

ارزیابی نظریه دو عاملی هرزبرگ در بین معلمان قم

دکتر امیر حمزه مهربانی *

تاریخ دریافت: ۸۴/۱۲/۱۰

تاریخ پذیرش: ۸۵/۹/۱۵

چکیده

هدف اصلی این پژوهش، ارزیابی تئوری دو عاملی (عوامل بهداشتی و عواملی انگیزشی) فردریک هرزبرگ در شهر قم است و محقق در پی آن است تا روشن سازد که نتایج حاصل از تحقیقات وی در شهر پنسیلوانیای امریکا، در شهر قم نیز تایید می شود یا خیر؟

برای این منظور، تئوری دو عاملی هرزبرگ به عنوان چارچوب نظری تحقیق برگزیده شد. به اقتضای توانایی محقق و محدودیت زمان و منابع مالی، شهر قم به عنوان زمینه تحقیق در نظر گرفته شد. معلمان مدارس راهنمایی شهر قم به عنوان جامعه آماری و حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران از بین ۲۸۲۴ نفر جامعه آماری، تعداد ۳۴۰ نفر تعیین گردید و به روش تصادفی چند مرحله ای متناسب، نمونه های مورد تحقیق انتخاب

شدند.

این تحقیق به روش توصیفی از نوع پیمایشی صورت گرفت و از پرسشنامه به عنوان ابزار اندازه گیری استفاده گردید. «روایی» این پرسشنامه با بهره گیری از روش محتوایی تأیید گردید و با استفاده از روش آلفای کرانباخ «پایایی» آن نیز در سطح بالایی تأیید شد ($\alpha = 0.96$). پس از توزیع و جمع آوری پرسشنامه ها با استفاده از برنامه نرم افزاری SPSS، داده ها در دو سطح تحلیلی و توصیفی مورد بررسی قرار گرفت.

برای بررسی تأثیر هر یک از عوامل بهداشتی و انگیزشی از آزمون (T) یک متغیره و برای بررسی تفاوت دیدگاه معلمان مرد با زن در مورد این عوامل از آزمون (T) دو متغیره استفاده گردید. به منظور مقایسه دیدگاه های معلمان با «سنین، تحصیلات، مدرسه و سابقه خدمت» مختلف راجع به عوامل ایجاد انگیزش شغلی از آنالیز واریانس (F) استفاده شد.

نتایج بررسی ها نشان داد که از دیدگاه معلمان دوره راهنمایی قم، چهار عامل برانگیزاننده «موفقیت، قدردانی، نفس کار و ارتقا»، همگی در پویایی و ایجاد انگیزش مؤثرند. اما به خلاف نظر هرزبرگ، عواملی مانند «حقوق و پاداش، روابط و سرپرستی» که از عوامل بهداشتی هستند در ایجاد انگیزش مؤثرند ولی متغیر «امنیت شغلی» تأثیری در ایجاد انگیزش ندارد. در حالی که طبق نظر هرزبرگ و فرضیه تحقیق، هیچ یک از عوامل بهداشتی، نبایست در ایجاد انگیزه مؤثر بودند.

پس از رتبه بندی عوامل انگیزشی بر اساس میانگین نظرات پاسخگویان در گروه های مختلف، معلوم شد که معلمان مرد عواملی مثل «موفقیت»، «رشد و پیشرفت» و «ماهیت شغل» را در ایجاد انگیزش مؤثرتر می دانند؛ ولی معلمان زن عوامل «قدردانی»، «ماهیت شغل» و «روابط غیررسمی» را به ترتیب در اولویت قرار داده اند.

واژه های کلیدی: عوامل برانگیزاننده، عوامل نگهدارنده، موفقیت، قدردانی، ارتقا، ماهیت کار، حقوق، سرپرستی، روابط، امنیت شغلی

مقدمه

فراهم نمودن محیط کاری جذاب و داشتن کارکنانی سرزنده و با انگیزه آرزوی قلبی بیش‌تر مدیران است؛ اما این خواسته لزوماً با صرف هزینه‌های مادی و تهیه امکانات و تجهیزات فراهم نمی‌شود چرا که برخلاف دیدگاه‌های سنتی، امروزه نقش نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمان و افزایش بهره‌وری (در مقایسه با منابع فیزیکی و مالی) در مرتبه اول اهمیت قرار دارد. اما ابعاد وجودی انسان - به رغم بررسی‌ها و مطالعات گسترده و عمیق، همچنان ناشناخته باقی مانده‌اند.

از جمله ابعاد وجودی انسان که دانشمندان مختلف به آن توجه کرده‌اند، «عوامل مؤثر در رفتار» اوست. برای مدیران آگاهی از مسئله انگیزش کارکنان که در واقع پی‌جویی علت و سبب حرکت و رفتارهای اعضا و افراد سازمان است، ضرورت تام دارد. کاوش در عوامل انگیزشی، پاسخ به چرهای رفتار آدمی است. تحقیقات نشان داده است که اغلب مدیران بیشتر به عوامل مادی نظیر حقوق و پاداش، مسکن، وسیله نقلیه، تجهیزات و محل کار توجه می‌کنند و در صدد تأمین این نوع نیازها بر می‌آیند (نائلی، ۱۳۷۳: ۷). غافل از این که تأمین و فراهم نمودن این نیازها برای «بقا و نگهداشت فرد» در سازمان و جلوگیری از نارضایتی وی لازم است ولی کافی نیست. به عقیده عده‌ای از دانشمندان آن چه موجب افزایش عملکرد و «پویایی فرد» در سازمان می‌گردد، عوامل انگیزشی مثل امکان موفقیت، رشد و پیشرفت، ماهیت کار و غنای شغل است.

این تحقیق با هدف بررسی این دیدگاه و کمک به مدیران در بازشناسی «عوامل نگهدارنده» و «عوامل انگیزاننده»، در نظر دارد مدل انگیزشی فردریک هرزبرگ، محقق امریکایی را که از تحقیق در ایالت پنسیلوانیا نتیجه‌گیری شده است، در شهر قم ارزیابی و نتایج حاصل در آن‌جا را با دست‌آوردهای این تحقیق مقایسه نماید.

طرح مسئله

عملکرد سازمان حاصل تعامل سه منبع «فیزیکی، مالی و انسانی» است. منابع فیزیکی و مالی، خودبه‌خود باعث تولید نمی‌شوند. بلکه این امر زمانی حادث می‌شود که عنصر انسانی وارد عمل شود. از این رو، درک رفتار انسان و تأثیر مثبت بر آن می‌تواند سبب بهبود و افزایش بهره‌وری بشود. اما از آنجایی که عملکرد فرد نیز به عوامل دیگری بستگی دارد، شناخت آن عوامل امری ضروری است. وروم (V.H.vroom) نیز عقیده دارد که «میزان عملکرد یک کارمند تابعی از توانایی و انگیزش اوست.»

$$P = F(M, A) \quad (1)$$

(«توانایی» A و «انگیزش» M) = عملکرد P

بر این اساس، فردی که توانایی انجام دادن یک فعالیت را داشته باشد ولی نخواهد آن را انجام دهد، منجر به عملکرد مطلوب نمی‌شود و همچنین است اگر فرد بخواهد کاری را انجام دهد ولی توانایی انجام دادن آن را نداشته باشد، عملی صورت نخواهد گرفت (اقتباس از ستیز و پورتر، ۱۳۷۲: ۵۰).

پس، عملکرد نیروی انسانی، به توانایی و انگیزه وی بستگی دارد. اما برای ایجاد و افزایش انگیزه در کارکنان چه باید کرد؟ به دلیل پیچیدگی انسان و بالطبع رفتار و انگیزاننده‌های او، مدیران و دانشمندان مجبور شده‌اند که این امر را عمیقاً مورد مطالعه و بررسی قرار دهند. در این زمینه پرسش‌های فراوانی طرح و پاسخ‌های فراوان‌تری نیز ارائه شده است. ما نیز در این جا پرسش همیشگی و عمومی مدیران را مطرح می‌کنیم که: ساده‌ترین و مطمئن‌ترین راه برای آن که فردی را به کار وادار کنیم، کدام است؟ از او خواهش کنیم؟... اگر از انجام دادن آن امتناع ورزید، چه باید کرد؟

در گذشته، جو غالب این بود که ساده‌ترین راه این است که فرد به اجبار به کار وادار

1 P: Performance

M: Motivation

A: Ability

داشته شود. از این رو تعدادی از مدیران «تنبیه فیزیکی و مادی» را مؤثر می دانستند. اما دیری نپایید که به کارگیری این روش، اثر معکوس بر جای گذاشت و حتی زیردستان را به مقابله واداشت. کارشناسان به مدیران راه حل معتدل تری را پیشنهاد کردند که استفاده از «تنبیه روانی» بود. این روش هرچند از روش قبلی، انسانی تر بود و چه بسا موجب حرکت می گردید ولی هرگز در ایجاد انگیزه مؤثر نبود. روش دیگری که رفتارشناسان توصیه کردند، «تشویق مادی» بود. آنان مدعی شدند که اگر به فرد گفته شود در ازای انجام دادن یک کار معین، پاداش و مزایای مشخصی را دریافت خواهد کرد، در فرد ایجاد انگیزه خواهد شد. این شیوه نیز در درازمدت اثر اولیه خود را از دست داد. به دنبال عدم کارایی این روش ها، گروهی دیگر از دانشمندان از جمله ویلیام جیمز، زیگموند فروید و مک دوگال با طرح اصل «لذت جویی» (hedonism) و تأکید بر «غریزه» (instinct) آن را موروثی یا ناخودآگاه قلمداد کردند و عامل عمده در انگیزش انسان به شمار آوردند.

ولی روان شناسان، کارایی این دیدگاه را نیز مورد تردید قرار دادند. این امر زمینه ای شد تا گروه دیگری نظیر کامن و هال، عامل انگیزش را در پیامدها یا پاداش های رفتارهای گذشته فرد بجویند و با طرح «قانون اثر» (law of effect) و در نهایت، رابطه «محرک و پاسخ» (stimulus - response) زمینه مطالعه تجربی انگیزش را فراهم سازند. عده ای دیگر از جمله مازلو و آلدرفر «نیازهای» فطری یا اکتسابی را عامل عمده در عملکرد انسان به شمار آوردند و به طبقه بندی این نیازها مبادرت ورزیدند و اعلام داشتند که فرد با احساس نیاز و به هم خوردن تعادل حیات، برانگیخته می شود تا جهت رفع آن نیاز به تلاش و کوشش دست بزند. بدیهی است پس از تأمین این نیازها فرد به آرامش و تعادل می رسد و در خصوص عملکرد سازمانی می توان گفت، موقتاً از «نارضایتی» فرد در سازمان جلوگیری می شود.

فردریک هرزبرگ با فراست و زیرکی پس از مطالعه دیدگاه های قبلی و تحقیقات میدانی دریافت عواملی که تاکنون به عوامل انگیزشی مشهور بوده اند، اغلب مزایای

مادی هستند که صرفاً نقش نگهدارنده دارند؛ یعنی، مانع نارضایتی کارکنان می شوند. اما تأمین این نیازها منجر به ایجاد پویایی شغلی نمی گردد، بلکه عوامل دیگری هستند که موجب ایجاد انگیزش در افراد می شوند. ولی او این نتیجه گیری را از تحقیقاتش در شهر پنسیلوانیا و از مهندسان و حسابداران چند شرکت به دست آورده است. از این جهت برای سنجش کارایی نظریه هرزبرگ در زمینه عوامل انگیزشی، لازم است در شرایط فرهنگی این جامعه نیز ارزیابی شود.

پرسش تحقیق

ما در این بررسی در پی یافتن پاسخ پرسش های زیر هستیم تا بدانیم از دیدگاه معلمان دوره راهنمایی قم:

۱- آیا تقسیم بندی هرزبرگ از عوامل و تفکیک آن ها به عوامل بهداشتی و عوامل انگیزشی در جامعه آماری ما نیز صادق است؟

۲- آیا عواملی مثل «موفقیت»، «قدردانی»، «ارتقا»، «پیشرفت» و «ماهیت شغل» که در تئوری هرزبرگ از آن ها به عنوان عوامل انگیزشی یاد می شود، ایجاد انگیزش را در افراد موجب می شود؟

۳- آیا عواملی مثل «حقوق»، «خط مشی»، «سرپرستی»، «روابط» و «امنیت شغلی» صرفاً نقش بهداشتی و نگهدارنده دارند یا این که در ایجاد انگیزش به کار نیز مؤثرند؟

۴- آیا بین دیدگاه معلمان شهر قم با توجه به «جنسیت»، «سابقه خدمت»، «نوع مدرسه» و «تحصیلات» مختلف راجع به عوامل ایجاد انگیزش شغلی تفاوت معنی داری وجود دارد؟

چارچوب نظری تحقیق

یکی از تئوری هایی که در سه دهه گذشته توجه بسیار زیادی را در متون انگیزش برای کار، به خود جلب کرده، تئوری دو عاملی یا تئوری «انگیزشی - بهداشتی» هرزبرگ است. این تئوری توسط پژوهشگران مؤسسه خدمات روان شناختی منطقه پیتسبورگ،

به رهبری فردریک هرزبرگ ارائه گردید. مانند تئوری‌های نیاز مازلو، مک کللند و آلدرفر، اساس تئوری دو عاملی را نیز مفهوم «نیاز» تشکیل می‌دهد. وی در تحقیقات خود دریافت که کارکنان، تجارب خشنود کننده خود را متأثر از عواملی می‌دانند که بیش‌تر با نفس و محتوای درونی کار مربوط است. هرزبرگ این عوامل را «عوامل انگیزشی» (motivation factor) نامید.

تجارب ناخشنود کننده مهندسان و حسابداران از عواملی نشأت گرفته بود که با ماهیت کار آنان چندان ارتباطی نداشت. عوامل بیرونی کار در به وجود آمدن این تجارب سهم بسیار مهمی داشتند. هرزبرگ عوامل اخیر را «عوامل بهداشتی» (hygiene factors) نام گذاری کرد. هرزبرگ با این استدلال که اگر با تأمین عوامل بهداشتی، بخواهیم موجبات ناخشنودی کارکنان را از بین ببریم، نتیجه منجر به خشنودی آنان نخواهد شد، «تئوری دو عاملی» را پیشنهاد کرد.

فرض اساسی نظریه هرزبرگ این است که عواملی که در خشنودی شغلی مداخله می‌کنند، متفاوت از عواملی هستند که در ناخشنودی شغلی دخالت دارند. یعنی خشنودی شغلی و ناخشنودی شغلی دو مفهوم متفاوتند و حالت متضاد یک مفهوم نیستند. در عرف متداول چنین فرض می‌شود که اگر عواملی مشخص مانند حقوق و دستمزد عادلانه و مزایای شغلی قابل قبول و ارتقای شغلی برای کارکنان فراهم باشد، خشنودی شغلی حاصل می‌شود و در صورت نبودن آنها، کارکنان ناخشنود خواهند بود. هرزبرگ و همکارانش استدلال می‌کنند عواملی که خشنودی شغلی کارکنان را به وجود می‌آورند، با عواملی که باعث ناخشنودی شغلی می‌گردند، رابطه‌ای ندارند. از نظر وی، مهم‌ترین عوامل انگیزشی شناخته شده عبارتند از موفقیت، قدردانی، شناخته شدن و شهرت، نفس کار، پیشرفت و ارتقا. هرزبرگ تأکید کرد که این عوامل، به «محتوای کار» مربوط هستند.

مهم‌ترین عوامل بهداشتی یا نگهدارنده عبارتند از خط‌مشی امور اداری، سرپرستی و جنبه فنی آن، حقوق، روابط، زندگی شخصی، مقام و امنیت. هرزبرگ معتقد بود که

این عوامل، بیش‌تر با اوضاع و احوال «محیط کار» سروکار دارند نه با محتوای شغل (Herzberg, 1959: 121).

روش تحقیق

تحقیق حاضر، تحقیقی «توصیفی» (descriptive research) از نوع «پیمایشی» (survey) است. جامعه آماری (population / universe) این تحقیق عبارت است از کلیه معلمان مرد و زن مدارس راهنمایی (دولتی، غیرانتفاعی، شاهد) شهر قم که در سال تحصیلی ۸۳-۸۴ مشغول انجام دادن وظیفه هستند. مجموع این افراد طبق آخرین آمار اخذ شده از نواحی چهارگانه آموزش و پرورش قم برابر با ۲۸۲۴ نفر هستند. و روش نمونه‌گیری (sampling method) این تحقیق «نمونه‌گیری چندمرحله‌ای متناسب» است.

ما به توصیه کارشناسان پژوهشی و برنامه‌ریزی اداره کل آموزش و پرورش قم مبنی بر عدم همگونی و همسانی نواحی مختلف، بر آن شدیم از روشی استفاده کنیم که نمونه ما نسبت به جامعه آماری، از آریب کم‌تری برخوردار باشد. از این رو، روش «نمونه‌گیری چندمرحله‌ای متناسب» (multi - stage sampling) را در مقایسه با روش‌های دیگر، مناسب‌تر یافتیم. نحوه نمونه‌گیری این پژوهش بدین صورت بود که ابتدا همه نواحی آموزش و پرورش شهر قم به عنوان واحد مرحله اول در نظر گرفته شدند، سپس از میان ۲۳۹ مدرسه راهنمایی، به عنوان واحدهای مرحله دوم، متناسب با حجم نمونه، تعدادی آموزشگاه به طور تصادفی انتخاب کردیم. آنگاه (به عنوان مرحله سوم) مقدار حجم نمونه خود را به روش تصادفی از بین معلمان این مدارس، متناسب با نسبت حجم نمونه به جامعه آماری، برگزیدیم.

حجم نمونه (sample size) با استفاده از فرمول کوکران ۳۴۰ نفر تعیین گردید.^{۳۳} از

^{۳۳} فرمول کوکران و نحوه محاسبه آن به شرح زیر است:

پرسشنامه به عنوان ابزار جمع آوری اطلاعات و داده‌ها و برای بررسی روایی (Validity) آن از روش محتوایی[§] استفاده شد. به منظور تعیین قابلیت پایایی (Reliability) پرسشنامه، مطالعه مقدماتی بین ۲۴ نفر از حجم نمونه صورت گرفت و نتایج حاصل از این تحقیق، با استفاده از ضریب آلفای کرانباخ که روش نسبتاً بهتر و معمول‌تر است، محاسبه گردید. با استفاده از نرم‌افزار SPSS، ضریب پایایی آن برابر با $(ra = ۰/۹۰۶۰)$ به دست آمد. در نتیجه می‌توان گفت این پرسشنامه از ضریب پایایی خوبی برخوردار است.

ابزار تحقیق

در این تحقیق از پرسشنامه (questionnaire) به عنوان ابزار جمع آوری اطلاعات و داده‌ها استفاده گردید (ضمیمه ۱). برای هر یک از متغیرهای مستقل (عوامل انگیزشی و بهداشتی) شاخص‌هایی معرفی شدند و به ازای هر شاخص، یک گویه در نظر گرفته شد (ضمیمه ۲). مجموع عبارت‌ها ۲۴ گویه شد که با مقیاس درجه‌بندی لیکرت در طیف پنج‌گزینه‌ای سنجیده شدند. «روایی» این پرسشنامه با بهره‌گیری از روش محتوایی تأیید گردید و با استفاده از روش آلفای کرانباخ، (Cronbach Coefficient Alpha(X) «پایایی» آن نیز در سطح بالایی تأیید شد $(ra = ۰/۹۰۶)$. پس از جمع آوری پرسشنامه‌ها با استفاده از برنامه نرم‌افزاری SPSS، داده‌ها در دو سطح تحلیلی و توصیفی مورد بررسی قرار گرفت.

$$N = ۲۸۲۴ \quad S2 = ۰/۲۵ \quad t = ۱/۹۶ \quad d = ۰/۵$$

$$\frac{Nt2 \quad S2}{Nd2 + t2 \quad S2} = n = \frac{(۲۸۲۴)(۱/۹۶)۲(۰/۲۵)}{(۲۸۲۴)(۰/۵)۲ + (۱/۹۶)۲(۰/۲۵)} = \frac{۲۸۲۴}{۷/۰۶ + ۰/۹۶} = ۳۳۹ \quad n = ۳۳۹$$

§ به گفته دکتر سرمد، «روایی محتوایی یک آزمون معمولاً توسط افراد متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می‌شود. از این رو، روایی محتوا به قضاوت داوران بستگی دارد» (سرمد و دیگران، ۱۳۷۶: ۱۷۱).

تعریف مفاهیم

عوامل نگهدارنده (Hygiene Factors) یا بهداشتی: عواملی هستند که فقدان آنها موجب نارضایتی کارکنان می شود، اما وجود آنها باعث پویایی و انگیزش نمی شود. عوامل برانگیزاننده (Motivation Factors): عواملی هستند که تأمین آنها موجب انگیزش و پویایی فرد در سازمان می شود. این عوامل بیش تر به ذات و ماهیت کار مربوط می شوند.

انگیزش (Motivation) یعنی بروز حالتی در فرد متأثر از عواملی که اراده و تصمیم به انجام دادن فعالیتی خاص در وی نضج بگیرد به گونه ای که بدون نظارت و کنترل خارجی، با رغبت و تمایل به انجام دادن آن عمل مبادرت ورزد.

تجزیه و تحلیل داده ها

در این تحقیق، اطلاعات جمع آوری شده از طرق مختلف مورد بررسی قرار گرفتند و با استفاده از تکنیک های آماری مناسب، تجزیه و تحلیل شدند. مراحل تجزیه و تحلیل اطلاعات در پژوهش حاضر متناسب با نیاز تحقیق از چهار مرحله تشکیل شده است که به ترتیب زیر معرفی می شوند:

- الف - آزمون فرضیه های اصلی،
- ب - اولویت بندی عوامل مؤثر بر انگیزش،
- ج - تجزیه و تحلیل مقایسه ای، و
- د - آمار توصیفی.

الف: آزمون فرضیه ها

در این مرحله، تأثیر هر یک از متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته با استفاده از آزمون t^۱ مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. علاوه بر این برای اطمینان بیش تر از نتایج به دست آمده، از آزمون کی دو (کای اسکوئر) (chi-squared test) نیز استفاده گردید که دقیقاً

همان نتایج حاصل از آزمون t تأیید شد. محاسبات آماری کای اسکوئر در بخش ضمائم آمده است.

۱- موفقیت

t مشاهده شده برابر است با $۱۹/۶۶۵۵$ که از مقدار بحرانی جدول ($۱/۹۶$) در سطح اطمینان ۹۵ درصد بزرگتر است. پس می توان نتیجه گرفت که از دیدگاه معلمان دوره راهنمایی قم «موفقیت» در ایجاد انگیزش شغلی مؤثر است. بنابراین فرضیه اول تحقیق، تأیید می گردد.

۲- قدردانی

چون t مشاهده شده برابر با $۳۲/۹۹۶$ است که از مقدار بحرانی جدول ($۱/۹۶$) در سطح اطمینان ۹۵ درصد بزرگتر است، بنابراین می توان گفت که از دیدگاه پاسخ دهندگان، «قدردانی و تشویق» در ایجاد انگیزه به کار آنان مؤثر است. از دیدگاه معلمان راهنمایی قم از بین شاخص های معرفی شده برای قدردانی، شاخص «متناسب بودن قدردانی با تلاش فرد» تأثیر بیش تری در ایجاد انگیزش دارد.

۳- ماهیت شغل

t مشاهده شده برابر است با $(۳۰/۷۹۸)$ که از مقدار بحرانی جدول ($۱/۹۶$) در سطح اطمینان ۹۵ درصد ($a = ۰/۰۵$) بزرگتر است. پس می توان گفت از دیدگاه معلمان دوره راهنمایی قم، «ماهیت کار» در ایجاد انگیزش به کار آنان مؤثر است. پس فرضیه سوم نیز تأیید می گردد. از بین شاخص های معرفی شده، شاخص «چالشی بودن شغل» دارای کم ترین تأثیر و شاخص مهم «بودن شغل» بیش ترین تأثیر و پس از آن سازگاری و «متناسب بودن شغل با خصوصیات شخص» تأثیر بیش تری در ایجاد انگیزش دارند.

۴- رشد و پیشرفت

چون t مشاهده شده برابر با $۱۵/۷۱۹$ و از مقدار بحرانی جدول ($۱/۹۶$) در سطح اطمینان ۹۵ درصد ($a = ۰/۰۵$) بزرگتر است از این رو تأثیر رشد و پیشرفت در ایجاد

انگیزه به کار از دیدگاه جامعه نمونه تأیید می‌گردد؛ بنابراین، از نظر معلمان دوره راهنمایی قم، «رشد و پیشرفت فردی» در ایجاد انگیزش شغلی افراد مؤثر است. پس فرضیه چهارم نیز تأیید می‌گردد.

از داده‌های جدول مشخص می‌شود که از بین شاخص‌های این متغیر، «افزایش اختیار» نسبت به سایر شاخص‌ها تأثیر کم‌تری دارد و شاخص «امکان افزایش مهارت و تخصص» بیش‌ترین تأثیر را در ایجاد انگیزه دارد.

۵- سرپرستی

t مشاهده شده برابر با ۹/۳۷۸ است که از مقدار بحرانی جدول (۱/۹۶) در سطح اطمینان ۹۵ درصد ($\alpha = 0.05$) بزرگ‌تر است. بنابراین تأثیر سرپرستی در ایجاد انگیزش شغلی تأیید می‌شود. البته فرض ما این بود که سرپرستی - که جزء عوامل بهداشتی است - تأثیری در ایجاد انگیزش ندارد، در حالی که از دیدگاه معلمان دوره راهنمایی قم، «سرپرستی در ایجاد انگیزش به کار مؤثر است. بنابراین فرضیه پنجم رد می‌شود. از بین شاخص‌های سرپرستی، «تخصص مدیر» تأثیر بیش‌تری در انگیزش دارد و برتری شخصیتی مدیر، کم‌ترین تأثیر را بر انگیزش دارد.

۶- روابط

بر اساس جدول استخراج شده توسط نرم‌افزار SPSS در این جا t مشاهده شده برابر است با (۱۱/۷۹۴) که از مقدار بحرانی جدول (۱/۹۶) در سطح اطمینان ۹۵ درصد ($\alpha = 0.05$) بزرگ‌تر است. لذا تأثیر روابط در ایجاد انگیزه به کار معلمان تأیید می‌شود. بنابر این فرضیه ششم که بر اساس نظریه هرزبرگ ارائه شده بود، رد می‌شود. پس، از دیدگاه معلمان دوره راهنمایی قم، «روابط» در ایجاد انگیزش شغلی آنان مؤثر است.

در بین شاخص‌های روابط، به ترتیب «رابطه با مافوق» و سپس «رابطه با همکار» و در نهایت «رابطه با زیردست» از تأثیر بالاتری برخوردارند.

۷- امنیت شغلی

در این جا t مشاهده شده برابر (۰/۳۲۲) است که از مقدار بحرانی جدول (۱/۹۶) در

سطح اطمینان ۹۵ درصد ($a=0.05$) کوچکتر است. بنابراین از دیدگاه معلمان راهنمایی قم، «امنیت شغلی»، نمی‌تواند موجب ایجاد انگیزش شغلی کارکنان گردد. پس، فرضیه هفتم تأیید می‌گردد. از بین شاخص‌های معرفی شده برای این متغیر، «وجود قوانین حمایتی» کم‌ترین تأثیر را در ایجاد انگیزش دارد و شاخص «ثبات موقعیت شغلی» دارای امتیاز بالاتر است و سپس «استخدام رسمی» بعد از آن قرار دارد.

۸- حقوق و مزایا

۱- مشاهده شده برابر است با ($16/431$) است که از مقدار بحرانی جدول ($1/96$) در سطح اطمینان ۹۵ درصد ($a=0.05$) بزرگ‌تر است. بنابراین فرضیه هشتم رد می‌شود، چرا که بر اساس تئوری هرزبرگ در این فرضیه عنوان شده بود که حقوق و مزایا در ایجاد انگیزش مؤثر نیستند (مثل سایر عوامل بهداشتی)؛ در حالی که در این تحقیق، بر اساس دیدگاه پاسخگویان، میزان حقوق و مزایا در ایجاد انگیزش شغلی افراد مؤثر است.

ب: اولویت بندی میزان تأثیر عوامل در ایجاد انگیزش

در بخش قبلی و به هنگام ارزیابی فرضیه‌ها، تأثیر یا عدم تأثیر هریک از متغیرها در ایجاد انگیزش مورد مطالعه قرار گرفت. نکته دیگری که می‌تواند حائز اهمیت باشد، میزان تأثیر هریک از این عوامل در ایجاد انگیزش و رتبه‌بندی آنهاست. برای نیل به این هدف، اطلاعات به دست آمده را بر اساس جدول شماره ۱ تنظیم می‌کنیم تا امکان مقایسه کلیه متغیرهای مستقل در یک جا فراهم گردد.

با توجه به جدول شماره ۱ میزان تأثیر هریک از عوامل در ایجاد انگیزش شغلی از دیدگاه پاسخگویان به این ترتیب است:

- ۱- موفقیت، ۲- قدردانی، ۳- نفس کار، ۴- حقوق و مزایا، ۵- رشد و پیشرفت، ۶- روابط، ۷- سرپرستی، ۸- امنیت شغلی.

جدول شماره ۱

آماره			متغیر
T مشاهده شده	میانگین	انحراف معیار	موفقیت
۱۹/۶۶۵	۳/۹۹۳۱	۱/۶۱۲۹	قدردانی
۳۲/۹۹۶	۳/۹۸۵۳	۰/۹۵۳۷	نفس کار
۳۰/۷۹۸	۳/۹۴۳۱	۰/۹۷۸۰	رشد و پیشرفت
۱۵/۷۱۹	۳/۵۶۸۶	۱/۱۵۵۴	سرپرستی
۹/۳۷۸	۳/۳۶۶۷	۱/۲۴۸۷	روابط
۱۱/۷۴۹	۳/۴۷۵۵	۱/۲۹۲۵	امنیت شغلی
۰/۳۲۲	۳/۰۱۳۷	۱/۳۶۰۴	حقوق و مزایا
۱۶/۴۳۱	۳/۷۷۶۵	۱/۵۰۹۲	

ج: تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای

۱- مقایسه دیدگاه معلمان زن و مرد

فرضیه نهم: بین دیدگاه معلمان مرد با معلمان زن در مورد عوامل ایجاد انگیزش، اختلاف معنی‌داری وجود ندارد.

اطلاعات به دست آمده عبارتند از:

جدول شماره ۲

مقایسه دیدگاه معلمان مرد و معلمان زن در مورد عوامل مؤثر در ایجاد انگیزش

جنس	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	خطای معیار	t با واریانس مساوی	t با واریانس نامساوی
مرد	۲۲	۸۳/۴۰۱۰	۱۷/۹۳۹	۱/۲۶۲	۱/۸۱۲	-۰/۷۹	-۰/۸۳
زن	۱۳۸	۸۴/۸۳۳۳	۱۳/۸۵۹	۱/۱۸۰			

نظر به این که مقدار t جدول با درجه آزادی ($df=338$) و در سطح اطمینان 0.95 ($\alpha=0.05$) برابر $1/96$ است، از هر دو t مشاهده شده بزرگ تر است، نتیجه می گیریم که «بین دیدگاه معلمان مرد با معلمان زن در مورد عوامل انگیزشی اختلاف معنی داری وجود ندارد».

۲- مقایسه دیدگاه معلمان شاغل در مدارس مختلف
فرضیه دهم: «بین دیدگاه معلمان مدارس مختلف راهنمایی در مورد عوامل ایجاد انگیزش شغلی تفاوت وجود دارد»
استخراج شده و نتایج محاسبات آماری توسط کامپیوتر در جدول شماره ۳ آمده است.

جدول شماره ۳

جدول تجزیه واریانس بین معلمان مدارس مختلف

F	میانگین مجذورات (Ms)	مجموع مجذورات (ss)	درجه آزادی (d.f)	منبع تغییرات
/۲۵۰۰	۶۷/۵۲۱۷	۱۳۵/۰۲۳۴	۲	بین گروه ها (a)
	۲۷۰/۱۲۷۲	۹۱۰۳۲/۸۵۰۲	۳۳۷	داخل گروه ها (e)
		۹۱۱۶۷/۸۹۴۱	۳۳۹	کل (T)

ارزیابی فرضیه دهم:
مقدار F از تلاقی درجه های آزادی ۲ و ۳۳۷ در سطح اطمینان 0.95 ($\alpha=0.05$) برابر با $3/02$ و در سطح اطمینان 0.99 ($\alpha=0.01$) برابر $4/66$ است. با مقایسه آن با F محاسبه شده ($2500/$) مشاهده می کنیم که از هر دو F مین کوچک تر است؛ لذا با اطمینان 0.99 می توان گفت که میانگین نظرات معلمان در هر سه مدرسه (دولتی، غیرانتفاعی، شاهد) یکسان است.

۳- مقایسه دیدگاه معلمان با مدارک تحصیلی مختلف فرضیه یازدهم:

«بین دیدگاه معلمان دوره راهنمایی با مدرک تحصیلی مختلف در مورد عوامل ایجاد انگیزش تفاوت وجود دارد.»

چون تعداد گروه‌های در نظر گرفته شده از دو گروه بیش‌تر است (۱- دیپلم و کم‌تر ۲- فوق دیپلم ۳- لیسانس و بالاتر) به جای آزمون ۱ از آنالیز واریانس (F) استفاده می‌کنیم. داده‌های حاصل شده در جدول شماره ۴ آمده است.

جدول شماره ۴

جدول تجزیه واریانس بین دارندگان مدرک تحصیلی مختلف

منبع تغییرات	درجه آزادی (d.f)	مجموع مجزورات (ss)	میانگین مجزورات (Ms)	F
بین گروه‌ها (a)	۲	۱۹۶۴۴/۹۸۷۷	۹۸۲۲/۴۹۳۹	۴۶/۲۸۱۴
داخل گروه‌ها (c)	۳۳۷	۷۱۵۲۲/۹۰۶۴	۲۱۲/۲۳۴۱	
کل (T)	۳۳۹	۹۱۱۶۷/۸۹۴۱		

ارزیابی فرضیه یازدهم:

بر اساس جدول فوق، (F) مشاهده شده برابر با ۴۶/۲۸۱۴ است. مقدار F مبین در جدول با درجه آزادی $d.f=۲$ و $d.f=۳۳۷$ و در سطح اطمینان ۰/۹۵ ($a=۰/۰۵$) برابر با ۳/۰۲ و در سطح اطمینان ۰/۹۹ ($a=۰/۰۱$) برابر ۴/۶۶ است. حال با مقایسه F مشاهده شده و F جدول به این نتیجه می‌رسیم که F مشاهده شده از هر دو F جدول بزرگ‌تر است پس با ۰/۹۹ اطمینان می‌توان گفت بین دیدگاه‌های معلمان دوره راهنمایی با مدارک تحصیلی مختلف در خصوص عوامل ایجاد انگیزه به کار، تفاوت معنی داری وجود دارد.

۴- مقایسه دیدگاه معلمان با سوابق خدمت مختلف

فرضیه دوازدهم:

«بین دیدگاه معلمان دوره راهنمایی قم با سوابق خدمتی مختلف، در مورد عوامل ایجاد انگیزش، تمایز وجود دارد.»

برای بررسی این فرضیه نیز از آنالیز واریانس (F) استفاده می‌کنیم چرا که تعداد گروه‌های ما بیش از دو گروه هستند (الف: ۵-۱ سال و کم‌تر، ب: ۶ سال تا ۱۵ سال، ج: ۱۶ سال تا ۲۵ سال، د: ۲۶ سال و بالاتر) خلاصه داده‌ها و محاسبات آماری صورت گرفته در جدول شماره ۵ آمده است.

جدول شماره ۵

جدول تجزیه واریانس بین گروه‌های مختلف سنی

(F)	میانگین مجزورات (Ms)	مجموع مجزورات (ss)	درجه آزادی (d.f)	منبع تغییرات
/۱۴۱۳	۳۸/۲۸۴۳	۱۱۴/۸۵۳۰	۳	بین گروه‌ها (a)
	۲۷۰/۹۹۱۲	۹۱۰۵۳/۰۴۱۱	۳۳۶	داخل گروه‌ها (e)
		۹۱۱۶۷/۸۹۴۱	۳۳۹	کل (T)

ارزیابی فرضیه دوازدهم:

بر اساس نتایج به دست آمده، F مشاهده شده برابر با ۰/۱۴۱۳ است. مقدار F مبین با درجه آزادی $d.f=3$ و $d.f=336$ و در سطح اطمینان ۹۵٪ ($a=0.05$) برابر با ۲/۶۲ و در سطح اطمینان ۹۹٪ ($a=0.01$) برابر ۳/۸۳ است با مقایسه F مشاهده شده و F جدول درمی‌یابیم که F مشاهده شده (۰/۱۴۱۳) از F جدول کوچکتر است؛ بنابراین، می‌توان گفت: تفاوت معنی‌داری بین دیدگاه معلمان راهنمایی قم با سابقه خدمتی مختلف در مورد عوامل انگیزشی، مشاهده نگردید.

نتیجه گیری

□ نتایج حاصل از بررسی ها نشان داد که متغیرهایی مثل «موفقیت»، «قدردانی»، «ماهیت شغل» و «ارتقا و پیشرفت» - که هرزبرگ آن ها را عوامل انگیزشی نامید - از نظر معلمان دوره راهنمایی قم در ایجاد انگیزه در کار آنان مؤثر است. علاوه بر این، در مورد متغیرهای «سرپرستی»، «روابط» و «حقوق و مزایا» - که هرزبرگ از آن ها به عنوان عواملی بهداشتی یاد کرد و اعتقاد داشت این عوامل صرفاً نقش نگهدارنده و بهداشتی دارند و وجود آن ها موجب جلوگیری از نارضایتی می شود - مشاهده گردید که از دیدگاه جامعه مورد تحقیق این عوامل نیز در ایجاد انگیزه در کار مؤثرند.

از بین عوامل بهداشتی، تنها متغیر «امنیت شغلی» است که کارکرد انگیزشی ندارد. دلیل این امر شاید شرایط خاص استخدامی کارمندان دولتی در ایران باشد که کارمندان رسمی، کم تر با مشکل اخراج و از دست دادن شغل مواجه می گردند، در حالی که در غرب، به ویژه محل تحقیق هرزبرگ، به دلیل کثرت مؤسسات خصوصی و تجاری، کارگران و کارمندان، بیش تر در معرض تهدید به اخراج قرار دارند.

□ بر اساس نتایج حاصل شده از تحلیل های آماری ترتیب عوامل مؤثر بر انگیزش از دید کل پاسخگویان بر اساس میانگین آن ها چنین است:

۱- موفقیت (۳/۹۹) ۲- قدردانی (۳/۹۸) ۳- ماهیت شغل (۳/۹۴) ۴- حقوق و مزایا (۳/۷۷) ۵- ارتقا (۳/۵۶)

۶- روابط (۳/۴۷) ۷- سرپرستی (۳/۳۶)

□ با نگاهی به رتبه بندی متغیرهای مؤثر در ایجاد انگیزش شغلی، بر اساس میانگین نظرات پاسخگویان در گروه های مختلف، نکاتی جلب توجه می کند که در این جا به مهم ترین آن ها اشاره می کنیم:

۱- از نظر معلمان مرد، عوامل موفقیت، رشد، پیشرفت و ماهیت به ترتیب جزء عواملی معرفی شده اند که تأثیر بیش تری در ایجاد انگیزش دارند؛ در حالی که معلمان زن، عوامل قدردانی، ماهیت شغل و روابط را در اولویت قرار داده اند.

این امر نشان می‌دهد که مردها توفیق طلبی، ریسک‌پذیری و ترقی را در ایجاد انگیزش مؤثرتر می‌دانند ولی زنان به تشویق و ترغیب، تناسب شغل با ویژگی فردی و وجود روابط صمیمی و دوستانه بیش‌تر اهمیت می‌دهند.

۲- دیدگاه معلمان شاغل در مدارس مختلف (دولتی، غیر انتفاعی و شاهد) در مورد اولویت بندی متغیرهای مستقل، اختلاف قابل توجهی با هم ندارند. تنها نکته قابل توجه این است که معلمان شاغل در مدارس شاهد، «حقوق و پاداش» را در اولویت سوم قرار داده‌اند ولی معلمان شاغل در مدارس دولتی و غیر انتفاعی، آن را در ردیف پنجم قرار داده‌اند.

۳- معلمان با مدرک تحصیلی دیپلم و کم‌تر، نقش عامل «رشد و پیشرفت» و «ارتقای سازمانی» را در ایجاد انگیزش بیش‌تر می‌دانند، در حالی که معلمان با مدارک تحصیلی فوق دیپلم و بالاتر، متغیرهای «موفقیت و ماهیت شغل» را مؤثرتر می‌دانند.

۴- معلمان با سن ۲۵ سال و کم‌تر پس از «ماهیت شغل»، عامل «قدردانی» را مهم‌تر می‌دانند، ولی معلمان با سنین بالاتر، «موفقیت» و «نیل به هدف» را مؤثرتر ذکر کرده‌اند.

۵- معلمانی که دارای سابقه خدمت ۵ سال و کم‌تر هستند، قدردانی و ماهیت شغل را در اولویت قرار داده‌اند، ولی معلمان با سابقه خدمت ۲۵ سال به بالاتر، پس از موفقیت، حقوق و پاداش را در ایجاد انگیزش مؤثر می‌دانند. این مطلب شاید به این دلیل باشد که این طیف از معلمان در مراحل هستند که نیازهای مادی آنها افزایش یافته است، مثل تأمین هزینه‌های تحصیلی، ازدواج و سربازی و... لذا از نظر آنان حقوق و پاداش نسبت به بقیه عوامل در ایجاد انگیزه شغلی مؤثرتر است.

۶- همه گروه‌ها و دسته‌های مورد تحقیق، روی یک مسئله اتفاق نظر قاطعی دارند و آن این است که «امنیت شغلی» را به عنوان آخرین عامل مؤثر در انگیزش معرفی کرده‌اند، به طوری که پس از محاسبات آماری، نشان داده شد که این متغیر در ایجاد انگیزش شغلی مؤثر نیست.

این نتیجه حاکی از آن است که کارمندان رسمی سازمان‌های دولتی پس از استخدام

رسمی، خود را در معرض تهدید به اخراج و بیکار شدن نمی بینند. به تعبیر دیگر قانونی برای اخراج افرادی که کم کاری و اهمال می کنند وجود ندارد. لذا امنیت شغلی به عنوان عامل انگیزشی مطرح نیست.

پیشنهادهای

۱- با توجه به این که نتایج تحقیق نشان داد که عامل «موفقیت» بیشترین تأثیر را در ایجاد «انگیزش شغلی» دارد، مسئولان باید مشاغل را طوری طراحی و سازماندهی نمایند که کارکنان طعم لذت پیروزی و موفقیت را بچشند. به نظر هرزبرگ، برای این کار باید زمینه ابتکار و خلاقیت، امکان طراحی و اصلاح شیوه انجام یافتن کار توسط فرد و اطلاع از نتایج عملکرد خویش در سازمان را فراهم کند.

۲- «قدردانی» مناسب از زیردستان، از جمله عواملی است که بر اساس این تحقیق و تحقیقات مشابه دیگر، تأثیر بسزایی در انگیزه به کار افراد دارد.

اگر مدیران به موقع و دقیق در جریان فعالیت افراد تحت امر خود قرار گیرند، نسبت به عملکرد خوب یا بد آنها بی تفاوت نباشند، از تلاش آنها متناسب با نوع و حجم تلاش و بر اساس نیاز فرد، قدردانی به عمل آورند و همچنین افزایش فعالیت فرد موجب افزایش حرمت و منزلت وی در بین همکاران شود، امید می رود انگیزه نیروهای پرکار برای خدمت بیشتر افزایش یابد و کم کاران نیز رغبتشان به کار بیشتر شود.

۳- بررسی نتایج نشان می دهد که پس از این دو عامل، «ماهیت شغل» نیز می تواند در انگیزه به کار معلمان تأثیر مثبت بگذارد. از این رو، به مسئولان توصیه می شود فعالیت ها و وظایفی به افراد واگذار کنند که با روحیه و ویژگی های شخصیتی آنها سازگار باشد و بر جذابیت کار بیفزاید و فعالیت ها را طوری طراحی کنند که برای فرد نه زیاد ساده و تکراری باشد که باعث خستگی و دلزدگی وی شود، نه زیاد سخت و پیچیده باشد که فرد در انجام دادن آن ابهام یا هراس داشته باشد.

یکی از شاخص‌های دیگر این متغیر، مهم بودن و مورد احترام بودن آن شغل در جامعه است. لذا تکریم و بزرگداشت تعلیم و تربیت و معلم از سوی مسئولان و رسانه‌های گروهی - چنان‌که اولیای مکرم دین اسلام بر آن تأکید ورزیده‌اند - می‌تواند در افزایش انگیزه به کار معلمان مؤثر باشد.

۴- چهارمین عاملی که از دید معلمان، در افزایش انگیزش آنان مؤثر است، «حقوق و مزایای» شغلی است. لذا مسئولان باید توجه لازم به پیگیری و احقاق حق معلمان بنمایند و به موزات تلاش برای تأمین نیازمندی‌ها، به این نکته نیز عنایت داشته باشند که احساس عدالت و برابری حقوق هر فرد با عملکرد و تلاش وی و با افراد مشابه در آموزش و پرورش و سازمان‌های دیگر، شاید مهم‌تر از میزان دریافتی باشد. توصیه آخر این است که اگر مسئولان بر اساس نظام هماهنگ قادر به افزایش حقوق معلمان نیستند، مثل سایر سازمان‌ها دامنه و میزان مزایا و خدمات جنبی دیگر را گسترش دهند، چرا که این شیوه آثار تورمی ناشی از افزایش حقوق را نیز در پی ندارد.

۵- عوامل دیگری که در مرتبه‌های بعدی در ایجاد انگیزه به کار مؤثرند، وجود زمینه «ارتقا و پیشرفت فردی»، «نوع سرپرستی» و «مدیریت مدارس»، «وجود روابط» صمیمی و دوستانه بین مدیران و معلمان، بین خود معلمان و بین معلمان و شاگردان هستند که به دلیل وضوح مطلب از شرح آن چشم‌پوشی و فقط به بیان این نکته بسنده می‌کنیم که اگر ضوابط و قوانینی وضع شود که زمینه ادامه تحصیل در مقاطع بالاتر و افزایش تخصص و به تبع آن، افزایش گروه و پایه و حقوق و مزایا، برای معلمان فراهم گردد، علاقه و انگیزه به کار افراد افزایش خواهد یافت.

۶- با نگاهی به نتایج حاصل از آمار توصیفی، نشان می‌دهد که حدود ۷۵ درصد از معلمان کم‌تر از ۱۵ سال سابقه خدمت دارند و تقریباً همین مقدار، نشان کم‌تر از ۳۵ سال است. بر این اساس، به مسئولان توصیه می‌شود برای این مجموعه نسبتاً جوان که حداقل پانزده سال دیگر در خدمت آموزش و پرورش هستند، برنامه‌ریزی نمایند تا با گذراندن دوره‌های تخصصی، ضمن خدمت و دوره‌های عالی، کارایی آنان را افزایش

دهند. همچنین وجود ۷۰ درصد معلم با مدرک فوق دیپلم، ضرورت این اقدام را دو چندان می سازد.

منابع

- آبراهام، مزلو. انگیزش و شخصیت. ترجمه احمد رضوانی. مشهد: آستان قدس رضوی، ۱۳۶۷.
- انصاری رنای، قاسم. تحلیل و تبیین جایگاه انگیزش نیروی انسانی از طریق بررسی نظام تشویق و تنبیه. پایان نامه دکتری، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، ۱۳۷۳.
- پرهیزکار، کمال. روابط انسانی در مدیریت. تهران: اشراقی، ۱۳۷۲.
- رایبیز، استیفن پی. مبانی رفتار سازمانی. ترجمه پارسائیان و اعرابی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ دوم، ۱۳۷۸.
- رایبیز، استیفن پی. رفتار سازمانی (مفاهیم - نظریه ها، کاربردها). جلد ۱، ۲ و ۳ ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ دوم، ۱۳۷۸.
- رضائیان، علی. مدیریت رفتار سازمانی. تهران: دانشگاه تهران، چاپ سوم، ۱۳۷۴.
- رفیع پور، فرامرز. کند و کاوها و پنداشته ها (مقدمه ای بر روش های شناخت جامعه و تحقیقات اجتماعی). تهران: شرکت سهامی انتشار، چاپ سوم، ۱۳۶۸.
- ساعتچی، محمود. روان شناسی در کار سازمان و مدیریت. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی تهران، چاپ دوم، ۱۳۷۰.
- ستیز، ریچارد و پورتر، لیمان. انگیزش و رفتار کارکنان در کار. ترجمه سید امین الله علوی، جلد ۲، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ۱۳۷۵.
- سرایی، حسن. مقدمه ای بر نمونه گیری در تحقیق. تهران: سمت، ۱۳۷۲.
- علوی، سید امین الله. روان شناسی مدیریت و سازمان. تهران: مرکز آموزش مدیریت

دولتی، ۱۳۷۱.

- کوکلان، هوشنگ. رفتار سازمانی. تهران: دانشگاه تهران، ۱۳۵۸.

- لوتانز، فرد. رفتار سازمانی. جلد ۱ و ۲ ترجمه غلامعلی سرمد، چاپ اول، تهران:

مؤسسه بانکداری، ۱۳۷۴.

- محمدزاده، عباس و مهرוזان، آرمن. رفتار سازمانی (نگرش اقتضایی). تهران:

دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۷۵.

- مورهد، جی و گریفین، آر. رفتار سازمانی. ترجمه الوانی و معمارزاده، تهران:

مروارید، چاپ سوم، ۱۳۷۷.

- میرکمالی، محمد. «انگیزش در سازمان‌های آموزشی». مجله مدیریت در آموزش و

پرورش. شماره اول، بهار ۱۳۷۱.

- نائلی، محمد علی. انگیزش در سازمان. اهواز: دانشگاه شهید چمران، ۱۳۷۳.

- هنس، مارک. مدیریت آموزش و رفتار سازمانی. ترجمه محمد علی نائلی. اهواز:

دانشگاه شهید چمران، ۱۳۶۴.

- Argyris, Chris. *Personality and Organization*. New York: Harper, 1957.

- Atkinson, John W. *Personality, Motivation and Action*. Westport, Connecticut: Praecyer Publishers, 1983.

- Herzberg, Fredrick; Barnard Mausner and Barbara Snyderman. *The Motivation to Work*. New York: Wiley, 1959.

- Maslow, Arbaham H. *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row, 1954.

- Moorhead, Gregoru; Ricky W. Griffin. *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Co, 1989.

- Vroom, Victor. *Work and Motivation*. New York: Wiley, 1964.

الف: عوامل انگیزشی

ردیف	متغیرها	شاخص‌ها	گروه‌ها
۱	موفقیت	امکان وصول به نتیجه و خود زمینه ابتکار و خلاقیت امکان بهبود روش انجام کار توسط فرد	داشتن شغلی که در آن فرد بتواند به اهداف معینی نایل آید، موجب رغبت و انگیزه بیش‌تر به آن کار می‌گردد. اگر شغلی داشته باشیم که در آن زمینه ابتکار و خلاقیت برایم فراهم باشد، علاقه‌ام به انجام دادن آن کار افزایش می‌یابد. اگر بتوانم شغلی و روش کارم را خودم اصلاح کرده، بهبود ببخشم، انگیزه‌ام به کار بیشتر می‌شود.
۲	قدردانی	اطلاع مدیر از عملکرد فرد تقدیر و تشکر مدیر از عملکرد کسب وجهه و اعتبار سازمانی	اگر فرد احساس کند که مسئولان از عملکرد مثبت و نتایج فعالیت او مطلع هستند، رغبتش به انجام دادن کار بیش‌تر می‌شود. اگر مدیر به نسبت تلاش و زحمات فرد از وی قدردانی به عمل آورد، موجب افزایش انگیزه به کار او می‌گردد. اگر فعالیت مفید و مؤثر فرد موجب افزایش حرمت و منزلت او در سازمان شود، تمایلش به کار بیش‌تر می‌شود.
۳	ماهیت	تناسب شغل با ویژگی‌های شخصی فرد چالشی بودن شغل با اهمیت بودن شغل	چنان چه کاری به من سپرده شده که با روحیه و شرایط من سازگارتر باشد، انگیزه به کار در من افزایش می‌یابد. اگر شغلم نه زیاد ساده و یکدخت و نه زیاد پیچیده و مهم باشد، رغبت و تمایلم به انجام دادن کار افزوده می‌شود. اگر حس کم‌کارم برای جامعه مهم است و تأثیر زیادی در زندگی مردم دارد، علاقه‌ام به انجام دادن آن کار بیش‌تر می‌گردد.
۴	رشد و پیشرفت	افزایش مهارت‌ها و تخصص‌ها امکان ارتقا به سلسله مراتب بالاتر افزایش اختیارات	اگر شغلم به گونه‌ای باشد که بتوانم بر مهارت، تخصص و دانشم بنویزم، انگیزه‌ام به کار بیش‌تر می‌شود. اگر بدانم افزایش تلاش موجب ترقیات شغلی و ارتقا به مراتب بالاتر می‌شود، علاقه‌ام به انجام دادن کار بیش‌تر می‌شود. و اگر آرزوی اختیارات بیش‌تر و توسعه حیطه نظارت سازمانی به فرد موجب تلاش افزون‌تر وی می‌گردد.

ضمیمه ۳

ب: عوامل بهداشتی

ردیف	متغیرها	شاخص‌ها	گویه‌ها
۵	سرپرستی	توانایی فنی و تخصصی مدیر توانایی ارتباطی و انسانی مدیر توانایی ذاتی و شخصیتی مدیر	آگاهی مسئولان در زمینه مسائل کاری و متخصص بودن آنها موجب انگیزه به کار کارکنان می‌شود. وجود مدیری که بتواند در زیردستان تأثیر و نفوذ معنوی داشته باشد باعث افزایش رغبت به کار افراد می‌شود. مدیری که از نظر توانایی ذاتی و هوشی و ابعاد شخصیتی از سایرین برتر باشد، باعث انگیزه بیش‌تر در افراد می‌شود.
۶	روابط	رابطه دوستانه با مافوق رابطه صمیمی با همکاران روابط غیررسمی با زیردستان	اگر بین فرد و مسئولش رابطه صمیمی و احترام‌آمیز حاکم باشد، انگیزه به کار در وی بیش‌تر می‌شود. وجود همکارانی که علاقه و عقاید مشابه و رابطه دوستانه با هم داشته باشند، باعث تسهیل بیش‌تر به کار می‌گردد. رفاقت و دوستی و ایجاد رابطه غیررسمی با زیردستان، موجب افزایش انگیزه به کار خود فرد نیز می‌شود.
۷	امنیّت	نوع استخدام ثبات شغلی وجود قوانین حمایتی	استخدام رسمی و دائمی فرد در سازمان، باعث افزایش انگیزه وی به کار و خدمت می‌شود. به دست آوردن یک موقعیت شغلی متناسب با نیازات، تأثیر زیادی در انگیزه به کار انسان دارد. قوانین حمایتی از فرد در مقابل تهدید به اخراج و انفصال، انگیزه فرد را به کار افزایش می‌دهد.
۸	حقوق و پاداش	تناسب حقوق با انتظارات تأمین نیازهای زندگی فرد تناسب با حقوق افراد مشابه	پرداخت حقوق و پاداش متناسب با عملکرد و انتظارات فرد، تمایزش به انجام دادن کار بیش‌تر افزایش می‌یابد. اگر حقوق و پاداش به حدی باشد که بتوان نیازهای ضروری را تأمین کرد، موجب ایجاد انگیزش می‌شود. اگر فرد بتواند حقوقش با حقوق افراد مشابه در سازمان یا سازمان‌های دیگر مساوی است، انگیزش بیش‌تر می‌شود.