

بررسی انگیزش شغلی اعضای هیئت علمی معاونت آموزشی ناجا

بر اساس نظریه دو عاملی هرزبرگ

دکتر مصطفی عسکریان^۱، شادی باقری^۲

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۱۱/۱۳

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۱/۰۴/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۰۵/۳۰

چکیده

زمینه و هدف: شناخت عوامل مؤثر در ایجاد انگیزش شغلی، از ضرورت‌هایی است که می‌تواند در افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی اعضای هیئت علمی کمک‌کننده باشد. این مطالعه با هدف تعیین عوامل مؤثر در ایجاد انگیزش شغلی اعضای هیئت علمی معاونت آموزشی ناجا انجام شده است.

روش: تعداد ۸۲ نفر از اعضای هیئت علمی جامعه مورد مطالعه به عنوان نمونه در این تحقیق شرکت کردند. روش پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی (زمینه یابی) و آزمودنی‌های تحقیق با استفاده از پرسشنامه سند ملی بر اساس نظریه هرزبرگ که پایایی آن با استفاده از فرمول آلفا کرونباخ محاسبه شده ($\alpha = ۸۸/۱۴$) بررسی گردید. داده‌ها به صورت توزیع فراوانی مطلق و نسبی و انجام آزمون تی استیودنت توسط نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل گردید.

یافته: بین انگیزش شغلی و عوامل بهداشتی در جامعه آماری مورد نظر همبستگی معناداری وجود ندارد. بین انگیزش شغلی و عوامل انگیزشی و بهداشتی اعضای هیئت علمی معاونت آموزشی ناجا تفاوت معناداری وجود ندارد. بین عوامل انگیزشی و عوامل بهداشتی بر حسب سطح تحصیلات، سابقه تدریس، وضعیت استخدامی، در جامعه آماری تفاوت معناداری مشاهده نگردید. بررسی اولویت عوامل انگیزشی و بهداشتی در ایجاد انگیزش شغلی نشان داد که اعضای هیئت علمی معاونت آموزشی ناجا وجود عوامل بهداشتی را در ایجاد انگیزش شغلی خود مهم‌تر می‌دانند.

نتیجه‌گیری: یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که هم عوامل انگیزشی و هم عوامل بهداشتی در ایجاد انگیزش شغلی مؤثرند ولی این همبستگی و روابط، بین انگیزش شغلی و عوامل بهداشتی مثبت و قوی‌تر است. بهر حال نتایج کلی این تحقیق از نظریه هرزبرگ که عوامل انگیزشی را منشأ اصلی انگیزش و رضایت شغلی می‌داند حمایت نمی‌کند اما با یافته‌های هرزبرگ و همکاران که اظهار داشته‌اند که عوامل بهداشتی موجب افزایش انگیزش و رضایت شغلی نمی‌شود، همسو نمی‌باشد.

واژه‌های کلیدی:

انگیزش شغلی، اعضای هیئت علمی معاونت آموزشی ناجا، رضایت شغلی، عوامل درونی، عوامل بیرونی.

□ استناد: عسکریان، مصطفی؛ باقری، شادی (۱۳۹۱، بهار). بررسی انگیزش شغلی اعضا هیئت علمی معاونت آموزشی ناجا بر اساس نظریه دو

عاملی هرزبرگ. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۲ (۱)، ۷-۳۹.

۱. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی تهران، واحد تهران مرکزی (نویسنده مسول) mostafaaskarian@yahoo.com

۲. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

مقدمه

انگیزش شغلی از جمله مباحثی است که در جهان مدیریت نظری و عملی امروز، بخش قابل توجهی از وقت، بودجه و توجه صاحب نظران و مدیران را به خود اختصاص می‌دهد. ساختار کار کارکنان یک سازمان، یکی از عواملی است که در ارتقای سطح انگیزش شغلی آنان نقش مؤثری ایفا می‌نماید. روش‌هایی نظیر گردش شغلی، گسترش شغلی، غنای شغلی و طراحی مجدد مشخصه‌های شغلی، از جمله روش‌های ارتقای سطح انگیزش کارکنان سازمان‌ها است.

هرچند درک کامل متغیرهایی که بر انگیزش شغلی تأثیر می‌گذارند چنانکه به نظر می‌رسد کارچندان ساده‌ای نیست؛ ولی هرگاه نیازها شناسایی شوند و در رفع آن‌ها اهتمام نگردد، سازمان از نیروی انسانی توانمند بهره‌مند نمی‌شود. دیدگاه‌ها و مفهوم سازی‌های متعدد و گاه متناقضی درباره تعریف «انگیزش شغلی» شکل گرفته و توسعه یافته است. برخی از صاحب نظران همچون هرزبرگ آن را دارای دو بعد دانسته‌اند. دسته اول عوامل و شرایطی هستند که فقدان آن‌ها موجب عدم رضایت می‌گردد ولی تأمین آن‌ها باعث ایجاد انگیزه شدید و قوی نمی‌شود بلکه فقط از بروز عدم رضایت جلوگیری می‌کند که آن‌ها را عوامل بهداشتی یا مؤثر در حفظ وضع موجود یا عوامل بقا می‌نامند. به زعم هرزبرگ این عوامل عبارت است از: طرز تلقی و برداشت کارکنان، شیوه اداره امور، خط مشی‌های سازمان، ماهیت و میزان سرپرستی، امنیت کاری، شرایط کاری، مقام و منزلت، سطح حقوق و دستمزد، استقرار روابط متقابل دو جانبه، سرپرستان، همگان و مرئوسان و زندگی شخصی کارکنان. نبود این عوامل ممکن است چنان کارمندان را دچار عدم رضایت سازد که سازمان را ترک کرده و موجودیت آن را به مخاطره اندازند. از این‌رو هرزبرگ این عوامل را برای تأمین و حفظ بهداشت و سلامت سازمان لازم دانسته است. دسته دوم عوامل مؤثر در ایجاد انگیزه هستند که وجود آن‌ها موجب انگیزش و رضایت افراد می‌شود ولی فقدان آن‌ها تنها عدم رضایت اندکی را تولید می‌کند. بنابراین فقدان عوامل گروه دوم مترادف با عدم نگرش تلقی می‌گردد. به نظر هرزبرگ عوامل مؤثر در ایجاد انگیزه عبارت است از: موفقیت کاری، شناخت و قدردانی از افراد و کار آن‌ها، پیشرفت و توسعه شغلی، رشد فردی و ماهیت کار و وظایف محوله (سادات، ۱۳۸۷).

برداشت و اعتقاد عمومی درباره انگیزش افراد برای مدت‌ها چنین بود که چنانچه یک سلسله عوامل برای کارکنان تأمین شده و در اختیارشان قرار گیرد، این امر در آنان ایجاد کشش و تمایل کرده و آنان را برمی‌انگیزد تا برابر نظر و تمایل تأمین‌کننده این عوامل عمل کنند. به عبارت دیگر، در آنان ایجاد انگیزه می‌شود. از طرف دیگر چنانچه این عوامل در اختیار گذارده نشوند در افراد کشش و رغبت و انگیزش حاصل نخواهد شد. بدین ترتیب وجود مجموعه‌ای از عوامل موجب انگیزش و عدم وجود آن‌ها مترادف با عدم انگیزش تلقی می‌گردد. اگر انگیزه را اوضاع و احوال شرايطی بدانیم که فرد را از درون وادار به فعالیت می‌نماید و سازمان را هماهنگی برنامه‌ریزی شده فعالیت‌های عده‌ای از افراد به منظور نیل به هدف یا اهداف مشترک و روشن بدانیم؛ در این صورت لازم است با نقش مدیریت در تلفیق کارآمد دو عامل انگیزش و کارایی آشنا شویم. مدیران نمی‌توانند فقط در سطح رفتار افراد تحت نظارت خود عمل کنند و از عوامل مؤثر دیگر نظیر اثربخشی، کارایی و بهره‌وری یا باروری، دلایل عدم رضایت کارکنان از کار خود، مقاومت منفی و بالاخره انگیزش که تعیین‌کننده رفتار افراد در سازمان است، بی‌اطلاع باقی بمانند. مدیران می‌توانند بر افکار، احساسات و آرزوهای تحت نظارت خود اثر بگذارند. همین افکار و احساسات و آرزوها موجبات انگیزش و هدایت رفتار می‌گردد. برای اینکه یک مدیر بتواند در کار خود اثر بخش‌تر از آنچه هست عمل کند، لازم است عوامل روانی مهم در محیط کار خود را بشناسد و این عوامل را با روش‌های علمی و انسانی و در جهت منافع سازمان، کنترل کند. به عبارت دیگر، انگیزش آنان و عوامل مؤثر بر انگیزش کار را نیز اداره و رهبری کنند. در واقع مدیران تابع‌های وجود دارند که می‌دانند چه عواملی باعث می‌شود تا افراد تحت نظارت آنان بیشتر و بهتر کار کنند، کدام عوامل موجبات روحیه بسیار خوب افراد را فراهم می‌آورد، و نیز می‌دانند چگونه ضمن رعایت همه ارزش‌های انسانی و اخلاقی، کارایی و اثربخشی یک کارکنان را به بالاترین سطح ممکن برسانند.

با توجه به اینکه بر اساس نظریه هرزبرگ هر شغلی دارای دو جنبه درونی و بیرونی است و تجربه نشان داده است که انگیزه‌های درونی در میان اعضای هیئت علمی بر انگیزه‌های بیرونی غالب است و بیشتر عملکرد آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. پرسش این است که آیا این اصل بر اثر فشارهای

اقتصادی اعمال شده بر اعضای هیئت علمی باز هم به قوت خود باقی است؟ یعنی اینکه عوامل انگیزشی درونی دنباله رو و یا تحت تأثیر ارضا عوامل انگیزشی بیرونی قرار نمی‌گیرد؟ برای پاسخ به این سؤال‌ها و سؤال‌های مشابه، توسل به تحقیق‌های کاربردی ضروری است. بنابراین، با توجه به اهمیت این موضوع زمینه تحقیق حاضر فراهم شده است، تا دریابد که انگیزاننده‌های شغلی اعضای هیئت علمی در معاونت آموزشی ناجا بر اساس نظریه هرزبرگ کدامند؟ و با دریافت پاسخ این سؤال کلی طبق یافته‌های تحقیق از طریق تحلیل هدف‌ها و دریافت پاسخ سؤال‌های مربوط راهکارهای مناسب ارائه دهد.

به هر روی از آنجا که در محیط‌های آموزشی به طور اعم و در معاونت آموزشی ناجا به طور اخص، تحقیقی در زمینه عوامل انگیزش شغلی اعضای هیئت علمی به عمل نیامده است، در این تحقیق سعی شده است عوامل انگیزش شغلی اعضای هیئت علمی معاونت آموزشی ناجا مورد بررسی قرار گیرد و علل و ریشه‌های احتمالی افت کاری ناشی از افت انگیزش شغلی را شناسایی کند. با این توصیف، معتقدیم که یافته‌های این تحقیق می‌تواند مدیران را در ایجاد انگیزه‌های مناسب در کارکنان خود یاری داده و موجبات تلاش آنان را در راستای هدف‌های سازمانی فراهم سازد، به طوری که استفاده کنندگان این خدمات سازمانی یعنی دانشجویان بتوانند از کیفیت تحصیلی بالاتری که هدف غایی سازمان و مدیریت دانشگاه‌هاست برخوردار شوند. خلاصه آنکه هدف از این تحقیق بررسی انگیزش شغلی اعضای هیئت علمی معاونت آموزشی ناجا بر اساس نظریه هرزبرگ و ارائه راهکارهای مناسب جهت ایجاد زمینه‌های انگیزش شغلی در جامعه آماری است.

با توجه به مطالب پیش گفته محقق درصدد پاسخ گویی به سوالات اصلی زیر می‌باشد:

- ۱- آیا بین انگیزش‌های شغلی اعضای هیئت علمی معاونت آموزشی ناجا بر اساس نظریه هرزبرگ تفاوت وجود دارد؟
- ۲- بین کدامیک از عوامل انگیزشی و بهداشتی انگیزش شغلی جامعه تحت بررسی همبستگی بیشتری وجود دارد؟

مفاهیم نظری

متغیرهای یک تحقیق باید قابلیت سنجش و اندازه‌گیری را داشته باشند؛ یعنی باید به شاخص‌ها و مفاهیم عینی‌تری تبدیل شوند که بتوان آن‌ها را مشخص و اندازه‌گیری نمود، در غیر این صورت، امکان سنجش و اندازه‌گیری آن‌ها وجود نخواهد داشت و محقق نمی‌تواند فرضیه‌های تحقیق خود را ارزیابی نماید. برای حصول به این مقصود، دو شرط ذیل لازم است: شرط اول این که متغیرها و مشخصات آن‌ها به شیوه‌های تعریف شوند که مشاهده‌پذیر و قابل سنجش باشند؛ شرط دوم این که معیارهای اندازه‌گیری در جمع‌آوری اطلاعات به‌گون‌های به کار گرفته شوند که امکان ارزیابی فرضیه‌ها وجود داشته باشد.

انگیزه: انگیزه عاملی است که موجود زنده را به فعالیت وادار می‌کند و فعالیت او را در جهت سوق می‌دهد. انگیزه در این تحقیق محرکی است که براساس نظریه هرزبرگ در عضو هیئت علمی به‌وجود می‌آید. انگیزه‌ها در این تحقیق شامل عوامل انگیزشی و بهداشتی هرزبرگ است که به وسیله پرسشنامه سنجیده شده است.

انگیزش: حالتی که انگیزه را در موجود زنده به وجود می‌آورد، انگیزش می‌نامند؛ مثلاً نیاز به آب و غذا را انگیزه می‌گویند؛ احساس تشنگی و گرسنگی را انگیزش می‌نامند. انگیزش در این تحقیق حالتی است که جهت انجام کاری بر اساس نظریه هرزبرگ در عضو هیئت علمی به‌وجود می‌آید (گنجی، ۱۳۷۸: ۷۴-۷۳)

نیازها: نیازها در این تحقیق، نیازهای روانی و زیستی عضو هیئت علمی است که به وسیله پرسشنامه سنجیده شده است.

نظریه هرزبرگ: وجود دو دسته از عوامل انگیزشی و عوامل بهداشتی ۷ در محیط کار جهت ایجاد انگیزش (مورهدوگرفین، الوانی، ۱۳۷۴).

عوامل انگیزشی: بر اساس نظریه هرزبرگ عواملی که به خود شغل مربوط می‌باشند عبارتند از: پیشرفت و توسعه شغلی، ماهیت کار، رشد، شناخت کسب موفقیت (مورهدوگرفین، الوانی ۱۳۷۴ و هرسی و بلانچارد، الوانی، ۱۳۷۱)

عوامل بهداشتی: براساس نظریه هرزبرگ، عواملی که به محیط کار بستگی دارند عبارتند از: امنیت

شغلی، شرایط کار، حقوق و مزایا، سرپرستی، مقام و موقعیت، روابط متقابل با همکاران و سرپرستان (موهدوگریفین، الوانی ۱۳۷۴ و هرسی و بلانچارد، الوانی، ۱۳۷۱).

رضایت (خشنودی): وجود عوامل انگیزشی که موجب خشنودی یا رضایت شغلی عضو هیئت علمی در جامعه تحقیق می‌شود.

نارضایتی (ناخشنودی): نبود عوامل بهداشتی در محیط کار باعث ناخشنودی یا عدم رضایت عضو هیئت علمی در جامعه تحقیق می‌شود.

انگیزش شغلی: مراد از انگیزش شغلی در این تحقیق عبارت است از حالات روانی و درونی که موجب افزایش روحیه کاری اعضای هیئت علمی در محیط کار می‌شود.

عضو هیئت علمی: منظور فردی است که در استخدام دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی بوده و تابع مقررات استخدامی اعضای هیئت علمی باشد و ساعات کار موظف خود را به امر آموزش و یا تحقیق بپردازد. در این تحقیق عضو هیئت علمی به مرتبه مربی آموزشیار، مربی، استادیار، دانشیار، و استاد اطلاق شده است که وابستگی به معاونت آموزش ناجا داشته باشند.

ادبیات نظری

گفته شد، انگیزه عاملی است که موجود زنده را به فعالیت وادار می‌کند و فعالیت او را در جهتی سوق می‌دهد. حالتی که انگیزه را در موجود زنده به وجود می‌آورد، انگیزش می‌نامند؛ مثلاً نیاز به آب و غذا را انگیزه می‌گویند؛ احساس تشنگی و گرسنگی را انگیزش می‌نامند. بنابراین انگیزش در روان‌شناسی مبحثی است که چرایی رفتارها را توصیه می‌کند. (گنجی، ۱۳۷۸: ۷۴-۷۳) انگیزش در برابر پرسش‌ها مطرح می‌شود؛ اینکه چرا موجود آدمی به جای آسایش و خواب به کار و کوشش می‌پردازد؛ یا آنکه چرا به یک کار معین تا این اندازه اهمیت می‌دهد و با وجود دشواری‌های فراوان از آن دست نمی‌کشد؟

زمینه‌های تاریخی پیدایش نظریه انگیزش

«مبحث انگیزش دارای پیشینه کهنی است که به عهد باستان باز می‌گردد اما از زمانی که داروین در اواسط قرن ۱۹ نظریه تکامل انواع خود را مطرح کرد که چگونه موجودهای زنده راه تکامل را

می‌پیمایند، از نظریه‌های وی برداشتهایی صورت گرفت که با انگیزش ارتباط پیدا کرد. یکی آنکه در انسان رفتارهای ناشناخته و به ظاهر نامعقول هم هست و دیگر آنکه تفاوت‌های فردی، اساس آموزش و پرورش پیشرو را تشکیل می‌دهد. اما برای نخستین بار در پایان قرن ۱۹ با بررسی‌های علمی درباره انگیزش به‌وسیله فروید، نقطه عطف و آغاز نوی در طرح مسائل مربوط به انگیزش به‌وجود آمد». (پارسا، ۱۳۸۱: ۱۰-۵-۳-۲).

دسته‌بندی انگیزش‌ها

انگیزش‌ها در یک دسته‌بندی کلی به دو نوع تقسیم می‌شوند: فیزیولوژیک و اجتماعی. انگیزش‌های فیزیولوژیک آن‌هایی هستند که در درون ارگانیسم برانگیخته شده و رفتاری را به‌وجود می‌آورند؛ مانند گرسنگی و تشنگی. چون انگیزش‌های فیزیولوژیک آموختنی نیستند، آن‌ها را انگیزش‌های اولیه یا سوق دهنده‌های اولیه نیز می‌نامند. و به دلیل آنکه انسان‌ها و حیوان‌ها در آن مشترک هستند، انگیزش‌های حیوانی نیز گفته می‌شود. انگیزش‌های اجتماعی آن‌هایی هستند که کاملاً آموخته می‌شوند، مثل انگیزش پیشرفت و کسب قدرت. انگیزش‌های اجتماعی، ثانویه نیز خوانده می‌شوند و با نیازهایی در ارتباط هستند که چندان جنبه حیاتی و زیستی نداشته و با بقاء فرد مرتبط نیستند؛ مثل نیاز به دوست داشته شدن.

انگیزش درونی و انگیزش بیرونی: انگیزش‌ها از جهت خود افراد به دو گروه تقسیم می‌شوند: انگیزش درونی و انگیزش بیرونی.

انگیزش درونی به مواردی اطلاق می‌شود که پاداش مورد انتظار فرد در قبال رفتاری معین از یک منبع درونی سرچشمه می‌گیرد. یعنی فرد جهت رسیدن به تقویت‌های درونی عمل ویژه‌ای را انجام می‌دهد، هر چند این عوامل درونی با عوامل بیرونی همخوانی داشته یا نداشته باشند. حتی شاید موجب تنبیه فرد نیز بشوند.

انگیزش بیرونی وقتی معنا پیدا می‌کند که منبع تقویت کننده رفتار یا منبع پاداش دهنده یک عامل بیرونی است. به عبارتی فرد برای رسیدن به یک حالت یا شرایط معین بیرونی، رفتاری را انجام می‌دهد. به عنوان مثال دو دانش‌آموز برای قبولی در امتحان تلاش می‌کنند؛ اما با دو انگیزش متفاوت. اولی ممکن است برای گرفتن جایزه وعده داده شده از والدینش که یک انگیزش بیرونی است و دیگری برای رسیدن به لذت حاصل از موفقیت که انگیزش درونی است، تلاش کند.

مروری بر نخستین نظریه‌های انگیزش:

نخستین نظریه‌های انگیزش به ارائه الگوی منحصر به فردی از انگیزش می‌پردازند به گونه‌ای که آن را درباره هر کارگر، کارمند و در هر موقعیتی قابل صدق می‌دانند. این دیدگاه‌ها عبارتند از:

۱. مدل سنتی: این مدل به مدیریت علمی نسبت داده می‌شود که مبتنی بر انگیزش مادی است و پرداخت حقوق و دستمزد به ازای تولید بیشتر، افزایش می‌یابد. طبق این نظریه، مدیران معتقدند: کارگران دارای سستی و تنبلی ذاتی بوده و تنها به وسیله پول و عوامل اقتصادی می‌توان آن‌ها را به تولید بیشتر تحریک کرد، از این رو مدل انسان اقتصادی از این نظریه حاصل می‌شود.

۲. مدل روابط انسانی: این مدل به آزمایش‌های هاثورن و روابط انسانی ناشی از آن نسبت داده می‌شود. این محققان دریافتند که کارهای تکراری و کسالت‌آور موجب کاهش انگیزه کارکنان می‌شود، اما رفتار اجتماعی موجب افزایش انگیزه و در نتیجه کارایی کارکنان می‌شود. مدل انسان اجتماعی از این نظریه حاصل می‌شود. بنابراین در الگوی سنتی در برابر یک دستمزد نسبتاً بالا کارایی افزایش می‌یابد، اما در مدل روابط انسانی ارضای نیاز اجتماعی، احترام به کارکنان، مشاوره و مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری موجب اثر بخشی است.

۳. مدل منابع انسانی: پژوهشگران این بخش ضمن استفاده از دو مدل قبلی از نظر ساده تلقی کردن مسئله انگیزش و نگاه یک بعدی به آن، به ارائه دو مجموعه مفروضات بدبینانه و خوش بینانه از انگیزش پرداختند. از نظریه‌های معروف این مدل مفروضات x و y و دیدگاه مازلو است که در تقسیم‌بندی محتوایی از انگیزش مورد بررسی قرار می‌گیرد.

نظریه‌های معاصر انگیزش: در دیدگاه‌های کنونی انگیزش به عوامل زیادی توجه شده که موجب تحریک افراد می‌شوند. در یک دسته‌بندی کلی از نظریه‌های انگیزش این نظریه‌های به شرح زیر طبقه‌بندی می‌شوند:

۱. نظریه‌های محتوایی: که بیشتر به مسائل درونی انسانی و عوامل انگیزشی توجه دارد، مانند سلسله مراتب نیازها، عوامل نگهدارنده و انگیزاننده، نظریه x و y نظریه ERG و نیازهای سه‌گانه مک‌کنند.

۲. تئوری‌ها یا نظریه‌های فرایندی: برای چگونگی انگیزش و اینکه افراد با چه هدفی برانگیخته

می‌شوند، طرح می‌گردد، مانند: نظریه انتظار، برابری، اسناد و هدفگذاری.

۳. نظریه‌های مبتنی بر تقویت: نظریه‌های مذکور در دو بخش قبلی به طور عمده شناختی بوده و بر اساس احساسات، حالات، تصورات و انتظارات تمرکز دارند، اما نظریه‌های تقویتی بر روابط بین نیازهای درونی فرد و نتایج و پاسخ ملموس تمرکز دارند مانند تقویت مثبت، منفی، تنبیه و خاموش سازی.

نظریه سلسله مراتب نیازها

مازلو در این نظریه، احتیاجات بشری را به پنج طبقه تقسیم‌بندی نموده و آن را سلسله مراتب نیازها می‌نامد. منظور از سلسله مراتب نیازها این است که وقتی یکی از احتیاجات تا حدی برطرف گردید، احتیاجات دیگری پدیدار می‌شود. برای مثال وقتی احتیاجات یک فرد که در پایین‌ترین طبقه سلسله مراتب احتیاجات او قرار دارد، برطرف گردید، یا به بیان دیگر شخص از نظر خوراک، پوشاک، مسکن و... مشکلی نداشت، دیگر این نیازها در ایجاد حرکت در شخص نقش مهمی نخواهد داشت، بلکه بلافاصله احتیاج دیگری از طبقه بالاتر ظهور می‌کند که آن نیاز در انسان ایجاد حرکت می‌کند.

پیروان مکتب کلاسیک معتقدند اگر احتیاجات جسمانی زیردستان برآورده شود آنان حداکثر تلاش خود را برای کسب هدف‌های سازمان به کار خواهند برد. این گونه مدیران معمولاً از خود سوال می‌کنند که چرا کارآیی سازمان اضافه نمی‌شود؟ در حالی که ما پول خوبی می‌پردازیم و موقعیت و طبیعت کار عالی است. در حقیقت پولی که به کارمندان یک سازمان پرداخت می‌شود تا احتیاجات جسمانی خود را از قبیل خوراک، پوشاک و مسکن تامین کنند وقتی به مصرف می‌رسد که آن‌ها در خارج از محیط سازمان خود هستند و معمولاً هیچ کس پول را در موقع کار خرج نمی‌کند. بنابراین پول به تنهایی نمی‌تواند انگیزه‌ای در کارمندان سازمان ایجاد کند، آنچه باعث انگیزه می‌شود برآوردن نیازهایی است که در سلسله مراتب نیازها در مرتبه بالاتری قرار دارند. (به شرط آن که احتیاجات جسمانی آنان برطرف شده باشد)، یعنی احتیاجاتی از قبیل امنیت و تامین اجتماعی و تعلق احترام و مانند آن به ندرت کاملاً ارضا می‌شوند، به خصوص برای افرادی که در رده‌های پایین سازمان قرار دارند و به حقوق فوق‌العاده یا پاداش متکی هستند. ارضای نیاز

قدر و منزلت، احساساتی مانند اتکای به نفس، ارزش داشتن، صلاحیت و قابلیت داشتن و مانند آن را در فرد به وجود می‌آورد، حال آن که عدم ارضای این نیازها باعث می‌شود که شخص احساس خود کم بینی، ضعف و بی‌پناهی کند و احتمالاً ناراحتی‌های عصبی در شخص ایجاد شود.

نظریه انگیزش و بهداشت روانی

در این نظریه طبیعت انسان، از لحاظ کیفیت ارضای نیازهای خود دارای خصوصیتی دوگانه است، یک خصلت آدمی چنان است که در اثر فقدان عوامل و شرایط لازم احساس عدم رضایت می‌کند و چون شرایط و عوامل فراهم گردد، احساس عدم رضایت کاهش یافته به تدریج به بی‌تفاوتی می‌انجامد. اکثر عوامل فیزیولوژیک دارای این نوع تاثیر می‌باشند و این دسته از عوامل را می‌توان عوامل بهداشتی یا حافظ وضع موجود نامید. برای مثال، تشنگی که خود منشاء یکی از ناراحتی‌های غیر قابل تحمل است از این نوع به شمار می‌رود که هر گاه بروز کند تمام نیازهای انسان را تحت تاثیر قرار می‌دهد و چون با نوشیدن آب فرو نشیند، این احساس تبدیل به بی‌تفاوتی و در نهایت منجر به بی‌زاری می‌گردد. این نیازها که به وسیله عوامل طبیعی و خارجی ارضا می‌شوند، پس از مدتی به عنوان حقوق مکتسبه تلقی می‌شوند و فقط شخص را به تحصیل مزایای بیشتر برمی‌انگیزانند.

خصلت دیگر آدمی وجود نیازهایی است که از یک سو برای او رضایت و کامیابی فراهم می‌آورد و از سوی دیگر، فقدان رضایت یا بی‌تفاوتی به همراه دارد. به کمک ارضای این نیازها می‌توان شاغل را راضی کرد. این نیازها که به وسیله عوامل شغلی و درونی و نه محیطی ارضا می‌گردد، عبارتند از: کسب موفقیت، تحسین به خاطر انجام کار، مسئولیت بیشتر و رشد در کار. این رضایت‌ها اگر با محتویات شغلی به نحو مطلوبی ترکیب شوند، پایدار خواهند بود. با توجه به این عوامل دوگانه، مدیر می‌تواند عوامل ناراضی‌کننده را محدود و عوامل راضی‌کننده را توسعه دهد. در این وضع گرچه بهسازی محیط شغلی لازم شمرده می‌شود ولی نمی‌توان به آن قناعت کرد و به موازات آن می‌توان انگیزه‌های خلاقانه آدمی را که رضایت واقعی را در ذات کیفیت و نتیجه انجام کار جستجو می‌کنند بیدار کرد و به کار گرفت. مدیر، با استفاده از این برداشت دو بعدی می‌تواند فلسفه مدیریت و شیوه رهبری منابع انسانی را متحول کند.

مقایسه نظریه‌های سلسله مراتب نیازها و انگیزش و بهداشت روانی

مورد مقایسه قرار می‌گیرند، مشاهده می‌شود که هر دو نوع، سلسله روابط واحدی را مورد تایید قرار می‌دهند. تاکید نظریه اول بر نیازهای انسانی و روانی فرد در محیط کار و خارج از محیط کار است، در حالی که نظریه دوم توجه خود را بر چگونگی تاثیر شرایط کار بر نیازهای اساسی همان شخص متمرکز می‌سازد. آن چه عوامل حفظ بهداشت روانی گفته می‌شود به طور کلی این است که مدیران و کارکنان فنی و تا حدودی کارمندان دفتری در جامعه نوین به درجه‌ای از پیشرفت اجتماعی و اقتصادی رسیده‌اند که اکنون فقط نیازهای درجه عالی می‌تواند برای آنان عواملی برانگیزنده محسوب شود.

نیازهای سه گانه درجه پایین تر، دیگر برای هیچ یک از کارکنان عامل برانگیزاننده نیرومندی به شمار نمی‌آید، بلکه پیشرفتش در سطح کنونی فقط برای حفظ بهداشت روحی آنان ضروری است؛ زیرا تجربه نشان داده است که پول و مزایا، نیازهای جسمانی و ایمنی را ارضا می‌کند حال آن که نیازهای اجتماعی را روابط با سرپرستی و دیگر افراد و نمونه‌هایی از عوامل بهداشت روحی است که ارضا می‌نماید.

ارضای نیازهای جسمانی، ایمنی، اجتماعی و قدر و منزلت جزو عوامل بهداشت روانی هستند و ارضای نیازهای خودیابی و قدر و منزلت جزو عوامل انگیزشی، یعنی ارضای نیاز قدر و منزلت جزو هر دو دسته عوامل بهداشت روانی و انگیزشی می‌تواند باشد. هر گاه این نیاز با کسب پست سازمانی از طریق شایستگی ارضا شود عامل انگیزش محسوب می‌گردد و اگر کسب پست سازمانی از طریق رابطه باشد جزو عوامل بهداشت روانی خواهد بود.

نظریه دو ساحتی انسان یا نظریه X و Y

مک گریگور برداشت‌ها، طرز تلقی و نگرش مدیران را در زمینه ماهیت و انگیزش انسان‌ها به دو گروه تقسیم می‌کند و به منظور آن که این دو گروه، آن طور که هستند معرفی شوند و هیچ گونه پیشداوری نسبت به آن‌ها صورت نگیرد، آن‌ها را با دو حرف X و Y مشخص کرده است.

بدین ترتیب سبک‌های مدیریتی که بر مبنای نظریه دو ساحتی انسان به هدایت افراد سازمان می‌پردازند اعتقاد به انجام مواردی خاص برای هر یک از مفروضات دارند.

نظریه نیازهای زیستی، تعلق و رشد

این نظریه شباهت زیادی با نظریه سلسله مراتب نیازها دارد، با این تفاوت که برای بروز نیازها به سلسله مراتب قائل نیست و آن‌ها را در یک پیوستار مورد بررسی و کارکرد قرار می‌دهد. در این نظریه مطرح می‌شود که هر فرد بر اساس حالت‌های احساسی و عاطفی، ارزش‌های آموخته شده و خواسته خود به بروز نیازی می‌پردازد. در این نظریه ۷ نیازهای زیستی در واقع همان نیازهای جسمانی و ایمنی در نظریه سلسله مراتب نیازهاست، نیاز تعلق به نیازهایی چون محبت، کرامت و احترام توجه دارد و نیاز به رشد در واقع به همان نیاز به کمال و تعالی در آدمی اشاره دارد. نیازهای سه گانه مک کلند: دیوید مک کلند سه عامل انگیزشی را در مورد نیازها پیشنهاد نمود که عبارتند از:

۱. نیاز به کسب موفقیت: یعنی تلاش برای کسب هدف با توجه به برنامه‌ها و استانداردهایی که موفقیت را تضمین می‌نماید. از نظر مک کلند، این نیاز سبب می‌شود که افراد به تعریف و تکذیب دیگران در انجام کار توجه نداشته و تنها پاداش موثر برای آن‌ها تحقق اهداف و آرزوهایشان در خصوص انجام کار است.
۲. نیاز به کسب قدرت: یعنی کسب توانایی برای اعمال نفوذ بر دیگران و کنترل آن‌ها. این نیازها سبب می‌شود که افراد مسئولیت‌های دیگران را بر عهده بگیرند و بر آن‌ها اعمال نفوذ نمایند و در وضعیت رقابتی به انجام کار بپردازند و همواره در پی کسب شهرت، اعتبار و تشخیص باشند و بیش از آن که به عملکرد موثر فرد توجه کنند به اعمال نفوذ بر دیگران توجه دارند. در مقایسه با نظریه مازلو صاحب نظران معتقدند که نیاز به قدرت بین نیاز احترام و خود شکوفایی قرار دارد.
۳. نیاز به کسب دوستی و روابط: یعنی تمایل به کسب دوستی، حمایت دیگران و ایجاد روابط صمیمی با آن‌ها، بر اساس این نیاز، افراد تمایل دارند که مورد پذیرش دیگران واقع شوند و در شرایطی که تعاون حاکم است و روحیه همکاری و تفاهم وجود دارد به کار اشتغال داشته باشند. افرادی که دارای این نیاز هستند اغلب به عضویت در باشگاه‌ها، موسسات اجتماعی و فعالیت‌های گروهی گرایش دارند. این نیاز با نیاز تعلق یا اجتماعی در مراتب نیازهای مازلو شباهت دارد.

نظریه انتظار

این نظریه علت این که چرا مردم یک رفتار را بر رفتار دیگری ترجیح می‌دهند و انتخاب می‌کنند، شرح می‌دهد و انگیزه هر رفتار را با موارد زیر معین می‌کند:

۱. ادراک فرد یا انتظار وی از نتایج یا پاداش‌هایی که احتمالاً از یک رفتار معین حاصل می‌شود.
۲. جذابیت آن پاداش در ارضای نیازهای او.

بدین ترتیب انگیزش، حاصل ادراک فرد است از آنچه می‌خواهد کسب کند و آنچه به دست خواهد آورد، البته اگر راه ویژه‌ای را تعقیب نماید. رابطه مذکور به صورت رابطه ذیل خواهد بود:

$$\text{نتایج مورد انتظار (E)} \times \text{جذابیت نتایج (V)} = \text{انگیزش (M)}$$

این نظریه نشان می‌دهد که یک فرد فقط هنگامی به انتخاب رفتاری اقدام می‌کند که معتقد باشد احتمال زیادی در به دست آوردن نتایج مطلوب وجود دارد و این نتایج به اندازه کافی در توانایی ارضای نیازهایش کشش دارند. همچنین رفتاری را که جذابیت نتایج آن پایین یا منفی باشد، انتخاب نخواهد کرد. بنابراین انگیزه انجام کار هم به نتایج مورد انتظار و هم جذابیت آن وابسته است.

نظریه انتظار و عدالت

در این نظریه انگیزش فرد تابعی است از:

۱. $E > P$: اعتقاد به اینکه کوشش به انجام کار منجر خواهد شد.
 ۲. $P > O$: اعتقاد به این که انجام کار به نتیجه مطلوب ختم می‌شود.
 ۳. جذابیت نتایج: شدت نیازی که به وسیله این نتایج برآورده خواهد شد، مطابق رابطه زیر:
- جذابیت نتایج \times اعتقاد به این که عملکرد نتیجه \times اعتقاد به این که تلاش = میزان تلاش مطلوب را خواهد دارد. به عملکرد منجر خواهد شد. (قدرت انگیزش)

$$\text{Effort} = (E > P) \times (P > O) \times V$$

علائم رابطه عبارتند از:

کوشش = E، نتایج = O، عملکرد = P، جذابیت نتایج = V.

بنا به رابطه مذکور، عملکرد تابعی است از انگیزش و توانایی:

$$\text{توانایی (A)} \times \text{انگیزش (M)} = \text{عملکرد (P)}$$

یا

$$\text{توانایی (A)} \times \text{میزان تلاش (E)} = \text{عملکرد (P)}$$

همچنین رضایت، تابعی از نتایج کسب شده است و تصور فرد از عدالت و انصاف منظور شده در گرو تحقق این نتایج است. پاداش‌ها نیز بر دو نوع است:

۱. پاداش‌های درونی (باطنی) نظیر چالشی (آزمودنی) بودن کار، ارضای نیاز شهرت با انجام کار و غیره.

۲. پاداش‌های خارجی (عارضی) نظیر پول، مقام، موقعیت و ...

معیار عدالت و پاداش‌ها هم، چیزی است که شخص با در نظر گرفتن آنچه دیگران برای انجام همان نوع کار دریافت می‌دارند، احساس می‌کند باید دریافت دارد.

نتیجه ارضای نیازها بر اعتقاد به منجر شدن کوشش به نتیجه ختم نتیجه به منظور طلب انگیزش آتی (کوشش) فرد اثر می‌گذارد و موجب تقویت آن می‌شود و این برخورد و بازخورد همچنان ادامه می‌یابد و بر بهبود کیفیت حرکت به تدریج می‌افزاید. نمودار فرایند انگیزش، عملکرد، رضایت خاطر و روابط میان آن‌ها را ترسیم می‌نماید، مدیران اجرایی را بدین معنا هدایت می‌کند که اهداف زیر دستان مشکل عمده‌ای نیست و به توانایی و مهارت‌های آنان مربوط می‌شود و سیستم پاداش باید با نیازهای غالب آنان مرتبط شود.

نظریه برابری

در گذشته نظریه برابری را نظریه مقایسه اجتماعی یا نظریه بده و بستان نیز خوانده‌اند. بر مبنای این نظریه افراد انگیزه شدید در برقراری تعادل میان کار خود با نهاده هایشان در آن کار دارند. این نظریه دیدگاه‌های زیر را ارائه می‌کند:

۱. ادراک فرد از میزان برابری یا نابرابری در محیط کار، مهم‌ترین انگیزه‌ای است که به انجام کار و رضایت خاطر منجر می‌شود.

۲. ادراک فرد از برابری، حاصل مقایسه بین نسبت نهاده هایش به نتایج به دست آمده در برابر

نهاده‌ها و نتایج به دست آورده دیگران است.

برای نمونه نهاده‌ها عبارتند از: تلاش، تجربه، کارآموزی، سابقه کار، مهارت، تحصیلات، موقعیت اجتماعی و از نمونه نتایج به دست آمده، می‌توان دستمزد، مزایا، موقعیت شغلی، نشانها و... را نام برد.

۳. نابرابری منشا تنش در فرد است. هر چه نابرابری ادراک شده بیشتر باشد انگیزه فرد در کاهش تنش بیشتر خواهد شد.

۴. اگر پاداش متناسب به فرد داده نشود احساس نابرابری خواهد کرد.

۵. اگر کارکنان بیش از حد معمول مزد دریافت دارند بیشتر کار خواهند کرد و اگر کمتر از حد معمول پرداخت شود خوب کار نخواهند کرد.

۶. اگر به کارکنانی که قطعه کاری می‌کنند بیش از معمول پرداخت شود محصولات با کیفیت بهتر تولید خواهند کرد و اگر کمتر پرداخت گردد، محصولات با کیفیت پایین‌تر تولید می‌کنند.

۷. احساس نابرابری موجب افزایش غیبت می‌شود.

۸. هر چه فرد می‌کوشد تا با تلاش کمتر نتایج مثبت بیشتری به دست آورد.

این نظریه بینش خوبی نسبت به ارتباط میان پاداش و تلاش فرد به مدیر می‌دهد ولی در تاکید بر پاداش‌های ملموس به جزء نگرانی گرایش دارد.

نظریه اسناد

طبق این نظریه رفتار انسان‌ها یا برخاسته از ویژگی‌های شخصیتی افراد است یا به وضعیتی که در آن قرار داشته‌اند بستگی دارد. بنابراین نظریه اسناد مسئولیت و فرایندهای شناختی که انسان‌ها بر مبنای آن دلایل رفتار خود و دیگران را تعبیر و تفسیر می‌کنند، مورد تحلیل قرار می‌دهد. نظریه اسناد بر آن است که تبیین کند چگونه آدمی تلاش می‌کند تا پدیدار شدن رفتارهای مشهود فردی را بر اساس عوامل درونی یا بیرونی برای خود و دیگران بازشناسد.

نظریه هدفگذاری

طبق نظریه هدفگذاری اگر برای هر شخصی هدفی تعیین شود افراد برای نیل به اهداف تعیین شده برانگیخته می‌شوند، بنابراین علاوه بر نیازها، خواسته‌ها و دیگر مفاهیم درونی و محیط نقش

بسیار مهمی در تعیین اهداف و هدایت عملکرد افراد دارد. در واقع این نظریه بیان می‌دارد که افراد دارای هدف، بیشتر و دقیق‌تر از افراد بی‌هدف تلاش می‌کنند و افراد با اهداف رقابتی و مبارزه طلبانه نسبت به افرادی که دارای اهداف ساده و سهل هستند بیشتر تلاش و فعالیت می‌کنند و یا افرادی که پذیرش به اهداف دارند نسبت به افرادی که در مقابل اهداف مقاومت به خرج می‌دهند، فعال‌ترند.

صاحب‌نظران معتقدند گرچه تعیین هدف بازدهی افراد را افزایش می‌دهد، اما در خصوص پدیده‌های غیبت جابه جایی یا رضایت شغلی طرح قابل تحلیلی ارائه نمی‌دهد.

نظریه تقویت یا شرطی کردن عامل

نظریه تقویت به روان‌شناس معروف اسکینر و همکارانش نسبت داده می‌شود. در این نظریه انگیزش درونی نفی شده و رفتار را متأثر از رفتار گذشته و محیط بر اقدامات آینده تحلیل می‌نمایند. در این نظریه با تفکیک رفتارهای ارادی از غیر ارادی بر تقویت رفتار ارادی مفید تلاش می‌شود و بدین گونه به اصلاح رفتار پرداخته می‌شود.

۱. تقویت مثبت: پاداشی است که در مورد رفتار مطلوب داده می‌شود. هدف از این روش تایید رفتار مطلوب فرد و افزایش امتیازها برای تکرار آن نوع رفتار می‌باشد.

۲. پرهیز یا تقویت منفی:

۱. تلاش فرد برای کسب نتایج مطلوب با حذف رفتارهای نامطلوب از نظر دیگران است، یعنی برای اینکه فرد از ابتلا به نتیجه نامطلوب پرهیز کند رفتار مورد نظر دیگران را انجام می‌دهد، مثل افرادی که برای جلوگیری از انتقاد مافوق رفتار مطلوب نظر وی را انجام می‌دهد تا از انتقاد او در امان باشد.

۲. تنبیه

۳. نتایج ناخوشایند برای رفتارهای نامطلوب و غیره دلخواه است، مانند تاخیر که کاری با نتیجه توبیخ، تعلیق و غیره است، در این روش متأسفانه رفتار صحیح به فرد آموزش داده نمی‌شود.

۴. خاموش سازی یا چشم پوشی: خاموش سازی و چشم پوشی به منظور از بین بردن تمامی تقویت‌ها متعاقب یک رفتار غیر مطلوب و نامناسب می‌باشد. همانند روش تنبیه منظور از

این روش جلوگیری از تکرار و تقلیل رفتار نامطلوب است. نادیده گرفتن افراد ضعیف این مفهوم را به فرد منتقل می‌کند که باید در اصلاح و تقویت رفتار تلاش می‌کند. حال این پرسش مطرح است که برای اعمال روش‌های نظریه تقویت رفتار از چه برنامه‌ای و در چه زمانی باید مطلوب‌ترین روش را اتخاذ نمود. پاسخ این پرسش را باید در تحلیل موقعیت بر اساس قانون اثرگذاری که منتهی به نتایج مطلوب می‌شود، جستجو کرد.

به کارگیری نظریه‌های انگیزشی

حال این پرسش مطرح است که با وجود نظریه‌های انگیزشی متفاوت چگونه می‌توان در عمل، به درک مناسب‌تری دست یافت. صاحب‌نظران بر این باورند که نگرش نظام‌گرا و ترکیبی موجب اثربخشی کاربردی نظریه‌های انگیزشی خواهد شد؛ یعنی برای بررسی ترکیبی و نظام‌گرا باید تمام عوامل موثر بر انگیزش کارگر یا کارمند مورد بررسی قرار گیرد. این مدیران بر اساس این نوع بررسی‌ها قادر خواهند بود یکی از نظریه‌های محتوایی، فرایندی یا تقویت را به کار گیرند. با توجه به آنچه گفته شد در می‌یابیم که برای ایجاد انگیزش، لازم است که نیازها شناسایی و در جهت ارضای آن‌ها تلاش شود. در یک سازمان توجه به دید مشترک و انگیزش در فعالیت‌های درون سازمانی اهمیت بسیار دارد.

چالش اصلی یک سازمان، ایجاد تعادل میان اهداف کلی و مشخص آن سازمان و ارزش‌های شخصی کارکنان است؛ بنابراین انگیزش محصول مشارکت و نتیجه رابطه متقابل (تعامل) فرد با موقعیتی است که در آن قرار می‌گیرد. در یک بررسی کلی می‌توان گفت: انگیزه زمانی به وجود می‌آید که در کارکنان احساس امنیت و ثبات شغلی، مشارکت و نقش موثر در سازمان و همچنین شادابی و نشاط وجود داشته باشد. هر یک از این موارد نیز نتیجه عوامل فرد دیگری است. در یک سازمان موفق اولین و مهم‌ترین رکن موفقیت را انتخاب صحیح و به جای کارکنان می‌دانند. امروزه نیروی کار توقعات بیشتری دارد و برای کار و زندگی مطلوب کاری اهمیت خاصی قایل است. در نتیجه متخصصان امور نیروی انسانی باید مشاغل را طوری طراحی کنند که کار در محیط سازمان برای کارکنان مطلوب و رضایت‌بخش باشد (کاشانیان، ۱۳۷۰). از این رو، این پژوهش در راستای پاسخ‌گویی به این سوال می‌باشد که عوامل انگیزاننده شغلی در جامعه آماری کدام است؟

برخی از صاحب نظران مدیریت نظریه‌های انگیزش را به ۲ طبقه تقسیم کرده‌اند: ۱- نظریه‌های محتوایی؛ ۲- نظریه‌های فرایندی. اما نظریه‌های معاصر را هم باید مورد توجه قرار داد. نظریه‌های محتوایی، از توصیف «هست» و «نیازها» صحبت می‌کنند و نظریه‌های فرایندی که بیشتر شناختی هستند و به «چرایی»ها پاسخ می‌دهند (مقیمی، ۱۳۸۲).

تئوری دو عاملی هرزبرگ

فردریک هرزبرگ روان‌شناسی بود که در سال ۱۹۷۵ تئوری دو عاملی بهداشتی- انگیزشی را ارائه نمود. تئوری هرزبرگ یک مجموعه از عواملی که منجر به عدم رضایت شغلی می‌شود را مشخص نموده است که این عوامل را بهداشت یا نگهدارنده معرفی می‌کند. وی همچنین مجموعه عواملی را که باعث ایجاد رضایت شغلی و انگیزه در شغل می‌شود، با عنوان عوامل انگیزش مطرح می‌نماید. عامل بهداشت: کلمه بهداشت، اینجا در معنای پزشکی یعنی پیشگیری کننده به کار می‌رود. عوامل بهداشتی به نیازهای سطح پایین مربوط می‌شود. عوامل بهداشتی شامل عوامل محیط کار می‌باشند از قبیل: دستمزد، امنیت شغلی، شرایط کار، روابط متقابل، کیفیت سرپرستی، خط مشی‌ها، اداره امور سازمان و عوامل بهداشتی در ایجاد انگیزه تاثیر ندارند بلکه وظیفه اصلی عوامل بهداشتی ممانعت از نارضایتی شغلی است.

عوامل بهداشتی شامل نیازهای سطح پایین است که در مقایسه با نیازهای مازلو جزئی از نیازهای زیستی (دستمزد)، ایمنی (امنیت شغلی و شرایط کار) و اجتماعی (روابط متقابل) است. عوامل بهداشتی یا نگهدارنده عبارتند از: حقوق، مقام، شرایط کاری، سرپرستی، خط مشی‌ها، مدیریت سازمان، روابط متقابل افراد و... این عوامل مستقیماً با فعالیت کاری افراد ارتباطی ندارد، اما وقتی کیفیت آن‌ها کاهش می‌یابد، باعث نارضایتی کارکنان می‌گردد. عوامل انگیزاننده عبارتند از شرایط ذاتی یک شغل که می‌تواند منجر به رضایت شغلی افراد گردد. اگر انگیزش را آن عامل درونی بدانیم که همچون موتور محرکه‌ای انسان را وادار به حرکت و تلاش در جهت رسیدن به هدف یا اهدافی خاص می‌نماید، ایجاد این انگیزش در انسان موضوع بحث همه علمای مدیریت می‌باشد چرا که توجه به آن در افزایش کارایی و حل مسائل مدیریت نقش اساسی و مهم دارد

پیشینه تحقیق

تحقیقات انجام شده در ایران:

در مطالعه‌ای که با عنوان بررسی انگیزش شغلی اعضای هیئت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی سراسر کشور براساس نظریه هرزبرگ توسط دکتر مهوش نوربخش و به راهنمایی دکتر مصطفی عسکریان انجام شد نشان داد که هم عوامل انگیزشی و هم عوامل بهداشتی در ایجاد انگیزش شغلی مؤثرند ولی این همبستگی و روابط بین انگیزش شغلی و عوامل انگیزشی مثبت و قوی‌تر است. بهرحال نتایج کلی تحقیق از نظریه هرزبرگ که عوامل انگیزشی را منشا اصلی انگیزش و رضایت شغلی می‌داند حمایت کرده اما با یافته‌های هرزبرگ و همکاران که اظهار داشته‌اند که عوامل بهداشتی موجب افزایش انگیزش و رضایت شغلی نمی‌شوند همسو نمی‌باشد (نوربخش، ۱۳۷۶). یافته‌های در مطالعه‌ای با عنوان بررسی عوامل مؤثر در انگیزش شغلی کارکنان ستاد مرکزی بنیاد شهید براساس نظریه دو عاملی هرزبرگ از دیدگاه کارکنان ستاد مذکور که توسط جعفر شرف‌الدین شیرازی در سال ۱۳۷۸ به انجام رسید آمده است. حاکی از آن است که عوامل دوگانه تئوری انگیزش و بهداشت هرزبرگ در حد متوسط باعث انگیزش شغلی کارکنان جامعه موردنظر بوده است.

در سال ۱۳۸۱ در دانشگاه شهرکرد، پژوهشی در مورد بررسی عوامل انگیزش شغلی معلمان مرد تربیت بدنی در بین ۴۶۵ نفر از معلمان مرد تربیت بدنی که به مرحله کشوری پانزدهمین دوره مسابقات علمی، فرهنگی و ورزشی راه یافته‌اند، صورت گرفت. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد، بین انگیزش شغلی معلمان مرد تربیت بدنی بر حسب مقطعی که در آن تدریس می‌کنند و همچنین بر حسب میزان تحصیلاتشان تفاوت معناداری وجود دارد، ولی بین انگیزش شغلی آن‌ها بر حسب سال‌های خدمتشان تفاوت معناداری وجود ندارد. در مقاله‌ای با عنوان بررسی عوامل نگهدارنده شغلی در بین مربیان تربیت بدنی و ورزش دانشگاه‌های دولتی کشور که توسط رحیم رضایی نژاد از دانشگاه گیلان جهت بررسی وضعیت عوامل نگهدارنده شغل (عامل تعادل شرایط کاری - سازمانی، عامل شناسایی و احترام و عامل جامعیت و برابری) در بین مربیان تربیت بدنی و ورزش دانشگاه‌های دولتی کشور (وزارت علوم، تحقیقات و فناوری) صورت گرفته است. تجزیه

و تحلیل یافته‌ها نشان داد که مریبان از نظر عوامل نگهدارنده شغل در حد متوسط قرار دارند و وضعیت میزان شناسایی و احترام در بین مریبان بهتر از سایر عوامل نگهدارنده است. (رمضانی نژاد، ۱۳۸۱).

همچنین در مقاله دیگری، با عنوان بررسی عوامل‌های استرس زای شغلی و عامل‌های نگه دارنده شغل در بین مریبان ورزش دانشگاه‌های دولتی کشور آمده است. نتایج پژوهش نشان داد، به طور کلی مریبان ورزش از نظر تعادل شرایط کاری سازمانی؛ میزان شناسایی و احترام؛ میزان جامعیت و فراگیری در شرایط متوسطی قرار دارند. مریبان زن و مریبان با تحصیلات تربیت بدنی از نظر تعادل شرایط کاری سازمانی نسبت به مریبان مرد و مریبان با تحصیلات غیر تربیت بدنی در وضعیت بهتری قرار داشتند. (رمضانی نژاد، ۱۳۸۱).

تحقیقات انجام شده در خارج از کشور:

مطالعه‌ای توسط سوانگ یون و همکاران جهت تحلیل عوامل بهداشتی و انگیزشی در مورد دریافت کنندگان برنامه‌های آموزشی بر خط (آن لاین) در یکی از دانشگاه‌های ایالات متحده آمریکا انجام شد. بر اساس نظریه هرزبرگ، عوامل انگیزشی مربوط به آنچه افراد در شغل خود انجام می‌دهند، بوده در حالیکه عوامل بهداشتی مربوط به محیط و عوامل پیرامونی شغل می‌باشد. ضعف در تأمین عوامل بهداشتی موجب عدم رضایت شغلی خواهد بود و تأمین این عوامل در یک سطح قابل قبول، لزوماً موجب افزایش سطح رضایت نخواهد شد. در حالیکه تأمین عوامل انگیزشی بر روی سطوح رضایت شغلی تأثیر بسزایی خواهد داشت. در مطالعه‌ای که توسط ام. بیرنه در سال ۲۰۰۶ در کشور ایرلند جهت بررسی آثار تئوری انگیزشی-بهداشتی هرزبرگ در مدیریت بخش سلامت ایرلند انجام شد نتیجه گرفته شد که در نظرگرفتن انگیزاننده‌های بخش سلامت ایرلندی‌ها در امور مدیریت سلامت موجب افزایش انگیزش آن‌ها خواهد شد و فشار زیاد کاری می‌تواند موجب عدم رضایت آن‌ها شود. (بیرنه، ۲۰۰۶)

نتایج مطالعه‌ای که توسط فری من و همکاران در سال‌های اخیر در خصوص نظریه انگیزشی-بهداشتی هرزبرگ و ارتباط آن با اصول رهبری بر روی ۱۴۹ مدیر جهت بررسی ۱۳ عامل شغلی شناخت، رشد و پیشرفت، ارتباط با مدیران، ارتباط با کارکنان، ارتباط با ارشد و دیگران، سیاست

و اصول اجرایی، حالات کاری، راهنمایی و آموزش و امنیت شغلی انجام شده است، نشان می‌دهد که عوامل بهداشتی شامل شناخت، نوع شغل، مسئولیت، رشد فردی، حقوق و مزایا، ارتباط با اعضا و ارشد موجب انگیزش فرد می‌باشد و عواملی نظیر راهنمایی و آموزش، سیاست و اصول اجرایی و ارتباط با مدیران جز عوامل ضد انگیزشی می‌باشند. ارتباط با اعضا و ارشد و حقوق و مزایا که به عنوان منبع رضایت و عدم رضایت محسوب می‌شوند هم جز عوامل انگیزشی و هم جز عوامل بهداشتی قلمداد می‌شوند. (فری من، ۲۰۰۷) در مطالعه دیگری که توسط سازمان گالوپ توسط مارکوس بوکینگهام با استفاده از نظریه هرزبرگ، جهت بررسی روش‌های افزایش کارایی افراد به کار گرفته شد، نقش عوامل انگیزاننده در چهارچوب کاری و عملکرد افراد بیشتر از عوامل بهداشتی به نظر می‌رسید. در واقع نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که یافتن راه و روش مناسب مدیریتی در هر سازمان اختصاصی خواهد بود و در مجموع می‌توان گفت در مقابل رضایت، همواره عدم رضایت قرار نگرفته است و هرکدام از ۲ مورد مربوط به سطحی از کیفیت کار بر اساس نظریه هرزبرگ می‌باشد. (بوکینگهام، ۲۰۰۹)

روش

این تحقیق از روش روایی صوری و محتوایی استفاده گردید. برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز و اجرای پرسشنامه با مراجعه به معاونت آموزشی ناجا و توضیحاتی نسبت به هدف انجام تحقیق و نحوه پاسخگویی به سؤال‌ها داده شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از قسمت‌های مختلف پرسشنامه و بررسی‌های لازم به منظور نتیجه‌گیری منطقی در رابطه با سؤال‌های تحقیق ضرورت استفاده از مدل‌های آماری گوناگون را ایجاب کرده است. اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. سپس با استفاده از آزمون‌های آماری مختلف نظیر آزمون‌های آماری، T و تحلیل واریانس، فرضیه‌ها، مورد آزمون قرار گرفتند. به منظور پاسخ به سؤال‌های تحقیق، ابتدا اطلاعات خام بر حسب امتیازات هر آزمودنی از متغیرهای مختلف طبقه‌بندی گردید. سپس با استفاده از آمارهای توصیفی برای طبقه‌بندی انگیزش شغلی از دیدگاه اعضای هیئت علمی معاونت آموزشی ناجا و برخی از مشخصه‌های آماری مانند میانگین،

میانه، مد، انحراف معیار، تعیین گردید. بر اساس این مشخصه‌های آماری و اطلاعات به دست آمده دیگر از تحقیق، ضمن رسم جداول و نمودارهای لازم به سوال‌ها و هدف‌های پیش بینی شده پاسخ داده شد.

یافته‌ها

از مجموع ۸۲ نفر اعضای هیئت علمی مورد بررسی، تعداد ۱۲ نفر زن، ۷۰ نفر مرد بوده است که به ترتیب ۱۴/۶ و ۸۵/۴ درصد از گروه را تشکیل می‌دهد، ۱۴/۶ درصد اعضای هیئت علمی در گروه سنی ۲۰-۲۳/۹ سال و ۲/۴ درصد اعضای هیئت علمی در هر کدام از گروه‌های سنی ۲۳/۹-۲۰ و ۲۷/۹-۲۴ سال قرار داشتند.

نتایج نشان می‌دهد که ۱۷/۱ درصد اعضای هیئت علمی دارای مدرک لیسانس، ۲۶/۸ درصد مدرک فوق لیسانس، و ۵۶/۱ درصد دارای مدرک دکتری می‌باشند. چنانکه ملاحظه می‌شود بیشترین درصد به دکتری و کمترین درصد به دارندگان مدرک لیسانس تعلق دارد، ۱۴/۶ درصد اعضای هیئت علمی دارای مرتبه علمی مربی آموزشی، ۳۶/۶ درصد مرتبه علمی مربی، ۲۲ درصد مرتبه علمی استادیار، ۱۹/۵ درصد آن‌ها دانشیار و ۷/۳ درصد آن‌ها استاد بوده‌اند و در واقع اکثریت اعضای هیئت علمی مورد بررسی (۳۶/۶ درصد) دارای مرتبه علمی مربی بوده‌اند. اکثریت اعضای هیئت علمی مورد بررسی (۵۳/۷ درصد) در وضعیت رسمی - آزمایشی می‌باشند. کمترین مقدار (۱۷/۱ درصد) متعلق به افرادی است که در وضعیت رسمی قطعی قرار دارند. بر اساس یافته‌های تحقیق و با توجه به برابری واریانس‌ها در جامعه آماری چون مقدار t محاسبه شده است در سطح احتمال خطا پذیری $a = 5\%$ از جدول بحرانی کوچک‌تر از t جدول (۱/۹۶) است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که از لحاظ عوامل انگیزشی بر اساس سطح تحصیلات اختلاف معناداری وجود ندارد. همچنین با توجه به نتایج حاصل که چون مقادیر t محاسبه شده تمام عوامل انگیزشی موفقیت، رشد و پیشرفت، نفس کار، شناخت و مسئولیت در سطح احتمال خطا پذیری $a = 5\%$ کوچک‌تر از t جدول (۱/۹۶) می‌باشد، بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که بین این متغیرها و سطح تحصیلات رابطه معناداری وجود ندارد. همچنین استنباط

می‌شود که رابطه بین نفس کار و سطح تحصیلات بیشتر از سایر عوامل انگیزشی است. بر اساس یافته‌های تحقیق و با توجه به برابری واریانس‌ها در جامعه آماری چون t محاسبه شده کوچک‌تر از t جدول (۱/۹۶) می‌باشد. می‌توان نتیجه گرفت که از لحاظ عوامل بهداشتی بر اساس سطح تحصیلات اختلاف معناداری وجود ندارد. با توجه به نتایج مطالعه و t محاسبه شده، بین این متغیرها و سطح تحصیلات رابطه معناداری وجود ندارد. همچنین استنباط می‌شود که رابطه بین روابط با همکاران و سطح تحصیلات بیشتر از سایر عوامل بهداشتی است. اطلاعات حاصل از نتایج نشان می‌دهد که همبستگی بین عوامل انگیزشی و سابقه تدریس $r = 0/120$ می‌باشد. چون این مقدار همبستگی کوچک است می‌توان گفت که در سطح احتمال خطا پذیری $a = 5\%$ بین عوامل انگیزشی و سابقه تدریس تفاوت معناداری وجود ندارد. رابطه سابقه تدریس با زیرمجموعه‌های عوامل انگیزشی منفی و ضعیف است و هیچ یک از آن‌ها از لحاظ آماری معنادار نیست.

بر اساس یافته‌های تحقیق و با توجه به برابری واریانس‌ها در جامعه آماری چون t محاسبه شده کوچک‌تر از t جدول (۱/۹۶) می‌باشد و در سطح احتمال خطا پذیری $a = 5\%$ از جدول بحرانی کوچک‌تر است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که از لحاظ عوامل انگیزشی بر اساس وضعیت استخدامی اختلاف معناداری وجود ندارد. با توجه به نتایج مطالعه از آنجا که t محاسبه شده تمام عوامل انگیزشی موفقیت، رشد و پیشرفت، نفس کار، شناخت و مسئولیت در سطح احتمال خطا پذیری $a = 5\%$ کوچک‌تر از t جدول (۱/۹۶) می‌باشد، بنابراین نتیجه می‌شود که بین این متغیرها و وضعیت استخدامی رابطه معناداری وجود ندارد. همچنین نشان داده شده است که رابطه بین موفقیت و وضعیت استخدامی بیشتر از سایر عوامل انگیزشی است.

بر اساس یافته‌های تحقیق و با توجه به برابری واریانس‌ها در جامعه آماری چون مقدار محاسبه شده کوچک‌تر از t جدول (۱/۹۶) می‌باشد، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که از لحاظ عوامل بهداشتی بر اساس وضعیت استخدامی اختلاف معناداری وجود ندارد. با توجه به نتایج از آنجا که t محاسبه شده اغلب عوامل بهداشتی کوچک‌تر از t جدول (۱/۹۶) می‌باشد، بنابراین نتیجه می‌شود که بین این متغیرها و وضعیت استخدامی رابطه معناداری وجود ندارد. ولی با توجه به اینکه مقدار t محاسبه شده عامل بهداشتی امنیت شغلی در سطح احتمال خطا پذیری $a = 5\%$ بزرگ‌تر از t

جدول (۱/۹۶) می‌باشد است با این وصف، بین این عامل و وضعیت استخدامی رابطه معناداری وجود دارد. نیز چنین استنباط شده است که رابطه بین سیاست و مدیریت و سطح تحصیلات بیشتر از سایر عوامل بهداشتی است. بر اساس یافته‌های این تحقیق مشاهده می‌شود که همبستگی بین انگیزش شغلی و عوامل انگیزشی $r=0/010$ می‌باشد که در سطح احتمال خطاپذیری $a = 5\%$ معنادار نمی‌باشد. بنابراین می‌توان ادعا کرد که بین انگیزش شغلی و عوامل انگیزشی در سطح $a = 5\%$ رابطه منفی و ضعیفی وجود دارد که از لحاظ آماری معنادار نمی‌باشد. این امر نشان می‌دهد که با افزایش عوامل انگیزشی میزان انگیزش شغلی کاهش می‌یابد. (جدول شماره ۱) همچنین نتایج نشان می‌دهد که همبستگی بین انگیزش شغلی و عوامل بهداشتی $r=0/013$ است که در سطح احتمال خطاپذیری $a = 5\%$ معنادار نمی‌باشد. با این وصف، می‌توان گفت که بین انگیزش شغلی و عوامل بهداشتی نیز در سطح احتمال خطاپذیری $a = 5\%$ رابطه مثبت مشاهده می‌شود ولی این رابطه مثبت از لحاظ آماری معنادار نمی‌باشد. این موضوع بیانگر این واقعیت است که با بهبود عوامل بهداشتی میزان انگیزش شغلی قابل افزایش است. (جدول ۱)

جدول ۱. همبستگی بین انگیزش شغلی و عوامل انگیزشی و بهداشتی در جامعه آماری

عوامل بهداشتی	عوامل انگیزشی	انگیزش شغلی	همبستگی
$0/013^*$	$-0/010^*$	۱	انگیزش شغلی
$0/974^*$	۱		عوامل انگیزشی
۱			عوامل بهداشتی

بر اساس یافته‌های به دست آمده مشخص شد که در بین کلیه آزمودنی‌های تحقیق، عامل امنیت شغلی رتبه اول و عامل حقوق و مزایای خوب ناشی از کار، رتبه دوم و عامل ستایش و قدردانی از کار شما، رتبه سوم را به دست آورده است. رتبه چهارم به عامل شیوه مطلوب اداره امور، خط مشی، و مقررات سازمان، رتبه پنجم به عامل وجود تعهد و مسئولیت در محیط کار، رتبه ششم به عامل ایجاد روابط دوستانه از طرف مافوق‌ها و زیر دستان، رتبه هفتم به عامل شرایط کاری مناسب، رتبه هشتم به عامل جالب و مورد علاقه بودن نوع کار، رتبه نهم به عامل وجود انضباط و نظم جدی در محیط کار، رتبه دهم به عامل امکان رشد و پیشرفت برای شما در محیط کار و رتبه یازدهم به

عامل موفقیت شما در کار تعلق گرفت. (جدول ۲). با مشاهده این نتایج ملاحظه می‌شود که از ۵ رتبه اول تا پنجم، رتبه‌های اول، دوم، سوم و چهارم مربوط به عوامل بهداشتی می‌باشند. بر اساس این یافته‌ها می‌توان ادعا کرد که اعضای هیئت علمی معاونت آموزشی ناجا، وجود عوامل بهداشتی را در ایجاد انگیزش شغلی خود مهم‌تر می‌دانند. (جدول ۲).

جدول ۲: فراوانی‌ها و امتیازات انگیزشها و جمع امتیازات هر کدام از آن‌ها در جامعه آماری

رتبه	جمع	امتیازات داده شده	شماره انگیزش شغلی
دهم	۴۴۰	امکان رشد و پیشرفت برای شما در محیط کار	۱
یازدهم	۲۴۸	موفقیت شما در کار	۲
سوم	۵۰۸	ستایش و قدردانی از کار شما	۳
نهم	۴۴۲	وجود انضباط و نظم جدی در محیط کار	۴
پنجم	۴۹۸	وجود تعهد و مسئولیت در محیط کار	۵
دوم	۵۲۰	حقوق و مزایای خوب ناشی از کار	۶
هفتم	۴۶۶	شرایط کاری مناسب	۷
چهارم	۵۰۲	شیوه مطلوب اداره امور، خط مشی، و مقررات سازمان	۸
ششم	۴۷۴	ایجاد روابط دوستانه از طرف مافوق‌ها و زیر دستان	۹
اول	۵۶۴	امنیت شغلی	۱۰
هشتم	۴۶۰	جالب و مورد علاقه بودن نوع کار	۱۱

بحث و نتیجه گیری

ساختار کار کارکنان یک سازمان، یکی از عواملی است که در ارتقای سطح انگیزش و رضایت شغلی آنان نقش مؤثری ایفا می‌نماید. روش‌هایی نظیر گردش شغلی، گسترش شغلی، غنای شغلی و طراحی مجدد مشخصه‌های شغلی، از جمله روش‌های ارتقای سطح انگیزش و رضایت شغلی کارکنان سازمانهاست.

هر یک از روش‌های پیش گفته، ویژگی‌های خاص خود را دارا هستند که از آن میان روش طراحی مجدد مشخصه‌های شغلی، بنا به دلایلی نظیر وجود ابزار مورد نیاز جهت سنجش متغیرهای موجود در مدل مشخصه‌های شغلی و همچنین عینی بودن و سایر پیامدها و نتایج مثبت و با ارزش

آن، از شهرت و اعتبار ویژه‌های برخوردار گردیده است. به همین دلیل، در مقاله حاضر نیز تأکید و تمرکز بر این مدل قرار گرفته است.

تحقیقات زیادی برای شناسایی عوامل اثر گذار بر میزان انگیزش شغلی انسان‌ها انجام گرفته است که از میان آن‌ها نظریه هرزبرگ (۱۹۵۹) شاخص‌ترین است. هرزبرگ در نظریه خود یک سری از عوامل انگیزشی را به عنوان عوامل انگیزاننده و مجموعه‌ای از عوامل انگیزشی دیگر را با عنوان عوامل نگهدارنده و یا بهداشتی معرفی می‌کند.

هر چند محققان دیگر، حقوق، امکان رشد فرد در کار، مقدار خطرپذیری، روابط با زیردستان و مقام و موقعیت شغلی را با عنوان میانجی نام گذاری می‌کنند و معتقدند که این دسته از نیازها، هم در رضایت و هم در نارضایتی شغلی موثرند، ولی نظریه هرزبرگ در زمینه انگیزش شغلی از اعتبار خاصی برخوردار است.

با اینکه نتایج یافته‌های تحقیقی نشان می‌دهد که علیرغم اعتبار نظریه هرزبرگ با قطعیت نمی‌توان انگیزش شغلی را به عوامل انگیزشی یا عوامل بهداشتی به تنهایی نسبت داد، با این همه، با توجه به جایگاه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی معاونت آموزشی ناجا و انتظارات آحاد مردم از آنان مبین این حقیقت است که می‌بایست عوامل انگیزش درونی در مقایسه با عوامل انگیزش بیرونی در اولویت باشد. به همین دلیل توجه به نیازهای این قشر دانشگاهی و ایجاد محیط شغلی مناسب برای آن‌ها از اولویت ویژه‌ای برخوردار است.

به طوری که یادآور شدیم هدف از این تحقیق بررسی انگیزش شغلی اعضای هیئت علمی معاونت آموزشی ناجا بر اساس نظریه هرزبرگ بود. برای نیل به این هدف مقایسه‌های لازم بین انگیزش‌های شغلی و عوامل انگیزشی و بهداشتی اعضای هیئت علمی تحت بررسی و رابطه ویژگی‌های فردی مانند جنسیت، سن و... با عوامل انگیزشی و بهداشتی مورد بررسی قرار گرفت و پس از بررسی همبستگی و رابطه برخی از این متغیرها با همدیگر، مشخص شد که هر یک از عوامل انگیزشی و بهداشتی و مجموعه آن‌ها دارای تاثیرات مختلفی بر انگیزش شغلی و متأثر از ویژگی‌های فردی می‌باشند. اما در مجموع یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که هم عوامل انگیزشی و هم عوامل بهداشتی در ایجاد انگیزش شغلی موثرند به طوری که بین انگیزش شغلی و

عوامل بهداشتی همبستگی ضعیف و مثبت ولی بین انگیزش شغلی و عوامل انگیزشی رابطه ضعیف و منفی و از لحاظ آماری بدون معنا آماری وجود دارد. یعنی اینکه با افزایش عوامل انگیزشی میزان انگیزش شغلی کاهش می‌یابد. همین یافته‌ها همچنین نشان می‌دهند که بین عوامل بهداشتی و انگیزشی شغلی رابطه مثبت ولی بدون معنا آماری مشاهده می‌شود یعنی اینکه با افزایش عوامل بهداشتی میزان انگیزش شغلی نیز قابل افزایش است. بنابراین انگیزش شغلی نه تنها وابسته به هر دو عامل انگیزشی و بهداشتی می‌باشد بلکه بین عوامل بهداشتی و انگیزشی در جامعه تحت بررسی همبستگی و رابطه معناداری در سطح احتمال خطاپذیری ($\alpha=0/05$) وجود دارد که حاکی از این است که تغییرات عوامل انگیزشی و بهداشتی و برعکس در حد بسیاری زیادی (۷۱ درصد) وابسته به همدیگر می‌باشند. نتایج تحقیق حاضر در کل با یافته‌های میدانی که اظهار می‌دارد عوامل انگیزشی و عوامل بهداشتی هر دو منبع انگیزش و رضایت شغلی هستند تا عدم رضایت، همخوانی دارد. نتایج این تحقیق قویاً از نظریه هرزبرگ و مطالعه بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزش شغلی بین اعضای هیئت علمی شاغل در دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان که می‌گوید عوامل انگیزشی منبع و منشأ رضایت و انگیزش شغلی هستند حمایت کرده ولی با یافته‌های هرزبرگ و همکارانش که اظهار می‌دارند عوامل بهداشتی منبع عدم رضایت هستند مخالفت دارد.

نتایج بر اساس اهداف جزئی

۱. ویژگی‌های فردی و انگیزش شغلی: با توجه به نتایج از آنجا که چون مقادیر p تمام عوامل انگیزشی موفقیت، رشد و پیشرفت، نفس کار، شناخت و مسئولیت در سطح احتمال خطاپذیری $\alpha=0/05$ بزرگ‌تر است، بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که بین این متغیرها و سطح تحصیلات رابطه معناداری وجود ندارد. همچنین استنباط می‌شود که رابطه بین نفس کار و سطح تحصیلات بیشتر از سایر عوامل انگیزشی است.

نتایج یافته‌های این تحقیق نشان داد که بین تحصیلات با عوامل انگیزشی و عوامل بهداشتی در سطح احتمال خطاپذیری ($\alpha=0/05$) رابطه معنادار وجود ندارد. نتایج حاصل از این تحقیق با نتایج عسکریان (۱۳۵۵) که اظهار می‌دارد انگیزش شغلی با میزان معلومات و درجه تحصیلات

رابطه دارد، همچنین با مطالعه‌ای با عنوان بررسی عوامل مؤثر در انگیزش شغلی کارکنان ستاد مرکزی بنیاد شهید براساس نظریه دو عاملی هرزبرگ از دیدگاه کارکنان ستاد مذکور توسط جعفر شرف الدین شیرازی در سال ۱۳۷۸ و مطالعه بررسی رضایت شغلی دبیران تربیت بدنی شهرستان اهواز توسط نوربخش مهوش، علی زاده محمود از دانشگاه شهید چمران اهواز و مطالعه رنجبر منصور، وحیدشاهی کورش با عنوان بررسی عوامل مؤثر در رضایت شغلی اعضای هیات علمی دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی مازندران، ۱۳۸۵ همخوانی ندارد. در حالی که این نتایج با یافته‌های اصلاحانی (۱۳۷۵) کورتیس (۱۹۷۶) مرتضوی و ساحلی (۱۳۷۰) و امیرتاش (۱۹۸۲) که بیان می‌دارد بین میزان تحصیلات و رضایت شغلی همبستگی منفی وجود دارد، موافق است.

از تفسیر نتایج چنین استنباط می‌شود که چون مقادیر p تمام عوامل انگیزشی موفقیت، رشد و پیشرفت، نفس کار، شناخت و مسئولیت در سطح احتمال خطاپذیری $\alpha = 0/05$ بزرگ‌تر است، بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که بین این متغیرها و سطح تحصیلات رابطه معناداری وجود ندارد. رابطه بین نفس کار و سطح تحصیلات بیشتر از سایر عوامل انگیزشی است. در حالی که عامل انگیزشی رشد و پیشرفت رابطه معناداری را با سطح تحصیلات نشان نداد. شاید عدم اطمینان اعضای هیات علمی به پیشرفت به خاطر عدم وجود نظام صحیح ارزشیابی باعث شده که این عامل کمترین نقش را در ایجاد انگیزش شغلی داشته باشد. که این امر، خود تحقیقات دیگری لازم دارد. از طرفی، همین نتایج نشان داد که عامل بهداشتی روابط بین همکاران و پس از آن امنیت شغلی بیشترین رابطه را با سطح تحصیلات دارند.

با استناد به یافته‌های این تحقیق مشخص گردید که بین سابقه تدریس و عوامل انگیزشی در جامعه تحت بررسی تفاوت معناداری مشاهده نشد. همچنین بین سابقه تدریس و عوامل بهداشتی تفاوت معناداری به دست نیامد. تحلیل اطلاعات مربوطه نشان داد که همبستگی سابقه تدریس و عوامل انگیزشی مسئولیت بیشتر ولی منفی نسبت به سایر عوامل بود و این امر احتمالاً به این خاطر است که با افزایش سابقه تدریس میزان همبستگی اعضای هیات علمی به عواملی مانند مسئولیت کمتر می‌شود.

از آنجا که بین سابقه تدریس و عوامل بهداشتی همبستگی معنادار ولی منفی به دست آمد

($r=0/133$) شاید بتوان چنین تفسیر کرد که با افزایش سابقه تدریس میزان همبستگی اعضای هیات علمی با عوامل بهداشتی در ایجاد انگیزش شغلی کاهش می‌یابد. این نتایج به دست آمده از همبستگی سن با عامل بهداشتی حقوق و مزایا که یک رابطه منفی بود، با افزایش سن وابستگی اعضای هیات علمی به حقوق و مزایا کاهش می‌یافت را تایید می‌کند. بیشترین مقدار همبستگی منفی متعلق به عامل امنیت شغلی $r=-0/213$ می‌باشد که در سطح احتمال خطاپذیری $\alpha=0/005$ تفاوت منفی معناداری وجود ندارد.

با استناد به یافته‌های این تحقیق روشن شد که بین وضعیت استخدامی و عوامل انگیزشی اعضای هیئت علمی معاونت آموزشی ناجا رابطه معناداری در سطح احتمال خطاپذیری ($\alpha=0/05$) وجود ندارد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که عامل موفقیت و شناخت به ترتیب بیشترین رابطه را با وضعیت استخدامی داشته‌اند. شاید این امر حاکی از این باشد که هر قدر وضعیت استخدامی جامعه تحت بررسی ثابت‌تر بوده است، موفقیت آن‌ها و شناخت آن‌ها نسبت به کار مورد توجه بیش‌تری قرار گرفته است. از طرفی بین وضعیت استخدامی اعضای هیات علمی بیشتر به سیاست و مدیریت می‌اندیشند. همین نتایج نشان دادند که عامل شرایط کاری کمترین رابطه را با امنیت شغلی داشته است.

۲. انگیزش شغلی و عوامل انگیزشی: بر اساس یافته‌های این تحقیق، بین انگیزش شغلی و عوامل انگیزشی در سطح احتمال خطاپذیری ($\alpha=0/05$) همبستگی معناداری وجود ندارد. در طول سال‌های کاری یک فرد، ممکن است درآمد و انگیزه، قدرت ایجاد انگیزش را در فرد از دست بدهد. دیگر عوامل بهداشتی نظیر سیاست‌های سازمانی و ساختار اجرایی، ارتباط با دیگران، عدم امنیت شغلی، حالات فیزیکی شغل و کیفیت اداره به عنوان عوامل کاهنده انگیزش مطرح شده‌اند. علی‌رغم اینکه تئوری هرزبرگ بسیاری از عوامل انگیزاننده و کاهنده انگیزش شغلی را ارائه می‌کند ولی این تئوری قادر به توضیح درست برخی از این عوامل در محیط کار کنان بهداشتی نخواهد بود. (بیرنه، ۲۰۰۶) در مطالعه دیگری که توسط سازمان گالوپ توسط مارکوس بوکینگهام با استفاده از نظریه هرزبرگ، جهت بررسی روش‌های افزایش کارایی افراد به کارگرفته شد، نقش عوامل انگیزاننده در چهارچوب کاری و عملکرد افراد بیشتر از عوامل بهداشتی به نظر می‌رسید.

بهرحال بر اساس این یافته‌ها می‌توان چنین تفسیر کرد که با افزایش عامل انگیزشی میزان

انگیزش شغلی اعضای هیات علمی افزایش نمی‌یابد.

۳. انگیزش شغلی و عوامل بهداشتی: نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که بین انگیزش شغلی و عوامل بهداشتی همبستگی مثبت و غیر معناداری در سطح احتمال خطاپذیری ($\alpha=0/05$) وجود دارد. بنابراین می‌توان چنین تفسیر کرد که با افزایش عوامل بهداشتی میزان انگیزش شغلی افزایش می‌یابد. این یافته در واقع با این قسمت از نظریه هرزبرگ که بیان می‌دارد: انگیزش شغلی وابسته به عوامل بهداشتی نیست همسو نمی‌باشد و شاید به این دلیل که در هر جامعه با توجه به تفاوت‌های فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی، تعیین‌کننده‌های انگیزش شغلی با هم تفاوت دارند. وجود این همبستگی مثبت در واقع پاسخ به سوال این تحقیق که بین مجموعه عوامل بهداشتی و انگیزش شغلی همبستگی معنادار وجود دارد را تایید نمی‌کند. نتایج حاصل این تحقیق با یافته‌های هرزبرگ و همکارانش، پردا و همکارانش، و همچنین باکستون و همکارانش، داینر موافق ولی با یافته‌های صاحب‌الزمانی، امیرتاش، و ناتان که اظهار می‌دارد، سرپرستی و روابط بین افراد ارتباط معناداری با رضایت و انگیزش شغلی دارد تا عدم رضایت همخوانی ندارد.

مطالعه‌ای توسط سوانگ یون و همکاران جهت تحلیل عوامل بهداشتی و انگیزشی در مورد دریافت کنندگان برنامه‌های آموزشی برخط (آن لاین) در یکی از دانشگاه‌های ایالات متحده آمریکا انجام شد. بر اساس نظریه هرزبرگ عوامل انگیزشی مربوط به آنچه که افراد در شغل خود انجام می‌دهند، بوده در حالی که عوامل بهداشتی مربوط به محیط و عوامل پیرامونی شغل می‌باشد. ضعف در تأمین عوامل بهداشتی موجب عدم رضایت شغلی خواهد بود و تأمین این عوامل در یک سطح قابل قبول، لزوماً موجب افزایش سطح رضایت نخواهد شد. در حالیکه تأمین عوامل انگیزشی بر روی سطوح رضایت شغلی تأثیر بسزایی خواهد داشت.

نتایج تحقیق در رابطه با تعیین اولویت عوامل انگیزشی و بهداشتی در انگیزش شغلی جامعه تحت بررسی نشان داد که اولویت بندی این عوامل از دیدگاه اعضای هیات علمی به این صورت است که از ۵ رتبه اول تا پنجم، رتبه‌های اول، دوم، سوم و چهارم مربوط به عوامل بهداشتی می‌باشند. بر اساس این یافته‌ها می‌توان ادعا کرد که اعضای هیئت علمی معاونت آموزشی ناجا عوامل بهداشتی را در ایجاد انگیزش شغلی مهم‌تر می‌دانند.

یافته‌های این تحقیق با نتایج امیرتاش در مورد امنیت شغلی و حقوق و مزایای خوب ناشی از

کار، به عنوان بهداشتی موافق ولی با عامل جالب و مورد توجه با نوع کار(نفس کار) مغایر است. همچنین با یافته‌های مک خجسته و مطالعه بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزش شغلی بین اعضای هیئت علمی شاغل در دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان که حقوق و مزایا و امنیت شغلی (عوامل بهداشتی) را در اولویت قرار می‌دهد موافق است.

در مجموع یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که هم عوامل انگیزشی وهم عوامل بهداشتی در ایجاد انگیزش شغلی مؤثرند ولی این همبستگی و روابط بین انگیزش شغلی و عوامل بهداشتی مثبت و قوی‌تر است. بهر حال نتایج کلی این تحقیق از نظریه هرزبرگ که عوامل انگیزشی را منشأ اصلی انگیزش و رضایت شغلی می‌داند حمایت نمی‌کند اما با یافته‌های هرزبرگ و همکاران که اظهار داشته‌اند که عوامل بهداشتی موجب افزایش انگیزش و رضایت شغلی نمی‌شود، همسو نمی‌باشد.

پیشنهادها:

۱. عوامل مربوط به عوامل زمینه‌ای (بهداشتی) در مقام مقایسه با محتوای شغل (انگیزاننده‌ها) دارای اثر عمیق‌تری در ایجاد انگیزش می‌باشند. بنابراین لازم است در ایجاد انگیزه هیات علمی معاونت آموزشی ناجا این عوامل مورد تاکید بیش‌تری قرار گیرند.
۲. چون ایجاد انگیزه امری فردی، موقعیتی، دائمی، بی‌انتهای، متغیر، پویا، و بسیار پیچیده است، نمی‌توان در زمینه ایجاد انگیزش انسان‌ها قوانین و دستورالعمل‌هایی با قاطعیت و اعتبار کلی وضع کرد. مطلوب آن است که در هر موقعیت ابتدا به شناخت نیازها پرداخت و سپس بر اساس ویژگی‌های فرد و محیط نسبت به ایجاد انگیزش اقدام نمود.
۳. به دلیل نقش بیشتر عوامل بهداشتی در ایجاد انگیزش شغلی، توصیه می‌شود که ضمن توجه به نقش انگیزشی ماهیت کار، فرصت‌های مناسبی جهت پیشرفت و ارتقای این عوامل نظیر امنیت شغلی و حقوق و مزایای خوب در جامعه تحت بررسی فراهم آورند.
۴. با توجه به همبستگی منفی عامل حقوق و مزایا با افزایش سن، توصیه می‌گردد که مدیران و مسئولان سازمان‌های مربوط، ضمن در نظر داشتن این مسئله که پول صرفاً سبب انگیزش نمی‌شود به جنبه‌های نشانه‌ای آن با سایر چیزها مانند احساس باارزش بودن، احترام، برابری، و... توجه ویژه مبذول دارند.

۵. ایجاد روحیه همبستگی گروهی و استقرار یک سیستم ارتباطات موثر به منظور پیشبرد هدف‌های سازمان ضروری به نظر می‌رسد.
۶. با توجه به یافته‌های تحقیق، تحکیم امنیت شغلی در جامعه تحت بررسی می‌تواند به ایجاد انگیزش شغلی منجر شود.
۷. اعمال یک سیستم صحیح و معقول ارزشیابی مبتنی بر عملکردها و پرداخت پاداش‌های مناسب (درونی و بیرونی) با توجه به نیازهای فردی در ایجاد انگیزش شغلی ضروری به نظر می‌رسد.
۸. روشن نمودن هدف‌های سازمانی و مشارکت اساتید در امر تصمیم‌گیری و مشورت با آنان در تهیه برنامه‌ها و هدف‌های سازمانی می‌تواند در علاقمندی و خشنودی شغلی آن‌ها موثر باشد.
۹. بین امنیت شغلی (از نظر وضعیت استخدامی) و عامل شرایط کاری در جامعه آماری تحقیقی به‌عمل آید که در حوزه این تحقیق قرار نگرفته است.
۱۰. بین نحوه ارزشیابی و ایجاد انگیزش در جامعه آماری تحقیقی به‌عمل آید که در حوزه این تحقیق قرار نگرفته است.

منابع

منابع فارسی

- پارسا، احمد (۱۳۸۱). انگیزش و هیجان. تهران، پیام نور، تهران.
- رضائی‌نژاد، رحیم (۱۳۸۱، زمستان). بررسی عوامل نگهدارنده شغلی در بین مربیان تربیت بدنی و ورزش دانشگاه‌های دولتی کشور. پژوهش در علوم ورزشی.
- رنجبر، منصور؛ وحیدشاهی، کورش (۱۳۸۵). بررسی عوامل موثر در رضایت شغلی اعضای هیات علمی دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی مازندران.
- شرف‌الدین شیرازی، جعفر (۱۳۷۸). بررسی عوامل مؤثر در انگیزش شغلی کارکنان ستاد مرکزی بنیاد شهید براساس نظریه دو عاملی هرزبرگ از دیدگاه کارکنان ستاد مذکور.
- عسکریان، مصطفی (۱۳۷۰). مدیریت نیروی انسانی. انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه تربیت معلم، تهران.
- کاشانیان، م (۱۳۷۰). تأثیر روحیه در کار. مقاله‌هایی درباره مبانی رفتار سازمانی و انگیزش. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- گنجی، حمزه (۱۳۷۸). مبانی روان‌شناسی عمومی. تهران: نشر روان.
- مقیم، سیدمحمد (۱۳۸۲). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی.
- نوربخش، مهوش (۱۳۷۶). بررسی انگیزش شغلی اعضای هیئت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی سراسر کشور براساس نظریه هرزبرگ (رساله دکتری) دانشگاه تهران، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران.
- نوربخش، مهوش؛ علی‌زاده، محمود (۱۳۸۳، زمستان). بررسی رضایت شغلی دبیران تربیت بدنی شهرستان اهواز. اهواز: نشریه حرکت (۲۲)، ۱۷۱-۱۸۹.

منابع انگلیسی

- Bessell I, Dicks B, Wysocki A. , Kepner K. (2002)., Understanding motivation: an effective tool for managers. University of Florida Institute of Food and Agricultural Sciences. cited 2004 sep10]. Available from: <http://edis.ifas.ufl.edu/pdffiles/HR/HR01700.pdf>
- Freeman, Walter J. (2007)., Managing for Motivation: Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Its Application to 4-H Leadership. National Intern Report.
- M. Byrne, The implications of Herzberg's, (2006)., «motivation-hygiene» theory for management in the Irish health sector the health care manager, Vol. 25, No. 1. pp. 4-11.
- Marcus Buckingham, (2009)., Motivation-Hygiene Theory, the Motivation to Work, Gallup Organization.
- Seung Yaung chiung, (2005)., Analysing Motivation-Hygiene Factors to Improve Satisfaction Levels of Your Online Programme: 18th annual conference on distance teaching and learning.

