

## فرا ترکیب عوامل موثر بر انگیزش شغلی کارکنان در سازمان ها

نویسنده: معراج جهانگیری<sup>۱</sup>

### چکیده

زمینه

منابع انسانی هر سازمانی از عوامل اصلی تعیین کننده ی موفقیت یک سازمان در رسیدن به اهدافش میباشد. آن چیزی که تعیین کننده و جهت دهنده به رفتار نیروی انسانی در سازمان میباشد، انگیزه ی شغلی آنان میباشد. انگیزه شغلی است که تعیین میکند کارکنان تا چه میزان مایل به رسیدن به اهداف سازمان میباشد. که ما در این مقاله ی فرارزیابی از نوع مروری به بررسی و تبیین عوامل اثر گذار بر روی انگیزش شغلی کارکنان طبق ۲۳ مقاله خواهیم پرداخت

نتیجه گیری

با بررسی ۲۳ مقاله ی مرتبط با انگیزش کارکنان که ۲۰ مورد آن ها در درون ایران صورت گرفت و ۳ مورد دیگر در خارج از ایران، ضمن تبیین مفهوم انگیزش و ضرورت وجود آن در سازمان، عوامل موثر بر آن مشخص شد که شامل مواردی از قبیل، سبک رهبری، پاداش های مالی، محیط شغلی، عوامل روانشناختی و... میباشد

**واژگان کلیدی:** انگیزه، انگیزش شغلی، سازمان، منابع انسانی، مدیریت



**الف. مقاله فراترکیبی چگونه مقاله ای است؟**

روش تحقیق فراترکیب Meta - synthesis یا متاسنتز روشی مبتنی بر مرور سیستماتیک مطالعات کتابخانه ای جهت دستیابی به شناخت عمیق پیرامون پدیده مورد مطالعه است. روش فراترکیب یا متاسنتز یک روش تحقیق کیفی محسوب می شود. با رشد تحقیقات در حوزه های مختلف علوم و مواجه شدن جامعه علمی با انفجار اطلاعات، اندیشمندان در عمل به این نتیجه رسیده اند که اطلاع و تسلط بر تمامی ابعاد یک رشته و به روز بودن در این زمینه تا حدود زیادی امکان پذیر نیست، لذا انجام پژوهش های ترکیبی که عصاره تحقیقات انجام شده در این موضوع خاص را به شیوه نظام مند و علمی فراروی پژوهشگران قرار میدهند، گسترش روزافزون یافته است. در روش فراترکیب زمانی پژوهشگر داده های ثانویه نتایج حاصل از سایر مطالعات را برای پاسخگویی به نتایج خود ترکیب نموده و نتایج جدیدی به دست می آورد. روش فراترکیب در دسته تحقیقات فرامطالعه قرار میگیرد. فرامطالعه یکی از روش هایی است که به منظور بررسی، ترکیب و آسیب شناسی مطالعات پیشین به کار می رود. فرامطالعه دربرگیرنده مجموعه فراتحلیل، فراترکیب، فراروش و فرانظریه است. فراترکیب پژوهشی است که خود به ارزشیابی پژوهش های دیگر می پردازد. از این رو از آن تحت عنوان ارزشیابی ارزشیابی ها یاد می کنند، بنابراین فراترکیب نوعی پژوهش درباره پژوهش های دیگر است، فراترکیب را میتوان مطالعه و بررسی نظام مند پژوهش های گذشته دانست، به طور کلی فراترکیب، به نوعی مطالعه کیفی است که از اطلاعات و یافته های استخراج شده از مطالعات دیگر با موضوع مرتبط و مشابه استفاده می کند، به گفته ای فراترکیب، ترکیب تفسیر تفسیرات داده های اصلی مطالعات منتخب است. (حبیبی، ۱۳۹۸)

الف. انگیزش<sup>۲</sup> چیست؟

اصطلاح انگیزش برای نخستین بار از واژه ی لاتین move که به معنی حرکت است، گرفته شد. (درستی، ۱۳۹۳) انگیزه، در لغت به معنای سبب و دلیل و چیزی است که کسی را به کاری وادار می کند (قادر زاده، ۱۳۹۹) ولی در مورد این که مفهوم انگیزش به چه معنا میباشد نظرات مختلفی وجود دارد که ما در این جدول به ذکر برخی از آن ها می پردازیم.

نام نویسنده	مفهوم انگیزش	ذکر شده در مقاله ی
Arshadi ۲۰۰۷	یک حالت درونی در فرد، که باعث رفتاری در وی می شود که تحقق یک سری اهداف را ممکن میسازد	(طاهری، طهماسبی پور، & صادقی کهمین، ۱۳۹۷)
رایبیز ۱۳۷۸	انگیزش در گرو توانایی فرد و تمایل وی به انجام کاری است تا به این وسیله نیازی را برطرف سازد	(طالب نیا & رجب دری، ۱۳۹۶)
Machado- Taylor ۲۰۱۶	انگیزش یک حالت درونی است که موجب تولید انرژی، تعیین جهت و شدت یک رفتار برای رسیدن به یک نیاز است	(گنجعلی، ۱۳۹۸)
میر کمالی ۱۳۹۳	وجود یا ایجاد حالت برانگیختگی در فرد است که برای تأمین نیازهایش یا دستیافتن به یک هدف معین، رفتاری هدفمند، هدایت شده و مستمر از خود نشان میدهد	(پیش یار، قایمی، & کیخا، ۱۳۹۹)
جاسبی ۱۳۷۶	مفهومی دومانظوره است که از سویی، به محرک رفتار و از سوی دیگر، به نتیجه و هدف رفتار اشاره دارد	(قادر زاده، ۱۳۹۹)
سیدجوادین ۱۳۸۶	حالت درونی و محرومیتی که انسان را به انجام یک سری فعالیت وامی دارد	(درستی، ۱۳۹۳)

<sup>۲</sup> Motivation

& (خراسانی زمانی منش, ۱۳۹۵)	انگیزش به حالت‌های درونی ارگانیک که موجب هدایت رفتار به سوی هدفی خاص میشود گفته می‌شود	سیف ۱۳۸۸
& (فرازی, خامسان, شهیایی زاده, ۱۳۹۷)	انگیزش عامل اصلی هدایت تلاش‌ها و فعالیت‌ها در فرد یا افراد است	Zarabian,F و ۲۰۱۶..
(Dhyan Parashakti, Fahlevi, Ekhsan, & Hadinata, ۲۰۱۹)	انگیزه، تولید کننده ی رفتار انسان است	Sunyoto و ۲۰۱۵...

انگیزش یک فرایند زنجیره ای است که با احساس نیاز شروع می‌شود، سپس خواست را به دنبال می‌آورد و موجب تنش و کنش به سوی اهدافی میشود، که محصول آن، نیل به هدف است. توالی این فرایند ممکن است به ارضای نیاز منجر شود. بنابراین انگیزه‌ها موجب تشویق و تحریک فرد به انجام یک کار یا رفتار می‌شود. (درستی، ۱۳۹۳) پس با توجه به تعاریف مختلفی که در مورد مفهوم انگیزش موجود است میتوان به صورت کلی، انگیزش را یک عامل درونی در انسان تلقی کرد که رفتارهای انسان را در جهت ارضای نیازهای او جهت میدهد.

با توجه به تعاریف مختلف مفهوم انگیزش، میتوان مفاهیم زیر را به انگیزش نسبت داد.



### ب. انگیزش شغلی<sup>۳</sup> چیست؟

در مورد مفهوم انگیزش شغلی نیز تعاریف متفاوتی وجود دارد که البته، همه ی آن ها حول یک محور می چرخند و گویای تعریفی مشخص هستند. تعاریف مختلف مفهوم انگیزش شغلی در جدول زیر قابل مشاهده است.

نام اندیشمند	مفهوم انگیزش شغلی	ذکر شده در مقاله ی
۲۰۰۷ Arshadi	مجموعه ای از نیروهای انرژی بخش است که از درون و ورای وجود شخص نشأت می گیرد و آغازگر رفتار مربوط به کار و تعیین کننده ی شکل، شدت، جهت و مداومت آن است.	(طاهری، طهماسبی پور، & صادقی کهمینه، ۱۳۹۷)
قره خانی و همکاران ۱۳۸۸	به معنای تمایل فرد برای رسیدن به اهداف سازمان است	(خراسانی & زمانی منش، ۱۳۹۵)

<sup>۳</sup> Job motivation

& (خراسانی زمانی منش, ۱۳۹۵)	انگیزش شغلی، نشاندهنده میل و علاقه فرد برای انجام دادن کار، سروسامان دادن به محیط های مادی، معنوی و اجتماعی خود، فائق آمدن بر موانع و رقابت کردن با دیگران از طریق کوشش زیاد برای بهتر انجام دادن کارها است	بیک زاده و همکاران ۱۳۸۹
& (خراسانی زمانی منش, ۱۳۹۵)	انگیزش شغلی را مجموعه ای از نیروهای انرژی بخش میدانند که از درون و ورای وجود شخص ثالث نشأت میگیرد و آغازگر رفتار مربوط به کار و تعیین کننده شکل، جهت، شدت و تداوم آن میباشد.	پیندر ۱۹۹۸
(شیرزاد، بنی سی، & سودارگر، ۱۳۹۶)	نیروهایی که سبب حرکت در مسیر پیشبرد اهداف سازمانی می گردند	De Angelo ۲۰۱۶
(شیرزاد، بنی سی، & سودارگر، ۱۳۹۶)	منظور از انگیزش شغلی، عواملی است که موجب برانگیختن، جهت دادن و تداوم رفتار فرد به شکل مطلوب در ارتباط با موقعیت های شغلی اش قرار میگیرد	آخوندی و... ۲۰۱۱

اگر انگیزش را آن عامل درونی بدانیم که همچنین محرک ای انسان را وادار به حرکت و تلاش در جهت رسیدن به هدف یا اهدافی خاص می نماید، ایجاد این انگیزش در انسان موضوع بحث همه علمای مدیریت می باشد چرا که توجه به آن در افزایش کارایی و حل مسائل مدیریت نقش اساسی و مهمی دارد. برای هر مدیری در سازمان آگاهی از مسئله انگیزش کارکنان که در واقع پی جویی علت و سبب حرکت و رفتارهای اعضا و افراد سازمان است، ضرورت دارد. کنکاش در مسئله انگیزش؛ پاسخ چراهای رفتار آدمی است؛ چرا انسان در سازمان کار می کند؟ چرا بعضی افراد فعال و برخی کم کارند؟ علت علاقه به شغل و بی علاقهگی به کار چیست؟ (قادر زاده، ۱۳۹۹) انگیزش در محیط کار نتیجه ی نهایی تلفیق ویژگی های فردی و ماهیت کار و محیط کار است. (فرازی، خامسان، & شهیابی زاده، ۱۳۹۷) در واقع انگیزش شغلی یکی از ارکان سنتی مطالعات مدیریت منابع انسانی است. یکی از شرایط مهم و اساسی برای رسیدن به هدف در هر کاری، برانگیختن و ایجاد انگیزه در افرادی است که آن

کار را انجام می دهند. (طالب نیا & رجب دری، ۱۳۹۶) بنا به اظهار اقتداری (۲۰۰۱) یکی از وظایف مهم مدیران، انگیزش افراد به همکاری در جهت نیل به هدفهای سازمانی است. انگیزه ها به لحاظ ماهوی دلایل اصلی عمل به شمار می آیند. مدیریت صحیح در سازمانها ایجاب می کند که مدیران به شناخت و پیشبینی انگیزه های نیروی انسانی خود همت گمارند تا بتوانند با ارضای صحیح و به موقع آنان، زمینه فعالیت و بازدهی بیشتر آنان را در جهت اهداف سازمان فراهم نمایند. (علیمردانی، ۱۳۹۸) به نقل از (فرانسیس ۲۰۰۰)

### پ. علت اهمیت انگیزش کارکنان در سازمان ها چیست؟

تغییر در محیط کسب و کار و فضای رقابتی موجب افزایش تقاضای توسعه ی کالاها و کیفیت آن ها شده است. و تغییر تدریجی اقتصاد مبتنی بر تولید به اقتصاد خدمات محور، بسیاری از شرکت ها را به سوری رویکرد متفاوت و جدید در مدیریت کار و کارکنان سوق داده است. (اکبری & صالحی، ۱۳۹۳) به نقل از (جکسون، آلوارز، ۱۹۹۲). سازمان های موفق امروزی در جست و جوی بهترین ها هستند و همواره میکوشند تا بهترین افراد را جذب کرده و از آن ها در راستای تحقق اهداف خود استفاده کنند. چه بسیارند سازمان هایی که بهترین ها را با هزینه های بسیار جذب میکنند اما با مدیریت ناصحیح آن ها را در شرایطی قرار میدهند تا انگیزه آن ها ناپود شود. برای این که نیروی انسانی تبدیل به سرمایه ای ماندگار، ارزشمند و ارزش آفرین برای سازمان شود لازم است تا شرایطی فراهم شود که آن ها با انگیزه ی زیاد به ایفای نقش خود در سازمان پردازند. و با تمام تلاش خود در راستای اهداف سازمان تلاش کنند. (گنجعلی، ۱۳۹۸) رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان استفاده مؤثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون مثل نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات است. در بین این موارد، استفاده از نیروی انسانی از اهمیت زیادی برخوردار است زیرا انسان برخلاف سایر منابع دارای عقل و قدرت انتخاب است و مدیر نمی تواند به سادگی از آن استفاده کند. (خلیلی پور، نداف، & سینایی، ۱۳۹۶) منابع انسانی نه تنها موضوع و هدف هر نوع توسعه ای هستند بلکه اهرم مؤثری در پیشبرد اهداف توسعه ی اقتصادی و اجتماعی نیز میباشند. بنابراین جامعه ای که قصد دارد در مسیر توسعه گام بردارد باید بتواند از نیروی انسانی خویش به نحو احسن استفاده نماید زیرا مهمترین عاملی که سرعت رشد و



توسعه ی اجتماعی را تعیین می کند، منابع انسانی آن جامعه است. انسان نیز موجودی نیازمند و این نیازمندی موجب می شود که او همواره در مسیر ارضای نیازهای متنوع خود به فعالیت بپردازد. از سوی دیگر باید اذعان داشت که نیاز افراد در زمینه های مختلف با یکدیگر متفاوت است و هیچ کار و شغلی را نمیتوان پیدا کرد که بتواند همه ی نیازهای کلیه ی افرادی که به آن میپردازند را تأمین کند. در نتیجه هرچه مدیران بتوانند نیازهای افراد را بهتر بشناسند، در انتخاب نحوه ی برخورد مناسب با آنها موفق تر خواهند بود و اشخاص رضایت بیشتری نسبت به شغل خویش و تعلق خاطر بیشتری به سازمان خواهند داشت و هرچه میزان این تعلق خاطر افزایش یابد، بازده فرد بیشتر شده و این در افزایش بهره وری سازمان اثر مستقیم خواهد گذاشت (یعقوب پور & فاطمی نژاد، ۱۳۹۵) منابع انسانی از مهمترین عوامل تأثیرگذار بر موفقیت یا شکست یک سیستم اجتماعی است. این منابع انسانی هستند که ضامن بقاء، عامل تأثیرگذار و رمز موفقیت یک سیستم هستند، عامل منابع انسانی میتواند منابع فیزیکی و مادی را به هدر داده و یا آن را بارور کند. شاید به جرات بتوان گفت بزرگترین مشکل سازمان های امروزی و چالش آورترین بحرانی که مدیران با آن مواجه هستند، کمی انگیزه و افت مسئولیت پذیری کارکنان است. (علیمردانی، ۱۳۹۸) نظریه پردازان کلید موفقیت سازمانی را مدیریت مؤثر نیروی انسانی میدانند و با وجود حرکت سریع سازمانها به سوی فن آوری، نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و استراتژیک سازمان بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. از این رو جلب رضایت کارکنان و علاقه مند کردن بیشتر آنان به شغل مورد تصدی و در نتیجه برآورده شدن اهداف سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است. (پیش یار، قایمی، & کیخا، ۱۳۹۹) برخورداری از وجود کارکنانی برانگیخته میتواند زمینه را برای رسیدن سازمان به اهدافش فراهم کند. (درستی، ۱۳۹۳) برای این اساس، نقش انسان در سازمان و نوع نگاه به او، سهم بسزایی در موفقیت یا شکست سازمان خواهد داشت. با آغاز هزاره سوم، هر روز نقش منابع انسانی پررنگ تر شده و اکنون از آن به عنوان تنها عامل کسب موفقیت و مزیت رقابتی پایدار در سازمان یاد می شود. (علیچانی & شریفی رهنمو، ۱۳۹۷) به نقل از (هاشمی و پورامین آزاد، ۱۳۹۰). بنابراین توجه به انگیزش کارکنان و کیفیت کار آنان احتمال تحقق آرمان ها و اهداف سازمان را افزایش می دهد. فراهم کردن انگیزه لازم برای انجام کار و توجه به نیروهای انگیزشی کارکنان از جمله مهم ترین و در عین حال پیچیده ترین وظایف سازمان است. (شیرزاد، بنی سی، & سودارگر، ۱۳۹۶) به نقل از (rabin۱۹۹۹) پس به صورت کلی ضرورت توجه به انگیزش کارکنان به صورت زیر قابل تبیین است.



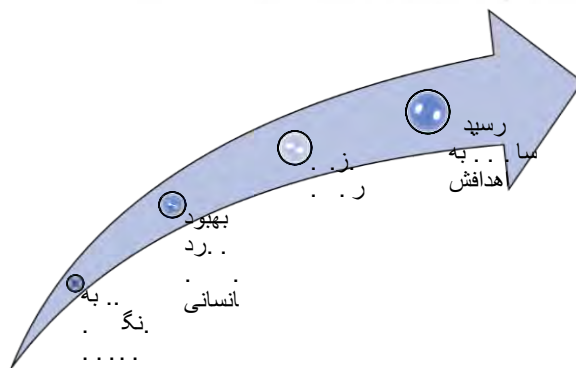
### ت.عواقب بی توجهی به انگیزش کارکنان در سازمان ها چیست

برای رسیدن به اهداف سازمانی باید عوامل انگیزشی را در کارکنان شناسایی و تأمین نمود و این کار دشواری است؛ چرا که انگیزه انسانها به دلیل اختلاف های فردی با هم متفاوت بوده و قبل از هر گونه اقدام انگیزشی باید ویژگیهای شخصیتی افراد شناخته شود. در واقع سیستم انگیزشی شغلی مهمترین عامل تأثیرگذار در موفقیت و عقب ماندگی تلقی گردیده که غفلت از آن موجب هدر رفتن منابع سازمانی می گردد. نتایج یک مطالعه نشان داده است که تنها ۲۰ درصد موفقیت سازمان ها به علت تلاش کارکنان بوده است و ۸۰ درصد دیگر آن به علت انگیزش شغلی آن بوده. و همین مورد چالش بزرگی را برای سازمان

های امروزی در جهت اقدام در برابر نیرو های بی انگیزه به وجود آورده است. (پیش یار، قایمی، & کیخا، ۱۳۹۹) پیامدهای نارضایتی شغلی فقط به سطح روانشناختی و ابعاد فردی محدود نمیشود رقابت ها و ستیزه های صنعتی، اعتصابات، تنبیه و اخراج کارگران، اعمال نظم مستبدانه از طرف مدیریت و مسائل این چنینی، همه محصول عدم رضایت شغلی هستند. (علیمردانی، ۱۳۹۸) یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان ها، شناسایی استعداد های بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه های فراهم نمودن عوامل انگیزش شغلی و عدم ارضای نیازهای کارکنان در سازمان به صورت بازدهی کم، سوددهی پائین و هدفهای تحقق نیافته جلوه گر میشود، زیرا کارکرد کارکنان در رابطه تنگاتنگی با میزان رضایت آنان است. در واقع اگر یک شغل بتواند شرایطی را برای فرد فراهم سازد که نیازهای وی ارضاء شود، در بازدهی او بسیار مؤثر خواهد بود. بدین جهت ارزیابی نیازهای افراد در سازمان و اولویتی که برای هر کدام از آنها قائلند درخور توجه فراوان میباشد. در حقیقت میتوان گفت که وجود تنش و عدم انگیزش شغلی کارکنان میتواند تهدید کننده سلامت جسمی و روانی و کیفیت زندگی و مانع دستیابی به اهداف توسعه فردی و اجتماعی باشد. فقدان یا کمبود انگیزش کارکنان میتواند موجب کاهش میزان حضور در محل کار و کمیت و کیفیت کار، کاهش کارایی و اثربخشی و در نهایت کاهش بهره وری در سازمان گردد. در نتیجه سطح تولید کاهش یافته و سطوح نارضایتی کارکنان از سازمان افزایش می یابد و در نهایت موجب نارضایتی مشتریان و نابودی سازمان میشود. (پیش یار، قایمی، & کیخا، ۱۳۹۹) شاید به جرأت بتوان گفت که بزرگترین مشکل سازمانهای امروزی و چالش برانگیزترین بحرانی که مدیران با آن مواجه هستند، کمی انگیزه و افت مسئولیت پذیری کارکنان میباشد. در این میان، افرادی که دل به کار نمی دهند انگیزه ای برای انجام وظایف خود ندارند، بیشترین آسیب را به اهداف و برنامه های مدیریت وارد می آورند؛ زیرا انگیزه افراد به طور مستقیم با عملکرد و اثر بخشی آن ها ارتباط دارد. (کرم وندی، رحیمی، حسن زاده، & اسلامی، ۱۳۹۸) طبق تحقیق (یعقوب پور & فاطمی نژاد، ۱۳۹۵) کاهش بهره وری، کارایی و روحیه کارکنان، غیبت کاری، تاخیر در کار، ترک خدمت و بازنشستگی زودرس از عوارض دیگری است که نارضایتی کارکنان و فاقد انگیزه ی کار بودن در آن ها باعث می شود.

**ث. فواید توجه به انگیزش کارکنان در سازمان ها چیست؟**

منابع انسانی و دانش مدیریت، امروزه به عنوان سرمایه های مهم و رقابتی سازمان، ظهور پیدا کرده اند و مدیران آگاه به اهمیت منابع انسانی، قادر به ایجاد مزیت رقابتی برای آینده سازمان خواهند بود. این تغییر جایگاه، برای منابع انسانی باعث توجه بیشتر نسبت به ارزش منابع انسانی در جهت توسعه ی نقشه ای استراتژیک شده است. (علیچانی & شریفی رهنمو، ۱۳۹۷) اگر مدیران بتوانند کارکنان خود را به کار تشویق کنند، قادر خواهند بود وظایف مدیریتی خود را به راحتی انجام دهند. (کرم وندی، رحیمی، حسن زاده، & اسلامی، ۱۳۹۸). برای خلق ایده های بکر و بینشهای نوآور و برای پاسخگویی اثربخش به تحولات گستردهای که در محیط صورت میگیرد از کارکنان باانگیزه که مهمترین دارایی نامشهود هر سازمان هستند، استفاده میشود. (خلیلی پور، نداف، & سینایی، ۱۳۹۶) نظریه پردازان کلید موفقیت سازمانی را مدیریت مؤثر نیروی انسانی میدانند و با وجود حرکت سریع سازمان ها به سوی فن آوری، نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و استراتژیک سازمان بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. از این رو جلب رضایت کارکنان و علاقه مند کردن بیشتر آنان به شغل مورد تصدی و در نتیجه برآورده شدن اهداف سازمانی از اهمیت زیادی برخوردار است. انگیزش شغلی در سازمانها دارای مزایای مختلفی مانند نوآوری، کسب رضایت مشتریان، مزیت رقابتی و غیره میباشد. درواقع کارکنان یکدل و باانگیزه هستند که موجب کامیابی سازمان و یا سرازیر شدن سازمان به سوی شکست میشود. بنابراین انگیزش از مهمترین فاکتورهایی است که باعث میشود سازمان در مزیت رقابتی قرار بگیرد و زمینه دستیابی به اهداف سازمانی و ماندگاری کارکنان در فرآیند شغلی خود و همچنین تمرکز بهتر کاری فراهم گردد. (پیش یار، قایمی، & کیخا، ۱۳۹۹) طبق تحقیق (یعقوب پور & فاطمی نژاد، ۱۳۹۵) افزایش کارایی، کاهش غیبت، کاهش جابجایی یا ترک شغل، افزایش سلامتی جسم و روان، افزایش و بهبود عملکرد و افزایش رضایت فردی از پیامدهای دیگر رضایت و انگیزه ی شغلی میباشد.



**بقای  
سازمان**

**ج. نظریه های مربوط به انگیزش کدامند؟**

انگیزش از موضوعات و مفاهیم اساسی در مدیریت سرمایه انسانی بوده و آثار و نوشته های بسیاری در خصوص انگیزش از سوی دانشمندان مختلف مطرح شده که در آن ها هم از نظر تئوریک و هم از نظر تجربی، فنون انگیزشی مورد استفاده توسط مدیران برای بهبود عملکرد افراد مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. (پیش یار، قایمی، & کیخا، ۱۳۹۹) دو مدل دسته بندی برای نظریات مرتبط با انگیزش وجود دارد.

**مدل اول دسته بندی.** می توان آن ها را در سه دسته طبقه بندی کرد.

دسته ی اول. نظریه های محتوایی<sup>۴</sup>..... که بر چیستی انگیزش تأکید دارند  
 دسته ی دوم. نظریه های فرایندی<sup>۵</sup>..... که چگونگی انگیزش را بیان می کنند  
 دسته ی سوم. نظریه های تقویتی<sup>۶</sup> یا تعدیل رفتار..... که بر راه های آموزش یک رفتار آموخته می شود، متمرکز هستند.

یکی از مهم ترین نظریه های محتوایی انگیزش، نظریه ی “آبراهام مازلو” است.

نظریه مازلو<sup>۷</sup>

مازلو، تمامی نیازهای انسان را به صورت یک مثلث که معروف به “هرم شناختی” بوده، از پایین ترین تا بالاترین سطح تقسیم بندی می کند. انگیزه های اصلی انسان مشتمل بر پنج طبقه از هرم است و سایر انگیزه ها هم مربوط به پنج طبقه کلی است. سطح پایین هرم، شامل نیازهای زیستی مانند گرسنگی و تشنگی است که از آن ها با عنوان انگیزه های فیزیولوژیک یاد میشود. ما در درجه اول باید نیازهای فیزیولوژیک را تأمین کنیم، بعد از برطرف شدن نیازهای زیستی، نیازهای ایمنی که شامل غذا و پوشاک هستند، مطرح می شود، اما برای تأمین آن ها در روزهای دیگر هم باید امنیت داشته باشیم. در مرحله بعد، نیازهایی مانند تعلق و عشق وجود دارد که برای مثال می توان از پیوند خوردن با دیگران و مورد قبول

<sup>۴</sup> Content theories

<sup>۵</sup> Process theories

<sup>۶</sup> Reinforcement theories

<sup>۷</sup> Abraham Maslow

آن‌ها واقع شدن نام برد؛ از این رو پس از این که انسان احساس امنیت می‌کند، به تعلق و عشق نیاز دارد. نیازهای مربوط به عزت نفس شامل تحقق یافتن، کسب شایستگی، برتری و مورد تایید قرار گرفتن است. و در نهایت نیاز به خودشکوفایی (قادر زاده، ۱۳۹۹)



نظریه هرزبرگ<sup>۸</sup>

رایج ترین و پرکاربردترین نظریه در مورد انگیزش شغلی نظریه Herzberg می باشد. وی معتقد است که عوامل انگیزشی دو دسته میباشند هستند:

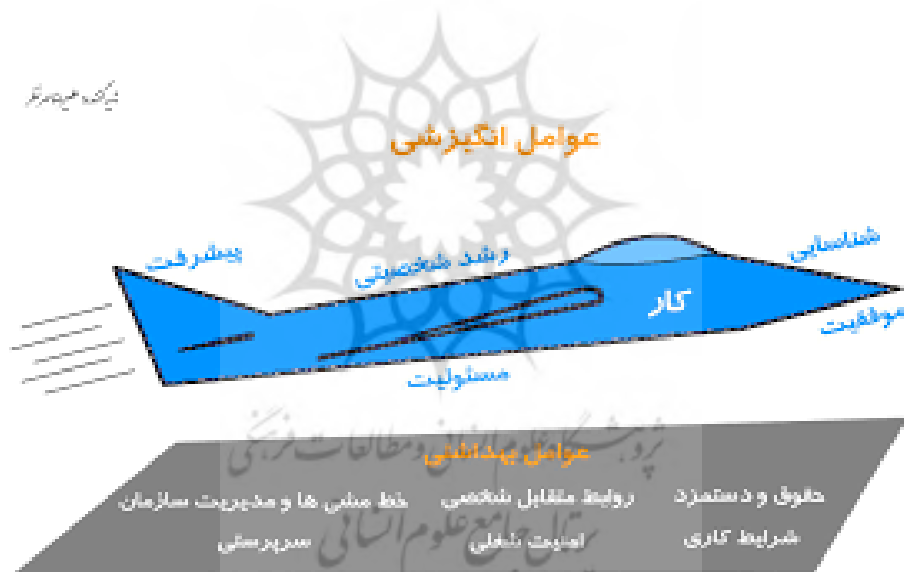
الف. عوامل انگیزشی بیرونی یا عوامل بهداشتی: این عوامل به محیط کار مربوط میشوند. در این گروه عواملی همچون سیاست سازمان، مدیریت، ارتباط بین فردی، حقوق و مزایا، منزلت اجتماعی و امنیت شغلی، نظارت و استقلال، شرایط کاری زندگی اداری و زندگی شخصی مطرح می باشند

ب. عوامل انگیزشی درونی: این عوامل به خود فرد مربوط بوده و شامل مواردی چون موقعیت، شناخت و قدردانی، علاقه مندی به شغل، رقابت، پیشرفت، مسئولیت، رشد قابلیت ها و رشد حرفه ای میباشند.

(کرم و نندی، رحیمی، حسن زاده، & اسلامی، ۱۳۹۸)

<sup>۸</sup> Fredrick Hezberg

هرزبرگ اظهار می دارد علت عدم موفقیت سازمان ها آن است که مدیران روی عوامل، عناصر و شرایطی تکیه می کنند که اصولاً دارای اثر چندانی در ایجاد انگیزش نبوده بلکه تنها حافظ وضع موجود هستند. چنانچه در نظر است که در افراد ایجاد انگیزه گردد، بایستی عواملی به خدمت گرفته شوند که بتوانند در این زمینه مؤثر می باشد. نکته مهم آن است که رضایت و عدم رضایت با تأمین یا عدم تأمین یک سلسله عوامل واحد حادث نمیگردد، این عوامل ممکن است تحت تأثیر شرایط زمانی و مکانی متفاوت باشد. مثلاً حقوق در یک جامعه مرفه ممکن است جزء عوامل ابقاء در جامعه و در دیگر از جمله عوامل انگیزشی محسوب میشود.. در مجموع عوامل ایجادکننده ی انگیزه، سبب اصلی رضایت از کار و عوامل سلامت محیط سبب اصلی نارضایتی از کار میباشند. بنابراین انگیزه ها، تحت عوامل درونی مربوط به محتوای شغل و عوامل بهداشتی تحت عنوان عوامل بیرونی یا همان عوامل ابقاء و مرتبط با محیط و شرایط کاری ذکر می گردد. (یعقوب پور & فاطمی نژاد، ۱۳۹۵)



### مدل دوم دسته بندی

نگرش ها و اندیشه ها ی مدیریتی در زمینه ی انگیزش کارکنان، سه مرحله ی متمایز را طی نموده است.

مرحله اول. نگرش سنتی (مدل ابزاری)



این نگرش ریشه در تفکرات مدیریت علمی تیلور دارد که طبق آن، پاداش مادی تنها راه افزایش انگیزش کارکنان و بهبود بهره‌وری آنان است. بر اساس این نظریه، کارکنان تنها به وسیله پول و مشوق‌های اقتصادی برانگیخته می‌شوند.

مرحله دوم، نگرش روابط انسانی (مدل انسان اجتماعی)

این نظریه حاصل مطالعات هائورن بوده. طبق این نظریه انسان‌ها علاوه بر عوامل مادی توسط عوامل دیگری برانگیخته می‌شوند و انگیزه پیدا می‌کنند. کارهای تکراری و کسالت‌آور موجب کاهش انگیزه کارکنان می‌شود. اما عوامل اجتماعی مانند مشارکت در تصمیم‌گیری سبب افزایش انگیزه کارکنان می‌شود.

مرحله سوم، نگرش منابع انسانی

این نگرش در پاسخ به نقاط ضعف دو نگرش دیگر به وجود آمد. طبق این نظریه، عوامل زیادی قادر به تاثیرگذاری بر رفتار انسان هستند. مانند اهمیت جبران خدمات، روابط اجتماعی با مدیران و همکاران، ماهیت و ویژگی‌های شغل، توازن کار و زندگی، ادراک فرد از محیط کار، نیازها و انتظارات فرد و...

نظریه سلسله مراتب نیازها از مازلو و نظریه انگیزش شغلی هرزبرگ از این نظریه هاست. (گنجعلی، ۱۳۹۸)

از نظریه‌هایی که چگونگی شکل‌گیری انگیزش را تشریح می‌کند نظریه برابری آدامز می‌باشد که چگونگی شکل‌گیری انگیزش را شرح داد اما باید به این نکته توجه کرد که رفتار عادلانه مدیر الزاما احساس عدالت و برابری را در کارکنان ایجاد نمی‌کند؛ چرا که این ادراک کارکنان است که احساسشان را رقم می‌زند. آیا آنها هم همان‌طور که مدیر تصور می‌کند می‌پندارند؟ به همین دلیل نظریه انتظار تالمن، کرت لوین که ویکتور روم (۱۹۶۴) از آن برای ایجاد انگیزش استفاده کرد، برای توضیح فرایند انگیزش مطرح، و بعدها الگوی تکامل یافته‌تر آن که توسط پورتر (۱۹۶۸) ارائه شد بیان می‌کند که انگیزش شخص به میزان علاقه او به منظور دستیابی به نتیجه‌ای خاص و احتمالی بستگی دارد که برای تحقق آن قائل است؛ اما در عین حال علاقه شخص تابع زمان و مکان است.

نظریه مبتنی بر هدف پیتر دراکر

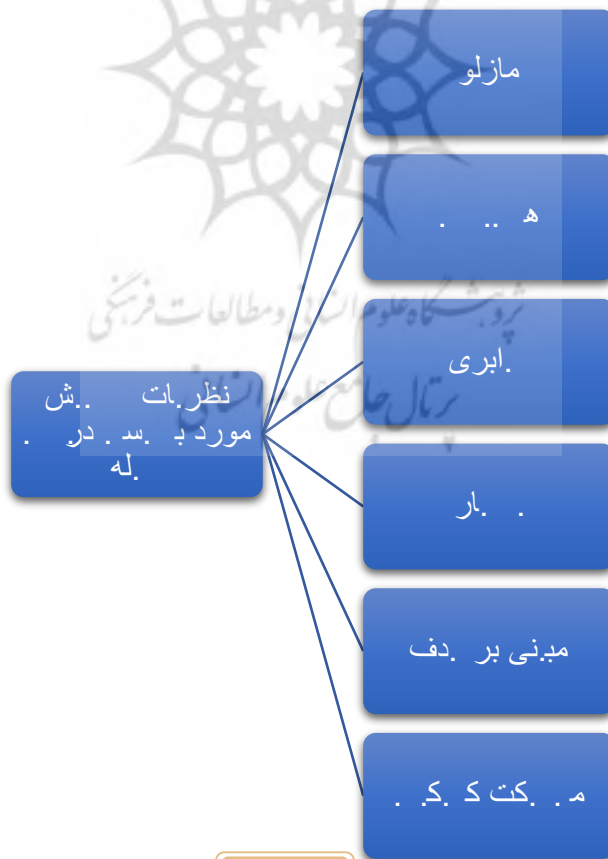
در این مدل به مشارکت کارکنان در تعیین هدف تأکید می‌شود و این هدفها باید قابل لمس، قابل تأیید و قابل سنجش باشد. ارزش مدیریت مبتنی بر هدف در این است که از طریق آن می‌توان اهداف کوچک سازمانی را به صورت اهداف خاص درآورد. در این حالت باید سازمان را به صورت واحدهای کوچک تر درآورد و به همین منظور نیز گروه‌های خودگردان مناسب تر هستند. وجود



سلسله مراتب اهداف باعث می شود که بین اهداف هر سطح از سازمان با اهداف سطح دیگر ارتباط برقرار شود. از نظر فرد کارگر یا کارمند هدف های شخصی یا فردی قابل اجراست. اگر همه ی افراد به اهدافشان برسند، اهداف عمومی نیز محقق می شوند.

#### نظریه مشارکت کارکنان

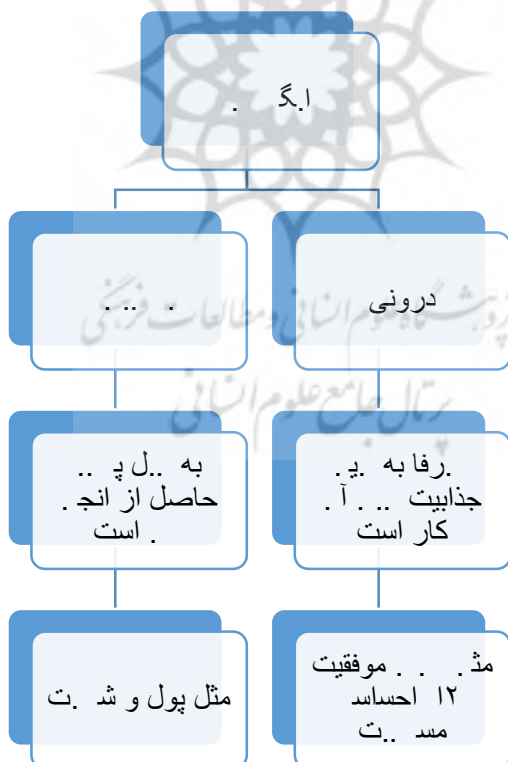
این مفهوم با مدل مدیریت مبتنی بر هدف دراکر در مدیریت رواج یافت و یکی از سبکهای مدیریتی را شکل داد. مقصود از مشارکت کارکنان روش ها و فعالیت هایی است که در زمینه جلب مشارکت کارکنان انجام می شود؛ از جمله این فعالیت ها تصمیم گیری مشارکتی یا مدیریت مشارکتی است. در واقع هدف تشویق و ترغیب کارکنان به دادن تعهد و مشارکت بیشتر در موفقیت سازمان است. کارکنان از آزادی عمل بیشتری برخوردار، و خود کنترل، در سرنوشت خود سهیم هستند و مشارکت می کنند. سازمان به این طریق موجبات انگیزش هرچه بیشتر آنان را فراهم می کند و تعهد کارکنان بیشتر می شود؛ بهره وری افزایش می یابد و رضایت کارکنان بیشتر می شود. (آروند & زارعی، ۱۳۹۷).



**چ. دسته بندی های انگیزش کدامند؟**

به طور کلی انگیزه بر دو نوع درونی و بیرونی است. انگیزش درونی به میل درونی و باطنی فرد به انجام کاری اشاره دارد. یعنی انجام یک کار به دلیل جذابیت ذاتی که آن کار برای فرد دارد نه به دلیل نتایج حاصل از انجام کار. برخی از این عوامل مانند حل مسائل چالشی و پیچیده، نیاز به کسب موفقیت، احساس مسئولیت کردن و...

انگیزش بیرونی یعنی انجام یک کار به دلیل نتایج حاصل از انجام کار می باشد نه صرفاً به دلیل خود آن فعالیت. به عبارت دیگر انگیزش بیرونی حالتی است که در نتیجه ی محرک های بیرونی در فرد شکل می گیرد و موجب تقویت رفتار می شود. مانند پول، قدرت، شهرت و... (گنجعلی، ۱۳۹۸)



## ۲. بحث

## عوامل موثر بر انگیزش کارکنان

مطالعات و تحقیقات بسیاری در مورد عوامل تاثیر گذار بر انگیزش کارکنان صورت گرفته است که ما در ابتدا این موارد را بر اساس مقاله های مورد بررسی قرار گرفته ذکر خواهیم کرد و در انتها همه ی این موارد را در قالب یک جدول طبقه بندی شده ارائه خواهیم کرد.

در مطالعه ای که نصیری پور و همکاران انجام دادند، سه عامل امنیت شغلی، حقوق و دست مزد و فراهم بودن مزایای جانبی کار از مهمترین عوامل بیرونی اثر گذار بر عملکرد کارکنان و سه عامل حساس مسئولیت در کار و مورد علاقه بودن کار و احساس موفقیت در کار مهمترین عوامل درونی اثر گذار بر عملکرد بودند. (کرم وندی، رحیمی، حسن زاده، & اسلامی، ۱۳۹۸)

طبق تحقیق (کرم وندی، رحیمی، حسن زاده، & اسلامی، ۱۳۹۸) تاثیر عوامل بیرونی بر انگیزش کارکنان، بیشتر از عوامل درونی میباشد. پس باید برای افزایش انگیزه شغلی کارکنان از عواملی مانند امنیت شغلی و پاداش های مالی استفاده کرد

(طاهری، طهماسبی پور، & صادقی کهمینه، ۱۳۹۷) به نقل از بهرامی (۲۰۰۵) به این نتیجه رسیدند که بین تمرکز سازمانی و انگیزش شغلی رابطه ی همبستگی منفی وجود دارد.

طبق تحقیق (طاهری، طهماسبی پور، & صادقی کهمینه، ۱۳۹۷) که بر روی کارکنان شرکت گاز بیدلند صورت گرفت، نتایج زیر حاصل شد

۱. بین ساختار سازمانی و انگیزش کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد، به عبارتی هر چه ساختار سازمانی قوی تر باشد، انگیزش شغلی کارکنان بیشتر است.

۲. بین پیچیدگی سازمان و انگیزش شغلی کارکنان رابطه ای وجود ندارد

۳. بین رسمیت سازمان و انگیزش شغلی کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد. این رابطه را میتوان اینگونه تبیین کرد که کارکنان ایرانی به انجام کارهایی که روال آن ها مشخص است تمایل بیشتری دارند

۴. بین میزان تمرکز سازمانی و انگیزش کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد. به این معنی که هر چه تمرکز سازمانی بیشتر شود، انگیزش کارکنان شرکت گاز بیدلند بیشتر می شود

۵. بین جنسیت و انگیزش شغلی رابطه ای وجود ندارد

۶. بین وضعیت تاهل و انگیزش شغلی رابطه معنا دار وجود دارد، به این معنا که انگیزش شغلی افراد متأهل از افراد مجرد بیشتر است.

۷. بین سن و انگیزش شغلی رابطه ای وجود ندارد
۸. وضعیت استخدام و انگیزه شغلی رابطه معنا دار وجود دارد. به این معنا که انگیزش شغلی افراد با استخدام رسمی بیشتر است.
۹. بین سابقه اشتغال و انگیزش شغلی رابطه معنا دار وجود ندارد.
- (طالب نیا & رجب دری, ۱۳۹۶) به نقل از حریری و همکاران (۱۳۹۳) دریافتند که میان انگیزش شغلی و اخلاق اسلامی رابطه معنا دار مثبت وجود دارد.
- طبق تحقیق (طالب نیا & رجب دری, ۱۳۹۶) میان اخلاق حرفه ای و انگیزش کارکنان رابطه مثبت معنا دارد وجود دارد. البته این رابطه در مورد برخی از مولفه های انگیزش مانند اهمیت شغل صدق نکرد (گنجعلی, ۱۳۹۸) به نقل از اورپچاک در مقاله خود عوامل موثر بر انگیزش را در قالب روابط صمیمانه با همکاران، سیستم پاداش منسجم و عادلانه، حقوق و مزایای بالا، امنیت در ابعاد مختلف، شرایط کاری مناسب، با معنی بودن کار، حمایت مسئولان از فرد، سیستم ارزیابی عملکرد عادلانه، تشکر و قدر دانی، کمک در مورد مسائل شخصی و حرفه ای، مشارکت در تمام کارها از طرف تمامی افراد گروه کاری معرفی نمود.
- (گنجعلی, ۱۳۹۸) به نقل از مونت و بارتلت عوامل زیر را بر انگیزش کارکنان موثر دانستند.
- رابطه دوستانه با همکاران، تسهیم اطلاعات سازمانی، رفتار محترمانه مدیران، دریافت بازخورد عملکردی، حمایت مدیر مستقیم، آموزش های بدو استخدام، اطلاع رسانی به کارکنان، توانمند سازی، مشاوره شغلی، شفافیت نقش.
- (گنجعلی, ۱۳۹۸) به نقل از کوواس و دایویک، ذکر کرده است که سرمایه گذاری در حوزه ی آموزش و بهسازی مستمر کارکنان، بر انگیزش آن ها، اثر مثبت می گذارد.
- طبق تحقیق (گنجعلی, ۱۳۹۸) عوامل زیر بر انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه امام صادق (ع) موثر میباشد. پرداخت های نقدی به کارکنان، توسعه ی حرفه ای کارکنان، امنیت شغلی کارکنان، رفتار کارمند مدار مسئولین دانشگاه، پرداخت کمک هزینه به کارکنان، توسعه ی ویژگی های فردی، تامین استعداد ها، مدیریت عملکرد کارکنان
- (علیمردانی, ۱۳۹۸) به نقل از شاتوک و همکاران (۲۰۰۸) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که هفت عامل، پاداش مالی، پشرفت کاری و حرفه ای، آموزش مداوم، زیر ساخت های محل کار، در دسترس بودن منابع، مدیریت و قدردانی و قدرشناسی از جمله عوامل انگیزشی است.
- (علیمردانی, ۱۳۹۸) به نقل از شوانینگر (۲۰۰۸) به این نتیجه رسیدند که تغییر مثبت در محیط کاری باعث افزایش انگیزش کارکنان می شود.

(علیمردانی، ۱۳۹۸) به نقل از نودا(۲۰۱۰) عوامل موثر در انگیزش را موارد زیر دانست.

تشویق و تنبیه، پیشرفت های کاری و شغلی، انتظارات خارجی، علایق شناختی، فرصت های آموزشی، شأن و منزلت و حرمت اجتماعی بالای شغل، حاکمیت روابط انسانی، آزادی عمل و امکان پیشرفت در آن، وجود مالکیت روانی، وجود مشاورانی خبره جهت مشورت و برنامه ریزی

(علیمردانی، ۱۳۹۸) در مورد عوامل موثر بر انگیزش کارکنان بانک به نتایج زیر دست یافت

۱. جنسیت و تاهل رابطه ی معنا داری با انگیزش شغلی ندارند

۲. وضعیت استخدامی، رابطه معنا داری با انگیزه کارکنان ندارد.

۳. بین عوامل سازمانی و انگیزش کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد.

۴. بین عوامل روانشناختی و انگیزش رابطه مستقیم وجود دارد

۵. بین دانش و مهارت های شغلی با انگیزش شغلی رابطه مستقیم وجود دارد

۶. بین عوامل القانات اجتماعی و قضاوت های سازمانی با انگیزش رابطه معنا دار وجود دارد

۷. بین عوامل مدیریتی و انگیزش کارکنان رابطه مثبت و معنا دارد وجود دارد

(اصفهانى اصل & صداقت جو، ۱۳۹۴) به نقل از المینتیسیر و همکاران(۲۰۱۳) در پژوهشی به این

نتیجه رسیدند که میان رهبری تحول گرا و انگیزش کارکنان رابطه معنا دار وجود دارد

طبق تحقیق (اصفهانى اصل & صداقت جو، ۱۳۹۴) موارد زیر با انگیزش شغلی کارکنان زن

در دانشگاه آزاد واحد اندیمشک رابطه ی معنا دار دارند

۱. سبک رهبری

۲. عدالت سازمانی

۳. توانمندسازی روانشناختی

(پیش یار، قایمی، & کیخا، ۱۳۹۹) به نقل از دیدگاه حکمن و اولدهام، مهمترین عوامل ایجاد انگیزش شغلی شامل تنوع مهارت، هویت شغل، اهمیت شغل، استقلال و بازخورد شغل است. به زعم

آنها، وجود این موارد زمینه انگیزش شغلی کارکنان را فراهم کرده است

(پیش یاره قایمی, & کیخا, ۱۳۹۹) به نقل از حبیبی (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان "بررسی رابطه ویژگیهای شغلی و انگیزش در محیطهای آموزشی" رابطه مستقیم بین ویژگیهای شغلی تنوع مهارت، ماهیت کار، آزادی عمل و بازخورد با انگیزش تأیید و رابطه مستقیم اهمیت کار و انگیزش رد میشود.

(پیش یاره قایمی, & کیخا, ۱۳۹۹) به نقل از رفیعی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی جهت بررسی ماهیت شغلی و انگیزش شغلی بین "کارکنان بیمارستانهای شهر اصفهان" حاکی از این است که بین ماهیت شغل و انگیزش شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد

(پیش یاره قایمی, & کیخا, ۱۳۹۹) در تحقیق خود بر روی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس به این نتیجه رسیدند که میان انگیزش شغلی و ماهیت شغلی، رابطه ی معنا دار وجود دارد.

(قادر زاده, ۱۳۹۹) در تحقیق خود متوجه شد رابطه بین اخلاق حرفه‌ای با انگیزه کارکنان و چابکی سازمانی مثبت و معنادار است

(علیجانی & شریفی رهنمو, ۱۳۹۷) به نقل از مولایی (۱۳۹۵) به این نتیجه دست یافت که بین سبک رهبری رابطه مدار با عملکرد کارکنان همبستگی معناداری وجود دارد که همین امر باعث ایجاد انگیزه در بین کارکنان شده است.

(علیجانی & شریفی رهنمو, ۱۳۹۷) در پژوهش خود بر روی پرسنل نیروی انتظامی، به عوامل زیر در رابطه با تاثیر بر روی انگیزش کارکنان اشاره کرده اند

۱. اعتماد سازی مدیران ۲. مشارکت جویی مدیران ۳. خود کنترل خواهی مدیران

(سید عامری, ۱۳۹۴) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که میان انگیزش کارکنان و رفتار اخلاقی، رابطه مستقیم وجود دارد

(درستی, ۱۳۹۳) در تحقیق خود بر روی کارکنان دانشگاه آزاد شوشتر به این نتیجه رسید که عوامل زیر بر انگیزش کارکنان تاثیر گذار هستند

۱. پول ۲. شهرت ۳. تناسب حقوق با کار ۴. امکانات رفاهی شرکت ۵. مشارکت در امور شرکت ۶. تفویض اختیار

۷. امنیت شغلی ۸. همکاری بین کارکنان

(اکبری & صالحی, ۱۳۹۳) به نقل از یعقوبی (۱۳۸۹) به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول آفرین، باعث افزایش انگیزش کارکنان میشود.

(اکبری & صالحی, ۱۳۹۳) در تحقیق خود با کارکنان شرکت سایپا، به این نتیجه رسیدند، که رهبری تحول آفرین سبب افزایش انگیزه کارکنان میشود

(دلگرم, حیدری کلد، & علیزاده, ۱۳۹۵) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که میان نوآوری شغلی و انگیزش کارکنان رابطه‌ی معنا دار وجود دارد.

(خراسانی & زمانی منش, ۱۳۹۵) به نقل از ایمران و همکارانش (۲۰۱۱) به این نتیجه رسیدند که میان یادگیری سازمانی و انگیزش شغلی، رابطه‌ی معنا دار وجود دارد

(خراسانی & زمانی منش, ۱۳۹۵) به نقل از دایمس و همکاران (۲۰۱۵) به این نتیجه دست یافتند که میان انگیزش شغلی و حمایت از تیم‌های یادگیرنده رابطه معنادار مثبت وجود دارد

(خراسانی & زمانی منش, ۱۳۹۵) به نقل از بهاتی و همکارانش (۲۰۱۶) به این نتیجه دست یافتند که میان انگیزش شغلی و معنویت اسلامی و پاداش و مجازات و عدالت قاطعانه و ترغیب به یادگیری، رابطه‌ی معنا دار مثبت وجود دارد

(خراسانی & زمانی منش, ۱۳۹۵) در تحقیق خود با کارکنان شهرداری، به این نتیجه دست یافت که میان انگیزش شغلی و یادگیری سازمانی، رابطه مستقیم وجود دارد

(یعقوب پور & فاطمی نژاد, ۱۳۹۵) در تحقیق خود با کارکنان شرکت بیمه پاسارگاد به این نتیجه دست یافتند که میان انگیزش شغلی رضایت از شغل، رابطه‌ی مستقیم وجود دارد

(شیرزاد، بنی سی، & سودارگر, ۱۳۹۶) در تحقیق خود بر روی کارکنان هتل به این نتیجه دست یافتند که میان انگیزش شغلی و رضایت شغلی رابطه مستقیم معنا دار وجود دارد

(خلیلی پور، نداف، & سینایی, ۱۳۹۶) در تحقیق خود بر روی کارکنان شرکت آب فاضلاب اهواز نشان داد که معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد بر انگیزش درونی برای مشارکت در تعیین هدف و انگیزش بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف تأثیر معناداری دارند. ولی این رابطه در مورد معیارهای مالی برقرار نشد

(سوکی & کاظمی، ۱۳۹۷) در تحقیق خود بر روی کارکنان بهزیستی نشان داد آموزش کیفیت زندگی بر افزایش انگیزش شغلی و خرده مقیاس های ماهیت شغلی، جو سازمانی و تفاوت های فردی تأثیر معنادار دارد

(Dhyan Parashakti, Fahlevi, Ekhsan, & Hadinata, ۲۰۱۹)

در تحقیق خود بر روی کارکنان بیمارستان نشان دادند که میان عوامل زیر با انگیزش شغلی، رابطه ی مستقیم معنا دار وجود دارد.

۱. عملکرد شغلی ۲. محیط کار ۳. صلاحیت کارکنان

(Fonseca Da Costa Guterresaa & and Rofiatyb , ۲۰۲۰)

در تحقیق خود ثابت کردند میان نحوه رهبری کردن و انگیزش شغلی کارکنان، رابطه معنا دار وجود دارد

(Lorincová , Štarchonˇ , Weberová , Hitka , & Lipoldová , ۲۰۱۹)

در تحقیق خود ثابت کردند که میان جنسیت کارکنان و میزان انگیزش شغلی آن ها، رابطه ی معناداری وجود ندارد.

پس به صورت کلی با توجه به ۲۳ مقاله ی بررسی شده، عوامل اثر گذار بر روی انگیزش کارکنان را به صورت زیر میتوان نمایش داد

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## نتیجه گیری

با توجه به تغییراتی که پیوسته در جهان در حال رخ دادن است، سازمان ها نیز باید بتوانند خود را با این تغییرات وفق دهند تا بتوانند پایدار باقی بمانند. وظیفه ی ایجاد تغییر در سازمان و هدایت آن توسط مدیران صورت میگیرد. از آن جایی که یکی از منابع اصلی سازمان، منابع انسانی آن میباشد، مدیران باید بتوانند از این منابع بهترین استفاده را بکنند تا بتوانند سازمان را به اهدافش برسانند. برای این که بتوان بر رفتار کارکنان و نیروی انسانی تسلط داشت باید بر انگیزه های رفتار ها، آشنا شد و سعی در



تاثیر گذاری بر آنان کرد. از این رو واجب است بر مدیران که بر عوامل موثر بر انگیزش شغلی کارکنان مسلط شوند و از این عوامل در جهت رسیدن سازمان به اهدافش استفاده کرد. که ما در این

احساس موفقیت در کار	احساس مسئولیت	پاداش های جانی	استخدام رسمی	امنیت شغلی	افزایش یادگیری شغلی	پاداش های مالی	مشارکت در تصمیم گیری	محیط کار	سبک رهبری
تشکر و قدردانی	حمایت مدیران	شرایط کاری مناسب	عدالت در پاداش دهی	روابط صمیمانه با همکاران	اخلاق حرفه ای	اخلاق اسلامی	میزان تمرکز سازمانی	میزان رسمیت سازمان	ساختار سازمانی
زیرساخت های محل کار	پیشرفت و ارتقای شغلی	بهبودی توانایی های کارکنان	شفافیت نقش	مشاوره شغلی	آموزش بدو استخدام	دریافت بازخورد عملکردی	رفتار محترمانه مدیران	تسهیم اطلاعات سازمانی	کمک به حل مسائل شخصی و حرفه ای
قضایات های سازمانی	القائات اجتماعی	عوامل سازمانی	آزادی عمل	حاکمیت روابط انسانی	شان و منزلت اجتماعی	علاقه شناختی	انتظارات خارجی	تغییر مثبت در محیط کار	در دسترس بودن منابع
تناسب حقوق و کار	رفتار اخلاقی	خود کنترل خواهی مدیران	اعتماد سازی مدیران	ماهیت شغل	استقلال شغل	اهمیت شغل	هویت شغل	عدالت سازمانی	عوامل مدیریتی
				صلاحیت کارکنان	عملکرد شغلی	آموزش کیفیت زندگی	رضایت شغلی	تفویض اختیار توسط مدیران	امکانات رفاهی سازمان

در مقاله ی مروری این عوامل را شرح دادیم تا مدیران بتوانند از آن ها استفاده ی مفید کنند..

## منابع و ماخذ

Dhyan Parashakti, R., Fahlevi, M., Ekhsan, M., & Hadinata, A. (۲۰۱۹). The Influence of Work Environment and Competence on Motivation and Its Impact on Employee Performance in Health Sector. *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume ۱۳۵, ۲۵۹-۲۶۷.

Fonseca Da Costa Guterresaa, L., & and Rofiatyb , A. (۲۰۲۰). The role of work motivation as a mediator on the influence of education-training and leadership style on employee performance. *Management Science Letters* 10, ۱۴۹۷-۱۵۰۴.

Lorincová , S., Štarchonˇ , P., Weberová , D., Hitka , M., & Lipoldová , M. (۲۰۱۹). Employee Motivation as a Tool to Achieve Sustainability of Business Processes. *Sustainability* , ۱-۱۵.

آروند، ح. و زارعی، م. (۱۳۹۷). طراحی و تبیین الگوی انگیزش مناسب یگان های نظامی تیم محور. فصلنامه مدیریت و پژوهش های دفاعی، سال هفدهم، شماره ۱۶، ۸۳-۱۰۲.

اصفهانى اصل، م. و صداقت جو، م. (۱۳۹۴). رابطه ی سبک رهبری و عدالت سازمانی و توانمندسازی روانشناختی با انگیزش شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان زن. فصلنامه ی علمی پژوهشی زن و فرهنگ، سال ششم، شماره ۲۴، ۸۱-۹۴.

اکبری، م. و صالحی، ک. (۱۳۹۳). بررسی رابطه ی سبک رهبری تحول آفرین مدیران با اثر بخشی، انگیزش و رضایت کارکنان. فصلنامه ی پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، سال ششم، شماره ۴، ۱۲۹-۱۵۵.

پیش یار، ف. و قایمی، ف. و کیخا، ا. (۱۳۹۹). تبیین رابطه بین ویژگی های شغل و انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس. مجله جغرافیا و روابط انسانی، دوره سوم، شماره ۱، ۱۱۳-۱۳۱.

حیبی، آ. (۱۳۹۸، ۵، ۱۰). پارس مدیر. بازیابی از پارس مدیر: <https://parsmodir.com/db/research/meta-synthesis.php>

خراسانی، ا. و زمانی منش، ح. (۱۳۹۵). نقش انگیزش شغلی در یادگیری سازمانی و توانمندسازی روانشناختی در راستای بهبود عملکرد اقتصادی کارکنان شهرداری. فصلنامه علمی- پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، سال پنجم، شماره ۱۹، ۹۷-۱۱۱.

خلیلی پوره ح، نداف م، & سینایی ح. (۱۳۹۶). تأثیر معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد بر انگیزش کارکنان برای مشارکت در تعیین هدف و عملکرد شغلی. مجله چشم انداز مدیریت دولتی، سال نامشخص، شماره ۳۲، ۱۲۷-۱۵۳.

درستی، ا. (۱۳۹۳). عوامل جامعه شناختی موثر بر انگیزش کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شوشتر. فصلنامه تخصصی علوم اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر، سال هشتم، شماره ۲، ۲۴۳-۲۶۲.

دلگرم، م، حیدری کلده، س، و & علیزاده، ر. (۱۳۹۵). بررسی انگیزش کارکنان جمعیت هلال احمر استان تهران در نوآوری شغلی. مجله اصول بهداشت روانی، ویژه نامه سومین کنفرانس بین المللی روانشناسی و علوم تربیتی، ۵۳۴-۵۳۶.

سوکی، س، و & کاظمی، م. (۱۳۹۷). بررسی اثربخشی آموزش کیفیت زندگی بر انگیزش شغلی کارکنان اداره بهزیستی. مجله دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی مشهد، سال ۶۱، شماره ۶، ۱۳۴۱-۱۳۴۷.

سید عامری، م. (۱۳۹۴). تبیین فراگرد انگیزش (عوامل انگیزاننده) و ارتباط آن با رفتار اخلاقی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی. مطالعات مدیریت ورزشی، سال نامشخص، شماره ۲۱، ۱۳۵-۱۵۰.

شیرزاده، ب، بنی سی، پ، و & سودارگر، ا. (۱۳۹۶). رابطه انگیزش شغلی با رضایت شغلی در کارکنان هتل. مجله مطالعات روان شناسی صنعتی و سازمانی دانشگاه شهید چمران اهواز، سال چهارم، شماره ۲، ۷۵-۸۴.

طالب نیا، ق، و & رجب دری، ح. (۱۳۹۶). بررسی تاثیر اخلاق حرفه ای بر انگیزش کارکنان. فصلنامه علمی-ترویجی در حوزه ی اخلاق، سال هفتم، شماره ۲۵، ۷۷-۱۰۱.

طاهری، ع، طهماسبی پوره، ن، و & صادقی کهمینه، م. (۱۳۹۷). بررسی رابطه ی ساختار سازمانی با انگیزش شغلی کارکنان شرکت گاز بیدلند. فصلنامه ی علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال نهم، شماره ۳، ۲۰۱-۲۲۰.

علیچانی، م، و & شریفی رهنمو، س. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین سبک مدیریت رابطه مدار با انگیزش شغلی کارکنان (بررسی موردی فرماندهی انتظامی شهرستان همدان). فصلنامه علمی تخصصی دانش انتظامی همدان، سال پنجم، شماره هفدهم، ۲۳-۳۹.

علیمردانی، ا. (۱۳۹۸). بررسی عوامل فردی و سازمانی موثر بر انگیزش کارکنان بانک. فصلنامه علمی تخصصی مطالعات کاربردی در علوم اجتماعی و جامعه شناسی، سال دوم، شماره ۶، ۲۱-۳۰.

فرازی، ف، خامسان، ا، و & شهیایی زاده، ف. (۱۳۹۷). رابطه بین نیازهای خانوادگی و انگیزش شغلی با فشار روانی شغلی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهر بیرجند. ماهنامه سلامت کار ایران، دوره ۱۵، شماره ۲، ۹۰-۱۰۰.

قادر زاده، د. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر اخلاق حرفه‌ای مدیران با انگیزش کارکنان و چابکی سازمان (مطالعه موردی شرکت پگاه آذربایجان غربی). فصلنامه ی جهان نوین، سال سوم، شماره ۱۱، ۱۴-۲۸.

کرم وندی، ف.، رحیمی، م.، حسن زاده، ا.، & اسلامی، ا. (۱۳۹۸). بررسی عوامل درونی و بیرونی انگیزش شغلی کارکنان شبکه بهداشت و درمان کوهدشت در سال ۱۳۹۷. مجله تحقیقات نظام سلامت، دوره ۱۵، شماره ۴، ۲۸۸-۲۹۵.

کنجعلی، ا. (۱۳۹۸). طراحی الگوی انگیزش کارکنان دانشگاه با روش پژوهش ترکیبی. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره چهارم، شماره ۳، ۶۱-۸۷.

یعقوب پور، س.، & فاطمی نژاد، م. (۱۳۹۵). رابطه رضایت شغلی با انگیزش کارکنان با مدل دوعاملی هرزبرگ. فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال هشتم، شماره ۱، ۲۶۳-۲۸۲.

