

## بررسی تأثیر انگیزه بر عملکرد کارکنان<sup>۱</sup>

دکتر علیرضا جبه‌دار<sup>۲</sup>

سرهنگ دوم فریدون اسماعیل‌پور<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف این مقاله شناسایی تأثیر عوامل انگیزشی و بهداشتی برگرفته از نظریه فردریک هرزبرگ بر عملکرد کارکنان است. این پژوهش با روش توصیفی-پیمایشی انجام گرفته است. جامعه آماری ۱۳۰ نفر از کارکنانی هستند که حداقل پنج سال سابقه کار مفید در بازرسی دارند و همه آنها به عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند؛ لذا نمونه‌گیری به صورت تمام شماری انجام شده است. ابزار سنجش در این تحقیق، پرسشنامه محقق‌ساخته و ۲۹ سؤال بوده و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون رگرسیون و به منظور اولویت‌بندی میزان تأثیر متغیرها از آزمون فریدمن استفاده شده است. نتایج آزمون همبستگی نشان می‌دهد که عوامل انگیزشی و بهداشتی بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار، و این تأثیر به صورت مستقیم است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که میزان تأثیر عوامل انگیزشی و بهداشتی بر عملکرد یکسان نیست و از نظر پاسخ دهندگان، عوامل انگیزشی بر عملکرد کارکنان تأثیرگذاری بیشتری دارد. از طرفی نتایج آزمون فریدمن نشان می‌دهد شاخص موفقیت در کار با رتبه میانگین ۳،۵۵ از بین شاخصهای انگیزش و شاخص چگونگی سرپرستی با رتبه میانگین ۳،۶۸ از بین شاخصهای بهداشتی دارای بیشترین تأثیر است.

### واژگان کلیدی

تأثیر انگیزه بر عملکرد، حوزه عملکرد کارکنان، عوامل انگیزشی، عوامل بهداشتی.

۱. تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۱/۱۸، تاریخ پذیرش: ۱۳۸۹/۳/۱۹

۲. استاد یار دانشگاه علوم انتظامی Email: bazresi\_dtk@yahoo.com

۳. کارشناس ارشد مدیریت انتظامی

## مقدمه

در وضعیت فضای رقابتی امروز و اهمیتی که سازمانها در دستیابی به اهداف از خودنشان می‌دهند، فراگیری روشهای ایجاد انگیزه در افراد از جمله موضوعات مهمی است که هر مدیر باید به آن توجه کند (هلر<sup>۱</sup>، ۱۳۸۳: ۵).

بازرسی در راستای اجرای وظایف قانونی خود مترصد ایجاد فضایی مناسب به منظور پرورش و تربیت کارکنانی با انگیزه است تا به کمک آنان، ضمن رعایت حقوق شهروندان، پاسخگوی انتظارات نظام و جامعه اسلامی در حیطه مأموریت‌های محول باشد. این مهم بدون وجود محیطی جذاب و کارکنانی شاداب، فعال، پویا محقق نخواهد شد. از آنجا که عوامل متعددی در انگیزش کارکنان تأثیرگذار است این پژوهش براساس نظریه هرزبرگ میزان تأثیر عوامل انگیزاننده اعم از عوامل بهداشتی و انگیزشی و نسبت آن بر عملکرد کارکنان بازرسی را مورد بررسی قرار داده است تا مشخص سازد هر یک از عوامل یاد شده چه اندازه بر عملکرد تأثیر دارد و کدامیک اولویت بیشتری دارد. از آنجا که پیشنهاد‌های هر پژوهش و از جمله این تحقیق، براساس اولویت‌های تحلیلی آماری استنباط شده از جامعه نمونه باشد به این مهم نیز توجه شده است. موضوع انگیزش کارکنان، مسئله‌ای است که در صورت توجه به آن می‌توان به آینده روشن سازمان امیدوار بود.

نتایج نهایی و یافته‌های این پژوهش می‌تواند مدیران را در جذب و نگهداری کارکنان، ایجاد روند شایسته سالاری، مدیریت مشارکتی، شناخت علل و انگیزه‌های رفتاری کارکنان یاری کند و بهره‌وری بهتر و افزایش انگیزه کارکنان را به ارمغان بیاورد.

### ۱. مسئله تحقیق

در تشکیل هر سازمان عوامل مختلفی نقش دارد. مهمترین آن منابع انسانی است که در جهت رسیدن به اهداف و خواسته‌های سازمان، نقش تعیین کننده‌ای دارد، آنچه منابع انسانی سازمان را تحریک و تقویت می‌کند تا در جهت برنامه‌های تدوین شده حرکت کند، عاملی جز انگیزه نیست.

شناخت دقیق عوامل مؤثر بر انگیزش و توجه به آن باعث بهبود عملکرد و بهره‌وری می‌شود و همین مسئله اهمیت شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزه را در کارکنان نمایان می‌سازد.

شناخت مسائل انگیزشی کارکنان به منظور بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری سازمان به بهبود کاربرد منابع انسانی سازمانی کمک شایانی می‌کند. کارمندی که در اثر کار در یک بخش سازمان دچار افسردگی می‌شود، ممکن است که در قسمت دیگر بازدهی و بهره‌وری زیادی داشته باشد.

از جمله مباحث مهمی که امروزه مورد توجه دانشمندان علم مدیریت قرار گرفته رابطه بین میزان انگیزه و عملکرد است. شناخت عوامل انگیزشی در سازمان موجب افزایش کارایی و بهره‌وری مؤثر و عدم توجه به این مهم باعث عدم تحقق اهداف سازمان می‌شود. محدودیت منابع در دسترس، افزایش جمعیت و رشد نیازها و خواسته‌های بشر باعث شده است تا دست‌اندرکاران عرصه اقتصاد، سیاست و مدیریت جامعه و سازمانها، افزایش بهره‌وری را در اولویت برنامه‌های خود قرار دهند (طاهری، ۱۳۸۶: ۱۷). از این رو شناخت عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری از آرمانهای اصلی پژوهشگران در این زمینه بوده است. فقط مدیرانی می‌توانند موجبات ارضای مراتب بیشتر کارکنان تحت نظارت خود را فراهم سازند که فضای روانی مناسبی را در درون سازمان به‌وجود آورده باشند (هاگمن، ترجمه گودرزی، ۱۳۸۴: ۸).

مهمترین عاملی که بر بهره‌وری نیروی کار تأثیر دارد، «انگیزه نیروی کار» در کار است. (طاهری، ۱۳۸۶: ۱۸۹) و اینکه بعضی از افراد دارای انگیزه نیرومندی هستند و برخی دیگر آن انگیزه را ندارند (رابینز، ترجمه پارسائیان، ۱۳۸۵: ۳۲۵).

کافی نبودن انگیزه بر عملکرد فرد، تأثیرگذار است و موجب کاهش همکاری و تضعیف اعتماد به نفس می‌شود؛ لذا برای تحقق اهداف سازمان باید وضعیت مناسبی فراهم گردد. این مقاله با تکیه بر نظریه دو عاملی هرزبرگ، عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان بازرسی را شناسایی کرده، و سپس میزان تأثیر آن را عملکرد مورد بررسی قرار داده و در پی پاسخگویی به سؤالات ذیل است:

آیا بین عوامل انگیزشی و بهداشتی؛ عملکرد کارکنان بازرسی رابطه معنا داری وجود

دارد؟

آیا هر یک از عوامل بهداشتی وانگیزشی به یک نسبت بر عملکرد کارکنان بازرسی تأثیر دارد؟

## ۲. تعاریف و مبانی نظری

### ۲-۱. انگیزه<sup>۱</sup>

انگیزه محرک درونی است که برای انسان حالت یا وضعیتی را به وجود می آورد که ایجاد شوق و رسیدن به چیزی یا کاری و یا درک عقیده‌ای را موجب می‌گردد. بنابراین انگیزه نیاز یا خواست ویژه ای است که انگیزش را موجب می‌شود (بلانچارد، ۱۳۷۸: ۴۶).

انگیزش<sup>۲</sup> شدت تمایل برای رفتار است. علاوه بر این می‌توان گفت که انگیزش، آن دسته فرایندهای روانی است که سبب برانگیختن هدایت و پایداری اعمال خود خواسته‌ای می‌شود که در جهت هدف باشد.

محققانی همچون میلر<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) و نیومن<sup>۴</sup> (۲۰۰۴)، که ابعاد سنجش و اندازه‌گیری در ادارات پلیس را مورد تحقیق و بررسی مستمر قرار داده اند، نشان داده اند که از بین ویژگیها و ابعاد متعدد روان شناختی افراد، چند ویژگی، یا مهارت، ارتباط بیشتر و عمیق تری با ماموریت‌های پلیس دارند. آن ابعاد، یا ویژگیها، عبارتند از: خلاقیت - هوش هیجانی - هوش - انگیزش (میلر، ۲۰۰۵).

از نظر هیز سومین عامل مرتبط با خلاقیت، انگیزش است. به باور او هر رفتار خلاقانه‌ای به تلاش فوق العاده ای نیاز دارد. به همین سبب، افراد بسیار خلاق اغلب آنچنان غرق کار خویش می‌شوند که از محیط اطراف خویش غافل می‌شوند. هیز (۱۹۸۸) تأکید می‌کند که افراد خلاق برای عرضه کارهای اصیل انگیزه فوق العاده‌ای دارند. آنان علاقه‌مند هستند که کار بیشتری بیافرینند و تولیدات و بازده‌های فزون تری داشته باشند. به تعبیر ساده‌تر،

- 
1. Motivation
  2. Motivator
  3. Miller
  4. Newman

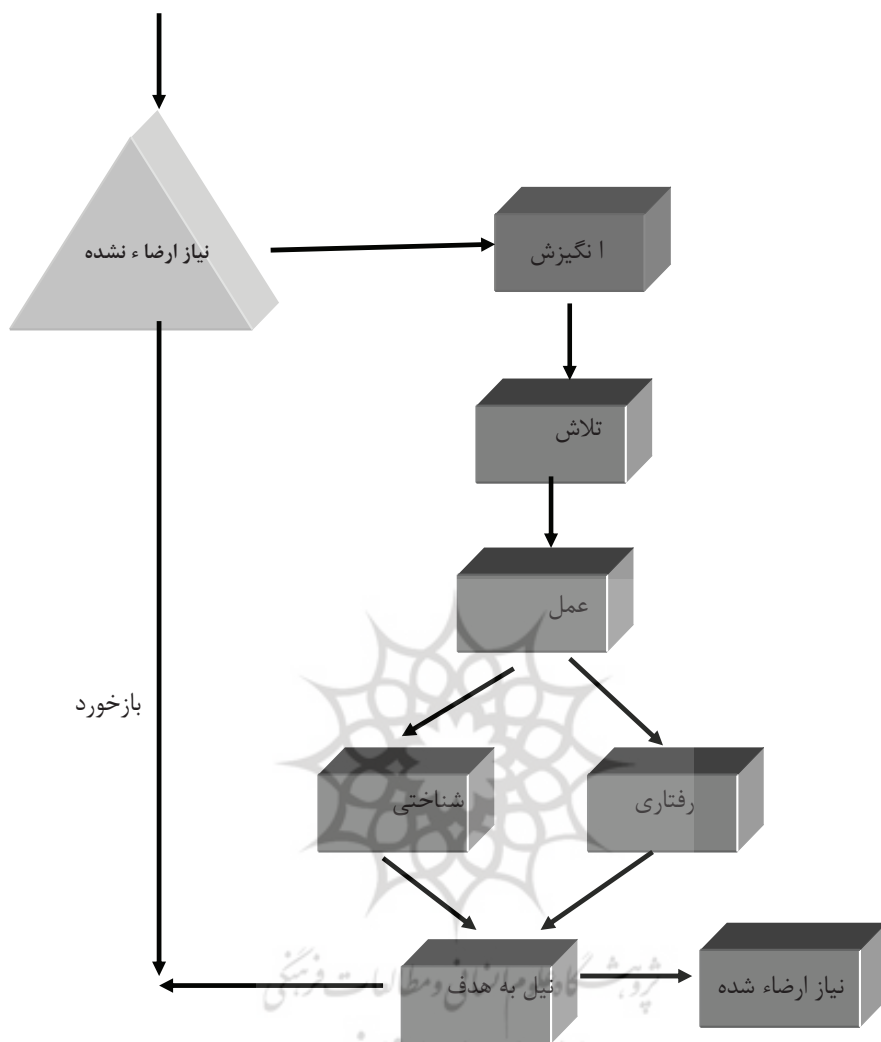
افراد بسیار سخت کوش هستند و از انگیزه و اشتیاق بالایی برای سخت کوشی برخوردارند. خلاصه آنکه، بر اساس دیدگاه هیز، خلاقیت بالا به دانش زیاد، هوش بالاتر از متوسط و انگیزه فوق العاده و تلاش روزافزون نیاز دارد.

مورن<sup>۱</sup> و دیگران (۲۰۰۴) در مطالعه‌ای که پیرامون افسران موفق و افسران ناموفق پلیس انگلستان انجام داده اند، نشان داده اند که «افسران بر خوردار از انگیزش بالا برای پیشرفت، اغلب از عملکرد شغلی بالاتری برخوردارند. چه، اینگونه افسران رغبت و اشتیاق بالایی برای فرا چنگ زدن درجات و مناصب سطح بالا در پلیس دارند».

ریبر<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) در فرهنگ لغت (دیکشنری) توصیفی روان شناسی، انگیزش را عاملی می‌داند که «ارگانیزم (موجود زنده) را برای رسیدن به هدف تحریک می‌کند و او را تا رسیدن به هدف فعال نگه می‌دارد». همانگونه که از تعریف ریبر پیداست، انگیزش هم فرد را بر می‌انگیزد و هم او را برای رسیدن به هدف فعال نگه می‌دارد. گنجی (۱۳۸۵)، تعریفی عملیاتی تر از انگیزش به دست می‌دهد. به باور او، «انگیزش عبارت است از مجموعه نیروهایی که افراد را برای درگیر شدن در یک رفتار معین وادار می‌کنند» یا به تعبیر او «انگیزش یک عامل روانی است که فرد را برای انجام دادن برخی اعمال یا رفتن به سوی برخی هدفها، از قبل آماده می‌کند» (گنجی، ۱۳۸۵: ۵۷ - ۵۶).

گنجی (۱۳۸۵) در تبیین فرایند انگیزش، مدلی به شرح زیر فرمول‌بندی کرده است:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی



شکل (۱): فرایند انگیزش (به نقل از گنجی، ۱۳۸۵: ۶۰).

همانگونه که تصویر بالا نشان دهد، گنجی انگیزش را عامل بنیادی وقوع رفتار می‌داند. میچل (ترجمه شکرکن، ۱۳۷۷) نیز یکی از حامیان چنین رویکردی است. به باور او، عملکرد و رفتار افراد تابع دو عامل نیرومند «توانایی» و «انگیزش» است. (انگیزش \* توانایی = عملکرد). زمانی که یکی از این دو عامل وجود نداشته باشد، رفتاری از فرد سر نمی‌زند. علاوه بر آن، با کاهش هر یک از این دو عامل، از میزان عملکرد

و رفتار کاسته می‌شود.

میچل (۱۳۸۵) و سگال (۲۰۰۲) برخی از مهمترین انگیزه‌های آدمی را به شرح زیر فهرست کرده است: انگیزه پیشرفت، انگیزه قدرت، انگیزه پیوند جویی، انگیزه صلاحیت، انگیزه کنجکاوی، انگیزه امنیت خویی.

## ۲-۲. تئوریهای انگیزش

در زمینه انگیزش کارکنان تئوریهای متعددی وجود دارد. که این نظریه‌ها را می‌توان در قالب تئوریهای: محتوایی - فرایندی - معاصر مطرح نمود.

### ۲-۲-۱. تئوریهای محتوایی انگیزش

رهبران نیروی کار اغلب معتقدند که کارگران می‌توانند با پرداختهای بیشتر، ساعات کار کمتر و شرایط کاری مطلوب برانگیخته شوند، در حالی که بعضی از متخصصان پیشنهاد می‌کنند که انگیزش می‌تواند از طریق فراهم نمودن استقلال و مسئولیت پذیری کارکنان افزایش یابد. هر دو دیدگاه بیانگر تئوری‌های محتوایی انگیزش هستند. نگرشهای محتوایی در انگیزش می‌کوشد به این سؤال پاسخ دهد که: چه عامل یا عواملی افراد را بر می‌انگیزاند؟

### ۲-۲-۲. تئوریهای فرایندی انگیزش

تئوری‌های فرایندی به جای اینکه برای شناسایی و فهرست کردن محرکهای انگیزشی تلاش کنند، به دنبال این هستند که انگیزش چگونه رخ می‌دهد؟ این تئوریها تمرکزشان بر این است که چرا افراد شقوق رفتاری خاصی را برای ارضاء نیازها انتخاب می‌کنند؟ و وقتی که به اهداف دست می‌یابند، چگونه رضایتشان را مورد ارزیابی قرار می‌دهند.

### ۲-۲-۳. تئوریهای معاصر

تئوری‌های ناهماهنگی شناختی، مبادله، برابری، ادارک از خود، اسناد و... که در سالهای اخیر مطرح گشته اند در این دسته از تئوریها می‌گنجد.

تئوریهای محتوایی انگیزشی نیازهای جسمانی و روانی را به عنوان نیروهای عمده که فرد را به فعالیت وامی‌دارد، مورد تأکید قرار می‌دهند و اساساً بر نیازها و انگیزشهایی تأکید

دارند که علت رفتار هستند. در کاربرد تئوریهای محتوایی باید چند نکته را مدنظر قرار داد که یکی منحصر به فرد بودن افراد است که نیازهای متفاوت، ارزشها، نگرشها و باورها از جمله نشانه‌هایی است که افراد انسانی را از یکدیگر متمایز می‌سازد و دیگری بی ثباتی ماهیت نیازهای انسانی است یعنی اینکه آنچه افراد را یک روز و حتی یک ساعت قبل بر می‌انگیزد ممکن است روز دیگر و یا ساعت دیگر تأثیری نداشته باشد و یا حتی تأثیر متفاوتی بر روی رفتار آنان در یک موقعیت دیگر داشته باشد. چهار نظریه نیازهای مازلو، سه وجهی کلیتون آلدرفر، نظریه دو عاملی فردریک هرزبرگ و نظریه اکتساب دیوید مک کله لند از جمله تئوریهای محتوایی هستند.

### ۲-۳. نظریه دو عاملی انگیزش (نظریه فردریک هرزبرگ)

یکی از تئوری‌های مهم انگیزش، تئوری دو عاملی هرزبرگ است. وی دو دسته از عوامل مؤثر در رضایت از کار و کارآیی را ارائه داده است.

هرزبرگ کار خود را از مصاحبه با دویست نفر حسابدار و مهندس ارشد پتسبورگ آغاز و از مصاحبه شوندگان خواست زمانی که احساس رضایت و انگیزش می‌کردند و زمانی که احساس نبود انگیزش داشتند را به یاد بیاورند. او سپس از آنها خواست آنچه را که موجب احساس خوب و بد در آنها شده شرح دهند. پاسخهای مصاحبه شوندگان ثبت شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در نهایت مشاهده کرد که بین دو احساس متفاوت (خوب و بد) کارکنان به کار، رابطه وجود دارد.

جدول صفحه بعد نشاندهنده عوامل اولیهای است که طی مصاحبه‌های هرزبرگ شناسایی شده‌اند.



جدول (۱): عوامل انگیزش و نگهدارنده در محیط کار

| عوامل انگیزشی | عوامل بهداشتی    |
|---------------|------------------|
| کسب موفقیت    | سرپرستی          |
| شهرت          | شرایط کاری       |
| نفس کار       | روابط داخلی      |
| مسئولیت       | پرداختها و ایمنی |
| پیشرفت و رشد  | سیاستهای سازمان  |

منبع (درخور، ۱۳۸۷: ۴۴)

### ۲-۳-۱. عوامل انگیزشی

محتوای کار (ماهیت شغلی): محتوای کار در لغت به معنای طبیعت و نهاد و سرشت چیزی است و یکی از مفاهیم علمی آن به تنوع و یکنواختی و آسان و مشکل بودن خود کار اشاره دارد.

منظور محقق از به کارگیری این عامل ارتباط شاخصهایی مانند جذابیت شغل، تناسب شغل با تخصص فرد و شفافیت نقش و وظیفه کارکنان می باشد.

موفقیت در انجام کار: موفقیت در لغت به معنای توفیق یافته و بهره مند است و یکی از مفاهیم علمی آن شامل حل مسائل به طریق صحیح با افراد مرتبط بوده که نتیجه آن می تواند شکست یا موفقیت را به دنبال داشته باشد.

منظور محقق از به کارگیری این عامل ارتباط شاخصهایی با موضوعاتی همچون میل و اشتیاق کارکنان به موفقیت در انجام کار ارزش گذاری کار توسط مدیران برخوردار از موقعیت مساوی با دیگران در احراز مشاغل و رضایت شغلی بوده است.

مسئولیت: در لغت به معنای آنچه انسان عهده دار انجام آن است می باشد و یکی از مفاهیم علمی آن به قدرت و اختیارات فرد در سازمان اشاره دارد و این عنصر به وجود رابطه بین اختیاراتی که فرد دارد و آنچه که به آن نیاز دارد می پردازد.

منظور محقق از به کارگیری این عامل ارتباط شاخصهایی همچون داشتن اختیار و

آزادی عمل متناسب با ماهیت کار و استقلال عمل و چالشی بودن کار (تحرك و رقابتی بودن کار) بوده است.

امکان رشد و ترقی (رشد و ترقی): در لغت به معنای نمو و بالیدگی است و یکی از مفاهیم علمی آن عبارت است از قراردادن خطوط ترفیعی صحیح و مجاری ارتباط مناسب برای مهیا ساختن زمینه پیشرفت کارمندان.

منظور محقق از به کارگیری این عامل ارتباط شاخصه‌هایی مانند اهمیت قائل شدن به آموزش تخصصی کارکنان و فراهم بودن زمینه ارتقا شخصی و امید به پیشرفت آینده شغلی بر اساس شکوفایی و پرورش استعدادها بوده است.

شهرت و شناسایی: در لغت به معنای آگاهی ودانایی است و یکی از مفاهیم علمی آن عبارت است از این که این عنصر طیف وسیعی از امور مثبت و یا منفی را در بر می‌گیرد به طوری که پاداش و سرزنش، تشویق و تنبیه و غیره را شامل می‌شود.

منظور محقق از به کارگیری این عامل ارتباط شاخصه‌هایی مانند مشارکت دادن کارکنان با توجه به شایستگی‌های فردی، منزلت اجتماعی شغل و انطباق هدف‌های شخصی با اهداف سازمان بوده است (رابینز، ترجمه پارسائیان، ۱۳۸۵).

## ۲-۳-۲. عوامل بهداشتی

عوامل بهداشتی موثر در انگیزه در تئوری هرزبرگ عبارت است از: سیاست سازمان، نحوه سرپرستی، روابط متقابل میان فردی، شرایط انجام کار، حقوق و امنیت شغلی.

سیاست سازمان: منظور محقق از به کارگیری این عامل ارتباط شاخصه‌هایی مانند فراهم بودن امکانات رفاهی، حاکمیت ضابطه بر رابطه بوده است.

نحوه سرپرستی: منظور محقق از به کارگیری این عامل ارتباط شاخصه‌هایی مانند توانمند بودن مدیران و رفتار و برخورد شایسته مدیران با کارکنان و پذیرش و احترام به عقاید و نظرات کارکنان (رعایت کرامت انسانی) بوده است.

روابط انسانی (روابط متقابل شخصی): روابط در لغت به معنای علایق و ایجاد کننده بهم پیوستگی و ارتباط بین دو چیز است و یکی از مفاهیم علمی آن عبارت است از این که ایجاد روابط انسانی صحیح باعث می‌شود که افراد از انزوا بیرون آمده و ضمن وابستگی به

گروه کاری به استقلال برسند.

منظور محقق از به‌کارگیری این عامل ارتباط شاخصه‌هایی مانند وجود رابطه صمیمی و دوستانه متقابل بین کارکنان، انتقادپذیری و تحمل دیدگاه‌های مخالف بین افراد و اطمینان و اعتماد در محیط کار بوده است.

شرایط انجام کاری: در لغت به معنای ویژگیها و امکانات فیزیکی هر کار است و یکی از مفاهیم علمی آن به میزان امکاناتی اشاره دارد که سازمان در اختیار فرد قرار می‌دهد و باعث رشد وی می‌شود. به منظور سنجش تأثیر عوامل بهداشتی و انگیزه بر عملکرد کارکنان جامعه آماری از آنان خواسته شده است که نظر خود را با لحاظ کردن عوامل انگیزشی و بهداشتی درباره عملکرد واحد متبوع خود بیان کنند. منظور محقق از به‌کار بردن واژه عملکرد همان بهره‌وری است، که ترکیبی از کارایی و اثربخشی است. به همین دلیل چند عامل بیان‌کننده بهره‌وری کارکنان که در کتابهای مدیریتی به آن اشاره شده به‌عنوان شاخص اصلی بهره‌وری انتخاب شده است.

منظور محقق از به‌کارگیری این عامل ارتباط شاخصه‌هایی مانند فراهم بودن تجهیزات و لوازم مورد نیاز برای کار و حمایت مدیران هنگام بروز مشکلات در کار بوده است.

حقوق و امنیت شغلی: حقوق در لغت به معنای نصیب و بهره از چیزی است و یکی از مفاهیم علمی آن عبارت است از این که این عامل فقط به خود پول اشاره ندارد بلکه به امکان تبدیل پول و تواناییهای اشاره دارد که می‌توانند هر کدام به گونه‌ای نیازهای خاص را ارضا کنند. منظور محقق از به‌کارگیری این عامل ارتباط شاخصه‌هایی مانند تناسب حقوق و مزایا با تخصص فرد و عادلانه بودن دریافتی‌های ماهانه در شرایط مساوی با دیگران و ثبات شغلی بوده است.

امنیت (شغلی) در لغت به معنای آرامش و آسودگی و در امان بودن است و یکی از مفاهیم علمی آن به ثبات و یاعدم ثبات رهبران سازمانها و آینده شغلی کارمندان اشاره دارد.

خط و مشی و مدیریت: خط و مشی و مدیریت در لغت به معنای راه و روش و چگونگی اداره کردن امور است و یکی از مفاهیم علمی آن به اجرای صحیح خط مشی موجود در تدوین و اصلاح گوناگون اشاره دارد (رابینز، ترجمه پارسائیان، ۱۳۸۵).

### ۳. عملکرد

عملکرد اسم مرکب (عمل + کرد) و به معنی کارکرد، میزان کار، حاصل و نتیجه کار است (عمید، ۱۳۸۲: ۱۷۳۳).

کورتیس، عملکرد را رفتاری می‌داند که در جهت رسیدن به اهداف سازمانی، اندازه‌گیری یا ارزشگذاری شده است (رضائیان، ۱۳۷۹: ۸۷).

عملکرد، دستیابی یا فراتر رفتن از اهداف سازمانی و اجتماعی و اجرای مسئولیت‌هایی است که بر عهده دارد (عباس‌زادگان، ۱۳۸۱: ۴۵).

عملکرد، مفهومی کلی است که نتیجه فعالیت‌های فردی را نشان می‌دهد و اثربخشی و کارایی به عنوان اجزای آن مورد توجه است. پیتز دراکر پدر و بنیانگذار نظریه مدیریت نوشته است:

اثربخشی شالوده توفیق است و کارایی کمترین شرط برای بقا پس از رسیدن به توفیق است. کارایی علاقه‌مند است که کارها را درست انجام دهد. اثربخشی اجرای کارهای درست است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۰: ۱۴۵).

زیلمر (۲۰۰۶)، روان‌شناس صاحب نظری که در قلمرو عملکرد پلیس و نظامیان تحقیقات و مطالعات وسیعی را به سامان رسانده است، بر این باور است که یکی از تکالیف اساسی، و در عین حال دشوار، سازمان‌های نظامی و انتظامی، سنجش عملکرد پرسنل، مدیران و فرماندهان است. به باور او، سازمان‌های نظامی و انتظامی بدون سنجش دقیق و منظم عملکرد کارکنان خویش، قادر به تصمیم‌گیری مناسب پیرامون فرایندهایی همچون جایابی، انتصاب، ترفیع، و حتی تنزل درجه و جایگاه کارکنان و مدیران خود نیستند.

میچل (ترجمه شکر کن، ۱۳۸۴)، اهداف اصلی ارزشیابی عملکرد کارکنان یک سازمان را بدین شرح بر می‌شمارد: ترفیع، پرداخت دستمزد و پاداش، تنزل سمت یا درجه. از نظر این نویسنده و سایر نویسندگان، «عملکرد» علاوه بر برون داد رفتاری و شغلی فرد، مهارت‌ها، ویژگیها و تعهدات شغلی و اخلاقی او را نیز در بر می‌گیرد. به همین سبب، زمانی که از سنجش عملکرد سخن به میان می‌آید در واقع مهارت‌ها و تعهدات فرد نیز مورد اندازه‌گیری قرار می‌گیرد (میچل، ۱۳۸۴).

## ۴. بازرسی

بازرسی در لغت به معنی جستجو و تفتیش درباره کسی یا چیزی آمده است و در اصطلاح، کنترل و ارزیابی دقیق، عمیق، هدفدار و برنامه‌ریزی شده‌ای است که به‌منظور حصول اطمینان از اجرای صحیح وظائف، دستورها، قوانین و مقررات، مأموریتها، برنامه‌ها و فعالیتها و چگونگی روند امور در سازمان انجام می‌شود بازرسی در نیروهای مسلح از شئون فرماندهی است (اصول و فرایند نظارت و بازرسی، ۱۳۸۵: ۳).

## ۵. تحقیقات پیشین

- بررسی نظام انگیزشی موجود در نیروهای مسلح، عنوان رساله کارشناسی ارشد آقای هومن خوشنویس در ۱۳۷۸ است. در این تحقیق محقق دو فرضیه را مطرح کرده است بدین شرح که انگیزه مدیران عملیاتی و میانی به عنوان متغیر وابسته تحت تأثیر متغیرهایی به نام عوامل بهداشتی و عوامل سازمانی قرار دارد و فرضهای فوق مورد تأیید قرار گرفته است.
- بررسی عوامل درون سازمانی مؤثر در انگیزه خدمتی کارکنان پلیس آگاهی، عنوان رساله کارشناسی ارشد آقای عباس هادی در ۱۳۸۴ است. در این تحقیق، عوامل تأثیرگذار بر انگیزش شناسایی، و فرضیات آن براساس نظریه هرزبرگ تنظیم، و بر میزان تأثیرگذاری و ارتباط بین عوامل انگیزشی و بهداشت روانی و اولویت‌بندی برحسب سطوح درجات پرداخته شده است. در این مقاله نتیجه گرفته شده است که اولویت‌بندی در تأثیرگذاری عوامل انگیزشی وجود ندارد؛ اما عوامل بهداشت روانی از اولویت‌بندی برخوردار است و در بین سطوح درجات در عوامل انگیزشی به ترتیب افسران ارشد و افسران جزء و درجه داران تأثیرپذیر می‌باشند و در عوامل بهداشت روانی درجات تأثیری ندارند.
- بررسی عوامل درون سازمانی مؤثر بر انگیزه خدمتی کارکنان کلانتریهای منطقه دماوند عنوان رساله کارشناسی ارشد آقای محمود صمدی فردر سال ۱۳۸۴ است. این تحقیق، عوامل درون سازمانی مؤثر بر انگیزه خدمتی کارکنان در جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفته شده که عبارت است از: شرایط کاری، میزان سنوات خدمتی، رضایت از

خدمت شیفی (نویت کاری)، وضعیت معیشتی، کارکنان، موقعیت شغلی، عملکرد مدیران را با انگیزه خدمتی و فرضیه خود را بر همین مبنا قرار داده است. نتایج حاصله نشان می‌دهد که فرضیه تأثیر گذاری سنوات خدمت در انگیزه کارکنان رد و بقیه فرضیه‌ها تأیید شده است.

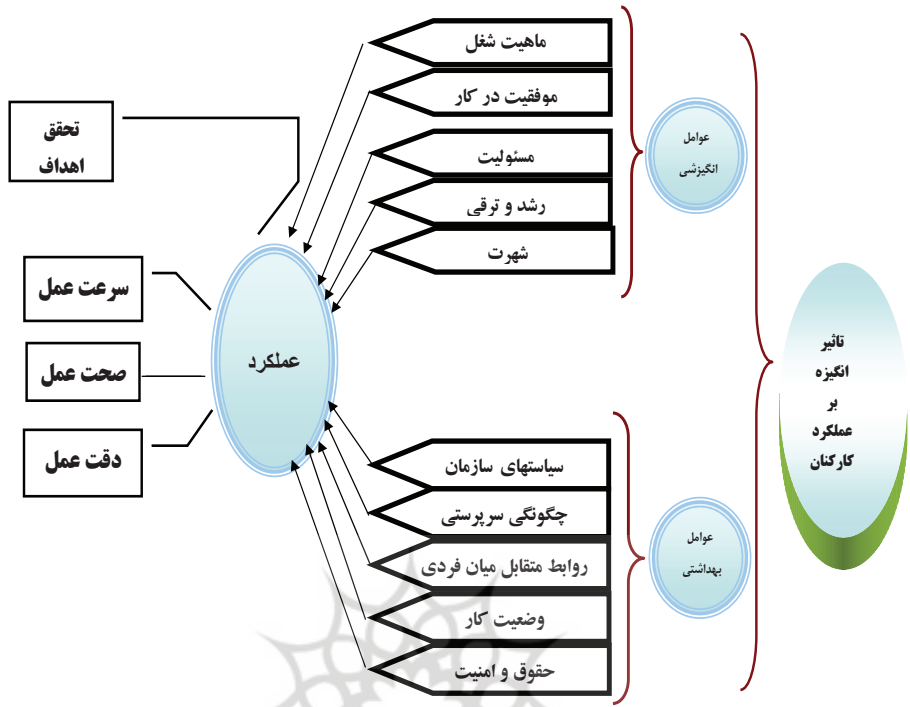
- بررسی میزان انگیزه خدمتی کارکنان معاونت اطلاعات فرماندهی انتظامی استان تهران عنوان رساله کارشناسی ارشد آقای محمد بختیاری در سال ۱۳۸۶ است که محقق در تحقیق خود میزان انگیزه خدمتی کارکنان معاونت اطلاعات فرماندهی انتظامی استان تهران را مورد بررسی قرار داده و هفت فرضیه را مطرح کرده و تأثیر متغیرهایی همچون وضعیت رفاهی، رضایت شخصی، نحوه برخورد مدیران، سابقه شغلی، میزان تحصیلات، جنسیت، رتبه و درجه کارکنان رابرا انگیزه آنان مورد بررسی قرار داده و نتیجه گرفته است که بین رضایت شغلی و سابقه خدمت و تحصیلات با انگیزه خدمتی کارکنان رابطه ای مثبت وجود دارد و بین متغیرهای وضعیت رفاهی، نحوه برخورد، جنسیت و رتبه و درجه با انگیزه خدمتی کارکنان رابطه منفی وجود دارد.

## ۶. متغیرهای تحقیق

در این تحقیق عملکرد کارکنان به عنوان متغیر وابسته و عوامل انگیزشی شامل: موفقیت، شناسایی، ماهیت شغلی، مسؤلیت، رشد و ترقی، سرپرستی و عوامل بهداشتی شامل وضعیت کاری، روابط متقابل شخصی، پرداخت حقوق و امنیت شغلی، خطمشی و مدیریت سازمان به عنوان متغیرهای مستقل مطرح است.

## ۶. الگوی مفهومی پژوهش

پس از مطالعه و بیان نظریات دانشمندان در مورد موضوع تحقیق از نظریه هرزبرگ عواملی همچون ماهیت مشاغل، مسؤلیت، رشد و ترقی، وضعیت کاری، پرداخت حقوق و امنیت شغلی و ارتباط آنها با انگیزش کارکنان استفاده شده است. بنابراین الگوی نظری این تحقیق به شرح ذیل می‌باشد:



شکل (۲): الگوی مفهومی پژوهش

ابعاد یادشده صرفاً مفاهیم کلی را بیان می‌کند. برای استفاده عملی از این الگو باید اجزای کوچکتر آن مشخص و برای هر یک از عوامل شاخصهایی در نظر گرفته شود.

## ۸. روش شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر نوع کاربردی و روش پژوهش با توجه به ماهیت و موضوع تحقیق توصیفی پیمایشی است.

جامعه آماری این تحقیق ۱۳۰ نفر از کارکنان بازرسی با حد اقل پنج سال سابقه کار مفید هستند که نمونه آماری به صورت تمام شمار شامل تمام اعضای جامعه آماری می‌شود.

## ۸-۱. ابزار پژوهش و روش جمع آوری داده‌ها

روش جمع آوری داده‌ها در این تحقیق، استفاده از پرسشنامه محقق ساخته است که سؤالات آن در قالب دو فرضیه دسته‌بندی و در دو بخش سؤالات دموگرافیک (مشخصات عمومی) و سؤالات اصلی طراحی شده که براساس طیف لیکرت برای هر سؤال از یک تا پنج (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم) ارزشگذاری شده است.

## ۸-۲. توصیف پرسشنامه

با توجه به موضوع تحقیق، که بررسی میزان تأثیر انگیزه بر عملکرد کارکنان است و به دلیل اطلاع از کم و کیف شاخصهای تأثیرگذار بر انگیزه کارکنان ابتدا تعدادی از پرسشنامه‌های چند تن از پژوهشگرانی که با استفاده از نظریه هرزبرگ تحقیقاتی را انجام داده بودند، مطالعه شد و با راهنمایی استادان محترم راهنما و مشاور ابتدا عوامل اصلی هرزبرگ (عوامل بهداشتی و انگیزشی) شناسایی گردید. سپس چند شاخص مرتبط با آن طراحی شد.

جدول (۲): ارتباط سؤالات با هر یک از فرضیه‌ها

| متغیر                   | عوامل         | شاخصها   |
|-------------------------|---------------|--|
| عوامل انگیزشی و بهداشتی | ماهیت شغل     | جذابیت شغل<br>تناسب شغل با تخصص فرد<br>شفافیت نقش و وظیفه کارکنان  |
|                         | موفقیت در کار | میل و اشتیاق کارکنان به موفقیت در کار<br>ارزشگذاری کار توسط مدیران<br>برخوردراری از موقعیت مساوی با دیگران در احراز مشاغل (انصاف و برابری)<br>رضایت شغلی |
|                         | مسئولیت       | داشتن اختیار و آزادی عمل متناسب با ماهیت کار<br>استقلال عمل<br>چالشی بودن کار (تحرك و رقابتی بودن کار)   |
|                         | رشد و ترقی    | اهمیت قائل شدن به آموزش تخصصی کارکنان<br>فراهم بودن زمینه ارتقای شغلی در سازمان<br>امیدبه پیشرفت و آینده شغلی براساس شکوفایی و پرورش استعدادها           |
|                         | شهرت          | مشارکت دادن کارکنان با توجه به شایستگیهای فردی<br>منزلت اجتماعی شغل<br>انطباق هدفهای شخصی با اهداف سازمان  |



|               |                   |   |
|---------------|-------------------|---|
| عوامل بهداشتی | سیاستهای سازمان   | فراهم بودن امکانات رفاهی (رفت و آمد، بیمه، استفاده برابر از اماکن رفاهی، زیارتی و...) حاکمیت ضابطه بر رابطه (روشن و شفاف بودن مقررات)           |
|               | چگونگی سرپرستی    | توانمند بودن مدیران رفتار و برخورد شایسته مدیران با کارکنان پذیرش و احترام به عقاید و نظریات کارکنان (رعایت کرامت انسانی)                       |
|               | روابط متقابل فردی | وجود رابطه صمیمی و دوستانه متقابل بین کارکنان انتقاد پذیری و تحمل دیدگاه‌های مخالف بین افراد ۲۴. اطمینان و اعتماد لازم در محیط سازمان بین افراد |
|               | وضعیت انجام دادن  | فراهم بودن تجهیزات، لوازم اداری، فضای فیزیکی و منابع مورد نیاز برای کار حمایت مدیران هنگام بروز مشکلات در کار                                   |
|               | حقوق و امنیت شغلی | تناسب حقوق و مزایا با تخصص فرد عادلانه بودن دریافتی‌های ماهیانه در وضعیت مساوی با دیگران ثبات شغلی  |
| عملکرد        | کارایی            | ۳۰. از نظر سرعت در کار  |
|               |                   | ۳۱. از نظر دقت در کار   |
|               |                   | ۳۲. از نظر صحت عمل در کار   |
|               | اثر بخشی          | ۳۳. از نظر میزان تحقق اهداف تدوین شده   |

### ۳-۸. روایی و پایایی پرسشنامه

پایایی آزمون را با اجرای مجدد آن در یک گروه نیز محاسبه می‌کنند (گنجی، ۱۳۷۶: ۲۹۰). در تنظیم پرسشنامه ضمن صرف وقت و دقت کافی و حذف موضوعات و سؤالات غیر مرتبط با نظر صریح استادان محترم راهنما و مشاور، روایی این پرسشنامه با بهره‌گیری از روش اعتبار محتواتأمین شده است. هم‌چنین برای سنجش پایایی پرسشنامه ضریب آلفای کرونباخ آن محاسبه شد که مقدار آن ۹۵,۴۷ بود و نشان می‌دهد روایی و قابلیت اعتماد به پرسشنامه در حد زیاد و قابل قبولی قرار دارد.

### ۹. بررسی ویژگیهای جامعه آماری

سن: جدول (۳) گویای چگونگی توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سن است. از بین ۱۳۰ نفر پاسخگو، که سن خود را مشخص کرده‌اند، ۶۰ نفر (۴۶,۲ درصد) بین ۲۵ تا ۳۵ سال، ۵۷ نفر (۴۳,۸ درصد) بین ۳۵ تا ۴۵ سال، ۱۳ نفر (۱۰ درصد) ۴۵ سال به بالا داشته‌اند.

جدول (۳): توزیع فراوانی سن پاسخ دهندگان

| سن               | فراوانی | درصد فراوانی |
|------------------|---------|--------------|
| بین ۲۵ تا ۳۵ سال | ۶۰      | ۴۶,۲         |
| بین ۳۵ تا ۴۵ سال | ۵۷      | ۴۳,۸         |
| ۴۵ سال به بالا   | ۱۳      | ۱۰           |
| جمع کل           | ۱۳۰     | ۱۰۰          |

سنوات خدمت: جدول (۴) توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب سنوات خدمت را نشان می‌دهد. از ۱۳۰ نفری که سابقه خدمت خود را مشخص کرده‌اند، ۴۶ نفر (۶۵,۴ درصد) کمتر از ده سال و ۵۱ نفر (۶۹,۲ درصد) بین ۱۰ تا ۲۰ سال، ۳۳ نفر (۲۵,۴ درصد) ۲۰ سال به بالا سابقه خدمت داشته‌اند.

جدول (۴): توزیع فراوانی سابقه خدمتی پاسخ دهندگان

| سابقه خدمت     | فراوانی | درصد فراوانی |
|----------------|---------|--------------|
| کمتر از ده سال | ۴۶      | ۶۵,۴         |
| ۱۰-۲۰ سال      | ۵۱      | ۶۹,۲         |
| ۲۰ سال به بالا | ۳۳      | ۲۵,۴         |
| جمع کل         | ۱۳۰     | ۱۰۰          |

میزان تحصیلات: جدول (۵) گویای چگونگی توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب تحصیلات است. از بین ۱۳۰ نفر که میزان تحصیلات خود را مشخص کرده‌اند، ۳۳ نفر (۲۵,۴ درصد) دیپلم، ۱۹ نفر (۱۴,۶ درصد) فوق دیپلم، ۵۳ نفر (۴۰,۸ درصد) لیسانس، ۲۵ نفر (۱۹,۲ درصد) فوق لیسانس بوده‌اند.

جدول (۵): توزیع فراوانی میزان تحصیلات پاسخ دهندگان

| میزان تحصیلات | فراوانی | درصد فراوانی |
|---------------|---------|--------------|
| دیپلم         | ۳۳      | ۲۵,۴         |
| فوق دیپلم     | ۱۹      | ۱۴,۶         |
| لیسانس        | ۵۳      | ۴۰,۸         |
| فوق لیسانس    | ۲۵      | ۱۹,۲         |
| دکتر          | -       | -            |
| جمع کل        | ۱۳۰     | ۱۰۰          |

درجه: جدول (۶) گویای چگونگی توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب درجه است. از بین ۱۳۰ نفر که طیف درجه خود را مشخص کرده‌اند، ۳۳ نفر (۲۵,۴ درصد) کارمند، ۱۲ نفر (۹,۲ درصد) درجه دار، ۴۵ نفر (۳۴,۶ درصد) افسر جزء و ۴۰ نفر (۳۰,۸ درصد) افسر ارشد باشد.

جدول (۶): توزیع فراوانی درجه پاسخ دهندگان

| درصد فراوانی | فراوانی | طیف درجه  |
|--------------|---------|-----------|
| ۲۵,۴         | ۳۳      | کارمند    |
| ۹,۲          | ۱۲      | درجه دار  |
| ۳۴,۶         | ۴۵      | افسر جزء  |
| ۳۰,۸         | ۴۰      | افسر ارشد |
| ۱۰۰          | ۱۳۰     | جمع کل    |

### ۱.۰ آمار توصیفی

در جدول ذیل نتایج پاسخها در خصوص بررسی میزان تأثیرگذاری هر یک از شاخصهای انگیزشی و بهداشتی بر عملکرد کارکنان نشان داده شده است:

جدول (۷): آمار فراوانی در خصوص انگیزه و بهداشت بر حسب نظر پاسخ دهندگان

| ردیف | عناوین سؤالات پرسشنامه   | خیلی زیاد |       | زیاد    |       | متوسط   |       | کم      |      | خیلی کم |      |
|------|--|-----------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|------|---------|------|
|      |  | فراوانی   | درصد  | فراوانی | درصد  | فراوانی | درصد  | فراوانی | درصد | فراوانی | درصد |
| ۱    | جدابیت شغل تا چه میزان بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است؟                            | ۵۲        | ۴۰٪   | ۵۷      | ۴۳/۸٪ | ۱۷      | ۱۳/۱٪ | ۴       | ۳/۱٪ | -       | -    |
| ۲    | تناسب شغل با تخصص فرد تا چه میزان بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است؟                 | ۵۷        | ۴۳/۸٪ | ۴۷      | ۳۶/۲٪ | ۲۰      | ۱۵/۴٪ | ۵       | ۳/۸٪ | ۱       | ۱/۸٪ |
| ۳    | شفافیت نقش و وظیفه کارکنان تا چه میزان بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است؟            | ۳۵        | ۲۶/۹٪ | ۶۹      | ۵۳/۱٪ | ۱۸      | ۱۳/۱٪ | ۶       | ۴/۶٪ | ۲       | ۱/۵٪ |
| ۴    | میل و اشتیاق کارکنان به موفقیت در کار تا چه میزان بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است؟ | ۵۶        | ۴۳/۱٪ | ۵۷      | ۴۳/۸٪ | ۱۶      | ۱۲/۳٪ | ۱       | ۱/۸٪ | ۰       | ۰    |
| ۵    | ارزشگذاری کار توسط مدیران تا چه میزان بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است؟             | ۵۷        | ۴۳/۸٪ | ۵۱      | ۳۹/۲٪ | ۱۶      | ۱۲/۳٪ | ۴       | ۳/۱٪ | ۲       | ۱/۵٪ |

ادامه جدول (۶): آمار فراوانی در خصوص انگیزه و بهداشت بر حسب نظر پاسخ‌دهندگان

|    |   |    |       |    |       |    |       |   |      |   |      |
|----|---|----|-------|----|-------|----|-------|---|------|---|------|
| ۶  | برخورداری از موقعیت مساوی با دیگران در احراز مشاغل تا چه میزان بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است؟ | ۶۶ | ۵۰/۱٪ | ۳۹ | ۳۰٪   | ۱۵ | ۱۱/۵٪ | ۹ | ۶/۹٪ | ۱ | ۱/۱٪ |
| ۷  | رضایت شغلی تا چه میزان بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است؟   | ۶۰ | ۴۶/۱٪ | ۴۸ | ۳۶/۹٪ | ۱۸ | ۱۳/۸٪ | ۳ | ۲/۳٪ | ۱ | ۱/۱٪ |
| ۸  | داشتن اختیار و آزادی عمل تا چه میزان بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است؟                           | ۴۹ | ۳۷/۷٪ | ۵۱ | ۳۹/۲٪ | ۲۵ | ۱۹/۲٪ | ۴ | ۳/۱٪ | ۱ | ۱/۱٪ |
| ۹  | استقلال عمل تا چه میزان بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است؟  | ۳۳ | ۲۵/۴٪ | ۵۵ | ۴۲/۳٪ | ۳۳ | ۲۵/۴٪ | ۷ | ۵/۴٪ | ۲ | ۱/۵٪ |
| ۱۰ | چالشی بودن کار تا چه میزان بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است؟                                     | ۲۸ | ۲۱/۵٪ | ۵۶ | ۴۳/۱٪ | ۳۸ | ۲۹/۲٪ | ۸ | ۶/۲٪ | ۰ | ۰٪   |
| ۱۱ | اهمیت قائل شدن به آموزش تخصصی کارکنان تا چه میزان بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است؟              | ۴۳ | ۳۳/۱٪ | ۴۹ | ۳۷/۷٪ | ۳۳ | ۲۵/۴٪ | ۵ | ۳/۸٪ | ۰ | ۰٪   |
| ۱۲ | فراهم بودن زمینه ارتقای شغلی در سازمان تا چه میزان بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است؟             | ۵۸ | ۴۴/۶٪ | ۴۷ | ۳۶/۲٪ | ۱۶ | ۱۲/۳٪ | ۸ | ۶/۲٪ | ۱ | ۱/۱٪ |
| ۱۳ | امید به پیشرفت و آینده شغلی تا چه میزان بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است؟                        | ۵۵ | ۴۲/۳٪ | ۵۰ | ۳۸/۵٪ | ۱۸ | ۱۳/۸٪ | ۴ | ۳/۱٪ | ۳ | ۲/۳٪ |
| ۱۴ | مشارکت دادن کارکنان با توجه به شایستگی فردی تا چه میزان بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است؟        | ۴۳ | ۳۳/۱٪ | ۵۵ | ۴۲/۳٪ | ۲۴ | ۱۸/۵٪ | ۶ | ۴/۶٪ | ۲ | ۱/۵٪ |
| ۱۵ | منزلت اجتماعی شغل تا چه میزان بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است؟                                  | ۴۸ | ۳۶/۹٪ | ۶۱ | ۴۶/۹٪ | ۱۷ | ۱۳/۱٪ | ۴ | ۳/۱٪ | ۰ | ۰٪   |
| ۱۶ | انطباق هدفهای شخصی با اهداف سازمان تا چه میزان بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است؟                 | ۳۱ | ۲۳/۸٪ | ۴۹ | ۳۷/۷٪ | ۴۰ | ۳۰/۸٪ | ۹ | ۶/۹٪ | ۱ | ۱/۱٪ |
| ۱۷ | فراهم بودن امکانات رفاهی تا چه میزان بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است؟                           | ۴۸ | ۳۶/۹٪ | ۵۳ | ۴۰/۸٪ | ۲۲ | ۱۶/۹٪ | ۵ | ۳/۸٪ | ۲ | ۱/۵٪ |
| ۱۸ | حاکمیت ضابطه بر رابطه تا چه میزان بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است؟                              | ۴۷ | ۳۶/۱٪ | ۵۳ | ۴۰/۸٪ | ۲۳ | ۱۷/۷٪ | ۵ | ۳/۸٪ | ۲ | ۱/۵٪ |

ادامه جدول (۶): آمار فراوانی در خصوص انگیزه و بهداشت بر حسب نظر پاسخ‌دهندگان

|    |   |    |       |    |       |    |       |    |      |   |      |
|----|---|----|-------|----|-------|----|-------|----|------|---|------|
| ۱۹ | توانمندبودن مدیران تا چه میزان بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است؟                             | ۷۰ | %۵۳/۸ | ۴۲ | %۳۲/۳ | ۱۳ | %۱۰   | ۴  | %۳/۱ | ۱ | %۱/۸ |
| ۲۰ | رفتار شایسته مدیران با کارکنان تا چه میزان بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است؟                 | ۶۹ | %۵۳/۱ | ۴۵ | %۳۴/۶ | ۱۰ | %۷/۷  | ۶  | %۴/۶ | ۰ | ۰    |
| ۲۱ | پذیرش و احترام به عقاید و نظریات کارکنان تا چه میزان بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است؟       | ۶۸ | %۵۲/۳ | ۴۱ | %۳۱/۵ | ۱۴ | %۱۰/۸ | ۶  | %۴/۶ | ۱ | %۱/۸ |
| ۲۲ | وجود رابطه صمیمی و دوستانه متقابل بین کارکنان تا چه میزان بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است؟  | ۵۸ | %۴۴/۶ | ۴۷ | %۳۶/۲ | ۲۳ | %۱۷/۷ | ۲  | %۱/۵ | ۰ | ۰    |
| ۲۳ | انتقاد پذیری و تحمل دیدگاه‌های مخالف تا چه میزان بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است؟           | ۳۹ | %۳۰   | ۵۲ | %۴۰   | ۳۰ | %۲۳/۱ | ۷  | %۵/۴ | ۲ | %۱/۵ |
| ۲۴ | اطمینان و اعتماد در محیط سازمان تا چه میزان بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است؟                | ۴۱ | %۳۱/۵ | ۵۳ | %۴۰/۸ | ۲۷ | %۲۰/۵ | ۴  | %۳/۱ | ۵ | %۳/۸ |
| ۲۵ | فراهم بودن تجهیزات و لوازم اداری و فضای فیزیکی تا چه میزان بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است؟ | ۳۷ | %۲۸/۵ | ۵۳ | %۴۰/۸ | ۳۴ | %۲۶/۲ | ۴  | %۳/۱ | ۲ | %۱/۵ |
| ۲۶ | حمایت مدیران هنگام بروز مشکلات در کار تا چه میزان بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است؟          | ۶۳ | %۴۸/۵ | ۳۹ | %۳۰   | ۱۸ | %۱۳/۱ | ۸  | %۶/۲ | ۲ | %۱/۵ |
| ۲۷ | تناسب حقوق و مزایا با تخصص فرد تا چه میزان بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است؟                 | ۵۷ | %۴۳/۸ | ۴۲ | %۳۲/۳ | ۱۹ | %۱۴/۱ | ۱۱ | %۸/۵ | ۱ | %۰/۸ |
| ۲۸ | عادلانه بودن دریافتی ماهیانه در وضعیت مساوی تا چه میزان بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است؟    | ۶۳ | %۴۸/۵ | ۳۸ | %۲۹/۲ | ۳۳ | %۲۵/۱ | ۴  | %۳/۱ | ۲ | %۱/۵ |
| ۲۹ | ثبات شغلی تا چه میزان بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است؟                                      | ۷۱ | %۵۴/۶ | ۳۰ | %۲۳/۱ | ۱۸ | %۱۳/۱ | ۹  | %۶/۹ | ۲ | %۱/۵ |

## ۱۱. یافته‌های تحقیق

### ۱-۱۱. فرضیه اول

بین عوامل انگیزشی و عملکرد کارکنان بازرسی کل رابطه معنا داری وجود دارد.

جدول (۸): نتایج آزمون t

| متغیر تأثیرگذار  | تعداد | مقدار t | F    | R    | R <sup>۲</sup> | B    | Beta | سطح معنادار |
|------------------|-------|---------|------|------|----------------|------|------|-------------|
| عوامل انگیزاننده | ۱۳۰   | ۸,۸     | ۲,۷۰ | .۱۴۴ | .۰۲۱           | ۳,۲۸ | .۱۴۴ | ۰۰۰         |

جدول (۹) میزان تأثیر متغیرهای انگیزشی بر عملکرد کارکنان

| ردیف | متغیر         | ضریب همبستگی | ضریب تشخیص | F     | t      | سطح معناداری |
|------|---------------|--------------|------------|-------|--------|--------------|
| ۱    | ماهیت شغل     | ۰/۱۸۶        | ٪۳۵        | ۴/۵۷  | ۱۰/۳۱  | ۰۰۰          |
| ۲    | موفقیت در کار | ۰/۱۰۵        | ٪۱۱        | ۱/۴۳  | ۱۰/۲۹۸ | ۰۰۰          |
| ۳    | مسئولیت       | ۰/۱۶۸        | ٪۲۸        | ۳/۷۴  | ۱۱/۵۸  | ۰۰۰          |
| ۴    | رشد ترقی      | ۰/۱۰۳        | ٪۱۱        | ۱/۳۸۳ | ۱۲/۰۷  | ۰۰۰          |
| ۵    | شهرت          | ۰/۰۴۳        | ٪۲         | ٪۲۳   | ۱۱/۶۸  | ۰۰۰          |

برای بررسی این فرضیه از آزمون رگرسیون استفاده شده و نتایج ذیل به دست آمده است:

با توجه به اینکه مقدار  $R=۰/۰۲۱$  و سطح معناداری کوچکتر از ۵٪ است و همچنین مقدار  $t=۸,۸$  و  $F=۲,۷۰$  است، نتیجه می‌گیریم که بین دو متغیر عوامل انگیزاننده و عملکرد کارکنان بازرسی کل، رابطه مستقیم و ناقص وجود دارد. با توجه به اندازه‌های t و سطح معناداری متغیرهای انگیزشی بر عملکرد تأثیر دارند و این تأثیر برابر ضریب تشخیص است.

### ۱۱-۲. فرضیه دوم

بین عوامل بهداشتی و عملکرد کارکنان بازرسی کل رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۱۰): نتایج آزمون t

| متغیر تأثیرگذار | تعداد | مقدار t | F    | R    | R <sup>۲</sup> | B    | Beta | سطح معنادار |
|-----------------|-------|---------|------|------|----------------|------|------|-------------|
| عوامل بهداشتی   | ۱۳۰   | ۹,۸۲    | ۴,۰۶ | .۱۷۵ | .۰۳۱           | ۳,۲۳ | .۱۷۵ | ۰۰۰         |

جدول (۱۱): میزان تأثیر متغیرهای بهداشتی بر عملکرد کارکنان

| ردیف | متغیر                  | ضریب همبستگی | ضریب تشخیص | F     | t      | سطح معناداری |
|------|------------------------|--------------|------------|-------|--------|--------------|
| ۱    | سیاستهای سازمان        | ۰/۱۱۷        | ٪۱۴        | ۱/۷۸۷ | ۱۲/۷۳  | ۰/۰۰۰        |
| ۲    | چگونگی سرپرستی         | ۰/۱۵۹        | ٪۲۵        | ۳/۳۰۴ | ۱۰/۲۸۹ | ۰/۰۰۰        |
| ۳    | روابط متقابل میان فردی | ۰/۱۶۱        | ٪۲۶        | ۳/۲۸۷ | ۱۱/۷۷  | ۰/۰۰۰        |
| ۴    | وضعیت کار              | ۰/۱۷۶        | ٪۳۱        | ۴/۱۰۷ | ۱۲/۲۱  | ۰/۰۰۰        |
| ۵    | حقوق و امنیت شغل       | ۰/۱۴۱        | ٪۲۰        | ۲/۶۱۵ | ۱۲/۸۹  | ۰/۰۰۰        |

برای بررسی این فرضیه از آزمون رگرسیون استفاده شد و این نتایج به دست آمد: با توجه به اینکه مقدار  $R=0/175$  و سطح معناداری کوچکتر از ۵٪ است و همچنین مقدار  $t=9,82$  و  $F=4,06$  است، بین دو متغیر عوامل بهداشتی و عملکرد کارکنان با بررسی کل رابطه مستقیم و ناقص وجود دارد. با توجه به مقادیر  $t$  و سطح معناداری تمام متغیرها بر عملکرد تأثیر دارند و میزان این تأثیر در ردیف ضریب تشخیص آمده است.

### ۱۱-۳. فرضیه سوم

عوامل انگیزشی و عوامل بهداشتی به یک نسبت بر عملکرد کارکنان تأثیر دارند. تأثیر عوامل انگیزشی و بهداشتی بر عملکرد یکسان نیست. تأثیر عوامل انگیزشی و بهداشتی بر عملکرد یکسان است.

جدول (۱۲): نتایج آزمون خی دو

| ردیف | گزینه‌ها     | مقادیر |
|------|--------------|--------|
| ۱    | تعداد        | ۱۳۰    |
| ۲    | خی دو        | ۳/۵۸   |
| ۳    | درجه آزادی   | ۱      |
| ۴    | سطح معناداری | ۰/۵۸   |

با توجه به اینکه سطح معناداری از ۵٪ بزرگتر است و خی دو محاسبه شده از خی دو جدول (۴/۳۳) کوچکتر است، تأثیر عوامل انگیزشی و بهداشتی بر عملکرد یکسان نیست و عوامل انگیزشی بر عملکرد تأثیر بیشتری دارد.

برای بررسی این فرضیه از آزمون فریدمن استفاده شد و نتایج زیر به دست آمد:

جدول (۱۳): نتایج آزمون فریدمن

| ردیف | نام متغیر | میانگین رتبه |
|------|-----------|--------------|
| ۱    | انگیزی    | ۱/۴۲         |
| ۲    | بهداشتی   | ۱/۵۸         |

جدول (۱۴): «اولویت بندی متغیرهای انگیزی با استفاده از آزمون رتبه ای فریدمن»

| ردیف | متغیر         | میانگین رتبه ای |
|------|---------------|-----------------|
| ۱    | مسئولیت       | ۲/۴۶            |
| ۲    | شهرت          | ۲/۷۰            |
| ۳    | رشد و ترقی    | ۳/۱۰            |
| ۴    | ماهیت شغل     | ۳/۲۰            |
| ۵    | موفقیت در کار | ۳/۵۵            |

جدول (۱۵): «اولویت بندی متغیرهای بهداشتی براساس آزمون رتبه ای فریدمن»

| ردیف | نام متغیر       | میانگین رتبه ای |
|------|-----------------|-----------------|
| ۱    | روابط متقابل    | ۲/۶۸            |
| ۲    | سیاستهای سازمان | ۲/۷۵            |
| ۳    | وضعیت کار       | ۲/۷۵            |
| ۴    | حقوق وامنیت     | ۳/۱۰            |
| ۵    | چگونگی سرپرستی  | ۳/۶۸            |

برابر مندرجات این جدول، مسئولیت در اولویت اول متغیرهای انگیزی قرار دارد و روابط متقابل در اولویت اول متغیرهای بهداشتی قرار دارد



## ۱۲. نتیجه‌گیری

در این مقاله با استناد به نظریه دو عاملی هرزبرگ، ابتدا عوامل مؤثر بر انگیزش و بهداشت کارکنان شناسایی شد و میزان تأثیر آنها بر عملکرد رامورد بررسی قرار گرفت.

● براساس آمارها نتیجه گرفته شد که بین عوامل انگیزاننده و عملکرد کارکنان رابطه مستقیم و ناقص وجود دارد و مسئولیت در اولویت اول متغیرهای انگیزشی قرار گرفته است.

● با توجه به نتایج پاسخنامه‌ها بین عوامل بهداشتی و عملکرد کارکنان رابطه مستقیم و ناقص وجود دارد و روابط متقابل در الویت اول قرار گرفته است.

● نتایج نشان می‌دهد که تأثیرگذاری عوامل انگیزشی و بهداشتی بر عملکرد کارکنان یکسان نیست و از نظر پاسخ دهندگان عوامل انگیزشی درمقایسه با عوامل بهداشتی تأثیر بیشتری بر عملکرد کارکنان دارد.

● کارکنان بازرسی از نظر انگیزه در ابعاد مسئولیت، شهرت، رشد و ترقی، ماهیت شغل، موفقیت در کار تمایل زیاد تا خیلی زیاد دارند و بعد مسئولیت بیشترین انگیزه را در کارکنان دارد.

● کارکنان بازرسی از نظر عامل بهداشتی در ابعاد روابط متقابل، سیاستهای سازمان، وضعیت کار، حقوق وامنیت و چگونگی سرپرستی تمایل زیاد تا خیلی زیاد دارند.

## ۱۳. پیشنهادها

● ترتیبی اتخاذ شود تا در برابر کار بیشتر، مزایای جانبی بیشتری نیز به فرد داده شود تا میل و اشتیاق به کار افزون گردد.

● منزلت اجتماعی (سنجش تمایل کارکنان به منظور خدمت در بازرسی و میل به ماندگاری).

● بر اساس مأموریت‌های بازرسی، فرمهایی طراحی شود تا قبل از ورود افراد، میزان علاقه آنان به شغل بازرسی مشخص گردد.

● جلوگیری از اعمال سلیقه شخصی مدیران در پرداخت پاداش نقدی و تدوین دستورالعملی منطقی در این خصوص.

- با هدف برجسته نمودن نقاط قوت و ایجاد تحرک بیشتر در دیگران از کارکنان نمونه و کسانی که در مقایسه با سایر همکاران، نمره ارزشیابی بیشتری گرفته‌اند، تقدیر به عمل آید.
- شفاف‌سازی وظایف هر یک از مشاغل بازرسی برای کارکنان به منظور پیشگیری از تداخل کاری و ارزیابی مناسب عملکرد سالیانه
- ارائه آموزشهای رفتاری مدیران و آشنا ساختن آنها با نظریه‌های رهبری و مدیریت
- موظف کردن مدیران به برگزاری جلسات مستمر پرسش و پاسخ با کارکنان تا در این بین فاصله‌ای احساس نکنند.
- بسترسازی و ایجاد فرهنگ مشارکتی در سازمان از طریق برگزاری جلسات سخنرانی استادان فن به صورت هفتگی

### منابع فارسی

۱. اصول و فرایند نظارت و بازرسی (۱۳۸۵). جزوه آموزشی بازرسی کل ناجا، تهران.
۲. بختیاری، محمد (۱۳۸۶). بررسی میزان انگیزه خدمتی کارکنان معاونت اطلاعات فرماندهی استان تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی، دانشکده علوم و فنون اطلاعات و آگاهی، تهران.
۳. خوشنویس، هومن (۱۳۷۸). تحقیق و بررسی نظام انگیزشی موجود در نیروهای مسلح، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم و فنون مازندران.
۵. درخور، مهدی (۱۳۸۷). بررسی نظام انگیزشی مدیران میانی پلیس اطلاعات و امنیت عمومی ناجا، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی دانشکده علوم و فنون اطلاعات و آگاهی، تهران.
۶. رابینز استیفن پی (۱۳۸۵). مدیریت رفتار سازمانی - رفتار فردی، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، جلد اول، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چ یازدهم.
۷. رضائیان، نسرين (۱۳۷۹). بررسی ارتباط بین انگیزش و عملکردشغلی با عملکرد مدیران، پایان نامه کارشناسی ارشد.
۸. صمدی فر، محمود (۱۳۸۴). بررسی عوامل دورن سازمانی مؤثر به انگیزه خدمتی

- کارکنان، کلانتریهای منطقه دماوند، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی - دانشکده دافوس.
۹. طاهری، شهنام (۱۳۸۶). بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها، تهران: نشر هستان.
۱۰. عمید، حسن (۱۳۸۲). فرهنگ لغت فارسی، چ نهم، تهران: انتشارات امیر کبیر.
۱۱. عباس زادگان، سید محمد (۱۳۷۶). مدیریت عملکرد، تهران: شرکت سهامی انتشار.
۱۲. گنجی، حمزه (۱۳۸۴). روان‌شناسی پرورش، تهران: انتشارات آگاه.
۱۳. مازلو، ابراهام اچ (۱۳۷۲). انگیزش و شخصیت، ترجمه احمدرضوانی، چ سوم، تهران: انتشارات آستان قدس رضوی.
۱۴. میچل، ترنس آر (۱۳۷۷). مردم در سازمانها، ترجمه حسین شکر کن. تهران: انتشارات رشد.
۱۵. هلر، رابرت (۱۳۸۳) مدیریت انگیزش، ترجمه خدایار اردبیلی و سعید علی میرزایی، تهران: انتشارات ساکل، چ دوم.
۱۶. هاگمن، گیزلا (۱۳۸۴). انگیزش و مدیریت تحول، ترجمه علی محمدگودرزی، خدمات فرهنگی رسا، چ سوم.
۱۷. هادی، عباس (۱۳۸۴). بررسی عوامل درون سازمانی مؤثر در انگیزه خدمتی کارکنان پلیس آگاهی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی، دانشکده دافوس، تهران.
۱۸. هرسی، پاول، کنت ایچ بلانچارد (۱۳۷۵). مدیریت رفتار سازمانی کاربرد منابع انسانی، ترجمه علی علاقه بند، تهران: انتشارات امیرکبیر.
۱۹. هرسی، پاول، بلانچارد، کنت ایچ (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، چ هفتم.

#### منابع انگلیسی

1. Miller, E. (2005). Testing [www.psx-ir](http://www.psx-ir).
2. Newman, T.E. (2004). Psychological lassesmsnt. London: The Guilford press.
3. Reaber, S. (1985). Psychology dictionary. London: Gullfor press.



شروېشگاه علوم انساني و مطالعات فرهنگي  
پرتال جامع علوم انساني