



دانشکده مدیریت و مهندسی صنایع

تحلیل ساختار و ارائه مدل انگیزشی کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت تهران

دانشجو:

حسین توکلیان

استاد راهنما:

دکتر بزرگمهر اشرفی

استاد مشاور:

مجید عامری

زمستان ۹۱

پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد

دانشگاه صنعتی شاهرود

دانشکده: مدیریت و مهندسی صنایع

گروه: مدیریت

پایان نامه کارشناسی ارشد آقای حسین توکلیان

تحت عنوان: تحلیل ساختار و ارائه مدل انگیزشی کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت تهران

در تاریخ توسط کمیته‌ی تخصصی زیر جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد

(رساله‌ی دکتری) ارزیابی و با درجه‌ی مورد پذیرش قرار گرفت.

امضا	استاد مشاور	امضا	استاد راهنما

امضا	نماینده‌ی تحصیلات تکمیلی	امضا	اساتید داور
	نام و نام خانوادگی:		نام و نام خانوادگی:
			نام و نام خانوادگی:
			نام و نام خانوادگی:
			نام و نام خانوادگی:

تقدیم بہ داستان خستہ می پدرم و چشمان منظر مادرم

تقدیم بہ ہمسر عزیزم باہدم محظات زندگیم

اینجانب حسین توکلیان دانشجوی دوره کارشناسی ارشد رشته MBA دانشکده مدیریت و مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی شاهرود نویسنده‌ی پایان نامه با عنوان تحلیل ساختار و ارائه مدل انگیزشی کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت تهران تحت راهنمایی دکتر بزرگمهر اشرفی متعهد می‌شوم.

- تحقیقات در این پایان نامه توسط اینجانب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است.
- در استفاده از پژوهش‌های محققان دیگر به مرجع مورد استفاده استناد شده است.
- مطالب مندرج در پایان نامه تا کنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ جا ارائه نشده است.
- کلیه‌ی حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می‌باشد و مقالات مستخرج با نام دانشگاه صنعتی شاهرود و یا Shahrood University of Technology به چاپ خواهد رسید.
- حقوق معنوی تمام افرادی که در به دست آمدن نتایج اصلی پایان نامه تاثیرگذار بوده‌اند، در مقالات مستخرج از پایان نامه رعایت می‌گردد.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که از موجود زنده (یا بافت‌های آن) استفاده شده است، ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است.
- در کلیه‌ی مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که به حوزه‌ی اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته یا استفاده شده است، اصل رازداری، ضوابط و اصول اخلاق انسانی رعایت شده است.

تاریخ

امضای دانشجو

مالکیت نتایج و حق نشر

- کلیه‌ی حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات مستخرج، کتاب، برنامه‌های رایانه‌ای، نرم‌افزارها و تجهیزات ساخته شده) متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می‌باشد. این مطلب باید به نحو مقتضی در تولیدات علمی مربوط ذکر شود.
- استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در پایان نامه بدون ذکر مرجع مجاز نمی‌باشد.

چکیده

تحلیل ساختار و ارائه‌ی مدل انگیزشی کارکنان در پژوهشگاه صنعت نفت تهران

به کوشش

حسین توکلیان

با توجه به اهمیت انگیزش در بهره‌وری و پیشبرد برنامه‌های منابع انسانی و ایجاد رضایت شغلی در کارکنان در این پژوهش به بررسی ساختار انگیزش پژوهشگاه صنعت نفت تهران پرداخته‌ایم. با بررسی روندها و شرایط موجود در پژوهشگاه، سه عامل مهارت، پاداش و تبعیض به عنوان مهمترین عوامل تاثیرگذار بر انگیزش، انتخاب شدند.

با استفاده از سه عامل ذکر شده، مدلی برای بررسی پیشنهاد گردید. سپس با بومی‌سازی پرسشنامه‌های استاندارد انگیزش و با بهره‌گیری از نظرات اساتید، پرسشنامه‌ای برای این پژوهش با کمترین خطا طراحی گردید. روایی و پایایی این پرسشنامه نشان از کیفیت مطلوب آن دارد.

داده‌های جمع‌آوری شده توسط آزمون‌های همبستگی و رگرسیون تحلیل شده‌اند. برای رتبه‌بندی متغیرها نیز از الگوریتم پیچیده‌ی جنگل‌های تصادفی استفاده شد که این کار نیز به نحوی نوآوری در پژوهش محسوب می‌شود.

در نهایت نتایج با تئوری‌های انگیزش مقایسه شده است تا صحت نتایج حاصل شده به درستی بررسی شود.

واژگان کلیدی:

مهارت فنی، پاداش، تبعیض، انگیزه شغلی

فصل اول: کلیات و تعاریف

۱,۱	مقدمه	۲
۱,۲	بیان مساله پژوهش	۵
۱,۳	ضرورت و اهمیت پژوهش	۸
۱,۴	اهداف پژوهش	۱۱
۱,۵	فرضیات پژوهش	۱۲
۱,۶	کاربردها و مخاطبان پژوهش	۱۲
۱,۷	قلمرو پژوهش	۱۳
۱,۸	نوآوری پژوهش	۱۳
۱,۹	تعریف واژه‌های تحقیق	۱۴
۱,۱۰	پژوهشگاه صنعت نفت	۱۵
۱,۱۰,۱	بیانیه ماموریت دانشگاه	۱۶

فصل دوم: ادبیات پیشینه‌ی پژوهش

۲,۱	مقدمه	۱۹
۲,۲	تعریف انگیزش	۲۰
۲,۳	اهمیت انگیزش	۲۴
۲,۴	فرآیند انگیزش	۲۵

۲۶ تئوری‌های انگیزش
۲۸ تئوری X و Y داگلاس مک‌گریگور
۳۱ هرم نیازهای آبراهام مازلو
۳۳ تئوری بهداشتی هرزبرگ
۳۵ تئوری انتظارات ویکتور وروم
۳۸ تئوری نیازهای مک‌کلند
۴۱ تئوری ERG کلایتون آلدرفر
۴۳ تئوری ارزیابی شناختی
۴۶ تئوری تیلور
۴۷ تئوری برابری
۴۸ عوامل انگیزش
۵۳ انواع انگیزش
۵۳ اثر توانایی و فرصت
۵۴ ابزارهای انگیزش
۵۶ روش‌های انگیزش

۲,۱۱ پیشینه‌ی پژوهش ۵۶

۲,۱۲ مدل ترکیبی انگیزش الدهام - روزنباوم ۶۲

فصل سوم: روش‌شناسی پژوهش

۳,۱ مقدمه ۶۶

۳,۲ استراتژی تحقیق ۶۶

۳,۳ نوع مطالعه ۶۸

۳,۴ تعریف عملیاتی متغیرها ۶۸

۳,۵ جمع‌آوری داده‌ها ۶۹

۳,۵,۱ استفاده از اطلاعات و مدارک موجود ۶۹

۳,۵,۲ پرسش‌نامه ۷۰

۳,۶ تحلیل روایی و پایایی ۷۱

۳,۶,۱ روایی ۷۲

۳,۶,۲ پایایی ۷۲

۳,۶,۳ آلفای کرونباخ ۷۳

- ۳,۷ جامعه آماری ۷۴
- ۳,۸ اندازه نمونه ۷۵
- ۳,۸,۱ روش سریع اما دقیق ۷۵
- ۳,۸,۲ قضیه حد مرکزی ۷۶
- ۳,۸,۳ روابط آماری ۷۶
- ۳,۹ روش نمونه‌گیری ۷۷
- ۳,۱۰ تجزیه و تحلیل داده‌ها ۷۷
- ۳,۱۰,۱ همبستگی ۷۸
- ۳,۱۰,۲ ضریب همبستگی پیرسون ۷۹
- ۳,۱۰,۳ ضریب همبستگی اسپیرمن ۷۹
- ۳,۱۰,۴ رگرسیون ۸۰
- ۳,۱۱ فرض‌های پژوهش ۸۱
- ۳,۱۲ ابزار تحلیل داده‌ها ۸۱

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل نتایج

۴,۱	مقدمه	۸۳
۴,۲	اندازه نمونه آماری	۸۳
۴,۳	تحلیل جمعیت شناختی	۸۳
۴,۳,۱	تحصیلات	۸۴
۴,۳,۲	جنسیت	۸۴
۴,۳,۳	سن	۸۵
۴,۳,۴	سابقه‌ی کار	۸۶
۴,۳,۵	وضعیت تاهل	۸۷
۴,۳,۶	تعداد فرزندان	۸۸
۴,۳,۷	سطح درآمد	۸۸
۴,۴	بررسی روایی و پایایی پرسش‌نامه	۸۹
۴,۵	مفروضات رگرسیون خطی	۹۲
۴,۵,۱	بررسی نرمال بودن متغیر وابسته (انگیزش کارکنان)	۹۳
۴,۶	آزمون دوربین – واتسون (DW)	۹۴
۴,۷	بررسی نرمال بودن خطاها	۹۴

- ۴,۸ آزمون هم خطی ۹۵
- ۴,۹ بررسی فرضیات ۱۰۰
- ۴,۹,۱ فرضیه اول: مهارت بر انگیزه‌ی کارکنان در سازمان تاثیر مثبت دارد. ۱۰۱
- ۴,۹,۲ فرضیه دوم: پاداش‌ها بر انگیزه‌ی کارکنان در سازمان تاثیر مثبت دارد. ۱۰۱
- ۴,۹,۳ فرضیه سوم: تبعیض‌ها بر انگیزه‌ی کارکنان در سازمان تاثیر منفی دارد. ۱۰۱
- ۴,۹,۴ فرضیه چهارم: شدت تاثیرگذاری مهارت، پاداش‌ها، تبعیض‌ها بر انگیزه‌ی کارکنان در سازمان متفاوت است. ۱۰۲
- ۴,۱۰ رتبه‌بندی متغیرها با الگوریتم جنگل‌های تصادفی ۱۰۲

فصل پنجم: نتیجه‌گیری و ارائه‌ی شواهد

- ۵,۱ جمع‌بندی و نتیجه‌گیری ۱۰۵
- ۵,۲ محدودیت‌های پژوهش ۱۰۶
- ۵,۳ پیشنهادها برای پژوهشگران آینده ۱۰۶
- پیوست ۱: پرسش‌نامه ۱۰۸
- پیوست ۲: جدول مورگان ۱۱۱
- منابع و مراجع ۱۱۳

فصل اول

کلیات و تعاریف

۱,۱ مقدمه

در جوامع امروزی سازمان‌ها برای اهداف خاصی به وجود آمده‌اند. اهداف سازمان مشخص می‌کند که چه مجموعه کارهایی باید انجام گیرد، ولی چگونگی انجام کارها و اینکه در عمل چه کارهایی باید انجام گیرد متأثر از عوامل محیطی داخلی و خارجی اثرگذار بر سازمان است.

در دنیای امروز اداری امور سازمان‌ها با توجه به دو اصل بهبود کیفیت و خدمات و رقابت جویی روز به روز دشوارتر می‌گردد. مدیران در سازمان‌های نوین به دنبال آن هستند که از نیروی انسانی کارآمد، روزآمد و بهره‌ور استفاده بیشتری ببرند ضمن آنکه بر این نکته واقفند که نیروی انسانی به عنوان عامل اصلی توسعه منابع انسانی زمانی انرژی و توانمندی خود را به سازمان اعطاء می‌کند که احساس خوشایندی نسبت به مدیریت، سازمان و آینده شغلی خود داشته باشد، مدیر را به عنوان پشتیبان و حامی خود احساس کند و نسبت به پایداری و امنیت شغلی خود اطمینان داشته باشد.

فرآیند سازماندهی را می‌توان به طراحی، تشکیل و نگهداری یک سیستم یا مجموعه‌ای از فعالیت‌های هماهنگ تعریف کرد که در آن افراد و گروه‌ها با همکاری هم، تحت رهبری مشخص و در جهت تحقق اهداف مشخص پذیرفته شده به فعالیت می‌پردازند. هر سازمان ساختار خاص خود را دارد که شامل همه‌ی ویژگی‌ها و مشخصه‌های ملموسی است که رفتار اعضای آن سازمان را شکل می‌دهد. حال اگر قرار باشد که سازمان در محیطی پویا و متحول به فعالیت خود ادامه دهد، می‌بایستی منابع انسانی آن در شرایط پایدار رشد و توسعه قرار گیرند. رشد و توسعه از مهمترین مباحثی است که توجه کشورهای در حال توسعه را به خود معطوف داشته است.

هر کدام از این کشورها به سبب تنوع برخورداری از منابع و مختصات اقلیمی و سیاسی راه‌های مختلف را برگزیده‌اند و هر کدام به فراخور حال خود به میزانی از بهره‌وری دست یافته‌اند، ولی با گذشت زمان این

مطلب وضوح بیشتری یافته است که اگر به انسان بیش از سایر منابع توجه شود، توفیق در ارتقاء بهره‌وری نیز بیشتر خواهد بود برخی از صاحب‌نظران در ارتقاء بهره‌وری نقش کلیدی و محوری را برای انسان قائل شده‌اند، چرا که تنها انسان است که با افزایش انگیزه‌ها می‌تواند کمیت و کیفیت کار خود را ارتقاء داده، طرح‌های جدید ارائه و با خلاقیت خود مشکلات را از پیش راه بردارد، بر نیروی کار خود بیافزاید و راه‌های کاهش هزینه را نیز بیابد و در حقیقت عاملی است که می‌تواند تغییراتی را در خود و محیط اطراف به وجود آورد بدیهی است که سرمایه‌گذاری برای ارتقاء دانش نیروی انسانی موجود، افزایش نیروی انسانی کارآمد، به کارگیری مناسب نیروی انسانی و مدیریت فصیح نیروی انسانی از جمله مواردی است که در مباحث مدیریت منابع انسانی می‌بایستی مورد توجه عمیق واقع گردد و به افراد به عنوان منابع کلیدی برای دستیابی به اهداف و مقاصدشان بنگرند و این امر مستلزم توجه به موارد زیر است:

- برنامه‌ریزی، جذب و بهبود و بهسازی منابع انسانی
- توسعه و بسط یک فرهنگ مثبت سازمانی به منظور ارتقاء تعهد دو جانبه کارکنان و مدیریت به منظور افزایش کیفیت انجام کار.
- ایجاد فضای مناسب رابطه‌ای به منظور تشویق همکاری و احساس بلوغ یافتگی در کارکنان.
- به کارگیری و استفاده بهینه از مهارت‌ها و شایستگی کارکنان.
- تأکید و توجه به مسئولیت‌های اجتماعی و قانونی سازمان در رابطه با شرایط و کیفیت زندگی کاری ایمنی شغل، سلامت و بهداشت و ایجاد فرصت‌هایی برابر، جهت کلیه کارکنان.

از این رو از جمله عواملی که در بقای سازمان‌ها می‌توان به عنوان فرآیندی اثرگذار ذکر کرد و همیشه باید مدنظر مدیران و مسئولان و کارگزاران یک سیستم باشد نیروی انسانی کارآمد است که در جذب و به کارگیری آن باید سعی شود تا فردی انتخاب شود که شغلش علاوه بر مهیا نمودن زمینه اقتصادی و

اجتماعی از نظر فرهنگی و روانی نیز او را راضی و متناسب با توانایی‌های جسمی و فیزیکی و روانی وی باشد و علائق و استعدادها نیز در این زمینه مورد توجه قرار گیرد. چرا که کارکنانی با داشتن روحیه بالا دارای خلاقیت و ابتکار و آماده‌ی به دست آوردن هر چه بیشتر مهارت هستند و به راحتی می‌توانند فرآیند بهبود و بهره‌وری سیستم را تسهیل نمایند. رضایتمندی شغلی خود زمینه‌ساز صعود و بهره‌وری بیشتر از هر سیستم با جریان روند امور است و شاید بتوان گفت رضایت شغلی رضایت کلی فرد از زندگی را فراهم می‌سازد، زیرا کسی که شغلش را دوست دارد و احساس خوشایندی نسبت به آن دارد برای شغلش ارزش زیادی قائل است. لذا در این راستا پژوهشگر در صدد آن است که عوامل مؤثر در افزایش رضایت شغلی یا به وجود آوردن آن را شناخته و ضمن معرفی، علائم و نشانه‌های آن را بیان نماید.

مسئله انگیزش کارکنان و عوامل مؤثر بر آن و همچنین عواملی که موجب رضایت شغلی یا بالعکس باعث نارضایتی کارکنان می‌شوند و نقش مهم این مسائل در کارآیی و اثربخشی سازمان‌ها از دیرباز مورد توجه مدیران بوده است وجود نظریات فراوان و ارائه دیدگاه‌های متفاوت و نو در این زمینه خود موید این ادعا است. عمده‌ترین دلیل این تلاش‌ها جستجوی راه‌های ایجاد انگیزش و شناخت اولویت عوامل انگیزش و میزان اهمیت هر یک از آنهاست.

مدیریت نوین برای به کارگیری انسان‌ها قبل از استفاده از زور بر میل و علاقه آنان تکیه می‌کند و معتقد است باید بگونه‌ای مدیریت کرد که کارکنان با علاقه‌مندی فعالیت کنند و برای رسیدن به این مقصود لازم است تا عوامل محرک در انگیزش کارکنان معلوم و مشخص گردد، بدیهی است نیازهای اولیه و ثانویه کارکنان محرک انگیزش کارکنان است. در نیازهای اولیه یا نیازهای فیزیولوژیکی و نیازهای ثانویه یا نیازهای روانی، اجتماعی، هنری و عقیدتی ذکر این نکته ضروری است که تا نیازهای اولیه ارضاء نشود اجازه تاثیر به نیازهای دیگر را نمی‌دهند. یعنی وقتی نیاز اولیه برآورده می‌شود نیاز مرحله بعد، انگیزش

ایجاد می‌کند. (تئوری سلسله مراتب نیاز؛ آبراهام هارولد مازلو) لذا می‌بایست در ایجاد انگیزش به تمام جوانب و نیازها توجه یکسان و هماهنگ داشت.

انگیزه‌ها به راستی بیان نیازهای افراد به شمار می‌آیند با این نگرش انگیزه‌ها درونی و شخصی هستند ولی از سوی دیگر از آنجا که شخص در محیط مشغول به کار می‌باشد عوامل محیطی و بیرونی مانند شرایط مناسب کار، مزایای جنبی کار و پاداش‌هایی که توسط مدیریت در نظر گرفته می‌شود در ایجاد انگیزه مؤثر است. [۱]

۱،۲ بیان مسأله‌ی پژوهش

انسان در همه سازمان‌ها چه صنعتی چه بازرگانی، یکی از عوامل مهم در پیشبرد اهداف سازمان تلقی می‌شود. در جهت نیل به افزایش کارایی و بهره‌وری هر چه بیشتر، باید عوامل انگیزاننده را در او شناخت و سپس برای ارضای این نیازها در جهت افزایش کارایی همت گماشت. ضمن اینکه کلیه صاحب‌نظران مدیریت انگیزش را فرآیندی پیچیده و بنابراین دارای ماهیت چند بعدی دانسته‌اند. از این رو فهم و کاربرد آن نیازمند تسلط بر دانش مربوط و هنر بکارگیری آن می‌باشد.

البته برای هر مدیری در سازمان آگاهی از مسئله انگیزش کارکنان که در واقع پی‌جویی علت و سبب حرکت و رفتارهای اعضا و افراد سازمان است.

کنکاش در مسئله انگیزش، پاسخ چرهای رفتار آدمی است؛ چرا انسان در سازمان کار می‌کند؟ چرا بعضی افراد فعال و برخی کم‌کارند؟ علت علاقه به شغل و بی‌علاقگی به کار چیست؟ این سوالات و بسیاری دیگر همه با موضوع انگیزش در ارتباط هستند و پاسخ به آن‌ها در انگیزش و انگیزه‌های کارکنان خلاصه

می‌شود. از اینرو مدیران با احاطه به نحوه انگیزش کارکنان و انگیزه‌های آنان می‌توانند در تحقق اهداف سازمان به کمک کارکنان به سهولت گام برداشته و در انجام سایر وظایف خود نیز موفق باشند.

از این رو جلب رضایت کارکنان و علاقه‌مند کردن بیشتر آن‌ها به شغل مورد تصدی و در نتیجه برآورده شدن اهداف سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است. اگر علل و یا عدم رضایت آنها نسبت به کارشان مشخص گردد، به منظور بهبود و ارتقاء شرایط کار و نیز جلب رضایت بیشتر آن‌ها می‌توان تلاش‌های اساسی‌تری مبذول داشت. چرا که وقتی انسان از شغل خود احساس خشنودی نماید، ناخودآگاه مسئولیت خویش را با دقت بیشتری به انجام رسانده و از آن رضایت بیشتری خواهد شد.

بحث و بررسی در خصوص ارضای نیازها و عوامل دلگرمی و اثربخشی بیشتر کارکنان و ایجاد محیط صمیمی و پرجاذبه برای آنان در محیط‌های سازمانی توجه هر فرد دلسوز به آینده این مرز و بوم را به خود معطوف می‌دارد. چرا که با تلاش و همفکری و هماهنگی کلیه آحاد و سازمان‌های جامعه است که می‌توان به طور طبیعی امیدوار بود از طریق اعمال یک مدیریت صحیح و علمی، کشور واقعا در جهت توسعه و پیشرفت، قدم‌های اساسی بردارد و لذا همواره این سوال برای نویسنده مقاله مطرح بوده و هست که چرا و چگونه پاره‌ای موارد از طریق ایجاد انگیزش و ارضای نیازهای منطقی و معقول کارکنان در دل‌بستگی به کار و بالابردن روحیه آن‌ها تاثیر مثبت حاصل شده و یا بالعکس در اثر کم‌توجهی 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 می‌شوند؟ در چه صورتی افراد حداکثر توان خود را در کار به عمل می‌آورند؟ چگونه می‌توان روحیه شغلی آنان را افزایش داد؟

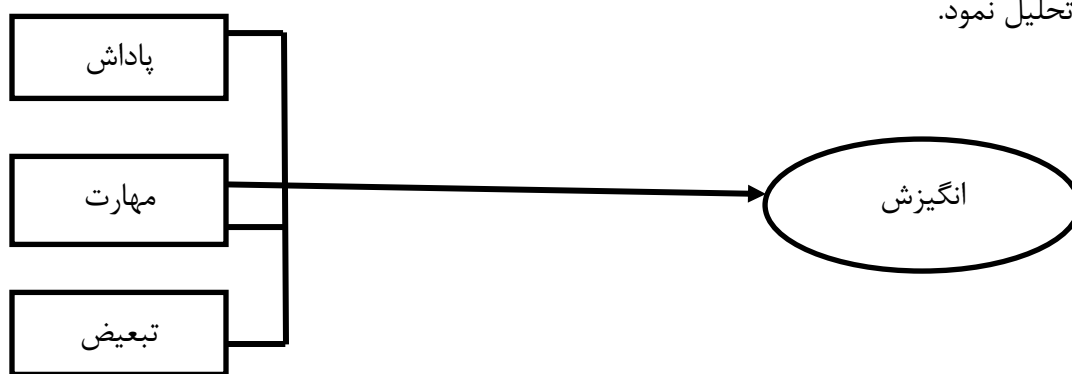
شناخت اینکه کارکنان نیازهای متفاوتی را دنبال می‌کنند، می‌تواند به مدیر این مطلب را تفهیم کند که چرا رفتار کارکنان متفاوت است و سرانجام اینکه در سطح کلی، آگاهی از فرآیندهای انگیزش برای

شناخت پویایی سازمان ضروری است که چرا رفتار مردم این‌گونه می‌باشد؟ چه چیزی موجب عملکرد خوب یا بد می‌شود؟ و ... پاسخ به این‌گونه سوالات با شناخت آنچه کارکنان را بر می‌انگیزاند روشن می‌شود.

حال سوال‌های اساسی که در این پژوهش به دنبال یافتن آن هستیم، این است که مهارت افراد چه نقشی در انگیزش آن‌ها دارد؟ تاثیر پاداش‌ها و مزایا که به کارکنان داده می‌شود چگونه است؟ و در نهایت تبعیض چه تاثیری بر انگیزه کارکنان دارد؟ تا بتوان با پاسخ‌های منطقی به این سوال‌ها مدلی برای انگیزش کارکنان این پژوهشگاه ارائه داد که بر اساس آن برنامه‌ریزی صحیحی برای نیروهای کار آن فراهم آورد.

در این پژوهش پس از اثبات درستی فرضیات، به دنبال ارائه مدلی به صورت زیر هستیم تا بتوان اثر این سه عامل را به صورت دقیق و مشخص بر انگیزش کارکنان بررسی کرد و مطابق با نظریات انگیزش آن را

تحلیل نمود.



شکل ۱-۱: مدل انگیزشی بررسی شده در پایان‌نامه

۱,۳ ضرورت و اهمیت پژوهش

انگیزش فرآیندی است که از طریق آن یک عامل آگاه برای اقدام به عملی ارادی و با تصمیم قبلی، انگیزه-ها یا دلایلی می‌یابد، یک انگیزه محرکی است که دارای ماهیت ذهنی، لیک در عین حال مرکب از

احساسات و تمایلاتی است که از قبل در خلق و خوی فرد وجود داشته‌اند. اساس هر عمل آزادانه و ارادی را انگیزشی کم و بیش آگاهانه تشکیل می‌دهد و در واقع این مجموعه انگیزه‌ها همچون دلایلی هستند که انجام عمل را موجب می‌شوند.

برخی از روانشناسان، انگیزش را دارای معنایی بسیار نزدیک با امر زیستی و جسمانی می‌دانند و آن را با مفاهیمی چون میل و گرایش، قرین می‌شناسند. درست‌تر به نظر می‌رسد که انگیزش را همچون محرکی آگاهانه و غریز، اشتهاها، امیال، کشش‌ها و تمایلات را همچون محرکاتی قبل از شعور تلقی کنیم. زمانی که این قبیل محرک‌ها به آستانه آگاهی می‌رسند، انگیزه‌هایی چند جهت هدایت کردار را در اختیار شعور یا آگاهی قرار می‌دهند. نیازها در وجود انسان که به احساس آنان می‌پردازد، شامل هم کشش‌ها و هم انگیزش‌ها می‌شود. [۲]

از منظر اقتصادی گالبرایت معتقد است، نظام صنعتی جدید از قوانین بازار تبعیت نمی‌کند و در این نظام قدرت تصمیم‌گیری بر دوش نهاد فنی است، این نهاد مجموعه پهناوری است از گروه‌هایی که مسوولیت تهیه و تامین آگاهی‌ها را برای گروه‌های تصمیم‌گیرنده به عهده دارند، در حقیقت در داخل بنگاه‌های اقتصادی بزرگ قدرت تصمیم‌گیری در دست تکنسین‌ها، طراحان برنامه و سایر اشخاص متخصص قرار دارد و سازمان به نوبه خود به جدایی میان تملک سرمایه و رهبری عملی بنگاه اقتصادی می‌انجامد. [۳]

آنچه در این نظام صنعتی جدید بسیار حائز اهمیت است، هماهنگ بودن و به هماهنگی رسیدن این مجموعه است و تنها وسیله‌ای که این امر را محقق می‌سازد گذشتن افراد از اهداف و امیال شخصی به نفع هدف‌های سازمان و رسیدن این دو به اهداف مشترک است و تنها وسیله‌ای که می‌تواند افراد را هماهنگ کند، انگیزه است. [۳]

در یک روند منطقی انگیزه‌ها می‌توانند ایجاد هماهنگی در نهاد فنی را که قلب تپنده سازمان اقتصادی و مرکز تصمیم‌گیری آن است، تضمین کنند و این هماهنگی به معنی یکی شدن اهداف تک تک افراد و اهداف سازمان است و در این شرایط افراد اهداف سازمان را اهداف خود می‌دانند و بنابراین از هیچ تلاش و کوششی در جهت برآورده کردن و دستیابی به این اهداف دریغ نمی‌کنند و بنابراین نه تنها از زمان بهتر استفاده می‌شود، بلکه کیفیت کار ارائه شده نیز بهبود می‌یابد که در مجموع به ارتقای بهره‌وری نیروی کار و بهره‌وری سازمان می‌انجامد.

در شرکت‌های ژاپنی انگیزه از طریق نظام واگذار کردن کار به زیردستان و برانگیختن خواست و اراده آنان به کار ایجاد می‌گردد و منجر به بالا رفتن بهره‌وری می‌شود. [۴]

رضایت شغلی به عنوان عاملی که در موفقیت شغلی تاثیر دارد و باعث افزایش کارایی و رضایت فردی می‌شود، باید مورد توجه جمعی قرار بگیرد. از طرف دیگر عدم رضایت نیز باعث کم‌کاری، غیبت و سهل‌انگاری شده و حتی در درجات بالاتر می‌تواند اثرات نامطلوب و مخربی بر برنامه‌ریزی‌ها داشته باشد و آن را مواجه با شکست سازد و با ایجاد زمینه‌ی مناسب برای رشد رضایت شغلی کارکنان در بستری مناسب صورت گیرد. رضایت شغلی کارکنان اهمیت و حساسیت خاصی دارد، چرا که اگر در سازمانی خشنودی و رضایت کارکنان مقدم بر هدف‌های دیگر نباشد، آن سازمان محکوم به شکست و زوال و فروپاشی است. رضایت شغلی تاثیر متقابلی روی فرد و سازمان دارد. فرد همراه با خواسته‌ها و آرزوهایی به سازمان می‌پیوندد و هماهنگی و همسوئی سازمان به این آرمان‌ها در فرد ایجاد رضایت می‌نماید و این رضایت شغلی خود باعث نوآوری، خلاقیت در کار، افزایش میزان تولید و یا خدمات می‌شود و از این رهیافت، سازمان از سلامت و پویایی برخوردار می‌شود. کارکنانی که از خشنود و رضایت اندکی برخوردارند به طور معمول به

نرخ‌های بالای جایگزینی گرفتار می‌شوند. اینگونه کارکنان احتمال دارد چشم به جاهای دلخواه‌تر بدوزند، در حالی که کارکنانی که از رضایت بیشتری برخوردارند در جای خود باقی می‌مانند.

حال با توجه به اهمیتی که پژوهشگاه نفت برای انگیزش قائل است و نیازی که با بررسی‌های اولیه که در پژوهشگاه صورت گرفت، شناخته شده است، تصمیم بر پژوهش در زمینه‌ی انگیزش گرفته شد. در بیانیه‌ی کاری پژوهشگاه نیز این مسئله به وضوح دیده می‌شود:

" ما کارکنان پژوهشگاه را به عنوان سرمایه‌های اصلی می‌دانیم و همواره ضمن استفاده از دانش آن‌ها، به ایجاد انگیزه، افزایش دانش و مهارت و خلاقیت آن‌ها توجه داریم و همواره به تامین پرسنل کارآمد، به کارگیری موثر، به‌سازی و نگهداشت آن‌ها برابر نیاز سازمان توجه ویژه‌ای داریم. "

۱,۴ اهداف پژوهش

هدف از این تحقیق شناخت عواملی است که می‌تواند بر انگیزش کارکنان مؤثر باشد؛ چرا که انگیزه‌ی کارکنان و مدیران برای کار، می‌تواند به بهره‌وری بالای سازمان منجر شود.

- مهارت فنی افراد چه نقشی در انگیزش آن‌ها دارد؟
- تاثیر پاداش‌ها و مزایا که به کارکنان داده می‌شود بر انگیزش آن‌ها چگونه است؟
- تبعیض چه تاثیری بر انگیزه کارکنان دارد؟

۱,۵ فرضیات پژوهش

۱. مهارت فنی بر انگیزه‌ی کارکنان در سازمان رابطه‌ی مثبت دارد.
۲. پاداش‌ها بر انگیزه‌ی کارکنان در سازمان رابطه‌ی مثبت دارد.

۳. تبعیض‌ها بر انگیزه‌ی کارکنان در سازمان رابطه‌ی منفی دارد.

۴. شدت رابطه‌ی مهارت فنی، پاداش‌ها، تبعیض‌ها بر انگیزه‌ی کارکنان در سازمان متفاوت است.

۱,۶ کاربردها و مخاطبان پژوهش

توسعه منابع انسانی به ویژه کارکنان شایسته از طریق توانمندسازی و در کنار آن ارتقای سطوح انگیزش پرسنل را می‌توان یکی از مهمترین وظایف سازمان‌های موفق دانست به شرط آنکه:

۱. کارکنان دارای دانش و مهارت فکری باشند.

۲. آرزومند یادگیری و رشد و پرورده شدن باشند.

۳. از پیرامون کاری خود خرسند باشند.

در این صورت می‌توان امیدوار بود و سطح انگیزشی آنان را بالا برد، در غیر این صورت اگر مدیران آشنا به تئوری‌های انگیزش نباشند و این تئوری‌ها را در سازمان به کار نبرند و یا اگر به طور یکسان به کار ببرند در این صورت کارکنان شایسته به طور تدریجی نسبت به سازمان بی‌تفاوت و از رده خارج می‌شوند و با ناخشنودی کار خود را دنبال می‌کنند.

تمامی مدیران و پژوهشگران منابع انسانی می‌توانند با بسط و تشریح نتایج این پژوهش متناسب با شرایط آن سازمان، از این پایان‌نامه و نتایج بدست آمده استفاده کنند.

۱,۷ قلمرو پژوهش

این پژوهش از فروردین ۱۳۹۰ در پژوهشگاه صنعت نفت آغاز شد که در ابتدا بر حسب موضوع برای یافتن مهمترین عوامل موثر بر انگیزش کارکنان از منابع کتابخانه‌ای استفاده گردید و سپس با توزیع پرسشنامه

به صورت تصادفی طبقه‌بندی شده داده‌های مورد نیاز جمع‌آوری گردید. قلمرو موضوعی این پژوهش به طور عام در حیطه منابع انسانی و به صورت خاص رفتارشناسی کارکنان می‌باشد. در نتیجه موضوع این پژوهش آمیخته‌ای از حوزه‌های منابع انسانی، روان‌شناسی خواهد بود.

۱,۸ نوآوری پژوهش

در این پژوهش اثر سه عامل بر انگیزش کارکنان برای اولین بار در پژوهشگاه نفت به صورت همزمان تحلیل خواهد شد تا با یافتن نتایج منطقی و علمی مدلی بر اساس این سه عامل بتوان ارائه داد.

۱,۹ تعریف واژه‌های تحقیق

۱. مهارت فنی

ای . آر . گاتری روانشناس، مهارت را این گونه تعریف می‌کند: مهارت قابلیت است که با اطمینان معین و صرف حداقل انرژی یا زمان کاری به نتیجه برسد. ماهر فردی است که مهارت را با اطمینان نسبی و با صرف حداقل انرژی اجرا نماید.

مهارت‌ها دو حالت دارند که شامل مهارت‌های بسته مانند ژیمناستیک، زیرا اجرای یک برنامه، با مشخصات تعیین شده و مهارت‌های مورد نظر می‌باشد و مهارت‌های باز مانند فوتبال و کشتی و زیرا اجرای هر فن و مهارت در زمان آزمون محدودیتی ندارد و حتی می‌تواند ابداعی در راستای قوانین باشد.

مهمترین مؤلفه‌های مهارت، اصلاح یک عمل بر اثر اجرای عمل قبلی است.

در این پژوهش هرگاه که از مهارت صحبت شده است، هدف مهارت فنی است.

۲. پاداش

پاداش هرگونه وجهی که علاوه بر حقوق و دستمزد مستمر و ثابت به کارمند یا کارگر پرداخت می‌گردد. شرمه‌هورن در این مورد می‌گوید: " پیامدهای ارزشمند مثبت کار برای افراد " است و هلریگل و همکارانش نیز در این مورد می‌نویسند: " پاداش ارائه یک پیامد خوشایند برای انجام رفتاری مطلوب از فرد به منظور افزایش احتمال تکرار است."

۳. تبعیض

مک کین در تحقیق خود با موضوع برابری و تبعیض در حقوق بین‌الملل این گونه نتیجه‌گیری می‌کند که تبعیض در مفهوم " تمایز تحقیرآمیز غیرمنصفانه، غیرمعقول، غیرقابل توجیه یا خودسرانه " به کار می‌رود و به عمل یا کرداری اطلاق می‌شود که نافی برابری رفتار میان عده‌ای از افراد با برخی دیگر به علت تعلق آن‌ها به گروه‌های خاص در جامعه است.

۴. انگیزه شغلی

میل فرد جهت انجام دادن یک کار، شی، یا یک فعالیت تعریف شده است. از دیدگاه رفتاری، انگیزش را تلاش و کوشش افراد جهت تحقق اهداف سازمانی به نحوی که اهداف فرد هم تامین شود، تعریف نموده‌اند. انگیزش یک فرآیند زنجیره‌ای است که با احساس نیاز شروع می‌شود، سپس خواست را به دنبال می‌آورد و موجب تنش و کنش می‌شود و در پیامد آن اقدام برای نیل به هدف صورت می‌گیرد و سرانجام خواست ارضا می‌شود. انگیزش در سازمان‌ها مسأله جمعی و گروهی است. مدیران فاقد انگیزه کافی نمی‌توانند کارکنان پرانگیزه‌ای را پرورش دهند و کارکنان کم انگیزه بر روی رفتارهای مدیر و انگیزه‌های او بی‌تاثیر نیستند.

۱,۱۰ پژوهشگاه صنعت نفت

پژوهشگاه صنعت نفت در ابتدا با نام " اداره توسعه و تحقیقات شرکت ملی نفت ایران " در سال ۱۳۳۸ تاسیس شد. هدف اولیه این سازمان تحقیق و پژوهش در زمینه کاربرد مواد نفتی بوده است. بعد از پیروزی انقلاب اسلامی، نام این سازمان به " مرکز پژوهش و خدمات علمی " تغییر یافت و به توسعه فعالیتها در راستای اهداف فوق پرداخت. سپس طبق موافقتنامه اصولی سال ۱۳۶۸ شورای گسترش وزارت فرهنگ و آموزش عالی، به عنوان " پژوهشگاه صنعت نفت " با هدف انجام تحقیقات بنیادی، کاربردی و توسعه‌ای نامیده شد و به فعالیت‌های خود ادامه داد. در حال حاضر پژوهشگاه صنعت نفت از ۷۵۵ نیروی انسانی متخصص، مجرب و ماهر برخوردار است که شامل ۹۳ دکتر، ۳۳۹ فوق لیسانس، ۱۲۷ لیسانس و بقیه نیروهای تکنسین و پشتیبانی می‌باشند. از کل کارکنان حدود ۷۰٪ دارای سمت‌های پژوهشی می‌باشند. از این میان تعداد ۲۰۰ نفر توانسته‌اند جایگاه والای عضویت هیات علمی پژوهشگاه را کسب نمایند که با در نظر گرفتن قابلیت‌های دستگاهی و امکانات تکنولوژی ویژه، خدمات علمی، مشاوره-ای و آزمایشگاهی را به صنایع نفت و گاز و پتروشیمی ارائه می‌نمایند.

۱,۱۰,۱ بیانیه ماموریت پژوهشگاه

ما با قریب نیم قرن تجربه پژوهشی صنعتی از توانمندترین مراکز پژوهشی خاورمیانه برای شناسایی، تامین و توسعه دانش و فناوری برتر در صنعت نفت و ایجاد ارزش برای مشتریان خود از طریق انجام تحقیقات بنیادی، کاربردی و توسعه‌ای با هدف حل مشکلات راهبردی و عملیاتی این صنعت عظیم هستیم.

ما با نگرشی فراگیر بر نقش تحقیقات صنعتی در ارتقای کیفیت و کمیت عملیات بالادستی و پایین دستی

نفت، با بهره‌گیری از ابزارهای خاص توسعه، به انجام تحقیقات میان رشته‌ای و توسعه فن‌آوری‌های روز دنیا می‌پردازیم.

ما با گسترش و تقویت ارتباط و تعامل با مراکز پژوهشی دانشگاهی و صنعتی داخلی و بین‌المللی، تمهیدات ویژه‌ای را جهت مواجهه با مسائل و نیازهای عملیاتی و آتی صنعت، با تمرکز بر نوآوری، کارایی و اثربخشی به کار بسته‌ایم و تلاش می‌کنیم با برخورداری از منابع و تخصیص بهینه آن و در نظر گرفتن امکان‌سنجی پروژه‌ها، روند صنعتی‌شدن دستاوردهای پژوهشی را سرعت بخشیده و با پیگیری برنامه‌های هدفمند، نقش پژوهش در توسعه علمی صنعتی کشور و به خصوص صنعت را ارتقاء دهیم.

ما کارکنان پژوهشگاه را به عنوان سرمایه‌های اصلی می‌دانیم و همواره ضمن استفاده از دانش آن‌ها، به ایجاد انگیزه، افزایش دانش و مهارت و خلاقیت آن‌ها توجه داریم و همواره به تامین پرسنل کارآمد، به کارگیری موثر، به‌سازی و نگهداشت آن‌ها برابر نیاز سازمان توجه ویژه‌ای داریم.

ما علاوه بر رفع نیازهای داخلی در بازارهای بین‌المللی نیز فعال هستیم و مشتری‌مداری، مسئولیت‌های اجتماعی، مسائل زیست محیطی و توسعه پایدار در کانون توجه ما قرار دارد.

فصل دوم

ادبیات و پیشینه‌ی پژوهش

۲،۱ مقدمه

روح و روان سرچشمه‌ای است از انرژی که انگیزه، اشتیاق، الهام و افتخارات از آن متجلی می‌گردد و افراد معمولی را قادر می‌سازد کارهای فوق‌العاده‌ای به ثمر برسانند. این آرزوی هر مدیر است تا با ایجاد انگیزه در کارکنان، نیروی درونی و نهفته در افراد از قوه به فعال درآورد.

این امر با درک مهمترین خواسته‌های افراد از شغلشان و ایجاد محیطی برای افزایش حسن تعهد و اعتقاد نسبت به اهداف و ارزش‌های سازمان به دست می‌آید، دیگر تنها تاکید بر حداکثر و حداقل کردن شاخص

تولید، برای ادامه‌ی حیات در این دنیای پر رقابت کافی نیست، بلکه نیاز بهینه‌سازی و نیروی کار و ایجاد انگیزه در افراد برای تجلی بهترین استعدادهایشان لازم است.

انگیزش یکی از موضوعات اساسی علم مدیریت می‌باشد که تئوری‌های متعددی برای تشریح ریشه‌ها و چگونگی فرآیند شکل‌گیری آن ارائه شده است، با این وجود تا کنون برای بسیاری از سؤالات مربوط به آن پاسخ روشنی ارائه نشده است.

افراد برای بروز روش و رفتاری مشخص بایستی برانگیخته شوند. برانگیختن اگر جنبه فردی داشته باشد، می‌بایست کلیه‌ی انگیزه‌هایی که در نهاد و ذات او به وجود می‌آیند، جنبه مشخصی داشته باشد و اگر حالت گروهی و سازمانی به خود بگیرد، بایستی انگیزه‌ها به طور گروهی و سازمانی حالت سازگاری و همسازی را به خود بگیرند. حالت آدمی چه به صورت فردی باشد و چه به صورت گروهی، معلول علت‌ها و دلایلی است که آن‌ها انگیزه‌های وجود انسانی هستند. اینگونه ریشه‌های محرکی که فرد یا افراد را وادار به بروز نوعی عمل و یا رفتار می‌کند تا نیازها و خواسته‌های او را برطرف سازد، همان انگیزش است.

۲,۲ تعریف انگیزش

اصطلاح انگیزش نخستین بار از واژه لاتین Movers که به معنی حرکت است گرفته شد. انگیزه را چرایی رفتار گویند. به عبارت دیگر هیچ رفتاری را فرد انجام نمی‌دهد که انگیزه‌ای یا نیازی محرک آن نباشد. انگیزش انسان اعم از خودآگاه یا ناخودآگاه، ناشی از نیازهای اوست. بنابراین در تعریف انگیزه می‌توان گفت: انگیزه یا نیاز عبارت است از حالتی درونی و کمبود یا محرومیتی که انسان را به انجام یک سری فعالیت وا می‌دارد (سیدرضا سید جوادین). تعریف دیگر انگیزه به این شکل می‌باشد که "میل به کوشش

فراوان در جهت تامین هدف‌های سازمان به گونه‌ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود." (استیفن پی رابینز).

انگیزش یک اصطلاح کلی است که بعضی اوقات به نیازها، خواسته‌ها، تمایلات یا قوای درونی افراد اطلاق می‌شود. انگیزه را چرایی رفتار گویند. به دیگر سخن هیچ رفتاری را فرد انجام نمی‌دهد که انگیزه‌ای یا نیازی محرک آن نباشد. انگیزش انسان اعم از خودآگاه یا ناخودآگاه ناشی از نیازهای اوست. بنابراین در تعریف انگیزه می‌توان گفت: انگیزه یا نیاز عبارت است از حالتی درونی و کمبود یا محرومیتی که انسان را به انجام یک سری فعالیت وا می‌دارد.

بعضی از نیازها مانند نیازهای زیستی جزو نیازهای اولیه هستند، نیازهای روانی جزو نیازهای ثانویه است که شدت آن در افراد مختلف متفاوت می‌باشد. بنا به این اوصاف، اثر بخش بودن فعالیت‌های مدیریت به تمایلات افراد درون سازمان در انجام وظایف محوله بستگی دارد. از سوی دیگر همه رفتارهای افراد هدفدار است.

در واقع دو عامل رفتار را شکل می‌دهند، یکی انگیزه و دیگری هدف. از این دو، انگیزه داشتن کارکنان برای انجام وظایف و همسویی اهداف فردی با اهداف سازمان نقش اساسی در موفقیت سازمانی دارند.

انگیزش یک فرآیند زنجیره‌ای است که با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع می‌شود، سپس خواست را به دنبال می‌آورد و موجب تنش و کشش به سوی هدفی می‌گردد که محصول آن رفتار نیل به هدف است. توالی این فرآیند ممکن است منجر به ارضای نیاز شود. بنابراین انگیزه‌ها موجب تشویق و تحریک فرد به انجام یک کار یا رفتار می‌شود. در حالی که انگیزش یک خواست کلی را منعکس می‌نماید. در تمام تحقیقات انگیزش هنوز جایگاه تنبیه و تشویق به عنوان انگیزه‌های بسیار قوی مطرح می‌-

باشد و در این رابطه پول به عنوان ابزاری برای اعطای پاداش مطرح بوده اما تنها عامل انگیزشی نیست.
(سیدرضا سید جوادین).

جان اتکینسون^۱ انگیزش را عبارت از نفوذ و تأثیرات مقارنی می‌داند که در راستا، شدت و پایداری کنش به عمل آیند.

کمپبل و پریچارد^۲ که هر دو از نظریه‌پردازان بنام در انگیزش هستند، عقیده دارند که انگیزش به مجموعه روابط متغیر مستقل یا غیرمستقلی که راستا، وسعت و پایداری را تبیین می‌نمایند مربوط است، با این شرط که تأثیرات، استعداد، مهارت و درک وظیفه مورد نظر و همچنین محدودیت‌هایی که بر محیط حاکم هستند، ثابت نگه داشته شوند.

هاسیبوان^۳ انگیزش را این‌گونه تعریف می‌کند: " انگیزش نیروی محرک کارکنان برای ایجاد هیجان برای کار در کنار یکدیگر، انجام کار موثر و هماهنگ کردن تلاش‌ها برای رسیدن به رضایت است. "

هاندوکو^۴ در مورد انگیزش می‌گوید: " انگیزش وضعیتی است که فردی برای انجام فعالیتی خاص برای رسیدن به اهداف مشخص ترغیب شود. "

هاریاندا^۵ می‌گوید: " انگیزش مجموعه عواملی است که اهداف و رفتارهای فرد را برای انجام فعالیتی در تلاش یا ضعف شکل‌دهی و ترغیب می‌کند. "

^۱ G. W. Atkinson, ۱۹۶۴

^۲ G. P. Campbell & R. D. Pritchard, ۱۹۷۶

^۳ Hasibuan, ۲۰۰۹

^۴ Handoko, ۲۰۰۳

^۵ Hariandja, ۲۰۰۰

مارتویو^۱ برای تعریف انگیزش می‌گوید: " انگیزش فرآیندی برای تلاش در جهت تاثیرگذاری بر فرد برای انجام کاری که به دلخواه ماست، می‌باشد. "

بر اساس تعاریف بالا انگیزش را اینگونه می‌توان تعریف کرد که:

۱. به عنوان محرک؛ ایجادکننده‌ی هیجان در کار فرد و تمایل برای کارآیی در رسیدن به رضایت.
۲. به عنوان مشوق؛ تجهیز و گسترش و جهت‌دهی کار بالقوه فرد و منابع در جهت دلخواه برای انجام یک فعالیت.
۳. به عنوان انرژی؛ ایجاد انگیزه در رفتار فرد برای انجام فعالیت‌های خاص برای رسیدن به اهداف معین.
۴. تاثیرگذاری بر کارکنان برای انجام دادن چیزهایی مطابق میل و هدف ما.

بر طبق نظر Harvard Business Essentials (۲۰۰۳)، به منظور تغییر برخی از جنبه‌های سازمان، وجود انگیزه بالا در کارمندان یک امر ضروری جهت آمادگی برای تغییر است. انگیزش یک احساس علاقه یا اشتیاق است که باعث می‌گردد شخص با میل خود کاری را انجام دهد. همچنین انگیزه یک دلیل برای انجام کاری یا رفتاری در جهات مختلف است. مدیریت ممکن است سیاست‌ها و استراتژی‌هایی را که می‌توانند در جهت تشویق کارمندان برای بهتر بودن و بهتر انجام دادن کار هستند را تنظیم نمایند.

فلدمن و آرنولد^۲ بیشتر مشکلات موجود در سازمان را مشکلات مربوط به انگیزش می‌داند. محققانی که به مطالعه رفتار سازمانی می‌پردازند، اهمیت انگیزه به عنوان تعیین‌کننده کار موثر در سازمان را تصدیق

^۱ Martoyo, ۲۰۰۰

^۲ Feldman and Arnold ۱۹۸۳

کرده‌اند. تشخیص سطحی از انگیزه در محیط کار می‌تواند در اداره کردن مشکلات مربوط به کارمندان تا حد زیادی سودمند واقع گردد.

طبق نظر کنزس و پسنر^۱ به طور اساسی مشکل خلق یک مسیر جدید در دوره حیات سازمان، تهییج و برانگیختن مدیران و نمایندگان آن‌ها به طور مساوی است. رهبران در جستجوی فرصتهایی برای انسان‌ها هستند تا آن‌ها بتوانند از سطوح عملکرد قبلی خود فراتر بروند. از طرفی کارمندان نیز در جستجوی فرصتهایی هستند تا به ازای تلاشی که انجام می‌دهند به طور مناسبی پاداش دریافت کرده، تایید شوند و نیز امنیت شغلی داشته باشند. در سازمان‌های سنتی، کاری که پاداش دریافت می‌کند انجام داده می‌شود. در نتیجه سازمان‌ها نیز پاداش‌های زیادی را برای کارمندان همچون پاداش‌های پولی، انتخاب سهام، جایزه‌ها، فوق‌العاده‌ها و موقعیت‌های سازمانی را فقط به خاطر اینکه کارمندان کار خود را خوب انجام دهند در نظر می‌گیرند. گذشته از این پاداش‌ها، سازمان‌ها پاداش‌های دیگری را نیز از طریق سیستم غیرپولی توسعه داده‌اند که به عنوان تقویت‌کننده مثبت شناخته می‌شوند. در این سیستم مدیران به کارمندان خود اجازه می‌دهند تا آنان این امر را دریابند که مدیران دریافته‌اند که آنان چقدر خوب اهداف سازمان را درک کرده‌اند و نیز در ازای این امر از آنان تقدیر به عمل می‌آورند. معمولاً این نوع پاداش‌ها روحیه کارمندان را بالا برده و به آن‌ها کمک می‌کند تا عملکرد بهتری هم داشته باشند.

همچنین عنوان می‌کنند که روحیه و دلگرمی بدون تشویق‌های ظاهری و حتی فشارها باعث نمی‌شود که کارمندان کار خود را بهتر انجام دهند. این امر همچنین مانع رهبران از درک این امر می‌شود که چرا اصولاً کارمندان می‌خواهند همواره بهتر باشند.

^۱ Konzles and Posner, ۱۹۹۵

طبق نظر مکینتاش^۱ هر کس به طریق خاصی برانگیخته می‌شود. برنامه‌های تشویقی متفاوتی هم مدیران و کارمندان را برانگیخته می‌کند. این امر طبیعی است که انسان‌ها به طرح‌های تشویقی‌ای پاسخ می‌دهند که برای آن‌ها رضایت‌بخش باشند. اگر فردی در یک طرح تشویقی، احتمال وجود یک نتیجه رضایت‌بخش را بالا ببیند در نتیجه آن شخص به سعی و تعهد بیشتر برای انجام کار مبادرت می‌ورزد. همچنین برای موفقیت هر برنامه تشویقی، وجود یک فلسفه مدیریتی الزامی است. یک مدیر باید حقیقتاً باور و توانایی این امر را داشته باشد تا به کارمندان خود نشان دهد که آن‌ها پتانسیل و توانایی‌های دارند که می‌تواند در جهت مسیر صحیح آزاد شده و به کار گرفته شوند. بدون آن کارمندان این امر را درک نخواهند کرد که انگیزه درست مدیران از ارائه طرح‌های تشویقی چه می‌باشد.

۲,۳ اهمیت انگیزش

انگیزش در جذب اعضای گروه کاری به صورت موثر و دادن وفاداری به آن‌ها برای انجام اهداف شرکت به کار گرفته می‌شود. نتایجی که در زیر گفته می‌شود، می‌تواند انگیزه مناسبی به کارکنان بدهد:

۱. اگر مدیران شرکت فرصت‌های مناسبی برای ارضای نیازهای فیزیولوژیکی اعضا فراهم کنند، به آن‌ها رضایت شغلی خواهند داد. کارکنان به صورت صادقانه با مدیران همکاری می‌کنند و حداقل مشارکت در اهداف شرکت به آن‌ها داده می‌شود.
۲. کارکنان به بهبود مهارت‌ها و دانش خود به صورت موثر برای شرکت بیشتر در اهداف شرکت متمایل می‌شوند. این مسئله منجر به بهبود بهره‌وری خواهد شد.
۳. نرخ غیبت در میان کارکنان پایین می‌آید.

^۱ Macintosh, ۱۹۸۴

۴. انگیزش منجر به ایجاد ارتباط مناسب و به دور از اصطکاک بین کارکنان و بین کارکنان و مدیران خواهد شد.

۵. تعداد شکایات و درگیری‌ها کاهش می‌یابد.

۶. در کیفیت و کمیت محصولات بهبود ایجاد می‌شود. بهبود کیفیت باعث بهبود تصویر شرکت در جامعه می‌شود.

۲,۴ فرآیند انگیزش

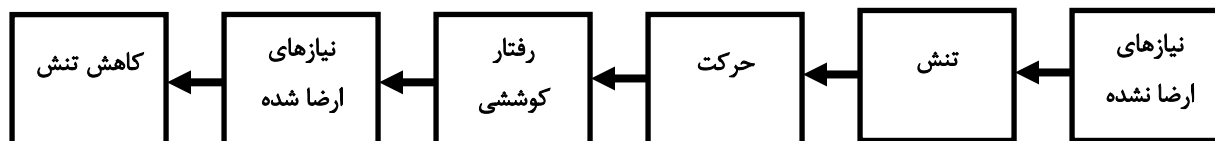
انگیزه برای کارکنان یک سازمان به این صورت تعریف می‌شود که: میل به کوشش فراوان در جهت تامین هدف‌های سازمان به گونه‌ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود. این تعریف از سه جز تشکیل شده است: تلاش، هدف‌های سازمانی و نیازها.

با استفاده از عامل تلاش، شدت کار اندازه‌گیری می‌شود. هنگامی که کسی دارای انگیزه می‌شود، سخت می‌کوشد و به شدت کار می‌کند ولی احتمال آن بسیار کم است که این تلاش زیاد بازدهی یا عملکرد را بالا ببرد، مگر این که تلاش مزبور در جهتی صورت گیرد که به نفع سازمان باشد.

نیاز به عنوان یک واژه فنی به معنی حالتی درونی است که باعث می‌شود، نتیجه یا پیامد خاصی، جالب به نظر برسد. یک نیاز ارضا نشده تنش ایجاد می‌کند و در نتیجه، در درون فرد نوعی سائقه یا پویایی به وجود می‌آورد. این پویایی موجب بروز نوعی رفتار پژوهشی در فرد می‌شود و او در پی تامین هدف‌های ویژه‌ای برمی‌آید که اگر آن هدف‌ها را تامین کند، نیاز مزبور ارضا می‌شود و در نتیجه، تنش کاهش می‌یابد.

بنابراین می‌توان گفت که کارمندی که تحریک شده و دارای انگیزش است در وضعی به سر می‌برد که بین او و محیط نوعی عدم تعادل به وجود می‌آید. (دارای تنش است.) او برای رهایی از این تنش دست به اقدام

می‌زند و تلاش و کوشش می‌کند. هر قدر این تنش بیشتر باشد، سطح یا میزان تلاش و کوشش بیشتر خواهد شد. اگر این تلاش به صورت موفقیت‌آمیزی به ارضای نیاز منجر شود، تنش کاهش می‌یابد.



شکل ۲,۱: فرآیند انگیزش

۲,۵ تئوری‌های انگیزش

نظریه‌های زیادی در مورد انگیزش ارائه شده است. یکی از آن‌ها تئوری رضایت^۱ است. نظریه رضایت بر پایه‌ی ارضای نیازهای فردی که منجر به رفتار در جهت خاصی می‌شود، می‌باشد. این نظریه بر عواملی متمرکز است که فرد را برای انجام فعالیت تقویت، جهت‌دهی، حمایت و جلوگیری می‌کند. این نظریه تلاش می‌کند به این سوال پاسخ دهد که نیازهای افراد برای رضایت چیست و چه نیرویی به فرد برای کار کردن روحیه می‌دهد.

از لحاظ روان‌شناسی، یکی از جنبه‌های بسیار مهم در رهبری این است که تا چه حد رهبری می‌تواند بر انگیزش شغلی منابع انسانی تاثیرگذار باشد که آن‌ها را مسئولیت‌پذیر و کارا رشد دهد. این مسئله به چند دلیل اتفاق می‌افتد:

- کارکنان باید برای مشارکت در سازمان تشویق شوند.
- کارکنان باید همیشه برای کار و تلاش مطابق با تقاضاهای کار ترغیب شوند.

^۱ satisfaction

- انگیزش کارکنان رویکردی بسیار مهم در نگهداری و توسعه‌ی منابع انسانی سازمان می‌باشد.

نظریه انگیزش در جهت انگیزه‌ی کارکنان برای کار کردن، روابط کاری و موفقیت کارکنان برای مدیران قابل درک است. تئوری‌های انگیزش می‌تواند در سه دسته تقسیم‌بندی شود:

۱. نظریه‌های محتوایی^۱

نظریه‌های محتوایی از توصیف «هست» و «نیازها» صحبت می‌کنند و نظریه‌پردازان محتوایی درصد شناخت و مشخص کردن عواملی هستند که موجب انگیزش انسان برای کار می‌شود. به عبارت دیگر تئوری‌های محتوایی بیشتر به مسائل درونی انسان و عوامل انگیزش توجه دارند و در جستجوی چیزهایی هستند که رفتار فرد را برای انجام کار فعال می‌سازد، مانند تئوری انگیزش آبراهام مازلو. (نایلی، ۱۳۷۳، ص ۲۵).

۲. نظریه‌های فرآیندی^۲

این نظریه‌ها بیشتر شناختی هستند و به چرایی‌ها پاسخ می‌دهند. عوامل موثر در انگیزش چندان مورد توجه نظریه‌های فرآیندی قرار نمی‌گیرد. این نظریه‌ها، فرآیندهای رفتاری موجود زنده را مورد نظر قرار می‌دهند. به عبارت دیگر چگونگی آغاز و تداوم رفتار بررسی شده و دلیل توقف آن تبیین می‌شود. همه الگوهای فرآیندی سعی دارند متغیرهای عمده‌ای را که در انتخاب سطح فعالیت برای انجام کار موثر هستند، مشخص نمایند. معمولاً متغیرهایی مانند نیازها، انتظارات، پاداش‌ها و تقویت‌کننده‌ها مورد توجه قرار می‌گیرند. علاوه بر این، الگوهای فرآیندی درصد یافتن کنش متقابل این متغیرها با متغیرهای وابسته‌ای چون خشنودی شغلی کارکنان می‌باشند، مانند تئوری انگیزش مک‌کلند. (نایلی، ۱۳۷۳، ص ۲۵).

^۱ Content Theory

^۲ Process Theory

۳. نظریه‌های تقویت یا شرطی کردن عامل^۱

نظریه‌های مذکور در دو بخش قبلی به طور عمده شناختی بوده و بر احساسات، حالات، تصورات و انتظارات تمرکز دارند اما نظریه‌های تقویتی بر روابط بین نیازهای درونی فرد و نتایج و پاسخ ملموس تمرکز دارند مانند تقویت مثبت، منفی، تنبیه و خاموش سازی، مانند تئوری انگیزش اسکینر. (سید جوادین، ۱۳۸۶، ص ۴۵۸).

۲,۵,۱ تئوری X و Y داگلاس مک‌گریگور

یک دیدگاه درباره طبیعت انسان در مواجهه با کار، در دو مجموعه متفاوت از مفروضات توسط داگلاس مک‌گریگور خلق شدند و توسعه یافتند که به نظریه X و نظریه Y مشهورند و در کتاب مک‌گریگور به نام "جنبه‌ی انسانی سازمان" در سال ۱۹۶۰ منتشر شدند. این نظریه‌ها نوع رفتار انسان در کار کردن را ترسیم می‌کنند و مبنای مناسبی برای ایجاد انگیزش و مدیریت افراد سازمان ارائه می‌دهند.

• مفروضات نظریه X

۱. انسان‌های معمولی به صورت ذاتی از کار نفرت دارند و اگر بتوانند از انجام کار خودداری می‌کنند.
۲. به دلیل مشخصه نفرت از کار در انسان، بیشتر افراد باید مجبور، کنترل، هدایت و با تنبیه ترسانده شوند تا برای رسیدن به اهداف سازمانی تلاش کافی کنند.
۳. انسان‌های معمولی ترجیح می‌دهند توسط شخص دیگری هدایت شوند، تمایل دارند از قبول مسئولیت فرار کنند، بلند همتی و جاه‌طلبی کمی دارند و از همه این‌ها گذشته امنیت می‌خواهند.

^۱ Reinforcement Theory

• رفتار مدیران در نظریه X

۱. مدیران به کارکنان اطمینان ندارند و نظارت شدید محدودکننده اعمال می‌کنند و یک فضای ترس از تنبیه به وجود می‌آورند.
۲. این مدیران اعتقاد دارند که هر چیزی باید به سرزنش یک نفر ختم شود.
۳. این مدیران فکر می‌کنند که تنها هدف کارکنان از کارکردن، پول است.
۴. این مدیران در مواجهه با بروز هر اتفاق ناخوشایند سازمانی، ابتدا کارکنان را سرزنش می‌کنند بدون اینکه از خود بپرسند که آیا ممکن است سیستم‌ها، سیاست‌ها، نبود آموزش یا سوء مدیریت خودش سزاوار سرزنش باشد.

• مفروضات نظریه Y

۱. کار فیزیکی و فکری به اندازه‌ی بازی و تفریح خوشایند هستند.
۲. کنترل بالادست و ترس از تنبیه تنها ابزار به تلاش واداشتن افراد برای دستیابی به اهداف سازمانی نیستند. انسان بر حسب حس تعهد در دستیابی به اهداف محوله، نوعی خودهدایتی و خودکنترلی از خود نشان می‌دهد.
۳. میزان تعهد به اهداف متناسب با اندازه پاداش‌هایی (مادی و غیرمادی) که در دستیابی به آن اهداف ارائه می‌شود، افزایش می‌یابد.
۴. تحت شرایط مناسب، انسان معمولی یاد می‌گیرد که نه تنها مسئولیت قبول کند بلکه خود به دنبال آن باشد.
۵. ظرفیت استفاده از قوه تخیل، هوش و خلاقیت در حل مسائل سازمانی به صورت گسترده بین همه کارکنان وجود دارد و فقط در اختیار یک عده خاص نیست.

۶. در شرایط زندگی صنعتی فعلی، تنها بخش کمی از پتانسیل فکری انسان معمولی به کار گرفته می‌شود.

● رفتار مدیران در نظریه Y

۱. این مدیران فضای اعتماد در سازمان به وجود می‌آورند.
۲. با زیردستان خیلی راحت و صمیمانه ارتباط برقرار می‌کنند.
۳. در رابطه مافوق و زیردست، تفاوت‌ها را به حداقل می‌رسانند.
۴. فضایی ایجاد می‌کنند که کارکنان بتوانند قابلیت‌هایشان را توسعه دهند و از آن‌ها استفاده کنند.
۵. کارکنان را در تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهند به گونه‌ای که نظرات آن‌ها در تصمیم‌گیری نقش داشته باشند.

مشخص است که مجموعه مفروضات نظریه های X و Y از اساس با هم متفاوتند. نظریه X بدبینانه، خشک و سخت است. اعمال کنترل از بالادست به زیردست است. در مقابل، نظریه Y خوش بینانه، پویا و انعطاف ناپذیر است و بر خودکنترلی و یکپارچگی بین نیازهای فردی و سازمانی تأکید دارد. هر یک از این مجموعه مفروضات، بدون شک بر روش انجام وظایف و فعالیتهای مدیریتی مدیران تأثیر می‌گذارند.

۲,۵,۲ هرم نیازهای آبراهام 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 بینش‌های حاصل از جنبش روابط انسانی در مدیریت مقارن با دوران رکود اقتصادی بزرگ غرب از اهمیت ویژه برخوردار بوده و نظریه‌ای

بنیادین محسوب می‌شود. این نظریه از نظریه‌های محتوایی در مورد انگیزش به شمار می‌آید. به اعتقاد مازلو نیازهای آدمی از یک سلسله مراتب برخوردارند که رفتار افراد در لحظات خاص تحت تأثیر شدیدترین نیاز قرار می‌گیرد. هنگامی که ارضای نیازها آغاز می‌شود، 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:

۱. 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 خودند؛ یعنی: خوراک، پوشاک، نیاز جنسی و مسکن. تا زمانی که نیازهای اساسی برای فعالیت‌های بدن به حد کافی ارضا نشده‌اند، عمده فعالیت‌های شخص احتمالاً در این سطح بوده و بقیه نیازها انگیزش کمی ایجاد خواهد کرد.
۲. 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.
۳. 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.
۴. 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.

۵. خود شکوفایی: یعنی شکوفا کردن تمامی استعدادهای پنهان آدمی، حال این استعدادها هر چه می‌خواهد باشد. همان طور که مازلو بیان می‌دارد: " آنچه انسان می‌تواند باشد، باید بشود. "

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 ارضا 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 می‌گیرند. اگر چه نظریه سلسله 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.



شکل ۲،۲: هرم نیازهای مازلو

۲,۵,۳ تئوری بهداشتی هرزبرگ

این نظریه توسط یک روانشناس به نام فردریک هرزبرگ ارایه شد. هدف هرزبرگ شناخت عوامل محیطی و انگیزی بود. هرزبرگ و همکارانش بعد از انجام تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که خود شغل مهمترین عامل ایجاد انگیزش در محل کار است .

هرزبرگ دو دسته محرک را که موجب رضایت یا عدم رضایت شغلی می‌شد مطرح کرد: عوامل برانگیزاننده و عوامل حفاظتی (بهداشتی). عوامل برانگیزاننده سبب ارتقای کارکرد و نگرش می‌شد. عوامل حفاظتی (بهداشتی) فقط روحیه و کارآیی را حفظ می‌کرد.

عامل بهداشت در اینجا به معنای پزشکی یعنی پیشگیری کننده است عوامل بهداشتی به نیازهای سطح پایین مربوط می‌شود. عوامل بهداشتی شامل عوامل محیط کار می‌باشند از قبیل: دستمزد، امنیت شغلی، شرایط کار، روابط متقابل، کیفیت سرپرستی، خط مشی‌ها و... . عوامل بهداشتی در ایجاد انگیزه تاثیر ندارند و وظیفه‌ی اصلی عوامل بهداشتی ممانعت از نارضایتی شغلی است. عوامل بهداشتی شامل نیازهای سطح پایین است که در مقایسه با نیازهای مازلو جزئی از نیازهای زیستی (دستمزد)، ایمنی (امنیت شغلی، شرایط کار) و اجتماعی (روابط متقابل) است.

هرزبرگ این پاسخ‌ها را طبقه‌بندی کرد و چنین نتیجه گرفت که پاسخ‌هایی که متضمن احساس خوب افراد درباره شغلشان است با پاسخ‌هایی که احساس بد افراد را نسبت به شغلشان نشان می‌دهد بسیار متفاوت است. هرزبرگ می‌گوید: " داده‌ها نشان می‌دهد که نارضایتی از کار نقطه مخالف رضایت نمی‌باشد. " برعکس باورهای سنتی، اگر عوامل نارضایتی از محیط کار حذف شوند الزاماً موجب رضایت شغلی نخواهد شد. هرزبرگ پیشنهاد می‌کند که دستاوردهایش بیانگر این مطلب است که یک طیف دو جنبه‌ای وجود

دارد نقطه مقابل "رضایت"، "نارضایتی" است و نقطه مقابل "نارضایتی"، "عدم نارضایتی" است. به بیان دیگر عواملی که باعث رضایت از شغل و ایجاد انگیزه می‌شود کاملاً متفاوت و متمایز از عواملی است که باعث نارضایتی از شغل می‌شود. از آنجا که این عوامل به طور جداگانه باید مورد بررسی قرار گیرد بسته به اینکه رضایت یا نارضایتی از شغل مورد نظر باشد، به این نتیجه می‌رسیم که این دو احساس به هیچ وجه مغایر با یکدیگر نیستند.

طبق دیدگاه هرزبرگ عواملی که به رضایت شغلی منجر می‌شوند جدا و متمایز از آن‌هایی هستند که به نارضایتی شغلی می‌انجامد. بنابراین مدیرانی که در پی حذف عواملی هستند که باعث نارضایتی شغلی می‌شود، می‌توانند آرامش را به سازمان بازآورند ولی الزاماً باعث انگیزش یا تحریک افراد نمی‌شوند. آنان به جای اینکه کارکنان و اعضای سازمان را تحریک نمایند، اسباب آرامش آنان را فراهم می‌نمایند. [۵]

در نظریه انگیزش و بهداشت روانی، طبیعت انسان از لحاظ کیفیت ارضای نیازهای خود دارای خصوصیتی دوگانه است. یک خصلت آدمی چنان است که در اثر فقدان عوامل و شرایط لازم احساس عدم رضایت می‌کند و چون شرایط و عوامل فراهم شود، احساس عدم رضایت کاهش یافته به تدریج به بی‌تفاوتی می‌انجامد. اکثر عوامل فیزیولوژیک دارای این نوع تاثیر می‌باشند و این دسته عوامل را می‌توان عوامل بهداشتی یا حافظ وضع موجود نامید. خصلت دیگر آدمی وجود نیازهایی که در یک سو برای او رضایت و کامیابی فراهم می‌آورد و سوی دیگر آن، فقدان رضایت یا بی‌تفاوتی است. به کمک ارضای این نیازها می‌توان شاغل را راضی کرد. این نیازها که به وسیله عوامل شغلی و درونی - و نه محیطی - ارضا می‌شوند عبارتند از کسب موفقیت، تحسین به خاطر انجام کار، مسئولیت بیشتر و رشد در کار. این رضایت‌ها اگر با محتویات شغلی به نحو مطلوبی ترکیب شوند، پایدار خواهند بود. با توجه به این عوامل دوگانه، مدیر می‌تواند عوامل ناراضی‌کننده را محدود و عوامل راضی‌کننده را توسعه دهد. (سید جوادین، ۱۳۸۶).

در مقایسه بین سلسله مراتب نیازهای مزلو و عوامل انگیزشی - بهداشتی هرزبرگ، احتیاجات فیزیولوژیک، امنیت، وابستگی به اجتماع و جزیی از نیاز به احترام در مجموع عوامل سلامت بهداشتی می‌باشند. نیاز به احترام از این نظر تقسیم شده است که در اصل بین مقام و بازشناسی اختلاف زیادی وجود دارد. مقام مربوط است به موقعیتی که شخص اشغال کرده، حال این امکان هم وجود دارد که این موقعیت از راه بند و بست‌های فامیلی و یا قشرهای اجتماعی دست و پا شده باشد که در آن صورت ممکن است دیگر نه بازتابی از توفیق شخصی و نه بازشناسی کسب شده باشد. بازشناسی از راه شایستگی و توفیق به دست می‌آید. این چیزی است اکتسابی که دیگران به انسان می‌بخشند. نتیجه آنکه مقام در رده نیازهای فیزیولوژیک، امنیت و نیازهای وابستگی به اجتماع است که علامت سلامت (بهداشتی) می‌باشد. در حالی که بازشناسی در رده نیاز به احترام است که جزء محرک‌ها (عوامل انگیزشی) است. [۶]

۲,۵,۴ تئوری انتظارات ویکتور وروم

در کتاب کار و انگیزه، وروم مسئله انگیزه را این گونه تعریف می‌کند: " تشریح انتخاب‌های صورت گرفته توسط افراد از میان واکنش‌های مختلف. " برای درک نحوه انجام این انتخاب‌ها، او سه مفهوم را بیان می‌کند که عبارتند از ظرفیت، انتظار و اجبار. وی سپس تشریح می‌کند که چگونه این سه مفهوم می‌توانند در کنار هم، نحوه تصمیم‌گیری افراد برای عمل کردن را مشخص سازند.

ظرفیت یا والانس، به اولویت یک نتیجه نسبت به دیگر نتایج اطلاق می‌شود. مثلاً یک نتیجه، داشتن ظرفیت مثبت به هنگامی است که برای فرد، دستیابی به آن نسبت به عدم دستیابی به آن ارجحیت دارد؛ وقتی که او ترجیح می‌دهد به نتیجه‌ای دست نیابد و وقتی که او نسبت به دستیابی یا عدم دستیابی به یک نتیجه بی‌تفاوت است. مثلاً اگر مدیری خواهان ارتقا است و فکر می‌کند که تکمیل موفق یک پروژه

خاص، باعث دستیابی به این ارتقا خواهد شد، آنگاه او دارای ظرفیتی مثبت برای تکمیل آن پروژه است و ارزش متصورى که این کار برای او دارد، به انگیزه او برای تکمیل آن پروژه تبدیل خواهد شد. البته رفتار یک فرد نه تنها تحت تاثیر ارجح دانستن یک نتیجه بر نتیجه‌ای دیگر است بلکه تحت تاثیر باور او در قبال این نتایج است.

وروم، انتظار را این گونه تعریف می‌کند: " باوری زودگذر در قبال این احتمال که نتیجه‌ای خاص به دنبال اقدامی خاص رخ خواهد داد. " انتظار می‌تواند ارزشی از صفر (این باور که هیچ نتیجه‌ای در پی یک اقدام رخ نخواهد داد) تا یک (این باور که مسلماً نتیجه‌ای خاص در پی اقدامی خاص رخ خواهد داد) داشته باشد. مثلاً اگر کسی یک فنجان قهوه بخواد و بداند که یک دستگاه مخصوص نوشیدنی در اتاق کارکنان قرار دارد، مستقیماً به سراغ آن اتاق خواهد رفت.

مفهوم سوم که وروم بیان کرده، اجبار است. او استدلال می‌کند که رفتار فرد در نتیجه برخی اجبارها است که هر یک از آنها جذبه و مسیر خاص خود را دارند. ارزش‌های ریاضی تعیین شده در قبال انتظارات و ظرفیت‌های یک اقدام، با ایجاد نیروی فرضی آنها ترکیب می‌شوند و اقدامی که بالاترین سطح اجبار را در پی دارد، اقدامی است که فرض می‌شود، فرد آن را انتخاب خواهد کرد. بالاترین سطح اجبار بر اساس اقداماتی خلق می‌شود که دارای سطوح بالای ظرفیت و انتظار است.

در نظریه انتظار چنین استدلال می‌شود که گرایش به نوعی عمل یا اقدام در جهتی مشخص، در گرو انتظاراتی است که پیامد آن مشخص بوده و نتیجه‌ی مزبور مورد علاقه‌ی عامل یا فاعل است. این نظریه شامل سه رابطه است:

۱. رابطه بین تلاش و عملکرد فرد:

درجه یا میزانی که پاداش‌های سازمانی می‌توانند نیازها یا هدف‌های شخصی فرد را تامین کنند و همچنین میزان جذابیت یا جالب توجه بودن پاداش‌ها.

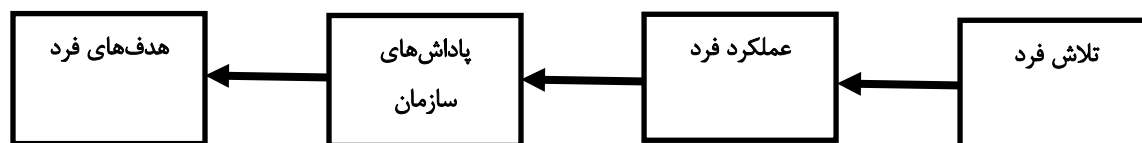
۲. رابطه بین عملکرد و پاداش:

میزان یا حدود باور فرد، مبنی بر این که سطح معینی از کار به نتیجه، دستاورد یا پاداش مورد نظر می‌انجامد.

۳. رابطه بین پاداش و اهداف شخصی:

از دیدگاه یا نظر فرد، مقدار کوشش یا تلاشی که احتمالاً به عملکرد معینی بینجامد.

کاربرد اولیه این موضوع برای مدیران آن است که چون انگیزه ارتباط زیادی با مزایا دارد، آن‌ها باید هدف خود را ترغیب یک عملکرد کاری بالا از طریق ارائه مزایا به کارهایی قرار دهند که بیشترین ارزش را برای کارمندان دارند. برای یافتن آنچه که برای افراد ارزشمند هستند، به تحقیق بیشتری نیاز است. مشوق‌ها و مزایا باید صراحتاً با اقداماتی مرتبط باشند که مطابق با استراتژی سازمان بوده و باعث موفقیت سازمان می‌شوند. این یک الگوی دستوری است: این الگو تنها می‌تواند پیش‌بینی کند که افراد باید چگونه تصمیم برای اقدام کردن بگیرند نه این که صرفاً چگونه این چنین تصمیماتی را عملی سازند. در واقعیت، افراد معدودی اطلاعات جامعی درباره چنین انتخاب‌هایی دارند.



شکل ۲،۳: الگوی تئوری انتظارات

راز اصلی نظریه انتظار در درک هدف‌های فردی و تشخیص رابطه تلاش و عملکرد، بین عملکرد و پاداش و تامین هدف فرد نهفته است. از آنجا که کمتر کسی چنین می‌پندارد که بین عملکرد و پاداش شغلی وی رابطه مستحکمی وجود دارد، بنابراین، نظریه مزبور بیشتر جنبه آرمانی پیدا می‌کند. اگر سازمان‌ها پاداش افراد را بر اساس عملکرد و نه بر اساس معیارهایی همچون سابقه‌ی خدمت، ارشدیت، میزان تلاش و سطح مهارت یا سختی کار مشخص کنند در آن صورت درجه‌ی قابلیت اعتماد این نظریه به مقدار زیادی بالا می‌رفت.

۲,۵,۵ تئوری نیازهای مک‌کلند

مک‌کلند سه نیاز آموخته شده یا فراگرفته شده تحت عنوان نیازهای بارز را مشخص کرد. این نیازهای بارز شامل نیاز به پیشرفت، قدرت و پیوندجویی هستند. برخی افراد نیاز پیشرفت سطح بالایی دارند در حالی که برخی دیگر نیاز پیشرفت کم یا در حد متوسطی دارند. این موضوع در مورد دو نیاز دیگر نیز صادق است. بنابراین باید به این نکته توجه داشت که نیازهایی متفاوت در افراد مختلف مسلط هستند. برای مثال ممکن است یک مدیر دارای نیاز قدرت سطح بالا، سطح متوسطی از نیاز پیشرفت و نیاز اندکی برای پیوندجویی باشد. هر کدام از این نیازها تلویحات کاملاً متفاوتی را برای رفتار افراد دارند.

● نیاز پیشرفت:

نیاز پیشرفت موضوعاتی از قبیل تمایلات فرد برای برتری، رقابت، اهداف چالش برانگیز، پشتکار و غلبه بر مشکلات را مد نظر دارد. فردی با سطح بالایی از نیاز پیشرفت به دنبال برتری در عملکرد است، اهداف چالش برانگیز و مشکل را دوست دارد و در فعالیت‌های کاری دارای پشتکار و احساس رقابت است.

مک کلند پی برد که مردم با نیاز پیشرفت سطح بالا دارای عملکرد بهتری از کسانی هستند که نیاز پیشرفت متوسط یا سطح پایینی دارند. او به تفاوت‌های فرهنگی و ملی در انگیزه پیشرفت نیز اشاره می‌کند. افرادی که از لحاظ نیاز پیشرفت در سطح بالایی هستند سه ویژگی منحصر به فرد دارند:

- برای خود اهدافی با دشواری متوسط اما دست‌یافتنی تعیین می‌کنند.
- دوست دارند در مسیر پیشرفت خود به سوی این اهداف بازخورد دریافت کنند.
- دوست ندارند تا رویدادهای خارجی و افراد دیگر در سر راه مسیر پیشرفت آن‌ها به سوی هدفشان خللی ایجاد کنند.

این افراد اغلب امید به موفقیت دارند و برای آن برنامه‌ریزی می‌کنند. ممکن است به اقتضای نوع وظیفه به صورت فردی یا گروهی کار کنند. دوست دارند که در کارشان خیلی خوب باشند. به مهارت‌ها و توانایی‌هایشان در کاری که انتخاب کردند بهبود می‌بخشند. مطالعات نشان داده‌اند که نیاز برای پیشرفت در میان کشورهای با جوانان دارای مشاغل تمام‌وقت رایج‌تر است. به علاوه، تفاوت‌های بین‌المللی نیز در این رابطه دیده شده است. خصوصاً تمایل به پیشرفت در ایالات متحده با فرهنگی فردگرا بسیار بالاست و این در صورتی است که در کشورهایی با فرهنگ مشارکتی و جمع‌گرا همچون ژاپن و مجارستان این نیاز در پایین‌ترین سطح است.

● نیاز برای قدرت:

این نیاز به موضوعاتی از قبیل تأثیرگذاری بر دیگران، تمایل برای تحت تأثیر قرار دادن دیگران، تلاش برای تغییر مردم یا رویدادها و تمایل برای ایجاد تغییر در زندگی می‌پردازد. نیاز قدرت یک نیاز بین فردی است، چرا که این نیاز حاوی تأثیرگذاری بر افراد دیگر است. افراد با نیاز قدرت بالا

به دنبال کنترل مردم و رویدادها هستند. مک‌کلند تمایز مهمی بین قدرت جمعی و فردی قائل است. قدرت جمعی در خدمت منافع عمومی است در حالی که قدرت شخصی در جهت دستیابی به منافع شخصی است. اولی قدرت سازنده است و در مقابل دومی می‌تواند قدرتی مخرب و مضر باشد.

در تحقیق مک‌کلند نیاز قدرت بالا ویژگی مشخص مدیرانی بود که رتبه بهترین را کسب کردند. به خصوص بهترین مدیران دارای سطح بالایی از نیاز قدرت جمعی در مقابل قدرت فردی بودند. این مدیران به دیگران نیز توجه داشته و علاقه‌مند به اهداف سازمانی هستند و تمایل دارند که در گروه‌های بزرگتر، سازمان و جامعه مفید واقع شوند.

در حالی که مدیران موفق بیشترین سرعت و حرکت صعودی در سازمان را دارند و نسبت به رقبای هم دوره‌ای خود سریع‌تر به درجات بالاتر مدیریت دست می‌یابند، اگر دارای سطح بالایی از نیاز قدرت جمعی باشند سود بیشتری را برای سازمانشان به دنبال دارند.

- نیاز پیوندجویی:

نیاز پیوندجویی متوجه برقراری و حفظ روابط گرم و صمیمی و نزدیک با دیگر افراد است. افراد با نیاز پیوندجویی زیاد برانگیخته می‌شوند تا عواطف و احساسات خود را نسبت به دیگران ابراز کنند و در مقابل انتظار بازخورد مشابهی از دیگران دارند. آن‌ها تعارضات و مشکلات را در روابط خود مختل‌کننده می‌یابند و به شدت برای کارکردن در شرایطی عاری از هرگونه مانع جهت برقراری ارتباط نزدیک و صمیمی برانگیخته می‌شوند. روابطی که این افراد با دیگران دارند اغلب نزدیک و شخصی است و بر دوستی و مشارکت تأکید دارد.

برخی از کسانی که در خود به شدت احساس نیاز به پیروزی و کسب موفقیت می‌کنند، بیش از این که به پاداش‌های حاصل از موفقیت توجه نمایند، به نفس پیشرفت و پیروزی می‌اندیشند. آنان همیشه در پی آن هستند تا کارها را به صورتی بهتر و با کارایی بالاتر (از آن چه انجام شده است) انجام دهند. مک‌کلند دریافت کسانی که به شدت چنین احساس نیازی می‌کنند، ازین جهت خود را از دیگران متمایز می‌دانند که همواره تمایل دارند کارها را به شیوه‌ی بهتری انجام دهند.

۲,۵,۶ تئوری ERG^۱ کلایتون آلدرفر

کلایتون آلدرفر بسط و گسترش تئوری نیازهای مازلو را در سه نیاز: زیستی، ارتباطات و رشد مد نظر داشته است. برعکس مازلو وی این سه دسته را در یک پیوستار می‌بیند نه در یک سلسله مراتب مشخص. این سه دسته نیاز به شرح زیر است:

- نیاز زیستی

این نیاز در پائین‌ترین سطح از نیازهای امنیت و فیزیولوژیکی قرار گرفته است. ما احساس امنیت و راحتی می‌کنیم زمانی که احساس کنیم که نیازهای زیستی‌مان برآورده شده است.

- نیازهای ارتباطی

پس از نیازهای امنیت و فیزیولوژیکی به دنبال نیازهای اجتماعی هستیم. ما علاقه‌مند به ایجاد ارتباط با دیگران هستیم. ما در میان جامعه‌ای زندگی می‌کنیم که دارای هوش و حواس هستند. این موضوع همان خاصیت عشق، تعلق و احترام را با هم در بر می‌گیرد.

- نیاز رشد

^۱ Existence, Relatedness and Growth

در بالاترین سطح به دنبال رشد هستیم، می‌خواهیم نسبت به خودمان و محیط خلاق باشیم و به طور موفقیت‌آمیزی رشد کنیم، ما به دنبال موفقیت و تعلق سازمانی هستیم و این موضوع همان خودشکوفایی است.

آلدرف نیازهای پنجگانه مازلو را به سه دسته تقسیم کرد و نشان داد که در هر زمان امکان دارد بیش از یک نیاز فعال باشد و اگر یکی از نیازهای رده بالا نتواند ارضا شود، میل به ارضای نیازهای رده پایین‌تر تشدید می‌گردد.

در نظریه آلدرف بعد استیصال و بازگشت هم گنجانده شده است. مازلو بر این باور بود که هر فرد در یک نیاز مشخص می‌ماند تا این که نیاز مزبور ارضا گردد. ولی آلدرف معتقد است که اگر نیازهای رده بالاتر ارضا نشوند و شخص مستاصل گردد، میل و رغبت بیشتری پیدا می‌کند تا نیازهای رده‌ی پایین‌تر را ارضا نماید.

در این نظریه چنین استدلال می‌شود که ارضای نیازهای رده پایین‌تر موجب می‌شود تا فرد به نیازهای رده بالاتر توجه نماید؛ ولی امکان دارد فرد برای ارضای چندین نیاز به صورت همزمان اقدام نماید و ناکامی یا ناتوانی در ارضای یکی از نیازهای رده بالاتر می‌تواند به این امر منجر شود که فرد عمل بازگشت را انجام دهد و به نیازهای رده پایین‌تر توجه کند.

۲,۵,۷ تئوری ارزیابی شناختی

دسی و همکارانش این نظریه را برای اصلاح شواهد متناقض موجود درباره ارتباط بین انگیزش درونی و بیرونی ارائه دادند. مطابق با این نظریه، پاداش‌ها می‌توانند حداقل دو شکل اساسی برای فرد دریافت‌کننده داشته باشند:

۱. بازخورد: پاداش‌های معین برای عملکرد در یک وظیفه می‌تواند منتقل‌کننده‌ی این اطلاعات برای فرد باشد که وی چقدر در انجام این وظیفه به خوبی عمل کرده است.

۲. ادراک کنترل: پیام‌هایی است که به فرد اعلام می‌کنند چرا او این کار را انجام داده (چرا من این کار را انجام می‌دهم؟ برای گرفتن پاداش).

این نظریه استدلال می‌کند که هر کدام از این دو شکل پاداش که برجسته‌تر باشد باعث کاهش یا افزایش انگیزه‌ی درونی فرد می‌گردد.

اگر ادراک کنترل برجسته‌تر باشد تغییری در جایگاه علیت ادراک شده‌ی فرد به وجود می‌آید. برای مثال او دلایل مشغول شدنش در انجام یک وظیفه را به مشوق‌های بیرونی نسبت می‌دهد به جای اینکه به ارضای درونی‌ای نسبت دهد که به خودی خود از انجام وظیفه حاصل می‌گردد.

این عقیده در نظریه‌ی ادراک خود هم وجود دارد. این نظریه استدلال می‌کند که افراد رفتارشان را به همان اندازه‌ای که رفتار افراد دیگر را ارزیابی می‌کنند، بررسی می‌کنند و استندهایی درباره‌ی انگیزه‌ی رفتارهایشان می‌دهند. در نظریه دسی، ادراک کنترل از پاداشی به وجود می‌آید که تغییر دهنده ادراک خود از انگیزه درونی (من این کار را می‌کنم چون باعث سرگرمی من است) به اسناد بیرونی (من این کار را برای گرفتن پول انجام می‌دهم) است.

هرگاه جایگاه علیت ادراک شده‌ی فرد تغییر کند، انگیزش درونی او برای انجام آن وظیفه کاهش می‌یابد. پاداش‌هایی که احتمال وقوع بیشتری دارند (مثل سیستم پرداخت نرخ واحدی) به احتمال بیشتری بر ادراک کنترل دلالت می‌کنند و در نتیجه انگیزش درونی را کاهش می‌دهند ولی سیستم‌های پرداختی که

احتمال وقوع کمتری دارند، (حقوقهای ماهانه یا دستمزدهای ساعتی) انگیزش درونی را افزایش می‌دهند زیرا برجسته هستند و با رفتار ارتباط دارند.

دسی می‌گوید: ادراک بازخورد ممکن است انگیزش درونی را کاهش یا افزایش دهد. اگر بازخورد به فرد بفهماند که در حال خوب عمل کردن است، احساس شایستگی او افزایش می‌یابد و انگیزش درونی او برای انجام وظیفه بیشتر می‌شود (زیرا برای دسی شایستگی و خودمختاری جوهر انگیزش درونی‌اند). اما اگر فرد درک کند که ضعیف عمل کرده (توسط بازخورد) احساس او از شایستگی کاهش می‌یابد در نتیجه انگیزش درونیش کم می‌شود، پس احتمال کمتری دارد که فرد در آینده وظیفه‌ای را انجام دهد که مشوق بیرونی این چینی دارد.

این نظریه (ارزیابی شناختی) فقط در بعضی شرایط تأیید می‌شود نه در تمام موقعیت‌ها. محققان تجزیه و تحلیل جامعی (فرا تحلیل) در مورد مطالعات مستقل قبلی انجام دادند و امیدوار بودند که ترکیب این نتایج بتواند نیرومندی آماری بالاتر و جواب‌های دقیق‌تری فراهم آورد. یکی از اولین فراتحلیل‌های انجام شده مشخص کرد که زمانی که مفهوم انگیزش درونی توسط شرکت‌کنندگان در آزمایش این‌گونه عملیاتی شده باشد که زمانی که اعتقاد دارند زمان استراحتشان است اما باید به کار یا بازی در وظیفه آزمایشی ادامه دهند، پاداش‌های بیرونی انگیزش درونی را کاهش می‌دهد.

به عبارت دیگر زمانی که آزمودنی‌های گروه آزمایش با یک پاداش بیرونی (پول) که با توجه به سطح عملکردشان تغییر می‌کند برانگیخته شوند، تمایل آن‌ها به انجام وظیفه در زمان استراحت کردن کمتر از تمایل شرکت‌کنندگان گروه کنترل است که هیچ پاداش یا پولی که مرتبط با انجام این وظیفه باشد دریافت نمی‌کنند.

نتایج استدلال می‌کنند که ما هنوز نمی‌توانیم مطمئن باشیم پاداش‌های بیرونی دقیقاً تأثیر زیان‌آوری بر انگیزش درونی دارند. به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که ترک یک پاداش بیرونی که قبلاً داده می‌شده ممکن است چنین اثری داشته باشد. از طرف دیگر زمانی که محققان انگیزش درونی را به عنوان سطح عملکرد در خلال آزمایش عملیاتی می‌کنند، پاداش بیرونی با انگیزش درونی ترکیب می‌شود تا سطح کلی انگیزش افزایش یابد.

فرا تحلیل کامرون و پیرز این‌گونه نتیجه‌گیری که افرادی که پاداش زبانی یا شفاهی می‌گیرند، زمان بیشتری را صرف انجام وظیفه می‌کنند. آن‌ها همچنین علاقه و لذت بیشتری را نسبت به افرادی که هیچ پاداشی نگرفته‌اند، نشان می‌دهند.

به نظر می‌رسد تنها اثر منفی پاداش بر انگیزش درونی (در این مطالعات) زمانی رخ می‌دهد که پاداش‌های مورد انتظار (بر خلاف پاداش‌های غیرمنتظره) به سادگی فقط برای شرکت در کاری داده شوند (بر خلاف اینکه پاداش‌ها براساس میزان عملکرد در آن کار داده شوند). در این مورد، زیان وارده بر میزان انگیزش درونی، زمان استراحتی است که بعد از کنار گذاشته شدن پاداش صرف انجام وظیفه می‌شود.

۲,۵,۸ تئوری تیلور

تیلور به سهیم کردن کارگران در منافع کارخانه توجه کامل داشت و اهمیت تشویق، ترغیب، تقدیر و ترفیع افراد را به لحاظ وظایف به نحو خوبی مورد مطالعه قرار داد و عقیده داشت که این عمل احترام به شخصیت انسان است و در نتیجه غرور و سرافرازی را به بار می‌آورد و همچنین به لزوم آموزش عمومی و آموزش ضمن خدمت و ایجاد تسهیلات برای پیشرفت افراد اعتقاد داشت. اصولی که تیلور به آن‌ها در

مدت ۲۶ سال کار دریافت، آن‌ها را در کتاب خود به نام (اصول مدیریت علمی) در سال ۱۹۱۱ منتشر کرد. تیلور خلاصه پیشنهادهای اصلی خویش را به صورت چهار اصل کلی به شرح زیر ارائه نمود.

اصل اول: کشف اصول علمی کار حقیقی

یعنی روشی که کارگر بتواند حداقل تلاش را به کار برد تا خستگی‌اش کاهش یابد و کارآیی‌اش افزایش یابد.

اصل دوم: اصل انتخاب علمی کارگر ماهر

یعنی در یک سازمان نحوه انتخاب کارگر می‌بایست بر اساس لیاقت و شایستگی افراد باشد و آن دسته از کارگرانی را که مهارت بیشتری در کار دارند به کار گمارده شوند.

اصل سوم: اصل پاداش و کنترل

یعنی آن دسته از کارگرانی که وظایف محوله را به نحو احسن انجام دادند بایستی به آنان پاداش و مزد بیشتری داد و بر عکس، آن دسته از کارگرانی که در وظایف خویش احوال نمودند نه تنها حق دریافت پاداش را نخواهند داشت بلکه تنبیه هم در این مورد لازم است. کنترل یعنی از ابتدای انجام کار کارگر تا انتهای کار وی می‌بایستی کنترل در کار باشد تا بتوان بازده سازمان را به حداکثر رساند.

اصل چهارم: تشریک (شریک شدن) مساعی کارگر با طبقه مدیریت

یعنی در اثر همکاری مستقیم کارگران با کادر مدیریت افراد سازمانی طبیعت همکاری مستقیم و ماهیت وفاداری نسبت به معتقدات و اصول مکتبی خویش پیدا خواهند نمود و در نتیجه می‌توانند در اداره امور آن سازمان وضع مطلوب‌تری را به وجود آورند.

۲,۵,۹ تئوری برابری^۱

کارکنان و اعضای یک سازمان میزان داده (برون داد) خود را با بازدهی (نسبت به دیگران) مقایسه می‌کنند. انسان معمولاً آنچه را که از یک موقعیت یا وضع شغلی به دست می‌آورد و آنچه را که به سازمان می‌دهد مقایسه می‌کند و سپس آن را با نسبت بازدهی دیگران مقایسه می‌نماید. جی استیسی آدامز پیشنهاد می‌کند که اگر افراد در سازمان نابرابری و اجحافی را احساس نمایند، با اقداماتی که در جهت خلاف منافع سازمان می‌نمایند درصدد اصلاح این نابرابری‌ها بخواهند آمد.

مرجع یا چیزی را که عضو سازمان خود را با آن مقایسه می‌کند به عنوان یکی از عوامل متغیر مهم در نظریه‌ی برابری به حساب می‌آید. فرد خود را با یکی از این مراجع مقایسه می‌کند:

- درون سازمان با خود: تجربیاتی که فرد در پست دیگری از همان سازمان داشته است.
- خارج از سازمان با خود: تجربیاتی که فرد در موقعیتی در خارج از آن سازمان داشته است.
- درون سازمان با دیگری: فرد دیگری یا گروهی از سایر کسانی که در داخل همان سازمان هستند.
- خارج از سازمان با دیگری: فرد دیگر یا گروهی از سایر افراد در خارج از آن سازمان.

مرجع یا مورد قیاس فرد، اطلاعاتی است که از دیگران به او می‌رسد یا جذابیت‌هایی است که در مرجع وجود دارد. این امر باعث شده است که سه متغیر تعدیل‌کننده مورد توجه قرار گیرند. میزان حقوق کارمند، میزان تحصیلات و سابقه‌ی خدمت. کارکنانی که حقوق بالاتری می‌گیرند و از تحصیلات بیشتری برخوردارند، دیدگاه وسیع‌تر و اطلاعات بیشتری دارند. بنابراین، احتمال زیادی هست که خود را با افراد خارج از سازمان مقایسه کنند و یا کسانی که سابقه‌ی خدمت کمتری دارند، یعنی به صورت قراردادی،

^۱ Equity Theory

پیمانی و یا رسمی آزمایشی هستند، درباره‌ی دیگران اطلاعات کمتری داشته و به تجربیات خصوصی خود در سازمان تکیه می‌کنند. از سوی دیگر، کسانی که سابقه‌ی خدمت بسیار طولانی دارند خود را با همکاران مقایسه می‌نمایند.

۲,۶ عوامل انگیزش

تلاش برای توجیه و توضیح رفتار آدمی، نظر پژوهشگران را به سوی علت‌هایی که احتمالاً افراد را به انجام کارهایی راغب و یا بی‌میل می‌سازد جلب کرده است. در جریان مطالعات مورد بحث عده‌ای از محققین روان‌شناسی مدیریت علاوه بر این سعی کرده‌اند تعریف دقیق برای انگیزه ارائه دهند، تمام و یا بخشی از تلاش و توان خود را به کار گرفته‌اند تا تئوری‌هایی برای تبیین و یا روند انگیزش ارائه دهند تا راهی برای درک، پیش‌بینی و کنترل رفتار آدمی گشوده شود.

گفته شده است که نیازهای فردی - اجتماعی انسان پس از آن که جهت می‌یابند به سوی هدف‌های معینی راه می‌جویند و به این ترتیب به روند انگیزش شکل می‌دهند، به عنوان مثال روند انگیزشی یک انسان به این صورت است که ابتدا در وی نیاز به غذا بروز می‌کند و سپس آن نیاز با میل او به خوردن غذایی خاص جهت می‌یابد و نهایتاً او را به سوی هدف خوردن آن غذا سوق می‌دهد.

یک نتیجه کلی از این تعریف حاصل می‌شود این است که انگیزش از یک دیدگاه دارای دو جنبه درونی و بیرونی است. نیازها را می‌توان جنبه‌ی کلی انگیزش به شمار آورد زیرا نیازها می‌توانند غریزی و یا فطری باشند، گرسنگی، تشنگی، ناامنی و نظایر آن‌ها که موجب نیاز به غذا، نوشیدنی و امنیت می‌شوند لزوماً عواملی نیستند که از بیرون و از محیط بر انسان تحمیل می‌شود. ولی اینکه فرد پس از احساس گرسنگی به دنبال این غذا یا آن غذا، این و آن مایع برای رفع تشنگی، این و یا آن نحوه تأمین امنیت برود عمدتاً به

عوامل بیرونی مربوط می‌شود. به عبارت بهتر اگر تشنه شویم و برای رفع آن فقط آب وجود داشته باشد دیگر مرحله جهت‌دار شدن نیاز ما به یک نوشیدنی خاص و گرایش ما به سوی آب، آب میوه، یا دیگر نوشیدنی‌ها مطرح نخواهد بود.

چنانچه گفته شد عوامل بیرونی و درونی به عناوین مختلف یا در فرآیند انگیزش حاضرند و یا بر آن تأثیر می‌گذارند و محققین کم و بیش بر این عوامل آگاهی داشته‌اند، اما عده‌ای عمدتاً بر عوامل درونی و جمعی دیگر بیشتر بر عناصر بیرونی انگیزش تأکید کرده‌اند. گروهی هم توجه خود را معطوف به ارائه تئوری‌هایی کرده‌اند که بدون تأکید بر یکی از دو گروه عوامل بیرونی و درونی بر تلفیق ضمنی همه آن‌ها نظر داشته‌اند.

منبع و کانون تقویت‌کننده و تحریک‌کننده این انگیزه‌ها تفاوت اساسی آن‌ها را با یکدیگر سبب می‌شود. به طوری که در تعریف انگیزه‌های درونی گفته می‌شود که منبعی از درون به صورت یک ویژگی، فرد را به انجام فعالیت و رسیدن به هدفی ترغیب می‌کند. منبع و کانون انرژی بخش در کلیه مباحث مربوط به روان‌شناسی انگیزش و انواع انگیزه مطرح است. زمانی که این منبع یک عامل درونی است مثل تمایل به پیشرفت، رسیدن به قدرت، دوست داشته شدن و غیره صحبت از انگیزه‌های درونی است، ولی زمانی که یک عامل بیرونی مطرح است که به عنوان محرکی فرد را وادار به فعالیتی خاص می‌کنند، صحبت از انگیزه‌های بیرونی است.

• عوامل درونی

در واقع همان علایق و نیازهای انسان و انتظارات او از موقعیت‌های مختلف کاری در محیط است. به عبارت دیگر افراد برای ارضای چه نیازهایی بهتر کار می‌کنند و چگونه می‌توان این نیازها را به

خوبی برآورده ساخت. بدیهی است که کارکنان در این انگیزه‌های فردی با یکدیگر متفاوتند. مدیر ابتدا باید به عنوان یک متغیر اصلی ویژگی‌های فردی و نیازهای هر فرد را از شغل او بشناسد تا بتواند نسبت به نحوه رفتار فرد در سازمان فهم و درک بیشتر و بهتری پیدا کند.

علاقه شخصی و طرز تلقی‌ها نسبت به خود، به شغل، به محیط کار و نیز عوامل مانند نیاز به امنیت و ارتباطات اجتماعی از جمله خصوصیات فردی هستند که در انگیزختن افراد به انجام یا اجتناب از انجام یک کار شناخته شده‌اند. مزلو، هرزبرگ و همکارانش و مک کللند از مشهورترین افرادی هستند که بر این عوامل تاکید کرده‌اند. مزلو سلسله مراتب نیازها را مطرح ساخت و اظهار داشت با ارضا شدن هر سطح پائین‌تر از سطوح نیازهای فردی یعنی نیاز به آب و غذا، ایمنی و نظم و انتظام عشق و محبت، احترام، اعتلای نفس و کمال‌جویی، انسان در طلب ارضای نیازهای سطوح بالاتر در تکاپو خواهد بود.

هرزبرگ نیازهای مطروحه از جانب مزلو را به دو گروه تقسیم کرد و فقط گروه دوم از آن‌ها را عوامل رضایت خواند. او مدعی شد که ارضای گروه اول از نیازها یعنی نیاز به تأمین مالی، بهداشتی، سرپرستی صحیح باعث انگیزش نمی‌شود بلکه فقط زمینه‌ی عدم رضایت را از بین می‌برد و به این لحاظ برای ایجاد انگیزه باید امکان‌پذیرانی از زحمات شایسته، پیشرفت، رشد توانایی‌های بالقوه و نظایر آن‌ها فراهم آید.

مک کللند نیاز به معاشرت و دوستی، میل به قدرت را نیاز برجسته انسان‌ها اعلام کرد و مدعی شد که فراهم آوردن زمینه ارضای هر یک از این نیازها، افراد دارنده‌ی آن‌ها را به حرکت و فعالیت متناسب راغب می‌سازد.

• عوامل انگیزشی ناشی از محیط شغل

بدیهی است که هر شغل دارای صفت‌ها و ویژگی‌هایی است که وظایف کارکنان را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. این ویژگی‌ها به طور کلی باعث می‌شود که افراد در آن شغل احساس رضایت یا عدم رضایت کنند. خصوصیات مثل میزان مسئولیت، تنوع وظایف، مرتبه و شان سازمانی، منزلت اجتماعی شغل و جایگاه آن در سلسله مراتب سازمان ویژگی‌هایی است که شغل ذاتاً ارضا کننده می‌نماید. مسلماً هر شغل که ارزش ذاتی بیشتری، استقلال و خودکفایی زیاده‌تر، تنوع و بازخورد مستقیم و مناسب‌تری برخوردار باشد، افراد برای انجام دادن کارهایشان بیشتر بر می‌انگیزد.

عوامل انگیزش ناشی از ماهیت شغل عبارتند از آن ویژگی‌های شغلی که می‌توانند موجبات رضایت شاغل آن را فراهم آورند. میزان مسئولیت ناشی از شغل، تنوع عملیاتی که شغل اقتضا می‌کند، معنی‌دار و مهم بودن شغل از عوامل عمده انگیزش صاحب شغل شناخته شده‌اند. تحقیقات رایس در یک کارخانه نساجی در هندوستان و مطالعات تریست و بمفورث در یک معدن ذغال سنگ انگلستان نشان داد که با تغییر ترکیب عوامل شاغل، می‌توان رضایت کارکنان را جلب و آنان را نسبت به کار خود راغب ساخت. گزارشی که روچ از کارخانه خودروسازی ولوو در کشور سوئد نیز می‌دهد، نظرات قبلی را تایید می‌کند.

یک تئوری کلی و مهم راجع به انگیزانندگی شغل توسط هکمن و الدهام ارائه شد. طبق این تئوری مهارت‌های لازم برای انجام یک کار باید متنوع باشد. به علاوه کار باید مهم بوده و دارای هویت باشد. شاغلین یک شغل باید تا حدودی احساس استقلال و بازتاب چگونگی انجام کار خود را دریافت کند. اینکه اصولاً یک شغل دارای چه محتوی و ماهیتی است تا حد زیادی به طرز

تلقى شاغل از شغل و به نگرش او بستگی دارد. همچنین موقعیت‌هایی مانند شرایط مالی صاحب شغل در تصویری که او از شغل در ذهن ترسیم می‌کند اثر می‌گذارد. بنابراین با توجه به این موارد، یک شغل ممکن است برای یک نفر هیجان‌انگیز و دوست داشتنی باشد و برای دیگری غیر قابل تحمل. هر چند که عناصر مشاغل هر دو با دقت و آگاهانه با توجه به تئوری همکن و الدهام کنار هم چیده شده باشند.

علاوه بر همه این‌ها اگر فردی برای امرار معاش به کاری نیاز داشته باشد به احتمال زیاد شغلی را که برای دیگران ملال‌آور است رضایت‌بخش خواهد یافت. بنابراین دست کاری عناصر تشکیل شغل نیز نمی‌تواند آخرین کلام در انگیزش شاغلین باشد، اما چون غیر از فرد و شغل، محیط کار نیز در انگیزش و یا سلب انگیزه مؤثر می‌باشد اشخاصی نیز توجه خود را بر این عامل معطوف ساخته‌اند.

• عوامل انگیزشی ناشی از محیط کار

فرهنگ یک سازمان یا جو و فضای حاکم بر محیط کار، خصوصیات مدیران، نظام جبران کار، حقوق و دستمزد و عواملی از این دست در ایجاد و یا سلب انگیزه مؤثر دانسته شده‌اند. دلیل و کندی آثار فرهنگ سازمانی را منتشر ساخته‌اند.

دانشمند دیگری به نام بندیکت و دیگران برای یک سازمان سالم مشوق پویایی و حرکت، ده بعد قائل شده‌اند. وضوح و نیل‌پذیری اهداف، وجود یک روند ارتباطی و همکاری دوستانه میان اعضا، تجانس بین تمایلات فردی و متقاضیان نقش‌ها، تغییر پذیری و وجود امکان آزادی عمل از جمله ابعاد مذکور به شمار آمده و در ایجاد و یا حفظ انگیزه مؤثر دانسته شده‌اند. هرچند که تقریباً

هیچکس اثر محیط کار را در انگیزش یا سرکوب آن انکار نکرده و نمی‌کند، این عامل در کل و یا عناصر متشکله آن در جز تنها عامل یا عوامل انگیزش قلمداد نشده‌اند و اگر هم شده باشند به گونه‌ای که این عوامل در تصور افراد ذیربط می‌گنجد در آنان مؤثر دانسته شده‌اند. به همین دلیل بسیاری از دانشمندانی که در خصوص انگیزش پژوهش می‌کنند، به دو عامل فرد و محیط توجه کرده‌اند.

۲,۷ انواع انگیزش

با توجه به نظرات هاسیبوان، دو نوع انگیزش وجود دارد:

۱. انگیزش مثبت

انگیزش مثبت به معنی دادن انگیزش به کارکنان با دادن هدیه و پاداش به آن‌ها برای بهتر کار کردن است. با انگیزش مثبت، روحیه کارکنان بالا می‌رود زیرا مردم با گرفتن پاداش احساس خوبی پیدا می‌کنند.

۲. انگیزش منفی

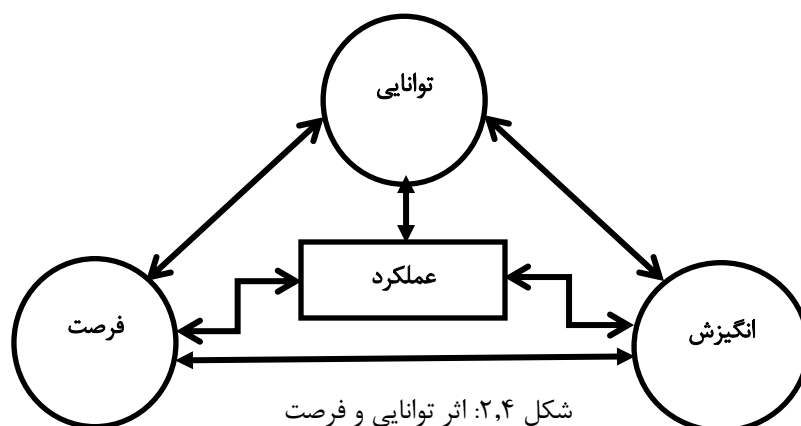
انگیزش منفی نیز به این معناست که برای خوب و درست انجام ندادن وظیفه برای کارکنان تنبیه تعیین کنیم. با این کار روحیه کارکنان به خاطر ترس از تنبیه در کوتاه مدت بالا می‌رود ولی در بلند مدت نتایج مثبت کمتری خواهد داشت.

۲,۸ اثر توانایی و فرصت

یکی از راه‌های شناخته شده برای اندیشه در خصوص عملکرد کارگر یا کارمند این است که عملکرد وی را به عنوان تابعی از تعامل یا رابطه‌ی متقابل بین توانایی و انگیزش بپنداریم. اگر یکی از این دو عامل

نامناسب باشد، بر عملکرد اثر معکوس خواهد داشت. اگر بخواهیم عملکرد کارمند را به صورت دقیق پیش‌بینی و توجیه کنیم، باید علاوه بر انگیزش، مهارت وی و فرصت برای عملکرد را نیز باید در نظر بگیریم.

با وجود این که ممکن است شخص خواهان انجام کار بوده و توانایی آن را هم داشته باشد، ولی امکان دارد مانع یا موانعی بر سر راه عملکرد قرار گیرند.



۲،۹ ابزارهای انگیزش

۱. قدرت دادن:

دادن استقلال و تعیین حدود اختیارات در تصمیم‌گیری به کارکنان مسئولیت بیشتر می‌دهد و کنترل آن‌ها را روی حوزه و قلمرو کارهایی که مسئولیتش به آن‌ها سپرده شده بیشتر و آن‌ها را

برای انجام آن کارها مجهز می‌کند. در نتیجه، احساس ناامیدی از کاری که باید جوابگوی آن باشد را کاهش می‌دهد و صرف انرژی فرد را به جای دفاع از خود به سمت پیشرفت انجام کار تغییر می‌دهد.

۲. خلاقیت و نوآوری:

وقتی توانایی و قدرت نوآوری در یک سازمان از بالا به سطح پرسنل عادی پایین آورده شود، این فرصت به کسانی که می‌توانند کار، محصول یا خدماتی را به بهترین وجه ارائه دهند، داده می‌شود که از ایده‌هایشان برای پیشرفت و گسترش کار استفاده شود. قدرت خلاقیت و نوآوری، کارکنان را انگیزه‌دار می‌کند و به سود سازمان است که نیروی کار انعطاف‌پذیرتری داشته باشد و خردمندان از تجربه کارکنانش استفاده کند و تبادل اطلاعات و ایده‌ها را در بین کارکنان و حوزه‌ها افزایش دهد. این پیشرفت موجب ایجاد فضای باز برای جواب سریع به تغییرات بازار و حفظ برتری به عنوان اولین پیشنهاد دهنده در بازار می‌شود.

۳. آموزش:

اگر به کارمند ابزارها و فرصت‌های بیشتری برای انجام کار بدهند، متعهد به چالش بیشتری خواهد شد. شرکت‌ها می‌توانند با دادن فرصت‌های مداوم افزایش مهارت‌ها به کارکنان انگیزه بدهند. برنامه‌های دادن گواهی نامه پایان دوره یا مقطع تحصیلی یک راه متداول و موثر برای رشد و ارتقاء دانش و انگیزه کارکنان است. اغلب این برنامه‌ها موجب رشد کارکنان و تمایل آن‌ها به سمت جلب مشتری و شرکت خواهد شد و در عین حال موجب تقویت اعتماد به نفس آن‌ها می‌شود.

۴. کیفیت زندگی:

برنامه‌هایی که بر اساس ساعت کار شناور، هفته‌های کاری فشرده و یا مشارکت کاری تنظیم شده است، در تمرکز نیروی متراکم کار به سمت انجام کار و به دور از تقاضای آن‌ها برای زندگی خصوصی‌شان، موفق بوده است. مشوق پولی برای حمایت از تمام انگیزه‌دهنده‌ها هنوز پول جایگاه اصلی را میان انواع انگیزه‌دهنده‌ها دارد. مشارکت در منافع یک شرکت مستخدمین را تشویق می‌کند که محصولاتی با کیفیت تولید کنند. آن چه به نفع شرکت است مستقیماً به نفع کارکنان می‌شود. پول و پاداش‌های دیگری به خاطر کاهش هزینه‌های تولید، به نتیجه رسیدن پروژه‌ها و طرح‌ها، ارتقای بهره‌وری و کاهش غیبت کارکنان داده می‌شود. پول وقتی که مستقیماً به ایده‌ها و عملکرد کارکنان مرتبط است موثر است. با این وجود اگر با دیگر عوامل غیرپولی دیگر همراه نباشد اثر انگیزشی آن کوتاه خواهد بود. به علاوه مشوق‌های پولی در صورتی که برای همه‌ی کارکنان سازمان فراهم نباشد، می‌تواند ضدتولید شود.

۲,۱۰ روش‌های انگیزش

با توجه به نظرات هاسیبوان ابزارهای انگیزش می‌تواند به سه دسته تقسیم شود:

۱. مشوق‌های مادی:

مشوق‌هایی از قبیل پول و کالا که قابلیت خرید و فروش در بازار را دارد و نیازهای اقتصادی افراد را برطرف می‌کند.

۲. مشوق‌های غیر مادی:

ابزارهایی مانند مدال و تقدیرنامه هستند که باعث ایجاد رضایت و افتخار در فرد می‌شوند.

۳. ترکیبی از مشوق‌های مادی و غیرمادی

۲,۱۱ پیشینه‌ی پژوهش

پژوهش‌های مربوط به آثار رضایتمندی شغلی و انگیزه‌ی شغلی بر بهره‌وری نیروی کار دو دوره‌ی کاملاً متفاوت را تشکیل می‌دهند. دوره‌ی اول از دهه ۱۹۲۰ شروع و تا پایان دهه‌ی ۱۹۶۰ ادامه یافت. در این دوره، محققان می‌کوشیدند رابطه‌ای قوی بین رضایتمندی شغلی و انگیزه‌ی شغلی و بهره‌وری بیابند، اما زمانی که ناکام شدند، تلاش‌های پژوهشی کاهش یافت. (هال - جونز، ۲۰۰۱)

در دهه‌ی هشتاد، هنگامی که رفتار سازمانی معطوف به هدف، مجدداً توجه مدیران و کارفرمایان را به خود جلب کرد، دور جدید مطالعات در مورد اثر رضایتمندی شغلی و انگیزه‌ی شغلی بر بهره‌وری نیروی کار آغاز شد.

در دوره‌ی اول، پیمایش‌های متعددی در مورد رضایتمندی شغلی و انگیزه‌ی پیشرفت و آثار محتمل آن بر بهره‌وری نیروی کار انجام گرفت. این پیمایش‌ها اغلب از نوع پیمایش‌های اکتشافی بودند. هدف آن‌ها کشف متغیرهایی بود که با رضایتمندی شغلی پیوند داشت.

برای مثال، در سال ۱۹۱۶ فردریک دیلیو تیلور^۱ انگیزه‌ی کارکنان تا حد زیادی وابسته به علاقه‌ی آن‌ها به پول است. او همچنین فرض کرد که خشنود کننده‌ترین موقعیت، موقعیتی است که کارگر یا بهره‌بردار بیشترین پول را با حداقل تلاش کسب کند و رضایتمندی در صورتی تحقق خواهد یافت که به آن‌ها دستمزد عادلانه پرداخت شود و کار با حداقل خستگی انجام پذیرد. نوشته‌های تیلور توجهات پژوهشی را از رضایتمندی فردی بر گرفت و بر موقعیت کاری متمرکز کرد. پاداش مالی اغلب بدون پرس و جو به عنوان مهم‌ترین عامل رضایتمندی مورد قبول قرار گرفت.

^۱ به نقل از ازکمب، ۱۳۸۵

در این زمان، روان‌شناسان اولین کسانی بودند که از کارگران در باب رضایتمندی شغلی و نسبت آن با بهره‌وری پرس و جو کردند.^۱

در اواخر دهه ۱۹۲۰، آن‌ها در مطالعه‌ای که به مطالعه هاوتورن مشهور است، ابتدا به بررسی و ارزیابی آثار سطوح مختلف نور در محل کار بر خستگی و بهره‌وری کردند. فرض آن بود که افزایش نور از خستگی چشم می‌کاهد. هنگامی که این مطالعه در نشان دادن آمار مورد انتظار ناکام ماند آن‌ها دریافتند که فرض‌های اساسی پژوهش نادرست می‌باشند. (شین، ۱۹۸۳)

کارگران پاسخ مورد انتظار به تغییر در محیط فیزیکی را نمی‌دادند. بنابراین فرض کردند شاید این نگرش کارگران در باب کارشان باشد که موجب بهره‌وری نازل می‌گردد.

پژوهش بیشتر نشان داد که کارگران بیشتر در باب شرایط اجتماعی حرف می‌زنند تا شرایط اقتصادی. نتیجه‌گیری محققان این بود که پول در حقیقت خیلی مهم نیست. این نتیجه‌گیری همان‌گونه که از کمب می‌گوید درست بر خلاف ادعایی بود که سال‌ها قبل تیلور بیان کرده بود. بنابر یافته‌های محققان، کارگران بیشتر خواهان رضایتمندی ناشی از شناسایی اجتماعی بودند. آن‌ها خواهان این بودند که از سوی کارفرما به عنوان کسانی که مهارت دارند مورد شناسایی و قدردانی قرار گیرند و به عنوان عضوی از گروه کاری پذیرفته شوند. این نتیجه‌گیری اثر مهمی در پژوهش‌های دوره بعد بر جای گذاشت، به طوری که علاقه به رضایتمندی شغلی، انگیزه شغلی و اثر آن‌ها بر بهره‌وری نیروی کار به سرعت رو به رشد نهاد. نتایج پژوهش‌های بسیار در مجلات علمی منتشر شدند، به طوری که تا دهه ۱۹۷۰ حدود ۳۰۰۰ مقاله علمی در این زمینه به چاپ رسید. (لاک، ۱۹۷۶)

^۱ همان

در دوره‌ی دوم مطالعات که در دهه ۱۹۸۰ و پس از یک دوره سکوت آغاز شد، مجدداً رابطه رضایتمندی شغلی و انگیزه شغلی با بهره‌وری نیروی کار به یک اولویت پژوهشی تبدیل شد. ریچ‌هلد (۱۹۹۶)، مزکت، ایرلی ساسر و شلزنیکر (۱۹۹۷، به نقل از DDI)، اولین داده‌های کمی در این زمینه را منتشر کردند. نتیجه‌گیری آن‌ها نشانگر وجود یک رابطه قوی بین رضایتمندی شغلی و بهره‌وری بود. مؤسسه پژوهشی ابعاد بین‌المللی توسعه نیز نتایج یک پژوهش فراتحلیل را انتشار داد که نشان می‌داد رضایتمندی شغلی کارکنان رابطه قوی با تعهد و صداقت آن‌ها دارد و این دو اثر معنی‌دار بر بهره‌وری نیروی کار دارند.

در یک مطالعه سراسری دیگر که توسط گروگر (۲۰۰۵) انجام گرفت، مجدداً بین رضایتمندی شغلی و انگیزه شغلی کارکنان با بهره‌وری نیروی کار یک رابطه قوی مشاهده شد و مؤسسه گالوپ (۲۰۰۴، به نقل از گروگر، ۲۰۰۵) در مطالعه‌ای دیگر اعلام کرد که رضایتمندی شغلی و انگیزه شغلی بالا موجب افزایش ۵۰ درصدی بهره‌وری نیروی کار، افزایش ۵۰ درصدی تمایل به ماندگاری کارکنان در محل کار و عدم ترک کار و ۳۳ درصدی سودآوری در آمریکا می‌شود. اما محققان دیگر، این رابطه را یک رابطه مستقیم نیافتند، بلکه دریافتند که رابطه این متغیرها با متغیرهای مداخله‌گر دیگری واسطه می‌شود. برای نمونه سیسک (۱۹۹۹) بر اساس پژوهشی که در این زمینه انجام داد، نتیجه گرفت رضایتمندی شغلی و انگیزه شغلی تنها دو عامل از میان عوامل متعددی است که می‌توانند بر بهره‌وری اثر کنند. او در آزمون فرضیه خود دریافت که بین رضایتمندی شغلی و بهره‌وری یک رابطه تک به تک وجود ندارد، بنابراین ضروری است که چندین عامل دیگر مثل شیوه مدیریت، مالکیت و مشارکت در سود نیز مورد توجه قرار گیرد.

بعد از جنگ جهانی دوم شناخت عواملی که می‌تواند موجب رضایت شغلی و تشویق افراد به کار شود، بیش از پیش مورد توجه قرار گرفت. مطالعات انجام‌گرفته پیرامون رضایت شغلی در سطح جهانی نشان

می‌دهد که تا قبل از دهه ۱۹۲۰ تحقیق درباره این مهم در مدیریت صنعتی و به ویژه در مهندسی صنایع و همزمان با شیوه مدیریت علمی فردریک تیلور (۱۹۱۵-۱۸۵۶) در مورد عواملی مانند امنیت شغلی، انگیزه و رغبت و عوامل محیطی صورت گرفته است.

در دهه‌های ۱۹۲۰ و ۱۹۴۰ با شیوه مدیریت نهضت روابط انسانی، توجه بیشتری به گروه همکاران، گروه‌های غیر رسمی نظارت و سرپرستی در تعیین میزان رضایت شغلی معطوف شد، که می‌توان به تحقیقات هاثورن و دیکسون در کارخانه وسترن الکتریک آمریکا توسط التون مایور (۱۹۳۲) و رتایس برگر اشاره نمود.

در سالهای ۱۹۷۰-۱۹۵۰، شغل به عنوان عامل تعیین‌کننده در ایجاد رضایت شغلی مورد توجه قرار گرفت. در سال ۱۹۵۲، واکر و گست^۱ نتیجه مطالعه انجام شده بر روی ۱۸۰ نفر از کارگران کارخانه‌های مونتاژ اتومبیل دیترویت را منتشر کردند. هدف از انجام این مطالعه ارزیابی میزان رضایت کارکنان از ابعاد مختلف شغل بود. کارگران نشان دادند که به طرز قابل قبولی از چیزهایی مانند حقوق، شرایط کاری و کیفیت سرپرستی احساس رضایت می‌کنند و عدم رضایت خود را با کاری که عملاً انجام می‌دادند، بیان کردند.

بررسی و شناخت رضایت شغلی از ابعاد گوناگون مورد توجه محققان بوده است. برخی به اثبات آن (اشنایدر و داچلر، ۱۹۸۷؛ استاووراس، ۱۹۸۵)، برخی دیگر به اهمیت آن با سایر عوامل همچون غیبت (هاکت، گیون، ۱۹۸۵؛ هالین، ۱۹۹۱)، ترک خدمت (کارستن و اسپکتر، ۱۹۸۷)، عملکرد (آستروف، ۱۹۹۲؛ پودساکف و ویلیامز، ۱۹۸۶) پرداخته‌اند.

^۱ C.R.Walker & Guest

میل به انجام کار یا انگیزش، عامل اساسی در ایجاد تلاش‌ها و فعالیت‌های فرد یا افراد است. انگیزش یکی از ابزارهای مهم در القای کارکنان برای تولید نتیجه مؤثر و کارآمد و خلق محیط کاری مثبت و اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های پیش‌بینی شده است (بسل، ۲۰۰۲). در نتیجه ضرورت دارد با بررسی عوامل مؤثر بر انگیزش، محیطی برای کارکنان فراهم شود تا بهره‌وری سازمان به بالاترین حد ممکن برسد.

در تحقیقی که در دانشگاه Western Cape در شرکت بیمه در سال ۲۰۰۵ انجام شده است به بررسی رابطه پاداش و به رسمیت شناختن کارکنان با انگیزش پرداخته شده است. نتیجه‌ای که از این تحقیق به دست آمد نشان می‌داد که رابطه‌ی مثبتی بین پاداش و به رسمیت شناختن کارکنان با انگیزش وجود دارد. همچنین این پژوهش نشان می‌داد که زنان و کارکنان غیر سفید پوست سطح پایین‌تری از پاداش و رسمیت و در نتیجه انگیزش را تجربه کرده‌اند.

در تحقیقی که در سال ۲۰۱۰ در دانشگاه میکین برای سوپرمارکت پریسما صورت گرفته است، به بررسی رضایت و انگیزش کارکنان پرداخته شده است. چارچوب نظری این تحقیق شامل مفاهیمی همچون رهبری، رضایت شغلی، انگیزش، پاداش تفاوت فرهنگی می‌باشد. این تحقیق در نهایت رابطه‌ی بسیار قوی بین کارکنان و مدیریت را عامل انگیزش و رضایت کارکنان می‌داند. (سالانوا – کیرمنن^۱، ۲۰۱۰)

در تحقیق دیگری که در سال ۲۰۱۰ در پاکستان در بین مدیران بانکی صورت گرفت به بررسی رابطه‌ی بین انگیزش شغلی و رضایت شغلی و تاثیر جنسیت بر این رابطه پرداخته شد که نتایج تحقیق نشان از تاثیر بسیار زیاد تفاوت جنسیت بر انگیزش کارکنان دارد. (نادیا ایوب، ۲۰۱۰)

^۱ Anna Salanova, Sanni Kirmanen

تحقیقات و پژوهش‌های بسیاری در زمینه‌ی انگیزش در ایران صورت گرفته است. در یکی از تحقیقات صورت گرفته در زمینه انگیزش، به بررسی میزان مصداق مدل ترکیبی انگیزش کارکنان آلدهام - روزنهام در شرکت برق منطقه‌ای تهران پرداخته شده است. طبق این مدل، سه متغیر ترفیع، حقوق و دستمزد و عوامل مرتبط با ماهیت شغل بر سطح انگیزش کارکنان تأثیر گذارند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که هر سه متغیر مذکور بر انگیزش کارکنان این شرکت تأثیر دارند اما تأثیر متغیرهای ارتقاء و عوامل مرتبط با ماهیت شغل بر انگیزش کارکنان مستقیم می‌باشد، اما تأثیر متغیر حقوق و دستمزد بر انگیزش کارکنان غیرمستقیم بوده و از طریق متغیر عوامل مرتبط با ماهیت شغل می‌باشد.

۲،۱۲ مدل ترکیبی انگیزش کارکنان آلدهام - روزنهام

نوفاً در هر سازمانی، به کارکنان سه نوع فرصت داده می‌شود: پرداخت، ارتقاء، کار چالش برانگیز. این سه فرصت تأثیر شگرفی در انگیزش و رضایت شغلی کارکنان دارند. در ایران، ارتقاء کارکنان عموماً بر اساس شایستگی نیست و تفاوت دستمزدی چندانی بین افراد در یک سطح سازمانی وجود ندارد. ویژگی ارتقاء بر اساس عدم احراز شرایط شایستگی، دستمزد یکسان به هم طبقه‌ای‌ها، کاملاً مغایر با نظام حاکم بر سازمان‌های کشورهای غربی بوده و در بین سایر ملل توسعه یافته نیز متداول نیست. مثلاً توسعه کارراهه-ها در ژاپن بر مبنای ارتقاء کند و افزایش تدریجی در حقوق و دستمزدهاست. وجه مشخصه این سیستم استخدام بلند مدت است. در این سیستم افراد بیش از آنکه به دنبال افزایش دستمزد باشند، به دنبال ارتقاء هستند و این موضوع را در یک افق زمانی بلند مدت دنبال می‌کنند. (تاکاهاشی، ۲۰۰۶)

از طرف دیگر، توسعه کارراهه‌ها در آمریکا بر مبنای ارتقاء سریع و افزایش سریع در دستمزدهاست. در این سیستم که وجه مشخصه آن استخدام کوتاه مدت با مقدار درآمد بالاست، کارکنان هرگز کارراهه خود را

در یک سازمان خاص کامل نمی‌کنند. در عوض، آن‌ها با گذاشتن جاپای شغلی خود در سازمان‌های مختلف، تجارب و تخصص‌های کاری مختلف را کسب می‌کنند. لذا منزلت کسب رتبه‌های بالاتر در سازمان‌ها برای افراد اهمیتی ندارد. برعکس، نتیجه ترفیع برای این افراد مهم می‌شود. دستمزد بالاتر متناسب با سمت‌های بالاتر آن‌ها را وامی‌دارد تا در رقابت برای ارتقاء در سازمان شرکت کنند. (تاکاهاشی، ۲۰۰۶) کارکنانی که کارراهه شغلی چند سازمانی را طی می‌کنند اغلب از سطح دستمزدها و ارتقاء درک شده به عنوان ابزار افزایش دستمزد، انگیزش کسب می‌کنند. این ارتقاء نیست که ارزش دارد بلکه نتیجه ارتقاء است که ارزش دارد. به عبارت دیگر، محرک دستمزد به عنوان نیرویی غالب از انگیزش برای اهداف سازمانی گذرا و کوتاه مدت عمل می‌کند.

طبق نظریه‌ی تورنامنت (روزنباوم، ۱۹۸۴)، دو نوع مشوق که باعث تمایل کارکنان برای مشارکت در رقابت کارراهه‌ای می‌شوند شامل افزایش دستمزد و ارتقاء هستند. طبق این نظریه، اثربخشی این مشوق‌ها بستگی به وجود امنیت شغلی دارد یعنی فرصت‌های ارتقاء فقط وقتی برانگیزاننده هستند که امنیت شغلی وجود داشته باشد در حالی که اگر استخدام موقت باشد سطح دستمزد باعث انگیزش افراد می‌شود. به عبارت دیگر ارتقاء به عنوان مشوقی بلند مدت برای افراد با روابط استخدامی دایمی با سازمان، کارساز است در حالی که افزایش دستمزد وقتی که فرد به طور کوتاه مدت استخدام می‌شود، به عنوان عامل انگیزشی عمل می‌کند.

ایمادا و هیراتا (ایمادا و هیراتا، ۱۹۹۵) و ساتو و سایرین (ساتو، فوجیمارو و یاشیرو، ۲۰۰۰) در تحقیقات خود نشان داده‌اند که سازمان‌ها به منظور حفظ نظام ارتقاء ارشد محور و اجتناب از کاهش سطح انگیزش کارکنان، نظام خود را تعدیل می‌کنند تا مطابق با توسعه مهارت‌ها - و نه ارتقاء در پست - دستمزدها را افزایش دهند. دستمزد و ارتقاء لزوماً با هم عجین نیستند. به موازات پیشرفت در سطح مهارت‌ها با گذر

زمان، سطح دستمزدها هم افزایش می‌یابد. با این حال، بهبود در سطح مهارت‌ها لزوماً به معنی ارتقاء عمودی در سمت‌های سازمانی نیست. هدف از افزایش حقوق - که همزمان با ارتقاء سمت روی می‌دهد - حفظ نظام ارتقاء بر اساس ارشدیت است. با این حال تفکیک سطوح پست‌ها و مهارت‌ها باعث تغییر در نظام پرسنلی به میزان قابل توجهی شده است. اگر کارکنان احساس کنند که ارتقاء مشکل است دست از پیگیری ارتقاء در شغل خود برداشته و به سمت بهبود مهارت‌های خود گام بردارند تا بدین ترتیب دستمزدهای بالاتری دریافت کنند. این مطالعات همچنین نشان می‌دهد که سطح نسبی دستمزد و تجربیات فرد در مورد افزایش حقوق تأثیر شگرفی بر روی انگیزش کارکنان دارند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که مشوق‌های مالی برای تشویق کارکنان برای کار کردن ضروری‌اند. این مشوق‌ها برای جوانان انگیزاننده‌تر از مسن‌ترها هستند. اگر ارتقاء در شغلی سخت شود لازم است مسیرهای کارراه‌های جدید وضع شوند و از کارکنان خواسته شود که دانش‌ها و مهارت‌های تخصصی لازم را کسب نموده و به طور کامل تخصص خود را به کار گیرند نه اینکه به دنبال پیشرفت در سطوح مختلف سازمانی باشند (تاکاهاشی، ۲۰۰۶).

با توجه به اینکه این تحقیق در مورد کارکنان رسمی پژوهشگاه صنعت نفت تهران است و این پرسنل قرارداد بلند مدت با شرکت دارند انتظار می‌رود تأثیر متغیر ارتقاء بر انگیزش آنان بیشتر از تأثیر متغیر دستمزد باشد.

از طرف دیگر، با توجه به مدل مشخصه‌های شغلی آلدهام (هاکمن و الدهام، ۱۹۷۶) متغیر سومی به عنوان عوامل مرتبط با ماهیت شغل به مدل افزوده شد تا تأثیر این متغیر بر سطح انگیزش کارکنان مورد بررسی قرار گیرد. طبق مدل مشخصه‌های شغلی، ماهیت خود شغل - نه سطح پرداخت و ارتقاء - مکانیزم‌هایی برای انگیزاندن کارکنان به کار در اختیار دارد. در این تحقیق از ترکیب دو مدل روزنهام و مدل آلدهام،

مدل ترکیبی مبنای عمل قرار گرفته است که شامل سه متغیر مستقل حقوق و دستمزد، ارتقاء و عوامل مرتبط با ماهیت شغل و متغیر وابسته انگیزش کارکنان می‌باشد.

فصل سوم

روش‌شناسی پژوهش

۳,۱ مقدمه

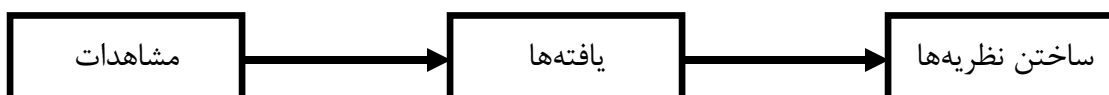
در این پژوهش ابتدا مطالعات کتابخانه‌ای وسیعی جهت گردآوری اطلاعات بنیادین مورد نیاز انجام شد. در ادامه مشخص شد که برای داشتن یک مدل انگیزشی بر پایه‌ی سه عامل پاداش، مهارت و تبعیض، به چه اطلاعاتی نیاز است و برای داشتن هر عامل دقیقاً چه چیزهایی را باید سنجید. در این مرحله، روش‌ها و مراحل جمع‌آوری داده‌ها به دقت بررسی و تعیین شدند. سپس پرسش‌هایی که موارد مورد نظر را به بهترین و دقیق‌ترین نحو مورد سوال قرار دهند، انتخاب شدند. این پرسش‌ها در غالب یک پرسش‌نامه جمع‌آوری شدند. در طراحی پرسش‌نامه‌ی مذکور، ابعاد گوناگون علمی و فنی در نظر گرفته شد.

در این فصل به تشریح مدل‌هایی خواهیم پرداخت که برای پاسخ دادن به سوال‌های تحقیق و هدف‌های این پژوهش استفاده خواهد شد. این فصل به بحث در مورد استراتژی تحقیق، فرض‌ها، نمونه‌ها، پاسخ-دهنده‌ها و جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها خواهد پرداخت.

۳,۲ استراتژی تحقیق

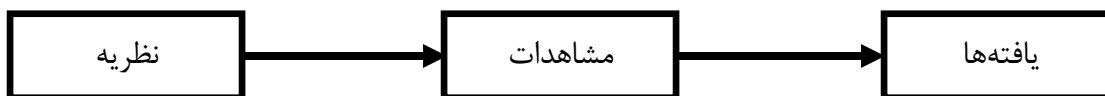
پژوهش معمولاً بر اساس استراتژی که برای آن در نظر گرفته شده است، مورد تصمیم‌گیری واقع می‌شود. دو نوع استراتژی تحقیق استقرایی و استنتاجی وجود دارد. (Ghauri & Gronhaug, ۲۰۰۵)

در استراتژی استقرایی^۱، محقق تلاش می‌کند تا یک نتیجه کلی از نتایج به دست آمده از پژوهش به دست آورد. با این وجود، به دلایلی از قبیل نتایج حاصل از داده‌های تجربی، این نوع نتیجه‌گیری یک درصد هم قابل اعتماد نیست. فرآیند تحقیق با جمع‌آوری داده‌ها و مشاهدات شروع می‌شود و با یافته‌های جدید ادامه می‌یابد.



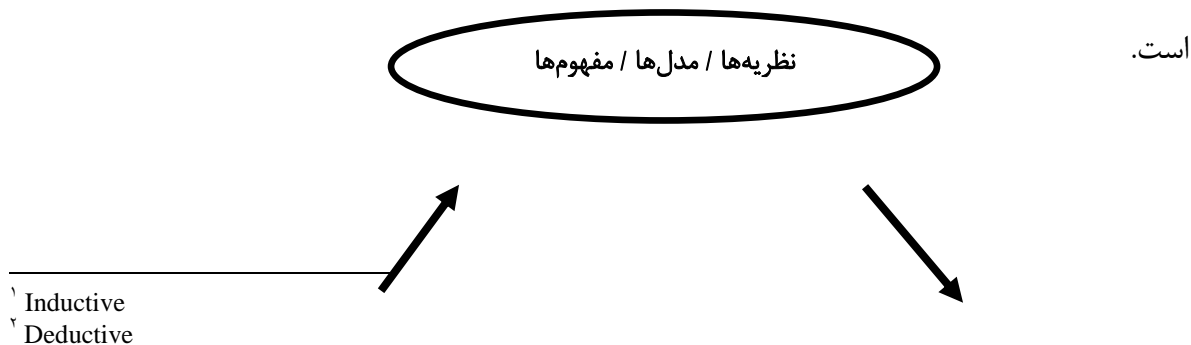
شکل ۳،۱: استراتژی استقرایی

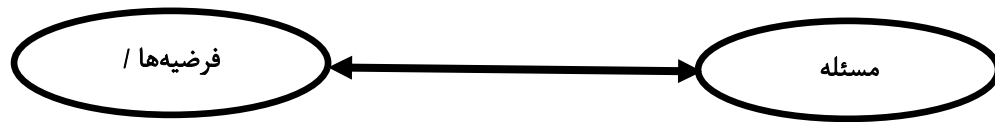
از طرف دیگر، استراتژی کاهش^۲ به دلایل منطقی بستگی دارد و نظریه‌هایی که معمولاً منتشر می‌شوند را توسعه می‌دهد. (Ghauri, p.۱۵) این وضعیت پژوهش با یک نظریه، مفهوم یا مدل برای تشریح داده‌هایی که از یک پدیده جمع‌آوری شده است، آغاز می‌شود. این نوع استراتژی زمانی استفاده می‌شود که محقق به دنبال بررسی عملی و تطابق عددی یک نظریه است.



شکل ۳،۲: استراتژی کاهش

در استراتژی سوم که به آن استراتژی Abductive می‌گویند، از ترکیب دو استراتژی قبل به دست می‌آید. به عبارت دیگر، مهمترین نکته در این استراتژی این است که ترکیبی از همان دو استراتژی قبلی





شکل ۳,۳: استراتژی Abductive

۳,۳ نوع مطالعه

هدف نهایی این پژوهش، طراحی یک نقشه یا مدل از سه عامل پاداش، مهارت و تبعیض و رابطه‌ی آن بر انگیزش کارکنان پژوهشگاه نفت است. در صورت تدوین حداقل حالت کلی مدل انگیزشی کارکنان، می-توان آن را در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها و مشاوره‌ها، مورد بهره‌برداری قرار داد. پژوهش حاضر به افزایش دانش و درک ما از رفتار و انگیزش افراد جهت کمک به حل بخشی از مشکلات برنامه‌ریزی منابع انسانی کمک می‌کند. در نتیجه از نوع نظری-کاربردی می‌باشد.

این پژوهش از نظر گردآوری داده‌ها، یک تحقیق توصیفی پیمایشی است چرا که هدف آن شناخت بیشتر شرایط و یاری دادن به فرآیند تصمیم‌گیری، با توجه به شرایط موجود است. (سرمد، ۱۳۸۵)

۳,۴ تعریف عملیاتی متغیرها

در تعریف آمده است که یک متغیر، هر نوع پدیده‌ای است که می‌تواند ارزش‌های متفاوت و متغیر به خود بگیرد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۳). متغیر را بر اساس عوامل مختلف به گونه‌های متفاوتی تقسیم‌بندی می‌نمایند. بر اساس اهداف تحقیق، ما سه نوع متغیر را مورد نظر قرار می‌دهیم.

- متغیر وابسته: آن متغیری است که متغیر مستقل بر روی آن اثر می‌کند.
- متغیر مستقل: آن متغیری است که محقق تاثیر آن را بر سایر متغیرها مورد سنجش قرار می‌دهد.

- متغیرهای پژوهشی: متغیرهایی که مقادیری را اندازه‌گیری می‌کنند و به ما در درک کلیت مطلب کمک می‌کنند.

در این پژوهش مهارت فنی، پاداش و تبعیض متغیر مستقل و انگیزش کارکنان متغیر وابسته است.

۳,۵ جمع‌آوری داده‌ها

یکی از اصلی‌ترین بخش‌های هر کار پژوهشی را جمع‌آوری اطلاعات تشکیل می‌دهد. چنانچه این کار به شکل منظم و صحیح صورت پذیرد کار تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری از داده‌ها با سرعت و دقت خوبی انجام خواهد شد. برای جمع‌آوری اطلاعات در کارهای پژوهشی چهار روش عمده را مورد استفاده قرار می‌دهند:

۱- استفاده از اطلاعات و مدارک موجود، ۲- مشاهده، ۳- مصاحبه، ۴- پرسش نامه.

در این پژوهش از روش اول و روش چهارم جهت جمع‌آوری داده استفاده شده است. در ادامه به اختصار به شرح آن‌ها می‌پردازیم.

۳,۵,۱ استفاده از اطلاعات و مدارک موجود

در برخی تحقیقات، اطلاعاتی که باید به عنوان داده مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرند از پیش آماده هستند. بدین صورت که محقق می‌تواند نسبت به جمع‌آوری اطلاعاتی که از قبل تهیه شده - است، پردازد.

از مزایای این روش می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد: به واسطه موجود بودن اطلاعات ارزان است؛ به علاوه در وقت نیز صرفه جویی می‌شود. اما مهم‌ترین مزیت آن امکان ارزیابی روند موضوع مورد بررسی در گذشته است که در مطالعات گذشته‌نگر بسیار حائز اهمیت است.

در این پژوهش با مطالعات آمار رسمی، مسائلی شناسایی شدند که در فصل نخست بدان‌ها پرداختیم. سپس بر حسب نیاز محتوایی آن، تعدادی از مقالات و کتب مطرح و به‌روز، تهیه گردیده و مورد مطالعه قرار گرفتند. از هر کدام نکاتی استنباط شد که در فصل دوم به طور مفصل بیان گردیدند. به علاوه، جهت انجام فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌های مورد نیاز، کتب آماری و تکنیک‌ها و روش‌های متعددی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفتند.

۳,۵,۲ پرسش‌نامه

دومین روش به کار رفته جهت جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، استفاده از پرسش‌نامه بود. هدف از ارائه پرسش‌نامه کسب اطلاعات معین در مورد موضوعی مشخص است. بزرگ بودن گروه یا جامعه مورد مطالعه یکی از دلایل مهم برای استفاده از پرسش‌نامه است چون امکان مطالعه نمونه‌های بزرگ را فراهم می‌آورد. کیفیت تنظیم پرسش‌نامه در به دست آمدن اطلاعات صحیح و درست و قابل تعمیم بسیار با اهمیت است. مهم‌ترین اصول نگارش پرسش‌نامه عبارتند از: ۱- درستی محتوای پرسش‌ها، ۲- چگونگی نگارش پرسش‌ها و سطح یا دشواری زبان به کار رفته، ۳- اطلاعات شخصی که از پاسخ‌دهنده درخواست می‌شود، ۴- تقدم و تأخر پرسش‌ها و ۵- نوع و شکل ظاهری پرسش‌ها و پرسش‌نامه.

در طراحی این پرسش‌نامه هر پنج مورد مذکور مورد توجه قرار گرفتند. جهت طراحی این پرسش‌نامه ابتدا تعدادی از پرسش‌نامه‌های موجود در زمینه‌های مشابه و مورد نیاز جمع‌آوری شد. پس از ترجمه‌ی

پرسش نامه‌های غیر فارسی زبان، سوالاتی که عوامل مورد نظر این پژوهش را به شیواترین صورت مورد سوال قرار می‌دادند، انتخاب گردیدند. سپس برای آن بخش‌هایی از پژوهش که پرسش‌نامه‌ی استاندارد برای ایشان موجود نبود پرسش‌هایی طراحی شد. در انتخاب و طراحی پرسش‌ها، همواره مسائل فنی و علمی متعددی در نظر گرفته شد.

در گام بعدی شیوایی زبان پرسش‌نامه و نیز ترتیب و توالی پرسش‌ها تعیین گردید و بلوک‌های پرسش‌نامه تدوین شد. سپس با بهره‌گیری از نرم‌افزارهای کامپیوتری شکل ظاهری پرسش‌نامه در دو قالب طراحی شد. یک قالب برای پرسش‌نامه‌ی اینترنتی هوشمند و یک قالب برای پر کردن پرسش‌نامه به صورت دستی.

این پرسش‌نامه در کل شامل سه بخش بود: ۱- نامه‌ی همراه، ۲- دستورالعمل، ۳- پرسش‌ها.

در بخش نامه‌ی همراه سعی شد تا به صورتی مختصر و مفید، توضیحی در مورد محتوا و موضوع پرسش-نامه داده شود، از پاسخ دهنده برای همکاری دعوت به عمل آید، به پاسخ دهنده در مورد امنیت و محرمانه ماندن اطلاعات وارد شده اطمینان داده شود و در انتها از همیاری وی تشکر شود.

پرسشنامه شامل پنج قسمت: سوالات سوابق شخصی، داشتن تجربه خاص در زمینه‌ی شغل مورد نظر، عوامل انگیزشی، مزایا و پاداش‌ها و ارزیابی کلی می‌باشد. به پاسخ‌دهندگان از بی‌نام و محرمانه بودن اطلاعات اطمینان داده می‌شود. قسمت اول پرسشنامه، سوالاتی از سوابق شخصی پاسخ‌دهندگان شامل جنسیت، سن، وضعیت تأهل، تعداد فرزندان، سطح تحصیلات، سابقه‌ی کاری در شرکت می‌باشد. در قسمت‌های بعد سوالاتی برای پاداش، مهارت و عوامل تبعیض برای کارکنان مورد پرسش قرار گرفته است.

در قسمت آخر نیز سوالاتی در زمینه ارزیابی کلی به این منظور که پادشاه‌های دریافتی را در برابر کار انجام شده توسط کارکنان مورد ارزیابی قرار دهد، پرسیده شده است.

۳,۶ تحلیل روایی و پایایی

قبل از به کارگیری ابزارهای اندازه‌گیری لازم است پژوهش‌گر از طریق علمی، نسبت به روا بودن ابزار اندازه‌گیری مورد نظر و پایایی آن (که مکمل هم به حساب می‌آیند) اطمینان نسبی پیدا کند.

۳,۶,۱ روایی^۱

مقصود این است که آیا ابزار اندازه‌گیری مورد نظر می‌تواند ویژگی و خصوصیتی که ابزار برای آن طراحی شده است را اندازه‌گیری کند یا خیر؟ موضوع روایی از آن جهت اهمیت دارد که اندازه‌گیری‌های نامتناسب می‌تواند هر پژوهش علمی را بی‌ارزش سازد.

روایی انواع مختلفی دارد همچون روایی محتوا، روایی سازه و غیره. در مورد روایی سازه در اینجا به ذکر این نکته بسنده می‌کنیم که از آنجایی که همه سوالات، بار عاملی بالایی در هر سازه داشتند بنابراین پرسش‌نامه از روایی سازه بالایی برخوردار است.

در مورد روایی محتوا نظر کارشناسان و خبرگان می‌تواند کمک خوبی برای بهبود ابزار اندازه‌گیری باشد.

بنابراین برای افزایش روایی ابزار تحقیق در این پژوهش ابتدا ادبیات موضوع از طریق مطالعات کتابخانه‌ای از جمله پایان‌نامه‌ها و مقالات و کتب مختلف بررسی گردید و پس از اخذ مشاوره از خبرگان، متغیرهای تحقیق شناسایی و بر اساس آن‌ها پرسش‌نامه تهیه گردید. بعد از تهیه پرسش‌نامه اولیه با استاد راهنما و

^۱ Validity

مشاورین مشورت گردید و اصلاحاتی در آن صورت گرفت. پس از آزمودن پرسش‌نامه به صورت آزمایشی، پس از اطمینان از این که پاسخگویان سوالات را درک کرده‌اند و پس از این که اصلاحات لازم انجام شد، پرسش‌نامه نهایی توزیع گردید.

۳,۶,۲ پایایی

پایایی^۱ با این امر سر و کار دارد که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد. به عبارت دیگر، «همبستگی میان یک مجموعه از نمرات و مجموعه‌ی دیگری از نمرات در یک آزمون معادل که به صورت مستقل بر یک گروه آزمودنی به دست آمده است» چقدر است. به بیان دیگر اگر ابزار اندازه‌گیری را در یک فاصله زمانی کوتاه چندین بار به یک گروه واحدی از افراد بدهیم نتایج حاصل نزدیک به هم باشد.

برای محاسبه ضریب پایایی ابزار اندازه‌گیری، شیوه‌های مختلفی به کار برده می‌شود. از جمله:

- اجرای دوباره آزمون یا روش بازآزمایی^۲
- روش موازی یا روش آزمون‌های همتا^۳
- روش تنصیف یا دونیمه کردن آزمون^۴
- روش کودر - ریچاردسون^۵
- روش آلفای کرونباخ^۶

^۱ Reliability

^۲ Test – Retest

^۳ Equivalence

^۴ Split – half

^۵ Kuder – Richardson

^۶ Cronbach Alpha

در این پژوهش برای تحلیل پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شد.

۳,۶,۳ آلفای کرونباخ

ضریب آلفای کرونباخ توسط کرونباخ ابداع شده و یکی از متداول ترین روش های اندازه گیری اعتماد پذیری و یا پایایی پرسش نامه هاست. منظور از اعتبار یا پایایی پرسش نامه این است که اگر صفت های مورد سنجش با همان وسیله و تحت شرایط مشابه و در زمان های مختلف مجدداً اندازه گیری شوند، نتایج تقریباً یکسان حاصله شود.

ضریب آلفای کرونباخ، برای سنجش میزان تک بعدی بودن نگرش ها، عقاید و... به کار می رود. در واقع می خواهیم ببینیم تا چه حد برداشت پاسخگویان از سوالات یکسان بوده است.

آلفای کرونباخ به طور کلی با استفاده از یکی روابط زیر محاسبه می شود.

$$\alpha = \frac{k\bar{C}}{\bar{V} + (k-1)\bar{C}} \quad \text{یا} \quad \alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{\sigma^2} \right)$$

Error! No text of فرمول

۲. specified style in document.

Error! No text of specified فرمول

۱. style in document.

که در این روابط k تعداد سوالات، S_i^p واریانس سوال i ام، σ^p واریانس مجموع کلی سوالات، \bar{C} میانگین کواریانس بین سوالات و \bar{V} واریانس میانگین سوالات می باشند.

بدیهی است هر اندازه شاخص آلفای کروناخ به ۱ نزدیکتر باشد، همبستگی درونی بین سوالات بیشتر و در نتیجه پرسش‌ها همگن‌تر خواهند بود. کروناخ ضریب پایایی ۴۵٪ را کم، ۷۵٪ را متوسط و قابل قبول و ضریب ۹۵٪ را زیاد پیشنهاد کرده (کروناخ، ۱۹۵۱). بدیهی است در صورت پایین بودن مقدار آلفا، بایستی بررسی شود که با حذف کدام پرسش‌ها مقدار آن را می‌توان افزایش داد.

۳,۷ جامعه‌ی آماری

افراد مورد مطالعه در این پژوهش کارکنان رسمی پژوهشگاه صنعت نفت تهران می‌باشند که به صورت تصادفی طبقه‌بندی شده و بر اساس مدرک تحصیلی کارکنان به نسبت کل کارکنان پژوهشگاه، انتخاب شده‌اند. در حال حاضر پژوهشگاه صنعت نفت از ۷۵۵ نیروی انسانی برخوردار است که شامل ۹۳ دکتر، ۳۳۹ فوق لیسانس، ۱۲۷ لیسانس و بقیه نیروهای تکنیسین و پشتیبانی می‌باشند.

۳,۸ اندازه‌ی نمونه

در ابتدای هر پژوهش این سوال مطرح است که در صورت داشتن جامعه‌ی آماری، اندازه‌ی نمونه باید چقدر باشد. این سوال موضوع مهمی است و هرگز نباید از اهمیت آن غافل شد. انتخاب نمونه‌ی بزرگ‌تر از حد نیاز به اتلاف منابع و انتخاب نمونه‌ی کوچک‌تر از حد نیاز به نتایج نه چندان واقعی و قابل استفاده می‌انجامد. (آذر و مومنی ۱۳۸۵)

از این رو در ادامه، روش‌های مختلف تعیین حجم نمونه را بررسی خواهیم کرد.

۳,۸,۱ روش سریع اما غیر دقیق

در بین تحلیل‌گران آماری روشی سریع برای تعیین حجم نمونه وجود دارد. این روش دقت بالایی ندارد اما برای ایجاد بصیرت نسبی در زمینه‌ی تعیین حجم نمونه با قواعد سرانگشتی در تحقیقاتی که نیاز به سرعت بالا دادند کاربرد دارد.

این قاعده بیان می‌کند که یک حجم نسبی و معقول نمونه ۱۰ برابر تعداد متغیرهای اولیه‌ی مساله است. به عبارتی، طبق این قاعده در مسئله پژوهش حاضر، یک برآورد نسبتاً معقول از حجم نمونه برابر است با:

تعداد متغیرهای اولیه‌ی مساله $\times 10$

فرمول ۳,۳

۳,۸,۲ قضیه‌ی حد مرکزی

افرادی که صرفاً با تکیه بر قضیه‌ی حد مرکزی حجم نمونه را تعیین می‌نمایند، میان‌بری را انتخاب می‌کنند که چندان دقیق نیست اما حداقل توزیع نمونه را به منحنی نرمال نزدیک می‌نماید. طبق این قضیه، در اکثر پژوهش‌ها هر نمونه‌ای که بزرگ‌تر از عدد ۳۰ باشد دارای توزیع نرمال است، به عبارت دیگر، بسیاری از پژوهشگران باز هم بر اساس یک قاعده‌ی سرانگشتی و تجربی معتقدند که صرف نظر از توزیع جامعه‌ی آماری، حداقل یک نمونه‌ی ۳۰ تایی لازم است تا بتوان گفت توزیع آماره نرمال است (آذر و مومنی، ۱۳۸۵).

۳,۸,۳ روابط آماری

این روش که دقیق‌ترین روش است بر روابط آماری ریاضی استوار است. بر اساس تحقیقات صورت گرفته، مناسب‌ترین روش آماری برای این پژوهش استفاده از روش کواکران است که در ادامه به شرح آن می‌پردازیم. در این روش اگر حجم جامعه مشخص باشد خواهیم داشت:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{d^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

N: حجم جامعه‌ی آماری؛

n: حجم نمونه؛

Z: مقدار متغیر نرمال واحد استاندارد، که در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۱,۹۶ می‌باشد؛

P: مقدار نسبت صفت موجود در جامعه است. اگر در اختیار نباشد می‌توان آن را ۰,۵ در نظر گرفت. در

این حالت مقدار واریانس به حداکثر مقدار خود می‌رسد؛

Q: درصد افرادی که فاقد آن صفت در جامعه هستند ($q = 1 - p$)

d: مقدار اشتباه مجاز

با توجه به موارد فوق، حجم نمونه در حدود ۲۰۰ می‌شود.

در این پژوهش با توجه به روش‌های گفته شده و به منظور افزایش دقت سنجش، با در نظر گرفتن

درصدی خطا، تعداد ۲۳۰ پرسش‌نامه توزیع شد تا به اندازه‌ی کافی پرسش‌نامه‌ی کامل و صحیح و قابل

استفاده در تحلیل‌ها حاصل شود. در نهایت تعداد پرسش‌نامه‌ی کامل و صحیح حاصل شد.

۳,۹ روش نمونه‌گیری

یکی از عمده‌ترین طرح‌های مفید عملی، نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده نامیده می‌شود که ابتدا جامعه را به قسمت‌های همگنی تقسیم کرده، آنگاه نمونه‌های تصادفی ساده‌ی مستقل از این زیر مجموعه‌های جداگانه استخراج می‌کنیم.

در این پژوهش از این نوع نمونه‌گیری و بر اساس مدرک تحصیلی کارکنان (دکتری، کارشناسی ارشد، کارشناسی و تکنیسین) استفاده شده است.

۳،۱۰ تجزیه و تحلیل داده‌ها

تحقیقات کمی، انبوهی از اعداد را تولید می‌کنند که باید آن‌ها را خلاصه، توصیف و تجزیه و تحلیل نمود. مشخصات به دست آمده از داده‌ها، باید توسط کشیدن نمودارها و نقشه‌ها، رسم جداول متقاطع و محاسبه میانگین و انحراف معیار توصیف و کاوش شوند.

برای انجام تجزیه و تحلیل‌های مورد نیاز این پژوهش، هم از آمار توصیفی و هم از آمار استنباطی استفاده می‌گردد.

۳،۱۰،۱ همبستگی

تحقیق همبستگی یکی از روش‌های تحقیق توصیفی (غیر آزمایشی) است که رابطه میان متغیرها را بر اساس هدف تحقیق بررسی می‌کند. می‌توان تحقیقات همبستگی را بر اساس هدف به سه دسته تقسیم کرد: همبستگی دو متغیری، تحلیل رگرسیون و تحلیل کوواریانس یا ماتریس همبستگی. در این زمینه در بخش اول قسمت تقسیم‌بندی روش‌های تحقیق بر اساس هدف توضیح لازم ارائه گردید. بنابراین همبستگی برای بررسی نوع و میزان رابطه متغیرها استفاده می‌شود. در حالی که رگرسیون پیش‌بینی روند

آینده یک متغیر ملاک (وابسته) بر اساس یک مجموعه روابط بین متغیر ملاک با یک چند متغیر پیش‌بین (مستقل) است که در گذشته ثبت و ضبط شده است.

ضریب همبستگی شاخصی است ریاضی که جهت و مقدار رابطه‌ی بین دو متغیر را توصیف می‌کند. ضریب همبستگی در مورد توزیع‌های دو یا چند متغیره به کار می‌رود. اگر مقادیر دو متغیر شبیه هم تغییر کند یعنی با کم یا زیاد شدن یکی دیگری هم کم یا زیاد شود به گونه‌ای که بتوان رابطه آن‌ها را به صورت یک معادله بیان کرد، گوییم بین این دو متغیر همبستگی وجود دارد. ضریب همبستگی پیرسون، ضریب همبستگی اسپیرمن و ضریب همبستگی تاو کندال از مهم‌ترین روش‌های محاسبه همبستگی میان متغیرها هستند. بطور کلی:

۱- اگر هر دو متغیر با مقیاس رتبه‌ای باشند از شاخص تاو کندال استفاده می‌شود.

۲- اگر هر دو متغیر با مقیاس نسبی و پیوسته باشند از ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌شود.

۳- اگر هر دو متغیر با مقیاس نسبی و گسسته باشند از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده می‌شود.

۳,۱۰,۲ ضریب همبستگی پیرسون

در بررسی همبستگی دو متغیر اگر هر دو متغیر مورد مطالعه در مقیاس نسبی و فاصله‌ای باشند از ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون استفاده می‌شود. اگر ضریب همبستگی جامعه ρ و ضریب همبستگی نمونه‌ای به حجم n از جامعه τ باشد، ممکن است τ تصادفی و اتفاقی بدست آمده باشد. برای این منظور از آزمون معنی‌داری ضریب همبستگی استفاده می‌شود. در این آزمون بررسی می‌شود آیا دو متغیر تصادفی و مستقل هستند یا خیر. به عبارت دیگر آیا ضریب همبستگی جامعه صفر است یا خیر.

این ضریب میزان همبستگی بین دو متغیر فاصله‌ای یا نسبی را محاسبه کرده مقدار آن بین +۱ و -۱ می‌باشد. اگر مقدار بدست آمده مثبت باشد به معنی این است که تغییرات دو متغیر به طور هم جهت اتفاق می‌افتد یعنی با افزایش در هر متغیر، متغیر دیگر نیز افزایش می‌یابد و برعکس اگر مقدار ۲ منفی شد یعنی اینکه دو متغیر در جهت عکس هم عمل می‌کنند یعنی با افزایش مقدار یک متغیر مقادیر متغیر دیگر کاهش می‌یابد و برعکس. اگر مقدار بدست آمده صفر شد نشان می‌دهد که هیچ رابطه‌ای بین دو متغیر وجود ندارد و اگر +۱ شد همبستگی مثبت کامل و اگر -۱ شد همبستگی کامل و منفی است.

۳,۱۰,۳ ضریب همبستگی اسپیرمن

هرگاه داده‌ها به صورت رتبه‌ای جمع‌آوری شده باشند یا به رتبه تبدیل شده باشند، می‌توان از همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن (rs) که یکی از روش‌های ناپارامتریک است، استفاده کرد. (بهبودیان، ۱۳۸۳ : ۱۴۵) یکی از مزیت‌های ضریب همبستگی اسپیرمن به ضریب همبستگی پیرسون این است که اگر یک یا چند داده نسبت به سایر اعداد بسیار بزرگ باشد چون تنها رتبه آن‌ها محسوب می‌شود، سایر داده‌ها تحت الشعاع قرار نمی‌گیرند.

برای محاسبه ضریب همبستگی رتبه‌ای داده‌های زوجی (X_i, Y_i) ابتدا به تمام X ها بر حسب مقادیرشان رتبه می‌دهیم و همین کار را نیز برای Y ها انجام می‌دهیم، سپس تفاضل بین رتبه‌های هر زوج را حساب می‌کنیم. در مرحله بعد توان دوم d ها را محاسبه کرده، در نهایت با استفاده از این فرمول ضریب همبستگی رتبه‌ای را حساب می‌کنیم.

۳,۱۰,۴ رگرسیون

کاربرد یک متغیر برای عمل پیش‌بینی در خصوص متغیر دیگر را رگرسیون می‌گویند. رگرسیون با کاربرد یک متغیر دانسته و مشخص، مقادیر متغیر غیرمشخص دیگری را پیش‌بینی می‌کند؛ (تاجداری، پرویز؛ روش‌های علمی تحقیق همراه با نظریه‌ی ارزشیابی) مانند تشخیص میزان تغییر درآمد بر اثر تغییر تحصیلات یا میزان تغییر تولید کارخانه با میزان تغییر در ضایعات تولید. میزان تغییر یک متغیر بر اثر متغیر دیگر را ضریب رگرسیون نیز می‌گویند که عبارت است از میزان تغییری که در متغیر وابسته بر اثر یک واحد تغییر در متغیر مستقل بروز می‌کند. (درآمدی بر تحقیق پیمایشی و تحلیل داده‌ها)

رگرسیون به صورت دو متغیره و چند متغیره محاسبه می‌شود. در رگرسیون دو متغیره، یک متغیر مستقل و یک متغیر تابع وجود دارد؛ ولی در رگرسیون چند متغیره یک متغیر تابع و چند متغیر مستقل وجود دارد. مثلاً در محاسبه‌ی تأثیر دو متغیر تحصیلات و تجربه شغلی در درآمد، درآمد متغیر تابع است و تحصیلات و تجربه شغلی دو متغیر مستقل هستند.

۳,۱۱ فرض‌های پژوهش

- فرض اول: مهارت با انگیزه‌ی کارکنان در سازمان رابطه‌ی مثبت دارد.
- فرض دوم: پاداش‌ها با انگیزه‌ی کارکنان در سازمان رابطه‌ی مثبت دارد.
- فرض سوم: تبعیض‌ها با انگیزه‌ی کارکنان در سازمان رابطه‌ی منفی دارد.
- فرض چهارم: مهارت، پاداش‌ها، تبعیض‌ها بر انگیزه‌ی کارکنان در سازمان تأثیر متفاوت دارد.

۳,۱۲ ابزار تحلیل داده‌ها

داده‌های جمع‌آوری شده می‌تواند به صورت دستی یا رایانه‌ای تجزیه و تحلیل شوند. چنانچه حجم اطلاعات از حد معینی بیشتر باشد امکان تجزیه و تحلیل دستی وجود نخواهد داشت. امروزه تقریباً در

همه‌ی موارد این امر با استفاده از رایانه و برنامه‌های مختلف تجزیه و تحلیل آماری انجام می‌پذیرد. در این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار SPSS تکنیک‌های آماری یاد شده اجرا و پیاده‌سازی شدند. به علاوه از این نرم‌افزار برای انجام آن از توصیفی نظیر جداول، توزیع فراوانی و نمودارهای هیستوگرام استفاده شد. از نرم‌افزار excel نیز جهت عملیات ابتدایی بر روی داده‌ها بهره گرفته شد.

فصل چهارم

تجزیه و تحلیل نتایج

۴,۱ مقدمه

تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده با ابزارهای معتبر، یکی از پایه‌های اصلی هر مطالعه و بررسی است. پس از گردآوری داده‌ها، مرحله جدیدی از فرآیند تحقیق که به مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها معروف است آغاز می‌شود. این مرحله در تحقیق اهمیت زیادی دارد؛ زیرا نشان‌دهنده تلاش‌ها و زحمات فراوان گذشته است. در این مرحله با استفاده از روش‌های مختلف و با تکیه بر معیار عقل سعی می‌کند داده‌ها را در جهت آزمون فرضیات و ارزیابی آن مورد بررسی قرار دهد. برای اینکه این امر به نحو صحیح انجام گیرد، داده‌های جمع‌آوری شده بایستی به طور علمی و با روش‌های آماری مناسب مورد پردازش قرار گیرد و به صورت اطلاعات قابل استفاده درآید.

تجزیه و تحلیل داده‌ها اغلب شامل فرآیندی سه مرحله‌ای است: تشریح و آماده‌سازی داده‌های مربوطه، تجزیه و تحلیل روابط میان متغیرها و مقایسه نتایج مورد انتظار با نتایج مشاهده شده. تشریح داده‌ها اغلب بیان آن‌ها در قالب جداول و نمودارها می‌باشد. آماده‌سازی داده‌ها عبارت است از دسته‌بندی آن‌ها در مقوله‌های فرعی یا تبیین آن‌ها در قالب یک متغیر جدید. هر تحقیق فرضیاتی دارد که محقق بر مبنای پژوهش‌های قبلی به آن‌ها دست یافته و از طریق جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به دنبال تأیید آن‌ها است.

این فصل به تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسش‌نامه می‌پردازد به کمک تحلیل رگرسیون به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود و عواملی که بر انگیزش کارکنان رسمی پژوهشگاه صنعت نفت تهران موثر هستند شناسایی و رتبه‌بندی می‌شود.

۴,۲ اندازه نمونه‌ی آماری

جامعه آماری پژوهش کارکنان رسمی پژوهشگاه صنعت نفت در استان تهران است. در حال حاضر پژوهشگاه صنعت نفت از ۷۵۵ نیروی انسانی برخوردار است که شامل ۹۳ دکتر، ۳۳۹ فوق لیسانس، ۱۲۷ لیسانس و بقیه نیروهای تکنیسین و پشتیبانی می‌باشند. از روش نمونه‌گیری تصادفی برای تعیین نمونه استفاده شد. بر اساس جدول مورگان برای جامعه محدود (۷۵۵ نفر نیروی انسانی) با در نظر گرفتن ۵ درصد خطا و سطح اطمینان ۹۵ درصد اندازه نمونه ۲۵۵ نفر به دست می‌آید.

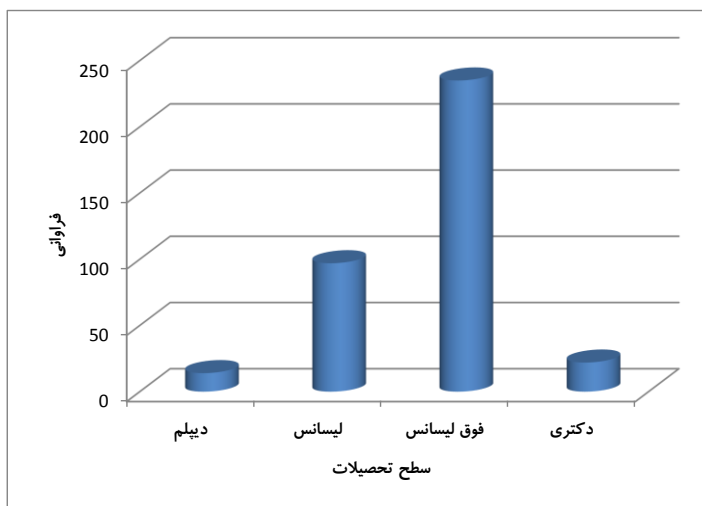
۴,۳ تحلیل جمعیت شناختی

۴,۳,۱ تحصیلات

از میان پاسخ گویان ۱۴ نفر دیپلم، ۹۷ نفر لیسانس، ۲۳۵ نفر فوق لیسانس و ۲۲ نفر دکتری بوده‌اند.

جدول ۴,۱: جدول توزیع افراد بر حسب سطح تحصیلات

فراوانی تجمعی	فراوانی نسبی	فراوانی	
۰,۰۴	۰,۰۴	۱۴	دیپلم
۰,۲۹	۰,۲۵	۹۷	لیسانس
۰,۹۰	۰,۶۱	۲۳۵	فوق لیسانس
۰,۹۶	۰,۰۶	۲۲	دکتری



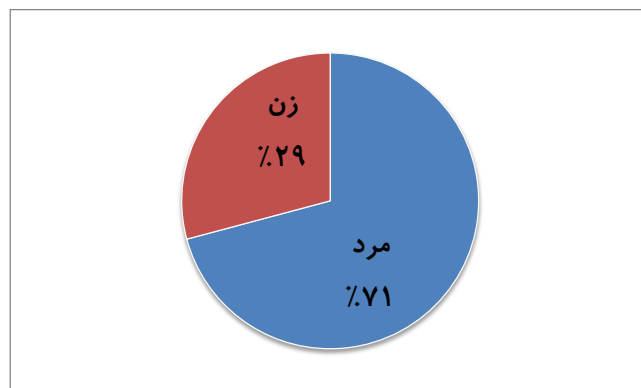
شکل ۴،۱: نمودار توزیع افراد بر حسب سطح تحصیلات

۴،۳،۲ جنسیت

۷۱ درصد پاسخ گویان را مردان و ۲۹ درصد را زنان تشکیل داده است.

جدول ۴،۲: جدول توزیع افراد بر حسب جنسیت

فراوانی نسبی	فراوانی نسبی	فراوانی	
۰،۷۱	٪۷۱	۲۷۲	مرد
۰،۲۹	٪۲۹	۱۱۲	زن



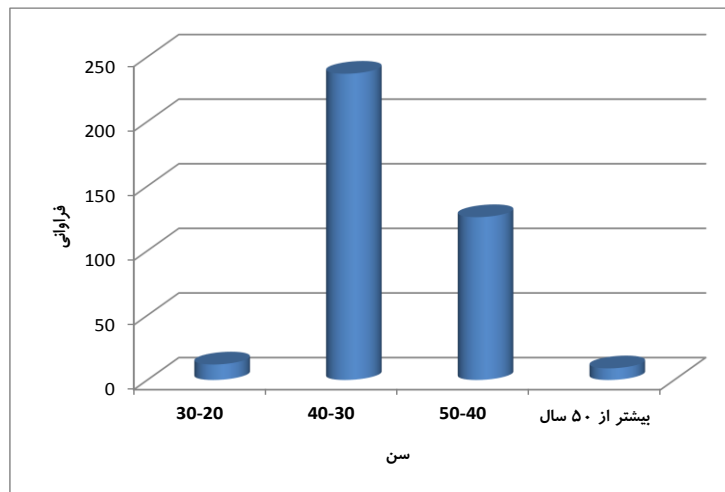
شکل ۴,۲: نمودار توزیع افراد بر حسب سطح جنسیت

سن ۴,۳,۳

از میان پاسخ گویان ۱۲ نفر در رده سنی ۲۰ تا ۳۰ سال، ۲۳۷ نفر بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۱۲۶ نفر بین ۴۰ تا ۵۰ سال، ۹ نفر بیشتر از ۵۰ سال سن داشته اند.

جدول ۴,۳: جدول توزیع افراد بر حسب سن

فرآوانی تجمعی	فرآوانی نسبی	فرآوانی	
٪۳	۰,۰۳	۱۲	۲۰-۳۰
٪۶۵	۰,۶۲	۲۳۷	۳۰-۴۰
٪۹۸	۰,۳۳	۱۲۶	۴۰-۵۰
٪۱۰۰	۰,۰۲	۹	بیشتر از ۵۰ سال



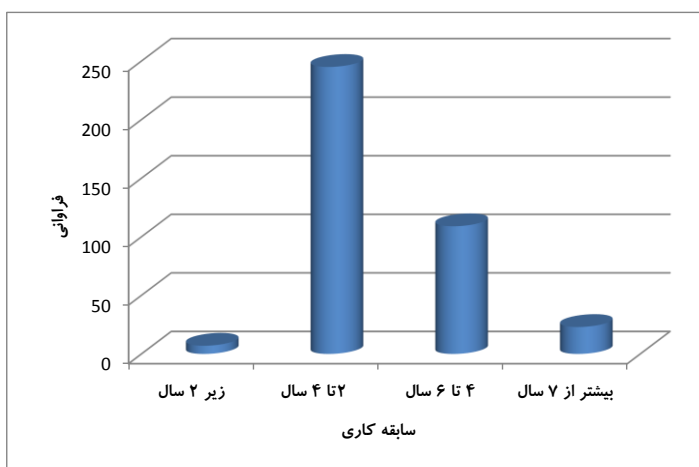
شکل ۴,۳: نمودار توزیع افراد بر حسب سن

۴,۳,۴ سابقه‌ی کاری

از میان پاسخ گویان ۷ نفر سابقه کاری کمتر از ۲ سال، ۲۳۴ نفر بین ۲ تا ۴ سال، ۱۰۹ نفر بین ۴ تا ۶ سال، ۲۳ نفر بالای ۷ سال سابقه کاری داشتند.

جدول ۴,۴: جدول توزیع افراد بر حسب سابقه‌ی کار

فرآوانی تجمعی	فرآوانی نسبی	فرآوانی	
۲٪	۰,۰۲	۷	زیر ۲ سال
۶۶٪	۰,۶۴	۲۴۵	۲ تا ۴ سال
۹۴٪	۰,۲۸	۱۰۹	۴ تا ۶ سال
۱۰۰٪	۰,۰۶	۲۳	بیشتر از ۷ سال



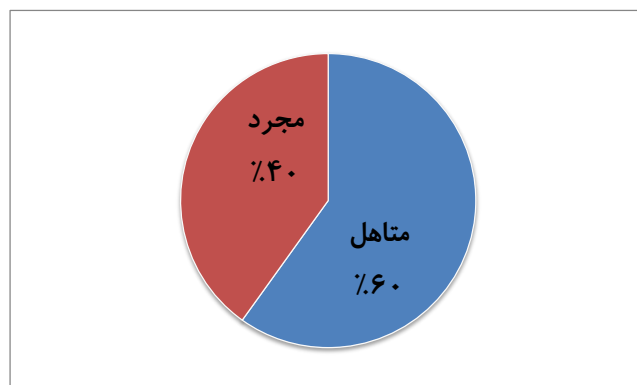
شکل ۴,۴: نمودار توزیع افراد بر حسب سابقه‌ی کار

۴,۳,۵ وضعیت تاهل

از میان پاسخ دهندگان ۶۰ درصد افراد متاهل و ۴۰ درصد دیگر مجرد هستند.

جدول ۴,۵: جدول توزیع افراد بر حسب وضعیت تاهل

فرآوانی تجمعی	فرآوانی نسبی	فرآوانی	
۶۰٪	۰,۶۰	۲۳۰	متاهل
۱۰۰٪	۰,۴۰	۱۵۴	مجرد



شکل ۴,۵: نمودار توزیع افراد بر حسب وضعیت تاهل

۴,۳,۶ تعداد فرزندان

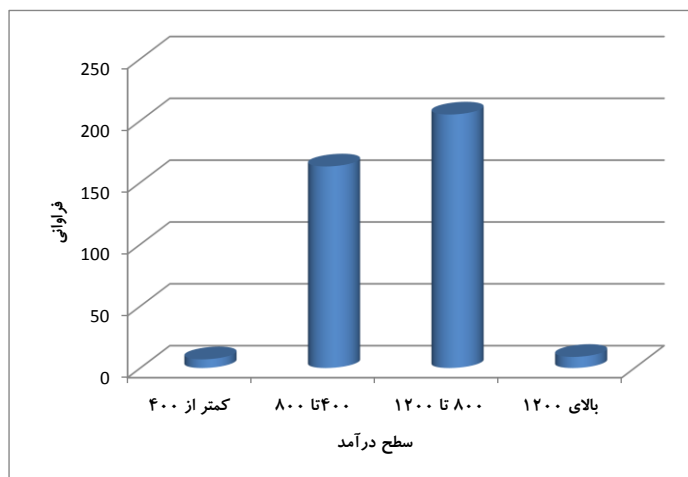
میانگین فرزندان پاسخ گویان یک نفر است.

۴,۳,۷ سطح درآمد

با توجه با جدول توصیفی زیر بیشتر پاسخ گویان درآمدی بین ۸۰۰ تا ۱۲۰۰ داشته اند.

جدول ۴,۶: جدول توزیع افراد بر حسب سطح درآمد

فرآوانی تجمعی	فرآوانی نسبی	فرآوانی	
۲٪	۰,۰۲	۷	کمتر از ۴۰۰
۴۴٪	۰,۴۲	۱۶۳	۴۰۰ تا ۸۰۰
۹۸٪	۰,۵۳	۲۰۵	۸۰۰ تا ۱۲۰۰
۱۰۰٪	۰,۰۲	۹	بالای ۱۲۰۰



شکل ۴,۶: نمودار توزیع افراد بر حسب سطح درآمد

۴,۴ بررسی روایی و پایایی پرسشنامه

یک آزمون خوب باید از تعدادی ویژگی مطلوب مانند عینیت، سهولت اجرا، عملی بودن، سهولت تعبیر و تفسیر، روایی و پایایی برخوردار باشد. مهم‌ترین موارد ذکر شده در این ویژگی‌ها، روایی و پایایی است. که در اینجا به بررسی این دو مورد پرداخته می‌شود. اگر پرسشنامه دارای این دو معیار باشد این بدان معنی است که میزان یا درصد اشتباه محقق در اندازه‌گیری ملاک‌ها و عوامل مورد نظر، اگر صفر نباشد به حداقل ممکن می‌رسد. پس روایی و پایایی نقطه مقابل اشتباه در اندازه‌گیری‌ها هستند. به طوری که هرچه میزان اشتباه محقق در مورد ملاک‌ها و عوامل اندازه‌گیری کمتر باشد اعتبار و قابلیت آن در اندازه‌گیری بیشتر می‌باشد. اعتبار در اندازه‌گیری را روایی و قابلیت اعتماد را پایایی می‌گویند.

روایی به این پرسش پاسخ می‌دهد که آیا پرسشنامه همان چیزی را اندازه‌گیری می‌کند که واقعاً در پی سنجش آن هستیم یا خیر. روایی آزمون عبارت است از توانایی ابزار مورد نظر در اندازه‌گیری صفتی که آزمون برای اندازه‌گیری آن ساخته شده است و شامل روایی صوری، روایی پیش‌بینی، روایی محتوا و ... می‌باشد.

از میان روش‌های متعددی که برای تعیین اعتبار اندازه‌گیری وجود دارد، روایی صوری برای این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است. بدین صورت که از تعدادی از صاحب‌نظران و محققان در زمینه تحقیق، در رابطه با میزان درستی و شفافیت سؤالات پرسشنامه نظرخواهی به عمل می‌آید؛ که بدین ترتیب از متخصصان صاحب‌نظر در این رشته از جمله استاد راهنما و استاد مشاور و دیگر اساتید مرتبط، نظرخواهی به عمل آمد که آن‌ها اعتبار پرسشنامه را تأیید کردند. در این تحقیق برای افزایش روایی، ابزارهای زیر مورد استفاده قرار گرفته است:

۱. استفاده از نظرات اساتید راهنما و مشاور و سایر اساتید مرتبط با موضوع.

۲. مطالعه مقالات، کتب و مجلاتی که از این پرسشنامه یا پرسشنامه‌های مشابه استفاده کرده‌اند. پایایی یک وسیله اندازه‌گیری، عمدتاً به دقت نتایج حاصل از آن اشاره می‌کند. پایایی به: دقت، اعتمادپذیری، ثبات یا تکرارپذیری نتایج آزمون اشاره می‌کند. پایایی ابزار، عبارت است از این که اگر یک وسیله اندازه‌گیری که برای سنجش متغیر و صفتی ساخته شده در شرایط مشابه در زمان یا مکان دیگر مورد استفاده قرار گیرد، نتایج مشابهی از آن حاصل شود. قابلیت اعتماد نشان‌گر آن است که تا چه اندازه ابزار اندازه‌گیری، ویژگی‌های با ثبات آزمودنی یا ویژگی‌های موقتی و متغیر وی را می‌سنجد. برای تعیین پایایی پرسش‌نامه مورد استفاده در این پژوهش از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. این روش برای محاسبه همابستگی‌های درونی ابزارهای اندازه‌گیری از جمله پرسش‌نامه‌ها یا آزمون‌هایی که خصیصه‌های مختلفی را اندازه‌گیری می‌کنند به کار می‌رود. ضریب آلفای کرونباخ توسط کرونباخ ابداع شده و یکی از متداول‌ترین روش‌های اندازه‌گیری اعتمادپذیری یا پایایی پرسش‌نامه‌ها است.

برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمره‌های هر زیرمجموعه سؤال‌های پرسشنامه یا زیر آزمون و واریانس کل را محاسبه کرد. سپس با استفاده از رابطه زیر مقدار ضریب آلفای کرونباخ را محاسبه کرد:

$$\alpha = \frac{j}{j-1} \left(1 - \frac{\sum \delta_j^2}{\delta^2} \right) \quad \text{فرمول ۴،۱}$$

α = ضریب پایایی کل آزمون

j = تعداد سؤالات پژوهش

$\delta z^2 =$ واریانس مربوط به سؤال λ ام

$\delta \sigma^2 =$ واریانس کل سؤالات آزمون

هر چه این معیار به مقدار یک نزدیکتر باشد نشان‌دهنده پایایی بالا و هر چه این مقدار به صفر نزدیکتر باشد نشان‌دهنده عدم پایایی پرسش‌نامه می‌باشد. کرونباخ، ضریب پایایی ۰/۴۵ را کم، ۰/۷۵ را متوسط و قابل قبول و ضریب پایایی ۰/۹۵ را زیاد پیشنهاد کرده است.

در این پژوهش با استفاده از نرم افزار SPSS، آلفای کرونباخ پرسش‌نامه و سؤالات محاسبه گردیده است. پس از جمع‌آوری نمونه مقدماتی (۳۰ عدد پرسش‌نامه)، پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ برای هر متغیر و کل پرسش‌نامه محاسبه گردید. مقدار آلفای محاسبه شده برای کل پرسش‌نامه در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۴،۷: آلفای کرونباخ برای کل پرسش‌نامه

Reliability Statistics

آلفای کرونباخ	تعداد سؤالات
۰,۹۳۲	۲۵

چون مقدار آلفای کرونباخ کل پرسش‌نامه ۰/۹۳۲ بدست آمده است بنابراین پرسش‌نامه از پایایی خیلی بالایی برخوردار است. در ادامه پایایی هر کدام از سؤالات بررسی می‌شود.

چون مقدار آلفای کرونباخ کل پرسش‌نامه ۰/۹۳۲ بدست آمده است بنابراین پرسش‌نامه از پایایی خیلی بالایی برخوردار است. در ادامه پایایی هر کدام از سؤالات بررسی می‌شود.

جدول ۴،۸: محاسبه تغییرات آلفای کرونباخ در صورت حذف سؤال

تغییر در آلفای کرونباخ در صورت حذف سؤال	سؤالات	تغییر در آلفای کرونباخ در صورت حذف سؤال	سؤالات
۰,۹۳۱	سوال ۱۳	۰,۹۳	سوال ۱
۰,۹۲۹	سوال ۱۴	۰,۹۲۹	سوال ۲
۰,۹۲۹	سوال ۱۵	۰,۹۲۹	سوال ۳
۰,۹۲۹	سوال ۱۶	۰,۹۲۹	سوال ۴
۰,۹۲۹	سوال ۱۷	۰,۹۳	سوال ۵
۰,۹۳	سوال ۱۸	۰,۹۳۱	سوال ۶
۰,۹۳۲	سوال ۱۹	۰,۹۳	سوال ۷
۰,۹۳۳	سوال ۲۰	۰,۹۲۹	سوال ۸
۰,۹۲۹	سوال ۲۱	۰,۹۲۹	سوال ۹
۰,۹۳	سوال ۲۲	۰,۹۲۹	سوال ۱۰
۰,۹۳	سوال ۲۳	۰,۹۳۱	سوال ۱۱
۰,۹۲۹	سوال ۲۴	۰,۹۳	سوال ۱۲
۰,۹۲۹	سوال ۲۵		

جدول بالا نشان می‌دهد که حذف سؤالات تأثیری قابل توجهی بر بهبود آلفای کرونباخ کل پرسشنامه ندارد به عبارت دیگر سؤالات پرسشنامه از پایایی خوبی برخوردار هستند.

۴,۵ مفروضات رگرسیون خطی

جهت استفاده از رگرسیون خطی ساده باید شرایط زیر محقق شود:

۱. میانگین (امید ریاضی) خطاها صفر باشد.
 ۲. واریانس خطاها ثابت باشد.
- مفروضات ۱ و ۲ بدین معنی هستند که توزیع خطاها باید دارای توزیع نرمال باشد. بدین منظور باید نمودار توزیع داده‌ها و نمودار نرمال آن‌ها رسم شود و سپس مقایسه‌ای بین دو نمودار صورت گیرد.
۳. بین خطاهای مدل، همبستگی وجود نداشته باشد. به منظور بررسی این شرط از آزمون دوربین-واتسون استفاده می‌شود.
 ۴. متغیر وابسته دارای توزیع نرمال باشد.
 ۵. بین متغیرهای مستقل همبستگی وجود نداشته باشد (دارای هم‌خطی نباشند). در SPSS برای برقراری این شرط از آزمون هم‌خطی استفاده می‌شود.

۴,۵,۱ بررسی نرمال بودن متغیر وابسته (انگیزش کارکنان)

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و انتخاب نوع آزمون‌های مربوطه، ابتدا باید به بررسی وضعیت نرمال بودن متغیر بپردازیم. چرا که اگر متغیرها نرمال باشند، مجاز خواهیم بود هم از آزمون‌های پارامتریک و هم از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده نماییم. اما چنانچه متغیرها نرمال نباشند، تنها مجاز خواهیم بود از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده نماییم. آزمونی که جهت بررسی نرمال بودن متغیرها استفاده می‌شود، آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف (KS) می‌باشد. از این آزمون زمانی استفاده می‌شود که بخواهیم ببینیم داده‌های متغیر مورد نظر نرمال هستند یا خیر؛ علاوه بر این آزمون اطلاعات توصیفی این متغیر مانند ضریب چولگی، ضریب کشیدگی، خطای استاندارد چولگی و خطای استاندارد کشیدگی نیز محاسبه می‌شود و بر اساس آن میزان تفاوت با توزیع نرمال بررسی می‌گردد.

جدول ۴,۹: نتایج بررسی نرمال بودن متغیرها (آزمون KS)

متغیر	کولموگوروف-اسمیرنوف	Sig	وضعیت
انگیزه‌ی	۱/۰۸۰	۰/۱۹۴	نرمال

کارکنان

جدول ۴,۱۰: نتایج بررسی نرمال بودن متغیرها (آزمون KS)

	تعداد	میانگین	انحراف معیار	چولگی		کشیدگی	
				ضریب چولگی	خطای استاندارد	ضریب کشیدگی	خطای استاندارد
انگیزه‌ی کارکنان	۲۵۵	۲,۳۵۰۲	۰,۹۰۴۹۳	۰,۳۲۷	۰,۱۶۵	-۰,۴۸۱	۰,۳۲۹

چون قدر مطلق ضریب چولگی کمتر از ۰/۵ باشد، چولگی توزیع زیاد نیست. خطای استاندارد چولگی نیز بین ۲ و ۲- قرار دارد بنابراین تفاوت زیادی با توزیع نرمال ندارد. به همین ترتیب قدر مطلق ضریب کشیدگی کمتر از ۰/۵ باشد، کشیدگی توزیع زیاد نیست. خطای استاندارد کشیدگی نیز بین ۲ و ۲- قرار دارد بنابراین از نظر کشیدگی نیز تفاوت زیادی با توزیع نرمال ندارد.

۴,۶ آزمون دوربین - واتسون (DW)

یکی از مفروضاتی که در رگرسیون مدنظر قرار می‌گیرد، استقلال خطاها (تفاوت بین مقادیر واقعی و مقادیر پیش‌بینی شده توسط معادله رگرسیون) از یکدیگر است. در صورتی که فرضیه استقلال خطاها رد شود و خطاها با یکدیگر همبستگی داشته باشند امکان استفاده از رگرسیون وجود ندارد. به منظور بررسی استقلال خطاها از یکدیگر از آزمون دوربین - واتسون استفاده می‌شود. نتایج حاصل از آزمون دوربین - واتسون به شرح زیر می‌باشد.

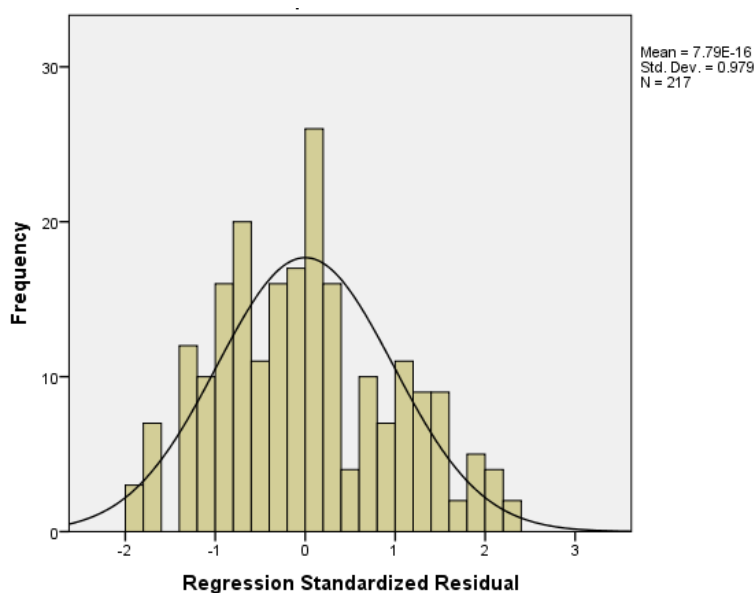
جدول ۴,۱۱: نتایج آزمون دوربین-واتسون (DW)

آماره DW	
۲/۰۰۰۶	مدل رگرسیونی

با توجه به مقادیر به دست آمده، از آنجایی که مقدار آماره دوربین-واتسون در فاصله $1/5$ و $2/5$ قرار دارد، فرض عدم وجود همبستگی بین خطاها پذیرفته می‌شود بنابراین می‌توان از رگرسیون استفاده کرد.

۴,۷ بررسی نرمال بودن خطاها

یکی دیگر از مفروضات در نظر گرفته شده در رگرسیون آن است که خطاها دارای توزیع نرمال با میانگین صفر می‌باشند. بدیهی است در صورت عدم برقراری این پیش‌گزیده، نمی‌توان از رگرسیون استفاده کرد. بدین منظور باید مقادیر استاندارد خطاها محاسبه شود و نمودار توزیع داده‌ها و نمودار نرمال آن‌ها رسم شود و سپس مقایسه‌ای بین دو نمودار صورت گیرد. جهت بررسی نرمال بودن خطاها در نرم‌افزار SPSS از نمودار هیستوگرام استفاده می‌شود. نتایج در زیر نشان داده شده است.



شکل ۴,۷: نمودار هیستوگرام مربوط به نرمال بودن خطاها

با مقایسه نمودار توزیع فراوانی خطاها و نمودار توزیع نرمال، مشاهده می‌شود که توزیع خطاها تقریباً نرمال است؛ همچنین مقدار میانگین آرایه شده در سمت راست نمودارها بسیار کوچک (نزدیک به صفر) و انحراف معیار نزدیک به یک است، پس می‌توان از رگرسیون برای تحلیل فرضیات استفاده کرد.

۴,۸ آزمون هم‌خطی

هم‌خطی وضعیتی است که نشان می‌دهد یک متغیر مستقل تابعی خطی از سایر متغیرهای مستقل است. اگر هم‌خطی در یک معادله رگرسیون بالا باشد بدین معنی است که بین متغیرهای مستقل همبستگی بالایی وجود دارد و ممکن است با وجود بالا بودن R^2 ، مدل دارای اعتبار بالایی نباشد. به عبارت دیگر با وجود آنکه مدل خوب به نظر می‌رسد ولی دارای متغیرهای مستقل معناداری می‌شود. توان رابطه خطی بین متغیرهای مستقل مربوط به مدل با شاخصی اندازه‌گیری می‌شود که تولرانس نامیده می‌شود. برای هر متغیر مستقل، تولرانس نسبتی از پراکندگی آن متغیر است که توسط روابط خطی آن متغیر با سایر متغیرهای مستقل موجود در مدل توجیه نمی‌شود. با توجه به اینکه تولرانس یک نسبت است، مقدار آن بین صفر تا یک تغییر می‌کند. مقدار نزدیک به یک به این معنی است که در یک متغیر مستقل بخش کوچکی از پراکندگی آن توسط سایر متغیرهای مستقل توجیه می‌شود. مقدار نزدیک به صفر به این معنی است که یک متغیر تقریباً ترکیب خطی از سایر متغیرهای مستقل است و داده‌ها دارای رابطه خطی مشترک چندگانه هستند.

اگر هر یک از تولرانس‌ها کوچک باشد (کمتر از ۰/۱) وجود رابطه خطی مشترک چندگانه ممکن است مشکلی برای داده‌ها باشد. یکی دیگر از روش‌های بررسی رابطه خطی بین متغیرهای مستقل، محاسبه شاخص VIF می‌باشد، که در نرم‌افزار SPSS وجود دارد. اگر شاخص محاسبه شده کمتر از پنج باشد، فرض استقلال پذیرفته می‌باشد.

جدول ۴،۱۲: تولرانس و VIF مربوط به متغیرهای مستقل

متغیر	تولرانس	VIF
پاداش	۰,۶۴۳	۱,۵۵۴
تبعیض	۰,۵۷۸	۱,۷۲۹
مهارت	۰,۶۸۳	۱,۴۶۳

همان‌طور که ملاحظه می‌شود مقادیر تولرانس بزرگ بوده (بیشتر از ۰/۱) که نشان‌دهنده عدم وجود هم‌خطی است و چون شاخص VIF کمتر از ۵ است فرض استقلال پذیرفته می‌شود.

با توجه به این که همه پیش شرط‌های رگرسیون خطی رعایت شده است بنابراین برای بررسی فرضیات تحقیق از این روش تحلیل رگرسیون استفاده می‌شود. گاهی دو یا چند متغیر تأثیر عمده ای روی متغیر وابسته دارند. در این وضعیت از رگرسیون چندگانه جهت پیش‌بینی متغیر وابسته استفاده می‌شود. در رگرسیون چندگانه نیز فرض خطی بودن رابطه بین متغیرها برقرار می‌باشد و بر اساس معادله رگرسیون چندگانه با سه متغیر وابسته به شکل زیر تعریف می‌شود.

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3$$

در رگرسیون چندگانه از روش Enter برای ورود متغیرها استفاده می‌شود سایر خروجی‌ها در جداول زیر آمده است. در جدول زیر اطلاعات مربوط به متغیرهای مستقل و وابسته و همچنین روش ورود متغیرها به رگرسیون نشان داده شده است.

جدول ۴،۱۳: اطلاعات مدل رگرسیونی

مدل	متغیرهای موجود در مدل		روش ورود متغیرها
	مستقل	وابسته	
	پاداش تبعیض مهارت	انگیزش کارکنان	Enter

جدول ۴،۱۴: ضریب تعیین مدل رگرسیونی

مدل	ضریب رگرسیونی R	ضریب تعیین R Square	ضریب رگرسیونی تعدیل شده	Std. Error of the Estimate
	۰٫۸۱۳	۰٫۶۶۰	۰٫۶۵۶	۰٫۵۳۱۱۳

همان طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود ضرایب رگرسیونی و ضریب تعیین مدل به ترتیب ۰/۶۶۰ و ۰/۶۵۶ محاسبه شده است که نشان می‌دهد چند درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل تبیین می‌شود.

تحلیل واریانس رگرسیون، به منظور بررسی وجود رابطه خطی بین متغیرهای مستقل و متغیرهای وابسته است. به عبارت دیگر، نشان می‌دهد که دست کم یکی از k متغیر مستقل با متغیر وابسته رابطه خطی دارد یا نه. این فرضیات به این صورت است:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$$

H_1 : دست کم یکی از بتاها صفر نیست

نتایج حاصل از تحلیل واریانس در جدول زیر آمده است. چون سطح معناداری کمتر از ۵ درصد است پس بیانگر آن است که دست کم یکی از متغیرهای مستقل دارای رابطه خطی با متغیرهای وابسته است.

جدول ۴،۱۵: تحلیل واریانس

مدل	مجموع انحرافات	درجه آزادی	Mean Square	F	سطح معناداری
Regression	۱۱۶,۷۹۶	۳	۳۸,۹۳۲	۱۳۸,۰۱۱	۰,۰۰۰
Residual	۶۰,۰۸۶	۲۱۳	۰,۲۸۲		
Total	۱۷۶,۸۸۲	۲۱۶			

در جدول زیر و در ستون B به ترتیب ضرایب رگرسیونی هر کدام از متغیرهای مستقل و مقدار ثابت ارائه شده است.

جدول ۴،۱۶: ضرایب رگرسیونی و سطح معناداری آنها

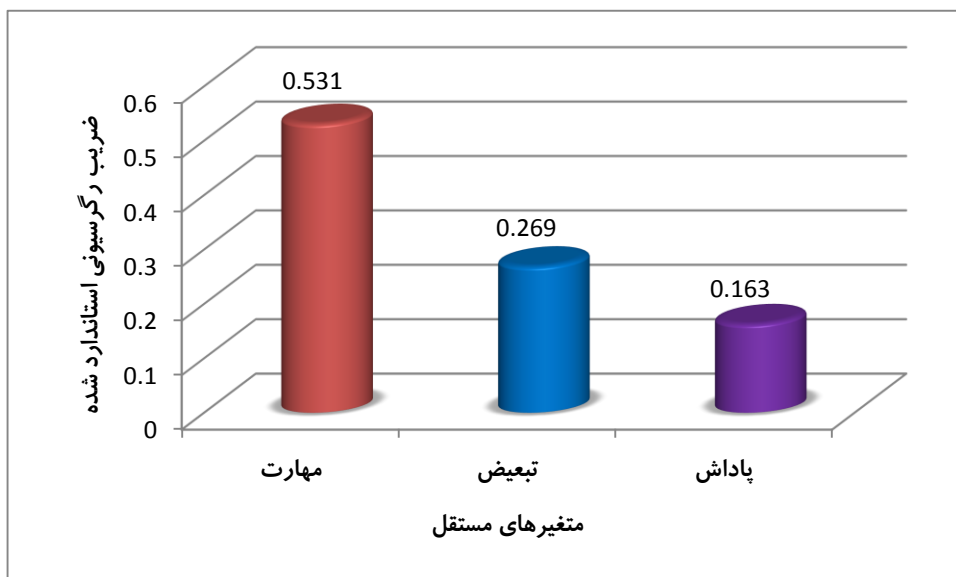
مدل	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	t	سطح معناداری
	B	Std. Error	Beta		
مقدار ثابت	۰,۰۳۳	۰,۱۲۹		۰,۲۵۲	۰,۸۰۱
X _۱ پاداش	۰,۱۴۱	۰,۰۴۳	۰,۱۶۳	۳,۲۷۵	۰,۰۰۱
X _۲ تبعیض	-۰,۲۹۳	۰,۰۵۷	-۰,۲۶۹	۵,۱۱۴	۰,۰۰۰
X _۳ مهارت	۰,۵۲۵	۰,۰۴۸	۰,۵۳۱	۱۰,۹۸۲	۰,۰۰۰

بنابراین با توجه به جدول بالا سه متغیر « پاداش », « تبعیض » و « مهارت » دارای ضرایب رگرسیونی معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد هستند (سطح معناداری آن‌ها کمتر از ۰/۰۱ است). بنابراین رابطه رگرسیونی به صورت زیر است.

$$y = ۰/۱۴۱(X_1) - ۰/۲۹۳(X_2) + ۰/۵۲۵(X_3) \quad \text{فرمول ۴,۲:}$$

مقدار استاندارد شده ضرایب رگرسیونی نشان دهنده میزان تغییر در متغیر وابسته به ازای تغییری به اندازه یک انحراف معیار در متغیر مستقل است. هر چه، قدر مطلق ضرایب رگرسیونی استاندارد شده بیشتر باشد رابطه‌ی قوی‌تر بین متغیر وابسته و متغیر مستقل را نشان می‌دهد.

برای مقایسه سه متغیر با یکدیگر از ضرایب استاندارد رگرسیونی استفاده می‌شود به عبارت دیگر هر متغیر که ضرایب استاندارد بیشتری داشته باشد تاثیر بیشتری بر تغییرات متغیر وابسته (انگیزش کارکنان) دارد. در نمودار زیر این سه متغیر به ترتیب اولویت نشان داده شده است.



شکل ۴,۸: رتبه‌بندی متغیرهای تاثیر گذار بر انگیزش کارکنان

۴,۹ بررسی فرضیات

۴,۹,۱ فرض اول: مهارت با انگیزه‌ی کارکنان در سازمان رابطه‌ی مثبت دارد.

این فرضیه بر اساس فرض آماری زیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد آزمون قرار می‌گیرند:

- فرض صفر: مهارت بر انگیزه‌ی کارکنان در سازمان تاثیرگذار نیست.
 - فرض مقابل: مهارت بر انگیزه‌ی کارکنان در سازمان تاثیرگذار است.
- نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون در جدول زیر آمده است.

جدول ۴,۱۷: ضریب رگرسیونی و سطح معناداری

نتیجه	سطح معناداری	ضریب رگرسیونی	متغیر
معنادار است	۰,۰۰۱	۰,۵۲۵	مهارت

با توجه به جدول بالا ضریب رگرسیونی متغیر مهارت در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است بنابراین فرض مقابل تایید می شود. چون مقدار ضریب رگرسیونی مثبت است پس می توان نتیجه گرفت مهارت بر انگیزه کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

۴,۹,۲ فرض دوم: تبعیض با انگیزه‌ی کارکنان در سازمان رابطه‌ی منفی دارد.

این فرضیه بر اساس فرض آماری زیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد آزمون قرار می گیرند:

- فرض صفر: تبعیض بر انگیزه‌ی کارکنان در سازمان تاثیرگذار نیست.
 - فرض مقابل: تبعیض بر انگیزه‌ی کارکنان در سازمان تاثیرگذار است.
- نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون در جدول زیر آمده است.

جدول ۴,۱۸: ضریب رگرسیونی و سطح معناداری

نتیجه	سطح معناداری	ضریب رگرسیونی	متغیر
معنادار است	۰,۰۰۰	-۰,۲۹۳	تبعیض

با توجه به جدول بالا ضریب رگرسیونی متغیر تبعیض در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است بنابراین فرض مقابل تایید می شود. چون مقدار ضریب رگرسیونی مثبت است پس می توان نتیجه گرفت تبعیض بر انگیزه کارکنان تاثیر منفی و معناداری دارد.

۴,۹,۳ فرض سوم: پاداش با انگیزه‌ی کارکنان در سازمان رابطه‌ی مثبت دارد.

این فرضیه بر اساس فرض آماری زیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد آزمون قرار می گیرند:

- فرض صفر: پاداش بر انگیزه‌ی کارکنان در سازمان تاثیرگذار نیست.
 - فرض مقابل: پاداش بر انگیزه‌ی کارکنان در سازمان تاثیرگذار است.
- نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون در جدول زیر آمده است.

جدول ۴,۱۹: ضریب رگرسیونی و سطح معناداری

نتیجه	سطح معناداری	ضریب رگرسیونی	متغیر
-------	--------------	---------------	-------

معنادار است	۰,۰۰۰	۰,۱۴۱	پاداش
-------------	-------	-------	-------

با توجه به جدول بالا ضریب رگرسیونی متغیر پاداش در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است بنابراین فرض مقابل تایید می شود. چون مقدار ضریب رگرسیونی مثبت است پس می توان نتیجه گرفت پاداش بر انگیزه کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

۴,۹,۴ فرض چهارم: شدت تاثیرگذاری مهارت، پاداش، تبعیض بر انگیزه کارکنان در سازمان متفاوت است.

با توجه به ضرایب رگرسیونی به دست آمده در قسمت قبل، مهارت با وزن بیشتری بر معادله تاثیرگذار است در نتیجه شدت تاثیر آن بر انگیزش در رتبه اول می باشد. از همین رو، تبعیض در رتبه دوم و پاداش در رتبه سوم از لحاظ تاثیرگذاری بر انگیزش می باشد.

۴,۱۰ رتبه بندی متغیرها با الگوریتم جنگل های تصادفی^۱

یکی از روش های نوین و پیشرفته ی آماری، روش جنگل های تصادفی است که در سال ۲۰۰۱ توسط لیو بریمن^۲، آماردان دانشگاه برکلی امریکا ارایه شد و از آن پس توسط محققین، به طور گسترده و موفقیت آمیزی در مدل سازی و داده کاوی^۳ به کار گرفته شده است. در ساختار روش جنگل های تصادفی، الگوریتمی وجود دارد که می توان میزان اهمیت متغیرها^۴ را در مدل، تعیین کرد. بر اساس این الگوریتم می توان متغیرهایی که دارای نقش بیشتری در مدل نهایی هستند را شناسایی کرد. قابل ذکر است که مقیاس اهمیت یک متغیر، به تنهایی قابل تفسیر نبوده و فقط برای رتبه بندی متغیرها بر اساس اهمیت آن ها در مدل به کار می رود.

با به کارگیری این الگوریتم در این پژوهش، رتبه بندی اهمیت سه متغیر در پیش بینی متغیر پاسخ انگیزش به دست آمد. شرح این نتایج در شکل آورده شده است. با توجه به شکل، ملاحظه می شود که

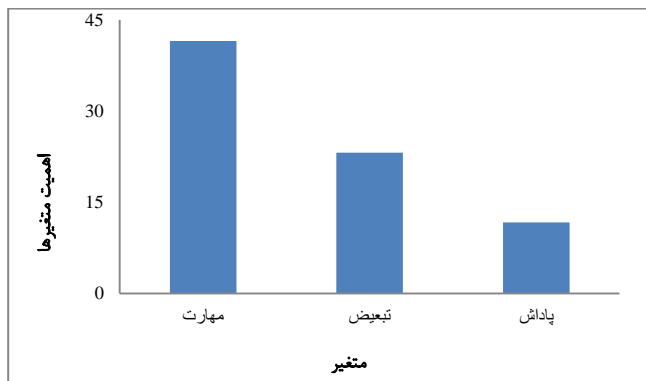
^۱ Random Forest

^۲ Leo Breiman (۱۹۲۸-۲۰۰۵)

^۳ Data Mining

^۴ Variable Importance

متغیر مهارت، بیشترین اهمیت را در این مدل دارا می‌باشد. همچنین متغیر تبعیض در رتبه‌ی دوم اهمیت قرار دارد و متغیر پاداش دارای کمترین اهمیت در مدل است.



شکل ۴,۹: نمودار اهمیت متغیرها

فصل پنجم

نتیجه‌گیری و ارائه‌ی پیشنهادات

۵.۱ جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

پس از بررسی و پرسمان‌های انجام شده در ساختار پژوهش محور پژوهشگاه نفت، سه عامل مهارت، پاداش و تبعیض به عنوان عوامل تاثیرگذار بر انگیزش کارکنان در نظر گرفته شد. مهارت مهمترین عامل در پیشرفت و ارتقای شغلی افراد در پژوهشگاه است و دو عامل پاداش و تبعیض عواملی هستند که از لحاظ درونی انگیزه‌ی افراد را متغیر می‌سازد.

تحقیق و پژوهش صورت گرفته در این زمینه، بر واقعیت موجود صحنه گذاشت که مهارت مهمترین عامل موثر بر انگیزش در پژوهشگاه است. در پژوهشگاه صنعت نفت کارهای واگذار شده به افراد به مهارت و توانایی و دانش افراد وابستگی مستقیم دارد به این معنی که هر چقدر مهارت کارمند بالاتر باشد، در پروژه‌های بیشتری در واحدهای مختلف، شرکت داده می‌شود. پاداش و تبعیض نیز عوامل موثر بعدی هستند که بر انگیزش کارکنان در پژوهشگاه تاثیر می‌گذارند.

اگر از منظر تئوری انتظارات و ویکتور وروم نیز به نتایج حاصل شده نگاه کنیم کاملاً قابل درک خواهد بود که با بالاتر رفتن مهارت افراد و بهبود عملکرد آنان، پروژه‌های واگذار شده به افراد بیشتر خواهد شد و در

نهایت منجر به اعطای پاداش‌های قابل ملاحظه‌تری به فرد خواهد شد. در نهایت این مهارت و پاداش هر دو منجر به بیشتر شدن انگیزش افراد برای انجام تعهداتش خواهد شد.

همچنین اگر نگاهی دوباره به تئوری‌های نیازهای مک کللند یا ERG کلایتون آلدرفر بیاندازیم خواهیم فهمید که با بالاتر رفتن مهارت افراد، نیاز آنان برای پیشرفت و رشد به خوبی برآورده خواهد شد که این امر نیز منجر به بالاتر رفتن انگیزش کارکنان خواهد شد.

با نگاهی اجمالی به تئوری برابری خواهیم فهمید که افراد در محیط شغلی خود به دنبال مقایسه وضعیت خود با وضعیت همکاران و دوستانشان می‌باشند. اگر در طی این مقایسه افراد تبعیض یا نابرابری احساس کنند به طور مشخص بر انگیزش و عملکردشان تاثیر منفی خواهد داشت.

حال پس از حصول نتایج می‌توان این اطلاعات را برای برنامه‌ریزی آتی منابع انسانی مورد استفاده قرار داد تا با در نظر گرفتن عوامل موثر بر انگیزش، برنامه‌های مفیدتری برای پیشرفت شرکت ایجاد کرد.

۵.۲ محدودیت‌های پژوهش

از ابتدایی‌ترین و رایج‌ترین محدودیت‌ها و مشکلاتی که پژوهش‌هایی از این دست با آن مواجه‌اند، جمع‌آوری تعداد مورد نیاز پرسش‌نامه‌ی کامل و قابل قبول است. در اکثر مواقع، پرکردن دقیق پرسش‌نامه از حوصله‌ی افراد خارج است و این امر فرآیند جمع‌آوری اطلاعات را با مشکل مواجه می‌سازد.

یکی دیگر از مشکلات مهمی که در این پژوهش وجود داشت، کمبود شدید منابع علمی دست اول بود. به نحوی که به جرات می‌توان گفت مجموع تعداد کتب، مقالات و پایان‌نامه‌هایی که در این زمینه به زبان فارسی موجود است، از تعداد انگشتان دست، تجاوز نمی‌کند.

مشکل دیگر که در این زمینه وجود داشت ساختار اداری و پژوهشی و تشریفات سازمانی حاکم بر پژوهشگاه بود که کار جمع‌آوری اطلاعات را با مشکل مواجه می‌ساخت.

۵,۳ پیشنهادها برای پژوهشگران آتی

به دانشجویان و پژوهشگرانی که در آینده قصد تحقیق در زمینه‌ی انگیزش دارند توصیه می‌شود که به نحو مطلوبی مباحث جامعه‌شناختی و روانشناسی را نیز وارد این مبحث نمایند تا بتوانند با بررسی فردی و زمینه‌های تربیتی افراد از دوران کودکی تا تحصیل و اشتغال، دلایل ریشه‌دارتری برای تحلیل ساختاری انگیزش افراد بیابند.

همچنین پیشنهاد می‌شود برای بسط و گسترش مبحث انگیزش، این مقوله را در سازمان‌ها و شرکت‌های دیگر با ساختارهای متفاوت نیز اجرا کنند تا پژوهش‌های وزین‌تری در اختیار مدیران و محققین در آینده قرار بگیرد. (همان گونه که در فصل‌های قبل توضیح داده شد، پژوهشگاه دارای ساختار پژوهش محور است.)

پیوست ۱: پرسش‌نامه

خواهشمند است سوالات را به دقت مطالعه کرده و به آن‌ها پاسخ دهید. لازم به ذکر است که نیازی به نوشتن نام و نام خانوادگی نبوده و اطلاعات، محرمانه خواهند ماند. از این اطلاعات صرفاً جهت تجزیه و تحلیل در پایان نامه‌ی دوره‌ی کارشناسی ارشد در دانشگاه استفاده خواهد شد. از این که وقت شریف خود را در اختیار ما قرار می‌دهید سپاسگزاری می‌نماییم.

مهارت					
۵	۴	۳	۲	۱	بسیار موافق (۵) ... بسیار مخالف (۱)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	۱ مدیران من تنها به اهداف و سیاست‌های کلی می‌پردازد و جزئیات را به من واگذار می‌کند.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	۲ من به دقت به اهداف تعیین شده‌ی مدیران توجه می‌کنم.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	۳ اصولاً به توانایی‌ها و استعداد دیگران اعتماد می‌کنم.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	۴ به انتقادات و پیشنهادات سایر افراد توجه می‌کنم.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	۵ مدیران انگیزه‌ی کافی را برای رسیدن به اهداف خاص، در کارمندان ایجاد می‌کند.

پاداش					
۵	۴	۳	۲	۱	بسیار موافق (۵) ... بسیار مخالف (۱)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	۱ در شرکت ما، پاداش‌های داده شده به صورت عادلانه‌ای بر اساس کارایی افراد

					تعیین می‌گردد.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	۲ در شرکت ما، هر سال در نوع پاداش‌ها تجدید نظر می‌شود.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	۳ سیستم پاداش‌دهی شرکت ما، مربوط به افراد خاصی نیست و می‌تواند به همه کارکنان تعلق گیرد.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	۴ عموماً در شرکت ما، در صورتی که فرد کار خوبی انجام داد مورد تشویق قرار می‌گیرد.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	۵ در شرکت ما، کیفیت انجام دادن کار مهم است.

تبعیض					
۵	۴	۳	۲	۱	بسیار موافق (۵) ... بسیار مخالف (۱)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	۱ تبعیض‌هایی که به خاطر سن و جنسیت می‌باشند، از دیدگاه من مهم‌تر هستند.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	۲ به عقیده‌ی من باید افراد را بر اساس شایستگی‌های فنی و فردی انتخاب کرد.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	۳ حقوقی که دریافت می‌کنم متناسب با کاری است که انجام می‌دهم.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	۴ برخورد‌هایی که با کارمندان صورت می‌گیرد بر اساس شایستگی‌های اوست و نه بر اساس مسائل شخصی.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	۵ من به خاطر ظاهر (لباس پوشیدن یا شرایط فیزیکی) مورد تبعیض واقع می‌شوم.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	۶ برای کارکنان زن قوانینی وجود دارد که مورد تبعیض جنسیتی واقع نشوند ولی این قوانین برای کارکنان مرد وجود ندارد؛ این موضوع برای من مهم است.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	۷ لهجه و شهرستانی بودن تاثیری بر نحوه‌ی برخورد کارمندان با هم دیگر ندارد.

انگیزش و ارزیابی کلی					
۵	۴	۳	۲	۱	بسیار موافق (۵) ... بسیار مخالف (۱)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	۱ احساس می‌کنم امنیت شغلی دارم.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	۲ حمایت همکاران در ایجاد انگیزه کاری مفید است.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	۳ سعی می‌کنم تا آنجا که ممکن است کارها را به بهترین نحو انجام دهم.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	۴ محیط کاری من احساس با ارزش بودن برای من ایجاد می‌کند.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	۵ حجم کاری که برای من مقرر شده، معقول است.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	۶ از اهداف کاری و اولویت‌های واحدی که در آن کار می‌کنم، رضایت دارم.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	۷ اطلاعات کافی برای بهتر انجام دادن کارم در دسترس دارم.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	۸ اغلب اوقات احساس می‌کنم کارم را خوب انجام داده‌ام.

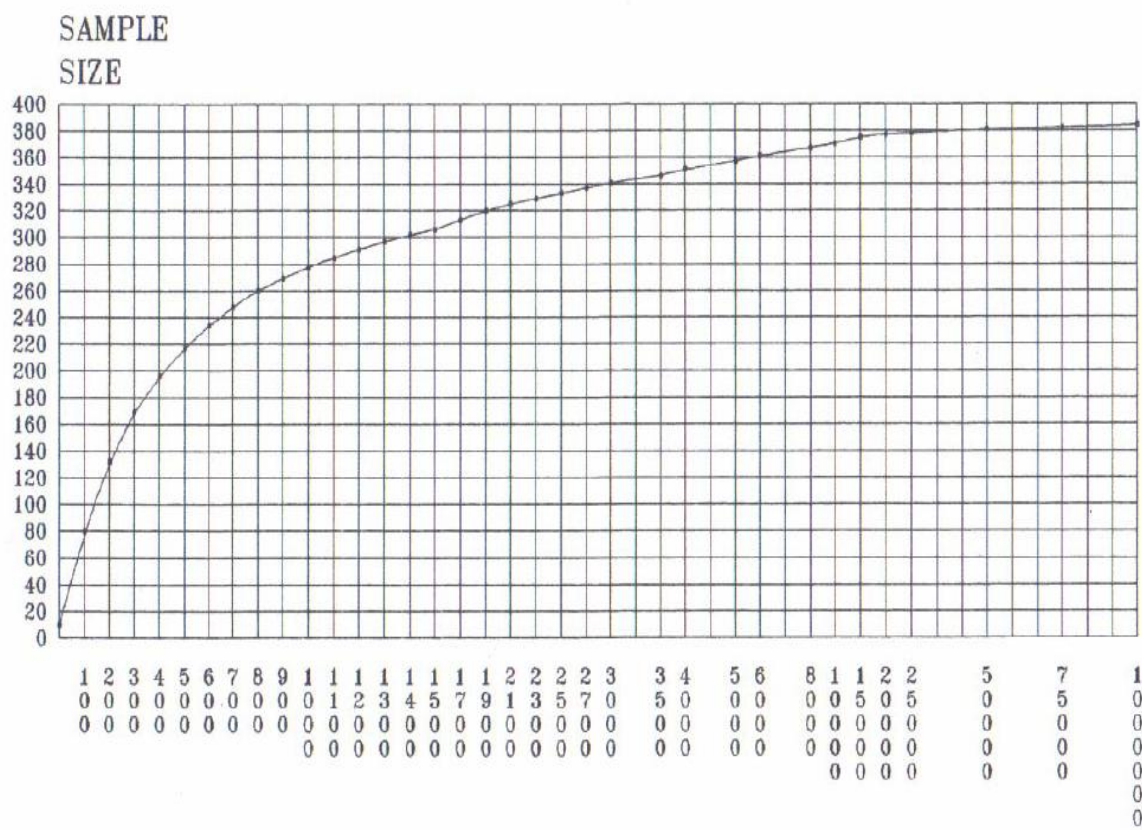
اطلاعات عمومی پاسخ دهنده	
سن:	شهر محل سکونت:
وضعیت تأهل: مجرد <input type="radio"/> متاهل <input type="radio"/>	جنسیت: مذکر <input type="radio"/> مونث <input type="radio"/>
تحصیلات:	تعداد فرزند:
سابقه‌ی کاری	
زیر ۲ سال <input type="radio"/>	۲ تا ۴ سال <input type="radio"/>
۵ تا ۷ سال <input type="radio"/>	۸ سال به بالا <input type="radio"/>
متوسط درآمد ماهیانه (تومان):	
کمتر از ۴۰۰،۰۰۰ <input type="radio"/>	۴۰۰،۰۰۱ الی ۶۰۰،۰۰۰ <input type="radio"/>
۶۰۰،۰۰۱ الی ۹۰۰،۰۰۰ <input type="radio"/>	۹۰۰،۰۰۱ الی ۱،۳۰۰،۰۰۰ <input type="radio"/>
۱،۳۰۰،۰۰۱ الی ۲،۰۰۰،۰۰۰ <input type="radio"/>	بالاتر از ۲،۰۰۰،۰۰۰ <input type="radio"/>

پیوست ۲: جدول مورگان

N	S	N	S	N	S
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	1000000	384

این جدول بیشترین مقدار نمونه را نشان می‌دهد. N نشان‌دهنده‌ی تعداد افراد جامعه و S مقدار نمونه است.

نمودار این جدول نیز به صورت زیر است:



منابع و مراجع

۱. علوی سید امین‌الله، ۱۳۷۷، *روانشناسی مدیریت و سازمان*، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ص ۱۰۹.
۲. بیرو آلن، ۱۳۷۵، *فرهنگ علوم اجتماعی*، ساخوانی باقر، ص ۲۳۴.
۳. پورشه لویی، ۱۳۵۳، *جامعه صنعتی جدید از دیدگاه گالبرایت*، مظفری مهدی، ص ۳۹.
۴. تا که اوچی هیروشی، ۱۳۶۹، *مدیریت ژاپنی در رویارویی جهانی*، طوسی محمدعلی، ص ۴۱.
۵. رابینز استیفن پی.، ۱۹۴۳، *رفتار سازمانی*، جلد اول، علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، فصل ۶.
۶. هرسی و بلانچارد، *مدیریت رفتار سازمانی*، علی علاقه‌بند، انتشارات امیرکبیر.
۷. سیدجوادین سیدرضا، ۱۳۸۳، *مدیریت رفتار سازمانی*، انتشارات نگاه دانش.
۸. الوانی سیدمهدی، ۱۳۷۱، *مدیریت عمومی*، چاپ پنجم، انتشارات ممتاز، تهران.
۹. سرمد زهره، ۱۳۷۷، *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*، انتشارات آگاه، تهران.
۱۰. سعادت اسفندیار، ۱۳۷۵، *مدیریت منابع انسانی*، انتشارات سمت، تهران.
۱۱. مقیمی سیدمحمد، ۱۳۷۷، *سازمان مدیریت و رویکردی پژوهشی*، نشر ترمه، تهران.
۱۲. میرسپاسی ناصر، ۱۳۶۸، *مدیریت منابع انسانی*، چاپ ششم، انتشارات نقش جهان، تهران.
۱۳. کورمن آبراهام، ۱۳۸۱، *روانشناسی صنعتی و سازمانی*، حسین شکرکن، چاپ اول، سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، تهران.
۱۴. خدایپناهی محمدکریم، ۱۳۸۶، *انگیزش و هیجان*، چاپ نهم، انتشارات سمت، تهران.

۱۵. نائلی محمدعلی، ۱۳۷۳، *انگیزش در سازمان‌ها (دیدگاه‌های نظری و فرآیندهای کاربردی)*، چاپ

اول، وزارت فرهنگ و آموزش عالی، تهران.

۱۶. Adams, JS. (۱۹۶۵); Inequity in Social Exchange, *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academics Press. pp ۲۶۴-۳۰۰.
۱۷. Ajzen, I. (۲۰۰۱); Nature and Operation of Attitudes, *Annual Review Psychology*, Vol.۵۲, pp.۲۷-۵۸.
۱۸. Akerele, A. (۱۹۹۱); Role of Labour in Productivity, *Nigeria Journal of Industrial Relation*, Vol.۵, pp.۵۰-۵۸.
۱۹. Alfred R. Lateiner, and JE. Lavine. (۱۹۸۳). *Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja*. Jakarta: Aksara Baru.
۲۰. Ambrose, M. L. And Kulik, C. T. ۱۹۹۹. Old Friends, New Faces. Motivation in the ۱۹۹۰'s. *Journal Management*, Vol. ۲۵, pp. ۲۳۱-۲۹۲.
۲۱. Bergum, B. and Lehr, J. (۱۹۸۴); Monetary Incentives and Vigilance, *Journal of Experimental Psychology*, No.۷, pp.۱۹۷-۱۹۸.
۲۲. Bull, I. H. F. (۲۰۰۵). The relationship between job satisfaction and organizational commitment amongst high school teachers in disadvantaged areas in the Western Cape. Unpublished Masters Dissertation. Cape Town: University of the Western Cape.
۲۳. Dessler, G. ۱۹۸۶. *Organization Theory: Integrating Structure and Behavior*. ۲nd ed. Prentice Hall: Englewood Cliffs.

Abstract

Analysis of structure and proponing of the staff motivational model in Research Institute of Petroleum Industry

By:

Hossein Tavakolian

According to the importance of "Motivation" on improving the efficiency of Human Resources programs and improving the amount of job satisfaction among the organizations staff, in this study, we have investigated the structure of incentives in RIPI Tehran. By examining the actual trends and conditions of the research institute, three factors were selected as the major ones affecting motivation. These factors are mentioned as: Technical skills, Reward and Discrimination.

Using the three factors mentioned above, a model was proposed for the study. After localization of standard motivation questionnaires and benefiting from professors' viewpoints, a questionnaire was designed for this study with minimal error. The Reliability and validity of the questionnaire, indicates its quality.

The collected data were analyzed using correlation and regression tests. Sophisticated algorithms of random forests were used for ranking the variables which are believed to be an innovation at this research.

Finally, results are compared with the theories of motivation to properly check the validity of the results.

Keywords:

Technical skills, Reward, Discrimination, Motivation