

عوامل موثر بر رضایت شغلی سازمان‌های پروژه محور

مطالعه موردی پژوهشگاه نیرو

فهیمة کیانیان^۱، ناصر شمس قارنه^۲

^۱ کارشناس ارشد، دانشگاه امیرکبیر؛ kianianf@yahoo.com

^۲ استادیار دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی امیر کبیر؛ nshams@aut.ac.ir

چکیده

انگیزش از موضوعات و مفاهیم اساسی در مدیریت سرمایه‌های انسانی بوده و آثار و نوشته‌های بسیاری در خصوص انگیزش از سوی دانشمندان مختلف مطرح شده که در آنها هم از نظر تئوریک و هم از نظر تجربی، فنون انگیزشی مورد استفاده توسط مدیران برای بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری افراد مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. نظریه‌پردازان کلید موفقیت سازمانی را مدیریت موثر نیروی انسانی می‌دانند و با وجود حرکت سریع سازمانها به سوی فن‌آوری، نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و استراتژیک سازمان بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. از اینرو جلب رضایت کارکنان و علاقمند کردن بیشتر آنها به شغل مورد تصدی و در نتیجه برآورده شدن اهداف سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است علی‌الخصوص در سازمانهای پروژه محور که در این مطالعه سازمان مورد بررسی پژوهشگاه نیرو می‌باشد. این موضوع بیش از پیش مهم و در خور توجه می‌باشد چرا که ماهیت پروژه‌ای بودن انگیزه را در کارکنان این سازمانها کاهش داده و یا انگیزه‌ای برای نشان دادن خلاقیت‌ها و توانایی‌های آنها ایجاد نمی‌کند. این مطالعه در نظر دارد عوامل موثر بر رضایت شغلی را شناسایی و با استفاده از متدها و تکنیک‌های آماری راهکارهایی را برای ارتقاء رضایت شغلی ارائه نماید. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که امنیت شغلی و نظارت مدیر بر فعالیتهای کارکنان می‌تواند در افزایش رضایت شغلی نقش موثری داشته باشد.

کلمات کلیدی: انگیزش؛ نیاز؛ رضایت شغلی؛ کارایی؛ تفاوت‌های فردی، سازمان پروژه محور

تاریخ ارسال: ۱۳۹۱/۱۲/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۴/۱۱

نام نویسنده مسئول: فهیمة کیانیان

نشانی نویسنده مسئول: تهران میدان صنعت، انتهای بلوار شهید دادمان، پژوهشگاه نیرو

^۱ فهیمة کیانیان، تهران میدان صنعت، انتهای بلوار شهید دادمان، پژوهشگاه نیرو - تلفن ۸۸۰۷۹۴۰۰ - ۰۲۱

۱- مقدمه

است. یکی کار را ضرورت می‌پندارد به این معنا که برای گذراندن زندگی و تأمین مادیات انجام کار ضروری است و دیگر اینکه صرف‌نظر از پاداش مادی، ارضای نیازهای معنوی و روحی را در نفس انجام کار مهم می‌داند. حال با آشنایی با دو دیدگاه فوق و اثرگذاری هریک در نحوه انجام وظایف، اهمیت نیاز به پژوهش و شناخت دقیقتر و صحیح‌تر از طرز نگرش کارکنان به شغل خویش، بیش از گذشته روشن می‌شود. [۸ و ۷ و ۳]

در سازمان‌هایی که در بخش‌های خدمات فعالیت دارند، انجام عمده امور سازمان به عهده افراد است، مسأله توجه به نیروی انسانی و مدیریت منابع انسانی نسبت به سازمان‌هایی که ابزارها و ماشین‌آلات انجام عمده امور را به عهده دارند، از اهمیت بیشتری برخوردار است چرا که میزان تأثیرپذیری سازمان از رضایت و انگیزش کارکنان به نسبت بیشتر است و آن به جهت وجود نیازها و عواطف انسانی در مقایسه با ماشین می‌باشد. [۶]

با عنایت به اینکه پژوهشگاه نیرو در ردیف سازمان‌های خدماتی و حمایتی قرار دارد پرداختن به این موضوع مستلزم توجه بیشتر و شناخت صحیح عوامل مؤثر بر رضایت کارکنان و رفع مشکلات و نارسایی‌های موجود در سازمان می‌باشد و با توجه به اینکه سبک و نوع فعالیت پژوهشگران این نهاد تفاوت‌هایی با دیگر سازمانها دارد هدف از این تحقیق و پژوهش بررسی نظریات محققان و علمای علم مدیریت در خصوص رضایت شغلی و تأثیر عوامل انگیزشی در سازمانها جهت افزایش بهره‌وری کارکنان و مقایسه تأثیر هر کدام بر انگیزش و رضایت‌مندی بیشتر کارکنان می‌باشد که طی نظر سنجی انجام شده از طریق پرسشنامه و دریافت خروجی از نرم‌افزار SPSS نتایج این پژوهش استخراج گردیده است که در ادامه مطلب به آن می‌پردازیم.

۲- مرور ادبیات

هرسازمان ساختار خاص خود را دارد که شامل همه ویژگی‌ها و مشخصه‌های ملموسی است که رفتار اعضای آن سازمان را شکل می‌دهد. حال اگر قرار باشد که سازمان در محیطی پویا و متحول به فعالیت خود ادامه دهد. می‌بایستی منابع انسانی آن در شرایط پایدار رشد و توسعه قرار گیرند. رشد و توسعه از مهمترین مباحثی است که توجه کشورهای درحال توسعه را به خود معطوف داشته است. [۷ و ۱۰ و ۱۱]

بدیهی است که سرمایه‌گذاری برای ارتقاء دانش نیروی انسانی موجود، افزایش نیروی انسانی کارآمد، به کارگیری مناسب نیروی انسانی و مدیریت فصیح نیروی انسانی از جمله مواردی است که در

در جوامع امروزی سازمان‌ها برای اهداف خاصی بوجود آمده‌اند. اهداف سازمان مشخص می‌کند که چه مجموعه کارهایی باید انجام گیرد ولی چگونگی انجام کارها و اینکه در عمل چه کارهایی باید انجام گیرد متأثر از عوامل محیطی داخلی و خارجی اثرگذار بر سازمان است. [۱ و ۲]

به کارگیری مناسب نیروی انسانی و مدیریت فصیح نیروی انسانی از جمله مواردی است که در مباحث مدیریت منابع انسانی می‌بایستی مورد توجه عمیق واقع گردد و به افراد به عنوان منابع کلیدی برای دستیابی به اهداف و مقاصدشان بنگرند و این امر مستلزم توجه به موارد زیر است: [۱ و ۲ و ۳]

- برنامه‌ریزی - جذب - بهبود و بهسازی منابع انسانی
- توسعه و بسط یک فرهنگ مثبت سازمانی بمنظور ارتقاء تعهد دو جانبه کارکنان و مدیریت به منظور افزایش کیفیت انجام کار.
- ایجاد فضای مناسب رابطه‌ای به منظور تشویق همکاری و احساس بلوغ یافتگی در کارکنان.
- بکارگیری و استفاده بهینه از مهارت‌ها و شایستگی کارکنان.
- تأکید و توجه به مسئولیت‌های اجتماعی و قانونی سازمان در رابطه با شرایط و کیفیت زندگی کاری ایمنی شغل، سلامت و بهداشت و ایجاد فرصت‌هایی برابر، جهت کلیه کارکنان.

بدین ترتیب پس از جذب نیروهای شایسته می‌توان به کارآیی آنان امید داشت و لازم است اقداماتی را بعمل آورد که ضمن حفظ روحیه، مشکلات آنان را به دقت زیرنظر داشت تا با جلب رضایت خاطر آنان باعث پیشرفت در امور و روند اجرایی مسئولیتها گردد و اهتمام به مسائل اقتصادی، اجتماعی و روحی روانی کارکنان در محیط کار و سازمان و برآوردن نیازهای آنان از راههای مناسب می‌تواند در افزایش رضایت‌مندی شغلی تأثیر گذار باشد. [۴ و ۵]

هر چه اهداف سازمان به هدف‌های کارکنان نزدیک‌تر باشد و مدیریت بتواند انگیزه‌های لازم را در کارکنان به وجود آورد و به عبارت ساده‌تر ایجاد انگیزش کند، موفقیت سازمان در راه وصول به اهداف سازمانی قطعی‌تر و حتمی‌تر خواهد بود. بسیاری از بررسی‌ها و پژوهش‌های انجام شده از زمینه علوم رفتاری (روانشناسی) کارکنان حول محور چگونگی ایجاد انگیزش بین کارکنان بوده است و نتایج مطالعات و پژوهش‌های یاد شده به شکل‌گیری نظریات جدید در این زمینه انجامیده است. [۳ و ۴ و ۶]

اصولاً بین محققان دو نوع برداشت برای کار کردن افراد ارائه شده

الف- همکاران	۱- محیط کار
ب- سرپرستان	ب- نظریه تقویت
۲- اقدامات سازمان	الف- هدفگذاری
الف- نوع پاداش فردی یا گروهی	ب- نظریه اسناد
ب- فرهنگ سازمان	

۲-۲ فنون انگیزش و کاربرد آنها در سازمان

حال ممکن است این سوال مطرح شود که نظریه های مزبور چه فایده ای دارند و مدیران از کدام فنون انگیزش می توانند استفاده کنند؟ گرچه موضوع انگیزش بسیار پیچیده و در واقع فردی است و پاسخ قطعی برای سوال مزبور وجود ندارد ولی در ذیل به ذکر پاره ای از فنون انگیزش اشاره می شود. [۲ و ۳ و ۷ و ۹]

- پاداش مالی و پولی
- انگیزش از طریق طراحی شغل
- تعدیل کار هفتگی
- شناور ساختن ساعات کار
- هدف گذاری
- اشتراک مساعی
- اصلاح رفتار
- عدالت در پرداختها

۲-۳ برنامه های سازمانی ایجاد انگیزش در کارکنان

۱- مدیریت مبتنی بر هدف: این برنامه مدیریتی توسط پیتر دراگر ارائه شد تا با استفاده از هدفهای سازمان، افراد را تحریک و بدین وسیله در آنان ایجاد انگیزه کند. اهمیت این برنامه در تاکید است که بر اهداف کلی سازمان می شود. از آنجا که همه افراد سازمان در تعیین هدفهای مزبور مشارکت دارند، مسیر اجرای برنامه مدیریت مبتنی بر هدف دو طرفه (از بالا به پایین و از پایین به بالا) است و در نتیجه سلسله مراتبی از اهداف به وجود می آید که در بین سطوح آن رابطه معقول و ذی ربطی وجود خواهد داشت. در اجرای مدیریت مبتنی بر هدف توجه به موارد زیر ضروری است: [۸]

- اهداف باید به صورت دقیق تعیین و مشخص شوند.
- اهداف الزاماً به وسیله مدیریت یا ریاست سازمان تعیین نمی شوند.
- به عبارت دیگر اهداف مشارکتی جایگزین اهداف تحمیلی می شوند.
- هر هدف باید در یک دوره زمانی معین تامین شود.
- افراد در طول اجرای برنامه و بصورت مرتب از میزان پیشرفت کار خود آگاهی می یابند. به عبارت دیگر از عملکرد خود بازخورد می گیرند. [۷ و ۵]

۲- تعدیل در رفتار: این برنامه مبتنی بر این اصل اساسی است که با توجه به نتایج حاصل از عملکرد کارکنان، اهمیت انواع کارهایی که فرد

مباحث مدیریت منابع انسانی می بایستی مورد توجه عمیق واقع گردد و به افراد به عنوان منابع کلیدی برای دستیابی به اهداف و مقاصدشان بنگرند. یکی از وظایف مهم مدیران در سازمانها، شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه های رشد و شکوفایی آنان است که زمینه ارتقای بهره وری را فراهم می کند که این مسئله در سازمان های پروژه محور بیشتر مورد توجه قرار گیرد چرا که تنها نیروی اصلی کار در این سازمان نیروی انسانی می باشد. [۶]

امروزه نمی توان بدون توجه به میزان بهره وری در تولید و بدون آگاهی از عوامل موثر بر افزایش آن، به سوی توسعه پایدار گام برداشت. از آنجا که انسان در توسعه نقش کلیدی دارد و تحقق توسعه به دست انسان صورت می پذیرد، برطرف کردن نیازهای روحی و روانی افراد از اهمیت ویژه ای برخوردار است. بنابراین یکی از وظایف مهم مدیر، انگیزش افراد است، انسان هایی با نیازهای متعدد برای نیل به هدفهای سازمانی. [۱۱ و ۱۲ و ۱۵]

۲-۱-۱ بکارگیری نظریات انگیزش

حال این پرسش مطرح است که با وجود نظریات انگیزش متفاوت چگونه می توان در عمل به درک مناسب تری دست یافت. صاحب نظران بر این باورند که نگرش نظام گرا و ترکیبی موجب اثر بخشی کاربردی نظریات انگیزشی خواهد شد، یعنی برای بررسی ترکیبی و نظام گرا باید تمام عوامل موثر بر انگیزش کارگر یا کارمند مورد بررسی قرار گیرد. مدیران بر اساس این نوع بررسی ها قادر خواهند بود یکی از نظریات محتوایی، فرایندی یا تقویت را به کار گیرند. جدول ذیل کاربرد نظریات انگیزش را با توجه به عوامل موثر نشان می دهد. [۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱]

جدول ۱: کاربرد نظریات انگیزشی با توجه به عوامل

ویژگی ها	نظریات
۱- علایق	- سلسله مراتب نیازها
۲- نگرش نسبت به خود، به کار و جنبه های مختلف شغل	- نیازهای آلدرفر - مفروضات X و Y
۳- نیازها مانند تامین، تعلق و موفقیت	- نظریه انگیزاننده و نگهدارنده - نیازهای سه گانه مک کلند
۱- پاداش درونی	
۲- حدود استقلال	- نظریه انگیزاننده و نگهدارنده
۳- میزان اخذ بازخور از عملکرد مستقیم	- تقویت - انتظار
۴- حدود تنوع کار	

ج- دایره کیفیت: در دایره کیفیت، کارکنان و سرپرستان یک گروه ۸ الی ۱۰ نفری تشکیل می‌دهند و افراد مسئولیت مشترک را می‌پذیرند. بدین طریق که افراد گروه مرتب گردهم می‌آیند (معمولاً هفته‌ای یکبار) و درباره مسئله کیفیت بحث می‌کنند و به دنبال علل مسائل بر می‌آیند و راه‌حلهایی را ارائه می‌کنند و اقدامات اصلاحی را به عمل می‌آورند. آنها مسئولیت کیفیت محصول را بر عهده می‌گیرند و نتایج کار را مورد ارزیابی قرار می‌دهند، ولی اجرای راه‌حل نهایی توصیه شده و مسئولیت آن بر عهده مدیریت سازمان است. [۴ و ۹]

د- سهم کردن کارکنان در سازمان: در این روش سازمان سهام خود را به کارکنان عرضه می‌کند تا آنان بتوانند در مزایای حاصل از فعالیتهای شرکت سهم شوند. هدف از ارائه چنین برنامه‌هایی آن است که سازمان با اعطای سهم یا پول نقد، کارکنان را قادر سازد تا در شرکت سرمایه‌گذاری کنند. با اجرای چنین برنامه‌ای کارکنان صاحب سهام می‌شوند، ولی این سهام در اختیار آنان قرار نمی‌گیرد و تا زمانی که در استخدام سازمان هستند، حق فروش چنین سهامی را ندارند. مشارکت کارکنان در مالکیت سازمان، موجب افزایش رضایت شغلی و انگیزه در آنان می‌شود و آنان از این نظر در سازمان خود احساس مالکیت می‌کنند. [۸ و ۹ و ۱۰]

۴- برنامه‌های مبتنی بر حقوق متغیر: اجرای برنامه‌هایی با هدف انگیزش، مشارکت کارکنان در سود، دادن پاداش و جایزه، برنامه‌های مبتنی بر حقوق متغیر هستند. آنچه این برنامه را از برنامه‌های حقوق و پاداش سنتی متمایز می‌کند، این است که شخص نه تنها حقوق و دستمزد خود را بر اساس سابقه کار یا میزان تلاش دریافت می‌کند، بلکه قسمتی از دریافتی‌های وی بر اساس عملکرد او و سازمان پرداخت می‌شود. براساس چنین برنامه‌ای میزان دریافتی، بموازات تغییر عملکرد تغییر می‌کند. با گذشت زمان، کسانی که عملکرد ضعیف دارند، دستمزد و حقوق اندکی می‌گیرند و کسانی که عملکرد بالایی دارند، شاهد افزایش دستمزد خود در مقایسه با افزایش درآمد شرکت خواهند بود. در این مورد چهار برنامه متفاوت به اجرا در می‌آید که عبارتند از: [۷ و ۸ و ۱۶ و ۱۵]

- دستمزد بر اساس پروژه.
- دادن جایزه.
- مشارکت در سود.
- طرح دادن پاداش به گروه.

۵- برنامه‌های پرداخت بر اساس مهارت (شایستگی): پرداخت بر اساس مهارت، شیوه دیگری از پرداخت دستمزد بر اساس نوع کار است که در آن به جای عنوان شغلی، مهارت یا شیوه انجام کار میزان حقوق افراد را تعیین می‌کند. [۳ و ۱۵]

۶- برنامه‌های مزایای انعطاف پذیر: هدف این است که به هر کارگر یا کارمند فرصت داده شود با توجه به نوع نیاز و شرایط یا وضعیتی که در آن قرار گرفته است، مجموعه‌ای خاص از مزایایی را که می‌خواهد از آنها بهره‌مند شود، انتخاب کند. [۴ و ۱۳]

در سازمان انجام می‌دهد، یکسان نیست. در حال حاضر تعداد زیادی از سازمانها در کشورهای غربی، جهت بهبود بهره‌وری، کاهش اشتباهات، پایین آوردن نرخ غیبت کارکنان، تاخیرها و ... روش تعدیل رفتار سازمانی را به کار می‌برند. این برنامه شامل پنج مرحله است: [۹]

مرحله اول- شناسایی رفتار اصلی (تعیین کننده): شناسایی رفتارهایی که بیشترین اثر را بر عملکرد دارند.

مرحله دوم- سنجش یا اندازه‌گیری رفتارها: باید شاخصهای اندازه‌گیری تهیه شود. این شاخصها شامل تعیین رفتارهایی است که در شرایط موجود تکرار می‌شود.

مرحله سوم- شناسایی ترتیب رفتارها: عبارت است از یک تجزیه و تحلیل عملی به منظور تعیین رفتارهایی که در جهت بهبود عملکرد صورت می‌گیرد.

مرحله چهارم- ارائه استراتژی و ایجاد تغییرات لازم در رفتارها: در این مرحله، مدیر برای تقویت رفتاری که به عملکرد مطلوب می‌انجامد و تضعیف رفتارهای نامطلوب دست به کار می‌شود و نوعی استراتژی خاص را به اجرا می‌آورد. در اجرای این استراتژی برخی از روابط عملکرد پاداش تغییر خواهد کرد. به عبارت دیگر ساختار، پدانش، تکنولوژی و گروه‌های کاری باید انجام شود تا به عملکرد عالی پاداش بیشتری تعلق گیرد. [۸ و ۹]

مرحله پنجم- ارزیابی عملکرد: ارزیابی بهبود عملکرد است. در این مرحله بررسی تغییر در رفتار کارمند صورت می‌گیرد که آیا یک تغییر همیشگی صورت گرفته است یا خیر؟ [۸]

۳- مشارکت کارکنان: مقصود از مشارکت کارکنان، انواع روشها و فعالیتهایی است که در زمینه مشارکت اعضای سازمان انجام می‌گیرد. برنامه‌های مشارکت کارکنان به انواع خاصی تقسیم می‌شود که عبارتند از: [۵]

الف- مدیریت مشارکتی: افراد در تصمیم‌گیریها مشارکت می‌کنند، یعنی زیر دستان در تصمیم‌گیری نقش دارند و در این زمینه با رئیس مستقیم خود در قدرت سهم هستند. جهت کارساز شدن این روش لازم است تا به افراد فرصت مناسب برای مشارکت داده شود. در این روش کارکنان باید از توانایی لازم (هوش، دانش فنی و روابط انسانی) برخوردار باشند تا بتوانند مشارکت موثر کنند و فرهنگ سازمانی باید به گونه‌ای باشد که این نوع مشارکت را تایید کند. [۵ و ۴]

ب- مشارکت نمایندگان کارکنان: در این روش به جای اینکه همه کارکنان به صورت مستقیم در تصمیم‌گیری مشارکت کنند، یک گروه کوچک به عنوان نماینده آنان در تصمیم‌گیریها شرکت می‌کند. هدف از این برنامه توزیع قدرت در سازمان است و سازمان تلاش می‌کند تا اختیارات برابری به کارکنان بدهد تا کارکنان هم‌تراز با مدیریت و ذی‌نفعان شوند. از نمونه‌های متداول این شیوه، شورای کاری کارکنان است. این روش به دلیل اینکه جنبه نمادین دارد و معمولاً شوراهای کارگری تحت سلطه مدیریت سازمان هستند، چندان اثر بخش نیست. [۲ و ۱]

۳ سازمانهای پروژه محور

سازمانهای پروژه محور، سازمانهایی هستند که در آنها غالب محصولات برای مشتریان، طرحی از پیش تعیین شده یا سفارشی محسوب نمی‌شوند. این نوع سازمانها ممکن است برخی اوقات به عنوان سازمان مادر، صرفاً بر تولید محصول برای مشتریان بیرونی تمرکز داشته باشند، یا ممکن است زیرمجموعه‌ای از یک سازمان بزرگتر باشند و برای مشتریان بیرونی و درونی محصولاتی را تولید نمایند. همچنین ممکن است ائتلافی از چندین سازمان باشند که برای ارائه خدمات به شخص یا نهادی ثالث با همدیگر همکاری می‌نمایند. [۶]

سازمانهای پروژه محور اغلب در چندین پروژه به صورت همزمان درگیر هستند. سازمانهای مشاور، نمونه متداول اینگونه سازمانها می‌باشند. چنین سازمانی به خودی خود هویتی دائمی و پایدار است که تولیدش در قالب پروژهها صورت می‌گیرد. اداره و حاکمیت چنین سازمانهایی چالش بزرگی محسوب می‌شود. وابستگی شدید به پروژهها، ایجاب می‌کند که احتیاط زیاد در کارها به سطوح پایین‌تر [سازمان] نیز کشیده شود. این پروژهها ممکن است با یکدیگر مرتبط باشند؛ پروژههایی که به نظر مستقل و مجزا برسند، ممکن است بر سر منابع، جلب توجه و تعهد بیشتر و همچنین حقانیت بیشتر رقابت کنند. [۱۴ و ۱۵] از آنجا که پروژهها خواهان استقلال هستند، به راحتی از یکدیگر جدا می‌شوند؛ اما این امر، ریسک تبدیل سازمان به یکسری پروژههای نامرتب و جداگانه را افزایش می‌دهد. با این وجود، سازمانهای پروژه محور از یکسری نقاط ضعف خاص و متداولی رنج می‌برند. به عنوان مثال، ضعف در ایجاد یادگیری و توسعه در کل سازمان و همچنین دشواری ارتباط و اتصال پروژهها به فرآیندهای کسب و کار سطح سازمان [مادر] از عمده‌ترین موارد می‌باشند. افزون بر این، پروژهها معمولاً افرادی را در اختیار دارند که از شایستگی‌های تخصصی بالایی در حوزه‌های کارکردی مختلف موجود در دنیا برخوردارند که این امر، ایجاد درک مشترک یا یک دانش‌بنیان عام را دشوار می‌کند. در واقع، سازمانهای پروژه محور نه تنها علاقه دارند که کاملاً مستقل یا غیرمتمرکز باشند، بلکه از جزیره‌ای بودن و انفصال کامل نیز استقبال می‌کنند. مقدار بسیار، ناچیزی از دانش در محیط [پروژه یا سازمان] وجود دارد و بخش قابل ملاحظه‌ای از آن در ذهن و نزد افرادی است که در آن محیط کار می‌کنند. در چنین فضایی، حاکمیت و رهبری باید وابستگی بنیادی سازمان به افرادی که دانش در نزد آنهاست و همچنین نقاط ضعف بالقوه‌اش در مواجهه با مشکلات مربوط به یکپارچگی و توسعه سازمان را مورد توجه قرار دهد. [۱۰ و ۱۶]

در یک سازمان پروژه محور، هر پروژه به خودی خود سازمانی است متشکل از افراد که به یک هدف یا مقصود خاصی منسوب شده‌اند. پروژهها اغلب متعهد به انجام کارهایی بزرگ، پرهزینه، یکتا و با ریسک بالا هستند که باید در تاریخی معین و در قالب هزینه‌ای مشخص و سطح عملکردی تعریف شده، تکمیل گردند. در ساده‌ترین شرایط، تمامی پروژهها می‌بایست اهدافی تعریف شده داشته و برای انجام

فعالیتها، منابعی کافی در اختیار داشته باشند. [۱۰ و ۱۶] با این وجود، متأسفانه در بسیاری از پروژهها، حتی موارد اشاره شده نیز وجود ندارد. به همین دلیل ایجاد و حفظ انگیزش در کارکنان این سازمانها می‌بایست تحت شرایطی خاص صورت پذیرد. بنابراین، مطلب حاضر قصد دارد برخی از این مشکلات را پوشش دهد. مفاهیم مطرح در این مبحث در عین حال که کاملاً مرتبط با بافت و فضای پروژه می‌باشد، اما برای هر محیط و فضایی مناسب به نظر نمی‌رسند. همچنین پیشنهادهای صورت گرفته در اینجا، نباید به عنوان نسخه‌ای جامع و کامل نگریسته شود. [۶]

۴ روش تحقیق و تحلیل آماری

تحقیق حاضر یک نوع تحقیق زمینه‌یابی و متد بکار گرفته شده بررسی و ارزیابی می‌باشد. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از تکنیک پرسشنامه استفاده گردیده است. اعتبار پرسشنامه با استفاده از نظر خبرگان بر مبنای مقیاس لیکرت تأیید گردیده است. برای تعیین جامعه مورد نظر از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای بهره گرفته شده است. پرسشنامه بین اعضای خوشه‌ها توزیع و پس از جمع‌آوری با بکارگیری روش آماری توصیفی و با استفاده از نرم افزار SPSS نتایج حاصله مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

۵ تجزیه و تحلیل نتایج و پیشنهادات

۵-۱ نتایج تحلیل

طبق یافته‌های این مطالعه:

۱. ۷۵٪ کارکنان این مجموعه مرد بودند.
 ۲. ۳/۳٪ کارکنان کمتر از ۳۰ سال سن داشتند.
 ۳. ۱۰/۲٪ کمتر از ۵ سال سابقه کار داشتند.
- نتایج میانگین نمرات کسب شده در حیطه‌های مختلف رضایت شغلی به ترتیب اولویت در جدول و نمودار ذیل آورده شده است:
- جدول ۲:

اولویت بندی نمرات اکتسابی در حیطه های مختلف رضایت شغلی

حیطه رضایت شغلی	میانگین نمره اکتسابی (از نمره ۱۸۵)
امنیت شغلی	۸۰/۷۵
عوامل محیطی	۷۹/۳
ماهیت کار	۷۹/۲۵
پایگاه اجتماعی	۷۷/۵
عوامل سازمانی	۶۶/۸
شرایط فیزیکی	۶/۶۱

نمودار ۱:

مقایسه نمرات اکتسابی در حیطه های مختلف رضایت شغلی

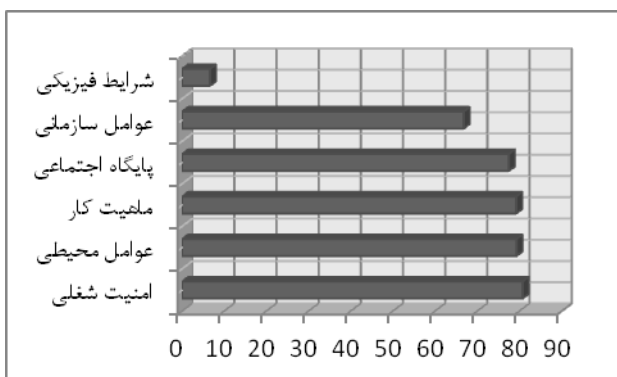
- برنامه‌های مزایای انعطاف پذیر ۵. آموزش.

۶ نتیجه‌گیری

یکی از وظایف مهم مدیران در سازمانها، شناسایی استعدادها بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه‌های رشد و شکوفایی آنان است، این مسئله مدیران را ناگزیر می‌سازد تا محیط درونی و بیرونی حاکم بر سازمان را به گونه‌ای شکل دهند تا اهداف مناسب برای ارضای نیاز کارکنان را انتخاب نموده و برای ایجاد انگیزش در کارکنان گام بردارند. برای ایجاد رضایت شغلی، لازم است که نیازها شناسایی و در جهت ارضای آنها تلاش شود. چالش اصلی یک سازمان ایجاد تعادل میان اهداف کلی و مشخص آن سازمان و ارزش‌های شخصی کارکنان است. بنابراین انگیزش محصول مشارکت و نتیجه رابطه متقابل (تعامل) فرد با موقعیتی است که در آن قرار می‌گیرد.

هر یک از تئوریهای ارایه شده فایده بالقوه‌ای برای مدیریت دارد و می‌توان آنها را در یک مدل تلفیقی بکار برد. مشابهت این نظریه‌ها، نشان می‌دهد که وظیفه مدیر، ایجاد یک محیط کاری است که جوابگوی نیازهای افراد باشد. عملکرد ضعیف، رفتار نامطلوب و کاهش رضایت تا حدودی با عبارت نیازهای مسدود شده یا نیازهای ارضا نشده کاری قابل توصیف است. ارزش انگیزشی پاداش‌ها نیز تحت عنوان زمینه‌های فعال قابل ارزیابی هستند که نهایتاً نظریه‌های محتوایی رهنمودهایی به شرح زیر ارایه می‌کنند:

- تفاوت‌های فردی را از نظر نیازهای کاری درک کنید.
- سعی کنید پاسخ به این نیازها را ارایه نمایید.
- بدانید که چگونه می‌توان محیط کاری را ایجاد کرد که فرصت ارضای نیازهای افراد را بخوبی فراهم کند که به عملکرد واحد و سازمان کمک کند.
- علاوه بر این تئوریهای برابری و انتظار، تواناییهای ویژه‌ای دارند.
- انگیزش فردی مستقیماً، تلاش کاری و مهارت مدیریت را در ایجاد و محیط کاری مساعد با نیازها و اهداف افراد تعیین می‌کند، هر چند که امکان فراهم کردن انگیزش کاری، بستگی به میسر بودن پاداش‌ها دارد. هنگامی که فردی پاداش درونی را تجربه می‌کند، انگیزش مستقیماً و بطور مثبت تحت تاثیر قرار می‌گیرد. بطور کلی مرور مباحث نظریه‌های فوق حاکی از آن است که:
- انگیزش مبحث پیچیده‌ای است و به راحتی قابل تبیین نمی‌باشد.
- تفاوت‌های فردی افراد، بر ساختار نیازهای کارکنان تاثیرگذار است.
- محیط داخلی سازمان، از عوامل موثر بر انگیزش آنهاست.
- محیط کار مساعد و پاداش سنجیده، به رضایت شغلی و عملکرد بالای کارکنان و انگیزش آنها منجر می‌شود.



۱. بیشترین میزان رضایت در حیطه امنیت شغلی مربوط به امکانات جانبی مانند بیمه و بازنشستگی و ... در حیطه ماهیت کار تعریف واضح مسئولیت و نقش فرد در بخش و در نهایت از عوامل محیطی، نظارت کافی مدیر بخش بر فعالیتهای بود.
۲. کمترین میزان رضایت شغلی در حیطه شرایط فیزیکی محیط کار، مربوط به بهره‌مندی از تسهیلات لازم برای رفاه حال خود و خانواده‌شان را شامل می‌شد.
۳. شرایط نامساعد فیزیکی در محیط کار می‌تواند در حالات روحی و ایجاد استرس شغلی موثر بوده و در نهایت باعث کاهش رضایت شغلی فرد شود.

۵-۲ پیشنهادات و توصیه‌ها

با توجه به نتایج مطالعه حاضر پیشنهاد می‌گردد امکانات رفاهی لازم از قبیل مسکن، اعطای وام‌های مورد نیاز و تسهیلات فراهم گردد تا علاوه بر ایجاد رضایت کارکنان، موجب سلامت فکری و جسمی ایشان گردد. سازمانها برای ایجاد و افزایش انگیزش کارکنان خود به برنامه و ابزارهای متعدد و متفاوتی نیاز دارند.

چالش اصلی یک سازمان ایجاد تعادل میان اهداف کلی و مشخص آن سازمان و ارزش‌های شخصی کارکنان است. بنابراین انگیزش، محصول مشارکت و نتیجه رابطه متقابل (تعامل) فرد با موقعیتی است که در آن قرار می‌گیرد. این مسئله مدیران را وادار و ناگزیر می‌سازد تا محیط درونی و بیرونی حاکم بر سازمان را به گونه‌ای شکل دهند تا اهداف مناسب برای ارضای نیاز کارکنان انتخاب گردد تا برای ایجاد انگیزش در کارکنان خود موفق باشند.

با توجه به تعدد عوامل در ایجاد انگیزه کاری، برخی از روش‌ها برای مدیران جهت افزایش انگیزه کارکنان توصیه می‌گردد:

۱. توجه به تفاوت‌های فردی هر یک از کارکنان.
۲. انتخاب صحیح و بجای کارکنان.
۳. شیوه‌های ترفیع شغلی و سازمانی.
۴. محرک‌های مادی. از جمله این عوامل می‌توان به این عوامل اشاره نمود:

- برنامه‌های مبتنی بر حقوق متغیر
- برنامه‌های پرداخت براساس مهارت و شایستگی

این مسئله مدیران را وادار و ناگزیر می‌سازد تا محیط درونی و بیرونی حاکم بر سازمان را به گونه‌ای شکل دهند تا اهداف مناسب برای ارضای نیاز کارکنان را انتخاب کنند و برای ایجاد انگیزش در کارکنان خود موفق باشند. در این زمینه توجه به چند نکته ضروری است:

- افراد از نظر پویایی انگیزشی با یکدیگر متفاوتند. برای مثال سطح انگیزشی یک کارگر با یک کارمند فرق می‌کند. همین‌طور برنامه‌هایی برای انگیزش در یک مدیر میانی با یک مدیر ارشد.
- سطح یا میزان انگیزش یک نفر در زمانهای متفاوت فرق می‌کند.
- ممکن است که فرد تلاش زیادی در سازمان بنماید ولی این کوششها در راستای اهداف سازمانی نباشد و در مخالفت با منافع سازمان صورت گیرد. در چنین حالتی، تلاش و کوشش زیادی انجام می‌شود، ولی این تلاش در جهت افزایش تولید و بازدهی سازمان نبوده است. بنابراین احتمال اینکه تلاش افراد باعث افزایش بازدهی یا عملکرد سازمان شود، کم است، مگر اینکه تلاش مزبور در جهت اهداف سازمانی و سازگار با آنها انجام شود.

۷ مراجع

- [۱]. سید جوادین سید رضا، مبانی سازمان و مدیریت، نگاه دانش، چاپ دوم، (۱۳۸۶)
- [۲]. سید جوادین سید رضا، تئوری های مدیریت، نگاه دانش، چاپ سوم، (۱۳۸۶)
- [۳]. مورهد، گرگور و نیکی گریفین، رفتار سازمانی، ترجمه الوانی و معمارزاده، نشر مروارید، تهران، (۱۳۸۱).
- [۴]. پاول هرسی و کنت ایچ بلانچارد، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، تهران: جهاد دانشگاهی، (۲۰۰۹)
- [۵]. رابینز، استیفن، پی، مدیریت رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه ها و کاربرها، ترجمه اعرابی و پارسایان، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، تهران، (۱۳۸۸)
- [۶]. عبدالکریم پهلوانی، مقاله سازمانهای پروژه محور، تهران، (۱۳۸۵)
- [۷]. نیت، گیج و دیوید، برلاینر؛ روان‌شناسی تربیتی، ترجمه غلامرضا خوی‌نژاد و همکاران، پازه، چاپ اول، مشهد (۱۳۷۴)
- [۸]. گنجی، حمزه؛ روان‌شناسی عمومی، دانا، چاپ سوم، تهران، (۱۳۷۶)
- [۹]. ریو، جان مارشال؛ انگیزش و هیجان، یحیی سیدمحمدی، مؤسسه نشر ویرایش، تهران (۱۳۸۰)
- [۱۰]. تاثیر دستکاری انگیزشی و سیستم های مغزی-رفتاری؛ حسن صبوری مقدم؛ پایان‌نامه‌ی دکتری تخصصی علوم اعصاب شناختی گرایش مغز و شناخت، دانشگاه تبریز؛ ۱۳۸۷
- [11]. Williams, A. and R. Janatan "A Dictionary of Organizational Behavior". New York: Mc Grew Hill(2003).
- [12]. ichelson, N. "The Best Practices of Organizational Behavior". Blackwell Business Publisher, United States of America. (2001).
- [13]. الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی، نشرنی، تهران. (۱۳۸۵)
- [۱۴]. مشبکی اصغر، مدیریت رفتار سازمانی، ترمه، چاپ اول. تهران (۱۳۷۷)
- [۱۵]. نایلی، محمد علی، انگیزش در سازمانها، دانشگاه شهید چمران، چاپ اول. اهواز (۱۳۷۳)
- [۱۶]. شرم هورن، جان آر و سایر همکاران، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه مهدی