

بررسی نظریه های انگیزش در پیشرفت کاری

فاطمه اعظامی فرا^۱، فاطمه معین دوست^۲، کامران افکار^۳، سیدبرزو جمالیان زاده^۴

^۱دانشجوی کارشناسی رشته علوم تربیتی- دانشگاه فرهنگیان

^۲دانشجوی کارشناسی رشته علوم تربیتی- دانشگاه فرهنگیان

^۳دانشجوی کارشناسی رشته علوم تربیتی- دانشگاه فرهنگیان

^۴دکتری زبان و ادبیات فارسی دانشگاه شیراز- مدرس دانشگاه فرهنگیان

نویسنده مسئول:

کامران افکار

چکیده

انگیزش از موضوعات و مفاهیم اساسی در مدیریت سرمایه ای انسانی بوده و آثار و نوشته های بسیاری در خصوص انگیزش از سوی دانشمندان مختلف مطرح شده که در آنها هم از نظر تئوریک و هم از نظر تجربی، فنون انگیزشی مورد استفاده توسط مدیران برای بهبود عملکرد افراد مورد بحث و بررسی گرفته است. روش تحقیق در این مقاله، توصیفی و جمع آوری اطلاعات به صورت کتابخانه ای بوده است و بدیهی است به دلیل گستردگی و پیچیده گی موضوع، امکان ورود به عمق و تحلیل جامع همه نظریه ها و ارزیابی آنان وجود نداشت. نظریه های تبیین کننده ی فراگرد انگیزش، مانند نظریه های سلسله مراتب نیازها، عوامل بهداشت روانی و انگیزاننده ها، فقط به انگیزه و نیازهای شکل دهنده ی رفتاری می پردازند و فراگرد ایجاد، تقویت، هدایت و حفظ انگیزه را تشریح نمی کنند؛ در حالی که نظریه های تبیین کننده ی فراگرد انگیزش مانند، نظریه های تقویت و اصلاح رفتار، انتظار، برابری، هدف گذاری، با بررسی ساز و کارها و شیوه های ایجاد انگیزه به تشریح این بخش از معمای انگیزش می پردازد. در این نظریه های ارتباطی که باید ایجاد و حفظ گردند، عواملی که باید در نظر گرفته شوند و تغییرات مهمی که باید به وقوع بپیوندند تا محیط کاری مولد شود، بررسی می شود. نظریه پردازان کلید موفقیت سازمانی را مدیریت موثر نیروی انسانی می دانند و با وجود حرکت سریع سازمانها به سوی فن آوری، نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و استراتژیک سازمان بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. از اینرو جلب رضایت کارکنان و علاقمند کردن بیشتر آنها به شغل مورد تصدی و در نتیجه برآورده شدن اهداف سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است.

واژگان کلیدی: انگیزش، پیشرفت کاری، نیازها، تئوری های انگیزشی

مقدمه

یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌ها، شناسایی استعدادها بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه‌های رشد و شکوفایی آنان است که زمینه ارتقای بهره‌وری را فراهم می‌کند. امروزه نمی‌توان بدون توجه به میزان بهره‌وری در تولید و بدون آگاهی از عوامل موثر بر افزایش آن، به سوی توسعه پایدار گام برداشت. از آنجا که انسان در توسعه نقش کلیدی دارد و تحقق توسعه به دست انسان صورت می‌پذیرد، برطرف کردن نیازهای روحی و روانی افراد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بنابراین یکی از وظایف مهم مدیر، انگیزش افراد است، انسان‌هایی با نیازهای متعدد برای نیل به هدف‌های سازمانی. در یک طبقه‌بندی کلی انگیزه‌ها در سه گروه (فیزیکی، اجتماعی و روانی) قرار می‌گیرد. به بخشی از نیازهای انسان در محیط کار مانند تسهیلات رفاهی محیط کار (محل مناسب کار، هوا، نور و...) انگیزه‌های فیزیکی اطلاق می‌شود. به دسته‌ای از نیازهای افراد که به رفتار دیگران به ویژه مدیریت سازمان ارتباط پیدا می‌کند و بیشتر نیازهای اجتماعی را برطرف می‌سازد، انگیزه‌های اجتماعی می‌گویند و آن گروه از نیازهایی که رضایت روحی افراد را در پی دارد، جزء انگیزه‌های روانی محسوب می‌شود. روش تحقیق در این مقاله، توصیفی و جمع‌آوری اطلاعات به صورت کتابخانه‌ای بوده است و بدیهی است به دلیل گستردگی و پیچیده‌گی موضوع، امکان ورود به عمق و تحلیل جامع همه نظریه‌ها و ارزیابی آنان وجود نداشت.

مفهوم انگیزش

اثر بخشی فراگرد مدیریت، به چگونگی انگیزش افراد برای انجام وظایف شان بستگی دارد. بعلاوه، همه‌ی رفتارهای انسان هدفدار است. بنابراین می‌توان گفت که دو عامل شکل دهنده‌ی رفتار انسان عبارتند از "انگیزه" و "هدف". نظریه پردازی در مورد انگیزش: نظریه‌های ارائه شده در مورد علل و چگونگی انگیزش انسان مورد توجه صاحب‌نظران علم مدیریت قرار گرفته‌اند. این نظریه‌ها در دو دسته‌ی عمده، تحت عنوان "نظریه‌های تبیین کننده‌ی فراگرد انگیزش" و "نظریه‌های تبیین کننده‌ی عوامل انگیزش" مطالعه می‌شوند (رضائیان، ۱۳۹۵: ۴۹۱).

اصطلاح انگیزش نخستین بار از واژه لاتین موو که به معنی حرکت است گرفته شد. انگیزه را چرایی رفتار گویند. به عبارت دیگر هیچ رفتاری را فرد انجام نمی‌دهد که انگیزه‌ای یا نیازی محرک آن نباشد. انگیزش انسان اعم از خودآگاه یا ناخودآگاه، ناشی از نیازهای اوست. بنابراین در تعریف انگیزه می‌توان گفت: انگیزه یا نیاز عبارت است از حالتی درونی و کمبود یا محرومیتی که انسان را به انجام یک سری فعالیت‌ها و می‌دارد (سید جوادین، ۱۳۸۶: ۴۵۵). انگیزش تمایل به انجام کار است و در گرو توانایی فرد. بدین وسیله نوعی نیاز تأمین می‌گردد و در اصطلاح فنی، نیاز به معنی نوعی کسر و کمبود روانی و فیزیولوژیک است که می‌تواند دستاورد خاصی را جذاب نماید (پارساتیان و اعرابی، ۱۳۹۳: ۷۲). یکی از وظایف اولیه مدیر فراهم نمودن موجبات انگیزش کارکنان در سطح بالایی از عملکرد می‌باشد. یعنی مدیر باید اطمینان پیدا کند که افراد کار می‌کنند، بطور منظم سرکار حاضر می‌شوند و سهم مثبتی از رسالت سازمان دارند. عملکرد شغلی به توانایی، محیط و همچنین انگیزش مرتبط است (محمدزاده و مهر وژان، ۱۳۷۵: ۱۲۰).

انگیزش یک فرایند زنجیره‌ای است که با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع می‌شود، سپس خواست را به دنبال می‌آورد و موجب تنش و کنش بسوی هدفی می‌شود که محصول آن، رفتار نیل به هدف است. توالی این فرایند ممکن است منجر به ارضای نیاز شود. بنابراین انگیزه‌ها موجب تشویق و تحریک فرد به انجام یک کار یا رفتار می‌شود در حالی که انگیزش یک خواست کلی را منعکس می‌نماید. در تمام تحقیقات انگیزش هنوز جایگاه تنبیه و تشویق به عنوان انگیزه‌های بسیار قوی مطرح می‌باشد و در این رابطه پول به عنوان ابزاری برای اعطای پاداش مطرح بوده، اما تنها عامل انگیزشی نیست (سید جوادین، ۱۳۸۶: ۴۵۶).

نظریه‌های انگیزش

نخستین نظرات انگیزش

تحویل اندیشه مدیریت در زمینه انگیزش کارکنان، سه مرحله نسبتاً متمایز را پشت سر گذاشته است. در نخستین نظرات انگیزش به ارایه الگوی منحصر به فردی از انگیزش پرداخته شده که آنرا درباره هر کارگر و کارمند و در هر موقعیتی قابل صدق می‌دانند. این دیدگاه‌ها عبارتند از مدل سنتی، مدل روابط انسانی و مدل منابع انسانی.

مدل سنتی

مدل سنتی انگیزش با نام فردریک تیلور و مکتب مدیریت علمی همراه است. تیلور هنر مدیریت را به عنوان ابزار شکل دهنده رابطه مدیران و کارگران مورد ملاحظه قرار داد و عامل انگیزش را صرفاً "براساس مهارت بیشتر و تولید کارایی بیشتر دانسته و تشویق و تنبیه را مورد تاکید قرار می دهد. تیلور پاداش مادی تنها محرک برای تولید کارایی می دانست. این مکتب معتقد بود یکی از جنبه های مهم کار مدیر این است که اطمینان حاصل کند انجام وظایف تکراری و ملال آور با بیشترین بازدهی همراه است. مدیران تعیین می کردند که چگونه باید کار انجام شود و سیستم دستمزد تشویقی را به کار می بردند تا کارکنان برانگیخته شوند (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۷۳، ص ۳۸۰). این مدل مبتنی بر انگیزش مادی بوده و در آن پرداخت حقوق و دستمزد به ازای تولید بیشتر افزایش می یافت. طبق این نظریه مدیران معتقد بودند کارگران دارای سستی و تنبلی ذاتی بوده و تنها به وسیله عوامل اقتصادی می توان آنها را به تولید بیشتر تحریک کرد. از این رو مدل انسانی اقتصادی از این نظریه حاصل می شود (استونر و وانکلز، ۱۹۸۶: ۴۱۹ - ۴۱۸).

مدل روابط انسانی

روابط انسانی حاصل مطالعات هائورن بود. طبق این نظریه انسانها بجز پول با عوامل دیگری نیز برانگیخته می شوند. کارهای تکراری و کسالت آور موجب کاهش انگیزه کارکنان می شود اما رفتار اجتماعی موجب افزایش انگیزه و کارایی کارکنان می شود. افراد به عنوان موجودات اجتماعی در پاسخ به محیط کار برانگیخته می شوند. طبق این نظریه وجود انگیزه لازم مانند رضایت شغلی، موجب بالا رفتن عملکرد کارکنان می شود. مدل انسان اجتماعی از این نظریه حاصل می شود.

مدل منابع انسانی

از دهه ۱۹۶۰ به بعد مسلم شد که نظریه های کلاسیک و روابط انسانی، تاثیر روابط اجتماعی و ساختار رسمی را نادیده گرفته و مفروضات مدل روابط انسانی تصویر ناقصی از رفتار انسانی را در محل کار ارائه می داد. مدل های معاصر انگیزشی بر این فرض هستند که عوامل زیادی قادر به تاثیر گذاری در رفتار انسان می باشد. این عوامل شامل اهمیت نظام پاداش، تاثیرات اجتماعی، ماهیت شغل، الگوی رهبری، نیاز و ارزشهای کارکنان و ادراک خود از محیط کار است (محمد زاده و مهر وژان، ۱۳۷۵: ۱۲۶ - ۱۲۵). پژوهشگران این بخش ضمن استفاده از دو مدل قبلی از نظر ساده تلقی کردن مساله انگیزش و نگاه تک بعدی به آن، به دو مجموعه مفروضات بدبینانه و خوش بینانه از انگیزش پرداختند. در نظرات معروف این مدل مفروضات X و Y و دیدگاه مازلو است.

نظریه های معاصر انگیزش

در سال ۱۹۷۰، ج. پ. کمپل و همکارانش تئوریهای انگیزش را در دو چارچوب کلی تقسیم کردند:

نظریه های محتوایی

نظریه های محتوایی از توصیف «هست» و «نیازها» صحبت می کنند و نظریه پردازان محتوایی درصدد شناخت و مشخص کردن عواملی هستند که موجب انگیزش انسان برای کار می شود. به عبارت دیگر تئوریهای محتوایی بیشتر به مسائل درونی انسان و عوامل انگیزش توجه دارند و در جستجوی چیزهایی هستند که رفتار فرد را برای انجام کار فعال می سازد (نایلی، ۱۳۷۳: ۲۵).

تئوری بهداشت - انگیزش: فردریک هرزبرگ در این باور بود که رابطه فرد با کار رابطه اصولی و اساسی است و نگرش فرد نسبت به کار را می توان بر اساس میزان موفقیت یا شکست وی تعیین کرد - تحقیقات هرزبرگ نشان می دهد که رضایت عکس نارضایتی است. اگر عواملی که سبب نارضایتی می شود را از بین ببریم فقط سبب تسکین و آرامش کارمند می شود اما موجب تحریک و انگیزش نخواهد شد.

رضایت (اعمالی که موجب پاداش های باطنی می شود و فرد این رضایت را به خود نسبت می دهد، مسئولیت - رشد) نارضایتی (عوامل خارجی مثل حقوق، نحوه مدیریت و شرایط کاری).

از مشکلات عمده این نظریه این است که هرزبرگ اساس فرض خود را بر رابطه بین رضایت شغلی و تردید قرار داد و بهره وری و تولید را مورد توجه قرار نداد. همچنین زمانی که شرکت در شرایط ایده آل باشد کارکنان آنرا به حساب خود و در صورت وجود مشکل به عوامل محیطی نسبت می دهند (پارساتیان و اعرابی، ۱۳۹۳: ۷۳).

نظریه سلسله مراتب نیازها:

این نظریه که توسط آبراهام مازلو ارائه شده است یکی از معتبرترین نظریه‌های ارائه شده د مورد "نیازهای انسانی" است. طبق این نظریه، نیازهای اساسی انسان عبارتند از:

• نیازهای جسمانی اولیه

• نیازهای ایمنی

• نیاز به احترام

• نیاز به خود شکوفایی

مازلو علاوه بر مورد فوق دو نیاز و تعامل دیگر را در انسان شناسایی و طرح کرده است:

• نیاز به دانستن و فهمیدن

• نیازهای زیبایی شناختی

در هر لحظه از زمان ممکن است برای هر انسان، یکی از نیازهای اساسی اهمیت بیشتری بیابد، در چنین حالتی، ارضای آن نیاز محرک اصلی رفتار فرد مورد نظر خواهد بود.

پیروان مکتب کلاسیک معتقدند اگر احتیاجات جسمانی زیر دستان برآورده شود آنان حداکثر تلاش خود را برای کسب هدف های سازمان بکار خواهند برد. اینگونه مدیران معمولاً از خود سوال می کنند که چرا کارایی سازمان اضافه نمی شود؟ در حالی که ما پول خوبی می پردازیم و موقعیت کار عالی است. در حقیقت پولی که به کارمندان پرداخت می شود تا احتیاجات جسمانی خود را از قبیل خوراک، پوشاک و مسکن تامین کنند وقتی به مصرف می رسد که آنها در خارج از محیط سازمان خود هستند و معمولاً هیچکس پول را در موقع کار خرج نمی کند. بنابراین پول به تنهایی نمی تواند انگیزه ای در کارمندان سازمان ایجاد کند. آنچه باعث انگیزه می شود برآوردن نیازهایی است که در سلسله مراتب نیازها در مرتبه بالاتری قرار دارد یعنی احتیاجاتی از قبیل امنیت، تامین اجتماعی، تعلق، احترام و مانند آن به ندرت کاملاً ارضا می شوند بخصوص برای افرادی که در رده های پایین سازمان قرار دارند و به فوق العاده یا پاداش متکی هستند. ارضای نیاز قدر و منزلت، احساساتی مانند اتکال به نفس، ارزش داشتن، صلاحیت و قابلیت داشتن و مانند آن در فرد به وجود می آورد حال آنکه عدم ارضای این نیازها باعث می شود که شخص احساس خود کم بینی، ضعف و بی پناهی کند و احتمالاً ناراحتی های عصبی در شخص ایجاد شود (سید جوادین، ۱۳۸۶: ۴۶۰-۴۵۹).

نظریه نیازهای بالفعل مورای: یکی دیگر از ساختارهای جالب نیازها، نظریه نیازهای بالفعل مورای است. مفروضات این نظریه توسط مورای شناسایی شد و اتکینسون عقاید مورای را به شکلی محکم و کاربردی تبدیل کرد. همانند سلسله مراتب نیازهای مازلو، نظریه نیازها بر این فرض استوار است که مردم نیازهایی دارند که رفتار آنها را بر می انگیزاند. مکانیزم هایی که نیازها را فعال می سازند تا حدودی در این مدل پیچیده تر هستند. به عقیده مورای چند طبقه نیاز برای اکثر افراد مهم می باشد و تعدادی از این نیازها ممکن است به درجات مختلف و همزمان فعال باشند. به عبارت دیگر نیازهای مضاعف، رفتار همزمان را برانگیخته می سازند و ترتیب از پیش تعیین شده الزامی نیست (محمدزاده و مهره‌ژان، ۱۳۷۵: ۱۳۴).

هرتز برگ به دنبال این پرسش که «مردم از کار و شغل خود چه می خواهند؟» از مردم می خواست که به ورت مغل درباره اوضاع یا شرایطی حبت کنند که می توانست در رابطه با شغلشان بسیار خوب یا بسیار بد باشد. او این پاسخها را طبقه بندی کرد. هرتزبرگ این پاسخها را طبقه بندی کرد و چنین نتیجه گرفت که پاسخهایی که متضمن احساس خوب افراد درباره کارشان است با پاسخهایی که احساس بد افراد را نسبت به کارشان نشان می دهد بسیار متفاوت است. برخی از این ویژگیها رابطه پایدار با رضایت شغلی دارند و بقیه عوامل با نارضایتی شغلی ارتباط دارند. عوامل ذاتی مانند پیشرفت، شناخت یا داشتن شهرت، ماهیت کار، مسئولیت، ترقی و رشد با رضایت شغلی ارتباط دارند.

نظریه دو ساحتی انسان، نظریه X و Y: مک گریگور برداشتها، طرز تلقی و نگرش مدیران را در زمینه ماهیت و انگیزش انسانها به دو گروه تقسیم می کند و به منظور آنکه هیچگونه پیشداوری در مورد آنها ورت نگیرد، آنها را حروف X و Y مشخ کرده است. نظریه نیازهای سه گانه ملک کللند: دیوید ملک کللند در سالهای اولیه دهه ۱۹۵۰ تحقیقاتی پیرامون انگیزه آغاز نمود. وی سه عامل انگیزش را در مورد نیازها پیشنهاد نمود که عبارتند از:

نیاز به کسب موفقیت: یعنی تلاش برای کسب هدف با توجه به برنامه ها و استانداردهایی که موفقیت را تضمین می نماید.

نیاز به کسب قدرت: یعنی کسب توانایی برای اعمال نفوذ بر دیگران و کنترل آنها.

نیاز به کسب دولتی و روابط: یعنی تمایل به کسب دوستی، حمایت دیگران و ایجاد روابط میمی با آنها.

نظریه نیازهای زیستی، تعلق و رشد: در پاسخ به انتقادات وارده به نظریه مازلو، شخی بنام کلایتون آلدرفر نظریه ای را معرفی کرد که شباهت زیادی با نظریه سلسله مراتب نیازها دارد، با این تفاوت که برای بروز نیازها به سلسله مراتب قائل نبوده و آنها را در یک پیوستار مورد بررسی و کار کرد قرار می دهد. در این نظریه نیازهای زیستی همان نیازهای جسمانی و ایمنی در نظریه سلسله مراتب نیازهاست، نیاز تعلق به نیازهایی مانند محبت، کرامت و احترام توجه دارد و نیاز به رشد در واقع به همان نیاز به کمال و تعالی در آدمی اشاره دارد (سید جوادین، ۱۳۸۶: ۱۶۶).

نظریه های فرایندی

این نظریه ها بیشتر شناختی هستند و به چرایی ها پاسخ می دهند. عوامل موثر در انگیزش چندان مورد توجه نظریه های فرایندی قرار نمی گیرد. این نظریه ها، فرایندهای رفتاری موجود زنده را مورد نظر قرار می دهند. به عبارت دیگر چگونگی آغاز و تداوم رفتار بررسی شده و دلیل توقف آن تبیین می شود. همه الگوهای فرایندی سعی دارند متغیرهای عمده ای را که در انتخاب سطح فعالیت برای انجام کار موثر هستند، مشخ نمایند. معمولا متغیرهایی مانند نیازها، انتظارها، پاداشها و تقویت کننده ها مورد توجه قرار می گیرند. علاوه بر این، الگوهای فرایندی درد یافتن کنش متقابل این متغیرها با متغیرهای وابسته ای چون خشنودی شغلی کارکنان می باشند (نایلی، ۱۳۷۳: ۲۵).

نظریه انتظار: نظریه انتظار یک مدل انگیزش پیچیده است و به تشخی چگونگی انتخاب راه انجام کار بوسیله افراد مربوط می شود. این نظریه علت این که چرا مردم یک رفتار را بر رفتار دیگری ترجیح می دهند و انتخاب می کنند، شرح می دهد و انگیزه رفتار را با موارد زیر معین می کند:

ادراک فرد یا انتظار وی از نتایج یا پاداشهایی که احتمالا از یک رفتار معین حال می شود.

جذابیت آن پاداش در ارضای نیازهای او.

و به این ترتیب انگیزش تحت تاثیر دو عامل است: نتایج مورد انتظار $\times$ جذابیت نتایج = انگیزش. بنابراین انگیزه انجام کار هم به نتایج مورد انتظار و هم به جذابیت آن وابسته است. (سید جوادین، ۱۳۸۶: ۱۷۵).

تئوری انتظار و عدالت: عملکرد تابعی است از انگیزش و توانایی: توانایی (A) $\times$ میزان تلاش (E) = عملکرد (P). همچنین رضایت تابعی از نتایج کسب شده بوده و قور فرد از عدالت و اناف منظور شده در گرو تحقیق این نتایج است. پاداش ها بر دو نوع است:

پاداش های درونی (باطنی) مانند آزمودنی بودن کار، ارضای نیاز شهرت با انجام کار و غیره

پاداش های خارجی (عارضی) مانند پول، مقام و موقعیت و نظایر این.

معیار عدالت و پاداش هم چیزی است که شخ با در نظر گرفتن آنچه که دیگران برای انجام همان نوع کار دریافت می دارند، احساس می کند باید دریافت دارد. این نظریه مدیران اجرایی را بدین معنی هدایت می کند که اهداف زیردستان مشکل عمده ای نیست و به توانایی و مهارت های آنان مربوط می شود و سیستم پاداش باید با نیازهای غالب آنان مرتبط شود (پور ترولاولر، ۱۹۶۸: ۱۶ - ۱۵).

نظریه برابری: در این نظریه ضمن تاکید بر اهمیت احساس عدالت در کارکنان نسبت به منصفانه بودن رفتار سازمان با آن ها چنین ادعا می شود که اگر کارکنان احساس کنند با آنان ناعادلانه برخورد شده است، برانگیخته می شوند تا عدالت را برقرار سازند. در ویرایش جدید نظریه برابری که به وسیله ی آدامز ارائه شده است، چنین اظهار می شود که افراد دریافتی خود را با دریافتی دیگران از سازمان مقایسه می کنند. اگر با این مقایسه به این نتیجه برسند که با کارکنان به طور غیر منصفانه است، احساس بی عدالتی کرده، برای کاهش این بی عدالتی تلاش می کنند.

ارزش عمده ی نظریه برابری برای مدیران در آن است که این نظریه اهمیت فراگردهای مقایسه اجتماعی را برجسته می سازد و تاکید می کند که افراد همواره خود را در متن جامعه و در مقایسه با دیگران ارزیابی می کنند. از این رو مدیرانی که برای برخورد با مسئله ی احساس بی

عدالتی، از راه حل‌های موقت استفاده می‌کنند، با مشکلات جدی مواجه می‌شوند. فایده‌ی دیگر این نظریه آن است که مدیران را متوجه این امر می‌سازد که اگر اطلاعات دقیق درباره‌ی آورده‌ها و دریافتی‌ها هر فرد، و آورده‌های دریافتی‌های دیگران در اختیار کارکنان قرار گیرد، آنها ارزیابی صحیح تری از وضع موجود خواهند داشت (رضائیان، ۱۳۹۶: ۵۱۰).

نظریه اسناد: طبق این نظریه رفتار انسانها یا برخواسته از ویژگیهای شخیتی افراد است یا به وضعیتی که در آن قرار داشته اند مربوط می شود. بنابراین، نظریه اسناد مسئولیت و فرایندهای شناختی که انسانها بر مبنای آن دلایل رفتار خود و دیگران را تعبیر و تفسیر می کنند، مورد تحلیل قرار می دهد. نظریه اسناد در دد تبیین این نکته است که چگونه آدمی تلاش می ورزد تا بروز رفتارهای مشهود فردی را براساس عوامل درونی یا بیرونی برای خود و دیگران بازشناساند (بارون و گرین برگ: ۱۹۹۰، ۱۲۲).

نظریه هدفگذاری: طبق نظریه هدفگذاری، اگر برای هر شخی هدفی تعیین شود، افراد جهت نیل به اهداف تعیین شده برانگیخته می شوند. در واقع افراد هدفمند، بیشتر و دقیق تر از اهداف بی هدف تلاش می کنند. همچنین، افراد با اهداف رقابتی و مبارزه طلبانه، نسبت به افرادی که دارای اهداف ساده و سهل هستند، بیشتر تلاش و فعالیت می کنند. احب نظران معتقدند گرچه تعیین هدف، بازدهی افراد را افزایش می دهد اما در رابطه با پدیده هایی مانند غیبت، جابجایی یا رضایت شغلی طرح قابل تحلیلی ارایه نمی دهد (سید جوادین، ۱۳۸۶: ۱۷۸).

نظریه های تقویت یا شرطی کردن عامل

یکی از مشهورترین نظریه‌های تبیین کننده‌ی فراگرد انگیزش، نظریه تقویت و اصلاح رفتار است. در این نظریه دو نوع رفتار از هم متمایز می‌شوند: رفتارهای واکنشی (غیرارادی) و رفتارهای کنشی (ارادی). در نظریه تقویت تاکید می‌شود که باید رفتارهای ارادی انسان را مورد توجه قرار داد؛ به این ترتیب که پس از متمایز ساختن رفتارهای ارادی مفید از رفتارهای ارادی بی فایده یا مضر، باید رفتارهای ارادی مفید را تقویت کرد و رفتارهای بی فایده یا مضر را تضعیف کرد یا آنها را حذف نمود. این فراگرد بررسی و تقویت یا حذف رفتار را اصطلاحاً اصلاح رفتار می‌نامند. در این نظریه توجه ویژه ایی به مفاهیم تقویت و تنبیه می‌شود.

مدیران اثر بخشی از مجموعه متنوعی از برنامه‌های زمانبندی تقویت استفاده می‌کنند تا به هدف‌های گوناگون خود نائل گردند. سیستم پاداشی که بتواند به رفتارهای مطلوب پاداش دهد و رفتارهای نامطلوب را کاهش دهد و رفتارهای نامطلوب را حذف کند، می‌تواند به تغییر رفتار کارمندان کمک کند. با ارائه بازخورد عملکرد کارکنان به آنان می‌توان موجب تقویت اعتماد به نفس در آنان شد؛ در این صورت کارمندان رفتارهایی را بروز خواهند داد که سبب دریافت بازخورد مثبت می‌گردد. بازخورد باید رفتارهای مطلوب سازمان مرتبط باشد (رضائیان، ۱۳۹۳: ۵۰۲).

نظریه تقویت و اصلاح رفتار از جهات متعددی مورد نقد قرار گرفته است:

برخی از صاحب نظران بر این باورند که نظریه تقویت تفاوت‌های فردی را در نظر نمی‌گیرد. انتقاد دیگری که در مورد این نظریه مطرح می‌شود آن است که نظریه تقویت و اصلاح رفتار، نقش انگیزه‌های درونی در انگیزش آنان را نادیده گرفته است. همچنین برخی معتقداند که این نظریه اهمیت نقش هنجارهای گروهی و تاثیر پویایی گروه بر رفتار را نادیده گرفته است.

فنون انگیزش و کاربرد آنها در سازمان

بعد از بررسی تئوریه‌ها در بخش های قبل، ممکن است این سوال مطرح شود که نظریه های مزبور چه فایده‌ای دارند و مدیران از کدام فنون انگیزش می‌توانند استفاده کنند؟ گرچه موضوع انگیزش بسیار پیچیده و در واقع فردی است و پاسخ قطعی برای سوال مزبور وجود ندارد ولی در ذیل به ذکر پاره ای از فنون انگیزش اشاره می‌شود. (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۷۳: ۴۱۱).

پاداش مالی و پولی

پول انگیزه ای است پیچیده زیرا آنچنان با دیگر نیازها از جمله نیازهای مربوط به فیزیولوژی در هم آمیخته شده که به اشکال مختلف می‌توان بر اهمیت آن تایید گذاشت. ویلیام اف وایت از تحقیقات جامعی که بر روی انگیزه پول انجام داده به این نتیجه رسیده است که پول این ابزار قدیمی و مورد اعتماد و انگیزاننده، آنچنان هم که تور می‌رفته است «قادر و توانا» نیست، به ویژه برای کارگران مولد. براساس کشف مایو برای هر کارگر، عامل کلیدی دیگری وجود دارد که نامش گروهی است که در آن کار می‌کند.

انگیزش از طریق طراحی شغل

روشهای مختلفی جهت ایجاد انگیزش از طریق طراحی شغل وجود دارد که عبارتند از: اغتنای شغلی: بطور ساده می توان گفت اغتنای شغلی یعنی اینکه از اول تا آخر کار بعهده کارکنان گذاشته شود بطوری که کارکنان نتیجه کار خود را مشاهده نمایند.

گسترش شغلی: یعنی افزودن فعالیت های هم سطح (افقی) به شغل فعلی کارمند به گونه ای که کار وی از حالت یکنواختی خارج شود. گردش شغلی: اگر بتوان افراد را در مشاغل هم خانواده و همگون که با آنها آشنایی دارند، جابجا نمود، گردش شغلی ایجاد می شود. بواسطه اینکه افراد با مشاغل بیشتری آشنا شده و در کار خود از تنوع و گوناگونی بالاتری برخوردار می شوند و انگیزه کار در آنان تقویت می شود. مدل خویات ویژه شغل: این مدل روش دیگر افزایش انگیزه می باشد که مشخ می کند چگونه می توان شغلها را طراحی مجدد کرد که کارکنان خود و شغل خود را مهم بدانند و به عبارتی احساس اهمیت کنند. براساس این مدل هر شغل را می توان برحسب پنج بعد اساسی تشریح کرد. این پنج بعد عبارتند از:

گوناگونی مهارت

هویت وظیفه

استقلال در کار

اهمیت (وظیفه)

بازخورد.

مهندسی شغل: هدف از مهندسی شغل آن است که با مطالعه کار، زمان سنجی و روش سنجی، بتوان بهترین راه کار را به دست آورد. به کمک مهندسی شغل فرد می تواند با خستگی کمتر و سرعت بیشتر کار کند و بازدهی و مزایای بیشتری حال نماید.

تعدیل کار هفتگی

مزایای ضمنی تعدیل، برای کارکنان روشن است، ساعات فراغت آنها بیشتر می شود و زمان زیادتاری را در کنار خانواده خود می گذارند و در ورت نیاز می توانند یک شغل جنبی انتخاب نمایند. کاهش هزینه های رفت و آمد به محل کار، یکی دیگر از مزایای کار هفتگی متراکم است. این اقدام به بهبود ترافیک شهری نیز کمک می کند و اخیرا در بعضی از کشورها سعی شده از طریق تعدیل کار هفتگی و در نتیجه ایجاد رضایت کارکنان، عملکرد و بازدهی آنان را افزایش دهند (نایلی، ۱۳۷۳: ۲۵).

شناور ساختن ساعات کار

یکی از استراتژیهای بهبود شرایط کیفی کار، شناور ساختن ساعتهای کار به دلخواه کارکنان است. در سالهای اخیر، نوآوریهای که در بعضی از کشورها به وجود آمده برنامه ثابت هفتگی را دگرگون کرده است. برنامه کار انعطاف پذیر که ساعتهای کار را برای کارکنان شناور می سازد یکی از این دگرگونی ها است. با این اقدام کارکنان نسبت به کنترل ساعات کار خود اختیار لازم را بدست می آورند. افزایش کنترل و انعطاف پذیر ساعات کار دارای مزایایی است. از جمله اینکه اجازه می دهد تا کارکنان به کارهای شخی خود سر و سامان بدهند.

هدف گذاری

مدیران که در برانگیختن کارمندان موفق می باشند اغلب محیط را به گونه ای می سازند که هدفهای مناسبی برای ارضای نیازها در آن محیط وجود داشته باشد.

اشتراک مساعی

کارکنان در هر رده سازمانی می توانند در تمیم گیریهای مربوط به شغل خود شرکت کنند. آنها ممکن است با توجه به تخ و تجربه ای که درباره شغل خود دارند، قادر باشند تمیمهایی برای افزایش بهره وری بگیرند. در نتیجه، اشتراک مساعی منجر به انگیزش می شود. علاوه براین، اشتراک مساعی یک وسیله شناخت و قدردانی از کارکنان می باشد.

اصلاح رفتار

در این نگرش اعتقاد بر این است که تقویت رفتار مطلوب سبب تکرار آن می شود. هر چه تقویت مثبت به زمان و وقوع رفتار نزدیکتر باشد، احتمال تکرار رفتار بیشتر است. به سبب وجود فاصله زمانی بین رفتار مطلوب و عامل تقویت کننده مانند پول، دانشمندان علوم رفتاری استفاده از تقویت کننده های دیگری از قبیل تحسین کردن، شناخت و قدردانی کردن و سایر روش های کلامی را تویه کرده اند (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۷۳ : ۴۱۴).

عدالت در پرداختها

بطور کلی کارکنان، کوششها و پاداش های خودشان را برای کار مشابه، با کوشش ها و پاداش های دیگران مقایسه می کنند. به عبارت دیگر بر مبنای این تئوری، همه ما داده های خودمان به سازمان (مانند تجربه، تحیل، کوشش) با آنچه از سازمان دریافت می داریم (مانند حقوق، مزایا و پاداش) با اشخا دیگری که در سازمان کار می کنند مقایسه کرده و اگر برابر باشد احساس برابری می کنیم (استیفن پی رابینز، ۱۳۷۷: ۴۰۷).

نتیجه گیری

از آنجا که یکی از وظایف مهم مدیران در سازمانها، شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه های رشد و شکوفایی آنان است، این مسئله مدیران را ناگزیر می سازد تا محیط درونی و بیرونی حاکم بر سازمان را به گونه ای شکل دهند تا اهداف مناسب برای ارضای نیاز کارکنان را انتخاب نموده و برای ایجاد انگیزش در کارکنان گام بردارند. برای ایجاد انگیزش، لازم است که نیازها شناسایی و در جهت ارضای آنها تلاش شود. چالش الی یک سازمان ایجاد تعادل میان اهداف کلی و مشخص آن سازمان و ارزش های شخصی کارکنان است. بنابراین انگیزش محول مشارکت و نتیجه رابطه متقابل (تعامل) فرد با موقعیتی است که در آن قرار می گیرد.

انگیزش کارکنان در مقایسه با مدیران :

بر اساس مطالعات انجام شده، انگیزش مدیران بیشتر تحت تاثیر عوامل ذیل قرار دارد :

چالشی بودن کار: چالشی بودن کار، به طوری که نه چندان ساده باشد و نه چندان دشوار.

مقام : کسب مقام برای ارضای نیازهای اجتماعی و نیاز به احترام، در شمار عوامل انگیزشی مورد توجه انسان ها قرار می گیرد.

تمایل به رهبر شدن : بعضی از افراد علاقه وافری دارند که در میان هم گروهان خود نقش رهبری را ایفا کنند.

رقابت : افراد علاقه مند هستند تا برای دست یابی به مزایای سازمانی با دیگر رقیبان رقابت داشته باشند.

پول : پول هم به تنهایی عامل انگیزش به حساب می آید هم با قابلیت تبدیل شدت به عوامل دیگر.

هر یک از تئوریهای ارایه شده فایده بالقوه ای برای مدیریت دارد و می توان آنها را در یک مدل تلفیقی بکار برد. مشابهاً این نظریه ها، نشان می دهد که وظیفه مدیر، ایجاد یک محیط کاری است که جوابگوی نیازهای افراد باشد. عملکرد ضعیف، رفتار نامطلوب و کاهش رضایت تا حدودی با عبارت نیازهای مسدود شده یا نیازهای ارضا نشده کاری قابل تویف است. ارزش انگیزشی پاداش ها نیز تحت عنوان زمینه های فعال قابل ارزیابی هستند که نهایتاً نظریه های محتوایی رهنمودهایی به شرح زیر ارایه می کنند:

تفاوتهای فردی را از نظر نیازهای کاری درک کنید.

سعی کنید پاسخ به این نیازها را ارایه نمایید.

بدانید که چگونه می توان محیط کاری را ایجاد کرد که فرت ارضای نیازهای افراد را بخوبی فراهم کند که به عملکرد واحد و سازمان کمک کند.

علاوه بر این تئوریهای برابری و انتظار، تواناییهای ویژه ای دارند. انگیزش فردی مستقیماً، تلاش کاری و مهارت مدیریت را در ایجاد و محیط کاری مساعد با نیازها و اهداف افراد تعیین می کند، هر چند که امکان فراهم کردن انگیزش کاری، بستگی به میسر بودن پاداش ها دارد. هنگامی که فردی پاداش درونی را تجربه می کند، انگیزش مستقیماً و بطور مثبت تحت تاثیر قرار می گیرد. بطور کلی مرور مباحث نظریه های فوق حاکی از آن است که:

انگیزش مبحث پیچیده ای است و به راحتی قابل تبیین نمی باشد.

تفاوتهای فردی افراد، بر ساختار نیازهای کارکنان تاثیر گذار است.

محیط داخلی سازمان، از عوامل موثر بر انگیزش آنهاست.

محیط کار مساعد و پاداش سنجیده، به رضایت شغلی و عملکرد بالای کارکنان و انگیزش آنها منجر می شود.

مراجع فارسی

- استیفن پی، ر.، (۱۳۹۳)، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: نوبهار، چاپ اول، ۱۳۹۳.
- ایران نژاد پاریزی، م.، گهر پرویز، س.، (۱۳۷۳)، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، تهران: موسسه بانکداری ایران، چاپ دوم، ۱۳۷۳.
- پاول، ه.، کنت ایچ، ب.، (۱۳۷۳)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، تهران: جهاد دانشگاهی، چاپ چهارم، ۱۳۷۳.
- سید جوادین، س.، (۱۳۸۶)، تئوری های مدیریت، نگاه دانش، چاپ سوم، ۱۳۸۶.
- سید جوادین، س.، (۱۳۸۶)، مبانی سازمان و مدیریت، نگاه دانش، چاپ دوم، ۱۳۸۶.
- شرمر هورن، ج.، (۱۳۷۸)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و سایر همکاران، کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول، ۱۳۷۸.
- محمدزاده، ع.، آرمین، م.، (۱۳۷۵)، رفتار سازمانی، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ اول، ۱۳۷۵.
- مشبکی، ..، (۱۳۷۷)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: ترمه، چاپ اول، ۱۳۷۷.
- مورهد، گ.، (۱۳۷۴)، رفتار سازمانی، ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: چاپ هبا، چاپ اول، ۱۳۷۴.
- نایلی، م.، (۱۳۷۳)، انگیزش در سازمانها، اهواز: دانشگاه شهید چمران، چاپ اول، ۱۳۷۳.