

# بررسی عوامل درون سازمانی مؤثر بر انگیزه خدمتی کارکنان فرماندهی انتظامی استان آذربایجان غربی

پذیرش مقاله: ۹۰/۱۲/۲۲

دریافت مقاله: ۹۰/۷/۱۳

دکتر علیرضا جبه‌دار<sup>۱</sup>، سرهنگ دکتر محمد جواد کاملی<sup>۲</sup>، سرهنگ دوم اسداله مالکی<sup>۳</sup>

## چکیده

ایجاد انگیزه در افراد از جمله وظایف مهم مدیریت هر سازمان است با وجودی که یافته‌های بیشتر تحقیقات بر لزوم ایجاد و حفظ انگیزه در کارکنان تأکید دارد. متأسفانه اغلب مدیران درک درستی از موضوع و اهمیت آن ندارند و در عمل قادر نیستند به نحوی اثر بخش این یافته‌ها را در سازمان خود به کار ببندند. هدف تحقیق حاضر بررسی عوامل درون سازمانی مؤثر بر انگیزه خدمتی کارکنان فرماندهی انتظامی استان آذربایجان غربی می‌باشد. پژوهش‌های حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان پایور فرماندهی انتظامی استان آذربایجان غربی و تعداد نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای، ۳۱۱ نفر انتخاب گردید. ابزار گردآوری داده پرسشنامه بوده و برای توصیف متغیرهای جمعیت شناختی از جداول توزیع فراوانی و برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها از آزمون میانگین یک نمونه‌ای (t استیودنت) استفاده گردیده است.

پنج فرضیه در نظر گرفته شده این تحقیق، تأثیر دریافتی‌ها در انگیزه خدمتی کارکنان، تأثیر نظام جبران خدمات در انگیزه خدمتی، تأثیر آموزش عملی و کارگاهی در انگیزه خدمتی، تأثیر آگاهی از نتایج واقعی کار در انگیزه خدمتی کارکنان، تأثیر عوامل درون سازمانی بر انگیزه خدمتی به تأیید رسید. نتایج تحقیق نشان داد که انگیزه خدمتی کارکنان باید تقویت گردد.

در بررسی و تحلیل نتایج شاخص‌های شناسایی شده مؤثر در انگیزه خدمتی کارکنان فرماندهی انتظامی استان آذربایجان غربی به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: دریافتی‌ها، نظام جبران خدمات، آگاهی از نتایج واقعی کار و آموزش عملی و کارگاهی، که در بررسی پاسخ‌ها، بیشترین نظر پاسخگویان در رابطه با عوامل مؤثر در انگیزش کارکنان در عامل دریافتی‌ها دیده شده است و در کل میزان انگیزه خدمتی کارکنان پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی شد. که وضعیت انگیزشی مطلوبی را نشان نمی‌دهد و باید در جهت ارتقای انگیزه خدمتی کارکنان اقدامات اجرایی جدی و اساسی انجام گیرد.

## کلید واژه‌ها

انگیزه /عوامل درون سازمانی/کارکنان انتظامی استان آذربایجان غربی

۱- عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی

۲- عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی

۳- کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علوم انتظامی

## مقدمه

موضوع انگیزش در سازمان‌ها طی سال‌های اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده است تا حدود دهه ۱۹۵۰ سطح دانش و پژوهش در این قلمرو به کوشش‌های کلاسیک محدود می‌شد که در نظر داشتند تصمیم‌های نظری بر پایه‌های پژوهشی پراکنده ارایه نمایند. از اوایل دهه ۱۹۶۰، مسایل انگیزشی در سازمان‌ها به طوری که اشاره گردید، فکر اندیشمندان را هرچه بیشتر به خود جلب کرد و در دوره‌های دیگر این مفهوم گسترش یافت.

انسان‌ها نه تنها از لحاظ توان انجام کار بلکه از لحاظ میل یا اراده انجام کار یا انگیزش نیز با هم تفاوت دارند. انگیزش افراد به نیروی انگیزاننده آنان بستگی دارد (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۳: ۲۰).

شدت انگیزه رفتار هر انسان در هر لحظه معین، تحت تأثیر نیازهای متعددی برانگیخته می‌شود. در اینجا این سؤال مطرح است که چه عاملی موجب می‌شود که شخص از میان همه این نیازها، یکی را از طریق فعالیت‌های خود ارضا می‌کند؟ در پاسخ باید گفت نیازی که شدیدتر است موجب فعالیت می‌گردد. وقتی «نیاز شدید» قدری ارضا شد از شدت آن کاسته می‌شود و این نیاز در چنین حالتی طبعاً محرک رفتار فرد نخواهد بود تا برای ارضای آن هدف‌هایی را جستجو کند (مزلو، ۱۹۷۰: ۱۶۰).

انگیزه‌ها چراهای رفتار هستند. آنها موجب آغاز و ادامه فعالیت می‌شوند و جهت کلی رفتار هر فرد را معین می‌سازند. انگیزه‌ها را گاهی به عنوان نیازها، تمایلات، سلیقه‌ها یا محرکات درونی فرد تعریف می‌کنند. انگیزه‌هایی که به سوی هدف‌ها معطوف می‌شوند ممکن است آگاهانه یا ناخودآگاه باشند.

اصولاً عواملی که موجب ایجاد انگیزه در افراد می‌گردند و یا در حفظ آن مؤثر می‌باشند به سه گروه قابل تقسیم بندی هستند. گروهی از عوامل به شخصیت فردی

کارکنان مربوط می شود، خصوصياتی که افراد دارند. زمینه های ایجاد انگیزه برای انجام امور به صورت قوی یا ضعیف را فراهم می آورند. گروه دیگر از عوامل مربوط به سازمانی است که در آن اشتغال به خدمت دارند شامل شرایط شغلی، ارتقای حقوق و مدیریت و رویه برخورد با کارکنان و... می گردد و گروه دیگر از عوامل در انگیزه کارکنان، عوامل محیطی خارج از سازمان است که شامل جامعه و شرایطی که بر آن حاکم است می شود.

یک نیاز تعریف شده موجب ایجاد تنش می شود و در فرد پویایی به وجود می آورد و او را به جهتی سوق می دهد. این پوشش موجب جست و جو برای هدف خاصی می شود که اگر آن هدف تأمین گردد می تواند نیاز را تأمین کند و باعث کاهش تنش شود (رابینز، ۱۳۸۵: ۷۲).

کارکنان که تحریک شده باشند در یک وضع یا حالت تنش قرار می گیرند؛ لذا برای رهایی از این تنش به نوعی کار یا فعالیت دست می زنند. هر قدر تنش بیشتر باشد فعالیت بیشتری می کنند تا از آن رهایی یابند.

بنابراین هنگامی که کارگر یا کارمند تلاش زیادی می کند، می توان نتیجه گرفت که وجود نوعی تمایل یا خواست، وی را در جهت دستیابی به هدفی که برای آن ارزش قائل می باشد، سوق داده است (قاسمی، ۱۳۸۲: ۱۴۸ - ۱۴۷).

انگیزش نقش مهمی در جذب افراد و سهیم کردن آنها در کارها دارد و سعی می نماید تا کارکنان نه تنها باحق و حقوق خود بلکه با مسئولیت های محوله نیز آشنا شوند و محیط مناسبی فراهم شود تا افراد از روی اعتقاد کار را دنبال کنند و پیوسته خلاقیت های خود را بروز دهند تا سازمان در دستیابی به اهداف خود سریع تر حرکت نماید؛ لذا آشنایی با کاربرد آن می تواند به مدیران کمک نماید تا کارکنان را در جهت ارضای نیازهای خود یاری دهند و نیروی کاری آگاه، فعال و خلاقیتی پرورش دهند.

اهمیت توجه به انگیزش کارکنان این سازمان به جهت مواجهه با چالش‌های روزافزون محیط بیرونی و انعکاس آن در محیط داخلی، منطقی به نظر می‌رسد. نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران به عنوان ضامن و مسئول برقراری نظم و امنیت اجتماعی، زمانی می‌تواند به بهترین وجه از عهده انجام این مأموریت برآید که کارکنان و مدیران آن افرادی توانمند و باانگیزه باشند؛ بنابراین، انگیزش کارکنان به لحاظ نقش آنان در رویارویی مستقیم با ابعاد مختلف حوادث و رویدادها امری حیاتی، بدیهی و ضروری تلقی می‌شود. موضوع انگیزش کارکنان مسئله ایست که اگر به آن توجه کافی شود، می‌توان به آینده سازمان امیدوار بود؛ در غیر این صورت سازمان نخواهد توانست به اهداف مورد نظر خود دست یابد و دچار رکود شده و محیط کاری سخت، دشوار و کسالت آور داشته و فقط مصرف‌کننده و هزینه بر خواهد بود.

برای موفقیت و پیشرفت در دنیای رقابتی امروز، سازمان‌ها به دانش، ایده‌ها، انرژی و قدرت خلاقانه کارکنان نیاز مبرم دارند (اسپریتزر، ۲۰۰۷)؛ در واقع، به کارگیری شیوه‌های سنتی مدیریت، منجر به از بین رفتن حس ابداع و نوآوری کارکنان، افزایش حجم کار و محدودیت برای کارکنان می‌گردد (پترسون و زیمرمن، ۲۰۰۴).

با توجه به تغییر و تحولات شگرف در سطح نیروی انتظامی در سال‌های اخیر به‌ویژه در سطح تجهیزات و رایانه و انتظارات مردم از این نیرو، می‌خواهیم بدانیم در سطح انگیزه خدمتی کارکنان چه تحولاتی صورت گرفته است و چه عواملی در سطح انگیزه خدمتی مؤثر بوده است. با وجودی که یافته‌های بیشتر تحقیقات بر لزوم ایجاد و حفظ انگیزه در کارکنان تأکید دارد؛ متأسفانه اغلب مدیران درک درستی از موضوع و اهمیت آن ندارند و در عمل قادر نیستند به نحوی اثر بخش این یافته‌ها را در سازمان خود به کار ببندند.

بنابراین هدف اصلی پژوهش حاضر این است که ضمن بررسی عوامل درون سازمانی مؤثر بر انگیزه خدمتی کارکنان، نسبت به شناسایی عوامل اصلی تأثیرگذار بر انگیزه خدمتی و میزان ارتباط متغیرهایی همچون دریافتی‌ها، امکانات رفاهی، آموزش عملی و کارآگاهی، آگاهی از نتایج واقعی با متغیر انگیزه خدمتی اقدام گردد. در شکل‌گیری فرضیه‌های تحقیق نیز از ترکیب نظریه‌های مختلف دانشمندان حوزه‌های مختلف علم مدیریت در زمینه انگیزش کارکنان استفاده شده است.

### فرضیه اصلی

عوامل درون سازمانی بر انگیزه خدمتی کارکنان مؤثر است.

### فرضیه‌های فرعی

- ۱- دریافتی‌ها در انگیزه خدمتی کارکنان مؤثر است؛
- ۲- امکانات رفاهی در انگیزه خدمتی کارکنان مؤثر است؛
- ۳- آموزش عملی و کارآگاهی در انگیزه خدمتی کارکنان مؤثر است؛
- ۴- آگاهی از نتایج واقعی کار در انگیزه خدمتی کارکنان مؤثر است؛
- ۵- تأثیر عوامل درون سازمانی بر انگیزه خدمتی یکسان است.

### پیشینه و مبانی نظری

#### الف - پیشینه

بررسی مراکز تحقیقاتی ناجا نشان می‌دهد که در زمینه موضوع پژوهش پایان‌نامه‌های مرتبطی از جمله صمدی فر (۱۳۸۴)، هادی (۱۳۸۴)، خوشنویس (۱۳۸۱)، تدوین شده است.

همچنین در مراکز علمی و دانشگاهی و مرکز مدارک علمی ایران و مراکز رایانه و تحقیقات دانشگاه‌های معتبر کشور، پایان نامه های نظیر مزینانی (۱۳۷۷)، شاکری (۱۳۷۶)، حامی زاده (۱۳۷۴)، ناصری مقدم (۱۳۷۵)، غفاری (۱۳۷۹)، عزیز پور (۱۳۷۷) به بررسی موارد مشابه پرداخته اند.

### ب- مبانی نظری

#### مفهوم انگیزش

مدیریت به عنوان عاملی بنیادی در موفقیت و اثربخشی سازمان همواره مورد توجه قرار گرفته است و مدیریت منابع انسانی نقش به سزایی در این روند بر عهده دارد. در میان تحقیقاتی که تا به حال در زمینه چگونگی رفتار انسان انجام پذیرفته شاید بیشترین آنها به بحث انگیزش و مسائل مربوط به آن اختصاص داشته است. این پرسش که افراد به گونه های مختلفی رفتار می کنند و اهداف متفاوتی برای خود بر می‌گزینند و در جهت دستیابی به هدفی مشخص انرژی و وقت خود را آن گونه که لازم است صرف می‌نمایند. اینکه چرا هدفی که در مقطعی از زندگی برای آنها مهم بوده حال دیگر توجهی به آن نمی کنند و بالعکس، همه در حیطه بحث انگیزش قرار دارد؛ به عبارت دیگر انگیزش به شکل گیری، شدت انرژی و جهت نیروی درونی افراد که نشان دهنده نیاز و یا انتظار برآوردن نیاز که موجب آغاز عمل و یا رفتاری می‌گردد اطلاق می‌شود (دیل، ۱۳۸۳: ۱۲۰ - ۱۱۹).

#### انگیزه و انگیزش

برای انگیزش تعریف های مختلفی وجود دارد که هر یک از آنها به جنبه های خاصی تأکید می کند. دقت در محتوای تعریف های ذیل می تواند به ما نشان دهد که ماهیت آنها چه اهدافی را دنبال می نماید.

- انگیزه عبارت از یک محرک درونی است و برای انسان حالت یا شرایطی را به وجود می آورد که ایجاد شوق و رسیدن به چیزی یا انجام کاری و یا درک عقیده‌ای را موجب می گردد؛ بنابراین انگیزه نیاز یا خواست ویژه ای است که انگیزش را موجب می شود (هرسی ، بلانچارد، ۱۳۶۸: ۴۶).
- انگیزه یا نیاز عبارتست از حالتی درونی که انسان را به انجام فعالیت وا می‌دارد (رضائیان، ۱۳۸۲: ۲۱۱).
- انگیزه عاملی است درونی که رفتار فرد را در جهت معینی هدایت می نماید و راهنمای او برای گزینش کوششی از میان کوشش های ارادی می باشد (قاسمی، ۱۳۸۲: ۱۴۴).
- انگیزش تمایل به انجام کار است در گرو توانایی فرد، تا بدان وسیله نوعی نیاز تأمین گردد (رابینز ، ۱۳۸۵: ۷۲).
- انگیزش به مجموعه روابط متغیر، مستقل یا غیر مستقلی که راستا، وسعت و پایداری رفتار را تبیین می نمایند مربوط است با این شرط که تأثیرات، استعدادها، مهارت و درک وظیفه و همچنین محدودیت هایی که بر محیط حاکم هستند ثابت نگه داشته شوند (قاسمی، ۱۳۸۲: ۱۴۵).
- انگیزش عبارت است از میل به کشش فراوان در جهت تأمین هدف های سازمان به گونه ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود (قاسمی، ۱۳۸۲: ۱۴۶).

### نظریه های انگیزشی

#### نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو

آبراهام مازلو یکی از بنیانگذاران روان شناسی انسان گرا است. او در سال ۱۹۴۳ در مقاله ای با عنوان نظریه‌ای در انگیزش، پنج نیاز اساسی را در انسان مطرح ساخت.

به‌طور کلی این نیازها از نیازهای فیزیولوژیکی شروع و به بالاترین نیازها یعنی خود شکوفایی ختم می‌شوند از دیدگاه مازلو افراد تحریک می‌گردند تا در هر زمان مهم‌ترین نیاز را ارضا کنند. اهمیت بالقوه یک نیاز به وضع کنونی فرد و تجربیات اخیر وی بستگی دارد. این نیازها با نیاز فیزیکی که اساسی‌ترین هستند شروع می‌شوند و هر نیازی باید تا حدی تأمین گردد تا فرد درصدد تأمین نیازی بر آید که در سطح بالا قرار دارد (قاسمی، ۱۳۸۲: ۱۶۱).

### نظریه بهداشت - انگیزش

نظریه بهداشت انگیزش به وسیله یک روان‌شناس به نام هرزبرگ ارائه شد. در این نظریه یک سری از عوامل در کار، به عنوان عوامل انگیزاننده و یک سری دیگر از عوامل، تحت عنوان عوامل بهداشتی نامگذاری شده‌اند.

عوامل بهداشت به عواملی اطلاق می‌شود که وجودشان در کار ضروری است. نبودشان ایجاد مشکل می‌نماید اما باعث برانگیختن افراد به کار نمی‌شوند. این عوامل که دارای خاصیت نگهدارندگی و بهداشتی می‌باشند، در صورتی که از شغل فرد حذف شوند ایجاد نارضایتی می‌کنند اما وجودشان موجب انگیزش نمی‌باشد. عواملی مانند حقوق و شرایط فیزیکی محیط کار از این زمره هستند. اما عوامل انگیزاننده عواملی هستند که باعث ترغیب و انگیزش می‌گردند، توفیق و پیشرفت در کار و احساس رضایت از شغل نمونه‌هایی از این دسته عوامل می‌باشند. براساس این نظریه، مدیر زمانی می‌تواند در ایجاد انگیزه برای کارکنان موفق باشد که به دو گروه از این عوامل توجه کاملی داشته باشد. در نهایت می‌توان گفت که عوامل انگیزشی موجبات رضایت شغلی می‌شود در صورتیکه عدم وجود عوامل بهداشتی، نارضایتی شغلی را فراهم می‌آورد (قاسمی، ۱۳۸۲: ۱۶۹).



در نتیجه هرزبرگ ویژگی‌ها (سیاست و مدیریت شرکت، سرپرستی، روابط بین افراد، شرایط کاری و حقوق) را عوامل بهداشتی نامید. وقتی این ویژگی‌ها به میزان کافی وجود داشته باشد افراد ناراضی نخواهند شد ولی این به مفهوم رضایت آنان هم نمی‌باشد. اگر بخواهیم موجبات انگیزش افراد را در سازمان فراهم آوریم باید بر موفقیت، شهرت، مسئولیت و رشد تأکید کنیم (رابینز، ۱۳۸۵: ۷۷).

### نظریه مبتنی بر نیازهای سه گانه دیوید مک کلند

دیوید مک کلند و تعداد دیگری از پژوهشگران سه عامل انگیزشی مبتنی بر نیاز را پیشنهاد نمودند. آنها عبارت‌اند از:

- ۱- نیاز به کسب موفقیت: یعنی تلاش در راه درخشیدن و با توجه به رعایت استانداردهایی موفق شدن و در راه موفقیت تلاش نمودن؛
- ۲- نیاز به کسب قدرت و اعمال آن: یعنی صاحب قدرت افراد را وادار کند تا به گونه‌ای عمل نمایند که اگر غیر از این بود به شیوه دیگری رفتار می‌کردند؛
- ۳- نیاز به ایجاد دوستی: یعنی تمایل به کسب حمایت و ایجاد روابط صمیمی با دیگران (رابینز، ۱۳۸۵: ۸۰).

### نظریه ERG آلدرفر

این نظریه متعلق به «کلایتون آلدرفر» است. این نظریه از بسیاری از جهات مشابه نظریه سلسله مراتب مازلو و فهرست نیازهای مادی می‌باشد و در واقع نظریه سلسله مراتب را اصلاح و کامل کرده است. او عقیده دارد که در هر زمان بیش از یک نیاز موجب ایجاد انگیزه در فرد می‌شود، ولی فردی که در ارضای نیازهای سطح بالاتر ناکام مانده است، در نهایت به سطح قبلی نیازهای خود باز می‌گردد و به عبارت دیگر دارای ویژگی برگشت به مرحله قبل می‌باشد (حقیقی، ۱۳۸۰: ۶۸).

## نظریه انتظار

مدل اساسی انتظار از کار تولمن و لوین پدیدار شد. ولی به هر حال ویکتور وروم نخستین کسی است که این نظریه را در محیط کار به صورت عملی مورد استفاده قرارداد (علی رضائیان، ۱۳۸۴: ۱۳۴).

در اصل در نظریه انتظار چنین استدلال می شود که گرایش به نوعی عمل یا اقدام در جهتی مشخص در گرو انتظاراتی است که پیامد آن مشخص می باشد و نتیجه مزبور مورد علاقه عامل یا فاعل می باشد. این نظریه شامل سه متغیر یا رابطه می گردد که آنها از این قرار اند:

۱- اهمیت، یعنی اهمیتی که فرد به نتیجه، دستاورد یا پاداش بالقوه‌ای می دهد که در اثر انجام کار مزبور به دست می آید. در این فرآیند نیازهای ارضا نشده فرد مورد توجه است.

۲- رابطه بین عملکرد و پاداش: میزان یا حدود باور فرد، مبنی بر این که سطح معینی از کار به نتیجه، دستاورد یا پاداش مورد نظر می انجامد.

۳- رابطه بین تلاش و عملکرد: از نظر یا دیدگاه فرد، مقدار کوشش یا تلاشی است که احتمالاً به عملکرد معینی بینجامد (رابینز، ۱۳۸۵: ۸۹).

## نظریه برابری

فرض کلی نظریه برابری آدامز این است که فرد ارزش نسبی درون‌دادها و پیامدهای خود را با ارزش نسبی بین درون‌داد و پیامدهای شخص یا اشخاصی که از نظر وی قابل مقایسه هستند محاسبه کرده و این نسبت‌ها را با یکدیگر مقایسه می‌کند (قاسمی، ۱۳۸۲: ۱۷۸-۱۷۹).

در نظریه برابری، مرجع یا چیزی که فرد خود را با آن مقایسه می کند از اهمیت زیادی برخوردار است سه مرجع همواره مورد توجه است «دیگران»، «سیستم» و «خود».

در نظریه برابری گفته می شود که اگر کارکنان و اعضای سازمان احساس اجحاف کنند به گونه های زیر اقدام می نمایند. ۱- از میزان فعالیت خود می کاهند یا میزان مصرفی خود، دیگران و نیز بازده را مخدوش یا مختل می کنند؛ ۲- به گونه ای رفتار می کنند که دیگران را تشویق به کم کاری کنند؛ ۳- می کوشند تا از میزان مصرف خود ( داده ها ) و بازدهی ها بکاهند؛ ۴- مرجع یا آنچه را که شخص خود را با آن مقایسه می کند، تغییر می دهند؛ ۵ - سازمان را ترک می کنند ( رایبیز، ۱۳۸۵: ۸۷ - ۸۶).

### نظریه x و y (دوگلاس مک گریگور)

نظریه x فرض را بر این می گیرد که اغلب مردم ترجیح می دهند جهت داده شوند، علاقه ای به قبول مسئولیت ندارند و بیش از هر چیز خواهان امنیت اند. همراه این فلسفه این اعتقاد وجود دارد که پول، مزایا و تهدید به مساوات چیزهایی هستند که مردم را به انگیزش وا می دارد ( پاول هرسی، کنت بلانچارد، ۱۳۶۸: ۶۲).

فرض نظریه y بر این است که مردم طبعاً تنبل و غیر قابل اعتماد نیستند، مردم در اصل می توانند در صورتی که به طور صحیح انگیزه شوند خود را هدایت کرده و خلاق باشند؛ بنابراین کار اصلی مدیریت باید برای این نیروی بالقوه در افراد اجازه خودنمایی دهد. افرادی که به طور مناسب انگیزه شوند می توانند به بهترین وجه با هدایت تلاش های خود به سوی رسیدن به اهداف سازمانی به اهداف خویش نایل شوند (جزنی، ۱۳۷۸: ۱۴۱).

## شیوه‌های مشارکت جویانه برای انگیزش

مدیریت مشارکت جویانه احتمالاً وسیع‌ترین تکنیک شناخته شده انگیزشی است که امروزه مورد عمل می‌باشد. از طریق فعالیت‌های مشارکت جویانه، به کارکنان فرصتی داده می‌شود که درگیر مسایل شده و نقش فعالی در تصمیمات آنان داشته باشند. شیوه‌های مشارکت جویانه مشخص برای انگیزش شامل توسعه شغلی، تقویت شغلی، مدیریت بر مبنای هدف‌ها و روش تیمی می‌باشد.

### توسعه شغلی

توسعه شغلی یک شیوه افقی در طرح شغلی به وجود می‌آورد و شامل و تخصص در محتوای شغلی است. یعنی ساختار مشاغل و کارها به جای اینکه به قسمت‌های کوچکتر تقسیم شود وسیع و گسترده می‌شود. توسعه در کار و شغل ممکن است از طریق زیر صورت گیرد.

- ۱- توسعه یا به هم پیوستن تعدادی از وظایف کم، باید انجام شوند؛
- ۲- گردش کارها.

در اجرای گردش کارها و مشاغل به کارکنان برای عملیات گوناگون آموزش داده می‌شود تا آنان را قادر سازند که بتوانند از شغلی به شغلی دیگر حرکت کنند (تروانا، ۱۳۶۹: ۲۴۴-۲۴۳).

### تقویت شغلی

از طریق تقویت شغلی کار پر معناتر می‌شود؛ چون احساس عمیق‌تر از ارضای کارمند و تکمیل کار به دست می‌آید. اساساً به کارمندان فرصت‌هایی داده می‌شود که خود را درگیر برنامه ریزی، سازماندهی و یا کنترل عملیات نمایند؛ بنابراین

تقویت شغلی یک شیوه افقی برای طراحی شغلی ارایه می دهد (تروانا، نیوپورت، ۱۳۶۹: ۲۴۶ - ۲۴۵).

### مدیریت بر مبنای هدف

مدیریت بر مبنای هدف‌ها اساساً فرآیندی است که به‌وسیله آن مدیران و زیردستان شان به‌طور مشترک در برقراری و تعیین هدف‌ها، فعالیت‌ها و زمان‌های معین، همچنین ارزیابی عملکرد تا جایی که به برقراری هدف‌های بزرگ‌تری مربوط می‌شود، شرکت و همکاری می‌کنند.

اگر به کارکنان فرصت داده شود که در تعیین هدف مشارکت کنند، آیا در راه تأمین آن تلاش بیشتری خواهند نمود؟ نتیجه تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده چندان روشن نیست در برخی از موارد هدف‌هایی که با مشارکت کارکنان تعیین شده دارای عملکردهای عالی بوده اند و در برخی دیگر که هدف به وسیله مقامات بالاتر تعیین شده است کارکنان بیشترین تلاش را نموده و عملکردهای عالی داشته‌اند. یکی از مزایای مشارکت این است که افراد هدف‌ها را بهتر می‌پذیرند و تمایل بیشتری به کارکرد از خود نشان می‌دهند (رایبیز، ۱۳۸۴: ۸۳).

### روش تیمی یا گروهی

مدیریت مشارکت جویانه درگیر کردن کارکنان را در فرآیند تصمیم‌گیری، به‌عنوان یک اصل در خود دارد. از طریق فعالیت، مدیریت امیدوار است که هدف‌های سازمانی و فردی را به نحو بهتری، یکی و متحد کند. روش تیمی نیز فن دیگری است که بر مبنای باورهای مشارکت جویانه استوار است. همچنین، گروه‌ها می‌توانند در کاهش دادن خستگی و ملالت کمک کرده و مشاغل پایین و بدون پاداش را یکسان و برابر کند (تروانا، نیوپورت، ۱۳۶۹: ۲۵۴).

## ارتباط انگیزش - عملکرد - رضایت

رضایت شغلی هم یک دستاورد مهم سازمانی و هم در ارتباط با انگیزش است. رضایت شغلی بستگی به عواملی متعددی دارد؛ از جمله میزان و چگونگی برآورده شدن نیازها و خواست‌های فردی از طریق کار، نفس شرایط کاری، گستره‌ای که شخص خود را از طریق کار بیان می‌کند و ویژگی‌های شخصیتی فرد. از زمان مطالعات هاتورن هنگامی که تصور شد همبستگی محکمی بین رضایت و عملکرد وجود دارد. رضایت شغلی بخش مهمی از مدیریت منابع انسانی بوده است. در آن زمان چنین تصور می‌شد که رضایت بالا دلیل عملکرد بالاست. فرض بر این بود که مدیریت می‌تواند صرفاً با راضی کردن کارکنان از طریق ایجاد شرایط کاری دلپذیر، پاداش‌های کافی و عملکرد آنان را بهبود بخشد. در حال به طور کلی پذیرفته شده است که رابطه علت و معلولی بین رضایت و عملکرد یک دیدگاه غلط است و عملکرد منتهی به پاداش‌هایی می‌شود که به نوبه خود رضایت ایجاد می‌کند (جزنی، ۱۳۶۹: ۱۵۳ - ۱۵۲).

## مدیریت اسلامی و تأثیر آن بر انگیزش کارکنان

مدیریت اسلامی متکی بر دو اصل تعالی و تولید است. در این مکتب هدف تولید نیست بلکه هدف تعالی انسان است؛ بنابر این تولید تنها زمانی ارزش دارد که در خدمت تعالی انسان باشد.

مدیریت اسلامی دارای پنج ویژگی اصلی است:

- ۱- مبتنی بر فرامین الهی است؛
- ۲- تشویق استثمار انسان توسط انسان را، منتفی ساخته است؛
- ۳- اصول ارزشی و ضد ارزشی آن بی تقصیر و برای همه زمان ها و مکان ها است؛
- ۴- متکی بر پایه تعالی و تولید است؛

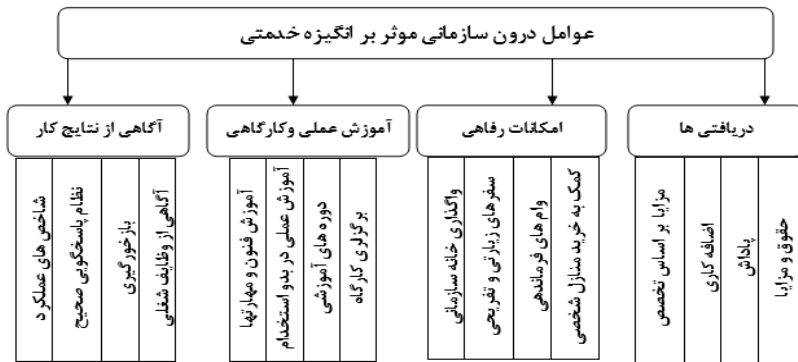
۵- تولید تا زمانی صاحب ارزش است که در خدمت تعالی انسان باشد (رسالت پور، ۱۳۷۳).

خداوند در قرآن کریم در سوره آل عمران آیه ۱۵۹ خطاب به پیامبر می فرماید: اگر تند خو و سخت دل بودی مردم از گرد تو پراکنده می شدند و یا در سوره بقره آیه ۸۳ می فرماید: با زبان خوش با مردم سخن بگوئید. امیرالمؤمنین نیز می فرماید: مؤمنان آسانگیر و نرم خویند (علامه مجلسی، ۱۳۴۵:۳۳۴). باز نگاهی می اندازیم به سخن علی (ع) در مورد به کارگماردن انسان‌های شایسته، که می فرماید: در کار عاملان خویش بیندیش و پس از آزمودن به کارشان بگمار (نهج البلاغه: ۱۰۲۱). و یا امام صادق می فرماید: مردم را با اعمالتان به خیر دعوت نمایید و از کسانی نباشید که با زبان‌های شان مردم را دعوت می کنند (قمی، ۱۳۴۰: ۲۷۸) از سخنان قرآن و بزرگان دین در می یابیم که در مدیریت اسلامی اعمال، کردار و رفتار اگر مطابق با قوانین اسلامی درست و صحیح اجرا گردد می تواند یک شاخص مهم در افزایش انگیزه کارکنان در مدیریت مطرح گردد.

Archive SID

## مدل مفهومی تحقیق

در این تحقیق از ترکیب نظریه های مختلف دانشمندان علوم رفتاری، علوم اجتماعی و روان شناسی در زمینه انگیزش کارکنان، مدل مفهومی و فرضیه های تحقیق شکل گرفته است.



## روش تحقیق

روش تحقیق، توصیفی زمینه یاب (پیمایشی) و از نظر نوع کاربردی می باشد. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان فرماندهی انتظامی استان آذربایجان غربی می باشد. ۳۵۱ نفر از این کارکنان با استفاده از روش نمونه گیری طبقه ای به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته می باشد. برای سنجش میزان انگیزه خدمتی کارکنان فرماندهی انتظامی استان آذربایجان غربی، مؤلفه ها و شاخص هایی در نظر گرفته شده که عبارت اند از: ۱- متغیر «دریافتی ها» شامل شاخص های حقوق و مزایا، اضافه کار، پاداش و مزایا بر اساس تخصص می باشد؛ ۲- متغیر «امکانات رفاهی» شامل شاخص های وام فرماندهی، کمک به تهیه منازل شخصی، سفرهای زیارتی و تفریحی و واگذاری خانه سازمانی می باشد؛ ۳- متغیر «آموزش عملی و کارگاهی» شامل شاخص های آموزش فنون و



مهارت‌ها، آموزش عملی در بدو استخدام، دوره‌های آموزشی و برگزاری کارگاه می‌باشد؛ ۴- متغیر «آگاهی از نتایج واقعی کار» شامل شاخص‌های ارزیابی و عملکرد، نظام پاسخگویی صحیح، بازخورگیری و آگاهی از وظایف شغلی می‌باشد. با توجه به اینکه در این پژوهش ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه می‌باشد؛ لذا به جهت کاهش ابهام‌های آن به حداقل و افزایش پایایی و روایی آن بعد از جمع‌آوری اطلاعات، یک مرحله پیش‌آزمون اجرا گردید و اصلاحات لازم در بخش‌ها و مراحل گوناگون تحقیق به عمل آمد. برای تعیین روایی پرسشنامه پس از تنظیم اولیه به صورت مقدماتی بین چند نفر کارشناس توزیع و پس از نقدهای ایشان، مورد بازنگری نهایی قرار گرفت. از سویی برای تعیین پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آلفای خروجی از نرم افزار spss برابر با ۰/۹۷ درصد محاسبه شد که نشان دهنده همسانی درونی بالا و پایایی مناسب پرسشنامه است. روش نمونه‌گیری این پژوهش از نوع طبقه‌ای و در داخل طبقات از نوع تصادفی ساده استفاده شده است.

### یافته‌ها

**متغیرهای جمعیت شناختی:** توزیع فراوانی شرکت‌کنندگان به صورت مختصر بر حسب جنسیت، تأهل، تعداد عائله، منزل مسکونی، درجه، تحصیلات، سن و سابقه خدمت در جدول ذیل آمده است.

(۸۸/۱ درصد) از شرکت‌کنندگان در این تحقیق مرد و (۸۰/۱ درصد) آنها متأهل هستند. (۳۸/۶ درصد) با ۲ عائله، (۴۹/۸ درصد) دارای منزل استیجاری، (۴۴/۷ درصد) درجه دار، (۵۱/۱ درصد) دارای سن بین ۲۵ تا ۳۵ بوده و (۴۹/۲ درصد) دارای سابقه خدمت بین ۱ تا ۱۰ سال هستند.

جدول شماره ۱: توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی

| متغیر         | گزینه     | درصد         | متغیر   | گزینه         | درصد        |
|---------------|-----------|--------------|---------|---------------|-------------|
| جنسیت         | مرد       | ٪۸۸/۱        | درجه    | کارمند        | ٪۹/۳        |
|               | زن        | ٪۱۱/۹        |         | درجه دار      | ٪۴۴/۷       |
|               | متاهل     | ٪۸۰/۱        |         | افسر جزء      | ٪۴۰/۲       |
|               |           |              |         | افسر ارشد     | ٪۵/۸        |
| تاهل          | متاهل     | ٪۸۰/۱        | تحصیلات | دیپلم         | ٪۵۵/۷       |
|               | مجرد      | ٪۱۹/۹        |         | فوق دیپلم     | ٪۲۳/۸       |
|               | ۱ خانواده | ٪۳۰/۳        |         | کارشناسی      | ٪۱۸         |
|               |           |              |         | کارشناسی ارشد | ٪۲/۵        |
| تعداد خانواده | ۲ خانواده | ٪۳۸/۶        | سن      | ۲۵ تا ۱۸      | ٪۲۵/۱       |
|               | ۳ خانواده | ٪۲۰/۹        |         | ۳۵ تا ۲۵      | ٪۵۱/۱       |
|               | ۴ خانواده | ٪۸/۵         |         | ۴۵ تا ۳۵      | ٪۱۹         |
|               | ۵ خانواده | ٪۱/۷         |         | ۴۵ به بالا    | ٪۴/۸        |
|               | سازمانی   | ٪۳/۵         |         | سابقه خدمت    | ۱ تا ۱۰ سال |
| استیجاری      | ٪۴۹/۸     | ۱۰ تا ۲۰ سال | ٪۳۷     |               |             |
| شخصی          | ٪۴۶/۷     | ۲۰ تا ۳۰ سال | ٪۱۳/۸   |               |             |
| منزل مسکونی   |           |              |         |               |             |

### نتایج تحلیلی

در این بخش با استفاده از آزمون آماری t فرضیه های پژوهش مورد تحلیل آماری قرار می گیرد.

جدول شماره ۲: نتایج آزمون t جهت بررسی فرضیه های تحقیق

| شرح         | تعداد نمونه | میانگین | انحراف معیار | خطای میانگین | مقدار t | سطح معناداری |
|-------------|-------------|---------|--------------|--------------|---------|--------------|
| فرضیه اول   | ۳۰۷         | ۳/۷۰۰۳  | ۹۷۰۸۷/       | ۰۵۵۴۱/       | ۱۲/۶۳۹  | ۰۰۰          |
| فرضیه دوم   | ۳۰۸         | ۳/۵۲۲۷  | ۹۴۹۶۱/       | ۵۴۱۱/        | ۹/۶۶۱   | ۰۰۰          |
| فرضیه سوم   | ۳۱۰         | ۳/۳۴۵۲  | ۹۴۸۶۳/       | ۰۵۳۸۸/       | ۶/۴۰۶   | ۰۰۰          |
| فرضیه چهارم | ۳۰۸         | ۳/۴۸۳۸  | ۱۰۷۲۱۸/      | ۰۶۱۰۹/       | ۷/۹۱۸   | ۰۰۰          |

**فرضیه اول:** دریافتی ها در انگیزه خدمتی کارکنان مؤثر است.

به منظور بررسی این فرضیه، میانگین ارزش عددی چهار شاخص، پرداخت حقوق و مزایا بر اساس تخصص و مسئولیت، پرداخت عادلانه اضافه کاری، پرداخت پاداش متناسب با عملکرد، پرداخت عادلانه و کامل حقوق و مزایا (۳/۷۰۰۳) محاسبه که گویای ارزیابی متوسط به بالا می باشد؛ بنابراین نتایج حاصل از اجرای آزمون t برای سؤال های این فرضیه نشان می دهد که آماره آزمون در ناحیه  $H_1$  قرار گرفته است و مقدار t محاسبه شده (۱۲/۶۳۹) از مقدار t جدول بزرگتر می باشد و با توجه به سطح معنی داری حاصل، فرض صفر رد می شود و فرض  $H_1$  که مدعی تأثیر دریافتی ها در انگیزه خدمتی کارکنان است با احتمال ۹۵ درصد اطمینان تأیید می شود.

**فرضیه دوم:** امکانات رفاهی در انگیزه خدمتی کارکنان مؤثر است.

به منظور بررسی این فرضیه، میانگین ارزش عددی چهار شاخص، عدالت در واگذاری خانه های سازمانی، کمک سازمان به تهیه و خرید منازل سازمانی، واگذاری عادلانه سفر های زیارتی و تفریحی، عدالت در واگذاری وام های فرماندهی (۳/۵۲۲۷) محاسبه که گویای ارزیابی متوسط به بالا می باشد؛ لذا نتایج حاصل از اجرای آزمون t برای سؤال های این فرضیه نشان می دهد. که آماره آزمون در ناحیه  $H_1$  قرار گرفته است و مقدار t محاسبه شده (۹/۶۶۱) از مقدار t جدول بزرگتر می باشد و با توجه به سطح معنی داری حاصل، فرض صفر رد می شود و

فرض  $H_1$  که مدعی امکانات رفاهی در انگیزه خدمتی کارکنان است با احتمال ۹۵ درصد اطمینان تأیید می‌شود.

**فرضیه سوم:** آموزش عملی و کارگاهی در انگیزه خدمتی کارکنان مؤثر است. به منظور بررسی این فرضیه، میانگین ارزش عددی چهار شاخص، اهمیت به آموزش عملی و کارگاهی، آموزش فنون و مهارت‌های جدید در ارتباط با شغل، آموزشهای عملی و کارگاهی در بدو استخدام، تکرار دوره‌های عملی و کارگاهی متناسب با شغل (۳/۳۴۵۲) محاسبه که گویای ارزیابی متوسط به بالا می‌باشد. لذا نتایج حاصل از اجرای آزمون  $t$  برای سؤال‌های این فرضیه نشان می‌دهد. که آماره آزمون در ناحیه  $H_1$  قرار گرفته و مقدار  $t$  محاسبه شده (۶/۴۰۶) از  $t$  جدول بزرگ‌تر بوده و با توجه به سطح معنی داری حاصل، فرض صفر رد می‌شود و فرض  $H_1$  که مدعی تأثیر آموزش عملی و کارگاهی در انگیزه خدمتی کارکنان است با احتمال ۹۵ درصد اطمینان تأیید می‌شود.

**فرضیه چهارم:** آگاهی از نتایج واقعی کار در انگیزه خدمتی کارکنان مؤثر است. به منظور بررسی این فرضیه، میانگین ارزش عددی چهار شاخص، آگاهی کامل از وظایف شغلی خود، اطلاع از نتیجه کار به طور مرتب توسط مدیر، وجود نظام پاسخگویی در مقابل کار، وجود شاخص و میزان برای ارزیابی عملکرد (۳/۴۸۳۸) محاسبه که گویای ارزیابی متوسط به بالا می‌باشد؛ لذا نتایج حاصل از اجرای آزمون  $t$  برای سؤال‌های این فرضیه نشان می‌دهد. که آماره آزمون در ناحیه  $H_1$  قرار گرفته و مقدار  $t$  محاسبه شده (۷/۹۱۸) بزرگ‌تر از  $t$  جدول می‌باشد و با توجه به سطح معنی داری حاصل، فرض صفر رد شده و فرض  $H_1$  که مدعی تأثیر آگاهی از نتایج واقعی کار در انگیزه خدمتی کارکنان است با احتمال ۹۵ درصد اطمینان پذیرفته می‌شود.

فرضیه پنجم: تأثیر عوامل درون سازمانی بر انگیزه خدمتی یکسان است. این فرضیه نیز با استفاده از چهار فرضیه فوق براساس میانگین و مقدار  $t$  محاسبه شده به شرح زیر استخراج شده است:

جدول شماره ۳: اولویت بندی عوامل درون سازمانی مؤثر بر انگیزه خدمتی

| ردیف | شرح فرضیه ها  | میانگین | مقدار $t$ | اولویت بندی |
|------|---|---------|-----------|-------------|
| ۱    | دریافتی‌ها در انگیزه خدمتی کارکنان مؤثر است               | ۳/۷۰۰۳  | ۱۲/۶۳۹    | یکم         |
| ۲    | امکانات رفاهی در انگیزه خدمتی کارکنان مؤثر است            | ۳/۵۲۲۷  | ۹/۶۶۱     | دوم         |
| ۳    | آگاهی از نتایج واقعی کار در انگیزه خدمتی کارکنان مؤثر است | ۳/۴۸۳۸  | ۷/۹۱۸     | سوم         |
| ۴    | آموزش عملی و کارگاهی در انگیزه خدمتی کارکنان مؤثر است     | ۳/۳۴۵۲  | ۶/۴۰۶     | چهارم       |

باتوجه به نتایج کلی آزمون، از آنجایی که مقدار میانگین و  $t$  محاسبه شده فرضیه اول بزرگتر از فرضیه دوم بوده و فرضیه دوم هم بزرگتر از فرضیه سوم بوده و فرضیه چهارم هم بزرگتر از فرضیه سوم بوده؛ لذا فرض  $H_0$  رد شده و فرض  $H_1$  که مدعی یکسان نبودن تأثیر عوامل درون سازمانی بر انگیزه خدمتی است با احتمال ۹۵ درصد پذیرفته می شود.

### بحث و نتیجه گیری

هدف از تحقیق حاضر شناسایی عوامل درون سازمانی مؤثر بر انگیزه خدمتی در کارکنان فرماندهی انتظامی استان آذربایجان غربی با رویکرد مدیریت منابع انسانی می باشد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه اول در جامعه مورد مطالعه در رابطه با میزان تأثیرگذاری دریافتی‌ها در انگیزه خدمتی کارکنان با میانگین (۳/۷۰۰۳) با استفاده از

شاخص‌های، پرداخت حقوق و مزایا براساس تخصص و مسئولیت، پرداخت پاداش در برابر خدمات ارزنده، پرداخت عادلانه و کامل حقوق و مزایای در سازمان، متوسط به بالا ارزیابی و پرداخت اضافه کاری به صورت عادلانه در حد زیاد ارزیابی شد. در مجموع با توجه به مقدار  $t$  محاسبه شده (۱۲/۶۳۹) و سطح معنی داری حاصل، می‌توان گفت دریافتی کارکنان در انگیزه خدمتی تأثیر زیادی دارد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه دوم در رابطه با میزان تأثیرگذاری امکانات رفاهی در انگیزه خدمتی کارکنان با میانگین (۳/۵۲۲۷)، با استفاده از شاخص‌های رعایت عدالت در واگذاری خانه‌های سازمانی، واگذاری عادلانه سفرهای زیارتی و تفریحی، کمک سازمان در تهیه و خرید منازل شخصی و رعایت عدالت در واگذاری وام‌های فرماندهی، در حد متوسط به بالا ارزیابی شد و از طرفی با توجه به مقدار  $t$  محاسبه شده (۹/۶۶۱) و سطح معنی داری حاصل، می‌توان گفت امکانات رفاهی کارکنان در انگیزه خدمتی تأثیر زیادی دارد.

در فرضیه سوم نتایج حاصل شده در جامعه مورد مطالعه در رابطه با میزان تأثیرگذاری آموزش عملی و کارگاهی در انگیزه خدمتی کارکنان با میانگین (۲/۳۴۵۲) با استفاده از شاخص‌های، اهمیت دادن به آموزش عملی و کارگاهی، وجود داشتن آموزش فنون و مهارت‌های جدید در ارتباط با شغل، گذراندن آموزش‌های عملی و کارگاهی در بدو استخدام و تکرار دوره‌های آموزش عملی و کارگاهی در ارتباط با شغل، در حد متوسط رو به بالا (بین متوسط و زیاد) ارزیابی می‌شود؛ بنابراین با توجه به مقدار  $t$  و سطح معنی داری به دست آمده می‌توان گفت آموزش عملی و کارگاهی کارکنان در انگیزه خدمتی تأثیر زیادی دارد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه چهارم در جامعه مورد مطالعه در رابطه با میزان تأثیرگذاری آگاهی از نتایج واقعی کار در انگیزه خدمتی کارکنان با میانگین (۳/۴۸۳۸) با استفاده از شاخص‌های، آگاهی از وظایف شغلی به طور کامل، اطلاع یافتن از

نتایج کار به طور مرتب توسط مدیر، وجود سیستم پاسخگویی در مقابل کار انجام شده، وجود شاخص و میزان برای پی بردن به نتیجه کار، در حد متوسط به بالا ارزیابی و با توجه به مقدار  $t$  و سطح معنی داری به دست آمده می توان گفت آگاهی از نتایج واقعی کار کارکنان در انگیزه خدمتی تأثیر زیادی دارد.

با توجه به اینکه فرضیه های تحقیق همگی مورد تأیید قرار گرفتند و تأثیر هر کدام از آنها در انگیزه خدمتی محرز گردید؛ پس نتیجه گیری می کنیم که دریافتی ها، نظام جبران خدمات، آموزش عملی و کارگاهی و آگاهی از نتیجه واقعی کار همگی تأثیر بسیار زیاد و مطلوب روی انگیزه خدمتی می گذارند. از طرفی هم با توجه به اینکه ایجاد انگیزه در افراد از جمله وظایف مهم مدیریت هر سازمان است و یافته های بیشتر تحقیقات بر لزوم ایجاد و حفظ انگیزه در کارکنان نیز تأکید دارد؛ لذا می طلبد ناجا با تقویت و افزایش دریافتی ها و نظام خدماتی و جایگزین نمودن آموزش عملی و کارگاهی و اصلاح روش ها و بهبود آنها، انگیزه خدمتی کارکنان را بالا ببرد.

### پیشنهادها

این پیشنهادها براساس یافته های پژوهش و با استفاده از نظریه های انگیزش بوده و برای هر فرضیه به صورت مستقل پیشنهادهایی ارائه می گردد.

#### ۱- در زمینه دریافتی ها

الف) پرداخت حقوق و مزایای براساس تخصص و کمک آنها در جهت تحقق اهداف سازمان تعیین شود نه براساس ارشدیت و مقام؛

ب) به جای اضافه کاری، کارانه براساس حجم و مسئولیت و کیفیت کار پرداخت شود؛

ج) سیستم پرداختی حقوق و مزایا در خود استان ها راه اندازی و اعمال گردد؛

د) - تعیین اهداف در هر مسئولیت و اعطای پاداش به کسانی که به اهداف نزدیکتر می شوند.

## ۲- در زمینه امکانات رفاهی

الف) سیستم خدماتی اصلاح تا همه به صورت یکسان از آن استفاده نمایند؛  
ب) سهمیه سفرهای زیارتی و تفریحی به صورت سهمیه ای و مجزا به تفکیک هر استان و شهرستان صادر گردد تا رعایت عدالت صورت گرفته باشد؛  
ج) سیستم اطلاع رسانی دقیق و خوب بوده به طوری که فرد به فرد کارکنان از امکانات رفاهی مطلع باشند؛  
د) رساندن سطح زندگی و معیشتی کارکنان در حد مطلوب و استاندارد.

## ۳- در زمینه آموزش عملی و کارگاهی

الف) به جای دوره های تئوریک، دوره های آموزش عملی و کارگاهی جایگزین گردد؛  
ب) دوره های آموزش بلند مدت را در قالب چند دوره کوچک و منظم برگزار نمایند؛  
ج) دوره های آموزش عملی و کارگاهی مرتبط با شغل در بدو استخدام برگزار گردد؛  
د) معاونت آموزش آخرین فنون و مهارت های روز در هر رشته شغلی را احصا و برای کارکنان کلاس آموزش عملی را میسر نماید.

## ۴- در زمینه آگاهی از نتایج کار (سیستم بازخوردگیری)

الف) کارکنان را به طور مرتب از نتایج واقعی کار خود آگاه نمایند؛  
ب) برای بررسی نتایج کار شاخص و میزان، برای آن کار تعیین نمایند؛  
ج) فرآیند پاسخگویی در مقابل کارهای انجام شده ایجاد شود؛



د) افزایش مسئولیت و پاسخگویی فردی و کم کردن کنترل، حذف قوانین دست و پاگیر و غیر ضروری.

## منابع و مآخذ

- ۱- قرآن کریم
- ۲- نهج البلاغه
- ۳- استیفن پی، رابینز (۱۳۸۵)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوازدهم.
- ۴- امیر کبیری، علیرضا (۱۳۸۴)، مروری بر تئوریها و اصول مدیریت، تهران: نگاه دانش، چاپ چهارم.
- ۵- پاول هرسی و کنت بلانچارد (۱۳۶۸)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، تهران: جهاد دانشگاهی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ ششم.
- ۶- جزنی، نسرین (۱۳۷۸)، مدیریت منابع انسانی، تهران: نشر نی.
- ۷- جمعی از نویسندگان (۱۳۷۰)، مقاله‌هایی درباره مبانی رفتار سازمانی و انگیزش. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۸- حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۰)، مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران: سمت، چاپ چهارم.
- ۹- حقیقی، محمدعلی (۱۳۸۰)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات ترمه چاپ اول.
- ۱۰- دیل، توویلا، (۱۳۸۳)، مدیریت فرآیندانگیزش، ترجمه بهزاد رضانی، تهران: نشر دایره، چاپ دوم.

- ۱۱- رابرت تروانا، جین نیوپورت (۱۳۷۳)، اصول مدیریت و رفتار سازمانی، ترجمه عین اله اعلاء، تهران: زوار.
- ۱۲- رسالت پور، مریم (۱۳۷۳)، رابطه سبک مدیریت مدیران با رضایت شغلی معلمان در مدارس متوسطه شهرستان کرج. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۱۳- رشیدی، حجت اله (۱۳۷۷)، درسنامه روش تحقیق علمی در مدیریت، تهران، نشر گلیونه، چاپ اول.
- ۱۴- رضائیان، علی (۱۳۸۲)، اصول مدیریت، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت) چاپ چهاردهم.
- ۱۵- رضائیان، علی (۱۳۸۴)، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت) چاپ ششم.
- ۱۶- ریمون، کیوی (۱۳۸۱)، روش تحقیق در علوم اجتماعی، ترجمه دکتر نیک گهر، تهران: انتشارات توتیا چاپ ششم.
- ۱۷- سرمد، زهره و همکاران (۱۳۸۱)، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، تهران: آگاه، چاپ ششم.
- ۱۸- سرمد، زهره و همکاران، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، تهران: آگاه، چاپ یازدهم.
- ۱۹- سرمد و همکاران (۱۳۸۵). روشهای تحقیق در علوم رفتاری، تهران: آگاه، چاپ دوازدهم.
- ۲۰- صمدی فر، محمود (۱۳۸۲)، بررسی عوامل درون سازمانی مؤثر بر انگیزه خدمتی کارکنان کلانتریها دماوند، پایان نامه کارشناسی ارشد دافوس.
- ۲۱- قاسمی، بهروز (۱۳۸۲)، تئوریهای رفتار سازمانی، تهران: هیات.

۲۲- مؤمنی، منصور (۱۳۸۳)، آمار و کاربرد آن در مدیریت، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت) چاپ هفتم.

23. Spreitzer G (2007). Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. Department of Management and Organizations Ross School of Business University of Michigan.

24. Peterson. N. Andrew and Zimmerman. Marc. A, (2004). "Beyond the individual: toward a nomological network of organizational empowerment", American journal of community psychology, Vol.34, No.1/2, PP 129-148.

Archive of SID