

# طراحی الگوی جایگاه و ارتباط فردی با استناد به هرم نیازهای مازلو

متین آل احمد

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران

چکیده:

در مدیریت سازمان همواره نیروی انسانی مهمترین منبع سازمان تعریف گردیده است و مدیران منابع انسانی سازمان باید همواره به جایگاه افراد، نوع ارتباط و نیازهای آنها توجه کند. هدف این تحقیق طراحی الگویی با استناد به تئوری هرم نیازهای مازلو برای پرسنل می باشد. این مقاله بر مبنای تحلیل نیاز پرسنل بخش فروش شرکت حرارت گستر مبنا در تهران صورت گرفته است و با توجه به عملکرد این افراد در سازمان این الگو برای پرسنل طراحی گردیده است. برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه استفاده گردیده است. این پرسشنامه نشان دهنده جایگاه طبقاتی فرد در هرم مازلو و جایگاه او در چارت سازمانی شرکت می باشد که در تعامل با میزان رضایت مدیران، زیردستان و همکاران این الگو ایجاد گردیده است. طبقات نیازها شامل سطح: زیستی، امنیتی، اجتماعی، احترام، خودشکوفایی می باشد که با توجه به میزان رضایت کاری و ارتباطی فرد در سازمان جایگاه او مشخص می گردد.

کلید واژه ها: الگوی ارتباط فردی، هرم نیازها مازلو، جایگاه سازمانی، عملکرد،

## Design a Model for personnel organizational level and interpersonal relation according to Maslow hierarchy of needs

MatinAleahmad

Master of executive management, Industrial engineering faculty, Iran Science and Technology university, Tehran, Iran

### Abstract

In the organization management the human resources always describe as a most important resource in organizations and the human resource managers should always control the personnel location, connection and needs. Our goal in this research was design a model for personnel by using the maslows hierarchy of needs. this article is based on analyse the needs level of HararatGostar co. marketing and sales unit personnel in Tehran, the model designed by comparing needs with the personnel performance measurment, the questionnaire is used for data gathering. This questionnaire shows the personnels level in the maslow hierarchy of needs and their organization level, the satisfaction level of managers, subsidaires and colleagues used for designing this model. the hierarchy of needs is including: physiological, safety, belonging, esteem, self actualization that compare with job satisfaction and personal relation in this article.

**keywords:** person relation model, maslow hierarchy of needs, organization level, performance

مقدمه :

منابع انسانی یک سازمان مهمترین منبع سازمان است. مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاستها، اقدامات و سیستم‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (نو و دیگران ۲۰۰۰). مدیریت منابع انسانی عبارتست از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند (آرمسترانگ ۱۹۹۳). مدیریت منابع انسانی فرایندی شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی است (دی سنزو و رابینز ۱۹۸۸). مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت کارکنان سازمان (اسکارپلو و لدوینکا ۱۹۸۸).

مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاستها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان. برای مثال این سیاستها و اقدامات دربرگیرنده موارد زیر می‌شود:

- تجزیه و تحلیل شغل
- برنامه‌ریزی منابع انسانی و کارمندیابی
- گزینش داوطلبان واجد شرایط
- توجیه و آموزش دادن به کارکنان تازه استخدام
- مدیریت حقوق و دستمزد
- ایجاد انگیزه و مزایا
- ارزیابی عملکرد
- برقراری ارتباط با کارکنان
- توسعه نیروی انسانی و آموزش
- متعهد نمودن کارکنان به سازمان (دسلر ۱۹۸۱)

### مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان

برای دهها سال، اجرای وظایف انتخاب، آموزش و جبران خدمت کارکنان وظایف اصلی حوزه‌ای به نام مدیریت کارکنان بود. این وظایف بدون توجه به اینکه چگونه به یکدیگر مرتبط هستند انجام می‌شدند. اما اکنون حوزه‌ای به نام مدیریت منابع انسانی مطرح شده است. مدیریت منابع انسانی آنطور که در حال حاضر درک می‌شود، به جای رد یا حذف، تعمیمی از نیازمندیهای سنتی اداره اثربخش کارکنان است. در این حوزه درک مناسبی از رفتار بشری و مهارت استفاده از این درک و بینش نیاز است. همچنین داشتن دانش و درک از وظایف مختلف کارکنان و آگاهی از شرایط محیطی ضروری است (شرمان، بوهلندر و چرودن ۱۹۸۸).

مدیریت منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ ظهور کرد و توسط طرفداران آن به عنوان فصل جدیدی در مدیریت نیروی انسانی تکامل یافت. اکنون این توافق وجود دارد که مدیریت منابع انسانی جایگزین مدیریت کارکنان نمی‌شود بلکه به فرایندهای مدیریت کارکنان از منظر متفاوتی می‌نگرد. همچنین فلسفه‌های اصلی آن تا حد قابل ملاحظه‌ای متفاوت از مفاهیم سنتی مدیریت کارکنان است. با این همه برخی از رویکردهای خاص مدیریت کارکنان و روابط کارکنان می‌توانند تحت عنوان

رویکردهای مدیریت منابع انسانی توصیف شوند زیرا در راستای فلسفه اساسی مدیریت منابع انسانی هستند (آرمسترانگ ۱۹۹۳)

مدیریت منابع انسانی رویکردی جامع به مدیریت استراتژیک منابع کلیدی سازمان یعنی منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی نه تنها رویکردی از روی سودآوری به مدیریت کارکنان است بلکه رویکردی ویژه به روابط کارکنان با تأکید بر تعهد و دو طرفه بودن ارتباط دارد مدیران منابع انسانی همواره در پی ایجاد تعادل بین نیازها و توانایی های نیروی انسانی خود بوده اند تا بتوانند حد اکثر کارایی نیروهای خود در جهت نیل به اهداف سازمان استفاده کنند. رسیدن به اهداف سازمانی در گرو کارکرد خوب نیروهای انسانی سازمان است و مدیر منابع انسانی باید همواره با برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، نظارت و کنترل آنان هم توانایی های آنها را ارتقاء دهد هم پرسنل را در مسیر اهداف شرکت نگاه دارد.

مدیران منابع انسانی پس از طراحی شغل مهمترین فعالیتی که انجام می دهند استخدام نیروی درست برای موقعیت شغلی مورد تقاضا است.

مدیران باید در هنگام استخدام به غیر از توجه به سن تحصیلات و میزان حقوق در خواستی به مواردی مانند نوع نیاز انگیزشی فرد در ان جایگاه شغلی توجه کنند. انگیزش تمایل به انجام کار در گرو توانایی فرد است تا بدان وسیله نوعی نیاز تأمین گردد. می توان انگیزش را بر حسب رفتار عملی تعریف کرد. کسانی که تحریک شوند نسبت به کسانی که تحریک نشوند تلاش بیشتری می نمایند (۱)

### انگیزش:

انگیزش حالتی در افراد که آنان را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل می سازد. بحث و بررسی در خصوص ارضای نیازها و عوامل دلگرمی و اثربخشی بیشتر کارکنان و ایجاد محیط صمیمی و پرجاذبه برای آنان در محیط های سازمانی توجه هر فرد دلسوز به آینده این مرزوبوم را به خود معطوف می دارد. چرا که با تلاش و همفکری و هماهنگی کلیه آحاد و سازمانهای جامعه است که می توان بطور طبیعی امیدوار بود از طریق اعمال یک مدیریت صحیح و علمی کشور واقعا در جهت توسعه و پیشرفت قدمهای اساس بردارد و لذا همواره این سوال برای نویسندگان مقاله مطرح بوده و هست که چرا و چگونه پاره ای موارد از طریق ایجاد انگیزش و ارضای نیازهای منطقی و معقول کارکنان در دل بستگی به کار و بالا بردن روحیه آنها تاثیر مثبت حاصل شده و یا بالعکس در اثر کم توجهی و ضعف مدیریت تا چه حد در روحیه و انگیزه افراد اثر سوء گذاشته است؟ چرا برخی افراد در شرکت با وجود امکانات و مزایای یکسان، فعال و دارای انگیزه و برخی دیگر با تمامی مشکلات ماندگار می شوند؟ در چه صورتی افراد حد اکثر توان خود را در کار به عمل می آورند؟ چگونه می توان روحیه شغلی آنان را افزایش داد؟ شناخت اینکه کارکنان نیازهای متفاوتی را دنبال می کنند، می تواند به مدیر این مطلب را تفهیم کند که چرا رفتار کارکنان متفاوت است. سرانجام اینکه در سطح کلی آگاهی از فرایندهای انگیزش برای شناخت پویایی سازمان ضروری است چرا رفتار مردم اینگونه می باشد؟ چه چیزی موجب عملکرد خوب یا بد می شود؟ و... پاسخ به اینگونه سوالات با شناخت آنچه کارکنان را برمی انگیزاند روشن می شود

## عوامل موثر بر ایجاد انگیزه

در یک بررسی کلی می‌توان گفت: انگیزه زمانی به وجود می‌آید که در کارکنان احساس امنیت و ثبات شغلی، مشارکت و نقش موثر در سازمان و همچنین شادابی و نشاط وجود داشته باشد. هر یک از این موارد نیز نتیجه عوامل فرد دیگری است که به آنها اشاره می‌شود: در یک سازمان موفق اولین و مهم‌ترین رکن موفقیت را انتخاب صحیح و به جای کارکنان می‌دانند. امروزه نیروی کار توقعات بیشتری دارد و برای کار و زندگی مطلوب کاری اهمیت خاصی قایل است. در نتیجه متخصصان امور نیروی انسانی باید مشاغل را طوری طراحی کنند که کار در محیط سازمان برای کارکنان مطلوب و رضایت‌بخش باشد. شغل مناسب براساس دانش، مهارت، تجربه، علاقه و خصوصیات و توان فردی در انجام یک وظیفه معین تبیین می‌گردد و لازم است تفکیک شغلی برپایه توانایی‌های فردی باشد و تقسیم تخصصی کار صورت گیرد. حین به‌کارگیری مشاغل و مهارت‌های گوناگون نباید از جریان صحیح اطلاعات نیز غافل ماند؛ چرا که به تبادل اطلاعات مفید سازمانی کمک می‌کند. به هنگام سازماندهی مجدد به عنوان حامل انگیزشی مهم در همسو نمودن کارکنان با اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمانی یاری می‌رسانند. عامل بعدی در ایجاد انگیزه، محرک‌های مادی است. یکی از چالش‌های مهم شرکت‌ها تحول روش‌های پاداش است که مردم را برمی‌انگیزد. هرچه فردی کمتر پول به دست آورد، اهمیت مقدار حقوقش بیشتر می‌شود. هرچه افراد پول بیشتر به دست آورند و بیشتر برای کاری که انجام می‌دهند دلسوزی کنند، اهمیت نسبی پول برایشان کمتر می‌شود و پول جایش را به قوه تشخیص برای نیل به هدف و آزادی عمل می‌دهد. به همان اندازه که رقابت بین افراد با صلاحیت شدیدتر می‌شود. مشوق‌های مادی به تنهایی نمی‌توانند افراد درستکار را جذب کنند. برای کسانی که نگرانی مادی ندارند، حس رفاه مهم‌تر از پول است و عواملی که بر رفاه تاثیر می‌گذارند، عبارتند از: ارتباطات انسانی، اعتماد متقابل، حس ارجح‌نهادن شدن و احساس وجود عدالت. به علاوه، فرصت یادگیری مطالب جدید و درک استعداد شخصی به ایجاد حس مثبت در افراد کمک می‌کند. مشوق‌های مثبتی هم که نیازهای معنوی و عاطفی افراد را ارضا نمایند، موثرتر از انگیزاننده‌های منفی به‌شکل تهدیدها یا مجازات‌ها هستند.

سلامتی و نشاط از دیگر عوامل موثر بر ایجاد انگیزه هستند. هنگامی که شخص احساس تندرستی و شادابی کند به آسانی خسته نمی‌شود، کمتر بیمار می‌گردد، فعالیت و کار برای وی شوق‌انگیز و فرح‌بخش می‌شود و با انگیزه و شور و شوق مثبت به کار روی می‌آورد. طبق بررسی‌های به عمل آمده، هزینه تامین تندرستی و شادابی کارکنان به جهت افزایش توان کاری و در نهایت سود شرکت، از هزینه درمان بیماری‌ها و عدم سود ناشی از سستی و رخوت کارکنان بیشتر نخواهد بود. یکی دیگر از مسائل مهم در ترغیب و تشویق کارکنان به ارائه کار بهتر و ایجاد انگیزه در آنان، شیوه‌های ترفیع شغلی و سازمانی است که اغلب بر پایه ارشدیت است. مطالعات نشان می‌دهد ترفیعیاتی که بر مبنای ملاحظات غیر از توانایی و لیاقت است، اغلب به نتایجی نادرست می‌انجامد. برای کسانی که به‌ویژه در رده مدیریت هستند، مهم است که از توانایی‌های واقعی خود آگاه باشند و کارهایی را بپذیرند که با آن توانایی‌ها سازگار باشند. این رازی است که اشتغال را دلبزیر و خشنودکننده می‌سازد و کارایی فرد را در سازمان افزایش می‌دهد. به عنوان یک کارمند شرکت نیز کامیابی در وظایف شغلی از راه کوشش آگاهانه و با جدیت به دست می‌آید. مهم آن است که در هر مرحله شغلی

توانمندی‌ها و شایستگی‌ها به درستی اندازه‌گیری شده و راه‌های پیشرفت آنها بررسی و دنبال شود. در این راه باید قابلیت‌ها از طریق ارزیابی و نتیجه‌گیری افزایش پیدا کند. به این ترتیب ارزیابی مستمر از عملکرد کارکنان یک شرکت طی دوران کاری ضروری به نظر می‌رسد. منظور از ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. از اطلاعاتی که در نتیجه ارزیابی عملکرد کارکنان به دست می‌آید می‌توان در برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و انتخاب، آموزش و تربیت کارکنان، تعیین مسیر شغلی، حقوق و مزایا و شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان استفاده نمود. آخرین محرک انگیزه در کارکنان سازمان که مورد بررسی قرار خواهد گرفت فرآیند آموزش است. هدف از آموزش آن است که با افزودن به دانش شغلی فرد یا با آموزش مهارت‌ها و تخصص‌های به خصوص، رفتار و نگرش او در جهت مطلوب یعنی نیل به اهداف سازمانی تغییر کند، برای نیل به اهداف، هر سازمانی باید کادری از نیروهای لایق و کارآمد در اختیار داشته باشد. از این رو لازم است افرادی که به استخدام سازمان در می‌آیند، علاوه بر برخورداری از آموزش رسمی و همگانی، به آموزش تخصصی و حرفه‌ای نیز دست یابند تا دانش فنی و مهارت‌های لازم را برای انجام شایسته وظایف محوله به دست آورند. آموزش خواست افراد تازه وارد نیست، بلکه برای کارکنان با سابقه و با تجربه نیز باید بنا به ضرورت، دوره‌هایی ترتیب داد. در واقع تمام کارکنان در طول عمر کاری خود باید به طور مداوم و مستمر آموزش ببینند تا در سمتی که انجام وظیفه می‌نمایند حداکثر کارایی و بهره‌وری را داشته باشند. یکی از اهداف اولیه در هر دوره آموزشی، ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار و سازمان است و انتظار می‌رود پس از پایان دوره، بینش و نگرشی در کارکنان به وجود آمده باشد تا رفتار آنها را در جهت مطلوب و همکاری موثر با سازمان تغییر دهد و ذهن آنان طوری شکل گیرد که از اهداف سازمان پشتیبانی نمایند.

#### نقش مدیران در ایجاد انگیزه:

با شتاب روز افزون تحولات در دنیای کنونی که عصر ارتباطات است و به دلیل بی ثباتی و تغییرپذیری، آنچه که جهان به ویژه کشورهای در حال توسعه را در جهت افزایش بهره‌وری و پیشرفت یاری می‌رساند، درایت و خلاقیت مدیران و نیز تاثیر مدیران در پرورش خلاقیت کارکنان بوده که با کمک یکدیگر در جهت رشد و بالندگی سازمان خود و در نتیجه جامعه می‌کوشند. سرمایه‌های انسانی مهم‌ترین عامل تولید در یک سازمان به شمار می‌روند و مهم‌ترین عامل شکست سازمان‌ها نداشتن مهارت‌های لازم در زمینه روابط انسانی است. هدف در سازمان باید پرورش انسان‌هایی باشد که بتوانند با فکری خلاق با مشکلات روبه‌رو شوند و آنها را حل و فصل نمایند. چراکه یکی از رموز موفقیت در سازمانها به جریان انداختن اطلاعات حاوی علم و دانش و تجربه در بین انسانهاست. این به جریان درآمدن علم و دانش مستلزم زمینه‌سازی و بسترسازی در بین انسانها جهت ایجاد فرهنگی است که همگان در تلاش برای رشد دادن دیگری باشد. لذا باید گفت ما برای پیشرفت سازمان خود نیاز به خلاقیت و نوآوری کارکنان داریم که برای باز شدن این بستر باید عوامل انگیزشی را در آنان تقویت کنیم.

انگیزه کاری یکی از پرمطالعه ترین جنبه های مدیریت است. گستره ای از فرضیات برای کمک به توضیح آنچه که می تواند سبب انگیزش کارکنان در انجام کارهایشان و نوآوری در آنها شود، ارایه شده است. متأسفانه بیشتر این فرضیه ها با یکدیگر در تناقض هستند و اغلب در توضیح شایسته و کاملی از انگیزه کاری به دست نمی دهند. مدیران نمی توانند کارمندان خود را وادار به انگیزه دار بودن در کارها کنند، اما می توانند آنها را در تسلط یافتن بر کارهایشان تقویت کنند و در فرصت های مقتضی در صورت دستیابی به اهداف مورد نظر، آنها را مورد تقدیر قرار دهند. یکی از بزرگترین چالش ها و دستاوردها برای مدیران امروز ایجاد انگیزه در اعضای تیمهای کاری تحت رهبری آنهاست، چرا که این انگیزه سبب بالا رفتن بازده کاری کارکنان و آشکار شدن بیش تر تلاش و جدیت آنان می شود. انگیزه زمانی به وجود می آید که در کارکنان احساس امنیت و ثبات شغلی، مشارکت و نقش موثر در سازمان و همچنین نشاط و شادابی وجود داشته باشد. در اکثر موارد یک مدیر میانی در ایجاد انگیزه میان زیر دستان موفق تر از یک مدیر ارشد خواهد بود چرا که این کار را با مخاطب ساختن محتوای کار و با کیفیت تجربه کاری انجام می دهد. همچنین نظام مدیریتی مشارکتی به مدد مشورت با کارکنان و احترام به حقوق کارمندان، نقش مهمی را در به وجود آوردن انگیزه در کارمندان ایفا می کند و باعث شکوفا شدن استعداد های آنان می شود. مدیران نمی توانند کارکنان خود را در انجام کارها مجبور به انگیزه دار شدن کنند. هنر مدیریت در ایجاد شرایطی است که برای با انگیزه کردن افراد بیش ترین کارایی را دارد. افراد سرانجام به شیوه ای برانگیخته می شوند و براساس نیازهای درونی خود، به الهامات و تصویری که از خود در ذهن دارند، واکنش نشان می دهند. مدیران کارآمد می توانند به درون این فرآیندهای داخلی گام نهند و از طریق روابطی که با افراد زیر دست خود برقرار می کنند، فضای کاری مورد نظر را شکل دهند. مهم ترین عاملی که می توان برای بی انگیزگی در کارکنان برشمرد انتصاب مدیران ناکارآمد در راس یک سازمان است، البته این نکته هم حائز اهمیت است که تا کارمندی خودش به ایجاد انگیزه در خود کمک نکند کسی نمی تواند آن موقعیت را برایش بوجود آورد. امروزه در شرایطی که محیط شغلی افراد هر روزه مکانیزه تر می شود، کارکنان نیاز دارند که شخصیتشان بیشتر مورد توجه و قدردانی قرار گیرد. زیرا با جوان تر شدن نیروی کار خواسته های آنان تغییر کرده و بر خلاف گذشته که کارکنان بیشتر به مسائل مادی و اقتصادی اهمیت می دادند، در حال حاضر بیشتر احترام و روابط کاری خوب مدنظر است. در چنین شرایطی حفظ نیروی انسانی و ایجاد انگیزه در جهت افزایش روز افزون بهره وری در کار با استفاده از مکانیزمهای مختلف قابل بررسی است که برخی از آنان شامل: دادن پاداشهای نقدی و غیر نقدی به کارکنان، برگزاری دوره های آموزشی ضمن خدمت، تشویق کارکنان در جمع، توزیع عادلانه امکانات رفاهی، اهمیت دادن به نظرات کارشناسی آنها، انتصاب مدیران کارآمد و دسترسی به آنها، انتخاب افراد از طریق مصاحبه و آزمون، ایجاد فضای کاری آرام و بدون ترس، حمایت سازمانی از آنها، ایجاد جذابیت کاری، ارتقای شغلی، عدم ارزیابی های بی مورد و وقت گیر، تشکیل گروه های کاری و حمایت متقابل اعضای گروه و ترکیب اندیشه های متفاوت و... نکته قابل توجه در بحث پاداش، رفتار عادلانه در سازمان است. زیرا تئوری برابری افراد به عنوان یکی از مبانی اصلی در تفکر طراحی پاداش مطرح است. یکی از چالش های مهم شرکت ها تحول روش های پاداش است که کارکنان را بر می انگیزد. اگر مدیری در سازمان تشخیص دهد که کارکنان سعی و تلاش خود را کرده اند اگرچه به موفقیت نرسیده اند باز هم آنان

را مورد تشویق قرار دهد این کار باعث به وجود آمدن امنیت شغلی در سطح عالی برای کارکنان می شود و ترس از اخراج در اثر یک اشتباه را کاهش می دهد و به افراد جرات می دهد که تغییر پذیر باشند. در واقع سازمان های موفق هم به موفقیتها و هم به شکست ها پاداش می دهند. البته با توجه به تفاوت های فردی، ارزشها و علایق افراد متفاوت است که مدیر سازمان با مدیریت بر همه آنان برای هر کدام از افراد باید راه های متفاوتی را برگزینند. در پایان باید گفت گسترش و سرعت تغییرات در سراسر جهان باعث شده که ایجاد انگیزه در کارکنان بیش از پیش اهمیت یابد. سازمانها فقط با ابتکار و نوآوری کارکنان خود می توانند مسیر سرآمدی سازمان را طی کنند و همگام با دگرگونیها پیش روند. مهم ترین راهکار در ایجاد انگیزش در کارکنان که باید توسط مدیران به کار بسته شود، انتصاب متناسب افراد با تخصص آنها و عدم اجبار شغل نامناسب، دادن آزادی عمل و تفویض اختیار به افراد است. نکته آخر اینکه تخصص و تفکر خلاق کارکنان به ارتقا و پیشرفت سازمان و در نتیجه ترقی جامعه حتما کمک می کند.

انگیزش علت رفتارها است. انگیزش به عوامل موجود در یک فرد اشاره دارد که رفتار را در جهت یک هدف فعال می سازند. پژوهش های انجام شده در زمینه انگیزش در صدد پاسخ دادن به پرسش درباره رفتار انسانها هستند که با کلمه های سوالی "چرا" و "به چه عللی" آغاز می شود. (۲)

نظریه های زیادی در مورد انگیزش ارائه شده است که بیشتر آنها درباره شناسایی و ارضای نیاز است، مانند سلسله مراتب نیازهای مازلو و نظریه دو عاملی هرزبرگ. نظریه های معاصر در مورد انگیزش به دو دسته محتوایی و فرایندی تقسیم می شوند.

### **سلسله مراتب نیازهای مازلو**

هرم سلسله مراتب نیازهای مازلو یا به طور خلاصه هرم مازلو، نظریه آبراهام مازلو نظریه پرداز کلاسیک مدیریت، در مورد نیازهای اساسی انسان است. این نظریه در میان بینش های حاصل از جنبش روابط انسانی در مدیریت مقارن با دوران رکود اقتصادی بزرگ غرب از اهمیت ویژه برخوردار بوده و نظریه ای بنیادین محسوب می شود. این نظریه از نظریه های محتوایی در مورد انگیزش به شمار می آید. نظریه های محتوایی چستی رفتارهای برانگیخته را شرح می دهند و به طور عمده با آنچه در درون فرد یا محیطش می گذرد و به رفتار فرد نیرو بخشیده سرو کار دارد؛ به عبارت دیگر این نظریه ها، به مدیر نسبت به نیازهای کارکنانش بینش می دهند و به او کمک می کنند تا بداند کارکنان به چه چیزهایی به عنوان پاداش کار یا ارضا کننده بها می دهند؛ در حالیکه نظریه های فراگردی چگونگی و چرایی برانگیختگی افراد را توصیف می کنند. به اعتقاد مازلو نیازهای آدمی از یک سلسله مراتب برخوردارند که رفتار افراد در لحظات خاص تحت تأثیر شدیدترین نیاز قرار می گیرد. هنگامی که ارضای نیازها آغاز می شود، تغییری که در انگیزش فرد رخ خواهد داد بدین گونه است که به جای نیازهای قبل، سطح دیگری از نیاز، اهمیت یافته و محرک رفتار

خواهد شد. نیازها به همین ترتیب تا پایان سلسله مراتب نیازها اوج گرفته و پس از ارضاء، فروکش کرده و نوبت به دیگری می‌سپارند.

در این نظریه، نیازهای آدمی در پنج طبقه قرار داده شده‌اند که به ترتیب عبارتند از:

**نیازهای زیستی:** نیازهای زیستی در اوج سلسله مراتب قرار دارند و تا زمانی که قدری ارضا گردند، بیشترین تأثیر را بر رفتار فرد دارند. نیازهای زیستی نیازهای آدمی برای حیات خود است، مانند: خوراک، پوشاک، غریزه جنسی و مسکن. تا زمانی که نیازهای اساسی برای فعالیت‌های بدن به حد کافی ارضاء نشده‌اند، عمده فعالیت‌های شخص احتمالاً در این سطح بوده و بقیه نیازها انگیزش کمی ایجاد خواهد کرد؛

**نیازهای امنیتی:** نیاز به رهایی از وحشت، تأمین جانی و عدم محرومیت از نیازهای اساسی است؛ به عبارت دیگر نیاز به حفاظت از خود در زمان حال و آینده را شامل می‌شود؛

**نیازهای اجتماعی:** یا احساس تعلق و محبت؛ انسان موجودی اجتماعی است و هنگامی که نیازهای اجتماعی اوج می‌گیرد، آدمی برای روابط معنی‌دار با دیگران، سخت می‌کوشد؛

**احترام:** این احترام قبل از هر چیز نسبت به خود است و سپس قدر و منزلتی که توسط دیگران برای فرد حاصل می‌شود. اگر آدمیان نتوانند نیاز خود به احترام را از طریق رفتار سازنده برآورند، در این حالت ممکن است فرد برای ارضای نیاز جلب توجه و مطرح شدن، به رفتار خرابکارانه یا نسنجیده متوسل شود؛

**خود شکوفایی:** یعنی شکوفا کردن تمامی استعدادهای پنهان آدمی؛ حال این استعدادها هر چه می‌خواهد باشد. همان طور که مزلو بیان می‌دارد: «آنچه انسان می‌تواند باشد، باید بشود (۳)

نیازهای مذکور در سازمان به صورت پرداخت حقوق و مزایا و امکانات رفاهی، ایجاد امنیت شغلی و مقررات حمایتی، تشکیل گروه‌های رسمی و غیررسمی در محیط کار، قائل شدن حرمت برای فرد و کار او در مراتب مختلف سازمان و ایجاد امکانات برای شکوفایی توانایی بالقوه افراد ارضاء می‌شود. به طبقه‌بندی مذکور دو نیاز «دانش‌اندوزی و شناخت و درک پدیده‌ها» و «نیاز به زیبایی و نظم» نیز اضافه شده است؛ که قبل از نیاز به خود شکوفایی قرار می‌سلسله مراتب نیازها مستقیماً برای انگیزش کاری طراحی نشده است، اما می‌توان نتیجه



گرفت که با ارضای این نیازها، برای فرد، انگیزه به کار در سازمان ایجاد خواهد شد. (۴)

تحقیقات گذشته نشان داده که نوع سطح نیاز هر فرد ارتباط غیر مستقیم به سن فرد دارد و می تواند روی سطح نیاز های او اثر بگذارد (۵)

این اختلافات در نوع ایجاد انگیزش پرسنل می تواند کارایی کارمند و در نتیجه کارایی شرکت را پایین بیاورد و در عین حال هماهنگی آن می تواند باعث توانمندی سازمان گردد.

### ساختار سازمانی شرکت

جامعه مورد نظر ما تعداد ۱۳ نفر از پرسنل بازاریابی و فروش شرکت حرارت گستر مینا فعال در زمینه فروش تاسیسات ساختمانی در تهران می باشد. این شرکت دارای ساختار هرمی بوده و واحد بازاریابی فروش از واحدهای صف در این سازمان می باشد. (نمودار ۱)

واحد بازاریابی و فروش از ۶ بخش تشکیل گردیده است که زیر نظر مدیر ارشد فروش و کارشناس برنامه ریزی و تحلیل فروش می باشد:

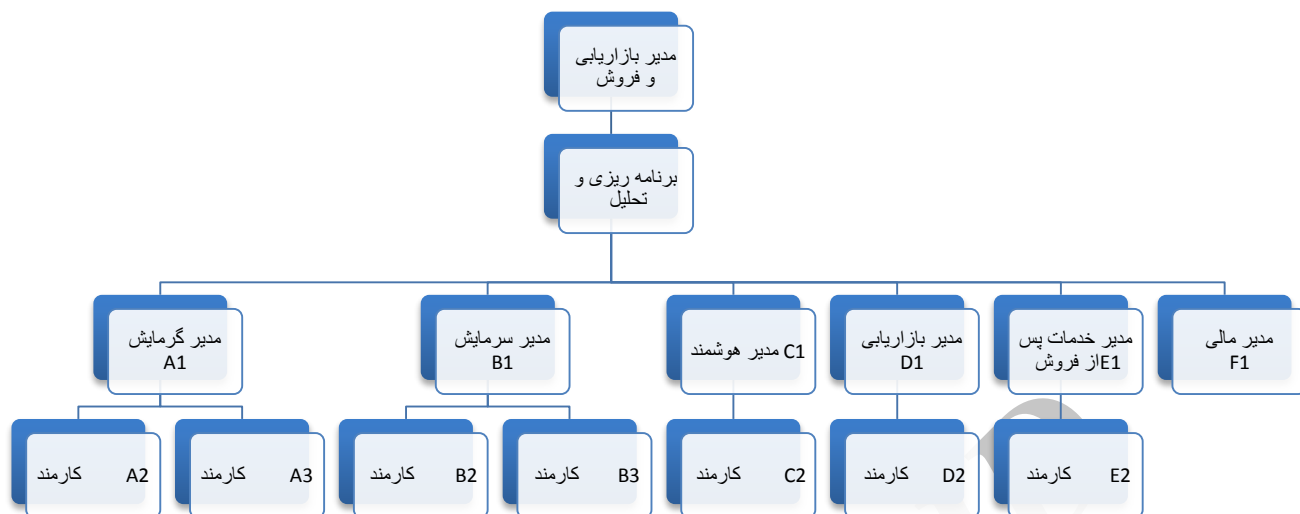
- ۱- واحد گرمایش که دارای یک مدیر فروش و ۲ کارمند فروش می باشد. که به ترتیب کد A3, A2, A1 را در آزمایش ما میگیرد
- ۲- واحد سرمایش که دارای یک مدیر فروش و ۲ کارمند فروش می باشد. که به ترتیب کد B3, B2, B1 را در آزمایش ما میگیرد
- ۳- واحد هوشمند که دارای یک مدیر فروش و ۱ کارمند فروش می باشد. که به ترتیب کد C2, C1 را در آزمایش ما میگیرد
- ۴- واحد بازاریابی که دارای یک مدیر بازاریابی و ۱ کارمند بازاریابی می باشد. که به ترتیب کد D2, D1 را در آزمایش ما میگیرد
- ۵- واحد خدمات پس از فروش که دارای یک مدیر و ۱ کارمند می باشد که به ترتیب کد E2, E1 را در آزمایش ما میگیرد
- ۶- واحد مالی که دارای یک مدیر مالی می باشد. که به ترتیب کد F1 را در آزمایش ما میگیرد

که در مجموع ۱۳ نفر تحت آزمایش را تشکیل می دهند.

### ارزیابی عملکرد:

ارزیابی عملکرد پرسنل به وسیله مدیر بازاریابی و فروش و کارشناس برنامه ریزی و تحلیل فروش انجام گرفته و به هر کدام از پرسنل امتیازی در بازه اعداد صحیح ۱ و ۲ براساس ضعیف، متوسط و خوب تخصیص داده شده است

نمودار ۱: نمودار سازمانی به همراه کد پرسنل تحت آزمایش



جدول ۱: اطلاعات مربوط به پرسنل

کد	جنسیت	تحصیل	سن	تاهل	ارزیاب عملکرد
A1	مرد	کارشناسی	۳۷	متاهل	۱
A2	مرد	کارشناسی	۲۵	مجرد	۲
A3	زن	دیپلم	۲۱	مجرد	۲
B1	مرد	کارشناسی	۳۵	مجرد	۳
B2	مرد	کارشناسی	۲۶	مجرد	۳
B3	زن	کارشناسی ارشد	۳۲	مجرد	۳
C1	مرد	کارشناسی ارشد	۳۳	مجرد	۳
C2	مرد	کارشناسی	۲۶	مجرد	۲
D1	مرد	کارشناسی	۳۱	متاهل	۳
D2	زن	دیپلم	۳۲	مجرد	۲
E1	مرد	کارشناسی	۴۲	متاهل	۳
E2	مرد	دیپلم	۵۵	متاهل	۱
F1	زن	کارشناسی	۳۵	متاهل	۳

### روش تحقیق:

ابزار تحقیق استفاده از پرسشنامه که برای سنجش آن از روش دلفی با بکارگیری خبرگان و مدیران منابع انسانی صورت گرفته است. پانل دلفی از ۸

نفر با تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری و یک نفر با مدرک کارشناسی و ۲۰ سال سابقه مدیریت منابع انسانی تشکیل شده است.

این پرسشنامه دارای ۶۰ سوال که برای هر سوال دو پاسخدر نظر گرفته شده است و از کارمندان خواسته شد تا نظر خود را نسبت به دو پاسختخصصاً از میان گزینه‌ها انتخاب کنند. به طوریکه مجموع دو جواب عدد ۵ گردد و اعداد صحیح باشند مانند ۳ و ۲، ۴ و ۱، ۵ و ۰ و...  
مجموع جواب سوالات نشان دهنده جایگاه فرد در هرم مازلو می باشد. و با توجه به جایگاه فرد و ارزیابی عملکرد وی در سازمان، طراحی این الگو را ایجاد می کند.

### نتایج:

نتایج حاصله پس از توزیع پرسشنامه و بررسی این نتایج حاصل گردید

جدول (۲) جایگاه طبقاتی پرسنل در هرم مازلو به همراه ارزیابی عملکرد

کد	جایگاه در هرم مازلو	ارزیابی عملکرد
A1	امنیتی	۱
A2	اجتماعی	۲
A3	امنیتی	۲
B1	اجتماعی	۳
B2	امنیتی	۳
B3	اجتماعی	۳
C1	اجتماعی	۳
C2	زیستی	۲
D1	اجتماعی	۳
D2	امنیتی	۲
E1	اجتماعی	۳
E2	احترام	۱
F1	امنیتی	۳

مدیرانی که در بازه ۳۰ تا ۴۰ سال با مدرک کارشناسی و در سطح امنیتی هستند دارای عملکرد ضعیفی هستند.

مدیرانی که در بازه ۳۰ تا ۴۰ سال با مدرک کارشناسی و بالاتر و در سطح اجتماعی هستند از عملکرد بالایی برخوردارند.

مدیرانی که در بازه ۴۰ تا ۵۰ سال با مدرک کارشناسی و در سطح اجتماعی هستند دارای عملکرد بالایی هستند.

کارمندانی که در بازه ۴۰ تا ۵۰ سال با مدرک کارشناسی و در سطح اجتماعی هستند دارای عملکرد ضعیفی هستند.

کارمندانی که در بازه ۲۰ تا ۳۰ سال با مدرک کارشناسی و در سطح زیستی هستند دارای عملکرد متوسط هستند.

کارمندانی که در بازه ۳۰ تا ۴۰ سال با مدرک کارشناسی ارشد و در سطح اجتماعی هستند دارای عملکرد بالا هستند.

کارمندانی که در بازه ۲۰ تا ۳۰ سال با مدرک کارشناسی و در سطح زیستی هستند دارای عملکرد متوسط هستند.

نتیجه گیری:

در سازمانها باید توجه کرد که مدیران در هرم مازلو در سطح اجتماعی و بالاتر باشند. نباید مدیران درگیر مسایل زیستی و امنیت باشند زیرا باعث می شود تا توانایی خود را در مسیر اهداف شرکت به کار نبرده و تمرکز خود را در جهت رسیدن به شرایط پایدار مالی و امنیتی شخصی معطوف کنند.

نکته مهم در این تحقیق این است که باید توجه شود که مدیران باید در لحاظ طبقه بندی مازلو از جایگاه مساوی یا بالاتری نسبت به زیر دستان خود برخوردار باشند در غیر اینصورت با عدم درک درست از انگیزه کارکنان موجبات سرخوردگی و پسروی کارمندان را باعث می شوند.

کارمندانی که از نظر سنی بزرگ تر از مدیران خود هستند عموماً عملکرد ضعیفی دارند.

کارمندانی که در سطح احترام قرار دارند باید موقعیت بالا و قابل احترامی در سازمان داشته باشند زیرا این افراد به دنبال احترام بوده و مسایل مالی اولویت کمتری برای آنها دارد و اگر جایگاه لازم را نداشته باشند دچار سرخوردگی و افسردگی می گردد.

کارمندانی که از نظر سطح انگیزش در هرم مازلو با مدیران خود اختلاف بالای دو سطح دارند پیشرفت کمتری نسبت به کارمندانی که دارای اختلاف کمتر از دو سطح با مدیران خود دارند را دارا می باشند.

لازم به ذکر است ممکن است موارد استثنایی نیز وجود داشته باشد ولی نتایج این مشاهدات ارتباط این متغیرها را نشان می دهد.

منابع:

۱- رابیتز، استفین پی. رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسیان و محمد اعرابی. چاپ ۲۵

۲- کارل هافمن، مارک ورنوری، جودیت ورنوری روان‌شناسی عمومی (از نظریه تا کاربرد). چاپ جلد دوم

۳- رضائیان، علی؛ مدیریت رفتار سازمانی، تهران، سمت، ۱۳۷۹، اول،

۴- الوانی، سید مهدی؛ مدیریت عمومی، تهران، نی، ۱۳۸۶، چاپ سی ام

◦ – Effects of Age on Intensity and Priority of Life Needs, Hardeo Ojha and Meena Pramanick, Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, January 2009, Vol. 35, No.1, 131-136

Archive of SID