

## عوامل مؤثر بر تقویت انگیزه شغلی مدیران

دکتر عباس خورشیدی\*

دکتر ناصر مولانا\*\*

حمیده درب‌اصفهان‌ی\*\*\*

### چکیده

مقاله حاضر به بررسی عوامل مؤثر بر تقویت انگیزه شغلی مدیران از دیدگاه مدیران آموزشی، معلمان، کارشناسان حوزه ستادی و مدیریتی آموزش و پرورش و متخصصان تعلیم و تربیت پرداخته است. برای انتخاب گروه نمونه معرف و همچنین افزایش دقت اندازه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تعداد ۵۸۷ نفر انتخاب شدند. از این تعداد، ۲۴۹ مدیر (۲۰ زن، ۱۲۹ مرد)، ۲۲۶ معلم (۱۲ زن، ۱۱۴ مرد)، ۶۷ کارشناس ستادی (۸ زن، ۵۹ مرد) و ۴۵ متخصص تعلیم و تربیت (۲۱ زن، ۲۴ مرد) بود. ابزار سنجش این پژوهش پرسشنامه ۷۹ سؤالی پژوهشگر ساخته بود. که به مدد تئوری‌های انگیزش و بررسی یافته‌های پژوهش‌های پیشین گردآوری و سپس براساس فن دلفی در سه مرحله برای متخصصان تعلیم و تربیت ارسال شد. اعتبار ابزار سنجش به وسیله آلفای کرونباخ محاسبه و مقدار اعتبار کل تست برابر با ۰/۹۹ بود. نتایج تحلیل عاملی بیانگر آن است که عوامل مؤثر بر تقویت انگیزه شغلی مدیران مشتمل بر: عامل اول؛ خودشکوفایی (۵۱٪) مشتمل بر ۲۸ شاخص، عامل دوم؛ عامل اجتماعی (۷/۹٪) مشتمل بر ۲۲ شاخص، عامل سوم؛ عزت نفس (۳/۲٪) مشتمل بر ۱۷ شاخص، عامل چهارم؛ خصوصیات مطلوب شغلی (۲/۲٪) مشتمل بر ۴ شاخص، عامل پنجم؛ فیزیولوژیک (۱/۸٪) مشتمل بر ۴ شاخص و عامل ششم؛ اغتنای شغل (۱/۶٪) مشتمل بر ۴ شاخص است و در نهایت این شش عامل ۶۸٪ واریانس کل انگیزش مدیران را تبیین می‌کنند.

**واژه‌های کلیدی:** خودشکوفایی، اجتماعی، عزت نفس، خصوصیات مطلوب شغلی، فیزیولوژیک، اغتنای شغل و انگیزش.

a\_korshidi40@yahoo.com

naserehm@yahoo.com

sfahanihamideh@yahoo.com

\* استادیار دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی

\*\* استادیار دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی

\*\*\* کارشناس ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی



از میان همه مفاهیمی که متخصصان رفتار سازمانی، مدیریت و روانشناسان سازمانی و صنعتی در موقعیت‌های سازمانی مختلف مورد مطالعه قرار داده‌اند، انگیزه از مهم‌ترین زمینه‌های پژوهشی مؤثر در رفتار فرد در سازمان است. ناگی<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) تعاریف متعدد انگیزه را برپایه سه محور به شرح زیر تبیین کرده است:

(۱) به اعتقاد هرزبرگ و سیندرمن<sup>۲</sup> (۱۹۵۹) انگیزه دارای دو بعد؛ الف) عوامل بهداشتی: دربرگیرنده ویژگی‌های محیطی شغل و جنبه‌های بیرونی آن مانند: سرپرستی، حقوق، روابط بین فردی، شرایط و موقعیت‌های کاری است و ب) عوامل برانگیزنده: در واقع عوامل وابسته به وظایف، محتوای شغل و جنبه‌های درونی آن و در بردارنده‌ی جنبه‌هایی مانند: اهمیت دادن به پیشرفت، مسئولیت و رشد است.

(۲) دومین مفهوم رایج در مورد تعریف و مفهوم انگیزه نشأت گرفته از دو پرسش؛ الف) در حال حاضر چقدر از شغل خود برانگیخته می‌شوید؟ و ب) تا چه حد از شغل خود انگیزش می‌خواهید؟، بدین ترتیب تفاوت بین آنچه فرد در حال حاضر دارد و آنچه به دنبال آن است، می‌تواند شاخصی از انگیزش باشد. به بیان دیگر گتی<sup>۳</sup> (۱۹۸۹) انگیزه را کنشی از هماهنگی میان نیازها و ارزش‌های حرفه‌ای فرد و نظام تقویت کننده کار می‌داند. به طور کلی روانشناسی مشاوره انگیزش را، تفاوت بین آنچه فرد داراست، در برابر آنچه خواستار آن است می‌داند.

(۳) لوکه<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) انگیزه را نوعی فرآیند ارزشیابی و آن را حالت هیجانی خوشایند و مثبتی می‌داند که ناشی از ارزیابی شغلی یا تجربه‌های شغلی فرد است. رابینز (۱۹۹۸) انگیزه را حاصل تفاوت میان پاداش‌هایی که فرد دریافت می‌کند با مقدار پاداشی که فکر می‌کند باید دریافت کند می‌داند. بدین ترتیب شخصی که واجد سطح بالایی از انگیزه است، نسبت به شغل خویش بازخوردی مثبت، اما شخص فاقد انگیزه نسبت به شغل بازخوردی منفی دارد. لوسیر<sup>۵</sup> (۱۹۹۸) انگیزه را احساس کام یافتگی نیازها و خواسته‌ها می‌داند و اعتقاد دارد، داوری فرد در خصوص آنچه در شغل به وقوع می‌پیوندد، انگیزه او از شغل را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

از دهه‌ی ۱۹۲۰ تاکنون مطالعات گسترده‌ای در مورد انگیزش انجام گرفته است. به اعتقاد ناگی (۱۹۹۶) تنوع رویکردها و نظریات مربوط به انگیزه را می‌توان ناشی از سه دیدگاه؛ (۱) نهضت روابط انسانی و آزمایش هاثورن<sup>۶</sup>، (۲) اتحادیه‌های کارگری و (۳) دیدگاه رشد یا ماهیت کار (فهم رفتار در محیط کار مستلزم چیزی بیش از مطالعه‌ی خصوصیات افراد و سپس متناسب ساختن آن با یک سازمان است) دانست.

ازکمپ<sup>۷</sup> (نقل از ماهر، ۱۳۷۲) نظریه‌های انگیزش را به سه دسته عمده طبقه‌بندی کرده است:

(۱) رویکرد نیازها: براساس این رویکرد انگیزه هر فرد به دو عامل بستگی دارد؛ الف: چه تعداد از نیازها و تا چه میزان از طریق احراز شغل تأمین می‌شود و ب: چه تعداد از نیازها و تا چه میزان از طریق اشتغال به کار مورد نظر

1. Nagy
2. Herzberg & synderman
3. Gatti
4. Locke
5. Lussier
6. Hawthorne
7. Oskamp

تأمین نشده باقی می ماند. بدین ترتیب نتیجه‌ی حاصل از این دو، انگیزه فرد را تعیین می کند.

(۲) رویکرد انتظار: انتظارات افراد در تعیین انگیزه آنان مؤثر است. به بیان دیگر انگیزه با چگونگی انطباق کامل امیدها و انتظارات با پیشرفت‌های فرد تعیین می شود.

(۳) رویکرد ارزشی: انگیزه بستگی به حفظ ارزش‌های خصوصی و شخصی فرد در شغل دارد.

کورمن (نقل از شکرکن، ۱۳۷۶) سه رویکرد عمده انگیزه را به شرح زیر ذکر کرده است:

(۱) رویکرد کامروایی نیاز: انگیزه را تابعی مستقیم از درجه‌ی همخوانی ساختار نیازهای فرد با محیط می داند. وی این رویکرد را به دو دسته‌ی؛ الف) الگوی کاهشی: برپایه آن انگیزه تابع مستقیم و منفی تفاوت میان نیازهای یک شخص و میزان ارضای آن‌ها توسط محیط است و ب) الگوی افزایشی: که در آن نیازهای شخص در درجه‌ای که شغل از عهده‌ی ارضای آن بر می آید، ضرب و مجموع این حاصل ضرب‌ها برای نیازها محاسبه می شود. مجموع حاصل بیانگر میزان انگیزه او خواهد بود.

(۲) رویکرد گروه مرجع: برپایه این رویکرد اگر شغل علائق، خواست‌ها و شرایط گروه مرجع شخص را برآورده سازد، شخص از آن برانگیخته می شود و اگر این گونه نباشد برانگیخته نمی شود.

(۳) رویکرد انگیزشی: این رویکرد ناشی از دیدگاه هرزبرگ است. برپایه‌ی این رویکرد یک شغل غنی و پرمایه به انگیزش می انجامد، زیرا شخص را برانگیخته می سازد تا خوب کار کند و به تحقق اهداف نائل آید.

انگیزه سهم قابل ملاحظه‌ای در ادراکات، امیال، سائق‌ها، کنش‌های متقابل محیط و عملکرد مدیران دارد. انگیزش از ریشه «Mover» به معنی حرکت کردن مشتق شده است. به بیان دیگر انگیزش عبارت است از حالتی که انسان را به رگم میل یا علی‌رغم میلش وادار به انتخاب یک محرک از میان محرک‌های مختلف می کند (اتکینسون، ۱۹۷۰).

فرآیند انگیزه به نیروهای پیچیده؛ سائق‌ها، نیازها، شرایط تنش‌زا یا مکانیزم‌های دیگر اطلاق می گردد که فعالیت فرد را برای تحقق هدف‌های وی آغاز و به آن تداوم می بخشد (رابینز، ۲۰۰۴). بدین ترتیب جزء اول مربوط به انرژی یا نیروی به رفتار است. علایم یا نشانه‌های محیطی، خاطره‌ها و نیز پاسخ‌های عاطفی که فرد را برای رفتار معینی هدایت می نماید در این جزء قرار می گیرد، جزء دوم مربوط به هدف است که رفتار فرد را هدایت کرده و یا به آن جهت می دهد و جزء سوم به بقاء و دوام رفتار توجه دارد و تداوم آنرا موجب می گردد. رفتار وقتی تداوم پیدا می کند که عوامل محیطی، جهت و شدت سائق‌ها و نیازهای فرد را تقویت کنند.

رابینز (نقل از اعرابی، ۱۳۸۵) از ترکیب این اجزای سه‌گانه یک تعریف سیستمی از انگیزه ارائه کرده و انگیزش را تعامل سه عنصر نیازها، سائق‌ها و مقاصد می داند. وی نیاز را؛ تمایل انسان به سکون داخلی دانسته و معتقد است نیاز وقتی ایجاد می شود که یک عدم تعامل فیزیکی یا روانشناختی وجود داشته باشد. برای نمونه، وقتی یک سلول بدن از مواد غذایی یا آب محروم شود و نیاز به آن وجود داشته باشد، سائق‌ها یا انگیزه‌ها را برای سبک کردن یا کاستن شدت نیازها ضروری می داند و سائق را کمبود جهت دار دانسته و آن‌ها را در مرکز یا قلب فرایند انگیزش می داند. به عنوان مثال؛ نیازهای آب و غذا به سائق‌های تشنگی و گرسنگی تبدیل می شوند، نیاز به دوستان سائق‌ی برای تعلق خاطر محسوب می شود و اهداف آن چیزی هستند که نیاز را سبک می کنند و سائق را تقلیل می دهند. به عنوان نمونه، خوردن غذا نوشیدن آب و دیدار با دوستان انسان را به تعادل و سکون داخلی می رساند.

انگیزه موضوعی نیست که تنها در سالهای اخیر مورد توجه قرار گرفته باشد، این مفهوم از دیرباز عنایت فلاسفه، اندیشمندان، مربیان تعلیم و تربیت، مدیران و به ویژه رهبران آموزشی را به خود جلب کرده است. بیشتر نگرش‌ها در رابطه با موضوع انگیزش بعد فلسفی داشته و نشأت گرفته از الگوهای مشخص و فراگیری است که مشکلات مسئولان تربیتی به ویژه مدیران آموزشی و آموزشگاهی را حل می‌کند. از این رو مفهوم انگیزه و شناخت عواملی که موجب انگیزش منابع انسانی می‌گردند یکی از پیچیده‌ترین بخش‌های روانشناسی، تعلیم و تربیت، مدیریت به ویژه مدیران آموزشی و آموزشگاهی است (خورشیدی، ۱۳۸۸).

انگیزش مدیران آموزشی و آموزشگاهی از جمله مضامینی است که خط فکری حاکم بر فرهنگ جامعه ما را در فرایند تعلیم و تربیت آشکار می‌سازد. نائلی (۱۳۷۳) اساس انگیزش در تعلیم و تربیت را در بستر عاطفی مدیران آموزشی و آموزشگاهی می‌داند. هانری پستالوزی (نقل از خورشیدی، ۱۳۸۹) مربی بزرگ تعلیم و تربیت سوئیسی اساس تعلیم و تربیت یک نظام را مرهون مدیران مدارس دانسته و معتقد است مدیرانی که از انگیزه‌ی بالایی برخوردارند تعامل خود با فراگیران را براساس احترام متقابل و محبت استوار می‌کنند و به دنبال شناخت و ارضای نیازهای فراگیران، معلمان و کارکنان مدرسه هستند.

پژوهش‌های مزلو، هرزبرگ، آلدرفر، مک کلند، ویکتور وروم، آدامز، واینر و... بیانگر این مطلب‌اند که هر قدر مدیران به ویژه مدیران آموزشی و آموزشگاهی از انگیزش بیشتری برخوردار باشند، به همان میزان علاقمندی، رضایت شغلی، انگیزش، نگرش و... معلمان و پیشرفت تحصیلی و میل به ادامه تحصیل فراگیرانشان افزایش می‌یابد (خورشیدی، ۱۳۸۹).

انگیزه موتور حرکت انسان است، فردی که انگیزه دارد، دارای خلاقیت، نقش نمادین و الگویی و نوآوری می‌باشد و میل به حرکت را در خود و دیگران ایجاد و سیستم را پویا می‌کند، کارآفرین است و... اینها از خصیصه‌های یک مدیر آموزشی است. بدین ترتیب مدیران مدرسی که فاقد انگیزه هستند اهداف یادگیری را عقیم و رغبت به ادامه تحصیل و موفقیت تحصیلی در دانش‌آموزان را کاهش و در نهایت منجر به بی‌تفاوتی و بی‌انگیزشی معلمان خود می‌شوند.

با توجه به اهمیت و جایگاه انگیزه در ارتقای تعلیم و تربیت یک نظام، تاکنون پژوهش‌های گوناگونی به بررسی و تبیین عوامل موثر در ارتقای انگیزه‌ی شغلی مدیران آموزشی پرداخته‌اند. آتنال<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در مطالعه‌ای ویژگی‌های مثبت و منفی کار را در انگیزه کارکنان موثر می‌داند. وی تاثیر ثابت ماندن فرد در یک شغل را بر انگیزش شغلی او مفید ندانسته و یکی از عامل‌های موثر بر انگیزش شغلی را جا به جایی مشاغل معرفی می‌کند. وی مهم‌ترین شاخص‌های موثر بر انگیزش را ارتباط موثر با همکاران، اعتماد سرپرست و همکاران و تغییر در زمینه‌ی وظایف شغلی، تبادل اطلاعات و همکاری صمیمانه با همکاران، وجود پویایی و افزایش تجربه در شغل معرفی کرده است.

مک کانل<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) در مطالعه‌ای عوامل موثر بر انگیزش شغلی را ایجاد محیط موثر برای افزایش انگیزش کارکنان، عکس‌العمل به موقع مدیر، مدیریت موفق، حساسیت نسبت به نیازها و علائق کارکنان، اهمیت دادن به نظرها و

1. Atenal  
2. Mc Canel

پیشنهادهای افراد، تفویض مسئولیت، آزادی عمل، برخورد مناسب از سوی مافوق، عدالت در تصمیمات و توزیع امکانات، جو مثبت سازمانی، بهداشت روانی در محیط کار، تبادل اطلاعات و همکاری صمیمانه با همکاران معرفی کرد. شاتوک<sup>۱</sup> و دیگران (۲۰۰۸) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که هفت عامل، پاداش مالی، پشرفت کاری و حرفه-ای، آموزش مداوم، زیر ساخت‌های محل کار، در دسترس بودن منابع، مدیریت و قدردانی و قدرشناسی از جمله عوامل انگیزشی است و بر اساس یافته‌های خود اذعان داشتند گر چه انگیزه‌های مالی، پیشرفت حرفه‌ای و مدیریت در مرکزیت این عوامل قرار دارند اما؛ قدردانی، وجود منابع کافی و زیر ساخت‌های مناسب می‌تواند تا حد زیادی بر افزایش انگیزه کارکنان اثر گذار باشند. در این مطالعه شاخص‌های؛ حمایت مسئولان از فرد، دسترسی آسان به منابع تکنولوژیکی و علمی، قدرت و تسلط کافی به شغل، محیط فیزیکی مناسب، سبک رهبری مناسب مدیران بر انگیزش شغلی موثر دانسته شد.

اسکوانینگر<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) در مطالعه‌ای در محیط‌های آموزشی به این نتیجه رسید که سطحی از انگیزش شغلی با حمایت از تغییر همراه بوده و تغییرات مثبت در شغل و محیط کاری در انگیزش کارکنان موثر است. وی شاخص‌های موثر بر انگیزش را؛ اعتماد به نفس، آزادی عمل در شغل و امکان پیشرفت در آن، شأن و منزلت و حرمت اجتماعی بالای شغل، قدرت و تسلط کافی به شغل، تغییرات هماهنگ و مطلوب در زمینه وظایف شغلی، چالشی بودن شغل، تفویض مسئولیت به زیردستان، توزیع اختیارات و مسئولیت‌ها در سلسله مراتب اداری، تقویت وجدان کاری و مسئولیت پذیری در شغل، زمینه بروز قابلیت‌ها و توانایی‌ها و تغییر در زمینه وظایف شغلی معرفی کرد.

سیلیکوز<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی در محیط‌های آموزشی را در دو سطح درونی و بیرونی تقسیم کرد که عوامل مؤثر بر سطح انگیزش درونی<sup>۴</sup> شامل؛ دلایل شخصی انتخاب شغل، الویت‌ها و انتظارات از آینده شغلی، توانایی ارتقاء و رسیدن به مدارج بالاتر و امکان رشد سریع بر اساس تلاش‌های فردی، وجود احساس آنچه می‌توانم بشوم خواهم شد، گسترش اندیشه‌های درونی و پرورش استعدادها و نهفته و عوامل مؤثر بر انگیزش خارجی<sup>۵</sup> را، نگرش فرد نسبت به شغل، شأن و منزلت و حرمت اجتماعی بالای شغل، میزان درآمد، مناسب بودن شرایط و محیط کار، مزایای کافی، ایمنی شغلی، قوانین و مقررات معقول و منطقی و کارایی تجهیزات آموزشی است.

کونتودایمپولوس<sup>۶</sup> و دیگران (۲۰۰۹) در پژوهشی مهمترین عامل انگیزاننده در کل گروه‌های شغلی مورد مطالعه خود را موفقیت‌های به وجود آمده در حرفه آن‌ها معرفی کردند. به طور کلی نتایج این پژوهش نشان داد که عوامل درونی از مهمترین عوامل اثر گذار در ایجاد انگیزش شغلی محسوب می‌شود و بنابراین؛ مدیران با توجه به تفاوت‌های فردی و ویژگی‌های درونی کارکنان خود باید در زمینه ایجاد انگیزش آن‌ها برای انجام بهتر امور کاری اقدام نمایند. همچنین شاخص‌های؛ منطبق بودن شغل با ذوق و تمایلات شخصی، آزادی عمل در شغل و امکان رشد و

1. Shattuck
2. Schwaninger
3. celikoz
4. intrinsic motivation
5. extrinsic motivation
6. Kontodimopolos

پیشرفت در آن، بروز پیامدها و انتظارات مثبت در شغل، تقویت نیازهای کمال طلبی، وجدان کاری و مسئولیت پذیری در شغل را برشمردند.

پترسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) عوامل مؤثر بر انگیزه شغلی در محیط‌های آموزشی را متأثر از رهبر موفق دانسته و ارتباط مؤثر با دیگران، گوش دادن به نظرات دیگران از طرف رهبر، مشخص بودن شرح وظایف، خوب فهمیدن شرایط و نظرات دیگران، تصمیمات منطقی بر اساس درک موقعیت، سبک رهبری مناسب، ظاهر تمیز و آراسته خود و همکاران، صلاحیت علمی و اخلاقی و مهارت مافوق، قابل اعتماد بودن، اعتماد به زیردستان، روابط اجتماعی خوب با همکاران، درک موقعیت و شرایط از طرف مافوق، تعلق خاطر و دوستی بین همکاران را از شاخص‌های انگیزشی معرفی کرده است.

یانگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در مطالعه‌ای رضایت، درگیری و انتظارات شغلی را در انگیزش شغلی کارکنان مؤثر می‌داند. او انتظارات را به دو قسمت کاری و غیر کاری تقسیم می‌کند. به عقیده او انتظارات غیر کاری تأثیر منفی بر روی انگیزه کاری کارکنان می‌گذارند. وی شاخص‌های؛ بهداشت روانی در محیط کار، جذابیت محیط کار، افزایش تعهد، بروز پیامدها و انتظارات مثبت، افزایش ذهن فلسفی، گسترش اندیشه‌های درونی و تقویت بعد فرهنگی فرد را در انگیزش شغلی مؤثر می‌داند.

جرت<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) در مطالعه‌ای عوامل انگیزشی را به عوامل مادی منحصر ندانسته و یکی از شاخص‌های مهم انگیزش در کارکنان را ایجاد انگیزه در مدیر و رهبر معرفی کرده است. وی شاخص‌های مؤثر بر انگیزش را؛ سبک رهبری مناسب مافوق، ارتباط مؤثر همکاران در محیط کار، هماهنگی بین اهداف سازمان و اهداف کارکنان، شناخت شخصیت افراد، احساس مشارکت و تعلق به سازمان، مشارکت در تصمیمات، سیستم پاداش مناسب، عدالت در تصمیمات و توزیع امکانات سازمانی، انطباق رفتار کارکنان با دستورات مافوق، مطابقت داشتن نتیجه کار با شرح وظایف، دادن پاداش به فعالیت‌های خارج از وظیفه و انتخاب اهداف زیرکانه، واقعی، خاص، قابل اندازه‌گیری، به موقع و علاقه‌مند کننده در سازمان دانسته است.

اورچاک<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) در مطالعه‌ای عوامل مؤثر بر انگیزه شغلی مدیران را؛ روابط صمیمانه با همکاران، سیستم پاداش منسجم و عادلانه، حقوق و مزایای بالا، امنیت در ابعاد مختلف، شرایط کاری مناسب، جاذب با معنی و انگیزاننده بودن کار، حمایت مسئولان از فرد، سیستم ارزیابی عملکرد منسجم و عادلانه، تشکر و قدردانی، کمک در مورد مشکلات شخصی و حرفه‌ای، مشارکت در تمام کارها از طرف تمامی افراد گروه کاری معرفی نمود. وی پاداش‌های مالی را به عنوان یک عامل خارجی معرفی و آن را از عوامل همیشگی برانگیزاننده نمی‌داند.

دنيس<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) عوامل مؤثر در انگیزش را به این شرح معرفی کرد: (۱) پاداش‌های مالی، شامل؛ افزایش حقوق تناسب حقوق و مزایای دریافتی نسبت به شغل و شرایط زندگی، دریافت پاداش برای فعالیت‌های خارج از وظیفه، (۲) پاداش‌های اخلاقی، شامل؛ مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، اهمیت دادن به نظرات و پیشنهادهای فرد، حمایت

1. patterson
2. Yong
3. Hjert
4. Urichuck
5. Denis

مسئولان از فرد در برابر مراجع قانونی، ارج نهادن به تلاش‌ها و کوشش‌ها از طرف فرادستان، همکاران و فرودستان،<sup>۳</sup> غنی سازی شغل، شامل؛ جا به جایی مشاغل، تنوع در شغل، ایجاد زمینه بروز قابلیت‌ها و توانایی‌ها در شغل و امکان رشد سریع بر اساس تلاش‌های فردی، پر مسئولیت بودن، چالشی بودن، برانگیختگی سریع و افزایش ذهن فلسفی در شغل،<sup>۴</sup> پیشرفت و توسعه در کار، شامل؛ مدیریت موثر، وجود فرصت توسعه معلومات و مهارت‌های شغلی، افزایش تجربه، تناسب شغل با تجربیات قبلی و وجود احساس خوب نسبت به کار و<sup>۵</sup> توسعه خلاقیت در کار، شامل؛ وجود امکان شرکت در سمینارها و کنفرانس‌ها و فرصت‌های شغلی، گسترش اندیشه‌های درونی و پرورش استعدادهای نهفته، گفتگو و مشاوره در طی مراحل کار، ایجاد خلاقیت از طریق روابط بین گروهی، پرورش مهارت‌های حل مساله، پژوهش محوری در مورد کارها و وجود امکانات پژوهشی مناسب.

هارد<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در مطالعه‌ای نشان داد که عوامل؛ حقوق و دستمزد، محیط فیزیکی مناسب و مدرن، پاداش‌ها، تفریحات، بهداشت، خدمات، موقعیت کاری، استخدام، درآمد مناسب و مزایای کافی برانگیزش شغلی موثرند ولی همواره نتیجه رضایت ثمربخشی را ندارند. بدین معنی که گرچه این‌ها باعث انگیزش می‌شوند ولی ممکن است باعث نارضایتی نیز بشوند و مدیر باید مطمئن باشد که حقوق و دیگر عوامل نگهدارنده برای انگیزش کافی است اما عوامل؛ غنی سازی شغل، تغییر در زمینه وظایف شغلی، تفویض مسئولیت، افزایش تعهد، برانگیختگی سریع، پر مسئولیت بودن شغل، نوآوری و ابداع در شغل از جمله عوامل بر انگیزاننده و باعث پیشرفتی هدفمند به سمت مسئولیت پذیری ظرفیت و انگیزه در شغل می‌شوند. وی شاخص‌های موثر بر افزایش انگیزش شغلی را تشخیص نیازها، درخواست‌ها و تبیین آن‌ها، توسعه آموزش‌ها از طریق شغل، وجود فرصت توسعه و معلومات و مهارت‌های شغلی، چالشی بودن شغل، به دست آوردن اطلاعات و معلومات از طریق تجزیه و تحلیل‌های مطالعاتی، پژوهش محوری و وجود امکانات پژوهشی مناسب در شغل، تاثیر موفقیت کارمندان بر انگیزش مدیران، محیط کاری مناسب و پذیرش حرفه‌ای فرد در محیط کار معرفی کرد.

نودا<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی در محیط‌های آموزشی را؛ تشویق و تنبیه، پیشرفت‌های کاری و شغلی، انتظارات خارجی، علایق شناختی، فرصت‌های 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 با آن‌ها بر شمرده که این عوامل را در حیطه دانش، مهارت‌ها، نظرات و شبکه اجتماعی بررسی کرده است.

دافتی فیلینگان<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) عوامل نظم و ترتیب، رفتار عادلانه بین همکاران، رهبری موفق و مناسب، حمایت حرفه‌ای و فراساختاری از طریق کنترل، رهبری، نظارت و مشارکت در فعالیت‌ها را معرفی و شاخص‌های؛ شیوهی برخورد مافوق، نحوه‌ی ارتباط با مراجعه کنندگان، تجارب یادگیری در محیط شغل، فرصت‌های شغلی، تأثیرات محیط خانواده، آزادی عمل و علاقه کاری و اعتماد سرپرست را بر انگیزش شغلی مؤثر دانست.

1. Harder
2. Noda
3. Daugherty Phillingane

مجله اکسل تیم<sup>۱</sup> در مقاله‌ای (۲۰۱۰) عوامل؛ تقویت مثبت، انتظارات بالا از شغل، تنبیه و تأدیب مؤثر، عدالت در برخورد با دیگران، برآوردن نیازهای کارمندان، قرار دادن اهداف مشخص، با معنا بودن شغل، ارج نهادن به تلاش‌ها و کوشش‌ها از طرف مافوق، وجود هنجار گروهی، تبادل اطلاعات و همکاری صمیمانه، تقویت وجدان کاری و مسئولیت‌پذیری و سه شاخص؛ پیشرفت کاری، نوع کار و جذابیت محیط کار را بر انگیزش شغلی مؤثر دانسته است. یافته‌های اریک<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) عوامل مؤثر در انگیزش شغلی را به شرح زیر بیان کرده است.

۱) دستمزد (کافی و مناسب بودن و برابری در مقایسه با آنچه دیگران می‌گیرند)، ۲) نفس کار (تنوع و بررسی شیوه‌های کار و دستورالعمل کاری، آزادی عمل، تقویت وظیفه، بازخورد، با معنا بودن، تماس با دیگران، فرصت‌های ارزشیابی، با معنا بودن کار، مسئولیت برای بازده‌های کاری، آگاهی از نتایج واقعی فعالیت‌های کار)، ۳) ارتقاء (امکان ترقی، پیشرفت، کسب رتبه و جایگاه و مقام در کار)، ۴) رهبری و سرپرستی (حمایت بین فردی، در برگیرنده علاقه‌ی سرپرست به رفاه کارکنان و حمایت فنی که در برگیرنده راهنمایی سرپرست برای امور فنی وظایف است)، ۵) روابط با همکاران (رابطه‌ی مؤثر و مثبت میان همکاران، پذیرش افراد از سوی یکدیگر، دستیابی سریع به اهداف و تسریع در محاسبه و پیش‌بینی رفتار دیگران)، ۶) ایمنی شغل، ۷) مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، ۸) ساختار سازمانی (رسمی بودن، تخصصی بودن، داشتن معیار، سلسله مراتب، پیچیدگی، تمرکز، حرفه‌ای بودن و نسبت پرسنلی کارکنان)، ۹) مشخص بودن نقش (مشخص بودن وظایف و چگونگی انجام آن‌ها)، ۱۰) شرایط فیزیکی کار (راحت بودن و دور از خطر بودن شغل یا ارگونومی شغل)، ۱۱) فرهنگ و جو سازمانی، ۱۲) عوامل شخصیتی، ۱۳) ارزیابی عملکرد (سنجش واقعی عملکرد فرد در شغل)، ۱۴) ویژگی‌های شخصی (تفاوت‌های فردی میان کارکنان مانند سن، تجربه کاری میزان تحصیلات و غیره)، ۱۵) معنا درمانی در محیط کار، ۱۶) سپاسگزاری یا قدردانی، ۱۷) توازن (هماهنگی میان زندگی شغلی و زندگی خصوصی یا خانوادگی کارکنان)، ۱۸) چالش، ۱۹) بحث و گفتگو، ۲۰) جهت‌گیری (وجود جهت‌گیری‌های روشن و واضح در خصوص راهبردها، اهداف و فعالیت‌های سازمان)، ۲۱) تناسب (هماهنگی بین نوع کار و ویژگی‌های کارکنان بخصوص ویژگی‌های شخصیتی آنان)، ۲۲) رشد حرفه‌ای (رشد و تکامل فردی و حرفه‌ای در بستر آموزش و هدایت درست و مستمر سازمان)، ۲۳) انعطاف‌پذیری (وجود انعطاف در ساختار و قوانین، مقررات، خط‌مشی‌ها، سیاست‌ها و رویه‌های سازمان)، ۲۴) نوآوری (ایجاد بستر لازم برای به کارگیری خلاقیت‌ها)، ۲۵) برابری (داشتن حقوق برابر با سایر اعضای سازمان)، ۲۶) مالکیت (مدیران و کارکنان سازمان‌ها مالک فرآیندها و خط‌مشی‌های سازمان‌اند)، ۲۷) حمایت، ۲۸) وجهه و اعتبار سازمانی (احساس مهم بودن در کارکنان)، ۲۹) هدف (احساس هدفمند بودن و یا اهمیت اجتماعی شغل)، ۳۰) هویت خویش (استقلال و هویت فردی در سازمان)، ۳۱) احترام (احترام به خود و احترام از سوی دیگران)، ۳۲) برقراری ارتباط (وجود روابط گرم و صمیمی میان همکاران)، ۳۳) غیررسمی بودن (فارغ بودن از برخی قیدها و مقررات دست و پا گیر اداری و سازمانی)، ۳۴) یکپارچگی (وجود باورها و ارزش‌های مشترک میان کارکنان) ۳۵) خدمات (دادن فرصت خدمت به دیگران در شغل)، ۳۶) ارزش (لحاظ کردن ارزش‌های فردی کارکنان در شغل و سازمان) و ۳۷) مربوط



بودن (وجود قوانین مرتبط و مناسب در سازمان).

بنا بر آنچه گذشت اهداف اصلی این پژوهش تهیه پاسخ مناسب به پرسش های زیر بوده است:

- عوامل مؤثر بر ارتقای انگیزه شغلی مدیران کدام اند؟
- هر یک از این عوامل مرکب از چه شاخص هایی است؟

## روش

روش پژوهش از نظر اهداف، توسعه ای، از نظر داده ها کمی و از نظر نوع مطالعه پیمایشی مقطعی است، زیرا پژوهشگر قصد داشته زمینه ای بدست آورد و به دنبال چه وقت، چرا، چگونه و چه کسانی بوده و در واقع هدف توصیف، تبیین و کشف اطلاعات در یک مقطع زمانی مشخص از نمونه بوده است.

جامعه آماری مورد پژوهش را تمامی مدیران آموزشی، معلمان، کارشناسان حوزه ستادی و مدیریتی آموزش و پرورش استان قم و متخصصان تعلیم و تربیت این استان (با تحصیلات دکتری) تشکیل می دهد. برای انتخاب گروه نمونه معرف و همچنین افزایش دقت اندازه گیری حجم نمونه از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای بر اساس فرمول تعیین حجم نمونه<sup>۱</sup>، ۵۸۷ نفر حجم نمونه پژوهش را تشکیل داده است. که از این تعداد، ۲۴۹ مدیر (۱۲۰ زن، ۱۲۹ مرد)، ۲۲۶ معلم (۱۱۲ زن، ۱۱۴ مرد)، ۶۷ کارشناس ستادی (۸ زن، ۵۹ مرد) و ۴۵ متخصص تعلیم و تربیت (۲۱ زن، ۲۴ مرد) است.

ابزار سنجش این پژوهش را پرسشنامه ۷۹ سؤالی پژوهشگر ساخته تشکیل می دهد که به مدد تئوری های انگیزش و بررسی یافته های پژوهش های پیشین گردآوری شده و سپس براساس فن دلفی در سه مرحله برای متخصصان تعلیم و تربیت ارسال شده است. پیوستار آن بین ۱ الی ۷ است که ۱ بیانگر حداقل و ۷ بیانگر حداکثر مقبولیت هر شاخص برای آزمودنی ها بوده است.

اعتبار ابزار سنجش به وسیله آلفای کرونباخ محاسبه که مقدار اعتبار آن برابر با ۰/۹۹ بود. روایی ابزار سنجش به وسیله تحلیل عاملی محاسبه شد، که از بار عاملی نسبتاً بالایی برخوردار بوده و تمامی سؤالات پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفته شده است.

۱. تعداد حجم نمونه = تعداد سؤالات ۱۵x یا ۲۰ یا واحد اقل ۵۰۰ نفر (نقل از هومن، ۱۳۸۵)

## یافته‌ها

الف) توصیف داده‌ها: مشخصه‌های آماری شش عامل موثر بر ارتقای انگیزش مدیران در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱: مشخصه‌های آماری نمرات عامل‌ها به تفکیک اولویت ( $n=587$ )

نام عامل	کمینه	بیشینه	میانگین	واریانس	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
خودشکوفایی	۱	۷	۵/۳۰	۱/۷۶	۱/۳۳	-۱/۱۰	۰/۸۷
عامل اجتماعی	۱	۷	۴/۷۳	۲/۲۷	۱/۵۱	-۰/۴۱	-۰/۷۶
عزت نفس	۱	۷	۵/۳۹	۱/۵۴	۱/۲۴	-۱/۱۵	۱/۱۰
خصوصیات مطلوب شغلی	۱	۷	۵/۰۹	۲/۱۳	۱/۴۶	-۰/۸۵	۰/۱۳
فیزیولوژیک	۱	۷	۴/۱۲	۳/۷۶	۱/۴۹	۰/۰۱	-۱/۲۵
اغتنائی شغل	۱	۷	۵/۱۵	۱/۵۶	۱/۲۵	-۰/۸۴	۰/۵۳

از ارقام جدول بالا می‌توان موارد زیر را استنتاج کرد:

۱) مقایسه میانگین‌های شش عامل، از دیدگاه گروه‌های نمونه به گونه کلی نشان می‌دهد که به ترتیب عامل؛ عزت نفس، خودشکوفایی، اغتنائی شغل، خصوصیات مطلوب شغلی، عامل اجتماعی، فیزیولوژیک در ارتقای انگیزش موثرند.  
 ۲) مقایسه انحراف استاندارد عامل‌ها از دیدگاه گروه نمونه مشخص می‌کند که پراکندگی در عامل اجتماعی بیشتر از سایر عوامل است.

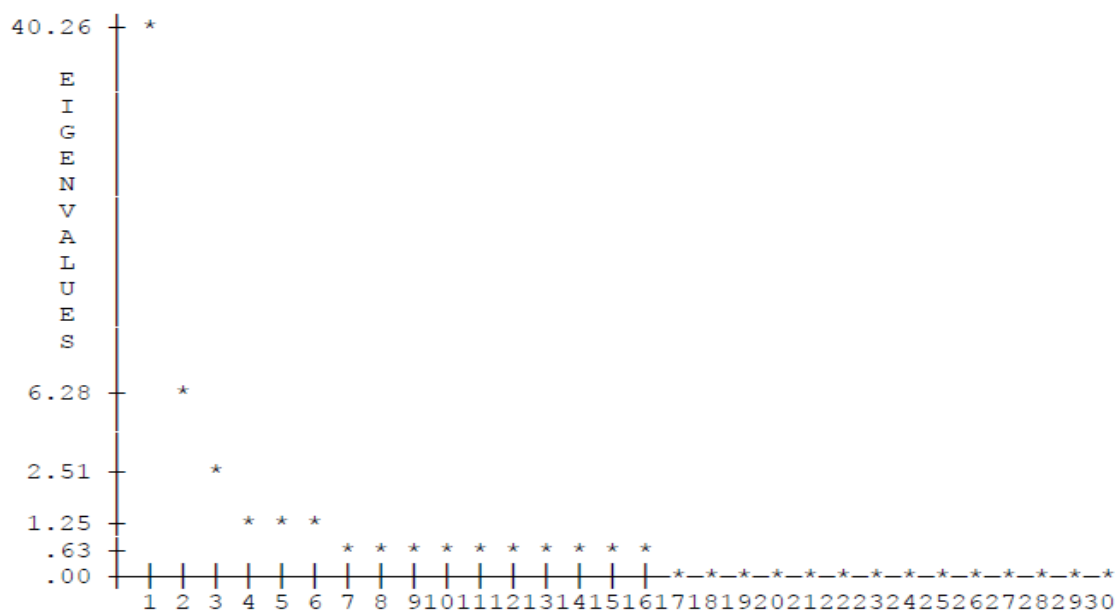
۳) کمترین نمره از دیدگاه گروه نمونه برای هر عامل ۱ و بیشترین نمره ۷ است.

۴) چولگی مثبت بیانگر آن است که چولگی توزیع نسبت به توزیع نرمال به راست و کشیدگی مثبت نشان دهنده آن است که توزیع از توزیع نرمال بلندتر است.

ب) تحلیل داده‌ها: به منظور تأیید توصیف داده‌ها و تعمیم نتایج پژوهش به جامعه‌ای که از آن استخراج شده از تحلیل عاملی استفاده شده است که نتایج این آزمون به ترتیب در جداول زیر آورده شده است. لازم به ذکر است که از ۷۹ شاخص سنجش انگیزه شغلی مدیران همه با هم دارای همبستگی نسبتاً بالا و مناسبی هستند و هیچ شاخصی حذف نگردیده است.

برای اجرای تحلیل عاملی به شیوه تجزیه به مؤلفه‌های اصلی به منظور حصول اطمینان نسبت به کفایت نمونه برداری و صفر نبودن ماتریس همبستگی داده‌ها در جامعه مقدار  $KMO$  محاسبه شده برابر با ۰/۹۸۱ و آزمون کرویت بارتلت حتی در سطح کمتر از ۰/۰۰۱ معنا دار است و می‌توان نتیجه گرفت که اجرای تحلیل عاملی قابل توجیه است.

برای تعیین این مطلب که ابزار سنجش از چند عامل معنادار اشباع شده، سه شاخص (۱) ارزش ویژه، (۲) نسبت واریانس تعیین شده توسط هر عامل و (۳) نمودار چرخش یافته ارزش‌های ویژه مورد توجه قرار گرفته و بر پایه این سه شاخص تعداد شش عامل استخراج شده است. نمودار شیب دار که شیب آن از عامل شش شروع می‌شود نیز در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱: نمودار اسکری برای تعیین عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی

جدول ۲: مشخصه‌های نهایی تحلیل عاملی برای استخراج عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی

عامل	ارزش ویژه	درصد واریانس	در صد تراکمی
۱	۴۰/۲۶۰	۵۱/۰	۵۱/۰
۲	۶/۲۷۸	۷/۹	۵۸/۹
۳	۲/۵۰۸	۳/۲	۶۲/۱
۴	۱/۷۵۵	۲/۲	۶۴/۳
۵	۱/۳۸۶	۱/۸	۶۶/۱
۶	۱/۲۵۴	۱/۶	۶۷/۶

همان گونه که از جدول ۲ مشخص است سهم عامل یکم با ارزش ویژه ۴۰/۲۶۰ و در حدود ۵۱ درصد کل واریانس متغیرها بسیار چشمگیر و از سهم بقیه عامل‌ها کاملاً متمایز است.

#### راه حل پایانی (پس از چرخش)

چون ماتریس عامل چرخش نایافته و بارهای عاملی آن ساختاری با معنا بدست نمی‌دهد؛ همانگونه که پیش‌تر گفته شد، تصمیم گرفته شد عامل‌های استخراج شده بر پایه روش متداول با استفاده از چرخش واریماکس به محورهای جدید انتقال داده شود تا هم کشف هیأت کلی مواد پرسشنامه و هم تشخیص ساختاری ساده‌تر که نمایشگر خطوط اصلی و نسبتاً روشن برای رسیدن به راه حل‌های تعبیرپذیر باشد، میسر شود. ماتریس عاملی که بر اثر چرخش واریماکس به وجود آمده در جدول ۳ نمایش داده شده است.

جدول ۳: ماتریس عامل‌های چرخش یافته مجموعه ۷۹ سوالی به شیوه واریماکس

سوال	عامل ۱	سوال	عامل ۲	سوال	عامل ۳	سوال	عامل ۴	سوال	عامل ۵	سوال	عامل ۶
۷۹	۰/۷۶۱	۱۷	۰/۸۰۰	۲۹	۰/۶۸۴	۵۴	۰/۵۳۲	۱	۰/۶۶۴	۴۸	۰/۷۲۶
۷۶	۰/۷۴۹	۱۵	۰/۷۹۸	۳۵	۰/۶۷۲	۵۱	۰/۴۷۳	۲	۰/۶۶۳	۴۱	۰/۵۹۴
۷۱	۰/۷۴۲	۱۱	۰/۷۸۸	۳۳	۰/۶۵۶	۴۵	۰/۴۶۰	۳	۰/۶۵۸	۴۶	۰/۴۶۱
۷۳	۰/۷۴۲	۲۳	۰/۷۵۳	۳۹	۰/۶۴۴	۵۰	۰/۴۴۶	۴	۰/۶۰۵	۴۷	۰/۴۳۶
۶۵	۰/۷۳۵	۱۹	۰/۷۵۱	۳۰	۰/۶۳۶						
۷۴	۰/۷۳۰	۲۰	۰/۷۴۷	۳۶	۰/۶۱۱						
۷۰	۰/۷۲۹	۹	۰/۷۳۷	۳۷	۰/۶۰۸						
۵۸	۰/۷۲۲	۱۶	۰/۷۳۵	۲۸	۰/۶۰۴						
۷۷	۰/۷۱۶	۱۰	۰/۷۲۵	۲۷	۰/۵۶۴						
۶۴	۰/۷۰۹	۱۲	۰/۷۱۵	۳۱	۰/۵۵۹						
۷۵	۰/۷۰۴	۷	۰/۷۱۱	۳۴	۰/۵۴۵						
۷۲	۰/۷۰۴	۸	۰/۶۷۵	۳۲	۰/۵۳۳						
۵۶	۰/۶۷۹	۱۳	۰/۶۷۵	۴۴	۰/۵۰۲						
۵۹	۰/۶۷۶	۲۴	۰/۶۵۸	۴۰	۰/۴۹۷						
۶۲	۰/۶۷۵	۶	۰/۶۵۳	۳۸	۰/۴۸۵						
۶۷	۰/۶۷۴	۲۶	۰/۶۴۸	۴۳	۰/۴۸۰						
۶۶	۰/۶۷۳	۲۲	۰/۶۴۱	۴۲	۰/۴۳۷						
۷۸	۰/۶۷۱	۱۸	۰/۶۲۸								
۶۱	۰/۶۶۵	۲۱	۰/۶۲۵								
۵۵	۰/۶۶۵	۱۴	۰/۶۱۰								
۶۹	۰/۶۶۴	۲۵	۰/۵۷۷								
۶۰	۰/۶۵۸	۵	۰/۵۰۷								
۶۸	۰/۶۵۵										
۵۷	۰/۶۴۶										
۶۳	۰/۵۹۳										
۵۲	۰/۴۸۵										
۴۹	۰/۴۲۴										
۵۳	۰/۴۲۳										

براساس تجزیه و تحلیل انجام شده شش عامل استخراج شده که ملاک‌های تعریف و نام گذاری عامل‌های استخراج شده از این قرار بوده‌اند:

الف) ماهیت و اندازه‌ی متغیرهایی که عامل‌های استخراجی از آن‌ها بزرگترین سهم را داشته باشد.  
ب) بررسی فرهنگ واژه‌ها و اصطلاحات به منظور ملاحظه‌ی نام و ماهیت، چشم انداز و دلالت‌های ضمنی متغیرها.

ج) نظریه‌های موجود و نتایج مطالعات پیشین.

با توجه به ملاک‌های بالا، عوامل شش‌گانه به شرح زیر نام گذاری شده‌اند.

عامل اول: خودشکوفایی، مشتمل بر ۲۸ شاخص، عامل دوم؛ عامل اجتماعی، مشتمل بر ۲۲ شاخص، عامل سوم؛ عزت نفس، مشتمل بر ۱۷ شاخص، عامل چهارم؛ خصوصیات مطلوب شغلی، مشتمل بر ۴ شاخص، عامل پنجم؛ فیزیولوژیک، مشتمل بر ۴ شاخص و عامل ششم؛ اغتنای شغل، مشتمل بر ۴ شاخص می‌باشد.

## بحث

یافته‌های پژوهش حاضر بیانگر مطالب زیر است:

۱) در مجموع ۷۹ شاخص برای سنجش انگیزه شغلی مدیران مقطع متوسطه مؤثر است که همگی با ارزش‌های فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی دینی و... آموزش و پرورش مطابقت دارد.

۲) در مجموع شش عامل برای ارتقای انگیزش شغلی مدیران به شرح زیر استخراج گردیده است.

عامل اول: خودشکوفایی (۵۱٪)، عامل دوم: عامل اجتماعی (۷/۹٪)، عامل سوم: عزت نفس (۳۲٪)، عامل چهارم: خصوصیات مطلوب شغل (۲/۲٪)، عامل پنجم: فیزیولوژیک (۱/۸٪)، عامل ششم: اغتنای شغل (۱/۶٪) و در مجموع این شش عامل ۶۸٪ واریانس کل انگیزش مدیران مقطع متوسطه استان قم را تبیین می‌کنند.

۳) هر یک از این عامل‌های شش‌گانه شامل شاخص‌های زیر است.

عامل اول: خودشکوفایی، به ترتیب اولویت بدست آمده از تحلیل عاملی شامل شاخص‌های زیر است.

۱) تقویت ایمان تشکیلاتی (اعتقاد به فلسفه وجودی سازمان)، ۲) تقویت مکارم اخلاقی در شغل، ۳) توسعه یافتگی (غنی بودن) شغل، ۴) تقویت نیازهای کمال طلبی در شغل، ۵) وجود اهداف مشخص و رفتار مطلوب در سازمان، ۶) انعطاف پذیری و انسانی بودن سازمان، ۷) توزیع اختیارات و مسئولیت‌ها در سلسله مراتب اداری، ۸) پرورش مهارت‌های حل مسئله در شغل، ۹) تقویت وجدان کاری و مسئولیت پذیری در شغل، ۱۰) وجود اهداف آرمانی در شغل، ۱۱) وجود حاکمیت معنوی در سازمان (روح معنویت)، ۱۲) مطابقت داشتن نتیجه کار با شرح وظایف، ۱۳) بروز نوآوری و ابداع در شغل، ۱۴) تقویت بعد فرهنگی فرد در شغل، ۱۵) جذابیت محیط کار، ۱۶) سبک رهبری مناسب مافوق، ۱۷) پیگیری وظایف شغلی تا رسیدن به نتیجه مطلوب، ۱۸) بروز سلامت جسم از طریق شغل، ۱۹) نظم و ترتیب در اجرای وظایف شغلی، ۲۰) گسترش اندیشه‌های درونی و پرورش استعداد‌های نهفته در شغل، ۲۱) مشخص بودن شرح وظایف و شرایط احراز شغل، ۲۲) وجود امکان شرکت در سمینارها و کنفرانس‌ها و فرصت‌های شغلی و...، ۲۳) صلاحیت علمی و اخلاقی و مهارت و... مافوق، ۲۴) تسهیل خلاقیت در شغل، ۲۵) ظاهر تمیز و

آراسته خود و همکاران، ۲۶) تناسب آموزش‌ها با شغل، ۲۷) ایجاد فرصت‌های مغتنم در شغل و ۲۸) تناسب شغل با تحصیلات.

عامل دوم: عامل اجتماعی، به ترتیب اولویت بدست آمده از تحلیل عاملی شامل شاخص‌های زیر است.

۱) حمایت مسئولان از فرد در برابر مراجع قانونی و در رابطه با مشکلات حرفه‌ای، ۲) عدالت در تصمیمات و توزیع امکانات سازمانی، ۳) سیستم ارزیابی عملکرد منسجم و عادلانه، ۴) اهمیت دادن به نظرات و پیشنهادهای فرد در سازمان، ۵) وجود مشاورانی خبره جهت مشورت و برنامه‌ریزی با آنها، ۶) وجود هنجار گروهی در سازمان (ارزش‌های مشترک گروهی)، ۷) قوانین و مقررات و سیاست‌ها و خط‌مشی‌های معقول و منطقی در سازمان، ۸) ارتباط موثر با روسا، ۹) وجود امنیت در ابعاد مختلف؛ شغلی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و غیره، ۱۰) وجود جو مثبت سازمانی، ۱۱) وجود خدمات رفاهی مناسب در سازمان، ۱۲) مزایای کافی و برنامه‌هایی از قبیل بیمه درمانی و بازنشستگی و پرداخت غرامت، ۱۳) وجود بهداشت روانی در محیط کار، ۱۴) حاکمیت روابط انسانی در سازمان، ۱۵) دسترسی آسان به منابع تکنولوژیکی و علمی در رابطه با کار، ۱۶) ارج نهادن به تلاش‌ها و کوشش‌ها از طرف فرادستان همکاران و فرودستان، ۱۷) زمینه‌ی بروز قابلیت‌ها و توانایی‌ها در شغل و امکان رشد سریع بر اساس تلاش‌های فردی، ۱۸) تبادل اطلاعات و همکاری صمیمانه و ارتباط موثر با همکاران (زیردست، مافوق و...)، ۱۹) شأن و منزلت و حرمت اجتماعی بالای شغل، ۲۰) تغییر در زمینه وظایف شغلی (جابجایی مشاغل، عمودی، افقی، مورب)، ۲۱) اولویت منافع گروهی به منافع فردی در سازمان و ۲۲) محیط فیزیکی مناسب از نظر نور، تجهیزات، تهویه و مانند آن‌ها.

عامل سوم: عزت نفس، به ترتیب اولویت بدست آمده از تحلیل عاملی شامل شاخص‌های زیر است.

۱) منطبق بودن شغل با ذوق و تمایلات شخصی، ۲) قدرت و تسلط کافی به شغل، ۳) با معنا بودن شغل، ۴) وجود احساس خوب نسبت به کار، ۵) انطباق رفتار کارکنان با دستورات مافوق، ۶) افزایش تعهد سازمانی در شغل، ۷) وجود مالکیت روانی در شغل، ۸) تقویت احترام به خویشتن و خودباوری در شغل، ۹) اعتماد سرپرست و همکاران به فرد، ۱۰) تفویض مسئولیت به زیردستان، ۱۱) آزادی عمل در شغل و امکان پیشرفت در آن، ۱۲) احساس مشارکت و تعلق به سازمان، ۱۳) تناسب شغل با شخصیت فرد، ۱۴) تسهیل کننده بودن شغل، ۱۵) بوجود آمدن پیامدها و انتظارات مثبت در شغل، ۱۶) وجود پویایی در شغل و ۱۷) بروز تعادل عاطفی در شغل.

عامل چهارم: خصوصیات مطلوب شغلی، به ترتیب اولویت بدست آمده از تحلیل عاملی شامل شاخص‌های زیر است.

۱) پژوهش محوری در مورد کارها و وجود امکانات پژوهشی مناسب در سازمان، ۲) وجود فرصت توسعه معلومات و مهارت‌های شغلی از طریق آموزش (آموزش‌های ضمن خدمت، کوتاه مدت، بلند مدت، رسمی و غیر رسمی)، ۳) وجود ساختار پویا در سازمان (قوانین و مقررات منعطف و منطقی) و ۴) وجود احساس آنچه میتوانم بشوم، خواهم شد.

عامل پنجم: فیزیولوژیک، به ترتیب اولویت بدست آمده از تحلیل عاملی شامل شاخص‌های زیر است.

۱) تناسب حقوق و مزایای دریافتی نسبت به شغل، ۲) متناسب بودن حقوق دریافتی با شرایط زندگی، ۳) متناسب بودن حقوق و مزایای دریافتی با میزان فعالیت یا نوع کار در مقایسه با سایر سازمان‌ها و ۴) دریافت پاداش برای

فعالیت‌های خارج از وظیفه.

**عامل ششم: اغتنای شغل**، به ترتیب اولویت بدست آمده از تحلیل عاملی شامل شاخص‌های زیر است.  
۱) پر مسئولیت بودن شغل، ۲) افزایش تجربه و تناسب شغل با تجربیات قبلی، ۳) چالشی بودن شغل و ۴) برانگیختگی سریع و افزایش ذهن فلسفی در شغل.  
این یافته‌ها با پیشینه پژوهش‌های انجام شده مانند؛ آتنال (۲۰۰۵)، مک کانل (۲۰۰۵)، شاتوک (۲۰۰۸)، اسکوانینگر (۲۰۰۸)، سیلیکوز (۲۰۰۹)، کونتودایمپلوس (۲۰۰۹)، پترسون (۲۰۰۹)، یانگ (۲۰۰۹)، جرت (۲۰۰۹)، اورپچاک (۲۰۰۹)، دنیس (۲۰۰۹)، هاردرد (۲۰۰۹)، نودا (۲۰۱۰)، دافتی فیلینگان (۲۰۱۰)، اکسل تیم (۲۰۱۰) و اریک (۲۰۱۰) مطابقت دارد.

در این پژوهش به علت محدودیت اعتبار عامل‌های ششگانه و روایی همگرا محاسبه نشده است. در پایان پیشنهاد می‌گردد که؛ با توجه به اهمیت عوامل انگیزشی این پژوهش توسط پژوهشگران مجرب در کل آموزش پرورش ایران و در تمام مقاطع و گروه‌های شغلی اجرا گردد و توسط روان‌سنجان متخصص و مجرب تعلیم و تربیت ابزاری استاندارد برای سنجش انگیزش مدیران، معلمان و... ساخته و روایی همگرا و اعتبار عامل‌های ششگانه محاسبه گردد و در هر مرکز استان پایگاهی در خصوص شاخص‌های انگیزش تاسیس گردد و از آن جهت که انگیزش امری است؛ فردی، موقعیتی، دائمی، بی‌انتهای، متغیر، پویا و بسیار پیچیده بنابراین با استفاده از این شاخص‌ها در هر زمان و موقعیت براساس ویژگی‌های فرد، محیط، سازمان و گروه نسبت به انگیزش افراد و شناسایی عوامل انگیزش‌زا اقدام شود.

## منابع

- ازکمپ، استوارت (۱۳۷۲). روانشناسی اجتماعی کاربردی، ترجمه فرهاد ماهر، مشهد: انتشارات آستان قدس رضوی (تاریخ چاپ به زبان اصلی ۱۹۸۹).
- خورشیدی، عباس (۱۳۸۸). مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات دانشکده بازرسی نزاچا.
- خورشیدی، عباس (۱۳۸۸). مدیریت و رهبری آموزشی (چاپ دوم)، تهران: انتشارات یسپرون.
- خورشیدی، عباس (۱۳۸۹). رفتار سازمانی با رویکرد پژوهشی، تهران: انتشارات یسپرون.
- رایبیز، استیفن (۱۳۸۵). مبانی مدیریت، ترجمه‌ی سید محمد اعرابی، محمد علی حمید رفیعی و بهروز اسراری ارشاد؛ تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- کورمن، آبراهام (۱۳۷۶). روانشناسی صنعتی و سازمانی، ترجمه حسن شکرکن (چاپ چهارم)، تهران: انتشارات رشد.
- نائلی، محمد علی (۱۳۷۳). انگیزش در سازمان‌ها، اهواز: انتشارات دانشگاه شهید چمران.
- هومن، حیدر علی (۱۳۸۵). تحلیل داده‌های چند متغییری در پژوهش رفتاری؛ تهران: انتشارات پیک فرهنگ.
- **Atenal, Xenikou. (2005).** *The interactive effect of positive and negative occupational attributional styles on job motivation.* European Journal of Work & Organizational Psychology; Vol. 14 Issue 1, p43-58
- **Atkinson, J. W. (1970).** *An Introduction to Motivation,* Van Nostrand Reinhold.
- **Celikoz , Nadir. (2009).** *Basic factors that affect general academic motivation levels of can didate preschool teachers.* procedia Social and Behavioral Sciences. www.sciencedirect.com.
- **Daugherty Phillingane, Emma. (2010).** *The pathways of successful entrepreneurial women in public relations: Ethics, theoretical models of practice, and motivating factors,* Ph.D, The Claremont Graduate University. proquest.umi.com
- **Denis, MJ. (2009).** *Efective Job Motivation.* Motivation Steps, December.
- **Educational Resources Information. (2010).** *Human Behavior,* [www.ERIC.com](http://www.ERIC.com).
- **Gatti, L. (1989).** *Person- environment fit research: Problem and prospects,* Journals of Vocational Behavior.
- **Harder, Amy. (2009).** *Implications of Maintenance and motivation factors.* University of Florida, Gainesville, Florida.
- **Herzberg, F, Mausner, B and Synderman, B. (1959).** *The Motivation to Work,* New York: John wilyandsons.
- **Hjert, Bertil. (2009).** *Employee Motivation.* career-builders-club.com.
- **Jornal of Accel-Team. (2010).** *Employee Motivation: Theory and practice.* [www.Accel-Team.com](http://www.Accel-Team.com).
- **Kontodimopoulos , Nick, Paleologou, Victoria and etal. (2009).** *Identifying important motivational factors ,* Licensee Bio Med central Ltd.
- **Locke, E. A. (1998).** *The nature and causes of job satisfaction in M.D. Dunnette*



- (Ed), Handbook of industrial and organizational Psychology, Chicago: Rand McNally.
- **Lussier, R. N. (1998).** *Management, Concepts, Applications and Skill development*, Sout – western college , Publishing ohio.
  - **McConnell, CR. (2005).** *Motivating your employees and yourself: how different is the manager from the staff?*, Health Care Manage, Jul-Sep 24, pp. 248-92.[www.ncb.gov](http://www.ncb.gov).
  - **Nagy, M.S. (1996).** *What to do when you are dissatisfied with job satisfaction scales: A Better Way to Measure Job Satisfaction* Technical Affairs Section, Radford University.
  - **Noda, Ayaka. (2010).** *Continuing Professional Education for Japanese Government Officials in Graduate and Professional Schools: A Comparative Study between the U.S. and Japan.* Copyright ProQuest LLC.
  - **Patterson, Donald. (2009).** *Be an Effective Leader.* *FBI Law Enforcement Bulletin*; Jun 78, 6; Academic Research Library.pp. 14-18.
  - **Robbins, S. P. (2004).** *Organizational Behavior*, [www.ERIC.com](http://www.ERIC.com).
  - **Schwaninger, Markus. (2008).** *Job Motivation for Learning and Development as Predictors of support for change.* *Journal of organizational Transformation and social change*, vol. 5, No. 2, pp. 141-157.
  - **Shattuck , Mischa.W and et al. (2008).** *motivation and retention of health workers in developing countries: a Systematic review.* licensee Biomed central Ltd.
  - **Urichuck, Bob. (2009).** *Employee Motivation – Does it improve performance, productivity, keep them motivated and loyal?.* [career-builders-club.com](http://career-builders-club.com).
  - **Yang, Chin-ann. (2009).** *The study of work choice motivation and workers' interaction in influencing job attitude and work performance for contingent workers.* <http://etd.Lib.Edu>.