

شیوه‌های انگیزش خود و دیگران

اهداف آموزشی

هدف کلی: آشنایی با مباحث شیوه‌های انگیزش خود و دیگران در واحدهای صنفی؛
اهداف رفتاری: انتظار می‌رود که دانشجویان پس از مطالعه این فصل با مفاهیم زیر آشنا شوند:

۱. تعریف انگیزش؛
۲. اسلام و انگیزش؛
۳. اخلاق کار و انگیزش و صفات اخلاقی مدیران برای ایجاد انگیزش؛
۴. اسلام و روش‌های ایجاد انگیزش در مدیران؛
۵. عوامل سه‌گانه انگیزش؛
۶. روش‌های مختلف انگیزش کارکنان؛
۷. انگیزش دیگران از طریق نفس کار (انگیزش درونی)؛
۸. انگیزش بیرونی، انواع انگیزش بیرونی، نظریه خودمختاری؛
۹. انگیزش از طریق توانمندسازی و مشارکت مرئوسان و فنون انگیزش خود؛
۱۰. آشنایی با طرح بومی فعالیت تیمی.

۱-۴ مقدمه

انگیزش افراد وابسته به شدت انگیزاننده است. انگیزاننده‌ها به‌عنوان نیاز و خواستی در درون، تعریف شده‌اند که گرایش به هدف دارند و ممکن است خودآگاه یا ناخودآگاه باشد. به‌عبارت دیگر انگیزاننده‌ها «چرایی» رفتارند و رفتارها نیز هدف‌گرا هستند. علاوه بر آن، هدف‌ها در خارج از افراد قرار دارند.

برای درک رفتار سازمانی باید انگیزه‌های اساسی فرد در سازمان شناسایی و مطالعه شود، زیرا انگیزه‌ها به‌عنوان زمینه و اساس گرایش انگیزش کاری‌اند.

از دیدگاه اجتماعی، شخصیت، محصول ترکیب انگیزه و انگیزش است. انگیزه شامل محرک‌های ارگانیک و کالبدی است که به شکل غریزی انسان را به سمت فرونشاندن و تسکین دادن خود هدایت می‌کند. در مقابل، انگیزش، متضمن ارزش‌ها و هنجارها و معیارهای حاکم بر تبلور بیرونی این رفتارهاست که می‌کوشد انگیزه را در قالب معیارهای فرهنگی جامعه نهادینه کند. از این رو شخصیت متعادل، آن شخصیتی است که توازنی ظریف میان انگیزه و انگیزش در وجود خویش برقرار کند و بتواند با این توازن به شکلی به تعادل جامعه نیز یاری رساند.

باتوجه به دیدگاه اسلامی، رفتار آدمی هر لحظه تحت تأثیر نیروهای مثبت و منفی است، به هر میزان که ارزش‌های انسانی در او تقویت شده باشد و ویژگی‌های انسان‌رشدیافته و کامل اسلامی بر او حاکم باشد و در جهت قرب الهی گام بردارد، به همان میزان نیز انگیزه‌ها و جاذبه‌های معنوی در او کارساز خواهد بود و برعکس، به هر اندازه که نیروها و ارزش‌های منفی بر وجود او حاکم باشد، رفتار او با انگیزه‌های پست شکل می‌گیرد.

۲-۴ تعریف انگیزش

برای هر مدیری در سازمان آگاهی از موارد انگیزش لازم است. انگیزه‌ها چراهای رفتار هستند و مدیر باید بداند که چرا عده‌ای خوب کار می‌کنند و عده‌ای ناراضی هستند.

مهم آن است که بدانیم افراد اساساً نه تنها از لحاظ توانایی‌های انجام کار، بلکه از لحاظ میل و اراده انجام کار یا انگیزش با هم تفاوت دارند. انگیزش افراد به نیروی انگیزه‌های آنها بستگی دارد. انگیزه‌ها را گاهی به‌عنوان نیازها، تمایلات و یا محرکات درونی فرد تعریف می‌کنند.

واژه «انگیزش»^۱ در انگلیسی، از کلمه «تکان‌دهنده یا حرکت‌دهنده»^۲ گرفته شده است. این اصطلاح همان‌گونه که از معنای رایج آن بر می‌آید، به علت یا چرایی رفتار اشاره دارد. روان‌شناسان بر این باورند که «انگیزه، عاملی است درونی که رفتار فرد را در جهت معینی هدایت می‌کند و راهنمایی در گزینش فعالیت‌ها از میان فعالیت‌های فرد است.» تعاریف زیادی از انگیزش مطرح شده است که مواردی از آنها به شرح زیر ارائه می‌شود:

- انگیزش را می‌توان «حالتی در افراد دانست که آنان را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل می‌کند».

- انگیزه، یعنی آنچه انسان را به کاری وا می‌دارد و او را به جهت خاصی سوق می‌دهد و انگیزش، یعنی حالتی که در اثر دخالت یک انگیزه به شخص دست می‌دهد. 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 می‌کند.» او رمز شناخت فرایند انگیزش را در معنای مفاهیم نیازها، انگیزه‌ها، محرک‌ها و روابط میان آنها می‌داند.

یکی دیگر از نظریه‌پردازان از دیدگاه سازمانی بر این باور است که: «انگیزه تمایل به تلاش بسیار زیاد در جهت هدف‌های سازمانی است. مشروط بر آنکه این تلاش توان برآورده کردن یک نیاز فردی را داشته باشد» (رابینز، ۱۹۹۳).

برخی از نظریه‌پردازان انگیزه را مجموعه‌ای از نیروهایی می‌دانند که افراد را به طرف معینی از رفتار وادار می‌کند.

افراد دیگری بر این باورند که انگیزش بیانگر: «آن دسته از فرایند روان‌شناختی است که علت برانگیختگی، هدایت و تداوم اعمال ارادی هدفمند است.»

این تعاریف به سه نتیجه منجر می‌شود:

- ۱) تجزیه و تحلیل انگیزش باید به عواملی که فعالیت‌های فرد را بر می‌انگیزد، تمرکز کند.
- ۲) انگیزش فرایندگراست و به 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.

انگیزش برای کار کردن، همان هنر ترغیب دیگران است. به عبارت دیگر انگیزش، هنر اداره کردن اعضای یک گروه برای رسیدن به هدف سازمان، با اتکا به رغبت و تلاش پی‌گیر درونی فرد است. انگیزش به کار گرفتن توانایی‌های فکری، خلاقیت، تجربه و جهان‌بینی با توجه به عوامل بومی‌شناسی و محیطی، همراه با طرح‌ریزی‌های عقلایی برای حرکت جمعی به سوی هدف‌های سازمانی است. اگر انگیزش را مثلث «علم و حرفه و هنر» بدانیم، رهبر هنرمند کسی است که بتواند با تاروپود و روان‌انسانی مانند یک هنرمند نوازنده آن‌چنان بازی کند که نوای دل‌نشین آن گوش جان‌ها را بنوازد.

۴-۳ اسلام و انگیزش

انگیزش در اسلام بر سه اصل ثواب، عقاب و محبت مبتنی است و اساس ایمان در اسلام متکی بر این سه اصل است. پرداخت حقوق و مقرری در اسلام ضروری است به شرط آنکه مطابق با اصول معنوی در اسلام باشد.

وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى (سوره مبارکه النجم آیه ۳۹).

«و اینکه برای انسان بهره‌ای جز سعی و کوشش او نیست.»

گسترش محدوده انگیزش‌ها در اسلام به‌گونه‌ای است که تنها شامل حقوق و کمک‌های مالی یا تعقیب کیفری در زندگی دنیا نیست، بلکه شامل ثواب و عقاب در زندگی آخرت نیز خواهد بود.

در اسلام حقوق و مقرری و دستمزد و پاداش بلافاصله و هم‌زمان با انجام کار پرداخت می‌شود. روانشناسان ثابت کرده‌اند که پاسخ، وقتی بهترین تأثیر را دارد که بلافاصله بعد از عمل دریافت شود و هرچه زمان دریافت پاسخ طولانی‌تر شود از تأثیر تقویت‌کنندگی آن کاسته خواهد شد.

پانزده قرن پیش این نکته ظریف و ثمربخش مورد تأکید اولیاء دین اسلام بوده است، چنان که یکی از اصحاب امام صادق (ع) به نام شعیب می‌گوید:

«تکارینا لابی عبدالله (ع) قوما یعملون فی بستان له و کان اجلهم الی العصر، فلما فرغوا قال لمعتب: اعطهم اجورهم قبل ان یجف عرقهم؛ عده‌ای را برای امام صادق (ع) به کار گرفتیم تا در بستانی که از حضرت بود، کار کنند و مدت کارشان تا عصر بود، چون از کار فارغ شدند، امام (ع) به معتب فرمود، قبل از آنکه عرق آنان خشک شود حقوقشان را بپرداز.» (وسائل الشیعه-جلد ۳).

۴-۴ اخلاق کار و انگیزش

اخلاق از مهم‌ترین صفات مدیران است. علم اخلاق، علم معاشرت با خلق است. در این علم انسان رذائل و فضائل اخلاقی خوب و بد را شناسایی می‌کند و در زندگی خویش به کار می‌گیرد.

صفات اخلاقی مدیران برای ایجاد انگیزش

۱. اخلاق مدیر: صفت اخلاق در سه بعد بررسی می‌شود:

- اخلاق فردی مدیر: که از جمله آن به امانت‌داری، حسن خلق، کظم غیظ، عشق به کار، صبر، کنترل نفس و ... می‌توان اشاره کرد.

- اخلاق اجتماعی مدیر: که در این بعد به موارد زیر اشاره می‌شود: پرهیز از استبداد، ساده زیستی و عدم رفاه‌طلبی، مبارزه با فرهنگ تملق، مدارا و قاطعیت، مشورت و ... این صفات و ویژگی‌ها مربوط به روابط بین فرد و جامعه‌ای است که با آن سر و کار دارد.

مدیران نسبت به رفتارهای ارتباطی خود مسئولیت اخلاقی دارند. مراد از رفتارهای ارتباطی اعم از رفتارهای فردی و اجتماعی است. از مدیران انتظار می‌رود در زندگی شخصی به فضایل اخلاقی پسندیده آراسته گردند. کسی که در زندگی شخصی بی‌مبالات و از دغدغه خوب و بد فارغ است، در زندگی شغلی نمی‌تواند حافظ اخلاق سازمان باشد. به دلیل اهمیت اخلاق‌ورزی مدیران و سرپرستان در زندگی شخصی یکی از شاخص‌های انتخاب مدیر و سرپرست در نظام جامع انتصابات، تأکید بر اخلاقیات فردی مدیر است. کسی که در زندگی شخصی خود رازدار و امین نیست، در کسب‌وکار نیز نسبت به رازداری و امانت‌ورزی سازمانی که مشکل‌تر و پیچیده‌تر است، بی‌مبالات می‌شود.

متخلق بودن مدیران و سرپرستان به اخلاق از جهت دیگری نیز اهمیت دارد و آن نقش الگویی و تأثیر تصمیم‌گیری آنها در سازمان است. مدیران غالباً الگوی کارمندان قرار می‌گیرند. اخلاق فردی آنها می‌تواند موجب ترویج اخلاق در فرهنگ سازمانی باشد. رفتارهای غیراخلاقی مدیران و سرپرستان در زندگی شخصی، سبب ترویج ضداخلاقی در سازمان می‌شود، به همین دلیل اخلاق‌ورزی در زندگی شخصی و اجتماعی مدیران در اخلاق حرفه‌ای نقش اساسی دارد.

- اخلاق دینی مدیر: که شامل ایثار، تقوا، ایمان به خدا، اخلاص و ... است. این ویژگی‌ها در عملکرد مدیر بسیار مؤثر است.

همان‌طور که بیان شد اخلاق یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیران اسلامی است و مدیران با صفات اخلاقی می‌توانند سازمان تحت فرماندهی خود را به سمت تعالی و پیشرفت به حرکت درآورند و در ضمن محیط را برای پرورش مدیران با همان دیدگاه و اندیشه نیز مهیا کنند و بدین ترتیب اخلاق اسلامی در میان افراد یک سازمان نهادینه می‌شود و این افراد که خود قسمتی از جامعه را تشکیل می‌دهند، به‌عنوان عوامل ترویج‌دهنده معیارهای اخلاقی اسلام در جامعه مطرح می‌شوند.

مدیری که با اخلاق و با روح توکل بر خدا و اعتقاد بر قدرت بی‌نهایت الهی تربیت یافته است، هنگام بروز خطرها و بحران‌ها خود را نمی‌بازد و متانت و آرامش خود را از دست نمی‌دهد و طبعاً چنین مدیری تصمیم‌های عاقلانه‌تر و سنجیده‌تر اتخاذ می‌کند و بهتر می‌تواند روحیه کارمندان و زیردستان را تقویت کند و ایشان را به فرجام نیک امیدوار کند و از یاس و ناامیدی و خودباختگی نجات بدهد.

در مدیریت اسلامی هرگز انگیزه‌های مادی نادیده گرفته نشده و نخواهد شد، ولی تکیه‌گاه اصلی، انگیزه‌های معنوی است که این امر مهم از طریق آموزش مستمر عقیدتی و اخلاقی صورت می‌گیرد.

عقیده یک مسلمان بر این است که هر کاری که برای کمک به هموع، به‌خصوص برای محرومان و مستضعفان انجام شود، یک عبادت بزرگ است.

۲- **سعه صدر:** یکی از مهم‌ترین صفات مدیر از نظر حضرت علی (ع) سعه صدر است که در این مورد فرموده‌اند: «آله الریاسه سعه الصدر» مهم‌ترین وسیله لازم برای مدیریت، سعه صدر و سینه‌ای گشاده است.

۳- **ممارست:** حضرت علی (ع) می‌فرماید: «آری ان تبعث قدما من اهل الصلاح و العفاف ممن یرثق بدینه وامنته یسال عن سیره العمال و ما یعملون فی البلاد». (فتوح ابن اعظم، ج ۵، ص ۴۴) نظر من این است که گروهی از صالحان را که به دینداری و امانتداری آنان اطمینان داری اعزام کنی تا از سیره کارگزاران و عملکرد آنان در شهرها بازرسی کنند.

۴- **عدالت:** حضرت علی (ع) می‌فرماید: «من عدل تمکن»؛ «هرکس عدالت ورزد قدرتمند است».

پیامبر خدا (ص) می‌فرماید: «اذا حکمتم فاعدلوا». «وقتی داوری (یا مدیریت و حکومت) می‌کنید، بر عدل رفتار کنید».

شهید مطهری (ره): «عدالت، آنجا که به امامت و رهبری مربوط می‌شود، یک شایستگی است».

حضرت علی (ع): «ولا یدعونک شرف امری الی ان تعظم من بلائه ما کان صغیرا ولاضعه امری الی ان تستصغر من بلائه ما کان عظیما». (نهج البلاغه فیض، ص ۱۰۰۸، نامه ۵۳). بزرگی و شرافت کسی، تو را بر آن ندارد که کار کوچک او را بزرگ شماری و پستی کسی، تو را وادار نسازد که کار بزرگ او را کوچک پنداری.

۵- صداقت: خداوند در آیه ۲۴ احزاب می‌فرماید:

لِيَجْزِيَ اللَّهُ الصَّادِقِينَ بِصِدْقِهِمْ وَيُعَذِّبَ الْمُنَافِقِينَ (سوره مبارکه احزاب، آیه ۲۴).

«تا خداوند صادقان را به خاطر صدقشان پاداش دهد و منافقان را عذاب کند».

حضرت علی (ع): «وابعث العیون من اهل الصدق والوفا علیهم». (نهج البلاغه، فیض، ص ۱۰۱۱، نامه ۵۳) بر کارگزاران عیونی صادق و وفادار بگمار.

۵-۴ اسلام و روش‌های ایجاد انگیزش در مدیران

از دیدگاه اسلام، تفویض اختیار، استفاده از سیستم تشویق و تنبیه، مشارکت دادن زیردستان، جبران خدمات، مدارا، فروتنی، ارزیابی عملکرد، مهربانی، سیستم را از لحاظ رعایت برابری زیر نظر داشتن، روابط دوستانه، خودشناسی، تخصص‌گرایی، کار گروهی، مسئولیت‌پذیری، رسیدگی به امور، اهم روش‌های ایجاد انگیزش در مدیران است.

۱) تفویض اختیار: با توجه به محدودیت‌های زمان، مهارت، مغز، جغرافیای ارتباطات و اطلاعات، تفویض اختیار یکی از کلیدهای موفقیت هر مدیر در سازمان متبوع است. با تفویض اختیار سرعت در کار به وجود می‌آید و موجب می‌شود تا مدیران فرصت کافی برای نوآوری و خلاقیت و دگرگون‌سازی در سازمان را به دست آورند.

۲) استفاده از سیستم تشویق و تنبیه: رهبر با انگشت گذاشتن روی نقاط ضعف و قوت اشخاص و با توجه به شخصیت آنان می‌تواند آنها را تشویق کند تا آزادانه گفتگو کنند و سپس با کمال علاقه شنونده سخنان ایشان باشد. البته تنبیهات و تهدیدات و پاداش ندادن (انگیزش منفی) تنها در موارد محدودی و در کوتاه‌مدت می‌تواند در انگیزش افراد مؤثر باشد.

۳) مشارکت دادن زیردستان: نظریه‌های دیگران را در طرح‌ها و نقشه‌هایتان دخالت دهید. بهتر است که با زیردستان مشورت کنید و با جلب نظرشان به آنان نشان بدهید که نقش عمده در اجرای طرح‌ها برعهده آنهاست.

مدیر باید به این نکته توجه کند که کارکنان و اعضای شرکت می‌توانند در تصمیماتی که بر آنان اثر می‌گذارد مشارکت کنند، مثل: تعیین هدف‌های کاری، تعیین ساعاتی که فرد آمادگی بیشتری برای کار دارد و ... این کار موجب افزایش بازدهی فرد و تعهد او به کار، انگیزش، و رضایت شغلی‌اش خواهد شد.

حضرت علی(ع): «ما استنبط الصواب بمثل المشاوره» (غرر الحکم، ص ۳۰) «راه حق از هیچ‌جا بهتر از مشاوره به‌دست نمی‌آید.»

امام علی(ع) می‌فرماید: «در مشورت خود سه کس را راه مده: بخیل را که تو را از بخشندگی منحرف می‌کند و از فقر می‌ترساند و ترسو را، که سبب سست شدن تو در کارها می‌شود و حریص را که حرص و آز را به ناحق در نظر تو می‌آراید» (نهج البلاغه، الحیاء جلد ۱ صفحه ۳۲۰)

امام صادق(ع) می‌فرماید: «کسی که مشورت کند، هلاک نمی‌شود» (تحف العقول، الحیاء جلد ۱ ص ۳۱۵).

۴) جبران خدمات: هرکسی که کاری را به پایان می‌رساند، باید شخصاً پاداش کارش را بگیرد.

۵) مدارا: حضرت علی(ع) در مورد مدارا می‌فرمایند: «من استصلح الاضداد بلغ المراد». (غررالحکم، ص ۶۹۷) «کسی که بر اضداد غلبه کند و آنها را سازگار کند به مراد خویش رسیده است.»

۶) فروتنی: حضرت علی(ع) به مالک می‌فرماید: «و هرگاه سلطنت و حکومت برایت عظمت و بزرگی با کبر و خودپسندی پدید آورد به بزرگی پادشاهی خدا که فوق توست و به توانایی او نسبت به خود به آنچه از جانب خویش بر آن توانا نیستی بنگر که این نگرستن، کبر و سرکشی تو را فرو می‌نشانند و عقل و خردی که از تو دور گشته به تو باز می‌گرداند» (نهج البلاغه فیض، نامه ۵۳، ص ۹۹۳).

۷) ارزیابی عملکرد: حضرت علی(ع) می‌فرماید: «پس رنج کار هر یک از آنان را برای خودش بدان و رنج کسی را به دیگری نسبت مده و باید در پاداش به او هنگام به سر رساندن کارش کوتاهی ننمایی.» (نهج البلاغه فیض، نامه ۵۳، ص ۱۰۰۸).

- ۸) **مهربانی:** امام باقر (ع) می‌فرماید: «امامت و رهبری برای کسی شایسته است که برای مردم همچون پدری مهربان باشد.» (اصول کافی، جلد ۱، ص ۲۵۱).
- ۹) **سیستم را از لحاظ رعایت برابری زیر نظر داشتن:** مدیر باید در سیستم به گونه‌ای رفتار کند که کارکنان چنین گمان برند که مقدار پاداش با میزان فعالیت آنان تناسب دارد. به بیانی ساده، این بدان معنی است که مقدار تجربه، توانایی، تلاش و سایر اموری که فرد به سازمان می‌دهد یا در آنجا به مصرف می‌رساند باید بیانگر نوع عملکرد او باشد و در نتیجه میزان حقوق، نوع وظیفه و پاداش‌های دیگری را که دریافت می‌کند باید (از نظر او) متناسب با کارش باشد.
- ۱۰) **روابط دوستانه:** حضرت علی (ع) می‌فرماید: «مگو من مأمورم و امر می‌کنم پس باید فرمان مرا بپذیرید، زیرا این روش سبب فساد و خرابی دل و ضعف دین و تغییر و زوال نعمت‌های الهی می‌شود.» (نهج البلاغه فیض، نامه ۵۳، ص ۹۹۳).
- ۱۱) **خودشناسی:** حضرت علی (ع) می‌فرماید: «هر که خود را پیشوای مردم کند باید پیش از یاد دادن به دیگری نخست به تعلیم نفس خویش بپردازد.» (نهج البلاغه فیض، بخش حکم، شماره ۷۰، ص ۱۱۱۷).
- ۱۲) **تخصیص گرایی:** پیامبر (ص) می‌فرماید: «وقتی کار را به دست ناهلان سپارند منتظر رستاخیز باش.» (نهج الفصاحه، ص ۴۸، ج ۲۴۶).
- ۱۳) **کار گروهی:** پیامبر (ص) می‌فرماید: «همبستگی رحمت است و جدایی عذاب.» (کنز العمال، ج ۷، ص ۵۵۸، ش ۲۰۲۴۲).
- ۱۴) **مسئولیت‌پذیری:** امام باقر (ع) می‌فرماید: «هیچ عملی به جز معرفت و شناخت پذیرفته نمی‌شود و هیچ معرفتی جز به عمل حاصل نمی‌آید.» (الحیاه جلد ۱، ص ۲۸۵).
- ۱۵) **رسیدگی به امور:** امام علی (ع) می‌فرماید: «پس به کارهای آن رسیدگی کن؛ مانند پدر و مادری که به فرزندشان رسیدگی می‌کنند.» (نهج البلاغه فیض، نامه ۶۳، ص ۱۰۰۵).

۴-۶ عوامل سه‌گانه انگیزش

عواملی که برای انگیزش در نظر گرفته می‌شود عبارت‌اند از:

- ۱) **نیازها:** نیاز عبارت است از کمبودی که هنگام عدم تعادل فیزیولوژیکی احساس می‌شود. نیاز حالتی درونی است که باعث می‌شود نتیجه معینی، جذاب به نظر برسد. به عبارت دیگر، چیزی در درون فرد که او را به فعالیت و انجام کار و می‌دارد.

۲) **سائقه‌ها:** سائقه‌ها (سوق‌دهنده‌ها) یا انگیزه‌ها برای تخفیف نیازها و کمبودهای جهت‌دارند. به عبارت دیگر، یک نیاز ارضانشده باعث ایجاد تنش می‌شود و این تنش موجب می‌شود سائقه‌هایی در درون فرد برانگیخته شود. این سائقه‌ها اموری درونی هستند که باعث می‌شوند، فرد در پی تأمین اهداف ویژه‌ای، رفتار جستجوگرانه‌ای از خود بروز دهد.

۳) **مشوق‌ها:** عبارت است از چیزی در خارج از فرد. روان‌شناسان غالباً آن را «محرک» می‌نامند و گاه به پاداش‌هایی اشاره می‌کند که فرد به آن امید بسته است و انگیزه‌هایش به سوی آن‌ها هدایت می‌شود.

۴-۷ روش‌های مختلف انگیزش کارکنان

چرا برخی سخت‌کوش و فعال هستند، برخی بی‌تفاوت و برخی تن به کار نمی‌دهند و از زیر کار شانه خالی می‌کنند؟ به مفهومی دیگر چرا اخلاق کار، فرهنگ کار، وجدان کاری و مانند اینها در برخی مراکز و سازمان‌ها و ادارات بهتر از مراکز مشابه دیگر است؟ آیا این تفاوت‌ها ذاتی است یا اکتسابی و تربیتی و متأثر از عوامل انگیزشی؟ بی‌تردید همه تلاش‌ها و رفتارها براساس انگیزه‌ها و اهداف شکل می‌گیرد. انگیزه‌ها و هدف‌ها به‌عنوان دو عامل مهم درونی و بیرونی هستند که انسان را برای رسیدن به مقصد به تلاش وادارند. ملاصدرا می‌گوید: «غایة الفعل یرجع الی الفاعل، غایت و هدف فعل به فاعل و انجام‌دهنده آن باز می‌گردد» (ملاصدرا، ۱۹۸۱).

از این رو، انگیزه و هدف به‌عنوان دو عامل محرک رفتار انسان شناخته می‌شوند، که در حفظ و ارتقای آن باید کوشید.

شاید به همین دلیل باشد که «کارشناسان نظامی ۷۵٪ از پیروزی را در گرو روحیه عالی نظامیان می‌دانند و تنها ۲۵٪ دیگر را به عواملی چون تسلیحات، سازماندهی، آموزش، ارتباطات و غیره نسبت می‌دهند (بنیاد نهج البلاغه، آیین جهاد)». یعنی نقش اصلی به روحیه باز می‌گردد و عامل روحیه، انگیزه و هدف است، اگر انگیزه و هدف قوی و والا باد، روحیه نیز قوی و نیرومند می‌شود و اگر انگیزه ضعیف باشد، روحیه نیز سست و بی‌رتمق می‌شود.

برخی انگیزش را درونی خوانده و چنین تعریف کرده‌اند: انگیزش، کشش درونی، جنبش یا قصدی است که سبب می‌شود تا شخص به روش معینی عمل کند، یا به سمت هدف مشخصی حرکت کند (شهرام میرزایی دریانی و احمد اصلی‌زاده، ۱۳۸۲).

با این تعریف انگیزش از درون فرد می‌جوشد نه از بیرون. شما انگیزش ایجاد نمی‌کنید، بلکه انگیزشی را که قبلاً وجود داشته ترسیم می‌کنید و به آن جهت داده، هدایتش می‌کنید و یا آن را تقویت می‌کنید.

مکن در این چمنم سرزنش به خودرویی چنان‌که پرورشم می‌دهند می‌رویم
بنابراین، شرایط تربیتی و انگیزشی است که وجدان کاری را در افراد بالا می‌برد.
البته باید توجه داشت که انگیزش‌ها، صرفاً درونی نیستند بلکه انگیزه‌های بسیاری در بیرون آدمی نیز وجود دارد.

انواع انگیزه

برخی از صاحب‌نظران برای انگیزه تقسیماتی بیان کرده‌اند: الف. انگیزه فیزیولوژیک
ب. انگیزه اجتماعی.

الف) انگیزه فیزیولوژیک، رفتاری است که از درون بدن آدمی برانگیخته می‌شود و انسان را به تلاش وامی‌دارد مانند: گرسنگی و تشنگی. انگیزه‌های فیزیولوژیک آموزش داده نمی‌شوند، اما یادگیری می‌تواند رفتار ارضاکننده این انگیزه‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. مثلاً نیاز به غذا به‌طور طبیعی به وجود می‌آید و آموختنی نیست، اما ترجیح غذایی بر غذای دیگر در اثر یادگیری پدید می‌آید.

ب) انگیزه اجتماعی، آن‌هایی هستند که به‌طور کامل آموخته می‌شوند. مانند: انگیزه پیشرفت، انگیزه پیوندجویی و انگیزه کسب قدرت (میرزایی دریانی و اصلی‌زاده، ۱۳۸۲).
برخی نیز انگیزه را به انگیزه درونی و بیرونی و برخی به انگیزه مادی و معنوی تقسیم کرده‌اند. البته این تقسیمات قابل جمع هستند و در مفهوم و خواسته مشترک هستند.

عوامل مهم انگیزش

ممکن است علل و عوامل گوناگونی در ایجاد و کارآمدی انگیزش نقش داشته باشند، ولی در این میان دو عامل از همه مهم‌ترند:

- ۱) شناخت نیازهای رفتاری، کاری و مأموریتی انسان‌ها؛
- ۲) نوع مدیریت و رهبری.

شناخت و تشخیص نیازهای انسان

مهم‌ترین بحث در انگیزش، شناسایی و تشخیص نیازهاست. یک مدیر و سرپرست کاردان و شایسته، ابتدا باید نیازهای زیرمجموعه خود را به‌خوبی بشناسد. زیرا رفتار

انسان‌ها نشان می‌دهد که آدمی در زندگی خصوصی و شغلی خود به وسیله نیازهای متفاوت، انگیزه پیدا می‌کند. تشخیص این نیازها و تأمین آنها، به‌عنوان سائق، به مدیر در بهره‌برداری بهینه از توانایی‌های کارکنان کمک فراوانی می‌کند (سعید علی میرزایی، ۱۳۸۶).

شهید مطهری معتقد است اگر نیازها، میل‌ها و انگیزه‌های انسان به‌خوبی و به‌درستی شناخته و ارضا شوند، سلامت و تعالی و کمال را به‌وجود می‌آورند. البته پیچیدگی انسان و رفتار فردی و گروهی او، شناخت نیازهای واقعی او را پیچیده‌تر می‌کند.

نظریه‌های مختلف در مورد نیازهای انسان

درباره اینکه نیازهای انسان‌ها چیست و چه چیزهایی موجب انگیزش یا تقویت آنها می‌شود، نظریه‌هایی وجود دارد که به اجمال با نقد و بررسی به برخی اشاره می‌کنیم:

نظریه آبراهام مازلو

مازلو^۱، روان‌شناس و نظریه‌پرداز غربی، محرک‌ها و سائق‌ها را به پنج سطح به صورت سلسله مراتب و پلکانی تقسیم کرده است. به اعتقاد وی زمانی که نیازهای یک سطح برآورده شود، نیازهای سطح بعدی در اولویت قرار می‌گیرد و این نیازها، غریزی هستند.

نقد نظریه مازلو

از سوی اندیشمندان اسلامی، نظریه مازلو مورد نقد قرار گرفته است از جمله: آیت‌الله مصباح یزدی می‌فرماید:

- تئوری مازلو از جهت استناد آن به داده‌های حسی و توجه درون‌نگری قابل تأیید است. البته تجربیات انجام‌شده در تأیید این نظریه، بر اساس متدولوژی علمی کافی نیست.
- سلسله مراتب نیازها تا یک حدی مورد قبول است و آن اینکه انسان از دامن طبیعت متولد می‌شود و رشد می‌کند، پس نیاز اولیه او مادی است، اما چنین نیست که حتماً باید نیازهای فیزیولوژیک ارضا شود و بعد نوبت به سایر نیازها برسد.
- در طرح مازلو بعضی از نیازها مطرح نشده است (محمدی و مزروعی، ۱۳۸۵).
- چون در این مبحث در پی نقد کامل و مبسوط نظریه مازلو نیستیم، به همین مقدار بسنده می‌کنیم.

1. Abraham (Harold) Maslow (1908-1970)

نظریه فردریک هرزبرگ

فردریک هرزبرگ^۱ روان‌شناس غربی، در بحث انگیزش، تئوری دو عاملی را مطرح کرده است: «عوامل بهداشتی» و «عوامل انگیزشی». عوامل بهداشتی یا همان نیازهای اولیه فرد در محیط کار، باعث ایجاد انگیزه نمی‌شوند، اما عدم تأمین آنها سبب نارضایتی افراد خواهد شد. مهم‌ترین عوامل بهداشتی، مسئله مالی و حقوق و مزایاست و بعد امنیت شغلی، شرایط کاری، قوانین و مقررات، نظارت و استقلال، زندگی اداری و زندگی شخصی.

عوامل انگیزشی باعث ایجاد انگیزه می‌شوند و یک مدیر باید آنها را تأمین کند، مثلاً یک فرد به اندازه‌ای که از او قدردانی می‌شود، از موفقیت خود لذت می‌برد، علاقه‌مندی به کار، داشتن مسئولیت و اختیار از عواملی هستند که انگیزه کارکنان را تحریک می‌کند. نظریه هرزبرگ، به نوعی به خودانگیزشی اشاره دارد که ثبات و پایداری بیشتری دارد. مدیران و فرماندهان با دادن مسئولیت و اختیار متناسب با مسئولیت به کارکنان خود، باید به آنان اعتماد کرده و اجازه دهند کار را براساس ابتکار عمل خود انجام داده و آنان را به کار تشویق کنند (سعید علی میرزایی، ۱۳۸۶).

هرزبرگ عوامل بهداشتی را باعث ایجاد انگیزه نمی‌داند، بلکه تأمین نکردن آنها را موجب نارضایتی کارکنان می‌داند. در نقد این نظریه باید گفت:

عوامل بهداشتی که به بُعد عوامل مادی و فیزیکی نظر دارد، برخلاف نظریه هرزبرگ، در ایجاد انگیزه تأثیرگذار است ولی کافی نیست، همچنان که تأمین نکردن آنها موجب نارضایتی و افت انگیزش می‌شود. طبیعی است کسی که از حقوق و مزایا بهره‌مند است و احساس امنیت شغلی می‌کند با فردی که احساس امنیت شغلی ندارد و هر لحظه در خطر اخراج قرار دارد، هیچ‌گاه در انگیزه کاری یکسان نیستند.

۸-۴ انگیزش‌های درونی و بیرونی

نیازها، حالت‌های انگیزشی را در ما به وجود می‌آورند، اما مشاهده علیتی رفتار روزمره، حاکی است که گاهی نیازهای ما خاموش هستند، یا حداقل جایی در گوشه هشیاری ما قرار دارند. افراد همیشه انگیزش خودشان را از درون ایجاد نمی‌کنند، بلکه گاهی منفعل می‌شوند و به محیط چشم می‌دوزند تا برای آنها انگیزش تأمین شود.

1. Frederick Herzberg (1923-2000)

انگیزش دیگران از طریق نفسِ کار (انگیزش درونی)

انگیزش درونی، گرایش فطری پرداختن به تمایلات و به کار بردن توانایی‌ها در رسیدن و جستجوی چالش‌های بهینه و تسلط بر آنهاست. انگیزش درونی به‌طور خودانگیزخته از نیازهای روان‌شناختی، کنجکاوی و تلاش‌های فطری برای رشد، حاصل می‌شود. وقتی افراد به‌صورت درونی با انگیزه می‌شوند، به‌خاطر علاقه، احساس چالشی که فعالیت خاصی ایجاد می‌کند و به‌خاطر لذتی که از آن می‌برند، رفتار می‌کنند. این رفتار به‌صورت خود انگیزخته، نه به‌دلیل وسیله‌ای بیرونی، روی می‌دهد. افراد به این علت انگیزش درونی را تجربه می‌کنند که درون خودشان نیازهای روان‌شناختی دارند.

انگیزش بیرونی

بیشتر کارهایی که در طول روز انجام می‌دهیم، از لحاظ درونی برانگیزنده نیستند. همه نوع انگیزش بیرونی، با رفتارهایی که از ما مطالبه می‌کنند، وابستگی بیرونی دارند. درعمل این وابستگی بیرونی، انگیزش بیرونی‌ای را برای انجام دادن یک کار به وجود می‌آورد که خود آن کار به تنهایی نمی‌تواند آن را ایجاد کند. انگیزش بیرونی از مشوق‌ها و پیامدهای محیطی مانند غذا یا پول، ناشی می‌شود. انگیزش بیرونی به‌جای پرداختن به فعالیتی، برای تجربه کردن خشنودی فطری در آن، از پیامدی ناشی می‌شود که از خود آن فعالیت جداست. انگیزش بیرونی از انگیزش «این کار را بکن تا آن را به دست آوری» ناشی می‌شود. معمولاً رفتارهایی که به‌صورت درونی و بیرونی با انگیزه شده‌اند، دقیقاً مشابه به‌نظر می‌رسند. همان‌گونه که فرد با انگیزه درونی، کتاب می‌خواند، نقاشی می‌کشد، به مدرسه یا محیط کار می‌رود، فرد با انگیزه بیرونی هم همین کارها را می‌کند.

انواع انگیزش بیرونی

مشوق‌ها و پیامدهای محیطی

مشوق^۱ رویدادی محیطی است که انسان را به سمت شروع کردن رفتاری خاص می‌کشاند یا از آن دور می‌کند. مشوق‌ها همیشه قبل از رفتار واقع می‌شوند یعنی، با انجام این کار، انتظاری را در انسان به‌وجود می‌آورند که پیامدهای خوشایند یا ناخوشایند در شرف وقوع هستند. نمونه‌هایی از مشوق‌های مثبت از این قرارند: لبخند، بوی وسوسه انگیز، حضور

1. incentive

دوستان و همکاران، نامه‌ای که به نظر می‌رسد حاوی چک است. برخی از مشوق‌های منفی می‌توانند از این قبیل باشند: بوی نامطبوع، حضور دشمنان یا رقیبان، نامه‌های تبلیغاتی و مشوق‌ها موجب رفتار نمی‌شوند، بلکه بر احتمال اینکه پاسخ داده شود یا نه، تأثیر می‌گذارند.

تقویت‌کننده‌های رفتار

تقویت‌کننده از لحاظ علمی، هرگونه رویداد بیرونی است که رفتار را افزایش می‌دهد. از لحاظ نظری باید آن را به صورتی تعریف کرد که از تأثیرش بر رفتار مستقل باشد. چنین تعریفی چرخشی می‌شود: علت موجب معلول می‌شود. به عبارتی «تقویت‌کننده موجب افزایش رفتار می‌شود» ولی معلول علت را توجیه می‌کند (افزایش رفتار به معنی آن است که باید تقویت شده باشد). برای خارج شدن از این باتلاق چرخشی باید رویدادی بیرونی را انتخاب کنند که قبلاً برای فرد بخصوصی استفاده نشده باشد و از قبل بدانند که آیا رفتار را افزایش خواهد داد یا نه.

فوریت ارائه تقویت تا اندازه‌ای اثربخشی آن را تعیین می‌کند. علاوه بر کیفیت و فوریت، چهار ویژگی دیگر پاداش، تعیین می‌کنند که چه چیزی تقویت‌کننده است و چه چیزی نیست. به عبارتی دیگر شش نکته ذیل اثربخشی تقویت‌کننده مثبت را تعیین می‌کنند:

(۱) کیفیت پاداش؛

(۲) فوریت پاداش؛

(۳) مناسبت فرد/ تقویت‌کننده؛

(۴) نیاز دریافت‌کننده به پاداشی خاص؛

(۵) شدت پاداش؛

(۶) ارزشی که دریافت‌کننده برای تقویت‌کننده قائل است.

زیان‌های نهفته پاداش: دادن پاداش بیرونی برای فعالیتی که به صورت درونی جالب است، معمولاً انگیزش درونی آینده را تضعیف می‌کند. تأثیر نامطلوب پاداش بر انگیزش درونی، زیان‌های نهفته پاداش نامیده می‌شود.

پاداش‌های مورد انتظار و مادی: تقویت‌کننده‌ها فقط در صورتی انگیزش درونی را کاهش می‌دهند که فرد انتظار داشته باشد، انجام دادن تکلیف، پاداشی را به بار خواهد آورد. پاداش‌های مورد انتظار انگیزش درونی را تضعیف می‌کنند، در حالی که پاداش‌های غیرمنتظره چنین نمی‌کنند.

تمایز بین پاداش‌های مادی و کلامی است. پاداش‌های مادی مانند پول، جوایز و غذا، انگیزش درونی را کاهش می‌دهند، در حالی که پاداش‌های کلامی (غیرمادی)، مانند تحسین، آن را کاهش نمی‌دهند.

در مورد تأثیر پاداش‌های بیرونی، تصور خوب این است که پاداش‌های بیرونی را می‌توان به‌صورتی استفاده کرد که انگیزش درونی را به مخاطره نیندازد. تصور بد این است که جامعه ما اغلب برای بانگیزه کردن دیگران، به پاداش‌های مورد انتظار و مادی متکی است.

پاداش‌های مورد انتظار و مادی فقط انگیزش درونی را به مخاطره نمی‌اندازد، بلکه در فرایند و کیفیت یادگیری اختلال ایجاد می‌کنند. پاداش‌های بیرونی، هنگامی که فرد مشغول یادگیری است، توجه وی را از یادگیری به سمت گرفتن پاداش منحرف می‌کند. پاداش‌ها، اهداف یادگیرنده را از تسلط یافتن به گرفتن پاداش بیرونی منحرف می‌کنند. یادگیرنده‌هایی که انگیزه بیرونی دارند، بیشتر به حالت هیجانی منفی (مانند ناکامی) و کمتر به هیجان مثبت (مانند خشنودی) مستعدند.

آخرین نکته این است که پاداش‌ها در پرورش خودگردانی مستقل افراد اختلال ایجاد می‌کنند.

منافع مشوق‌ها و پاداش‌ها

پژوهشگران سعی کرده‌اند، پاداش‌ها را طوری به کار برند که تأثیر زیان‌بخش آنها به حداقل برسد. یک راه برای انجام این کار، استفاده از پاداش‌های غیرمنتظره و کلامی (مثل تحسین) و استفاده نکردن از پاداش‌های مورد انتظار و مادی است. راه دیگر، محدود کردن استفاده از برانگیزنده‌های بیرونی برای تکالیفی است که اهمیت اجتماعی دارند، ولی جاذبه درونی آنها کم است. یعنی اگر کسی از همان ابتدا، برای انجام دادن کاری، انگیزش درونی کمی دارد یا اصلاً ندارد، در این صورت پاداش‌های بیرونی، انگیزش درونی وی را به مخاطره نمی‌اندازند (زیرا انگیزش درونی وجود ندارد که تضعیف شود).

پاداش‌های بیرونی بر انگیزش درونی فرد برای کارهایی که جالب نیستند هیچ تأثیری ندارند، نه تأثیر تضعیف‌کننده، نه تسهیل‌کننده.

مشوق‌ها و تقویت‌کننده‌ها منافی هم دارند. پاداش‌ها می‌توانند کاری را که جالب نبوده آن قدر جالب کنند که ارزش دنبال کردن را داشته باشد. اگر پاداش به قدر کافی جالب باشد، افرادی که پاداش می‌گیرند تقریباً به هر کاری می‌پردازند.

پیامدها

پیامدها دو نوع هستند: تقویت‌کننده‌ها و تنبیه‌کننده‌ها. تقویت‌کننده‌ها نیز دو نوع هستند: مثبت و منفی.

تقویت‌کننده‌های مثبت: تقویت‌کننده مثبت هرگونه محرک محیطی است که وقتی ارائه شود، احتمال وقوع رفتار مطلوب را در آینده افزایش می‌دهد.

تقویت‌کننده‌های منفی: تقویت‌کننده منفی هرگونه محرک محیطی است که وقتی حذف شود، احتمال وقوع رفتار مطلوب را در آینده افزایش می‌دهد.

تنبیه‌کننده‌ها: تنبیه‌کننده، هرگونه محرک محیطی است که وقتی ارائه شود، احتمال وقوع رفتار نامطلوب را در آینده کاهش دهد.

در اینجا این سؤال مطرح می‌شود که آیا تنبیه مؤثر واقع می‌شود؟ با اینکه تنبیه متداول است، اصولاً تأثیری ندارد، اما چرا از تنبیه به این گستردگی استفاده می‌شود؟

(الف) برای جلوگیری از رفتارهای نامطلوب در آینده؛

(ب) برای کسب اطاعت فوری جهت متوقف کردن رفتار نامطلوب؛

(ج) برای نشان دادن هیجان منفی (مانند ناکامی، خشم)؛

(د) برای انجام دادن کاری درباره رفتار نامطلوب (زمانی که نمی‌توانیم از راهبرد بهتری استفاده کنیم).

به طور کلی تنبیه مؤثر واقع نمی‌شود. از آن بدتر، تنبیه عوارض جانبی نگران‌کننده و ناخواسته‌ای به بار می‌آورد که تهیج‌پذیری منفی (گریه کردن، جیغ کشیدن، احساس ترس)، اختلال در رابطه تنبیه‌کننده با تنبیه‌شونده و سرمشق‌گیری منفی از نحوه مقابله کردن با رفتار نامطلوب دیگران، از آن جمله‌اند.

نظریه ارزیابی شناختی برانگیزنده بیرونی

آنچه در پس استفاده از برانگیزنده بیرونی نهفته است، شکل دادن رفتار دیگران، تأثیر گذاشتن بر آن و کنترل کردن آن است، اما هدف دیگری هم وجود دارد. مشوق‌ها و پیامدها، بازخوردی نیز تأمین می‌کنند که فرد را از شایستگی‌اش در یک کار، آگاه می‌کند. پاداش‌هایی مانند پول، جوایز، نمرات خوب، بورس‌های تحصیلی، و تحسین‌های کلامی، نه تنها رفتار را افزایش می‌دهند (یعنی کنترل می‌کنند)، بلکه این پیام را می‌رسانند که کار، خوب انجام شده است (یعنی، به اطلاع رساندن شایستگی فرد).

نظریه ارزیابی شناختی اعلام می‌دارد که همه رویدادهای بیرونی، جنبه کنترل‌کننده و جنبه اطلاع‌رسانی دارند. این نظریه فرض می‌کند که انسان‌ها نیازهای روان‌شناختی به خودمختاری و شایستگی دارند. جنبه کنترل‌کننده رویداد بیرونی بر نیاز به خودمختاری تأثیر می‌گذارد، در حالی که جنبه اطلاع‌رسانی آن، نیاز به شایستگی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نظریه ارزیابی شناختی به‌طور رسمی، سه قضیه را مطرح می‌کند:

قضیه ۱: رویدادهای بیرونی در صورتی بر انگیزش درونی فرد تأثیر می‌گذارند که درک منبع علیت فرد را برای آن رفتار تحت تأثیر قرار دهند. رویدادهایی که به درک منبع علیت بیرونی کمک می‌کنند، انگیزش درونی را کاهش و انگیزش بیرونی را افزایش می‌دهند، اما رویدادهایی که درک منبع علیت درونی را تقویت می‌کنند، انگیزش درونی را افزایش و انگیزش بیرونی را کاهش می‌دهند.

قضیه ۲: رویدادهای بیرونی، در صورتی بر درک شایستگی فرد تأثیر می‌گذارند که انگیزش درونی وی را برای فعالیتی که در سطح بهینه چالش‌برانگیز بوده است، تحت تأثیر قرار دهند. رویدادهایی بر درک شایستگی فرد تأثیر می‌گذارند که انگیزش درونی وی را برای فعالیتی که در سطح بهینه چالش‌برانگیز بوده است، تحت تأثیر قرار دهند. رویدادهایی که به درک شایستگی بیشتر کمک می‌کنند، انگیزش درونی را افزایش می‌دهند، در حالی که رویدادهایی که درک شایستگی را کاهش می‌دهند، انگیزش درونی را کاهش خواهند داد.

قضیه ۳: رویدادهایی که با شروع و تنظیم رفتار ارتباط دارند، سه جنبه بالقوه دارند که هر یک اهمیت کارکردی دارند. جنبه اطلاع‌رسانی، به درک منبع علیت درونی و درک شایستگی کمک می‌کند، بنابراین، انگیزش درونی را افزایش می‌دهد. جنبه کنترل‌کننده، به درک منبع علیت بیرونی کمک می‌کند، بنابراین، انگیزش درونی را تضعیف کرده و انگیزش بیرونی را تقویت می‌کند. جنبه بی‌انگیزه‌کننده، به درک ناشایستگی کمک می‌کند و بنابراین، انگیزش درونی را تضعیف و بی‌انگیزشی را تقویت می‌کند. برجستگی نسبی این سه جنبه برای فرد، اهمیت کارکردی رویداد بیرونی را تعیین می‌کند.

دو نمونه از رویدادهای کنترل‌کننده و اطلاع‌رسان

– **تحسین:** تحسین را که یک رویداد بیرونی است، گاهی می‌توان برای کنترل رفتار یک نفر و گاهی برای آگاه ساختن او از شایستگی‌اش در انجام دادن یک کار، استفاده کرد. برای مثال، آفرین! دقیقاً کارت رو انجام دادی و یا آفرین! بازدهی شما ده درصد افزایش پیدا کرده است.

- رقابت: زمانی که موقعیت اجتماعی فشار زیادی برای برنده شدن وارد می‌کند، رقیبان به خود تکلیف اهمیت چندانی قائل نمی‌شوند، بلکه بیشتر برای برنده شدن اهمیت قائل هستند. در صورتی که موقعیت اجتماعی کمتر روی برنده شدن تأکید کند (مثلاً بازی دوستانه)، جنبه اطلاع‌رسانی رقابت نسبتاً برجسته‌تر می‌شود.

منافع کمک کردن به انگیزش درونی

تقویت کردن انگیزش درونی، با ارزش است؛ زیرا منافع مهم زیادی را برای فرد به ارمغان می‌آورد که استقامت، خلاقیت، درک مفهوم، و سلامت ذهنی از آن جمله‌اند. **استقامت:** هرچه انگیزش درونی فرد بیشتر باشد، استقامت او در کاری که انجام می‌دهد، بیشتر می‌شود.

خلاقیت: رویدادهای بیرونی کنترل‌کننده، خلاقیت را تضعیف می‌کنند، به طوری که وقتی کسی تحت نظر قرار دارد، ارزیابی می‌شود، مورد تحکم قرار می‌گیرد، یا زمانی که برای عملکرد ماهرانه‌ای پاداش‌هایی در کار هستند، خلاقیت کاهش می‌یابد.

درک مفهوم / یادگیری با کیفیت عالی: سومین فایده انگیزش درونی، توانایی آن در افزایش درک مفهوم هنگام یادگیری است. در صورتی که انگیزش درونی بالا باشد، یادگیرنده‌ها در نحوه تفکرشان انعطاف‌پذیری بیشتری نشان می‌دهند، اطلاعات را فعال‌تر پردازش می‌کنند، و به صورت مفهومی و نه طوطی‌وار، یاد می‌گیرند.

عملکرد مطلوب و سلامتی: آنهایی که با انگیزش درونی فعالیت می‌کنند، خودشکوفایی و شادایی بیشتر، اضطراب و افسردگی کمتر، عزت نفس بالاتر، روابط عالی‌تر با دوستان و همسر را نشان می‌دهند و کمتر به سمت سرگرمی‌های مضر و منفی حرکت می‌کنند.

نظریه خودمختاری

طبق نظریه خودمختاری، سه نوع انگیزش وجود دارد:

(۱) بی‌انگیزشی؛

(۲) انگیزش بیرونی؛

(۳) انگیزش درونی.

در ذهن خود پیوستاری را ترسیم کنید. این انگیزش‌ها را می‌توان در یک پیوستار خودمختاری یا درک منبع علیت، مرتب کرد. در سمت راست، بی‌انگیزشی قرار دارد، حالتی که در آن، فرد نه انگیزش درونی دارد نه بیرونی (مثل، دانش‌آموز ترک تحصیل‌کرده، ورزشکار سرخورده، یا همسر بی‌تفاوت). در وسط، چهار نوع

انگیزش بیرونی قرار دارند که می‌توان آنها را بر اساس درجه خودمختاری از یکدیگر متمایز کرد:

۱) تنظیم بیرونی (اصلاً خودمختار نیست)؛

۲) تنظیم درون‌فکنی شده (تا اندازه‌ای خودمختار است)؛

۳) تنظیم خودپذیر (عمدتاً خود مختار است)؛

۴) تنظیم آمیخته (کاملاً خود مختار است).

در سمت چپ، انگیزش درونی بیانگر حمایت کامل فرد از خودمختاری است و به تمام مواردی که نیازهای روان‌شناختی فرد، انگیزشی را برای عمل کردن به وجود می‌آورند، مربوط می‌شود.

مشخص کردن انواع انگیزش به این دلیل اهمیت دارد که مقدار خودمختاری در هر حالت انگیزشی، بر آنچه افراد فکر می‌کنند، احساس می‌کنند، و انجام می‌دهند تأثیر بسزایی دارد. این چهار نوع انگیزش بیرونی از این نظر که فرد آنها را تا چه اندازه‌ای به صورت خودمختار تجربه می‌کند، تفاوت زیادی دارند. افراد عمدتاً به خاطر اطاعت و به این علت که مجبور هستند (یعنی، کنترل شده‌اند)، به تنظیم بیرونی و درون‌فکنی شده تن در می‌دهند، اما افرادی که به تنظیم خودپذیر و آمیخته می‌پردازند، این کار را دوست دارند و آن را ترجیح می‌دهند (یعنی آنها به صورت خود مختار عمل می‌کنند).

تنظیم بیرونی: رفتارهایی که به صورت بیرونی تنظیم شده‌اند، برای به دست آوردن پاداش یا برآورده ساختن خواسته‌ای بیرونی، انجام می‌شوند. وجود برانگیزنده‌های بیرونی (مثل پاداش‌ها، تهدیدها) برای کسی که از بیرون تنظیم شده است، افزایش و کاهش انگیزش را تنظیم می‌کند. کسی که از بیرون تنظیم می‌شود، معمولاً تا وقتی که یک مشوق بیرونی وجود نداشته باشد، به سختی کاری را انجام می‌دهد.

تنظیم درون‌فکنی شده: درونی کردن، اما نه واقعاً پذیرفتن درخواست‌های دیگران برای فکر کردن، احساس کردن، یا رفتار کردن به شیوه خاص است. تنظیم درون‌فکنی شده اصولاً بانگیزه شدن به خاطر احساس گناه و استبداد بایدهاست. در واقع، فرد به عنوان نماینده محیط بیرونی عمل می‌کند، خودش را برای انجام دادن رفتاری که دیگران بد می‌دانند، تنبیه می‌کند (احساس شرمندگی یا گناه). بنابراین درونی‌سازی تاندازه‌ای صورت گرفته است، اما این درونی‌سازی به جای اینکه به صورت واقعی و اختیاری در خود ادغام شود، با اکراه روی داده است.

تنظیم خودپذیر: تنظیم خودپذیر بیانگر انگیزش بیرونی عمدتاً درونی شده و خودمختار است. کسی که به شیوه خودپذیر تنظیم شده، به صورت اختیاری، مزایا و فایده عقیده یا رفتاری را قبول می‌کند زیرا به نظر وی، این شیوه تفکر یا رفتار کردن، با اهمیت و مفید است. بنابراین، اگر دانش‌آموزی باور داشته باشد که تکلیف اضافی در ریاضی اهمیت دارد، یا اگر ورزشکاری به این باور برسد که تمرین اضافی برای تبحر بیشتر و موفقیت در مسابقات مهم است، انگیزش مطالعه کردن یا تمرین کردن بیرونی هستند، ولی آزادانه انتخاب شده‌اند.

تنظیم آمیخته: تنظیم آمیخته، خود مختارترین نوع انگیزش بیرونی است. در حالی که درونی کردن، فرایند جذب کردن ارزش یا شیوه رفتار کردن است، در آمیختن، فرایندی است که افراد از طریق آن، ارزش‌ها و رفتارهای همانندسازی شده خویش را در خود کاملاً دگرگون می‌کنند. این نوع تنظیم در عین حال که نوعی انگیزش است، فرایند رشد نیز هست، زیرا خودآزمایی لازم را برای هماهنگ کردن روش‌های جدید فکر کردن، احساس کردن و رفتار کردن با روش‌های پیشین فکر کردن، احساس کردن و رفتار کردن فرد در بر دارد.

۴-۹ انگیزش از طریق توانمندسازی و مشارکت مرئوسان و فنون انگیزش خود

مقدمه‌ای بر توانمندسازی سرمایه‌های انسانی

با شروع دهه ۹۰ میلادی، پس از سال‌ها تجربه و سیر جوامع بشری از مرحله سنتی به مرحله صنعتی و فراصنعتی و روند مستمر و مداوم تغییر و تحول در شئون مختلف حیات اجتماعی و پیشرفت شگرف و عمیق در تکنولوژی و علوم و فنون گوناگون و تأثیرات عمیق آن در عرصه‌های مختلف فعالیت‌های اداری، تولیدی و خدماتی و مؤسسات و سازمان‌ها، اکثر سازمان‌های دنیا به این نتیجه رسیدند که جهت حفظ و بقای خود تلاش گسترده‌ای را برای تغییرات عمیق در ساختار اساسی خود آغاز کنند و از قالب‌های غیرپویا خارج شوند و در این میان اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه برخوردار باشد.

در عصر کنونی، به‌جای توجه به سرمایه‌ها و منابع مادی دیگر، از دغدغه‌های مهم مراکز و مؤسسات اقتصادی موفق جهان گردآوری سرمایه‌های انسانی فرهیخته‌ای است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن تعلق دارند، باشند. یک سازمان موفق مجموعه‌ای است از انسان‌هایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهدافی مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهند، سرمایه‌ها را متراکم می‌کنند، از منابع طبیعی بهره‌برداری می‌کنند، سازمان‌های اداری، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را به‌وجود می‌آورند و روند توسعه را به‌خوبی پیش می‌برند. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه‌ای که انجام می‌دهد احساس مالکیت خواهد کرد. استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به‌شمار می‌رود، پس لازمه‌ی دستیابی به هدف‌های سازمان، مدیریت موثر این منابع با ارزش است. در این راستا رشد، پیشرفت شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان، در سالیان اخیر تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است.

توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های نوین و مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه و بهره‌گیری از ظرفیت و توانایی فردی و گروهی آنها در راستای بهره‌وری و اهداف سازمانی است. بدین تعبیر توانمندسازی فرایندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم‌ها، به بهبود و بهینه‌سازی مستمر عملکرد کمک می‌شود. توانمندسازی از بهترین و بزرگ‌ترین راهبردهای توسعه و شکوفایی سازمان است. کارکنان به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمندسازی، آزاد کردن این قدرت است. به‌عبارت دیگر این تکنیک ظرفیت‌های بالقوه‌ای که برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسان که از آن استفاده درست و کامل نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد و در یک محیط سالم سازمانی روش متعادلی را بین اعمال کنترل کامل از سوی مدیریت و آزادی عمل کارکنان پیشنهاد می‌کند.

تعریف‌های گوناگون توانمندسازی

از توانمندسازی تعریف‌های گوناگونی شده است که در ادامه به آن می‌پردازیم:

(۱) در فرهنگ لغت ویستر^۱ از توانمندسازی به‌عنوان تفویض اختیار یا اعطای قدرت قانونی به سایرین تعبیر شده است.

1. Merriam-Webster's Dictionary

- (۲) فرهنگ لغت آکسفورد نیز فعل توانمندسازی را به‌عنوان توانا کردن و به معنای ایجاد شرایط لازم برای بهبود انگیزش افراد در انجام وظایف خویش، از طریق پرورش احساس کفایت نفس تعریف کرده است.
- (۳) توانمندسازی، دادن قدرت به افراد نیست. افراد هم اکنون دارای قدرت هستند (به صورت سرمایه‌ای از دانش و انگیزش) تا کار خود را بسیار عالی انجام دهند. توانمندسازی را به عنوان آزاد کردن این قدرت تعریف می‌کنیم.
- (۴) توانمندسازی یعنی واگذار کردن مسئولیت به سطوح پایین‌تر سازمان تا بتوان از دانایی، مهارت، تجربه و انگیزه آنان برای پیشبرد اهداف سازمان مدد گرفت.
- (۵) توانمندسازی، واگذاری اختیارات رسمی و قدرت قانونی به کارکنان به‌منظور افزایش کارایی و ایفای نقش مفید در سازمان است، به‌عبارت دیگر رویکردی مدیریتی است تا کارکنان با اختیارات داده شده بتوانند خود به اتخاذ تصمیم بپردازند.
- (۶) توانمندسازی فرایندی است به‌منظور ایجاد شرایط مناسب در راستای قادر ساختن کارکنان برای به‌کار گرفتن بیشتر نیروی تفکر برای ارائه راه‌حل‌های مناسب‌تر در حل مشکلات سازمان.
- (۷) توانمندسازی فرایند توسعه است که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل و ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی آنان شده و ایشان را قادر می‌سازد تا عوامل محیطی را شناسایی و تحت کنترل بگیرند.
- (۸) توانمندسازی عبارت است از: شناخت، توسعه و گسترش قابلیت و شایستگی افراد برای نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان.
- (۹) توانمندسازی یک فرایند مؤثر و پیشگام است که برای سازمان، مزیت راهبردی و برای کارکنان، فرصت مشارکت در کامیابی سازمان را می‌آفریند.

اهمیت، هدف، ضرورت‌ها و مزایای توانمندسازی نیروی انسانی

اهمیت

اصلی‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی بوده و کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهم‌ترین عامل بقا و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد. از نظر پیتر دراگر رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. توانمندسازی کارکنان، محوری‌ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکززدایی و حذف دیوان‌سالاری در سازمان‌هاست. توانمند کردن افراد موجب می‌شود تا

مدیران و سازمان سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. توانمندسازی موجب می‌شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود ببالند. بدون توانمندسازی، نه مدیران و نه سازمان نمی‌توانند در درازمدت کامیاب باشند.

هدف

هدف از توانمندسازی، فراهم کردن محیطی است با اختیارات بیشتر به‌منظور ایفای نقش مؤثرتر کارکنان در فرایند تغییر و بهبود جریان کار، ضمن کاهش میزان نیاز به سرپرست مستقیم در مسیر تحقق اهداف سازمانی.

ضرورت‌ها

چنانچه توانایی افراد افزایش یابد، می‌توانند به‌صورت بالقوه کارها را در سطحی بالاتر و بهتر انجام دهند. بدیهی است این توان بالقوه باعث انگیزه بالایی خواهد شد، از این رو توجه به توانمندسازی نیروی انسانی برای توسعه سازمان‌ها در ابعاد مختلف مالی و اقتصادی، فرهنگ سازمانی، فنی و تکنولوژیکی امری ضروری و حیاتی است. همچنین با توجه به ورود نیروی انسانی آگاه‌تر، با دانش بیشتر و حساس‌تر نسبت به زمان و نیز تقاضای مستمر از سازمان برای کیفیت برتر و ارزش بیشتر، ضرورت عینی توانمندسازی را بیش از پیش آشکارتر می‌کند.

مطالعات مهارت‌های مدیریت نشان می‌دهد که توانمندسازی زیردستان بخش مهمی از اثربخشی سازمانی و مدیریتی است. از سوی دیگر تجزیه و تحلیل قدرت و کنترل در سازمان‌ها حاکی از این است که سهم کردن کارکنان در قدرت و کنترل، اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد همچنین تجربیات تیم‌سازی در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد، بقا و موفقیت تیم‌های کاری دارد.

مزایای توانمندسازی

اگر مفهوم توانمندسازی به‌درستی درک شود و با ایده بهبود مستمر در عملکرد کلی سازمان مرتبط شود، بیشترین بهره‌برداری از منابع فکری عرضه‌شده را ایجاد خواهد کرد. از جمله مزایای دیگر می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- (۱) اتخاذ تصمیمات مهم سازمانی به صورت گروهی و تیمی؛
- (۲) مشارکت و سهم کردن کارکنان در مسئولیت‌ها، مهارت‌ها و اختیارات سازمانی؛
- (۳) ایجاد انعطاف در سازمان و انطباق سریع با تغییرات و دگرگونی‌های محیطی؛

- ۴) تغییر مسئولیت مدیران از کنترل‌کننده صرف به آزادسازی توانایی‌های نهفته کارکنان؛
- ۵) افزایش رضایت‌مندی کارکنان، مشتریان و ارباب رجوع؛
- ۶) احساس مثبت کارکنان نسبت به شغل و خودشان؛
- ۷) افزایش احساس تعهد و تعلق کارکنان نسبت به شغلشان؛
- ۸) تحقق آسان‌تر اهداف سازمان؛
- ۹) کاهش نظارت مستقیم بر عملکرد کارکنان؛
- ۱۰) کاهش بروز استرس حوادث، سوانح در محیط کار و بهبود شرایط ایمنی؛
- ۱۱) بهبود ارتباطات میان مدیریت و کارکنان با روان‌سازی جریان کار که باعث حل بسیاری از مشکلات روزمره می‌شود و نیاز به تشکیل جلسات متعدد نخواهد بود؛
- ۱۲) اهداف، مشخص و تعریف شده هستند؛
- ۱۳) مرزهای تصمیم‌گیری روشن است؛
- ۱۴) تقسیم کار، به‌خوبی صورت می‌گیرد؛
- ۱۵) شایستگی‌ها پس از آموزش و کسب تجربه شکوفا می‌شود؛
- ۱۶) کارکنان به پذیرش ریسک و مخاطره تشویق می‌شوند؛
- ۱۷) تبادل اطلاعات و دیدگاه‌ها به‌آسانی صورت می‌گیرد؛
- ۱۸) تغییر نگرش کارکنان از «داشتن» به «خواستن» یعنی همیشه به خواستن‌ها فکر می‌کنند؛
- ۱۹) تغییر مفهوم قدرت از فرمان دادن به توانایی نفوذ بر دیگران؛
- ۲۰) غالب شدن مهارت کلیدی کار کردن در جمع و با جمع به‌عنوان محور اصلی تفکرات سازمانی؛
- ۲۱) و آخر اینکه تجربیات تشکیل تیم در سازمان‌ها دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی نقش بسیار مهمی در ایجاد و بقای تیم‌ها دارد.

عوامل مؤثر بر توانمندسازی

مجموع عواملی بر توانمندسازی کارکنان مؤثر است که در ادامه آمده است:

- ۱) مشخص بودن اهداف، مسئولیت‌ها و اختیارات در سازمان‌ها: کارکنان باید از مسئولیت‌ها و شرح وظایف خود، هدف و مأموریت سازمان و مراحل و فرایندهای کاری آن آگاهی داشته باشند.
- ۲) غنی‌سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان: سازمان باید به‌منظور به روز بودن اطلاعات فنی و تخصصی کارکنان و افزایش محتوی شغلی آنها اقدام کند. همچنین

به‌منظور برآورده کردن اصل جانشین‌پروری در سازمان باید از فنون چرخش کاری استفاده کند.

۳) **روحیات و تعلق سازمانی:** به‌منظور برآورده کردن این عامل، لازم است مدیریت ارشد برای کارکنان در سازمان احترام قائل شود و برای رفع مشکلات شخصی‌شان، آنها را یاری و کمک کند. برای ابداع، نوآوری و خلاقیت کارکنان زمینه‌های مناسب را فراهم کند و مطمئن شود که کارکنان تمایل به انجام اموری را که به آنها واگذار شده را دارند.

۴) **اعتماد، صمیمیت و صداقت:** سازمان باید فضای مثبت و روابط کاری دوستانه را بین کارکنان ایجاد و اعتماد بین مدیران و کارکنان را افزایش دهد.

۵) **تشخیص و قدردانی:** تناسب حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با کاری که کارکنان انجام می‌دهند، توزیع مناسب امکانات رفاهی در سازمان و تناسب ارتقای شغلی کارکنان با شایستگی آنها می‌تواند توانمندسازی را در سازمان پوشش دهد.

۶) **مشارکت و کار گروهی:** به کارگیری نظرات و ایده‌های کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و همکاری آنها در بهبود و پیشبرد امور سازمان، تفویض اختیار به کارکنان در سطوح مختلف، مشارکت دادن کارکنان در ارائه پیشنهاد برای بهتر انجام شدن امور و کنترل اموری که خود انجام داده‌اند می‌توانند به‌عنوان عامل مشارکت و کار گروهی در افزایش توانمندی کارکنان در سازمان‌ها تأثیرگذار باشد.

۷) **ارتباطات:** شامل امکان برقراری ارتباط و دسترسی آسان کارکنان به مدیران و سرپرستان، شفافیت و روشن بودن ارتباطات کاری کارکنان با آنان و اطلاع کارکنان از امور جاری شرکت در ارتباط با حوزه کاری خود است.

۸) **محیط کاری:** از جمله عوامل مؤثر که کمابیش در سازمان بر آن تأکید می‌شود، محیط کاری است. اهمیت به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار، ایجاد موقعیت‌های مناسب برای ارتقای شغلی کارکنان، کاهش فشار و تنش‌های موجود در محیط کار می‌تواند از جمله موارد مرتبط با محیط کار باشد.

۹) **بهینه‌سازی فرایندها و روش‌های کاری:** شفاف و مشخص بودن گردش کار و اطلاعات در سازمان، مستندسازی روش کار، بازنگری دوره‌ای و اصلاح روش‌های کاری و ساده‌سازی امور از عوامل مؤثر در برآورده شدن بهینه‌سازی فرایند و روش‌های کاری است.

(۱۰) اطلاعات، دانش و مهارت شغلی: به جهت تأمین این عوامل، وجود امکانات برای توسعه مهارت‌های شغلی در سازمان، وجود زمینه‌های آموزش مؤثر و کار در سازمان و داشتن اطلاعات فنی و تخصصی در ارتباط با پست‌ها می‌تواند مفید باشد.

(۱۱) تغییر نگرش: نوع نگرش سازمان به بهسازی منابع انسانی باید تغییر کند. سازمان باید همواره به دنبال کشف استعدادها و مهارت‌های کارکنان باشد و این اصل که باید به آنان فرصت داد تا توانایی‌هایشان را بروز دهند تسری یابد. در چنین شرایطی است که می‌توان انتظار داشت، چالش‌هایی مانند فقدان قدرت را به توانمندی، دستورپذیری را به پایش نهادن برای انجام کار، واکنش نشان دادن را به خلاقیت و سازندگی، کمیت را به کمیت و کیفیت و «دیگری مسئول است» به «همه مسئول‌اند» تبدیل شود.

(۱۲) مسئولیت پذیری: سازمان، نیازمند کارکنانی است که در حل مشکلات فعال باشند و نه تنها در قبال وظایفی که بر عهده آنهاست، بلکه در برابر بهبود کارکرد کل مجموعه احساس مسئولیت کنند. لازمه این کار آن است که سازمان دارای افکار مثبت بوده و در قبال ایده‌های جدید کارکنان، ضمن انعطاف‌پذیری، آمادگی پذیرش دیدگاه‌های تازه را نیز داشته باشد. اجرای آموزش‌های مؤثر در زمینه تصمیم‌گیری‌های گروهی، تقویت مهارت‌های ارتباطی در قالب‌های گروهی، تقویت مهارت‌های برنامه‌ریزی و در نهایت شیوه‌آوردانی از کوشش‌های سازمانی می‌تواند اثرات شگرفی در خلق مسئولیت‌پذیری فردی و سازمانی در پی داشته باشد.

(۱۳) حرکت از تمرکز به عدم تمرکز: به‌منظور توانمندسازی سازمان باید به سمت عدم تمرکز حرکت کند. بدین صورت که تعدادی تیم یا گروه تشکیل شود که به یکدیگر متصل شده و از طریق ارتباط و تصمیم‌گیری‌هایی مستمر گروهی، ضمن انجام دادن مسئولیت‌ها و وظایف، به توسعه کیفی سازمان نیز کمک کنند. اگرچه مشکلاتی مانند احتمال وجود نداشتن امکانات و پتانسیل‌های لازم فردی یا سازمانی و یا ناهماهنگی در اجرا می‌تواند این متغیر را تحت تأثیر قرار دهد، ولی با تمام این اوصاف نمی‌توان از مزایای عمده آن از جمله انعطاف‌پذیری بیشتر در اجرای برنامه‌ها، استفاده بهینه از منابع، و کاهش مشکلات اجرایی سازمان به راحتی چشم پوشید.

(۱۴) تأمین منابع مالی: یکی از وجوه مهم برنامه‌های توانمندسازی گستردگی منابع درگیر در آن است. پیاده‌سازی برنامه‌های بهبود عملکرد، مستلزم تأمین و تخصیص بخشی از منابع مالی، فیزیکی، و انسانی سازمان است.

(۱۵) مدیریت: مدیر سازمان، مهم‌ترین عامل در توانمندسازی کارکنان است، زیرا مدیر به‌طور مستقیم و غی مستقیم تمام عوامل محیط سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مدیر با تفویض اختیار و قدرت بیشتر به کارکنان، دادن استقلال و آزادی عمل به آنان، فراهم کردن جو مشارکتی، ایجاد فرهنگ کار گروهی، و با حذف شرایطی که موجب اختیار محدود کارکنان می‌شود، بستر لازم را برای توانمندی افراد فراهم می‌کند.

روش‌های اجرایی توانمندسازی

سه کلید توانمندسازی شامل سهم کردن افراد در اطلاعات، تعیین محدوده خودمختاری، و تیم‌سازی به جای سلسله مراتب می‌شود.

کلید اول: مشارکت همگانی در اطلاعات

نخستین رکن توانمندسازی مشارکت در اطلاعات است و یکی از نقش‌های رهبران سازمانی، دادن اطلاعات مؤثر، به‌موقع، و کافی به کارکنان است. آن دسته از رهبرانی که تمایل ندارند کارکنان را در اطلاعات سهم کنند، هرگز آنها را در اداره سازمان شریک نخواهند کرد. پرواضح است که این طرز تفکر نمی‌تواند سازمان را به توانمندی لازم در این دنیای پرقاب‌ت برساند. از یک سو، سهم شدن در اطلاعات برای توانمندسازی سازمان یک ضرورت حتمی است و از سوی دیگر اعتماد برای یک سازمان توانمند ضروری است. مشارکت و سهم شدن کارکنان در اطلاعات موجب برقراری جو اعتماد و صمیمیت و مسئولیت‌پذیری می‌شود. چنانچه به افراد اطلاعات لازم و ضروری کار داده نشود جو بی‌اعتمادی موجب اختلال در امر تصمیم‌گیری می‌شود. آدمی قادر نیست بدون اطلاعات خود را اداره کند یا تصمیمات مناسب را بگیرد. بنابراین، افراد با داشتن اطلاعات ناگزیرند مسئولانه عمل کنند. اطلاعات را می‌توان یکی از حیاتی‌ترین ابزار قدرت تلقی کرد. کسب اطلاعات به‌ویژه اطلاعاتی که به نظر می‌رسد نقش محوری یا راهبردی در سازمان داشته باشد، می‌تواند برای ساختن یک پایگاه قدرت و نیز برای متنفذ کردن یک شخص در سازمان به کار رود. از طرف دیگر وقتی مدیران افراد خود را با اطلاعات بیشتر تجهیز می‌کنند، آن افراد با احساس توانمندی و به احتمال بیشتر با بهره‌وری و کامیابی و در هماهنگی با خواسته‌های مدیریت کار می‌کنند.

بنابراین می‌توان گفت داشتن اطلاعات:

(۱) نسبت به سازمان شناخت بیشتری ایجاد می‌کند.

(۲) قدرت تحلیل شرایط و موقعیت فعلی و آتی سازمان را افزایش می‌دهد.

۳) برای پذیرش مسئولیت‌های بالاتر آمادگی بیشتری را ایجاد می‌کند.

۴) روابط بین مدیران، سرپرستان و کارکنان را تسهیل می‌بخشد.

۵) جو اعتماد و صمیمیت را توسعه و تقویت می‌کند.

اطلاعات در حوزه توانمندسازی به مثابه «میزان طلای پشتوانه پول رایج کشور است که افزایش مسئولیت‌پذیری و اعتماد بیشتر را در بین کارکنان ایجاد می‌کند» (صدرا ابرقویی، ۱۳۹۴).

جمع‌بندی کلید اول: می‌توان گفت سازمان‌ها برای ادامه حیات خود و ماندن در دنیای رقابت ناچارند سطح آگاهی‌ها و دانش خود را نسبت به محیط داخلی و بیرونی افزایش دهند. از سوی دیگر سازمان‌ها، مجموعه‌های انسانی هستند و افراد تا تغذیه اطلاعاتی نشوند، نمی‌توانند در راستای تحقق اهداف، استراتژی‌ها و سیاست‌ها و برنامه‌ها و طرح‌ها تلاش کنند. این تلاش‌ها زمانی ثمربخش است که افراد از چشم‌انداز، مأموریت، استراتژی، سیاست و برنامه عملیاتی سازمان آگاهی داشته باشند، و این آگاهی‌ها زمانی افزایش می‌یابد که افراد سازمان را در اطلاعات سهیم کنیم. کنت بلانچارد و همکارانش به چهار دلیل مشارکت اطلاعاتی^۱ را به‌عنوان کلید توانمندسازی می‌دانند:

دلیل اول: اگر قرار باشد کسانی را که در خط مقدم هستند، مأمور و مسئول گرفتن تصمیم‌هایی کنیم که بر حیات شرکت اثر می‌گذارند، باید همان اطلاعاتی را که مبنای تصمیم‌گیری‌های مدیریت است، در اختیار آنها قرار دهیم. افراد بی‌اطلاع قادر به تصمیم‌گیری نیستند و انگیزه خطر کردن را ندارند.

دلیل دوم: هنگامی می‌توانیم از افراد انتظار خطر کردن و پذیرش مسئولیت گرفتن تصمیم‌های کاری را داشته باشیم که آنها به مدیریت و نظام‌های سازمانی، اعتماد داشته باشند. اگر افراد از پیامد تصمیم‌های خود در هراس باشند (یعنی به رهبری اعتماد نداشته باشند) میل به خطر کردن و گرفتن تصمیم‌ها را نخواهند داشت. یکی از سودمندترین و ساده‌ترین راه‌های تقویت روح اعتماد در سازمان، مشارکت اطلاعاتی است.

دلیل سوم: یکی دیگر از عواملی که مشارکت اطلاعاتی را قافله سالار سفیر توانمندسازی می‌کند، نیاز افراد به راهنمایی است. چنانچه افراد هیچ تجربه‌ای در توانمندسازی و اطلاعات لازم برای این کار را نداشته باشند به شیوه‌ای از رهبری

نیازمندند که به‌طور پیوسته آنها را راهنمایی کند و به کار آنها جهت بدهد و اگر راهنمایی لازم را دریافت نکنند، براساس نظر «خودرهبی وضعی» باید آن‌قدر احساس اعتماد و امنیت بکنند که خواهان اطلاعات و راهنمایی لازم برای پیشرفت در مسیر توانمندسازی باشند.

دلیل چهارم: آخرین دلیل به موضوع «تغییر» مربوط می‌شود، در هر نوع تغییر افراد در شروع کار دارای انواع دلواپسی اطلاعاتی هستند که باید مورد توجه قرار گیرد. چنانچه در این مرحله مشارکت اطلاعاتی صورت گیرد افراد می‌توانند به انواع پرسش‌هایی از قبیل اینکه: چرا تغییر لازم است؟ دقیقاً چه چیز باید تغییر کند؟ باید منتظر چه نتیجه‌ای باشیم؟ چقدر تغییر کنیم و با چه سرعتی؟ پاسخ گویند و نگرانی‌های اطلاعاتی خود را به حداقل برسانند. بنابراین مشارکت دادن در اطلاعات:

- ۱) اولین کلید در توانمندسازی کارکنان و سازمان‌هاست.
- ۲) به کارکنان امکان می‌دهد که وضعیت فعلی سازمان را به‌طور روشن بدانند.
- ۳) در سراسر سازمان اعتماد ایجاد می‌کند.
- ۴) طرز فکر سلسله مراتب سنتی را از میان برمی‌دارد.
- ۵) به افراد کمک می‌کند که بیشتر مسئول باشند.
- ۶) افراد را برمی‌انگیزاند تا مانند مالکان سازمان و سهامداران عمل کنند.

کلید دوم: با تعیین حدود مسئولیت افراد، خودمختاری سیستمی ایجاد کنید.

از دیدگاه مکتب‌های مدیریتی، خودمختاری بدون قید و شرط و حدود، سبب هرج‌ومرج و بی‌نظمی در سازمان می‌شود. آزادی عمل و یا خودمختاری بایستی متناسب با نوع کار و مسئولیتی باشد که برعهده فرد است. بین آزادی عمل و اختیارات اعطاشده به فرد باید تعادل و تناسب باشد خودمختاری باید، خلاقیت، خودشکوفایی، خودکنترلی و استقلال فکر و عمل را به دنبال داشته باشد. از این منظر می‌توان به دیدگاه بلانچارد و همکارانش اشاره کرد. آنان عقیده دارند که تعیین حدود خودمختاری مغایرتی با ساختار سازمانی ندارد، اما باید به‌گونه‌ای عمل کرد که در بند قواعد و مقررات محدود نشوند. ساختار می‌تواند به‌مثابه رهنمود یا راهنمایی باشد که افراد را به مقصد می‌رساند. تعیین حدود این خاصیت را دارد که انرژی را در مجرای مشخصی هدایت می‌کند. این امر سبب می‌شود که انرژی انسان‌ها جهت و قدرت تأثیر داشته باشد. در ساختار سلسله مراتبی رفتار افراد از طریق قوانین، مقررات، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها مشخص می‌شود

و باید‌ها و نبایدهای کاری را تعیین می‌کنند. در توانمندسازی، ساختار سازمانی مقصد و شکل متفاوتی دارد. ساختار، در مورد میزان و درجه‌ای که اعضای تیم می‌توانند با استقلال و خودمختاری عمل کنند، آگاهی می‌دهد. در فرایند توانمندسازی، هدف از ایجاد ساختارها، مطلع کردن کارکنان از حیطه و حوزه‌ای است که می‌توانند در قلمرو آن به‌طور خودگردان عمل کنند.

مرزها در فرهنگ‌سازی، تصویری از چشم انداز، اهداف مشارکتی و همکاری ارائه می‌دهند. درجه آزادی عمل از طریق این مرزها مشخص می‌شود، اعضای تیم می‌توانند در مورد آنچه که باید انجام دهند، همچنین در مورد چگونگی انجام آن تصمیم بگیرند. چنانچه برای هدایت افراد، حریم و حدود وجود نداشته باشد تا افراد رفتار خود را با فرهنگ توانمندسازی تطبیق دهند، در همان مراحل اولیه به‌سرعت دچار نومیدی و واخوردگی می‌شوند. در هر حال در فرایند توانمندسازی، ساختار مسطح باشد یا بلند، به افراد اجازه می‌دهد با درجه آزادی و مسئولیت‌پذیری بیشتر فعالیت کنند.

نتیجه تعیین حریم و حدود اندیشیدن در کارهایی که افراد در انجام وظایف باید انجام دهند، بی‌شک رفع ابهام در کارها و آزادی عمل افراد به استفاده از استعداد و توانایی‌های خود برای رسیدن به هدف را به دنبال خواهد داشت (صدرا ابرقویی، ۱۳۹۴).

خلاصه

در تبیین مفهوم «انگیزه» گفته شده است، انگیزه‌ها عبارت‌اند از: «چراها»ی رفتار. انگیزه‌ها باعث شکل‌گیری و ادامه فعالیت شده، جهت کلی رفتار فرد را نیز مشخص می‌کنند. از انگیزه‌ها، گاه به نیازها، خواست‌ها، کشش‌ها، سائقه‌ها یا محرک‌های درونی فرد نیز تعبیر می‌شود.

ایجاد انگیزه شاید مهم‌ترین وظیفه رهبری و مدیریت باشد، وظیفه‌ای که مدیران گاه آن را به بوتۀ فراموشی سپرده‌اند و گاه با بی‌توجهی آن را دنبال می‌کنند. ایجاد انگیزه وظیفه اصلی مدیران است که باید در لحظه به لحظه فعالیت‌ها ساری و جاری باشد. نمی‌توان ایجاد انگیزه را صرفاً در شرایط دشوار کاری یا در حضور بحران‌ها پی گرفت. کاری که بسیاری از مدیران انجام می‌دهند، یعنی زمانی به یاد انگیزه‌آفرینی می‌افتند که دیر شده است. هیچ سازمانی بدون وجود سطح قابل توجهی از تعهد و تلاش اعضا

نمی‌تواند در رسیدن به اهداف خود موفق شود. از این رو، مدیران همواره ناگزیرند انگیزش، یعنی عواملی که باعث به وجود آمدن رفتار، جهت دادن به رفتار و تداوم آن می‌شود را درک کنند. گفته می‌شود، اصولاً انسان بدون انگیزه دست به هیچ کاری نمی‌زند. پس هر رفتاری براساس انگیزه‌ای است. از طرف دیگر، هیچ انسانی دارای انگیزه نمی‌شود، مگر براساس نیازی که برای او مطرح شده است، یعنی انسان برای پاسخگویی به نیازش، دارای انگیزه می‌شود و با برانگیخته شدن، رفتاری از او سر می‌زند.

در مدیریت اسلامی هرگز انگیزه‌های مادی نادیده گرفته نشده و نخواهد شد، ولی تکیه‌گاه اصلی، انگیزه‌های معنوی است و این مهم از طریق آموزش مستمر عقیدتی و اخلاقی امکان‌پذیر می‌شود. عقیده یک مسلمان بر این است که هر کاری که برای کمک به هم‌نوع، مخصوصاً نسبت به محرومان و مستضعفان انجام شود، یک عبادت بزرگ است.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد با اجرای فرایند توانمندسازی و استمرار آموزش کارکنان می‌توان به آسانی به اهداف سازمان دست یافت. از مزایای توانمندسازی می‌توان به افزایش سود، کیفیت، رضایتمندی مشتری، احساس تعلق و مالکیت کارکنان نسبت به سازمان، بهبود شرایط کار و کاهش هزینه‌ها، ضایعات، فشار عصبی، سوانح و نظارت مستقیم سرپرست اشاره کرد.

خودآزمایی

۱. انگیزش را تعریف کنید.
۲. نظر اسلام را در مورد انگیزش بنویسید.
۳. صفات اخلاقی مدیران برای ایجاد انگیزش را بنویسید.
۴. روش‌های ایجاد انگیزش در مدیران از نظر اسلام بنویسید.
۵. عوامل سه‌گانه انگیزش را معرفی کنید.
۶. روش‌های مختلف انگیزش در کارکنان را بنویسید.
۷. انگیزش دیگران از طریق نفس کار (انگیزش درونی) را توضیح دهید.
۸. انگیزش بیرونی را توضیح دهید.
۹. انواع انگیزش بیرونی را معرفی کنید.