

# معجزه‌ی انگیزه و مدیران اعجازگر

منصور زارع، مدیر دبستان پسرانه، ناحیه ۱

افراد از احساس برنده شدن، شایسته‌گی، موفقیت و محترم بودن لذت می‌برند، لذا لازم است تا مدیر انتظارات خود را دقیق و واضح برای کارمندان توضیح دهد و برای انجام موفق امور از آن‌ها تقدیر کند. درست مانند جمعیتی که ورزش کار برنده را تشویق می‌کنند.

## ● مدیریت مشارکتی

اگر می‌خواهید نیروهای‌تان انگیزه‌ی انجام کارهای عملی را داشته باشند و از خودباوری و اعتمادبه‌نفس بالا لذت ببرند، باید این فرصت را به آن‌ها بدهید تا به‌طور منظم درباره‌ی کاری که انجام می‌دهند، معیارها و روشی که به کار می‌گیرند با شما صحبت کنند. هرچه بیش‌تر درباره‌ی کار و اقداماتی که باید انجام شود صحبت کنید و جلسات بارش فکری برگزار کنید، تعهد، وفاداری و اشتیاق بیش‌تری در افراد ایجاد خواهید کرد و آن‌ها احساس مالکیت بیش‌تری به کارشان خواهند داشت.

## ● پاداش و ترفیع

از آن‌جا که پاداش به افراد انگیزه می‌دهد و مشوق آن‌ها است، پس این پاداش باید بر مبنای عملکرد آن‌ها باشد. پاداش باید بر مبنای انجام موفقیت‌آمیز کارها و فعالیت‌هایی باشد که مجموعه را برای رسیدن به اهداف و افزایش بهره‌وری، کمک می‌کند. دو نوع پاداش وجود دارد. یکی پاداش ملموس است. مانند هدیه نقدی، مرخصی‌ها و اشیای مادی و دیگری پاداش ناملموس است. مانند لوح‌های تقدیر، تحسین و تقدیر که آشکارا در حضور دیگران به افراد بخشیده می‌شود و باعث افزایش دلگرمی، انگیزه و بهبود مداوم عملکرد در طولانی مدت خواهد بود. این پاداش احساسی است که هزینه کم و سود زیادی دارد.

## ● به رسمیت شناختن

یکی از بزرگ‌ترین عوامل ایجاد انگیزه به رسمیت شناختن افراد کارآمد و هم‌چنین کارهای مهم و استثنایی این افراد است. مدیر باید این افراد و کارهای ثمربخش‌شان را به شکل عمومی و خصوصی به دیگران بشناساند تا آن کارها تکرار گردد.

## ● تقویت

زمانی که با تحسین، رفتار افراد را تقویت کنید باعث خواهید شد که آن‌ها احساس فوق‌العاده‌ی نسبت به خودشان داشته باشند و مدام به دنبال فرصت‌های جدید برای تکرار رفتار تحسین‌آمیز خود باشند.

## ● پرداخت حقوق

حقوق و دستمزد از مواردی است که به صورت چند بعدی باعث افزایش رضایت شغلی و انگیزه‌ی کارکنان می‌شود. پول نه تنها به افراد کمک می‌کند تا نیازهای اولیه‌ی خود را تأمین کنند بلکه به تأمین

انگیزه، فرآیندی درونی است که رفتار را هدایت کرده، به رفتار نیرو بخشیده و آن را حفظ می‌کند. وقتی به فردی انگیزه می‌بخشیم، رفتار و مشغولیت او را نیرومند می‌سازیم و توانایی‌اش را برای انجام امور تقویت می‌کنیم. افراد زمانی برانگیخته می‌شوند که رفتارشان نیرومند، هدفمند و انعطاف‌پذیر باشد، پس می‌توان با افزایش انگیزه در فرد کارآیی او را افزایش داد تا از اتلاف وقت و نیروهای بالقوه جلوگیری کرد. در روانشناسی، انگیزه را نوعی محرک می‌دانند که موجود زنده را از درون به فعالیت وا می‌دارد که به آن «داینامیک رفتار» می‌گویند. بزرگ‌ترین و گران‌بهارترین منبع هر سازمان افراد آن هستند. در آموزش و پرورش نیز رکن اصلی سازمان، معلمان هستند، معلمانی که دانش‌آموزان را در قالب سیستم تعلیم و تربیت پرورش داده و برای آینده‌ی بهتر مجهز می‌کنند.

در این مقاله سعی کردم تا به اختصار به راه‌کارهایی بپردازم که می‌توانند انگیزه‌ی معلمان را برای انجام خلاقانه‌ی امور افزایش دهد.

## ● تعامل بین مدیر و معلم

مهم‌ترین عامل در انگیزه‌بخشیدن به معلمان، تعامل صحیح و حداکثری میان مدیر و معلم است. مهم‌ترین عملکرد مدیر، توانایی انگیزه بخشیدن به کارکنان است، به گونه‌ای که محیطی ایجاد شود تا توان بالقوه‌ای که در افراد وجود دارد به طور طبیعی و خود به خود آزاد شده و رابطه‌ای مثبت و هم‌دلانه میان‌شان برقرار شود. در این صورت است که عملکرد، بهره‌وری و بازده افراد به بالاترین سطح می‌رسد و در غیر این صورت بازدهی افراد سازمان کاهش می‌یابد. رابطه‌ی منفی و ناسالم مدیر با سایر کارکنان ایجاد ترس از شکست، عدم پذیرش امور و ایجاد احساس عدم تایید خواهد کرد. مدیری که یک محیط کاری مثبت و مناسب ایجاد می‌کند به گونه‌ای که در آن عزت نفس کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد، شاهد عملکرد بهتر، حضور بیش‌تر و اشتباهات کمتر کارکنان‌ش خواهد بود.

## ● انتخاب افراد مناسب

انتخاب افراد مناسب نقطه‌ی شروعی برای دستیابی به برتری در مدیریت است. ۹۵ درصد موفقیت شما به‌عنوان مدیر به توانایی انتخاب افراد مناسب بسته‌گی دارد. «جیم کالینز» در کتاب خود به نام «از خوب به عالی» عنوان می‌کند: «اولین وظیفه‌ی مدیر سوار کردن افراد مناسب به اتوبوس، هدایت افراد مناسب به صندلی‌های مناسب و سپس پیاده کردن افراد نامناسب است.» اگر افرادی را با رفتار و شخصیت مناسب به خصوص حرفه‌ی معلمی انتخاب کنید، می‌توانید آن‌ها را خوب آموزش دهید و هدایت‌شان کنید.

## ● شفافیت داشتن

داشتن احساس رضایت نسبت به خویشتن، ایجاد انگیزش خواهد کرد.

نیازهای روانی آن‌ها نیز کمک خواهد کرد.

### ● آموزش کارکنان

در آموزش و پرورش و دیگر سازمان‌ها افراد ارزش بالایی دارند، لذا باید توانایی آن‌ها را با برگزاری کلاس‌های ضمن خدمت، به‌روز رسانی کرد و آن‌ها را با روش‌های جدید (اقدام‌پژوهی، درس‌پژوهی، درس‌کاوی، یادگیری مشارکتی و فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات و ...) آشنا کرد تا متوجه باشند که برای سازمان ارزشمند بوده و در حال تبدیل شدن به افرادی ارزشمندتر و مهم‌تر هستند.

### ● محیط کار

چنان‌چه محیط کار برای هم‌کاران دل‌انگیز باشد، انگیزه و رضایت شغلی کارکنان افزایش پیدا می‌کند. نور کافی، رنگ مناسب و شاد، پاکیزه‌گی کلاس‌ها، قراردادن گلدان و تابلوهای نقاشی، استفاده از تصاویر زیبا، متون قشنگ، نواختن آهنگ‌های دلنشین در زنگ‌های تفریح، فراهم کردن وسایل و امکانات مورد نیاز معلم برای تدریس، آزمایشگاه مناسب و ... از عوامل مؤثر برای ایجاد محیط کار دوستانه و حمایت‌گر است.

### ● اعطای مسئولیت

وقتی به کارمندی مسئولیت بزرگ‌تری داده می‌شود، وی احساس توانمندی و عزت نفس خواهد کرد؛ در نتیجه رضایت شغلی و انگیزه‌ی بهتری برای کار کردن به دست می‌آورد.

### ● وجود سازمان مراقبتی و رفاهی

سازمان‌ها سیستم‌های مراقبتی خود را در اشکال مختلفی از جمله مراقبت درمانی از کارکنان، بیمه‌ی مناسب، بیمه‌های تکمیلی برای کارکنان و خانواده‌های آنان، در اختیار گذاشتن باشگاه‌های ورزشی و امور رفاهی مثل وام‌های کم بهره، بن خرید و غیره ارائه می‌دهند. وقتی افراد بدانند سازمانی که برای آن کار می‌کنند مراقب سلامت و رفاه آن‌ها است، نشاط و شادکامی بیش‌تری خواهند داشت و انگیزه‌ی شغلی آن‌ها بیش‌تر می‌شود.

### ● دوستی را به یاد داشته باشید

یکی از ویژگی‌های ارتباطی بسیار مهم که افراد را قادر می‌سازد تا نهایت تلاش‌شان را انجام دهند، ایجاد دوستی و صمیمیت میان کارکنان و مدیر و هم‌چنین میان خود کارکنان است. وقتی با افراد مؤدبانه و صمیمانه رفتار می‌کنید، باعث دلگرمی و انگیزه‌ی بیش‌تر در آن‌ها می‌شوید.

در ادامه به هفت عادت‌ی خواهیم پرداخت که می‌توانید با تقویت آن‌ها در خود به انگیزه‌بخشی به دیگران کمک شایان توجهی داشته باشید.

### ۱- لبخند بزنید

هر روز وقتی کسی را برای اولین بار می‌بینید به او لبخند بزنید و نشان دهید که از دیدنش خوشحال هستید. لبخند زدن به ۱۲ ماهیچه و اخم کردن به ۱۱۲ ماهیچه نیاز دارد. بنابراین لبخند زدن به افراد ساده‌تر است و باعث خوشحالی و انگیزه در آن‌ها می‌شود.

### ۲- از دیگران سؤال کنید

با معلمان صحبت کنید. سؤالاتی درباره‌ی حال امروزشان و پیشرفت کارها بپرسید. وقتی به دیگران علاقه‌ی واقعی نشان می‌دهید باعث می‌شود که احساس ارزش، احترام و اهمیت کنند و سعی می‌کنند با انجام یک کار خوب شما را نیز خوشنود کنند.

### ۳- به آن‌ها گوش دهید.

هنگام صحبت با دقت به آن‌ها گوش دهید. عمیق گوش دادن به سخنان افراد موجب آزاد شدن هورمون اندروفین در مغز آن‌ها شده و باعث می‌شود احساس شادی و رضایت بیش‌تری نسبت به خود داشته باشند. وقتی به صحبت دیگران گوش می‌دهید سر تکان دهید، لبخند بزنید و مشتاقانه به صورت فرد مقابل نگاه کنید.

### ۴- مؤدب باشید.

همیشه هنگام صحبت با کارکنان خود مؤدب، فروتن و محترم باشید. طوری با آن‌ها رفتار کنید که گویی با استعداد، باهوش و حرفه‌ای هستند و هیچ چیز دیگری را در دنیا به صحبت با آن‌ها در این لحظه ترجیح نمی‌دهید.

### ۵- تشکر کنید.

برای هر کاری که افراد انجام می‌دهند، کوچک یا بزرگ از آن‌ها تشکر کنید. به خاطر حضور به موقع در کلاس درس، اجرای برنامه‌ها، ارائه اطلاعات، خلاقیت‌های کاری و تشویق دانش‌آموزان از معلمان خود تشکر کنید.

### ۶- افراد را مطلع نگه دارید.

کارکنان را از برنامه‌هایی که دارید، اتفاق‌هایی که شاید اثری بر کار یا امنیت شغلی‌شان داشته باشد آگاه کنید؛ گویی آن‌ها محرم راز شما هستند.

### ۷- پیشرفت مداوم را تشویق کنید.

افراد را تشویق کنید تا ایده‌هایی را برای انجام بهتر کار، مشارکت اولیا و آموزان مطرح کنند. ژاپنی‌ها پس از جنگ جهانی دوم اقتصاد خود را با سیستم «کایزن» احیا کردند که مخفف «بهبود مستمر» است. آن‌ها همه‌ی رده‌های کارمندان را تشویق می‌کردند تا به دنبال پیشرفت‌های کوچک و بزرگ در کارشان باشند.

عوامل دیگر مانند وضعیت استخدامی، دادن آزادی عمل در امر تدریس و آموزش، وجود نظم و عدالت در محیط کار، قدرشناسی مسئولان و اولیا، روشن بودن اهداف و انتظارات از معلمان، مشارکت معلمان در اهداف آموزشی، اردوهای بیرونی و درونی و وجود نظام پیشنهادات همه‌گی از جمله عوامل افزایش انگیزه و اشتیاق برای انجام وظایف معلمی است. امیدواریم بتوانیم با کمک یکدیگر نسلی پژوهش‌گر، خلاق، موفق و اجتماعی تربیت کنیم. ....

### ● منابع:

- مارشال ریو، جان. (۱۳۹۶)، «انگیزش و هیجان»، ترجمه‌ی یحیی سیدمحمدی، نشر ویرایش تهران.  
- تریسی، برابان. (۱۳۹۲)، «انگیزه»، ترجمه‌ی ژان بغوسیان و بنفشه عطرساعی، چاپ اول، انتشارات برقی، قم. ■