

دانشگاه علوم پزشکی شیراز
دانشکده پرستاری و مامایی حضرت فاطمه (س)
دفتر توسعه ی آموزش

مدیریت زمان

گرد آوری: زهرا دهقانی

ویراستار علمی:

عنوان : مدیریت زمان

گرد آورنده : زهرا دهقانی

ناشر : دفتر توسعه ی آموزش ، دانشکده پرستاری و مامایی حضرت فاطمه (س)

محل انتشار: دانشکده پرستاری و مامایی حضرت فاطمه (س)

زمان نشر: تابستان ۱۳۸۸

فهرست عناوین

صفحه	عنوان
۴	مقدمه
۵	اصول عمومی مدیریت زمان
۲۴	نکات سودمند
۴۵	بررسی نظریه های انگیزش
۴۷	فنون انگیزش و کاربرد آن هادر سازمان

۱- مقدمه

راههای مختلفی برای بیان درک ما از زمان وجود دارد. برای قرن‌ها مردم از حرکت ماه، ساعت آفتابی، اذان، زنگ کلیسا برای تنظیم برنامه زمانی روزانه خود استفاده کردند تا اینکه در قرن دوازدهم راهبان کاتولیک ساعت‌هایی را برای تنظیم فعالیت‌های خود ساختند.

در طول تاریخ تمدن‌ها به زمان و ابعاد آن توجه داشته‌اند و این توجه در این دوران نیز وجود دارد و عباراتی مانند «وقت طلاست» گویای این توجه است. جوامع امروزی جوامعی هستند که در آنها تعداد ساعات کافی در طول روز وجود ندارد. فناوری‌های نو محیطی فراهم آورده‌اند که تقریباً در مدت زمان کم می‌توان به خیلی از اطلاعات دسترسی پیدا کرد و خیلی کارها را سریعتر و آسانتر انجام داد اما تمایل به سریعتر انجام دادن کارها و بیشتر کار انجام دادن روز به روز بیشتر می‌شود.

این رویکرد که همواره با بشر همراه بوده است این احساس را برای او به وجود آورده است که از زمان عقب می‌ماند و نمی‌تواند از آن به صورت مؤثر بهره‌گیرد. تاریخ به ما می‌گوید که مدیریت ضعیف زمان یک مسئله قدیمی است، مسئله‌ای است که فناوری آن را به وجود نیاورده است و آن را نمی‌تواند حل کند. در شرایطی که ابزار بیشتری برای مدیریت زمان در اختیار داریم و فرایندهای اداری، کمتر در پیچ و تاب تشریفات اداری و کاغذ بازی گم می‌شوند، مدیریت ضعیف زمان را کمتر می‌توان مخفی کرد. مدیریت زمان موضوعی است که همه ما، چه در زندگی شخصی و چه در زندگی حرفه‌ای، نیاز داریم با آن روبرو شویم تا در زندگی موفق شویم.

در ادامه در مورد وجوه مختلف مدیریت زمان صحبت می‌کنیم. ابتدا نگاهی به اصول عمومی مدیریت زمان خواهیم داشت. توجه به این اصول کمک می‌کند که درک بهتری از مفهوم مدیریت زمان داشته باشیم و پیشنهادهایی ارائه می‌کند که می‌توانید آنها را در حوزه‌های مدیریت زمان در زندگی خود به کار برید. پس از ارائه

رهنمودهای عمومی، به حوزه‌های مدیریت زمان به صورت دقیق‌تر خواهیم پرداخت. ابتدا راجع به مدیریت زمان در زندگی شخصی می‌پردازیم و سپس مدیریت زمان را در حوزه کسب و کار مدنظر قرار می‌دهیم.

۲- اصول عمومی مدیریت زمان

مدیریت زمان مجموعه‌ای از مهارت‌هاست که شما را در استفاده مؤثر از زمان کمک می‌کنند. رهنمودهای عمومی وجود دارند که می‌توانند برای مدیریت زمان در حوزه‌های متفاوت مانند خانه، مدرسه و کار استفاده شوند. در این بخش، برخی از این رهنمودها را شرح می‌دهیم. ابتدا دلایل استفاده نکردن مردم از مدیریت زمان و مزایای حاصل از مدیریت زمان را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

احتمالاً روشن‌ترین دلیل عدم استفاده از مدیریت زمان این است که مردم نمی‌دانند مدیریت زمان چیست. دلیل دوم سستی و تنبلی است؛ بعضی از مردم فاقد هدف و انگیزش لازم برای برنامه‌ریزی مؤثر هستند. گروه سومی که از مدیریت زمان استفاده نمی‌کنند آنهایی هستند که دوست دارند تحت فشار و تنگی وقت (دقیقه نود) و شرایط بحران کار کنند.

ممکن است در شرایطی استفاده نکردن از مدیریت زمان توجیه‌پذیر باشد اما مزایای استفاده موفق از مدیریت زمان هر گونه دلیل یا توجیه را رد می‌کند. مدیریت زمان کمک می‌کند که تعیین کنید کدام یک از کارهایی که انجام می‌دهید مهمترین هستند. این عمل به شما این امکان را می‌دهد به برخی فعالیتها اولویت زیادی

دهید و برخی از فعالیت‌ها را حذف کنید. همچنین مدیریت زمان به شما کمک می‌کند که از طریق حذف مزاحمت‌ها و فعالیت‌های غیرضروری، مدت زمانی که واقعاً کار می‌کنید را افزایش دهید. یکی از وجوه رضایت بخش مدیریت زمان کاهش استرس در زندگی است. کاهش سطح استرس موجب بهبود سلامت روحی و جسمی می‌شود.

۲-۱- چگونه وقت خود را می‌گذرانید؟

وقتی تصمیم گرفتید که از استراتژی‌های مدیریت زمان استفاده کنید، از همان زمان باید شروع کنید. اولین قدم تحلیل و بررسی روشی است که در حال حاضر از وقت خود استفاده می‌کنید. این کار نباید از طریق حافظه انجام شود. ممکن است شما اکثریت زمانهای بیکاری خود را به یاد نیاورید یا قادر نباشید زمانهایی را که صرف مکالمات طولانی می‌کنید دقیقاً بیاد آورید. برای ثبت نحوه گذراندن وقت می‌توانید از یک دفتر یادداشت، دفتر گزارش فعالیت یا یک دفتر برنامه‌ریزی با بخش‌های تفکیک شده به ساعت برای ردیابی فعالیتها استفاده کنید. نه تنها آنچه که در طول روز انجام می‌دهید بلکه احساس خود (خسته، پرانرژی، عصبانی، بی‌حال و ...) را ثبت کنید. هر وقت که فعالیت خود را تغییر می‌دهید، نوع فعالیت و زمان شروع آن را ثبت کنید.

پس از ثبت فعالیت‌ها برای چندین روز، یادداشت‌ها آماده برای تحلیل هستند. خیلی از فعالیت‌های ثبت شده در گزارش به صورت بارز دیده می‌شوند چرا که وقت زیادی صرف آنها شده است. دیگر حوزه مهم در یادداشت‌ها، فعالیت‌های غیرضروری است که در طول

روز انجام داده‌اید. وقتی این فعالیت‌ها به صورت جداگانه دیده شوند خیلی زمان‌بر نیستند اما وقتی دسته‌بندی شوند، زمان کل آنها ممکن است قابل ملاحظه باشد. تحلیل فعالیت‌هایتان که در گزارش ثبت شده‌اند در قدم بعدی، یعنی اولویت‌بندی فعالیت‌ها، به شما کمک خواهد کرد.

۲-۲- اولویت بندی فعالیت‌ها

اولویت‌بندی یکی از مهمترین قدم‌های مدیریت زمان است. این عمل کمک می‌کند که موارد زمان‌بر که نه اوقات خوشی را ترتیب می‌دهند و نه کمک می‌کنند که به اهداف خود دست یابید را حذف کنید. این مرحله بیشترین تغییر در جهت افزایش زمان را به دنبال دارد. با تصمیم‌گیری در خصوص فعالیت‌هایی که باید انجام دهید و فعالیت‌هایی را که باید حذف کنید اولویت‌بندی را آغاز کنید.

برای تصمیم‌گیری در خصوص فعالیت‌هایی که باید انجام دهید، فعالیت‌هایی را تعیین کنید که از آنها لذت می‌برید و آنها را خوب انجام می‌دهید. خیلی مهم است که هم از نظر حرفه‌ای و هم از نظر شخصی از کاری که انجام می‌دهید لذت ببرید. در گزارش خود کارهایی که از آنها لذت می‌برید و کارهایی که برای شما خوشایند نیستند را مشخص کنید. اکثریت روز شما باید صرف کارهایی شود که از انجام آنها لذت می‌برید.

در حالی که مهم است از انجام یک کار لذت ببرید، نیز مهم است که آن را خوب انجام دهید. در تعیین اینکه چه کارهایی را انجام دهید و چه کارهایی را تفویض کنید، شناخت نقاط قوت و ضعف شما حیاتی

است. تلاش نکنید مسئولیت‌هایی بیش از آنچه می‌توانید به صورت معقول انجام دهید را به عهده گیرید. بعد از تعیین کارهایی که از آنها لذت می‌برید و آنها را خوب انجام می‌دهید، شما آماده هستید که فعالیت‌های غیرضروری در زندگی خود را دور بریزید. تمام منابع موجود خود را پیدا کنید و فعالیت‌هایی را که بیش از توان خود می‌دانید تفویض کنید. بعد از اینکه فهرست کارهای روزانه را به میزان قابل قبولی از مسئولیت‌ها کاهش دادید، زمان برنامه‌ریزی فرا می‌رسد.

۲-۳- برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی در زندگی شخصی و حرفه‌ای متفاوت از هم انجام می‌شوند. در برنامه‌ریزی شخصی، برنامه‌ریزی از طریق هدفگذاری و ترسیم مسیر دستیابی به اهداف انجام می‌شود. در برنامه‌ریزی حرفه‌ای، برنامه‌ریزی پروژه‌محور است. برنامه‌ریزی پروژه باید از طریق نرم‌افزارهای برنامه‌ریزی رسمی انجام شود.

روش برنامه‌ریزی مناسب خود را انتخاب کنید. از هر روش مانند انتخاب اهداف، برنامه‌ریزی رسمی یا غیر رسمی که استفاده کنید چند نکته مهم را باید به خاطر بسپارید. ابتدا انتظارات خود را برآورد کنید. به یاد داشته باشید تعداد ساعات محدودی در یک روز وجود دارد. سعی نکنید به نتایجی ماوراً قابلیت‌های خود دست یابید.

دوم، مدت زمانی را صرف خود کنید. برای اینکه به حداکثر عملکرد دست یابید به زمان خواب و استراحت کافی نیاز دارید. اقدام به این عمل سخت‌تر از تصمیم گرفتن برای انجام آن است. هنگام برنامه‌ریزی شما می‌پندارید که به هیچ استراحتی نیاز ندارید یا می‌توانید فقط

چهار ساعت در روز بخوایید. کار مداوم بدون استراحت سطح استرس را افزایش داده و سطح عملکرد را کاهش می‌دهد.

۲-۴-۲ نکات سودمند برای بهبود کیفیت وقت

۲-۴-۲-۱ از مزاحمت‌ها جلوگیری کنید.

همواره پذیرای بازدیدکنندگان نباشید. بازدیدکنندگان می‌توانند موجب به هم‌ریختگی شوند که در نهایت منجر به کاهش بهره‌وری می‌شود. با بستن در اتاق یا حذف ارتباط بصری می‌توانید به بازدیدکننده بفهمانید که شما مشغول هستید. هر روشی که به کار می‌برید به خاطر بسپارید که نباید هر بازدیدی را بپذیرید.

راه دیگر برای کاهش مزاحمت‌ها جواب ندادن به تلفن است. تماس‌های تلفنی می‌توانند خیلی وقت‌گیر باشند. تماس‌های تلفنی قطار افکار را از حرکت بازمی‌دارند. تماس‌های تلفنی ممکن است شما را متعهد به انجام کارهایی کنند که آمادگی آنها را ندارید. از خاموش کردن زنگ تلفن نترسید. وقتی کارتان تمام شد پیغام‌های دریافتی را چک کنید.

۲-۴-۲-۲ کنترل کنید

کارهایی را که نیاز دارید انجام دهید می‌دانید. این کار را در فهرست کارها یادداشت کنید. کارهای فهرست را اولویت‌بندی کنید. با انجام این عمل، شما می‌توانید روز خود را کنترل کنید. شما ابزاری دارید که می‌توانید از کارهای غیرضروری جلوگیری کنید یا کارهای

جدید را اولویت بندی کنید. پیروی از این رهنمودها این تضمین را به دنبال دارد که شما ابتدا مهمترین فعالیتها را انجام می دهید. همچنین شما می دانید که چه فعالیت هایی را انجام نداده اید و می توانید آنها را به فهرست کارهای فردا اضافه کنید.

۲-۴-۳- بر بهره‌ور بودن تأکید کنید نه مشغول بودن

تمرکز بر بهره‌وری کیفیت کار و عملکرد را افزایش می دهد. تهیه یک فهرست اولویت بندی شده از کارها به شما کمک می کند که بهره‌ور باشید. تمرکز بر انجام مهمترین کارها در ابتدا، به شما کمک می کند که کار بیشتری انجام دهید و آنها را سر وقت انجام دهید.

۲-۴-۴- سرعت خود را تنظیم کنید

مهم است که خود را برای میزان ساعاتی که کار می کنید تنظیم کنید. از خود بپرسید که با سرعتی که کار می کنید می توانید ادامه دهید. خود را با تعداد ساعات زیاد کار خسته نکنید. مدیریت مؤثر زمان باید این امکان را فراهم آورد که بتوانید کارهای مورد نیاز را انجام دهید بدون اینکه نیاز باشد تعداد ساعات زیادی را در دوره زمانی بزرگتر مشغول باشید.

۳- مدیریت زمان شخصی

مدیریت زمان شخصی بخش قابل ملاحظه‌ای از زمان روزانه را صرف می کند. مهارتهای مدیریت زمان شخصی در عمل دارای اشکالاتی هستند. اولویت بندی اهداف شخصی می تواند خیلی مشکل

باشد زیرا باید نسبت به فعالیت‌های اولویت‌دار، در دسته دوم از اهمیت قرار گیرند. این بخش به شما کمک می‌کند که اهداف شخصی خود را اولویت‌بندی کنید بطوری که در برنامه شما قرار گیرند. شما روش «فقط بگو نه» را یاد می‌گیرید که به شما در سبک کردن زمان‌بندی کمک می‌کند. این بخش هم‌چنین چگونگی ایجاد وقت برای فرزندان و دیگر افراد مهم برای شما را مورد بررسی قرار می‌دهد.

۳-۱- فقط بگو «نه»

در زندگی شخصی خود معمولاً با گفتن کلمه «نه» مشکل داریم. این موضوع موجب بیشتر تناقضات در وقت ما می‌شود. به خاطر اکراه طبیعی در گفتن نه، اغلب احساس تعهد نسبت به دوستان و خانواده خود داریم. آموزش به خود در استفاده از ابزار ارزشمند نه گفتن در تشخیص اهمیت اولویت‌های شخصی ضروری است.

چندین روش برای نه گفتن به صورت غیرمستقیم وجود دارد بطوری که دوستان و خانواده خود را نرنجانید. یک ذهن خلاق معمولاً قادر خواهد بود از شرایطی که با اولویت موجود وی تناقض دارند خلاصی یابد. اما عذر و بهانه همیشه ضروری نیست. اشکالی ندارد که با افراد رو راست بود و واقعیت را گفت. به افرادی که تقاضای اختصاص وقت را از شما دارند بگویید که شما مسئولیت‌هایی به عهده دارید که امکان برآوردن تقاضای آنها را فراهم نمی‌آورد. شما متعجب خواهید شد که می‌بینید که به چه سادگی روش مستقیم پذیرفته می‌شود.

۳-۲- اهداف شخصی

۳-۲-۱- هدفگذاری کنید

وقتی بتوانید به صورت مؤثرتر «نه» بگویید، وقت بیشتری برای تخصیص در دست‌یابی به اهداف شخصی خود دارید. اهداف، حوزه خیلی مهمی از مدیریت زمان شخصی هستند. اهداف به ما کمک می‌کنند که از طریق ایجاد کار برای ما و اجازه تمرکز بر تلاش‌هایمان، زندگی خود را سازماندهی کنیم. هنگام هدفگذاری خیلی مهم است آنها را واقعی و قابل دستیابی تعریف کنیم. با تنظیم اهداف از پیش، به خود اجازه می‌دهید که یک مسیر استراتژیک به سمت دستیابی به اهداف را برنامه‌ریزی کنید.

اهدافی تعریف کنید که به سادگی قابل دستیابی باشند. وقتی به اهداف تعریف شده رسیدید، برای هدفی که مشکل‌تر است اقدام کنید. این فرایند را ادامه دهید تا اینجا که احساس کنید که اهداف شما نه آسان و نه دور از دسترس هستند. این فرایند کند است اما به شما کمک می‌کند که یاد بگیرید چگونه به صورت موفقیت‌آمیز به اهداف خود دست یابید. نباید انتظار داشته باشید که تمام انتظاراتتان یک شبه برآورده شوند چرا که یک فرایند تدریجی است.

۳-۲-۲- اهداف خود را اولویت‌بندی کنید

وقتی اهداف خود را تنظیم کردید، باید آنها را اولویت‌بندی کنید. وقت گذاشتن و اولویت‌بندی اهداف در مدیریت زمان شخصی مؤثر

حیاتی است. خیلی از ما از این مرحله می‌پریم اگر چه دوباره مجبور می‌شویم که برگردیم.

اهداف را به صورت روشن تعریف کنید و مشخص کنید که آنها چه هستند و چه اهمیتی دارند. اهدافی که اهمیت کم دارند می‌توانند به تعویق بیافتند. اجازه دهید اقلامی که به توجه بیشتر نیاز دارند ابتدا انجام شوند. شما می‌توانید یک فهرست از کارهایی که باید انجام دهید تهیه کنید و به هر یک از اقلام به نسبت اهمیت عددی اختصاص دهید یا اینکه فهرستی از اهداف اولویت‌بندی شده تهیه کنید. پیتراکر می‌گوید که «انجام دادن کارهای درست مهمتر از انجام درست کارهاست».

اقتصاددان ایتالیایی، ویلفردو پارتو، قانونی در اولویت‌بندی دارد. قانون پارتو می‌گوید که تقریباً ۸۰ درصد نتیجه مورد نظر از بیست درصد تلاش‌هایی حاصل می‌شود که انجام می‌دهیم. برای اینکه کارهای خود را به صورت مؤثر اولویت‌بندی کنید، باید بیست درصد مهم را جدا کنید. وقتی کارهای مهم تعیین شدند شما می‌توانید بر اقداماتی تمرکز کنید که بیشترین نتیجه مورد نظر را حاصل می‌کنند. هنگام تحلیل چگونگی گذراندن اوقات خود (بخش ۲-۱) متوجه خواهید شد که خیلی از اوقات شما صرف کارهای کوچک و ناچیز می‌شود. به همین دلیل توان شما صرف حوزه‌های اصلی و حیاتی که نیازمند تلاش بیشتر هستند نمی‌شود. قانون پارتو را برای اولویت‌بندی به کار برید و خواهید دید که زمان و اهداف تحقق یافته شما بیشتر خواهند شد.

۳-۳- تعلل

وقتی زمان مناسب صرف هدفگذاری و اولویت‌بندی کردید، می‌توانید کارهای مورد نیاز هر روز را تعیین کنید. اگر کارها را در زمان موعدها انجام ندهید غیر مؤثر عمل کرده‌اید. تعلل چیزی است که اکثر ما با آن درگیر هستیم. اغلب نمی‌توانیم به کل نتیجه مورد نظر دست یابیم زیرا به خاطر تعلل استرس به ما چیره می‌شود.

با تعداد زیادی از کارهای انباشته شده بر روی هم، سخت است که در انجام کارها تعلل نکنیم؛ خصوصاً برای کارهای بزرگتر که به زمان بیشتر از آنچه که شما دارید نیاز دارند.

وقتی با کار بزرگی روبرو می‌شوید آن را به بخش‌های کوچکتر تقسیم کنید. تقسیم کار به کارهای کوچکتر این امکان را فراهم می‌آورد که اجزاء کوچکتر را بدون اضطراب انجام دهیم. بزودی در خواهید یافت که با انجام کارهای تقسیم شده، کل کار بزرگ انجام شده است.

۳-۴- مزاحمت کمال‌گرایی

وقتی هدفگذاری و اولویت‌بندی کردید، باید از چندین مسئله فرعی که بروز می‌کنند جلوگیری کنید. یکی از این مسائل تمایل شخص به کمال‌گرا بودن است. این نوع رویکرد می‌تواند تأثیر زیادی بر مدیریت زمان شخصی داشته باشد. توجه غیر ضروری به جزئیات باعث می‌شود که دیگر کارها را به تأخیر بیاندازید. ناتوانی در پاداش دادن به خودمان برای کارهایی که انجام داده‌ایم مسئله دیگری است که با آن

روبرو هستیم. وقتی کاری را انجام دادید، شما باید به خود پاداش دهید. پاداش دادن به خود راهی برای ایجاد تعادل بین کار و تفریح است. اگر بتوانیم یاد بگیریم که بین کار و تفریح تعادلی برقرار کنیم زندگی سالم‌تر و شادتری خواهیم داشت.

۳-۵- وقت گذاشتن برای همسر

زندگی شخصی شامل چندین حوزه متفاوت است که باید در نظر بگیریم. یکی از این حوزه‌ها وقتی است که با همسر خود می‌گذرانیم. این وجهی حیاتی از مدیریت زمان شخصی ماست زیرا خیلی از احساسات ما آن را دیکته می‌کنند. افرادی که وقت کافی برای همسرانشان تخصیص نمی‌دهند به خاطر دلایلی روابط خود را پرتنش درمی‌یابند که می‌شد از آنها جلوگیری کرد. اغلب همسر خود را در انتهای فهرست اولویت قرار می‌دهیم زیرا عادت کرده‌ایم فرض کنیم که به دلیل برنامه فشرده کاری، همسر ما عذر ما را می‌پذیرد. چندین روش برای افزایش مدت زمان بودن با همسر وجود دارد. اگر مدت زمان کافی با همسران نیستید زمانهایی را برای تنها بودن با وی تخصیص دهید و با هم برای تماشای فیلم یا صرف شام بیرون بروید. روش دیگر رفتن به خرید با یکدیگر است.

۳-۶- کارهای مربوط به خانه

هر خانه تعداد زیادی کارهای متفاوت دارد که باید انجام شوند. این مسئولیت‌ها می‌توانند بار زیادی بر ما وارد کنند اگر برنامه‌ریزی نشوند. با تعداد بسیاری از اولویت‌ها در زندگی پیچیده امروزی، بیشتر مردم

نمی‌توانند وقت اضافه برای انجام کارهای خانه پیدا کنند. از آنجایی که خود نمی‌توانید همه این کارها را انجام دهید، اگر امکان داشته باشد آنها را به فرزندانتان تفویض کنید.

۳-۷- وقت گذاشتن برای فرزندان

همه قبول دارند که قراردادن فرزندان در اولویت‌های بالا همیشه ساده نیست. فرزندان وقت قابل ملاحظه‌ای از شما می‌گیرند و لازم است که دیگر اولویت‌ها را همراه با این موضوع برنامه‌ریزی کنید. می‌توانیم وقت خود را با فرزندان بگذرانیم در حالیکه به اتفاق آنها کارهای خانه را انجام می‌دهیم. بچه‌ها از مسئولیت لذت می‌برند و قادرند که برخی کارهای خانه را انجام دهند. خیلی از مسئولیت‌های داخل و خارج از خانه وجود دارد که شما به عنوان یک خانواده می‌توانید آنها را با هم انجام دهید در حالی که با هم هستید. انجام برخی از کارهای خانه توسط فرزندان، استرس شما را کاهش می‌دهد. تفویض مسئولیت به فرزندان در سنین کودکی برای آنها سودمند است و مهارت‌های مدیریتی آنها را برای سال‌های بعد افزایش می‌دهد. نقش شما به عنوان یکی از والدین فرزندان، فشار روحی و جسمی در مراقبت از آنها را به دنبال دارد. شما باید به اتفاق فرزندان به گونه‌ای برنامه‌ریزی کنید که این زمانها به حداقل برسند. شما می‌توانید به فرزندان خود توضیح دهید که باید کارها و برنامه‌هایی را انجام دهید و انجام ندادن آنها باعث می‌شود که به اهداف خود نرسید. فرزندان خیلی اهمیت دارند ولی باید به حجم دیگر کارها و مسئولیت‌ها توجه داشته باشید.

۳-۸- مدیریت میز کار

آخرین و مهمترین وجه مدیریت زمان شخصی که مورد بحث قرار می‌گیرد مدیریت امور دفتری شخصی است. میز کار مهمترین چیزی است که همواره باید روزآمد نگاه داشته شود. برای موفق بودن، این موضوع باید جزو اولویتهای بالای شما قرار گیرد. بدین منظور ابتدا باید میز خود را سازماندهی کنید. با داشتن یک میز مرتب و تمیز شما می‌توانید بهتر کارهای انجام نشده خود را پیدا کنید. وقتی کاغذهای شما مرتب شده باشند می‌توانید کارهای مربوط به آنها را به بخش‌های کوچکتر تقسیم کرده و جداگانه هریک را انجام دهید.

روشی که اتاق کار خود را براساس نیازها ترتیب می‌دهید کلید خیره شدن در انجام کارهایتان است. حتی اگر نیازهای شما در پایین‌ترین حد لازم باشند، اقلام خاصی وجود دارند که به موفقیت شما کمک می‌کنند. اول باید بدانید که به چه مقدار فضا برای بایگانی و ذخیره احتیاج دارید. نباید اسناد و مدارک را روی هم بر روی میز انباشته کنید چرا که باعث می‌شود نتوانید به کارهای مالی و دفتری خود در زمان لازم بپردازید. از میزهای دارای چند کشو و فایل‌های بایگانی می‌توانید استفاده کنید.

متخصصین اعتقاد دارند که باید از یک صندلی مناسب استفاده کرد. نوع صندلی انتخابی باید بگونه‌ای باشد که به شکل مناسب در آن جای گیرید. یک صندلی خوب طراحی شده باید قابلیت تنظیم داشته باشد بگونه‌ای که با اندام شما تطابق یابد و این امکان را فراهم آورد که هنگام کار کردن موقعیت راحتی داشته باشید. پس از تنظیم، باید

پشت شما را نگه دارد و فشار وارده بر شانه‌ها، گردن و دستها را کاهش دهد. مطمئناً در این شرایط شما بهتر می‌توانید بر کار خود تمرکز کنید.

بیشتر ما به میزان روشنایی اطراف خود توجه نمی‌کنیم. روشنایی مناسب، کارایی را بالا می‌برد. سطح متفاوتی از روشنایی برای کارهای متفاوت لازم است. هنگام خواندن مدارک و نامه‌ها نور باید به قدر کافی باشد تا به چشمان خود فشار وارد نکنید. اما هنگام کار با کامپیوتر نور باید به قدری باشد که انعکاس‌ها و درخشندگی‌ها به حداقل برسند.

ابزار غیر فنی زیادی وجود دارند که می‌توانید در زندگی شخصی از آنها استفاده کنید. از یک تقویم دیواری با جدول بندی درشت استفاده کنید. بدین شکل می‌توانید کل روزهای ماه را ببینید. حتماً دفترچه تلفن داشته باشید. از نرم‌افزارهای کامپیوتری نیز می‌توانید استفاده کنید.

۴- مدیریت زمان و کار

محیط کسب و کار امروز را می‌توان با رقابت شدید و سخت آن توصیف کرد. در هر ثانیه از روز اختراعات جدیدی صورت می‌پذیرد و روش‌های سنتی، طول عمر کوتاهتری پیدا می‌کنند. خبر تازه امروز، یک خبر قدیمی در فردا محسوب می‌شود و کسانی که با تغییرات پیش نروند عقب خواهند ماند. شما باید از تمام منابع موجود خود استفاده کنید تا با زمان پیش روید.

بزرگترین مانع موفقیت در این بازار، زمان است. با ساعات نامحدود روزانه می‌توانستیم سرعت کار را به اندازه رضایت‌بخش پایین بیاوریم. متأسفانه زمان چیزی است که بشر نمی‌تواند آن را کنترل کند. به خاطر این شرایط غیرقابل کنترل، باید با زمان کار کنیم. درک محدودیت‌های حاصل از زمان و منافع مدیریت زمان کمک می‌کند با زمان کار کنیم نه اینکه در مقابل آن قرار گیریم.

روشی که شما زمان خود را استفاده می‌کنید تعیین‌کننده موفقیت شماست. با این حال، فلسفه مدیریت زمان از فردی به فرد دیگر متفاوت است و مدیریت زمان برای شما باید بگونه‌ای باشد که با کار شما مطابقت داشته باشد. در این بخش رهنمودهایی ارائه می‌کنیم که به شما در شروع سفر در مدیریت مؤثر زمان کمک خواهند کرد. این رهنمودها را به دقت بخوانید و آنها را بگونه‌ای تطبیق دهید که نیاز شما را برآورده کنند.

۴-۱- مدیریت زمان در کار

رهنمودهای کلی که قبلاً گفته شد می‌توانند در محل کار شما به کار روند. این رهنمودها مواردی شامل تحلیل روش گذراندن وقت، اولویت‌بندی فعالیت‌ها و برنامه‌ریزی است.

۴-۲- کار درست را در زمان درست انجام دهید

حتی با مدیریت مؤثر زمان هم در خواهید یافت که همیشه نمی‌توان هر کاری را سر وقت انجام داد. اما کارهایی وجود دارند که باید سر وقت انجام شوند و کارهایی نیز هستند که می‌توان به تأخیر انداخت. بر اساس رهنمودهای عمومی مدیریت زمان، یک فهرست اولویت‌بندی شده از کارها باید تهیه کنید. در سراسر روز کارهایی از فهرست را انجام دهید که بیشترین اولویت را دارند. این کار خیلی ساده است و به یک متدولوژی خاص نیاز ندارد در حالی که خیلی از ما کار درست را در زمان درست انجام نمی‌دهیم. انجام کارها براساس اولویت کمک می‌کند که کارها را خوب مدیریت کنید.

۴-۳- قبل از ترک دفتر فهرست کارهای فردا را مرور کنید

فهرست کار را بررسی کنید و کارهای انجام نشده را تعیین کنید. کارهای انجام شده را پاک کنید و کارهای انجام نشده را اولویت‌بندی کنید. هنگام اولویت‌بندی موضوعات اصلی، کارهایی که قرار است فردا انجام دهید را مرور کنید. برای مثال، اگر فاز دوم پروژه در دست را آغاز می‌کنید مستندات تعریف آن فاز را مطالعه کنید. این کار باعث می‌شود اقداماتی را که برای فاز دوم باید انجام دهید بیاد آورید. اگر با چند نفر کار می‌کنید، با آنها در مورد کار فردا صحبت کنید و مطمئن شوید که هریک می‌دانند فردا چه کاری باید انجام دهند.

۴-۴- ساعات اوج کاری خود را پیدا کنید

با استفاده از رهنمودهای ارائه شده در بخش ۲، تعیین کنید که در ساعات مختلف روز چه احساسی دارید. این تمام تحقیقی است که نیاز

دارید تا بتوانید ساعات اوج کاری خود را پیدا کنید. ساعاتی که بیشترین انرژی را داشته‌اید، انگیزش بالا داشته‌اید و تماماً متمرکز به کارتان بوده‌اید را بشمارید. این ساعات زمانی هستند که در آن باید مشکل‌ترین کارهایتان را انجام دهید. از مزایای ساعت اوج کاری استفاده کنید.

۴-۵- از جلسات حداکثر استفاده را ببرید

برای برگزاری جلسه چهار نکته را باید در نظر بگیرید. اولین نکته این است که جلسه را هنگامی برگزار کنید موضوع آن اتفاق افتاده باشد. جلسات دوره‌ای اغلب نیاز نیست اما اگر این زمان را تخصیص دهید با بحث‌های مختلف پر می‌شود. بنابراین جلسات را براساس نیاز تشکیل دهید نه براساس قاعده. دومین رهنمود برای تشکیل جلسه تنظیم دستور جلسه است. دستور جلسه باید هدف جلسه و حوزه بحث را نشان دهد. حوزه‌های بحث باید اولویت‌بندی شوند. جلسات ساخت‌یافته افراد را بر موضوع مورد بررسی متمرکز می‌کنند. این کار منجر به جلسات کوتاه‌تر و پربارتر می‌شود. توزیع دستور جلسه در زمان مناسبی پیش از تشکیل جلسه، به افراد این امکان را می‌دهد که خود را برای جلسه آماده کنند. این اقدامات باعث می‌شود که جلسات شما مؤثرتر و آموزنده‌تر شوند.

سومین رهنمود برای تشکیل جلسات تنظیم دقیق زمان جلسه است. ساعت تشکیل جلسه تأثیر زیادی بر خروجی جلسه خواهد داشت. برای مثال، اگر شما می‌دانید که افرادی در جلسه هستند که تمایل دارند جلسه را بیش از زمان در نظر گرفته شده ادامه دهند،

زمان جلسه را برای پیش از نهار یا برای ساعت پایانی روز تنظیم کنید. این باعث می‌شود افراد انگیزه بیشتری برای تمرکز و توجه داشته باشند. نکته چهارم این است که جلسات را در ساعات غیرمعمول برگزار کنید اگر با تأخیر و کندی روبرو می‌شوید.

۴-۶- به صورت مؤثر تفویض کنید

تفویض زمان بیشتری ایجاد می‌کند. اما این کار همیشه به سادگی قابل انجام نیست. در حقیقت خیلی از افراد با تفویض کارها مشکل دارند. این به چند دلیل رخ می‌دهد. گاهی اوقات توضیح انجام یک کار به فرد دیگر بیش از انجام کار توسط خود طول می‌کشد. اما اگر آینده‌نگر باشید متوجه می‌شوید که اگر یک وقت اضافی صرف کنید می‌توانید در آینده نیز کار مورد نظر را تفویض کنید. دلیل دیگر عدم تفویض کمال‌گرایی است. وقتی تفویض می‌کنید به افراد اجازه می‌دهید که اشتباه کنند. اگر شما تحمل تصحیح اشتباهات را داشته باشید آنگاه افراد بیشتری یاد می‌گیرند که کار مورد تفویض را به صورت مناسب انجام دهند. دلیل آخر عدم تفویض ترس از کاهش قدرت است. این وجه از تفویض چیزی است که همه ما با آن روبرو خواهیم بود. به چیزی که از تفویض بدست می‌آورد فکر کنید نه به چیزی که از دست می‌دهید.

وقتی توانستید بر ترس‌های خود از تفویض کردن غلبه کنید باید یاد بگیرید که چگونه به صورت اثربخش تفویض کنید. ابتدا تعیین کنید که چه چیزی باید تفویض شود. به فهرست اولویت‌بندی شده کارها نگاه کنید. این فهرست در تعیین کارهای نیازمند تفویض کمک

می‌کند. سپس افراد توانا و مشتاق انجام کار انتخاب شده برای تفویض را انتخاب کنید. بیاد داشته باشید که کل کار را تفویض کنید. کار و چیزی که مورد انتظار است را توضیح دهید. قدم بعدی این است که اجازه دهید فرد کار را انجام دهد. کار را در زمانهای از پیش تعیین شده مورد بررسی قرار دهید. دائماً بالا سر کار نایستید زیرا این کار فقط عملکرد را کاهش می‌دهد.

۴-۷- میز خود را مرتب کنید

فردی که روی میز شلوغ و درهم برهم کار می‌کند به طور متوسط روزی یک ساعت و نیم دنبال چیزهای خود روی میز می‌گردد. عامل اصلی به هم ریختگی روی میز، کاغذ است. کاغذها باید دسته‌بندی و بایگانی شوند، یا به دیگر همکاران مربوط داده شوند یا دور ریخته شوند. نیازی نیست که انبوهی از کاغذ به مدت نامحدود روی میز باشد. بعد از مرتب کردن روی میز به سراغ کشوها بروید. مرتب کردن میز کافی نیست، هر روز آن را تمیز کنید. مرتب نگهداشتن میز هفت ساعت و نیم به هفته کاری اضافه می‌کند.

۴-۸- روش‌ها را مناسب خود تطبیق دهید

توجه به این نکته مهم است که رهنمودهای ارائه شده در این مقاله کلی هستند. این رهنمودها نقطه شروعی برای توسعه سیستم مدیریت زمان است. برای مدیریت موفق زمان، باید یک سیستم مدیریت زمان مناسب خود طراحی کنید.

بررسی نظریه های انگیزش

چکیده

انگیزش از موضوعات و مفاهیم اساسی در مدیریت سرمایه ای انسانی بوده و آثار و نوشته های بسیاری در خصوص انگیزش از سوی دانشمندان مختلف مطرح شده که در آنها هم از نظر تئوریک و هم از نظر تجربی، فنون انگیزشی مورد استفاده توسط مدیران برای بهبود عملکرد افراد مورد بحث و بررسی گرفته است. نظریه پردازان کلید موفقیت سازمانی را مدیریت موثر نیروی انسانی می دانند و با وجود حرکت سریع سازمانها به سوی فن آوری، نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و استراتژیک سازمان بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. از اینرو جلب رضایت کارکنان و علاقمند کردن بیشتر آنها به شغل مورد تصدی و در نتیجه برآورده شدن اهداف سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است.

کلیدواژه: انگیزش؛ نیاز؛ رضایت شغلی؛ کارایی؛ تفاوت های فردی

۱- مقدمه

یکی از وظایف مهم مدیران در سازمانها، شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه های رشد و شکوفایی آنان است که زمینه ارتقای بهره وری را فراهم می کند. امروزه نمی توان بدون توجه به میزان بهره وری در تولید و بدون آگاهی از عوامل موثر بر افزایش آن، به سوی توسعه پایدار گام برداشت. از آنجا که انسان در

توسعه نقش کلیدی دارد و تحقق توسعه به دست انسان صورت می‌پذیرد، برطرف کردن نیازهای روحی و روانی افراد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بنابراین یکی از وظایف مهم مدیر، انگیزش افراد است، انسان‌هایی با نیازهای متعدد برای نیل به هدف‌های سازمانی. در یک طبقه‌بندی کلی انگیزه‌ها در سه گروه (فیزیکی، اجتماعی و روانی) قرار می‌گیرد. به بخشی از نیازهای انسان در محیط کار مانند تسهیلات رفاهی محیط کار (محل مناسب کار، هوا، نور و...) انگیزه‌های فیزیکی اطلاق می‌شود. به دسته‌ای از نیازهای افراد که به رفتار دیگران به ویژه مدیریت سازمان ارتباط پیدا می‌کند و بیشتر نیازهای اجتماعی را برطرف می‌سازد، انگیزه‌های اجتماعی می‌گویند و آن گروه از نیازهایی که رضایت روحی افراد را در پی دارد، جزء انگیزه‌های روانی محسوب می‌شود.

روش تحقیق در این مقاله، توصیفی و جمع‌آوری اطلاعات به صورت کتابخانه‌ای بوده است و بدیهی است به دلیل گستردگی و پیچیده‌گی موضوع، امکان ورود به عمق و تحلیل جامع همه نظریه‌ها و ارزیابی آنان وجود نداشت.

۲- مفهوم انگیزش

اصطلاح انگیزش نخستین بار از واژه لاتین موو[۱] که به معنی حرکت است گرفته شد. انگیزه را چرایی رفتار گویند. به عبارت دیگر هیچ رفتاری را فرد انجام نمی‌دهد که انگیزه‌ای یا نیازی محرک آن نباشد. انگیزش انسان اعم از خودآگاه یا ناخودآگاه، ناشی از نیازهای اوست. بنابراین در تعریف انگیزه می‌توان گفت: انگیزه یا نیاز عبارت

است از حالتی درونی و کمبود یا محرومیتی که انسان را به انجام یک سری فعالیت وا می دارد (سید جوادین ، ۱۳۸۶، ص ۴۵۵). تعریف دیگر انگیزه به این شکل می باشد که «میل به کوشش فراوان در جهت تامین هدفهای سازمان به گونه ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود» (استیفن پی رابینز، ۱۳۷۷، ص ۳۲۶).

یکی از وظایف اولیه مدیر فراهم نمودن موجبات انگیزش کارکنان در سطح بالایی از عملکرد می باشد. یعنی مدیر باید اطمینان پیدا کند که افراد کار می کنند، بطور منظم سرکار حاضر می شوند و سهم مثبتی از رسالت سازمان دارند. عملکرد شغلی به توانایی، محیط و همچنین انگیزش مرتبط است (محمدزاده و مهر وژان، ۱۳۷۵، ص ۱۲۰).

انگیزش یک فرایند زنجیره‌ای است که با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع می شود، سپس خواست را به دنبال می آورد و موجب تنش و کنش بسوی هدفی می شود که محصول آن، رفتار نیل به هدف است. توالی این فرایند ممکن است منجر به ارضای نیاز شود. بنابراین انگیزه ها موجب تشویق و تحریک فرد به انجام یک کار یا رفتار می شود در حالی که انگیزش یک خواست کلی را منعکس می نماید. در تمام تحقیقات انگیزش هنوز جایگاه تنبیه و تشویق به عنوان انگیزه های بسیار قوی مطرح می باشد و در این رابطه پول به عنوان ابزاری برای اعطای پاداش مطرح بوده، اما تنها عامل انگیزشی نیست (سید جوادین، ۱۳۸۶، ص ۴۵۶).

۳- نظریه های انگیزش

۳-۱- نخستین نظرات انگیزش

تحویل اندیشه مدیریت در زمینه انگیزش کارکنان، سه مرحله نسبتاً متمایز را پشت سر گذاشته است. در نخستین نظرات انگیزش به ارایه الگوی منحصر به فردی از انگیزش پرداخته شده که آنرا درباره هر کارگر و کارمند و در هر موقعیتی قابل صدق می دانند. این دیدگاه ها عبارتند از مدل سنتی، مدل روابط انسانی و مدل منابع انسانی.

۳-۱-۱- مدل سنتی [۲]

مدل سنتی انگیزش با نام فردریک تیلور و مکتب مدیریت علمی همراه است. تیلور هنر مدیریت را به عنوان ابزار شکل دهنده رابطه مدیران و کارگران مورد ملاحظه قرار داد و عامل انگیزش را صرفاً "براساس مهارت بیشتر و تولید کارایی بیشتر دانسته و تشویق و تنبیه را مورد تاکید قرار می دهد. تیلور پاداش مادی تنها محرک برای تولید کارایی می دانست. این مکتب معتقد بود یکی از جنبه های مهم کار مدیر این است که اطمینان حاصل کند انجام وظایف تکراری و ملال آور با بیشترین بازدهی همراه است. مدیران تعیین می کردند که چگونه باید کار انجام شود و سیستم دستمزد تشویقی را به کار می بردند تا کارکنان برانگیخته شوند (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۷۳، ص ۳۸۰). این مدل مبتنی بر انگیزش مادی بوده و در آن پرداخت حقوق و دستمزد به ازای تولید بیشتر افزایش می یافت. طبق این نظریه مدیران معتقد بودند کارگران دارای سستی و تنبلی ذاتی

بوده و تنها به وسیله عوامل اقتصادی می توان آنها را به تولید بیشتر تحریک کرد. از این رو مدل انسانی اقتصادی از این نظریه حاصل می شود (استونر و وانکلز، ۱۹۸۶، ص ۴۱۹ - ۴۱۸).

۳-۱-۲- مدل روابط انسانی [۳]

روابط انسانی حاصل مطالعات هاثورن بود. طبق این نظریه انسانها بجز پول با عوامل دیگری نیز برانگیخته می شوند. کارهای تکراری و کسالت آور موجب کاهش انگیزه کارکنان می شود اما رفتار اجتماعی موجب افزایش انگیزه و کارایی کارکنان می شود. افراد به عنوان موجودات اجتماعی در پاسخ به محیط کار برانگیخته می شوند. طبق این نظریه وجود انگیزه لازم مانند رضایت شغلی، موجب بالا رفتن عملکرد کارکنان می شود. مدل انسان اجتماعی از این نظریه حاصل می شود.

۳-۱-۳- مدل منابع انسانی [۴]

از دهه ۱۹۶۰ به بعد مسلم شد که نظریه های کلاسیک و روابط انسانی، تاثیر روابط اجتماعی و ساختار رسمی را نادیده گرفته و مفروضات مدل روابط انسانی تصویر ناقصی از رفتار انسانی را در محل کار ارائه می داد. مدلهای معاصر انگیزشی بر این فرض هستند که عوامل زیادی قادر به تاثیر گذاری در رفتار انسان می باشد. این عوامل شامل اهمیت نظام پاداش، تاثیرات اجتماعی، ماهیت شغل، الگوی

رهبری، نیاز و ارزشهای کارکنان و ادراک خود از محیط کار است (محمد زاده و مهر وژان، ۱۳۷۵، ص ۱۲۶ - ۱۲۵). پژوهشگران این بخش ضمن استفاده از دو مدل قبلی از نظر ساده تلقی کردن مساله انگیزش و نگاه تک بعدی به آن، به دو مجموعه مفروضات بدبینانه و خوش بینانه از انگیزش پرداختند. در نظرات معروف این مدل مفروضات Y و X و دیدگاه مازلو است. در جدول شماره ۱ جنبه های مختلف سه مدل سنتی، روابط انسانی و منابع انسانی تشریح شده است (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۷۳، صفحه ۳۸۳).

جدول شماره ۱- الگوهای کلی نگرشهای مدیریت نسبت به انگیزش

مدل منابع انسانی	مدل روابط انسانی	مدل سنتی
<i>مفروضات</i>		
۱- کار اساسا ناخوشایند نسبت انسانها می خواهند برای نیل به هدفهای معنی داری که تعیین کرده اند اشتراک مساعی کنند.	۱- انسانها می خواهند مفید و مهم جلوه کنند.	۱- کار برای اکثر انسانها خوشایند نیست.
۲- بیشتر انسانها می توانند بیشتر از آنچه شغلشان نیاز دارد، خلاق، خود-هدایت و خود-کنترل باشد.	۲- انسانها احساس تعلق خاطر می کنند و می خواهند به عنوان فر انسانها شناخته شوند.	۲- آنچه انجام می دهند از آنچه دریافت می دارند کم اهمیت تر است.
	۳- امتیاز در انگیزش انسانها برای کار از پول مهمتر هستند.	۳- تعداد معدودی می خواهند یا می توانند کاری انجام دهند که

مستلزم خلاقیت، خود-هدایت یا خود-کنترلی است.

خط مشی ها

۱- مدیر باید از نزدیک بر کارکنان نظارت کند.
۲- او باید کار را به اجزای ساده و تکراری که به سهولت قابل یادگرفتن باشد تقسیم کند.
۳- او باید روش انجام کار را بطور مشخص معین کند و اجرای آن را قاطعانه بخواهد.

۱- مدیر باید کاری کند که کارمند احساس مهم بودن کند.
۲- او باید زیردستان را از نتیجه کار آگاه کند و به حرفهای آنان گوش بدهد.
۳- مدیر باید به زیردستان اجازه دهد تا در امور روزمره خود-هدایتی و خود-کنترلی را اعمال کنند.

۱- مدیر باید از حداکثر ظرفیت انسانها استفاده کند.
۲- او باید محیطی را خلق کند که در آن اعضای سازمان تواناییهایشان را به کار اندازند.
۳- او باید در مورد موضوعات مهم اشتراک مساعی کارکنان را تشویق کند و بطور مستمر خود هدایتی و خود کنترلی زیردستان را گسترش دهد.

انتظارات

۱- انسانها اگر دستمزد مناسب دریافت دارند کار را تحمل می کنند.
۲- اگر وظایف به حد کافی ساده باشد و افراد دقیقاً کنترل شوند آنها در سطح استاندارد تولید می کنند.

۱- مبادله اطلاعات بازیردستان و درگیر ساختن آنها در تصمیمات روزمره، نیازهای اساسی آنها را به تعلق و مهم بودن ارضا می سازد.
۲- ارضای چنین نیازهایی موجب بهبود روحیه و کاهش مقاومت در برابر اعمال اختیارات رسمی می شود و زیردستان با علاقه مندی همکاری می کنند.

۱- توسعه نفوذ زیردستان، خود - هدایتی و خود - کنترلی منجر به بهبود بازدهی می شود.
۲- رضایت شغلی موجب می شود که زیردستان از حداکثر تواناییهای خود در کار استفاده کنند.

۳-۲- نظریه های معاصر انگیزش

در سال ۱۹۷۰، ج. پ. کمپل و همکارانش تئوریهای انگیزش را در دو چارچوب کلی تقسیم کردند:

۳-۲-۱- نظریه های محتوایی [۵]

نظریه‌های محتوایی از توصیف «هست» و «نیازها» صحبت می‌کنند و نظریه پردازان محتوایی درصد شناخت و مشخص کردن عواملی هستند که موجب انگیزش انسان برای کار می‌شود. به عبارت دیگر تئوریهای محتوایی بیشتر به مسائل درونی انسان و عوامل انگیزش توجه دارند و در جستجوی چیزهایی هستند که رفتار فرد را برای انجام کار فعال می‌سازد(نایلی، ۱۳۷۳، ص ۲۵).

- نظریه سلسله مراتب نیازها: ابراهام مازلو مدل خود را درباره انگیزش انسانی، بر مبنای تجربه کلینیکی خود در سال ۱۹۴۳ ارائه داد. وی احتیاجات بشری را به پنج طبقه تقسیم نموده و آن را سلسله مراتب نیازها می‌نامد که عبارتند از:
 ۱. نیازهای فیزیولوژیک - ارضای سائقه های تشنگی، گرسنگی و جنسی
 ۲. نیازهای ایمنی - رهایی از ترس آسیب های برونی، تغییرات شدید برونی
 ۳. نیازهای مربوط به تعلق - میل به داشتن روابط عاطفی و مراقبتی یعنی دریافت محبت و حمایت شخصی از ناحیه دیگران
 ۴. نیاز به قدرت و منزلت - احترام و ارج گذاری مثبت از جانب همسالان و وابستگان
 ۵. خودیابی یا شکوفایی - فرصت برای ارضای توان بنیادین فرد تا حد نزدیک تر شدن به خود طبیعی (میچل، ص ۲۳۴ - ۲۳۳).

پیروان مکتب کلاسیک معتقدند اگر احتیاجات جسمانی زیر دستان برآورده شود آنان حداکثر تلاش خود را برای کسب هدف های سازمان بکار خواهند برد. اینگونه مدیران معمولاً از خود سوال می کنند که چرا کارایی سازمان اضافه نمی شود؟ در حالی که ما پول خوبی می پردازیم و موقعیت کار عالی است. در حقیقت پولی که به کارمندان پرداخت می شود تا احتیاجات جسمانی خود را از قبیل خوراک، پوشاک و مسکن تامین کنند وقتی به مصرف می رسد که آنها در خارج از محیط سازمان خود هستند و معمولاً هیچکس پول را در موقع کار خرج نمی کند. بنابراین پول به تنهایی نمی تواند انگیزه ای در کارمندان سازمان ایجاد کند. آنچه باعث انگیزه می شود برآوردن نیازهایی است که در سلسله مراتب نیازها در مرتبه بالاتری قرار دارد یعنی احتیاجاتی از قبیل امنیت، تامین اجتماعی، تعلق، احترام و مانند آن به ندرت کاملاً ارضا می شوند بخصوص برای افرادی که در رده های پایین سازمان قرار دارند و به فوق العاده یا پاداش متکی هستند. ارضای نیاز قدر و منزلت، احساساتی مانند اتکای به نفس، ارزش داشتن، صلاحیت و قابلیت داشتن و مانند آن در فرد به وجود می آورد حال آنکه عدم ارضای این نیازها باعث می شود که شخص احساس خود کم بینی، ضعف و بی پناهی کند و احتمالاً ناراحتی های عصبی در شخص ایجاد شود (سید جوادین، ۱۳۸۶، ص ۴۶۰ - ۴۵۹).

▪ نظریه نیازهای بالفعل مورای: یکی دیگر از ساختارهای جالب نیازها، نظریه نیازهای بالفعل مورای است. مفروضات این نظریه

توسط مورای شناسایی شد و اتکینسون عقاید مورای را به شکلی محکم و کاربردی تبدیل کرد. همانند سلسله مراتب نیازهای مازلو، نظریه نیازها بر این فرض استوار است که مردم نیازهایی دارند که رفتار آنها را بر می انگیزاند. مکانیزم هایی که نیازها را فعال می سازند تا حدودی در این مدل پیچیده تر هستند. به عقیده مورای چند طبقه نیاز برای اکثر افراد مهم می باشد و تعدادی از این نیازها ممکن است به درجات مختلف و همزمان فعال باشند. به عبارت دیگر نیازهای مضاعف، رفتار همزمان را برانگیخته می سازند و ترتیب از پیش تعیین شده الزامی نیست (محمدزاده و مهره‌وزان، ۱۳۷۵، ص ۱۳۴). برخی از نیازهایی که مورای مهم تلقی می کند در جدول ۲ ذکر شده است:

جدول ۲- قویترین نیازها و ویژگیهای آن از دیدگاه مورای

نیازها	ویژگیها
کسب موفقیت	فرد مشتاق انجام کارهای مشکل است. استانداردهای بالایی را انتخاب می کند و خواهان تلاش در جهت اهداف چالشی و کوشش در جهت نیل به برتری و فضیلت است.
تعلق	از همنشینی با دیگران لذت می برد. کوشش می کند دوستی دیگران را کسب و معاشرت با مردم را حفظ کند.
تهاجم	از دعوا و مشاجره لذت می برد اما بسرعت دل آزرده می شود. گاهی برای پیشرفت کار خودش، دیگران را می آزارد. ممکن است از کسانی که احساس می کند به او لطمه زده اند انتقام بگیرد.

استقلال	سعی می کند از هر نوع قید و بند و محدودیت اجتناب کند. از وابسته نبودن، آزادی، تعلق نداشتن به اشخاص، اماکن و الزامات احساس خشنودی می کند.
خودنمایی	می خواهد مرکز توجه باشد. از داشتن مستمع لذت می برد. در فعالیتهایی وارد می شود که باعث جلب توجه دیگران شود.
هیجان	علاقه دارد بدون مشورت و سنجش عمل کند، با میل و رغبت نسبت به احساسات و آرزوهای خود اجازه بروز می دهد. آزادانه محبت می کند، ممکن است احساساتش دچار هیجان شود.
پرستاری	ابراز همدردی می کند، دلداری می دهد و تا جایی که ممکن است به دیگران کمک می کند. به مراقبت از کودکان، ناتوانها، و بیماران علاقه نشان می دهد.
نظم	علاقه مند است که وسایل شخصی و محیط اطراف، مرتب و سازمان یافته باشد. از شلوغی، سردرگمی و فقدان سازمانها در کارها بیزار است.
قدرت	کوشش می کند محیط اطراف را به حیطة اقتدار خود درآورد و بر دیگران نفوذ گذارد و یا آنها را هدایت کند. نظرات خود را با تاکید و اجبار بیان می کند. از ایفای نقش رهبر لذت برده و ممکن است رهبری را با طیب خاطر بپذیرد.

▪ نظریه انگیزش و بهداشت روانی [۶] : این نظریه توسط یک روانشناس بنام فردریک هرترزبرگ ارائه شد. هدف هرترزبرگ شناخت عوامل محیطی و انگیزشی بود. کار او تاثیر شگرف بر مدیریت منابع انسانی داشت. مفاهیمی چون غنی ساختن شغلی، توسعه فردی و رضایت شغلی، از طریق این دیدگاه و مبنی بر اینکه انگیزه از دل افراد بیرون می آید، نه از دل سیاست های اعمال شده توسط سازمان، تکامل یافتند. این امر همچنین بر روش پرداخت حقوق و مشوق های سازمانی نیز

تاثیر گذاشته است. هرتز برگ معتقد است که باید آن انگیزه را انتخاب کرد که بیشترین اهمیت را برای افراد دارد. بسیاری از سازمانها بر این باور هستند که پول تنها انگیزه برای کارکنان است اما کار هرتزبرگ، نمایانگر رویکردی جامع تر است (هرتزبرگ، برناردمناس و بارباراسنایدرمن، ۱۹۵۹).

هرتز برگ به دنبال این پرسش که «مردم از کار و شغل خود چه می خواهند؟» از مردم می خواست که به صورت مفصل درباره اوضاع یا شرایطی صحبت کنند که می توانست در رابطه با شغلشان بسیار خوب یا بسیار بد باشد. او این پاسخها را طبقه بندی کرد. هرتزبرگ این پاسخها را طبقه بندی کرد و چنین نتیجه گرفت که پاسخهایی که متضمن احساس خوب افراد درباره کارشان است با پاسخهایی که احساس بد افراد را نسبت به کارشان نشان می دهد بسیار متفاوت است. برخی از این ویژگیها رابطه پایدار با رضایت شغلی دارند و بقیه عوامل با نارضایتی شغلی ارتباط دارند. عوامل ذاتی مانند پیشرفت، شناخت یا داشتن شهرت، ماهیت کار، مسئولیت، ترقی و رشد با رضایت شغلی ارتباط دارند.

در نظریه انگیزش و بهداشت روانی، طبیعت انسان از لحاظ کیفیت ارضای نیازهای خود دارای خصوصیتی دوگانه است. یک خصلت آدمی چنان است که در اثر فقدان عوامل و شرایط لازم احساس عدم رضایت می کند و چون شرایط و عوامل فراهم شود، احساس عدم رضایت کاهش یافته به تدریج به بی تفاوتی می انجامد. اکثر عوامل فیزیولوژیک دارای این نوع تاثیر می

باشند و این دسته عوامل را می توان عوامل بهداشتی یا حافظ وضع موجود نامید. خصلت دیگر آدمی وجود نیازهایی که در یک سو برای او رضایت و کامیابی فراهم می آورد و سوی دیگر آن، فقدان رضایت یا بی تفاوتی است. به کمک ارضای این نیازها می توان شاغل را راضی کرد. این نیازها که به وسیله عوامل شغلی و درونی - و نه محیطی - ارضا می شوند عبارتند از کسب موفقیت، تحسین به خاطر انجام کار، مسئولیت بیشتر و رشد در کار. این رضایتها اگر با محتویات شغلی به نحو مطلبی ترکیب شوند، پایدار خواهند بود. با توجه به این عوامل دوگانه، مدیر می تواند عوامل ناراضی کننده را محدود و عوامل راضی کننده را توسعه دهد (سید جوادین، ۱۳۸۶، ص ۴۶۱ - ۴۶۰).

▪ نظریه دو ساحتی انسان، نظریه X و Y : مک گریگور برداشتها، طرز تلقی و نگرش مدیران را در زمینه ماهیت و انگیزش انسانها به دو گروه تقسیم می کند و به منظور آنکه هیچگونه پیشداوری در مورد آنها صورت نگیرد، آنها را حروف X و Y مشخص کرده است.

جدول ۳- پیش فرض مدیران در مورد جنبه های انسانی کار

مفروضات نظریه Y	مفروضات نظریه X
۱- در شرایط مطلوب کار می تواند مانند بازی طبیعی باشد	۱- بیشتر آدمهانظم ذاتی تنبل و از کار بیزارند
۲- در شرایط خاص آدمی نه تنها مسئولیت را می آموزد، بلکه	۲- اکثر آدمها از قبول مسئولیت فراری هستند

آن را با اشتیاق جستجو می کند	
۳- اگر آدمی به هدف فعالیت خود مومن و معتقد باشد، می تواند خودش را بهتر از دیگران کنترل نماید و احساس درونی بهترین پاداش و رضایت است	۳- آدمها باید از طریق مشوقهای مادی و یا محرومیت‌های اقتصادی و فیزیکی به فعالیت وادار شوند
۴- نارسایی و شکست تلاشهای سازمانی معلول سهل انگاری برای از بین بردن جهل و پرورش استعداد‌های نهفته است	۴- علاقه، موهبتی کمیاب است که فقط مدیران و رهبران از آن برخوردارند
۵- ظرفیت خلاقیت عمومی در حل مسائل سازمانی تابع قانون توزیع نرمال است.	۵- شکست سازمانی، ناشی از تنبلی و محدودیت های افراد است.
<p>و بدین ترتیب مدیران و سبک‌های مدیریتی که بر مبنای نظریه دو ساحتی انسان به هدایت افراد سازمان می‌پردازند اعتقاد به انجام مواردی خاص برای هر یک از مفروضات دارند که در جدول ۴ مشاهده می شود (سید جوادین، ۱۳۸۶، ص ۱۷۱ و ۱۷۰).</p> <p>جدول ۴- سبک های مدیریتی بر مبنای پیش فرض های X و Y</p>	
<p>سبک مدیریتی بر مبنای پیش فرض Y</p>	<p>سبک مدیریتی بر مبنای پیش فرض X</p>
۱- خود کفایی و عدم تمرکز در	۱- تمرکز

اجرای سازمان	
۲- نتیجه گرایی و ایفای نقش پشتیبان و مکمل	۲- مدیرمداری
۳- استفاده از مکانیزم کنترل درونی	۳- کنترل منابع بجای ارزیابی نتایج
۴- انتظار حصول نتایج بلند مدت	۴- استفاده از کنترل ها و مشوق های خارجی
۵- قبول امکان وجود وحدت یا حداقل وابستگی متقابل	۵- انتظار حصول نتایج کوتاه مدت (تاکنیکی)
۶- کوشش برای توسعه ظرفیت مولد	۶- صرفا استفاده از امکانات و قدرت موجود
۷- دیگر مداری با توجه به انگیزه های درونی	۷- قبول وجود تضاد خطری منابع

▪ نظریه نیازهای سه گانه ملک کللند :دیوید ملک کللند در سالهای اولیه دهه ۱۹۵۰ تحقیقاتی پیرامون انگیزه آغاز نمود. وی سه عامل انگیزش را در مورد نیازها پیشنهاد نمود که عبارتند از:

۱. نیاز به کسب موفقیت [۷]: یعنی تلاش برای کسب هدف با توجه به برنامه ها و استانداردهایی که موفقیت را تضمین می نماید.

۲. نیاز به کسب قدرت [۸]: یعنی کسب توانایی برای

اعمال نفوذ بر دیگران و کنترل آنها.

۳. نیاز به کسب دولتی و روابط [۹]: یعنی تمایل به

کسب دوستی، حمایت دیگران و ایجاد روابط صمیمی با آنها.

▪ نظریه نیازهای زیستی، تعلق و رشد: در پاسخ به انتقادات وارده به نظریه مازلو، شخصی بنام کلایتون آلدرفر [۱۰] نظریه ای را معرفی کرد که شباهت زیادی با نظریه سلسله مراتب نیازها دارد، با این تفاوت که برای بروز نیازها به سلسله مراتب قائل نبوده و آنها را در یک پیوستار مورد بررسی و کار کرد قرار می دهد. در این نظریه نیازهای زیستی همان نیازهای جسمانی و ایمنی در نظریه سلسله مراتب نیازهاست، نیاز تعلق به نیازهایی مانند محبت، کرامت و احترام توجه دارد و نیاز به رشد در واقع به همان نیاز به کمال و تعالی در آدمی اشاره دارد (سید جوادین، ۱۳۸۶، ص ۱۶۶).

۳-۲-۲- نظریه های فرایندی [۱۱]

این نظریه ها بیشتر شناختی هستند و به چرایی ها پاسخ می دهند. عوامل موثر در انگیزش چندان مورد توجه نظریه های فرایندی قرار نمی گیرد. این نظریه ها، فرایندهای رفتاری موجود زنده را مورد نظر قرار می دهند. به عبارت دیگر چگونگی آغاز و تداوم رفتار بررسی شده و دلیل توقف آن تبیین می شود. همه الگوهای فرایندی سعی دارند متغیرهای عمده ای را که در انتخاب سطح فعالیت برای انجام کار

موثر هستند، مشخص نمایند. معمولاً متغیرهایی مانند نیازها، انتظارات، پاداشها و تقویت کننده ها مورد توجه قرار می گیرند. علاوه بر این، الگوهای فرایندی درصد یافتن کنش متقابل این متغیرها با متغیرهای وابسته ای چون خشنودی شغلی کارکنان می باشند (نایلی، ۱۳۷۳، ص ۲۵).

- نظریه انتظار [۱۲]: نظریه انتظار یک مدل انگیزش پیچیده است و به تشخیص چگونگی انتخاب راه انجام کار بوسیله افراد مربوط می شود. این نظریه علت این که چرا مردم یک رفتار را بر رفتار دیگری ترجیح می دهند و انتخاب می کنند، شرح می دهد و انگیزه رفتار را با موارد زیر معین می کند:
 ۱. ادراک فرد یا انتظار وی از نتایج یا پاداشهایی که احتمالاً از یک رفتار معین حاصل می شود.
 ۲. جذابیت آن پاداش در ارضای نیازهای او.

و به این ترتیب انگیزش تحت تاثیر دو عامل است: نتایج مورد انتظار X جذابیت نتایج = انگیزش. بنابراین انگیزه انجام کار هم به نتایج مورد انتظار و هم به جذابیت آن وابسته است. (سید جوادین، ۱۳۸۶، ص ۱۷۵).

- تئوری انتظار و عدالت: عملکرد تابعی است از انگیزش و توانایی: توانایی (A) × میزان تلاش (E) = عملکرد (P). همچنین رضایت تابعی از نتایج کسب شده بوده و قصور فرد از عدالت و

انصاف منظور شده در گرو تحقیق این نتایج است. پاداش ها بر دو نوع است:

۱. پاداش های درونی (باطنی) مانند آزمودنی بودن کار، ارضای نیاز شهرت با انجام کار و غیره
۲. پاداش های خارجی (عارضی) مانند پول، مقام و موقعیت و نظایر این.

معیار عدالت و پاداش هم چیزی است که شخص با در نظر گرفتن آنچه که دیگران برای انجام همان نوع کار دریافت می دارند، احساس می کند باید دریافت دارد. این نظریه مدیران اجرایی را بدین معنی هدایت می کند که اهداف زیردستان مشکل عمده ای نیست و به توانایی و مهارت های آنان مربوط می شود و سیستم پاداش باید با نیازهای غالب آنان مرتبط شود (پور ترولاولر، ۱۹۶۸، ۱۶ - ۱۵).

▪ نظریه برابری [۱۳]: نظریه برابری یکی از نظریات شناختی است که رفتار را در سازمانهای کاری توضیح می دهد. این نظریه اولین بار توسط آدامز [۱۴] و وایک [۱۵] مطرح شد و مبتنی بر این پیش فرض ساده است که مردم می خواهند منصفانه با آنها رفتار شود. فرض کلی نظریه این است که فرد ارزش نسبی بین ستاده و داده خود را با ارزش نسبی بین ستاده و داده شخص یا اشخاصی که از نقطه نظر وی قابل مقایسه هستند محاسبه کرده و این نسبت ها را با هم مقایسه می کند. برابری در صورتی وجود خواهد داشت که نسبت ستاده به داده

شخص با نسبت ستاره به داده شخص یا اشخاص دیگر برابر باشد (نایلی، ۱۳۷۳، صفحه های ۸۶ - ۸۵).

▪ نظریه اسناد [۱۶]: طبق این نظریه رفتار انسانها یا برخواسته از ویژگیهای شخصیتی افراد است یا به وضعیتی که در آن قرار داشته اند مربوط می شود. بنابراین، نظریه اسناد مسئولیت و فرایندهای شناختی که انسانها بر مبنای آن دلایل رفتار خود و دیگران را تعبیر و تفسیر می کنند، مورد تحلیل قرار می دهد. نظریه اسناد در صدد تبیین این نکته است که چگونه آدمی تلاش می ورزد تا بروز رفتارهای مشهود فردی را براساس عوامل درونی یا بیرونی برای خود و دیگران بازشناساند (بارون و گرین برگ، ۱۹۹۰، ۱۲۲).

▪ نظریه هدفگذاری [۱۷]: طبق نظریه هدفگذاری، اگر برای هر شخصی هدفی تعیین شود، افراد جهت نیل به اهداف تعیین شده برانگیخته می شوند. در واقع افراد هدفمند، بیشتر و دقیق تر از اهداف بی هدف تلاش می کنند. همچنین، افراد با اهداف رقابتی و مبارزه طلبانه، نسبت به افرادی که دارای اهداف ساده و سهل هستند، بیشتر تلاش و فعالیت می کنند. صاحب نظران معتقدند گرچه تعیین هدف، بازدهی افراد را افزایش می دهد اما در رابطه با پدیده هایی مانند غیبت، جابجایی یا رضایت شغلی طرح قابل تحلیلی آرایه نمی دهد (سید جوادین، ۱۳۸۶، صفحه ۱۷۸).

۳-۳- نظریه های تقویت یا شرطی کردن عامل [۱۸]

نظریه های مذکور در دو بخش قبلی بطور عمده شناختی بوده و بر احساسات، حالات، تصورات و انتظارات تمرکز دارند اما نظریه های تقویتی بر روابط بین نیازهای درونی فرد و نتایج و پاسخ مملوس تمرکز دارند مانند تقویت مثبت، منفی، تنبیه و خاموش سازی (سید جوادین، ۱۳۸۶، ص ۴۵۸).

- تقویت مثبت [۱۹]: پاداشی است که در رابطه با رفتار مطلوب داده می شود. هدف از این روش تایید رفتار مطلوب فرد و افزایش امتیازها برای تکرار آن نوع رفتار می باشد.
- تقویت منفی یا پرهیز [۲۰]: تلاش فرد برای کسب نتایج مطلوب با حذف رفتارهای نامطلوب از نظر دیگران است. یعنی برای اینکه فرد از ابتلا به نتیجه نامطلوب پرهیز کند، رفتار مورد نظر دیگران را انجام می دهد، مثل فردی که برای جلوگیری از انتقاد مافوق رفتار مطلوب نظر وی را انجام می دهد، از انتقاد او در امان باشد.
- تنبیه [۲۱]: نتایج ناخوشایند برای رفتارهای نامطلوب و غیر دلخواه است، مانند تاخیر کاری که با نتیجه توبیخ، تعلیق و غیره است. در این روش متاسفانه رفتار صحیح به فرد آموزش داده نمی شود.
- خاموش سازی یا چشم پوشی [۲۲]: خاموش سازی و چشم پوشی به منظور از بین بردن تمامی تقویتها متعاقب یک رفتار غیر مطلوب و نامناسب می باشد، همانند روش تنبیه. منظور از این روش جلوگیری از تکرار و تقلیل رفتار نامطلوب است. نادیده

گرفتن افراد ضعیف، این مفهوم را به فرد منتقل می کند که باید در اصلاح و تقویت رفتار تلاش کند.

برای اعمال روشهای نظریه تقویت رفتار، باید تحلیل موقعیت براساس قانون اثرگذاری [۲۳] که منتهی به نتایج مطلوب می شود، جستجو کرد که در جدول زیر این مفهوم را نشان می دهد.

جدول ۵- برنامه های تقویت رفتار [۲۴]

در پی وقوع رفتار مطلوب تقویت انجام می شود	۱- تقویت مداوم
در پی وقوع رفتار مطلوب براساس برنامه زمانی ثابت و مشخصی تقویت انجام می شود	۲- تقویت با فواصل زمانی ثابت
رفتار مطلوب در فواصل زمانی غیر مشخص تقویت می شود	۳- تقویت با فواصل زمانی متغییر
رفتار مطلوب براساس تکرار مشخص و ثابت تقویت می شود	۴- تقویت با نسبت ثابت

رفتار مطلوب براساس نسبت های تکرار

متفاوت تقویت می شود

۵- تقویت با

نسبت متغیر

۴- بکارگیری نظریات انگیزش

حال این پرسش مطرح است که با وجود نظریات انگیزش متفاوت چگونه می توان در عمل به درک مناسب تری دست یافت. صاحب نظران براین باورند که نگرش نظام گرا و ترکیبی موجب اثر بخشی کاربردی نظریات انگیزشی خواهد شد، یعنی برای بررسی ترکیبی و نظام گرا باید تمام عوامل موثر بر انگیزش کارگر یا کارمند مورد بررسی قرار گیرد. مدیران براساس این نوع بررسی ها قادر خواهد بود یکی از نظریات محتوایی، فرایندی یا تقویت را به کار گیرند. جدول ۶ کاربرد نظریات انگیزش را با توجه به عوامل موثر نشان می دهد (سید جوادین ، ۱۳۸۶، ص ۴۷۳).

جدول ۶- کاربرد نظریات انگیزشی با توجه به عوامل

متغیر	ویژگی ها	نظریات
فردی	۱- علایق ۲- نگرش نسبت به خود، به کار و جنبه های مختلف شغل ۳- نیازها مانند تامین، تعلق و موفقیت	- سلسله مراتب نیازها - نیازهای آلدرفر - مفروضات X و Y - نظریه انگیزاننده و نگهدارنده - نیازهای سه گانه مک کللند

<ul style="list-style-type: none"> - نظریه انگیزاننده و نگهدارنده - تقویت - انتظار 	<ul style="list-style-type: none"> ۱- پاداش درونی ۲- حدود استقلال ۳- میزان اخذ بازخور از عملکرد مستقیم ۴- حدود تنوع کار 	<p>شغلی</p>
<ul style="list-style-type: none"> - نظریه تقویت - هدفگذاری - نظریه اسناد 	<ul style="list-style-type: none"> ۱- محیط کار الف- همکاران ب- سرپرستان ۲- اقدامات سازمان الف- نوع پاداش فردی یا گروهی ب- فرهنگ سازمان 	<p>شرایط کار و موقعیت</p>

۵- فنون انگیزش و کاربرد آنها در سازمان

بعد از بررسی تئوریه‌ها در بخش‌های قبل، ممکن است این سوال مطرح شود که نظریه‌های مزبور چه فایده‌ای دارند و مدیران از کدام فنون انگیزش می‌توانند استفاده کنند؟ گرچه موضوع انگیزش بسیار پیچیده و در واقع فردی است و پاسخ قطعی برای سوال مزبور وجود ندارد ولی در ذیل به ذکر پاره‌ای از فنون انگیزش اشاره می‌شود. (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۷۳، صفحه ۴۱۱).

۵-۱- پاداش مالی و پولی

پول انگیزه ای است پیچیده زیرا آنچنان با دیگر نیازها از جمله نیازهای مربوط به فیزیولوژی در هم آمیخته شده که به اشکال مختلف می توان بر اهمیت آن تایید گذاشت. ویلیام اف وایت [۲۵] از تحقیقات جامعی که بر روی انگیزه پول انجام داده به این نتیجه رسیده است که پول این ابزار قدیمی و مورد اعتماد و انگیزاننده، آنچنان هم که تصور می رفته است «قادر و توانا» نیست، به ویژه برای کارگران مولد. براساس کشف مایو [۲۶] برای هر کارگر، عامل کلیدی دیگری وجود دارد که نامش گروهی است که در آن کار می کند.

۵-۲- انگیزش از طریق طراحی شغل

روشهای مختلفی جهت ایجاد انگیزش از طریق طراحی شغل وجود دارد که عبارتند از:

اغتنای شغلی: بطور ساده می توان گفت اغتنای شغلی یعنی اینکه از اول تا آخر کار بعهدہ کارکنان گذاشته شود بطوری که کارکنان نتیجه کار خود را مشاهده نمایند.

- گسترش شغلی: یعنی افزودن فعالیت های هم سطح (افقی) به شغل فعلی کارمند به گونه ای که کار وی از حالت یکنواختی خارج شود.
- گردش شغلی: اگر بتوان افراد را در مشاغل هم خانواده و همگون که با آنها آشنایی دارند، جابجا نمود، گردش شغلی ایجاد می شود. بواسطه اینکار افراد با مشاغل بیشتری آشنا شده

و در کار خود از تنوع و گوناگونی بالاتری برخوردار می شوند و انگیزه کار در آنان تقویت می شود.

▪ مدل خصوصیات ویژه شغل : این مدل روش دیگر افزایش انگیزه می باشد که مشخص می کند چگونه می توان شغلها را طراحی مجدد کرد که کارکنان خود و شغل خود را مهم بدانند و به عبارتی احساس اهمیت کنند. براساس این مدل هر شغل را می توان برحسب پنج بعد اساسی تشریح کرد. این پنج بعد عبارتند از:

۱. گوناگونی مهارت [۲۷]
۲. هویت وظیفه [۲۸]
۳. استقلال در کار [۲۹]
۴. اهمیت (وظیفه) [۳۰]
۵. بازخورد [۳۱].

▪ مهندسی شغل: هدف از مهندسی شغل آن است که با مطالعه کار، زمان سنجی و روش سنجی، بتوان بهترین راه کار را به دست آورد. به کمک مهندسی شغل فرد می تواند با خستگی کمتر و سرعت بیشتر کار کند و بازدهی و مزایای بیشتری حاصل نماید.

۵-۳- تعدیل کار هفتگی

مزایای ضمنی تعدیل، برای کارکنان روشن است، ساعات فراغت آنها بیشتر می شود و زمان زیادتری را در کنار خانواده خود می گذارند و در صورت نیاز می توانند یک شغل جنبی انتخاب نمایند. کاهش هزینه های رفت و آمد به محل کار، یکی دیگر از مزایای کار هفتگی متراکم است. این اقدام به بهبود ترافیک شهری نیز کمک می کند و اخیراً در بعضی از کشورها سعی شده از طریق تعدیل کار هفتگی و در نتیجه ایجاد رضایت کارکنان، عملکرد و بازدهی آنان را افزایش دهند (نایلی، ۱۳۷۳، صفحه ۲۵).

۵-۴- شناور ساختن ساعات کار

یکی از استراتژیهای بهبود شرایط کیفی کار، شناور ساختن ساعتهای کار به دلخواه کارکنان است. در سالهای اخیر، نوآوریهایی که در بعضی از کشورها به وجود آمده برنامه ثابت هفتگی را دگرگون کرده است. برنامه کار انعطاف پذیر [۳۳] که ساعتهای کار را برای کارکنان شناور می سازد یکی از این دگرگونی ها است. با این اقدام کارکنان نسبت به کنترل ساعات کار خود اختیار لازم را بدست می آورند. افزایش کنترل و انعطاف پذیر ساعات کار دارای مزایایی است. از جمله اینکه اجازه می دهد تا کارکنان به کارهای شخصی خود سر و سامان بدهند.

۵-۵- هدف گذاری

مدیران که در برانگیختن کارمندان موفق می باشند اغلب محیط را به گونه ای می سازند که هدفهای مناسبی برای ارضای نیازها در آن محیط وجود داشته باشد.

۵-۶- اشتراک مساعی

کارکنان در هر رده سازمانی می توانند در تصمیم گیریهای مربوط به شغل خود شرکت کنند. آنها ممکن است با توجه به تخصص و تجربه ای که درباره شغل خود دارند، قادر باشند تصمیمهایی برای افزایش بهره وری بگیرند. در نتیجه، اشتراک مساعی منجر به انگیزش می شود. علاوه براین، اشتراک مساعی یک وسیله شناخت و قدردانی از کارکنان می باشد.

۵-۷- اصلاح رفتار

در این نگرش اعتقاد بر این است که تقویت رفتار مطلوب سبب تکرار آن می شود. هر چه تقویت مثبت به زمان و وقوع رفتار نزدیکتر باشد، احتمال تکرار رفتار بیشتر است. به سبب وجود فاصله زمانی بین رفتار مطلوب و عامل تقویت کننده مانند پول، دانشمندان علوم رفتاری استفاده از تقویت کننده های دیگری از قبیل تحسین کردن، شناخت و قدردانی کردن و سایر روش های کلامی را توصیه کرده اند (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۷۳، صفحه ۴۱۴).

۵-۸- عدالت در پرداختها

بطور کلی کارکنان، کوششها و پاداش های خودشان را برای کار مشابه، با کوشش ها و پاداش های دیگران مقایسه می کنند. به عبارت دیگر بر مبنای این تئوری، همه ما داده های خودمان به سازمان (مانند تجربه، تحصیل، کوشش) با آنچه از سازمان دریافت می داریم (مانند حقوق، مزایا و پاداش) با اشخاص دیگری که در سازمان کار می کنند مقایسه کرده و اگر برابر باشد احساس برابری می کنیم (استیفن پی رابینز، ۱۳۷۷، صفحه ۴۰۷).

۶- جمع بندی نهایی

از آنجا که یکی از وظایف مهم مدیران در سازمانها، شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه های رشد و شکوفایی آنان است، این مسئله مدیران را ناگزیر می سازد تا محیط درونی و بیرونی حاکم بر سازمان را به گونه ای شکل دهند تا اهداف مناسب برای ارضای نیاز کارکنان را انتخاب نموده و برای ایجاد انگیزش در کارکنان گام بردارند. برای ایجاد انگیزش، لازم است که نیازها شناسایی و در جهت ارضای آنها تلاش شود. چالش اصلی یک سازمان ایجاد تعادل میان اهداف کلی و مشخص آن سازمان و ارزش های شخصی کارکنان است. بنابراین انگیزش محصول مشارکت و نتیجه رابطه متقابل (تعامل) فرد با موقعیتی است که در آن قرار می گیرد.

هر یک از تئوریهای ارایه شده فایده بالقوه ای برای مدیریت دارد و می توان آنها را در یک مدل تلفیقی بکار برد. مشابهات این نظریه ها، نشان می دهد که وظیفه مدیر، ایجاد یک محیط کاری است که

جوابگوی نیازهای افراد باشد. عملکرد ضعیف، رفتار نامطلوب و کاهش رضایت تا حدودی با عبارت نیازهای مسدود شده [۳۴] یا نیازهای ارضا نشده کاری قابل توصیف است. ارزش انگیزشی پاداش ها نیز تحت عنوان زمینه های فعال [۳۵] قابل ارزیابی هستند که نهایتاً نظریه های محتوایی رهنمودهایی به شرح زیر ارائه می کنند:

- تفاوت‌های فردی را از نظر نیازهای کاری درک کنید.
- سعی کنید پاسخ به این نیازها را ارائه نمایید.
- بدانید که چگونه می توان محیط کاری را ایجاد کرد که فرصت ارضای نیازهای افراد را بخوبی فراهم کند که به عملکرد واحد و سازمان کمک کند.

علاوه بر این تئوریهای برابری و انتظار، تواناییهای ویژه ای دارند. انگیزش فردی مستقیماً، تلاش کاری و مهارت مدیریت را در ایجاد و محیط کاری مساعد با نیازها و اهداف افراد تعیین می کند، هر چند که امکان فراهم کردن انگیزش کاری، بستگی به میسر بودن پاداش ها دارد. هنگامی که فردی پاداش درونی را تجربه می کند، انگیزش مستقیماً و بطور مثبت تحت تاثیر قرار می گیرد. بطور کلی مرور مباحث نظریه های فوق حاکی از آن است که:

- انگیزش مبحث پیچیده ای است و به راحتی قابل تبیین نمی باشد.
- تفاوت‌های فردی افراد، بر ساختار نیازهای کارکنان تاثیر گذار است.

- محیط داخلی سازمان، از عوامل موثر بر انگیزش آنهاست.
- محیط کار مساعد و پاداش سنجیده، به رضایت شغلی و عملکرد بالای کارکنان و انگیزش آنها منجر می شود.

۷- پیشنهادات

با توجه به اینکه عوامل متعددی در انگیزه کاری دخیل هستند، به همین دلیل مدیران باید به دنبال راهها و تکنیک هایی باشند که بتوانند انگیزه های کارکنان خود را افزایش دهند. در ذیل بکارگیری برخی از این تکنیک ها توصیه می شود:

۱. توجه به تفاوت های فردی هر یک از کارکنان یکی از مهم ترین عواملی است که در بهره وری نیروی انسانی می توان به آن دست یافت و یکی از شرایط مهم و اساسی برای رسیدن به هدف در هر کاری برانگیختن و ایجاد انگیزه در افرادی است که کار را انجام می دهند. بنابراین آگاهی از چگونگی تفاوت افراد می تواند به مدیر کمک کند تا کارکنان خود را بهتر بشناسد در نتیجه اقداماتی انجام دهد که هدف از آن فراهم آوردن نیازهای ضروری کارکنان باشد.

۲. از دیگر ارکان مهم موفقیت در سازمان، انتخاب صحیح و بجای کارکنان می باشد. متخصصان امور نیروی انسانی باید مشاغل را طوری طراحی کنند که کار در محیط سازمان برای کارکنان مطلوب و رضایت بخش باشد. شغل مناسب براساس دانش، مهارت، تجربه، علاقه و خصوصیات و توان فردی در انجام

یک وظیفه معین تبیین می شود و لازم است تفکیک شغلی بر پایه توانایی های فردی باشد و تقسیم کار تخصصی صورت گیرد.

۳. از عوامل مهم در ایجاد انگیزه محرک های مادی می باشد. در این رابطه می توان برنامه های زیر را در سازمان اجرا کرد:

- برنامه های مبتنی بر حقوق متغیر: شامل مشارکت کارکنان در سود، دادن پاداش و جایزه. براساس این برنامه، میزان دریافتی به موازات تغییر عملکرد تغییر می کند. با گذشت زمان، کسانی که عملکرد ضعیف دارند، دستمزد و حقوق اندکی خواهند گرفت و کسانی که عملکرد بالایی دارند، شاهد افزایش دستمزد خود در مقایسه با افزایش درآمد شرکت خواهند بود.
- برنامه های پرداخت براساس مهارت و شایستگی: این برنامه کارکنان را تشویق می کند تا مهارت های زیادی فراگیرند و در بسیاری از امور مهارت پیدا کنند.
- برنامه های مزایای انعطاف پذیر: طرح مذکور به گونه ای است که کارمند می تواند از بین مزایای موجود آنهایی را که می خواهد انتخاب نماید و هدف این است که به هر کارمند یا کارگر فرصت داده شود با توجه به نیاز و شرایط یا وضعیتی که در آن قرار گرفته است، مجموعه ای

خاص از مزایای را که می خواهد از آنها بهره مند شود را انتخاب کند.

۴. یکی دیگر از مسائل حائز اهمیت در ترغیب و تشویق کارکنان به ارائه کار بهتر و ایجاد انگیزه در آنان، شیوه های ترفیع شغلی و سازمانی است که اغلب برپایه ارشدیت است. مطالعات نشان می دهد ترفیعیاتی که بر مبنای ملاحظات غیر از توانایی و لیاقت است، اغلب به نتایج نادرستی می انجامد. بنابراین اندازه گیری صحیح توانمندیها و شایستگی های کارکنان در هر مرحله شغلی و بررسی راههای پیشرفت آنان مطرح است و ارزیابی مستمر از عملکرد کارکنان یک سازمان طی دوره کاری ضروری بنظر می رسد. از اطلاعاتی که در نتیجه ارزیابی عملکرد کارکنان بدست می آید می توان در برنامه ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و انتخاب، آموزش و تربیت کارکنان، تعیین مسیر شغلی، حقوق و مزایا و شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان استفاده نمود.

۵. استقرار مدیریت مبتنی بر هدف در سازمان یکی از ابزار ایجاد انگیزه می باشد. تحقیقاتی که در رابطه با این روش انجام شده است نشان می دهد که در حال حاضر بسیاری از سازمانهای بزرگ عمومی و دولتی در کشورهای غربی بصورت رسمی از برنامه مدیریت مبتنی برهدف برای ایجاد انگیزش در کارکنان خود استفاده می کنند. طبق این برنامه هر فرد در واحد خود نقش مشخص و معینی ایفا خواهد کرد و اگر همه افراد سازمان

به اهداف خود دست یابند، در آنصورت اهداف واحد مزبور تامین شده و در نهایت سازمان به اهداف کلی خود خواهد رسید.

۶. استفاده از برنامه های مدیریت مشارکتی موجب می شود افراد در تصمیم گیریها مشارکت نموده و در نتیجه برای رسیدن به اهداف و تصمیمات اتخاذ شده ای که خود در آن سهیم بودند با انگیزه بیشتری تلاش خواهند نمود، زیرا این عمل باعث خواهد شد که بازدهی فرد و تعهد او نسبت به کار و انگیزش و رضایت شغلی اش افزایش یابد.

۷. فرایند آموزش یکی از محرک های انگیزه در کارکنان سازمان می باشد. هدف از آموزش این است که با افزودن دانش شغلی کارکنان، رفتار و نگرش آنها را در جهت نیل به اهداف سازمانی سوق داد. برای نیل به اهداف، هر سازمان باید نیروهای لایق و کارآمد در اختیار داشته باشد. از اینرو لازم است افرادی که به استخدام سازمان در می آیند، علاوه بر برخورداری از آموزش رسمی و همگانی، به آموزش تخصصی و حرفه ای نیز دست یابند.

۸. باید بین عملکرد و پاداش رابطه مشخصی برقرار باشد و کارکنان این رابطه را به روشنی ببینند و درک نمایند.

علاوه بر موارد فوق، می توان به عوامل زیر به عنوان راههای افزایش انگیزش نیز اشاره نمود:

▪ تقسیم کار صحیح

- غنی سازی شغل
- جابجایی و چرخش شغلی
- توانا سازی کارکنان
- توجه به جنبه های روانی کار و کارکنان
- ایجاد زمینه های خلاقیت فکری و تقویت روحیه کارکنان
- توجه به نظم و انضباط در کار
- توجه کافی به محیط کار و رعایت اصل برابری.

تست مدیریت زمان

با انجام این تست می توانید وضعیت خود را در حوزه مدیریت زمان کاری ارزیابی کنید. انجام این تست را به همه کارکنان و مدیران سازمانها توصیه می کنیم.

به همه پرسش ها پاسخ دهید. گزینه ای را که به شرایط شما

نزدیکتر است

۱- هر چند وقت یکبار کار خود را به خانه می‌برید؟

هر روز

در هفته سه روز یا بیشتر

دو بار در هفته

حداکثر یک بار در هفته

۲- در طول یک روز چند نفر کار شما قطع می‌کنند؟

شش نفر یا بیشتر

چهار یا پنج نفر

دو یا سه نفر

حداکثر یک نفر

۳- در هفته چند ساعت از وقت خود را صرف فعالیت‌هایی غیر

کاری (مانند تفریح، ورزش، امور اجتماعی و غیره) می‌کنید؟

سه ساعت یا کمتر

چهار تا پنج ساعت

شش تا نه ساعت

ده ساعت یا بیشتر

۴- در روز چه مدت از وقت کاری خود را صرف مراودات اجتماعی (مانند وقت استراحت یا صرف چای، صرف ناهار، بازدید طولانی مدت با دیگران) می‌کنید؟

دو ساعت یا بیشتر

۶۰ تا ۹۰ دقیقه

۱۵ تا ۴۵ دقیقه

کمتر از ۱۵ دقیقه

۵- چند بخش مجزا از کار معمولاً در طول روز روی میز شما قرار دارد؟

سه یا بیشتر بخش

دو بخش

یک بخش

کاری روی میز نیست

۶- چه مقدار از کار خود را تفویض می‌کنید؟

خیلی کم

حدود ۲۵ درصد

۴۰ تا ۵۰ درصد

بیشتر از ۵۰ درصد

۷- در طول روز چند بار با دیگران به صورت تک به تک در مورد انجام کار صحبت می‌کنید؟

هیچ بار

یک بار

دو بار

بیشتر از دو بار

۸- در طول هفته چند ساعت را با دیگر کارکنان صرف آموزش و توسعه کاری می‌کنید؟

زمانی را صرف این کار نمی‌کنم

کمتر از یک ساعت

یک یا دو ساعت

سه ساعت یا بیشتر

۹- در طول روز چند بار تصمیم‌گیری‌ها را به تعویق

می‌اندازید؟

اغلب

گاهی اوقات

به ندرت

هیچ‌گاه

۱۰- در طول روز چند بار به یک برگ کاغذ دست می‌زنید پیش

از آنکه کار مربوط به آن را انجام دهید؟

چهار بار یا بیشتر

سه بار

دو بار

یک بار

۱۱- هر چند وقت یکبار موعدهای کاری خود را تمدید

می‌کنید؟

تقریباً اغلب اوقات

گاهی اوقات

به ندرت

فقط وقتی که دلیل قانع کننده وجود دارد

۱۲- کارهای همراه با جزئیات را چگونه انجام می دهید؟

همه آن را خودم انجام می دهم - این کارها را دوست دارم

بیشتر آن را خودم انجام می دهم

بخشی از آن را تفویض می کنم

بیشتر آن را تفویض می کنم

۱۳- هر چند وقت یک بار اهداف فردی و اهداف واحد سازمانی

را با زیردستان تنظیم و بازنگری می کنید؟

دو بار در سال

فصلی

ماهانه

هفتگی

۱۴- هر چند وقت یکبار یک لیست «انجام کارها» تهیه می‌کنید و آن را اولویت بندی می‌کنید؟

ماهانه

هر دو هفته

هفتگی

روزانه

۱۵- چه مقدار از کارتان را انجام می‌دهید (به دلیل اینکه واقعاً می‌خواهید آن را انجام دهید)؟

حدود ۵ درصد

کمتر از ۵۰ درصد

حدود ۷۵ درصد

تقریباً همه آن را

منابع

- (1) ایران نژاد پاریزی مهدی و ساسان گهر پرویز (۱۳۷۳)، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، تهران: موسسه بانکداری ایران، چاپ دوم
- (2) سید جوادین سید رضا (۱۳۸۶)، مبانی سازمان و مدیریت، نگاه دانش، چاپ دوم
- (3) سید جوادین سید رضا (۱۳۸۶)، تئوری های مدیریت، نگاه دانش، چاپ سوم

- (4) استیفن پی رابینز (۱۳۷۳)، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: نوبهار، چاپ اول
- (5) محمدرزاده عباس و مهر وژان آرمن (۱۳۷۵)، رفتار سازمانی، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ اول
- (6) مورهد / گریفین (۱۳۷۴)، رفتار سازمانی، ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: چاپ صهبا، چاپ اول
- (7) ترنس میچل، مدیریت در سازمانها، ترجمه محمد حسین نظری نژاد، مشهد: آستان قدس رضوی، چاپ اول
- (8) مشبکی اصغر (۱۳۷۷)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: ترمه، چاپ اول
- (9) نایلی محمد علی (۱۳۷۳)، انگیزش در سازمانها، اهواز: دانشگاه شهید چمران، چاپ اول
- (10) پاول هرسی و کنت ایچ بلانچارد (۱۳۷۳)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، تهران: جهاد دانشگاهی، چاپ چهارم
- (11) شرمر هورن، جان آر و سایر همکاران (۱۳۷۸)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و سایر همکاران، کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول

12- Saul w. Gellerman, Managers and Subordinates, Hinsdale, Ill.: Dryden press. 1976.

13- Scoot Meyers, Every Employee a Manager, new York: Mc Graw-Hill, 1970.

14- Sigmund freud, The Ego nd Id, London: Hogarth press, 1927.

- 15- Thomas Harris, pm o.k.- You're o.k.: A Practical Guide in Transactional Analysis; New York: Harper & Row, 1969.
- 16- Thomas Gordan, P.E.T., Parent Effectiveness Training, New York, Peter H. Wyden, 1970.
- 17- Victor H. Vroom, Work and Motivation New York: John Willey & Sons, Inc.,1964.
- 18-W. Keefe, Listen, Management!, New York: McGraw-Hill,1971.
- 19- C.P. Alderfer, "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs", Organizational Behavior And Human Perfomance, (May 1969), PP. 142-75.
- 20- Charles R.Gowen, "Management work Group Performance by Individual Goals and Group Goals for an Interdependent Group Task " Journal of Organizational Behavior,1,No.3 (Winter 1986),PP.5-27.
- 21- Craig pinder, "Concerning the Academy of Human Motivation Theories in organizational Settings, "Academy of Management Review,21 (1977), PP.384-397
- 22-Donald W. Caudill and Regina M. Donaldson, "EffectiveListening Tips for Managers", Administrative Management, (September 1986), PP.22-23.
- 23-D.S. Sherwin, "Management of Objectives", Harvard Business Review (May-June,1976),PP. 146-60.

- 24-E.A. Locke, "Personnel Attitudes and Motivation ",Annual Review of Psychology, 26 (1975): 457-80.
- 25- Edgar H. Schein "Ave You Corporate Cultured?" Personnel Journal, (November 1986), p 84.
- 26- George Walter, "Communicating Clearly", Profitable Telemarketing Audiocassette Program, Tape No.2, Chicago Nightengale - Conant Corporation 1984.
- 27- Gib Akins, "Varieties of Organizational Learning", Organizational Dynamics, (Autumn, 1987), PP. 36-48.
- 28- Gray L. Benson, "On the Campus: How well do Business Schools Prepare Graduates for the Business world?" Personnel, (July-August 1983), pp. 63-65.
- 29- Henry, Mintzberg, "The Manager's Job : Folklore and Fact, "Harvard Business Review 53,no 4(July-August , 1975) :PP.49-60
- 30- Irving S. Shapiro, "Executive Forum: Managerial Communication: The view from Inside", California management Review, (fall 1984), p157.
- 31- Ian C. Mac Millan and Randall S. Schuler, "Competitive Edge through Human Resources", Personnel, (April, 1985), P.24.

- 31- J. Sterling Livingston, "Pygmalion in Management", Harvard Business Review, (July-August, 1969), PP.81-82.
- 32- J.R. Bettman and B. A. Weits, "Attributions in the Board Room: Causal Reasoning Corporate Annual Reports", Administrative Science Quarterly, No.28 (1983),PP.165-183.
- 33- J.F. Binning, M.A., Goldstein, M.F., Garcia, and J. H. Scattaregia, "Effects of Preinterview Impressions On Questioning Strategics in Same – and Opposite- Sex Employment Interviews", Journal of Applied Psychology ,No 73, PP. 239-244.
- 34- Joseph R. Royce, "Personality Integration: A Synthesis of the Parts and wholes of Individuality Theory," Journal of Personality, (December 1983),PP.683-706
- 35- J. Keith Murnighan, "Group Decision Making: What Strategies Should You Use? "Management Review, 70, No. 2 (February 1981). PP.55-62.
- 36- James L. Nave, "Gauging Organizational Climate" Supervisory Management, (June 1986), PP.14-18.
- 37- Jay B. Barney, "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? "Academy of Management Review, (July 1986).P.659.
- 38- K.J. Fraunenfelder, "A Cognitive determinant of Favorability of Favorability of Impression ",

Journal of Social Psychology, Vol. 2 (1986), PP. 71-81.

39- Louis C. Williams, Jr. , "Information Mapping-The Fast Track to Better. Business Communication", Administration Management, 47 (May 1986), P. 6.

40- Lyman K. Steil, "How well Do You listen?" Executive Female, Special Issue No.2 (1986), P. 37.

41- Leonard R. Sayles and Robert V .L. Wright, "The Use of Culture in Strategic Management", Issues & Observations, (November 1985).P.8.

42- Martin Fishbein and Mark Stasson, "The Role of Desires, Self –Predictions, and Perseived Control in the Predictions of Training Session Attendance," Journal of Applied Social Psychology, (February 1990), PP. 173-98.

43- M. Erez, "Feedback, A Necessary Condition for the Goal-Setting Performance Relation", Journal of Applied Psychology,62 (1977):624-627.

45- Mitchell Lee Marks Philip Harold Mirvis, "The Merger Syndrome", Psychology Today, (October 1986), pp. 36-42.

46- Paul Hersey and Marshall Goldsmith, "A Situational Approach to Performance Planning", Training and Development, 34 (November, 1980). PP. 38-40.

47- P. Popovich and J. P Wanos , " The Realistic Job Preview as a Persuasive Communication",

Academy of Management Review,
(October,1982),P.572.

48- Robert P. Steel and Nestorl K. Ovalle II., "A Review and MetaAnalysis of Research on the Relation Ship Between Behavioral Intentions and Employee. Turn-over," Journal of Applied Psychology,(November 1984),Pp.673-86.

49- Ruth T. Bennett and Rosemary V. Wood. "Effective Communication via Listening Styles", Business, (April- June 1989) pp. 45-48.

50- Richard V. Concillo, "Will Coaching Pay off? Management Solutions, (September, 1986), PP.20-21.

51- Robard Y. Hughes. "A Realistic Look at Decision Making" Supervisory Management. 25. No. 1 (January 1980).PP.2-8

52- Ray E. Keefe "How Good Are You as an Executive"? Today's Executive, (Winter / Spring 1987),PP.3-9.

53- S. L. Premack and J. P Wanous, "A Meta Analysis Psychology, (Novemer,1985),pp.706-720.

54- S.G. Green and T.R Mitchell, "Attributional Process of Leaders in Leader- Member Interactions" Organizational Behavior and Human Performance, 23 (1979): 429-458.

55- S.F. Jabonsky and D.L. Devries."Operant Conditioning Principles Extrapolates to the theory of Management, "Organizational Behavior and Human Performance, 7 (1972): 340-358.

- 56- Steven Kerr, "On the Folly of Hoping for A While Rewarding B," *Academy of Management Journal*, 4(1975), pp.76-79.
- 57- T.R. Mitchell, "an Evaluation of the Validity of Correlational Research Conducted in Organizations" *Academy of Management Review*, 10(1985):192-205.
- 58- T.R. Mitchell, "Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice" *Academy of Management Review*, 7 (1982):80-88
- 59- T. Connolly. "Some Conceptual and Methodological Issues in Expectancy Models of Work performance" *Academy of Management Review*, 1(1976):37-47.
- 60- W.A. Jr., Knowlton and T.R. Mitchell, "Effects of Causal Attributions on Supervisor's Evaluation of Subordinate Performance" *Journal of Applied Psychology* No-65, PP.459-466.
- 61- William Oncken, Jr., and Donald L. Wass, "Management time: Who's Got the Monkey" *Harvard Business Review*, (Dec. 1974), PP75-80.
- 62- William A. Medlin "Managing People to Perform", *The Bureaucrat*, (Spring, 1985), PP.52-55.

