

## انگیزه کاری و عملکرد مدیران

مدیریت در هر سازمانی عمدتاً از دو رکن اساسی تشکیل شده است که اگر هر کدام متزلزل شود و آسیب ببیند سازمان به هم می‌ریزد. کارکنان رکن اصلی سازمانند که اگر نباشند مدیر هم وجودش بی‌خاصیت خواهد بود و جمع بی‌مدیر هم ره به جایی نخواهد برد. بنابراین مدیریت سازمانی موفق مدیریتی است که دو رکن اصلی مدیر و کارکنان بر اساس برنامه با هم کار کنند و پشتیبان هم باشند و به وظائف خود عمل کنند (نهج البلاغه، خطبه ۲۱۶). مدیر باید دارای فکری باز، برنامه‌ای مشخص و دلی مهربان باشد و کارکنان باید دارای انگیزه، حس وفاداری و وفاق جمعی باشند. در غیر این صورت سازمان از هم می‌پاشد و گرفتار افسردگی و یا خستگی می‌شود و مدیر و یا کارکنان یا کار را ترک می‌کنند و یا با عدم رغبت به ادامه کار، دچار فرسودگی می‌شوند.

اگر بخواهیم از آسیب فرسودگی شغلی جلوگیری کنیم باید به عواملی چند توجه کنیم که در اینجا به خاطر اختصار به دو عنصر اصلی اشاره می‌شود و آن، وجود انگیزه و دیگری عملکرد مدیران است.

### ۱. انگیزه کارکنان

اساس انجام هر کاری و به‌ویژه کار موفق، داشتن انگیزه است. انگیزه امری درونی است و نه تنها برای آغاز کار بلکه برای استمرار کار هم بسیار اهمیت دارد. انگیزه یا در آغاز کار وجود دارد و یا در طول کار به وجود می‌آید و تقویت می‌شود.

انگیزه در آغاز کار زمانی است که فرد با شناخت استعدادها و علائق خویش محیطی را که از آن شناخت حاصل کرده است انتخاب می‌کند و با شوق و علاقه به کار مشغول می‌شود. گاهی اوقات انگیزه از محیط بیرونی ناشی می‌شود به این معنا که فرد محیطی را می‌بیند که سخت‌نایزمند به انجام کاری است و انگیزه پیدا می‌کند تا آن کار را انجام دهد. البته روحیه اولیه فرد و تربیت خانوادگی هم مؤثر است. کسانی که روحیه خدمت به خلق و انسان‌دوستی در خانواده آنان ریشه داشته باشد عموماً برای انجام کارهای خیرخواهانه مستعدترند و کسانی که به

زندگی آشرافی خو گرفته‌اند مایل به کارهای دیگر هستند. بدیهی است باید در طول کار هم، محیطی که کار در آن انجام می‌شود به گونه‌ای باشد که فرد علاقه‌مند را دچار سرخوردگی نکند. اینکه در اغلب اوقات می‌بینیم که چنین نیست به خاطر این است که افراد در انتخاب شغل به گونه‌ای هم مختارند و هم مجبور؛ به این معنا که اگر چه به ظاهر فرد خودش شغل را انتخاب می‌کند ولی از جهتی ناچار است، چون اگر انتخاب نکند بدون کار می‌ماند و بیکاری چون بد است و یا باید برای گذران زندگی هر کس شغلی داشته باشد، لذا تن به آن شغل می‌دهد.

انگیزه ثانوی زمانی است که فرد اگر چه در آغاز کار شغل را بر حسب اضطرار و یا اکراه انتخاب نموده است ولی آهسته آهسته به آن خو می‌گیرد و علاقه‌مند می‌شود و یا اینکه فرد ذاتاً خود دارای غیرت کاری است و مثبت‌نگر است و عقیده او بر این است که اگر در هر جایی باشد باید آن محیط را فعال کند و در حد توان خود بکوشد. به عبارت دیگر نسبت به جامعه تعهدی بالا در وجود اوست که می‌گوید من در هر جا هستم باید خدمت کنم. بدیهی است در همین مورد هم اگر چنانچه کار بر وفق علائق قبلی و شخصی او باشد توفیق او در کار بیشتر است. دیده‌اید که بسیاری از افراد برای خود یا کار دوم تعریف می‌کنند و یا سرگرمی و یا به قول خارجی‌ها «هابی» او چیزی است که در خارج از سازمان انجام می‌دهد و چه بسا به توفیقاتی هم نائل می‌شوند. البته گاه این هابی‌ها شغل محسوب می‌شوند و گاهی هم جنبه تفنن دارند. اگر کار سازمانی فرد با علائق شخصی او هم‌راستا باشد توفیقات فرد بسیار بالا خواهد بود.

چگونه می‌توان انگیزه‌ها را تقویت کرد؟

دانش نسبت به کار و یا موقعیت کاری اولین عامل انگیزش در کار است. این به این معنا است که فرد نسبت به کاری و یا حرفه‌ای آشنایی نسبی پیدا کرده و علاقه‌مند است آن را ارتقاء دهد. آموزش‌های بعدی اگر هدفمند باشد طبعاً او را علاقه‌مندتر می‌کند و از همه مهمتر اینکه اگر کار او به محصول برسد این انگیزش بیشتر می‌شود و اگر این محصول اثرش فراگیرتر باشد باز در تقویت انگیزش برای ادامه کار بیشتر خواهد بود.

محیط کار یکی دیگر از عوامل انگیزش است. محیط کار به همدلی کارکنان، فضا و مکان کار، ابزار مناسب کار، وجود رقبا و یا شرکای کار در بیرون سازمان و از همه مهم‌تر استقبال مردم در قبال کار تقسیم می‌شود و هر کدام از آنها به سهم خود بر انگیزش فرد

می‌افزاید. توضیح اینکه وجود همکاران علاقه‌مند و نه حسود در محیط کار انگیزه فردی را بدل به انگیزه جمعی می‌کند و در این مورد چه بسا تبدیل به گروهی کوچک با اهدافی متعالی برای انجام بهتر کار شود؛ به شرطی که موانع مدیریتی بر سر راه پیش نیاید و عده‌ای دیگر با انگیزه راحت‌طلبی و یا حسادت برای خود احساس خطر نکنند و تلاش این فرد و یا افراد را بد جلوه ندهند؛ کما اینکه از این نمونه‌ها، به‌ویژه در محیط‌های کوچک و متعصب فراوان دیده شده است. فضای کاری مناسب کار هم از قبیل هوا، نور، گرمایش و سرمایش هم بی‌تأثیر نیست ولی به اندازه دوستان خوب، موافق، همراه و با انگیزه تأثیر ندارد. ابزار کار مناسب هم در پیشبرد کار مؤثر است زیرا زودتر کار را به نتیجه می‌رساند و یا آنکه انگیزه را به سمت و سوی دیگر می‌برد. از همه مهمتر نافع بودن کار است که اگر فرد و یا افراد ببینند کارشان برای مردم نافع است و یا مردم به نوعی از کار آنان قدردانی می‌کنند انگیزه را مضاعف می‌کند. هر چه تعداد این مصرف‌کنندگان و بهره‌گیران بیشتر باشد انگیزه برای پیشبرد کار هم بیشتر خواهد بود. محیطی که سوت و کور است و یا زحمات مورد بهره‌برداری قرار نمی‌گیرد محیطی مرده است و فرد و یا افراد را دیر و یا زود خسته می‌کند. یافتن عدم رغبت و یا کمی آن نسبت به خدمات ارائه شده، وظیفه مدیر است که باید علت را جستجو و یا برای پیشبرد کار بازاریابی کند. بدیهی است وقتی علاقه‌مندی از جانب خریدار و یا بهره‌بردار نباشد باید کار و یا نحوه ارائه کار تعویض شود. البته اگر افراد بر اساس علاقه‌مندی و وظائف خود را خالصانه انجام دهند مردم از آنان قدردانی خواهند کرد. گاهی اوقات این خلوص آشکار نیست و یا این قدردانی هم به نظر نمی‌آید ولی حوادثی اتفاق می‌افتد که این علاقه‌مندی طرفین را عیان می‌کند. نمونه آن ابراز علاقه‌مندی و قدرشناسی مردم نسبت به آتش‌نشانان بود که در حادثه پلاسکو خود را به خوبی نمایان کرد و نام و رشادت آنان را بر سر زبان‌ها آورد.

در طرف مقابل اگر عوامل فوق نباشد و یا ناقص باشد نه تنها انگیزه ایجاد نمی‌کند بلکه به ضدانگیزه بدل می‌شود و موجب فرسودگی شغلی می‌گردد.

## ۲. عملکرد مدیران

عملکرد مدیران رکن دیگر بهبود و پیشرفت سازمانی است. مدیری که آشنای به کار و دلسوز و وفادار است سازمان را به خوبی به پیش می‌برد. در عین حال نکات زیر در بین بسیاری

از مسائل دیگر در مدیریت و ایجاد انگیزه به کارکنان و جلوگیری از افسردگی و فرسودگی شغلی اهمیت دارد:

بی نظری در عین داشتن نظر از ویژگی های مهم مدیر است و آن به این معنا است که علاوه بر اینکه باید کارشناس باشد و به محیط کاملاً آشنا و در عین حال بی‌نظر باشد و کسی را بر کسی ترجیح ندهد و فقط به فکر اصلاح و پیشبرد سازمان باشد. کسانی که دائماً به فکر تحول و ارائه راهکارهای جدید بدون مراجعه به سابقه اقدام می‌کنند سازمان را به سردرگمی و بی‌برنامگی می‌کشانند. مهم این است که مدیر تحت تأثیر جوهای فکری قرار نگیرد و با آنکه خلاقیت را ارج می‌نهد ولی بی‌جهت با هر بادی نلرزد و اساس و ساختار سازمان را به هم نزند. البته توجه به راهبرد و راهکار و تشخیص بین این دو از اهمیت والائی برخوردار است. بسیاری این دو را از هم تفکیک نمی‌کنند و در نتیجه سازمان را با بحران مواجه می‌کنند. برنامه و اهداف سازمان همواره باید مدنظر مدیر باشد و هر از گاهی آن را برای کارکنان بازگو کند و از آنان بخواهد اگر انحرافی صورت گرفته است آن را گوشزد کنند و چنانچه پیشنهادی دارند ارائه دهند. نظام پیشنهادها که در بعضی از کشورها از جمله ژاپن سرلوحه کار است از اهمیت والائی برخوردار است.

توجه به مسائل مالی و رفاهی توسط مدیر بر انگیزه‌ها می‌افزاید. مدیری که دغدغه مالی و رفاهی کارکنان مدنظرش نیست مدیر خوبی نیست و نمی‌تواند یکی از عوامل تأثیرگذار بر انگیزش کارکنان باشد. اما باید بدانند این تنها عامل ایجاد و تقویت انگیزه نیست. بسیاری وقتی وضعیت رفاهی و مالیشان خوب شد اگر برنامه‌ای نبینند سعی می‌کنند انرژی خود را در جای دیگر صرف کنند. مدیر اگر کارشناس و برنامه‌ریز نباشد برای اینکه خود را مسلط بر کار نشان دهد به اموری دست چندم دست می‌زند که نه تنها انگیزه ایجاد نمی‌کند بلکه انگیزه‌ها را تضعیف می‌کند و یا از بین می‌برد.

توجه به شخصیت کارکنان توسط مدیر موجب افزایش انگیزش می‌شود اما این توجه تنها به احترام خشک و خالی نیست بلکه احترام به کار و توانمندی‌ها و اظهارنظرهای به جا و کارشناسانه است که انگیزه ایجاد می‌کند و چنانچه غیر از این باشد موجب افسردگی و فرسودگی شغلی می‌شود. بدیهی است که فرد غیر کارشناس نمی‌تواند اظهارات به جا کند و مجبور است به دست و چشم دیگران بنگرد و هر روز حرف‌های خود را عوض کند. بدیهی

است چنانچه غیر از موارد فوق باشد کارمند دچار فرسودگی شغلی می‌شود و نتیجه اینکه سازمان از اهدافش عقب می‌ماند.

کتابخانه به عنوان یک سازمان از این قاعده مستثنی نیست. کارکنان و مدیران باید با هم همکاری کنند و موجب انگیزه کاری برای هم باشند. اگر به هر یک از دلایل فوق‌الاشاره توجه لازم نشود دیر و یا زود انگیزه از بین می‌رود و فرسودگی و یا افسردگی شروع می‌شود. انسان انگیزه‌دار هیچوقت دچار فرسودگی نمی‌شود، حتی بازنشستگی که عنوان مناسبی هم برای انسان‌های انگیزه‌دار نیست او را از تلاش باز نمی‌دارد، چون کارش را با عشق شروع کرده و با عشق هم ادامه می‌دهد و اگر موانعی بر سر راهش باشد آنها را بر می‌دارد و در غیر این صورت در محیطی دیگر به کار خود ادامه می‌دهد. من شاهد بوده‌ام که کتابخانه‌ای با آمدن افراد انگیزه‌دار که از قبل به لحاظ علمی، فکری، و خانوادگی دارای انگیزه بوده‌اند کاملاً دگرگون شده و و نیز کتابخانه‌هایی که با سوء عملکرد مدیر کارکنانش دچار افسردگی و فرسودگی شده‌اند و یا کتابخانه‌هایی که به لحاظ نامرتب بودن مجموعه و یا درست عرضه نکردن آن و یا به دلایل دسترس‌ناپذیر بودن منابع آن، چون مشتری نداشته‌اند کارکنان دچار سرخوردگی شده‌اند. البته اگر مجموعه مناسب و کارکنان به لحاظ علمی و فنی کارآمد باشند اگر کارایی و اثربخشی افزایش نیابد و به جای آن فرسودگی، و افسردگی حاصل شود باید مدیران مورد ملامت قرار گیرند. این به این می‌ماند که سرمایه‌ای (مالی و انسانی) در اختیار افراد باشد و بعد آنها دست روی دست بگذارند و ندانند چه باید بکنند. مثال روشن وضعیت ماست در کتابخانه‌ها که اگر از کتابداران سؤال شود که آیا انگیزه کار دارند قطعاً پاسخ مثبت است و اگر از مدیران پرسیده شود که شما آماده رفع موانع هستید آنها هم پاسخی مشابه خواهند داد ولی وقتی وضعیت خدمات‌رسانی را می‌بینیم همه، از کارمند گرفته تا کاربر، گله می‌کنند. پس باید دید مشکل کجاست؟ به اصطلاح وقتی «مقتضی موجود و مانع مفقود» است پس چرا «حاصل مطلوب» نیست؟ همانطور که گفته شد سهم مدیران بسیار مهم است که اگر راه‌ها را باز نکنند و موانع را از سر راه برندارند طبعاً انگیزه‌ها از بین می‌رود.

این شماره مجله از چندین مقاله تشکیل شده است که هر یک به نوعی به انگیزه و یا عدم آن برمی‌گردد. مقاله اول مربوط به بیانات امام سوم شیعیان است که او در هر شرائطی دارای

انگیزه و آماده به کار و انجام وظیفه است. دو مقاله اختصاصاً مربوط به عدم کارآیی و فرسودگی شغلی است. مقاله دیگر مرتبط با اعتراض و نارضایتی کارکنان و نیز مقاله‌ای درباره تنوع فرهنگی که به نیازهای مخاطبان و انتظارات آنان ربط دارد و سرانجام مدل راهبردی برای ارتقاء سطح کیفیت خدمات، هدف آخرین مقاله است.