



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ ISSN

شماره مجوز مجله: ۸۰۴۰۰

زمان پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۳/۱۵

بررسی چگونگی فرایند تاثیر گذاری انگیزش در پیشرفت و کار آمدی مدیریت

محبوبه فروزنده^۱، فائزه سلیمیان^۲، سمیه مقدسی^۳، ثریا جانجان^۴

۱- کارشناسی ارشد حقوق

معلم غیرانتفاعی

۲- لیسانس طراحی و تکنولوژی دوخت

۳- کارشناسی ارشد روانشناسی

۴- کارشناسی

چکیده

انگیزه در لغت به معنای تحریک و ترغیب است و عبارت از چیزی است که شخص را به حرکت وامی دارد. انگیزه ها چراهای رفتار هستند و باعث آغاز و ادامه فعالیت می شوند. انگیزه حالتی درونی در افراد است که آنان را به انجام کار و عمل خاصی متمایل می سازد. انگیزه کاری یکی از مهم ترین و اساسی ترین ویژگی های کیفی کارکنان است که می تواند موجب افزایش عملکرد آنان در انجام وظائف شان گردد. ضمن آنکه خود در افزایش بهره وری سازمان نقش اساسی دارد. وجود انگیزه کاری خود می تواند عاملی جهت افزایش رضایتمندی شغلی کارکنان نیز باشد. اما نکته اساسی در بحث انگیزه کاری مقوله ای موسوم به انگیزش است که فصل وسیع و گسترده ای را در بحث رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی به خود اختصاص داده است. انگیزش کارکنان با مقوله ها و مفاهیم دیگری چون احساسات، اعتقادات، باورها و نیازهای کارکنان در ارتباط می باشد. اما آنچه که در تمام نظریات و تئوری های انگیزش مورد اتفاق نظر همگان است همانا نقش مدیر و رهبر در ارتقاء انگیزه کاری کارکنان است و در این باب مفاهیمی چون باور مدیر، پیش فرض های مدیر، نگرش مدیریت، شیوه مدیریت مدیر و نوع نگاه مدیریت به انسان و جایگاه وی در درون سازمان می تواند در ارتقاء سطح انگیزه های کاری کارکنان نقش اساسی داشته باشد. اهمیت انگیزش در سازمانها را به طور کلی میتوان به موارد زیر دسته بندی کرد:

۱. توانمند سازی سازمانها

۲. ماندگاری و رضایتمندی کارکنان

۳. خلاقیت

کلید واژه: تاثیر، انگیزش، پیشرفت، مدیریت، کارآمدی



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ ISSN

مقدمه

مهمترین عامل حرکت در راستای رسیدن به اهداف داشتن انگیزه است. بی‌انگیزگی یک مانع مهم در رسیدن به موفقیت است. انگیزه باعث می‌شود تا فرد در مسیر رسیدن به موفقیت و اهداف، در مواجهه با سختی‌های مسیر عقب نشینی نکند. در چنین شرایطی است که نقش انگیزه در مسیر دستیابی به اهداف پر رنگ‌تر خواهد شد.

انگیزش نیرویی است که انسان را برای ارضای نیازها، برآورده شدن خواسته‌ها و ایجاد گرایشهایی که تعیین کننده یک رفتار نو هستند، سوق می‌دهد و در نتیجه، یک حالت تعادل در انسان به وجود می‌آورد. (عسکریان، مصطفی، ۱۳۸۷: ۳۲)

انگیزش از لحاظ روانشناسی به عوامل زیستی - اجتماعی یا آموخته‌های محیطی گفته می‌شود که رفتار مبتنی بر هدف را آغاز می‌کند، مورد تایید قرار می‌دهد یا از بروز آن جلوگیری می‌کند. این عوامل نیرو را به عنوان انگیزه معروفند. (اصغر مشبکی، ۱۳۷۷: ۱۲۹).

زیگموند فروید یکی از اولین کسانی که اهمیت انگیزش ناخودآگاه را تشخیص داد. وی باور داشت که مردم همیشه از چیزهایی که می‌خواهند آگاه نیستند، و از این رو بسیاری از رفتارهای آنها تحت تاثیر نیازها یا انگیزه‌های ناخود آگاه قرار می‌گیرد. در واقع، تحقیق فروید او را متقاعد کرد که می‌توان مقایسه‌ای میان انگیزه اغلب مردم و ساخت یک توده یخ شناور بعمل آورد. بخش مهمی از انگیزش انسان زیر سطح آگاهی رخ می‌دهد که برای خود فرد همیشه معلوم نیست. بنابر این، بسیاری از مواقع برای خود فرد، فقط بخش کوچکی از انگیزش به روشنی مرئی یا معلوم است. این نا آگاهی از آنجا ناشی می‌شود که افراد برای کسب درون بینی شخصی کوششی بعمل نمی‌آورند. (پال هرسی و کنت بلانچارد، ترجمه علاقه بند، مدیریت رفتار سازمانی ۱۳۸۵: ۱۷)

افراد انسان نه فقط از لحاظ توانائی انجام کار بلکه از لحاظ «میل یا اراده انجام کار» یا انگیزش تفاوت دارند. انگیزش افراد به نیروی انگیزه‌های آنها بستگی دارد. انگیزه‌ها را گاهی بعنوان نیازها، تمایلات، سائقها یا محرکات درونی فرد تعریف می‌کنند. انگیزه‌هایی که بسوی هدفها معطوف می‌شوند ممکن است آگاهانه یا نا خود آگاه باشند.

انگیزه‌ها «چراها»ی رفتار هستند. آنها موجب آغاز و ادامه فعالیت می‌شوند و جهت کلی رفتار یک فرد را معین می‌کنند. انگیزه‌ها یا نیازها، ماهیتا دلایل اصلی عمل بشمار می‌روند.

بررسی شیوه‌های رفتار کارکنان و علل و خواسته‌های افراد از سازمان و مشاغلشان و چگونگی رضایت آنها و مسائلی از این قبیل اذهان را بطرف انگیزش افراد جلب می‌نماید. نیروی انسانی کارآمد امروزه مانند ماهی لغزنده‌ای است که اگر نیازهای واقعی او کشف و شناسایی نگردند و به موقع به آن نیازها پاسخ داده نشود احتمال لغزش و کناره‌گیری او از سازمان وجود دارد، لذا مدیران سازمان‌ها باید در جستجو برای یافتن این عوامل انگیزش باشند تا بتوانند متناسب با آن، رفتار مناسب از خود بروز دهند و در نهایت سازمان را بطرف فعالیت و کارایی بالاتر رهنمود بخشند. (اصغر مشبکی، ۱۳۷۷: ۱۲۸)



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

انگیزش از مباحث اساسی سازمان و مدیریت و به ویژه مدیریت در آموزش و پرورش است. میزان کوشش و فعالیت هر فرد در سازمان به میزان انگیزش او بستگی دارد. مطالعه ی انگیزش، کوشش برای شناخت و پاسخ چراهای رفتار است. این که چرا انسانها رفتارهای متفاوتی دارند؟ و چرا یک معلم یا دانش آموز کار خود را با میل، رغبت، پشتکار، جدیت و به هنگام انجام می دهد و دانش آموز و معلم دیگر برای انجام دادن حداقل کار باید تحت فشار قرار گیرد، از مباحث انگیزش می باشد. (رحیمی خانیانی، ۳: ۱۳۸۰).

هدف از مطالعه انگیزش در مدیریت آموزشی، شناخت و درک نیازها، رفتار و شخصیت دانش آموزان، معلمان و کارکنان و هدایت رفتار آن ها به سوی رفتاری مطلوب بر اساس احترام، ارزش، خود پنداری، شناخت، خودآگاهی، عدالت پی بردن به استعدادها و نیروهای افراد است. (رحیمی خانیانی، ۶۴: ۱۳۸۰).

آرمسترانگ (۲۰۰۲) بیان می کند که پنج حوزه وجود دارد که در آنها نیازهای کارکنان ممکن است پاداش های غیر مالی محسوب شود. موفقیت، کسب احترام، مسئولیت، نفوذ و رشد شخصی از این موارد، احتمال دارد که دو مورد اول یعنی موفقیت و کسب احترام تقریباً برای همه کارکنان به کار می رود، مسئولیت، نفوذ و رشد شخصی بسیار بیش از مقداری که ممکن است تصور شود، برای کارکنان قابل استفاده هستند. هر کسی دوست دارد تا احساس کند در کار خود به هدفی دست یافته است، و از موفقیت خود دچار غرور و احساس افتخار شود. به علاوه بیشتر مدیران می دانند که یک «تشکر» ساده، حتی تماس دست با شانه کارمند جهت قدردانی از کاری که خوب انجام شده است، قدرت انگیزشی زیادی دارد. باید تشخیص داده شود که تمام کارکنان به دنبال مسئولیت کاری بیشتر نیستند، یا خواهان نفوذ بیشتری روی تصمیماتی که به طور مستقیم و غیر مستقیم روی شغل های آنها اثر می گذارد، نمی باشند. این ممکن است به ویژگی های شخصی فرد مربوط باشد. اما ممکن است، دلیل فرصت ندادن به افراد جهت مسئولیت پذیری یا اثرگذاری و نفوذ، به سابقه و پیشینه سازمان مربوط باشد. (سید نقوی ختایی، ۲۰۳: ۱۳۸۸).

بسیاری از نارضایتی ها و عدم وجود انگیزه کافی برای کار بیشتر و موثر و کارا نبودن فعالیتها و پایین آمدن سطح عملکرد معلمان به شیوه مدیریت مدیران بر می گردد و این در حالی است که در بسیاری از مدارس کشور شاهد هستیم که در صد زیادی از عدم موفقیت ها در رسیدن به اهداف آموزشی به عدم وجود روحیه و انگیزه در معلمان، به علت ندادن فرصت برای ابراز وجود به آنان است و در مدارس تصمیمات صرفاً توسط مدیر گرفته می شود و معلمان تنها در جریان تصمیمات اخذ شده قرار می گیرند و اهمیتی به قدرت ابتکار و خلاقیت و نیز به قضاوت معلمان داده نمی شود. همه این موارد به عدم آشنایی و آگاهی مدیران به شیوه های مختلف مدیریت و رهبری و فنون ایجاد انگیزه معلمان و دانش آموزان برمی گردد. این معضل در این برهه از زمان در شرایط حساس کشور اسلامی که با تخصیص مبلغ قابل توجهی از بودجه کشور به امر آموزش و پرورش بیشترین اهمیت به رسالت مدارس داده می شود گناهی نابخشودنی است که در مرحله اجرا عاملان این رسالت عظیم که همان معلمان هستند از طریق اعمال مدیریت های نادرست، نسبت به کار دلسرد و بی انگیزه شوند .



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

تعاریف انگیزش

واژه هایی که در تعریف انگیزش بکار برده می شود، واژه های خواسته، آرزو، اهداف، نیازها و مقاصد سائقه ها و محرکها می باشد انگیزش از واژه لاتین **Movere** که به معنای حرکت دادن می باشد مشتق شده است.

- جان انکینسون انگیزش را عبارت از نفوذ و تاثیرات مقارنی می داند که در راستا، شدت و پایداری کنش به عمل می آیند. (اصغر مشبکی، ۱۳۷۷: ۱۲۹).

- کمپیل و پریچارد که هر دو نظریه پردازان بنام در انگیزش هستند عقیده دارند که انگیزش به مجموعه روابط متغیر مستقل یا غیر مستقلی که راستا، وسعت و پایداری رفتار را تبیین می نمایند، مربوط است، با این شرط که تاثیرات استعداد، مهارت درک و وظیفه مورد نظر و همچنین محدودیتهایی که بر محیط حاکم هستند، ثابت نگاه داشته شود. (اصغر مشبکی، ۱۳۷۷: ۱۲۹).

- وین ماندی و همکارانش انگیزش را عبارت از اشتیاق و علاقه نسبت به انجام فعالیتهایی می دانند که برای نیل به هدفهای (هدف) سیستم مورد نظر لازم است. (اصغر مشبکی، ۱۳۷۷: ۱۲۹).

- برل سون و استاینر معتقدند که انگیزش حالت درونی فرد است و رفتاری را در وی بوجود می آورد تا رسیدن به هدف شخص ممکن گردد. (اصغر مشبکی، ۱۳۷۷: ۱۲۹).

انگیزش نیرویی است که انسان را برای ارضای نیازها، برآورده شدن خواسته ها و ایجاد گرایشهایی که تعیین کننده یک رفتار نو هستند، سوق می دهد و در نتیجه، یک حالت تعادل در انسان به وجود می آورد. (عسکریان، مصطفی، ۱۳۸۷: ۳۲)

انگیزش از لحاظ روانشناسی به عوامل زیستی - اجتماعی یا آموخته های محیطی گفته می شود که رفتار مبتنی بر هدف را آغاز می کند، مورد تایید قرار می دهد یا از بروز آن جلوگیری می کند. این عوامل نیرو را به عنوان انگیزه معروفند. (اصغر مشبکی، ۱۳۷۷: ۱۲۹).

- گرایشها، کششها، و عواطفی که آدم را به انجام کاری وادار کند و سبب برتری کاری بر کار دیگر گردد انگیزه نامیده می شود. (اصغر مشبکی، ۱۳۷۷: ۱۳۰).

انگیزه عبارتست از مجموعه ای از فرایندها که سبب تحریک هدایت، کنترل و نگهداری رفتار انسان به منظور رسیدن به هدف می باشد. (اصغر مشبکی، ۱۳۷۷: ۱۳۰).

زیگموند فروید یکی از اولین کسانی که اهمیت انگیزش ناخودآگاه را تشخیص داد. وی باور داشت که مردم همیشه از چیزهایی که می خواهند آگاه نیستند، و از این رو بسیاری از رفتارهای آنها تحت تاثیر نیازها یا انگیزه های ناخود آگاه قرار می گیرد. در واقع، تحقیق فروید او را متقاعد کرد که می توان مقایسه ای میان انگیزه اغلب مردم و ساخت یک توده یخ شناور بعمل آورد. بخش مهمی از انگیزش انسان زیر سطح آگاهی رخ می دهد که برای خود فرد همیشه معلوم نیست. بنابر این، بسیاری از مواقع برای خود فرد، فقط بخش کوچکی از انگیزش به روشنی مرئی یا معلوم است. این نا آگاهی از آنجا ناشی می شود که افراد برای کسب درون بینی شخصی کوششی بعمل نمی آورند. (پال هرسی و کنث بلانچارد، ترجمه علاقه بند، مدیریت رفتار سازمانی ۱۳۸۵)

(۱۷ :)



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

افراد انسان نه فقط از لحاظ توانائی انجام کار بلکه از لحاظ «میل یا اراده انجام کار» یا انگیزش تفاوت دارند. انگیزش افراد به نیروی انگیزه های آنها بستگی دارد. انگیزه ها را گاهی بعنوان نیازها، تمایلات، سائقها یا محرکات درونی فرد تعریف می کنند. انگیزه هایی که بسوی هدفها معطوف می شوند ممکن است آگاهانه یا نا خود آگاه باشند.

انگیزه ها «چراها»ی رفتار هستند. آنها موجب آغاز و ادامه فعالیت می شوند و جهت کلی رفتار یک فرد را معین می کنند. انگیزه ها یا نیازه ها، ماهیتا دلایل اصلی عمل بشمار می روند.

نظریات معاصر انگیزش

در سالهای اخیر، بسیاری از روان شناسان تاکید بر تئوری سائق و سائقیهای اولیه را مردود شمرده و استدلال می کنند که انسانها دارای نیازهای گوناگون می باشند این استدلال بیشتر از جانب روانشناسان مطرح می شود که علاقه زیادی به مطالعه رفتار انسانها دارند. این دسته از دانشمندان تعدادی از نیازها را بر می شمارند که به نظر نمی رسد ارتباطی با نظریات عدم تعادل حیاتی بقای ارگانیزم و بقای انواع داشته باشد.

برخی از محققان وجود یک یا دو انگیزه انسان را تاکید کرده و آن را مهمتر از بقیه قلمداد می کنند. به عنوان مثال مک کله لند به انگیزه پیشرفت و وایت به انگیزه شایستگی اشاره داشته است. همانطور که ملاحظه می شود مک کله لند و وایت به مجموعه ای از نیازها اشاره ای نکرده اند. به عبارت دیگر آنها سعی در اثبات این موضوع دارند که چرا یک دسته از اهداف برای تعدادی از افراد جذاب می باشد.

گروهی دیگر از محققان سعی بر آن داشته اند که انواع نیازها را توسعه داده و آنها را طبقه بندی کنند. سلسله مراتب نیازها که توسط مازلو عنوان شد نمونه ای از فعالیت این گروه از محققان می باشد. (اصغر مشبکی، ۱۳۷۷: ۱۳۳-۱۳۴).

اهمیت انگیزش

انگیزش از مباحث اساسی سازمان و مدیریت و به ویژه مدیریت آموزش و پرورش است. میزان کوشش و فعالیت هر فرد در سازمان به میزان انگیزش او بستگی دارد. مطالعه ی انگیزش، کوشش برای شناخت و پاسخ به چراهای رفتار است. این که چرا انسانها رفتارهای متفاوتی دارند و چرا یک معلم یا دانش آموز کار خود را با میل، رغبت، پشتکار، جدیت و به هنگام انجام می دهد و دانش آموز یا معلم دیگر برای انجام دادن حداقل کار باید تحت فشار قرار گیرد، از مباحث انگیزش است. (رحیمی خانپانی، ۱۳۸۰: ۶۳).

- چه عاملی باعث می شود که برخی از افراد سختکوش و برخی تنبل باشند؟
- در مقام یک مدیر چگونه می توان به عملکرد و رفتار زیر دستان تاثیر گذاشت؟
- چرا جابجایی پرسنل زیاد است؟
- چرا کارکنان در محل کار دیر حاضر می شوند و یا استعفا می دهند؟ (اصغر مشبکی، ۱۲۸: ۱۲۸).



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

به این سوالات مهم در مورد رفتار کارکنان، تنها مدیرانی بخوبی پاسخ خواهند داد که دقیقاً بدانند چه چیزی باعث انگیزش کارکنان می شود. درک صحیح از انگیزش می تواند به عنوان یک ابزار با ارزش، به منظور شناخت علل رفتار در سازمانها و پیش بینی تاثیرات اقدامات مدیریتی بکار آید هم چنین با شناخت انگیزش می توان رفتارها را در سازمانها به طریقی هدایت کرد که اهداف فردی و سازمانی تامین شود. (اصغر مشبکی، ۱۳۷۷: ۱۲۸).

بررسی شیوه های رفتار کارکنان و علل و خواسته های افراد از سازمان و مشاغلشان و چگونگی رضایت آنها و مسائلی از این قبیل اذهان را بطرف انگیزش افراد جلب می نماید. نیروی انسانی کارآمد امروزه مانند ماهی لغزنده ای است که اگر نیازهای واقعی او کشف و شناسایی نگردند و به موقع به آن نیازها پاسخ داده نشود احتمال لغزش و کناره گیری او از سازمان وجود دارد، لذا مدیران سازمان ها باید در جستجو برای یافتن این عوامل انگیزش باشند تا بتوانند متناسب با آن، رفتار مناسب از خود بروز دهند و در نهایت سازمان را بطرف فعالیت و کارایی بالاتر رهنمود بخشند. (اصغر مشبکی، ۱۳۷۷: ۱۲۸).

یکی از وظایف بسیار مهم مدیران و سرپرستان این است که رفتار زیردستانشان را بهبود دهند تا بتوانند از استعدادهای بالقوه آنها استفاده کنند. برای اینکه فردی رفتار خود را تغییر دهد، باید انگیزه ای در کار باشد. برخی معتقدند که صرفاً پول دنیا را به گردش در می آورد، و کارکنان قبل از هر چیز به حقوق و مزایای خود توجه دارند. برخی دیگر معتقدند که اهداف غیر پولی نظیر کارکردن برای مدیری فهمیده و قدرشناس و نیز انجام کارهای مهیج به اندازه پول اهمیت دارد. (توویلا دل، ترجمه اشرف العقلایی، ۱۳۷۷: ۹ مقدمه)

واحد اساسی رفتار یک فعالیت است. در واقع، هر رفتاری سلسله ای از فعالیت هاست. در مقام افراد انسان، ما همیشه چیزی انجام می دهیم: قدم زدن، صحبت کردن، خوردن، خوابیدن، کار کردن، ونظیر آنها، ما در بسیاری از موارد، در آن واحد، بیش از یک فعالیت انجام می دهیم، نظیر صحبت کردن با کسی در حین قدم زدن یا رانندگی کردن. در هر لحظه معینی شاید تصمیم بگیریم که از یک فعالیت یا ترکیبی از فعالیتها به فعالیتهای دیگر بپردازیم. این امر سوالات مهمی بر می انگیزد. چرا یک فرد به یک فعالیت و نه به فعالیت دیگر می پردازد؟ چرا فعالیتهایش را تغییر می دهد؟ ما، در مقام مدیر، چگونه می توانیم بفهمیم که یک شخص در یک لحظه معین در چه فعالیت یا فعالیت هایی ممکن است درگیر شود، چگونه می توانیم رفتار او را پیش بینی یا کنترل کنیم؟ برای پیش بینی رفتار، مدیران باید بدانند کدام انگیزه ها یا نیازهای مردم، عمل معینی را در زمان بخصوصی موجب می شوند. (پال هرسی و کنت بلانچارد، ترجمه علاقه بند، ۱۳۸۵: ۱۸)

مدیر یا رهبر آموزشی موظف است که موجبات تشویق دیگران و بروز استعداد و رهبری را در آنان فراهم سازد. اگر قرار باشد که کارکنان یک مدرسه حداکثر قدرت و نیرو را در کار خود به کار برند باید وسایل استفاده از عقاید و معنویات دیگران و بکار بستن آنها را هم برای آنان فراهم ساخت. ایجاد محیطی که در آن کارکنان مدرسه تمام کوشش خود را وقف آموزش و پرورش می نمایند باید یکی از اساسی ترین وظایف رهبر آموزشی باشد. (اعتمادی، ۱۳۸۵: ۷۳).

مدیر خوب یا رهبر واقعی کسی است که به هر دلیل و بهانه ای از کارهای خوب زیر دستان تمجید و آنها را به انجام امور باز هم خوب و شایسته ترغیب کند. به این ترتیب، معلمی که در کلاس موفق است، معلم دیگری که در برخورد با والدین شاگردان خوب



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

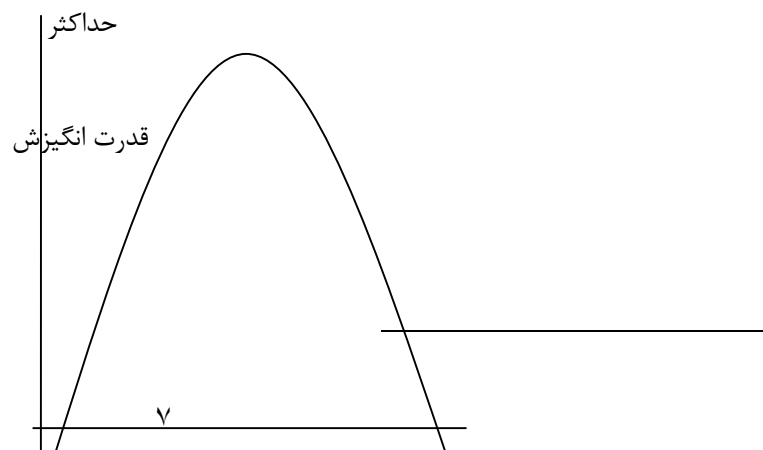
می درخشد، کارمندی که وظیفه ای را به نحو شایسته انجام می دهد، هر سه را باید تشویق کرد تا اطمینان پیدا کنند که قادرند وظایف خودشان را بخوبی انجام دهند. اطمینان به خود یا اعتماد به نفس از اسرار توفیق و پیشرفت انسان در همه احوال است. (غلامعلی سرمد ۱۳۸۴: ۱۱۳).

بسیاری از مدیران و رهبران آموزشی در تشویق و قدرشناسی از کارکنان، آن قدر درنگ می کنند تا کاملاً به پایان برسند. ممکن این است که شاید هرگز به نقطه ی پایان نرسند! منتظر نباشیم تا افراد را فقط پس از اخذ نتیجه تشویق کنیم تا فرد در مسیر پیشرفت استوار قرار گیرد و به استمرار و تداوم آن دلگرم باشد. این کار انگیزه آفرین است. (حیدر تورانی، ۱۳۸۶: ۳۳).

انگیزش موفقیت

مک کله لند در حدود ۴۵ سال پیش نظریه انگیزش موفقیت را مطرح کرد به طوری که وینتر باتام^۱ گزارش می کند این نظریه بر مبنای نظریه معروف ماکس وبر درباره علل پیدایش نظام سرمایه داری نوین در مغرب زمین بیان شده است. وی نظریه های مک کله لند و ماکس وبر را بررسی کرد و به این نتیجه رسید، که مبانی اخلاقی مذهب پروتستان موجب شده است به ویژه در خانواده های طبقه متوسط مغرب زمین روشهای تربیتی ملایم اعمال شود و به خصوص پسران در جهت کسب استقلال سوق داده شوند و انگیزه موفقیت در آنان رشد یابد. (مرتضوی، ۱۳۷۰، ص ۴۵)

دیوید مک کله لند و اتکینسون در تحقیق خود نشان داده اند که مقدار انگیزش و کوشش تا زمانی که احتمال موفقیت به پنجاه درصد برسد بالا می رود و پس از آن سیر نزولی دارد حتی اگر موفقیت به همان صورت سابق به صعود خود ادامه دهد. این ارتباط را می توان در یک منحنی به شکل زنگ نشان داد. تصویر زیر نشان می دهد که اهداف تقریباً غیر ممکن و یا فی الواقع حتمی الوصول موجب انگیزش نمی شوند. (هرسی و پاول و دیگران، ۱۳۷۳)



^۱. Winter bottom



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

حداقل ۱/۰۰٪ احتمال موفقیت ۵۰٪

ارتباط میان انگیزش و احتمال موفقیت (هرسی، پاول و دیگران، ۱۳۷۳، ص ۵۸)

قدرت انگیزش

هر فردی صدها نیاز دارد. همه این نیازها در شکل دادن به رفتار او رقابت می کنند. پس چه عاملی موجب می شود که شخص از میان این نیازها، یکی از طریق فعالیت ارضاء میکند؟ نیازی که بیشترین قدرت را دارد در لحظه خاصی از زمان موجب فعالیت می گردد. نیازهای ارضاء شده قدرتشان کاهش می یابد و طبعاً افراد بر نمی انگیزاند تا برای ارضای آنها هدفهایی را جستجو کنند. نیرومندترین نیاز تکلیف رفتار را تعیین می کند.

یک مدیر با هر چه بیشتر نزدیک کردن خود به واقعیت (زیردستانش واقعاً چه می خواهند) غالباً می تواند بر اثربخشی خود در کارکردن با آنها بیفزاید. یک مدیر باید افراد خود را بشناسد تا متوجه شود چه چیزی در آنها ایجاد انگیزش می کند. او نمی تواند صرفاً به مفروضات متکی باشد. حتی اگر مدیری از یک کارمند بپرسد که راجع به چه چیز معینی چه احساسی دارد، این کار لزوماً به بازخورد مناسبی منتج نمی شود. کیفیت ارتباطاتی که کارکنان یک مدیر با وی برقرار می کنند غالباً مبتنی بر رابطه ای است که میان او و افرادش طی یک مدت زمان طولانی استوار گردیده است. (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۵، ص ۱۸)

روش های افزایش انگیزه

در واقع با این روش ها بدنبال راههای عملی افزایش انگیزه در افراد می باشیم. البته موضوع انگیزش بسیار پیچیده بوده و هیچ گاه با یک روش خاص نمی توان انگیزش را در افراد افزایش داد. بکارگیری روشها و فنون افزایش انگیزه یکی از وظایف مهم و دشوار مدیران می باشد، که به برخی از آنها اشاره می شود: (اصغر مشبکی، ۱۳۷۷: ۱۴۸).

۱- توسعه شغلی

یکی از روشهای بسیار مشهور در افزایش انگیزش توسعه شغلی می باشد. توسعه شغلی عبارت است از افزایش و گسترش محتوی یک شغل بوسیله افزایش تعداد و تنوع تعداد وظایف مختلف در سطح قبلی شغل و به عبارت دیگر میدان عمل شغل افراد را گسترش دادن.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

به عنوان مثال اگر وظیفه کاری شخصی در خط مونتاژ کارخانه اتومبیل، بستن چرخ عقب اتومبیل می باشد. با استفاده از روش توسعه شغلی فرضا می توان اختیار داد که پیچ چهار چرخ را محکم کند. همانطور که می بینیم سطح وظیفه کارگر بالا نرفته است و در همان سطح اول تعداد وظایف بیشتری را انجام می دهد.

توسعه شغلی سبب می شود که مشاغل از حالت تکراری و یکنواختی خارج شده و بدین ترتیب با متنوع ساختن شغل در مشاغل ایجاد انگیزه شود. (اصغر مشبکی، ۱۳۷۷: ۱۵۰).

۲- غنی سازی شغل

برخلاف توسعه شغلی در غنی سازی شغل نه تنها به شخص تعداد وظایف بیشتری محول می شود، بلکه به وی اختیار داده می شود که در سطحی بالاتر به فعالیت پردازد.

غنی سازی شغل عبارتست از فرایندی که بواسطه آن به کارکنان مسوولیت بیشتری واگذار می شود. گفتنی است که مفهوم غنی سازی شغل برگرفته از نظریات هرزبرگ می باشد زیرا در غنی سازی شغل بر رضایت شغلی تاکید می شود. و تئوری هرزبرگ نیز بر انجام فعالیت‌هایی تاکید دارد که رضایت شغلی بیشتری را فراهم آورد. (اصغر مشبکی، ۱۳۷۷: ۱۵۱).

۳- گردش شغلی

اگر بتوان افراد را در مشاغل هم خانواده و همگون که با آنها آشنایی دارند، جابجا نمود، گردش شغلی ایجاد می شود. به واسطه این کار افراد با مشاغل بیشتری آشنا شده و در کار خود از تنوع و گوناگونی بالاتری برخوردار می گردند و انگیزه کار در آنان تقویت می شود. مزایای گردش شغلی بر کسی پوشیده نیست، این کار افق دید کارکنان را وسیع می کند و آنها را در مسیر یک سلسله از تجارب می گذارد. یکنواختی که پس از حصول مهارت‌های لازم برای ادای تکلیف عارض می شود، با انتقال‌ها کاهش پیدا می کند و از آنجا تجارب گسترده تر نیست، درک فعالیت‌های دیگران در درون سازمان بیشتر می شود. ولی یکی از اشکالات عمده آن این است که سازمان باید خود را برای مقابله با مسائل روز به روز که از انجام دادن تکالیف تازه بدست کارکنان بی تجربه و از تصمیم گیری مدیران منتقل شده ای که بر اساس تجربه اندک در کار فعلی عمل می کنند، ناشی می شود، مجهز کند. (اصغر مشبکی، ۱۳۷۷: ۱۵۱).

۴- مشارکت

یکی دیگر از روش‌هایی که در بالا بردن انگیزش از آن استفاده می شود، مشارکت می باشد. تعداد محدودی از افراد هستند که با استفاده از روش مشارکت، برانگیخته نمی شوند. بدون هیچ شکی، بیشتر افراد مرکز عملیات سازمان، اطلاعات زیادی در مورد مسائل و مشکلات و همچنین راه حل‌های مختلف دارند. لذا، نوع صحیح مشارکت هم منجر به افزایش انگیزه می شود و هم معلومات ارزنده ای در اختیار موسسه می گذارد. مشارکت هم چنین وسیله ای برای شناخت محسوب می شود. اما، مدیران غالباً فکر می کنند که بواسطه مشارکت کارکنان در کارها، موقعیت آنها ضعیف می شود. البته اگر چه مدیران مشارکت فرو دستان را



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

در موضوعات مختلف توصیه می کنند اما در موضوعاتی که مربوط به تصمیم گیری خود مدیران می شود، متاسفانه باید خود آنها تصمیم بگیرند. (اصغر مشبکی، ۱۳۷۷: ۱۵۳).

اهداف کلیدی برای ایجاد و حفظ انگیزش در کار

برای آنکه علاقه و شیفتگی را که کارکنان در ابتدای شروع کار خود دارند حفظ کنیم، مدیریت باید سه هدفی را که عده زیادی از کارکنان در کار خود در پی آن هستند، بفهمد و سپس آنها را برآورده کند. این اهداف عبارتند از:

- برابری: در مسائلی مثل دستمزد، مزایا و امنیت شغلی با پرسنل به طور عادلانه و برابر رفتار شود.
- موفقیت: احساس افتخار کردن از شغل و از کارفرما.
- همراهی و رفاقت: داشتن روابط خوب و پر بار با همکاران.

برای نگهداری یک نیروی کار علاقه مند، مدیریت باید تمام این اهداف را تأمین کند. در شرکتهایی که فقط یکی از این اهداف تأمین می شود، کارکنان یک سوم علاقه مندی کارکنانی را دارند که شرکتهایشان تمام این اهداف را برآورده می سازند. این اهداف نمی توانند جایگزین یکدیگر شوند. شناختن و درک کردن صحیح پرسنل نمی تواند جایگزین دستمزد خوب شود، پول نمی تواند جایگزین حس افتخار و سربلندی از انجام یک کار شود و سربلندی به تنهایی هیچ تضمینی ایجاد نمی کند.

تأمین این سه هدف، هم به سیاستهای یک سازمان بستگی دارد و هم به عملکرد روزمره مدیران که به صورت فردی انجام می گیرد. اگر یک شرکت مدیریت با استعدادی داشته باشد [سعی کند که خیلی خوب شرکت را مدیریت کند]، یک مدیر بد می تواند این مدیریت خوب را در قسمت زیر نظر خودش خراب کند. و برعکس؛ مدیران باهوش و همدل [با کارکنان] می توانند با ایجاد علاقه و تعهد در زیر مجموعه خودشان، بر مقدار زیادی بی مدیریتی یک شرکت غلبه کنند. در حالی که مدیران به صورت فردی نمی توانند همه تصمیمات رهبری (مدیران رده بالای سازمان) را کنترل کنند، با این حال می توانند یک نفوذ عمیق بر انگیزش کارکنان داشته باشند. مهمترین مسئله در انگیزه دادن به پرسنل، ایجاد حس امنیت برای آنهاست، بدین معنی که آنها ترسی نداشته باشند از اینکه اگر عملکرد آنها عالی نباشد، شغل آنها در خطر خواهد بود. کارکنان باید حس کنند که اخراج کردن آنها آخرین راه چاره است و تنها راه برخورد با مشکلات نیست.

اما ایجاد حس امنیت فقط آغاز کار است. اگر هر یک از ۸ مرحله زیر درست به کار برده شوند، می توانند نقش کلیدی را در تأمین اهداف کارکنان شما برای کسب موفقیت، برابری و همراهی بازی کنند و آنها را قادر سازند تا شور و شوقی را که در زمان استخدام و شروع به کار داشتند، حفظ کنند.

موفقیت

۱. یک هدف الهام بخش را القا کنید.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

یک عامل مهم برای ایجاد اشتیاق (علاقه) در کارمندان، وجود یک هدف سازمانی مشخص، معتبر و الهام بخش است. در واقع برای کارمندان، هدف انجام کار، خیلی اهمیت دارد. آنها باید بدانند که برای چه در این شغل استخدام شده اند و هدف از انجام این شغل چیست. بنابراین، «دلیلی برای بودن» یا «دلیلی برای این جا بودن» برای پرسنل، فراتر از پول قرار خواهد گرفت. هر مدیری باید قادر باشد تا خیلی سریع یک هدف قدرتمند را برای واحد خودش بیان کند. به مثال زیر در مورد هدف یک شرکت توجه کنید. در این مثال یک گروه سه نفره که در یک موسسه بیمه کار می کنند، هدف از کار خود را این چنین توضیح می دهند:

کار بیمه ها در ارتباط با مردم است. کار بیمه این نیست که مثلاً شما فرم های بیمه را چگونه پر کرده اید یا اینکه چک ها را چگونه نوشته اید. بیمه یعنی اینکه وقتی مردم بیمار هستند، چگونه مورد مراقبت قرار می گیرند، یا وقتی مشکلی دارند چگونه به آنها کمک می شود. «این توضیح بسیار موثر است، زیرا در شرکت کوچکی تهیه شده است که تحت نظر یک هیئت رئیسه پر قدرت و (سخنران سخنور) قرار ندارد و شرکتی است که معمولاً با قوانین و مقررات اداری (بوروکراتیک) شناخته می شود. کسانی که این توضیح را ارائه کرده اند واقعاً درک و احساس درستی از کار خود داشته اند، زیرا که تمرکز آنها بر نکته صحیحی است، چون بر نتیجه کار (مردم) تأکید دارند، تا بر وسایل و ابزارهای انجام کار (پر کردن فرم های بیمه). شرح شغل، ابزار قدرتمندی است. اما به همین اندازه هم مهم است که مدیر بتواند موضوع را برای زیردستان شرح دهد و قادر باشد تا برای بیان دلیل انجام وظیفه، با آنها ارتباط برقرار کند.

۲. کارکنان را درک کنید.

مدیران باید اطمینان حاصل کنند که تمام همکاری های یک کارمند، چه بزرگ چه کوچک، مورد توجه قرار گرفته است. شعار بسیاری از مدیران این است که «چرا باید برای انجام کاری از کسی تشکر کنم که او برای آن کار دستمزد می گیرد؟» کارمندان این نکته را بسیار بازگو می کنند چقدر به قدردانی اهمیت می دهند. کارکنان همچنین اعلام می کنند که چقدر ناراحت هستند زمانی که مدیران وقتی را اختصاص نمی دهند تا به خاطر انجام صحیح یک کار از آنها تشکر کنند، اما خیلی سریع آنها را به خاطر اشتباهات نکوهش می کنند. درک موفقیت های فرد توسط دیگران، یکی از نیازهای اساسی انسان است. توجه و درک کردن کارکنان، فضایل و کمالات آنها را افزایش می دهد، یاری کردن باعث می شود که این کمالات بیشتر شود. دستی بر شانه فرد زدن، گفتن جمله «خوب بود»، غذا خوردن با کارمند، اشاره کردن به کار خوب پرسنل نزد مقامات بالا، مقداری انعطاف پذیری در زمان بندی برنامه ها، یک روز مرخصی یا حقوق تشویقی یا حتی یک پیغام تشکر روی میز، اندکی از صدها راهی است که مدیران به وسیله آن می توانند قدردانی خود را از یک کار خوب نشان دهند. چنین روشهایی بسیار موثر هستند، اگر که بی ریا باشند، با دقت انجام شوند و به وسیله دستمزد منصفانه و قابل رقابت تقویت شوند و همچنین جایگزینی برای آنها مطرح نشود. روشهای دیگر به جای آن اعمال نشود.

۳. برای کارکنان خود یک تسریع کننده باشید.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

ترکیب کردن مدل فرمان دادن و کنترل کردن، یک راه مطمئن برای کاهش بی‌انگیزگی است. در عوض، نقش کلیدی خود را به عنوان تسریع کننده کارکنان تعریف کنید: این شغل شماست که انجام کارهای آنها را تسهیل می‌کند. گزارشهای شما، در این منظر، «مشتریان» (طرف مقابل) شما هستند [باید کارشان را راه بیاندازید]. نقش شما به عنوان یک تسریع کننده شامل یک سری فعالیت هاست: برای واحدهای دیگر و سطوح مدیریتی، نقش یک محور را ایفا کنید. برای آنکه علایقشان را بیان کنند، افراد را متقاعد کنید که شما آنچه که آنها برای موفق شدن نیاز دارند را در اختیارشان می‌گذارید .

آیا شما می‌دانید که چه چیزی برای کارکنان شما در انجام کارهایشان بیشترین اهمیت را دارد؟ از آنها سوال کنید نشستهای ناهار و گفتگوهای دوستانه با کارکنان برای این کار خیلی موثر است. اگر به هر دلیلی نمی‌توانید خیلی سریع به یک نیاز یا درخواست بخصوص رسیدگی کنید، خیلی صریح باشید و اجازه دهید تا کارکنان شما بدانند که شما چگونه برای حل مسائل آنها عمل می‌کنید. [آنها را در جریان کار قرار دهید] این یک راه عالی برای ایجاد اعتماد است.

۴. کارکنان خود را برای بهسازی هدایت کنید.

یک دلیل عمده که بسیاری از مدیران به زبردستان در بهبود عملکرد آنها کمک نمی‌کنند، این است که آنها نمی‌دانند چگونه بدون رنجاندن یا دلسرد کردن پرسنل این کار را انجام دهند. برخی از اصول اساسی زیر این مشکل را برطرف می‌کند . کارکنانی که عملکرد کلی آنها رضایت بخش است، باید از این موضوع با خبر بشوند. اگر کارکنان بدانند که مدیریت به طور کلی از کار آنها خشنود است و حتی در حال کمک کردن به آنهاست، برای بهتر انجام دادن کار، پذیرفتن بازخورد در جهت بهبود و ارتقای آن عمل خواهند کرد .

محدودیهایی که فاصله [دوری از کارکنان] ایجاد می‌کند، مانع می‌شوند از اینکه شخصی بازخورد معنی داری را به طور کامل دریافت کند، بازخوردی که در آن شناخت یک جزء مرکزی است ، اما این نکات کلیدی باید اساس هر طرح بازخوردی باشد : بازخورد عملکرد همان ارزشیابی سالانه نیست. بازخورد عملکرد واقعی را اگر امکان دارد زمانی که کار تمام شده باشد بگیرید. ارزشیابیهای سالانه رسمی را برای جمع بندی سال به کار ببرید، کارمند را با اشتباهات گذشته اش تحت فشار نگذارید . این را تشخیص دهید که کارمندان می‌خواهند بدانند که چه موقع کم کاری کرده اند. از اینکه کارکنان یک انتقاد شایسته را دریافت کنند، نترسید؛ کارکنان شما نیاز دارند بدانند که چه موقع خوب عمل نکرده اند. در همان زمان، بازخورد مثبت دادن را هم فراموش نکنید. هدف نهایی شما این است که در نهایت تیمی را تشکیل دهید که مستوجب تقدیر باشد.

- توضیحاتی که در مورد بهبودهای صورت گرفته ارائه می‌شود، باید مشخص، واقعی و غیر احساسی و مستقیماً معطوف به عملکرد کارکنان باشند تا اینکه معطوف به خصوصیات شخصی آنها. از تذکرات ارزیابی کننده کلی (مثل: آن کار بی ارزش است) یا توضیحاتی در مورد انگیزه ها یا خصوصیات شخصی کارکنان (مثل: شما بی دقت بوده‌اید) خودداری کنید. در عوض یک سری جزئیات مشخص و واقعی (قابل لمس) را در مورد آنچه شما حس می‌کنید که حتماً بهبود یافته است و چگونگی این بهبود،

تهیه کنید



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

- بازخورد را در ارتباط با وظیفه پرسنل قرار دهید. اجازه ندهید که توضیح شما به چیزی که با وظایف و اختیارات آنها ارتباطی ندارد، مربوط شود.
 - به عقاید و نظرات کارکنان در مورد مشکلات انجام کار، گوش کنید. تجربیات و مشاهدات کارکنان برای مشخص کردن اینکه چگونه مسائل مربوط به عملکرد می تواند بهتر مورد توجه قرار گیرد، مفید هستند؛ از جمله اینکه چگونه شما [مدیر] می توانید بیشتر مفید باشید.
 - همواره به یاد داشته باشید که شما به چه دلیل بازخورد می دهید. شما می خواهید عملکرد را بهبود ببخشید نه اینکه برتری خود را بر کارمندان ثابت کنید. بنابراین واقعگرا باشید و بدون اینکه کار غیرممکنی را بخواهید، بر آنچه واقعاً شدنی است، متمرکز شوید.
 - در مورد چیزی که اطلاعی از آن ندارید، پیشنهاد ندهید. از کسی که موقعیت را می شناسد برای نظر افکندن به آن موضوع کمک بگیرید .
- برابری
۵. رابطه خوبی با کارکنان داشته باشید.
- یکی از بی حاصلترین قواعد در سازمانها، توزیع اطلاعات بر مبنای اصل «لزوم دانستن» است. [پرسنل فقط آنچه را لازم است، باید بدانند] این قاعده معمولاً روشی غیر ضروری و مخرب در جهت محدود کردن جریان اطلاعات در یک سازمان است .
- محروم کردن کارکنان از اطلاعات به خاطر نبود یک رابطه مناسب با مدیریت، یکی از مهمترین یافته های منفی است که ما در اظهار نظرهای کارکنان مشاهده کردیم. آنچه کارکنان نیاز دارند تا کارشان را انجام دهند و آنچه به آنها احساس احترام و حس مشارکت می دهد ، امر می کند که مدیران باید محدودیتهای خیلی کمی در جریان اطلاعات قرار دهند. چیزی را از کارکنان مخفی نگه ندارید، مگر آن موارد ناچیزی را که واقعاً محرمانه هستند .
- یک ارتباط خوب نیازمند آن است که مدیران با آنچه که پرسنل می خواهند و نیاز دارند که بدانند، خود را هماهنگ کنند. بهترین راه برای این کار سوال کردن از خود پرسنل است اغلب مدیران باید خودشان را به ارتباط برقرار کردن منظم عادت دهند. این موضوع یک گزینه طبیعی نیست. شما باید ملاقاتهای منظمی را با کارمندان تنظیم کنید ، ملاقاتهایی که هدفی به جز ارتباط دو طرفه ندارند . ملاقات با مدیریت باید طرح خاصی داشته باشد، برای آنکه نتایج ملاقات را به پرسنل انتقال دهد و واقعیت را به آنها بگوید. بسیاری از کارکنان در مورد انگیزه های مدیریت خیلی مشکوک هستند و چیزهایی برای خود تصور می کنند. در ارتباط برقرار کردن با پرسنل به طور منظم بازخورد بگیرید. (نتیجه کار را بررسی کنید) یکی از بزرگترین مشکلات ارتباط برقرار کردن این است که تصور کنید که یک پیام درک شده است. اگر پیگیری کنید اغلب متوجه می شوید که پیامها غیر واضح اند یا اینکه مخاطب آنها را نفهمیده است . شرکتها و مدیرانی که این گونه با کارمندان خود ارتباط برقرار می کنند، در روحیه کارکنان تاثیر زیادی می گذارند. روابط باز و کامل [با کارکنان] نه تنها آنها را در انجام کارهایشان کمک می کند، بلکه نشان از احترام گذاردن به آنهاست.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

۱. عملکرد ضعیف را تشخیص دهید.

حتماً به ۵ درصد از کارکنان خود که نمی خواهند کار کنند، توجه و آنها را شناسایی کنید. بیشتر افراد می خواهند کار کنند و از کار کردن افتخار می کنند. اما کارکنانی وجود دارند که به کار کردن حساسیت دارند. آنها هر کاری می کنند تا از زیر کار کردن فرار کنند. آنها بی انگیزه هستند و یک روش انضباطی - مثل انفصال از کار تنها راهی است که می توان آنها را از طریق آن اداره کرد. این کار روحیه و کارایی بقیه اعضای تیم را افزایش می دهد، زیرا آنها می بینند که یکی از موانع کارایی آنها برداشته شده است .

همراهی و رفاقت

۲. کار جمعی (تیمی) را رواج دهید

اغلب فعالیتها برای آنکه به طور موثر انجام گیرند، به یک کار گروهی نیاز دارند. تحقیق نشان می دهد که کیفیت یک کار گروهی در زمینه هایی مثل حل مسئله معمولاً بیشتر از کار فردی است. به علاوه بیشتر کارکنان وقتی به صورت جمعی کار کنند، انگیزه بیشتری پیدا می کنند .

هر زمان که امکان دارد مدیران باید کارکنان را به تیم های خود مختار تقسیم کنند، تیم هایی که بر مسائلی مثل کنترل کیفیت، زمان بندی و بسیاری از روشهای انجام کار کنترل دارند. چنین تیم هایی به مدیریت کمتری نیازمند هستند و طبیعتاً به کم شدن صحیح سطوح مدیریتی و کاهش هزینه ها منجر می شوند. در ایجاد تیم ها، همانطور که باید بین افراد رفاقت وجود داشته باشد، باید صلاحیتهای افراد نیز در نظر گرفته شود. یک مدیر باید با دقت ارزیابی کند که چه کسی با چه کسی بهتر کار می کند. این موضوع برای ایجاد فرصت در جهت تنوع و مبادله در یادگیری عقاید، روشها و رویکردها در میان کارکنان مهم است. با تیم جدید در مورد وظایفشان و چگونگی عملکردشان و انتظارات شما از محصول کارشان شفاف باشید .

توجه به هر سه عامل

۳. گوش کنید و درگیر شوید .

کارکنان یک منبع غنی اطلاعات هستند، در این مورد که چگونه باید یک شغل را بهتر انجام داد. این اصل در مورد همه انواع کارکنان از ساعتی تا رسمی کاربرد دارد. مدیرانی که با یک روش و شیوه مشارکتی کار می کنند، نتایج بزرگی را در ارتباط با کیفیت و بهره وری به دست می آورند. (میلتر و اسروتا^۲، ۲۰۰۷، ص ۲، ترجمه یاسر جلالی)

^۲. David Sirota & Michael Irwin Meltzer



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

نظریه های انگیزش

نظریه دو عاملی هرزبرگ

یکی از تئوریهای که در سه دهه گذشته توجه بسیار زیادی را در متون انگیزش برای کار، به خود جلب نموده، تئوری دو عاملی یا انگیزشی - بهداشتی هرزبرگ است.

این تئوری توسط پژوهشگران مؤسسه خدمات روان شناختی پیتسبورگ به رهبری فرد هرزبرگ ارائه گردید. اساس تئوری دو عاملی را نیز مفهوم نیاز تشکیل می دهد. پژوهشگران مؤسسه مذکور پس از تحلیل نوشتارهای پنجاه ساله نگرش شغلی به روش مصاحبه خاصی که شیوه رویدادهای مبین نام گرفت، از ۲۰۰ مهندس و حسابدار یازده شرکت مختلف که در منطقه پیتسبورگ ایالت پنسلوانیا مشغول کار بودند خواستند که رویدادهای ویژه ای را که در تجارب شغلی نشان خشنودی و نا خشنودی بسیار زیادی برای آنها فراهم ساخته به یاد آورده و بیان نمایند.

بعد از جمع آوری نتایج تحقیق، گروه پژوهشگر به دو گروه از نیازها دست یافتند که یک گروه برانگیزاننده ها یا عوامل انگیزش نامیده شد و گروه دیگر را عوامل بهداشتی نامیدند. در گروه اول از نیازها (عوامل انگیزشی) که به محتوی کار مربوط می شود، این موارد قرار دارد: مسئولیت، استقلال در کار، احترام و خودیابی که اینها در حقیقت نیازهای سطح بالا را ارضا می کنند و به شخص انگیزه می دهند تا تلاش بیشتری در جهت عملکرد بهتر داشته باشد.

گروه دوم نیازها (عوامل بهداشتی) ارضا کننده نیازهای فیزیولوژیک، ایمنی و اجتماعی می باشند؛ از قبیل شرایط فیزیکی کار، حقوق، منابع و دیگر جنبه هایی از محتوای کار که نیازهای سطح پایین تر را ارضا می کند.

برخلاف نظریات دیگری که مربوط به نیازها می باشد، نظریه دو عاملی به جای تکیه بر ارضای نیازهای فرد تاکید بر افزایش رضایت کلی دارد. عوامل بهداشتی در کارکنان ایجاد انگیزه نمی کند که بیشتر تلاش کنند اما این عوامل می بایست برای اینکه عوامل انگیزشی مؤثر واقع افتد، تا حدی ارضا شده باشند. به عنوان مثال دادن استقلال و مسئولیت در کار در حالیکه شرایط کاری هنوز حل نشده است باعث عدم رضایت می شود.

نظریه هرزبرگ در بعضی از موارد مورد انتقاد قرار گرفته است. یکی از انتقادات در مورد روش تحقیق و نحوه جمع آوری اطلاعات و طبقه بندی تعدادی از عوامل، مانند حقوق می باشد که می تواند هم جزو عوامل انگیزشی و هم جزو عوامل بهداشتی محسوب گردد. انتقاد دیگر این است که هرزبرگ به تفاوت های فردی توجه نکرده است و تاکید بیش از اندازه روی لذات به عنوان نتایج مطلوب دارد. اما هنوز هم می تواند پاسخهایی را برای مسایل انگیزشی داشته باشد. مثلاً طبق نظریه هرزبرگ، مدیری که به کارمندش بدون مسئولیت اضافی پستی می دهد، قادر خواهد بود عملکرد آن شخص را بهتر کند، زیرا مدیر عوامل بهداشتی را افزایش داده و عوامل انگیزشی را افزایش نداده است. بطور مشابه اگر صرفاً حقوق (که به عنوان یک عامل بهداشتی) افزایش یابد بدون اینکه محتوای شغل تغییر یابد، افزایش حقوق

باعث افزایش و بهبود عملش نخواهد شد. (اصغر مشبکی، مدیریت رفتار سازمانی، ۱۳۷۷: ۱۴۰).



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ ISSN

نظریه X و نظریه Y

داگلاس مک گریگور در بررسی طرز فکر و عملکرد مدیران به این نتیجه رسید که معمولا برای انگیزش کارکنان، یکی از دو رویکرد زیر، رفتار غالب آنان را شکل می دهد. مک گریگور، این رویکرد را تئوری X و Y نامیده است.

تئوری X فرض را بر این می گیرد که اغلب مردم ترجیح می دهند جهت داده شوند، علاقه ای به مسئولیت ندارند و بیش از هر چیز خواهان امنیت اند. به همراه این فلسفه، این اعتقاد وجود دارد که پول مزایا و تهدید به مجازات، چیزهایی هستند که مردم را به انگیزش وادار می دارند. مدیرانی که مفروضات تئوری X را قبول دارند، سعی می کنند که کارمندان خود را تحت انضباط، کنترل و سرپرستی دقیق در آورند. اینگونه مدیران احساس می کنند که نظارت از خارج برای مقابله کردن با افراد نا مطمئن یا نا آشنا به مسئولیت و رشد نیافته امری است مناسب. مک گریگور، با توجه بسیار به سلسله مراتب نیازهای مازلو، نتیجه می گیرد که مفروضات تئوری X درباره طبیعت انسانی، وقتی به صورت عام بکار رفته است، اغلب نادرست است و امکان دارد که روشهای مدیریتی که از این فرضیه بوجود آید، توفیقی در برانگیختن افراد برای کار کردن در سمت هدفهای سازمان نداشته باشد.

مک گریگور دریافت که مدیریت به روشهایی نیاز دارد که بر اساس درک صحیح طبیعت و انگیزش انسانی باشد؛ در نتیجه این ادراک او از نظریه رفتاری دیگری را بنام تئوری Y به عنوان تئوری علی البدل تدوین نمود. این تئوری فرض را بر این می گیرد که مردم طبیعتا تنبل و غیر قابل اطمینان نیستند. اصل مهم تئوری این است که اساسا، خود مردم می توانند به رفتار خود جهت دهند و در صورتیکه به طریق مناسب برانگیخته نشوند، توانایی آن را دارند که در کار خود مبتکر و خلاق باشند. بهترین شیوه برای رسیدن به هدفهای خود، برای آن عده از افراد که به معنای واقعی برانگیخته شده اند، این است که جهت کوشش های خود را با جهت رسیدن به هدفهای سازمان یکی کنند.

یکپارچه ساختن هدفهای سازمان و هدفهای فرد، مؤلفه عمده در تئوری مک گریگور است. وی در تحقق این دو مجموعه را در تشریح مساعی کارکنان سازمان جستجو کرده و وظیفه مدیریت را ایجاد شرایطی می داند که نیل به هدف را برای همه اعضا سازمان که هدفهایی همسو با هدفهای سازمانی دارند، تسهیل می نماید. تئوری X و Y گرایشها و یا موضع گیریهای از قبل آماده شده در برابر مردم اند. از اینرو با آنکه ممکن است، بهترین مفروضات برای یک مدیر تئوری Y باشد ولی بنظر نمی آید که رفتار مستمر در راستای این گرایش همیشه کاری به جا باشد؛ مدیر ممکن است، در مورد طبع بشری، دارای تصورات فرضی تئوری Y باشد؛ اما احتمال این نیز می رود که بر حسب ضرورت، با عده ای برای کوتاه مدت بخاطر کمک به رشد آنها، رفتاری رهبرانه و همراه با کنترل داشته باشد تا آنکه واقعا به افراد متعلق به تئوری Y تبدیل گردند. (اصغر مشبکی، ۱۳۷۷: ۱۴۲).



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ ISSN

نظریه کسب موفقیت (کامیابی) مک کله لند

مک کله لند با معرفی نیازهای سه گانه زیر :

۱. نیاز به برقراری رابطه^۳

۲. نیاز به کسب قدرت^۴

۳. نیاز به کامیابی یا موفقیت^۵

معتقد است که اصولاً انگیزه توفیق طلبی، محرکی است که افراد را وا می دارد تا حداکثر کوشش خود را در جهت نیل به اهداف مورد نظر به عمل آورند. کسانی که این انگیزه را دارا هستند، حد متعادلی از مخاطره را در کار می پذیرند، علاقمند به دریافت بازخوردهای آنی در شغل و کارشان می باشند و از انجام کارشان لذت برده و ارضاء می شوند. در صورتی که بتوان چنین انگیزه ای را در افراد فعال نمود، آنها در حد بالایی در جهت اهداف سازمانی تلاش خواهند داشت. بر اساس این تئوری باید به افراد، توانایی ها و استعدادهایشان را شناسانید. (خدا بخشی، ۱۳۸۸، ص ۱۰۱)

نظریه برابری آدامز^۶

بر اساس این تئوری، کارکنان کوشش و پاداش های خود را برای کار مشابه، با کوشش ها و پاداش های دیگران مقایسه می کنند. به عبارت دیگر آنها داده های خود را به سازمان (مانند : تجربه، تحصیل، کوشش و ...) با آنچه از سازمان دریافت می دارند (مانند حقوق، پاداش، رتبه و ...) با سایر کارکنان همپایه مقایسه کرده و اگر نسبت داده ها به ستاده ها برابر باشد احساس برابری می نمایند.

نابرابری ممکن است به دو گونه احساس شود. ممکن است فرد در مقایسه با دیگری پاداش بیشتری دریافت کرده باشد، یا اینکه از پاداش کمتری بهره مند شده باشد، که در هر دو حالت دست به اقداماتی می زند تا شرایطی را به وجود آورد که احساس برابری کند.

به عنوان مثال اگر دریابد که همکارش حقوق و مزایای بیشتری دریافت می کند برای رسیدن به برابری اقدامات زیر را انجام می دهد:

۱. می تواند داده های خود را به سازمان تقلیل دهد و در واقع اقدام تلافی جویانه ای انجام دهد.

۲. می تواند روی دریافت حقوق و مزایای بیشتر پافشاری نماید (افزایش دریافتی).

^۳.Affiliation needs

^۴.Power needs

^۵. Achievement needs

^۶. Adams Equity Theory



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

۳. ممکن است به این نتیجه برسد که کارمند مورد مقایسه بهتر کار می کند یا دانش و مهارت بیشتری دارد و از این طریق به برابری برسد.

۴. ممکن است خدمت در سازمان را رها کند یا به واحد سازمانی دیگری منتقل شود. مدیریت باید نه تنها برای ایجاد سیستم عادلانه پاداش تلاش کند بلکه از احساس و طرز تلقی کارکنان نسبت به نظام پاداش های سازمان اطلاع داشته باشد. تئوری برابری، مدل نسبتاً ساده ای را به منظور کمک به مدیران در تشریح و تفسیر و پیش بینی طرز تلقی کارکنان ارائه می دهد. (خدا بخشی، ۱۳۸۸، ص ۱۰۳)

نتیجه گیری

اگر در یک سازمان به عنوان مدیرعامل و یا کارمند در حال کار باشید می دانید که داشتن انگیزه یکی از موارد مهمی است که باعث می شود افراد با تمام توان خود کار کنند و رفتار حرفه ای در محیط کار داشته باشند و یا برعکس همیشه در حال غر زدن باشند و از کار خود به شدت ناراضی باشند. با این تفاسیر قصد داریم در این مقاله در مورد انگیزش در رفتار سازمانی صحبت کنیم و مواردی را که باعث ایجاد این موضوع می شود را مورد بررسی قرار دهیم. انگیزه یکی از سه عنصر کلیدی عملکرد است. در واقع، تحقیقات نشان می دهد که عملکرد تابعی از توانایی، انگیزه و فرصت است:

$$\text{عملکرد} = \{\text{توانایی} \times \text{انگیزه} \times \text{فرصت}\}$$

بدون شک انگیزه عامل بسیار مهمی در زندگی انسان است. بنابراین، کارکنان با انگیزه، عمل بیشتری می کنند، مشتاق به عهده گرفتن مسئولیت های اضافی بوده، مبتکر و مشتاق هستند. بنابراین ایجاد انگیزش در سازمان یکی از وظایف مهم مدیران است که باید به آن اهمیت بدهند. ایجاد انگیزش در کارکنان سازمان برابر با کار بهتر و مطلوب تر آنهاست. برای دستیابی به این مهم باید نیازهای شخصی افراد را شناخت و زمینه هایی مناسب برای ترغیب به کار را برای آنها فراهم ساخت. هنگامی که کارکنان با انگیزه باشند؛

- کارها در سطح مطلوب و مدت زمان پیش بینی شده انجام می گیرد.
- افراد از کار خود لذت می برند و از انجام آن به خود می بالند.
- افراد با تلاش بیشتر به کار مشغول می شوند چرا که کارشان را دوست دارند.
- افراد بر کارشان نظارت می کنند و نیاز به مراقبت نخواهد بود.

یک سازمان باید به درستی درک کند که همه کارکنان شبیه یکدیگر نیستند، بلکه افرادی با ویژگی های متفاوت اند. بنابراین، ایجاد انگیزش در سازمان به طور موثر نیاز به درک عمیق تری از انواع و روش های مختلف ایجاد انگیزه دارد. بنابراین، شما قادر خواهید بود کارکنان خود را بهتر دسته بندی کرده و از نوع مناسب انگیزه برای افزایش سطح مشارکت کارکنان و رضایت آنها استفاده کنید. برخی از کارکنان به انگیزه درونی بهتر پاسخ می دهند در حالی که برخی دیگر ممکن است به انگیزه بیرونی بهتر پاسخ دهند.

برای یک فرد عوامل انگیزشی درونی و بیرونی (خارجی) وجود دارد. انگیزه درونی از درون افراد سرچشمه می گیرد و معمولاً توسط نیازهای افراد برای انجام کاری برای خود هدایت می شود. هر فردی خواسته های منحصر به فردی دارد: ممکن است



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

بخواهد زبان یا مهارتی را بیاموزد یا به هدفی برسد که مدت زمان معینی برای آن تعیین کرده است. انگیزه درونی دلیل بالا رفتن افراد از کوه موفقیت است.

انگیزه بیرونی از یک منبع بیرونی ناشی می شود. افراد ممکن است شغل دوم (یا سوم) داشته باشند، زیرا برای پرداخت صورت حساب ها و قبوض و اقساط خود به پول اضافی نیاز دارند. کودکان ممکن است از کودک دیگری به خاطر به اشتراک گذاشتن اسباب بازی های خود خودداری کنند تا از تنبیه والدین خود جلوگیری کنند.

منابع و ماخذ

منابع فارسی

- مشبکی، اصغر، ۱۳۷۷، مدیریت رفتار سازمانی «تحلیل کاربردی، ارزشی از رفتار انسانی»، چاپ اول انتشارات ترمه
- عسکریان، مصطفی ۱۳۸۷، روابط انسانی و رفتار سازمانی (کاربردی)، چاپ سوم، تهران: انتشارات امیر کبیر
- عسکریان، مصطفی، مدیریت منابع انسانی در سازمان ها (کاربردی)
- رحیمی خانیانی ۱۳۸۰، آموزش و بهسازی نیروی انسانی در نظام تعلیم و تربیت، چاپ اول، انتشارات زهد
- تام رد من آدریان ویلکینسون، ۱۳۸۸ ترجمه میر سید علی نقوی و امیر ختایی، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، ناشر مهکامه
- پال هرسی و کنث بلانچارد، ۱۳۸۵ ترجمه علاقه بند، مدیریت رفتار سازمانی، چاپ اول انتشارات امیر کبیر تهران
- توویلا دل، ۱۳۷۷ ترجمه احمد رضا اشرف العقلایی، روش ایجاد انگیزه در افراد، چاپ اول، ناشر بصیر
- تورانی، حیدر ۱۳۸۶، شوق تغییر، چاپ سوم نشر تهران، مدرسه
- اعتمادی اهری علاء الدین ۱۳۸۵، نو اندیشی در مدیریت آموزشی، چاپ اول پاییز، نشر و پژوهش دادار
- غلامعلی سرمد، ۱۳۸۴ روابط انسانی در سازمانهای آموزشی، چاپ چهارم پاییز، انتشارات سمت
- خدابخشی، محمد، (۱۳۸۸)، اصول سرپرستی و مدیریت در سازمان ها، موسسه انتشارات جهان جام جم، تهران
- مرتضوی، شهناز، آشنایی با روان شناسی بین فرهنگ، چاپ اول، انتشارات دانشگاه شهید بهشتی، تهران ۱۳۷۰
- نائلی، محمدعلی، ۱۳۷۳، نظریه های عاملیت انگیزش در کار، مجله مدیریت دولتی، شماره ۲۰، مرکز آموزش مدیریت دولتی
- ایمنی ویرثق، توران، ۱۳۸۴، بررسی رابطه سبک رهبری مدیران سما با انگیزش شغلی معلمان بر اساس نظریه مک کله لند، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی
- هرسی، پال؛ بلانچارد، کنث، ۱۳۸۴، مدیریت رفتار سازمانی ترجمه علی علاقه بند، تهران: امیرکبیر، چاپ بیستم.
- جلالی، یاسر، ۲۰۰۷، بی انگیزگی کارکنان خود را متوقف کنید، تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com