

انگیزش

مقدمه:

برای هر مدیری در سازمان آگاهی از مسئله انگیزش کارکنان، که در واقع تحلیل علت و سبب حرکت و رفتارهای اعضا و افراد سازمان است ضرورت دارد. تحلیل در مورد مسئله انگیزش، پاسخ چرهای رفتار آدمی است، چرا انسان در سازمان کار میکند؟ چرا بعضی افراد فعال و برخی کم کارند؟ علت علاقه به شغل و یا بی علاقهگی به کار چیست؟ این سؤالات و بسیاری دیگر هم با موضوع انگیزش در ارتباط هستند و پاسخ به آنها در انگیزش و انگیزه های کارکنان خلاصه می شود. از این رو مدیران با احاطه به نحوه انگیزش کارکنان و انگیزه های آنان می توانند در تحقق اهداف سازمان به کمک کارکنان به سهولت گام برداشته و در انجام سایر وظایف خود نیز موفق باشند.

انگیزش : تعریف و توضیح

انگیزش در لغت به معنای تحریک و ترغیب و حالتی که انسان را به انجام رفتار یا فعالیت خاصی متمایل می سازد. و بعبارت کامل تر آنچه که شخص را به حرکت وا می دارد نظیر ترس، قدرت و ... غرایز نشان دهنده فشارهایی هستند که اساسن آنها را نیازهای فیزیولوژیک بدن انسان تشکیل می دهد و در صورتی که انگیزش بیانگر گوشه هایی از رفتارهای آموخته شده است به طور کلی نیازهای غریزی دارای ویژگیهای زیر هستند:

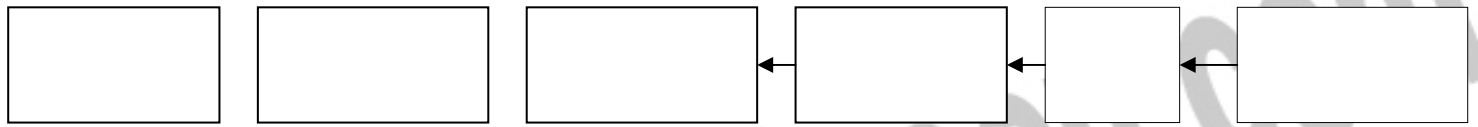
۱- عمومیت دارند ۲- آموزش پذیر نیستند ۳- یکسان عمل می کنند

انگیزش دارای علت درونی یا بیرونی می باشد از علل درونی آن می توان نیاز به احترام از ایجاد تغییر در دیگران و رضایت شخصی از خود را نام برد و از عوامل بیرونی آن می توان الگو قرار دادن دیگران متقاعد ساختن و سرانجام عوامل محیطی را بیان نمود.

مبنای انگیزش در کارکنان روابط غیررسمی می باشد و روابط رسمی موجب کشتن انگیزه در کارکنان می شود. نیاز به احترام مهمترین منبع انگیزش است. انگیزه می تواند سازنده و مخرب (مثبت و منفی) باشد مثل دوستی، دشمنی، صلح، جنگ و ...

رابطه مستقیمی بین انگیزش و اهداف و درجه تلاش و کوششی که هر فرد برای رسیدن به آنها صرف می کند وجود دارد به عبارتی اگر انگیزه در فرد بالا باشد اهداف بلند انتخاب می کند و اگر ارزش هدف بسیار بالا باشد انگیزه فرد برای کسب آن تشدید می شود و به تلاش و جدیت وافر و متوسل می گردد.

فرایند انگیزش به صورت شکل زیر است:



یک نیاز تأمین نشده موجب ایجاد تنش می شود که آن نیز به سهم خود در فرد پویایی بوجود می آورد و او را به جهتی سوق می دهد. این پویایی موجب جستجو برای هدف خاصی می شود که اگر آن هدف تأمین گردد می تواند نیاز را تأمین کند و باعث کاهش تنش شود.

در اصطلاح فنی ما، نیاز به معنی نوعی کسر و کمبود روانی و فیزیولوژیک است که می تواند به دستاوردهای منجر شود.

مروری بر تئوریهای انگیزش و سیر تاریخی آنها

از ۰۰۰۰ تا ۱۹۰۰ میلادی [روشهای اولیه از قرن بیستم زور و تهدید کاگران]

از ۱۹۰۰ تا ۱۹۴۰ تا ۱۹۴۰ میلادی [تیلور و مدیریت علمی]

از ۱۹۴۰ تا امروز ۲۰۰۰ م [نهضت روابط انسانی]

تئوریهای انگیزش مبتنی بر نیاز:	تئوریهای انگیزش مبتنی بر هدف:
مازلو: تئوری سلسله مراتب نیازهای انسانی	- مدل‌های انتظاری و روم، پورتر و لولر
آلدرفر: تئوری نیاز به زندگی، وابستگی و رشد	- تئوری برابر آدامز
مکلند: تئوری نیازهای ارضا شده	- تئوری هدف لای
هرزبرگ: تئوری دو مرحله ای (عوامل بهداشتی و	- تئوری جذب کلی

روانی)

سایر تئوریا

مک گرگور: تئوری X و Y و نظریه هافستند

اوچی: تئوری Z

مککوبی: تئوری اجتماعی

نگرشهای اولیه به نگرش

تا قبل از انقلاب صنعتی مردم بوسیله نیازهای غریزی برانگیخته می شدند و به انجام امور و وظایف محوله می پرداختند تحقیر، توهین و فشار به بردگان برای کارکردن زیاد تنها روش برانگیزاننده این دوران بود.

با آغاز قرن بیستم تیلور تلاش کرد مدیریت علمی را توسعه دهد و انگیزش از طریق جنبه مادی (پول) و تهدید صورت می گرفت.

نهضت روابط انسانی با تأکید و توجه بر جنبه های روانی و اجتماعی کارکنان سهم زیادی در توسعه تئوریهای انگیزش از اواسط قرن بیستم داشته است.

تئوریهای انگیزش مبتنی بر نیاز

این تئوری بر نیازهایی که موجب (محرک) رفتار می شود تأکید می کند به عبارتی دیگر این تئوریها بر نیازهای فرد یا اهدافی که وی می خواهد بدست آورد توجه خاصی دارد و سعی می کنند مدلی از عوامل انگیزش بیرونی ارائه کنند.

این تئوریها عبارتند از:

الف - تئوری سلسله مراتب نیازهای انسان مازلو

ب - تئوری نیاز به زندگی، وابستگی و رشد آلدرفر

ج - تئوری نیازهای اکتسابی مککند

د - تئوری نیاز به عوامل بهداشتی و روانی هرزبرگ

الف - تئوری سلسله مراتب نیازهای انسان مازلو

مازلو ادعا دارد که نیازهای انسان می تواند موجب رفتارهای هدفدار در انسان شود.

اساس تئوری بر این است که همه افراد بشر دارای نیازهای اولیه و اساسی هستند و به

دنبال ارضای این نیازها، انگیزه و هدف از فعالیت های انسان تأمین این نیازهاست.

بعلاوه این نیازها اولویت سیستمی دارند که بیانگر طبیعت ترتیبی نیازهای انسان است.

سطوح نیازهای انسان مازلو به شرح زیر است:

۱- **نیازهای حیاتی** : اینها نیازهای ابتدایی (اولیه) هستند که بدن هر انسان برای زنده

ماندن و ادامه حیات به آنها نیاز دارد مانند غذا، آب و خواب و در یک محیط سازمانی

نیازهای حیاتی شامل دستمزد نیز می شود چرا که با دریافت مزد جهت تأمین نیازهای حیاتی (مثل خوراک، پوشاک، مسکن و ...) آنها را می توان برآورد کرد.

اهمیت نیازهای حیاتی قابل توجه بوده و در اغلب قوانین کشورهای دنیا به عنوان نیازهای اساسی مطرح می شوند که دولت ها موظف به تأمین آن هستند. یعنی دولت ها باید نیازهای پنجگانه خوراک، پوشاک مسکن، آموزش و پرورش و بهداشت و درمان را در حداقل لازم برای ادامه زندگی شرافتمندانه تأمین نماید. البته جدیداً نیاز به حفظ محیط زیست به نیازهای حیاتی افزوده شده است.

توجه به تشخیص تفاوت بین نیاز و خواسته بسیار حائز اهمیت است. مازلو نیازهای حیاتی را نیازهای اولیه که بدن هر انسان برای ادامه حیات به آن نیاز دارد و با انسان متولد می شود توصیف می کند. مثل نیاز به غذا و آب و هوا در کمترین حد مورد نیاز برای ادامه حیات. این با خواسته که معنای آن دخالت میل و سلیقه های شخصی در تأمین نیازهای حیاتی است فرق می کند.

۲- نیازهای امنیتی: این نیاز در هر محیطی همراه فرد است. در صحنه زندگی، امنیت از گزند حوادث و اتفاقات ناخوشایند و به معنای سازمانی عبارت از امنیت شغلی است. البته مراد از امنیت شامل امنیت اجتماعی و امنیت شغلی است که متأسفانه برداشت های اشتباهی در این مورد صورت می گیرد و بعضی ها معتقدند که این امنیت شامل امنیت شغلی است.

۳- **نیازهای اجتماعی:** پس از امنیت ، توجه فرد متوجه نیازهای روانی و حمایت های اجتماعی و هویت گروهی می شود. در سازمان این نیاز به صورت نیاز به تعلق گروه و تیم تجلی می یابد. برای مثال دوستیها و احساس تعلق گروهی و روابط انسانی و اجتماعی در جهت ارضای نیازهای روانی است.

۴- **نیاز به احترام:** این نیاز شامل احترام به خود نیز می شود. مواردی مثل کفایت، تخصص و شهرت و دسترسی به اهداف مورد نظر در مورد این نیاز مطرح می شوند. در سازمان این نیاز به صورت شناخته شدن توسط مدیریت و قبول آراء و عقاید فرد توسط مدیر و سازمان بیان می شود.

۵- **نیاز به خودیابی:** این نیاز به آگاهی ، استفاده و بهره وری کامل شخص از تواناییها و استعدادهای خود باز می گردد. و عبارت است از اینکه فرد قادر باشد اثر مشخص و مستقیمی بر نحوه زندگی خود داشته باشد. در سازمان این نیاز به صورت داشتن اختیار کامل برای انتخاب و طراحی شغل مورد نظر و مدیریت با توجه به نتیجه کار و نه وسیله کار تجلی می یابد.

استثنای نظریه نیازهای مازلو:

- ۱- یک نیاز زمانی که ارضا شد دیگر برانگیزاننده نیست.
- ۲- یک نیاز زمانی که نیازهای قبلی آن ارضا نشده باشد نمی تواند نقش برانگیزاننده داشته باشد.

۳- اگر نسبت به نیازی از نیازهای قبلی (پایینی) در سلسله مراتب نیازها احساس عدم رضایت و کفایت شود مجدداً ارضای همان نیاز نقش برانگیزاننده خواهد داشت.

۴- یک تمایل درونی برای طی همه مراحل سلسله مراتب نیازهای انسان در همه افراد وجود دارد.

۵- نیاز به خودیابی نظیر سایر نیازها نیست.

ارزیابی تئوری انگیزش مازلو:

مازلو به طور خاص این تئوری را برای محیط ها و موقعیت های سازمانی نوشت. ولی

این تئوری بیشترین کاربرد را در سازمانهای صنعتی و بازرگانی پیدا کرده است. به همین

علت مشکلات چندی در بکارگیری آن در محتوای سازمانی هست که در ذیل به آنها

اشاره می شود:

۱- ضرورتاً هر فردی تنها بوسیله آن چیزهایی که در سازمان هست برانگیخته نمی شود.

۲- برای تجلی نیاز بعدی، میزان رضایتی که در هر مرحله باید حاصل شود مشخص و

روشن نیست.

۳- تئوری همه رفتارها را نمی تواند توضیح دهد.

۴- این تئوری بر اساس موقعیت زندگی مردم آمریکا در سال ۱۹۴۰ طراحی شده و

شرایط و ارزشها و فرهنگ رفتاری مردم آمریکا در آن زمان را بیان می کند.

۵- حوادث سازمانی می توانند منعکس کننده یا هدف رضایت در بیش از یک سطح نیاز

در سلسله مراتب نیازها باشند.

۶- افراد ارزشهای متفاوتی برای هر نیاز در هر سطحی قائل هستند.

۷- این تئوری طی سالیان دراز بسیار تغییر پذیر بوده و مدیران با جابجایی این اجزاء به نفع ایجاد انگیزش در کارکنان از آن استفاده کنند.

ب - تئوری زندگی، وابستگی و رشد آلدرفر:

آلدرفر در سال ۱۹۷۲ یک سلسله مراتب نیازهای سه مرحله ای به صورت زیر ارائه کرد.

۱- **نیاز به زندگی:** این مرحله از نیاز به زمینه های زندگی و حیات و یا ادامه زندگی

و امنیت شخص باز می گردد. نیاز به زندگی آلدرفر شباهت بسیاری با نیازهای

فیزیولوژیک مازلو دارد اما تأکیدی که در این مرحله از نیاز به زندگی هست در نیازهای

حیاتی مازلو نیست.

۲- **نیاز به وابستگی:** از نظر آلدرفر این نیاز یک نیاز زندگی بخش است که نیاز به

تعلق گروهی (وابستگی) و زندگی در محیط سازمانی را شامل می شود.

۳- **نیاز به رشد.** این طبقه از نیاز در رابطه با نیاز مردم به رشد و توسعه فعالیت های خود

صحبت می کند نیاز به رشد در واقع بخشهای نیاز به احترام و خودیابی مازلو را در بر

می گیرد.

ارزیابی تئوری آلدرفر

این تئوری شباهت و حتی ارتباط بسیار نزدیکی با سلسله مراتب نیازهای انسان مازلو دارد. وی اعتقاد داشت افراد در مسیر سلسله مراتب نیازها از نیاز به زندگی به وابستگی و سپس رشد و توسعه حرکت می کنند، به نحوی که هر یک از این نیازها اگر ارضا شود نیاز بعدی تجلی می یابد.

آلدرفر تنوع بیشتری را برای عوامل انگیزش در موقعیت های مختلف قائل است و همزمان بیش از یک نیاز می تواند به عنوان عامل برانگیزاننده فعال شود.

این تئوری تأکید بیشتری بر وابستگی گروهی و نحوه کاربرد آن در سازمان بخصوص برای مدیران دارد. این تئوری از تئوری مازلو قوی تر است.

آلدرفر تأکید می کند که مدیران باید به هر سه نیاز با هم توجه کنند و اگر در یک مورد موفق نشدند نسبت به دو مورد دیگر حداکثر تلاش خود را به عمل آورند و یا برعکس.

ج - تئوری نیازهای اکتسابی مکلند:

این تئوری یک سلسله از نیازها را به عنوان اساس انگیزش بیان می کند که عبارتند از:

۱- نیاز به موفقیت ۲- نیاز به عضویت ۳- نیاز به قدرت

ایده های مکلند در این باره با استفاده از فنون روانشناسی تصویری شکل گرفت. وی معتقد است اصولاً نیازها بر اثر ارتباط با محیط در انسان ایجاد می شود. از نظر او همه انسانها در همه حال و در هر مقطع زمانی دارای این نیازها هستند ولی در هر زمان بنا به موقعیت فقط یکی از این سه نیاز بر دیگران تسلط می یابد. و برای تشخیص اینکه فرد

در کدام مرتبه از نیازهای مذکور قرار دارد پرسشنامه ای شبیه پرسشنامه زیر طراحی شده است که مدیران را در درک مرتبه نیازهای فردی کمک می کند.

- ۱- آیا دوست دارید موقعیتی فراهم شود که خودتان راه حل مسائل را پیدا کنید؟
- ۲- آیا تمایل دارید هدفهای معتدل و بی خطر را برگزینید و از ریسک بپرهیزید؟
- ۳- آیا نیاز به اطلاعاتی پیرامون سوابق ارزشیابی خود و چگونگی انجام امور را دارید؟
- ۴- آیا تا بحال فکر کرده اید که پیرامون چگونگی انجام کارهای خود قبلاً مطالعه کنید و پیرامون اینکه چگونه کارتان را بهتر انجام دهید بررسی کنید و سرانجام به اینکه چگونه میتوان به هدفهای مهمتر رسید فکر کنید؟

اگر به سؤالات ۱ تا ۴ پاسخ مثبت داده اید به احتمال زیاد نیاز به کسب موفقیت در شما قوی است.

- ۵- آیا دنبال کارهایی هستید که ارتباط اجتماعی شما را زیاد می کند؟
- ۶- آیا شما اغلب به روابطی که با دیگران دارید فکر می کنید؟
- ۷- آیا شما برای احساس دیگران اهمیت زیادی قائلید؟
- ۸- آیا شما به برقراری رابطه مجدد با دیگران پس از قطع آن فکر میکنید؟

اگر پاسخ شما به سؤالات ۵ تا ۸ مثبت است نیاز به عضویت در گروه در شما قوی است.

- ۹- آیا شما سعی بر تغییر و کنترل دیگران دارید؟
- ۱۰- آیا شما به دنبال کسب رهبری گروه هستید؟

۱۱- آیا شما از متقاعد کردن دیگران لذت می برید؟

۱۲- آیا شما از نظر دیگران فردی پر حرف، زورگو و جاه طلب هستید؟

اگر پاسخ شما به سؤالات ۹ تا ۱۲ مثبت است به احتمال زیاد شما فردی قدرت طلب هستید.

ارزیابی تئوری مکلند

پرسشنامه ای نظیر پرسشنامه صفحه ۱۵ و ۱۶ می تواند به مدیران برای تشخیص نیازهای

کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان با توجه به نوع کار مفید و مؤثر واقع شود. این تئوری می

تواند تئوری مناسبی برای سازمانها جهت تشخیص شغل مناسب هر فرد در ابتدای ورود

به سازمان براساس نیاز او باشد. ولی در ادامه کار و تجلی نیازهای بعدی تطبیق هر نیاز

با شغل های سازمانی کار را برای مدیران استخدای و سازمان مشکل می سازد.

از این تئوری برای تشخیص نوع نیاز و درجه آن از طریق پرسشنامه اقدام و در جریان

تصمیم گیری پیرامون فرد یا وظایف سازمانی، از این اطلاعات برای تصمیم گیری بهتر

در مورد فرد و سازمان استفاده کرد.

ی - تئوری عوامل بهداشتی هرزبرگ

هرزبرگ در سال ۱۳۵۹ از طریق مصاحبه با دویست و سه نفر از حسابداران و مهندسان

درباره عوامل بهداشتی و روانی، تحقیق اصلی در این باره را انجام داد. وی از هر یک از

آنان درباره احساس خوب یا بدی که درباره شغل مورد نظر و کاری که انجام می دادند،

داشتند و علت آن سؤال کرد و پاسخهای مربوطه را تجزیه و تحلیل محتوایی انجام داد.

نتایج بدست آمده این بود که دو عامل برای تئوری انگیزش وجود دارد که عبارتند از

عوامل بهداشتی و عوامل روانی (برانگیزاننده)

عوامل بهداشتی عواملی هستند که نبود آنها موجب نارضایتی کارکنان از سازمان می شود

و بودن آنها موجب انگیزش کارکنان نمی شود مثل حقوق، شرایط کاری، امنیت شغلی

کیفیت سرپرستی و ... اما عوامل انگیزشی آنهایی هستند که موجب تشویق و ایجاد

روحیه در کارکنان می شود مثل تشخص، رشد، پیشرفت و ...

عوامل بهداشتی هرزبرگ همان نیازهای مادی در تئوریهای قبلی بودند که به زعم

هرزبرگ نقش برانگیزاننده ندارند و عوامل برانگیزاننده همان نیازهای روانی (بالایی) در

تئوریهای قبلی هستند که نقش برانگیزاننده را دارند.

نکته قابل توجه اینکه هر یک از این عوامل به طور جداگانه نقش خود را در سازمان ایفا

می کنند و وجود یکی موجب نفی یا اثبات دیگری نیست به عبارت دیگر عدم وجود

عوامل بهداشتی موجب عدم انگیزش نمی شود ولی ایجاد نارضایتی کرده اما مانع

انگیزش نیست. ارضا یا عدم ارضای نیازهای روانی هم تأثیری بر رضایت یا نارضایتی از

عوامل بهداشتی ندارد.

ارزیابی تئوری هرزبرگ

۱- چون تحقیق فوق در یک جامعه محدود انجام شده است لذا تعمیم نتایج آن به

جامعه جهانی معقول نیست.

۲- در این تئوری نتایج را می توان تفسیر نموده و تعبیرهای گوناگون از آن برداشت نمود.

۳- این تئوری تفاوت های فردی را مطرح نمی کند.

۴- تئوری محدود به کارکنان یدی و غیر ماهر است.

تئوریهای مبتنی بر هدف

برخلاف تئوریهای مبتنی بر نیاز که تلاش داشتند مدلی از عوامل انگیزشی بیرونی ارائه کنند، تئوریهای مبتنی بر هدف سعی دارند تا مدلی از عوامل انگیزش درونی را در افراد بیان و ایجاد کنند. تئوریهای اصلی که این هدف را در انسان دنبال می کنند عبارتند از:

۱- مدل انتظار وروم

۲- مدل انتظار پورتر و لولر

۳- تئوری برابری آدامز

۴- تئوری هدف لاک

۵- تئوری جذب کلی

مدل انتظار وروم

اساس مدل انتظار وروم انتظار مطلوبیت رفتارهای ایجاد شده است. به عبارت دیگر اگر فردی باور داشته باشد که رفتار با یک روش خاص موجب پاداش باارزشی که فرد در انتظار آن است خواهد شد تلاش خواهد کرد رفتار مورد انتظاری از خود نشان دهد. به

این حالت تئوری میسر - هدف هم می گویند. چرا که با مشخص کردن مسیر رفتار و پیمودن آن هدف مورد انتظار نیز حاصل می شود.

ارزیابی تئوری و روم

اشکال مدل این است که پاداش به تنهایی و با مبلغ معلوم و زمان مشخص موجب لطمه زدن به انگیزه های درونی فرد شده و او را وابسته به دیگران و عوامل خارجی می کند. پاداش زمانی مؤثر است که دارای شرایط زیر بوده باشد تا به انگیزه های درونی فرد صدمه نزند.

۱- مبلغ و زمان پاداش غیرقابل انتظار و پیش بینی باشد و یا دست کم فرد چنین تصور کند.

۲- میزان آن زیاد و بیش از حد تصور نباشد.

۳- حالت کنترلی نداشته باشد بلکه احساس رقابت را در کارکنان تقویت کند.

مدل انتظار پورتر و لولر

پورتر و لولر در سال ۱۹۶۸ تلاش کردند مدلی را توسعه دهند که ارتباط بین انگیزش و عملیات را برقرار کند. در طراحی این مدل پورتر و لولر به این نتیجه رسیدند که تنها انگیزش نیست که در افزایش کارایی فرد مؤثر است. بلکه عوامل دیگری همچون طرز تفکر و نگرش افراد به کار و پاداش پرداختی نیز در نحوه کارایی آنها مؤثر است.

ارزیابی تئوری پورتر و لولر

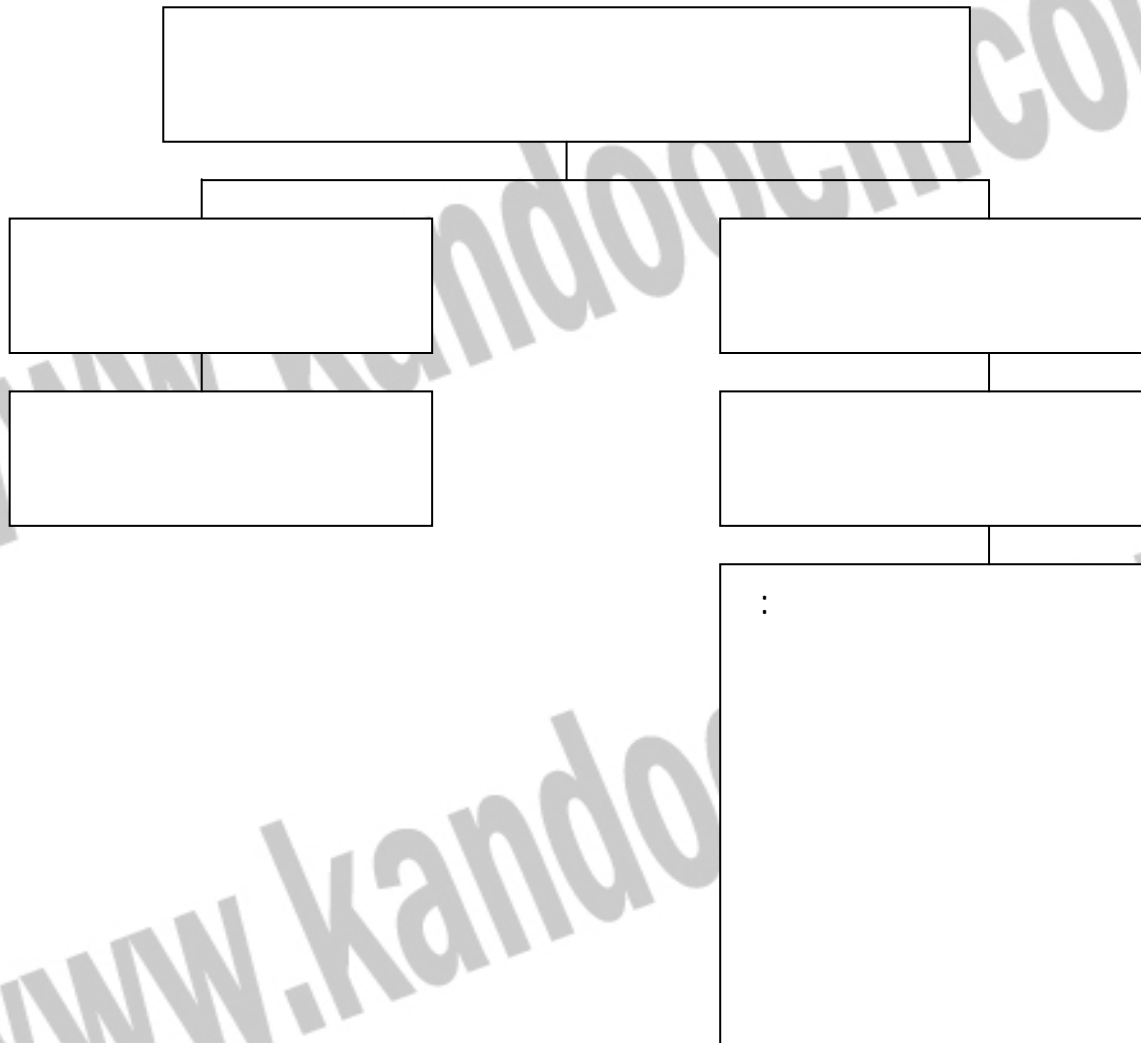
طبق نظریه انتظار، افراد همیشه در جستجوی بهتر کردن درجه بازده سرمایه گذاری انجام شده (تلاش انجام داده) هستند یک چهره این نظریه این است که برای مثال مدیری با وضعیتی روبرو می شود که نیاز دارد کارکنان یک روز تا دیروقت کار کنند ولی کارکنان که کار روزانه شان را تکمیل کرده اند و برای بعد از ساعات کار نیز برنامه های مشخص دارند میلی به کار کردن ندارند. اگر مدیر بخواهد به هدف خود برسد باید از روش تئوری مسیر - هدف استفاده کند. برای برخی از کارکنان این روش ممکن است به صورت پاسخ به انتظار و خواست مدیر باشد (انگیزه درونی) و برای برخی دیگر جنبه مادی و دریافت پول بیشتر (انگیزه بیرونی). برای گروه دیگری هم شهرت کارخانه در پاسخگویی به نیازهای مشتریان مهم باشد. آنچه مهم است این است که برخورد با درخواست مدیر توسط هر فردی به نحو متفاوت با دیگری ارزشیابی می شود و هر فردی در رابطه با میزان و انتظار پاداش دریافتی در مقابل تلاش و از خودگذشتگی بیان شده برداشتهای متفاوتی دارد و نه یکسان. نکته دیگر نیاز به تقویت رابطه بین تلاش و عملیات و پاداش در این تئوری است که مدیران باید در جستجوی راهی برای تقویت آنان باشند.

تئوری برابری آدامز

براساس نظریه آدامز مردم روی رفتاری که در محیط کار با آنها می شود حساب می کنند. زمانی که به رفتار مناسب می رسند کارکنان به معیارهایی نیاز دارند که بتوانند این رفتار مناسب را از نامناسب تشخیص دهند. منبع اصلی این اطلاعات رفتارهای قبلی است. به همین دلیل برنامه های بیمه و بازنشستگی در سازمانهای امروزی اهمیت بسیار بالایی دارد و محور توسعه مدیریت منابع انسانی در کشورهای پیشرفته قرار گرفته است. چرا که کارکنان امروز رفتار مناسب را از رفتار سازمان با کارکنان قبلی و از کارافتاده و بیمار و امثالهم تشخیص می دهند. این نظریه اساس تئوری برابری آدامز را تشکیل می دهد که بر تئوری مبادلات اجتماعی بنا شده است.

از نظر آدامز عمل مقایسه مزد می تواند دارای دو اثر (نتیجه) باشد برابری یا نابرابری. برابری زمانی حاصل می شود که پیش بینهای فرد در رابطه با فرد و پاداشهای دریافتی باهدفهای تعیین شده (مزد یا مزایای تصویب شده) توسط سازمان مطابقت کند. نابرابری زمانی بروز می کند که انتظارات یکی از دو طرف از نظر مزد و پاداش مورد نظر برآورده نشود. نکته جالب در این بحث این است که فرد تنها زمانی که طرف مقایسه او مزد بیشتری دریافت کرده است احساس نابرابری می کند.

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoo.cn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۵۱۱ تماس حاصل نمایید



ارزیابی تئوری آدامز

بیشتر تحقیقات پیرامون تئوری برابری روی کاربرد آن در پرداخت مزد و پاداش تأکید می کند. دورنستین مبنای مقایسه مردم برای قضاوت پیرامون مزد و پاداش دریافتی را آزمایش کرد و متوجه شد که این مقایسه به تعدادی عوامل بستگی دارد ولی در نهایت

مشخص نشد که افراد چگونه اصول تئوری برابری را به کار می گیرند و مدیران نتوانستند مطمئن شوند که برابری همه افراد حاصل شده است.

در بالا اشاره شد که این تجزیه و تحلیل بهتر است برای تک تک افراد و موقعیتهای صورت گیرد تا رضایت کامل حاصل شود. به رغم محدودیت بیان شده، مدل آدامز ابزار مفیدی برای اطمینان از ایجاد برابری بین کارکنان ارائه می دهد. این کاربرد بخصوص در رابطه با پرداخت مزد و پاداش بیشتر است.

تئوری تأکید می کند که سازمانها باید توجه زیادی به مقایسه روشهای خود با روشهای سایر سازمانها در طراحی و ساختار دستمزدها و چهارچوبهای پاداش و معیارهای شایستگی و مزایای متعلق به آن و حتی قواعد ترفیع و ارتقا داشته باشند تا دچار احساس نابرابری در کارکنان خود نشوند.

تئوری هدف لاک

لاک در سال ۱۹۶۸ پیشنهاد کرد که تمایلات مردم نقش بسیار زیادی در شکل دادن به نحوه رفتار آنان دارد. در یک فهرست کاری، از این تمایلات می توان به عنوان ابزاری برای ایجاد انگیزه در رفتار استفاده کرد. این امر از آنجا ناشی می شود که بسیاری از سیستمهای تعیین شایستگی به نحوی طراحی شده اند که رفتار مورد نظر را جهت بخشند چرا که یک فرد برای شکل بخشیدن به هدفهای رفتاری که او را به اهداف خود می رساند به اطلاعات قبلی نیاز دارد.

بنابراین سیستمهای تعیین شایستگی در سازمان ابزاری برای انتقال اطلاعات رسمی برای هدایت رفتار کارکنان جهت دستیابی به هدفهای مدیریت است. در این مدل تعدادی از موارد هستند که چنانچه در تعیین هدف و اطلاعات گردآوری شده مورد استفاده قرار گیرند می توانند تأثیر مشخصی در بازده سازمان داشته باشند. این موارد عبارتند از:

- هر چه هدف دقیقتر تعریف شود احتمال تحقق آن بیشتر می رود.
- تاریخ اتمام عملیات دقیقاً مشخص شده باشد.
- احتمال تحقق هدفهایی که رسیدن به آنها دشوار است بیش از هدفهایی است که رسیدن به آنها ساده است.

ارزیابی تئوری لاک

تعداد محدودی مطالعات در مورد انگیزش بر مبنای هدف برای مثال به وسیله ارلی، ارز و شالی صورت گرفته است که بطور عمومی حاصل این تحقیقات از نظریات و تئوری هدف لاک حمایت می کند.

ولی همچنان تعدادی سؤال بی پاسخ در مورد این تئوری وجود دارد. برای مثال چه میزان دخالت کارکنان در تعیین هدفهای سازمان ما را از تحقق این هدفها مطمئن می سازد.

سؤال دیگر این است که میزان محرک لازم بعد از تعیین هدفها برای ایجاد انگیزه در کارکنان جهت تحقق هدفها چه اندازه باید باشد. مواردی نظیر تفاوتهای فردی،

شخصیت، تحصیلات، آموزشهای قبلی و سوابق خدمتی از جمله عواملی است که می توان گفت بر فرضیات و اعتبار تعیین هدف از طریق مدل لاک اثر دارد. به هر حال این مدل محدودیتهایی دارد. بعضی از شغلها قابل تطبیق با مدل تعیین هدف نیستند (نظیر خطوط مونتاژ). بعلاوه با توجه به فضای باز محیطی که هر روز برای فعالیت و رقابت سازمانها باز می شود. هدفها دائم در حال تغییر خواهند بود و این خود بتنهایی برای اینکه فرد نتواند بطور مشخص و دقیق خود را همگام با هدفهای سازمان پیش ببرد کافی است.

تئوری جذب کلی

تئوری جذب کلی معتقد است که انگیزش عبارت است از پاسخ فرد به شناختی که خود از رفتارش دارد. افراد از طریق شناخت خود پاسخگویی یا عدم پاسخگویی به تغییرات محیطی و تغییرات داخلی سازمان را ارزیابی و در مورد آن قضاوت می کنند. براساس این قضاوت فرد تصمیم می گیرد که از درون یا بیرون برانگیخته شود. نتیجه این تصمیم بر شکل انگیزه ای که فرد می خواهد در کار از آن استفاده کند اثر می گذارد.

براساس مطالعات دسی آثار برانگیختگی درونی فردی بیانگر پیروی از یک سیستم بیرونی است و ایرزما نیز در تحقیقات خود چنین نتیجه گیری کرد که رابطه بین برانگیختگی درونی و برانگیختگی بیرونی پیچیده بوده و در مواقع خاص خلاف یکدیگر حرکت می کنند. اینکه کارکنان با انگیزه درونی بهترین کیفیت کاری و درجه کارآیی را

دارند و سازمان باید سعی کند این نوع کارکنان را که غرور و تعهد کاری دارند جذب کند محل اختلاف و بحث علمای روانشناسی و مدیریت است.

به هر حال بسیاری از استراتژیهای انگیزش در سیاستهای تنظیم شده از هر دو نوع انگیزه های درونی و بیرونی برای برانگیختن کارکنان به کار بهتر و بیشتر استفاده می کنند. انتقاد به چنین روشهایی (تئوری جذب کلی) این است که مدیران محصولی را خریداری می کنند که براساس بهترین وسیله ابزاری خارجی یا پاسخ به خواسته های درونی تولید شده است ولی نوع انگیزش منتج به تولید آن محصول برای آنها شناخته شده نیست.

دیدگاههای دیگر در مورد انگیزش

۱- تئوری X و Y مک گرگور

۲- نظریه هافستد

۳- تئوری Z اوچی

۴- تئوری اجتماعی مککوبی

۱- تئوری X و Y مک گرگور: وی فرضیاتی را درباره طبیعت انسان و انگیزش بیان کرد و مدعی بود که مدیران براساس باورها و اعتقاداتی که (X, Y) درباره کارکنان دارند رفتار و به همان نحو آنان را به انگیزش وا می دارند.

۱- تئوری X و Y مک گرگور:

<p>۱- به طور طبیعی تنبل بوده و حداقل کار ممکن را انجام می دهند. ۲- فاقد انگیزه و بی مسئولیتند و ترجیح می دهند بیشتر استراحت کنند تا کار ۳- خودخواه و نسبت به نیازهای سازمان بی تفاوتند ۴- در مقابل تغییرات مقاومند ۵- کودکان و کندذهن و ناآگاهند، فاقد مهارت‌های لازم و مدعی رهبری اند.</p>	<p>دیدگاه یا فرضیات X در باره کارکنان (مردم)</p>
<p>۱- سازماندهی دقیق اقلام تولیدی نظیر سرمایه، ماشین آلات، مواد اولیه و نیروی کار به نفع اقتصادی سازمان. ۲- اتخاذ سیاست های لازم برای مدیریت، هدایت، انگیزش، نظارت و کنترل بر عملیات. تطبیق رفتار با نیازهای سازمان ۳- پاداش در مقابل کار انجام شده و تنبیه در صورت عدم انجام وظایف محول شده. هدایت و نظارت و ارزشیابی دقیق عملیات</p>	<p>نحوه مدیریت کارکنان با فرضیات X</p>
<p>۱- فعالند و از نیازهای سازمان استقبال می کنند ۲- دارای انگیزه، دارای توانایی توسعه و پیشرفت. مسئولیت پذیر و آماده صرف انرژی برای تحقق هدفهای سازمان</p>	<p>دیدگاه و فرضیات Y درباره کارکنان</p>
<p>۱- اسباب و وسایل لازم برای رشد و توسعه منابع انسانی را در سازمان فراهم کند. ۲- امکانات و اقلام تولیدی سازمان را در جهت منافع اقتصادی آن سازماندهی کند. ۳- سازمان را به نحوی اداره کند که کارکنان ضمن اینکه به هدفهای خود به بهترین نحو دسترسی پیدا می کنند هدفهای سازمان را هم جامه عمل بپوشانند.</p>	<p>نحوه مدیریت کارکنان با فرضیات Y</p>

۲- هافستد و اثر تغییرات فرهنگی و انگیزش : هافستد در سال ۱۹۸۰ آثار

تغییرات و تفاوت فرهنگها را بر روی انگیزش کارکنان به نحو وسیعی به بحث گذاشت.
وی در این تحقیق از چهارچوب زیر برای مطالعه و بیان اختلاف فرهنگها در میان چهل کشور جهان استفاده کرد.

الف) اختلاف قدرت: بدین معنا که یک جامعه تا چه اندازه اجازه می دهد تا قدرت به نحو نابرابری در یک سازمان توزیع شود؟ به عبارت بهتر چه میزان آمادگی از نظر فرهنگی برای پذیرش سلسله مراتب سازمانی دارد؟ و درجه تبعیت پذیری کارکنان چه میزان است؟

ب) اجتناب (پرهیز) از عدم اطمینان : عبارت است از درجه عدم اطمینان و ناباوری که مردم یک جامعه نسبت به خود احساس می کنند. (عدم اعتماد به نفس) و در صدد کاهش آن به کمترین حد ممکن هستند.

ج) فرد گرایی و جمع گرایی: این صفت بیانگر این روحیه است که آیا در جامعه مورد نظر هر کس فقط مسئول خودش است یا براساس یک سیاست صحیح و ترتیب و نظم اجتماعی همه در مقابل هم احساس مسئولیت می کنند و در مواقع لازم به کمک یکدیگر می شتابند.

د) مردگرایی (محوری) منعکس کننده درجه تسلط مردها بر ارزشها و منافع اجتماعی است.

هافستد در تحقیق خود این عقیده را نیز مطرح کرد که هر یک از تئوریهای انگیزش بیانگر یک سلسله از ارزشهای فرهنگی است و به تجربه می توان گفت که هر تئوری انگیزش زمانی بهترین نتیجه را می دهد که در موقعیت و شرایط فرهنگی مخصوص به خود از آن استفاده شود. این نتیجه گیری موجب پیدایش این بحث شد که تئوریهای انگیزش ممکن است به طور جمعی و برای همه قابل استفاده نباشند.

تحقیقات جدیدی با گرایش فرهنگی پیرامون انگیزش ضمن تأیید این نظر ویژگیهای فرهنگی را از چهار مورد هافستد به هفت مورد افزایش داد. ترومپنارز براساس این تحقیق معتقد است هفت ویژگی فرهنگی علاوه بر رفتار سازمانی برانگیزش کارکنان مؤثرند که بطور مثال می توان گفت در برخی از جوامع روی دستاوردهای یک موفقیت تکیه می کنند در حالیکه برخی دیگر بر فضای محبت آمیز در محیط کار یا احترام به سن و تجربه اهمیت بیشتری قائلند تا دستاوردها. خود این اهمیت و رعایت ارزش فرهنگی موجب انگیزش کارکنان به کار بیشتر می شود.

تئوری Z اوچی

اوچی نحوه اداره کارکنان توسط مدیران ژاپنی و آمریکایی را بررسی کرد و متوجه تعدادی اختلاف فرهنگی بین این دو شیوه مدیریت گشت. و از میان این خصوصیات (شیوه های مدیریت) می توان چند نمونه از آنها را برای انگیزش کارکنان انتخاب کرد. موارد مطرح شده در این مورد به شرح ذیل است:

سازمانهای ژاپنی

سازمانهای آمریکایی

۱- استخدام کوتاه مدت	۱- استخدام مادام العمر
۲- بیان جزئی روشهای نظارت و کنترل بر عملیات	۲- بیان کلی روشهای نظارت و کنترل بر عملیات
۳- تصمیم گیری فردی	۳- تصمیم گیری گروهی
۴- مسئولیت فردی	۴- مسئولیت جمعی
۵- جداسازی مهم	۵- یکپارچه سازی مهم
۶- ترفیع سریع	۶- ترفیع کند و بطئی
۷- کارهای تخصصی	۷- تخصص چندگانه

تئوری اجتماعی مککوبی

تحقیق مککوبی پیرامون انگیزش در سال ۱۹۸۸ انجام شد. او معتقد است که با توجه به رشد و توسعه تکنولوژی جدید و تغییر شرایط اجتماعی و فرهنگی در محیطهای سازمانی در سالهای اخیر آثار این تغییرات موجب بی ارزش ساختن دستاوردهای تئوریهای سنتی درباره انگیزش شده است بنابراین لازم است برای عصر حاضر یک تئوری انگیزش که براساس فرضیات انسان مثله (تقسیم) شده مازلو نباشد طراحی و ارائه شود.

این تئوری جدید که براساس تغییرات تکنولوژیک و شرایط اجتماعی و فرهنگی در سازمانهای جدید طراحی می شود باید عواملی مثل اعتماد، توجه و معنابخشی به زندگی

و خودآگاهی و احترام به انسان را میزان انگیزش انسان قرار دهد. چرا که وظایفی در سازمانهای امروزی بوجود آمده است. که این وظایف نیاز به کارکنانی خودآگاه و خود توسعه یافته و خودگردان و با موقعیتهای تجربه جدید دارد. نحوه برخورداری این کارکنان از مزایای سازمانی هم باید به نحوی طراحی شود که به موازات انجام وظایف به طور خودکار سهم مناسبی از سود عاید شده توسط سازمان نصیب آنها شود.

انگیزش از دیدگاه سازمان و مدیریت

افزایش بهره وری هدف اصلی مدیریت برای تحقق هدفهای سازمان است. انگیزش وسیله ای است که توسط آن این هدفها تحقق می یابند و پاداش ابزاری است که بوسیله آن انگیزش حاصل می شود. در این صورت انگیزش می تواند به صورت یک ابزار دست مدیر برای رسیدن به هدفهای سازمانی دیده شود.

برای مدیران انتخابهای گوناگون به منظور ایجاد انگیزه در کارکنان وجود دارد. به جرأت می توان گفت که هر زمینه فعالیت در سازمان چه به صورت عینی و چه به صورت ذهنی با تغییر خود، انگیزش کارکنان را نیز تحت تأثیر قرار می دهد.

این تغییرات حتی می تواند در محیط خارج از سازمان نظیر موارد ذیل نیز صورت گیرد.

- اتفاقات و روابط خانوادگی: حوادث ناخوشایند در خانواده می تواند موجب انحراف افکار و انرژی افراد در محیط کارشود.

- ارتباط محلی: پیروزی تیم فوتبال مورد علاقه کارکنان می تواند برافزایشی کارآیی سازمان حتی بیش از آنچه تصور می شود مؤثر باشد.

- محیط بازرگانی: نزدیکی سازمان به یک رقیب می تواند موجب تأمین شغل برای کارکنان بی انگیزه و ناراضی سازمان باشد.

اغلب این موارد چنین به نظر می رسد که تأثیر غیرمستقیم و کوتاهی مدتی برانگیزش کارکنان در محیط سازمانی داشته باشد ولی در هر صورت بیانگر طبیعت فعال اغلب رفتارهای انسانی که لزوماً از هیچ یک از تئوریهای رایج انگیزش پیروی نمی کنند می باشد. انگیزش چیزی نیست که با یک بار آزمایش آن را بر روی هر یک از کارکنان سوار کرد و سپس از مزایای آن استفاده نمود. انگیزش حالت شناوری دارد که هر لحظه و بنا به میل و سلیقه و نیروهای که در فرد فعالند و خصوصیات که روی هر فرد اثر می گذارد در حال تغییر است این ویژگیهای انگیزش مدیریت انگیزش را برای مدیران دشوار می سازد چرا که هر لحظه هم باید مواظب رفتار خود و هم مواظب رفتار کارکنان باشند.

مدیران با مشکلات زیادی برای ایجاد انگیزه در کارکنان روبه رو هستند به طور مثال انتخاب شیوه انگیزش یکی از دشواریهای کار مدیران است. از میان چندین تئوری و نظریه که پیرامون طبیعت و نحوه انگیزش کارکنان وجود دارد همه آنها دارای یک واقعیت عملی کاربردی و قابل استفاده در اجرا که مدیران بتوانند آنها را در رابطه با کارکنان به کار گیرند نیستند.

مثلاً تصور اینکه بتوان از تئوری انتظار در رابطه با کارکنان معمولی و در سطوح پایینی استفاده کرد انتظار بیهوده ای است. مدیران دارای آنچنان اختیارات وسیعی که بتوانند انگیزش را برای هر فرد به نحوی که مناسب اوست اجرا کنند نیستند.

هر چند انگیزش یک امر شخصی است ولی مدیران ناچارند آن را به نحوی هماهنگ با انتظارات گروههای موجود در سازمان به کار گیرند. به همین دلیل هم روشهای انعطاف پذیر در انگیزش که بتواند برای همه مناسب باشد باب و استفاده از آنها در سازمانها آغاز شد هر چند نارضایتیهای شخصی کماکان از نحوه انگیزش و پاسخ به آن در افرادی که این روشها را مستحق خود نمی دانند وجود دارد. راه حلی که برای این مهم پیدا شده است این است که انگیزش (عوامل برانگیزاننده در سازمان) به نحوی در سازمان طراحی و به تعدادی متنوع و متعدد شوند که هر فرد بتواند مانند فهرست غذا بنا به میل و سلیقه و نیازهای شخصی که دارد و به نحوی که برانگیخته می شود انتخاب خود را به عمل آورد و سهم خود را اعم از احترام و پاداشهای مادی و سایر نیازها به اندازه تلاش و کوشش خود بردارد. بدین ترتیب با استفاده از یک سیاست جمعی و گروهی (که آخرین سیاست برای ایجاد انگیزه در قرن بیستم است) با تعداد و تنوع عوامل انگیزش اجازه داده شود تا افراد انگیزه های شخصی خود را اضا کنند و سهم خود را هم سازمان بردارند.

مشکل دیگر مدیران این است که کدام تئوری از تئوریهای موجود درباره انگیزش را سرمشق خود در انگیزش کارکنان قرار دهند. تئوریهایی که هر یک بر جنبه خاصی از انگیزش تکیه می کنند و از همه مهمتر اغلب این تئوریها با توجه به فرهنگ غرب بیان شده و ظاهراً قابل استفاده در همه کشورهای عالم با فرهنگهای دیگر نیستند. معنای کار، معنای هدف و زندگی، معنای قدرت، اختلاف قدرت، درجه سازمان پذیری و تبعیت

پذیری کارکنان همان طور که در نظریات هافستد و اوچی ذکر شد در همه فرهنگها ارزشهای یکسان و هماهنگی ندارند.

در این شرایط راهکارهای زیر برای مدیران در استفاده از تئوریهای انگیزش وجود دارد عبارت است از:

۱- در سطح فردی: به سطح و ساختار کارکنان سازمان و همچنین سایر شرایط آنها نظیر وضعیت مالی نحوه برخورد آنها با پاداشها، جوایز و درجه تأثیر محرکهای غیر مادی به عنوان عامل برانگیزاننده توجه شود.

۲- در سطح سازمانی: به عوامل سازمانی و ساختاری سازمان و همین طور طراحی شغل و روشی که کارکنان در سطح عملیات سازمانی با هم آمیخته شده اند (مثلا تصمیم گیری) توجه شود و بررسی گردد که چگونه می توان از این ساختار و طراحی شغل و روشهای انجام کار، طرحهای انگیزش (خودبرانگیختگی) را در حین کار بوجود آورد.

نتیجه گیری

تئوریهای مختلفی در مورد انگیزش در کتابهای روانشناسی و مدیریت وجود دارد. تعداد و تنوع تقسیم بندی در عوامل انگیزشی بیانگر درجه اهمیت آنها بوده که علمای رفتار و روانشناسی و مدیریت برای بحث درباره انگیزش و نقش آن در زندگی فردی، اجتماعی و گروهی قائل هستند انگیزش امر شخصی و فردی بوده ولی مدیران باید گروه را مورد خطاب قرار دهند و به همین علت مسئولیت سنگینی بر دوش مدیران است تا برای ایجاد انگیزش در کارکنان در سطح فردی و گروهی و سازمانی کار کنند و طرح های انگیزش فردی و جمعی را توأم ارائه دهند تا نتیجه لازم حاصل شود.

انگیزش در عمل کاری دشوار بوده و تا حدودی سیاسی، اجتماعی و روانشناسی بوده و حل آن به هنر مدیران با استفاده از علوم سیاسی و اجتماعی و روانشناسی بستگی دارد. و انگیزش موجب هدایت رفتار شده و به صورت سیستمی است که حفظ آن به تحقق اهداف دیگر بستگی دارد.

به طور کلی احساسات و انگیزش بنیان و اساس زندگی هر فردی است. ایجاد انگیزش می تواند درونی و داوطلبانه و برای خود در کوتاه مدت یا بلند مدت باشد و یا تحمیلی و همراه با زور و فشار و با استفاده از عوامل خارجی باشد. انگیزش از نوع درونی و داوطلبانه بهترین نوع انگیزش است.

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoo.cn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

منابع

۱- مبانی فلسفی و تئوریهای رهبری و رفتار سازمانی - دکتر سیدعلی اکبر افجه،
انتشارات سمت، ۱۳۸۰

۲- مبانی رفتار سازمانی - رابینز ترجمه دکتر پارسائیان، دکتر اعرابی - انتشارات دفتر
پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۱

۳- مدیریت رفتار سازمانی - تألیف پاول هرسی و بلانچارد - ترجمه دکتر قاسم کبیری.
انتشارات جهاد دانشگاهی.

۴- مجله اقتصاد و مدیریت، شماره ۶۲ سال ۸۳. چاپ دانشگاه آزاد اسلامی.

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoocn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۵۱۱ تماس حاصل نمایید

Filename: Document1
Directory:
Template: C:\Documents and Settings\hadi tahaghoghi\Application
Data\Microsoft\Templates\Normal.dotm
Title:
Subject:
Author: SinaSoft
Keywords:
Comments:
Creation Date: 4/11/2012 8:52:00 PM
Change Number: 1
Last Saved On:
Last Saved By: hadi tahaghoghi
Total Editing Time: 0 Minutes
Last Printed On: 4/11/2012 8:52:00 PM
As of Last Complete Printing
Number of Pages: 32
Number of Words: 4,612 (approx.)
Number of Characters: 26,295 (approx.)