

انگیزش در سازمانهای آموزشی

تعاریف و اهداف

از انگیزش تعاریف مختلفی شده است، عده ای انگیزش را ایجاد انگیزه در فرد می دانند و انگیزه ها به عنوان خواسته ها، نیازها، سائقه ها، نیروهای محرکه، آرزوها و علایق درون انسان تعریف می شوند. صاحب نظران دیگری انگیزش را ایجاد انگیزه می دانند و می گویند انگیزه مجموعه پیچیده ای از نیروها، میلها، نیازها، حالات تنشی و یا سایر مکانیزمهای روانی است که سبب شروع فعالیت و ادامه آن به سمت نیل به اهداف شخصی می شود. در این مفهوم فرد با رسیدن به هدف، نیاز خود را تامین و ارضا می کند. انگیزه ها چراهای رفتار هستند و سبب پیدایش، حفظ و تعیین جهت عمومی رفتار در فرد می گردند. واژه انگیزه و نیاز به جای یکدیگر کاربرد دارند. و مراد از هر کدام چیزی در درون انسان است که سبب حرکت، فعالیت و یا رفتار می شود. نیاز منبع اساسی انگیزش است بنابراین نزدیک ترین مفهوم به انگیزش، نیازهای فرد است. نیازها سبب تحرک و یافتن راههایی برای تامین نیاز میشود.

انگیزش در مدیریت ایجاد میل، اشتیاق و علاقه به انجام دادن کار، تشویق و جلب رضایت و خشنودی کارکنان از طریق ارضای نیازهای منطقی، مادی، اجتماعی و روانی آنهاست. هدف از مطالعه انگیزش در مدیریت آموزشی، شناخت و درک نیازها، رفتار و شخصیت دانش آموزان، معلمان و کارکنان و هدایت رفتار آنها به سوی

رفتاری مطلوب بر اساس احترام، ارزش، خودپنداری، شناخت، خودآگاهی، عدالت و پی بردن به استعدادها و نیروهای افراد است. در این راه معلم، دانش آموزان و کارکنان نیز می توانند با پی بردن به نیازها و استعدادهای نهفته خود، رفتار و شخصیت خود را به سوی کمال مطلوب هدایت کنند و بارور و شکوفا سازند.

از جهت دیگر، هنگامی که از انگیزش در سازمانها سخن می گوئیم، دست یافتن به رفتارهای هدفدار و برانگیخته را مد نظر داریم. رفتار برانگیخته دارای سه ویژگی عمده به شرح زیر است:

۱- رفتار برانگیخته در جهت رسیدن به یک هدف معین است. فرد یا گروه می داند

که چه نیازی دارد و چگونه و از چه طریقی می تواند آن را تامین کند.

۲- رفتار برانگیخته دارای دوام و استمرار نسبی و بلند مدت است. رفتار برانگیخته

به این دلیل که تصادفی و بی هدف نیست از ثبات و دوام بیشتری نیز

برخوردار است.

رفتار برانگیخته برخاسته از یک احساس نیاز درونی است. به طور معمول رفتار

برانگیخته از یک نیروی درونی که فرد را از درون به حرکت وامی دارد سرچشمه

می گیرد. افرادی که رفتار برانگیخته دارند دلایل رفتار خود را با اصطلاحاتی چون

انگیزه، میل، علاقه، نیاز و ... بیان می کنند.

نیازهای انسان

نیازهای انسان به شکلهای مختلف تقسیم بندی شده است که برخی از آنها اشاره می شود. موری نیازهای انسان را بدون آنکه برای آنها ترتیب یا سلسله مراتبی قایل باشد به ده عنوان تقسیم می کند.

نیاز به کسب موفقیت: انسان دوست دارد کارهای مشکل را انجام دهد و به اهداف بلند مدت دست یابد. او به کوشش برای کسب موفقیت و پاسخ مثبت به رقابتهای تمایل دارد.

میل به پیوستن به گروه: انسان دارای نیاز پیوستن به گروه، مردم و دوستان است و می خواهد از طرف دیگران پذیرفته شود. او به دوست یابی و اختلاط با مردم تمایل دارد.

نیاز به ستیزه جویی، درگیری و تهاجم: در ارتباط به این نیاز فرد خیلی زود ناراحت می شود. او فکر می کند که شاید دیگران می خواهند به او آسیب برسانند بنا به همین سبب تمایل دارد به دیگران آسیب برساند.

نیاز به استقلال و آزادی: انسان نیاز به استقلال یا خودگردانی دارد و می خواهد از وابستگیها و انقیادها بگریزد. او گاه برای فرار از وابستگیها و دست یافتن به آزادی، طغیان می کند.

نیاز به نمایش و تظاهر : فرد می خواهد مورد توجه قرار بگیرد. به حرف او گوش دهند و یا دور او جمع شوند. همچنین از اینکه بتواند توجه دیگران را به خود جلب کند ، لذت می برد.

نیاز به هیجان : فرد با اندک مساله ای به هیجان می آید و بدون ملاحظه حرفهای خود را می گوید. او می خواهد با آزادی ، احساسات و آرزوهای خود را بیان کند. نیاز به کمک به دیگران: فرد دوست دارد به دیگران کمک کند. او از اظهار همدردی و مراقبت از دیگران لذت می برد. همچنین علاقمند است که مطابق با نیاز و دلخواه دیگران کار کند.

میل به نظم : فرد از بی نظمی و از هم پاشیدگی گریزان است. او دوست دارد با نفوذ بر محیط همه چیز سازماندهی شود و نظم داشته باشد. نیاز کسب قدرت: انسان از داشتن توانایی برای کنترل دیگران محیط و افراد لذت می برد. او دوست دارد نظریات خود را اعمال کند و بر سایر افراد رهبری و فرماندهی داشته باشد.

نیاز به درک و کشف: فرد دوست دارد به دانش و علوم مختلف دست یابد. او می خواهد با کنجکاوی و داشتن روحیه پژوهشگری و با استفاده از منطق و استدلال و با تعمیم دادن یافته های خود ، به حقایق چیزها برسد.

تقسیم بندی دیگر به ((مزلو)) تعلق دارد که نیازهای انسان را به پنج گروه تقسیم می کند . او معتقد است که در میان نیازها سلسله مراتب تقدم و تاخر وجود دارد. بر این اساس نیازهای انسان از نیازهای جسمی و مادی شروع می شود و به نیاز خودشناسی ختم می گردد. او می گوید قوی ترین نیازها تعیین کنند رفتار هستند و وقتی نیازی ارضا شد، از شدت می افتد و سایر نیازها و بخصوص قوی ترین نیازهای بعدی جای نیاز ارضا شده را می گیرند و عامل رفتار یا رفتارهای جدید می شوند. سلسله مراتب نیازهای مزلو و شرح مختصر آنها به شرح زیر است:

۱- نیازهای فیزیولوژیک: این نیازها نخستین نیازهای انسان به عنوان یک موجود زنده به شمار می آیند و غذا، هوا، خواب، دفع ، تولید مثل و نظایر آن را شامل می شوند. هر انسانی برای زنده ماندن جسم خود باید غذا بخورد ،تنفس کند و به وقت بخوابد. او حتی نیاز به مقادیر معینی چربی، کلسیم، قند، پروتئین، ویتامین و هورمونها و...نیاز دارد.

۲- نیازهای ایمنی و امنیتی : این نیازها در زمینه آزاد و در امان بودن افراد از خطرات زندگی ،حوادث، جنگها ،بیماریها، ناثباتی اقتصادی، ترس، هیجان، سرما و گرما و..است. ممکن است تامین این نیازها به صورت آگاهانه و ناآگاهانه ،ارادی یا غیر ارادی باشد.

مدیریت سازمان می تواند به صورت مثبت یا منفی از وجود چنین نیازهایی استفاده کند. شکل مثبت آن برآوردن نیازها از نظر تامین امنیت در محیط کار، وسایل لازم، تسهیلات و رفاه و شکل منفی آن ترساندن کارکنان از اخراج، جریمه و به خطر انداختن هر یک از نیازهای ایمنی و امنیتی است.

۳- نیازهای تعلق، محبت و اجتماعی بودن: انسان موجودی اجتماعی است و می خواهد با دیگران زندگی کند و با آنها در تعامل باشد. او نسبت به دیگران محبت دارد و می خواهد که دیگران نیز با او با محبت رفتار کنند. انسان می خواهد عضوی از اجتماع به حساب آید و به گروهی تعلق داشته باشد. او از روابط متقابل با یکدیگر لذت می برد، تشکیل گروهها یا سازمانهای غیر رسمی در سازمان و دلایل پیدایش آنها نیز به سبب اجتماعی بودن است.

۴- نیازهای قد و منزلت و شناخت: انسان نمی خواهد تنها یک عضو داشته باشد. بلکه می خواهد چیزی بیشتر از آن باشد. او به احترام و شناخت از طرف دیگران نیاز دارد و داشتن مقام و موقعیتی قابل تمجید در بین سایر افراد برای او مهم است.

انسان به ارزشیابی موقعیت خود بر اساس شناخت واقعیات و احترام از طرف دیگران نیاز دارد و با ارضای این نیاز به اعتماد و خودپنداری می رسد. در حالت مثبت او به این احساس می رسد که وجودش مفید است. احترام و اعتبار از طریق

موقعیت شغلی و اجتماعی و مسئولیتی که دیگران به او می دهند و موقعیتهای فردی خود به دست می آورد. به همان نسبتی که انسان ها در یک جامعه مهم به حساب می آیند و به اصطلاح وجود آنها به رسمیت شناخته شود از انگیزه بیشتری برای کار و تلاش برخوردار می شوند.

انسان دوست دارد با پذیرفتن مسئولیت یا نقشی از طرف جامعه دارای قدرت شود. قدرت می تواند به عنوان نشانه شناسایی، احترام و اهمیت مورد توجه قرار گیرد تا به وسیله آن بتوان در رفتار دیگران نفوذ کرد. ممکن است فرد از طریق کسب قدرت شخصی یا شغلی این نیاز را تامین کند. ممکن است رضاء نشدن این نیاز سبب احساس بی کفایتی در فرد برای کسب احترام و شناسایی دیگران شود و سرانجام به عقده حقارت و تلافی یا جبران منتهی شود.

عقده حقارت به معنی احساس ترس از بی کفایتی و احساس کمبود و کوچکی و عدم توانش در تامین و ارضای یک یا چند نیاز است. در عقده جبران یا تلافی ممکن است فرد برای جبران احساس حقارت دست به کوششهای زیاد و غیر لازم بزند تا دین وسیله احساس عدم ناموفق بودن و شکست و بی کفایتی خود را از راههای دیگر با رسیدن به همان هدف یا اهداف دیگر جبران کند. به طور کلی در اثر تامین نشدن این نیاز ممکن است فرد به رفتارهای سازنده و یا ویرانگر دست بزند. امکان دارد رفتار فرد منقطع و تاپخته باشد و توجه دیگران را به خود جلب کند.

۵- نیازهای خود شناسی: نیاز به خود شناسی به معنی دست یافتن به استعدادهای نهفته فرد است. در این حالت فرد به نهایت تکامل فردی، خلاقیت و اظهار وجود دست می یابد. به قول مزلو در این سطح از نیاز فرد به آنچه می تواند بشود می رسد. کسی که استعداد شاعری دارد باید شعر بگوید، کسی که استعداد هنری دارد باید کار هنری بکند و سرانجام کسی که استعداد معلمی دارد باید به تدریس بپردازد. هر یک از اینها هنگامی که در کاری منطبق با استعداد خود قرار می گیرند احتمالاً با در نظر گرفتن سایر شرایط بهترین عملکرد را دارند و بیشترین لذت را از کار خود می برند.

نیازهای خود شناسی، بالاترین سطح نیازهای یک انسان است که جنبه روانی و معنوی دارد و ابعاد روحی و روانی فرد را در برمی گیرد. افرادی که به دلیل وجود شرایط مناسب به این سطح از نیازها دست می یابند به جنبه انسانی وجود خود می رسند. نیازهای خودشناسی به معنی رسیدن فرد به حالت فعلیت از آخرین قوه متمرکز در اوست. بنابراین خودشناسی یا خودشکوفایی به معنی علاقه و نیاز فرد به شدن آنچه توانایی آن را دارد، است.

نیازها، انگیزش و رضایت شغلی رابطه تامین نیازها با انگیزش و رضایت شغلی از مسایل اساسی مدیریت است و هر مدیر آموزشی دوست دارد بداند که چگونه باید معلمان و همکاران خود را در

حالت انگیزش نگه دارد. تحقیقات زیادی رابطه بین تامین نیاز و انگیزش و رضایت شغلی را نشان می دهد. اما یکی از تحقیقات اساسی مربوطه به ((هرزبرگ)) و همکاران او در موسسه خدمات روان شناسی ((پیتسبورگ)) است. برای انجام دادن این تحقیق آنان با بیش از دویست مهندس و حسابدار در یازده سازمان در منطقه ((پیتسبورگ)) مصاحبه کردند. در این مصاحبه ها از مهندسان و حسابداران خواسته شد که با در نظر گرفتن مسایل ، احساسات و ادراکات طول سنوات خدمت را بگویند که از شغلشان چه می خواهند. هرزبرگ دو سوال اساسی را به شرح زیر مطرح می کرد:

چه چیزهایی در شغلشان آنها را ناخشنود و ناراضی می کند؟

چه چیزهایی در کارشان سبب خشنودی و رضایت آنها می شد؟

هر گاه مردم می گویند که از شغل خود ناراضی هستند منظور و اشاره آنها به محیط و شرایط کار است. در این حالت عوامل خارج از وجود افراد در محیط شغلی و شرایط کارشان وجود دارد که سبب احساس نارضایتی آنها می شود. هرزبرگ این دسته از عوامل را عوامل بهداشتی-محیطی یا عوامل ناراضی کننده نامید. عوامل بهداشتی محیطی مورد شناسایی هرزبرگ عبارتند از:

امنیت شغلی

زندگی شخصی

شرایط کار

حقوق

خط مشی و قوانین و مقررات مدرسه یا شرکت

ماهیت و میزان سرپرست فنی

روابط متقابل با همکاران

روابط متقابل با سرپرستان

روابط متقابل با زیردستان

۱۰-مقام و موقعیت

هرگاه در محیط کار عوامل فوق تامین نشود افراد احساس نارضایتی خواهند کرد. به عنوان مثال چنانچه محیط شغلی افراد دارای مسایل و مشکلاتی باشد که آینده شغلی آنان را به خطر بیاندازد و هر آن انتظار برود که شغل خود را از دست بدهند ناراضی خواهند شد. اگر معلمان در روابط خود با معلمان دیگر ، دانش آموزان و یا مدیر دچار مشکلاتی باشند و روابط آنها غیر حسنه باشد احساس خشنودی نخواهند کرد و از شغل خود راضی نخواهند کرد.

نتیجه کلی که از مطالعات و استنتاجات ((هرزبرگ و همکاران او)) در موسسه خدمات روان شناسی ((پتسبورگ)) به دست آمده را می توان به طور خلاصه به شرح زیر بیان کرد:

ارضای نیازهای بهداشتی محیطی : فقط از ناراضی بودن افراد جلوگیری می کند. ولی الزاماً سبب انگیزش و کارایی آنها نمی شود. برای مثال اگر به معلمان حقوق نسبتاً مکفی داده شود و روابط خوبی با مدیران و همکاران خود داشته باشند ناراضی نخواهند بود. اما دلیلی برای خوب کار کردن و برانگیخته بودن آنها نخواهد بود. با میل و رغبت کار کردن آنها به سایر شرایط بستگی دارد.

۲- برای آنکه افراد برانگیخته شوند باید نیازهای انگیزشی آنها ارضا شود. در نتیجه وقتی افراد از درون خود احساس رضایت کنند بر کارایی و موفقیت آنها افزوده می شود.

۳- برای آنکه فرد ناراضی نباشد و در عین حال با روحیه بالا و انگیزش کافی برای کسب موفقیت و بازدهی بسیار کار کند باید هم به ارضای عوامل بهداشتی-محیطی و هم برانگیزنده پرداخت.

روشهای برانگیختن کارمندان و همکاران انگیزش افراد با مسایل و متغیرهای متفاوتی ارتباط دارد که تعیین چند روش یا دستورالعمل نمی تواند پاسخگوی همه ابعاد موضوع باشد. انگیزش از یک جهت به

شخصیت ، نگرش و نیازهای افراد بستگی دارد . اتکینسن انگیزش را با شخصیت برابر می داند و در همین زمینه شخصیت و در نتیجه انگیزش را طی یک فرمول تابعی از ویژگی های وراثتی و محیطی تعریف می کند. افراد برون گرا و درون گرا تفاوت های زیادی با هم دارند و رفتار و روشهای انگیزشی آنها متفاوت است . انسانها در طول زندگی خود تجربیات گوناگون و در عین حال متفاوتی را کسب می کنند و به همین دلیل بینش،نگرش و جهان بینی آنها در سطوح مختلف قرار می گیرد و در نهایت از هر چیزی برداشتهای متفاوتی دارند. همین پنداشت ها و برداشتها بر تفسیر و تعبیر آنها از وقایع، پدیده ها و انسانها تاثیر می گذارند و در نتیجه روشهای انگیزشی به شکلهای گوناگون پدید می آید.

محرکها و امکاناتی که در محیط قرار دارد تاثیر بسیار بر رفتار افراد دارد ، عده ای از انسان ها در محیط های پر نعمتی که امکانات طبیعی سرشار در آنها وجود دارد زندگی می کنند و بالطبع از ثروت نسبی برخوردارند. عده دیگری در محیط های کویری و فاقد امکانات زندگی می کنند و همواره با کوششهای زیاد و بعضاً طاقت فرسا ادامه حیات می دهند. این دو محیط ممکن است شخصیتهای متفاوتی با نیازها و طرز فکرهای متفاوت بسازد .

روشها و شیوه های رفتاری خود مدیران از مسایل بسیار پراهمیت در انگیزش معلمان است. بعضی از مدیران مسایل رفتار شناسی در سازمانهای آموزشی را نمی دانند و

نمی توانند رابطه مناسب و کارایی با همکاران خود داشته باشند. عده ای مدیران طبیعت کار معلمی و سازمانهای آموزشی را نمی شناسند و در نتیجه رفتار و روابط آنها بر پایه برداشتها، مشاهدات و مسایل قدیمی استوار است که در دنیای پیچیده امروزی با نیازهای سطح بالا و ظرافت طبع جامعه معلمان سازگاری ندارد. بنابراین رفتار مدیران می تواند موانع انگیزشی به وجود آورد.

در مقابل برخی معلمان برخی معلمان آمادگی و استعداد شغل معلمی را ندارند و شاید به دلیل نیافتن شغل های دیگر به این هنر، علم و فن روی آورده باشند. فردی که استعداد یک شغل را نداشته باشد همواره تا آخرین روزهای زندگی شغلی خود هم خود رنج می برد و هم دیگران به ویژه دانش آموزان را پژمرده می سازد. علیرغم متغیرها، مسائل و جنبه های مختلفی که بیان شد می توان راههایی را برای برانگیختن همکاران به مدیران توصیه کرد:

۱- توجه به تفاوت های فردی در رفتار، تقسیم کار و دادن مسئولیت ها: باید توجه داشت افراد دارای شخصیت، نیاز و انگیزش های متفاوتی هستند. میزان مسئولیت پذیری افراد با هم فرق دارد. عده ای طالب مسئولیت پذیری بیشتری هستند و می خواهند در کارهای سازمان نقش مشارکتی بیشتری داشته باشند. بعضی از کارهای مستقل و فردی تمایل نشان می دهند و عده ای دیگر علاقه دارند که زیر نظر دیگران کار کنند. چه در گزینش و چه در به کار گماری معلمان باید سعی و دقت به

عمل آید تا با استفاده از تستهای شخصیتی، استخدامی و شغلی، افراد مناسب با شغل معلمی انتخاب شوند و کارهای محوله نیز با رشته تحصیلی و علاقه آنها هماهنگ باشد.

۳-اهداف باید کاملاً روشن و قابل حصول باشد:

یکی از دلایل نداشتن انگیزش افراد، نداشتن هدف روشن است. ممکن است افرادی تا کنون فرصت مناسبی برای فکرکردن درباره خود به دست نیاورده باشند و یا در محیط های تحصیلی خود از مشاورت تحصیلی و شغلی لازم برخوردار نگردیده باشند. به همین دلیل از انگیزه ها و استعدادهای خود اطلاعات دقیقی نداشته باشند. روشن بودن اهداف و اینکه چه انتظاراتی از فرد می رود پایه چند نظریه در بحث انگیزش در سازمان است. مدیران موفق کسانی هستند که:

الف-خود، اهداف تعلیم و تربیت در کل و اهداف مقطع خاص مدرسه خود را به خوبی بدانند.

ب-در جلسات مکرر به صورتی دوستانه و علمی اهداف برنامه های آموزشی و درسی هر مقطع، کلاس و درس را با معلمان یا دبیران مربوطه مورد بررسی قرار دهند.

پ-انتظاراتی که از هر معلم در حوزه فعالیت خود دارند به اتفاق روشن سازند.

ت-سرانجام در فواصل معین مانند پایان هر نیمسال یا سه ماه میزان پیشرفت را براساس اهداف تعیین شده مشخص کنند.

۳- بر تواناییها و نقاط قوت افراد تکیه شود:

همه انسانها دارای نقاط قوت و ضعف هستند. عده ای از مدیران ناآگاهانه خود را مسئول یافتن نقاط ضعف دیگران می دانند و فکر می کند از طریق انگشت گذاشتن بر ناتوانیها موفق تر خواهند بود. این افراد به سادگی از کارهای خوب موفقیتها و نقاط قوت همکاران خود می گذرند و آنها را به بوته فراموشی می سپارند.

نکته مهم این است که یک مدیر بداند که با بزرگ کردن نقاط ضعف افراد نمی تواند مشکل افراد و سازمان را حل کند مدیر باید از طریق تکیه بر نقاط قوت هر فرد او را به حرکت سازنده وادار کند. اگر یک نفر در مقابل خطاها و اشتباهات و نقاط ضعف خود چند نقطه قوت داشته باشد اگر می خواهد او را بسازد و رفتار سازمانی را بهبود ببخشد باید آن فرد را با توجه به نقاط قوت او مورد توجه قرار دهد. در حقیقت به جای آنکه به دنبال فرصتی برا کشف خطا و ضعف باشیم باید در کمین یافتن یک نکته مثبت باشیم تا با همان نکته مثبت زندگی شغلی بهتر و سازنده ای را آغاز کنیم. امام علی(ع) در این باره به زیبایی می فرماید:

فاصبح فی امالهم و واصل فی حسن الثناء علیهم و تعدید ما الی ذوالبلاء منهم فان کثره الذکر لحسن افعالهم تهز الشجاع و تحرض النا کل ، ان شاء الله.

((یعنی آرزوهای آنها را برآورده ساز و از آنها به نکویی یاد کن و همت کسانی که آزمایشی کرده و رنجی برده اند را بررا بر زبان آور، زیرا یاد کردن از کار خوب

افراد، افراد شجاع را به هیجان و حرکت وامی دارد و افراد بی تحرک و از کارمانده کم فعالیت و یا بی رغبت به کار را به خواست خداوند متعال به کار تشویق و تحریض می کند.

۴- پاداش ها باید حالت فردی داشته باشد:

همانگونه که نیازهای افراد با هم متفاوت هستند پاداشها نیز برای آنها معنی متفاوتی دارد. بعضی از افراد نیازمند ترفیع ، حقوق و یا جنبه های مادی و بعضی دیگر طالب آزادی عمل ، فرصت برای مشارکت در امور و دخالت در تصمیم گیریها هستند. بنابراین باید پاداش هر فرد با توجه به حالت فردی او در نظر گرفته شود.

۵- پاداشها باید عادلانه و مربوطه به عملکرد فرد باشد :

چنانچه فردی در کار خود موفق شود باید به گونه ای پاداش بگیرد که خود او و دیگران دلیل دریافت پاداش را به عملکرد او نسبت بدهند و نه به عوامل دیگر و او را مستحق دریافت آن پاداش بدانند.

۶- توجه به حقوق مکفی

رابینز می گوید که شاید بتوان گفت اکثر آدمها برای پول کار می کنند. از این رو به اعتقاد او دادن اضافه حقوق و پرداختهای اضافی و سایر محرکهای حقوقی در بالا بردن سطح انگیزش کارمندان تاثیر مثبت دارد. برای آنکه معلمان فراغت لازم را برای خرید کتاب مطالعه و آماده شدن برای تدریس در کلاس درس داشته باشند

باید بدون آنکه به شغل‌های دیگر روی بیاورند از امکانات نسبی زندگی برخوردار

گردند.

www.kandoocn.com

www.kandoocn.com

www.kandoocn.com

www.kandoocn.com

www.kandoocn.com