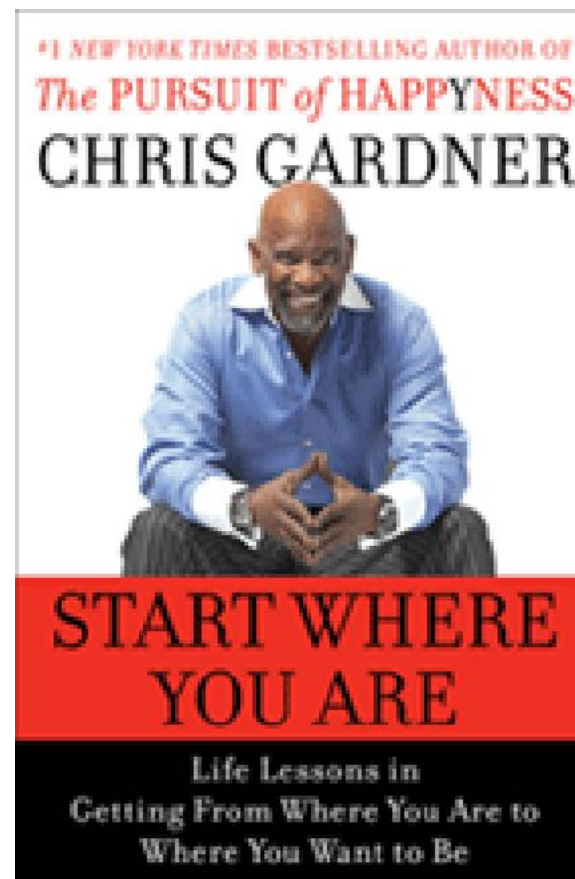
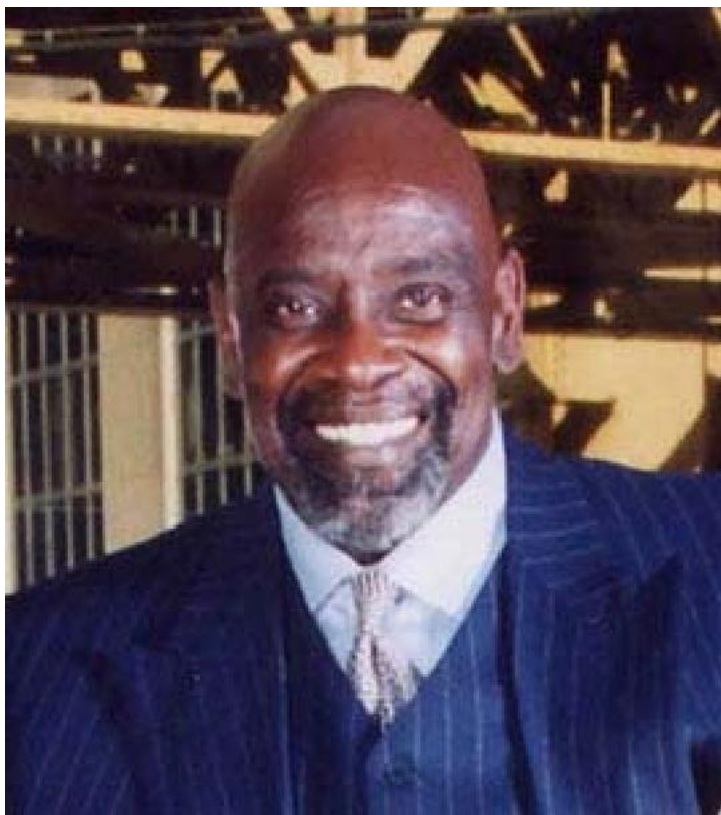


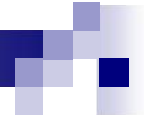
# رفتار سازمانی

## فصل ششم: مفاهیم انگیزش

دکتر سیامک حاجی یخچالی  
دانشکده فنی، دانشگاه تهران

# مطالعه موردی: Chris Gardner



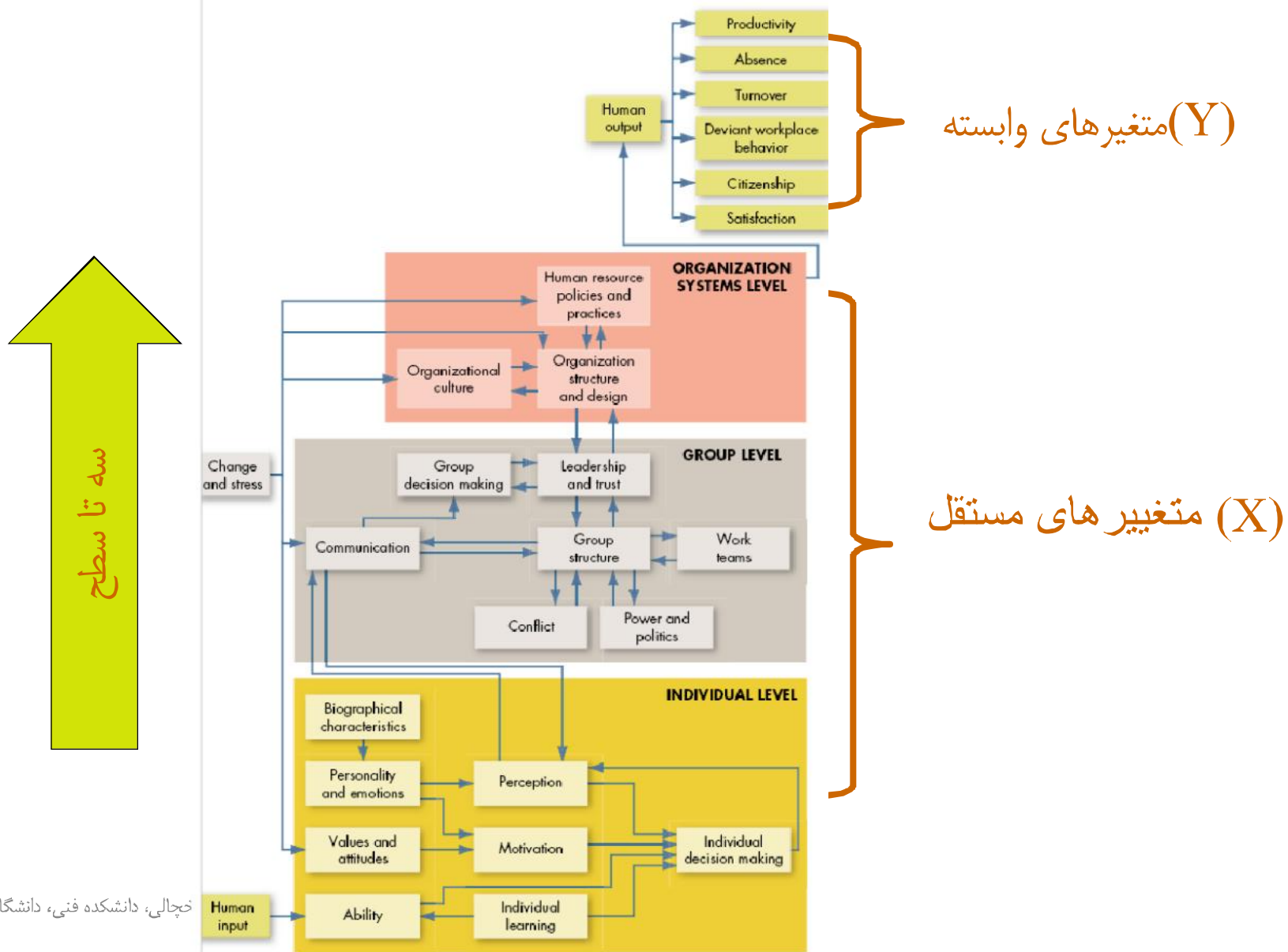


## بعد از مطالعه این فصل، شما باید قادر باشید:

Learning Objectives

- سه عنصر انگیزش را بیان کنید.
- چهار تئوری اولیه انگیزش را شناسایی کنید و قابلیت کاربرد آنها برای امروزه بررسی نمایید.
- تئوری ارزیابی شناختی را برای پاداش ذاتی و خارجی به کار ببرید.
- نظریه هدف گذاری و مدیریت بوسیله هدف را با یکدیگر مقایسه نمایید.
- تئوری تقویت رفتار را با نظریه هدف گذاری مقایسه نمایید.
- تئوری برابری را توضیح دهید.
- اصول تئوری انتظاری را برای انگیزش پرسنل به کار بگیرید.
- تئوری های معاصر برای انگیزش را مقایسه کنید.
- توضیح دهید تا چه مقدار تئوری های انگیزش به فرهنگ های وابسته می باشند

# مدل رفتار سازمانی و خصوصیات زندگی نامه



# تعریف انگیزش

■ تعریف:

□ نتیجه تعامل بین فرد و شرایط است.

- The processes that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal – specifically, an organizational goal



## سه عنصر کلیدی انگیزش

### ■ نیرو (Intensity)

□ چه قدر یک نفر تلاش می کند.

### ■ جهت (Direction)

□ تلاشی که به سمت اهداف سازمانی سوق داده می شود.

### ■ استمرار (Persistence)

□ چه مدت فرد می تواند تلاش را حفظ کند.

# تئوری های اولیه انگیزش

■ تئوری های اولیه معتبر نمی باشند ولی چارچوبی را برای پایه تئوری های فعلی فراهم می آورند و همچنان به وسیله برخی مدیران استفاده می شوند.

□ سلسله مراتب نیازهای مازلو

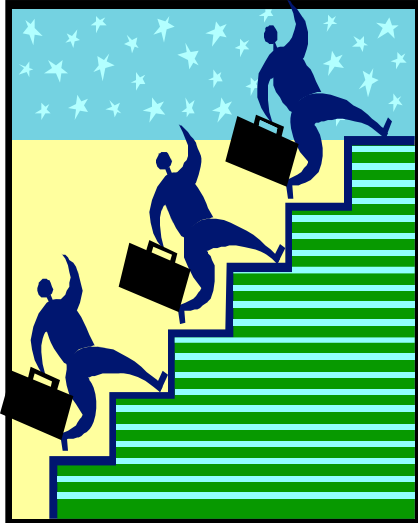
• نظریه نیازهای سه گانه (ERG) آلدرفر

□ تئوری X و تئوری Y داگلاس مک گرگور

□ نظریه دو عاملی هرزبرگ

□ نظریه نیازهای اکتسابی مک کلند





## سلسله مراتب نیازهای مازلو

■ سلسله مراتبی از ۵ نیاز وجود دارد که هر کدام که تأمین بعدی غلبه پیدا می کند.

□ باید به صورت سلسله مراتبی

پیش بروید.

□ فرضیات:

- رده پائین خارجی (انگیزه های کمبود)
- رده بالا داخلی (انگیزه های وجود)

خود شکوفایی

احترام

اجتماعی

امنیتی

فیزیکی



# نظریه نیازهای سه گانه آلدرفر

■ بر اساس کار مازلو و تحقیقات تجربی صورت گرفت.

■ سه گروه از نیازهای پایه ای:

□ نیازهای زیستی (**Existence**)

• (مازلو: فیزیکی، امنیتی)

□ نیازهای ارتباطی (**Relatedness**)

• (مازلو: اجتماعی)

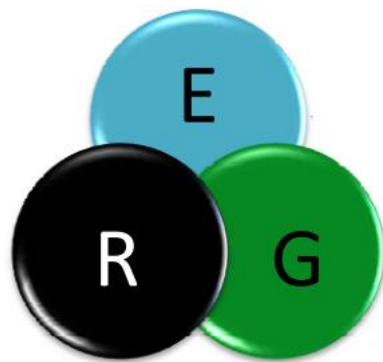
□ نیازهای رشد (**Growth**)

• (مازلو: احترام و خود شکوفایی)

■ تفاوت:

□ فرض سلسله مراتبی برداشته شد، می تواند انگیزش با هر سه صورت گیرد.

□ محبوب ولی بی دقت



# تئوری $X$ و تئوری $Y$ داگلاس مک گرگور

■ دو دیدگاه متفاوت از انسان:

□ تئوری  $X$  (منفی)

□ تئوری  $Y$  (مثبت)

■ فرضیات:

□ مدیران مجموعه از فرضیات را بر اساس دیدگاه خود استفاده می کنند.

□ شواهدی تجربی برای پشتیبانی از این تئوری وجود ندارد.

□ بر اساس دیدگاه کارمندان، پیشنهاد شده است.

# تئوری X و تئوری Y داگلاس مک گرگور

## تئوری X

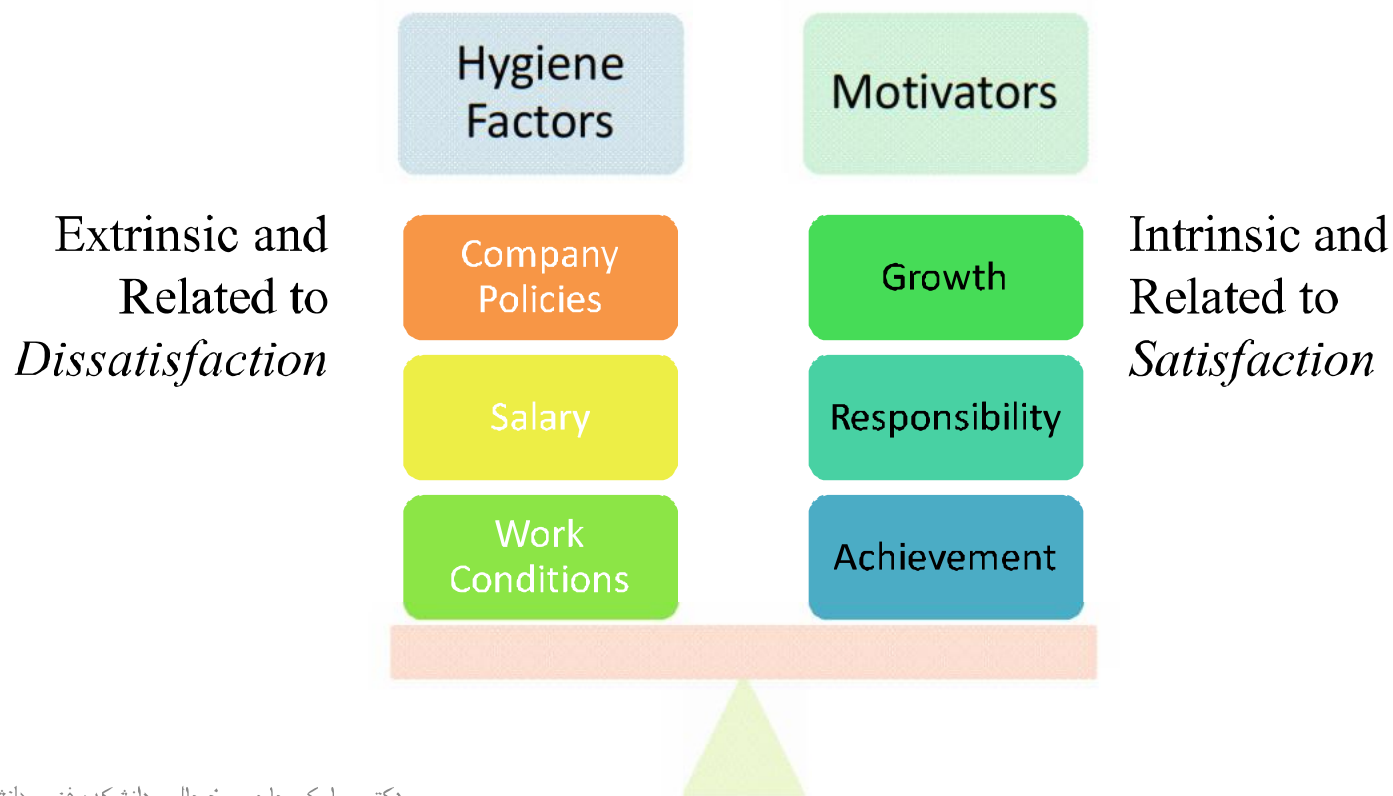
- Workers have little ambition
- Dislike work
- Avoid responsibility

## تئوری Y

- Workers are self-directed
- Enjoy work
- Accept responsibility

# نظریه دو عاملی هرزبرگ

■ نکته کلیدی: رضایتمندی و نارضایتی در مقابل یکدیگر نیستند ولی زیربناهای مختلفی دارند.



## نقد تئوری دو عاملی هرزبرگ

■ هرزبرگ معتقد است که عوامل بهداشتی باید تأمین شود تا نارضایتی حذف شوند. اگر انگیزنده ها داده شوند، رضایتمندی می تواند ایجاد شود.

□ هرزبرگ توسط رویه خود محدود شد.

□ سنجش سراسری برای رضایتمندی استفاده نشده است.

□ هرزبرگ فرض کرده است ولی تحقیق در خصوص ارتباط قوی بین رضایتمندی و بهره وری انجام نداده است.



# نظریه نیازهای اکتسابی مک کلند

■ نیاز به توفیق – موفقیت طلبی (Achievement)

□ تلاش در جهت کسب موفقیت با رعایت قواعد تعیین شده

■ نیاز به قدرت

□ وادار کردن دیگران به انجام دادن رفتارهایی متناسب با خواسته های خود،

میل به کنترل و اعمال نفوذ بر دیگران

■ نیاز به تعلق (Affiliation)

□ تمایل به ایجاد ارتباط و دوستی با دیگران، میل به دوست داشته شدن،

پذیرش و تأیید.

افراد سطوح مختلفی از این نیازها را دارند و به سختی سنجیده می شود.

## پیش بینی عملکرد برای افراد با موفقیت طلبی زیاد

- افراد با نیاز زیاد به موفقیت طلبی محتملاً:
  - فعالیت های با احتمال موفقیت ۵۰/۵۰ را انجام می دهند و از موفقیت های با ریسک های کم یا زیاد اجتناب می کنند.
  - الزاما مدیران خوب نمی سازد.
  - برای موفقیت مدیریتی به سطح بالای از نیاز به تعلق و قدرت هم نیاز است.
- تحقیقات این نظریه را پشتیبانی می کنند ولی تئوری کاربردی نیست.

## نظریه معاصر انگیزش

■ تئوری ارزیابی شناختی (Cognitive Evaluation Theory)

■ نظریه تعیین هدف - هدف گذاری (Goal-Setting Theory)

□ مدیریت به وسیله هدف (MBO)

■ تئوری خود تأثیری (Self-Efficacy Theory)

□ به تئوری یادگیری اجتماعی نیز معروف است.

■ تئوری تقویت رفتار (Reinforcement Theory)

■ تئوری برابری (Equity Theory)

■ تئوری انتظار (Expectancy Theory)





# تئوری ارزیابی شناختی (Cognitive Evaluation Theory)

■ تئوری:

- *Providing an extrinsic reward for behavior that had been previously only intrinsically rewarding tends to decrease the overall level of motivation*

■ دلایل عمده برای پاداش کار

- Intrinsic and extrinsic rewards are not independent
- Extrinsic rewards decrease intrinsic rewards
- Pay should be noncontingent on performance
- Verbal rewards increase intrinsic motivation; tangible rewards reduce it

■ خود هماهنگی (Self-concordance)

- When the personal reasons for pursuing goals are consistent with personal interests and core values (intrinsic motivation), people are happier and more successful



Abbott  
"What do you mean money isn't everything? This is a bank!"



## تئوری هدف گذاری

■ قصد یا اراده فرد یا سازمان را می توان به عنوان منبع اصلی انگیزش به حساب آورد.

□ اگر افراد سازمان هدف های مشکل را پذیرفته باشد، عملکردی عالی تر ارائه خواهند کرد.

□ ویژگی هدف به خودی خود به عنوان یک عامل انگیزش داخلی یا درونی عمل می کند.

□ اگر کارکنان در تعیین هدف مشارکت کنند، آیا عملکردشان افزایش خواهد یافت؟

□ آیا هدف بسیار مشکل موجب انگیزش شدید می شوند؟

# تئوری هدف گذاری

## ■ تعهد پایه ای

□ اهداف مشخص و مشکل با بازخورد که توسط خود افراد ایجاد شده است منجر به بیشترین عملکرد می گردد.

## ■ اهداف متفاوت

□ توجه مستقیم و متمرکز

□ انرژی دهی به فرد برای کار سخت تر

□ استمرار آن مشکل است.

□ افراد را اجبار می کند که بیشتر اثربخش و کارا باشند

## ■ ارتباط بین اهداف و عملکرد وابسته به آن ها

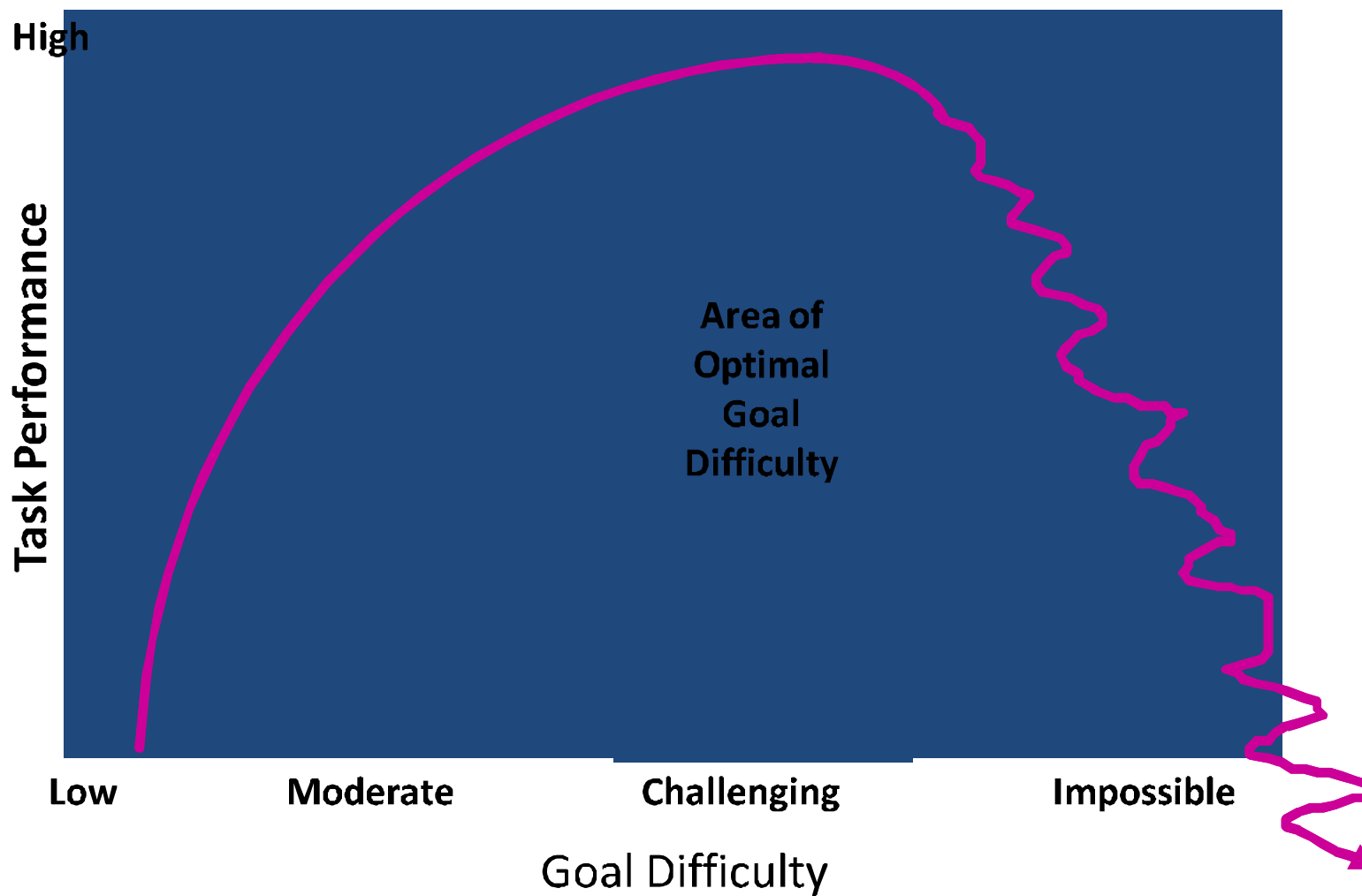
□ تعهد اهداف (هر چقدر عمومی تر باشد، بهتر است!)

□ ویژگی های وظیفه (ساده، خوب یادگرفته شده)

□ فرهنگ (بیشتر از آمریکا شمالی منطبق است)



# تأثیر سختی هدف بر روی عملکرد



# پیاده سازی: مدیریت با هدف



■ MBO راهی نظام مند برای بکارگیری هدف گذاری است.  
■ اهداف باید:

محسوس باشند

قابل صحه گذاری باشند

قابل سنجش باشند

■ اهداف کلی به اهداف مشخص، کوچکتر در کلیه سطوح سازمان تفکیک می شوند.

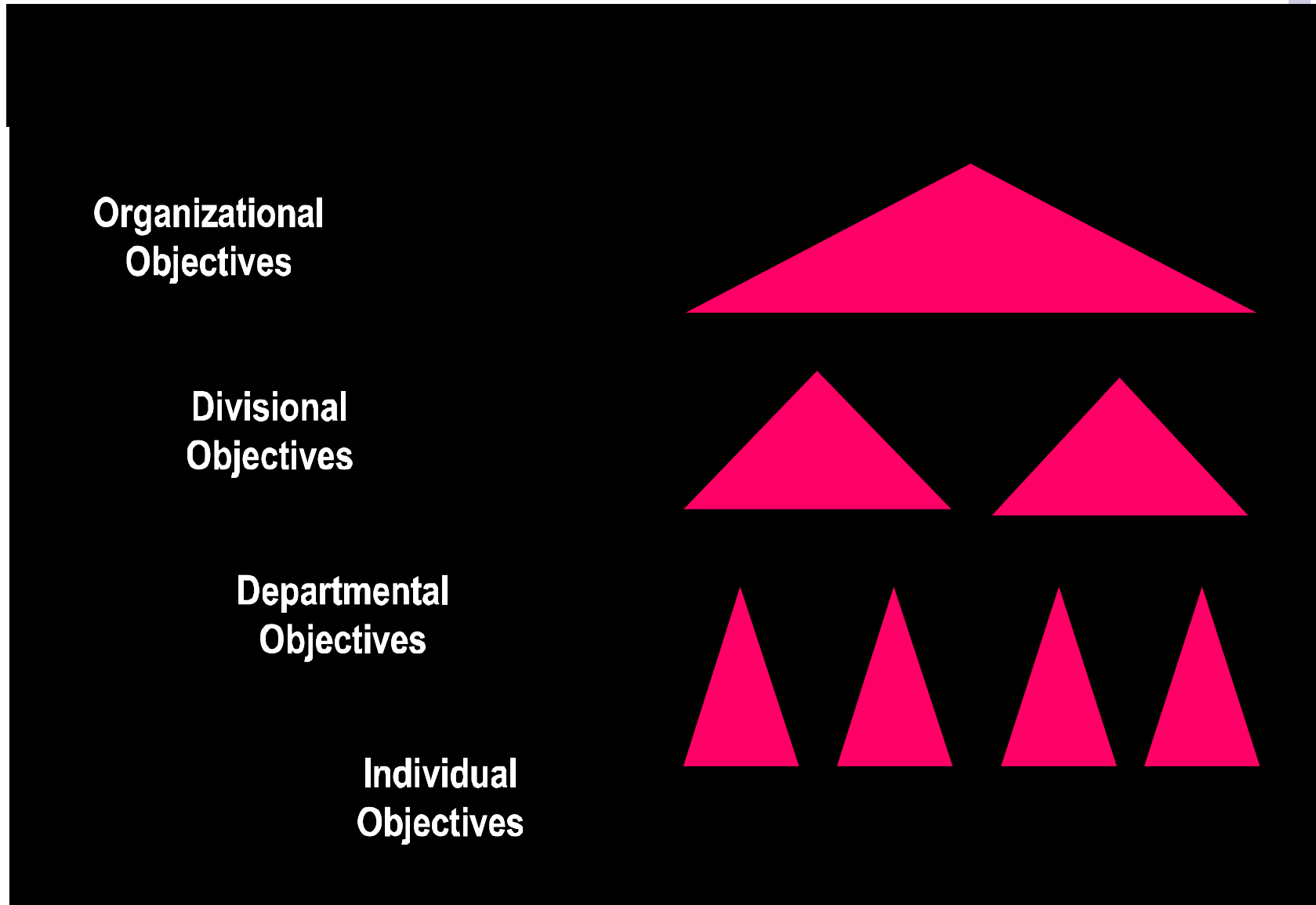
■ چهار ترکیب اصلی برنامه های MBO:

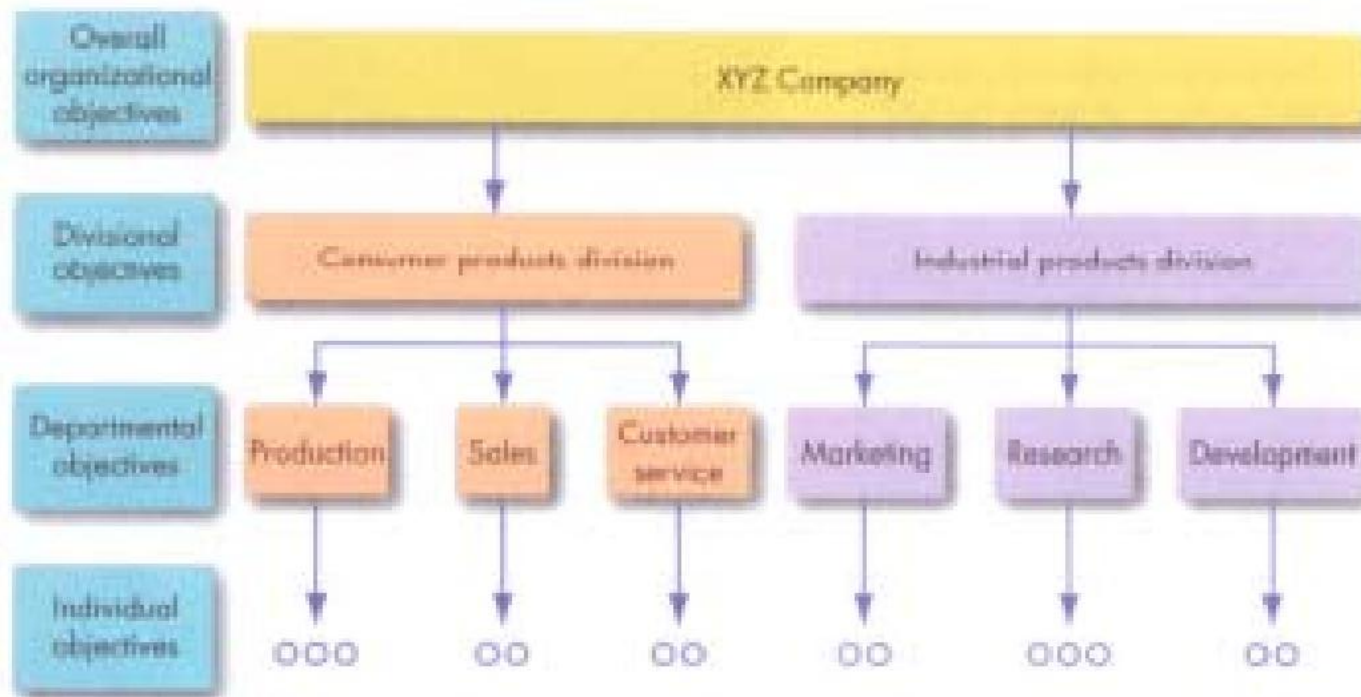
شناسایی اهداف

تصمیم گیری مشارکتی

دوره زمانی مشخص

بازخورد عملکرد







# تئوری تقویت رفتار (Reinforcement Theory)

- مشابه تئوری هدف گذاری است ولی بر رویکرد رفتاری تمرکز دارد تا به شناخت (یا به عبارتی نقطه مقابل تئوری هدف گذاری است).
  - رفتار به علت محیطی است.
  - اندیشه (رویداد شناختی درونی) مهم نمی باشد.
    - احساسات، نگرش ها و انتظارات نادیده گرفته می شود.
  - رفتار به وسیله نتایج و عواقب آن کنترل می شوند، تقویت ها.
  - تئوری انگیزش نیست ولی ابزاری برای تحلیل رفتار است.
  - تقویت به شدت بر رفتار تأثیر می گذارند ولی محتملا عامل منحصر به فرد نمی باشند.



# تئوری برابری (Equity Theory)

پرسنل با نسبت های خروجی به ورودیشان نسبت به دیگران مقایسه می شوند.

□ چه زمانی نسب ها نامتعادل است:

- پاداش کم بیانگر نارضایتی است.
- پاداش زیاد بیانگر گناه یا تقصیر است.

□ چه زمانی نسبت ها متعادل است:

□ انگیزش افراد به گونه ای عمل می کند که شرایط آنها به سمت برابری میل نماید.





## عكس العمل به بی عدالتی

■ قضایا مرتبط به پرداخت نابرابر:

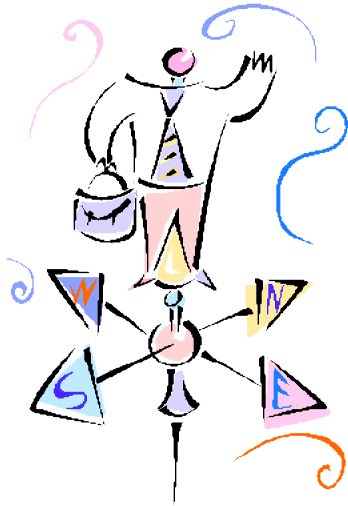
□ پرداخت بر اساس زمان:

- پرسنلی که بیشتر پاداش گرفته اند بیشتر تولید می کنند.
- پرسنلی که کمتر پاداش گرفته اند کمتر و با کیفیت پائین تر تولید می کنند.

□ پرداخت بر اساس کیفیت:

- پرسنلی که بیشتر پاداش گرفته اند با کیفیت تر تولید می کنند.
- پرسنلی که کمتر پاداش گرفته اند با کیفیت پائین تر تولید می کنند.

# عكس العمل به بي عدالتی



■ رفتار پرسنل برای ایجاد برابری:

تغییر ورودی ها

تغییر خروجی ها (افزایش خروجی)

تحریف/تغییر درک خود

تحریف/تغییر درک دیگران

افراد دارو متفاوتی انتخاب شوند

ترک شغل

# تئوری خود تأثیری (Self-Efficacy Theory)

## □ Social Learning Theory or Social Cognitive theory

■ افراد بر این باورند که برای انجام یک وظیفه توانمند هستند.

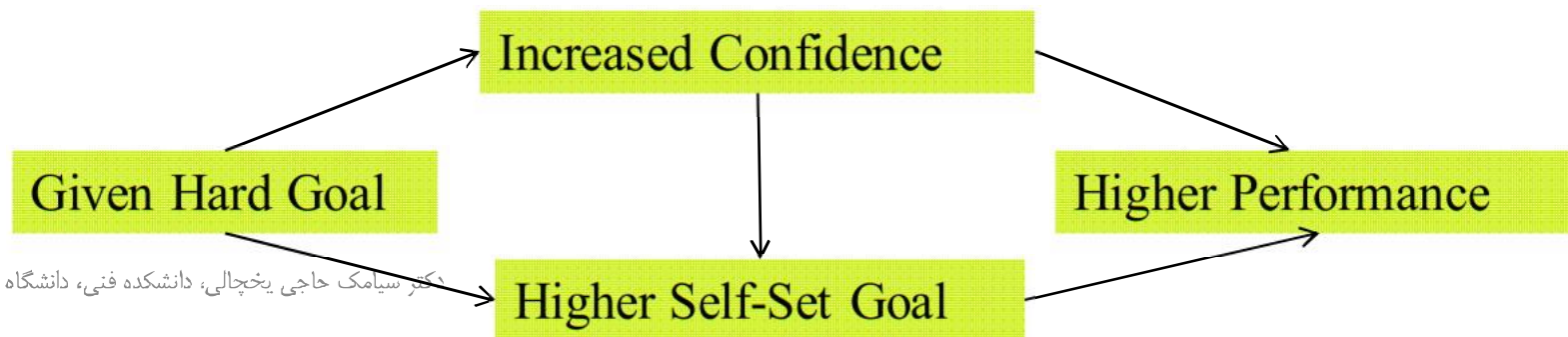
■ تأثیر بالا (Higher efficacy) به موارد زیر مرتبط است:

□ اطمینان بیشتر

□ پایداری بیشتر در مواجهه با مشکلات

□ پاسخ بهتر به بازخوردهای منفی (کار سخت تر work harder)

■ تئوری خود تأثیری مکمل تئوری هدف گذاری است.





## افزایش خود تأثیری

■ نمایش اربابی (Enactive mastery)

□ مهم ترین منبع تأثیر است.

□ کسب تجربه مشابه در شغل یا وظیفه

□ “Practice makes perfect”

■ مدل سازی نیابتی (Vicarious modeling)

□ افزایش اطمینان با مشاهده انجام کار توسط دیگران

□ زمانی بسیار اثربخش است که شاهد مدل بسیار شبیه خودش باشد.

■ تشویق گفتاری (Verbal persuasion)

□ انگیزش از طریق گفتار

□ Pygmalion and Galatea effects

■ شور (Arousal)

□ احساس اگر جزئی از فعالیت نباشد، می تواند به عملکرد ضربه بزند.

# افزایش خود تأثیری

■ چگونه این تئوری پیاده سازی می شود

□ آموزش

□ گفتار مدیریتی

• تست هوش

• دریا نوردان

□ ارتباط با افراد سطح بالا

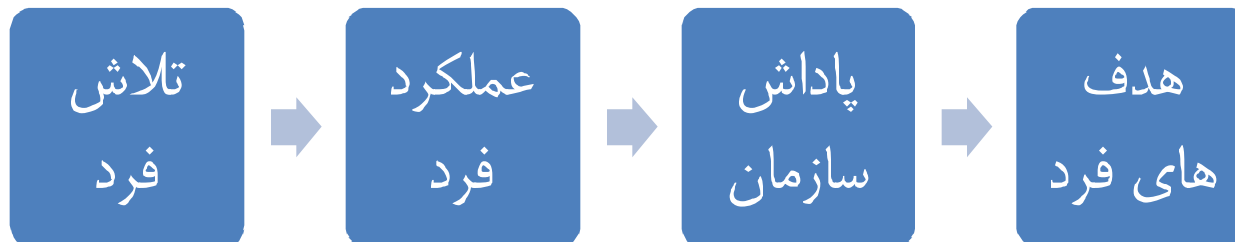
■ مشکلات این تئوری

□ هوش

□ شخصیت

# تئوری انتظار (Expectancy Theory)

- این تئوری استدلال می کند که گرایش به نوع عمل یا اقدام در جهتی مشخص در گروه انتظاراتی است که پیامد آن مشخص می باشد و نتیجه مزبور مورد علاقه عامل یا فاعل می باشد.
- تئوری انتظار از ویکتور روم، یکی از پذیرفته شده ترین توجیحاتی است که درباره انگیزش می شود.







■ این نظریه شامل سه متغیر یا رابطه است:

□ اهمیت

□ رابطه بین عملکرد و پاداش

□ رابطه بین تلاش و عملکرد

■ نظریه پیشنهاد می شود که سطوح مختلف تلاش که در شخص واحدی وجود دارد (تحت شرایط مختلف)

# تئوری انتظار (Expectancy Theory)

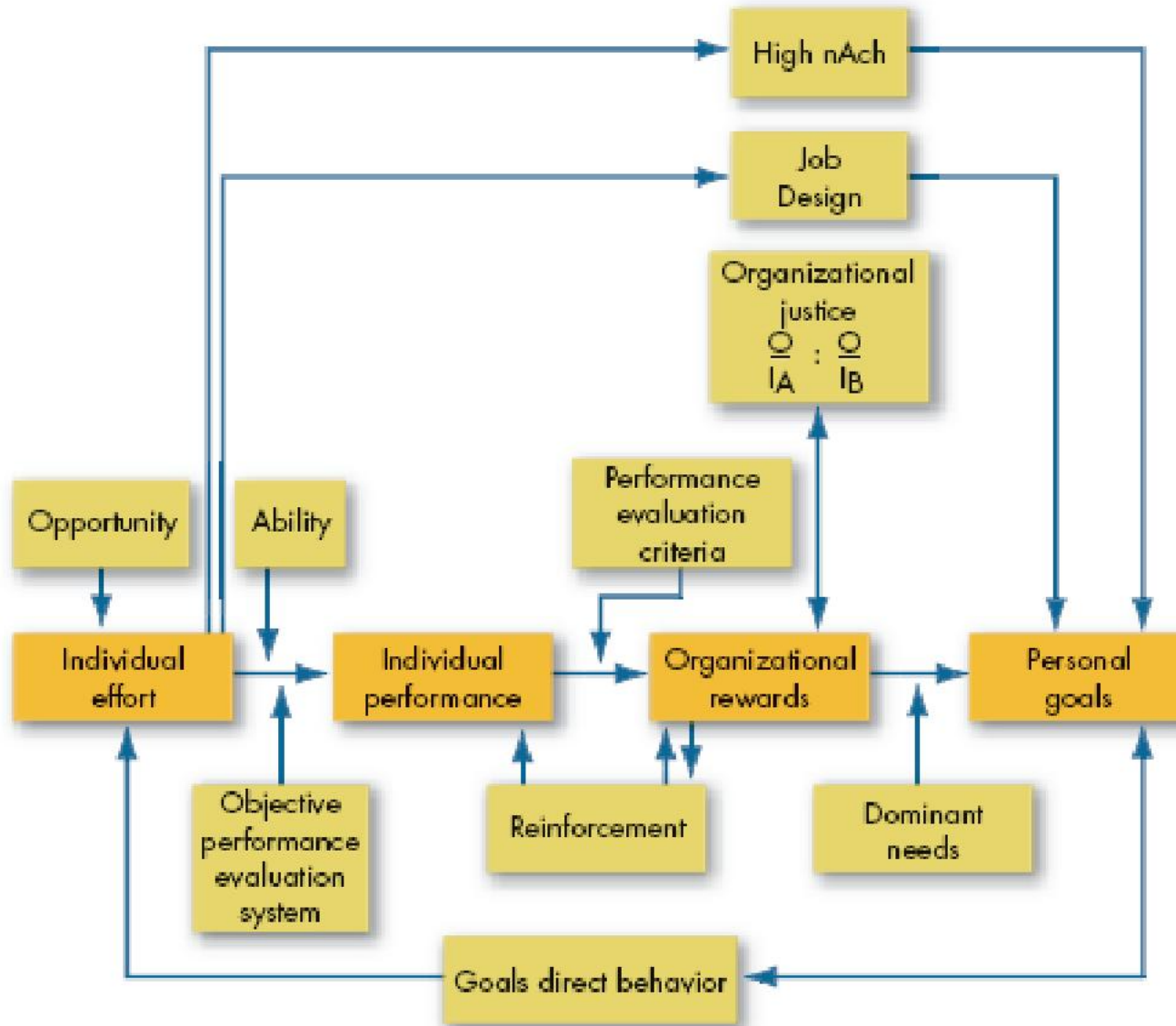
- The strength of a tendency to act in a certain way depends on the strength of an expectation that the act will be followed by a given outcome and on the attractiveness of the outcome to the individual.



## تئوری انتظار

- If I give a maximum effort, will it be recognized in my performance appraisal?
- If I get a good performance appraisal, will it lead to organizational rewards?
- If I'm rewarded, are the rewards ones that I find personally attractive rewards?

# یکپارچگی تئوری های معاصر انگیزش





## پیاده سازی جهانی

■ تئوری های انگیزش اغلب در محدوده فرهنگ می باشند.

□ هرم نیازهای مازلو

• ترتیب الزاما بین المللی نیست

□ تئوری سه عاملی

• نیاز به توفیق – موفقیت طلبی، الزاما بین المللی نیست.

□ تئوری برابری

• برابری مطلوب الزاما جهانی نیست

■ مطلوب های برای شغل به نظر جهانی می آیند.

□ مدارکی وجود دارد که انگیزه های وجود (دو عامل پایین) جهانی است.

# خلاصه و پیاده سازی مدیریتی

- تئوری های نیاز
  - بسیار معروف می باشند اما برای پیش بینی رفتار مناسب نمی باشند.
- تئوری هدف گذاری
  - در محدوده کوچک پیش بینی کننده خوبی است.
- تئوری تقویت رفتار
  - پیش بینی کننده قوی در اکثر حوزه ها است.
- تئوری برابری
  - بسیار برای تحقیق در خصوص عدالت سازمانی شناخته شده است.
- تئوری انتظار
  - پیش بینی کننده خوب برای متغیرهای عملکرد است اما بسیاری از فرضیات را به صورت تصمیم گیری منطقی در نظر گرفته است.