

دکتر داوود حسینی نسب \*

## انگیزش رفتار Behavior Motivation

### خلاصه :

در این مقاله پس از ذکر مقدمه، کوتاهی درباره رفتار انسان و اصول فهم مربوط به رفتار به اصل انگیزش رفتار تأکید بیشتر گردیده است. انواع تقسیم بندی های مختلف از انگیزه های انسان بیان گردیده اند که از میان آن ها به نظریه سلسله مراتب نیازهای مزلو توجه خاص معطوف گردیده است. سرانجام نظریات مک کللند، مک گریگور و هرزبرگ در رابطه با خصوصیات انسان و انگیزه و کار مورد بحث قرار گرفته اند.

### مقدمه :

رفتار به کوششی گفته می شود که در جهت رسیدن به هدف یا اهدافی از جانب انسان سر می زند و موجب از بین رفتن تنش های حاصله در فرد می گردد. رفتارها تابع ارزش ها، نگرش ها، انگیزه ها و بالاخره معلول علت هایی هستند. رفتارهای انسان تحت تأثیر انگیزه های مختلف

---

\* عضویات علمی دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه تبریز.

و دارای انواع و درجات متعددی می باشند و کلاً از سه اصل مهم تبعیت می نمایند.

۱- اصل علیّت : رفتارهای انسان را در موقعیت های زمانی و مکانی مختلف نمی توان تصادفی و اتفاقی قلمداد کرد، بلکه می توان گفت که آن ها معلول عواملی هستند و برای نیل به اهداف مشخصی انجام می پذیرند.

۲- اصل هدایت : رفتارهای انسان و کار او بدون جهت و هدف نیستند و با کوشش های آگاهانه خود را به سوی هدفی هدایت می کنند. در این جریان رفتار انسان به دو دسته تقسیم می شوند. (علاقه بنسب، ۱۳۶۵) :

الف) فعالیت های معطوف به هدف که برای دست یابی به هدف صورت می گیرند. مانند شخم کردن زمین و آبیاری برای بدست آوردن محصول و یا خرید مواد غذایی برای رفع گرسنگی.

ب) فعالیت هدف، این رفتارها صرفاً "با خود هدف درگیری مستقیم دارند. مانند خوردن غذا برای رفع گرسنگی.

اگر انسان بیش از اندازه با فعالیت های معطوف به هدف درگیر شود و نیل به هدف برایش مشکل باشد مسلماً "با درماندگی و ناکامی روبرو می شود و ممکن است از فعالیت برای هدف دست بردارد. از جهت دیگر اگر فعالیت ها منحصر "برای رسیدن به هدف باشند، نوعی بی تفاوتی و عدم رغبت به وجود آورده و باعث کاهش انگیزه برای کارکردن می گردد. وضعیت مطلوب بین فعالیت های معطوف به هدف و رفتارهای هدف از فنون بسیار حساس و مهم در امر مدیریت می باشد. وقتی فرد در تعیین هدف شرکت داده می شود، تعهد او نسبت به تحقق هدف افزایش می یابد. هدف ها باید در سطحی باشند که فرد برای رسیدن به آن ها تلاش کند و در عین حال باید قابل حصول باشند تا بتواند به آن ها دست یابد.

۳- اصل انگیزش: انگیزه‌ها دلایل رفتارها می‌باشند و انگیزش فرد نسبت به انجام کار عامل بسیار مؤثری می‌باشد. از میان انگیزه‌ها آن‌که در لحظه‌ای معین از همه قوی‌تر است باعث تلاش انسان گردیده وارضای نیازها را فراهم می‌سازد.

### انگیزش رفتار :

افراد انسان نه فقط از لحاظ توانائی انجام کار، بلکه از لحاظ میل یا اراده، انجام کار و با انگیزش با یکدیگر تفاوت دارند. اصطلاح انگیزش به نیرویی اطلاق می‌شود که موجود زنده را از درون به فعالیت وامی‌دارد. انگیزه‌ها را گاه به عنوان نیازها، تمایلات، سائق‌ها و بیاسا محرکات درونی فرد نیز تعریف کرده‌اند. در واقع یک انگیزه نوعی محرک یا تغییر دهنده داخلی می‌باشد. انسان ممکن است تحت تأثیر محرک‌های ناشی از محیط نیز تغییر رفتار حاصل نماید، بنابراین برای تحریک فرد می‌توان از محرک‌های داخلی و بی‌خارجی بهره‌مند شد. باید توجه داشت که محرک‌های داخلی همواره قوی‌تر و بادوام‌تر از محرک‌های محیطی می‌باشند. پاداش‌های ملموس نظیر افزایش دستمزد و پاداش‌های غیرملموس نظیر احترام، تمجید و احساس قدرت می‌توانند باعث تحریک رفتار گردند. با توجه به موضوع درونی بودن انگیزه‌ها تقسیم‌بندی آن‌ها کارچندان آسانی نیست، اما از دیدگاه‌های مختلف آن‌ها را به گونه‌های متفاوت تقسیم‌بندی نموده‌اند (Weiner, 1972).

انگیزه‌ها را می‌توان به دو گروه آگاه و ناآگاه تقسیم نمود. انسان همیشه از انگیزه‌هایی که باعث رفتارهایش می‌شوند آگاهی و اطلاع نداشته و همیشه به اهداف خود نیز به‌طور آگاهانه واقف نیست. در حالی که بسیاری از مواقع با آگاهی اهداف خود را تعیین می‌کند و مسلماً برای آن‌ها انگیزه کافی نیز دارد.

به علت پیچیدگی شخصیت انسان صرفاً وجود یک انگیزه در زمانی

معین به ندرت عامل برانگیزنده است، بلکه انگیزه‌های متعدد در فعالیت او دخالت دارند که بر آنها نام انگیزه مضاعف نهاده‌اند. برخی از انگیزه‌ها بایکدیگر سازگار نبوده و تنشی در درون انسان در رابطه با آنها ایجاد می‌گردد که به نام انگیزه‌های متضاد در عملکرد فرد ظاهر می‌گردند. انگیزه‌ها ممکن است جنبه فردی داشته و گاه نیز حالت جمعی دارند. انسان زمانی صرفاً "خواهان مالکیت و ثمره کار خویش است، اما زمانی نیز با همکاری و مشارکت دیگران به‌ترمی تواند از مواهب زندگی برخوردار گردد.

زندگی انسان از تعدادی نیازهای نامحدود تشکیل یافته که تأمین آنها مستلزم کارهای گوناگون است. انسان درصدد رفع نیازهای خویش برمی‌آید و به محض اینکه نیاز خاصی ارضاء گردد، نیاز دیگری از نوع جدید جایگزین آن می‌شود. نیازهای انسان درجات متعددی دارند کسه او در شرایط خاص و تحت تأثیر علل گوناگون به رفع آنها مبادرت می‌ورزد. در مجموع می‌توان نیازها را به دو دسته مادی و معنوی تقسیم کرد. برخی از مکاتب نیازهای معنوی را در مقایسه با نیازهای مادی در اولویت قرار می‌دهند و برعکس تعدادی از مکاتب عقیده دارند که اولویت همواره با نیازهای مادی است. در هر حال نیاز، انگیزه واقعی برای کارکردن است و از این انگیزه‌ها برای فائق شدن بحران‌ها در کار و در سازمان دهی گروه‌ها استفاده می‌گردد. بنابراین می‌توان تمام نیازهای انسان را در مجموع با عنوان انگیزه‌هایی برای کار مورد توجه قرار داد.

انگیزه‌ها را از جهات مختلف به گروه‌های متفاوت نیز تقسیم بندی نموده‌اند. مان<sup>(۱)</sup> یکی از روان‌شناسان معروف، انگیزه‌ها را تحت عناوین کلی انگیزه‌های فیزیولوژیک، انگیزه‌های شخصی - اجتماعی

و سائق‌های تحریک‌مورد بحث قرار می‌دهد (ساعتچی، ۱۳۵۶).  
 گروهی دیگر آنها را در سه دسته: انگیزه‌های فیزیکی، انگیزه‌های اجتماعی و انگیزه‌های روانی مجزا نموده‌اند. در این تقسیم‌بندی عوامل مربوط به ارضای احتیاجات بیولوژیک مانند گرسنگی، تشنگی، احتیاجات جنسی، درجه حرارت و رطوبت جنبه فیزیکی انگیزه می‌باشند. به دسته دوم که ارضای آنها به همکاری یا پذیرش فرد از طرف افراد دیگر بستگی دارد انگیزه‌های اجتماعی گفته‌اند. داشتن همکاران خوب، سرپرست صمیمی و شغلی که از نظر دیگران مهم تلقی می‌شود منجر به ارضای انگیزه‌های اجتماعی افراد می‌گردد. در میزان تأثیر انگیزه‌های اجتماعی کارکنان هر سازمان باید به دو عامل توجه گردد:

الف) میزان رضایتی که کارمند احساس می‌کند و

ب) سطح آرزوی فرد.

معمولاً سطح آرزوی هر فرد در زمان‌های مختلف و بر حسب میزان شکست او در رسیدن به اهدافش تغییر می‌کند. انگیزه‌های روانی به آن دسته از انگیزه‌ها اطلاق می‌شود که مربوط به داعیه‌ها، اهداف و ارزش‌های شخصی می‌باشند. کارمندی که صرفاً "به دلیل میل باطنی در انجام کار صحیح، به رفع معایب کار دیگران می‌پردازد و انتظار هیچ‌گونه پاداشی هم ندارد و یا فردی که به طور گمنام پول و یا خدمت خود را صرف امور خیریه می‌کند، نمونه‌های انگیزه‌های روانی می‌باشند (ساعتچی، ۱۳۵۷).

کارن هورنی<sup>(۱)</sup> نیازهای انسان را در سه گروه واریک فرم<sup>(۲)</sup> آنها را به دو دسته کلی نیازهای جسمانی زیستی و نیازهای انسانی تقسیم نموده است (کوکلان، ۱۳۵۸).

1- Horney

2- Fromm

### احتیاجات یا نیازها :

تقسیم بندی جامعی از نیازهای انسان توسط روان شناس انسان‌گرای امریکائی آبراهام مزلو<sup>(۱)</sup> صورت گرفته است که باعث اهمیت بیشتر انگیزه‌ها و توجه به تأثیر آنها در رفتار انسان گردیده است. مزلو عقیده دارد که نیازهای انسان به صورت سلسله مراتب و بانموداری هرمی شکل ظاهر می‌شوند و عبارتند از : احتیاجات فیزیولوژیک ، نیازهای مربوط به امنیت ، احتیاجات مربوط به عشق و محبت ( نیازهای اجتماعی ) ، نیازهای مربوط به احترام ، و نهایتاً " احتیاجات مربوط به شناخت ، تعالی و تکامل شخصی یا خودشکوفائی ( Maslow ، ۱۹۷۰ ) .

به علت اهمیتی که نظریه مزلو از لحاظ شناخت انگیزه‌های انسان دارد ، لازم می‌داند اطلاعات بیشتری را درباره هر یک از احتیاجات انسان و تحقیقات یا نظریات ابراز شده در این زمینه منعکس گردد.

### ارضای نیازهای فیزیولوژیک :

خوراک ، پوشاک و مسکن معمولاً در جامعه امروز پسرول را تداعی می‌نماید. مطالعات وسیع روی ارزش پول نشان می‌دهند که پول محرک بسیار پیچیده‌ایست. پول قادر است موجب ارضای نیازهای فیزیولوژیک ، ایمنی و حتی اجتماعی گردد، اما تأثیری در ارضای نیازهای بالاتر ندارد. در نتیجه تحقیقات وایت<sup>(۲)</sup> مشخص گردید که پول برای کارکنان یک مؤسسه تا آن حد که گمان می‌رفت مؤثر نیست، بلکه عوامل دیگری مانند گروه همکاران همچنانکه مایو<sup>(۳)</sup> نیز بسندان اشاره کرده است ( Boeg ، ۱۹۷۹ ) ، دارای اهمیت می‌باشد. با وجود اینکه کارکنان به بهبود وضع عادی خویش علاقمندند، اما عوامل دیگری نظیر عقاید همکاران ، راحتی کار و داشتن تأمین دراز مدت شغلی

برایشان بسیار باارزش می باشد و این عوامل می توانند بعنوان انگیزه بسیار قوی در پیشبرد اهداف یک مؤسسه مؤثر واقع شوند ( Whyte ، ۱۹۵۵ ) .

#### نیازهای ایمنی :

نیازهای ایمنی ممکن است به صورت آگاهانه و یا ناخودآگاه ظاهر شوند. نیازهای آگاهانه امنیت ، کاملاً در بین مردم رواج دارند. همگی مایل داریم که از آسیب های زندگی نظیر تصادف ، جنگ ، آتش سوزی ، زلزله ، امراض و بی ثباتی وضع اقتصادی مصون باشیم. سازمان ها باید با تدارک آگاهانه مزایای شغلی نظیر بیمه های درمانی و تصادف و یا طرح های بازنشستگی به نیازهای تأمین اعضاء خود توجه داشته باشند. اتحادیه ها نیز منظور مشابهی را دنبال می کنند و دولت ها نیز از طریق برنامه های رفاهی خویش همین کار را دنبال می کنند. گلرمن<sup>(۱)</sup> نشان می دهد ، نمی توان صریحاً ادعا نمود که تأمین ، انگیزه مسلط در فرد است ، بلکه یک نقش زمینه ای را ایفا نموده و اغلب به جای اینکه باعث ایجاد رفتار گردد ، مانع بروز برخی از رفتارهای نامطلوب می شود. اگر کارمندی احساس کند که عمل خاصی نظیر بی اعتنائی به مافوق شغل او را به خطر می اندازد در این حال ملاحظات امنیت او را برمی انگیزد که دست به چنین عملی نزند (علاقه بند ، ۱۳۶۵) . سازمان ها به طور مثبت از طریق طرح های بیمه و بازنشستگی و یا از طریق منفی یعنی ایجاد ترس ، اخراج ، تنزل مقام و توبیخ نیازهای ایمنی را تحت تأثیر قرار می دهند ( Gellerman ، ۱۹۶۳ ) . نیازهای ایمنی که به صورت ناخودآگاهانه در فرد به وجود می آیند مربوط به نحوه زندگی افراد و سیر جریان همانند سازی آنها در کودکی می باشد. افراد ممکن است در اثر تربیت دوران کودکی خود رفاه طلب و یا نیازمند حمایت دیگران بار آیند.

نیاز به تعلق داشتن، پس از نیازهای فیزیولوژیک و امنیت، اهمیت است و ارزش می یابد. گروهی از جامعه‌شناسان، انسان را موجودی اجتماعی قلمداد می‌کنند. انسان‌ها دوست دارند با یکدیگر دارای روابط متقابل<sup>(۱)</sup> باشند. هر انسان در وهله اول به خانواده، سپس به محله و مکان زندگی و بعد از آن به شهر و نهایتاً "به کشورش تعلق دارد. محیط کار نیز جزئی از زندگی فرد محسوب گردیده، ساعتها از عمر خود را در آنجا می‌گذراند و در صورت رغبت به آن نیز احساس وابستگی و تعلق می‌نماید. همین احساس تعلق به محیط کار است که باعث پیشرفت و توسعه اغلب صنایع ژاپن گردیده و مرغوبیت کالاها را نیز تضمین نموده است. تعلق به دسته‌های مختلف، باشگاهها و کلوپ‌های مختلف باعث ارضاء نیاز عشق و محبت در افراد می‌گردد و شاید دلیل اصلی تشکیل گروه‌های غیررسمی در بین کارکنان مؤسسات به علت ارضاء همین نیاز باشد. پس در صورتی که سازمان درونی گروه‌های غیررسمی شناخته شوند و به طور اصولی مورد استفاده قرار گیرند، می‌توانند سرمایه مهمی برای مدیریت سازمان محسوب گردند.

همه انسانها به جزء کسانی که به نحوی بیمار روانی باشند، طالب احترام فردی می‌باشند.

نیاز به احترام، به صورت‌های مختلف خود را ظاهری سازد. انسان به همان اندازه که آرزومند پیشرفت و ترقی است، به همان نسبت می‌خواهد آزاد و مستقل زندگی نموده و اعتبار و حیثیت و بالاخره قدرت او در اجتماع محفوظ بماند. عقاید آلفرد آدلر<sup>(۲)</sup> روان‌شناس معسوف در این خصوص دارای اهمیت می‌باشند. او عقیده دارد که کسب احترام و پذیرش فردی، انسان را به سوی درک نفوذ شخصی، بالا بردن



ارزش اجتماعی، به دست آوردن نیروی معنوی، و قدرت علمی سوق می دهد و فقدان آن فرد را به خود کم بینی (عقده حقیسارت) و گوشه نشینی وامی دارد (Adler, ۱۹۳۸). توانائی نفوذ کردن در رفتار و تأثیر بر دیگران را قدرت نامیده اند. قدرت را می توان به قدرت شخصی و قدرت مقام تقسیم نمود. اگر نفوذ و تأثیر فرد در اثر شخصیت و رفتارهای او باشد دارای قدرت شخصی و در صورتی که این نفوذ در اثر شغل و مقام حاصل گردد، آن را قدرت مقام گویند (علاقه بند، ۱۳۶۵). همچنین انسان ها در سراسر زندگی خویش در پی کسب اعتبار اجتماعی می باشند. انسان می خواهد اعتبار و اهمیت خود را معلوم نموده و آن را در سطحی که احساس می کند شایسته آن است، حفظ نماید.

در زمینه اعتبار و اهمیت دادن به افراد می توان نمونه جالبی را از رفتار صاحب کارخانجات هوندا یا کارکنان ذکر نمود. همه می دانند که مشهورترین سازندگان موتورسیکلت که آلمانی، انگلیسی و امریکائی بودند، در کمتر از دوده، کاملاً تحت سلطه موتورسیکلت های هوندا واقع شدند، زیرا که توانست همه بازارها را در وسعت زیادی از نوجوانان گرفته تا موتورسیکلت های پر قدرت چند سیلندری برای پلیس و مسابقات قهرمانی قبضه کند. این امپراطوری جهانی موتورسیکلت متعلق به سواشیرو هوندا<sup>(۱)</sup> می باشد که هر کارگری را سخماً "مسئول مرغوبیت قطعه ای که تولید می کند، قرارداد است. برای همین منظور هر فردی تواند با فشار دادن تکمه سفیدی که در اختیار اوست، هر لحظه ای که فکرمی کند قطعه تولید شده دارای نقص است، همه کارخانه را متوقف سازد. هوندا عقیده دارد که این روش نه تنها تولید را متوقف نمی کند بلکه مرغوبیت کالاها را تضمین می کند و به کارکنان ارزش و شخصیت می بخشد. او با داشتن اعتماد به یک کارکنانش و اعتبار و اهمیت دادن به آنها

به شهرت رسیده و به همت آنها تولیداتش از بهترین نوع خود درجه‌بان گردیده‌اند. هوندا در هر یک از کارخانه‌هایش دفترکاری دارد، اما هیچ وقت از این دفاتر استفاده نمی‌کند و هرگاه در ژاپن یا هر جای دیگر دنیا به یک کارخانه هوندا پامی گذارد به درون کارگاه می‌رود و در همانجا مدیران به دیدنش می‌آیند و به اتفاق آنان در میان کارکنان می‌رود.

کارکنان کارخانجات هوندا هر وقت که بخواهند، می‌توانند به او نزدیک شوند و نظرشان را ابراز نمایند. گاهی به تنهایی به بازدید کارخانه می‌رود و با مسئولین یا کارکنان به گفتگو می‌پردازد و این امکان را می‌یابد که به‌تراست از چگونگی کار سردرآورده و در جهت کیفیت برتر بیندیشد و در واقع قدر منزلت و ارزش کارکنان خویش را بنحو احسن حفظ می‌نماید (نیک‌گهر، ۱۳۶۵).

احتیاج به درک واقعیات یا خودشکوفائی بالاترین حد در سلسله مراتب احتیاجات مزلو می‌باشد که در این مورد تحقیقات قابل ملاحظه‌ای به علت پیچیدگی و ذهنی بودن این نیاز صورت نگرفته‌است. شاید بتوان از انگیزه پیشرفت که به وسیله مک‌کلند<sup>(۱)</sup> معرفی شده‌است به عنوان شاخصی از خویشتن‌شناسی نام برد. این انگیزه نشان دهنده میل و علاقه فرد نسبت به انجام کار، سازمان دادن محیط مادی و اجتماع‌سعی، فائق آمدن بر موانع، زیاد کردن، رقابت کردن از طریق کوشش بسیار برای انجام کارها و نیز بردیگران سبقت و پیشی جستن است. این خصوصیت در انسان جنبه ارثی نداشته بلکه در ایجاد آن محیط اجتماعی، محیط خانوادگی، آموزش و به‌طور کلی تعلیم و تربیت نقش مؤثری دارند. افرادی که دارای انگیزه پیشرفت می‌باشند فعالیت‌های خود را در جهت تأمین راه‌ها و روش‌هایی به کار می‌برند که کارها را بهتر

1- Mc Clelland

انجام دهند تا بیشتر و سریع تر ترقی نمایند. افرادی که انگیزه، قسوی کسب موفقیت دارند به دنبال موقعیت هایی می گردند که در آن از طریق اطلاع از نتایج کار خویش متوجه شوند تا چه اندازه خوب عمل می کنند. این نتایج رابطه، نزدیکی با علاقه، آنها به موقعیت و کمال شخصی دارد ( ۱۹۵۳ ، Mc Clelland ) .

یکی دیگر از انگیزه های عمل در انسان آرزوی شایستگی است که مفهوم تسلط بر عوامل طبیعی و اجتماعی را دارد. افرادی که دارای این انگیزه باشند به طور منفعل عمل نمی کنند، بلکه همواره محیط را تحت سلطه و نظرخویش درمی آورند. در مشاغلی که به عنوان یک میسندان مبارزه برای رقابت های پرتلاش امکانات فراهم باشند، انگیزه، شایستگی فرد می تواند آزادانه ابراز وجود نماید. اما مشاغلی که امکان رقابت های سالم را در خود نداشته و اغلب افراد در چو آنها بدون اراده عمل می کنند، انگیزه، شایستگی ابراز نمی گردد ( علاقه بند، ۱۳۶۵ ) .

### محیط کار و انگیزش :

رابطه، انگیزه و محیط کار مخصوصاً " محیط کار صنعتی مورد توجه بسیاری از نظریه پردازان قرار گرفته است که در این مورد شاید نظریات مک گریگور (۱) و هرز برگ (۲) قابل تأمل باشند. مک گریگور یکی از صاحب نظران مدیریت در رابطه با خصوصیات انسان در ابتدا تئوری X را بنا نهاد که بنا بر آن باید انسان ها را در محیط کار کنترل نموده و به کارهای مورد درخواست سازمان واداشت. اما به تدریج تغییر عقیده داد و تئوری Y را به وجود آورد که بر طبق آن انسان های محیط کار و مخصوصاً " محیط صنعت خود برانگیخته بوده و همگی خوب و بسد را از یکدیگر تشخیص می دهند و بنا بر این در کل خوب هستند. او معتقد

است که یک‌سازمان مدّون اگر بخواهد به‌صورت با کفایت فعالیت کند باید خود را مجموعه‌ای از گروه‌هایی بداند که بریکدیگر تأثیر متقابل دارند و روابط گروه‌های کاری حالت همیاری را دارند. در وضع دلخواه، هر عضو در سازمان احساس می‌کند که هدف‌های سازمان برای او مهم بوده و انگیزه لازم برای انجام کار را دارد (عامری، ۱۳۵۲).

یکی دیگر از مطالعات بسیار جالب که به مسئله نیازها در رابطه با کار و انگیزه توجّه نموده مربوط به هرزبرگ می‌باشد. او و همکارانش متوجّه شدند که می‌توان عواملی را که به رضایت کارکنان از شغل خود منجر می‌شوند در یک گروه و عوامل دیگری را که منتهی به عدم رضایت آنها از کار خود می‌گردند در گروه دیگر قرار داد. در نتیجه نظریه‌ای درباره انگیزه، کار وضع گردید که برای بهره‌برداری مؤثر از منابع انسانی در مدیریت نتایج فراوانی داشت. هرزبرگ اعتقاد داشت که شناخت در باره طبیعت انسان، نیازها و انگیزه‌های او می‌تواند برای افراد و سازمان‌ها بسیار با ارزش باشد. او دریافت وقتی که افراد از کار خود احساس نارضایتی می‌کنند، نارضایتی آنها به محیطی مربوط است که در آن کار می‌کنند، اما وقتی افراد در باره کار خود احساس رضایت می‌کنند، این رضایت به خود کار مربوط می‌شود. عوامل و شرایطی که فقدان آنها موجب عدم رضایت می‌شوند، اما وجود و تأمین آنها باعث انگیزه شدید و قوی نمی‌گردد به نام عوامل بهداشتی (۱) یا عوامل حافظ وضع (۲) موجود نامیده شدند. به عقیده هرزبرگ این عوامل عبارتند از خط‌مشی‌ها و مدیریت سازمان، شرایط کار و روابط متقابل افراد، سطح دستمزدها و حقوق، امنیت کاری و زندگی شخصی. وجود این عوامل تنها حافظ وضع موجود بوده و کارکنان را در سازمان ابقاء می‌کند. درغیراین صورت ممکن است کارکنان در اثر عدم رضایت

سازمان را ترک گفته و موجودیت آن را به خطر اندازند. دومین طبقه، نیازها را عوامل مؤثر در ایجاد انگیزه (۱) یا انگیزنده (۲) نام نهاد، زیرا وجود این عوامل در درجه اول موجب رضایت و انگیزش افراد می‌شوند، حال آنکه عدم وجود آنها نارضایتی مختصری ایجاد نموده اما باعث فقدان انگیزه لازم برای کسب موفقیت و رشد کاری می‌گردند. این عوامل عبارتند از: موفقیت کاری، قدردانی از افراد و کار آنها، پیشرفت و توسعه شغلی، ماهیت کار و وظایف محوله، رشد فردی و ماهیت مسئولیت‌ها. بایسد توجه داشت که عوامل بهداشتی عموماً "بامحیط و شرایط کار مرتبط هستند، در حالی که عوامل مؤثر در ایجاد انگیزه مربوط به محتوای شغل می‌باشند (Herzberg, ۱۹۵۹) ."

هرزبرگ مدعی است که عدم موفقیت مدیرانی که بهترین امکانات را در خدمت سازمان خود گرفته و در راه ارضای خواسته‌های کارکنان سعی زیاد مبذول داشته‌اند اما کارکنان فاقد انگیزه کاری می‌باشند در این است که چنین مدیرانی روی عواملی تکیه می‌کنند که اصولاً دارای اثر چندانی در انگیزش نبوده، بلکه تنها حافظ وضع موجودند. چنانچه در نظر است در افراد یک سازمان ایجاد انگیزه گردد، بایستی عواملی به خدمت گرفته شوند که بتوانند در این زمینه مؤثر باشند و این عناصر همان برانگیزنده‌ها می‌باشند (کوکلان، ۱۳۵۲) .

#### نتیجه :

انگیزش به عنوان یکی از عوامل مهم رفتار در انسان محسوب می‌شود و در کلیه رفتارهای او مانند یادگیری، یادآوری، دقت، ادراک، خلاقیت و عواطف تأثیر می‌گذارد. البته باید توجه داشت که رابطه انگیزش و رفتار بسیار پیچیده است زیرا انگیزه‌ها معمولاً دارای تأثیر یکسان نیستند مضافاً اینکه انسان‌ها از لحاظ نیازها و انگیزه‌ها یکسان نمی‌باشند. در حالی که برای فردی نیازهای فیزیولوژیک و بیامادی

1- Motivating Factors

2- Motivators

دردرجه اول اهمیت قرار دارند برای فرد دیگر نیاز به احترام و پذیرش جمعی در اولویت است. فقط باکشف ماهیت انواع انگیزه‌ها و آثار پیچیده آنها می‌توان رفتارهای آدمی را شناخت و توجیه نمود. مسئولین با تجربه و دلسوز کسانی هستند که در حد ممکن از نیازهای کارکنان خود حداکثر اطلاعات را داشته و در رفع این نیازها و ایجاد شرایط لازم برای بروز انگیزه‌های پیشرفت، شایستگی، خودشکوفایی و عوامل برانگیزنده کوشش نمایند.

#### منابع فارسی :

- ۱- ساعتچی، محمود (ترجمه)، اصول روان‌شناسی اثرمان، تهران : انتشارات امیرکبیر، ۱۳۶۵.
- ۲- ساعتچی، محمود، مقالاتی چند در زمینه روان‌شناسی کار، روان‌شناسی امور استخدامی، روان‌شناسی سازمانی و روابط انسانی در مدیریت، تهران : کتابخانه فروردین، ۱۳۵۷.
- ۳- عامری، جواد (ترجمه)، صاحب نظران علم سازمان، تهران : انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۵۲.
- ۴- علاقه‌بند، علی (ترجمه)، مدیریت رفتار سازمانی : کاربرد منابع انسانی، تهران : انتشارات امیرکبیر، ۱۳۶۵.
- ۵- کوکلان، هوشنگ، رفتار سازمانی، تهران : انتشارات دانشگاه علوم اداری دانشگاه تهران، ۱۳۵۸.
- ۶- نیک‌گهر، عبدالحسین (ترجمه)، تکاپوی جهانی اثر شراپپر، تهران : انتشارات نشر نو، ۱۳۶۵.

## منابع انگلیسی :

- 1- Adler, A., Social Interests, London: Faber and Faber LTD., 1938.
- 2- Borg, W.R. and Gall, M.D., Eduational Research , New York : Longman, 1979.
- 3- Gellerman, S.W., Motivation and productivity , New York: American Manayoment Association, 1963.
- 4- Maslow, A.H., Motivation and personality, New York: Harper and Row publishers, 1970.
- 5- Mc Clelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.A., and Lowell E.E., The Achievement Motive, New York: Appleton Cantury , 1923.
- 6- Weiner, B. Theories of Motivation, Chicago: Rand Menelly college pnblishing eompany, 1972.
- 7- Whyte, W.F., ed. Money and Motivation, New York: Harper and Row publishers, 1922.