

مدیریت انگیزش در مخاطبان مسایل فرهنگی

(قسمت دوم)

حسین منفکر

دکترای مدیریت استراتژیک

اصول مسایل فرهنگی از دیدگاه مخاطبان (سازمانی-غیرسازمانی)

با توضیح دیدگاه‌ها و نظرها در رابطه با انگیزش مخاطبان برای تأثیرگذاری کارها و تلاش‌های فرهنگی، اصول اساسی زیر در مخاطبان را باید مورد توجه قرارداد.

۱- **خدانگري:** مخاطبان باید از شیوه‌ها و نحوه‌ی ارایه‌ی امورات فرهنگی باید احساس نماید که، مجریان کارهای فرهنگی محوریت خداوند و خواست اوست نه خودنگری و حب‌النفس مجریان، در صورت ایجاد چنین احساسی به طور قطع تردیدی در پذیرش پیام‌های فرهنگی نخواهد داشت.

۲- **اصل انعام‌گرایی:** مخاطب باید احساس کند که در پیام‌های کارهای فرهنگی، او به عنوان یک انسان در نظر گرفته شده است نه به عنوان یک ابزار.

۳- **اصل واقع‌گرایی:** محتوای پیام‌های فرهنگی باید منطبق بر واقعیت‌های موجود جامعه برای وصول به اهداف خود باشد.

۴- **عشق به مخاطب:** پیام‌های تبلیغی و فرهنگی طوری باید طراحی شوند که عشق و علاقه‌ی مجریان فرهنگی برای مخاطبان کاملاً ملموس جلوه نماید.

در این رابطه شهید مطهری می‌فرماید:

« مؤثرترین عامل برای جذب و هدایت مخاطبان، عشق و محبت است. »

۵- **الگوگرایی:** مجریان فرهنگی باید خود الگوی تبلیغات و گفته‌های خود باشند و براساس حدیث شریف نبوی « کونوا دعاة الناس بغير الستکم » عمل نمایند.

۶- عدالت‌خواهی: مخاطب باید احساس کند پیامی که برای او ارسال می‌شود روح عدالت در آن دمیده شده است نه روح منافع شخصی و گروهی.

۷- انتخاب روش و قول احسن: انتخاب شیوه و روش برای انتقال و مجاب کردن مخاطب، نقش بسیار اساسی در جذب، هدایت و تغییر مخاطب دارد. بهره‌گیری از بهترین تکنولوژی‌ها، هنرها و تکنیک‌ها برای جلب مخاطب مؤثر است و مخاطب باید احساس کند که با روش‌های مناسب، پیام به او ارسال می‌شود.

۸- عدم مخالفت با سنت‌های صحیح و مورد قبول مخاطب: مخاطبان دارای فرهنگ‌ها و سنت‌ها و اعتقاداتی هستند که علاقه‌ندارند آن‌ها، مورد خدشه قرار گیرند. بنابراین مجریان فرهنگی باید با شناخت کامل از مخالفت با آن‌ها دوری نمایند. و اگر سنت‌ها و فرهنگ‌های غیر صحیح وجود داشته باشد از روش‌های تدریجی برای تفسیر استفاده نمایند.

۹- دوری مجریان فرهنگی از خود رابی و خود معوری و جابگزینی آن، مخاطب معوری: چون از اهداف پیام‌ها و اقدام‌های فرهنگی تأثیرگذاری در مخاطب است بنابراین، باید شیوه‌ی پیام‌های فرهنگی براساس نیازهای مخاطب شکل گیرد.

اصول برنامه‌ریزی فرهنگی از نگرش مخاطبان:

در مدیریت انگیزش، اصول برنامه‌ریزی فرهنگی از نظر مخاطبان که باید مورد توجه قرار گیرند عبارتند از:

- ۱- بر مبنای نیازهای ادراک شده مخاطب باید باشد و معارض با منافع او نباشد.
- ۲- روحیه‌ی استقلال را در مخاطب بدمد و مخاطب این دمیدن را احساس نماید.
- ۳- از دید مخاطب برنامه‌های فرهنگی باید سیر منطقی و فرایندی مشخص داشته باشد.
- ۴- مسایل فرهنگی از نظر مخاطب باید جذاب باشد.
- ۵- با مشارکت مخاطب باید باشد.
- ۶- متناسب با مقتضیات زمان و شرایط محیطی مخاطب باشد.
- ۷- بر مبنای روان‌شناختی فردی و اجتماعی بنا شده باشد.

روش های فرهنگی مخاطبان در مدیریت انگیزش

- ۱- احساس همراهی و همگامی: مخاطبان فرهنگی در درجه ی اول باید احساس همراهی و همگامی با مجریان فرهنگی داشته باشند.
- ۲- احساس ارایه ی حقیقت و کشف آن: مخاطب باید احساس کند مجریان فرهنگی به دنبال کشف حقیقت و ارایه ی حقیقت به او می باشند.
- ۳- قابلیت تصدیق: مجریان فرهنگی، باید طوری پیام های فرهنگی را ارایه نمایند که پیام هایشان قابل تصدیق مخاطب باشد و نباید تناقض و تعارض داشته باشد.
- ۴- عدم مخالفت با نگرش های ذهنی مخاطب: هر مخاطبی دارای ذهنیت های ویژه ای بوده و این ذهنیت ها ممکن است صحیح یا غلط باشد در صورت عدم صحیح بودن آن، نباید به صورت ذهنی تصحیح شود بلکه باید به مرور زمان اصلاح شود، به طوری که احساس مخالفت نکند در صورتی که چنین باشد سپر روانی در مخاطب ایجاد می شود.
- ۵- ایجاد خود انگایی: پیام های فرهنگی باید طوری برنامه ریزی شود که مخاطب را به تفکر وادارد و خود انگایی در پذیرش پیام ایجاد نماید.
- ۶- استفاده از روش استدلال: پیام های فرهنگی باید مستند و از روش های علمی، منطقی و استدلال بهره مند باشد.
- ۷- روش تداعی معانی: در پیام های فرهنگی باید از روش تداعی معانی در ذهن مخاطب استفاده شود.
- ۸- وضوح: مضمون پیام فرهنگی در انتقال به مخاطب باید روشن باشد.
- ۹- تکرار در حد متعارف

فرایند پذیرش پیام‌های فرهنگی توسط مخاطبان

- در مدیریت انگیزش، از جمله مسایلی که باید مورد توجه قرار گیرد، مراحل و فرایند پذیرش پیام، اقدام‌های فرهنگی می‌باشد که عبارتند از:
- الف) آگاهی مخاطب از اقدامات فرهنگی و محتوای آن.
 - ب) جلب توجه مخاطب و علاقه‌مند نمودن مخاطب.
 - ج) بازخور و تثبیت داشتن در ارزیابی پیام‌های فرهنگی توسط مخاطب.
 - د) موفقیت پیام در مرحله‌ی آزمایش و تجربه مخاطب.
 - ه) پذیرش پیام توسط مخاطب.
 - و) پی‌گیری، تطابق مراحل با وضعیت جامعه.

بازتاب پذیرش پیام‌های فرهنگی توسط مخاطبان

برخی از محققین امورات فرهنگی، مخاطبان پیام‌های فرهنگی را از نظر نوع پذیرش و زمان آن به اقسام زیر تقسیم می‌کنند که باید مورد توجه مدیریت انگیزش قرار گیرد:

۱- پیش‌روان

۲- زود باوران

۳- پذیرندگان اولیه

۴- پذیرندگان ثانویه

۵- دیر باوران

۶- نفوذ ناپذیران

طراحان و برنامه‌ریزان فرهنگی، برنامه‌ی اصلی فرهنگی خود را برای پذیرندگان اولیه و ثانویه که بیش از ۷۰٪ مخاطبان را تشکیل می‌دهند اختصاص داده و برای گروه‌های دیگر برنامه‌ی ویژه‌ای در نظر بگیرند.

انواع مخاطبان امورات فرهنگی

سؤال اساسی که در مدیریت انگیزش مطرح می‌باشد این است که مخاطب کیست؟ جمع است یا فرد، و یا افکار عمومی؟ اگر فرد است در چه محیطی به دنیا آمده و در چه شرایط جغرافیایی زندگی می‌نماید؟ در چه مرحله‌ای از رشد فکری و فرهنگی قرار دارد؟ شرایط اجتماعی و افکار عمومی محیط حاکم بر او چگونه است؟ ظرفیت‌های مخاطب چیست؟ از نظر روانی به چه چیزهایی دلبستگی دارند؟ بنابراین، اصل مخاطب‌شناسی و مدیریت انگیزه او شرط اساسی در موفقیت اقدامات فرهنگی می‌باشد. انجام کارهای فرهنگی بدون شناخت مخاطب مثل انداختن تیر در تاریکی است. مخاطبان از نظر ساخت شناسی فرد و جمع (افکار عمومی) می‌باشد. و افکار عمومی نیز به دو دسته داخلی و خارجی تقسیم می‌شود. و همچنین مخاطبان از نظر قرآن به دسته‌های مختلف تقسیم می‌شود:

۱- مردم: «یا ایها الناس انا خلقناکم من ذکر و انسی»، در هر جای قرآن واژه‌ی مردم آمده است مخاطبان عام و کلی می‌باشد.

۲- مؤمنین: «یا ایها الذین آمنوا...»

۳- کفار: «یا ایها الکافرون...»

۴- قوم یا نژاد خاص.

۵- افراد معین و خاص.

در نهایت مخاطبان مسایل فرهنگی می‌تواند فرد، جامعه، دولت و کل انسان‌ها باشد که باید در مدیریت انگیزش، مورد توجه قرار گیرد.

۱- اگر مخاطب امورات فرهنگی دولت باشد، باید در پیام‌ها موارد زیر مورد توجه قرار گیرد:

(الف) ایدئولوژی حاکم بر دولت

(ب) ارزش‌های حاکم اعم از حیاتی، خیلی مهم و مهم

- (ج) منافع ملی مورد توجه دولت
- (د) گروه‌های سیاسی و احزاب تشکیل دهنده دولت
- (ه) گروه‌های ذی نفوذ در دولت
- (و) ساختار سیاسی دولت
- (ز) قوانین و مقررات حاکم بر جامعه
- (ح) توانمندی‌های دولت در برآوردن نیازهای جامعه
- (ط) وضعیت اقتصادی و معیشتی حاکم
- (و) فرهنگ سیستمی و سازمانی دولت
- ۲- اگر مخاطب امور فرهنگی، افکار عمومی باشد باید محورهای زیر در مدیریت انگیزش مورد توجه قرار گیرد:
- الف) منافع متنفذین .
- ب) ویژگی گروه‌های سنی و کیفیت آنان.
- ج) گروه‌های جنسی و ویژگی‌های آنان.
- د) نخبگان علمی و گروه‌های مرجع جامعه .
- ه) اوضاع اقلیمی و نژادی .
- و) اوضاع اقتصادی و معیشتی .
- ز) تعلقات مذهبی و قومی.
- ح) روشنفکران، نگرش‌ها و گرایش‌های آنان.
- ط) گروه‌ها و احزاب تشکیل دهنده ذی نفوذ در افکار عمومی .
- ۳- اگر مخاطب فرد باشد، از مدل‌ها و نظریه‌های انگیزش بهره‌گیری می‌شود .

نتیجه گیری و ارایه روش های افزایش کارایی مدیریت انگیزش

با بررسی ، نقد نظرات و دیدگاه ها و بهره گیری از نقاط مثبت آنان و ارایه یک نظریه تلفیقی می توان یک مدیریت انگیزش قوی تر و برتر که بتواند در افزایش انگیزه و به تبع آن افزایش در کارایی عملکرد و جذب مخاطبان ، طراحی و به مرحله ای اجرا در آورد، تا مجریان فرهنگی و مدیران مدیریت های ایجاد انگیزش با آگاهی آنها بتوانند مخاطبان را در جهت مطلوبی هدایت نمایند . مدیریت انگیزش برتر دارای ویژگی های زیر می باشد :

۱- پرورش دهنده ی خواسته های مورد نظر مجریان فرهنگی و سازمان مربوط به مبلغان فرهنگی.

۲- مجریان فرهنگی در میان مخاطبان برای عملکرد جاری و گذشته ی آنان احساس مطلوب ایجاد کنند .

۳- تقویت کننده افراد برای دستیابی به اهدافی که یش از آنچه تاکنون کسب کرده اند باشد.

۴- تقویت کننده انگیزه های درونی افراد .

۵- موارد فوق را با کمترین هزینه به دست آورد .

با توضیح های فوق به راه کارهای عملی و حل احتمالی عدم موفقیت مدیریت انگیزش، در قالب مدیریت پاداش می پردازیم .

۳	علل احتمالی عدم موفقیت سیستم های انگیزش	راه کارهای علمی برای رفع مشکلات
۱	وابستگی بیش از اندازه این سیستم ها به تشویق هایی که ماهیت مالی دارند	الف: باید محیط کار و مشاغل مخاطب را فعال تر کرد . ب: سرگرمی و تفریح را با کار مخاطب ترکیب نمود . ج: امکان مشارکت به مخاطبان داده شود . د: امکان حق انتخاب بیش تر، مسئولیت زیاده تر، بهسازی مستمر مخاطب را تشویق کرد. و: نهیلات گروهی و عوامل دلگرم کننده را برای مخاطبان فراهم نمود . ه: محیطی از درک ارزش ها و قدردانی را باید زیاد کرد . س: در حد امکان مخاطبان را در تدوین اهداف شریک کرد . ط: سنجش و اندازه گیری خود کار را در میان مخاطبان تشویق نمود.
۲	عدم قدر شناسی به همراه پاداش مالی	پاداش مالی ، با پاداش و قدر شناسی غیر مالی همراه شود .
۳	تشویق عملکردهای اشتیاق توسط مدیریت انگیزش	نظام انگیزش را باید مجدداً ارزیابی نموده و افرادی که راه حل های اساسی ارایه می دهند تشویق و افرادی که راه حل های کوتاه مدت ارایه می دهند نباید تشویق نمود.
۴	تأخیر در دادن پاداش در راستای مدیریت انگیزش	الف: تأخیر در دادن پاداش در راستای مدیریت انگیزش اساسی ترین اقدام تشویق به موقع مخاطبان است . ب: به محض عمل کرد مثبت و تأثیر پذیری مخاطب ، باید تشویق او اعمال شود . ج: مخاطبی را که می خواهید تشویق نمایید مدتی را به صورت حضور با او جلسه داشته باشید. «به اصطلاح تحویل بگیریید».

ردیف	علل احتمالی عدم موفقیت سیستم های انگیزش	راه کارهای عملی برای رفع مشکلات
۵	وجود عوامل ضد انگیزش از جمله بی عدالتی	الف: به عوامل ضد انگیزش همواره باید حساس بود. ب: مخاطبان و کارکنان را در تشخیص و تعیین اولویت عوامل تشویق و پشتیبانی مدیریت درگیر نمود. ج: عمل کرد مخاطبان و کارکنان را با ارزیابی های بی طرف، مورد سنجش قرار دهید.
۶	عمومیت تشویق در مدیریت انگیزش	الف: به مخاطب، حق انتخاب تشویق داده شود؛ به علت برداشت ها و علاقه مندی های مختلف و متفاوت کارمندان (مخاطبان غیر سازمانی). ب: برای تشخیص نوع پاداش ها از خود مخاطبان سؤال گردد.
۷	اثر کوتاه مدت تشویق در مدیریت انگیزش	الف: انجام تشویقات نمادین. ب: شکل دادن ایجاد نظام امتیازی در ایجاد انگیزش. ج: معرفی بهترین عمل کرد مبتنی بر ایمن ترین آنها. د: برگزاری مسابقه مستمر بین مخاطبان.

پیشنهادهای دیگر تکمیلی

۱- وجود یک الگوی بومی، اقتضایی برای نظام انگیزش مخاطبان در بخش های مختلف و سطوح گوناگون کارکنان و مخاطبان، یک ضرورت است.

۲- در واحدهای فرهنگی، با تکنولوژی و تخصص ویژه نیاز به نظام انگیزش خاص خود دارند که در حال حاضر گرایش به شیوه‌های عمومی انگیزش و نه انفرادی در آنها مشاهده می‌شود و در واحدهای پشتیبانی با تکنولوژی تک واحدی، بیش‌تر به شیوه‌های انگیزش انفرادی گرایش نشان می‌دهند.

۳- طبقه‌های مختلف کارکنان در مخاطبان فرهنگی از نظر سطح تحصیلات، رده‌های شغلی، ترکیب نیازها و انتظارات، نیازمند به نوع تشویق بوسیله مدیریت انگیزش خاص خود را دارند و برای ایجاد انگیزه در آنان باید در تصمیم‌گیری‌ها مورد استفاده واقع شوند.

۴- اجرای عادلانه و درست طرح‌ها، مقررات و آیین‌نامه‌های مدیریت انگیزش از ضرورت‌های اساسی اجرای مؤثر این طرح‌های فرهنگی است.

۵- افراد عموماً نسبت به اجرای ارزشیابی عمل‌کرد کارکنان، برای اعمال مدیریت، انگیزش منفی دارند. لذا با اشاعه‌ی نگرش مثبت از طریق مدیران فرهنگی، تبلیغاتی و آموزش‌های نظری و عملی مربوطه، لازم است تا جایی که ممکن است این نگرش‌های منفی به نگرش مثبت به اجرای عضویت مدیران در سازمان به‌وجود آید.

۶- در مدیریت انگیزش احساس تبعیض در افراد را با احترام متقابل، توضیح متناسب ویژگی‌ها، شرایط و تصمیم‌گیری‌ها، متحول ساخت و در آنها زمینه‌ی احساس عدالت را به‌وجود آورد.

۷- پرداخت‌های تشویقی بر مبنای ارزیابی عمل‌کرد فردی در مدیریت انگیزش در شرایطی که افراد نسبت به آن معترض بوده و احساس تبعیض در آنها وجود دارد، نباید در سطح وسیعی به کار گرفته‌شود.

۸- ارایه طرح‌های تشویقی متنوع و گوناگون برای مخاطبان سازمانی، در راستای اهداف مدیریت انگیزش از اثربخشی خوبی برخوردار است؛ هرچه اثربخش‌تر باشد عملکرد آن بهتر است.

۹- برنامه‌ریزی بلند مدت، متمرکز و حتی‌المقدور ثابت و طرح‌های تشویقی در مدیریت انگیزش از ضرورت‌های اولیه است و باید مورد توجه قرار گیرد.

۱۰- اجرای منسجم و هماهنگ نظام‌های مختلف مدیریت انگیزش، از جمله؛ پرداخت حقوق و مزایای مناسب اجرای طرح‌های تشویقی، جلسه‌های مشاوره، حل مناقشه‌ها و ... نیز ضامن تأثیر گذاردن مثبت طرح‌های تشویقی در مخاطبان فرهنگی خواهد بود.

۱۱- آموزش‌های نظری و عملی مدیران مدیریت‌های انگیزش و سرپرستان، در ارزشیابی عمل کرد صحیح و ایجاد زمینه‌ی مناسب برای آنان، قبل از اجرای این گونه طرح‌ها امری حیاتی است.

با توجه به مطالب فوق، پاداش؛ بخش اساسی از مجموعه عوامل مؤثر در مدیریت انگیزش کارکنان و مخاطبان فرهنگی است. اگر سیستم فوق با مهارت و دقت پیاده‌شود محور اصلی انگیزش یک سازمان فرهنگی اجتماعی خواهد بود. بنا براین، طوری باید اعمال شود که سعی حالت ایجاد نماید و از سوی دیگر با عدم تشویق متخلفان و خاطیان و برخوردهای مناسب با آنان می‌تواند وسیله اساسی در دست مدیران انگیزش برای افزایش کارآیی و بهره‌وری و جذب مخاطبان و کارکنان باشد.

منابع و مأخذ:

- ۱- آقابای فشیانی، تیمور؛ خلاقیت و نوآوری در انسان‌ها؛ انتشارات ترمه؛ تهران: ۱۳۷۷
- ۲- الوانی، سید مهدی؛ پژوهشی در زمینه برخی از مشکلات سازمانی، مقاله‌هایی درباره‌ی مبانی رفتار سازمانی و انگیزش؛ مرکز آموزش دولتی.
- ۳- پاپکین ریچارد، آدرم؛ ترجمه: مجتبی، سید جلال‌الدین؛ استدلال کلیات فلسفه؛ انتشارات حکمت؛ تهران: ۱۴۰۲ ه. ق.
- ۴- دیسلر، گری؛ در مبانی مدیریت؛ مترجم: مدنی، داوود؛ ۱۳۷۸.
- ۵- تراوانا، رابرت؛ نیوپورت، جین؛ مترجم: علاء، عین‌اله؛ ۱۳۶۹.
- ۶- رضائیان، علی، مدیریت رفتار سازمانی - ج اول - دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت؛ ۱۳۷۲.
- ۷- جزنی، نسرین؛ مدیریت منابع انسانی؛ نشر نی؛ تهران: ۱۳۷۵.
- ۸- گریفین، مورهد؛ مترجمان: الوانی، سید مهدی؛ معمارزاده، غلامرضا؛ نشر مروارید، ۱۳۷۷.
- ۹- ماروین، کالیز؛ ترجمه: خورشیدی، امیر؛ استفاده انسانی از منابع انسانی؛ مرکز آموزش دولتی؛ تهران: ۱۳۷۶.
- ۱۰- مرکز تحقیقات اسلامی سپاه؛ وجدان کاری - انضباط اجتماعی و اقتصادی.