

*Motivation*

کلاس :- :-

تحلیل رفتاری و مدیریت منابع انسانی

استاد :-

دکتر آناهیتا سالاری

-  
-  
-  
-

# کتاب رفتار سا زمانے

نوشتہ: مہر ہدو کریپین

فصل: انگیزش

ارانہ دہندگان:

مرجان عبداسخے - پیتا بزازان - فریبرز عنایتی زادہ

# اهداف اصلی فصل ۵

۱. مفهوم نیازها و فرایند اصلی انگیزش

۲. سه تئوری مهم نیاز در انگیزش

۳. تئوری دو عاملی انگیزش هرزبرگ

۴. شناخت سه نیاز فردی مهم

۵. مقایسه تئوری های نیاز

# ۱- مفهوم نیاز و انگیزش

- **انگیزش:**

مجموعه ای از نیروها که باعث می شوند، فرد به گونه ای خاص رفتار کند.

- **انگیزش با یک نیاز آغاز می شود .**

- **مفهوم نیاز :**

نیاز کمبودی است که توسط فرد احساس می شود و وجود نیاز موجب می شود فرد در صدد پیدا کردن راهی جهت رفع آن برآید .

# اهمیت انگیزش

یکی از وظایف اولیه مدیران ایجاد انگیزه در کارکنان است به گونه ای که عملکرد کارکنان را به بالاترین سطح ممکن برسد.



# اهمیت انگیزش

**دچار اشتباه نشوید!!!!!!**

انگیزش مهم است اما به تنهایی کافی نیست . این فرمول  
را به خاطر بسپارید:

$$.P=F(M,A,E)$$

# فرایند و چارچوب اصلی انگیزش:





# ۳ – سه تئوری مهم نیاز در انگیزش

۱-۳ – سلسله مراتب نیازهای مازلو

۲-۳ – تئوری نیازهای ماری

۳-۳ – تئوری ERG آلدرفر (یا نیازهای بقا، وابستگی و رشد)

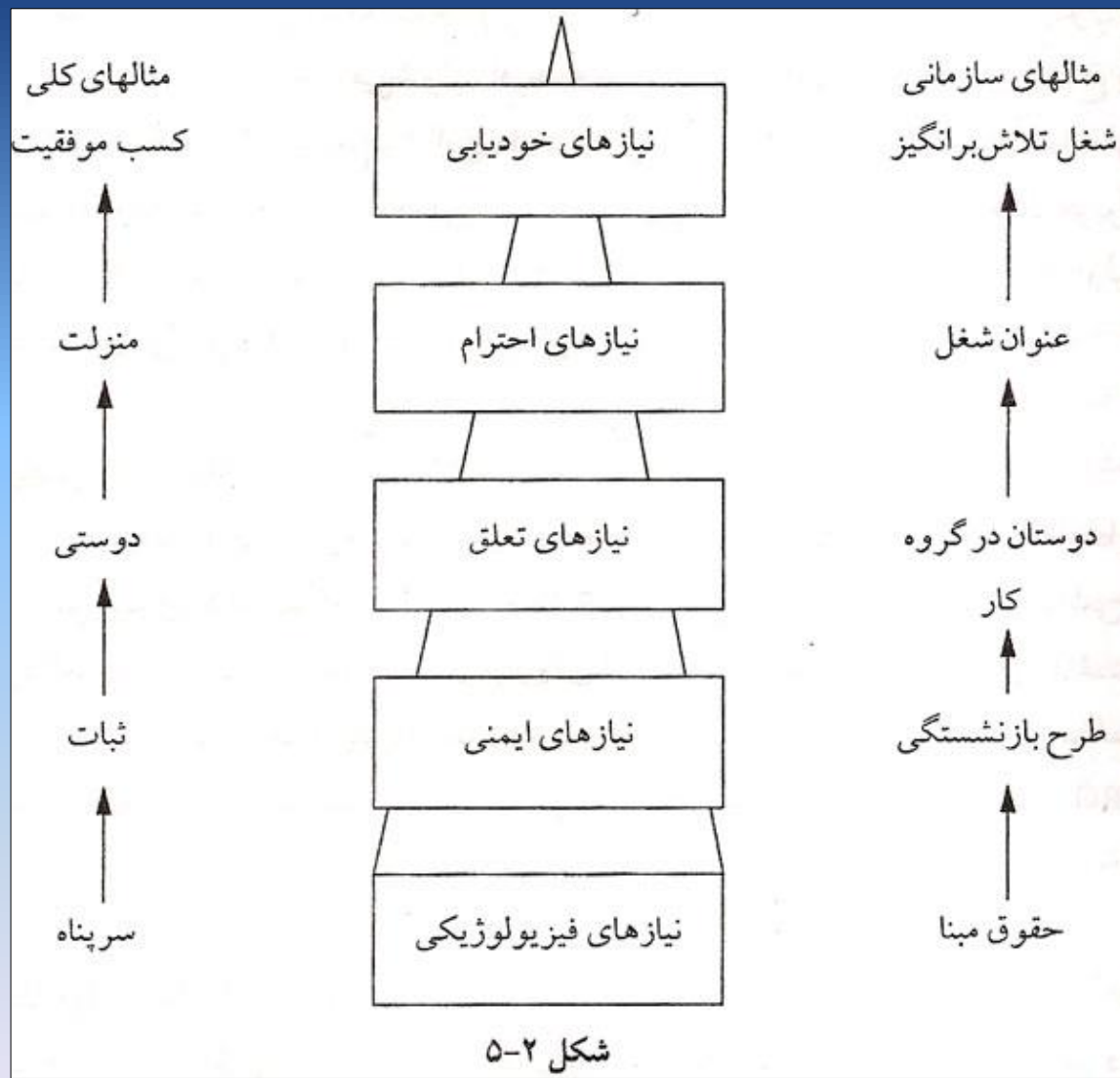
# ۱-۳- سلسله مراتب نیازهای مازلو

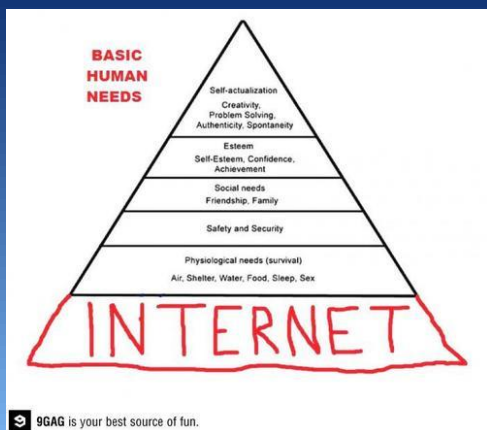
هرم سلسله مراتب مازلو در مورد نیازهای اساسی انسان است.

به اعتقاد مازلو نیازهای آدمی از یک **سلسله مراتب** برخوردارند که رفتار افراد در لحظات خاص تحت تأثیر **شدیدترین نیاز** قرار می‌گیرد. هنگامی که **ارضای نیازها** آغاز می‌شود، تغییری که در انگیزش فرد رخ خواهد داد بدین گونه است که به جای نیازهای قبل، **سطح دیگری از نیاز**، اهمیت یافته و محرک رفتار خواهد شد. نیازها به همین ترتیب تا پایان سلسله مراتب نیازها اوج گرفته و پس از ارضاء، فروکش کرده و نوبت به دیگری می‌سپارند.

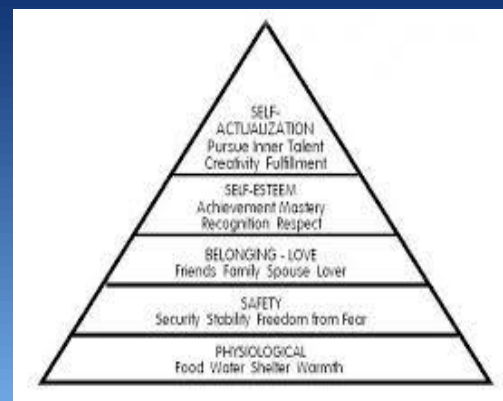
نیازهای اولیه ← ارضای نیاز ← سطح بالاتری از نیاز

## نمودار سلسله مراتب نیازهای انسانی مازلو





# نیازها در هرم مازلو



**نیازهای زیستی:** نیازهای زیستی در اوج سلسله مراتب قرار دارند و تا زمانی که قدری ارضا گردند، بیشترین تأثیر را بر رفتار فرد دارند. نیازهای زیستی نیازهای آدمی برای حیات خودند؛ یعنی: خوراک، پوشاک، نیاز جنسی و مسکن.

**نیازهای امنیتی:** نیاز به رهایی از وحشت، تأمین جانی و عدم محرومیت از نیازهای اساسی است؛ به عبارت دیگر نیاز به حفاظت از خود در زمان حال و آینده را شامل می‌شود؛

**نیازهای اجتماعی:** یا احساس تعلق و محبت؛ انسان موجودی اجتماعی است و هنگامی که نیازهای اجتماعی اوج می‌گیرد، آدمی برای روابط معنی‌دار با دیگران، سخت می‌کوشد؛

**احترام:** این احترام قبل از هر چیز نسبت به خود است و سپس قدر و منزلتی که توسط دیگران برای فرد حاصل می‌شود. اگر آدمیان نتوانند نیاز خود به احترام را از طریق رفتار سازنده بر آورند، در این حالت ممکن است فرد برای ارضای نیاز جلب توجه و مطرح شدن، به رفتار خرابکارانه یا نسنجیده متوسل شود؛

**خود شکوفایی:** یعنی شکوفا کردن تمامی استعدادهای پنهان آدمی؛ حال این استعدادها هر چه می‌خواهد باشد. همان طور که مازلو بیان می‌دارد: «آنچه انسان می‌تواند باشد، باید بشود»

# نکات مهم سلسله مراتب نیازهای مازلو

- ابتدایی ترین نیازها در سلسله مراتب مازلو ، نیازهای زیستی هستند و تا هنگامیکه این نیازها برآورده نشوند ، دیگر نیازها نقش مهمی در انگیزش بازی نخواهند کرد .
- حرکت صعودی در سلسله مراتب نیازها تا جایی ادامه می یابد که نیازهای خودیابی به صورت محرک اصلی درآید .
- هرگاه ارضا هر یک از نیازهای مرتبه پایین که ارضاء شده اند دوباره با محرومیت روبرو شود ، فرد به همان سطح نیاز بازمی گردد .

## ۲-۳- تئوری نیازهای ماری

این تئوری در سال ۱۹۳۸ توسط ماری ارائه شد ولی جامع بودن کنونی خود را مدیون اتکینسون است

انسان = مجموعه نیازها بدون سلسله مراتب

# نیازهای آشکار ماری

ویژگی ها	نیاز
فرد مشتاق انجام کارهای بزرگ است و ...	کسب موفقیت
از همنشینی با دیگران لذت می برد و ...	تعلق
از دعوا و مشاجره لذت می برد و ...	تهاجم
سعی می کند از هر قید و بند و محدودیت اجتناب می کند ...	استقلال
می خواهد مرکز توجه باشد و ...	ارائه خودنمایی
علاقه دارد ابتدا به ساکن و بدون تفکر قبلی عمل کند و ...	رفتار تکانشی
به مراقبت از کودکان و ناتوانان و بیماران علاقه نشان می دهد و ...	مراقبت و همدردی
از شلوغی ، سردرگمی و فقدان سازمان در کارها بیزار است و ...	نظم
کوشش می کند محیط اطراف را به حیطة اقتدار خود درآورد و ...	قدرت

# نکات مهم تئوری نیازهای آشکار ماری

- در این تئوری فرض این است :
- که انسانها دارای **مجموعه نیازها** هستند که موجب ایجاد انگیزه در آنها می شود.
- ممکن است در هر **زمان تعدادی از این فعال شده** و به اصطلاح پدیدار شوند. یعنی نیازهای چندگانه به جای اینکه به ترتیبی از پیش تنظیم شده موجب ایجاد انگیزه شوند می توانند به طور همزمان فعال شوند.
- برخلاف مازلو، ماری هیچگونه **سلسله مراتب** برای نیازها قایل نشده است.
- تمام این نیازها **اکتسابی** هستند و به عبارت دیگر هیچکدام از آنها ذاتی نمی باشند و ما آنها را ضمن رشد یاد می گیریم.
- وجود شرایط **محیطی مناسب** برای اشکار شدن یک نیاز ضروری است.
- هر نیاز دارای دو جزء یعنی **جهت و شدت** است. جهت اشاره به شیء یا شخصی که قرار است نیاز فرد را برطرف سازد. شدت نشان دهند اهمیت نیاز است.



## ۳-۳- تئوری ERG (existence - relatedness - growth)

آلدرفر در سال ۱۹۷۲ با مطالعه درباره نیازهای انسانی، به برخی از انتقاداتی که در مورد سلسله مراتب نیازهای آبراهام مازلو وارد می باشد، نیازهای انسان را شامل سه دسته به صورت زیر ارائه داده است:

۱ - نیازهای زیستی (Existence) انسان که مربوط به زیستی انسان و سلامت فیزیکی است .

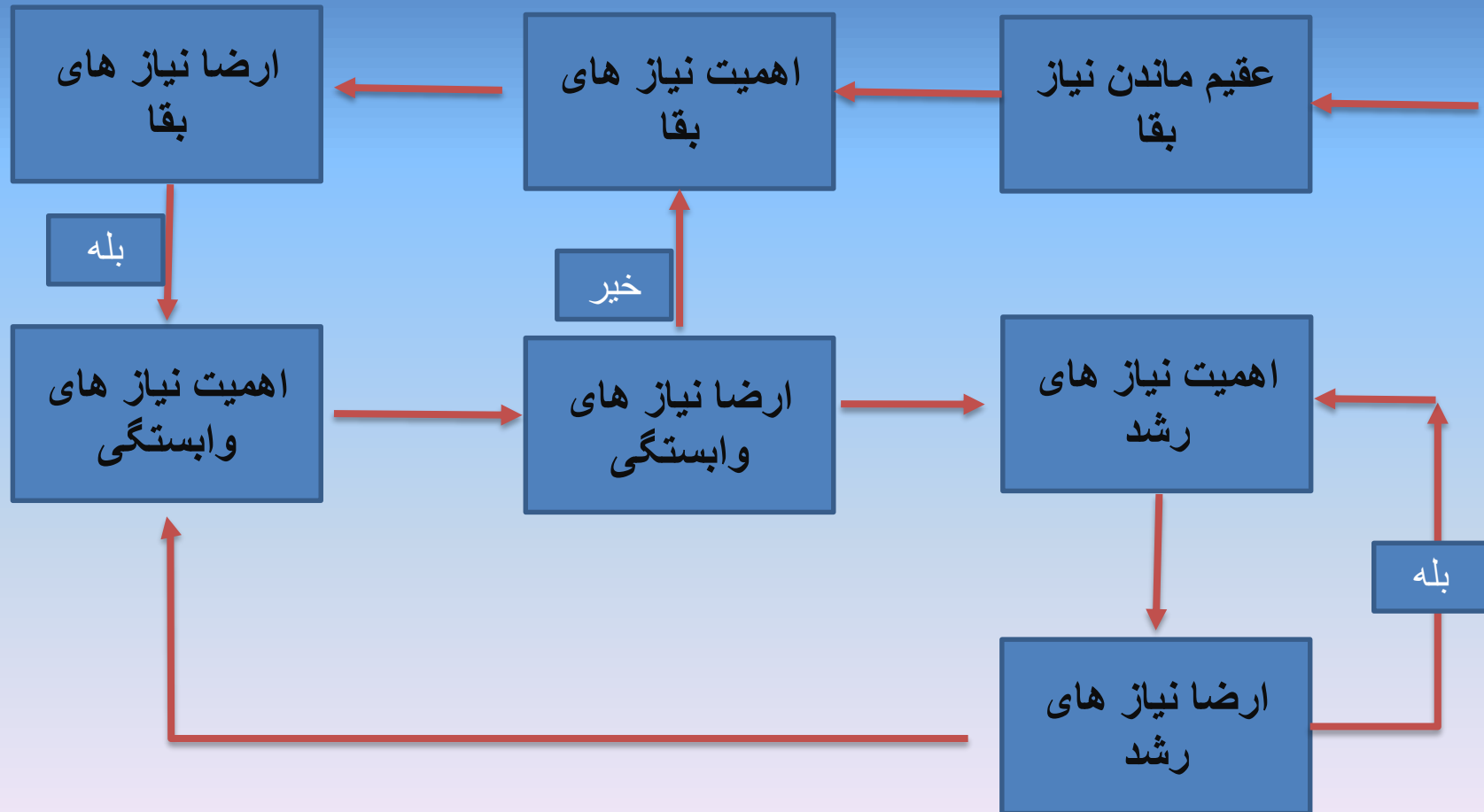
۲ - نیازهای تعلق (Relatedness) ، که به ارضاء ارتباطات میان فردی مربوط می شود و شامل نیاز روابط رضایت بخش با دیگران می شود .

۳ - نیازهای رشد (Growth) ، یعنی نیاز انسان به تداوم رشد و پیشرفت شخصی ، شناخت توانایی بالقوه و نیل به شایستگی افراد

# نکات مهم تئوری ERG الدر فر

- این تئوری متعلق به کلایتون الدر فر است و اگر چه با تئوری مازلو تفاوت دارد ولی از بسیاری جهات آن را کامل و اصلاح کرده است .
- الدر فر مانند ماری عقیده دارد که در هر **زمان بیش از یک نیاز موجب** ایجاد انگیزه در فرد می شود .
- مازلو عقیده دارد که فرد آنقدر در مرحله بعدی نیاز می ماند تا آن نیاز برطرف شود ولی الدر فر عقیده دارد فردی که در سطح بالاتر ناکام مانده است ، در نهایت به **سطح قبلی نیازهای** خود برمی گردد .

# مدل تئوری ERG



# ۴- تئوری دو عاملی هرزبرگ

تئوری هرزبرگ یک مجموعه از عواملی که منجر به **عدم رضایت شغلی** می شود را مشخص نموده است که این عوامل را **بهداشت** یا نگهدارنده معرفی می کند. وی همچنین مجموعه عواملی را که باعث **ایجاد رضایت شغلی** و انگیزه در شغل می شود، تحت عنوان عوامل **انگیزش** مطرح می نماید.

**عدم رضایت شغلی = عوامل بهداشتی**

**ایجاد رضایت شغلی = عوامل انگیزشی**

# مدل تئوری دو عاملی هرزبرگ

مدل سنتی

نارضایتی

رضایت

مدل هرزبرگ

عدم رضایت

رضایت

عوامل انگیزاننده

عدم نارضایتی

نارضایتی

عوامل بهداشتی

# جدول عوامل انگیزشی و نگهدارنده محیط کار هرزبرگ

عوامل انگیزش	عوامل بهداشتی
کسب موفقیت	سرپرستی
شهرت	شرایط کاری
نفس کار	روابط بین افراد
مسئولیت	پرداخت ها و ایمنی
پیشرفت و رشد	سیاست های سازمان

# نکات مهم تئوری دو عاملی هرزبرگ

- دستاوردهای هرزبرگ حکایت از این داشت که علت نارضایتی کارکنان ممکن است با هم یکی نباشد و مدل سنتی رضایت و انگیزش را غلط است .
- هرزبرگ برای بکارگیری تئوری اش یک « **فرایند دو مرحله ای** » را برای مدیر پیشنهاد نموده است .
  - مرحله اول : توجه به **عوامل بهداشتی** کارکنان ( مثل : پرداخت ها و ایمنی کار و ... )
  - مرحله دوم : توجه به **عوامل انگیزشی** ( مثل : کسب موفقیت - شهرت - و ... )
- نکته : هنگامیکه نارضایتی در **مرحله اول** از بین می رود ، هرگونه عملی جهت بالابردن سطح انگیزش کارکنان با استفاده از **عوامل بهداشتی** بی فایده خواهد بود بنابراین در **مرحله دوم** باید **عوامل انگیزشی** وارد صحنه شوند .

# ارزیابی و نقد تئوری هرزبرگ

- اگر چه تئوری مورد تأیید قرار گرفته است اما **روش تحقیق** آن مورد حمله قرار گرفته است بنابراین اعتبار تئوری مورد سؤال قرار گرفته است .
- این تئوری ( با توجه به جامعه کاری و آماری مورد نظرش ) **تفاوت های فردی** را مورد توجه قرار نداده است .
- تحقیقات نشان داده است که یک عامل مثلا حقوق در یک جامعه موجب رضایت و در جامعه دیگر موجب نارضایتی می شود و ... بنابراین این تئوری **رابطه بین رضایت و انگیزش** را تعریف نمی کند .



# ۴- سه نیاز فردی مهم دیگر

۴-۱- نیاز به کسب موفقیت

۴-۲- نیاز به تعلق

۴-۳- نیاز به قدرت

# ۱-۴- نیاز به کسب موفقیت

- نیاز به کسب موفقیت به مطالعات « مک لند » مربوط می شود .
- تعریف موفقیت : عبارت است از خواسته ی فرد برای رسیدن به هدف خود و انجام کاری مؤثرتر از قبل .
- ویژگیهای دارندگان نیاز به کسب موفقیت عبارتند از : ۱- شخصاً قبول مسؤلیت می کنند . ۲- هدف های نسبتاً مشکل را انتخاب می کنند . ۳- خواهان بازخور سریع هستند ۴- شیفته کار هستند .
- مک لند عقیده دارد که فقط ۱۰ درصد مرم جامعه دارای این نیاز هستند اما می شود با آموزش مناسب این نیاز را به سطح بالایی ارتقا داد .
- مک لند معتقد است بین سطح موفقیت اقتصادی کشورها و نیاز افراد جامعه ی آنها به کسب موفقیت ، همبستگی وجود دارد .

## ۲-۴- نیاز به تعلق

- ۱- این افراد نیاز به همجواری با همنوع دارند .
- ۲- خواهان گرفتن قوت قلب و حمایت دیگران بوده و به احساسات دیگران توجه می کنند .
- ۳- آنها بر اساس خواسته دیگران ، بخصوص که مورد احترامشان باشند ، دست به عمل می زنند .
- ۴- به انجام وظیفه در شغل هایی تمایل دارند که نیاز به تماس های شخصی زیادی داشته باشد .

# ۳-۴- نیاز به قدرت

- نیاز به قدرت عبارت است از میل به کنترل محیط توسط فرد، (منابع مالی، غیر مالی، اطلاعات و افراد)
- **برای اینکه این افراد، مدیر موفق باشند باید سه شرط را رعایت کنند:**
  - ۱- قدرت خویش را در جهت بهبود بخشیدن به سازمان به کارگیرند (نه منافع شخصی)
  - ۲- از نیاز به تعلق نسبتاً کمی برخوردار باشند.
  - ۳- خود کنترلی داشته باشند تا در هنگام خطر برخورد با روابط انسانی، قدرت خود را مهار کنند.

## ۵- مقایسه تئوری های انگیزش با یکدیگر

سایر نظریه ها	تئوری الدرفر	سلسله مراتب نیازهای مازلو	تئوری دو عاملی هرزبرگ	
نیاز به کسب موفقیت	نیاز به رشد	نیازهای خودیابی	کسب موفقیت	عوامل انگیزش
	نیاز به وابستگی	نیازهای احترام	نفس کار	
نیاز به قدرت				عوامل بهداشتی
نیاز به قدرت		نیازهای تعلق	مسئولیت پیشرفت و رشد	
	نیاز به بقاء	نیازهای فیزیولوژیکی		