



مرکز تحقیقات اسلامی

اصفهان

گامی



عمران
علیهما السلام

www. **Ghaemiyeh** .com
www. **Ghaemiyeh** .org
www. **Ghaemiyeh** .net
www. **Ghaemiyeh** .ir



مدیریت

تجزیه و تحلیل

مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اسفهان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت انگیزش

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتال:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

۵	فهرست
۷	مدیریت انگیزش
۷	مشخصات کتاب
۷	نظریه مک کله لند درباره انگیزش
۹	انگیزش و مدیریت تحول
۱۱	مدیر کامیاب
۱۶	بی انگیزگی کارکنان خود را متوقف کنید
۲۰	عوامل موثر بر تمایل ترک شغل کارکنان
۲۷	انگیزش شغلی کارکنان
۳۵	انگیزه معطوف به ارزش ها
۴۱	روحیه و انگیزش در سازمان
۴۸	انگیزش و هیجان
۵۲	چگونگی ایجاد انگیزه یادگیری
۵۴	انواع انگیزش
۵۹	کاربرد تئوری های انگیزش در مدیریت
۶۱	برنامه های سازمانی برای ایجاد انگیزش
۶۶	انگیزش و تشویق
۶۹	عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزش شغلی
۷۹	گسترش انگیزه های آفرینندگی
۸۴	انگیزش شغلی کارکنان در سازمانهای دولتی
۸۶	نظام های اجتماعی و انگیزه های تربیت
۸۹	انگیزش در عرصه مدیریت اسلامی
۹۳	نیک بینی

- ۹۸ مبانی انگیزش از دیدگاه اسلام
- ۱۱۴ از راز قانون جذب بیشتر بدانیم
- ۱۲۱ انگیزش
- ۱۲۳ مدیریت انگیزش؛ کارکنان برانگیخته
- ۱۲۷ درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

مدیریت انگیزش

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت انگیزش / www.modiryar.com

ناشر: www.modiryar.com

مشخصات نشر دیجیتالی: اصفهان: مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری: نرم افزار تلفن همراه ، رایانه

موضوع: مدیریت - انگیزش

نظریه مک کله لند درباره انگیزش

... motivation یکی از وظایف مدیر ایجاد انگیزش در کارکنان استامیر عسکری

یکی از وظایف مدیر ایجاد انگیزش در کارکنان است. برای این کار مدیر باید عوامل انگیزش کارکنان را بشناسد. مک کله لند توجه به نیازهای زیر را عامل افزایش انگیزش کارکنان می داند: ۱- نیاز به کسب موفقیت؛ ۲- نیاز به ایجاد ارتباط با دیگران؛ ۳- نیاز به کسب قدرت. یکی دیگر از عوامل انگیزش پاداشهای مادی است اما مک کله لند می گوید مردم پاداشها را رد نمی کنند. اما پاداش برای ارضای خودیابی آنها کافی نیست. اشخاصی که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است چه خصوصیتی دارند؟ اهل بردو باخته‌های سنگین نیستند، به شانس اعتقاد ندارند، این افراد از انجام دادن کارهای بسیار ساده و یا بسیار سخت اجتناب می کنند، این افراد به دنبال انجام کارهای هم‌آورد طلب هستند و به کارهایی که خود شخص مدیریت آن را به عهده داشته باشد روی می آورند. این افراد وقت بیشتری صرف فکر کردن می کنند تا کارها را بهتر انجام دهند. مک کله لند می گوید می توان نیاز به کسب موفقیت را به افراد آموزش و کارایی پرسنل را افزایش داد. مقدمه‌سازمانها به وسیله تغییرات رفتاری افراد تغییر می کنند، هرچند افراد تغییر را دوست ندارند اما پویایی جزء ماهیت کار است. باین حال، تغییرات مورد نیاز سازمانی در استراتژی و ساختار، کلیدهای تحریک افراد هستند. تحقیقات روانشناسی وجود سه کلید احساسی را تایید می کنند که عبارتند از سائق‌های تحریک، دانش و انگیزه که حدود ۸۰ درصد از انسانهای باهوش از نظر ذهنی و کم هوش، رفتارشان به این سه عامل بستگی دارد. یکی از وظایف مدیر در یک محیط کاری، این است که باعث انگیزش کارکنان شود. اما انگیزش در تمرین و تئوری کاری مشکل است و فهمیدن آن سخت است. برای اینکه بدانیم چگونه می توانیم انگیزش را در افراد افزایش دهیم باید طبیعت و خوی انسانی را ابتدا بشناسیم و مشکلات انسان را بفهمیم. اگر کسی بخواهد مدیریت و رهبری سازمانی را برعهده داشته باشد باید عوامل انگیزش را بشناسد. به خاطر اهمیت این موضوع دانشمندان زیادی بر روی آن کار کرده اند از قبیل: (تئوری Y داگلاس مک گرگور)، فدریک هرز برگ (تئوری دو عاملی بهداشت، انگیزش)، التون مایو (تحقیقات هاتورن)، کریس آرگریس، رنسیس لایکرت و دیوید مک کله لند (انگیزش کسب موفقیت) که از میان این دانشمندان به شرح مختصری از نظریه های مک کله لند می پردازیم. تاریخچه دیوید کلارنس مک کله لند در سال ۱۹۱۷ در نیویورک دیده به جهان گشود و در سال ۱۹۳۸ وارد دانشگاه وسلین (WESLEYAN) شد. وی مدرک فوق لیسانس خود را در رشته روانشناسی از دانشگاه میسوری و در سال ۱۹۴۱ مدرک دکتری خود را در همین رشته از دانشگاه یال (YALE) گرفت. در سال ۱۹۶۳ مک کله لند کار خود را به عنوان مشاور و کمک کننده مدیران در زمینه ارزیابی و آموزش و استخدام در مک بر (MCBER) آغاز کرد. در طول این سالها او مقایسه هایی در زمینه ضریب هوشی و شخصیت نوشت که در مجله روانشناسان آمریکا به چاپ رسید. سپس او بیشتر روی موضوع روابط و انگیزش متمرکز شد. مک کله

لند در سال ۱۹۵۶ به هیات علمی دانشگاه هاروارد پیوست و قبل از آن در دانشگاه وسلیمان موفق به اخذ کرسی استادی شده بود. آثار زیادی از وی به جا مانده است. مک کله لند در ۲۷ مارس ۱۹۹۸ پس از ۵۷ سال کار تحقیقاتی در ۸۰ سالگی دیده از جان فرو بست. تئوری پیدا کردن نیازهای بعضی از نیازها از مشاهدات و تجربیات زندگی به دست آمده اند: ۱- نیاز به کسب موفقیت: تلاش برای انجام دادن بعضی کارهای مشکل و رسیدن به موفقیت؛ ۲- نیاز به ایجاد ارتباط با دیگران: به شکل روابط بسته با اشخاص و ایجاد ارتباط متقابل و دوستانه با افراد؛ ۳- نیاز به کسب قدرت: برای کنترل دیگران یعنی دیگران را وارد کنیم تا به گونه ای مخالف رفتار همیشگی خود رفتار کنند. نیاز به کسب موفقیت ایجاد ارتباط با دیگران و نیاز به کسب قدرت تقریباً ۸۰ درصد نیروی محرک و انگیزش تمام افراد است. قبل از نگاه کردن بیشتر به مسائل موفقیت، ایجاد ارتباط با دیگران و قدرت لازم است نکاتی مورد توجه قرار گیرد. هر کس می تواند این سه محرک را در درجات مختلفی داشته باشد. محرکهای یکسان برای افراد مختلف رفتارهای متفاوتی به دنبال دارد. در واقع مردم فکر می کنند تصویرهای ثابت و مشخص معانی یکسانی برای افراد مختلف دارند در صورتی که چنین نیست. مک کله لند بیان می کند که تعدادی از این عوامل که توضیح داده شده از طریق مشاهده و تجربه به دست آمده اند. اما این افرادی که نیاز به کسب موفقیت شدید دارند چه می کنند؟ کسانی که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است اهل قمار و بردو باختهای سنگین نیستند، به هیچ وجه دوست ندارند که در فرایند موفقیت شانس بیاورند. آنها ترجیح می دهند با مسائل و مشکلات روبرو شوند و به جای اینکهنتیجه کار را به حساب شانس بگذارند مسئولیت آن را شخصاً به عهده بگیرند. اما باید به این نکته توجه کرد که این افراد از انجام دادن کارهای بسیار ساده که موفقیت آن صد درصد است و یا کارهای بسیار سخت که امکان موفقیت پایین است اجتناب می کنند. افرادی که در خود به شدت احساس نیاز به پیشرفت می کنند اگر چنین پندارند که مسئولیتی را که قبول می کنند احتمال موفقیت در آن ۵۰ درصد باشد نهایت سعی خود را خواهند کرد و کار مزبور را به بهترین شکل انجام خواهند داد. و این افراد از کارهایی که جنبه شانس دارد متنفرند. زیرا موقعیتی که در سایه شانس به دست آید هیچ لذتی برای آنها به دنبال نخواهد داشت. این افراد بیشتر به دنبال انجام کارهایی هستند که در اصطلاح هموارد طلب باشند (رایینز - رفتار سازمانی). پاداشها و برانگیختن میل به موفقیت مردمی دیگر از خصوصیات میل به موفقیت مردم این است که به نظر می رسد آنها بیشتر نگران موفقیت شخصی باشند تا پاداش آن موفقیت. افراد پاداشها را رد نمی کنند اما پاداش برای ارضای خودیابی آنها کافی نیست. مردم از خود پیروزی یا حل کردن یک مشکل لذت بیشتری می برند تا اینکه به خاطر آن پاداش یا پول بیشتری دریافت کنند. پول برای انگیزش مردم یک ارزش اولیه است و این برای آنها معنی ارزیابی کردن فرایندها و مقایسه موقعیت آنها با دیگران را فراهم می کند و معمولاً مردم پول را برای مقام یا حمایت اقتصادی جستجو نمی کنند. بازخورد: تمایل مردم برای نیاز به کسب موفقیت است تا در بازخورد واقعی نتایج کارها موقعیت خود را بیابند و یک موفقیت شخصی به دست آورند. بنابراین، افرادی که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است بیشتر به کارهای فروشندگی و یا کارهای خصوصی که خود شخص مدیریت کار را برعهده داشته باشد روی می آورند. به علاوه طبیعت بازخورد واقعی برای برانگیختن مردم مهم است. در پاسخهایی که این افراد به سوالهای پیرامون کارشان داده اند مشاهده می شود که این افراد علاقه ای به توضیح خصوصیات شخصیتی خود ندارند. افرادی که نیاز به کسب موفقیت در آنها زیاد است می خواهند واقعیت را بدانند و بازخورد نتایج را ببینند. چرا افرادی که انگیزه کسب موفقیت در آنها بیشتر است عملکرد بهتری دارند؟ مک کله لند اینگونه بیان می کند چون آنها معمولاً وقت بیشتری صرف فکر کردن می کنند تا اینکه چگونه کارها را بهتر انجام دهند. در حقیقت او فهمید هر کجا که فکر بهتری برای انجام کار باشد عملکرد بهتری اتفاق می افتد. مثلاً: دانشجویان دانشگاه که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است معمولاً نمره های بهتری از دانشجویان ضعیف تر می گیرند. کسانی که تمایل به کسب موفقیت بیشتری دارند با تشویق کردن، عملکرد بهتری از آنها سر می زند چون آنها همیشه سعی در بهتر کردن امور محوله دارند. شرکتیایی که تعداد بیشتری از این افراد را در اختیار دارند سریعتر رشد

می‌کنند و بازده و سود بیشتری دارند و حتی مک کله لند تحلیل‌هایش را از این هم بیشتر توسعه داده و معتقد است در کشورهای می‌تواند تعداد افراد با انگیزه کسب موفقیت، بیشتر است رشد اقتصادی ملی بیشتری دارند. آیا این مهارت آموختنی است؟ آیا می‌توانیم انگیزه نیاز به کسب موفقیت را به مردم آموزش دهیم؟ مک کله لند در حال قانع کردن دیگران برای پاسخ مثبت به سوال فوق بود. در حقیقت او مشغول توسعه برنامه‌های آموزشی برای افرادی بود که می‌خواستند میل به کسب موفقیت را افزایش دهند او همچنین برنامه‌هایی مشابه را برای قشرهای دیگر جمعیت توسعه داد. انگیزه مردم در کسب موفقیت: انگیزه افراد در کسب موفقیت می‌تواند ستون اصلی اغلب سازمانها باشد اما در مورد استعداد مدیران چه می‌توان گفت؟ همان طور که می‌دانیم افراد با میل زیاد به کسب موفقیت، دارای شخصیت‌های تولیدکننده هستند. اما هنگامی که آنها مستقل کار می‌کنند، بهتر کار می‌کنند تا هنگامی که کار گروهی انجام می‌دهند. هنگامی که کاری را خوب انجام می‌دهند میل دارند تا دیگران هم مثل آنها عمل کنند. در نتیجه بعضی وقتها این کمبودها باعث می‌شود تا دیگران تولید و عملکرد آنها را سرکوب کنند و مانع از به حداکثر رساندن پتانسیل آنها شوند. امروزه نیاز است که میل به کسب موفقیت کارکنان افزایش داده شود اما هنوز بسیاری از مدیران فقط به فکر افزایش مهارت کاری پرسنل هستند. یک مدیر خوب بودن کافی نیست و مدیر باید تاثیرگذار باشد. مک کله لند به این نتیجه رسید که برانگیختن میل به کسب موفقیت مردم مثل خانواده‌هایی است که انتظارهای بیشتری نسبت به تواناییهای فرزندانشان دارند. والدین از فرزندانشان در سنین بین ۶ تا ۸ سالگی توقع دارند در بعضی کارها از خود استقلال نشان دهند و کارهایی را بدون کمک انجام دهند مثل مراقبت از خود در اطراف خانه. اگر والدین این توقعات را زود از فرزند خود داشته باشند و فرزندانشان نتوانند انجام دهند والدین بچه‌ها را سرکوب می‌کنند و شخصیت این کودکان توسعه پیدا نمی‌کند و این احساس را به بچه‌ها می‌دهد که آنها را نمی‌خواهند و آنها بی‌عرضه‌اند. در حالی که آنها هنوز برای این استقلال آمادگی ندارند و به عکس اگر بیش از حد بچه‌ها مورد حفاظت قرار گیرند این بچه‌ها وابستگی زیادی به والدینشان پیدا می‌کنند و همیشه منتظر می‌مانند تا والدین برایشان تصمیم بگیرند. نتیجه گیری یکی از وظایف مدیر و رهبر در یک سازمان بالا بردن انگیزش افراد برای انجام شدن بهتر کارها است و یکی از خصوصیات یک رهبر خوب تاثیرگذار بودن اوست. افرادی که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید باشد عملکرد بهتری دارند و سازمانهایی که تعداد بیشتری از این افراد را در اختیار داشته باشند بازده بهتری دارند و سودآورتر هستند. دیوید مک کله لند می‌گوید ما می‌توانیم افراد را آموزش دهیم تا آنها به اشخاصی تبدیل شوند که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است و از این طریق می‌توانیم عملکرد و بازده سازمان را بهبود ببخشیم. منابع و مآخذ ۱ - <http://www.david McClellands> research into achivment motivation. ۲ - <http://www.COM journal on-line-human> Motivation and organizational Mobilization. ۳ - <http://www.Employee motivation in the> workplace - theory and practice. ۴ - <http://www.mcclellandmedian. Com/psych. html>, ۵ - <http://www.news harvard.edu/ gazette/ ۱۹۹۸/۰۴.۰۹/David mcclellandme.html>. ۶ - استیفن. پی رابینز، رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها ترجمه علی پارسایان، سید محمد اعرابی - (ویرایش ۲) تهران دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۸.* تدبیر

انگیزش و مدیریت تحول

۱۳۸۸، ۳۴:۱۶

انگیزش و مدیریت تحول‌مهندس کرم بهرامی از مدیران سابق کشت و صنعت و دامپروری مغان
مقدمه: یکی از اصول مهم در روابط بین شخصی توجه به علایق و نگرش‌های اشخاص است. برای مثال شما شاید بتوانید کسی

راه انجام کاری مجبور کنید ولی هرگز قادر نیستید واقعا^{۱۱} او را وادار کنید که کار را از روی میل و اراده انجام دهد. میل برای خواستن از درون ما بر می خیزد و انگیزش نیروی درونی است که سبب لذت بردن از کار و فعالیت‌های شخصی می شود. احساس خوب داشتن و کار آیی با یکدیگر ارتباط نزدیکی دارند. شرکت‌ها و سازمان‌های صنعتی باید به این اصل مهم توجه داشته باشند که اگر در نظر دارند با رقبای خود رقابت کنند ضروری است که در بسیج نیروهای آن شرکت و سازمان توانائی لازم را داشته باشند. مدیریت توانمند و خلاق عامل اصلی تفوق و برتری در قلمرو رقابت به حساب می آید. باید در نظر داشت که سرچشمه اصلی نوع آوری و خلاقیت در یک شرکت تک تک افراد هستند. افزایش تولید در سطح بالا نه فقط با فن آوری مدرن ارتباط دارد بلکه رابطه بسیار نزدیکی با نگرش‌های افراد دارد. نگرش‌هایی مانند: آیا ما آمادگی فعالیت مستمر داریم؟ آیا برای اهداف شرکت نگران هستیم؟ آیا میل داریم که تمام توان و استعداد خود را برای رسیدن به اهداف شرکت بکار بگیریم؟ یا اینکه مدام به عقربه‌های ساعت نگاه می کنیم و سرخورده خسته با خود می گوئیم: ای کاش زودتر ساعت کار تمام شود. زمانی که مدیر و سایر کارکنان با همدیگر همدلی داشته باشند برای رفع مشکلات موجود راه حل سریع تر آشکار می شود و دستیابی به اهداف شرکت آسانتر است. زمانی که سخن از آزادی اندیشه و امنیت و وفاق و احترام متقابل در محیط یک شرکت فقط در حد حرف نیست کارکنان تحت تاثیر جریان روزمره و عادی و یکنواخت محیط کار دچار کسالت و ملال نمی شوند. یک مدیر هوشمند و توانا به خوبی میداند که عامل اصلی ایجاد ارتباط موفق با کلیه کارکنان تحت هدایتش: شخصیت خلاق و رفتار متعادل و اخلاق پسندیده اوست نه بهره‌گیری از توان و قدرت اجرائی در محیط کار. او در واقع به این حقیقت به حق باور دارد که عزت و منزلت او در شرایطی به بالندگی خواهد رسید که بتواند در محیطی همراه با عدالت و صداقت و نیک اندیشی و به دور از هر گونه آرایش و تظاهر: با زیر دستانش رابطه متقابل داشته باشد. البته رفتار صمیمانه با کارکنان نباید انگیزه‌ای شود که آنان هر طور که بخواهند در محیط کار عمل و نسبت به انجام دادن تعهدات سازمانی خویش بی اعتنا باشند. برای رفع اینگونه ابهامات با بهره‌گیری از تجربه همفکری و مشورت و دید مشترک میان مدیران و کارکنان می توان به یک سبک مدیریتی و اجرائی متعادل در سازمان دسترسی پیدا کرد. در این شرایط ضمن برقراری ارتباط صمیمی و ایجاد وفاق میان مدیران و کارکنان: زمینه مشارکت کارکنان نیز در مراحل مختلف تصمیم‌گیری مهیا خواهد شد. هنگامی که افراد با علایق و تجارب و عقاید مختلف گرد هم می آیند مسلماً^{۱۲} تضادهائی در میان آنان بوجود خواهد آمد این تضادها ممکن است در بعضی شرایط منجر به ناکامی و سر خوردگی کارکنان شود. عده‌ای ممکن است به این مسئله باور پیدا کند با آنان عادلانه رفتار نشده است یا گروه دیگری چنین استدلال کند که نسبت به حقوق فردی و اجتماعی آنان بی اعتنائی شده است. طبیعی است که در چنین شرایطی کار اهمیت خود را از دست می دهد و این عوامل جریان تولید را تحت تاثیر قرار میدهد. مدیران خلاق و هوشمند برای غلبه بر چنین مشکلاتی با بهره‌گیری از تجارب و دانش اجرائی خود زمینه مباحثه متقابل میان خود و کارکنان را در محیطی با نشاط و پویا به دور از هر گونه تعصب و جزئی‌نگری مهیا خواهد ساخت تا ضمن بهره‌گیری از نتایج تضارب آرا میان افراد نسبت به رفع ابهامات موجود و گسترش روابط انسانی سالم میان کارکنان و مدیران و همچنین گسترش و توسعه اهداف سازمان قدم‌های مثبت بردارند. این شیوه اندیشیدن نه فقط به اهداف بنیادین شرکت کمک خواهد کرد بلکه در ارتقای سطح اندیشه کارکنان و افزایش نشاط و همدلی در محیط کار موثر خواهد افتاد. البته دستیابی به اهداف بیان شده زمانی امکان پذیر است که مدیران بدون هر گونه مانع با کارکنان سخن بگویند و تا حد امکان این گفتمان در مورد مسائل ناخوشایند نباشد. نکته مهم دیگر این است که اگر مدیران منزلتی بالاتر از منزلت و شخصیت سایر کارکنان برای خود قائل باشند در حقیقت خود را از نعمت تفاهم و درک متقابل سایر کارکنان محروم خواهد ساخت. اما اگر مدیران و کارکنان به عنوان انسان به درک متقابل یکدیگر توجه داشته باشند و در خصوص امیدها و نگرانی‌های یکدیگر باهم سخن بگویند میتوانند برای رفع معضلات موجود در شرکت و محیط کار خود به راحل‌های اساسی و منطقی و امیدوارکننده دست

پیدا کنند: راه حل هایی که مورد پذیرش و توجه همگان باشد. ((یک ضرب المثل چینی میگوید: برای هر مشکلی سه راه حل وجود دارد: ۱- راه حلی که من ارائه می دهم. ۲- راه حلی که شما ارائه می دهید. ۳- راه حل درست.)) کارکردن در یک گروه قطعاً با مشکلاتی همراه است اما مهم این است که انگیزش برای غلبه بر مشکلات در مدیران و کارکنان وجود داشته باشد. البته اگر مشورت و همفکری و همدلی بعنوان یک اصل اساسی و بنیادین در یک شرکت مورد توافق و توجه باشد قطعاً "خلاقیت و توان تولید افزایش پیدا می کند و سوء تفاهم و نزاع در میان مدیران و کارکنان به حداقل می رسد. همانطوریکه میدانیم تعداد قابل توجهی از اعتراضات در یک سازمان در حقیقت فریادهایی ناامیدانه برای جلب توجه است چرا که بسیار اتفاق می افتد کسی به حرف های کارکنان گوش نمی دهد و علاقه مند به شنیدن مسائل و مشکلات آنان نیست. وجود چنین شرایطی خسارت های غیر قابل جبرانی بر میزان تولید و روابط بین شخصی خواهد زد. ولی اگر کارکنان احساس کنند به کسی تعلق دارند و کسی به حرف های آنان گوش می کند بدون شک آنان هم برای اهداف شرکت دلسوزی می کنند و در انجام تعهدات خویش وفادار خواهند بود. موضوع دیگر که نیاز به توجه دارد برگزاری جلسات است در جلساتی که بنا به دعوت مدیران برگزار میشود باید به توجه به شایستگی و ها و لیاقت هایشان فرصت سخن گفتن و اظهار نظر در باره مسائل داده شود. برنامه جلسات باید از قبل هماهنگ و تنظیم شود و اگر در آنها فقط مدیران حق اظهار نظر داشته باشند در حقیقت مشارکت کارکنان تبدیل به شوخی و بازی اداری میشود و هیچ گونه نتیجه ای از تشکیل جلسات حاصل نخواهد شد و فرست ها از دست خواهد رفت و بجای آن احساس ملال و دل زدگی برای کارکنان حاصل خواهد شد. در امر مدیریت همین قدر میدانم که کافی نیست پرسیم چه؟ بلکه مهمتر این است که پرسیم چطور؟ در یک شرکت موفق فقط مدیر نیست که قادر است راه حل هایی برای مشکلات پیدا کند بلکه یقیناً "پیشنهاد های سایر افراد شرکت نیز در هر سطحی که باشند میتواند مورد توجه و گره گشا واقع شود و در بسیاری از شرایط کارآمد و سود مند باشد. این یک اصل مهم است که پیشنهاد های خوب حداقل این استحقاق را دارند که توسط مدیران شرکت شنیده شوند. در واقع اگر به گفته های کلیه افراد یک شرکت بها داده شود و برای عقایدشان اهمیت قائل شوند توانائی افراد شرکت برای تفکر در مورد طرح های جدید افزایش پیدا خواهد کرد و این بهترین راه ممکن برای بهره گیری از تمام توان و استعداد موجود در یک سازمان است. به منظور چگونگی ایجاد تحول در یک سازمان به شرح موارد سیزده گانه ذیل در بحث های آتی می پردازیم: ۱- دید مشترک ۲- انگیزش و تغییر ۳- انگیزش و ابداع ۴- نقش محرک ها ۵- ارتباط در داخل شرکت ها ۶- قدرت باز خورد ۷- هنر گوش دادن ۸- چگونه سوال پرسیم ۹- سبک رهبری ۱۰- تفویض اختیار ۱۱- مهارت شخصی ۱۲- بصیرت و اهداف و راهبرد ۱۳- تحول سازمانی * <http://www.moghanaras.com/m.karam-bahrami/motivation-change.htm>

مدیر کامیاب

افراد همواره خواهان کامیابی در عمل به وظایف خود هستند؛ اما برخی مواقع به دلیل نا آگاهی از عوامل مؤثر در موفقیت توفیق نمی یابند. در نوشتار حاضر، سعی بر این است که عوامل موفقیت در مدیریت بررسی شوند، تا مدیران بتوانند با الهام از این عوامل، انگیزه توفیق طلبی را در خود افزایش داده، کامیابی در مدیریت را دو چندان نمایند.

مدیریت و موفقیتبا نگاهی گذرا به گردونه عالم هستی، این مسئله روشن می گردد که ساختمان وجود هر انسانی، دارای یک نظام تشکیلاتی فوق العاده ظریف و پیچیده است. اداره این نظام تشکیلاتی، با مدیریت صحیح، توانا، بصیر و بی نهایت آگاه میسر است. انسان نیز به عنوان یک موجود اجتماعی که ناگزیر است تمام نیازهای خود را در پناه زندگی جمعی تأمین نماید، ناگزیر است در زندگی جمعی خود برای جلوگیری از هرج و مرج و هدر رفتن نیروها و استعداد بالقوه و تبدیل آن به فعالیت، دارای یک تشکیلات و سازماندهی و مدیریت منظم باشد. از طرف دیگر، این مسئله نیز حائز اهمیت است که به موازات رشد و تحول و پیشرفت جوامع

در زوایای گوناگون، به‌ویژه در مباحث صنعتی و انفورماتیک، امروزه هر کسی در زندگی فردی و اجتماعی خود به نحوی با مسئله مدیریت در سطوح بالا یا پایین درگیر است، و در نتیجه، مدیریت علمی است که تار و پود زندگی ما را دربرمی‌گیرد. حضرت امیر المؤمنین علی (ع) در باره اهمیت نقش مدیر در تشکیلات و حرکت به سمت موفقیت می‌فرماید: «أَنَّ مَحَلِّي مِّنْهَا مَحَلُّ الْقُطْبِ مِنَ الرَّحْلِ» [۱] و از آن فهمیده می‌شود که مدیر مانند گرانیگاه وسط آسیاب عمل می‌کند. باز می‌فرماید: «موقعیت مدیر و رهبر، همانند نقش نخ تسبیح است که دانه‌ها را به هم پیوند می‌دهد، و وقتی رشته پاره شد، دانه‌ها پراکنده می‌شوند و بدون نتیجه خواهند ماند، و هیچ گاه در کنار یکدیگر جمع نخواهند شد.» [۲] اگر یک سازمان را به مثابه پیکر و بدن انسان تصور کنیم، مدیر سازمان، مانند مغز آن است، و بدون مغز، انسان تنها دارای زندگی خطی و روزمره است. عوامل موفقیت در مدیریت تئوری انگیزه موفقیت را دیوید مک کلند ارائه کرد. از دیدگاه این روان‌شناس، نیاز به موفقیت، بر پایه برتری طلبی، رقابت، اهداف چالشی، اصرار بر انجام دادن کار و فائق آمدن بر مشکلات بنا گردیده است. شخصی که انگیزه توفیق طلبی و کمال طلبی زیادی دارد، همواره برتری در عملکرد را جست‌وجو می‌کند؛ از اهداف چالشی لذت می‌برد و دارای پشتکار و روحیه رقابتی در فعالیتهای کاری است. پرسشهایی که نیاز توفیق طلبی را مورد سؤال قرار می‌دهند، عبارت‌اند از: ۱. آیا شما از فعالیتهای کاری چالشی و مشکل لذت می‌برید؟ ۲. آیا شما می‌جوید؟ مطالعاتی که مک کلند انجام داده است، نشان دهنده آن است که افراد با نیاز توفیق طلبی بالا، نسبت به کسانی که نیاز به موفقیت در آنان متوسط یا پایین است. از عملکرد بالاتری برخوردار می‌باشند. [۳] این مسئله نشانه این است که مدیران موفق، به زمینه یا موقعیت خاصی منحصر نیستند، بلکه این مدیران دارای زمینه و موقعیت متنوعی هستند و به همان اندازه نیز از تنوع رفتاری و مهارتی برخوردارند. به نظر رابرت کریتنر، حداقل سه عامل مهم برای موفقیت مدیر وجود دارد که او آنها را در قالب یک فرمول ارائه می‌کند. این عوامل عبارت‌اند از: فرصت O × انگیزه مدیریت M × توانایی A = موفقیت S $Opporfunity \times Motiuation$ $Success = Ability$ × $to\ manage$ به نظر وی، توانایی و انگیزه موفقیت و فرصت، عواملی هستند که اگر در هم ضرب شوند، یک فرمول اصولی برای توفیق مدیریت فراهم می‌شود. وی در ادامه متذکر می‌شود که موفقیت مدیر، به ترکیب متناسب توانایی و انگیزه مدیریت و فرصت بستگی دارد. نبود یک عامل، منجر به ضایع شدن سایر عوامل می‌گردد. به همین علت، از «ضرب» به جای «جمع» استفاده شده است. [۴] عوامل تعیین‌کننده موفقیت مطالعات گوناگونی در باره تعیین عوامل موفقیت در مدیریت انجام گرفته، که یکی از مهم‌ترین آنها، به دست جان آپلین تحقق یافته است. وی پژوهش خود را به صوت متمرکز بر روی بیش از ده هزار کارمند، در دفاتر مرکزی پانصد شرکت بزرگ امریکا انجام داده است، در مدل آپلین، سه مجموعه عامل فردی و محیطی و تصادفی، سطح موفقیت مدیر را تعیین می‌کند. این مجموعه عوامل که جان آپلین یادآور می‌شود، عبارت‌اند از: [۵] ۱. عوامل فردی (درونی) یک. صفات و مهارتهای شخصاً. زمینه‌های تحصیلاتی، آمادگی فنی، دانش بازرگانیه. توانایی هوشمندی، مهارتهای تحصیلی / تفکر سیستمیج. توانایی انطباق، توانایی واکنش به موقعیتدو. تصور مثبت از خودا. اعتماد به نفس زیادب. احساس امنیت خاطر سه. الگوهای رفتاریا. مهارتهای متقابل شخصیهمدردی کردن با دیگرانبرقراری و تماس نزدیکخبر رسانیهحمایتی / معتمدب. سطح انگیزه بسیار جدیمحشور با سازمانخود کار و مستقل ۲. عوامل محیطی (بیرونی) یک. سبک مدیریت سرپرستان مستقیماً. وظیفه گرایتوجه به نتایجتعیین اهداف ویژههادایت پروژههارائه پاداشب. مهارتهای متقابل تخصصیهحمایتی / تماس نزدیک با دیگرانتوجه به مسیر ترقی کارکنانمربوگری برای افراددو. تخصیص شغلاً. پروژه گرایمحصول نهایی تعریف شدهحوزه‌های ترکیبوظیفه غیر مستمر نیاز به تلاش افرادب. چالش عمده / مسئولیت پذیریتأثیر گذاری بر روی سازماننیاز به تمام مهارتهای فردیهبررداری از شایستگی فنیبرای موفقیت، فرد بایستی صفات و مهارتهای فردی مختلفی را دارا باشد و حتی اگر تمام شرایط و عوامل فردی مساعد باشد، موفقیت حاصل نخواهد شد؛ مگر آنکه عوامل محیطی به شکل مطلوبی فراهم گردد. در کنار این عوامل،

فاکتورهای تصادفی نیز نقش مهمی را ایفا می‌کنند که مدیریت، کنترل کمی بر روی آنها دارد. ۳. عوامل تصادفی (تعدیل کننده) آ. نشان دادن خود (فرصت بروز مهارتها و قابلیت‌های خود به مدیران عالی) ب. شانس (فرصت قابل دسترس در زمان داده شده، رقابت برای پستها، استراتژیها و برنامه‌های سازمان) مدیریت در هزاره سوم امروزه عقیده بر این است که همبستگی و انسجام اجتماعی جامعه جدید، تنها با مدیریت صحیح امکان پذیر است. بر اثر مدیریت صحیح، ملتهای ضعیف، قوی می‌شوند. مدیریت در هر سازمانی، به منزله روح آن سازمان است. اگر روح سازمان به ضعف و سستی گراید، مرگ سازمان فرا می‌رسد. گویند که در سپاه نادر، پیری جنگ آور، راست و چپ سپاه دشمن را به وحشت انداخته بود و مبارزه جانانه‌ای به نمایش گذاشته بود. نادر که از مهارت و جنگجوی سالخورده، انگشت به دهان مانده بود، دستور داد او را به حضورش بیاورند. مأمور نادر در وسط میدان کارزار، پیر جنگجوی را فراخواند و پیام نادر را به او رسانید. پیر بر خلاف میل باطنی‌اش، چون سرگرم کارزار و حماسه آفرینی بود. به سوی نادر شتافت و عرق ریزان و خسته، با شمشیری آخته به نادر گفت: چرا مرا از وسط میدان کارزار، فرا خوانده‌ای؟ نادر به او گفت: ای پیر، با این گونه نبرد کردن، همه را شگفت زده کرده‌ای و به سان جوانان برومند به صف دشمن می‌تازی و پهلوانی می‌کنی؛ آن زمان که کشور مورد تاخت و تاز بود، چرا این گونه ظاهر نشدی؟ پیر در جواب گفت: آن زمان تو نبودی! دنیایی معنا در تفسیر این جمله نهفته است. مدیریت موفق، از پیر فرسوده نیز حماسه می‌آفریند و روح تازه‌ای در کالبد یک سیستم می‌دمد. ویلیام شکسپیر می‌نویسد: بنگرید آن شمع کوچک در دل تاریکی تا کجا نورش را پراکنده می‌سازد. یک عمل نیک و یا یک تصمیم درست از فردی خوش فکر نیز در این دنیای تاریک، همین گونه پرتوافشانی می‌کند. [۶] یکی از نکات برجسته دیگر در موفقیت در مدیریت، این است که مدیریت نشانه یک رشته از عملیات است، و مدیر، نشانه مرکزی در ساختار گروه است. از نظر ستو گدل، مدیریت رشته‌ای از عملیات، برای اثرگذاری بر فعالیت توده‌ها در جهت رسیدن به هدف است و میزان موفقیت آن بستگی به میزان اثرگذاری آن دارد و خود نیز متأثر از نظم و هارمونی در تصمیمات یک مدیر است. هاگسلی می‌نویسد: تنها داروی شفا دهنده دردها، نظم و خرد است؛ زیرا عامل وصول به اهداف و نقاط کانونی فعالیتهاست. راسکین می‌نویسد: هر کار درست و منظم و هر فکر شایسته، به چهره مدیریت، زیبایی و موفقیت می‌دهد. آن راس رتیموتی راس می‌نویسد: یک مدیر موفق به تسهیم دستاوردها در یک سیستم می‌پردازد و از انگیزش یا کارانه گروهی بهره می‌گیرد؛ زیرا افزایش عملکرد مؤسسه یا سیستم یک سازمان را در میان اکثر یا تمام کارکنان یک قسمت، تقسیم می‌نماید و مشارکت بیشتر کارکنان را موجب می‌گردد. برخی مردم، بسیاری از روشها را در زیرمجموعه سرفصل تسهیم دستاوردها قرار می‌دهند؛ مثل تسهیم منافع و طرحهای پاداش به گروههای کوچک. تسهیل دستاوردهای یک مدیریتمهمترین خصوصیات مشترک در تسهیل دستاوردهای یک مدیریت موفق بدین قرار است: ۱. بهبود عملکرد: یکی از اهداف تمام طرحهای تسهیم دستاوردها، بهبود عملکرد است. این عملکرد که ممکن است به سختی اندازه‌گیری شود، با استفاده از کل زمان واقعی، در مقابل زمان استاندارد یا اندازه‌گیری فیزیکی میزان ستاده، در مقابل میزان داده‌ها به دست می‌آید و با روشهای محاسباتی گسترده و بر اساس بهبود سیستم، صورت می‌گیرد. ۲. دستیابی به چیزی: در این رویه، مدیر همواره باید سعی کند که به سمت ارتقای خود و سازمان و نیروها حرکت کند. این مهم، بیانگر این مسئله است که سازمان نه فقط در چرخش باشد، بلکه باید به گردش درآید و به روزمرگی نیفتند. حضرت امیر المؤمنین علی (ع) می‌فرماید: کسی که دو روزش مساوی و شبیه هم باشد، ضرر کرده است. ۳. تسهیم همه یا بیشتر کارکنان: در گذشته و حتی در مدیریت کلاسیک، طرح تسهیم دستاوردها، گروه انتخاب شده‌ای از کارکنان، مانند کارکنان ساعتی یا کارکنان رسمی سازمان، را شامل می‌شد؛ اما امروزه برای بالا بردن موفقیت سازمان و ضریب رضایت شغلی و رضایت حرفه‌ای، جهت اصلی به سوی شامل نمودن تقریباً تمام افراد است. ۴. مشارکت کارکنان: بسیاری از برنامه‌ها با مشارکت به موفقیت نزدیک‌تر است. امروزه حرکت سازمانها به گونه‌ای است که در بخشهای دولتی و خصوصی، مشارکت قابل ملاحظه کارکنان را می‌طلبد و توسعه بهتر، همکاری، ارتباطات، کار و دستیابی به

هدفها مورد تأکید قرار می‌گیرد. امروز در بحث موفقیت مدیران، مفهوم کار هوشمندانه‌تر مطرح است، که به طور معمول، نیازمند اشکالی از توانمندسازی و مشارکت کارکنان است. ۵. جهتگیری دراز مدت: زمان، عامل مهمی در امر مدیریت است و جهتگیریهای یک مدیر بایستی در ظرف زمان تعریف شود و عمده فعالیتها نیز در دراز مدت ترسیم گردد. متأسفانه غالب سازمانهایی که به آنتروپی مثبت (استهلاک تدریجی) دچار می‌شوند و کمتر به سمت آنتروپی منفی (بازیافت مجدد و مهندسی مجدد) روی می‌آورند، به خاطر برنامه‌ها و دستارودهای کوتاه مدت است؛ و این مسئله، سبب ایجاد مشکلاتی در به کارگیری مشارکت کارکنان می‌گردد. ۶. عدم جهت گیری انفرادی: از آنجایی که تسهیم دستارودها، یک جهت گیری گروهی است، ظاهراً جهتگیری انفرادی یا گروههای کوچک، نمی‌توانند شامل یک سیستم گردند و لازم است که قبل از اجرا، اکثر شرکتها و جهت گیریهای انفرادی را حذف نمایند. ۷. اداره کردن افراد در محیط کار: یکی از رمزهای موفقیت یک مدیر کارآمد، کار کردن با گروههای به عنوان رهبر یک گروه یا مدیر چند گروه مجاز است که بخش مهمی از وظایف او را در بر می‌گیرد. تمایل به انجام دادن کارهای گروهی، به دلیل پیدایی روشهای کاری چند مهارتی و جایگزین شدن ساختارهای غیر سلسله مراتبی به جای ساختارهای سنتی سازمانی، روز به روز افزایش می‌یابد. مدیر موفق در ایجاد یک گروه کاری موفق، نقش تعیین کننده‌ای دارد، و یک گروه کاری خوب، محصول فرماندهی یک مدیر است. یک گروه کاری خوب، نیرویی است زنده، در حال تغییر و پویا که در آن تعدادی از افراد به منظور همکاری با یکدیگر، دورهم جمع شده‌اند و به ارزیابی دیدگاههای مختلف می‌پردازند و با کمک همدیگر در جهت رسیدن به اهداف خود تلاش می‌کنند. رابرت هیلر می‌نویسد: همه گروههای موفق از یک سری خصوصیات مشترک در همه سازمانها و در سراسر دنیا بهره می‌برند اولین و مهم‌ترین و سنگ بنای همه این خصوصیات، رهبری قدرتمند و اثر بخش است. و در ادامه می‌نویسد: تعداد اعضای گروه در موفقیت یک سازمان، نقش تعیین کننده ندارد. یک گروه کاری موفق، ممکن است بین ۲ تا ۲۵ عضو داشته باشد. و مهم‌تر از مسئله تعداد اعضا، مدیریت خلاق و اثر بخش است. این مدیریت خلاق و اثر بخش، برای اینکه بتواند گروه موفق را به سمت اهداف خود پیش ببرد، باید توانایی ایجاد مؤلفه‌های زیر را داشته باشد: ۱. تعیین اهداف. ۲. حمایت از گروه. ۳. تزریق انگیزش. ۴. ایجاد اعتماد. ۵. تفویض اختیار. ۶. تقسیم وظایف و تعیین مسئولیتها. ۷. تشویق افراد به ارائه ایده‌های تازه. ۸. بهسازی عملکرد. ۹. تسهیم در مسئولیتها. ۱۰. ایجاد خودگردانی خود کنترلی. ۱۱. بالابردن کارایی. ۱۲. ایجاد روحیه کار تیمی. ۱۳. انطباق نقش. ۱۴. ارتباط مؤثر و دائم اثر بخش. ۱۵. اطلاع رسانی دقیق، به موقع و متناسب با نیازها. ۱۶. جلوگیری از دوباره کاری. ۱۷. راه اندازی تفکر خلاق. ۱۸. حل تعارضها. ۱۹. آموزش مداوم گروهها. ۲۰. ارتقای استانداردها در گروه. ۲۱. تشویق و پاداش. ۲۲. سازگاری با تغییرات. ۲۳. مشاوره اثر بخش از آنجایی که دنیای امروز را دنیای سازمانها می‌دانند و متولیان این سازمانها انسانها هستند، فلسفه وجودی سازمانها، متکی به حیات انسان است. انسانها در کالبد سازمانها روح می‌دمند و آنها را به حرکت در می‌آورند و اداره می‌کنند. موارد فوق، مهم‌ترین مؤلفه‌های انسانی سازمانهاست. سازمانها بدون وجود انسان، نه تنها مفهوم نخواهند داشت، بلکه اداره آنها نیز میسر نخواهد بود و حتی با وجود فن‌آور شدن سازمانها و تبدیل آنها به توده‌ای از سخت‌افزار، در آینده باز نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و استراتژیک در بقای سازمان، چون گذشته باقی خواهد ماند. این نکته نیز حائز اهمیت است که منابع انسانی، با ارزش‌ترین منبع برای سازمانها هستند و آنها ایند که به تصمیمات سازمانی شکل داده، راه حل ارائه می‌کنند و سرانجام مسائل و مشکلات سازمان را حل می‌کنند؛ بهره‌وری را عینیت می‌بخشند و کارایی و اثر بخشی را معنا می‌دهند. با این وصف، از آنجایی که منابع انسانی، بخش عمده‌ای از زندگی خود را به عنوان کارمند، کارگر یا مدیر و سرپرست در محیط سازمانی می‌گذرانند، طبیعی است که توجه به آنها از اهمیت زیادی برخوردار است و یک مدیر موفق با بهره‌گیری از دانش لازم به این مهم بها می‌دهد. مدیر باید تریقگر انگیزه‌ها باشد؛ زیرا چنین افراد و تیمهایی در محیط کار برای ارائه رفتار مطلوب و مورد پسند و در راستای اهداف سازمان، باید هم انگیزه داشته باشند و هم درست برانگیخته شوند، و بدین منظور، باید ابزارها و وسایل انگیزش را شناخت و آنها را

به موقع و توسط مدیران لایق و شایسته به کارگرفت تا چنین مهمی محقق شود. رضایت کاری، علاقه، وفاداری به سازمان و بالندگی کارکنان، منوط به ایجاد محیطی است که مدیر متولی و مسئول آن است. ویژگیهای حرفه‌ای مدیران موفقدر زمان حاضر، در سازمانها مدیرانی قادرند در صحنه کار، روز به روز به درجه کارایی خود بیفزایند و بهره وری خود را افزایش دهند که حرفه‌ای باشند. یکی از تعاریف جدید مدیریت به ما می گوید: مدیر باید بداند، بتواند و انسان باشد. دانستن، یعنی دانش لازم و مهارت فنی در بودجه ریزی، نظارت، گزارش دهی و ... توانستن، یعنی قدرت مانور و عمل، مانند تصمیم گیری، برنامه ریزی، هماهنگی، کنترل و ... انسان بودن، یعنی مهارت روابط انسانی، درک روابط سازمانی و ... بر اساس این محورها، جدولی از ویژگیهای حرفه‌ای مدیران موفق ارائه می گردد. ویژگیهای حرفه‌ای بودن مدیران موفقشایستگی انسجام پایداری انسان گرایدارا بودن دانش روز

۱. **Uptoczub**. اعتبار بخشی به شخصیت، شغل و سازمانی که در آن کار می کند ۱. وظیفه شناسی ۱. گرایش عمیق به اطرافیان ۲. آشنایی تخصصی با حرفه مورد نظر ۲. عملکرد صادقانه ۲. تعهد به کار توجه به رفاه دیگران ۳. کسب مهارتهای ویژه ۳. رهایی از تعصب ۳. وقت شناسی ۳. رعایت احترام متقابل ۴. توان استفاده از مهارتها ۴. بالا- بودن درجه فرهنگ کار ۴. آشنایی با مدیریت زمان ۴. احترام به قانون ۵. بازسازی تجربیات ۵. برخورداری از انضباط ۵. جلوگیری از اتلاف در سازمان ۵. درک مشکلات دیگران ۶. گرایش به انجام کار ۶. دارا بودن وجدان کاری ۶. پذیرش مسئولیت به طور مسئولانه ۶. درک انتظارات متقابل ۷. اعتماد کامل به همکاران درصد بالای این ویژگیها در درون افراد، باعث می شود که مدیر سازمان همواره به عنوان مرجع تصمیم گیری و به صورت یک فرد بالنده سازمانی مطرح شود و موفقیت جمع و سازمان را به ارمغان آورد. از آنجایی که هر ذهنی در سازمان می تواند تعداد نامحدودی ایده تولید کند، چنین مدیری با خیل عظیمی از انسانهای ایده مند مواجه می شود؛ نه اینکه او سوق دهنده افرادی باشد که فقط منتظر خزیدن هستند و اصطلاحاً مدیر دست به حرکت فروشی باید بزنند. از وظایف مدیر در سازمان، توجه به روحیه کارکنان است. روحیه، نتیجه میلیونها فعل و انفعال جسمی و روحی است که درون ما اتفاق می افتد و تغییرات احساسی در ما درباره شغل، سازمان و مدیر به وجود می آورد. ممکن است این احساس به وجود آمده، اثر بخش باشد و ممکن است مخرب و کاهنده کارایی. هر نوع روحیه، دارای دو جز اصلی است: ۱. وضعیت روحی؛ ۲. وضعیت جسمی. مدیر در نقش رهبری، باید همواره وضعیت روحی کارکنان را بسنجد و عواملی را که ممکن است در روحیه آنان تأثیر مخرب داشته باشد، از بین ببرد تا میزان رضایت شغلی کارکنان همواره در سطح مطلوبی قرار داشته باشد. عدم توجه مدیر به روحیه کارکنان، میزان نارضایتی را افزایش می دهد و عامل کاهش میزان موفقیت اوست (OD) و موفقیت مدیر موفقیت مدیر یا بازسازی و بهبود سازمان (O.D=Organization Dexelopmento)، نوعی فعالیت بهینه و کارآمد مدیریت برای ارتقای کیفی و بالندگی سازمان است و در سه سطح فردی و گروهی و ساختار سازمان فعالیت می کند. یک مدیر موفق در OD معمولاً: ۱. بر کار تیمی تأکید می کند؛ نه تلاش فردی. ۲. تغییر در فرهنگ سازمان را مد نظر دارد. ۳. بر ایجاد انگیزش تأکید می کند. ۴. بر پاداش گروهی تأکید می ورزد. ۵. بر همکاری مدیران و فرهنگ مشارکت تأکید می کند. ۶. ارتقا و چرخه بهره وری را مد نظر دارد. ۷. فرآیندی همیشگی را به سمت رقابتهای سالم ایجاد می کند. ۸. هدف اصلی آن، تغییر در رفتار و روش و ساختار است. سازمانها به سان موجود زنده به دنیا می آیند، رشد می کنند، به بلوغ می رسند و سرانجام دچار کهولت می شوند و از بین می روند. برای جلوگیری از مرگ زودرس سازمانها، لازم است سیستم دائماً در خود تغییرات مطلوب ایجاد کند تا اثربخشی لازم را جهت انجام وظایف خود داشته باشد. مدیر آشنا به OD مانند طبیعی است که هدف اصلی او شناختن بیماریهای سازمان و کوشش برای از بین بردن آنها و ایجاد تغییرات مناسب در سازمان، برای پیشگیری از بروز مشکلات جدید می باشند. سخن آخریکی از صاحبان شرکتهای بزرگ برای درنوردیدن مرزهای موفقیت در دهه آخر قرن بیستم بر این باور بود که برای تحول در سازمان خویش، باید افراد بوفالو مانند را که حالت پیرو و تابع و کم نقش دارند، به پرواز درآورد. او مقاله خود را با عنوان «پرواز بوفالوها» می نگارد و از

اینکه افراد سازمان مطیع و تابع باشند، گله می‌کند و از سازمان بوفالویی ابراز نگرانی می‌کند؛ زیرا بوفالوها حیوانات عجیبی هستند؛ اگر یکی راه بیفتند، بقیه دنبال او به حرکت در می‌آیند، و اگر بر لبه پرتگاه برود، همه می‌روند، و اگر سقوط کند. خیلی از آنها نیز سقوط خواهند کرد، و اگر بایستند بقیه نیز می‌ایستند. او می‌نویسد که افراد در سازمان، باید مثل غاز در گستره فعالیتها به پرواز در آیند. غازها موجودات جالبی هستند. آنها به شکل هشت پرواز می‌کنند و در نوک آن، یک غاز پرواز می‌کند و وقتی خسته شد، دیگری جای او را می‌گیرد. حرکت به شکل هشت در آسمان، خسته کننده نیست. همه غازها مسیر را می‌دانند و به سوی موفقیت نهایی در حرکت‌اند. اگر یکی از غازها آسیب دید یا تیری به او اصابت کرد، یک یا دو غاز با او فرود می‌آیند و تا زمان بهبود در کنارش می‌مانند و سپس به پرواز در می‌آیند. جالب اینکه چون هدف و مقصد و مرز توفیق را می‌دانند، به همان جایی می‌روند که غازهای دیگر رفته‌اند. آیا حرکت هماهنگ و هارمونی گونه سازمان به سوی اهداف، با وجود پیچیدگیها و تنوعها و تخصصها، نوعی حرکت به سوی مرزهای کامیابی نیست؟ ۱. نهج البلاغه، خطبه ۳.۲. نهج البلاغه، خطبه ۱۴۶.۳. طریقت دل، مایکل لینبرگ، ترجمه فرحناز آیه‌اللهی، تهران، انتشارات آرمان و یزد، سال ۱۳۷۶، ص ۲۱.۴. مدیریت نیروی کار، انگیزش و تسهیم دستاوردها، روث آن راس، تیمونی راس، ترجمه گروه وزارت صنایع، انتشارات بصیر، تهران، ۱۳۷۸، ص ۸.۵. افراد در محیط کار، رابرت هلر. ترجمه سعید علی میرزائی، انتشارات سارگل، تهران، ۱۳۸۱، ص ۶.۶. همان، ص ۷.

<http://www.hawzah.net/hawzah/Magazines/MagArt.aspx?MagazineNumberID=۴۴۷۵&id=۳۴۴۴۰>

بی انگیزگی کارکنان خود را متوقف کنید

ترجمه: یاسر جلالی چکیده: اغلب شرکتها اشتباه عمل می‌کنند. آنها به جای آنکه سعی کنند تا به کارکنان خود انگیزه بدهند، باید از بی انگیزه شدن کارکنان خود جلوگیری کنند. تعداد زیادی از پرسنل وقتی یک کار جدید را آغاز می‌کنند، بسیار شیفته و علاقه‌مند آن هستند. اما طبق یافته‌های تحقیق ما، در ۸۵ درصد شرکتها، انگیزه پرسنل در شش ماهه اول به سرعت کاهش می‌یابد و در سالهای بعد نیز روحیه آنها بدتر خواهد شد. این یافته‌ها بر اساس مطالعه‌ای شکل گرفته است که بر روی ۲/۱ میلیون نفر از کارکنان ۵۲ شرکت برتر از میان ۱۰۰۰ شرکت مجله فورچون بین سالهای ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۴، توسط موسسه تحقیقاتی سیروتا (نیویورک) انجام شده است. این مشکل به اصول و مبانی مدیریت مربوط می‌شود. یعنی هم به سیاستها و رویه‌هایی که شرکتها در مدیریت کردن نیروهایشان به کار می‌گیرند و هم به روابطی که مدیران به صورت فردی به وسیله گزارشهای مستقیم خود برقرار می‌کنند. تحقیق ما نشان می‌دهد که چگونه رفتار و عملکرد مدیران به مشکل بی انگیزگی پرسنل اضافه می‌کند. همچنین تحقیق ما نشان خواهد داد که مدیران برای تغییر این وضع چه کاری می‌توانند انجام دهند. سه هدف کلیدی افراد در کار برای آنکه علاقه و شیفتگی را که کارکنان در ابتدای شروع کار خود دارند حفظ کنیم، مدیریت باید سه هدفی را که عده زیادی از کارکنان در کار خود در پی آن هستند، بفهمد و سپس آنها را برآورده کند. این اهداف عبارتند از: برابری: در مسائلی مثل دستمزد، مزایا و امنیت شغلی با پرسنل به طور عادلانه و برابر رفتار شود. موفقیت: احساس افتخار کردن از شغل و از کارفرما. همراهی و رفاقت: داشتن روابط خوب و پر بار با همکاران. برای نگهداری یک نیروی کار علاقه‌مند، مدیریت باید تمام این اهداف را تأمین کند. در شرکتهایی که فقط یکی از این اهداف تأمین می‌شود، کارکنان یک سوم علاقه‌مندی کارکنانی را دارند که شرکتهایشان تمام این اهداف را برآورده می‌سازند. این اهداف نمی‌توانند جایگزین یکدیگر شوند. شناختن و درک کردن صحیح پرسنل نمی‌تواند جایگزین دستمزد خوب شود، پول نمی‌تواند جایگزین حس افتخار و سربلندی از انجام یک کار شود و سربلندی به تنهایی هیچ تضمینی ایجاد نمی‌کند. آنچه مدیران به تنهایی می‌توانند انجام دهند تأمین این سه هدف، هم به سیاستهای یک سازمان بستگی

دارد و هم به عملکرد روزمره مدیران که به صورت فردی انجام می‌گیرد. اگر یک شرکت مدیریت با استعدادی داشته باشد [سعی کند که خیلی خوب شرکت را مدیریت کند]، یک مدیر بد می‌تواند این مدیریت خوب را در قسمت زیر نظر خودش خراب کند. و برعکس؛ مدیران باهوش و همدل [با کارکنان] می‌توانند با ایجاد علاقه و تعهد در زیرمجموعه خودشان، بر مقدار زیادی بی‌مدیریتی یک شرکت غلبه کنند. در حالی که مدیران به صورت فردی نمی‌توانند همه تصمیمات رهبری (مدیران رده بالای سازمان) را کنترل کنند، با این حال می‌توانند یک نفوذ عمیق بر انگیزش کارکنان داشته باشند از اینکه اگر عملکرد آنها عالی نباشد، شغل آنها در خطر خواهد بود. کارکنان باید حس کنند که اخراج کردن آنها آخرین راه چاره است و تنها راه برخورد با مشکلات نیست. اما ایجاد حس امنیت فقط آغاز کار است. اگر هر یک از ۸ مرحله زیر درست به کار برده شوند، می‌توانند نقش کلیدی را در تامین اهداف کارکنان شما برای کسب موفقیت، برابری و همراهی بازی کنند و آنها را قادر سازند تا شور و شوقی را که در زمان استخدام و شروع به کار داشتند، حفظ کنند. موفقیت-۱ یک هدف الهام بخش را القا کنید. یک عامل مهم برای ایجاد اشتیاق (علاقه) در کارمندان، وجود یک هدف سازمانی مشخص، معتبر و الهام بخش است. در واقع برای کارمندان، هدف انجام کار، خیلی اهمیت دارد. آنها باید بدانند که برای چه در این شغل استخدام شده‌اند و هدف از انجام این شغل چیست. بنابراین، «دلیلی برای بودن» یا «دلیلی برای این جا بودن» برای پرسنل، فراتر از پول قرار خواهد گرفت. هر مدیری باید قادر باشد تا خیلی سریع یک هدف قدرتمند را برای واحد خودش بیان کند. به مثال زیر در مورد هدف یک شرکت توجه کنید. در این مثال یک گروه سه نفره که در یک موسسه بیمه کار می‌کنند، هدف از کار خود را این چنین توضیح می‌دهند: «کار بیمه‌ها در ارتباط با مردم است. کار بیمه این نیست که مثلاً شما فرم‌های بیمه را چگونه پر کرده‌اید یا اینکه چک‌ها را چگونه نوشته‌اید. بیمه یعنی اینکه وقتی مردم بیمار هستند، چگونه مورد مراقبت قرار می‌گیرند، یا وقتی مشکلی دارند چگونه به آنها کمک می‌شود.» این توضیح بسیار موثر است، زیرا در شرکت کوچکی تهیه شده است که تحت نظر یک هیئت رئیسه بر قدرت و سخنران (سخنور) قرار ندارد و شرکتی است که معمولاً با قوانین و مقررات اداری (بوروکراتیک) شناخته می‌شود. کسانی که این توضیح را ارائه کرده‌اند واقعاً درک و احساس درستی از کار خود داشته‌اند، زیرا که تمرکز آنها بر نکته صحیحی است، چون بر نتیجه کار (مردم) تأکید دارند، تا بر وسایل و ابزارهای انجام کار (پر کردن فرم‌های بیمه). شرح شغل، ابزار قدرتمندی است. اما به همین اندازه هم مهم است که مدیر بتواند موضوع را برای زیردستان شرح دهد و قادر باشد تا برای بیان دلیل انجام وظیفه، با آنها ارتباط برقرار کند. ۲- کارکنان را درک کنید. مدیران باید اطمینان حاصل کنند که تمام همکاری‌های یک کارمند، چه بزرگ چه کوچک، مورد توجه قرار گرفته است. شعار بسیاری از مدیران این است که «چرا باید برای انجام کاری از کسی تشکر کنم که او برای آن کار دستمزد می‌گیرد؟» کارمندان این نکته را بسیار بازگو می‌کنند چقدر به قدردانی اهمیت می‌دهند. کارکنان همچنین اعلام می‌کنند که چقدر ناراحت هستند زمانی که مدیران وقتی را اختصاص نمی‌دهند تا به خاطر انجام صحیح یک کار از آنها تشکر کنند، اما خیلی سریع آنها را به خاطر اشتباهات نکوهش می‌کنند. درک موفقیت‌های فرد توسط دیگران، یکی از نیازهای اساسی انسان است توجه و درک کردن کارکنان، فضایل و کمالات آنها را افزایش می‌دهد، یاری کردن باعث می‌شود که این کمالات بیشتر شود. دستی بر شانه فرد زدن، گفتن جمله «خوب بود»، غذا خوردن با کارمند، اشاره کردن به کار خوب پرسنل نزد مقامات بالا، مقداری انعطاف پذیری در زمان بندی برنامه‌ها، یک روز مرخصی یا حقوق تشویقی یا حتی یک پیغام تشکر روی میز، اندکی از صدها راهی است که مدیران به وسیله آن می‌توانند قدردانی خود را از یک کار خوب نشان دهند. چنین روشهایی بسیار موثر هستند، اگر که بی‌ریا باشند، با دقت انجام شوند و به وسیله دستمزد منصفانه و قابل رقابت تقویت شوند و همچنین جایگزینی برای آنها مطرح نشود. روشهای دیگر به جای آن اعمال نشود. ۳- برای کارکنان خود یک تسریع کننده باشید. ترکیب کردن مدل فرمان دادن و کنترل کردن، یک راه

مطمئن برای کاهش بی‌انگیزگی است. در عوض، نقش کلیدی خود را به عنوان تسریع کننده کارکنان تعریف کنید: این شغل شماست که انجام کارهای آنها را تسهیل کنید. گزارشهای شما، در این منظر، «مشتریان» (طرف مقابل) شما هستند [باید کارشان را راه بیاندازید]. نقش شما به عنوان یک تسریع کننده شامل یک سری فعالیت هاست: برای واحدهای دیگر و سطوح مدیریتی، نقش یک محور را ایفا کنید. برای آنکه علایقشان را بیان کنند، افراد را متقاعد کنید که شما آنچه که آنها برای موفق شدن نیاز دارند را در اختیارشان می‌گذارید. آیا شما می‌دانید که چه چیزی برای کارکنان شما در انجام کارهایشان بیشترین اهمیت را دارد؟ از آنها سوال کنید. نشستهای ناهار و گفتگوهای دوستانه با کارکنان برای این کار خیلی موثر است. اگر به هر دلیلی نمی‌توانید خیلی سریع به یک نیاز یا درخواست بخصوص رسیدگی کنید، خیلی صریح باشید و اجازه دهید تا کارکنان شما بدانند که شما چگونه برای حل مسائل آنها عمل می‌کنید. [آنها را در جریان کار قرار دهید] این یک راه عالی برای ایجاد اعتماد است. ۴- کارکنان خود را برای بهسازی هدایت کنید. یک دلیل عمده که بسیاری از مدیران به زیردستان در بهبود عملکرد آنها کمک نمی‌کنند، این است که آنها نمی‌دانند چگونه بدون رنجاندن یا دلسرد کردن پرسنل این کار را انجام دهند. برخی از اصول اساسی زیر این مشکل را برطرف می‌کند. کارکنانی که عملکرد کلی آنها رضایت بخش است، باید از این موضوع با خبر بشوند. اگر کارکنان بدانند که مدیریت به طور کلی از کار آنها خشنود است و حتی در حال کمک کردن به آنهاست، برای بهتر انجام دادن کار، پذیرفتن بازخورد در جهت بهبود و ارتقای آن عمل خواهند کرد. محدودیتهایی که فاصله [دوری از کارکنان] ایجاد می‌کند، مانع می‌شوند از اینکه شخصی بازخورد معنی داری را به طور کامل دریافت کند، بازخوردی که در آن شناخت یک جزء مرکزی است، اما این نکات کلیدی باید اساس هر طرح بازخوردی باشد: بازخورد عملکرد همان ارزشیابی سالانه نیست. بازخورد عملکرد واقعی را اگر امکان دارد زمانی که کار تمام شده باشد بگیرید. ارزشیابیهای سالانه رسمی را برای جمع بندی سال به کار ببرید، کارمند را با اشتباهات گذشته اش تحت فشار نگذارید. این را تشخیص دهید که کارمندان می‌خواهند بدانند که چه موقع کم کاری کرده اند. از اینکه کارکنان یک انتقاد شایسته را دریافت کنند، نترسید؛ کارکنان شما نیاز دارند بدانند که چه موقع خوب عمل نکرده اند. در همان زمان، بازخورد مثبت دادن را هم فراموش نکنید. هدف نهایی شما این است که در نهایت تیمی را تشکیل دهید که مستوجب تقدیر باشد. توضیحاتی که در مورد بهبودهای صورت گرفته ارائه می‌شود، باید مشخص، واقعی و غیر احساسی و مستقیماً معطوف به عملکرد کارکنان باشند تا اینکه معطوف به خصوصیات شخصی آنها. از تذکرات ارزیابی کننده کلی (مثل: آن کار بی ارزش است) یا توضیحاتی در مورد انگیزه ها یا خصوصیات شخصی کارکنان (مثل: شما بی دقت بوده‌اید) خودداری کنید. در عوض یک سری جزئیات مشخص و واقعی (قابل لمس) را در مورد آنچه شما حس می‌کنید که حتماً بهبود یافته است و چگونگی این بهبود، تهیه کنید. بازخورد را در ارتباط با وظیفه پرسنل قرار دهید. اجازه ندهید که توضیح شما به چیزی که با وظایف و اختیارات آنها ارتباطی ندارد، مربوط شود. به عقاید و نظرات کارکنان در مورد مشکلات انجام کار، گوش کنید. تجربیات و مشاهدات کارکنان برای مشخص کردن اینکه چگونه مسائل مربوط به عملکرد می‌تواند بهتر مورد توجه قرار گیرد، مفید هستند؛ از جمله اینکه چگونه شما [مدیر] می‌توانید بیشتر مفید باشید. همواره به یاد داشته باشید که شما به چه دلیل بازخورد می‌دهید. شما می‌خواهید عملکرد را بهبود ببخشید نه اینکه برتری خود را بر کارمندان ثابت کنید. بنابراین واقعگرا باشید و بدون اینکه کار غیرممکنی را بخواهید، بر آنچه واقعاً شدنی است، متمرکز شوید. در مورد چیزی که اطلاعی از آن ندارید، پیشنهاد ندهید. از کسی که موقعیت را می‌شناسد برای نظر افکندن به آن موضوع کمک بگیرید. برابری-۵ رابطه خوبی با کارکنان داشته باشید. یکی از بی‌حاصلترین قواعد در سازمانها، توزیع اطلاعات بر مبنای اصل «لزوم دانستن» است. پرسنل فقط آنچه را لازم است، باید بدانند [این قاعده معمولاً روشی غیر ضروری و مخرب در جهت محدود کردن جریان اطلاعات در یک سازمان است. محروم کردن کارکنان از اطلاعات به خاطر نبود یک رابطه مناسب با مدیریت، یکی از مهمترین یافته‌های منفی است که ما

در اظهار نظرهای کارکنان مشاهده کردیم. آنچه کارکنان نیاز دارند تا کارشان را انجام دهند و آنچه به آنها احساس احترام و حس مشارکت می دهد، امر می کند که مدیران باید محدودیتهای خیلی کمی در جریان اطلاعات قرار دهند. چیزی را از کارکنان مخفی نگه ندارید، مگر آن موارد ناچیزی را که واقعاً محرمانه هستند. یک ارتباط خوب نیازمند آن است که مدیران با آنچه که پرسنل می خواهند و نیاز دارند که بدانند، خود را هماهنگ کنند. بهترین راه برای این کار سوال کردن از خود پرسنل است. اغلب مدیران باید خودشان را به ارتباط برقرار کردن منظم عادت دهند. این موضوع یک گزینه طبیعی نیست. شما باید ملاقاتهای منظمی را با کارمندان تنظیم کنید، ملاقاتهایی که هدفی به جز ارتباط دو طرفه ندارند. ملاقات با مدیریت باید طرح خاصی داشته باشد، برای آنکه نتایج ملاقات را به پرسنل انتقال دهد و واقعیت را به آنها بگوید. بسیاری از کارکنان در مورد انگیزه های مدیریت خیلی مشکوک هستند و چیزهایی برای خود تصور می کنند. در ارتباط برقرار کردن با پرسنل به طور منظم بازخورد بگیرید. (نتیجه کار را بررسی کنید) یکی از بزرگترین مشکلات ارتباط برقرار کردن این است که تصور کنید که یک پیام درک شده است. اگر پیگیری کنید اغلب متوجه می شوید که پیامها غیر واضح اند یا اینکه مخاطب آنها را نفهمیده است. شرکتها و مدیرانی که این گونه با کارمندان خود ارتباط برقرار می کنند، در روحیه کارکنان تاثیر زیادی می گذارند. روابط باز و کامل [با کارکنان] نه تنها آنها را در انجام کارهایشان کمک می کند، بلکه نشان از احترام گذاردن به آنهاست. ۶- عملکرد ضعیف را تشخیص دهید. حتماً به ۵ درصد از کارکنان خود که نمی خواهند کار کنند، توجه و آنها را شناسایی کنید. بیشتر افراد می خواهند کار کنند و از کار کردن افتخار می کنند. اما کارکنانی وجود دارند که به کار کردن حساسیت دارند. آنها هر کاری می کنند تا از زیر کار کردن فرار کنند. آنها بی انگیزه هستند و یک روش انضباطی - مثل انفصال از کار - تنها راهی است که می توان آنها را از طریق آن اداره کرد. این کار روحیه و کارایی بقیه اعضای تیم را افزایش می دهد، زیرا آنها می بینند که یکی از موانع کارایی آنها برداشته شده است. همراهی و رفاقت - ۷ کار جمعی (تیمی) را رواج دهید. اغلب فعالیتها برای آنها به طور موثر انجام گیرند، به یک کار گروهی نیاز دارند. تحقیق نشان می دهد که کیفیت یک کار گروهی در زمینه هایی مثل حل مسئله معمولاً بیشتر از کار فردی است. به علاوه بیشتر کارکنان وقتی به صورت جمعی کار کنند، انگیزه بیشتری پیدا می کنند. هر زمان که امکان دارد مدیران باید کارکنان را به تیم های خود مختار تقسیم کنند، تیم هایی که بر مسائلی مثل کنترل کیفیت، زمان بندی و بسیاری از روشهای انجام کار کنترل دارند. چنین تیم هایی به مدیریت کمتری نیازمند هستند و طبیعتاً به کم شدن صحیح سطوح مدیریتی و کاهش هزینه ها منجر می شوند. در ایجاد تیم ها، همانطور که باید بین افراد رفاقت وجود داشته باشد، باید صلاحیتهای افراد نیز در نظر گرفته شود. یک مدیر باید با دقت ارزیابی کند که چه کسی با چه کسی بهتر کار می کند. این موضوع برای ایجاد فرصت در جهت تنوع و مبادله در یادگیری عقاید، روشها و رویکردها در میان کارکنان مهم است. با تیم جدید در مورد وظایفشان و چگونگی عملکردشان و انتظارات شما از محصول کارشان شفاف باشید. توجه به هر سه عامل ۸- گوش کنید و درگیر شوید. کارکنان یک منبع غنی اطلاعات هستند، در این مورد که چگونه باید یک شغل را بهتر انجام داد. این اصل در مورد همه انواع کارکنان از ساعتی تا رسمی کاربرد دارد. مدیرانی که با یک روش و شیوه مشارکتی کار می کنند، نتایج بزرگی را در ارتباط با کیفیت و بهره وری به دست می آورند. مدیران مشارکتی به طور مداوم علاقه مندی خود را به عقاید و تصورات کارکنان آشکار می کنند. آنها صبر نمی کنند تا اینکه پیشنهادها به وسیله روابط رسمی یا نظام پیشنهادها جامه عمل به خود بگیرد. آنها به دنبال فرصتی می گردند تا گفتگوی مستقیمی با افراد و گروهها داشته باشند، در مورد اینکه برای اصلاح و بهتر کردن اثربخشی چه می توان کرد. آنها جو و فضایی را ایجاد می کنند که در آن گذشته به اندازه کافی خوب نیست [همواره نیاز به تغییر و اصلاح وجود دارد] و کارکنان را برای نوآوریهایشان شناسایی می کنند. مدیران مشارکتی فقط یک بار حدود وظایف را تعریف می کنند و بعد به کارکنان آزادی عمل می دهند برای آنکه با توجه به دانش و تجربه شان و متناسب با خودشان عمل کنند. در واقع ممکن است روش ایجاد انگیزه قدرتمندتری از آزاد گذاشتن افراد

شایسته برای انجام مشاغلشان آن گونه که آنها مناسب می دانند، وجود نداشته باشد. چگونه مدیریت بی انگیزه می کند راههای مختلفی وجود دارد که مدیریت ندانسته کارکنان را بی انگیزه می کند و علاقه و شیفستگی آنها را کم می کند؛ اگر کاملاً خراب نکند. بسیاری از شرکتها با پرسنل همانند یک وسیله قابل خرید و فروش رفتار می کنند. در اولین مشکلی که در تجارت ظهور می کند، کارکنان و پرسنل که معمولاً به عنوان بزرگترین دارایی سازمان از آنها یاد می شود، قابل خرج کردن می شوند. [سازمانها با مدیریت غلط خود، به انگیزه کارکنان آسیب می زنند و نیروهای انسانی را از دست می دهند] پرسنل به طور معمول دستمزد یا شناخت و توجه نامناسبی را دریافت می کنند. در حدود نیمی از پرسنل در تحقیق ما می گویند که اعتبار (مزایا) کمی دریافت می کنند یا اینکه هیچ اعتباری نمی گیرند و تقریباً دو سوم می گویند که مدیریت بیشتر مایل است که به خاطر عملکرد ضعیف از آنها انتقاد کند، تا اینکه به خاطر کار خوبشان از آنها تعریف کند. مدیریت به طور غیر عمدی کار کردن را برای پرسنل دشوار می کند. سطوح بیش از حد برای تایید یک موضوع، کاغذ بازی بی پایان، آموزش ناکافی، کوتاهی در ارتباط برقرار کردن، اقتدار کم و کمبود یک دید یا تصور معتبر و قابل قبول، همه و همه به عاجز کردن پرسنل دامن می زند. منبع: David Sirota & Michael Irwin Meltzer, Stop Demotivating Your Employees, Harvard management update, January ۲۰۰۶

<http://system.parsiblog.com/~۵۲۱۸۱۲.htm>

عوامل موثر بر تمایل ترک شغل کارکنان

ابراهیم علیزاده چکیده: هدف از مقاله حاضر، بررسی رابطه بین تمایل به ترک شغل با مولفه‌های تعهد سازمانی، تناسب فرد-سازمان، خشنودی شغلی، فشارهای روانی ناشی از محیط کار است. نتایج به دست آمده نشان می دهد که بین مولفه‌های تعهد سازمانی، مولفه‌های تناسب فرد-سازمان، مولفه‌های خشنودی شغلی و عدالت سازمانی با تمایل به ترک شغل رابطه منفی، و بین مولفه‌های فشارهای روانی ناشی از محیط کار با تمایل به ترک شغل رابطه مثبت وجود دارد. همچنین بین تمایل به ترک شغل با سن، طبقه شغلی و استخدام رسمی رابطه منفی و با سطح تحصیلات رابطه مثبت دارد؛ اما، مطالعات انجام گرفته در زمینه ارتباط بین جنسیت و تمایل به ترک شغل به نتایج بسیار متناقضی منجر شده است. کلید واژه‌ها: تمایل به ترک شغل، تعهد سازمانی، تناسب فرد-سازمان، خشنودی شغلی، ابهام نقش، تعارض نقش، تکراری بودن نقش، پیش بینی مقدمها افزایش رقابت و گسترش روشهای توسعه منابع انسانی، سازمانها تلاش می کنند تا کارکنان مستعد خود را حفظ کرده و آنان را توانمند نمایند تا آنها بتوانند عملکرد بالایی از خود بروز دهند؛ اما، سازمانها همواره از این مساله بیم دارند که سرمایه‌های انسانی خود را از دست بدهند و زیان ببینند؛ زیرا، هر سازمان برای آموزش، تربیت و آماده سازی کارکنان خود تا مرحله بهره دهی و کارآیی مطلوب، هزینه‌های بسیاری را صرف می کند و با از دست دادن نیروهای ارزشمند، متحمل از دست دادن مهارتها و تجربیاتی می شود که طی سالها تلاش به دست آمده است. هزینه‌های ترک خدمت کارکنان را می توان به شرح ذیل برشمرد (هوم و گریفت، ۱۹۹۵؛ کاسیو، ۱۹۹۱). ۱- هزینه‌های مربوط به پست بلا تصدی: شامل هزینه‌های مربوط به مصاحبه خروج، هزینه‌های اداری قطع حقوق و دستمزد و استعفا، هزینه دانش و مهارت از دست رفته. ۲- هزینه‌های استخدام کارکنان جدید: شامل هزینه آگهی و پست، هزینه کارمندیابی (بررسی سوابق کاری، مصاحبه استخدامی، اجرای آزمونهای استخدامی برای بررسی مهارتها و استعدادها) و هزینه ورود یک فرد جدید به سازمان (تشکیل پرونده استخدامی- اداری، صدور کارت شناسایی). ۳- هزینه‌های آموزش: شامل هزینه معارفه و توجیه کارکنان تازه وارد، هزینه‌های صرف شده برای آموزش مهارتهای مورد نیاز (جزوات، کتابها، حق التدریس مدرسین)، حقوق و مزایای شاغل تازه وارد تا زمانیکه برای کار آماده شود، هزینه ساعات صرف شده برای تعیین وظایف و تشریح کار به کارکنان تازه

وارد. ۴- هزینه‌های کاهش بهره‌وری: هزینه بهره‌وری پایین کارکنان تازه استخدام، هزینه اشتباهات احتمالی کارکنان تازه وارد، هزینه تکمیل طرحهای در اختیار کارکنان کلیدی پس از استعفای آنان و هزینه کاهش بهره‌وری واحدی. یافته‌های علمی نشان می‌دهند که تمایل به ترک شغل از اراده آگاهانه و حساب شده شاغل برای ترک سازمان ناشی می‌شود (تت و می‌یر، ۱۹۹۳)؛ یعنی، کارکنان به یکباره سازمان را ترک نمی‌کنند، بلکه "تمایل به ترک شغل" را به صورت تدریجی در خود پرورش می‌دهند و پس از در نظر گرفتن همه شرایط و مناسب بودن فرصتهای استخدامی در سازمانهای دیگر، اقدام به ترک شغل می‌نمایند. امروزه ترک شغل کارکنان کلیدی در سازمانهای سرآمد به یکی از مهمترین نگرانیهای مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. به همین دلیل، سازمانهایی که بتوانند دلایل و عوامل موثر در تمایل به ترک خدمت کارکنان را درک کنند، خواهند توانست پیش از اینکه کارکنان سازمان را ترک کنند، سیاستها و روشهای موثری را برای حفظ و نگهداری منابع انسانی کارآ به کار بگیرند. پژوهشهای صورت گرفته نشان می‌دهد که تمایل به ترک شغل به خوبی می‌تواند ترک شغل آتی کارکنان را مورد پیش بینی قرار دهد (برای مثال، تت و می‌یر، ۱۹۹۳؛ لوکاس و همکاران، ۱۹۹۳؛ بدیان و همکاران، ۱۹۹۱؛ پارسورامان، ۱۹۸۹). بنابراین با پذیرفتن اصل پیشگیری به عنوان یک روش موثر، می‌توان این اصل را مطرح کرد که علت یابی تمایل به ترک شغل کارکنان می‌تواند در حذف عوامل زمینه ساز، کارآمد باشد. نقش عوامل فردی در تمایل به ترک شغل پژوهشهای متعددی (وای و رابینسون، ۱۹۹۸؛ ویل و کیمبل، ۱۹۹۵؛ گرهارت، ۱۹۹۰؛ پرایس و مولر، ۱۹۸۶؛ کوتن و توتل، ۱۹۸۶؛ آرنولد و فلدمن، ۱۹۸۲؛ موبلی و همکاران، ۱۹۷۹) گزارش کرده اند که بین متغیرهای سن و استخدام رسمی با تمایل به ترک شغل رابطه منفی وجود دارد، به این معنی که با افزایش سن از میزان تمایل به ترک شغل کاسته می‌شود و بیشترین میزان ترک شغل در یک سال اول استخدام اتفاق می‌افتد و کارکنانی که سازمان را ترک می‌کنند معمولاً سابقه استخدام کوتاهی دارند (میشل و برادوک، ۱۹۹۴). علاوه بر آن، کارکنان رسمی کمتر از کارکنان غیر رسمی (کارکنان قراردادی) تمایل به ترک سازمان دارند (لارسن و لاکین، ۱۹۹۹). سطح تحصیلات با تمایل به ترک شغل رابطه مثبت دارد و افراد با تحصیلات بالا بیشتر از افراد با تحصیلات پایین، تمایل دارند که شغل خود را ترک کنند (برگ، ۱۹۹۱؛ کوتن و توتل، ۱۹۸۶)؛ به عبارت دیگر کارکنانی که دارای تحصیلات بالایی هستند در صورتیکه احساس کنند که به تخصص آنها احترام گذارده نمی‌شود، احتمال بیشتری وجود دارد که سازمان را ترک کنند (هاتون و امرسون، ۱۹۹۸). همچنین وای و رابینسون (۱۹۹۸) و پرایس و میولر (۱۹۸۶) به این نتیجه رسیدند، افرادی که به لحاظ شغلی در طبقه غیرمدیریتی قرار دارند، در مقایسه با افرادی که در این طبقه قرار دارند (طبقه مدیریتی) تمایل بیشتری دارند که شغل خود را ترک کرده و به سازمان دیگری بروند. مطالعات انجام گرفته در زمینه ارتباط بین جنسیت و تمایل به ترک شغل به نتایج بسیار متناقضی منجر شده است. برای مثال، نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که (وایزبرگ و کرچنجام، ۱۹۹۳ و کوتن و توتل، ۱۹۸۶) زنان در مقایسه با مردان تمایل بیشتری به ترک شغل دارند و دو برابر بیش از مردان، شغل خود را ترک می‌کنند (کام ست، ۲۰۰۰؛ ایتا، ۲۰۰۰). در مقابل وای و رابینسون (۱۹۹۸)، میلر و ویلر (۱۹۹۲) و برگ (۱۹۹۱) در پژوهش خود هیچ رابطه‌ای بین جنسیت و تمایل به ترک شغل نیافتند. و این در حالیست که الاین (۱۹۹۷) و سامرس و هندریکس (۱۹۹۱) به این نتیجه رسیدند که مردان بیشتر از زنان شغل خود را ترک می‌کنند، شاید علت این باشد که مردان نان آور خانواده هستند و انگیزه پیشرفت بیشتری نسبت به زنان دارند و چنانچه، شغلشان با انتظاراتشان همخوانی نداشته باشد، این امکان وجود دارد که شغلشان را جهت یافتن یک شغل جذابتر ترک کنند. پژوهشهای انجام گرفته نشان می‌دهد که تمایل به ترک شغل با میزان پایه حقوق در لحظه شروع خدمت فرد در سازمان و همچنین متناسب بودن مزایای پرداختی با شایستگیهای فردی مرتبط است و بیشترین میزان تمایل به ترک شغل در سازمانهایی وجود دارد که میزان پایه حقوق آنها در مقایسه با شغلهای مشابه در سازمانهای دیگر پایین است و همچنین دارای سرپرستانی تازه کار و ناآشنا با محیط کاری هستند (لارسن و لاکین، ۱۹۹۹). نقش تعهد سازمانی در تمایل به ترک شغل پژوهشهای صورت گرفته

نشان می‌دهد که کاهش تعهد سازمانی کارکنان می‌تواند موجبات تمایل به ترک شغل را در آنان فراهم آورد (کیم و همکاران، ۱۹۹۶؛ بن بیکر و همکاران، ۱۹۹۴؛ آرنولد و فلدمن، ۱۹۸۲). تعهد سازمانی، تمایل به بقا و تلاش بسیار زیاد برای سازمان و همچنین پذیرش ارزشها و اهداف سازمان می‌باشد. قبل از پژوهش پورتو و همکاران (۱۹۷۴)، پژوهشگران، خشنودی شغلی را به عنوان عامل اصلی ترک شغل محسوب می‌کردند؛ اما، پژوهش آنان نشان داد که تعهد سازمانی نیز بر تمایل به ترک شغل تاثیر می‌گذارد، نتیجه‌ای که قبل از آن حاصل نشده بود. همچنین، آنها به این نتیجه رسیدند که در مقایسه با خشنودی شغلی، تعهد سازمانی بهتر می‌تواند ترک شغل کارکنان را پیش‌بینی نماید (وانگ و همکاران، ۱۹۹۶؛ آرنولد و فلدمن، ۱۹۸۲؛ بلودرن، ۱۹۸۲؛ پورتو و همکاران، ۱۹۷۴). نظریه پردازان، یک مدل سه وجهی را برای تعهد سازمانی فرض می‌کنند (میر و آلن، ۱۹۹۳). در مدل سه وجهی، تعهد سازمانی از سه وجه، عاطفی، مستمر و تکلیفی یا هنجاری تشکیل یافته است. تعهد عاطفی، نشانگر وابستگی عاطفی کارکنان برای تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیتهای سازمانی است. همچنین تعهد مستمر شامل تعهدی است برای ادامه فعالیت در سازمان و عدم تمایل به ترک آن به دلیل زیانهای که از ترک سازمان نصیب فرد می‌شود و سرانجام تعهد هنجاری شامل الزام اخلاقی مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است. نتایج پژوهشها نشان می‌دهد که از میان مثلث تعهد سازمانی، تعهد عاطفی رابطه بیشتری با تمایل به ترک شغل دارد و با افزایش آن میزان تمایل به ترک شغل کمتر می‌شود (تت و می‌یر، ۱۹۹۳). نقش خشنودی شغلی در تمایل به ترک شغل ارتباط بین ترک شغل و خشنودی شغلی یکی از مفاهیمی است که به صورت گسترده مورد پژوهش قرار گرفته است. برای مثال (کوتن و توتل، ۱۹۸۶؛ آرنولد و فلدمن، ۱۹۸۲؛ بلودرن، ۱۹۸۲؛ موبلی، ۱۹۸۲؛ پرایس، ۱۹۷۷) به این نتیجه رسیدند که بین خشنودیشغلی و ترک شغلی رابطه منفی وجود دارد و احتمال بیشتری وجود دارد، شاغلینی که خشنودی شغلی پایینی دارند، شغل خود را ترک می‌کنند؛ زیرا عدم خشنودی شغلی می‌تواند منجر به فرسودگی شغلی شده و کارکنان را وادار به ترک شغل نماید (رازا، ۱۹۹۳). ولی به نظر می‌رسد که خشنودی شغلی تنها درصد بسیار کمی از واریانس (کمتر از ۱۵٪) تمایل به ترک شغل را تبیین می‌کند (بلو و بال، ۱۹۸۹). درحقیقت نقش خشنودی شغلی در تمایل به ترک شغل به اندازه کافی قوی نیست و برای تبیین بهتر علل و عوامل تمایل به ترک شغل باید با دیگر متغیرها ترکیب شود. بررسی دقیق تر، پیرامون تحقیقات انجام شده درخصوص خشنودی شغلی نشان می‌دهد که خشنودی کلی از شغل به عنوان یک مفهوم عام در تمایل به ترک شغل، تاثیر دارد. با وجود این، برخی از تحقیقات جنبه‌های اختصاصی تر خشنودی شغلی را (برای مثال خشنودی از حقوق، سرپرستی و ماهیت کار) در ترک شغل موثر می‌دانند. در این راستا هاتون و امرسون (۱۹۹۸) بر این باورند که سرپرستان، نقش بسیار مهمی را در تمایل به ترک شغل ایفا می‌کنند و در حقیقت نوع رفتار آنها تعیین می‌کند که کارکنان در سازمان بمانند و یا آن را ترک کنند؛ این بدان معنی است که بقیه عوامل مرتبط با خشنودی شغلی نقش ضعیفتری را ایفا می‌نمایند (گاه و گاه، ۱۹۹۵). نقش فشارهای روانی ناشی از محیط کار در تمایل به ترک شغل فشارهای روانی ناشی از محیط کار نیز نقش قابل توجهی در تمایل به ترک شغل کارکنان دارد. ابهام نقش و تعارض نقش از جمله عواملی هستند که در این میان بسیار مورد مطالعه قرار گرفته و پژوهشگران (ساگر، ۱۹۹۴؛ جکسون و راندال، ۱۹۸۵؛ فیشر و گیتلسون، ۱۹۸۳) می‌گویند که با افزایش ابهام و تعارض در نقش، کارکنان به دلیل ناخشنودی شغلی و ناراحتیها و تنشهای روحی مرتبط با کار، تمایل پیدا می‌کنند که مشاغل دیگری را جستجو نموده و در صورت فراهم بودن شرایط، شغل خود را ترک نمایند. تکراری بودن نقش نیز یکی دیگر از عواملی است که می‌تواند بر تمایل به ترک شغل موثر باشد. بر اساس یافته‌های موجود (هاگمن و اولدهام، ۱۹۷۵) مشاغل متنوع و چالش انگیز از مشاغل ساده تر و معمولی تر، خشنودکننده تر بوده و به صورت بالقوه، می‌توانند کارکنان را برای عملکرد بهتر، برانگیخته نمایند؛ در مقابل مشاغل دارای وظایف تکراری باعث می‌شوند که کارکنان دچار بی انگیزگی شده و به سوی غیبتهای متوالی و تمایل به ترک شغل سوق داده شوند (لارسن و لاکین، ۱۹۹۹؛ اورپن، ۱۹۷۹). نقش تناسب بین ارزشهای فردی و سازمانی در تمایل به ترک

شغل‌پژوه‌شکران جهت تبیین دقیق تری از دلایل تمایل به ترک شغل کارکنان، تناسب بین ارزشهای فردی و سازمانی را نیز مورد مطالعه قرار داده‌اند. نتایج نشان می‌دهد، افرادی که ارزشهای فردی‌شان با ارزشهای سازمانی تجانس بیشتری دارد، تمایل دارند که خوشنودی شغلی و تعهد سازمانی بیشتری از خود نشان دهند و در مقابل، اگر میزان تجانس بین ارزشهای فردی و سازمانی کاهش پیدا کند، کارکنان تمایل بیشتری به ترک سازمان پیدا می‌کنند. همچنین نتایج نشان می‌دهد که سازگاری ارزشهای فردی و سازمانی می‌تواند سبب پیش‌بینی ترک شغل در دو سال آینده شود (هاتون و امرسون، ۱۹۹۸؛ مگک لینو و رالین، ۱۹۹۸؛ وسترن، ۱۹۹۷؛ کریستوف، ۱۹۹۶؛ اوریلی و همکاران، ۱۹۹۱). بیشتر مطالعات انجام شده در ارتباط با تناسب ارزشهای فرد-سازمان، حول هفت ارزش فردی و سازمانی، شامل پیشرفت مدار بودن، به لحاظ اجتماعی پاسخگو بودن، حمایت مدار بودن، تاکید بر خلاقیت و نوآوری، تاکید بر پاداشها، عملکرد مدار بودن و تمایل به ثبات و یکنواختی، متمرکز شده‌اند. نقش عدالت سازمانی در تمایل به ترک شغل از دو دهه گذشته به این سو نقش عدالت سازمانی نیز بر تمایل به ترک شغل مورد بررسی قرار گرفته است. برابری و عدالت سازمانی مفهومی است که برای تشریح انصاف و برابری در محیط کاری بکار می‌رود، به عبارت دیگر این مفهوم اشاره به این نکته دارد که آیا کارکنان احساس می‌کنند که با آنان به صورت برابر برخورد می‌شود که فرایند این احساس می‌تواند بر متغیرهایی که با محیط کاری مرتبطند، تاثیر بسیاری بگذارد؛ مسایلی مانند اینکه چه کسی ترفیع می‌گیرد، اخراج می‌شود، برای آموزش معرفی می‌شود، به قسمت دیگری معرفی می‌شود، افزایش حقوق می‌گیرد، دفتر جدید یا تجهیزات جدید می‌گیرد یا هر گونه منابع سازمانی دیگر که ممکن است با رشد فردی همراه باشد، از جمله مسایل مربوط به برابری سازمانی هستند (مورمان، ۱۹۹۱). کارکنان انتظار دارند که مدیران رفتار و خطی مشی برابر و منصفانه‌ای با آنان داشته باشند و احساس کنند که صرفنظر از سلسله مراتب سازمانی، از لحاظ فردی در یک سطح قرار دارند و همه آنها به یک اندازه با اهمیت شمرده می‌شوند. از مصادیق بارز نابرابری در سازمان آن است که افراد احساس کنند که کارمند درجه دوم سازمان هستند، و قوانین و مقررات سازمانی برای پستها و عناوین سازمانی مختلف به گونه متفاوتی تعریف و اجرا می‌شود (ترز، ۲۰۰۰). برابری در سازمان شامل دو جنبه می‌باشد: ۱- عدالت توزیعی، یعنی منصفانه بودن مزایا و منافی که برای اعضای خود تعیین می‌کند. ۲- عدالت فرآیندی، که توصیف کننده روش بکار رفته برای توزیع منافع و مزایای سازمان در بین کلیه اعضای آن می‌باشد. لیونتال (۱۹۸۰) معتقد است به طور کلی زمانی می‌توان نتیجه گرفت در یک سازمان عدالت فرآیندی وجود دارد که: روشها به طور یکسان در بین کارکنان اعمال شوند و جانبداری در روشها به حداقل برسد و همچنین روشهای تدوین شده اخلاقی باشند و از دقت بالایی برخوردار باشند. پژوهشهای انجام گرفته نشان می‌دهد که عدالت سازمانی به طور منفی بر تمایل به ترک شغل اثر می‌گذارد؛ به عبارت دیگر هر چه عدالت سازمانی کاهش پیدا کند، تمایل به ترک شغل و در نتیجه ترک شغل کارکنان افزایش پیدا می‌کند (دیلی و کرک، ۱۹۹۲، برگ، ۱۹۹۱، پرایس و مولر، ۱۹۸۶). نتیجه‌گیرینتیایج پژوهشهای صورت گرفته درباره تمایل به ترک شغل کارکنان برای حفظ و نگهداشت منابع انسانی در سازمانهای ایرانی اهمیت بسیاری دارد. پیام این گونه پژوهشها آن است که از رابطه‌ی بین مولفه‌های تعهد سازمانی، تناسب فرد-سازمان، خوشنودی شغلی، و فشارهای روانی ناشی از محیط کار، می‌توان به نحو شایسته‌ای برای کاهش تمایل به ترک شغل کارکنان استفاده کرد؛ هر چند کنترل عوامل فردی کارکنان (سن، طبقه شغلی، سطح تحصیلات و جنسیت) در اختیار سازمان نیست. در این بررسی به این نتیجه رسیدیم که تعهد سازمانی، نقش بسیاری را در تمایل به ترک شغل کارکنان ایفا می‌نماید؛ بنابراین، ضروری است که ماموریت، اهداف و ارزشهای سازمان تبیین شود و با ترسیم شرح شغل و چشم انداز شغلی به صورت مستند، زمینه‌های رشد و پیشرفت کارکنان توانمند، فراهم گردد. علاوه بر آن تمهیداتی ایجاد شود تا روبه‌ها و دستورالعملهای اداری، منصفانه تدوین و تصمیمات اخذ شده در مورد کارکنان با انتظارات آنان سازگار باشد. همچنین، سازمان باید تلاش نماید تا سرمایه‌گذاریهایی را برای کارکنان انجام دهد که کارکنان از دست دادن آنها را برای خود دشوار ببینند؛

افزایش مهارت‌های کاری از جمله این موارد است. در این راستا، پیشنهاد می‌شود با استقرار سامانه مدیریت دانش، شرایطی فراهم گردد تا کارکنان از اندوخته‌های دانشی یکدیگر بهره‌مند شده تا بتوانند به پیشرفت‌های حرفه‌ای نایل شوند. همچنین پیشنهاد می‌شود، جامعه‌پذیری کارکنان در بدو استخدام به شکل جدی‌تری پیگیری شود تا افراد از همان ابتدا با جنبه‌های مثبت و منفی شغل آتی‌شان آشنا شوند و در صورتیکه با انتظاراتشان همخوانی نداشته باشد، پیش از ورود به سازمان به صورت داوطلبانه انصراف دهند و همچنین به این وسیله افراد نیز به صورت متقابل چارچوب‌های اخلاقی را برای خود پی‌ریزی خواهند نمود. فشارهای روانی ناشی از محیط کار متشکل از ابهام نقش، تعارض نقش و تکراری بودن نقش نیز می‌تواند موجبات تمایل به ترک شغل را در کارکنان ایجاد نماید. بنابراین برای کاهش ابهام نقش توصیه می‌شود با انجام تجزیه و تحلیل مشاغل، شرح وظایف منطبق با وضعیت موجود، تدوین شده و در اختیار کارکنان قرار گیرد و همچنین با تشکیل کلاس‌های آموزشی حین کار و روش استاد-شاگردی، کارکنان، نحوه درست انجام وظایف را بیاموزند. علاوه بر آن برای شفاف نمودن وظایف و مسئولیت‌های شغلی، شرح وظایف کارکنان برای آنها تبیین شود و در همان راستا کارکنان پاسخگویی سازمان باشند. از طرف دیگر با ایجاد سامانه چرخش شغلی، فرصتهایی برای کارکنان ایجاد شود تا مشاغل جدیدتری را در اختیار بگیرند تا تکراری بودن وظایف شغلی در آنان ایجاد نشود. البته ایده آل آن است که با حذف وظایف ساده و تکراری، مشاغل موجود سازمان مورد غنی‌سازی شغلی قرار بگیرند. تناسب ارزشهای فردی با ارزشهای سازمانی نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در تمایل به ترک شغل کارکنان ایفا می‌نماید. بنابراین پیشنهاد می‌شود برای گزینش کارکنان جدید از آزمون‌های استاندارد بهره‌گرفته شود تا از ورود افرادی که ارزشهایشان تناسبی با ارزشهای سازمانی ندارد، جلوگیری بعمل آید. همچنین با حذف موانع و محدودیتها، فرآیندهای کاری به شکلی ایجاد شود که کارکنان فعلی سازمان برای انجام وظایف شغلی از آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند و به این باور برسند که از جانب سازمان مورد حمایت هستند. ناخشنودی شغلی نیز یکی از عوامل تاثیرگذار بر تمایل به ترک شغل کارکنان است. بر این اساس، یکی از ریشه‌ها و علل ناخشنودی این است که میزان مزایا و پاداشهای همه کارکنان در یک سطح باشد، در صورتیکه آنها عملکردهای متفاوتی در یک طیف از ضعیف تا عالی دارند و این امر موجب مقایسه میزان مزایا و پاداشهای دریافت شده، و در نتیجه موجبات ناخشنودی در کارکنان شکل می‌گیرد. برای حل این مسأله، سامانه ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان باید به صورت مستمر مورد اصلاح و بازنگری قرار گیرد تا با قرار دادن معیارهای عینی مبتنی بر وظایف شغلی، عدالت و انصاف بیشتری در ارزیابیها رعایت گردد. همچنین ارایه پاداش، باید بر اساس نتایج حاصل از ارزیابیها صورت پذیرد تا کارکنان دارای عملکرد بالا، پاداش بیشتری دریافت کنند. سرانجام ذکر این نکته ضروری به نظر می‌رسد که سازمانهای خواهان کاهش تمایل به ترک شغل باید یک مطالعه آماری چند متغیره انجام دهند تا سهم هر یک از عوامل موثر را در سازمان خود مورد ارزیابی قرار دهند و در نتیجه درک بهتر و روشن‌تری از فرایند ترک خدمت کارکنان بدست آورند.

منبع: دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس-شماره ۱۱

منابع

Arnold, H.J., & Feldman, D.C. (۱۹۸۲). "A multivariate analysis of the determinants of job - turnover". *Journal of Applied Psychology*, ۶۷(۳): ۳۵۰-۳۶۰. - Ben-Baker, K.A., & Al-Shammari, I.S., & Jefri, O.A., & Prasad, J.N. (۱۹۹۴). "Organizational commitment, satisfaction and turnover in Saudi organizations: A Predictive study". *The Journal of Socio-Economics*, ۲۳(۴): ۴۴۹-۴۵۶. - Berg, T.R. (۱۹۹۱). "The importance of equity perception and job satisfaction in predicting employee intent to stay at television stations." *Group and Organization*

Studies, ۱۶(۳): ۲۶۸-۲۸۴.- Bedeian,A.G., Kemery,E.R. & Pizzolatto,A.B.(۱۹۹۱)" Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior". Journal of Vocational Behavior,۳۹,۳۳۱-۳۴۳.- Blau,G., & Boal,K.(۱۹۸۹). "Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover." Journal of Management,۱۵(۱):۱۱۵-۱۲۷.- Bluedorn,A.C.(۱۹۸۲) "A unified model of turnover from organization." Human Relation,۳۵(۲):۱۳۵-۱۵۳.- Cascio,W.F.(۱۹۹۱). " Costing Human Resources: The financial Impact of Behaviour in Organisations." ۳rd ed. Boston, Mass.: Kent.- Cohen,J., & Cohen,P.(۱۹۸۳). " Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences (۲nd ed.) ". Hillsdale, NJ: Erlbaum.- Cotton,J.L., & Tuttle,j.f.(۱۹۸۶) "Employee turnover:A meta-analysis and review with implication for research". Academy of Management Rewiew,۱۱(۱):۵۵-۷۰.- CAWMSET.(۲۰۰۰) ".Land of Plenty: Diversity as America's Competitive Edge in Science, Engineering and Technology." Washington DC: Congressional Commission on the Advancement of Woman and Minorities in Science, Engineering and Technology Development.- Dailey ,R.c.,& kirk , D.J.(۱۹۹۲). "Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover" .Human Relations . ۴۵(۳):۳۰۵-۳۱۷.- Elaine,M.(۱۹۹۷). " Job tenure shift for men and women. " HR Magazine, ۴۲(۵۰):۲۰.- Fisher,D., & Gitelson.R.(۱۹۸۳)."A Meta-Analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity,"Journal of Applied Psychology, ۶۸ (May), ۳۲۰-۳۳۳.- Gerhart,B.(۱۹۹۰). "Voluntary turnover and alternative job opportunities". Journal of Applied Psychology,۷۵(۵):۴۶۷-۴۷۶.- Hackman.J.R., & Oldham.G.R.(۱۹۷۵). " The development of the Job Diagnostic Survey". Journal of Applied Psychology.۶۰.۱۵۹-۱۷۰.- Hatton,C., & Emerson,E.(۱۹۹۸). "Organizational predictors of staff stress, satisfaction, and intended turnover in a services for people with multiple disabilities". Mental Retardation,۳۱(۶),۳۸۸-۳۹۵.- Hom,P.W., & Griffeth,R.(۱۹۹۵). " Employee Turnover".Cincinnati, Ohio.: South Western College Publishing.- ITTA.(۲۰۰۰). " Building the ۲۱ st Century Information Technolgh Workforce: " Underrepresented Groups in the Information Technology Workforce(Task Force Report): Information Technology Association of America.- Jackson,S.E., & Randal.S.S.(۱۹۸۵). "A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings," Organizational Behavior and Human Decision Processes, ۳۶ (August), ۱۶-۷۸.- Leventhal . G.S.(۱۹۸۰). " what should be done with equity theory ? " In K.J.Gergen , M.S. Greenberg ,& R.H.Willis (Eds) .Social exchange : Advances in theory and research .(pp.۲۷-۵۵) .New York: plenum .- Kim,S.W., & Price,J.L., & Mueller,C.W., & Watson.T.W.(۱۹۹۶). "The determinants of career intent among physicians

at a U.S. Air Force hospital. " Human Relations, ۴۹(۷):۹۴۷-۹۷۶.- Koh,H.C., & Goh,C.T.(۱۹۹۵). " An analysis of the factors affecting the turnover intention of nonmanagerial clerical staff: A Singapore study. " The International Journal of Human Resource Management, ۶(۱).- Kristof,A.(۱۹۹۶)."Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications." Personnel Psychology ۴۹: ۱-۴۹.- Lucas, M.D., Atwood,J.R., & Hagaman, R.(۱۹۹۳). " Replication and validation of anticipated turnover model for urban registered nurses". Nursing Research, ۴۲,۲۹-۳۵.- Larson,S., & Lakin,K.(۱۹۹۹) ".Longitudinal study of recruitment and retention in small community homes supporting persons with developmental disabilities". Mental Retardation, ۳۷(۴),۲۶۷-۲۸۰.- Meglino,B.M., & Ravlin,E.C.(۱۹۹۸). " Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. " Journal of Management, ۲۴(۳), ۳۵۱-۳۸۹.- Meyer,J.P., & Allen,N.J.(۱۹۹۳). "Commitment to Organization and Occupations: Extension and test of a three-component conceptualization". Journal of Applied Psychology, ۷۸(۴),۵۳۸-۵۵۱.- Miller,J.G., & Wheeler,K.G.(۱۹۹۲) ".Unraveling the mysteries of gender differences in intentions to leave the organization. " Journal of Organizational Behavior, ۱۳:۴۶۵-۴۷۸.- Mitchell,D., & Braddock,D.(۱۹۹۴). " Compensation and turnover of direct-care staff in developmental disabilities residential facilities in the United States". II: Turnover. Mental retardation, ۳۲(۱),۳۴-۴۲.- Mobley,W.H., & Griffeth.R.W., & Hand,H.H., & Meglino,B.M. (۱۹۷۹). "Review and conceptual analysis of the employee turnover process". Psychological Bulletin, ۸۶:۴۹۳-۵۲۲.- Mobley,W.H.(۱۹۸۲). " Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control Reading, "MA., Addison-Wesley.- Moorman,R.H.(۱۹۹۱). "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? " Journal of Applied psycholog. ۷۶: ۸۴۵-۸۵۵ .- O'Reilly,C., & Chatman,J., & Caldwell.D.(۱۹۹۱)."People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit." Academy of Management Journal ۳۴:۴۸۷-۵۱۶.- Orpen.C.(۱۹۷۹). " The effects of job enrichment on employee satisfaction, motivation, involvement ,and performance. " Human Relations, ۳۲,۱۸۹-۲۱۷.- Parasuraman,S.(۱۹۸۹). "Nursing turnover: An integrated model. " Research in Nursing and Health, ۱۲,۲۶۷-۲۷۷.- Porter,L.W., & Steers,R.M., & Mowday,R.T. & Boulian,P.V.(۱۹۷۴). "Organizational commitment, job satisfaction,and turnover among psychiatric technicians." Journal of Applied Psychology, ۵۹:۶۰۳-۶۰۹.- Price,J.L., & Mueller.C.W.(۱۹۸۶). "Absenteeism and turnover among hospital employees". Greenwich,Connecticut:JAI Press.- Price,J.L., & Mueller,C.W.(۱۹۸۱). "A causal model of turnover for nurses". Academy

of Management Journal, ۲۴:۵۴۳-۵۶۵.- Roseman, E. (۱۹۸۱). "Managing Employee Turnover: A Positive Approach". New York, Amacom.- Razza, N. (۱۹۹۳). "Determinants of direct-care staff turnover in group homes for individual with mental retardation. " Mental Retardation, ۳۱(۵), ۲۸۴-۲۹۱.- Sager, J.K. (۱۹۹۴). "A Structural Model Depicting Salespeople's Job Stress, " Journal of the Academy of Marketing Science, ۲۲ (Winter), ۷۴-۸۵.- Summers, t.p., & Hendrix, W.H. (۱۹۹۱). "Modelling the role of pay equity perceptions: A field study. " Journal of Occupational Psychology, ۶۴:۱۴۵-۱۵۷.- Terez T. (۲۰۰۰). "۲۲ Keys creating a meaningful workplace. " workplace Solutions. INC. Columbus, Ohio.- Tett, R.P., & Meyer, J.P. (۱۹۹۳). "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings". Personnel Psychology, ۴۶, ۲۵۹-۲۹۳.- Verquer M.L., & Beehr, T.A., & Wagner, S. (۲۰۰۳). "A Meta-Analysis of Relations between Person-Organization Fit and Work Attitudes." Journal of Vocational Behavior ۶۳: ۴۷۳-۴۸۹.- Wai, C.T., & Robinson, C.D. (۱۹۹۸). "Reducing staff turnover: A case study of dialysis facilities". Health Care Management Review, ۲۳(۴):۲۱-۴۲.- Westerman, J. (۱۹۹۷). "An Integrative Analysis of Person-Organization Fit Theories: Effects on Individual Attitudes and Behavior." (Doctoral Dissertation, University of Colorado.) Dissertation Abstracts ۵۸ (۳-A), ۰۹۸۹.- Wong, C.S., & Chun, H., & Law, K.S. (۱۹۹۶). "Casual relationship between attitudinal antecedents to turnover". Academy of Management Best Papers Proceedings ۱۹۹۵, ۳۴۲-۳۴۶, Vancouver, British Columbia Canada.- Weisberg, J., & Kirschenbaum, A. (۱۹۹۳). "Gender and turnover: A re-examination of the impact of sex on intent and actual job change". Human Relations, ۴۶(۸):۴۸۷-۱۰۰۶.- Weil, P.A., & Kimball, P.A. (۱۹۹۵). "A model of voluntary turnover among hospital CEOs. " Hospital and Health Service Administrative, ۴۰(۳):۳۶۲-۳۸۵. <http://system.parsiblog.com/-۴۷۵۶۵۶.htm>

انگیزش شغلی کارکنان

در سازمانها شرایط ایجاد کننده انگیزه ها در نحوه بروز آن اثر دارد the survey factors of effect job staff

motivation in organization الناز گل زاده - کارشناس مدیریت صنعتی

چکیده: انسان در همه سازمانها چه صنعتی چه بازرگانی یکی از عوامل مهم در پیشبرد اهداف سازمان تلقی می شود. در جهت نیل به افزایش کارایی و بهره وری هر چه بیشتر این عامل باید عوامل انگیزاننده را در او شناخت و سپس برای ارضای این نیازها در جهت افزایش کارایی همت گماشت ضمن اینکه کلیه صاحب نظران مدیریت انگیزش رافرایندی پیچیده و بنابراین دارای ماهیت چند بعدی دانسته اند از این رو فهم و کاربرد آن نیازمند وقوف بر دانش مربوط و هنر بکارگیری آن می باشد. البته برای هر مدیری در سازمان آگاهی از مسئله انگیزش (۱) کارکنان؛ که در واقع پی جویی علت و سبب حرکت و رفتارهای اعضا و افراد سازمان است. ضرورت تام دارد. کنکاش در مسئله انگیزش؛ پاسخ چراهای رفتار آدمی است؛ چرا انسان در سازمان کار میکند؟ چرا بعضی افراد

فعال و برخی کم کارند؟ علت علاقه به شغل و بی‌علاقگی به کار چیست؟ این سوالات و بسیاری دیگر همه با موضوع انگیزش (۱) در ارتباط هستند و پاسخ به آنها در انگیزش و انگیزه‌های کارکنان خلاصه می‌شود. از اینرو مدیران با احاطه به نحوه انگیزش کارکنان و انگیزه‌های آنان می‌توانند در تحقق اهداف سازمان به کمک کارکنان به سهولت گام برداشته و در انجام سایر وظایف خود نیز موفق باشند. از این جلب رضایت کارکنان و علاقه مند کردن بیشتر آنها به شغل مورد تصدیق و در نتیجه برآورده شدن اهداف سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است. اگر علل و یا عدم رضایت آنها نسبت به کارشان مشخص گردد. به منظور بهبود و ارتقاء شرایط کار و نیز جلب رضایت بیشتر آنها می‌توان تلاش‌های اساسی تری مبذول داشت. چرا که وقتی انسان از شغل خود احساس خشنودی نماید ناخود آگاه مسئولیت خویش را با دقت بیشتری به انجام رسانده و از آن خوشحال خواهد شد. کلمات کلیدی: انگیزش؛ توسعه شغلی؛ غنی سازی شغلی انگیزش: (Motivation): حالتی در افراد که آنان را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل می‌سازد. بحث و بررسی در خصوص ارضای نیازها و عوامل دلگرمی و اثربخشی بیشتر کارکنان و ایجاد محیط صمیمی و پرجاذبه برای آنان در محیط‌های سازمانی توجه هر فرد دلسوز به آینده این مرزوبوم را به خود معطوف می‌دارد. چرا که با تلاش و همفکری و هماهنگی کلیه آحاد و سازمانهای جامعه است که می‌توان بطور طبیعی امیدوار بود از طریق اعمال یک مدیریت صحیح و علمی کشور واقعا در جهت توسعه و پیشرفت قدمهای اساسی بردارد و لذا همواره این سوال برای نویسنده مقاله مطرح بوده و هست که چرا و چگونه پاره‌ای موارد از طریق ایجاد انگیزش و ارضای نیازهای منطقی و معقول کارکنان در دل بستگی به کار و بالا بردن روحیه آنها تاثیر مثبت حاصل شده و یا بالعکس در اثر کم توجهی و ضعف مدیریت تا چه حد در روحیه و انگیزه افراد اثر سوء گذاشته است؟ چرا برخی افراد در شرکت با وجود امکانات و مزایای یکسان، فعال و دارای انگیزه و برخی دیگر با تمامی مشکلات ماندگار می‌شوند؟ در چه صورتی افراد حداکثر توان خود را در کار به عمل می‌آورند؟ چگونه می‌توان روحیه شغلی آنان را افزایش داد؟ شناخت اینکه کارکنان نیازهای متفاوتی را دنبال می‌کنند، می‌تواند به مدیر این مطلب را تفهیم کند که چرا رفتار کارکنان متفاوت است؟ سرانجام اینکه در سطح کلی آگاهی از فرایندهای انگیزش برای شناخت پویایی سازمان ضروری است چرا رفتار مردم اینگونه می‌باشد؟ چه چیزی موجب عملکرد خوب یا بد می‌شود؟ و... پاسخ به اینگونه سوالات با شناخت آنچه کارکنان را برمی‌انگیزاند روشن می‌شود. «خواص اساسی انگیزه‌ها»: به طور کلی شرایط ایجاد کننده انگیزه‌ها در نحوه بروز آن اثر دارد، از طرف دیگر وجود انگیزه در آدمی ایجاد نیرو می‌کند. دلایل فیزیولوژیکی - روانی در ایجاد انگیزه کاملاً مؤثرند، بنابراین برای مطالعه انگیزه سه عمل عمده یعنی: - شرایط ایجاد کننده انگیزه، نتایج رفتاری حاصل از انگیزه، اساس و پایه‌های فیزیولوژیکی انگیزه باید مورد مطالعه قرار گیرند. به طور خلاصه انگیزه‌ها را می‌توان به دو گروه عمده تقسیم کرد: ۱- انگیزه‌هایی که منشاء جسمانی و بدنی دارند انگیزه‌های اصلی خوانده می‌شوند مانند گرسنگی، تشنگی، انگیزه جنسی، ۲- دیگری انگیزه‌های اجتماعی یا انگیزه‌های اکتسابی که بر اثر معاشرت فرد با افراد دیگر جامعه و یادگیری حاصل می‌شود و می‌توان آنها را به عوامل یادگیری و محیطی مربوط دانست. نظریه تعادل حیاتی یا کیفیت همیوستاسیس بر این اصل استوار است که هرگاه تغییراتی در محیط داخلی بدن رخ دهد، اورگانیزم بلافاصله نسبت به تأمین و ترمیم آن اقدام می‌کند. بدین ترتیب که هرگاه مثلاً قند خون بر اثر سوخت و ساز بدن کم شود، بلافاصله مقداری قند از کبد آزاد شده و کاهش مذکور را جبران می‌کند. وجود تعادل باعث می‌شود که تغییرات محیط خارجی تأثیری در وضع موجود زنده پدید نیآورد و محیط داخلی او ثابت بماند. لرزش ماهیچه‌ها هنگام سرما، عرق کردن بدن در هوای گرم و احساس گرسنگی و درد شکم در هنگام احتیاج به غذا برای ایجاد حالت مناسب و برقراری تعادل در فرد صورت می‌گیرد (سید امین الله علوی، صفحه ۸۴، ۱۳۷۴). «کارکنان از مشاغل خود چه می‌خواهند؟» در بحث از انگیزه‌ها، یادآوری این نکته مهم است که افراد، نیازهای بسیاری دارند که همه این نیازها به طور مداوم در تعیین رفتار آنان رقابت می‌کنند. ترکیب این نیازها یا نیروی آنها در مورد همه کس دقیقاً یکسان نیست. کسانی وجود دارند که اساساً به وسیله پول

انگیزش پیدا می‌کنند و کسان دیگری که در درجه اول به تأمین توجه دارند، و قص علی هذا. با وجود اینکه در مقام مدیر، ما باید به تفاوت‌های فردی توجه کنیم لیکن نباید این تصور پیش بیاید که نمی‌توانیم پیش بینی کنیم که فعلاً در بین کارکنان ما کدام انگیزه‌ها بیشتر از انگیزه‌های دیگر اهمیت دارند. بزعم مزلو، این انگیزه‌ها، انگیزه‌های مسلط هستند- یعنی انگیزه‌هایی که هنوز ارضاء نشده‌اند. سؤال مهمی که مدیران باید پاسخگو باشند این است که کارکنان آنها واقعاً از کارها و مشاغل خود چه می‌خواهند؟ برای پاسخگویی به این سؤال، تحقیقات جالبی در میان کارکنان مؤسسات صنعتی آمریکا صورت گرفته است. در یکی از این تحقیقات از سرپرستان خواستند که سعی کنند خود را جای کارگران بگذرانند و عباراتی را به ترتیب اهمیت رتبه بندی کنند. این عبارات چیزهایی را که ممکن بود کارگران از کارشان بخواهند، توصیف می‌کردند. به سرپرستان تأکید گردید که در رتبه بندی عبارات فکر نکنند که خود چه می‌خواهند بلکه فکر کنند که کارگران چه می‌خواهند. علاوه بر سرپرستان، از خود کارگران نیز خواسته شد همان عبارات را با توجه به آنچه که بیش از هرچیز از کار خود می‌طلبیدند رتبه بندی نمایند. از لحاظ اهمیت = ۱ بالاترین و ۱۰ = پائینترین (جدول ۲-۱)، کارگران از مشاغل خود چه می‌خواهند؟ عبارت سرپرستان کارگران شرایط مناسب برای کارگران ۴۹ احساس مشارکت و تعلق در انجام دادن امور ۱۰ ۲ انضباط توأم با نزاکت ۱۰ ۷ اقدردانی کامل در مقابل انجام کار ۸ ۱ وظیفه شناسی مدیریت نسبت به کارگران ۶ ۸ حقوق و مزد کافی و مناسب ۱ ۵ ارتقاء و رشد ۳ ۷ درک توأم با همدردی مشکلات شخصی ۹ ۳ تأمین شغلی ۲ ۴ جالب بودن کار ۵ ۶ چنانچه از نتایج پیداست، سرپرستان عموماً مزد کافی، تأمین شغلی، ارتقاء و شرایط مناسب برای کار کردن را به عنوان چیزهایی که کارگران بیشتر از همه از کار خود می‌خواهند، رتبه بندی کردند. در مقابل، کارگران احساس می‌کردند چیزهایی که بیشتر از همه می‌خواستند عبارت بودند از قدردانی کامل در مقابل انجام کار، احساس مشارکت و اهمیت در کار، و درک توأم با همدردی از لحاظ مشکلات شخصی که همه این محرکات به انگیزه‌های تعلق و احترام مربوط است. جالب توجه این است که چیزهایی که کارگران بیشتر طالب بودند بوسیله سرپرستان آنها بعنوان کم اهمیت ترین موضوع رتبه بندی شده بودند. در برخی موارد، از جانب سرپرستان نسبت به چیزهایی که واقعاً بیشترین اهمیت را برای کارگران دارند حساسیت بسیار اندکی نشان داده می‌شود. ظاهراً آنها فکر می‌کنند محرکات ارضاء کننده نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی از لحاظ کارگران بیشترین اهمیت را دارند. چون درک و تلقی سرپرستان به موجب این انگیزه هاست، لذا چنان عمل می‌کنند که گویی حق به جانب آنهاست. بنابراین، سرپرستان برای ایجاد انگیزش در کارگران، محرکات (معتبر قدیمی) یعنی پول، مزایا و تأمین را به کار می‌برند. در این مرحله ممکن است این نتیجه کلی را بگیریم که افراد نه براساس واقعیت بلکه براساس ادراکات خود عمل می‌کنند. یک مدیر با هرچه بیشتر نزدیک کردن ادراک خود به واقعیت (زیر دستانش واقعاً چه می‌خواهند؟) غالباً می‌تواند بر اثر بخشی خود در کار کردن با آنها بیفزاید. یک مدیر باید افراد خود را بشناسد تا متوجه شود چه چیزی در آنها ایجاد انگیزش می‌کند، او می‌تواند صرفاً به مفروضات متکی باشد حتی اگر یک مدیری از یک کارمند بپرسد که راجع به چه چیز معینی چه احساسی دارد، این کار لزوماً به بازخورد مناسبی منتج نمی‌شود. کیفیت ارتباطاتی که کارکنان یک مدیر با وی برقرار می‌کنند غالباً مبتنی بر رابطه ای است که میان او و افرادش طی یک مدت زمان طولانی استوار گردیده است. روز به روز آشکارتر می‌شود که اغلب مدیران تشخیص نمی‌دهند یا نمی‌فهمند که آنچه امروز مردم از مشاغل خود می‌خواهند با آنچه آنها چند دهه قبل می‌خواستند، متفاوت است. امروز در کشورهای پیشرفته کمتر مردمی، به استثنای کسانی که در برخی از زاغه‌های شهری و محلات فقیرنشین سکونت دارند، از لحاظ نیازهای اولیه نگرانی دارند. ارضای نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی در نتیجه بالا رفتن خارق العاده سطح زندگی، افزایش چشمگیر حقوق و مزایای شغلی در تمام سطوح کار، و کمکهای گسترده ناشی از برنامه‌های دولتی - نظیر رفاه، تأمین اجتماعی، کمک درمانی و بیمه بیکاری میسر شده است. چون در این کشورها نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی بخش عظیمی از مردم ارضاء می‌شود لذا مردم به انگیزه‌های اجتماعی، احترام و خودیابی توجه بیشتری نشان

می دهند. مدیران باید از این واقعیتها آگاه باشند. در سازمانهای امروز، به دلیل تغییراتی که در اولویت نیازهای کارکنان به وجود آمده است باید چنان محیطی فراهم ساخت که برانگیزنده و ارضاء کننده نیازهایی فراتر از فقط نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی باشد (یال هرسی و کنت بلانچارد، صفحه ۴۶، ۱۳۶۸) می توان گفت: انگیزش عبارتست از مجموعه ای از نیروها که موجب می شود اشخاص به شکل های مختلف رفتار نمایند. انگیزش با یک نیاز آغاز می شود. اشخاص راههای ارضاء نیازهایشان را جستجو و سپس متناسب با آن رفتار می کنند. عملکرد ناشی از این رفتار، مجموعه ای از پاداشها و تنبیه ها را به همراه خواهد داشت. یک نتیجه مطلوب به شکلهای مختلفی می تواند نیاز اولیه را برطرف کند. اولین نظریه مربوط به انگیزش بر مفهوم هدونیسیم که براساس آن اشخاص خواهان خوشبختی و آسایش بوده و از درد و ناراحتی دوری می کنند استوار است. مدیریت علمی با این ادعا که پول عامل اولیه انگیزش انسان در محیط کار است، نظریه مزبور را وسعت بخشید. در نظریه روابط انسانی اعتقاد بر این بود که عوامل اجتماعی انگیزه های اولیه انسان هستند. طبق نظریه آبراهام مازلو نیازهای انسان دارای سلسله مراتب است که با نیازهای فیزیولوژیکی آغاز و نیازهای تعلق، منزلت، و بالاخره خودیابی را دربر می گیرد. فهرست نیازهای ماری شامل بسیاری نیازهای مرتبط با کار است که فاقد سلسله مراتب بوده و از ترتیب، دانستن و به نظر ماری این نیازها عموماً اکتسابی بوده، دارای دو ویژگی جهت و شدت می باشند. تئوری ERG آلدرفر شکل تجدید نظر شده سلسله مراتب نیازهای مازلو است که دارای ویژگی برگشت به مرحله قبل نیز می باشد. در تئوری هرزبرگ، رضایت و نارضایتی به جای اینکه دو سر یک طیف باشند، با یکدیگر متفاوت بوده و بر روی دو طیف جدا قرار دارند. به عبارت دیگر نقطه مقابل رضایت، نارضایتی نیست. بلکه عدم رضایت می باشد. در عوض نقطه مقابل نارضایتی، عدم نارضایتی خواهد بود. فرض بر این است که عوامل انگیزشی بر رضایت اثر می گذارند و عوامل نگهدارنده یا بهداشتی بر عدم رضایت اثر خواهند گذاشت. تئوری هرزبرگ در میان مدیران از شهرت زیادی برخوردار است لیکن دارای کمبودهای زیادی نیز می باشد. سایر نیازهای مهم فردی عبارتند از: نیاز به کسب موفقیت، نیاز به تعلق و نیاز به قدرت، این نیازها بخشی از تئوری ماری نیز می باشند ولی تا حد زیادی به صورت مستقل و جدا از یکدیگر مورد مطالعه قرار گرفته اند. در این بخش نظریه های مختلف درباره انگیزه ها و نیازهای انسانی مورد مطالعه قرار گرفتند. با وجود همه تفاوتها این نظریه ها از وجوه اشتراک نیز برخوردارند. به عنوان مثال: مازلو و آلدرفر به وجود سلسله مراتب در نیاز اعتقاد داشتند. در حالی که هرزبرگ دو مجموعه جدا از هم ارائه می دهد. این تئوریها دارای نقاط ضعفی هم هستند، به عنوان مثال آنها عوامل ایجادکننده انگیزه را معرفی می کنند ولی به فرآیند واقعی انگیزش اشاره زیادی نکرده اند. نتیجه گیری: میتوان نتیجه گرفت که توجه به عوامل انگیزشی کارکنان و نیازهای آنها و توجه به تفاوت های فردی هر یک از کارکنان یکی از مهم ترین عواملی است که در بهره وری نیروی انسانی می توان به آن دست یافت و یکی از شرایط مهم و اساسی برای رسیدن به هدف در هر کاری برانگیختن و ایجاد انگیزه در افرادی است که آن کار را انجام می دهند. عوامل متعددی در انگیزه کاری پایین در سازمانها وجود دارند و به همین دلیل مدیریت بدنبال راهها و تکنیک هایی باید باشد که بتواند انگیزه های کارکنان خود را افزایش دهد. این کار با پرداختهای تشویق - قدردانی کتبی و یا گردش شغلی صورت می گیرد. آگاهی از چگونگی تفاوت افراد می تواند به مدیر کمک کند تا کارکنان خود را بهتر بشناسند و در نتیجه اقداماتی انجام دهد که هدف از آن فراهم آوردن واجبات ارضای نیاز کارکنان باشد با در نظر گرفتن این که برخی از کارکنان برای مشاغل فروش، تعدادی برای مشاغل ستادی و گروهی برای مشاغل تحقیقاتی مناسبترند، آگاهی از این تفاوتها در تصمیم گیری مربوط به سازماندهی یعنی اینکه چه کسی را به چه شغلی باید گمارد می تواند مفید باشد. آگاهی از نیازهای افراد سازمانی مدیران را در دادن یا ندادن پاداش یاری می کند. عکس العمل برخی از کارکنان در مقابل پاداشهای مختلف متفاوت است و این آگاهی در زمینه تفاوت در نیازها می تواند به مدیر کمک کند تا سیستمهای منطبق با نیازهای کارکنان را طرح ریزی کند. منابع مورد استفاده: ۱- علوی، امین الله، روان شناسی مدیریت و سازمان، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی

چاپ دوم ۲-اقتداری، علی محمد، سیستم و رفتار سازمانی، تهران، مولوی، چاپ بیست و پنجم، زمستان ۱۳۷۰۳- الوانی، مهدی، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی، چاپ نهم؛ ۱۳۷۵۴- بهشتی، سعید، بررسی عوامل موثر بر فشارهای شغلی اساتید دانشگاه اصفهان، پایان نامه، ۱۳۷۰۵- قره داغی، یدالله، بررسی عوامل موثر بر انگیزش شغلی کارکنان مرکز مکانیزه شرکت پست، پایان نام، ۱۳۷۵۶- ملاحسینی، علی، بررسی عوامل موثر بر انگیزش شغلی کارشناسان سازمان برنامه و بودجه کشور براساس سلسله مراتب نیازهای مازلو، سال ۱۳۷۷، پایان نامه ۷- دلاور، علی، احتمالات و آمار کاربردی در روانشناسی و علوم تربیتی، تهران، رشد، چاپ دوم ۸- دیوس، کیت، رفتار سازمانی در کار، ترجمه محمد علی طوسی، تهران، مرکز آموزش مدیریت ۹- سیف، علی اکبر، روانشناسی پرورشی، تهران، آگاه، چاپ هشتم، تابستان ۱۳۷۲۱۰- مورهد، گریفین، رفتار سازمانی، ترجمه الوانی، غلامرضا معمارزاده، تهران، مروارید، چاپ دوم

Introduction What is motivation? What factors influence motivation and, therefore need to be addressed? How does a supervisor or manager motivate employees to do their best? Can it be done using the older, mid-twentieth century theories of Maslow, McClelland, Herzberg, Vroom and Pavlov in today's business world? Or, should theories based on more modern research, which is more up to date, be used? The challenge of an organization's leaders and managers to motivate is extremely complex. They must find out what works for them in their situation in their respective organizations. We will look at the traditional theories from the early to mid twentieth century. We will see how they can still be applied in business today. We will also analyze a more modern theory, which may be more applicable today. We will compare the two generations of theories. There is probably no "absolute" to this study, because both generations of theories have many parallels to each other. We will attempt to answer all of the preceding questions in the pages to follow.

Motivation: Defined Motivation can be defined in a variety of ways, depending on whom you ask. If you ask someone on the street, you may get a response like, "It's what drives us" or "Motivation is what makes us do the things we do." As far as a formal definition, motivation can be defined as "forces within an individual that account for the level, direction, and persistence of effort expended at work," according to Schermerhorn, et al. This is an excellent working definition for use in business. Now that we understand what motivation is, we can look at the factors that help managers to be able to motivate and then a look at some of the theories on motivation.

Methods for Managers to Gauge Motivation Probability Employee Selection A manager's ability to motivate starts earlier than most people think with employee selection. The hiring of employees that are self-motivated is crucial to the success of any business. If an employee is motivated from within, then the "motivator" aspect of a manager's job is less difficult. As with many ideas, this "easier said than done." There is a colossal barrier to only hiring those that are self-motivated. With the

legal restraints today in regard to discrimination, managers often give up trying to make “good” hiring decisions for fear of discriminating illegally. Therefore, most managers have become solely reliant on intuition during the hiring process. The trick seems to be to try to hire those that are motivated to do what is best for the organization without discriminating against those who may be motivated, but not to work, and those that have the skills necessary for a position but lack the motivation all together. It is this challenge that will puzzle today’s managers and those of tomorrow.

High Organizational Expectations

Another method that managers can utilize to help them motivate their employees is incorporating high organizational expectations. Some leaders and managers build important productivity expectations into their organizational cultures. These expectations include a sense of responsibility, high productivity, and quality of output. These expectations are impressed upon new employees. These managers show this by having new employees watch “pace setters” to demonstrate that these expectations are taken very seriously throughout the organization. By employing these two methods, managers, more than likely, will not need to motivate their employees as much or as often. This is not to say that motivation can be neglected at any point. Managers must continually motivate their employees, but this can be made easier by attempting to hire self-motivated employees and impressing high standards upon them and reinforcing the standards on a daily basis.

A Brief Look at Motivation Theories of the Early and Mid Nineteenth Century

Ivan Pavlov

Pavlov did extensive studies on classical conditioning. Classical conditioning is “a form of learning through association that involves the manipulation of stimuli to influence behavior.” More simply, within organizations, employees associate an action with a following action, and then they expect the following action each time the initial action appears. This is a natural reaction for some. Pavlov’s theory is difficult to argue with and is applicable today and probably will be for a long time.

Abraham Maslow

Maslow developed a “hierarchy of needs” or an order of needs that need to be fulfilled in each person. If a manager embraces Maslow’s hierarchy, he/she will motivate employees, keeping the order of needs in mind. The hierarchy of needs is shown below:

۱. Self actualization – need to grow and use abilities to the fullest
۲. Esteem – need for respect, prestige, and recognition from others as well as self esteem and personal sense of competence
۳. Social – need for love, affection, and belongingness in one’s relationships with others
۴. Safety – need for security, protection, and stability in the personal events of everyday life
۵. Physiological –

most basic of human needs need for food, water, and sustenance Using this theory, managers can use the hierarchy to motivate people by satisfying the most important needs. David I. McClelland and his associates came up with a test to measure human needs. They came up with three: need for achievement, need for affiliation, and need for power. According to McClelland, these needs are acquired with time and life experience. McClelland urged managers to be able to identify these needs in others to help themselves understand how to motivate individuals. Different motivation approaches would be used depending upon which need is identified. McClelland's ideas are very good, according to this author, and they can be applied today and tomorrow. Frederick Herzberg developed his two factor theory, taking a different approach from others. Herzberg argues that hygiene factors in the work setting are sources for job dissatisfaction. Also, he says that motivator factors in work tasks are sources for job satisfaction. His theories can be summarized by quote from him, "If you want people to do a good job, give them a good job to do." The theory of Herzberg may seem a little vague, but it is based on superb ideas. The two factor theory may be as useful, or more, than other theories of the time, because job context and content are major issues in the business world today. Victor Vroom's expectancy theory argues that motivation is based in values and beliefs of individuals, or how a person feels effort, performance and outcomes. He developed an equation to "calculate" motivation using three factors:

1. Expectancy – the probability that effort will be followed by personal accomplishment.
2. Instrumentality – the probability that performance will lead to outcomes.
3. Valence – the value of an individual of an outcome.

Vroom argues that a manager can use the equation $M = E * I * V$ to predict whether a particular reward will motivate an individual. While the basis of Vroom's expectancy theory is very good, the equation seems a little awkward today. A Look at a More Recent Theory Sheila Ritchie and Peter Martin Ritchie and Martin developed their motivation management theory in the late 1990's. The basic assumption is that "the task of the manager is to find out what motivates people' and to make them 'smile more and carp less.'" From literature and their own observations, they identified twelve "motivational drivers." These include human needs for interesting work, achievement, self development, variety, creativity, power, influence, social contact, money and tangible rewards, structure and rules, long-term relationships, and good working conditions. They then developed a motivational profile survey with thirty-three questions. After scoring, a unique pattern of the individual's

motivational drivers is revealed that can be compared to the data of the original one thousand three hundred fifty-five respondents. Knowing an individual's profile, a manager can then tailor a motivation method for that person. For instance, if a manager is considering giving an employee a raise and their profile shows that creativity and variety motivate this person, then the manager should reward accordingly, not with a raise. Ritchie and Martin claim that each of the twelve drivers is independent of the others. The motivation management theory of Ritchie and Martin would be classified as a content theory, which suggest that motivation results from the individual's attempts to satisfy needs. The order of the twelve drivers listed above reflects the profile scores of the original sample. This is to say that, among this group of managers, the needs for interesting work and achievement were most important (note: money came ninth in the original study).

Comparison Between the Two Generations

Both generations of theory have strengths and weaknesses when compared to the other. We will examine these differences in the following paragraphs.

Out With the Old, In With the New

Ritchie and Martin's study is based on contemporary data that is more credible in today's business world, instead of data that is fifty to sixty years old. Motivation management can also serve as a tool for self analysis and for individual or group motivation profiles. Ritchie and Martin also recognize a wide range of individual differences, rather than one universal approach. Maslow and Herzberg both argued that their respective theories applied to everyone. Lastly, it offers a guide for managers who are seeking to improve individual and group motivation. Ritchie and Martin advise managers to focus on the motivational profile of the person, regardless of occupational or cultural background.

Motivation Theories are Like Wine They Get Better With Age

The factors of the older theories are based on evidence, and Ritchie and Martin's twelve drivers seem to be somewhat arbitrary. Sampling in the older theories was generally more diverse. Motivation management was based on a study of all managers of training programs. Also, there was no mention by the group of managers of the basic needs such as food, drink, sex, and security. Many parallels are apparent in the motivational factors of motivation management and it's predecessors. All of the factors seen in this modern theory have been seen before, thus any claim of originality would have to be considered somewhat suspect in the least.

Conclusions

Motivation management is a modern, practical approach that will be useful to management trainers and trainees. Also, it will be a good guide in solving motivation problems within an organization. In reality, it does not add significantly

to the theories of Pavlov, Maslow, McClelland, Herzberg, and Vroom. It seems to borrow a little from each of their works on motivation. Motivation is a continuous challenge among managers today. The problems and solutions to motivation problems can be complex to say the least. Tools and ideas are available to managers and leaders to help with motivation. Studying the timeless theories of Herzberg, McClelland, Vroom, Pavlov, and Maslow can provide ideas and solutions to motivation problems. Motivation management and the individual motivation profile are also useful tools in discovering how to motivate certain individuals. Improving motivation starts with employee selection and high organizational expectations. Managers that utilize these tools and ideas can be successful motivators. References Buchanan, Dave. "Motivation Management." Human Resource Management Journal. ۷۲ ۰۰ p. ۹۵-۹۶. Richer, Sylvie F. and Robert J. Vallerand. "Supervisors' interactional styles and subordinates' intrinsic and extrinsic motivation." The Journal of Social Psychology. ۱۳۵, Dec. ۱۹۹۵ p. ۷۰۷-۷۲۲. Schermerhorn, John R. et al. Organizational Behavior ۲۰۰۰, p. ۱۰۱ - ۱۲۱. Sims, Bill Jr. "Effective motivation." Occupational Safety & Health. ۱۰ (Oct. ۲۰۰۰) p. ۹۱ to ۹۳. Speen, Gerald B. "Maximizing employee performance through motivation." Incentive People Performance Supplement Oct. ۱۹۹۸, p. ۲-۷ Williams, J. Clifton. "Motivation: The Value of a Work Ethic." Baylor Business Review ۱۶ n ۱ (Spring ۱۹۹۸) p. ۳, ۷

انگیزه معطوف به ارزش‌ها

... motivation هدف‌هایی که یک مکتب عرضه می‌دارد در تبیین دیدگاه هر اندیشمندی نسبت به امری از امور انسانی که اراده و اختیار در آن نقشی اساسی دارد، عوامل متعدد فردی و اجتماعی دخیل هستند. برای نمونه، نوع شخصیت فرد اعم از وراثت و محیط سلاطین و علائق فردی، دیدگاه و مکتب کلی یا جهان‌نگری، فرهنگ، ملیت، آداب و رسوم قومی و ملی و بسیاری از مسائل دیگر در شکل‌گیری انگیزه و تعیین هدف نقش دارند، اما در این میان، جهان‌بینی و نوع نگرش انسان از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ به تعبیری "هدف‌هایی که یک مکتب عرضه می‌دارد و به تعقیب آنها دعوت می‌کند و راه و روش‌هایی که تعیین می‌کند و باید‌ها و نبایدهایی که انشا می‌کند و مسئولیت‌هایی که به وجود می‌آورد، همه به منزله نتایج لازم و ضروری جهان‌بینی ای است که عرضه داشته است" بنابراین، پاسخ‌هایی که به چرایی جنگ در بعد انگیزه‌های معطوف به ارزش‌ها داده می‌شود، می‌تواند بسیار متنوع باشد؛ تنوعی که به تنوع دیدگاه‌ها و نگرش‌ها نسبت به نوع انسان، جهان‌هستی و مسائل آن بر می‌گردد. در طول تاریخ بشر، همواره جنگ از زاویه ارزشی برای رسیدن به مصلحت یا منفعتی اعم از مادی یا معنوی انجام شده است، به ویژه در اعصار کهن، این ارزش‌های از پیش تعیین شده بیشتر جنبه مادی داشتند. برای نمونه، در تاریخ مصر باستان آمده است: "در زمان سلسله ششم، کشتیرانی در دریای سرخ و رود نیل توسعه یافت و کشتی‌ها مملو از سرباز در طول نیل از آبشار اول گذشته، پس از غارت و دستبردهایی که انجام می‌دادند با غنیمت سرشار مراجعت می‌کردند" در شهرهای باستانی میان دو رود [بین النهرین] نیز، گاه نبردها با هدف رسیدن به منافع مشخصی انجام می‌شد که آن منابع ارزش اساسی محسوب می‌شده است. برای نمونه، در یکی از نبردها:

مانیشتو سو، شاه آکد، با کمال صراحت اعلان کرد که برای دست یافتن به کانهای نقره و رسیدن به سنگ دیوریت به سرزمین ایلام حمله می کند تا پس از به دست آوردن این سنگ مجسمه هایی از خود بسازد و نام خویش را جاویدان کند و این تنها جنگی است که در آن سربازان برای منظوره‌های هنری به نبرد برخاسته اند^۱ در واقع، منظور از زاویه ارزشی، انگیزه معطوف به ارزش و هدفی است که جنگ فی نفسه و ذاتاً، برای تحقق آن صورت می گیرد و هدف اولیه و اساسی جنگجویان را تعیین می کند. از این زاویه اهداف کلی، می توان جنگها را به سه دسته تقسیم بندی کرد: ۱- اهداف متعالی، که بر جهان بینهای معنوی و متعالی مبتنی اند. ۲- اهداف این جهانی، که هر چند می توانند بر انواعی از جهان بینها مبتنی باشند، اما در پی تأمین مقاصد کوتاه مدت این جهانی هستند، هرچند مسائل اخلاقی و انسانی در آنها مورد توجه باشد. ۳- اهداف پست مادی، این گونه اهداف اساساً یا بر جهان بینی مادی محض مبتنی اند یا عواملی چون نژاد، ملیت، تعصب قومی و قبیله ای یا تعصب فردی در آنها نقش اساسی دارد. بالاخره اینکه در بررسی انگیزه ها از این بعد، جهان بینی و نوع نگرش انسان و زاویه دید او به جهان، جامعه و انسان معیار اساسی و اولیه است و نقش تعیین کننده ای دارد. امام خمینی (س) با توجه به نگرش اسلامی خویش در مقام عارف برجسته و فقیهی اسلام شناس، در نگرش به جنگ از بعد ارزشها و منافع، امور متعالی انسانی و برتر از همه عدالت و سعادت نوع بشر و شکوفایی و کمال او یا رسیدنش به خدا را به منزله والاترین هدف در نظر می گیرد. از این رو، از نظر ایشان، جنگ مادامی ارزشمند می باشد و از نظر عقلی و شرعی، موجه است که در راه تحقق اهداف عالی سبیل الله صورت گیرد. برای نمونه، در بیان راه خدا و راه مستضعفین به منزله یکی از اهداف جهاد و جنگ می گویند: "برنامه اسلام از صدر اسلام تاکنون، بر شهادت توأم با شهامت بوده است. قتال در راه خدا و راه مستضعفین در راس برنامه های اسلام است. ما لکم لا تقاتلون فی سبیل الله". . . یا در باب فضیلت چنین جنگی با اشاره به سخن حضرت علی (ع)، می فرمایند: "این فضیلت بزرگ در بین فضایل بی شماری که برای مجاهدین فی سبیل الله نقل شده بیشتر جلب توجه می کند... این مدال الهی بر بازوان مجاهدان، چون خورشید در نزد صاحبان اسرار غیبی و ملکوتی می درخشد. مگر این جلوه همان خلقت نیست که ابراهیم خلیل الرحمان را مفتخر کرد؟". . . ایشان در بیان دیگری در توضیح و تبیین مصداق فی سبیل الله به مرام امام حسین (ع) اشاره می کنند و اجر شهیدان جنگ فی سبیل الله را حیات عندالرب و ورود در ضیافت خدا ضیافه الله قلمداد می نمایند: "چه مژده ای برای شهیدان در راه مرام حسین سلام الله علیه که همان سبیل الله است، از این بالاتر که در جنتی که آن بزرگوار شهید فی سبیل الله وارد می شود و در ضیافتی که آن حضرت حاضرند" یا در سخن دیگری، با تأکید بر سیره پیامبر اسلام (ص) و حضرت علی (ع) که تمام دوران زندگانی خویش را در جنگ با ستم و ستمگران و در راه دفاع از حق و اسلام به عنوان دین حق و عدالت کوشیدند، پیروی از سیره آنان را مورد توجه قرار داده و هدف جهاد را مبارزه با ستم و دفاع از حق قلمداد کرده اند. تبیین این هدف و انگیزه، یعنی متعالی شدن انسان و رهایی او از عالم طبیعت در بیان دیگری از او به این صورت بیان شده که جنگ مسلحانه در راه خدا نردبان ترقی انسان به عالم فوق این عوالم است و در برابر آن، حرکتی شیطانی قرار دارد که ره به سوی اسفل السافلین خواهند داشت: "اگر انسان با جهاد برای خدا از این دنیا برود یعنی از عالم پست به عالم بالا می رود، به عالمی می رود که فوق این عوالم است". . . بدین ترتیب، در نگاه ایشان، جنگ مسلحانه و جنگ با نفس (جهاد اکبر) در راستای خدمت به خلق و دفاع از حق و عدالت در یک مقام قرار می گیرند و دومی مقدمه اولی می شود؛ زیرا، این دو به مثابه دو بال برای رسیدن انسان به حقیقت خویش و رهایی از عالم طبیعت دیده می شوند؛ بنابراین، جنگ در این نگاه، جهادی معنوی و متعالی است، نه صوری و مادی؛ زیرا، معیار آن ایده آل مطلق هستی، یعنی خدا و آفریده های اوست، یعنی ارزشهای متعالی انسانی، مانند حق و حقیقت، آزادی و عدالت، ایمان و معنویت و خودسازی و مبارزه با فساد و ستم و بی عدالتی در جهان. وقتی که جهاد برای خدا شد، برای اسلام شد، جهادی است که جهاد معنوی است، نه جهاد صوری و مادی. وقتی بنا شد که جهاد معنوی باشد تا آن فرد آخر هم برای جهاد حاضر است" براساس چنین نگرشی، از دیدگاه امام خمینی (س)، جنگ ایران و عراق برای ایرانیان که

مورد ستم و تجاوز قرار گرفته و حقوقشان پایمال شده است، جهادی مقدس، معنوی و متعالی است. از این رو، ایشان در بیانات خود در مورد جنگ تحمیلی ایران و عراق بارها از واژه‌هایی، چون جهاد مقدس، جنگ مقدس، جهاد اسلامی، دفاع مقدس و یاد می‌کردند؛ زیرا، معیار و اساس آن حفظ حق و عقیده حق است. برای نمونه، ایشان در وصف جنگ ایران و عراق می‌فرمایند: "مبارزات کشور ما عقیدتی است و جهاد در راه عقیده، شکست ناپذیر است... پیروز است ملتی که راه خود را که صراط مستقیم انسانیت است یافته و در راه آن به جهاد مقدس برخاسته است" * منبع: <http://www.sajed.ir/pe/content/view/۳۵۴۴>

MOTIVATION IN ORGANIZATIONS

INTRODUCTION. Knowing how and why to motivate employees is an important managerial skill. THE NATURE OF MOTIVATION IN ORGANISATIONS. Motivation is the set of forces that cause people to choose certain behaviors from among the many alternatives open to them. Motivation And Performance In Organizations. An employee's performance typically is influenced by motivation, ability, and the work environment. Some deficiencies can be addressed by providing training or altering the environment, motivation problems are not as easily addressed. Motivation is important because of its significance as a determinant of performance and its intangible nature. HISTORICAL VIEWS OF MOTIVATION. Evolution can be traced from scientific management, through the human relations movement, to the human resource approach.

- o Scientific management: The assumptions of scientific management were that work is inherently unpleasant for most people and the money they earn is more important to employees than is the nature of the job they are performing.
- o Human relations movement: This school of thought emphasized the role of social processes in organizations and assumed that the need for belongingness and the need to feel useful are more important than money in motivating employees.
- o Human resource approach: This view assumes that people want to contribute to organizational effectiveness and are able to make genuine contributions. The organization's responsibility is to create a work environment that makes full use of available human resources. The human resource approach guides most thinking about motivation today, but three integrative approaches conceptualize motivation more completely: need-based, process-based, and reinforcement-based approaches.

NEED-BASED APPROACHES TO MOTIVATION. Need-based approaches to motivation focus on what motivates employees to choose certain behaviors as shown on the following diagram. Two need-based approaches are need hierarchies and the dual-structure approach. Need Hierarchies Two of the most popular need hierarchies are Abraham Maslow's hierarchy and Clayton Alderfer's ERG theory of motivation. Maslow's hierarchy of needs assumes that people are motivated to satisfy five levels of needs: *

physiological, o security, o belongingness, o esteem, and o self-actualisation. The hierarchical arrangement suggests that the five levels of needs are arranged in order of increasing importance, starting with physiological needs. According to the theory, when needs at one level are satisfied, they are no longer motivators and the individual "moves up" the hierarchy to satisfy needs at the next level. Maslow's view of motivation provides a logical framework for categorizing needs, but it does not supply a complete picture. Alderfer developed the ERG theory of motivation in response to criticisms of Maslow's hierarchy. * o + ERG theory suggests that more than one level of needs can cause motivation at the same time + ERG theory has a frustration-regression element that suggests that if needs remain unsatisfied at some high level, the individual will become frustrated, regress to a lower level, and begin to pursue lower-level needs again. o ERG stands for existence, relatedness, and growth needs ERG theory. Existence needs are satisfied by food and water pay fringe benefits and working conditions. Relatedness needs are satisfied by relationships with co workers, superiors family and friends. Growth needs cover the need to advance and develop. o As with Maslow's theory, assumes that motivated behavior follows a hierarchy, but it has two important differences: The Dual-Structure Approach To Motivation. The dual-structure approach was developed by Frederick Herzberg and is often referred to as the two-factor theory. Herzberg's studies of accountants and engineers led him to suggest that entirely different sets of factors are associated with satisfaction and with dissatisfaction. Motivation factors, relating to the job itself, result in feelings ranging from satisfaction to no satisfaction. Hygiene factors, relating to the work environment, result in feelings ranging from dissatisfaction to no dissatisfaction. Acquired Needs. Other need-based perspectives on motivation focus on acquired needs: the needs for achievement, affiliation, and power. This approach is concerned not about the ordering of needs but rather about the needs themselves. David McClelland first identified the need for achievement, which reflects an individual's desire to do something more effectively than in the past. The need for power is the desire to be influential in a group and to control one's environment. PROCESS-BASED APPROACHES TO MOTIVATION. These approaches to motivation are concerned with how motivation takes place. They focus on why people choose certain behavioral options to fulfil their needs and how they evaluate their satisfaction after they have attained their goals. Two useful process-based approaches are expectancy theory and equity theory. Expectancy Theory. Expectancy theory suggests that motivation is based on how much we want

something and how likely we think we are to get it. The formal framework of expectancy theory was developed by Victor Vroom. This framework states basically that motivation plus effort leads to performance, which then leads to outcomes. According to this theory, three conditions must be met for individuals to exhibit motivated behavior:

- o effort-to-performance expectancy must be greater than zero
- o performance-to-outcome expectancy must also be greater than zero and
- o the sum of the valences for all relevant outcomes must be greater than zero.

Effort-to-performance expectancy is the individual's perception of the probability that effort will lead to high performance. This expectancy ranges from 0 to 1, with 1 being a strong belief that effort will lead to high performance. Performance-to-outcome expectancy is the individual's perception that performance will lead to a specific outcome. This expectancy ranges from 0 to 1. A high performance-to-outcome expectancy would be 1 or close to it. Outcomes are consequences of behavior. An individual may experience a variety of outcomes in an organizational setting. Each outcome has an associated valence, which is an index of how much an individual desires a particular outcome. An outcome that an individual wants has a positive valence. An outcome that the individual does not want has a negative valence. When the individual is indifferent to the outcome, the valence is zero. Porter and Lawler extended the basic expectancy model by suggesting that high performance may cause high satisfaction. When performance results in various extrinsic and intrinsic rewards, the individual evaluates the equity of these various rewards relative to the effort expended and the level of performance attained. The individual is satisfied if the rewards relative to the effort expended and the level of performance attained. The individual is satisfied if the rewards are felt to be fair. Implications for managers: Nadler and Lawler suggest how managers can apply the basic ideas of expectancy theory. Managers should first determine the outcomes each employee is likely to want. Then they should decide what kinds and levels of performance are needed to meet organizational goals, making sure that the desired levels of performance are attainable. Managers then need to ensure that desired outcomes and desired performance are linked. Finally, the rewards need to be large enough, and the total system needs to be equitable.

Equity Theory. Equity theory, developed by J. Stacy Adams, suggests that once an individual has chosen an action that is expected to satisfy his or her needs, the individual assesses the equity or fairness of the outcome. Equity is an individual's beliefs that he or she is being treated fairly relative to the treatment of others. Three attitudes are possible: an individual may feel equitably

rewarded, underrewarded, or overrewarded. When individuals feel underrewarded or overrewarded, they will do something to reduce the inequity. The single most important thing to remember about equity theory is that if rewards are to motivate employees, they must be perceived as being equitable and fair.

REINFORCEMENT-BASED APPROACHES TO MOTIVATION

These approaches to motivation explain the role of rewards as they cause behavior to change or remain the same. Behavior that results in rewarding consequences is likely to be repeated. Expectancy theory and reinforcement theory are similar in that both consider the processes by which an individual chooses behaviors in a particular situation. However, expectancy theory focuses more on behavior choices, and reinforcement theory focuses more on the consequences of those choices.

Reinforcement Contingencies

Reinforcement contingencies are the possible outcomes that an individual may experience as a result of his or her choice of behavior. There are four of these : positive reinforcement, avoidance, punishment, and extinction. *

- o Positive reinforcement is a reward or a positive outcome after a desired behavior is performed it serves to strengthen behavior.
- o Avoidance occurs when the individual chooses a behavior to avoid unpleasant consequences it can strengthen desired behavior.
- o Punishment is unpleasant consequences used to weaken undesired behavior.
- o Extinction is ending undesired behavior by ignoring and not reinforcing it.

Providing Reinforcement

There are four approaches to providing reinforcement. *

- o A fixed-interval schedule provides reinforcement at fixed intervals of time, regardless of behavior.
- o A variable-interval schedule provides reinforcement at varying time intervals.
- o A fixed-ration schedule gives reinforcement after a fixed number of behaviors, regardless of the time that has elapsed between behaviors.
- o A variable-ration schedule varies the number of behaviors needed for each reinforcement and is the most powerful schedule for maintaining desired behaviors.

OTHER APPROACHES TO MOTIVATION IN ORGANISATIONS

Goal Setting Theory

This approach suggests that managers and subordinates should set goals for the individual on a regular basis and that rewards should be tied to the accomplishment of goals. Research support for goal-setting theory is more consistently favorable than any other single approach to employee motivation.

The Japanese Approach To Motivation

The Japanese approach is not a theory or model but a philosophy of management. The basic tenet is that managers and workers should come together as partners – as one group.

ENHANCING MOTIVATION IN ORGANISATIONS

Managers may influence motivation through the organization's reward

systems, or they may adopt specific interventions derived from one or more theories. Organizational Reward Systems. The organization's reward system is the basic structural mechanism that an organization uses to motivate workers. The reward system includes the formal and informal mechanisms by which employee performance is defined, evaluated, and rewarded. An organization's primary purpose in giving rewards is to influence employee behavior. Effects of organizational rewards: Organizational rewards can affect individual attitudes, behaviors, and motivation. Edward Lawler describes four major generalizations about employee attitudes toward rewards.

- o Employee satisfaction is affected by comparison of the rewards they receive with those received by others.
- o Employees often misperceive the rewards received by others.
- o The system recognizes that different people have different needs and choose different ways to satisfy those needs.
- o Performance-based systems: Organizational reward systems have traditionally either a fixed salary or hourly rate system or an incentive system. Fixed rewards can be tied directly to performance through merit pay systems, whereby people get different pay raises at the end of the year, depending on their overall job performance. Many organizations are experimenting with various kinds of incentive systems, which attempt to reward employees in proportion to their accomplishments. Four popular incentive systems include profit sharing, gain sharing, lump-sum bonuses, and pay for knowledge.

interventions for enhancing motivation. Three motivational interventions are behavior modification, the modified workweek, and work redesign.

- * o Behavior modification is a technique for applying the concepts of reinforcement theory in organizational settings.
- o A modified workweek can be any work schedule that does not conform to a traditional eight-hours-a-day, five-days-a-week design. Some alternatives include the compressed workweek, flexible work schedule, working at home and job sharing.
- o Changing the nature of people's jobs in being used as a motivational technique. Any of the alternatives to job specialization – job rotation, job enlargement, job enrichment, the job characteristics approach, autonomous work groups – could be used as part of a motivational program.

روحیه و انگیزش در سازمان

motivation in organization ... موفقیت یک سازمان به وسیله تصمیماتی که کارکنان آن می‌گیرند سید ضیاءالدین مومنی روحیه و انگیزش در سازمان موفقیت یک سازمان به وسیله تصمیماتی که کارکنان آن می‌گیرند و رفتارهایی که برای انجام آنها ترغیب می‌شوند، تعیین می‌شود. از این رو یک منبع حیاتی برای مزیت رقابتی غالباً نه از داشتن هوشمندانه ترین طراحی محصول یا

خدمات، بهترین استراتژی بازاریابی، فن آوری آخرین مدل، یا مدیریت مالی با شرم بسیار قوی است، بلکه به واسطه برخورداری از سیستم های متناسب برای جذب، انگیزش و مدیریت منابع انسانی سازمان است. نقش منابع انسانی در دنیای امروز اهمیت مدیریت منابع انسانی و مدیریت منابع، مدیران را با بکارگیری نیروهای متخصص و کارآموده به چند برابر افزایش داده است. این نوشتار برخی مسائل بخش مالیاتی را که ارتباط مستقیم با انگیزش نیروی انسانی دارد به بحث گذاشته است. اهمیت ایجاد انگیزه در نیروی انسانی در تشکیل هر سازمان عوامل و عناصر مختلفی نقش دارند که یکی از مهم ترین این منابع نیروی انسانی است که بدون شک در جهت نیل به اهداف و خواسته های سازمان نقش تعیین کننده ای دارد و چنانچه این عامل حذف شود، آنچه باقی می ماند به خودی خود قابل استفاده نمی باشد و آنچه که نیروی انسانی را تقویت می کند تا در جهت برنامه های سازمان حرکت کند، عاملی جز انگیزه نخواهد بود. امروزه دیگر مدل مدیریت سنتی که در آن مدیر کنترل می کند و کارکنان تحت نظارت هستند، کارآمد نیست و نقش مدیریت به منظور ایجاد محیط کار توانمند، باید از چارچوب ذهنی، فرماندهی و کنترل محیط، به حس مسئولیت و احترام متقابل به کارکنان تبدیل شود. همانطور که در ادبیات مدیریت بیان شده هر فرد برای انجام فعالیت به دو عامل اصلی دانش و انگیزه نیاز دارد که در پرتو برخورداری از این دو عامل می توان انجام موفق هر فعالیت هدفمندی را پیش بینی کرد و در مجموع افراد به واسطه این عوامل است که صاحب قدرت خواهند بود و با افزایش سطح این دو عامل هر سازمان می تواند تصویر روشنی از آینده را برای دستیابی به اهدافش ترسیم نماید. عدم استفاده بهینه از منابع انسانی به عنوان یکی از ورودی های سیستم سازمانی ناشی از فراوانی و دسترسی آسان به نیروی انسانی، رشد فزاینده بیکاری، عدم وجود فرصت های شغلی جایگزین و اجبار به ماندن در سازمان و ... می باشد. نیروی انسانی به همان اندازه نیز می تواند مشکل ساز باشد و مدیران را در دست یابی به اهداف سازمانی مستأصل سازد. لذا به این خاطر است که فرایند حفظ و نگهداری منابع انسانی اهمیت پیدا می کند. صاحب نظران از سه فرآیند مدیریت منابع انسانی یعنی جذب، بهسازی (آموزش) و نگهداری نیروی انسانی، فرآیند نگهداری را مهم تر دانسته اند. حفظ و نگهداری، فرآیندی است که سازمان (مدیریت) با استفاده از عواملی چون، مسیر ترقی شغلی روشن و واضح، ارزشیابی عملکرد اثربخش، نظام پرداخت اثر بخش و ... سعی می نماید تمایل به تداوم خدمت کارکنان در سازمان را افزایش دهد. در صورتی که سازمان در فرآیندهای جذب و بهسازی نیروی کار موفق شود ولی در نگهداری آن کوتاهی نماید و بنابه دلایلی، زمینه های افت نیروی انسانی موجود در سازمان را فراهم نماید، در نیل به اهداف خود دچار شکست خواهد شد. ممکن است سازمان به سادگی قادر به ارائه حقوق مکفی به نیروی انسانی خود نباشد، که این امر خود نیاز به بررسی جداگانه دارد. اما عوامل دیگری وجود دارد که سازمان ضمن توجه به آنها می تواند سبب انگیزش نیروی انسانی و افزایش کارآیی، در سازمان شود. در ادامه به برخی مسائل مرتبط با انگیزش منابع انسانی در بخش مالیاتی سازمان امور مالیاتی کشور به اختصار پرداخته می شود. نظام ارزشیابی و انتصاب و ارتقای کارکنان چگونگی ارزشیابی کارکنان و انتصاب و ارتقای آنان از عوامل بسیار مهم و تأثیرگذار در انگیزش و کارآیی نیروی انسانی به شمار می رود که متأسفانه به این مهم کمتر توجه می شود. در حال حاضر سیستم ارزشیابی کارکنان براساس نظرات شخصی ارزشیابی کننده انجام گرفته و در انتصاب و ارتقای کارکنان، شایسته سالاری کمرنگ بوده و در مواردی نیز اصولاً مد نظر قرار نمی گیرد. اما ظاهراً برداشت می شود که افراد مناسب در پست های سازمانی مناسب به کار گمارده شده اند و این به دلیل عدم تعریف درستی از شایسته سالاری است. تعریف شایسته سالاری بایستی در قوانین، بخشنامه ها و آئین نامه ها نمود یابد. بایستی از شایسته سالاری تعریف دقیقی ارائه شود و عواملی که در این تعریف گنجانده می شوند به طور جداگانه امتیازبندی شده و پس از این مرحله است که میزان شایستگی کارکنان تعیین می گردد. در خصوص نحوه ارزشیابی دو نظریه وجود دارد: طبق نظریه اول، بهترین روش ارزشیابی، اندازه گیری مستقیم کاری است که در شغل مربوطه انجام می گیرد. به اعتبار این نظریه تنها با سنجش عینی و دقیق عملکرد کارکنان، می توان استحقاق واقعی آنها را در مقایسه با یکدیگر دریافت. براساس نظریه دوم، به علت جمعی

بودن انجام بسیاری از کارها، ارزشیابی انفرادی عملکرد کارکنان، دشوار و در بعضی موارد حتی غیرممکن است. در این روش‌ها ارزشیابی مشخصات کارکنان را به اندازه گیری محصول کار آنان ترجیح می‌دهند. به عبارت دیگر اینطور ادعا می‌کنند که اشخاص با صفات پسندیده‌ای چون وظیفه‌شناسی، دانش، مهارت و کاردانی، مسلماً در حد توانایی خود، در انجام وظایف کوشا خواهند بود. بنابراین کافی است صفات و ویژگی‌های اشخاص را شناخت و بر مبنای آن ارزش کار آنها را مشخص کرد. نظام پاداش و تشویق کارکنانپاداش و تشویق نیز عاملی مؤثر در انگیزش نیروی انسانی محسوب می‌شود و فلسفه وجودی آن نیز همین امر است. کارکنان باید بدانند که چه عملی و چه کاری و یا چه روشی در امور و یا چه عواملی منجر به پاداش و تشویق آنان می‌شود. البته بایستی دقت شود که عوامل مربوط با اهداف سازمانی سازگار باشند و به وضوح برای کارکنان مشخص و ترسیم شده باشند. در ضمن مدیر سازمان نیز در عمل به آن پایبند بوده و طبق آن عمل نماید. پاداش‌ها و تشویقات جهت افزایش انگیزش نیروی انسانی است و در صورتی که به درستی اعمال نشود منجر به کاهش انگیزه در نیروی انسانی شده و نتیجه عکس خواهد داشت. آموزش عالی کارکنانتمهیدات ادامه تحصیل کلیه کارکنان در رشته تحصیلی متناسب با شغل آنان تا بالاترین درجات تحصیلی نیز تأثیر بسزایی در انگیزش نیروی انسانی خواهد داشت. سطح تحصیلی بالاتر کارکنان، کارآیی آنان را افزایش داده و علاقه به کار و انگیزه در کارکنان جهت احساس مالکیت در کار و اینکه امور اداره را همچون امور شخصی خود تلقی نموده و به آن بها دهند نیز ایجاد می‌گردد. چگونگی و روش‌های اجرایی ادامه تحصیل کارکنان نیز از اهمیت بسزایی برخوردار می‌باشد. در صورتی که روش‌هایی طراحی شود که در آن تبعیض بین کارکنان به چشم بخورد مطمئناً نتیجه عکس داشته و کاهش انگیزه نیروی انسانی را به دنبال خواهد داشت. پیشنهادها توجه به موارد مطرحه و در راستای بهبود سازمان پیشنهادات ذیل ارائه می‌گردد: ۱- پیشنهاد می‌گردد شرح وظایف هر شغل و پست سازمانی طی فرآیند مهندسی مجدد، اصلاح و به کارکنان تفهیم گردد تا هر یک از کارکنان با وظایف خود به طور دقیق آشنا شوند. پس از این مرحله استاندارد هر یک از کارها تهیه و تعیین و تدوین گردد. بدین صورت می‌توان کارآیی افراد را که نسبت ستاده به استاندارد کار می‌باشد سنجید. در ضمن در کارهایی که به طور دسته جمعی انجام می‌شود نیز می‌توان کارآیی افراد را به صورت گروهی ارزیابی نمود و بدین طریق، گروه‌های کاری در سازمان را نیز مد نظر قرار داد. از طرف دیگر بایستی خصوصیات شخصی افراد از قبیل سطح تحصیلات مرتبط، تجربه و سابقه کاری مرتبط و دانش و مهارت در کار را نیز اندازه‌گیری و برای هر یک از عوامل مذکور امتیازی قائل شد. با این عمل، کارآیی نیروی انسانی (هر یک از کارکنان)، کارآیی گروهی و ویژگی‌ها و خصوصیات شخصی هر سه ملاک ارزشیابی واقع خواهند شد. ارتقاء و انتصاب کارکنان به مقامات بالاتر نیز بهتر است براساس نتایج ارزشیابی صورت پذیرد. حتی می‌توان با توجه به نتایج ارزشیابی، در صورتی که مشخص شود کارکنان نیازمند آموزش‌های خاص هستند، این افراد را به بخش آموزش منابع انسانی سازمان هدایت نمود. ۲- در خصوص پاداش‌ها و تشویقات، پیشنهاد می‌گردد عوامل و موضوعاتی که می‌تواند منجر به تشویق و پاداش کارکنان شود، به دقت بررسی و تدوین گردد و در صورتی که هر یک از کارکنان عوامل مورد نظر را به درستی به انجام برسانند، مورد تشویق واقع شوند. ۳- پیشنهاد می‌شود برای کلیه کارکنان در کلیه سطوح و پست‌های سازمانی، امکان ادامه تحصیل در سطح بالاتر، بدون هر گونه تبعیض برقرار و سهمیه ویژه‌ای در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به این امر اختصاص یابد. همچنین مجوز مرخصی و مأموریت آموزشی و تقبل کامل هزینه تحصیلی آن دسته از کارکنانی که در دانشگاه‌ها پذیرفته شده‌اند نیز برقرار شود. ۴- در خصوص مواد ۸ و ۱۳ آئین‌نامه اجرایی موضوع ماده ۲۱۹ قانون مالیات‌های مستقیم توصیه می‌شود گروهی از کارشناسان صاحب‌نظر تجزیه و تحلیل و بررسی مجددی بر این مصوبه نموده تا راهکاری اجرایی در این زمینه حاصل شود. * منبع: همشهریمنابع: ۲- علوی سید امین الله، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مدیریت، دولتی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۲۲، پائیز ۱۳۷۲۳- عباس پورعباس، رویکردهای نوین در کارکردهای مدیریت منابع انسانی، کمال مدیریت، تهران، دانشگاه

شهید بهشتی، شماره ۱، بهار ۱۳۸۱۴- لاجوردی محمدرضا، مدیریت انگیزش، مدیریت، تهران، انجمن مدیریت ایران، شماره ۷۶-،
 ۷۵ مرداد و شهریور ۱۳۸۲۵- احمدی پرویز، رحمانپور لقمان، راهبردهای حفظ و نگهداری منابع انسانی، مدیریت، تهران: انجمن
 مدیریت ایران، شماره ۶۶-، ۶۵ مهر و آبان ۱۳۸۱۶- آئین نامه اجرایی ماده ۲۱۹ قانون مالیات های مستقیم، دی، ۱۳۸۲ وزارت امور
 اقتصاد و دارایی ۷- میرسپاسی ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، چاپ سیزدهم، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۳

MOTIVATION IN ORGANIZATIONS INTRODUCTION. Knowing how and why to motivate employees is an important managerial skill. THE NATURE OF MOTIVATION IN ORGANISATIONS. Motivation is the set of forces that cause people to choose certain behaviors from among the many alternatives open to them. Motivation And Performance In Organizations. An employee's performance typically is influenced by motivation, ability, and the work environment. Some deficiencies can be addressed by providing training or altering the environment, motivation problems are not as easily addressed. Motivation is important because of its significance as a determinant of performance and its intangible nature. HISTORICAL VIEWS OF MOTIVATION. Evolution can be traced from scientific management, through the human relations movement, to the human resource approach.

- o Scientific management: The assumptions of scientific management were that work is inherently unpleasant for most people and the money they earn is more important to employees than is the nature of the job they are performing.
- o Human relations movement: This school of thought emphasized the role of social processes in organizations and assumed that the need for belongingness and the need to feel useful are more important than money in motivating employees.
- o Human resource approach: This view assumes that people want to contribute to organizational effectiveness and are able to make genuine contributions. The organization's responsibility is to create a work environment that makes full use of available human resources. The human resource approach guides most thinking about motivation today, but three integrative approaches conceptualize motivation more completely: need-based, process-based, and reinforcement-based approaches.

NEED-BASED APPROACHES TO MOTIVATION. Two need-based approaches are need hierarchies and the dual-structure approach. Need Hierarchies Two of the most popular need hierarchies are Abraham Maslow's hierarchy and Clayton Alderfer's ERG theory of motivation. Maslow's hierarchy of needs assumes that people are motivated to satisfy five levels of needs: *

- o physiological,
- o security,
- o belongingness,
- o esteem,
- and o self-actualisation.

The hierarchical arrangement suggests that the five levels of needs are arranged in order of increasing importance, starting with physiological needs. According to the theory, when needs at one level are

satisfied, they are no longer motivators and the individual "moves up" the hierarchy to satisfy needs at the next level. Maslow's view of motivation provides a logical framework for categorizing needs, but it does not supply a complete picture. Alderfer developed the ERG theory of motivation in response to criticisms of Maslow's hierarchy. * o ERG stands for existence, relatedness, and growth needs ERG theory. Existence needs are satisfied by food and water pay fringe benefits and working conditions. Relatedness needs are satisfied by relationships with co workers, superiors family and friends. Growth needs cover the need to advance and develop. o As with Maslow's theory, assumes that motivated behavior follows a hierarchy, but it has two important differences: + ERG theory suggests that more than one level of needs can cause motivation at the same time + ERG theory has a frustration-regression element that suggests that if needs remain unsatisfied at some high level, the individual will become frustrated, regress to a lower level, and begin to pursue lower-level needs again. The Dual-Structure Approach To Motivation. The dual-structure approach was developed by Frederick Herzberg and is often referred to as the two-factor theory. Herzberg's studies of accountants and engineers led him to suggest that entirely different sets of factors are associated with satisfaction and with dissatisfaction. Motivation factors, relating to the job itself, result in feelings ranging from satisfaction to no satisfaction. Hygiene factors, relating to the work environment, result in feelings ranging from dissatisfaction to no dissatisfaction. Acquired Needs. Other need-based perspectives on motivation focus on acquired needs: the needs for achievement, affiliation, and power. This approach is concerned not about the ordering of needs but rather about the needs themselves. David McClelland first identified the need for achievement, which reflects an individual's desire to do something more effectively than in the past. The need for power is the desire to be influential in a group and to control one's environment. PROCESS-BASED APPROACHES TO MOTIVATION. These approaches to motivation are concerned with how motivation takes place. They focus on why people choose certain behavioral options to fulfil their needs and how they evaluate their satisfaction after they have attained their goals. Two useful process-based approaches are expectancy theory and equity theory. Expectancy Theory. Expectancy theory suggests that motivation is based on how much we want something and how likely we think we are to get it. The formal framework of expectancy theory was developed by Victor Vroom. This framework states basically that motivation plus effort leads to performance, which then leads to outcomes. According to this theory,

three conditions must be met for individuals to exhibit motivated behavior: * o effort-to-performance expectancy must be greater than zero o performance-to-outcome expectancy must also be greater than zero and o the sum of the valances for all relevant outcomes must be greater than zero. Effort-to-performance expectancy is the individual's perception of the probability that effort will lead to high performance. This expectancy ranges from ۰ to ۱, with ۱ being a strong belief that effort will lead to high performance. Performance-to-outcome expectancy is the individual's perception that performance will lead to a specific outcome. This expectancy ranges from ۰ to ۱. A high performance-to-outcome expectancy would be ۱ or close to it. Outcomes are consequences of behavior. An individual may experience a variety of outcomes in an organizational setting. Each outcome has an associated valance, which is an index of how much an individual desires a particular outcome. An outcome that an individual wants has a positive valance. An outcome that the individual does not want has a negative valance. When the individual is indifferent to the outcome, the valance is zero. Porter and Lawler extended the basic expectancy model by suggesting that high performance may cause high satisfaction. When performance results in various extrinsic and intrinsic rewards, the individual evaluates the equity of these various rewards relative to the effort expended and the level of performance attained. The individual is satisfied if the rewards relative to the effort expended and the level of performance attained. The individual is satisfied if the rewards are felt to be fair. Implications for managers: Nadler and Lawler suggest how managers can apply the basic ideas of expectancy theory. Managers should first determine the outcomes each employee is likely to want. Then they should decide what kinds and levels of performance are needed to meet organizational goals, making sure that the desired levels of performance are attainable. Managers then need to ensure that desired outcomes and desired performance are linked. Finally, the rewards need to be large enough, and the total system needs to be equitable. Equity Theory. Equity theory, developed by J. Stacy Adams, suggests that once an individual has chosen an action that is expected to satisfy his or her needs, the individual assesses the equity or fairness of the outcome. Equity is an individual's beliefs that he or she is being treated fairly relative to the treatment of others. Three attitudes are possible: an individual may feel equitably rewarded, underrewarded, or overrewarded. When individuals feel underrewarded or overrewarded, they will do something to reduce the inequity. The single most important thing to remember about equity theory is that if rewards are to motivate employees, they

must be perceived as being equitable and fair. REINFORCEMENT-BASED APPROACHES TO MOTIVATION. These approaches to motivation explain the role of rewards as they cause behavior to change or remain the same. Behavior that results in rewarding consequences is likely to be repeated. Expectancy theory and reinforcement theory are similar in that both consider the processes by which an individual chooses behaviors in a particular situation. However, expectancy theory focuses more on behavior choices, and reinforcement theory focuses more on the consequences of those choices.

Reinforcement Contingencies. Reinforcement contingencies are the possible outcomes that an individual may experience as a result of his or her choice of behavior. There are four of these : positive reinforcement, avoidance, punishment, and extinction. *

- o Positive reinforcement is a reward or a positive outcome after a desired behavior is performed it serves to strengthen behavior.
- o Avoidance occurs when the individual chooses a behavior to avoid unpleasant consequences it can strengthen desired behavior.
- o Punishment is unpleasant consequences used to weaken undesired behavior.
- o Extinction is ending undesired behavior by ignoring and not reinforcing it.

Providing Reinforcement There are four approaches to providing reinforcement. *

- o A fixed-interval schedule provides reinforcement at fixed intervals of time, regardless of behavior.
- o A variable-interval schedule provides reinforcement at varying time intervals.
- o A fixed-ratio schedule gives reinforcement after a fixed number of behaviors, regardless of the time that has elapsed between behaviors.
- o A variable-ratio schedule varies the number of behaviors needed for each reinforcement and is the most powerful schedule for maintaining desired behaviors.

OTHER APPROACHES TO MOTIVATION IN ORGANISATIONS.

Goal Setting Theory. This approach suggests that managers and subordinates should set goals for the individual on a regular basis and that rewards should be tied to the accomplishment of goals. Research support for goal-setting theory is more consistently favorable than any other single approach to employee motivation.

The Japanese Approach To Motivation. The Japanese approach is not a theory or model but a philosophy of management. The basic tenet is that managers and workers should come together as partners – as one group.

ENHANCING MOTIVATION IN ORGANISATIONS. Managers may influence motivation through the organization's reward systems, or they may adopt specific interventions derived from one or more theories.

Organizational Reward Systems. The organization's reward system is the basic structural mechanism that an organization uses to motivate workers. The reward system

includes the formal and informal mechanisms by which employee performance is defined, evaluated, and rewarded. An organization's primary purpose in giving rewards is to influence employee behavior. Effects of organizational rewards: Organizational rewards can affect individual attitudes, behaviors, and motivation. Edward Lawler describes four major generalizations about employee attitudes toward rewards.

- o Employee satisfaction is affected by comparison of the rewards they receive with those received by others.
- o Employees often misperceive the rewards received by others.
- o The system recognizes that different people have different needs and choose different ways to satisfy those needs.
- o Performance-based systems: Organizational reward systems have traditionally either a fixed salary or hourly rate system or an incentive system. Fixed rewards can be tied directly to performance through merit pay systems, whereby people get different pay raises at the end of the year, depending on their overall job performance. Many organizations are experimenting with various kinds of incentive systems, which attempt to reward employees in proportion to their accomplishments. Four popular incentive systems include profit sharing, gain sharing, lump-sum bonuses, and pay for knowledge.

interventions for enhancing motivation. Three motivational interventions are behavior modification, the modified workweek, and work redesign.

- * o Behavior modification is a technique for applying the concepts of reinforcement theory in organizational settings.
- o A modified workweek can be any work schedule that does not conform to a traditional eight-hours-a-day, five-days-a-week design. Some alternatives include the compressed workweek, flexible work schedule, working at home and job sharing.
- o Changing the nature of people's jobs in being used as a motivational technique. Any of the alternatives to job specialization – job rotation, job enlargement, job enrichment, the job characteristics approach, autonomous work groups – could be used as part of a motivational program.

انگیزش و هیجان

motivation and excitement ... اما هیجان و انگیزش همیشه دارای همپوشی نیستند. هیجانها ما را برانگیخته می کنند اما هیجان و انگیزش همیشه دارای همپوشی نیستند. هیجانهای عصبی و هورمونی هستند. هیجانها را واکنشهای انطباق نیز می دانند که روی نحوه فکر کردن ما اثر می گذارند و عموماً تحت عنوان خوشایند تجربه می شوند. اغلب هیجانها ما را برانگیخته می کنند اما هیجان و انگیزش همیشه دارای همپوشی نیستند. بسیاری از اوقات ممکن است ما در جهت خاصی برانگیخته شویم بدون اینکه هیجانی را احساس کنیم. از طرفی این دو به هم مربوطند. رفتار ما نسبت به کسی که به او اعتماد داریم و نسبت به کسی که از او می ترسیم متفاوت است و در مقابل رویدادها

وقتی سرحال و خوشحال هستیم و هنگامی که احساس غمگینی یا عصبانیت می‌کنیم بطور متفاوت پاسخ می‌دهیم به عبارت دیگر حالات هیجانی اغلب رفتار ما را برانگیخته می‌کنند. مرز میان انگیزش و هیجانانگیزش و هیجان اغلب به اندازه‌ای به هم بستگی دارند که تمییز بین آنها مشکل است: ما اغلب به کارهایی دست می‌زنیم که سبب بوجود آمدن احساس خوشایند در ما می‌شوند و از انجام اموری اجتناب می‌ورزیم که سبب بوجود آمدن احساس ناخوشایند در ما می‌گردند اما گاهی اوقات هم به کارهایی دست می‌زنیم حتی اگر بدانیم نتیجه آن عدم نشاط است و از انجام کارهایی اجتناب می‌کنیم حتی اگر موجب شادی و خوشحالی ما شوند. پژوهشگران با متمرکز ساختن توجه خود روی واکنشهای افراد در مقابل فشار روانی و اختلال عاطفی افسردگی به دنبال تئینی برای چنین تناقضاتی می‌گردند. سوالات مشترک بین انگیزش و هیجاناگر شما با این قبیل مسائل برخورد کرده باشید که چرا بعضی افراد برای نجات بیگانگان زندگی خود را به خطر می‌اندازند؟ چرا برخی با پرخوری خود را به کام فریبهی می‌کشاند یا در اثر کم خوردن و به خود گرسنگی دادن جان خود را از دست می‌دهند؟ چرا برخی گرفتار هیجان شدید حسادت می‌شوند و چگونه این هیجان شدید و رفتارهای آنها را تحت تاثیر قرار می‌دهد؟ چرا برخی افراد کسانی را رنج می‌دهند که هیچگونه آسیبی به آنها رسانده‌اند؟ چرا برخی معتاد به مواد مخدر و گروهی معتاد به الکل می‌گردند؟ چرا عده‌ای در صدد بر می‌آیند از قله‌های سخت و صعب‌العبور صعود کنند؟ و چرا برخی رهسپار سرزمینهای غیر مکشوف می‌شوند؟ در این صورت شما با مسائلی که پژوهشگران انگیزش و هیجان برخورد می‌کنند، مواجه هستید. تعیین‌کننده‌های انگیزش و هیجانانگیزش و هیجان هر دو تحت تاثیر سه نوع عامل هستند عامل بیولوژیکی، عامل آموخته و عامل شناختی، مثلاً علت غذا خوردن ما بوسیله ترکیبی از احساسهای بدنی یا جسمانی گرسنگی که در نتیجه نیاز ما به غذاست تعیین می‌شود (عامل بیولوژیکی) ترجیح دادن یک نوع غذا بر غذاهای دیگر (عامل آموخته) و اطلاعات ما درباره کیفیت و مغذی بودن غذا مثلاً استفاده از شیر به جای نوشیدنی دیگر (عامل شناختی) است. اما برای جواب دادن به این سوال که چرا افراد رفتارشان به شکلی است که عمل می‌کنند احتیاج به بررسی هر یک از این اجزا داریم. حالات هیجانی مانند ترس، خشم و برانگیختگی بوسیله علائم فیزیولوژیکی از قبیل تند شدن ضربان قلب و میزان تنفس، بالا رفتن فشار خون و سرخ شدن پوست مشخص می‌شود، چنین تغییراتی ظاهراً به علت فعال شدن یا برانگیختگی قسمتهای معینی در مغز و تولید هورمونهای گوناگون در بدن بوجود می‌آید. هیجانها همچنین دارای جنبه‌های آموخته و شناختی هستند که مربوط به تفاوت در نحوه‌های مختلفی است که افراد به یک نوع تجربه واکنش نشان می‌دهند. مثلاً در حالیکه یک نفر وقتی روی آب بر یک قایق سوار است، از ترس می‌لرزد، دیگری از تصور عمق آب، دچار وحشت می‌شود. گاهی اوقات پاسخ ما نسبت به احساس مان غیر منطقی است (مانند جیغ زدن، گریستن، خندیدن یا فرار کردن) و گاهی پاسخ به طریقی که آموخته‌ایم مناسب می‌باشد (مانند بالا رفتن از یک درخت برای نجات یافتن از یک خرس و شمردن از یک تا ده برای جلوگیری از طغیان ناشی از خشم)، گاهی اوقات نیز ما به احساسهای مبهمی که فکر می‌کنیم مربوط به موقعیت خاصی باشند، عنوان هیجان می‌دهیم. بطور کلی ترکیب واکنشهای بیولوژیکی، آموخته شده و شناختی هم روی نحوه احساسات و هیجانها ما و هم روی انگیزش ما روی عمل تاثیر می‌گذارد. فیزیولوژی انگیزش‌انگیزش را فرآیندی می‌دانند که به رفتار جهت و نیرو می‌بخشد. در طی این فرآیند نیرو به رفتار، تغییراتی فیزیولوژیایی اتفاق می‌افتد که قابل بررسی هستند. برخی از نظریه پردازان که به علل زیستی انواع انگیزه‌ها توجه دارند بررسی فرآیندهای فیزیولوژیکی را در ایجاد انگیزش مهم می‌دانند. برخی از آنها از نیازهای زیستی صحبت می‌کنند که سبب ایجاد انگیزش می‌شوند. بر این اساس پژوهشهایی که در روانشناسی فیزیولوژیکی صورت گرفته، مراکز و مکانیزمهایی را در جریان انگیزش شناسایی کرده‌اند. برخی از این یافته‌ها نشان می‌دهند که مراکز در مغز ظهور این انگیزه را کنترل می‌کنند. فیزیولوژی انگیزه گرسنگی گرسنگی می‌تواند انگیزه پرتوانی باشد. بدن جاندار برای آنکه بتواند به نحوی کارآمد عمل کند، به مقدار معینی از مواد غذایی نیاز دارد. کاهش این مواد غذایی مکانیزمهای تعادلی زیستی را فعال می‌کند تا ذخیره غذایی بدن را آزاد کنند. برای

مثال کبد، قند ذخیره شده را آزاد می‌سازد تا به رگها وارد شود. استفاده از ذخیره‌های بدن آدمی قادر می‌سازد تا وظایف خود را براحتی در صورت محروم شدن از چند وعده غذا ادامه دهد. اما وقتی ذخیره‌های غذایی بدن از حد معینی کمتر می‌شود، دیگر عمل مکانیزمهای خودکار تعادل زیستی نمی‌تواند بسنده باشد و در نتیجه سراسر وجود جاندار برای جست و جوی غذا بسیج می‌شود. دستگاههای نظارتی که غذا خوردن را تنظیم می‌کنند در ناحیه‌ای از مغز شده‌اند که هیپوتالاموس نام دارد. دو ناحیه خاص از هیپوتالاموس که بر گرسنگی اثر می‌گذارند عبارتند از هیپوتالاموس جانبی و هیپوتالاموس قدامی - میانی. هیپوتالاموس جانبی (LH) فرمان خوردن را صادر می‌کند که به مرکز تغذیه معروف است و هیپوتالاموس قدامی - میانی (VMH) جلوی خوردن را می‌گیرد که به مرکز سیری معروف است. محققان سه متغیر را که در نظارت هیپوتالاموس بر اشتها فوری تأثیر دارند شناسایی کرده‌اند: سطح قند خون، پر بودن معده و دمای بدن. هیپوتالاموس حاوی گیرنده‌های گلوکز است که کاهش و افزایش قند خون را شناسایی می‌کنند. از سوی دیگر سلولهای بخش هیپوتالاموس قدامی - میانی به افتادگی معده که حکایت از پر بودن معده دارد پاسخ می‌دهند. خالی بودن معده حرکاتی را در عضله دیواره معده ایجاد می‌کند که موجب فعالیت سلولهای بخش LH هیپوتالاموس می‌شوند. از طرف دیگر سلولهای VMH به افزایش دما حساس هستند و سلولهای LH به کاهش دمای مغز. غیر از هیپوتالاموس نواحی دیگری از مغز از جمله دستگاه لیمبیک و برخی هسته‌های ساقه مغز در انگیزه گرسنگی دخالت دارند. فیزیولوژی انگیزه تشنگی‌جاندار برای زنده ماندن باید مصرف آب را هم مانند غذای مصرفی خود تنظیم کند. کمبود آب هم مقدار خون و هم مقدار مایعاتی را که اطراف سلولهای بدن را فرا گرفته است کاهش داده و سبب افزایش غلظت بعضی از مواد شیمیایی در این مایعات می‌شود. وقتی مایعات بدن که یاخته‌های بافت را در میان گرفته‌اند، به شدت غلیظ شوند آب به شیوه راند (اسمزی) از یاخته‌ها بیرون می‌تراوود و آنها را بی‌آب می‌کند. در نظریه‌های جاری چنین فرض می‌شود که، دو نوع یاخته عصبی مغز بر جذب آب نظارت دارند: گیرنده‌های اسمزی که نسبت به غلظت مواد شیمیایی مایعات بدن حساسند و گیرنده‌های حجمی که به حجم مایعات بدن پاسخ می‌دهند. کاهش حجم خون باعث تشنگی می‌شود. شخصی که مجروح شده و مقادیر زیادی خون از دست داده باشد به شدت تشنه است، هر چند غلظت شیمیایی باقیمانده خون تغییری نکرده باشد. رنین ماده‌ای است که از کلیه‌ها به داخل جریان خون ترشح می‌شود و در واقع کاهش حجم خون و مایعات بدن تشنگی را بر می‌انگیزد. رنین مانند آنزیمی عمل می‌کند که یکی از پروتئینهای خون به نام آنژیوتن سینوزن را آنژیوتن سینوزن ۱ و سپس آنژیوتن سینوزن ۲ تبدیل کند تا بر گیرنده‌های ویژه‌ای در هیپوتالاموس اثر کرده، ایجاد تشنگی کند. فیزیولوژی انگیزه جنسیت تنظیم فیزیولوژیک انگیزه جنسی امری پیچیده است و مکانیزمهایی که بر انگیزه جنسی اثر می‌گذارند در انواع گوناگون جانوران بسیار متفاوت است. تنظیم برانگیختگی جنسی و رفتارهای پیچیده تر جنسی بیشتر با هیپوتالاموس است. قشر مخ از این نظر که مرکز پردازش یا تجزیه و تحلیل اطلاعات رسیده از محیط است، بر انگیزه جنسی اثر می‌گذارد و میزان این اثر در جنس نر بیش از جنس ماده است. فیزیولوژی انگیزه درد احتیاج برای جلوگیری از ضایعات بافتی برای ادامه حیات هر جاندار امری ضروری و حیاتی است. برخی حالات فیزیولوژیایی آزاد دهنده هستند. این حالات موجب ناراحتی یا درد می‌شوند و جاندار را بر می‌انگیزند تا برای بهبود آن وضع کاری انجام دهد. ناراحتیهایی که به دلایل مختلف موجب درد فیزیولوژیک می‌شوند او را به استفاده از راه‌حلهایی که به اجتناب از درد منجر می‌شوند، رهنمون می‌شود. در انتقال پیام در گیرنده‌ها، سلولهای عصبی و مراکزی از مغز فعال هستند. فیزیولوژی انگیزه مادریه نظر می‌رسد که انگیزه مادری در میان حیوانات رده‌های پایین وابسته به هورمون‌ها و نیز شرایط محیط زیست است. اگر پلاسمای خون موش بچه‌دار را که به تازگی زایمان کرده است به یک موش باکره تزریق شود، ظرف مدت کمتر از یک روز موش باکره رفتار مادری از خود نشان می‌دهد. چنین نماید که الگوهای رفتار مادری به صورت فطری در مغز موشها برنامه ریزی شده است و هورمون‌ها و تحریک پذیری این مکانیزمهای عصبی را افزایش می‌دهند. در پستانداران عالی و انسان تجربه و تأثیرات محیطی بر همه تأثیراتی که هورمونهای

مادری می‌توانند نداشته باشند، غلبه کرده است. فیزیولوژی انگیزه‌های اجتماعیدر این نوع از انگیزشها مانند انگیزه پیشرفت، قدرت، پیوند جویی و غیره هر چند تغییرات در فرد ایجاد می‌شود که به عنوان عامل تنش‌زا فرد را به تحرک و می‌دارد، اما در این انگیزه تأثیر عوامل محیطی خیلی بیش از تأثیرات فیزیولوژیک مطرح است. یادگیری و تجربه علل برانگیختگی این انگیزشها به شمار می‌روند تا عوامل فیزیولوژیک. روانشناسی انگیزش‌تعریف انگیزش‌تعریف انگیزش (Motivation) بستگی به مفاهیم نظری روان شناسی دارد. در واقع تعریف یک روان شناس از انگیزش به دیدگاه او بستگی دارد. فروید، کتل، مورفی، هب و... تعارفی را در مورد انگیزش ارائه کرده‌اند، اما در یک جمع‌بندی کلی می‌توان انگیزش را به صورت «مجموع متغیرهای پیچیده ارگانیزی و محیطی که کنش آنها به فعالیت عمومی و جهت‌دار احساس و رفتار منجر می‌شود.» تعریف کرد. جایگاه انگیزش در روان شناسی «روان شناسی انگیزش» جایگاه مهمی در روان شناسی دارد و چنین استنباط می‌گردد که روان شناسی انگیزش با مسائل و پدیده‌هایی سر و کار دارد که کل روان شناسی با آن روبرو است. با کمی دقت می‌توان دریافت که برای پژوهشگران مسائل اساسی عبارتند از اینکه: چرا رفتار خاصی پدید می‌آید؟ چرا رفتار هدفدار است؟ چرا رفتار به صورت پیوسته و متناوب اتفاق می‌افتد؟ و... این سوالها و مسائل باعث پدیدآیی نظریه‌های گوناگونی شده است. برخی از آنها عبارتند از: نظریه غریزه (Instinct Theory)، نظریه سایق (Drive Theory)، نظریه انتظار- ارزش (Expectancy - Value Theory) و نظریه نیازها (Needs Theory) موضوعات مورد توجه در روان شناسی انگیزش‌انگیزش، مسائل مختلفی را دربرمی‌گیرد. چندین نظام انگیزشی انسانها را در تلاش مداوم برای رفع حالت‌های ناخوشایند می‌دیدند، نظیر «فروید» که انسان را در یک میدان نبرد دائمی با نیروهای جنسی و پرخاشگری می‌دید. در این حال چندین نظام انگیزشی، انسانها را موجوداتی کنجکاو، هیجان خواه، با هدف و برنامه و تلاشگر در نظر می‌گیرد. با این حال آنها تا حدودی درست هستند و نه کاملاً- درست یا غلط. بنابراین انگیزش مسائل مختلفی را دربرمی‌گیرد. انگیزش یک فرآیند است. انگیزش فرآیندی پویا است و نه ایستا. خیلی از انگیزه‌ها (و نه همه آنها) از یک فرآیند چهار مرحله‌ای «پیش بینی، برانگیختگی، عمل رفتاری و پیامد» پیروی می‌کنند. در مدت پیش بینی، فرد انتظار پیدایی انگیزه را دارد. ویژگی آن وجود یک حالت محرومیت و تمایل به هدف است. در مدت برانگیختگی، محرک درونی یا بیرونی انگیزه را تحریک نموده و به رفتار جهت می‌دهد. در مدت عمل رفتاری، فرد برای نزدیک شدن یا دور شدن از شی هدف انگیز، به رفتار هدف‌گرا می‌پردازد. در مدت پیامد، فرد پیامدهای سیری یا اشباع انگیزه (فروکشی انگیزش) را تجربه می‌کند. انگیزش یا خودگردان است یا محیطی. هنگامی که رفتار توسط نیروهای درونی (نظیر خستگی، کنجکاو و...) برانگیخته شده باشد، خود گردان است. انگیزش خودگردان معمولاً از گرایش‌ها، نیازها و واکنش‌های فردی به رفتار شخص ناشی می‌شود. در مقابل زمانی که رفتار توسط نیروهای بیرونی (نظیر پول یا جایزه و...) برانگیخته می‌شود، به صورت محیطی است. انگیزشی که توسط محیط کنترل می‌شود، از پیامدهای مصنوعی و بیرونی رفتار ناشی می‌شود. تغییر شدت انگیزه در طول زمانانسانها در هر لحظه معین چندین انگیزه را تجربه می‌کنند. اغلب یک انگیزه نسبتاً نیرومند است، در حالیکه سایر انگیزه‌ها در درجه دوم قرار دارند و نیرومندترین انگیزه بیشترین تأثیر را بر رفتار دارد. اگرچه انگیزه‌های نسبتاً درجه دو فوراً رفتار را تحت تأثیر قرار نمی‌دهند، ولی ما مجموعه‌ای از این انگیزه‌ها را که در نهایت می‌توانند درجه یک شوند (وارد جریان تأثیرگذاری بر رفتار شوند)، در سر می‌پرورانیم. سلسله مراتبی انگیزه‌ها برخی نظریه پردازان نظیر مزلو (Maslow) و باک (Buck) انگیزه‌های انسان را به صورت سلسله مراتبی ارائه کرده‌اند. مزلو انگیزه‌های انسان را در پنج طبقه اصلی «انگیزه‌های (نیازهای) فیزیولوژیک، نیازهای ایمنی، نیاز به تعلق پذیری، نیاز به احترام و نیاز به خود شکوفایی» قرار داد. در حالی که باک آنها در پنج طبقه به گونه‌ای دیگر شامل «غرایز، سابق‌های نخستین، سابق‌های اکتسابی، هیجان‌ها و انگیزش شایستگی» طبقه‌بندی می‌کند. فایده چنین دیدگاهی در این است که به افراد اجازه می‌دهد تا انگیزه‌های بسیار متفاوت انسان را در یک شبکه واحد منسجم مربوط به هم طبقه‌بندی کند. آگاهی انگیزه‌ها در سطح

ناهوشتیارانگیزه‌های انسان می‌توانند آشکار و یا نه چندان آشکار، توجیه شده یا توجیه نشده و هوشیار یا ناهوشیار (Unconscious) باشند. برای مثال تحقیقات نشان داده‌اند که مردم در روزهای آفتابی بیشتر لبخند می‌زنند، در ماههای تابستان بیشتر از ماههای دیگر مرتکب اعمال پرخاشگری می‌شوند و اگر @ بی‌پولی را به صورت غیر منتظره پیدا کنند، به احتمال بیشتری به یک غریبه کمک می‌کنند. هر یک از این موارد به دلیل انگیزه‌هایی هستند که فوراً آشکار نخواهند شد. قابل کاربردی اصول انگیزشی می‌توان اصول انگیزشی را در سه زمینه اصلی «آموزش و پرورش، درمان و زمینه‌های اجتماعی و شغلی» بکار برد. بهبود بخشیدن به آموزش و پرورش، سلامت روانی - هیجانی، افزایش قدرت تولید و رضایت شغلی و... اهداف جالبی هستند که مطالعه انگیزش با این هدف که «چگونه خود و دیگران را برای رسیدن به این اهداف برانگیزانیم؟» به ما بینش می‌دهد. منابع ۱- خداپناهی، محمد کریم (۱۳۷۶) - انگیزش و هیجان - انتشارات سمت - تهران. ۲- خرجی، ذبیح... (۱۳۷۲) - انگیزش و هیجان - انتشارات خردمند - تهران. ۳- جان مارشال ریو (۱۳۷۶) - انگیزش و هیجان - نشر ویرایش تهران. *منبع:

daneshnameh.roshd.i motivation and excitement

Did you know it is ONLY ۱۰۰ days until New Year's? Imagine what you can do in ۱۰۰ days. How much healthier can you be? What small changes can you make now over the next ۱۰۰ days to get excited, motivated and ready to kick start your New Year resolutions? What if you spent the next ۱۰۰ days making a couple small changes, doing a little planning and preparation and kick started your resolutions NOW? Why wait? You can begin today to get healthier, to get motivated, and start off the New Year with a head start. Why wait to start your resolutions? Why not spend the next ۱۰۰ days laying the ground work for a success. Tim has moved his blog ۱۰۰ Day Headstart to it's new home and set up a forum too, so get check it out and join the fun. I'd like to give Tim a big high five and a thank you for taking the time to kick start everyone's motivation early and promoting support and health! Together we can build a supportive community online for success and health

چگونگی ایجاد انگیزه یادگیری

motivation of learning... انگیزه نباشد هیچ کس هیچ چیزی را یاد نخواهد گرفت

گرچه عامل وراثت و محیط یا هوش و غنی سازی محیط آموزشی و بهبود روشهای تدریس تا اندازه ی زیادی در بهبود وضع آموزشی تأثیر دارد، ولی قلب آموزش و پرورش انگیزش استو تا انگیزه نباشد هیچ کس هیچ چیزی را یاد نخواهد گرفت. انگیزش حالتی کلی تمایل به پیشرفت تحصیلی است و انگیزه در حالت اختصاصی نسبت به درس خاص می باشد. امروز باید با نگاهی عمیق تر و با توجه به افقهای جدید روانشناسی علایق و خواسته های دانش آموزان برای معلم بهتر شناخته شده است. امروز می دانیم هر روش تدریس تا چه اندازه در پیشبرد هدفهای ما مؤثر خواهد بود چه مزایایی داشته و چگونه می توانیم به غنی سازی تجارب کمک کنیم. معایب هر روش را می دانیم، محاسن آنها را نیز می دانیم و هیچ راهی برای کاستی نباید وجود داشته باشد. دادن موضوعات درس با زندگی روزمره و تجارب گذشته بخش مهمی از تحریک حسن کنجکاوی و سوق دادن علایق و ایجاد تجربیات غنی و ناب است. فعالیتهای مکمل و فوق برنامه و تشویق به یادگیری اکتشافی و روشهای تدریس نمایشی و ایفای نقش، الگوهای حل مسأله باعث می شود. دانش آموزان محور فعالیتهای آموزش قرار گرفته و برای یادگیری رغبت، انگیزه و کنجکاوی

لازم را پیدا کنند. آموزش و پرورش هزاره سوم متفاوت از آموزش و پرورش دوران گذشته است. تغییرات شگرف علوم رفتاری و کشف افقهای جدید که نظریات فراشناختی، خودپندار (و تقویت اعتماد به نفس در دانش آموز از اهم اولویتهای آموزش و پرورش می باشد. نمی توان به دانش آموزان بدون دادن قوت قلب و هدفهای در سطح متوسط و تقویت حس موفقیت در آنها انتظار داشت به هدفهای بزرگ و والا نایل آیند. باید هدفها در سطح پیچیدگی متوسط و با ارتباط با مسایل روزمره زندگی و با توجه به علایق کودکی در دبستان با قصه، داستان نمایش شعرهای کودکانه (ادبیات کودک) و دوران راهنمایی با توجه به روان شناسی بلوغ و رشد شناختی علایق آنها، را هدایت کرد و آنان را افرادی کنجکاو و پژوهشگر بار آورد. عدم توجه به ((خودپنداره)) یکی از ضعفهای امروز تعلیم و تربیت است. دانش آموزی که تاکنون طعم موفقیت و صلاحیت خود را نچشید و باور ندارند نمی توانند اعتماد به نفس لازم برای پیشرفت و تغییر را کسب کنند. باید برای آنها شرایطی را مهیا کنیم تا باور کنند که ((می توانند)) و برنامه ریزی آموزش هم یعنی فراهم آوردن فرصتهای آموزشی برای یادگیری نه انتقال دادن مطلب و یا ایجاد یادگیری طوطی وار با تکرار و تمرین. آنچه مهم است یادگیری برای یادگیری است، یعنی یاد گرفتن راه چگونه و این راه مهمترین انگیزه کسب دانش - تحقیق و پژوهش می دانم. و انگیزه دیگری که در پی آن کتابهای جدید التالیف بخوانیم و بنویسیم در دوره ابتدایی تفسیر کرد، یادگیری برای باهم زیستن است، یادگیری مشارکتی و یادگیری با هم در قالب (۱) - طرح تدریس اعضای تیم (۲) - طرح کارآیی اعضای تیم (۳) - طرح قضاوت عملکرد. فعالیتهای گروهی داخل کلاس و خارج کلاس و تغییر طرز نشستن در کلاسها (نشستن به صورت گروه ۳ و ۴ نفره) یادگیری را بسیار جذاب تر و شیرین تر می کند، چون از استعدادهای خود و دیگران بهره می گیرند و خود را در گروه شکوفا می کنند و نیز می آموزند برای زندگی آینده نیازمند به کمک و یاری به هم دیگر هستند ((انگیزش)): در فرصتهای یادگیری بعد از عوامل محیطی و وراثت مهمترین دلیل تفاوت در عملکرد یادگیری به عامل انگیزش (حالتی کلی) و انگیزه (نیروی اختصاصی) مربوط می شود. انگیزش به این خاطر جزء مباحث مدیریت، روانشناسی تربیتی - روانشناسی اجتماعی و ... آورده شده که قابلیت دارد تا با فراهم کردن عوامل انگیزشی میزان یادگیری افزایش یابد در صورتی که عوامل وراثت را نمی توان افزایش داد یا شرایط محیط تا حدودی امکان بهبودی دارد و بیشتر از آن مقدور و ممکن نمی باشد. ولی با افزایش انگیزش می توان سطوح نیازهای مزلورا پشت سر گذاشت و به خود شکوفایی رسید. نظریه مزلو که از بنیادی ترین نظریات انگیزش است اشاره می کند به نیازهای که طبق هرم از پایین به بالا از نیازهای فیزیولوژیکی - احساس امنیت - تعلق خاطر - محبت - احترام به نفس و خودشکوفایی است و می گوید این جدول سلسله مراتب الگویی نوعی است و در اکثر انسانها عمومیت دارد. بعنوان مثال دانش آموزانی که به دلیل اقتصادی یا فرهنگی از گرسنگی و سوء تغذیه رنج می برند در فعالیتهای کلاسی و عملکردهای یادگیری به طور محسوسی دارای عملکرد پایین تر هستند یا تحقیقات نشان می دهد که کودکانی که در خانواده با پدر مشکل دارند با معلم خود مشکل پیدا می کنند، و دانش آموزانی که مورد؟ ضرورت توجه به انگیزش از آنجا ناشی می شود که رابطه ای وثیق با اداره و تفکر مستقل داشته و از سوی دیگر با ذات، منش و شخصیت افراد مربوط بوده و مسأله ای انتزاعی می باشد. تا آن حد که در مباحث روان شناسی ((انگیزش و هیجان)) را با هم می آورد، چون براستی معلوم نیست چه عوامل ناخود گاهی یک رفتار را بوجود می آورند. برای اندازه گیری انگیزش از آزمونهای اندریافت (TAT) استفاده می کنند و نگرش های مثبت و منفی از پدیده را مورد بررسی قرار می دهند هرچند نگرش به اندازه انگیزش دارای شرایط لازم برای انجام فعالیت نمی باشد ولی سهم عمده ای از انگیزش را در بر می گیرد. که لزوم توجه به حیطه عاطفی را باید معلمان مورد توجه قرار دهند تا بتوانند با ایجاد باورها و نگرش مثبت عاطفه مربوط به درس عاطفه مربوط به آموزشگاه و عاطفه مربوط به تحصیل و پیشرفت را در یادگیرندگان تقویت کنند. طبق نظریه مزلو معمولاً باید مراحل پایین ارضاء شوند، اما در تعلیم و تربیت اسلامی و در اصل فعالیتهای معطوف به اراده انسان می تواند با اراده و زیر پا گذاشتن هوای نفسانی و تأکید بر عزم راسخ و پشتکار و تلاش بی وقفه

برنامایمات و شرایط نامساعد غلبه کند، که در افراد دارای نیروی ارده قوی و شخصیت‌های (کرازماتیک:) جاذبه شخصیت - اقتدای فرمند در مبحث مدیریت و رهبری) بارها دیده شده مانند مهاتما گاندی رهبر فقید هند سالها در زندان و رنج بسر برد و از آنجا که انگیزش از مجموعه باورها و نگرشهای خانواده و جامعه نیست به تحصیل و پیشرفت در علم بوجود می آید و مهمترین عامل انگیزش می باشد، لذا پیشرفت تحصیلی دانش آموزان در خانواده های دارای فرهنگ غنی و دارای نگرشهای مثبت همانطور که تحقیقات هم نشان داده بیشتر خواهد بود. بعد از تمام این مسایل که انگیزش را ناشی از نیازهای اساسی فرد - نیازهای اجتماعی - شرایط محیط و فرهنگ روابط عاطفی - مناسبات اجتماعی می داند، برای افزایش انگیزش معلمان و دانش آموز چه راهکارهای وجود دارد. یکی از مسایلی که تاکنون مورد غفلت قرار گرفته رابط بین انگیزش معلم و انگیزش دانش آموزان است. معلم با انگیزه دانش آموز را با انگیزه می کند و دانش آموزان با انگیزه معلم را افزایش دهند. عوامل مشترک در انگیزه معلم و دانش آموز مانند تنوع روشهای تدریس و مانند روشهای ایفای نقش بحث و گفتگو - روش اکتشافی - مطالعه با یکدیگر - یادگیری باهم و سایر فعالیتهای مکمل و فوق برنامه باعث ظهور و بروز خلاقیتها و علاقه بیشتر معلمان به مهارتهای حرفه ای شده و از سوی دیگر محیط یادگیری را از حالت خسته و بی روح اجباری خارج می کند و راههای متعددی برای یادگیری گشوده می شود. به این ترتیب دانش آموز محور فعالیتهای یادگیری قرار گرفته و یادگیری از حالت ایستا به حالت فعال و پویا تبدیل می شود و نقش معلم به فراهم آوردنده فرصت آموزشی ارتقاء می یابد. و یادگیری برای یادگیری - یادگیری برای زیستن - یادگیری برای باهم زیستن تحقق می یابد. * منبع: <http://jalebb.blogfa.com/post-20.aspx>

Learning and Motivation

Description Learning and Motivation features original experimental research devoted to the analysis of basic phenomena and mechanisms of learning, memory, and motivation. These studies, involving either animal or human subjects, examine behavioral, biological, and evolutionary influences on the learning and motivation processes, and often report on an integrated series of experiments that advance knowledge in this field. Theoretical papers and shorter reports are also considered

انواع انگیزش

... type of motivation روان شناسان انگیزش را به عواملی محدود می سازند که به رفتار جهت می بخشد

نگاه اجمالی وقتی می پرسیم چه چیز افراد را بر می انگیزد تا زندگی خود را برای نجات فردی به خطر اندازند یا برای دستیابی به هدفی خاص ساعتهای طولانی کار کنند، معمولا منظورمان این است که چرا مردم چنین رفتار می کنند؟ اصطلاح انگیزش همانطور که از معنای رایج آن نیز بر می آید به علت یا چرایی رفتار اشاره دارد. انگیزش بدین معنی، تمامی روانشناسی را در بر می گیرد. اما روان شناسان مفهوم انگیزش را به عواملی محدود می سازند که به رفتار نیرویی می بخشند و به آن جهت می دهند. یک جاندار انگیزه در مقایسه با یک جاندار ناانگیزه با نیرو و کارایی بیشتری در یک فعالیت درگیر می شود. انگیزش علاوه بر نیرو بخشیدن به جاندار معمولا به رفتار جهت می دهد. بطوری که شخص گرسنه برای جستجوی غذا و خوردن آن انگیزه می شود، شخص تشنه برای یافتن آب و فرد دردمند برای گریز از محرک دردمند. بنابراین به اندازه تمامی رفتارهایی که از فردی صادر می شود، می توان انگیزه داشت. اما با طبقه بندی رفتارها در مقوله هایی که ویژگی مشترک دارند انگیزه ها را نیز می توان در طبقاتی دسته بندی کرد. از جمله انگیزه های اولیه و ثانویه، انگیزه های درونی و بیرونی، انگیزه های اجتماعی و ... با وجود تنوع طبقه بندیهای انگیزشی

همپوشی گسترده‌ای بین آنها وجود دارد بطوریکه یک انگیزه در چند طبقه ممکن است طبقه بندی شود. تعاریفی از انواع انگیزش‌انگیزش اولیه در مقابل انگیزش ثانویه‌انگیزش‌های اولیه عمدتاً با نیازهای اولیه زیستی مرتبط هستند مثل گرسنگی و تشنگی، اما انگیزش ثانویه با نیازهایی در ارتباط هستند که چندان جنبه حیاتی و زیستی نداشته و با بقا فرد مرتبط نیستند، مثل نیاز به دوست داشته شدن. * گرسنگی: به عنوان یک انگیزه اولیه انگیزه پرتوانی است. افرادی که با رژیم غذایی نیم گرسنگی زندگی کرده‌اند، گزارش می‌دهند که بیشتر افکار و رویاهای آنان درباره غذا و غذا خوردن بوده است. بدن جاندار برای آنکه بتواند به نحوی کار آمد عمل کند به مقدار معینی از مواد غذایی نیاز دارد. کاهش این مواد غذایی مکانیسم‌های تعادل زیستی را فعال می‌کند تا ذخیره غذایی بدن را آزاد کنند. از سوی دیگر محرک‌های بیرونی نیز می‌توانند بر احساس گرسنگی و رفتار خوردن اثر بگذارند. عطر یا منظره غذا می‌تواند گرسنگی را برانگیزد، حتی وقتی نیاز فیزیولوژیایی وجود نداشته باشد. عادت‌ها و رسم و رسوم اجتماعی نیز می‌توانند بر رفتار غذا خوردن اثر بگذارند. شما ممکن است عادت کرده باشید در ساعات معینی از روز غذا صرف کنید و در نتیجه به محض اطلاع از اینکه ظهر شده، ناگهان احساس گرسنگی می‌کنید. ممکن است وقتی غذا را با اشخاص پراشتها صرف می‌کنید بیشتر بخورید تا وقتی که تنها هستید. در کل، غذا خوردن از چند عامل فیزیولوژیایی، محیطی و اجتماعی اثر می‌پذیرد و این مساله این انگیزه را علاوه بر یک انگیزه اولیه در زمره انگیزه‌های پیچیده که شرح داده شد، قرار می‌دهد. انگیزش درونی در مقابل انگیزش بیرونی‌انگیزش درونی به مواردی اطلاق می‌شود که پاداش مورد انتظار فرد در قبال رفتاری معین یک منبع درونی است. یعنی فرد جهت رسیدن به تقویت‌های درونی عمل ویژه‌ای را انجام می‌دهد، هر چند این عوامل درونی با عوامل بیرونی همخوانی داشته باشند یا نداشته باشند و حتی موجب تنبیه فرد شوند. انگیزش درونی زمانی معنی پیدا می‌کند منبع تقویت کننده رفتار یا منبع پاداش دهنده یک عامل بیرونی است. به عبارتی فرد برای رسیدن به یک حالت یا شرایط معین بیرونی رفتاری را انجام می‌دهند. به عنوان مثال دو نفر دانش آموز را در نظر بگیرید که هر دو برای قبولی در امتحان تلاش می‌کنند. هر چند رفتار و حتی نتیجه عملکرد آنها می‌تواند یکسان باشد اما ممکن است انگیزش آنها کاملاً متفاوت باشد. دانش آموزی که برای گرفتن جایزه ویژه‌ای که از طرف والدینش وعده داده شده تلاش می‌کند، از یک انگیزش بیرونی تبعیت می‌کند. دانش آموز دیگر که برای رسیدن به لذت حاصل از موفقیت تلاش می‌کند، دارای یک انگیزه درونی است. انگیزش اجتماعی‌آن دسته از انگیزه‌هایی را شامل می‌شوند که با محرکات اجتماعی ارتباط بیشتری می‌یابند و زمانی معنی پیدا می‌کنند که فرد و رفتارهای او را درون اجتماعی که در آن زندگی می‌کند مورد بررسی قرار دهیم. از جمله این انگیزه‌ها انگیزه پیوند جوئی، انگیزه قدرت، انگیزه مقام جوئی را می‌توان نام برد. انگیزه پیشرفت‌انگیزه پیشرفت انگیزه‌ای درونی است در فرد برای به پایان رساندن موفقیت آمیز یک تکلیف، رسیدن به یک هدف یا دستیابی به درجه معینی از شایستگی در یک کار. افراد معمولاً از لحاظ میزان انگیزش پیشرفت، متفاوت از یکدیگر هستند. افراد دارای انگیزه پیشرفت بالا در حوزه‌ای که انتخاب می‌کنند مثلاً تحصیل، شغل و ...، موفقیت فزاینده‌ای از خود نشان می‌دهند. انگیزه پیشرفت نیز با توجه به اینکه در آن تمایلات زیستی تسلط کارایی با ارزشهای آموخته در هم آمیخته‌اند، انگیزه‌ای پیچیده به شمار می‌رود. انگیزش پیچیده‌انگیزه‌های پیچیده، انگیزه‌هایی هستند که از دو عامل اصلی تشکیل شده‌اند: ۱. سائقهای ذاتی و زیستی ۲. سائقهای آموخته به عبارتی در این نوع از انگیزش تاثیر عوامل مختلفی چون زیستی، اجتماعی و محیطی دیده می‌شود، مانند میل جنسی. * میل جنسی: این انگیزه‌ای است پیچیده اساس آن سائق ذاتی است یعنی سائق زیستی که تا حدودی به وسیله هورمون‌های خاص کنترل می‌شود. علاوه بر این بیان میل جنسی تا حدود زیادی تحت تاثیر سائقهای آموخته یا اکتسابی قرار دارد که با فرهنگ خاص و تجارب رشد خاص فرد ارتباط دارند. انگیزه پیشرفت، پیوند جوئی، خود مختاری، تسلط، نماش و پرخاشگری را نیز می‌توان در زمره انگیزه‌های پیچیده قرار داد. مفهوم انگیزه‌های پیچیده به ما می‌آموزد که نباید تبیین‌هایمان را در زمینه رفتار انسانی بیش از حد ساده بگیریم. کاهش دادن چرایی رفتار به مشتق ذاتی اگر نگوییم غیر ممکن، دست کم دشوار

است. انگیزه‌های هوشیار در مقابل انگیزه‌های ناهوشیار انگیزه‌های هوشیار عموماً در حیطه هوشیاری فرد عمل می‌کنند و فرد از آنها آگاهی دارد از ریشه رفتارهای مرتبط با آنها آگاه است. اما انگیزه‌های ناهوشیار عمدتاً خارج از حوزه اراده و آگاهی فرد عمل کرده و رفتار فرد را جهت می‌دهند. بنا به نظریه روانکاوی، انگیزه ناهوشیار انگیزه‌ای است که فرد خود آن را نهی کرده است و در نتیجه هوشیاری آنرا نادیده می‌گیرد. این انگیزه غریزه، سائق، آرزو یا میلی است که به واسطه مکانیزم دفاعی سرکوبی به سطح ناهوشیار رانده شده است. اما این رانده شدن نیروی آنها را کاهش نداده و اغلب به صورتی بر رفتارهای فرد تاثیر می‌گذارند. فروید انگیزه‌های یک نقاش برای نقاشی و یک جراح برای جراحی را انگیزه‌های ناهوشیار می‌داند. کاربرد انگیزه‌ها بیرونی در امر یادگیری در تمام مواردی و مباحثی که با اهداف یادگیری پیوند می‌خورند استفاده از مبحث انگیزش بیرونی معنی پیدا می‌کند. همچنانکه در آزمایشها و پژوهشهای مربوط به فرآیند یادگیری که به صورت تحقیقات اولیه در نظریه رفتارگرایی انجام می‌گرفت از مشوقها و پاداشهایی که سیستم انگیزشی فرد را فعال می‌سازد استفاده شده است. امروزه در بهبود فرآیند یادگیری به صورت عملی و کاربردی نیز از فعالسازی این سیستم بهره برده می‌شود. کاربرد انگیزه‌های بیرونی در افزایش سطح عملکرد اهداف مربوط به بالا بردن سطح عملکرد در حوزه‌های مختلفی دیده می‌شود. بطوری که سیستم آموزش و پرورش به عنوان مثال در افزایش سطح عملکرد به همان اندازه تلاش برای یادگیری دیگر است. با توجه به این مطلبی که سطح عملکرد جنبه‌های عملی یادگیری را و یا به عبارتی نتیجه فرآیند یادگیری را در بر می‌گیرد، در این مقوله نیز آموزش و پرورش چه از بابت افزایش سطح عملکرد دانش آموزان و چه از جنبه افزایش سطح عملکرد معلمان مورد توجه قرار می‌گیرد. سازمانها، مراکز، کارخانجات و ... از عمده مراکزی هستند که برای افزایش سطح عملکرد از اصول مربوط به انگیزش بیرونی سود می‌جویند. مدیران کارآمد معمولاً می‌دانند که با استفاده از چه منابع انگیزشی می‌توان کارآیی کارکنان خود را بالا ببرند. انواع ارتقاها، شغلی، افزایش سطح درآمد، جوایز و پاداشها مشوقهایی هستند که با فعالسازی سیستم انگیزشی کارایی افراد را بالا می‌برند. استفاده از این مشوقها معمولاً با رعایت سایر اصول مربوط به آن با سرعت بیشتری کارایی فرد را افزایش می‌دهد. کاربرد انگیزش بیرونی در تغییر رفتار اصول مبتنی بر تغییر رفتار عمدتاً بر پایه رفتارگرایی و استفاده از پاداشها و مشوقها صورت می‌گیرد. در سطوح خفیفتر این تغییر توسط والدین می‌تواند بگیرد و در سطوح تخصصی تر وارد حوزه روانشناسی بالینی و مشاوره می‌شود. روان‌شناسان بالینی مشاوران از شیوه‌هایی استفاده می‌کنند که با ارائه پاداشها و تقویت کننده‌ها در جهت تغییر رفتارهای نابهنجار تلاش می‌کنند. استفاده از شیوه اقتصاد پته‌ای نمونه‌ای از استفاده متخصصان بالینی و مشاوران از فعالسازی سیستم انگیزشی است. معایب و مزایای کاربرد انگیزه‌های بیرونی اثر بخشی سیستم انگیزشی بیرونی وابسته به اصولی است از جمله توجه به تفاوت‌های فردی، انتخاب نوع مشوق، طول زمانی ارائه مشوق و میزان تلاش برای رسیدن به هدف و ... بدین لحاظ کاربرد انگیزش بیرونی زمانی معنی پیدا خواهد کرد که مطابق با اصول دقیق و صحیح طراحی و اجرا شود. در این صورت و با رعایت این جوانب نتایج سریع و کارآمد این سیستم بسیار قابل توجه خواهد بود. از آنجا که در اکثر سیستمها و نهادهای آموزشی و سایر مراکز زمان از اهمیت خاصی برخوردار است، طرحان و برنامه ریزان چه در سطوح خود و چه در سطح کلان از برنامه‌هایی که نتایج سریعتری را به بار آورد استقبال بیشتری به عمل می‌آورند. استفاده از انگیزه‌های بیرونی این نیاز را در حد بالایی میسر می‌سازد. قابل توجه است که برنامه‌های یک مرکز آموزشی که هدف افزایش عملکرد دانش آموزان در نوبت دوم سال تحصیلی مدنظر است، آنچه به عنوان یک برنامه مفید در ماههای پایانی سال تحصیلی متمرکز خواهد شد برنامه‌ای خواهد بود که بر اساس سیستم انگیزشی بیرونی طراحی و بکار برده می‌شود. از سوی دیگر استفاده از این برنامه‌ها از آنجا که با مسائل و هزینه‌های اقتصادی پیوند می‌خورد چندان مقرون به صرفه نخواهد بود و قابل توجه تر اینکه احتمال کاهش عملکرد بعد از قطع مشوقهای بیرونی بسیار بالا خواهد بود. بر این اساس رفتار مورد نظر تا زمانی ادامه پیدا خواهد کرد که مشوق بیرونی همچنان وجود دارد و جالب تر اینکه در برخی اوقات حفظ همان سطح اولیه مشوق بیرونی کاهش عملکرد را نیز موجب

خواهد شد. به عبارتی تداوم و تکراری بودن پاداش بیرونی ارزش آن را به عنوان محرکی که سیستم انگیزشی فرد را راه اندازی می‌کند، کاهش خواهد داد. بنابراین استفاده از روال افزایشی در استفاده از این مشوقها اهمیت بسزایی پیدا می‌کند. از سوی دیگر استفاده کلان از این سیستم بویژه در سنین پایین سبب شکل‌گیری و عادت به سیستم انگیزشی بیرونی خواهد شد. به این صورت که افراد یاد خواهند گرفت همواره با مشوقهای بیرونی فعالیت کنند و کمتر از انگیزش درونی که سیستمی پایا و مقاوم است استفاده خواهند کرد. آموزش و پرورش و کاربرد انگیزه‌های درونیفرآیند آموزش و تدریس از عمده جریاناتی است که با سیستم انگیزشی درگیر است. برنامه‌ریزیهای آموزشی و پرورشی با تاکید بر تقویت انگیزش درونی هر چند در طولانی مدت نتایج مفیدی را به بار خواهد آورد. فعالسازی و تقویت انگیزش درونی در دانش آموزان اهداف مبتنی بر یادگیری آنها را برآورده خواهد ساخت و دوام و پایایی آنها را تضمین خواهد کرد. به عنوان مثال دانش آموزی را در نظر بگیرید که با برنامه‌هایی که به تقویت انگیزش درونی او برای یادگیری آموزش دیده است. چنین دانش آموزی نه صرفاً بر مبنای کسب نمرات برتر، جوایز و امتیازات ویژه، بلکه بر اساس انگیزه‌های درونی خویش وارد عمل خواهد شد. هر چند عوامل ذکر شده نیز اهمیت خاص خود را برای وی دارا باشند. به فرض انگیزش پیشرفت این دانش آموز به عنوان یک انگیزش درونی مورد تقویت قرار گرفته باشد وی هم در دوران تحصیل و هم در آینده و یا شغلی خود چنین فعالیتهای و عملکردهایی را همچنان در خود نشان خواهد داد. هر چند عوامل بیرونی انگیزشی برای وی حضور نداشته باشند. افرادی که با تحمل انواع سختیها و مشقتها به دنبال رسیدن به اهداف خود هستند در واقع از انگیزش درونی خود به عنوان نیرو دهنده و تقویت کننده استفاده می‌کنند. مراکز، سازمانهای و ارگانهای جامعه و کاربرد انگیزش درونی این مراکز نیز عمدتاً با مساله افزایش سطح عملکرد درگیر هستند. این مراکز چه در فرآیندهای اقتصادی و تولیدی فعالیت نمایند یا چه در شاخه‌های دیگر به یک اندازه می‌توانند از برنامه‌های مبتنی بر فعالسازی انگیزش درونی استفاده نمایند و سطح عملکرد کارکنان خود و در نتیجه عملکرد مرکز یا سازمان خود را بالا ببرند. مدیران کارآمد با اتخاذ تدابیری این برنامه‌ها را در جریان مدیریت و راهبری خویش استفاده می‌کنند. مهمترین مرحله‌ای که این برنامه‌ها فواید ثمر بخشی را سبب می‌شوند در مرحله انتخاب و استخدام کارکنان است. توجه به انگیزشهای درونی افراد عاملی بسیار مهم در پیش بینی میزان کارآیی آنها در طول خدمت خواهد بود. بر این اساس بویژه در محیط و موقعیت‌های شغلی انتخاب کراکنانی که از انگیزش درونی بالاتری برخوردار هستند، بسیار مفید خواهد بود. در میان انگیزش درونی، انگیزش پیشرفت بسیار قابل توجه می‌نماید. افرادی که دارای انگیزش پیشرفت بالایی هستند به صورت خود جوش عملکرد کرده و برنامه‌های خود را سازمان می‌بخشند. این افراد معمولاً رقیق و منظم تر از افراد دارای انگیزش پیشرفت پایینتر عمل می‌نمایند. برنامه‌های بهتر و پیشنهادات خلاقانه‌تری ارائه می‌کنند و روند کار را تحت تاثیر قرار می‌دهند. افراد خود انگیزخته یا افرادی که دارای انگیزش درونی هستند، نیاز به استفاده مداوم از انگیزشهای بیرونی ندارند. هر چند استفاده از این مشوقها آنها را فعالتر و انگیزخته‌تر می‌سازد اما کاهش یا فقدان آنها چندان تاثیری در کاهش انگیزش آنها برای فعالیت و در نتیجه کاهش عملکردشان نخواهد داشت. در کشورهای پیشرفته معمولاً توجه به سطح انگیزش درونی افراد اهمیت و جایگاه ویژه‌ای در مصاحبه‌های استخدامی دارد و حتی برای سهولت امر از ابزارها و آزمونهایی برای سنجش سطح انگیزش فرد استفاده می‌شود. بر این اصل مبحث انگیزش درونی از مباحث هم در یکی از حوزه‌های تخصصی روان‌شناسی با عنوان روانشناسی صنعتی و سازمانی است. معایب و مزایای کاربرد سیستم انگیزش درونیدر مقایسه با سیستم انگیزش بیرونی نتایج پایدار و مستمری از کاربرد این سیستم حاصل می‌شود. اما مدت زمان لازم برای ایجاد و راه اندازی آن اغلب طولانی است و معمولاً به شیوه‌های تربیتی و مشاوران

کودکی و نوجوانی مرتبط است. *منبع: <http://daneshnameh.roshd.ir>

TYPES OF MOTIVATION

Achievement Motivation It is the drive to pursue and attain goals. An individual with (۱)

achievement motivation wishes to achieve objectives and advance up on the ladder of success. Here, accomplishment is important for its own sake and not for the rewards that accompany it. It is similar to 'Kaizen' approach of Japanese Management.(۲)

Affiliation Motivation It is a drive to relate to people on a social basis. Persons with affiliation motivation perform work better when they are complimented for their favorable attitudes and co-operation.(۳)

Competence Motivation It is the drive to be good at something, allowing the individual to perform high quality work. Competence motivated people seek job mastery, take pride in developing and using their problem-solving skills and strive to be creative when confronted with obstacles. They learn from their experience.(۴)

Power Motivation It is the drive to influence people and change situations. Power motivated people wish to create an impact on their organization and are willing to take risks to do so.(۵)

Attitude Motivation Attitude motivation is how people think and feel. It is their self confidence, their belief in themselves, their attitude to life. It is how they feel about the future and how they react to the past.(۶)

Incentive Motivation It is where a person or a team reaps a reward from an activity. It is "You do this and you get that", attitude. It is the types of awards and prizes that drive people to work a little harder.(۷)

Fear Motivation Fear motivation coerces a person to act against will. It is instantaneous and gets the job done quickly. It is helpful in the short run.

REQUISITES TO MOTIVATE

- * We have to be Motivated to Motivate
- * Motivation requires a goal
- * Motivation once established, does not last if not repeated
- * Motivation requires Recognition
- * Participation has motivating effect
- * Seeing ourselves progressing Motivates us
- * Challenge only motivates if you can win
- * Everybody has a motivational fuse i.e. everybody can be motivated
- * Group belonging motivates

MOTIVATING DIFFERENT PEOPLE IN DIFFERENT WAYS

Motivation is not only in a single direction i.e. downwards. In the present scenario, where the workforce is more informed, more aware, more educated and more goal oriented, the role of motivation has left the boundaries of the hierarchy of management. Apart from superior motivating a subordinate, encouragement and support to colleague as well as helpful suggestions on the right time, even to the superior, brings about a rapport at various work levels. Besides, where workforce is self motivated, just the acknowledgement of the same makes people feel important and wanted.

DIFFERENCE BETWEEN MOTIVATION, SATISFACTION, INSPIRATION AND MANIPULATION

Motivation refers to the drive and efforts to satisfy a want or goal, whereas satisfaction refers to the contentment

experienced when a want is satisfied. In contrast, inspiration is bringing about a change in the thinking pattern. On the other hand Manipulation is getting the things done from others in a predetermined manner. Motivation Hence, manipulation or external stimulus as well as inspiration or internal stimulus acts as carriers of either demotivation or .motivation which in turn either results into dissatisfaction or satisfaction depending upon

کاربرد تئوری های انگیزش در مدیریت

تئوری های انگیزش را می توان در قالب تئوری های محتوایی ، فرایندی و معاصر مطرح کرد application of motivation theory

امروزه با گسترش روز افزون تکنولوژی این سوال برای مدیران مطرح است - چگونه امکان دارد در سازمان های مختلف با وجود محدودیت های گوناگون از حقوق و دستمزد گرفته تا تجهیزات و تکنولوژی پیشرفته ثبات خود را حفظ کرده و همچنان رو به جلو گام بر می دارد . انگیزش عبارت است از مجموعه ای از نیروها که باعث می شود ، فرد به روش های خاصی رفتار کند . انگیزش اشاره دارد به درجه ای از آمادگی یک ارگانیزم برای تعقیب تعدادی از اهدافی که طراحی گردیده است . در زمینه انگیزش کارکنان ، تئوری های متعددی وجود دارد که این نظریه ها را می توان در قالب تئوری های محتوایی ، فرایندی و معاصر مطرح کرد . تئوری های محتوایی انگیزش : رهبران نیروی کار اغلب معتقدند که افراد می توانند با پرداخت های بیشتر ، ساعات کار کمتر و شرایط کاری مطلوب برانگیخته شوند ، در حالی که برخی از متخصصان پیشنهاد می کنند که انگیزش می تواند از طریق فراهم نمودن استقلال و مسئولیت پذیری کارکنان افزایش یابد . هر دو دیدگاه بیانگر تئوریهای محتوایی انگیزش هستند . نگرش محتوایی د ر انگیزش می کوشد به این سوال پاسخ دهد که : چه عاملی یا عواملی افراد را بر می انگیزاند ؟ تئوریهای فرایندی انگیزش : این تئوری ها به جای این که به شناسایی و فهرست کردن محرک های انگیزشی دست بزنند ، به دنبال این هستند که انگیزش چگونه رخ می دهد . تئوریهای معاصر : تئوریهای نا هماهنگ شناختی ، مبادله ، ادراک از خود ، اسناد و ... که در سال های اخیر مطرح گشته اند د ر این دسته از تئوریها می گنجد . بطور کلی باید گفت که توانایی های انگیزشی ، یکی از مهارت هایی است که مدیران جهت ایجاد محیطی مناسب برای تحقق اهداف سازمان نیاز دارند . مطالعه انگیزش و رفتار ، تلاش و کنکاش جهت پاسخ به سوالات پیچیده درباره نحوه برخورد و اداره کارکنان توسط مدیر می باشد . به نظر می رسد ، باروری انسان و بهره دهی او زمانی میسر است که او و مبانی و ماهیت رفتار و سلوکش توسط مدیر شناخته شود . کاربرد تئوریهای محتوایی در مدیریت ۱- تئوری سلسله مراتب مازلو این تئوری یک چارچوب انگیزشی کاربردی برای مدیران بیان می کند . مدیران با تجزیه و تحلیل نظریات ، نگرش ها ، کیفیت و کمیت کار کارکنان و شرایط شخصیتی ، می توانند برای شناسایی سطح نیاز کارکنان که همواره به دنبال ارضای آنها هستند ، اقدام مقتضی به عمل آورند و بعد از شناسایی سطح نیاز هر فرد ، مدیر می تواند در محیط کاری فرصت هایی را فراهم آورد تا به کارکنان اجازه دهد ، نیازهای خود را برآورده سازند . به علت این که ادراکات و شخصیت های افراد منحصر به فرد است ، کاربر تئوری نیازها مقداری مشکل است . ۲- تئوری دو عاملی هرزبرگاین تئوری یک مجموعه از عواملی که منجر به عدم رضایت شغلی می شود را مشخص کرده است که این عوامل را بهداشتی یا نگهدارنده معرفی می کنند . وی همچنین مجموعه عواملی را که باعث ایجاد رضایت شغلی و انگیزه در شغل می شود ، تحت عنوان عوامل انگیزش مطرح می نماید . مدیران برای این که بتوانند در محیط کار ایجاد انگیزش نمایند ، لازم است از دانش خود برای اطمینان از این که عوامل بهداشتی در محیط کار وجود دارند ، به عنوان مبنای انگیزش استفاده نمایند . عدم وجود یا کیفیت پائین عوامل بهداشتی می تواند منجر به عدم رضایت

نیروی کار شود. وقتی مدیران عالی سازمان عوامل بهداشتی رضایت بخشی در سازمان ایجاد نمایند، آنگاه می‌توانند بر روی عوامل انگیزش متمرکز شوند. ۱- تئوری مک کلندو کاربرد آن در مدیریت به نظر این دانشمند، نیازهای هر فرد شامل: - نیاز به موفقیت: تمایل به برتری یا موفقیت در ارتباط با مجموعه ای از استانداردها- نیاز به قدرت: تمایل به کنترل دیگران برای اثر گذاری بر آنها- نیاز وابستگی (تعلق): تمایل به دوستی، همکاری و روابط متقابل شخصی با دیگران در این تئوری، توجه عمده بر روی نیاز موفقیت است. نیاز موفقیت متمایل به برتری جویی، رقابت، اهداف چالشی، پافشاری برای انجام کار و فائق آمدن بر مشکلات است. مک کلند دریافت که افراد با نیاز موفقیت بالاتر، عملکردشان بهتر از کسانی است که نیاز موفقیت در آنها متوسط یا پایین است. ۱- تئوری آلدرفر و کاربرد آن در مدیریت: آلدرفر در سال ۱۹۷۲ تئوری نیازهای پنجگانه مازلو را در ۳ دسته نیاز خلاصه کرد: الف) نیاز زیستی: مرتبط با سلامت فیزیکی است. ب) نیاز وابستگی (تعلق): این سطح شامل نیاز روابط رضایت بخش با دیگران می‌شود. ج) نیاز رشد: شناخت توانایی بالقوه و نیل به شایستگی افراد مطابق نظر آلدرفر، مدیران بایستی بدانند که یک شخص می‌تواند به صورت ارادی از پائین سلسله مراتب نیازها حرکت کند و به بالاترین سطح برسد. تئوری جذابیت: این تئوری به وسیله ویکتور وروم ابداع شده است. این تئوری بیان می‌دارد که قبل از اینکه رفتاری انتخاب شود، فرد شقوق مختلف را بر اساس کار مورد نظر و چاداش مورد ارزیابی قرار می‌دهد. بر پایه این تئوری ۳ عامل بر رفتار اثر می‌گذارد: ارزش پیداش ها، ارتباط پاداش ها با عملکرد مورد نیاز و تلاش مورد نیاز برای عملکرد اصولاً جامع ترین نظریه انگیزش در نظریه انتظار است این نظریه دارای جنان ماهیتی است که احتمالاً- در آینده خواهیم توانست با بهره گیری از آن رفتار انسانی را از طریق احتمال ها پیش بینی کنیم. تئوری برابری و کاربرد مدیریت: آدافر نخستین بار این نظریه را نامگذاری کرد اساس این نظریه این است که کارکنان خواهان رفتار برابر با خودشان می‌باشند. بدین مضمون نخست شخص نوع رفتار سازمان را بررسی می‌کند. و سپس رفتار سازمان را با دیگری ارزیابی می‌کند. و بعد از ارزیابی سازمان، با خود، شخص و دیگری در نهایت نتیجه ارزیابی با یکدیگر مقایسه می‌شود که البته موقعیت ها نیز به مقایسه کشیده می‌شوند و در نهایت این مقایسه ها برای شخص ممکن است احساس برابری یا نابرابری باشد. احساس نابرابر به ۲ شیوه احساس منفی نابرابری و احساس مثبت نابرابری بروز می‌کند. احساس منفی نابرابری وقتی بروز می‌کند که فرد احساس کند بر مبنای تلاش و کوشش صرف شده برای انجام دادن کار در مقایسه با دیگران پاداش های کمتری دریافت می‌کند. برعکس احساس مثبت نابرابری وقتی بروز می‌کند که فرد احساس می‌کند که بر اساس تلاش و کوشش انجام شده در مقایسه با دیگران پاداش بیشتری دریافت می‌کند که هر دو احساس نابرابری موجب انگیزش بیشتر می‌گردد. تئوری هدف گذاری و کاربرد آن در مدیریت یکی دیگر از تئوری های رفتار گرا، تئوری هدف گذاری است. این تئوری بیان می‌دارد که رفتار افراد تحت تاثیر اهداف تعیین شده قرار می‌گیرد. بر طبق این تئوری ۲ نگرش وجود دارد: ۱. ممکن است مدیران اهداف را برای کارکنان تعیین نمایند. ۲. کارکنان و مدیران به طور مشترک اهداف کارکنان را تعیین نمایند. چنانچه افراد در تعیین اهداف کاری خود مشارکت داشته باشند، می‌توانند نتایج مثبتی را به بار بیاورند از جمله آن که: ۱. انگیزه کاری و عملکرد افراد را افزایش می‌دهد. ۲. باعث کاهش استرس ناشی از انتظارات متضاد و مبهم می‌شود. ۳. منجر به صحت و اعتبار ارزیابی می‌گردد. نتیجه گیری: توسعه منابع انسانی به ویژه کارکنان شایسته از طریق توانمند سازی و در کنار آن ارتقای سطوح انگیزش پرسنل را می‌توان یکی از مهمترین وظایف سازمان های موفق دانست به شرط آنکه: ۱. کارکنان دارای دانش و مهارت فکری باشند. ۲. آرزومند یادگیری و رشد و پرورده شدن باشند. ۳. از پیرامون کاری خود خرسند باشند. در این صورت می‌توان امیدوار بود و سطح انگیزشی آنان را بالا برد در غیر این صورت اگر مدیران آشنا به تئوری های انگیزش نباشند و این تئوری ها را در سازمان به کار نبرند و یا اگر به طور یکسان به کار نبرند در این صورت کارکنان شایسته به طور تدریجی نسبت به سازمان بی تفاوت و از رده خارج می‌شوند و با ناخشنودی کار خود را دنبال می‌کنند. *منبع: همشهری

Motivation: Theories and Practical Applications

No organization can succeed without highly motivated and committed team of employees. It is only through them all other physical resources, like land, building, capital and machine, etc. are got to be used for the accomplishment of predetermined goals. Due to the enormous effect of motivational factors on the working behaviour and level of performance of the employee, lot of research work has been done and as a result of that many theories of motivation have been developed. The readers will find basic theories and their applicability presented in a logical and well-organized manner this treatise. The book is replete with the blend of theoretical formulations with practical applications, more particularly in the Indian context. A relatively comprehensive and detailed treatment of motivation management has been provided here. Special emphasis has been stressed on Human Resource beings in the Organization ? the focal point in ?Know-how? and practice, in its various important aspects. While finding it sound and relying on the theories of motivation, it becomes highly important for the managers that they must give considerable attention to upgrading job content, in the best possible manner as they can. For top management, more particularly, the subject-matter of the book provides a basis for thought and a possible reevaluation of their motivational policies and procedures keeping in with the changing situations and conditions. The book has been specifically designed to serve as a comprehensive text-book for students of Commerce, Business Administration, Public Administration, Human Resource Management, Personnel Management, Chartered Accountants, Company Secretaries, ICWA for their relative courses, both at diploma and post-graduate levels. This should also meet the requirements of academicians, the research scholars, teachers, specialists, and also practitioners, more particularly, in the field of Human and Industrial Psychology and Organisation Behaviour. The book should also go a long way in meeting requirements of the Government and non-Government departments, organizations and establishments

برنامه های سازمانی برای ایجاد انگیزش

در کارکنان ایجاد انگیزش در کارکنان سازمانها یکی از مهمترین وظایف مدیران است Staff Motivation علی رضا مقدسی چکیده در این مقاله ضمن بیان مقدمه ای درباره اهمیت ایجاد انگیزش در کارکنان سازمان، بر متفاوت بودن نیازهای انگیزشی آنان در تجویز برنامه های انگیزشی تاکید می شود. در ادامه مهمترین برنامه های سازمانی برای ایجاد، افزایش و تقویت انگیزش کارکنان در سطوح مختلف سازمانی و اداری مطرح و توصیف می شود. تاکید این مقاله نیز بر ارائه تکنیک هایی است که درخصوص برنامه هایی همچون مدیریت مبتنی بر هدف، تعدیل در رفتار، مشارکت کارکنان، برنامه های مبتنی بر حقوق متغیر،

برنامه های پرداخت بر اساس مهارت (شایستگی) و بالا-خره برنامه های مزایای انعطاف پذیر موثر واقع می شوند. مقدمه‌یکی از وظایف مهم مدیران در سازمانها، شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان خود و فراهم کردن زمینه های رشد و شکوفایی آنان است که زمینه تحقق هدف مهم و اساسی ارتقای بهره وری را نیز فراهم می کند. به عبارت دیگر شناخت مسائل انگیزشی کارکنان جهت بهبود عملکرد و افزایش بهره وری سازمان بسیار حائز اهمیت است. همچنین کسب چنین شناختی می تواند به بهبود کاربرد منابع انسانی سازمانی کمک شایانی کند و در جلوگیری از مقاومت کارکنان در مقابل تغییرات، کاهش محدودیت در بازده و مبارزه با ستیز و مجادله کاری کارکنان بایکدیگر کمک کند و به ایجاد یک سازمان سودآور منتهی شود. این مسئله مدیران را وادار و ناگزیر می سازد تا محیط درونی و بیرونی حاکم بر سازمان را به گونه ای شکل دهند تا اهداف مناسب برای ارضای نیاز کارکنان را انتخاب کنند و برای ایجاد انگیزش در کارکنان خود موفق باشند. در این زمینه توجه به چند نکته ضروری است: ۱- افراد از نظر پویایی انگیزشی با یکدیگر متفاوتند. برای مثال سطح انگیزشی یک کارگر با یک کارمند فرق می کند. همین طور برنامه هایی برای انگیزش در یک مدیر میانی با یک مدیر ارشد. همچنین کارمندی که در اثر کار در یک بخش سازمان دچار افسردگی می شود، ممکن است که در قسمت دیگر بازدهی و بهره وری بالایی داشته باشد. به علاوه، یک کارگر که در اثر کار با یک دستگاه در یک شهر احساس خستگی می کند، امکان دارد در شهر دیگری ساعتها با دستگاه مشابه بدون احساس خستگی کار کند. به اعتقاد بسیاری از کارشناسان علت این امر ممکن است به شخص یا کننده کار بستگی نداشته باشد، بلکه به محیط، موقعیت یا وضعیت کار بستگی دارد. ۲- سطح یا میزان انگیزش یک نفر در زمانهای متفاوت فرق می کند. ۳- ممکن است که فرد تلاش زیادی در سازمان بنماید ولی این کوششها در راستای اهداف سازمانی نباشد و در مخالفت با منافع سازمان صورت گیرد. به عنوان مثال بسیاری از اعضا و کارکنان، مقدار زیادی از وقت خود را صرف صحبت با دوستان و همکاران می کنند تا بدین طریق نیازهای اجتماعی خود را ارضاء کنند. در چنین حالتی، تلاش و کوشش زیادی انجام می شود، ولی این تلاش در جهت افزایش تولید و بازدهی سازمان نبوده است. بنابراین احتمال اینکه تلاش افراد باعث افزایش بازدهی یا عملکرد سازمان شود، کم است، مگر اینکه تلاش مزبور در جهت اهداف سازمانی و سازگار با آنها انجام شود. توجه به مسائل مطرح شده فوق جای هیچ گونه تردیدی را باقی نمی گذارد که کارکنان سازمان از نظر سطح، زمینه ها و عوامل بروز انگیزش و همچنین زمان و مکان افزایش آن بایکدیگر متفاوت هستند. بنابراین سازمانها برای ایجاد و افزایش انگیزش کارکنان خود به برنامه و ابزارهای متعدد و متفاوتی نیاز دارند که این مقاله در پی طرح آنان است. برنامه های سازمانی ایجاد انگیزش در کارکنانعمده ترین برنامه ها برای ایجاد انگیزش در سازمان عبارتند از: ۱- مدیریت مبتنی بر هدف: این برنامه مدیریتی توسط پیتر دراگر ارائه شد تا با استفاده از هدفهای سازمان، افراد را تحریک و بدین وسیله در آنان ایجاد انگیزه کند. اهمیت این برنامه در تاکید است که بر اهداف کلی سازمان می شود. از آنجا که همه افراد سازمان در تعیین هدفهای مزبور مشارکت دارند، مسیر اجرای برنامه مدیریت مبتنی بر هدف دو طرفه (از بالا به پایین و از پایین به بالا) است و در نتیجه سلسله مراتبی از اهداف به وجود می آید که در بین سطوح آن رابطه معقول و ذی ربطی وجود خواهد داشت. از نظر فرد کارگر یا کارمند، اجرای برنامه مدیریت مبتنی بر هدف، اهداف عملکردی ویژه و شخصی به وجود می آورد و بنابراین هر فرد در واحد خود نقش مشخص و معینی ایفا خواهد کرد و اگر همه افراد سازمان به اهداف خود دست یابند، در آن صورت اهداف واحد مزبور تامین خواهد شد و در نهایت سازمان به اهداف کلی خود خواهد رسید. شهرت این روش در آن است که همیشه کاربرد دارد. در مواردی هم که این برنامه نتوانسته است انتظارات مدیران را برآورده سازد، مشکل در برنامه فوق نبوده، بلکه علت، انتظارات غیر واقعی از نتایج، نداشتن تعهد مدیریت عالی سازمان، ناتوانی یا بی میلی مدیریت نسبت به این برنامه بوده است. تحقیقاتی که در رابطه با این روش انجام شده است، نشان می دهد که در حال حاضر بسیاری از سازمانهای بزرگ (عمومی و دولتی) در کشورهای غربی به صورت رسمی از برنامه مدیریت مبتنی بر هدف برای ایجاد انگیزش در کارکنان خود استفاده می

کنند یا اینکه قبلاً از آن استفاده کرده‌اند. در اجرای مدیریت مبتنی بر هدف توجه به موارد زیر ضروری است: اهداف باید به صورت دقیق تعیین و مشخص شوند. اهداف الزاماً به وسیله مدیریت یا ریاست سازمان تعیین نمی شوند. به عبارت دیگر اهداف مشارکتی جایگزین اهداف تحمیلی می شوند. هر هدف باید در یک دوره زمانی معین تامین شود. افراد در طول اجرای برنامه و بصورت مرتب از میزان پیشرفت کار خود آگاهی می یابند. به عبارت دیگر از عملکرد خود بازخورد می گیرند. ۲. تعدیل در رفتار: این برنامه مبتنی بر این اصل اساسی است که با توجه به نتایج حاصل از عملکرد کارکنان، اهمیت انواع کارهایی که فرد در سازمان انجام می دهد، یکسان نیست. در حال حاضر تعداد زیادی از سازمانها در کشورهای غربی، جهت بهبود بهره وری، کاهش اشتباهات، پایین آوردن نرخ غیبت کارکنان، تاخیرها و ... روش تعدیل رفتار سازمانی را به کار می برند. این برنامه شامل پنج مرحله است: مرحله اول- شناسایی رفتار اصلی (تعیین کننده): شناسایی رفتارهایی که بیشترین اثر را بر عملکرد دارند. مرحله دوم- سنجش یا اندازه گیری رفتارها: باید شاخصهای اندازه گیری تهیه شود. این شاخصها شامل تعیین رفتارهایی است که در شرایط موجود تکرار می شود. مرحله سوم- شناسایی ترتیب رفتارها: عبارت است از یک تجزیه و تحلیل عملی به منظور تعیین رفتارهایی که در جهت بهبود عملکرد صورت می گیرد. مرحله چهارم- ارائه استراتژی و ایجاد تغییرات لازم در رفتارها: در این مرحله، مدیر برای تقویت رفتاری که به عملکرد مطلوب می انجامد و تضعیف رفتارهای نامطلوب دست به کار می شود و نوعی استراتژی خاص را به اجرا می آورد. در اجرای این استراتژی برخی از روابط عملکرد- پاداش تغییر خواهد کرد. به عبارت دیگر ساختار، پردازش، تکنولوژی و گروه های کاری باید انجام شود تا به عملکرد عالی پاداش بیشتری تعلق گیرد. مرحله پنجم- ارزیابی عملکرد: ارزیابی بهبود عملکرد است. در این مرحله بررسی تغییر در رفتار کارمند صورت می گیرد که آیا یک تغییر همیشگی صورت گرفته است یا خیر؟ ۳. مشارکت کارکنان: مقصود از مشارکت کارکنان، انواع روشها و فعالیتهایی است که در زمینه مشارکت اعضای سازمان انجام می گیرد. در تعریف این عبارت چنین آمده است که این امر نوعی فرایند مشارکتی است که هدف آن تشویق و ترغیب کارکنان و اعضای سازمان به دادن تعهد و مشارکت هر چه بیشتر در امر موفقیت سازمان است. پایه و اساس این اندیشه بر این منطق است که کارکنان در فرایند تصمیماتی که بر سرنوشت آنان اثر می گذارد، مشارکت کنند و در کار اداری و سازمانی از آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند و در نهایت باعث افزایش بازدهی، تولید و بهره وری در سازمان شوند. برنامه های مشارکت کارکنان به انواع خاصی تقسیم می شود که عبارتند از: الف- مدیریت مشارکتی: افراد در تصمیم گیریها مشارکت می کنند، یعنی زیر دستان در تصمیم گیری نقش دارند و در این زمینه با رئیس مستقیم خود در قدرت سهیم هستند. جهت کارساز شدن این روش لازم است تا به افراد فرصت مناسب برای مشارکت داده شود. در این روش کارکنان باید از توانایی لازم (هوش، دانش فنی و روابط انسانی) برخوردار باشند تا بتوانند مشارکت موثر کنند و فرهنگ سازمانی باید به گونه ای باشد که این نوع مشارکت را تایید کند. ب- مشارکت نمایندگان کارکنان: در این روش به جای اینکه همه کارکنان به صورت مستقیم در تصمیم گیری مشارکت کنند، یک گروه کوچک به عنوان نماینده آنان در تصمیم گیریها شرکت می کند. هدف از این برنامه توزیع قدرت در سازمان است و سازمان تلاش می کند تا اختیارات برابری به کارکنان بدهد تا کارکنان هم تراز با مدیریت و ذی نفعان شوند. از نمونه های متداول این شیوه، شورای کاری کارکنان است. این روش به دلیل اینکه جنبه نمادین دارد و معمولاً شوراها را کارگری تحت سلطه مدیریت سازمان هستند، چندان اثر بخش نیست. ج- دایره کیفیت: در دایره کیفیت، کارکنان و سرپرستان یک گروه ۸ الی ۱۰ نفری تشکیل می دهند و افراد مسئولیت مشترک را می پذیرند. بدین طریق که افراد گروه مرتب گردهم می آیند (معمولاً هفته ای یک بار) و در باره مسئله کیفیت بحث می کنند و به دنبال علل مسائل بر می آیند و راه حلهایی را ارائه می کنند و اقدامات اصلاحی را به عمل می آورند. آنها مسئولیت کیفیت محصول را بر عهده می گیرند و نتایج کار را مورد ارزیابی قرار می دهند، ولی اجرای راه حل نهایی توصیه شده و مسئولیت آن بر عهده مدیریت سازمان است. چنین برنامه هایی معمولاً در شرکتهای ژاپنی متداول است و

بدینوسیله این شرکتها با هزینه پایین، محصولاتی با کیفیت بسیار بالا تولید و عرضه می کنند.د- سهم کردن کارکنان در سازمان: در این روش سازمان سهام خود را به کارکنان عرضه می کند تا آنان بتوانند در مزایای حاصل از فعالیتهای شرکت سهم شوند. هدف از ارائه چنین برنامه هایی آن است که سازمان با اعطای سهم یا پول نقد، کارکنان را قادر سازد تا در شرکت سرمایه گذاری کنند. با اجرای چنین برنامه ای کارکنان صاحب سهام می شوند، ولی این سهام در اختیار آنان قرار نمی گیرد و تا زمانی که در استخدام سازمان هستند، حق فروش چنین سهامی را ندارند. مشارکت کارکنان در مالکیت سازمان، موجب افزایش رضایت شغلی و انگیزه در آنان می شود و آنان از این نظر در سازمان خود احساس مالکیت می کنند.۴. برنامه های مبتنی بر حقوق متغیر: اجرای برنامه هایی با هدف انگیزش، مشارکت کارکنان در سود، دادن پاداش و جایزه، برنامه های مبتنی بر حقوق متغیر هستند. آنچه این برنامه را از برنامه های حقوق و پاداش سنتی متمایز می کند، این است که شخص نه تنها حقوق و دستمزد خود را بر اساس سابقه کار یا میزان تلاش در یافت می کند، بلکه قسمتی از دریافتهای وی بر اساس عملکرد او و سازمان پرداخت می شود. بر اساس چنین برنامه ای میزان دریافتی، بموازات تغییر عملکرد تغییر می کند. با گذشت زمان، کسانی که عملکرد ضعیف دارند، دستمزد و حقوق اندکی می گیرند و کسانی که عملکرد بالایی دارند، شاهد افزایش دستمزد خود در مقایسه با افزایش درآمد شرکت خواهند بود. در این مورد چهار برنامه متفاوت به اجرا در می آید که عبارتند از: دستمزد بر اساس قطعه. دادن جایزه. مشارکت در سود. طرح دادن پاداش به گروه.۵. برنامه های پرداخت بر اساس مهارت (شایستگی): پرداخت بر اساس مهارت، شیوه دیگری از پرداخت دستمزد بر اساس نوع کار است که در آن به جای عنوان شغلی، مهارت یا شیوه انجام کار میزان حقوق افراد را تعیین می کند. این برنامه کارکنان را تشویق می کند تا مهارتهای زیادی فرا گیرند و از آنجا که افراد می توانند از کارهای دیگران سر در آورند و در بسیاری از امور مهارت پیدا کنند، ارتباطات آسانتر صورت خواهد گرفت. اجرای چنین برنامه هایی باعث می شود که رفتارهای ناکارآمد کاهش یابد و به ندرت امکان دارد سازمان با مواردی مواجه شود که فرد از جمله «آن کار من نیست» استفاده کند و در نهایت پرداخت بر اساس مهارت موجب بهبود عملکرد می شود.۶. برنامه های مزایای انعطاف پذیر: طرح مزایای انعطاف پذیر به گونه ای است که کارگر یا کارمند بتواند از بین مزایای موجود آنهایی را که می خواهد انتخاب کند. هدف این است که به هر کارگر یا کارمند فرصت داده شود با توجه به نوع نیاز و شرایط یا وضعیتی که در آن قرار گرفته است، مجموعه ای خاص از مزایایی را که می خواهد از آنها بهره مند شود، انتخاب کند. اگر به همه کارکنان مزایای مشابهی داده شود، در آن صورت چنین فرض می شود که همگی نیازهای همانندی دارند و تردیدی نیست که این فرض نمی تواند درست باشد، بنابراین این با استفاده از مزایای انعطاف پذیر می توان مزایای حاشیه ای و هزینه های مربوط را به نوعی انگیزش برای کارکنان تبدیل کرد. باید در نظر داشت که مزایای انعطاف پذیر به گونه ای تعیین شوند که هر فرد یا عضو سازمان مجموعه ای را انتخاب کند که نیازهای کنونی اش را به بهترین نحو تامین سازد. نتیجه گیری ایجاد انگیزش در کارکنان سازمانها یکی از مهمترین وظایف مدیران است و در این زمینه هر قدر افراد نیازهای ارضا شده بیشتری داشته باشند، رفتارهایشان عقلایی تر و منطقی تر خواهد شد. پس یکی از وظایف مهم سازمانها شناخت راههای ایجاد و تقویت انگیزش در آنان است. بر اساس تلاشهای محققان حوزه مدیریت و سازمان برنامه های انگیزشی به نسبت خوبی برای حل این مشکل ارائه شده اند که معرفی مختصر آنان هدف اصلی این مقاله بود. منابع و ماخذ

۱- Williams, A. and R. Janatan (۲۰۰۳). "A Dictionary of Organizational Behavior". New York: Mc Grew Hill

۲- Nicholson, N. (۲۰۰۱). "The Best Practices of Organizational Behavior". Blackwell Business Publisher, United States of America

۳ الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۹)، مدیریت عمومی، نشرنی، تهران. ۴. ریو، جان مارشال (۱۳۷۸)، انگیزش و هیجان، ترجمه یحیی سید

محمدی، نشر ویرایش، بهار، تهران. ۵. رایینز، استیفن، پی. (۱۳۸۱)، مدیریت رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربرها، ترجمه اعرابی و پارسایان، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، تهران. ۶. مورهد، گرگور و نیکی گریفین (۱۳۸۱)، رفتار سازمانی، ترجمه الوانی و معمارزاده، نشر مروارید، تهران. علیرضا مقدسی: کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات از دانشگاه علامه طباطبایی و مدرس دانشگاه آزاد اسلامی – واحد مشهد* این مقاله در ماهنامه تدبیر به چاپ رسیده است.

Effective Staff Motivation By Morgan Hamilton Platinum Quality Author

My grandmother, when she was owner and CEO of a successful company (having to do with medical supplies for the fields of cryogenics), was, as I understand it, and absolute genius at staff motivation. She kept it simple. If she'd for instance received a call from a client who complimented her administrative assistant on her professionalism, then the my grandmother would present that assistant with a \$۱۰۰ bill at the next staff meeting in front of the other employees to motivate them. Now I think that is effective staff motivation. Staff motivation is more an art than science, but make no mistake it is incredibly important. Think about what you want from your staff and what that staff consists of, humans with human feelings and needs. Humans are, of course, strange creatures by our very design. In one study I read when I was taking an elective course on management psychology (which included such phenoms as staff motivation), a staff of factory workers were actually affected by changes in lighting. The heads of the company brought in light bulbs with dimmer wattage...and it was learned that production actually increased but they didn't like. The heads then brought in bulbs of a brighter intensity (than the original bulbs)...and the staff cheered and worked harder: production went up just as much. I guess this was an example of bait and switch. So a good example of staff motivation is manipulation and subtle deceit. But be sure not to overtly trick anyone or cause harm in any way. After many years (decades) of working for and with and "over" teams of employees, I have personally found that rewards work best for motivation. I was the spirit leader in one company, coming up with freaky Friday and Muddled Mondays ideas for staff motivation by way of staff morale-boosting (for the company and the work was typically quite Kafkaesque). It was almost childish sometimes, but it really did break up the monotony and add a little life into the mix. It actually put a lot of smiles on people's faces and that can never be under estimated. We had make-your-own-sundae days, international food days, and show-and-tell days...yes, just like when we were kids back in school but with adult objects and stories that distracted temporarily, enlightened, humored, and entertained...getting us through another week. We also openly encouraged employees to express their own ideas and suggestions and try to

foster that type of thinking (learning the jobs each had for a change of pace and for support of whomever was bogged down or behind). Some ways to destroy staff motivation, which of course is not something you want to teach, but rather be on the lookout to avoid, are those which do the opposite of the above, those which are the antithesis of good leadership. I recall having jobs where clueless bosses and administrators could make the workplace a truly miserable place to be (for unsavory political reasons they got into the position in the first place). One leader would hold brainstorming meetings and then say no to every single "idea". Could you imagine that? What's the point? Another would insist on a project, get everyone working at completing the project/presentation, then on the day of debut would bring unrelated changes and items and schedules so that only one person looked together and knew what she was doing. The signs, tents, flyers, and fundraising items were all tossed aside as irrelevant and thereby tossed away potential buyers and supporters, too. This absolutely destroyed morale and to fight the opposite of the wanted affect. Another clueless boss came up with the idea of "working retreats", which we employees made fun of but where the leaders would bastardize the concept of "retreat" in the first place.... Still, games, fun, open exchanges of ideas and togetherness projects, and the honoring of (by listening to, acknowledging, crediting, and rewarding) individuals wherever possible seems to work in favor of staff motivation. It sounds like common sense doesn't it? But some bosses and companies just don't get it. Don't be one of them and your staff motivation will never be a problem. Morgan Hamilton offers his findings and insights regarding staff motivation. You can get interesting and informative information here at Staff Motivation Article Source: http://EzineArticles.com/?expert=Morgan_Hamilton

انگیزش و تشویق

Motivation and persuasion برای پرورش طرز نگرش صحیح، افراد باید کار خود را به شکل یک فعالیت معنی دار ببینند موفقیت و شکست برنامه های بهره وری به نگرش ها، راهبردها، خط مشی ها و مهم تر از همه، اقدامات عملی و اجرایی مدیران بستگی دارد. دو نوع راهبرد اساسی برای بهره وری وجود دارد. نوع اول، مبتنی بر افزایش سرمایه گذاری در کار است که بسیار پرهزینه بوده و برای کسب نتیجه به زمان طولانی نیاز دارد. نوع دوم که بر پایه روش و الگوی مدیریت بهتر استوار است، با برقراری تکنیک های مدیریتی مانند برنامه ریزی جمعی و مدیریت بر مبنای هدف و بکارگیری سیستم های اطلاعاتی کامپیوتری شده و تکنولوژی جدید، از اهمیت زیادی برخوردار است. در این بین، نقش مدیریت در دو زمینه نحوه سازمان دهی و اجرای آن و فراهم کردن فرصت هایی برای کار مولد قابل بررسی است. مطالعات بین المللی نشان می دهد که ساعات کار مؤثر، حدود ۲۵ تا ۳۰ درصد کمتر از کل ساعات کار است. این امر علل گوناگونی دارد که در حیطه نظارت مدیریت بر نحوه سازمان دهی و اجرا قرار

می‌گیرد. زمینه دوم نقش مدیریت، به فراهم کردن فرصت‌های خوب برای استفاده مؤثر از نیروی کار مربوط است. نمونه‌های بسیاری از افراد (هم کارگران و هم مدیران) وجود دارند که هم مهارت داشته و هم دارای انگیزه و نگرش مثبت به کار هستند، اما به دلیل محدودیت‌های سازمانی نمی‌توانند نظرات خود را به طور کامل اجرا کنند و تمام توان خود را بکار بگیرند. این امر تنها یک ضایعه نیروی انسانی نیست، بلکه می‌تواند باعث از دست رفتن انگیزه افراد شده و حتی مقدار زیادی از مهارت‌ها و گرایش‌های مثبت به کار را به کاستی بکشاند. در این میان، اگرچه ماشین‌آلات به دلیل عاطل ماندن، در پاره‌ای از زمان‌ها دچار خرابی می‌شوند، ولی توانایی‌های انسانی در صورتی که به طور کامل یا صحیح بهره‌برداری نشوند، به تباهی می‌انجامند. این در حالی است که گسترش فرصت‌ها را می‌توان از طریق بهبود سیستماتیک و متوازن ساختار و فرهنگ سازمانی، الگوهای مدیریت و روابط کارگر - مدیریت، تأمین کرد. ساختار و فرهنگ سازمانی از آنجایی که یک ساختار سازمانی به کارکرد سازمان کمک می‌کند، لذا باید متناسب با تولیدات و فرآیندها باشد. برای مثال، سازمان‌های توسعه و تحقیق با ساختارهای سازمانی باز و بدون سلسله‌مراتب که برای محققان و اولین رده‌مدیران، آزادی‌هایی را به وجود می‌آورند، بهتر می‌توانند کار کنند. افزون بر آن، ساختار سازمانی به دلیل آنکه بر فرهنگ سازمانی اثر می‌گذارد، باید با فرهنگ جامعه منطبق باشد، زیرا اختلاف بین فرهنگ و ساختار سازمانی می‌تواند برای بهره‌وری موانعی به وجود آورد. الگوهای مدیریتی تحقیقات زیادی که اخیراً در مورد الگوهای مدیریت صورت گرفته است، تأکید می‌کند که روش‌های مشارکتی و مرکز قرار دادن کارگر، در افزایش بهره‌وری مؤثر بوده و سرپرستی "آزادمنشانه" نسبت به سرپرستی "خودکامه"، به بهره‌وری بالاتر می‌انجامد. یک بررسی در فیلیپین نشان داده است که ۵/۶۹ درصد کارگران تمایل داشتند که در طراحی مشاغل خود مشارکت کنند. ۵/۷۷ درصد هم مایل بودند که قبل از تصمیم‌گیری در مورد شغلشان با آنان مشورت شود. در یک تحقیق در سنگاپور نیز ۷۳ درصد کارگران اظهار داشتند که مهم‌ترین ویژگی رهبران قدرت درک و حساسیت، توانایی در روحیه بخشیدن و شایستگی در سرمشق بودن، قاطعیت، توانایی در راهنمایی و هدایت افراد زبردست می‌باشد. بدین ترتیب، هرگونه الگوی مدیریت افراطی که با گسترش‌های جدید هماهنگ نباشد، مانع مهمی بر نگرش‌های بهبود بهره‌وری، فرهنگ و کارکرد خواهد بود. آنچه روشن است، مدیریت در برقراری حالت و طبیعت روابط بین یک سازمان و اعضایش، نقش اولیه را دارد. انگیزش نیروی کار مقوله مهم دیگر در استفاده مؤثر از نیروی کار، انگیزش است، به ویژه فشار مثبتی که موجب تغییر رفتار در جهت مطلوب گردد. برای پرورش طرز نگرش صحیح، افراد باید کار خود را به شکل یک فعالیت معنی‌دار ببینند. این امر به خودجوشی آنان کمک کرده و دانش حرفه‌ای و طرح‌های کاری آنها را غنی می‌سازد. به موازات، احساس تعلق به سازمان باید در افراد پرورش یابد. بررسی‌های انجام شده در برخی از کشورهای آسیایی نشان می‌دهد که با انگیزش صحیح در کارگران می‌توان بهره‌وری را به سهولت تا حد ۹۰ درصد در مؤسسات کوچک و متوسط افزایش داد. تنها راه تأمین همکاری کارگران آن است که آنها را در منافع حاصل از بهره‌وری چه به صورت مالی و چه غیرمالی سهیم نماییم. ایجاد جو اطمینان و ارتباط متقابل، امنیت شغلی، ایجاد فرصت‌های برابر برای پیشرفت، پاداش براساس کارکرد افراد و برگزاری آموزش‌های حین کار، از جمله مهم‌ترین اقدامات اساسی در افزایش بهره‌وری نیروی کار به شمار می‌روند. انگیزش از طریق تسهیم منافع برنامه‌های بهبود بهره‌وری موفق، قبل از هر چیز دارای خصوصیت تسهیم وسیع مالی و دیگر منافع آن در کل سازمان است. این منافع می‌تواند در سطح ملی برای بهبود سطح زندگی یا حداقل حفظ آن همراه با بهبود کیفیت زندگی، به کار گرفته شود. مزدها را می‌توان به دو طریق کاملاً متفاوت، با بهره‌وری ارتباط داد. در روش اول، مانند طرح‌های سنتی پرداخت برحسب نتایج کار، تمام یا قسمتی از درآمد کارگران به صورت متغیر برحسب تغییرات کارکرد آنها، در نظر گرفته می‌شود. روش دوم آن است که حداقل، قسمتی از افزایش‌های عمومی دوره‌ای مزد را براساس تغییرات بهره‌وری ملی، صنعت یا سطح مؤسسه، قرار داد. برای مؤثر بودن انگیزه، با ساده‌ترین روش ممکن، طرح پاداش باید مستقیماً با کارکرد مرتبط باشد؛ به گونه‌ای که دریافت‌کنندگان بتوانند بی‌درنگ ببینند

که از کوشش خود چه مبلغی نصیبشان شده است. پاداش پایان طرح مستقیم ترین شکل طرح پاداش بر حسب کارکرد است که براساس آن به یک قطعه کار بدون عیب، فوراً پاداش قابل توجهی پرداخت می شود. این روش بسیار مؤثرتر از این است که در پایان سال، پس از ماه ها انتظار به کارگر، پاداشی پرداخت گردد. این قدردانی غیرقابل لمس، در زمانی که به هر کس چیزی پرداخت می گردد، تمام اثر انگیزشی پاداش را از بین خواهد برد. طرح پرداخت جایزه براساس کارکرد روزانه، طرح تعیین مزد بر حسب شایستگی و انگیزه ها، پاداش های گروهی و پرداخت بر حسب نتایج کار از دیگر مهم ترین گونه های اصلی انگیزش های مالی بر اساس تسهیم منافع به شمار می روند. تسهیم بهره وری در طرح تسهیم بهره وری، سهم مشخصی از درآمد، مانند ارزش افزوده می تواند به عنوان یک حق به مزد و حقوق تخصیص داده شود. پس از کسر مزد و حقوق که قبلاً پرداخت شده است، هر مازادی بین مزد و حقوق بگیران مطابق شرایط طرح، توزیع می گردد. طرح "اسکن لاین" و "روش زلوبین"، طرح های "ادی-راکر-نیکلز"، "هاتر"، "فین" و "تانر" از مهم ترین و معروف ترین طرح های تسهیم بهره وری هستند. این طرح ها براساس اشتیاق آگاهانه مدیران برای یافتن راه های بهبود کار و گزارش آنهاست، به طوری که بتوان به آن عمل نمود. در این راستا، به نوبه خود کارکنان سهمی را که معمولاً ۴۰ تا ۵۰ درصد صرفه جویی های به عمل آمده است، دریافت می کنند. ۵۰ تا ۶۰ درصد دیگر برای جایگزینی سرمایه و نگهداری و رشد، اختصاص می یابد. در صورت تغییرات در استانداردها، پیشنهاد می شود که ۶۷ درصد پاداش به کارگران پرداخت شود و به فردی که برای تغییرات و بهبودها، پیشنهاد ارائه کرده است، ۳۳ درصد پرداخت گردد. انگیزش های غیرمادیدر برخی شرایط، انگیزه های روانی قوی تر از انگیزه های پولی است. اعتقاد به انگیزه های روانی باعث حرکت به طرف مشارکت بیشتر کارگران در مدیریت شده است. این امر می تواند حس همکاری بیشتر کارگران را بدون در نظر گرفتن منافع پولی توسط آنان، تحریک نماید. یکی از اجزای مهم موفقیت اقتصادی ژاپن، تمایل کارگران ژاپنی به کار است. این تمایل ناشی از ویژگی های فرهنگی ژاپنی ها می باشد. به ویژه اینکه روش های رفتاری ژاپنی، گروه گراست و ژاپنی ها برای منافع عمومی نسبت به منافع فردی، اولویت قایل هستند. مطالعات نیز بر این واقعیت تأکید دارند که کارگر ژاپنی به شغل خود تنها به عنوان وسیله کسب درآمد نگاه نمی کند، بلکه کار را عرصه ای برای نشان دادن استعدادها و قابلیت های خود می بیند. به همین دلیل، احساس وابستگی به کل شرکت و نه یک شغل خاص، در ژاپنی ها غالب است. البته منابع انگیزش غیرمادی به قدردانی و اخلاق کاری محدود نیست. این انگیزه، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، کیفیت زندگی کاری و شرایط کار را هم شامل می شود. مشارکت کارگرمشارکت نه تنها به تحول یک سازمان کمک می کند، بلکه یک اثر عمیق آموزشی به همراه دارد. کارگران می توانند با روش های زیادی از جمله از طریق جلسات گروه های کاری، گروه های ویژه، طوفان مغزی، سیستم های پیشنهاد، هسته های کیفیت، بحث های غیررسمی و سازوکارهای رسمی و غیررسمی مربوط به روابط کارگر - مدیریت به مشارکت گرفته شوند. مشارکت فعال کارگران در طراحی، اجرا و نظارت بر برنامه های بهبود بهره وری و تصمیم گیری در زمینه توزیع منافع حاصل از بهره وری نیز بسیار مهم است. چنانچه اتحادیه های کارگری به دلیل اجرای برنامه های بهبود بهره وری خود مورد قدردانی قرار گیرند، مشارکت موفقیت آمیز خواهد بود. چنین برنامه ای بدون وجود یک سازمان کارگری واقعی، قوی و مورد احترام، موفق نخواهد شد، زیرا تنها چنین سازمانی می تواند مسؤول تعهد و مشارکت مؤثر کارگران در طراحی و اجرای یک برنامه بهبود بهره وری و تسهیم منافع باشد. جنبش بهره وری ژاپن دارای دو شکل بسیار شناخته شده برای مشارکت است: سیستم پیشنهادها که براساس آن کارگران می توانند نظرات خود را در مورد بهبود کار خویش یا روش مدیریت بیان کنند. روش دیگر، هسته های نظارت بر کیفیت است. ژاپن تا اندازه قابل توجهی در چارچوب قراردادهای دسته جمعی، مشاوره مشترک داشته است. تعهد اتحادیه های کارگری ملی برای افزایش بهره وری از طریق سازمان های مشاوره ای کارگر - مدیریت و هسته های کنترل کیفیت و فعالیت های آموزشی برای ارتقای بهره وری، منعکس است. *منبع:

<http://www.iraneconomics.net/fa/articles.asp?id=۱۳۸۹>

عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزش شغلی

Job motivation ... مورد مطالعه: اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجانحمید بخشی علی آباد، داریوش نوروزی،

زهرالسادات حسینی

چکیده مقدمه. شناخت عوامل مؤثر در ایجاد انگیزش شغلی، از ضرورت‌هایی است که می‌تواند در افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه کمک‌کننده باشد. برای شناسایی عوامل درونی و بیرونی انگیزش شغلی، این مطالعه با هدف تعیین عوامل مؤثر در ایجاد انگیزش شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان انجام شد. روش‌ها. در یک مطالعه توصیفی، کلیه اعضای هیأت علمی شاغل در دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان (۸۲ نفر)، پرسشنامه ۴۰ سؤالی را که توسط پژوهشگر براساس تئوری دو عاملی هرزبرگ (Herzberg) طراحی گردیده و با روایی محتوا و پایایی آزمون مجدد تأیید شده بود، تکمیل کردند. داده‌ها به صورت توزیع فراوانی مطلق و نسبی و انجام آزمون مجذور کای توسط نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل گردید. نتایج. نتایج نشان داد که ۸۱ درصد اعضای هیأت علمی، عوامل بیرونی به ترتیب اهمیت، عامل‌های حقوق و دستمزد، امنیت شغلی، شرایط محیط کار، نحوه شغلی مؤثر می‌دانستند. در بین عوامل بیرونی به ترتیب اهمیت، عامل‌های حقوق و دستمزد، امنیت شغلی، شرایط محیط کار، نحوه ارتباط با دیگران، سرپرستی و نظارت و خط مشی حاکم بر محیط کار، و در بین عوامل درونی به ترتیب اهمیت، ماهیت کار، شناخت و قدردانی از افراد، پیشرفت و توسعه شغلی و موفقیت شغلی، بیشترین نقش را داشته‌اند. بحث. اهمیت عوامل بیرونی (بهداشتی) از نظر اعضای هیأت علمی در مقایسه با عوامل درونی (انگیزشی) در ایجاد انگیزش شغلی بیشتر می‌باشد که با نظریات هرزبرگ مطابقت ندارد. مهم‌ترین عامل در ایجاد انگیزش شغلی، حقوق و امنیت شغلی بوده است. واژه‌های کلیدی. انگیزش شغلی، هیأت علمی، رضایت شغلی، عوامل درونی، عوامل بیرونی. مقدمه مقدمه مهمیل با اراده انجام کار یا انگیزش، عامل اساسی در ایجاد تلاش‌ها و فعالیت‌های فرد یا افراد است (۱). انگیزش یکی از ابزارهای مهم در القای کارکنان برای تولید نتیجه مؤثر و کارآمد و خلق محیط کاری مثبت و اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های پیش‌بینی شده است (۲). اعضای هیأت علمی بدنه اصلی هر دانشگاه را تشکیل می‌دهند و مسلماً در سیستم، از برنامه‌ها فعالیت‌ها و تجهیزات و مواد، اهمیت بیشتری دارند. دانشگاه‌های علوم پزشکی به اساتید با انگیزه، به عنوان یکی از ارکان تعلیم و تربیت نیاز دارند تا در آموزش دانشجویان و ارتقای بهداشت و درمان جامعه مؤثر واقع شوند و از بروز جامعه بیمار و غیر مولد در آینده پیشگیری گردد. وجود تنش و عدم رضایت شغلی اعضای هیأت علمی می‌تواند تهدیدکننده سلامت جسمی و روانی و کیفیت زندگی و مانع دستیابی به اهداف توسعه فردی و اجتماعی باشد. فقدان انگیزش در کاهش میزان حضور در محل کار، و کمیت و کیفیت کار تأثیر دارد. در یک بررسی، نامشخص بودن آینده، فقدان برنامه صحیح و امنیت شغلی را در این امر مؤثر دانسته‌اند (۳). عواملی چون جالب بودن کار، قدردانی، حقوق کافی، شرایط کاری مناسب و ماهیت کار، در افزایش انگیزش شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها مؤثر قلمداد شده‌اند (۴ تا ۶). همچنین نتایج مطالعات بر روی پزشکان شاغل در محیط‌های آموزشی نشان داده است که ساعات کار طولانی و زیاد، کمبود حقوق و دستمزد، نداشتن امنیت شغلی، عدم استقلال شغلی و منابع ناکافی، به عنوان عوامل مرتبط با نارضایتی شغلی و ایجاد استرس، بیان شده است (۷ تا ۹). گرچه ارتباط بین انگیزش مدرسین و موفقیت دانشجویان به اثبات نرسیده، ولی رابطه مثبت آن با اعتماد به نفس دانشجویان نشان داده شده است (۸). یکی از تئوری‌های انگیزش شغلی، تئوری دو عاملی هرزبرگ ((Herzberg است. او معتقد است که انگیزش تحت تأثیر عوامل محرک انگیزش (motivation factors) (عوامل درونی یا ذهنی فرد) و عوامل بهداشتی (hygiene factors) (عوامل خارجی) است. عوامل محرک انگیزش یا ذهنی از انجام کار ناشی می‌شوند و موجب رضایتمندی فرد شده و به

عنوان پاداش‌های درونی یا ذهنی می‌باشند که برای افزایش انجام کار ضروری‌اند، همانند: موفقیت، پیشرفت و قدردانی ماهیت کار، در حالی که برای تأمین و حفظ سلامت سازمان، شناسایی عوامل بهداشتی یا خارجی عمدتاً با محیط و زمینه شغل ارتباط دارند و کارکنان را در سازمان ابقا می‌کنند، و شامل: خط و مشی و مقررات و شرایط محیط کار، حقوق و دستمزد، روابط شخصی با همدردیفان و امنیت شغلی می‌شوند (۱۱ و ۱۰). مطالعات بسیاری در داخل و خارج کشور در زمینه تأثیر عوامل انگیزشی (ذهنی) و بهداشتی بر رضایت شغلی و انگیزش کارکنان صورت گرفته است که در مواردی اهمیت بیشتر عوامل ذهنی بر عوامل بهداشتی یا خارجی را تأیید نموده‌اند که مطابق نظر هرزبرگ است و در مواردی اهمیت عوامل خارجی را بیان کرده‌اند (۹ و ۱۲ تا ۱۶). شناخت عوامل مؤثر در ایجاد انگیزش شغلی اعضای هیأت علمی از ضرورت‌هایی است که می‌تواند در افزایش بهره‌وری رضایت شغلی و برنامه‌ریزی موفق در ایجاد محیطی پرشور و مفید در دانشگاه کمک‌کننده باشد (۷). آگاهی از نیازهای اعضای هیأت علمی در ایجاد انگیزش شغلی برای پیش‌بینی و تفسیر رفتارهای ایشان مفید است و از ضرورت‌هایی است که نباید نادیده گرفته شود. زیرا انگیزش عامل اساسی در ایجاد فعالیت‌هاست. مدیران موفق در دانشگاه‌ها کسانی هستند که با شناخت عوامل مؤثر بتوانند وضعی را به وجود آورند که انگیزه‌های اعضای هیأت علمی را ارضا کنند. بنابراین، با توجه به اهمیت موضوع و عدم وجود مطالعه‌ای بر روی اعضای هیأت علمی در این زمینه، مطالعه‌ای با هدف تعیین عوامل مؤثر در ایجاد انگیزش شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان بر مبنای تئوری هرزبرگ اجرا گردید تا بتوان براساس نتایج به دست آمده، در امر برنامه‌ریزی مناسب و در جهت افزایش رضایت شغلی و توانمندی ایشان و همچنین در جهت توسعه دست‌یابی به اهداف دانشگاه گام برداشت. روش‌های این تحقیق توصیفی-مقطعی بر روی کلیه اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان (۸۲ نفر) صورت گرفت. برای گردآوری داده‌ها، پرسشنامه پژوهشگرساخته براساس نظریه دو عاملی هرزبرگ و با توجه به انگیزش درونی (ذهنی)، عوامل بهداشتی (خارجی) یا بیرونی) با استفاده از مقالات موجود تهیه و تنظیم گردید (۱۰ و ۱۴ تا ۱۷). به منظور تأیید اعتبار و اعتماد علمی آن به ترتیب از روش اعتبار محتوی و آزمون مجدد به فاصله دو هفته استفاده شد (۹۲٪). در بخش اول پرسشنامه، مشخصات فردی اعضای هیأت علمی جمع‌آوری گردید و در بخش دوم پرسشنامه، تعداد ۴۰ سؤال مربوط به ۱۱ عامل نظریه هرزبرگ بود که با مقیاس نقطه‌ای به صورت بسیار مهم، مهم، کم‌اهمیت و بی‌اهمیت و شامل نمی‌شود، درجه‌بندی شده بودند. تعداد عبارات در هر دسته عوامل درونی (ذهنی) و بهداشتی (خارجی) به ترتیب: پنج عبارت مربوط به عامل شناخت و قدردانی، چهار عبارت مربوط به عامل پیشرفت و توسعه شغلی، سه عبارت مربوط به عامل ماهیت کار، سه عبارت مربوط به عامل استقلال و مسئولیت، دو عبارت مربوط به عامل موفقیت و ارتقای شغلی، سه عبارت در عامل حقوق و دستمزد، سه عبارت مربوط به عامل خط مشی حاکم بر محیط کار، پنج عبارت مربوط به عامل نحوه ارتباط با اطرافیان، چهار عبارت در حیطه امنیت شغلی، سه عبارت در عامل شرایط محیط کار و پنج عبارت مربوط به عامل نحوه سرپرستی و نظارت مسئولین بود. پس از ارائه توضیح و کسب رضایت شرکت‌کنندگان در تحقیق، پرسشنامه به تک تک آنان برای تکمیل داده شد و سپس جمع‌آوری گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در مورد هر یک از عبارات، با توجه به فراوانی انتخاب میزان اهمیت، در مورد هر یک از عوامل پنج‌گانه درونی (ذهنی) و شش‌گانه بهداشتی (خارجی) انتخاب‌های بسیار مهم و مهم در یک طبقه به عنوان بااهمیت، و انتخاب‌های کم‌اهمیت و بی‌اهمیت در یک طبقه به عنوان بی‌اهمیت، به وسیله نرم‌افزار SPSS شمارش گردید. به علاوه، امتیاز هر گزینه و هر یک از حیطه‌ها براساس امتیاز ۴ برای بسیار مهم و امتیاز یک برای بی‌اهمیت محاسبه و به صورت میانگین و انحراف معیار هر گزینه و هر حیطه محاسبه گردید و مقایسه گروه‌ها با آزمون مجذور کای انجام شد. نتایجاز مجموع ۸۲ نفر اعضای هیأت علمی مورد بررسی، ۵۸ نفر مذکر (۷۰٪ درصد)، ۶/۸۶ درصد متأهل، میانگین سن آنان ۳۴/۳ سال، ۲۶ نفر در رتبه مربی (۳۱٪ درصد)، ۵۶ نفر استادیار (۶۸٪ درصد) بودند. میانگین و انحراف معیار امتیازات گزینه‌ها و حیطه‌های انگیزش در جدول یک ارائه شده است. نتایج نشان داد که بیشترین فراوانی پاسخ هیأت

علمی در عوامل بهداشتی (خارجی)، به ترتیب انتخاب، ۹۴ درصد حقوق و دستمزد، ۸۶ درصد امنیت شغلی، ۸۲ درصد شرایط محیط کار، ۸۰ درصد نحوه ارتباط با دیگران، ۷۴ درصد عامل نحوه سرپرستی و نظارت شغلی و ۷۰ درصد عامل خط و مشی حاکم بر محیط کار را در ایجاد انگیزش شغلی بسیار مهم و مهم انتخاب نموده بودند. نظرات نمونه‌ها در خصوص اهمیت عوامل انگیزشی (درونی) مؤثر در ایجاد انگیزش نشان داد که ۸۰ درصد اعضای هیأت علمی، ماهیت کار، ۷۷ درصد شناخت و قدردانی از افراد، ۷۴ درصد ماهیت مسئولیت شغلی، ۶۸ درصد پیشرفت و توسعه شغلی و ۵۹ درصد پیشرفت و موفقیت شغلی را در ایجاد انگیزش شغلی بسیار مهم و مهم ذکر نموده بودند. در مجموع ۸۱ درصد اعضای هیأت علمی اهمیت عوامل بیرونی و ۷۲ درصد اهمیت عوامل درونی را در ایجاد انگیزش بسیار مهم و مهم ابراز نموده بودند. نود و یک و هفت دهم درصد اعضای هیأت علمی مؤنث از بین عوامل بیرونی مؤثر در ایجاد انگیزش شغلی، حقوق و دستمزد و سپس نحوه ارتباط با دیگران را به عنوان مهمترین عوامل می‌دانستند در حالی که اعضای هیأت علمی مذکر، به ترتیب عوامل حقوق و دستمزد و امنیت شغلی را در اولویت عنوان کردند. نظر اعضای هیأت علمی مؤنث و مذکر در مورد عوامل ذهنی (درونی) دارای اهمیت، همگون بوده و به ترتیب شامل عامل ماهیت و مسئولیت شغلی بود. اعضای هیأت علمی گروه سنی ۲۹-۲۰ سال، حقوق و دستمزد را مهم‌ترین عامل در ایجاد انگیزش شغلی می‌دانستند در حالی که در گروه ۳۹-۳۰ سال، امنیت شغلی و گروه سنی ۴۰ سال و بالاتر، شرایط محیط کار را ابراز نمودند. آزمون آماری مجذور کای، تفاوت معنی‌داری را بین متغیر سن و عامل مذکور نشان داد ($P=0.4/0$). کلیه اعضای هیأت علمی ۲۹-۲۰ سال، ۳/۸۵ درصد اعضای هیأت علمی ۳۹-۳۰ سال و ۶/۸۶ درصد اعضای هیأت علمی ۴۰ سال و بالاتر، ماهیت کار را مهم‌ترین عامل درونی در ایجاد انگیزش شغلی می‌دانستند.

جدول ۱. میانگین و انحراف معیار امتیازات گزینه‌ها و حیطه‌های عوامل مؤثر در ایجاد انگیزش شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان عوامل مؤثر

میانگین امتیاز

میانگین معیار حیطه

حقوق و دستمزد

متناسب بودن حقوق دریافتی با نیازهای زندگی

متناسب بودن حقوق دریافتی با میزان و نوع کار

متناسب بودن مزایای دریافتی (حق محرومیت از مطب) با میزان فعالیت ۳۱/۳?۸۳/۰

۴۴/۳?۸۱/۰

۳۹/۳?۷۶/۰

۳۸/۳?۸۰/۰

خط و مشی محیط

روشن و واضح بودن قوانین و مقررات

متناسب بودن انتظارات مسئولین از شما

متناسب و روشن بودن وضعیت تشویق و تنبیه ۵۸/۲?۹۹/۰

۵۲/۲?۰۰/۱

۷۶/۲?۰۵/۱

۶۲/۲?۰۲/۱

ارتباط

نحوه ارتباط مسئولین با شما

نحوه ارتباط شما با سایر اعضای هیأت علمی

نحوه ارتباط مدیر گروه با شما

نحوه ارتباط شما با سایر کارکنان

نحوه ارتباط همکارانتان با یکدیگر ۹۴/۲?۷۴/۰

۹۰/۲?۸۸/۰

۹۴/۲?۷۶/۰

۹۵/۲?۸/۰

۹۱/۲?۷۸/۰

۹۲/۲?۷۹/۰

امنیت شغلی

رعایت عدالت و عدم تبعیض بین اعضای هیأت علمی از طرف مسئولین

وجود امکانات برای پیشگیری از حوادث شغلی

وجود امکانات مناسب استفاده از بیمه، بازنشستگی

میزان ثبات شغلی (ایمنی شغلی) ۰۰/۳?۹۳/۰

۰۰/۳?۷۳/۰

۰۲/۳?۹۸/۰

۰۰/۳?۸۶/۰

۰۰۵/۳? ۱۶/۱

شرایط محیط کار

شرایط فیزیکی محل کار (نور، صدا، آلودگی و...)

وجود تجهیزات و امکانات و ابزار کار مناسب

وجود امکانات رفاهی ۹۸/۲?۷۷/۰

۹۳/۲?۸۶/۰

۰۰/۳?۹۳/۰

۹۳/۲?۸۵/۰

نحوه سرپرستی و نظارت

دسترسی راحت به مسئولین در موقع لزوم

نحوه نظارت مستقیم مسئولین در کارتان

نحوه نظارت غیر مستقیم مسئولین در کارتان

نحوه ارزشیابی مسئولین از کارتان

شیوه سرپرستی و هدایت مسئولین ۹۷/۲?۸۳/۰

۸۷/۲?۷۹/۰

۵۲/۲?۰۰/۱

۷۶/۲?۰۵/۱

۴۸/۲?۹۸/۰

۷۲/۲?۹۳/۰

شناخت و قدردانی

در صورت ارائه کاری با ارزش از طرف همکاران مورد قدردانی قرار گیرید

در صورت ارائه کارآموزی از طرف دانشجویان مورد قدردانی قرار گیرید

در صورت ارائه کاری با ارزش از طرف مسئولین مورد قدردانی و پاداش معنوی قرار گیرید

مسئولین دانشگاه در رابطه با مشکلات حرفه‌ای احساس مسئولیت کنند

حمایت کافی مدیران و روسای دانشکده و بیمارستان از شما در مراجع قانونی ۹۴/۲?۷۶/۰

۹۵/۲?۸۰/۰

۶۴/۲?۹۰/۰ ۰۰/۳?۸۶/۰

۹۱/۲?۷۸/۰

۸۹/۲?۸۲/۰

پیشرفت و توسعه شغلی

وجود امکان ارتقاء پیشرفت شغلی در حرفه

وجود امکان ادامه تحصیل

وجود امکانات شرکت در سمینارها و کنفرانس‌ها

وجود امکانات پژوهشی مناسب ۸۷/۲?۰۹/۱

۵۵/۲?۰۰/۱

۵۲/۲?۰۰/۱

۳۵/۲?۱۳/۱

۵۷/۲?۰۶/۱

ماهیت کار

توانایی خدمت به جامعه از طریق حرفه (مدرسی)

با ارزش بودن حرفه (مدرسی) از دیدگاه جامعه

علاقه به شغل مدرسی و رضایتمندی از کار مدرسی ۱۳/۳?۸۴/۰

۹۷/۲?۸۳/۰

۹۸/۲?۷۴/۰

۰۳/۳?۸۰/۰

مسئولیت شغلی

وجود آزادی ابراز عقیده و دادن مسئولیت

پذیرش پیشنهادات و نظرات شما در تصمیم‌گیری‌ها

وجود استقلال در ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی ۱۹/۱؟ ۷۵/۲

۰۴/۱؟ ۶۳/۲

۱۰/۱؟ ۷۰/۲

۱۱/۱؟ ۶۹/۲

موقعیت شغلی

داشتن امکان ارتقا به رتبه‌های بالاتر هیأت علمی

دخالت مستقیم در روند آموزش، درمان و مراقبت بیماران ۰۳/۱؟ ۶۴/۲

۹۸/۰؟ ۴۸/۲

۰۰/۱؟ ۵۶/۲

اعضای هیأت علمی مجرد، عامل ماهیت کار و مسئولیت شغلی را به عنوان اولویت اول ابراز نمودند. اعضای هیأت علمی متأهل به ترتیب اهمیت، عامل شناخت و قدردانی از افراد، و ماهیت کار را عنوان کردند. اعضای هیأت علمی با مرتبه مربی، حقوق و دستمزد و اعضای هیأت علمی با مرتبه استادیاری، شرایط محیط کار را به عنوان مهمترین عامل بیرونی مؤثر در ایجاد انگیزش عنوان نمودند. در مورد اهمیت عوامل درونی مؤثر در ایجاد انگیزش، تحلیل داده‌ها بر حسب مرتبه دانشگاهی نشان داد که اعضای هیأت علمی در مرتبه استادیاری عامل ماهیت کار و اعضای هیأت علمی با مرتبه مربی، عوامل موفقیت شغلی و ماهیت کار را به عنوان مهمترین عوامل ایجاد انگیزش معرفی کرده بودند.

بحث

اهمیت عوامل بهداشتی (بیرونی) ایجاد انگیزش شغلی از نظر اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان از نقش عوامل انگیزشی (درونی) بیشتر می‌باشد. کلیه اқشار کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، از جمله اعضای هیأت علمی نیز، عوامل بیرونی را باعث افزایش فعالیت و کارآیی خود عنوان نموده‌اند (۱۴). در بررسی مشابه بر روی دبیران شهر دامغان، به همین نتیجه دست یافته‌اند (۱۶) اما پرستاران بیمارستان‌های دانشگاه شهید بهشتی، عوامل درونی را بااهمیت‌تر ذکر کرده بودند (۱۵).

نتایج این بررسی در راستای نتایج تحقیقات هرزبرگ نمی‌باشد زیرا، وی معتقد است عوامل بهداشتی (خارجی) وجودشان در کار ضروری است و نبودشان ایجاد مشکل می‌نماید و اما باعث انگیزش افراد به کار نمی‌شود اما عوامل انگیزشی (درونی) باعث ترغیب می‌شوند. توفیق و پیشرفت در کار و احساس رضایت از شغل، نمونه‌هایی از این عوامل می‌باشند (۱۰ و ۱۵). به نظر پژوهشگر، تفاوت در اهمیت نسبی عوامل در ایجاد انگیزش شغلی از نظر اعضای هیأت علمی و سایر شغل‌ها را می‌توان به دلیل تفاوت‌های موجود در شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع و موقعیت زمانی دانست که مستلزم انجام بررسی‌های تکمیلی است.

شفیعی در بررسی خود نتیجه گرفت که نیازهای اعضای هیأت علمی، طبق سلسله مراتب نیازهای مازلو نمی‌باشد و می‌تواند ناشی از آرمان‌های عالی و اجتماعی این طبقه بوده که با ارزش‌های این قشر تناسب دارد (۴). این تفاوت را می‌توان ناشی از اختلاف بین اهداف بررسی و موقعیت کاری در گروه اعضای هیأت علمی قلمداد نمود.

عامل حقوق و دستمزد در بین عوامل درونی و بیرونی، به عنوان مهم‌ترین عامل در ایجاد انگیزش شغلی معرفی شده است که با نتایج دیگران همسو می‌باشد (۹) بطوری که حدود نیمی از اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، از میزان پرداخت حقوق و مزایا رضایت داشتند (۱۷) در حالی که جامعه پزشکان کردستان بیان نموده‌اند که پایین بودن حقوق و درآمد، یکی از مهم‌ترین عواملی است که رضایت شغلی پزشکان را کاهش می‌دهد (۱۹). در یک بررسی بر روی پزشکان پرتغالی مشخص شد که اگر

شرایط و اوضاع به آنها اجازه دهد، به دلیل کمبود درآمد، حتماً باید تغییر شغل دهند (۲۰). پرداخت حقوق را می‌توان یک محرک و انگیزه قوی دانست، اما اگر حقوق براساس یک طرح طبقه‌بندی مشاغل، عادلانه استاندارد نشود، خط و مشی پرداخت می‌تواند به یک عامل نارضایتی مداوم تبدیل شود (۲۱). به هر حال، می‌توان دلیل انتخاب عامل حقوق و دستمزد را توسط اعضای هیأت علمی، به عنوان مهم‌ترین عامل انگیزش، مشکلات اقتصادی و توقعات ایشان در مقایسه با سایر شغل‌ها در جامعه و نداشتن امکانات رفاهی قلمداد نمود. به عقیده پژوهشگر، در حال حاضر، نمی‌توان از تأثیر میزان پرداخت حقوق بر کیفیت کار پرسنل و رضایت شغلی ایشان چشم‌پوشی کرد.

با افزایش سن، اهمیت عامل حقوق و دستمزد از نظر اعضای هیأت علمی افزایش یافته است. یک بررسی بر روی داوطلبان دانشکده‌های تربیت معلم، نشان داده است که انگیزش شغلی و سن، دارای ارتباط مستقیم می‌باشند (۲۲).

از طرفی، افراد جوان در مقایسه با کارمندان مسن‌تر، از شغل خود رضایتمندی بیشتری احساس کرده و با محیط کاری خود عادت می‌کنند (۲۳). با افزایش سن، شخصیت افراد ثبات بیشتری یافته و قدرت انطباق و سازگاری آنها با مسائل نیز بیشتر می‌شود (۲۴). شاید علت با اهمیت دانستن عامل حقوق و دستمزد افراد مسن‌تر نسبت به افراد جوان‌تر، به واسطه درگیری ایشان با مسائل اقتصادی و انتظارات خانواده باشد که نیازمند بررسی‌های تکمیلی است.

اعضای هیأت علمی، عامل امنیت شغلی را به عنوان عامل ثانوی در ایجاد انگیزش شغلی معرفی نمودند که دارای اختلاف اندکی با مهم‌ترین عامل (حقوق و دستمزد) بود. شفيعی بیان نموده که فراهم بودن امنیت شغلی و وجود قوانین و مقررات برای حمایت اصولی از اعضای هیأت علمی، مهم‌ترین عامل افزایش‌دهنده رضایت شغلی و کارآیی آنان است (۴). پزشکان نیز، عامل امنیت شغلی را در حضور ناکافی در محیط بالینی بسیار مؤثر دانسته‌اند، نامشخص بودن آینده و فقدان برنامه‌ریزی‌های اجتماعی صحیح، بیش از هر عاملی آنها را متأثر نموده است (۳). در محیط کار، زمانی که فرد از نظر امنیت خشنود باشد، دیگر احساس خطر نخواهد کرد و وجود قوانین و مقررات پایدار و جامع از عوامل مهم در برقراری امنیت شغلی است.

اعضای هیأت علمی، شرایط محیط کار را به عنوان سومین عامل بیرونی مهم در ایجاد انگیزش شغلی انتخاب نموده‌اند. صاحب‌الزمانی در بررسی خود نشان داد که ۶/۴۰ درصد اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد، از شرایط فیزیکی، تجهیزات و ابزار کار، بسیار راضی و تنها ۹/۱ درصد افراد ناراضی بوده‌اند (۱۷). شرایط فیزیکی، تجهیزات و ابزار کار مناسب، مهم‌ترین انگیزه برای ادامه کار و بازسازی و رسیدن به هدف‌های سازمان خواهد بود (۲۵). بنابراین، فراهم نمودن امکانات ضروری در زمینه آموزش و پژوهش در رضایتمندی ایشان لازم می‌باشد.

در تعیین اولویت اهمیت عوامل درونی، عامل ماهیت کار، مهم‌ترین عامل انگیزش شغلی است. کاشانیان معتقد است که افراد از مشاغل پرتحرک، بیش از کارهای عادی و معمولی لذت می‌برند و رضایت خاطر حاصل می‌کنند و هنگامی بهتر کار می‌کنند که ماهیت کار برایشان جالب باشد (۲۶). مشاغل تخصصی پس از مدتی باعث کسالت و دلزدگی می‌شود و انگیزه به کار را در آنان تضعیف می‌کند که می‌توان با متنوع ساختن شغل ایجاد انگیزه نمود (۲۵).

اهمیت عامل شناخت و قدردانی از افراد، از نظر اعضای هیأت علمی، دومین عامل درونی مهم در ایجاد انگیزش شغلی می‌باشد. در پژوهشی، اعضای هیأت علمی، شناخت و قدردانی از کارشان را عامل مهمی در رضایت شغلی می‌دانستند (۴). شناسایی و قدردانی می‌تواند از بسیاری منابع تأمین شود، از جمله، سرپرستان، زیردستان و مراجعین، بطوری که قدردانی به عنوان یک محرک و پاداش روانی قلمداد می‌گردد. پژوهشگر معتقد است اعضای هیأت علمی نیاز دارند که در درون خود احساس کنند که مردمی باارزشند. بنابراین، برگزاری برنامه‌های روز پزشک، معلم و هفته پژوهش در جهت قدردانی از بهترین‌ها مؤثر خواهد بود.

از نظر اعضای هیأت علمی، اهمیت عامل مسؤولیت شغلی در رتبه سوم اهمیت عوامل درونی در ایجاد انگیزش شغلی بوده است.

مسئولیت و احساس تعهد برای انجام وظایف محول شده، به نحوی رضایت بخش می باشد. به نظر پژوهشگر، با توجه به اهمیت وظیفه اعضای هیأت علمی، آنها مسئولیت بیشتری احساس می کنند که انگیزش درونی زیادتری را موجب می گردد و در رشد روانی ایشان کمک کننده است و باید به آنان اجازه داد که بدون نظارت، مسئول تلاش های خود باشند.

افراد جوان (۲۹-۲۰ سال) عامل موفقیت شغلی را به عنوان مهم ترین عامل درونی ایجاد انگیزش دانسته اند زیرا اعضای هیأت علمی جوان تر از انرژی بیشتر و مشغله کمتری برخوردار بوده و مترصد رسیدن به اهداف عالی خود در کارشان هستند. اعضای هیأت علمی متأهل، در مقایسه با افراد مجرد، عامل ماهیت مسئولیت را با اهمیت تر می دانند که با نتایج بررسی های دیگر مغایر می باشد (۱۷). این تفاوت به نظر پژوهشگر می تواند ناشی از میانگین سنی اعضای هیأت علمی و بُعد مکانی باشد و این موضوع را نیز نباید نادیده گرفت که مسئولیت، احساس تعهد برای انجام وظایف محول شده به نحو رضایت بخش می باشد. هر چه سطح این وظایف بالاتر باشد، مسئولیت بیشتری احساس می شود و انگیزش زیادتری را موجب می گردد.

با توجه به یافته های این پژوهش، مسئولین امر باید به اهمیت عوامل مؤثر در ایجاد انگیزش شغلی در دانشگاه ها توجه بیشتری نموده و در صدد پرورش استعداد های خلاق، از طریق فراهم نمودن محیط مناسب توأم با امنیت شغلی و آرامش خاطر و تجهیزات باشند تا اساتید بتوانند ذهن خود را صرف آموزش و تحقیق کنند. در این راستا، توجه به رفع مشکلات اقتصادی، استخدامی و شرایط محیط کار و ایجاد تنوع در شغل و قدردانی بموقع از آنها، موجبات انگیزش درونی ایشان را فراهم می نماید و از رکود و سستی در امر آموزش و پژوهش و بطور کلی وظایف حرفه ای آنان، پیشگیری می کند.

قدردانی

بدین وسیله از کلیه اعضای هیأت علمی و مسئولین پژوهشی دانشگاه که در تصویب طرح و اجرای آن همکاری بی دریغ نمودند، تشکر و قدردانی می شود.

منابع

۱. حسینی نسب د. مراکز توسعه کارآیی اعضای هیأت علمی در دانشگاه ها. تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی. ۱۳۷۳.

۲. Bessell I, Dicks B, Wysocki A., Kepner K. Understanding motivation: an effective tool for managers. University of Florida Institute of Food and Agricultural Sciences. ۲۰۰۲. Available from: <http://edis.ifas.ufl.edu/pdf/HR/HR01700.pdf> [cited ۲۰۰۴ sep ۱۰].

۳. نوبخت حقیقی ع. عوامل مؤثر در حضور ناکافی پزشکان در مراکز پزشکی دانشگاه شهید بهشتی. مجله دانشکده پزشکی ۱۳۶۸؛ ۱۳(۲ و ۱): ۶۱-۹.

۴. شفیعی ح. بررسی عوامل عمده ایجاد کننده انگیزه در اعضای هیأت علمی دانشگاه امام حسین (ع). پایان نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی. ۱۳۷۵.

۵. Benjamin DP, Chambers S, Reiterman G. A focus on American Indian College persistence. Journal of American Indian Education [serial on the internet]. ۱۹۹۳. Available from: <http://jaie.asu.edu/v32/V32S2foc.htm>

۶. Thiedke CC. What motivates staff? Fam Pract Manag [serial on the internet] ۲۰۰۴ ۱۱(۱۰): ۵۴-۵. Available from: <http://aafp.org/fpm/20041100/54what.html>

۷. Khowaja AK, Qureshi R, Andrades M, Fatmi Z, Khowaja NK. Comparison job satisfaction

- and stress among male and female doctors in teaching. [cited ۲۰۰۴ sep ۱۰]. Available from:
<http://www.ayubmed.edu.pk/JAMC/PAST/۱۶-۱/Alikkhawajaaku.htm>
۸. Burbeck R, Coomber S, Robinson SM, Todd C. Occupational stress in consultants in accident and emergency medicine: a national survey of levels of stress at work. *Emerg Med J* ۲۰۰۲ ۱۹(۳): ۲۳۴-۸.
۹. Appleton K, House A, Dowell A. A survey of job satisfaction, sources of stress and psychological symptoms among general practitioners in Leeds. *Br J Gen Pract* ۱۹۹۸ ۴۸(۴۲۸): ۶۳-۱۰۵۹.
۱۰. Davis K, Newstrom J. Human behavior at work: organizational behavior. ۸th ed. New York: McGraw Hill Co. ۱۹۸۰.
۱۱. Gawel JE. Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. Washington: ERIC Clearinghouse on Assessment and Evaluation. ۱۹۹۷. [cited ۲۰۰۴ sep. ۱۰]. Available from: <http://chiron.valdosta.edu/whuitt/files/herzberg.html>
۱۲. Koelbel PW, Fuller SG, Misener TR. An explanatory model of nurse practitioner job satisfaction. *J Am Acad Nurse Pract* ۱۹۹۱ ۳(۱): ۱۷-۲۴.
۱۳. جهانی ج. بررسی عوامل مؤثر در رضایت شغلی دبیران مرد مدارس متوسطه شیراز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه تهران. ۱۳۶۸.
۱۴. برنجیان ع.ر. تعیین نیازها و عوامل انگیزش در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی. ۱۳۷۶.
۱۵. عبادی ع. بررسی نظرات پرستاران در مورد عوامل مؤثر در ایجاد انگیزش شغلی شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی. ۱۳۷۴.
۱۶. جهانیان ر. بررسی رضایت شغلی دبیران بر مبنای نظریه هرزبرگ در مدارس راهنمایی پسران شهرستان دامغان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تربیت معلم تهران. ۱۳۷۴.
۱۷. صاحب‌الزمانی م. بررسی میزان رضایت شغلی اعضای هیأت علمی تمام وقت دانشگاه آزاد اسلامی مستقر در تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی. ۱۳۷۶.
۱۸. شمسی ش. بررسی و تعیین انگیزه‌های شغلی پرستاران. سمینار سراسری مدیریت خدمات بهداشتی-درمانی و رفتار سازمانی. تهران. آذر ۱۳۷۲.
۱۹. قانعی ح. میزان رضایت شغلی پزشکان استان کردستان از حرفه پزشکی. *مجله دانشگاه علوم پزشکی کردستان* ۱۳۷۶؛ ۲(۶): ۹-۱۵.
۲۰. Vieira D, Viegas I, Furtado N. Job satisfaction in physicians with a career in general clinical medicine. *Acta Med Port* ۱۹۹۵ ۸(۱۰): ۵۳۱-۵.
۲۱. الوانی م. پژوهشی در زمینه برخی از مشکلات سازمانی و عدم ارضای نیاز کارکنان. مقاله‌هایی درباره مبانی رفتار سازمانی و انگیزش. چاپ اول. تهران: مرکز مدیریت دولتی. ۱۳۷۰.

۲۲. عسکریان م. بررسی انگیزه دانشجویان مراکز تربیت معلم تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه تربیت معلم تهران. ۱۳۷۰.
۲۳. علوی ا. در ترجمه: مدیریت اثربخش. لاکت ج (مؤلف). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی. ۱۳۷۳.
۲۴. جنیدی ن. در ترجمه: مقاله‌هایی درباره مبانی رفتار سازمان و انگیزش. هرزبرگ ف (مؤلف). چاپ اول. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی. ۱۳۷۰.
۲۵. علاقبند ع. مقدمات مدیریت آموزشی. تهران: امیر کبیر. ۱۳۷۱.
۲۶. کاشانیان م. تأثیر روحیه در کار. مقاله‌هایی درباره مبانی رفتار سازمانی و انگیزش. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی. ۱۳۷۰.
- *منبع: <http://mohammad-hassan.blogfa.com/post-۱۳.aspx>

Job Motivation

Motivation at Work

Motivation simply put, is the DRIVING FORCE to move to a certain point. Motivators are often the consequences of the motivation. In the real corporate world, motivation is the main problem that needs to be managed well by the higher ups. It is often a problem of the management how to get the employees to work in a way that they accomplish their goals.

What are the importance of being motivated

Efficiency is greatly achieved. Productivity and best work quality. Confidence within the employees. Management cost is reduced. Grievances are kept to a minimum

. There are a number of theories on motivation

Incentive – Employees tend to work harder because they are looking to achieve a set reward at the end of the day. Intrinsic – People most likely will work more to achieve effective performance. Satisfaction – Simply means a worker tends to work harder to satisfy himself

Motivating Staff and Employees

It is critical to provide directions to employees. This is done through staff motivation. Staff motivation is not an easy task because it involves working with different personalities and from different personal situations that can sometime be brought to work. As the leader, it is your duty to keep your staff motivated. As this provides a good working environment. Staff motivation plays a key role in corporate America, that cannot be overlooked. To get the most out of your employees, you must keep their spirits high and motivated. When

companies know how to motivate, they can get the most out of their employees. it is important for people in the position of decision making to let your employees know when they do a nice job by using positive words, as this will benefit the entire company through a total team effort. Employers must be fair with every employee. Having favorites is so counter productive. It is important that every employee is treated with the same respect. Employees need to hear kind and encouraging words from their heads or supervisors. A simple "Nice Job" may do the trick. Ultimately, companies, look for many ways to keep the .over-all motivation level to its peak at all times

گسترش انگیزه های آفرینندگی

در کارکنان تازه و خندان نشود هوش و گوش تا زخرد در نرسد راز نو (مولوی) Motivation for Creativity امیر رضا نیک پور پرده بگردان و بز ن سازنو هان که رسد از فلک آواز نوتازه و خندان نشود هوش و گوش تا زخرد در نرسد راز نو ((مولانا))

جهان سرشار از دگرگونی ها و پر رقابت امروز آکنده از فرصتها و چالشهاست، از آنجا که سازمانها بنیادهای سازنده کشورها هستند. توانمندی و پیشرفت کشورها به کامیابی سازمانهای آن بستگی دارد. شناسایی و بهره گیری از فرصتها از سوی سازمانها به افزایش بهره‌وری و پیشرفت اقتصادی هر کشور می انجامد و این امر شدنی نخواهد بود مگر با دور اندیشی مدیران که با استفاده از ابزارهای مدیریت ضای آفریننده و گسترش انگیزه های آفرینندگی در کارکنان و در راستای رشد و بالندگی سازمان و در نتیجه کشور می کوشند. شرایط کاری آفریننده به گونه ای بایسته، می تواند بزرگترین دستاورد برای سازمان باشد. ساختن چنین محیطی بسته به پشتیبانی همه جانبه از نوآوریهای و کوشش های آفریننده کارکنان دارد. شرایط کاری آفریننده به گونه ای مستقیم با کامیابی سازمان پیوند دارد بدین سان که: - به گونه ای بنیادین کیفیت تصمیم گیری های سازمان افزایش می یابد. - به کاهش هزینه ها و جلوگیری از هدر رفتن منابع و انرژی در سازمان کمک می کند. - به ایجاد نوآوری سودمند، دارای چشم انداز آینده و امید بخش کمک می کند. - به افزایش کیفیت تولید و خدمات می انجامد. - به افزایش انگیزه های کاری کارکنان می انجامد. - به افزایش سطح بهداشت روانی و رضایت شغلی کارکنان می انجامد. - به افزایش مهارتهای حرفه ای کارکنان می انجامد. - به افزایش رشد، بالندگی و بهره‌وری در سازمان می انجامد. در این مقاله صد رهنمود سازنده که یک مدیر می تواند برای بهینه سازی سازمان کار و ایجاد فضای آفریننده کاری از آنها بهره گیری کند به دست داده می شود. اولین رهنمود: پاسخگویی به پدید آوردن فضای آفریننده در کارها را به دوش خود بگردانید، اگر چه کارکنان شما می توانند در کار پشتیبانی و رشد و گسترش آفرینندگی دستیاران شما باشند با این همه چنانچه به پشتیبانی پیوسته شما از آفرینندگی خود باور نداشته باشند، دست به آفرینندگی نمی زنند. دومین رهنمود: در سازمان آگاهانه ساختارهای تازه ای را بیازمایید و به کار بگیرید تا بتوانید روش هایی را برگزینید که در آن کارکنان از بالاترین پشتیبانی یکدیگر در برنامه های آفریننده برخوردار باشند. سومین رهنمود: کوششهای خود را در برابر آن چهارچوب های فرهنگ سازمانی (معیارها و موازین سنتی) که از نوآوری جلوگیری می کنند سامان دهید. چهارمین رهنمود: به یاد داشته باشید که نوآوری خود به خود پدیدار نمی شود و شما باید به روشنی کارکنان خود را آگاه کنید که از آنها انتظار نوآوری می رود. پنجمین رهنمود: فضایی بر پایه ی صداقت و همکاری بیافرینید تا کارکنان شما بتوانند در این فضا احساس آگاهی و گسترش اندیشه های تازه را در یکدیگر بر انگیزند. ششمین رهنمود: از قدرت طلبی بیش از اندازه و بهره گیری از وابستگی کارکنان در مدیریت سنتی پرهیز کنید. هفتمین رهنمود: آگاه باشید که کوشش های شما در راه دست یابی به دگرگونی ها با ایستادگی و کند کاری از سوی

کارکنان روبرو خواهد شد. پیوسته و بردبارانه نشان دهید باور به فضای آفریننده‌ی کاری در جهت رسیدن به هدف و پیروزی دارید. بی‌درنگ پی خواهید برد که از ایستادگی و کند کاری آنها کاسته خواهد شد. هشتمین رهنمود: اندیشه‌های نوآورانه را به گونه‌ای تعریف کنید که کارکنان آنها را ببینند و باور کنند و پیوسته آنها را از آفرینندگی‌ها آگاه کنید. نهمین رهنمود: ماهیت و اهمیت آن پرسیمان‌هایی را که فرو گشودن آنها تنها از راه آفرینندگی امکان پذیر است به گونه‌ای ویژه گوشزد کنید. دهمین رهنمود: بدون تردید و گمان از بازیهای ماجراجویانه که تنها منابع ارزشمند و انرژی را در سازمان نابود می‌کنند و کمکی به پیشرفت نمی‌کنند پرهیزید. یازدهمین رهنمود: کارکنان باید اطمینان حاصل کنند که برای اندیشه‌های نوآورانه و زمان و منابع مورد نیاز را نیز در نظر گرفته‌اید. دوازدهمین رهنمود: آمادگی روانی کارکنان را برای اندیشیدن و آفرینندگی تقویت نمائید. سیزدهمین رهنمود: ویژگیهای چشمگیر کارکنان خود را در دیده داشته باشید و همه‌ی ویژگیهای رفتاری آنها را از نیک یا بد به گونه‌ای ژرف ارزیابی کنید. چهاردهمین رهنمود: وظیفه و انگیزه برنامه کاری را به بالاترین میزان با منابع واقعی هر یک از کارکنان هماهنگ کنید. پانزدهمین رهنمود: انگیزه‌های هر یک از کارکنان را بشناسید و از آنها به گونه‌ای بهره‌گیری کنید که با خواسته‌ها و آرزوهای آنها بیشترین هماهنگی را داشته باشید. شانزدهمین رهنمود: از هیچ کاری برای برانگیختن احساس پاسخگویی، استقلال و پختگی کاری در کارکنان خود کوتاهی نکنید. ناپختگی رفتار هنگامی رخ می‌دهد که آنها احساس کنند هیچ نظارتی بر روند کاری نداشته و از آنها انتظار موافقت، انفعال و فرمانبرداری می‌رود. به گونه‌ای که تنها کارکنانی تشویق می‌شوند که چیزی نمی‌پرسند، و پیشنهادی برای بررسی اندیشه‌های تازه که با چهار چوب‌های کاری از پیش تعیین شده ناهماهنگی دارند نمی‌دهند. هفدهمین رهنمود: برای کارکنان انگیزه‌های کاری که احساس رشد و پیشرفت حرفه‌ای را در آنها برمی‌انگیزد فراهم کنید. این موضوع انگیزه‌ی بسیار نیرومندی به آنها می‌دهد. هجدهمین رهنمود: به کارکنان انجام کارها و برنامه‌هایی را واگذار کنید که در آنها احساس توانایی و شایستگی را برانگیزد. نوزدهمین رهنمود: بحث و گفتگو پیرامون اندیشه‌های گوناگون را آزاد بگذارید تا توانمندی کارکنان بیش از آنچه هست افزایش یابد. بیستمین رهنمود: وظایف کارکنان را به شیوه‌ای به آنها واگذار کنید تا احساس خرسندی کنند که همچون گذشته تشویق شده و راه پیشرفت آنها در آینده هموار خواهد شد. بیست و یکمین رهنمود: به کارکنان خود یاری کنید تا در مشکلات انگیزه پیشرفت ببینند. پذیرفتن این امر از سوی کارکنان که از نیروی بالقوه خود آگاهی ندارند به آنها کمک می‌کند تا با دید مثبتی به این مشکلات بنگرند و با گرایش بیشتری برای از میان برداشتن بازدارنده‌های کاری و حل مشکلات بکوشند. بیست و دومین رهنمود: کارکنان را آگاه کنید که کامیابی‌های آنها بستگی فراوانی به آفرینندگی و چگونگی کار آنها دارد. بیست و سومین رهنمود: بپذیرید تا کارکنان از روشهای کاری و شیوه خود برخوردار باشند و کسانی را که شیوه کارشان همانند شما نیست زیر فشار نگذارید. بیست و چهارمین رهنمود: بپذیرید که روش یکسان در مدیریت برای همه کارکنان کارآمد نیست. مدیر آفریننده کسی است که روش کار خود را بسته به چگونگی شرایط دگرگون می‌کند و توانایی آن را دارد که هماهنگ با موقعیت و چهار چوب کاری خود، روش و مدیریتی را که بر پایه‌ی همدردی و وارد نشدن در زندگی شخصی کارکنان و عدم خودکامگی باشد. در این میان، احساس همدردی باید در جایگاه نخست باشد. بیست و پنجمین رهنمود: برای دستیابی به نتیجه دلخواه از ویژگیهای گوناگون کارکنان بهره‌گیری کنید. بیست و ششمین رهنمود: نیروی بالقوه و مهارت کارکنان را نه بروی نقش و وظیفه که بر روی انگیزه و هدف آنها تمرکز کنید. نگرانی بیش از اندازه در تعیین نقش کارکنان به نیروی آفرینندگی آسیب وارد می‌کند. بیست و هفتمین رهنمود: فضای کاری را به گونه‌ای سرو سامان دهید تا کارکنان با احساس آزادی در انجام وظایف برنامه‌ها در آفریننده‌ترین مسیر پیاده کنند. بیست و هشتمین رهنمود: کارکنان خود را برانگیزید تا هنگامی که به نتیجه دلخواه دست نیافته‌اند از به انجام رسانیدن وظیفه خود دست بردارند. بیست و نهمین رهنمود: معیار خواسته‌های خود را بزرگ اما واقع بینانه تعیین کنید، چرا آنکه طرح حتی بهترین ایده‌ها می‌باید با امکانات واقعی سازمان

هماهنگ باشند. سیمین رهنمود: به کارکنان چنین تلقین کنید که دستیابی به نتیجه بهینه در هر گام از برنامه به چگونگی انجام وظیفه‌ی آنها بستگی دارد. سی و یکمین رهنمود: اگر چه به وجود انطباط کاری نیاز است، این انطباط در عمل می‌باید با احساس پاسخگویی و نظم شخصی کارکنان هماهنگی داشته باشد. سی و دومین رهنمود: تشخیص دهید چه کسی در چه زمانی مایل هستند تا وظیفه خود را به بهترین شکل انجام دهند و چنانچه امکانات مورد نیاز برای آنها فراهم شود، چه نقش آفریننده‌ی دارند. سی و سومین رهنمود: کسانی را که از نبوغ و استعداد ویژه‌ی برخوردار هستند پیوسته تشویق کنید. سی و چهارمین رهنمود: مسائل را به درستی فرمول بندی کنید و پیامدهای دلخواه را ببینید. تصمیم‌های مناسب بگیرید و نخستین گام‌ها را بردارید. از کسانی که می‌توانند بر مشکلات چیره شوند بهره‌گیری کنید. سی و پنجمین رهنمود: شور و اشتیاق کارکنان را نه با دستور و فرمان که با پند و توصیه و متقاعد کردن به شیوه‌ی غیر مستقیم برانگیزید. هدف را با اصطلاحات روشن مشخص کنید، اما رشد و گسترش روش‌های گوناگون را آزاد بگذارید. سی و ششمین رهنمود: در آغاز مسئله را به گونه‌ی گسترده مطرح کنید تا از بیشترین ایده‌ها و اندیشه‌های آفریننده بهره‌گیری کنید. طرح مسئله به گونه‌ی باز و گسترده از کاهش بالقوه راه‌حل‌های نوآورانه پیشگیری می‌کند. روش‌های آزاد حل مسئله را تشویق کنید. سی و هفتمین رهنمود: زمانی برای پدید آمدن، رشد، گسترش و به پختگی رسیدن ایده‌ها و اندیشه‌ها در نظر بگیرید. سی و هشتمین رهنمود: به برخی از کارکنان در انجام کارهای خود آزادی بیشتری بدهید. زمینه‌های معینی را برای آزادی عمل آنها در نظر بگیرید و این زمینه‌ها را رفته رفته و به ضرورت گسترش دهید. سی و نهمین رهنمود: از به کار گرفتن بیش از اندازه‌ی کارکنان در انجام کارهای فوری خودداری کنید. چهارمین رهنمود: مطمئن شوید که کارکنان آفریننده شما در یک روز تمام درگیر کار مشخص نباشند. چهل و یکمین رهنمود: کارکنان آفریننده را سامان دهی کنید و از آنها همچون نیروی ویژه برای فروگشودن دشواریهای پیچیده بهره‌گیری کنید. چهل و دومین رهنمود: مطمئن شوید که کارکنان به همه‌ی منابع دانستنی، تجربه‌های بدست آمده و به هر امکانی که در پیوند با جستجوی راه حل آفریننده برای مسائل مورد نیاز است دست رسی دارند. چهل و سومین رهنمود: به کارکنان خود آزادی اندیشه کامل بدهید و با صداقت آنها را مورد تشویق قرار دهید. آزادی اندیشه کامل، احساس و تصور آفرینندگی و نیز گرایش نسبت به پژوهش و آزمایش را پرورش می‌دهد و به بروز مهارت در آفرینندگی می‌انجامد. چهل و چهارمین رهنمود: خود را آموزش دهید تا نسبت به ایده‌ها و اندیشه‌های پیشنهاد نه واکنش منفی که واکنش مثبت نشان دهید. چهل و پنجمین رهنمود: شرایط کاری بهتری را سامان دهید تا از رقابت کارکنان بکاهد و بر اعتماد آنها نسبت به یکدیگر بیافزاید. چهل و ششمین رهنمود: شرایطی را در سازمان بوجود آورید تا کارکنان بتوانند بدون هیچ بازدارنده‌ای با آفرینندگی به کار خود بپردازند. چهل و هفتمین رهنمود: ریسک کردن را تشویق کنید و از ریسک صحیح پشتیبانی کنید، زیرا ریسک بخش اصلی نوآوری و پیشرفت به شمار می‌رود. چهل و هشتمین رهنمود: بردباری و شکیبایی در برابر شکست و ناکامی را در خود و کارکنان پرورش دهید. چهل و نهمین رهنمود: فضای امنی نسبت به ناکامی‌ها فراهم کنید برای انسان کافی است تا او را دچار افسردگی و ناامیدی کند به کامیابی‌ها پاداش دهید و تا آنجا که امکان دارد ناکامی‌ها را نادیده بگیرید. پنجاهمین رهنمود: چنانچه ایده‌ها و اندیشه‌های نوآورانه کارکنان به موفقیت نینجامد، از ترس و هراس در برابر شکست و ناکامی بکاهید. پنجاه و یکمین رهنمود: به گونه‌ی رفتار کنید تا کارکنان دریابند چنانچه ایده‌ها و اندیشه‌های آنها پذیرفته نشد یا انجام آنها ناممکن بود کوشش آنها بیهوده نبوده است. پنجاه و دومین رهنمود: خود و کارکنان از اشتباهات بیاموزید بیشتر هنگام در سازمان کوشزد می‌کنند که از بروز لغزش باید پرهیز کرد و این امر موجب می‌شود که با هرگونه کوتاهی و سهل‌انگاری در ایده‌ها و اندیشه‌ها به سختی برخورد شود. ترس از مجازات به پدید آمدن گرایش به (بازی آرام) می‌انجامد. آفرینندگی کارکنان نیاز زیادی به دگرگون شدن این شرایط و تمرکز بر جنبه‌های مثبت و آینده‌نگرانه‌ی ایده‌ها و اندیشه‌ها دارد. پنجاه و سومین رهنمود: چنانچه امکان داشته باشد، بدون هیچگونه انتقاد، به برخی از کارکنان اجازه دهید تا از ایده‌ها و اندیشه‌های شخصی خود

بهره‌گیری کنند و در یک چهار چوب پذیرفته راه بروز لغزش یا ناکامی را باز بگذارید. تدبیرهای تنبیهی در مورد هر اشتباه و لغزش یا ناکامی در کار به این می‌انجامد که کارکنان بیش از اندازه راه‌های امن را در پیش گیرند. پنجاه و چهارمین رهنمود: از هر کار نوآورانه‌ای پشتیبانی کنید. پنجاه و پنجمین رهنمود: از انتقاد سازنده همواره با احتیاط و به میزان مناسب بهره‌گیری کنید. پنجاه و ششمین رهنمود: با کردار و رفتار خود به کارکنان نشان دهید که با آنها هستید نه مقابل آنها کارکنان را یاری کنید و بازدارنده راه آنها نباشید. بسیاری از مدیران کم و بیش خواسته‌های بسیار زیادی دارند. کارکنانی که ایده‌ها و اندیشه‌های تازه بروز می‌دهند، با احساس نامطلوب سرشکستگی روبرو می‌شوند و این چیزی است که پیاده کردن عملی ایده‌ها و اندیشه‌ها را با دشواری روبرو می‌سازد. پنجاه و هفتمین رهنمود: صداقت و صراحت کارکنان را تشویق کنید. برخورد چیره‌شویید و دیدگاه کارکنان را در مورد خود جویا شوید. اینکه شما را چگونه ارزیابی می‌کنند. چه نظری نسبت به شما دارند و چگونه می‌توانید بهتر از آنچه که هستید شوید. پنجاه و هشتمین رهنمود: کارکنان را یاری دهید تا اعتماد به نفس خود را پرورش دهند و از انجام هیچ کاری که در توان شماست برای کاهش ترس، هراس و افزایش هشیاری آنها کوتاهی نکنید. پنجاه و نهمین رهنمود: با تقسیم دوباره توانایی‌های موجود کارکنان، توانمندی‌های تازه‌ای را بیافرینید. شصتمین رهنمود: ناظر و رئیس نباشید، کسی باشید که در انجام کارها همکاری می‌کند. شصت و یکمین رهنمود: نسبت به کارکنان حس نیت داشته باشید و بدانید چگونه حس نیت آنها را به خود جلب کنید. حس نیت با دستور و فرمان ایجاد نمی‌شود، بلکه در نتیجه احترام دو جانبه و بردباری تنها در گفت و گوها و برخوردها می‌تواند رشد و گسترش یابد. شصت و دومین رهنمود: دوست و مهربان باشید و چهارچوبهای شخصی والا و رفتار متعادل داشته باشید. صمیمانه به سخن کارکنان گوش فرا دهید، یار باشید و در غم و شادی آنها سهیم باشید. شصت و سومین رهنمود: تفاوت میان پافشاری و پرخاشگری را دریابید و به گونه‌ای هماهنگ رفتار کنید. شصت و چهارمین رهنمود: سپری باشید میان کارکنان و مشکلات بیرونی سازمان و فضای آسوده و امنی را فراهم آورید. شصت و پنجمین رهنمود: فروگشودن مسائل در جمع کارکنان را به گونه‌ای واقعی و نه نمادین انجام دهید. شصت و ششمین رهنمود: به کارکنانی که آفریننده هستند اجازه دهید تا در تصمیم‌گیری‌های فراگیر و در شکل‌گیری برنامه‌های بلندمدت از بیشترین حضور برخوردار باشند. شصت و هفتمین رهنمود: نفوذ خود و تاثیر آن را در سازمان افزایش دهید. شصت و هشتمین رهنمود: ابتکار عمل را در کارکنان تشویق کنید و پرورش دهید. شصت و نهمین رهنمود: همواره اطمینان پیدا کنید که کارکنان از نقش خود در دستیابی به هدف‌های مشترک آگاهی دارند. هفتادمین رهنمود: پاداش و انگیزه‌های کارکنان را برای نقش آنها در کارهای آفریننده افزایش دهید و هماهنگ کنید. هفتاد و یکمین رهنمود: روشهای ارتقاء سنتی در مقام را در گون کنید تا کارکنان به میزان شایستگی‌های خود ارتقا یابند. هفتاد و دومین رهنمود: در ارزیابی‌های خود در زمینه بازدهی کارکنان، از معیارهایی بهره‌گیری کنید که نشانگر آفرینندگی هستند. هفتاد و سومین رهنمود: بایسته است برای دستاوردهای آفریننده و چشمگیر کارکنان به آنها پاداش مناسبی دهید. هفتاد و چهارمین رهنمود: به هنگام ارزیابی دستاوردها نام کارکنان را از قلم نیندازید. میزان اهمیت دستاوردهای کارکنان خاصی را گوشزد کنید و نه گروه یا بخشی که در آن کار می‌کنند. هفتاد و پنجمین رهنمود: میزان پذیرش بازدهی کار آفریننده از نظام تائید شده تقسیم درآمد و همچنین برنامه‌های دیگر مانند جبران دیرکرد، پاداش نقدی برای سهم هر فرد در برنامه، ثبت اختراع، حقوق مولف برای اختراع و مانند اینها را افزایش دهید. هفتاد و ششمین رهنمود: بخش اطلاع‌رسانی سازمان باید پاسخگویی به امر سپاسگزاری ویژه و تامین حسن شهرت کارکنان آفریننده و شایسته را بر دوش بگیرد. هفتاد و هفتمین رهنمود: نظم ارتباطی سازمان یعنی راهی را که به عنوان یک منبع تشویق یا تهدید آفرینندگی به شمار می‌رود مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید. هفتاد و هشتمین رهنمود: امکان برقراری ارتباط بین کارکنان آفریننده، بویژه به کارکنانی که از دید گرایش همانند نیستند یا به هم نزدیک هستند را فراهم آورید. هفتاد و نهمین رهنمود: فضای آموزشی بیافرینید که در آنها گروههای کوچک بحث و بررسی از مدیران و مجریان به همراه هم مسائل و راه حل

آنها را بررسی و پژوهش کنند. هشتادمین رهنمود: چنانچه کامیابی یا ناکامی چشمگیری به وجود آمد، جزئیات آن را توصیف کنید و به عنوان موضوع بحث بررسی و تجزیه و تحلیل از آن بهره‌گیری کنید. هشتاد و یکمین رهنمود: با فراهم ساختن امکان دسترسی کارکنان به نتایجی که می‌تواند کار آفریننده را برابرت‌ر کند، تجربه‌ی حرفه‌ای کارکنان را رشد و گسترش دهید. هشتاد و دومین رهنمود: تبادل آزاد اطلاعات را در سازمان آزاد و مورد تشویق قرار دهید. هشتاد و سومین رهنمود: دیدارها و نشستهای بحث و بررسی برگزار کنید. هشتاد و چهارمین رهنمود: با اینکه گروههای آفریننده زاینده تر و سازنده تر هستند، (آفرینندگان تکرو) را نیز تشویق کنید و با گذاشتن امکانات در اختیار آنها راه پیشرفت خود را که با گروه‌ها متفاوت است باز کنند. هشتاد و پنجمین رهنمود: از کامیابی‌های کارکنانی که به تنهایی کار می‌کنند ابراز خرسندی کنید و به پاداش و ستایش گروهی کارکنان بی‌نام اهمیت چندانی ندهید. هشتاد و ششمین رهنمود: گوناگونی ایده‌ها و اندیشه‌ها را پذیرا باشید و آنها را مورد تشویق قرار دهید. هشتاد و هفتمین رهنمود: با سخنانی و روشهای دیگر اطلاع‌رسانی کارکنان را از فشاری که بر یکدیگر وارد می‌آورند تا فرمانبرداری کنند آگاه سازید. هشتاد و نهمین رهنمود: کارکنانی را که از استعداد کمک به دیگران برخوردارند و می‌توانند نیروی بالقوه و آفریننده خود را پیاده کنند شناسایی کنید. از این کارکنان راهنما و مربی یعنی کسی بسازید که امید ساز هستند. نودمین رهنمود: با شرکت در نشستها و همایشهای کارشناسی، دانش تخصصی خود را بهبود بخشید. توانایی‌های شخصی و آفریننده شما کمک می‌کنند تا توانایی‌های دیگران را بهتر ارزیابی کنید. نود و یکمین رهنمود: کارکنانی را که ایده‌ها و اندیشه‌های خود را نه تنها در کار شخصی، بلکه بیرون از این چهار چوب نیز مطرح می‌کنند تشویق کنید. نود و دومین رهنمود: محیط سازمان را به محیطی آفریننده‌ی ایده‌ها، اندیشه‌ها، پیشنهادات و تحولات تبدیل کنید. نود و سومین رهنمود: راه و روش رسمی را برای پیاده کردن ایده‌ها و اندیشه‌ها به اجرا در آورید. نود و چهارمین رهنمود: مطمئن شوید که ایده‌ها و اندیشه‌های نو آورانه به مسئولان امر که بالاترین موقعیت را در سازمان شما دارند گزارش می‌شود و به انجام این روند کمک کنید. پافشاری کنید تا سیستم بازخورد مناسبی در این زمینه ایجاد شود، چرا که بدون چنین سیستمی جریان ایده‌ها و اندیشه‌های آفریننده به سرعت کاهش می‌یابد. نود و پنجمین رهنمود: سفارش و تشویق کنید تا پیوندهای غیر رسمی میان هیئت مدیره و کارکنانی که آفریننده ایده‌ها و اندیشه‌ها هستند برقرار شود. نود و ششمین رهنمود: موقعیت و روند کارکنان را در طی سال نخست کار آنها در سازمان ارزیابی و تجزیه و تحلیل کنید. نود و هفتمین رهنمود: موقعیت کارکنانی را که (از نفس افتاده‌اند) بررسی کنید و ببینید چه جنبه‌هایی از فعالیت کاری آنها باعث شده تا انگیزه آفرینندگی خود را از دست بدهند. بکوشید راهی برای دادن انگیزه به آنها پیدا کنید. نود و هشتمین رهنمود: آفرینندگی را یک عامل گذرا به شمار نیاورید، بلکه آنرا به عنوان بخشی از سیاست کلی سازمان که عامل رشد و کامیابی است مورد بررسی قرار دهید. نود و نهمین رهنمود: در پاسخگویی به دستاوردهای بسیار مهم کارکنان، از تشویق‌های گوناگون معنوی مانند: کارمند نمونه، دانشنامه، سپاسنامه، و غیره بهره‌گیری کنید. صدومین رهنمود: بکوشید تشویق‌های گوناگون مادی و معنوی را به گونه‌ای هم در آمیزید و از آنها بهره‌گیری کنید. سرانجام سخن اینکه: مدیران نو آفرین، کارکنان آفریننده، کارکنان آفریننده، سازمانهای نو آفرین، کشور آفریننده می‌سازند. * منبع: <http://www.mydocument.ir/main/index.php?article=۱۰۸۰>

Motivation for Creativity Why should anyone seek to be creative? Creativity has plenty of risks and uncertainties, such as the risk of failure and the need to persuade others. There is the necessity for political skills. It can be much easier to sit quietly and do what you are supposed to do. If everything is OK, who needs creativity? If things are going so well, then there is no time for the uncertainties of creativity. If you seek to be creative – and even if you use the powerful tools of lateral thinking – you cannot be sure of a result. There is a

further problem: all valuable creative ideas must always be logical in hindsight – otherwise they would have no value. So it is assumed that logic could have reached the idea in the first place. This is absolutely untrue in an asymmetric patterning system like the human brain. But how many people know all about asymmetric systems? Therefore executives expect only 'blue sky ideas' from creativity and these are then labelled impractical. If we think of creativity as a given talent, which some people have and others do not have, then we just look for creative people

انگیزش شغلی کارکنان در سازمانهای دولتی

staff motivation ... یکی از راهکارهای مناسب در راه رسیدن به اهداف سازمانی، ایجاد انگیزش در کارکنان است. مهرداد

قزلباش، مهدی صالحی و سید فرهاد خالصی مقدم

انگیزش شغلی کارکنان در سازمانهای دولتی نیروی کار رکن اصلی و بنیانی تشکیل دهنده جامعه صنعتی است که با تربیت صحیح و هدایت آن، می توان جامعه ای هدفمند و محیط کاری سالم را به وجود آورد. جهت دست یافتن به این مهم، وجود مدیریتی توانا و آگاه نسبت به دانش مدیریت و مسائل روز دنیا از اهمیت به سزایی برخوردار است. یکی از راهکارهای مناسب در راه رسیدن به اهداف مطلوب سازمانی، ایجاد انگیزش روانی در کارکنان جامعه صنعتی است. با توجه به این نکته که ایجاد انگیزش در محیط های کاری گوناگون و کارکنان متفاوت می باشد، مدیریت بایستی سیاستهای مدیریتی خود را با توجه به محیط کار و شناخت و آگاهی کامل از اوضاع موجود طراحی و اجرا نماید. مقدمه: مدیران با احاطه به نحوه انگیزش کارکنان و انگیزه های آنان می توانند در تحقق اهداف سازمان به کمک کارکنان به سهولت گام برداشته و در انجام سایر وظایف خود نیز موفق باشند از این جهت رضایت کارکنان و علاقه مند کردن بیشتر آنها به شغل مورد تصدی و در نتیجه برآورده شدن اهداف سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است. اگر علل و یا عدم رضایت کارکنان نسبت به کارشان مشخص گردد، می توان بمنظور بهبود و ارتقاء شرایط کار و نیز جلب رضایت بیشتر آنها تلاشهای اساسی تری انجام داد. چرا که وقتی انسان از شغل خود احساس خشنودی نماید ناخود آگاه مسئولیت خویش را با دقت بیشتری به انجام رسانده و از آن خوشحال خواهد شد. انگیزش: (Motivation) حالتی در افراد که آنان را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل می سازد. بحث و بررسی در خصوص ارضای نیازها و عوامل دلگرمی و اثربخشی بیشتر کارکنان و ایجاد محیط صمیمی و پرجاذبه برای آنان در محیط های سازمانی توجه هر فرد دلسوز به آینده این مرز و بوم را به خود معطوف می دارد. چرا که با تلاش و همفکری و هماهنگی کلیه آحاد و سازمانهای جامعه است که می توان بطور طبیعی امیدوار بود از طریق اعمال یک مدیریت صحیح و علمی، کشور واقعا در جهت توسعه و پیشرفت، قدمهای اساسی بردارد و لذا همواره این سوال برای نویسندگان مقاله مطرح بوده و هست که چرا و چگونه پاره ای موارد از طریق ایجاد انگیزش و ارضای نیازهای منطقی و معقول کارکنان در دل بستگی به کار و بالا بردن روحیه آنها تاثیر مثبت حاصل شده و یا بالعکس در اثر کم توجهی و ضعف مدیریت تا چه حد در روحیه و انگیزه افراد اثر سوء گذاشته است؟ چرا برخی افراد در شرکت با وجود امکانات و مزایای یکسان، فعال و دارای انگیزه و برخی دیگر بدون انگیزه هستند؟ در چه صورتی افراد حداکثر توان خود را در کار به عمل می آورند؟ چگونه می توان روحیه شغلی آنان را افزایش داد؟ شناخت اینکه کارکنان نیازهای متفاوتی را دنبال می کنند، می تواند به مدیر این مطلب را برساند کند که چرا رفتار کارکنان متفاوت است؟ کارکنان از شغل خود چه می خواهند؟ در بحث انگیزه ها، یادآوری این نکته مهم است که افراد، نیازهای بسیاری دارند. همه این نیازها به طور مداوم در تعیین رفتار آنان رقابت می کنند. ترکیب این نیازها یا

نیروی آنها در مورد همه افراد دقیقاً یکسان نیست. کسانی وجود دارند که فقط به وسیله پول انگیزش پیدا می کنند و کسانی دیگر که در درجه اول به تأمین توجه دارند. و بدین ترتیب، با وجود اینکه در مقام مدیر، ما باید به تفاوت‌های فردی توجه کنیم لیکن نباید این تصور پیش بیاید که نمی توانیم پیش بینی کنیم که حال در بین کارکنان ما کدام انگیزه ها بیشتر از انگیزه های دیگر اهمیت دارند. این انگیزه ها، انگیزه های مسلط هستند، یعنی انگیزه هایی که هنوز ارضاء نشده اند. سؤال مهمی که مدیران باید پاسخگو باشند این است که کارکنان آنها واقعاً از کارها و مشاغل خود چه می خواهند؟ برای پاسخگویی به این سؤال، تحقیقات جالبی در میان کارکنان مؤسسات صنعتی آمریکا صورت گرفته است. در یکی از این تحقیقات از سرپرستان خواستند که سعی کنند خود را جای کارگران بگذرانند و عباراتی را به ترتیب اهمیت رتبه بندی کنند. این عبارات چیزهایی را که ممکن بود کارگران از کارشان بخواهند، توصیف می کردند. به سرپرستان تأکید گردید که در رتبه بندی عبارات فکر نکنند که خود چه می خواهند بلکه فکر کنند که کارگران چه می خواهند. علاوه بر سرپرستان، از خود کارگران نیز خواسته شد همان عبارات را با توجه به آنچه که بیش از هر چیز از کار خود می طلبند ارائه نمایند. نتایج حاصله در زیر ارائه شده است که از لحاظ اهمیت از ۱ (بالا ترین) تا ۱۰ (پائین ترین) می باشد. نظر کارگران: قدردانی کامل در مقابل انجام کار ۱۱ احساس مشارکت در انجام دادن

امور ۲ درک توأم با همدردی مشکلات شخصی ۳ تأمین شغلی ۴ حقوق
و مزد کافی و مناسب ۵ جالب بودن کار ۶ ارتقاء و
رشد ۷ وظیفه شناسی مدیریت نسبت به کارگران ۸ شرایط مناسب برای
کارگران ۹ انضباط توأم با نزاکت ۱۰ نظر سرپرستان: حقوق و مزد کافی و
مناسب ۱۱ تأمین شغلی ۱۲ ارتقا و رشد

۳ شرایط مناسب برای کارگران ۴ جالب بودن کار ۵ وظیفه شناسی مدیریت
نسبت به کارگران ۶ انضباط توأم با نزاکت ۷ قدردانی کامل در مقابل انجام کار
۸ درک توأم با همدردی مشکلات شخصی ۹ احساس مشارکت در انجام دادن امور ۱۰ چنانچه از نتایج پیداست،

سرپرستان عموماً مزد کافی، تأمین شغلی، ارتقاء و شرایط مناسب برای کار کردن را به عنوان چیزهایی که کارگران بیشتر از همه از کار خود می خواهند، رتبه بندی کردند. در مقابل، کارگران احساس می کردند چیزهایی که بیشتر از همه می خواستند عبارت بودند از قدردانی کامل در مقابل انجام کار، احساس مشارکت و اهمیت در کار، و درک توأم با همدردی از لحاظ مشکلات شخصی که همه این محرکات به انگیزه های تعلق و احترام مربوط است. جالب توجه این است که چیزهایی که کارگران بیشتر طالب بودند بوسیله سرپرستان آنها بعنوان کم اهمیت ترین موضوع رتبه بندی شده بودند. در برخی موارد، از جانب سرپرستان نسبت به چیزهایی که واقعاً بیشترین اهمیت را برای کارگران دارند حساسیت بسیار اندکی نشان داده می شود. ظاهراً آنها فکر می کنند، محرکات ارضاء کننده نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی از لحاظ کارگران بیشترین اهمیت را دارند. چون درک و تلقی سرپرستان به موجب این انگیزه هاست، لذا چنان عمل می کنند که گویی حق به جانب آنهاست. بنابراین، سرپرستان برای ایجاد انگیزش در کارگران، محرکات معتبر قدیمی یعنی پول، مزایا و تأمین شغلی را به کار می برند. در این مرحله ممکن است این نتیجه کلی را بگیریم که افراد نه براساس واقعیت بلکه براساس ادراکات خود عمل می کنند. یک مدیر با هرچه بیشتر نزدیکتر کردن ادراک خود به این واقعیت که زیر دستانش واقعاً چه می خواهند؟ غالباً می تواند بر اثر بخشی خود در کار کردن با آنها بیفزاید. یک مدیر باید افراد خود را بشناسد تا متوجه شود چه چیزی در آنها ایجاد انگیزش می کند، او می تواند صرفاً به مفروضات متکی باشد حتی اگر یک مدیری از یک کارمند پرسد که راجع به چیز معینی چه احساسی دارد، این کار لزوماً به باز خورد مناسبی منتج نمی شود. کیفیت ارتباطاتی که کارکنان یک مدیر با وی برقرار می کنند غالباً مبتنی بر رابطه ای است که میان او و افرادش طی

یک مدت زمان طولانی استوار گردیده است. امروزه اغلب مدیران تشخیص نمی دهند آنچه امروز مردم از مشاغل خود می خواهند با آنچه آنها چند دهه قبل می خواستند، متفاوت است. امروزه در کشورهای پیشرفته و در حال پیشرفت (ایران) کمتر مردمی، به استثنای کسانی که در برخی از زاغه های شهری و محلات فقیرنشین سکونت دارند، از لحاظ نیازهای اولیه نگرانی دارند. ارضای نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی در نتیجه بالا رفتن خارق العاده سطح زندگی، افزایش چشمگیر حقوق و مزایای شغلی در تمام سطوح کار و کمکهای گسترده ناشی از برنامه های دولتی نظیر رفاه، تأمین اجتماعی، کمک درمانی و بیمه بیکاری میسر شده است. چون در این کشورها نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی بخش عظیمی از مردم ارضاء می شوند، لذا مردم به انگیزه های اجتماعی، احترام و خودیابی توجه بیشتری نشان می دهند که مدیران باید از این واقعیتها آگاه باشند. طبق نظریه آبراهام مازلو نیازهای انسان دارای سلسله مراتب است که با نیازهای فیزیولوژیکی آغاز و نیازهای تعلق، منزلت، و بالاخره خودیابی را دربر می گیرد. بدیهی است که در سازمانهای خصوصی، مدیریت جهت پیشرفت سازمان به افراد و انگیزه آنها بهای بیشتری داده و به هر کس طبق کارایی خود اجازه پیشرفت داده می شود. متأسفانه در سازمانهای دولتی بدلیل مدیریت ضعیف و کم رنگ بودن هدف در پیشرفت سازمان به انگیزه های کاری کارکنان اهمیت کمتری داده می شود. همین امر سبب می گردد که در سازمانهای دولتی پیشرفتها کند و افراد در سمتهای خود ساکن باقی می مانند. نتیجه گیری: عواملی که موجب ایجاد انگیزه در کارکنان و رفع نیازهای آنها می شود و از سوی دیگر توجه به تفاوتهای فردی کارکنان، مهمترین موضوعاتی هستند که در بهره وری نیروی انسانی حائز اهمیت می باشند. این مهم عامل موثری در رسیدن به هدف سازمان و یا جامعه صنعتی است. نبود انگیزه در کارکنان یک سازمان به عوامل متعددی بستگی دارد. از این رو مدیریت بایستی به دنبال راهکارهایی مناسب جهت افزایش انگیزه روانی مانند تشویق های مادی - گردش شغلی - قدردانی کتبی و غیره باشد. حساسیت این امر زمانی بیشتر می شود که محیط کاری دارای شرایط خاص (دوری از خانواده، بدی آب و هوا، سختی کار و حقوق پایین) است که راهکارهای مدیریتی را محدودتر و حساس تر می نماید. این مهم از آنجا ناشی می شود که مسائل روحی - روانی و احساسی کارکنان بر بازدهی کاری آنها تاثیر مستقیمی دارد و بایستی با راهکارهای مختلف انگیزه روانی را بالا برد. منابع: ۱- علوی، امین الله، روان شناسی مدیریت و سازمان، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم. ۲- ملاحسینی، علی، بررسی عوامل موثر بر انگیزش شغلی کارشناسان سازمان برنامه و بودجه کشور براساس سلسله مراتب نیازهای مازلو، سال ۱۳۷۷، پایان نامه. ۳- دیوس، کیت، رفتار سازمانی در کار، ترجمه محمد علی طوسی، تهران، مرکز آموزش مدیریت. ۴- قره داغی، دیدالله، بررسی عوامل موثر بر انگیزش شغلی کارکنان مرکز مکانیزه شرکت پست، پایان نامه ۱۳۷۵. ۵- سلطانی - کتباب بهره وری منسابع انسانی / اصفهان، انتشارات ارکان، http://www.naftnews.net/More_News.asp?id=2942 منبع: ۱۳۸۴*۲۹۴۲ نفت فلات قاره هستند.

نظام های اجتماعی و انگیزه های تربیت

... motivation جهت گیری های عمده نظام اجتماعی ما در تربیت چیست؟ نویسنده: امیرعباس میرزاخانی

تربیت یکی از مباحث مهم روانشناسی و علوم تربیتی نیز هست و روانشناسان و مربیان، توصیه های زیادی به والدین و معلمان ارائه می کنند. با وجود این همه توجه و توصیه، چه اتفاقی می افتد؟ صرف نظر از مباحث کلی درباره تربیت، با نگرش کاربردی و معطوف به فرهنگ ایرانی، وضعیت ما در این خصوص چگونه است؟ جهت گیری های عمده نظام اجتماعی ما در تربیت چیست؟ خانواده ها و مدارس ایرانی، در تربیت کودکان و نوجوانان چقدر جدیت دارند و اهداف و ایده آل های آنان چیست؟ بازار ارائه توصیه های تربیتی در ایران بسیار گرم است. و بخصوص در دهه اخیر، این بازار رونق خاصی پیدا کرده است. در صدا و سیما و

بویژه تلویزیون، روانشناسان و مشاوران و به تعبیری کارشناسان مختلفی به ارائه رهنمودها و توصیه های گوناگونی می پردازند. در انواع مجله های خانوادگی و تربیتی هم بخش های زیادی برای مباحث فرزند پروری و مشاوره ای در نظر گرفته می شود. در مورد کتاب ها وضعیت بسیار آشفته و پیچیده تر است و همه به دنبال ارائه کلیدهایی برای تربیت هستند. از کتاب های کوچک و نکته ای گرفته تا کتاب های مفصل و تخصصی، همه می خواهند راه خوشبختی و سعادت در زندگی را نشان دهند. جالب و عجیب است که بخش عمده ای از کتاب های تربیتی، زناشویی و روانشناسی سلامت، ترجمه ای هستند و عملاً به ماهیت فرهنگی تربیت، توجه چندانی نمی شود. آیا والدین و معلمان به این همه توصیه نیاز دارند؟ آیا این رهنمودها و توصیه ها، واقع خوشبختی و سعادت را به ارمغان می آورند؟ آیا با چنین گفته هایی می توان به زندگی دلخواه رسید؟ ((تربیت)) موضوعی دشوار و پیچیده است اما نباید با گفته ها و توصیه های پراکنده و بدون ماهیت فرهنگی، این دشواری و پیچیدگی را بیشتر کرد. شاید نکته ها و گفته ها در تلویزیون، مجله ها و کتاب ها، والدینی را تحت تاثیر قرار دهد. اما به نظر نمی رسد این تاثیر چندان ماندگار و عمومی باشد. به مثابه جنبه های دیگر زندگی، در تربیت هم اعم از والدینی و مدرسه ای، موضوعاتی در بورس مورد توجه قرار گرفته و بعد از طی طول عمر مشخصی، از دور خارج می شوند. به عنوان نمونه در دو دهه اخیر در آموزش و پرورش مباحثی به صورت دوره ای وارد مدارس شده اند، از جمله: فراشناخت، خلاقیت، پژوهش، هوش هیجانی مهارت های زندگی، روش های مشارکتی و غیره. در زمینه تربیت در مدرسه جامعه اگر چه تنوع موضوعات به گستردگی تربیت نبوده ولی مباحثی چون: افزایش آزادی عمل فرزندان، خطرات تهدید کننده سلامت، خانواده متعادل، تفاهم و گفتگو در خانواده و غیره مطرح بوده اند، اما از این همه آمد و رفت سوژه های بورسی چه بهره ای برده ایم؟ کدام دانش آموز پژوهشگر یا خلاق را تربیت کرده ایم؟ تا چه حد در تغییر نگرش والدین نسبت به مسائل تحصیلی فرزندان موفق بوده ایم؟ تا چه اندازه آمادگی های کودکان و نوجوانان را برای مواجهه با چالش های زندگی افزایش داده ایم؟ به نظر می رسد ما هم در نظام اجتماعی خودمان به غیر از بیان نکته ها و توصیه ها، به تحولی تاثیر گذار و اساسی در تربیت دست نیافته ایم. همان گونه که اشاره شد نباید دشواری ها و پیچیدگی تربیت را با تنوع و آشفته گی توصیه ها افزایش داد. امروز والدین و معلمان ایرانی بسیار بیشتر، به رهنمودهایی نیاز دارند که اولامبتنی بر ویژگی های فرهنگی باشند؛ ثانیاً بر نقاط حساس و ضروری نیازها تمرکز نمایند و ثالثاً در تغییر نگرش ها و رفتارها با مقاومت مواجه نشوند و به عبارتی تا حد امکان، به سادگی عمل کنند. والدین و معلمان، افراد سازنده معنای دنیای یک کودک هستند. فقط از طریق یک چارچوب معنایی معین است که کودک واکنش های معنادار خود به جهان را می سازد، پردازش می کند و توسعه می دهد. فرهنگی که از نسلی به نسل دیگر منتقل می شود معنا و نیروی حیاتی برای یادگیری ارائه می دهد. محرکی که قرار است تبدیل به یک تجربه یادگیری شود باید حامل اهمیت فراوان و معنای مرتبط با حوزه گسترده تر فرهنگ کودک باشد. ((تجارت)) و بهره مندی از نگاه اقتصادی بد نیست ولی نباید تربیت به صورت موضوعی کاملاً تجاری در بیاید و سوژه های آن به ابزاری صرف برای کسب سود و درآمد تبدیل شود. اگر واقعا از این همه نکته ها و گفته ها کمتر به نتیجه رسیده ایم باید زمینه ها و شرایط آشفته گی های موجود را کاهش دهیم و به دنبال ایده های جدید و آسان باشیم. با شناخت جامعه ایرانی و ویژگی های فرهنگی آن، چه موضوعاتی می توانند به عنوان اولویت های تربیت مدنظر قرار گیرند؟ بر اساس آنچه در خانواده ها و مدارس ما می گذرد بر سه نکته تاکید می کنیم: انگیزه، تفکر و جسارت. در بیانی کلی، والدین و مربیان باید مراقب باشند که در درجه اول در این سه مورد رفتار تخریبی و مخمل نداشته باشند و در درجه بعدی با نگرش ها و رفتارهایشان در تقویت آنها بکوشند. اینکه چرا این همه مباحث تربیتی را در سه نکته خلاصه می شود جای بحث و توجیه دارد. اما این عمل به معنای نادیده گرفتن اهمیت سایر عوامل نیست. به اعتقاد نگارنده تقویت های انگیزشی، آموزش روش های تفکر و ایجاد زمینه های جسارت و رزی در کودکان و نوجوانان ایرانی، بنیادی ترین مسائل حال حاضر تربیت هستند. تقویت های انگیزشی ((انگیزه)) محوری ترین موضوع زندگی انسانی و سازنده نیازهای ماست. انگیزه

را موتور و محرک فعالیت های انسان می دانند و بسیاری از تلاش ها در حوزه های مختلف زندگی با انگیزه ارتباط پیدا می کنند . چرا ایجاد و تقویت انگیزه ها مسئله ای مهم در نظام تربیتی ایران محسوب می شود ؟ دلایلی چند برای این امر وجود دارد : ۱. تنوع امکانات و موضوعات در زندگی امروزی موجب عدم تمرکز در مسائل می شود . تنوع طلبی انسان امروزی اگر چه باعث سرعت و تحرک بیشتر در زندگی می شود اما در مقابل عجله و کم حوصلگی نیز به بار می آورد . این چنین است که انگیزش و روش های ایجاد انگیزه به موضوعی پیچیده و دشوار در تربیت تبدیل شده است . ۲. تعلل های نظام اجتماعی ایران در کمک به افراد برای هویت یابی فرهنگی ، انگیزه های فردی و اجتماعی را دچار تزلزل می کند . پاسخ چستی ها چرایی ها و ابهام های زندگی را باید در فرهنگ جستجو کرد و هرگونه کاستی در این زمینه ، پویایی و تحرک انسان ها را کاهش می دهد . اگر در گذشته آرزوی معلم ، مهندس و دکتر شدن ، انگیزه ای کلی در کودکان و نوجوانان برای درس خواندن و ارتقای تحصیلی به وجود می آورد ، امروزه آرزوها حال و هوای دیگری دارند و افراد به جای تعهدات شغلی ، به دنبال راه های در رو و میانبر برای کسب ثروت و شهرت هستند . نسل گذشته وقتی انگیزه های خود را برای زندگی با انگیزه های نسل امروز مقایسه می کند دشواری شرایط انگیزش موجود را بیشتر در می یابد . ۳. ضعف دانش تربیتی در والدین و معلمان موجب می شود آنان نادانسته و ناخواسته به روش هایی در تربیت روی آورند که در عمل مانع و مخل انگیزه محسوب می شوند . تحلیل علمی بنیادهای تربیتی بسیاری از روش های والدین و مدارس نشان می دهد که اشکالات جدی در برنامه های مختلف وجود دارند . هر کس که قابلیت ایجاد انگیزه و تحرک داشته باشد به خوبی می داند که ایجاد خودانگیزگی در دیگران ، به کیفیت رابطه بستگی دارد . فرد انگیزه دهنده کارآمد ، هر جا که امکان داشته باشد به کودک اعتماد می کند ، احترام می گذارد ، گوش فرا می دهد ، مسئولیت پذیری را تشویق می کند به او اجازه انتخاب می دهد ، شایستگی را در وی پرورش می دهد و در گرفتاری ها ، نگرانی ها ، تلاش ها اقدامات ، موفقیت ها و شکست های او مشارکت می ورزد . ۴. بسیاری از رفتارهای فرهنگی ما مانند : تمایل به ایجاد محدودیت و کنترل ، غلبه احساسات بر منطق ، آسان گیری و عدم جدیت ، استمرار وابستگی ها و امثال آن ، آشفتگی و افت در انگیزه ها را به همراه می آورد . ۵. هنوز هم در فرهنگ ما جهت گیری عمده روش های انگیزشی ، بیرونی است و در ایجاد و تقویت انگیزش درونی ضعف ها و کاستی های فراوانی داریم . تلاش در جهت تقویت انگیزه های بیرونی ، موجب تزلزل و ناپایداری انگیزه ها می شود . آموزش روش های تفکر با توجه به اینکه یکی از اهداف آموزش و پرورش باید ایجاد روحیه تفکر در دانش آموزان باشد این سوال مطرح می شود که آیا آموزش و پرورش روش فکر کردن را به دانش آموزان یاد می دهد ؟ پاسخ این سوال در نظام تربیتی ما از اهمیت بسیاری برخوردار است و آنچنان که شواهد آموزشی و اجتماعی و فرهنگی نشان می دهند وضعیت نامطلوبی در این مورد داریم . روش های کلیشه ای ارزشیابی ، نتایج طرح هایی چون تیمز و پرلز ، وضعیت خلاقیت و پژوهشگری در مدارس و غیره نشان می دهند که ما در آموزش مهارت های تفکر در بعد تحصیلی بسیار ضعیف کار کرده ایم . در بعد اجتماعی نیز ، مسائلی چون اعتیاد ، رفتارهای جنسی و نحوه مواجهه با خطرات مختلف نشان می دهند که کودکان و نوجوانان در توانایی های شناختی و مهارت های تفکر ، وضعیت چندان مطلوبی ندارند . جسارت ورزی در آموزه های روانشناسی سلامت ، جسارت ورزی و جرات ابراز وجود بسیار مورد تاکید قرار می گیرد . جسارت و تبعات آن مانند افزایش قدرت ریسک پذیری و خطر کردن ، عاملی مهم در توفیق های اجتماعی ، اقتصادی ، سیاسی و سایر زمینه ها است . ویژگی های فرهنگی نظام اجتماعی و بخصوص تمرکز بر انگیزه های بیرونی ، مانع عمده ای برای جسارت نشان دادن و خطر کردن است . تلاش عمده والدین برای شیرین کردن زندگی و به اصطلاح تربیت بادکنکی و همچنین تمایل عمده مدارس در ایجاد رفتارهای کلیشه ای و محدود ، زمینه های جسارت ورزی را از بین می برند یا کاهش می دهند . جرات و جسارت در شرایطی تقویت می شود که انگیزه های درونی ، اختیار تصمیم گیری و قدرت عمل مورد توجه قرار گیرند . والدین و مدارس ما تا چه اندازه اجازه جرات کردن و جسارت را به کودکان و نوجوانان می دهند ؟ هنوز شائبه

های مترادف قلمداد کردن جسارت با گستاخی و بی ادبی بین ما رواج دارد. اگر چه جسارت را می توان در طیفی شامل دو قطب مثبت و منفی مورد بررسی قرار داد اما از نگاه روانشناختی، جسارتی که منجر به خروج از کلیشه ها و پویایی و نوآوری در زندگی می شود قابل تأیید است. به سوی تربیت آسانتعال و منطقی خواهد شد. مدارس امروز ما، بیش از هر چیز به فضایی شاداب برای تجربه کردن و لذت بردن از زندگی نیاز دارند. نباید سوژه هایی مانند خلاقیت، پژوهش هوش هیجانی و غیره به صورت ابزارهایی برای نشان دادن تمایل به پیشرفت مورد استفاده قرار گیرند. به جای همه اینها، کار آسانتر ((تربیت)) مانند همه موضوعات انسانی، بر بستری فرهنگی شکل می گیرد و به این ترتیب ارزش ها و نگرش ها نقش موثری در تربیت رسمی و غیررسمی دارند. علی رغم پیچیدگی های تربیت، با اصلاحات و تغییراتی در نگرش ها، می توان به جای افزودن بر پیچیدگی ها، راه های آسان تری در پیش گرفت. اگر والدین و مدارس، تقویت انگیزه های درونی را با اهمیت تلقی کنند، به آموزش روش های تفکر بهای لازم را بدهند و زمینه های جسارت و رزی برای کودکان و نوجوانان را فراهم آورند؛ هم احتمال خطاهای تربیتی کاهش خواهد یافت و هم تربیت در مسیر متعادلی پیش خواهد رفت. نمی توان مبنای همه دیدگاه های تربیتی جدید را در سه مولفه یاد شده جستجو کرد. به عنوان مثال در پرورش خلاقیت هر سه مولفه نقش اساسی دارند. اگر بخواهیم دانش آموزانی پژوهشگر تربیت کنیم باز هم جایگاه و اهمیت انگیزه های درونی، روش های تفکر و جسارت و رزی در این فرآیند قابل مشاهده است. به همین گونه، مهارت های زندگی، بهداشت روانی، تعادل جویی در خانواده و مسائل دیگر، هر کدام با یک یا دو یا هر سه مولفه مورد نظر ارتباطی مستقیم دارند. با مروری به آنچه گفته شد و برای حرکت در مسیر تربیت آسان، توجه به نکاتی توصیه می شود: در تربیت، شفاف بودن اهداف بسیار مهم است. هر چه می توانید با ارزیابی باورها و نگرش هایتان درباره انگیزه، روش های تفکر و جسارت و رزی، به دیدگاه های شفاف و واضحی در این خصوص برسید. هر چه با شک و تزلزل فکر و عمل کنید پیچیدگی ها ادامه داشته و بیشتر خواهد شد. همان گونه که کودکان و نوجوانان به انگیزه، روش تفکر و جسارت و رزی نیاز دارند والدین و مدارس نیز باید تمرین هایی را در این مورد آغاز کنند. شادابی و پویایی نسل جدید در گرو حوصله و تحرک والدین و مدارس است. با پذیرش اصل ((حق انتخاب)) در زندگی، باید زمینه های تفکر کنترلی و محدود کننده را کاهش دهیم. هر چه تمایل به تسلط و کنترل در ما بیشتر باشد انگیزه ها و جسارت و رزی کودکان و نوجوانان افت خواهد کرد. ما مسئولیت زندگی فرزندان را بر عهده داریم. اما تعیین کننده همه چیز زندگی آنها نیستیم و باید مسیر حق انتخاب را از کودکی برایشان هموار سازیم. نباید بر اساس برداشت های خودمان از زندگی مسیر موفقیت و پیشرفت را محدود کنیم. اینکه تنها راه خوشبختی، درس خواندن است و یا برای یافتن راه سعادت باید مطیع محض والدین باشد افکاری محدود هستند که به طور معمول به بن بست می رسند. اگر ما راه های دیگر پیشرفت را تجربه نکرده ایم دلیلی ندارد که فرزندانمان را از رفتن در آن ها منع کنیم. با چنین نگاهی به زندگی و خوشبختی، حساسیت ها و دل نگرانی های والدین، مین است که مدیران، معلمان و متولیان آموزش و پرورش به بسترهای فرهنگی تربیت توجه کنند و زمینه های تقویت هویت فرهنگی را در دانش آموزان فراهم آورند. تقویت انگیزه ها، آموزش روش های تفکر و اجازه جسارت و رزی در مدارس، شرایط و امکانات مناسبی برای تربیت فرهنگی فراهم خواهند آورد.* منبع: <http://www.magiran.com/npview.asp?ID=۱۶۸۴۶۴۷> منبع: ۱. هارتلی برونز، الیزابت. ایجاد انگیزه در کودکان. ترجمه احمد نیاپوی (۱۳۸۴). تهران: جوانه رشد

انگیزش در عرصه مدیریت اسلامی

رسالت

۱- مقدمه: از دیدگاه اجتماعی، شخصیت محصول ترکیب انگیزه و انگیزش است. انگیزه شامل محرک های ارگانیک و کالبدی

است که به شکل غریزی انسان را به سمت اطفاء خود هدایت می نماید. در مقابل انگیزش، متضمن ارزشها و هنجارها و معیارهای حاکم بر تبلور بیرونی این رفتارهاست که می کوشد انگیزه را در قالب معیارهای فرهنگی جامعه کانالیزه 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. ابزار عمده تلفیق انگیزه و انگیزش؛ مفهوم کلیدی نظارت است. چنین نظارتی نیز از دو بعد بیرونی و رسمی یا قانونی و درونی و غیررسمی و تربیتی برخوردار است. در واقع جمیع تلاش های نظام اجتماعی و از جمله سیستم مدیریتی آن در این جهت است که نظارت بیرونی را به نظارت درونی تبدیل کند؛ زیرا در این صورت انگیزه مبدل به انگیزش شده و با ته نشین شدن آن در متن وجدان فردی، دیگر جایی برای عدم تعادل های جمعی (اجتماعی یا سازمانی) باقی نخواهد ماند. در این مختصر کوشش بر آن است که عمده ترین اصول نگرش اسلامی به عنوان فرهنگ ناب در نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران به مفهوم انگیزش از حیث تبیین رهیافت های دینی نسبت به نظارت و تحقق آن مورد تدقیق واقع شود. ۲- رویکرد اسلام به نظارت ۱-

۲. در باب ضرورت نظارت - نظارت بیرونی: سوره ق، آیات ۱۶ تا ۱۸ - نظارت درونی: رسول اکرم: اذا اردت ان تفعل امرا فتدبر عاقبه فان كان خيرا فاسعنه و ان كان شرا فانته (نهج الفصاحه ص ۳۳، ح ۱۷۱) وقتی اراده می کنی کاری انجام دهی در عاقبتش بیندیش و اگر عاقبتش خیر بود انجام ده و اگر شر بود رهاش کن. ۲-۲. فواید نظارت - بصیرت و آگاهی در نتیجه نظارت بیرونی: رسول اکرم در عهدنامه ای به یکی از والیان پس از صدور دستور تعیین رئیس برای کارگزاران می فرماید: ثم لاتدع مع ذلك ان تتفقد امورهم و تنظر فی اعمالهم و تتلطف بمسئله ما غاب عنك من حالهم حتى تعلم كيف حال معا ملتهم للناس فیما ولیتهم. (دعائم الاسلام، ج یک، ص ۳۶۵). سپس جستجوی امور آنان نظر در کردارشان و دقت در بازپرسی احوال ایشان را که بر تو غایب مانده رها مکن تا بدانی در آنچه به ایشان ولایت داده ای با مردم چه می کنند. - مصونیت کارگزاران از انحراف در نتیجه نظارت بیرونی: حضرت علی به مالک می فرماید: فان تصاهدك فی السر لأمورهم حدوده لهم علی استعمال الامانه (نهج البلاغه فیض، نامه ۵۳، ص ۱۰۱۱) - جریان صحیح کارها در نتیجه تعلیم نظارت درونی: حضرت علی می فرماید: اذا قدمت الفکر فی جمیع افعالک حسن عواقبک فی کل امر. (شرح غرر، ج ۳، ص ۱۶۲، ج ۴۱۰۵) وقتی در جمیع کارهایت تفکر را مقدم کنی پایان کارهایت در هر امری نیکو می شود. ۲-۳. اهداف نظارت - حسن جریان امر در نتیجه تحقق نظارت درونی: حضرت صادق به اسحاق بن عمار می فرماید: "یا اسحاق حف الله کانک تراه و ان کنت لاتراه فانه یراک و ان کنت تری انه لایراک فقد کفرت و ان کنت تعلم انه یراک ثم بررت لم بالمعصیه فقد جعلته من اهون الناظرین علیک" (بحار الانوار، ج ۷، ص ۳۵۵، ح ۲) ای اسحاق از خدا چنان بترس که گویی او را می بینی و اگر او را نمی بینی همانا او تو را می بیند و اگر نظرت این باشد که او تو را نمی بیند کافر شده ای و اگر بدانی تو را می بیند و در مقابلش معصیت کنی او را از ضعیف ترین ناظران بر خویش قراردادده ای. ۲-۴. مقاطع نظارت در نظارت بر نیروی انسانی - نظارت در بدو استخدام: پیامبر فرمود: من استعمل اهلا- من عصابه و فیه من هو ارض لله منه فقد خان امله و رسوله و المومنین (میزان الحکمه، ج ۱، ص ۷۴۱، ح ۲۲۵۰۳) هرکس از میان گروهی فردی را به کار برگمارد و در میان آنها کسی باشد که بیشتر از امر مورد رضایت الهی است، به خدا و رسول و مومنین خیانت کرده است. - نظارت در حین اشتغال: حضرت علی فرمود: یسال عن سیره العمال و مایعملون فی البلاد (فتوح ابن اعثم، ج ۵، ص ۴۴). از سیره کارگزاران و کاری که در بلاد انجام می دهند بازپرسی شود. در نظارت بر کارها - نظارت در آغاز کار: حضرت علی: الاوان من تورط فی الامور من غیر نظر من العواقب فقد تعرض لمقوحدات النوائب (شرح غرر، ج ۲، ص ۳۳۷، ح ۲۷۷۷) آگاه باشید هر که بدون نظر در عواقب کارها خود را به ورطه آنها بیفکند خویشتن را در معرض مصیبت های بزرگ قراردادده است. ۲-۵. نظام های نظارت نظارت درونی (انگیزش) - سوره مومن آیه ۱۹، سوره توبه آیه ۱۰۵ - حضرت علی: اعلموا عبادالله ان علیکن رصدا من انفسکم و عیونا من جوار حکمو حفاظ صدق. یحفظون اعمالکم و عدد انفاسک لاتسترکم منهم ظلمه لیل داج و لایکنکم منهم باب دورتاج (نهج البلاغه فیض، ص ۴۹۵، خطبه

۱۵۶) ای بندگان خدا بدانید دیده بانانی از خودتان بر شما گمارده شده و ناظرانی از جوارح شما و حافظان درستکاری که اعمال شما را و شماره نفسهایتان را حفظ می کنند. تاریکی شب، شما را از آنان پنهان نمی کند و درب های محکم، شما را از آنان مخفی نمی نماید. مراحل تحقق نظارت درونی - گزینش و سپس تقویت ایمان به کار و ایجاد تعهد کاری: علی(ع) می فرماید: و این عملک لیس لک بطعمه ولکنه فی عنقک امانه وانت مستدعی لمن فوقک (نهج البلاغه فیض، ص ۸۳۹، نامه ۵) همانا کار تو برای طعمه نیست بلکه امانتی است بر گردنت و تو رعیت و نگهبان هستی برای کسی که فوق توست. - نظارت خود کارگزار: پیامبر: لایکون الرجل من المتقین حتی بحاسب نفسه اشد من محاسبه الشریک لشریکه صفیه من این طعمه و من این شربه و من این ملبسه ام حل ذلک، ام من حرام (میزان الحکمه، ج ۱۰، ص ۶۴۲، ح ۲۲۱۵۰) تا خویشان را محاسبه نکند با محاسبه ای سخت تر از محاسبه شریک نسبت به شریک خود تا در نتیجه بداند خوراک و شرب و لباس او از کجاست و آیا در حلال است یا حرام، از متقین نیست. نظارت بیرونی مدیر - نظارت مستقیم: حضرت علی: اظهر ان امور عمالک فاستعملهم اختیار (نهج البلاغه، ج ۱، ص ۳۸ تا ۸۶) بر امور کارگزاران نظارت کن و آنها را با گزینش به کار گیر. - گزارش گیری از کارگزاران: حضرت علی: واعلمنی الصدق فیما صنعت (نهج البلاغه، ج ۵، ص ۲۵ تا ۱۱۶) در مورد کار، خود را صادقانه آگاه کن. - گزارش گیری از ارباب رجوع: حضرت علی در نامه به یکی از کارگزارانش می نویسد: بلعنی انک جردت الارض فاخذت ما تحت قدمیکم والکت ما تحت یدیک فارفع الی حسابک واعلم ان حساب اهل اعظم من حساب الناس (نهج البلاغه فیض، ص ۹۵۵، نامه ۴۰) به من خبر رسیده که زمین را برهنه کرده ای و هرچه زیر پایت بود، گرفته ای و آنچه زیر دستت بود خورده ای، پس حساب خود را نزد من فرست و بدان که حسابرسی خداوند عظیم تر است. ۲-۶. صفات ناظران برای ایجاد انگیزش - تمرین: حضرت علی(ع) می فرماید: اری ان تبعث قدما من اهل الصلاح و العفاف ممن یرتق بدینه وامتنه یسال عن سیره العمال و ما یعملون فی البلاد (فتوح این اعظم، ج ۵، ص ۴۴) نظر من این است که گروهی از صالحین را که به دینداری و امانتداری آنان اطمینان داری اعزام نمایی تا از سیره کارگزاران و عملکرد آنان در شهرها بازرسی کنند. - عدالت: حضرت علی(ع): ولایدعوتک 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. - زیرکی: حدیث قدسی از خداوند متعال: اخلص العمل فان الناقد بصیر. (الجواهر السینه، شیخ حرالعاملی، ص ۶۷) عمل را خالص گردان، زیرا ناقد آن بصیر است. - سعه صدر: حضرت علی: القلب مصحف البصیر (نهج البلاغه فیض، ص ۱۲۷۸، حکمت ۴۰۱) قلب، کتاب دیده است. - صداقت: حضرت علی: وابعث العیون من اهل الصدق والوفا علیهم (نهج البلاغه فیض، ص ۱۰۱۱، نامه ۵۳) بر کارگزاران عیونی صادق و وفادار بگمار. ۲-۷. مکانیزم ها، عوامل و شیوه های ایجاد انگیزش در کارگزاران از نظر اسلام - سازگار کردن: حضرت علی: من استصلح الاضداد بلغ المراد (غررالحکم، ص ۶۹۷) کسی که بر اضداد غلبه کند و آنها را سازگار کند به مراد خویش رسیده است. - دوستانه کردن فرمان دادن: حضرت علی: لاتقولن انی مامور امر خاطع، فان ذلک ادغان فی القلب و مهلکه للبدین و تقرب من ایفر (نهج البلاغه فیض، نامه ۵۳، ص ۹۹۳) مگو من مامورم و امر می کنم پس باید فرمان مرا بپذیرید، زیرا این روش سبب فساد و خرابی دل و ضعف دین و تغییر و زوال نعمات می گردد. - رعایت عدل: حضرت علی: العدل حیاه (شرح غررالحکم، ج ۱، ص ۶۴) عدل زندگی است. - رشد اعتماد متقابل: حضرت علی: اعد من الف مالوف متعطف (شرح غررالحکم، ج ۱، ص ۳۷۵) مومن اخت گیرنده با مردم و مالوف مردم است و مهربانی کننده با ایشان است. - اندرزپذیری: حضرت علی: من قبل النصیحه آمن من الفضحته (شرح غررالحکم، ج ۵، ص ۲۷۷) هر که نصیحت پذیرد ایمن گردد از فضحته. - اغماض: حضرت علی: تجاوز عن الزلل اقل العشرات ترفع لک الدرجات (غررالحکم، ص ۳۵۶) از لغزش های دیگران درگذر و لغزش خود را کم کن تا پایگاهت بلند گردد. - جمع گرایی: پیامبر: الجاعه رحمه و الفرقه عذاب (کنز العمال، ج ۷، ص ۵۵۸، ش ۲۰۲۴۲) همبستگی رحمت

است و جدایی عذاب. - ارزش دادن به کارگران: حضرت علی: ثم اعرف لكل امری منهم ما ابلی و لانتضیفن و بلا امری الی غیره و لانتفصلدی به دون غایه بلائه (نهج البلاغه فیض، نامه ۲۵۳، ص ۱۰۰۸) پس رنج و کار هر یک از آنان را برای خویش بدان و رنج کسی را به دیگری نسبت مده و باید در پاداش به او هنگام بسر رساندن کارش کوتاهی ننماید. - استفاده از علم و اخلاق در انگیزش: حضرت علی می فرماید: من لم یهذب نفسه، لم ینتفع بالفعل (الحیاه، جلد ۱، صفحه ۱۵۳، حدیث ۱) آنکه جان خود را پاکیزه نکند، از عقل سودی نبرد. - مدیریت بر خویش: حضرت علی می فرماید: من نصب نفسه للناس اماما فعیله ان یبدا تعلیم نفسه قبل تعلیم غیره (نهج البلاغه فیض، بخش حکم، شماره ۷۰، ص ۱۱۱۷) هر که خود را پیشوای مردم نمود باید پیش از یاد دادن به دیگری نخست به تعلیم نفس خویش پردازد. - تواضع: حضرت علی به مالک می فرماید: واذا احدث لك ما انت فیه من سلطانك ابهه او مخیله فاسطلا الی عظم ملک اهم فوقك و قدرته منكر علی، لا تقدر علیه من نفسك فان ذلک من الیک من احماهك و یکف عنك من عزیزك و یفی الیک بما رب عنك من عفلک (نهج البلاغه فیض، نامه ۵۳، ص ۹۹۳) و هر گاه سلطنت و حکومت برایت عظمت و بزرگی با کبر و خودپسندی پدید آورد به بزرگی پادشاهی خدا که فوق توست و به توانایی اونسبت به خود به آنچه از جانب خویش بر آن توانا نیستی بنگر که این نگرستن کبر و سرکشی تو را فرو می نشاند و عقل و خردی که از تو دور گشته به تو باز می گردد. - مسئولیت در برابر شناخت: امام باقر می فرماید: لایفبل عمل الا بمعرفته الا بعمل (الحیاه جلد ۱، ص ۲۸۵). هیچ عملی به جز معرفت و شناخت پذیرفته نمی شود و هیچ معرفتی جز به عمل حاصل نمی آید. - پیشگام در اعمال: حضرت علی می فرماید: ایها الناس انی والله اما احشکم علی طاعه الا واستعیکم الیها، ولا انها کم عن معصیته الا و آتانی قبلکم عنها. (نهج البلاغه فیض، ص ۵۶۴) ای مردم، سوگند به خدا شما را به طاعتی ترغیب نمی کنم مگر آنکه به آن از شما پیشی گیرم و شما را از معصیتی منع نمی کنم مگر آنکه پیش از شما از آن باز ایستم. رسول اکرم می فرماید: لا قول الا بعمل (بحار الانوار، جلد ۱، ص ۲۰۷، ح ۵) هیچ گفتاری جز به کردار، موثر نیست. - ملاحظت: امام باقر می فرماید: لاتصلح الامامه الا لرجل... حتی یکون للرعیه کالرب الرحیم (اصول کافی، جلد ۱، ص ۲۵۱) امامت و رهبری برای کسی شایسته است که برای مردم همچون پدری مهربان باشد. - تفقد و رسیدگی: امام علی می فرماید: "ثم تفقد من امورهم ما ینفقد الوالد ان من ولدهما" (نهج البلاغه فیض، نامه ۶۳، ص ۱۰۰۵) پس به کارهای آن رسیدگی کن چون پدر و مادری که به فرزندشان رسیدگی می نمایند. - تشویق و تنبیه: امام علی می فرماید: ولا یکون المحسن المس عندک بمنزله سواء فان فی ذالک زهید الیها فی الاحسان فی الاحسان تدریبان لاهل الا ساره علی الاساره و الزم کلد منهم ما الزم نفسه (نهج البلاغه فیض، نامه ۵۳، ص ۱۰۰۰) و نباید نیکوکار و بدکار نزد توبه یک پایه باشند که آن نیکوکاران را از نیکویی کردن بی رغبت می سازد و بدکرداران را به بدی وا می دارد و هر یک از ایشان را به آنچه کرده جزا ده. - مشورت با زیر دستان: حضرت علی: ما استنبط الصواب بمثل المشوره (غرر الحکم، ص ۳۰) راه حق از هیچ جا بهتر از مشاوره به دست نمی آید. - سپردن کار به متخصص: پیامبر: اذا وسد الامر الی غیر اهله فانتظلا الساعه (نهج الفصاحه، ص ۴۸، ج ۲۴۶) وقتی کار را به دست نااهلان سپارند منتظر رستاخیز باش. - تامین اقتصادی: حضرت علی: ثم اسبع الارزاق، فان ذالک قوه لهم علی استصلاح منهم (نهج البلاغه فیض، نامه ۵۳، ص ۱۰۱۱) پس چیره را فراوان ده که این کار، آنان را در اصلاح خودشان توانا می دارد. - کنترل کارها: حضرت علی: فلا- تطولن اجتماعک عن رعیتک فان اصحاب الولاه عن الایمه شعبه من الضیق و کله عالم بالامور (نهج البلاغه فیض، نامه ۵۳، ص ۱۰۲۴) مبدا خویش را زیادتر از حد از رعیت پنهان کنی زیرا رو نشان ندادن حاکمان به رعیت از کم دانشی و جهل به امور است. - ارزشیابی کارها: حضرت علی: ثم اعرف لكل امری منهم ما اهلی و لانتضیفن بلاد امری الی غیره و لانتفصرون بدون غایه بلائه (نهج البلاغه فیض، نامه ۵۳، ص ۱۰۰۸) 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 ننماید. روزنامه رسالت، شماره ۶۱۳۲ به تاریخ ۹/۲/۸۶، صفحه ۶ (فرهنگی)

نیک بینی

تهیه کننده : سعید دارایی

درست دیدن را یاد بگیریم: از این حقایق پیچیده چه نتیجه ای می گیریم؟ جراحی بیماری آب مروارید نشان می دهد برای درست دیدن صرفاً کافی نیست چشم بینا کنیم بلکه باید طی یک فرآیند آموزشی، دیدن یاد بگیریم در مورد میزان ادراک یا فرمان برای خوب دیدن کافی نیست که فقط بینیم و مشاهده و ضبط کنیم باید دید و فرمان را پرورش دهیم. به این ترتیب از امثال فوق دو نتیجه می گیریم. - برای دیدن کافی نیست چشم ها را باز کنیم. ما نه تنها آنچه را می بینیم تعبیر می کنیم بلکه چیزهایی را می بینیم که از پیش ساخته ایم. ما حقیقت را خودمان درست می کنیم با کمی اغراق باید بگوییم، مسئول حقیقی که در آن زندگی می کنیم تا حد زیادی خودمان هستیم. - اگر درست دیدن را یاد نگیریم، مثل نابینای مادر زادی خواهیم بود که دنیا را در هر لحظه تازه کشف می کند. بد دیدن چیزها، یعنی دید بسته و غلط داشتن پس چگونه دیدمان را پرورش دهیم؟ چه طور عینک ذهنمان را عوض کنیم. نیروی خلاقه تفکر: زندگی را نباید برای خودمان سخت گرفت و زندگی را از جنبه های بدش نباید نگاه کرد در بعضی از فیلمهای علمی و تخیلی به طرز جالبی نشان می دهند که چه میشد آدمهای خوب، که خودشان هم تصور می کنند خوبند اما ناخاسته افکاری منفی و مخرب از خود تولید می کنند در حقیقت، برای بد دیدن هزاران راه وجود دارد انسان با بد دیدن شرایطی را برای خود فراهم میکند که بدی همان طور که تصور می کند برایش اتفاق می افتد و بعضی ها تجربه کرده اند که چه طور برای وقوع چیزی که از آن وحشت داشتند، یا حادثه ناگواری که خطر وقوعش را پیش بینی می کردند، شرایط مساعد را فراهم کرده اند بدون آن که وارد خرافات شویم، کافی است با انجام یک عمل ساده به قدرت سازنده و تعیین کننده فکر پی ببریم. فکر و اثرات آن بر خود: تفکر مثبت که فقط افکار خوشایند را از سرمان بیرون می کند، اکتفا نمی کنیم. معمولاً افکاری که دیدگاه ما را تعیین می کنند و به آن دوام می بخشند، اثرات ملموسی بر تعقل، طرز برخوردمان با مسائل، خلق و خوی و خصوصیت اخلاقی ما دارند اگر مسئله را عمیق تر بررسی کنیم، می بینیم که دیدگاه ما کل شخصیت ما را شکل می دهد، یا کاملاً آن را عوض می کند بینش منحرف درست مانند عضوی مصنوعی خراب عمل می کند و تا جایی پیشرفت می کند که همه وجودمان را ضایع کند. همان طور که می دانیم فکر هم یک عنصر مادی است و در ایجاد مایع وجودی ما، بهتر از محیط طبیعی عمل می کند فکر غلظت و مادیت دارد و چون در آن شناوریم و دائماً وجودمان از آن آبیاری می شود، درست مثل هوایی می ماند که برای زندگی و زنده بودن آن را تنفس می کنیم راه رسیدن به نیک بینی فقط در خلاص شدن از غم و منشأ ناراحتی خلاصه نمی شود هف این نیست که صدمات ناشی از رنج های ناگوار، تلخ کامی و دلزدگی از زندگی را نادیده بگیریم و به این وسیله ذهن مان را به طور نسبی درمان کنیم. همان طور که خیلی وقتها انجام کارهای اخلاقی و حتی ایمان داشتن را نوعی مسکن معنوی برای ایجاد آرامش فکری می دانیم بدبینی بدبینی قبل از هر چیز ما را از روند پختگی روح که عامل مثبتی برای خوشبختی است، غافل می کند اگر با اصرار به تفکر منفی ادامه دهیم و در همه جا بدی را بینیم و فعالانه به دنبال مصیبتی باشیم که بعدها بر آن تأسف خواهیم خورد با دست خودمان روح مان را مسموم خواهیم کرد افکار تیره مانند پرده ای از ابرهای غلیظ، ذهن ما را می پوشانند و مانع نفوذ تشعشع آفتاب معنوی به درونمان می شوند با تغییر در نگرشمان در جهت رسیدن به نیک بینی افکارمان سبکتر و شفاف تر می شوند تشعشعات معنوی از آنها عبور می کند و باعث می شود روح گرم شود برای ادامه وظایفش انرژی لازم را دریافت کند. این یعنی انجام سیر کمال اخلاقی و معنوی روح، بدون آنکه از هدف منحرف شود. دید خود را تغییر دهیم: همان طور که درباره دید منفی گفتیم، تا زمانی که علت اصلی ناراحتی ها را در خارج از وجودمان بینیم مانند رئیسی که مرا عذاب می دهد یا مشکلاتی که برایم پیش می آید پس به جای آن که منشأ رنج را یک عامل خارجی بدانیم، که کاری هم در موردش از دست مان بر نمی آید باید بدانیم که

مشکل دوهله اول ازدید خود ماست در نحوه تعبیر و تفسیری است که از رویدادها داریم مسائل در لحظات بحرانی، بخصوص زمانی که آمادگی یک حادثه ناخوشایند را نداریم بسیار مشکل تر خواهند بود بنابراین برای آن که در تمام موارد بتوانیم با بدینی مبارزه موثرتری بکنیم باید پیش از آنکه افکار منفی به ما حمله کنند وضعیت را از نو بسنجیم، به آن نظم بدهیم و برای مدتی طولانی آن را در خاطرمان نگه داریم مثلاً همکاری با خشونت با ما حرف می زند بار اول، عملش ما را آزار می دهد اما بار دوم یا سوم، ناگهان از او بدمان می آید و هر چه سعی می کنیم نمی توانیم که از این نفرت خلاص شویم به نظر ما این عمل غیر محترمانه و پرخاشگرانه است و فوراً باعث رنجش ما می شود نحوه رمز گشایی ما از کل ماجرا، تعیین کننده واکنش های ماست. طرز تلقی ماست ما از اهانت و رنج ناشی از آن، یعنی استنباط ما از لحن خشک یا بی ادبانه است. واکنش ما در مقابل او، بستگی به افکار، تصورات، انتظارات و برداشتهایی دارد که از خود و دیگران داریم بنابراین اگر مستقیماً روی فیلتری که همه چیز را یا به رنگ خود در آورده کار کنیم، واکنش مان در مقابل این شخص تغییر خواهد کرد. گاهی با تکیه و استناد به ظاهر حق قضاوت داریم که بگوییم این فرد بی ادب است یا با ادب است این فرد، فردی مهربان است یا پرخاشگر و غیره، پس چگونه می توان در مورد قضاوت آدمها و مسائل خود را فریب ندهیم و با این حال دیدمان را بتوانیم تغییر دهیم. نیک بینی یعنی چه؟ نیک بینی یعنی مسائل را با نگاه مثبت دیدن، و جنبه خوب مسائل را در نظر گرفتن یعنی طوری ب مسائل نگاه کنیم که جنبه مثبت و مفیدشان را ببینیم نیک بین کسی است که به جای دیدن نیمه خالی لیوان نیمه پر آن را می بیند نیک بین ای نیست که نبینیم بلکه پیش بینی یک ارزیابی صحیح از چیزهایی که در یک روز منفی برای ما پیش می آید نیک بینی یعنی دیدی درست و دقیق داشتن نسبت به مسائل و ارتباط درست و دقیق داشتن با آنها، به گونه ای که مغایرتی با نیک بین بودن نداشته باشد. در واقع نیک بینی مستلزم دو چیز است: - از یک طرف، نیک بینی یا همان خوب دیدن، یعنی نسبت به دیگران، موقعیتهایی که در آن قرار داریم و وقایعی که برای ان اتفاق می افتد، دید خوب و در عین حال خیر خواهانه و مثبتی داشته باشیم. - اما از طرف دیگر، منظور از درست دیدن، درک واقعیت مسائل و صفات واقعی اطرافیان مان و نوع انتظارات، حقوق و وظایف مان در هر موقعیت خاص است. نیک بینی در عمل: اگر بد بین هستیم و اگر خوب نمی بینیم چه کنیم که حداقل بهتر ببینیم؟ مشکل اصلی این است که نگاه آدم بدبین اشتباه است او نه تنها از حال خودش بی خبر است، بلکه همه چیز هم مویذ بدبینی های اوست بنابراین برای ایجاد نیک بینی باید پیش از آنکه بدبینی فکر ما را قبضه کند، تغییرش دهیم. اگر نمی توانیم دنیا را مطابق میل و سلیقه مان بسازیم، حداقل باید بتوانیم روی جنبه های مختلف هر چیز تمرکز کنیم، یا یک جنبه ی خاص را در حاشیه قرار دهیم. این که فکری در ذهن مان جا بگیرد یا قطعانه دورش بریزیم هم به خودمان بستگی دارد. کار روی میدان ادراک: چگونه میدان ادراک خود را وسعت دهیم ابتدا باید یاد بگیریم که چه طور همه چیز را نسبی در نظر بگیریم و همان طور که در عکاسی زاویه دید را بزرگتر می کنند آنها را در چارچوب وسیع تری قرار دهیم. به این ترتیب یک ناراحتی، در ارتباط با عوامل دیگری در میدان ادراک ما قابل مشاهده، نیستند تعدیل می شوند مثلاً می توانیم به خودمان بگوییم: چیزهای خوشحال کننده ای هم هستند که برای ما پیش می آید برای آنکه جلوی افکار منفی را بگیریم مثل: اتومبیل من خراب شده و من این درس را هرگز یاد نمی گیرم پس باید از خد بپرسم: آیا ارزش دارد که افکار آزار دهنده به ما هجوم بیاورند و آن قدر بر ما مسلط شوند که بقیه چیزهای اطراف خود را که بسیار مهم است نادیده بگیریم پس انسان باید یاد بگیرد که در برابر با ارزش واقعی اش بسنجیم و آن را نسبت به زندگی خود و دیگران در شرایط کلی تر قرار دهیم. دیدمان را اصلاح کنیم: مشکلات به طور کلی ابتدا نامشخص و پراکنده به نظر می رسند چون یکجا بروز می کنند و در ما ایجاد احساس نا آرامی کلی می کنند ضمن این که سعی می کنیم هر چیز را به قدر خودش مهم بدانیم، باید از علتها و معنای اتفاقی که ما را ر نگران می کنند هم، برداشت درستی در فکرمان ایجاد کنیم. برای این کار، دروهله ی اول باید روی چند اصل کلی تکیه کنیم، که معمولاً به صورت پندیات بیان می شوند. مثلاً: ((هیچ چیزی بدون دلیل اتفاق نمی افتد)) یا ((در آنچه برای ما پیش می آید به صلاح

ماست)) یا ((می توانست این هم بدتر باشد)) پس این تمرین را همیشه در فکرمان انجام دهیم و به خود بگوییم که برای هر ناملایمیتی که پیش می آید، هر قدر که لازم است باز به خود یادآوری کنیم و در دل تکرار کنیم ((چیزی برای ما پیش نمی آید مگر اینکه به صلاح باشد)) و به کمک مواردی که تجربه کرده ایم یا ناملایمیتی که در گذشته برای ما پیش آمده و ثابت شده که تا حدی به نفع مان بوده اند خود را قانع کنیم. در حل مشکلات دست پیش بگیریم: بهترین راه از بین بردن کینه و حسادت در خود، آن است که به خودمان بگوییم اختیار کار تا حد زیادی به دست خودمان است یعنی، ما آزادیم که با رفتار و اعمال مان اوضاع را بهتر، یا وخیم تر کنیم. این اصل در روابط مان با دیگران هم صادق است. ما می توان به جای غرغر کردن و منفی بافی، از فرصتی که پیش آمده برای خود سازی استفاده کنیم در زندگی روز مره، چنین شرایطی زیاد پیش می آید. مثلا اگر نمی توانیم صبح از خواب بیدار شویم و به موقع سر کار برویم خوب است از خودمان پرسیم: بهتر نیست شب کمی زودتر بخوابم یا اگر وقت زیادی صرف گشتن به دنبال دسته کلید، مدارک اتومبیل یا پرونده های اداری می کنیم به این ترتیب ما انرژی زیادی را هم صرف ناراحتی و عصبانیت می کنیم می توانیم برای نظم و نگهداری آنها روش موثرتری به کار بندیم و با این کار دیگران هم ممنونمان خواهند شد چون ناچار نمی شوند بد خلقی ما را تحمل کنند. تمرین هایی برای بررسی مسائل: نیک بینی نیاز به درک درست از مطالب دارد بنابراین باید تحلیلگر ماهر باشی و جدا از روشهایی که مستقیما به میدان ادراک مان مربوط می شوند به اشکال دیگر روی خودمان کار کنیم خود را از شرفرمول هایی که یک قضاوت فوری از وقایع به دست می دهند، خلاص می کنیم و در یک دیدگاه واحد و ساده انگار محدود نکنیم. برای این کار بای راهکاری پیدا کنیم که بتوانیم از طریق آن موقعیت مان را از دیدگاه دیگری هم ببینیم و از آن تعبیرهای مختلف پیدا کنیم. به این ترتیب به خصوصیات اخلاقی و کل شخصیت مان دست پیدا می کنیم، نگرش و داوری ما را نسبت به همه چیز و همه کس تعیین می کند تحلیل شرایط بیرونی، از بررسی درونی خودمان، جدا نیست بررسی ای که طی آن نگاه مان را از خارج برمی داریم و روی خودمان برمی گردانیم تا خود را بهتر بشناسیم. سطح دیدمان را تغییر دهیم: بررسی درست موقعیت، باید ما را به سمت تغییر سطح دید ببرد باید برای درست دیدن چیزها ارتفاع بگیریم مثل این که از داخل هواپیما به چیزها نگاه می کنیم اشتن درک عمیق از چیزها یکی از جنبه های اصلی نیک بینی است. اگر عمیقا به پشامدها نگاه کنیم، معنی پیدا می کنند. بدبینی و خوش بینی، رفتارها و گرایشهای ذهنی ای هستند که نه تنها فقط به میدان ادراک ما رنگ می دهند بلکه با کم یا زیاد کردن عمق آن، ساختارش را تغییر می دهند. کسی که دچار جنون شده، در گوش ای میدان ادراکش زندانی است و تلخکامی، ناامیدی و نفرت وجودش را از درون می خورد، دیدی که یک جانبه به قضایا دارد با چسبیدن و متمرکز شدن روی یک جنبه خاص، نقش ها، پستی ها و بلندی ها را نمی بیند و چشمش همواره روی یک سطح می ماند برای او نه تنها زندگی یکنواخت و بی رنگ می شود، بلکه به نحوی روز افزون سطحی می شود. چه طور به یک تصویر عمق بدهیم؟ ابتدا باید از اینکه چشم مان روی یک سطح بماند، اجتناب کنیم. بعد از حاشیه شروع کنیم، گاه مان را در حواشی حرکت دهیم، تا به کمک جزئیاتی که تا کنون نادیده گرفته بودیم، طرح ها و سطوح دیگری ظاهر شوند در این عمل، این کار منجر به بعضی واکنش های اخلاقی اساسی می شود، که باید به نوبه خود بررسی شود. خود را به جای دیگران بگذاریم: در طول روز، هر وقت برداشت منفی ای نسبت به رفتار کسی داشتیم، خود را به جای او بگذاریم تا دید واقع بینانه تر و خیر خواهانه تری نسبت به موقعیت پیدا کنیم. مثلا به جای انتقاد از همکارمان که نتوانسته کارش را سر وقت انجام دهد، به یاد بیاوریم که او تازه استخدام شده و اگر ما به جای او بودیم، از صبوری که همکاران به خرج می دادند، سپاسگزار می شدیم همچنین به جای آن که از سکوت دوست مان، یا از این که زیاد در صحبت ها شرکت نمی کند نا را حتم شویم، به یاد بیاوریم که او در این لحظه نگرانیهای کاری دارد و اگر ما در موقعیتی مشابه او بودیم، بدمان نمی آمد که کمی با خود خلوت کنیم. به دنبال محاسن باشیم: یکبار در هفته فکر کنیم که روابط مان با همکار یا دوست و یا دیگر مشککل داریم و مایلیم که در موردشان قضاوت منفی کنیم هم چنین وقت بگذاریم و فعالانه به دنبال محاسن

و نقاط قوتشان باشیم مثلاً این یا آن همکار مهارت‌هایش را جلوی رؤسا به رخ می‌کشد و احساس می‌کنیم دارد خود نمایی می‌کند به جای آن که ناراحت و عصبی شویم، به تواناییهایی که در زمینه‌ی روابط انسانی دارد و به فواید این مسئله فکر کنیم و همیشه به دنبال محاسن دیگران باشیم به به دنبال معایب آنها تا ذهنمان هیچ فقط دچار منفی بافی نشود. جهنم برای دیگران اند: زندگی ما در دنیا راحت و طبیعی است، مگر در مواردی که برای دقیق تر سنجیدن مسائل، از آنها فاصله می‌گیریم و موضع ثابت اتخاذ می‌کنیم. مشکل از همین جا شروع می‌شود. تغییر دیدگاه، یعنی حد و مرز صحیح را یافتن این کار شبیه عمل تنظیم کردن در اصطلاح عکاسی است یاد گرفتن آن هم مثل هر کار دیگری با تجربه ممکن است. اما ابتدا باید ببینیم که چرا می‌خواهیم دیدگاهمان را تغییر دهیم. تغییر دیدگاه در کیفیت روابط مان با دیگران موثر است زیرا ریشه مشکل در روابط و هم چنین بسیاری از اختلالات مانند عصبانیت، کسالت، افسردگی و غیره، در رابطه با یک مسئله ساده است. فرض کنید فرد یا گروهی رفتار نامناسبی با ما داشته باشند. مهم نیست که اول ما از آنها به دلیل رفتارشان بدمان آمده باشد، یا آنها از ما بدشان آمده باشد مهم این است که اگر اجازه دهیم روان مان آلوده به نیت بدخواهانه و اعمال منفی شود، در سراشیب افکار تیره، احساسات منفی و رفتارهای خشن خواهیم افتاد و در صورت تداوم این وضع، ارتباط مان به طور کلی با دیگران قطع خواهد شد. از فاصله دورتری به مسئله نگاه کنیم: در عکاسی اگر دوربین را در ۲ سانتی متری قرار دهیم، تصویری تار خواهیم دید باید از موضوع فاصله بگیریم، و الا چیزی نخواهیم دید به همین ترتیب مهم است که خودمان را غرق ماجراها نکنیم و از مسائل، برداشتها، احساسات، افکار و غیره فاصله بگیریم. یکی از ترفندهای موفقیت در این کار، آن است که از بیرون به خودمان نگاه کنیم، یا در صورت تمایل خود را در یک فیلم تصور کنیم مثلاً در ذهن مان فیلمی را مرور می‌کنیم در حالی که سعی می‌کنیم از هیجان‌ات و افکارمان فاصله بگیریم. مثل هنر پیشه‌ای که احساساتی را که باید در یک صحنه‌ی نمایش بروز دهد، پیش خود تجزیه و تحلیل می‌کنیم و یا مثلاً همکارانمان با خشونت با شما برخورد کرده است. موقعیت را تصور کنید چه افکاری به سرتان می‌زند. به خودتان بگویید ((بفرما چه طرز حرف زدن مسخره‌ای چه ناخوشایند است. فکر می‌کند کیست؟ و بعد عصبانی میشوید اما می‌توانید حوستان را جمع کنید و فوراً از امواج فکریتان فاصله بگیرید: و در ذهنتان این کلمات را مرور کنید: بفرما مثل اینکه مسئله را به خودم گرفتم و دارم عصبانی می‌شوم. اما آیا این موضوع ارزشش را دارد؟ شاید مشکل طبیعی حرف زدن ناخوشایند باشد. شاید هم متوجه رفتارش نباشد)) و با این طرز فکر، وقتی به خودتان می‌آیید می‌بینید آرام شده‌اید دیگر عصبانی نیستید. حتی از خودتان می‌پرسید ((چی باعث شده همکارم این طور ناراحت باشد طفلک، حتما نگرانی‌هایی دارد به تدریج که این روش جدا می‌شود با تمرین بیشتر، می‌توانیم این فاصله زمانی را تا زمان وقوع خود ماجرا کوتاه کنیم جوری که بتوانیم برداشتها، احساسات، افکار و واکنشهای غریزی مان را بهتر و بهتر کنترل کنیم. زندگی در تاریکی: زندگی در تاریکی مکانیزم‌های متعدد دارد و در چگونگی تصویری که از خود و شایستگی‌های مان داریم و هم چنین از انتظاراتی که از دیگران داریم و نیت مان نسبت به آنها، مؤثر است بد نیست برای روشن شدن مطلب یک مورد مبالغه آمیز از این وضعیت را در نظر بگیریم. در زندگی روزهای بدی وجود دارد که همه چیز مثل یک کلاف سردرگم به هم می‌پیچد و نه فقط کارها جور نمی‌شود، بلکه مشکلات پیش بینی نشده‌ی دیگر هم به مشکلات موجود اضافه می‌شود. گاهی افکار منفی‌ای که در اثر حوادث سخت، یا مشکلات احساسی و ارتباط در ذهن مان ایجاد شده، چنان تثبیت و غالب می‌شوند که همه‌ی وجودمان را مکدر می‌کنند. حتی در برخی موارد حاد ما را با انزوای واقعی می‌کشانند. زیرا چنان دنیا را بد می‌بینیم، از همه چیز انتقاد می‌کنیم و از همه چیز کناره می‌گیریم، که مردم از ما دوری می‌کنند به این ترتیب امواج افکار منفی به مرور چنان اثرات بدی در شخصیت ما می‌گذارند که همه چیز را در تاریکی می‌بینیم و به تباهی کامل می‌رسیم همه‌ی ما کما بیش گرفتار گرایش منفی بد بینی که شبیه ذهنیات طبیعی است، هستیم. حتی افرادی که طبیعت خوش بین دارند در معرض امتحاناتی که در شخصیت شان نفوذ می‌کند و قضاوتشان را به خطا می‌برد، هستند اما همه‌ی ما مطمئناً در لحظات سخت زندگی، برای یک لحظه هم که

شده توانسته ایم احساس یک آدم ناامید را درک کنیم گاهی بدبینی ناشی از نارضایتی نسبت به خود است، که بر همه زندگی تأثیر می‌گذارد ضمناً ایجاد دلسردی و افسردگی عمومی می‌کند بیزاری و نارضایتی از خود و هم چنین سرگشتگی ای روانی ای که آرام و قرار نمی‌گیرد منجر به انفعال دردناک و غم‌انگیزی می‌شود که باعث شرمندگی فرد است احساس شرم اضطراب را سرکوب می‌کند و آرزوهای نهفته فرو خورده می‌شوند آن‌گاه اندوه، یأس و تردید از راه می‌رسند و فرد چشم به راه امیدهای واهی ناکام می‌ماند انزجار از منفعل ماندن، شکوه از بلا تکلیفی و حسادت که در اثر موفقیت دیگران بی‌رحمانه او را آزار می‌دهد رنجی بزرگ به بار می‌آورد سپس از سرنوشتش خشمگین می‌شود، از روزگار گله می‌کند، در فکر فرو می‌رود و در حالی که از خود خسته و ناراضی است به رنج کشیدن ادامه می‌دهد به همین ترتیب روح‌هایی که مورد هجوم امیال نفسانی قرار دارند مثل زخمهای بدخیم، لذت را در رنج و سرگشتگی می‌یابند. عینک مان را تغییر دهیم، یا دیدمان را؟ ما می‌دانیم که رست نیست در مورد دیگران بد قضاوت کنیم و جنبه ناخوشایند مسائل را در نظر بگیریم اما وقتی آدمها تا این حد غیر قابل تحمل می‌شوند و همه چیز این قدر بد پیش می‌رود، چه طور از قضاوت و بدبینی اجتناب کنیم؟ برای حل این مشکل کافی نیست جنبه مثبت مسائل را و آدم‌ها را ببینیم. بلکه باید بفهمیم که چرا دیدن آن جنبه‌ها آن قدر برای مان سخت است. در واقع نیک بینی فقط مثبت دیدن نیست این داروی معجزه آسا که برخی روانشناسها در تجویز آن تخصص دارند، برای مبارزه ای با هدف کلی تر کارایی دارد. اما برای کسی که زانوی غم در بغل گرفته، کافی نیست بگوییم بلند شو دوست من، مایوس نباش جنبه خوب مسائل را در نظر بگیر به علاوه، ثابت شده که در مقابله با بدبینی، تشویقهای ظاهری به جای تسکین، درد را تشدید می‌کنند بگوییم ((نه بابا، تو زشت نیستی، فقط کمی نامتقارنی! چه طور به کسی که افسردگی بر او غالب شده و احساس بی‌عدالتی و کینه شخصی می‌کند نشان دهیم که نیک بینی در مورد خاص او چه معنایی می‌تواند داشته باشد. استدلالهای کلی هر چه باشند. هرگز جای کاری را که خود شخص روی فکرش انجام می‌دهد، نمی‌گیرند. پس کافی نیست که عینک مان را عوض کنیم، بلکه باید دیدمان را از نو بسازیم. رسیدن به این هدف هم نیاز به یک بازآموزی خستگی‌ناپذیر دارد. چون نیک بینی لزوماً به معنی خوش بینانه دیدن زندگی نیست بلکه فضیلتی است که در اثر آموزش و بهتر شناختن انگیزه‌هایی که ما و دیگران را به عمل و ما می‌دارد حاصل می‌شود پس موضوع نه پرورش یک خوش بینی ساده لوحانه است و نه رسیدن به بی‌علاقگی و بی‌تفاوتی نسبت به آدمها و مسائل است ما می‌توانیم با انجام عمل صحیح و بالا بردن دقت به نیک بینی یا به عبارت بهتر درست دیدن دست پیدا کنیم. خود را به نیک بینی و داشتن یک کار معنوی است: پیدا کردن دیدگاه معنوی و جستجوی نگرش واقعی، تنها با یک اقدام معنوی امکان پذیر است کسی که سلوکی درونی مطابق با فطرت واقعی اش می‌کند، کم‌کم به ادراکی کامل تر و واقعی تر از چیزها دست می‌یابد او در عمل، حتی در شرایط به ظاهر ناگوار نظم و عدالت را درک می‌کند ادراکی که با احساس آرامش و اطمینان همراه است ان یک انقلاب واقعی ارزشهاست که بی‌هیچ تغییر ظاهری حادث می‌شود با هستی آشتی می‌کنیم، می‌فهمیم که ظواهر تنها نشان دهنده ی دیدگاهی از دنیا هستند. به این معنا که بدی، جدا از اعتقادی که به آن داریم، وجود عینی ندارد. قبلاً می‌دانیم هر چه برایمان پیش می‌آید فرصت و وسیله ای است برای یک خیریت بزرگ تر. نگرش ما نسبت به چیزها، قبل از همه به خودمان بستگی دارد: برای نیک بینی و به خصوص بری دیدن خوبی‌ها، کافی نیست چشم مان را باز کنیم. بلکه باید نگرش و فکرمان را پرورش دهیم افکار، نیروی خلاقه دارند. ما حقیقت را بادیدی که نسبت به آن داریم، می‌سازیم. بنابراین با وحشت داشتن از یک حادثه ناراحت کننده کار به جایی نمی‌رسد که شرایط برای واقع شدن آن فراهم می‌شود هر صبح این ما هستیم که باید به دنیایی که می‌خواهیم باقی روز را در آن بگذرانیم، رنگ می‌بخشیم و جهت یا شکل می‌دهیم. همه چیز به آمادگی ذهنی ای بستگی دارد، که می‌خواهیم در خود ایجاد کنیم. فضیلت نیک بینی شامل دو چیز است: - در خوبی دیدن و خوبی. یعنی خیرخواهانه و مثبت دیدن اشخاص وقایع و نیز حساس بودن نسبت به نقاط مثبت آنها. - واقع بینی درک حقیقت و محاسن واقعی اشخاصی است که با آنها در

ارتباطیم. واقع بینی خاصه شناخت سرشت توقعات حقوق و وظایف، نقاط ضعف و قوت شخصی خودمان است. نتیجه گیری: وقتی تصمیم می‌گیریم نیک بینی کنیم ایده تغییر یعنی درک ماهیت روندی که به صورت طبیعی در جریان است. آشفتگی‌ها، بدبختی‌ها و صدمات زندگی می‌توانند ما را به سمت افسردگی سوق دهند. اختلاف ما، در درک ما از بدبختی و بی‌عدالتی دنیا نیست این اختلاف ریشه در نا آگاهی و بیهودگی ما دارد تا وقتی به دریچه دید یا بعد خودمان چسبیده ایم آنچه به سرمان می‌آید به شدت بر ما تأثیر می‌گذارد. فکر کردن جزء تمرین‌های ماست و راهی است که تمام فضایل دیگر در آن پرورش می‌یابند کار کردن و اشیاست. در این جهت نیک بینی فضیلت جامعی است که همه فضائل دیگر در آن پرورش می‌یابند. کار کردن روی خود در درجه اول کار کردن روی فکر، نیت، قضاوت و نگرش ما از موجودات و اشیاست. در این جهت نیک بینی فضیلت جامعی است که همه فضائل دیگر را تقویت می‌کند. نیک بینی مترادف ایمان، اطمینان، اراده، پشتکار، خیرخواهی، تشخیص و تمیز، عقل سلیم و خود شناسی است. با پرورش همزمان نگرش واقعی و حسی، که به ما کمک می‌کند جنبه خوب چیزها را ببینیم، معنای مثبت پیشامدها، حضور عدالت و خیرخواهی که در جزئی‌ترین نکات زندگی متجلی است، برای مان روشن می‌شود با گذشت تر می‌شویم، کم تر از خود و دیگران انتقاد می‌کنیم و با آرامش و آسودگی، چیزها را مانند کسانی می‌بینیم که دیدن جنبه‌ی مثبت هر چیز به طبیعت ثانویه شان بدل شده است مانند یک بطری نه نیمه خالی است و نه نیمه پر. حاوی مقدارمایی است که برای استفاده‌ی بهینه لازم است.

مبانی انگیزش از دیدگاه اسلام

نویسنده: علی اکبر بخشی مقدمه: «انگیزه» (۱) یک مفهوم روان‌شناختی است که در شاخه‌های گوناگون علوم از قبیل «علوم رفتاری»، «مدیریت» و «اخلاق»، از زوایای گوناگون درباره آن بحث می‌شود و جهت‌گیری‌های علوم گوناگون از هر طرف، این مفهوم را به سویی می‌کشاند و این خود موجب می‌گردد بررسی ماهیت و ابعاد آن در عرصه‌ای خاص از عرصه‌های مختلف حیات انسان - مثل «مدیریت» - به سادگی امکان‌پذیر نباشد. علاوه بر این، اگر چنین مطالعه‌ای بخواهد با رویکرد اسلامی انجام پذیرد، بر دشواری آن خواهد افزود. آنچه در این جا می‌توان به آن اشاره کرد این که بخش مهم بحث درباره انگیزش از دیدگاه اسلام به مجموعه‌ای از حقایق و مفاهیم روحی و روانی و فعل و انفعالات درونی و فرایند ایجاد و نقش و تأثیر آن‌ها می‌پردازد که در قرآن کریم و روایات معصومین علیهم‌السلام، ادعیه و بیان صاحب نظران مسلمان آمده و در این میان، نیازهای گوناگون ابعاد روحی و جسمی انسان، چگونگی ارضاء و نقش آن‌ها، بر اساس مبانی اندیشه دینی تبیین شده است. بر اساس این نگرش، گفته می‌شود: برای شناسایی فرایندهای تکوین و تغییر شخصیت و شکل‌گیری رفتار و عملکرد انسان‌ها و عوامل مؤثر بر آن، و این که با تکیه بر منابع مذکور به چه راهکارهایی واقع و روشنی می‌توان دست یافت و این جریان به نوبه خود، موجب رشد و توسعه مطالعات و تحقیقات جدید روان‌شناسی و برخی علوم رفتاری از دیدگاه اسلام خواهد شد و راه را برای بررسی‌های مدیریتی در حوزه رفتار کارکنان و مدیران در سطوح سازمانی و چاره‌جویی برای حل مشکلات و معضلات مدیریتی در این حوزه هموار خواهد کرد و موفق خواهد شد - مثلاً - نظام‌ها و ساز و کارهای نظارتی را در سازمان به کار گیرد که با قوانین فطری و حقایق و مفاهیم قرآنی هماهنگی داشته، از آن‌ها الهام گیرد و در عین حال، از کارایی و اثربخشی لازم برخوردار باشد. روشن است که نیل به اهداف یاد شده در گرو انجام تحقیقات وسیعی فراتر از حد یک یا چند مقاله است. ولی از سوی دیگر، باید اذعان نمود که برداشتن حتی یک گام در این مسیر لازم است. بر این اساس، در این مقاله سعی شده است بخشی از مباحثی که نقش‌مبنایی و پیش‌نیاز در مطالعات و پژوهش‌های مربوط به انگیزش در مدیریت رفتار سازمانی دارد، با رویکرد اسلامی ارائه گردد. تعریف مفاهیم ۱- نیاز (۲): «نیاز» عبارت است از چیزی در درون فرد که او را به فعالیت و انجام کار و می‌دارد. (۳) به عبارت دیگر، نیاز حالتی درونی است که باعث می‌شود نتیجه

معنی جذاب به نظر برسد. (۲۴) - سائقه (۵): یک نیاز ارضا نشده باعث ایجاد تنش می‌شود و این تنش موجب می‌گردد سائقه‌هایی در درون فرد برانگیخته شود. این سائقه‌ها اموری درونی هستند که باعث می‌گردند فرد در پی تأمین اهداف ویژه‌ای، رفتار جستوجوگرانه‌ای از خود بروز دهد. (۳۶) - هدف (۷): «هدف» عبارت است از چیزی در خارج از فرد. روان‌شناسان غالباً آن را «محرك» می‌نامند و گاه به پاداش‌هایی اشاره دارد که فرد به آن امید بسته است و انگیزه‌هایش به سوی آن‌ها هدایت می‌شود. (۴۸) - انگیزش: واژه «انگیزش» در انگلیسی، از کلمه لاتین *Movere* (حرکت کردن) گرفته شده است. این اصطلاح همان گونه که از معنای رایج آن برمی‌آید، به علت یا چرایی رفتار اشاره دارد. انگیزش به این معنا تمامی روان‌شناسی را در برمی‌گیرد، اما روان‌شناسان مفهوم انگیزش را به عواملی محدود می‌سازند که به رفتار نیرو می‌بخشد و به آن جهت می‌دهد. (۹) در تبیین مفهوم «انگیزه» گفته شده است: انگیزه‌ها عبارتند 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 محرك‌های درونی فرد نیز تعبیر می‌شود. (۱۰) بر اساس محتوای امروزی انگیزش، تعاریف دیگری از آن ارائه شده است که در ذیل، به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌شود: یکی از صاحب نظران «انگیزش» را فرایندی می‌داند که «با یک نیاز یا کمبود زیستی یا روانی آغاز شده و رفتار هدفمند یا انگیزه‌ای را در جهت محركی خارجی فعال می‌نماید.» (۱۱) وی بر اساس این تعریف، رمز شناخت فرایند انگیزش را نیز در معنای مفاهیم نیازها، انگیزه‌ها، محرك‌ها و روابط میان آن‌ها می‌داند. برخی از نظریه پردازان «انگیزش» را مجموعه‌ای از نیروهایی می‌دانند که افراد را به سمت معینی به رفتار وامی‌دارد. (۱۲) برخی دیگر می‌گویند: انگیزه یعنی میل به کوشش فراوان در جهت تأمین هدف‌های سازمان به گونه‌ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود. (۱۳) دسته‌ای دیگر بر این باورند که انگیزش بیانگر «آن دسته از فرایندهای روان‌شناختی است که علت برانگیختگی، هدایت و تداوم اعمال ارادی هدفمند است.» (۱۴) کوتاه سخن این که نظریه پردازان از چند منظر به «انگیزش»، نگرسته‌اند که در نتیجه، بر مفاهیم متفاوتی تأکید دارند. به طور کلی، این دیدگاه‌ها نسبت به انگیزش، به سه نتیجه منجر می‌شود: ۱. تجزیه و تحلیل «انگیزش» باید بر عواملی متمرکز شود که فعالیت‌های فرد را برمی‌انگیزد. ۲. «انگیزش» فرایند گراست 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 درباره نظریه‌های انگیزشی امروز به شمار می‌آید. (۱۵) پیشینه بحث «انگیزش» و رویکردهای نظری به آنفهم دو فرایند روان‌شناختی «برانگیختگی» (۱۶) و «انتخاب» (۱۷) در کانون پژوهش‌های مربوط به انگیزش قرار دارد. هنگامی که از برانگیختگی سخن به میان می‌آوریم، با این پرسش سرو کار داریم که اصولاً چرا به انجام کاری می‌پردازیم؟ چه چیزی ما را به کار وامی‌دارد؟ چرا اقدام به کاری می‌کنیم؟ فرایند دوم - یعنی انتخاب - پس از این که برانگیخته شدیم، روی می‌دهد. به فرض آن که دست به فعالیت بزنیم و در پی هدفی باشیم، چرا تلاش ما معطوف به انجام کار خاصی می‌شود؟ تعیین کننده‌های انتخاب عمل ما کدام است؟ کهن‌ترین اندیشه‌های مربوط به علل برانگیختگی با رفتار فرد انتخابگر سرو کار دارد و در نظریه‌های نخستین انگیزش، برجسته‌ترین دیدگاه‌های تاریخی درباره ماهیت انسان، مبتنی بر این فرض است که انسان‌ها اساساً موجوداتی منطقی و اندیشمندند، با امیال آگاهانه‌ای که توانایی برآورده ساختن آن‌ها را نیز دارند. این افکار جوهر اصلی تفکر فیلسوفان باستانی مانند سقراط (Socrates)، افلاطون (Plato)، ارسطو (Aristotle) و فلاسفه قرون وسطا مانند توماس آکویناس (Thomas) و فیلسوفان متأخر مانند جان لاک (John Locke)، جان استوارت میل (John Stuart Mill) جرمی بنتهام (Jeremy Bentham)، دکارت (Descartes)، هابز (Hobbes) و اسپینوزا (Spinoza) را تشکیل می‌دهد و آنان در نوشته‌های خود، این مسأله را در کانون توجه خود قرار داده‌اند. بنابراین، می‌توان گفت: پرسش‌های اساسی مربوط به انگیزش عبارت از: ۱. پرسش مربوط به برانگیختگی: «کدام نیاز یا سائق، باعث برانگیختگی می‌شود؟» ۲. پرسش مربوط به انتخاب: «کدام رفتار برگزیده می‌شود؟» در پی

پاسخ به این دو پرسش، از زمان باستان تا دهه ۱۹۲۰ دیدگاه‌ها و نظرات مختلفی شکل گرفته که دیدگاه‌ها و نظرات «خردگرایی» (rationalism view)، «ماشین‌گرایی» (Mehanicistic)، «لذت‌گرایی» (Hedonism)، «غریزه‌ها»، «رویکرد رفتاری» (behavioral)، «نظریه روانکاوی» (psychoanalysis) و «نظریه سائق‌ها» (drivis theory) از آن جمله‌اند و از دهه ۱۹۳۰ نیز برای تشریح رفتار، نظریه‌های جدید انگیزش مطرح شد که از آن جمله می‌توان نظریه‌های «نیاز»، «تقویت»، «شناخت» و «ویژگی‌های شغل» را نام برد. (۱۸) نظریه‌های انگیزش در مدیریت 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. در همین زمینه، مدیران و نظریه‌پردازان رشته مدیریت همواره درباره انگیزش، نظریه‌هایی ساخته و پرداخته‌اند؛ نظریاتی که هر کدام به نوبه خود، بر چگونگی رفتار مدیران یا کارکنان اثر می‌گذارند. (۱۹) در تجزیه و تحلیل بیش‌تر نظریه‌های روان‌شناختی مربوط به انگیزش، درمی‌یابیم که آن‌ها را می‌توان در یکی از سه دسته زیر طبقه‌بندی کرد: ۱. نظریه‌های تقویت یادگیری؛ ۲. نظریه‌های نیاز یا محتوایی؛ ۳. نظریه‌های فرایندی یا روش‌های تصمیم‌گیری. (۲۰) نظریه‌های تقویت یادگیری بر نتایج رفتار، به ویژه نقش تقویت مثبت، تأکید دارد و نظریه‌های دیگر (محتوایی و فرایندی) بر نقش ادراکات تأکید می‌ورزد. نظریه‌های محتوایی (مثل نظریه سلسله مراتب نیازها، نظریه انگیزش و بهداشت روانی هرزبرگ، نظریه آلدرفر، نظریه دیوید مک‌کلند، نظریه دوساحتی بودن انسان) با محتوا سر و کار داشته، چستی رفتارهای برانگیخته شده را شرح می‌دهد و در تعیین و تدوین سائقه‌های برانگیزنده مردم تلاش می‌کند. نظریه‌های فرایندی (مثل نظریه برابری، نظریه انتظار، نظریه مبتنی بر تعیین هدف و نظریه تقویت و دیدگاه سیستمی) چگونگی و چرایی برانگیختگی افراد را توصیف کرده، در تشریح رفتار انتخابگر افراد می‌کوشد. به عبارت دیگر، این نظریه به شیوه یا نوع اندیشه توجه می‌کند؛ شیوه‌ای که افراد درباره نوع رفتار خود تصمیم می‌گیرند. (۲۱) توجه به سه نکته درباره این نظریات ضروری است: ۱. نظریه‌های انگیزش مدیران را با معمای روان‌شناختی، که مرگب از توصیف‌ها و توصیه‌های گوناگون است، آشنا می‌سازد. در هر صورت، مدیران می‌توانند درباره رفتار کارکنان از هر نظریه انگیزشی درس‌های مهمی بگیرند و در چارچوب مدیریت اقتضایی، نیاز دارند فنون انگیزشی را که با افراد و موقعیت آنان مناسب‌تر است، برگزینند. (۲۲) ۲. هیچ نظریه‌ای به تنهایی تبیین تمام عیار و کامل از تنوع و پیچیدگی رفتار به دست نمی‌دهد، بلکه هر کدام - که بعضاً از دیدگاهی غیر از دیدگاه ابتدایی آن مطرح گردیده - برای تبیین جنبه‌هایی از رفتار مفید است. (۲۳) ۳. در عین توجه به نکته نخست، باید سعی شود در تنظیم مباحث تطبیقی، نظریه‌ای که به دیدگاه اسلامی نزدیک‌تر بوده و در متون دینی به مطالب مربوط آن توجه بیش‌تر شده است، شناسایی شود و با دقت و تأمل بیش‌تر، بررسی و تحلیل گردد و برای پربارتر کردن نظریه اسلامی از نقاط قوت آن استفاده شود. نقد کلی بر رویکرد تجربه‌گرایی در روان‌شناسی روان‌شناسانی که در تحقیقاتشان روش علوم تجربی را به کار می‌گیرند، از تحقیق و کنکاش درباره بسیاری از پدیده‌های مهم روانی که در محدوده مشاهده و آزمون تجربی نمی‌گنجد؛ دوری می‌کنند. از این رو، کار بررسی در مورد خود «نفس» را از حوزه تحقیقاتی خود کنار گذاشته‌اند. یکی از پیامدهای گرایش به استفاده از روش علوم تجربی در تحقیقات روان‌شناسی این بود که در این تحقیقات، گرایش‌های مادی، که همه پدیده‌های روانی را ناشی از فعالیت‌های تکرارشناختی می‌داند، حاکم گردید؛ گرایش‌هایی که از تفاوت اساسی میان ذات و حقیقت انسان (بعد معنوی او) و حیوان، غافل ماند و این مسأله مهم را در تحقیقات خود به دست فراموشی سپرد و به همین دلیل، از بررسی بسیاری از پدیده‌های روانی مهم انسان، که شامل جنبه‌های دینی و معنوی و ارزش‌های والای انسانی او می‌شود، غفلت ورزید و به «نیازهای اصیل و والای انسانی» توجهی نکرد و از تحقیق درباره مسأله «محبت»، در برترین شکل انسانی‌اش (به دور از جنبه‌های جنسی، که تحقیقات برخی از روان‌شناسان نیز همین جنبه محبت را در برمی‌گیرد) باز ماند و نتوانست تأثیر «عبادت» در رفتار انسان و یا مسأله درگیری روانی میان انگیزه‌های جسمی و روحی و ایجاد توازن بین جنبه‌های

مادی و معنوی او را بررسی کند؛ چنانچه بعضی از روان‌شناسان معاصر از جمله اریک فروم (Erich Fromm) به گرایش‌های مادی که بر تحقیقات روان‌شناسی انسانی حاکم است و بررسی «ارزش‌های والا» و جنبه‌های معنوی رفتار انسان را به کنار نهاده، انتقاد می‌کنند. (۲۴) اریک فروم معتقد است که بعضی از انگیزه‌ها (نیازهای روانی در واقع، نیازهای فطری و اساسی نهفته در سرشت انسان هستند که قابل فراگیری و اکتساب از محیط اجتماعی نمی‌باشند. (۲۵) در همین زمینه در سال‌های اخیر، تعداد بسیار کمی از روان‌شناسان به اهمیت بررسی جنبه‌های روحی انسان توجه کرده و تلاش‌هایی را برای بررسی برخی از پدیده‌های روانی مانند «تله پاتی» (۲۶) و «توهم» (۲۷) آغاز نموده‌اند. اما این کوشش‌ها همچنان در آغاز راه است و هنوز به نتایج دقیقی که بتوان آن را با اطمینان به مجموعه اطلاعات دقیق بشر درباره انسان افزود، نرسیده است. (۲۸) انتقادات و دیدگاه‌هایی از این قبیل موجب گردید رویکرد «پدیدار شناختی» (۲۹) در روان‌شناسی نضج گیرد و در همین باره راجرز نظریه «خویشتن» و «خودشکوفایی» را مطرح کرد و مزلو بر آن بود تا تقسیم‌بندی دیگری برای انگیزه‌های انسان، پیشنهاد کند که شامل انگیزه‌های روحی نیز بشود. او در این تقسیم‌بندی به دو نوع انگیزه یا نیاز (به تعبیر خودش) معتقد است: الف. نیازهای اصلی؛ ب. نیازهای روحی. نیازهای اصلی شامل همان چیزهایی می‌شود که بیش‌تر روان‌شناسان آن‌ها را در تحقیقات خود درباره نیازهای اصلی انسان مورد مطالعه قرار می‌دهند؛ مانند: گرسنگی، تشنگی، انگیزه جنسی، امنیت، عملکرد و انگیزه‌هایی از این قبیل. و نیازهای روحی، در برگیرنده برخی جنبه‌های روانی نیازهای انسان هستند؛ مانند: عدالت‌خواهی، نیکی، زیبایی، نظم و اتحاد. مزلو عقیده دارد که نیازهای روحی انسان نوعی نیازهای فطری است که تکامل، رشد و بالندگی شخصیت فرد به برآوردن آن‌ها بستگی دارد. (۳۰) البته روشن است که برای آشکار شدن نقاط اشتراک و افتراق رویکرد انسان‌گرا و نظریه خودشکوفایی با دیدگاه اسلامی نیازمند انجام مطالعه و بررسی تطبیقی میان آن دو هستیم که بحث آن در این مقاله نمی‌گنجد. (۳۰) مرادف‌های واژه‌های «انگیزش»، «انگیزه» و «نیاز» در قرآن (۳۱) -۱. إثارة: «إثارة» از ریشه «ثور» و به معنای تحریک و تهییج و برانگیختن است و «ثوران» یعنی هیجان. (۳۲) مشتقات «ثور» در قرآن کریم، در چهار مورد به کار رفته است که دو مورد آن درباره إثارة زمین و دو مورد درباره إثارة ابرها آمده. (۳۳) از آن جمله است آیه ذیل: «وَاللّٰهُ الَّذِي أَرْسَلَ الرِّيَّاحَ فَتُثِيرُ سَحَابًا فَسُقْنَاهُ إِلَىٰ بَلَدٍ مَّيِّتٍ فَاحْيَيْنَا بِهِ الْأَرْضَ بَعْدَ مَوْتِهَا كَذٰلِكَ الْنُّشُورُ» (فاطر: ۹)؛ خداوند کسی است که بادهای او را می‌فرستد تا ابرها را برانگیزد. پس ما آن ابرها را به سوی زمین مرده می‌رانیم و به وسیله آن، سرزمین مرده را زنده می‌کنیم. رستاخیز نیز همین گونه است. ۲- بعث: «أَصْلُ الْبَعْثِ إِثَارَةُ الشَّيْءِ وَتَوْجِيهُهُ». (۳۴) بعث در اصل لغت، به معنای برانگیختن چیزی و جهت دادن به آن است. بعث دو قسم است: بشری و الهی. بعث الهی نیز دو گونه است: یکی به معنای ایجاد اعیان، اجناس و انواع از عدم، که مختص خداوند عزوجل است و دیگری به معنای برانگیختن و زنده کردن مردگان که برخی اولیای الهی نیز از این توانایی به‌رمندند؛ مثل حضرت عیسی علیه‌السلام. مشتقات «بعث» در قرآن مجید، در ۶۷ مورد به کار رفته که حدود ۲۹ مورد آن درباره قیامت و برانگیختن انسان‌ها در آن هنگام، ۲۱ مورد درباره پیامبران علیهم‌السلام و سایر موارد درباره بیداری از خواب برخی افراد در دنیا و بعضی حیوانات است. از جمله مواردی که «بعث» در مورد برانگیختن انسان‌ها در قیامت است، آیه ذیل می‌باشد: «وَسَلَامٌ عَلَيْهِ يَوْمَ وُلِدَ وَيَوْمَ يَمُوتُ وَيَوْمَ يُبْعَثُ حَيًّا» (مریم: ۱۵)؛ درود بر وی، روزی که تولد یافت و روزی که می‌میرد و روزی که زنده برانگیخته می‌شود. و از جمله مواردی که «بعث» در مورد برانگیختن پیامبران علیهم‌السلام به کار رفته، آیه ذیل است: «فَبَعَثَ اللَّهُ النَّبِيِّينَ مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ» (بقره: ۲۱۳)؛ سپس خداوند پیامبران را برانگیخت تا مردم را بشارت دهند و انذار کنند. ۳- حث: «حَثَّ عَلَى الْأَمْرِ أَي حَرَّصَهُ عَلَيْهِ». (۳۵) یعنی تحریص کرد او را بر آن کار. و «الحث، الاعجال فی اتصال»؛ حث یعنی به عجله و شتاب واداشتن مستمر. و «الطَّائِرُ يَحْتُّ جَنَاحِهِ فِي الطَّيْرَانِ: يَحْرُكُهُمَا»؛ یعنی پرنده به هنگام پرواز بال‌هایش را به حرکت درمی‌آورد. (۳۶) از ماده «حث» تنها یک مورد در قرآن مجید آمده و آن عبارت است از: «ثُمَّ اسْتَوَىٰ عَلَى الْعَرْشِ يُعْشَى الْلَيْلَ النَّهَارَ يَطْلُبُهُ حَيْثَا» (اعراف: ۵۴)؛ آن‌گاه به تدبیر جهان هستی پرداخت و روز را به پرده شب می‌پوشاند، در حالی که روز، شتابان شب را

می‌جوید. ۴- تحریض: «التحریض: التحضیض. قال الجوهری: التحریضُ علی القتال، الحثُّ والإحماءُ علیه؛» تحریض بر جنگ یعنی تحریض کردن و به جوشش و قیام فراخواندن برای جنگ. تأویل تحریض در لغت، این است که انسان به گونه‌ای تحریک شود که بداند در صورتِ تخلف، در شرف مرگ و نابودی است. لحيانی می‌گوید: «حَرَضِ الْمُؤْمِنِينَ عَلَى الْقِتَالِ»: یعنی تحریض کن و برانگیز مؤمنان را به گونه‌ای که با استقامت به جنگ ادامه داده و دشمن را شکست دهند. (۳۷) از ماده حرض تنها دو مورد در قرآن مجید آمده که درباره تحریض و برانگیختن پیامبر صلی‌الله‌علیه‌وآله مؤمنان را به جنگ است. یکی از آن دو مورد، آیه ۶۵ سوره انفال و دیگری آیه ذیل است: «فَقَاتِلْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ لَا تُكَلِّفُ إِلَّا نَفْسَكَ وَحَرَضِ الْمُؤْمِنِينَ...» (نساء: ۸۴)؛ پس (ای پیامبر) تو خود تنها در راه خدا به کارزار برخیز که جز شخص تو بر آن مکلف نیست و مؤمنان را ترغیب کن... هـ حَضُّ: «الْحَضُّ ضَرْبٌ مِنَ الْحَثِّ...» حَضُّ عبارت است از نوعی حث و تحریض و ترغیب که به طور اعم، هم نسبت به چیزی که سیر و رانش دارد به کار می‌رود و هم نسبت به چیزی که سیر و رانش ندارد. حَضُّ نیز به معنای تحریض و ترغیب به خیر است و تحضیض به قتال یعنی تحریض و تحریض و ترغیب به قتال. «محاضة» یعنی ترغیب و برانگیختن دو نفر همدیگر را و تحاضون در آیه قرآن به معنای ترغیب و برانگیختن بعضی «بعضی دیگر» است. (۳۸) از ریشه «حَضُّ» سه مورد در قرآن کریم آمده که هر سه درباره ترغیب و تحریض به اطعام مساکین است، دو مورد آن در سوره‌های حاقه: ۳۴ و ماعون: ۳ است و سومی عبارت است از آیه ذیل: «كَلَّا- بَلْ لَا تُكْرَمُونَ الْيَتِيمَ وَلَا تَحَاضُّونَ عَلَى طَعَامِ الْمَسْكِينِ» (فجر: ۱۷ و ۱۸)؛ چنان نیست که شما تصور می‌کنید، بلکه شما یتیمان را گرامی نمی‌دارید و یکدیگر را بر اطعام مستمندان تشویق نمی‌کنید. ۶- نَزْغٌ: النَزْغُ شِبْهَةُ النَخْسِ...؛ نَزْغٌ مِثْلُ نَخْسٍ اسْتِ و این که شیطان انسان را نخس می‌کند یعنی او را تحریک و تهییج می‌کند و به انجام بعضی از گناهان برمی‌انگیزد. «نَزْغٌ» فقط در امور شر به کار می‌رود. (۳۹) مشتقات «نَزْغٌ» شش مورد در قرآن به کار رفته که همه آنها درباره انگیزش شیطانی است؛ چهار مورد آن در سوره‌های یوسف: ۱۰۰، اسراء: ۵۳، فصلت: ۳۶ و دو مورد آن در آیه ذیل به کار رفته است: «وَأَمَّا يَنْزَغَنَّكَ مِنَ الشَّيْطَانِ نَزْغٌ فَاسْتَعِذْ بِاللَّهِ» (اعراف: ۲۰۰)؛ اگر شیطان خواست مداخله نماید و تو را به غضب و انتقام وادارد، به خدا پناه ببر. ۷- نَشْرٌ: «نَشْرٌ» به معنای زنده کردن و برانگیختن پس از مرگ است. «نَشَرَ اللَّهُ الْمَيِّتَ يَنْشُرُهُ نَشْرًا وَنَشُورًا»؛ یعنی خدا مرده را زنده می‌کند و زجاج می‌گوید: «نَشْرَهُمُ اللَّهُ» ای بعثت؛ یعنی خدا آنها را برمی‌انگیزد، همچنان که خداوند می‌فرماید: «وَالِيهِ النُّشُورُ» وانشره الله یعنی خدا او را زنده کرد. (۴۰) از مشتقات «نَشْرٌ» ۲۱ مورد در قرآن کریم به کار رفته که بعضی از آن مفهوم انگیزشی دارد؛ از جمله آیه ذیل: «لَا يَمْلِكُونَ لِنَفْسِهِمْ ضَرْأًا وَلَا نَفْعًا وَلَا يَمْلِكُونَ مَوْتًا وَلَا حَيَوَةً وَلَا نُشُورًا» (فرقان: ۳)؛ معبودهایی که نه اختیار سود و زیان خویش را دارند و نه اختیار مرگ و حیات و رستاخیزشان را. ۸- سَائِقٌ: «سَوَّقَ الْأَبْلُ وَغَيْرَهَا» به معنای راندن چهارپایان است. در تفسیر آیه: «وَجَاءَتْ كُلُّ نَفْسٍ مَعَهَا سَائِقٌ وَشَهِيدٌ» (ق: ۲۱) گفته شده به این معناست که با هر فردی فرشته‌ای است که او را برای حساب به محشر پیش می‌برد و فرشته‌ای که به نیک و بد اعمال او شهادت می‌دهد. (۴۱) مشتقات «سوق» در قرآن مجید، هفده مورد است که در بیش تر موارد، به معنای مورد نظر (راندن و سوق دادن) به کار رفته است و در یک مورد، خود واژه «سائق» استعمال شده که ذکر آن گذشت. ۹- سَبَبٌ: «السَّبَبُ الْجَبَلُ يَشُدُّ بِالشَّيْءِ فَيَجذبُ بِهِ...»؛ سبب عبارت است از ریسمانی که به چیزی بسته می‌شود و به کمک آن کشیده می‌شود. (۴۲) «السَّبَبُ كُلُّ شَيْءٍ يَتَوَصَّلُ بِهِ إِلَى غَيْرِهِ...»؛ سبب به هر چیزی گویند که به کمک آن چیزی به چیز دیگر می‌رسد یا وسیله‌ای برای نیل به آن قرار می‌گیرد. (۴۳) از مشتقات «سبب»، نه مورد در قرآن کریم به کار رفته است؛ از جمله آیه ذیل: «إِذْ تَبَرَّأَ الَّذِينَ اتَّبَعُوا مِنَ الَّذِينَ اتَّبَعُوا وَرَأُوا الْعَذَابَ وَتَقَطَّعَتْ بِهِمُ الْأَسْبَابُ» (بقره: ۱۶۶)؛ آن هنگام که پیشوایان باطل از پیروان خود بیزار می‌شوند و عذاب خدا را مشاهده کنند و هر گونه سبب و وسیله‌ای از آنها قطع شده است. ۱۰- رَغْبَةٌ: «أَصْلُ الرِّغْبَةُ السَّعَةُ فِي الشَّيْءِ...»؛ اصل رغبت به معنای گستردگی و فزونی گنجایش چیزی است. «و الرِّغْبَةُ وَ الرِّغْبُ وَ الرِّغْبِيُّ السَّعَةُ فِي الرِّغْبَةِ»؛ یعنی رغبت عبارت است از فزونی و قوت اراده؛ مثل این گفته خداوند متعال: «أَنَّهُمْ كَانُوا يُسَارِعُونَ فِي الْخَيْرَاتِ وَيَدْعُونَنَا رَغَبًا وَرَهَبًا»

(انبیاء: ۹۰)؛ چرا که آن‌ها در نیکی‌ها سرعت می‌گرفتند و به خاطر عشق (به رحمت) و ترس (از عذاب) ما را می‌خواندند. وقتی «رغب فیه» یا «رغب الیه» گفته می‌شود، اقتضای طلب حریصانه آن را دارد و وقتی «رغب عنه» گفته می‌شود، اقتضای بی‌رغبتی و زهدورزی نسبت به آن را دارد؛ مثل این گفته خداوند عزوجل: «وَمَنْ يَرْغُبْ عَنْ مِلَّةِ اِبْرَاهِيمَ اِلَّا مَنْ سَفِهَ نَفْسَهُ» (بقره: ۱۳۰)؛ هیچ کس از کیش ابراهیم [دین فطری] روی نگرداند، جز کسی که خویشتن را دچار حماقت کرده است. (۴۴) از مشتقات «رغب» شش مورد دیگر نیز در قرآن به کار رفته که عبارت است از: توبه: ۵۹ و ۱۲۰، قلم: ۳۲، انشراح: ۸، نساء: ۱۲۷، مریم: ۴۶.۱۱-میل: «المَيْلُ الْعَدُولُ عَنِ الْوَسْطِ اِلَى اَحَدِ الْجَانِبَيْنِ...»؛ میل یعنی انحراف از وسط به یکی از دو سو (۴۵) و به معنای رو آوردن به سوی چیزی است. (۴۶) از مشتقات «میل» در قرآن مجید، شش مورد آمده که چهار مورد آن در سوره نساء، آیه‌های ۱۰۲ و ۱۲۹ و دو مورد آن در آیه ذیل است: «وَيُرِيدُ الَّذِينَ يَتَّبِعُونَ الشَّهَوَاتِ اَنْ تَمِيلُوا مَيْلًا عَظِيمًا» (نساء: ۲۷)؛ و مردمی که پیرو شهواتند می‌خواهند که شما مسلمانان از راه حق و رحمت الهی بسیار منحرف گردید. ۱۲- اصغاء: «الصَّغْوُ الْمَيْلُ، يَقَالُ: صَغَتِ النُّجُومُ وَالشَّمْسُ...»؛ صغو به معنای میل است و گفته می‌شود ستارگان و خورشید به غروب میل کردند و «اصغيته الى فلان»؛ یعنی به سمت فلانی آن را متمایل نمودم؛ (۴۷) چنانچه خداوند متعال می‌فرماید: «وَلْتَصْغِي اِلَيْهِ اَفْتَدَةُ الَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ بِالْآخِرَةِ» (انعام ۱۱۳)؛ و برای این که قلوب کسانی که به آخرت ایمان ندارند به آن (گفتار آراسته) مایل شود. «صغو»، هم به معنای میل فیزیکی است و هم به معنای میل و کشش قلبی، گرچه در قرآن، به معنای دوم است و «لْتَصْغِي اِلَيْهِ، اِي يَمِيلُ اِلَيْهِ»؛ یعنی تمایل پیدا کند به سوی آن. (۴۸) از مشتقات «صغو» تنها دو مورد در قرآن کریم آمده که در یک مورد، با واژه «افئده» همراه است - که ذکر شد - و در مورد دوم (تحریم: ۴) با واژه «قلوب» همراه می‌باشد. ۱۳- شهوت و شهوات: «شَهِي الشَّيْءُ وَشَهَاةٌ يَشْهَاهُ»؛ یعنی دوستدار آن چیز شد و نسبت به آن رغبت نشان داد. «شهی» به معنای لذت و «شهوان» و «شهوانی» به معنی «شدید الشهوة» است. (۴۹) اصل «شهوت» به معنای اشتیاق و رغبت نفس است به چیزی که اراده می‌کند. (۵۰) صدر المتألهین شیرازی رحمه الله می‌فرماید: شهوت یکی از اوصاف نفسانی است و به معنای میل مفرط و علاقه و رغبت شدید است و عبارت است از حرکت نفس برای طلب چیزی که ملائم نفس یا لذت بخش است. اعتدال این صفت نفسانی، عفت است و افراط آن شره و تفریط آن، خمود. عفت مبدأ و منشأ سخا، حیا، صبر، مسامحه، قناعت، ورع، قلت طمع و مساعدت است. و از طرف افراط آن، حرص، وقاحت، تبذیر، ریا، هتک، مخافت، ملق، حسد، شماتت و تذلل در مقابل اغنیا، منشعب می‌شود. (۵۱) از واژه «شهوت» و مشتقات آن سیزده مورد در قرآن مجید به کار رفته است. یک مورد آن تبعیت از شهوات است - که ذیل عنوان «میل» بیان گردید. اینک به یک مورد دیگر - که در آن چندین مفهوم روان‌شناختی - به کار رفته و جای بحث فراوان دارد - اشاره می‌شود: «زُيِّنَ لِلنَّاسِ حُبُّ الشَّهَوَاتِ مِنَ النِّسَاءِ وَالْبَنِينَ وَالْقَنَاطِيرِ الْمُقَنْطَرَةِ مِنَ الذَّهَبِ وَالْفِضَّةِ وَالْخَيْلِ الْمُسَوَّمَةِ وَالْأَنْعَامِ وَالْحَرْثِ ذَلِكَ مَتَاعُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَاللَّهُ عِنْدَهُ حَسَنُ الْمَآبِ.» (آل عمران: ۱۴) در این آیه، خداوند متعال از آراسته گردیدن و جلوه‌گر شدن دوستی و حب شدید انسان‌ها سخن می‌گوید که عبارت است از: دل‌ربایی و شیدایی نسبت به زنان، فرزندان، همیان‌های زر و سیم، اسب‌های نشان‌دار نیکو، چهارپایان، مزارع و املاک. ۱۴- حاجه: «الْحَوَجُّ» به معنای طلب و خواهش، و «الخروج وحاجة وحائجة» به معنای نیاز و غرض و هدف است؛ چنانچه خداوند تعالی می‌فرماید: «وَلْتَبْلُغُوا عَلَيْهَا حَاجَةً فِي صُدُورِكُمْ» (۵۲) از ریشه «حوج» در قرآن کریم، تنها سه مورد آمده که هر سه عبارت است از کلمه «حاجة» و به همراه واژه «نفس» یا «صدور» (سینه‌ها) به کار رفته است؛ دو مورد آن در سوره‌های یوسف: ۶۸ و حشر: ۹ آمده و مورد سوم آن در آیه ذیل: «وَلَكُمْ فِيهَا مَنَافِعُ وَلْتَبْلُغُوا عَلَيْهَا حَاجَةً فِي صُدُورِكُمْ» (غافر: ۸۰)؛ و برای شما در آن‌ها منافع قابل ملاحظه‌ای است تا به وسیله آن‌ها به مقصدی که در دل دارید برسید. ۱۵- فقر: «فقر» از ستون فقرات است که به معنای امری است که کمرشکن می‌باشد. «فاقره» نیز در سوره قیامت از همین ریشه است: «تَطُنُّ اَنْ يُفْعَلَ بِهَا فَاقِرَةٌ» (قیامت: ۲۵)؛ گمان دارند که با آن‌ها رفتاری کمرشکن می‌کنند. «فقر» ضد غنی و دارایی است. ابن عرفه می‌گوید: فقیر در لغت، به معنای محتاج است؛ چنانچه خداوند متعال می‌فرماید: «أَنْتُمْ الْفُقَرَاءُ اِلَى اللَّهِ»؛ یعنی

شما باید نیازمندان به خدا. (۵۳) در قرآن مجید، از مشتقات «فقر» چهارده مورد به کار رفته که شامل دو نوع فقر مادی و معنوی است. فقر مادی مثل آیه ذیل: «أَنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا» (توبه: ۶۰)؛ زکات مخصوص فقرا و مساکین و کارکنانی است که برای (جمع‌آوری) آن کار می‌کنند. و فقر مادی و معنوی مثل آیه ذیل: «يَا أَيُّهَا النَّاسُ أَنْتُمُ الْفُقَرَاءُ إِلَى اللَّهِ وَاللَّهُ هُوَ الْغَنِيُّ الْحَمِيدُ» (فاطر: ۱۵)؛ ای مردم، شما (همگی) نیازمندان به خدا هستید و تنها خداوند بی‌نیاز و شایسته هر گونه حمد و ستایش است. مبانی انگیزش از دیدگاه اسلام (۵۵) مبدأ و معاد یکی از مسائل مهم درباره انگیزه‌های انسانی این است که این نیازها و خواسته‌ها معمولاً همه جا و همیشه قابل ارضا نیست؛ یعنی به هنگام ارضا، تراحم پیدا می‌کنند. بحث این است که وقتی در خواسته‌ها تراحم به وجود می‌آید و یا حتی عواملی مثل عادات و هیجانات - که از جمله چیزهایی است که روان‌شناسان موجب تقدّم خواستی بر خواست دیگر دانسته‌اند - آدمی را به سویی می‌کشد، انسان چگونه می‌تواند منفعل نماند و نقش فعال داشته باشد؟ بر اساس آنچه از قرآن و روایات برمی‌آید، ارزش اصلی انسان، در گرو همین فعالیت‌های مثبت او است. اما اگر فرد بخواهد با اختیار و انتخاب خود، خواستی را ترجیح دهد، اساس انتخاب و معیار آن، چیست؟ از آن جا که اصل و محرک انتخاب‌ها، لذت بدنی یا روحی است، سه معیار می‌توان در نظر گرفت: اول. خواستی را انتخاب کنیم که ارضایش لذت بیش‌تری دارد. دوم. خواستی را انتخاب کنیم که ارضایش لذت پایدارتر دارد. سوم. بینیم کدام یک کمال بیش‌تری در ما ایجاد می‌کند. ولی همه این معیارها کم و بیش ما را دچار سرگردانی می‌کند؛ زیرا گاهی می‌خواهیم لذت‌ها را بسنجیم، اما لذتی فراموش شده یا گاهی ممکن است هیجان خاصی التفات ما را از دیگر لذت‌ها سلب کند و مقایسه را غیر ممکن سازد و گاه اصلاً انسان متحیر می‌شود که ملاک لذت را در چه بدانند؟ یا در چه زمان و برای چه کسی؟ علاوه بر این، گاه دوام لذت‌ها نیز یکسان است و از سویی، ما نمی‌توانیم پیش‌بینی کنیم که وجود خود ما چه قدر دوام خواهد یافت تا لذت پایدارتر را برگزینیم و سرانجام، نمی‌دانیم انسان تا چه حد امکان کمال‌یابی دارد تا کمال بیش‌تر را بشناسیم و برگزینیم. در این جا، نقش علم و شناخت، بیش‌تر روشن می‌شود. نخستین کاری که انسان باید انجام دهد تا دست کم از همین معیارهای محدود استفاده کند، این است که درباره این مطالب بهتر بیندیشد: آیا عمر انسان همین عمر معمول است یا عمر دیگری نیز دارد؟ آیا حیات دیگری هم هست؟ کمالاتی که انسان می‌تواند پیدا کند، چیست و در رابطه با چه چیز پیدا می‌شود؟ انسان چه کند تا کامل شود؟ در تحصیل کمال امر وجودی (که اکنون فاقد آن هستیم) از کجا می‌آید؟ منشأ آن چیست؟ تصادفی است یا قانونی دارد؟ بنابراین، پیش از هر گونه تصمیم، باید از یک سو، بررسی کنیم که کمال از کجا و با چه ضابطه‌ای به وجود می‌آید که به بحث خداشناسی مربوط می‌شود. از سوی دیگر، باید ببینیم که تا چه هنگام ادامه خواهد داشت، که این به بحث معاد باز می‌گردد. پس انسان برای این که بتواند خود را درست بشناسد و نظام ارزشی درستی برای زندگی خود در نظر بگیرد، بدون روشن کردن مسأله مبدأ و معاد، راه به جایی نمی‌برد. این نکته بسیار مهمی است. ما به برکت نور قرآن و تعالیم اسلام و پیشوایان دین، به راحتی می‌توانیم این مسائل را حل کنیم، ولی دانشمندان بشری دچار سرگردانی بسیار شده‌اند. چندان در مبانی اخلاق و فلسفه اخلاق و معیار خیر و شر، تلاش کرده‌اند که قابل شمارش نیست و روز به روز سرگردان‌تر هم شده‌اند. ما به راحتی می‌توانیم اثبات کنیم که شناخت نظام ارزشی صحیح، بی‌شناخت مبدأ و معاد میسر نیست. پس از ذکر این مقدمه - که برای رسیدن به بحث‌های شناخت شئون نفس، گرایش‌ها، بینش‌ها و توان‌های نفس لازم بود - باید مسأله مبدأ و معاد روشن شود، چرا که در غیر این صورت نظام ارزشی در رفتارهای انسان، شکل مطلوب و راستین را پیدا نمی‌کند. (۵۶) رابطه ارزش‌ها و ضد ارزش‌ها با انگیزش و رفتار بر اساس دیدگاه اسلامی، پس از بررسی ارزش‌ها و ضد ارزش‌های انسانی، ماهیت اساسی انسان، ابعاد روحی، نیروهای مثبت و منفی و توانایی‌های درونی وی این نتیجه به دست می‌آید که رفتار آدمی هر لحظه تحت تأثیر نیروهای مثبت و منفی است و به هر میزان که ارزش‌های انسانی در او تقویت شده باشد و ویژگی‌های انسان رشد یافته 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 به عکس، به هر اندازه که نیروها

و ارزش‌های منفی بر وجود او حاکم باشد، رفتار او توسط انگیزه‌های پست شکل می‌گیرد. در حدیثی که شیعه و سنی روایت کرده‌اند، این چنین آمده است: از امام صادق علیه‌السلام سؤال شد: ملائکه برترند یا بنی آدم؟ حضرت فرمود: حضرت علی علیه‌السلام فرمود: «إِنَّ اللَّهَ عَزَّوَجَلَّ رَكَّبَ فِي الْمَلَائِكَةِ عَقْلًا بَلَا شَهْوَةَ، وَرَكَّبَ فِي الْبَهَائِمِ شَهْوَةً بَلَا عَقْلًا، وَرَكَّبَ فِي بَنِي آدَمَ كِلَيْهِمَا. فَمَنْ غَلَبَ عَقْلَهُ شَهْوَتُهُ فَهُوَ خَيْرٌ مِنَ الْمَلَائِكَةِ، وَمَنْ غَلَبَ شَهْوَتَهُ عَقْلَهُ فَهُوَ شَرٌّ مِنَ الْبَهَائِمِ» (۵۷)؛ خداوند عز و جل ملائکه را با ترکیبی از عقل محض بدون شهوت و حیوانات را با ترکیبی از شهوت بدون عقل آفرید، ولی در انسان، عقل و شهوت (سرشت فرشته و سرشت حیوان) را با یکدیگر ترکیب کرد. پس هر کس عقلش بر شهوت وی غلبه کند، از فرشتگان برتر است و هر کس شهوتش بر عقلش غلبه نماید، از چارپایان پست تر می‌باشد. این ترکیب انسان - به تعبیر حدیث - از جنبه فرشته‌ای و جنبه حیوانی، قهرا در انسان دو گرایش متضاد به وجود آورده است: گرایش آسمانی و گرایش زمینی. آن‌گاه خدا به انسان نیروی شناخت و اراده آزاد داده و او را در میان این دو راه مختار کرده است تا یکی را انتخاب کند: (۵۸) «إِنَّا هَدَيْنَاهُ السَّبِيلَ إِمَّا شَاكِرًا وَ إِمَّا كَفُورًا» (انسان: ۳)؛ به تحقیق، ما راه (حق و باطل) را به انسان نمودیم، حال یا هدایت را می‌پذیرد و سپاسگزار می‌گردد و یا ناسپاس. ابعاد سه‌گانه نیازهای انسانگفته می‌شود: اصولاً انسان بدون انگیزه دست به هیچ کاری نمی‌زند. پس هر رفتاری بر اساس انگیزه‌ای است. از طرف دیگر، هیچ انسانی دارای انگیزه‌ای نمی‌شود، مگر بر اساس 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. از این رو، لازم است پیش از بحث از انگیزه‌های انسان و تعیین انگیزه‌های متعالی و ارزشمند، نخست نیازهای انسان را بررسی کنیم. نیازهای اساسی انسان که همه آن‌ها در جریان فعالیت «صیانت ذات» بروز می‌کند، در سه بعد اسامی مطرح می‌گردد: ۱. صیانت ذات در بعد حیات طبیعی محض؛ مانند نیاز به غذا، مسکن، بهداشت، تولید مثل و دفاع از هر گونه عامل مخدّ حیات؛ ۲. صیانت ذات در بعد روانی و شخصیتی؛ نیازهای انسان در این بعد عبارت است از: آرامش روانی و تنظیم ارتباط منطقی بین عوامل برون ذاتی و درون ذاتی و حفظ وحدت و هماهنگی عناصر تشکیل‌دهنده شخصیت و حفظ آن از اختلالاتی که می‌تواند سلامت شخصیت را تهدید کند؛ مانند چند شخصیتی یا تلاشی آن. ۳. صیانت ذات در بعد تکاملی شخصیت؛ انسان در این بعد، دارای نیازهای بسیار بااهمیت است که مذاهب الهی و اخلاقیون و مکاتب حقوق و مقررات سازنده و پیشرو واقعی، آن‌ها را مطرح و شخصیت آدمی را به وسیله رفع آن نیازها در گذرگاه تکامل به ثمر می‌رسانند. (۵۹) مهم‌ترین نیازهای بشر از نظر قرآن (۶۰) قرآن در آیات زیبا و دلنشین خود، سه چیز را به عنوان شدیدترین نیازمندی‌های بشر یادآوری می‌کند: «تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَتُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ» (صف: ۱۱)؛ ۱. ایمان به «الله»؛ یعنی ایمان به این که جهان صاحبی دارد به نام «خدا». به عبارت دیگر، تفسیری روحانی از جهان. ۲. ایمان به رسول خدا و رسالت او؛ یعنی ایمان به تعلیمات آزادی‌بخش و حیات‌آفرینی که تکامل اجتماع را بر مبنای وحیانی و روحانی توجیه کند و به زندگی صوری رنگ معنوی بخشد. ۳. جهاد با مال و نفس در راه خدا؛ یعنی آزادی معنوی نیازی مبرم‌تر از این نیازها برای بشر نمی‌توان یافت. (۶۱) از همین روست که قرآن کریم نسبت به توجه به خدا و رسول خدا صلی‌الله‌علیه‌وآله و جهاد در راه او اهتمام خاصی نشان می‌دهد. در آیه ذیل، خداوند تعالی نسبت به کسانی که پدران، پسران، برادران، همسران، خویشاوندان، اموال، تجارت و منازل خود را از خدا و رسول اسلام صلی‌الله‌علیه‌وآله و جهاد در راه او بیش‌تر دوست دارند، می‌فرماید که از هدایت الهی محروم بوده، باید منتظر عذاب او باشند: «قُلْ إِنْ كَانَ آبَاؤُكُمْ وَأَبْنَاؤُكُمْ... أَحَبَّ إِلَيْكُمْ مِنَ اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَجِهَادٍ فِي سَبِيلِهِ فَتَرَبَّصُوا حَتَّى يَأْتِيَ اللَّهُ بِأَمْرِهِ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الْفَاسِقِينَ» (توبه: ۲۴) اصالت نیازهای فطری‌چرا یک دانشمند یا محقق ساعت‌های طولانی وقت خود را صرف یافتن مطلبی علمی می‌کند و آن چنان غرق می‌شود که کلیه فعالیت‌های دیگر و لذات مادی را فراموش می‌کند و گاه متوجه اتفاقات آشکاری که در محیط مطالعه او رخ می‌دهد نمی‌شود؟ چرا یک رزمنده بسیجی خود را از تمام وابستگی‌های مادی و عاطفی جدا می‌کند و حتی از فکر درباره آن‌ها رنجور می‌گردد؟ چرا یک ورزشکار در اندیشه پیروزی در مسابقات ملی و جهانی،

ماه‌ها و بلکه سال‌ها تمرینات طاقت‌فرسا را از جان و دل می‌پذیرد؟ و چرا فردی حاضر می‌شود با تمام وجود، مال و منال خود را در راه دفاع از حق صرف کند؟ و در مقابل، دیگری لحظه به لحظه شب و روز خود را در اندیشه منافع شخصی و کسب سود و لذات مادی از هر راه و به هر وسیله‌ای می‌گذرانند؟ مسلماً نیازهای زیستی انسان نمی‌تواند توجیه‌گر این گونه رفتارهای متنوع و پیچیده باشد. از این رو، بحث «نیازهای فطری» مطرح می‌شود. خواسته‌های فطری آن نیازهایی است که ناشی از ساختمان طبیعی بشر است؛ یک سلسله اموری که هر کس به موجب آن که بشر است، خواهان آن‌هاست و هنوز هم کسی مدعی نشده که رمز آن‌ها را کشف کرده است؛ مثلاً، بشر علاقه‌مند به تحقیق و کاوش علمی است، همچنین به مظاهر جمال و زیبایی علاقه دارد، به تشکیل کانون خانواده و تولید نسل با همه زحمت‌ها و مرارت‌هایش علاقه‌مند است، به هم‌دردی و خدمت به هم‌نوع احساس علاقه می‌کند. اما چرا بشر علاقه‌مند به تحقیق است؟ این حس کاوش و حقیقت‌جویی چیست؟ چرا بشر علاقه‌مند به جمال و زیبایی است؟ چرا در انسان حس هم‌دردی و ترحم نسبت به دیگران وجود دارد؟ این‌ها یک سلسله سؤال‌اتی است که وجود دارد. ما خواه جواب این «چرا»ها را بدانیم و خواه ندانیم، چیزی که برای ما قابل تردید نیست این که خواسته‌های مزبور فطری است و غیر قابل انکار. (۶۲) ممکن است کسانی در شرایط مخصوصی با یکی از تمایلات فطری خود مبارزه کنند و آن را در درون خویش خاموش نمایند، ولی عمل آنان هرگز نمی‌تواند واقعیت فطری و خاصیت سرشتی نوع بشر را از میان ببرد. به عنوان مثال، تمایل جنسی، که یک گزینه انکارناپذیر بشری است، نزد بسیاری از تارکان دنیا و مرتاضان به دست فراموشی سپرده شده، اما هرگز نمی‌تواند این واقعیت فطری را نابود کند و وجود آن را در بشر انکار نماید. همچنین کسانی که فطرت ایمانی و اخلاقی را در خود نادیده گرفته و ندای باطنی آن را نشنیده‌اند و عمری با این خواهش وجدانی خود مبارزه کرده و خویش را غیر ملتزم به دین بار آورده‌اند، نمی‌توانند فطرت ایمان و اخلاق را در بشر انکار نمایند. انحراف آنان از صراط مستقیم فطرت، ربطی به واقعیت وجدان طبیعی و ساختمان فطری ایمانی و اخلاقی بشر ندارد. (۶۳) انواع دسته‌بندی نیازها، انگیزه‌ها و امیالدر زمینه این که انسان دارای چه نیازهایی است و در نفس او چه امیالی وجود دارد، روان‌شناسان تحقیقاتی انجام داده‌اند و نیازها و کشش‌های درونی انسان را شناسایی دسته‌بندی کرده‌اند. در عین حال که درباره این تقسیمات جای بحث فراوان است، در این جا گزارشی اجمالی از انواع این دسته‌بندی‌ها ارائه و دیدگاه اسلامی توضیح و تبیین می‌شود: دسته‌بندی نخستیکی از دسته‌بندی‌های مهم و معروف در روان‌شناسی، تقسیم کشش‌های درونی به چهار قسم غرایز، عواطف، انفعالات و احساسات است. ۱- غرائز: کشش‌های درونی مربوط به نیازهای حیاتی که با اندام‌های بدن ارتباط دارد، «غریزه» نامیده شده است؛ مثل غریزه خوردن و آشامیدن که هم نیاز طبیعی انسان را رفع می‌کند و هم با اندام گوارشی ارتباط دارد. ۲- عواطف: میل‌هایی است که در رابطه با انسان دیگر پدید می‌آید؛ مثل عاطفه والدین به فرزند و به عکس و یا کشش‌های گوناگون ما نسبت به انسان‌های دیگر. هر قدر رابطه طبیعی، معنوی یا اجتماعی بیش‌تر باشد، عاطفه قوی‌تر می‌شود. ۳- انفعالات: انفعالات یا «کشش‌های منفی» مقابل عواطف و عکس آن است؛ یعنی حالتی روانی که بر اساس آن، انسان به دلیل احساس ضرر یا ناخوشایندی، از کسی فرار یا او را طرد می‌کند. نفرت و خشم و کینه و امثال آن‌ها جزو انفعالات محسوب می‌شود. ۴- احساسات: طبق برخی از اصطلاحات، احساسات حالت‌هایی است که از سه مورد مذکور قبلی، شدیدتر بوده و تنها به انسان اختصاص دارد. سه مورد قبل کم و بیش در حیوانات نیز موجود است، ولی احساسات ویژه انسان است؛ مثل احساس تعجب، استحسان، تجلیل و عشق... تا برسد به احساس پرستش. (۶۴) دسته‌بندی دوماز یک دیدگاه، نیازهای بشر به دو نوع اصلی و شاخه‌های فرعی تقسیم شده است: ۱- نیازهای اولی: این نیازها از عمق ساختمان جسمی و روحی بشر و از طبیعت زندگی اجتماعی سرچشمه می‌گیرند. تا انسان، انسان است و تا زندگی وی زندگی اجتماعی است، این نوع نیازمندی‌ها هست. این نیازمندی‌ها خود سه قسم است: الف - جسمی: از قبیل نیاز به خوراک، پوشاک، مسکن و همسرب - روحی: از قبیل علم، زیبایی، نیکی، پرستش، احترام و تربیت. ج - اجتماعی: از قبیل معاشرت، مبادله، تعاون، عدالت، آزادی و مساوات. ۲- نیازهای ثانوی: نیازهایی است که از

نیازهای اولی ناشی می‌شود. نیاز به انواع ابزار و وسایل زندگی، که در هر عصر و زمانی با عصر و زمان دیگر فرق می‌کند، از این نوع است. نیازهای اولی، محرک بشر به سوی توسعه و کمال زندگی است. اما نیازهای ثانوی ناشی از توسعه و کمال زندگی است و در عین حال، محرکی به سوی توسعه بیش‌تر و کمال بالاتر. تغییر نیازها و نو و کهنه شدن آنها مربوط به نیازهای ثانوی است. نیازهای اولی نه کهنه می‌شود و نه از بین می‌رود؛ همیشه زنده و نو است. برخی از نیازهای ثانوی نیز چنین است. از آن جمله است: نیازمندی به قانون. این نیاز ناشی از نیاز به زندگی اجتماعی است و در عین حال، همیشگی می‌باشد. بشر هیچ زمانی بی‌نیاز از قانون نخواهد بود. (۶۵) دسته‌بندی سوم (۶۶) از نظر گاهی دیگر، خواست‌های انسان به دو دسته فردی و اجتماعی تقسیم می‌شود. امیال غریزی معمولاً از دسته فردی است. سایر امیال از جمله عواطف، غالباً جنبه اجتماعی دارد. انفعالات نیز همین گونه است: گاه آدمی از خطری برای جان خود می‌ترسد، ولی گاه خطری جامعه را تهدید می‌کند. دسته‌بندی چهارم از نظر نگاه دیگر، خواست‌ها به دو قسم تقسیم شده است: ۱- مادی: خواست‌هایی است که با ارضای آنها، نیاز بدن تأمین می‌شود؛ مثل غریز. ۲- روحی: خواست‌هایی است که پس از تأمین نیازهای بدن نیز ظهور می‌یابد؛ مثل نیاز به شادی. گرچه تن سالم است، ولی ممکن است روان، شاد نباشد. دسته‌بندی پنجم در بحث خودشناسی، تقسیمی انجام گرفته و بر اساس آن خواست‌ها به دو دسته تقسیم شده است: ۱- خواست‌هایی که در جهت حفظ بقا و موجودیت است؛ خواست‌هایی که ارضای آنها به بقای آدمی کمک می‌کند؛ مانند میل به خوراک و پوشاک و غریزه صیانت. ۲- خواست‌هایی که در جهت تحصیل کمالات وجودی است؛ اقتضای این دسته از تمایلات، تکامل وجود است. این خواست‌ها در جهت حفظ موجودیت نیست، بلکه در جهت تکامل یافتن وجود مفروض است. دسته‌بندی ششم از منظری دیگر، انگیزه‌های انسان به سه نوع عمده تقسیم شده است: ۱- انگیزه‌های پنداری: این انگیزه‌ها از هیچ واقعیت عینی نشأت نمی‌گیرد، بلکه شکل گرفته از مجموعه‌ای از پندارها و خیالات شعارگونه و بی‌محتواست که گاه برای پیشبرد اهداف خاصی ایجاد و پی‌گیری می‌شود. ۲- انگیزه‌های مادی: انگیزه‌هایی است که از یک واقعیت عینی مایه می‌گیرد و در محدوده نیازهای مادی انسان مطرح می‌شود و از این رو، کاربرد محدودی دارد و نمی‌تواند در زمینه‌های معنوی کارآیی داشته باشد و انسان را به تلاش وادارد. ۳- انگیزه‌های معنوی: این انگیزه‌ها علاوه بر این که از واقعیت‌های عینی و نفس‌الامری سرچشمه می‌گیرد، با ورود به حیطه روح و روان آدمی، از کاربردی وسیع برخوردار است. این انگیزه به دو شکل ظاهر می‌شود: الف. انگیزه‌های والای انسانی؛ ب. انگیزه‌های الهی. (۶۷) دسته‌بندی هفتم از دیدی دیگر، تمایلات آدمی را به دو مرحله تقسیم کرده‌اند: ۱. آنچه جنبه مادی و تنکرد شناسانه دارد؟ ۲. آنچه جنبه روانی دارد، اما از خواست‌های عالی روحی است؛ مثل آرمان‌خواهی و آزادی‌طلبی. دسته‌بندی هشتم بر اساس تقسیم دیگر، گرایش‌های انسان را می‌توان به دو دسته گرایش‌های مقدس و نامقدس تقسیم کرد: ۱- گرایش‌های نامقدس: گرایش‌های نامقدس همان جاذبه‌های مادی و طبیعی است که بر خودمحوری استوار است؛ یعنی گرایش‌هایی که در نهایت امر در آنها خود فردی مطرح است و اگر غیرمحوری هم هست، مثل حیوان در حدود بقای نوع در محدوده غریزه است. به علاوه، انسان در وجدان خود قداستی برای آنها قایل نیست. ۲- گرایش‌های مقدس: در مقابل، یک سلسله گرایش‌های خاص نیز در انسان هست که از یک سو، می‌توان آنها را گرایش‌هایی دانست که بر اساس خودمحوری یا غیرمحوری غریزی استوار نیست و می‌توان آنها را «گرایش‌های مقدس» نامید؛ یعنی گرایش‌هایی که انسان در وجدان خود برای آنها نوعی قداست، برتری و سطح عالی قایل است، که هر انسانی به هر میزانی که از این گرایش‌ها بیش‌تر برخوردار باشد، متعالی‌تر است. این گرایش‌ها مادی نبوده، بلکه جاذبه‌هایی معنوی است که انسان را به سوی کانون‌های غیر مادی می‌کشاند. (۶۸) دسته‌بندی نهم بعضی به دنبال تقسیم قبلی، آرمان‌های والای انسانی را به سه دسته تقسیم کرده‌اند: ۱- حقیقت‌جویی، شناخت واقعیات و حقایق؛ ۲- فضیلت‌خواهی، عدالت، حریت و مانند آن؛ ۳- زیبایی‌طلبی؛ مطلق زیبایی‌هایی که علاقه انسان به آنها تعلق می‌گیرد که بسیار متفاوت است: برخی مربوط به دیدنی‌ها است و برخی به شنیدنی‌ها و بعضی مربوط به تخیل چون شعر. دسته‌بندی دهم بعضی همان دسته‌بندی پیش را انجام داده، به

اقسام مذکور، دو قسم دیگر نیز اضافه کرده‌اند: ۱. حقیقت‌جویی؛ ۲. فضیلت‌خواهی؛ ۳. زیبایی‌طلبی؛ ۴. گرایش به خیر و فضیلت؛ ۵. حس مذهبی یا عشق و پرستش. برخی از قایلان این تقسیم گفته‌اند: «حس مذهبی» نیز خواستی است در عرض چهار خواست دیگر و بعضی دیگر، آن چهار قسم را نیز در شعاع این پنجمی قرار داده‌اند. از آن جا که یکی از تقسیمات مهم در باب انگیزه‌های انسان، این تقسیم می‌باشد، درباره آن توضیح بیش‌تری ارائه می‌گردد. برای این منظور، نخست به ویژگی کلی اقسام اشاره می‌شود و سپس هر یک از آنها با شرحی مختصر، تبیین می‌گردد. ویژگی و منشأ اساسی جاذبه‌های معنوی همان گونه که اشاره شد، ویژگی گرایش‌های مقدس - که گاه از آنها به عنوان «کشش‌ها» یا جاذبه‌های معنوی نیز تعبیر می‌شود - این است که اولاً، با خودمحوری قابل توجه نیست و اگر کسانی توجیهاتی کرده‌اند، همه محل بحث و اشکال است. ثانیاً، شکل انتخابی و آگاهانه دارد و به هر حال، اموری است که ملاک و معیار «انسانیت» شناخته می‌شود. اگر تمام مکتب‌های جهان را «انسانیت» دم می‌زند، «انسانیت» یعنی همین گرایش‌ها؛ یعنی غیر از این‌ها چیزی نیست. امروز نیز تمام مکتب‌های دنیا - اعم از مکتب‌های الهی، مادی و شکاک - مسائلی را در مورد انسان مطرح می‌کنند که مافوق حیوانی تلقی می‌شود. (۶۹) اصولاً گرایش‌های معنوی و والای بشر، زاده ایمان و اعتقاد و دل‌بستگی‌های او به برخی حقایق در این جهان است که آن حقایق هم ماورای فردی است - عام و شامل است - و هم ماورای مادی است - یعنی از نوع نفع مادی نیست. این گونه ایمان‌ها و دل‌بستگی‌ها به نوبه خود، مولود برخی جهان‌بینی‌ها و جهان‌شناسی‌هاست که یا از طرف پیامبران الهی علیهم‌السلام به بشر عرضه شده و یا برخی فلاسفه خواسته‌اند نوعی تفکر عرضه نمایند که ایمان‌زا و آرمان‌خیز بوده باشد. (۷۰) به هر حال، گرایش‌های والا و معنوی و فوق حیوانی انسان، آن‌گاه که زیربنای اعتقادی و فکری پیدا کند، نام «ایمان» به خود می‌گیرد. (۷۱) اینک اصلی‌ترین جاذبه‌های معنوی، که تا امروز شناخته شده و مورد قبول است، بیان می‌گردد: (۷۲) اصول جاذبه‌های معنوی ۱- حقیقت‌جویی یا گرایش را می‌توان «علم‌طلبی» یا «دریافت واقعیت جهان» نیز نامید. انسان، دانش و آگاهی را تنها از آن نظر که او را بر طبیعت مسلط می‌کند و به سود زندگی مادی اوست، نمی‌خواهد، بلکه نفس دانایی و آگاهی برای انسان مطلوب و لذت بخش است. علم گذشته از این که وسیله‌ای است برای بهتر زیستن و برای خوب از عهده مسؤولیت برآمدن، فی حد نفسه نیز مطلوب بشر است. انسان اگر بداند رازی در ورای کهکشان‌ها وجود دارد و دانستن و ندانستن آن تأثیری در زندگی او ندارد، باز هم ترجیح می‌دهد که آن را بداند. انسان طبعاً از جهل فرار می‌کند و به سوی علم می‌شتابد. این گرایش فطری به گونه‌ای است که انسان را به کشف واقعیت‌ها و درک حقایق هستی و اشیاء، همان گونه که هستند، می‌کشاند. از دعا‌های منسوب به پیغمبر اکرم صلی‌الله‌علیه‌وآله است که می‌فرمودند: «اللَّهُمَّ أَرِنِي الْأَشْيَاءَ كَمَا هِيَ»؛ (۷۳) خدایا اشیاء را همان گونه که هستند به من نشان بده. اساساً هدف «حکمت و فلسفه» همین است و دلیل این که بشر دنبال فلسفه رفته است به موجب همین حس بوده که می‌خواسته حقایق اشیاء را درک کند. نام این حس را می‌توان «حس فلسفی» هم گذاشت و از نظر فیلسوفان، مسأله حقیقت‌جویی، همان کمال نظری انسان است و انسان بالفطره می‌خواهد کمال نظری پیدا کند؛ یعنی حقایق جهان را درک کند. این حس کم و بیش در همه افراد بشر وجود دارد. البته مثل همه حس‌های دیگر در افراد شدت و ضعف دارد و نیز بستگی دارد به این که انسان چه قدر آن را تربیت کرده و پرورش داده باشد. کسانی که از این حس استفاده کرده و آن را در خود زنده نگه داشته‌اند، به مرحله‌ای می‌رسند که لذت علم و کشف حقیقت برای آنها برتر از هر لذت دیگری است، چنان که در مورد مرحوم سید محمد باقر حجة الاسلام شفتی اصفهانی و نیز در مورد پاستور نقل کرده‌اند که در شب زفافشان، چنان جاذبه علم و مطالعه و تحقیق، آنها را به خود کشید که عروس خود را فراموش کردند. ۲- گرایش به خیر و فضیلت‌انگیز است؛ یعنی اموری که انسان به گونه فطری به آنها گرایش دارد، نه به دلیل این که منفعت‌زاست و نیاز مادی او را تأمین و یا زینتی از او دفع می‌کند بلکه از آن نظر که معتقد است آن امور فضیلت و خیر عقلانی است؛ منفعت، خیر حسی است و فضیلت خیر عقلی. به طور کلی، گرایش به فضیلت دو نوع است: فردی و اجتماعی. فردی مثل گرایش انسان به راستی از آن نظر که راستی است و در مقابل، تنفر از دروغ،

گرایش به تقوا و پاکی، گرایش به نظم و انضباط، گرایش به تسلط بر نفس (مالکیت نفس) و برخورد مسلط بودن و حتی شجاعت - به معنای قوت قلب - نه زور بازو که آن از مقوله اخلاق نیست - شجاعت در مقابل جبن - و مثل این‌ها. اجتماعی هم مانند گرایش به تعاون، کمک به دیگران، با یکدیگر یک کار اجتماعی کردن، گرایش به احسان و نیکوکاری، گرایش به فداکاری، گرایش به ایثار: «وَيُؤْتِرُونَ عَلَىٰ أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ» (حشر: ۹)؛ دیگران را بر خود مقدم می‌دارند، در حالی که کاملاً احتیاج دارند به چیزی. «وَيُطْعَمُونَ الطَّعَامَ عَلَىٰ حُبِّهِ مِسْكِينًا وَيَتِيمًا وَأَسِيرًا إِنَّمَا نُطْعِمُكُمْ لِوَجْهِ اللَّهِ لِأَتْرِيدُ مِنْكُمْ جِزَاءً وَلَا شُكُورًا» (انسان: ۸ و ۹)؛ و به خاطر دوستی خدا به فقیر و اسیر و یتیم طعام می‌دهند و می‌گویند ما فقط برای خدا به شما طعام می‌دهیم و از شما هیچ پاداش و سپاسی نمی‌خواهیم. اخلاق و آنچه بدان وابسته است، از نیازهای دایمی انسان است. این نیاز دایمی، پیوسته در کشاکش بی‌امان و نبردی پایان‌ناپذیر در میدان جاذبه‌ها و دافعه‌ها و گرایش‌های مثبت و منفی قرار دارد. ولی گرایش به رفتارهای اخلاقی در جنبه مثبت و خیر وجود انسانی قرار دارد و بر همین اساس، گفته می‌شود: گرایش به خیر و فضیلت سرچشمه‌ای فطری دارد؛ از وجدان اخلاقی انسان ناشی می‌شود که پیوسته می‌خواهد بسیاری از کارها را فقط در جهت این که «ارزش اخلاقی» دارد و «خیر اخلاقی» است، انجام دهد. از آن جا که گرایش به رفتارهای اخلاقی در جنبه مثبت و خیر وجود انسانی قرار دارد، بروز آن‌ها نیز از انسان‌های معتقد به اصول و احکام دینی و اخلاقی بیش‌تر انتظار می‌رود و از همین روست که انسان‌های نیک‌اندیش و روشن‌ضمیر این رفتارها را بیش از دیگران مورد تحسین و تشویق قرار می‌دهند. ۳- گرایش به جمال و زیبایی‌گرایی به جمال و زیبایی‌آفرینی که نامش هنر است - به طور مطلق، در انسان وجود دارد و هیچ کس از این حس خالی نمی‌باشد و اصولاً علاقه به زیبایی به عنوان یک بعد از ابعاد معنوی ویژه انسان مطرح است و قسمت مهمی از زندگی انسان را زیبایی تشکیل می‌دهد. انسان زیبایی را در همه شئون زندگی دخالت می‌دهد؛ دوست دارد قیافه‌اش زیبا باشد؛ نامش زیبا باشد؛ لباسش زیبا باشد؛ خطش زیبا باشد؛ خیابانش و شهرش و مناظر جلوی چشمش زیبا باشد و خلاصه می‌خواهد هاله‌ای از زیبایی تمامی زندگی‌اش را فراگیرد. خود قرآن، یکی از جهات آیت بودن آن و نیز یکی از بزرگ‌ترین عوامل مؤثر در جهانی شدن آن، عامل زیبایی - یعنی فصاحت و بلاغت فوق العاده آن - است. ۴- گرایش به خلاقیت و ابداع این گرایش در انسان هست؛ می‌خواهد خلق کند و بیافریند، چیزی را که نبوده است به وجود بیاورد. خلاقیت و ابداع نیز مثل علم، هم وسیله‌ای است برای تأمین نیازهای زندگی و هم خودش برای انسان هدف و برای ذات خویش مطلوب است. به طور کلی، ابتکار در هر قسمتی، خودش خلق است. ابتکار در برخی کارها به معنای خلق روش است و در برخی به معنای خلق چیز دیگر تا ابتکار در ارائه یک نظریه که به معنای خلق آن است. ۵- عشق و پرستش (۷۴) «عشق» غیر جسمانی ریشه در روح و فطرت انسان دارد و به عنوان برترین تجلیات روح آدمی و اصیل‌ترین ابعاد وجود اوست. عشق تعلق قلب و میل مفرط است و به معنای فرط حبّ و دوستی است. عشق چیزی است مافوق محبتی که در حدّ عادی در همه انسان‌ها وجود دارد؛ چیزی است که انسان را از حالت عادی خارج می‌کند و توجه او را منحصر به معشوق می‌کند. عرفا نیز معتقدند عشق امری است که اگر رخ دهد، در انسان وحدت و تمرکز ایجاد می‌کند؛ یعنی او را از هزاران رشته تعلق جدا کرده، به خدا وصل می‌کند. (۷۵) صدر المتألهین رحمه‌الله می‌فرماید: عشق حقیقی محبت خداوند و صفات و افعال اوست. (۷۶) امام خمینی رحمه‌الله می‌فرماید: فطرت عشق به کمال در همه افراد بشر موجود است، اگر چه در تشخیص کمال و این که محبوب و معشوق کیست و کمال حقیقی در چیست با یکدیگر اختلاف دارند. کمال مطلق معشوق همگان است و از آن جا که جز ذات حق کمال و جمال مطلق در کار نیست، پس همه خواهان و عاشق ذات حق هستند. (۷۷) «پرستش» یعنی این که عشق انسان را به مرحله‌ای می‌رساند که می‌خواهد از معشوق خدایی بسازد و از خود بنده‌ای؛ او را هستی مطلق بداند و خود را در مقابل او نیستی حساب کند. بر این اساس، عشق واقعی از پرستش جدا نیست. انسان هرگاه به چیزی عشق روحانی پیدا کند، این، زنده شدن همان عشق حقیقی به ذات مقدس باری تعالی است که به این صورت پیدا شده. ابراز محبت نسبت به پروردگار و خضوع در مقابل او در واقع شیوه ارضای نیاز به پرستش است. (۷۸) دسته‌بندی

نهایی و جامعین دسته بندی، که بر اساس یک طرح جامع انجام گرفته، جدیدترین تقسیم‌بندی از انگیزه‌های نفس آدمی است که تا کنون مشاهده شده و از همین رو، با توضیح بیش‌تر به صورت کلی معرفی می‌شود. (۷۹) طبق این طرح، تنها یک «ابر انگیزه» وجود دارد که منشأ یا منبع همه انگیزه‌های نفس آدمی است و انگیزه «حب ذات» یا «خوددوستی» نامیده می‌شود. در طرح مذکور، نخست به عنوان اولین و اصلی‌ترین انشعاب از «حب ذات»، تمامی انگیزه‌های نفس به دو نوع کلی تقسیم می‌شود: ۱. نوع اول شامل همه انگیزه‌های نفس بجز «خدادوستی» می‌شود. ۲. نوع دوم نوع منحصر به فرد (انگیزه خدادوستی) است. انگیزه‌های نوع اول به سه دسته اصلی با شعبه‌ها و جلوه‌های گوناگون تقسیم می‌شود: الف. انگیزه حب بقا: این انگیزه در اصل، ریشه فطری دارد، ولی شکل گرفتن و جهت‌یابی آن در گرو یک عامل بیرونی و غیرفطری است. یعنی «علم و شناخت» انسان. درجات گوناگون معرفت می‌تواند موجب ظهور و شکوفایی آن در دو شکل شود: اول. بر اساس بینش مادی و شناختی نادرست از انسان و جهان، انگیزه حب بقا خود را به صورت حرص به دنیا و آرزوی دراز و محبت شدید به داشتن عمر طولانی نشان می‌دهد تا آینده محدود دنیوی او را تضمین کند. دوم. بر اساس شناخت عمیق و صحیح از انسان و جهان و پی بردن به اصالت زندگی اخروی در مقابل زندگی گذرای دنیوی، انگیزه حب به بقای خود را به صورت عدم وابستگی به دنیا و تمایل نسبت به امور اخروی، که تضمین کننده آینده ابدی اوست، نشان می‌دهد. ب. انگیزه کمال‌خواهی (حب کمال): بر اساس این انگیزه، انسان جدای از بقا و استمرار اصل زندگی، به دنبال نوعی افزایش کمی یا کیفی و یا شکوفایی است و می‌خواهد چیزهایی را به دست آورد و بهره‌جویش‌تر شود. کمال‌خواهی انسان دو شعبه عمده دارد و در دو میل نیرومند، بروز می‌کند و شکوفا می‌شود: اول. انگیزه قدرت‌طلبی: این انگیزه فطری دارای شعبه‌های گوناگونی است؛ از قبیل: ریاست‌طلبی، سلطه‌جویی - حتی بر همه زمین و کرات آسمانی - شخصیت‌طلبی، استقلال‌خواهی، میل به احترام یا نگه‌داشتن حرمت و عزت‌طلبی، میل به آزادی و نیز قدرت‌هایی از قبیل قدرت نفس یا قدرت اراده و تسلط بر خویش، یا قدرت بر مهار خواهش‌ها و هواهای نفسانی و قدرت روحانی حاصل شده از طریق ریاضت و سرانجام قدرتی که اولیای خدا در جست‌وجوی آن هستند؛ یعنی «قدرت لایزال و قدرت مطلق الهی» که از طریق قرب به خدا می‌خواهد قدرت او شعاعی از قدرت خدا شود و قدرت الهی در او تجلی یابد. دوم. انگیزه حقیقت‌جویی (علم دوستی، آگاهی‌طلبی و حس کنجکاوی): این انگیزه نیز مثل قدرت‌طلبی ریشه در حب نفس دارد؛ زیرا علم نیز همچون قدرت، یکی دیگر از ابعاد سه‌گانه هرم نفس را تشکیل می‌دهد و انسان چون خود را دوست دارد پس قدرت و علم را نیز دوست دارد. رشد و شکوفایی و توسعه علوم و رشته‌های تخصصی و گسترش و غنای فقهی و فلسفی و علمی و آثار آن و نیز اختراعات و اکتشافات و دستاوردهای صنعتی، همه نتایج روح علم‌طلبی و انگیزه حقیقت‌جویی انسان است. ج. انگیزه لذت‌جویی (کام‌جویی یا حب لذت): دایره این انگیزه بسیار وسیع است و شعبه‌ها و فروع متنوع و گوناگونی پیدا می‌کند و در کل، می‌توان همه آن‌ها را به سه بخش متمایز تقسیم نمود: اول. غرایز: منظور، تمایلات ویژه‌ای است که به بدن مربوط می‌شود و هدف آن‌ها تأمین نیازهای مادی و جسمانی انسان است. مهم‌ترین این گرایش‌ها عبارت است از: غریزه تغذیه، غریزه جنسی، غریزه تشنگی و غریزه دفاع. دو غریزه نخست به شعب و فروع گوناگون و متنوعی تقسیم می‌شود؛ مثل شهوات و تمایلات گوناگون نسبت به مزه‌ها، طعم‌ها، بوها و رنگ‌های مطبوع اغذیه. دوم. جمال دوستی و زیبایی‌طلبی که دارای شاخه‌های اصلی و شعب فرعی فراوانی است: الف) جمال‌های محسوس که دارای سه شعبه است: نخست. علاقه به زیبایی طبیعی جمادات و طبیعت بی‌جان؛ دوم. علاقه به زیبایی موجود در گیاهان، بوستان‌ها و جنگل‌ها؛ سوم. علاقه به جمالی که در حیوانات و انسان وجود دارد و آثار عمیق آن در انسان‌ها و جوامع انسانی به صورت‌های گوناگون بروز می‌کند و در مواردی، سرنوشت زندگی انسان را بکلی دگرگون و احیاناً همه نیروی انسانی را در یک جهت خاص، مفید یا مضرّ بسیج می‌نماید. ب) جمال‌های خیالی که شعرا و دیگر اصناف اهل ذوق و هنر با آن‌ها مرتبند؛ ج) جمال‌های عقلی که قوه عاقله آن را از نظم و انتظام و کمال موجودات درک می‌کند؛ د) جمال عرفانی و وجودی، با این بینش که همه هستی زیباست و هر موجودی که کامل‌تر و از بهره

وجودی بیش‌تری برخوردار باشد، انسان از درک آن بیش‌تر لذت می‌برد. به همین معنا، جمال را به ذات الهی نیز نسبت می‌دهیم و کسانی که مشاهدات توحیدی دارند یک باب از مشاهداتشان به اسما و صفات جمال الهی مربوط می‌شود. سوم. عواطف: احساساتی است که در ارتباط با یک موجود زنده و ذی‌شعور دیگر در نفس انسان تحقق می‌یابد و وی را وا می‌دارد تا به نفع آن موجود گامی بردارد و یا دست کم، با وی اظهار هم‌دردی و ترحم و یگانگی کند و به خاطر آن‌ها، انسان از خدمت دیگران لذت می‌برد. عواطف نیز دارای شعبه‌های گوناگونی است؛ از قبیل: انس نسبت به دوستان، خویشاوندان و یا حتی در برخی شرایط، نسبت به شخص بیگانه، احساس ویژه مادری نسبت به فرزند، احساس خاص پدری، احساس همسر نسبت به همسر، احساسی که انسان نسبت به بیماران، ضعیفان و فقیران پیدا می‌کند. چهارم. احساسات و انفعالات: این دسته از تمایلات سطحی‌ترین آشکارترین و مرتبه از مراتب نفس را تشکیل می‌دهد که متأثر از سایر شئون و خواسته‌های نفس می‌باشد. احساسات و انفعالات شامل حالات ذیل می‌شود: الف) حالت «حزن و اندوه»: این حالت انفعالی وقتی در سطح نفس پدید می‌آید که انسان چیزی را دوست دارد و برای رسیدن به آن تلاش می‌کند، اما به خواسته خود نمی‌رسد. حالت «شادی» حالتی است در مقابل حالت پیشین که هنگام رسیدن انسان به خواسته‌اش برای او ایجاد می‌شود. ب) حالت «خوف» حالت انفعالی است که وقتی برای انسان ایجاد می‌شود که احساس کند خواسته‌هایش به خطر افتاده است و یا متوجه شود که احتمالاً باید از محبوب و مطلوب خود جدا شود و آنچه را که با رنج و تلاش به دست آورده است از دست بدهد. حالت «امنیت»: در مقابل حالت پیشین است؛ یعنی وقتی در انسان ایجاد می‌شود که خطری وی و خواسته‌هایش را تهدید نکند و یا عامل خطرناک و تهدید کننده‌ای را در پیش رو و مسیر زندگی خویش نیابد. ج) حالت «امید» و دل‌گرمی به کار که وقتی در نفس انسان حاصل می‌شود که شخص، تلاش‌های خود را در رسیدن به هدف و مطلوب خویش مؤثر تشخیص دهد. حالت «یأس» و ناامیدی و دل‌سردی از کار، که حالتی است مقابل حالت پیشین و وقتی در نفس انسان ایجاد می‌شود که انسان تلاش‌های مذکور را بی‌ثمر و بی‌فایده تشخیص دهد. خدادوستی؛ نوع منحصر به فرد انگیزه‌های نفس‌فراتر و برتر از همه دل‌بستگی‌ها، میل‌نهایی ویژه‌ای در ژرفای وجود انسان نسبت به خدا وجود دارد که متأسفانه برای بسیاری از روان‌شناسان ناشناخته مانده است. این میل، نه از گونه احساس و نه از گونه عواطف، بلکه از این هر دو نیز لطیف‌تر و پنهان‌تر است. و از آن جا که کمال‌نهایی انسان به آن وابسته است، شکوفا کردن آن نیز اختیاری و به دست خود انسان میسر است. (۸۰) از انگیزه «خدادوستی» تعبیرهای دیگری نیز می‌شود؛ مثل «حب الهی»، «میل خداخواهی»، «انگیزه خداجویی»، «انگیزه کمال‌مطلق طلبی»؛ چنانچه به دلیل ویژگی و امتیاز خاصش نسبت به سایر انگیزه‌های انسان، گاه از آن به عنوان «فراانگیزه» یاد می‌شود. انواع خدادوستی‌حب الهی در دل انسان‌ها صورت‌های گوناگونی دارد و ممکن است به سه صورت مورد نظر واقع شود: ۱. به عنوان یک نیروی محرک ناآگاهانه که در عمق فطرت انسان و در درون نفس وی جای دارد، هرچند خود انسان از وجود آن غافل است و نسبت به آن توجه ندارد. ۲. حب آگاهانه‌ای که برای افراد متعارف حاصل می‌شود و همه مؤمنان کم و بیش از آن برخوردارند. این حبی است که اصالتاً و ذاتاً به بهره‌مند شدن از نعمت‌ها و دفع ناملازمات و ثابا به خداوند قادر تعلق می‌گیرد. ۳. مرتبه کامل محبت الهی که برای اولیای خدا و کسانی که مرتبه معرفتشان درباره خدای متعال کامل شده و - به اصطلاح عرفانی - به مقام «توحید» رسیده‌اند، حاصل می‌شود و خدا را به خاطر خودش دوست دارند. آنچه در بالا از محبت نفس نسبت به خدا گفته شد، یک نکته عرفانی و بالاتر از حد «روانشناسی متعارف» می‌باشد. در واقع، می‌توان گفت: همین محبت و معرفت یا خدادوستی و خداشناسی فطری است که وی را به سوی یک مقصد‌نهایی و متعالی می‌کشاند و در جوار رحمت حق قرار می‌دهد، هرچند که خود شخص از وجود این عامل نیرومند روانی و نفسانی غافل است و نمی‌داند این عامل چیست و او را به کدام مقصد حرکت می‌دهد. به تعبیر دیگر، آنچه انسان به آن آگاهی و توجه دارد «حب ذات» است و محبت فطری «خدادوستی» در عمق آن قرار دارد. به عبارت دیگر، حب ذات پدیده‌ای است نفسانی و روانی که در عمق آن، خدادوستی مستتر است. خدادوستی از رهگذر حب ذات یا خوددوستی به صورت مخفی و ناآگاهانه نقش

خود را ایفا کرده، انسان را به سوی مقاصد متعالی سوق می‌دهد. (۸۱) منبع انگیزه‌ها و تنظیم کننده آن‌گرچه بحث درباره نیروهای روحی مؤثر در ایجاد انگیزه و ویژگی‌های آن‌ها و نیز چگونگی شکل‌گیری فرایند انگیزش در درون آدمی، از دیدگاه اسلام، بحث خاص خود را می‌طلبد، ولی از باب نمونه، به یک مورد از سخنان پیشوایان معصوم علیهم‌السلام در این باره اشاره می‌شود: حضرت علی علیه‌السلام در نهج‌البلاغه، با بیانی بلند و ژرف درباره قلب، آن را عجیب‌ترین عضو بدن آدمی شمرده، به تبیین عناصر متضاد موجود در آن و تعدیل آن‌ها می‌پردازند: «لقد علقَ بنیاطِ هذا الانسان بضعةً هی اعجبُ ما فیهِ: وذلكَ القلبُ. وذلكَ أنْ له موادَّ اَمِنَ الحکمهُ وأضدادا منْ خلافها؛ فإنْ سنخَ له الرّجاءُ اذله الطّمعُ، وإنْ هاجَ به الطّمعُ اهلکهُ الحرصُ، وإنْ ملکهُ الیأسُ قتله الأسفُ، وإنْ عرضَ له الغضبُ اشتدَّ به الغیظُ، وإنْ أسعدَهُ الرّضی نسی التّحفظُ وإنْ غالَهُ الخوفُ، وإنْ اتّسعَ له الامرُ استلبته العزّةُ، وإنْ عصّته الفاقهُ شغله البلاءُ، وإنْ جهده الجوعُ قعد به الضّعفُ، وإنْ افراطَ به الشّبعُ کظّته البطنه، فکلُّ تقصیرٍ به مضرٌّ، وکلُّ إفراطٍ له مفسدٌ.» (۸۲) در درون سینه انسان، قطعه گوشتی آویخته است که عجیب‌ترین اعضای وجود او می‌باشد و آن قلب اوست. و این شگرفی به دلیل آن است که انگیزه‌هایی از حکمت و ضدش در آن جمع است: هرگاه آرزوها در آن ظاهر شود، طمع او را ذلیل خواهد کرد و هنگامی که طمع در او به هیجان آید، حرص او را هلاک می‌کند و هنگامی که یأس مالک او گردد، تأسف او را از پای درمی‌آورد و هرگاه غضب بر او مستولی شود، خشمش فزونی می‌گیرد و هرگاه از چیزی راضی گردد، جانب احتیاط کاری او را به خود مشغول می‌دارد و هرگاه مصیبتی بر او برسد، بی‌تابی او را رسوا می‌سازد و اگر مالی بیابد، بی‌نیازی او را به طغیان وامی‌دارد و اگر فقر دامنش را بگیرد، مشکلات او را به خود مشغول می‌دارد و اگر گرسنگی پیدا کند، از ناتوانی زمین‌گیر می‌شود و اگر پرخوری کند، شکم‌پری او را به رنج انداخته، راه نفّس را بر او می‌بندد و به طور کلی، هرگونه کمبود به او زیاد می‌رساند و هرگونه زیادی او را فاسد می‌سازد.» (۸۳) پی‌نوشت‌ها ۱ - Hersey paul & Kenneth H. Blanchard, - ۲. Motive - ۳. Need - ۴. Robbins, Stephen P., Organizational Behavior, Management of organizational Behavior, Utilizing Human Resources, ۶th Ed., (prentice Hall international, U.S.A., ۱۹۹۳) P. ۲۰۴ - ۵. impulse - ۶. Ibid. - ۷. Goal - ۸. Hersey paul & Kenneth H. Blanchard, op.cit, U.S.A., ۱۹۹۳) P. ۲۰۵. ۹. P. ۲۰۹. ریتال اتکینسون، و ریچارد س. اتکینسون و ارنست ر. هیلکارد، زمینه روان‌شناسی، ترجمه جمعی از مترجمان، چاپ ششم، رشد، ج ۱، ص ۵۰۹ به نقل از بولز، ۱۹۷۵. ۱۰ - P. ۲۵. ۱۱. Hersey paul & Kenneth H. Blanchard, op.cit. علی رضائیان، «معمای مدیریت»، دانش مدیریت، ش. ۳۱، ص ۸۷، به نقل از فردلوتانز، ص ۲۳۱. ۱۲. همان، به نقل از استیزوپورتر، ص ۵ و ۶. ۱۳. استیفن پی رابینز، مدیریت رفتار سازمانی، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۷۴، ج ۱، ص ۳۱۴. ۱۴. علی رضائیان، همان، ص ۸۸، به نقل از: ترنس آر. میچل، ص ۸۱. ۱۵. همان، به نقل از، زیلا-گی و والاس، ص ۸۸. ۱۶. Arousal. ۱۷ - Choice. ۱۸. ر. ک. به: ترنس آر. میچل؛ مردم در سازمان‌ها / زمینه رفتار سازمانی، ترجمه حسین شکر کن، تهران، رشد، ۱۳۷۳، ص ۲۳۶ - ۲۳۵ / دانش مدیریت، ش. ۳۱، ص ۹۱ اتکینسون و هیگارد، همان، ج ۱، ص ۵۱۲ - ۵۱۰ کنترل و تامپسون، ۵۳ و ۱۴۴ موری، ۷۷-۸۳ کرتیز و کینیکی، ص ۱۶۵. ۱۹. Edvard, Management, ۵th Ed., (Englewood Cliffs, Prentice - Hall international, U.S.A. ۱۹۹۲) P. ۴۴۱. ۲۰. دیوید جی. چرینگتون؛؟ ص ۱۶۶۲۱. دان هلی جل و دیگران، ص ۲۰۶ / استونر و فریمن، ج ۳، ص ۹۷۲۲۲ - علی رضائیان، دانش مدیریت، ش. ۳۱، ص ۹۴۲۳ - اتکینسون و هیلگارد، همان، ج ۱، ص ۵۱۷ و ۵۵۹۲۴. اریک فروم، الدین والتحلیل النفسی، ص ۸۲۵. محمد عثمان نجاتی، قرآن و روان‌شناسی، ترجمه عباس عرب، مشهد، بنیاد پژوهش‌های اسلامی آستان قدس رضوی، ۱۳۷۶، ص ۵۰. ۲۶. «تله‌پاتی» همان تبادل خاطره و یا اندیشه با شخص دیگر است که گاهی دور از انسان نیز زندگی می‌کند. ۲۷. «توهم» یعنی ادراک غیر مستقیم محسوسات، یعنی ادراک چیزهایی که از انسان دورند و با

حواس ظاهری حس و درک نمی‌شوند. ۲۸- محمد عثمان نجاتی، همان، ص ۲۵۲۹- ۳۰. phenomenological- همان، ص ۵۱- ۵۰۳۱- نگارنده در رساله کارشناسی ارشد خود این بحث را مورد بررسی و نقادی قرار داده است. ۳۲- مفاهیم مرادفی که در این جا ارائه شده، به حسب یک پژوهش ابتدایی گردآوری شده و مسلماً در تحقیقات جامع‌تر، مفاهیم بیش‌تری به دست خواهد آمد. به علاوه، در این جا بحث از مرادفات «انگیزش، انگیزه و نیاز» تنها در چهارچوب کاربرد قرآنی و در محدوده شمارش و استخراج معنای لغوی و ترجمه آیه مربوطه، ارائه شده است و در این میان، مفاهیم بلند کلامی، اخلاقی و فلسفی وجود دارد که هر کدام بحثی مستقل می‌طلبند. در بعضی از آیاتی هم که خواهد آمد، چندین مفهوم از مفاهیم مرادف انگیزه و نیاز، با هم در یک آیه به کار رفته که این خود موجب می‌گردد مفاد آیه پیچیده‌تر و عمیق‌تر گردد. روشن است که این موارد تأمل و دقت به مراتب بیش‌تری می‌طلبند. از جمله آیه نهم سوره فاطر است که مفاهیم شش‌گانه «اثاره»، «نشور»، «احیاء»، «اماته»، «ارسال» را در خود جای داده است. ر.ک به: راغب اصفهانی، المفردات فی غریب القرآن،...، لسان العرب، فخرالدین الطریحی، مجمع البحرین و برخی تفسیرها و معجم‌های موضوعی. ۳۳- فخر الدین الطریحی، پیشین، بیروت، دار المکتبۃ الهلال، ۱۹۸۵، ج ۳، ص ۲۳۸۳۴- سه مورد دیگر عبارت است از: بقره: ۷۱؛ روم: ۹ و ۴۸.۳۵- راغب اصفهانی، تحقیق و ضبط محمد سید گیلانی، تهران، المکتبۃ المرتضوی، ص ۵۲- ۵۳۳۶- مجمع البحرین، ج ۲، ص ۲۴۴۳۷- لسان العرب، ج ۲، ص ۴۶۳۸- همان، ج ۲، ص ۱۲۶ / مجمع البحرین، ج ۴، ص ۱۹۹۳۹- لسان العرب، ج ۳، ۱۹۴۰- مجمع البحرین، ج ۵، ص ۱۷۴۱- لسان العرب، ج ۱۴، ص ۱۴۰ / مجمع البحرین، ج ۳، ص ۴۹۳۴۲- لسان العرب، ج ۶، ص ۴۳۴ / مجمع البحرین، ج ۵، ص ۸۸۴۳- مجمع البحرین، ج ۲، ص ۵۷۹۴۴- لسان العرب، ج ۶، ص ۱۳۹۴۵ و ۴۶- المفردات فی غریب القرآن، ۱۹۸ / ص ۴۷۸۴۷- لسان العرب، ج ۱۳، ص ۲۳۴۴۸- المفردات فی غریب القرآن، ص ۸۲۴۹- مجمع البحرین، ج ۱، ص ۲۶۲۵۰- لسان العرب، ج ۷، ص ۲۳۰۵۱- المفردات فی غریب القرآن، ص ۲۷۰ / مجمع البحرین، ج ۱، ص ۲۵۳۵۲- جعفر سجادی، مصطلحات فلسفی صدر الدین شیرازی ملاً صدرا، تهران، نهضت زنان مسلمان، ۱۳۶۰، ص ۱۳۱ / صدر المتألهین شیرازی، اسفار اربعه، ج ۴، ص ۱۲۰۵۳- لسان العرب، ج ۳، ص ۳۷۸- ۳۷۹۵۴- لسان العرب، ج ۱۰، ص ۲۹۹ / مجمع البحرین، ج ۳، ص ۴۴۱۵۵- مأخذ این بحث معارف قرآن، استاد محمد تقی مصباح یزدی، ص ۴۳۱- ۳۴ با تلخیص است. ۵۶- «بعثت» و «نبوت» نیز از مبانی انگیزش از دیدگاه اسلام محسوب می‌شود. به علاوه، انبیا علیهم‌السلام در برانگیختن انگیزه‌ها نیز نقش شگرفی ایفا می‌کنند و اصولاً بر اساس مستندات قرآنی و روایی، شکوفایی و رشد فطرت خداجویی انسان، هدف اساسی بعثت و وظیفه مهم پیامبران الهی علیهم‌السلام شمرده می‌شود. ۵۷- شیخ صدوق، علل الشرایع، منشورات المکتبۃ الحیدریه ۱۳۸۵ ق.، ج ۱، باب ۶، ص ۴۵۸- مرتضی مطهری، مجموعه آثار، چاپ پنجم، صدرا، ۱۳۷۳، ج ۳، ص ۱۵۵۹- محمد تقی جعفری، «یک بحث بنیادین در ریشه‌های انگیزش برای فعالیت‌های مدیریت در جامعه اسلامی و نقد نظریه انگیزش در دوران معاصر»، ر.ک: نگرشی بر مدیریت در اسلام، مجموعه مقالات، ص ۱۷۲.۶۰- به نظر می‌رسد هم علوم انسانی رایج از بیان و پاسخ‌گویی به نیازهای واقعی انسان عاجزند و هم مکتب‌ها و مسلک‌ها و دین‌ها و آیین‌ها ناتوانی خود را نشان داده‌اند و تنها دین اسلام است که این توان را داراست. ۶۱- مرتضی مطهری، سیری در سیره نبوی، ص ۲۰۶۲- مرتضی مطهری، مجموعه آثار، ج ۳، ص ۳۸۵۶۳- محمد تقی فلسفی، کودک از نظر وراثت و تربیت، چاپ دوازدهم، تهران، هیأت نشر معارف اسلامی، ۱۳۶۲، ص ۳۰۰۶۴- محمد تقی مصباح یزدی، معارف قرآن، قم، انتشارات مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی رحمه‌الله، ۱۳۷۶، ص ۴۲۲-۴۲۳ / همو، انسان‌شناسی، همان جا، ص ۱۱۳- ۱۱۴۶۵- مجموعه آثار، ج ۳، ص ۱۸۳۶۶- مأخذ دسته‌بندی‌های سوم تا نهم: محمد تقی مصباح، معارف قرآن، ص ۴۲۹- ۴۳۰ و همو، انسان‌شناسی، ص ۱۱۴۶۷- ناصر مکارم شیرازی، «ویژگی‌های مدیریت اسلامی» ر.ک به: نگرشی بر مدیریت در اسلام، مجموعه مقالات، ص ۹۳۶۸- مجموعه آثار، ج ۳، ص ۴۹۰، اقتباس و ج ۲، ص ۲۷۵۶۹- مجموعه آثار، ج ۳، ص ۴۹۱۷۰- البته فیلسوفان نیز هنگامی می‌توانند تفکری را عرضه کنند که با تکیه بر وحی و یا فطرت سلیم بشری باشد. ۷۱- همان، ج ۲، ص ۲۴۷۲-

مجموعه آثار، ج ۲، ص ۲۷۵ - ۲۷۷ و ج ۳، ص ۴۹۲ - ۴۹۹، که در بخش «خیر و فضیلت» با اضافاتی از دیگر منابع همراه است. ۷۳- عوالی اللثالی، ج ۴، ص ۱۳۲۷۴- از مرحله واقعی این گرایش، گاه به «حس خداجویی»، «انگیزه کمال مطلق طلبی»، «خدادوستی»، و یا «حَبّ الهی» تعبیر می‌شود. درباره این گرایش، در صفحات بعد توضیحات بیش‌تر خواهد آمد. ۷۵- ر.ک به: مجموعه آثار، ج ۳، ص ۵۰۴ - ۵۰۸ و نیز اسفار، ج ۳، ص ۱۴۲ و ۵۷۱.۷۶- اسفار، ج ۳، ص ۱۳۶۷۷- امام خمینی، چهل حدیث، ۱۵۷ - ۱۵۸۷۸- مجموعه آثار، ج ۳، ص ۵۰۱ - ۵۱۰ / محمدتقی مصباح، پیش‌نیازها، ص ۱۰۵۷۹- مطالبی که ذیل این عنوان آمده، خلاصه‌ای گزارش‌گونه از طرح مذکور است که در جلد دوم کتاب اخلاق در قرآن اثر استاد آیه‌الله مصباح یزدی، آمده است. ۸۰- محمدتقی مصباح، معارف قرآن، همان، ص ۴۲۸۸۱- همو، اخلاق در قرآن، تحقیق و نگارش محمد حسین اسکندری، انتشارات مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی رحمه‌الله، ۱۳۷۶، ج ۲، ص ۷۱ - ۷۲۸۲- نهج البلاغه، حکمت ۱۰۵۸۳- همان، چ دهم، ترجمه و شرح زیر نظر آیه‌الله ناصر مکارم شیرازی، به قلم محمدجعفر امامی و محمدرضا آشتیانی، نشر مدرسه امام علی بن ابی‌طالب علیه‌السلام، ۱۳۷۵، ج ۳، ص ۲۶۱، قصار ۱۰۸

منبع: مجله معرفت

از راز قانون جذب بیشتر بدانیم

۱۷:۸ از "راز قانون جذب" بیشتر بدانیم!

مهرداد انتظاری

خلاصه کتاب: سحر شریعتی - راز وجود خود شما: در زندگی به دو گروه متفاوت از اشخاص بر میخوریم. یکی شاد، سرحال، امیدوار و موفق، و دیگری مأیوس، بدبین، منفی باف و ناتوان. اشخاصی که در گروه دوم قرار دارند، اگر موقعیت‌های مناسبی را هم بدست بیاورند باز هم آه و ناله سر میدهند. چنین افرادی ناتوان پیش رفتن و ترقی را ندارند، همیشه درجا میزنند. اما گروه نخست، همواره پیش می‌تازند و رازی که از نسلی به نسل دیگر منتقل میشود «راز قانون جذب» نام دارد و موجبات پیشرفت و ترقی آدمی را فاش و آشکار میسازد. عنوان و پدیدآور: "راز قانون جذب" بیشتر بدانیم! استاد راهنما: دکتر مهدی یار احمدیگردآورنده: سحر شریعتی

مهرداد، مترجم شماره کتابشناسی ملی: ۲۰۳۲۵۰۰ - راز وجود خود شما در زندگی به دو گروه متفاوت از اشخاص بر میخوریم. یکی شاد، سرحال، امیدوار و موفق، و دیگری مأیوس، بدبین، منفی باف و ناتوان. اشخاصی که در گروه دوم قرار دارند، اگر موقعیت‌های مناسبی را هم بدست بیاورند باز هم آه و ناله سر میدهند. چنین افرادی ناتوان پیش رفتن و ترقی را ندارند، همیشه درجا میزنند. اما گروه نخست، همواره پیش می‌تازند و رازی که از نسلی به نسل دیگر منتقل میشود «راز قانون جذب» نام دارد و موجبات پیشرفت و ترقی آدمی را فاش و آشکار میسازد. هیچ کس به کسب یا جمع آوری این نیرو نیاز ندارد چون منبع این نیروی بیکران در وجود خود شماست، فقط باید بدانید که چگونه می‌توانید آنرا در خدمت خود بگیرید و در تمامی ابعاد زندگی از آن بهره‌مند شوید. وقتی از قدرت و توانایی ذهنی‌تان آگاه شدید به سادگی می‌توانید آنرا مورد استفاده قرار دهید. این نیروی بزرگ قادر است مجهولات و معماهای دشواری که تا این زمان از آنها می‌ترسیدید و جرأت واجهه با آنها نداشتید را بسادگی برایتان حل کند. پس از پی بردن به این راز بزرگ به آسانی راهتان را در زندگی پیدا کنید و موانع کوچک و جزئی به هیچ وجه سر راهتان را نمیگیرد. تقدیر چیست؟ هدف یا منظوری نیرومند، به همراه عزمی راسخ که به نتیجه‌ای مطلوب می‌انجامد را تقدیر نام نهاده‌اند تقدیر، آن چیزی نیست که شما انجام میدهید، بلکه نیرویی است که همچون یک حوزه انرژی در کائنات وجود دارد. تقدیر، نیرویی در درون تمامی افراد بشر است. میدان انرژی‌ای است که دور از الگوهای عادت‌گونه‌ی

روزمره و طبیعی انسان جریان دارد. ما باید بتوانیم این انرژی را جذب کنیم و راه زندگیمان را از مسیری جدید و هیجان انگیز دنبال کنیم. قرار گرفتن در مسیر تقدیر، فرایند ایجاد ارتباط با خود واقعی و کنار گذاشتن معیارهای ارزیابی نفس است. نیرویی در کائنات است که همه چیز و همه کس به نیروی نامرئی ارتباط دارند. همه چیز را از خداوند بخواهید گفتن «دوستت دارم» به خداوند میتواند آغازگر موفقیت‌ها باشد. ما مجموعه‌ای از همه‌ی تجربیاتمان هستیم. به همین علت میگویند که گذشته‌ها انسان را محصور کرده‌اند. وقتی در زندگیمان استرس یا ترس را تجربه میکنیم، اگر به درستی دقیق شویم، درمی‌یابیم که در حقیقت، دلیل آن یک خاطره است. وظیفه شما پاک کردن خاطرات بد و منفی است، برای زدودن خاطرات منفی از حافظه ممکن است لازم باشد به کائنات دوستت دارم بگویید. بیان ساده‌ی جمله‌ی «دوستت دارم» به کائنات، شروع فرایند این پاکسازی است. این واژه‌ها سبب زنده شدن احساسات بخصوص در درون شما میشوند. این واژه‌ها را خداوند می‌شنود و بعد برای پاک کردن تمام خاطرات منفی، پیامهایی برایتان می‌فرستد. در صورتی که دلتان میخواهد بدانید خواسته‌ی درونی تان تا چه اندازه با آنچه هم اکنون از آن برخوردارید، هماهنگ است، به چیزهایی که دارید نگاهی بیندازید. اگر آنچه دارید، همان نیست که با کلام خواهانش هستید، بیشتر اوقات با این خواسته‌های کلامی، هماهنگی ارتعاشی ندارید. عدم برخورداری از هماهنگی ارتعاشی به این مفهوم نیست که «قانون جذب» برای شما مؤثر نخواهد بود، این قانون همیشه عمل می‌کند... یعنی هرچند باورهایی دارید که با خواسته‌ی شما در تضاد هستند، اما این باورها را میتوانید پاک کنید. وقتی باورهای باز دارنده را پاک کردید، به خودتان این آزادی را می‌دهید که با خواسته‌های واقعی تان هماهنگی ارتعاشی داشته باشید. به کامل بودن خود پی ببرید آسمان با حالت یک ساعت قبلش کاملاً متفاوت است، ولی باز هم کامل است. شما میتوانید رشد کرده، تغییر یافته و به صدها شکل دگرگون شوید و باز هم یک موجود کامل باشید. جوهر کمال شما در این است که در خودتان بنگرید، هرآنچه را اکنون کامل می‌بینید، بپذیرید و آنوقت این قوت را داشته باشید که رشد کرده و به شخصیتی کاملاً متفاوت و در عین حال کامل تغییر کنید. کامل بودن به این معناست که خودتان را با دید تازه‌ای بنگرید. به خودتان اجازه دهید که کاملاً وارد زندگی بشوید، نه اینکه همیشه در حواشی پرسه زده و فکر کنید هنوز آنقدر خوب نیستید که به بازی بزرگ زندگی وارد شوید. به خودتان اجازه‌ی رشد بدهید و به بالاترین سطوح تصوراتان دست یابید، به این شکل میتوانید کامل باشید. دیدگاه و باور شما نسبت به زندگی، همه چیز را می‌سازد همه ما با کسانی برخورد داشته‌ایم که دیدگاه‌های منفی داشته باشند. آنها دائماً در حال تق‌زدن، غرلند کردن و آه و ناله هستند. از نظر چنین اشخاصی، هیچ چیز بر وفق مرادشان نیست. این افراد، قربانی‌های همیشگی زندگی هستند. ماندن در کنار آنها خوشایند نیست و به نظر میرسد که انرژی اطرافیان‌شان را هم تحلیل میدهند. همینطور افرادی را میشناسیم که دیدگاه مثبت دارند، اشخاصی که همیشه خوشحال بنظر میرسند، کسانی که اوضاع بر وفق مرادشان است و ماندن در کنار آنها لذتبخش است. دیدگاه شما بسیار مهم است و روی احساساتان تأثیر میگذارد. احساسات هم بر روی حوزه‌ی انرژی مؤثرند و هم زمان برای دریافت هرچه بیشتر موارد شبیه به خودشان، سفارشی به کائنات مخابره میکنند. شگفتی‌های ضمیر ناخودآگاه و شعور باطن‌پرورش افکار منفی، سیاه و مخرب در کشتزار ذهن و ضمیر ناخودآگاهتان دست بردارید و هر بار که دستخوش هجوم اینگونه اندیشه‌ها قرار میگیرید، آنها را با پندار و خیال‌های خداگونه‌جا به جا کنید. برای سلامتی خودتان دعا کنید و برای کسانی که در دل نسبت به آنان کینه و خصومت میورزید، آرزوی خوشبختی، موفقیت و تندرستی کنید. خواست و آرزوی شما هرچه باشد، فرق نمی‌کند مثبت یا منفی، همان نتیجه‌ای را بدست می‌آورید که بر اساس اعتقاد و باورتان آنرا به اعماق شعور و ضمیرتان روانه کرده‌اید. روح و فکر را نمیتوان با فشار و عجله به اجابت خواسته‌ها وا داشت، ولی می‌شود این سخن را بر زبان جاری ساخت تا برای شعور باطن، تکلیف و وظیفه‌ای مشخص تعیین کرد: «من باید این مشکل را تا شنبه حل کنم. این موضوع برایم بسیار مهم است.» قدرت ذهنی تان را افزایش دهید منظور از قدرت در اینجا هدایت زندگی از دو موضع ارزشمند و مثمر ثمر بودن است. شما موجود با اهمیت و با ارزشی هستید و هرگز دلیلی وجود ندارد که اجازه بدهید توسط خودتان با

دیگران، به این سو و آن سو کشیده شوید و ارزشهای واقعی تان در مقام یک انسان زنده، زیر سوال برود. اگر بطور جدی دلتان میخواهد مورد احترام باشید، نگاهی دقیق به افرادی که در جلب احترام سایرین تبحر دارند بیندازید، اگر این کار را انجام دهید بلافاصله متوجه میشوید در صورتیکه از موضع ضعف وارد عمل شوید، احترام هیچکس، حتی خودتان را هم جلب نمی کنید. وقتی با دیگران حرف میزنید، مستقیماً در چشمهایشان نگاه کنید. اگر به اطراف یا پایین بنگرید، بلافاصله این پیام را به آنها می رسانید که از خودتان اطمینان ندارد، ولی در صورتی که به چشمهای مخاطب خیره شوید، حتی در وضعیتی که شما را در حالت عصبی قرار میدهد، به او میفهمانید که از مواجهه با او هیچ ترسی ندارید. حالت قامت و اندامتان هم نشان دهنده ی اعتماد به نفس و قدرت شخصی شماست. همیشه سعی کنید صاف بایستید صورتتان را هرگز با دستهایتان نپوشانید و دستهایتان را بهم فشارید. به هنگام صحبت کردن هم بکوشید تا بجای استفاده از صدای ضعیف، با صدایی محکم حرف بزنید. اختیار زندگیتان را بدست بگیرید به دست گرفتن عنان اختیار، مستلزم از یاد بردن برخی توهمات رایج اسطوره مانند است. این توهم است که ضریب هوشی هر کس با توانایی او در حل معماهای دشوار یا با خواندن و نوشتن و حساب کردن با سرعت معین و یا با حل سریع معادلات چند مجهولی و مطلق، اندازه گیری میشود. برای اینکه اختیارمان را به طور کامل در دست بگیریم باید روش تفکرمان را تغییر دهیم. شما باید به توانایتان در انتخاب احساس و عکس العملتان در لحظه از زندگی اطمینان داشته باشید، این اعتماد اهمیت اساسی دارد. احساسات شما عاطفی نیستند که به خودی خود در درونتان بوجود آید. احساس ها عکس العملهایی هستند که خودتان انتخاب میکنید. اگر مهار عواطفتان را در دست داشته باشید مجبور نیستید واکنشهایی را که به ضررتان هستند برگزینید. برای رسیدن بچنین اهدافی لازم است مرتب تکرار کنید که مغز شما مال خودتان است و قادرید احساساتتان را کنترل کنید. نحوه ی بکار گیری نیروهای درونیتان، ناشی از فعالیت بخش آگاه و یا ضمیر آگاه است. هر فکری که به ذهنمان راه میدهم در طبقه زیرین یا اعمال ضمیر آگاه جای می گیرد و اصولاً با پیروی از تفکرات و اندیشه ها، این قسمت ساخته و باور میشود. پس ضمیر ناخود آگاه هر کس، مرکز هیجانها و عواطف اوست و روح خلاقه از همین کانون به وجود می آید. اگر فکر مثبت به ذهن راه دهید، نتیجه ی خوبی بدست می آورید و چنانچه اندیشه ی منفی به ذهن بسپارید، همه ی کارها خراب میشوند. اگر در جهت منفی به کار بيفتد، انسان را با شکست و ناکامی مواجه خواهد ساخت و در صورتی که تفکرات سازنده و مثبتی داشته باشیم، با موفقیت و سعادت رو برو میشویم. ضمیر باطن همان را که به او تحمیل شده و آنچه را که خودتان انتخاب کرده اید، دریافت میکند و مانند ضمیر آگاه به سبک و سنگین کردن و تعقل و انتخاب نمی پردازد و فرصت برای هیچ گونه بحثی ندارد. ضمیر ناخود آگاه قدرت استدلال ندارد و به همین دلیل، هر نوع تلقینی هر چند هم نادرست و اشتباه باشد، همان را به ظهور می نشاند. برای مثال، افراد تندخو و عصبی باید روزی سه بار در اوقات معین، صبح، ظهر، شب قبل از خواب تمرین زیر را به مدت یکماه انجام دهند و به خود تلقین کنند: «من انسان خوش اخلاقی هستم. شادی، نشاط، خوشی و بی غمی در سرشت و ذات من است. هر روز امیدوار تر و سازگار تر میشوم و کانون مهر و محبت خانواده و اطرافیانم قرار می گیرم. خوش رویی مهربانی، قسمتی از وجود و خلق و خوی من است» به دگرگونی و تغییر بیندیشیماز همین امروز سعی کنید که برای تعیین هویت از القاب و عناوین مادی استفاده نکنید. شما نباید خودتان را با عناوین شغلی تان معرفی کنید. استفاده نکردن از عناوین به شما کمک میکنند تا با کلمات و عبارات پر معناتر و ارزشمندتری خودتان را معرفی کنید و بالاخره با ابدیت یکی شوید. اگر ناخود آگاه در استفاده از عناوین پافشاری می کنید، این جمله ی تأکیدی را در طول روز چندین بار تکرار کنید: «من به هوش و خرد بی منتهایی که تمامی اجسام و اجرام را پشتیبانی میکند، متصل هستم. من بخشی از این مجموعه ام» دگرگونی، یعنی توانایی و تمایل برای زندگی در آن سوی مرزهای جسم... بدون توجه به حضور جسمی، به خودتان و دیگران بیندیشید. هر روز چند دقیقه، خودتان را نه بر حسب عمل کردنتان در عرصه های مادی، بلکه بر حسب افکار و احساساتتان در جایگاه معنوی، ارزیابی کنید. به محض اینکه باور کنید هستی شما بسیار فراتر از مثنی پوست و استخوان و خون و اندام های بدن است و هوش بی کران و ضمیر ناخود آگاه، جسمتان را

پشتیبانی می‌کند، به قلمرو دگرگونی گام نهاده و با بقیه‌ی مراحل این فرایند در جریان قرار خواهید گرفت. عشق در قلب آدمی آشیانه دارد، این عشق به شما تعلق دارد شما می‌توانید وجودتان را از عشق سرشار سازید و آنرا همانطور که می‌خواهید ابراز دارید. کائنات، همیشه در خدمت شماست با وجود اراده‌تان، شما باید آگاهانه تصمیم بگیرید. به قدرت کائنات متصل شوید و به این ترتیب می‌توانید جهت آنرا تغییر دهید. کم‌کم نسبت به کائنات و نسبت به خودتان به عنوان جزئی از کل، احساس قدردانی خوشایندی خواهید داشت. کائنات، به شما کمک میکند تا بر نفستان غلبه کرده و دست از خودبینی بردارید. با درهم آمیختن اراده و کائنات، با روح الهی هماهنگ می‌شوید. به جای اینکه خارج از نیرویی به نام کائنات عمل کنید همیشه خودتان را با کائنات سازگار بدانید. وقتی فکر میکنید گردونه‌ی زمانه به ضرر شما می‌چرخد، زمانی که موفقیت از شما روی برمی‌گرداند، هنگامی که از اطرافیان اشتباهی سر میزند یا آنگاه که شما دچار اشتباه میشوید، عادت‌های بیهوده‌ای که از گذشته همراهتان بوده نشانه‌هایی است که ثابت می‌کند شما با کائنات سازگار نیستید. باید دوباره از راهی جدید برای برقراری ارتباط با کائنات وارد عمل شوید تا برایتان یگانگی با هدف‌تان بوجود بیآورد. واژه‌ی کائنات را بارها و بارها تکرار کنید این کار وسیله‌ای است که شما را به آرامش می‌رساند. به خودتان بگویید: «من می‌خواهم که بتوانم برای خودم هر کاری را انجام بدهم و این کار را با سازگار کردن خودم با نیروی فراگیر کائنات انجام می‌دهم.» اگر همیشه برابر توقعات و انتظارات دیگران زندگی کنید و در تمامی زمینه‌ها پیرو اصول و قواعد خاصی باشید که آنها به شما تلقین میکنند، از شادمانی و آرامش محروم می‌شوید. اجازه ندهید رویدادهای جهان شما را تحت کنترل و تأثیر خودشان قرار دهند؛ بلکه همواره بکوشید تا شما بر آنها تأثیر بگذارید. شکرگزاری، یکی از مهم‌ترین راز جذب خواسته‌ها هر شب قبل از خواب، چند دقیقه برای مرور اتفاقات روزانه‌تان وقت بگذارید و راجع به وقایع آنروز بیندیشید. از موارد خوبی که در آنروز برایتان رخ داده، آگاه باشید و حتماً به خاطر داشته باشید که باید برای مشکلاتی که در آنروز داشتید هم خداوند را شکر گوئید. پنج موضوع، فرد یا رخدادی که در باره‌شان بیشتر خدا را شاکر هستید را به یاد بیاورید. در اینجا بحث درست و اشتباه مطرح نیست، بلکه فقط هر شخص یا چیزی که در آنروز بخصوص از صمیم دل بخاطرشان شکر گزار بودید، مطرح است. شاید این موضوع در زمینه‌ی اشعه‌ی آفتاب نسیم خنک جمله‌ای سرشار از عشق، یک دوست خوب و یا صرفاً در باره‌ی کاری باشد که در آنروز به پایان رسانیده‌اید. هر آنچه را بخاطرش شکر گزار هستید، به خاطر بیاورید و با صدای بلند این قدر شناسی را به زبان جاری سازید. حس شکرگزاری و قدر دانی را در وجودتان پرورش دهید و همیشه خداوند مهربان را شکر بگوئید. وقت گذاشتن برای تفکر و نوشتن شکر گذاری و تأیید نعمات را به شکل عادت روزانه‌تان در بیاورید. ابزار مداوم شادی و سپاس، عشق و وفور نعمتی روز به روز بیشتر را برای زندگی‌تان به ارمغان می‌آورد. با گذشت مدت زمان کمی، رفته رفته متوجه تغییر و تحول در درک هر یک از وقایع روزانه زندگیتان میشوید. اینگونه، بیشتر از موارد مثبت که هر روز اطرافتان و برایتان به وقوع می‌پیوندد، آگاه خواهید شد. از طریق دعا، مناجات و تفکر می‌توانید ندای درونتان را بشنوید. لحظات دعا، زمانی است که باید کمی صبر کنید تا نه تنها بخدا، بلکه به ضمیر ناخودآگاهتان نیز متصل شوید. زمان دعا، لحظه‌ای است که سبب تغذیه‌ی شما در عمیق‌ترین سطح جسمانی، احساسی و روحی می‌شود. سازنده خوشبختی، خودتان هستید اشخاص خاص و نامحدود، در سطوح بالاتر خوشی، شادی و سازندگی زندگی می‌کنند، چون نحوه‌ی تفکر و انتخاب را به شکلی آموخته‌اند که اکثر مردم از آن دوری می‌جویند. شما هم در صورتی که بخواهید از تفکر معمولی دست بردارید و تصمیم بگیرید در موقعیتهای مختلف زندگیتان با قدرت و تسلط عمل کنید، قادرید به انسانی تبدیل شوید که در مراحل عالی‌تر سازندگی خوشبختی‌اش زندگی می‌کند. شما می‌توانید خالق شخصیت خودتان باشید، نه حاصل برنامه‌ریزی دیگران! افکار، مخلوق شخص شماست. وقتی تفکراتان را به عنوان کلید اصلی انسانیت پذیرفتید، در راه تغییر هر چیز در وجودتان که مانع تسلط‌تان بر زندگی شود، قرار خواهید گرفت. چنانچه بر این باورید که مشکلات شما ریشه‌ی درونی دارند. ولی در خارج از وجود خودتان به دنبال راه حل بگردید، در دنیای تصورات باطل زندگی

میکنید. افکار منفی را از صفحه‌ی ذهنتان بزداید. رابطه‌ی مستقیم تنگاتنگی میان زندگی موفق و ذهن و فکر انسان و تصاویر ذهنی او وجود دارد. همه در این دنیا دوست دارند موفق و خوشبخت باشند و زمانی می‌توانند به این آرزویشان برسند که خودشان را با افکار موفقیت آمیزی که در سر می‌پروراندند، هماهنگ و همسان کرده و با آن یکی باشند. زمانی می‌توانید با آغوش باز به استقبال موفقیت بروید که در طول زندگی، بیان خواسته‌ها و در رابطه با اطرافیان، شغل و حتی با نیروهای درونی‌تان موفق بوده باشید. با گفتن جملاتی مثل: «من اینک با آرامش و شادی درونی و با رفاه و آسایش هماهنگ هستم. میدانم که از این به بعد قدرت فکری‌ام مانند مغناطیس نیرومندی زنده می‌شود و خواسته‌هایم در درون ثبت و در بیرون به حقیقت می‌پیوندد.» و «از همین حالا موفقیت و ثروت مال من است.» طرح‌های کهنه را از ذهنتان پاک کنید تا بتوانید ضمیر باطنتان را به آزادی و رهایی برسانید. برای مشکل‌تازان، راه حل معنوی پیدا کنید. به مشکل جدی‌ای که امروز با آن رو برو هستید، فکر کنید آنرا روی تکه کاغذی بنویسید و سپس به آن نگاه کنید. حالا به تمام کوشش‌هایی که تاکنون برای حل این مشکل انجام داده‌اید بیندیشید. خواهید دید تقریباً همه‌ی اقداماتان برای حل مشکل، به دنیای خارج از وجود شما بر می‌گردد. کسی که در درون انسان است، جاویدان و تغییر ناپذیر است. مرگ فقط برای جسم و در دنیای مادی است، پس با خود پنهانان صادق بمانید. آرام و بدون هیاهو خود اصلیتان را نشان دهید. وقتی تمایلات درونی‌تان آرام است، موقعی که می‌دانید چیزی به غیر از آنچه نامیده می‌شوید هستید ناخودآگاه قوی‌تر خواهید شد. نیازی به جروبحث کردن نیست. فقط یک شانه بالا انداختن یا ترک محیط و با یک جواب کوتاه ولی محکم کافی است. وقتی راهنمای درونتان شما را راهنمایی میکند لجبازی نکنید! به خود درونی‌تان اعتماد داشته باشید و در رویارویی با فشارهای زندگی با راهنمای درونتان همراه باشید. سازنده‌ی سرنوشت، خود شما هستید. مسئولیت زندگیتان را بپذیرید. به نقشی که در آفرینش نتایج زندگی داشته‌اید توجه کنید. بیاموزید چگونه می‌توانید انتخاب‌های بهتری داشته باشید تا به این ترتیب چیزهای بهتری را در اختیار بگیرید. شما مالک زندگی خودتان هستید این موضوع حقیقی انکار ناپذیر است. با هر شرایطی که در زندگی دارید پذیرش این قانون به این مفهوم است که شما دیگر نمی‌توانید از زیر بار این مسئولیت که چرا زندگیتان این گونه است شانه خالی کنید. اگر مسئولیت پذیر نباشید مشکلاتتان را به درستی درک نمی‌کنید و چنانچه مشکلاتتان را درست درک نکنید درست با آن مواجه نمی‌شوید و این کاملاً مشخص است که وقتی با آن درست رفتار نکنید هیچ کاری درست از آب در نمی‌آید. فرار از مسئولیت مانع این می‌شود که کارهایتان را تحت کنترل خودتان در آورید. اگر می‌خواهید از این پس به عنوان یک مسئول به زندگیتان بنگرید یک نکته خوب برای تمرین برگزینید. زندگی گذشته‌تان را در نظر بگیرید و بررسی کنید که چرا خودتان را قربانی می‌دانستید. شما قادرید فعالانه هدفمند و با انتخاب خودتان پیامدها و تجربیاتی را خلق کنید و یا آنها را تغییر دهید. تشخیص و پذیرفتن مسئولیت زندگی و سرنوشت از جانب خودتان یک جزء سازنده و حیاتی در این برنامه است. افکارتان را روی انتخاب‌ها و برخوردهایی که همین حالا و در همین جا دارید متمرکز کنید. وقتی قوانین زندگی یعنی قوانینی که در زندگی شمارا کنترل می‌کنند و آنرا همانطور که هست می‌سازند درک کنید به خودتان می‌گوئید: "دلیل ندارد من انتظار داشته باشم زندگی به شکل دیگری باشد، من قادر به انجام هر گونه تغییری در سرنوشتم هستم!" به خودتان عشق بورزید. عشق لغتی است که به تعداد انسانهایی که بر روی کره زمین زندگی می‌کنند برای آن تعریف و معنا وجود دارد. به نظر من: "توانایی و تمایل اینکه بگذارید اشخاصی که برایتان عزیز هستند دارای آن شخصیتی باشند که خودشان بر می‌گزینند بدون اینکه هیچ اصراری داشته باشید که آنها مطابق میل و نظر شما بوده و عقاید و خواسته‌هایتان را بر آورده سازند." اینرا عشق می‌گویند. ممکن است این توصیف درست و عملی باشد اما واقعیت اینست که کمتر کسی می‌تواند به آن عمل کند. شما وقتی قادرید به تغییر فوق دست یابید که ابتدا خودتان را دوست بدارید! وقتی بدانید تا چه اندازه خوب و دوست داشتنی هستید دیگر احتیاجی ندارید که دیگران با انجام خواسته‌ها و نظریات شما ارزشتان را تأیید و تقویت کنند. به این ترتیب کم کم می‌توانید دیگران را دوست بدارید. اگر وجودتان در نظر خودتان بی ارزش

باشد یا اینکه خودتان را دوست نداشته باشید آن وقت محبت دیگران غیر ممکن خواهد بود. به خاطر بسپارید که در هیچ زمانی و تحت هیچ شرایطی نفرت به خود بهتر از عشق به خود نیست. بیزاری از خود فقط باعث رکود و ضررتان می شود. به جای نفرت از خود احساسات مثبت را پرورش دهید از هر اشتباه پندی بیاموزید و تصمیم بگیرید دیگر آن اشتباه را تکرار نکنید. عشق به خود یعنی پذیرفتن خویشتن به عنوان یک انسان با ارزش چون خودتان اینطور میخواهید! به علاوه پذیرفتن خویشتن به مفهوم شکایت نکردن نیز هست. مفهوم «به خود بالیدن» و «عشق به خود» کاملاً با یکدیگر متفاوت هستند. «به خود بالیدن رفتاری است که محرک آن اطرافیان هستند و برای جلب نظر مساعد آنها اعمال می شود و به این مفهوم است که فرد خودش را براساس نظر سایرین ارزیابی می کند. در حالی که «عشق به خود» یعنی اینکه شما خودتان را دوست بدانید و در این راه نیازی به محبت دیگران وجود دارد و نه احتیاجی به متقاعد کردنشان... فقط پذیرش درونی خود کافی است و هیچ ارتباطی به نقطه نظرهای دیگران ندارد. به ندای قلبتان گوش بسپارید با انگشت سبابه به سوی تصویر خودتان در آینه نشانه بروید به احتمال زیاد انگشتتان به قلبتان اشاره می کند نه به مغزتان! آری این موجودیت شماست! نیم کره ی چپ مغز حسابگر است و به تجزیه و تحلیل می پردازد و همواره منطقی ترین راه حل ها و انتخابها را به شما پیشنهاد می دهد. اما نیم کره ی راست مغز شهودی است و از استدلال و تجزیه فراتر می رود. او به اتفاقاتی که برایتان رخ می دهد حساس می شود. در صورتی که ذهنتان سرشار از ابهام و وحشت یا برعکس متأثر از عشق و شور و بقیه ی هیجانات مثبت باشد تحت تاثیر نیم کره ی راست مغزتان هستید نیم کره ی راست همیشه با شور و حرارت انسان را به هدفش می رساند. اگر صرفاً به ندهای نیم کره ی چپ مغز گوش بسپارید مانند بسیاری از مردم تمام عمر را با کارهای یکنواخت و روزمره سپری کرده و هرگز نمی توانید با اندیشه و احساساتی که از شما یک انسان واقعی می سازد مواجه می شوید. اگر خودتان را با ندامت و باطنان تطبیق نکنید و به الهاماتی که از ژرفای باطنان برمیخیزد گوش نسپارید برواکنشهای عاطفی و هیجانات خود مسلط شوید و به آرامش باطنی برسید. عبور از موانع ذهنیتفکر آدمی بر مبنای تصاویر شکل می گیرد که در ذهن مجسم می کند و کلمات در آن هیچ نقشی ندارد. بزرگترین خدمتی که روانشناسان در قرن حاضر کرده اند رسیدن به این واقعیت است که تصویر ذهنی درست مثل یک تجربه به مغز سپرده می شود. وقتی تصویری در ذهن مجسم می کنیم ضمیر باطن حصول آنرا قطعی می داند و مثل تجربه ای با آن مواجه می شود که پیشاپیش به انجام رسیده. موفقیت، سلامتی و بسیاری از فاکتورهای دیگر زندگی که تواناییهای انسان را تشکیل میدهند به همین موضوع وابسته است که چطور خودش را در ذهنیتش ببیند! اما متأسفانه افراد زیادی بخاطر شرایط نامساعد تربیتی از خودشان تصویری ضعیف و ناتوان در ذهن دارند. هیچ وقت جلوی بچه هایتان از بیماری حرف نزنید. انتظار سرایت بیماری، مزاج را مستعد می کند. رفتار و گفتار جنگجویانه و منفی در واقع با قوانین زندگی تعارض دارند. جنگ و نزاع با هر چیز راهی مطمئن به سوی شکست و ناتوانی است. تفکر چیست؟ تفکر بسیار فراتر از کاریست که انجامش می دهید. در واقع وجود شما و همه ی ما از اندیشه تاثیر پذیرفته است. اندیشه به جز قالب فیزیکی ما ذهنمان را به این سو و آن سو می کشد تمام هستی مان را در بر می گیرد. فکر پدیده ای است که با آن به دنیا آمده اید. فقط اعمال و رفتار شما از اندیشه نشأت نمی گیرد بلکه تمام زندگیتان تحت تاثیر اندیشه است. به محض اینکه این نظریه را بپذیرید نحوه ی نگرشتان به اندیشه به عنوان آنچه قسمت وسیعی از وجودتان را تشکیل می دهد آسانتر است. وقتی افکارتان به درستی پرورانه و درونی شوند سرانجام به صورت حقیقی در جهان ماده ظاهر خواهند شد. انسان به وسیله ی تصاویر می اندیشد و همین تصاویر به واقعیت های باطنی تبدیل می شوند. به محض اینکه از علت و عملکرد فرآیند تصویر آگاه شوید و آنرا در زندگیتان پیاده کنید موفقیت های غیرقابل انتظاری را به سوی خودتان جذب می کنید. از چیزی که دوست دارید در زندگی تحققش را ببینید تصویر روشنی در ذهنتان بیافرینید توجه درونی تان را به این تصاویر معطوف دارید و همگام با این تصاویر در ذهن عشق را به جهان بیرون از وجودتان بفرستید! تحت تاثیر القانات روشن قرار بگیریده القانات دیگران هنگامی موثرند که از طرف خودتان مورد پذیرش قرار بگیرند و رضایت باطنی در این موضوع شرط اصلی و

اساسی است. وقتی منفی بافی می کنید و ناله سر می دهید ضمیر باطن تان را از این پیامها پر و آکنده میسازید و او نیز واکنش نشان می دهد. در حقیقت این خود شما هستید که در برابر خوشبختی تان مانع ایجاد می کنید و بدبختی، فقر، ناتوانی و ضعف را به سوی خودتان جذب می کنید. باید ناگهان تصمیم بگیرید که منفی بافی را از خودتان برانید و در رود چند بار به خودتان تلقین کنید: «برای اینکه برسم باید از هوشم کمک بگیرم. هوشم مرا راهنمایی می کند می دانم که عقل و هوشم همین حالا پاسخ مناسب را به من میدهد و آنچه را که میخواهم برایم مهیا می کند. همه چیز روبراه است.» سپس این جملات را در ذهن با ایمان کامل تکرار کنید: «ضمیر ناخودآگاهم هر جوابی که احتیاج دارم برایم آماده می کند. جواب خودش در برابرم ظاهر می شود. ایمان و اعتقاد عمیق من شکوه و عظمت روحم را آشکار می سازد و مرا از وفور نعمت بهره مند می کند.» ترس را از خودتان برانید و به خودتان تلقین کنید: «من با نیروی ضمیر باطنم قدرت انجام هر کاری دارم.» از شناخت خدا تا رسیدن به آرزوهایمان باور دارم که تمامی افراد قادر به احساس نیروی لایزال خداوند در درونشان هستند می توانند با آن ارتباط برقرار کنند آنرا بشناسند و به آن اعتماد کنند. ما در دنیای بیرونی نوع آشکار آگاهی نهفته ی در زندگی را می بینیم ولی نمی توانیم آنرا با واژه ها توصیف کنیم. آگاهی نهفته وقتی بدست می آید که به کائنات اجازه دهید نقش فعالی در زندگی ایفا کند. این تصمیمی کاملاً شخصی و خصوصی است و به توضیح احتیاجی ندارد. هنگامی که این تصمیم باطنی را اتخاذ می کنید به تدریج آگاهی نهفته به بخشی نهفته از فطرت شما تبدیل می شود. اینکه فقط گوشه ای بنشینید فقط درباره ی راهی برای رسیدن به آرزوهای بیندیشید کار کاملاً بیهوده ای است. شما باید با کنار گذاشتن شک و تردید و اعتماد به احساسات درونی تان فضایی برای ورود خدا در زندگیتان باز کنید. هر انسانی اینک جسم است. زمانی جنین بوده. قبل از آن نطفه و پیش از آن انرژری بی شکل... این انرژری با قدرت بی انتهای خداوند شما را از ناکجا آباد به زمین آورده. در سطوح بسیار عالی تر معنویت فقط خداوند است که آدمی را به سوی سرنوشت مقدرش فرستاده. وجه خلاقیت وجود خداوند انسان را پیش می راند تا آنچه اراده کرده به تنهایی و یا با کمک افراد دیگر بیافریند. بخشش از مهمترین عوامل جذب خواسته ها اگر حس می کنید در قسمتی از زندگیتان دچار درماندگی هستید و یا اینکه هر چیز دلخواهتان را جذب نمیکنید از مهمترین دلایل آن می تواند عدم بخشش باشد. بخشیدن سایرین از بعضی نظرها به کار انداختن «خود درون» است. وقتی به کسی می گوئید تو را بخشیدم در حقیقت گفته اید که به شکلی بر او برتری دارید. گام مهمتر اینست که از کسانی که فکر می کنید به آنها ضربه ای زده اید عذر بخواهید. به این شکل خودتان را نیز مورد بخشش قرار داده اید! وقتی قضاوت را کنار بگذارید، خودتان را آزاد میکنید و اغلب زمانی خودتان را آزاد کردید، دیگران درست همان کار مورد نظر شما را انجام میدهند. ولی انگیزه شما باید ناشی از بخشیدن خودتان باشد. هر روز به خودتان یادآوری کنید که خدمت به هموعان و بالاترین عبادتها در برابر خداست و از این اعمال پژوهش روحانی تان به ثمر می رسد. لازم نیست دیگران را متقاعد سازید که با کائنات ارتباط برقرار کرده اید باید آنرا در عمل نشان دهید. ظهور شادی و برکت نهفته در درونتان به عنوان پاداش برایتان کافی است. تاثیر دعا بر زندگی جای بی سرو صدا پیدا کنید و حداقل ده تا پانزده دقیقه در آنجا به سر ببرید. با آسودگی صاف در گوشه ای بنشینید. سعی کنید اصلاً منقبض نباشید نفس عمیقی بکشید خودتان را آرام کنید. حداکثر تلاشتان را بکنید که تمامی افکار مربوط به گذشته یا آینده را از ذهنتان دور کنید و همه ی حواستان را به زمان حال متمرکز کنید. به افکارتان که به ذهنتان وارد شده و از آن خارج می شود دقت کنید. اگر فکری به ذهنتان خطور کرده آنرا نادیده نگیرید فقط به آن توجهی کنید و بعد آنرا بحال خود بگذارید سپس دوباره بر روی تنفس متمرکز شوید. اگر دریافتید که ذهنتان به جای دیگری رفته ببینید به کجا رفته و بدون اینکه قضاوتی در مورد آن بکنید باز هم بسراغ نفس کشیدن بروید و اجازه دهید تنفستان افکارتان را مهار و کنترل کند. پس از اینکه مدت معین به پایان رسید آرام بنشینید آهسته به طرف افکارتان بازگردید و در این زمان حواستان به اطرافتان باشد. به نرمی از جایتان برخیزید و به اندامتان کمی کشش بدهید. اکنون آماده شده اید که با آرامش کامل و انرژری بسیار زیاد سراغ کارهای روزمره تان بروید! تمرین مرتب مراقبه به شما

کمک میکند تا ذهنتان را از پرت شدن حواس دور کنید، افکارتان را پاکسازی کرده و سطح ارتباط معنوی تان را ارتقاء دهید.

"مراقبه یعنی سکوت و آرامش برای مدت زمانی مشخص و تمرکز بر روی نحوه تمرکز". فقط با اعتقاد و ایمان کامل درونی است که دعاهایتان مستجاب می شود. ارزش دعای مداوم این نیست که خدای مهربان حرفهای دل ما را بشنود بلکه ما به این شکل پیام او را خواهیم شنید. تردیدی نیست که دعا کردن برای مقابله با خطرهای عامل معجزه آفرینی است اما هرگز نباید تا زمان به ظهور نشستن گرفتاریها دست بر روی دست بگذاریم و دعا نکنیم بلکه بهتر است این عامل شگفت انگیز را به دست فراموشی نسپاریم و حتماً دقایقی از اوقات شبانه روز را به دعا اختصاص بدهیم تا آرامشی عمیق در عمق وجودمان پیدا کنیم. پول و ثروت را به زندگیتان وارد کنید برای رسیدن به اهدافتان باید دو ایده مشخص را به ذهنتان وارد کنید و آن دو ایده ثروت و موفقیت است. با تکرار «ثروت و موفقیت» استعدادهای قدرتمند نهفته در آنها را آزاد می سازید و به فعالیت و می دارید تا بر اساس اصول و قوانین خلل ناپذیر شعور باطن، تجلی خواسته ها و آرزوهایتان را در دنیای بیرون شاهد باشید. در صورت باور داشتن و ایمان آوردن به فقر درست همان را بدست می آوریم. به اصول ثروتمند شدن ایمان بیاورید تا به آرزوهایتان برسید. قبل از خراب کردن دنیای فقر و بدبختی باید ابتدا جایگاه و ریشه ی فقر را در ذهن و نفسمان از بین ببریم و نابود سازیم. افکار انسان خلاق هستند و هر فکری گرایش دارد که در زندگی شخص متجلی شود. موفقیت، پیشرفت، ثروت و بسیاری از نکات مثبت دیگر وقتی در زندگی پدیدار می شود که آنها را انکار نکنیم. هرکسی خودش باید در جهت ترقی و خوشبختی خودش بکوشد. انکار افکار مثبت همچون مخلوط کردن اسید در ماده ی قلیایی است که ماده ی خنثی می سازد. پس بکوشید افکار خوب را خنثی نکنید. هر چه را که واقعی احساس کنید بالاخره به شکلی در زندگی خودش را نشان خواهد داد. آن نگرشی که ما را از لذت بردن از لحظتمان باز میدارد یا ما را در موضوعی قرار می دهد که رفتاری خود ویرانگرانه داشته باشیم نگرشی ویرانگر است. با ثروتهای درونتان ارتباط برقرار کنید و فور نعمت، ثروت، موفقیت و... را از او بخواهید. با اندیشیدن در مورد این موضوعات، ذهن و ضمیر پاسخ مناسب را در اختیارتان میگذارد. تفکر نامحدود آنچه را که تفکر نامحدود نام دارد نیازمند کوششی سازنده از طرف شماست. شاید تفکر نامحدود والاترین هنر در حد قابلیت های انسانی باشد. انسانهایی که تفکر نامحدود را برمی گزینند موجوداتی خوشنود و راضی هستند. احساس می کنند به جهان تعلق داشته و از تمامی جنبه های زندگیشان رضایت خاطر دارند. حس می کنند مورد علاقه بوده و قادرند بدون قید و شرط و رنج دوست بدارند. همیشه بر زمان حال تکیه دارند و یقین دارند که به هر ترتیبی اوضاع پیشرفت خودش را دارد. چنین انسانهایی چگونگی فکرو رفتارشان را بر اساس عقاید دیگران تعیین نمی کنند. آنان درباره ی کارهایشان با خودشان مشورت می کنند و این اعتماد به نفس به آنها امکان میدهد تا کاملاً فارغ از عقاید دیگران عمل کنند. افراد نامحدود خودشان را تعیین کننده ی سرنوشتشان می دانند به همین دلیل هرگز خودشان را با شرایط وفق نمی دهند و در اکثر شرایط قادرند کاملاً طبیعی فکر کرده و رفتاری خودجوش داشته باشند و علت عمده این موضوع فقدان اضطراب در مورد قضاوت دیگران است. مسئله ی مهمی که در باره ی این آدمها باید درک کرد این است که در برنامه ها و مسؤلیت هایشان با تمام وجود درگیر می شوند و این درگیری از محدوده ی دنیای شخصی شان در می گذرد. ایشان به جای اجتناب از تجربیات جدید از آنها استقبال می کنند. نامحدودها در سطح بالاتری زندگی می کنند بیشتر به این دلیل که یاد گرفته اند به جای انتقاد بر اساس درک و قدردانی فکر می کنند. در حقیقت افراد نامحدود اختیاردار افکار و در نتیجه برخوردهای خودشان هستند و نظریاتی را انتخاب می کنند که مطابق با آنها کارهای کوچک اهمیت خود را داراست و به جای اینکه زندگیشان را نکبت بار کنند، زندگی در خدمتشان قرار میگیرد.

انگیزش

شزش Motivation... انگیزه "هادر واقع «چراها» ی رفتار هستند مهدی یاراحمدی خراسانی

در داستانهای قدیمی که در آن اتفاقات زندگی بشری از زبان حیوانات نقل می‌گردیده، آمده است: سال‌ها پیش صیادی به منظور شکار آهو با سگ شکاری تیز چنگ خود به دشت و صحرا می‌رفت. کار صیاد تنها این بود که با یک تیر آهوان را زخمی می‌نمود و سگ شکاری به سرعت به دنبال آهوان می‌دوید. آهو همچون برق و باد به این سو آن سو می‌پرید تا بلکه جان خود را از دست سگ لجباز نجات دهد. اما سگ با وفا در جهت اجرای وظیفه خود از هیچ کوششی دریغ نمی‌نمود. تا اینکه آهوی زخمی را پس از تعقیب و گریز فراوان به ستوه آورده و تسلیم خود می‌ساخت. حیوان خسته، ولی سرافرازانه به سوی صیاد بازمی‌گشت و شکار را دودستی تقدیم او می‌کرد. صیاد هم بلافاصله و بدون فوت وقت یکی از رانهای آهو را جدا و به نشانه مزد تلاش به سگ اعطا میکرد. این روند ادامه داشت. صیاد با توان و پیگیری سگ به خواست خود می‌رسید و از گوشت و پوست آهو استفاده‌های فراوانی می‌کرد. و سگ هم در این میان از لطف صیاد بی‌نصیب نبود. تا اینکه روزی آتش طمع در دل صیاد روشن گردید. او با خود فکر کرد چه ضرورتی دارد که یک ران آهو را به این حیوان بدهم. گوشت آهو ارزشمند می‌باشد و حیف است خورده این سگ شود. لذا تصمیم گرفت قسمت‌های پست‌تری از آهو را خوراک سگ گرداند. روز بعد که سگ، شکار آهوی دیگری را تقدیم صیاد نمود پاداشی بسیار کمتر از همیشه دریافت کرد. ولی حیوان با وفا با خود گفت خدا را شکر. طلبکار که نیستم. همین اندک هم ما را سیر می‌کند. سگ وفادارانه و خوش‌بینانه به کار خود ادامه می‌داد و شاکر روزی رسان بود. اما این صیاد بود که با شعله‌ور شدن آتش طمع هر روز سهم سگ را از شکار کمتر و پست‌تر می‌کرد. تا اینکه یک روز با خود گفت اصلاً چه ضرورتی دارد که از این آهوان چیزی به این سگ برسد. او در خدمت من است و باید بدون هیچ چشم‌داشتی مرا درصید یاری رساند. از این رو تصمیم گرفت از آهو چیزی به سگ ندهد و خوراک سگ تنها همان باشد که روزانه در کلبه‌ی خود جهت رفع جوع دریافت می‌کند. فردا روز بار دیگر صیاد اسب خود را زین و سگ را همراه خود راهی دشت نمود. با این فکر که سگ دیگر سهمی از شکار ندارد. آهوئی را نشانه گرفت و تیر را به هدف زد و سگ مثل همیشه توانست صید را تقدیم صیاد نماید. ولی این بار هیچ خبری از پاداش نبود. حتی همان حداقل روزهای پیشین را نیز سگ دریافت ننمود. سگ خوشبینانه با خود گفت: این بنده‌ی خدا لابد در این فقره ما را فراموش کرده است. عیبی ندارد یک روز که هزار روز نمی‌شود. انشاءالله فردا جبران می‌کند. اما فردا و روزهای بعد بارها و بارها دوباره و چند باره در عرصه شکار این صحنه تکرار شد. سگ به خود آمد و فهمید که صیاد دارد به او اجحاف می‌کند. لذا او هم تصمیم گرفت دیگر از تمام توان خود برای شکار بهره‌نگیرد. دوباره عرصه شکار تکرار شد و سگ موظف گردید به دنبال آهوی زخمی دیگری برود. اما این بار سگ با چابکی همیشگی به دنبال آهو نمی‌دوید. مقداری که به دنبال آهو دوید او را رها کرد و آهو هم که از سرعت زیادی برخوردار است توانست جان خود را از مهلکه نجات دهد. چند روز پیاپی که این مسئله تکرار گردید صیاد به خشم آمد و خطاب به سگ گفت: حیوان تو را چه شده است که از گرفتن یک حیوان زخمی عاجز مانده‌ای؟ سگ که تا به حال شکایتی نکرده بود، دست از دهان خود برداشت و گفت: من از گرفتن آن حیوان زخمی عاجز نیستم. بلکه انگیزه آن حیوان (آهو) زخمی از دویدن این است که می‌خواهد جان خود را نجات دهد. من با چه انگیزه‌ای دنبال او بدم و خود را خسته کنم. هدف از نقل داستان بالا- بیان مقوله "انگیزه" است. انگیزه عاملی است که وجود و اثرات آن در رفتار برای همه جانداران به اثبات رسیده است. در داستان بالا سگ انگیزه‌ای برای شکار آهو ندارد ولی آهو به خاطر نجات جان خود می‌تواند از دست سگ بگریزد. مسلماً با توجه به وجود عقل در بشر، نقش انگیزه در انسان نسبت به سایر جانداران قابل توجه است. امروزه مطالعات و تحقیقات زیادی در ارتباط با انگیزه و راههای تقویت آن در رفتارشناسی صورت می‌پذیرد. "انگیزه"ها (motive) در واقع «چراها»ی رفتار هستند. آنها موجب آغاز و ادامه فعالیت می‌شوند و جهت کلی رفتار هر فرد را مشخص می‌سازند. انگیزه‌ها را گاهی به عنوان نیازها، تمایلات، سائقه‌ها یا محرکات درونی فرد تعریف می‌کنند. انگیزه‌هایی که به سوی هدفها معطوف می‌شوند ممکن است آگاهانه یا ناخود آگاه باشد. (رضائیان علی، ۱۳۸۱) در برخی موارد افراد در تشخیص انگیزه یا هدف دچار مشکل

می‌گردند. اگر بخواهیم مقایسه‌ای بین این دو داشته باشیم باید بگوئیم: انگیزه یا نیاز یک حالت درونی در فرد است در حالی که هدفها بیرون از فرد قرار دارند و گاهی از آنها به عنوان پاداشهای «مورد انتظار» که انگیزه‌ها را به سوی خود معطوف می‌دارند یاد می‌شود (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۳). انگیزه‌ها و هدف‌ها بر روی هم اثر متقابل دارند. اگر انگیزه در فرد بالا باشد اهداف بلند انتخاب خواهد کرد و اگر ارزش هدف بسیار بالا باشد انگیزه فرد برای کسب آن تشدید می‌شود. مثلاً اگر نیازی مانند گرسنگی در فرد شدید باشد به نان خالی هم برای رفع گرسنگی راضی می‌شود ولی اگر نیاز خیلی شدید نباشد شاید برای رفع گرسنگی به دنبال غذاهای دیگری برود. امروزه نقش منابع انسانی به عنوان سرمایه‌های اصلی سازمان در مسیر رشد و توسعه به اثبات رسیده است. مطالعات مختلفی که در زمینه‌های مختلف منابع انسانی انجام می‌پذیرد نیز در همین راستا می‌باشد. یکی از زمینه‌های مهم و اثرگذار در ارتباط با منابع انسانی بحث انگیزه‌ها و چگونگی برانگیختن آن در نیروهای انسانی سازمان می‌باشد. مدیران موظفند با بکارگیری مکانیزمهای خاص و همچنین با تمهید زمینه‌های مناسب سبب ساز ایجاد و افزایش انگیزه کارکنان خود باشند. انگیزاننده‌ها می‌توانند مادی و ملموس باشند مانند افزایش دستمزد یا غیر ملموس مانند قدردانی از تلاش کارکنان یا کسب قدرت که در برانگیختن و شدت بخشیدن به انگیزه‌ها و نیازها و در نتیجه فعال کردن رفتارهای آدمی به همان اندازه‌ی محرک‌های ملموس مهم است. (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۳) البته باید به این نکته اذعان نمود که برانگیزاننده‌های مادی مثل پول آنقدر که تصور می‌شود یک عامل برانگیزاننده نیست. اگر حقوق به قدر کافی بالا باشد که هزینه رهن منزل، پوشاک کافی، قرض‌های موجود و غذائی که گاه بیرون خورده می‌شود تأمین کند و علاوه بر این‌ها، مقداری دیگر نیز برای تعطیلات سالیانه بماند، افزایش حقوق تأثیر زیادی در تقسیم مشارکت کاری ندارد. البته هیچ کس واقعا قصد ندارد پیشنهاد افزایش حقوق را رد کند، ولی درآمد بالا به زودی یک عادت می‌شود و امری عادی تلقی می‌گردد. (گیزلاهاگمن، ۲۰۰۱) آنچه کارکنان را تشویق می‌کند که بیشتر تلاش کنند، به طور نزدیک بستگی به رفاه شخصی و افزایش روابط انسانی و نوع کار مورد نظر دارد. محیط کاری خوب، کار جالب، و چشم اندازهای واقعی در مورد تحول شخصی، کارکنان باصلاحیت را مجذوب می‌کند. انگیزش اول و مهمتر از همه به عواملی غیر از پول بستگی دارد. برعکس، حقوق بالا - فی نفسه تضمین نمی‌کند که افراد از کارشان لذت ببرند. خبر خوب برای مدیریت این است که بتواند سهم زیادی در افزایش انگیزش در کارکنان داشته باشد، بدون اینکه این امر ذره‌ای هزینه در برداشته باشد. هر چند اگر هم هزینه‌ای در برداشته باشد منافع آن به سرعت به سازمان بر می‌گردد. مدیران باید با بهره‌گیری از عوامل مادی و غیرمادی زمینه‌ساز، شور، علاقه و انگیزه را در کارکنان خود فراهم سازند. مدیران باید راغب‌گر کارکنان بوده و با ایجاد زمینه‌های مختلف روانی کارکنان را نسبت به کار ترغیب و پر شور گردانند. مدیران باید «شور آفرین» باشند. "شور"ی که همراه با انگیزش، شعور کاری سرمایه‌های انسانی سازمان را افزایش می‌دهد. پس مدیر؛ به مثابه "شور آفرین". منابع و مآخذ: ۱- رضائیان، علی، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، ۱۳۸۱۲-هرسی پال، بلانچارد کنت، ترجمه: علاقبند علی، مدیریت رفتار سازمانی، ۱۳۸۴۳- گیزلاهاگمن، ترجمه: گودرزی علی محمد، انگیزش و مدیریت تحول، ۱۳۸۰۴- سعادت اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، ۱۳۸۳

مدیریت انگیزش؛ کارکنان برانگیخته

کارکنان برانگیخته ... Motivation مدیریت انگیزش بر روی سه شرط اعتماد به نفس، اطمینان و رضایت تمرکز دارد. مقدمه‌زمانی که کارمندی با سطح عملکرد بالا - به مقام مدیریت ترفیع می‌یابد، برخی اوقات تنها یک تفکر سطحی صرف این می‌شود که مدیر جدید چگونه می‌تواند به طور موثر در زیر دستانش انگیزش ایجاد کند. ممکن است چنین به نظر برسد که توانایی برای انگیزختن افراد استعداد ذاتی باشد که ممکن است فردی آن را دارا باشد و یا نباشد، اما این توانایی را می‌توان از طریق اصلی که ((مدیریت انگیزش)) نامیده می‌شود، مورد بررسی قرار داده و اکتساب کرد. مدیریت انگیزش بر روی سه شرط اعتماد به نفس،

اطمینان و رضایت تمرکز دارد. غفلت از توسعه و گسترش این مهارت برای مدیران هزینه بالایی دارد. زمانی که کارکنانی با سطح عملکرد بالا مشکلات انگیزشی حل نشده‌ای داشته باشند، امکان دارد سطح عملکرد آنها پایین آمده و یا کار خود را به منظور اکتساب کار دیگری رها سازند. از سویی اگر در کارکنانی که سطح عملکرد پایینی دارند، به منظور ارتقای سطح عملکردشان انگیزش ایجاد نگردد، نتایج را پایین کشانده و باعث کاهش بهره‌وری در میان دیگر اعضای تیمشان خواهند شد. بدتر اینکه آنها بندرت کار خود را رها می‌سازند، چرا که جایی برای رفتن ندارند. مساله عمده این است که وقتی که کارکنان مشکلات انگیزشی داشته باشند، مدیران هزینه‌های سنگینی را متحمل می‌شوند. مدیریت انگیزشکننده اصلی در مدیریت انگیزش این است که بدانیم کارکنان به وسیله چیزی انگیزخته می‌شوند که تحقق آن را باور دارند و این تحقق نه به وسیله وعده و وعید مدیران، بلکه به وسیله درجریان آوردن سه شرط لازم برای انگیزش یعنی اعتماد به نفس، اطمینان و رضایت به وسیله ایجاد محیطی که در آن سه شرط تقویت می‌شوند، مدیران می‌توانند در کارکنان خود انگیزش ایجاد کنند. اعتماد به نفس زمانی که کارکنان بر این جمله باور دارند که ((من نمی‌توانم این کار را انجام دهم))، آنها میل دارند که از کار خود دست بکشند و یا حداکثر اینکه آن کار را با دو دلی انجام می‌دهند. فقدان اعتماد به نفس یک مشکل درون گستر انگیزشی است. آن زمانی رخ می‌دهد که انتظارات از سطح عملکرد غیرواقعی بوده، حجم کار به طور غیرممکن زیاد باشد و آموزش تا اندازه نیازهای کارکنان تنزل پیدا کرده و در آن سطح حفظ شود. به علت واقع بین نبودن مدیران نسبت به اهمیت این مساله، کارکنان نسبت به گفتن اینکه ((آنها نمی‌توانند کارشان را انجام دهند)) ترس دارند. بسیاری از کارکنان می‌ترسند که اگر چنین بگویند، مدیر، آن کار را به شخص دیگری تفویض کرده و آنها کار خود را از دست بدهند، لذا کارکنان تظاهر می‌کنند که همه چیز خوب پیش می‌رود. در نتیجه به مشکل اعتماد به نفس آنها توجهی نمی‌شود. در این میان فرهنگ سازمانی نیز شریک جرم است که به کارکنان اجازه نمی‌دهد تا آزادانه در باره مشکل اعتماد به نفس صحبت کنند. زمانی که کارمندی می‌گوید که می‌تواند کاری را انجام دهد، یک مدیر خوب قادر به تشخیص این مساله هست که آیا واقعاً کارمند می‌تواند آن کار را انجام دهد یا خیر. برای مثال اگر کارمندی نسبت به واگذاری کاری به وی با این جمله عکس‌العمل نشان دهد که: ((اگر همه چیز خوب پیش برود، گمان می‌کنم که احتمالاً از عهده کار برآیم)). روشن است که این کارمند مشکل اعتماد به نفس دارد. همچنین اگر کارمندی نسبت به واگذاری کاری به وی نظر خود را بیان نکرد، مدیریت می‌تواند به روش‌های دوستانه برنامه‌ریزی را به منظور انجام دستورالعمل‌ها جویا شود. نکته مهم دیگر این که، مدیران می‌توانند به وسیله واگذاری کارها به کارکنان که ذاتاً کاری را خوب انجام داده و از انجام آن لذت می‌برند، انگیزش را بهبود بخشند. وقتی کارکنان به طور ذاتی می‌توانند کارشان را خوب انجام بدهند، همه آنها می‌دانند که از عهده کار برمی‌آیند، در نتیجه مشکل اعتماد به نفس وجود نخواهد داشت. اطمینان زمانی که کارکنان بر این باور باشند که پاداش‌ها و دریافت‌های آنان با عملکرد آنها متناسب نیست، آنها با یک مانع انگیزشی مواجهند. زمانی که کارمندی می‌گوید: ((من به آنچه که شایسته عملکرد من است نخواهم رسید))، وی مشکل اطمینان دارد. برای مدیران شناخت مشکل اطمینان آسان است، چرا که خود کارکنان آن را بیان می‌کنند. با این وجود دو مشکل وجود دارد که مدیران با آن مواجهند، اول اینکه مشکل اطمینان بسرعت قابل رفع نیست و زمان می‌برد تا اطمینان ایجاد شود. دوم اینکه ارائه چیزی که شایسته عملکرد کارکنان است برخی اوقات تبعات نامساعدی را در پی دارد. ارائه پاداش به کارکنانی که دارای سطح عملکرد بالایی هستند ممکن است آسان باشد، ولی دریغ کردن پاداش از کارکنانی که ضعیف عمل می‌کنند برخی اوقات ناراحت کننده است. بخصوص زمانی که این افراد، افرادی آشوب برانگیز و یا برعکس کارکنانی وفادار، فداکار و سخت کوش باشند. ارائه چیزی که درخور عملکرد کارکنان باشد، مهم است. برای انجام این کار برخی مدیران به کارکنانی که ضعیف عمل می‌کنند و به همکاران آنها پیامی می‌دهند مانند والدینی که به دو بچه خود پیام می‌دهند که اگر اتاق مشترکشان را مرتب سازند به آنها جایزه خواهند داد. سپس به هر دوی آنها جایزه می‌دهند، در صورتی که یکی از آنها اتاق را

مرتب ساخته است. این کار به هر دو بچه می‌آموزد که آنها برای به دست آوردن چیزی که می‌خواهند مجبور نیستند کاری را انجام دهند. متأسفانه بسیاری از کارکنان این آموزه را یاد گرفته‌اند و این علت اصلی مسایل انگیزشی و عملکردی در محیط کار است. اشتباه دیگری که مدیران مرتکب می‌شوند این است که وظایف و کارها را به کارکنان محول کرده و هرگز پیگیر آن نمی‌شوند آنها ممکن است فکر کنند که با دادن جا و مکان و استقلال، کار درستی انجام داده‌اند، اما در حقیقت آنها رفتارهای مثبت را تقویت نکرده‌اند یا بهتر بگوییم رفتارهای منفی را اصلاح نکرده‌اند. کارکنان می‌خواهند که مدیر پس از واگذاری وظیفه، پیگیر کارها باشد تا بدانند که آنها کار را درست انجام می‌دهند و بفهمد که آنها چه کاری را بهتر می‌توانند انجام دهند. تناسب داشتن نتایج عملکردهای مثبت با پاداش‌ها و دریافتی‌های کارکنان باعث تقویت این رفتارها شده و بهره‌وری را افزایش می‌دهد. رضایتگاهی کارکنان احساس می‌کنند نتایجی را که به دست می‌آورند رضایت بخش نیست. ممکن است که کارمندی بگوید: ((من چیزی را که می‌خواهم از کارم به دست نمی‌آورم)). در این صورت برای کارکنان مشکل است احساس کنند که کار خود را می‌توانند انجام دهند (اعتماد به نفس) و دریافتی‌ها نیز با عملکرد آنها متناسب است (اطمینان) اما آنها برانگیخته نخواهند شد. اگر احساس کنند که نتایج رضایت بخش و ارضا کننده نیست. برای هیچ کس معقول و منطقی نیست که برای به دست آوردن چیزی که نمی‌خواهد، سخت کار کند. بسیاری از مدیران در صرف وقت برای فهمیدن اینکه برای هر یک از کارکنان چه چیزی رضایت بخش است و چه چیزی رضایت بخش نیست کوتاهی می‌کنند. بسیاری از مدیران در عرصه باور و عمل دچار اشتباه می‌شوند. با این تفکر که همه افراد در یک روش مشترک برانگیخته می‌شوند. واضح است که این عقیده نادرست است، چیزی که فردی را ارضا می‌کند ممکن است برای فردی دیگر ارضا کننده نباشد. برای مثال کارهای چالش انگیزی که برای برخی کارکنان برانگیزاننده است، ممکن است برای برخی دیگر تهدیدآمیز باشد. برخی کارکنان کارهای معین و ثابت را ترجیح می‌دهند، در حالی که عده‌ای دیگر به وسیله تنوع کاری ارضا می‌شوند. برخی کارکنان با رسیدن به سه دریافتی مهم پول، ترفیع و امنیت شغلی ارضا می‌شوند، در حالی که برای برخی از کارکنان مولفه‌های دیگری از رضایت وجود دارد از قبیل: تحسین، قدردانی، آزادی، صداقت و... دستیابی به این پاسخ که افراد از چه طریقی احساس رضایت‌مندی می‌کنند ساده است، ولی برخی مدیران آن را نادیده می‌گیرند. اگر از کارکنان پرسید که چه چیزی آنها را برمی‌انگیزد، آنها با میل و رغبت خواهند گفت که چه چیزی از شما می‌خواهند. نکته جالب این است که اگر خود کار ارضا کننده باشد، کارکنان حتی از کسرهای و نواقص دریافتی‌ها و پاداش‌های خود اغماض خواهند کرد. چرا که آنها به ((تمتع کاری)) رسیده‌اند، چیزی که در محیط‌های کاری امروزی برای بسیاری از افراد ارزشمند است. راه حل برای مشکلات انگیزشی‌سبزرگترین مانعی که مدیران در بهبود انگیزش با آن مواجهند تصور غلط آنها از شغل‌شان به عنوان یک مدیر است. کار یک مدیر حل کردن همه مشکلات نیست چرا که حل کردن موثر همه مشکلات در حیطه کاری آنها غیرممکن است. آنها باید به راه حل‌های مشکلات دست پیدا کنند. این مساله در مورد انگیزش آسان است. زمانی که کارکنان به طور صحیح برانگیخته نمی‌شوند، آنها خود می‌دانند که چه مشکلاتی وجود دارد و راه حل‌هایی را که در مورد مشکلات آنها کارگر خواهد بود می‌شناسند. مدیران می‌توانند کارکنان را در جهت بیان علل اصلی مشکلات خود و پیشنهاد راه حل‌هایشان برای بهبود انگیزش سوق دهند. دستیابی به این راه حل‌ها یک فرآیند دو مرحله‌ای است. در مرحله اول شما باید کارکنان را برای صحبت کردن مهیا سازید و به آنها کمک کنید که اطمینان داشته باشند که ارائه پاسخ‌های صادقانه و واقعی، مطلوب و مدنظر شماست و این گفت و شنود آزادانه هیچ گونه تبعات منفی برای آنها نخواهد داشت. در مرحله دوم برای دستیابی به حقیقت باید سوالاتی صحیح پرسید. برای آماده سازی افراد برای صحبت کردن می‌توانید باین جمله شروع کنید: ((من می‌دانم که شما با برخی مسایل نامساعد مواجه هستید. من مایلم به شما کمک کنم، اما به تنهایی نمی‌توانم. من هر چه که شما می‌گویید به صورت محرمانه حفظ خواهم کرد و از آنها تنها در راه کمک به شما استفاده خواهم کرد)). سپس اقدام به پرسیدن سوالاتی صحیح

از آنها کنید. برای بررسی مشکل ((اعتماد به نفس)) سوالات زیر را انجام دهید: - آیا می‌دانید از شما چه انتظاری می‌رود؟ - به نظر شما چه چیز مورد انتظار قابل حصول است؟ - آیا شما می‌توانید کاری را که از شما خواسته شده انجام دهید و نیز آیا می‌توانید آن را به موقع انجام دهید؟ - در رابطه با موضوع ((اطمینان)) از کارکنان خود سوالات زیر را انجام دهید: - آیا شما می‌دانید که در مقابل عملکرد خوب چه چیزی ارائه می‌شود؟ - به عقیده شما چیزی را که ما در گذشته وعده داده بودیم محقق ساخته‌ایم؟ - آیا شما انتظار دارید چیزی را که ارائه می‌شود به دست آورید؟ - اگر شما ضعیف عمل می‌کنید انتظار چه اتفاقی را دارید؟ در نهایت برای کشف مسائل مربوط به ((رضایت)) از کارکنان خود سوالات زیر را انجام دهید: - چه چیزی برای شما ارضا کننده است؟ - آیا کارتان برای شما معنی دار است؟ - آیا چیزی وجود دارد که شما آن را نخواهید؟ - آیا شما چیزی را که ارائه می‌شود می‌خواهید؟ - آیا چیزی هست که شما آن را می‌خواهید ولی آن ارائه نمی‌شود؟ مدیرانی که از این رویکرد استفاده می‌کنند در می‌یابند که عدم جست و جو برای پیدا کردن راه حل به مسائل انگیزشی، انجام کارها از روی حدس و گمان، آغازهای توأم با شکست و فرصت‌های از دست رفته را در پی خواهد داشت. همچنین در می‌یابند که مدیریت انگیزشی امری است که مشخصاً مستلزم پرسیدن سوالاتی صحیح است. راه حل برای مشکلات انگیزشی ممکن است به سادگی این فرآیند سه مرحله‌ای باشد که مدیریت انگیزش نامیده می‌شود. اول این که به کارکنان کمک کنید که اعتماد به نفس خود را که برای نیل به انجام کارها به آن نیاز است افزایش دهند. دوم این که کارکنان اطمینان داشته باشند که شما آنچه را که شایسته عملکرد آنهاست به آنها خواهید داد و سوم این که برای کارکنان این امکان را مهیا سازید که در کار خودشان به رضایت دست پیدا کنند. زمانی که این سه شرط در کنار هم تامین شوند، انگیزش کارکنان افزایش پیدا خواهد کرد و به دنبال آن عملکردشان نیز بهبود می‌یابد. منبع: وبلاگ مدیریت فناوری اطلاعات

Motivation

Ask any person who is successful in whatever he or she is doing what motivates him/her, and very likely the answer will be "goals". Goal Setting is extremely important to motivation and success. So what motivates you? Why are you in college? If you are in college because that's what your parents want, you may find it difficult to motivate yourself. Sure, it's possible to succeed with someone else providing the motivation for you. ("If you graduate from college, I'll give you a car!" or worse "If you don't graduate from college, you won't get a car.") But motivation that comes from within really makes the difference. Certainly, you need some intelligence, knowledge base, study skills, and time management skills, but if you don't have motivation, you won't get far. Think about this analogy. You have a car with a full tank of gas, a well-tuned engine, good set of tires, quadraphonic CD system, and a sleek, polished exterior. There it sits. This car has incredible potential. (Have you heard that before?) However, until a driver sits behind the wheel, puts the key in the ignition, and cranks it up, the car doesn't function. You guessed it the KEY is MOTIVATION. Interest is an important motivator for a student. So is a desire to learn. When you link these two things together, you create success. Often success in an endeavor leads to more interest and a greater desire to learn, creating an upward spiral of motivation toward a goal you have established. So be honest with yourself. Are

you genuinely interested in being in college? Have you set realistic goals for yourself? How can you develop the internal motivation that really counts? When it comes to motivation, KNOWING is not as important as DOING.

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحيم

جَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهل بیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشرف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف: دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز :

الف) چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب) تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن همراه

ج) تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما، انیمیشن، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و ...

د) ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی

دیگر

ه) تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و) راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

(ز) طراحی سیستم های حسابداری ، رسانه ساز ، موبایل ساز ، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک ، SMS و...
 (ح) همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

(ط) برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

(ی) برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضور و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت : ۲۳۷۳ شناسه ملی : ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی:

www.eslamshop.com

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳-(۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور کاربران (۰۳۱۱)۲۳۳۳۰۴۵

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی ، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳، شماره کارت: ۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳-۰۱۸۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۶۲۱-IR۹۰

۵۳-۰۶۰۹ به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان - خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام :- هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنت غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می فرماید: «ای بنده بزرگوار شریک کننده برادرش! من در کرم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلى الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست تر می داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می رَهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، اما تو دریچه ای [از علم] را بر او می گشایی که آن بینوا، خود را بپدان، نگاه می دارد و با حجت های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می سازد و او را می شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی گمان، خدای متعال می فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».



مرکز تحقیقات و ترجمه

اصفهان

گامگاه

WWW



برای داشتن کتابخانه های تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشانی

www.Ghaemiyeh.com

www.Ghaemiyeh.net

www.Ghaemiyeh.org

www.Ghaemiyeh.ir

مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.

۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹

