

## بررسی عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان مجتمع گاز پارس جنوبی و ارائه راهکارهای علمی - کاربردی<sup>۱</sup>

دکتر شمس السادات زاهدی<sup>۲</sup> - سید عباس کاظمی<sup>۳</sup> - مهدی علیزاده<sup>۴</sup> - الهام ملکی<sup>۵</sup>

### چکیده

با توجه به نقش انگیزش در بهره‌وری نیروی انسانی و متعاقب آن در تولید سازمان، طی چند دهه اخیر توجه به چگونگی ایجاد انگیزش در کارکنان افزایش یافته است. براین اساس، تحقیق حاضر به دنبال عوامل ایجاد انگیزش در کارکنان مجتمع گاز پارس جنوبی می‌باشد. در این تحقیق سعی می‌شود عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان تعیین، وضعیت فعلی آنها در مجتمع گاز پارس جنوبی بررسی و راهکارهای برای افزایش ایجاد انگیزش آنها شناسایی شود. پژوهش حاضر کاربردی - توصیفی است و در دسته تحقیقات پیمایشی قرار می‌گیرد. جامعه آماری طرح، کارکنان مجتمع گاز پارس جنوبی و نحوه تعیین نمونه آماری به صورت تصادفی طبقه‌ای بوده است. برای تحلیل اطلاعات از آزمون کای اسکور استفاده شده است. از طریق بررسی متون و انجام مصاحبه‌های اکتشافی پنج عامل مؤثر بر انگیزش کارکنان شناسایی گردید که عبارتند از نیازهای بیرونی، نیازهای درونی، عوامل سازمانی، عوامل مربوط به محیط دولتی و عوامل مربوط به محیط سکونت با جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل اطلاعات مشخص گردید که این عوامل در مجتمع گاز پارس جنوبی به طور مناسب تامین نشده‌اند. در نهایت با توجه به نتایج به دست آمده سه دسته راهکار شامل راهکارهای عمومی، راهکارهای خاص با تاثیر مستقیم و راهکارهای

۱ برگرفته از طرح پژوهشی انجام شده در دوره زمانی ۱۳۸۶ تا ۱۳۸۸ در مجتمع گاز پارس جنوبی.

۲ استاد و عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبایی

۳ کاندیدای دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی

۴ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد (واحد علوم و تحقیقات)

۵ ناظر طرح و کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی

خاص با تاثیر غیرمستقیم برای رفع مسایل موجود و تقویت انگیزش کارکنان مجتمع گاز پارس جنوبی ارایه گردیده است.

### کلمات کلیدی

**انگیزش، نیازهای بیرونی، نیازهای درونی، عوامل سازمانی، عوامل مربوط به محیط دولتی، امکانات سکوتی.**

### مقدمه

در جوامع امروزی، سازمان محل شکوفایی استعدادها و توانایی‌های انسان است و فرد می‌تواند از طریق سازمان در جهت تحقق اهداف توسعه حرکت نماید. سازمان‌ها عرصه ظهور و شکوفایی استعدادها و توانایی‌های انسان‌ها هستند (البته اگر شرایط مناسب را فراهم کرده باشند). یک سازمان با ایجاد محیط مناسب و تامین نیازهای افراد و از همه مهمتر با تکریم مقام کارکنان خود می‌تواند انگیزه آنها را برای بروز قابلیت‌های بالقوه و همچنین رشد و اثربخشی سازمان فراهم نماید. فرایند ایجاد انگیزش در کارکنان جزء مهارت‌های انسانی مدیر است. علم نوین مدیریت - ابزارهای مناسبی برای رفع مسائل فنی در محیط کار در اختیار دارد و توانسته است مشکلات مربوط به این حوزه را مرتفع نماید. اما یکی از مهمترین و پیچیده‌ترین مشکلات مدیران در محیط سازمان، چگونگی برخورد با کارکنان و ایجاد انگیزه در آنها می‌باشد. انگیزش پدیده بسیار پیچیده‌ای است که بر عوامل متعددی در سازمان اثر می‌گذارد و از آنها تاثیر می‌پذیرد. این مفهوم در مباحث سازمانی اهمیت فراوانی دارد زیرا اثربخشی مدیریت تا حدود زیادی تحت تاثیر ایجاد انگیزش برای دستیابی به اهداف سازمان است. بنابراین یکی از وظایف اساسی مدیران بعد از انتخاب کارکنان شایسته و متخصص، ایجاد انگیزه در آنها است.

با توجه به اینکه بهره‌وری سرمایه انسانی در سازمان به توانایی (مهارت و تخصص) و انگیزه افراد بستگی دارد، می‌توان ادعا نمود یکی از عوامل اساسی و موثر در موفقیت و دستیابی به اهداف سازمان، انگیزه کارکنان آن سازمان است. ایجاد انگیزه در کارکنان باعث می‌شود سازمان با صرف هزینه و زمان کمتر به نتایج بهتری دست یابد. انگیزش میل یا محرکی است که برخی اوقات فرد را به عمل واداشته گاهی نیز او را از انجام یک عمل باز می‌دارد. انگیزش به معنای نیروهایی است که موجب می‌شوند افراد به گونه‌ای خاص رفتار کنند. از دیدگاه مدیران هدف

ایجاد انگیزش در کارکنان این است که رفتار آنها بیشترین نفع را برای سازمان در برداشته و عملکرد آنها را به بالاترین سطح ممکن برساند.

برخی از مدیران معتقدند انگیزش یک ویژگی شخصیتی یا ذاتی است. دانش موجود در حوزه انگیزش مدعی است که چنین پنداری با واقعیت منطبق نیست. براساس اطلاعات مورد در حوزه مدیریت، انگیزش عبارت است از نتیجه رابطه متقابل فرد با موقعیت و وضعیتی که در آن قرار می‌گیرد. بنابراین اثربخشی فرایند مدیریت به چگونگی انگیزش افراد برای انجام وظایفشان بستگی دارد.

با توجه به نقش انگیزش در بهره‌وری نیروی انسانی و متعاقب آن در تولید سازمان، طی چند دهه اخیر توجه به چگونگی ایجاد انگیزش در کارکنان افزایش یافته است. براین اساس، تحقیق حاضر در جستجوی عوامل ایجاد انگیزش در کارکنان مجتمع گاز پارس جنوبی می‌باشد. در این تحقیق سعی می‌شود عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان تعیین، وضعیت فعلی آنها در مجتمع گاز پارس جنوبی بررسی راهکارهای افزایش ایجاد انگیزش در میان کارکنان شناسایی و پیشنهاد گردد.

### ادبیات تحقیق

مهمترین عنصر تشکیل دهنده سازمان‌های امروزی، انسان‌ها هستند. هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که افراد در ایجاد و ادامه حیات آن دخیل نباشند. به طور مسلم فعالیت اصلی سازمان‌ها توسط منابع انسانی انجام می‌شود و منابع انسانی توانا و با انگیزه در تحقق اهداف سازمان‌ها نقشی اساسی ایفا می‌نمایند.

موفقیت سازمان‌ها به سه عامل: توانایی فردی، محیط سازمانی و انگیزش بستگی دارد. اگر کارکنان توانایی‌های ضروری فردی و مهارت‌های لازم را داشته باشند، محیط سازمانی حامی آنها باشد و به اندازه کافی انگیزه داشته باشند، بهترین امکان را برای تحقق اهداف خود و سازمان در اختیار خواهند داشت.

بنابراین یکی از عوامل مهم در انجام یک شغل، انگیزش فردی برای انجام آن است. اگر انگیزه مثبتی برای انجام کار وجود نداشته باشد، توانایی‌های ذهنی و عملی کارکنان مصروف انجام اموری غیر از وظایف شغلی شده و کمکی به تحقق اهداف سازمانی نخواهد کرد.

واژه انگیزش<sup>۱</sup> از واژه لاتین *movere* به مفهوم حرکت دادن و واداشتن اقتباس شده است. البته این لغت برای تبیین مفهوم مورد نظر ما دارای نارساییهایی است. آنچه مورد نیاز است توصیفی است که جنبه‌های گوناگون و اساسی در فرایندی که از طریق آن رفتار انسانی فعال می‌شود را توضیح دهد. در زیر به تعاریفی چند از واژه انگیزش اشاره می‌شود:

- انگیزش عبارت از اثرات همزمان بر جهت دهی، شدت و پشتکار در انجام کار است (Atkinson, 1964).

- انگیزش فرایندی است که از طریق آن انسان‌ها یا ارگان‌های سطوح پایین‌تر در میان بدیل‌های موجود از رفتارهای داوطلبانه دست به انتخاب می‌زنند (Vroom, 1964)

- انگیزش با مجموعه‌ای از روابط میان معیارهای مستقل/وابسته در ارتباط است که جهت و فراوانی رفتار یک فرد را توصیف می‌کند و اثرات شایستگی، مهارت و درک وظیفه را مشخص کرده و فعالیت در محیط را با محدودیت مواجه می‌سازد. (Campbell & Prichard, 1976)

- گریگوری مورهد<sup>۲</sup> (۱۳۷۹) در کتاب خود انگیزش را به معنای نیرویی می‌داند که موجب می‌شود افراد به گونه‌ای خاص رفتار کنند.

- ریکی گریفین<sup>۳</sup>، انگیزش را حالتی در افراد تعریف می‌کند که آنان را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل می‌سازد (الوانی، ۱۳۸۴).

- هرسی و بلانچارد<sup>۴</sup> (۱۳۷۵) انگیزه‌ها را «چرا»های رفتار می‌دانند که باعث بروز فعالیت و حامی آن می‌باشند؛ ضمناً جهت کلی رفتار فرد را نیز تعیین می‌کنند.

- استیفن رابینز<sup>۵</sup> (۱۳۷۷) انگیزه را اینگونه تعریف می‌نماید: میل به کوشش فراوان در جهت تأمین هدفهای سازمان به گونه‌ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردیسوق داده می‌شود.

- هربرت پتری<sup>۶</sup> (۱۹۹۶) از موضع یک روانشناس، انگیزش را به عنوان مفهومی معرفی می‌کند که برای توصیف نیروهای اثرگذار بر یک ارگانیزم به کار رفته و موجب انجام عمل یا هدایت رفتار می‌شود.

- 
- 1 Motivation  
 2 Moorheaf, Gregory  
 3 Griffin, Ricky W  
 4 Heresy & Blanchard  
 5 Robbins, stephen  
 6 Petri, Herbert

بر اساس مفاهیم موجود با وجود آنکه انگیزه بطور کلی به انجام اقداماتی برای تامین یک هدف مربوط می‌شود ولی در حوزه مدیریت تلاش می‌شود که انگیزه را به هدف‌های سازمانی محدود نموده تا بتوان آنچه که مورد نظر است، (یعنی رفتار فرد در سازمان در زمان کار) را بررسی نمود. این مفهوم از سه جزء: تلاش، هدف‌های سازمانی و نیازها تشکیل شده است (رایبیز، ترجمه پارسائیان و اعرابی ۱۳۷۷).

رویکردهای اولیه برای درک انگیزش انسان از زمان فلاسفه یونان و با تاکید بر مفهوم هدونیزم به عنوان نیروی اصلی در رفتار آغاز شده است. در دوران جدید در پایان قرن نوزدهم، موضوع انگیزش از عالم فلسفه خارج و به سمت شاخه جدیدی از علم یعنی روانشناسی حرکت می‌کند. در این دوره دانشمندان علوم رفتاری تلاش کرده‌اند مدل‌های تجربی برای انگیزش را کشف نمایند. در میان مدل‌های اولیه، تئوری‌های غریزی که توسط جیمز<sup>۱</sup>، فروید<sup>۲</sup> و مک دوگال<sup>۳</sup> پیشنهاد شد، قرار دارند. با آغاز دهه ۱۹۲۰، محدودیت‌های فزاینده این تئوری‌ها آشکار شد. مدل‌های تقویت، مفاهیم یادگیری در رفتار و ... از جمله نظریه‌هایی بودند که در این زمان مطرح شدند (Steers, Mowdau & Shapiro, 2004).

در حالیکه روانشناسان بر سائقه‌ها و نیازها تاکید داشتند، مدیران بر موضوعات عملی‌تر متمرکز شدند. تحول کلیدی در این حوزه توسط فردریک تیلور<sup>۴</sup> انجام شد. در همان حال دانشمندان علوم اجتماعی و مدیران بررسی تأثیرات اجتماعی بر رفتار را در دهه ۱۹۳۰ آغاز کردند. در دهه ۱۹۵۰ در مورد تئوری‌های محتوایی پژوهشهایی انجام و نتایج آنها به صورت نظریه‌هایی مطرح گردیدند. پس از آن در دهه ۱۹۷۰ تئوری‌های فرآیندی شروع به شکل‌گیری نمودند. همانطور که ملاحظه می‌شود، تئوری انگیزش همواره در حال تحول بوده است. امروزه مدیران و محققان به این نتیجه رسیده‌اند که انگیزه کارکنان را نمی‌توان به سادگی با مدل‌ها و مفاهیم تشریح کرد. برای مثال دو دوست را در نظر بگیرید که با یکدیگر بزرگ شده و به یک دانشگاه رفته و اکنون نیز در یک اداره کار می‌کنند. هر یک از آنها می‌خواهد که از دیگری پیشی بگیرد. یکی از آنها تمام وقت خود را صرف انجام کار به بهترین نحو ممکن می‌کند، تا دیر وقت کار می‌کند، کار اداره را به منزل می‌برد و بیشتر تعطیلات آخر هفته را در اداره می‌گذراند. او

1 James

2 Freud, Sigmund

3 Mc Dougall, W

4 Taylor, Frederick

فقط زمانی با دیگران تماس می‌گیرد که برای کارش ضرورت داشته باشد. نفر دوم فکر می‌کند از طریق رفتار سیاسی بهتر می‌تواند از همکار خود پیشی بگیرد. مقدار زیادی از وقت خود را صرف ایجاد رابطه با رئیس خود می‌کند و می‌کوشد تا حضور خود را بیشتر در سازمان نشان دهد. این دو دوست دارای سوابق یکسانی هستند، بسیاری از تجربه‌های آنها مشترک است و هدف یکسانی دارند ولی آنها راه‌های متفاوتی را برای رسیدن به اهدافشان انتخاب کرده‌اند.

تئوری‌های نیاز نقطه آغاز بیشتر تفکرات معاصر در انگیزش هستند. قضیه اصلی در تئوری‌های نیاز آن است که انگیزش ناشی از وجود کمبود در یک یا مجموعه‌ای از نیازهای انسان است. این دسته از تئوری‌ها تحت عنوان تئوری‌های محتوایی شناخته می‌شوند (مورهد و گریفین، ترجمه الوانی و معمارزاده، ۱۳۷۹).

تفاوت بین فرایند و محتوا باعث جدا شدن تئوری‌های محتوایی و تئوری‌های جدیدتر می‌گردد. تئوری‌های جدید، علت‌های برانگیخته شدن رفتار را توصیف می‌کنند و به طور اصولی دارای گرایش محتوایی هستند. در تئوری‌های فرایندی سعی می‌شود فرایندهایی که موجب برانگیخته شدن رفتار می‌شوند، توصیف گردند. به عبارتی دیگر این فرایندها چگونگی ارضای نیازهای انسان را تشریح و چگونگی انتخاب یک رفتار از میان چند رفتار را مشخص می‌کنند.

در دهه ۱۹۵۰ چند مدل جدید از انگیزش کار طراحی گردید. کمک اساسی این تئوری‌ها به انگیزش در کار، شناسایی عواملی بود که با انگیزش مرتبط بودند. سلسله مراتب نیازهای مازلو شامل یک سری از نیازهای اولویت‌بندی شده (نیازهای زیستی، نیاز به ایمنی، نیاز به تعلق، نیاز به احترام و نیاز به خودشکوفایی) یکی از این مدل‌ها بود. بعدها آلدرفر<sup>۱</sup> این مدل را به سه دسته نیازهای زیستی، نیاز به تعلق و نیاز به رشد تقسیم بندی نمود.

در همان دوره، نظریه مک کللند شامل سه دسته نیازهای موفقیت، تعلق و قدرت ارائه گردید. از دیدگاه مک کللند در هر زمان چند نیاز به طور همزمان برای جهت دهی به رفتار فرد با یکدیگر رقابت می‌کنند.

تئوری هرزبرگ<sup>۲</sup> به دنبال درک تاثیر ماهیت و فعالیت‌های شغل بر انگیزش و عملکرد بود. هرزبرگ در تئوری دو عاملی خود، انگیزش را به طور عمده تحت تاثیر چالش پذیری درونی شغل و ایجاد فرصتهایی برای شناخت می‌داند.

1 Alderfer

2 Herzberg

در اوایل دهه ۱۹۶۰ دیدگاه جدیدی برای مطالعه انگیزش پدید آمد. این دیدگاه به دنبال کشف و بررسی چگونگی ایجاد انگیزش در کارکنان یا شناسایی فرایند ایجاد انگیزش بود. نظریه پردازان فرایندی، انگیزش کار را از دیدگاهی پویا و دینامیک مورد بررسی قرار داده و در جستجوی روابط علی بین رفتار انسان و شرایط محیط کار بودند. از جمله تئوری‌های مهم در این دوره تئوری انتظار و تئوری برابری بود.

**تئوری برابری:** کارکنان نسبت به رویدادهایی که در محیط کار رخ می‌دهد، مشاهده‌گران منفعل نیستند. آنها از حوادث و دیگر اشخاصی که بر آنها تاثیر می‌گذارند تصویری داشته و به طور شناختی یا رفتاری و مبتنی بر ارزیابی‌های مثبت یا منفی خود نسبت به این موارد واکنش نشان می‌دهند. حجم وسیعی از تئوری‌ها و تحقیقات در علوم اجتماعی به درک این فرایندهای ارزیابانه اختصاص داشته است. به طور خاص‌تر در این پژوهش‌ها تلاش شده تا تاثیرات مهم بر عکس العمل اشخاص در موقعیت‌های اجتماعی کشف و فرایندهایی که این عکس العمل‌ها را شکل می‌دهد شناسایی شود. برای درک چگونگی تاثیر تعاملات اجتماعی در محیط کار بر عکس العمل‌های کارکنان نسبت به شغل خود چارچوب مفیدی بوسیله تئوری‌های فرایند مبادله اجتماعی فراهم شده است. یکی از مهمترین این تئوری‌ها، تئوری برابری آدامز<sup>۱</sup> است. اجزاء مهم در روابط مبادله در تئوری آدامز داده‌ها و ستاده‌ها هستند. داده‌ها یا سرمایه گذاری‌ها چیزهایی است که شخص وارد فرایند مبادله می‌کند. داده‌ها شامل تجارب کاری قبلی، آموزش، تلاش در کار و تحصیلات و ستاده‌ها، پیامدهای مبادله هستند. در موقعیت‌های استخدامی مهمترین ستاده‌ای که فرد به دست می‌آورد احتمالاً دستمزد است. علاوه بر آن پیامدهای دیگری چون برخورد سرپرست، تکالیف شغلی، مزایای جنبی و نمادهای منزلت (کسب شهرت) ممکن است در ارزیابی مبادله مورد توجه قرار گیرد. برای این که داده‌ها و ستاده‌ها در فرایند ارزیابی مبادله مورد توجه قرار داده شوند باید دو شرط را برآورده سازند. اول داده یا ستاده باید بوسیله یک یا دو طرف مبادله درک شود. دوم، داده یا ستاده باید مربوط به مبادله باشد. در صورت عدم شناسایی داده‌ها و ستاده‌ها و عدم توجه به آنها در ارتباط با فرایند، در ارزیابی روابط مبادله مورد ملاحظه قرار نخواهند گرفت. آدامز پیشنهاد می‌کند که ارزشی که اشخاص به ستاده‌ها و داده‌های خود می‌دهند به اهمیت آنها برای اشخاص بستگی دارد. تعریفی که از برابری ارائه شده است این است که برابری زمانی وجود دارد

---

1 Adams, J.S

که نرخ ستاده اشخاص نسبت به داده‌های آنها با نرخ ستاده‌های دیگران نسبت به داده‌های آنها برابر باشد (Steers & Porter, 1991).

**تئوری انتظار:** مشهورترین نظریه انگیزش در کار در میان محققان سازمانی در سال‌های اخیر تئوری انتظار است. الگوی اولیه تئوری انتظار متعلق به ادوارد تالکمن<sup>۱</sup> و کرت لوین<sup>۲</sup> است. ویکتور روم<sup>۳</sup> برای اولین بار از این تئوری برای ایجاد انگیزش در محیط کار استفاده کرد. این تئوری به تشخیص چگونگی انتخاب راه انجام کار بوسیله افراد مربوط می‌شود. فرض اولیه تئوری این است که انگیزش به میزان علاقه شخص برای دستیابی به چیزی و احتمالی که برای تحقق آن قائل است بستگی دارد. فرض اساسی نظریه ویکتور روم این است که انتخاب از میان گزینه‌ها برای عمل، به فرایندهای روانشناختی ارتباط دارد که با رفتار به صورت همزمان رخ می‌دهد. به عبارتی دیگر رفتار اشخاص ناشی از انتخاب‌های آگاهانه از میان بدیل‌ها می‌باشد و این انتخاب‌ها (رفتارها) به طور نظام‌مند با فرایندهای روانشناختی مرتبط می‌باشند (به ویژه ادراک، باور و نگرش). هدف از انتخاب‌ها حداکثرسازی لذت و حداقل‌سازی درد است. همانند تئوری برابری، تئوری انتظار فرض می‌کند که اعمال افراد مبتنی بر ادراکات و باورهای آنان است (Steers & Porter, 1991).

با توجه به چارچوب نظری تحقیق که در شکل (شماره ۱) نشان داده شده است، فرایند انگیزش کارکنان با احساس نیاز در درون افراد آغاز می‌شود. این نیازها می‌توانند نیازهای بیرونی یا نیازهای ملموس افراد مانند نیاز به حقوق و دستمزد و... (برای ارضای نیازهای فیزیولوژیک) و یا نیازهای درونی افراد که به ماهیت شغل برمی‌گردد (نیاز به استقلال، مهم بودن و نیاز به موفقیت) باشد. از طرف دیگر دسته‌ای از نیازها وجود دارد که حد فاصل این نیازها هستند که به آنها نیازهای اجتماعی نیز گفته می‌شود. این نیازها به ماهیت شغل برمی‌گردد. نیاز به تعلق (برقراری ارتباط با دیگران)، نیاز به احترام (کسب شأن و مقام در سازمان) و نیاز به کسب قدرت (تاثیرگذاری بر دیگران) جزء این دسته از نیازها هستند. هر کدام از این نیازها باعث می‌شود افراد از روش‌های گوناگون برای پاسخگویی به آنها اقدام نمایند. در پاسخ به انگیزه‌های درونی و بیرونی افراد، سازمان‌ها پاداش‌هایی به آنها اعطاء

1 Tolman, Edward

2 Lewin, Kurt

3 Vroom, Victor



می‌کنند تا ضمن بهبود عملکرد آنها وفاداری آنها را افزایش داده و آنها را در سازمان حفظ نمایند. پاداش‌های سازمانی صورت‌های متفاوتی به خود می‌گیرند پول (شامل حقوق و دستمزد، پاداش و پرداختهای تشویقی)، مزایا، شناخت و قدردانی از جمله این پاداش‌ها هستند (فرضیه‌های اول و دوم تحقیق).

کارکنان با توجه به ویژگیهای فردی، شخصیت منحصر به فرد و طرز تلقی‌های خود، دسته‌ای از نیازهای مذکور را ترجیح داده و با توجه به توانایی‌های خویش و در اختیار بودن محیط مناسب نسبت به انتخاب هدف و انجام فعالیت اقدام می‌نمایند. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان محیطی را ترجیح می‌دهند که خالی از خطر و بدون ناراحتی باشد. بنابراین مقدار نور، سر و صدا و سایر عوامل محیطی نباید به شدت کم یا زیاد باشد. علاوه بر این اکثر کارکنان ترجیح می‌دهند که محل کار به محل سکونت آنها نزدیک باشد و دستگاه‌ها و ماشین‌آلات بسیار جدید و مناسب داشته باشند (رابینز، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۷).

این نکته را باید در نظر داشت که شرایط کاری تأثیری معتدل بر رضایت شغلی دارد. اگر شرایط کاری مناسب باشد، کارکنان مشاغل خود را آسانتر انجام خواهند داد. و در غیر اینصورت آنها برای انجام وظایف خود با مشکل مواجه خواهند شد. شرایط کاری مناسب تأثیر زیادی بر افزایش رضایت شغلی ندارد اما شرایط کاری نامناسب باعث ایجاد نارضایتی در کارکنان می‌شود (Luthans, 2008). فضاهای کاری، رعایت عادلانه قوانین و رویه‌ها، برنامه‌ریزی، ارتباطات، زمان کافی، امنیت شغلی، شرایط کاری و سرپرستی و مدیریت عوامل محیطی در سازمان را تشکیل می‌دهند (فرضیه‌های سوم تحقیق و پنجم تحقیق). در ادبیات موجود در حیطه سازمان‌های دولتی برخی از مشکلات مؤثر بر انگیزش کارکنان شناسایی شده‌اند. تأثیر این عوامل بر انگیزش کارکنان که منحصر به محیط‌های دولتی است شامل مشکلات موجود در ارزیابی عملکرد، ارائه بازخورد و میزان مقررات موجود است (فرضیه چهارم).

هدف و فعالیت انتخاب شده مبتنی بر انتظار اشخاص از کسب آن دسته از چیزهایی است که در سازمان بدنبال آن هستند. اگر افراد اهدافی متناسب با اهداف سازمان انتخاب کنند (به عبارت دیگر اهداف فردی هم‌راستا با اهداف سازمانی باشد)، در دستیابی به آنها موفق باشند و پاداشهای مورد نظر مبتنی بر انصاف و عدالت دریافت کنند، احساس رضایت شغلی خواهند نمود و در غیر اینصورت در کارکنان عدم رضایت شغلی ایجاد خواهد شد. در صورتیکه در فرآیند انگیزش کارکنان کمبود یا نقص عمده‌ای وجود داشته باشد، نارضایتی در آنها ایجاد شده و در نتیجه کارکنان نسبت به اهداف سازمان بی‌توجه خواهند شد. نمودهای رفتاری

بی‌توجهی به اهداف سازمان اجتناب از کار و شغل، اعتراض (حالت دوم)، سرپیچی و انتقام‌جویی خواهد بود. با توجه به آنچه در ادبیات موضوع مطرح شده، فرضیه‌های پژوهش عبارتند از:

۱. نیازهای بیرونی در مجتمع گاز پارس جنوبی تامین نشده است.
۲. نیازهای درونی در مجتمع گاز پارس جنوبی تامین نشده است.
۳. عوامل سازمانی برای انجام وظایف و فعالیت‌ها در این سازمان به نحو مناسبی طراحی نشده است.
۴. مشکلات موجود در سازمان‌های دولتی در این سازمان نیز وجود دارد.
۵. امکانات سکونتی برای کارکنان به نحو رضایت بخشی تامین نشده است.

### مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی تحقیق با استفاده از تئوری‌های مطرح تنظیم و در شکل شماره ۱ ارائه شده است. به طوری که در مدل نظری تحقیق نشان داده شده در صورت انجام صحیح فرآیند انگیزش در سازمان و با توجه به تمامی شرایط، سازمان می‌تواند به دستاوردهای مهمی نائل گردد. از سوی دیگر عدم توجه به فرایندها و عوامل انگیزشی مشکلات زیادی برای سازمان به دنبال آورده و سازمان را با اختلالات عمده‌ای مواجه خواهد نمود.

### روش و طرح تحقیق

پژوهش حاضر پژوهشی کاربردی - توصیفی است. تحقیق توصیفی به بخش‌های مختلف دسته بندی شده است. پژوهش حاضر در دسته تحقیق پیمایشی قرار می‌گیرد که روشی در تحقیق اجتماعی و فراتر از یک تکنیک خاص در گردآوری اطلاعات است. هر چند عمدتاً در آن از پرسشنامه استفاده می‌شود ولی فنون دیگری از قبیل مصاحبه ساختمند، تحلیل محتوا و ... هم در آن به کار می‌روند (خاکی ۱۳۷۸: ص ۲۱۲).

**جامعه و نمونه آماری پژوهش:** در هر بررسی آماری، جامعه، شامل عناصری است که می‌خواهیم درباره آن استنباطی به عمل آوریم و نمونه بخشی از جامعه تحت بررسی است که با روشی از پیش تعیین شده انتخاب می‌شود به نحوی که می‌توان از این بخش، با توجه به روش انتخاب، استنباط‌هایی درباره کل جامعه انجام داد (عمیدی، ۱۳۷۸: ص ۱۰).

جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان مجتمع گاز پارس جنوبی هستند که تعداد آنها به تفکیک واحدها در جدول ۱ آورده شده است (۲۲۰۵ نفر شامل ۲۰۳۷ مرد و ۱۶۸ زن).

جدول شماره ۱- تعداد کارکنان مجتمع گاز پارس جنوبی به تفکیک هر واحد

واحد	کارکنان روز کار	کارکنان اقماری	کل کارکنان
پالایشگاه اول	۱۲۹	۱۱۰	۲۳۹
پالایشگاه دوم	۱۵۱	۸۴	۲۳۵
پالایشگاه سوم	۱۴۳	۱۷۰	۳۱۳
پالایشگاه چهارم	۸۷	۱۲۰	۲۰۷
پالایشگاه پنجم	۴۶	۸۶	۱۳۲
ستادی(به جز حراست)	۱۵۱	۱۸۰	۳۳۱
حراست	۴۰	۱۹	۵۹
عملیات مشترک	۵	۱۲۹	۱۳۴
مدیریت	۱۲	---	۱۲
SPGC مجموع	۷۶۴	۸۹۸	۱۶۶۲
TMC	۲۴۷	۲۱۳	۴۶۰
مجموع کل کارکنان	۱۰۱۱	۱۱۱۱	۲۱۲۲

به منظور تعیین تعداد نمونه آماری از فرمول زیر استفاده شد:

$$n = \frac{NZ_{\frac{\alpha}{2}}^2 \times P(1-P)}{(N-1)\varepsilon^2 + Z_{\frac{\alpha}{2}}^2(p)(1-P)}$$

که در آن:

N: معرف تعداد اعضاء جامعه آماری

$Z_{\frac{\alpha}{2}}$ : سطح خطا

$\varepsilon$ : دقت برآورد

P: نسبت موفقیت در جامعه

بنابراین با توجه به اینکه  $N=2205$ ،  $Z_{\frac{\alpha}{2}}=1/96$ ،  $\mathcal{E}=0/07$  و  $P=0/05$  تعیین شد، عدد ۱۸۰ بدست آمد که معرف تعداد نمونه آماری است:

$$n = \frac{2205 \times (1/96)^2 \times (0/05)(0/05)}{2204 \times (0/07)^2 + (1/96)^2 (0/05)(0/05)} = 180/075$$

$$n=180$$

با توجه به امکان خطا در هر نمونه آماری، به جای ۱۸۰ پرسشنامه، ۳۰۰ پرسشنامه توزیع و در نهایت ۲۳۳ پرسشنامه به صورت تکمیل شده و با قابلیت تجزیه و تحلیل جمع‌آوری گردید.

پرسشنامه‌ها به صورت تصادفی طبقه‌ای و با توجه به نسبت تعداد کارکنان هر واحد به کل سازمان توزیع شده است. طرح نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای احتمالاً از جهت اینکه برای تعداد یکسان و مشابهی از آزمودنی‌های نمونه، اطلاعات دقیق‌تر و مفصل‌تری ارائه می‌دهد، کارآمدترین است.

**نحوه توزیع نمونه آماری:** همانطور که اشاره شد نمونه آماری پژوهش ۳۰۰ نفر تعیین شده بود که از میان آنها، ۲۳۳ پرسشنامه با قابلیت تجزیه و تحلیل جمع‌آوری شد. مشخصات پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه به شرح زیر است:

از ۲۳۳ پرسشنامه ۱۲۴ عدد مربوط به کارکنان اقماری و ۱۰۹ عدد مربوط به کارکنان ساکن در مجتمع می‌باشد. کارکنان ساکن به کارکنانی گفته می‌شود که به صورت دائم در منطقه ساکن هستند و اغلب از امکانات سازمانی (در منطقه جم) استفاده می‌کنند. در مقابل کارکنان اقماری، کارکنانی هستند که ساکن سایر مناطق می‌باشند و با نسبت ۲ به ۱ برای کار در منطقه حاضر می‌شوند ۲۰ روز کار در منطقه و ۱۰ روز استراحت در شهرهای خود).

۲۸ نفر از پاسخ‌دهندگان زن و ۲۰۳ نفر مرد بودند (دو نفر نیز به سؤال مربوط به جنسیت پاسخ نداده‌اند).

۲۲ نفر از پاسخ‌دهندگان زن بین ۲۰ الی ۳۰ سال و سن ۶ نفر از آنها بین ۳۰ الی ۴۰ سال بوده است.

۹۵ نفر از پاسخ‌دهندگان زن بین ۲۰ الی ۳۰ سال، ۹۳ نفر بین ۳۰ الی ۴۰ سال، ۱۰ نفر بین ۴۰ الی ۵۰ سال و ۵ نفر نیز بالای ۵۰ سال بوده است.

از لحاظ وضعیت تحصیلی توزیع پاسخ دهندگان به شرح جدول شماره ۲ می‌باشد.

جدول شماره ۲. توزیع پاسخ دهندگان از لحاظ وضعیت تحصیلی

جنسیت	مقطع تحصیلی	دیپلم	کاردانی	کارشناسی	کارشناسی ارشد و بالاتر
زن	-	-	-	۲۳	۵
مرد	۲۱	۶۷	۱۰۱	۱۴	

**ابزارهای گردآوری اطلاعات:** با توجه به نوع اطلاعات لازم برای انجام این تحقیق، برای جمع‌آوری اطلاعات از ابزارهای متنوعی شامل بررسی اسناد و مدارک موجود (روش کتابخانه‌ای) و بررسی میدانی با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه استفاده شده است. از روش کتابخانه‌ای برای جمع‌آوری اطلاعات در زمینه ادبیات و سوابق موضوع تحقیق و نگارش مبانی تئوری از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. بعلاوه بر این از طریق بررسی اسناد و مدارک موجود در مجتمع گاز پارس جنوبی اطلاعاتی در مورد تعداد کارکنان، ویژگی‌ها و خصوصیات آنها از ابعاد مختلف (از جمله سطح تحصیلات، جنس، سن، محل اقامت) جمع‌آوری گردیده است.

برای بررسی میدانی نیز از پرسشنامه استفاده شده است. برای این منظور عوامل و پارامترهایی که در زمینه انگیزش کارکنان وجود دارد، مشخص گردید. این کار از طریق بررسی کتب، مقالات و سایر منابع و انجام مصاحبه‌های اکتشافی در سه مرحله انجام شد. مرحله اول در تاریخ ۱۳۸۷/۳/۱۱ و از طریق مصاحبه‌های غیررسمی با برخی از کارکنان، مرحله دوم مصاحبه‌های اکتشافی در تاریخ ۱۳۸۷/۴/۹ و با حضور برخی از کارکنان سازمان طی جلسه‌ای در حضور تعدادی از ناظرین طرح و در نهایت مرحله سوم در تاریخ ۱۳۸۷/۵/۱ با حضور ۲ تن از مدیران سازمان و برخی از کارکنان واحد تحقیق و توسعه برگزار گردید. در نهایت پنج عامل اساسی و تاثیرگذار بر انگیزش کارکنان شناسایی شد. قابل ذکر است که نمی‌توان ادعا نمود که این پنج عامل دربرگیرنده تمام عوامل انگیزشی در سازمان است. به همین دلیل با قرار دادن سؤالی باز در پرسشنامه (با این مضمون که: به نظر جنابعالی عوامل مهم و موثر برافزایش انگیزه که در پرسشنامه به آن اشاره نشده

کدامند؟) تلاش گردید تا سایر عوامل تاثیرگذار بر انگیزش کارکنان شناسائی شود. علاوه بر آن و به منظور جمع‌آوری اطلاعات کاملتر، مصاحبه‌هایی نیز با کارکنان مجتمع انجام شد. تحقیق حاضر از نوع بررسی مقطعی است و جمع‌آوری داده‌های آن در مقطع زمانی آبان و آذر سال ۱۳۸۷ انجام گرفته است. قابل ذکر است که بررسی مقطعی نوعی بررسی است که در آن داده‌های اطلاعاتی یک باره در طی یک دوره چند روزه یا چند هفته‌ای یا چند ماهی به منظور پاسخ به پرسش یک پژوهش جمع‌آوری می‌شود.

### یافته‌ها

پس از جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه و طبقه‌بندی آنها، برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش‌های مختلف آماری استفاده گردید. روش‌های آماری مورد استفاده در این تحقیق شامل فنون آمار توصیفی (مانند جداول فراوانی، مقیاس لیکرت و ...) و فنون آمار استنباطی (مانند آزمون فرض آماری، آزمون کای اسکور) می‌باشد. نرم‌افزار مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز SPSS بوده است. هرکدام از فرضیه‌ها با تفکیک پرسشنامه‌ها به دو دسته کارکنان اقماری و کارکنان ساکن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

همانطور که اشاره شد برای آزمون فرضیه‌های تحقیق نیز از آزمون کای - مربع استفاده شده است. این آزمون یکی از روش‌های آماری ناپارامتریک است. در این روش ابتدا فرضیه‌های آماری  $H_0$  و  $H_1$  تعریف شده، سپس سطح زیر منحنی  $H_0$  و  $H_1$  تعیین می‌شود. در مرحله بعد آماره آزمون تعریف و محاسبه می‌شود و در نهایت مقدار آماره آزمون با مقدار بحرانی برای تعریف یا رد فرضیه  $H_0$ ، مقایسه می‌شود.

**نتایج تجزیه و تحلیل مربوط به کارکنان اقماری:** با توجه به اینکه سطح معنی دار (P-value) در مورد ۵ فرضیه تحقیق کوچکتر از میزان خطا (۵درصد) است پس با احتمال ۹۵درصد می‌توان ادعا نمود که تمام فرضیه‌های مربوط به کارکنان اقماری تایید می‌گردد (جدول شماره ۳).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول شماره ۳. نتایج تجزیه و تحلیل آماری مربوط به کارکنان اقماری

	N	Mean	Var	Std Deviation	Chi-Square	P-Value
فرضیه ۱	۱۲۳	۷۱۲/۳	۰/۳۶۷	۰/۶۰۵	۵۷/۷۳۲	...
فرضیه ۲	۱۲۰	۳	۰/۲۶۷	۰/۵۲۵	۷۳/۳۳۳	...
فرضیه ۳	۱۲۲	۳/۱۹	۰/۳۸۶	۰/۶۲۱	۸۶	...
فرضیه ۴	۱۲۲	۳/۲۹۷	۰/۵۴۱	۰/۷۳۵	۵۳/۴۵۹	...
فرضیه ۵	۱۲۲	۳/۴۲۱	۰/۴۸۵	۰/۶۹۶	۴۱/۵۴۵	...

در مورد فرضیه اول مشاهده گردید که سطح معنی دار P-value (۰,۰۰۰) کوچکتر از میزان خطا (۵ درصد) است بنابراین با احتمال ۹۵ درصد می توان ادعا نمود که فرض  $H_0$  مبنی بر اینکه در مجتمع گاز پارس جنوبی نیازهای بیرونی تامین شده است، رد می شود و فرض  $H_1$  یعنی بر این که در مجتمع گاز پارس جنوبی نیازهای بیرونی تامین نشده است، تایید می گردد.

در مورد فرضیه دوم مشاهده گردید که سطح معنی دار P-value (۰,۰۰۰) کوچکتر از میزان خطا (۵ درصد) است پس با احتمال ۹۵ درصد می توان ادعا نمود که فرض  $H_0$  مبنی بر اینکه در مجتمع گاز پارس جنوبی نیازهای درونی تامین شده است، رد می شود و فرض  $H_1$  یعنی این که در مجتمع گاز پارس جنوبی نیازهای درونی تامین نشده است، تایید می گردد.

در مورد فرضیه سوم مشاهده گردید که سطح معنی دار P-Value (۰,۰۰۰) کوچکتر از میزان خطا (۵ درصد) است، بنابراین با احتمال ۹۵ درصد می توان ادعا نمود که فرض  $H_0$  یعنی این که در مجتمع گاز پارس جنوبی رعایت عوامل سازمانی شده است، رد می شود و فرض  $H_1$  دال بر این که در مجتمع گاز پارس جنوبی عوامل سازمانی رعایت نشده است، تایید می گردد.

در مورد فرضیه چهارم مشاهده گردید که سطح معنی دار P-Value (۰,۰۰۰) کوچکتر از میزان خطا (۵ درصد) است، پس با احتمال ۹۵ درصد می توان ادعا نمود که فرض  $H_0$  مبنی بر این که در مجتمع گاز پارس جنوبی رعایت عوامل دولتی شده است، رد می شود و فرض  $H_1$  یعنی این که در مجتمع گاز پارس جنوبی عوامل سازمانی رعایت نشده است، تایید می گردد.

در مورد فرضیه پنجم نیز مشاهده گردید که سطح معنی دار P-value (۰,۰۰۰) کوچکتر از میزان خطا (۵ درصد) است پس با احتمال ۹۵ درصد می توان ادعا نمود که فرض  $H_0$  مبنی بر اینکه در مجتمع گاز پارس جنوبی تسهیلات رفاهی مورد نیاز کارکنان تامین شده است،

ردمی شود و فرض  $H_1$  یعنی این که در مجتمع گاز پارس جنوبی تسهیلات رفاهی مورد نیاز کارکنان تامین نشده است، تایید می گردد.

**نتایج تجزیه و تحلیل مربوط به کارکنان ساکن:** نتایج تجزیه و تحلیل مربوط به کارکنان ساکن نیز نشان داد با توجه به اینکه سطح معنی دار (P-value) در مورد ۵ فرضیه مربوطه کوچکتر از میزان خطا (۵درصد) است پس با احتمال ۹۵درصد می توان ادعا نمود که تمام فرضیه های مربوط به کارکنان ساکن تایید می گردد (جدول ۴).

جدول شماره ۴- نتایج تجزیه و تحلیل آماری مربوط به کارکنان ساکن

	N	Mean	Var	Std Deviation	Chi-Square	P-Value
فرضیه ۱	۱۰۴	۳/۸۴۷	۰/۴۱۷	۰/۶۴۵	۳۳/۹۶۲	۰/۰۰۵
فرضیه ۲	۱۰۳	۳	۰/۲۶	۰/۵۰۹	۶۱/۱۱۵	۰/۰۰۰
فرضیه ۳	۱۰۴	۳/۲۲	۰/۴۵۸	۰/۶۷۶	۴۲/۴۰۴	۰/۰۰۶
فرضیه ۴	۱۰۸	۳/۳۸۸	۰/۶۲۴	۰/۷۸۹	۳۷/۸۵۲	۰/۰۰۰
فرضیه ۵	۱۰۷	۳/۷۹۴	۳/۴۷	۰/۶۸۵	۳۳/۲۹	۰/۰۰۷

### بحث و نتیجه گیری

با توجه به نقش انگیزش در بهره‌وری نیروی انسانی و متعاقب آن در تولید سازمان، در چند دهه اخیر توجه به چگونگی ایجاد انگیزش در کارکنان افزایش یافته است. تحقیق حاضر نیز در همین راستا در مجتمع گاز پارس جنوبی گرفته است. هدف از این تحقیق شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان این مجتمع بوده است. بنابراین تلاش شد تا حد امکان نسبت به شناسایی تمام این عوامل اقدام شود. در نهایت از طریق بررسی متون و انجام مصاحبه‌های اکتشافی ۵ عامل مؤثر بر انگیزش کارکنان شناسایی شد. که عبارتند از از نیازهای بیرونی، نیازهای درونی، عوامل سازمانی، عوامل مربوط به محیط دولتی و عوامل سکونتی بودند. با جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل اطلاعات مشخص شد که این عوامل در مجتمع گاز پارس جنوبی تامین نشده‌اند. نتایج مربوط به امتیازات هریک از عوامل و شاخص‌های آنها در جداول شماره ۵ و ۶ آمده است. امتیازات اختصاص یافته به این عوامل و شاخص‌ها در یک طیف ۰ تا



۱۰۰ قرار می‌گیرد و عدد ۱۰۰ حداکثر نارضایتی را از هر شاخص نشان می‌دهد. بنابراین با نزدیک شدن به عدد ۱۰۰ شدت نارضایتی کارکنان از عوامل و شاخص‌ها بیشتر می‌شود.

### پیشنهادها

با توجه به موقعیت منطقه، پیشنهادات و راهکارهایی عملی برای بهبود وضعیت موجود ارائه گردید که به شرح ذیل می‌باشد.

پیش از هر چیز باید برای انتخاب و به کارگیری فنون انگیزشی به نکات زیر توجه شود: رسالت و اهداف سازمان، قلمرو فعالیت سازمان و محیط رقابتی آن، وظایف کارکنان و سازمان، نیازهای کارکنان، ویژگی‌ها و خصوصیات کارکنان.

سه دسته راهکار کلی به مدیران مجتمع پیشنهاد شد که عبارت بودند از:

راهکارهای عمومی تاثیر گذار بر انگیزش:

۱- شناسایی نتایج و پاداشهایی که برای هر کارگر یا کارمند ارزشمند است، ۲- مشخص نمودن سطح مطلوب عملکرد و اقدامات موردنظر بطور روش و دقیق، ۳- پیوند دادن نتایج و پاداش‌های مطلوب به عملکردهای مطلوب، ۴- اطمینان از قابل دسترس بودن سطح عملکرد مطلوب موردنظر، ۵- بررسی شرایط کلی و اطمینان از عدم وجود سیاست‌هایی که تلاش‌ها را خنثی می‌نماید.

۶- حصول اطمینان از استوار بودن نظام انگیزشی طراحی شده بر عدالت.

### راهکارهای خاص و مستقیم تاثیر گذار بر انگیزش:

الف - پیشنهادهای مرتبط با ساختار سازمانی

۱. ارتقا و افزایش مسئولیت‌های واحد برنامه ریزی، تامین و آموزش منابع انسانی، ۲. بازنگری قوانین و مقررات داخلی سازمان مرتبط با منابع انسانی از سوی مدیران (با کمک مشاوران علمی) و نظارت بر اجرای آنها در سازمان، ۳. بهبود و تقویت واحد مددکاری اجتماعی، ۴. استفاده از تیم‌های در انجام وظایف کاری و تقویت ارتباطات افقی و عمودی در سازمان (آموزش کارکنان برای کار در چنین تیم‌هایی ضروری است)

ب - پیشنهادهای مرتبط با فرایندهای سازمانی

۱. بهبود فرایند ارزیابی عملکرد، ۲. تسهیل در فرایند انتقال کارکنان متقاضی، ۳. بهبود نظام تخصیص پاداش سازمانی، ۴. بازنگری سیستم حقوق و دستمزد و متناسب سازی آن با واقعیت (با توجه به قوانین و مقررات سازمان) ۵. بهبود فرایند آموزش در سازمان و تدوین برنامه‌ای منسجم برای آموزش کارکنان، ۶. بازنگری در تخصیص مشاغل به شاغلان به منظور

تطبيق شرایط احراز با ویژگی‌های شغل، ۷. تجلیل از کارکنان نمونه، ارائه شاخص‌ها و استانداردهای عملکردی آنها و اطلاع رسانی فراگیر درباره نمونه‌های موفق، ۸. بازنگری در سیستم تنبیه (ضرورت ارتباط معقول بین تنبیهات اعمال شده با تخلفات و رفتارهای ناپسندیده)، ۹. فراهم کردن فرصت برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، ۱۰. تقویت فرهنگ سازمانی، ۱۱. ارائه تصویری شفاف و دقیق از وضعیت سازمان به کارکنانی که داوطلب عضویت در سازمان می‌شوند، ۱۲. مشخص ساختن مسیر شغلی کارکنان در سازمان و نحوه ارتقاء آنها، ۱۳. برگزاری مراسم و جشن‌های مختصر بعد از اجرای موفقیت آمیز پروژه‌ها در حوزه کاری، ۱۴. ارسال هدیه‌هایی کوچک به مناسبت رویدادهای مهم در زندگی افراد.

### دولت راهکارهای خاص و غیرمستقیم تاثیرگذار بر انگیزش

۱. برگزاری تورهای خانوادگی و سفرهای تفریحی - زیارتی به صورت گروهی، ۲. گسترش فضای سبز و اماکن تفریحی در شهرک مسکونی جم و کمپ‌های محل سکونت، ۳. ایجاد مراکزی در کمپ‌ها برای پرکردن اوقات فراغت کارکنان اقماری، ۴. تلاش برای ایجاد یک مجتمع تفریحی - ورزشی در تعامل با سایر سازمان‌ها و موسسات حاضر در منطقه عسلویه با توجه به قابلیت‌های موجود در منطقه، ۵. برگزاری مراسم و جشن‌ها در اعیاد مذهبی و ملی به صورت خانوادگی، ۶. برگزاری جلساتی با حضور کارکنان و خانواده‌های آنها با مدیرعامل یا مدیران عالی مجتمع به منظور بحث و تبادل نظر در مورد مسائل و مشکلات موجود، ۷. تلاش برای ارتقاء سطح آموزشی مدارس واقع در شهرک مسکونی، ۸. تلاش برای ارتقاء سطح بهداشتی و ارتقاء امکانات پزشکی در شهرک مسکونی و عسلویه.

### منابع و مآخذ

#### منابع فارسی:

- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۴)، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی
- دانائی فرد، حسن، الوانی، سیدمهدی، آذر، عادل (۱۳۸۳)، روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی پژوهشی، تهران: انتشارات صفار.
- دسلر، گری (۱۳۷۸)، مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی

- دلاور، علی (۱۳۷۳)، مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی، تهران: انتشارات رشد.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۷۸)، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، تهران: نشر درایت.
- رایینز، استیفن (۱۳۷۷)، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- زاهدی، شمس السادات (۱۳۸۳)، روابط صنعتی، تهران: مرکز نشر دانشگاهی
- سرمد، زهره (۱۳۷۶)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: نشر آگه.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۷۹)، مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات سمت.
- عمیدی، علی (۱۳۷۸)، نظریه نمونه‌گیری و کاربردهای آن، تهران: مرکز نشر دانشگاهی.
- کیوی، ریمون و کامپنود، لوک وان (۱۳۸۱)، روش تحقیق در علوم اجتماعی، ترجمه عبدالحسین نیک‌گهر، تهران: انتشارات توتیا.
- مورهد و گریگوری، گریفین و ریکی (۱۳۷۹)، رفتار سازمانی، ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، طهرانی، چاپ چهارم، تهران: انتشارات مروارید.
- هرسی و بلانچارد، پاول و کنت (۱۳۷۵)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی

#### منابع لاتین:

- Badawy ,Michael K(2007)Managing Human Resources,Research-Technology Management, Vol50,No5,117-139
- Brooks,Ian(2006),Organizational Behavior,Pearson Education
- Dessler,Gary(2008),Human Resource Management,Prentice-Hall
- Ellemers Naomi,Gilder Dick De &Haslam Alexander(2004),Motivating Individuals and Groups at Work, Academy of Management Review, Vol. 29,No3,459-478
- Fincham Robin & Rhodes Peter(1999),Principles of Organizational Behaviour,Oxford University Press
- Latham Gary P,Ernst Christopher T(2004),Keys to motivating tomorrow`s workforce,Human Resource Management Review 16(2006)181-198
- Lock,Edvin A & Latham Gary P(2004),What Should We Do About Motivation Theory?, Academy of Management Review, Vol. 29,No3,388-403
- Luthans,Fred(2008),Organizational Behavior,McGraw-Hill

- Kanfer Ruth & Ackerman Philip L(2004),Aging,Adult Development And Work Motivation, Academy of Management Review,Vol. 29,No3,440-458
- Kehr Hugo M(2004),Integrating Implicit Motives,Explicit And Perceived Abilities, Academy of Management Review,Vol. 29,No3,479-499
- Pattanayak,Biswajeet(2006),Human Resource Management,Prentice-Hall of India
- Petri,Herbert L(1996),Motivation:Theory,Research & Applications,Brooks/Cole Pub Co.
- Ritchie Sheila & Martin Peter(1999),Motivation Management,Gower Publishing Company
- Seo Myeong-Gu,Barrett Lisa Feldman,Bartunek Jean M(2004),The Role of Affective Experience in Work Motivation, Academy of Management Review,Vol. 29,No3,423-439
- Steer & Porter(1991),Motivation and Work Behaviour, McGraw-Hill Education
- Steers Richard M,Mowday Richard T & Shapiro Debra L(2004), The Future of Work Motivation Theory,Academy of Management Review,Vol. 29,No3,379-387

