

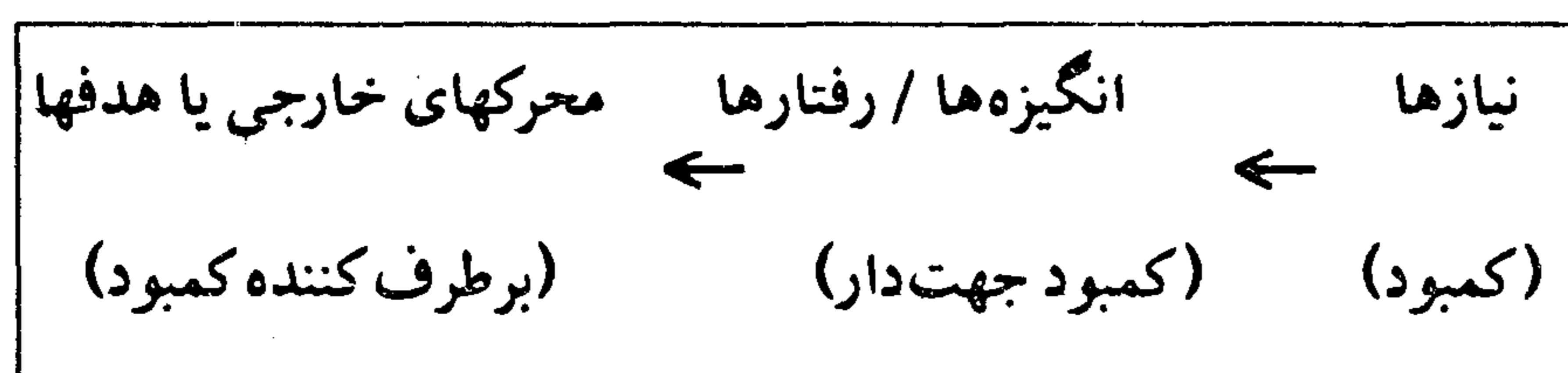
معمای مدیریت

دکتر علی رضائیان

عملکرد سازمانی بشمار می‌آید. دیدگاهی که نیروی انسانی را منبع نامحدود انگاشته و چنین می‌پندارد که تنها به وسیله ابزارهای مادی می‌توان افراد را برانگیخت بسیار ساده لوحانه است. آنچه که مدیران نیاز دارند رهیافتهایی است که بر اساس آنها کارکنان گرانقدر را جذب کرده و ضمن ایجاد انگیزه زیاد، آنان را حفظ و نگهداری نمایند.

تعریف انگیزش

واژه انگیزش (Motivation) در انگلیسی از کلمه لاتین حرکت کردن (Movere) گرفته شده است. بر اساس محتوای امروزی آن، تعاریف چندی از آن ارائه داده‌اند؛ یکی از صاحب‌نظران انگیزش را فرایندی می‌داند که: «با یک نیاز یا کمبود زیستی یا روانی آغاز شده و رفتار هدفمند یا انگیزه‌ای را در جهت محرکی خارجی فعال می‌نماید»^۳ که بر اساس این تعریف رمز شناخت فرایند انگیزش را نیز در معنای مفاهیم نیازها، انگیزه‌ها، محرکها و روابط میان آنها می‌داند. همانطوری که شکل شماره ۱ فرایند اساسی انگیزش را نشان می‌دهد:



شکل شماره ۱ - فرایند اساسی انگیزش

یکی دیگر از نظریه پردازان از دیدگاه سازمانی بر این باور است که: «انگیزش تمایل به تلاش بسیار زیاد در جهت هدفهای سازمانی است مشروط بر آنکه این تلاش توان برآورده ساختن یک نیاز فردی را داشته باشد». ناگفته نماند که انگیزش کلی

ظهور انگیزش به عنوان یک موضوع برجسته و اساسی در علم مدیریت دست کم سه دلیل دارد:

۱- فشارهای خارجی روزافزون در رقابتهای ملی و بین‌المللی، اوضاع اقتصادی، اجتماعی، فن‌آوری و مقررات دولتی صاحب‌نظران و دست اندرکاران مدیریت را وادار کرده است تا برای افزایش یا دست کم حفظ سطح جاری کارایی و اثربخشی سازمانی، فنون و ساز و کارهای جدیدی را ایجاد یا کسب نمایند. این امر مستلزم بکارگیری اثربخش تمام منابع مالی، فیزیکی و انسانی سازمان است.^۱

۲- دومین دلیل توجه رو به رشد نسبت به رابطه میان منابع انسانی سازمان و رشد و توسعه بلند مدت است. سازمانها از آغاز پیدایش تا مدت مدیدی به منابع انسانی خود به عنوان ذخایر پایان ناپذیری می‌نگریستند ذخایری که به دلیل عرضه بی پایان نیروی کار واجد شرایط تغییرات مکرری در آنها می‌توانست صورت پذیرد. ولی اکنون مدیران با استفاده از استراتژیهای مانند طراحی شغل، مدیریت بر مبنای هدف و مهارت آموزی نسبت به پرورش، ایجاد انگیزه و حفظ نیروی کار اثربخش در تمام سطوح مهارتی توجه بیشتری مبذول داشته‌اند.

۳- در دیدگاه مدیران عملیاتی نسبت به کارکنان تغییر مهمی رخ داده است. رهیافتهای مدیریتی نخستین، کارگران را تنها ابزار کار و چیزی در کنار دیگر ابزارهای تولید می‌پنداشتند و چنین گمان می‌کردند که آنان با پول برانگیخته می‌شوند در حالی که برخلاف این تصور ساده لوحانه و سطحی که ناشی از عدم شناخت ابعاد وجودی انسان بود آنان به وسیله عوامل متعددی به کار برانگیخته می‌شوند که از آن جمله می‌توان به چالشی بودن کار، توفیق طلبی، پیشرفت و پول اشاره کرد.^۲

سخن کوتاه، موضوع انگیزش مهمترین موضوع در رفتار و

حاصل تمایل به تلاش در جهت هدف (هرگونه هدف) است.^۲ واژه‌های کلیدی این تعریف عبارتند از: تلاش، هدفهای سازمانی و نیازها. عنصر تلاش شاخص شدت است و هنگامی نمایان می‌شود که فرد برانگیخته شده، سخت تلاش می‌کند. ولی تلاش زیاد به تنهایی به نتایج عملکرد شغلی منجر نمی‌شود مگر اینکه تلاش در جهت منافع سازمان هدایت شده باشد.^۵ بنابراین هم کیفیت تلاش و هم شدت آن را باید در نظر گرفت و همچنین تلاشی را باید جستجو کرد که با هدفهای سازمانی سازگار و در جهت آن باشد.

نیاز یک حالت درونی است که نتایج معینی را مورد توجه قرار می‌دهد. به آنها معطوف و مجذوب می‌گردد. نیاز را کمبودی که انسان در زمانی خاص پیدا می‌کند نیز تعریف کرده‌اند. این کمبود می‌تواند کمبود روانی مانند نیاز به شناسایی و مطرح شدن، کمبود جسمانی مانند نیاز به آب، هوا یا غذا، یا اجتماعی مانند نیاز به دوستی باشد. نیازی که ارضاء نشده باشد موجب تنش در درون فرد می‌شود که تنش نیز انگیزه‌هایی را در درون فرد تحریک می‌نماید. این انگیزه‌ها رفتار کاوشگرانه را برای یافتن هدفهای ویژه به همراه دارند و در صورت دستیابی به آنها، نیاز برطرف شده و تنش کاهش می‌یابد.

بنابر این می‌توان گفت کارکنان با انگیزش که در یک حالت تنش قرار دارند، برای کاهش این تنش تلاش می‌کنند. اگر این تلاش به صورت موفقیت‌آمیز به ارضای نیاز منجر شود تنش آنان کاهش می‌یابد. ولی باید به خاطر داشت که به دلیل علاقه‌مندی سازمان به رفتار کاری، تلاش برای کاهش تنش نیز همواره باید در جهت هدفهای سازمانی باشد.^۶

برخی از نظریه پردازان انگیزش را مجموعه‌ای از نیروهایی می‌دانند که افراد را به طرف معینی به رفتار وادار می‌نماید.^۷ پاره‌ای دیگر بر این باورند که انگیزش بیانگر: «آن دسته از فرایندهای روانشناختی است که علت برانگیختگی، هدایت و تداوم اعمال ارادی هدفمند است».^۸ مدیران برای هدایت موفقیت‌آمیز کارکنان در جهت کسب هدفهای سازمانی به شناخت این فرایندهای روانشناختی نیاز دارند.

سخن کوتاه، نظریه پردازان از چندین منظر به انگیزش نگریسته‌اند که در نتیجه بر مفاهیم مختلفی نیز تأکید دارند. به طور کلی این دیدگاهها نسبت به انگیزش به سه نتیجه منجر می‌شود:

۱- تجزیه و تحلیل انگیزش باید بر عواملی که فعالیتهای فرد را برمی‌انگیزند تمرکز کند.

۲- انگیزش فرایندگراست و بر انتخاب، جهت و هدف توجه دارد.

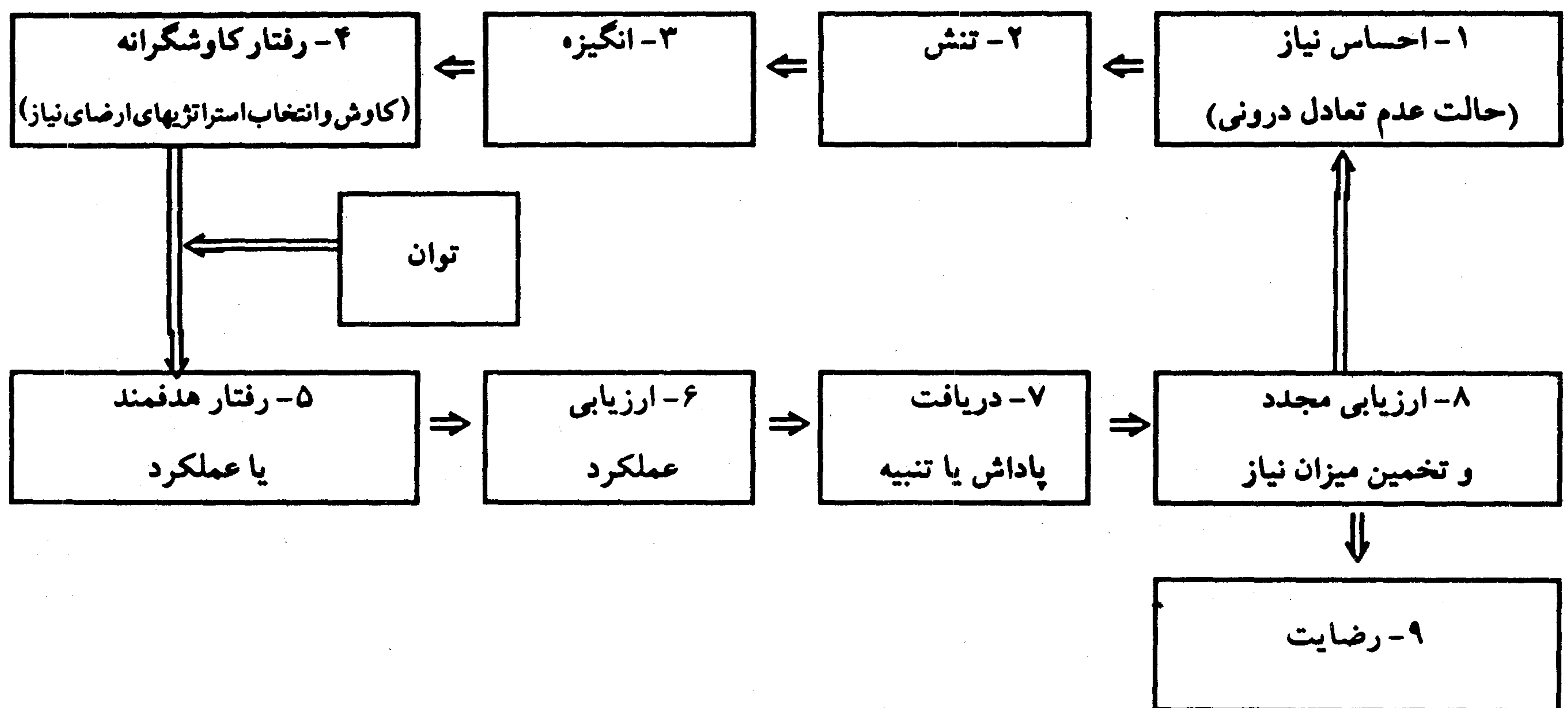
۳- انگیزش بر چگونگی آغاز رفتار، تداوم یا توقف آن توجه دارد و بیانگر آن است که فرد دارای انگیزه چه نوع واکنش عینی نشان می‌دهد.

این نتایج به عنوان مبنایی برای بحث در باره نظریه‌های انگیزشی امروزی بشمار می‌آید.^۹ در اینجا پس از بررسی چارچوبهای مفهومی برای شناخت انگیزش، ریشه‌های تاریخی مفهوم انگیزش و رابطه میان انگیزش و عملکرد تجزیه و تحلیل و بررسی خواهد شد.

مدل اساسی انگیزش

بر اساس نتایج بدست آمده از دیدگاههای مختلف نسبت به انگیزش می‌توان مدلی ارائه داد که مفاهیم نیاز، انگیزه، هدف و پاداش را با هم تلفیق نماید. نخستین گام در ایجاد این مدل آن است که متغیرهای مذکور در یک چارچوب فرایندی یا ترتیبی نسبت به یکدیگر قرار گیرند (همانطوری که در شکل شماره ۲ نشان داده شده است).

این مدل اساسی، انگیزش را فرایندی چندی مرحله‌ای معرفی می‌نماید. نخستین مرحله، احساس نیاز است. دوم، تنش برخاسته از حالت عدم تعادل درونی است. سوم، انگیزه‌هایی که در اثر تنش در درون فرد تحریک می‌شود. چهارم، فرد کاوش می‌نماید و استراتژی‌هایی را برای ارضای نیازها بررسی و انتخاب می‌نماید. پنجم، فرد برای اجرای استراتژی انتخاب شده رفتارهای هدفمند از خود بروز می‌دهد. ویژگی مهم فرد و توان او بر روی رفتار انتخاب شده اثر می‌گذارد و بدین گونه رفتار واقعی شکل می‌گیرد. زیرا زمینه‌های لازم (مانند: توان، مهارت، تجربه، یا دانش پایه) برای کسب هدف انتخاب شده در افراد متفاوت است. ششم، ارزیابی عملکرد به وسیله فرد یا دیگران نسبت به موفقیت آن در کسب هدف صورت می‌پذیرد. عملکردی که در جهت ارضای نیاز احترام است به طور معمول به وسیله خود فرد ارزیابی می‌شود. از سوی دیگر رفتار هدفمندی که در جهت ارضای نیاز مالی است (برای مثال حق شایستگی) به طور کلی به



شکل شماره ۲- مدل اساسی انگیزش

عملکرد فرد اثر دارد:

- ۱- نیازها و تفاوت‌های فردی
- ۲- حمایت و ارشاد سرپرستان
- ۳- هدفهای عملکردی
- ۴- ویژگیهای شغل.

تفاوت‌های فردی شامل: ادراک از خود، اخلاق، مهارت‌ها، تواناییها، ویژگیهای شخصیتی، ارزشها و نیازها می‌شود که در میان افراد متفاوت است. این تفاوتها تأثیر مهمی بر عملکرد کارکنان دارد.

حمایت و ارشادهایی که مدیریت می‌نماید به عنوان ورودی برای عملکرد کارکنان بشمار می‌آید. برجسته‌ترین گونه و نمونه حمایت فراهم آوردن منابع کافی برای انجام کار است. علاوه بر حمایت ارشاد نیز شامل هدایت، پذیرش مشاوره، ارائه طریق و راهنمایی است. این رفتارها شامل مواردی است از قبیل شنود مؤثر، الگوی مناسب بودن برای کارکنان، چگونگی تکمیل کارهای مشکل را به کارکنان نشان دادن، و کمک به آنان در حفظ روحیه خود کامیابی و احترام و ارزش زیاد برای خود قائل شدن.

چون رفتارها در جهت کسب نتایج غایی است هدفهای عملکردی ورودی حیاتی برای بهبود عملکرد کارکنان است. هدفها و برنامه‌های گام به گام موجب هدایت و راهنمایی کارکنان در صرف وقت خود بر روی کارهای خاص می‌شود از سوی دیگر

وسیله دیگری ارزیابی می‌شود. هفتم بر اساس کیفیت ارزیابی عملکرد، پاداش داده می‌شود یا تنبیه صورت می‌پذیرد. هشتم، سرانجام بر اساس درجه‌ای که رفتار و پاداشها، نیاز اصلی را برطرف کرده است دوباره ارزیابی می‌شود. اگر چرخه انگیزش، نیاز را برطرف کرده باشد با توجه به نیاز ویژه یک حالت تعادل یا رضایت خاطر بدست می‌آید. اگر نیاز هنوز ارضاء نشده باشد، چرخه انگیزش با احتمال انتخاب یک رفتار دیگر تکرار می‌شود.^{۱۰}

مدل انگیزش عملکرد شغلی

پایه این «مدل مفهومی شناخت انگیزش» بر نظریه سیستمی، و نظریه تقویت بنا نهاده شده است. نظریه سیستمی بیانگر آن است که عملکرد خوب از یک فرایند تلفیق تلاش و فن آوری برای تبدیل ورودیها به خروجیهای مطلوب سرچشمه می‌گیرد. گذشته از این، نظریه سیستمی در بردارنده این واقعیت است که افراد در سازمان به تنهایی کار انجام نمی‌دهند بلکه مشاغل آنان به گونه‌ای بهم وابسته است که به بازده یکدیگر به عنوان ورودی برای کار خود، متکی هستند. نظریه تقویت که جزء دیگر مدل را شکل می‌دهد با بهبود عملکرد از طریق بازخور دادن و نتایج اقتضایی سر و کار دارد.

شکل شماره ۳ نشان می‌دهد که چهار نوع ورودی بر تلاش و

هدفهای چالشی نیز به عملکرد عالی منجر می‌شود. ویژگیهای شغل که متغیر ورودی نهایی است بیانگر انواع کارهایی است که کارکنان به اتمام می‌رسانند.^{۱۱} نقش ویژگیهای شغل در انگیزش کارکنان بعدها مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

کسب کرده و نسبت به سازمان و هدفهای آن تعهد بیشتری می‌یابند.^{۱۳}

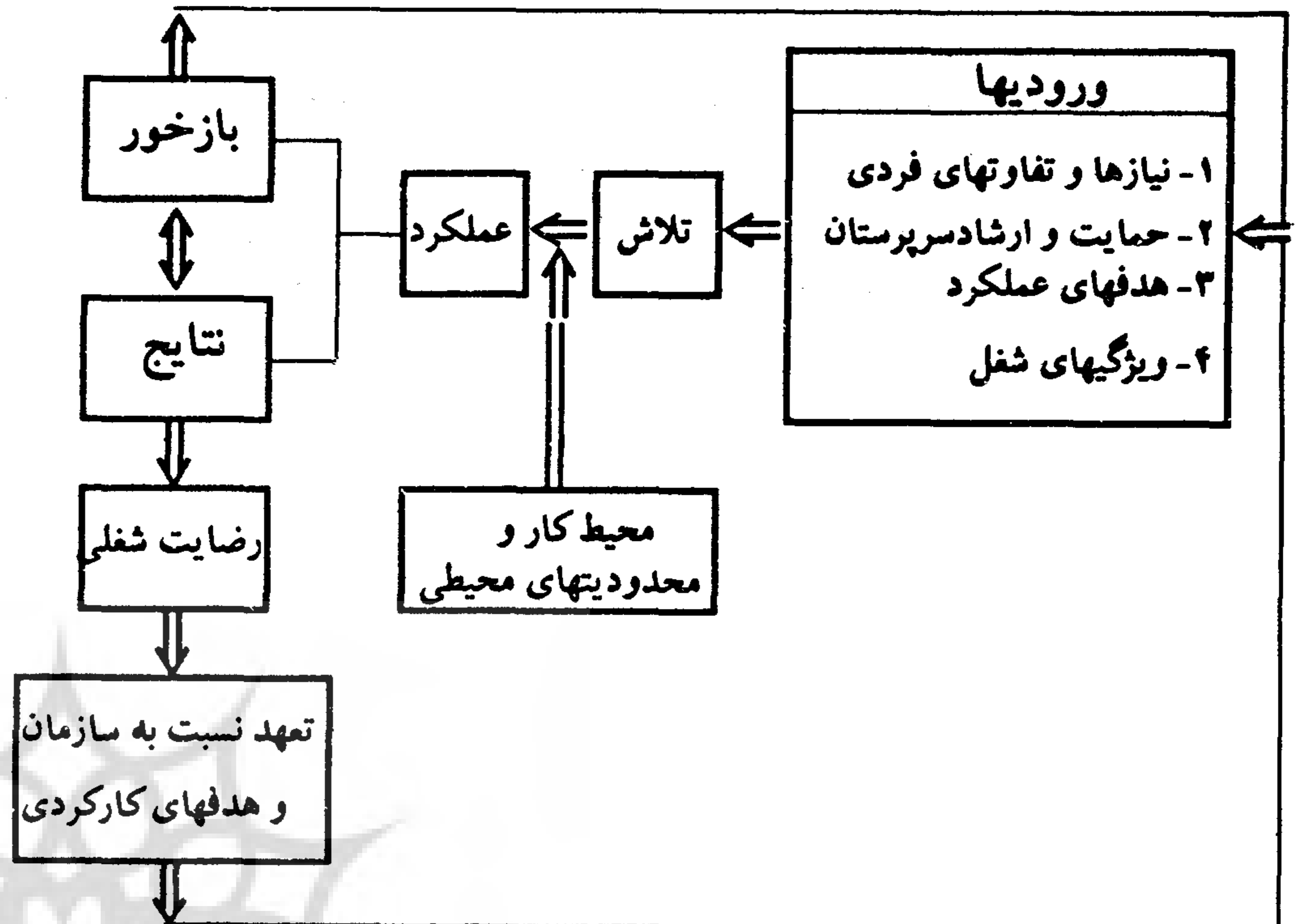
پیچیدگیهای فرایند انگیزش

مدل کلی فرایند انگیزش ساده و آسان است البته در دنیای واقعی این فرایند آنقدرها هم روشن و صریح نیست. نخستین پیچیدگی این است که انگیزه‌ها را نمی‌توان دید فقط می‌توان آنها را استنباط کرد. بارها مشاهده شده است که دو نفر مسؤلیت انجام یک نوع کار را به عهده دارند ولی در حالی که تواناییهای آنان مشابه است و از سابقه کار یکسانی نیز برخوردارند یکی از آنان می‌تواند مسائل آن کار را آسانتر و سریعتر از دیگری تشخیص دهد. بنابراین به نظر می‌رسد که این تفاوت، در انگیزه آنان نهفته است. دومین پیچیدگی بر ماهیت پویای نیازها تمرکز دارد. در هر مقطع زمانی، هر کسی نیازها، میلها و انتظارات چندی دارد. این عوامل نه تنها تغییر می‌کنند بلکه می‌توانند در تضاد با یکدیگر نیز باشند. کسانی که ساعات بیشتری را در کار صرف می‌نمایند تا نیاز به کسب موفقیت خود را برآورده سازند ممکن است این ساعات اضافی کار را در تضاد مستقیم با نیاز تعلق و میل به خانواده بیابند زیرا در این لحظه نیاز به در کنار خانواده بودن را نیز دارند.

سه دیگر پیچیدگی تفاوتی قابل ملاحظه در راه انتخاب انگیزه‌های معین نسبت به سایر انگیزه‌هاست و در میزان انرژی که افراد این انگیزه‌ها را با آن دنبال می‌کنند. درست همان گونه که سازمانها از نظر محصولاتی که تولید می‌نمایند یا خدماتی که ارائه می‌دهند با هم متفاوتند انسانها نیز برحسب آنکه چه چیزی در آنان ایجاد انگیزه می‌نماید با هم تفاوت دارند.^{۱۴}

نظریه‌های انگیزش

نظریه‌های انگیزش چرایی رفتار را شرح می‌دهند. این نظریه‌ها تلاش می‌کنند تا شدت، جهت و تداوم رفتار را توصیف نمایند. طی سالهای متمادی صدها نظریه برای تشریح رفتار انسان ارائه شد که در یک نگاه کلی می‌توان آنها را به دو دسته شامل نظریه‌های کلان که به توصیف ماهیت انسان می‌پرداختند و نظریه‌های خرد که رفتارهای ویژه مانند رفتار سیاسی یا رفتارهای پرخاشگرانه را شرح می‌دهند تقسیم کرد همچنین نظریه‌های انگیزش را نیز می‌توان به طور کلی در یکی از سه دسته زیر قرار داد:



شکل شماره ۳- سیستم انگیزش عملکرد شغلی

همان گونه که شکل شماره ۳ نشان می‌دهد رابطه میان تلاش کارکنان و عملکرد تحت تأثیر محیط کار و محدودیتهای محیطی قرار دارد. این محدودیتهای شامل مواد خام معیوب، تجهیزات شکسته و ناسالم، مدیریت ضعیف و ملاحظات اقتصادی است می‌تواند توان کارکنان را برای تبدیل ورودیها به نتایج در اثر عملکرد مطلوب با مشکل مواجه سازد. رفع چنین موانع عملکرد و مدیریت آنها از مسؤلیتهای مدیر به شمار می‌آید. گذشته از این، مدیران از طریق دادن بازخور و تقویت رفتار کارکنان (با دادن پاداش) می‌توانند به طور قابل ملاحظه‌ای عملکرد آنان را تحت تأثیر قرار دهند.^{۱۲} برای مثال قدر و منزلت فردی، خودکامیابی و کسب موفقیت از طریق بازخور عملکرد مثبت به دست می‌آید. علاوه بر این مدیران می‌توانند با اداره مناسب پاداشهایی مانند ارتقاء و افزایش حقوق انگیزش کارکنان را افزایش دهند.

رضایت شغلی تحت تأثیر چگونگی ارزیابی کارکنان از پاداشهایی که برای یک سطح معینی از عملکرد دریافت می‌دارند قرار دارد. به طور کلی، هنگامی که افراد پاداشهای منصفانه‌ای که برایشان با ارزش است دریافت می‌دارند رضایت خاطر بیشتری

۱- نظریه‌های تقویت یادگیری

۲- نظریه‌های نیاز یا محتوایی

۳- نظریه‌های فرایندی یا مدل‌های تصمیم‌گیری.^{۱۵}

همه نظریه‌های انگیزش، رفتار را برخاسته از علتی می‌دانند (بر اساس اصل علیت). چگونگی رفتار انسان تنها نتیجه تأثرات تصادفی نیست. نظریه‌های تقویت یادگیری بر نتایج رفتار به ویژه نقش تقویت مثبت تأکید دارند و نظریه‌های دیگر بر نقش ادراکات تأکید می‌ورزند. فرض آنها بر این است که رفتار انسانی ارادی و هدفمند است بدین معنی که انسانها می‌توانند بیندیشند، اطلاعات را پردازش کرده و استدلال نمایند. این نظریه‌های شناختی انگیزش را به دو دسته محتوایی و فرایندی تفکیک می‌نمایند. نظریه‌های محتوایی چپستی رفتارهای برانگیخته را شرح می‌دهند در حالی که نظریه‌های فرایندی چگونگی و چرایی برانگیختگی افراد را توصیف می‌نمایند.

نظریه‌های محتوایی را همچنین نظریه‌های نیازها نیز می‌نامند زیرا نیازهای روان شناختی «محتوای اصلی» که موجب رفتار برانگیخته می‌شود را دربردارند. از سوی دیگر نظریه‌های فرایندی نیز چگونگی استفاده از اطلاعات در تصمیم‌گیری برای انجام کار را تشریح می‌نمایند.^{۱۶}

نظریه‌های نخستین انگیزش

برجسته‌ترین دیدگاه‌های تاریخی درباره ماهیت انسان مبتنی بر این فرض است که انسانها اساساً موجوداتی منطقی و اندیشمند هستند با امیال آگاهانه‌ای که توانایی برآورده ساختن آنها را نیز دارند. این افکار جوهر اصلی تفکر فیلسوفان باستانی مانند سقراط^{۱۶/۱}، افلاطون^{۱۶/۲}، ارسطو^{۱۶/۳} و فلاسفه قرون وسطی مانند توماس اکویناس^{۱۶/۴}، و فیلسوفان متأخر مانند دکارت^{۱۶/۵}، هابز^{۱۶/۶} و اسپینوزا^{۱۶/۷} را تشکیل می‌دهد.

تفکرگرایی

برای سالیان متمادی، فکر و «اراده»^{۱۶/۸} شخصی نقش گسترده‌ای را در تشریح رفتار انسان ایفا کرد. اراده به عنوان یکی از قوه‌های ذهن (مانند افکار و احساسات) بشمار می‌آمد. مفاهیم کنونی مانند «اراده محکم»^{۱۶/۹} و «قدرت اراده»^{۱۶/۱۰}، از این تفکر نخستین که افراد می‌توانند آگاهانه چگونگی رفتار خود را معین سازند

برخاسته و اشتقاق یافته است. این فکر متضمن آن است که برای وادار کردن افراد به تغییر رفتار باید آنان را متقاعد ساخت که اراده خود را تغییر دهند. همان‌گونه که ضرب المثل «کسی که در برابر اراده خود متقاعد شده است هنوز همان فکر را داراست». بیان می‌دارد:^{۱۷} چون افراد توان کنترل اراده خود را دارند بنابراین در برابر اعمال خود نیز مسؤولند. علی‌رغم همه مطالبی که درباره اراده نوشته شده است به هر حال مفهوم اراده هرگز برای تشریح رفتار انسان از کفایت بسیار برخوردار نبوده است. سرانجام ناتوانی مفهوم اراده در کمک به پیش‌بینی و تشریح رفتار انسان، راه را برای سایر مفهوم‌سازیها در عرصه انگیزش باز گذاشت.^{۱۸}

لذت پرستی^{۱۸/۱}

یکی از نگرشهای بنیادینی که در بسیاری از نوشته‌های فلسفی باستان نیز دیده می‌شود لذت پرستی یا روش تعیین صحت عمل امری بر اساس سنجش خوشی‌ها و مرارت‌های حاصل از آن است. برخی از فیلسوفان یونان باستان این اصل را به عنوان مفهوم اصلی برای تشریح آنچه که رفتار انسان را برمی‌انگیزد بکار می‌برند. این اصل برای چندین قرن به عنوان شالوده فلسفی رفتار انسان به شمار می‌آمد. به ویژه در قرون هیجدهم و نوزدهم که در میان فیلسوفانی مانند جان لاک^{۱۸/۲}، جرمی بنتهام^{۱۸/۳}، و جان استوارت میل^{۱۸/۴} شهرت بسیار یافت.

اساساً اصل لذت پرستی بیانگر آن است که افراد طالب لذت هستند و از درد و رنج دوری می‌جویند - آنان به دنبال چیزهایی هستند که برایشان آسایش و رضایت خاطر می‌آورد و از چیزهایی که دردآور و رنج‌آلود است دوری می‌گزینند. لذت پرستی اصل بسیار ساده‌ای است که به ویژه برخوشی جسمانی و رنج تمرکز دارد.

اصل اساسی لذت پرستی هنوز در بسیاری از نظریه‌های امروزی انگیزش نیز یافت می‌شود به هر حال در این اصل بیش از اندازه ساده‌نگری شده است. به گونه‌ای که ساده لوحانه گمان برده‌اند که پیچیدگی رفتار انسانی را به خوبی می‌توان بر اساس این اصل تشریح کرد. اصل لذت پرستی به سه دلیل زیر برای تشریح رفتار انسانی کافی نیست:

۱- اصل لذت پرستی نمی‌تواند میان نتایج کوتاه مدت و بلند مدت به اندازه کافی سازگاری به وجود بیاورد. برای مثال اصل

لذت پرستی نمی تواند تشریح کند که چرا برخی از افراد موفقیتها و لذتهای کوتاه مدت را به امید دستیابی به موفقیتها یا پادشاهای بلند مدت نادیده گرفته و انواع سختی و رنج و مرارت را نیز بر خود هموار می سازند.

۲- طرفداران نظریه لذت پرستی بنابر تنوع بسیار زیاد میان افراد نمی توانند صدها فعالیت و نتایج گوناگون را به طور منظم در دسته های متمایز لذت و رنج طبقه بندی نمایند. برای مثال نوشتن می تواند برای نویسندگان حرفه ای لذت آور باشد ولی به طور قطع برای بسیاری از دانشجویان رنج آور است.^{۱۹} یک فرد نظامی زمان طاغوت اظهار می داشت رفتن به جبهه جنگ برای من آسانتر از آمدن به کلاس درس است.

۳- معیار تشخیص لذت مشخص نیست. در پاره ای از اوقات فرد گمان می کند که به چیزی لذت بخش دست یافته است ولی پس از دست یافتن به مطلوب خود دردمند و رنجور می شود. یا آنکه برخی از اوقات انسان گمان می کند به چیز ناخوشایندی گرفتار آمده است ولی با گذشت زمان و با تحقق مطلوب آن را خوشایند و لذت بخش می یابد. زیرا لذت بردن از تمایلات و غرائز شخصی برمی خیزد و یک حالت نفسانی است که به صورت کور تحقق می یابد (بدون تجزیه و تحلیل عقلی).

نظریه غریزه ها

یکی دیگر از تعبیر و تفسیرهای نخستین رفتار نظریه مبتنی بر غرائز است. بنا به نظریه تکامل چالز داروین^{۱۹/۱} برخی از اعمال غریزی ارثی است. ساده ترین این اعمال غریزی، اعمال غیر ارادی مانند مکیدن شیر به وسیله نوزادان است. رفتارهای پیچیده تر که متغیرتر نیز هستند و به وسیله افراد با وضعیت نیز تطبیق داده می شوند را غرائز می نامند. داروین بر این باور بود که غرائز از طریق انتخاب طبیعی پدیدار می شوند و برای بقای موجود زنده ضرورت دارد.

در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم چندین روان شناس نظریه غرائز را به عنوان بخشی از نظریه های انگیزی خود بکار بردند به ویژه ویلیام جیمز^{۱۹/۲}، ویلیام مک دوگال^{۱۹/۳} و زیگموند فروید.^{۱۹/۴} جیمز غریزه را به عنوان توان انجام یک عمل بدون پیش بینی اینکه این عمل چه به بار می آورد و بدون یادگیری چگونگی انجام آن از پیش تعریف می کند. غرائز

رفتارهای طبیعی غیراکتسابی هستند و جیمز بر این باور بود که تفاوت مهم میان انسان و سایر پستانداران این است که انسانها غرائز بسیار بیشتری دارند. مک دوگال، غرائز را تمایلات ارثی، ارادی، و هدف جویی می دانست که چگونگی شناخت افراد از اشیاء را تشریح می نمایند و این تمایلات برای اقدام نسبت به ارضای نیازها برانگیخته می شوند. در سال ۱۹۰۸ مک دوگال فهرستی از دوازده غریزه منتشر کرد که عبارت بودند از:

- ۱- گریز^{۱۹/۵}
- ۲- تنفر^{۱۹/۶}
- ۳- کنجکاوی^{۱۹/۷}
- ۴- قرابت^{۱۹/۸}
- ۵- خود حقارتی^{۱۹/۹}
- ۶- دفاع از خود^{۱۹/۱۰}
- ۷- رفتار والدینی^{۱۹/۱۱}
- ۸- تولید مثل^{۱۹/۱۲}
- ۹- گرسنگی^{۱۹/۱۳}
- ۱۰- جمع دوستی^{۱۹/۱۴}
- ۱۱- فراگیری و اکتساب^{۱۹/۱۵}
- ۱۲- سازندگی^{۱۹/۱۶}

نوشته های فروید نیز به طور گسترده ای بر دو غریزه جنسی و پرخاشگری متمرکز است اگر چه در پایان عمرش که از سرطان دهان رنج می برد مطالب زیادی درباره غریزه مرگ نوشت. در دهه دوم قرن حاضر نظریه غرائز به طور گسترده برای تشریح رفتار بکار می رفت ولی پس از سال ۱۹۲۰، اندک اندک نظریه غرائز به دو دلیل اعتبار خود را از دست داد:

۱- فهرست غرائز غیر ماهرانه و غیر منطقی شد. جمع فهرست غرائز به نزدیک ۶۰۰۰ رسید از جمله «غریزه اجتناب از خوردن سیب در باغ سیب خود».

۲- به هر حال مهمترین حمله به نظریه غرائز از جانب گروهی از رفتار گرایان و مردم شناسان فرهنگی با نشان دادن اینکه این رفتارها اکتسابی و نه غریزی هستند صورت پذیرفت. امروز نظریه غرائز تنها برای تشریح برخی از رفتارهای حیوانی به کار می رود از جمله پاسخ ذاتی نوزادان به محرکها و اعمالی مانند پرش پا در اثر زدن ضربه آهسته به سر زانو، یا مژه بر هم زدن در اثر ضربه آهسته زدن به ابرو، و گرداندن سر در پاسخ به دست زدن به گونه.

که این اعمال را نیز به جای غرائز به طور کلی پاسخهای واکنشی نامیدند.^{۲۰}

همانطوری که روشن خواهد شد تفاوت میان دیدگاههای نظری درساز و کارهای علی و معلولی است که برای توصیف رفتار بکار برده‌اند.^{۲۱}

نظریه‌های جدید انگیزش

چهار روش تشریح رفتار: نیازها، تقویت، شناخت و ویژگیهای شغل زیربنای تکامل نظریه‌های جدید انگیزش هستند. در مروری که بر این نظریه‌ها می‌شود باید توجه داشت که هدف هر نظریه انگیزش تشریح و پیش‌بینی رفتار ارادی یا هدفمند است

نظریه‌های نیاز

نظریه‌های نیاز مبتنی بر این فرض هستند که افراد به وسیله نیازهای ارضا نشده، برانگیخته می‌شوند. برای مثال نارضایتی فرد از زندگی اجتماعی خود باید او را به مشارکت در فعالیتهای

شماره	نیازها	ویژگیها
۱	نیاز به حقارت و رضایت	تسلیم شدن، انتقاد، اهانت، سرزنش و ... را با بردباری تحمل کردن
۲	کسب موفقیت - توفیق طلبی	غلبه بر موانع و موفق شدن در کارهای چالشی
۳	تعلق	برقراری روابط اجتماعی معقول، پیوستن به گروه‌ها و عشق و دوستی دیگران را طلب کردن
۴	پرخاشگری	صدمه زدن جسمانی یا روانی به دیگری
۵	استقلال	مقاومت در برابر نفوذ دیگران و کوشش برای عدم وابستگی
۶	تلافی - قصاص	از حیثیت خود دفاع کردن و با افتخار قصاص کردن برای غلبه بر شکست
۷	تمکین	خدمت به دیگران از طریق پیروی از رهنمودها و هدایت آنان
۸	دفاع	دفاع از خود از طریق ارائه توضیحات، عذر و عذرها
۹	سلطه	هدایت و سرپرستی و کنترل دیگران
۱۰	خودنمایی	توجه دیگران را به خود جلب کردن
۱۱	اجتناب از خطر	دوری جستن از فعالیتهای یا وضعیتهایی که ممکن است خطر آفرین باشد.
۱۲	دوری از خطا	تلاش در اجتناب از ارتکاب خطا، شرمساری، تحقیر یا تمسخر
۱۳	سرپرستی - قیمومیت	حمایت یا کمک به کسی که نیازمند است
۱۴	نظم	مرتب، منظم و بسیار دقیق بودن
۱۵	بازی	استراحت کردن، شوخی کردن، سرگرم شدن یا فقط تفریح کردن
۱۶	طرد	نادیده گرفتن یا دخالت ندادن دیگران در فعالیتهای خود
۱۷	حساسیت جسمانی	تمایل به لذت جسمانی به ویژه از طریق تماس اشیاء با بدن
۱۸	جنسی	تمایل به رابطه عاشقانه یا هم خوابگی
۱۹	استعانت	طلب کمک یا همدردی از جانب دیگران برای خود
۲۰	شناخت	تعریف روابط، فکرها و مفاهیم مجرد

نگاره شماره ۱ - طبقه‌بندی نیازها به وسیله موری

اجتماعی بیشتری برانگیزاند. هنری موری یکی از روانشناسان دهه ۱۹۳۰ نخستین دانشمند رفتاری بود که فهرستی از نیازهایی که فکر می‌کرد زیربنای رفتارهای هدفمند است ارائه کرد (به نگاره شماره ۱ مراجعه شود).^{۲۲} از کار موری گستره‌ای از نظریه‌های متنوع نیاز نشو و نما کرد که برخی از آنها امروز نیز تأثیر خود را دارند.

نظریه تقویت

نظریه پردازان تقویت یادگیری مانند ادوارد تورن دیک^{۲۲/۱} و اسکینر^{۲۲/۲} بر این باورند که رفتار به وسیله نتایج آن کنترل می‌شود نه بر اثر نتایج حالت‌های فرضی درونی مانند غرائز، انگیزه‌ها یا نیازها. این قضیه مبتنی بر اطلاعات تحقیقی است که نشان می‌دهد افراد رفتارهایی را تکرار می‌کنند که پیامدهای مطلوبی داشته باشد و از رفتارهایی که آثار نامطلوب به همراه دارد اجتناب می‌ورزند. کمتر کسی با این بیان که: «پاداشهای سازمانی تأثیر انگیزشی بر رفتار کاری دارد» مخالفت می‌کند. به هر حال نظریه پردازان رفتارگرا و شناختی بر نقش حالت‌های درونی و فرایندها در انگیزش توافق ندارند.

نظریه شناخت

نظریه پردازان شناختی انگیزش، از این فکر که رفتار به طور کامل به وسیله نتایج محیطی شکل می‌گیرد ناخشنودند و بر این باورند

که رفتار تابعی از باورها، انتظارات، ارزشها و سایر ادراکات ذهنی است. بنابر این رفتار ناشی از انتخاب آگاهانه و منطقی از میان گزینه‌های گوناگون آشکار است. نظریه‌های شناختی انگیزش شامل نظریه برابری، انتظار، و هدفگذاری است.

ویژگیهای شغل

بر اساس این جدیدترین متمام تکامل نظریه انگیزش، گفته می‌شود نفس کار، رمز انگیزش کارکنان است. کار یکنواخت و خسته کننده انگیزه خوب کار کردن را در افراد می‌کشد. در حالی که کار چالشی انگیزه افراد را زیاد می‌کند. سه جزء کار چالشی عبارتند از:

- ۱- تنوع
- ۲- استقلال
- ۳- اختیار تصمیم گیری^{۲۳}

معمای انگیزشی

نظریه‌های انگیزشی مدیران را با معمای روان شناختی که مرکب از توصیفها و توصیه‌های مختلف است مواجه می‌سازد. در هر صورت، مدیران در باره رفتار کارکنان از هر نظریه انگیزش درسهای مهمی می‌توانند بگیرند. در چهار چوب مدیریت اقتضایی مدیران نیاز دارند فنون انگیزشی را که با افراد و موقعیت آنان مناسب تر است انتخاب کرده و برگزینند. نگاره شماره ۲ برای

نتایج مورد نظر	نظریه‌های انگیزش	نیاز	تقویت	برابری	انتظار	هدفگذاری	ویژگیهای شغل
انتخاب، پیگیری یک راه حل					x		
تلاش		x	x	x	x	x	x
عملکرد			x	x			x
رضایت خاطر		x		x			x
جلوگیری از غیبت			x	x			x
ترک خدمت			x	x	x		x

نگاره شماره ۲ - رابطه نظریه‌های انگیزش و نتایج مورد نظر در محیط کار: رویکرد اقتضایی

Work Behavior, New York: Mc Graw - Hill, 1975, P.4.

2- Charles Perrow, Complex Organizations, Glenview, Ill.:

Scott, Foresman, 1972, P.10.

3- Fred Luthanz, Organizational Behavior, 5th edition, New

York: Mc Graw Hill, Co. 1984, P. 231.

4- Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, Sixth

edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall

International, Inc., 1993, P. 205.

5- R. Katerbery and G. J. Blau, "An Examination of Level and

Direction of Effort and Job Performance," Academy of

Management Journal, June 1983, PP. 249 - 57.

6- Stephen P. Robbins, Organizational Behavior OP., Cit, P.

206.

7- Richard M. Steers and Lyman W. Porter, Motivation and

Work Behavior, 5th ed., New York: Mc Graw - Hill, 1991, PP.

5 - 6.

8- Terence R. Mitchell, "Motivation: New Direction for

Theory, Research, and Practice," Academy of Management

Review, January 1982, P. 81.

9- Andrew D. Szilagyi, Jr. and Marc J. Wallace Jr.,

Organizational Behavior and Performance, 4th edition,

Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Co., 1987, P. 88.

10- Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr., and Richard W.

Woodman, Organizational Behavior, Sixth Edition, New

York: West Publishing Co., 1992, P. 205.

و همچنین به منبع زیر مراجعه شود:

Andrew D. Szilagyi, Jr. and Marc J. Wallace Jr., OP., Cit., P.

89.

11- Robert Kreitner and Angelo Kinicki, Organizational

Behavior, 2nd Edition, Boston, MA: IRWIN, Inc., 1992, PP.

162 - 163.

۱۲- برای بحث تفصیلی در باره نقش مدیر در مدیریت موانع عملکرد به منبع زیر

مراجعه کنید.

Mary Walton, The Deming Management Method, New York,

N. Y. : Perigee Books, 1986.

کمک به مدیران در تصمیم‌گیری در این باره فراهم آمده است.

بر روی ستون جدول نتایج مورد نظر مدیر و بر روی سطر

نظریه‌های انگیزشی آورده شده است. برای مثال هر نظریه

انگیزشی می‌تواند در تعیین چگونگی افزایش تلاش کارکنان به

مدیر کمک نماید. در مقابل نظریه‌های نیاز، نظریه‌های برابری و

ویژگیهای شغل در ایجاد برنامه‌های افزایش رضایت شغلی

کارکنان بیشترین کمک را می‌نمایند. به مدیرانی که با جابجایی و

ترک خدمت زیاد کارکنان مواجه هستند توصیه می‌شود برای حل

مسأله از نظریه‌های تقویت، برابری، انتظار یا ویژگیهای شغل

استفاده نمایند.^{۲۴}

جایگاه انگیزش در معادله عملکرد

در بسیاری از اوقات انگیزش و عملکرد یکی و یکسان تصور شده

است. این فرض اشتباه آمیز می‌تواند به تصمیمات ضعیف

مدیریتی منجر شود. فرمول زیر کمک می‌کند تا انگیزش در

جایگاه مناسب خودش قرار داده شود:

$$\text{عملکرد} = \text{توان} \times \text{انگیزش}$$

بنابر این دیده می‌شود انگیزش برای عملکرد شغلی لازم و

کافی نیست. علامت ضربدر در معادله بالا برای تأکید بر این نکته

است که چگونه ضعف یک عامل می‌تواند عامل دیگر را خنثی

سازد. تمایز میان عملکرد و انگیزش بسیار سودمند است. یکی از

کارشناسان انگیزش بر این باور است که در برخی از مشاغل تلاش

برای ایجاد انگیزه بیشتر به منظور عملکرد بهتر معنی ندارد. در

برخی از وضعیتها عامل توان یا انتظارات از نقش مهمتر از ایجاد

انگیزه است. برای مثال کارهای نو ماهیتاً انگیزشی هستند در این

گونه کارها، توان عامل اصلی در رسیدن به عملکرد بهتر به شمار

می‌آید یا در وضعیتی که عملکرد به وسیله عوامل فن آوری کنترل

می‌شود عملکرد با تغییر افراد ممکن است تغییری ننماید.^{۲۵}

اگر مدیران بدانند که عملکرد ضعیف تنها از انگیزش اندک

سرچشمه نمی‌گیرد بهتر می‌توانند مسائل ضعف عملکرد را

شناسایی و اصلاح نمایند. این آگاهی می‌تواند روابط متقابل

شخصی بهتری را در محیط کار بوجود آورد.

پانویسها و منابع و مأخذ

1- Richard M. Steers and Lyman W. Porter, Motivation and

- 19.10. Self - Assertion
- 19.11. Parenting
- 19.12. Reproduction
- 19.13. Hunger
- 19.14. Gregariousness
- 19.15. Acquisitiveness
- 19.16. Constructiveness
- 20- David J. Cherrington, **OP. Cit, P. 168.**
- 21- Raymond Katzell and Donna E. Thompson, "Work Motivation Theory and Practice, **"American Psychologist,"** February 1990, PP. 144 - 53.
- 22- Henry A. Murray, **Explorations In Personality,** New York: John Wiley & Sons, 1938, PP. 77 - 83.
- 22.1. Edward L. Thorndike
- 22.2. B. F. Skinner
- 23- Robert Kreitner & Angelo Kinicki, **OP. Cit, P. 165.**
- 24- Frand J. Landy and Wendy S. Becker, "Motivation Theory Reconsidered," In L.L. Cummings & BarryM. Staw (eds.), **Research in Organizational Behavior** Greenwich, Conn.: JAI Press, 1987, Vol. 9, P. 33.
- 25- Mitchell, **OP. Cit, P. &3.**
- 13- Edwin A. Locke and Gary P. Latham, "Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel," **Psychological Science,** July 1990, PP. 240 - 46.
- 14- Don Hellriegel & Others, **OP. Cit, P. 206.**
- 15- David J. Cherrington, **Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance,** Boston: Allyn And Bacon, 1989, PP. 124 & 166.
- 16- Don Hellriegel & Others. **OP. Cit, P. 207.**
- 16.1. Socrates
- 16.2. Plato
- 16.3. Aristotle
- 16.4. Thomas Aquinas
- 16.5. Descartes
- 16.6. Hobbes
- 16.7. Spinoza
- 16.8. Will
- 19.9. "Strong - Willed"
- 16.10. "Will - Power"
- 17- "A man convinced against his will is of the same opinion still."
- 18- David J. Cherrington, **OP. Cit, P. 167.**
- 18.1. Hedonism
- 18.2. John Locke,
- 18.3. Jeremy Bentham
- 18.4. John Stuart Mill.
- 19- Robert Kreitner and Angelo Kinicki, **OP. Cit, P. 164.**
- 19.1. Charles Darwin
- 19.2. William James
- 19.3. William McDougall
- 19.4. Sigmund Freud
- 19.5. Flight
- 19.6. Repulsion
- 19.7. Curiosity
- 19.8. Cognacity
- 19.9. Self - Abasement