

۳۹،۵،۲۷

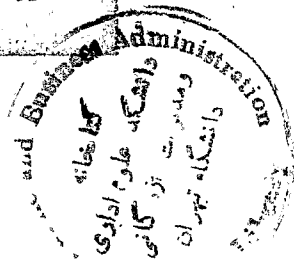
این رساله در جلسه مورخ

هیئت رسیدگی به درخواست بدو تصویب گردید

دانشگاه تهران

دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی

کمیته سرانجام امور «سازمان کارشناسان بکار»



پایان نامه فوق لیانس

ایشان و اینها: آقای دکتر علیکه ضابحات

بیت داوران

آقای دکتر علی ضابحات - آقای دکتر مهرشنگ مهرآسا - آقای دکتر هوشنگ کوهگلان

مبینه و تنظیم از: محضر آراوینا و انجمنی فوق لیانس

رشته علوم اداری و دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی

تاریخ: شهریورماه ۲۵۳۶

این پایان نامه در اسفند ۲۵۳۵ ش بهای و تک آن تکمیل گزیده است. نقل اطلاعات
منبع در آن با ذکر مأخذ مجاز میباشد.

کتابخانه مرکزی

دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی

دانشگاه تهران

پیش‌گفتار

از زمانی که فردریک وینسلو تیلور در سال ۱۹۰۳ با قرائت مقاله خود در جامعه مهندسان آمریکا مسئله اداره امور موسسات را بطریق علمی بیان کرد تا با امروز تحولات ، ، وسیعی در زمینه اداره امور مؤسسات اعم از خصوصی و دولتی صورت گرفته است . آنچه را که تیلور و دیگر دانشمندان این رشته مد نظر داشتند یا عبارات دیگر هدف نهائی مطالعات اداری عبارت بود از پیدا کردن بهترین طریق برای کسب هدفهای سازمانی . عده از دانشمندان علم اداره در ابتدا توجه خود را به نحوه انجام دادن مشاغل معطوف داشتند و در صف دانشمندان کلاسیک مدیریت قرار گرفتند ، و تئیکه احساس شد توجه مطلق به مشاغل نمیتواند خواست مدیران را تا همین نماید با مطالعاتی که بعمل آمد لزوم توجه به شخصیکه مشاغل شغلی است احساس گردید و مطالعات هاتورن که سالها در مؤسسات مختلف صورت گرفت اهمیت این مسئله را تأکید نمود . مدیران اعم از پیروان مکتب کلاسیک یا پیروان مکتب روابط انسانی همواره در این اندیشه بوده و هستند که چه روشی را در اداره امور برگزینند . تا هدف سازمان راحت تر چه از نظر کارمند و چه از نظر مدیران کسب شود . و باین خاطر بود که تحقیقات مختلفی همیشه صورت گرفته تا این روش را بوجود آورند .

از آنجائیکه در سازمان انسان نقش مهمی را ایفاء مینماید توجه به انسان مسئله مهمی را پیش روی مدیران قرار میدهد ، ولی چون انسانها از جهت رفتار و خلق و خوی و اعتقادات با هم متفاوتند بنابراین ارائه یک فرمول و الگو برای رفتار با کلیه انسانها غیر مقدور است . ولی آیا میتوان گفت که مدیریت با هر کس فراخو حال او رفتار کند ؟ آیا مدیران سطح بالا در یک سازمان وسیع با چند هزار پرسنل میتوانند چنین

الگوئی بدست دهند گویانکه با توجه به اصل حیطة نصارت هر مرد پیر پرستی
تعداد مشخص پرسنل راعهده داراىک ولى مسئله در اینجاست خیل مشى
هاى که مدیران سطح بالا وضع میندیند اثرکلی بر احوال همه کارمندان یـک
مؤسسه دارد و نمیتوان برای هرکس خط مشى پرسنلى خاص تقریر نمود . بنابراین ،
خط مشى های تعیین شده توسط مدیران سطح بالا ممکن است سبب ترفیـه
خاطر عده از کارمندان گردد ولى همین خط مشى نارضاىی عده دیگر را فراهم
میسازد ، پس مدیریت چگونه باید با این مشکل مواجهه شود و چگونه این مهم
را که ارتباط حساسى با کسب هدفهای سازمانى دارد حل نماید . ؟

برای حل مسائل فوق دانشمندان مدیریت با استعانت از علم روانشناسى و توجه
به اصل "علت و معلول" باین نتیجه رسیده اند که رفتار کارمند در جهت هدفهای
سازمانى یا بالعکس مقاومت او در مقابل کسب این هدفها معلول علتى است . ولى
آیا میتوان همه این علل را برشمرد و پیش روی مدیر قرار داد ؟ در کوتاه سخن پاسخ
این سؤال منفى است . ولى راه حلى که بنظر رسیده اینستکه انسانها از جهت
انسان بودن بهم شبیه هستند و همه آنها "احتیاجاتى" دارند ، گویانکه ایسـن
"احتیاجات" الزاماً در همه افراد یکسان نیست ولى آنچه مسلم است اینستکه
همه انسانها "احتیاجاتى" دارند . از آنجائیکه از جهاتى انسانها کلاً با هم متفاوتند
بنابراین "احتیاجات" آنان نیز با هم تفاوت دارد . ولى این "احتیاجات" را میتوان
طبقه بندى نموده و بر مبنای آن کارمندان را بکار تشویق و ترغیب نمود . از اینجـا
مسئله "انگیزش کارمند" تجلی مینماید . و آنچه را در صفحات بعد بنظر خواهد رسید
در همین زمینه میباشـد .

اکنون که در کشور ما چند صباحی است به امر مدیریت علمی توجه میشود لذا بررسی
بیشتر مسائل مربوط به مدیریت نیروی انسانی امر ضروری بشمار میرود. امید است
ارباب تحقیق در آینده در زمینه مسائل مدیریت در سازمانهای مختلف اقدام
نموده تا با کسب تجارب بیشتر خدمات ارزنده تری به پیشرفت مدیریت علمی در
ایران بنمایند.

غلامرضا آزاد نیا

تهران خرداد ماه ۲۵۳۶ ~~شماره~~

قـــدـــر دانیسی

از آنجائیکه امروزه بعلمت پیشرفت تکنولوژی و گسترش روابط اجتماعی انجام دادن یک بررسی و تحقیق نمیتواند به تنهایی وبدون استعانت از تجارب و راهنمایی های دیگران صورت گیرد ، لذا بدیهی است که در تهیه وتنظیم رساله حاضر از مساعدت و راهنمایی های بسیاری بهره مند شده ام و برخود واجب میدانم در این مختصر زحماتشان را ارج نهم و سپاس خود را تقدیمشان دارم و اطمینان داشته باشند که مساعدتهای ارزنده شان فراموش شدنسی نیست .

آنچه که مسلم است بر شمردن نام کلیه سروران عزیز که بنحوی از مساعدتشان برخوردار بوده ام در این مختصر امکان پذیر نیست لذا با عرض پوزش از کسانی که بعلمت معروض از ذکر نام شریفشان خود داری میشود لازم میدانم از استاد محترم جناب آقای دکتر علیرضا بشارت که همواره مرا مرهون راهنماییهای سازنده شان نموده اند و هرگز مراجعات مکرر بنده موجب عتاب خستگی و ملال خاطر ایشان را فراهم نیاورده و همواره در راهنمایی بنده چه در تهیه پرسشنامه (که شاید بتوان آنها مهمترین قسمت تهیه این رساله بشمار آورد) و چه در تنظیم مطالب گردآوری شده از لطف بیدریغشان بهره مند بودم صمیمانه تشکر نمایم و همچنین از کادر اداره آموزش دانشکده و کتابخانه دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی بخاطر تقبل زحماتسی که برایشان فراهم میآوردم و همیشه با آغوشی باز و روشی گشاده بدرخواستهایم

تحقق می بخشیدند تشکر نمایم . ضمناً " اعتراف مینمایم که محرومیتها عسی را که
همسر و فرزندانم بخاطر درگیری های تحصیلی بنده از جهات مختلف
تحمل نموده اند نمیتوانم فراموش نمایم .

باتشکر

غلامرضا آزاد نیا

فهرست مطالب

=====

قسمت یکم

مطالعه کتابخانه‌ای

<u>صفحه</u>	<u>موضوع</u>
۱	فصل اول: کلیات
۱	۱- مقدمه
۱	الف- شیوه تهیه رساله
۲	ب- علل انتخاب موضوع
۲	پ- سابقه تحقیق
۳	۲- اهمیت موضوع انگیزش
۵	۳- فرضیه‌ها
۷	فصل دوم: سوابق تاریخی و تعاریفی در زمینه انگیزش
۱۵	۱- سابقه تاریخی انگیزش
۱۶	نظریه دوگانگی
۳۰	۲- تعریف انگیزش
۳۴	انگیزش از دیدگاه دانشمندان
۴۱	فصل سوم: روشهای مطالعه انگیزش
۴۱	۱- مباحث انگیزش
۴۱	عوامل بیولوژیکی منشأ انگیزش
۴۵	- = اجتماعی = =

فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>موضوع</u>
۵۳	— تکنیک ها و روشهای مطالعه انگیزش
۵۶	— اندازه گیری انگیزه های انسانی
۶۲	فصل چهارم: انگیزش و رفتار
۶۴	— عوامل رفتار
۶۴	— دانش
۶۷	— غریزه
۷۱	— سائقه
۷۷	— سائقه های اولیه (اصلی)
۸۳	— = ثانویه (اکتسابی)
۸۶	— = منفی
۸۷	— داعیه
۸۹	— آگاهی از نتایج
۹۲	— میزان آمال و آرزو
۱۰۲	— طبقه بندی نیازها
۱۰۳	— طبقه بندی مزلا
۱۱۱	— مشخصات بیشتر از نیازهای اصلی

فهرست مطالب

صفحه	موضوع
۹-۱۴	— مطالعات هرزبرگ
۱-۱۸	— مقایسه مدل‌های مزلا و هرزبرگ
۱۲۲	— نظریه مک‌گریگور
۱۲۵	— اثرات انگیزش روی رفتار
۱۲۵	— انگیزش و نحوه انجام دادن وظیفه
۱۲۶	— انگیزش و حس‌شناسایی افراد
۱۲۸	— = و نوع شغل
۱۳۰	— تعارض انگیزه‌ها
	قسمت دوم
	تحقیق عملی
۱۳۲	فصل پنجم — کلیات
۱۳۳	— فعالیت‌های اجتماعی راه آهن دولتی ایران
۱۳۴	— موقع سازمانی = =
۱۳۸	— محیط اجتماعی
۱۳۸	— نقش دولت در جوامع امروزی
۱۴۳	— تجزیه و تحلیل نیازهای پنجگانه

فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>موضوع</u>
۱۴۷	— توجه به نیازهای مراتب بالا
۱۵۹	— خواسته‌های انسان
۱۶۵	فصل ششم: نتیجه و پیشنهاد
۱۶۶	— مشخصات بیشتر نیازها
۱۶۸	— پیشنهاد
	قسمت مراجعه:
	۱— فهرست منابع و مآخذ
۱۷۳	الف — فهرست منابع فارسی
۱۷۵	ب — = = خارجی
	۲— ضمائم
۱۷۷	الف ضمیمه شماره ۱ — نمونه پرسشنامه
۱۸۸	۳— نام نامه

فهرست جداول و نمودارها

<u>موضوع</u>	<u>صفحه</u>
الف - نمودارها :	
۱- نمودار (۱-۵) (پراکندگی گروه نمونه از نظر احوال شخصی) (۱۳۷	
۲- = -۲ (۲-۵) (تشخیص نیاز کارمندان) (۱۴۰	
۳- = -۳ (۳-۵) (ترتیب تقدم نیازها) (۱۴۱	
۴- = -۴ (۴-۵) (پراکندگی جامعه آماری از نظر تحصیلات) (۱۴۵	
ب - جداول :	
۱- جدول (۱-۴) (مقایسه مدل مزلا و هرزبرگ) (۱۲۰	
۲- = -۲ (۱-۵) (ترتیب تقدم نیازها) (۱۴۱	
۳- = -۳ (۲-۵) (اطلاعات مربوط به تحصیلات و سوابق خدمت) (۱۴۶	
۴- = -۴ (۳-۵) (طبقه بندی شغل و میزان آرزوی افراد) (۱۵۱	
۵- = -۵ (۴-۵) (طبقه بندی اطلاعات مربوط به شغل فعلی) (۱۵۱	
تاچه حد تحقق آرزوهارا نموده	
۶- = -۶ (۵-۵) (علل خوب انجام دادن شغل) (۱۵۲	
۷- = -۷ (۶-۵) (علل بی علائقی نسبت به شغل) (۱۵۲	

قسمت یکم
فصل اول
کلیاتی در زمینه رساله

۱- مقدمه :

الف - شیوه تهیه رساله . رساله موجود از دو قسمت تشکیل گردیده است ، در قسمت یکم بمطالعه کتابخانه‌ای اختصاص دارد و در این قسمت سعی شده است مقدمات و تعاریفی که از "انگیزش" بعمل آمده با توجه به سابقه تاریخی آنان ، مطالب سودمندی گردآوری گردد . در این مورد متأسفانه منابع فارسی زبانان فوق العاده نادر است و اجباراً بمنابع انگلیسی زبان بجه بصورت مجله و چه بصورت کتاب ، توجه شده است . متأسفانه نظر بعلمت عدم آشنائی با سایر زبانهای معروف این نگارنده موفق به کسب اطلاعاتی در این زمینه از کشورهای صنعتی پیشرفته ، غیرانگلیسی زبان نگردیده ، امید است اربابان تحقیق که با سایر زبانها آشنائی دارند با مراجعه به منابعی که در این زمینه بآن زبان برشته تحریر آمده مطالبی را گردآوری تا سبب دسترسی دانش پژوهان بمطالب متنوع در این زمینه گردند .

قسمت دوم این رساله مربوط است به "انگیزش کارمندان راه آهن دولتی ایران ، مستقر در تهران" در این زمینه با توجه به مطالعاتیکه برای تهیه قسمت اول گردیده اقدام به تهیه و توزیع پرسشنامه بین کارمندان سازمان مذکور نموده و البته پس از انجام مطالعات اولیه و تکمیل پرسشنامه و با جمع آوری و طبقه بندی اطلاعات و بالاخره با استنتاج از نتایج حاصله و توجیه آنان از دیدگاه علمی و تئوریکهای موجود قسمت دوم تهیه گردیده است . علاوه بر تهیه پرسشنامه از طریق مصاحبه

نیز اطلاعات جمع آوری شده تکمیل گردیده اند .

ب - علل انتخاب موضوع : در طول تحصیل دوره لیسانس و همچنین فوق لیسانس علوم اداری در دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران و بسبب وضع خاص خدمتی که سروکار با نیروی انسانی بوده است به مسئله انگیزش و چگونگی ترغیب و تشویق کارمندان بکار علاقمند گردیدم . البته همانطور که اشاره شد این علاقه و دلچسپی باین موضوع ریشه دیگری نیز دارد و آن مربوط است به سابقه چندین ساله خدمت در سازمانهای دولتی و عهده دار مسئولیت اداره اموریك تعداد پرسنل ، که همواره مشکل چگونگی اداره آنها و آموختن رضایتشان و همچنین کسب هدفهای سازمانی وجود داشته است ، ولی علت عدم آشنائی به مفاهیم علمی مدیریت قادر به توجیه مشکلات بزبان علمی نبوده و گاه نیز همین مسئله مشکلاتی را پدید میآورد . ولی هنگام آشنائی با این پدیده علمی که ریشه از روانشناسی دارد ، بسیار علاقمند شدم که مطالعه بیشتری در این زمینه انجام دهم ، خوشبختانه پس از مطالعه کتب و مراجعه به ماخذ مختلف به اهمیت بیشتر موضوع در راه اداره اموریك پی برده که در فصول آتی به آن اشاره خواهد شد .

پ - سابقه تحقیق در زمینه انگیزش . در زمینه انگیزش ، چنانچه گزارشات تحصیلی بین سال دانشجویان این رشته را ، که بآن دسترسی نیست ، نادیده بگیریم ، تحقیق قابل ملاحظه صورت نگرفته است . بویژه در خصوص عنوان این گزارش - انگیزش کارمندان راه آهن دولتی ایران مستقر در تهران - و یا حتی

تحقیق علمی مشابه‌ای در سایر سازمانها، تا آنجا که اطلاع هست، گزارش تهیه نگردیده است، البته در سازمان راه آهن دولتی ایران مطالعاتی صورت گرفته که پاره‌ای از آنها بطور غیر مستقیم به مسئله مربوط میشوند و در جای خود به آنها اشاره خواهد شد. ولی در کتاب که هر دو ترجمه از ماخذ خارجی میباشند و تا حدودی بموضوع مربوط میگردند در دسترس میباشد (۲۹۱) که اربابان تحقیق در صورت تمایل میتوانند به آنها مراجعه نمایند.

۱- اهمیت موضوع انگیزش: آنچه از بدو پیدایش علم مدیریت مورد توجه دانش پژوهان و مدیران بوده اینست که بچه نحو کوشش کارمندان را در جهت هدفهای سازمان توجه سازند. زیرا کارمندان میتوانند کوششهای خود را به نحوی از انحاء در له یا علیه سازمان بکار بندند. و دیده شده است که پیروی محض از اصول مدیریت علمای کلاسیک سازمان و مدیریت نمیتواند انجام ^{این} مهم را برای مدیران کسب نماید. مطالعاتی که برای روشن شدن نقاط ضعف اصول ارائه شده کلاسیک ها بعمل آمد، اهمیت انسان را در سازمان آشکار ساخت، و دانشمندان به این نتیجه رسیدند که بایستی انسانها را نوعی بکاربرانگیز که تلاش و کوشش خود را در اولیایان در جهت هدفهای سازمان متمرکز نمایند که در اینصورت مدیریت قادر به تأمین هدفهایی که برایش تعیین شده میباشند.

۱- محمد نقی براهنی، «انگیزش و هیجان»، (تهران: انتشارات چهار سال

۱۳۴۹) ۲- علی پور مقدس، «روانشناسی انگیزه ها و عواطف» (اصفهان: انتشارات

مشعل، سال ۱۳۴۸) -

اما آنچه در این مطالعات حائز اهمیت است چگونگی برانگیختن کارمندان
میباشد. زیرا اگر میشد با همه کارمندان یکسان رفتار نمود و با صدور یک دستور همه
آنان را بکار ترغیب نمود بنحویکه همه احساس رضایت نمایند کار مدیریت فوق العاده
ساده بود. ولی بعلمت اختلافات فردی، اختلاف ارزشهای فرهنگی و سایر عوامل
امکان چنین امری غیر ممکن است لذا مدیریت همواره با این مشکل مواجهه کرده
است که چگونه هر کارمندی را بکار برانگیزد که او طلبانه کوششهای خود را در جهت
هدفهای سازمان متمرکز نمایند. از اینجا اهمیت مسئله انگیزش که امری است
مربوط به روانشناسی ظاهر میگردد. زیرا مدیریت بایستی روشی در پیش گیرد که
بطور صحیح هر کارمندی را چنان بکار ترغیب و تشویق نماید که ضمن احساس رضایت،
کارمندان نینفع، موجبات عدم رضایت سایرین فراهم نگردد.
پس ملاحظه میگردد که مسئله انگیزش در مدیریت چنان مهم است که اگر طریق استفاده
صحیح از آن رعایت نگردد، اثرات سوء آن مشکلات دیگری بیش روی مدیریت قرار
خواهد داد. و بهمین لحاظ رنسی لا پکرت انگیزش را «کانون یا مرکز ثقل مدیریت»^۳
نامیده است.

3- Rensis Likert, "Motivation: The core of management,"
(New York; American Association Management, 1953.), P, 2.

۳- فرضیه ها :

دانشمندان کلاسیک سازمان و مدیریت مانند فردریک وینسلو تیلور، هنری فایول، وایت، و ویلیامی که تکیه روی "انسان اقتصادی" و "عقلانی بودن رفتار بشر" * * * * * آنها مفهوم محدودی مینمودند تنها پاداش های مادی را کافی برای انگیزش بشر بکارمیدانستند و بهمین لحاظ بود که تیلور "تئوری واحد کار" * * * * * را برای بهره وری، بیشتر از نیروی انسان بکارگرفت و طبق آن هم بصورت "مستقیم" و هم بصورت "غیرمستقیم" * * * * * در مقابل کار اضافی با افراد پاداش پرداخت مینمود، نتوانست نیازهای مدیریت راتامین نماید، حتی اقدامات بعدی آنان که بمنظور رفع نارسائیهای اقدامات قبلی بعمل آوردند - مانند، سیستم "شاخص موفقیت" (در اتحاد جماهیر شوروی) و سیستم "پاداش نوسازی" * * * * * - نتوانست هدفهای مدیریت راتامین نماید، زیرا این اقدامات هم جنبه مادی داشت. لذا ایجاد تئوریهای بالنسبه کاملی که بتواند جنبه ها و عوامل بیشتری که حاکم بر طرز سلوك و رفتار در سازمانهای اجتماعی باشد،

* . Economic-man

** . The Rationality of human behaviour.

*** . Piece worke theory.

**** . Stright and Differential piece Rate.

***** . Success indicator & Product Inovation Reward

احساس گردید . و در تعقیب آن ^{همین} سائیر بود که تحقیقات هاثورن در کارخانه وسترن الکتریک آمریکا، به نتایج جالبی برخورد کرد که زیربنای نظریه روابط انسانی در مدیترانه شد . در این تحقیقات که بسرپرستی ال تن فایر* و همکاری دانشگاه هیش راتلیسبرگر صورت گرفت نیازهایی غیر از نیازهای مادی در انسان کشف گردید و ملاحظه شد بهمان اندازه که انسان از عقل و خرد خود تبعیت میکند تا حدودی هم به احساسات و عواطف خود پای بند است ، لذا رفتار و سلوک انسان صد درصد در قالب عوامل مادی شکل نمیگیرد و وقتی تا حدی نیازهای مادی انسان تا همین شد دیگری مادیات نمیتوانند در انگیزش افراد بکار ارزش و اعتباری داشته باشند و در اینجا ^{ست} که با توجه به ارزشهای اجتماعی و فرهنگی جامعه ، سلوک و رفتار انسانها تحت کنترل عوامل دیگری است که به احساسات و عواطف و شخصیت انسان مربوط میشود . و در این رساله سعی بر این است که این عوامل و عناصر در خصوص کارمندان راه آهن دولتی ایران (کارمندان مستقر در تهران) تحت بررسی و تحقیق قرار گیرند .

۴ - علیرضا بشارتی "سیراندیشه های اداری و مبانی علم اداره" (تهران :

انتشارات دانشگاه تهران سال ۱۳۵۲) صص ۴۹۸ - ۴۹۶ .

۵ - برای مطالعه درباره تحقیقات هاثورن و نتایج حاصل از آن به منابع

زیر مراجعه شود :

F.J. Rothlisberger and W.J. Dickson, "management and the worker" (Cambridge: Harward University press, 1939).

T. North Whitehead. " The industrial worker" volom 1 & 11, (Cambridge: Harward University Press, 1936).

*. Elton Mayo.

فصل دوم

سوابق تاریخی و تعاریفی در زمینه انگیزش

کلیات:

چرا اشخاص هنگام کار بشیوه خاص رفتار مینمایند؟ اشخاص از کارشان چه میخواهند؟ چه چیزی رضایت از شغل را فراهم میآورد؟ سئوالاتی از این قبیل، همراه با انگیزش افراد بکار، مدت‌ها محققین را بخود مشغول نموده، امروزه این سئوالات یکسان مورد علاقه مدیران میباشد.¹

یکی از مهمترین واقعیات اجتماعی و اقتصادی دهه ۱۹۷۰ این است که کارگر دیگر یک کالای ارزان قیمت بشمار نمیرد. پذیرش بدون انتقاد روشها و مفاهیم سنتی در مدیریت افراد - در تجارت یا صنعت، در خدمات عمومی یا خصوصاً - دیگر پاسخ مناسبی به تقاضاهای جامعه در حال رشد و متغیر بشمار نمیرود.

در سالهای گذشته، وقتیکه کارگر ارزان و فراوان بود و قدرت مذاکره‌اش محدود، وقتیکه شاخص زندگی و شاخص تعلیم و تربیت محدود و دیتهای مناسب و حساب شده‌ای برای اکثر آرزوهای اشخاص مقرر میداشت، برای کارفرمایان و

1- W.J. Paul and K.B Robertson, "Job Enrichment and Employee motivation," (Great Britania: Redwood Press Ltd, Trowbridge wiltshire 1973), PP 11-15.