

## عوامل موثر بر انگیزش و مشارکت کارکنان در سازمان ها

محمد سعید خاکسار<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup>محمدسعید خاکسار دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد همدان، ایران.

[saeidkhaksar68@gmail.com](mailto:saeidkhaksar68@gmail.com)

### چکیده

افرادی که انگیزه کار مداوم، خلاقانه و پرنرژی برای دستیابی به اهداف سازمانی دارند، کلید موفقیت سازمانی هستند. انگیزش برای موفقیت شخصی ما نیز ضروری است، هر چه انگیزه بیشتری برای انجام کار به بهترین شکل، پذیرش چالش‌های جدید و کمک به دیگران در دستیابی به اهدافشان داشته باشیم، در کار خود راضی‌تر و موفق‌تر خواهیم بود. در حالی که انگیزش در همه انواع سازمان‌ها مهم است، می‌توان استدلال کرد که انگیزش در سازمان‌های دولتی اهمیت ویژه‌ای دارد. انگیزش در سازمان و راه‌های ایجاد انگیزه در کارکنان برای منابع انسانی یا به عبارت بهتر سرمایه‌های انسانی از مهم‌ترین عوامل تولید در یک سازمان به شمار می‌رود. بررسی‌ها نشان می‌دهد که بزرگ‌ترین دلیل شکست یا ناکامی مدیران از دیدگاه این مقامات ارشد، نداشتن مهارت‌های لازم در زمینه روابط انسانی است. مهارت یا مساله روابط انسانی بالاترین اهمیت را در سازمان‌ها دارد. مدیران با بهره‌گیری از این مهارت و با استفاده از دانش و سایر منابع سازمانی قادر به ایجاد انگیزش کارکنان در جهت نیل به اهداف سازمانی خواهند بود. نکته مهم این است که انگیزه در بخش عمومی به عنوان دستیابی به اهداف عمومی برشمرده می‌شود. به عبارت دیگر، ایجاد انگیزه برای خود و دیگران در خدمات عمومی برای انجام مسئولیت‌های خود در قبال شهروندان و جوامعی که به آنها خدمت می‌کنیم، حیاتی است.

**کلید واژگان:** انگیزش، سازمان دولتی، مشارکت، نظریه‌های نیاز

#### مقدمه

به معنای واقعی کلمه، کیفیت محله‌ها، جوامع و جهان ما به انگیزش بستگی دارد. علیرغم اهمیت آن، باور رایج این است که توسعه و نگهداری کارمندان دولتی با انگیزه بالا دشوار و شاید حتی غیرممکن است. این باور دائمی و گسترده وجود دارد که افرادی که در بخش دولتی کار می‌کنند اساساً بی انگیزه هستند. دلایل متعددی برای چنین فرضی ارائه شده است. اول، پاداش‌ها و مشوق‌های موجود برای استفاده توسط مدیران بخش عمومی، به ویژه از نظر پرداخت و ارتقاء، ممکن است محدود باشد. بهن (۱۹۹۵) مدیران دولتی را اینگونه توصیف می‌کند که مکرراً از "ناتوانی خود در ایجاد انگیزه در زیردستان" و "به انجام هر کاری به دلیل قوانین خدمات کشوری که به اعتقاد آنها مانع از اخراج یا پاداش دادن به کسی می‌شود شکایت می‌کنند. دوم بسیاری بر این باورند که کسانی که در مشاغل بخش دولتی فعالیت دارند کمتر به سمت پیشرفت گرایش دارند و اساساً توسط امنیت شغلی جذب خدمات دولتی می‌شوند، فرض این است که کارمندان دولتی گروهی با انگیزه نه چندان زیاد هستند. سوم گفته شده که انگیزه در سازمان‌های دولتی دارای مفهوم پیچیده تری است، چون اهداف اغلب مبهم‌تر از اهداف بخش خصوصی هستند، جایی که هدف روشن و اساسی سود است. مشخص است که این باورها درست نیستند. تحقیقات در مورد انگیزش در بخش دولتی به طور کلی نشان می‌دهد که کارمندان بخش دولتی در حقیقت کم انگیزه تر از هم‌تایان خود در بخش خصوصی نیستند. به عنوان کارمندان دولتی، اگر معتقد باشیم که همکاران، کارمندان و خودمان فاقد اراده، جاه‌طلبی و انگیزه هستیم، ممکن است به گونه‌ای رفتار و فکر کنیم که چالش‌هایی را که هر مدیری در کار با آن مواجه است تشدید کند تا به خود و دیگران انگیزه دهد. این باور که کارکنان دولتی فاقد انگیزه هستند می‌تواند به یک پیش بینی خودشکوفایی تبدیل شود، به گونه‌ای که افراد بتوانند انتظارات را برآورده کنند یا به زندگی ادامه دهند.

#### ۱- ادبیات نظری

دلایل مختلفی برای شروع بحث ما در مورد انگیزش با خودمان وجود دارد. اول، برای افزایش تجربه خود در کار، مهم است که بفهمیم چه چیزی به ما انگیزه می‌دهد. دوم، اگر ما انگیزه بالایی داشته باشیم، آنگاه می‌توانیم دیگران را به روشی سازنده تحت تأثیر قرار دهیم. برعکس، کار کردن برای یا با کسی که فاقد انگیزه است می‌تواند حفظ انگیزه ما را دشوارتر کند. سوم، درک آنچه به ما انگیزه می‌دهد می‌تواند به ما کمک کند تا انتخاب‌های شغلی محتاطانه‌ای داشته باشیم که به ما امکان می‌دهد در محیط سازمانی کار کنیم که ما را نسبت به کارمان هیجان زده و علاقه مند نگه می‌دارد. دلیل نهایی برای شروع بررسی انگیزه ما، با نگاه درونی نیاز به توضیح بیشتری دارد. به بیان ساده، نگاه به درون به ما کمک می‌کند تا در برابر وسوسه این که تصور کنیم آنچه به ما انگیزه می‌دهد همان چیزی است که به دیگران انگیزه می‌دهد مقاومت کنیم. روانشناسان این فرآیند را فراقکنی می‌نامند. فراقکنی یک فرآیند ذهنی است که در آن احساسات، انگیزه‌ها یا ویژگی‌های خود را به افراد دیگر نسبت می‌دهیم یا منتصب می‌کنیم. ما احتمالاً احساساتی را فراقکنی می‌کنیم که از آنها آگاه نیستیم یا با آنها راحت نیستیم

#### ۳-۱ تعریف انگیزش<sup>۲</sup>

به زبان ساده، انگیزش چیزی است که باعث می‌شود افراد چگونه رفتار کنند. به طور رسمی تر، ممکن است بگوییم که انگیزش حالتی از ذهن، میل، انرژی یا علاقه است که به عمل تبدیل می‌شود. وقتی به انجام کاری علاقه مند هستید، در شما انگیزه ایجاد می‌شود. انگیزه یک

مؤلفه رفتاری قوی دارد و برای مدیران مهم است زیرا یکی از عناصر مؤثر بر عملکرد است، عملکرد در هر محیطی تابع سه چیز است. اول اینکه فرد باید انگیزه داشته باشد یا مایل به انجام کار باشد. برای مثال، ممکن است برای بازی بسکتبال انگیزه داشته باشید. دوم، فرد باید توانایی انجام کار را داشته باشد. به عنوان مثال، در حالی که بسیاری از ما ممکن است برای بازی بسکتبال حرفه ای انگیزه داشته باشیم، تعداد کمی از ما توانایی و استعداد انجام این کار را داریم. در نهایت، با توجه به انگیزه و توانایی، باید به فرد فرصت انجام کار داده شود. در مثال بسکتبال، ورزشکار با انگیزه و با استعداد باید با یک تیم تست انجام دهد و در صورت انتخاب، به زمان برای بازی و توانایی اجرا نیاز دارد. در حالی که مدیران نمی توانند عنصر توانایی عملکرد را کنترل کنند، می توانند فرصت را فراهم کنند و می توانند انگیزه کارکنان خود را از طریق ابزارهای مختلف تحت تأثیر قرار دهند.

### ۳-۲ نظریه‌های نیاز<sup>۳</sup>

در میان تأثیرگذارترین و شهودی‌ترین رویکردها برای درک انگیزش، نظریه‌هایی هستند که رفتار را به منظور ارضای نیازهای انسان توصیف می‌کنند. شالوده نظری بسیاری از این رویکردها در آثار مازلو یافت می‌شود. در سال ۱۹۴۳، آبراهام مازلو، روانشناس بالینی، مقاله نظریه انگیزش انسان را منتشر کرد، که هنوز هم یکی از شناخته شده ترین و پر استنادترین آثار در مورد انگیزش است. به زبان ساده، مازلو استدلال می‌کند که مردم انگیزه دارند تا به گونه ای رفتار کنند که نیازهای آنها را ارضا کند. مازلو نیازهای انسان را در سلسله مراتبی صعودی از پایین ترین سطح نیازها به بالاترین سطح مفهوم سازی کرد. در این مدل سطوح مختلف نیازهای انسان در یک توالی خاص برانگیخته می‌شوند و از آنجایی که هر نیاز سطح پایین به طور قابل ملاحظه ای ارضا می‌شود. فرد انگیزه دارد که به دنبال ارضای سطح بالاتر از نیاز باشد.



شکل ۱: سلسله مراتب نیازهای مازلو

مازلو<sup>۴</sup> (۱۹۴۳) پیشنهاد کرد که نیازهایی که رفتار انسان را برمی‌انگیزد می‌توان به صورت زیر دسته‌بندی کرد و از پایین (اصلی‌ترین) به بالای هرم حرکت می‌کند:

<sup>۳</sup> Need Theories

<sup>۴</sup> Maslow (1943)

نیازهای فیزیولوژیکی<sup>۵</sup>: که "غالبترین" نیازها نامیده می‌شوند، این‌ها اشاره به نیازهای بیولوژیکی اساسی دارند. شامل غذا، هوا، آب و سرپناه.

نیازهای ایمنی<sup>۶</sup>: هنگامی که نیازهای فیزیکی اولیه برآورده شد، انسان‌ها به دنبال ارضای نیازهای خود برای ایمنی، امنیت و رهایی از خطر هستند.

نیازهای عشق<sup>۷</sup>: اگر هم نیازهای فیزیولوژیکی و هم نیازهای ایمنی به طور قابل توجهی ارضا شوند، عشق، تعلق و نیازهای اجتماعی پدیدار خواهند شد.

نیازهای احترام<sup>۸</sup>: این نیازها بیانگر تمایل ما برای به رسمیت شناختن و توجه از جانب دیگران است که از عزت نفس مثبت و یک تصویر مثبت از خود حمایت می‌کند.

خودشکوفایی<sup>۹</sup>: بالاترین سطح نیازها آنهایی هستند که ما را وادار می‌کنند به دنبال خودشکوفایی باشیم و «به تمام آن چیزی تبدیل شویم که فرد قادر به تبدیل شدن به آن است» (مازلو).

به گفته مازلو (۱۹۴۳) یک فرض اساسی این مدل این است که "انسان حیوانی است که دائماً در حال خواستن است" (مازلو). به عبارت دیگر، با ارضای یک نوع نیاز، نیازهای دیگر توجه ما را به خود جلب می‌کند. علاوه بر این، اگرچه مازلو استدلال کرد که اکثر مردم تمایل دارند این نیازها را به ترتیبی که او توضیح داد تجربه کنند. برای برخی افراد، به اصطلاح نیازهای سطح بالاتر بر نیازهای سطح پایین غلبه دارد. همچنین مهم است که تأکید شود که مازلو پیشنهاد نکرده است که هر سطح از نیاز باید به طور کامل ارضا شود، فقط باید تا حدی و به اندازه کافی ارضا شود. مازلو اظهار داشت: "بیشتر اعضای جامعه ما که بهنجار هستند، به طور نسبی از تمام نیازهای اساسی خود ارضا می‌شوند و به طور هم‌زمان تا حدی از تمام نیازهای اساسی خود ارضا نمی‌شوند" (مازلو). همانطور که ما به سطوح بالاتری از رضایت برای یک نیاز خاص می‌رسیم، آن نیاز به عنوان یک انگیزه کاهش می‌یابد. به زبان ساده، وقتی گرسنگی ما به اندازه کافی ارضا شد، دیگر به دنبال غذا نخواهیم بود. کار مازلو به عنوان نقطه عطف داگلاس مک گرگور، یکی دیگر از متفکران مدیریت بسیار تأثیرگذار، در نظر گرفته می‌شود. ، اگرچه مک گرگور نظریه پرداز انگیزشی نبود، اما از سلسله مراتب نیازهای مازلو برای به تصویر کشیدن تغییر چشمگیر در تفکر مدیریتی که بر اساس تصورات در حال تغییر از انگیزه انسانی و نیازهای افراد در محل کار رخ می‌داد، استفاده کرد. . مک گرگور (۱۹۵۷) در مقاله‌ای با عنوان «وجه انسانی سازمانی» دیدگاه مرسوم «وظیفه مدیریت در مهار انرژی انسانی» (که نظریه X نامیده شد) را با «نظریه جدید مدیریت» (که نظریه Y نامید) مقایسه کرد. نظریه X مبتنی بر مفروضات مرسوم در مورد انگیزه کارگر است، مانند آنچه در آثار تیلور ارائه شده است. برعکس، نظریه Y مبتنی بر این شناخت است که افراد به فرصتهایی در محل کار نیاز دارند تا نه تنها نیازهای سطح پایین‌تری را برای دستمزد و شرایط کاری مناسب برآورده کنند، همچنین نیازهای اجتماعی و نفسانی سطح بالاتر را هم ارضا کنند.

۵ Physiological needs

۶ Safety needs

۷ Love needs

۸ Esteem needs

۹ Self-actualization

مک گرگور (۱۹۵۷)<sup>۱۰</sup> استدلال کرد که با تغییر باورهای مدیران نسبت به کارگران، مسئولیت های مدیران تغییر می کند. مفروضات تئوری Y مستلزم این است که مدیریت مسئولیت تنظیم "شرایط و روش های عملیاتی سازمانی را بپذیرد تا افراد بتوانند با هدایت تلاش های خود به سمت اهداف سازمانی به بهترین نحو به اهداف خود دست یابند". مک گرگور استراتژی هایی مانند تفویض اختیار، توسعه شغل و مدیریت مشارکتی را مطابق با مفروضات تئوری Y پیشنهاد کرد. مفهوم این است که اگر کارگران انگیزه ندارند، به دلیل شیوه های مدیریت ضعیف است که اجازه نمی دهد نگرش مثبت طبیعی مردم نسبت به کار ظاهر شود.

دو نظریه پرداز دیگر، آلدفر و هرزبرگ<sup>۱۱</sup>، بعداً سلسله مراتب مازلو را اصلاح کردند و بازنگری کردند. در حالی که سلسله مراتب نیازهای مازلو اساساً بر اساس مشاهدات او در یک محیط بالینی و تجزیه و تحلیل زندگی نامه ی افراد خود شکوفا بود، آلدفر (۱۹۷۲) رفتار کارگران را در سازمان ها مورد مطالعه قرار داد.

او پیشنهاد کرد که سلسله مراتب مازلو از پنج سطح به سه نوع نیاز تبدیل شود: (۱) وجود، (۲) ارتباط و (۳) رشد. و همچنین استدلال کرد که هر سه نوع نیاز می توانند به طور همزمان رفتار را تحریک کنند.

هرزبرگ (۱۹۶۸) که انگیزش را در محیط های کاری نیز مطالعه کرد، رویکرد متفاوتی در پیش گرفت. او در تئوری دو عاملی یا انگیزش-بهداشت خود پیشنهاد کرد که عواملی که باعث ایجاد رضایت شغلی یا انگیزه می شوند با عواملی که منجر به نارضایتی می شوند متفاوت است. عوامل انگیزشی یا درونی عواملی هستند که با ماهیت خود کار مرتبط هستند - موفقیت، شناخت، کار چالش برانگیز، مسئولیت و رشد اینها مشابه نیازهای سطح بالاتر مازلو هستند. هرزبرگ استدلال کرد که ارضای نیازهای سطح پایین تر، که او آن را بهداشت یا عوامل بیرونی نامید، به انگیزه نمی انجامد. فقط منجر به عدم رضایت می شود. به عبارت دیگر، عوامل بهداشتی مانند حقوق یا شرایط کار، نظارت، روابط بین فردی، وضعیت و امنیت می تواند باعث نارضایتی شود. اما ارضای این نیازها باعث ایجاد انگیزه نمی شود. تنها زمانی که کار به خودی خود رضایت بخش باشد، کارگران انگیزه خواهند داشت.

هکمن و اولدهام<sup>۱۲</sup> (۱۹۸۰) پیشنهاد کردند که عناصر زیر به طور مثبت به پتانسیل انگیزشی یک شغل کمک می کنند:

تنوع مهارت<sup>۱۳</sup> : شغل به مهارت ها، فعالیت ها، وظایف و استعدادهای متفاوتی نیاز دارد.

هویت وظیفه<sup>۱۴</sup> : شغل امکان تکمیل تمام یا بخش قابل شناسایی کار یا محصول را فراهم می کند.

اهمیت وظیفه<sup>۱۵</sup> : کار مهم است و تأثیر مثبتی بر دیگران در سازمان یا خارج از آن دارد.

خودمختاری<sup>۱۶</sup> : کارگران درجه ای از اختیار و کنترل بر کار خود دارند.

بازخورد<sup>۱۷</sup> : کار اطلاعات مستقیم و واضحی در مورد اثربخشی عملکرد ارائه می دهد.

۱۰ McGregor (1957)

۱۱ Aldefer and Herzberg

۱۲ Hackman and Oldham

۱۳ Skill variety

۱۴ Task identity

۱۵ Task significance

۱۶ Autonomy

۱۷ Feedback

اگرچه تفاوت‌های مهمی بین این رویکردها وجود دارد، مازلو، آلدفر و هرزبرگ همگی بر نیازهای ذاتی مشترک افراد تأکید کردند. مک کلند (۱۹۸۵)، از سوی دیگر، پیشنهاد کرد که برخی از نیازهای مهم در محیط کار آموخته شده و از فردی به فرد دیگر متفاوت است. در طول زندگی حرفه ای خود، او به سه نیاز آموخته شده توجه کرد: (۱) نیاز به موفقیت، (۲) نیاز به قدرت و (۳) نیاز به وابستگی. مک کلند پیشنهاد کرد که افراد دارای انگیزه های متفاوتی هستند که او آن را به عنوان "نگرانی فعلی در مورد وضعیت هدفی که رفتار را، جهت می دهد، انتخاب می کند و هدایت می کند" تعریف می کند. طبق این مدل، نیاز به موفقیت برخی از ما را هدایت می کند، در حالی که نیاز به وابستگی ممکن است برای دیگران مهمتر باشد. در نتیجه، مجموعه مشوق‌ها یا شرایط یکسانی در یک محیط کاری خاص ممکن است باعث شود افراد مختلف به روش‌های متفاوتی واکنش نشان دهند.

### ۳-۳ نظریه های انتظار<sup>۱۸</sup>

به جای تمرکز بر نیازهای فردی، نظریه های انتظار پیشنهاد می دهد که افراد انگیزه میگیرند زمانی که انتظار دارند تلاش‌هایشان به نتایج مطلوب منتج شود.

تئوری های انتظار معتقدند که افراد قبل از اینکه تلاش کنند، درگیر محاسبه منطقی عملکرد و پاداش های مورد انتظار و ارزیابی میزان اهمیت آن نتایج برای آنها هستند. به منظور ایجاد انگیزه برای انجام یا عمل به کار خود، کارکنان باید درک کنند که تلاش آنها (E) احتمالاً منجر به عملکرد خوب (P) می شود، به عبارت دیگر، تلاش باید ابزاری برای عملکرد خوب باشد. دوم، مردم باید انتظار داشته باشند که عملکرد آنها به وضوح با نتایج معینی مرتبط باشد (O). و در نهایت آنها باید برای نتیجه ای که هنگام اجرا به دست می آورند (V) ارزش قائل شوند. اگر همه این مسیرها و پیوندها مشخص باشد، فرد انگیزه پیدا می کند. طبق نظر وروم (۱۹۶۴)، سه مفهوم مهم برای درک انگیزه انسان وجود دارد: (۱) ارزش، (۲) انتظار و (۳) ابزار. ارزش به قدرت میل یک فرد برای یک نتیجه خاص اشاره دارد. انتظار ارتباطی است که فرد بین اعمال و نتایج ایجاد می کند. وروم موارد زیر را بیان می کند:

هرگاه فردی بین گزینه‌هایی انتخاب کند که پیامدهای نامشخصی دارند، به نظر واضح است که رفتار او نه تنها تحت تأثیر ترجیحات اوست، بلکه از میزانی که او این نتایج را محتمل می‌داند نیز تأثیر می‌پذیرد.

### ۳-۴ تئوری های هدف<sup>۱۹</sup>

همانطور که بیان شد، بسیاری از پایه های نظری حوزه رفتار سازمانی فرض می کنند که رفتار، هدفمند یا معطوف به هدف است. همانطور که لاک (۱۹۷۸) اشاره کرد، "هدف گذاری، به طور صریح یا ضمنی، تقریباً توسط هر نظریه اصلی در مورد انگیزش کار شناسایی می شود." لاک و دیگران همچنین پیشنهاد کرده اند که هدف گذاری و وجود اهداف به خودی خود می تواند رفتار را برانگیزد. در طول دهه ۱۹۶۰، لاک (۱۹۶۸) یک سری آزمایشات آزمایشگاهی انجام داد که نشان داد افرادی که اهداف دشواری برای آنها تعیین شده بود عملکرد بهتری نسبت به افرادی داشتند که اهداف آسان یا نسبتاً آسان برای آنها تعیین شده بود. لاتام و بالدز (۱۹۷۵) یافته های لاک را اخذ و در صنعت واقع نگاری به کار بردند، که نتیجه زیر را یافتند:

تعیین هدفی که هم مشخص و هم چالش برانگیز باشد منجر به افزایش عملکرد می شود زیرا برای فرد مشخص می کند که باید چه کاری انجام دهد و این به نوبه خود ممکن است حس موفقیت، شناخت و تعهد را برای کارگر ایجاد کند.

ایده پشت تئوری های هدف گذاری این است که اهداف به افراد انگیزه می دهند زیرا عملکرد فعلی افراد را با سطح عملکرد مورد نیاز برای رسیدن به هدف مقایسه می کنند. اگر عملکرد فعلی آنها کوتاه باشد، آنگاه مردم احساس نارضایتی می کنند و برای رسیدن به هدف سخت

<sup>۱۸</sup> Expectancy Theories

<sup>۱۹</sup> Goal Theories



تر تلاش می کنند. در بررسی و مطالعات در مورد هدف گذاری به عنوان یک تکنیک انگیزشی، حمایت تجربی قوی از این ایده وجود داشت که اهداف دشوار و خاص بهتر از اهدافی که چالش برانگیز نیستند و به طور کلی بیان می شوند، کار می کنند (تابز ۱۹۸۶)، به عبارت دیگر، بهتر است یک هدف خاص بیان شود تا اینکه صرفاً کارگران را ترغیب کنیم تا بهترین کار خود را انجام دهند.

۳-۵ نظریه‌های برابری<sup>۲۰</sup>

نظریه‌های برابری مدل دیگری از انگیزش را بر اساس مفهوم مبادله اجتماعی ارائه می‌کنند. آنها پیشنهاد می‌کنند که افراد بر اساس ارزیابی هایشان از موقعیت‌های خاص، قبل از تلاش برای دستیابی به اهداف سازمانی، تصمیم‌گیری کنند. تئوری‌های برابری نشان می‌دهند که افراد این مبادله را بر اساس آنچه که در مقایسه با آنچه دیگران دریافت می‌کنند یا تلاش لازم را منصفانه یا سودمند می‌دانند، ارزیابی می‌کنند. آدامز (۱۹۶۵) استدلال کرد که انتظارات مردم در مورد آنچه منصفانه یا عادلانه است از طریق فرآیند اجتماعی شدن و مقایسه تجربیات آنها با تجربیات دیگران آموخته می‌شود. "هنجار برابری" نشان می‌دهد که کسانی که کمک بیشتری به یک سازمان می‌کنند باید پاداش بیشتری دریافت کنند (گودمن، ۱۹۷۷). بر اساس این مدل، انگیزه نتیجه نابرابری ادراک شده است. آدامز همچنین استدلال کرد که نابرابری ادراک شده متناسب با بزرگی نابرابری تنش ایجاد می‌کند.

### پیشنهادات و راهکارها

برخی از ادبیات اخیر پیشنهاد می‌کنند که وقتی می‌پرسیم چگونه به کارکنان انگیزه دهیم، در واقع سؤال اشتباهی می‌پرسیم. به عنوان مثال، مارکوم (۱۹۹۹)، استدلال کرد که نظریه انگیزش "روشی از تفکر است که اساساً به دستکاری می‌رسد". مارکوم پیشنهاد کرد که نظریه انگیزش (و عمل آن) به دلایل زیر اساساً ناقص است:

- ✓ به دنبال ایجاد یا تحریک عمل است، با این فرض که هیچ چیزی قبل از ابتکار وجود نداشته است.
- ✓ به عنوان یک پیامد اتفاقی است، نه پیوسته. بنابراین، باید هر چند وقت یکبار که اقدام مورد نظر است، دوباره شروع شود.
- ✓ این بر یک فرض پدرا نه بنا شده است - که یک سردسته با موقعیت، تجربه، عقل یا مسئولیت عالی است که در تلاش برای ایجاد انگیزه در شخص دومی است که احتمالاً از وضعیت پایین تری برخوردار است. رابطه بین دو طرف نابرابر است.
- ✓ می‌توان آن را در مفروضاتش بسیار محدود، تکه تکه و مکانیکی نقد کرد.
- ✓ برای دستیابی به اهداف به شدت به پاداش‌ها متکی است.

مارکوم (۱۹۹۹) همچنین بر این ایده تأکید کرد که پاداش در واقع ممکن است علاقه طبیعی افراد به کار را از بین ببرد زیرا مردم می‌دانند که اگر برای انجام کاری باید پاداش دریافت کنند، آن عمل نباید به خودی خود ارزش انجام دادن را داشته باشد. مارکوم پیشنهاد کرد که به جای آنچه که او به عنوان رویکردهای انگیزشی «هویج و چماق» توصیف می‌کند، به مشارکت داوطلبانه با فعالیت‌های کاری فکر کنیم. دو عنصر اساسی نظریه تعامل عبارتند از یادگیری و مشارکت. ایده این است که اگر به افراد اجازه داده شود تا حدی از خودمختاری، به طور داوطلبانه درگیر کارهایی می‌شوند که برایشان جالب و لذت بخش است. مردم کاری را انتخاب می‌کنند که در آن خوب باشند، و زمانی که درگیر شوند، افراد خودشان را به چالش می‌کشند و پایداری می‌کنند. کسب دانش بیشتر و بهتر یک هدف اولیه است. نتیجه، به گفته مارکوم، خودمختار

و درگیری مستمر با فعالیت های کاری به جای انگیزه ی اپیزودیک است. بر اساس این دیدگاه، ما باید در مورد زیردستان، به شراکت فکر کنیم، به جای دادن تکالیف، در مورد پروژه ها مذاکره کنیم و به جای اینکه صرفاً عملکرد گذشته را دنبال کنیم، به دنبال علایق و شایستگی ها باشیم. اگرچه ممکن است این رویکرد نسبتاً رادیکال به نظر برسد، استدلال های مارکوم (۱۹۹۹) ما را به چالش می کشد تا در مورد ماهیت کار و فرضیات مربوط به کارگران که بر نحوه رفتار ما تأثیر می گذارد فکر کنیم. به یک معنا، او از ما خواست که به مفهوم نظریه ۷ مک گرگور بازگردیم و به طور انتقادی در مورد معنای واقعی آن مفروضات از نظر رفتار سازمانی فکر کنیم.

همانطور که احتمالاً می دانید، اعتماد به تمام نهادهای اصلی، از جمله تجارت، نیروی کار و دولت، در دهه های گذشته به میزان قابل توجهی کاهش یافته است. این کاهش به ویژه در چند سال گذشته در مورد تجارت مشهود بوده است. البته، با توجه به شرایط سخت اقتصادی، عدم اطمینان شغل، و نیاز به انجام کارهای بیشتر با حقوق کمتر، قابل درک است. اما یک مشکل بزرگ برای مدیران و رهبران در همه بخش ها ایجاد می کند. مطالعات گالوپ نرخ بسیار پایین مشارکت کارکنان را در اروپا و ایالات متحده نشان می دهد: ۷٪ در فرانسه، ۱۲٪ در آلمان، ۱۷٪ در بریتانیا، و ۲۸٪ در ایالات متحده (اسپلوند و بلک اسمیت ۲۰۱۳).

### نتیجه گیری

انگیزش پیچیده است و مدل های توسعه یافته برای توضیح آن مبانی نظری پیچیده و متنوعی را نشان می دهند که بر اساس آن تلاش های خود را برای تأثیرگذاری بر انگیزه خود و همچنین دیگران پایه گذاری کنیم. اما همانطور که ما هم پیشنهاد کردیم، مدل های مختلف ارائه شده در اینجا لزوماً متقابل نیستند. به ویژه هنگامی که جهت گیری های عملی در دیدگاه های مختلف را بررسی می کنیم،

چندین وجوه مشترک پدیدار می شود. اگرچه انگیزش پیچیده است، اما به طور کلی فکر کردن به موارد زیر ممکن است مفید باشد:

۱. در مورد انگیزه خود فکر کنید و فعال باشید. ایجاد انگیزش در کارکنان در صورت کمبود انگیزه، اگر نگوئیم غیرممکن، دشوار است. عواملی که به شما انگیزه می دهند و انگیزه شما را حفظ می کنند را به دقت در نظر بگیرید. آیا با اهداف چالش برانگیز انگیزه دارید؟ احساس خدمت به دیگران؟ ترویج؟ دستاورد؟ پاسخ شما هر چه باشد، هر کاری که می توانید انجام دهید تا موقعیت هایی برای خود ایجاد کنید که شما را در مورد کارتان هیجان زده و با انگیزه نگه دارد. نگرش ها و رفتار شما می تواند یک عامل مهم و مثبت در جو کلی انگیزشی باشد.

۲. آگاه باشید که آنچه به شما انگیزش می دهد لزوماً انگیزه دیگران نیست. با کارمندان خود صحبت کنید و با دقت به آنچه در مورد عوامل انگیزشی که برای آنها مهم است گوش دهید. به آنها کمک کنید تا اهداف، خواسته ها و نیازهای خود را روشن کنند. هیچ رویکرد واحدی برای ایجاد انگیزه در افراد وجود ندارد. از تفاوت های بین افراد بر حسب آنچه از شما و سازمان برای ایجاد انگیزه در آنها نیاز دارند آگاه باشید. افراد از نظر نیازها، شخصیت، نگرش ها و ارزش ها متفاوت هستند. به عنوان مثال، برخی از کارکنان ممکن است آزادی و استقلال زیادی را بخواهند، در حالی که برخی دیگر ممکن است به نظارت دقیق و بازخورد، بهتر پاسخ دهند. برخی ممکن است با فرصت های ترفیعی با انگیزه باشند، در حالی که برخی دیگر ممکن است برای فرصت ادامه کار با اعضای یک گروه کاری که از آن لذت می برند ارزش قائل باشند.

۳. در مورد میزان تأثیرگذاری بر انگیزه دیگران انتظارات واقع بینانه داشته باشید، مطمئناً موارد زیادی در این پژوهش پیشنهاد شده است که نشان داده شده است که تأثیر مثبتی بر انگیزه دارد. اما همچنین مهم است که به یاد داشته باشید که انگیزه برای افراد درونی است. به عنوان یک مدیر، شما نمی توانید به همه انگیزه بدهید، ممکن است افرادی وجود داشته باشند که علیرغم بهترین تلاش شما، به سادگی انگیزه ای برای کار در جهت اهداف سازمانی نداشته باشند. در این موارد، ممکن است تناسب ضعیفی بین سازمان و افراد وجود داشته باشد. به همین ترتیب، اگر در موقعیتی قرار گرفتید که انگیزه شما به طور مداوم کم است و علیرغم تلاش های شما، به نظر نمی رسد که وضعیت تغییر کند، بهتر است شرایط سازمانی را پیدا کنید که مشارکت خدمات عمومی شما در آن مثبت تر باشد.



۴. در تعیین اهداف روشن و چالش برانگیز شرکت کنید. هدف گذاری از چندین منظر مهم است. به ویژه اگر در یک فرآیند مشارکتی ایجاد شود، هدف گذاری اهداف مشترک را روشن می کند، فرصتی برای ارتباط فراهم می کند، خودکارآمدی و تعهد را افزایش می دهد و مبنایی را برای ردیابی عملکرد فراهم می کند. این امر به ویژه در بخش عمومی اهمیت دارد زیرا سازمان های عمومی اغلب اهداف منحصر به فرد و مشخصی ندارند. سازمان های عمومی اغلب موظف به رسیدن به اهداف اجتماعی متعدد و متضاد هستند، بنابراین صرف وقت با کارکنان برای ایجاد اهداف خاص که با اهداف شخصی افراد مرتبط است بسیار مفید است. با این حال، تنها تعیین اهداف کافی نیست. پس از تعیین اهداف، باید اطلاعاتی ارائه دهید تا افراد بتوانند پیشرفت خود را پیگیری کنند و بدانند چه زمانی و چقدر به اهداف رسیده اند. این اطلاعات می تواند به خودی خود برای برخی افراد انگیزه دهنده باشد. بازخورد به ویژه برای افرادی که نیاز به موفقیت بالایی دارند مهم است، اما به طور کلی، افرادی که در شکل گیری اهداف مشارکت می کنند و به آنها متعهد می شوند، اطلاعاتی می خواهند تا بتوانند پیشرفت خود را در دستیابی به اهداف ارزیابی کنند.

۵. درباره اهمیت پاداش های مختلف فکر کنید. از آنجایی که افراد مختلف با چیزهای متفاوتی انگیزه می گیرند، برای آنها پاداش های مختلف ارزش کم و بیش خواهد داشت. فرض نکنید که پاداش هایی که برای یک نفر (یا برای خودتان) معنادار است، برای بقیه هم ارزش خواهد بود. از مردم در مورد برنامه ها، اهداف شخصی و آرزوهایشان بپرسید. با آنها در مورد اینکه چه چیزی باعث می شود کارشان برای آنها با ارزش شود صحبت کنید. از آنها بپرسید که از شما چه می خواهند تا تمام تلاش خود را انجام دهند. به آنچه که به شما میگویند که آنها را مشتاق، دلسرد یا پرنرزی می کند گوش دهید. سپس هر کاری که می توانید انجام دهید تا پاداش هایی را که برای آنها ارزشمند است ارائه دهید. همچنین ارتباط بین عملکرد و پاداش را روشن کنید. به افراد اجازه دهید بدانند که برای به دست آوردن پاداش هایی که می خواهند، به چه کاری نیاز دارند. با کارمندان در مورد توانایی ها و علایقشان صحبت کنید و مشترکاً منابع، آموزش ها و تجربیاتی را که برای اطمینان از رسیدن به اهداف نیاز دارند شناسایی کنید. در بازخوردهای مثبت خود سخاوتمند باشید، اما همچنین به یاد داشته باشید که توجه شما به خودی خود می تواند یک پاداش باشد اگر توجه زیادی به فردی دارید که عملکرد ضعیفی دارد، از خود بپرسید که آیا ممکن است توجه مداوم شما واقعاً رفتار نامطلوب را تقویت کند.

۶. در مورد اینکه چه پاداش هایی امکانپذیر است و چه پاداش هایی ممکن نیستند، با مردم صادق باشید، اگر بیش از آنچه واقعاً می توانید وعده دهید، ممکن است در نهایت ضرر بیشتری نسبت به سود داشته باشید. به خصوص در بخش عمومی، بسیار مهم است که در مورد پاداش های پولی، ترفیعات، تغییرات در تکالیف و سایر مواردی که ممکن است کنترل کاملی بر آنها نداشته باشید، روشن باشید که چه کاری می توانید انجام دهید و چه کاری نمی توانید انجام دهید. اگر چیزی وجود دارد که برای یک کارمند خاص مهم است، به وضوح توضیح دهید که در این زمینه چه کاری می توانید انجام دهید و چه کاری نمی توانید انجام دهید. برای چیزهایی که نمی توانید کنترل کنید، سعی کنید خلاقانه با کارمند کار کنید.

۷. اگرچه ممکن است افراد از نظر شخصیت، خواسته ها، اهداف و نیازها متفاوت باشند، اما بدانید که می خواهند با آنها منصفانه رفتار شود. کارمندان در خلاء کار نمی کنند. مقایسه می کنند. وقتی کارمندان فکر می کنند که نابرابری وجود دارد، ممکن است برای اصلاح آن اقدام کنند. پاداش ها، پیامدها و نتایج نباید برای همه یکسان باشد، اما کارکنان باید نسبت به مقایسه ورودی هایشان با ورودی های دیگران منصفانه و عادلانه در نظر بگیرند.

۸. به یاد داشته باشید که انگیزش فقط مربوط به ویژگی های افراد نیست. همچنین در مورد کاری است که از آنها می خواهید انجام دهند. برای حفظ انگیزه، کار به خودی خود باید رضایت بخش و معنادار باشد. مشاغلی که تکراری هستند، فاقد تنوع هستند، استقلال کمی دارند، یا

تأثیر کمی بر دیگران دارند، ذاتاً رضایت بخش نیستند، البته خسته کننده نیستند. پس منطقی است که با کارمندان کار کنیم تا کارشان تا حد امکان جذاب و رضایت بخش باشد. اما باید به یک نکته هشدار دهنده اشاره کنیم: مطمئن شوید که مردم می خواهند شغل خود را غنی کنند. از آنها بپرسید که دوست دارند چه چیزی تغییر کند. اگر افراد علاقه مند هستند، با آنها کار کنید تا مشاغل "کلی" ایجاد کنید تا بتوانند از مهارت ها و توانایی های مختلف برای انجام کاری مهم و ملموس استفاده کنند. در جایی که عملی است، بین کارگران و مشتریان (اعم از شهروندان یا سایر افراد در سازمان) ارتباط ایجاد کنید و کانال های بازخورد را باز کنید تا مردم بتوانند نتایج تلاش های خود و تأثیر کارشان را بر دیگران ببینند.

۹. در مورد مراحل زندگی افرادی که با آنها کار می کنید به عنوان ابزاری برای درک چالش های پیش روی آنها فکر کنید و حمایت مناسب را ارائه دهید. اما همانطور که منتقدان خاطرنشان می کنند، نظریه های مرحله زندگی را نمی توان بدون فکر به کار برد یا به عنوان تنها وسیله برای درک اینکه چه چیزی باعث رفتار می شود، استفاده کرد. شناخت نقش عوامل دیگر مانند سبک زندگی، جنسیت، تفاوت های فرهنگی و تغییرات در ساختار خانواده و نیز بافت سازمانی، مانند ادراک از اقلیم و موقعیت ها و سطوح شغلی، مهم است. اگر به عنوان یکی از چندین رویکرد برای درک انگیزه و رفتار کارکنان با هدف ارائه حمایت و کمک به مسائل روانشناختی کارکنان که ممکن است بر عملکرد آنها در سازمان تأثیر بگذارد، استفاده شود، نظریه های مرحله زندگی می توانند دیدگاه مرتبط و مفیدی در مورد نیازها و انگیزه ها ارائه دهند.

#### منابع

- سید جوادین، سیدرضا (1386) ، مبانی سازمان و مدیریت، نگاه دانش، چاپ دوم
- الوانی، سید مهدی (1386) ، مدیریت عمومی، تهران، نی، چاپ سی ام.
- شفلر، ایزرایل (1377) ، در باب استعداد های آدمی، دفتر همکاری حوزه و دانشگاه، سمت، تهران.
- مازلو، آبراهام. اچ (1372) ، انگیزش و شخصیت، ترجمه احمد رضوانی، مشهد: انتشارات آستان قدس رضوی، چاپ سوم.
- هرسی، پال؛ بلانچارد، کنت (1384) ، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه : علاقبند علی، دفتر پژوهش های

- Freud, A.( 1937). The ego and the mechanisms of defense, London: Hogarth,.
- Freud, S. New introductory lectures on psychoanalysis, New York: Norton, 1933.
- Fromm, E.( 1941). Escape from freedom, New Yoork: Farrar and Rinehart,.
- Goldsetein, K.( , 1939). The neurotic personality of our time, New York: Norton.
- Griffin, E.A. and G.A. McClish,( 2003). A First Look at Communication Theory
- Hornny, K.( 1937). The organism, New York: American Book Co.,
- Kadnier, A.( 1941). The traumatic neurases of war, New York: Hoerber,.
- Maslow W, A. H.( 1943). Conflict, frustration, and the theory of threat, J. abnorm. (soc) Psychol., 38, 81-86.
- Maslow W, A. H., & Mittlemann, B.( 1941). Principles of abnormal psychology, New York: Hrper & Bros.,.
- Maslow, A. H.( 1939). Dominance, personality and social behavior in women, J. soc. Psychal., , 10, 3-39.



[www.spconf.ir](http://www.spconf.ir)

## هشتمین کنفرانس ملی مطالعات مدیریت و اقتصاد در علوم انسانی

8<sup>th</sup> National Conference on  
Management Studies and Economics in the Humanities

Maslow, A. H.( 1942). The dynamics of psychological security-insecurity. Character & Pers., , 10, 331-344.

Maslow, A. H.( 1943). A preface to motivation theory, Psychosomatic Med, 5, 85-92.