

# بررسی رابطه بین عوامل انگیزشی بهداشتی با رضایت و نارضایتی شغلی با استفاده از نظریه هرزبرگ (مورد مطالعه: کارکنان ف.ا. شهرستان اصفهان)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۰۵/۱۹

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۰/۰۷/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۰۲/۰۳

محمد اسماعیل انصاری<sup>۱</sup>، فرشید دهقانی اناری<sup>۲</sup> و غلامرضا شهبازی<sup>۳</sup>

## چکیده

**زمینه و هدف:** امروزه اهمیت ایجاد انگیزش در کارکنان سازمان‌ها یکی از دغدغه‌های مهم در رضایت و بهره‌وری کارکنان است. مدیران سرپرستان سازمان‌ها باید بدانند که چه عواملی باعث انگیزش در کارکنان می‌شود و کدام یک از این عوامل از اهمیت بالاتری برخوردار است. این پژوهش سعی در پیدا کردن تأثیر عوامل انگیزشی و بهداشتی بر رضایت شغلی و نارضایتی شغلی با استفاده از نظریه دو عاملی هرزبرگ را دارد. **روش:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی است. و به روش پیمایشی انجام شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از کارکنان پلیس اصفهان از پرسشنامه دانت و همکاران<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) استفاده شده است و داده‌ها با استفاده از روش‌های آمار توصیفی و روش همبستگی پیرسون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. **یافته‌ها و نتیجه‌گیری:** نتایج پژوهش نشان داد که تمامی عوامل انگیزشی ارتباط مثبت و معناداری با رضایت شغلی داشتند و از سه عامل بهداشتی فقط ماهیت شغل با نارضایتی شغلی ارتباط معناداری نداشته و دو عامل دیگر ارتباط معکوس و معناداری با نارضایتی شغلی داشتند.

## واژگان کلیدی:

انگیزش، رضایت شغلی، نظریه هرزبرگ، کارکنان ف.ا. شهرستان اصفهان

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

□ استناد: انصاری، محمد اسماعیل؛ دهقانی اناری، فرشید؛ شهبازی، غلامرضا (۱۳۹۱، تابستان). بررسی رابطه بین عوامل انگیزشی بهداشتی با رضایت و نارضایتی شغلی با استفاده از نظریه هرزبرگ (مورد مطالعه: کارکنان ف.ا. شهرستان اصفهان). *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، ۷(۲)، ۱۷۸-۱۹۶.

۱. دانشیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان [Ansari@ase.ui.ac.ir](mailto:Ansari@ase.ui.ac.ir)

۲. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه اصفهان، [Farshidehghani@gmail.com](mailto:Farshidehghani@gmail.com)

۳. دانشیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان [Ansari@ase.ui.ac.ir](mailto:Ansari@ase.ui.ac.ir)

## مقدمه

مدیریت سازمان‌ها با به‌کارگیری صحیح نیروی انسانی و پرورش آن‌ها، باید راه تکاملی سازمان را بپیماید. لیندر<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) بیان می‌کند در میان تمامی وظایفی که یک مدیر دارد شاید پیچیده ترین آن‌ها انگیزش کارکنان باشد. (لیندر، ۱۹۹۸) علاوه بر این ویسناند و راش<sup>۲</sup> (۱۹۸۸) انگیزش را به عنوان یکی از مهم ترین مسولیت‌های فرماندهان پلیس شرح داده‌اند، آن‌ها انگیزش را به عنوان میل برای انجام کاری، مشروط بر اینکه آن عمل توانایی برآوردن نیازهای آن فرد را داشته باشد، تعریف کرده‌اند. دلایل مهم زیادی وجود دارد که چرا فرماندهان پلیس باید رضایت شغلی کارمندانشان را مدنظر قرار دهند که در آن ۴ عامل مهم ذکر شده است (ویسناند و راش، ۱۹۹۸):

۱. انگیزش منفی و نارضایتی کارمندان به ویژه افسران ممکن است بر کیفیت و کمیت عملکرد شغلی و خدمات انتظامی نیروی انتظامی اثر سوء داشته باشد.
  ۲. نارضایتی کارکنان نیروی انتظامی ممکن است اثر پدی بر روی دیدگاه و نگرش عامه داشته و نتیجه آن تضعیف روابط اجتماعی پلیس با مردم باشد.
  ۳. براساس تعهد اخلاقی نیروی انتظامی، باید توجه خود را نسبت به کارکنانش ابراز نماید و همچنین نگرش‌های مثبت کاری را میان کارمندانشان ارتقا دهد.
  ۴. رضایت شغلی باعث کاهش استرس‌ها و تنش‌های شغلی و همچنین عوامل مرتبط با آن مانند غیبت، فرسودگی، اعتیاد و... می‌شود.
- در مباحث انگیزش، دانشمندان و صاحب‌نظران مختلف مطرح کرده‌اند اما آنچه بر آن متفق‌اند این است که یکی از زمینه‌های بسیار بارز برای رشد سازمان‌ها وجود افراد برانگیخته است. برانگیختن افراد از طریق تأمین نیاز به تنش رسیده آن‌ها که تشخیص آن عملاً کار بسیار دشواری است، میسر است. طبیعی است، تشخیص چنین نیازی در یک دایره روابط انسانی خوب میسر می‌شود. مدیرانی که با همکاران خود ارتباط ضعیف دارند، همواره چنین فرصت طلایی را از دست

1. Linder

2. Whisenand & Rush

می‌دهند (اسپکتور<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). اگر خواسته شود اهمیت این موضوع را در یک جمله بیان کرد، می‌توان گفت: اگر قرار است اتفاقات مثبتی در یک سازمان رخ دهد به برکت حضور افراد برانگیخته است به گونه‌ای که هر چقدر تعداد آن‌ها بیشتر باشد، عملکرد سازمان بهتر خواهد بود. هدف این پژوهش این نیست که علل روان‌شناسی انگیزش پلیس را شرح دهد. بلکه هدف آن، این است که عوامل شخصی و عوامل محیطی که کارکنان پلیس را برمی‌انگیزاند، شرح دهد. این پژوهش همچنین مسائلی مانند اینکه آیا عوامل خاص‌شناسایی شده حاصل منابع داخلی هستند یا خارجی شرح می‌دهد.

با توجه به اینکه پژوهش‌های داخلی اندکی در رابطه با انگیزش و رضایت شغلی نیروی پلیس صورت گرفته است سعی شده به پژوهش‌های خارجی صورت گرفته در این حوزه، اشاره شود.

راگانلا و وایت<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) در پژوهش خود با عنوان «سن، جنسیت و انگیزش برای تبدیل شدن به یک افسر پلیس» به بررسی این عوامل در کارآموزان نیروی پلیس نیویورک پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که مؤثرترین عواملی که باعث جذب افراد به ملحق شدن به نیروی پلیس می‌شود شامل عوامل نوع دوستانه و کاربردی همانند: فرصت‌هایی برای کمک به دیگر مردم، مزایای شغلی و امنیت شغلی می‌باشد. (راگانلا و وایت، ۲۰۰۴)

ایگون<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) در پژوهش خود با عنوان «انگیزش بیرونی به عنوان عامل مؤثر بر نگرش کاری» به بررسی ارتباط میان حقوق و دستمزد، پاداش، ترفیع بر روی نگرش شغلی پلیس نیجریه پرداخت و به این نتیجه رسید که بین عوامل بیرونی در انگیزش و نگرش به شغل ارتباط معناداری وجود دارد (ایگون، ۲۰۰۸).

میلر و همکارانش<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) در پژوهش خود برخی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی میان افسران پلیس جنوب ایالات متحده آمریکا را بررسی کردند. نتایج یافته‌ها نشان داد که سال‌های خدمت، عوامل شخصیتی و بازخورد از شغل مهم‌ترین عواملی بودند که رضایت شغلی را در این نمونه پیش بینی می‌کردند (میلر و همکارانش، ۲۰۰۹).

- 
1. Spector.P.E
  2. Ragnalla.A.J,White.M.D
  3. Igun,N,S
  4. Miller,h. Mire,A. Kim,B

## ادبیات نظری

### انگیزش از مفهوم تا کاربرد

انگیزش بنا به تعریف عبارت است از فرایندی که شدت و جهت و ثبات فرد در تلاش برای دستیابی به یک هدف را مشخص می‌کند. سه عنصر کلیدی در تعریف انگیزش شدت، جهت و ثبات است. در واقع شدت، میزان تلاش فرد را نشان می‌دهد و اینکه این میزان تلاش باید در راستای اهداف شغلی باشد تا باعث افزایش کارایی شغلی شود. به عبارت دیگر، علاوه بر شدت تلاش، کیفیت آن را هم باید مد نظر قرار داد و بالاخره اینکه این تلاش باید ثبات داشته باشد (استیفن رابینز و تیمو تی جاج، ۱۳۸۹). محققان، تعاریف متعددی از انگیزش دارند برخی از این تعاریف اشاره می‌شود. هیگس وهمکارانش<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) انگیزش را به عنوان یک محرک درونی برای پاسخگویی به نیازهای ارضا نشده تعریف کرده‌اند. درحالی که نهاوندی و ملک‌زاده<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) انگیزش را یک حالت روانی یا یک تمایل یا انرژی یا علاقه‌ای که علت انجام عملی است، تعریف کرده‌اند. علاوه بر این وگنر و میلر<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) انگیزش را به عنوان عاملی که انرژی به فرد می‌دهد تا عملی را انجام دهد که آن عمل قسمتی از رفتارهای در جهت هدف او است، تعریف کرده‌اند. انگیزش افراد برای انجام کار وابسته به دو چیز است: قدرت نیاز و اعتقاد فرد به اینکه آن عمل نیاز را ارضا می‌کند (سومر فلدت، ۲۰۱۰). در اکثر نظریه‌های صاحب‌نظران تعاریف انگیزش اغلب شامل: انرژی، محرک، نیرو است.

علاوه بر این، تعابیر معتبری برای انگیزش ارائه شده است اما حداقل دو دلیل برای آشنایی با تئوری‌های ابتدایی انگیزش وجود دارد: ۱- این تئوری‌ها پایه و اساس شکل‌گیری تئوری‌های جدید هستند. ۲- مدیران اجرایی هنوز هم مرتباً این تئوری‌ها را به کار گرفته و در توضیح انگیزه کارمندانشان اصطلاحات این تئوری‌ها را به کار می‌برند (رابینز، استیفن و تیمو تی جاج، ۱۳۸۹). همچنین در این راستا، وینساند و راش سه دلیل را برای اهمیت مطالعه انگیزش نیروی پلیس

1. Higgs.P, Mein.G, Ferrie.J, Hyde.M, Nazroo.J

2. Nahavandi & Malekzadeh

3. Wegener & Miller

اظهار کرده‌اند:

- جذب کارمندان شایسته و نگهداری آنان؛
- باعث می‌شود که کارکنان پلیس وظایفشان را به صورت کارا و اثربخش انجام دهند؛
- باعث می‌شود که کارکنان پلیس در کارهایشان ابتکارات و نوآوری‌های بیشتری از خود نشان دهند (ویسناند و راش، ۱۹۹۸).

از مهم‌ترین نظریه‌های انگیزش که نقش برجسته‌ای در درک انگیزش داشته‌اند، می‌توان به نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو و تئوری X و Y، تئوری دو عاملی هرزبرگ، تئوری برابری آدامز و تئوری انتظار و روم اشاره کرد (برین، ۲۰۰۳). در این مقاله سعی شده است که با استفاده از نظریه دو عاملی هرزبرگ عوامل انگیزشی مؤثر بر رضایت و عدم رضایت شغلی شناسایی شود. هرزبرگ عنوان کرد که رضایت شغلی و نارضایتی شغلی دو مقوله جداگانه از یکدیگر می‌باشند و هر کدام تحت تأثیر عوامل جداگانه‌ای هستند. او عواملی را که موجب رضایت شغلی می‌شوند را عوامل انگیزاننده (پیشرفت، تقدیر، ماهیت شغل، قدرت تصمیم‌گیری و مسولیت) و عواملی را که موجب رضایت شغلی نمی‌شوند اما آنها موجب نارضایتی شغلی می‌شود را عوامل بهداشتی (امنیت شغلی، شرایط کار، روابط، خط مشی سازمان و حقوق) نامید (لیندر، ۱۹۹۸).

### ارتباط میان انگیزش و رضایت شغلی

انگیزش و رضایت شغلی هر دو مفاهیمی هستند که با یکدیگر در ارتباط‌اند (هرزبرگ و همکاران، ۱۹۵۹؛ بک، ۱۹۹۹). نه‌آوردی و ملک زاده در پژوهش خود دریافتند که انگیزش در واقع در نتیجه رسیدن به یک سطح روانی عمیق‌تر، از رضایت شغلی است. در این سطح عمیق‌تر انگیزش همراه با ارزش‌های کارمندان، اهداف شخصی و تفاسیری از کمبودهایشان است. در واقع این مفهوم فراتر از رضایت شغلی است که ملک زاده و نه‌آوردی آن را به عنوان یک طرز تلقی یا احساس در مورد شغل تشریح کرده‌اند. تفاوت میان انگیزش و رضایت شغلی در این است که انگیزش بیشتر خاص

و انفرادی است و اینکه تحت تأثیر عوامل شخصی قرار دارد، در حالی که رضایت شغلی یک حس در مورد یک چیز خارجی است همانند «شغل» (ملک زاده و نهاوندی، ۱۹۹۹).

## ارتباط میان انگیزش و بهره‌وری

به‌طورکلی کارمندان برانگیخته نسبت به کارمندانی که برانگیخته نیستند، بهره‌وری بیشتری دارند. (هرزبرگ، ۲۰۰۳؛ و رایت، ۲۰۰۱). در بسیاری از موارد این مطلب که بخش اعظمی از بهره‌وری یک سازمان نتیجه اقلیت کارمندان برانگیخته است، مورد قبول واقع شده است که از آن به عنوان قانون ۸۰/۲۰ یاد می‌کنند و به همین دلیل است که مدیران و سرپرستان در جستجوی مشوق‌هایی برای برانگیختن مابقی افرادی که هنوز برانگیخته نشده‌اند هستند (سومر فلدت، ۲۰۱۰).

ارتباط مؤثری میان محیط کاری، انگیزش و بهره‌وری وجود دارد (اودهش و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). به‌گونه‌ای که اگر مدیران بتوانند عواملی را که باعث انگیزش کارمندانشان را می‌شوند درک کنند، می‌توانند از این دانش برای طراحی نظام‌های حقوق و دستمزد استفاده کنند (هرزبرگ، ۲۰۰۳؛ لیندر، ۱۹۹۸). همچنین می‌توانند راهبردهای انگیزش مناسبی را برای تشویق کارمندان برای اینکه انرژی بیشتری برای سازمان صرف کنند را انتخاب کنند (هرشی، ۱۹۹۳). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که هر کجا انگیزش کارکنان از طریق برنامه‌های مناسب افزایش یابد، به‌طور مثال: برنامه‌های غنی‌سازی شغل بهره‌وری نیز افزایش پیدا کند و حتی باعث می‌شود که کنترل‌های خارجی و غیبت‌های کارکنان نیز کاهش پیدا می‌کند (هرزبرگ، ۲۰۰۳). انگیزش نشان دهنده رفتار انفعالی است اما اگر میان تلاش‌های کارمندان و عملکرد شغلی ارتباط ضعیفی وجود داشته باشد، انگیزش تأثیر بسیار کمی می‌تواند بر عملکرد کارکنان داشته باشد (وایلی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵).

وروم<sup>۴</sup> (۱۹۶۴) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که ارتباط مستقیمی میان رضایت شغلی و بهره‌وری وجود ندارد در حالی که هرزبرگ (۲۰۰۳) دریافت که میان این دو مفهوم ارتباط

1. Wright

2. Audhesh.K.P, Lou.E.P , Sheb.L

3. Wiley

4. vroom

تنگاتنگی وجود دارد (هرزبرگ، ۲۰۰۳). بیشتر تئوری‌های انگیزشی یک پیوند مستقیم را میان رضایت دریافت شده از کار و انگیزش کارکنان به تصویر می‌کشند، البته مدل‌های نظری که در مطالعات مختلف مورد آزمایش قرار گرفته‌اند پیش‌بینی‌کننده‌های خوبی از انگیزش کارکنان هستند، این مدل‌ها پیش‌بینی‌کننده‌های ضعیفی در مورد بهره‌وری بوده‌اند (وایلی، ۱۹۹۵). بنابراین واضح است که محرک‌های انگیزشی رفتاری در غیاب موانع بهره‌وری مانند فرصت‌های پیشرفت شغلی، آموزش ضعیف، سیاست‌های انعطاف‌ناپذیر و تجهیزات ضعیف بهره‌وری بالاتری را حاصل می‌کنند. علاوه بر این، ویسناند و راش (۱۹۹۸) در پژوهش خود به این نتیجه رسیده‌اند که انگیزش به عنوان یکی از عوامل متعددی است که بر عملکرد کلی نیروهای پلیس اثر می‌گذارد. متغیرهای مداخله‌گری همانند: آموزش، منابع، شرایط کاری و سرپرستان و... ممکن است مانع بهره‌وری افراد برانگیخته شود. برخی از این عوامل مانند: حقوق ماهیانه، شرایط کاری و فرایندهای مدیریتی توسط هرزبرگ به عنوان عوامل فرعی شناخته شده است؛ که به این دسته از عوامل، عوامل بهداشتی نیز می‌گویند (ویسناند و راش، ۱۹۹۸).

## انگیزش در میان کارکنان دولتی

بعضی از پژوهش‌ها حاکی از آن است که پیشرفت کاری برای کارکنان بخش دولتی خیلی با ارزش‌تر از پاداش‌های بالایی است که کارکنان بخش خصوصی دریافت می‌کنند. اما دیگر بررسی‌ها نشان می‌دهد که عوامل انگیزشی در کارکنان بخش دولتی همانند کارکنان بخش خصوصی است (سومر فلدت، ۲۰۱۰). حتی در پژوهشی که توسط گابریس و سیمو انجام شد امنیت شغلی در هر دو گروه کارمندان دولتی و کارمندان بخش خصوصی از اهمیت یکسانی برخوردار بود. آن‌ها همچنین دریافتند که کارکنان بخش عمومی، مشاغل خصوصی را به عنوان مشاغلی که چالشی‌تر، انگیزاننده‌تر و اجرایی‌تر هستند، در نظر می‌گیرند (گابریس و سیمو، ۱۹۹۵). اما در پژوهشی دیگر که در رابطه با مقایسه انگیزش کارمندان بخش عمومی و خصوصی انجام شده است، تفاوت‌های

معناداری را در ارتباط با انگیزش این دو نمونه نشان نمی‌دهد (ورایت، ۲۰۰۱). مسولیت‌پذیری و قوانین انضباطی در نیروهای انتظامی دقیق و سخت‌گیرانه است، اما این میزان انضباط و پاسخگویی در بخش‌های خصوصی و حتی در دیگر بخش‌های دولتی وجود ندارد. چرا که نیروهای پلیس دارای مقررات گسترده رفتاری هستند که این قوانین در همه حال حتی زمانی که ساعت کاری کارکنان تمام شده است، به کار برده می‌شود و حتی اگر در محدوده‌های غیر کاری نیز رفتار غیر اخلاقی انجام دهند، هر چقدر هم که این رفتار کوچک باشد به بیرون از سازمان انعکاس پیدا نمی‌کند. نظم و انضباط نیروهای شبه نظامی و شدت کنترل فرماندهان پلیس باعث می‌شود که فرماندهان اقدامات کمی در راستای برانگیخته کردن کارکنانشان داشته باشند. از طرف دیگر انضباط بیش از حد، باعث کاهش انگیزش و همچنین مانع از ابتکارات و خلاقیت‌های مدیریت پلیس برای برانگیختن افراد می‌شود (بک، ۱۹۹۹).

### نقش فرماندهان نیروی انتظامی در انگیزش کارکنان

برای آنکه نقش فرماندهان پلیس در انگیزش کارکنانشان بهتر مشخص شود ابتدا باید تعریف رهبری را شناخت؛ ویسناند و راش رهبری را به عنوان فرایند انگیزش کارکنان پلیس در مسیر مورد نظر از طریق جلب رضایت آن‌ها برای تحرک بیشتر تعریف کرده‌اند. بنیس و ناوس (۱۹۸۵) نیز رهبر را به عنوان «فردی که از خواسته‌های خود و پیروانش، از موقعیت و ارتباطات خود با دیگران کاملاً آگاه است و به پیروانش در انجام موفقیت‌آمیز وظایفشان کمک می‌کند»، تعریف کرده‌اند (سومر فلدت، ۲۰۱۰). رهبری پلیس به عنوان نوعی مدیریت بحران شناخته شده است. توانایی فرماندهان پلیس برای برانگیختن زیر دستانشان یک ویژگی است که آن‌ها باید این ویژگی را داشته باشند (دیبالت و همکاران، ۱۹۹۸). یکی از وظایف فرماندهان پلیس ایجاد آ و هدایت انگیزش به منظور به دست آوردن عملکرد بالاتر است (ویساناند و راش، ۱۹۹۸). البته باید بین

1. Bennis & Nanus

2. Thibault.E.A ,Lynch.L.M, McBride.R.B

3. unlash



رهبری و قدرت تمایز قائل شد؛ چرا که رهبر در زیر دستانش نفوذ می‌کند در حالیکه زیر دستش می‌تواند از او اطاعت نکند، اما قدرت در جایی به کار برده می‌شود که زیر دست حق انتخابی ندارد یا تحت فشار قرار دارد.

یکی از مشخصه‌های رهبری که آن را از سرپرستی صرف جدا می‌کند، ماهیت رهبری است. آن ویژگی این است که در رهبری دستورها به صورت داوطلبانه اجرا می‌شوند نه به اجبار (دیبالت و همکاران، ۱۹۹۸؛ ویسناند و راش، ۱۹۹۸). بنیس در پژوهشی در رابطه با رهبری با ۹۰ نفر از رهبران تجاری و صنعتی مصاحبه کرد. او چهار راهبرد کلیدی رهبری را شناسایی کرد: ۱- بصیرت و بینش واضح رهبر نسبت به دیگران؛ ۲- ایجاد نظام‌های ارتباطی مناسب؛ ۳- ایجاد اطمینان و وفاداری در پیروان؛ ۴- ایجاد تصویر مثبت از خود و دیگران بدون تکبر و غرور (سومر فلدت، ۲۰۱۰). البته توانایی برای برانگیختن دیگران یک عامل کلیدی برای تمام این اصول رهبری می‌باشد. علاوه بر این، ایگون (۲۰۰۸) مهم‌ترین وظیفه مدیریت پلیس در جوامع امروزی را برانگیختن کارمندان از طریق نفوذ، ارتباطات مناسب و داشتن بینش مثبت نسبت به دیگران بیان کرده است. امروزه رهبران اهمیت تفاوت‌های فردی میان افراد، انگیزش کارکنان برای انجام کار با بهره‌وری و خطرات از خود بیگانگی را در محیط کاری به خوبی درک کرده‌اند (میلر و همکاران).

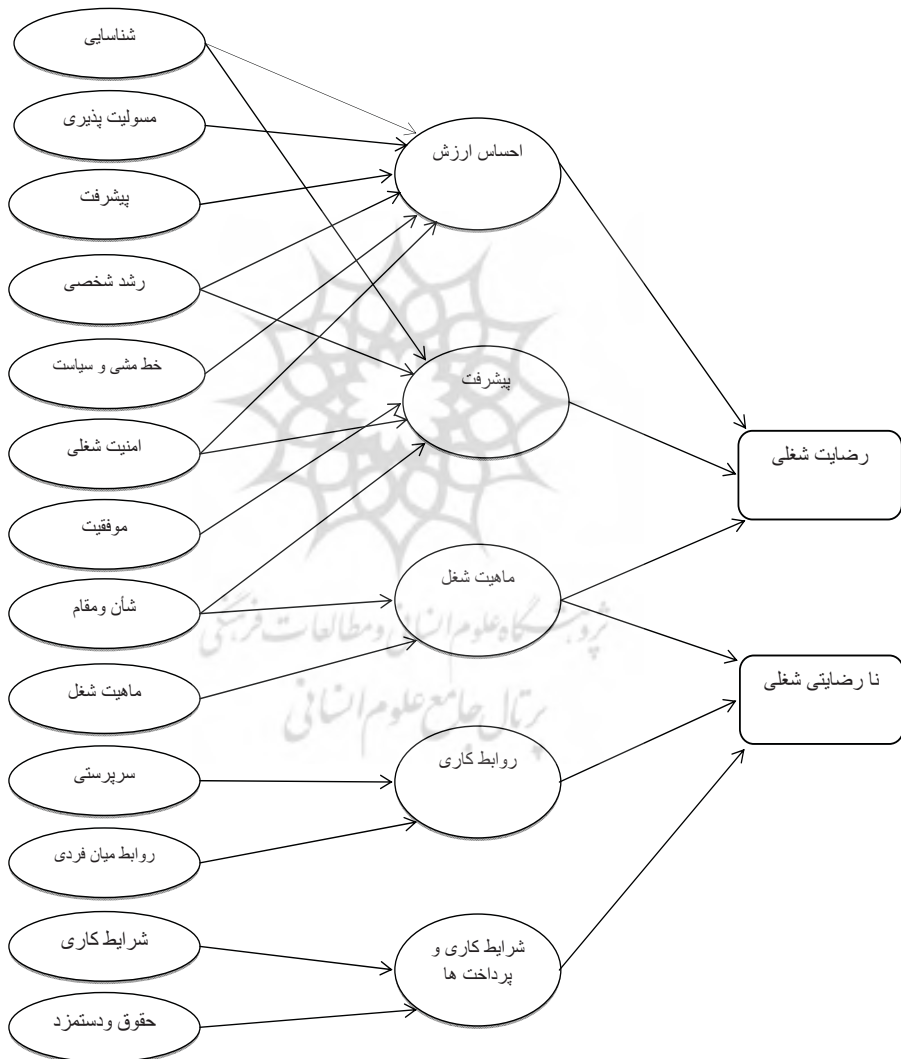
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

### مدل مفهومی پژوهش

مدل مورد استفاده در این پژوهش، تئوری دوعاملی هرزبرگ در مورد انگیزش در محل کار است. تئوری دو عاملی هرزبرگ و همکاران از ویژگی‌هایی برخوردار است که آن‌را مدلی مفید برای پژوهش درباره منابع انگیزش پلیس می‌سازد، این مدل عواملی را که منبع آگیزش شغلی هستند را شناسایی و توصیف می‌کند (هرزبرگ، ۱۹۵۹). براساس نظریه هرزبرگ عوامل انگیزشی و بهداشتی در موفقیت یا عدم موفقیت افراد در شغلشان نقش مهمی دارد. این نظریه بیان می‌کند که بعضی از عوامل (عوامل انگیزشی) منجر به رضایت شغلی و بعضی از عوامل (عوامل بهداشتی) منجر به نارضایتی شغلی می‌شوند. در واقع این نظریه عنوان می‌کند که رضایت شغلی و نارضایتی شغلی پیوستار واحدی ندارند.

بنابراین مدیران باید در پی حذف عواملی باشند که منجر به نارضایتی شغلی می‌شوند، و با ایجاد و فراهم کردن زمینه‌های عوامل انگیزشی رضایت شغلی کارکنانشان را ارتقا دهند. با توجه به مباحث نظری که مورد مطالعه قرار گرفته است، مدل مفهومی زیر را ارائه می‌کنیم:

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



عوامل اصلی انگیزش عوامل فرعی انگیزش

## فرضیه‌های تحقیق

### فرضیه‌های اصلی:

۱. بین عوامل انگیزشی و رضایت شغلی کارکنان نیروی انتظامی ارتباط معناداری وجود دارد.
۲. بین عوامل بهداشتی و نارضایتی شغلی کارکنان نیروی انتظامی ارتباط معناداری وجود دارد.

## روش

روش پژوهش حاضر، پیمایشی از شاخه میدانی است و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری پژوهش کلیه نیروهای پلیس شهر اصفهان است. با توجه به دیدگاه‌های کارشناسان دفتر تحقیقات کاربردی نیروی انتظامی شهر اصفهان حجم نمونه ۲۶۵ نفر تعیین شد. از میان تعداد ۲۶۵ پرسشنامه توزیع شده اطلاعات ۱۶۹ پرسشنامه برگشتی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. روش نمونه‌گیری نیز نمونه‌گیری در دسترس می‌باشد. جهت جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز، از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه با کمک نرم افزار SPSS۱۷ آلفای کرونباخ به شرح (جدل ۱) به دست آمد:

جدول ۱. نتایج محاسبه ضریب آلفا

عوامل پرسشنامه	رضایت شغلی	نارضایتی شغلی	عوامل انگیزش شغلی					
			شرایط کاری و حقوق دستمزد	احساس ارزش	پیشرفت	ماهیت شغل	روابط کاری	
آلفای کرونباخ	۸۱،۰	۷۲،۰	۸۳،۰	۸۵،۰	۸۳،۰	۰،۷۳	۰،۷۵	۸۹،۰

با توجه به جدول ۱ پرسشنامه از پایایی بالایی برخوردار است. برای تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها، از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بخش نخست، تجزیه و تحلیل توصیفی یافته‌ها به صورت فراوانی، درصد و ترسیم جدول ارائه شده است. در بخش دوم برای تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها از روش‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

## یافته‌ها

ابتدا از آمار توصیفی (جدول ۳) به منظور بررسی خصوصیات و ویژگی‌های نمونه آماری و سپس با استفاده از روش همبستگی پیرسون تجزیه و تحلیل پرسشنامه انجام شده است.

جدول ۲. نتایج آمار توصیفی

درصد	تعداد	شرح ویژگی‌ها	
۹۱/۱	۱۵۴	مرد	جنسیت
۸/۹	۱۵	زن	
۸/۹	۱۵	زیر ۲۵ سال	سن
۳۶/۷	۶۲	بین ۲۵ تا ۳۳	
۳۸/۵	۶۵	بین ۳۴ تا ۴۱	
۱۴/۸	۲۵	بین ۴۲ تا ۵۰	
۰/۶	۱	بین ۵۱ تا ۵۵	
۰/۶	۱	بیشتر از ۵۵	
۵/۹	۱۰	زیر دیپلم	
۳۳/۷	۵۷	دیپلم	
۱۸/۹	۳۲	فوق دیپلم	
۳۷/۸	۶۴	لیسانس	
۳	۵	بالتر از لیسانس	
۱۱/۲	۱۹	کمتر از ۲ سال	سنوات خدمت
۱۲/۴	۲۱	بین ۲ تا ۵ سال	
۱۱/۲	۱۹	بین ۶ تا ۹ سال	
۲۸/۴	۴۸	بین ۱۰ تا ۱۴ سال	
۱۸/۹	۳۲	بین ۱۵ تا ۱۹ سال	
۱۷/۸	۳۰	بالای ۲۰ سال	

با توجه به جدول ۲، ۹۱/۱ درصد از نمونه نیروهای پلیس مرد و ۸/۹ درصد از آن‌ها زن بودند. بالاترین درصد مربوط به طبقه سنی کارکنان نیروی انتظامی بین ۳۴ تا ۴۱ سال (۳۸/۵ درصد) و کمترین درصد مربوط به طبقه سنی ۵۱ به بالا (۲ درصد) می‌باشد. بالاترین درصد میزان تحصیلات مربوط به سطح کارشناسی است، به گونه‌ای که ۳۷/۸ درصد از کارکنان نیروی انتظامی دارای مدرک کارشناسی می‌باشند. ۸۷ درصد از کارکنان نیروی انتظامی نظامی و ۱۳ درصد کارمند هستند. ۲۸/۴ درصد از کارکنان نیروی انتظامی سابقه خدمت بین ۱۰ تا ۱۴ سال داشتند که بالاترین درصد نمونه از نظر سنوات خدمت را داشت.

### آزمون فرضیه‌های پژوهش

• فرضیه اصلی ۱: بین عوامل انگیزشی و رضایت شغلی کارکنان نیروی انتظامی ارتباط معناداری وجود دارد.

جدول ۳. همبستگی میان عوامل انگیزشی و رضایت شغلی

فرضیه‌ها	نوع آزمون	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری	نتیجه آزمون
۱	همبستگی پیرسون	۱۶۹	۰/۷۵	۰/۰۰۰	پذیرش فرضیه

با توجه به جدول ۳، می‌توان گفت که با اطمینان ۰/۹۹ و سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ در مورد فرضیه اول رابطه بین عوامل انگیزشی و رضایت شغلی کارکنان نیروی انتظامی ارتباط معنادار وجود دارد. از طرفی این رابطه در هر دو گروه به صورت مستقیم (مثبت) می‌باشد، به این معنی که با بالا رفتن سطح عوامل انگیزشی رضایت شغلی نیز افزایش می‌یابد.

• فرضیه فرعی ۱: بین احساس ارزش و رضایت شغلی کارکنان نیروی انتظامی ارتباط معناداری وجود دارد.

• فرضیه فرعی ۲: بین پیشرفت شغلی و رضایت شغلی کارکنان نیروی انتظامی ارتباط معناداری وجود دارد.

• فرضیه فرعی ۳: بین ماهیت شغل و رضایت شغلی کارکنان نیروی انتظامی ارتباط معناداری وجود دارد.

جدول ۴. همبستگی میان عوامل اصلی انگیزشی و رضایت شغلی

عوامل انگیزشی	احساس ارزش	پیشرفت شغلی	ماهیت شغل	سطح معناداری
رضایت شغلی	۰/۷۶	۰/۷۴	۰/۵۸	۰/۰۱

تمامی عوامل انگیزشی با رضایت شغلی کارکنان نیروی انتظامی در سطح معناداری ۰/۰۱ درصد ارتباط مثبت و معناداری دارند که در این بین، عامل احساس ارزش بیشترین ارتباط را با رضایت شغلی دارد. بنابراین فرضیه‌های فرعی، فرضیه اصلی اول مورد پذیرش قرار می‌گیرد.

• فرضیه اصلی ۲: بین عوامل بهداشتی و نارضایتی شغلی کارکنان نیروی انتظامی ارتباط معناداری وجود دارد.

جدول ۵. همبستگی میان عوامل بهداشتی و نارضایتی شغلی

فرضیه‌ها	نوع آزمون	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری	نتیجه آزمون
۲	همبستگی پیرسون	۱۶۹	-۰,۳۳۲	۰,۰۲,۰	پذیرش فرضیه

با توجه به جدول ۵، می‌توان گفت که با اطمینان ۹۹,۰ و سطح خطای کوچک‌تر از ۰,۰۱ در مورد فرضیه اصلی دوم رابطه بین عوامل بهداشتی و نارضایتی شغلی کارکنان نیروی انتظامی ارتباط معنادار وجود دارد. از طرفی چون این رابطه به صورت معکوس (منفی) می‌باشد، به این معنی است که با بالا رفتن سطح عوامل بهداشتی نارضایتی شغلی نیز کاهش می‌یابد.

• فرضیه فرعی ۴: بین حقوق و دستمزد - شرایط کاری و نارضایتی شغلی کارکنان نیروی انتظامی ارتباط معناداری وجود دارد.

• فرضیه فرعی ۵: بین روابط کاری و نارضایتی شغلی کارکنان نیروی انتظامی ارتباط معناداری وجود دارد.

• فرضیه فرعی ۶: بین ماهیت شغلی و نارضایتی شغلی کارکنان نیروی انتظامی ارتباط معناداری وجود دارد.

جدول ۶. همبستگی میان عوامل اصلی بهداشتی و نارضایتی شغلی

عوامل بهداشتی	روابط کاری	حقوق و دستمزد - شرایط کاری	ماهیت شغل
نارضایتی شغلی	-۰/۱۸۳	-۰/۲۲۴	-۰/۱۵۲
سطح معناداری	۰/۰۲	۰/۰۰	۰/۰۸

با توجه به جدول ۶ عامل حقوق و دستمزد و روابط کاری و نارضایتی شغل ارتباط منفی معناداری دارند، در نتیجه فرضیه‌های فرعی ۴ و ۵ مورد پذیرش قرار می‌گیرند. اما ماهیت شغل و نارضایتی شغل با یکدیگر ارتباط معناداری ندارند، و به همین دلیل فرضیه فرعی ۶ رد می‌شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

این مقاله تلاش کرده تا عوامل شخصی و عوامل محیطی را که کارکنان نیروی انتظامی را می‌انگیزاند، شرح دهد. این پژوهش همچنین مسائلی مانند اینکه آیا مسائل خاص شناسایی شده حاصل منابع داخلی هستند یا خارجی را شرح می‌دهد. بدین منظور با استفاده از مدل انگیزشی هرزبرگ سعی در پیدا کردن عوامل مؤثر بر رضایت و نارضایتی شغلی کارکنان نیروی انتظامی صورت گرفت. در این پژوهش ۱۳ عامل فرعی در نظر گرفته شد و ۵ عامل اصلی، که عوامل احساس ارزش، ماهیت شغل و پیشرفت (سطوح پنجم، چهارم و سوم هرم مازلو) به عنوان عوامل انگیزشی و عوامل ماهیت شغل، روابط کاری و حقوق و دستمزد و شرایط کاری (سطوح اول، دوم و سوم هرم مازلو) نیز به عنوان عوامل بهداشتی در نظر گرفته شد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل انگیزشی با رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری دارند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش راگانلا و وایت (۲۰۰۴) میلر و همکارانش (۲۰۰۸) و همچنین قسمت اول نظریه هرزبرگ همخوانی دارد. تمامی عوامل انگیزشی با رضایت شغلی ارتباط مثبت و معناداری دارند. این یافته‌ها را این گونه می‌توان تفسیر کرد که اگر عوامل انگیزش در سطح بالایی باشند رضایت شغلی آنان نیز افزایش می‌یابد، اما در میان این سه عامل، عامل احساس ارزش از دیگر عوامل ارتباط قوی تری با رضایت شغلی داشت، با توجه به اینکه در اینجا عامل احساس ارزش خود تابعی از متغیرهای شناسایی، مسئولیت‌پذیری، پیشرفت، رشد شخصی، سیاست‌ها و خط مشی‌های مدیریتی و امنیت شغلی می‌باشد، فرماندهان و سرپرستان نیروی انتظامی باید نسبت به این متغیرها توجه بیشتری نمایند. به طور مثال، فرماندهان نیروی انتظامی می‌توانند با دادن مسئولیت بیشتر به کارکنان و افسران و تقدیر و تشکر از موفقیت‌های آنان و ایجاد روحیه توفیق طلبی در آنان، انگیزه آن‌ها را افزایش دهند؛ چرا که کارکنان برانگیخته شده باور دارند که بر شغل

خود کنترل بیشتری دارند و آن‌ها نیز در موفقیت سازمان نقش مهمی می‌توانند ایفا کنند. این باور می‌تواند به عنوان عامل اساسی در رضایت شغلی آنان مؤثر واقع شود.

همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل بهداشتی با نارضایتی رابطه منفی و معناداری دارند که این یافته پژوهش نیز با نتایج پژوهش‌های ایگون (۲۰۰۸) راگانلا و وایت (۲۰۰۴) میلر و همکارانش (۲۰۰۸) همخوانی دارد. تمام عواملی که بر اساس نظریه هرزبرگ به عنوان عوامل بهداشتی در نظر گرفته شده بود با رضایت شغلی ارتباط معناداری نداشتند که این نشان می‌دهد یافته‌های این پژوهش با قسمت دوم نظریه هرزبرگ همخوانی ندارد. در میان سه متغیر ماهیت شغل، روابط کاری و حقوق و دستمزد - شرایط کاری فقط عامل ماهیت شغل با نارضایتی شغلی ارتباط معناداری نداشت. همان طور که بیان شد این متغیر در هر دو عامل انگیزشی و عامل بهداشتی در نظر گرفته شده بود، اما یافته‌ها نشان داد که این عامل فقط با رضایت شغلی ارتباط معناداری دارد که شاید دلیل اختلاف نتیجه این عامل با مدل هرزبرگ این باشد که در مناطق و جوامع مختلف عواملی که موجب رضایت و نارضایتی شغلی می‌شوند، متفاوت است؛ زیرا ویژگی‌های فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی آن جامعه در این عامل تأثیر خواهد داشت. به نظر می‌رسد که مدل هرزبرگ بیشتر در کشورهای توسعه یافته به طور کامل مصداق داشته باشد و در کشورهای در حال توسعه به دلیل عدم برخورداری افراد از کلیه نیازها، تفکیک نقش هر یک از عوامل انگیزشی و بهداشتی آن گونه که هرزبرگ عنوان کرده است امکان پذیر نیست. زیرا همچنان که نتایج تحقیق نشان داد، ارتباط این عامل با انگیزش زیاد بود. در حالی که در کشورهای توسعه یافته‌ای، مانند انگلستان، ایتالیا و... به دلیل نبود مشکلات اقتصادی و کافی بودن حقوق و مزایا، عوامل بهداشتی در افزایش انگیزش اهمیتی ندارند و نظریه هرزبرگ در مورد این عوامل تأیید شده است. اما همان طور که جدول ۶ نشان می‌دهد دو عامل دیگر به ویژه حقوق و دستمزد - شرایط کاری با نارضایتی شغلی ارتباط منفی و معناداری دارند. در واقع این یافته پژوهش نشان می‌دهد که هرچه سطح حقوق و دستمزد - شرایط کاری و روابط کاری در سطح بالاتری باشند، نارضایتی شغلی نیز کاهش می‌یابد. یکی از مشکلات سازمان‌های دولتی در ایران، کم بودن حقوق کارکنان است و از آنجا که حقوق و مزایای شغلی یکی از عوامل نگهدارنده است، تلاش برای ایجاد انگیزه



در کارکنان و افزایش بهره‌وری پیش از بهبود حقوق کارکنان نتیجه‌ای را به دنبال نخواهد داشت. بنابراین واضح است که بهبود رضایت شغلی کارکنان و کاهش نارضایتی مستلزم شناسایی عواملی است که آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بر اساس یافته‌های پژوهش، کمبود عوامل بهداشتی بر ایجاد نارضایتی تأثیرگذار است، اما در میان عوامل مورد بحث، برخی تأثیری بیشتر و برخی تأثیری کمتر دارند؛ به طوری که گفته آمد روابط کاری و حقوق و دستمزد و شرایط کاری بیشترین تأثیر و ماهیت شغل کمترین تأثیر را بر نارضایتی شغلی داشتند. این سخن بدین معنا است که درخصوص برنامه‌هایی همچون تعدیل در رفتار، مشارکت کارکنان، برنامه‌های مبتنی بر حقوق متغیر، برنامه‌های پرداخت بر اساس مهارت (شایستگی) و بالاخره برنامه‌های مزایای انعطاف‌پذیر مؤثر، توجه بیشتری باید مبذول شود. در مورد عوامل انگیزشی نیز وضع به همین گونه است، با توجه به اینکه احساس ارزش و پیشرفت کارکنان پلیس همبستگی قوی با رضایت شغلی دارد، این میزان همبستگی بالا نشان می‌دهد که مهم‌ترین عوامل انگیزشی که موجب رضایت آنان می‌شود، ایجاد فضایی است که در آن کارکنان احساس کنند که در کارشان امکان موفقیت وجود دارد در این صورت، آنان به کارشان علاقه نشان می‌دهند و با توجه به عوامل فرصت رشد، فرماندهان پلیس با به‌کارگیری بیشتر توانایی‌ها، تجربه‌ها و مهارت‌های کارکنانشان باعث رشد و احساس تعلق و امنیت بیشتر کارکنان می‌شوند.

#### پیشنهادها

● مشارکت کارکنان به گونه‌ای که کارکنان در فرایند تصمیماتی که بر سرنوشت آنان اثر می‌گذارد، مشارکت کنند و در کار اداری و سازمانی از آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند و در نهایت باعث افزایش رضایت شغلی و به تبع آن افزایش بازدهی و بهره‌وری در سازمان شوند، البته با توجه به ماهیت نیروی انتظامی این گونه مشارکت‌ها باید با ظرافت خاصی انجام شود.

● دادن مسئولیت و آزادی عمل به کارکنان در انجام امور قسمت خود، البته منظور از آزادی عمل، فکر کردن و عمل نمودن در مورد حیطه کاری خود می‌باشد. در این صورت کارکنان احساس رضایت می‌کنند و از انجام کار خود ابراز خشنودی می‌نمایند.

● اجرای برنامه‌های پرداخت بر اساس شایستگی و برنامه‌های مبتنی بر حقوق متغیر مانند دادن پاداش و جایزه به دلیل عملکرد بهتر، و همچنین ایجاد برنامه‌های مزایای انعطاف پذیر به گونه‌ای که کارگر یا کارمند بتواند از بین مزایای موجود آنهایی را که می‌خواهد انتخاب کند که این امر موجب افزایش انگیزش کارکنان و رفع نیازهای مادی و افزایش رضایت شغلی آنان شود.

● اهمیت دادن به یک شغل بدون مقایسه با مشاغل دیگر سازمان؛ چرا که اگر به یک شغل به‌عنوان یک کار مهم و مورد نیاز در سازمان توجه شود، هیچگاه مقایسه بین مشاغل و مشخص کردن مهم‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین، پیش‌نمی‌آید و شأن و مقام هر فرد نسبت به کارش محفوظ خواهد ماند. در نظر مدیریت منابع انسانی، وجود کلیه مشاغل‌ها در جایگاه خود مهم و برای ادامه کار سازمان و رسیدن به اهداف عالی ضروری و لازم است. در این صورت هیچ‌کس احساس حقارت نمی‌کند و کارکنان با انجام کاری که مسئول آن هستند، ابراز رضایت و خشنودی می‌کنند.

## منابع

### منابع فارسی:

دیوید، استارت ای (۱۳۸۴). *روانشناسی مدیریت* (کامران گنجی و علیرضا شریفی، مترجم). تهران: انتشارات تورنگ  
رایینز، استیفن و تیمو تی جاج (۱۳۸۹). *رفتار سازمانی* (مهدی زارع، مترجم). جلد اول، تهران: انتشارات نصر.

### منابع انگلیسی:

- Audhesh.K.P, Lou.E.P , Sheb.L,(2005),” Perceived management sincerity: Feedback-seeking orientation and among front-line employees of a service organization. *Journal of service marketing*.19(1).pp:3-12
- Beck.K,(1999).” optimising the organizational commitment of police officers: Background and summary of the research and guidelines for management “, Report series No.12.4. Australian Center for police research.
- Brein.R.O,(2003),”Herzberg’s tow factors theory: A case of the banking industry in Thailand”, Masters’s thesis. Asian institute of technology.62.pp:96-123
- Gabris.G.T, Simo.G,(1995),” Public sector motivation as an independent variable affecting career decisions. *Public personnel management*,24(1),pp:33-51
- Hershey,R.(1993),”A practitioner’s view of motivation”,*Journal of managerial psychology*.8(3),pp:10-13

- Herzberg,F.(2003),”One more time: How do you motivate employees?”, Harvard Business Review. 00178012.81(1)
- Herzberg.F, Mausner.B, Snyderman.B,(1959),”The motivation to work. new york, john Wiley&sons
- Igun,N,S.(2008),”Extrinsic motivation as correlates of work attitude of the Nigerian police for: Implications for conselling”,Academic research Library. 274-282
- Linder, J.(1998),”Understanding employee motivation”,Journal of Extension,36(3),1-8
- Miller.H.A,Mire.S,Kime.B.(2009),” Predictors of job satisfaction among police officers: does personality matters”, Criminals justice , 37,412-426.
- More.H.W, Wegener.F.W, Miller.LS,(2003),”Effective police supervision, Cincinnati ,Anderson Publishing Co.
- Nhavandi.A, Malekzadeh.A,(1999),”Organizational behavior: The person organizational fit.New jersey, Prentice Hall.
- Ragnalla.A.J,White.M.D,(2004),”Race, gender, and motivation for becoming a police department “,Criminal justice.39.501-513
- Sommerfeldt.V,(2010),”An identification of factors influencing police workplace motivation”, Restoration of Business Administration Unpublished Doctoral Dissertation, Queensland University of technology
- Spector.P.E,(2006).”Industrial and organizational psychology”, Research and practice. New York: Wiley.274-282
- Whisenand,P. Rush,G.(1998),”Supervising police personnel: Back to basics prentice hall ,New Jersey
- Wiley.C(1995),”What motivates employees according to over 40 years of motivational surveys “, international journal of manpower.18(3).263-280.
- Wright.B.E,(2001),”Work motivation: A study of the motivation context in public sector organizations”, A dissertation submitted to the university at Albany , State university of New york