

دانشگاه تهران

دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی

پژوهشی پیرامون - عوامل شکل دهنده رفتار سازمانی

د کارکنان دولت ایران

پایان نامه فوق لیسانس

استاد راهنما آقای دکتر هوشنگ کولان

هیئت داوران

آقای دکتر علیرضا بشارت      آقای دکتر ابوالفضل صادقیپور      آقای دکتر هوشنگ کولان

تهیه و تنظیم از رشید اصلانی دانشجوی فوق لیسانس

رشته علوم اداری دانشگاه علوم اداری و مدیریت بازرگانی

۹۵

بسم الله الرحمن الرحیم	تصویب رسید
۲۵۱۹/۱۱/۱۱	بی فریب
این رساله در جلسه مورخ	

تقدیرم به :

آنان که در راه گسترش اندیشه ها صادقانه میکوشند .

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
=====	=====
۱	فصل اول : کلیات و روش تحقیق
۱	اهمیت تحقیق
۸	- هدف و مشکل
۱۱	- فرضیه ها
۱۵	- جمع آوری اطلاعات
۱۸	- تلفظ و تحقیق
۱۹	- روش انتخابی جهت اثبات فرضیه اهم
	فصل دوم : برخی از تئوریهای انگیزش کارکنان
۲۲	- بررسی موضوع انگیزش بکار
	الف : کاروانگیزش
	- رفتار سازمانی ( تاثیر ارزشها و حقایق در تصمیم گیری افراد
۳۱	در برت سیمون
۳۶	- یک تئوری در انگیزش انسان - آبراهام مازلو

## فهرست مطالب

صفحه  
=====

عنوان  
=====

- نقش و مفهوم کار و شغل در زندگی انسانها
- ۵۲ ناسی مور-رورابرت ویس
- ب - رضایت از شغل ( عوامل مسبب رضایت و  
تأثیر آنها )
- رابطه بین ارضای نیازها و گردش کارکنان
- ۵۷ بیان راس والوین زندر
- رابطه بین نظر کارکنان نسبت به شغل و میزان فعالیت آنان
- ۶۷ آرتور پری فیلد و والتر کراکت
- رابطه بین رضایت از شغل و سلامت روان شاغل
- ۷۸ آرتور کورن هاووزر
- ۸۴ - انگیزش ( تئوری بهداشت ) فردریک هرزبرگ
- ۸۹ - روانشناسی اجتماعی در صنعت - ویکتور وروم
- ۹۹ - تئوری برابری - جی - استیسی - آدامز
- ج - تئوریهای انگیزش در مدیریت
- ۱۱۱ - اصول مدیریت علمی - فردریک تیلور

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
=====	=====
۱۱۴	روانشناسی اجتماعی در صنعت - جی - سی براون
۱۱۸	- جنبه انسانی سازمان - د اگلاس مک گرگور
۱۲۷	الگودهای تازه مدیریت - رنسیس لیکرت
	فصل سوم : پژوهشی تجربی پیرامون عوامل شکل دهنده رفتار
۱۳۹	سازمانی در کارکنان دولت - ایسران
۱۷۶	فصل چهارم : آزمون تئوری بهبود اشت فرد ریک هرزبرگ در ایران
۱۹۴	فصل پنجم : نتیجه گیری کلی و ارائه راه حل
۲۱۵	ضمیمه
	منابع ماخذ

د بیاجیه

بهره‌گیری از انسان و انگیزش او کار و فعالیت بیشتر در سازمانها از ابتدای زندگی اجتماعی و سازمانی بشر مورد توجه بوده و در عصر ضرورت‌های صاحبان کار و مدیران سازمانها با توجه به موقعیت و اقتضای زمان بنحوی کارکنان خود را بنا بر امید داشتند .

در ابتدا خواست و نیازهای کارکنان کمتر مورد توجه قرار میگرفت و مسئولین همواره منافع سازمان و صاحبان کار را در نظر داشتند . زمانی فراغه ضرورت‌های باستان تنها وسیله انگیزش بردگان خود را تنبیه بدنی آنان تشخیص داده بودند و فقر و نادانی و عهد هینش افراد نیز آنان را در یک وضع طاعت محض از مافوق قرار میداد .

از آنجائیکه اندیشه انسانها پیوسته در توسعه و تکامل بوده افراد انسانی در هر مرحله از تکامل خود نیازهای خاصی داشته و در برابر کارفرمایان و انتظارات متفاوتی بروز میدادند .

بمروارید که انسان در پرتو دانش هر مرحله عالیتری از تمدن دست یافت و دیگر مجازات بدنی نه تنها وسیله موثری در انگیزش انسانها نبود بلکه قوانین اخلاقی و اجتماعی نیز بهره‌گیری از آنها ممنوع نمودند .

در نتیجه صاحبان کارخان شدند تا برای بهره‌گیری بیشتر از کارکنان خود  
 وسیله یا وسایل موثرتری را مورد بهره‌برداری قرار دهند و در این مرحله  
 کارفرمایان پول را موثرترین وسیله پنداشتند .

در واقع اوضاع زمانه نیز به بهره‌گیری از این وسیله کمک مینمود زیرا کارگران  
 آن عهد انسانهای فقیری بودند که تنها هدفشان تامین معاش خود و  
 خانواده‌شان بود . و از آنجائیکه جهان بمیزان امروز صنعتی نشده و کار منحصراً  
 در اختیار عده معدودی قرار داشت ، این طریق انگیزش در کارگران موثر  
 افتاد و کارفرمایان را برآمد می‌رسانید .

امروزه نیز که این روشها در کشورهای پیشرفته تنه‌اروش انگیزش بشمار نیست  
 در سرزمینهایی که از نظر اقتصادی وضعاً مطلوبی دارند و نیازهای مالی کارکنان  
 از همه فعالیتهاست پول موثرترین وسیله انگیزش بشمار می‌رود .

زمانی تیلور و دیگر پیروان مدیریت علمی یاد رک موقعت و شرایط عصر خویش  
 انسان را ذاتاً " تنبل ، طفیلی و گریزان از مسئولیت پنداشته تنها وسیله  
 انگیزش را پول بیشتر دانسته و سعی نمودند از طریق مطالعه حرکت و زمان  
 و کنترل شرح به بیشتر او ، وی را با کار و فعالیت بیشتر برابر پول بیشتر وادار  
 نموده ، تولید بهره‌وری سازمانها را افزایش دهند .

روزگاری مآذن و بر قدرت مدیران را با اختیار سازمانی آنان برابر دانسته  
 و فرامین صاحبان اختیار را صرف همین بر غور داری برای زیرستان لازم -  
 الا اجرا میپنداشت .

وزمانی دیگر چستر بارنارد طریق دیگری را برگزیده و اظهار میدارد :  
 اختیار هنگامی واقعیت پیدا میکند که زیر دست با میل و رغبت آن را پذیرفته  
 باشد . بنابراین قدرت علاوه بر اختیار عوامل دیگری هم وابسته است .  
 و آنگاه روانشناسی در مدیریت راه پیدا میکند و به جنبه های روانی انگیزش  
 کارکنان توجه میشود .

مازلو نیازهای انسانی را به پنج دسته تقسیم و برای ارضای هر یک اولویتهایی  
 قائل میگردد و دیگران پیروی از او را پیشه خود میسازند .  
 در نیای امروزه مدیران سازمانها را امر انگیزش کارکنان نه از تنبیه بدنی  
 بهره میگیرند و هاپول را تنها عامل انگیزش میپندارند ، بلکه با مطالعه  
 انواع عوامل و شرایط خاص سازمان خود سعی میکنند کلیه عوامل موثر را در  
 نظریات تجزیه و تحلیل کامل شرایط را مناسب را برگزینند .

نتایج مطالعات و تحقیقات دانشمندان غرب امروزه را اختیار کلیه ملل دنیا  
 قرار گرفته و در کشوری سعی دارد با بهره گیری از تجارب و پیروی از روشهای -



آنان بهائی برسد که آنان رسیده اند و مانیز آغازگر پنین سفری هستیم .

املا زم است پیش از آغاز سفر مخاطرات آنراحتی الا مکان مطالعه کرده

بسودوزیان آن اندیشید . باید توجه داشت که هرکشوری در مرحله

خاصی از تحول و تعامل اجتماعی خویش است و علاوه بر آن از فرهنگ خاصی بر

خوردار می باشد . از اینرو نمیتوان با قاطعیت از موفقیت یک رفتار خاص ، که در

منطقه و فرهنگ خاصی موفق بوده ، در منطقه دیگری سخن گفت ، علاوه

بر آن باید بدانیم منظور از موفقیت چیست ، آیا هدف کارآئی بیشتر است ؟

آیا رفاه و آسایش کارندان هدف است ؟ و آیا در مجموع تولید بیشتر و

پیشرفت اقتصادی نیز باید هدف نهائی ما را تشکیل بدهد ؟ . . . . .

برای تحقق بیشتر د راین زمینه به یک نوشته از یکی از روزنامه های عصر تهران توجه میکنیم . این روزنامه د تاریخ د وارد هم همراه ۲۵۳۵ شانشاهی خبری رابهمراه تصویری از شخص خپرسازیدین مضمون چاپ کرده بود :

” خطرناکترین مرد انگلیس شناخته شد ”

یک کارگردانل بیرمنگام د ریک محاکمه سری دشمن آرامش بنامه معرفی شد این مرد که با عنوان خطرناکترین مرد انگلیس شناخته شده ” داری شا ” نام دارد و د ریک نارخانه اتومبیل سازی د بیرمنگام کار میکنند .

شب گریستمین امسال بیعت مدیره کارخانه مذکور و همبران اتحادیه کارگری با انتشار اعلامیه ای ” داری شا ” را محکوم و ادامه کار او را مخالف صلح و آرامش د صنایع کشور دانستند .

بهمین سبب داری شایا توافق اتحادیه کارگری ، که همیشه ساز مخالف میزند ، از کار اخراج شد . مدبران کارخانه و نمایندگان اتحادیه د ریک جلسه ناگهانی د رده دقیقه او را محاکمه و اخراج کردند .

چرا این کارگردان آرام که هیچ سابقه سوشی ندارد ناگهان بعنوان خطرناکترین

مرد معرفی شده است ؟

داری شا د ریک کنفرانس مطبوعاتی ما جرات تصریف کرد :

” من در قسمت تولید ، سپراتومبیل کار میکنم پنج سال پیش در اسپانیا <sup>سال</sup> از ۳۰

قد یعنی این قسمت از کارخانه در ساعت شانزده سپراتومبیل تولید میکرد . اما

در حال حاضر با استفاده از بهترین وسائل مدرن ، تولید قسمت مذکور چهار

سپدر ساعت تقلیل یافته است . در پی شافزود : از پنج سال پیش

باینطرف قدرت خرید کارگران این قسمت ۳۰ درصد افزایش یافته است در

حالیکه ساعت کار از متوسط ۵ ساعت به ۳۶ ساعت در هفته کاهش یافته

است .

مرد خطرناک ادامه میدهد : کارگران همین ۳۶ ساعت را هم کار نمیکنند

آنها هر روزه ۱ دقیقه برای صرف چای و استراحت وقت دارند ولی هرگز کمتر از ۴

دقیقه برای چای خوردن صرف نمیکنند .

هریک از آنها دستکم ۴ روز بیهانه های مختلف از زیر کار در میروند . بهمین

سبب سطح ناآرامی کارخانه بیک چهارم رسیده در حالیکه هزینه ها ۵۰٪

درصد بیشتر از پنج سال پیش است با ادامه این وضع کالا های کارخانه ما

نمیتواند با االاتای مشابه ساخت دیگر کشورها رقابت کند .

سخنگویان اتحادیه کارگری و مقامات کارخانه ضمن تایید گفته های داریو شا

اعلام کردند که نظرات مرد خطرناک در صورت اجرا ممکن است به اعتصابات

کارگری منجر شود زیرا کارگران انگلیس دست می‌دارند تا سرحد امکان کمتر  
کار کنند و بیشتر پول بگیرند .

این ماجرا شاید نیازی به تفسیر نداشته باشد اما روزگاری هم بود که کارگران  
انگلیس نه تنها در برابر دست مزد پایین کار زیاد میکردند ؛ بلکه بایک زندگی  
بمراتب بدتر از امروز هم میساختند . و در آن روزگار بود که انگلیس نیمه‌وحشی  
توانست بصورت یک کشور شروت‌مند و مقتدر درآید و امپراتوری بوجود آورد که  
خورشید در آن درگزر غروب نمیکرد :

یک واقعه . الب د یگر چند هفته پیش در آلمان فدرال رخ داد . یک خانم  
منشی کارمند یکی از وزارتخانه های آنکشور از دولت بدادگاه عالی شکایت برد .  
مضمون شکایت او چنین بود :

من در برابر روزی هشت ساعت کار حقوق میگیرم ولی کارهایی که انجام میدهم  
فقط روزی پنج ساعت از وقت مرا میگیرد . مکرر و مکرر از مسئولین اداره خواسته‌ام  
که یا کار بیشتری از من بخواهند و یا حقوق مرا کاهش دهند اما آنها از ترس اتحادیه  
های کارگری حاضر نیستند با تقاضاهای من موافقت نمایند . از آنها بعنوان کسی  
که پول مالیات دهندگان آلمانی را بی جهت خرج میکنند شکایت دارم .  
خانم منشی آلمانی هنوز از شکایت خود علیه دولت نتیجه ای نگرفته است اما

اونیز عنوان خطرناکترین زن آلمان را بخود اختصاص داده است .

د روزگاری که گرایش عمومی بسوی کمکاری ، تنبلی ، تن وری ، بطاقت

وزیاده ، غواشی است . کسانی مانند کلر گریبر منگامی و منشی آلمانی بر راستی

خطرناک و ضد اجتماع هستند . زیرا آنان میخواهند مانع خود کشی مرگبار

بناجحه دشائی شوند که حاضر نیستند از میهمانیهای مرگبار خود دست بردارند .

اما بالا سره چی ؟ آیات ابد میتوان چهار برابر کمتر تولید کرد و برابر بیشتر

گرفت ؟ سرانجام پائیزی فرامیرسد و موقع شمردن جوجه شما میشود . . . . .

چنین بنظر میرسد که روشهای نوین اداره کارکنان سازمانها مویات نگرانی  
 بررسی را فراهم ساخته است . آنان بظواهر سفری موفقیت آمیزرا پشت سر  
 گذاشته اند و ما آغازگر این سفریم شوق سفر در سرداریم و با هیچان گام بر میداریم  
 وغالباً "بی توجه به تفاوت های فرهنگی ، اقلیمی ، و نژادی گورگورانه از آنان  
 تقلید میکنیم میخواستیم از بهترین و مدرنترین تجهیزات و یافته های آنان  
 بهره مند شویم و در این راه اغلب با مسائل و مشکلات متعددی روبرو میشویم .  
 آید رست آن نیست که پیش از هر اقدامی ابتدا اببررسی شرایط کنونی  
 جامعه خویش بپردازیم و راهی را برگزینیم که کمترین مشکلات جنبی را برایمان  
 فراهم آورد . ؟

بهر حال ، در هر مرحله ای تمدن که باشیم و به هر اقدامی که بخواهیم  
 دست بزنیم آگاهی از یافته ها ، تجارب و اندیشه های دیگران بر توانائیهایمان  
 خواهد افزود . و لا اقل برای ما این امکان را فراهم خواهد آورد که وضع خود را  
 با اندیشه ای وسیعتر بررسی کرده و با توش و توان بیشتری سفر خویش را آغاز کنیم .  
 در این رساله ابتدا به بررسی مطالبات برخی از دانشمندان ، صاحب نظر  
 در زمینه رفتار انسانی میپردازیم . سپس بیک تحقیق علمی در سازمانهای دولتی  
 ایران اقدام میکنیم و در بخش دیگری تئوری بهداشت از فرد ریک درزر برگ را به محک

آزمون میزنیم. و آنگاه نتیجه کلی حاصل از تحقیق را به همراه نظریات اصلاحی با این امید که مورد استفاده محققین و مسئولین سازمانها قرار گیرد، تقدیم می‌داریم.

توفیق خود را در تهیه این رساله مدیون راهنماییهای بیدریغ جناب آقای دکتر هوشنگ کولان بوده و از الطاف جناب آقای جواد فکری مدیر محترم امور اداری سازمان رادیو تلویزیون ملی ایران، هم چنین محبت دوست و سرور ارجمندم جناب آقای علی اکبر شبیری نژاد و نیز سایر دوستان که در انجام تحقیق یاری ام کردند سپاسگزارم.

## فصل اول

## کلیات و روش تحقیق

۱-۱- اهمیت تحقیق :

توسعه و رشد هر جا معه‌ای مستلزم دگرگونیها و تحولاتی است که اساس آن‌دیشه و رفتار افراد آن‌جا معه‌را نیز دگرگون می‌سازد و این دگرگونی بنوبه خود بر پیچیدگیها افزوده اداره امور را دشوارتر از پیش مینماید . لذا در این بین گردانندگان امور نیازمند دهمیاری و تسلط بیشتری بر اوضاع هستند که نیل باین هدف تنها از طریق تهیه اطلاعات لازم میسر میگردد . بر آن‌هاست که هر روز و هر لحظه بر اطلاعات خود بیفزایند و همواره سعی کنند روش اندیشه و عمل خود را با نیازهای روز - مطابقت دهند تا بتوانند با موفقیت گام بردارند زیرا اگر <sup>برون</sup> دست داشتن اطلاعات کافی تدبیری اتخاذ کنند نه تنها به نتیجه مثبت نمی‌انجامد بلکه ممکن است نتایج معکوس نیز پدید آرد .

۱- د ریکی از سازمانهای لشگری مسئولین سازمان بروال سنتی مدیریت خود برای گروهی از کارکنان تصمیماتی اتخاذ میکردند که نتیجه‌اش "کاملاً برخلاف انتظاری بود که آنان در همتایله خود ترسیم نمود بودند . دسته‌ای از کارکنان که از وضع آتیه شخصی ، پائین بود نا رزش اجتماعی ، روابط خصومت آمیز محیط کار و غیره رنج میبردند همواره از تدبیر مالی مورد لطف مسئولین سازمان واقع میشدند و مدبران که د پارکوری مغز بود و زخم ت بررسی و شناسائی موقعیت را بخود نمی‌دادند و اتمام"



اگر مدیر یا مسئول یک سازمان بی اطلاع از واقعیت امور بود و وقف کامل بر  
 چگونگی گردش چرخهها دستبافد امی بزند و تصمیماتی اتخاذ کند عمل او مانند  
 عمل دلبیاهی است که بدون معاینه بیمار و تشخیص بیماری اش از رانسی دور برای  
 او نسخه میفرستد آشنایان است که احتمال شناسایی شدن این نسخه بسیار  
 اندک بوده ولی امکان اینکه بیمار را به عوارض دیگری دچار ساخته و حتی به هلاکت  
 او منجر گردد بسیار زیاد است .

از اینرو آشنایان میگردند که اتخاذ هر نوع تصمیمی نیازمند آگاهی و بصیرت کافی از  
 اوضاع است .

سازمانهای بزرگ امروز ما به جامعه متحولی تعلق دارند که سرعت بیک جامعه  
 صنعتی مبدل میگردد و این تحول خواه ناخواه دگرگونیهای بنیادی بدنیال  
 دارد و در مورد دگرگونی مقاداری مقاومت غیر قابل اجتناب مینماید .

بدیهی است برای کسب نتیجه مطلوبتر و سریعتر شناختن ریشه عوامل و عوامل

بقیه پاروقی از صفحه پیش :  
 پاداشهای مالی آنان میفرودند و افزایش حقوق که رفاه مادی بیشتری را سبب  
 میشود موجب میگردد آنان ناخود آگاه ارزش و احترام بیشتری را طالب شوند  
 و چون انتظارات خود را بر آورده نمی بینند و در نتیجه به نارضایتی آنان افزوده  
 میگردد .

ایجاد کننده این مقاومت ها ضروری است .

از طرفی نتیجه سریع و مطلوب هنگامی دست خواهد داد که عوامل فعال و مرتبط با انجام کاری بدتر از صحیحی عمل کنند و مهمتر از آنکه این عوامل عامل انسانی است که خودش فعالیت میکند و هم عوامل دیگر را فعالیت و امیدارد . زیرا در سازمانهای انسانی علاوه بر فعالیت جسمی ماشین را نیز باید ستیاندیشه خود بگردش و امیدارد ، و سرانجام هدف غائی سازمانها را خدمت بانسان تشکیل میدهد . بنابراین میتوان نتیجه گرفت که تنها عامل تضمین کننده توفیق یک سازمان کارکنان آن اعم از مدیران و باعاطمین اجرایی میباشند و برای تامین پیشرفت و تعالی سازمان انگیزش در ضرورت صحیح این کارکنان امری ضروری است که آنها بدون آگاهی و شناخت کامل از موقعیت و خواست کارکنان امری محال و غیرممکن است .

عامل زمان و نیازهای متغیر کارکنان :

در نظر گرفتن عامل زمان ، فرسنگ و دورانهای خاص پیشرفت عامل موثری در شناخت کارکنان و در نتیجه تضمین بقای یک سازمان انسانی است . نیازهای انسان در هر مرحله ای از زمان و متناسب با میزان پیشرفت و رضای یابد امری

نیازهای مراتب پیشین متفاوت است علاوه بر ویژگیهای فردی که تشکیل دهنده شخصیت انسانند در فرد در مراحل مختلف زندگی خویش خواستها و نیازهای متفاوتی دارد. انسانها پیوسته در جهت ارضای نیازهای خویش تلاش میکنند و با ارضای یک نیاز نیاز و آلا تری فعال و متجلی میگردد. لذا در بررسی وضع کارکنان پلنما زمان توجه به نیازهای عوامل انسانی از لحاظ چگونگی و میزان ارضا و مراحل زندگی یکایک آنان لازم و اجتناب ناپذیر است.

ضرورت پژوهش در کشور:

کشور ما امروزه با وضع پیش بینی نشده ای روبروست. افزایش درآمد توسعه راز جهت سرمایه گذاری میسر ساخته ولی سرمایه مالی تنها عامل تضمین کننده یک توسعه سالم نیست زیرا علاوه بر سرمایه به نیروی انسانی با تجربه فعال و دلسوز نیازمندیم نه باد ستوانای خود چرخهای جامعه را بگردش آورد و از سرمایه بثار گرفته شده حد اکثر بهره را نصیب سازد. و ما که با کمبود این نیروی انسانی روبرو بودیم ناچار دست طلب بسوی برخی کشورها که از این لحاظ غنی بودند اند در راز کرده و قسمتی از نیروی انسانی متخصص بظمان ما زاد بر احتیاج آنان را بیاری گرفته ایم و ما شمه مشکلات موجود ظانرا "نیروی انسانی مورد نیاز را فراهم آوردیم".

اما این نکته را نباید نادیده گرفت که برای این نیروی انسانی عاریتی - بزینسه  
 هنگامی متعطیل شده ایم . چه هر عضو کشور بیگانه برای کار در این سرزمین مزدی  
 چندین برابر مزد یک ایرانی مطالبه میکند که این علاوه بر مصرف کردن مقدار قابل  
 توجهی از درآمد کشور و خارج ساختن آن بصورت ارز غالب اوقات باعث بی  
 علائقی تا رکنان ایرانی برخی سازمانها میگردد چه اینان وضع درآمد خود را که  
 ایرانی هستند و فرزند این کشور و مسلما " دلسوز تر و فعالتر با آن کارگران و متخصصین  
 وارداتی مقایسه میکنند و بدون توجه به جوانب مختلف قضیه و نتایج جنسی هر  
 نوع دگرگونی در ریافتی خود را نسبت به بیدانگان کمتر می بینند و در نتیجه در  
 بسیاری موارد آشنا را پنهان دست از کار و فعالیت بر میدارند .

چرا چنین شده و چرا با این وضع د. پ. ا. ر. شده ایم ؟  
 =====

میتوان پاسخ سؤال فوق را در یک جمله داد ، و آن اینکه مابعد رستی سازمان  
 یافته نیستیم و بر ناهمبازی های عوامل در و روند یک اثرات آنها را در نظر نگرفته  
 است و با احتمال زیاد علت این غفلت نهمند داشتن اطلاعات و آشنائی کافی با  
 واقعیات بوده است . نتیجه میگیریم که بویژه در چنین حالتی نیاز مابه شناخت  
 و کسب اطلاعات بیشتر است منظور از شناخت بیشتر شناختنی با ابعاد گسترده تر