

درس رفتار و روابط سازمانی

فصل پنجم - انگیزش رفتار

استاد: جناب آقای دکتر احمدی بافنده

دانشجویان: خانم فلاح زاده - موسوی

رفتار:

رفتار عبارت از یک رشته فعالیت می باشد انسان همواره در حال انجام کاری است .مانند قدم زدن- صحبت کردن - خوردن- خوابیدن و

انسان در آن واحد بیشتر از یک فعالیت را انجام می دهد مثل صحبت کردن با دیگران و رانندگی کردن

انگیزه ها:

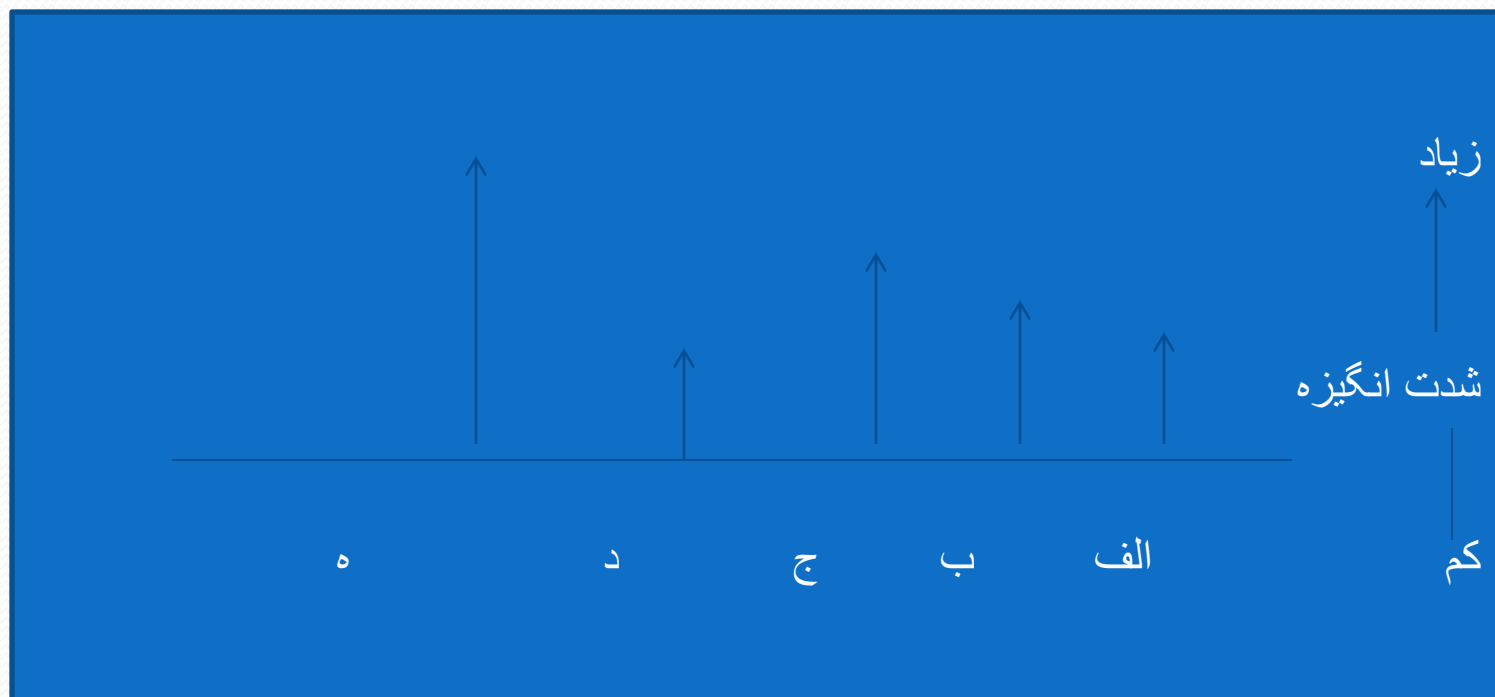
انگیزه ها چراهای رفتار هستند آنها موجب آغاز و ادامه فعالیت می شوند و جهت کلی رفتار هر فرد را معین می سازد انگیزه ها گاهی به عنوان نیازها ، تمایلات یا محرکات درونی فرد را تعریف می کنند. انگیزه ها به سوی هدفها معطوف می شود ممکن است آگاهانه یا ناخودآگاه باشد.

شدت انگیزه: رفتار هر انسان در هر لحظه تحت تاثیر نیازهای متعددی برانگیخته می شود. پاسخ این سوال که چه عاملی موجب می شود از میان همه نیازها یکی را از طریق فعالیتهای خود ارضا کند..

پاسخ: نیازی که شدیدتر است موجب فعالیت می گردد وقتی نیاز شدید ارضا شد از شدت آن کم می شود.

نتیجه: هرگاه نیاز انسان ارضا شود یا در راه ارضای آن با مانعی روبرو گردد از شدت آن کاسته می شود در نتیجه نیاز دیگری جانشین آن می گردد.

● نمودار مزلو



هدف:

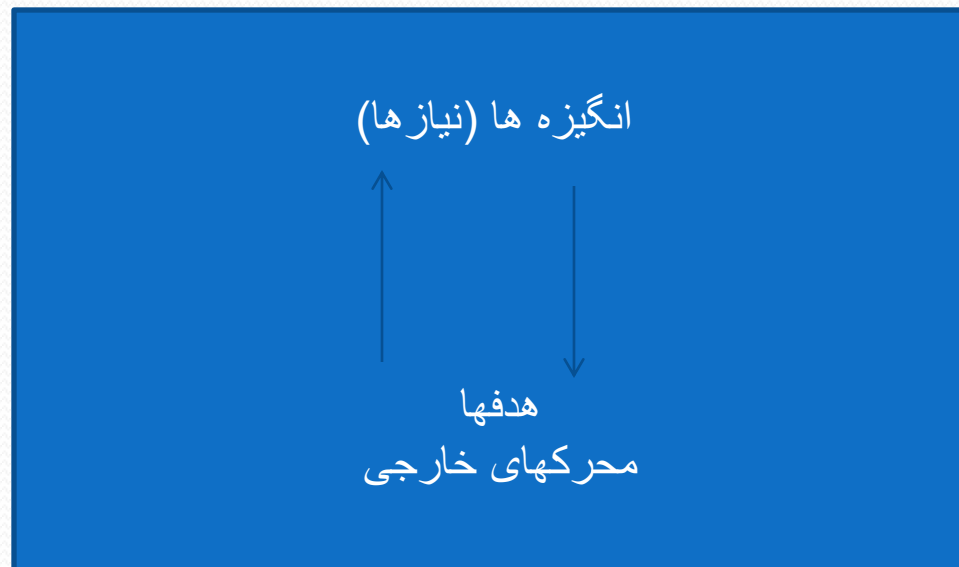
نتایج مورد انتظار از یک رفتار را هدف می گویند همه رفتار آدمی هدفدار است روانشناسان هدف را محرک خارجی می نامند.

-محرک می تواند مادی و ملموس باشد مانند افزایش دستمزد

-محرک می تواند غیر ملموس باشد مانند قدردانی از تلاش کارکنان یا کسب قدرت

مقایسه انگیزه ها و هدفها:

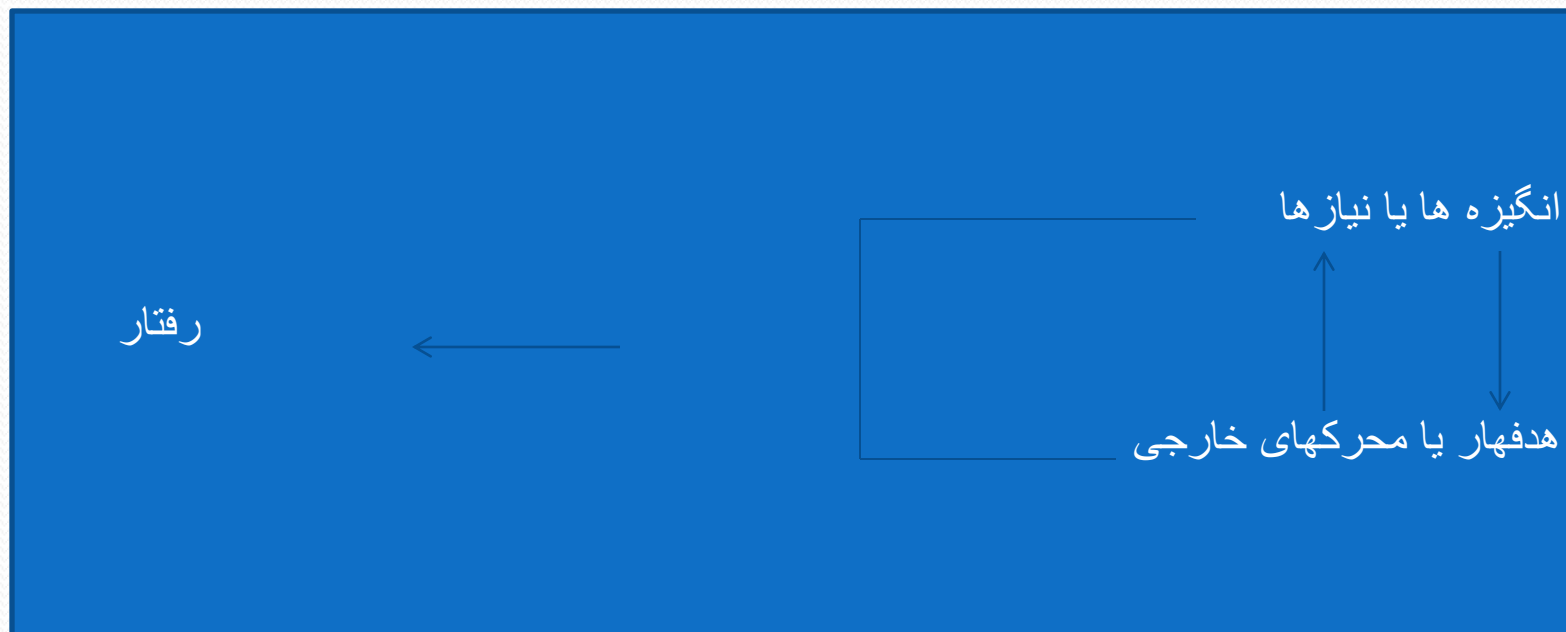
انگیزه یا نیاز یک حالت درونی می باشد
هدف بیرون از فرد قرار دارد



• نمودار ۲-۵ رابطه انگیزه و هدف

- انگیزه ها و هدفها بر روی هم اثر متقابل دارند اگر انگیزه در فرد بالا باشد اهداف بلند انتخاب خواهد شد.
- اگر ارزش هدف بالا باشد انگیزه فرد برای کسب آن شدید می شود.

۳-۵ رابطه انگیزه هدف و رفتار



جایگاه انگیزه ها و هدفها:

اگر انگیزه و هدف در ذهن خودآگاه انسان باشد هنگام ارتکاب عمل می داند با چه انگیزه و چه هدفی دست به فعالیت زده است

اگر انگیزه و هدف در ذهن ناخودآگاه باشد چرایی رفتار با هدف در ارتکاب عمل برایش آشکار نخواهد بود.

ذهن خود آگاه

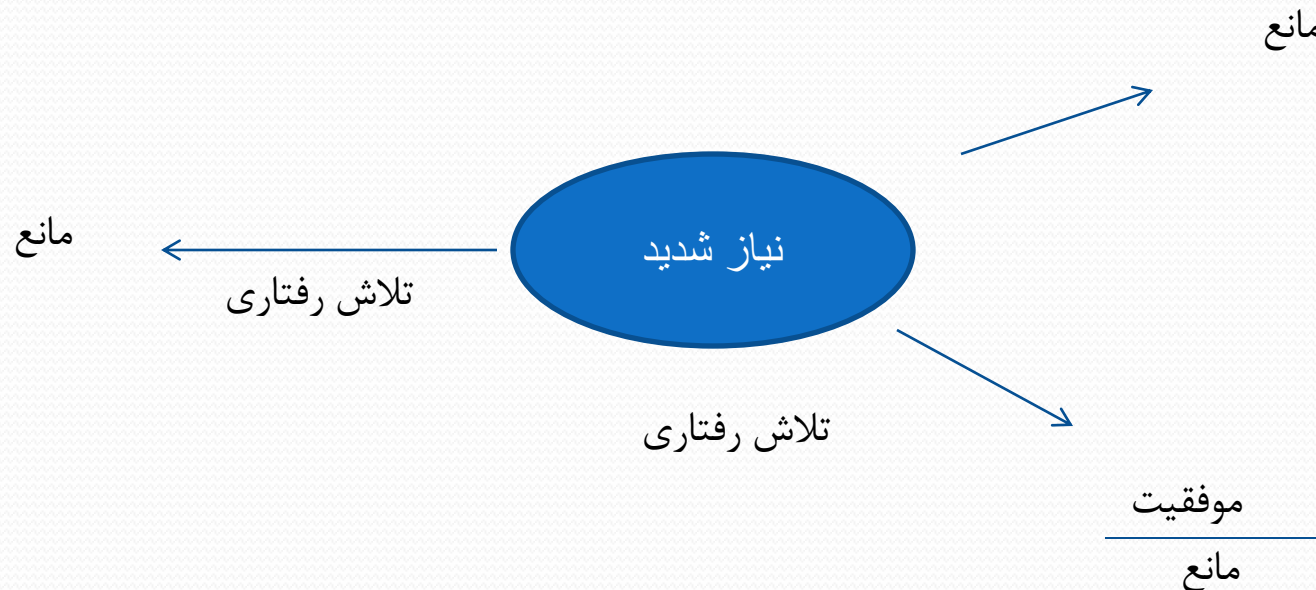
ذهن ناخود آگاه

یا نیمه خود آگاه

نمودار ۴-۵ جایگاه انگیزه ها و هدفها

ممانعت از ارضای نیاز:

- زمانی که ارضای شدید با مانع روبرو می شود به طور موقت از شدت آن کاسته می شود.
- صاحب نظرات معتقدند که نیاز سرکوب شده مجدداً " شدت می یابد.



نمودار ۵-۵ رفتار تفوقی برای غلبه بر مانع

رفتارهای غیر منطقی ناشی از حالت ناکامی :

-پرخاشگری

-دلیل تراشی

-برگشت به گذشته یا رفتار واپس گرایانه

-تثبیت یا خوگرفتگی

-تسلیم لاقیدی یا بی تفاوتی

عدم تجانس شناختی :

در صورتی که ارضای انگیزه ها با مانع روبرو شود و رفتار تفوقی عقلایی پیوسته ناموفق شود این وضع ممکن است به انواع رفتارهای غیر منطقی منجر شود.

عدم تجانس هنگامی رخ می دهد که اداراکات مرتبط با هم در تعارض باشند این وضع در فرد تنش ایجاد می کند و او می کوشد با تعدیل یا نفی یکی از آنها تنش درون خود را کاهش دهد.

مثال: کسانی که زیاد سیگار می کشند در مقایسه با کسانی که سیگار نمی کشند.

طبقه بندی فعالیتها

رفتار مجموعه ای از فعالیتها می باشد.

فعالیتها به دو دسته طبقه بندی می شود.

فعالیت های در جهت هدف

فعالیت های هدف

فعالیت های در جهت هدف: بخشی از فعالیتها را که برای دست یابی به هدف برانگیخته می شود فعالیتهای در جهت هدف گویند.

فعالیتهای هدف: بخشی از فعالیتها که به طور مستقیم با ارضای نیاز سروکار دارد فعالیتهای هدف می نامند مانند غذا خوردن یا نوشیدن آب

تفاوت فعالیتها در جهت هدف و فعالیتهای هدف

تمایز مهم این دو دسته در فعالیتها تاثیر شان بر شدت نیاز است.

فعالیت‌های
جهت هدف



فعالیت‌های هدف



رفتار



انگیزه یا نیاز



هدف یا محرک خارجی

وضعیت انگیزشی نمودار ۸-۵

نظریه های انگیزشی به سه دسته تقسیم می شود.

۱- نظریه های تقویت یادگیری

۲- نظریه های نیاز یا محتوایی

۳- نظریه های فراگردی یا مدل های تصمیم گیری

نیازها به دو دسته تقسیم می شوند.

- نیازهای اولیه (زیستی) شامل غذا- آب- خواب

- نیازهای ثانویه : نیازهای جسمی را نشان می دهند هم چنین بیانگر نیاز روحی و فکری هم هستند مانند رقابت - احترام به خود - وظیفه شناسی

نیازهای غریزی دارای ۳ ویژگی هستند.

- آموزش پذیر نیستند

- عمومیت دارند

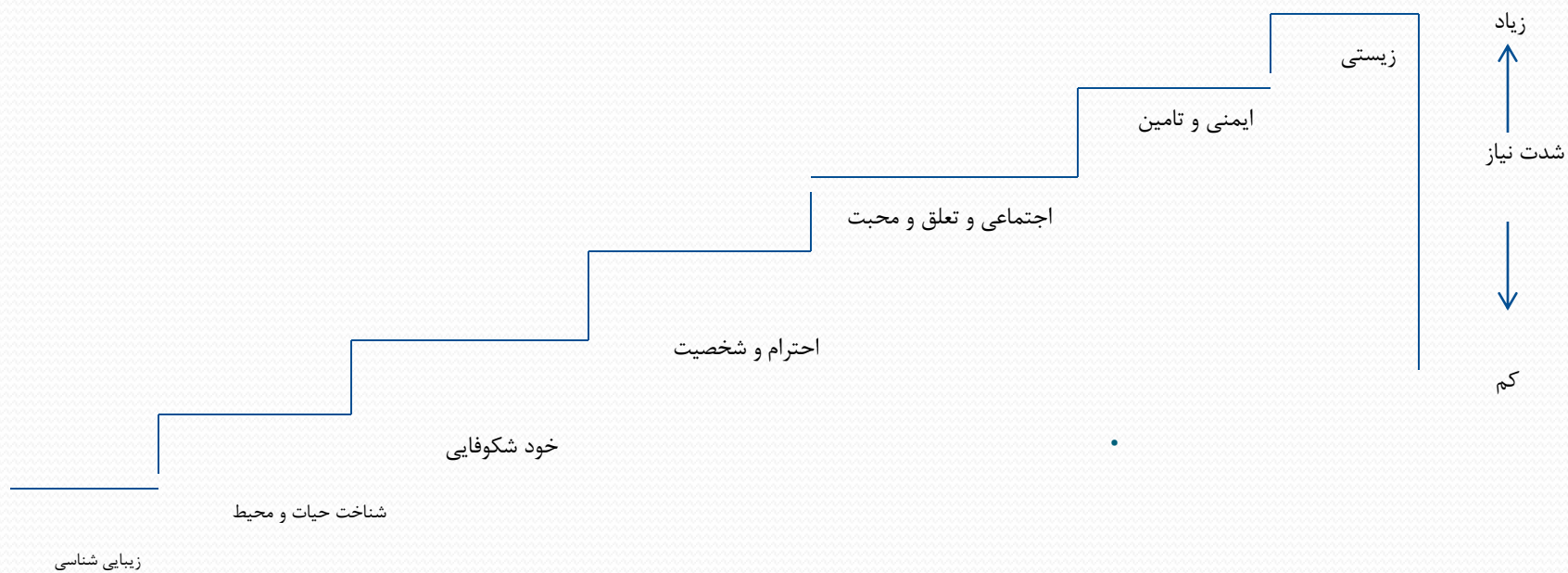
- یکسان عمل می کنند.

تفاوت در نیازها:

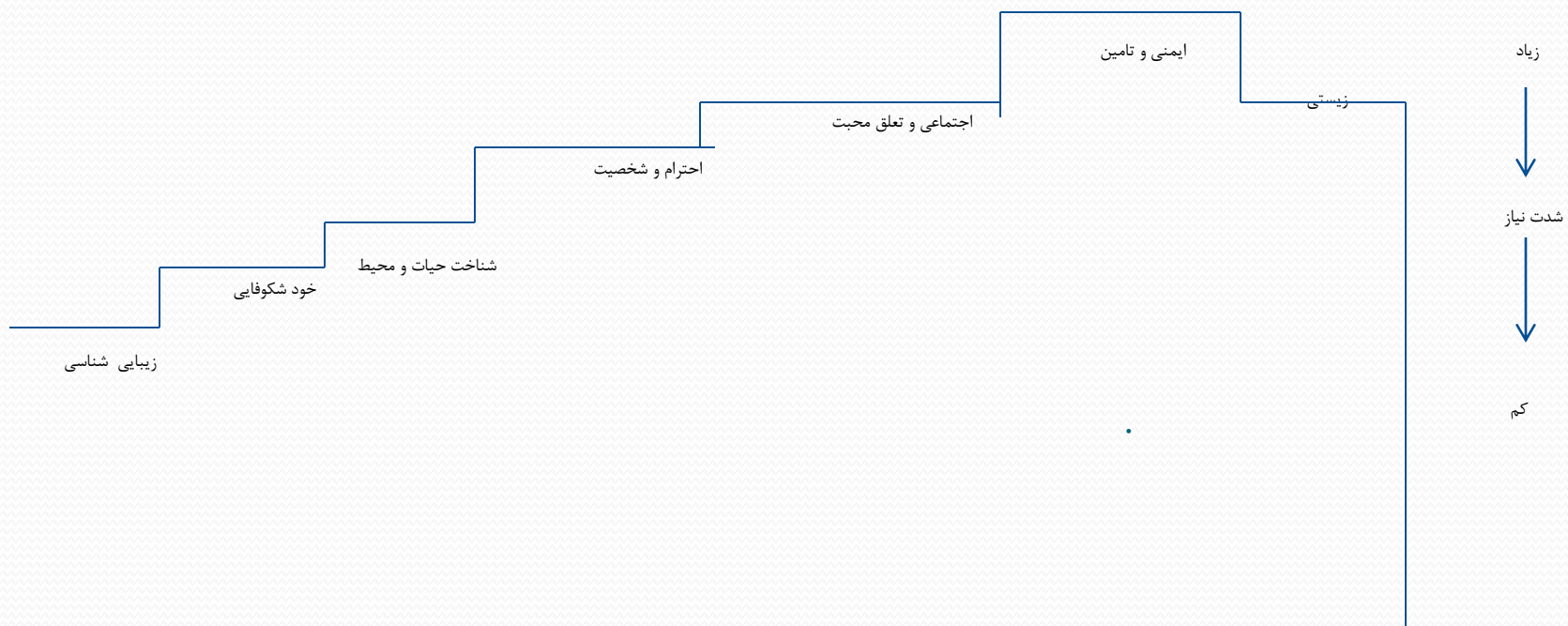
نیازهای ثانوی در بین افراد متفاوت تر از نیازهای اولیه است این نیازها حتی به صورت متضاد در دو شخص وجود دارد.

ویژگی های نیازهای ثانویه :

- به شدت به تجربیات شخصی وابسته هستند.
- از نظر نوع و شدت در بین مردم متفاوت اند.
- در هر شخص تغییر پذیر است.
- به طور دسته جمعی عمل می کنند نه به تنهایی
- اغلب از شناخت آگاهانه مشخص هستند.
- به عوض نیازهای فیزیکی خاص به صورت مکتوم هستند
- بر رفتار اثر می گذارند.



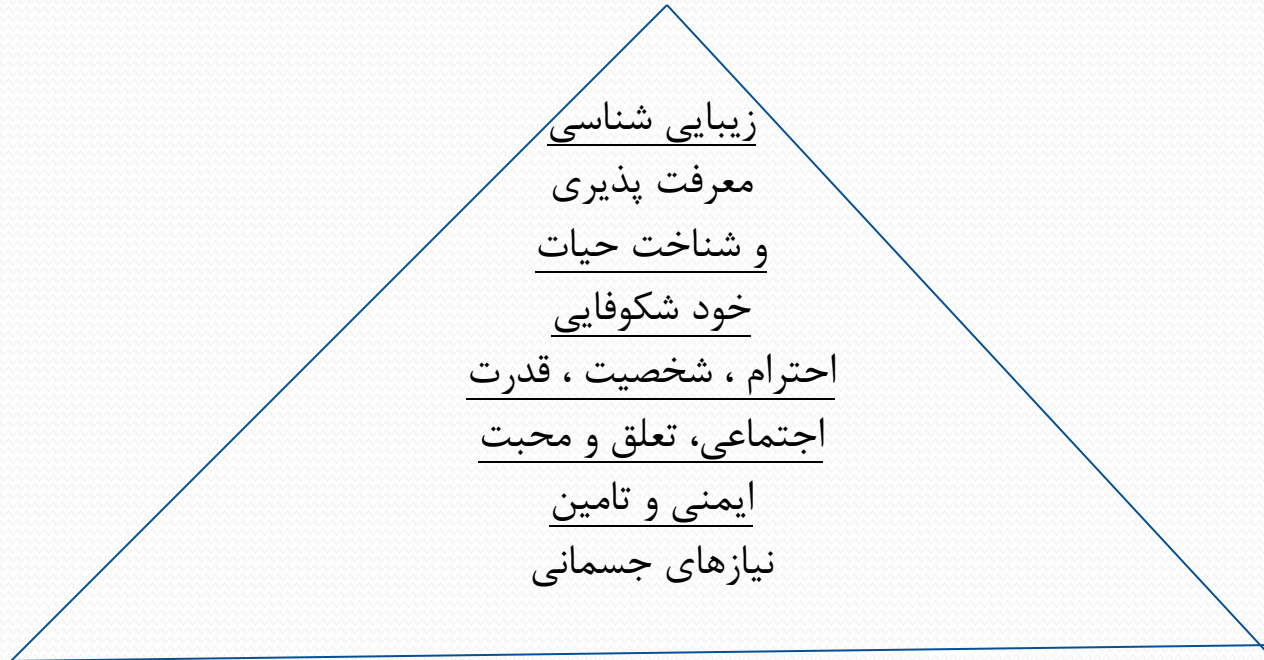
نمودار ۱۰-۵ سلسله مراتب نیازها



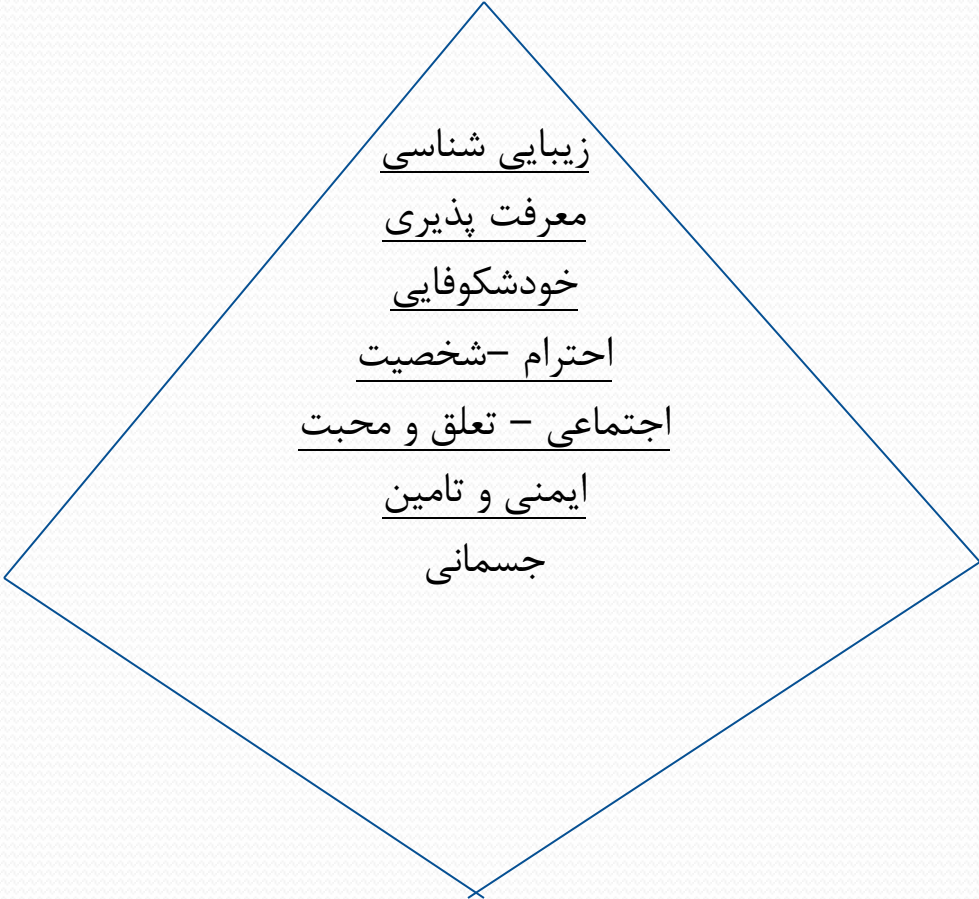
جدول ۵-۱۱ - نیازهای ایمنی به هنگام غلبه در ساختار سلسه مراتب نیازها

نظریه مرحل مختلف زندگی :

آدمی در هر مرحله رفتارها و ارزشهایی را از خود بروز می دهد که به همان سطح اختصاص دارد کسی که در یک سطح از حیات قرار دارد نمی تواند افرادی را که به سطوح بالاتری قرار دارند درک کند.



نمودار ۱۷-۵- ترکیب نیازها به هنگام شدت گرفتن نیازهای جسمانی و روانی



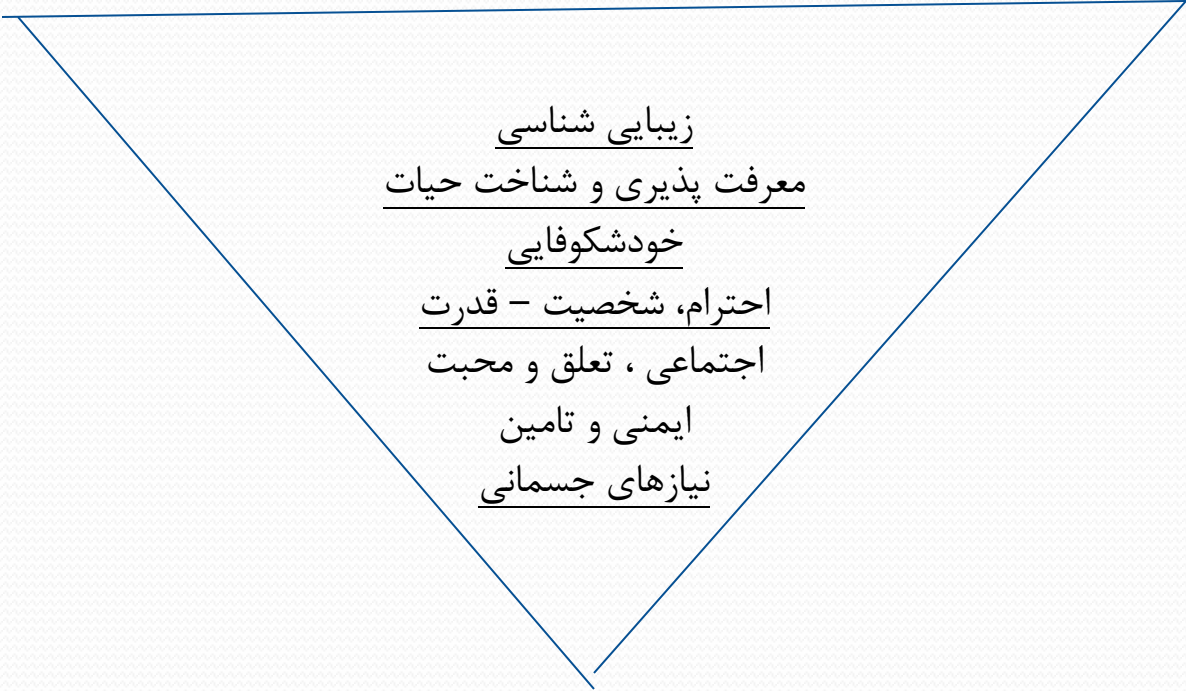
زیبایی شناسی
معرفت پذیری
خودشکوفایی
احترام - شخصیت
اجتماعی - تعلق و محبت
ایمنی و تامین
جسمانی

نمودار ۱۸-۵- ترکیب نیازها به هنگام شدت گرفتن نیازهای اجتماعی

زیبایی شناسی
معرفت پذیری و شناخت حیات

خود شکوفایی
احترام و شخصیت
اجتماعی - تعلق و محبت
ایمنی و تامین
نیازهای جسمانی

- نمودار ۱۹-۵- ترکیب نیازها به هنگام شدت گرفتن نیاز خود شکوفایی



زیبایی شناسی
معرفت پذیری و شناخت حیات
خودشکوفایی
احترام، شخصیت - قدرت
اجتماعی، تعلق و محبت
ایمنی و تامین
نیازهای جسمانی

● ۲۰-۵ ترکیب نیازها به هنگام شدت گرفتن نیاز زیبایی شناسی

نظریه زیستی - تعلق - رشد

این نظریه از ۳ نظر با نظریه مزلو تفاوت دارد.

جنبه اول:

- ۱- نیازهای زیستی که به رفاه مادی فرد مرتبط می شود.
- ۲- نیازهای تعلق که بیانگر میل به ارضای روابط میان فردی است.
- ۳- نیازهای رشد که بیانگر میل به رشد و توسعه مستمر فردی است.

جنبه دوم:

نظریه مزلو بیان می کند در اثر ارضای نیازهای سطح پایین نیازهای سطح بالا تشدید می شود که آن را فراگرد-
ارضا و پیشرفت در سلسله مراتب نیازها می نامند

جنبه سوم:

مزلو معتقد است هر رفتار در هر لحظه معین تحت تاثیر نیازی می داند که شدید است .

نظریه نیازهای اکتسابی:

دیوید مک کله لند معتقد است همه انسانها ۳ نیاز مهم دارند عبارتند از :

۱- نیاز به کسب موفقیت - توفیق طلبی- میل به انجام چیزی بهتر با کارایی بیشتر برای حل مسائل یا تسلط بر کارهای پیچیده

۲- نیاز به تعلق میل به برقراری و حفظ روابط دوستانه و گرم با دیگران

۳- نیاز به قدرت میل به کنترل دیگران نفوذ در رفتار آنان یا مسئول دیگران بودن

- این نظریه هنگامی مفید خواهد بود که هر نیاز به یک مجموعه ای از ترجیحات فردی ربط داده شود مانند :

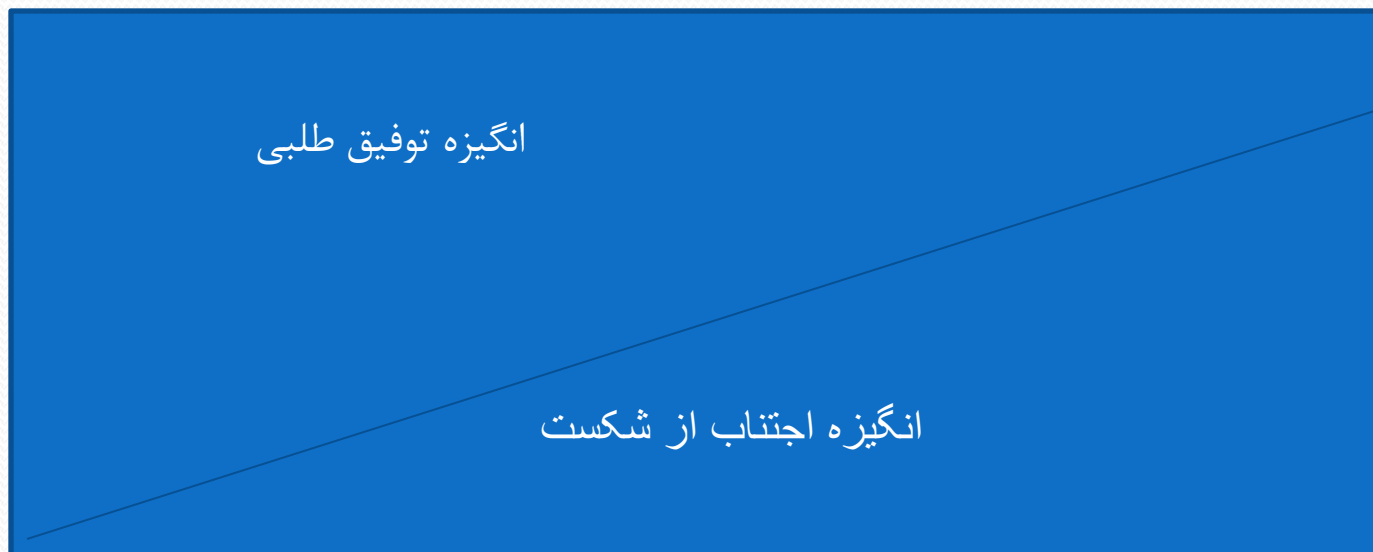
- در صورت اکتسابی بودن واقعی این نیازها می توان افراد را با این نیازها آشنا ساخت تا در انواع و ناگون مشاغل موفق شوند.

-افرادی که نیاز شدید به توفیق دارند به تعیین هدفهای نسبتاً دشوار و گرفتن تصمیمهای نسبتاً مخاطره آمیز تمایل دارند

مثال: پرتاب حلقه

- افراد توفیق طلب مسئولیت شخصی برای انجام کارها را برعهده دارند.
- افرادی که نیاز شدید به توفیق دارند کارهایی را ترجیح می دهند که بازخورد فوری فراهم آورد.
- شیفتگی به کار
- ابتکار عمل

مک کله لند معتقد است که سطح شکوفایی اقتصادی هر ملتی با نیاز توفیق طلبی شهروندان آن همبستگی دارد هر چه در صد نیاز به توفیق طلبی در میان افراد ملتی کمتر باشد از اقتصاد ضعیف تری برخوردار خواهند بود.

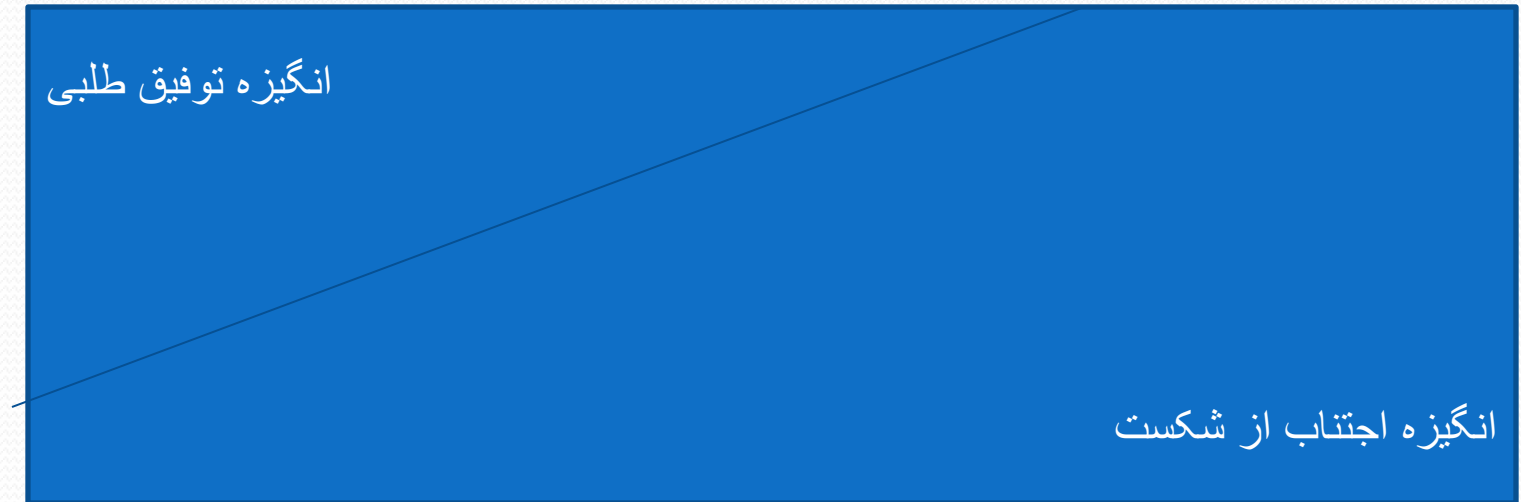


- نمودار ۲۲-۵ انگیزه توفیق طلبی بیشتر از انگیزه اجتناب از شکست است.

تقویت توفیق طلبی در محیط کار:

- کارها طوری تنظیم شود که کارکنان طی یکدوره در باره عملکرد خودشان بازخور دریافت دارند.
- مدیران باید اسوه های خوب کسب موفقیت فراهم آورند.
- مدیران باید در اصلاح (تصویر از فرد) به کارکنان کمک کنند.
- مدیران باید به کارکنان در کنترل تخیلاتشان کمک کنند.
- نیاز به قدرت در مدیران موفق نسبت به نیاز تعلق از شدت و قوت بیشتری برخوردار است.

انگیزه اجتناب از شکست:



انگیزه توفیق طلبی مکمل انگیزه اجتناب از شکست برای هر فرد است برای برخی انگیزه توفیق طلبی می تواند بر انگیزه اجتناب از شکست غلبه داشته باشد.

شکل ۲۳-۵ انگیزه اجتناب از شکست بیشتر از انگیزه توفیق طلبی است

ویژگیهای افراد توفیق طلب :

۵ ویژگی افراد توفیق طلب به شرح زیر می باشد:

- افرادی که نیاز شدید به توفیق دارند به تعیین هدفهای دشوار و گرفتن تصمیمهای مخاطره آمیز تمایل دارند برای مثال کسانی که نیاز شدید به توفیق دارند در فاصله ای می ایستند که چالشی بوده ولی موفقیتهای پی در پی را نیز ممکن می سازد.
- افراد توفیق طلب مسئولیت شخصی برای انجام کارها را برعهده می گیرند دوست دارند نتیجه کارشان به طور مستقیم به خود آنان بازگردد در صورت پیروزی امتیاز برای خودشان باشد و اگر شکست خوردند سرزنش ناشی از شکست را می پذیرند.
- سومین مورد افراد توفیق طلب کارهایی را انجام می دهند که بازخورد فوری داشته باشد و به دلیل اهمیت هدف می خواهند بدانند که چقدر خوب عمل می کنند.
- ویژگی چهارم شایستگی به کار می باشد آنها در تمام اوقات چه در خانه مشغول کار باشند یا به هنگام غذا خوردن به کار خود فکر می کنند بعبارتی با کار عجین شده اند.
- پنجمین مورد ابتکار عمل داشتن یکی دیگر از ویژگیهای افراد توفیق طلب می باشد. مک کله لند معتقد است افراد توفیق طلب برحسب عادت زمانی را صرف اندیشیدن در باره چگونگی انجام بهتر کار می کنند در واقع افراد هر وقت به فکر موفقیت باشند موجبات موفقیت آنان فراهم می شود.

-ویژگیهای نظریه دو ساحتی انگیزاننده ها بهداشت روانی

دو سوال در اینجا مطرح می شود

۱-زمانی را که احساس بسیار خوبی در باره شغل خود داشته اید بیان کنید.

۲-زمانی را که احساس بسیار بدی در باره شغل خود داشته اید بیان کنید

۱-این نظریه تاکید می کند که برخی از عوامل شغلی به رضایت خاطر منجر می شود در حالی که سایر عوامل می توانند مانع عدم رضایت باشند و منبع رضایت خاطر نیز نخواهند بود.

۲-این نظریه بیان می دارد که رضایت شغلی و عدم رضایت شغلی بر روی یک پیوستار واحد قرار ندارند.

انتقاد بر نظریه دو ساحتی:

- ۱- اولین مورد انتقادی نشان دهنده تمام جمعیت کارگران نیست .
- ۲- نظریه تفاوت‌های فردی را در نظر نگرفته است.
- ۳- رابطه میان انگیزش و رضایت خاطر را معین نمی کند.
- ۴- افراد بیشتری تمایل دارد که به ۲ پرسش هرزبرگ پاسخ‌های بدهند که از نظر اجتماعی مطلوب باشد و پاسخ‌هایی که پژوهشگر دوست دارد بشنود یا اینکه معقول به نظر برسد.

● نظریه برابری:

● این نظریه مبتنی بر پیش فرض ساده ای است که آدمها می خواهند با آنان منصفانه برخورد شود بنابراین نظریه برابری باوری است که در مقایسه با دیگران با ما منصفانه برخورد شده است.

● نظریه نابرابری:

● باوری است که در مقایسه با دیگران با ما غیر منصفانه برخورد شده است

واکنشها نسبت به نابرابری

نابرابری منفی هنگامی ایجاد می شود که فرد احساس کند در مقایسه با دیگران دریافتی کمتر دارد. نابرابری مثبت فرد احساس کند که نسبت به دیگران بیشتر دریافت می کند. هر دو نوع نابرابری موجب یکی از واکنشهای ۶ گانه زیر می شود.

۱- تغییر ورودیها (تلاشهای کاری خود را تغییر می دهد)

۲- تغییر نتایج (پاداشهای دریافتی تقاضای افزایش حقوق می کند.

۳- ترک وضعیت (استعفا می دهد)

۴- مبنای مقایسه را تغییر می دهد (خود را با فرد دیگری مقایسه می کند)

۵- نتایج مقایسه را از نظر روانی تحریف می کند (نابرابری را موقتی می داند که در آینده برطرف خواهد شد).

۶- اقدامهایی برای تغییر ورودی ها و خروجیهای فرد مورد مقایسه انجام می دهد (از همکاری می خواهد که کار بیشتری را بپذیرد.

کاربردهای مدیریت نظریه برابری

مهمترین کاربرد نظریه برابری برای مدیران سیستم پاداش و تنبیه است
مثال: (پرداخت حقوق و مأموریت کاری) به راحتی مورد توجه افراد قرار دارد تا پاداشهای غیر رسمی (رضایت درونی و احساس کسب موفقیت)

پیامهای نظریه برابری برای مدیران

- ۱- اگر قرار باشد براساس کیفیت عالی کار پاداش داده شود تا کمیت کار، همه افراد سازمان نیاز دارند مبنای پاداشها را بدانند.
- ۲- افراد برداشتهای چند بعدی از پاداشها دارند انواع پاداشها ملموس و غیر ملموس را دریافت می دارند می دانیم که رفتار افراد مبتنی بر ادراکاتشان از واقعیت است (اگر دو نفر حقوق یکسانی دریافت می دارند ولی هر یک فکر کند که دیگری حقوق بیشتری دریافت می دارد در آن صورت حتی اگر مدیر به زعم خودش با دو کارمند عادلانه برخورد کرده باشد کارکنان چنین برداشتی نخواهند داشت.

نظریه های فراگردی:

نظریه های فراگردی چگونگی و چرایی برانگیختگی افراد را توصیف می کنند.

۲- نظریه فراگردی مشهور عبارتند از:

- -نظریه برابری

- -نظریه انتظار

یکی از یافته های جدید در نظریه برابری بیان می کند که برخی از افراد نسبت به بی عدالتی حساس تر از بقیه هستند.

۱- رفتار و چراهای رفتار کدامند؟

رفتار عبارت از یک رشته فعالیت می باشد انسان همواره در حال انجام کاری است. مانند قدم زدن- صحبت کردن - خوردن - خوابیدن و

انسان در آن واحد بیشتر از یک فعالیت را انجام می دهد مثل صحبت کردن با دیگران و رانندگی کردن انگیزه ها چراهای رفتار هستند آنها موجب آغاز و ادامه فعالیت می شوند و جهت کلی رفتار هر فرد را معین می سازد انگیزه ها گاهی به عنوان نیازها ، تمایلات یا محرکات درونی فرد را تعریف می کنند. انگیزه ها به سوی هدفها معطوف می شود ممکن است آگاهانه یا ناخودآگاه باشد.

۲- نظریه زیستی تعلق - رشد چه تفاوت‌های با نظریه "سلسله مراتب نیازهای انسانی دارد؟

-نظریه زیستی تعلق رشد از سه جنبه اساسی با نظریه مزلو تفاوت دارد.

۱-نیازهای زیستی که به رفاه مادی فرد مرتبط می شود.

۲-نیازهای تعلق که بیانگر میل به ارضای روابط میان فردی است.

۳-نیازهای رشد که بیانگر میل به رشد و توسعه مستمر فردی است.

دوم اینکه نظریه مزلو بیان می کند در اثر ارضای نیازهای سطح پایین نیازهای سطح بالا تشدید می شود که آن را فراگرد- ارضا و پیشرفت در سلسله مراتب نیازها می نامند نظریه زیستی تعلق رشد یعنی اگر نیاز سطح بالا در فردی سرکوب شود نیاز سطح پایین تر در وی فعال خواهد شد..

با سپاس از استاد محترم جناب آقای دکتر احمدی بافنده که راهنماییهای لازم را در این خصوص مبذول نمودند.

همچنین با تشکر از دوستان گرامی که با حوصله و صبر در این خصوص با ما همراهی نمودند