

هنر رهبری انگیزه بخش

استراتژی‌ها و تکنیک‌های کاربردی
در مدیریت کارکنان

نویسنده: علی‌رضا محمدی





تقديم

.....

.....

سرشناسه: محمدی قائینی، علی‌رضا، - ۱۳۶۱
 عنوان و نام پدیدآور: هنر رهبری انگیزه‌بخش؛ استرژژی‌ها و تکنیک‌های کاربردی / نویسنده
 علی‌رضا محمدی‌قائینی
 مشخصات نشر: تهران - اهل سخن، ۱۴۰۳
 مشخصات ظاهری: [۲۳۰] ص: ۱۴/۵ × ۲۱/۵ س‌م
 شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۴۸۳۶-۴۶-۵
 وضعیت فهرست نویسی: فیپا
 یادداشت: کتابنامه: ص. [۲۳۰]
 موضوع: انگیزش در کار - جنبه‌های روان‌شناسی
 Employee motivation – Psychological aspects
 رهبری - جنبه‌های روان‌شناسی
 Leadership – Psychological aspects
 رهبری تحول‌آفرین
 Transformational leadership
 رفتار سازمانی
 Organizational behavior
 رده بندی کنگره: ۸/۵/۴۹/۵۴۵ HF
 رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳۱۴
 شماره کتابشناسی ملی: ۹۹۰۶۹۷۳
 اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیپا

نام کتاب	● هنر رهبری انگیزه‌بخش
نویسنده	● : علی‌رضا محمدی قائینی
ناشر	● : انتشارات اهل سخن
صفحه آرا	● : مریم دلالی‌نژاد
طراح جلد	● : علی‌رضا محمدی قائینی - سیدمحمدحسین علوی
نوبت چاپ	● : چاپ اول - ۱۴۰۳
شمارگان	● : ۱۰۰۰ جلد
شابک	● : ۹۷۸-۶۲۲-۴۸۳۶-۴۶-۵
مبلغ سرمایه‌گذاری	● : ۳۴۵/۰۰۰ تومان

آدرس: تهران- میدان انقلاب- خیابان کارگر شمالی- کوچه فروزانفر

پلاک ۲ - واحد ۵

تلفن: ۶۶۹۶۴۸۱۶ - ۶۶۴۸۱۴۲۳ - ۰۲۱



انتشارات اهل سخن

بسم الله الرحمن الرحيم

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ. (سوره مائده، آیه ۲)

«در نیکی و پرهیزگاری به یکدیگر کمک کنید و در گناه و تجاوز به یکدیگر کمک نکنید»

به مدد الطاف الهی و با هدایت پروردگار، و درود فرستادن بر حضرت ختمی مرتبت محمد مصطفی و خاندان پاک ایشان و با الهام از این آیه شریفه که بر همکاری در نیکی و پرهیزگاری تأکید دارد، این اثر را به نگارش درآوردم. خداوندا، تو را سپاس که به من توان دادی تا این اثر را به سرانجام برسانم و قطره‌ای از دریای بی‌کران دانشت را به رشته تحریر درآورم.

از پدر و مادرم که ریشه‌های وجودی‌ام را پرورش دادند و باتربیت صحیح، مرا برای زندگی آماده کردند، سپاسگزارم.

از همسر من که همواره مشوق و همراه من در تألیف این کتاب بوده‌اند، تشکر ویژه دارم.

مراتب سپاس خود را از جناب آقای سید محمدحسین علوی، مدرس توانمند دوره کتاب‌نویسی، ابراز می‌دارم. ایشان با دانش و تجربه گران‌بهای خود، نه تنها اصول نگارش را به اینجانب آموختند، بلکه انگیزه‌های مضاعف برای تحقق رؤیاهایم بخشیدند. از صبر و حوصله ایشان در پاسخگویی به پرسش‌ها و همراهی‌شان در تمامی مراحل نگارش کتاب، صمیمانه سپاسگزارم.

همچنین، از جناب آقای دکتر محمود امراللهی، استاد محترم دانشگاه و رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل پیشین شرکت سهامی بیمه ایران، به پاس مطالعه دقیق این اثر و مساعدت در بهبود انسجام و روانی متن، قدردانی می‌نمایم.

از جناب آقای دکتر حسین جنتی‌فر استادیار دانشگاه آزاد اسلامی و سرکار خانم دکتر راحله طیبی‌راد که از محضر ایشان در درس روان‌شناسی صنعتی و سازمانی بهره بردم، تشکر می‌نمایم.

این کتاب حاصل مطالعات و تحقیقات گسترده در حوزه انگیزش است. از همه نویسندگان، محققان و سخنرانانی که با آثار ارزشمندشان به من الهام بخشیده‌اند،

سپاسگزارم.

در پایان، از شما خواننده گرامی که وقت ارزشمند خود را به مطالعه این کتاب اختصاص می‌دهید، سپاسگزارم. امیدوارم این اثر بتواند گامی کوچک در مسیر موفقیت شما باشد.

هنر رهبری انگیزه بخش

استراتژی ها و تکنیک های کاربردی

نویسنده

علی رضا محمدی

پاییز ۱۴۰۳

alireza.mg.۲۰۰۴@gmail.com



فهرست

مقدمه‌ای بر اهمیت انگیزه در سازمان‌ها و ضرورت نگارش کتاب ۱۳

- این کتاب برای چه کسانی مفید است؟ ۱۴
- چرا باید این کتاب را بخوانید؟ ۱۴
- با مطالعه این کتاب، شما قادر خواهید بود..... ۱۵

بخش اول ◀ ماهیت انگیزه ۱۹

- انگیزه چیست؟ ۱۹
- انگیزه، نیروی محرکه‌ای با سه مؤلفه اصلی ۲۰
- انگیزه، انگیزش و انگیزاننده: کلید موفقیت در مدیریت ۲۱
- چرا درک انگیزه مهم است؟ ۲۲
- هزینه سنگین بی‌انگیزگی کارکنان ۲۳
- انگیزه ذاتی است یا اکتسابی؟ ۲۴
- عوامل ذاتی ۲۴
- عوامل اکتسابی ۲۴
- انگیزه و نگرش ۲۵
- نگرش چیست؟ ۲۶
- مثال‌هایی از تأثیر نگرش ۲۶

- عوامل شکل دهنده نگرش..... ۲۶
- انواع انگیزه ۲۷
- انگیزه درونی ۲۷
- انگیزه بیرونی ۲۷
- تفاوت انگیزه‌های درونی و بیرونی ۲۸
- چگونه با درک انواع انگیزش، کارکنان خود را ترغیب کنید ۲۹
- انواع انگیزه درونی ۲۹
- انواع انگیزه بیرونی..... ۳۰
- تمرین‌های عملی بخش اول، ماهیت انگیزه..... ۳۲

بخش دوم ◀ عوامل مؤثر بر انگیزه کارکنان ۴۱

- تقسیم‌بندی عوامل مؤثر بر انگیزه ۴۱
- ۱. عوامل درونی انگیزش..... ۴۱
- ۲. عوامل بیرونی انگیزش ۴۲
- عوامل کلیدی مؤثر بر انگیزه در محیط‌های کاری ایرانی ۴۳
- چرخه انگیزش برای رهبران کسب و کار ۴۶
- انگیزه درونی و بیرونی، کدام یک عامل موفقیت است؟ ۴۸
- چرا برای شما انگیزه درونی باید مهم‌تر باشد؟ ۴۸
- چگونه انگیزه‌های درونی را افزایش دهید؟ ۴۹
- چرا پرورش انگیزه درونی مهم است؟ ۴۹
- عوامل تقویت انگیزه درونی..... ۴۹
- راه‌های تقویت انگیزه‌های درونی..... ۵۰
- از کجا شروع کنیم؟ ۵۲
- انگیزه‌های بیرونی بایدها و نبایدها..... ۵۳
- استفاده هوشمندانه از انگیزه‌های بیرونی ۵۳
- یافته‌ها در مورد پاداش‌های بیرونی و انگیزش درونی..... ۵۴
- نقش شما به‌عنوان مدیر و رهبر..... ۵۵
- اقدامک برای شما..... ۵۵
- به این دسته افراد با احتیاط پاداش دهید..... ۵۶

۵۷.....	▪ اثر توجیه اضافی، از محیط کار تا زندگی روزمره
۵۷.....	▪ راهکارهایی برای مقابله با اثر توجیه اضافی در زندگی شخصی
۵۹.....	■ انگیزه، محصول جانبی یک فرهنگ خوب
۶۱.....	■ موانع انگیزه
۶۱.....	▪ موانعی که جلوی رشد کارکنانتان را می‌گیرند، پیدا کنید
۶۳.....	▪ موانع انگیزه در دنیای مدرن
۶۵.....	▪ فرسودگی شغلی چالش پنهان در محیط کار
۷۵.....	▪ نبود رضایتمندی شغلی
۷۹.....	▪ تست‌های رضایتمندی شغلی
۸۰.....	■ تمرین‌های عملی بخش دوم، عوامل مؤثر بر انگیزه کارکنان
۸۹	بخش سوم ◀ رازهای رهبران الهام‌بخش
۸۹.....	■ رهبری چیست و رهبر چه می‌کند؟
۹۱.....	▪ رهبری در مقابل مدیریت، تفاوت‌ها و شباهت‌ها
۹۲.....	■ ویژگی‌های شخصیتی رهبران انگیزه‌بخش
۹۲.....	▪ جرئت و دلیری
۹۲.....	▪ توانایی‌های شناختی بالا
۹۳.....	▪ مرجع کنترل درونی
۹۳.....	▪ انگیزه قدرت
۹۴.....	▪ دیدگاه روشن و الهام‌بخش
۹۴.....	▪ ارتباط مؤثر
۹۴.....	▪ اعتمادبه‌نفس
۹۴.....	▪ هوش هیجانی بالا
۹۵.....	▪ توانایی ایجاد انگیزه
۹۵.....	▪ انعطاف‌پذیری
۹۵.....	▪ توانایی تفویض اختیار
۹۵.....	▪ رویکرد مثبت
۹۶.....	▪ شفافیت
۹۶.....	▪ توانایی ایجاد تیم‌های قوی

■ مهارت‌های رفتاری رهبران انگیزه‌بخش ۹۷

۱. رهبری مبتنی بر تخصص ۹۷

۲. اخلاق حرفه‌ای ۹۸

۳. بینش ۹۸

۴. ایجاد انگیزه با رهبری مبتنی بر انتظارات بالا ۹۹

۵. استواری در شرایط سخت ۹۹

۶. پذیرش شکست به‌عنوان فرصتی برای رشد و بهبود ۱۰۰

۷. حمایت و پشتیبانی از افراد تیم ۱۰۱

۸. تفویض اختیار و توانمندسازی تیم ۱۰۱

■ رهبری نوین، کلید موفقیت ۱۰۲

■ سبک‌های رهبری و تأثیر آن بر انگیزه ۱۰۳

■ انگیزه‌بخش‌ترین سبک‌های رهبری چیست؟ ۱۰۵

■ رهبری به سبک تحول‌آفرین ۱۰۵

■ رهبری به سبک مربیگری (کوچینگ) ۱۰۶

■ تمرین‌های عملی برای بخش سوم، رازهای رهبران الهام‌بخش ۱۱۰

بخش چهارم ◀ هنر انگیزش، استراتژی‌ها و تکنیک‌های کاربردی ۱۱۷

■ ایجاد محیط کاری انگیزه‌بخش ۱۱۸

■ تأثیر عوامل فیزیکی محیط بر بهره‌وری و رضایت کارکنان ۱۱۸

■ عناصر تخصصی در طراحی محیط کار مناسب ۱۲۰

■ ویژگی‌های غیرفیزیکی محیط کاری خوب ۱۲۲

■ اهمیت انعطاف‌پذیری در محیط کار ۱۲۴

■ نقش فرهنگ در انعطاف‌پذیری ۱۲۵

■ توجه به تفاوت‌های فردی ۱۲۵

■ آیا دما و نبض سازمان خود را گرفته‌اید؟ ۱۲۶

■ طراحی شغل و وظایف چالش‌برانگیز ۱۲۷

■ انگیزش، فراتر از پاداش ۱۳۰

■ احترام به ارزش انسانی در انگیزش کارکنان ۱۳۰

■ عدالت و برابری در انگیزش کارکنان ۱۳۱

■ شناخت و درک احساسات کارکنان ۱۳۲

- ظرافت و حساسیت در برقراری ارتباط انسانی ۱۳۳
- تعادل بین کار و زندگی ۱۳۶
- تعادل کار و زندگی چیست؟ ۱۳۷
- تعادل کار و زندگی شامل چه مواردی می‌شود؟ ۱۳۷
- مدل‌های مختلف تعادل بین کار و زندگی ۱۳۷
- عوامل مؤثر بر انتخاب مدل تعادل کار و زندگی ۱۴۱
- نقش رهبران در ایجاد این تعادل ۱۴۲
- تخصص یا زندگی؟ کدام را انتخاب کنیم؟ ۱۴۴
- برنامه‌های رفاهی ۱۴۷
- برنامه‌های رفاهی چیست؟ ۱۴۷
- چرا برنامه‌های رفاهی مهم هستند؟ ۱۴۷
- چگونه یک برنامه رفاهی موفق طراحی کنیم؟ ۱۴۸
- تکنیک‌های انگیزه‌بخشی ۱۴۹
- هدف‌گذاری SMART ۱۴۹
- کوچینگ؛ شریک سفر رشد و توسعه فردی و سازمانی ۱۵۵
- پاداش و تشویق، دو روی سکه انگیزش ۱۵۸
- بازی‌سازی (گیمیفیکیشن) رویکردی جدید برای افزایش انگیزه و بهره‌وری ۱۶۱
- ۱۰۰ ایده طلایی برای رهبری مؤثر و ایجاد انگیزه در کارکنان ۱۶۶
- رهبری در شرایط دشوار ۱۷۸
- آیا وجود انگیزه بالا همیشه لازم است؟ ۱۷۸
- انگیزه در دل تحریم‌ها ۱۸۴
- تمرین‌های عملی بخش چهارم، جعبه‌ابزار انگیزش ۱۹۴

بخش پنجم ◀ مدیران الهام‌بخش ۲۰۱

- بهروز فروتن: از زیرزمین خانه تا قله‌های صنعت غذایی ایران ۲۰۱
- محمدکریم فضلی، از عطاری تا امپراتوری گلرنگ ۲۰۵
- علی‌اکبر رفوگران: رهبری الهام‌بخش در صنعت نوشت‌افزار ۲۰۷
- یونس ژائله، از یک مغازه کوچک تا غول غذایی شیرین‌عسل ۲۱۰
- استیو جابز: از یک گاراژی کوچک تا انقلاب در دنیای تکنولوژی ۲۱۳

- رازهای موفقیت شرکت‌های پیشرو در زمینه انگیزه بخشی ۲۱۶
 - ۱. رهبری الهام بخش ۲۱۶
 - ۲. فرهنگ سازمانی قوی ۲۱۶
 - ۳. تمرکز بر روی کارکنان ۲۱۶
 - ۴. ارتباطات مؤثر ۲۱۷
 - ۵. قدردانی و تشویق ۲۱۷
 - ۶. محیط کاری مثبت ۲۱۷
 - ۷. انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری ۲۱۷
 - ۸. مسئولیت اجتماعی ۲۱۷
- آینده انگیزه در دنیای کار ۲۱۸
 - روندهای نوظهور در انگیزه بخشی ۲۱۸
 - رهبری انگیزه‌بخش در دنیای دیجیتال ۲۲۱
 - رهبری و مدیریت در عصر هوش مصنوعی ۲۲۲
- تمرین‌های عملی بخش پنجم، در مسیر الهام ۲۲۴
- دعوت به همکاری و ارتباط ۲۲۹
- منابع ۲۳۰

مقدمه‌ای بر اهمیت انگیزه در سازمان‌ها و ضرورت نگارش کتاب

در دل گفتگوهایم با مدیران و رهبران بسیاری از سازمان‌ها، شرکت‌ها و مشاغل مختلف، یک دغدغه مشترک به چشم می‌خورد: چالش حفظ انگیزه کارکنان. بسیاری از آنها از شور و شوقی که کارمندانشان در ابتدای مسیر کاری به همراه می‌آورند، سخن می‌گفتند؛ شوری که پس از مدتی کمرنگ شده و گاه به ناامیدی و ترک سازمان می‌انجامید. این تجربه مشترک، همراه با سال‌ها مطالعه و پژوهش در حوزه روان‌شناسی، انگیزش و توسعه فردی، مرا بر آن داشت تا به دنبال یافتن راه‌حلی جامع برای این چالش باشم.

در جستجوی منابعی جامع و کاربردی برای پاسخ به این پرسش که چگونه می‌توان انگیزه کارکنان را در بلندمدت حفظ کرد، با خلأ بزرگی روبرو شدم. کتاب‌های موجود، اغلب به جنبه‌های خاصی از انگیزه‌بخشی می‌پرداختند و یا به‌اندازه کافی به نیازهای خاص سازمان‌های ایرانی پاسخ نمی‌دادند. این خلأ، انگیزه‌ای شد تا قلم‌به‌دست گرفته و تجربیات خود را در کنار پژوهش‌های گسترده

و دانش تخصصی در حوزه روان‌شناسی و کوچینگ، در قالب کتابی کاربردی به رشته تحریر درآورم.

هدف از نگارش این کتاب، ارائه راهکارهایی عملی و مبتنی بر تجربه برای مدیران و رهبرانی است که به دنبال ایجاد محیط‌های کاری پویا و انگیزه‌بخش هستند. با توجه به رقابتی بودن دنیای امروز، موفقیت سازمان‌ها به شدت به انگیزه و تعهد کارکنان وابسته است. کارکنان انگیزه‌مند، خلاق‌تر هستند، بهره‌وری بالاتری دارند و به سازمان وفادارترند.

در این کتاب، باتکیه بر اصول روان‌شناسی، به بررسی ابعاد مختلف انگیزه، از جمله نیازهای روان‌شناختی، عوامل محیطی، و نقش رهبری خواهم پرداخت. همچنین، راهکارهایی برای تقویت انگیزه درونی و بیرونی، طراحی سیستم‌های پاداش‌دهی مؤثر، و تقویت فرهنگ سازمانی مثبت ارائه خواهد شد.

این کتاب برای چه کسانی مفید است؟

این کتاب برای تمامی مدیران، رهبران، سرپرستان و افرادی که به‌نوعی در حوزه مدیریت منابع انسانی فعالیت دارند، مفید خواهد بود. همچنین، کارآفرینان، مشاوران کسب‌وکار و دانشجویان رشته‌های مدیریت می‌توانند از مطالب این کتاب بهره‌مند شوند. علاوه بر این، افرادی که به دنبال توسعه فردی و بهبود مهارت‌های رهبری خود هستند، نیز می‌توانند از این کتاب استفاده کنند.

چرا باید این کتاب را بخوانید؟

اگر شما نیز به دنبال راه‌هایی برای افزایش انگیزه و بهره‌وری کارکنان خود هستید، این کتاب می‌تواند راهنمای شما باشد. بامطالعه این کتاب، شما:

۱. درک عمیقی از ماهیت انگیزه و عوامل مؤثر بر آن پیدا خواهید کرد.
۲. با راهکارهای عملی برای ایجاد محیط کاری انگیزه‌بخش آشنا خواهید شد.
۳. مهارت‌های رهبری خود را تقویت خواهید کرد.

۴. از تجربیات موفق سایر سازمان‌ها بهره‌مند خواهید شد.
۵. به ابزارهای کاربردی برای توسعه فردی و حرفه‌ای خود دست پیدا خواهید کرد.

بامطالعه این کتاب، شما قادر خواهید بود

- محیط کاری انگیزه‌بخشی ایجاد کنید: با استفاده از تکنیک‌ها و ابزارهای ارائه شده در کتاب، می‌توانید محیط کاری‌ای ایجاد کنید که در آن کارکنان احساس رضایت و انگیزه کنند.
- مهارت‌های رهبری خود را تقویت کنید: با یادگیری اصول رهبری انگیزه‌بخش، می‌توانید تیم خود را به سمت موفقیت هدایت کنید.
- بهره‌وری سازمان خود را افزایش دهید: با افزایش انگیزه کارکنان، می‌توانید بهره‌وری سازمان خود را به طور قابل‌توجهی بهبود بخشید.
- مشکلات مربوط به انگیزه کارکنان را حل کنید: با شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزه و استفاده از راهکارهای مناسب، می‌توانید مشکلات مربوط به انگیزه کارکنان را برطرف کنید.
- اگر به دنبال راهی برای ایجاد سازمانی پویا، خلاق و موفق هستید، مطالعه این کتاب را به شما توصیه می‌کنم.

علی‌رضا محمدی

مهر ۱۴۰۳



بخش اول

ماهیت انگیزه



بخش اول

ماهیت انگیزه

شناخت انگیزه کارکنان، کلید اصلی درک رفتارهای آنهاست. چرا افراد به سازمان می‌پیوندند؟ چه چیزی باعث می‌شود آنها در سازمان یا کسب‌وکار شما باقی بمانند؟ چه عواملی باعث می‌شود کارمندان، پرشور و با انگیزه به کار خود ادامه دهند؟ چه چیزی آنها را به تلاش بیشتر و ارائه عملکرد بهتر وامی‌دارد؟ چگونه می‌توان انگیزه کارکنان را اندازه‌گیری کرد؟ و در نهایت، چگونه می‌توان انگیزه کارکنان را تقویت و حفظ کرد؟ پاسخ به این پرسش‌ها، برای هر مدیری که به دنبال موفقیت سازمان خود است، ضروری است. انگیزه به‌عنوان یکی از عوامل بسیار مهم در افزایش بهره‌وری، نوآوری و تعهد کارکنان، نقش محوری در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند.

انگیزه چیست؟

انگیزه در لغت به معنی آنچه کسی را به کاری برانگیزاند؛ سبب، باعث و علت

است.^۱ انگیزه، نیرویی درونی است که ما را به سمت انجام کارها و دستیابی به اهدافمان سوق می‌دهد.

انگیزه، مانند موتور اتومبیل، انرژی لازم برای حرکت را فراهم می‌کند و همچون فرمان، مسیر حرکت را تعیین می‌کند. به عبارت دیگر، انگیزش به رفتار ما هم انرژی و هم، جهت می‌دهد.

همه ما ذاتاً انگیزه‌ای درونی داریم. مسئله اصلی این است که این انگیزه، چگونه جهت‌دهی می‌شود و با چه شدت و پایداری به سمت اهدافمان سوقمان می‌دهد. حتی در تصمیماتی که ما به ظاهر فاقد انگیزه هستیم؛ مانند خودکشی، انگیزه‌ای نهفته است: رهایی از رنج.

انگیزه، نیروی محرکه‌ای با سه مؤلفه اصلی

انگیزه، هم به رفتار ما جهت می‌دهد و هم انرژی. شدت این انرژی، سرعت و کیفیت حرکت ما به سوی اهداف را تعیین می‌کند. شدت انگیزه مانند شتاب است که به ما کمک می‌کند سریع‌تر به هدف برسیم، اما این شتاب بدون سوخت کافی دوام ندارد. پایداری انگیزه مانند سوخت است که به ما اجازه می‌دهد مسافت طولانی‌تری را طی کنیم و با موانع مقابله کنیم. شدت و پایداری برای موفقیت ضروری‌اند. حال بیایید این سه مؤلفه اصلی انگیزه را بررسی کنیم.

انگیزه دارای سه مؤلفه اصلی است:

۱. **جهت:** انگیزه ما را به سمت اهداف مشخصی هدایت می‌کند. مثلاً، اگر انگیزه اصلی‌مان کسب درآمد باشد، به دنبال شغل پردرآمدتری خواهیم بود.
۲. **شدت:** میزان تلاش و انرژی‌ای است که برای رسیدن به اهدافمان صرف می‌کنیم. مثلاً، فردی با انگیزه بالا، ساعات بیشتری کار می‌کند و پروژه‌های بیشتری را بر عهده می‌گیرد.

۱. فرهنگ فارسی عمید

۳. **پایداری:** توانایی ما در ادامه دادن تلاش‌ها، حتی در مواجهه با موانع است. مثلاً، اگر کالای موردنظر مشتری در انبار موجود نباشد، کارمند با انگیزه بالا به دنبال پیدا کردن راه‌حل دیگری خواهد بود.

انگیزه، انگیزش و انگیزاننده: کلید موفقیت در مدیریت

در بخش قبل، مفهوم بنیادین انگیزه را بررسی کردیم. اکنون به دو مفهوم مرتبط دیگر، یعنی انگیزش و انگیزاننده، می‌پردازیم. درک عمیق این مفاهیم، به ما کمک می‌کند تا نه تنها خودمان را بهتر بشناسیم و مدیریت کنیم، بلکه به عنوان رهبران مؤثرتری نیز عمل کنیم.

انگیزه: بنا بر آنچه گفته شد همان نیروی درونی است که ما را به سمت اهدافمان سوق می‌دهد و باعث می‌شود با شور و اشتیاق برای رسیدن به آن‌ها تلاش کنیم. این نیرو می‌تواند از نیازها، خواسته‌ها، ارزش‌ها، باورها و حتی احساسات ما نشئت بگیرد. به عبارت ساده‌تر، انگیزه همان چیزی است که به ما انرژی می‌دهد و باعث می‌شود از جا بلند شویم و به سمت جلو حرکت کنیم.

انگیزاننده: هر چیزی که باعث ایجاد یا تقویت انگیزه در ما شود، یک انگیزاننده محسوب می‌شود. انگیزاننده‌ها می‌توانند بسیار متنوع باشند. برای مثال، پاداش مالی، قدردانی، فرصت‌های رشد، احساس تعلق به یک گروه، یا حتی یک چالش جذاب می‌توانند به عنوان انگیزاننده عمل کنند.

انگیزش: در دنیای مدیریت، انگیزش به معنای ایجاد و حفظ یک محیط کاری است که در آن کارکنان احساس کنند که انگیزه و اشتیاق کافی برای انجام وظایف خود دارند. به عبارت دیگر، انگیزش در مدیریت به مجموعه اقداماتی گفته می‌شود که باهدف افزایش کارایی و بهره‌وری کارکنان انجام می‌شود. این اقدامات به عنوان نمونه می‌توانند شامل: تعیین اهداف روشن و چالش‌برانگیز، ایجاد

محیط کاری مثبت و حمایتگر، ارائه بازخورد سازنده، پاداش و تشویق مناسب، فرصت‌های یادگیری و رشد باشند.

مثالی از اهمیت انگیزش در مدیریت

فرض کنید مدیر یک کارخانه با اعتراض کارکنان خود مواجه شده است. با بررسی انگیزه‌های کارکنان، می‌تواند بفهمد که چرا این اعتراضات شکل گرفته، چه چیزی باعث ادامه آن‌ها می‌شود و چه راهکارهایی برای حل این مشکل وجود دارد. پرسش‌هایی که یک مدیر برای درک بهتر انگیزه کارکنان خود در این شرایط باید

بپرسد:



- علت به وجود آمدن این رفتارها چه بود؟ (انگیزه شروع)
- چرا این رفتارها ادامه دارد؟ (انگیزه ادامه)
- چرا کارکنان به جای اعتراض مسالمت‌آمیز، دست به اعتصاب زده‌اند؟ (انگیزه انتخاب هدف)
- چرا خواسته کارکنان از افزایش حقوق به تغییر مدیرعامل تغییر کرده است؟ (انگیزه تغییر هدف)
- چه عاملی باعث شد که کارکنان به سرکار خود برگردند؟ (انگیزه توقف رفتار)

چرا درک انگیزه مهم است؟

درک عمیق انگیزه کارکنان، قلب تپنده‌ی مدیریت موفق است. با شناخت دقیق عوامل انگیزشی، می‌توان رفتارها را پیش‌بینی و با ایجاد محیطی انگیزشی، عملکرد را بهبود بخشید. یک رهبر کارآمد، با شناسایی نیازها و خواسته‌ها انگیزه درونی را شعله‌ور کرده و به موفقیت بلندمدت سازمان کمک می‌کند. ناتوانی در

این امر، به ضرر مدیر و سازمان تمام می‌شود. در ادامه، به برخی از هزینه‌های سنگین بی‌انگیزگی کارکنان می‌پردازم.

هزینه سنگین بی‌انگیزگی کارکنان

بی‌انگیزگی کارکنان، ویروسی است که به سرعت در سازمان منتشر شده و عواقب جبران‌ناپذیری دارد. کارمندان بی‌انگیزه نه تنها سهمی در موفقیت سازمان ندارند، بلکه با بی‌تفاوتی و رفتارهای مخرب، می‌توانند به آن آسیب جدی بزنند. پیامدهای بی‌انگیزگی گسترده است؛ از دست رفتن مزیت رقابتی، افزایش جابه‌جایی نیرو، کاهش بهره‌وری و کیفیت، افزایش غیبت و ترک خدمت، افزایش هزینه‌ها، افت روحیه، دشواری در جذب و حفظ استعدادها، تخریب برند، از دست دادن مشتریان، کاهش کیفیت محصولات و خدمات، کاهش نظم و انضباط و افزایش اختلافات داخلی تنها بخشی از این پیامدها هستند. جابه‌جایی مداوم نیرو، هزینه‌ها را افزایش داده و دانش و تجربه ارزشمند را از سازمان می‌گیرد.

بی‌انگیزگی، نوآوری و خلاقیت را کاهش داده و سازمان را در رقابت عقب می‌اندازد. بی‌انگیزگی همچنین باعث کاهش کیفیت کار و منجر به افزایش خطاها می‌شود. کارکنان بی‌انگیزه، کمتر تلاش می‌کنند و در نتیجه، بازدهی کار کاهش می‌یابد. این امر به طور مستقیم بر کیفیت محصولات و خدمات تأثیر گذاشته و باعث نارضایتی مشتریان می‌شود. محیطی که در آن بی‌انگیزگی حاکم است، مستعد ایجاد اختلافات و تنش‌های درون سازمانی است. کارکنان بی‌انگیزه، کمتر به قوانین و مقررات سازمان پایبند بوده و ممکن است رفتارهای مخربی از خود نشان دهند. در نهایت، بی‌انگیزگی کارکنان تهدیدی جدی برای بقای هر سازمان است. این تهدید نه تنها به عملکرد کوتاه مدت بلکه به آینده و پایداری سازمان نیز آسیب می‌رساند.

انگیزه ذاتی است یا اکتسابی؟

انگیزه، ترکیبی پیچیده از عوامل ذاتی (طبیعی) و اکتسابی (تجربی) است.

عوامل ذاتی

ژنتیک: شواهد علمی وجود دارد که نشان می‌دهد برخی از افراد به طور ژنتیکی مستعد انگیزه ذاتی بیشتری در زمینه‌های خاصی هستند. به عنوان مثال، برخی افراد ممکن است به طور طبیعی تمایل بیشتری به کاوش، یادگیری یا حل مسئله داشته باشند.

شخصیت: برخی از ویژگی‌های شخصیتی، مانند استقلال، وجدان و تمایل به چالش، با انگیزه ذاتی مرتبط هستند.

عواطف: احساسات مثبت، مانند شادی، کنجکاوی و هیجان، می‌توانند انگیزه ذاتی را تقویت کنند.

عوامل اکتسابی

تجربیات اولیه: تجربیات دوران کودکی، مانند تشویق به یادگیری و استقلال، می‌تواند بر انگیزه فرد تأثیر بگذارد.

محیط: محیطی که فرد در آن رشد می‌کند، مانند مدرسه و محل کار، می‌تواند بر انگیزه او تأثیر بگذارد.

موفقیت‌ها و شکست‌ها: تجربیات موفقیت‌آمیز می‌تواند انگیزه را افزایش دهد، در حالی که شکست‌ها می‌توانند آن را کاهش دهند.

اهداف و ارزش‌ها: داشتن اهداف و ارزش‌های معنادار می‌تواند به افراد انگیزه دهد تا برای رسیدن به آنها تلاش کنند.

بنابراین، می‌توان گفت انگیزه تحت تأثیر تعاملات پیچیده بین عوامل ذاتی و اکتسابی شکل می‌گیرد. برای درک بهتر این موضوع، به مثال زیر توجه کنید:

فرض کنید رضا و علی دو نفر از کارمندان جدید شما در بخش بازاریابی هستند. رضا که ذاتاً خلاق و مشتاق یادگیری است، از ایده‌پردازی‌های جدید و حل چالش‌های پیچیده لذت می‌برد. اما علی که سابقه‌ی چندین موفقیت در بازاریابی ندارد، در ابتدا نسبت به وظایف خود بی‌انگیزه و بی‌علاقه به نظر می‌رسد. شما به‌عنوان مدیر، برای افزایش انگیزه هر دو نفر، تصمیم می‌گیرید با توجه به علایق و نیازهایشان، وظایف چالش‌برانگیز و مرتبطی را به آنها محول کنید. برای رضا، پروژه‌ای پیچیده با فرصت‌های خلاقانه فراوان در نظر می‌گیرید و به او اجازه می‌دهید تا به طور مستقل ایده‌های خود را عملی کند.

از سوی دیگر، برای علی، وظایف را به گام‌های کوچک‌تر و قابل‌دسترسی‌تر تقسیم می‌کنید و با استفاده از مثال‌های ملموس و تمرین‌های عملی، مفاهیم بازاریابی را به او آموزش می‌دهید.

با گذشت زمان، مشاهده می‌کنید که هر دوی آنها به تدریج به کار خود علاقه‌مند می‌شوند. رضا با انگیزه ذاتی خود، به طور مداوم در جستجوی ایده‌های جدید و خلاقانه است، درحالی‌که علی با تجربیات مثبت و موفقیت که در انجام وظایف خود به دست آورده، انگیزه اکتسابی پیدا می‌کند.

انگیزه و نگرش

چرا برخی افراد به دیگران کمک می‌کنند، درحالی‌که برخی دیگر فقط به خودشان فکر می‌کنند؟ چرا برخی در محیط کار پر انرژی هستند و برخی دیگر بی‌حوصله؟ این تفاوت‌ها در رفتار ما، همه به یک سؤال مشترک برمی‌گردد: چرا این کار را می‌کنیم؟

وقتی می‌خواهیم دلیل یک رفتار را بفهمیم، در واقع به دنبال انگیزه‌های آن رفتار هستیم. انگیزه‌ها گاهی فراتر از نیازهای اولیه مثل آب، غذا و خواب هستند. به این انگیزه‌های عمیق‌تر، نگرش می‌گوییم.

نگرش چیست؟

نگرش، مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها و احساساتی است که ما نسبت به افراد، اشیا یا ایده‌ها داریم. نگرش‌ها، رفتار ما را شکل می‌دهند و به ما می‌گویند که چگونه به جهان اطرافمان نگاه کنیم.

مثال‌هایی از تأثیر نگرش

وفاداری به وطن: چرا برخی افراد حاضرند در شرایط سخت هم به کشورشان وفادار بمانند؟ این به دلیل نگرش مثبت آن‌ها نسبت به وطن و ارزش‌هایی است که برای آن قائل هستند.

کمک به دیگران: افرادی که به دیگران کمک می‌کنند، اغلب نگرش مثبتی نسبت به هم‌نوعان خود دارند و به اهمیت کمک به دیگران اعتقاد دارند.

تلاش برای موفقیت: افرادی که به دنبال موفقیت هستند، معمولاً نگرش مثبتی نسبت به تلاش و کوشش دارند و معتقدند که موفقیت با تلاش به دست می‌آید.

عوامل شکل‌دهنده نگرش

نگرش ما تحت تأثیر عوامل مختلفی شکل می‌گیرد، از جمله:

تجربیات شخصی: تجربیات زندگی، به‌ویژه در دوران کودکی، نقش مهمی در شکل‌گیری نگرش ما دارند.

خانواده: خانواده اولین و مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر نگرش‌های ما است.

آموزش و پرورش: آموزش و پرورش رسمی و غیررسمی، به ما کمک می‌کند تا جهان را بهتر بشناسیم و نگرش‌های خود را شکل دهیم.

فرهنگ: فرهنگ جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کنیم، به‌شدت بر ارزش‌ها و باورهای ما تأثیر می‌گذارد.

رسانه‌ها: رسانه‌ها، از طریق اخبار، فیلم‌ها، و برنامه‌های تلویزیونی، بر نگرش‌های ما تأثیر می‌گذارند.

انواع انگیزه

انگیزه به عنوان یک نیروی محرک درونی، نقش بسیار مهمی در رفتار و عملکرد انسان دارد. رایان و دسی^۱ (۲۰۰۰) انگیزه را به دودسته کلی تقسیم می‌کنند: انگیزه درونی و انگیزه بیرونی.

انگیزه درونی

زمانی رخ می‌دهد که فرد صرفاً به خاطر لذت یا رضایت شخصی، کاری را انجام می‌دهد. به عنوان مثال، یک کارمند ممکن است به خاطر علاقه به کارش، وظایف خود را با دقت و ظرافت انجام دهد.

انگیزه بیرونی

زمانی رخ می‌دهد که فرد برای دریافت پاداش یا اجتناب از تنبیه، کاری را انجام می‌دهد. به عنوان مثال، یک کارمند ممکن است برای دریافت افزایش حقوق یا پاداش، بیشتر تلاش کند یا برای جلوگیری از اخراج، از قوانین و مقررات شرکت پیروی کند.

1. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.

تفاوت انگیزه‌های درونی و بیرونی

برای درک بهتر تفاوت بین انگیزه‌های درونی و بیرونی، جدول زیر را بررسی کنید.

ویژگی	انگیزه درونی	انگیزه بیرونی
منبع انگیزه	از درون فرد نشئت می‌گیرد	از عوامل خارجی مانند پاداش، تنبیه یا تأیید اجتماعی نشئت می‌گیرد
محرك اصلی	علاقه، کنجکاوی، رضایت شخصی	پاداش، اجتناب از تنبیه، تأیید اجتماعی
پایداری	پایدار و ماندگار	موقتی و وابسته به عوامل خارجی
کنترل	فرد بر انگیزه خودکنترل کامل دارد	عوامل خارجی بر انگیزه فرد تأثیر می‌گذارند
تمرکز	بر فرایند انجام کار و لذت بردن از آن	بر نتیجه کار و پاداشی که به دنبال آن است
خلاقیت	باعث افزایش خلاقیت و نوآوری می‌شود	ممکن است خلاقیت را محدود کند
تعهد	به سازمان و کار بیشتر است	کمتر به سازمان و کار متعهد است
رضایت شغلی	بالا تر است	ممکن است پایین‌تر باشد

همان‌طور که مشاهده می‌شود، انگیزه‌های درونی، پایدارتر و فرد محور بوده، در حالی که انگیزه‌های بیرونی، موقتی‌تر و به عوامل خارجی وابسته‌اند.

چگونه با درک انواع انگیزش، کارکنان خود را ترغیب کنید

انگیزه‌های درونی و بیرونی دودسته اصلی انگیزش هستند. اما انگیزه‌های دیگری نیز وجود دارند که می‌توان آن‌ها را زیرمجموعه‌ای از این دودسته دانست. در ادامه، ابتدا به پنج نوع اصلی انگیزه درونی که در محیط‌های کاری و زندگی روزمره اهمیت ویژه‌ای دارند و راهکارهای ترغیب کارکنان، می‌پردازم و سپس به انواع اصلی انگیزه‌های بیرونی و راهکارهای ترغیب کارکنان، اشاره می‌کنم.

انواع انگیزه درونی

• انگیزه شایستگی

افراد با این انگیزه، از یادگیری و تسلط بر مهارت‌های جدید لذت می‌برند. **راهکار:** فرصت‌هایی برای یادگیری و توسعه، مانند دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های آموزشی را فراهم کنید.

• انگیزه نگرش

این افراد به دنبال ایجاد تغییر مثبت در خود و دنیای اطرافشان هستند. **راهکار:** به کارکنان خود اجازه دهید تا در پروژه‌هایی که برایشان معنادار است، مشارکت کنند.

• انگیزه دستیابی

این افراد صرف‌نظر از چالش‌ها، مصمم به رسیدن به اهداف خود هستند. **راهکار:** اهداف چالش‌برانگیز و قابل‌دستیابی را برای کارکنانتان تعیین کنید و بازخورد منظمی ارائه دهید.

• انگیزه خلاقیت

این افراد از ابراز خلاقیت خود و ارائه ایده‌های جدید لذت می‌برند.

راهکار: فضایی را ایجاد کنید که در آن خلاقیت مورد تشویق و قدردانی قرار گیرد.

• انگیزه جسمی و بدنی

این افراد از احساسات و نیازهای درونی خود مانند عشق، شادی و رضایت، امنیت، تأمین غذا، پوشاک و سایر نیازهای زیستی انگیزه می گیرند.

راهکار: محیط کاری مثبتی ایجاد کنید که در آن کارکنان احساس احترام، قدردانی و حمایت کنند. همچنین احساس کنند با بودن در کنار شما می توانند به نیازهای جسمی خود پاسخ دهند.

با درک این پنج نوع انگیزش درونی، می توانید به کارکنانتان کمک کنید تا انگیزه خود را پیدا کنند و به بهترین شکل خود برسند.

انواع انگیزه بیرونی

علاوه بر انگیزه درونی، شناخت انواع انگیزه های بیرونی نیز برای درک بهتر رفتار افراد و مدیریت مؤثر آن ها بسیار مهم است. در ادامه به چهار نوع اصلی انگیزه بیرونی که در محیط های کاری و زندگی روزمره با آن ها مواجه می شویم، می پردازیم.

• انگیزه پاداش

افراد با این انگیزه، به دنبال به دست آوردن پاداش برای عملکردشان هستند، مانند پول، ارتقا شغلی یا مزایای دیگر.

راهکار: سیستم پاداشی شفاف و عادلانه را ایجاد کنید که به عملکرد خوب پاداش دهد.

• انگیزه ترس

این افراد از ترس عواقب منفی مانند تنبیه، اخراج یا دست نیافتن به اهداف، به انجام کارها ترغیب می شوند.

راهکار: به جای استفاده از ترس، بر روی ایجاد محیطی مثبت و حمایتی تمرکز

کنید که در آن کارکنان احساس قدردانی و احترام کنند.

• انگیزه قدرت

این افراد تمایل دارند بر خود و دیگران نفوذ و کنترل داشته باشند.
راهکار: به کارکنان فرصتهایی برای رهبری و تصمیم‌گیری بدهید.

• انگیزه اجتماعی

این افراد از تعامل با دیگران و احساس پذیرش توسط آنها انگیزه می‌گیرند.
راهکار: فرهنگ کار تیمی قوی را ایجاد کنید و فرصتهایی برای تعامل و همکاری بین کارکنان فراهم کنید.

با سلام،

بخشی از کتاب «هنر رهبری انگیزه‌بخش» شامل فهرست، مقدمه و گزیده‌ای از متن را
مطالعه فرمودید. مشخصات کتاب:

قطع: رقعی، تعداد صفحات: ۲۳۰، جنس کاغذ: بالکی، چاپ: سیاه و سفید

قیمت: ۳۴۵ هزار تومان

چگونه سفارش دهید؟

مبلغ ۳۴۵ هزار تومان را به شماره کارت زیر واریز کنید:

شماره کارت: ۶۲۱۹-۸۶۱۹-۰۸۰۴-۳۵۹۸

بلوبانک به نام علی رضا محمدی قائینی

پس از واریز، لطفاً اطلاعات ۱- نام و نام خانوادگی ۲- شماره تماس ۳- آدرس دقیق پستی

۴- تصویر فیش واریز را با کلیک بر روی آی‌دی تلگرام:

[@alirezamohammadi_co](https://t.me/alirezamohammadi_co) یا شماره ۰۹۱۲۳۰۱۲۸۹۶ در تلگرام ارسال فرمایید.

همین الان برای خرید اقدام کنید و اولین قدم را برای موفقیت بیشتر خود بردارید!