



دانشگاه مهرابرز  
MBA

بررسی عوامل درونی مرتبط با انگیزش کارکنان بانکها (مورد: بانک کارآفرین)

نگارش: بابک آقاخانی مقدم

استاد راهنما:

دکتر خدایار ایبلی

استاد مشاور:

دکتر فاطمه نارنجی ثانی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد  
در

رشته MBA

شهریور ۱۳۹۲

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر مشخص کردن عوامل درونی موثر بر انگیزش کارکنان شعب تهران بانک کارآفرین می‌باشد، که به دنبال آن به شناخت وضعیت انگیزشی موجود و رتبه بندی عوامل شناسایی شده توسط کارکنان پرداخته شد.

نمونه‌ای به حجم ۲۰۳ نفر از کارشناسان شعب تهران بانک کارآفرین به صورت تصادفی انتخاب شد. برای جمع آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. این پرسشنامه پنج مولفه‌ی نیاز به خودشکوفایی، قدرت، تعلق، موفقیت و احترام را در جامعه‌ی مذکور مورد سنجش قرار داد.

بررسی تحلیل واریانس عوامل درونی با مشخصات دموگرافیک پاسخ دهندگان شامل جنس، سن، سطح تحصیلات، وضعیت تاهل و سابقه کار نتایج زیر را نشان داد.

در هیچ یک از عوامل انگیزش درونی تفاوت معناداری میان زنان و مردان وجود ندارد، اما نیاز به قدرت و خودشکوفایی در مردان بالاتر است. بین مولفه خود شکوفایی و تحصیلات در سطوح مختلف تفاوت معناداری وجود دارد.

بررسی تاثیر عوامل دموگرافیک شامل: سن، وضعیت تاهل و سابقه کار بر روی عوامل یاد شده، نشان داد که تفاوت معناداری بین گروه‌های مختلف بر روی این عوامل مشاهده نشده است.

نتایج تحلیل عاملی بر روی پنج مولفه‌ی مدل این تحقیق نشان داد که هر پنج عامل بر روی انگیزش موثر هستند ولی نیاز به خودشکوفایی و احترام بیشترین سهم را در تبیین مدل استفاده شده دارند.

بررسی تحلیل واریانس نشان داد که مولفه‌های انگیزش درونی از نظر کارکنان این بانک از اهمیت بالایی برخوردار بوده است. بررسی رتبه مولفه‌ها از نظر کارکنان نشان داد:

نیاز به موفقیت نسبت به نیاز به تعلق و نیاز به قدرت رتبه بالاتری دارد. اما رتبه پائین‌تری نسبت به نیاز به خودشکوفایی دارد.

رتبه نیاز به تعلق از نیاز به خودشکوفایی و نیاز به احترام پایین‌تر است.

رتبه نیاز به قدرت از نیاز به خودشکوفایی و نیاز به احترام پایین‌تر است.

رتبه نیاز به خودشکوفایی از نیاز به احترام بالاتر است.

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۴	<b>فصل اول کلیات تمقیق</b>
۵	مقدمه
۶	بیان مسأله
۷	تشریح و بیان موضوع و ضرورت انجام تمقیق
۹	اهداف و سوالات پژوهش
۱۰	فرآیند تمقیق
۱۱	تعریف واژه ها و اصطلاحات تخصصی
۱۳	فلاصه فصل
۱۴	<b>فصل دوم ادبیات و پیشینه تمقیق</b>
۱۵	ادبیات تمقیق
۱۵	مقدمه
۱۵	اهمیت انگیزش
۱۷	فرآیند انگیزش
۱۹	تعاریف انگیزش
۲۰	انواع انگیزش
۲۴	تعریف مولفه‌های تمقیق
۳۱	الگوها و طبقه بندی نظریات انگیزشی
۳۱	الگوهای انگیزش
۳۳	طبقه بندی تئوری‌ها و نظریات انگیزشی
۳۶	نظریات انگیزشی
۳۶	نظریات ممتوایی
۴۴	نظریات فرآیندی
۵۰	بررسی تمقیقات و فعالیت‌های گذشته
۵۸	پارچوب نظری تمقیق
۵۹	پیشینه فارمی تمقیق
۶۳	پیشینه داخلی تمقیق
۶۷	فلاصه فصل
۶۸	<b>فصل سوم روش تمقیق و اندازه گیری متغیرها</b>

۶۹	مقدمه
۶۹	مبانی تئوری تمقیق
۷۰	تعاریف عملیاتی
۷۱	نوع و روش تمقیق
۷۱	جامعه آماری
۷۲	نمونه آماری و تعیین اندازه نمونه و روش آن
۷۳	ابزار اندازه گیری
۷۴	اعتبار و روایی پرسشنامه
۷۴	متغیرهای تمقیق
۷۵	روش‌های آماری مورد استفاده
۷۶	فلاصه فصل
۷۷	<b>فصل چهارم تجزیه و تحلیل اطلاعات</b>
۷۸	مقدمه
۷۹	توصیف مشخصات جمعیت شناختی تمقیق
۸۵	پایایی پرسشنامه
۸۶	توصیف شاخص عوامل درونی انگیزش و مولفه‌های آن
۹۱	پاسخ به سوالات تمقیق
۱۰۵	فلاصه فصل
۱۰۶	<b>فصل پنجم فلاصه و نتیجه گیری</b>
۱۰۷	مقدمه
۱۰۷	فلاصه تمقیق
۱۰۸	بررسی و پاسخ به سوالات تمقیق
۱۱۱	نتیجه گیری
۱۱۱	محدودیت‌ها تمقیق
۱۱۲	پیشنهاد برای تمقیقات آتی
۱۱۲	فلاصه فصل
۱۱۴	<b>منابع</b>
۱۱۸	<b>پیوست‌ها</b>

## فهرست جداول

صفحه	جدول	
۳۲	جدول ۱-۲)	الگوهای کلی نگرشهای مدیریت نسبت به انگیزش
۳۶	جدول ۲-۲)	جدول طبقه بندی های نظریات انگیزشی
۳۹	جدول ۲-۳)	نیازهای مهم مورای
۴۴	جدول ۲-۴)	جمع بندی نظریه های محتوایی
۵۳	جدول ۲-۵)	نیازهای شناسایی شده توسط ممققان
۵۸	جدول ۲-۶)	چارچوب نظری تمقیق
۷۳	جدول ۳-۱)	طیف لیکرت
۷۸	جدول ۴-۱)	میزان پاسفگویی به متغیرهای جمعیت شناختی تمقیق
۷۹	جدول ۴-۲)	توزیع فراوانی و درصد سن پاسفگویان
۸۰	جدول ۴-۳)	آماره های گرایش به مرکز و پراکندگی سن پاسفگویان
۸۰	جدول ۴-۴)	توزیع فراوانی و درصد جنسیت پاسفگویان
۸۱	جدول ۴-۵)	آماره های گرایش به مرکز و پراکندگی جنسیت پاسفگویان
۸۲	جدول ۴-۶)	توزیع فراوانی و درصد سابقه همکاری پاسفگویان
۸۲	جدول ۴-۷)	آماره های گرایش به مرکز و پراکندگی سابقه همکاری پاسفگویان
۸۳	جدول ۴-۸)	توزیع فراوانی و درصد سطح تمصیلات پاسفگویان
۸۳	جدول ۴-۹)	آماره های گرایش به مرکز و پراکندگی میزان تمصیلات پاسفگویان
۸۴	جدول ۴-۱۰)	توزیع فراوانی و درصد وضعیت تأهل پاسفگویان
۸۴	جدول ۴-۱۱)	آماره های گرایش به مرکز و پراکندگی جنسیت پاسفگویان
۸۵	جدول ۴-۱۲)	سنجش پایایی پرسشنامه
۸۵	جدول ۴-۱۳)	آماره های گرایش به مرکز و پراکندگی شافص انگیزه های درونی
۸۶	جدول ۴-۱۴)	آماره های گرایش به مرکز و پراکندگی مؤلفه موفقیت از شافص انگیزه های درونی
۸۷	جدول ۴-۱۵)	آماره های گرایش به مرکز و پراکندگی مؤلفه تعلق از شافص انگیزه های درونی
۸۸	جدول ۴-۱۶)	آماره های گرایش به مرکز و پراکندگی مؤلفه قدرت از شافص انگیزه های درونی
۸۹	جدول ۴-۱۷)	آماره های گرایش به مرکز و پراکندگی مؤلفه فودشکوفایی از شافص انگیزه های درونی
۹۰	جدول ۴-۱۸)	آماره های گرایش به مرکز و پراکندگی مؤلفه امتراهم از شافص انگیزه های درونی
۹۲	جدول ۴-۱۹)	نتایج آزمون مقایسه میانگین مؤلفه های شافص انگیزش درونی به تفکیک سن
۹۳	جدول ۴-۲۰)	برآورد نقطه ای آماره های توصیفی

- ۹۳ جدول ۴-۲۱) نتایج آزمون لون (برابری واریانس)
- ۹۴ جدول ۴-۲۲) نتایج آزمون مقایسه میانگین مؤلفه‌های شافص انگیزش درونی به تفکیک جنسیت
- ۹۵ جدول ۴-۲۳) برآورد نقطه‌ای آماره‌های توصیفی
- ۹۵ جدول ۴-۲۴) نتایج آزمون لون (برابری واریانس)
- ۹۶ جدول ۴-۲۵) نتایج آزمون مقایسه میانگین مؤلفه‌های شافص انگیزش درونی به تفکیک وضعیت تاهل
- ۹۷ جدول ۴-۲۶) نتایج آزمون مقایسه میانگین مؤلفه‌های شافص انگیزش درونی در کارکنان با سابقه همکاری و تمصیلات مختلف
- ۹۸ جدول ۴-۲۷) نتایج آزمون مقایسه میانگین مؤلفه خودشکوفایی در سطوح متخیر میزان تمصیلات
- ۹۸ جدول ۴-۲۸) اشتراکات تعیین شده توسط تحلیل عاملی
- ۹۹ جدول ۴-۲۹) تعیین سهم هر عامل در تبیین مجموع واریانس شافص انگیزه درونی
- ۱۰۰ جدول ۴-۳۰) ماتریس مؤلفه‌های اصلی
- ۱۰۰ جدول ۴-۳۱) برآورد نقطه‌ای آماره‌های توصیفی
- ۱۰۱ جدول ۴-۳۲) نتایج آزمون  $t$ -test یک نمونه‌ای
- ۱۰۱ جدول ۴-۳۳) نتایج آزمون مقایسه میانگین مؤلفه‌های شافص انگیزش درونی
- ۱۰۲ جدول ۴-۳۴) نتایج آزمون تحقیبی شفه
- ۱۰۳ جدول ۴-۳۵) رتبه بندی مؤلفه‌های شافص انگیزه‌های درونی
- ۱۰۳ جدول ۴-۳۶) نتایج آزمون مقایسه رتبه‌های مؤلفه‌های شافص انگیزه‌های درونی
- ۱۰۴ جدول ۴-۳۷) نتایج آزمون پندگانه فریدمن

## فصل اول

### کلیات تحقیق

- مقدمه
- بیان مساله
- تشریح و بیان موضوع و ضرورت انجام تحقیق
- اهداف پژوهش
- سوالات پژوهش
- تعاریف عملیاتی پاره ای از واژه های مورد استفاده در تحقیق
- خلاصه فصل



## ۱-۱- مقدمه

کار جوهره‌ی اساسی جامعه و عامل حیات بشری است و نخستین عنصر تمدن بشری محسوب می‌شود. افراد در هر جامعه‌ای مشغول به فعالیت و انجام کارهای مختلف هستند. برخی افراد کسب و کارهای شخصی دارند و برخی دیگر صاحبان سرمایه و سازمان‌ها هستند. اما جمعیت کثیری از افراد شاغل در سازمان‌ها مشغول به کار هستند. دلایل افراد برای کار کردن در سازمان‌ها ممکن است متفاوت باشد، ولی واقعیت امر اینست که این افراد حداقل نیمی از زمانی را که در بیداری به سر می‌برند، در اختیار سازمان‌های خود قرار می‌دهند.

سازمان‌ها در طول دوره حیات خود همواره با این چالش‌ها درگیر هستند که چرا سازمان‌های رقیب در حال سبقت گرفتن هستند؟ چرا کارکنان سازمان جذب سازمان‌های دیگر می‌شوند؟ حتی سازمان‌هایی که قدمت چندانی ندارند. چرا نحوه‌ی کار کردن کارکنان باهم متفاوت است؟ چرا یک سری از کارکنان بیشترین تلاش خود را می‌کنند اما سری دیگر صرفاً در سازمان حضور دارند؟

یکی از مهم‌ترین عوامل موثر در متفاوت بودن رفتار افراد در سازمان، تفاوت‌های فردی و شخصیتی آن‌هاست. هرچند در بحث، از تفاوت‌های فردی باید عوامل متعددی مانند عوامل ارثی، محیط خانوادگی، فرهنگ و... مورد بررسی قرار گیرند، اما این‌گونه تفاوت‌ها ناشی از تفاوت در نیازهاست. آن‌چه برای یک مدیر اهمیت دارد آن است که بداند نیازهای افراد در یک سازمان با یکدیگر تفاوت دارد و او نباید این تفاوت‌ها را نادیده بگیرد. (لوتانز<sup>۱</sup>، ۱۹۸۹)

در نتیجه این کارکنان هستند که به یک سازمان معنا می‌بخشند. سازمان‌ها از افراد مختلف با شخصیت‌های مختلف و نیازها و انگیزه‌های گوناگون تشکیل شده‌اند. بنابراین در جوامعی که انبوه نیروی کار وجود دارد سازمان‌ها می‌توانند با بررسی نیازها، انگیزه‌ها و روانشناسی افراد مناسب، بهترین گزینه‌ها را برای سازمان خود انتخاب کنند.

اما این نیازها در طول دوران زندگی یک فرد ممکن است تغییر کند. نیازی که فرد برای ارضای آن جذب یک سازمان شده است، ممکن است با گذشت زمان و تحت تاثیر عواملی مانند: رشد شخصی، فرهنگ جامعه، فرهنگ سازمان، روند حرکتی جامعه و بسیاری متغیرهای دیگر تغییر کند. اما چیزی که واضح است، اینست که این نیازها هستند که مبنای پدید آمدن مفهوم انگیزش هستند. و این انگیزه‌ها هستند که انسان‌ها را تحریک کرده و باعث تلاش فرد برای تحقق اهداف سازمان می‌شود و یا بلعکس به انگیزه‌ی معکوس تبدیل شده و از یک فردی که می‌تواند به سازمان کمک شایانی کند، فردی بی تفاوت و در پاره‌ای مواقع فردی مضر برای سازمان بسازد.

<sup>1</sup> Luthanz

امروزه انگیزش کارکنان یک سرمایه پر اهمیت برای هر کسب و کاری به ویژه کسب و کارهای نوین به شمار می‌رود. زمانی که کارکنان درست، به جا و با انگیزه‌ی کافی فعالیت کنند، کسب و کار رشد کرده و خلق ثروت می‌نماید. دادن انگیزه به کارکنان جهت فعالیت در یک کسب و کار باعث به وجود آمدن محیطی مناسب‌تر برای کار و فعالیت می‌شود.

اقتصاد کنونی جامعه باعث شده تا شاهد ظهور روز به روز بانک‌ها و موسسات مالی در کشور باشیم و با توجه به وجود انبوه نیروی کار در جامعه، افراد زیادی جذب این موسسات و بانک‌ها می‌شوند. بانک‌ها نیز به عنوان یک سازمان با مسایل انگیزشی کارکنان درگیر بوده و دانستن وضعیت انگیزشی کارکنان برای هر سازمان امری بسیار مهم تلقی می‌شود.

## ۱-۲ - بیان مساله

افزایش بهره‌وری سازمان‌ها و توسعه روز افزون آن‌ها، مستلزم رشد و بهره‌وری کارکنان و نیز تقویت نیروی انگیزش آنان می‌باشد. برخی اندیشمندان دانش مدیریت، از انگیزش به عنوان موتور محرک یا نیروی پیش‌برنده‌ی انسان یاد کرده‌اند.

برای هر مدیری در سازمان آگاهی از مساله انگیزش کارکنان، که در واقع پی‌جویی علت و سبب حرکت و رفتارهای اعضا و افراد سازمان است، ضرورت دارد. کنکاش در مساله انگیزش، پاسخ چراهای رفتار آدمی است. چرا انسان در سازمان کار می‌کند؟ چرا برخی از افراد بسیار فعال و برخی دیگر کم‌کارند؟ این پرسش‌ها و بسیاری دیگر همه با موضوع انگیزش در ارتباطند.

موفقیت سازمان‌ها تا حد زیادی به روحیات، تلاش، انگیزش و رضایت منابع انسانی آن‌ها بستگی دارد. به عبارت دیگر کارآیی و اثربخشی سازمان‌ها با کارآیی و اثربخشی نیروی انسانی آن‌ها وابستگی مستقیمی دارد. نیروی انسانی برای ارائه رفتار مطلوب و مورد پسند در راستای اهداف سازمان، باید هم انگیزه داشته باشد و هم درست برانگیخته شود و این امر تحقق نمی‌یابد مگر از طریق شناسایی چراهای رفتاری یا علل تمایل و دلایل انگیزه و رضایت کارکنان، به‌منظور هدایت رفتار آن‌ها به سوی تحصیل اهداف سازمانی و استفاده به هنگام از آن‌ها توسط مدیران لایق و شایسته با هدف تحقق محیطی مطلوب و مناسب.

بنابراین برای پی‌بردن به وضعیت موجود انگیزش کارکنان باید یک تحقیق میدانی انجام داد. از کمپ عوامل موثر بر انگیزش را به دو دسته کلی درونی و بیرونی تقسیم نموده است

(از کمپ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲)

در گذشته وضعیت استخدام نیروی انسانی در بانک کارآفرین به این منوال بوده که علاوه بر آزمون‌های استخدامی، حتما باید یک معرف برای فرد متقاضی وجود داشته باشد. این امر نشان می‌دهد که

<sup>1</sup> Oskamp

بانک کارآفرین به نوعی یک موسسه خانوادگی تلقی شده و اکثر کارکنان این بانک تقریباً در یک طبقه اجتماعی قرار گرفتند.

لازم به ذکر است که بانک کارآفرین برای چند سال جایزه‌ی سلامت اداری را دریافت کرده است. اما در دو سال اخیر تعداد زیادی از کارکنان از این بانک جدا شده و جذب سازمان‌های مشابه شده‌اند. در بین این افراد، کارکنان با سابقه‌ی بالا و سابقه کم وجود دارند.

هنگامی که هیات مدیره متوجه وضعیت ترک کارکنان شد، اقداماتی مانند افزایش حقوق و مزایا و پرداخت کارانه در فاصله زمانی سه ماهه به منظور ارتقای سطح انگیزش کارکنان انجام داد، اما نتوانست به نتایج مطلوبی دست پیدا کند.

با توجه به اینکه بانک‌ها و موسسات مالی دیگر از خیلی جهات وضعیت بهتری نسبت به بانک کارآفرین ندارند و کارکنان در هر بانکی پس از گذراندن سنوات لازم به پیشرفت مورد نظر دست خواهند یافت، این سوال مطرح می‌شود که چرا کارکنان این ریسک را قبول کرده و سازمان را ترک کنند؟ اما از طرفی افراد زیادی نیز در سازمان وجود دارند که با وجود پیشنهادهای از موسسات خوش‌نام‌تر از بانک کارآفرین، کماکان سازمان فعلی را ترجیح می‌دهند.

اقدامات مدیریت برای بالا بردن انگیزش کارکنان بیشتر معطوف به تحریک عوامل بیرونی بوده ولی در این تحقیق سعی می‌شود عوامل درونی موثر بر انگیزش مورد بررسی قرار گیرند.

اکثر تحقیق‌ها و بررسی‌های انجام شده بر روی نقش عوامل بیرونی بر کارایی کارکنان انجام گرفته به عنوان مثال: رانتز<sup>۱</sup> و همکاران تحقیقی جهت بررسی عوامل انگیزشی روی کارکنان انجام دادند و طی آن دریافتند که فاکتورهایی مانند حقوق مناسب، امکان رشد و ارتقا، امنیت شغلی، جذاب بودن شغل از نظر کارکنان مهم شمرده می‌شوند. (ابزری و همکاران، ۱۳۸۸). اما تحقیقات کمی به طور اخص بر روی عوامل درونی موثر بر انگیزش کارکنان در بانک‌ها صورت گرفته است.

با توجه به اینکه تاکنون تحقیق پیرامون مسایل انگیزشی در این بانک صورت نگرفته و با توجه به اهمیت موضوع، تصمیم به انجام این تحقیق گرفته شده است. امید است نتایج این پژوهش بتواند فاکتور هایی را برای مدیریت انگیزش کارکنان در اختیار مدیران و مسئولان قرار دهد.

### ۱-۳ تشریح موضوع، ضرورت و اهمیت تحقیق

هدف سازمان‌های متعالی ارائه خدمات یا کالاهای با کیفیت، در زمان مناسب و اعتبار دهی به کالا یا خدمات است تا با مشعوف کردن مشتریان به سودآوری و ابقای نقش خود بپردازند.

بارها این جمله را شنیده‌ایم که او توانایی‌های زیادی دارد ولی از همه‌ی آن‌ها استفاده نمی‌کند. به ندرت امکان دارد تا از تمام توانایی‌های بالقوه خود استفاده کنیم. اینیشتین معتقد است تنها ده درصد نبوغ را

<sup>1</sup> Rantez

الهام تشکیل می دهد و نود درصد آن سخت کوشی و عرق ریختن است. این یک واقعیت است که برخی افراد از برخی دیگر تلاش بیشتری می کنند. در نتیجه این افراد نسبت به همکاران هوشمند و با ذکاوت خود عملکرد بهتری ارائه می کنند. پس می توان دریافت که عملکرد فرد در سازمان تنها به توانایی وی بستگی ندارد، بلکه انگیزش هم در این فرآیند نقشی مهم ایفا می کند (رابینز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷).

اغلب چنین به نظر می رسد که موسسات مختلف بر اثر نوع و کیفیت فرآورده های خود، با یکدیگر رقابت می کنند. گرچه این مطلب به ظاهر درست است، لیکن واقعیت آن است که این سازمان ها بیشتر به لحاظ نیروی انسانی و در راس آن مدیریت خود با یکدیگر در رقابت هستند. چرا که نیروی انسانی است که محصولات و خدمات را تولید نموده و ارائه می دهد و مدیریت است که به محیط کار چنان روحی می دمَد که کارکنان با نهایت توان خود کار کنند و نتیجه کار آن ها به صورت محصولات و خدمات رنگارنگ و با کیفیت به بازار عرضه شود.

چالش اصلی یک سازمان ایجاد تعادل میان اهداف کلی و مشخص آن سازمان و ارزش های شخصی کارکنان است؛ بنابراین انگیزش محصول مشارکت و نتیجه رابطه متقابل (تعامل) فرد با موقعیتی است که در آن قرار می گیرد.

یکی از تغییرهای نگرشی برای عملکرد کارکنان سازمان ها سطح انگیزش است. انگیزش را چرایی انجام رفتارها و نیز علت العلل رفع نیازهای افراد تعریف می کنند. صاحب نظران اعتقاد دارند که کارکنان با انگیزه اولاً میل بیشتری به حضور در سازمان داشته، ثانیاً کمتر غیبت کرده و در نهایت در تصمیمات و عملیات سازمانی مشارکت فعالی دارند و در نهایت می توان انتظار داشت کارکنانی که دارای انگیزه ی بیشتری هستند، تلاش بیشتری را برای رفع نیازها و برآورده کردن نیازهای مشتریان از خود نشان می دهند. به قول ماریان اندرسون رهبری باید درک درستی از نیازهای کسانی که تحت رهبری آن هستند داشته باشد. (هرسی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱)

سازمان ها چه در مقیاس کوچک و چه در مقیاس بزرگ بخشی از پیکره ی جامعه می باشند که به وسیله ی افراد اداره می شوند. امروزه یکی از موضوعات مورد توجه در حوزه مدیریت منابع انسانی تامین نیازهای کارکنان جهت ایجاد انگیزه، برای بالا بردن کیفیت کار آنان و بهره گیری هر چه بیشتر از نیروی انسانی در سازمان می باشد. برخورد صحیح با نیاز های کارکنان و تشخیص درست آن ها و تعیین رتبه مورد نظرشان، انگیزه فعالیت موثر را افزایش خواهد داد، زیرا هریک از آنان در سایه ی برخورداری از رضایت حاصله وظایف محوله را به نحوی شایسته انجام خواهند داد.

<sup>1</sup> Robbins

<sup>2</sup> Harsey

رضایت شغلی، علاقه و وفاداری به سازمان و بالندگی کارکنان منوط به ایجاد محیطی است که مدیران متولی و مسئول آن هستند. شناسایی عوامل ایجاد رضایت و دلایل نارضایتی کارکنان و نیز ارزیابی رضایت شغلی آنان به عنوان اقدامی کلیدی در جهت اهداف یادشده، نقشی بسزا و چشمگیر دارد. توجه به پیامدهای نارضایتی از شغل نظیر: غیبت، جابجایی، ترک شغل،... و تأثیر آن‌ها بر سازمان و افزایش هزینه‌های سازمانی از یک سو و اثرات روحی و جسمی نارضایتی بر سلامت کارکنان و بهره‌وری آنان از سویی دیگر ما را به اهمیت موضوع رهنمون می‌سازد. نارضایتی شغلی می‌تواند زمینه‌ساز پیدایش بخشی از شکایات، کارکردهای ناچیز، کاهش تولید، کالای نامرغوب، دشواری‌های انضباطی، کم‌کاری‌ها و دیگر مشکلات باشد.

آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد، این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود، بلکه از طرق مختلف باید به توسعه‌ی آن پرداخت. اگر در مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها این موضوع مورد توجه قرار نگیرد، آن سازمان محکوم به فنا است. بنابراین شناخت عواملی که بر انگیزش کارکنان اثر گذارند، اهم‌هایی را در اختیار مدیران قرار می‌دهد تا بتوانند به وسیله‌ی آن‌ها کارایی و بهره‌وری کارکنان را افزایش داده و بالطبع آن بهره‌وری سازمان را بهبود دهند.

همانطور که می‌دانیم بانک‌ها و بنگاه‌های مالی از انواع شرکت‌های صرفاً خدماتی محسوب می‌شوند و در این‌گونه شرکت‌های خدماتی کارکنان همان خدمت هستند (جری<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴). پس بررسی عوامل انگیزش کارکنان به منظور دست یافتن به سازمانی سالم و پویا همراه با کارایی بالا به منظور حفظ و افزایش مشتریان ارزنده، بسیار مهم و قابل تامل می‌باشد.

انسان‌ها دائماً به فکر بهبود شرایط خود هستند و کارکنان بانک‌ها نیز از این قاعده مستثنی نبوده و در صورت یافتن شرایط بهتر در بانکی دیگر، بدون توجه به اینکه سازمان تا چه حد بر روی وی سرمایه‌گذاری کرده، سازمان را ترک می‌کند. این امر در طولانی مدت می‌تواند برای هر سازمانی فاجعه‌بار باشد. بنابراین نقش انگیزش در حفظ کارکنان بیش از پیش خود نمایی می‌کند.

از دیدی کلان تر با توجه به پدید آمدن بانک‌ها و موسسات مالی یکی پس از دیگری و وجود انبوه نیروی کار در این نهادها، بررسی عوامل مذکور و رسیدگی به آن‌ها می‌تواند تا حدودی منجر به سلامت روحی درصدی از جامعه سبب شود.

#### ۱-۴- اهداف (کلی و جزئی) تحقیق

۱-۴-۱- هدف کلی : مشخص کردن عوامل درونی موثر بر انگیزش کارکنان بانک کارآفرین

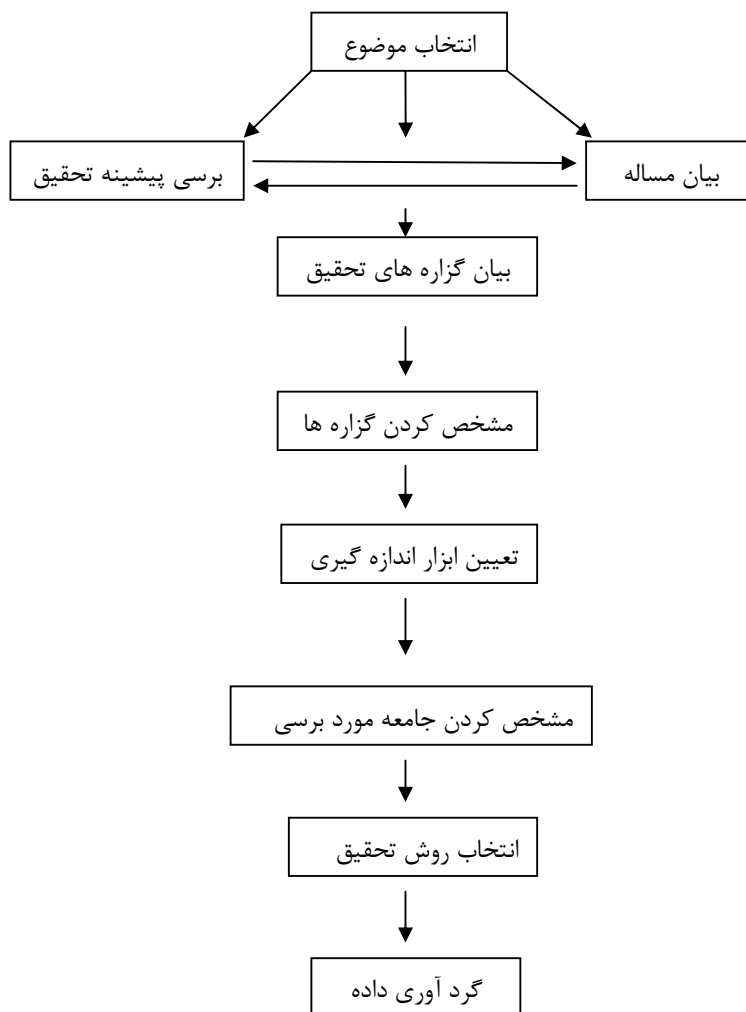
<sup>1</sup> Jerry

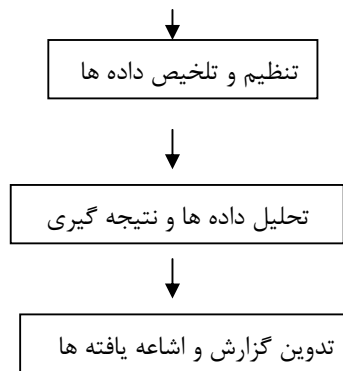
۱-۴-۲- اهداف فرعی:

۱. مطالعه و شناخت وضعیت انگیزشی موجود کارکنان بانک کارآفرین
  ۲. شناسایی و رتبه بندی عوامل درونی انگیزش بر اساس اهمیت آن ها از نظر کارکنان بانک کارآفرین
- ۱-۴-۳- سوالات یا فرضیه های تحقیق :

۱. کدامیک از عوامل درونی بر انگیزش کارکنان موثر است؟
۲. عوامل درونی در بانک کار آفرین در چه وضعیتی قرار دارد؟
۳. از نظر کارکنان رتبه عوامل درونی چگونه است؟

۱-۵- فرایند گام به گام تحقیق





### ۱-۶- تعریف واژه ها و اصطلاحات تخصصی

✓ **انگیزش:** تمایل به انجام کاری در گرو توانایی فرد، تا بدان وسیله نوعی نیاز تامین گردد. (رابینز، ۱۹۹۷). واژه انگیزش در اصطلاح به معنای پویایی و حرکت است. از نظر سازمانی انگیزه عبارت است از عامل درونی که باعث تغییر در رفتار و حرکت در مسیر پیشبرد و اهداف سازمانی می‌گردد. منابع هر سازمان به دو دسته منابع انسانی و منابع مادی تقسیم می‌شود؛ از آنجا که منابع مادی نیز توسط منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد، استفاده بهینه از این منابع مادی بدون داشتن نیروی با انگیزه قابل میسر نیست. در دنیای پیشرفته امروز، در هر سازمانی نیروی انسانی عمده ترین سرمایه و یکی از عوامل تأثیر گذار در تحقق اهداف هر سازمان محسوب می‌شود (کوربانی، ۲۰۱۰ : ۹۱).

✓ **کارکنان:** منظور از کارکنان در این تحقیق کارشناسان شاغل در شعب تهران بانک کارآفرین هستند.

✓ **نیاز به موفقیت:** این نیاز از انگیزه‌ی پیشرفت نشات می‌گیرد. که نشان دهنده‌ی میل و علاقه فرد نسبت به انجام امور محوله، سر و سامان دادن یا سازمان دادن به محیط مادی و اجتماعی خود، فائق آمدن بر موانع، از دیگران سبقت جستن و رقابت کردن با آنها از طریق صرف کوشش زیاد برای انجام دادن بهتر کارهاست. (ساعتچی، ۱۳۸۵: ۲۰۴). مکلند در خصوص ویژگی‌های شخصیتی افرادی که این نیاز در آنها شدید است می‌گوید: این گونه افراد ریسک پذیری متوسطی دارند، خود را از بقیه تفکیک کرده و به این می‌بالند که آرزویشان انجام کارهای بهتر است. آنها به دنبال شرایطی می‌گردند که بتوانند مسئولیت‌های شخصی برای حل مسایل بیابند و به سرعت شاهد عملکرد خود باشند و همواره درصد تامین هدف‌هایی بر می‌آیند که به اصطلاح هموارد طلب باشد (مک کلند، ۱۹۶۱).

✓ **نیاز به تعلق:** این نیاز مربوط به آرزوی شخص برای پذیرفته شدن از سوی دیگران و برقراری دوستی است. افراد در این طبقه، یک نیاز را برای ایجاد و برقراری ارتباط دوستانه نشان می‌دهند.

آن‌ها یک نیاز برای دوست داشتن افراد دیگر و همچنین خواستن از آن‌ها برای دوست داشته شدن دارند. آن‌ها توانایی برای ایجاد شبکه های اجتماعی که منجر به برآورده شدن این نیازها می شود دارند (میکائیل و چارلوتا، ۲۰۱۱).

مک کلند معتقد است افرادی که این نیاز در آن‌ها شدت بیشتری دارد، همواره در صدد طرح ریزی دوستی هستند و خواهان آن هستند تا در محیطی که در آن روح تعاون و همکاری برقرار است فعالیت کنند. همچنین این گونه افراد در پی فعالیت های رقابتی نیستند (رابینز، ۱۹۹۷).

✓ **نیاز به احترام:** نیازهای احترام بر اشتیاق فرد به داشتن تصویر ذهنی مثبتی از خود و برخوردار شدن از شناخت، توجه و تشویق از سوی دیگران در مقابل کمک‌هایی که فرد می‌کند، تمرکز دارد (لوسیر و اچوا، ۲۰۰۴ : ۸۷). این نیاز شامل نیاز به احساس ارزش، در نظر گرفتن خود و دیگران، احساس موفقیت و مسئولیت می‌باشد. به بیان دیگر نیازهای عزت نفس شامل اجرا، دستیابی و نشان دادن کفایت در کارها مورد تایید و شناخت دیگران واقع شدن می‌باشد (اتکینسون<sup>۱</sup>، ۱۳۷۸: ۵۵۶). مازلو در مورد نتایج ارضای این سطح از نیازهای آدمی اظهار می‌دارد: ارضای نیاز به عزت نفس به احساساتی از قبیل اعتماد به نفس، ارزش، لیاقت و کفایت، مفید و مثر بودن در جهان منتهی می‌شود.

✓ **نیاز به قدرت:** نیاز به کسب قدرت یعنی میل به اثر گذاری، اعمال نفوذ و کنترل بر دیگران. کسانی که این احساس در آن‌ها شدید باشد، از اینکه مسئولیتی را بپذیرند و در جهت اعمال نفوذ بر دیگران گام بردارند لذت می‌برند و بیش از اینکه به عملکرد بیان‌نویسند، در پی کسب مقام و شهرت هستند (لاورنس و جوردن، ۲۰۱۱ : ۱۰۶).

به نظر مک کلند افرادی که این نیاز در آن‌ها بالاست سعی می‌کنند تا مسئولیت‌های دیگران را بر عهده گیرند تا بتوانند بر آن‌ها اعمال نفوذ کنند. آن‌ها دوست دارند در شرایط رقابتی کار کنند و در پی شهرت و اعتبار و حیثیت هستند (رابینز، ۱۹۹۷).

✓ **نیاز به خودشکوفایی:** آنچه انسان می‌تواند باشد، باید بشود (مازلو، ۱۹۵۴). بالاترین دسته نیازها خود شکوفایی است. در اینجا شخص در درجه نخست با پرورش نیروی بالقوه خود به عنوان یک فرد می‌خواهد تا جایی که ممکن است پیش برود (میکائیل و چارلوتا، ۲۰۱۱ : ۱۲). برخی خصوصیات افراد خودشکوفای از نظر مازلو عبارتند از : خلاقیت، درک کارآمد از وقایع، خود مختاری و داشتن استقلال، مقاومت در برابر فرهنگ پذیری، توجه به اصول اخلاقی و...

<sup>1</sup> Atkinson



## ۱-۷- خلاصه فصل

در این فصل کلیات تحقیق و مساله تحقیق مطرح شد، پس از آن اهمیت و ضرورت موضوع، مورد بررسی قرار گرفت و در ادامه با طرح اهداف و سوالات تحقیق، انگیزه و هدف اصلی بیان گردید. در پایان پس از طرح روش تحقیق، به تعاریف عملیاتی واژه‌های مورد استفاده پرداخته شد.

## فصل دوم

### ادبیات و پیشینه تحقیق

#### بخش اول : ادبیات تحقیق

- مقدمه
- اهمیت انگیزش
- فرایند انگیزش
- تعاریف انگیزش
- انواع انگیزش و نیاز

#### بخش دوم : الگوها و طبقه بندی نظریه‌های انگیزشی

- الگوهای انگیزش
- طبقه بندی تئوری‌ها و نظریه‌های انگیزشی

#### بخش سوم: نظریه‌های انگیزشی

- نظریه‌های محتوایی
- نظریه‌های فرآیندی

#### بخش چهارم: بررسی تحقیقات و فعالیتهای گذشته

- مطالعات خارجی
- مطالعات تجربی در ایران
- خلاصه فصل

## ۲-۱- بخش اول- ادبیات تحقیق

### ۲-۱-۱- مقدمه

دنیای کنونی، دنیای سازمان‌ها است و متولیان این سازمان‌ها انسان‌ها هستند. انسان‌ها هستند که در کالبد سازمان روح می‌دمند، آن را به حرکت درمی‌آورند و اداره می‌کنند. سازمان‌ها بدون وجود نیروی انسانی نه تنها مفهومی ندارند، بلکه اداره آن‌ها نیز میسر نخواهد بود. حتی با وجود پیشرفت تکنولوژی و مجهز شدن سازمان‌ها و تبدیل آن‌ها به توده‌ای از سخت‌افزار، همچنان نقش انسان به عنوان عاملی حیاتی و راهبردی در بقای سازمان کاملاً مشهود است. بر این اساس منابع انسانی ارزشمندترین منبع سازمان‌های امروزی به شمار می‌آیند.

لازمه‌ی همگامی نیروی انسانی با اهداف سازمان، رضایت‌مندی کارکنان و انگیزه‌ی آن‌ها می‌باشد. برای پژوهشگران روان‌شناسی انگیزش، مسائل اساسی عبارتند از این‌که چرا رفتار خاصی پدید می‌آید؟ چرا رفتار هدفدار است؟ چرا رفتار معینی برای مدت زمان طولانی ادامه می‌یابد؟ چرا رفتار به صورت پیوسته و متناوب اتفاق می‌افتد؟ یا اینکه چرا رفتارها از لحاظ درجه، شدت با یکدیگر متناوب‌اند؟ بحث انگیزش و اثر آن بر روی عملکرد انسان به دلیل پیچیدگی‌های فراوان آن، نیاز به تفکر عمیق و دانستن نقطه نظرهای گوناگون از زوایا و دیدگاه‌های مختلف دارد. برای رسیدن به این منظور باید نظریات مختلف انگیزشی مطرح شود و بعد از بررسی آن‌ها عوامل موثر بر انگیزش مشخص گردد. مدیران سازمان با دانستن این عوامل و راه‌های برانگیخته کردن آن‌ها می‌توانند تصمیمات لازم را برای بالا بردن سطح انگیزش کارکنان اتخاذ کنند و با بالا رفتن سطح انگیزش کارکنان و همسو شدن کارکنان با اهداف سازمانی، به هدف خود دست یابند.

این فصل را می‌توان به دو بخش کلی تقسیم نمود. در بخش اول تعاریفی از انگیزش بیان می‌شود و سپس به دیدگاه‌های مختلف پرداخته می‌شود. در بخش دوم تئوری‌های مختلف در رابطه با انگیزش عنوان شده و در انتها به بررسی تحقیقات گذشته پیرامون انگیزش پرداخته می‌شود.

### ۲-۱-۲- اهمیت انگیزش

چرا انگیزش مهم‌ترین مساله در مباحث مدیریت منابع انسانی و مدیریت رفتار سازمانی است (لاتهم، ۲۰۰۷: ۳). علی‌رغم وجود نظرات و دیدگاه‌های مختلفی که درباره‌ی انگیزش وجود دارد جایگاه و اهمیت آن در مدیریت و روانشناسی به طور اعم و مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی به طور اخص غیر قابل اغماض است.

سازمان‌ها برای بقا و رقابت در اقتصاد رقابتی امروز، نیازمند داشتن برتری‌ها و مزیت‌هایی نسبت به رقبای خود هستند. یکی از اصلی‌ترین عوامل بقا در این اقتصاد جلب و حفظ مشتریان است. این امر امکان پذیر نیست جز با تولید محصولات با کیفیت‌تر، خدمات بهتر و توجه به خواسته‌ها و نیازهای مشتریان و تکریم آن‌ها.

حال این محصولات را چه کسانی تولید می‌کنند؟ چه کسانی این محصولات را به فروش می‌رسانند؟

چه کسانی خدمات را ارائه می‌دهند؟

شاید بارها با این مساله برخورد داشته‌ایم که هنگام مراجعه به یک سازمان یا محیط اداری با رفتار ناشی از ناراحتی و یا بی‌توجهی کارکنان مواجه شده باشیم و یا بلعکس رفتار خیلی خوب کارکنان باعث جلب نظر ما شده و زمینه‌ی برقراری رابطه بلند مدت را با سازمان مهیا کرده باشد.

مسلماً در محیط‌های رقابتی حفظ مشتریان و وفادار کردن آن‌ها به سازمان از جذب آن‌ها مشکل‌تر است. (اخلاصی، ۱۳۹۱) بنابراین این کارکنان هستند که می‌توانند با رفتار مناسب خود مشتریان را جذب کرده و به سازمان متعهد سازند و یا بلعکس باعث رنجش خاطر مشتری شوند.

مطالعه انگیزش و رفتار نیازمند جستجو برای یافتن پاسخ به سوالاتی در ارتباط با انسان

است. (هرسی، ۲۰۰۹، ص ۱۳۵)

چرا انسان در سازمان کار می‌کند؟ چرا برخی افراد بسیار فعال و برخی کم کارند؟ علت علاقه به شغل و بی‌علاقگی به کار چیست؟ چه عواملی در تقویت روحیه و ایجاد علاقه به کار و انگیزختن حس وظیفه شناسی کارمندان مؤثر است؟ آیا پاداش مادی در افزایش کارآیی کارمندان مؤثر است و آیا اهمیت آن از پاداش‌های غیرمادی بیشتر است؟ سطح کارآیی کارکنان را چگونه می‌توان افزایش داد؟ و...

اگر موردی از انجام نشدن کار به طور مؤثر وجود داشته باشد، سؤال اینجاست که آیا این مشکل از جانب شخص شاغل است یا متوجه ساختار شغل است و یا در مطابقت نداشتن هر دوی آن‌هاست؟ حسب این که دلایل ضعف در انجام کار چه باشد، باید توجه خود را به مشخصات فرد انتخاب شده برای شغل یا ساختار شغل و یا هر دوی آن‌ها معطوف کرد.

این که چه عواملی در تقویت روحیه و ایجاد علاقه به کار و انگیزختن حس وظیفه شناسی افراد مؤثرند، سالیان دراز مورد بحث کارشناسان و دانش پژوهان قرار گرفته است. آنچه انسان را برای برآورد تمایلاتش تحریک می‌کند تا فعالانه به خدمت بپردازد، انگیزه نام دارد.

امروزه انگیزش کارکنان یک سرمایه پر اهمیت برای هر کسب و کاری به ویژه کسب و کارهای خدماتی به شمار می‌رود. چرا که در کسب و کارهای خدماتی کارکنان به طور مستقیم با مشتریان سر و کار دارند. زمانی که کارکنان به جا و با انگیزه کافی فعالیت کنند، کسب و کار رشد کرده و عاملی برای سودآوری می‌شوند.

در بیان اهمیت انگیزش کارکنان سازمان به سه ضرورت رفتاری اشاره شده است (پورتر، ۱۳۷۲).

۱. افراد باید به گونه‌ای جذب شوند که نه تنها به سازمان بپیوندند بلکه در آن سهیم شوند.