اختلاف در نمرات آنهاست ، با بالعکس وقتی شاگردان یک کلاس نمره یکسانی بدست آورند تمیز بین هوش آنها دشوار

خواهد گردید ، و بالاخره همانگونه که بر اثر وراثت اختلافات فاحشی بین افراد ایجاد میشود و یا بالعکس ، هم چنانکه دو برادر دوقلو که از نظر وراثت یکسان باشند دیگر عامل وراثت تفاوت فاحشی بین آنها بوجود نمی آورد و باید عوامل دیگر را جستجو کرد ، وقتی هم که تمام موسات احتیاجات اولیه انسان را که غذا میباشد بر میآورند ، افزایش کارآئی آن موسات بستگی به ارضای سایر احتیاجات آنان ، یعنی احتیاجات عالی دارد . در واقع بطور کلی هر چه اختلاف بین عاملی کم باشد تأثیر آن کم تر خواهد بود .

خوبستختان امروزه بسیاری از موسات به ارضای احتیاجات عالیه بشری واقف هستند . کما اینکه آثار این تلاش ها از طریق آگهی های نجارتی و طوقی که برای تولید انگیزه برای خرید کالائی ایجاد میکنند مثال بارزی در این زمینه شمار میآید ، چنانکه اکنون دیگر کمتر به ارضای احتیاجات فیزیولوژیکی در تبلیغات توجه نمود و به ارضای احتیاجات دیگری چون ابراز شخصیت و مقام توجه میگردد . و مثلاً " در تبلیغ پیراهن نمی گویند خوب بدن را از سرما حفظ میکند و گرم و محفوظ نگه میدارد ، بلکه با ایجاد این انگیزه در خریدار که پوشیدن آن پیراهن باعث افزایش شخصیت و مقام و ابراز وجود مصرف کننده میشود در مورد آن کالا تبلیغ میکنند ، هم چنین دیگر در مورد مایون تبلیغ نمی شود که فرد را تمیز میکند بلکه با بیداری حس تعلق و مقام و منزلت در انسان از طریق ایجاد این فکر که مصرف این صابون مخصوص طبقه اشراف و نجیبان و امثالهم است ، در مورد این کالا تبلیغ میکنند . بطور کلی امروزه شعارهای تبلیغاتی با بیداری انگیزه های عالی بشری تنظیم میشود نه انگیزه های ساده بشری .

#### خلاصه و نتیجه :

آزمایشات "هآ و تونر" که جامع ترین و مؤثرترین بررسیهای بشری در مورد رفتار انسانی در کار بشمار مرود ، بیش از ده سال بطول انجامید . نتایج بدست آمده نشان داد که پول و خستگی تنها عوامل اصلی کوشش برای انجام کار نمیشد و تنها کسب پول بیشتر هدف فعالیت انسانها نیست . بلکه عوامل روانی و انسانی نظیر طرز تفکر کارکنان ، روابط مدیران با کارکنان و سازمان غیر رسمی کارکنان عوامل مهم نبل به هدفهای هر سازمانی میباشد . انسانها انگیزه های جسمی و روانی و اجتماعی مختلف دارند که میزان فعالیت آنها را کنترل میکنند و تا جائیکه محیط کار ، امکان ارضای این انگیزه ها را فراهم کند ، از کار و فعالیت خود احساس خشنودی میکنند و بر کارآئی شان تأثیر میگذارد و آنرا افزایش میدهد . صرف نظر از غذا و مسکن و پوشاک و داشتن همسر ، انسانها بدنبال تشفی انگیزه های هستند ز قبیل احساس پشرفت ، احساس مسئولیت ، جلب محبت و احترام دیگران و تلاش برای

انجام کارهای مهم و بزرگ و در واقع برای " خود شکوفائی " . البته کسب عوامل روانی و اجتماعی در احساس ترضیه خاطر شخصی از شغل و علاقه به کار در سازمان مؤثر هستند ، لکن احساس تشفی و رضای خاطر از نوع کار و حرفه و اینکه شخص خود را در حال پیشرفت بداند و احساس پیشرفت و شکوفائی کند ، مهمترین علت علاقمندی به شغل است و میزان درآمد و محیط روانی کار از این لحاظ در درجه دوم اهمیت قرار میگیرد . این بررسیها در عین حال مشکلات مسئله احتیاجات انسانی و ناکامی و محرومیت در ارضای احتیاجات و آثار آن در سازمانها را مورد بررسی قرار داد .

انسانها احتیاجات فیزیولوژیکی ، امنی ، تعلق و دوستی ، مقام و منزلت و احراز موفقیت دارند . سلسله مراتب ارضای این احتیاجات بطریقی است که انسان ابتدا در پی ارضای احتیاجات اولیه میباشد . وقتی احتیاجات اولیه انسان ارضا شد آنگاه سعی خود را در ارضای احتیاجات بعدی که عالی تر هستند چون احتیاج به احساس امنی ، تعلق و دوستی و غیره می نماید .

کارکنان بهنگامی که احتیاجات آنان در مورد تعلق ، مقام و ابراز وجود ارضا شود اکثراً در کار خود تلاش بیشتری نشان خواهند داد و کارآیشان اضافه خواهد شد . بدین جهت بهترین سازمانها برای افزایش کارآئی کارکنان آنهاست هستند که ارضای احتیاجات عالمه کارکنانشان را در طول مدت دراز و در شرایط کار در مد نظر دارند .

در عین حال بدنبال این بررسیها اهمیت انگیزش در رفتار فردی و شناسائی عوامل مختلفی که در رفتار فردی و گروهی کارکنان مؤثر واقع میشود ، مورد توجه دانشمندان قرار گرفت . انگیزش یعنی تحریک افراد بانجام کار برای رسیدن به هدفهای مطلوب ، و یکی از وظایف مدیران برانگیختن افراد است به همکاری در جهت نیل به هدفهای سازمان . مدیران باید بدانند بچه ترتیب در کارهای گروهی از طریق ارضای احتیاجات کارکنان خود مایل به کار را در آنها ایجاد کنند . در واقع یکی از عوامل مهم مؤثر در بهبود نتایج عملیات و تحقق هدفهای مطلوب در یک زمان ، ایجاد محرکهای قوی در کارمندان بمنظور تحریک آنان به همکاری دسته جمعی است .

انگیزش عامل مؤثری در تحریک افراد به همکاری دسته جمعی بمنظور تحقق یافتن مفاصل سازمان است . شرکت کارکنان در تعیین هدفهای سازمان و ایجاد تسهیلات و موجبات بمنظور اطلاع از نظرات آنان ، محرک مؤثری در تشریک مساعی بمنظور نیل به هدفهای مشترک بشمار میرود . همچنین اقدامات دیگر مانند عدم تمرکز ، تفویض اختیارات و رهبری مسالمت آمیز بر اساس تبادل نظر و مشورت و همفکری بجای تحکیم و تحمیل دستورهای یکجانبه - محرکهای قوی بمنظور جلب همکاری مؤثر کارکنان در یک سازمان

---

فصل‌هایی از این مقاله از کتاب روانشناسی و فشار صنعتی نالیف " هنری کلی اسمت  
انتباس و تلخیص گردیده است .



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی