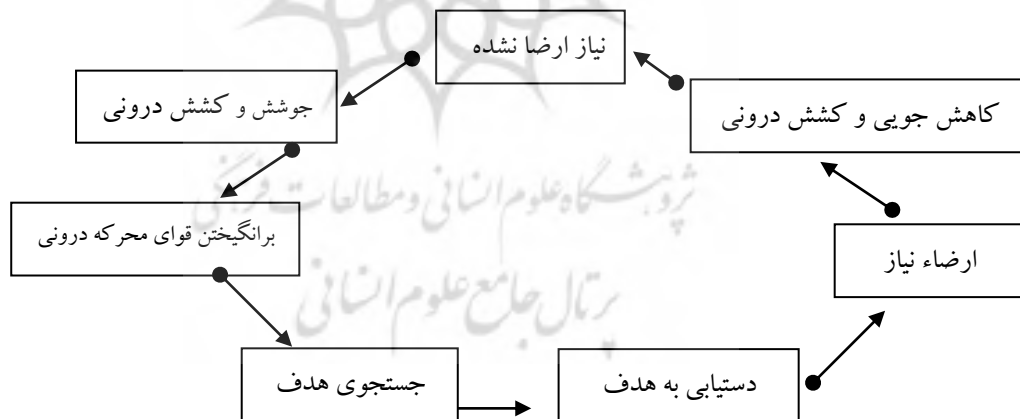


پاداش درونی یا بیرونی

غلامعلی امیری

انگیزه چیست؟ ←

ما ممکن است انگیزه را بر اساس رفتار ظاهری افراد تعریف کنیم مثلاً بگوییم انسان های « با انگیزه » به نسبت انسان های « بی انگیزه » سعی و کوشش بیشتری را برای به انجام رساندن کارها به خرج می دهند. اما این تعریف، ناقص است و اطلاعات بسیار کمی به ما می دهد. تعریفی از انگیزه با ویژگی توصیفی بیشتر، بیان می دارد که انگیزه، عبارت است از میل و رغبت انسان برای انجام دادن کاری، به شرط اینکه، آن کار بتواند نیازی از وی را ارضا کند. نیاز، در اینجا به معنای حالت درونی است که نتایج معینی به ارمغان می آورد که مطلوب و دلپذیر به نظر می آید. فرایند این انگیزش را می توان در شکل پایین مشاهده کرد.



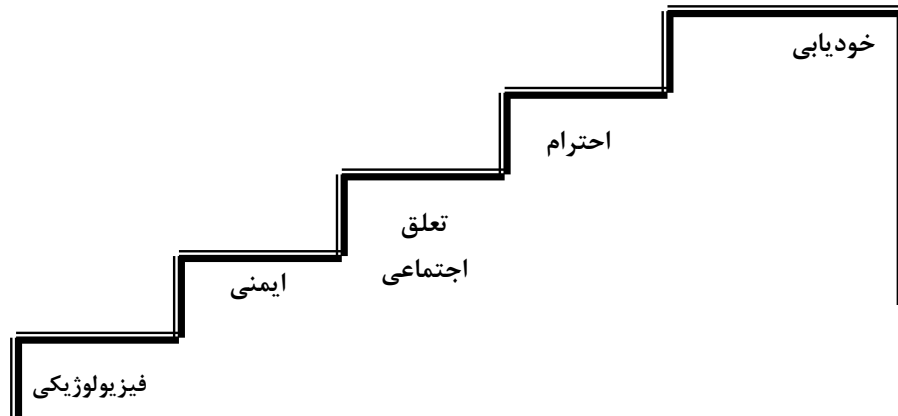
نیاز ارضا نشده، باعث ایجاد جوشش و کشش، در درون انسان می‌گردد و این نیز در جای خود، قوای محرکه درونی انسان را برمی‌انگیزاند. نیروهای برانگیخته شده، به جستجوی هدف‌های خاص می‌پردازند و در صورت دست‌یابی به هدف، انسان به رضایت خاص می‌رسد که نتیجه طبیعی آن کم شدن جوشش و کشش درونی وی خواهد بود.

کارکنانی که دارای انگیزه هستند در حالت جوشش و کشش درونی قرار می‌گیرند. آنها برای تسکین این جوشش و کشش، به فعالیت می‌پردازند و هر قدر میزان جوشش و کشش درونی انسان بیشتر باشد برای تسکین آن به ناگزیر باید به همان میزان فعالیت بیشتری انجام دهند. بنابر این، وقتی کسانی را می‌بینیم که در زمینه‌ای خوب کار می‌کنند می‌توانیم نتیجه بگیریم که جوشش و کشش درونی، آنها را برای دستیابی به هدفی که برایشان ارزشمند است به حرکت وامی‌دارد.

برخی از نظریات پیشین درباره انگیزش

توصیفی که در بالا راجع به فرایند انگیزش ذکر کردیم، به طور خاص، توضیح اندکی درباره رفتار کارکنان عرضه می‌کند. اکنون در اینجا به بررسی چهار نظریه‌ای می‌پردازیم که در دهه پنجاه قرن بیستم، ارایه و باعث جلب توجه بسیاری از صاحب نظران شده‌اند. این نظریه‌ها هنوز هم به عنوان ابزارهای توضیح و یا روش‌های تحلیل انگیزش به کار می‌روند. خالق این نظریات کسانی چون ابراهام مازلو، داگلاس مک‌گریگور، دیوید مک‌کله‌لاند و فردریک هرزبرگ هستند.

معروف‌ترین نظریه درباره نیازهای انسانی را، ابراهام مازلو مطرح کرده است. فرضیه مازلو این بود که در درون هر انسانی پنج‌گونه نیاز با سلسله‌مراتبی بشرح صفحه بعد وجود دارد. این نیازها عبارتند از:



- ۱- **نیاز زیستی (فیزیولوژیک):** که شامل احتیاج انسان به آب، غذا، مسکن، نیاز جنسی و نیازهای جسمانی دیگر است.
- ۲- **نیاز به امنیت:** که شامل نیاز انسان به احساس امنیت و محفوظ بودن در مقابل تهدیدها، آزارها و آسیب های جسمانی و عاطفی است.
- ۳- **نیاز به محبت و دوستی:** که شامل نیاز انسان به دوست داشتن، دوست داشته شدن، روابط عاطفی با دیگران و رفاقت و رابطه دوستانه است.
- ۴- **نیاز به عزت نفس:** که شامل عوامل درونی عزت نفس، نظیر احترام قائل شدن برای خود، حس استقلال و احساس شایستگی و لیاقت است و عوامل بیرونی عزت نفس، مثل نیاز به مقام، قدرت، افتخار، معروفیت و شهرت است.
- ۵- **نیاز به خودشکوفایی:** شور و شوق انسان برای شکوفا کردن توانایی ها و استعدادهای خود است که شامل رشد و تعالی، به کارگیری قوه و استعداد و کمال جویی است.

وقتی انسان در مورد هر یک از نیازها، به طور اساسی به مرحله رضایت خاطر برسد نیاز بعدی، خودش را برجسته و مطرح خواهد کرد. مازلو پنج نیاز بالا را به نیازهای اولیه و ثانویه تقسیم بندی کرد. او نیازهای زیستی (فیزیولوژیک) و ایمنی را به عنوان نیازهای اولیه توصیف کرد و نیازهای مربوط به محبت و دوستی، عزت نفس و خودشکوفایی را به عنوان نیازهای ثانویه برشمرد.

نظریه های X و Y مک گریگور

مک گریگور، درباره انسان دو نظریه متفاوت مطرح کرده است: یکی از آن نظریه ها اساساً دارای نگاهی منفی نسبت به انسان است که به نام نظریه X معروف است و آن دیگری عمدتاً با دیدی مثبت به انسان می نگرد که به نام نظریه Y مشهور است.

مک گریگور با تحقیقاتی که راجع به نحوه رفتار مدیران نسبت به کارکنان سازمانها کرده به این نتیجه رسیده است که نگرش مدیران درباره انسانها بر گروهی از مفروضات ذهنی استوار است و همچنین فرض های ذهنی نحوه رفتار آنان را نسبت به افراد تحت سرپرستی شان تعیین می کند.

نظریه X:

مطابق نظریه X در ذهن مدیران چهار فرض زیر وجود دارد:

- ۱- کارکنان به طور ذاتی از کار گریزانند و حتی الامکان سعی خواهند کرد که از زیر کار در بروند.
- ۲- چون کارکنان از کار گریزانند برای رسیدن به اهداف سازمانی باید آنان را تحت فشار و کنترل قرار داد و یا اینکه تهدید به تنبیه شان کرد.

- ۳- کارکنان از پذیرش مسوولیت ها، شانه خالی می کنند و تا جایی که ممکن است به دنبال اخذ دستور رسمی هستند.
- ۴- بیشتر کارکنان امنیت را بسیار بالاتر از هر عامل دیگری که با کار مرتبط است قرار می دهند و بنابر این کمتر پیش می آید که بلند پروازی کنند.

نظریه Y:

مک گریگور، در مقابل نظرات منفی ای، که درباره طبیعت انسان ابراز داشته بود، نظریه Y را عنوان کرد که مطابق آن، در ذهن مدیران چهار فرض زیر وجود دارد.

- ۱- کارکنان می توانند کار را به همان اندازه استراحت یا تفریح به عنوان نیاز طبیعی خود به حساب آورند.
- ۲- اگر انسان درباره اهداف سازمان، احساس تعهد کند، به حالت خودفرمانی و خودکنترلی خواهد رسید.
- ۳- انسان معمولی می تواند مسوولیت پذیری و یا حتی مسوولیت جویی را بیاموزد.
- ۴- خلاقیت، یعنی توانایی تصمیم گیری عالی که به طور گسترده ای، در توده های مردم وجود دارد و چنین نیست که آن، لزوماً قلمرو انحصاری مدیران باشد.

اگر تحلیل مک گریگور را بپذیریم، انگیزه چه معنایی پیدا خواهد کرد؟ ما می توانیم پاسخ این سوال را، به بهترین وجه در چارچوب نظریه مازلو بیابیم. طبق نظریه مازلو، فرضی که نظریه X بر آن استوار است این است که نیازهای اولین (نیازهای زیستی و ایمنی) بر انسان ها حکم می رانند و نیز فرضی که در پشت نظریه Y قرار دارد این است که نیازهای ثانویه (نیازهایی چون محبت و دوستی، عزت نفس و خودشکوفایی) بر انسان ها

فرمان می‌رانند. مک‌گریکور، خودش بر این عقیده است که مفروضات نظریه Y، اعتبار بیشتری بر نظریه X دارد. بنابر این او ایده‌هایی نظیر مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، دادن شغل‌های پر مسوولیت و پرچالش و ایجاد روابط خوب گروهی در سازمان را به عنوان رهیافت‌ها و رویه‌هایی می‌داند که انگیزه‌های شغلی کارکنان را در حد بالایی ارتقاء می‌دهند.

فهرست مفروضات تئوری X و تئوری Y درباره طبیعت انسان

تئوری X	تئوری Y
۱- برای اغلب مردم کار ذاتاً نامطلوب است.	۱- اگر شرایط مطلوب باشد کار مثل بازی، طبیعی است
۲- اغلب مردم جاه طلب نیستند و تمایل اندکی به پذیرش مسوولیت دارند، و ترجیح می‌دهند هدایت شوند.	۲- برای نیل به هدف‌های سازمانی کنترل بوسیله خویشتن غالباً ضروری است.
۳- اغلب مردم قابلیت اندکی برای خلاقیت در حل مشکلات سازمانی دارند	۳- قابلیت برای خلاقیت در حل مشکلات سازمانی، بطور نامحدود بین همه مردم توزیع شده است.
۴- انگیزش فقط در سطوح فیزیولوژیکی و تامین ایجاد می‌شود.	۴- انگیزش در سطوح اجتماعی، احترام و خودیابی و نیز سطوح فیزیولوژیکی و تامین ایجاد می‌گردد.
۵- اغلب مردم باید تحت کنترل و غالباً اجبار قرار گیرند تا هدف‌های سازمانی را تحقق بخشند.	۵- مردم اگر به طور مقتضی انگیزش داشته باشند، می‌توانند در کار خود خلاق و خود رهبر باشند.

نظریه مک‌کله لاند درباره انگیزه

دیوید مک‌کله لاند، معتقد به سه انگیزه با نیاز اصلی در موقعیت شغلی بوده است که عبارتند از انگیزه‌های موفقیت، پیوند جویی و قدرت.

۱- **نیاز به موفقیت:** که عبارت است از شور و شوق انسان برای ممتاز بودن، انجام امور مطابق با معیارها و نیز تلاش برای کسب نتیجه مطلوب.

۲- **نیاز به پیوندجویی:** که عبارت است از اشتیاق انسان برای برقراری روابط هم نشینی نزدیک و دوستانه

۳- **نیاز به قدرت:** که عبارت است از نیاز انسان به واداشتن دیگران به رفتاری، بدان گونه که آنان خود را ملزم به انجام دادن آن ببینند.

برخی مردم، تنها به خاطر اینکه احساس موفقیت به آنان دست دهد اشتیاق بسیار زیادی دارند به این که در کارها به موفقیت دست یابند. مک کله لاند این شور و شوق فراوان را «نیاز به موفقیت» نام گذاری کرده است. او با تحقیقاتی که درباره انگیزه موفقیت در انسان به عمل آورده به این نتیجه رسیده است که آنچه افراد سرشار از نیاز موفقیت را از دیگران متمایز می کند، آنست که این افراد، میل وافر برای انجام دادن کارها به نحو بهتر و بهینه دارند. آنان به سراغ مشاغلی می روند که اولاً در آن شغل ها، بتوانند مسوولیت هایی را بر عهده بگیرند تا راه حل هایی برای مشکلات مبتلا به سازمان پیدا کنند. ثانیاً در آن شغل ها بتوانند بازخوردهای سریع، در مورد عملکردشان به دست آورند. ثالثاً در همان شغل ها بتوانند اهداف پرچالشی را تعقیب کنند. افراد سرشار از نیاز به موفقیت از کسب موفقیت های شانسی بیزارند، آنان علاقمند به موفقیت های حاصل از کوشش های خود هستند و اهل رقابت، چالش و مبارزه طلبی می باشند. نکته مهم اینکه، آنها از کارهایی که به نظرشان خیلی آسان یا خیلی مشکل بیاید اجتناب می کنند.

مشخصه هایی که در « نیاز به موفقیت» وجود دارد، شرایط لازم را برای کارآفرینی موفقیت آمیز در انسان ها فراهم می کند. بنابر این بهیچ وجه نباید با مشاهده این که افراد سرشار از نیاز موفقیت، مجذوب کارهای بازرگانی، به ویژه تجارت می شوند تعجب کنیم چرا که، در تجارت خطرهای ناشی از رقابت، بازخوردهای سریع و تاثیر تعیین کننده کوشش های فردی در نتایج کار، کاملاً به چشم می خورد.

طبق نظر مک کله لاند، « نیاز به پیوندجویی» و « نیاز به قدرت» رابطه خیلی نزدیکی با توفیق در اداره امور دارند. تحقیقاتی که او انجام داده، شواهد محکمی به دست می دهند مبتنی بر این که، مدیران از لحاظ « نیاز به قدرت» در سطح بالا و از نظر « نیاز به پیوندجویی» در سطح پایین قرار دارند.

اقداماتی که برای اثبات نتایج تحقیقات مک کله لاند صورت گرفته، به نحو مستدلی، با موفقیت همراه بوده است. با وجود این، اهل فن، توجه زیادی را معطوف به نیاز به موفقیت کرده اند. اگر فرض کنیم که نیاز به موفقیت، موجب آن شود که انسان به جای اتکا به انگیزه های تحمیلی بیرونی، بر اساس محرک های تشویقی درونی خود، دست به اقدام زند، پیام های ضمنی زیر برای مدیران مطرح خواهند شد.

اول اینکه، چون امکان آموختن ویژگی های مربوط به نیاز به موفقیت وجود دارد و با آموزش آن، می توان سطح کیفی عملکرد افراد را ارتقاء داد، مدیران می توانند کارکنانی را تحت آموزش، نیاز به موفقیت قرار دهند. تا این نیاز را در درون آنان برانگیخته کنند. دوم اینکه، درک مفاهیمی که در پشت نیاز به موفقیت هست و نیز فهم مشخصه هایی که افراد واجد انگیزه موفقیت، در شغل های خود جستجو می کنند می توانند برای تبیین و پیش بینی رفتار کارکنان به کار آیند.

نظریه انگیزه و بهداشت کار هرزبرگ

فردریک هرزبرگ اعتقاد داشت که رابطه انسان با کارش، رابطه ای اساسی است. وی همچنین معتقد بود که نگرش و طرز فکر هرکس راجع به کارش، می تواند در موفقیت یا شکست اش کاملاً موثر باشد او با این پیش فرض ها به بررسی این سوال پرداخت که « انسان از شغلش چه انتظاری دارد؟ »

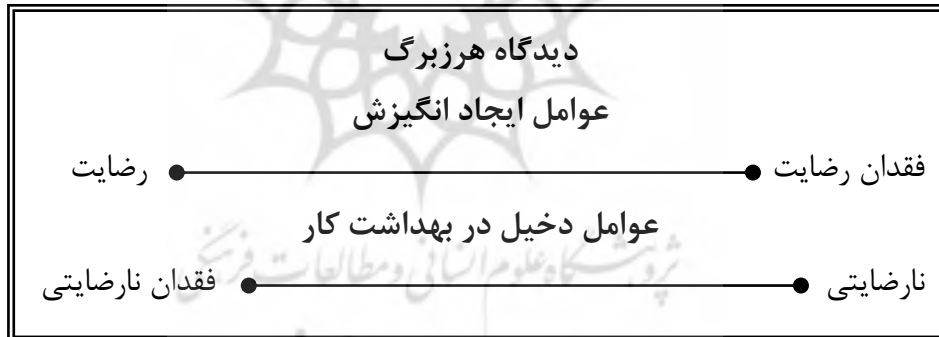
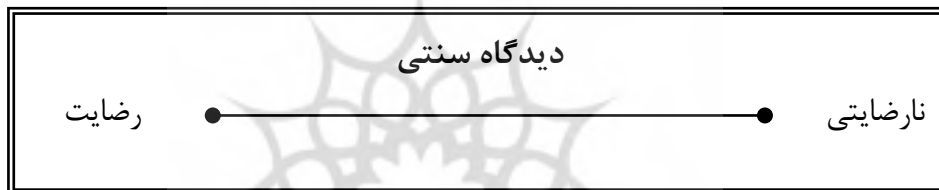
کارگران از مشاغل خود چه می خواهند

کارگران	سرپرستان	عبارات
۹	۴	شرایط مناسب برای کارگران
۲	۱۰	احساس مشارکت و تعلق در انجام دادن امور
۱۰	۷	انضباط توأم با نزاکت
۱	۸	قدردانی کامل در مقابل انجام کار
۸	۶	وظیفه شناسی مدیریت نسبت به کارگران
۵	۱	حقوق و مزد کافی و مناسب
۷	۳	ارتقاء و رشد
۳	۹	درک توأم با همدردی مشکلات شخصی
۴	۲	تامین شغلی
۶	۵	جالب بودن کار

هرزبرگ با توزیع پرسشنامه هایی بین مردم، از آنها خواست که مفصلاً شرح دهند که در چه شرایطی شغل های آنان برایشان، بسیار بد و در چه شرایطی بسیار خوب به نظر می آیند. او پاسخ های آنان را فهرست و طبقه بندی کرد.

هرزبرگ از پاسخ های طبقه بندی شده، نتیجه گرفت که مردم، آنگاه که شغل هایشان را بد و یا آن هنگام که شغل هایشان را خوب جلوه

داده بودند پاسخ هایشان با هم تفاوت های فاحشی داشته است. هرزبرگ می گوید داده ها حکایت از آن دارند که برخلاف باورهای سنتی، رضایت شغلی در تقابل و تضاد بانارضایتی شغلی قرار ندارد به سخن دیگر، حذف ویژگیهای موثر در نارضایتی شغلی لزوماً باعث رضایت شغلی نخواهد شد و همچنین عکس آن نیز صادق نیست. همان گونه که در شکل زیر پیداست هرزبرگ در این باره بوجود دو پیوستار و یا دو طیف اعتقاد داشته است: یکی اینکه متضاد رضایت، فقدان رضایت است و دیگری این که متضاد نارضایتی، فقدان نارضایتی است.



طبق نظر هرزبرگ، عواملی که باعث ایجاد رضایت شغلی هستند با عواملی که به نارضایتی شغلی منجر می گردند تفاوت و تمایز دارند. بنابراین انسان با حذف عوامل ایجاد کننده نارضایتی شغلی، می تواند به سلامت و بهداشت کار دست پیدا کند و البته چنین نیست که به واسطه

آن بتواند به انگیزش و رضایت شغلی نیز دست یازد. یعنی فقط نارضایتی انسان فروکش می کند و هیچ انگیزشی را در او بوجود نمی آورد. نتیجه این که مشخصه هایی نظیر خط مشی و فن اداره امور در شرکت، سرپرستی، روابط متقابل کاری، شرایط کار و حقوق و مزایا را می توان به عنوان عوامل موثر در سلامت و بهداشت کار طبقه بندی کرد. هرزبرگ اظهار کرده است که یافته های او دلالت و تاکید بر ارزش غنای شغلی و افزایش خوداتکایی دارد که باعث آن می شود که کارکنان ساز و کارهای « خود نظارتی» را در شغل هایشان به کار ببندند. افزون بر آن، او توصیه کرده است که نقش کارکنان را باید در مرتبه ای برتر و فراتر از جایگاه سنتی اش یعنی عوامل بهداشت کار، قرارداد تا اینکه بتوان شاهد وجود شغل هایی شد که انگیزش را برای کارکنان به ارمغان بیاورد.

اگر سازمان ها نظریه های مازلو و هرزبرگ را در حد وسیعی به کار می بستند این انتظار وجود داشت که به غنای شغلی، تصمیم گیری مشارکتی و دیگر رهیافت های منتج به خوداتکایی دست پیدا کنند. ولی به طور کلی چنین نیست، مدیران هنوز گرایش بدان دارند که بیشتر از همه پول را به عنوان عامل انگیزشی قلمداد کنند.

کوتاه سخن اینکه، انگیزش در کار، به نیروهای درونی انسان مربوط می شود که در سطح، هدایت و تداوم تلاش در کار موثر هستند. سطح، به میزان تلاش فردی (کم یا زیاد)، هدایت، به گزینش فرد در راهبردهای ممکن (مثل توجه به کیفیت یا کمیت تولید) و تداوم به مدت زمانی که شخص در انجام وظیفه ای ممارست می کند (مثل جدیت برای تولید اضافی و ترک آن به دلیل مشکلات)، دلالت دارد.

تئوری های انگیزش را به دو گروه تئوری های محتوایی و فرایندی تقسیم می کنیم.

تئوریهای محتوایی عمدتاً به حالت درونی شخص یا محیط او مربوط می شود که به رفتار او انرژی یا تداوم می بخشد. این تئوری ها مفید هستند، چون شناختی از نیازهای انسان به دست می دهند و در نتیجه مدیران را در درک ارزشهای انسان در خصوص پاداشها و عوامل ارضا کننده نیازها یاری می کنند. با این حال، این تئوری ها گاهی به دلیل ایستایی و توصیفی بودن، مورد انتقاد قرار می گیرند.

تئوری های فرایندی راهبردهای پویاتری ارائه می دهند. آنها سعی دارند ادراکی از تفکر و فرایند شناختی فراهم نمایند که در درون ذهن انسانها شکل می گیرد و در رفتارها تاثیر می کند. هریک از تئوری های ارائه شده در این مقاله، فایده ای بالقوه برای مدیریت دارند و می توان آنها را در یک روش تلفیقی بکار برد.

منابع:

- ۱- استیفن پ روبنز، ترجمه صدیقی پاشاکی، اسماعیل
- ۲- جان آر. شرمهورن، جیمز جی. هانت، ریچارد دان. ازبورن ترجمه ایران نژاد پاریزی مهدی، بابایی زکلیکی، محمد علی، سبحان الهی، محمد علی، ۱۳۷۸، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت .
- ۳- پال هرسی و کنت بلانچارد، ترجمه، علاقه بند، علی، مدیریت رفتار سازمانی کاربرد منابع انسانی، موسسه انتشارات امیرکبیر، تهران، ۱۳۷۱