

## انگیزش، فضای سازمانی و بهره‌وری در سازمان

□ نوشته: دکتر محمود ساعتچی

□ روانشناس و عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

### چکیده

برای افزایش بهره‌وری در سازمان نیاز به تأمین شرایط متعددی هستیم که مهمترین آن عامل انسانی است. نیروی انسانی انگیزته شده برای انجام وظایف خود مهمترین عامل بهره‌وری است و انگیزش کارکنان نیز با افزایش سطح روحیه و رضایت شغلی کارکنان فراهم می‌آید. اما برای افزایش روحیه و رضایت شغلی کارکنان لازم است به ارضای نیازهای آنان در محیط کار توجه کنیم و تنها سازمانهایی می‌توانند موجبات ارضای نیازهای مراتب بالای کارکنان خود را فراهم سازند که فضای روانی مناسب را در درون سازمان به وجود آورده باشند. در مقاله حاضر ابتدا کلیدهای اصلی اداره و رهبری انگیزش کارکنان مورد بحث قرار گرفته است



### آشنایی با نویسنده

آقای محمود ساعتچی  
روانشناس و دانشیار گروه  
روانشناسی دانشگاه علامه  
طباطبائی و دارای درجه دکترای

روانشناسی بالینی و روانشناسی صنعتی از دانشگاه الله آباد هند می‌باشند. ایشان دارای تحقیقات و تألیفات بسیاری در زمینه روانشناسی صنعتی، روانشناسی بالینی و رفتار سازمانی است و از جمله تألیفات ایشان می‌توان به کتاب اصول روانشناسی، روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت اشاره کرد.

و سپس شیوه‌های بهبود بخشیدن و افزایش توانایی مدیران در تشخیص مشکلات خود، انگیزه‌های انسانی و شیوه‌های اندازه‌گیری و کنترل آن، انگیزش پیشرفت و نظریه‌های مرتبط با آن، نیاز به قدرت و نیاز به پیوستگی و پذیرش، ارائه گردیده است. در ادامه مقاله موضوعات دیگری نظیر روشهای هم‌آهنگ ساختن نیازهای کارکنان و وظایف سازمانی، چگونگی کنترل مدیریت بر انتظارات و انگیزنده‌های در یک موقعیت خاص و بالاخره فضای سازمانی و شیوه‌های اندازه‌گیری و کنترل آن مورد بحث قرار گرفته است. در قسمت پایانی مقاله رابطه بین فضای روانی و بهره‌وری مورد توجه قرار گرفته و نویسنده دیدگاه خود را در زمینه اهمیت نیروی انسانی خلاق و کارآمد به عنوان یکی از مهمترین عوامل بهره‌وری ارائه داده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

از جمله سئوالاتی که یک مدیر کارآمد و واجد صلاحیت با آن مواجه می‌شود آنست که «چرا مردم کار می‌کنند؟» چرا کسانی که قبلاً به کار خود علاقمند بوده‌اند اکنون نسبت به آن دل‌سردی نشان می‌دهند؟ چرا کارمندی در یک واحد با شوق و علاقه کار می‌کند و در واحد دیگر همان سازمان جزء کارکنان ناموفق محسوب می‌شود؟ خصوصیت یک واحد، اداره یا سازمان چگونه بر انگیزش و بهره‌وری کارکنان اثر می‌گذارد؟ آیا به استخدام در آوردن کارمندی که شوق انجام کار و افزایش بهره‌دهی در آنان زیاد است، ضامن موفقیت سازمان می‌باشد؟ آیا لازم است سازمان را نیز در جهت نیازهای کارکنان تغییر دهیم؟ و در نتیجه بهره‌وری سازمان را افزایش دهیم؟... در مقاله حاضر سعی شده است، رابطه بین انگیزش کارکنان و فضای سازمانی نشان داده

شود، نقش مدیریت در تلفیق این دو عامل روشن گردد و روشهای عملی برای شناخت انگیزش و فضای سازمانی و افزایش بهره‌وری ارائه گردد.

در پاسخ به سؤال فوق باید گفت که مردم بدلائل مختلف کار می‌کنند. در یک تحقیق که انجام آن هفت سال به طول انجامید و طی آن با صدها کارگر و کارمند مصاحبه بعمل آمد، معلوم شد مردم به دلایل مختلف کار می‌کنند. انگیزه بعضی فقط کسب درآمد و پول است. بعضی دیگر بخاطر اینکه کار کردن را دوست دارند، وظایف شغلی را انجام می‌دهند و بالاخره عده‌ای دیگر بخاطر منزلت اجتماعی یک شغل به کار و فعالیت می‌پردازند (۱) (میچل ۱۹۸۲).

اگر انگیزه را "اوضاع و احوال و شرایطی بدانیم که فرد را از درون وادار به فعالیت می‌نماید" و سازمان را "هماهنگی برنامه‌ریزی شده فعالیت‌های عده‌ای از افراد به منظور نیل به هدف یا هدفهای مشترک، روشن و با معنی و از طریق تقسیم وظایف و نیز سلسله مراتب اختیار و مسئولیت" بدانیم، لازم است با نقش مدیریت در تلفیق کارآمد این دو عامل مهم، آشنا شویم. مدیران باید رفتار افراد تحت نظارت خود را کنترل و هدایت کنند. اما باید توجه داشت که اینگونه کنترل و هدایت فقط متوجه "رفتار" کارکنان نیست. مدیران نمی‌توانند فقط در سطح رفتار افراد تحت نظارت خود عمل کنند و از عوامل مؤثر دیگر نظیر اثربخشی، کارآیی، بهره‌وری، دلایل عدم رضایت کارکنان از کار خود، مقاومت منفی و بالاخره انگیزش که تعیین‌کننده رفتار افراد سازمان است، بی‌اطلاع باقی بمانند.

مدیران می‌توانند بر افکار، احساسات و آرزوهای کارکنان تحت نظارت خود اثر بگذارند. همین افکار و احساسات و آرزوها موجبات انگیزش و هدایت رفتار می‌گردد. برای اینکه یک مدیر، بتواند در کار خود اثربخش‌تر از آنچه هست باشد، لازم است عوامل روانی مهم در محیط کار خود را بشناسد و این عوامل را با روشهای علمی و انسانی در جهت منافع سازمان، کنترل کند. به عبارت دیگر، مدیران باید علاوه بر کنترل و هدایت رفتار کارکنان، انگیزش آنان و عوامل مؤثر بر انگیزش کار را نیز اداره و رهبری کنند.

تجربه صاحب‌نظران نشان می‌دهد که عملکرد بعضی از مدیران چنان است که به

نظر می‌رسد نسبت به این جنبه از وظیفه مدیریت حساس و آگاه هستند. در واقع مدیران "نابغه‌ای" وجود دارند که می‌دانند چه عواملی باعث می‌شود افراد تحت نظارت آنان بیشتر و بهتر کار کنند، کدام عوامل موجبات روحیه بسیار خوب افراد را فراهم می‌آورد و نیز می‌دانند چگونه ضمن رعایت همه ارزشهای انسانی و اخلاقی، کارآیی و اثربخشی یک یک کارکنان را به بالاترین سطح ممکن برسانند.

اما تجربه صاحب‌نظران و دانشمندان مدیریت و علوم رفتاری نشان می‌دهد که تعداد اینگونه مدیران حتی در کشورهای صنعتی و پیشرفته نیز اندک است و در آن کشورها نیز مساله آموزش مدیریت از مهمترین سرمایه‌گذاریهای هر سازمان است. در حال حاضر اکثر مدیران سازمانهای مختلف آنچه را که تحت عنوان "اداره و رهبری" انگیزش کارکنان مطرح کردیم با روشی که در روانشناسی به آن "کوشش و خطا" گفته می‌شود، انجام می‌دهند و در این موارد از هیچ روش علمی شناخته شده‌ای بهره نمی‌گیرند. بیشتر مدیران به دلیل شرکت نداشتن در دوره‌های آموزش مدیریت، تنها براساس تجربه‌های قبلی خود و احتمالاً "بهره‌گیری از منطق عقل سلیم، باید سالهای متمادی به انجام وظایف خود بعنوان یک مدیر اشتغال داشته باشند تا در اواخر دوره شغلی خود، مهارت لازم برای برانگیختن، و علاقه‌مند ساختن افراد بکار را پیدا کنند. یکی از مهمترین مشکلات کشورهای در حال پیشرفت یا جهان سوم در زمینه پائین بودن میزان بهره‌وری نیز اینگونه اعمال مدیریت است. درحالیکه می‌دانیم اکثریت مدیران نیازمند آگاهی از یک چارچوب نظام یافته علمی می‌باشند تا بدینوسیله بتوانند مهارت لازم برای انگیزختن افراد برای انجام مؤثر کارها را کسب کنند.

در این بحث مختصر، سعی بر آنست تا این چارچوب نظری را معرفی کنیم و تصور ما بر آنست که وقتی مدیران عالی با این چارچوب آشنا شوند، توانایی لازم برای حل مسایل مربوط به انگیزختن افراد را به کار اثربخش، پیدا خواهند کرد و به این ترتیب موجبات افزایش بهره‌وری کارکنان سازمان یا واحد تحت نظارت خود را فراهم خواهند ساخت.

## کلیدهای اصلی اداره و رهبری انگیزش کارکنان

چارچوبی را که در این مقاله پیشنهاد کرده‌ایم، شامل چهار متغیر می‌باشد و مدیران می‌توانند از این متغیرها در انگیزختن افراد بکار، سود جویند. از خصوصیات این عوامل آنست که نه در انحصار فرد هستند و نه مستقل، بلکه هر یک نیز تا حدودی از کنترل مدیران خارج هستند. اما مدیران می‌توانند از این عوامل بعنوان "اهرم" استفاده کنند و با کمک آن بر فردی که برای انجام وظایف شغلی "انگیخته" شده است، اثر بگذارند. این عوامل چهارگانه عبارتند از:

- ۱- انگیزه‌ها و نیازهایی که کارکنان سازمان همراه با خود (و متأثر از آن) به محیط کار خود می‌آورند،
- ۲- کارها و وظایفی که باید در داخل سازمان انجام گیرد،
- ۳- «فضای سازمانی<sup>۱</sup>» (یا اقلیم سازمانی) که مشخص‌کننده موقعیت کار می‌باشد،
- ۴- و بالاخره تواناییها و محدودیتهای شخصی مدیر.

یکی از مهمترین عوامل مؤثر در متفاوت بودن رفتار افراد در سازمان، تفاوت‌های فردی و شخصیتی آنان است. هرچند در بحث از تفاوت‌های فردی باید عوامل متعددی نظیر عوامل ارثی، محیط خانوادگی، نوع تربیت، آداب و رسوم و فرهنگ و مانند آن مورد توجه قرار گیرند، اما در این مقاله اینگونه تفاوتها را بیشتر برحسب "نیازها، مثل نیاز به پیشرفت، نیاز به قدرت و نیاز به پیوستگی، تعریف کرده‌ایم. البته می‌دانیم نیازهای آدمی را می‌توان از دیدگاههای مختلف طبقه‌بندی کرد. در یکی از این طبقه‌بندیها سلسله مراتب نیازهای آدمی به ترتیب نیازهای فیزیولوژیک، نیازهای ایمنی، نیاز به عشق و تعلق، نیاز به احترام به خویشتن و نیاز به خودیابی معرفی شده است (۲). آنچه آگاهی از آن برای یک مدیر اهمیت دارد آنست که نیازهای کارکنان یک سازمان با یکدیگر تفاوت دارد و مدیریت نیز نمی‌تواند و نباید این تفاوتها را نادیده بگیرد (مزلو ۱۹۵۴).

دومین عاملی که هر مدیر باید طی کوششهای خود برای اداره و رهبری انگیزش کارکنان مورد توجه قرار دهد، ماهیت اساسی و طبیعت کارهایی است که باید در سازمان

مورد توجه قرار دهد. واقعیت آنست که هر شغل یا هر دسته از مشاغل نیازمند به "رفتار فردی" خاص و "الگوهای انگیزشی" متفاوت با شغل یا دسته مشاغل دیگر است. برای مثال، لازمه بسیاری از کارهای فروشندگی، قبول خطر، قبول تعهد نسبت به مسئولیتهای فردی و نظایر آنست و چنین به نظر می‌رسد که برخورداری از انگیزش پیشرفت بیش از عوامل دیگر در موقعیت یک فروشنده اثر دارد. برخلاف شغل فروشندگی، انگیزش پیشرفت در انجام وظایف بعضی دیگر از مشاغل بسیار یکنواخت و تکراری، نقش مؤثری ندارد. برای مثال، بررسی‌ها نشان می‌دهند کارآیی کسانی که در خط مونتاژ کار می‌کنند هنگامی بیشتر است که فرصتهای لازم برای "عمل متقابل اجتماعی" برای آنان فراهم آید (۳). بنابراین می‌توان گفت کسانی در این شغل موفق تر خواهند بود که اولاً انگیزه پیوستگی در آنان قوی باشد و دیگر اینکه سازمان امکان ارضای این نیاز را فراهم آورد (لالر ۱۹۷۷).

اما مهمترین عامل در اداره و رهبری انگیزش کارکنان همان است که در بند ۳ آورده شده است و ما آن را تحت عنوان "اقلیم" یا "فضای" سازمانی مورد بحث قرار خواهیم داد. با تعیین فضای سازمانی که مشخص‌کننده آن "موقعیت شغلی" می‌باشد می‌توان ابتدا انگیزه‌های گوناگون کارکنان را شناخت و سپس با انگیزه‌های فعال آنان آشنا شد. فضای سازمانی تحت تأثیر دو عامل، یعنی "الزامات شغلی" و "نیازهای افراد" قرار می‌گیرد. توضیح اینکه غالباً لازمه انجام موفقیت‌آمیز مشاغل فروشندگی رفتارهای مبتنی بر انگیزش پیشرفت است و بنابراین فروشندگان باید از سطوح بالای انگیزش پیشرفت برخوردار باشند. اما اگر فضای سازمانی این فروشندگان چنان باشد که در آن نسبت به قبول خطر، قبول مسئولیت شخصی و نوعی ساخت شغل قابل انعطاف تأکید و توجه نشود، در آن صورت میل یا نیاز به پیشرفت در فروشندگان انگیزه نخواهد شد. به همین دلیل است که می‌توان گفت توانایی مدیر در تغییر و بهبود فضای سازمانی مهمترین اهرم او در حرفه مدیریت است. چون فضای سازمانی می‌تواند بر انگیزش کارکنان سازمان اثر بگذارد، بنابراین تغییر در هر بخش از فضای سازمانی منجر به تغییر فوری و عمیق بر نحوه انجام کار یا عملکرد کارکنان می‌گردد. اگر مساله اداره و رهبری انگیزش کارکنان بر محور اداره و رهبری فضای

سازمانی استوار باشد، در آن صورت باید تواناییها و محدودیتهای شخصی مدیران در نظر گرفته شود. دلیل این مدعا نیز آنست که، "شیوه رهبری مدیر یکی از عوامل تعیین کننده فضای سازمانی است". تجربه روانشناسان شاغل در سازمانها دال بر آنست که بسیاری از مدیرانی که مشکلات انگیزشی کارکنان را با توجه به مفاهیم اساسی فضای سازمانی تجزیه و تحلیل می کنند، بزودی به این نتیجه می رسند که باید مهارتهای جدیدی را کسب کنند، تا توانایی لازم برای تغییر فضای سازمانی در جهت مورد نظر را بیابند. برای مثال، ممکن است مدیری که تصمیم گرفته است انگیزش پیوستگی را در کارکنان تحت نظارت خود برانگیزد یا مصمم شده است «انگیزش پیشرفت» را در آنان تقویت کند، به این نتیجه برسد که تاکنون میزان زیادی از کارکنان تحت نظارت خود دوری می جسته و روابط او با آنان غیرصمیمانه و رسمی بوده است (۴). حال اگر این مدیر بخواهد روابط گرمتر و صمیمانه تری با افراد تحت نظارت خود داشته باشد، ممکن است با موانعی برخورد کند و مثلاً متوجه شود که فاقد مهارتهای رفتاری و طرز تلقی ها یا نگرشهای لازم برای برقراری چنین روابطی با آنان می باشد (آلدرفر ۱۹۷۲).

### بهبود بخشیدن و افزایش توانایی خود در تشخیص مشکلات

بعد از توضیحاتی که در زمینه انگیزش کار و فضای سازمانی داده شد، اکنون به مرحله ای رسیده ایم که می توان با کمک چهارچوبهای فکری قبلی، موارد و مثالهای گوناگون را بطور منظم تجزیه و تحلیل کنیم. پیشنهاد می شود خواننده خود را در موقعیت یک مدیر قرار دهد و تصمیم بگیرد در هر مثال چه برنامه عملی برای اداره و رهبری انگیزش کارکنان باید داشت.

### مثال اول:

کارمند جوانی را در نظر بگیرید که هیچیک از نیازهای عمده او در محیط کار، ارضاء نمی شود. هرچند مدیریت سازمان به کارمندان آموخته است که برای انجام موفقیت آمیز وظایف شغلی نیاز به برخورداری از انگیزش پیشرفت در سطح بالا

می‌باشد، اما این کارمند جوان در ارضای این نیازها با ناکامی مواجه می‌شود. فضای سازمانی چنان است که ساخت آن قابلیت انعطاف ندارد و عواملی نظیر مسئولیت فردی، پاداش، حمایت یا وفاداری گروهی در آن مورد توجه مدیریت سازمان نیست. این عوامل باعث شده است تا عملکرد کارمند جوان پایین‌تر از متوسط باشد و در مقابل میزان عدم رضایت و شکایت از کار بیش از حد متعادل ابراز شود. در این مثال، مدیر این کارمند می‌تواند دو راه حل را مورد بررسی قرار دهد. راه‌حل اول آن است که نیازهای کارکنان واحد تحت نظارت خود را تغییر دهد و طی آن کارمندانی را به استخدام درآورد که بتوانند در همین فضای سازمانی، بهتر کار کنند و نیاز به قدرت در آنان قوی باشد. راه حل دوم نیز آنست که فضای سازمانی را بنحوی تغییر دهد که در آن نیاز کارمندان در زمینه پیشرفت، ارضاء گردد.

#### مثال دوم:

هدف از بیان این مثال آنست که نشان دهیم بسیاری از فروشندگان موفق، مهارت در کار فروشندگی را می‌آموزند و با آن متولد نمی‌شوند. مثال دوم مربوط به فروشندگان یک اداره است که در نتیجه فراهم آمدن فضای سازمانی مناسب، تبدیل به فروشندگان موفق شده بودند، در حالی که وقتی همین فروشندگان در بخشهای دیگر کار می‌کردند، موفقیت چشمگیری نداشته‌اند. در این مثال باید نتیجه گرفت که دلیل موفقیت آنان در محل کار جدید آنست که نیازهای آنان "انگیخته" و "ارضاء" می‌شود، درحالی که در محل کار قبلی، نیازهای آنان بیشتر با ناکامی مواجه می‌شده است. حال با توجه به اینکه لازمه موفقیت در شغل فروشندگی برخورداری از انگیزش پیشرفت قوی می‌باشد، در این صورت برای تربیت و حفظ فروشندگان موفق باید:

الف - افرادی استخدام شوند که انگیزش پیشرفت در آنان قوی باشد.

ب - وقتی این افراد به استخدام سازمان درآیند و دوره‌های آموزشی لازم

را طی کردند و آغاز به کار نمودند، آنچنان فضای سازمانی ایجاد گردد تا

نیاز کارمندان به پیشرفت ارضاء گردد.



## مثال سوم:

در مثال سوم مدیری را در نظر بگیرید که توانسته است مفاهیم اساسی تئوری Y را در شیوه رهبری و مدیریت واحد تحت نظارت با موفقیت پیاده کند و طی آن نسبت به ماهیت رشد یابنده فرد و فراهم آوردن امکانات قبول تفاوتهای فردی و رشد و پیشرفت آنان تأکید نماید. برای اینکه متوجه شویم چگونه این مدیر توانسته است در کار خود موفق باشد، باید به فضای سازمانی ایجاد شده توسط او توجه کنیم. از نتایج جالب اقدامات این مدیر آن بود که کارکنان این سازمان فقط در انجام وظایف شغلی خود موفق نبودند بلکه نسبت به شرایط شغلی و محیط کار خود نیز علاقه داشتند و او توانسته بود بین "الزامات شغلی"، "نیازهای کارکنان" و "فضای سازمانی" نوعی تعادل بوجود آورد. بعلاوه، به نظر می‌رسید که این مدیر توانسته است "تواناییها" و "محدودیت‌های" خود را ارزیابی کند و این تواناییها را بکار گیرد. چنین مدیری احتمالاً متوجه خواهد شد که رشد و بازهم بهتر شدن فضای سازمانی واحد تحت نظارت او بستگی به آن دارد که تا چه میزان قادر است نظام مورد نظر خود را بدون ایجاد مشکلات خاصی در کل سازمان و فلسفه سنتی تر مدیریت آن، اعمال کند.

## انگیزه‌های آدمی، اندازه‌گیری و کنترل آن

اگر مدیران توانائی لازم برای آگاهی از نیازهای بارز و مسلط هر یک از کارکنان تحت نظارت خود را داشته باشند، بهتر می‌توانند این نیازها را ارضاء کنند. برای مثال اگر یک کارمند خاص مردم را دوست دارد، نیاز به دوست داشتن و مورد علاقه دیگران واقع شدن دارد و نیاز او برای پیوستگی با دیگران شدید است، غیرعاقلانه است اگر او را در جایی قرار دهیم که باید به تنهایی به انجام وظایف شغلی پردازد. به همین ترتیب اگر او را در آنچنان فضای سازمانی قرار دهیم که روابط بین افراد خصومت‌آمیز است و دوستی و پیوستگی با دیگران مردود شناخته می‌شود، باز هم اشتباه کرده‌ایم. یا اگر از مشخصات شغل مورد نظر چنان است که برای انجام مؤثر وظایف آن باید قبول خطر و مسئولیت کرد، نباید فردی را متصدی آن کنیم که انگیزش پیشرفت در او در حد پایینی است.

مدیران می‌توانند الگوهای انگیزشی اعضای سازمان را با انتخاب و انتصاب دقیق کارکنان کنترل کنند. برای اینکه انتخاب و انتصاب کارکنان بنحو صحیحی انجام گیرد، باید مدیران اطلاعات علمی و دقیقی در زمینه روانشناسی امور استخدامی داشته باشند و طی آن با همه مراحل علمی تجزیه و تحلیل شغل، تهیه و میزان کردن آزمونهای استخدامی، مصاحبه استخدامی و نظایر آن آشنایی کافی و وسیع داشته باشند (۵). در غیر این صورت برای اینکه انتخاب اولیه کارکنان درست انجام گیرد باید از صاحب‌نظران این رشته استفاده کنند (ساعتچی ۱۳۶۹).

یکی دیگر از وظایف یک مدیر کارآمد آنست که مهارتهای لازم برای ارزیابی قدرت انگیزه‌های مهم آدمی را داشته باشد. برای مثال، یکی از روشهای اندازه‌گیری نیاز به "پیشرفت"، "پیوستگی" و "قدرت"، استفاده از آزمونی است که اصطلاحاً "با حرف مخفف" "TAT" نشان داده می‌شود. این آزمون شامل یک سری تصویر است که با استفاده از روشهای پیشنهادی "مک کلند" (۱۹۷۵) و "اتکینسون" (۱۹۵۸) می‌توان میزان قدرت و شدت نیازهای پیشرفت، پیوستگی و قدرت افراد را اندازه‌گیری کرد (۶). چون استفاده از این آزمونها نیازمند همکاری مدیر با یک روانشناس می‌باشد و بنابراین امکان کاربرد این روش برای شناخت نیازهای کارکنان محدود می‌باشد، باید روشهای دیگر را مورد توجه قرار داد (۷).

روش دیگر آنست که مدیران از یک برنامه منظم ارزیابی کارکنان و کار آنان استفاده کنند و ضمن آشنایی با ابعاد گوناگون شخصیت آنان و خاصه نحوه انجام کار و وظایف شغلی، با نیازهای آنان نیز آشنا شوند. چون ممکن است تعداد معدودی از مدیران بتوانند طی یک برنامه منظم و صحیح به ارزیابی کارکنان تحت نظارت خود بپردازند، و بدون استفاده از کمکهای تخصصی روانشناس کار افراد را بطور دقیق، بیطرف و منطقی ارزیابی کنند، بنابراین باید در فکر روش سومی باشیم و طی آن بینش‌های صحیح مدیران را در زمینه نیازهای افراد تحت نظارت آنان بکار گیریم.

طی این روش از مدیران خواسته می‌شود ابتدا به «افکار» و «احساسات» افراد تحت نظارت خود توجه کنند و سپس به سئوالات زیر پاسخ دهند:

- ۱- افراد تحت نظارت من درباره تجربه‌های خود چگونه و با چه شیوه‌ای سخن می‌گویند و منظور واقعی آنان از بیان هر مطلب چیست؟
- ۲- وقتی در حال انجام یک کار هستند احتمالاً "چه افکاری در ذهن خود دارند؟
- ۳- چه شرایط و اوضاع و احوال یا عواملی موجبات رضایت خاطر بیشتر آنان را فراهم می‌آورد؟

اگر مدیران بتوانند با استفاده از همه امکانات موجود برای آشنایی با مفاهیم اساسی روانشناسی خود را چنان آموزش دهند که بتوانند به اینگونه سئوالات پاسخ صحیح بدهند، بزودی متوجه خواهند شد که توانایی قضاوت کردن دربارهٔ انگیزه‌های نیرومند کارکنان تحت نظارت خود را پیدا کرده‌اند. هرچه تجربه یک مدیر در زمینه شناخت حیات روانی آدمی بیشتر شود، مهارت او در زمینه شناخت تغییرات ذهنی و فکری کارکنان افزایش می‌یابد.

برای روشن‌تر شدن مطلب بهتر است مثالی آورده شود. فروشنده‌ای را در نظر بگیرید که شواهد و قرائن نشان می‌دهد در کار خود جدیت دارد، دربارهٔ هدفهای خود در زمینه فروش کالاها و خدمات صحبت می‌کند و رفتار او چنان است که احساس می‌شود برای او رسیدن به این هدفها بیش از دریافت حقوق و دستمزد یا درصد دریافتی از فروش کالاها و خدمات، راضی‌کننده است. او دوست دارد خود را یک "برنامه‌ریز" بنامد و از اینکه قبل از اقدام به فروش کالاها و خدمات به میزان زیادی به جزئیات کار توجه نشان می‌دهد، بخود می‌بالد. نه تنها ماهیت رقابت‌آمیز کار خود را دوست دارد، بلکه بکرات نیز به سرپرست خود گفته است که تا چه میزان از آزادی و مسئولیتی که در انجام وظایف شغلی خود احساس می‌کند، رضایت دارد. برای یک مدیر باتجربه و مطلع در زمینه مفاهیم اساسی روانشناسی، واقعیت‌های موجود نشان می‌دهد که "انگیزه پیشرفت" در این فروشنده زیاد است. اما همکار او فقط درباره درآمدی که کسب کرده (یا در کسب آن با مشکل مواجه شده) سخن می‌گوید، از اینکه باید ساعات زیادی را کار کند چندان خشنود به نظر نمی‌رسد و بیشتر دربارهٔ مردمی صحبت می‌کند که با آنان ملاقات کرده است و بالاخره درباره دوستی خود با فروشندگان دیگر در سازمان بیش از کسب درآمد یا فروش سخن می‌گوید. دوست ندارد کسی از او ناراضی باشد و در

مواردی نیز فقط بدلیل آنکه همکاری را نرنجانند با او مخالفتی نشان نداده است. یک مدیر کارآمد می‌تواند ضمن آشنایی با همین خصوصیات کارمند تحت نظارت خود متوجه شود که این کارمند خاص به دلیل نیاز برای "پیوستگی" انگیزخته می‌شود و نیاز به "پیشرفت" کمتر در او خودنمایی می‌کند.

دومین راه حلی که در این زمینه برای مدیران وجود دارد آنست که به "رفتار" کارکنان تحت نظارت خود در اوضاع و احوال و شرایط متفاوت توجه کنند. از آنجائیکه "رفتار هر فرد نتیجه انگیزه‌های گوناگون و فعال او می‌باشد"، بنابراین اگر مدیر بتواند به ارزیابی دقیق رفتار کارکنان پردازد، می‌تواند استنباط‌های معقولی در زمینه الگوهای انگیزشی آنان داشته باشد.

### انگیزش پیشرفت

نیاز به پیشرفت مفهومی کلی است که جهت مجموعه‌ای از صفات شخصیت را نشان می‌دهد. به عبارت کلی‌تر نیاز به پیشرفت یعنی نیاز به کسب موفقیت که محدود به موفقیت در یک شغل یا حرفه نمی‌شود. شخصی که نیاز پیشرفت در او قوی است "باید" موفق شود. چنین شخصی مایل نیست دیگران را در موفقیت خود سهیم سازد و حتی در یک سازمان نیز ترجیح می‌دهد به تنهایی کار کند. اگر انگیزش پیشرفت در یک مدیر قوی باشد ممکن است کمتر در جلسات بحث و مشاوره و تبادل نظر شرکت کند (حتی اگر آگاه باشد که بسیاری از مشکلات سازمانی با همکاری دیگران بهتر حل می‌شود) مسئله رقابت برای او اهمیت بسیار دارد و بیشتر از هر چیز به کارش اهمیت می‌دهد (۸). او می‌خواهد نوعی استاندارد یا میزان عالی و بسیار خوب را در دست داشته باشد تا نحوه انجام کار خود را با آن بسنجد و از این میزان برای اندازه‌گیری رقابت با خودش، با دیگران یا در انجام و اتمام کاری جدید یا منحصر به فرد استفاده کند (کولب ۱۹۷۱). چون افرادی که نیاز به پیشرفت در آنان قوی است شخصا به انجام کار خود می‌پردازند و کمتر اجازه دخالت به افراد دیگر در انجام کار می‌دهند، بنابراین مایل نیستند مسئولیت موفقیت یا شکست را با دیگران تقسیم کنند. به همین دلیل قمار کردن را دوست ندارند و مایل هستند در انجام هر کار ابتدا همه عوامل را در نظر بگیرند و

سپس قبول خطر کنند و میزان قبول خطر از طرف آنان نیز در حد متوسط است. ضمناً در قبول خطر واقع نگر هستند. در زمینه‌هایی قبول خطر می‌کنند که هر چند برایشان نوعی حالت مبارزه‌طلبی را دارد، ولی قابل دسترسی است. بخاطر ماهیت خطرهایی که می‌کنند و نیز بخاطر اینکه شخصاً مسئولیت اقداماتشان را می‌پذیرند، می‌خواهند از نتایج آنچه که انجام می‌دهند مطلع شوند. وقتی وظایف شغلی کاملاً مشخص است، میزان کارآیی چنین افرادی بیشتر می‌شود و از کارهای اکتشافی یا کارهایی که اصطلاحاً «سروته» آن معلوم نیست، خوششان نمی‌آید. همین نکته باعث می‌شود از تقسیم یا تفویض اختیار اجتناب کنند و کارها را شخصاً انجام دهند.

البته نباید تصور کرد که این افراد ضداجتماعی هستند، بلکه توجه خاصی نسبت به دیگران نشان نمی‌دهند هرچند بگونه‌ای منفی با آنان رفتار نمی‌کنند. مردم دیگر تا آنجا مورد توجه و علاقه آنان قرار می‌گیرند که در انجام کارهایشان نقش داشته باشند. نسبت به موفقیت و شکست نگرش واقع‌بینانه‌ای دارند و یادگیری تجربه‌های تازه و فرصت برای بهبود خود را ارج می‌نهند. باتوجه به توضیحات فوق، در زیر سئوالاتی آورده شده است که مدیران می‌توانند با استفاده از آن، به ارزیابی میزان قدرت و ضعف انگیزش پیشرفت کارمندان تحت نظارت خود بپردازند:

۱- آیا هنگامی که یک کار را شروع می‌کند تا اتمام آن کار به کوششهای خود ادامه

می‌دهد؟

۲- آیا می‌کوشد تا از نتایج عملکرد خود آگاهی پیدا کند؟

۳- آیا در مواجهه با مشکلات و موقعیت‌هایی که نیاز به سعی و کوشش دارد و لازم

است به مقابله با سختی‌ها پردازد، پاسخ مناسب می‌دهد؟

۴- آیا در مواردی که ناگزیر است کار خاصی را در مدت زمان معینی انجام دهد، یا

انجام آن کار نوعی مبارزه تلقی می‌شود، بر سعی و کوشش خود می‌افزاید و بهتر

کار می‌کند؟

۵- آیا نسبت به قبول مسئولیت اشتیاق نشان می‌دهد و هنگامی که به او مسئولیتی

داده شود، کارآیی او در سطح بالایی ثابت باقی می‌ماند؟

## نیاز به قدرت

در حالی که انگیزش پیشرفت متوجه کار و شغل است و در "نیاز به پیوستگی" و "نیاز به قدرت" روابط با افراد دیگر اهمیت دارد، کسانی که نیاز به قدرت در آنان زیاد است، هنگامی احساس رضایت می‌کنند که بر فعالیت دیگران کنترل داشته باشند و بر آنان اثر بگذارند. وقتی اصطلاح "قدرت" را بکار می‌بریم، همراه آن نوعی ارزش منفی القاء می‌شود. دلیل این نوع احساس منفی نیز معانی تسلط جوئی "یا برتری جوئی" است که از آن مستفاد می‌شود. شاید جنبه منفی اصطلاح قدرت از "سوءاستفاده‌هایی" ناشی شود که غالباً به گوش ما رسیده است. شکی نیست که قدرت و "نیاز به قدرت" لازمه ادامه حیات هر سازمان و جزئی از فرآیند رهبری است. این افراد از کنترل ابزار و وسایل اثرگذاری و نفوذ بر دیگران احساس رضایت و خشنودی می‌کنند و خود را "دروازه‌بان" تصمیم‌گیری برای دیگران می‌دانند (۹) (وروف ۱۹۵۸). وسایل و ابزار کنترل می‌تواند به هر چیزی اطلاق شود که می‌توان از آن برای تسلط جوئی بر دیگری استفاده کرد. این افراد بیشتر علاقمند هستند رهبر دیگران باشند، منزلت اجتماعی یک شغل برای آنان اهمیت خاصی دارد، بیشتر اهل بحث و مجادله هستند و در زمینه قبولانیدن افکار خود به دیگران فعال می‌باشند. برای نفوذ بر افراد دیگر بسیار فعال هستند. ضمناً اگر بخواهیم از تمایلات پرخاشگری در این اشخاص نامی نبریم، باید گفت نشانه‌هایی از نیاز برای شناخته شدن و مورد قبول دیگران واقع شدن در آنان وجود دارد. در نتیجه این افراد مشارکت در موقعیتهایی را که در آن رقابت وجود دارد و منجر به کسب منزلت اجتماعی می‌شود بر موقعیتهای خنثی ترجیح می‌دهند. فردی که نیاز به قدرت در او قوی است و در یک سازمان کار می‌کند، احتمالاً سعی خواهد کرد منابع مختلف را در کنترل خود درآورد و از اطلاعات و داده‌ها در جهت بهبود بخشیدن اعتبار و حیثیت و منزلت اجتماعی و نیز بهبود بخشیدن به "تصوری که از خویشتن دارد"<sup>۳</sup> استفاده کند. اینگونه تمایلات شخصی منجر به رفتارهایی خواهد شد که ممکن است موجبات بهبود

1- Need for Affiliation (n-Aff)

2- Need for Power (n-pow)

3- Self-image

در نحوه انجام کار و عملکرد وی را فراهم نیاورد.

باتوجه به توضیحاتی که در زمینه خصوصیات شخصیتی و نحوه عملکرد فرد متأثر از نیاز به قدرت داده شد، اکنون می‌توان سئوالاتی را برای ارزشیابی کارکنان در زمینه همین نیاز مطرح ساخت:

۱- آیا چنین به نظر می‌رسد که از شرکت کردن در یک جلسه بحث و گفتگو و مجادله خوب که طی آن بتواند سخنان خود را مطرح سازد و توجه دیگران را نسبت به نظریات و عقاید خود جلب کند، احساس خشنودی می‌کند؟

۲- آیا بیشتر پست‌ها و موقعیتهایی را اشتغال می‌کند که بتواند اعمال قدرت کند و به دیگران دستور بدهد و کمتر تمایلی نسبت به دستور گرفتن از مقام بالاتر نشان می‌دهد؟

۳- آیا می‌کوشد کارها را از دیگران بگیرد و شخصا انجام دهد و بطور کلی نسبت به مشارکت و همکاری با دیگران تمایل چندانی نشان نمی‌دهد؟

۴- آیا رمزها یا آنچه نشان دهنده منزلت اجتماعی است (مثل اطاق کار مستقل، تلفن مستقل، میز کار بزرگ ...) برای او اهمیت خاصی دارد و آیا از این نشانه‌ها برای نفوذ بر دیگران استفاده می‌کند؟

۵- آیا در مواردی که برای انجام وظایف شغلی خود نیاز به کمک و همکاری دیگران دارد رفتارشان چنان است که نشان می‌دهد مایل است کسی به او دستور ندهد و خود رئیس خود باشد؟

### نیاز به پیوستگی و پذیرش

نیاز به پیوستگی، ارتباط پیدا کردن با افراد دیگر، پذیرش یا قبول، انگیزه‌های کاملاً اجتماعی است و نشان دهنده تمایل و آرزو برای قبول اجتماعی است. شخصی که نیاز به پیوستگی در او قوی است علاقمندی زیادی نسبت به ایجاد، حفظ یا تجدید و اصلاح همبستگی‌های مثبت و محبت آمیز قبلی با دیگران نشان می‌دهد. رفتارها، حرکات، شیوه‌های فکری و نگرشی او چنان است که با مفهوم "دوستی" و "رفاقت" همخوانی دارد. چون این افراد توجه خاصی نسبت به برقراری روابط گرم و صمیمانه با

دیگران نشان می‌دهند، همین احساس را در پست سرپرستی نیز دارند و برای آنان اهمیت حفظ روابط دوستانه با دیگران بیش از کیفیت تصمیم‌گیری است.

وقتی نیاز به پیوستگی در فرد شدید است باید پیش بینی کرد که با مشکلاتی نیز مواجه شود. این افراد ممکن است بدلیل ترس از قطع روابط دوستانه با دیگران، نتوانند نظرات و دیدگاهها و اعتقادات خود را بطور صریح و روشن بیان کنند یا با موقعیتهای مشکلی که لازمه آن بیان صریح عقاید و نظریات شخصی است، روبرو شوند. برقراری روابط گرم و دوستانه با دیگران و همکاری در انجام کارها لازمه حیات سازمانی است و دارای اهمیت خاصی در محیط کار می‌باشد. اما اگر همین روابط گرم و دوستانه خود به صورت یک هدف درآید، در آن صورت می‌تواند برای شخص و سازمان اشکال ایجاد کند. سئوالات پیشنهادی برای ارزیابی افراد از نظر نیاز به پیوستگی:

۱- آیا در مواردی که ناگزیر است به تنهایی به کار و فعالیت بپردازد، احساس ناراحتی می‌کند؟

۲- آیا با کارکنان دیگر و همکاران خود آمیزش و معاشرت دارد و اینگونه معاشرت‌ها را تا پیدا کردن دوستان صمیمی جدید از بین همکاران خود ادامه می‌دهد؟

۳- آیا همیشه در پروژه‌های گروهی مشارکت می‌کند و نسبت به خواستها و نیازهای دیگران حساس است؟

۴- آیا رفتارش چنان است که همیشه می‌خواهد نزد دیگران خوب جلوه کند و سخت می‌کوشد تا با کسانی که از او بالاتر هستند، تماس شخصی و نزدیک داشته باشد؟

۵- آیا در بحث و گفتگو با همکاران غالباً رعایت حال آنان را می‌کند و فقط در شرایطی نظریات خود را بیان می‌کند که کاملاً احساس اطمینان داشته باشد؟

اگر پاسخ سئوالات فوق در هر یک از زمینه‌های مورد بحث در فوق مثبت می‌باشد، مفهوم آن اینست که شخص مورد نظر ما در آن انگیزه یا نیاز خاص، «قوی» است.



### وظایف سازمانی: اندازه گیری و کنترل آن

اکنون که خواننده با چگونگی شناخت و ارزیابی نیازهای اساسی و مؤثر در عملکرد کارکنان سازمان آشنا شد، موقع آن رسیده است که روشهای هماهنگ ساختن "نیازهای کارکنان" را از یکطرف و "وظایف سازمانی" را از طرف دیگر بشناسد و با انجام این مهم کارآیی و اثربخشی هر یک از کارکنان واحد تحت نظارت خود را به بالاترین سطح ممکن برساند.

در توضیح بیشتر باید گفت که اگر گروهی از فارغ التحصیلان دوره‌های دبیرستانی یا دانشگاهی را که برای پیشرفت شوق بسیار دارند به استخدام سازمان در آوریم و آنان را وادار به انجام کارهای یکنواخت و تکراری کنیم، نیروی انسانی این گروه را بیهوده صرف کرده‌ایم. یا اگر شخصی را به پست بالاتری منصوب کنیم که "می‌دانیم" اولاً انگیزه قدرت در او قوی است و دیگر اینکه در پست جدید بجای دستور دادن باید دستور بگیرد، در اداره و رهبری بخش یا سازمان محل کار خود مرتکب اشتباه شده‌ایم. از واقعیت‌های حیات سازمانی یکی آنست که انجام وظایف در بعضی از مشاغل "هیجان آور" و در بعضی دیگر "کسالت آور" است.

برای اینکه کارکنان یک سازمان بتوانند "در طولانی مدت" نسبت به انجام مؤثر وظایف شغلی علاقه نشان دهند و اصطلاحاً هم "انگیزخته" شده باشند، و هم کارآیی آنان در بالاترین سطح ممکن باشد، باید به این نکته مهم توجه داشته باشند.

اگر مدیری نتواند شغل کارکنان سازمان را تغییر دهد، شاید بتواند در بعضی از مشخصات شغلی و در جهت نیازهای کارکنان، تغییراتی بوجود آورد. مشکل عمده مدیر یک "قسمت"، "اداره کل" یا "سازمان" آنست که نیازهای انگیزشی "مشاغل" تحت نظارت خود را چنان اندازه گیری کند که آگاهی، مهارت یا بینش لازم برای "چگونه" تغییر دادن اینگونه نیازهای انگیزشی را پیدا کند و بر این اساس هر یک از افراد را به شغلی بگمارد که از جهت نیازهای مورد بحث در این مقاله، مناسب تشخیص می‌دهد. برای اینکه مدیر یک واحد بتواند تصمیم بگیرد که کدام جنبه‌های شغلی را باید تغییر داد، قبلاً باید اطلاعات جامعی درباره وظایف شغل مورد نظر کسب کرده باشد. استفاده از روشهای موجود در زمینه تجزیه و تحلیل شغل و استفاده از نتایج آن در تهیه

آزمون، استخدام، آموزش و ارزشیابی کارکنان، می‌تواند بعنوان ابزار مؤثری برای مدیر تلقی شود. (۱۰)

سئوالات زیر برای این منظور طرح شده‌اند که مدیران بتوانند با کمک آن نیازهای انگیزشی "مشاغل" مختلف را تجزیه و تحلیل کنند.  
آیا انجام وظایف شغلی نیاز به پیشرفت را ارضاء می‌کند؟

۱- شاغل چنین شغلی تا چه میزان در تعیین سرعت انجام وظایف شغلی و روشهای انجام کار آزادی عمل دارد (یا می‌تواند داشته باشد)؟

۲- در مواقع لزوم، شاغل چنین شغلی تا چه میزان می‌تواند از راهنمایی‌ها و کمک دیگران استفاده کند یا از آنان راهنمایی و کمک طلب کند؟

۳- اجتناب از اشتباهات قبلی و افزایش کارآیی شاغل این شغل تا چه میزان باعث افزایش میزان فروش یا سود سازمان می‌شود؟

۴- شغل مورد نظر تا چه میزان تواناییها و مهارتهای شاغل آن را بکار می‌گیرد؟

۵- آیا ماهیت شغل مورد نظر چنان است که شاغل آن بتواند اطلاعات دقیق، روشن و دور از ابهامی درباره کیفیت نحوه انجام کار خود بدست آورد؟

آیا انجام وظایف شغلی نیاز به قدرت را ارضاء می‌کند؟

۶- شاغل این شغل تا چه میزان فرصت دارد که بتواند به راهنمایی و هدایت همکارانش در انجام کارهایشان بپردازد؟

۷- در هنگام انجام وظایف شغلی، چه میزان فرصت برای معاشرت، برخورد یا عمل متقابل اجتماعی با دیگران دارد؟

۸- برای انجام وظایف شغلی، لازم است تا چه میزان با سرپرست یا رئیس خود ملاقات کند؟

۹- شاغل این شغل چند بار می‌تواند بدون دریافت توییح رسمی، محیط کار خود را ترک کند؟

آیا انجام وظایف شغلی نیاز به پیوستگی را ارضاء می‌کند؟

۱۰- طی دو ساعت کار، شاغل این شغل «باید» با چند نفر در تماس باشد؟

۱۱- شاغل این شغل با چند نفر «می‌تواند» در محیط کار ملاقات، برخورد یا تماس

داشته باشد؟

۱۲- انجام موفقیت آمیز وظایف در این شغل تا چه میزان بر همکاری و مساعدت همکاران دیگر مبتنی است؟

۱۳- شاغل این شغل تا چه میزان وقت و فرصت برای برقراری تماس و ملاقاتهای غیر شغلی در اختیار دارد؟

۱۴- باتوجه به ماهیت شغل مورد نظر، شاغل آن تا چه میزان می تواند روابط شغلی پایداری با دیگران داشته باشد؟

برای استفاده از سئوالات فوق به منظور تحلیل مشاغل مورد نظر اقدامات زیر را انجام دهید:  
۱- در اندازه گیری هر یک از پانزده خصیصه شغلی فوق از سه معیار "بالا"، "متوسط" و "پایین" استفاده کنید.

۲- برای معیار بالا "۳" امتیاز معیار متوسط (۲) امتیاز و برای معیار پایین "۱" امتیاز اختصاص دهید.

۳- برای هر سوال یک استاندارد یا میزان مشخص سازید و طی آن روشن سازید که اگر چه "شرایط یا عواملی فراهم باشد"، امتیاز "بالا"، چه شرایطی امتیاز "متوسط" و چه شرایطی امتیاز "پایین" داده شود. برای مثال، برای سوال شماره ۱۱، تعداد ۸ تا ۱۰ نفر "بالا"، تعداد ۳ تا ۸ نفر "متوسط" و کمتر از ۳ نفر "پایین" در نظر گرفته می شود.

برای آشنایی بیشتر با روش تحلیل نیازهای شغلی، در زیر یک شغل را با رویه پیشنهادی تحلیل کرده ایم تا خواننده باتوجه به آن به تحلیل نیازهای شغلی واحد تحت نظارت خود پردازد. نتایج این تحلیل در جدول شماره ۱ نشان داده شده است. شغل مورد نظر مربوط به خط مونتاژ یک کارخانه الکترونیک و سازنده لامپهای روشنایی است.

همانطور که در جدول ۱ مشاهده می شود، در این شغل خاص نیاز شاغل آن "به پیوستگی" ارضاء می شود. معنی دیگر این مفهوم آنست که "نیاز شخص به پیوستگی" در متصدی چنین شغلی ارضاء می شود. حال اگر کسانی که در این خط مونتاژ کار می کنند دارای نیازهای پیوستگی قوی باشند، در آن صورت هماهنگی و تناسب دلخواه بین "مشاغل" این بخش از سازمان و "انگیزه های" کارگران، وجود دارد. اما اگر نیاز به

پیشرفت یا نیاز به قدرت در متصدیان این مشاغل زیاد بود، در این صورت تناسب و هماهنگی دلخواه بین مشاغل سازمان و انگیزه‌های کارگران وجود نداشت و مدیر مورد نظر می‌بایست در بعضی از جنبه‌های شغلی تغییر ایجاد کند. اکنون مدیر واحد باید تصمیم بگیرد که کدام جنبه‌های شغلی را تغییر دهد و برای این منظور باید اطلاعات جامع و دقیقی درباره‌ی وظایف شغل مورد نظر بدست آورد. همانطور که قبلاً نیز اشاره شد، مدیران می‌توانند از روشهای موجود برای تجزیه و تحلیل شغل و استفاده از نتایج آن در انتخاب، آموزش و ارزشیابی کارکنان استفاده کنند.

باتوجه به آنچه که قبلاً گفتیم طرح ارائه شده برای اندازه‌گیری نیازهای شغلی از یک طرف و نیازهای متصدی شغل از طرف دیگر می‌تواند توسط مدیران و بعنوان یک "برنامه انجام کار" و در جهت اداره و رهبری انگیزش افراد تحت نظارت، بکار رود. با هماهنگی ساختن "نیازهای شغلی" با "انگیزه‌های متصدی شغل" می‌توان زمینه‌ی مساعدی برای افزایش انگیزش و عملکرد کارکنان سازمان فراهم آورد. اما مشکل بزرگ آنست که ممکن است مدیر مورد نظر ما توانایی بالقوه و لازم برای افزایش سطح انگیزش و عملکرد کارکنان را نداشته باشد و این نیازها را هرگز تشخیص ندهد.

بالا بودن سطح انگیزشی کارکنان یک سازمان بستگی به سه عامل، یعنی قدرت انگیزه، ماهیت شغل، موقعیت و استعداد بالقوه محیط کار در انگیزختن کارکنان به کار دارد. از طرف دیگر، سطح انگیزش کارکنان نیز مشخص می‌سازد که متصدی شغل تا چه میزان در انجام وظایف شغلی سخت کوش خواهد بود، چه مدت کار خواهد کرد و کیفیت کار او چگونه خواهد بود. سومین و آخرین اهرمی که می‌تواند بعنوان عامل مؤثری در دست مدیران باشد، نفوذ آنان بر انتظارات و انگیزنده (یا داعیه‌ها) می‌باشد.

## جدول (۱): نمونه‌ای از تحلیل کار برای یکی از مشاغل خط مونتاژ

پایین (۱)	متوسط (۲)	بالا (۳)
آیا انجام وظایف شغلی نیاز به پیشرفت را ارضاء می‌کند؟		
x		۱
	x	۲
	x	۳
x		۴
x		۵
جمع = ۷		
آیا انجام وظایف شغلی نیاز به قدرت را ارضاء می‌کند؟		
x		۶
	x	۷
	x	۸
x		۹
x		۱۰
جمع = ۷		
آیا انجام وظایف شغلی نیاز به پیوستگی را ارضاء می‌کند؟		
x		۱۱
	x	۱۲
x		۱۳
x		۱۴
	x	۱۵
جمع = ۱۲		

چگونگی کنترل مدیریت بر انتظارات و انگیزنده‌ها در یک موقعیت خاص واقعیت اینست که مدیران می‌توانند در شرایط خاص بر انتظارات و انگیزنده‌های کارکنان نفوذ بسیار داشته باشند. برای مثال، مدیر می‌تواند در جلسه‌ای که به منظور بررسی نحوه انجام کار کارکنان تحت نظارت او تشکیل شده است، توضیح دهد که چه

پادشاهی را برای بهترین نحوه انجام کار در نظر گرفته است. با همین روش ساده مدیر می‌تواند بر احساسات و پیش‌بینی‌های کارکنان نسبت به شغل خود اثر بگذارد و مستقیماً موجبات برانگیختن نیازها و انگیزش مورد نظر در آنان را فراهم سازد. در این شرایط مدیر می‌تواند حتی در کوتاه مدت، انگیزش نیرومندی را در کارکنان تحت نظارت خود ایجاد کند.

اگر مدیر یک واحد متوجه شود که نیاز پیوستگی در یکی از کارکنان تحت نظارت او قوی است، می‌تواند این نیاز را با ایجاد روابط گرم و صمیمانه با وی برآورده سازد و طی این رابطه خاص و صمیمانه، موجبات علاقمند ساختن او را نسبت به بهبود عملکرد خویش، فراهم آورد. ضمناً می‌تواند در مواقع لزوم از پادشاهی خاصی در زمینه ارضای نیاز پیوستگی با فرصتهای بیشتر برای عمل متقابل اجتماعی و روابط نزدیکتر با خودش استفاده کند و کارمند تحت نظارت خود را برای انجام کار اثربخش ترغیب نماید.

لازم به تذکر است که هرچند برقراری روابط صمیمانه مدیر با یک کارمند تحت نظارت می‌تواند بعنوان نوعی اهرم نیرومند برای انگیزش کارکنان برای انجام کار تلقی شود، اما باید دانست که اینگونه عمل متقابل اجتماعی محدودیتهایی را نیز به همراه دارد. بعضی از این محدودیتهای عبارتند از:

- ۱- لازمه ایجاد روابط صمیمانه و عمل متقابل اجتماعی صرف وقت بیشتر است.
- ۲- لازمه تحقق اینگونه روابط صمیمانه آنست که مدیر شخصاً با افراد تحت نظارت خود در تماس باشد و آنان را برای انجام مؤثر وظایف شغلی برانگیزد و بنابراین باید بخشی از اوقات کاری خود را به ایجاد و حفظ اینگونه روابط اختصاص داد.

۳- حتی اگر مدیر یک واحد بتواند انگیزش مورد نظر را در متصدی یک شغل "فعال" سازد، ممکن است بعداً عوامل خارجی دیگر "اثرات آن را محو" یا بی‌اثر سازند.

لازم به یادآوری است که کنترل انتظارات و انگیزنده‌های افراد تحت نظارت مدیر یک بخش از سازمان همیشه مؤثرترین روش انگیزش آنان بکار و حفظ این

انگیزه در سطح عالی "نیست"، "در این شرایط لازم است فضای سازمانی در کل سازمان مورد توجه قرار گیرد و در همین جا است که نقش مدیران سطوح عالی در ایجاد و حفظ فضای سازمانی مناسب شناخته می‌شود".

### فضای سازمانی، اندازه‌گیری و کنترل آن

برای کنترل فضای سازمانی، لازم است اقداماتی از طرف مدیران سطوح بالای سازمان انجام گیرد. این اقدامات را می‌توان در مراحل پنجگانه زیر خلاصه کرد:

۱- با توجه به ماهیت و خصوصیات شخصیتی افراد یک سازمان و طبیعت مشاغل آنان تصمیم گرفته شود که چه نوع فضای سازمانی بیش از همه مناسب تر است.

۲- ماهیت و چگونگی "فضای سازمانی" کنونی ارزیابی شود.

۳- تفاوت و فاصله ماهیت فضای سازمانی کنونی با مناسب ترین فضای سازمانی مشخص شود.

۴- برای بهبود فضای سازمانی کنونی اقدامات جدی انجام گیرد.

۵- اثربخشی مدیر در زمینه فعالیت او در اجرای مراحل ۱ تا ۱۴ ارزیابی شود و براساس اطلاعات بدست آمده، نقایص کار برطرف گردد.

۶- اثربخشی مدیر در زمینه فعالیت او در اجرای مراحل ۱ تا ۵ ارزیابی شود و براساس اطلاعات بدست آمده، نقایص کار برطرف گردد.

در این قسمت از مقاله، برای اینکه مدیران با اقدامات عملی در هر یک از مراحل

فوق آشنا شوند. این مراحل را دقیق تر مورد توجه قرار خواهیم داد.

### مرحله اول

لازمه تصمیم‌گیری در زمینه مناسب ترین فضای سازمانی آنست که برای مثال

اگر "نیاز پیشرفت" در تعدادی از افراد قوی باشد و لازمه انجام وظایف بعضی از مشاغل نیز دارا بودن نیاز به پیشرفت است، این دو اهرم مؤثر مدیریت بایکدیگر هماهنگ شوند. وقتی لازمه انجام وظایف شک شغل برخورداری از انگیزه خاصی است، در این صورت مدیریت باید روشهایی را برای فعال کردن انگیزه مورد نظر در شاغل آن شغل

در این امر تناسب مورد نظر بین نیازهای بارز کارکنان از یک طرف و نیازها یا انگیزش‌ها از طرف دیگر وجود نداشته باشد، دست‌یابی به فضای سازمانی مورد نظر در این موارد باید برای فضای سازمانی "مطلوب" تعاریف متفاوتی در نظر گرفته شود. هرچند برای دست‌یابی به این تعاریف نیازمند انجام تحقیقات بیشتری است. به هر حال در اینجا به دو نوع فضای سازمانی مطلوب یا ایده‌آل از این نوع اشاره می‌کنیم:

نوع اول از فضای سازمانی مطلوب کوشش بعمل می‌آید تا حتی اگر الگوی انگیزشی موجود برای یک شغل لازم است، انگیزه‌های مسلط متصدی شغل در جهت انجام مؤثر وظایف شغلی هدایت گردد.

نوع دوم از فضای سازمانی مطلوب کوشش بعمل می‌آید تا انگیزش مناسب در دسترس باشد. هرچند اگر این نیاز در شاغل آن شغل بارز نباشد.

برای دستیابی بهتر نقاط ضعف و قوت این دو تعریف از فضای سازمانی مطلوب، به بررسی مواردی آورده شود.

نوع اول که در ادامه فروش را در نظر بگیرید که نیاز به "پیوستگی" در همه کارکنان سازمان است، از قوی است. هرچند او قبلاً سعی کرده است افرادی را استخدام کند که پیشرفت در آنان قوی باشد، اما در این زمینه توفیقی بدست نیاورده است.

نوع دوم لازمه انجام موفقیت آمیز مشاغل مختلف واحد تحت نظارت او "قبول" و "تسلیم" از اطلاعات بازگشتی، و بالاخره برخورداری از انگیزه پیشرفت است.

نوع اول نیز وضعیت وجود ندارد. در این شرایط مدیر مورد نظر باید فضای مناسبی را در آنچنان فضای سازمانی تعریف کند که در آن انگیزش پیوستگی در میان کارکنان برقرار شود و طی آن بر میزان گرمی روابط در محیط کار، دوستی و رفاقت با مدیران و همکاران تأکید و هویت گروهی، افزوده گردد. اما در کنار اقدامات خود در این

مورد باید به مدیران حاصل کند که به متصدیان مشاغل مورد بحث بدلیل عملکردی که در این زمینه از انگیزش پیشرفت نشان داده‌اند، پاداش داده می‌شود. به عبارت دیگر، مدیر باید به گونه‌ای برخورد کند که برای اینک قبول خطر کرده‌اند،



از اطلاعات بازگشتی استفاده نموده‌اند و بالاخره استانداردهای بالای کار را برای خود تعیین کرده‌اند، رفاقت و دوستی کند.

از طرف دیگر، چنین مدیری باید نیاز ضعیف به پیشرفت را در فروشندگان خود (که نیاز به پیوستگی در آنان قوی‌تر است) برانگیزد. در این صورت فضای سازمان مطلوب برای مدیر مورد بحث ما آنست که نیاز به پیشرفت در آن تقویت شود و وظایف مدیر از همه نشانه‌ها یا برگه‌های روانی موجود برای برانگیختن این نیاز در متصدیان مشاغل واحد تحت نظارت خود استفاده کند. در این موارد، هرچند ممکن است در آغاز انگیزش پیشرفت ایجاد شده در متصدیان شغل مانند یک ماشه و بدون احتیاج به تقویت یا پاداش خاصی عمل کند و باعث فعالیت متصدیان شغل شود، اما از آنجائی که نیاز اولیه برای پیشرفت ضعیف بوده است، شدت انگیزش ایجاد شده نیز متوسط خواهد بود.

در مواردی که فضای سازمانی مبتنی بر نیاز پیوستگی است، مدیر ناچار است با قوی‌ترین نیازهای نهفته متصدیان شغل سروکار داشته باشد و رفتار آنان را تا حد ممکن انگیزنده و آنان را فعال سازد، اما لازمه استفاده از این راه‌حل، اعمال سرپرستی و هدایت بیشتر است و طی آن نمی‌توان فروشنده‌گانی را در اختیار داشت که انگیزش پیشرفت در آنان قوی باشد.

اما در راه‌حل دوم که در آن فضای روانی مبتنی بر انگیزش پیشرفت می‌باشد، هرچند در آغاز رفتارهای انگیزنده شده متصدیان شغل قابل توجه یا چشم‌گیر نیستند ولی این امکان را فراهم خواهد ساخت که فروشنده‌گانی با انگیزش پیشرفت قوی جذب و به استخدام سازمان درآیند، به‌رحال، انتخاب یکی از دو راه فوق باید براساس الزامات کوتاه مدت و بلندمدت سازمانی و نیز ظرفیت و توانایی مدیر در زمینه ایجاد این نوع فضای سازمانی یا ترکیب مؤثری از هر دو عامل، انجام گیرد.

### مرحله دوم

پس از آنکه تصمیمات لازم در مورد ابعاد کلی فضای سازمانی گرفته شده و وظیفه بعدی مدیر آنست که به ارزیابی فضای سازمانی، "فعالی" پردازد. در این موضوع نیز

است اولاً "وسیله اندازه‌گیری فضای سازمانی را خوب بشناسد و دیگر اینکه به آن اعتقاد داشته باشد.

محتوای پرسشنامه‌ای که باید در این موارد تهیه شود، بستگی به نیازهای خاص مدیر دارد. ممکن است مدیر بخواهد پرسشنامه‌ای را تهیه کند که با هدفهای مورد اندازه‌گیری و نیز با سازمان محل کار او انطباق داشته باشد. در زیر به نمونه‌ای از اینگونه پرسشنامه‌ها اشاره شده است. مدیر مورد نظر ما در این مثال یک استاد دانشگاه است که ضمناً مسئولیت اداره دانشکده‌ای را نیز بعهده دارد. او نسبت به بهبود فضای سازمانی علاقه نشان می‌دهد و مایل است همه کسانی که بعنوان استاد، منشی، ماشین‌نویس، دفتردار و غیره با او همکاری می‌کنند، محیط مناسبی برای کار داشته باشند. در این مثال، استاد مورد بحث ارزیابی خود را به دو جنبه از فضای سازمانی، یعنی استانداردها یا "میزان‌های کار" و انطباق آن با "استادان گروه"، ساخته است.

میزان‌ها یا استانداردهای کار:

- ۱- رئیس من میزان‌های دقیق کار را برای من و کاری که باید در دانشکده انجام دهم مشخص ساخته است.
- ۲- در این دانشکده این استنباط وجود دارد که منشی و ماشین‌نویس باید در کار خود باتجربه باشند.
- ۳- در این دانشکده فشار قابل توجهی برای بهبود مهارت در کار منشی‌گری وجود دارد.
- ۴- هیچیک از کسانی که بعنوان منشی و ماشین‌نویس در کادر اداری دانشکده بکار اشتغال دارند نسبت به نحوه انجام کار خود غرور ندارند یا به آن افتخار نمی‌کنند.
- ۵- بیشتر استادان این دانشکده ترجیح می‌دهند منشی دانشکده صمیمی، مهربان و خوش اخلاق باشد و برای آنان کیفیت کار یک منشی اهمیت خاصی ندارد.
- ۶- اگر می‌خواهید بعنوان یک منشی خوب شناخته شوید، مهمتر اینست که بیشتر شما را دوست داشته باشند تا اینکه بهتر کار کنید.

## انطباق با گروه:

- ۷- تا آنجا که من اطلاع دارم، کادر اداری دانشکده نسبت به گروههای آموزشی وفاداری کمتری داشته‌اند.
- ۸- بیشتر کسانی که بعنوان منشی، ماشین‌نویس و کارمند اداری در این دانشکده کار می‌کنند نسبت به کار خود احساس غرور دارند و به آن افتخار می‌کنند.
- ۹- احساس می‌کنم که خیلی خوب می‌توانم با رئیس دانشکده کار کنم.
- ۱۰- همه کسانی که در کادر اداری این دانشکده کار می‌کنند "ساز" خودشان را می‌زنند و برای خودشان کار می‌کنند.

## مرحله سوم

پس از آنکه فضای سازمانی مطلوب و مورد نظر مدیر با فضای سازمانی فعلی مقایسه شد، می‌توان ماهیت و "میزان" فاصله بین این دو وضعیت را مشخص ساخت. تجربه نیز نشان می‌دهد که معمولاً "فاصله‌ای بین فضای سازمانی مورد نظر و فضای سازمانی واقعی وجود دارد و مدیران می‌توانند با اطلاع از این تفاوت، مشکلات انگیزشی متصدیان مشاغل مختلف واحد تحت نظارت خود را بشناسند.

در مثال قبلی، رئیس دانشکده مورد بحث متوجه این نکته شد که کادر اداری دانشکده نسبت به گروههای آموزشی کاملاً "معتقد و وفادار است ولی بندرت این احساس را پیدا کرده‌اند که باید نحوه انجام کار و عملکرد آنان در سطح بالایی باشد. بنابراین رئیس دانشکده متوجه شد که برای بهبود بخشیدن به فضای سازمانی باید استانداردها یا میزان‌های مربوط به کیفیت نحوه انجام کار یا عملکرد کادر اداری دانشکده را بهبود بخشد و "در این باره با کادر اداری دانشکده صحبت کند". اینگونه فاصله بین فضای سازمانی دلخواه و فضای سازمانی موجود، اساس و پایه "برنامه کار" مدیران محسوب می‌شود. در زیر به فعالیتهای بعدی مدیر در این زمینه اشاره شده است.

## مرحله چهارم

اقدامات عملی مدیران را برای کنترل و بهبود فضای سازمانی می‌توان در چهار

زمینه از اقدامات کلی، تقسیم کرد. این زمینه‌ها عبارتند از:

- ۱- تغییر در وضعیت مکانی و فضائی وسایل، ابزار و نیروی انسانی
- ۲- تغییر در الزامات و خصوصیات شغلی و هدفها.
- ۳- تغییر در شیوه‌های ارتباطی و الگوهای گزارش دهی و گزارش گیری.
- ۴- تغییر در شیوه‌های رهبری.

بعضی از اقدامات اساسی را که می‌توان در هر یک از زمینه‌های چهارگانه فوق انجام داد، در جدول ۲ بطور خلاصه معرفی کرده‌ایم. در این جدول نتایج اقدام در هر زمینه با جمله‌ای کوتاه معرفی شده است تا خواننده بداند اثرات اقدامات او بر رفتار کارکنان و فضای سازمانی چه خواهد بود.

منظور ما از تغییر در وضعیت مکانی و فضائی وسایل و ابزار و نیروی انسانی آنست که فضای خاصی را برای فعالیتها و نیروی انسانی اختصاص دهیم و در صورت نیاز میز کار، ابزار کار و افراد را از محلی به محل دیگر در سازمان منتقل کنیم. همانطور که در جدول شماره ۲ نشان داده شده است، می‌توان افراد سازمان را در کنار هم قرار دهیم و به این وسیله عمل متقابل اجتماعی و پیوستگی را بین آنان افزایش دهیم و نوعی فضای سازمانی در جهت ارضای نیازهای آنان به پیوستگی، ایجاد کنیم. یا می‌توان الگوهای کار و کسائی را که باید با این الگوها کار کنند، کنار هم بگذاریم و به این وسیله رابطه "شغل" با "فرد" را افزایش دهیم و آنچنان فضای سازمانی را بوجود آوریم که نیاز متصدیان شغل به پیشرفت، ارضاء گردد.

منظور از تغییر در مشخصات شغلی و هدف آنست که تا حد ممکن وظایف شغلی را با همه جزئیات و دقائق آن تعریف کنیم و در این راه نسبت به فعالیتهای شغلی مورد نظر تأیید (مثل هدف‌های انجام کار و نحوه نیل به این هدف‌ها) کنیم. همانطور که در جدول ۲ نشان داده شده است، اقداماتی که در این مورد می‌تواند از طرف مدیر انجام گیرد اجازه برای ایجاد نوعی فضای سازمانی "ساخت یافته" است که طی آن باید شغل مورد نظر را با ذکر همه جزئیات و دقائق آن تعریف کنیم.

راه حل دیگر آنست که مدیر اجازه ایجاد آن نوع فضای سازمان را بدهد که در آن مسئولیت افراد در سطح بالاتری باشد. برای این منظور باید تفویض اختیار کند و