



دانشگاه علامه طباطبائی  
مرکز آموزشهای تخصصی و آزاد

پایان نامه جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی  
گرایش منابع انسانی

عنوان:

رابطه عوامل غیرمادی انگیزش با زمان تولید در شرکت مهندسی ری  
مهر

استاد راهنما:

دکتر داوود حسین پور

استاد مشاور:

دکتر وجه الله قربانی زاده

پژوهشگر:

نرگس علیمحمدی

بهمن 87

# فصل اول :

## کلیات

## مقدمه

سازمانهای تولیدی سیستمهایی هستند که از طریق فرایند تولید داده را به ستاده تبدیل می کنند، شرط لازم برای بقای سیستم وجود بازده معقول در قبال داده های دریافتی است. امروزه نمی توان بدون توجه به بهره وری و بدون آگاهی از ساز و کار عوامل موثر بر افزایش آن به سوی توسعه پایدار گام برداشت.

همان گونه که می دانیم انسانها یکی از عوامل تولید و در واقع مهمترین عامل موثر بر بهره وری می باشند بطوریکه رضایت شغلی آنها، علاقه به کار و ... تاثیرات مثبتی را بر افزایش بهره وری دارد.

## بیان مسئله

چرا انسانها در سازمان کار می کنند؟ چرا برخی افراد بسیار فعال و برخی کم کارند؟ چه عواملی در تقویت روحیه و برانگیختن کارکنان موثر است؟ اهمیت پاداش غیرمادی در افزایش کارایی کارکنان چقدر است؟

انگیزش تمایل به انجام کار است و در گرو توانایی فرد تا بدان وسیله نوعی نیاز تامین گردد. در اصطلاح فنی ما، نیاز به معنی نوعی کسر و کمبود روانی و فیزیولوژیک است که می تواند دستاورد خاصی را جذاب نماید. (رابینز، 1384، ص72)

انگیزش در یک طبقه بندی کلی به دو قسمت تقسیم می شود:

الف) انگیزش های مادی

به بخشی از نیازهای انسانی در محیط کار مانند تسهیلات رفاهی، حقوق و پاداش، بهداشت و ... انگیزه های مادی گفته می شود.

ب) انگیزه های غیرمادی

به آن دسته از نیازهای انسانی که به رفتار دیگران بویژه مدیریت ارتباط پیدا می کند و همچنین آن گروه از نیازهایی که رضایت روحی و روانی فرد را در پی دارد مثل : برقراری روابط عاطفی در محیط کار با همکاران و مدیریت، تشویق مقام عالی، جلب احترام همکاران، نشان دادن استعدادها، فرصت برابر برای پیشرفت، ترفیع، امنیت شغلی و ... انگیزه های غیر مادی گفته می شود.

می دانیم که انسان مهمترین عامل موثر بر تولید است در نتیجه برطرف کردن نیازهای روحی و روانی افراد از اهمیت ویژه ای برخوردار است پس یکی از وظایف مهم مدیریت انگیزش افراد است. به اعتقاد هرزبرگ در بیشتر سازمانها به عوامل انگیزشی چندان توجهی نمی شود و سعی مدیران در برآورده کردن نیازهای سطح پایین کارکنان متمرکز می شود که ارضای آنها عملکرد مثبت فرد را بدنبال ندارد. مدیران باید در برآورده کردن نیازهای کارکنان از طریق واگذار کردن شغل های مسئولانه به کارکنان تلاش کنند. به نظر هرزبرگ افزودن به میزان آزادی عمل، تنوع مهارتی و اهمیت شغلی عملکرد کارکنان را بالا می برد و رضایت آنان را بدنبال دارد. هرزبرگ عقیده دارد رضایت شغلی تاثیر مثبتی بر روی کارایی سازمان دارد.

در کارخانجات تولیدی که روش تولید آنها تولید بر مبنای سفارش مشتری می باشد، زمان تمام شده برای ساخت هر محصول اهمیت ویژه ای دارد و در واقع یکی از عوامل موثر در بهره وری می باشد. کاهش زمان تولید باعث افزایش توانایی شرکت در جذب سفارش از مشتریان می شود و همچنین مانع از دست دادن مشتریان می شود. از طرف دیگر کاهش زمان تولید کاهش هزینه های مستقیم و غیر مستقیم تولید محصول را در پی دارد، کاهش هزینه های تولید سبب کاهش قیمت تمام شده محصول و افزایش قدرت رقابت شرکت در بازار می شود.

این پژوهش بطور خاص در شرکت مهندسی ری مهر صورت می گیرد. این شرکت یک شرکت خصوصی بوده و زمینه کاری آن طراحی و ساخت ماشین آلات شات بلاست می باشد. تولید طبق سفارش مشتری صورت می گیرد.

تولید در کارخانه بصورت تیمی انجام می گیرد به این ترتیب که گروههای چند نفره مسئول ساخت هر دستگاه هستند، اعضای گروه و سرگروهها غالباً ثابت هستند. زمان ساخت هر دستگاه اهمیت خاصی در این شرکت دارد زیرا به محض اتمام ساخت هر دستگاه توسط گروهها سفارش ساخت دستگاه بعدی به گروه محول می شود. با توجه به اینکه کاهش زمان ساخت سبب کاهش هزینه ها می شود و همچنین مشتریان تمایل به خرید کالا بصورت آماده و حتی الامکان با زمان ساخت کمتر را دارند، مدیریت شرکت بدنبال کاهش هرچه بیشتر زمان تولید است تا بتواند هزینه ها را کاهش داده و مشتریان بیشتری را جذب کنند و همچنین مشتریان بالقوه خود را از دست ندهد.

تلاش این تحقیق بررسی رابطه انگیزش های غیر مادی کارکنان با زمان تولید است به این معنی که آیا از طریق افزایش انگیزش های غیر مادی کارکنان می توان زمان تولید محصول را کاهش داد یعنی با افزایش انگیزش کارکنان زمانهای زائد و زمانها تلف شده را کاهش داده و یا از بین ببریم.

## **اهداف تحقیق**

الف) بررسی رابطه عوامل غیر مادی انگیزش با زمان تولید

ب) شناسایی عوامل غیر مادی موثر بر انگیزش کارکنان

## **سئوالات تحقیق**

### **سئوال اصلی:**

رابطه عوامل غیر مادی انگیزش با زمان تولید چیست؟

## سئوالات فرعی:

الف) آیا انگیزه کسب موفقیت در کارکنان شرکت مهندسی ری مهر با زمان تولید رابطه دارد؟

ب) آیا انگیزه کسب شهرت در کارکنان شرکت مهندسی ری مهر با زمان تولید رابطه دارد؟

پ) آیا انگیزه امنیت شغلی کارکنان شرکت مهندسی ری مهر با زمان تولید رابطه دارد؟  
ت) آیا وجود تناسب بین شخصیت و شغل در کارکنان شرکت مهندسی ری مهر با زمان تولید رابطه دارد؟

ث) آیا انگیزه رشد کارکنان شرکت مهندسی ری مهر با زمان تولید رابطه دارد؟

ج) آیا کسب مسئولیت کارکنان شرکت مهندسی ری مهر با زمان تولید رابطه دارد؟

چ) آیا انگیزه تعلق گروهی کارکنان شرکت مهندسی ری مهر با زمان تولید رابطه دارد؟

خ) آیا انگیزه کسب استقلال کارکنان شرکت مهندسی ری مهر با زمان تولید رابطه دارد؟

؟

## فرضیه های تحقیق

### فرضیه اصلی:

عوامل غیر مادی انگیزش با زمان تولید رابطه مثبت و معنی داری دارند.

### فرضیه های فرعی:

الف) انگیزه کسب موفقیت کارکنان شرکت مهندسی ری مهر با زمان تولید رابطه دارد.

ب) انگیزه کسب شهرت کارکنان شرکت مهندسی ری مهر با زمان تولید رابطه دارد.

پ) انگیزه امنیت شغلی کارکنان شرکت مهندسی ری مهر با زمان تولید رابطه دارد.

ت) تناسب شخصیت و شغل در کارکنان شرکت مهندسی ری مهر با زمان تولید رابطه

دارد.

- ب) انگیزه رشد کارکنان شرکت مهندسی ری مهر با زمان تولید رابطه دارد.
- ج) انگیزه کسب مسئولیت کارکنان شرکت مهندسی ری مهر با زمان تولید رابطه دارد.
- چ) انگیزه تعلق گروهی کارکنان شرکت مهندسی ری مهر با زمان تولید رابطه دارد.
- خ) انگیزه کسب استقلال کارکنان شرکت مهندسی ری مهر با زمان تولید رابطه دارد.

### قلمرو زمانی تحقیق

محدوده زمانی این تحقیق از تاریخ اول مهرماه تا پایان دی ماه 1387 می باشد.

### قلمرو مکانی تحقیق

شرکت مهندسی ری مهر واقع در شهرک صنعتی شمس آباد تهران

### روش تجزیه و تحلیل آماری داده ها

جداول توزیع فراوانی

آزمون  $\chi^2$  مضاعف

ضریب همبستگی اسپیرمن

### تعریف مفاهیم و واژگان اختصاصی طرح

**انگیزش:** انگیزش تمایل به انجام کار است و در گرو توانایی فرد تا بدان وسیله نوعی نیاز تامین گردد. در اصطلاح فنی ما، نیاز به معنی نوعی کسر و کمبود روانی و فیزیولوژیک است که می تواند دستاورد خاصی را جذاب نماید(رابینز، 1384، ص72).

**انگیزش غیر مادی:** به آن دسته از نیازهای انسانی که به رفتار دیگران بویژه مدیریت ارتباط پیدا می کند و همچنین آن گروه از نیازهایی که رضایت روحی و روانی فرد را در پی دارد مثل: برقراری روابط عاطفی در محیط کار با همکاران و مدیریت، تشویق مقام عالی،

جلب احترام همکاران، نشان دادن استعدادها، فرصت برابر برای پیشرفت، ترفیع، امنیت شغلی و ... انگیزه های غیر مادی گفته می شود.

**زمان تولید:** زمان مورد نیاز برای طراحی و ساخت محصول از ابتدای دریافت سفارش تا اتمام ساخت که شامل زمانهای زیر است:

(الف) زمان عقد قرارداد ساخت : از زمان دریافت سفارش ساخت تا زمان عقد قرارداد و دادن سفارش ساخت به کارخانه

(ب) زمان طراحی: زمان مورد نیاز برای طراحی محصول با توجه به درخواست مشتری

(پ) زمان خرید: زمان صرف شده جهت خرید مواد اولیه مورد نیاز دستگاه

(ت) زمان ساخت: زمان صرف شده جهت ساخت محصول

(ث) زمان توقف: زمانهای توقف در هر یک از مراحل قرارداد، طراحی، خرید و ساخت

(ج) زمان تاخیر: زمانهای تاخیر در هر یک از مراحل ساخت دستگاه به سبب نرسیدن مواد مورد نیاز جهت ساخت در آن مرحله

(چ) زمان استراحت: زمانهای صرف چای و نهار و نماز از ساعت 9 تا 9:15 صرف چای صبح، از ساعت 12:30 تا 13:00 نهار و نماز و 15:00 تا 15:15 صرف چای بعد از ظهر

(ح) زمان کنترل کیفیت: زمانهای صرف شده جهت کنترل مواد اولیه، کنترل حین ساخت و کنترل نهایی دستگاه

که در این پژوهش با در نظر گرفتن برنامه تولید برای هر یک از پرسنل و زمان سنجی زمان واقعی اتمام کار توسط پرسنل و مقایسه زمان واقعی تولید و زمان برنامه به سه متغیر زمانی دست پیدا می کنیم که شامل موارد زیر است:

$T=1$  : به افرادی تعلق می گیرد که زودتر از برنامه زمانی کار خود را تمام کرده اند.



T=۲ : به افرادی تعلق می‌گیرد که مطابق با برنامه زمانی کار خود را تمام کرده‌اند.

T=۳ : به افرادی تعلق می‌گیرد که دیرتر از برنامه زمانی کار خود را تمام کرده‌اند.

## مشکلات و تنگناهای طرح:

عدم همکاری پاسخ‌دهندگان در اجرای طرح و تکمیل پرسشنامه و اطلاعات با توجه به اینکه این صنعت کاملا وابسته به وضعیت صنعت و اقتصاد کل کشور می‌باشد، رکود صنعت و اقتصاد ملی ممکن است منجر به کاهش تقاضا برای تولیدات شرکت و بدنبال آن رکود در این شرکت شود.

## فصل دوم :

نظری

پژوهش  
مبانی

## مقدمه

در محیط کار همواره با کارکنانی مواجه هستیم که کار خود را در سطح عالی انجام می دهند، همیشه بر سر کار خود حضور دارند، با علاقه به کار می پردازند و در صورت نیاز تا دیر وقت در محیط کار می مانند. در مقابل کارکنانی مشاهده می شوند که با بی حوصلگی بر سر کار حاضر می شوند، همواره به دنبال فرصتی برای فرار کردن از کار می باشند و هرگز به هنگام نیاز حضور ندارند. این تفاوتها را چگونه باید توضیح داد؟

مسئله ویژگی های شخصی مانند توانایی، هوش و ... می تواند در بوجود آوردن کارکنان مولد موثر باشد ولی چیزی بیش از این ویژگی ها سبب بوجود آمدن کارکنان پربار و مولد می شود در حقیقت کارکنان مولد برانگیخته تر یا کوشاتر از دیگران هستند.

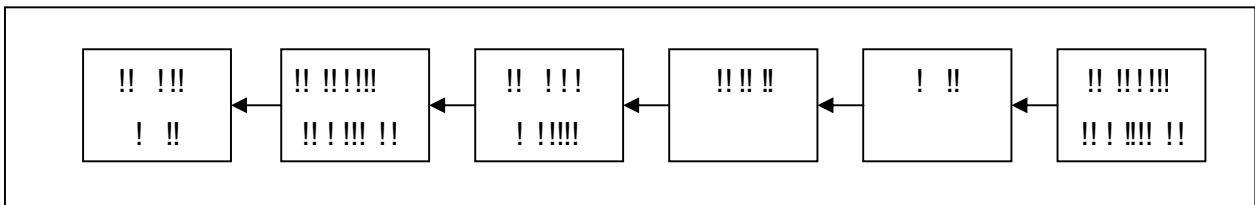
انگیزش گویای عملی ارادی و دلبخواه از سوی فرد است. فرد کارکن ممکن است بر آن شود تا سخت بکوشد و تلاش جانانه ای به عمل آورد یا اینکه ممکن است صرفاً به کمترین تلاش بسنده کند پس فهم انگیزش مستلزم درک آن نیروهای درونی است که به فرد توان می بخشد و او را در راستای رفتاری که به عمل می آورد سوق می دهد. با اینکه محیط بیرونی ممکن است برای تمام کارکنان در گروه یکسان باشد (از قبیل نظامهای پاداش، رهبری و تکلیف)، چگونگی تفسیر و ارزیابی درونی این رویدادهای بیرونی است که سبب می شود افراد مختلف به انحاء گوناگون رفتار کنند (آر میچل، 1377: ص 234 و 235).

## 1-2- انگیزش

می توان انگیزش را در قالب و بر حسب رفتار عملی تعریف کرد. کسانی که تحریک شوند نسبت به کسانی که تحریک نشوند، تلاش بیشتری می نمایند. ولی این تعریف حالت نسبی

دارد و نمی تواند مطلب زیادی در این باره بگوید. تعریفی که بیان کننده مطلب بیشتری است ولی اهمیت کمتری دارد چنین است: انگیزش تمایل به انجام کار است و در گرو توانایی فرد، تا بدان وسیله نوعی نیاز تامین گردد. در اصطلاح فنی ما، نیاز به معنی نوعی کسر و کمبود روانی و فیزیولوژیک است که می تواند دستاورد خاصی را جذاب نماید. (رابینز، 1384:ص 72)

فرایند انگیزش در مدل زیر نشان داده می شود:



مدل 2-1: فرایند اصلی انگیزش (رابینز، 1384:ص 72)

یک نیاز تامین نشده موجب ایجاد تنش می شود که آن نیز به سهم خود در فرد پویایی بوجود می آورد و او را به جهتی سوق می دهد. این پویایی موجب جستجو برای هدف خاصی می شود که اگر آن هدف تامین گردد می تواند نیاز را تامین کند و باعث کاهش تنش شود. کارکنانی که تحریک شده باشند در یک وضع یا حالت تنش قرار می گیرند. برای رهایی از این تنش دست به نوعی کار یا فعالیت می زنند. هر قدر تنش بیشتر باشد فعالیت بیشتری می کنند تا از آن رهایی یابند بنابراین هنگامی که کارگر یا کارمند تلاش زیادی می کند می توان نتیجه گرفت که وجود نوعی تمایل یا خواست وی را در جهت دستیابی به هدفی که برای آن ارزش قائل است سوق داده است (رابینز، 1384:ص 72).

## 2-2- نظریه های انگیزش

## 2-2-1- نظریه سلسله مراتب نیازها

این نظریه توسط آبراهام مزلو ارائه شده که یکی از مشهورترین نظریه های انگیزش است در این نظریه فرض بر این است که در درون هر انسان پنج دسته نیاز وجود دارد این نیازها عبارتند از:

2-2-1-1- فیزیولوژیکی: شامل گرسنگی ، تشنگی ، پناهگاه و سایر نیازهای فیزیکی.

2-2-1-2- ایمنی: شامل امنیت و در امان ماندن از خطرات است.

2-2-1-3- محبت و تعلق: شامل تعلق خاطر ، دوستی و محبت.

2-2-1-4- احترام: نیاز به قدرت ، دستاورد و پایگاه اجتماعی.

2-2-1-5- خودیابی: در این نیاز شخص می کوشد تا همان چیزی شود که استعداد آن را دارد.

هنگامی که هر یک از این نیازها به مقدار کافی ارضا شود نیاز بعدی خود نمایی می کند . نیازهای رده اول و دوم نیازهای رده پایین و نیازهای رده سوم و چهارم و پنجم نیازهای رده بالا می خوانند.

این طبقه بندی به این معنی است که نیازهای رده پایین در بیرون و نیازهای رده بالا در درون فرد ارضا می شود. این نظریه بیانگر این مطلب است که هیچ نیازی بطور کامل ارضا نمی شود ولی اگر آن نیاز به مقدار لازم ارضا شود دیگر ایجاد انگیزه نمی کند پس اگر کسی بخواهد در دیگری ایجاد انگیزه کند ابتدا باید دریابد که نیازهای وی در کجای سلسله مراتب نیازها قرار دارد آنگاه همان نیاز و یا نیازهای بالاتر را ارضا کند تا در فرد ایجاد انگیزه کند (رابینز، 1384:ص73).

از این نظریه استقبال زیادی شد ولی متاسفانه تحقیقات نتوانسته اند قابل اعتماد بودن آن را اثبات کنند.

## 2-2-2- نظریه<sup>1</sup> ERG آلدرفر

یک اصلاح اخیر در اندیشه های مازلو توسط آلدرفر عرضه شد. وی فرض می کند که سه طبقه عمده نیاز وجود دارد: وجود، وابستگی و رشد. شیوه آلدرفر با اینکه تمایزی اساسی میان نیازهای رده پایین و رده بالا قایل است به مسئله برتری نیازها یا به این موضوع که محرومیت به برانگیختگی می انجامد اشاره ای ندارد. هم نیازهای رده بالا و هم نیازهای رده پایین می توانند به عنوان انگیزه عمل کنند در مواردی که یک نیاز رده بالا ارضا شده باشد مردم ممکن است با یک نیاز رده پایین برانگیخته شوند. یک نیاز ممکن است هرگز به عنوان یک انگیزه از کار باز نایستد و در واقع آلدرفر پیشنهاد می کند که نیازهای رشد هر چه بیشتر کامروا شوند ممکن است بر شدت آنها افزوده شود.

## 2-2-3- تئوری X و تئوری Y

این نظریه توسط داگلاس مک گریگور ارائه شد، مک گریگور پس از مشاهده نوع رفتار مدیران با کارکنان به این نتیجه رسید که یک مدیر یا بر اساس تئوری X رفتار می کند و یا بر اساس تئوری Y.

تئوری X فرض می کند که کارکنان با نیازهای رده پایین برانگیخته می شوند و تئوری Y فرض می کند که کارکنان بوسیله نیازهای رده بالا برانگیخته می شوند.

### مفروضات تئوری X

- 1- کارکنان کار را دوست ندارند و در صورت امکان سعی می کنند از آن فرار کنند.
- 2- چون کارکنان به کار علاقه ندارند پس باید آنها را مجبور به کار کرد.
- 3- کارکنان از زیر بار مسئولیت شانه خالی می کنند پس باید آنها را رهبری و هدایت کرد.

---

<sup>1</sup> ERG : Existence , Relatedness & Growth

4- بیشتر کارکنان امنیت را بالاتر از عوامل دیگر مربوط به کار قرار می دهند و هیچ نوع جاه طلبی و بلندپروازی ندارند.

مفروضات تئوری y

1- کارکنان کار را امری طبیعی و همانند بازی و یا تفریح می پندارند.

2- کارکنان دارای نوعی خود کنترلی و خود رهبری می باشند.

3- کارکنان مسئولیت را می پذیرند.

4- کارکنان دارای خلاقیت هستند یعنی می توانند تصمیمات خوبی بگیرند.

## 2-2-4- تئوری بهداشت-انگیزش

این نظریه بوسیله یک روانشناس به نام فردریک هرزبرگ ارائه شد. هرزبرگ بر اساس تحقیقات گسترده خود در مورد اینکه افراد از شغل خود چه می خواهند؟ به این نتیجه رسید که رضایت عکس نارضایتی نیست یعنی با حفظ ویژگی هایی که موجب نارضایتی فرد از شغل می شود نمی توان الزاماً رضایت شغلی وی را تضمین کرد.

هرزبرگ می گوید داده ها بیانگر این است که رضایت عکس نارضایتی نیست (چون به صورت سنتی و در گذشته مردم بر این باور بودند). با حفظ ویژگی هایی که موجب نارضایتی فرد از شغل می شود نمی توان الزاماً رضایت شغلی وی را تضمین کرد. هرزبرگ پیشنهاد می کند که دستاوردهایش بیانگر وجود یک طیف دوگانه است. عکس "رضایت"، "نبودن رضایت" است، و عکس "نارضایتی"، "نبودن نارضایتی" است (رابینز، 1384:ص77).

مدیری که در صدد بر می آید تا عواملی را که موجب نارضایتی کارکنان می شود از بین ببرد احتمالاً می تواند موجبات تسکین و آرامش آنها را فراهم کند ولی موجب تحریک و انگیزش نخواهد شد این ویژگی ها عوامل بهداشتی نامیده می شوند. اگر ما بخواهیم که موجبات





دیوید مک کلند و تعداد دیگری از پژوهشگران سه عامل انگیزشی یا نیاز را پیشنهاد کردند:

2-2-5-1- نیاز به کسب موفقیت: یعنی تلاش در راه درخشیدن و با توجه به رعایت استانداردهایی موفق شدن و در راه موفقیت تلاش نمودن.

2-2-5-2- نیاز به کسب قدرت و اعمال آن: یعنی صاحب قدرت افراد را وادار کند تا به گونه ای عمل کنند که اگر غیر از این می بود به شیوه ای دیگر رفتار می کردند.

2-2-5-3- نیاز به ایجاد دوستی: یعنی تمایل به کسب حمایت و ایجاد روابط صمیمی با

دیگران

## 2-2-6- نظریه تعیین هدف

این تئوری بیانگر این است که قصد یا اراده فرد یا سازمان را (که به صورت هدف تعیین می شود) می توان به عنوان منبع اصلی انگیزش به حساب آورد.

هدفهای خاص به عملکرد بالا می انجامد و افراد در پذیرش هدفهای مشکل عملکرد عالی تری نسبت به اهداف آسان خواهند داشت.

انتظار می رود که مشارکت در هدفگذاری از تعیین هدف توسط دیگران اثربخش تر باشد. مشارکت باید بر تعهد و پذیرش بیفزاید. چنین می نماید که هدفگذاری فردی از اهداف گروهی پر توان تر است. آنچه که حایز اهمیت است تاثیر آن بر نیات فرد است. سرانجام هرچه هدف ویژه تر باشد و بهتر تعریف شود تاثیر آن بر انگیزش بیشتر است (آر میچل، 1377:ص 253).

## 2-2-7- تئوری تقویت رفتار

تئوری تقویت رفتار نقطه مقابل تئوری تعیین هدف است. در این تئوری ما با رهیافت رفتاری سر و کار داریم بدین صورت که نوعی رفتار تقویت می شود. نظریه پردازان این

تئوری نوع رفتار را به عنوان عاملی می دانند که محیط سبب آن می باشد. رویدادهای درونی فرد یا افراد مورد توجه این نظریه پردازان نیست. آنچه موجب کنترل رفتار می شود عامل تقویت کننده می باشد یعنی هر رفتاری که واکنش یا پاسخ عالی در پی داشته باشد به احتمال بسیار تکرار می شود. اگر رفتار افراد تقویت شود آنها در راه تامین هدف تلاشهای بیشتری به عمل می آورند.

## 2-2-8- نظریه برابری

کارکنان همواره خود را با دیگران مقایسه می کنند. کارکنان میزان داده خود را با بازدهی (نسبت به دیگران) مقایسه می کنند اگر آنها چنین تصور کنند که نسبت متعلق به آنها با نسبت افراد مشابه برابر است در آن صورت احساس می کنند که عدالت رعایت شده ولی اگر این نسبتها نابرابر باشد در آن صورت فکر می کنند که عدالت برقرار نشده و در سازمان اجحاف می شود.

در این نظریه سه مرجع مقایسه وجود دارد:

1- دیگران: دوستان، همسایگان و همکارانی که کارهایی مشابه در همان سازمان انجام می دهند.

2- سیستم: سیاستهای سازمان در مورد حقوق و دستمزد و شیوه اجرای این سیاستها

3- خود: محاسبه و مقایسه داده ها با ستاده های فردی

هنگامی که اعضای سازمان تصور کنند که در سازمان اجحاف و بی عدالتی صورت گرفته به یکی از روشهای زیر اقدام می کنند:

1- از میزان فعالیت خود می کاهند و یا میزان مصرفی خود و دیگران (و نیز بازده) را مخدوش می کنند.

2- به گونه ای رفتار می کنند که دیگران را هم تشویق به کم کاری کنند.

3- می کوشند تا از میزان مصرف خود (داده ها) و بازده ها بکاهند.

4- مرجع یا آنچه را که شخص خود را با آن مقایسه می کند تغییر دهند.

5- سازمان را ترک می کنند (رابینز، 1384:ص87).

## 2-2-9- نظریه انتظار

نظریه انتظار توسط ویکتور روم ارائه شد تحقیقات بسیاری که در این زمینه انجام شده نظریه انتظار را تایید می کنند.

در این نظریه چنین استدلال می شود که گرایش به نوعی عمل یا اقدام در جهتی مشخص در گرو انتظاراتی است که پیامد آن مشخص می باشد و نتیجه مزبور مورد علاقه عامل یا فاعل می باشد (رابینز، 1384:ص89).

این نظریه شامل سه متغیر است:

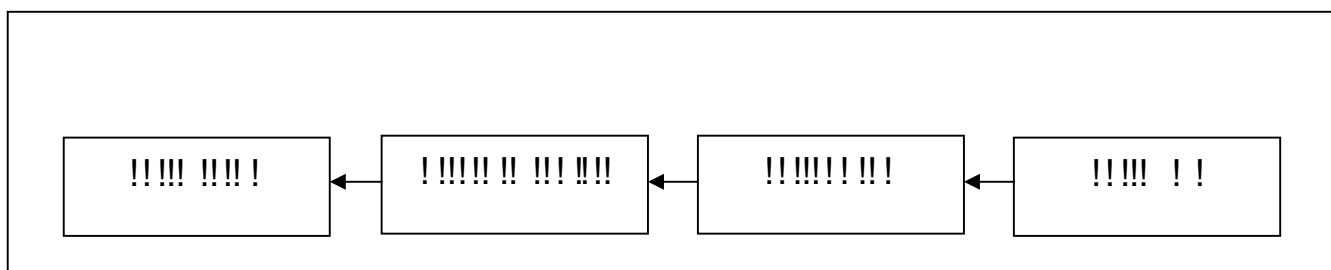
2-2-9-1- اهمیت: یعنی اهمیتی که فرد به نتیجه، دستاورد یا پاداش بالقوه ای می دهد که در اثر انجام کار مزبور بدست می آید.

2-2-9-2- رابطه بین عملکرد و پاداش: میزان باور فرد، مبنی بر اینکه سطح معینی از کار به نتیجه یا پاداش مورد نظر می انجامد.

2-2-9-3- رابطه بین تلاش و عملکرد: مقدار کوششی که احتمالاً به عملکرد معینی بینجامد.

در حقیقت میزان تولید مورد نظر فرد، در هر زمان مشخص به هدف خاص او یا برداشت وی از ارزش نسبی عملکرد بستگی دارد.

نظریه انتظار در نمودار زیر به شکل ساده نشان داده شده است:



میزان انگیزش فرد برای انجام یک کار (تلاش) به این موضوع بستگی دارد که به باور وی، انجام و موفقیت در کار تا چه اندازه ای میسر و ممکن است؟ اگر آن شخص به هدف بالا برسد (عملکرد) آیا پاداش مناسب دریافت خواهد نمود؟ و اگر قرار باشد این پاداش بوسیله سازمان داده شود، آیا می تواند هدفهای فردی وی را تامین کند؟ (رابینز، 1384:ص89)

### **2-3- عوامل غیر مادی انگیزش مورد نظر در این پژوهش**

در این پژوهش نظریه مبنا، نظریه انگیزش- بهداشت فردریک هرزبرگ در نظر گرفته شده است. همچنین بر اساس عوامل غیر مادی انگیزشی که در تئوری های هرزبرگ آورده شده آنها را به عنوان عوامل غیر مادی انگیزش در این تحقیق در نظر گرفته ایم که شامل مولفه های زیر می باشد:

1- انگیزه کسب موفقیت

2- انگیزه کسب شهرت

3- امنیت شغلی

4- شخصیت

5- رشد

6- مسئولیت

7- تعلق گروهی

8- انگیزه کسب استقلال

### **2-3-1- انگیزه کسب موفقیت**

نیاز به کسب موفقیت بیشتر به مطالعات مک کلند مربوط می شود. نیاز به کسب موفقیت عبارت است از خواسته فرد برای رسیدن به هدف خود و انجام کاری موثرتر از قبل، نیاز به