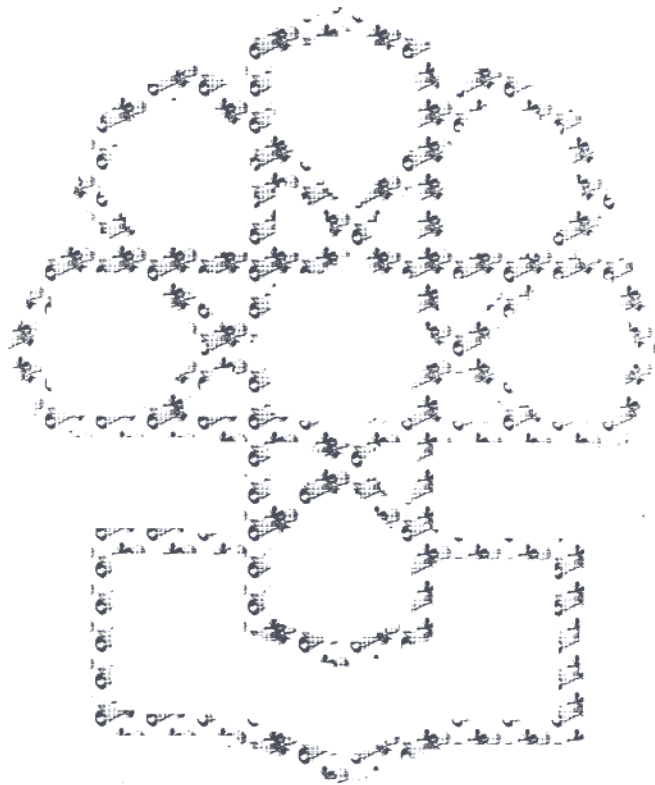


۳۴۴۰
X

بررسی انگیزش شغلی مدیران مدارس



معاونت پژوهشی

شهریور ۱۳۷۷

کار: گروه (۲) خدمات پژوهشی

این گزارش به درخواست جناب آقای خیابان نماینده محترم کاشمر و برد مسکن تهیه شده است.

کد گزارش: ۳۲۰۳۶۴۰

مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی
کتابخانه و واحد اسناد و کتابخانه ملی
شماره: ۹۱۸۳
تاریخ: ۹/۷/۷۷

هدف از تهیه این گزارش بررسی مسئله انگیزش شغلی مدیران مدارس بوده است. لیکن از آنجا که مدیران مدارس خود بخشی از مدیران سیستم دولتی و در حالت عام‌تر جزئی از طیف کارکنان دولت می‌باشند و نیز از آنجا که مسائل انگیزش شغلی کارکنان در کلیه رده‌ها یکسان بوده و در مدارس یا ادارات تفاوت چندانی به لحاظ مسائل روانشناختی نمی‌کند، از این رو این گزارش به طور اعم به بررسی مسئله انگیزش شغلی پرداخته است.

۱- تعریف انگیزش

انگیزش اشاره بر حرکت یا کوششی دارد که شخص در جهت رسیدن به هدفی از خود نشان می‌دهد. هر چه میزان حرکت و مقدار کوشش یک فرد برای نیل به مقصودی بیشتر باشد می‌گوییم در این شخص انگیزش و میل بیشتر است و بالعکس اگر فردی نسبت به موضوع یا مقصودی از خود کوشش و حرکتی نشان ندهد می‌گوییم عمل او دلالت بر بی‌تفاوتی یا فقدان انگیزش در وی برای تحقق هدف مربوط می‌باشد.

انگیزش دارای فرایندی است که به صورت ساده از یک احساس نیاز شروع و به کاهش آن ختم می‌شود. پس شرط اصلی یا لازم برای کوشش و حرکت، وجود یا احساس نیاز است.

نیاز شرط لازم برای کوشش است ولی شرط کافی نیست. یعنی در بسیاری از موارد صرف نیاز باعث حرکت فرد نمی‌شود. بلکه عوامل دیگری مانند ارزش‌ها، هدف‌ها، باورها و نگرش‌ها نیز باید دخالت کنند تا حرکت و کوشش صورت پذیرد.

پس اگر بخواهیم در افراد ایجاد انگیزش کنیم حداقل باید بدانیم افراد چه نیازهایی دارند، سپس رفع آن نیازها را به صورت یک هدف درآوریم، یعنی وسایل و ساز و کارهایی را به وجود آوریم که اگر به کار روند نیاز مربوط تشفی حاصل نماید و در این میان افراد، برای رسیدن به هدف و رفع نیاز، کوشش‌ها و حرکت‌هایی را از خود نشان دهند، اما انسان دارای چه نیازهایی است؟ در واقع مسئله عمده این خواهد بود که به شکلی صحیح نیازهای انسان را تشخیص دهیم.

این مسئله چندان ساده نیست. زیرا اولاً، نیازهای انسان متنوع است یعنی طیف وسیعی از نیازهای فیزیکی، روانی و روحی را در بر می‌گیرد. ثانیاً، این نیازها هم متأثر از وراثت می‌باشند و هم تحت تأثیر عوامل محیطی و یادگیری قرار دارند. ثالثاً، شدت این نیازها در همه افراد یکسان نیست. خامساً، در فرد خاص در بعد زمان، مکان و موقعیت، اهمیت و اولویت این نیازها تغییر می‌کند و به طور خلاصه و به عبارت دیگر، عوامل متعددی در ظهور، بروز، شکل‌گیری و دوام و بقای نیازها دخالت دارند.

۲- نظریه‌های انگیزش

به موازات برداشت‌هایی که از نیازهای انسان وجود دارد، دانشمندان نظریه‌های مختلفی را مطرح کرده‌اند و سعی نموده‌اند رفتارهای انگیزشی انسان‌ها را براساس مدل‌هایی تفسیر کنند. که در ادامه برخی از مهم‌ترین آنها می‌آید.

۱-۲- نظریه مازلو: آبراهام مازلو عقیده دارد که افراد پنج نوع نیاز مختلف دارند که به شکل سلسله مراتب عمل می‌کنند. طبق این سلسله مراتب نیازها با نظمی خاص فعال می‌شوند به طوری که نیاز رده پایین‌تر باید ارضا شود تا نیاز رده بالاتر فعال گردد. وقتی نیاز ارضا شد، صحنه برای فعالیت نیاز بالاتر بعدی، در سلسله مراتب آماده می‌شود.

پنج مقوله نیاز اصلی عبارت است:

۱- نیازهای فیزیولوژیک

۲- نیازهای ایمنی

۳- نیازهای اجتماعی

۴- نیازهای احترام

۵- نیاز خود شکوفایی

۲-۲- نظریه برابری: دانشمند دیگری به نام ج. آدامز بر مسئله تمایل افراد به مساوات و عدالت تأکید داشته، نظریه خود را نظریه برابری نامیده است. این نظریه انگیزش را از دیدگاه مقایسه‌ای اجتماعی که افراد، به ویژه کارکنان یک سازمان، میان خودشان و دیگران به عمل می‌آورند، مورد توجه قرار می‌دهد. بر این اساس در کارکنان این انگیزش وجود دارد که روابط منصفانه یا برابر میان خودشان را نگه دارند و روابط غیر منصفانه یا نابرابر را تغییر دهند. معمولاً نظریه برابری یک نظریه انگیزش سازمانی تلقی می‌شود. زیرا به سلیقه‌های افراد برای فرار از احساسات منفی ناشی از برخورد‌های غیر منصفانه در محیط شغلی مربوط می‌شود.

به طور ساده، براساس این نظریه، کارمند به آنچه سازمان در اختیار او و همکارانش قرار می‌دهد می‌نگرد. چنانچه احساس کند، با توجه به میزان فایده‌ای که وی و همکارانش به سازمان می‌رسانند، سهم او کمتر از دیگران است، ناراحت می‌شود و انگیزش به کار را از دست می‌دهد.

۲-۳- نظریه مطلوبیت - وسیله - انتظار: نظریه دیگری توسط فردی به نام وروم مطرح شده است که به نام نظریه مطلوبیت - وسیله - انتظار شهرت یافته و بر این مطلب تأکید دارد که کارکنان انسان‌های منطقی هستند و قبل از انجام دادن کارشان درباره آنچه که باید انجام دهند تا پاداش داده شوند می‌اندیشند. طبق این نظریه، زمانی فرد از خود کوشش یا انگیزش نشان می‌دهد که اولاً، احساس کند توان انجام کاری را دارد، ثانیاً، کار پس از انجام دادن، منتهی به نوعی پاداش می‌شود و ثالثاً، آن پاداش برای او جاذبیت یا مطلوبیت دارد.

هر یک از این نظریه‌ها بخشی از حقیقت کلی انگیزش را در محیط سازمانی بیان می‌کند و تمامی آنها بر این واقعیت اشاره دارند که اگر بخواهیم در افراد ایجاد انگیزش کنیم باید نیازهای آنان را تشخیص دهیم و شرایط را به نحوی ترتیب دهیم که فعالیت آنان در محیط سازمانی رافع نیازهایشان باشد.

از آنجا که انسان‌ها در هر سازمانی اصلی‌ترین عنصر حیاتی هستند. از این رو یک مدیر باید راه‌های ایجاد انگیزه در افراد را بشناسد که در ادامه به آنها اشاره می‌شود.

۳- راه‌های افزایش انگیزش

انسان هرگز به طور کامل راضی نمی‌شود. او همیشه در پی یافتن چیزی است که ندارد و بنابراین تلاش و کوشش می‌کند. آدمی که کاملاً ارضا شده است معمولاً غیرفعال و بی تفاوت می‌شود لذا این نیازهای ارضا نشده است که به منظور انگیزش انسان باید شناسایی شوند. مدیران برای انگیزش کارکنان باید اقدامات زیر را انجام دهند:

الف- مدیر باید محیط کار و کسانی که در آنجا کار می‌کنند را بشناسد، از منابع مالی و اقتصادی سازمان خود اطلاع داشته باشد، فرهنگ مردمی و کسانی که با آنها سر و کار دارند را بشناسد، تاریخ و جغرافیای محل فعالیت سازمان خود را بداند و از قوانین و مقررات آگاهی کامل داشته باشد.

ب- برای این که بتوانیم با مردم خوب زندگی کنیم باید به شخصیت مردم احترام بگذاریم، به کلیت مردم توجه کنیم، قبول کنیم که هر کسی که به سازمان وارد می‌شود عضوی از سازمان است.

ج- وقتی که فرصتی به وجود بیاید تا کارکنان مسائل و مشکلات را خودشان حل کنند و وقتی که از سهم آنها در انجام کار قدردانی شده باشد یا به آنها کار پر مسئولیتی واگذار شده باشد احساس رضایت خواهند نمود و این احساس رضایت برای همیشه در ذهن‌شان باقی خواهد ماند.

د- کارکنان هنگامی بهتر کار می‌کنند که ماهیت کار برایشان جالب باشد و محیط برای ابتکار و خلاقیت مناسب باشد.

ه- یکی از راه‌های برانگیختن افراد برای دست یافتن به حد اعلای عملکرد این است که ساختار مشاغل تغییر داده شود و بر غنای آنها افزوده شود تا فرصتی برای رشد روانی افراد به وجود بیاید.

و- مدیر باید محیطی به وجود آورد که اعضایش با کارشان همدلی کنند، یکدیگر را درک کنند و در انجام کارها همکاری داوطلبانه و خودجوش داشته باشند.

ح- همکاری می‌تواند کارایی را بهبود بخشد. مدیریت باید این واقعیت را بپذیرد که کارکنان نیز دارای دانش و تجربه با ارزشی هستند و باید بتوانند که از این دانش به نحو کامل استفاده کنند. اگر مدیریت به توانایی‌های کارکنان ارج بگذارد کارکنان نیز مدیریت را محترم می‌شمارند.

ط- مدیر باید درک درستی از تغییر شرایط اجتماعی، اقتصادی و تکنولوژیکی داشته باشد و رفاه کارکنان در سرلوحه کارش باشد.

ی- مدیر باید اختلاف را با روش سازنده و خلاق برطرف کند، در عین حال، بیش از هر چیز لازم است که اعضا به هم احترام بگذارند و یکدیگر را درک کنند. مدیر باید راه‌حلی ارائه کند که اعضا تصور کنند بهترین راه حل موجود است.

ک- اگر فرد در محیط کار نیاز دارد که شخصی مولد و خدمتگزار باشد تحسین و تشویق به وسیله مدیر می‌تواند محرک مؤثری برای ارضای نیاز این شخص باشد.

ل- اگر مدیر بخواهد بر رفتار شخص تأثیر بگذارد باید بداند که چه نیازها یا انگیزه‌هایی برای آن شخص در آن موقع بیشترین اهمیت را دارد.

م- مدیر باید محیطی فراهم کند که در آن زیردستان بتوانند نقشی در تعیین هدف‌های خود داشته باشند و وقتی که شخص در تعیین هدف شرکت داده شود تعهد او نسبت به تحقق هدف افزایش می‌یابد.

ن- مدیر نباید بی سبب خود را در جزئیات درگیر کند. اموری که اهمیت کمتری دارند باید به زیردستان

واگذار شود تا آنها هم پیشرفت کنند.

س- تشویق‌های مبتنی بر ترفیع، پاداش، پرداخت‌های نقدی یا مزایای دیگر در کوتاه‌مدت مؤثر هستند. در صورتی که تشویق‌های مبتنی بر آزادی عمل در کار و اشتراک در تصمیم‌گیری، قبول کارهای دشوار و لذت‌بردن از انجام کار در بلندمدت مؤثر هستند و تأثیرشان ماندگار است.

ش- در یک سازمان موفق افراد از طریق کارشان پیشرفت می‌کنند و این مسئولیت‌مدیران است که از طریق کار بهترین فرصت‌های ممکن را برای رشد استعدادهای افراد فراهم آورند.

ص- مدیر باید عملکرد کارکنان را ارزیابی کند و بر نقاط برجسته و مثبت کار آنها تأکید و اشکالات آنها را با لحن و روش مناسب تذکر دهد. این کار موجب ایجاد انگیزش به منظور نشان دادن علاقه بیشتر به کار و اصلاح عملکرد او می‌باشد.

ظ- مدیر باید در افراد نسبت به وظایف و فعالیت‌های سازمان تعهد به وجود آورد.