مرکز آموزش مدیریت دولتی

جمهوری اسلامی ایران

ریاست جمهوری

دستنامه

انگیزش در کار

مرکز آموزش مدیریت دولتی

ویرایش اول

پاییز ۱۳۹۵

بسم الله الرحمن الرحیم

آ

فهرست مطالب

اهداف رفتاری ۴
پیشگفتار ۵
مقدمه ۶
بخش اول: انگیزش ۷
۱- انگیزش ۷
۱-۱- مفاهیم و تعاریف انگیزش ۷
۱-۲- دیدگاه‌های تاریخی انگیزش ۸
۱-۳- خاستگاه انگیزش (انگیزش و نیاز) ۱۰
۱-۴- تفاوت نیاز و آرزو ۱۱
۱-۵- نظرات محققان راجع به نیاز ۱۳
۱-۶- ماهیت انگیزش در سازمان ۱۷
۱-۷- عناصر انگیزش ۱۸
۱-۸- فرایند انگیزش ۱۹
۱-۹- مدل انگیزش ۲۰
بخش دوم: نظریه‌های انگیزش ۲۱
۲- ۱- نظریه‌های انگیزش ۲۱
۲-۲- تئوری‌های محتوایی ۲۱
۲-۳- تئوری‌های فرایندی ۳۳
۲-۴-تئوری‌های تقویتی ۴۱
بخش سوم: روش‌های ایجاد انگیزش ۴۴
۳- روش‌های ایجاد انگیزش ۴۴
۳-۱- انگیزش در عمل ۴۴
۳-۲- الگوی اقتضایی انگیزش ۴۸
۳-۳- هدف‌گذاری ۴۸
سؤال‌های تشریحی ۵۴
منابع و مآخذ ۵۵

اهداف رفتاری

پس از مطالعه این دستنامه از فراگیران انتظار می‌رود:

۱- مفاهیم و تعاریف انگیزش را بنویسند و ماهیت انگیزش در سازمان را توضیح دهند.

۲- دیدگاه‌های تاریخی مربوط به انگیزش را بیان کنند.

۳- خاستگاه انگیزش را شرح دهند.

۴- نظریه‌های مربوط به انگیزش را توضیح داده، کیفیت کاربرد آن را در سازمان شرح دهند.

۵- انواع روش‌های ایجاد انگیزش را نام برده و هر یک را توضیح دهند.

۶- عوامل موثر در طراحی شغل را نام ببرید.

۷- عناصر و فرایند انگیزش را ذکر نمایید.

۸- ارتباط بین انگیزش و نیاز را بیان کنند.

۹- نظریه‌های مربوط به نیاز را توضیح دهند.

۱۰- تقسیم‌بندی نظریه‌های مربوط به انگیزش را بیان کنند.

۱۱- تفاوت تئوری‌های انگیزش را توضیح دهند.

۱۲- مصداق‌های مدیریتی مربوط به تئوری‌های انگیزش را شرح دهند.

۱۳- انتقادهای وارد شده به تئوری‌ها را با مصداق‌های پژوهشی توضیح دهند.

۱۴- انواع روش‌های ایجاد انگیزش را بیان کنند.

۱۵- خصوصیات مطلوب شغلی را توضیح دهند.

۱۶- عوامل موثر در طراحی شغل را نام برده، شرح دهند.

۱۷- الگوی اقتضائی انگیزش را بیان کنند.

۱۸- مقاصد و مدل‌های هدف‌گذاری را توضیح دهند.

پیشگفتار

در اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری[1] و ماده ۲ آئین‌نامه اجرایی فصل نهم قانون مذکور[2]، «نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی» توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور (وقت) به دستگاه‌های مشمول قانون مذکور ابلاغ شد[3].

براساس بند ۵/۴ نظام مذکور، آموزش‌های مدیران به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که در راستای تعالی معنوی و حرفه‌ای مدیران در زمینه‌های بهبود نگرش و بصیرت‌افزایی و توسعه مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی در چارچوب «سامانه و برنامه آموزش مدیران» طراحی و اجرا می‌گردد.

هدف از طراحی و اجرای این دوره‌ها نیز، ارتقاء و تعالی معنوی و توسعه مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران و متناسب ساختن توانایی‌های آنان با پیشرفت دانش و فناوری در زمینه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، هدایت و ارزشیابی و نقش‌های مدیریتی و آماده ساختن مدیران حرفه‌ای و کارمندان برای پذیرش مسئولیت‌های جدید است.

به‌منظور تحقق اهداف پیش‌گفته، «سامانه و برنامه تربیت و آموزش مدیران»، مشتمل بر عناوین دوره‌های آموزشی مدیران سطوح مختلف، طراحی و طی بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۰/۳۲۶۶۴ مورخ ۱۳۹۰/۱۲/۱۵ ابلاغ شد.

«دستنامه»[4] یک نوع کتاب مرجع یا مجموعه‌ای از کتاب‌های راهنماست که دربردارنده اطلاعات و داده‌های کافی و فراگیر از مسائل بنیادی یک موضوع است. ساختار دستنامه‌ها معمولاً به‌گونه‌ای سازمان داده می‌شود تا بتوان از آنها به عنوان یک کتاب مرجع آماده استفاده کرد. دستنامه‌ها از منابع و مراجع تخصصی در مورد یک موضوع یا دانش خاص بوده و اطلاعات مورد نیاز برای شناخت دامنه یک موضوع را در دسترس قرار می‌دهد. دلیل اصلی تهیه اغلب دستنامه‌ها همان گسترده بودن و اختصار آنها است تا مراجعه‌کننده بتواند به یک نمای کلی از موضوع و همچنین اطلاعات بنیادین و کافی در زمینه‌های مختلف بحث موردنظر دست یابد.

دستنامه حاضر، به‌عنوان یکی از منابع آموزشی دوره «انگیزش در کار»، از مجموعه دوره‌های حین انتصاب مدیران سطح پایه است که براساس سرفصل‌های دوره و برای بهره‌برداری فراگیران، تدوین شده است.

با توجه به ضرورت بازنگری و انجام اصلاحات، برای رفع اشکالات و رسیدن به مرحله کمال مطلوب، از همه استادان، صاحب‌نظران و فراگیران محترم تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و ارائه پیشنهادها و دیدگاه‌های اصلاحی، ما را در اصلاح این دستنامه و تدوین دیگر آثار موردنیاز کارمندان دولت یاری کنند.

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

۱- مصوب کمیسیون مشترک مجلس شورای اسلامی به‌تاریخ ۱۳۸۶/۰۷/۰۸.

۲- تصویب‌نامه شماره ۲۵۷۹/ت۴۳۹۱۶ک مورخ ۱۳۸۹/۱/۱۰.

۳- بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ مورخ ۱۳۹۰/۱/۳۰.

4- Handbook

مقدمه

«انگیزش می‌گوید این کار را بکن، زیرا برای من بسیار معنی‌دار است که آن کار را بکنم».

فردریک هرتزبرگ

هنگامی که یک دستگاه بد کار می‌کند، مردم درمی‌یابند که به چیزی نیاز دارد. فرض کنیم که یک دستگاه تراش تکه فلزی را به دقت معین شده تراش نمی‌دهد. شاید نیاز به روغن دارد. شاید یک مهره آن شل است. نخست تراشکار می‌کوشد تا دشواری را پیدا کند. سپس تراشکار از سرپرست خود درخواست یاری می‌کند. سرانجام سرپرست، یک کارشناس نگهداری و تعمیرات یا یک مهندس را به یاری فرا می‌خواند و به این روش کار پیش می‌رود تا علت پیدا شده و دستگاه از نو در وضعیت کار عادی قرار گیرد.

حال فرض کنید تراشکار دستگاه با گستاخی با سرپرست خود سخن بگوید، چنانکه گونه‌ای نافرمانی به شمار آید و در حقیقت دستگاه وجود وی بد کار کند. سرپرست ممکن است بی آنکه به تحلیل موقعیت بپردازد، بخواهد تراشکار را توبیخ کند. ولی این کار چندان برتر از تعمیر اتفاقی دستگاه تراش نخواهد بود. همانند دستگاه تراش، تراشکاری که بد کار کند به یقین به دلایلی است که می‌تواند به نیازهای وی مربوط باشد. برای آنکه در کار وی بهبود و پیشرفتی پدید آید، تراشکار مانند دستگاه تراش نیاز به دلسوزی حرفه‌ای و ماهرانه دارد.

مدیران نیز نیاز به دلسوزی و مراقبت دارند تا برانگیخته شوند و به کار بپردازند. بدکار کردن مدیر و دشواری‌های مدیریت گاهی چنان جدی می‌شود که مدیران از برانگیختن کارکنان خود ناتوان می‌گردند و دیگران جای آنها را می‌گیرند. اگر ما با مردم همان رفتاری را بکنیم (نگهداری از آنان) که با دستگاه‌های گرانبهای خود می‌کنیم، ما کارگرانی خشنودتر و سازنده‌تر خواهیم داشت (ترجمه طوسی، ۱۳۷۷، ۱۰۹).

بخش اول: انگیزش

۱- انگیزش

برای هر مدیری در سازمان آگاهی از مسئله انگیزش[۱] کارکنان، که در واقع پی‌جویی علت و سبب حرکت و رفتارهای اعضا و افراد سازمان است، ضرورت تام دارد. کنکاش در مسئله انگیزش، پاسخ چراهای رفتار آدمی است. چرا انسان در سازمان کار می‌کند؟ چرا بعضی افراد بسیار فعال و برخی کم‌کارند؟ علت علاقه به شغل و بی‌علاقگی به کار چیست؟ این سئوالات و بسیاری دیگر همه با موضوع انگیزش در ارتباط‌اند و پاسخ به آنها در انگیزش و انگیزه‌های کارکنان خلاصه می‌شود (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۵۱).

۱-۱- مفاهیم و تعاریف انگیزش

اگر چه اندکی از کوشش‌های انسانی بدون انگیزش پدید می‌آید، شاید همه رفتارهای آگاهانه از نوع رفتارهای برانگیخته هستند که دلیلی برای رخ دادن آنها وجود دارد. رشد کردن موی سر نیاز به انگیزش ندارد، ولی آرایش آن به انگیزش نیازمند است. هر کس بدون داشتن انگیزش به خواب می‌رود ولی رفتن به رختخواب یک عمل آگاهانه است و نیاز به انگیزش دارد. کار مدیریت پی‌بردن و به کار گرفتن انگیزه‌های کارکنان به انجام دادن کار است (ترجمه طوسی، ۱۳۷۷، ص ۱۰۵).

انگیزه‌ها را می‌توان بیان نیازهای شخص نامید. نیازها تنش‌هایی در انسان می‌آفرینند که پیرامون شخص در آنها تغییراتی پدید می‌آورد که نوعی از خواست‌ها را سبب می‌شوند. برای نمونه، نیاز به خوراک، تنش گرسنگی را پدید می‌آورد. چون پیرامون بر اشتهای انسان برای انواع ویژه خوراک اثر می گذارد، یک بومی دریاهای جنوب شاید ماهی سرخ کرده را برگزیند و یک گاوچران گوشت گوساله آب‌پز طلب کند. این دو نفر برانگیخته می‌شوند تا گامی بردارند، ولی آنها خوراک‌های جداگانه‌ای به شیوه جداگانه جست و جو می‌کنند(ترجمه طوسی، ۱۳۷۷، ص ۱۰۶).

از این رو، انگیزه‌ها شخصی و درونی هستند. از سوی دیگر، پاداش‌ها در بیرون از شخص جای دارند. مدیریت برای آنکه کارکنان را به انجام دادن کار برانگیزد، سبب‌ها را جزئی از پیرامون کار می‌سازد. برای نمونه، مدیریت به فروشندگان یک پولی را به عنوان پاداش می‌دهد تا فروش بیشتر را موجب گردد و نیاز فروشندگان را به قدرشناسی و اهمیت جایگاهشان تشویق نماید(ترجمه طوسی، ۱۳۷۷، ص ۱۰۶).

بازدهی سازمان و حرکت سازنده آن به توانایی مجموعه عوامل انسانی که با درایت مدیریت انگیزاننده شده و نیازهای آنها مورد توجه قرار گرفته است، بستگی دارد. بدون توجه به انگیزش کارکنان، سازمان به مرحله توقف و رکود وارد می‌شود و تحلیل و زوال تدریجی آن غیر قابل اجتناب خواهد بود. از طرفی همان‌گونه سازمان‌ها دارای نیازهای مالی و فیزیکی هستند، نیازهای انسانی سازمان در این مجموعه دارای بیشترین اهمیت می‌باشند که وظیفه مدیران، اثربخش و کارآمد کردن انها از طریق دادن انگیزش‌های مناسب است (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۶۱).

۱- Douglas A.McGregor

انگیزش به تعریفی دیگر عبارت می‌باشد از نیروهائی که باعث شوند افراد روش‌های خاصی برای رفتار و کردار خود انتخاب نمایند (فخیمی، ۱۳۷۹، ۳۶۱). به طور کلی انگیزش را می‌توان حالتی در افراد دانست که آنان را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل می‌سازد (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۵۲).

۱-۲- دیدگاه‌های تاریخی انگیزش

بحث انگیزش و تأثیر آن در ایجاد تحرک در انسان سابقه‌ای طولانی دارد و موضوعی نیست که با مکتب مدیریت علمی پابه عرصه ظهور گذاشته باشد و یا مدیریت علمی به وجود آن پی برده باشد. قدیمی‌ترین نظریه در این رابطه که از سایر نظریه های مفهوم انگیزش را بهتر روشن می‌نمود، نظریه «هدونیزم»[۱] است که مفهوم آن لذت‌جوئی، خوشی، راحت‌طلبی و ... می‌باشد و دیدگاه بسیار محدودی در رفتار انسانی را ارائه می‌دهد. از دیگر دیدگاه های اولیه انگیز به عقاید «ویلیام جیمز» می‌توان اشاره نمود که معتقد بود رفتار غریزی و انگیزش ناخودآگاه نیز در رفتار انسان از اهمیت ویژه برخوردارند. اگر چه نظرات «ویلیام جیمز» مقبولیت لازم را پیدا نکرد ولی در فراهم کردن زمینه لازم برای شکل‌گیری تئوری‌های جدید انگیزش نقش داشته‌اند (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۶۵).

از طرفی آنچه که منعکس‌کننده انگیزش و نیاز می‌باشد کاربرد آن است که در متون تاریخی و اجتماعی مورد اشاره قرار گرفته و مبین توجه به انگیزش و نیاز (اگر چه به صورت ابتدایی و از نوع تشویق- تنبیه) می‌باشد. تئوری‌های انگیزش از نظر تاریخی با سه نگرش کاملاً متفاوت قابل بررسی می‌باشند که آشنایی با آنها به درک بیشتر موضوع کمک می‌نماید (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۶۵).

نگرش سنتی[۲] به انگیزه را «فردریک تیلور» به گونه‌ای صریح و روشن توضیح داده است. او عقیده داشت که کارمند یا کارگر فقط براساس دریافت پاداش پولی انگیزانده شده و به کار رغبت نشان می‌دهد. او همچنین عقیده داشت که کارکردن ذاتاً ناخوشایند است و فقط محرک دریافت پاداش مادی، انگیزه کارگران در ادامه کار می‌باشد. براساس نظر «تیلور» از انسان توقع هر کاری را می‌توان داشت مشروط بر اینکه پرداخت مناسبی برای آن کار دریافت نماید. اگر چه انگیزه مادی جای ویژه‌ای در مبحث انگیزه برای خود باز نموده ولی از حمایت قطعی برخوردار نیست، زیرا عوامل دیگری نیز در انگیزش موثرانند که مورد توجه «تیلور» قرار نگرفته‌اند (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۶۶).

نگرش روابط انسانی[۳] تفکر اولیه توجه به روابط انسانی از بررسی‌های «التون مایو» در کارخانه وسترن الکتریک شروع شد. طرفداران این طرز تفکر تأکید بر جریان روابط اجتماعی در محل کار داشتند. فرضیه اساسی طرفداران این طرز تفکر بر این پایه قرار داشت که کارکنان تمایل به مفید بودن، احساس اهمیت نمودن، به گروهی تعلق داشتن را دارند (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۶۶).

محققین روابط انسانی همواره مدیران را ترغیب به اتخاذ حالات و رفتارهایی می‌کنند که کارکنان احساس اهمیت نمایند، از مسائل مؤسسه باخبر بوده و اجازه کنترل و هدایت فعالیت‌های روزمره مربوط به خود را داشته باشند، زیرا تصور داشتن اهمیت و

۱- Hedonism
۲- The Traditional Approach
۳- The Human Relations Approach

اجازه هدایت فعالیت‌ها موجب غرور کارکنان و به تبع آن باعث بالارفتن انگیزش در انجام امور می‌گردد. این تمهیدات همراه با اجازه شرکت در جلسات گروهی تصمیم‌گیری و ... باعث افزایش علاقه به کار می‌گردد بدون اینکه انگیزش پولی در کار باشد، زیرا انگیزش پولی به تدریج اثر و کارآئی خود را از دست می‌دهد و لازم است انگیزش‌های دیگری با توجه به طبقات شغلی کارکنان، تحصیلات و خصوصیات شخصی آنها انتخاب شود تا کارکنان دجار کسالت ناشی از فقدان انگیزش در کار نشده و روحیه تلاش و کوشش را حفظ نمایند (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۶۶).

نگرش منابع انسانی[۱] به انگیزش و نیاز یک قدم از نگرش روابط انسانی جلوتر می‌باشد. در حالی که طرفداران نگرش «روابط انسانی» در بحث انگیزش اعتقاد دارند که مشارکت و همکاری می‌تواند باعث افزایش انگیزش شود، طرفداران نگرش «منابع انسانی» عقیده دارند که همکاری در انجام دادن کار برای «کارمندان» و «سازمان» که دو طرف معادله یک فعالیت هستند بسیار مفید می‌باشد. اینن گروه از صاحب‌نظران بر این مسئله تأکید دارند که افراد در انجام امور در صورت وجود شرایط مناسب علاقمند به همکاری می‌باشند. به عقیده این گروه (طرفداران نگرش منابع انسانی)، وظایف مدیریت در این گونه از موارد فقط تشویق کارکنان به مشارکت و ایجاد محیط مناسب کار که کلیه منابع انسانی را به کار وادار کند، می‌باشد (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۶۷).

«داگلاس مک‌گریگور» و محققینی نظیر «ابراهام مازلو»، «کریس ارجریس» و «رنسیس لایکرت»[۲]، نگرش «روابط انسانی» را مورد انتقاد قرار داده و آن را گمراه کننده و سفسطه‌آمیز و برای کارکشیدن هر چه بیشتر از کارکنان دانسته‌اند. به عقیده این نظریه‌پردازان، کارکنان با عوامل مختلفی انگیزانده می‌شوند و پاداش مادی تنها عامل انگیزش نمی‌تواند باشد. کارکنان رضایت را از کارکردن خوب به دست می‌آورند، تا همان‌طور که نگرش و مدل «روابط انسانی» در انگیزش بر آن تأکید دارد، کار را خوب انجام دهندف چون به نوعی ارضاء شده‌اند. این گروه همچنین بر این باور بودند که اغلب کارکنان دارای انگیزش برای انجام دادن کار به نحو احسن می‌باشند و بدون تفکر و خود به خود، کار و نفس آن را غیر مطلوب و ناخوشایند نمی‌شمارند. بر این اساس به کارکنان می‌توان مسئولیت های زیادی برای تصمیم‌گیری و انجام‌دادن کار اعطاء نمود (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۶۷).

نگرش سیستمی؛ مسئله‌ای که در این رابطه مورد بحث دانشمندان علوم اداری و روان‌شناسان می‌باشد، این است که با چنین دیدگاه‌هائی که راجع به انگیزش وجود دارد، مدیران چگونه می‌توانند از دانش جاری برای بهبود و اصلاح استنباط خود از چگونگی رفتار افراد در سازمان بهره‌برداری کنند. به عقیده «پورتر» و «مایلز»[۳] دیدگاه سیستمی به انگیزش داشتن برای مدیران بسیار مفید می‌باشد. به عقیده ایشان از طریق دیدگاه سیستمی مدیران می‌توانند کل نیروهائی را که بر کارکنان تأثیر می‌گذارند، قبل از اینکه کارکنان و رفتار آنها به اندازه کافی فهمیده شود، مورد توجه قرار دهند. با انتخاب دیدگاه سیستمی می‌توان عقایدی را که به وسیله تئوری‌های محتوائی، فرایندی و تقویتی (که به آنها اشاره خواهد شد) مطرح شده اند در مورد افراد اجرا نمود. «پورتر» و «مایلز» عقیده دارند که دیدگاه سیستمی از سه دسته متغیرات که بر انگیزش افراد در سازمان اثر می‌گذارند، تشکیل شده است:

۱- The Human Resource Approach
۲- Rensis Likert
۳- Porter and Miles

خصوصیات فرد؛ این خصوصیات مجموعه‌از علائق، حالات و نیازها است که فرد به «موقعیت کار» وارد می‌نماید. با توجه به تفاوت افراد با یکدیگر، انگیزش آنها نیز به تبع آن متفاوت خواهد بود. به طور مثال فردی که در آرزوی شهرت و امتیاز است به وسیله شغل دارای عنوان انگیزانده می‌شود، در حالی که دیگری که در فکر پول است به حقوق بیشتر فکر می کند.

خصوصیات شغل؛ وظایف و یا کار کارمند خصوصیات شغل می باشد که شامل میزان مسئولیت، تنوع وظایف و خصوصیاتی که افراد را راضی نگه می‌دارد. به طور مثال شغلی که از نظر داخلی رضایت‌آمیز باشد، برای افراد دارای انگیزش بیشتری است تا شغلی که فاقد آن است.

خصوصیات موقعیت کار؛ این خصوصیات عواملی در محیط کار افراد هستند از قبیل، تشویق دوستان در بالابردن استانداردهای کار یا تشویق آنها در پائین‌آوردن استانداردهای معمول و مورد قبول سازمان و همچنین آیا پرداخت پاداش توسط سرپرستان به افراد سخت‌کوش کافی خواهد بود یا نه و یا اینکه فرهنگ سازمان از تشویق کارکنان خوب حمایت می کند یا نه، نمونه‌ای دیگری از «خصوصیات موقعیت کار» می باشد (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۶۸).

۱-۳- خاستگاه انگیزش (انگیزش و نیاز)

از آغاز تحقیقات طرفداران مکتب روابط انسانی در مدیریت و تاکید بر اصالت فرد در مقابل انسان اقتصادی، عامل انسانی به مثابه محور تولید مورد توجه قرار گرفت. دیری نپایید که دانشمندان علوم اجتماعی مطالعات وسیع درباره عامل انسانی، نیازها، خواست‌ها و همچنین تأثیر نقش انگیزش و تعلقات گروهی در نحوه فعالیت‌های او به این نتیجه رسیدند که توجه به نیازهای فردی کارکنان در ارتقاء سطح روحیه و افزایش کارآئی تاثیر بسزائی دارد، و تحولاتی بنیادی در اداره امور سازمان‌ها و روابط انسانی به وجود می‌آورد (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۴۵).

انگیزش عملی است پویا و رابطه‌ای می‌باشد بین نیاز عمل که با ایجاد تنش و فشار، انسان را به حرکت و تکاپو وامی‌دارد و او را وادار می‌سازد که رفتاری جهت داده شده برای تحصیل نتیجه‌ای که ارضاء‌کننده نیازهای او باشد به خود بدهد، بدون اینکه در حالات او حتی تغییراتی به وجود بیاورد (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۶۱).

نیاز به زعم روان‌شناسان موتور محرکه انسان است و اعمال آدمی از نیازها که کلیه مسائل او را هدایت می کنند، سرچشمه می گیرند و چنانچه برآورده نشوند، مشکلات زیادی برای فراد ایجاد کرده و توجه او را از هر گونه تلاش در برآوردن نیازهای دیگر منحرف می‌سازند (فخیمی، ۱۳۷۹، ۳۴۶).

هنوری موری تعریف نسبتاً کاملی از نیازها ارائه داده است. به اعتقاد وی نیاز عبارت است از نیروئی که از ذهنیات و ادراک فرد سرچشمه می گیرد و اندیشه و عمل را چنان تنظیم می کند که فرد به عمل و رفتاری می‌پردازد تا وضع نامطلوب را در جهتی معین تغییر دهد و حالت نارضایتی را به رضایت و ارضای نیاز تبدیل نماید. به عقیده موری رفتارها زاده نیاز تصادفی و خود به خود نیستند بلکه هدف‌دار بوده و فرد را به سوی هدفی راهنمائی و متوجه می‌سازند (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۵۳).

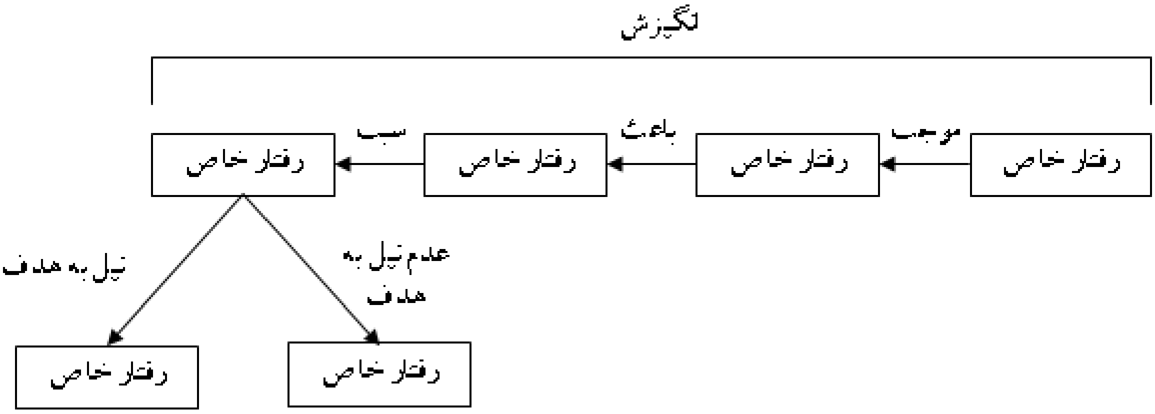
نیازها را تمایلات ثابتی در افراد دانسته‌اند که می توانند به رفتار آنها جهت خاصی القا نمایند و این نیازها یا از طریق تغییراتی که در فرد صورت می گیرد و یا از طریق محرک‌های محیطی فعال می گردند. نیاز به عنوان مسئله‌ای اساسی در شکل‌گیری

شخصیت آدمی نقش مهمی در رفتار انسان ایفاء می‌نماید. اگر نیازها برآورده نشوند، تنش داخلی ایجاد می‌کنند که فرد با اتخاذ رفتاری ویژه سعی در کم‌کردن آنها را دارد. عدم استعداد و توانایی دربرآورده ساختن یک نساز و تخفیف دادن به تنش باعث ایجاد محرومیت و واخوردگی می‌گردد که معمولاً در دو روش با آن برخورد می‌شود: انتخاب تطبیق رفتار و حالت با محرومیت و واخوردگی و / انتخاب رفتار و حالت دفاعی (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۵۸).

انتخاب رفتار و حالت تطبیق با محرومیت و واخوردگی از یک حالت مثبت در مقابله با محرومیت و واخوردگی و همچنین کوشش برای حل مشکل یا مشکلات نشأت می‌گیرد. به طول مثال، کارمندی به دلیل کمبود و یا فقدان آموزش‌های لازم و ضروری که در انجام وظایف و شناخت زمینه کاری را که انجام می‌دهد، موقعیت پیشرفت، ترقی و انتصاب به سمت جدیدی را از دست می‌دهد، به همین دلیل تصمیم‌گیرد که موقعیت‌های بعدی را طی دوره‌های آموزشی از دست ندهد، یا کارمندی که از تنهایی در محیط کار و متعلق نبودن به گروهی رنج می‌برد، سعی می‌نماید که با ارزش‌ها و معیارهای گروهی که با آنها کار می‌کند خود را آشنا سازد و از این طریق با آن گروه تطبیق پیدا کند(فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۵۸).

انتخاب رفتار و حالت دفاعی رفتاری است که فرد به جای اختیار نمودن حالات سازنده، مکانیزم‌های دفاعی را توسعه می‌دهد که در شکل‌های مختلفی ظاهر می‌شوند. به عنوان مثال یک از اشکال مکانیزم دفاعی عقلایی کردن رفتار است(فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۵۹).

برخی از صاحبنظران رابطه نیاز و انگیزش را به این صورت توصیف کرده‌اند که نیاز در فرد ایجاد محرک کرده و محرک باعث می‌شود فرد به سمت هدفی برای ارضای نیاز خود حرکت کند و انگیزش اتفاق بیفتد. براساس این نظریه محرک یا انگیزه، احساس نیازی است که جهت‌دار شده و به سمت هدفی موجد حرکت شده است. نیاز یک احساس است، اما محرک یا انگیزه حاوی اقدام و عمل بوده و نیرویی زائیده و برخاسته از نیاز است(الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۵۳).



شکل ۱-۱- نشان‌گر فرآیند انگیزش از طریق ارضای نیازها

۱-۴- تفاوت نیاز و آرزو

نیاز و آرزو اگر چه به ظاهر شبیه ولی دارای وجوه افتراقی می‌باشند که آنها را از یکدیگر متمایز می‌سازد. محققان در رابطه با شباهت این دو به یکدیگر تحقیقات زیادی نموده‌اند. به نقل از بصیری (۱۳۷۴)، نیازهای پایه اولیه در ابتدا به خواسته تبدیل

می‌شوند و سپس به عقل و سرانجام عقل مزبور موجب توانستن می‌گردد و این فرایند می‌تواند توسط نیازهای ثانویه نیز برآورده شوند. آرزوها به دامنه تخیل و عشق ایجادکننده آنها و عقلی که آن را متجلی می‌کند وابسته می‌باشند و می‌توانند، تنوعی بسیار زیاد داشته باشند. در شرایطی حتی می‌توان به نیازهای پایه‌ای، ساختی آرزومندانه داد، نظیر تشنگان در صحرائی بی‌آب که از عطش تشنگی در معرض تلف شدن می‌باشند. این تشنگان در این حالت همه آرزوهای دیگر جز آب را از یاد می‌برند، زیرا حیات آنها در خطر است (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۵۹).

نیازهای پایه‌ای بسیار مهم‌اند، زیرا حیات فرهنگی و بیولوژیکی ما به آن مربوط می‌شود و بدون جسم امکان تجلی معنی وجود ندارد. اما آرزوهائی که نیازهای دیگر در مدار آن‌ها قرار می‌گیرند می‌توانند موضوع خود را زور فیزیکی یا ثروت و حتی علم قرار دهند. معمولاً این نوع از آرزوها تابع شرایطی هستند که میان فرد و جامعه برقرار است. هر چه این رابطه تحکمی باشد، آرزوها نیز منبعث از نیازهای معطوف به زور فیزیکی و ثروت هستند و هر چه رابطه به سوی اقناع پیش‌رود، آرزوها نیز به سوی زیاد دانستن و علم متمایل می‌شوند (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۵۹).

آرزو را می‌توان نوعی شهود درونی دانست که هنوز به مرحله تعیَن و تجربه نرسیده است، به عبارت دیگر آرزو نوعی زمان مظهر درونی است که هنوز به صحنه تجربه و تجلی درنیامده است. بنابراین آرزو می‌تواند شامل تخیل (آینده) و تجلی درونی (اکنون) باشد و می‌تواند سه زمانه شامل تخیل، عقل (گذشته) و حال (اکنون) باشد (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۵۹) .

آرزو را می‌توان مقوله‌ای دانست که از سرچشمه خیال فیض می‌گیرد و از درون انسان می‌جوشد، اما نیاز بر انسان تحمیل می‌شود. آرزو به همین دلیل برای هر کس ویژگی خاصی دارد اما نیاز می‌تواند به طور معکوس در دامنه ای از نیاز مشترک تا نیاز ویژه نوسان داشته باشد (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۶۰).

برای حل نیاز انسان به راه و شیوه های تحلیل استدلالی متوسل می شود ولی سیستم شناخت آرزو تحلیل انتقادی مسائل است. هر آرزوئی که در تجربه به تجلی آمد از جنس نیاز می شود، بنابراین تمامی نیازهای امروزین قبل از جنس نیاز، آرزو بوده‌اند. به طور مثال تخیل‌پردازی و آرزو برای پرواز که به صورت داستان قالیچه حضرت سلیمان دیده می‌شود وقتی به هواپیما تبدیل شد در حقیقت آرزو به یک نیاز تبدیل شد. برخی از نیازهای برآمده از آرزوها آنچنان خود را به ما تحمیل می کنند که ممکن است حتی به بهای نابودی ما تمام شود، نظیر اتومبیل که داشتن آن روزی یک آرزو بود و اکنون به صورت نیاز درآمده و بیش از یک میلیون آن هوای شهر ما (تهران) را می‌بلعند (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۶۰).

به طور کلی نیاز و آرزو دارای تفاوت‌هائی هستند که به شرح زیر نقل قول می‌شوند: جدول ۱-۱ تفاوت نیاز و آرزو را تعریف نموده است (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۶۰).

آرزو	نیاز
– آرزو از درون می جوشد و می تواند هم به صورت معرفتی و هم به صورت اعتقادی باشد. – آرزو از طریق تحلیل اعتقادی ردیابی می‌شود. – آرزوی معرفتی دین و هنر را به وجود می‌آورد. – آرزوی اعتقادی، هنر و تکنولوژی را به وجود می‌آورد. – اگر آدمی تنها به آرزو توجه داشته باشد اسیر توهم می‌شود و نمی‌تواند افق‌های تجربی را بیابد. – آرزو دامنه‌ای از بی‌نهایت تا عقل دارد. – آرزو نیروی خواستن و انگیزه به سوی نوآوری است. – آرزو محصول فعالیت های «خود» درون است.	– نیاز از بیرون به انسان تحمیل می‌شود. – نیاز از طریق تحلیل استدلالی دریابی می‌شود. – نیاز هنگامی که به تکرار تبدیل شد به تکنولوژی اتوماسیونی احتیاج دارد. – نیاز هنگامی که به تغییراتی درآمد به تکنولوژی خلاق احتیاج دارد. – آدمی اگر اسیر نیاز شود خلاقیت خود را از دست می‌دهد. – نیاز دامنه‌ای از عقل تا تکرار است. – نیاز به نیروی توانستن و عقل متکی است و می‌تواند موجب این دو شود. – نیاز محصول فعالیت‌های «من» برون است.

۱-۵- نظرات محققان راجع به نیاز

اولین محقق و روان‌شناسی که به گونه علمی نیاز و اثرات آن را بر رفتار انسان مورد بررسی قرارداد «زیگموند فروید»[۱] روان‌شناس اتریشی بود. «فروید» عقیده داشت که نیازهای انسان در دو منطقه خودآگاه و ناخودآگاه آدمی نهفته هستند که فرصت‌های مناسب در فرد ایجاد تنش نموده و تنش نیز باعث پیدایش و به وجود آمدن انرژی می‌شود و انرژی، فرد را در جهت رفع نیازها به حرکت و تکاپو وامی‌دارد. اگر چه بسیاری از فیلسوفان و روان‌شناسان از قبیل «فریدریش نیچه»[۲]، «گوستاو فچنر»[۳] و «پی‌یر ژانه»[۴] راجع ناخودآگاه اشاره‌هائی داشته‌اند، معهذا «فروید» با تحقیقات عمیق چهل‌ساله خود رابطه ناخودآگاه با نیاز را به صورت نظریه‌ای مطرح کرد که به تدریج و علیرغم مخالف جریان‌های فکری رایج زمان، جایگاه بسیار مهمی در پهنه مطالعات روان‌شناسی و روان‌پویایی[۵] و نیازها باز نمود (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۴۷).

«فروید» در رابطه با نیازها به چهار عامل اشاره دارد: منبع[6]، هدف[7]، وسیله[8]، حرکت و جهش[9]. منبع، تنش نیاز از جمله کمبود غذائی یا گرستگی فرد را مشخص می‌سازد، و هدف، تنش او را از طریق ارضاء نیاز کم می‌نماید. وسیله عامل رضایت‌دهنده نیاز می‌باشد و بالاخره حرکت و جهش که با فشار بر شخص پویایی در او ایجاد نموده و او را در جهت انتخاب غذا هدایت می‌نماید (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۴۷).

۱- Sigmund Freud
۲- Friedrich Nitzsche
۳- Gustav Fechner
۴- Pierre Janet
۵- Psychodynamic
6- Source
7- Aim
8- Obgect
9- Impetus

«کارل گوستاویونگ»[1] (۱۹۶۱- ۱۸۷۵) نیازهای افراد را از دیدگاه درون‌گرائی[2] و برون‌گرائی[3] فرد مورد بررسی قرارداده و معتقد است که برای فرد درون‌گرا که همواره گوشه‌گیر و در خلوت خیال خود زندگی می‌کند. به طور مثال نیاز به تعلقات گروهی برای افرادی با این خصوصیات دارای چنان اهمیتی نیست در حالی که همین نیاز برای فرد «برون‌گرا» که بسیار اجتماعی و علاقمند به ایجاد روابط با مردم می‌باشد، واجد اهمیت بسیاری است (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۴۷).

برخلاف «فروید»، «آلفرد آدلر»[4] عقیده دارد که بخش خودآگاه فکر انسان وسیع‌تر و صادرکننده دستورات ملموس و عینی به فرد می‌باشد. به اعتقاد وی نیاز سرچشمه گرفته از بخش خودآگاه دارای عینیت بیشتری می‌باشد تا نیاز سرچشمه گرفته از بخش ناخودآگاه که جنبه ذهنیت آن بیشتر و دارای ریشه‌های عمیقی در وجود انسان می‌باشد. همچنین او معتقد است نیازهای اشخاصی که دارای خصوصیاتی از قبیل عقده حقارت و خودکم‌بینی[5] و یا عقده خودبرتربینی[6] هستند با یکدیگر متفاوت است(فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۴۹).

«هربرت شلدون»[7]، نیازهای انسان را با سیستم فیزیکی او مرتبط می‌داند. به عقیده او انسان‌ها از نقطه نظر شکل‌شناسی بدنی (مورفولوژی)[8] قابل تقسیم‌اند. اشخاصی که دارای جثه بدنی اندومورفیک[9] (از نوع پیک‌نیک)[10] هستند، نیاز به برقراری روابط اجتماعی بسیار زیادی دارند و همچنین بدن از فرط چاقی، شکلی گرد می‌گیرد. این افراد مناسب کارهای سخت و فعالیت‌های فیزیکی نیستند و نیازهای آنان در سطح نیازهای اولیه متوقف می‌ماند. بدن اشخاص مزومورفیک[11] استخوانی (از نوع ورزشکار)[12] و دارای عضله‌های مشخص است. شهرت و نام‌آور شدن، نیازهای آنان را که بیشتر از نیازهای ثانویه می‌باشد، مشخص می‌نماید. اشخاصی که دارای شکل‌شناسی بدنی اکتومورفیک[13] (از نوع ضعیف یا بی‌حال)[14] هستند، سیستم عصبی و پوستی کاملاً قابل مشاهده‌ای دارند. این افراد بلند قد و تا حدودی عضلانی می‌باشند و به محرکات خارجی و نیازهای اولیه و ثانویه خیلی خوب پاسخگو هستند (فخیمی،۱۳۷۹، ص ۳۴۹).

«هنری موری»[15] از روان‌شناسان طرفدار مکتب نئوفرویدیسم است. نفوذ فکر و راه‌گشای کارهای مک‌کله‌لند و ابدعات خلاق او بود. نظریه‌ای که از جانب هنوری موری در مورد نیاز ارائه گردیده به تئوری نیازهای آشکار معروف است که در سال ۱۹۳۸ ابداع و تدوین شد. موری بیش از همه روان‌شناسان به نیاز انسان توجه داشته و بیش از همه محققان لایه‌های درونی روان

1- Carl Gustave Yung
2- Introversion
3- Extroversion
4- Alfred Adler
5- Inferiority Comples
6- Superiority Complex
7- Herbert Sheldon
8- Morphology
9- Endomorphic body
10- Pcnique
11- Mesomorphic body
12- Athetic
13- Ectomotphic body
14- Leptosome
15- Henry Murray

آدمی را شکافته و در ضمیر خودآگاه و ناخودآگاه وی غوطه خورده و به جستجوی نیازهای متنوع او پرداخته است(فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۵۲).

تئوری «موری» در مورد انگیزش اشاره بر این دارد که انجام‌دادن کار یعنی داشتن انگیزه برای انجام آن و عبارت می‌باشد از کابرد نیرو، شدت و قدرت عوامل مختلف نیاز شخصیت که به صورت فعال و یا غیرفعال رفتار فرد را همواره برای ارضاء فعال‌ترین آنها هدایت می‌نمایند. موری برخلاف مزلو هیگونه سلسله مراتبی برای نظریه نیازهای خود قائل نشده است. به نظر وی کلیه نیازها اکتسابی هستند و ذاتی نمی‌باشند و فرد آنها را ضمن رشد یاد می گیرد، و چون نیازها را حاصل تجربه می‌داند، تئوری او به نام تئوری نیازهای اکتسابی نیز مطرح شده است (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۵۲).

نیازهای اکتسابی به زعم وی با توجه به دو عامل فعال می گردند، اول اینکه افراد دارای انرژی بالقوه به صورت ذخیره می‌باشند و دوم، نیازهای اساسی تنظیم و هدایت جریان انرژی موصوف را عهده‌دار هستند. به عقیده موری نیاز دارای دو جزء جهت و شدت می‌باشد. جهت اشاره به شیئی و یا شخصی که قرار است نیاز فرد را برطرف کند، دارد. به طور مثال اگر شخصی گرسته باشد، رفتن به طرف میز غذا جهت نیاز را تعیین می کند و شدت، نشان‌دهنده اهمیت نیاز است، یعنی اگر میزان گرسنگی کم و یا زیاد باشد در نتیجه شدت رفتن به طرف میز غذا خوری کم و یا زیاد می‌شود (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۵۲).

به نظر« موری» انسان دارای نیازهای متنوعی است و ظاهر شدن هر نیازی، تعادل حیاتی فرد را بهم می‌زند و موجود زنده برای حفظ تعادل حیاتی به تکاپو می‌افتد و اعمال و حرکاتی که ممکن است با یکدیگر تضاد هم داشته باشند، انجام می‌دهد. به عنوان مثال نیاز به خودمختاری[1] می‌تواند با نیاز به وابستگی[2] در تضاد باشد. به عبارت دیگر فرد ممکن است نیاز شدیدی به استقلال و خودمختاری داشته باشد، در حالیکه همان فرد نیازمند شریک در افکار، تجربیات و یا سایر مسائل باشد. به زعم وی به هم‌خوردگی تعادل حیاتی تا میزان قابل توجهی باعث تحرک انسان در زندگی می‌شود و بدون آن فرد پیشرفتی نمی‌نماید (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۵۳).

«کرونباخ» نیازها را در ارتباط با آموزش شخصیت فرد تجزیه و تحلیل کرده است. طبق نظریه وی، نیازها را می‌توان در پنج طبقه تقسیم‌بندی نمود که در این طبقه‌بندی نیازهای فیزیولوژیکی کنار گذاشته شده‌اند. همچنین نیاز به امنیت در طبقه‌بندی نیازهای «کرونباخ» دیده نمی‌شود، زیرا به اعتقاد وی احساس عدم امنیت وجود نوعی ترس در فرد می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت عدم احساس امنیت، نوعی ترس از عدم ارضای نیازها است و در این صورت امنیت نمی‌تواند نیاز به شمار آید. طبقه‌بندی نیازهای «کرونباخ» به این شرح است: نیاز به محبت/ نیاز به مورد قبول واقع شده/ نیاز به مورد تائید همگان بودن/ نیاز به استقلال و عدم وابستگی/ نیاز به احترام به نفس (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۵۴).

«لوین»[3] می گوید انسان یک سیستم پیچیده انرژی می‌باشد و انرژی که وظیفه‌ای روانی را انجام می‌دهد انرژی روانی[4] نام دارد ولی این انرژی چگونه به وجود می‌آید؟ به عقیده «لوین» افزایش در یک قسمت از سیستم فرد در رابطه با بقیه سیستم، ایجاد

1- Autonomy
2- Affiliation
3- Kurt Lewin
4- Psychical Energy

عدم تعادل و سیستم برای تقسیم مساوی تنش بین قسمت‌های مختلف سیستم تلاش می‌نماید و وقتی موفق شد، بازده انرژی متوقف می‌شود و سیستم به آرامش می‌رسد (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۵۴).

«لوین» می‌گوید، نیازهای زیادی وجود دارند، همانگونه که آرزوها و اشتیاق‌های خاص و غیرقابل تشخیص وجود دارند. فردی ممکن است نیاز به ازدواج داشته باشد، دیگری نیاز به مسکن، سومی نیاز به غذای ماکول و چهارمی نیاز به شنیدن یک سمفونی خاص. «لوین» هیچگونه تلاشی نه در فهرست کردن نیازها نموده و نه سعی در تقلیل و سپس تبدیل آنها به یک نیاز کلی به عمل آورده است. او عقیده دارد که تا کنون مقدار بسیار کمی راجع به نیاز شناخته شده است که بتوان آنها را به گونه‌ای نظم و ترتیب داد. در استدلال «لوین» فقط نیازهائی که به صورت جاری وجود دارند می‌توانند تعادل روانی فرا را به هم بریزند که باید به آنها توجه نمود (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۵۵).

«لوین» عقیده دارد که بعضی از نیازها کاذب[1] هستند و اغلب به علت تاثیر عوامل اجتماعی بر فرد شکل می‌گیرند. نیازهای خاصی از قبیل داشتن احساس تملک‌های بوالهوسانه از جمله داشتن اتومبیل بسیار لوکس و یا امثالهم در گروه نیازهای کاذب هستند. این نیازها از تعامل و مراوده افراد با یکدیگر و با توجه به فرهنگ محیطی که در آن زندگی می‌کنند، به وجود می‌آیند (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۵۵).

«گریس ارجریس» عقیده دارد که نیاز حامل انرژی است و انرژی موجود در سیستم نیاز همواره برای رهاسازی خود و سرریزشدن آمادگی دارد ولی به علت اینکه حد و مرز نیازهای سیستم به اندازه کافی قوی می‌باشد، انژی خود را رها نمی‌سازد. حال چنانچه انرژی سرریز گردد به این معنی است که «سیستم نیاز» فعال شده و در حال عمل کردن می‌باشد. در این صورت تنش ناشی از احساس نیاز برطرف می‌شود و در صورت برطرف‌نشدن راه دیگری برای رهاسازی پیدا خواهد کرد (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۵۶).

انرژی روانی به اعتبار «ارجریس» منبع تمام حالات و رفتارهای خاص انسان از قبیل خوردن، گریه‌کردن، کارکردن و ازدواج کردن می‌باشد. انرژی روانی از سیستم نیازها سرچشمه می‌گیرد که در شخصیت فرد نهفته است و هر چه نیازها عمیق‌تر باشند انرژی بالقوه بیشتری برای رهاسازی لازم دارند. به زعم وی تا فشار بر فرد وارد نشود نیاز سر بلند نخواهد کرد (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۵۶).

«ارجریس» می‌گوید با توجه به رفتار مردم می‌توان فهمید که کدام سیستم نیاز ایشان فعال است. به عنوان مثال (به زعم وی) اگر کارگری تولید را قطع می‌کند و مقررات غیررسمی کارگاه را در سرعت ندادن به تولید و یا قطع آن رعایت می‌نماید، از عمل او می‌توان چنین استنباط کرد که در فرد کارگر یک نیاز تعلق و وابستگی به گروه وجود دارد (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۵۶).
در استدلال ارجریس نیازها به چهار گروه قابل تقسیم هستند:

۱. **نیازهای داخلی و خارجی:** هر انسانی دارای **نیازهای داخلی** خاصی است که در قلب و عمق شخصیت او قراردارند. یکی از مهم‌ترین نیازهای داخلی انسان تطبیق دادن خود با دنیائی که در آن قرار دارد، می‌باشد. به نظر «ارجریس» کلیه انواع نیازهای داخلی دارای انرژی هستند که ارضاء نشوند سرریز شده و رفتار مقاومی در شخص به وجود می‌آورند. **نیازهای**

1- Quasi needs

خارجی به سطح بیرونی شخصیت انسان نزدیک‌تر هستند این نیازها اگر فعال شوند هیجان کمی از خود بروز می‌دهند. نیازهای داخلی اساسی‌تر و حیاتی‌تر از نیازهای خارجی هستند. نیازهای داخلی بر اینکه **فرد چه می‌باشد** تکیه دارد و نیازهای خارجی بر اینکه **فرد چه می‌کند** اشاره می‌نماید (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۵۶).

2. **نیازهای خودآگاه و ناخودآگاه**[1]**:** مردم اغلب از کلیه نیازهای خود، آگاهی ندارند و به زعم اسمیت و لند، کارکنان یک مؤسسه نیز الزاماً از کلیه نیازهای خود، آگاه نیستند. به عقیده ایشان، یک عامل، به طول مثال پول می‌تواند بهانه‌ای برای کارکنان در جهت عقلائی جلو دادن عدم رضایت خود از کار باشد در حالی که مشکل در جای دیگری است و درخواست پول بیشتر نیاز نیست، بلکه بهانه است. آزمایش های انجام شده توسط محققان مذکور بر تعدادی از کارگران زن یک مؤسسه موید این نظر بده که درخواست پول برای انعکسا عدم رضایت از کار ناشی از فقدان رابطه اجتماعی در محدوده کارخانه بین کارکنان بوده و چون مورد توجه مدیریت واقع نشده، نیاز به ضمیر ناخودآگاه برگشته و به صورت دیگری ظاهر شده است (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۵۷).

۳ و٤. نیازهای اجتماعی و نیاز های فیزیولوژیکی: مطابق نیازهای مطرح شده توسط «مازلو» می‌باشد (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۵۷).

«چارلز هیوز»[2] نیز مانند «مازلو» نیاز را به «نیازهای اولیه» شامل نیازهای فیزیولوژیکی، اقتصادی، امنیت شغلی و اجتماعی و «نیازهای ثانویه» شامل داشتن هویت اجتماعی، مسئولیت، رشد و بالاخره خود شکوفائی طبقه‌بندی کرده است که در قسمت سلسه مراتب نیازهای مازلو توضیح کافی داده خواهد شد (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۵۷).

«هری استک سولیوان»[3] عقیده دارد که انسان یک منبع انرژی می‌باشد که باید پاسخگوی نیازها باشد و آنها را برآورده نماید. به اعتقاد وی تنش در یک جریان با تداوم از آرامش[4] مطلق و یا حالت بانشاط[5] به سمت تنش مطلق حرکت می‌کند. به عقیده «سولیوان»، دو منبع اساسی تنظ در انسان وجود دارد: ۱- نیازهای فیزیکوشیمی[6] مثل نیاز به آب، غدا و امثالهم، ۲- نیاز به دفع اضطراب که از تهدید امنیت فرد منتج می‌شود. «سولیوان» می گوید برآوردن نیازها تنش را برطرف می‌سازد و شکست در ارضای نیاز (اگر شکست ادامه داشته باشد) به حالت لاقیدی[7]، بی‌تفاوتی و یا بی‌احساسی منجر می‌شود. او همچنین می گوید که نیازها از طریق تغییر و تحول انرژی تنش را با انتقال انرژی دفع نموده و فرد را به تعادل می‌رساند (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۵۷).

۱-۶- ماهیت انگیزش در سازمان

انگیزش مهم‌ترین و دامنه‌دارترین بررسی در زمینه رفتار سازمانی می‌باشد و برای درک بهتر و تحلیل عمیق‌تر آنچه که در این زمینه شناخته شده است، مسائل مهم در خصوص انگیزش در سازمان و در رفتار سازمانی قابل بررسی و مطالعه می‌باشد. به عقیده

1- Conscious and Unconscious needs
2- Charles Hughs
3- Harry Stack Sullivan
4- Relaxation
5- Euphoria
6- Physicochemical
7- Apathy

محققان انگیزش فرایندی است که ابتدا در انسانی به وجود می‌آید و سپس رفتار انسانی را در جهت تحقق اهداف هدایت و نهایتاً نگهداری می‌کند (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۸۴).

اولین بخش انگیزش برانگیختگی است که منجر به کشش و سپس رفتار می‌گردد. به عنوان مثال هدف فرد گرسته ممکن است پیدا کردن غذا باشد که برای جستجوی آن برانگیخته می‌شود. کشش برای تحقق اهداف و تلاش برای رفع گرسنگی می‌باشد. به عبارت دیگر انگیزش معرف نیروهایی است که در درون فرد عمل نموده و باعث می‌شوند که فرد به روش خاصی برای رسیدن به هدف، رفتار و یا رفتارهای خاص از خود نشان دهد (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۸۵).

۱-۷- عناصر انگیزش

عناصر انگیزش شامل اصل کلیدی انگیزش/ فرایند انگیزش/ و بالاخره مدل انگیزش می‌باشد (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۸۵).

اصل کلیدی انگیزش؛ می‌گوید که انجام کار توسط فرد نتیجه عملکرد وی از عوامل توانایی، انگیزش و موقعیت می‌باشد که از فرمول زیر به دست می‌آید:

(موقعیت × انگیزش × توانایی) عملکرد = انجام کار

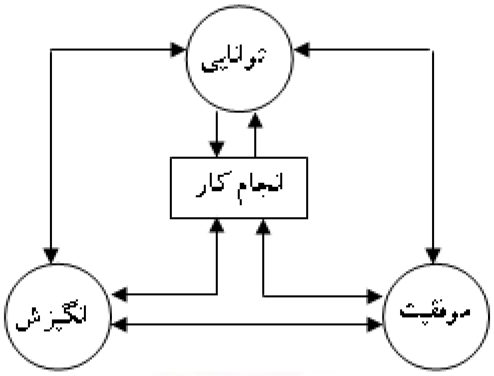
Performance = Function (Ability × Motivation × Opportunity)

و یا:

$$P= f (A \times M \times O)$$

در مورد انگیزش دو مسئله بسیار مهم قابل توجه می‌باشند. **اول** اذعان به اینکه **انگیزش و انجام کار مترادف نیستند**. تحقیقات ثابت کرده که روش پرداخت برای انجام کار به منظور زیاد کردن انگیزش، برخلاف آنچه که در دوران مدیریت کلاسیک بر آن تکیه می‌شد کارآیی چندانی ندارد. در واقع فرد، مهارت‌ها و توانایی‌های طبیعی خود را در شغل به دست می‌آورد و انگیزش فقط یکی از چندین عامل تعیین کننده انجام کار است. شکل ۱-۲ انجام کار با توجه به عوامل توانایی، انگیزش و موفقیت را به زعم جی هال[1] نشان می‌دهد (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۸۶).

1- Jay Hall

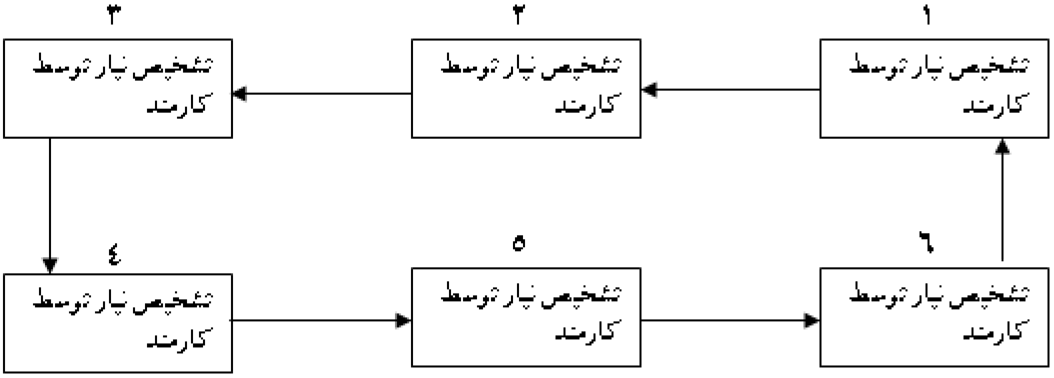


شکل ۱-۲- انجام کار با توجه به عوامل توانایی، انگیزش و موفقیت

دوم اینکه، انگیزش دارای چند سطح و یا چند منظر می‌باشد و این امر به هنگامی که محرک ها در تضاد و تعارض قرار گیرند خود مشکل‌آفرین می‌باشد. به طور مثال، وقتی کارگری در یک کارخانه تولدی، سرکارگر خود را با تولید بیشتر خوشحال می‌سازد، این امر همزمان او را در تقابل و تعارض با همکارانی که نتوانسته‌اند خود را به سطح تولید او برسانند، قرار می‌دهد (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۸۶).

۱-۸- فرایند انگیزش

فرایند انگیزش دارای شش مرحله می‌باشد. **مرحله اول** تشخیص نیاز توسط خود فرد است. **مرحله دوم** بر کمبود نیازها تکیه دارد که فرد در هر زمان خاصی آن را تجربه می کند. در **مرحله سوم** انگیزش یک هدف هدایت شده است و هدف نتیجه مشخصی می‌باشد که یک فرد می‌خواهد آن را محقق نماید. **مرحله چهارم** بر انجام دادن هدف ها تمرکز دارد زیرا موجب تقلیل نیازهای فرد می گردد. از طرفی با تشویق کردن و ترقی دادن، سازمان به کارمند علائمی می‌دهد که مسیر منطقی مطابق نیاز آنها برای پیشرفت و رفتار آنها مناسب و مقتضی اصول کلی سازمان قرار گیرد که **مرحله پنجم** می باشد. طی **مرحله ششم** وقتی کارکنان پاداش هایی را دریافت کردند (و یا در حالات منفی و شکست تنبیه شدند) نیازهای خود را مجدداً مورد ارزیابی قرار می دهند. شکل ۱-۳ مراحل شش گانه انگیزش را نشان می‌دهد (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۸۶).

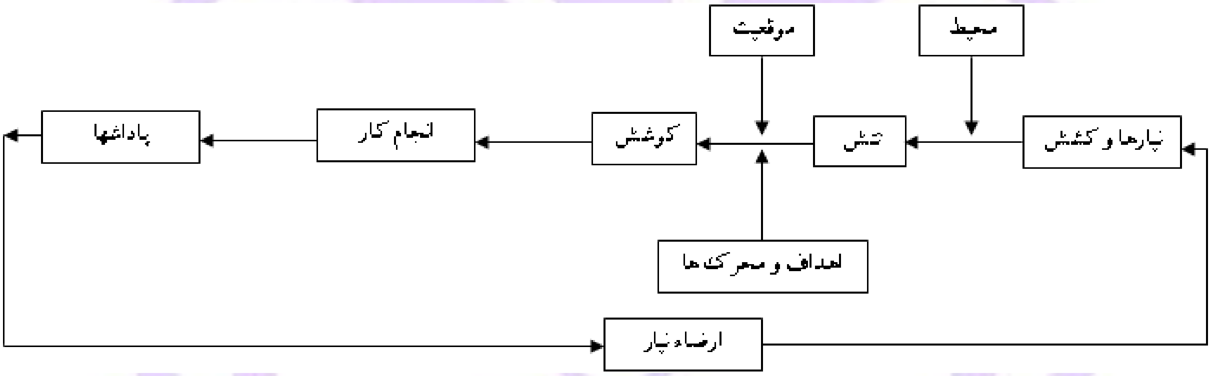


شکل ۱-۳- مراحل شش گانه انگیزش

۱-۹- مدل انگیزش

برای طبقه‌بندی کردن کشش‌ها و نیازها، روش و مدل‌های سنتی متعددی وجود دارد. این مـدل‌های سـنتی بـه مـدیران کمـک در درک و فهمیدن هر چه بهتر و بیشتر ایـن مهـم می‌نمایـد کـه نیازهـای داخلـی کارکنـان چگونـه بـر رفتارهـای بعـدی آنـان تـأثیر می‌گذارد. مدل‌های سنتی در مررو زمـان بـه وسـیله بحث‌هـای منطقـی و علمـی راه تکامـل را پیمـوده کـه بـه ابـداع و ارائـه راه و روش‌های سیستماتیک و مدل‌های علمی برای تغییر رفتار کارمند از طریق کاربرد عامـل انگیـزش کـه کارکنـان را ارضـاء نمایـد، منجر گردید (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۸۷).

آنچه در این رابطه مهم به نظر می‌رسد تشخیص رفتارهای کارکنان که دارای زمینه نیاز خاصی هسـتند و درک ایـن نیازهـا و همچنین توجه به توسعه شناختی و رفتاری کارکنان در مقاطع سـنین مختلـف خـدمت توسـط مـدیران می‌باشـد. شـکل ۱-۴ مـدل انگیزش را نشان می‌دهد (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۸۸).



شکل ۱-٤- مدل انگیزش

از طرفی باید توجه داشت چنانچه تاکید انگیزش بر شغل و مشاغل داخل سـازمان باشـد و از شـرایط داخلـی سـازمان نشـأت بگیرد به آن انگیزش خرد[1] می‌گویند. ولی چنانچه انگیزش از حالات و عوامل محیطی که کارکنان با خود به محل کار می‌آورنـد که بر انجام کار تأثیر می‌گذارد نشأت بگیرد، به آن انگیزش کلان[2] می‌گویند. از آنجایی که دو محیط داخلی و خـارجی سـازمان بر انگیزش تأثیرگذار می‌باشند، هر دو محیط برای بیشترین انگیزش نیاز به اصلاح دارند. اگر شرایط شغل دارای پاداش کم باشـد، هر چه محیط خارجی سازمان حمایت‌کننده باشـد، انگیـزش تـأثیری نخواهـد داشـت و مـدیریت بـه تنهـایی نمی‌توانـد مشـکلات انگیزشی را حل کند بلکه حمایت توامان جامعه خارج سازمان و جامعه داخلی سازمان از جمله ضـروریات اسـت کـه بایـد آن را جلب نماید (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۸۸).

1- Micromotivation
2- Macromotivation

بخش دوم: نظریه‌های انگیزش

۲- ۱- نظریه‌های انگیزش

علیرغم مطالعات فراوانی که در خصوص انگیزش به عمل آمده، معهذا هنوز پاسخی به اینکه چرا انسان‌ها تحت شرایط یکسان ممکن است توسط عامل یا عواملی خاص برانگیخته شوند و انگیزه آنها تحریک گردد، در حالی که دیگر عوامل نمی‌توانند در این زمینه تأثیری داشته باشند، داده نشده است. یا اینکه افراد چگونه جهت برآوردن نیازهای خود سعی و کوشش می‌کنند و از چه طریقی انگیزه‌ها موجب تحریک بیشتر آنها می‌گردد (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۶۲).

نظریه‌های انگیزش را می‌توان در دو گروه کلی نظریه‌های محتوایی[1] و نظریه‌های فرایندی[2] تقسیم کرد. نظریه‌های محتوایی می‌کوشند تا عواملی که افراد را به کار برمی‌انگیزد دقیقاً مشخص سازند. در این تئوری‌ها، نیازها و محرک‌هایی که موجب انگیزش می‌شوند برشمرده شده و غالباً نحوه ارضای آنها در سازمان بیان گردیده‌اند. به فرض در مکتب مدیریت علمی، پول و پاداش‌های مادی به عنوان ابزارهای اصلی انگیزشی عنوان گردیده و در مکتب مدیریت روابط انسانی نیازهای غیرمادی چون نیاز به محبت و صمیمیت، حرمت، احترام و نحوه سرپرستی اساس انگیزش کارکنان قلمداد شده‌اند. همان‌طور که ملاحظه می‌شود در این تئوری‌ها تلاش بر آن بوده که عوامل موثر در انگیزش کارکنان دقیقاً تعیین شده و بیان گردند (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۵۲).

اما در تئوری‌های فرآیندی بیشتر بر جریان و فرایند انگیزش افراد تأکید شده است. به عبارت دیگر در تئوری‌های فرایندی قبل از آنکه به یک یا چند عامل خاص که موجب انگیزش می‌گردد، تکیه شود به چگونگی و نحوه انگیزش افراد از نظر ادراکی پرداخته شده است. به عنوان مثال در تئوری انتظار و احتمال، ویژگی‌های ادراکی انگیزش و نحوه ارتباط آنها با هم نشان داده شده و تئوری در مورد اینکه چه عواملی در سازمان موجب انگیزش کارکنان می‌شود، مطلبی ارائه نمی‌دهد. به طور کلی تئوری‌های فرایندی به دنبال بیان و تشریح فرایند و جریان کلی انگیزش در افراد انسانی هستند (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۵۲).

۲-۲- تئوری‌های محتوایی

تئوری‌های محتوائی سعی در پاسخ‌دادن به این سئوال دارند که «چه عامل و یا عواملی باعث انگیزش افراد می‌شوند(فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۶۹). نظریه‌های محتوایی سعی در توضیح و تشریح عوامل درونی دارند که رفتار فرد را هدایت نموده و در مواقع ضروری آن را متوقف می‌نماید. به عنوان مثال حقوق قابل ملاحظه، شرایط مطلوب کار و همکاران صمیمی برای بسیاری از مردم مهم هستند که باعث بروز رفتارهای خاص در آنها می‌شود و تا عامل دیگری مزاحم آن نشده این نوع رفتار ادامه دارد (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۸۹).

1- Content theories
2- Process theories

۲-۲-۱- تئوری سلسله مراتب نیازها[1]

به عنوان یکی از اولیه‌ترین تئوری‌های محتوایی در انگیزش، می‌توان به نظریه سلسله مراتب نیازها اشاره کرد. «ابراهام مازلو»[2] اولین محققی است که نیازها را به صورت طبقه‌بندی شده و سلسله مراتب تحت نظم و قاعده درآورد. نظریه «مازلو» بر این واقعیت استوار است که نیازها سلسله مراتبی هستند و با ارضاء نیازهای سطح پائین و اولیه، نیازهای سطح بالاتر بر رفتار فرد تأثیر گذاشته و خودنمائی می‌کنند (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۷۱). سلسله مراتب نیازها براساس مفروضات زیر مطرح می‌گردد:

۱- نیازهای‌های برآورده شده انگیزانده نمی‌شوند و هنگامی که یک نیاز برآورده شد نیاز بعدی سر بلند می‌کند تا جای آن را بگیرد. بنابراین مردم همواره در حال تلاش جهت برآوردن پاره از نیازهای خود هستند.

۲- شبکه نیازها برای بسیاری از مردم بسیار پیچیده می‌باشد. نیازها بر رفتار افراد در هر زمان تأثیر عمیق می‌گذارند.

۳- به طور کلی، قبل از اینکه نیازهای سطح بالا برآورده شوند، نیازهای سطح پایین باید ارضاء گردند. در این شرایط نیاز سطح بالا فعال شده و به رفتار حرکت و جهت ویژه می‌دهد.

۴- برای ارضاء نیازهای سطح بالا راه‌های بیشتری وجود دارد تا ارضاء نیازهای سطح پایین (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۹۰).

در این تئوری نیازهای آدمی پنج طبقه قرداده شده‌اند که به ترتیب عبارتند از: نیازهای جسمانی[3]، نیاز به امنیت[4]، نیاز به محبت[5]، نیاز به حرمت[6] و نیاز به خودیابی[7] و کمال. نیازهای مذکور در سازمان به صورت پرداخت حقوق و مزایا و امکانات رفاهی، ایجاد امنیت شغلی و مقررات حمایتی، تشکل‌های گروهی رسمی و غیررسمی در محیط کار، قائل شدن حرمت برای فرد و کار او در مراتب مختلف سازمان و ایجاد امکانات برای شکوفایی توان بالقوه افراد، ارضاء می‌شوند (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۵۳).

توضیح نیازها

به طبقه‌بندی مذکور دو نیاز دانش‌اندوزی و شناخت و درک پدیده‌ها[8] و نیاز به زیبایی و نظم[9]، نیز اضافه شده که قبل از نیاز به خودیابی قرار می‌گیرند. شکل ۲-۱ سلسله مراتب نیازها را نشان می‌دهد. اگر چه تئوری سلسله مراتب نیازها مستقیماً برای انگیزش کاری طراحی نشده است، می‌توان نتیجه گرفت که با ارضای این نیازها برای فرد انگیزه به کار در سازمان ایجاد خواهد شد و شاید این ساده‌ترین و صریح‌ترین خواستهایی را به وجود می‌آورند و در راه برآوردن این خواستهاست که فرد به رفتار خاصی دست می‌زند و انگیزه عمل در او بیدار می‌شود. شکل ۲-۲ نشان‌گر فرآیند انگیزش از طریق ارضای نیازها است (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۵۳).

1- Hierarchy of needs
2- Abraham H.Maslow
3- Physiological need
4- Safety need
5- Love need
6- Esteem need
7- Self actualization
8- Cognitive need
9- Aesthetic need

شکل ۲-۱- سلسله مراتب نیازها

مصداق های مدیریتی نظریه مزلو؛ نظریه مزلو به صورتی تلویحی اشاره به رفتارهایی دارد که برای افراد در جهت تحقق اهداف سازمان و رسیدن به خواسته‌های خود در سازمان ارائه می‌دهند. این نظریه همچنین اشاره بر انواع رفتارهایی دارد که افراد در جهت برآوردن نیازهای مختلف کمک می‌نماید. به عقیده مزلو سه نیاز اولیه یعنی نیازهای فیزیولوژیکی، نیاز به امنیت و نیاز به وابستگی و اجتماعی بودن اگر ارضاء نشوند، فرد در برقراری سلامت فیزیولوژیکی و روانی و نهایتاً برای فرد سالمی بودن ناکام خواهد ماند و هم از نظر فیزیولوژیکی و هم از نظر روانی شکست خواهد خورد. این سه نیاز سطح پایین را مزلو نیاز کمبود[1] می‌گوید و در مقابل، نیاز به احترام و خودشکوفائی که نیازهای رشد[2] هستند و نیازهای ثانویه نیز نامیده می‌شوند به رشد فرد کمک می‌کند (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۹۳).

مدیران سازمان به گونه روان‌شناسان به نظریه مزلو توجه فراوان داشته‌اند. تحقیقات نشان داده که مدیران عالی نیاز خود به احترام و خودشکوفایی را خیلی راحت تر و ساده‌تر برآورده می‌سازند تا مدیران سطح پایین سازمان. مدیران سطح عالی دارای شغل پرچالش و موقعیت برای خودشکوفایی هستند. به طور مثال کارکنانی که در تیم‌ها فعالیت دارند اغلب، نیازهای سطح بالای خود را از طریق شرکت کردن در تصمیم گیری که بر سرنوشت تیم و سازمان تأثیر مثبت به جای می گذارد، برآورده می‌سازند.

1- Deficiency need
2- Growth need

به طور کلی دو عامل چالش و موقعیت که اشاره شد در کار تیمی وجود دارند که به برآورده شدن نیازهای سطح بالا منجر می‌شود (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۹۳).

مطالعات انجام شده بر این واقعیت تاکید دارد که برآورده شدن نیازها، براساس شغلی که فرد تصدی می‌کند، سن فرد و یا نژاد و همچنین ابعاد سازمان، متفاوت می‌باشد (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۹۴).

انتقاد از نظریه مزلو اگر چه به نظر می‌رسد که نظریه «مزلو» در مورد نیازها برای مدیران توضیح مفیدی از فرایند انگیزه‌ها را فراهم می‌سازد، معهذا آزمایش‌های بعدی محققان، آنها را به صورت عملی متحقق نکرده است. به نظر منتقدان نظریه «مزلو»، افراد را نمی‌توان در دستجات و گروه‌های وسیعی از نیازهای سطح بالا- سطح متوسط- سطح پائین قرار داد و طبقه‌بندی این نیازها در پنج گروه وافی به مقصود به نظر نمی‌رسد. همچنین از نظریقه سلسله مراتبی بودن نیازهای «مازلو» کاملاً حمایت نشده زیرا جاذبه برآورده شدن یک نیاز، الزاماً انگیزه‌ای برای فعال شدن سطح بعدی در سلسله مراتب نیازها نمی‌باشد (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۷۷).

به زعم «ادوارد لالر»[1] انتقاد اساسی از نظریه «مازلو» در عدم توجه وی به تفاوت‌های فردی می‌باشد. او می گوید سلسله مراتب نیاز ترجیحی جنبه عام ندارد زیرا علاوه بر تفاوت‌های فردی، ریشه در تجربیات شخص دارد. به عقیده «لالر» مرحله خودشکوفائی در سلسله مراتب «مازلو» ممکن است نیاز غالب برای یک مدیر باشد ولی برای مدیر دیگری با ظرفیت کاری و سطح سازمانی مساوی، نیاز به احترام، احساس امنیت و دارای روابط اجتماعی بودن اولویت بیشتری داشته باشد. به عنوان مثال بعضی اشخاص که از بیماری افسردگی معالجه شده‌اند انگیزه خود را از طریق توجه به نیاز به سلامتی ظاهر می‌سازند، اگر چه امنیت مالی قابل توجهی نیز احساس نمایند. مطالعات انجام شده توسط «گرت هوفستد»[2] دیگر نقاط ضعف نظریه «مازلو» را مشخص نموده است. «هوفستد» در سال ۱۹۷۳ راجع به فکر و عقیده انگیزش و رهبری و سازمان در ۷۲ کشور مطالعاتی انجام داد که به این موضوع برسد آیا تئوری‌های آمریکائی در کشورهای دیگر نیز کاربرد دارند؟ بر پایه اطلاعات جمع‌آوری شده و تجزیه و تحلیل آنها «هوفستد» به این نتیجه رسید که به علت اختلاف بین فرهنگ‌ها، سبک مدیریت، نهادهای ارزشی و ساختارهای سازمان در کشورهای مختلف، تئوری سلسله مراتب نیازهای « مازلو » کاربرد عام و یکسان ندارد و تحت هیچ شرایطی فرایند جهانی انگیزش انسانی نیست. به اعتقاد «هوفستد» سیستم نیازهای «مازلو» منطبق با ارزش‌های طبقه متوسط جامعه آمریکائی که ابراهام «مازلو» در آن طبقه قرار داشت، می‌باشد (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۷۸).

نتیجه تحقیقات «هوفستد» می گوید که در سازمان‌های سوئدی به نیازهای اجتماعی بیشتر از نیاز به احترام ارزش داده می‌شود. در ژاپن، آلمان، سویس، ایتالیا و استرالیا نیاز به امنیت ارزش بیشتری از نیاز اجتماعی و نیاز به احترام دارد. در فرانسه و یوگسلاوی به نیازهای امنیتی در سطح بسیار بالائی ارزش داده می‌شود. بدیهی است «هوفستد» تنها به این نتیجه نرسیده بلکه دیگر محققان نیز در این زمینه مطالب قابل توجهی عنوان کرده‌اند که در خور تفکر و تعمق می‌باشد (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۷۸).

1- Edward E.Lawler
2- Geert Hofstede

همچنین «هال» و «نوگیم»[۱] در ایراد به نظریه «مازلو» طی مصاحبه با ۴۹ مدیر چنین نتیجه گرفته‌اند که هیچگونه دلیل قابل توجیهی دال بر اینکه پس از برآورده‌شدن نیازهای سطح پائین، نیازهای سطح بالاتر خودنمائی می کنند، بدست نیامده است. آنها می گویند اصطلاح سلسله مراتب نیازهای مزلو بهتر بود **تداوم ترقی فرد در کار**[۲] عنوان می‌شدعمق می‌باشد (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۷۸).

«ترنس میشل»[۳] در انتقاد از «مازلو» می گوید مدیران باید به تفاوت‌های فردی در پاداش‌های ترجیحی آگاهی داشته باشند و توجه نمایند آنچه که باعث انگیزش یک کارمند می‌شود در مورد کارمند دیگری به کار نمی‌آید، زیرا افراد مختلف با انگیزه‌های متفاوت پویا می‌شوند که مدیران باید به این نکته حساس، دقت کافی نمایند (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۷۹).

۲-۲-۲- تئوری دو جنبه‌ای انسان[۴]

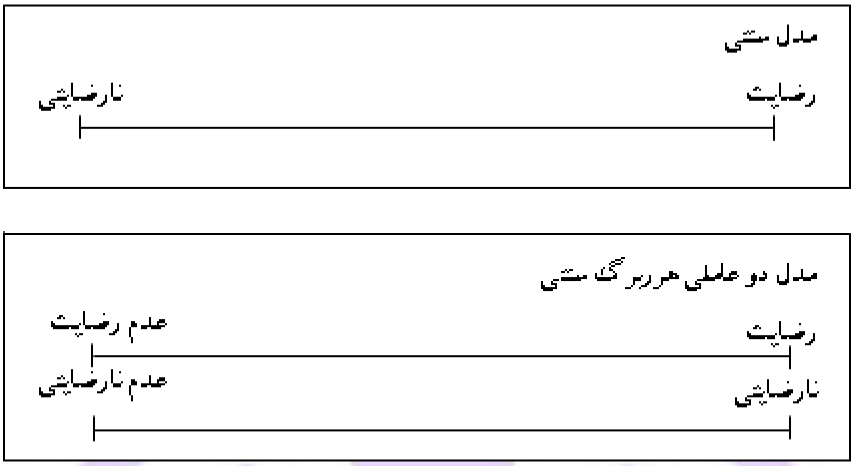
در این تئوری دو دسته مفروضات متضاد درباره طبیعت انسان و نحوه نظارت و سرپرستی او ارائه شده است. از یک سو در جنبه منفی، انسان موجودی توصیف شده است که طبیعتاً علاقه‌ای به کار نداشته و راحت‌طلب و از کار گریزان است. به همین جهت از قبول مسئولیت نیز حتی‌المقدور پرهیز می کند و تنها راه کار خواستن از او اجبار و کنترل مستقیم و ترس از تنبیه است. در این بخش از تئوری چون شغل و کار فرد هیچگونه انگیزه‌ای ایجاد نمی کند باید با محرکه‌های خارجی مثل پاداش و تنبیه فرد را به کار وادار کرد (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۵۴).

از سوی دیگر در جنبه مثبت، انسان موجودی قلمداد شده است که طبیعتاً علاقه به کار در ذات و فطرت او به ودیعه نهاده شده و از مسئولیت گریزان نیست. با چنین پیش‌فرضی در مورد انسان، در صورتی که برای وی شرایط مطلوب کار فراهم شود، او در جستجوی مسئولیت و طالب کار خواهد بو برای کارکردن نیازی به اجبار و ارعاب نیست. در این توصیف از انسان، فرد در کار مناسب، خودکنترل و خودانگیز است و در راه رسیدن به اهداف سازمان از هیچگونه تلاشی دریغ نمی کند (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۵۴).

۲-۲-۳- تئوری دو عاملی انگیزش[۵]

از جمله دیگر تئوری‌های محتوائی که بسیار مطرح است، تئوری دو عاملی «هرزبرگ»[۶] می‌باشد. «هرزبرگ» این تئوری را بعد از مصاحبه به ۲۰۰ حسابدار و مهندس عنوان نمود. او از مصاحبه شوندگان پرسیده بود اوقاتی را که در بالاترین سطح انگیزش قرار دارند و همچنین موقعیت‌هایی را که ناراضی و بدون انگیزش هستند، توضیح دهند. با کمال تعجب، هرزبرگ متوجه شد که عوامل کاملاً متفاوتی بر رضایت و عدم رضایت از کار تأثیر می‌گذارند. به عنوان مثال یک کارمند اگر «پرداخت کم» را احتمالاً علت نارضائی قلمداد می‌کرده ولی «پرداخت زیاد» را الزاماً علت رضایت نداشته است. به جای آن عامل دیگری از قبیل انجام کار، شناخت هویت کارمند و امثالهم را به مثابه علل رضایت ذکر نموده است (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۸۰). شکل ۲-۲ مدل نظریه دو عاملی را در مقایسه با مدل سنتی رضایت نشان می‌دهد.

۱- D.T. Hall and K.E. Nougaim
۲- Person`s Sequential Career Progression
۳- Terence R. Mitchell
۴- McGregor`s theory X and theory Y
۵- Two-factor theory
۶- Herzberg



شکل ۲-۲- مدل نظریه دو عاملی

براساس تحقیقات «هرزبرگ» مدل سنتی رضایت شغلی ناقص می‌باشد. همانگونه که در شکل منعکس است در مدل سنتی رضایت و نارضایتی از کار در دو نقطه مقابل یک طیف قرار دارند. با توجه به این مدل، کارمندان ممکن است از کار رضایت و یا نارضایتی داشته باشند و یا بین دو نقطه رضایت و نارضایتی قرار بگیرند.

یافته‌های «هرزبرگ» دو دسته از عوامل را تشکیل می دهند»: یکی از رضایت[1] شروع و به عدم رضایت[2] ختم می‌شود و دیگری از نارضایتی[3] شروع و به عدم نارضایتی[4] منتهی می گردد (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۸۱).

در این تئوری یک سری از عوامل در کار به عنوان عوامل انگیزاننده[5]، و یک سری دیگر از عوامل تحت عنوان عوامل ابقاء، نگهدارنده یا بهداشت[6] نام‌گذاری شده‌اند. عوامل ابقاء به عواملی اطلاق می‌شود که وجودشان در کار ضروری است، نبودشان ایجاد مشکل می‌نماید اما باعث انگیختن افراد به کار نمی‌شوند. این عوامل که دارای خاصیت نگهدارندگی و ابقاء می‌باشند، در صورتی که از شغل فرد حذف شوند ایجاد نارضایتی می کنند اما وجودشان موجب انگیزش نمی‌باشد. عواملی مانند حقوق و شرایط فیزیکی محیط کار از زمره‌اند. اما عوامل انگیزاننده عواملی هستند که باعث ترغیب و انگیزش می گردند. توفیق و پیشرفت در کار و احساس رضایت از شغل نمونه‌هایی از این دسته عوامل می‌باشند. براساس این تئوری، مدیر زمانی می‌تواند در ایجاد انگیزه برای کارکنان موفق باشد که به دوگروه از این عوامل توجه کامل داشته باشد (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۵۶).

به اعتقاد «هرزبرگ» در فرایند انگیزش طبق جدول زیر دو سطح وجود دارد. اول اینکه مدیر باید مطمئن باشد که «عوامل بهداشتی» ناقص نیستند، پرداخت و امنیت شغلی مناسب است و شرایط کار نیز مطمئن و سرپرستی قابل قبول می‌باشد. در این سطح مدیر در رابطه با فراهم کردن «عوامل بهداشتی» در سطح قابل قبول، انگیزش را تحریک نمی‌کند بلکه فقط باید اطمینان

۱- Satisfaction
۲- No Satisfaction
۳- Dissatisfaction
۴- No Dissatisfaction
۵- Motivator
۶- Hygiene factors

حاصل کند که کارکنان «ناراضی» نیستند. در سطح دوم مدیر باید به کارکنان فرصت بدهد که «عوامل انگیزش» را تجربه کنند و نتیجه قابل پیش بینی این است که کارکنان به سطح بالایی از رضایت دست یافته‌اند (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۸۲).

عوامل انگیزش (افزایش رضایت شغلی)	عوامل بهداشتی (بازدارنده از نارضایتی)
■ کسب موفقیت ■ شهرت ■ نقش کار	■ سرپرستان ■ شرایط کار ■ روابط بین افراد
■ مسئولیت ■ پیشرفت و رشد	■ پرداخت و امنیت ■ خط‌مشی ها و اداره امور سازمان

تئوری «هرزبرگ» اگر چه در پاره از موارد اعمال شده، نتیجه مطلوب داشته است، معهذا دارای نقایصی است و ایرادهایی بر آن وارد می‌باشد. مهم‌ترین ایراد بر تئوری هرزبرگ بر روش تحقیق او تمرکز دارد. به طور مثال در مصاحبه با افراد و سئوال از احساس آنها نسبت به کارشان که آیا خوب است یا نه؟ معمولاً آنها به کار خود و آنچه را که در کنترل دارند به مانند تجربیات رضایت‌بخش اعتبار می‌دهند و چیزهایی را که در کنترل آنها نیست به عنوان تجربیات عدم رضایت بی اعتبار و یا کم‌اعتبار جلوه می‌دهند. بدین گونه، نتیجه‌ای که «هرزبرگ» از مصاحبه به دست آورده، به زعم دو نفر از انتقادکنندگان از تئوری وی به نام «هاوس» و «ویگدور»[1] در واقع نتیجه راه و روشی است که سئوال‌های مصاحبه عنوان نموده زیرا به عقیده منتقدان مذکور، عامل خاصی که می‌تواند رضایت شغلی برای شخص معینی فراهم آورد، همین عامل موجب عدم رضایت شغلی برای شخص دیگری می‌گردد و بالعکس (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۸۳).

۲-۲-٤- تئوری انگیزش موفقیت[2]

مدل دیگری از انگیزش که تکیه بر نیازهای سطح بالا دارد نظریه «مک کله لند»[3] می‌باشد. نظریه «مک کلیه لند» انسان را در رابطه با سه دسته از نیازها تقسیم‌بندی می‌نماید:

نیاز به قدرت؛ نیاز به قدرت عبارت است از میل برای نفوذ در گروه و کنترل محیط اطراف خود. در ارتباط با سلسله مراتب نیازهای «مزلو»، نیاز به قدرتدر فاصله بین **نیاز به احترام و نیاز به خودشکوفایی** قرار می‌گیرد. افرادی که دارای نیاز به قدرت می‌باشند، تمایل به تظاهرات رفتاری، رک و صریح صحبت کردن، با استحکام و منسجم عمل کردن و درگیر با مسائل مختلف بودن را دارند. تجربه نشان داده که مدیران به عنوان یک گروه اجتماعی، انگیزه نیاز به قدرت در آنان بسیار بیشتر از مردم معمولی است و این نیاز در مدیران موفق بیشتر از مدیران ناموفق وجود دارد (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۷۹).

از طرفی مردمی که به وسیله نیاز به قدرت انگیزانده شده‌اند، الزاماً تشنه قدرت نیستند. اینگونه نیاز به قدرت، یعنی نیاز به قدرت در سیستم‌های کوچک اداری و اجتماعی با نیاز به قدرت در سیستم های سیاسی دارای تفاوت ماهوی فراوانی می‌باشد و نوع اخیر به گونه‌ای با ماکیاولیسم نزدیک می‌شود (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۷۹).

۱- Robert House & Lawrence A. Wigdor
۲- Achievementmotivation
۳- McClelland

نیاز به کوشش(نیاز به کسب موفقیت)؛ نیاز به کوشش و جهد عبارت می‌باشد از انجام دادن کار به گونه‌ای موثرتر از گذشته. افرادی که دارای این نیاز می‌باشند معمولاً احساس مسئولیت در امور زندگی می‌نمایند. این دسته از افراد در سازمان‌ها کار را با دقت و نظم بهتری از آنهایی که احساس به این نیاز را ندارند، انجام می‌دهند. تجربیات انجام شده توسط «مک کله لند» بیانگر این موضوع است که افراد با این نوع از نیاز زودتر از دیگران به درجات بالای اداری و پول و زندگی مرفه می‌رسند (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۸۰).

از طرفی نیاز به کوشش و جهد در حد بسیار زیاد اغلب به علت ترس از شکست در فرد ایجاد می‌شود. مدیران و یا کارکنان سازمان ممکن است به دلیل ترس از عدم تحقق اهداف شخصی و سازمانی و همچنین ترس از سرزنش عمومی در صورت برملاء شدن شکست در انجام وظایف، به صورتی بسیار بیشتر از حد معمول فعالانه عمل نمایند. ترس از موفقیت نیز می‌تواند برای مدیران و کارکنان یک دلمشغولی باشد. اینگونه افراد معمولاً از استرس و سنگینی بار موفقیت به دلیل حسد و غبطه‌ای که در دیگران ایجاد می‌کند، همواره رنج می‌برند (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۸۰).

نیاز به وابستگی؛ این نیاز شباهت به نیاز «تعلق داشتن» «مازلو» دارد. افرادی که دارای این نوع نیاز هستند، اغلب علاقمند به ایجاد دوستی با دیگران، عضویت در باشگاه‌ها و موسسات اجتماعی و داشتن فعالیت‌های گروهی می‌باشند. مدیرانی که دارای چنین کارمندانی هستند، باید دائماً شرایطی را بپرورانند که تماس مداوم بین آنها از طریق تشکیل جلسات و گردهمائی‌های متناوب این احساس را تقویت و تحکیم می‌نماید (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۸۰).

در این تئوری کوشش می‌شود تا انگیزه‌هایی که باعث می‌شوند فردی از فرد دیگر بیشتر تلاش کرده و جویای توفیق باشد شناخته شده و این نکته مشخص گردد که آیا می‌توان این انگیزه‌ها را در افرادی که ظاهراً فاقد آنها هستند بوجود آورد. اصولاً انگیزه توفیق‌طلبی محرکی است که اگر در فرد ایجاد شود او را وامی‌دارد تا حداکثر کوشش خود را در نیل به اهداف مورد نظر بعمل آورد. کسانی که این انگیزه را دارا هستند حد متعادلی از مخاطره را در کار می‌پذیرند، علاقمند به دریافت بازرخوردهای آنی در شغل و کارشان می‌باشند، از انجام کارشان لذت برده و ارضا می‌شوند، و بالاخره تمام توجه و توان خود را معطوف به کار می کنند تا بتوانند به طور کامل به انجامش رسانند (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۵۶).

در صورتی که بتوان چنین انگیزه‌ای را در افراد فعال نمود، مسلماً آنان در حد بالایی تلاش کرده و در تحقق اهداف سازمانی نقش موثری خواهند داشت. براساس این تئوری باید به افراد توانایی‌های و استعدادهایشان را شناساند و برخلاف این نظر که انگیزه‌های اصلی در کودکی شکل می گیرند و نمی‌توان آنها را تغییر داد، می‌توان به کمک هدایت و آموزش افراد را توفیق‌طلب و دوستدار موفقیت تربیت نمود (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۵۶).

ویژگی‌های افراد توفیق‌طلب؛ افراد توفیق‌طلب پنج ویژگی عمده دارند که عبارتند از:

۱. افرادی که نیاز شدید به توفیق دارند و تعیین هدف‌های نسبتاً دشوار و گرفتن تصمیم‌های نسبتاً مخاطره‌آمیز تمایل دارند. برای مثال هنگامی که در بازی پرتاب حلقه به افراد گفته می‌شود برای پرتاب حلقه هر جایی که دوست دارند بایستند، افرادی که نیاز به توفیق در آنان کم است یا بسیار نزدیک به هدف می‌ایستند که چالشی در میان نخواهد بود، یا بسیار دور می‌ایستند که

احتمال کمی برای افتادن حلقه در چنگک (برخورد به هدف) وجود خواهد داشت. ولی کسانی که نیاز شدید به توفیق دارند در فاصله‌ای می‌ایستند که چالشی بوده ولی موفقیت‌های پی در پی در نیز ممکن می‌سازد (رضائیان، ۱۳۷۹، ص ۱۲۱).

ممکن است این پرسش به ذهن کسی خطور کند که آیا افراد توفیق‌طلب در تمام اوقات چنین عمل می‌کنند؟ به نقل از مورهد و دیگران (۱۹۹۲)، پاسخ منفی است. زیرا آنان فقط هنگامی که بتوانند بر نتیجه کار اثر بگذارند چنین خواهند کرد. افراد توفیق‌طلب، قمارباز نیستند، ولی دوست دارند به جای اینکه نتایج کار را به دست شانس بسپرند خود بر روی مسائل آن کار کنند. از این رو آنان دوست دارند هدف‌های مربوط به کارشان را خود تعیین کنند و به ندرت به کار کردن بدون هدف راضی می‌شوند و تقریباً همواره تلاش می‌کنند کاری را به انجام برسانند. آنان هدف هایی را که دیگران برای آنان تعیین کنند به طور خودکار نمی‌پذیرند. افراد توفیق طلب فقط کمک و توصیه افراد خبره‌ای را که بتوانند دانش یا مهارت‌های مورد نیاز آنان را فراهم آورند می‌پذیرند (رضائیان، ۱۳۷۹، ص ۱۲۱).

۲. به قلم چرینگتون (۱۹۸۹)، افراد توفیق‌طلب مسئولیت شخصی برای انجام کارها را برعهده می‌گیرند و از این رو دوست دارند نتیجه کارشان به طور مستقیم به خود آنان بازگردد. اگر پیروزی به دست می‌آورند می‌خواهند امتیاز آن به خودشان داده شود و به حساب دیگری گذاشته نشود و همچنین اگر با شکستی مواجه شوند، سرزنش آن را می‌پذیرند. افراد توفیق‌طلب اغلب داوطلب انجام وظایف اضافی هستند و واگذاری بخشی از کار به دیگری برایشان دشوار است. از این رو هنگامی که کار بیشتری نسبت به همکاران بدون کمک دیگری انجام می‌دهند/ف احساس کمال می‌کنند. بنابراین توفیق و کال فردی برایشان نسبت به پاداش حاصل از آن موفقیت از اهمیت بیشتری برخوردار است. آنان پاداش کار خود را رد نمی‌کنند ولی پاداش حاصل از انجام کار به اندازه اتمام کار برایشان ضروری نیست. انگیزه‌ای که از پیروزی یا حل یک مسأله دشوار به دست می‌آورند بیشتر از انگیزه حاصل از پول یا ستایشی است که دریافت می‌دارند. پول برای افراد توفیق طلب به طور عمده به عنوان یک ابزار سنجش عملکرد ارزش دارد ولی معمولاً به دنبال پول برای کسب وجهه و اعتبار یا امنیت اقتصادی نیستند (رضائیان، ۱۳۷۹، ص ۱۲۲).

۳. به قلم هل‌ریگل و دیگران (۱۹۹۵)، افرادی که نیاز شدید به توفیق دارند کارهایی را ترجیح می‌دهند که بازخورد فوری فراهم آورد و همچنین به دلیل اهمیت هدف برایشان، می‌خواهند دانند که چقدر خوب عمل می‌کنند. یکی از دلایلی که آنان اغلب وارد فعالیت‌های حرفه‌ای، فروش یا کارآفرینی می‌شوند همین تمایل به دریافت بازخورد فوری است. علاوه بر دریافت بازخوردهای مشخص و معین، ماهیت بازخور نیز برای افراد توفیق‌طلب مهم است، آنان به اطلاعات مربوط به کارشان پاسخ مثبت می‌دهند و به اظهار نظر درباره ویژگی‌های شخصی خود علاقمند نیستند. مانند اینکه گفته شود چقدر روحیه همکاری دارند یا چقدر مفید هستند (رضائیان، ۱۳۸۳، ص ۱۲۲).

۴. به نقل از مورهد و دیگران (۱۹۹۲)، شیفتگی به کار ویژگی دیگر افراد توفیق‌طلب است. آنان در تمام اوقات به هنگام غذا و در خانه به کار خود می‌اندیشند. فکر اینکه کار خود را کنار بگذارند شدوار است و هنگامی که مجبور می‌شوند کار بر روی پروژه‌ای را که بخشی از آن کامل شده متوقف کنند، ناکامی به آنان دست می‌دهد. به عبارت دیگر با کار عجین می‌شوند یا می‌توان نتیجه‌گیری کرد که از تعهد کاری بالایی برخوردار هستند (رضائیان، ۱۳۸۳، ص ۱۲۲).

۵. ابتکار عمل داشتن یکی دیگر از ویژگی‌های افراد توفیق‌طلب است. مک‌کله‌لند بر این باور است که افراد توفیق‌طلب بر حسب عادت زمانی را صرف اندیشیدن درباره چگونگی انجام بهتر کار می‌کنند. در واقع وی دریافته است که هر وقت افراد به فکر موفقیت باشند، موجبات موفقیت آنان فراهم خواهد شد. سازمان‌هایی که تعداد زیادی از افراد توفیق‌طلب دارند سریعتر رشد کرده و بازده بیشتری خواهند داشت (رضائیان، ۱۳۸۳، ص ۱۲۳).

افراد توفیق‌طلب بیشتر در خانواده‌هایی پرورش می‌یابند که پدر و مادر انتظارات متفاوتی از فرزندانشان دارند تا خانواده‌هایی که پدر و مادر انتظارات یکسانی دارند. آنچه از اهمیت بیشتری برخوردار بوده این است که پدر و مادر افراد توفیق‌طلب انتظار دارند فرزندانشان میان سنین شش تا هشت سالگی استقلال بیشتری از خود نشان دهند. کارها را خود انتخاب کنند و دون کمک دیگران آنها را انجام دهند. سایر پدر و مادرها خیلی زودتر از سنین مذکور از فرزندان خود انتظار استقلال در فکر و عمل دارند. یعنی پیش از آنکه بچه ها آمادگی لازم را پیدا کرده باشند زیرا به زعم خود می‌خواهند رشد شخصیت فرزندان خود را تسهیل کنند. که این حالت نهایت افراط را می‌رساند و موجب پیدایش نگرش‌های منفی و انفعال و ناتوانی در بچه‌ها خواهد شد. اینگونه بچه ها احساس خواهند کرد که در خانه زیادی هستند و در بیرون نیز نالایق جلوه می‌کنند، زیرا آمادی برای این استقلال وجود نداشته است. در نهایت تفریط نیز بچه‌ها وابسته به پدر و مادر بار خواهند آمد و جداشدن از پدر و مادر و تصمیم‌گیری مستقل برایشان دشوار خواهد بود (رضائیان، ۱۳۸۳، ص ۱۲۳).

وجود فرصت کافی برای ارائه عملکرد خوب کاری برای افراد توفیق‌طلب بسیار جذاب است و از کارهای تکراری و کسل‌کننده نیز دوری می‌گزینند. گرچه افراد توفیق‌طلب، موفق هستند، ولی اغلب منصب‌هایی در مدیریت عالی به دست نمی‌آورند. مهمترین دلیل آن است که نیاز شدید به توفیق‌طلبی موجب رشد سریع افراد می‌شود، ولی صفات مشخصه همراه با این نیاز با شرایط احراز منصب‌های مدیریت در سطح عالی در تضاد است. برای مثال افراد توفیق‌طلب توقع انجام کار زیاد دارند، در حالی که مدیران عالی باید بتوانند کارها را به دیگران تفویض کنند. در پست‌های عالی بازخورد فوری به ندرت دریافت می‌شود و اغلب مدیران عالی باید تصمیم‌هایی بگیرند که کم و بیش مخاطره‌آمیز بوده و برای یک فرد توفیق‌طلب گرفتن چنین تصمیم‌هایی خوشایند نیست (رضائیان، ۱۳۸۳، ص ۱۲۳).

تقویت نیاز توفیق‌طلبی در محیط کار؛ به نقل از هل‌ریگل و دیگران (۱۹۹۵)، تحقیقات در زمینه توفیق‌طلبی موارد زیر را به منظور تقویت نیاز توفیق‌طلبی در محیط‌های کاری توصیه می‌کند:

۱. کارها به ترتیبی تنظیم شوند که کارکنان به طور دوره‌ای درباره عملکرد خود بازخورد دریافت دارند. بازخور در صورت ضرورت کارکنان را قادر می‌سازد تا عملکرد خود را اصلاح کنند.

۲. مدیران باید اسوه‌های خوب کسب موفقیت فراهم آورند و کارکنان نیز باید تشویق شوند تا قهرمانانی را به عنوان الگوی خود قرار دهند.

۳. در صورت ضرورت مدیران باید در اصلاح «تصویر از خود[1]» به کارکنان کمک کنند، زیرا افرادی که نیاز به توفیق در آنان شدید است خود را باور دارند و در جستجوی مشاغل چالشی و قبول مسئولیت بوده و افرادی مولد هستند.

۴. مدیران باید به کارکنان در کنترل تخیلاتشان کمک کنند و کارکنان نیز باید چگونگی تعیین هدف‌های واقعی و راه دستیابی به آنها را فرا بگیرند.

۵. نیاز به قدرت در مدیران موفق نسبت به نیاز تعلق از شدت و قوت بیشتری برخوردار است (رضائیان، ۱۳۸۳، ص ۱۲۴).

انگیزه اجتناب از شکست؛ به نقل از توسی و دیگران[2] (۱۹۸۶)، انگیزه اجتناب از شکست برای هر فرد است. برای برخی، انگیزه توفیق‌طلبی می‌تواند بر انگیزه اجتناب از شکست غلبه داشته باشدو انگیزه اجتناب از شکست می‌تواند در برخی قوی‌تر باشد. هنگامی که انگیزه اجتناب از شکست قوی‌تر از انگیزه توفیق‌طلبی باشد، فرد به دنبال ارضای نیاز به همان طریی که با نیاز شدید به توفیق همراه است نخواهد بود. بلکه به دنبال وضعیت‌هایی خواهد بود که در آن بتواند موفق باشد. این گونه افراد از محیط‌هایی که احتمال شکست در آنها وجود دارد، اجتناب می‌کنند. افرادی که نیاز به اجتناب از شکست در آنان شدید است به هنگام تعیین هدف‌های شخصی در عملکرد به گونه‌ای هدف‌گذاری می‌کنند که شکستی در دستیابی به آنها متوجه آنان نشود (رضائیان، ۱۳۸۳، ص ۱۲۵).

مصداق های مدیریتی نظریه؛ نظریه مک کله لند را نظریه نیازهای به دست آمده[3] نیز می‌نامند زیرا نامبرده در تعریف نظریه خود بر این موضوع تکیه دارد که نیازهای مورد بحث در طول زمان و در نتیجه تجربیات زندگی حاصل می‌شوند و مدیران باید حضور تدریجی این سه نیاز در جریان زندگی کاری افراد را تشخیص دهند. این نظریه از این جهت می‌تواند مفید واقع شود که هر نیازی امکان دارد با یک دسته از ترجیحات مورد نظر کارمند و یا مدیر مرتبط باشد. مثلاً فردی که نیاز به موفقیت در سطح بالا را مد نظر دارد، مسئولیت فردی، چالش‌دار بودن هدف و بالاخره بازخور انجام کار را ترجیح می‌دهد. از طرفی فردی که نیاز به وابستگی در سطح بالا را دارد، به مراودات شخصی و فرصت‌ها برای استقرار ارتباط علاقمند است. نیاز بسیار زیاد به قدرت در جستجوی راه‌های نفوذ در دیگران بوده و فرد از اینکه مورد توجه و شناخت دیگران قرار دارد، خوشحال می‌شود (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۹۹).

این نیازها عملاً در جریان زندگی به دست می‌آیند و افراد را با نیازهایی که جهت توفیق در انواع مختلفی از مشاغل متنوع لازم است، آشنا می‌سازند. مک کلیه لند در تحقیقات خود متوجه شد که ترکیبی از نیاز متوسط تا سطح بالا برای قدرت با نیاز کمی برای وابستگی، با موفقیت مدیران عالی مرتبط است. نیاز زیاد به قدرت موجد علاقه برای نفوذ و یا اثرگذاشتن بردیگران می‌گردد و بالاخره نیاز کم به وابستگی این امکان را برای مدیران فراهم می‌سازد که تصمیم‌های سخت اداری را بدون دغدغه از اینکه مورد اعتراض و یا تنفر دیگران واقع شوند، اتخاذ نمایند (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۹۹).

۱- Self- image
۲- Henry L. Tosi, John R. Rizzo, Stephen J. Darroll
۳- Aquired Needs Theory

نیاز به قدرت دارای ابعاد جالب توجه می‌باشد. مثلاً اصطلاح موفق مخرب[۱] که در این مورد به کار برده شده، به مدیرانی اشاره دارد که دارای نیاز قدرت بالایی هستند ولی قدرت را مورد سوء استفاده قرار می‌دهند. این گونه افراد معمولاً دارای جاذبه (کاریزما) و دیگر خصوصیات مورد نیاز برای حرکت به بالاترین موقعیت می‌باشند ولی از آنجایی که قدرت را مورد سوء استفاده قرار می‌دهند، نمی‌توانند موقعیت سازنده‌ای برای خود فراهم نمایند. مک کله لند در این مورد تصریح دارد که قدرت برای مدیران وقتی بسیار مفید است که برای انجام اهداف گروه و سازمان به کار برود تا اهدافی که ناشی از انگیزانده شدن خودخواهی‌ها می‌باشد، و به این نوع قدرت گاهی قدرت جامعه‌گرا[۲] (اجتماعی‌شده) نیز می‌گویند (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۹۹).

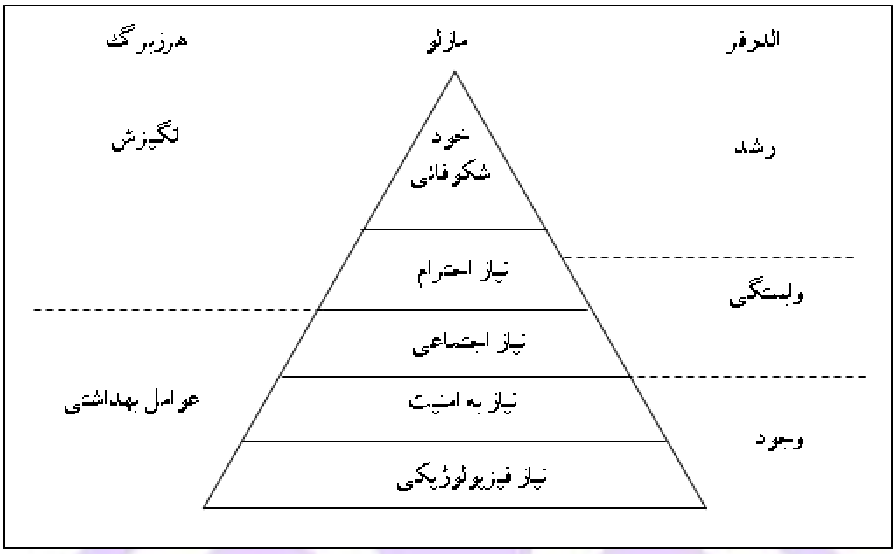
۲-۲-۵- تئوری نیازهای زیستی، تعلق و رشد[۳]

این تئوری شباهت بسیار به تئوری سلسله مراتب نیازها دارد، ولی تفاوت عمده این دو تئوری در این است که در تئوری فوق‌الذکر مراتبی برای نیازها وجود ندارد و آنها در یک پیوستار قرار گرفته‌اند (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۵۷). «کلیتون الدرفر»[۴] در نظریه انگیزش که ارائه داده نیازهای پنجگانه «مازلو» را به سه نیاز محدود می‌نماید (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۸۳). هر فردی براساس شخصیت، روحیات و فرهنگ و آموخته‌های خود ممکن است گروهی از نیازها برایش مطرح شده و اهمیت پیدا کنند. نیازهای مذکور در این تئوری عبارتند از: نیازهای زیستی، تعلق و رشد. نیازهای زیستی در واقع همان نیازهای جسمانی و امنیت در تئوری سلسله مراتب نیازها می‌باشند. نیاز به تعلق شامل نیازهایی چون محبت و ارزش و احترام بوده، و نیاز به رشد میل به کمال و تعالی در آدمی است. این تئوری نیز چون تئوری نیازها می‌کوشد تا مسئله انگیزه را از این طریق تبیین نماید (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۵۷).

فردی که دارای نیاز وابسته بودن می‌باشد، به برقراری ارتباط شخصی با دیگران علاقمند است. بنابراین برای چنین شخصی روابط اجتماعی بر انجام وظایف اجرائی تقدم دارد. این نیاز تمرکز بر چگونگی ارتباط و برقراری رابطه افراد در جامعه و محیطی که در آن زندگی می‌کنند، دارد که در سلسله مراتب نیازهای «مازلو» مقابل نیاز به «احساس تعلق داشتن» و نیاز به «احترام» قرار می‌گیرد. نیاز به «رشد» که در سلسله مراتب نیازهای «الدرفر» در بالاترین سطح می‌باشد هم عرض نیاز به خودیابی یا «خودشکوفائی» می‌باشد (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۸۳).

برخلاف «مازلو» که می‌گوید وقتی نیازی برآورده شد نیاز دیگری ظاهر می‌شود، «الدرفر» معتقد است که چند نیاز می‌توانند، هم‌زمان خودنمائی کنند. به طور مثال، به زعم وی افرادی می‌توانند به وسیله انگیزه نیاز به «زیست و وجود» و نیاز به «وابسته بودن» برانگیخته شوند که نیاز دیگری را که «رشد» باشد با تصدی موقعیت جدید شغلی ارضاء نمایند. شکل ۲-۳ مقایسه و ارتباط بین نیازهای ارائه شده از طرف مازلو، هرزبرگ و الدرفر را نشان می‌دهد (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۸۴).

۱- Destructive Achiever
۲- Socialized Power
۳- ERG (Existence, Relatedness and Growth)
۴- Clayton P. Alderfer



شکل ۲-۳- مقایسه و ارتباط بین نیازهای ارائه شده از طرف مازلو، هرزبرگ و الدرفر

مصداق های مدیریتی نظریه الدرفر: نظریه ERG بر این موضوع تکیه دارد که افراد برای برآوردن یکی از سه نیاز مورد اشاره الدرفر از طریق ارائه رفتارهای خاصی انگیزانده می‌شوند. به این علت نظریه الدرفر دانش و اطلاع مهمی برای مدیران در خصوص شناخت نیازهای کارکنان فراهم می‌نماید. به طور مثال اگر رهبر تیم مشاهده نماید که انگیزه نیاز به رشد کارمند مسدود شده است، وظیفه رهبر تیم است که رفتار کارمند را مجدداً اصلاح نموده و آن را در جهت برآوردن نیاز «رشد، وابستگی و زیست یا وجود» هدایت نماید (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۹۷).

۲-۳- تئوری‌های فرایندی

نظریه‌های فرایندی سعی در توضیح دادن و تحلیل این نکته دارند که عوامل شخصی (عوامل داخلی شخص) برای ایجاد نوع خاصی از رفتار چگونه تعامل می‌کنند. به طور کلی نظریه‌های فرایندی، چگونگی‌های انگیزش و اینکه فرد با چه هدفی انگیزانده می‌شود را مطرح می‌نمایند و بر این موضوع تمرکز دارند که رفتار افراد چگونه شکل می گیرد، هدایت می‌شود و چرا افراد رفتارهای خاصی را برای تحقق نیازهای خود انتخاب نموده و رضایت خود را به پس از تحقق حصول به اهداف چگونه ارزیابی می‌نمایند (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۰۳).

۲-۳-۱- تئوری انتظار و احتمال[1]

ریشه تئوری انتظار و احتمال در نظریه‌های ادراکی قرار دارد. براساس این تئوری انگیزه فرد برای انجام یک کار خاص، ناشی از میزان انتظار و احتمالی است که او بر حصول نتایج خاصی مترتب می‌داند. به عبارت ساده، فرد انگیزه کاری را پیدا می‌کند که حداکثر نتیجه برایش متصور باشد (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۵۷).

۱- Expectancy theory of motivation

نظریه انتظار به کل محیط کار توجه دارد و بر این مهم تکیه می‌کند که افراد هنگامی به انجام کار انگیزانده می‌شوند که باور داشته باشند چیزی را که می‌خواهند، می‌توانند از کار به دست آورند. چنین نتیجه‌ای ممکن است شامل رضایت از نیاز به امنیت، هیجان در انجام دادن وظیفه دارای چالش و یا توانایی برقرارکردن و به دست آوردن اهداف پرچالش باشند. بحث اساسی نظریه انتظار این است که کارکنان افرادی عقلائی هستند که راجع به آنچه که باید برای به دست آوردن پاداش انجام دهند، فکر می‌کنند و پاداش قبل از اینکه کار را انجام دهند تا چه اندازه برای آنان مهم و معنی‌دار می‌باشد (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۰۴).

چهار فرضیه درباره علل رفتار در سازمان اساس این نظریه راتشکیل می‌دهد.

اول: ترکیب نیروها در افراد و محیط، رفتار فرد را تعیین می‌کنند. نه افراد و نه محیط به تنهایی رفتار را تعیین نمی‌کنند. افراد به سازمان‌ها با انتظاراتی در خصوص شغل‌هایشان که بر پایه نیازهای انگیزش، و تجربیات گذشته آنها قرار دارد، ملحق می‌شوند. این مجموعه عوامل، بر پاسخ افراد به یک سازمان اگر چه خود در جریان زمان قابل تغییر هستند، اثر می‌گذارند (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۰۴).

دوم: افراد شخصاً راجع به رفتار خود در سازمان تصمیم‌گیری می‌کنند. اگر چه قوانین، تکنولوژی و معیارهای کارگروهی بر رفتار افراد محدودیت‌های بسیاری ایجاد می‌کنند، اغلب مردم حداقل دو نوع تصمیم آگاهانه اتخاذ می‌کنند: ۱) تصمیم راجع به آمدن سرکار، در همان سازمان ماندن و یا به سازمان دیگری ملحق شدن و ۲) تصمیم‌گیری راجع به اینکه چه مقدار تولید کنند و تا چه اندازه سخت کوشی نمایند و کیفیت کار چه باشد (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۰۴).

سوم: افراد مختلف نیازها و اهداف متفاوت دارند. کارکنان مختلف از کاری که انجام می‌دهند پاداش‌های متفاوت می‌خواهند. به طور مثال کارکنان ژاپنی انتظارات بسیار متفاوتی از کار دارند تا کارکنان آمریکایی از کارشان (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۰۴).

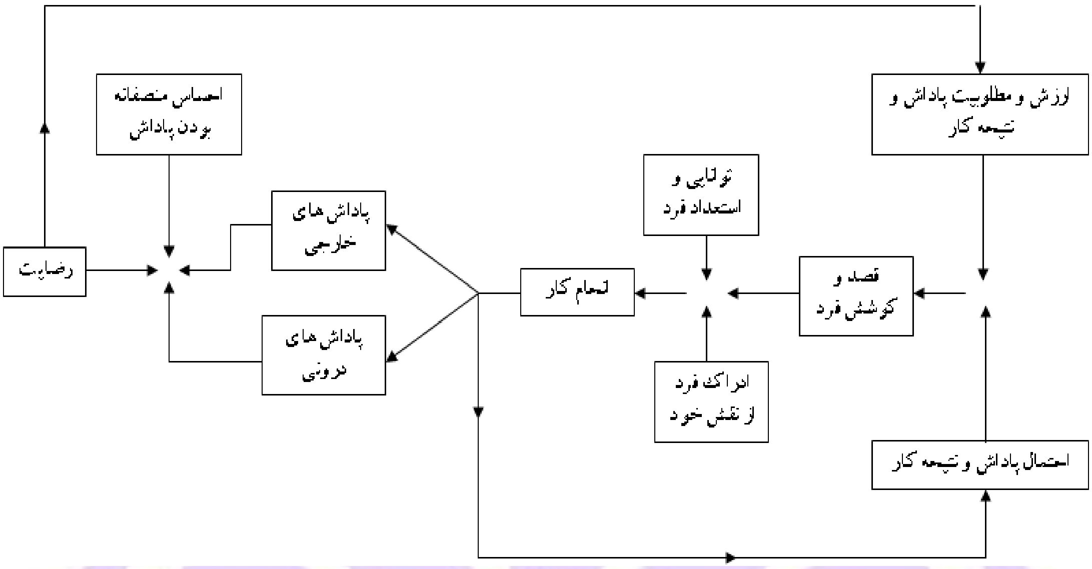
چهارم: کارکنان در خصوص راه‌کارهایی که بر پایه ادراک آنها قرار دارد و از اینکه آیا یک رفتار خاص منجر به نتایج مطلوب خواهد شد، تصمیم می‌گیرند. افراد تصور می‌کنند چنین کارهایی را که انجام می‌دهند به پاداش‌های مورد نظر و مطلوب منجر خواهد شد و از انجام کارهائی که تصور نمایند منجر به نتایج غیرمطلوب می‌گردد، اجتناب می‌کنند (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۰۴).

براساس یکی از تئوری‌های انتظار و احتمال، نیروی انگیزشی، حاصل ضرب اولویت‌های فرد و میزان انتظار و احتمالی است که بر وقوع نتیجه مورد نظر متصور است (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۵۷).

انتظار × اولویت ها=نیروی انگیزشی

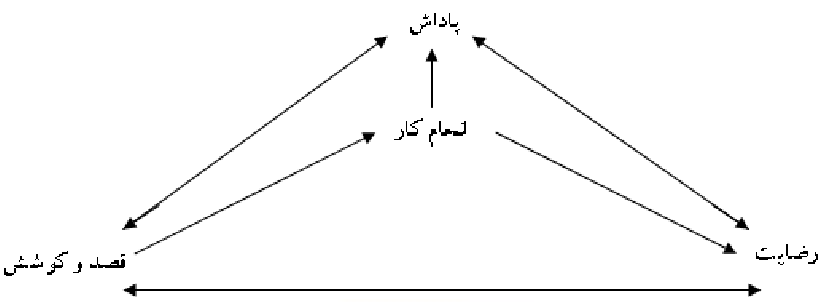
در یکی دیگر از نظریه‌های انتظار و احتمال، قصد فرد به انجام کار و رضایت او تحت تأثیر عواملی چون ارزش و مطلوبیت پاداش و نتیجه، انتظار و احتمال وقوع پاداش و نتیجه، توان و استعداد فرد در کار، ادراک فرد از نقش خود در سازمان و احساس

منصفانه بودن پاداش و نتیجه قرار دارد. شکل ۲-۳ نشان‌دهنده نحوه ارتباط و تأثیر این عوامل در انجام کار و رضایت فرد می‌باشد (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۵۸).



شکل ۲-٤- نحوه ارتباط و تأثیر این عوامل در انجام کار و رضایت فرد

در تئوری دیگری، رابطه بین قصد و کوشش و انجام کار با رضایت و پاداش به طور بسیار ساده‌ای بیان گردیده است. براساس این تئوری قصد فرد به انجام کار تحت تأثیر رضایت و پاداشی است که بر آن کار مرتب می‌باشد. شکل ۲-۴ رابطه این عوامل را نشان می‌دهد. همان‌طوری که در شکل مذکور ملاحظه می‌شود، رضایت و پاداش از انجام کار ناشی شده، و بر کوشش و قصد فرد به انجام کار تأثیر می‌گذارند. همچنین رضایت و پاداش بر هم نیز موثر می‌باشند. به طور کلی تمام عوامل فوق‌الذکر با هم در ارتباط و تعادل هستند، اما ذکر این نکته مهم است که انجام کار مستقیماً تحت تأثیر قصد و کوشش قرار دارد (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۵۸).



شکل ۲-۵- ارتباط بین انجام کار و قصد و کوشش با رضایت و پاداش

مصداق‌های مدیریتی نظریه انتظار؛ اگر چه هنوز پاره‌ای مشکلات در رابطه با نظریه انتظار وجود دارد، معهذا این نظریه دارای اثر مستقیمی برانگیزش کارکنان می‌باشد (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۰۶).

در رابطه با مصداق‌های مدیریتی، مدیران باید از طریق (۱) کاربرد پرسشنامه؛ (۲) مشاهده عکس‌العمل رفتاری کارکنان در گرفتن پاداش‌های مختلف و (۳) سئوال از کارکنان راجع به نوع خاصی از پاداش که از شغل انتظار دارند، سعی در تعیین نتایجی بنمایند که کارمند برای آنها ارزش ویژه‌ای قائل می‌باشد. همچنین مدیران باید این موضوع را که کارکنان می‌توانند فکر خود را درباره نتایج مطلوب از کار عوض کرده و بر کارآیی اثر بگذارند، درک کنند (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۰۶).

مدیران باید با صراحت و وضوح توقعات خود از انجام کار مطلوب را به کارکنان اعلام کنند، زیرا کارکنان قبل از هر چیز باید بدانند چه توقع و انتظاری از آنها می‌رود. به علاوه مدیران باید انجام کار در سطح عالی، متوسط و ضعیف را به کارکنان توضیح بدهند و آنها را به نقاط ضعف کار خود آشنا سازند (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۰۶).

علیرغم مطالب فوق که باید مورد توجه مدیر قرار گیرد روابط فرد با همکاران در نحوه ارائه خدمات نیز شایان توجه فراوان است. به این معنی که اگر شخص بخواهد با انجام کار در سطح بسیار عالی، شاخص گردد و مورد توجه مدیر قرار گیرد و فردی متمایز از سایر افراد گروه کار بشود بدون تردید همکاران او را دفع می‌کنند و پاداش‌های دریافت شده می‌تواند به وسیله اثرات توجه و رفتارهای بسیار منفی همکاران تقریباً بی‌نتیجه و باطل شود (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۰۶).

در مقابل، چنانچه نتیجه کار و کوشش در سطح متعارف باشد که بقیه افراد گروه نیز بتوانند به آسانی به آن دست یابند، فرد مقبول گروه واقع شده و می‌تواند با همکاران روابط صمیمانه خود را ادامه دهد (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۰۶).

۲-۳-۲- تئوری برابری [1]

نظریه تساوی یا برابری در مبحث انگیزش توسط «آدامز»[2] راه تکامل را طی نموده، نامبرده از بررسی خود چنین نتیجه می‌گیرد که فرد در برابر پاداش منصفانه‌ای که برای انجام کاری دریافت می‌کند، برانگیخته می‌شود (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۸۷). براساس این تئوری هر فرد نسبت نتایج حاصل از کار خود به نهاده‌هایش در آن کار را با دیگران مقایسه کرده و در این مقایسه احساس برابری یا نابرابری می‌نماید. نتایج و نهاده‌های فرد و دیگران مبتنی بر تصورات و ادراکات شخص می‌باشند. سن، جنسیت، تحصیلات و تجربیات فرد، موقعیت اجتماعی و سازمانی، میزان کوشش و تلاش فرد، همه مثالهایی از نهاده‌ها هستند. نتایج شامل عواملی مانند دستمزد، مقام و مرتبت سازمانی، پاداش و ترفیع می‌باشند. در مقایسه فرد با دیگران، در صورتی که وی احساس نابرابری نماید می‌کوشد تا به برابری برسد. این تلاش برای نیل به برابری نشانگر انگیزش به کار است. قدرت این انگیزش در رابطه مستقیم با میزان نابرابری است که فرد تصور می‌کند. برای رسیدن به برابری، فرد به رفتارهای مختلفی دست می‌زند و نتایج یا داده‌ها را تغییر می‌دهد (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۵۸).

نظریه برابری بر احساس‌های فرد از اینکه چگونه نسبت به کار او در مقایسه با کار دیگران رفتار شده است، اشاره دارد. این نظریه بر دو فرضیه اساسی قرار دارد. فرضیه اول بر این موضوع که افراد روابط مراوده‌ای و رفتاری خود را به همانگونه که هنگام خرید خانه، اتومبیل و ... عمل می‌نمایند، ارزیابی می‌کنند. فرضیه دوم دیدگاه نظریه در رابطه با روابط مراوده‌ای به عنوان مبادلاتی که در آن افراد مشارکت نموده و نتایج خاصی را نیز انتظار دارند، متمرکز می‌باشد (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۰۷).

۱- Equity theory
۲- J. Slacy Adams

آدامز می‌گوید که فرد در برابر پاداش منصفانه‌ای که برای انجام کاری دریافت می‌کند برانگیخته می‌شود و رفتار مثبت از خود نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، نظریه برابری را می‌توان به مثابه عقیده و باور فرد در مرتبط نمودن رفتاری که نسبت به دیگران اعمال می‌کند، یا رفتاری که از دیگران دریافت می‌نماید، دانست (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۰۸).

به طور کلی در نظریه برابری وقتی فرد، کار خود را با کار دیگران ارزیابی می‌کند، هرگونه تصور نابرابری، حالت انگیزشی در فکر کارمند به وجود می‌آورد. این حالت هنگامی واقع می‌شود که فرد کارمند اعتقاد داشته باشد پاداش دریافت شده توسط او برای انجام و مشارکت در کار در مقام مقایسه با پاداشی که دیگران برای انجام کار دریافت می‌کنند، نامطلوب است. وقتی چنین تصور نابرابری وجود داشته باشد، نظریه برابری چنین حکم می‌کند که افراد برای برطرف کردن ناراحتی حاصل از نابرابری و حفظ احساس برابری انگیزانده خواهند شد (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۰۸).

احساس منفی نابرابری[۱] ؛ هنگامی وجود دارد که فرد احساس کند که به طور نسبی از دیگران کمتر دریافت نموده و در مقابل، احساس مثبت نابرابری[۲] هنگامی حاصل می‌شود که فرد احساس نماید نسبتاً از دیگران بیشتر دریافت کرده است (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۰۸).

در صورت وجود هر یک از دو مورد گفته شده، فرد احتمالاً و برای حفظ احساس برابری درگیر یکی و یا تعدادی از رفتارهای به شرح زیر می‌گردد:

- تغییر داده‌های کار (به عنوان مثال کم‌کردن کوشش در انجام کار).
- تغییر دادن نتایج کار (پاداش‌ها) دریافت شده (درخواست افزایش حقوق).
- موقعیت را ترک کردن (ترک کار).
- تغییر موارد مقایسه (به عنوان مثال مقایسه خود با همکار دیگری).
- از نظر روانی مقایسه را مخدوش نماید (به عنوان مثال عقلائی نمودن اینکه نابرابری موقتی است و درآینده حل و فصل خواهد شد).
- اقدام به تغییر داده‌ها و یا ستاده‌های فرد مورد مقایسه (به طور مثال، وادار کردن همکار به تقبل کار بیشتر) (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۰۹).

نتایج نابرابری[۳]؛ نابرابری در افراد ایجاد تنش می‌نماید و از آنجائی که تنش حالت مطبوعی نمی‌باشد، بنابراین فرد برای کم‌کردن و قراردادن آن در سطحی قابل تحمل انگیزانده می‌شود. برای کمک‌کردن نابرابری ادراک شده و همچنین سطح تنش مرتبط، فرد از بین انواع عملکردهای زیر می‌تواند انتخاب لازم را بنماید.

- افراد احتمال دارد داده‌های خود را در حد سطحی که تصور می‌کنند منصفانه می‌باشد افزایش و یا کاهش دهند. به عنوان مثال افرادی که دریافت کمتر دارند، ممکن است کار خود را کم انجام دهند تا کمیت تولید تقلیل یابد، ساعات کمتری کار کنند و غیبت بیشتر بنمایند.

۱- Felt negative inequity
۲- Felt positive inequity
۳- Consequences of inequity

– افراد ممکن است نتایج کار را تغییر دهند تابرابری را حفظ کنند. در اینجا اتحادیه‌های از طریق جلب و جذب افرادی که از نابرابی شکایت دارند نیروی مجهزتری برای مقابله با مدیریت درست می‌کنند که مدیران با درایت نباید بگذارند کار به این مرحله بکشد، و اتحادیه به صورت سازمان قدرتمندی در مقابل مدیریت در اداره امور سازمان مداخله علنی نماید.

– افراد ممکن است داده‌ها و نتایج کار خود را تحریف نمایند. به عنوان مثال افرادی که احساس رفتار نابرابر از طرف مدیریت را دارند، ممکن است سخت کارکردن خود و یا کوشش در افزایش اهمیت شغل در سازمان را غیرواقعی منعکس کنند. از این طریق با تحریف فکری نسبت داده– ستاده، افراد، توازن مطلوب‌تری در فکر خود تحصیل کنند.

– افراد ممکن است سازمان را ترک کنند و یا تقاضای انتقال به اداره دیگری بنمایند. با انجام این کار آنها امیدوارند که توازن مطلوب بین داده‌ها و ستاده‌ها را تحصیل نمایند.

– افراد ممکن است به گروه‌های مرجع جدیدی ملحق شوند که منشاء نابرابری را کم کند.

– افراد ممکن است داده‌ها و نتایج دیگران را تحریف نموده و همچنین به این نتیجه برسند که افرادی در گروه وجود دارند که سخت‌تر از آنها کار می‌کنند، بنابراین استحقاق پاداش بیشتری را نیز دارند (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۰)

به طور کلی در این نظریه کارمند خود را در چهار حالت با دیگران مقایسه می‌کند و نتایج درخواه را می‌گیرد.

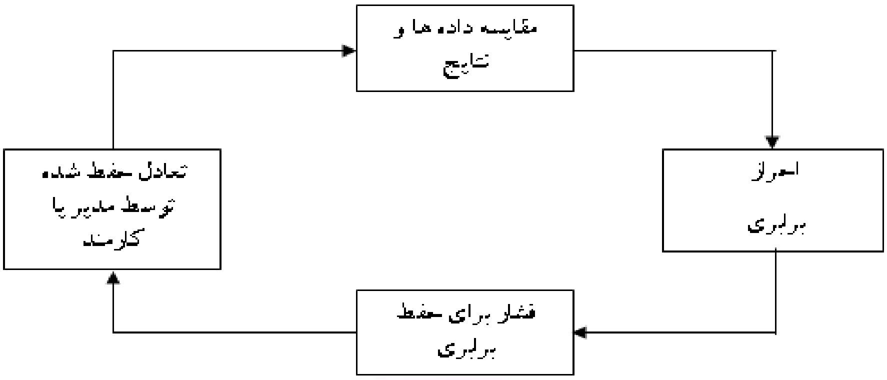
– مقایسه خود با توان‌های موجود. این مورد مربوط به تجربیات متنوع کارمند در مشاغل مختلف در سازمان خود می‌شود.

– مقایسه خود با دیگران. در این مورد کارمند موقعیت شغلی خود در خارج از سازمان را تجربه می‌کند.

– مقایسه با دیگران در سازمان. در این مورد فرد خود را با افراد و یا گروه‌هایی که در سازمان کار می‌کنند، مقایسه می‌نماید.

– مقایسه با دیگران در خارج سازمان. در این مورد فرد خود را افراد و گروه‌هایی که در سازمان‌های دیگری کار می‌کنند، مقایسه می‌کند (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۰).

براساس این تئوری، افراد طبیعتاً خواستار برابری هستند و حتی زمانی که احساس نابرابری مثبت می‌کنند، می‌کوشند تا از طریقی به برابری برسند. البته کسانی که احساس نابرابری منفی می‌نمایند، مثلاً تصور می‌کنند که نسبت به دیگران زیادتر کار کرده‌اند ولی به آنها کمتر پرداخت شده، می‌کوشند تا از طریق کاهش کیفیت تولید یا کار کمتر به برابری مورد نظر دست یابند. تئوری برابری، مسئله انگیزش را جدای از مسئله نیازها مطرح ساخته و می‌کوشد تا تبیین تازه‌ای از فرآیند انگیزش بدست دهد (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۵۸). شکل ۲-۶ نظریه تساوی یا برابری را نشان می‌دهد (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۸۷).



شکل ۲-۶- نظریه تساوی یا برابری

مصداق‌های مدیریتی نظریه برابری: مدیران، نظریه برابری را به صورت تلویحی برای تصمیم گیری درباره پرداخت اضافات، اختصاص فرد به پست سازمانی، واگذاری امکانات و تسهیلات به کارمند و امثالهم به کار می‌برند (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۱). مهمترین کاربرد نظریه برابری برای مدیران در سیستم پاداش و تنبیه است. زیرا پاداش‌های رسمی (مانند پرداخت حقوق و مأموریت کاری) به راحتی در دید افراد قرار دارد تا پاداش‌های غیررسمی (رضایت درونی، و احساس کسب موفقیت) که اغلب در مرکز ادراکات فرد از برابری قرار دارد و مقایسه‌های اجتماعی به روشنی عامل نیرومندی در محیط کاری است (رضائیان، ۱۳۷۹، ص ۱۳۳).

نظریه برابری بر دو مورد اساسی تکیه دارد. اول اینکه با کارکنان باید به گونه‌ای منصفانه رفتار نمود، زیرا اگر کارکنان چنین احساس کنند که رفتار مدیر منصفانه نیست، تلاش در تغییر موقعیت و کم کردن تنش نخواهد نمود. دوم اینکه افراد در مورد برابری وقتی تصمیم گیری می کنند که داده‌ها و نتایج خود را با دیگر افراد مقایسه کرده باشند. افراد مورد مقایسه می‌توانند از سازمان خودی و یا از دیگر سازمان‌ها باشند که افراد دیگر سازمان‌ها مشکل بسیار زیادی برای مدیران درست می کنند، زیرا مدیران قادر به کنترل حقوق و مزایای پرداختی به کارکنان دیگر سازمان‌ها نیستند (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۱).

نظریه برابری این پیام‌ها را برای مدیران دارد: نخست آنکه اگر قرار باشد به افراد براساس کیفیت عالی کار پاداش داده شود تا کمیت کار، همه افراد سازمان نیاز دارند مبنای پاداش‌ها را بدانند، دوم اینکه افراد برداشت‌های چند بعدی از پاداش‌ها دارند. انواع پاداش‌های ملموس و غیرملموس را دریافت می‌دارند و می‌دانیم که رفتار افراد مبتنی بر ادراکاتشان از واقعیت است. اگر دو نفر حقوق یکسانی دریافت دارند ولی هر یک فکر کند که دیگری حقوق بیشتری دریافت می‌دارد در آن صورت حتی اگر مدیر به زعم خودش با این دو کارمند عادلانه برخورد کرده باشد، کارکنان چنین برداشتی را نخواهند داشت (رضائیان، ۱۳۷۹، ص ۱۳۴).

به نقل از گودمن (۱۹۷۷)، پژوهش‌های زیادی در زمینه نظریه برابری صورت پذیرفته است، ولی قلمرو بیشتر این مطالعه‌ها محدود بوده است که فقط به یک نسبت منحصر می‌شد. برای مثال نسبت پرداخت ساعتی یا قطعه کاری در برابر کیفیت و یا کمیت کاری که فرد در ازای آن کم یا زیاد دریافت داشته است. به بیان کوزی‌یر و دالتون (۱۹۸۳)، یافته‌ها پیش‌بینی نظریه برابری را به ویژه در شرایط پرداخت کم تأیید می کند. هنگامی که افراد بر مبنای قطعه کاری یا ساعتی حقوق دریافت داشته و نابرابری ببینند از کیفیت کار خود کم کرده و به کمیت آن می‌افزایند و اگر افراد به طور ساعتی حقوق دریافت دارند و فرد

احساس دریافت زیاد داشته باشد بر کمیت و کیفیت کار خود می‌افزاید و اگر احساس دریافت کم داشته باشد کمیت و کیفیت کار خود را کاهش خواهد داد (رضائیان، ۱۳۷۹، ص ۱۳۳).

به طور کلی احساس نابرابری بدیهی است فقط به وسیله تفسیر و تعبیر فرد از موقعیت تعیین می‌شود. اگر فرد احساس نماید رعایت انصاف و برابری در پرداخت به او شده است و در مقابل داده‌ها، به نتایج مطلوب دست یافته، انگیزه‌ای برای تغییر موقعیت نخواهد داشت. ولی اگر نابرابری وجود داشته باشد، فرد با رفتارهای خاص که حامل پیام به مدیران می‌باشد سعی در کم کردن نابرابری را خواهد نمود که مورد اخیر باید مورد توجه دقیق مدیران قرار گیرد (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۱).

۲-۳-۳- تئوری اسناد

تئوری اسناد به عنوان نظریه ادراکی نقش برداشت‌ها و ادراکات فرد را در انگیزش او به کار، مورد تحلیل قرار می‌دهد. در این نظریه کوشش شده تا اسناد و برداشت‌های افراد از علل رفتارها در نقش مشاهده‌کننده[1] رفتار یا انجام‌دهنده[2] آن رفتار بررسی شده و تحلیل گردد. غالباً شخص هنگام بررسی رفتار خود در صورتی که موفق شده باشد علت را ویژگی‌های فردی و توانائی‌های خود قلمداد می‌کند و عدم موفقیت خویش را به عوامل محیطی و علل خارجی نسبت می‌دهد. اما در نقش مشاهده‌کننده ممکن است موفقیت فرد به عوامل خارجی و شکست‌های او به عوامل درونی و شخصی وی نسبت داده شود. شکل ۲-۵ این برداشت‌ها را نشان‌دهد (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۵۹).

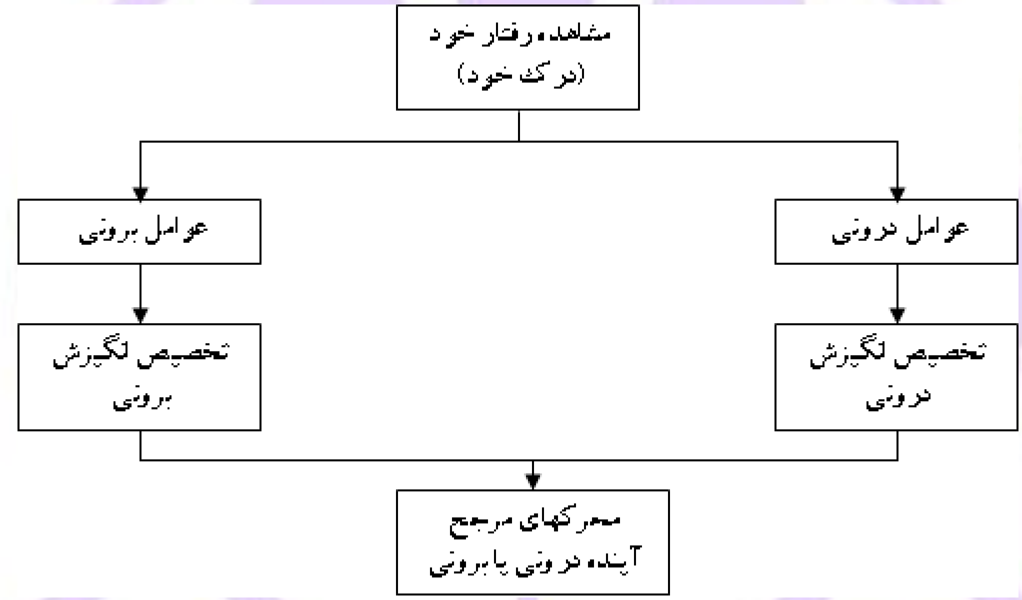
عملکرد فرد	بررسی کننده	اسناد به:
موفق	اقدام کننده	ویژگی‌های فردی، علل درونی
	مشاهده کننده	عوامل محیطی، علل خارجی
ناموفق	اقدام کننده	عوامل محیطی، علل خارجی
	مشاهده کننده	ویژگی‌های فردی، علل درونی

شکل۲-۷- اسناد رفتارها به علل درونی و بیرونی

به نقل از معمارزاده، برای رفع این ابهام از سه معیار تفاوت[3]، تداوم[4] و تطابق[5]، استفاده می‌شود. تفاوت اشاره به مقایسه عملکرد فرد در یک وظیفه خاص با عملکرد او در سایر وظایف دارد. هر قدر تفاوت بین دو عملکرد بیشتر باشد، احتمال اینکه علت عملکرد مورد بحث یک عامل خارجی باشد، بیشتر است. تداوم به چگونگی انجام یک وظیفه در طول زمان اطلاق می‌شود. اگر فرد به طور مداوم از عهده ایفای وظیفه مورد نظر برنیاید، شکست او به احتمال زیاد ناشی از عوامل درونی و

۱- Observer
۲- Actor
۳- Distinctiveness
۴- Consistency
۵- Consensus

ویژگی‌های فردی اوست. و سرانجام تطابق اشاره به چگونگی ایفای وظیفه خاص توسط کارکنان هم‌تراز دارد. در صورتی که اکثریت کارکنان هم‌تراز فرد مورد نظر در ایفای یک وظیفه خاص ناموفق گردند، می‌توان علت رفتار را به عوامل خارجی اسناد کرد. برای بررسی دقیق‌تر علل رفتارها، عوامل داخلی و خارجی را به دو دسته عوامل پایدار و ناپایدار نیز تقسیم کرده‌اند. هنگام اسناد رفتارها به عوامل خارجی و داخلی باید در نظر داشت که آیا این عوامل پایدارند یا ناپایدار. به عنوان مثال فقدان توانایی عاملی داخلی و پایدار بشمار می‌رود در حالیکه فقدان کوشش و تلاش عاملی داخلی و ناپایدار است، به این معنی که در اولی فرد نمی‌تواند استعداد و توانایی خود را به سادگی افزایش دهد در حالی که در دومی فرد قادر است با تلاش بیشتر سطح بازدهی خود را افزون کند. به همین ترتیب بداقبالی عامل ناپایدار خارجی و سختی وظیفه عامل پایدار خارجی محسوب می‌شود (الوانی، ۱۳۷۹: ۱۶۰). شکل ۲-۸ چرخه نظریه اسناد را نشان می‌دهد (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۸۹).



شکل ۲-۸ -چرخه نظریه اسناد

۲-۴-تئوری‌های تقویتی[1]

تئوری‌هایی که تا اینجا بحث و بررسی شد تئوری‌های شناختی[2] می‌باشند. این تئوری‌ها بر احساسات، حالات، تصورات و انتظارات تمرکز دارند. تئوری‌های تقویتی بر روابط بین عمل نیازهای درونی فرد و نتایج و پاسخ‌های ملموس تمرکز می‌نمایند و بر این نکته که انگیزش و رفتار از نتایج عمل مشتق می‌شود، اشاره دارند (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۸۹).

۱- Reinforcement Perspectives on Motivation
۲- Cognitive Theory

اکثر نظریه‌پردازان رفتاری بر این عقیده تأکید دارند که حضور کارمند در کار با پاداش و یا تنبیهی که دریافت می‌کند، رابطه دارد. برخلاف این نظریه که جریان فکری رفتار فرد را تعیین می‌نماید، نظریه پردازان تقویتی عقیده دارند که رفتار فرد در نتیجه پاداش و یا تنبیه کار قبلی مشخص می‌شود (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۸۹).

«تئوری‌های تقویتی» تأکید بر نقش پاداش در ایجاد رفتار دارند و اینکه رفتارها در صورت ادامه پاداش عوض شده و یا ابقاء می‌گردند، بحث می‌نماید. در این رابطه روان‌شناسان می‌گویند بنابر قانون اثرگذاری[۱]، اگر رفتار منتهی به پایان خوشایند گردد، احتمالاً تکرار می‌شود و برعکس رفتاری که پایان ناخوشایندی داشته باشد، نمی‌گردد. به طور کلی افراد میل به تکرار رفتاری را دارند که رضایت آنان را تأمین می‌کند و برای آن پاداش می‌گیرند. در مقابل از رفتاری که با عدم رضایت همراه است، اجتناب می‌ورزند (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۹۰).

۲-۴-۱- تقویت مثبت[۲]

این روش بر کاربرد نتایج مثبت کار از قبیل پاداش، ارتقاء و ... به دنبال رفتار مطلوب فرد تأکید دارد. هدف از این امر تائید رفتار مطلوب فرد و افزایش امتیازها برای تکرار آن نوع رفتار می‌باشد. بدیهی است نتیجه مثبت کار باید از طرف فرد مثبت و با ارزش تلقی شوند، زیرا در غیر اینصورت بدون تردید هر نوع پیشنهادی برای وی می‌تواند بیشتر تنبیه باشد تا پاداش و تشویق (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۹۰).

۲-۴-۲- تقویت منفی[۳]

این روش سعی در برطرف کدن نتایج نامطلوب به دنبال ارائه رفتار مطلوب از جانب فر را دارد. از آنجائی که فرد می‌آموزد که چگونه از نتایج نامطلوب اجتناب نماید، این روش را «یادگیری از آنچه که باید از آن اجتناب شود»[۴] (یادگیری اجتناب کردن) نامیده‌اند. به عنوان مثال والدینی که مجادله کردن با فرزند خود را در رابطه با بلند بودن صدای سیستم صوتی او هنگامی که فرزندشان صدای سیستم صوتی را کم می‌نماید متوقف می‌کنند، در واقع روش تقویت منفی را به کار برده‌اند (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۹۰).

۲-۴-۳- تنبیه[۵]

این روش کاربرد نتایج منفی و نامطلوب است که به دنبال رفتار نامناسب فرد اعمال می‌شود. هدف از این روش جلوگیری از تکرار و کم‌کردن موارد رفتار نامطلوب می‌باشد. توبیخ شفاهی، توبیخ کتبی، تعلیق از کار بدون حقوق از جمله موارد روش تنبیه می‌باشند. این روش به عنوان «استراتژی تقویتی» دارای محدودیت‌هائی نیز می‌باشد، زیرا به فرد آنچه را که رفتار صحیح عنوان شده آموزش (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۹۱).

۱- The Law of Effect
۲- Positive Reinforcement
۳- Negative Reinforcement
۴- Avoidance Learning
۵- Punishment

۲-٤-٤- خاموش‌سازی[۱]

خاموش‌سازی و برطرف نمودن کلیه «تقویت‌ها»، متعاقب یک رفتار غیرمطلوب و نامناسب می‌باشد. همانند روش تنبیه، قصد و هدف این روش جلوگیری از تکرار و تقلیل رفتار نامطلوب می‌باشد. نادیده‌گرفتن و یا مجزا نمودن فردی که نحوه انجام کار ضعیفی دارد برای فرد این مفهوم را خواهد داشت که انجام کار ضعیف نتیجه مطلوب نخواهد داشت و احتمالاً درصدد اصلاح خود برمی‌آید (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۹۱).

به طور کلی تقویت مثبت موثرترین روش از چهار نوع روش ذکر شده بوده و پاداش پولی از جمله روش‌های «تقویت مثبت» می‌باشد. روش تقویت مثبت به فرد رفتار درست را نشان می‌دهد و پاداش‌های لازم را برای فرد که در جهت به دست آوردن آنها تلاش می‌کند، فراهم می‌نماید (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۹۱).

۱- Extinction

بخش سوم: روش‌های ایجاد انگیزش
(انگیزش در عمل)

۳- روش‌های ایجاد انگیزش

ارائه تکنیک و اصلاح و بهبود انگیزش به روش‌های زیر تمرکز دارد.

۳-۱- انگیزش در عمل

نظریه‌های انگیزش زمانی می‌توانند مثمرثمر واقع شوند که بتوان عملاً آنها را مورد استفاده قرار داد و در عرصه سازمان از آنها سود جست. طراحی شغل مناسب‌ترین جایگاه برای کاربردی ساختن نظریه‌های انگیزش است و در سیر تحولات مدیریت از این محمل به گونه‌های مختلف استفاده است (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۶۱).

۳-۱-۱- ساده کردن شغل[۱]

این تکنیک بر کم‌کردن تعداد وظایف مختلفی که فرد می‌تواند در یک شغل انجام دهد، تاکید دارد. این تکنیک اولین بار توسط «فردریک تیلور» انجام شده و نتایج آن افزایش بهره‌وری از طریق کاربرد اصول علمی در انجام وظایف بود (فخیمی، ۱۳۷۰، ص ۳۹۱).

۳-۱-۲- مهندسی شغل[۲]

هدف از مهندسی شغل آن است که از طریق مطالعه کار، زمان‌سنجی و روش‌سنجی بتوانیم بهترین راه انجام کار را به دست آوریم. به کمک مهندسی شغل فرد می‌تواند با خستگی کمتر و سرعت بیشتر کارکند و بازدهی بیشتر و دریافت بالاتری حاصل نماید. مهندسی شغل از جهت انگیزشی متکی بر پاداش‌های مادی و کاهش خستگی در فرد می‌باشد. در حال حاضر نیز مهندسی شغل تحت عنوان تکنولوژی زیستی[۳] مطرح گردیده است که ضمن آن رابطه انسان و ماشین مورد بررسی قرار می‌گیرد (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۶۱).

۳-۱-۳- توسعه شغل[۴]

مشاغل تخصصی و جزء جزء شده پس از مدتی باعث کسالت و دلزدگی شاغلین می‌شوند و انگیزه به کار را در آنان تضعیف می‌کنند. برای جلوگیری از این وضعیف می‌توان شغل را با افزودن وظایفی توسعه داد و از حالت یکنواختی و یکسانی خارج کرد. بدین طریق با متنوع ساختن شغل در مشاغل ایجاد انگیزه می‌شود (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۶۱).

۱- Job Simplification
۲- Job engineering
۳- Ergonomics or biotechnology
۴- Job enlargement

۳-۱-٤- چرخش شغلی[۱]

اگر بتوان افراد را در مشاغل هم‌خانواده و همگون که با آنها آشنایی دارند جابجا نمود چرخش شغلی ایجاد می‌شود. به وسیله چرخش شغلی افراد با مشاغل بیشتری آشنا سده و در کار خود از تنوع و گوناگونی بالاتری برخوردار می گردند و در نهایت انگیزه به کار در آنان تقویت می‌شود (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۶۲).

۳-۱-۵- غنی‌سازی شغل[۲]

غنی‌سازی شغل بر این فرض استوار است که برای ایجاد انگیزه در کارکنان باید نیاز به توفیق، شناخت، مسئولیت‌پذیری و رشد و کمال را در آنها برآورده ساخت، و شغل باید به گونه‌ای طراحی شود که حتی‌المقدور این نیازها را در شاغلین ارضا کند. به عبارت دیگر شغل باید غنی، با معنی و دارای اختیارات کافی باشد، به طوری که شاغلین بتوانند در آن شغل با استقلال کار کرده، بر کار خود کنترل داشته و زمینه مساعدی برای رشد و خلاقیت داشته باشند. در توسعه شغل، با افزودن وظایف عملیاتی به شغل، آن را به طور افقی توسعه می‌دادیم، اما در غنی‌سازی شغل، با دادن اختیارات و مسئولیت‌های بیشتر بدون آنکه وظایف را اضافه کنیم، شغل را از جهت عمق توسعه می‌دهیم (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۶۲).

۳-۱-٦- مشاغل گروهی

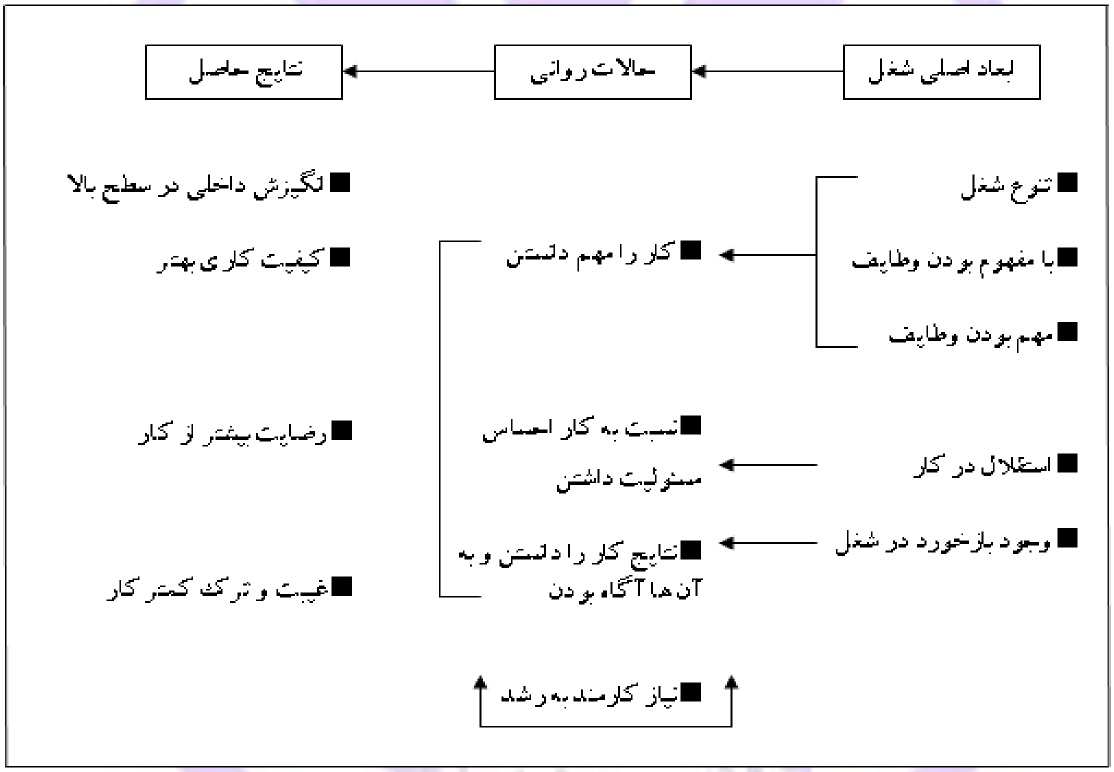
در این شیوه از طراحی شغل، یک گروه را مأمور انجام یک شغل می کنند و به آنان استقلال می‌دهند تا در امور داخلی گروه خود تصمیم گرفته و عمل نمایند. از آنجایی که سهیم‌شدن افراد در تصمیم‌گیری نسبت به کار خود می‌تواند فضای کاری مساعدی را در سازمان ایجاد کرده و موجب علاقه‌مندی بیشتر به کار گردد، این شیوه از طراحی شغل در برخی سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته است و نتایج مطلوبی را از جهت انگیزش کارکنان حاصل نموده است. در این سازمان‌ها گروه‌های کوچک کاری دارای استقلال هستند، سرپرست خودشان را خود انتخاب می کنند، همه اعضا به طور یکسان در کارها مشارکت دارند، میزان کار گروه به جای کار فردی ملاک است، در برنامه‌ریزی زمان و کنترل خود افراد گروه تصمیم گیرنده هستند و شیوه انجام امور را خود تنظیم می کنند. این نحوه عمل، غیبت، ترک حرفه و بی‌علاقگی به کار را تقلیل داده و موجب انگیزش قوی‌تر می گردد (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۶۲).

۳-۱-۷- خصوصیات مطلوب شغلی

مدل خصوصیات مطلوب شغلی توسط «هاکمن» و «اولدهم»[۳] پیشنهاد شده و عبارت می‌باشد از تکنیک طراحی شغل با توجه به جنبه‌های روانی فرد. مدل خصوصیات شغلی، تئوری طرح شغل می‌باشد که بر پایه ابعاد اصلی شغل و حالات کارمند از نظر روانی و رفتار آنها در ضمن کار استوار است (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۹۲). در این شیوه از طراحی شغل نظر بر این است که وجود

۱- Job rotation
۲- Job enrichment
۳- J. Richard Hackman & Greg R. Oldham

خصوصیاتی در شغل مانند تنوع در وظایف، استقلال و اختیار کافی در انجام شغل، روابط متقابل با سایر مشاغل و مسئولیت و مهارت کافی در شغل می‌تواند موجب انگیزش شاغلین گردد. در مطالعه دیگری به خصوصیاتی از قبیل احساس هویت در کار[۱]، وجود بازخورد در شغل، ارتباط کافی و صمیمانه با سایرین، تنوع در شغل، و استقلال و اختیار اشاره شده و وجود این گونه از عوامل در شغل موجد انگیزش شناخته شده است. مدلی که در این زمینه ارائه شده است، ابعادی را برای شغل معین نموده و نتایج این عوامل را با توجه به حالات روانی فرد بیان داشته است (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۶۲). شمای کلی این مدل را در شکل ۳-۱ ملاحظه می‌کنید (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۹۲). هدف اصلی این مدل روشن ساختن این نکته است که صرفاً خصوصیات شغل منتج به انگیزه نمی‌گردند، بلکه شخصیت، فرهنگ، آموخته‌ها، و حالات روانی فرد هم در این میان نقش عمده‌ای ایفا می‌کنند. در بررسی‌های جدید این نکته اثبات شده که ادراک فرد از شغل مهم‌تر از خود شغل بوده و باید طرز تلقی فرد از شغل در طراحی شغل و انگیزش مدنظر باشد (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۶۲).



شکل ۳-۱- مدل ابعاد شغل و خصوصیات شاغل

ابعاد اصلی شغل در این مدل عبارت‌اند از:

- تنوع وظایف و مهارت‌ها: شغل شامل وظایف متنوع و مختلفی باشد که مهارت‌ها و توانایی‌های گوناگونی را بطلبد.
- با مفهوم بودن وظایف: وظایف شغلی به گونه‌ای بیان شده باشند که برای شاغل، کار از ابتدا تا انتها مشخص بوده و او تصویر کاملی از وظایف شغلی خود داشته باشد.

۱- Task identity

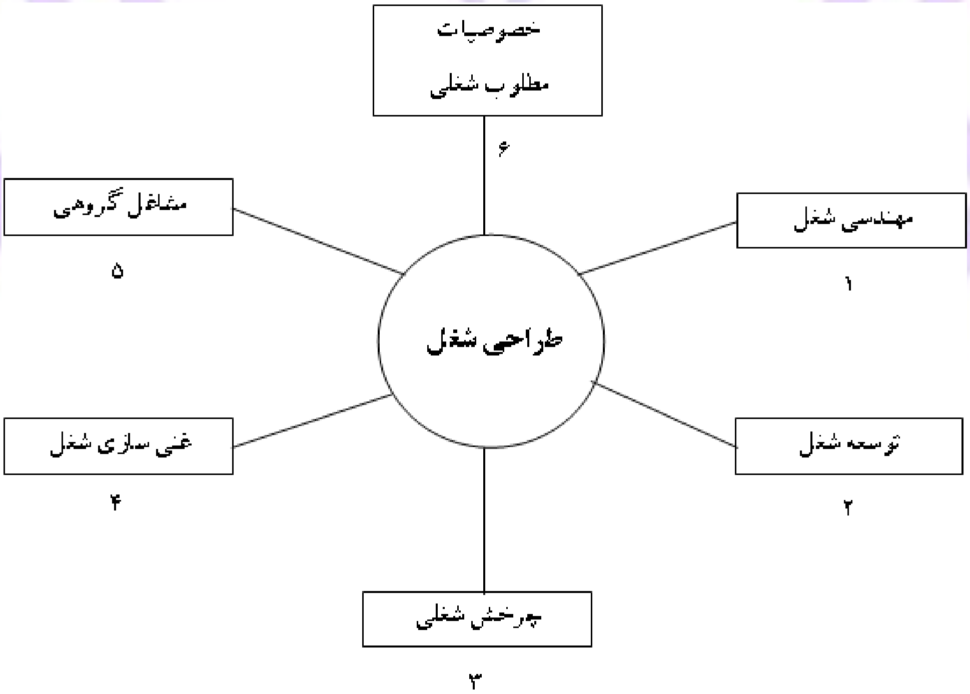
- مهم بودن وظایف: شغل دارای اهمیت و ارزش بوده و دارای اثرات محسوسی باشد.
- استقلال و اختیار در کار: در امور مربوط به شغل مانند برنامه‌ریزی زمانی کار، تصمیم گیری راجع به نحوه عمل و سایر وظایف شغلی، فرد دارای اختیار و آزادی کامل باشد.
- وجود بازخورد در شغل: شغل به گونه‌ای طراحی شده باشد که اطلاعات واضح و مشخصی را در زمینه نتایج و عملکرد شغل به شاغل بدهد (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۶۳).

در این مدل قدرت انگیزشی به کمک رابطه زیر محاسبه می‌شود:

$$\text{قدرت انگیزشی} = \left[\frac{\text{مهم بودن وظایف} + \text{با مفهوم بودن وظایف} + \text{تنوع وظایف}}{۳}\right] \times \text{استقلال کاری} \times \text{بازخورد شغلی}$$

همان‌طور که در این رابطه ملاحظه می‌شود سه عامل اهمیت شغل، با مفهوم بودن آن و تنوع وظایف می‌توانند جانشین هم شده و کمبود یکدیگر را جبران نمایند، اما استقلال کاری و بازخورد شغلی- به علت اهمیت- در صورتی که موجود نباشند قدرت انگیزشی را به صفر می‌رسانند (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۶۴).

شکل ۳-۲ شیوه‌های مختلف طراحی شغل را که برای ایجاد انگیزه در فرد طراحی شده نشان می‌دهد (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۶۵).



شکل ۳-۲- شیوه‌های مختلف طراحی شغل برای ایجاد انگیزه

۳-۲- الگوی اقتضایی انگیزش

الگوی اقتضایی انگیزش[۱]، نگرش وسیع‌تر و همه‌جانبه‌ای به مسئله انگیزش در سازمان داشته و کوشیده است نه تنها خصوصیات شغل و شاغل بلکه خصوصیات سازمان را نیز مدنظر قرار دهد. در این مدل شاغلین، براساس نیازها و انتظاراتشان به دو گروه تقسیم شده‌اند:

۱. کارکنان با نیازهای کمال طلبی و رشد و تعالی

۲. کارکنان با نیازهای سطح پایین و نازل

مشاغل نیز در این مدل به دو نوع کلی تقسیم شده‌اند:

۱. مشاغل توسعه یافته و غنی و با مفهوم

۲. مشاغل ساده و یکنواخت

و بالاخره سازمان‌ها نیز در دو نوع کلی خلاصه شده‌اند:

۱. سازمان‌های انعطاف‌پذیر و انسانی

۲. سازمان‌های ماشینی و بوروکراتیک

شکل ۳-۳ نشان‌دهنده این مدل اقتضایی است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود ترکیب ابعاد سه‌گانه فوق‌الذکر می‌تواند آثار متفاوت انگیزشی را باعث شود. مثلاً در سازمان ماشینی و بوروکراتیک، فرد با نیازهای سطح پایین در شغل‌های ساده و یکنواخت انگیزه کافی را داراست. در صورتی که در همین شرایط فردی با نیازهای رشد و کمال احساس رضایت نداشته و انگیزه به کار را فاقد است. بدین ترتیب مدل اقتضایی انگیزش کوشیده است تصویر جامعی از شرایط شغل و سازمان، و خصوصیات فرد ارائه داده و نتایج حاصل از آنها را در حالات هشت‌گانه انگیزشی برای فرد نشان دهد (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۶۵).

۳-۳- هدف‌گذاری

هدف‌گذاری روشی است که از طریق آن کارکنان سعی در برآورده ساختن اهداف مشخص شده‌ای را دارند و فرایندی است که به افزایش کارآیی و بهره‌وری از طریق تعیین نتایج مطلوب کار که عوامل سازمانی باید در آن جهت فعالیت نمایند، توجه دارد. اهداف، نتایج آتی سازمان هستند که افراد، تیم‌ها و واحدهای سازمان جهت به دست‌آوردن آنها تلاش می‌نمایند (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۳).

۱- Motivation contingency model

۳-۳-۱- مقاصد هدف‌گذاری

هدف‌گذاری به حالات و رفتارهای کارکنان شکل می‌دهد و آنها را در جهت اهداف عالی سازمان هدایت می‌نماید. هدف‌گذاری معمولاً دارای مقاصد متعدد و متنوعی است که اهم آنها به شرح زیر می‌باشند:

۱. هدف، رفتار را هدایت نموده و به آن جهت می‌دهد.

۲. هدف برای افراد و واحدهای سازمانی چالش‌ها و استانداردهایی فراهم می‌آورد که از آن طریق افراد و واحدها بتوانند نتایج کار خود را بررسی نمایند.

۳. هدف به منزله منشاء مشروعیت یک فعالیت عمل می‌کند، و فعالیت‌های مختلف و نحوه کاربرد منابع برای ادامه کار را توجیه می‌نماید.

۴. هدف، پایه و اساس ساختار سازمان را تعریف می‌کند و نمونه ارتباطات، روابط اختیار و قدرت، تقسیم کار و ... را تبیین می‌نماید.

۵. هدف به وظیفه سازماندهی کمک می‌کند.

۶. هدف منعکس‌کننده آنچه که برای هدف‌گذار مهم است، می‌باشد و از این طریق چارچوبی برای برنامه‌ریزی و کنترل فعالیت‌ها به دست می‌دهد (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۳).

۳-۳-۲- هدف‌گذاری و انجام کار

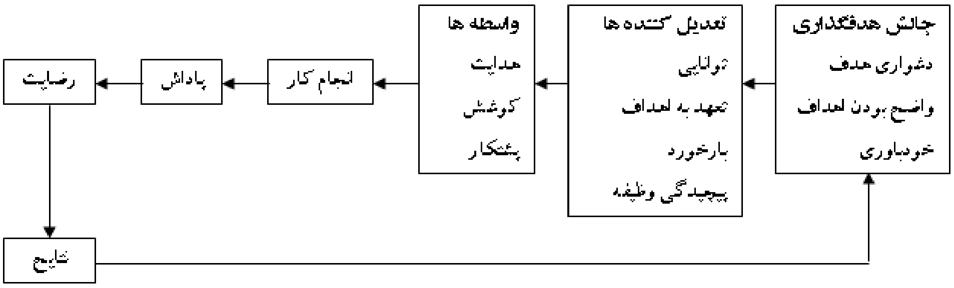
زمانی که سازمان برای انجام دادن اهداف خاصی تلاش می‌کند، افراد نیز جهت تحقق این امر انگیزانده شده و کوشش و تلاش خود را در جهت حصول به هدف قرار می‌دهند. در واقع تلاش سازمان برای تحقق هدف و یا به عبارت دیگر هدف‌گذاری از مهم‌ترین ابزار انگیزشی است که بر رفتار کارکنان و نحوه کار آنها اثر می‌گذارد (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۴).

۳-۳-۳- مدل‌های هدف‌گذاری

دو نفر از محققان به نام‌های لاک و لتهام[۱] مدل پیچیده‌ای از هدف‌گذاری فردی و انجام کار ابداع کرده‌اند که شکل ۳-۳ نوع ساده شده‌ای از مدل آنها می‌باشد. این مدل متغیرات کلیدی و ارتباط کلی و عمومی را که منجر به انجام کار در سطح عالی می‌شود، مشخص می‌کند (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۴).

زمینه و اساس کلی مدل این است که هدف به عنوان یک عامل انگیزش عمل می‌کند، زیرا باعث می‌شود که افراد انجام کار فعلی خود را با آنچه که برای تحقق هدف مورد نیاز است مقایسه کنند. اگر فرد تصور نماید که در تحقق هدف موفق نخواهد بود، به طور طبیعی احساس نارضایتی می‌کند، بنابراین برای به دست‌آوردن هدف سخت‌تر کار می‌کند (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۴).

۱- Edwin A. Locke an Gary P. Latham



شکل ۳-۳- مدل هدف‌گذاری لاک و لتهام

اصول و عقاید کلی لاک و لتهام در هدف‌گذاری عبارت می‌باشد از:

چالش هدف‌گذاری؛ هدف‌گذاری فرایند توسعه و استقرار اهدافی است که برای کارکنان چالش و تلاش می‌باشد. کارکنانی که دارای اهداف نامشخص و یا بدون هدف هستند، احتمال دارد به آهستگی کار کنند، کارضعیفی ارائه داده و فاقد هرگونه علاقه به کار باشند و نهایتاً از کارکنانی که دارای اهداف مشخص هستند، کمتر کار کنند. در مقابل، کارکنان با اهداف مشخص، با انرژی و مولد بوده و کار را دقیقاً سر وقت تمام می‌کنند (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۴).

اهداف ممکن است صریح و یا ضمنی/ مبهم و یا روشن/ تحمیل کارمند به خود[1] و یا از خارج به کارمند تحمیل شده[2] باشد. چالش هدف‌گذاری دارای سه حالت مشخص «دشواری هدف»، «واضح بودن» و «خودباوری» می‌باشد (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۵).

دشواری هدف[3]؛ هدف باید دارای چالش باشد. اگر هدف ساده باشد کارمند ممکن است با اهمال نسبت به انجام آن اقدام نماید. از طرفی اگر هدف بسیار دشوار باشد کارمند ممکن است از قبول آن امتناع نموده و سعی نماید که اصولاً با آن مواجه نشود (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۵).

واضح بودن هدف[4]؛ هدف، چنانچه قرار باشد در جهت دادن به کوشش‌های موجود مفید واقع شود، باید روشن و مشخص باشد. در این شرایط کارمند می‌داند که چه انتظاری از او می‌رود و نباید به حدس و گمان متوسل شود (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۵).

اهداف صریح دارای چالش، منجر به کارکرد بیشتر می‌شود تا اهداف عمومی و مبهم. با توجه به وجود اهداف روشن و دارای چالش، کارکنان با احتمال قریب به یقین بر وظایف مرتبط با کار بیشتر تمرکز می‌کنند و احساس رضایت و انگیزانده‌شدن بیشتری نیز دارند (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۵).

خودباوری[5]؛ دیگر عامل کلیدی که دربرقراری اهداف نفوذ مستقیم دارد، خودباوری می‌باشد. خودباوری به این معنی است که کارمند خود را باور دارد که می‌تواند سطح معینی از کار را انجام دهد (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۵).

تعدیل‌کننده‌ها[6]؛ همانگونه که در شکل ۳-۳ دیده می‌شود، چهار عامل، شدت رابطه بین اهداف و انجام کار را تعدیل می‌کند. این چهار عامل عبارتند از: توانایی/ تعهد به هدف/ بازخورد/ پیچیدگی وظیفه (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۵).

۱- Self - Imposed
۲- Externally - Imposed
۳- Goal Difficulty
۴- Goal Clarity
۵- Self- Efficacy
۶- Moderators

توانایی؛ این عامل محدودکننده ظرفیت کارمند در پاسخگویی به یک چالش می‌باشد. رابطه سختی با انجام کار به صورت منحنی می‌باشد. به این معنی که انجام کار، وقتی که کارمند به محدودیت توانایی می‌رسد، در مسیر مسطح حرکت می‌نماید (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۶).

تعهد به هدف؛ این عامل به تصمیم‌گیری فرد در رسیدن به هدف اشاره دارد، بدون توجه به اینکه هدف‌گذاری به وسیله کارمند و یا مدیر انجام شده و اینکه کارمند تا چه میزانی متعهد رسیدن به درجه بالایی در تحقق هدف می‌باشد (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۶).

پاداش مورد انتظار نیز نقش مهمی در تعهد به هدف بازی می‌کند. هر چه دامنه باور کارکنان در مورد پاداش‌ها بیشتر باشد، تعهد به اهداف سازمان بیشتر خواهد بود. در مقابل چنانچه کارکنان انتظار داشته باشند که به دلیل عدم تحقق هدف تنبیه شوند، تحقیقات نشان داده که تعهد به هدف همچنان زیاد خواهد بود (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۶).

به هر حال چنانچه کارکنان این تصور را داشته باشند که پاداش دریافت شده بسیار کمتر از پاداشی است که انتظار دریافت آن را دارند، احساس نابرابری و بی‌عدالتی بر آنان حاکم می‌شود. اگر نابرابری وجود داشته باشد، کارکنان به طور طبیعی تعهد به هدف را کاهش می‌دهند که با شیوه‌های صحیح اعمال مدیریت رفتار سازمانی باید این احساس منفی را منتفی ساخت (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۶).

بازخورد[۱]؛ بازخورد هدف‌گذاری و پاسخ فرد به موفقیت، هدف (انجام کار) را یک فرایند پویا می‌سازد. بازخورد، اطلاعات لازم در خصوص نتایج کار و میزان تحقق هدف را برای کارمند فراهم می‌سازد. بازخورد راه و وسیله‌ای است که کارکنان انجام کار را ارزیابی نموده و به هنگام دریافت اداش مورد انتظار به عنوان عامل مقایسه مورد استفاده قرار دهند (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۶).

پیچیدگی وظیفه[۲]؛ پیچیدگی وظیفه آخرین عامل تعدیل‌کننده روابط بین اهداف و انجام کار می‌باشد. برای کارهای ساده از قبیل چسباندن قوطی و بسته‌بندی کردن آنها، کوشش‌های انجام شده و چالش‌های موجود مستقیماً به انجام وظیفه منجر می‌شود ولی برای کارهای پیچیده‌تر مانند تلاش برای گرفتن نمرات عالی، کوشش‌های انجام شده مستقیماً به انجام کار موثرتر منجر نمی‌شود، زیرا فرد باید در مورد محل و چگونگی اختصاص کوشش تصمیم بگیرد (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۶).

واسطه‌ها[۳]؛ واسطه‌ها سه نوع می‌باشند که عبارتند از:

هدایت[۴]؛ هدایت بر فعالیت‌های مورد انتظار که منتج به تحقق هدف بشود تمرکز دارد، در حالی که به طور همزمان کارکنان را از فعالیت‌های غیرمرتبط با آن کنار نگاه می‌دارد (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۷).

کوشش[۵]؛ کوشش اعمال شده توسط فرد به دشواری هدف بستگی دارد. به طور کلی هر چه چالش بیشتر باشد، کوشش انجام شده بیشتر خواهد بود (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۷).

۱- Feedback
2- Task complexity
۳- Moderators
۴- Direction
۵- Effort

پشتکار[1]؛ پشتکار اشاره به تمایل فرد در زمان خاصی برای غلبه بر مشکلات و تحقق هدف دارد (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۷).

انجام کار[2]؛ انجام کار با توجه به عواملی که توضیح داده می‌شود، احتمالاً بیشتر خواهد شد. ۱- اهداف دارای چالش باشند، ۲- عوامل تعدیل‌کننده حاضر باشند، ۳- واسطه‌ها به خوبی عمل کنند. این سه نوع اندازه‌گیری کمَی از نتایج، ممکن است برای ارزیابی انجام کار واحدهای تولیدی و یا واحدهای کیفیت کالا و همچنین جهت تعیین منابع مصروفه و بالاخره زمان مصرف شده به کار گرفته شوند. از طرفی چنانچه عملکرد موارد فوق با اشکال مواجه باشند، یعنی افراد در اندازه‌گیری دچار تشتت فکری بشوند، در این رابطه بسیاری از سازمان‌ها دستورالعمل اصول اخلاقی تدوین کرده‌اند که کارمند با راهنمایی آن و به کمک مدیر بتواند کار خود را از نظر کمیت و کیفیت ارزیابی نماید (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۷). تدوین دستورالعمل اخلاقی دارای فوایدی به شرح زیر می‌باشد:

۱. به کارمند در مورد آنچه که سازمان به عنوان عمل قابل قبول مورد تایید قرار می‌دهد، کمک می کند.

۲. به ملاحظات اخلاقی به عنوان بخشی از تصمیم‌گیری مشروعیت قانونی می‌بخشد.

۳. بحث و جدل بین کارکنان در اینکه چه کاری درست و کدام کار غلط است، منتفی می گردد.

۴. از ابهام در تصمیم‌گیری که به وسیله سیستم پاداش سازمانی که تصور اعطاء پاداش به رفتار غیراخلاقی را ممکن نموده، اجتناب می‌شود (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۷).

پاداش[3]؛ وقتی کارکنان به سطح بالایی از انجام کار رسیدند، پاداش می‌تواند آنها را به حفظ سطح بالای انجام کار ترغیب نماید. پاداش، که در بحث انگیزش اشاره شد، می‌تواند ماهیت خارجی (پول، کالا، کالابرگ، اطاق مناسب، سرویس اختصاصی و ...) و یا ماهیت داخلی (احساس موفقیت، منزلت سازمانی، مقبول همکاران واقع شده و ...) داشته باشد (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۸).

رضایت[4]؛ بسیاری از عوامل از جمله کار دارای چالش، همکاران خوب، فرصت یادگیری و شرایط کاری مطلوب، بر رضایت شغل کارمند تأثیرگذار می‌باشند. در مدل لاک – لتهام تمرکز اولیه بر میزان درجه رضایت کارمند در تحقق اهداف قرار دارد. کارکنانی که هدف‌گذاری غیرواقعی و دشواری را انجام می‌دهند، ممکن است احساس رضایت کمتری نمایند تا کارکنانی که اهداف قابل تحقق و ملموس را نشانه‌گیری می کنند (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۸).

نتایج[5]؛ کارکنانی که از سازمان به صورت توأمان رضایت داشته و به آن متعهد باشند، احتمال اینکه در سازمان بمانند و چالش‌های مختلف کاری را تقبل کنند بسیار بیشتر از کارکنانی است که دارای رضایت و تعهد سازمانی کمتری می‌باشند (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۸).

اگر نتایج کار معکوس شود و کارکنان نارضایتی را تجربه کنند تا رضایت را، مسائلی به این شرح در سازمان اتفاق می‌افتد: اجتناب از شغل (ترک کردن)/ اجتناب از کارکردن (غیبت، حضور با تأخیر، خروج زودتر از موعد از سازمان)/ مقابله روانی

۱- Persistence
۲- Performance
3- Rewards
4- Rewards
5- Rewards

(الکل، موارد مخدر و ...)/ اعتراض سازنده (شکایت کردن)/ حالت تجاوز و تهاجم گرفتن (دزدی، حمله به همکاران و ...) و بالاخره/ خروج از خدمت که ملموس ترین نتیجه عدم رضایت جدی از کار می‌باشد (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۸).

شکل ۳-۳- الگوی اقتضایی انگیزش

سؤال‌های تشریحی

۱- انگیزش را تعریف نمایید.

۲- دیدگاه‌های تاریخی انگیزش را شرح دهید.

۳- خاستگاه انگیزش (انگیزش و نیاز) را توضیح دهید.

۴- نیاز و آرزو را با هم مقایسه نمایید.

۵- ماهیت انگیزش در سازمان را شرح دهید.

۶- عناصر و فرایند انگیزش را نام ببرید.

۷- نظریه‌های انگیزش را نام برده و هر یک را با هم مقایسه نمایید.

۸- روش‌های ایجاد انگیزش را بر شمارید.

مرکز آموزش مدیریت دولتی

منابع و مآخذ

۱- الوانی، سیدمهدی، **مدیریت عمومی**، تهران: نشر نی، ۱۳۷۹، چاپ پانزدهم.

۲- دیویس، کیت و نیواستروم، جان، **رفتار انسانی در کار (رفتار سازمانی)**، ترجمه: محمدعلی طوسی، نشر مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ۱۳۷۷، چاپ چهارم.

۳- رضائیان، علی، **مدیریت رفتار سازمانی**، نشر سمت، تهران، ۱۳۷۹، چاپ اول.

۴- فخیمی، فرزاد، **سازمان و مدیریت (تئوری‌ها، وظایف و مسئولیت‌ها)**، نشر هستان، تهران، ۱۳۷۹، چاپ اول.

۵- فخیمی، فرزاد، **مدیریت رفتار سازمانی**، نشر هستان، تهران، ۱۳۸۳، چاپ اول.

مرکز آموزش مدیریت دولتی