

## نقدی بر تحول تاریخی اندیشه رفتار سازمانی

دکتر ابراهیم پاشا\*

### چکیده

در این نوشتار، سعی بر آن بوده است که در بستر محدودی از زمان، تحول تاریخی اندیشه رفتار سازمانی به تصویر کشیده شود. این برهه تاریخی، زمانی از دهه ۱۹۲۰ تا اواخر دهه ۱۹۶۰ را شامل می‌شود؛ یعنی از زمان مطالعه «التون می» که از آن باید به عنوان تلاشی آغازین در این زمینه از مطالعه یاد کرد تا روزگاری که کار «فدریک هرزبرگ» مطرح شده است؛ کاری که در مقایسه با کارهای دیگر شاید یکی از کارهای نسبتاً پیشرفته در این زمینه محسوب شود. در هر حال، مسئله اساسی در این گلگشت تاریخی آن بود که نشان داده شود، متفکران سازمان در یک فرایند محدود تاریخی چه تحولی را در تبیین رفتار سازمانی به وجود آورده‌اند، و به چه نوع نارسایی‌هایی پاسخ داده‌اند و این تغییرات چه تأثیری بر رابطه رفتار سازمانی با چرخه تولید، رضایت شغلی و تعادل سازمان در سطح واقع داشته و تا چه اندازه به کاهش تضادی در سازمان کمک کرده که ذاتی سازمان است.

**واژگان کلیدی:** رضایت شغلی، تولید، رفتار سازمانی، نظم سازمانی

### مقدمه

یکی از مسائل اساسی در مطالعه کم و کیف عملکرد سازمان در راستای دستیابی به اهداف خویش توجه به چگونگی رفتار افراد در فضای عملیاتی سازمان است. این مجموعه رفتار که در ادبیات سازمان اصطلاحاً رفتار سازمانی نامیده می‌شود و بخش وسیعی از ادبیات سازمان را امروز به خود اختصاص داده، موضوعی است که در این فضای فکری، در توانمند کردن سازمان در جهت ارضای اهداف خویش، از سهم عمده‌ای برخوردار است.

مسئله رفتار سازمانی و مطرح کردن اهمیت اثرات آن در چرخه تولید، در واقع موضوعی است که از اواسط دهه ۱۹۲۰ در ضمن مطالعاتی مطرح شد که «التون می» در کارخانه برق هاترن شروع کرد. این مطالعه، اگر چه با خود مشکلات فراوانی به همراه داشت، ولی به تدریج مطالعه مسائل سازمان را دستخوش تحولی معنی‌دار کرد؛ به طوری که کم و کیف روابط درون‌سازمانی را جایگزین مفهوم عقلانیت ساختاری در فرایند تحلیل سازمان کرد؛ موضوعی که در تحلیل‌های مدیریت کلاسیک نقشی محوری داشت. خاستگاه اجتماعی این تحول را می‌توان در دو مقوله خلاصه کرد که یکی مکمل دیگری است: مقوله اول را باید به افزایش تدریجی نیروی کار اختصاص داد که به قدرتمندتر شدن اتحادیه‌های کارگری منجر شد، و مقوله دوم را باید به شرایطی نسبت داد که در اثر آن، اعتصابات کارگری به رسمیت شناخته شد و مورد حمایت قانون قرار گرفت (پیرو،<sup>۱</sup> ۱۹۷۴: ۷۴ - ۶۲) این شرایط در کنار کشفیات نوین روان‌شناسی، به اضافه تحولات فرهنگی که جامعه غرب، خاصه جامعه آمریکا از بعد از جنگ جهانی دوم در فضای عمومی زندگی خویش تجربه کرد، در مجموع، موجب شد که نوع تفکر مدیریت کلاسیک نسبت به نیروی کار زیر سؤال رود و در فضای عملکرد سازمان، نوع دیگری نسبت به نیروی کار و نیازهای انسانی‌اش بیندیشد. این فرایند دگرگونی را «مک گریگور» با توجه به فضای عملیاتی سازمان در سال ۱۹۵۹ در داخل الگوی زیر پوشش عناوین تئوری «X»، و تئوری «Y» تصویر کرده است. این الگو، به گمان ما یک الگوی نوع متعالی<sup>۲</sup> از تصور مدیریت در دو مقطع تاریخی از حیات سازمان نسبت به نیروی کار است. مفروضات داخل این الگو، در یک روال منطقی در دو قطب یک پیوستار قرار گرفته که در یک قطب آن، مفاهیمی جا داده شده که در نگرش دارونیسیم اجتماعی زیر پوشش مفهوم «بقاء انسب» مطرح شده است و در قطب و دیگر آن به مفاهیمی اشاره شده که متعلق به دورانی دورتر از ایامی است که «مشارکت اجتماعی» تیلور مطرح می‌شود. فاصله بین این دو بستر تاریخی تحولاتی را نشان می‌دهد که نظام فکری مدیریت بین سال‌های ۱۸۸۰ تا ۱۹۴۰ در ضمن پشت‌سر گذاشتن دو جنگ جهانی تجربه کرده است. مضامین داخل این الگو را، «مک گریگور» در قالب جملاتی به تصویر کشیده است:

1. perrow

2. Ideal Typ

مفاهیم تئوری X	مفاهیم تئوری Y
انسان در عمل مشابه حیوان است	انسان موجود آینده‌نگری است
انسان ذاتاً موجودی مودبی است	انسان ذاتاً گرایش به خوبی دارد
زور عامل تحرک رفتار آدمی است	نوع دوستی عامل تحرک رفتار آدمی است
سوظن عنصر غالب در رفتار آدمی است	مهم‌ترین مسئله برای شخص روابط گروهی او است
انسان به حکم غریزه، در صحنه عمل می‌کند	شایع‌ترین خصیصه انسان، اعتماد او به دیگران است

«مهم‌ترین مسئله برای شخص منافع فردی او است» - «مهم‌ترین مسئله برای شخص تحکیم روابط گروهی او است» (هوی و میسکل،<sup>۱</sup> ۱۹۸۷: ۱۲۵). این تغییرات در فضای فکری سازمان، مجموع آثاری را فراهم آورد که با تأکید بر رفتار سازمانی و بهره‌گیری از موضع تحلیلی روان‌شناسی اجتماعی فصل نوینی را در مطالعه مسائل سازمان مطرح کرد. در تمام این مطالعات، تا جایی که مشاهده می‌شود، مسئله اساسی برای ایشان، پاسخ به این سؤال است که چه شرایطی روابط درون سازمانی را متأثر می‌کند؟ و با توجه به چرخه عملیاتی سازمان، چه بستری از امکانات می‌تواند برای شخص در سازمان به گونه‌ای ایجاد انگیزه کند که شخص در اثر آن، کنش مناسبی از خود در جهت ارضای اهداف سازمان نشان دهد؟ این روال از تحلیل با توجه به این امر که برای رفتار قائل به خاستگاه اجتماعی می‌شود، فضای فکری را ایجاد کرد که در متن آن بینش مدیریت کلاسیک - که بر ذاتی بودن رفتار تأکید داشت - خود به خود نفی شد. نفی ذاتی بودن رفتار، این امکان را فراهم کرد که در هر گزینه رفتاری بازتاب فرایند تعاملی لحاظ شود؛ یعنی در این تحلیل‌ها، به روش روان‌شناسان اجتماعی از یک سو به آن دسته از متغیرهای محیطی توجه می‌شود که بنا به فرض برای رفتار انگیزه محسوب می‌شود و از سوی دیگر، کم و کیف تغییراتی را در مطالعه لحاظ می‌کنند که در مقطع خاصی از زمان در اثر عملکرد شخص با توجه به نیازهای محیطی، سازمان آن را تجربه می‌کند.<sup>۲</sup>

این شیوه از مطالعه، به طور نسبی به مسائلی در عمل پاسخ داد که مطالعات پیشین پاسخ قانع‌کننده‌ای برای آنها نداشتند؛ مانند: مشکلات چرخه تولید، نظام توزیع پاداش، چگونگی شبکه‌های ارتباطی در داخل سازمان، وضعیت تعادل سازمان - یعنی شناخت درجه پایداری آن - و مسائل مشابه دیگر. رفتار سازمانی، در واقع دارای حوزه عملکرد

1. Hoy & miskel, 1987: 125

۲. الپورت در تعریف حوزه مطالعه روان‌شناسی اجتماعی می‌نویسد: روان‌شناسی اجتماعی زمینه مطالعه‌ای است که می‌خواهد تفهیم و تبیین کند که فکرکردن، احساس کردن و رفتار افراد چگونه از مسائل واقعی، ذهنی و درک حضور دیگران متأثر می‌شود و در متن ساختارهای پیچیده اجتماعی شخص به عنوان عضو یک گروه فرهنگی چگونه در ارتباط با موقعیتی که اشغال می‌کند، عمل می‌کند (Allport, 1963:3).

چنان گسترده‌ای است که، بنا به قول «پارسونز» حتی سیاست‌گذاری‌های روزانه سازمان را هم تحت تأثیر قرار می‌دهد (هس و درابگ<sup>۱</sup>، ۱۹۸۷: ۵۲ - ۴۹). این میزان از توجه به رفتار سازمانی در واقع بازتاب تحولی است که متفکران سازمان به تدریج در طول سالیانی دراز در فضای مطالعاتی خویش تجربه کرده‌اند و با دقیق‌تر شدن صورت مسئله، این نحله فکری از نظر تحلیلی در یک بستر تاریخی تحولی اساسی را پشت‌سر گذاشت؛ بنابراین، شاید در طول این نوشتار، این مسئله تاکنون روشن شده باشد که درک مسائل سازمان به گونه‌ای درگرو درک تحولاتی است که، سازمان در طول حیات خویش آن را تجربه می‌کند؛ بنابراین، با توجه به این باور، و اهمیتی که در مطالعه مسائل سازمان، امروز برای رفتار سازمانی قائل می‌شوند، مسئله اساسی در این نوشتار، درک مجموعه تغییرات محتوایی است که مفهوم رفتار سازمانی در فرایند محدودی از تاریخ در آثار متفکران سازمان تجربه کرده است؛ و درک این معناست که این تغییرات در تحکیم روابط درون‌سازمانی و به تبع آن در حفظ و افزایش تعادل سازمان تا چه اندازه مؤثر بوده است؛ به عبارت دیگر، هدف این نوشتار، ارزیابی این معناست که چه نوع توجه‌ای به مسئله رفتار سازمانی، عملکرد مناسب‌تری در جهت پیشبرد اهداف سازمان داشته است.

### رفتار سازمانی در نگاه آغازین

در پاسخ به مسئله رفتار سازمانی اگر به خواهیم موضوع را در متن تاریخی خود مطالعه کنیم و به سؤالاتی از این گونه پاسخ دهیم که متفکران سازمان چگونه و تحت چه شرایطی به چنین مسئله‌ای توجه کرده‌اند و تغییرات رفتاری را در محاسبه چگونه لحاظ کرده‌اند، الزاماً باید با گذر از موضع فکری مدیریت کلاسیک به مسئله توجه شود؛ چون در این آثار با توجه به ویژگی‌های ذاتی‌ای که به رفتار نسبت داده شده است، «مسئله بودن» رفتار را نفی کرده‌اند و به آن هیئتی تبیین‌ناپذیر داده‌اند.

توجه به رفتار سازمانی، به عنوان یک مسئله و درک اثرات آن در چرخه تولید، در هر حال، موضوعی است که از اواسط دهه ۱۹۲۰ در سازمان معنا پیدا کرد؛ یعنی از زمانی که «التون می» به کارخانه «برق هاترن» دعوت شد و در ضمن یک سلسله مطالعات گوناگون توجه مدیریت را به دو مسئله اساسی معطوف کرد: اول آنکه نشان داد روابط درون‌سازمانی در کم و کیف فرایند تولید نقش تعیین‌کننده‌ای دارد، و با توجه به مشاهداتی که انجام داد، سپس فرض ذاتی بودن رفتار را نفی کرد، و برای رفتار آدمی خاستگاه اجتماعی قائل شد و بر اساس چنین شناختی از رفتار و توجه به پاره‌ای از عوامل محیطی کوشید تا صحت این مسئله را روشن کند که سامان‌یابی و تغییرات رفتاری شدیداً تحت تأثیر عوامل محیطی است.

1. Hass & Drabek, 1987: 49-52

مطالعه «می» در بررسی مسائل سازمان اگر چه مشکلات زیادی با خود داشت، ولی توانست ایدئولوژی مدیریت را تا حدی متحول کند (پیرو، ۱۹۷۴: ۷۵ - ۷۴) و این باور را در روزگار خود به ثمر بنشانند که هر سازمان رسمی اضافه بر ضوابط از پیش تعیین شده‌ای که تحت عنوان ساختار رسمی متضمن شده برخلاف باور متفکران مدیریت کلاسیک، از یک ساختار غیر رسمی هم برخوردار است. آنچه در آثار «می» اصطلاحاً ساختار غیر رسمی نامیده شده، ترکیبی است از یک مجموعه روابط رفتاری که فراسوی روابط رسمی در داخل سازمان بین افرادی چند که با هم ارتباطی تنگاتنگ و منفعی مشترک دارند، در جهت ارضای نیازهای عاطفی خویش سامان می‌دهند. این در واقع، خاستگاه فکری چیزی است که بالاخره در تفکر «می» عنوان رفتار سازمانی پیدا کرد و چون چرخه تولید را مستقیماً متأثر می‌کرد، «می» آن را اصطلاحاً ساختار غیر رسمی سازمان نامید.

این مجموعه از روابط رفتاری که در گذار تفکر «می» اصطلاحاً ساختار غیر رسمی نامیده شده، بنا به مفروضات «می» نه متأثر از شخصیت برون‌سازمانی فرد است و نه ارتباطی با ساختار رسمی سازمان پیدا می‌کند بلکه صرفاً حاصل عملکرد افرادی است که با منافع عاطفی مشترکی در شبکه‌ای از روابط اجتماعی شرکت می‌کنند و این مجموعه از روابط، از نظر «می» کلی است، با ماهیتی مستقل که وی از آن به عنوان سیستم اجتماعی یاد کرده است. سیستمی که از یک سو، شخصیت برون‌سازمانی شخص و از سوی دیگر، ساختار رسمی سازمان به عنوان ثغور تعیین‌کننده حدود آن شناخته می‌شود؛ به عبارت دیگر، «می» از این دو مفهوم به عنوان مرز تحلیل رفتار سازمانی نام می‌برد.

توجه به رفتار آدمی به عنوان مفهومی قابل تبیین، در مطالعات «می» موضوعی بود که فصل جدیدی را در این فضا از مطالعه باز کرد؛ به طوری که اگر استنتاج‌های بعدی وی از این دسته مفروضات به درستی انجام می‌گرفت، وی می‌توانست برای بسیاری از مشکلات سازمان پاسخ‌هایی منطقی ارائه کند، ولی همان گونه که مطالعه آثار وی گواهی می‌دهد، «می» به هر ترتیب از کشف خویش، استنتاج‌های منطقی لازمی را انجام نداده است و تحت تأثیر جو حاکم بر تحقیق خویش، در جهت حفظ منافع مدیریت به طرح مسائلی پرداخت که با یافته‌های تحقیقی او سازگاری لازم را ندارد؛ به طوری که آنچه وی در ارتباط با توانمندی‌های نیروی کار از یافته‌های خود استنتاج کرده با توجه به سایر عناصر شرکت‌کننده در ساختمان کلی تحقیق او دارای تناقض منطقی است. وی از یک سو، کارگر را موجودی نابالغ معرفی می‌کند و بر این باور است که مدیریت باید او را در فرایند کار گام به گام هدایت کند، ولی از سوی دیگر، در مقطع دیگری از کار خویش

تأکید بر آن دارد که مدیریت باید در تصمیم‌گیری‌ها نظر نیروی کار را هم مورد عنایت قرار دهد (اتزیونی،<sup>۱</sup> ۱۹۷۵: ۱۴۷)؛ به عبارت دیگر، «می» از یک سو، به عدم بلوغ فکری کارگر اشاره می‌کند و از سوی دیگر، قوام تصمیم‌گیری در مدیریت را منوط به ارتباط دو سویه بین سطوح بالا و پایین سازمان می‌داند. این تناقض‌گویی‌ها در بحث «می» به روشنی قابل مشاهده است و احتمالاً می‌تواند حاصل در تنگنا قرار گرفتن وی در محیط‌های کارگری آن روزگار باشد که بنا به گزارش «بندیگس»،<sup>۲</sup> وی از یک سو، فشار بی‌امان اتحادیه‌های کارکردی را تجربه می‌کرد و از سوی دیگر، خود را به هر ترتیب متعهد می‌دید که به نوعی رضایت صاحبان سرمایه را نسبت به کار خود جلب کند. آنچه از این دوگانگی، نصیب مطالعه وی شد، این بود که وی نه موفق شد آتش خشم اتحادیه‌های کارگری را فرو نشاند، و نه با ایجاد سازگاری بین منافع نیروی کار و منافع صاحبان سرمایه تضاد بین این دو را کاهش دهد، تا به نحوی شاید بتواند مشکل کارایی سازمان را در روزگار خود حل کند.

مطالعه «می» در زمینه رفتار سازمانی اگر چه شروع خوبی داشت، ولی بد ادامه پیدا کرد؛ بدین معنا که وی اگر چه در آغاز خاستگاه زیستی رفتار را رد کرد و برای رفتار، خاستگاه اجتماعی قائل شد، ولی از این فرض بنیادی هیچ استنتاج منطقی درستی در باره کم و کیف رفتار کارگر به عنوان یک انسان در فضای کار انجام نداد، و کارگر را در فضای عملکرد سازمان به همان گونه‌ای معرفی کرد که پیش‌تر از او تصویر شده بود. او در بحث خود حقوق انسانی کارگر را نادیده می‌گیرد و امتیازاتی برای صاحبان سرمایه لحاظ می‌کند که حتی با منطق بحث او سازگار نیست. «می» با این نوع جهت‌گیری‌ها در واقع بحث رفتار سازمانی را در کار خود ناکام گذاشت؛ بنابراین، از همان روزهای آغازین، چارچوب فکر «می» مورد تهاجم لفظی اتحادیه‌های کارگری قرار گرفت و از او به عنوان ایدئولوژیست مدیریت و کسی یاد شد که احیاءکننده تفکرات دنیای مدیریت کلاسیک، به زبانی تازه است (سیمسون و ویلیام،<sup>۳</sup> ۱۹۸۷: ۱۹۹-۱۸۹).

در هر حال، اگر به ارزیابی کوتاهی در باره کار «می»، بنشینیم، شاید گزاره نباشد اگر گفته شود که میراث فکری وی، فراسوی همه تناقضاتی که با خود داشت، در واقع، با افزودن مفاهیمی جدید — اگرچه در حدی محدود — ولی توانست به ادبیات مدیریت کمک مؤثری کند و ایدئولوژی مدیریت را تا حدی متحول کند و از این طریق، در توسعه فکری مدیران نقش مؤثری ایفاء کند. کار «می» در واقع، به فضای تحلیل مسائل سازمان تا اندازه‌ای غنای بیشتری بخشید و آغازی بود برای بسیاری از مطالعات بعدی

1. Etzioni, 1975:147

New York: Joh Wiely & son, 1978, Rienhard Bendix, Work & authority

۲. نگاه کنید به

3. Simpson & William, 1987:189-199

که از آن جمله می‌توان به کار «بارنارد» اشاره کرد. «بارنارد» کوشید به گونه‌ای تازه‌های فکری «می» را در سطحی وسیع‌تر و اساسی‌تر مورد توجه قرار دهد.

### نگاه بارنارد به رفتار سازمانی

«بارنارد»، در سال ۱۹۳۸ کتابی را تحت عنوان «کارکرد مدیریت» منتشر کرد. وی در این کتاب، سازمان را به عنوان یک ترکیب اجتماعی، با هویتی مستقل متشکل از یک مجموعه نیرو تعریف کرد که در اثر توافق جمعی افرادی تمامیت یافته که در سطوح مختلف آن، درکاری با اهدافی مشترک شرکت کرده‌اند، و در جهت تأمین منافع سازمان فعالیت می‌کنند. وی سپس بر مبنای این تصور از سازمان، سازمان را ترکیبی از روابطی با ویژگی‌های غیرشخصی تعریف می‌کند که به عنوان یک کل دارای ساختاری مستقل از رفتار افرادی است که در آن عضویت دارند (مازلیز،<sup>۱</sup> ۱۹۸۰: ۱۲۷-۱۲۵). این درحقیقت تعریفی است که «بارنارد» از سازمان ارائه کرده است و در قالب این تعریف، از شخص به عنوان عضو جامعه یاد می‌کند نه عضو سازمان؛ و گرایش او را به شرکت در سازمان، مرحله جدیدی از فعالیت‌هایی ارزیابی می‌کند که به کمال بیشتر حیات اجتماع او منتهی می‌شود. «بارنارد» سپس با توجه به این مقدمات و با توجه به تفاوتی که منافع شخصی شخص را از منافع سازمان متمایز می‌کند، به این باور می‌رسد که هر شخص در سازمان شخصیتی دوگانه دارد. یکی شخصیت برون‌سازمانی او است که شخص آن را در طول یک فرایند تاریخی در ضمن گذران زندگی خویش در بیرون از سازمان شکل می‌دهد و برخلاف رفتار سازمانی دارای ویژگی شخصی است و بنا به همین ویژگی از نظر «بارنارد» رفتاری غیرعقلایی محسوب می‌شود.

رفتار سازمانی، از نظر «بارنارد»، رفتاری است که شخص آن را با توجه به تعهداتی که در سازمان تقبل کرده است، درضمن همکاری با دیگران و در پاسخ به نیازهای غیرشخصی از خود به منصفه ظهور می‌گذارد. این مجموعه رفتار که دارای خصلت جمعی است و در تحلیل «بارنارد» برخوردار از ساختاری مستقل از شخصیت برون‌سازمانی شخص در نظر گرفته می‌شود، در این نظام فکری رفتاری عقلانی تعریف شده است. در هر حال، هر عضو سازمان، بدین ترتیب، در هر برهه‌ای از زمان دارای دو نوع شخصیت است و با توجه به این امر که این دو نوع شخصیت هر یک به منافع خاصی تعلق دارد؛ بنابراین، تحت شرایط خاصی عملاً می‌تواند با یکدیگر در تضاد باشد و تعادل سازمان در اثر آن مختل شود. این معضل، در واقع مسئله‌ای است که «بارنارد» در جهت حل آن پیشنهاد می‌کند که به اعضای سازمان باید پاداش‌های مناسبی ارائه شود تا سطح غیرعقلایی بودن رفتار ایشان بدین وسیله درحدی کاهش یابد که احتمال رویداد بحران هر چه بیشتر در

سازمان منتفی شود. «بارنارد» سپس با توجه به این برداشت از رفتار سازمانی، به ضرورت تعاون و همکاری افراد با یکدیگر در داخل سازمان اشاره می‌کند و از این تعاون و همکاری به عنوان صفت بارز سازمان یاد می‌کند؛ بنابراین، مفهوم «همکاری»<sup>۱</sup> برای «بارنارد»، برخلاف تصور رایج، کل سازمان محسوب نمی‌شود، بلکه وی از این مفهوم به عنوان مکانیزم تنظیم-کننده تعادل سازمان یاد می‌کند؛ به زبان دیگر، برای «بارنارد» تعاون و همکاری افراد با یکدیگر در داخل سازمان بنا به فرض، موتور تحرک سازمان در دستیابی به اهدافی تلقی می‌شود که سازمان در پیش‌رو دارد. وی در تحکیم روابط درون‌سازمانی، در هر حال، از دو دسته انگیزه زیر پوشش عناوین انگیزه‌های منفی و انگیزه‌های مثبت نام می‌برد و بر اساس این تقسیم‌بندی نتیجه می‌گیرد که سازمان زمانی می‌تواند به مسئله تعادل خود پاسخ دهد، که در فضای عملیاتی آن جوی حاکم شود که از یک سو، «انگیزه‌های منفی» را کاهش دهد، و از سوی دیگر، آمادگی آن را داشته باشد که «توزیع انگیزه‌های مثبت» را در سازمان تقویت کند. انگیزه‌های منفی در سازمان، زمانی کاهش می‌یابد که «مشوق‌های عمومی» به سازمان تزریق شود؛ یعنی مشوق‌هایی که برای همه افرادی که به عنوان عضو در سازمان شناخته می‌شوند و نقش مؤثری در سازمان دارند، باید به طور فزاینده‌ای ایجاد جاذبه کند؛ مانند: شرکت دادن اعضای سازمان در تصمیم‌گیری‌ها، تقویت تعلق خاطر گروه‌های غیر رسمی نسبت به اهداف سازمان، ایجاد شرایط فیزیکی مناسب در فضای کار، اغنای روانی اعضا در حدی که نسبت به عملکرد سازمان ایستار<sup>۲</sup> مناسبی پیدا کنند، و شماری از عوامل دیگر که برای رفتار در سازمان نقشی تقویت‌کننده دارد. «بارنارد» سپس با فارغ شدن از این مقوله، به شرح دسته دیگری از انگیزه‌ها می‌پردازد که به آنها عنوان «انگیزه‌های مثبت» یا اختصاصی داده است. این مقوله از انگیزه‌ها، انگیزه‌های گوناگونی را شامل می‌شود که اصولاً شخص انتظار دارد در مقابل خدمتی که انجام می‌دهد، نمونه‌ای از آن را دریافت کند؛ مثل: پرداخت‌های نقدی، امتیازهایی از قبیل: کسب قدرت، احراز احترام، دستیابی به ارجحیت‌هایی که سازمان به اعضای خود اهداء می‌کند و موارد فراوان دیگری که می‌تواند برای شخص اغنا کننده باشد (چمپیون،<sup>۳</sup> ۱۹۸۵: ۵۴-۵۲). در هر حال، در باور این نظام فکری آنچه در یک سازمان در ارتباط با چگونگی چرخه تولید و موضوع تعادل سازمان به عنوان مسئله باید بدان توجه شود، تعیین پاداش مناسب و ارائه آن در سازمان به تناسب فعالیت است که افراد در پایگاه‌های مختلف آن انجام می‌دهند. این نظام توزیع پاداش باید از دقتی برخوردار باشد که هر کس، نه بیشتر و نه کمتر از سهمی را دریافت کند که سازمان در مقابل عملکرد شخص برای او تعیین کرده است (هوی و میسکل، ۱۹۸۷: ۱۱۷). رهاورد این توزیع از پاداش‌ها که،

---

1. cooperation

2. Attitude

3. champion, 1985:52-54



تعاون همکاری افراد را در سازمان بنا به فرض موجب می‌شود، در واقع، زمینه‌ساز شرایط بالندگی سازمان شناخته شده است. و در چنین شرایطی است که، سازمان امکان پیدا می‌کند، بین رفتار برون‌سازمانی و درون‌سازمانی شخص سازگاری برقرار کند؛ موضوعی که در سازمان بنا به مفروضات «بارنارد» از اهم وظایف مدیریت شناخته می‌شود؛ البته این سازگاری هرگز در سطح سازمان به طور کامل برقرار نمی‌شود؛ چون هیچ سازمانی از نظر وی قادر نیست که رضایت همه افراد خود را در حدی فراهم کند که ایشان انتظار دارند. این تصویری است که «بارنارد» از سازمان و فضای عملکرد آن با توجه به رفتار سازمانی داشته و بر اساس آن توانسته است، تصویر تازه‌ای از سازمان و رفتار سازمانی به ما ارائه دهد که پیش از او هیچ کس دیگری به سازمان در این مقیاس توجه نکرده بود (هید برن،<sup>۱</sup> ۱۹۸۵: ۳۵ - ۳۱). او در این رهگذر، توانست طراوت تازه‌ای به فضای تحلیل سازمان بدهد؛ اگر چه وی بر مسائلی تأکید داشت که فقط منافع مدیریت را تأمین می‌کرد و در این راستا، به گونه‌ای به مسئله توجه داشت که به طور ماهرانه‌ای کارگر را در قید اراده‌ی افرادی قرار می‌داد که رأس هرم قدرت را در اختیار داشتند و بدین ترتیب، اراده‌ی مدیریت را بر سرنوشت کارگر حاکم می‌کرد. در هر حال، کار «بارنارد» با همه این احوال، یکی از زمینه‌های فکری بود که در روزگار خود توانست توجه بسیاری از صاحبان اندیشه را به درک عواملی در داخل سازمان جلب کند که عملکرد آنان روابط افراد را با یکدیگر و با مدیریت و حتی با چرخه تولید به گونه‌ای در هر حال متأثر می‌کند. این نگاه نسبت به سازمان و مسائل آن، توانست برای مدتی طولانی فضای عملکرد سازمان را متوجه اندیشه‌های خود کند.

### رفتار سازمانی در متن هرم توزیع نیازها

از جمله مطالعاتی که در کنار سایر نگرش‌های روان‌شناختی، در این ارتباط — با توجه به محدوده زمانی لحاظ‌شده — می‌توان مطرح کرد، کاری است که «ابراهام مازلو» در راستای شناخت نیازهای آدمی و نحوه پاسخگویی به آن در سال ۱۹۵۴ انجام داده است. وی برای آنکه این مجموعه از نیازها را در چارچوب مفهومی خاصی قرار دهد، سعی کرد رابطه بین آنها و چگونگی فرایند اغنای یک نیاز و تبدیل آن به نیازی دیگر را به کمک الگویی که برخوردار از یک نظم سلسله‌مراتبی بود، نشان دهد. مطالعه «مازلو» اگر چه با توجه به پاره‌ای از ملاحظات می‌تواند به گونه‌ای به بحث رفتار سازمانی مربوط شود، ولی وی در تدوین چارچوب مفهومی خود، نه به سازمان و نه به کم و کیف چرخه تولید توجه داشته است. مسئله اساسی برای «مازلو» درک این معنا بود که کنش آدمی درگذار زندگی روزمره، به طور کلی تحت تأثیر عملکرد چه نوع عواملی در شرایط هدایت می‌شود. این‌گونه توجه به ساختار کنش، طیف گسترده‌ای از متغیرهایی را

متوجه مسئله می‌کند که هیچ یک از آنها در عمل، رابطه‌ای مشخص و دقیق با مسئله ندارند و بر همین مبنا، این نوع توجه به واقعیت، از نظر مفهوم‌سازی اساساً فاقد دقت لازم است. چارچوب نظری «مازلو» در هر حال، با آنکه از این‌گونه ویژگی برخوردار است، ولی در موقعیت‌های گوناگونی از جمله در ارتباط با مسائل سازمان به آزمون گذاشته شد و پاسخ‌های مناسبی در موارد بسیاری به واقعیت داده است؛ بنابراین، در اثر این نوع موفقیت‌ها، کار وی در هر حال، به مرور زمان به عنوان جزئی از ادبیات رفتار سازمانی مورد توجه قرار گرفته است (چمپیون، ۱۹۸۵: ۲۰۶).

مسئله اصلی برای مازلو بر مبنای این باور که هر یک از نیازهای آدمی اصولاً در برهه خاصی از زندگی او در اولویت قرار می‌گیرد و برای رفتار او معنای انگیزه را پیدا می‌کند، پاسخ به این سؤال بود که انسان در شرایطی که از سلامت روانی برخوردار است، این دسته از نیازهای خود را چگونه اولویت‌بندی می‌کند؟ در پاسخ به این سؤال، وی ابتدا سعی کرد، مجموعه‌ای از نیازهای انسان را شناسایی و سپس از هم تفکیک کند و از نظر محتوایی داخل مقولاتی چند قرار دهد؛ البته در این گذار با توجه به مشابهت‌هایی که این نیازها از آن برخوردارند، همه آنها را می‌توان در داخل دو مقوله تحت عناوین نیازهای متعارف و نیازهای متعالی خلاصه کرد. فرایند ارضای این نیازها بنا به فرض مازلو بدین گونه است که شخص ابتدا به نیازهای متعارف خود توجه می‌کند و با اغنائی این دسته از نیازها سپس متوجه نیازهای متعالی خود می‌شود. «مازلو» بر مبنای همین فرض، سپس از «متعارف‌ترین تا متعالی‌ترین» نیازهای آدمی را از پایین به بالا در پنج سطح مختلف در طول یک پیوستار قرار می‌دهد؛ یعنی هر نیازی را که دارای محتوایی متعارف‌تر است، در سطح پایین‌تر و هر نیازی را که با محتوایی متعالی‌تر است، در سطح بالاتر این پیوستار قرار می‌دهد؛ برای مثال، نیازهای فیزیولوژیکی (مثل: گرسنگی، تشنگی، رابطه جنسی، خوابیدن، و موارد مشابه دیگر که تأمین‌کننده حیات سازمان زیستی آدمی است) را در پایین‌ترین رده این پیوستار قرار می‌دهد و در سطح دوم، به نیازهایی اشاره می‌کند که بیان‌کننده احساس ایمنی است، (مثل: رهایی از ترس، دلهره، آشوب و محافظت از خطر) و همچنین نیازهایی را که نیاز به امنیت اصطلاح می‌شود (مثل نیاز به نظم، نیاز به قانون و نیاز به انسجام اجتماعی). در سطح سوم پیوستار نیاز به رابطه عاطفی شخص با دیگران را مطرح می‌کند (مثل: برقراری رابطه مناسب با افراد هم گروه یا عشق ورزیدن به دیگران، یعنی با دیگران دوستی کردن و دوستی دیگران را پذیرفتن و رابطه عاطفی با دیگران داشتن) و نیاز به تأمین امنیت اجتماعی هم از جمله نیازهایی است که آنان را در این سطح از پیوستار مطرح می‌کند. این سه سطح از نیازها با توجه به مشترکاتی که دارند، در این نوشتار به آنها عنوان نیازهای متعارف داده شده است و همه در مقوله اول قرار می‌گیرد. مقوله دوم، نیازهایی را پوشش می‌دهد که در مقایسه با نیازهای سه سطح اول هرم توزیع نیازها دارای

خاستگاهی کاملاً متفاوت است؛ بنابراین، به این دسته از نیازها در این نوشتار عنوان نیازهای متعالی می‌دهیم و شخص عملاً بنا به مفروضات «مازلو»، زمانی به ارضای آنها تمایل پیدا می‌کند که به طور نسبی از قید نیازهای مقوله اول رهایی پیدا کرده باشد. «مازلو» این دسته از نیازها را در دو رده مختلف، یعنی در رده چهارم و پنجم این پیوستار قرار می‌دهد. در رده چهارم، نیازهایی را عنوان می‌کند که به جمعیت آنها عنوان «کسب احترام»<sup>۱</sup> داده است؛ از قبیل: عزت نفس، اعتماد و اطمینان به رفتار خویش، جلب احترام دیگران، انتظار پاداش مناسب از طرف مقابل و کسب قدردانی دیگران و در رده پنجم، نیازهایی را بر می‌شمارد که از جمع آنها زیر پوشش عنوان: «احراز هویت شخصی»<sup>۲</sup> نام برده است؛ از قبیل: احراز منزلت، کسب شهرت، کسب قدرت، کسب امتیازات اجتماعی، ابراز وجود در برابر دیگران، نواندیشی و هر نوع نیاز مشابه دیگر (هوی و میسکل، ۱۹۷۸: ۹۹ - ۹۸). «مازلو»، سپس با قائل شدن رابطه بین این سطوح از نیازها که درونی انسان است و با کنشی که شخص در ارضای آنها از خود به منصفه ظهور می‌گذارد، رابطه برقرار می‌کند و بدین ترتیب، کنش آدمی را در شرایط تابعی از نیازهایی در نظر می‌گیرد که برای او در اولویت است؛ البته وی بر این باور است که در پاسخ به این مجموعه از نیازها، افرادی می‌توانند از پایین‌ترین سطح آغاز کنند که از روانی نسبتاً به هنجار برخوردارند؛ بنابراین، افرادی که از سلامت روانی لازم برخوردار نیستند و رفتاری غیر قابل پیش‌بینی دارند، از چنین نظمی در پاسخ به انگیزه‌های رفتاری خود پیروی نمی‌کنند. وی سپس و بر اساس این فرض نتیجه می‌گیرد که افراد وقتی در وضعیت‌های مختلف اجتماعی قرار می‌گیرند، اولویت‌بندی نیازهای‌شان به طور طبیعی دست‌خوش تغییر می‌شود. در هر حال، وی توانست به چارچوب مفهومی خویش قابلیت تزیق کند که توانایی مصاف با مسئله رفتار سازمانی را پیدا کند. چنان که بر اساس اولویت‌بندی نیازها به ما رهنمود می‌دهد که مدیریت با توجه به نوع سازمانی که در اختیار دارد، باید به چه سطحی از نیازها پاسخ دهد؛ به طور مثال، در سازمان‌های «تخصصی» باید به چه نوع نیازها بیشتر توجه شود و در سازمان‌های «غیر تخصصی» باید روی چه سطوحی از نیازها تأکید به عمل آید تا سازمان بتواند در متن محیطی که قرار گرفته است، به تعادل لازم دست یابد. چنان که بنا به مفروضات این الگو در سازمان‌های غیر تخصصی باید این توانایی وجود داشته باشد که سازمان بتواند به نیازهای متعارف (یعنی به نیازها سه سطح اول)، اعضای خود پاسخ دهد تا در شرایط تعادل قرار گیرد و در مقوله سازمان‌های تخصصی، بر این باور است که در این دسته از سازمان‌ها، توزیع پاداش‌ها باید به گونه‌ای انجام شود که نیازهای متعارف افراد متخصص کاملاً پاسخ دریافت

1. Esteem

2. Self actualization

کرده باشد؛ نیازهایی که هر کس در مقطع خاصی از زندگی خویش می‌تواند به نوعی به آنها وابسته باشد.

در هر حال، کار مازلو در روزگار خود توانست در حدی توجه اهل فکر را به خود مشغول کند که از زوایای مختلف مورد توجه صاحبان اندیشه قرار گیرد؛ به طوری که با تغییراتی، زمینه‌ای شد برای تدوین نگرش‌های دیگری در این زمینه از مطالعه، مانند کار «هرزبرگ»، کار «آرگریس» و تعدادی از متفکران دیگر که در این زمینه از مطالعه فعالیت چشم‌گیری داشته‌اند.

### نگاهی دیگر به مفهوم انگیزه

در هر حال، همان‌گونه که در این نوشتار مشاهده شد، مفهوم انگیزه در تمام نگرش‌های مطرح در حوزه مطالعه رفتار سازمانی اساساً دارای نقشی محوری است و از نظر محتوایی در متن تاریخی خود تحولاتی را در این نگرش‌ها به تدریج تجربه کرده که به تکامل معنایی آن منجر شده است؛ به طوری که از اواخر دهه ۱۹۵۰ کارهای متنوعی در این زمینه ارائه شد که، به مفهوم انگیزه غنای بیشتری بخشید. و یکی از این کارها، چارچوب مفهومی بود که «گریس آرگریس» در سال ۱۹۵۷ با توجه به قضیه رشدیافتگی روانی در ضمن نیم‌نگاهی به کار «مازلو» ارائه کرد. وی با در نظر گرفتن عوامل تأثیرگذار بر چگونگی رفتار انسان در شرایط کار، الگویی تحت عنوان «الگوی نیازهای اولیه»<sup>۱</sup> تدوین کرد. در متن این الگو پس از آنکه به پیچیدگی‌های زیستی انسان اشاره می‌شود، وی سپس با توجه به زمینه فکری حاکم در روان‌شناسی به این مسئله می‌پردازد که روشن کند شخص اصولاً در چه شرایطی قادر به تولید انرژی در فرایند کار است؟ «آرگریس» در پاسخ به این مسئله روی ارضای نیازهایی که متضمن منافع شخصی است، تأکید می‌کند چون از نظر وی شخص در صورتی خود را در اختیار سازمان قرار می‌دهد که احساس کند پاسخ به اهداف سازمان، نیازهای شخصی او را هم ارضاء می‌کند؛ چون واقعیت آن است که شخص هرگز خود را به دلخواه و آزادانه در اختیار منافع دیگری قرار نمی‌دهد و اگر جزء این هم کسی از او انتظار داشته باشد، انتظار او غیرمنطقی است.

موضوع قابل توجه در کار «آرگریس»، در واقع تعریفی است که وی از مفهوم نیاز ارائه می‌کند. در این تعریف، معنایی که وی برای انگیزه قائل می‌شود، در حدی از گستردگی است که با تمامی ساختار وجودی انسان<sup>۲</sup> در ارتباط است؛ اگر چه وی بر خلاف اهمیتی که برای کارکرد انگیزه قائل می‌شود، نه به روشن ساختن ماهیت آنها پرداخته و نه قدرت نفوذی آنها را بیان کرده و نه میزان ارضاء‌کنندگی هر یک از آنها را

1. pre-disposition model  
2. organizational context

ارزیابی کرده است. او فقط تعدادی جمله یا بار ذهنی در باره توانایی‌های انسان و مسیر رشد فکری او تدوین کرده است و بر این باور است که انسان از نظر روانی از این آمادگی برخوردار است که به تدریج تکامل پیدا کند؛ بنابراین، کار باید به گونه‌ای سازمان داده شده باشد که به طور طبیعی به شخص کمک کند تا از نظر روانی در مسیر تکامل قرار گیرد و به طور فزاینده‌ای به تدریج، وی را به استقلال فکری بیشتری نزدیک کند؛ به عبارت دیگر، کار اگر بتواند به بلوغ فکری شخص کمک کند، در این صورت، شخص، بیشترین انرژی شغلی خود را رها می‌سازد و در غیر این صورت، شخص کمترین توجه را از خود نسبت به کاری نشان می‌دهد که به او واگذار شده است. «ارگریس»، سپس با توجه به آنچه خود آن را فرایند رشدیافتگی نامیده است، فرایند رشد را با توجه به چگونگی رفتار شخص، در قالب الگویی متشکل از چهار پیوستار به صورت زیر تدوین کرده است:

### الگوی رشد «ارگریس»

رشد نیافتگی	رشدیافتگی
برخوردار از توانایی‌هایی سطحی و ناکارآمد	عمق بخشیدن به پاره‌ای از توانایی‌ها خویش
منفعل و متکی به والدین (یا بزرگسالان دیگر) بودن	نسبتاً متکی به خود و اراده‌ای مستقل داشتن
دارای مهارت‌هایی اندک	دارای توانایی‌هایی با مهارت‌های مختلف
دارای جهان‌بینی محدود نسبت به دنیا و زندگی خویشتن	برخوردار از جهان‌بینی آینده‌نگر نسبت به دنیا و زندگی خویشتن

این الگویی است که «ارگریس» با توجه به این باور که هر موضوعی اساساً نمی‌تواند انگیزه نامیده شود، تحت عنوان الگوی رشدیافتگی تدوین کرده است. در متن این الگو، انگیزه به عاملی گفته می‌شود که با نیازهای وجودی و شخصی انسان ارتباطی مستقیم داشته باشد و برای نیازهای او نقشی ارضاءکننده ایفاء کند؛ بنابراین، در فرایند کار، مشوق‌هایی می‌تواند، ابزار ارضاءکننده انگیزه محسوب شود که به شخص این باور را القا کند که پاسخ او به اهداف سازمان، به طور طبیعی زمینه رشد فکری، اجتماعی و یا شخصیتی او را فراهم می‌کند. «ارگریس» از این فرض بنیادی سپس در ارتباط با مسائل سازمان دو نتیجه استنتاج می‌کند: اول آنکه اگر در سازمان‌ها حقوق فردی افراد به درستی رعایت نشود و در فرایند کار به توانایی‌های فردی ایشان اهمیت داده نشود و با حجم عظیمی از نیروی کار مانند افرادی نابالغ رفتار شود و حقوق فردی ایشان فدای منافع سازمان شود، طبیعی است که در اثر چنین نحوه عملکردی، فضایی در سازمان به وجود آید که نیروی کار در مقابل تفکر مدیریت به مقاومت تشویق شود؛ یعنی اسیر جریاناتی شود که در اثر آن عملاً نسبت به سازمان، چرخه تولید و بسیاری از مسائل دیگر اظهار بی‌تفاوتی کند؛ مسائلی که هر یک می‌تواند اهداف سازمان را به نوعی متأثر سازد.

«ارگریس» برخلاف همه نظرگاه‌های مدیریت کلاسیک، بر این باور است که واکنش منفی کارگر به تعهدات سازمانی خویش نتیجهٔ تنبلی و بی‌زاری او از کار نیست، بلکه این عملکرد مدیریت است که کارگر را حتی برخلاف تمایل شخصی‌اش به تنبلی هدایت می‌کند. این شیوهٔ تفکر که نیروی کار را در طول تاریخ به بی‌زاری از کار متهم کرده است، به شیوهٔ فکری مدیریتی تعلق دارد که اصطلاحاً رهبری وظیفه‌مدار نامیده می‌شود؛ رهبری که به قصد کاهش اتکاء سازمان به نیروی کار، سعی می‌کند کارگر را فقط با چند کار ساده و تکراری آشنا کند، ولی این گروه از مدیران، اصولاً با این معنا بیگانه‌اند که این نوع کنترل‌ها، خلاقیت کارگر را در چرخهٔ کار محدود می‌سازد و نهایتاً فضایی را در فرایند عملکرد سازمان حاکم می‌کند که خود به خود به منافع سازمان لطمه خواهد زد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۶۵: ۵۹-۵۷).

در هر حال، کار «ارگریس» اگر چه باری دیگر همانند گذشتگان خویش مسئلهٔ بقای سازمان یا به عبارتی دیگر، تأمین کارایی و اثربخشی سازمان را در کمبود انگیزه دیده است، ولی با تعریف تازه‌ای که از انگیزه ارائه کرده توانسته است مسئله را در سطحی وسیع‌تر مطرح کند و در کنار این تعریف تازه از انگیزه، تصور تازه‌ای از این مفهوم ارائه دهد و نظام مدیریت سازمانی روزگار خود را زیر سؤال برد؛ مسئله‌ای که به طور جدی پیش از او بدان توجه نشده بود. برای وی همان‌طور که شرح شد، انگیزه در فرایند کار عاملی است که نقش مؤثری در بلوغ فکری انسان و پرورش خلاقیت‌های او دارد و بدین ترتیب، شخص را در شرایطی قرار می‌دهد که در مقابل تعهدات شغلی خویش احساس مسئولیت می‌کند. این معنا از انگیزه به نظر وی از این امتیاز برخوردار است که در کنار منافع شخص، منافع سازمان را هم تأمین می‌کند.

مسئلهٔ دیگری که «ارگریس» با توجه به فضای سازمان‌ها نقش مؤثری برای آن در سازگار شمردن رفتار آدمی قائل می‌شود، واگذاشتن مسئولیت‌های شغلی به افرادی است که در چرخهٔ عملکرد سازمان نقش مؤثری دارند؛ چون از این طریق، به افراد اهمیت داده می‌شود و ایشان فرصت پیدا می‌کنند که در جهت بهبود عملکرد سازمان، برای رشد فکری خود و تأمین نیازهای خویشتن، نیروی بیشتری را سرمایه‌گذاری کنند. افرادی که در سازمان مسئولیت دارند، اکثراً تمایل دارند که سطح مسئولیت خود را در سازمان ارتقاء دهند و یا وسعت بخشند؛ اگرچه ممکن است افرادی در این میان دیده شوند که به دلایل مختلف تمایل چندانی به پذیرش مسئولیت بیشتر در سازمان را نداشته باشند. سازمان در هر حال، همیشه باید آمادگی بهره‌گیری از نیروهایی را داشته باشد که در جهت ارضای اهداف سازمان آمادگی ارائهٔ خدمات بیشتری را دارند و در راستای این منظور، سازمان همیشه باید از این امکان برخوردار باشد که عوامل انگیزشی لازم را در اختیار نیروی کار قرار دهد و مدیریت امکان رشد فکری، و بهبود توانایی افرادی را فراهم آورد که در نیروی کار سهیم هستند.

کار «ارگریس»، در هر حال، توانست برای مدتی توجه تعدادی از متفکران حوزه مطالعه مدیریت را به خود جلب کند و از آن جمله می‌توان به کاری اشاره کرد که «روم»<sup>۱</sup> در بستر نگرشی «شناخت‌شناسی»<sup>۲</sup> در سال ۱۹۶۴ زیر پوشش عنوان «تئوری انتظارات» مطرح کرد. «روم» در تدوین این چارچوب مفهومی از سه اصطلاح با عناوین: «انتظارات»<sup>۳</sup>، «ارزش»<sup>۴</sup>، و «حسابگری»<sup>۵</sup> به عنوان مفاهیمی کلیدی استفاده کرد و برای هر یک از آنها حد و حدودی در تعریف قائل شده است؛ به طور مثال، در معرفی مفهوم انتظارات می‌نویسد: غرض از انتظارات (E)، اشاره به باور کنشگر نسبت به کنشی است که وی با توجه به هدفی که در پی دارد، از خود به منصفه ظهور می‌گذارد؛ چون هر کنشگر، اساساً بر این باور است که کنش او در برخورد با واقعیت پاسخ مناسبی است که به مسئله داده می‌شود و این کنش در بستر این باور، دارای بیشترین بار مثبت یا بیشترین رهاورد برای هدف مورد نظر کنشگر است؛ به طور مثال، اگر معلمی به این باور دست یابد که تلاش بیشتر او در آموزش دیگران موجب موفقیت بیشتر شاگردانش در تحصیل می‌شود، چنین شخصی از کنش خویش بیشترین انتظار ممکن را دارد. مسئله دیگری که «روم» بدان می‌پردازد، همان طور که پیش‌تر بدان اشاره شد، مفهوم ارزش (V) است. وی در قالب این مفهوم، به میزان جاذبه یا مطلوبیت پاداشی اشاره می‌کند که شخص در مقابل کنشی دریافت می‌کند که در مصاف با واقعیت از خود بروز می‌دهد؛ چون واقعیت آن است که تمام عوامل انگیزشی، مثل پول، شرایط مناسب کار، امکان پیشرفت، و غیره، برای همه افراد از سطح ارزشی یکسانی برخوردار نیست و این اختلاف ارزشی را می‌توان حتی از فردی به فردی به آسانی مشاهده کرد؛ بنابراین، در شرایط کار، زمانی ما می‌توانیم از سطح اثرگذاری یک عامل انگیزشی در ارتباط با فرد یا افرادی خاص به طور دقیق صحبت کنیم که بدانیم این افراد به چه منظوری در چنین فرایندی شرکت کرده‌اند و چه انتظاری از کار خویش دارند؛ در غیر این صورت، هر نوع ارزیابی از کم و کیف عملکرد عوامل انگیزشی، یک ارزیابی صرفاً ذهنی است. سومین مفهوم محوری در متن این تئوری همان طور که پیش‌تر هم ذکر شد اصطلاحاً «حسابگری» نامیده شده است. وی از مفهوم حسابگری این معنا را استنتاج می‌کند که شخص برای دستیابی به پاداش مناسب سعی دارد که در ارضای هر نیاز، کنش مناسبی را گزینش کند. این در واقع، همان معنا از مفهوم حسابگری است که پیش از او «ماکس ویر» در ارتباط با مسئله عقلانیت از آن استفاده کرده است و غرض از این مفهوم، هم برای «وبر» و هم برای «روم» درک همبستگی بین کنش شخص و پاداشی است که شخص در مقابل کاری که انجام داده

1. vroom
2. cognitive approach
3. expectancy
4. valence
5. instrumentality

است، انتظار دریافت آن را دارد. «روم» در تدوین این چارچوب نظری، تأکیدش بر این فرض اساسی و کلی است که گزینش‌های قاعده‌مند رفتار شخص در برخورد با واقعیت، حاصل رویدادهای روانی است که کنشگر همزمان با رویداد کنش خویش در سطح واقع با آن درگیر است؛ به عبارت دیگر، وی بر این باور است که بین انگیزه و تمایل شخص به انجام کنشی خاص و حتی تسریع آن به تداوم آن کنش یک رابطه بنیادی به طور طبیعی وجود دارد که باید به عنوان حاصل ضرب انتظارات در مجموع حاصل ضرب «حسابگری»، در «ارزش» لحاظ شود. این رابطه را «روم» در قالب یک فرمول ریاضی به صورت زیر تصویر کرده است:

$E(VI) = M$	انتظارات = $E$	انگیزه (محرکه) = $M$
$V =$ ارزش	حسابگری = $I$	

«روم» با طرح این رابطه ریاضی به این معنا توجه دارد که کنش آدمی در اساس رویکرد هدفمندی است؛ بنابراین، وسیله‌ای است که شخص برای دستیابی به هدف خویش، یا ارضای نیازهای خود از آن در عمل استفاده می‌کند. بدین ترتیب، کارگر زمانی نسبت به اهداف سازمان تعلق خاطر پیدا می‌کند و آماده می‌شود که فعالیت خود را در جهت پاسخگویی به اهداف سازمان در حد امکان افزایش دهد که احساس کند فعالیت شغلی او اهداف شخصی او را به گونه‌ای ارضاء می‌کند (یعنی، برای نیازها و ارزش‌های او فعالیت ارضاءکننده است)؛ به عبارت دیگر، افراد اگر احساس کنند، فعالیت‌های شغلی آنان نزدیک‌ترین راه برای دستیابی به اهداف خویش است و از کار کردن تصویری ارضاءکننده داشته باشند، در این صورت، آنگاه به کار و کار بیشتر، تمایل بیشتری به طور مسلم پیدا می‌کنند و عکس قضیه هم صادق است.

در هر حال، در یک ارزیابی کلی از این چارچوب‌های مفهومی، این موضوع قابل رؤیت است که در تمام آنها، آنچه با توجه به رفتار سازمانی به عنوان مسئله لحاظ شده، تشخیص نیازهای آدمی در سطح انگیزه و در نظرگرفتن نحوه ارائه پاسخ به این نیازها بوده است و آنچه به عنوان مشکل اساسی در تمام این کارها، حتی در کار «بارنارد» مطرح شده آن است که به پیچیدگی رفتار سازمانی به شیوه مناسبی توجه نشده است و اکثراً بین امکانات کار به عنوان نیاز سازمان و کارایی و اثربخشی سازمان و نیاز شخص تفاوتی قائل نشده‌اند و همه را یکجا در نظر گرفته‌اند؛ درحالی که سازمان برای آنکه به تمامیت هیئت سازمانی خود شکل دهد، اساساً باید به یک مجموعه از نیازهایی پاسخ دهد که در اساس، ارتباطی با نیاز افرادی ندارد که در هدایت سازمان به سوی اهدافی که سازمان در پیش رو دارد، به نوعی نقشی مؤثر ایفاء می‌کنند. کار «هرزبرگ» در زمینه رفتار



سازمانی در واقع پاسخی بود به این گونه نارسایی‌ها که فضای عملیاتی سازمان را به نحوی متأثر کرده بود.

در هر حال، با توجه به این دسته از نارسایی‌ها، در سال ۱۹۶۶ «فدریک هرزبرگ» زیر پوشش عنوان «تئوری دو سازه‌ای» یک چارچوب مفهومی مطرح کرد که مسئله اصلی برای آن، کشف و دسته‌بندی متغیرهایی بود که به نوعی در بالندگی روابط درون‌سازمانی می‌تواند نقشی مؤثر داشته باشد. وی در این راستا، مانند بسیاری از همفکران خود، به شیوه روان‌شناسان اجتماعی، ابتدا عواملی را شناسایی و دسته‌بندی کرد که در فضای عملیاتی سازمان، بنا به فرض رفتار انسان را طی فرایند خاصی متأثر می‌کند. وی سپس از این فرایند رفتاری و چگونگی شکل‌گیری آن، به عنوان عاملی یاد کرد که می‌تواند، کم و کیف کارایی سازمان و نهایتاً تعادل سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. مفهوم رفتار سازمانی در این متن، عنوانی است برای مقوله‌ای از روابط افرادی که در داخل سازمان، عملکردشان اصولاً می‌تواند در کم و کیف دستیابی سازمان به اهدافی مؤثر باشد که، سازمان در عمل دنبال می‌کند؛ بنابراین، با توجه به این تعریف از رفتار سازمانی که دارای چتر پوششی گسترده‌ای است و رفتار خاصی را در سازمان شامل نمی‌شود و قابل تسری به هر نوع رفتاری است که سهمی در چرخه تولید دارد، دیگر تعیین ثغور برای آن نمی‌تواند، مسئله محسوب شود. مسئله اساسی برای آن، تشخیص و ارزیابی متغیرها و سازه‌های مؤثری است که در چگونگی عملکرد سازماندهی روابط افراد در داخل سازمان و اثرات آن بر عملکرد سازمان می‌تواند نقشی مؤثر داشته باشد.

چارچوب نظری «هرزبرگ»، و نوع نگرش او نسبت به روابط داخل سازمان، در هر حال، با توجه به نظمی که از نظر محتوایی شامل می‌شود، در واقع، کاری است متفاوت از کارهای دیگری که در این زمینه انجام شده است. «هرزبرگ» در تدوین این چارچوب نظری هم به طرح عوامل انگیزشی «بارنارد» و هم به الگوی نیازمندی‌های «مازلو»، به عنوان آبخور فکری توجه داشته است ولی کاری که انجام داده هم از نظر استخوان‌بندی با نمونه‌های مشابه آن متفاوت است و هم در مصاف با واقعیت نسبت به هر دوی آنها از توانایی بیشتری برخوردار است. در تدوین این چارچوب نظری، وی در هر حال، عواملی را که در طول تحقیقات خویش بر کم و کیف رفتار در سازمان مؤثر تشخیص داده بود، همه را زیر پوشش عنوان ابزار انگیزشی مشوق<sup>۱</sup> قرار داد و سپس با توجه به درکی که از کارکرد آنها به دست آورده بود، همه آنها را به دو مقوله جدا از هم، ولی مکمل یکدیگر تفکیک کرد و زیر پوشش عناوین سازه‌های بهداشتی و سازه‌های انگیزشی قرار داد. اصطلاح «سازه‌های بهداشتی» در کار وی، عنوانی است برای مشوق‌هایی که عملکرد آنها، بنا به فرض به نیاز آدمی مربوط نمی‌شود بلکه صرفاً به چگونگی ساخت و ساز فضای

حاکم بر جریان کار مربوط می‌شود از قبیل: حقوق افراد، (به ازای خدمتی که در راستای اهداف سازمان انجام می‌دهند)، شرایط فیزیکی کار، تأمین امنیت شغلی برای نیروی کار، ایجاد فضای مناسب برای روابط افراد هم‌تراز با یکدیگر، کیفیت سیاست‌گذاری‌های روزانه در سازمان، حضور مدیریتی مناسب با اهداف سازمان، تأمین زندگی شخصی اعضای سازمان و هر نوع پاداش مناسب دیگری که بتواند به تحکیم فضای عملیاتی سازمان کمک کند، در این مقوله قرار می‌گیرد.

این عوامل، که «هرزبرگ» آنها را اصطلاحاً سازه‌های بهداشتی نامیده است از نظر وی عواملی هستند که وجودشان اگر چه کمک مؤثری به افزایش تمایل افراد در انجام وظایف‌شان در شرایط کار نمی‌کند و به یک معنا برای افراد مشوق در فرایند کار محسوب نمی‌شود، ولی فقدان‌شان موجب ناراضماندی افرادی می‌شود که در چرخه تولید سهم هستند؛ به زبان دیگر، این عوامل در داخل سازمان اگر چه به تقویت احساس رضامندی افراد کمک مؤثری نمی‌کند، ولی به عنوان سازه‌های تنظیم‌کننده شرایط محیطی، حداقل رضامندی روانی را برای افراد در فضای فعالیت‌های شغلی‌شان تأمین می‌کند؛ در مقابل این گروه از سازه‌ها، سپس مقوله‌ای از سازه‌های دیگری را قرار می‌دهد که اصطلاحاً آنها را سازه‌های انگیزشی نامیده است. سازه‌های انگیزشی از جمله عواملی هستند که، به ماهیت وظایف مربوط می‌شوند و دارای خصیلتی ارضاء‌کننده‌اند؛ مانند: نفس کار، ارزش اجتماعی کار، ارتقای شغلی، منزلت شغلی، مسئولیت و اختیارات شغلی و بسیاری از سازه‌های مشابه دیگر. کارکرد این سازه‌ها، رضایت‌خاطری است که در فرایند انجام وظایف شخص نسبت به کاری که انجام می‌دهد، احساس می‌کند؛ یعنی این دسته از عوامل، بنا به فرض موجب می‌شود که شخص از نظر روانی نسبت به شغل خویش احساس رضایت کند. در هر حال، با توجه به این دسته از مفروضات، از نظر «هرزبرگ»، سازمان زمانی به اهداف خود نزدیک می‌شود که هم توانایی پاسخگویی به سازه‌های بهداشتی را داشته باشد و هم در ارتباط با سازه‌های انگیزشی بتواند به گونه‌ای مؤثر عمل کند؛ بنابراین، اگر سازمان نتواند در فرایند عملکرد خویش برای این نیازها پاسخی مناسب ارائه کند، احتمال غالب آن است که تعادل سازمان دستخوش اختلال شود. کار «هرزبرگ» اگر چه در مقایسه با کارهای دیگر از توانمندی بیشتری برخوردار است، ولی از نارسایی‌هایی مانند: نادقیق بودن تعداد عوامل انگیزشی و بهداشتی، عدم توجه به طیف تغییرات رفتار آدمی، عدم توجه نسبت به اهمیت و میزان اثرگذاری این عوامل در سطوح مختلف سازمان و... رنج می‌برد. در هر حال، کار «هرزبرگ» با همه این کاستی‌ها جاذبه‌هایی دارد که توانسته است، توجه بسیاری از افراد اهل نظر را به خود جلب کند؛ افرادی مانند: «ادگار بوگارتا»، «رابرت فورد» و «جرج بروستد» که هر یک از ایشان یا کار وی را به واقعیت نزدیک کرده‌اند یا کار وی را با تغییراتی اندک بازسازی کرده و به آزمون گذاشته‌اند؛ البته در این زمینه، می‌توان به نام افراد

دیگری هم اشاره کرد که سعی کرده‌اند با توجه به کار «هرزبرگ» رفتار سازمانی را در فضایی خارج از سازمان‌های صنعتی مطالعه کنند. یک نمونه از این نوع تلاش‌ها کاری است که «سرجوانی» در سازمان‌های آموزشی انجام داده است. وی با تغییراتی اندک که در چارچوب فکری «هرزبرگ» به وجود آورد، سعی کرد سطح سازگاری رفتار اعضای کادر آموزشی دبیرستان‌هایی را مطالعه کند که جمعیت مورد مطالعه او را شامل می‌شدند. نتایج حاصل از این مطالعه، روشنگر این مسئله بود که مطالبات افراد شاغل در انواع سازمان‌های مختلف، خاصه سازمان‌هایی که دارای اهداف گوناگونی است، نه از سطح توزیع یکسانی برخوردار است و نه از نظر محتوایی با هم هماهنگی دارند؛ بنابراین، استفاده از تئوری در تبیین واقعیت، زمانی امکان‌پذیر است که نسبت به واقعیت مورد مطالعه پژوهشگر اشراف نسبتاً کاملی داشته باشد (سر جوانی،<sup>۱</sup> ۱۹۸۵ : ۷۰ - ۶۹).

### نتیجه‌گیری

مسئله رفتار سازمانی و شناسایی متغیرهای مؤثر بر کم و کیف عملکرد آن و رابطه آن با رضایت شغلی چرخه تولید و تعادل سازمان که در این نوشتار در ضمن ارائه تئوری‌های مختلف مورد بحث قرار گرفت، در بحث ما صرفاً به مباحثی برمی‌گردد که با توجه به مشکل سازمان‌ها، در متن محدودی از زمان مطرح شده است؛ بنابراین، با توجه به این گونه محدودیت‌ها که هر نوشتاری در این مقیاس می‌تواند به طور طبیعی آن را تجربه کند، ممکن است حتی مطالعات دیگری هم به احتمال نزدیک به یقین در داخل این برهه تاریخی در این زمینه انجام شده باشد که از آنها در این مطالعه ذکری نرفته باشد؛ از این روی، نمی‌توان مدعی شد که برای ایجاد رابطه بین این چهار مفهوم (رفتار سازمانی، چرخه تولید، رضایت شغلی و تعادل سازمان) طرق ارائه شده راه‌حل نهایی مسئله است، بلکه باید پذیرفت، برای پاسخ به مسئله، اضافه بر اینها طرق پیشنهادی دیگری هم می‌تواند وجود داشته باشد که این خود مطالعه دیگری را تقاضا می‌کند، ولی آنچه در ارتباط با تئوری‌های مطرح شده در این متن، می‌توان گفت آن است که فرض اولیه و بنیادین همه آنها از این معنا پیروی می‌کند که اگر سازمان بتواند بین تصور افراد از ارزش کار خویش و پاداشی که سازمان به ازای کارشان، به ایشان ارائه می‌کند، به طور نسبی ایجاد سازگاری کند، افراد از نظر روانی، در فضایی قرار می‌گیرند که نسبت به شغل خویش «احساس رضایت» کنند. این احساس رضایت سپس موجب می‌شود که شخص در عمل برای حفظ وضع موجود یا شکوفاتر شدن آن «انگیزه» پیدا کند؛ یعنی از نظر روانی شرایطی را تجربه می‌کند که در اثر آن نسبت به سازمان احساس تعلق خاطر پیدا می‌کند، و سپس به تبع آن رفتار خود را در مسیری سوق می‌دهد که هرچه بیشتر به نوعی به ارضای اهداف سازمان کمک کند.

---

این، در هر حال، وظیفه مدیران است که با درک منافع سازمان، و تعهدی که نسبت به حفظ آن دارند فضایی را که در آن اعمال مدیریت می‌کنند، به درستی و دقیق شناسایی کنند؛ یعنی به درستی ماهیت قلمرو مدیریتی خویش را تشخیص دهند و روابط ساختاری سازمانی را که در تیول خود دارند، به طور تجربی و آگاهانه ارزیابی کنند و سعی کنند که مقتضیات کارکردی شرایط تعادل سازمان تحت نظارت خود را به درستی در محیطی تشخیص دهند که سازمان در متن آن قرار گرفته است.

## منابع

هرسی پال و بلانچارد کنت، مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی، دکتر علی علاقه بند.

- Perrow, C. (1974). *Complex Organization: A Critical Essay*. Illinois: Scott, foresman & Company.
- Hoy Wayne, K. & Miskel Cecil, G. (1987). *Educational Administration: Theory, Research & Practice*. New York: Random House.
- Champion, D. J. (1985). *The sociology of Organizations*. New York: McGraw-hill Book Company
- Mouzelis Nicos, P. (1980). *Organization & Bureaucracy: An Analysis of Modern Theories*. Chicago: Aldine publishing Co.
- Allport, G. (1963). *The Historical Background of Modern Social Psychology*. In Hand Book of Social Psychology. Massachusetts: Adahson-wesley Publishhng Co.
- Etzioni, A. (1975). *Modern Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Sergiovanni, T. J. (1985). *A theory of Administration*. New York: Dodd, Mead & Company
- Heydebrand Wolf, V. (1987). *Comparative Organization: The results of empirical research*.
- Eugene Haas, J. & Drabek, T. E. (1985). *Complex Organization: A Sociological Perspective*. New York: Macillan publication Inc.
- Simpsons, R. L. & Gulley Whllham, H. (1987). *Goal, Environmental pressures & Organizational Theory*. In Y. Lincoln, Organizational Theory & Inquiry (ed.). London: Sage Publicathons.