



دانشگاه علوم پزشکی خدمات
بهداشتی درانی استان اصفهان

انگیزش در مدیریت



گردآوری و تنظیم:

گروه آموزش و توسعه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

تابستان ۱۴۰۴



بِسْمِ تَعَالَى

امام علی (علیه السلام):

الْعِلْمُ يُرِثُ الْمَجْدَ وَالْعِزَّ وَالْكَرَامَةَ

دانش، بزرگی، عزّت و کرامت را به ارث می‌گذارد.



فهرست

مقدمه	۴
فصل اول: انگیزش در مدیریت.....	۵
فصل دوم: تعاریف و مفاهیم پایه انگیزش	۹
فصل سوم: نظریه‌های انگیزش در مدیریت.....	۱۳
فصل چهارم: عوامل سازمانی مؤثر بر انگیزش کارکنان	۱۶
فصل پنجم: نقش ارتباطات و مهارت‌های بین فردی در انگیزش کارکنان	۲۰
فصل ششم: تکنیک‌ها و راهکارهای عملی برای افزایش انگیزش کارکنان.....	۲۴
فصل هفتم: انگیزش در محیط‌های بیمارستانی؛ ویژگی‌ها و چالش‌ها.....	۲۸
فصل هشتم: نقش ارزیابی عملکرد، پاداش و رضایت شغلی در انگیزش.....	۳۲
فصل نهم: دلایل افت انگیزش و راهکارهای مقابله با آن.....	۳۵
فصل دهم: مطالعات موردی و تجارب موفق در ارتقاء انگیزش کارکنان.....	۴۰
منابع.....	۴۴



مقدمه

در جهان پرتحول و پویای امروز، سازمان‌ها به‌ویژه در عرصه‌ی خدمات سلامت، بیش از هر زمان دیگری نیازمند برخورداری از نیروی انسانی کارآمد، با انگیزه و مشارکت‌جو هستند. تجربه‌های گوناگون در سطوح ملی و بین‌المللی نشان داده‌اند که حتی پیشرفته‌ترین تجهیزات و پرهزینه‌ترین فناوری‌ها، بدون نیروی انسانی متعهد و دارای انگیزه، نمی‌توانند به اهداف واقعی سازمانی دست یابند. از همین رو، توجه به انگیزش کارکنان، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها، به‌ویژه در نهادهای حیاتی مانند مراکز بهداشتی و درمانی، ضرورتی انکارناپذیر است. در یک بیمارستان، جایی که ثانیه‌ها می‌توانند سرنوشت‌ساز باشند و کیفیت عملکرد افراد به‌صورت مستقیم با سلامت و جان بیماران ارتباط دارد، ایجاد محیطی انگیزشی، سالم و حمایت‌گر، از اهمیت حیاتی برخوردار است. کارکنان مراکز سلامت، اعم از پزشکان، پرستاران، کارشناسان و سایر نیروهای پشتیبان، در خط مقدم ارائه خدمات هستند و عملکرد اثربخش آنان تا حد زیادی تابع میزان رضایت شغلی، انگیزش درونی و احساس ارزشمندی در محیط کار است.

در این میان، مدیران مراکز بهداشتی و درمانی، به‌عنوان رهبران سازمانی، نقشی محوری در شناخت، هدایت و پرورش انگیزه‌های کارکنان ایفا می‌کنند. مدیران با درک درست از نیازهای انسانی، اصول روان‌شناسی انگیزش و بهره‌گیری از ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی نوین، می‌توانند محیطی پویا، با نشاط و هدف‌گرا برای کارکنان خود ایجاد کنند. بدون انگیزش، بهره‌وری سقوط می‌کند، تعهد کاهش می‌یابد، فرسودگی شغلی افزایش می‌یابد و در نهایت کیفیت خدمات سلامت دچار آسیب می‌شود.

بسته آموزشی که پیش رو دارید، تلاشی است برای تبیین مفاهیم پایه، نظریه‌ها، عوامل مؤثر و راهکارهای کاربردی در زمینه انگیزش در مدیریت، با تمرکز بر حوزه مدیریت مراکز سلامت است. در این مجموعه سعی شده تا مباحث با نگاهی علمی، اما در عین حال ساده و عملیاتی ارائه شوند تا برای مدیران در سطوح مختلف قابل استفاده باشد.

امید است مطالعه این بسته آموزشی، بتواند بینشی نو و نگاهی کاربردی در زمینه‌ی انگیزش کارکنان در ذهن مدیران گرامی ایجاد کند و گامی مؤثر در جهت ارتقاء سطح بهره‌وری، رضایت شغلی و بهبود کیفیت خدمات درمانی در مراکز سلامت باشد.



فصل اول: انگیزش در مدیریت

۱-۱. مقدمه

یکی از چالش‌های مهم سازمان‌های امروزی، به‌ویژه سازمان‌های خدماتی مانند مراکز بهداشتی و درمانی، مدیریت اثربخش منابع انسانی است. در این میان، انگیزش به عنوان یکی از اصلی‌ترین محرک‌های عملکرد فردی و سازمانی نقش حیاتی ایفا می‌کند.

برخلاف گذشته که تمرکز اصلی مدیریت بر «ساختار، کنترل و نظارت» بود، امروزه مدیران موفق کسانی هستند که می‌توانند «دل و ذهن کارکنان» را به سازمان متعهد کنند. انگیزش، شاه‌کلید این ارتباط انسانی است. به عبارتی دیگر، هیچ برنامه استراتژیکی بدون نیروی انسانی با انگیزه قابل اجرا نیست.

۱-۲. مفهوم انگیزش در مدیریت

کلمه‌ی انگیزش (Motivation) از ریشه‌ی لاتین **movere** به معنی «حرکت دادن» گرفته شده است. در علوم رفتاری، انگیزش به فرآیندهایی اشاره دارد که انرژی، جهت و پایداری رفتار انسان را تعیین می‌کنند. در مدیریت، انگیزش به عنوان نیروی درونی یا بیرونی تعریف می‌شود که: کارکنان را به انجام بهتر وظایفشان ترغیب می‌کند، در آن‌ها حس تعلق، هدفمندی و ارزشمندی ایجاد می‌کند، و آن‌ها را در مسیر اهداف سازمانی هدایت می‌کند.

۱-۳. انواع انگیزش

انگیزش در کارکنان می‌تواند به دو صورت اصلی وجود داشته باشد:

الف) انگیزش درونی (Intrinsic Motivation)

بر پایه‌ی علاقه شخصی، لذت از انجام کار، رضایت از رشد یا حس مفید بودن.

مثال در مراکز بهداشتی و درمانی: پرستاری که از نجات جان بیمار لذت می‌برد یا از پیشرفت علمی انگیزه می‌گیرد.



ب) انگیزش بیرونی (Extrinsic Motivation)

مبتنی بر پاداش‌های خارجی مانند پول، ارتقاء شغلی، تقدیر، یا حتی ترس از تنبیه.

مثال: کارمندی که برای دریافت پاداش سالانه، سعی در افزایش بهره‌وری دارد. مدیران موفق باید تعادل هوشمندانه‌ای بین این دو نوع انگیزش برقرار کنند.

۴-۱. اهمیت انگیزش در مدیریت سازمان‌های سلامت

در مراکز بهداشتی و درمانی که با استرس بالا، مسئولیت انسانی و فشارهای زمانی مواجه هستیم، انگیزش از جایگاهی دوچندان برخوردار است. اهمیت انگیزش در این محیط‌ها شامل موارد زیر است:

- افزایش کیفیت خدمات: کارکنان با انگیزه تمایل بیشتری به رعایت استانداردهای درمانی، دقت در مراقبت، و ارتباط مؤثر با بیماران دارند.

- افزایش بهره‌وری فردی و تیمی: افراد با انگیزه زمان کمتری تلف می‌کنند، انرژی بیشتری دارند و مؤثرتر با سایر اعضای تیم همکاری می‌کنند.

- کاهش نرخ ترک خدمت و غیبت: کم‌انگیزگی یکی از دلایل اصلی فرسودگی شغلی و استعفا در مراکز درمانی است. مدیریت انگیزش می‌تواند وفاداری سازمانی را افزایش دهد.

- ارتقاء روحیه و رضایت شغلی: فضایی که در آن انگیزش تقویت شود، محیطی انسانی‌تر، مثبت‌تر و حمایت‌گر خواهد بود.

- کاهش خطاهای انسانی: کارکنانی که با انگیزه کار می‌کنند، توجه بیشتری به جزئیات داشته و دقت‌شان در کار بالاتر است.



۵-۱. نقش مدیر در ایجاد انگیزش

مدیر فقط یک ناظر نیست، بلکه رهبر انگیزه‌ساز تیم است. نقشی که او ایفا می‌کند شامل:

✓ **شناخت نیازهای کارکنان:** مدیر باید بداند که هر کارمند از چه چیزی انگیزه می‌گیرد؛ یکی از امنیت شغلی، دیگری از فرصت رشد.

✓ **تشویق و بازخورد سازنده:** ارائه‌ی بازخورد مؤثر، قدردانی از تلاش‌ها و برجسته‌سازی نقاط قوت، انگیزش را تقویت می‌کند.

✓ **فراهم کردن فضای مشارکت:** کارکنانی که حس کنند نظراتشان اهمیت دارد و در تصمیم‌گیری‌ها سهیم‌اند، انگیزه‌ی بالاتری نشان می‌دهند.

✓ **الگو بودن در رفتار:** مدیر با عمل خود انگیزه می‌سازد یا از بین می‌برد. انرژی، عدالت و تعهد مدیریتی به کارکنان منتقل می‌شود.

۶-۱. انگیزش در ساختار بیمارستانی: چالش‌ها و فرصت‌ها

▼ چالش‌ها:

- فشار کاری بالا
- کمبود نیرو
- اختلافات بین‌رشته‌ای (پزشک-پرستار-پرسنل اداری)
- نابرابری در پرداخت‌ها یا ارتقاء

✓ فرصت‌ها:

- توسعه‌ی آموزش‌های انگیزشی درون‌سازمانی
- اجرای برنامه‌های پاداش غیرمالی (مانند تقدیر علنی، فرصت حضور در کنفرانس‌ها)
- برگزاری جلسات بازخورد با هدف بهبود روحیه و انگیزه



خلاصه فصل

انگیزش در مدیریت نه فقط یک مهارت، بلکه یک رویکرد بنیادی به انسان‌هاست. مدیران مراکز بهداشتی و درمانی باید انگیزش را همچون اکسیژن مدیریت بدانند: چیزی که دیده نمی‌شود، اما بدون آن، عملکرد زنده نمی‌ماند. فهم عمیق انگیزش، ابزارهای ایجاد آن و نقش حیاتی مدیر در شکل‌دهی به فضای انگیزشی، پیش‌نیاز تحول در کیفیت خدمات درمانی و رضایت شغلی است.

تمرین پایانی فصل اول:

♦ خودارزیابی: مدیر انگیزشی هستم؟

✓ هر سؤال را از ۱ (خیلی کم) تا ۵ (خیلی زیاد) امتیاز دهید:

امتیاز ۱ تا ۵	سوال
	چقدر از نیازهای انگیزشی کارکنانم اطلاع دارم؟
	چند بار در ماه از عملکرد خوب افراد تقدیر می‌کنم؟
	آیا جلسات من انگیزه بخش است یا صرفاً دستوری؟
	چقدر به کارکنانم در تصمیم‌گیری‌ها حق اظهار نظر می‌دهم؟
	آیا کارکنانم با اشتیاق کار می‌کنند؟

جمع امتیاز خود را یادداشت کن. اگر نمره‌ات کمتر از ۱۵ شد، بهتر است فصل‌های بعدی را با دقت بیشتری بخوانی و تمرین‌ها را جدی بگیری.



فصل دوم: تعاریف و مفاهیم پایه انگیزش

۱-۲. مقدمه

درک درست از مفهوم انگیزش، پایه و پیش‌نیاز همه اقدامات مدیریتی برای ایجاد انگیزه در کارکنان است. متأسفانه در بسیاری از موارد، انگیزش با مفاهیمی چون رضایت شغلی، علاقه به کار، یا حتی وفاداری سازمانی اشتباه گرفته می‌شود. در این فصل، سعی داریم مرزهای این مفاهیم را روشن کنیم و بنیان نظری محکمی برای مدیریت انگیزش در محیط‌های درمانی ایجاد نماییم.

۲-۲. تعریف انگیزش از دیدگاه مدیریت

انگیزش در مدیریت عبارت است از: فرایند تأثیرگذاری بر رفتار افراد از طریق درک نیازها، خواسته‌ها و اهداف آنان و هدایت آن‌ها به سمت عملکرد سازمانی مطلوب. بر این اساس، انگیزش نه یک اقدام یک‌باره، بلکه یک فرایند پیوسته و انسانی است که مدیر با شناخت دقیق کارکنان و محیط، آن را هدایت می‌کند.

۳-۲. عناصر اصلی انگیزش

هر سیستم انگیزشی موفق، سه عنصر کلیدی دارد:

۱. نیاز (Need):

محرك درونی که فرد را به عمل وامی‌دارد. (مثل نیاز به احترام، امنیت شغلی، تعلق اجتماعی، یا خودشکوفایی)

۲. رفتار (Behavior)

کنش یا عملکردی که فرد برای برآورده‌سازی نیاز انجام می‌دهد. (مثل تلاش برای ارتقاء شغلی یا بهبود عملکرد فردی)

۳. هدف (Goal)

مقصودی که فرد در پی آن است؛ دستیابی به هدف انگیزه را تأمین می‌کند. (مثال: گرفتن پاداش، افزایش درآمد، یا کسب رضایت از خدمت‌رسانی)

مدیر باید این سه عنصر را در کارکنان شناسایی و مدیریت کند تا بتواند مسیر انگیزش را فعال کند.



۴-۲. تفاوت انگیزش با مفاهیم مشابه

مفهوم	تعریف	تفاوت با انگیزش
رضایت شغلی	احساس مثبت نسبت به شغل	ممکن است فرد راضی باشد اما انگیزه ای برای عملکرد بالا نداشته باشد
تعهد سازمانی	تعلق خاطر به سازمان	تعهد بیشتر با انگیزش بالا همراه است، اما الزاما یکی نیست
درگیری شغلی	میزان درگیر شدن فرد با شغل	انگیزش عامل مهم در ایجاد درگیری شغلی است، اما فقط یکی از عوامل آن است
رفتار شهروندی سازمانی	انجام کارهای فراتر از وظیفه	معمولا نتیجه انگیزش درونی بالاست

۵-۲. نظریه نیازهای انسانی پایه در انگیزش

انگیزش در بسیاری از نظریه‌ها به نیازهای انسانی وابسته دانسته شده است. در ادامه، چند نیاز پایه که در تمام سازمان‌ها، به‌ویژه مراکز بهداشتی و درمانی دیده می‌شوند را معرفی می‌کنیم:

✓ نیاز به امنیت:

کارکنان مراکز بهداشتی و درمانی به‌ویژه در شرایط بحرانی (مانند شیوع بیماری‌ها)، نیاز دارند احساس کنند شغل‌شان پایدار و ایمن است.

✓ نیاز به تعلق و ارتباط:

همکاری بین‌رشته‌ای (پزشک، پرستار، کارمند، خدمات) مستلزم انگیزش ناشی از ارتباط مثبت و مؤثر است.

✓ نیاز به احترام:

وقتی مدیران با کارکنان با احترام برخورد می‌کنند، آن‌ها انگیزه بیشتری برای مشارکت و تعهد پیدا می‌کنند.

✓ نیاز به رشد و خودشکوفایی:

امکان ارتقاء، آموزش، شرکت در تصمیم‌گیری‌ها و فرصت برای نوآوری، انگیزش را تقویت می‌کند.



۶-۲. عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان در محیط‌های بهداشتی و درمانی

عوامل زیادی بر انگیزش مؤثرند، که می‌توان آن‌ها را در سه سطح دسته‌بندی کرد:

۱. فردی

- ❖ شخصیت
- ❖ باور به توانمندی
- ❖ وضعیت خانوادگی و روانی

۲. سازمانی

- ❖ سبک مدیریت
- ❖ نظام پرداخت و پاداش
- ❖ فرصت‌های پیشرفت
- ❖ ارتباطات درون سازمانی

۳. محیطی

- ❖ امنیت شغلی
- ❖ فشارهای کاری و روانی
- ❖ وضعیت فیزیکی محیط کار (نور، تهویه، آرامش فضا)

مثال: در بخش اورژانس یک بیمارستان، اگر فضای فیزیکی نامناسب باشد و مدیر بخش توجهی به تلاش پرسنل نداشته باشد، انگیزش کادر درمان به مرور تحلیل می‌رود.



۷-۲. ویژگی‌های کارکنان باانگیزه

شناخت نشانه‌های انگیزش بالا به مدیر کمک می‌کند تا افراد کلیدی تیم را بشناسد:

ویژگی	توصیف
پیش از آنکه خواسته شود، اقدام می‌کند	پیش قدم در انجام وظایف
در دوره‌های آموزشی شرکت می‌کند	تمایل به یادگیری و رشد
از ترک شغل یا کم‌کاری پرهیز می‌کند	وفاداری به سازمان
اشتباهات را می‌پذیرد و اصلاح می‌کند	مسئولیت پذیری
دیگران را حمایت و تشویق می‌کند	همکاری تیمی



خلاصه فصل

برای مدیران، شناخت دقیق مفاهیم انگیزش مثل داشتن نقشه‌ای روشن برای هدایت کارکنان است. انگیزش، فقط «تحریک کردن» نیست؛ بلکه فهم عمیق از انسان‌ها، نیازهایشان و نحوه تأثیرگذاری بر رفتارشان است. در محیط‌هایی مانند مراکز بهداشتی و درمانی که کارکنان در معرض فرسودگی شغلی هستند، شناخت مفاهیم پایه انگیزش، ابزاری برای حفظ سلامت روانی، افزایش بهره‌وری و بهبود کیفیت خدمات است.

تمرین پایانی فصل دوم:

تحلیل انگیزش تیم خودتان:

به سه نفر از همکارانتان فکر کنید که انگیزه‌ی متفاوتی دارند (یکی با انگیزه، یکی متوسط و یکی بی‌انگیزه).

برای هر نفر، موارد زیر را بنویسید:

- چه عواملی باعث انگیزه یا بی‌انگیزگی او شده است؟
- چه اقداماتی می‌توانید برای تقویت انگیزه او انجام دهید؟
- آیا نوع انگیزه‌ی او درونی است یا بیرونی؟

این تمرین را در جلسه‌ای با سرپرستان خود نیز می‌توانید مطرح کنید و برای بهبود انگیزش تیم راهکار عملی بیابید.





فصل سوم: نظریه‌های انگیزش در مدیریت (Motivational Theories in Management)



درک و به کارگیری نظریه‌های انگیزش، یکی از مهم‌ترین ابزارهایی است که مدیران برای شناخت رفتار کارکنان و تأثیرگذاری بر عملکرد آنان در اختیار دارند. این نظریه‌ها به ما کمک می‌کنند تا بدانیم چرا افراد رفتار خاصی را انجام می‌دهند و چگونه می‌توان رفتار مطلوب را در

سازمان تقویت کرد. نظریه‌های انگیزش به طور کلی در دو دسته اصلی طبقه‌بندی می‌شوند: نظریه‌های محتوایی و نظریه‌های فرآیندی.

بخش اول: نظریه‌های محتوایی انگیزش (Content Theories)

این نظریه‌ها به نیازهای درونی و محرک‌های اصلی انسان‌ها برای انجام رفتار توجه دارند و تلاش می‌کنند توضیح دهند که چه چیزی افراد را به کار و تلاش وامی‌دارد.

۱. نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو (Maslow's Hierarchy of Needs)

آبراهام مازلو، روان‌شناس مشهور، معتقد بود نیازهای انسان در پنج سطح طبقه‌بندی می‌شوند:

- نیازهای فیزیولوژیک: غذا، آب، خواب
- نیاز به ایمنی: امنیت شغلی، سلامت، پایداری
- نیاز به عشق و تعلق: روابط اجتماعی، دوستی، تعلق به گروه
- نیاز به احترام: عزت نفس، احترام دیگران، موفقیت
- نیاز به خودشکوفایی: تحقق استعدادها و توانایی‌ها



﴿ طبق نظریه مازلو، افراد زمانی به سراغ نیازهای سطح بالاتر می‌روند که نیازهای پایه‌ای‌تر تا حدی برآورده شده باشند. در محیط‌های بهداشتی و درمانی، مدیران باید اطمینان حاصل کنند که کارکنان در درجه اول از نظر ایمنی شغلی، احترام و تعلق سازمانی، احساس رضایت می‌کنند.

۲. نظریه نیازهای سه‌گانه مک‌کلند (McClelland's Theory of Needs)

مک‌کلند سه نیاز اصلی را به عنوان انگیزه‌های محرک عملکرد افراد معرفی کرد:

- نیاز به موفقیت (Achievement)
- نیاز به قدرت (Power)
- نیاز به تعلق (Affiliation)

﴿ افراد مختلف به یکی از این نیازها بیشتر گرایش دارند و مدیران می‌توانند با شناخت گرایش کارکنان، آن‌ها را بهتر هدایت و حمایت کنند.

۳. نظریه دو عاملی هرزبرگ (Herzberg's Two-Factor Theory)

هرزبرگ دو نوع عامل را در محیط کار معرفی کرد:

- عوامل بهداشتی (Hygiene Factors): حقوق، شرایط کاری، سیاست‌های سازمانی، روابط با سرپرست
- عوامل انگیزشی (Motivators): دستاورد، پیشرفت شغلی، قدردانی، مسئولیت

﴿ نبود عوامل بهداشتی باعث نارضایتی می‌شود، اما وجود آن‌ها الزاماً انگیزه ایجاد نمی‌کند. در مقابل، عوامل انگیزشی هستند که واقعاً رضایت و انگیزش بالا می‌آورند.



بخش دوم: نظریه‌های فرآیندی انگیزش (Process Theories)

این نظریه‌ها به فرآیند ذهنی افراد در تصمیم‌گیری برای انجام کار و ارزیابی پاداش‌ها توجه دارند.

۱. نظریه برابری آدامز (Equity Theory)

طبق این نظریه، کارکنان رفتار خود را بر اساس مقایسه‌ی «نسبت تلاش به پاداش» خود با دیگران تنظیم می‌کنند.

﴿ اگر فرد احساس کند که نسبت تلاش و پاداشش کمتر از دیگران است، دچار بی‌انگیزگی، کاهش بهره‌وری یا حتی ترک شغل می‌شود.﴾

۲. نظریه انتظار وروم (Vroom's Expectancy Theory)

این نظریه بیان می‌کند که انگیزش تابع سه عامل است:

- انتظار (Expectancy): باور فرد به اینکه تلاش منجر به عملکرد خوب می‌شود.
- ابزار (Instrumentality): باور به اینکه عملکرد خوب پاداش خواهد داشت.
- ارزش (Valence): میزان اهمیت پاداش برای فرد.

﴿ برای مثال، اگر کارمندی فکر کند تلاشش دیده نمی‌شود یا پاداش آن برایش ارزش ندارد، انگیزه‌ای برای تلاش نخواهد داشت.﴾

۳. نظریه تقویت (Reinforcement Theory)

بر اساس این نظریه، رفتارهایی که پاداش داده می‌شوند، احتمال تکرار بیشتری دارند. به عبارتی، تشویق، توبیخ و نادیده گرفتن رفتارها، نقش کلیدی در شکل‌گیری انگیزش دارند.

﴿ در محیط بیمارستانی، حتی یک تشویق ساده یا قدردانی شفاهی می‌تواند تأثیر ماندگاری بر انگیزش افراد بگذارد.﴾



خلاصه فصل

درک نظریه‌های انگیزش برای مدیران مراکز سلامت ضروری است؛ چرا که کارکنان با ویژگی‌ها و انگیزه‌های متفاوتی در محیطی پیچیده و حساس فعالیت می‌کنند. شناخت صحیح نظریه‌ها به مدیران کمک می‌کند تا:

■ برنامه‌های انگیزشی هدفمند طراحی کنند.

■ با کارکنان به شیوه‌ی مناسب‌تری تعامل داشته باشند.

■ سیستم پاداش و ارزیابی عملکرد را اثربخش‌تر کنند.

■ از فرسودگی شغلی و بی‌انگیزگی پیشگیری نمایند.

◆ در فصل بعد، به بررسی عوامل محیطی و سازمانی مؤثر بر انگیزش کارکنان در مراکز سلامت خواهیم پرداخت.





فصل چهارم: عوامل سازمانی مؤثر بر انگیزش کارکنان

(Organizational Factors Affecting Employee Motivation)

انگیزش کارکنان تنها حاصل ویژگی‌های فردی یا نیازهای درونی آن‌ها نیست، بلکه محیط سازمانی و سبک مدیریت نیز نقش اساسی در تقویت یا تضعیف انگیزش دارد. در محیط‌های بیمارستانی که ساختار پیچیده، فشار کاری بالا و مسئولیت‌های حساس وجود دارد، نقش عوامل سازمانی در حفظ انگیزش کارکنان بسیار پررنگ‌تر می‌شود. در این فصل به بررسی مهم‌ترین عوامل سازمانی و مدیریتی مؤثر بر انگیزش کارکنان در مراکز سلامت می‌پردازیم.

۱. سبک رهبری و رفتار مدیران

یکی از مؤثرترین عوامل بر انگیزش کارکنان، سبک مدیریت و نحوه تعامل مدیر با کارکنان است. مدیرانی که ارتباطی باز، حمایتی و مشارکت‌محور دارند، بیشتر می‌توانند حس تعلق، ارزشمندی و انگیزه را در کارکنان تقویت کنند.

ویژگی‌های مدیران انگیزه‌ساز:

- شنونده فعال بودن
- احترام به نظرات کارکنان
- دادن بازخوردهای سازنده
- مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها
- ایجاد فضای اعتماد و امنیت روانی

در مقابل، رفتارهای تحقیرآمیز، بی‌تفاوتی نسبت به مشکلات کارکنان، کنترل بیش از حد و نبود شفافیت می‌تواند انگیزش را به شدت کاهش دهند.



۲. ساختار سازمانی و نظام ارزیابی عملکرد

سازمان‌هایی با ساختار خشک، سلسله‌مراتبی و فاقد انعطاف، کمتر می‌توانند نیاز به رشد، خلاقیت و خودمختاری را در کارکنان ارضا کنند.

همچنین، نظام ارزیابی عملکرد اگر شفاف، عادلانه و انگیزه‌بخش نباشد، می‌تواند باعث دلسردی شود.

✦ ویژگی‌های نظام ارزیابی مؤثر:

- اهداف شفاف و قابل اندازه‌گیری
- معیارهای عادلانه و قابل درک
- بازخورد منظم و سازنده
- ارتباط مستقیم با پاداش و ارتقاء

۳. نظام پاداش و جبران خدمت

یکی از ابزارهای مهم در ایجاد انگیزش، پرداخت‌ها، مزایا، تشویق‌ها و فرصت‌های پیشرفت شغلی است. اما انگیزش تنها به پاداش‌های مالی محدود نمی‌شود. توجه به پاداش‌های غیرمالی (مثل تقدیر، فرصت‌های آموزشی و رشد حرفه‌ای) نیز بسیار اثربخش است.

✓ پاداش مؤثر باید:

- به موقع، مرتبط با عملکرد و متناسب با تلاش باشد.
- مورد علاقه فرد باشد.
- به صورت شفاف و عادلانه توزیع شود.
- هم فردی و هم تیمی را پوشش دهد.



۴. فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، رفتارها و هنجارهایی است که در سازمان حاکم است. فرهنگ‌های حمایتی، مثبت و یادگیرنده می‌توانند انگیزش را تقویت کنند، در حالی که فرهنگ‌های تنبیهی، بسته و رقابت‌محور منفی، باعث دل‌زدگی می‌شوند.

☞ در بیمارستان‌هایی که همکاری، یادگیری، قدردانی و مسئولیت‌پذیری نهادینه شده باشد، کارکنان انگیزه‌ی بیشتری برای تلاش و ماندن دارند.

۵. فرصت‌های رشد و توسعه فردی

کارکنان باانگیزه، کسانی هستند که احساس می‌کنند در حال رشد و پیشرفت هستند. آموزش مستمر، فرصت ارتقاء شغلی و به‌کارگیری توانمندی‌های کارکنان، می‌تواند یکی از مهم‌ترین انگیزه‌ها برای ماندگاری و تلاش بیشتر باشد.

✦ راهکارهای پیشنهادی:



- برگزاری دوره‌های آموزشی درون‌سازمانی
- فرصت مشارکت در پروژه‌های جدید
- امکان گرفتن مسئولیت‌های متنوع
- مسیر شغلی شفاف و قابل دستیابی



۶. شرایط فیزیکی و روانی محیط کار

فضای کاری آرام، ایمن، منظم و برخوردار از امکانات مناسب، بر روحیه و انگیزش کارکنان تأثیر مستقیم دارد. همچنین سلامت روان کارکنان و کاهش استرس‌های شغلی در محیط‌های پرفشار مثل بیمارستان‌ها باید در اولویت باشد.

✓ اقداماتی برای بهبود شرایط محیط کار:



- تهویه و نور مناسب
- امکانات رفاهی ساده اما کارآمد
- کنترل حجم کار و ساعات اضافه‌کاری
- مشاوره‌های روان‌شناختی و حمایت‌های روانی



خلاصه فصل

انگیزش در سازمان، به‌ویژه در حوزه سلامت، مفهومی پیچیده و چندبعدی است. شناخت و بهبود عوامل سازمانی مانند سبک مدیریت، ساختار ارزیابی، پاداش‌دهی، فرصت‌های رشد، فرهنگ سازمانی و شرایط محیط کار، می‌تواند به میزان چشم‌گیری انگیزش کارکنان را ارتقاء دهد.

"مدیران مراکز سلامت، اگر بتوانند به این عوامل با دقت و حساسیت نگاه کنند، قادر خواهند بود محیطی سرشار از انگیزه، تعهد و رضایت برای کارکنان خود بسازند؛ محیطی که نتیجه‌ی نهایی آن، افزایش بهره‌وری و ارتقاء کیفیت خدمات درمانی خواهد بود."

❖ در فصل آینده به بررسی نقش ارتباطات و مهارت‌های بین‌فردی در ایجاد انگیزش خواهیم پرداخت.



فصل پنجم: نقش ارتباطات و مهارت‌های بین‌فردی در انگیزش کارکنان

(The Role of Communication and Interpersonal Skills in Employee Motivation)

یکی از عوامل کلیدی و اغلب نادیده‌گرفته‌شده در ایجاد و تقویت انگیزش کارکنان، نحوه ارتباط مدیر با افراد تحت مدیریت خود و همچنین کیفیت تعاملات بین‌فردی در سازمان است. یک ارتباط مؤثر و انسانی، می‌تواند اعتماد بسازد، حس ارزشمندی ایجاد کند و مشارکت را بالا ببرد؛ در حالی که ارتباطات ضعیف، گنگ یا یک‌طرفه، منجر به سوءتفاهم، بی‌اعتمادی و افت انگیزه می‌شود.

۱. اهمیت ارتباطات در فرآیند انگیزش

ارتباطات مؤثر در سازمان، به معنای انتقال درست اطلاعات، تبادل افکار، و برقراری رابطه انسانی با کارکنان است. این نوع ارتباط باعث می‌شود کارکنان:

- اهداف و انتظارات سازمان را بهتر درک کنند.
- احساس شنیده‌شدن و دیده‌شدن داشته باشند.
- بازخورد بگیرند و رشد کنند.
- ایده‌ها و مشکلات خود را بدون ترس بیان کنند.
- خود را بخشی مؤثر از سازمان بدانند.

✦ ارتباط خوب = اعتماد + شفافیت + انگیزش بالا

۲. ویژگی‌های یک ارتباط انگیزه‌ساز

ارتباطی که انگیزه ایجاد می‌کند، دارای ویژگی‌های زیر است:

- صادقانه و شفاف است: هیچ‌چیز به‌اندازه پنهان‌کاری انگیزه را کاهش نمی‌دهد.
- دوطرفه است: کارکنان باید فرصت بیان نظرات و دغدغه‌های خود را داشته باشند.
- با احترام و توجه همراه است: لحن و زبان بدن اهمیت زیادی دارد.
- پیوسته و مستمر است: تنها در جلسات رسمی نباشد، بلکه به‌صورت روزمره برقرار باشد.



- دارای بازخورد سازنده است: چه برای تشویق و چه برای اصلاح رفتار.

۳. مهارت‌های بین‌فردی ضروری برای مدیران

مدیران مراکز سلامت برای ایجاد انگیزش در کارکنان، باید از مهارت‌های بین‌فردی قدرتمندی برخوردار باشند:

الف) مهارت گوش‌دادن فعال

یعنی شنیدن بدون قضاوت، با دقت و همراه با نشانه‌های غیرکلامی (تماس چشمی، تکان سر، پرسش‌های دقیق).

☞ کارکنان وقتی احساس کنند واقعاً شنیده می‌شوند، تمایل بیشتری برای همکاری و مشارکت پیدا می‌کنند.

ب) همدلی (Empathy)

توانایی درک احساسات دیگران و قرار گرفتن در موقعیت آن‌ها.

☞ همدلی باعث می‌شود کارکنان احساس حمایت و امنیت کنند.

ج) هوش هیجانی

یعنی توانایی مدیریت احساسات خود و درک و پاسخ مناسب به احساسات دیگران.

☞ مدیرانی که هوش هیجانی بالایی دارند، در مواجهه با تعارض‌ها و بحران‌های سازمانی، بهتر انگیزه کارکنان را حفظ می‌کنند.

د) زبان بدن مثبت

لحن آرام، تماس چشمی مناسب، حالت بدنی باز و لبخند، پیام‌های غیرکلامی هستند که می‌توانند به‌طور مؤثرتر از کلمات، انگیزه ایجاد کنند.



۴. نقش بازخورد در انگیزش

بازخورد سازنده و به موقع، یکی از ابزارهای بسیار مؤثر در افزایش انگیزه است. کارکنان نیاز دارند بدانند که عملکردشان دیده می شود و در صورت تلاش، مورد تشویق قرار می گیرند.

❖ اصول یک بازخورد انگیزه بخش:

- مشخص، مستقیم و محترمانه باشد
- تمرکز بر رفتار داشته باشد، نه شخصیت
- شامل پیشنهادهای قابل اجرا برای بهبود باشد
- در زمان مناسب ارائه شود (نه خیلی دیر)

☞ بازخورد مثبت موجب تقویت رفتار خوب و تداوم تلاش می شود.

۵. نقش ارتباطات غیررسمی در انگیزش

گاهی ارتباطات غیررسمی مثل گپ دوستانه در زمان استراحت، تبریک تولد یا پرس و جوی ساده درباره حال و احوال همکار، تأثیر روانی بسیار عمیقی در افزایش انگیزه و احساس تعلق ایجاد می کند. کارکنان در محیطی که روابط انسانی گرم برقرار است، کمتر دچار فرسودگی شغلی و بیشتر متمایل به مشارکت هستند.

کتابخانه علوم پزشکی اصفهان



۶. چالش‌های رایج در ارتباطات سازمانی

- ارتباط یک‌طرفه و دستوری
 - بی‌توجهی به نظرات و پیشنهادات کارکنان
 - نداشتن شفافیت در سیاست‌ها و تصمیم‌گیری‌ها
 - استفاده از لحن خشن یا تحقیرآمیز
 - تعارض‌های حل‌نشده در تیم
- مدیران باید این موانع را شناسایی کرده و فعالانه برای بهبود ارتباطات تلاش کنند.





خلاصه فصل

ارتباط مؤثر، پایه‌ی انگیزش کارکنان است.

مدیرانی که مهارت‌های بین‌فردی خود را تقویت می‌کنند، با کارکنان تعامل محترمانه و انسانی دارند، بازخورد می‌دهند و فضای امن برای بیان نظر فراهم می‌کنند، می‌توانند محیطی بسازند که کارکنان با انگیزه، تعهد و رضایت، وظایف خود را انجام دهند.

"در نهایت، انگیزش نه فقط از طریق پاداش یا دستور، بلکه از طریق روابط انسانی سالم، اعتماد و

گفت‌وگوی واقعی شکل می‌گیرد."

❖ در فصل ششم، به بررسی تکنیک‌ها و راهکارهای عملی برای افزایش انگیزش کارکنان در محیط بیمارستانی خواهیم پرداخت.



فصل ششم: تکنیک‌ها و راهکارهای عملی برای افزایش انگیزش کارکنان



(Practical Techniques to Enhance Employee Motivation)

دانستن مفهوم انگیزش و شناخت نظریه‌ها، تنها بخشی از مسیر موفقیت مدیران در ایجاد انگیزش در کارکنان است. آنچه در عمل اهمیت دارد، توانایی پیاده‌سازی تکنیک‌ها و اقدامات عملی برای انگیزه‌بخشی در محیط واقعی کار است. در محیط‌های پرتلاطم و پراسترس مانند مراکز سلامت، که کارکنان با حجم بالای مسئولیت‌های فیزیکی و روانی روبه‌رو هستند، کاربردی‌بودن راهکارهای انگیزشی اهمیت دوچندان دارد. در این فصل، مجموعه‌ای از تکنیک‌ها و پیشنهادهای عملی برای افزایش انگیزش کارکنان در فضای مراکز سلامت ارائه می‌شود.

۱. طراحی سیستم قدردانی و تشویق مؤثر

کارکنان وقتی احساس می‌کنند تلاش و زحماتشان دیده می‌شود و ارزش دارد، با انگیزه‌ی بیشتری به کار ادامه می‌دهند.  راهکارها:

- قدردانی شفاهی یا کتبی در جلسات یا تابلو اعلانات
- کارت‌های تشکر یا یادداشت‌های شخصی
- جوایز کوچک نمادین (مثل هدیه، لوح تقدیر، مرخصی تشویقی)
- معرفی افراد موفق در بولتن داخلی سازمان

۲. مشارکت‌دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها

احساس مشارکت، حس تعلق و ارزشمندی ایجاد می‌کند.

⚠ کارکنانی که در تصمیم‌سازی‌ها دخالت داده می‌شوند، نه تنها انگیزه بیشتری دارند، بلکه مسئولیت‌پذیرتر نیز خواهند بود.  اقدامات پیشنهادی:

- تشکیل کمیته‌های مشورتی از کارکنان بخش‌ها



- گرفتن نظر در مورد تغییرات محیط کار
- طراحی جلسات دوره‌ای گفت‌وگو با پرسنل

۳. ایجاد فرصت‌های یادگیری و رشد حرفه‌ای

یکی از منابع مهم انگیزش، فرصت پیشرفت و توسعه مهارت‌های فردی و شغلی است.

✓ راهکارها:

- برگزاری دوره‌های آموزشی منظم
- اعزام به کارگاه‌های تخصصی
- حمایت از ادامه تحصیل یا ارائه فرصت آموزش درون سازمانی
- جانشین‌پروری و تفویض مسئولیت‌های جدید به افراد مستعد

۴. شفاف‌سازی اهداف، وظایف و انتظارات

وقتی کارکنان دقیقاً بدانند چه انتظاری از آن‌ها می‌رود، اضطراب کاهش یافته و انگیزش افزایش می‌یابد.

✓ اقدامات:

- تنظیم شرح وظایف شفاف و به‌روز
- مشخص کردن اهداف کوتاه‌مدت و قابل‌دستیابی
- برگزاری جلسات توجیهی و رفع ابهام
- تنظیم شاخص‌های عملکرد مشخص و قابل‌سنجش

۵. بهبود فضای کاری و کاهش استرس‌های شغلی

محیط کاری فیزیکی و روانی نامناسب، از مهم‌ترین عوامل افت انگیزش است.

✓ پیشنهادات:

- طراحی محیط کار آرام و سازمان‌یافته
- بهبود سیستم تهویه، نور و سکوت در اتاق‌ها
- حمایت روانی از کارکنان تحت فشار (مشاوره، جلسات گروهی)



- پیشگیری از اضافه کاری‌های طولانی مدت یا بدون برنامه

۶. ارتقاء ارتباطات بین فردی و فضای انسانی سازمان

همدلی، احترام، صمیمیت و اعتماد، اساس انگیزش در محیط‌های کاری هستند.

✓ اقدامات عملی:

- برگزاری دوره‌های غیررسمی، جشن‌های مناسبتی، مناسبت‌های فرهنگی
- آموزش مهارت‌های ارتباط مؤثر به مدیران میانی
- رسیدگی فعال به تعارضات بین فردی در محیط کار
- ایجاد کانال‌های شنیدن صدای کارکنان (صندوق پیشنهادات، گفت‌وگوهای مستقیم)

۷. طراحی نظام پاداش عادلانه و انگیزه‌ساز

حقوق، مزایا و مشوق‌های مالی، بخشی از انگیزش بیرونی کارکنان را تأمین می‌کنند، به‌ویژه زمانی که عادلانه، شفاف و مرتبط با عملکرد واقعی باشند.

✓ پیشنهادات:

- پاداش‌های عملکردی شفاف و هدف‌دار
- پرداخت به‌موقع و بدون تبعیض مزایا
- اعمال سیستم امتیازدهی برای فعالیت‌های فراتر از وظایف معمول
- فراهم کردن امکان ارتقاء شغلی بر مبنای شایستگی

۸. تفویض اختیار هدفمند

تفویض اختیار نه تنها باعث سبک‌تر شدن کار مدیر می‌شود، بلکه باعث ایجاد حس اعتماد، استقلال و انگیزش در کارکنان نیز خواهد شد.

✓ نکات مهم در تفویض مؤثر:

- واگذاری مسئولیت‌های متناسب با توانایی‌ها
- نظارت غیرمستقیم و حمایت‌کننده



- دادن آزادی عمل در شیوه اجرای وظایف
- بازخورد منظم برای بهبود و یادگیری

۹. فراهم کردن امنیت شغلی و ثبات سازمانی

یکی از مهم‌ترین نیازهای انگیزشی، احساس امنیت است.

اگر کارکنان نگران آینده شغلی خود باشند، انگیزش آن‌ها کاهش می‌یابد.

✓ اقدامات:

- ارائه قراردادهای شفاف و منصفانه
- گفت‌وگوی منظم درباره وضعیت سازمان و آینده شغلی
- رسیدگی به دغدغه‌های پرسنلی با شفافیت
- رعایت عدالت سازمانی در تصمیم‌گیری‌ها





خلاصه فصل

مدیریت انگیزش، بیش از آنکه یک فعالیت تئوریک باشد، یک هنر پیاده‌سازی تکنیک‌ها و توجه به جزئیات انسانی در عمل است. مدیران بیمارستانی با بهره‌گیری از مجموعه‌ای از اقدامات ساده اما مستمر، می‌توانند انگیزش را در بین کارکنان خود تقویت کرده و محیطی فعال، بانشاط و پربازده ایجاد کنند.

"انگیزش با رفتار روزمره مدیر آغاز می‌شود: با یک لب‌خند، یک جمله‌ی قدرشناسانه، یک گوش‌دادن واقعی، یا یک مسئولیت جدید"

❖ در فصل هفتم، به بررسی انگیزش در محیط‌های خاص مراکز سلامت و چالش‌های آن خواهیم پرداخت.



فصل هفتم: انگیزش در محیط‌های بیمارستانی؛ ویژگی‌ها و چالش‌ها

(Motivation in Hospital Settings: Characteristics and Challenges)

مراکز سلامت به‌عنوان یکی از مهم‌ترین و پرفشارترین فضاهای کاری، ویژگی‌هایی دارد که آن را از سایر محیط‌های سازمانی متمایز می‌کند. کارکنان مراکز سلامت، اعم از پزشک، پرستار، ماما، کارشناس آزمایشگاه، خدمات و اداری، همگی با استرس، مسئولیت‌پذیری بالا، شیفت‌های سنگین، بیماران مضطرب و گاهی کمبود منابع مواجه هستند. این شرایط می‌تواند انگیزش را به شدت تحت تأثیر قرار دهد؛ هم در جهت مثبت و هم منفی.

۱. ویژگی‌های مراکز سلامت مرتبط با انگیزش

الف) ماهیت پرفشار و حساس کار

تصمیمات پرستاران، پزشکان و سایر کارکنان مراکز سلامت، ممکن است مستقیماً بر جان انسان‌ها تأثیر بگذارد. این موضوع از یک‌سو باعث حس معناداری و انگیزه درونی بالا می‌شود، و از سوی دیگر می‌تواند به فرسودگی شغلی بیانجامد.

ب) شیفت‌های کاری شبانه‌روزی

کار در شیفت‌های شب، ایام تعطیل، یا ساعات طولانی، یکی از چالش‌های انگیزشی است، به‌ویژه اگر با بی‌نظمی یا عدم جبران مناسب همراه باشد.

ج) تعامل مداوم با بیماران و همراهان

ارتباط مستمر با افرادی که تحت استرس هستند، نیازمند صبر و مهارت عاطفی بالاست. کارکنانی که در این فضا بدون حمایت رها شوند، به‌مرور انگیزه خود را از دست خواهند داد.

د) پیچیدگی ساختار سازمانی مراکز بهداشتی و درمانی

تعدد سطوح مدیریتی، تصمیم‌گیری‌های متمرکز و ضعف در ارتباط بین بخشی، می‌تواند باعث احساس ناتوانی، نادیده‌گرفته‌شدن و کاهش مشارکت در کارکنان شود.



۲. چالش‌های اصلی انگیزش در مراکز بهداشتی و درمانی

❖ فرسودگی شغلی (Burnout)

ناشی از اضافه کاری مداوم، استرس، کمبود نیرو و حجم بالای مسئولیت.

علائم: خستگی مزمن، بی تفاوتی، کاهش کارایی، فاصله گرفتن از بیماران

❖ نبود سیستم پاداش و تشویق مناسب

در تعدادی از مراکز سلامت، تلاش مضاعف کارکنان ممکن است دیده نشود و بین عملکرد بالا و پاداش تفاوتی وجود ندارد.

❖ عدم مشارکت در تصمیم‌گیری

کارکنانی که فقط دستورات را اجرا می‌کنند و در فرآیندها دیده نمی‌شوند، احساس بی‌اهمیتی می‌کنند.

❖ تبعیض یا ناعدالتی سازمانی

برخورد نابرابر در فرصت‌ها، مرخصی‌ها، پاداش‌ها و ترفیع، از عوامل اصلی کاهش انگیزش است.

❖ ارتباطات ضعیف بین مدیر و کارکنان

نبود بازخورد، گفت‌وگوی دوطرفه، یا شنیده‌نشدن شکایات و پیشنهادها، اعتماد سازمانی را تضعیف می‌کند.

۳. راهکارهای انگیزش‌ساز ویژه محیط بیمارستانی

✓ حمایت روانی از کارکنان درمان

- راه‌اندازی جلسات گروهی برای تخلیه روانی

- ارائه مشاوره روان‌شناسی شغلی

- تشویق به تعادل کار و زندگی شخصی

- طراحی برنامه‌های انگیزشی برای کارکنان شیفت شب

✓ تعریف سیستم شفاف قدردانی و تشویق

- معرفی ماهانه کارکنان نمونه در هر بخش

- پاداش‌های عملکردی کوچک اما مستمر

- ثبت فعالیت‌های فوق‌برنامه یا داوطلبانه در پرونده شغلی افراد



- استفاده از ابزارهای ساده مثل تابلو افتخارات یا پیام‌های تقدیر روزانه

✓ تقویت فضای انسانی و همدلی

- برگزاری مناسبت‌های شاد (تولد، روز پرستار، هفته سلامت)

- جلسات غیررسمی بین مدیران و کارکنان

- ایجاد فضای اعتماد برای طرح مشکلات بدون ترس

✓ تقویت احساس معناداری در کار

یادآوری نقش نجات‌بخش کارکنان در سلامت بیماران، می‌تواند سوخت قدرتمندی برای انگیزش درونی باشد.

◆ مثال: نصب جملات الهام‌بخش در بخش‌ها مثل:

«دستان تو، اولین امید یک بیمار است»

«مهربانی تو، بخشی از درمان است»

«تو قهرمان روزهای سخت هستی»



۴. تجربه‌های موفق برخی بیمارستان‌ها (خلاصه)

- بیمارستانی در اصفهان با اجرای برنامه “صبحانه با مدیر” در شیفت صبح، باعث افزایش اعتماد و انگیزش کارکنان
- بیمارستان آموزشی در تهران با راه‌اندازی سیستم پاداش عملکرد بخش به‌جای فرد، حس تیمی را تقویت کرد.
- یک مرکز درمانی در شیراز با طراحی باشگاه فرهنگی و رفاهی پرسنل، فرسودگی شغلی را به‌شدت کاهش داد.





خلاصه فصل

محیط‌های درمانی با تمام ارزشمندی‌اش، فضای دشواری برای حفظ انگیزش کارکنان است. اما در همین فضا، مدیران می‌توانند با خلاقیت، همدلی و استفاده از راهکارهای عملی، محیطی بسازند که در آن کارکنان نه تنها دوام بیاورند، بلکه با انگیزه و افتخار کار کنند.

"مدیریت انگیزش در مراکز سلامت، ترکیبی است از علم، هنر، و انسانیت."

❖ در فصل هشتم، به بررسی نقش ارزیابی عملکرد، پاداش و رضایت شغلی در تقویت انگیزش خواهیم پرداخت.



فصل هشتم: نقش ارزیابی عملکرد، پاداش و رضایت شغلی در انگیزش

(The Role of Performance Evaluation, Reward, and Job Satisfaction in Motivation)

در هر سازمان، از جمله مراکز بهداشتی و درمانی، ارزیابی عملکرد، نظام پاداش‌دهی و میزان رضایت شغلی از عوامل حیاتی و تعیین‌کننده در انگیزش کارکنان هستند. این سه عنصر، به‌هم‌پیوسته عمل می‌کنند و اگر به‌درستی طراحی و اجرا شوند، می‌توانند یکی از قدرتمندترین محرک‌ها برای بهبود عملکرد و افزایش انگیزه باشند.

۱. ارزیابی عملکرد به‌عنوان ابزار انگیزشی

ارزیابی عملکرد فرآیندی است که طی آن میزان دستیابی کارکنان به اهداف تعیین‌شده، کیفیت کار، توانمندی‌ها و رفتارهای سازمانی آن‌ها بررسی می‌شود. اگر این فرایند شفاف، عادلانه، مستمر و هدفمند باشد، می‌تواند:

- به افراد بازخورد سازنده دهد
- نقاط قوت و ضعف را روشن کند
- زمینه رشد و آموزش را فراهم نماید
- پیوند بین تلاش و پاداش را تقویت کند

✓ ویژگی‌های یک ارزیابی انگیزه‌بخش:

- بر اساس شاخص‌های عینی، مرتبط و قابل اندازه‌گیری
- شامل بازخورد دوسویه (مدیر به کارمند و بالعکس)
- همراه با برنامه بهبود عملکرد
- اجرا به‌صورت منظم (مثلاً هر سه ماه یا شش ماه)
- هم فردی و هم تیمی باشد



❖ توجه: اگر کارکنان احساس کنند ارزیابی‌ها ناعادلانه یا فرمایشی است، نه تنها انگیزش افزایش نمی‌یابد، بلکه ممکن است احساس بی‌عدالتی و دلسردی ایجاد شود.

۲. نظام پاداش؛ کلید تبدیل تلاش به انگیزه

پاداش نه فقط انگیزه بیرونی ایجاد می‌کند، بلکه پیامی قوی به کارکنان می‌دهد: «زحمات تو دیده شده است.»
یک نظام پاداش اثربخش باید:

- عادلانه، شفاف و متناسب با عملکرد باشد
 - هم پاداش‌های مالی و هم غیرمالی را در بر گیرد
 - در زمان مناسب ارائه شود (تأخیر، اثر را کم می‌کند)
 - هم به تلاش فردی و هم گروهی توجه کند
 - بر اساس سلايق و انگیزه‌های کارکنان طراحی شود (برای برخی پول، برای بعضی تشویق، برای دیگران آموزش)
- ✓ انواع پاداش:

- مالی: پاداش نقدی، اضافه کار تشویقی، بن خرید
- غیرمالی: لوح تقدیر، تشکر شفاهی، فرصت آموزش یا ارتقاء، افزایش اختیارات
- تجربی: سفر کاری یا تفریحی، مرخصی تشویقی، حضور در همایش‌های تخصصی

۳. رضایت شغلی و ارتباط آن با انگیزش

رضایت شغلی یعنی اینکه فرد از شغل، شرایط کاری، محیط، همکاران و مدیریت احساس رضایت، معنا و امنیت کند.

رضایت شغلی بالا = انگیزش بالا = عملکرد بهتر



✦ عوامل مؤثر بر رضایت شغلی در بیمارستان‌ها:

- امنیت شغلی
- برخورد عادلانه مدیران
- امکان پیشرفت شغلی
- روابط انسانی سالم
- حقوق و مزایای منصفانه
- شناخت و قدردانی از زحمات
- شفافیت در شرح وظایف و انتظارات
- محیط کار ایمن، آرام و با امکانات کافی

☞ کارکنانی که از شغل خود راضی‌اند، کمتر غیبت می‌کنند، علاقه بیشتری به کار دارند، با دیگران بهتر همکاری می‌کنند و کمتر مستعد فرسودگی هستند.

۴. پیوند سه‌گانه: ارزیابی، پاداش و رضایت = انگیزش پایدار

اگر سازمانی بتواند بین این سه عامل ارتباط معنادار برقرار کند، انگیزش کارکنان به شکل چشمگیری تقویت می‌شود:

ارزیابی دقیق ← شناسایی عملکرد برتر ← پاداش عادلانه و انگیزه‌بخش ← افزایش رضایت شغلی ← تداوم عملکرد بالا

✦ نکته مدیریتی: بسیاری از سازمان‌ها به دلیل نداشتن ارتباط منطقی بین این سه عامل، هزینه‌های زیادی صرف می‌کنند، بدون اینکه نتیجه‌ای در انگیزش کارکنان ببینند.



۵. پیشنهادات کاربردی برای مدیران بیمارستان‌ها

- ◆ طراحی فرم‌های ارزیابی ساده، کاربردی و متناسب با نقش هر واحد
- ◆ آموزش مدیران میانی برای ارزیابی منصفانه و ارائه بازخورد مؤثر
- ◆ ایجاد «باشگاه پاداش» یا «برنامه قدردانی ماهانه»
- ◆ بررسی دوره‌ای میزان رضایت شغلی کارکنان با نظرسنجی‌های ساده
- ◆ پیوند دادن مستقیم ارزیابی عملکرد با آموزش، ترفیع و مشوق‌ها
- ◆ شناسایی عوامل نارضایتی و تلاش برای اصلاح آن‌ها به صورت شفاف

دانشگاه علوم پزشکی اصفهان



خلاصه فصل

انگیزش پایدار در سازمان‌ها بدون نظام ارزیابی منسجم، پاداش مؤثر و رضایت شغلی امکان‌پذیر نیست. مدیران بیمارستان‌ها با اصلاح این سه محور، می‌توانند نه تنها بهره‌وری و کیفیت خدمات را ارتقاء دهند، بلکه فضای انسانی‌تری برای کارکنان ایجاد کنند؛ فضایی که در آن تلاش ارزش دارد، دیده می‌شود و پاداش می‌گیرد.

❖ در فصل نهم، به بررسی دلایل افت انگیزش و راهکارهای مقابله با آن خواهیم پرداخت.



فصل نهم: دلایل افت انگیزش و راهکارهای مقابله با آن

(Causes of Demotivation and How to Overcome Them)



حتی در سازمان‌هایی که برنامه‌های انگیزشی خوبی دارند، گاهی کارکنان دچار افت انگیزه می‌شوند. در محیط‌های بهداشتی و درمانی که استرس، کار فشرده و مسئولیت‌های سنگین حضور دارند، این افت می‌تواند تأثیرات منفی جدی بر عملکرد، رضایت و سلامت روان کارکنان بگذارد.

در این فصل، مهم‌ترین دلایل کاهش انگیزش را بررسی می‌کنیم و برای هرکدام، راهکارهای عملی و مدیریتی ارائه می‌دهیم.

۱. دلایل شایع کاهش انگیزش در محیط‌های بهداشتی و درمانی

۱-۱. فرسودگی شغلی (Burnout)

فرسودگی یکی از جدی‌ترین عوامل افت انگیزش است. شیفت‌های طولانی، اضطراب تصمیمات حیاتی، تعامل مداوم با بیماران و کمبود نیرو، همگی در ایجاد آن نقش دارند.

❖ علائم: خستگی مفرط، بی‌احساسی، بی‌انگیزگی، افت کارایی

❖ راهکارها:

- طراحی شیفت‌های متعادل
- اختصاص زمان برای استراحت واقعی در طول روز
- آموزش مهارت‌های مقابله با استرس



- جلسات گروهی روان‌درمانی یا گفت‌وگو با مشاور

۱-۲. دیده نشدن و نبود قدردانی

وقتی کارکنان احساس کنند که زحمات‌شان بی‌نتیجه است، به‌مرور انگیزه‌شان تحلیل می‌رود.

◆ راهکارها:

- تشکر و قدردانی مکرر، حتی به شکل کلامی
- معرفی ماهانه‌ی کارکنان پرتلاش
- توجه فردی به عملکرد مثبت، حتی اگر جزئی باشد

۱-۳. بی‌عدالتی سازمانی

تبعیض در پاداش، فرصت‌های رشد، یا برخوردهای مدیریتی، از دلایل جدی نارضایتی و افت انگیزه است.

◆ راهکارها:

- شفاف‌سازی ملاک‌های ارتقاء و پاداش
- ارزیابی منصفانه توسط مدیران آموزش‌دیده
- فراهم کردن فرصت‌های برابر برای همه کارکنان



۴-۱. نبود چشم انداز شغلی روشن

کارکنانی که نمی دانند آینده شغلی شان چه خواهد شد، دچار بی انگیزگی می شوند.

❖ راهکارها:

- طراحی مسیر پیشرفت شغلی
- جلسات مشاوره شغلی
- ارتقاء افقی یا چرخش شغلی درون واحدها

۵-۱. فقدان بازخورد یا ارتباطات مؤثر با مدیران

نبود گفت و گوی سازنده و بازخورد مشخص، باعث می شود کارکنان ندانند عملکردشان چگونه است یا

چه چیزهایی باید بهبود یابد.

❖ راهکارها:

- جلسات منظم بازخورد (ساده، سازنده، بدون قضاوت)
- آموزش مهارت ارتباط مؤثر به مدیران
- تقویت گفت و گوهای دوطرفه

۶-۱. فشار کاری زیاد و حجم بالای وظایف

افزایش بی برنامه حجم کار یا استفاده بیش از حد از نیروهای کارآمد، موجب فرسایش انگیزشی می شود.

❖ راهکارها:

- توزیع متعادل وظایف
- شناسایی کارکنان در معرض فشار مزمن



- جذب نیرو یا استفاده از راهکارهای فناوری محور برای کاهش بار کاری

۲. علل فردی کاهش انگیزش

گاهی افت انگیزش نه به ساختار، بلکه به دلایل درونی برمی گردد:

◆ دلایل شخصی:

- مشکلات خانوادگی یا سلامت روان
- نداشتن اهداف فردی مشخص
- کاهش خودباوری یا اعتماد به نفس

◆ راهکارها:

- حمایت فردی توسط مدیران دلسوز
- ایجاد فضای امن برای بیان مشکلات
- ارجاع به مشاور یا مددکار اجتماعی
- آموزش انگیزشی و مهارت‌های تاب‌آوری (resilience)

۳. چگونه از کاهش انگیزش پیشگیری کنیم؟

✓ راهبردهای پیشگیرانه:

- فرهنگ‌سازی قدردانی و احترام
- سنجش منظم سطح رضایت شغلی
- طراحی برنامه‌های انگیزشی دوره‌ای
- مشارکت کارکنان در سیاست‌گذاری‌های داخلی



- تقویت روحیه تیمی و حس تعلق
- شنیدن مستمر «صدای کارکنان» قبل از بروز بحران

خلاصه فصل

افت انگیزش، امری طبیعی ولی قابل پیشگیری و مدیریت است.

مدیران آگاه می‌دانند که هر نشانه از کاهش انگیزه، زنگ خطری برای عملکرد کل سیستم است.

با توجه انسانی، ارتباط صحیح، توزیع عادلانه منابع و رسیدگی به شرایط واقعی کارکنان، می‌توان انگیزش را احیا

کرد و فضای کاری مراکز سلامت را به محیطی پرانرژی، سالم و رضایت‌بخش تبدیل نمود.



فصل دهم: مطالعات موردی و تجارب موفق در ارتقاء انگیزش کارکنان

(Case Studies and Successful Practices in Employee Motivation)

شناخت نظریه‌ها و تکنیک‌های انگیزشی زمانی مفید واقع می‌شود که بتوان آن‌ها را به صورت عینی در سازمان پیاده‌سازی کرد. در این فصل، به معرفی چند نمونه موفق از اقدام‌های انگیزش‌ساز در مراکز بهداشتی و درمانی ایران و جهان می‌پردازیم که با کمترین هزینه، بیشترین اثر را بر رضایت و انگیزش کارکنان داشته‌اند.

۱. تجربه موفق: برنامه «صبحانه با مدیر»

بیمارستان آموزشی در اصفهان

در این طرح، مدیر بیمارستان هر هفته با گروهی از پرسنل شیفت شب یا بخش‌های پرکار، صبحانه‌ای ساده و دوستانه برگزار می‌کند.

نتیجه: افزایش احساس ارزشمندی، صمیمیت بین مدیریت و کارکنان، کاهش شکایات و بهبود ارتباطات.

۲. تجربه موفق: جشن ماهانه «قهرمان بخش»

مرکز درمانی خصوصی در تهران

هر ماه، بر اساس رأی‌گیری بین پرسنل، یکی از کارکنان هر بخش به عنوان «قهرمان ماه» انتخاب می‌شود. برای او یک لوح تقدیر، هدیه نمادین و عکس یادگاری روی تابلوی افتخار نصب می‌شود.

نتیجه: رقابت سالم، روحیه تیمی، افزایش انگیزه در انجام وظایف فراتر از شرح کار



۳. تجربه موفق: «بازخوردهای ۳۶۰ درجه»

📍 بیمارستان دانشگاهی در شیراز

ارزیابی عملکرد نه تنها توسط سرپرست، بلکه توسط همکاران، بیماران و حتی زیرمجموعه انجام می شود. نتایج به صورت محرمانه و آموزشی به کارکنان منتقل می شود.

📌 نتیجه: درک بهتر از نقاط قوت و ضعف، احساس دیده شدن، رشد فردی و حرفه ای

۴. تجربه موفق: «باشگاه انگیزشی کارکنان»

📍 بیمارستان خیریه در مشهد

کارکنان در قالب یک باشگاه داخلی، در برنامه هایی مثل پیاده روی دسته جمعی، کلاس های روانشناسی مثبت نگار، گروه های مطالعه و سرگرمی شرکت می کنند.

📌 نتیجه: افزایش شادی سازمانی، کاهش فرسودگی شغلی، بهبود سلامت روان

۵. تجربه جهانی: «خط مستقیم با مدیر ارشد»

📍 مرکز پزشکی Mayo Clinic، آمریکا

کارکنان می توانند هرگونه ایده، انتقاد یا دغدغه ای را مستقیماً و بدون واسطه برای مدیر ارشد سازمان ایمیل یا پیام خصوصی کنند و در مدت ۴۸ ساعت پاسخ شخصی دریافت نمایند.

📌 نتیجه: افزایش اعتماد، کاهش فاصله بین سطوح سازمانی، بهبود تصمیم گیری با مشارکت کارکنان



۶. تجربه جهانی: «پاداش تجربه مثبت بیماران»

📌 بیمارستانی در نروژ

اگر بیمار یا همراهی، از عملکرد خاص یکی از کارکنان رضایت ویژه‌ای داشته باشد و این را ثبت کند، آن فرد یک «ستاره انگیزشی» دریافت می‌کند. جمع ستاره‌ها در طول سال منجر به پاداش‌هایی چون مرخصی یا ارتقاء می‌شود.

🎯 نتیجه: تمرکز کارکنان بر تجربه بیمار، افزایش کیفیت خدمات و انگیزش درونی

۷. نکات مشترک در مطالعات موفق:

✓ مشارکت کارکنان در طراحی برنامه‌ها

✓ ارتباط مستقیم و انسانی بین مدیریت و کارکنان

✓ تشویق مداوم با ابزارهای ساده و مؤثر

✓ ایجاد حس دیده‌شدن و شنیده‌شدن

✓ تأکید بر رشد فردی، یادگیری و فضای مثبت

پیشنهاد برای شروع در مراکز سلامت:

○ برگزاری جلسات منظم «شنیدن صدای کارکنان»

○ راه‌اندازی تابلوی افتخارات با هزینه‌ی کم و اثر بالا

○ طراحی نظام تشویق ماهانه با مشارکت همکاران

○ ایجاد فضای شاد فرهنگی مثل جشن‌های مناسبتی یا دوره‌های غیررسمی

○ ارتباط چهره‌به‌چهره مدیر با کارکنان (نه فقط دستورات مکتوب)



خلاصه فصل



الهام‌گیری از تجارب موفق نشان می‌دهد که انگیزش نیازمند بودجه‌های کلان نیست؛ بلکه بیشتر نیازمند توجه انسانی، خلاقیت و استمرار است.

مدیران بیمارستانی می‌توانند با شناخت دقیق نیازهای کارکنان و طراحی برنامه‌های ساده ولی هدفمند، تحولی چشمگیر در فضای کاری ایجاد کنند.

★ انگیزه یعنی دیده‌شدن، احترام گرفتن و باور به این که حضور من در سازمان مهم است.



منابع

۱. رضائیان، علی. (۱۳۹۸). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات سمت. منبع پایه دانشگاهی برای مفاهیم انگیزش در محیط کار، نظریه‌ها و کاربردها.
۲. الوانی، مهدی. (۱۴۰۰). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی. شامل مباحث مربوط به انگیزش کارکنان، سبک‌های مدیریتی، و نقش انگیزش در بهره‌وری.
۳. ابطیحی، سیدحسین. (۱۳۹۹). مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت). تشریح ابزارها و شیوه‌های کاربردی انگیزش کارکنان در محیط سازمانی.
۴. سعادت، مصطفی. (۱۳۹۷). رفتار سازمانی. تهران: سمت. بررسی روان‌شناسی انگیزش، رضایت شغلی و کاربرد آن در رفتار کارکنان.
۵. مرکز آموزش مدیریت دولتی (وزارت بهداشت یا سازمان اداری و استخدامی). منابع آموزشی طرح‌های ارتقای انگیزش، بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت عملکرد در بیمارستان‌ها.
۶. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational Behavior. 18th Edition. Pearson. معتبرترین مرجع دانشگاهی برای نظریه‌های انگیزش، رفتار کارکنان، و عوامل مؤثر بر عملکرد.
۷. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). "The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior." Psychological Inquiry
نظریه انگیزش درونی و خودتعیین‌گری (Self-Determination Theory).
۸. Herzberg, F. (1968). "One More Time: How Do You Motivate Employees?" Harvard Business Review. مقاله‌ی کلاسیک و کاربردی درباره انگیزش دو عاملی.
۹. Daniel H. Pink. (2009). Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. Riverhead Books. کتابی روان و مدیریتی درباره انگیزش در قرن ۲۱ (تمرکز بر آزادی، هدف و تسلط).



۱۰. Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management .

Practice. Kogan Page

مباحث عملی انگیزش کارکنان در منابع انسانی، نظام‌های پاداش و رضایت شغلی.

۱۱. دستورالعمل‌ها و راهنماهای مدیریتی وزارت بهداشت ایران. به‌ویژه در حوزه مدیریت منابع انسانی بیمارستانی

و برنامه‌های انگیزشی پرسنل درمانی.

۱۲. مقالات علمی از پایگاه‌های: SID, Magiran, PubMed, Sciencedirect. برای استناد به مطالعات

موردی، تحقیقاتی و کاربردی در زمینه انگیزش در بیمارستان‌ها.