

# هنر رهبری انگیزه بخش

استراتژی‌ها و تکنیک‌های کاربردی

در مدیریت کارکنان

نویسنده: علی‌رضا محمدی





تقديم

.....

.....

سرشناسه:	محمدی قائینی، علی‌رضا، ۱۳۶۱
عنوان و نام پدیدآور	هنر رهبری انگیزه‌بخش؛ استرژژی‌ها و تکنیک‌های کاربردی/ نویسنده علی‌رضا محمدی قائینی
مشخصات نشر	تهران - اهل سخن، ۱۴۰۳
مشخصات ظاهری	[۲۳۰] ص: ۱۴/۵ × ۲۱/۵ س.م
شابک	۹۷۸-۶۲۲-۴۸۳۶-۴۶-۵
وضعیت فهرست نویسی	فیپا
یادداشت	کتابنامه: ص. [۲۳۰]
موضوع	انگیزش در کار -- جنبه‌های روان‌شناسی Employee motivation -- Psychological aspects رهبری -- جنبه‌های روان‌شناسی Leadership -- Psychological aspects رهبری تحول‌آفرین Transformational leadership رفتار سازمانی Organizational behavior
رده بندی کنگره	HF۵۵۴۹/۵/الف۸
رده بندی دیویی	۶۵۸/۳۱۴
شماره کتابشناسی ملی	۹۹۰۶۹۷۳
اطلاعات رکورد کتابشناسی	فیپا

نام کتاب	هنر رهبری انگیزه‌بخش
نویسنده	: علی‌رضا محمدی قائینی
ناشر	: انتشارات اهل سخن
صفحه آرا	: مریم دلالی‌نژاد
طراح جلد	: علی‌رضا محمدی قائینی - سیدمحمدحسین علوی
نوبت چاپ	: چاپ اول - ۱۴۰۳
شمارگان	: ۱۰۰۰ جلد
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۴۸۳۶-۴۶-۵
مبلغ سرمایه‌گذاری	: ۳۴۵/۰۰۰ تومان

آدرس: تهران- میدان انقلاب- خیابان کارگر شمالی- کوچه فروزانفر

پلاک ۲ - واحد ۵

تلفن: ۶۶۹۶۴۸۱۶ - ۶۶۴۸۱۴۲۳ - ۰۲۱



انتشارات اهل سخن

بسم الله الرحمن الرحيم

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ. (سوره مائده، آیه ۲)

«در نیکی و پرهیزگاری به یکدیگر کمک کنید و در گناه و تجاوز به یکدیگر کمک نکنید»

به مدد الطاف الهی و با هدایت پروردگار، و درود فرستادن بر حضرت ختمی مرتبت محمد مصطفی و خاندان پاک ایشان و با الهام از این آیه شریفه که بر همکاری در نیکی و پرهیزگاری تأکید دارد، این اثر را به نگارش درآوردم. خداوندا، تو را سپاس که به من توان دادی تا این اثر را به سرانجام برسانم و قطره‌ای از دریای بی‌کران دانشت را به رشته تحریر درآورم.

از پدر و مادرم که ریشه‌های وجودی‌ام را پرورش دادند و باتربیت صحیح، مرا برای زندگی آماده کردند، سپاسگزارم.

از همسر من که همواره مشوق و همراه من در تألیف این کتاب بوده‌اند، تشکر ویژه دارم. مراتب سپاس خود را از جناب آقای سید محمدحسین علوی، مدرس توانمند دوره کتاب‌نویسی، ابراز می‌دارم. ایشان با دانش و تجربه گران‌بهای خود، نه تنها اصول نگارش را به اینجانب آموختند، بلکه انگیزه‌ای مضاعف برای تحقق رؤیاهایم بخشیدند. از صبر و حوصله ایشان در پاسخگویی به پرسش‌ها و همراهی‌شان در تمامی مراحل نگارش کتاب، صمیمانه سپاسگزارم.

همچنین، از جناب آقای دکتر محمود امراللهی، استاد محترم دانشگاه و رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل پیشین شرکت سهامی بیمه ایران، به پاس مطالعه دقیق این اثر و مساعدت در بهبود انسجام و روانی متن، قدردانی می‌نمایم.

از جناب آقای دکتر حسین جنتی‌فر استادیار دانشگاه آزاد اسلامی و سرکار خانم دکتر راحله طیبی‌راد که از محضر ایشان در درس روان‌شناسی صنعتی و سازمانی بهره بردم، تشکر می‌نمایم.

این کتاب حاصل مطالعات و تحقیقات گسترده در حوزه انگیزش است. از همه نویسندگان، محققان و سخنرانانی که با آثار ارزشمندشان به من الهام بخشیده‌اند، سپاسگزارم.

در پایان، از شما خواننده گرامی که وقت ارزشمند خود را به مطالعه این کتاب اختصاص می‌دهید، سپاسگزارم. امیدوارم این اثر بتواند گامی کوچک در مسیر موفقیت شما باشد.

# هنر رهبری انگیزه بخش

استراتژی ها و تکنیک های کاربردی

نویسنده

علی رضا محمدی

پاییز ۱۴۰۳

alireza.mg.۲۰۰۴@gmail.com



## فهرست

### مقدمه‌ای بر اهمیت انگیزه در سازمان‌ها و ضرورت نگارش کتاب ۱۳

- ۱۴ ..... این کتاب برای چه کسانی مفید است؟
- ۱۴ ..... چرا باید این کتاب را بخوانید؟
- ۱۵ ..... بامطالعه این کتاب، شما قادر خواهید بود.....

### بخش اول ◀ ماهیت انگیزه ۱۹

- ۱۹ ..... انگیزه چیست؟ ■
- ۲۰ ..... انگیزه، نیروی محرکه‌ای با سه مؤلفه اصلی
- ۲۱ ..... انگیزه، انگیزش و انگیزاننده: کلید موفقیت در مدیریت
- ۲۲ ..... چرا درک انگیزه مهم است؟
- ۲۳ ..... هزینه سنگین بی‌انگیزگی کارکنان ■
- ۲۴ ..... انگیزه ذاتی است یا اکتسابی؟ ■
- ۲۴ ..... عوامل ذاتی
- ۲۴ ..... عوامل اکتسابی
- ۲۵ ..... انگیزه و نگرش ..... ■
- ۲۶ ..... نگرش چیست؟
- ۲۶ ..... مثال‌هایی از تأثیر نگرش



- ۲۶ ..... عوامل شکل دهنده نگرش
- ۲۷ ..... انواع انگیزه
- ۲۷ ..... انگیزه درونی
- ۲۷ ..... انگیزه بیرونی
- ۲۸ ..... تفاوت انگیزه‌های درونی و بیرونی
- ۲۹ ..... چگونه با درک انواع انگیزش، کارکنان خود را ترغیب کنید
- ۲۹ ..... انواع انگیزه درونی
- ۳۰ ..... انواع انگیزه بیرونی
- ۳۲ ..... تمرین‌های عملی بخش اول، ماهیت انگیزه

## بخش دوم ◀ عوامل مؤثر بر انگیزه کارکنان

- ۴۱ ..... تقسیم‌بندی عوامل مؤثر بر انگیزه
- ۴۱ ..... ۱. عوامل درونی انگیزش
- ۴۲ ..... ۲. عوامل بیرونی انگیزش
- ۴۳ ..... عوامل کلیدی مؤثر بر انگیزه در محیط‌های کاری ایرانی
- ۴۶ ..... چرخه انگیزش برای رهبران کسب‌وکار
- ۴۸ ..... انگیزه درونی و بیرونی، کدام یک عامل موفقیت است؟
- ۴۸ ..... چرا برای شما انگیزه درونی باید مهم‌تر باشد؟
- ۴۹ ..... چگونه انگیزه‌های درونی را افزایش دهید؟
- ۴۹ ..... چرا پرورش انگیزه درونی مهم است؟
- ۴۹ ..... عوامل تقویت انگیزه درونی
- ۵۰ ..... راه‌های تقویت انگیزه‌های درونی
- ۵۲ ..... از کجا شروع کنیم؟
- ۵۳ ..... انگیزه‌های بیرونی بایدها و نبایدها
- ۵۳ ..... استفاده هوشمندانه از انگیزه‌های بیرونی
- ۵۴ ..... یافته‌ها در مورد پاداش‌های بیرونی و انگیزش درونی
- ۵۵ ..... نقش شما به‌عنوان مدیر و رهبر
- ۵۵ ..... اقدامک برای شما
- ۵۶ ..... به این دسته افراد بااحتیاط پاداش دهید

۵۷	▪ اثر توجیه اضافی، از محیط کار تا زندگی روزمره
۵۷	▪ راهکارهایی برای مقابله با اثر توجیه اضافی در زندگی شخصی
۵۹	■ انگیزه، محصول جانبی یک فرهنگ خوب
۶۱	■ موانع انگیزه
۶۱	▪ موانعی که جلوی رشد کارکنان را می‌گیرند، پیدا کنید
۶۳	▪ موانع انگیزه در دنیای مدرن
۶۵	▪ فرسودگی شغلی چالش پنهان در محیط کار
۷۵	▪ نبود رضایتمندی شغلی
۷۹	▪ تست‌های رضایتمندی شغلی
۸۰	■ تمرین‌های عملی بخش دوم، عوامل مؤثر بر انگیزه کارکنان
۸۹	<b>بخش سوم ◀ رازهای رهبران الهام‌بخش</b>
۸۹	■ رهبری چیست و رهبر چه می‌کند؟
۹۱	▪ رهبری در مقابل مدیریت، تفاوت‌ها و شباهت‌ها
۹۲	■ ویژگی‌های شخصیتی رهبران انگیزه‌بخش
۹۲	▪ جرئت و دلیری
۹۲	▪ توانایی‌های شناختی بالا
۹۳	▪ مرجع کنترل درونی
۹۳	▪ انگیزه قدرت
۹۴	▪ دیدگاه روشن و الهام‌بخش
۹۴	▪ ارتباط مؤثر
۹۴	▪ اعتمادبه‌نفس
۹۴	▪ هوش هیجانی بالا
۹۵	▪ توانایی ایجاد انگیزه
۹۵	▪ انعطاف‌پذیری
۹۵	▪ توانایی تفویض اختیار
۹۵	▪ رویکرد مثبت
۹۶	▪ شفافیت
۹۶	▪ توانایی ایجاد تیم‌های قوی

- مهارت‌های رفتاری رهبران انگیزه بخش ..... ۹۷
- ۱. رهبری مبتنی بر تخصص ..... ۹۷
- ۲. اخلاق حرفه‌ای ..... ۹۸
- ۳. بینش ..... ۹۸
- ۴. ایجاد انگیزه با رهبری مبتنی بر انتظارات بالا ..... ۹۹
- ۵. استواری در شرایط سخت ..... ۹۹
- ۶. پذیرش شکست به عنوان فرصتی برای رشد و بهبود ..... ۱۰۰
- ۷. حمایت و پشتیبانی از افراد تیم ..... ۱۰۱
- ۸. تفویض اختیار و توانمندسازی تیم ..... ۱۰۱
- رهبری نوین، کلید موفقیت ..... ۱۰۲
- سبک‌های رهبری و تأثیر آن بر انگیزه ..... ۱۰۳
- انگیزه بخش‌ترین سبک‌های رهبری چیست؟ ..... ۱۰۵
- رهبری به سبک تحول‌آفرین ..... ۱۰۵
- رهبری به سبک مربیگری (کوچینگ) ..... ۱۰۶
- تمرین‌های عملی برای بخش سوم، رازهای رهبران الهام بخش ..... ۱۱۰
- بخش چهارم ◀ هنر انگیزش، استراتژی‌ها و تکنیک‌های کاربردی** ..... ۱۱۷
- ایجاد محیط کاری انگیزه بخش ..... ۱۱۸
- تأثیر عوامل فیزیکی محیط بر بهره‌وری و رضایت کارکنان ..... ۱۱۸
- عناصر تخصصی در طراحی محیط کار مناسب ..... ۱۲۰
- ویژگی‌های غیرفیزیکی محیط کاری خوب ..... ۱۲۲
- اهمیت انعطاف‌پذیری در محیط کار ..... ۱۲۴
- نقش فرهنگ در انعطاف‌پذیری ..... ۱۲۵
- توجه به تفاوت‌های فردی ..... ۱۲۵
- آیا دما و نبض سازمان خود را گرفته‌اید؟ ..... ۱۲۶
- طراحی شغل و وظایف چالش‌برانگیز ..... ۱۲۷
- انگیزش، فراتر از پاداش ..... ۱۳۰
- احترام به ارزش انسانی در انگیزش کارکنان ..... ۱۳۰
- عدالت و برابری در انگیزش کارکنان ..... ۱۳۱

- شناخت و درک احساسات کارکنان..... ۱۳۲
- ظرافت و حساسیت در برقراری ارتباط انسانی..... ۱۳۳
- تعادل بین کار و زندگی..... ۱۳۶
- تعادل کار و زندگی چیست؟..... ۱۳۷
- تعادل کار و زندگی شامل چه مواردی می‌شود؟..... ۱۳۷
- مدل‌های مختلف تعادل بین کار و زندگی..... ۱۳۷
- عوامل مؤثر بر انتخاب مدل تعادل کار و زندگی..... ۱۴۱
- نقش رهبران در ایجاد این تعادل..... ۱۴۲
- تخصص یا زندگی؟ کدام را انتخاب کنیم؟..... ۱۴۴
- برنامه‌های رفاهی..... ۱۴۷
- برنامه‌های رفاهی چیست؟..... ۱۴۷
- چرا برنامه‌های رفاهی مهم هستند؟..... ۱۴۷
- چگونه یک برنامه رفاهی موفق طراحی کنیم؟..... ۱۴۸
- تکنیک‌های انگیزه‌بخشی..... ۱۴۹
- هدف‌گذاری SMART..... ۱۴۹
- کوچینگ؛ شریک سفر رشد و توسعه فردی و سازمانی..... ۱۵۵
- پاداش و تشویق، دو روی سکه انگیزش..... ۱۵۸
- بازی‌سازی (گیمیفیکیشن) رویکردی جدید برای افزایش انگیزه و بهره‌وری..... ۱۶۱
- ۱۰۰ ایده طلایی برای رهبری مؤثر و ایجاد انگیزه در کارکنان..... ۱۶۶
- رهبری در شرایط دشوار..... ۱۷۸
- آیا وجود انگیزه بالا همیشه لازم است؟..... ۱۷۸
- انگیزه در دل تحریم‌ها..... ۱۸۴
- تمرین‌های عملی بخش چهارم، جعبه‌ابزار انگیزش..... ۱۹۴

## بخش پنجم ◀ مدیران الهام‌بخش ۲۰۱

- بهروز فروتن: از زیرزمین خانه تا قله‌های صنعت غذایی ایران..... ۲۰۱
- محمدرکیم فضلی، از عطاری تا امپراتوری گلرنگ..... ۲۰۵
- علی‌اکبر رفوگران: رهبری الهام‌بخش در صنعت نوشت‌افزار..... ۲۰۷
- یونس ژائله، از یک مغازه کوچک تا غول غذایی شیرین‌عسل..... ۲۱۰

- استیو جابز: از یک گاراژی کوچک تا انقلاب در دنیای تکنولوژی ..... ۲۱۳
- رازهای موفقیت شرکت‌های پیشرو در زمینه انگیزه‌بخشی ..... ۲۱۶
  - ۱. رهبری الهام‌بخش ..... ۲۱۶
  - ۲. فرهنگ سازمانی قوی ..... ۲۱۶
  - ۳. تمرکز بر روی کارکنان ..... ۲۱۶
  - ۴. ارتباطات مؤثر ..... ۲۱۷
  - ۵. قدردانی و تشویق ..... ۲۱۷
  - ۶. محیط کاری مثبت ..... ۲۱۷
  - ۷. انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری ..... ۲۱۷
  - ۸. مسئولیت اجتماعی ..... ۲۱۷
- آینده انگیزه در دنیای کار ..... ۲۱۸
  - روندهای نوظهور در انگیزه‌بخشی ..... ۲۱۸
  - رهبری انگیزه‌بخش در دنیای دیجیتال ..... ۲۲۱
  - رهبری و مدیریت در عصر هوش مصنوعی ..... ۲۲۲
- تمرین‌های عملی بخش پنجم، در مسیر الهام ..... ۲۲۴
- دعوت به همکاری و ارتباط ..... ۲۲۹
- منابع ..... ۲۳۰

## **مقدمه‌ای بر اهمیت انگیزه در سازمان‌ها و ضرورت نگارش کتاب**

در دل گفتگوهایم با مدیران و رهبران بسیاری از سازمان‌ها، شرکت‌ها و مشاغل مختلف، یک دغدغه مشترک به چشم می‌خورد: چالش حفظ انگیزه کارکنان. بسیاری از آنها از شور و شوقی که کارمندانشان در ابتدای مسیر کاری به همراه می‌آوردند، سخن می‌گفتند؛ شوری که پس از مدتی کمرنگ شده و گاه به ناامیدی و ترک سازمان می‌انجامید. این تجربه مشترک، همراه با سال‌ها مطالعه و پژوهش در حوزه روان‌شناسی، انگیزش و توسعه فردی، مرا بر آن داشت تا به دنبال یافتن راه‌حلی جامع برای این چالش باشم.

در جستجوی منابعی جامع و کاربردی برای پاسخ به این پرسش که چگونه می‌توان انگیزه کارکنان را در بلندمدت حفظ کرد، با خلأ بزرگی روبرو شدم. کتاب‌های موجود، اغلب به جنبه‌های خاصی از انگیزه‌بخشی می‌پرداختند و یا به اندازه کافی به نیازهای خاص سازمان‌های ایرانی پاسخ نمی‌دادند. این خلأ، انگیزه‌ای شد تا قلم به دست گرفته و تجربیات خود را در کنار پژوهش‌های گسترده

و دانش تخصصی در حوزه روان‌شناسی و کوچینگ، در قالب کتابی کاربردی به رشته تحریر درآورم.

**هدف از نگارش این کتاب، ارائه راهکارهایی عملی و مبتنی بر تجربه برای مدیران و رهبرانی است که به دنبال ایجاد محیط‌های کاری پویا و انگیزه‌بخش هستند.** با توجه به رقابتی بودن دنیای امروز، موفقیت سازمان‌ها به شدت به انگیزه و تعهد کارکنان وابسته است. کارکنان انگیزه‌مند، خلاق‌تر هستند، بهره‌وری بالاتری دارند و به سازمان وفادارترند.

در این کتاب، باتکیه بر اصول روان‌شناسی، به بررسی ابعاد مختلف انگیزه، از جمله نیازهای روان‌شناختی، عوامل محیطی، و نقش رهبری خواهم پرداخت. همچنین، راهکارهایی برای تقویت انگیزه درونی و بیرونی، طراحی سیستم‌های پاداش‌دهی مؤثر، و تقویت فرهنگ سازمانی مثبت ارائه خواهد شد.

### **این کتاب برای چه کسانی مفید است؟**

این کتاب برای تمامی مدیران، رهبران، سرپرستان و افرادی که به‌نوعی در حوزه مدیریت منابع انسانی فعالیت دارند، مفید خواهد بود. همچنین، کارآفرینان، مشاوران کسب‌وکار و دانشجویان رشته‌های مدیریت می‌توانند از مطالب این کتاب بهره‌مند شوند. علاوه بر این، افرادی که به دنبال توسعه فردی و بهبود مهارت‌های رهبری خود هستند، نیز می‌توانند از این کتاب استفاده کنند.

### **چرا باید این کتاب را بخوانید؟**

اگر شما نیز به دنبال راه‌هایی برای افزایش انگیزه و بهره‌وری کارکنان خود هستید، این کتاب می‌تواند راهنمای شما باشد. بامطالعه این کتاب، شما:

۱. درک عمیقی از ماهیت انگیزه و عوامل مؤثر بر آن پیدا خواهید کرد.
۲. با راهکارهای عملی برای ایجاد محیط کاری انگیزه‌بخش آشنا خواهید شد.

۳. مهارت‌های رهبری خود را تقویت خواهید کرد.
۴. از تجربیات موفق سایر سازمان‌ها بهره‌مند خواهید شد.
۵. به ابزارهای کاربردی برای توسعه فردی و حرفه‌ای خود دست پیدا خواهید کرد.

### **بامطالعه این کتاب، شما قادر خواهید بود**

- محیط کاری انگیزه‌بخشی ایجاد کنید: با استفاده از تکنیک‌ها و ابزارهای ارائه شده در کتاب، می‌توانید محیط کاری‌ای ایجاد کنید که در آن کارکنان احساس رضایت و انگیزه کنند.
  - مهارت‌های رهبری خود را تقویت کنید: با یادگیری اصول رهبری انگیزه‌بخش، می‌توانید تیم خود را به سمت موفقیت هدایت کنید.
  - بهره‌وری سازمان خود را افزایش دهید: با افزایش انگیزه کارکنان، می‌توانید بهره‌وری سازمان خود را به طور قابل‌توجهی بهبود بخشید.
  - مشکلات مربوط به انگیزه کارکنان را حل کنید: با شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزه و استفاده از راهکارهای مناسب، می‌توانید مشکلات مربوط به انگیزه کارکنان را برطرف کنید.
- اگر به دنبال راهی برای ایجاد سازمانی پویا، خلاق و موفق هستید، مطالعه این کتاب را به شما توصیه می‌کنم.

علی‌رضا محمدی

مهر ۱۴۰۳



با سلام،

بخشی از کتاب «هنر رهبری انگیزه‌بخش» شامل فهرست، مقدمه و گزیده‌ای از متن را مطالعه کردید. مشخصات کتاب:

قطع: رقعی، تعداد صفحات: ۲۳۰، جنس کاغذ: بالکی، چاپ: سیاه و سفید

قیمت: ۳۴۵ هزار تومان

چگونه سفارش دهید؟

مبلغ ۳۴۵ هزار تومان را به شماره کارت زیر واریز کنید:

شماره کارت: ۶۲۱۹-۸۶۱۹-۰۸۰۴-۳۵۹۸

بلوبانک به نام علی رضا محمدی قائینی

پس از واریز، لطفاً اطلاعات ۱- نام و نام خانوادگی ۲- شماره تماس ۳- آدرس دقیق پستی

۴- تصویر فیش واریز را با کلیک بر روی آی‌دی تلگرام [@alirezamohammadi\\_co](https://t.me/alirezamohammadi_co)

یا شماره [۰۹۱۲۳۰۱۲۸۹۶](https://t.me/09123012896) در تلگرام ارسال کنید.

همین الان برای خرید اقدام کنید و اولین قدم را برای موفقیت بیشتر خود بردارید!