



## دانشگاه هرمزگان

پردیس دانشگاهی قشم دانشگاه هرمزگان

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد "MBA"

مدیریت اجرایی

عنوان:

بررسی عوامل موثر در ایجاد انگیزش در عملکرد کارکنان سازمان صنعت، معدن و  
تجارت استان هرمزگان

استاد راهنما :

دکتر جمشید جعفری

استاد مشاور :

دکتر محمد محبی

نگارش:

عبدالمجید عبدلی زاده

شماره دانشجویی : ۸۹۴۹۱۰۰۹۵

تابستان ۱۳۹۲

## تشکر و قدردانی

به نام خداوند متعال و سپاس از هر آنچه نعمت بیکران که بهره مندم ساخته است.

در اینجا بر خود لازم دانسته که نهایت سپاس و قدردانی را نسبت به تمام عزیزانی که در انجام این پژوهش از راهنمایی ها و مساعدت های با ارزش آنان اعم از استادان محترم دانشگاه ، مدیران و کارشناسان ارشد، و همچنین عزیزانی که از حمایت های معنوی آنها بهره مند بوده ام، ابراز نموده و توفیق روز افزونشان را از درگاه احدیت آرزو نمایم.

به خصوص از استاد گرامی **جناب آقای دکتر جمشید جعفری** که به سبب قبول زحمت هدایت این تحقیق و راهنمایی های با ارزششان کمال سپاس و امتنان را دارم. همچنین از استاد گرامی **جناب آقای دکتر محمد محبی** که با قبول زحمت راهنمای همکار در انجام هر چه بهتر این پژوهش موثر بوده اند نیز کمال تشکر را دارم.

عبدالمجید عبدلی زاده

تابستان ۱۳۹۲

## چکیده

امروزه اهمیت منابع انسانی به عنوان با ارزشترین سرمایه هر سازمان و نقش آن در افزایش بهره‌وری سازمان‌ها بر هیچ‌کس پوشیده نیست. نیاز به حضور کارکنان برانگیخته، که بتوانند بهره‌برداری بهینه از امکانات و سایر سرمایه‌های سازمان را امکان‌پذیر نمایند. از واقعیت‌های انکارناپذیر هر سازمان می‌باشد. مجموعه سازمان صنعت، معدن و تجارت استان هرمزگان به لحاظ اهمیت جایگاه آن در تأمین نیازهای سایر سازمان‌ها و بخش قابل توجهی از شهروندان استان هرمزگان از این قاعده مستثنی نبوده و نیازمند برخورداری از حضور افراد علاقه‌مند و برانگیخته می‌باشد. پژوهش حاضر با توجه به اهمیت موارد فوق‌تهدیه و عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان سازمان صنعت، معدن و تجارت استان هرمزگان و مجموعه‌های تحت پوشش آن مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت. این پژوهش در مجموع به دنبال حصول به ۳ هدف می‌باشد:

- ✓ آشنایی عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان
- ✓ آشنایی با اولویت نیازهای کارکنان.
- ✓ دستیابی به نتایج مفیدی که بتواند راهنمای مدیران در برانگیختن کارکنان باشند.

پس از مشخص شدن اهداف سؤالات تحقیق تعداد ۱۵۰ نفر از پرسنل این سازمان و مجموعه‌های تحت پوشش آن به عنوان نمونه آماری انتخاب شده و پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۳۸ سؤال که حول محور فرضیه‌های تحقیق تنظیم شده است، بین آنان توزیع گردید و پس از جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های پرسشنامه با استفاده از بسته نرم‌افزاری و آزمون‌های آماری و تحلیل و اریانس S.P.S.S سؤالات اساسی تحقیق به آزمایش گذاشته شد.

واژگان کلیدی: انگیزش، عوامل درونی (اجتماعی- روانی)، عوامل بیرونی

## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

### فصل اول : کلیات تحقیق

۲	۱-۱- مقدمه.....
۴	۱-۲- بیان مسئله.....
۵	۱-۳- اهمیت و ضرورت تحقیق.....
۶	۱-۴- اهداف تحقیق.....
۷	۱-۵- سئوالات تحقیق.....
۷	۱-۶- فرضیه های تحقیق.....
۷	۱-۷- تعریف واژه ها و اصطلاحات تحقیق.....

### فصل دوم : پیشینه ی تحقیق

۱۰	۲-۱- مقدمه.....
۱۰	۲-۲- مفهوم انگیزش.....
۱۱	۲-۳- نظریه های انگیزش.....
۱۱	۲-۳-۱- نخستین نظرات انگیزش.....
۱۱	۲-۳-۱-۱- مدل سنتی.....

عنوان	صفحه
۲-۳-۱-۲- مدل روابط انسانی.....	۱۲.....
۲-۳-۱-۳- مدل منابع انسانی.....	۱۲.....
۲-۳-۲- نظریه های معاصر انگیزش.....	۱۵.....
۲-۳-۲-۱- نظریه های محتوایی.....	۱۵.....
۲-۳-۲-۲- نظریه های فرایندی.....	۲۳.....
۲-۳-۳- نظریه های تقویت یا شرطی کردن عامل.....	۲۵.....
۲-۴- بکارگیری نظریات انگیزش.....	۲۷.....
۲-۵- فنون انگیزش و کاربرد آنها در سازمان.....	۲۸.....
۲-۵-۱- پاداش مالی و پولی.....	۲۹.....
۲-۵-۲- انگیزش از طریق طراحی شغل.....	۲۹.....
۲-۵-۳- تعدیل کار هفتگی.....	۳۱.....
۲-۵-۴- شناور ساختن ساعات کار.....	۳۱.....
۲-۵-۵- هدف گذاری.....	۳۲.....
۲-۵-۶- اشتراک مساعی.....	۳۰.....
۲-۵-۷- اصلاح رفتار.....	۳۲.....

## عنوان

## صفحه

۳۲	۲-۵-۸- عدالت در پرداخت ها.....
۳۳	۲-۶- جمع بندی.....
۳۴	۲-۷- اصول حاکم بر انگیزش شغلی در اسلام.....
۵۱	۲-۸- پیشینه تحقیق.....

### فصل سوم : روش تحقیق

۵۴	۳-۱- مقدمه.....
۵۴	۳-۲- روش تحقیق.....
۵۷	۳-۳- جامعه آماری.....
۵۷	۳-۴- نمونه آماری و شیوه نمونه گیری.....
۵۸	۳-۵- روشها و ابزار گردآوری داده ها.....
۶۰	۳-۶- ساختار پرسشنامه.....
۶۰	۳-۷- روایی و پایایی پرسشنامه.....
۶۴	۳-۸- تجزیه و تحلیل وتفسیر داده ها.....

### فصل چهارم : تجزیه و تحلیل داده ها

۶۶	۴-۱- مقدمه.....
۶۶	۴-۲- مشخصات جمعیتی.....

۳-۴- بررسی فرضیه های تحقیق..... ۷۴

صفحه

عنوان

### فصل پنجم : نتیجه گیری

۱-۵- مقدمه..... ۷۸

۲-۵- بحث و نتیجه گیری..... ۷۸

۳-۵- پیشنهادات تحقیق..... ۷۹

۱-۳-۵- پیشنهادات کاربردی..... ۷۹

۲-۳-۵- پیشنهادات پژوهشی..... ۸۰

۴-۵- محدودیت های تحقیق..... ۸۱

منابع..... ۸۲

پیوست ها:

پیوست الف: پرسشنامه

پیوست ب : جداول و خروجی های نرم افزار spss



# **فصل اول:**

## **کلیات تحقیق**

یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌ها، شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه‌های رشد و شکوفایی آنان است که زمینه ارتقای بهره‌وری را فراهم می‌کند. امروزه نمی‌توان بدون توجه به میزان بهره‌وری در تولید و بدون آگاهی از عوامل موثر بر افزایش آن، به سوی توسعه پایدار گام برداشت. از آنجا که انسان در توسعه نقش کلیدی دارد و تحقق توسعه به دست انسان صورت می‌پذیرد، برطرف کردن نیازهای روحی و روانی افراد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بنابراین یکی از وظایف مهم مدیر، انگیزش افراد است، انسان‌هایی با نیازهای متعدد برای نیل به هدف‌های سازمانی. به عبارت دیگر شناخت مسائل انگیزشی کارکنان جهت بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری سازمان بسیار حائز اهمیت است. در یک طبقه‌بندی کلی انگیزه‌ها در سه گروه (فیزیکی، اجتماعی و روانی) قرار می‌گیرد. به بخشی از نیازهای انسان در محیط کار مانند تسهیلات رفاهی محیط کار (محل مناسب کار، هوا، نور و...) انگیزه‌های فیزیکی اطلاق می‌شود. به دسته‌ای از نیازهای افراد که به رفتار دیگران به ویژه مدیریت سازمان ارتباط پیدا می‌کند و بیشتر نیازهای اجتماعی را برطرف می‌سازد، انگیزه‌های اجتماعی می‌گویند و آن گروه از نیازهایی که رضایت روحی افراد را در پی دارد، جزء انگیزه‌های روانی محسوب می‌شود.

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 جهت رضایت کارکنان و علاقه مند 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 کارکنان نسبت به کارشان مشخص گردد، می‌توان بمنظور بهبود و ارتقاء شرایط کار و نیز جلب رضایت بیشتر آنها تلاش‌های اساسی تری انجام داد. چرا که وقتی انسان از شغل خود احساس خشنودی نماید ناخود آگاه مسئولیت خویش را با دقت بیشتری به انجام رسانده و از آن رضایت بیشتری خواهد داشت. همچنین کسب چنین شناختی می‌تواند به بهبود کاربرد منابع انسانی سازمانی کمک شایانی کند و در جلوگیری از مقاومت کارکنان در مقابل تغییرات، کاهش محدودیت در بازده و مبارزه با ستیز و مجادله کاری کارکنان بایکدیگر کمک کند و به ایجاد یک سازمان سودآور منتهی شود.

این پژوهش به بررسی عوامل موثر بر ایجاد انگیزش در عملکرد کارکنان سازمان صنعت، معدن و تجارت و مجموعه های تحت پوشش آن پرداخته است. این پژوهش مشتمل بر پنج فصل است؛ فصل اول مربوط به کلیات تحقیق و شامل بیان مسئله، ضرورت و اهمیت تحقیق، اهداف، سئوالات، فرضیه ها و تعریف واژه ها و اصطلاحات تحقیق است. فصل دوم به پیشینه تحقیق و شامل مروری به نظریات مرتبط با موضوع تحقیق و پیشینه تحقیقاتی مرتبط با موضوع پرداخته است. در فصل سوم به روش تحقیق و شامل روش تحقیق، جامعه آماری، نمونه آماری و روش نمونه گیری، روش و ابزار گردآوری اطلاعات، شیوه اجرای تحقیق و شیوه تجزیه و تحلیل داده ها بیان شده است. فصل چهارم تحقیق مربوط به تجزیه و تحلیل داده ها و شامل آمار توصیفی و آمار استنباطی داده های تحقیق است. فصل پنجم نیز به عنوان آخرین فصل تحقیق شامل یافته های تحقیق، بحث و نتیجه گیری، پیشنهادات و محدودیت های تحقیق است.

## ۱-۲- بیان مسئله

منابع انسانی یا به عبارت بهتر سرمایه های انسانی از مهم ترین عوامل تولید در یک سازمان به شمار می رود. میل با اراده انجام کار یا انگیزش، عامل اساسی در ایجاد تلاش ها و فعالیت های فرد یا افراد

است. بنابراین سرمایه های انسانی هر سازمانی نیز باید دارای میل و انگیزه برای انجام کار داشته باشد تا تلاش و فعالیت در جهت رسیدن به اهداف سازمانی صورت پذیرد.

انگیزش یکی از ابزارهای مهم در القای کارکنان برای تولید نتیجه مؤثر و کارآمد و خلق محیط کاری مثبت و اجرای موفقیت آمیز برنامه های پیش بینی شده است (بسل و همکاران، ۲۰۰۲).

انگیزش در لغت به معنای انگیزختن، تحریک و ترغیب کردن و انگیزه به معنای آنچه که کسی را به کاری برانگیزد، هست پس انگیزش را می توان نیرویی پیش برنده به شمار آورد. برای ایجاد انگیزش، لازم است که نیازها شناسایی و در جهت ارضای آنها تلاش شود.

یکی از تئوری های انگیزش شغلی، تئوری دو عاملی هرزبرگ<sup>۱</sup> است. او معتقد است که انگیزش تحت تأثیر عوامل محرک انگیزش<sup>۲</sup> (عوامل درونی یا ذهنی فرد) و عوامل بهداشتی<sup>۳</sup> (عوامل خارجی) است. عوامل محرک انگیزش یا ذهنی از انجام کار ناشی می شوند و موجب رضایتمندی فرد شده و به عنوان پاداش های درونی یا ذهنی می باشند که برای افزایش انجام کار ضروری اند، همانند: موفقیت، پیشرفت و قدردانی ماهیت کار، در حالی که برای تأمین و حفظ سلامت سازمان، شناسایی عوامل بهداشتی یا خارجی عمدتاً با محیط و زمینه شغل ارتباط دارند و کارکنان را در سازمان ابقا می کنند، و شامل: خط و مشی و مقررات و شرایط محیط کار، حقوق و دستمزد، روابط شخصی با هم ردیفان و امنیت شغلی می شوند (دیویس<sup>۴</sup> و همکاران، ۱۹۸۰ و گاول<sup>۵</sup>، ۱۹۹۷؛ بخشی علی آباد و همکاران، ۱۳۸۳).

مطالعات بسیاری در داخل و خارج کشور در زمینه تأثیر عوامل انگیزشی (ذهنی) و بهداشتی بر انگیزش کارکنان صورت گرفته است که در مواردی اهمیت بیشتر عوامل ذهنی بر عوامل بهداشتی یا

---

<sup>۱</sup> . Herzberg

<sup>۲</sup> . Motivation factors

<sup>۳</sup> . Hygiene factors

<sup>۴</sup> . Davis

<sup>۵</sup> . Gavel

خارجی را تأیید نموده اند که مطابق نظر هرتزبرگ است و در مواردی اهمیت عوامل خارجی را بیان کرده اند.

پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش اساسی است که عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزش در عملکرد کارکنان سازمان صنعت، معدن و تجارت کدامند؟ در این تحقیق سعی شده است تا با استفاده از عوامل ذهنی و بهداشتی، تأثیر هر کدام از این عوامل را در انگیزش عملکرد کارکنان سازمان صنعت، معدن و تجارت و مجموعه های تحت پوشش آن مورد بررسی قرار گیرد.

### ۱-۳- اهمیت و ضرورت تحقیق

شناخت عوامل مؤثر در ایجاد انگیزش در عملکرد کارکنان از ضرورت هایی است که می تواند در افزایش بهره وری رضایت شغلی و برنامه ریزی موفق در ایجاد محیطی پرشور و مفید در سازمان مؤثر باشد. آگاهی از نیازهای کارکنان در ایجاد انگیزش شغلی برای پیش بینی و تفسیر رفتارهای ایشان مفید است و از ضرورت هایی است که نباید نادیده گرفته شود. زیرا انگیزش عامل اساسی در ایجاد فعالیتها است.

مدیران موفق در سازمان ها کسانی هستند که با شناخت عوامل مؤثر بتوانند وضعی را به وجود آورند که انگیزه های کارکنان را ارضا کنند. مدیران با بهره گیری از این مهارت و با استفاده از دانش و سایر منابع سازمانی قادر به انگیزش کارکنان در جهت نیل به اهداف سازمانی خواهند بود. بنابراین، با توجه به اهمیت موضوع و عدم وجود مطالعه ای بر روی کارکنان سازمان مذکور در این زمینه، مطالعه ای با هدف تعیین عوامل مؤثر در ایجاد انگیزش در عملکرد کارکنان سازمان اجرا شود تا بتوان براساس نتایج به دست آمده، در امر برنامه ریزی مناسب و در جهت افزایش رضایت شغلی و توانمندی ایشان و همچنین در جهت توسعه دست یابی به اهداف سازمان در استان هرمزگان گام برداشت.

توجه به عوامل انگیزشی کارکنان و نیازهای آنها و توجه به تفاوت های فردی هر یک از کارکنان یکی از مهم ترین عواملی است که در بهره وری نیروی انسانی می توان به آن دست یافت و یکی از شرایط مهم و اساسی برای رسیدن به هدف در هر کاری برانگیختن و ایجاد انگیزه در افرادی است که آن کار را انجام می دهند. عوامل متعددی در کاهش انگیزه در سازمانها وجود دارند و به همین دلیل

مدیریت باید بدنبال راهها و تکنیک هایی باشد که بتواند انگیزه های کارکنان خود را افزایش دهد . این کار با پرداختهای تشویق قدردانی کتبی و یا گردش شغلی صورت می گیرد.

این تحقیق با توجه به اهدافی که دنبال خواهد نمود می تواند زمینه ها و چالش های پیش روی عملکرد کارکنان سازمان صنعت، معدن و تجارت استان هرمزگان و مجموعه های تحت پوشش آن را شناسایی و در جهت بهبود عملکرد آنان و نیز در برنامه ریزی های سازمانی به منظور ارتقاء منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرد.

#### ۱-۴- اهداف تحقیق

تحقیق حاضر یک هدف کلی و سه هدف جزئی را دنبال خواهد نمود.

هدف کلی این تحقیق شناسایی عوامل موثر در ایجاد انگیزش در عملکرد کارکنان سازمان صنعت، معدن و تجارت استان هرمزگان و مجموعه های تحت پوشش آن است.  
علاوه بر هدف کلی ذکر شده اهداف جزئی زیر نیز مد نظر خواهد بود.

۱- شناخت مهمترین عوامل بیرونی (بهداشتی) موثر در ایجاد انگیزش در عملکرد کارکنان سازمان صنعت، معدن و تجارت استان هرمزگان

۲- شناخت مهمترین عوامل درونی (ذهنی) موثر در ایجاد انگیزش در عملکرد کارکنان سازمان صنعت، معدن و تجارت استان هرمزگان

#### ۱-۵- سئوالات تحقیق

۱- مهمترین عوامل بیرونی (بهداشتی) موثر بر ایجاد انگیزش در عملکرد کارکنان سازمان صنعت، معدن و تجارت استان هرمزگان کدام است؟

۲- مهمترین عوامل درونی (ذهنی) موثر بر ایجاد انگیزش در عملکرد کارکنان سازمان صنعت، معدن و تجارت استان هرمزگان کدام است؟

## ۱-۶- فرضیه های تحقیق

۱- عوامل بیرونی (بهداشتی) بر ایجاد انگیزش در عملکرد کارکنان سازمان صنعت، معدن و تجارت استان هرمزگان موثر هستند.

۲- عوامل درونی (ذهنی) بر ایجاد انگیزش در عملکرد کارکنان سازمان صنعت، معدن و تجارت استان هرمزگان موثر هستند.

## ۱-۷- تعریف واژه ها و اصطلاحات تحقیق

### انگیزش شغلی

تعریف مفهومی : انگیزش یک فرایند زنجیره‌ای است که با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع می شود، سپس خواست را به دنبال می آورد و موجب تنش و کنش بسوی هدفی می شود که محصول آن، رفتار نیل به هدف است (سیدجوادین، ۱۳۸۶).

تعریف عملیاتی : در این پژوهش انگیزش شغلی نمراتی است که آزمودنی ها از پرسشنامه انگیزش شغلی بخشی علی آباد و همکاران (۱۳۸۳) و بر اساس نظریه دو عاملی هرترزبرگ به دست می آورند.

### عوامل درونی (اجتماعی- روانی)

تعریف مفهومی : به دسته ای از نیازهای افراد که به رفتار دیگران به ویژه مدیریت سازمان ارتباط پیدا می کند و بیشتر نیازهای اجتماعی را برطرف می سازد، انگیزه های اجتماعی می گویند و آن گروه از نیازهایی که رضایت روحی افراد را در پی دارد، جزء انگیزه های روانی محسوب می شود (نجفی، ۱۳۸۷).

تعریف عملیاتی : منظور از عوامل درونی در این پژوهش نمرات آزمودنی ها از پرسشنامه تحقیق در عوامل شناخت و قدردانی، پیشرفت و توسعه شغلی، ماهیت کار، مسئولیت شغلی و موقعیت شغلی است.

#### عوامل بیرونی

تعریف مفهومی : به بخشی از نیازهای انسان در محیط کار مانند تسهیلات رفاهی محیط کار (محل مناسب کار، هوا، نور و...) انگیزه‌های بیرونی (فیزیکی) اطلاق می‌شود (نجفی، ۱۳۸۷).

تعریف عملیاتی : منظور از عوامل بیرونی در این پژوهش نمرات آزمودنی ها از پرسشنامه تحقیق در عوامل حقوق و دستمزد، خط و مشی محیط، ارتباط، امنیت شغلی، شرایط محیط کار و نحوه سرپرستی و نظارت است.



**فصل دوم:**  
**پیشینه تحقیق**

## ۲-۱- مقدمه

نظریه به عنوان یک مقوله با معنا بخش ضروری کاربرد عملی است. " به طور کلی هر فرد انسانی هنگامی که به تجرید، تعلیم، پیشگویی و انتخاب و تصمیم گیری می پردازد، متکی به نظریه است و این، یک قانون عام و همگانی است " (توسلی، ۱۳۸۰: ۲۸). در این فصل به بررسی نظریات مختلف در مورد انگیزش شغلی در سازمان پرداخته شده است.

## ۲-۲- مفهوم انگیزش

اصطلاح انگیزش نخستین بار از واژه لاتین موو<sup>۶</sup> که به معنی حرکت است گرفته شد. انگیزه را چرایی رفتار گویند. به عبارت دیگر هیچ رفتاری را فرد انجام نمی دهد که انگیزه ای یا نیازی محرک آن نباشد. انگیزش انسان اعم از خودآگاه یا ناخودآگاه، ناشی از نیازهای اوست. بنابراین در تعریف انگیزه می توان گفت: انگیزه یا نیاز عبارت است از حالتی درونی و کمبود یا محرومیتی که انسان را به انجام یک سری فعالیت وا می دارد (سید جوادین، ۱۳۸۶). تعریف دیگر انگیزه به این شکل می باشد که «میل به کوشش فراوان در جهت تامین هدفهای سازمان به گونه ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود» (استیفن پی رایبیز، ۱۳۷۷).

یکی از وظایف اولیه مدیر فراهم نمودن موجبات انگیزش کارکنان در سطح بالایی از عملکرد می باشد. یعنی مدیر باید اطمینان پیدا کند که افراد کار می کنند، بطور منظم سرکار حاضر می شوند و سهم مثبتی از رسالت سازمان دارند. عملکرد شغلی به توانایی، محیط و همچنین انگیزش مرتبط است (محمدزاده و مهر وژان، ۱۳۷۵).

انگیزش یک فرایند زنجیره ای است که با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع می شود، سپس خواست را به دنبال می آورد و موجب تنش و کنش بسوی هدفی می شود که محصول آن، رفتار نیل به هدف است. توالی این فرایند ممکن است منجر به ارضای نیاز شود. بنابراین انگیزه ها موجب تشویق و تحریک فرد به انجام یک کار یا رفتار می شود در حالی که انگیزش یک خواست کلی را

---

<sup>6</sup> . Move

منعکس می نماید. در تمام تحقیقات انگیزش هنوز جایگاه تنبیه و تشویق به عنوان انگیزه های بسیار قوی مطرح می باشد و در این رابطه پول به عنوان ابزاری برای اعطای پاداش مطرح بوده، اما تنها عامل انگیزشی نیست (سید جوادین، ۱۳۸۶).

## ۲-۳- نظریه های انگیزش

### ۲-۳-۱- نخستین نظرات انگیزش

تحویل اندیشه مدیریت در زمینه انگیزش کارکنان، سه مرحله نسبتاً متمایز را پشت سر گذاشته است. در نخستین نظرات انگیزش به ارایه الگوی منحصر به فردی از انگیزش پرداخته شده که آنرا درباره هر کارگر و کارمند و در هر موقعیتی قابل صدق می دانند. این دیدگاه ها عبارتند از مدل سنتی، مدل روابط انسانی و مدل منابع انسانی.

### ۲-۳-۱-۱- مدل سنتی<sup>۷</sup>

مدل سنتی انگیزش با نام فردریک تیلور و مکتب مدیریت علمی همراه است. تیلور هنر مدیریت را به عنوان ابزار شکل دهنده رابطه مدیران و کارگران مورد ملاحظه قرار داد و عامل انگیزش را صرفاً براساس مهارت بیشتر و تولید کارایی بیشتر دانسته و تشویق و تنبیه را مورد تاکید قرار می دهد. تیلور پاداش مادی تنها محرک برای تولید کارایی می دانست. این مکتب معتقد بود یکی از جنبه های مهم کار مدیر این است که اطمینان حاصل کند انجام وظایف تکراری و ملال آور با بیشترین بازدهی همراه است. مدیران تعیین می کردند که چگونه باید کار انجام شود و سیستم دستمزد تشویقی را به کار می بردند تا کارکنان برانگیخته شوند (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۷۳). این مدل مبتنی بر انگیزش مادی بوده و در آن پرداخت حقوق و دستمزد به ازای تولید بیشتر افزایش می یافت. طبق این نظریه مدیران معتقد بودند کارگران دارای سستی و تنبلی ذاتی بوده و تنها به وسیله عوامل اقتصادی می توان آنها را به تولید بیشتر تحریک کرد. از این رو مدل انسانی اقتصادی از این نظریه حاصل می شود (استونر و وانکلز، ۱۹۸۶).

<sup>7</sup>. The Traditional Model

## ۲-۳-۱-۲- مدل روابط انسانی<sup>۸</sup>

روابط انسانی حاصل مطالعات هاثورن بود. طبق این نظریه انسانها بجز پول با عوامل دیگری نیز برانگیخته می شوند. کارهای تکراری و کسالت آور موجب کاهش انگیزه کارکنان می شود اما رفتار اجتماعی موجب افزایش انگیزه و کارایی کارکنان می شود. افراد به عنوان موجودات اجتماعی در پاسخ به محیط کار برانگیخته می شوند. طبق این نظریه وجود انگیزه لازم مانند رضایت شغلی، موجب بالا رفتن عملکرد کارکنان می شود. مدل انسان اجتماعی از این نظریه حاصل می شود.

## ۲-۳-۱-۳- مدل منابع انسانی<sup>۹</sup>

از دهه ۱۹۶۰ به بعد مسلم شد که نظریه های کلاسیک و روابط انسانی، تاثیر روابط اجتماعی و ساختار رسمی را نادیده گرفته و مفروضات مدل روابط انسانی تصویر ناقصی از رفتار انسانی را در محل کار ارائه می داد. مدل های معاصر انگیزشی بر این فرض هستند که عوامل زیادی قادر به تاثیر گذاری در رفتار انسان می باشد. این عوامل شامل اهمیت نظام پاداش، تاثیرات اجتماعی، ماهیت شغل، الگوی رهبری، نیاز و ارزشهای کارکنان و ادراک خود از محیط کار است (محمد زاده و مهر وژان، ۱۳۷۵). پژوهشگران این بخش ضمن استفاده از دو مدل قبلی از نظر ساده تلقی کردن مساله انگیزش و نگاه تک بعدی به آن، به دو مجموعه مفروضات بدبینانه و خوش بینانه از انگیزش پرداختند. در نظرات معروف این مدل مفروضات Y و X و دیدگاه مازلو است. در جدول شماره ۱ جنبه های مختلف سه مدل سنتی، روابط انسانی و منابع انسانی تشریح شده است (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۷۳).

جدول شماره ۱- الگوهای کلی نگرشهای مدیریت نسبت به انگیزش

مدل سنتی	مدل روابط انسانی	مدل منابع انسانی
مفروضات		

<sup>۸</sup> . The Human Relation

<sup>۹</sup> . The Humam Resources Model