

انگیزه توفیق طلبی، عامل خودکنترلی و کارآفرینی

بدالدین اورعی یزدانی

مقدمه

یکی از بزرگترین هدفهای مدیران افزایش کارآیی سازمان است و کارآیی سازمان، هم به منابع غیرانسانی از قبیل تجهیزات، کارگاه‌ها، محیط کاری، نوع تکنولوژی، میزان سرمایه‌گذاری و نقدینگی و هم به عوامل انسانی وابسته است. اما مقیاس و مرکز همه چیز در هر سازمان انسان است. اگر هر دشواری را ژرف بشکافیم سرانجام به انسان خواهیم رسید.^۱

برای مدیریت موفق، به ایجاد و حفظ محیطی نیاز است که افراد برای دستیابی به هدفهای مشترک با یکدیگر همکاری کنند. مدیر زمانی می‌تواند خوب کار کند که بداند چه چیزهایی در افراد انگیزش ایجاد می‌کند. شغل مدیریت، تشخیص نیازهای کارکنان و فعال کردن این نیازها در جهت انجام کار است.^۲ یکی از نیازهای تعیین‌کننده رفتار انسانی نیاز به موفقیت است که به عنوان یکی از جلوه‌های نیاز به خودیابی شناخته شده است.^۳ این نیاز به ترتیبی که خواهیم دید یکی از عمده‌ترین ابزارهای انگیزش را از برون به درون انسان می‌کشاند و کنترل را به خود فرد منتقل می‌سازد. علاوه بر آن نیاز به موفقیت یکی از کلیدهای رشد اقتصادی است، زیرا افرادی که دل بسته انجام کارها به صورت بهتر هستند، کارآفرینهایی فعال می‌شوند که مؤسسات بازرگانی بالنده را خلق می‌کنند و این مؤسسات سنگ بناهای یک اقتصاد روبه توسعه را تشکیل می‌دهند.^۴

تعریف نیاز به موفقیت یا انگیزه پیشرفت

نیاز به موفقیت یکی از انواع سه‌گانه نیازهایی است که توسط دیوید مک‌کله‌لند و دیگران با عنوان تئوری نیازهای سه‌گانه^۵ معرفی و تحقیق شده است؛ این نیازها عبارتند از: نیاز به موفقیت، نیاز به قدرت و نیاز به تعلق.

نیاز به موفقیت چنین تعریف شده است: انگیزه برتری جویی، کسب موفقیت در زمینه مجموعه‌ای از استانداردها، تلاش برای پیشرفت.^۶

برای تشخیص نیاز به موفقیت آزمونهای گوناگونی به کار گرفته شده است که بعضی از آنها چنین است:

الف - پنج هدف در مقابل شخص قرار دارد که هر یک از اینها به ترتیب فاصله‌اش از دیگری بیشتر است، و بنابر این نشانه گرفتن آن نیز مشکلتر است.

انتخاب هدف «الف» بسیار آسان است و تقریباً در دسترس قرار دارد و اگر آزمون شونده آن را انتخاب کند دو واحد، پول به دست می‌آورد.

هدف «ب» کمی دورتر است اما در حدود ۸۰٪ افرادی که بکوشند می‌توانند آن را انتخاب کنند که در این صورت چهار واحد دستمزد دارد. زدن هدف «ج» هشت واحد پاداش دارد و نصف افرادی که بکوشند می‌توانند آن را بزنند. هدف «د» را افراد کمتری می‌توانند بزنند، اما زدن این هدف شانزده واحد پاداش دارد.

زدن هدف «ه» سی و دو واحد پاداش دارد اما زدن آن تقریباً غیرممکن است. اگر فرد هدف «ج» را انتخاب کند به احتمال زیاد یک فرد موفقیت طلب است.

ب - از آزمون شوندگان خواسته می‌شود که حلقه‌هایی را از هر فاصله‌ای که خود انتخاب می‌کنند^۷ روی یک میله بیندازند. اغلب افراد، حلقه‌ها را به طور تصادفی گاهی از نزدیک و گاهی از دور انتخاب می‌کردند، ولی افراد موفقیت طلب به دقت می‌سنجیدند که از چه فاصله‌ای احتمالاً می‌توانند در پرتاب حلقه‌ها مهارت پیدا کنند. این فاصله نه زیاد نزدیک بود که پرتاب حلقه‌ها را به طور تمسخرآمیز آسان سازد و نه زیاد دور بود که این کار را غیرممکن

نماید. آنها هدفهای نسبتاً مشکل ولی بالقوه قابل رسیدن را برمی‌گزینند.^۸

ج - پرسشهای زیر به آزمون شونده داده می‌شود:

- ۱- وقتی کاری را شروع می‌کنید برای ادامه آن پشتکار دارید؟
- ۲- آیا روش کار خود را بررسی می‌کنید و سعی می‌کنید که در حد امکان بازخور به دست آورید؟
- ۳- آیا نسبت به موقعیتهای دشوار و مبارزه جویانه واکنش نشان می‌دهید؟ موقعی که با فرصتهای محدود و یا موقعیتهای رقابت‌آمیز روبرو می‌شوید، بهتر کار می‌کنید؟
- ۴- آیا برای قبول مسؤلیت اشتیاق دارید؟ آیا معیارهای قابل سنجش برای سطح عملکرد برقرار می‌کنید و به آنها می‌رسید؟
- ۵- آیا از بحث سازنده لذت می‌برید؟
- ۶- آیا دنبال مشاغل پر مسؤلیت هستید تا بتوانید بیش از آنچه دستور می‌گیرید، دستور بدهید؟ آیا سعی می‌کنید کارها را قبضه کنید؟
- ۷- آیا نموده‌های نظام و موقعیت برای شما خیلی مهم هستند، و از آنها برای اعمال نفوذ در دیگران استفاده می‌کنید؟
- ۸- آیا خیلی مشتاق هستید فردی و خودسرانه عمل کنید، حتی وقتی به کمک احتیاج دارید، یا تشریک مساعی را الزامی می‌بینید؟
- ۹- آیا وقتی که مجبورید به تنهایی کار کنید، احساس ناراحتی می‌کنید؟
- ۱۰- آیا با دیگر کارکنان روابط متقابل دارید و برای دوست شدن با کارکنان جدید از کار خود دست می‌کشید؟
- ۱۱- آیا همیشه خود را در طرحهای گروهی درگیر می‌کنید، و نسبت به افراد دیگر حساس هستید (بخصوص وقتی که آنها از شما عصبانی هستند)؟
- ۱۲- آیا آدم چاپلوسی هستید و سعی می‌کنید شخصاً با رؤسایان در تماس باشید؟

پاسخهای مثبت به پرسشهای ۱ تا ۴ به این مفهوم است که آزمون شونده به شدت در صدد کسب موفقیت است و موقعیتهایی را ترجیح می‌دهد که با کمی مخاطره همراه باشد تا بتواند نقش خود را مشخص کند و از عملکردش بازخور ملموسی داشته باشد.

د - آزمون اندریافت موضوع TAT^۹: این شیوه نخست توسط هانری موری^{۱۰} در دهه ۱۹۳۰ طراحی شد و روش کار چنین بود که بیست تصویر به افراد نشان داده می‌شد و از آنها درخواست

می‌شد در باره هر یک از این تصاویر داستانی بسازند. موری از این آزمایشها نتیجه گرفت که برای انگیزش رفتار انسانی می‌توان بیست نیاز تشخیص داد. تفسیرهایی که بر این داستانها توسط آزمون شوندگان نوشته می‌شود، به یک نتیجه عینی که نیروی هر یک از سه نیاز قدرت، وابستگی و کسب موفقیت را اندازه می‌گیرد، تبدیل می‌شود. در این مرحله از روش نمره‌گذاری مک‌کله‌لند استفاده می‌شود.^{۱۱}

مک‌کله‌لند می‌گوید: «آنچه در شیوه من با شیوه بسیاری از روان‌شناسان تفاوت دارد این است که همکارانم و من این را که تنها از شخص در باره انگیزه‌ها، علائق و نگرشهایش بپرسیم، چندان مفید نیافتیم، زیرا اغلب خود فرد خیلی به وضوح نمی‌داند که دل‌بستگیهای اساسی او کدامند و حتی خیلی وقتها خجالت می‌کشد و بعضی از آنها را پنهان می‌کند. بنابر این آنچه ما انجام می‌دهیم کوشش برای به دست آوردن نمونه‌ای از افکار مسلط بر فرد است. از این طریق که فقط از او بخواهیم در باره بعضی از تصاویر، داستانهایی بگوید»^{۱۲} برای مثال تصویری که مردی را در مقابل میز کارش نشان می‌دهد و در کنار او یک عکس خانوادگی به دیوار نصب شده است، به تعدادی از مدیران بازرگانی نشان داده، و از آنها خواسته شده است که با نگاهی اجمالی، حدود ۵ دقیقه را صرف نوشتن داستانی بکنند که از این تصویر برداشت می‌کنند. بعضی از داستانهایی که در این آزمایش نوشته شده است به شرح زیر است:

۱- این مهندس در روز شنبه هنگامی که آرامش کامل وجود دارد در محل کار خود فرصتی یافته است تا قدری خیال‌پردازی کند. او پدر دو بچه و شوهر زنی است که در تصویر نشان داده شده است. زندگی خانوادگی شادی دارد و خاطره‌گردشهایی را که با خانواده خود داشته است با لذت مرور می‌کند و نیز مشتاق تکرار حادثه‌ای است که هم اکنون تفکر در باره آن به او لذت می‌دهد. او نقشه می‌کشد که بعد از ظهر فردا را، که یکشنبه است، برای بردن خانواده‌اش به یک سفر کوتاه اختصاص دهد.

واضح است که در این داستان هیچ فکر موفقیت جویانه‌ای به ذهن نویسنده نیامده است. در عوض او گذراندن وقت را به شادی و با خانواده مطرح می‌کند، افکارش در راستای «تعلق» جریان می‌یابد و بی‌معطلی در باره روابط بین افراد و گذران شادمانه وقت با دیگران فکر می‌کند، در واقع این مشخصترین پاسخ به چنین

تصویری است.

۲- حال به داستان دیگری توجه کنید:

«یک طراح صنعتی موفق در کنار میز خود با اندیشه جدیدی سرگرم است، او با خانواده‌اش که در تصویر دیده می‌شوند در باره این اندیشه صحبت کرده است. یکی از افراد خانواده در باره نقیصه‌ای در وسایل الکتریکی خانگی تذکری داده است و طراح بلافاصله در آن فکر یک کاربرد تجارتي دیده است. او پیش از این هم از خانواده خود فکر گرفته است. او دارد به خانواده‌اش می‌گوید که آن فکر، فکر خوبی بوده است و محرمانه تصمیم دارد خانواده‌اش را به تعطیلاتی طولانی و خوش ببرد. زیرا که فکر آنها بسیار خوب بوده است. این فکر موفق خواهد بود و غرور خانواده و تحسین متقابل آنها افزون خواهد شد.»

نویسنده این داستان علاقه شدید به خانواده و روابط محبت‌آمیز خود را حفظ می‌کند، اما یک زمینه کسب موفقیت نیز به آن می‌افزاید. خانواده عملاً او را در نوآوری، در رسیدن به فکری که باعث موفقیت او خواهد بود و به وضوح به پیشرفت او کمک خواهد کرد، یاری کرده است. داستانهایی که شامل اشارات و مراجعاتی به فکرهای تازه و جالب از قبیل محصول جدید، اختراع تازه و موفقیتی بی‌نظیر از هرگونه باشد به عنوان توجه به موفقیت، شخصی که این داستان را می‌نویسد، امتیاز می‌گیرد. به طور خلاصه افکار این شخص به آسانی در مسیر انجام استادانه کارهای مختلف جریان می‌یابد.

۳- حال، داستان سوم را مطالعه کنید:

«این مرد مهندسی است که در کنار تخته طراحی خود نشسته است. تصویر متعلق به خانواده اوست. او مسأله‌ای دارد و افکار خود را بر آن متمرکز کرده است. در حقیقت این یک کار روزانه است، مسأله او این است که چگونه می‌تواند پلی بسازد که فشار بادهای شدید احتمالی را تحمل کند، و می‌خواهد شخصاً راه حل مطلوبی برای این مسأله پیدا کند. او این مسأله را با تعدادی مهندس دیگر در میان می‌گذارد و تصمیمی می‌گیرد که بهترین تصمیم خواهد بود، او نشانه‌های تبحر را دارد.»

کسی که این داستان را نوشته است به عکس خانوادگی توجه می‌کند، اما همه‌اش همین است. افکار او تمایل دارد بر این مسأله متمرکز شود که این مهندس مجبور است مسأله‌ای را حل کند، در پنج دقیقه وقت کمی که به او داده شده است. حتی در باره مسائلی

مشخص نیز فکر می‌کند چگونه پلی بسازد که فشار بادهای شدید احتمالی را تحمل کند، که مهندس می‌خواهد شخصاً پاسخی مطلوب برای مسأله پیدا کند، او می‌رود و کمک دیگر متخصصان را جلب می‌کند و اینکه او سرانجام تصمیمی درست می‌گیرد. اینها همه یک سلسله مراتب کامل کسب موفقیت از تعریف مسأله، اندیشیدن در باره وسائل حل مسأله، اندیشیدن در باره دشواریهایی که در سر راه حل مسأله وجود دارد، (خواه از جانب خود شخص و خواه از جانب محیط) اندیشیدن در باره افرادی که ممکن است در حل مسأله کمک کنند و پیش‌بینی اینکه اگر شخص موفق شود، یا شکست بخورد چه اتفاق خواهد افتاد، دربردارد.^{۱۳} اگر در داستانی این سه چیز وجود داشته باشد در آن انگیزه کسب موفقیت وجود دارد:

۱- یکی از افراد داستان به استاندارد کمال علاقه‌مند است، او می‌خواهد در مسابقه‌ای پیروز شود یا کار خوبی ارائه دهد. او استانداردهایی درونی دارد که او را برای عملکرد خوب زیر فشار می‌گیرند یا برای دستیابی به هدفی که در چهارچوب نیاز به موفقیت قرار دارد، به گونه‌ای حساس درگیر می‌شود. استانداردهای کمال را می‌توان با به کار بردن کلماتی از قبیل خوب یا بهتر و مانند آن در هنگام ارزیابی رفتار مطرح کرد.

۲- یکی از افراد داستان درگیر یک کار یگانه از قبیل اختراع یا آفرینش هنری است. در اینجا استانداردهای کمال را می‌توان استنباط کرد ولی نیاز به وضوح بیان نمی‌شود.

۳- یکی از افراد داستان درگیر هدفی بلند مدت از قبیل داشتن یک حرفه مشخص یا کسب موفقیت در زندگی است. هر یک از این فکرهای مختلف در باره کسب موفقیت در سیستم نمره‌گذاری مک‌کله‌لند یک امتیاز (+۱) دارد.^{۱۴} بنابراین این نخستین نویسنده از داستان خود امتیاز ۱- می‌گیرد، زیرا که داستان او کاملاً با کسب موفقیت بی‌ارتباط است. نویسنده دوم امتیاز ۲+ می‌گیرد زیرا در داستان او دو فکر وجود دارد که در ارتباط با کسب موفقیت قابل امتیاز گرفتن است و آخرین نویسنده امتیاز ۴+ می‌گیرد.

معمولاً هر فردی شش داستان این گونه می‌نویسد و برای تمام آزمون نمره‌ای می‌گیرد. نمره‌گذاری از لحاظ تخیل کسب موفقیت چنان عینی است که دو کارشناس امتیازبندی که جداگانه کار کنند، کمتر اختلاف نظر پیدا می‌کنند.^{۱۵}

شیوه‌های ترسیمی و آزمون تارتان نیز از دیگر شیوه‌های

کاملاً شیفته و مجذوب آن کار هستند و به کارهای دیگر نمی‌پردازند. فرا موفقیت طلبان نیمه تمام گذاشتن کار را تحمل نمی‌کنند و تا زمانی که تمام تلاش خود را به کار نگیرند رضای خاطر پیدا نمی‌کنند.^{۲۲}

۷- موفقیت طلبان تا زمانی که معتقدند کار خود را درست انجام می‌دهند به قضاوت دیگران توجهی نمی‌کنند. به تازگی جی‌هال^{۲۳} و همکارانش نتیجه مطالعات جامعی را گزارش کرده‌اند که سبکهای مدیریتی و روشهای ۱۶۰۰۰ مدیر را که دارای انگیزه موفقیت جویی زیاد، متوسط و کم بوده‌اند، مقایسه کرده است؛ آنچه در زیر می‌آید، بخشی از یافته‌های عمده این تحقیق است:

۱- مدیرانی که دارای انگیزه موفقیت کم هستند با طرز تفکر بدبینانه مشخص می‌شوند. اینان به فهم و مهارت کارکنان اساساً بی‌اعتماد هستند. مدیران با انگیزه موفقیت زیاد مثبت و خوش بین هستند و کارکنان را با نظر مساعد می‌بینند.

۲- انگیزه شخصی مدیر به زیر دستانش باز تابانده می‌شود. بنابراین مدیران با انگیزه کسب موفقیت زیاد به جنبه‌هایی از شغل علاقه‌مند هستند که کمال شخصی فراهم آورد. آنان با کارکنان درباره این چیزها گفتگو می‌کنند و می‌کوشند شغل را به گونه‌ای سازمان بخشند که کارکنانشان به چنین کمالی دست یابند. از جانب دیگر، مدیرانی که دارای انگیزه کسب موفقیتی متوسط هستند عمدتاً به نهادهای وجهه دلستگی دارند و مدیران دارای انگیزه کسب موفقیت پایین به امنیت شغلی دل بسته‌اند، و هر دو دسته می‌کوشند در زیردستان خود از راه رضای همان نیاز ایجاد انگیزش کنند.

۳- مدیران دارای انگیزه کسب موفقیت زیاد کارکنان را از روی میل در اداره امور شرکت می‌دهند در حالی که مدیران دارای انگیزه کسب موفقیت متوسط و کم به درگیر کردن کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری تمایلی ندارند.

۴- مدیران با انگیزه کسب موفقیت زیاد گرایش دارند که در کنش و واکنش و ارتباط با دیگران - هم فرادستان و هم کارکنان - بسیار باز باشند، در حالی که مدیران با انگیزه کسب موفقیت متوسط، مجذوب احساسات و فکرهای خود هستند و مدیران با انگیزه کسب موفقیت کم روی هم رفته از کنش و واکنش و ارتباط پرهیز می‌کنند.

۵- مدیران با انگیزه کسب موفقیت زیاد هم به افراد و هم به

ویژگیهای موفقیت طلبان

موفقیت طلبان را می‌توان چنین توصیف کرد که پیوسته می‌کوشند کارها را بهتر انجام دهند؛ وقت خود را صرف این اندیشه^{۱۷} می‌کنند که چگونه کارها را بهتر انجام دهند؛ به دیگر سخن اینان به کسب موفقیت اهمیت می‌دهند و گرنه این مقدار وقت را در چنین اندیشه‌ای نمی‌گذرانند.^{۱۸} از این ویژگی که بگذریم دیگر ویژگیهای موفقیت طلبان چنین است:

۱- افراد موفقیت طلب موقعیتهایی را دوست دارند که برای پیدا کردن راه حل مشکلات شخصاً مسؤولیت داشته باشند. دلیل این ویژگی روشن است زیرا اگر چنین نباشد نتیجه موفقیت‌آمیز برای آنان خشنودی اندکی به همراه دارد. موفقیت طلب قمار باز نیست و بنابر این در موقعیتهایی که نتیجه نه به تواناییها و تلاشهای او بلکه به شانس یا عوامل دیگر بیرون از کنترل او بستگی دارد، درگیر نمی‌شود.

۲- ویژگی دیگر موفقیت طلبان تمایل آنها برای انتخاب هدفهای متوسط و خطر کردنهایی حساب شده است؛ توفیق در کارهای ساده روزمره به این افراد چندان رضایتی نمی‌دهد و مسائل بی‌نهایت دشوار و غیر قابل دستیابی هیچ رضایی به همراه نخواهد داشت.

۳- به نظر می‌رسد موفقیت طلبان به توفیق شخصی بیش از پاداش توفیق و پول یا قاردانی علاقه‌مند هستند. آنها پاداش را رد نمی‌کنند زیرا نتیجه‌ای برای فعالیت آنهاست اما پاداش به اندازه خود توفیق برای آنها لازم نیست.

۴- موفقیت طلبان موقعیتهایی را جستجو می‌کنند که کسب بازخورد واقعی برای آنها ممکن باشد، در نتیجه این افراد را بیشتر کارهایی نظیر فروشنده‌گی، مدیریت و مالکیت کسب و کار خریش می‌بینیم.

۵- علاوه بر بازخورد واقعی، نوع بازخورد نیز برای موفقیت طلبان مهم است. اظهار نظرهایی که در اداره ویژگیهای شخصی آنها می‌شود مورد علاقه آنها نیست؛ بلکه اطلاعاتی را می‌خواهند که مربوط به نحوه انجام کار آنان باشد.^{۱۹}

۶- کار شیفتگی^{۲۰} هنگامی که فرا موفقیت طلبان^{۲۱} هدفی را انتخاب می‌کنند اغلب تا زمانی که کار با کامیابی به پایان برسد،

تولید توجه می‌کنند در حالی که مدیران با انگیزه کسب موفقیت متوسط به تولید توجهی بسیار دارند و به افراد کم توجه می‌کنند. مدیران با انگیزه کسب موفقیت کم که به طور عمده به حفظ خویش توجه دارند و به نظر نمی‌رسد که نگران تولید و افراد باشند.^{۲۴}

یک مثال کاربردی

یکی از بهترین مثالها در مورد فراموفقیت جویان، کارآفرینان هستند^{۲۵} که مالک و مدیر کسب و کار خویش هستند در حالی که بسیاری از این مالک‌ها - مدیرها بیش از پنج سال در کارشان دوام نمی‌آورند. درصد زیادی از آنها بسیار موفق هستند و سازمان خود را برای مدت نامحدودی فعال نگه می‌دارند. این کارآفرینان چگونه عمل می‌کنند؟ جواب این است که آنان قبل از این که کار خود را آغاز کنند از خطرهای بالقوه و مشکلات پرهیز می‌کنند. اینان قبل از آغاز کار از این که توسعه در پنج سال اول کار خویش - پنج سالی که برای کسب و کارهای کوچک بحرانی‌ترین دوره است - توان ادامه فعالیت دارند مطمئن می‌شوند. بعضی از گامهای استراتژیک این مدیران چنین است:

۱- یک برنامه پنج ساله طراحی می‌کنند. این برنامه کارآفرینان را مطمئن می‌کند که برای شصت ماه آغازین هدفهایی دارند. این برنامه هم شامل پیش‌بینیهای فصلی و هم سالانه است. ۲- بیشتر از مبلغ مورد نیاز پول تهیه می‌کنند. مشکل از دست دادن سرمایه یکی از مهمترین مشکلات است. برای اطمینان از اینکه چنین مشکلی پیش نیاید، کارآفرینان موفق، کار را با پولی بیشتر از مبلغ پیش‌بینی شده برای انجام کار شروع می‌کنند یعنی برای برآورد هزینه ضریب خطایی در نظر می‌گیرند. در این صورت اگر کالاها با سرعت پیش‌بینی شده تولید نشود، شرکت تازه، برای رفع مشکل، سرمایه کافی دارد.

۳- بازار را ارزیابی می‌کنند. کارآفرینهای موفق، بازار محصول خویش را بررسی می‌کنند و مطمئن می‌شوند که برای کالاها یا خدمات آنان تقاضای کافی وجود دارد.

اگر تقاضا کم باشد برای پیدا کردن بازارهای جغرافیایی دیگر تلاش می‌کنند و اگر تقاضا زیاد باشد بازارهای خاصی را که بتوانند سود بیشتری ببرند جستجو می‌کنند.

۴- پاسخ نه را قبول نمی‌کنند. اگر بانک درخواست وام آنها را برگرداند، کارآفرینان علت آن را پیدا می‌کنند. اگر در برنامه آنها

اشکالی باشد آن را برطرف می‌کنند. اگر هزینه‌های پیشنهادی آنها برای عملیات بسیار زیاد باشد راه‌هایی را برای کاهش هزینه جستجو می‌کنند. پس به بانک مراجعه می‌نمایند و وام را دریافت می‌دارند یا مؤسسات مالی دیگری را که مایل به دادن وام باشند، پیدا می‌کنند.^{۲۶}

محیط مناسب برای موفقیت گرایان

امروزه پژوهش در باره انگیزه کسب موفقیت از تأکید بر فرد موفقیت‌گرا به تأکید بر محیطی که او را به انجام دادن خوب کارها تشویق می‌کند، منتقل شده است. زیرا انگیزه کسب موفقیت هر اندازه در یک فرد نیرومند باشد، اگر او فرصتی برای بروز آن نداشته باشد و سازمان او را از اندیشیدن خلاق باز دارد و یا به اندیشه خلاق او پاداشی ندهد، نمی‌تواند موفق شود.

دیوید مک‌کله‌لند می‌گوید در بررسیهای خویش در هند دیدیم که افزایش انگیزه کسب موفقیت از راه آموزش فایده‌ای ندارد. اگر فرد آموزش دیده مسؤول کسب و کار خویش نباشد و برای کسی دیگر کار کند، فرد هر اندازه موفقیت‌گرا باشد گرفتار شکل مدیریتی است که بر او اعمال می‌شود. بنابر این برای آنکه وضعیت فرد موفقیت‌گرا را بشناسیم باید به روابط بین او و مدیران سازمان بپردازیم.

رابطه بین اعضای سازمان و مدیریت بر مبنای قدرت است و قدرتی که از جانب مدیر اعمال می‌شود دو چهره دارد:

چهره‌ای منفی که بر مبنای قانون برد و باخت مبتنی است؛ یعنی معتقد است که برد یکی برابر است با باخت دیگری و باخت یکی برابر است با برد دیگری، چنین چهره‌ای از قدرت باحالت تسلط - اطاعت مشخص می‌شود. اینگونه قدرت برای افراد موفقیت طلب محیط مناسبی فراهم نمی‌سازد.

چهره مثبت و یا اجتماعی قدرت با توجه به هدفهای گروهی، پیدا کردن هدفهایی که افراد را به حرکت درآورد و کمک به گروه برای شکل دادن به هدفها، دادن احساس قدرت و تبحر مورد نیاز به کسانی که برای تحقق هدفها سخت می‌کوشند، مشخص می‌شود. یکی از شکلهای اعمال قدرت مثبت، قدرت کاریزماتیک است. رهبر کاریزماتیک به عنوان موجودی خارق‌العاده شناخته می‌شود. پیروانش در مقابل اراده او احساس تسلیم، وفاداری و اطاعت می‌کنند و او در پیروانش اعتماد به نفس ایجاد می‌کند.

رهبر کارزماتیک مدعی این نیست که پیروانش باید آنچه را او می‌گوید انجام دهند، زیرا که او نیرومند است، او بهتر می‌داند پیروانش نابالغ هستند و هیچ اراده‌ای از خود ندارند و باید از او پیروی کنند. بلکه می‌گوید: هدفهایی که من اعلام می‌کنم هدفهایی درست و صحیح هستند و ما در آن شریک هستیم. راه رسیدن به هدفها چنین است. شما نیرومند و شایسته هستید و می‌توانید به این هدفها برسید.^{۲۷}

آموزش موفقیت‌گرایی به افراد

تجزیه و تحلیل شواهد، حکایت از این دارد که انگیزه کسب موفقیت را از طریق آموزش دادن به افراد که در قالب اندیشه‌های کسب موفقیت فکر و رفتار کنند، می‌توان آموخت.

چنین آموزشهایی به مدیران بازرگانی آمریکایی، مکزیکی و هندی و به دانش آموزان دبیرستانی که انگیزه پیشرفت کمتری داشته‌اند داده شده است. در هر موردی به جز (مورد مکزیکی‌ها) ممکن شده است به صورت آماری نشان داده شود که افرادی که این دوره را گذرانده‌اند در مقایسه با افرادی که این دوره را نگذرانده‌اند یا دوره مدیریت دیگری دیده‌اند بهتر کار کرده‌اند (پول بیشتری به دست آورده‌اند، زودتر ارتقا یافته‌اند، کسب و کار خود را سریعتر گسترش داده‌اند).

در گروه پسران دانش‌آموز این نتیجه به دست آمد که پسرانی که از خانواده متوسط بودند پیوسته از لحاظ نمره‌های درسی در یک محدوده زمانی دو ساله وضع بهتری پیدا می‌کردند، اما پسران خانواده طبقه پایین در سال اول بهبود نشان دادند و بعد از آن دوباره به معدل پایینی که در آغاز دوره داشتند بازگشتند. این نتیجه می‌تواند نشان دهد که محیطی که فرد در آن زندگی می‌کند ظهور این نیاز را تشویق می‌کند.^{۲۸}

دیوید مک‌کله‌لند معتقد است که آنچه او نیازهای اجتماعی می‌خواند یعنی نیاز به تعلق، نیاز به قدرت و نیاز به کسب موفقیت از اجتماع کسب می‌شوند و بنابراین قابل آموزش هستند. او خود برنامه‌هایی برای آموزش نیاز به کسب موفقیت تهیه و اجرا کرده است که نمونه‌ای از آن بدین شرح است:

این برنامه فرآیندی پنج‌گامی است که توسط مربیان حرفه‌ای با گروه‌هایی ۹ تا ۲۵ نفره اجرا می‌شود. در گام اول انگیزه کسب موفقیت معرفی می‌شود. اعضای گروه با مفهوم تغییرپذیری

انگیزه‌ها و نیز با نتایج پژوهشهای انجام گرفته در مورد نیاز به کسب موفقیت آشنا می‌شوند. در گام دوم معنای انگیزه کسب موفقیت آموخته می‌شود، اعضای گروه می‌آموزند که انگیزه کسب موفقیت را چگونه تشخیص دهند. در گام سوم اعضای گروه می‌آموزند چگونه رفتاری را از خود نشان دهند که نشانگر انگیزه موفقیت‌جویی زیاد باشد. در این مرحله به صورت مشخص به اعضای گروه گفته می‌شود که موفقیت جویان، موقعیتهایی را ترجیح می‌دهند که مسئولیت شخصی بازخورد قطعی و خطر کردنهای متوسط داشته باشند. آموزشگر از مطالعات موردی استفاده می‌کند، این مطالعات را به تجربیات شخصی شرکت‌کنندگان می‌کشد تا این مفاهیم را تجسم بخشند. سپس برای آنها بازخورد فراهم می‌آورد تا اعضای گروه رفتار خود را با رفتار موفقیت جویان مقایسه کنند. سرانجام، دوره چنین پایان می‌پذیرد که هر شرکت‌کننده‌ای در باره اینکه چگونه موفقیت جویانه رفتار کند برای خود هدفی تعیین می‌کند. این هدفها به عنوان طرح عملی مشخصی یادداشت می‌شوند که بر اساس آنها عمل شود و مبنایی برای اندازه‌گیری پیشرفت به جانب دستیابی بر هدفهای بیان شده، باشد.^{۲۹}

مک‌کله‌لند در باره یافته‌های خویش تا حدی محتاط است اما با این حال بدین نیست. نظر او این است که این برداشت از انگیزش کار می‌تواند برای اینکه گروه‌ها و کشورهای توسعه نیافته بتوانند به خود کمک کنند بسیار مفید باشد. بر این اعتقاد مک‌کله‌لند دو انتقاد وارد است:

۱- این اعتقاد با حجم عظیمی از ادبیات روان‌شناختی که استدلال می‌کنند تحصیل نیازها عموماً در کودکی اتفاق می‌افتد و همین که نیازی استقرار یافت تغییر آن بسیار دشوار است، تعارض دارد.

مک‌کله‌لند خود این مشکل را تصدیق می‌کند اما معتقد است که شواهد نیرومندی در زمینه‌های مختلف از جمله سیاست و مذهب وجود دارد که نشان می‌دهد رفتار انسان بالغ می‌تواند در زمانی کوتاه و به گونه‌ای جدی تغییر یابد.

۲- در زمینه تداوم و ثبات نیز نظر مک‌کله‌لند مورد سؤال قرار گرفته است، در حالی که ممکن است آموزش انگیزه پیشرفت در شرایط به دقت کنترل شده عملی باشد، می‌تواند فقط یک احساس موقت تحریک شده باشد تا یک تغییر پایدار در رفتار. منتقدان،

دستاوردهای مک‌کله‌لند را با نتایجی که در گروه‌هایی که احساسات و هیجانات سبب شکل گرفتن آنها می‌شود از قبیل تظاهرات مذهبی یا سیاسی مقایسه می‌کند، از طریق جو هیجانی که در درون این گروه‌ها ایجاد می‌شود افراد می‌توانند تغییراتی را در محیط خاصی به نمایش بگذارند اما زمانی که به محیط طبیعی خود برگردند اگر این رفتار چنانکه باید حمایت نشود خاموش می‌شود. مک‌کله‌لند هنگامی که می‌کوشیده است نیاز به موفقیت طلبی را در گروه‌های اقلیت برانگیزاند و حفظ کند، خود به این مسأله توجه کرده است. او در یافته است که در حالی که انگیزه پیشرفت را برای مثال به اعضای یک گروه ناموفق می‌توان آموخت هنگامی که آنها به محیط خود باز گردند این نیاز ممکن است به علت محیط فاقد حمایت از بین برود.^{۳۰}

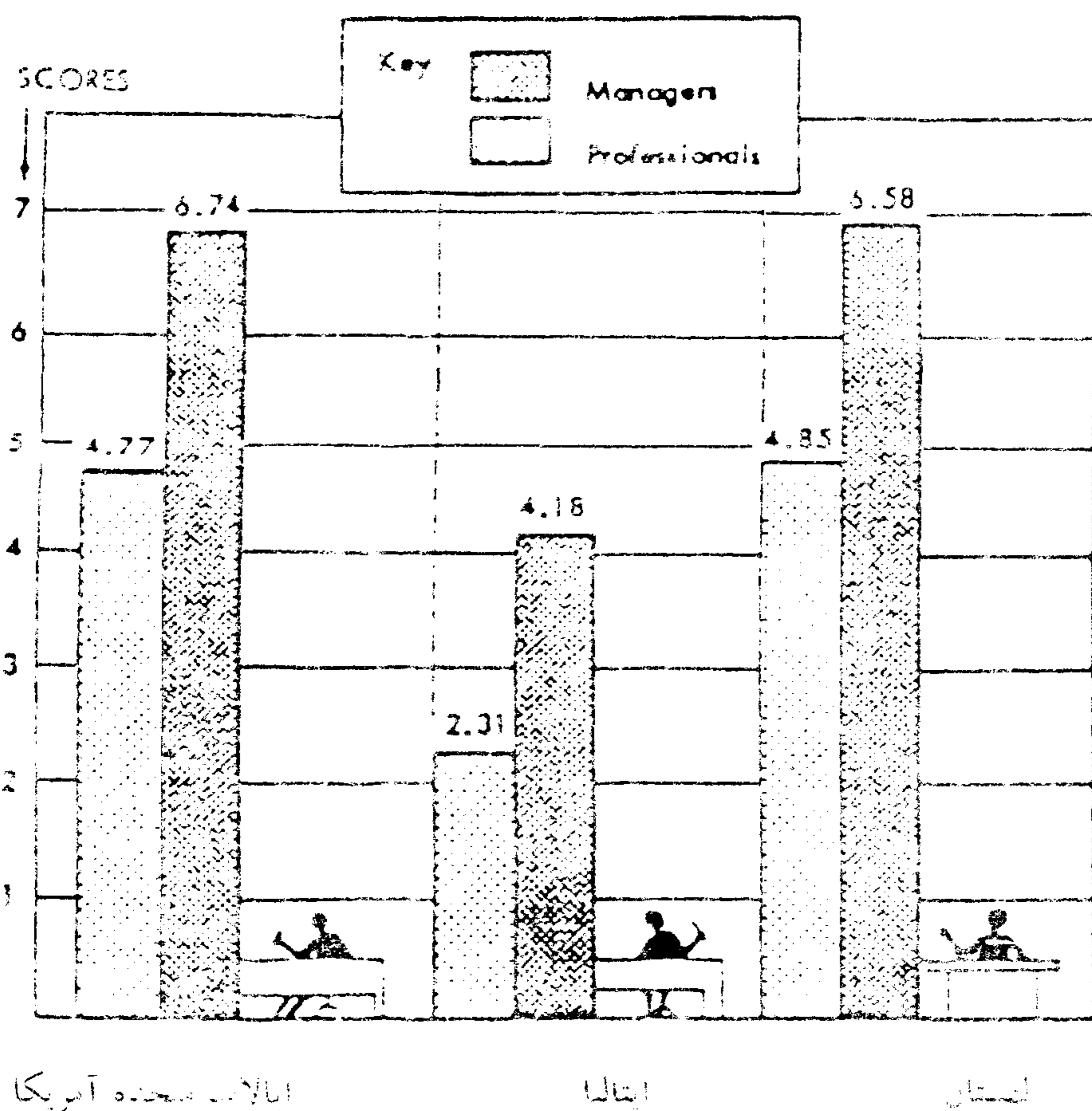
موفقیت طلبان به چه کار می‌آیند.

با توجه به ویژگیهایی که برای موفقیت طلبان برشمردیم، تردیدی نیست که افراد موفقیت طلب بهترین کارکنان سازمان هستند. نیروهایی خودکار، خود کنترل که موفقیت‌شان پاداش‌شان نیز هست و بنابراین مدیریت نیازی به ایجاد انگیزش در آنها ندارد و به دیگر سخن این افراد از انگیزشهای برونی بی‌نیاز هستند و با دست کم نیاز کمتری به انگیزشهای برونی دارند. اما افراد موفقیت طلب در همه مشاغل و در همه سازمانها رفتاری یکسان ندارند به این معنی که هر جا، کار نیاز به خلاقیت داشته باشد و موفقیت بویژه در گرو خطر کردنهای حساب شده باشد نیاز به کسب موفقیت به طور مشخص مفید به نظر می‌رسد، اما وقتی کار، تلاش برانگیز نباشد و بازخورد و تشخیص^{۳۱} نداشته باشد، موفقیت طلبان بیشتر از دیگران احساس عدم رضایت می‌کنند.

صاحب نظران درباره نقش افراد موفقیت طلب در مشاغل مدیریتی اختلاف دارند؛ مک‌کله‌لند معتقد است که موفقیت طلبان می‌توانند بویژه مدیران بازرگانی خوبی باشند. تحقیقات او نشان داده است که در سه کشور با سطوح و گونه‌های مختلف رشد اقتصادی متوسط تفکر موفقیت جویی در میان مدیران و مجریان از متخصصان و دارندگان حرفه‌های خاص که دارای تحصیلاتی قابل مقایسه با این مدیران هستند در سطح قابل ملاحظه‌ای بیشتر است. این کشورها به ترتیب عبارتند از ایالات متحده آمریکا، ایتالیا و لهستان. در ایالات متحده آمریکا در مقایسه‌ای که بین

مدیران یک واحد و متخصصان شرکت جنرال الکتریک انجام شد، مدیران وقت بیشتری را صرف نوشتن در باره موفقیت کردند تا متخصصان، این دو گروه از لحاظ سن، زمینه تحصیل و طول خدمت در سطوحی برابر بودند.

همین وضع در مورد مدیران سطوح میانه شرکتهای مختلف ایتالیایی در مقایسه با دانشجویان حقوق، پزشکی و الهیات که سطح هوشی و زمینه اجتماعی تقریباً برابری با این مدیران داشتند صادق بود. اما نکته‌ای که باید مورد توجه قرار گیرد این است که سطح تفکر موفقیت جویانه در مدیران ایتالیایی عمدتاً از مدیران آمریکایی کمتر است که به احتمال بسیار با سطح و نرخ پایین رشد اقتصادی در ایتالیا ارتباط دارد.



شکل شماره ۶

وضع در کشورهای کمونیست هم چنین است. همین گونه که برای مثال در لهستان سطح توجه به کسب موفقیت تقریباً در حدودی است که در ایالات متحده آمریکا است. حتی در کسب و کارهایی که در مالکیت درات است و توسط دولت اداره می‌شود، مدیران از سایر متخصصان علاقه بیشتری به کسب موفقیت نشان می‌دهند. نکته جالبتر این است که بین متوسط سمره موفقیت مدیرانی که در آمریکا برای دولت کار می‌کنند (۹/۴) و آنهایی که در کسب و کارهای خصوصی مشغول هستند (۸/۹) اختلاف معنی‌داری وجود ندارد. در مجموع، در آزمون کسب موفقیت،

مدیران موفق از مدیران کمتر موفق امتیاز بیشتری به دست می‌آورند.^{۳۲}

گری و استارک می‌گویند، زمانی اعتقاد بر این بود که فرا موفقیت طلبان مدیران خوبی نمی‌شوند، زیرا ممکن است اوضاعی که مدیران با آن روبرو هستند (وابستگی به دیگران، نبود بازخورد مشخص در باره کارایی و ...) نیازهای فرا موفقیت طلبان را ارضا نکند. اما به تازگی به این نتیجه رسیده‌اند که مدیران موفق دارای نیاز زیاد به کسب موفقیت و قدرت هستند. این یافته‌ها شگفت‌آور نیست، زیرا مدیران باید در کارهای خود تجلی کمال باشند و نیز بر کارکنان اعمال قدرت نمایند.^{۳۳}

دیوید کلمب و دیگران می‌گویند در حالی که نیاز شدید به کسب موفقیت برای کارآفرینان کاملاً لازم است، همیشه برای مدیران عملی نیست که به عنوان آفرینندگان جو سازمانی در مراتب بالای این نیاز قرار بگیرند.

یک مطالعه نشان داده است که مدیران فرا موفقیت طلب تمایل دارند از مدیران دیگر دید و بازدیدهایی کمتر داشته باشند و علی‌رغم اینکه بسیاری از مسائل سازمانی با تلاشهای همکارانه بهتر حل می‌شود این مدیران علاقه دارند به تنهایی کار کنند.^{۳۴}

لوتان می‌گوید که فرا موفقیت جویان نمی‌توانند تحمل کنند که کاری را ناتمام بگذارند و تا زمانی که بیشترین تلاش خود را به کار نگرفته‌اند از خود راضی نیستند. این اختصاص و تعهد و الزام به کار که اغلب در شخصیت ظاهری موفقیت جویان منعکس است، بیشتر در افرادی که با آنها سروکار دارند تأثیری منفی می‌گذارد. فرا موفقیت جویان ممکن است خیلی ساکت باشند و کمتر در باره کمالات خود لاف بزنند. آنها تمایل دارند در باره تواناییهای خود بسیار واقع‌گرا باشند و به دیگر افراد اجازه ندهند که مانع دستیابی آنها به هدفهایشان شوند.

روشن است فرا موفقیت طلبان با چنین شیوه‌ای همیشه با دیگر افراد خوب تانمی‌کنند. اینان فروشنده‌گانی عالی می‌شوند اما کمتر مدیران فروش خوبی از کار در می‌آیند.^{۳۵}

لوتان در نقد نظر جی‌هال و همکارانش می‌گوید یافته‌های این تحقیق تمایل دارد همه مفاهیم رایج (مدیریت خوب) را (برای مثال کمال شغلی، مشارکت، ارتباطات باز و علاقه هم به تولید و هم به افراد) به مدیران فرا موفقیت طلب نسبت دهد اما تا امروز ثابت نشده است که چنین مدیری به واقع از لحاظ عملکرد واقعی

مؤثرتر باشد.^{۳۶}

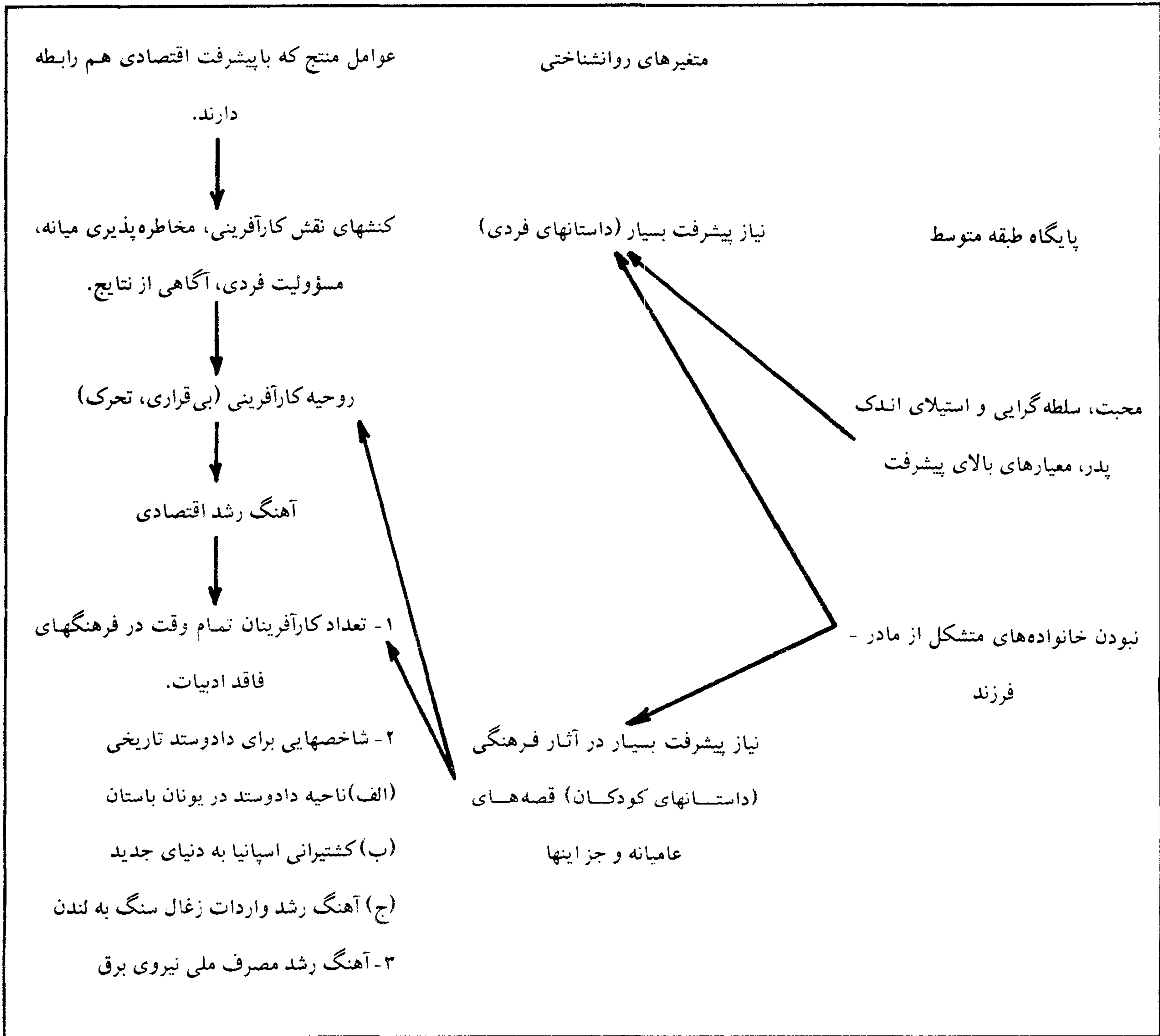
کلی^{۳۷} می‌گوید تحقیق نشان داده است که افرادی که پیروزمندان بزرگی هستند از لحاظ نیاز به پیشرفت امتیاز زیادی به دست نمی‌آورند، زیرا موفقیت در حرفه‌های بسیاری به انگیزه‌های دیگر و همچنین ویژگیهای شخصیتی دیگر بستگی دارد، با وجود این مدیرانی که تمایل دارند در نیاز به پیشرفت امتیاز زیادی کسب کنند و شرکت‌هایی که تعداد قابل توجهی از چنین مدیرانی دارند، سریع‌تر رشد می‌یابند.^{۳۸}

موفقیت‌گرایی در طبقات مختلف اجتماع

و در ملتهای مختلف

مک‌کله‌لند دریافته است که افراد موفقیت طلب در گروه‌ها یا طبقات معینی از جامعه بیشتر از گروه‌ها و طبقات دیگر یافته می‌شوند. بنا به یافته‌های از خانواده‌های طبقه متوسط (بازرگانان، مدیران، شاغلان حرفه‌ای و همه نوع متخصصان حقوق بگیر) بیشتر از دیگر طبقات اجتماعی، کودکان موفقیت‌گرا پرورش می‌دهند.^{۳۹} مک‌کله‌لند کوشیده است تا الگویی گسترده از علل پیدایش این نیاز را به دست دهد. بر اساس این الگو افراد واجد نیاز به پیشرفت بسیار در محیط‌هایی پرورش یافته‌اند که از فرزندان انتظار ایاق و کفایت می‌رود. در سالهای پایین زندگی به آنها استقلال داده می‌شود، سلطه‌گرایی پدری در خانواده‌های این افراد اندک است و از سلطه‌گری مادری عاری هستند. جدول شماره ۱ بخشهایی از این الگو را نشان می‌دهد.^{۴۰} در باره ملتها، مک‌کله‌لند با مطالعه نمونه‌هایی از مشهورترین آثار هنری مانند اشعار، آهنگها و نمایشنامه‌ها و امتیاز دادن به آنها، به ترتیبی که در مورد ارزشیابی انگیزه موفقیت‌گرایی معمول است به نتایج جالبی رسیده است.

وقتی اندیشه‌های موفقیت‌گرا را که از صد سطر اثر ادبی در یک محدوده زمانی به دست آورده بودیم با شاخصهای اقتصادی برای همان محدوده زمانی مقایسه کردیم، دو منحنی به دست آوردیم که همبستگی بسیار جالبی با یکدیگر داشتند. به طور کلی ما دریافتیم که توجه شدید به موفقیت‌گرایی، نرخ سریع رشد اقتصادی و ثروت را در حدود پنجاه سال بعد به دنبال دارد. در مورد یونان قدیم و اسپانیا در اواخر سده‌های میانه به طور مطمئن چنین بوده است، به علاوه در هر دو مورد کاهش در توجه به موفقیت‌گرایی

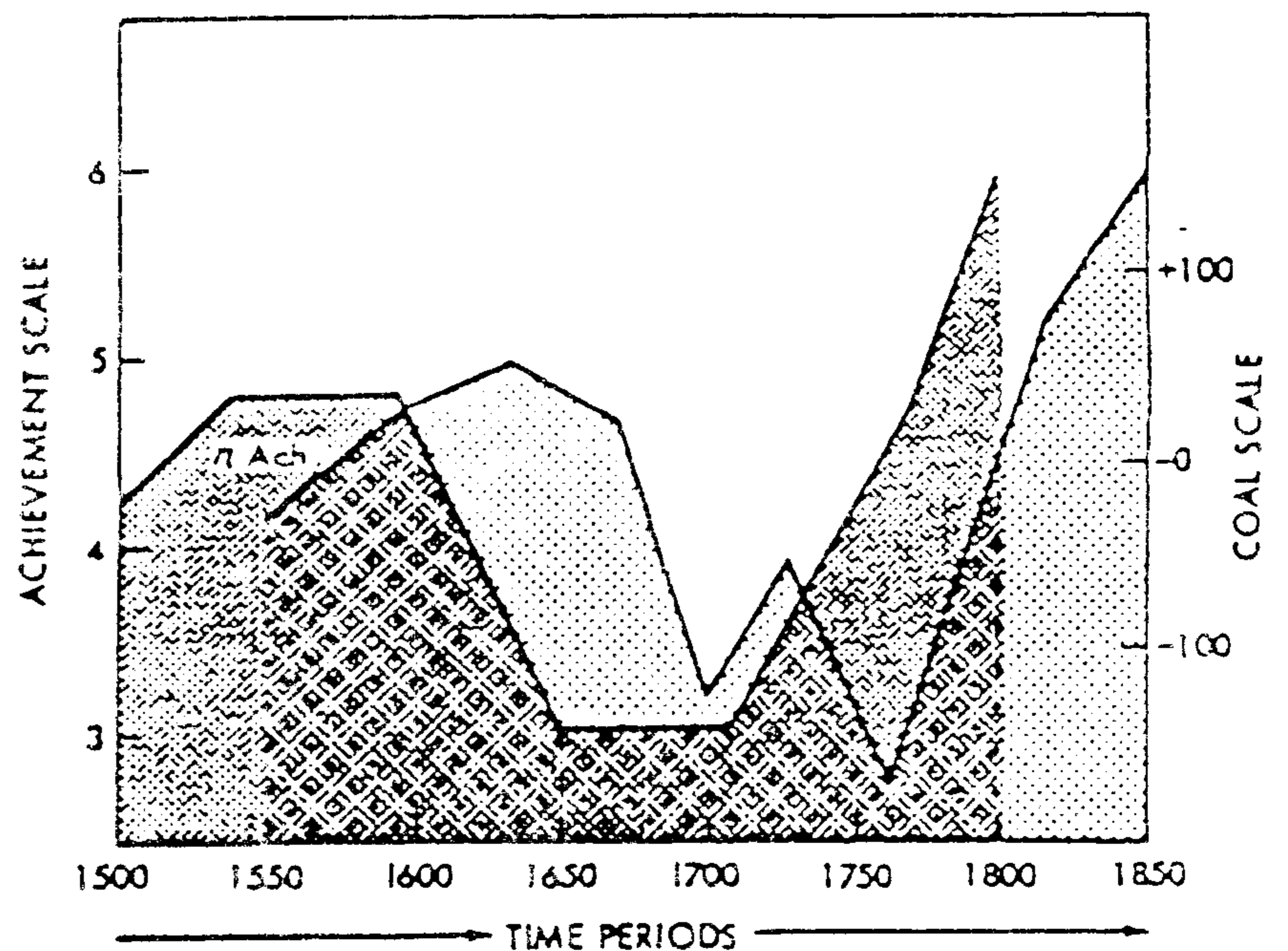


جدول شماره ۱ - الگوی موفقیت‌گرایی طبقات مختلف اجتماعی

سال از زمان خاندان تودر تا انقلاب صنعتی ۱۸۵۰-۱۵۰۰ نشان می‌دهد.^{۴۱}

پانویسها و منابع و مآخذ

- 1- Davis and Newstrom, "Human Behavior at Work" : **Organizational Behavior**, 7th edition, (Mc Graw - Hill International Editions), P.3.
- 2- Harold Koehn, Cyril O' Donnell, Heinz Wehrich, "Essential of Management", 4th edition, P.372.
- 3- Hersey, Blanchard, "Management of Organizational Behavior", 1988, P.43.
- 4- Hampton, Summer and Webber, "Organizational Behavior



خیلی زود سقوط سطح رفاه اقتصادی را به دنبال داشته است. نمودار شماره یک، رابطه بین این دو را در محدوده سیصد

- 24- Ibid. PP.190 - 191.
- 25- entrepreneurs
- 26- Ibid. 6th edition, P.153.
- 27- Hampton, Summer and Webber, "**Organizational Behavior and the Practice of Management**", 3th edition, Scott and Company, 1978, P.30 - 40.
- 28- Joekelly., **Organizational Behavior**. "IRwin - Dorsey Series in Behavioral Science, 1969, P.185.
- 29- Stephen P.Robbins, "**Organizational Behavior Concepts, Controversies and Application**", 5th edition, Prentice Hall International, P.203.
- 30- Jerryl Cray / Frederick A. Stake, "**Organizational Behavior, Concepts and Applications**", 4th edition, Merrill Publishing Company, P.119.
- 31- recognition
- 32- **Organizations and Human Behavior**, a book of reading, "Business Drive and National Achievement", by David McClelland, P. 188 - 189.
- 33- Jerry L.Gray / Frederick A. Starke, "**Organizational Behavior Concepts, and Applications**", 4th edition, Merrill Publishing Company, 1988, P.118.
- 34- David: A. Kolb, Irwin M. Rubin and James M. Mchtyse **Organizational Psychology**, 2th edition, Prentice - Hall, 1978, P. 71.
- 35- Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 4th edition, McGraw Hill, 1985, P.190.
- 36- Ibid. P.191.
- 37- Joe Kelly
- 38- Joe Kelly, "Organizational Behavior", Irwin Dorsey Series in Behavioral Science, 1969, P.185.
- ۳۹- آبراهام کد. کورمن، روانشناسی صنعتی و سازمانی، ترجمه: دکتر حسین شکرکن، تهران، انتشارات رشد، ۱۳۷۰، صص ۹۳ - ۹۱.
- 40- **Organizations and Human Behavior**, a book of reading, "Business drive and national achievement", by David McClelland, P. 193 - 199.
- ۴۹- دانش مدیریت - شماره ۲۶ - پائیز ۱۳۷۳ - ۴۹
- and Practice of Management**", 3th edition, (Scott, Forseman and Company), P.13.
- 5- Three Needs Theory
- 6- Stephen P. Robbins., **Organizational Behavior; Concepts Cantroversies, and Applications**, 5th edition (Eastern Economy Edition), P.200.
- 7- Ibid. P.200.
- 8- Paul Hersey, Keneth H. Blanchard, "**Management of Oragnizational Behavior**, Prentice Hall International, 1988, PP. 44-45.
- 9- Thematic Apperception Test
- 10- Henry Murray
- 11- Stephen P.Robbins., **Organizational Behavior**, P.95.
- 12- **Organizations and Human Behavior**, a book of reading, "Business Drive and National Achievement", by David McClelland, P. 183.
- 13- Ibid. P.188.
- 14- DAVID A. Kolb, "Irwin M. Rubin and Yames M. Meltyre", **Organizational Psychology, An Experiential Approach**, 2th edition, 1974, Prentice Hall, P.88.
- 15- **Organizations and Human Behavior**, a book of reading, "Business Drive and National Achievement", by David McClelland, P. 188.
- ۱۶- ساموئل بال، انگیزش در آموزش و پرورش، ترجمه دکتر سیدعلی اصغر مدد، انتشارات دانشگاه شیراز، ۱۳۷۳، صص ۹۹ - ۸۳.
- 17- achievers
- 18- **Organizations and Human Behavior**, a book of reading, "Business Drive and National Achievement", by David McClelland, P. 186.
- 19- Ibid. PP.191 - 192.
- 20- Preacculation with work
- 21- highachievers
- 22- Fred Luthans, "**Organizational Behavior**", 4th edition, McGraw - Hill, 1985, P.190.
- 23- Jay Hall