

# روانشناسی انگیزش

تهیه کننده:

محمد رامندی

مدیریت شعب استان خراسان رضوی

رفتارهای انسان به استثنای برخی بازتاب‌های ساده به «انگیزه» (Motive) بستگی دارد. به عبارت دیگر، ظهور رفتار انسان تنها به وجود محرک و متغیرهای ژنتیک وابسته نیست، بلکه شدت و

فرکانس متغیرهای مداخله‌گر درون ارگانیزمی (درون انسان) در پدیدآیی رفتارهای انگیزشی سهم بسزایی دارد.

رفتارهای انسان به استثنای برخی بازتاب‌های ساده به «انگیزه» (Motive) بستگی دارد. به عبارت دیگر، ظهور رفتار انسان تنها به وجود محرک و متغیرهای ژنتیک وابسته نیست، بلکه شدت و فرکانس متغیرهای مداخله‌گر درون ارگانیزمی (درون انسان) در پدیدآیی رفتارهای انگیزشی سهم بسزایی دارد. فرایندهای انگیزشی جهت و شدت رفتارهای هدفمند را تعیین می‌کنند و افراد این فرایندها را در ذهن خود به صورت امیال آگاهانه تجربه می‌کند.

### • تعریف انگیزش

تعریف انگیزش (Motivation) بستگی به مفاهیم نظری روان‌شناسی دارد. در واقع تعریف یک روان‌شناس از انگیزش به دیدگاه او بستگی دارد. فروید، کتل، مورفی، هب و... تعارفی را در مورد انگیزش ارائه کرده‌اند، اما در یک جمع‌بندی کلی می‌توان انگیزش را به صورت «مجموع متغیرهای پیچیده ارگانیزمی و محیطی که کنش آنها به فعالیت عمومی و جهت‌دار احساس و رفتار منجر می‌شود.» تعریف کرد.

## • جایگاه انگیزش در روان شناسی

« روان شناسی انگیزش » جایگاه مهمی در روان شناسی دارد و چنین استنباط می‌گردد که روان‌شناسی انگیزش با مسائل و پدیده‌هایی سر و کار دارد که کل روان‌شناسی با آن روبرو است. با کمی دقت می‌توان دریافت که برای پژوهشگران مسائل اساسی عبارتند از اینکه:

چرا رفتار خاصی پدید می‌آید؟ چرا رفتار هدفدار است؟ چرا رفتار به صورت پیوسته و متناوب اتفاق می‌افتد؟ و...

این سوالات و مسائل باعث پدیدآیی نظریه‌های گوناگونی شده است. برخی از آنها عبارتند از: نظریه غریزه (Instinct Theory)، نظریه سایق (Drive Theory)، نظریه انتظار \_ ارزش (Expectancy \_ Value Theory) و نظریه نیازها (Needs Theory)

## • موضوعات مورد توجه در روان شناسی انگیزش

انگیزش ، مسائل مختلفی را دربرمی‌گیرد.

چندین نظام انگیزشی انسانها را در تلاش مداوم برای رفع حالت‌های ناخوشایند می‌دیدند، نظیر « فروید» که انسان را در یک میدان نبرد دائمی با نیروهای جنسی و پرخاشگری می‌دید. در این حال چندین نظام انگیزشی ، انسانها را موجوداتی کنجکاو ، هیجان خواه ، با هدف و برنامه و تلاشگر در نظر می‌گیرد. با این حال آنها تا حدودی درست هستند و نه کاملاً درست یا غلط. بنابراین انگیزش مسائل مختلفی را دربرمی‌گیرد.

## • انگیزش یک فرآیند است.

انگیزش فرآیندی پویا است و نه ایستا. خیلی از انگیزه‌ها (و نه همه آنها) از یک فرآیند چهار مرحله‌ای «پیش بینی، برانگیختگی، عمل رفتاری و پیامد» پیروی می‌کنند. در مدت پیش بینی، فرد انتظار پیدایی انگیزه را دارد. ویژگی آن وجود یک حالت محرومیت و تمایل به هدف است. در مدت برانگیختگی، محرک درونی یا بیرونی انگیزه را تحریک نموده و به رفتار جهت می‌دهد. در مدت عمل رفتاری، فرد برای نزدیک شدن یا دور شدن از شیء هدف انگیز، به رفتار هدف‌گرا می‌پردازد. در مدت پیامد، فرد پیامدهای سیری یا اشباع انگیزه (فروکشی انگیزتگی) را تجربه می‌کند.

### • انگیزش یا خودگردان است یا محیطی.

هنگامی که رفتار توسط نیروهای درونی (نظیر خستگی، کنجاوی و...) برانگیخته شده باشد، خودگردان است. انگیزش خودگردان معمولاً از گرایش‌ها، نیازها و واکنش‌های فردی به رفتار شخص ناشی می‌شود. در مقابل زمانی که رفتار توسط نیروهای بیرونی (نظیر پول یا جایزه و...) برانگیخته می‌شود، به صورت محیطی است. انگیزشی که توسط محیط کنترل می‌شود، از پیامدهای مصنوعی و بیرونی رفتار ناشی می‌شود.

### • تغییر شدت انگیزه در طول زمان

انسانها در هر لحظه معین چندین انگیزه را تجربه می‌کنند. اغلب یک انگیزه نسبتاً نیرومند است، در حالیکه سایر انگیزه‌ها در درجه دوم قرار دارند و نیرومندترین انگیزه بیشترین تاثیر را بر رفتار دارد. اگرچه انگیزه‌های نسبتاً درجه دو فوراً رفتار را تحت تاثیر قرار نمی‌دهند، ولی ما مجموعه‌ای از این انگیزه‌ها را که در نهایت می‌توانند درجه یک شوند (وارد جریان تاثیرگذاری بر رفتار شوند)، در سر می‌پرورانیم.

### • سلسله مراتبی انگیزه‌ها

برخی نظریه‌پردازان نظیر مزلو (Maslow) و باک (Buck) انگیزه‌های انسان را به صورت سلسله‌مراتبی ارائه کرده‌اند. مزلو انگیزه‌های انسان را در پنج طبقه اصلی « انگیزه‌های (نیازهای) فیزیولوژیک ، نیازهای ایمنی ، نیاز به تعلق پذیری ، نیاز به احترام و نیاز به خود شکوفایی» قرار داد. در حالی که باک آنها در پنج طبقه به گونه‌ای دیگر شامل «غرایز ، سایق‌های نخستین ، سایق‌های اکتسابی ، هیجان‌ها و انگیزش شایستگی» طبقه‌بندی می‌کند. فایده چنین دیدگاهی در این است که به افراد اجازه می‌دهد تا انگیزه‌های بسیار متفاوت انسان را در یک شبکه واحد منسجم مربوط به هم طبقه‌بندی کند.

### • آگاهی انگیزه‌ها در سطح ناهوشیار

انگیزه‌های انسان می‌توانند آشکار و یا نه چندان آشکار ، توجیه شده یا توجیه نشده و هوشیار یا ناهوشیار (Unconscious) باشند. برای مثال تحقیقات نشان داده‌اند که مردم در روزهای آفتابی بیشتر لبخند می‌زنند، در ماههای تابستان بیشتر از ماههای دیگر مرتکب اعمال پرخاشگری می‌شوند و اگر @بی‌پولی را به صورت غیر منتظره پیدا کنند، به احتمال بیشتری به یک غریبه کمک می‌کنند. هر یک از این موارد به دلیل انگیزه‌هایی هستند که فوراً آشکار نخواهند شد.

## • قابل کاربردی اصول انگیزش

می‌توان اصول انگیزشی را در سه زمینه اصلی «آموزش و پرورش، درمان و زمینه‌های اجتماعی و شغلی» بکار برد. بهبود بخشیدن به آموزش و پرورش، سلامت روانی \_ هیجانی، افزایش قدرت تولید و رضایت شغلی و... اهداف جالبی هستند که مطالعه انگیزش با این هدف که «چگونه خود و دیگران را برای رسیدن به این اهداف برانگیزانیم؟» به ما بینش می‌دهد.

## مفاهیم و تعاریف انگیزش

فرآیند انگیزش به نیروهای پیچیده، سائقها، نیازها، شرایط تنش زا یا مکانیسمهای دیگری اطلاق می‌گردد که فعالیت فرد را برای تحقق هدفهای وی آغاز کرده و به آن تداوم می‌بخشد.

تحقق اهداف سازمانی و فردی نیاز به برانگیختن انسانها دارد. فرض اول در مباحث انگیزش این است که رفتار انسانی هدفدار است. بدین معنی که حرکت، فکر، کار و خلق کردن در انسانها در جهت نیل به اهداف مشخصی صورت می‌گیرد. اما چرا مطالعه و دانش در مورد پی بردن به انگیزه‌های انسانها مهم است؟

تمام مطالعات و تحقیقات در مورد انگیزش تلاشهایی برای دستیابی به پاسخهایی در رابطه با چراهای رفتار انسانهاست. چرا بعضی پرتلاش‌تر از دیگرانند؟ اگرچه ممکن است جواب به این سؤالات آسان به نظر برسد اما تحلیل و ریشه‌یابی چراهای رفتار افراد بسیار پیچیده و در عین حال جدا و مسحورکننده است. درک انگیزش برای پی بردن به علل رفتار انسانها بسیار با ارزش است.

مردم عموماً انگیزش را حالات درونی می‌دانند که باعث می‌شود فرد به انجام کارهایی بیش از کارهای دیگر تمایل نشان دهد، استیروزوپورتر انگیزش را شامل سه عنصر اصلی می‌دانند که عبارتند از:

## **(۱) نیروهای فعال کننده:**

رفتار که نیروهایی در افراد هستند و باعث می‌شوند هر فرد رفتار مشخصی داشته باشد.

## **(۲) نیروهای هدایت کننده:**

رفتار را به سوی چیزی هدایت می‌کنند به عبارت دیگر انگیزش هدفدار است.

## **(۳) نیروهای تداوم دهنده:**

انگیزش رفتار انسانی را که در جهت دستیابی به هدف فعال و هدایت شده نیرو بخشیده و به آن تداوم می‌دهد. محیط افراد عامل اصلی در شدت و ضعف و جهت دادن به این نیروهاست. پس انگیزش یعنی نیروها، سابقه‌ها یا حالت‌های درونی که باعث می‌شوند فرد داوطلبانه فعالیت‌هایی را شروع کرده و تا رسیدن به اهداف مشخصی ادامه دهد. بر اساس این تعریف انگیزش متأثر از عوامل درونی و بیرونی است (شیرازی، علی - مدیریت آموزشی ۱۳۷۳ ص ۱۴۱)

## **- جان اتکینسون: ۱۹۶۴ G. W. Atkinson**

انگیزش را عبارت از نفوذ و تأثیرات مقارنی می‌داند که در راستا، شدت و پایداری کنش به عمل آیند.

## **- ویکتور وروم:**

۱۹۶۴ V. H. Vroom, نظریه‌پرداز دیگر، انگیزش را فرآیندی تصور می‌کند که گزینش‌هایی را که توسط انسان یا موجودات زنده دیگر صورت می‌پذیرد، تحت نفوذ قرار می‌دهد.

## **- کمپبل و پریچارد:**

۱۹۷۶ G. P. Campbell & R. D. Pritchard, که هر دو از نظریه‌پردازان بنام در انگیزش هستند عقیده دارند که انگیزش به مجموعه روابط متغیر مستقل یا غیرمستقلی که راستا، وسعت و پایداری را تبیین می‌نمایند مربوط است، با این شرط که تأثیرات، استعداد، مهارت و درک وظیفه مورد نظر و همچنین محدودیتهایی که بر محیط حاکم هستند ثابت نگه داشته شوند.

## **- وین ماندی و همکارانش:**

۳۵۴, P1۹۸R.. Wayne Mondy, et al. انگیزش را عبارت از اشتیاق و علاقه نسبت به انجام فعالیت‌هایی می‌دانند که برای نیل به هدف‌های سیستم مورد نظر لازم است.



## - بیریل سان و استاینر:

Berison & G.Steiner ۱۹۶۴ معتقد هستند که انگیزش حالت درونی فرد است و رفتاری را در وی به وجود می آورد تا رسیدن به هدف مشخصی ممکن گردد.

## - میسکل:

۶۶. P. ۱۹۸۳ C.G. Miskel, فرآیند انگیزش به نیروهای پیچیده، سائقها، نیازها، شرایط تنش زا یا مکانیسمهای دیگری اطلاق می گردد که فعالیت فرد را برای تحقق هدفهای وی آغاز کرده و به آن تداوم می بخشد. (نائلی، محمدعلی - انگیزش در سازمانها ۱۳۷۳ ص ۱۲-۱۳)

## اثر عزت نفس بر انگیزش

### ✓ استنادهای کودکانه

### ✓ ویژگی های بزرگسالان

عزت نفس ممکن است بر رفتار شخص اثر بگذارد؛ زیرا مردم طوری عمل می کنند که مؤید باورهای آنها از خود آنها باشد؛ به عبارت دیگر تمایل دارند خود همسان باشند. این باورها غالباً با توجه به دلایلی که در مورد موفقیتها و شکستهای خود ابراز می کنند آشکار می شود. به این دلایل، ویژگی های علی می گویند. می توانیم از افراد در هر سن و سالی که انتظار داشته باشیم که سطح بالائی از عزت نفس را از خود نشان دهند و ویژگی هائی را مطرح کنند که:

- درونی است و باور دارند که رفتارها بر بازده و حاصل کار اثر می گذارد

- پایدار است و باور دارند عواملی که بر بازده و حاصل کار اثر می‌گذارد همان است و از یک وضعیت و وضعیت دیگر تغییر پیدا نمی‌کنند

- قابل کنترل است و باور دارند که آنها شخصاً عوامل اثرگذار بر بازده را کنترل می‌کنند

برای مثال، ورزشکارانی که عزت نفس بالایی را دارا هستند موفقیت خود را به استعداد فطری خود نسبت می‌دهند و فکر می‌کنند که مجدداً می‌توانند موفق شوند و باور دارند که خود مسؤول و علت موفقیت خود بوده‌اند و در این قضیه شانس و اقبال اثر چندانی نداشته است. آنها شکست‌های خود را موقتی می‌پندارند و با نیروی مضاعف به تمرینات خود ادامه می‌دهند تا مهارت خود را در همان رشته ورزشی بالاتر برند.

در مقایسه، افرادی که دارای سطح پائینی از عزت نفس هستند شکست خود را به ویژگی‌ها و عواملی نسبت می‌دهند که:

۱. بیرونی است و باور دارند که نمی‌توانند بازده و حاصل کار را تغییر داده، عوض کنند؛

۲. پایدار نیست و باور دارند بازده، حاصل تأثیرات نوسانی مانند شانس خوب یا بد داشتن است؛

۳. قابل کنترل نیست و باور دارند آنها نمی‌توانستند کاری بکنند که بازده و حاصل کار را با آنچه به دست آمده متفاوت سازند.

ورزشکاران با عزت نفس پائین غالباً علت باخت خود را ناتوانی می‌دانند و دلیل موفقیت خود را به شانس یا ساده بودن کار نسبت می‌دهند؛ به طوری که هر کس می‌توانست موفق شود.

آزمون خصلت‌های علی به ما کمک می‌کند تا رفتار بزرگترها را بفهمیم، لیکن تعداد کمی از پژوهشگران خصلت‌های علی کودکان را در زمینه ورزش مورد تحقیق قرار داده‌اند. چنین اطلاعاتی جالب توجه است؛ زیرا کودکان در فرآیند رشد عزت نفس هستند. در موارد بسیار دیده‌ایم کودکان همچنان که رشد می‌کنند، از عوامل متفاوتی برای قضاوت در خصوص رشد خود استفاده می‌کنند، لذا باید دقت و درستی تخمین‌های آنها را در مورد خود آنها ملاحظه کنیم و نقش بزرگترها را در کمک به آنها برای موفقیت و علی را که به آن استناد می‌کنند در نظر بگیریم.

### **طبقه‌بندی دیگر از تئوری‌های انگیزش**

برعکس الگوهای رفتاری، دیدگاه‌های شناختی فرایندهای درونی موجود زنده را مدنظر قرار می‌دهند. برخلاف نظریه‌های کلاسیک روان‌شناختی که رفتار را با توسل به الگوی ساده محرک- پاسخ یا به اختصار S-R تبیین می‌نمایند، تئوری‌های شناختی چنین فرض می‌کنند که انسان اطلاعاتی را که از محیط می‌گیرد پردازش کرده و سپس تفسیر و تحلیل می‌نماید.

### **۱- تئوری‌های رفتاری و شناختی:**

طبقه‌بندی دیگر از تئوری‌های انگیزش به عمل آمده است که از دو دیدگاه رفتاری Attribution و شناختی Self- efficacy انگیزش را مورد مطالعه قرار می‌دهد.

● دیدگاه‌های رفتاری: اسکینر روان‌شناس معاصر و پایه‌گذار روان‌شناسی رفتاری این فرض را مطرح می‌کند که رفتار موجود زنده تابعی از پیامدهای رفتاری خود وی است. اسکینر علیت رفتار را به محیط نسبت می‌دهد و پدیده‌های ذهنی را نادیده می‌گیرد. مطابق قانون اثر که در بحث تئوری‌های سائق به آن اشاره کردیم رفتاری که مواجه با پاداش گردد تکرار شده و اگر تنبیه به دنبال داشته باشد

از میان می‌رود. این رویداد را اسکینر تقویت مثبت Positive rein for cement و تقویت منفی Negative rein for cement نامیده است.

● دیدگاه‌های شناختی: برعکس الگوهای رفتاری، دیدگاه‌های شناختی فرایندهای درونی موجود زنده را مدنظر قرار می‌دهند. برخلاف نظریه‌های کلاسیک روان‌شناختی که رفتار را با توسل به الگوی ساده محرک- پاسخ یا به اختصار S-R تبیین می‌نمایند، تئوری‌های شناختی چنین فرض می‌کنند که انسان اطلاعاتی را که از محیط می‌گیرد پردازش کرده و سپس تفسیر و تحلیل می‌نماید. در انجا به انسان که دریافت کننده اطلاعات است و نیز تحولی را که در آن به وجود می‌آورد نقش بااهمیتی داده می‌شود. با در نظر گرفتن نقش بااهمیت موجود زنده -O- است که الگوی ساده S-R به صورت S-O-S (محرک، موجود زنده، پاسخ) متحول می‌شود. در این الگو انسان به عنوان تصمیم‌گیرنده پس از دریافت شرایط محیطی به پاسخی که از دید وی مقتضی است متوسل می‌گردد. در این پژوهش به فرایندهای شناختی در تسلسل و تداوم رفتار اهمیت زیادی داده می‌شود. فرآیندهای درونی موجود زنده به عنوان میانجی مابین محرک و پاسخ به حساب می‌آیند و پژوهشگران معتقدند که فرآیندهای میانجی بر تسلسل یا تداوم رفتار مسلط هستند. از دید آنها تنها وقتی می‌توان رفتار را درک کرد که عامل دو اخلاگر شناخته شود.

## ۱- تئوری‌های محتوایی و فرآیندی:

در سال ۱۹۷۰ کمپبل و همکارانش تئوری‌های انگیزش را در دو چهارچوب کلی طبقه‌بندی کردند:

● تئوری‌های محتوایی: نظریه‌پردازان تئوری‌های محتوایی درصدد شناخت و مشخص ساختن عواملی هستند که موجب انگیزش انسان برای کار می‌گردد. به عبارت ساده‌تر تئوری‌های محتوایی در جستجوی چیزهایی هستند که رفتار فرد را برای انجام کار فعال می‌سازد. در الگوی کلی انگیزش، نیازها، امیال یا انتظارات در طرح تئوری‌های محتوایی مورد توجه قرار می‌گیرد.

تئوری‌های محتوایی درصدد یافتن عواملی هستند که مسبب یا آغازگر رفتارند. آنها توجه چندانی به فرآیندها در فعال شدن رفتار ندارند. هر یک از تئوری‌های محتوایی عوامل یا عوامل ویژه‌ای را در محور مطالعات خود قرار می‌دهند از اینرو به سبب تنوع عواملی که مورد مطالعه قرار گرفته است، تعداد این تئوری‌ها نیز زیاد است. تئوری دو عاملی هرزبرگ، تئوری مک کلندر، تئوری مزلو از جمله تئوری‌های محتوایی هستند.

● تئوری‌های فرآیندی: عوامل مؤثر در انگیزش چندان مورد توجه تئوری‌های فرآیندی قرار نمی‌گیرند. این تئوری‌ها فرآیندهای رفتاری موجود زنده را مدنظر قرار می‌دهند. به عبارت دیگر چگونگی آغاز و تداوم رفتار بررسی شده و دلیل توقف آن تبیین می‌گردد. همه الگوهای فرآیندی سعی دارند متغیرهای عمده‌ای را که انتخاب سطح فعالیت برای انجام کار مؤثر هستند مشخص نمایند. معمولاً متغیرهایی چون نیاز، انتظاراتها، پاداشها و تقویت کننده‌ها مورد توجه قرار می‌گیرند علاوه بر این الگوهای فرآیندی درصدد یافتن چگونگی کنش متقابل این متغیرها با متغیرهای وابسته‌ای چون خشنودی شغلی کارکنان می‌باشند.

در رشد تکاملی تئوری‌های انگیزش برای کار در دهه ۸۰ و ادامه آن در یکی دو سال اخیر شاهد دیدگاه‌های جدید در طبقه‌بندی این تئوری‌ها هستیم. روث کانفر R. Kanfer, ۱۹۹۰, P. ۷۵-۱۶۹ کوششهای دانشمندان را که در این سالها صرف بسط و گسترش و ادغام و یکپارچه ساختن تئوری‌های انگیزش گردیده، مطالعه و تحلیل کرده است. وی یک چهارچوب اکتشافی سه‌جزیی را که متون روان‌شناسی انگیزشی در آن سازمان یافته‌اند معرفی نموده است. اجزاء سه‌گانه مذکور عبارتند از:

۱- نیاز، انگیزه، ارزش

۲- گزینش شناختی

## • رویکرد نیاز - انگیزه - ارزش

در این رویکرد الگوهایی مدنظر است که منشاء رفتار موجود زنده را به خود وی منصوب می‌دارند و نقش شخصیت، سرشت پایدار و ارزشهای فردی انسان را تعیین کننده عمده رفتار وی به حساب می‌آورند. در اینجا بسیاری از تئوری‌ها بر این فرض است که تنش یا برانگیختگی درونی فرد نیرویی را به وجود می‌آورد که موجب فعالیت وی می‌گردد.

تئوری‌های نیاز، تئوری‌های ویژگی‌های شغل و تئوری‌های برابری و عدل و انصاف از جمله تئوری‌هایی هستند که در این چهارچوب مورد مطالعه قرار می‌گیرند. اختلاف افراد در نیازها و ارزشهایشان همچنین گستره فعالیت انگیزه‌های درونی آنان که منجر به مداخله در فرآیندهای شناختی و در نتیجه تغییرپذیری رفتار می‌گردد.

• رویکرد گزینش شناختی: در این رویکرد الگوهایی مطرح می‌شوند که به فرآیندهای شناختی در تصمیم‌گیری و گزینش توجه دارند. در ۲۰ سال اخیر تئوری‌های گزینش اهمیت و شهرت بسیار بالایی را کسب کرده‌اند. این تئوری‌ها بخشی از گستره وسیع تئوری‌هایی هستند که با عنوان تئوری‌های انتظار - ارزش مشخص شده‌اند.

مفاهیم اولیه آن در کارهای کورت لوین K. Lewin, ۱۹۴۴ و همکارانش ردیابی می‌گردد. تئوری‌های گزینش جایگزینی مختلف رفتار را متأثر از:

الف: انتظارات ذهنی فرد ب: ارزیابی ذهنی او

از پیامدهای مورد انتظارش تصور می‌کنند. تئوری‌های وسیله‌ای بویژه تئوری مشهور جذابیت- وسیله‌ای- انتظار ویکتور وروم همچنین تئوری اسناد واینر که در فصلهای آینده مورد بحث قرار خواهند گرفت.

▪ رویکرد خود تنظیمی- فراشناختی: موضوع این رویکرد تئوری‌هایی هستند که فرآیندهای انگیزشی را متأثر از رفتارهای هدف‌مدار هستند و انگیزش را عمدتاً یک مفهوم خود تنظیمی را در نظر می‌آورند. خود تنظیمی و فراشناخت عالیترین فرآیندهای شناختی هستند و به منظور تحقق هدف مورد علاقه بین کارکردهای عاطفی و شناختی و میانجیگری می‌کنند.

بدین معنی که پس از انتخاب هدف فرد را در تخصیص زمان و میزان کوشش برای فعالیت‌هایی که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم در راستای هدف است. تئوری‌های فراشناختی رفتار را تابعی از فرآیندهای خود تنظیمی و آگاهی فرد از فرآیندهای شناختی خود تصور می‌کنند. برخلاف رویکردهای-نیاز- انگیزش در رفتار مربوط می‌باشند و نه به فرآیندهایی که به گزینش هدفها منجر می‌گردند.(نائلی، محمدعلی- انگیزش در سازمانهای ۱۳۷۳ ص ۲۹-۲۰)

### **نظر به اقتضای انگیزش**

از نقطه نظر مدیریت هدف دانش روابط انسانی عبارت است از ایجاد سازمان پرتوان و پویایی ولی این مقصود از هیچ راهی میسر نمی‌شود. مگر از طریق فراهم آوردن رضایت در وجود افراد به‌خاطر موفقیت در کار گروهی اعضای سازمان.

الگوی اقتضایی، انگیزش و نگرش وسیع‌تر همه جانبه‌ای به مسأله انگیزش در سازمان داشته و کوشیده است نه تنها خصوصیات شغل و شاغل بلکه خصوصیات سازمان را نیز مدنظر قرار دهد. در این مدل شاغلین بر اساس نیازها و انتظارات به دو گروه تقسیم شده‌اند.

۱- کارکنان با نیازهای کمال‌طلبی و رشد و تعالی

۲- کارکنان با نیازهای سطح پایین و نازل

مشاغل نیز در این مدل به دو نوع کلی تقسیم می‌شوند:

۱- مشاغل توسعه یافته و غنی و با مفهوم

۲- مشاغل ساده و یکنواخت

و بالاخره سازمانها در دو نوع کلی خلاصه شده‌اند:

۱- سازمانهای انعطاف پذیر انسانی

۲- سازمانهای ماشینی و بورکراتیک

همانطور که ملاحظه می‌شود ترکیب ابعاد سه گانه فوق‌الذکر می‌تواند آثار متفاوت انگیزشی را باعث شود.

مثلاً در سازمان ماشینی و بورکراتیک، فرد با نیازهای سطح پایین در شغل‌های ساده و یکنواخت انگیزه کافی را داراست. در صورتی‌که در همین شرایط فردی با نیازهای رشد و کمال احساس رضایت نداشته و انگیزه به کار را فاقد است. بدین ترتیب مدل اقتضایی انگیزش کوشیده است تصویر جامعی از شرایط شغل و سازمان و خصوصیات فرد ارائه داده و نتایج حاصل از آنها را در حالات هشت گانه انگیزش برای فرد نشان دهد. (مورهد، گریفین - ترجمه الوانی، سید مهدی ۱۳۷۴ ص ۱۶۶ و ۱۶۴)

● نظریه پویایی و رضامندی در سازمان: از نقطه نظر مدیریت هدف دانش روابط انسانی عبارت است از ایجاد سازمان پرتوان و پویایی ولی این مقصود از هیچ راهی میسر نمی‌شود. مگر از طریق فراهم آوردن رضایت در وجود افراد به خاطر موفقیت در کار گروهی اعضای سازمان. اعضای سازمان



موقعی برای نیل به هدف سازمانی برانگیخته می‌شوند و تا جایی جهد و کوشش می‌کنند که بدانند نتایج موفقیت‌آمیز کار گروهی تا چه درجه‌ای به برآورد نیازها و تمایلات شخصی آنها کمک کرده و این راه تا چه حد میسر است که طبع انسانی را اقناع پذیرد. می‌توان گفت رابطه‌ای میان پویایی سازمان و رضامندی افراد موجود می‌باشد که مشابه رابطه سودگیری با رضایت خاطر مشتریان است. متخصصین امر بازار همیشه به این مقوله اندیشیده‌اند که آیا موفقیت یک مؤسسه بازرگانی به دریافت سود و بهره هر چه بیشتر است و یا فراهم ساختن رضایت خاطر مشتری؟

عده زیادی را امروزه عقیده بر آن است این دو موضوع مکمل، لازم و ملزوم یکدیگرند اصولاً رابطه‌ای انکارناپذیر دارند و این رابطه نیز بین پویایی و رضامندی افراد سازمان موجود می‌باشد به‌طور متعادل در هر دو مورد تأکید و تأیید می‌گردد. طبیعت و ماهیت روابط انسانی است که اثرات بین اهداف سازمانی (پویایی) و اهداف مشخص (رضامندی) را با طریقی مستدل متوازن می‌سازد. می‌توان گفت که دانش روابط انسانی وسیله‌ای است برای به‌ثمر رساندن اهداف عالی سازمان از طریق رضامندی افراد سازمانی.

از طرفی دیگر می‌توان با داشتن روابط انسانی خوب پویایی و کارآیی را ایجاد نمود که در نتیجه این عمل سبب رضامندی اعضا خواهد گردید. یعنی روابط انسانی وسیله‌ای کارساز است برای ایجاد رضامندی در افراد و کارکنان از طریق پویایی گروهی.

در هر حال نمی‌توان گفت رضامندی و پویایی بریکدیگر تفوق و رجحانی دارند بلکه هر دو به‌صورت یکسان و مشابه لازم و ملزوم یکدیگرند. بدین منظور که اثرات مثبت روابط انسانی خوب منتهی به ایجاد رضایت خاطر در افراد می‌گردد و در نتیجه پویایی و کارآیی را باعث می‌شوند (پرهیزکار ۱۳۵۷ ص ۱۳۹-۱۳۷)

● تئوری‌های نیاز: موجود زنده به‌عنوان یک سیستم، دارای تعادل حیاتی است. این مفهوم بدین معنی است که موجود زنده تمایل دارد بر نا پایداری درونی خود که به هر ترتیبی عارض شود چیره گشته و بار دیگر تعادل حیاتی را به خویش بازگرداند. بهم خوردن تعادل بین برخی از مواد موجود در خون مکانیسمهایی مانند گرسنگی و تشنگی را موجب می‌شود و هرگونه دور شدن حالت فیزیولوژیک موجود زنده از وضع بهینه و کنش در جهت رسیدن به آن با مفهوم نیاز معرفی می‌گردد. به‌غیر از نیازهای فیزیولوژیک نیازهای دیگری از جمله نیازهای روان شناختی توجه نظریه‌پردازان را به خود معطوف داشته و الگوهای آنان بحث گسترده‌ای در نوشتارهای انگیزش را به خود اختصاص داده است که در ذیل به برخی از این تئوری‌ها اشاره می‌شود (نائلی، محمدعلی - انگیزش در سازمانها ۱۳۷۳ ص ۳۲)

● تئوری نیازهای آشکار ماری: هر چند این تئوری در سال ۱۹۳۸ توسط ماری ارائه شد ولی جامع بودن کنونی آنها خود را مدیون اتکینسون است. به‌عبارت دیگر ماری این نیازها را شناسایی کرد و اتکینسون عقاید ماری را که در یک سطح ذهنی بود به شکلی محکم و کاربردی تبدیل کرد. در این تئوری فرض این است که انسانها دارای مجموعه نیازها هستند که موجب ایجاد انگیزه در آنها می‌شود. به‌عقیده ماری گروههای متعددی از نیازها برای بیشتر انسانها مهم هستند و 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 می‌توانند به‌طور همزمان فعال شوند. و برخلاف مزلو، ماری هیچگونه سلسله مراتب برای نیازها قایل نشده است و تمام این نیازها اکتسابی هستند و به‌عبارت دیگر هیچکدام از آنها ذاتی نمی‌باشند و ما آنها را ضمنی رشد یاد می‌گیریم. و همچنین ماری عقیده داشت که 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 نشان‌دهند اهمیت نیاز است.

قوی‌ترین نیازها عبارت است از: کسب موفقیت، تعلق، تحاجم، استقلال، ارائه خودنمایی، هیجان، پرستاری، نظم، قدرت (مورهد گریفین - رفتار سازمانی، ترجمه الوانی، سید مهدی ۱۳۷۵ ص ۹۷-۹۶)

● **تئوری ERG الدرفر:** این تئوری متعلق به کلیتون الدرفر است هر چند تفاوت‌های زیادی بین این تئوری و تئوری سلسله مراتب مزلو است ولی از بسیاری جهات این تئوری، تئوری مزلو را اصلاح کرده است. وابستگی، زیست بقاء، رشد سه عنصر اصلی این تئوری می‌باشند. الدرفر مانند ماری عقیده دارد که در هر زمان بیش از یک نیاز موجب ایجاد انگیزه در فرد می‌شود.

● **به‌عنوان مثال ممکن است در آن واحد رشد و وابستگی فعال باشند.** تفاوت عمده تئوری ERG الدرفر با تئوری مزلو در این است که تئوری ERG دارای یک جزء ناکامی - برگشت و یک جزء رضایت - پیشرفت است. بر اساس فرآیند رضایت پیشرفت بعد از ارضاء یک وظیفه از نیازهای مشخص به سطح دیگر ارتقاء پیدا می‌کند. تئوری مزلو و الدرفر توافق دارند. مزلو عقیده دارد که فرد آنقدر در طبقه بعدی می‌ماند تا نیازهایش ارضاء شود. ولی الدرفر عقیده دارد که در ارضاء نیازهای سطح بالاتر ناکام مانده است در نهایت به سطح قبلی نیازهای خود باز می‌گردد.

### **ارتباط انگیزش با هیجان**

یکی از عناصر اصلی در انگیزش نحوه احساس کردن ماست. هیجانهای ما واکنشهای غیر عینی در مقابل محیط می‌باشند که همراه با پاسخهای عصبی و هورمونی هستند.

یکی از عناصر اصلی در انگیزش نحوه احساس کردن ماست. هیجانهای ما واکنشهای غیر عینی در مقابل محیط می‌باشند که همراه با پاسخهای عصبی و هورمونی هستند. هیجانها را واکنشهای انطباق نیز می‌دانند که روی نحوه فکر کردن ما اثر می‌گذارند و عموماً تحت عنوان خوشایند تجربه می‌شوند. اغلب هیجانها ما را برانگیخته می‌کنند اما هیجان و انگیزش همیشه دارای همپوشی نیستند.

بسیاری از اوقات ممکن است ما در جهت خاصی برانگیخته شویم بدون اینکه هیجانی را احساس کنیم. از طرفی این دو به هم مربوطند. رفتار ما نسبت به کسی که به او اعتماد داریم و نسبت به کسی که از او می‌ترسیم متفاوت است و در مقابل رویدادها وقتی سرحال و خوشحال هستیم و هنگامی که احساس غمگینی یا عصبانیت می‌کنیم بطور متفاوت پاسخ می‌دهیم به عبارت دیگر حالات هیجانی اغلب رفتار ما را برانگیخته می‌کنند.

## • مرز میان انگیزش و هیجان

انگیزش و هیجان اغلب به اندازه‌ای به هم بستگی دارند که تمییز بین آنها مشکل است: ما اغلب به کارهایی دست می‌زنیم که سبب بوجود آمدن احساس خوشایند در ما می‌شوند و از انجام اموری اجتناب می‌ورزیم که سبب بوجود آمدن احساس ناخوشایند در ما می‌گردند اما گاهی اوقات هم به کارهایی دست می‌زنیم حتی اگر بدانیم نتیجه آن عدم نشاط است و از انجام کارهایی اجتناب می‌کنیم حتی اگر موجب شادی و خوشحالی ما شوند. پژوهشگران با متمرکز ساختن توجه خود روی واکنشهای افراد در مقابل فشار روانی و اختلال عاطفی افسردگی به دنبال تبیینی برای چنین تناقضاتی می‌گردند.

## • سوالات مشترک بین انگیزش و هیجان

اگر شما با این قبیل مسائل برخورد کرده باشید که چرا بعضی افراد برای نجات بیگانگان زندگی خود را به خطر می‌اندازند؟ چرا برخی با پرخوری خود را به کام فربهی می‌کشانند یا در اثر کم خوردن و به خود گرسنگی دادن جان خود را از دست می‌دهند؟ چرا برخی گرفتار هیجان شدید حسادت می‌شوند و چگونه این هیجان شدید و رفتارهای آنها را تحت تاثیر قرار می‌دهد؟ چرا برخی افراد کسانی را رنج می‌دهند که هیچگونه آسیبی به آنها رسانده‌اند؟ چرا برخی معتاد به مواد مخدر و گروهی معتاد به الکل می‌گردند؟ چرا عده‌ای در صدد بر می‌آیند از قلعه‌های سخت و صعب‌العبور صعود کنند؟ و چرا برخی رهسپار سرزمینهای غیر مکشوف می‌شوند؟ در این صورت شما با مسائلی که پژوهشگران انگیزش و هیجان برخورد می‌کنند، مواجه هستید.

## • تعیین کننده‌های انگیزش و هیجان

انگیزش و هیجان هر دو تحت تاثیر سه نوع عامل هستند عامل بیولوژیکی ، عامل آموخته و عامل شناختی ، مثلا علت غذا خوردن ما بوسیله ترکیبی از احساسهای بدنی یا جسمانی گرسنگی که در نتیجه نیاز ما به غذاست تعیین می‌شود (عامل بیولوژیکی) ترجیح دادن یک نوع غذا بر غذاهای دیگر (عامل آموخته) و اطلاعات ما درباره کیفیت و مغذی بودن غذا مثلا استفاده از شیر به جای نوشیدنی دیگر (عامل شناختی) است. اما برای جواب دادن به این سوال که چرا افراد رفتارشان به شکلی است که عمل می‌کنند احتیاج به بررسی هر یک از این اجزا داریم.

حالات هیجانی مانند ترس ، خشم و برانگیختگی بوسیله علائم فیزیولوژیکی از قبیل تند شدن ضربان قلب و میزان تنفس ، بالا رفتن فشار خون و سرخ شدن پوست مشخص می‌شود، چنین تغییراتی ظاهرا به علت فعال شدن یا برانگیختگی قسمت‌های معینی در مغز و تولید هورمونهای گوناگون در بدن بوجود می‌آید.

هیجانها همچنین دارای جنبه‌های آموخته و شناختی هستند که مربوط به تفاوت در نحوه‌های مختلفی است که افراد به یک نوع تجربه واکنش نشان می‌دهند. مثلا در حالیکه یک نفر وقتی روی آب بر یک قایق سوار است، از ترس می‌لرزد، دیگری از تصور عمق آب ، دچار وحشت می‌شود. گاهی اوقات پاسخ ما نسبت به احساس مان غیر منطقی است (مانند جیغ زدن ، گریستن ، خندیدن یا فرار کردن) و گاهی پاسخ به طریقی که آموخته‌ایم مناسب می‌باشد (مانند بالا رفتن از یک درخت برای نجات یافتن از یک خرس و شمردن از یک تا ده برای جلوگیری از طغیان ناشی از خشم) ، گاهی اوقات نیز ما به احساسهای مبهمی که فکر می‌کنیم مربوط به موقعیت خاصی باشند، عنوان هیجان می‌دهیم. بطور کلی ترکیب واکنشهای بیولوژیکی ، آموخته شده و شناختی هم روی نحوه احساسات و هیجانها ما و هم روی انگیزش ما روی عمل تاثیر می‌گذارد.

**نظریه مک کله لند درباره انگیزش**

یکی از وظایف مدیر و رهبر در یک سازمان بالابردن انگیزش افراد برای انجام شدن بهتر کارها است و یکی از خصوصیات یک رهبر خوب تاثیرگذار بودن اوست.

یکی از وظایف مدیر ایجاد انگیزش در کارکنان است. برای این کار مدیر باید عوامل انگیزش کارکنان را بشناسد.

مک کله لند توجه به نیازهای زیر را عامل افزایش انگیزش کارکنان می داند:

۱ - نیاز به کسب موفقیت؛

۲ - نیاز به ایجاد ارتباط با دیگران؛

۳ - نیاز به کسب قدرت.

یکی دیگر از عوامل انگیزش پاداشهای مادی است اما مک کله لند می گوید مردم پاداشها را رد نمی کنند. اما پاداش برای ارضای خودیابی آنها کافی نیست. اشخاصی که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است چه خصوصیات دارند.

اهل بردو باخته های سنگین نیستند، به شانس اعتقاد ندارند، این افراد از انجام دادن کارهای بسیار ساده و یا بسیار سخت اجتناب می کنند، این افراد به دنبال انجام کارهای هموارد طلب هستند و به کارهایی که خود شخص مدیریت آن را به عهده داشته باشد روی می آورند. این افراد وقت بیشتری صرف فکرکردن می کنند تا کارها را بهتر انجام دهند. مک کله لند می گوید می توان نیاز به کسب موفقیت را به افراد آموزش و کارایی پرسنل را افزایش داد.

سازمانها به وسیله تغییرات رفتاری افراد تغییر می کنند، هرچند افراد تغییر را دوست ندارند اما پویایی جزء ماهیت کار است. بالین حال، تغییرات مورد نیاز سازمانی در استراتژی و ساختار،

کلیدهای تحریک افراد هستند. تحقیقات روانشناسی وجود سه کلید احساسی را تایید می کنند که عبارتند از سائق های تحریک، دانش و انگیزه که حدود ۸۰ درصد از انسانهای باهوش از نظر ذهنی و کم هوش، رفتارشان به این سه عامل بستگی دارد.

یکی از وظایف مدیر در یک محیط کاری، این است که باعث انگیزش کارکنان شود. اما انگیزش در تمرین و تئوری کاری مشکل است و فهمیدن آن سخت است. برای اینکه بدانیم چگونه می توانیم انگیزش را در افراد افزایش دهیم باید طبیعت و خوی انسانی را ابتدا بشناسیم و مشکلات انسان را بفهمیم. اگر کسی بخواهد مدیریت و رهبری سازمانی را برعهده داشته باشد باید عوامل انگیزش را بشناسد. به خاطر اهمیت این موضوع دانشمندان زیادی بر روی آن کار کرده اند از قبیل: (تئوری Y داگلاس مک گرگور)، فدریک هرز برگ (تئوری دوعاملی بهداشت، انگیزش)، التون مایو (تحقیقات هاتورن)، کریس آرگریس، رنسیس لایکرت و دیوید مک کله لند (انگیزش کسب موفقیت) که از میان این دانشمندان به شرح مختصری از نظریه های مک کله لند می پردازیم.

### ● تاریخچه

دیوید کلارنس مک کله لند در سال ۱۹۱۷ در نیویورک دیده به جهان گشود و در سال ۱۹۳۸ وارد دانشگاه وسلیمان (WESLEYAN) شد. وی مدرک فوق لیسانس خود را در رشته روانشناسی از دانشگاه میسوری و در سال ۱۹۴۱ مدرک دکتری خود را در همین رشته از دانشگاه یال (YALE) گرفت. در سال ۱۹۶۳ مک کله لند کار خود را به عنوان مشاور و کمک کننده مدیران در زمینه ارزیابی و آموزش و استخدام در مک بر (MCBER) آغاز کرد. در طول این سالها او مقایسه هایی در زمینه ضریب هوشی و شخصیت نوشت که در مجله روانشناسان آمریکا به چاپ رسید. سپس او بیشتر روی موضوع روابط و انگیزش متمرکز شد. مک کله لند در سال ۱۹۵۶ به هیات علمی دانشگاه هاروارد پیوست و قبل از آن در دانشگاه وسلیمان موفق به اخذ کرسی استادی شده بود. آثار زیادی از وی به



جا مانده است. مک کله لند در ۲۷ مارس ۱۹۹۸ پس از ۵۷ سال کار تحقیقاتی در ۸۰ سالگی دیده از جان فرو بست.

## • تئوری پیدا کردن نیازها

بعضی از نیازها از مشاهدات و تجربیات زندگی به دست آمده اند:

- ۱ - نیاز به کسب موفقیت: تلاش برای انجام دادن بعضی کارهای مشکل و رسیدن به موفقیت؛
  - ۲ - نیاز به ایجاد ارتباط با دیگران: به شکل روابط بسته با اشخاص و ایجاد ارتباط متقابل و دوستانه با افراد؛
  - ۳ - نیاز به کسب قدرت: برای کنترل دیگران یعنی دیگران را وارد کنیم تا به گونه ای مخالف رفتار همیشگی خود رفتار کنند.
- نیاز به کسب موفقیت ایجاد ارتباط با دیگران و نیاز به کسب قدرت تقریباً ۸۰ درصد نیروی محرک و انگیزش تمام افراد است.
- قبل از نگاه کردن بیشتر به مسائل موفقیت، ایجاد ارتباط با دیگران و قدرت لازم است نکاتی مورد توجه قرار گیرد. هرکس می تواند این سه محرک را در درجات مختلفی داشته باشد.
- محرکهای یکسان برای افراد مختلف رفتارهای متفاوتی به دنبال دارد. در واقع مردم فکر می کنند تصویرهای ثابت و مشخص معانی یکسانی برای افراد مختلف دارند در صورتی که چنین نیست.
- مک کله لند بیان می کند که تعدادی از این عوامل که توضیح داده شده از طریق مشاهده و تجربه به دست آمده اند. اما این افرادی که نیاز به کسب موفقیت شدید دارند چه می کنند؟

کسانی که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است اهل قمار و بردو باخت‌های سنگین نیستند، به هیچ وجه دوست ندارند که در فرایند موفقیت شانس بیاورند. آنها ترجیح می‌دهند با مسائل و مشکلات روبرو شوند و به جای اینکه نتیجه کار را به حساب شانس بگذارند مسئولیت آن را شخصاً به عهده بگیرند. اما باید به این نکته توجه کرد که این افراد از انجام دادن کارهای بسیار ساده که موفقیت آن صددرصد است و یا کارهای بسیار سخت که امکان موفقیت پایین است اجتناب می‌کنند.

افرادی که در خود به شدت احساس نیاز به پیشرفت می‌کنند اگر چنین بپندارند که مسئولیتی را که قبول می‌کنند احتمال موفقیت در آن ۵۰ درصد باشد نهایت سعی خود را خواهند کرد و کار مزبور را به بهترین شکل انجام خواهند داد. و این افراد از کارهایی که جنبه شانس دارد متنفرند. زیرا موقعیتی که در سایه شانس به دست آید هیچ لذتی برای آنها به دنبال نخواهد داشت. این افراد بیشتر به دنبال انجام کارهایی هستند که در اصطلاح هم‌وارد طلب باشند (رابینز - رفتار سازمانی).

### ● پاداشها و برانگیختن میل به موفقیت مردم

یکی دیگر از خصوصیات میل به موفقیت مردم این است که به نظر می‌رسد آنها بیشتر نگران موفقیت شخصی باشند تا پاداش آن موفقیت. افراد پاداشها را رد نمی‌کنند اما پاداش برای ارضای خودیابی آنها کافی نیست. مردم از خود پیروزی یا حل کردن یک مشکل لذت بیشتری می‌برند تا اینکه به خاطر آن پاداش یا پول بیشتری دریافت کنند.

پول برای انگیزش مردم یک ارزش اولیه است و این برای آنها معنی ارزیابی کردن فرایندها و مقایسه موقعیت آنها با دیگران را فراهم می‌کند و معمولاً مردم پول را برای مقام یا حمایت اقتصادی جستجو نمی‌کنند.

▪ بازخورد: تمایل مردم برای نیاز به کسب موفقیت است تا در بازخورد واقعی نتایج کارها موقعیت خود را بیابند و یک موفقیت شخصی به دست آورند. بنابراین، افرادی که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است بیشتر به کارهای فروشندگی و یا کارهای خصوصی که خود شخص مدیریت کار را برعهده داشته باشد روی می آورند. به علاوه طبیعت بازخورد واقعی برای برانگیختن مردم مهم است. در پاسخهایی که این افراد به سوالهای پیرامون کارشان داده اند مشاهده می شود که این افراد علاقه ای به توضیح خصوصیات شخصیتی خود ندارند. افرادی که نیاز به کسب موفقیت در آنها زیاد است می خواهند واقعیت را بدانند و بازخورد نتایج را ببینند. چرا افرادی که انگیزه کسب موفقیت در آنها بیشتر است عملکرد بهتری دارند؟

مک کله لند اینگونه بیان می کند چون آنها معمولاً وقت بیشتری صرف فکرکردن می کنند تا اینکه چگونه کارها را بهتر انجام دهند. در حقیقت او فهمید هرکجا که فکر بهتری برای انجام کار باشد عملکرد بهتری اتفاق می افتد.

▪ مثالها: دانشجویان دانشگاه که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است معمولاً نمره های بهتری از دانشجویان ضعیف تر می گیرند. کسانی که تمایل به کسب موفقیت بیشتری دارند با تشویق کردن، عملکرد بهتری از آنها سر می زند چون آنها همیشه سعی در بهترکردن امور محوله دارند.

شرکتهایی که تعداد بیشتری از این افراد را در اختیار دارند سریعتر رشد می کنند و بازده و سود بیشتری دارند و حتی مک کله لند تحلیلهايش را از این هم بیشتر توسعه داده و معتقد است در کشورهایی که تعداد افراد با انگیزه کسب موفقیت، بیشتر است رشد اقتصادی ملی بیشتری دارند. آیا این مهارت آموختنی است؟

آیا می توانیم انگیزه نیاز به کسب موفقیت را به مردم آموزش دهیم؟ مک کله لند در حال قانع کردن دیگران برای پاسخ مثبت به سوال فوق بود. در حقیقت او مشغول توسعه برنامه های آموزشی برای

افرادی بود که می خواستند میل به کسب موفقیت را افزایش دهند او همچنین برنامه هایی مشابه را برای قشرهای دیگر جمعیت توسعه داد.

انگیزه مردم در کسب موفقیت: انگیزه افراد در کسب موفقیت می تواند ستون اصلی اغلب سازمانها باشد اما در مورد استعداد مدیران چه می توان گفت؟ همان طور که می دانیم افراد با میل زیاد به کسب موفقیت، دارای شخصیت‌های تولیدکننده هستند. اما هنگامی که آنها مستقل کار می کنند، بهتر کار می کنند تا هنگامی که کار گروهی انجام می دهند. هنگامی که کاری را خوب انجام می دهند میل دارند تا دیگران هم مثل آنها عمل کنند. در نتیجه بعضی وقتها این کمبودها باعث می شود تا دیگران تولید و عملکرد آنها را سرکوب کنند و مانع از به حداکثر رساندن پتانسیل آنها شوند. امروزه نیاز است که میل به کسب موفقیت کارکنان افزایش داده شود اما هنوز بسیاری از مدیران فقط به فکر افزایش مهارت کاری پرسنل هستند. یک مدیر خوب بودن کافی نیست و مدیر باید تاثیرگذار باشد. مک کله لند به این نتیجه رسید که برانگیختن میل به کسب موفقیت مردم مثل خانواده هایی است که انتظارهای بیشتری نسبت به تواناییهای فرزندانشان دارند. والدین از فرزندانشان در سنین بین ۶ تا ۸ سالگی توقع دارند در بعضی کارها از خود استقلال نشان دهند و کارهایی را بدون کمک انجام دهند مثل مراقبت از خود در اطراف خانه. اگر والدین این توقعات را زود از فرزند خود داشته باشند و فرزندانش نتوانند انجام دهند والدین بچه ها را سرکوب می کنند و شخصیت این کودکان توسعه پیدا نمی کند و این احساس را به بچه ها می دهد که آنها را نمی خواهند و آنها بی عرضه اند. در حالی که آنها هنوز برای این استقلال آمادگی ندارند و به عکس اگر بیش از حد بچه ها مورد حفاظت قرار گیرند این بچه ها وابستگی زیادی به والدینشان پیدا می کنند و همیشه منتظر می مانند تا والدین برایشان تصمیم بگیرند.

● نتیجه گیری

یکی از وظایف مدیر و رهبر در یک سازمان بالابردن انگیزش افراد برای انجام شدن بهتر کارها است و یکی از خصوصیات یک رهبر خوب تاثیرگذار بودن اوست.

افرادی که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید باشد عملکرد بهتری دارند و سازمانهایی که تعداد بیشتری از این افراد را در اختیار داشته باشند بازده بهتری دارند و سودآورتر هستند. دیوید مک کله لند می گوید ما می توانیم افراد را آموزش دهیم تا آنها به اشخاصی تبدیل شوند که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است و از این طریق می توانیم عملکرد و بازده سازمان را بهبود ببخشیم.