

## مدیریت ایجاد انگیزه در کارکنان

سعید قربانی آرانی ، هانیه هامونی ، معصومه منعمی ، رحمت الله مشرقی

### چکیده

انگیزش موضوع فریبنده‌ای است و همیشه دربارهٔ اینکه فرد چگونه می‌تواند دیگری را بیانگیزد پرسش‌هایی مطرح بوده است. انگیزش از دورن بر می‌خیزد. شما می‌توانید به آنچه که شخص به خاطرش انگیزه می‌شود موثر واقع شوید. و نهایتاً چگونگی تأثیر شما بر هدایت انگیزش افراد در جهت عملکرد خوب است. یک مدیر و رهبر خوب می‌داند که افراد برای انجام کارهایی که به اعتقادشان بهترین منافع را دارد برانگیخته می‌شوند. کارمندی که به نظر می‌رسد انگیزش قابل قبولی برای کار دارند بر این باورند که انجام یک کار خوب برای سازمان به نفع آنهاست. آنان سعادشان را در ارتباط با سعادت سازمان می‌دانند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت، انگیزه، استرس، کارکنان

## مقدمه

چه سابقه مدیریتی داشته باشید و چه از طریق ارتقاء به این مقام رسیده باشید نیاز دارید تا مطالب مهمی درباره جهت دهی انگیزش کارکنان برای عملکرد مطلوب بدانید. شما نمی توانید تنها با انتقاد یا تشویق، پاداش یا تنبیه، تطمیع یا تهدید آن را به ثمر برسانید. شما نمی توانید کسی را برای انجام کاری بیانگیزید. آنان قبلاً دارای انگیزه شده اند. انگیزش در واقع کشش درونی، جنبش یا قصدی است که سبب می شود تا شخص به روش معینی عمل کند یا به سمت هدف مشخصی حرکت کند. انگیزش از دورن بر می خیزد و از درون جاری می شود نه از بیرون. شما انگیزش ایجاد نمی کنید. شما انگیزشی را که قبلاً وجود داشته ترسیم نموده و به آن جهت می دهید و هدایت می کنید. همان چیزهایی که در شما ایجاد انگیزش می کنند در افرادی که با شما کار می کنند هم ایجاد انگیزه می کند.

ما به غذا، سرپناه و پوشاک احتیاج داریم و برای کسب آنها کار می کنیم. ما خواستار مزایای خوب و به ویژه ایمنی و سلامت هستیم. ما در پی فرصتی هستیم تا پیشرفت و ترقی کنیم. می خواهیم امنیت شغلی داشته باشیم، حتی اگر شما نتوانید در مورد حقوق و مزایای آنها کاری کنید می توانید استانداردهای اجرایی را در کمال وضوح و استواری و صداقت به آن ها بشناسانید و به آنان اختیاراتی بدهید تا وظایفشان را آن گونه که می دانند به بهترین نحو انجام دهند. بدین گونه کارکنان، فرصت کسب چیزهایی که بدان ها نیاز دارند خواهند یافت. شما می توانید محیطی ایجاد کنید تا افرادی که با شما کار می کنند بتوانند ادعا داشته باشند و از استعداد و توانائی هایشان تا حد ممکن استفاده کنید. همان طوری که شما قادر به بروز و استفاده و از توانائی هایتان هستید. در واقع این یعنی انصاف در مدیریت.

شما باید محیطی مثبتی را خلق کنید. نمی توانید بی تفاوت باشید. شما با گفتار و اعمال به کارکنان نشان می دهید. که در موردشان به چه می اندیشید و از آنها چه انتظاری دارید، حتماً نوع ارتباط کاری را که طالب آن هستید مشخص کنید. به یاد داشته باشید که از خودتان بپرسید که من چه نوع محیط کاری را می آفرینیم. مطمئن باشید جوابتان این است که محیطی که باعث پیشرفت و بهبود شود نه اینکه مانع انگیزش و کارائی باشد.

اگر محیط را بر طبق برنامه ایجاد نکنید باز به نوعی آن را به طور اتفاقی ایجاد خواهید کرد. به هر حال کارکنان آنچه را که دریافت می کنند پس می دهند. آنها آئینه انگیزش و رفتارشان هستند.

شکل گیری نگرش ها و راهبردها یک حقیقت محض است و حاصل تعاملات روابط انسانی، هر چند که به سطح مطلوبی از آگاهی نرسد. آنها آن طوری که عمل می کنید، عمل خواهند کرد نه آن طوری که می گوئید. از میان اعمال و گفته ها، آنها اعمالتان را باور می کنند. شما باید به گفته خود عمل کنید. می گوئید در اطاقم همیشه باز است و به آنها اطمینان می دهید.

اما در حقیقت بیشتر اوقات بسته است، یا در باز است اما شما در دفترتان نیستید. یا اینکه آنجایی ولی در دسترس نیستید و یا نهایتاً با مراجعان دیدار می کنید ولی به آنچه که می گویند گوش نمی دهید. در واقع چه چیزی را باور کنند. آنچه را می گویند یا آنچه را که بدان عمل می کنید. حقیقتاً هر زمان، اعمال همیشه رساتر از الفاظ سخن می دانند. در واقع شما در افراد انگیزشی ایجاد نمی کنید. بلکه آنان قبلاً با انگیزه شده اند. شما در حقیقت انگیزش آنان را هدایت می کنید.

### برای تعهد رهبری کنید نه برای اطاعت

اقتدار شما بر گرفته از مقام تان نیست. بلکه از افرادی که با آنان کار می کنید حاصل می شود. وقتی راه های رسیدن به هدف مشترک را بدانید و در آن جهت حرکت کنید. آنان تصمیم به پیروی از شما می گیرند. رهبر تربیت می کند، می آموزد، روشنگری می کند، متقاعد می سازد، ترغیب می کند، هر کاری و هر چیزی که به دیگران کمک کند تا کارشان را در حد توانشان حتی بعضی اوقات بیشتر از ظرفیت شان به انجام برسانند.

رهبران موثر فقط سخن نمی گویند آنها راه و روش را نشان می دهند، اصلاح می کنند و ترغیب می نمایند. در جستجوی تعهد، روسا خواهان تبعیت و فرمانبرداری رهبر را در جهت کسب موفقیت باور دارند. و این انگیزش افراد برای عملکرد در سطح بالا سهم بزرگی دارند.

رهبر بودن والاست. اما رهبری موثر، زمان و انرژی کمتری نسبت به ریاست صرف می کنند و در نتیجه به بهره وری و اصول درست می افزاید.

وقتی شما طالب اطاعت هستید، چیز دیگری از اطاعت کسب نمی کنید. اطاعت تعالی را به ارمغان نمی آورد. در بهترین موقعیت، نتیجه متوسط و در بدترین شرایط نتیجه بدی نخواهد داشت.

کارکنان وفادار تحت تاثیر اطاعت، مورد رنجش واقع می شوند و فقط منتظر فرصتی هستند که شما را تضعیف کنند.

### تعهد نه اطاعت

شما مرئوسان مطیع را نمی خواهید، بلکه همکاران متعهدی را می خواهید که نفع شخصی خود و شما را در گرو نفع سازمان می بینند. آنها زمانی هم تحت نظارت شما نباشند به خوبی و جدیت کار می کنند چون آنان با شما کار می کنند نه برای شما.

در واقع تعهد قول یا عهدي که افراد برای رسیدن به اهداف سازمانی پایبند می شوند. و برای دستیابی به آن اهداف وظایفی را عهده دار می شوند.

همه ما، سرپرستانی داریم که با افراد طوری رفتار می کنند گویی آنان تنبل یا غیر قابل اعتماد هستند، این روسای بد، شکایت می کنند، رشوه می دهند، تهدید می کنند، شایعات را تقویت می کنند و اسنادی را علیه کارکنان جمع می کنند. همه این ها را به خاطر اینکه آنها را تحت کنترل نگه دارند انجام می دهند. آیا این گونه رفتار شما را بر می انگیزد. مطمئن باشید که همین قدر برانگیخته می شوید تا از تنبیه به دور باشید، همچنین وقت خود را به بطالت می گذرانید و یک سری کارهایی انجام می دهید، تا مشغول شوید و حقوقتان را بگیرید. این نوع سرپرستان سعی نمی کنند به افراد برای انگیزه شدن کمک کنند. آنان سعی دارند از طریق ترس و تطمیع افراد را کنترل کنند. آنها بدترین اعمال را در کارکنان خود می پروراند. شما نمی توانید این نوع توافق را تنها با گفتارتان به وجود آورید. شما باید با انجام تعهدهایتان زندگی کنید و اگر این گونه عمل کنید به طور خود کار شروع به هدایت انگیزش کارکنان خواهید کرد.

### طرز بیان، ایجاد ارتباط تصویری

شما باید از زبانی استفاده کنید که پیامتان را به وضوح برساند و به تقویت انگیزش همکاران کمک کند. شما نمی توانید به تنهایی نگرش خود را به واقعیت تبدیل کنید. شما نیازمندید که تک تک همکاران با شما همراهی کنند. شما احتیاج دارید که یک حس و مفهوم واحد و یک تعبیر و تفسیر از واقعیت مشترک را بیافرینید. و فقط بعد از آن می توانید هماهنگی عمل را کسب کنید.

از گفتار برای تجسم کردن استفاده کنید. این موضوع درک پیام های شما را واقعی و آسان می سازد و به عبارت دیگر به هنگام ارتباط سعی کنید گفتارتان عینی باشد نه ذهنی. ساده صحبت کنید و از زبان ساده و واضح استفاده کنید. وقتی می تواند همان اثر را داشته باشد و قابل فهم تر، سخن را طولانی نکنید.

چه شما رو در رو صحبت کنید، یا پیامتان را به صورت e-mile به ده نفر بفرستید یا اینکه در هزاران نسخه گزارش بنویسید، در هر حال سعی دارید با فرد یا افرادی در یک زمان مشخص در ارتباط مشخص در ارتباط باشید.

اگر واضح و صریح عمل کنید، فکر نکنید که قدر و منزلت و اختیاراتان را از دست خواهید داد. بر عکس این قدرت تفهیم شما را می رسانید. در واقع طرز بیان کلام و استفاده از آن به طور واضح به همکاران کمک می کند تا برای انجام همکاری از انگیزش لازم برخوردار شوند.

## جلساتی که انگیزه ایجاد می کنند

جلسات موثر هستند. شما به جلسات نیاز دارید. اتفاقات خوبی می تواند در آن رخ دهد که به سادگی در دیگر انواع ارتباطات مانند e-mile، تلفن، یادداشت ها یا مکالمات خصوصی، به وجود نیاید. در جلسات افراد می توانند کارشان را با همدیگر هماهنگ کنند و فرصتی پیش بیاید که به همدیگر کمک کنند یعنی هر چیز مفیدی که باعث انگیزش فرد در انجام بهتر کار گردد.

باید مهارت های خود را آشکار سازید. دلایل خود را برای برگزاری جلسه ارائه نمایید، بازده های خود را مرور کنید. هر چه مصمم تر و هدفمند تر باشید، جلسات هم هدفدار تر خواهند شد. با آرامش خاطر جلسه ای را مجسم کنید که در جریان است. اگر افکار مثبتی داشته باشید با اعتماد بر نفس خود ایجاد کرده اید، یک اجرا بهتر را جلوه گر خواهید ساخت. اگر همه نکات و موارد را رعایت کنید، جلسات فرصتی خوب برای مبادله نظرات و حل مشکلات خواهد گردید و یقیناً کارکنان لذت خواهند برد. برای این کار ممکن است پاداشی نگیرید ولی می دانید که موفق تر هستید چرا که تصمیمات بهتری گرفته اید و توانسته اید تعهد کاری همکاران را بالا ببرید. در واقع جلسات اتلاف وقت نیستند. و انگیزش همکاران را افزایش دادید.

## کارکنان را در جهت مشکل گشایی به افراد خلاق تبدیل کنید

اگر کارکنان احساس خلاقیت داشته باشند انگیزش آنان افزایش خواهد یافت. اجازه دهید که نزدیکترین افراد به مشکل، آن را حل کنند به نظر ساده می رسد، این طور نیست. این میان کارکنان یک حس مشترک خوبی است اما واقعیت چیز دیگری است. اغلب مدیران مشکل را از کارمند دور کرده و با تشکیل انجمن ها، جمع آوری اطلاعات و ... گزارش منتشر می کنند. و راهکار تحمیل می کنند. عواقب این کارها ممکن است مشکل را حل کند یا نکند، اما نقشی که این روش دارد زمانی که به آنان اعتماد ندارید، آنها هم حس خوبی از مدیران نخواهند داشت فقدان اعتماد همیشه به طور منفی به انگیزش کارمندان اثر می گذارد. و یا شاید هرگز مشکلی بیان نشود چون افراد احساس می کنند که شما بر این باورید که آنها توان لازم برای حل آن را ندارند، هر چند که آنان می توانند با کفایت ترین افراد برای کشف مشکلات و حمل آنها باشند. بنابراین اگر کارکنان دیگر حل مشکل نباشند چرا باید تعجب کنید. به عبارت دیگر، علت آن، این نیست که به حد کافی زرنگ نیستید یا اینکه توجهی نمی کنند بلکه از آنان خواسته نمی شود که مشکل گشایی کنند. کارکنان برای ارائه راه حل ها داوطلب نمی شوند چون فکر نمی کنند مدیران به آنان گوش کنند. آنها برای ارائه پیشنهادات مورد قدردانی و

تشویق قرار نمی گیرند و به رسمیت شناخته نمی شوند. در واقع به همکاران کمک کنید تا به صورتی اخلاقی به حل مشکلاتشان مبادرت ورزند و انگیزش آنان افزایش می یابد.

### وقتی کار خودش پاداش است

زمانی که افراد احساس کنند شغل مناسبی دارند برای انجام کار، انگیزش کافی خواهند داشت. ما با انجام کار، شاهد بعضی اتفاقات هستیم و اگر این اتفاقات خوشایند ما باشند، رغبت بیشتری برای انجام آن نخواهیم داشت. کار وقتی پاداش به وجود می آورد که سر شرط برای آن موجود باشد:

افراد آنچه را که انجام می دهند دوست داشته باشند. آنان از اهمیت وظایفشان با خبر باشند. از نظر خود و سایرین کار خوب انجام دهند. تحت شرایط فوق، کارکنان احساس رضایت و کمال می کنند. این ها در مفهومی دیگر تقویت مثبت را تداعی می کنند تقویت مثبت محرک قوی برای تداوم رفتار است.

رویکرد تقویت را حفظ کنید، چگونه این رویکرد را به محل کار ببریم. ساده است، اگر می خواهید کارکنان احساس انگیزش کنند، و خوب کار کنند، یکی از بهترین کارهایی که می توانید انجام دهید اینست که آنها را با شغل شان متناسب کنید و به آنان اطمینان دهید که ابزار و حمایت لازم برای انجام آن را فراهم خواهید ساخت.

زمانی که افراد کاری را که متناسب با آنان است انجام دهند، طبیعتاً برای تداوم عملکرد و رفتار تقویت خواهند شد.

### پاداش: آنچه که می خواهند:

از پاداش ها برای تقویت انگیزش استفاده کنید تا کاری که از همکاران انتظار دارید انجام دهند. پاداش ها انگیزشی برای عملکرد هستند. در واقع ساده است، به عنوان مدیر باید تلاش کنید که پاداش مناسب کار را مشخص سازید. وقتی که کارکنان احساس کنند که مورد قدردانی و احترام واقع می گردند بهتر کار می کنند. تقویت بهتر از پاداش است، اما پاداش هم بهتر است خیلی بهتر از هیچی بشرط آنکه آن را به درستی انجام دهید. در استفاده از انواع پاداش ها دقت کنید. ما هم افزایش پرداخت ها را دوست داریم. اما تاکید ما این است که با وظایف کاری در ارتباط باشند. علاوه برای آن حتی اگر پاداش در ارتباط با عملکرد شغل باشد، در شرایط خاص این پرداخت و پاداش نیز ممکن است با شکست مواجه شود و این زمانی اتفاقی می افتد که پاداش خودش به تنهایی هدف باشد. چه نوع پاداشی موثر است، پاداشی موثر است که ...

در ارتباط با عملکرد ویژه باشد. به موقع صورت گیرد. و مکرر اتفاق بیافتد. حتی اگر، افزایش پرداخت سالانه را با نوعی ملاک شایستگی ربط دهید، تقریباً ممکن نیست به اندازه اضافه پراخت خیلی کم در پایان هفته برانگیزش افراد موثر واقع شود.

هرچه در ارائه پاداش تاخیر کنید همراه با جدا کردن آن از عملکرد، به مرور اثر آن را نیز کم رنگ تر خواهید ساخت. به تلاش ها هم پاداش دهید، نه فقط به نتایج، به تلاش ها هم ارج نهدید، اگر شما چنین کنید به افراد می گوید که جستجوی انجام بهتر کار و یادگیری از تجربه برای شما مهم است. این امر انگیزش فرد را در جهت تلاش برای انجام بهتر کار تقویت می کند. در واقع از پاداش ها برای تقویت انگیزش کارکنان استفاده کنید تا با رضایت خاطر طبق انتقادات و درخواست های شما کار کنند.

### استرس

باید به کارکنان کمک کنید تا بر استرس هایی که در انگیزش تاثیر منفی دارند فائق آیند. استرس یک عکس العمل جسمی و روانی در برابر یک خطر و یا تغییر شرایط محیطی می باشد، استرس واکنش روانی و عاطفی در برابر تنش های زندگی است و اگر بیش از حد گردد و حتی می تواند به ما آسیب های روانی و جسمی درمان ناپذیری برساند. عوامل استرس زا در همه شرایط زندگی وجود داشته و گاهی غیر قابل اجتناب می باشد. کمک کردن به همکاران تنها کاری است که می توانید انجام دهید. در واقع زمانی می توانید که موفق شوید، آنها هم در وجودشان احساس نیاز را داشته باشند در نهایت «خواستن» آنها و «کمک» شما، نومیدی آنها را پایین می آورد. دقت کنید وقتی می گویم «چنانچه کارکنان احساس نیاز کنند» به این معنی است که شیوه ای تجویز کنم تا کارکنان به سلامتی خودشان اهمیت دهند. تامین سلامتی و تندرستی کارکنان از هر هدفی که داشته باشید مهم تر می باشد و این یعنی یک کار خوب و مدیریت هوشمندانه و انسان گرایانه است «کارکنان آسوده خاطر» کارا و موثر کار می کنند و از انگیزش لازم برای انجام کار بهتر برخوردارند.

### اعتماد کارکنان را جلب کنید

ممکن است شما در بسیاری از شرایط وسبک های رهبری برتر باشید اما چنانچه مدیران و کارکنان به همدیگر اعتماد نداشته باشند هیچکدام از این توانایی ها و مهارت ها به درد نخواهند خورد. و صد البته اگر این نشانه ها همراه با دوستی و رفاقت باشد محیط کاری لذت بخش تر هم خواهد شد. کارکنان اگر به مدیرشان اعتماد کنند او می تواند رهبری اثر بخش تری را اعمال کند. بنابراین باید بگوییم که اعتماد ضرورت دارد.

برای جلب اعتماد نه تقاضا کنید و نه خواهش، بلکه روشی را به کار گیرید. تا در آنها بر شما اعتماد پیدا کنید. بدین سان می توانند به شما تکیه کنند و روی کمک شما حساب کنند. این را با استقلال آنها قاطی نکنید و در سر راه آنها قرار نگیرید. اجازه بدهید راحت باشند. اگر اعتمادشان را جلب کنید تا خود آگاه با شما همراه خواهند شد.

اعتماد دفعتا ایجاد نمی شود. آن به زمان نیاز دارد و به آرامی و گذشت روزها به وجود می آید کارکنان علاقه مند به رفتار صادقانه هستند و این، اعتماد آنان را به سوی شما جلب می کند در غیر این صورت کار از کار می گذرد و دوباره فرصت جبران پیش نمی آید.

در چند دهه گذشته جنبشهای پر تحرک و پویایی در قلمرو مدیریت پدیده آمده که هر یک به سهم خود به افزایش دامنه دانش و بینش مدیران یاری به سزایی داده اند. جنبش سازمانی که در نیمه دوم سده بیستم پایه ریزی شده و در دهه کنونی به رشد رسایی در خور توجهی رسیده است. بر پایه مفروضاتی استوار است که با ارزشهای والای انسانی سازگاری کامل دارد. بالندگی سازمانی ریشه هر گونه توانمندی و شکوفایی در قلمرو تلاشهای انسانی را در «بالندگی انسانی» جست و جو می کند و انسان را عامل اصلی و مایه بنیادی هر گونه دگرگونی به شمار می آورد. اصول و موازین این جنبش از دورن دانشهای گسترده ای چون روانشناسی، جامعه شناسی، مردم شناسی، اقتصاد و بسیاری دیگر از دانشهای رفتاری سرچشمه می گیرد و از به هم پیوستن آنها مجموعه ای فراهم می آید که شناخت انسان و رشد و شکوفایی او را به عنوان برجسته ترین هستی منظومه ای جهان آسان می سازد.

جنبش بالندگی سازمانی دگرگونی، بهپویی، تازه گردانی، و دستیابی به برتریهای بزرگ را در شمار هدفهای نخستین خود قرار داده و برای رسیدن به آنها سازو کارهای مناسب را فراهم آورده است. تحقیق کنونی مجموعه ای از نوشته های علمی بسیاری از صاحب نظران دانش مدیریت است و با این انگیزه گرد آوری شده است که بتواند پیام شکوفایی و برتری جویی را میان جامعه کارکنان سازمانهای اداری، صنعتی، بازرگانی و خدماتی برانگیزد و کارکنان و مدیران در برگزیدن راهی سزاوار و شایسته یاری دهد.

### ریشه های پیدایش بالندگی سازمانی

با آنکه بالندگی سازمانی پدیده ای به نسبت تازه در قلمرو و مدیریت به شمار می آید و هنوز دستورهای آن، به گونه ای در خورده صورتبندی و استوار نشده، ولی در چهار دهه کنونی از گسترش بسیار شایانی برخوردار بوده است. هم اکنون موضوع بالندگی سازمانی در شمار درسهای مهم و بنیادی دوره های آموزشی بسیاری از دانشکده های دانشهای رفتاری به ویژه مدیریت در سراسر جهان است. بالندگی سازمانی نه تنها در دوره های آموزشی دانشگاهی آموخته می شود، بلکه در بسیاری از برنامه های ضمن خدمت کارکنان بخش دولتی و خصوصی به گستردگی ارایه می گردد و از روشهای آموزشی و پژوهشی آن برای بررسی و شناسایی دشواریهای سازمانی و برتری بخشیدن به کارسازمانها بهره گیری می شود. به سخن فشرده، بالندگی سازمانی پدیده ای تازه ای در قلمرو کار مدیریت و کارگردانی سازمانی است که به رغم کوتاهی زمان پیدایش آن، راهی بلند



پیموده و سودمندیهایی بسیار فراهم آورده است. برای پی بردن به اهمیت بالندگی سازمانی و رسالتی که این جنبش نوید بخش است شایسته است که ریشه و خاستگاه آن را در گذشته پیدایش دانش مدیریت و کارگردانی سازمانهای بزرگ جست و جو کنیم.

بی گمان کار را باید از پیدایش «انقلاب صنعتی» آغاز کرد و برخی از ویژگیهای آن را همراه با دیگر رویدادهای گذشته که سرانجام به پدید آوردن بالندگی سازمانی انجامیدند بازکاوی کنیم. انقلاب صنعتی در سالهای پایانی سده هجدهم و آغاز سده نوزدهم میلادی یک رشته دگرگونی در روشهای صنعتی و شیوه کارگردانی سازمانهای اجتماعی و اقتصادی انگلستان پدید آمد. پژوهشهای ناب در دانش فیزیک و شیمی در پایان سده هجدهم در قاره اروپا به ویژه در فرانسه و هلند پیشرفت نمایانی کرده بود. ولی در انگلستان کاربرد یافته های علمی در کارهای عملی، به ویژه در صنعت آشکار بود. در این کشور یک وابستگی همگانی به پیشرفتهای فنی دیده می شود. اوضاع سیاسی اجتماعی و حقوقی همراه و هوادار شکوفایی صنعتی بود. آزادی سیاسی، آزادی از پیگرد غیر قانونی پاس حقوق مالکیت و پیمانها، قانون ثبت اختراع، آزادی دین و فراهم بودن فرصت و بخت بالا رفتن از نردبان ترقی اقتصادی و اجتماعی، فضایی پدید آورد که برای کارآفرینی سازگار و برانزده بود و جست و جوی نیک فرجامی را بر می انگیزد. در این زمان به کار گرفتن یافته های علمی در صنعت تلاشی سخت پدیدار شد. یک رشته نو آفرینی و نوآمدی نمایان در دستگاههای ریسندگی و بافندگی پدید آمد که همه فراگرد نساجی را نو کرد. تراز بازدهی را بالا برد و هزینه تولید را کاهش داد. برای بهره گیری از دستگاههای تازه، بایسته بود که از نیرویی جز نیروی بدنی انسان یاری گرفته شود. تا این زمان انسان ناچار از به کار بردن وسیله های دستی بود که در اندازه تولید، محدودیت پدید می آوردند. ولی پس از آنکه دستگاههای ابزاری و سپس برقی به کار گرفته شدند دیگر برای تولید انسان و توانایی او مرزی باقی نماند. در هم شکستن مرز تولید به پدید آمدن تولید انبوه و پدید آمدن تولید انبوه به سر برافراشتن مصرف انبوهه انجامید و اندازه و مرز تولید و مصرف انبوهه به ناچار به پیدایش شرکتهای بزرگ بازرگانی و صنعتی انجامید. تولید در نظام کارخانه سازمان یافت و کارگران و کارمندان بر پایه دستورهایی ویژه در این کارخانه ها و شرکتهای سرگرم شدند. با پدید آمدن کارخانه ها و شرکتهای سازمانهای بزرگ تولیدی ناگزیر دو پدیده دیگر به نام مدیریت علمی و دیوانسالاری در آغاز سده بیستم میلادی پدیدار شدند و بر نظام تولید و مصرف نفوذ کردند.

در میان دانشمندان که به پدید آمدن اندیشه های فکری بالندگی سازمانی یاریهای کلیدی و بنیادی دادند می توان از «کرت لوین» نام برد. او پیش از آغاز جنگ جهانی دوم به دلیل مخالفت با شیوه های سیاسی حاکم در آلمان نازی از کشور خود به ایالاتهای متحده آمریکا کوچ کرد و در دانشگاههای این کشور به آموزش و پژوهش علمی و رفتاری پرداخت. او کوششهای پژوهشی بسیار عمیقی را در علوم رفتاری، به ویژه روانشناسی اجتماعی، بنیاد نهاد. همزمان با کوششهای علمی وی، «جنبش

آموزش آزمایشگاهی» و پدید آمدن کنش پژوهشی و باز خورد اطلاعات در شمار عاملهای کارساز در پدید آمدن فعالیت بالندگی سازمانی قرار گرفتند. دلبستگی پرشور آتشین «لوین» به دانش رفتاری کاربردی یک یاری عمده در پدید آمدن جنبش «آموزش آزمایشگاهی» و پژوهشی و دیگر کوششهای بالندگی سازمانی بود. از این رو لوین را می توان چهره مرکزین در همه جنبشهای وابسته به این قلمرو علمی تازه به شمار آورد.

«آموزش آزمایشگاهی» که در واقع گردهم آیی آزاد و بی قید و بند گروهی کوچک از افراد است در سال ۱۹۴۶ بنیاد گرفت. در پی کوششهای پراکنده ای که در قلمرو آموزشهای گروهی صورت گرفت، سرانجام «آزمایشگاه آموزش علمی برای پرورش گروهی» پدید آمد. در سالهای ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ نیز کوششهای پی گیر و پر شوری برای به کار بردن مهارتهای حاصل از «آموزش آزمایشگاهی» و پویایی شناسی گروه در سازمانهای پیچیده بزرگ پدیدار شد. در این دوره جنبشهای واقعی و نمایان برای وارد کردن آرمانها و شیوه های مردم سالاری به دورن فراگردهای مدیری و تصمیم گیری های سازمانی در سازمانهای بزرگ آغاز گردیدند و برای بالا بردن توان سازمانها، پایوران و کارکنان جملگی به تصمیم گیری با هم درباره هدفهای مشترک فرا خوانده شدند. از دورن این تلاشها بالندگی سازمانی سرچشمه گرفت و گامهای بزرگ و گسترده ای در زمینه توانمند کردن سازمانهای گوناگون صنعتی، آموزشی، بهداشتی و مانند آنها برداشته شد.

### تعریف بالندگی سازمانی

سرچشمه پیدایش و رواج عبارت «بالندگی سازمانی» به روشنی آشکار نیست. ولی بر اساس تجربه ای که در شرکت جنرال میلز برای دگرگونی سازمان پدید آمد رابرت بکهارت چنین می نویسد:

در آن زمان می خواستیم برای برنامه ای که در جنرال میلز به کار گرفته شده بود عنوان مناسبی برگزینیم. ما به راستی نمی خواستیم آن را «پرورش مدیریت» بخوانیم، زیرا کاری که صورت گرفته بود تلاشی سراسری در سازمان بود ...

نمی خواستیم آن را «بهرتر کردن سازمان» بنامیم زیرا این عنوان را دارای سرشتی ایستایی پنداشتیم. بنابراین، ما آن را «بالندگی سازمانی» نام نهادیم که به تلاش دگرگونی در سراسر سازمان اشاره داشت.

بالندگی سازمانی گونه ای از کوشش برنامه ریزی شده برای پدید آوردن نوعی از دگرگونی است که هدف آن یاری دادن به اعضای سازمانهاست تا بتواند کارهایی را که موظف به انجام دادن آن هستند به صورتی بهتر از پیش به انجام برسانند. بدین سان، بالندگی سازمانی وسیله ای برای بهگشت و پیشرفت سازمان است.

بالندگی سازمانی برای بهتر کردن کار افراد و سازمان از رویکردهای دیگری یاری می گیرد، به ساختار و طرح سازمانی نظر می دوزد. فن شناسی و پیرامون سازمانی را زیر بررسی قرار می دهد.

ولی توجه بنیادی بالندگی سازمانی به جنبه های انسانی سازمان است. سازمانی که به صورت یک نظام اجتماعی در نظر گرفته می شود.

بالندگی سازمانی را می توان عمل، فراگرد یا حالتی دانست که پدید می آید و این به نوبه خود به معنی پیش بردن، روان سازی رشد، تحول کردن فرصتها، کامل کردن، برتری بخشیدن یا بالا بردن چیزی است. دو بخش از این تعریف مهم به نظر می رسند: نخست آنکه بالندگی می تواند یک عمل، یک فراگرد یا حالتی نهایی باشد و دیگر آنکه بالندگی به معنی «بهتر کردن» چیزی است.

«ریچارد بکهارد» می گوید: «بالندی سازمانی کوششی است:

۱ - برنامه ریزی شده

۲ - سراسری در سازمان

۳ - کارگردانی شده از رده بالای سازمان

۴ - بالابردن اثر بخشی و تندرستی سازمان از راه

۵ - دخالت های برنامه ریزی شده در فراگردهای سازمانی، با بهره گرفتن از دانش علوم رفتاری»

«گوردن لیپت» می گوید: «بالندگی سازمانی نیرومند کردن آن فراگردهای انسانی در سازمانهاست که کارکرد نظام زنده را برتری می بخشد تا آن سازمان بتواند به هدفهای خود دست پیدا کند.»

«ریچارد اشماک» و «ماتیو مایلز» می گویند: «بالندگی سازمانی را می توان یک کوشش برنامه ریزی شده و پایدار دانست که دانش رفتاری را برای بهنگشت نظام، از راههای به خود نظر دوختن و خود بازشکافی، به کار می بندد.»

«کریس آرمبریس» می گوید: «در کانون بالندگی سازمانی اندیشه زنده ساختن، کار مایه دادن، به راستی رساندن، فعال کردن و نوتوان سازی سازمانها از راه منابع منفی و انسانی جای گرفته است.

با توجه به تعریفهایی که از سوی دانشمندان علوم رفتاری از بالندگی سازمانی شده است و با در نظر گرفتن کاربردی که از آن بدست آمده است، می توان بالندگی سازمانی را بالندگی انسان مرتبط دانست و این دو پدیده را پیوسته به یکدیگر به شمار آورد. فشرده و چکیده آرای صاحب نظران را درباره بالندگی انسان می توان در تعریفی به این شرح گرد آورد:

«انسان بالنده انسانی پرورده و متعادل است که در کلیت هستی و ابعاد وجودی خویش به صورت خود فرمان عمل می کند.» زمانی که انسان بتواند در همه ابعاد هستی چنان پرورده شود که عنان عقل، عاطفه، اخلاق، و جسم خود را در دست داشته باشد و در برخورد با راه چاره های گوناگون زندگی با تکیه بر تواناییها و دانش و تجربه خویش بهترین یا مناسبترین راه چاره را برگزیند آنگاه می توان وی را انسانی بالنده به شمار آورد.

انسان بالنده نیاز به پشتیبانی دیگران ندارد و از ضرورت سرپرستی و نگهداری دیگران هم بی نیاز است. بی گمان باید یادآور شد که انسان بالنده هم در بستر سازمان بالنده پرورده می شود و هم خود به بالنده کردن سازمان یاری می دهد. سازمان بالنده نیز مانند انسان بالنده دارای ویژگیهایی است که مهمترین آنها بدین قرارند:

#### **الف: گشودگی و شفاف بودن نظام:**

سازمان بالنده راههای ارتباطی و اطلاعاتی خود را به روی همه کسانی که در آن زندگی می کنند یا به کاری پردازند گشوده می سازد و موجبات رشد و شکوفایی و افزایش آگاهی و دانش همگان را فراهم می آورد. اطلاعات و آگاهیها در انحصار نیست، که در فضای گشوده سازمان در اختیار همه کسانی است که خود را به آن سازمان وابسته می دانند. دسترسی به اطلاعات و بهره گیری از آن و پرسش و جست و جو و کاویدن و یافتن و پی بردن یکی از خصوصیات کسانی است که در سازمان بالنده در شمار عضو شناخته می شود.

سازمان بالنده اعضای خود را به کسب و افزایش اطلاع و آگاهی ترغیب می کند. و سیاست های باز و گشوده را به اجرا می گذارد و همه عملیات خود را به گونه شفاف و در برابر کارکنان، مشتریان یا خریداران، صاحبان سهام و حتی مردم جامعه قرار می دهد.

#### **ب: اعتماد به یکدیگر:**

اعتماد یعنی باور داشتن درستی دیگران. هر گاه اعضای گروهی یا خانواده ای یا سازمانی به یکدیگر اعتماد ورزند و درستی اندیشه و کنش یکدیگر را باور کنند، قدرت و توانمندی آن گروه فزونی می یابد و حاصل تلاشهای فردی به صورت مجموعه ای از پی آمدهای برتر گروهی پدیدار می گردد. اعتماد کردن به یکدیگر سبب می شود تا همه کار مایه افراد در راه سازنده و اثر بخش به کار افتد و راه بدگمانی بسته و کور گردد.

اعتماد کردن به دیگران خصوصیتی است که با گشودگی و باز نمودن نظام مربوط است. بدین معنی که هر اندازه یک سازمان در عملیات خود گشوده و شفاف رفتار کند به جلب اعتماد دیگران می افزاید و اعتماد کردن به یکدیگر را در فضای کار افزایش می دهد.

### **پ: بازخورد از درون و بیرون**

پ: باز خورد یکی از سازوکارهای حفظ حیات و تضمین پایدار ماندن آن است. همه موجودات زنده برای حفظ و دوام هستی خود از این وسیله حیاتی به صورت خودکار یا به صورت ارادی استفاده می کنند. سازوکار باز خورد در حقیقت وسیله ای است که از راه آن یک انسان، یک خانواده و یک سازمان می تواند در درون خود یا از بیرون خود اطلاعاتی را بدست آورد و از آن اطلاعات برای هدایت حرکت خود به جلو یا تصحیح حرکت خویش در راه رسیدن به هدف بهره گیرد. در نتیجه، توسل به نظام بازخورد، یک ضرورت زیستن اثر بخش و خالی از خطر و زیان است. سازمانهای بالنده، همانند آدم بالنده از همه منابع و عاملهایی که بر سرنوشت آنها اثر می گذارند بازخورد دریافت می دارند و بر آن پایه اعمال و حرکات خود را برای دست یافتن به هدفهای از پیش تعیین شده تصحیح و تنظیم می کنند.

### **ت: مشارکت با دیگران:**

مشارکت با دیگران یکی از ابزارهای نیرومند زندگی جمعی است که از دیر باز جامعه انسانی بدان توسل جسته و از آن بهره های بسیاری گرفته است. مشارکت را می توان یک پیوند دو سویه یا چند سویه سازنده و سودمند میان دو تن یا بیشتر از دو تن تعریف کرد. از راه مشارکت راه برای داد و ستد اندیشه گشوده می شود و افراد به پرورش توان تفکر و سازندگی یکدیگر یاری می دهند. سازمانهایی بالنده راه مشارکت و داد و ستد اطلاعات و اندیشه را به روی همه اعضای خود می گشاید و آنان را در رویارویی با موضوعها و برنامه ها و دشواریهای موجود در راه، به تعاون و مشارکت با یکدیگر بر می انگیزند. مشارکت با یکدیگر سبب می شود که نه تنها بار به پیش راندن یک سازمان بر دوش تنی چند از اعضای آنها نهاده نشود بلکه همگان بر حسب قدرت و توان فکری و جسمی خود در پیشبرد کنشهای سازمانی یاری دهند و هدفهای سازمان را همانند هدفهای خویش بشمار آورند.

### **ث: پروردن و اختیار دادن:**

سازمان بالنده به پرورش و نیرومند سازی اعضای خود اهمیت می دهد و با فراهم آوردن موجبات درست، آنان را برای دست یابی به استقلال عمل آماده می سازد، سازمان بالنده تلاش دارد تا هر یک از اعضای خود را به درجه ای از توان تشخیص و اداره فردی برساند تا آنان بتوانند به صورت عضوی کارآمد و مولد در فعالیتهای جمعی سازمان شرکت جسته و با کمترین هزینه های ممکن به بیشترین درجه سودآوری برسند. آموزش دادن و آگاه کردن و پرورش افراد بصورت هستی های مستقل و

خود فرمان و سرانجام سپردن اختیار به آنان برای هدایت مستقل و تهی از نظارت و سرپرستی دیگران از ویژگیهای سازمانهای بالنده است.

### ج: کم لایه بودن ساختار سازمانی:

سازمانهای بالنده بطور طبیعی از رده ها و لایه های سازمانی اندک استفاده می کنند و فاصله میان رده های بالا و پائین را کاهش می دهند. کاهش رده های سازمانی موجب می گردد که افراد در سازمان با سهولت بیشتر با یکدیگر ارتباط پیدا کنند و روابط و مناسبات کاری از سرشت انسانی بالاتر برخوردار گردد. فزون بودن رده های سازمانی کارکنان سازمان را به دور شدن از یکدیگر و ناآشنا ماندن از هم سوق می دهد و در نتیجه به احساس یکپارچگی در سازمان آسیب می رساند. نظامهای دیوانسالاری پرلایه، کارکنان سازمان را به حالت بیگانگی از هم هدایت می کند و تعلق و پیوستگی را کاهش می دهد. به سبب آثار ناگواری که از نظامهای دیوانسالاری حاصل می گردد، هم اکنون تلاش بر آن است که از شمار رده های سازمانی بکاهند و ساختارهای عمودی و مرتفع را به ساختار تخت و افقی کم لایه مبدل گردانند.

### ویژگیهای نمایان بالندگی سازمان

از بررسی تعریف های گوناگون سازمانی شده می توان به شماری از ویژگیهای خاص برنامه های بالندگی سازمانی است و با خصوصیات برنامه های آموزشی عادی تفاوت ژرف دارند، دست یافت به گفته «دیویس» و «نیواستوم» برنامه بالندگی سازمانی دارای ویژگیهایی است که عنوان آنها را می توان در نمودار زیر یافت.

از دیدگاههای گروهی دیگر از صاحب نظران، بالندگی سازمانی از ویژگیهایی به شرح زیر بهره مند است.

۱. یک برنامه بالندگی سازمانی کوششی است دوربرد، برنامه ریزی شده و پایدار که بر پایه یک راهبرد سراسری استوار است و می کوشد تا با تشخیص منطقی و منظم دشواریها و با بسیج همه نیروها و منابع موجود در اختیار، به اجرای یک برنامه دگرگونی دست بزند. برای آنکه برنامه بالندگی سازمانی در یک سازمان برزگ ریشه گیرد و سودمند افتد، زمانی در برابر دو تا سه سال نیاز است.

۲. یک رایزن (یک یا بیشتر از یک) به کار گرفته می شود و آن رایزن با نظام سازمانی پیوندی یگانه برقرار می سازد، رایزن می کوشد تا یک پیوند همکاری با برابری نسبی با اعضای سازمان پدید آورد. رایزن نقش مشوق دگرگونی در سازمان را بر دوش دارد و برای آنکه خود را به سلسله مراتب سازمانی پیوسته سازد، با همه رده ها و واحدهای سازمان در ارتباط قرار می گیرد. آشکار است که رایزن همواره با مدیریت سازمان پیوند نزدیکی دارد.

۳. دخالت های بالندگی سازمانی سرشتی خاص دارد که خود بازنگریستن، باز شکافی و خود چیره سازی از آن شمار است.
۴. دخالت های بالندگی سازمانی بر این گمان است که گروه هایی از افراد بر پایه کار و وظیفه به هم پیوند دارند و شکلهایی از پیوندهای میان گروهی بر پایه کار را پدید می آورند اهرمهای مهمی برای دگرگونی هستند.
۵. بالندگی سازمانی از یک پایگاه دانش رفتاری بهره می گیرد و اصول نظری و عملی چندین شاخه علمی مانند روانشناسی اجتماعی، مردم شناسی اجتماعی، جامعه شناسی، روانپزشکی، اقتصاد و علوم سیاسی را به کار می بندد.
۶. کانون برنامه بالندگی سازمانی دگرگونی نگرشها و یا رفتارهاست. با آنکه بالندگی سازمان فراگردها، روشهای کار، دستورها و زمینه هایی از این شمار دستخوش دگرگونی می گردند. ولی هدف عمده دگرگونی همواره نگرش و رفتار و کاکرد افراد در درون سازمان توجه و تمرکز دارد.

### اثر بخشی و تندرستی سازمانی

- برای پی بردن به آمجاهای بالندگی سازمانی، شایسته است ویژگیهای یک سازمان آرمانی اثر بخش و تندرست را روشن سازیم. به گفته «بکهارد» یک سازمان اثر بخش را می توان سازمانی دانست که در آن ویژگیهای زیر پدیدار است:
۱. همه سازمان، همه پاره نظامهای عمده آن و همه افراد سازمان کار خود را در راه دستیابی به هدفها طراحی می کنند و می کوشند تا به آن هدفها برسند.
  ۲. ریخت سازمان بدنبال وظیفه سازمانی پدید می آید، بدین معنی که کار وظیفه و دشواری یا برنامه سازمانی مقرر می دارد که شکل سازمانی چگونه باشد و منابع انسانی چگونه به کار گرفته شوند و پیوند میان آنان چگونه باشد.
  ۳. تصمیمها از سوی کسانی که در نزدیکترین جا به منابع اطلاعاتی قرار دارند، گرفته می شوند، زیرا هر چه تصمیم گیری، به منابع اطلاعاتی نزدیکتر باشد، درستی و کاربری آنها فزون تر می گردد.
  ۴. نظام پاداشها به گونه ای است که مدیران و سرپرستان برای کارهایی از شمار آنچه در زیر می آید به طور برابر پاداش می گیرند یا کیفر می ببینند:

سودهای کوتاه مدت یا بلند مدت در تولید و ساخت

رشد دادن و پروراندن زیردستان

پدید آوردن گروه کاری زنده و زاینده

۵. ارتباطهای بالا به پائین به بالا یا پهلوی در سازمان به گونه نسبی باز و گشوده است و همگان از همه اطلاعات مربوط به کار خود آگاهند و از عواطف و احساسات یکدیگر باخبرند. ارتباطهای بالا به پائین به پیوندهای شبکه ای گسترده تبدیل می شوند و همه کارکنان و جایگاههای شغلی از اطلاعات متناسب با کار خود آگاه می گردند.

۶. اندازه کوششهای نامتناسب برد یا باخت میان افراد یا گروهها در کمترین تراز است. کوشش پیگرد و پیوسته در همه رده های سازمانی به کار بسته می شود تا تعارفهای سازمانی را در حد دشواریهای که باید به شیوه گشودن دشواری از میان برداشت به شمار آورند.

یک شرط بایسته برای هر برنامه اثر بخش و کارساز دگرگونی آن است که کسی در جایگاه راهبردی و کلیدی سازمان نیاز به دگرگونی را به راستی احساس کند. در زیر شماری از موقعیتهای که در آنها نیاز به دگرگونی و به کار گرفتن برنامه به گشت سازمانی احساس شده است، بر شمرده می شود:

۱. نیاز به دگرگون کردن راهبرد مدیریت

۲. نیاز به سازگار ساختن فضای سازمانی با نیازهای فردی و نیازهای تازه پیرامونی

۳. نیاز به دگرگونی کردن هنجارهای فرهنگی

۴. نیاز به دگرگون کردن ساختار و مجموعه نقشها

۵. نیاز به بالا بردن اندازه همکاری میان گروهی

۶. نیاز به گشودن نظام ارتباطی

۷. نیاز به دگرگون کردن انگیزش نیروی کار

۸. نیاز به سازگاری با پیرامون تازه

## اهداف

چنانکه در صفحات پیش گفته شد با آنکه بالندگی سازمانی، کوششی علمی به نسبت تازه ای است که از سالهای پس از جنگ جهانی دوم پدید آمده است و هنوز درباره بسیاری از ویژگیهای آن توافق کامل دیده نمی شود، ولی هدفهای نوعی و کلی آن را می توان چنین برشمرد:

۱. بالا بردن تراز اعتماد و پشتیبانی اعضای سازمان از یکدیگر

۲. بالا بردن بساورد مقابله با دشواریهای سازمانی، چه درون گروهی و چه میان گروهها



۳. پدید آوردن محیطی که در آن اختیار ناشی از نقش رسمی باختیار حاصل از دانش و مهارت شخصی تقویت می شود.
۴. بالا بردن میزان گشودگی و باز بودن ارتباطهای افقی، عمودی، و گوشه به گوشه یا پهلوی به پهلوی
۵. بالا بردن تراز شوق و خشنودی شخصی در سازمان
۶. یافتن راه چاره های خلاق گروهی برای از میان بردن دشواریهایی که بسیار فراوان رخ می دهند.
۷. بالا بردن تراز مسئولیت شخصی و گروهی در برنامه ریزی و به اجرا در آوردن کارها.

#### منابع:

- ۱ - کتاب انگیزه / مولف : جی - ال - ک
- ۲ - کتاب بالندگی سازمانی / مولف محمد علی طوسی