

مدیریت انگیزش در مخاطبان مسائل فرهنگی

(قسمت اول)

حسین متفکر

دکترای مدیریت استراتژیک

چکیده:

هر سازمان فرهنگی - اجتماعی برای نیل به آرمانها و مقاصد و اهدافی، طراحی و ایجاد شده است و با توجه به ساختارش نیازمند نوعی مدیریت می باشد و از اهرمهای مختلفی و مدل های گوناگونی برای اعمال مدیریت خود بهره می جوید. در تحولات تاریخی نظریات مختلفی در رابطه با انسان مطرح شده است، از دیدگاه ابزاری به انسان به عنوان یک ابزار تولید نگریسته شد و به روابط و روحیات انسانی او توجهی نگردید اما از دیدگاههای روابط انسانی توجه خاصی به روحیات و روابط و تعاملات انسانی به عمل آمد و اثرات زیادی در کارایی و بهره وری و تبعیت از خواسته ها و برنامه های سازمانی گذاشت. لذا این مسئله مهم باعث شد که مدیریت انگیزش و مخاطبان در دستور کار سازمانهای فرهنگی و اجتماعی نیز قرار گیرد.

بنابراین مقاله حاضر با بررسی نظرات مختلف در رابطه با مدیریت انگیزش در جهت دسترسی به راهکارهایی است که بتواند پویایی و موفقیت مدیریت انگیزش را تبیین نماید.

- کلید واژه ها:

۱- مدیریت ۲- انگیزش ۳- موفقیت ۴- دیدگاهها و نظرات

مقدمه:

اولین سوالی که در رابطه با مخاطبان مطرح است این است که آیا می توان مخاطب را خلاف خواست و اراده او کنترل کرد و در جهت خواست و اراده مورد نظر جهت داده و شناخت - گرایش، رفتار و عملکرد او را در راستای سیر دلخواه تغییر داد؟

در پاسخ به این سوال سه دیدگاه را می‌توان شناسایی نمود:

۱- اولین دیدگاه انسان را موجودی مجبور و از پیش ساخته شده می‌داند. یعنی انسان با خصایص و فضائل از پیش ساخته چشم به جهان می‌گشاید و راه هرگونه نفوذ و پیشرفت بر او سد شده است. بر این مبنا انسان مجبور و نفوذ ناپذیر بوده و عوامل طبیعی، فرهنگی و اجتماعی در او تأثیر نمی‌گذارد.

این دیدگاه شدیداً مورد نقد قرار گرفته است زیرا، مقاومت و عصیان آدمی در برابر جبرهای مزاحی، غریزی و یا محیطی در جریان زندگی انسانها مشاهده می‌شود و شخصیت‌هایی وجود داشته‌اند که نه تنها تحت تأثیر محیط و آداب فرهنگی خود قرار نگرفته و یا تسلیم غرایز نشده‌اند بلکه با کسب معرفت و اندیشه همراه با رضایت و تهذیب نفس علیه غل و زنجیرهای درونی و بیرونی شوریده و کوشیده‌اند با ایجاد تغییر و تحول در عرصه اندیشه و عمل زمینه مناسبی هم برای خود و هم برای دیگران جهت رشد و شکوفایی استعدادها و تربیت و پرورش ایجاد نمایند.

۲- دیدگاه دیگری انسان را موجودی مطلقاً آزاد و صد در صد قابل تغییر و انعطاف‌پذیر می‌داند. و معتقد است که هر برنامه و مدیریتی را می‌توان در مورد او اعمال کرد. یعنی انسان همچون نوار خام است که هر صدایی را بشنود ضبط کرده و بر اساس آن عمل می‌کند.

برخی از رفتارشناسان عقیده دارند که انسان همچون موم در دست مربی و مدیر می‌باشد به هر شکلی که او می‌خواهد می‌تواند تربیت نماید و بر اساس نوع مدیریتی که به او می‌کند از او یک قدیس یا نابکار بسازد.^۱

^۱ - تولستوی می‌گوید: کودک را به من بسپارید که تا هنگام رسیدن به حد رشد، او را از نظر روحیات و شخصیت مطابق میل شما بار آورم.

۳- دیدگاه بعدی انسان را موجودی نفوذپذیر اما مشروط و محدود می‌داند، این دیدگاه معتقد است که انسان در عین حال که فطریاتی دارد ولی در فرایند پیچیده در هر دوره با نیازها و اهداف بخشهای گوناگون جامعه و نیز ابزار و شیوه ارائه و پیام و تبلیغات و مسائل فرهنگی، ویژگیهای مخاطبان و پیام گیران از نظر تواناییها و خواسته‌های آنان بستگی پیدا می‌نماید. از میان این دیدگاهها، دیدگاه سوم یک نظر معتدل بوده و با طبیعت سازگار می‌باشد و در تعالیم اسلامی نیز انسان موجودی فعال، مختار، آزاد، با عاطفه و متأثر از عوامل محیطی - تربیتی - آموزشی و تبلیغی و به عبارتی فرهنگی و نیز عوامل وراثتی معرفی شده است که می‌توان با مدیریت انگیزش سمت و سوی حرکت انسان، جامعه و افراد را شکل داد.

بررسی دیدگاههای مختلف در ارتباط با مدیریت انگیزش:

هدف اصلی از مدیریت انگیزش تبیین عوامل ایجاد انگیزه یا انگیزش و مدیریت آنها برای کار و عمل و جذب مخاطبان سازمانی (کارکنان) و غیره است و انگیزش که عبارتست از عمل رفتار خاص بویژه علل درونی آن است و همچنین انگیزه عامل درونی است که ارتباط نزدیک با شرایط حاکم بر فرد و محیط اطراف او دارد و برای اقدام بیرونی او کاملاً ضروری است.

تنها عاملی که انسان را به سوی عمل خاص برمی‌انگیزد، عامل نیاز به معنی اعم آن است و همچنین عده‌ای انگیزه‌ها را نیازها، خواسته‌ها و تمایلات یا قوای درونی تعریف نموده و انگیزه را چرایی رفتار گفته‌اند.

با توجه به تعارف مختلف از انگیزه و انگیزش، دیدگاهها و نظریات مختلفی در رابطه با مدیریت آن مطرح شده است که به شکل زیر می‌توان آنها را دسته‌بندی نمود:

الف - دیدگاههای پیشین (تاریخی):

۱- سخرد گرایانه.

۲- دیدگاه جبر گرایانه .

۳- روانکاوانه .

دیدگاه خردگرایانه

از نظر فلاسفه یونان باستان بویژه افلاطون موجبات انگیزش رفتار ، مفهوم چندانی نداشت با عنایت به دیدگاه خردگرایانه ، یونانیان احساس کردند رفتار را می توان بوسیله رویدادهای شخصی و خصوصی که در ذهن جای می گیرد تبیین کرد .

بدین ترتیب توانایی عقلانی و ذهنی انسان برای استدلال بعنوان شالوده و مبنای رفتار او مورد مذاقه قرار گرفت . افلاطون به این باور بود که انسان انتخاب می کند که به شیوه های معینی رفتار کند زیرا دارای اراده آزاد همراه با استعداد و قابلیت اندیشیدن به نحو عقلایی می باشد .

دیدگاه جبر گرایانه

این نظریه در مقابل نظریه خردگرایانه است بر این مبنا استوار است که قوانین عام و کلی وجود دارد که حاکم بر رفتار می باشد یکی از فلسفه هایی که در این زمینه وجود دارد ، عقیده مکانیکی است . طرفداران این نظریه بر این عقیده اند که قوانین مبتنی بر علوم فیزیکی و مادی را می توان برای فهم و تبیین رفتار انسانی مورد استفاده قرارداد .

توماس هابز با پذیرفتن این مفهوم نظریه ای پرداخت که تمام رفتارها را برحسب حرکات فیزیکی مثل تنفس ، تفکر ، ضربان قلب و سخن گفتن تبیین کرد . علاوه بر آن نظریه هابز مبتنی بر لذت گرایی روانشناسانه بود که به اعمال و رفتار چنان می نگریست که قانون طبیعت جلب نفی و رفع ضرر برای آنها فرمانروایی می نماید .

براساس این دیدگاه عمل و اقدام بوسیله یک کوشش (که چیزی شبیه به یک انگیزه یا محرک است) آغاز می شود . اگر یک کوشش بسوی یک تجربه مطبوع و لذت بخش متوجه شد اشتهای فرد تحریک می شود و بدنبال آن حرکات حیاتی بدن را افزایش می دهد

هم چنانکه کوشش انرژی لازم را بدست آورد جریان خون بالا رفته و یک عمل خاصی را نتیجه می دهد. بنابراین نظریه بر رفتار تحت تاثیر موجبات انگیزش قرار می گیرد.

دیدگاه روانکاوانه فروید

فروید بر این عقیده بود که می توان رفتار را از طریق کشف نیروهای اساسی که سبب بروز آنها شده اند تبیین کرد وی احساس می کرد که دلیل وقوع یک عمل را نمی توان صرفاً با پرسیدن از افراد که چرا آن عمل را به روش خاصی انجام داده اند پیدانمود. برعکس انسان در جستجوی نیروها و انرژی هایی می باشد که دلیل واقعی یک عمل معین را تشکیل می دهد.

وی متوجه دلایل رفتار بود تا خود رفتار. زیرا او فکر می کرد بیشتر اعمال و رفتار انسان ناخود آگاه برانگیخته می شود. از نظر فروید امور جنسی ساعقه و محرک و مسئول بسیاری از رفتارهاست.

ب- دیدگاههای معاصر رفتار فردی

۱- نظریه میدان

۲- نظریه تقویت

۳- نظریه انگیزش KITA

نظریه میدان

این نظریه به وضعیت کامل (میدان) و تمام اوضاع و احوالی که رفتار را احاطه می کند مربوط می شود.

از جمله نظریه پردازان این نظریه کرت لوین Kurt Lewin می باشد. نظریه پردازان میدان در تبیین فهمیدن گذشته فرد را در درجه اول اهمیت قرار نمی دهند بلکه در پی درک آنند که فرد در حال حاضر چه می اندیشد، چه احساس می کند و چه می خواهد؟

لورین در صدد بود که عوامل چند ملیتی رفتار را تا آنجا که به نیازها، ساعقه‌ها و کشش‌ها و بحران‌ها مربوط می‌شود در یک طرح جامع روشن کند. وی معتقد بود افراد نیازهای متعددی دارند. هنگامیکه نیازهای معینی سر بر می‌آورند حالتی از بحران و فشار ایجاد می‌شود که باید انرژی روانی برای بازگرداندن شخص به حالت تعادل گسترش یابد و به فعالیتهایی که خود تصور می‌کند، فشارها را از میان برده و رهایی بوجود می‌آورد دست بزنند که در اصطلاح به این فعالیتها دارای کشش مثبت یا والانس Valance گفته می‌شود.

هرچه احتمال کاهش یک کشش و بحران بوسیله یک هدف معین بیشتر باشد انگیزه فرد برای دستیابی به هدف بیشتر خواهد بود. لورین بر این نکته تأکید دارد که انگیزش بستگی به ارکان و عناصر وضعیتی دارد که در یک زمان معین وجود دارد که شامل احساسات افراد و فشارهای ناشی از محیط است.

بر مبنای کورت لورین، ویکتور وروم مدل خرد گرایانه انگیزش خود را گسترش داد و اعلام کرد که رفتار به رویدادها و دانش موجود در یک لحظه از زمان بستگی دارد و به سمت نیل به هدفهایی که برای فرد ارزش دارند جهت گیری می‌شود به این مفهوم، مردم کارهایی انجام می‌دهند یا به نحوی رفتار می‌کنند که بازده مورد انتظار خود را بدست آورند. در اینجا دو عامل دارای اهمیت است:

۱- والانس: جذابیت یا رضایت پیش‌بینی شده (ارزیابی) یک نتیجه.

۲- انتظار: درجه ای که پیش‌بینی می‌شود رفتار به دست‌یابی یک نتیجه منجر خواهد شد.

بنابراین، فرد ممکن است یک والانس مثبت قوی را به یک نتیجه معین، منظم کند و زمانی که انتظار دستیابی به نتیجه صفر باشد هیچ کوششی به عمل نخواهد آمد.

بنابراین هرچه والانس یک نتیجه همراه با یک ارزش مثبت انتظار بالاتر از صفر زیادتر باشد احتمال اینکه شخص به آن دست‌یازد بیشتر خواهد بود.

۲- نظریه تقویت:

طبق تئوری تقویت، رفتار تابع پیامدهای خود می‌باشد، بنابراین رفتارهایی که پیامدهای خوشایند دارند در آینده بیشتر تکرار شده و اگر پیامد رفتاری دلپذیر نباشد به احتمال کمتری تکرار می‌شود.

همچنین بر طبق این نظریه اشخاص تحت هر شرایطی رفتارهای ممکن را شناسایی می‌کنند و انتخاب رفتار در آینده تحت تاثیر پیامدهای رفتار در گذشته قرار می‌گیرد. به تئوری تقویت، شرطی کردن عامل نیز گفته می‌شود.

انواع تقویت:

الف- تقویت مثبت: پاداشی است که در قبال رفتار دلخواه داده می‌شود و یا پاداش به عملی گفته می‌شود که بتواند تکرار انجام یک رفتار خاص را در آینده نیز اطمینان بخشد. برای اینکه تقویت مثبت موثرتر واقع شود اولاً پاداشها باید با نیازهای افراد تناسب داشته باشد. ثانیاً پاداش باید بطور مستقیم با رفتار دلخواه ارتباط داشته و ثالثاً فرد باید فرصت و اجازه استفاده از تقویت را داشته باشد.

ب- پرهیز یا تقویت منفی: در این روش به جای آنکه در قبال انجام رفتار دلخواه پاداش دریافت کند، این فرصت به او داده می‌شود که از یک پیامد ناخوشایند پرهیز کند.

ج- خاموش سازی: موجب کاهش تکرار یک رفتار غیر دلخواه بویژه رفتاری که در گذشته مورد تشویق قرار می‌گرفته است.

د- تنبیه: همانند خاموش سازی گرایش به حذف یا کاهش رفتارهای غیر دلخواه دارد. رفتار غیر دلخواه مانند تاخیر در حضور و کم کاری و ...

بر اساس نظریه کیتا برجسته‌ترین نکته در شیوه مقبول انگیزش، انگیزه‌ها چه مثبت مثل پول و چه منفی مثل اخطار هستند. هرزبرگ معتقد است مطمئن‌ترین و کوتاه‌ترین راه وادار کردن کسی به انجام کاری عبارت از هل دادن اوست که اینکار را در اصطلاح کیتا می‌گویند.

هل دادن (مثبت یا منفی) از طریق تامین نیازهای ضروری نیز می‌تواند موثر باشد. از آنجائیکه انگیزه‌هایی (مثل حقوق بیشتر، مزایای شغلی یا اخطار) مدت کمی افراد را برمی‌انگیزد با از بین رفتن انگیزه، انگیزش نیز از بین می‌رود بنابراین کیتا فقط برای حرکت کوتاه مدت نتیجه بخش است. اما در بلند مدت مدیر باید از کارمندان بخواهد با تمایل واقعی کار انجام دهند.

در ارتباط با اندیشه‌های رفتار فردی، نظریه‌های متعددی ارائه شده است که جهت پرهیز از اطاله مطلب تنها به ذکر عناوین آنها بسنده می‌شود:

۱- نظریه نیازهای انگیزش

۱-۱- نظریه مازلو

۱-۲- نظریه هرزبرگ

۱-۳- تئوری ERG آلدرفر

۲- نظریه انگیزش و بهداشت روانی

۳- امید و انگیزه

۳-۱- تئوری پورنرولاور

۳-۲- نظریه برانگیزاننده‌های مدیریتی پاتون

۴- نظریه انتظار

۵- نظریه برابری

۶- تئوری بلوغ آرگریس

۷- نظریه غنای شغلی

۸- نظریه x و y مک گرگور

۹- کاربرد مدیریت هدفگرا در انگیزش کارمندان

۱۰- نیاز به کسب موفقیت

نقد نظرات :

۱- دیدگاه خودگرایانه : در این دیدگاه شرایط اقتضایی و محیطی و تحولات ذهنی و عقلانی در مدیریت انگیزش در نظر گرفته نشده است .

۲- دیدگاه جبر گرایانه : بکار بردن عقیده مکانیکی بر انسان ارگاتیکی صحیح به نظر نمی رسد و علاوه بر آن انسانها دارای خصوصیات و ویژگیهایی هستند که با توجه به آنها و شرایط حاکم بر محیط خصوصی و عمومی تصمیم می گیرد .

۳- جو اساسی دیدگاه روانکاوانه فروید که معتقد است برای کشف علت یک عمل معین باید نیروها و انرژیهای آن را کشف کرد . کشف نیروها و انرژیها یک امر کیفی است که شناخت آنها بسیار مشکل می باشد و از سوی دیگر عوامل و شرایط و اقتضائات محیطی در آن لحاظ نشده است و بر امور حسی یش از ویژگیهای درونی دیگر توجه شده است و تعداد محدودی از شرایط فیزیولوژیکی را مورد بررسی قرار داده است .

۴- در رابطه نظریه میدان : اولاً این مدل نمی تواند تمام رفتار انسان را پیش بینی نماید تشخیص والانس و اندازه آن برای افراد مشکل است و سطح این عامل در افراد مختلف است .

۵- نظریه تقویت : اولاً تشخیص میزان تقویت در اثر پاداش مشکل است ثانیاً در برخی از موارد در اثر تقویت کننده تقویت نمی شود . ثالثاً نگرشهای فرد و طرز تلقی های او و شرایط موقعیتی - سازمانی در شیوه و روش تقویت نقش دارد . رابعاً قضاوت افراد در مقابل افراد مطرح است برخی از افراد سخت گیر و برخی تساهل کننده است .

۶-نظریه Kita: این نظریه حالت انگیزش را لحظه‌ای قلمداد می‌نماید در حالی که انگیزش باید مستمر باشد.

۷-نظریه مازلو: اولاً نیازهای خودیابی از نظر شناسایی و ارضاء مشکل‌ترین نیازهاست ثانیاً افراد زیادی موفق نمی‌شوند به مرحله‌ای که در آن توان بالقوه دارند برسند. ثالثاً بطور معمول بصورت سلسله مراتبی در همه سطوح پنجگانه نیازها همواره وجود دارند و نیاز واقعی با سلسله مراتب نیازهای مازلو هماهنگی ندارد. رابعاً ساختار نیازهای انسانی پویاتر، ناپایدارتر و متغیرتر از آن است که مازلو مطرح می‌کند. خامساً نتیجه کاربرد نظریه سلسله مراتب نیازها را به ایجاد یک چارچوب برای گروه‌بندی نیازها محدود کرده است.

۸-نقد نظریه مک گریگور و آرمسترس: مدیران نمی‌توانند فرض کنند که تمام کارکنان از نظریه فکری به مرحله بلوغ رسیده‌اند و از سوی دیگر امنیت مفهومی بیش از امنیت شغلی دارد. ممکن است برخی از کارکنان از انجام کارهای تکراری شاد شوند.

۹-نقد نظریات هوزبرگ: اولاً نتایج حاصل از کاربرد این تئوری ضد و نقیض است. ثانیاً روش آن مورد حمله قرار گرفته است (از سوی محققان دیگر).

۱۰-نظریه لاولو و پورتو: به منشاء تلاش زیاد توجه نکرده‌است. منشاء تلاش اولاً وجود نیاز و ثانیاً احساس نیاز می‌باشد.

ادامه دارد...