

بررسی مقایسه ای نقش پاداش های سازمانی بر اساس معیارهای عملکردی و غیرعملکردی و تاثیر آنها بر انگیزش کارکنان دانشگاه آزاداسلامی واحدمرند

مدیرمسئول، ابوالفضل عباسی بهرام، پست الکترونیکی: abbasi_ab1354@yahoo.com شماره تماس: ۰۹۱۴۳۹۱۹۰۸۸

دکتریداله عباس زاده سهرون، عضو هیات علمی دانشگاه آزاداسلامی واحدمرند، گروه علوم تربیتی، مرند، ایران

چکیده:

پژوهش حاضر به بررسی مقایسه ای پرداخت پاداش های سازمانی بر اساس معیارهای عملکردی و غیرعملکردی و تاثیر آنها بر انگیزش کارکنان دانشگاه آزاداسلامی واحد مرند در سال ۱۳۹۴ پرداخته است. جامع آماری و نمونه آماری این پژوهش ۸۳ نفر که به پرسشنامه جواب داده اند، مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است. پژوهش فوق به روش توصیفی و از نوع پیمایشی انجام گرفته و فرآیند جمع آوری داده ها، از نوع میدانی می باشد. درمبانی نظری پژوهش، درمورد انگیزش شغلی کارکنان براساس نظریه های مختلف بحث شده است.

ابزارگردآوری پرسشنامه محقق ساخته بوده که پس از برآورد اعتبار و پایایی، در بین تمامی پاسخگویان توزیع گردیده و قابلیت اعتماد یا پایایی تحقیق با استفاده از تکنیک آلفای کرونباخ که مقدار آن برای پرسشنامه انگیزش شغلی ۰.۷۱، معیارهای عملکردی ۰.۷۷ و غیرعملکردی ۰.۷۲ به دست آمد بر آورده شده است و بعد از تکمیل پرسشنامه ها، ضرایب آماری با استفاده از نرم افزار (spss19) نوع متغیرها (آزمون t، واریانس یک طرفه، پیرسون و رگرسیون خطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته اند.

نتایج حاصل از فرضیات پژوهش نشان داد، رابطه معنی دار و مستقیمی بین ارائه پاداش های سازمانی بر اساس معیارهای عملکردی و میزان انگیزش کاری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرند وجود دارد یعنی اینکه هرچه قدر ارائه پاداش های سازمانی بر اساس معیارهای عملکردی از قبیل همکاری، خطر و ریسک پذیری، خلاقیت کاربردی، کیفیت کار و شایستگی و تخصص کارکنان و غیرعملکردی (کیفیت کار کارکنان) مدنظر قرار گیرد بهمان میزان انگیزش شغلی آنان را افزایش می دهد، نوع همبستگی بین دو متغیر مذکور مستقیم بوده یعنی هر دو توأمان افزایش یا کاهش می یابند، و از عوامل موثر بر انگیزش شغلی، خلاقیت کارکنان با ۲۲ درصد در اولویت اول است و کیفیت کار کارکنان با ۲۱ درصد در اولویت دوم می باشد. بقیه عوامل نیز به ترتیب مربوط به همکاری از سوی کارکنان ۱۸ درصد، شایستگی و تخصص ۱۴ درصد، معیارهای غیرعملکردی ۱۳ درصد و در نهایت ریسک پذیری کارکنان است. پس نتیجه کلی این است که هر چه سازمان، معیارهای عملکردی را مدنظر قرار دهد، به همان اندازه میزان انگیزش شغلی آنان را افزایش می یابد، نکته قابل توجه اینکه از میان معیارهای عملکردی تنها معیار ریسک پذیری با ۱۲ درصد در اولویت پایین تر از معیارهای غیرعملکردی دارد.

کلید واژه ها:

انگیزش، معیارهای عملکردی، معیارهای غیرعملکردی، پاداش های سازمانی، شایستگی و تخصص کارکنان، خطر و ریسک پذیری، خلاقیت کاربردی، کیفیت کار کارکنان و همکاری از سوی کارکنان و...

Abstract

This study is a comparative study of organizational rewards based on performance measures and their impact non controversial Islamic Azad University of Marand in 1394 paid staff Ast.jam statistical samples of this study 83 patients who have responded to the questionnaire, the analysis is placed. The above study is a descriptive survey was conducted and the process of collecting data from the field. Drmbany theoretical, based on different theories discussed the motivation of employees.

Gathering questionnaire whose validity and reliability of the estimate, and have been distributed among all participants after completing the questionnaires, statistical coefficients using software (spss19) type variables (test t, ANOVA, linear regression and statistical tests of Pearson have been analyzed.

The results of hypothesis showed significant relationship between organizational provide rewards based on performance metrics and motivation of employees, Islamic Azad University of Marand is offering a reward of whatever organization that is based on performance measures, such as cooperation, risk, and risk-taking, creativity, functionality, quality of work and the competence and expertise of the staff Vghyrmkrdy (quality of staff) Mdnzrqrgyrd the same level of job motivation increases, the correlation between the two variables both directly and simultaneously increase or decrease, and the factors affecting job motivation, creativity, with 22 percent of the first priority and the second priority is the quality of the staff by 21%. Other factors were also related to cooperation with the employees 18 percent, competence and expertise, 14%, 13%, and finally the criteria of non-risk-taking staff. The overall result is that the organization, performance measures considered income, as well as the size of the job motivation increases, notable point is that the only measure of risk-taking among the performance criteria with 12% lower priority criteria are non

Keyword:

Motivation, performance measures, non-functional criteria, organizational rewards, merit, staff expertise, risk and risk-taking, creativity, functionality, quality of staff and cooperation from employees

مقدمه

مدیریت منابع انسانی مهمترین و شاید اصلی ترین وظیفه مدیران می باشد رفتار و فعالیت ها ناشی از انگیزهها یا نیازهای آنان است. مدیران با شناخت و پیش های واقعی کارکنان تحت مدیریت می خود توانند به موقع و به طور صحیح به ارضا های آنان ها و انگیزه نیاز اقدام نموده و از نیروی انسانی سازمان به نحو مطلوب در راستای اهداف بهره براری کنند بدیهی است که یکی اصول بنیادین سازمانی در دهه ۱۹۹۰ که در سراسر دنیا و توسط همه سازمانها و اعضای آنان بیان شدهاست بیشترین کار با حداقل امکانات است. در نتیجه موضوع انگیزش سازمانی و فردی یکی از مواردی است که در دستور بسیار ی از برنامه های کاری قرارداشته است. (ساعتچی: ۱۳۸۳)

منابع انسانی جزء دارایی هاست که مستلزم مدیریت شایسته و مناسب است (هرسی و بلانچرد^۱: ۱۳۷۲) افراد انسانی نه فقط از لحاظ توانایی انجام کار بلکه از لحاظ علل یا اراده انجام کار باهم متفاوتند (مارک^۲: ۱۳۷۰). نویسندگان موتور محرک ، نیروی جهش دهنده و حرکت ساز انسان را انگیزه او می دانند و عقیده دارند در هر موفقیتی ۲۰ درصد تلاش و ۸۰ درصد انگیزه تاثیر گذار است. انگیزش از موضوعات اساسی و مورد توجه در مدیریت نیروی انسانی است و رشد قابلیت های انسانی به عنوان کاربردی ترین شکل دانش ابزاری توانمند کننده در جهت تسهیل پیشبرد اهداف اقتصادی ، اجتماعی و سیاسی سازمانها در آمده است . انگیزش یکی از ابزارهای بسیار مهم در القای کارکنان برای تولید نتیجه موثر و کارآمد و خلق محیط کاری مثبت و اجرای موفقیت آمیز برنامه های پیش بینی شده (بسل و همکاران^۳: ۲۰۰۲). انگیزش را بطور عام اشتیاق برای تلاش کردن به منظور رسیدن به اهداف تعریف کرده اند. فرایند انگیزش با نیازی برآورده نشده شروع میشود که ایجاد تنش نموده و فرد را بر می انگیزاند تا به جستجوی اهداف برود. اگر این هدف بدست آید نیاز را بر آورده کرده و تنش را کاهش میدهد(کرکه آبادی، ۱۳۸۸). کارکنان بی انگیزه بهترین برنامه ها ، اثر بخش ترین ساختارها و موثرترین منابع را از بین می برند(هزاوه ای و صمدی، ۱۳۸۴). مک کله لند^۴ ، نیاز به کسب موفقیت (انگیزه ممتاز بودن ، به نتیجه رسیدن ، تلاش برای موفقیت) ؛ نیاز به کسب قدرت (نیاز به وادار کردن دیگران به انجام رفتاری) که اگر وادار نشوند آن را انجام نمی دهند) و نیاز به ایجاد دوستی (تمایل به داشتن ارتباط دوستانه و نزدیک به دیگران) را عامل افزایش انگیزش کارکنان میدانند(کرکه آبادی، ۱۳۸۸). آلدرفر ، پیرامون انگیزش نیازهای زیستن (پرداخت حقوق و مزایای شغلی و شرایط کاری) ، نیازهای وابستگی (تعامل انسان با محیط) و نیازهای رشد را بین می کند (آرمسترانگ^۵: ۱۳۸۱). آرچامز^۶ (۱۹۶۸) معتقد است که پاداش های بیرونی (مانند حقوق و دستمزد) موجب کاهش سطح کلی انگیزه می شود . در این نظریه چنین استدلال می شود که اگر سازمان از پاداش های بیرونی به عنوان جبران عملکرد برتر استفاده کند ، پاداش های بیرونی کاهش می یابد(رابینز^۷، ۱۳۷۴) لاتام و لاک^۸ (۱۹۷۹) در نظریه تعیین هدف مدعی هستند که وقتی افراد در تعیین هدف های ویژه مشارکت دارند ، کارایی و انگیزش بالاتری خواهند داشت.

منابع انسانی جزء دارایی هاست که مستلزم مدیریت شایسته و مناسب است (هرسی و بلانچرد^۹: ۱۳۷۲) افراد انسانی نه فقط از لحاظ توانایی انجام کار بلکه از لحاظ علل یا اراده انجام کار باهم متفاوتند (مارک، ۱۳۷۰). نویسندگان موتور گرداننده ، نیروی جهش دهنده و حرکت روبه جلو انسان را، انگیزه او می دانند و ویراین عقیده اند که در هر موفقیتی ۲۰ درصد تلاش و ۸۰ درصد انگیزه تاثیر گذار است. انگیزش از موضوعات مهم و مورد توجه در مدیریت نیروی انسانی است و رشد قابلیت های انسانی به عنوان کاربردی ترین شکل دانش ابزاری توانمند کننده در جهت تسهیل پیشبرد اهداف اقتصادی ، اجتماعی و سیاسی سازمانها در آمده است . انگیزش یکی از ابزارهای بسیار اساسی در القای کارکنان برای تولید نتیجه موثر و کارآمد و خلق محیط کاری مثبت و اجرای موفقیت آمیز برنامه های پیش بینی شده است(بسل و همکاران^{۱۰}: ۲۰۰۲). انگیزش به مفهوم نیازها، خواسته ها، تمایلات یا قوای درونی افراد نیز تعریف می شوند، بنابراین

1- Hersey and Blanchard

2-mark

3- Bessel et al

4- Mac Heads of Land

5- Armstrong

6- Arsames

7- Robbins

8- Latham and Locke

9- Hersey and Blanchard

10- Bessel et al

11- Paul Hersey, Kenneth Blanchard

این تعریف، نقش انگیزه ها است که افراد را در جهت کسب اهداف سازمان هدایت می کند. (هرسی و پیل بلانچارد کنت^{۱۱}، ۱۹۸۸). انگیزش یک فرآیند است که احتمالاً از یک نیاز داخلی شروع می شود و به یک هدف بیرونی ختم می گردد لذا گفته میشود که نیازها و انگیزه ها درونی و اهداف بیرونی هستند که البته سوق دهنده ها و یا به عبارتی سائق ها نیز در این فرآیند مؤثر هستند، (صفرزاده: ۱۳۸۵). در این راستا ضروری است که وضعیت انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی مورد پژوهش و بررسی قرار گیرد. انگیزش را بطور عام، اشتیاق برای تلاش کردن به منظور رسیدن به اهداف تعریف کرده اند. فرآیند انگیزش با نیازی بر آورده نشده شروع میشود که ایجاد تنش نموده و فرد را برمی انگیزاند تا به جستجوی اهداف برود. اگر این اهداف بدست آید نیاز را برآورده کرده و تنش را کاهش میدهد (کرکه آبادی، ۱۳۸۸) کارکنان بی انگیزه بهترین و جامع ترین برنامه ها، اثر بخش ترین ساختارها و موثرترین منابع را از بین می برند (هزاوه ای و صمدی، ۱۳۸۴).

بنابر این این تحقیق در صدد است که با استفاده از تئوریهای هرزبرگ^{۱۲}، مازلو^{۱۳}، مک کله لند^{۱۴}، آلدرفر^{۱۵}، نظریه عمومی نیازها، نظریه انتظار، آرچامز^{۱۶}، لاتام^{۱۷} و لاک^{۱۸} و پورتر و لاور^{۱۹} موضوع تحقیق را پوشش دهد و به صورت مقایسه ای تاثیر معیارهای عملکردی^{۲۰} و غیر عملکردی^{۲۱} بر پاداش سازمانی و تاثیر آنها بر انگیزش کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرند را با استفاده از روش موسوم به پیمایش و از طریق پرسشنامه بررسی کند و میزان تاکید بر هر کدام از این معیارها در پرداخت پاداش ها در این سازمان را مشخص و راهکارهای لازم را ارائه دهد. انجام این پژوهش می تواند مدیران و برنامه ریزان این سازمان را در امور مربوط به این مهم جهت برنامه ریزی بهتر یاری نماید، با توجه به مطالب مطرحه عمده ترین مطالبی که این تحقیق به دنبال آن خواهد بود به شرح زیر است:

- نحوه ارائه پاداش های سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرند از دیدگاه کارکنان آن اداره به صورت عملکردی یا غیر عملکردی ؟
- سهم هر کدام از این معیارها (عملکردی و غیر عملکردی) در ارائه پاداش های سازمانی در اداره مذکور از دیدگاه کارکنان چه میزان است؟

مبانی نظری

انگیزش

نیازها و خواست ها و تمایلاتی که در ضمیر فرد وجود دارند باعث ایجاد انگیزش درونی وی میشوند. این نیروها هر فردی را با جهت دادن افکارش تحت تاثیر قرار میدهند؛ برای مثال کارمندی که آرزو دارد کارگر نمونه شود، خود را درگیر این هدف میبیند که چگونه الزامات دسترسی به این امتیاز را فراهم آورد پس از آنکه این کارمند به اندازه ی کافی درباره راه مورد نظر اندیشید، رفتار او احتمالاً انعکاسی از افکار او راجع به نحوه ی رفتار مناسب برای دستیابی به هدف یعنی توجه و دقت در کار، یادداشت برداری خوب، سخت کوشی و مطالعه زیاد، انجام مطالعات خارجی و نگارش گزارش های مفید و مانند اینها خواهد بود، این مثال به چند نکته ی مشخص اشاره دارد یکی اینکه نیازهای شخصی و خواست ها و آرزو های هر شخص منحصر به همان فرد است، اشخاص دیگر ممکن است سعی نمایند تا او را تحت نفوذ قرار دهند، اما وی در نهایت تصمیم قطعی خود را مرتبط با آنچه را که خودش میخواهد و یا بقایای نیازهای منحصر به فرد خود هست، خواهد گرفت. دوم اینکه نیازها و تمایلات هر فرد نیز یگانه و منحصر به فرد است زیرا این عناصر به وسیله عواملی نظیر شخصیت او، وضعیت جسمانی، رشد روانی، آموزش ها و تجربش را شکل میدهند تعیین میشود اگر کارمند در گذشته توانسته باشد در موقعیت های مشابه قرار گرفته باشد، این باور در او القا میشود که با بکارگیری استعدادهايش

-
- 12- Herzberg
 - 13- Maslow
 - 14- Mac Heads of Land
 - 15- Ldrfr
 - 16- Arsames
 - 17- Latham
 - 18- Locke
 - 19- Porter Vlavr
 - 20- Performance
 - 21- Non-functional

میتواند همانند گذشته شانس خوبی برای بدست آوردن رتبه کارمند و یا کارگر نمونه را بدست آورد. علی رغم ویژگی های منحصر به فرد و یگانه و وجود تفاوت در این مورد نیازهای مشترکی وجود دارد که مردم را قادر میسازد تا بر اساس آنها به تشکیل سازمانهای مشترک بپردازند و رضایت خاطر مشتری را فراهم آورند و از طریق همین آگاهی از نیازهای مشترک است که مدیران قادرند علی رغم وحدت میان فردفرد کارکنان و نیازهایشان در جهت ایجاد انگیزه در بین اعضا برای انجام فعالیتهای سودمند تلاش نمایند همچنین این آگاهی به کارکنان اجازه میدهد تا در محدوده ی سازمان برای رسیدن به اهداف و برآورده کردن نیازهایشان تلاش نمایند (هیکس و گولت^{۲۲}: ۱۳۷۶).

ابعاد انگیزش

در انگیزش عوامل بسیاری تأثیر گذارند که پرداختن به همه ی آنها و بررسی عمیق به چند جلد دایره المعارف نیاز هست به هر حال اجزای ضروری انگیزش از نظر تعداد اندک بوده و به سرعت قابل فهم و درک هستند که در زیر به چند بعد از آن اشاره میشود.

الف- انگیزش درونی و بیرونی . ب- روشهای مستقیم و غیر مستقیم انگیزش

انگیزش درونی و بیرونی : انگیزش دارای دو منبع است یکی درونی(ذاتی) و دیگری بیرونی ، انسانهایی که دارای انگیزه های ذاتی و درونی هستند . یک جوشش درونی و لیاقت و خود تصمیم گیری خاصی دارند تا وظایف را با چیره دستی در مسیر موفقیت انجام دهند. خصوصیات شایستگی خود تصمیمی چیره دستی و موفقیت جزء اهداف اشخاصی است که از درون برانگیخته میشوند و زمانی که اینها تحقق یافت آنها به اهداف خود رسیده اند فعالیت برای افراد یک تفاخر درونی است چیزی که آنها را به حداکثر کوشش مجبور می کند حتی در زمانی که کسی آنها را نمیبیند انگیزش بیرونی از دیگران و از محیط و از طریق تقویت های مثبت و منفی نشأت میگیرد که ممکن است ملموس باشند شبیه پول و یا غیر ملموس مانند تحسین و تشخص عمومی زمانی که این نوع تقویت ها دریافت میشوند آنها را به عنوان پاداشهای بیرونی میشناسند . بطور کلی ممکن است افراد برای هر دو نوع پاداشها به فعالیت بپردازند که در این رابطه نیز افراد با هم متفاوتند و این برای مدیران مهم است که این تفاوتهای فردی را درک کنند به گفته هالی ول^{۲۳} (۱۹۸۰) پاداش میتواند انگیزش درونی یا بیرونی شخص را افزایش دهد از طرف دیگر اگر جنبه ی کنترل آشکارتر باشد . پاداشها انگیزش درونی را کاهش خواهد داد ولی اگر جنبه اطلاعات آشکارتر باشد و درباره شایستگی و خود رأیی فرد اطلاعاتی فراهم کند انگیزش درونی را افزایش خواهد داد . تشویق های درونی و بیرونی که اصل اساسی در مورد تشویق درونی قانون اثر اسکینر است قانون اثر بوسیله تشویق های بیرونی و مقداری تنبیه هم میتواند در انگیزش مؤثر باشد ولی مشکل اینجاست که تشویقهای بیرونی نوعاً قدرت خود را سریعتر از تشویقهای درونی از دست میدهند و مشکل دیگر درمورد تشویقهای بیرونی این است که هر چه فرد بیشتر تشویق شود در آینده بیشتر به آن نیاز پیدا خواهد کرد در نتیجه ارزش تشویقهای بیرونی به همان نسبت که دریافت میشوند ارزش کمتری خواهند داشت این مسأله در سازمانها بیشتر نمود خواهد داشت که در اینجا دیگر پول تشویق نیست ولی نشانه ای میشود که شخص بداند چقدر در میان افراد ارزش دارد تشویقهای درونی هم مانند تشویقهای بیرونی ممکن است ارزش خود را از دست بدهند.

باشند، همچنین تشویقها باید مربوط به کار باشند نه چیز دیگری(رابینز^{۲۴}، ۱۳۷۹).

تئوری نیازهای انگیزش

هر فردی برای انگیزه نیازهای متفاوتی دارد فهم این نیازهای انگیزشی است که میتواند بینش خوبی به فرد بدهد فهم نیازهای انگیزشی افراد مختلف در گروه و احترام گذاشتن به آنها میتواند بسیار مثمر ثمر باشد و نیز فهم تفاوتهای فردی در اولویت دهی به نیازها به افراد در درک علل کمبود انگیزه یا تعهد کاری کمک کند (عیوض زاده، ۱۳۸۸).

نخستین نظرات انگیزش

تحول اندیشه مدیریت در زمینه انگیزش کارکنان، سه مرحله نسبتاً متمایز را پشت سر گذاشته است. در نخستین نظرات انگیزش به آرایه الگوی منحصر به فردی از انگیزش پرداخته شده که آنرا درباره هر کارگر و کارمند و در هر موقعیتی قابل صدق می دانند: مدل سنتی، مدل روابط انسانی، مدل منابع انسانی. (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۷۳).

نظریه‌های محتوایی

نظریه‌های محتوایی از توصیف «هست» و «نیازها» صحبت می کنند و نظریه پردازان محتوایی درصدد شناخت و مشخص کردن عواملی هستند که موجب انگیزش انسان برای کار می شود. به عبارت دیگر تئوریهای محتوایی بیشتر به مسائل درونی انسان و عوامل انگیزش توجه دارند و در جستجوی چیزهایی هستند که رفتار فرد را برای انجام کار فعال می سازد. (نایلی، ۱۳۷۳).

نظریه سلسله مراتب نیازها

ابراهام مازلو^{۲۵} مدل خود را درباره انگیزش انسانی، بر مبنای تجربه کلینیکی^{۲۶} خود در سال ۱۹۴۳ ارائه داد. وی احتیاجات بشری را به پنج طبقه تقسیم نموده و آن را سلسله مراتب نیازها می نامد که عبارتند از:

- نیازهای فیزیولوژیک: ارضای سائقه های تشنگی، گرسنگی و جنسی
- نیازهای ایمنی: رهایی از ترس آسیب های برونی، تغییرات شدید برونی
- نیازهای مربوط به تعلق: میل به داشتن روابط عاطفی و مراقبتی یعنی دریافت محبت و حمایت شخصی از ناحیه دیگران
- نیاز به قدرت و منزلت: احترام و ارج گذاری مثبت از جانب همسالان و وابستگان
- خودیابی یا شکوفایی: فرصت برای ارضای توان بنیادین فرد تا حد نزدیک تر شدن به خود طبیعی (میچل^{۲۷}، ۱۳۷۳).

نظریه نیازهای بالفعل مورای

یکی دیگر از ساختارهای جالب نیازها، نظریه نیازهای بالفعل مورای^{۲۸} است. مفروضات این نظریه توسط مورای شناسایی شد و اتکینسون^{۲۹} عقاید مورای را به شکلی محکم و کاربردی تبدیل کرد. همانند سلسله مراتب نیازهای مازلو، نظریه نیازها بر این فرض استوار است که مردم نیازهایی دارند، که رفتار آنها را بر می انگیزاند (محمدزاده و مهره‌وزان، ۱۳۷۵).

نظریه انگیزش و بهداشت روانی

این نظریه توسط یک روانشناس بنام فردریک هرتربرگ^{۳۰} ارائه شد. هدف هرتربرگ شناخت عوامل محیطی و انگیزشی بود. کار او تاثیر شگرف بر مدیریت منابع انسانی داشت. مفاهیمی چون غنی ساختن شغلی، توسعه فردی و رضایت شغلی، از طریق این دیدگاه و مبنی بر اینکه انگیزه از دل افراد بیرون می آید، نه از دل سیاست های اعمال شده توسط سازمان، تکامل یافتند. این امر همچنین بر روش پرداخت حقوق و مشوق های سازمانی نیز تاثیر گذاشته است. (هرتربرگ، برناردمانس^{۳۱} و بارباراسنایدمن^{۳۲}، ۱۹۵۹ به نقل از سیدجوادین: ۱۳۸۶).

نظریه دو ساحتی انسانی مک گریگور، نظریه X و Y

-
- 25- Maslow
 - 26- Clinical
 - 27- Mitchell
 - 28- Murray
 - 29- Atkinson
 - 30- Hertzberg
 - 31- Brnardmans
 - 32- Barbarasnaydrmn

-تئوری X: مک گریگور^{۳۳} طبیعت انسان را در دو دیدگاه مزدوج و متقابل خلاصه می کند وی دیدگاه اول را تئوری X می نامد . این تئوری برای بیان آنچه که او دیدگاه سنتی هدایت و کنترل می داند ارائه شده است .
- تئوری Y: دیدگاه دوم تئوری مک گریگور تئوری Y نامیده می شود او اعتقاد داشت که با بکارگیری مفروضات تئوری Y می توان انگیزه بیشتری در کارکنان ایجاد کرد و از این طریق هم به ارضای نیازهای شخصی و هم به تحقق اهداف سازمانی، مدد رساند .
می پردازد. (هیگس و گولت^{۳۴}، ۱۳۷۶).

نظریه نیازهای سه گانه مک کله لند

دیوید ملک کلند^{۳۵} در سالهای اولیه دهه ۱۹۵۰ تحقیقاتی پیرامون انگیزه آغاز نمود. وی سه عامل انگیزش را در مورد نیازها پیشنهاد نمود که عبارتند از: نیاز به کسب موفقیت، نیاز به کسب قدرت، نیاز به ایجاد دوستی: تمایل به داشتن ارتباط دوستانه و نزدیک با دیگران.(لباف و رنجبر، ۱۳۸۴).

نظریه نیازهای زیستی، تعلق و رشد

در پاسخ به انتقادات وارده به نظریه مازلو، شخصی بنام کلایتون آلدرفر^{۳۶} نظریه ای را معرفی کرد که شباهت زیادی با نظریه سلسله مراتب نیازها دارد، با این تفاوت که برای بروز نیازها به سلسله مراتب قائل نبوده و آنها را در یک پیوستار مورد بررسی و کار کرد قرار می دهد. در این نظریه نیازهای زیستی همان نیازهای جسمانی و ایمنی در نظریه سلسله مراتب نیازهاست، نیاز تعلق به نیازهایی مانند: محبت، کرامت و احترام توجه دارد و نیاز به رشد در واقع به همان نیاز به کمال و تعالی در آدمی اشاره دارد. (سید جوادین، سیدرضا، ۱۳۸۶).

تئوری انگیزش بیرونی

تئوری انگیزش بیرونی نه تنها مخالف تئوری انگیزش درونی (انگیزش درونی برآیند نیروهایی است که در محدوده یک فرد وجود دارد و ناشی از خواسته ها، آرزوها و تمایلات اوست نیست) بلکه بر روی آن استوار است این تئوری شامل نیروهایی است که در کنار فرد وجود دارند، مانند عوامل کنترل کننده توسط مدیر .
- انگیزش مثبت ، پاداشی قابل قبول برای کاری برجسته است
- انگیزش منفی در صورتی که کار برجسته غیر قابل قبول باشد
- بر مجازات و تهدید تأکید می کند ، اما تقریباً هر دو به صورت همزمان مورد استفاده قرار میگیرند.
هدف و نیاز به انگیزش بیرونی: انسان ها در می یابند که سازمانها این امکان را برای افراد فراهم می آورند تا به اهدافی برسند که نمی توانند به صورت انفرادی به آن برسند. (هیگس و گولت^{۳۷}، ۱۳۷۶).

نظریه های فرایندی

این نظریه ها بیشتر شناختی هستند و به چرایی ها پاسخ می دهند. عوامل موثر در انگیزش چندان مورد توجه نظریه های فرایندی قرار نمی گیرد. این نظریه ها، فرایندهای رفتاری موجود زنده را مورد نظر قرار می دهند. به عبارت دیگر چگونگی آغاز و تداوم رفتار بررسی شده و دلیل توقف آن تبیین می شود. همه الگوهای فرایندی سعی دارند متغیرهای عمده ای را که در انتخاب سطح فعالیت برای انجام کار موثر هستند، مشخص نمایند..(نایلی ، ۱۳۷۳).

نظریه انتظار

33- McGregor
34- Hicks and Goulet
35- David McClelland
36- Clayton Ldrfr
37- Hicks and Goulet

ویکتورو روم^{۳۸} برای اولین بار از این تئوری برای ایجاد انگیزش در محیط کار استفاده کرد این تئوری، به تشخیص چگونگی انتخاب راه انجام به وسیله افراد مربوط می شود. فرضیه اولیه تئوری این است که انگیزش، به میزان علاقه شخص برای دستیابی به چیزی و احتمالی که برای تحقق آن قائل است بستگی دارد. (الوانی، مهدی و معمارزاده، ۱۳۸۷).

مدل روم ، دیدگاه اقتضایی

از نظر روم^{۳۹} انگیزش نتیجه سه عامل اصلی است ؛ عامل نخست اهدافی است که یک شخص مایل است به آنها دست یابد. این موارد ، عواملی مانند حقوق بالاتر، ارتقای شغلی، پیشرفت ، امنیت شغلی و کار جالب تر برای یک فرد خاص را در بر می گیرد. عامل دومی که بر بهره وری اثر می گذارد ، رابطه ای است که شخص میان بهره وری و نیل به اهداف برقرار می کند. عامل سوم به این صورت است که هر فرد تا چه میزانی می تواند بر بهره وری مؤثر باشد؟ اگر فرد معتقد باشد که چنین توانی ندارد یا تنها قادر است بازدهی خود را اندکی تحت تاثیر قرار دهد، آنگاه به موازات این دو موقعیت یا فعالیتی نخواهد داشت و یا تلاش ضعیف تری اعمال خواهد ساخت. (هیگس و گولت^{۴۰}، ۱۳۷۶).

تئوری تکامل یافته پورتر و لالر

یکی از نظریه های استثنائی در تئوری که روابط جدیدی را بین رضایت و عملکرد بیان می کند به وسیله پورتر و لاکر ارائه شده است. طبق نظر آنها سطح بالایی از عملکرد، ممکن است منتهی به رضایت شود. عملکرد به دو نوع پاداش منتهی می شود: پاداشهای درونی مانند احساس انجام کار، احساس کسب موفقیت و مشابه آن که غیر قابل ملموس هستند و پاداشهای خارجی مانند حقوق و ارتقای که پاداشهای ملموس هستند. شخص درمورد اعمالی که برای سازمان انجام داده است قضاوت می کند. او با استفاده از فرآیند مقایسه اجتماعی بر حسب پاداشهای دریافتی احساس برابری می کند. (الوانی، مهدی و معمارزاده، ۱۳۸۷).

دیدگاه رفتارگرایی

اساس رفتارگرایی یا مکتب محرک – پاسخ این است که صرفاً روی رفتار فرد می توان حساب کرد . حالت درونی فرد چندان مهم نیست. مهم آن چیزی است که انجام می دهد . اصل دوم می گوید در چارچوب این دیدگاه علت رفتار محرک بیرونی است ، بنابر این رفتار می تواند به وسیله تغییر محیط تغییر داده شود ، این پدیده را شرطی شدن فعال می نامند و نظرات این دیدگاه عبارتند از: نظریه برابری، نظریه اسناد، نظریه هدفگذاری، نظریه های تقویت یا شرطی کردن عامل. (کرین^{۴۱}، ویلیام^{۴۲}، ۱۳۸۸).

مدل تئوریک تحقیق

نیازهای انسان در یک سلسله مراتب اهمیت طبقه بندی می شوند که از پایین ترین آنها یعنی نیازهای فیزیولوژیک، آغاز شده و به ترتیب به ردیف های بالاتر نیاز به تأمین، نیاز به عشق و محبت یا نیازهای اجتماعی، نیاز به احترام و سرانجام نیاز به خودیابی می رسد. این سلسله مراتب غلبه یا زنجیره رضامندی حتمی و ضروری، بیان کننده این مفهوم بنیادی است که تا آن هنگام که فوری ترین نیازهای ارضا نشده ، میزان غلبه نیازهای دیگر بر روی فرد به مراتب کمتر است. هنگامی که نیازی به صورت کامل ارضا می شود ، از آن پس دیگر یک انگیزاننده رفتاری نخواهد بود. زیرا از این به بعد انسان به سطوح بالاتری از نیازهای ارضا نشده اش برانگیخته می شود .

از نظر هرزبرگ عواملی که منجر به رضایت شغلی می شوند عبارتند از: موقعیت کاری ، قدرشناسی ، ماهیت کار یا وظیفه محوله، مسئولیت و رشد و توسعه شغلی. زمانی که این عوامل به پایین ترین حد خود برسند به ندرت ناکفایتی شغلی را دامن می زنند، اما در هر حال از رضایت شغلی جلوگیری به عمل می آورند . عوامل نگهدارنده ، شامل خط مشی ها و شیوه های اداره امور سازمان ، ماهیت سرپرست فنی ، حقوق و مزایا ، رابطه متقابل بین کارکنان و مدیر و شرایط کار می شود که عوامل نگهدارنده از آن چیزی که کارمند به عنوان یک سطح قابل قبول مورد توجه قرار نمی

38- Vyktrvrvm

39- Rvvm

40- Hicks and Goulet

41- Crane

42- William

دهد کمتر شود او ابراز ناراضی می کند. در کل عوامل نگهدارنده بر ناراضی شغلی اثر می گذارند. در حالی که انگیزاننده ها رضایتمندی شغلی را تحت تأثیر قرار می دهند.

از نظر رووم عامل که بر بهره وری اثر می گذارد، رابطه ای است که شخص میان بهره وری و نیل به اهداف برقرار می کند. اصولاً آیا بهره وری بالا منجر به دستیابی به اهداف شخص می شود؟ اگر چنین باشد، بهره وری عاملی مطلوب و اشتیاق آور تلقی خواهد شد. همچنین باید خاطر نشان کرد که اینجا تلقی کارمند مهم است. او باید معتقد باشد که رابطه مثبت میان کیفیت و کمیت کار و عملکرد آن و همچنین دستیابی به اهداف مورد انتظار وجود دارد. عامل بعدی به این صورت است که هر فردی تا چه میزان می تواند بر بهره وری مؤثر باشد؟ اگر فرد معتقد باشد که چنین توانایی ندارد یا تنها قادر است بازدهی خود را اندکی تحت تأثیر قرار دهد، آنگاه به موازات این دو موقعیت یا فعالیتی نخواهد داشت و یا تلاش ضعیف تری را اعمال خواهد ساخت. به زبان دیگر این تصور و تلقی فرد از قدرت خویش در تحت تأثیر قرار دادن بهره وری است که اهمیت دارد. در تئوری پورتر و لوئر فرض بر این است که پاداش ها موجب رضایت خاطر می شود و گاهی اوقات عملکرد موجب ایجاد پاداش هایی می شود بنابراین آنان فرض می کنند که رابطه متقابل موجود میان رضایت مندی و عملکرد به وسیله متغیر دیگری مانند پاداش در یک حلقه اتصال قرار داده می شود آنان معتقدند که عملکرد خوب منجر به پاداش سده و در نهایت موجبات رضایت خاطر را فراهم می آورد. این مدل عملکردی را که منجر به پاداش می شود نشان می دهد آنها میان دو نوع پاداش درونی و بیرونی تفکیک قائل می شوند، پاداش های درونی عملکرد فرد به واسطه عملکرد خوب خود فرد است که به او داده می شود. این پاداش ها احساس فضیلت و ارضای نیازهای سطوح سلسله مراتب مازلو را دربرمیگیرد. پاداش های بیرونی توسط سازمان اهدا می شود و اساساً نیازهای سطح پایین را ارضا می کند، این نیازها اقلامی مانند حقوق، ترفیع، موقعیت اجتماعی و امنیت شغلی را دربرمیگیرد همانطور که در نمودار زیر آمده است، آنها معتقدند که پاداش های ظاهری رابطه ضعیفی با عملکرد دارند از این رو آنان این موضوع را در مدل خود بصورت یک خط موج و پرپیچ و خم نشان می دهند که بیانگر عدم وابستگی پاداش های ظاهری به عملکرد است. باید خاطر نشان کرد که در صورتی پاداش مورد توجه قرار می گیرد که او آن را مثبت ارزیابی کند، در غیر این صورت پاداش تلقی نمی شود. در این مدل پاداش ها در صورتی بطور غیر مستقیم، به رضایتمندی منجر می شود که عادلانه و استحقاقی به شمار آیند. این متغیر به میزان پاداش های فرد که احساس می کند به عنوان نتیجه کارکرد خود باید دریافت دارد، اشاره می کند. با گسترش مفهوم این متغیر، می توان میزان پاداش هایی را که فرد احساس می کند در یک وضعیت خاص در محدوده سازمانی، استحقاق دریافت دارد را نیز در آن لحاظ کرد. بنابراین آنان رضایتمندی را به عنوان یک مقیاس ناقص تصور می کنند. بر این اساس رضایت خاطر، به وسیله تفاوت موجود میان پاداش های واقعی و پاداش هایی که عادلانه یا استحقاقی تلقی می شوند، تعریف خواهد شد.

فرضیه های پژوهش

-فرضیه اصلی

۱- رابطه معنی دار و مستقیمی بین ارائه پاداش های سازمانی بر اساس معیارهای عملکردی و میزان نگرش کاری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرند وجود دارد.

-فرضیه های فرعی

۱- رابطه معنی دار و مستقیمی بین توزیع پاداش های سازمانی بر اساس همکاری از سوی کارکنان با میزان انگیزش کاری آنان وجود دارد

۲- رابطه معنی دار و مستقیمی بین توزیع پاداش های سازمانی بر اساس خطر پذیری و ریسک پذیری کارکنان با میزان انگیزش کاری

وجود دارد.

۳- رابطه معنی دار و مستقیمی بین توزیع پاداش های سازمانی بر اساس خلاقیت کاربردی کارکنان با میزان انگیزش کاری آنان وجود دارد.

۴- رابطه معنی دار و مستقیمی بین توزیع پاداش های سازمانی بر اساس کیفیت کار کارکنان با میزان انگیزش کاری آنان وجود دارد.

۵- رابطه معنی دار و مستقیمی بین توزیع پاداش های سازمانی بر اساس شایستگی و تخصص کارکنان با میزان انگیزش کاری وجود دارد.

۶- رابطه وسهم هر کدام از پاداش های سازمانی بر اساس معیارهای عملکردی و غیرعملکردی بر انگیزش کاری کارکنان به چه میزان می باشد؟

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، پژوهشی توصیفی از نوع پیمایشی است. این پژوهش از نظر ارتباط بین متغیرها از نوع پژوهش های همبستگی است چون می خواهد روابط بین متغیر های مستقل و وابسته را بررسی نماید. پژوهش های همبستگی شامل

کلیه پژوهشهایی است که در آنها سعی می شود رابطه ی بین متغیرهای مختلف با استفاده از ضریب همبستگی ، کشف یا تعیین شود. هدف پژوهش همبستگی عبارت است از درک الگوهای پیچیده رفتاری از طریق مطالعه همبستگی بین این الگوها و متغیرهایی که فرضیه می شود بین آنها رابطه وجود دارد. همچنین با در نظر گرفتن معیار زمان ، پژوهش حاضر از نوع تحقیقات مقطعی می باشد ، زیرا این پژوهش فقط در یک مقطعی از زمان صورت خواهد گرفت. جامعه آماری این پژوهش تعداد ۸۳ از کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرند در سال ۱۳۹۴ می باشد. در پژوهش حاضر با توجه به ماهیت موضوع پژوهش و جامعه آماری مورد مطالعه ، تمام کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرند مورد مطالعه قرار می گیرند، بنابراین نیازی به شیوه نمونه گیری نمی باشد.

جدول ۳-۱- کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرند

وضعیت استخدام	تعداد		جمع
	مرد	زن	
رسمی	۶۲	۱۷	۷۹
قراردادی	۴	۰	۴
جمع	۶۶	۱۷	۸۳

روش لازم برای گردآوری اطلاعات به شکل اسنادی و میدانی خواهد بود . برای جمع آوری اطلاعات ابتدا منابع مربوط به ادبیات موضوع مورد بررسی قرار می گیرد . مطالعه یک بخش عمده از روش علمی است که در کلیه پژوهش ها به کار برده می شود و چنین مطالعه ای مبنای بسیاری از تحقیقات در علوم انسانی است (دلور ، ۱۳۸۰: ۹۸) در ابتدا با استفاده از منابع موجود در کتابخانه ها و استفاده از مقالات موجود در اینترنت و مجلات معتبر اطلاعات کتابخانه ای لازم جمع آوری می شود . کتابخانه مهمترین و بهترین مکان برای بررسی پیشینه پژوهش است چون در بسیاری از کتابخانه ها و مراکز پژوهشی معمولا نشریه های دوره ای ، گاهنامه ها ، نمایه ها و حتی پژوهش های رایانه ای به صورت مستقیم از طریق ارتباطات دور بر مانند اینترنت و یا به کمک دیسک های فشرده در دسترس است (خوی نژاد، ۱۳۸۰: ۸۵). که این اطلاعات ما را در پیدا کردن معیارها و شاخصه های لازم برای سنجش موضوع مورد پژوهش است ، یاری می دهد همانطوری که ذکر شد وسیله اندازه گیری بخش پیمایشی پژوهش حاضر پرسشنامه می باشد . در پرسشنامه برای هر متغیر چندین گویه یا سؤال در نظر گرفته شده است.

جدول شماره ۳-۲: نحوه امتیازبندی گویه های پرسشنامه

خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۱	۲	۳	۴	۵

جدول شماره ۳-۳: سؤالهای مطرح شده برای هر یک از متغیرهای پرسشنامه

شاخص	متغیر	تعداد سوال	شماره سوال در پرسشنامه	
پاداش بر اساس معیارهای عملکردی	انگیزش شغلی	۱۸	۱۱الی۱۸	
	پاداش بر اساس همکاری از سوی کارکنان	پاداش بر اساس همکاری از سوی کارکنان	۵	۱۱الی۵
		پاداش بر اساس خطر ریسک پذیری کارکنان	۳	۱۶الی۸
		پاداش بر اساس خلاقیت کاربردی کارکنان	۴	۱۹الی۱۲
		پاداش بر اساس کیفیت کار کارکنان	۴	۱۳الی۱۶
		پاداش به شایستگی و تخصص کارکنان	۳	۱۷الی۱۹

۱ الی ۶	۶	پاداش بر اساس کیفیت کار کارکنان	پاداش بر اساس معیارهای غیر عملکردی
---------	---	---------------------------------	------------------------------------

قابلیت اعتماد یا پایایی تحقیق با استفاده از تکنیک آلفای کرونباخ بر آورده شده است. مقدار کرونباخ بین ۰-۱ در نوسان بوده و هر چقدر به طرف ۱ میل کند یا نزدیک شود، وسیله اندازه گیری به همان نسبت دارای اعتماد بالایی خواهد بود، همانطور که در جدول ۳-۳ مشخص است مقدار پایایی سؤالات مربوط به سنجش انگیزش برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، ابتدا باید واریانس نمره‌های هر زیر مجموعه سؤال‌های پرسشنامه (یا زیر آزمون) و واریانس کل را محاسبه کرد. سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفا را محاسبه کرد.

$$r_a = \frac{j}{j-1} \left(1 - \frac{\sum S_j^2}{S^2} \right)$$

= تعداد نمونه

= واریانس هر آزمون = واریانس کل = S واریانس کل

بدین صورت که در ابتدا ۴۳ پرسشنامه بین پاسخ دهندگان توزیع و پس از پاسخگویی جمع‌آوری گردید. سپس به کمک نرم افزار Spss «آلفای کرونباخ» محاسبه گردید که این مقدار برای پرسشنامه انگیزش شغلی ۰.۷۱، معیارهای عملکردی ۰.۷۷ و غیرعملکردی ۰.۷۲ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات به فراخور سطح سنجش متغیرها از آماره‌ها و تکنیک‌های آماری متفاوت استفاده گردید. که به شرح زیر می باشد:

۱- روش‌های تحلیل آماری توصیفی شامل کاربرد جداول، نمودارهای مختلف، درصد‌های نسبی، فراوانی، میانگین و شاخص‌های گرایش به مرکز و شاخص‌های پراکندگی.

۲- روش‌های تحلیل آمار استنباطی که خود به چندین نوع تقسیم می شود از قبیل تحلیل واریانس چند عامله، رگرسیون و آن‌تروپی.

آمار استنباطی: بوسیله آماراستنباطی، جامعه‌های وسیعتر را که داده‌ها از آن گرفته شده است، استنباط می‌کنند؛ در واقع با استفاده از روش‌های آمار استنباطی تلاش می‌شود تا نتایج به دست آمده برای نمونه به کل جامعه تعمیم داده شود. در این تحقیق از آزمون کلموگروف^{۴۳} - اسمیرینوف^{۴۴} برای بررسی نرمال بودن آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است.

محیط پژوهش این تحقیق تمامی حوزه‌های دانشگاه آزاد اسلامی مرنده بوده و فرآیند کار تحقیق چنین می باشد: ابتدا طرح اولیه تحقیق نوشته شد و پرسشنامه نهایی پس از تأیید مسئولین مذکور به اجراء گذاشته شد. در مرحله بعدی پرسشنامه‌ها کدگذاری شده و اطلاعات به کامپیوتر وارد و بانک اطلاعاتی تشکیل گردید. پس از این مرحله آزمون

های مختلف و لازم با توجه به سطوح سنجش متغیرها انجام و تجزیه و تحلیل آماری با استفاده از اطلاعات تحقیق به عمل آمد.

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات به فراخور سطح سنجش متغیرها از آماره‌ها و تکنیک‌های آماری متفاوت استفاده گردید. که به شرح زیر می باشد:

۱- روش‌های تحلیل آماری توصیفی شامل کاربرد جداول، نمودارهای مختلف، درصد‌های نسبی، فراوانی، میانگین و شاخص‌های گرایش به مرکز و شاخص‌های پراکندگی.

۲- روش‌های تحلیل آمار استنباطی که خود به چندین نوع تقسیم می شود از قبیل تحلیل دو متغیره و تحلیل چند متغیره.

در تحلیل دو متغیره از آزمون‌هایی مانند آزمون t (تفاوت میانگین)، F (آنالیز واریانس یک طرفه) و R پیرسون استفاده شده است.

در تحلیل چند متغیره از آزمون‌هایی نظیر رگرسیون خطی و چند متغیره استفاده شده است.

نتایج فرضیه‌های پژوهش

الف: بررسی فرضیه‌های اصلی

-فرضیه اصلی: رابطه معنی دار و مستقیمی بین ارائه پاداش‌های سازمانی بر اساس معیارهای عملکردی و میزان انگیزش کاری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرنده وجود دارد.

برای آزمون این فرضیه نیز با توجه به سطوح سنجش متغیرها از آزمون معنی داری پیرسون استفاده شده است، نتایج بدست آمده بیانگر این است که بین ارائه پاداش‌های سازمانی بر اساس معیارهای عملکردی و میزان انگیزش کاری کارکنان، همبستگی معنی دار و مستقیمی وجود دارد، چرا

که سطح معنی داری بدست آمده ($\text{sig}=0.000$) کمتر از آلفای تحقیق ($\alpha=0.05$) است، پس نتیجه کلی این است که ارائه پاداش های سازمانی بر اساس معیارهای عملکردی از قبیل همکاری، خطر و ریسک پذیری، خلاقیت کاربردی، کیفیت کار و شایستگی و تخصص کارکنان میزان انگیزش شغلی آنان را افزایش می دهد. نوع همبستگی بین دو متغیر مذکور مستقیم بوده یعنی هر دو توأمان افزایش یا کاهش می یابند، شدت همبستگی بین دو متغیر قوی است ($r=0.494$). بنابراین فرضیه پژوهش به صورت موقتی تأیید می شود، به این معنی که بین ارائه پاداشهای سازمانی بر اساس معیارهای عملکردی و میزان انگیزش کاری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرند رابطه معنی دار و مستقیمی وجود دارد.

جدول ۴-۱- آزمون همبستگی رابطه بین ارائه پاداشهای سازمانی بر اساس معیارهای عملکردی و میزان انگیزش شغلی

انگیزش شغلی	متغیر وابسته	
	متغیر مستقل	
۰.۴۹۴	شدت	ارائه پاداش های سازمانی بر اساس معیارهای عملکردی
۰.۰۰۰	معنی داری	
۸۳	تعداد	

جهت بررسی میزان تأثیر به صورت برازش مدل رگرسیون مورد تحلیل قرار گرفت، که در ادامه به آن پرداخته شده است. تجزیه و تحلیل رگرسیونی یکی از روشهای بررسی تأثیرات علت و معلولی عوامل بر یکدیگر است که سده ترین مدل رگرسیون خطی است که به صورت زیر نشان داده می شود: $Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \epsilon_i$

در این مدل همانطور که مشاهده می شود X متغیر مستقل و Y متغیر وابسته است. با استفاده از این مدل میتوان نشان داد که تغییرات X چقدر بر متغیر Y تأثیر گذار است. لذا جهت بررسی و ارائه مدل بین انگیزش شغلی (Y) و ارائه پاداشهای سازمانی بر اساس معیارهای عملکردی (X)، پس از بررسی شاخصهای کفایت مدل که در جول زیر آمده است به ارائه برازش یافته پرداخته خواهد شد.

جدول ۴-۲- نتیجه آزمون نرمال بودن توزیع داده های متغیر انگیزش شغلی

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تصحیح شده	انحراف استاندارد	آزمون دوربین- واتسون
۰.۴۹۴	۰.۱۴۸	۰.۱۳۸	۰.۳۸۵	۱.۶۱

با توجه به آماره های جدول (۴-۲) می توان چنین عنوان کرد که ضریب همبستگی برابر ۰.۴۹۴ است. ($M.R=0.138$). مقدار ضریب تعیین ۰.۱۴۸ بدست آمده و این مقدار نشان می دهد که ۶۴ درصد تغییرات در انگیزش شغلی به توزیع پاداش های سازمانی بر اساس معیارهای عملکردی مربوط می شود و بقیه به عوامل دیگری بستگی دارد. البته اشکال این روش این است که تعداد درجه آزادی را در نظر نمیگیرد. به همین دلیل برای رفع این مشکل معمولاً از ضریب تعیین تعدیل شده استفاده میشود. که آن هم در این آزمون برابر با ۰.۱۳۸ درصد میباشد. با توجه به اینکه مقدار آماره دوربین واتسون بین ۱.۵ الی ۲.۵ است استقلال باقیمانده ها را نتیجه میگیریم. در جدول (۴-۳) معنی دار بودن رگرسیون به وسیله آزمون t محاسبه شده است.

جدول ۴-۳- تحلیل واریانس رگرسیون توزیع پاداش های سازمانی بر اساس معیارهای عملکردی و انگیزش شغلی

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره t	سطح معنی
--------------	--------------	------------	----------------	-----------	----------

داری					
۰.۰۰۰	۸۳	۴۹.۵۰۶	۲	۴۹.۵۰۶	اثر رگرسیونی
		۱۴.۰۱۴	۸۱	۳۰.۴۹۴	باقیمانده
		-	۸۳	۸۰	کل

نتایج تحلیل واریانس نشان می دهد که سطح معنی داری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰.۰۰۰ بوده و نشان از معنی دار بودن رگرسیون در سطح ۹۹٪ (sig= ۰.۰۰۰) دارد. ، بنابراین مدل رگرسیون خطی برآورده شده مورد قبول می باشد.

جدول ۴-۴- مدل رگرسیون تأثیر توزیع پادشهای سازمانی بر اساس معیارهای عملکردی بر انگیزش شغلی

مدل	ضریب غیر استاندارد		ضریب استاندارد	t	Sig.	
۱	مقدار ثابت	۲.۷۵۴	۰.۱۶۸	-	۱۶.۳۵۱	۰.۰۰۰
	معیارهای عملکردی	۰.۰۱۲	۰.۰۰۳	۰.۴۹۴	۳.۷۵۷	۰.۰۰۰

a: متغیر وابسته انگیزش شغلی

متغیر وارد شده در معادله رگرسیونی هسته اصلی تحلیل رگرسیون میباشد که در جدول ۴-۴- آمده است . معادله رگرسیونی را می توان با استفاده از ستون B به شرح زیر محاسبه کرد:

$$\text{انگیزش شغلی} = ۲.۷۵۴ + \text{معیارهای عملکردی}(۰.۰۱۲) + \text{خطا}$$

به عبارتی با ارتقای یک واحد ارائه پاداش سازمانی بر اساس معیارهای عملکردی ، ۰.۱۲ واحد انگیزش شغلی ارتقاء پیدا خواهد کرد . آزمون t مربوط به ضریب رگرسیون نیز در این جدول نشان می دهد که این ضریب معنی دار بوده (sig = ۰.۰۰۰) و در برآورد مقدار انگیزش شغلی کارکنان مؤثر است .

ب- آزمون فرضیات فرعی پژوهش:

۱- رابطه معنی دار و مستقیمی بین توزیع پادشهای سازمانی بر اساس همکاری از سوی کارکنان بر میزان انگیزش کاری کارکنان وجود دارد. برای آزمون این فرضیه نیز با توجه به سطوح سنجش متغیر ها از آزمون معنی داری پیرسون استفاده شده است، نتایج بدست آمده به شرح زیر توضیح داده می شود:

رابطه معنی دار و مستقیمی بین توزیع پادشهای سازمانی بر اساس همکاری از سوی کارکنان بر میزان انگیزش کاری کارکنان وجود دارد. چرا که سطح معنی داری بدست آمده (sig = ۰.۰۰۰) کمتر از آلفای تحقیق (a = ۰.۰۵) است، پس نتیجه کلی این است که هر چه در سازمان توزیع پاداش های سازمانی ، همکاری از سوی کارکنان مد نظر قرار گیرد ، به همان اندازه میزان انگیزش شغلی آنان افزایش می یابد. نوع همبستگی بین دو متغیر مذکور مستقیم بوده یعنی هر دو توأمان افزایش یا کاهش می یابند ، شدت همبستگی بین دو متغیر نسبتاً قوی است (r = ۰.۵۵۳). بنابراین فرضیه پژوهش به صورت موقتی تأیید می شود.

جدول ۴-۵-آزمون همبستگی رابطه بین توزیع پاداش های سازمانی بر اساس همکاری از سوی کارکنان بر میزان

انگیزش کاری

انگیزش شغلی	متغیر وابسته	
	متغیر مستقل	
۰.۵۵۳	شدت	توزیع پاداش های سازمانی بر اساس همکاری از سوی کارکنان
۰.۰۰۰	معنی داری	
۸۳	تعداد	

۲- رابطه معنی دار و مستقیمی بین توزیع پاداش های سازمانی بر اساس خطر پذیری و ریسک پذیری کارکنان بر میزان انگیزش کاری کارکنان وجود دارد.

برای آزمون این فرضیه نیز با توجه به سطوح سنجش متغیر ها از آزمون معنی داری پیرسون استفاده شده است، نتایج بدست آمده به شرح زیر توضیح داده می شود:

رابطه معنی دار و مستقیمی بین توزیع پاداش های سازمانی بر اساس خطر پذیری و ریسک پذیری کارکنان بر میزان انگیزش کاری کارکنان وجود دارد ، چرا که سطح معنی داری بدست آمده ($\text{sig} = 0.000$) کمتر از آلفای تحقیق ($\alpha = 0.05$) است ، پس نتیجه کلی این است که هر چه سازمان توزیع پاداش های سازمانی ، خطر پذیری و ریسک پذیری کارکنان مد نظر قرار گیرد، به همان اندازه میزان انگیزش شغلی آنان افزایش می یابد ، نوع همبستگی بین دو متغیر مذکور مستقیم بوده یعنی هر دو توأمان افزایش یا کاهش می یابند، شدت همبستگی بین دو متغیر نسبتاً قوی است ($r = 0.353$). بنابراین فرضیه پژوهش به صورت موقتی تأیید می شود.

جدول ۴-۶- آزمون همبستگی رابطه بین توزیع پاداش های سازمانی بر اساس خطرپذیری و ریسک پذیری کارکنان با

میزان انگیزش کاری

انگیزش شغلی	متغیر وابسته	
	متغیر مستقل	
۰.۳۵۳	شدت	توزیع پاداش های سازمانی بر اساس خطر پذیری و ریسک پذیری کارکنان
۰.۰۰۱	معنی داری	
۸۳	تعداد	

۳- رابطه معنی دار و مستقیمی

توزیع پاداش های سازمانی بر اساس خلاقیت کاربردی کارکنان با میزان انگیزش کاری کارکنان وجود دارد.

برای آزمون این فرضیه نیز با توجه به سطوح سنجش متغیر ها از آزمون معنی داری پیرسون استفاده شده است، نتایج بدست آمده به شرح زیر توضیح داده می شود:

رابطه معنی دار و مستقیمی توزیع پاداش های سازمانی بر اساس خلاقیت کاربردی کارکنان با میزان انگیزش کاری کارکنان وجود دارد، چرا که سطح معنی داری بدست آمده ($\text{sig} = 0.000$) کمتر از آلفای تحقیق ($\alpha = 0.05$) است ، پس نتیجه کلی این است که هر چه سازمان توزیع پاداش های سازمانی خلاقیت کاربردی کارکنان مد نظر قرار گیرد، به همان اندازه میزان انگیزش شغلی آنان افزایش می یابد ، نوع همبستگی بین دو متغیر مذکور مستقیم بوده یعنی هر دو توأمان افزایش یا کاهش می یابند، شدت همبستگی بین دو متغیر نسبتاً قوی است ($r = 0.423$). بنابراین فرضیه پژوهش به صورت موقتی تأیید می شود.

جدول ۴-۷- آزمون همبستگی رابطه بین توزیع پاداش های سازمانی بر اساس خلاقیت کاربردی کارکنان با میزان انگیزش کاری

انگیزش شغلی	متغیر وابسته	
	متغیر مستقل	
۰.۴۲۳	شدت	توزیع پاداش های سازمانی بر اساس خطر پذیری و ریسک پذیری کارکنان
۰.۰۰۰	معنی داری	
۸۳	تعداد	

۴. رابطه معنی دار و مستقیمی بین توزیع پاداش های سازمانی بر اساس کیفیت کار کارکنان با میزان انگیزش کاری کارکنان وجود دارد. برای آزمون این فرضیه نیز با توجه به سطوح سنجش متغیر ها از آزمون معنی داری پیروسون استفاده شده است، نتایج بدست آمده به شرح زیر توضیح داده می شود:

رابطه معنی دار و مستقیمی بین توزیع پاداش های سازمانی بر اساس کیفیت کار کارکنان با میزان انگیزش کاری کارکنان وجود دارد. ، چرا که سطح معنی داری بدست آمده ($\text{sig} = 0.000$) کمتر از آلفای تحقیق ($\alpha = 0.05$) است ، پس نتیجه کلی این است که هر چه سازمان توزیع پاداش های سازمانی کیفیت کار کارکنان مد نظر قرار گیرد، به همان اندازه میزان انگیزش شغلی آنان افزایش می یابد ، نوع همبستگی بین دو متغیر مذکور مستقیم بوده یعنی هر دو توأمان افزایش یا کاهش می یابند، شدت همبستگی بین دو متغیر نسبتاً قوی است ($r = 0.441$). بنابراین فرضیه پژوهش به صورت موقتی تأیید می شود.

جدول ۴-۸- آزمون همبستگی رابطه بین توزیع پاداش های سازمانی بر اساس کیفیت کار کارکنان با میزان

انگیزش کاری

انگیزش شغلی	متغیر وابسته	
	متغیر مستقل	
۰.۴۴۱	شدت	توزیع پاداش های سازمانی بر اساس خطر پذیری و ریسک پذیری کارکنان
۰.۰۰۰	معنی داری	
۸۳	تعداد	

۵- رابطه معنی دار و مستقیمی توزیع پاداش های سازمانی بر اساس شایستگی و تخصص کارکنان با میزان انگیزش کاری کارکنان وجود دارد. برای آزمون این فرضیه نیز با توجه به سطوح سنجش متغیر ها از آزمون معنی داری پیروسون استفاده شده است، نتایج بدست آمده به شرح زیر توضیح داده می شود:

رابطه معنی دار و مستقیمی توزیع پاداش های سازمانی بر اساس شایستگی و تخصص کارکنان با میزان انگیزش کاری کارکنان وجود دارد.، چرا که سطح معنی داری بدست آمده ($\text{sig} = 0.000$) کمتر از آلفای تحقیق ($\alpha = 0.05$) است ، پس نتیجه کلی این است که هر چه سازمان توزیع پاداش های سازمانی شایستگی و تخصص کارکنان مد نظر قرار گیرد، به همان اندازه میزان انگیزش شغلی آنان افزایش می یابد ، نوع همبستگی بین دو متغیر مذکور مستقیم بوده یعنی هر دو توأمان افزایش یا کاهش می یابند، شدت همبستگی بین دو متغیر نسبتاً قوی است ($r = 0.515$). بنابراین فرضیه پژوهش به صورت موقتی تأیید می شود.

جدول ۴-۹- آزمون همبستگی رابطه بین توزیع پاداش های سازمانی بر اساس شایستگی و تخصص کارکنان با

میزان انگیزش کاری

انگیزش شغلی	متغیر وابسته	
	متغیر مستقل	
۰.۵۱۵	شدت	توزیع پاداش های سازمانی بر اساس خطر پذیری و ریسک پذیری کارکنان
۰.۰۰۰	معنی داری	
۸۳	تعداد	

۶- رابطه وسهم هر کدام از پاداش های سازمانی بر اساس معیارهای عملکردی و غیرعملکردی بر انگیزش کاری کارکنان به چه میزان می باشد. برای آزمون این فرضیه نیز با توجه به سطوح سنجش متغیرها از روش آنتروپی استفاده شده است، نتایج بدست آمده به شرح زیر توضیح داده می شود:

برای این منظور و با توجه به نرمال بودن توزیع داده ها و کمی بودن مقادیر از روش آنتروپی استفاده شده است. در این روش ابتدا فراوانی هر کدام از گزینه های پرسشنامه مربوط به عوامل موثر بر انگیزش شغلی به دست می آید. که نتایج در جدول شماره ۴-۱۰ نشان داده شده است.

جدول شماره ۴-۱۰: فراوانی عوامل موثر بر انگیزش شغلی بر اساس گزینه های پرسشنامه

امتیازگویه	همکاری از سوی کارکنان	خطر ریسک پذیری کارکنان	خلاقیت کاربردی کارکنان	کیفیت کار کارکنان	شایستگی و تخصص کارکنان	کیفیت کار کارکنان (غیرعملکردی)
خیلی کم	۳	۸	۴	۴	۳	۱۷
کم	۱۱	۱۸	۶	۱۶	۷	۳۰
تاحدودی	۴۰	۳۷	۴۲	۴۶	۳۲	۲۶
زیاد	۲۲	۱۴	۲۵	۱۲	۲۶	۷
خیلی زیاد	۷	۶	۶	۵	۱۵	۳
جمع	۸۳	۸۳	۸۳	۸۳	۸۳	۸۳

$$P_{ij} = \frac{r_{ij}}{\sum_{i=1}^m r_{ij}}$$

ماتریس فوق با استفاده از فرمول زیر نرمالیزه شده که نتایج آن در جدول شماره ۴-۱۱ آمده است:

جدول شماره ۴-۱۱: نرمالیزه شده فراوانی های عوامل موثر بر انگیزش شغلی

امتیازگو	همکاری از سوی کارکنان	خطر ریسک پذیری کارکنان	خلاقیت کاربردی کارکنان	کیفیت کار کارکنان	شایستگی و تخصص کارکنان	کیفیت کار کارکنان (غیرعملکردی)
خیلی کم	۰.۰۳۶۲	۰.۰۹۶۴	۰.۰۴۸۲	۰.۰۴۸۲	۰.۰۳۶۲	۰.۲۰۴۸
کم	۰.۱۳۲۵	۰.۲۱۶۹	۰.۰۷۲۳	۰.۱۹۲۸	۰.۰۸۴۳	۰.۳۶۱۴
تاحدودی	۰.۴۸۱۹	۰.۴۴۵۸	۰.۵۰۶۰	۰.۵۵۴۲	۰.۳۸۵۵	۰.۳۱۳۳
زیاد	۰.۲۶۵۱	۰.۱۶۸۶	۰.۳۰۱۲	۰.۱۴۴۶	۰.۳۱۳۳	۰.۰۸۴۳

۰.۰۳۶۲	۰.۱۸۰۷	۰.۰۶۰۲	۰.۰۷۲۳	۰.۰۷۲۳	۰.۰۸۴۳	خیلی زیاد
۰.۲۰۴۸	۰.۰۳۶۲	۰.۰۴۸۲	۰.۰۴۸۲	۰.۰۹۶۴	۰.۰۳۶۲	جمع

سپس معیار آنتروپی از فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$E_j = -k \sum_{i=1}^m [p_{ij} \cdot \ln p_{ij}]$$

که در آن مقدار درجه انحراف از رابطه زیر محاسبه می‌شود. $K = \frac{1}{\ln(m)}$

سرانجام وزن‌ها با استفاده از فرمول‌های زیر محاسبه شده که نتیجه آن در جدول شماره ۴-۱۲ ارائه شده است.

$$w_j = \frac{d_j}{\sum_{j=1}^n d_j}$$

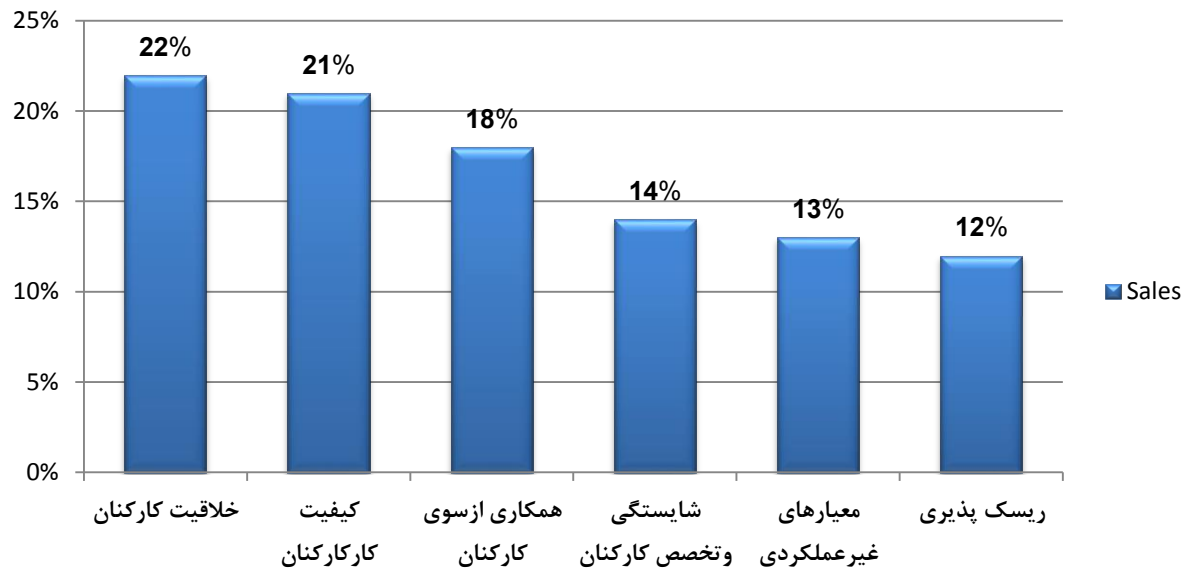
$$d_j = 1 - E_j$$

جدول شماره ۴-۱۲: وزن عوامل موثر بر انگیزش شغلی

امتیازگویه	همکاری از سوی کارکنان	خطر ریسک پذیری کارکنان	خلاقیت کاربردی کارکنان	کیفیت کار کارکنان	شایستگی و تخصص کارکنان	کیفیت کار کارکنان (غیر عملکردی)
خیلی کم	-۰.۱۲۰۱	-۰.۲۲۵۵	-۰.۱۴۶۲	-۰.۱۴۶۲	-۰.۱۲۰۱	-۰.۳۲۴۸
کم	-۰.۲۶۷۸	-۰.۳۳۱۵	-۰.۱۸۹۹	-۰.۳۱۷۴	-۰.۲۰۸۵	-۰.۳۶۷۸
تاحدودی	-۰.۳۵۱۸	-۰.۳۶۰۲	-۰.۳۴۳۷	-۰.۳۲۷۱	-۰.۳۶۷۵	-۰.۳۶۳۶
زیاد	-۰.۳۵۱۹	-۰.۳۰۰۱	-۰.۳۶۱۴	-۰.۲۷۹۶	-۰.۳۶۳۶	-۰.۲۰۸۵
خیلی زیاد	-۰.۲۰۸۵	-۰.۱۹۰۷	-۰.۱۸۹۹	-۰.۱۶۹۲	-۰.۳۰۹۲	-۰.۱۲۰۱
Ej	۰.۸۰۷۷	۰.۸۷۴۸	۰.۷۶۴۹	۰.۷۷۰۱	۰.۸۵۰۵	۰.۸۶۰۴
dj	۰.۱۹۲۳	۰.۱۲۵۲	۰.۲۳۵۱	۰.۲۲۹۹	۰.۱۴۹۵	۰.۱۳۹۶
Wj	۰.۱۸	۰.۱۲	۰.۲۲	۰.۲۱	۰.۱۴	۰.۱۳

به طور کلی روش آنتروپی نشان داد از عوامل موثر بر انگیزش شغلی، خلاقیت کارکنان با ۲۲ درصد در اولویت اول است و کیفیت کار کارکنان با ۲۱ درصد در اولویت دوم می‌باشد. بقیه عوامل نیز به ترتیب مربوط به همکاری از سوی کارکنان ۱۸ درصد، شایستگی و تخصص ۱۴ درصد، معیارهای غیر عملکردی ۱۳ درصد و در نهایت ریسک‌پذیری کارکنان است. پس نتیجه کلی این است که هر چه سازمان، معیارهای عملکردی را مد نظر قرار دهد، به همان اندازه میزان انگیزش شغلی آنان افزایش می‌یابد، نکته قابل توجه اینکه از میان معیارهای عملکردی تنها معیار ریسک‌پذیری با ۱۲ درصد در اولویت پایین‌تر از معیارهای غیر عملکردی دارد.

نمودار ۴-۱ توزیع فراوانی سهم هر کدام از پادشاهای عملکردی و غیرعملکردی بر انگیزش کارکنان



بحث و پیشنهادهای کاربردی

رابطه معنی دار و مستقیمی بین توزیع پادشاهای سازمانی بر اساس همکاری از سوی کارکنان بر میزان انگیزش کاری کارکنان وجود دارد. بنابراین پیشنهاد می شود در زمینه ، ارائه و اجرای طرحها و برنامه های رفاهی و ارزشیابی عملکرد کارکنان، کنترل سازمانی و همچنین بهداشت و ایمنی محیط کار و چگونگی خروج از خدمت(رها سازی) و سایر امور مرتبط با برنامه ریزی نیروی انسانی توزیع رابطه معنی دار و مستقیمی بین توزیع پادشاهای سازمانی بر اساس خطر پذیری و ریسک پذیری کارکنان بر میزان انگیزش کاری کارکنان وجود دارد، بنابراین پیشنهاد می شود در زمینه فعالیت و تلاش مستمر در جهت بهینه سازی امور و استقرار روشها و فرایندهای مطلوب انجام کار در حوزه فعالیت محوله اقدام نمایند.

رابطه معنی دار و مستقیمی بین توزیع پادشاهای سازمانی بر اساس خلاقیت کاربردی کارکنان بر میزان انگیزش کاری کارکنان وجود دارد.، بنابراین پیشنهاد می شود در زمینه اقدام و هماهنگی بمنظور ایجاد امکان برقراری دوره های آموزشی و اعزام کارکنان ستاد وصف به دوره های مذکور و سازماندهی و تنظیم برنامه های آموزشی (عمومی ، بدو و حین خدمت ، اختصاصی توانمند ساز و کارآموزی شغلی) و تعیین اولویت های پژوهشی و مطالعاتی در زمینه توسعه منابع انسانی و جهت دهی به مطالعات مذکور اقدام نمایند.

رابطه معنی دار و مستقیمی بین توزیع پادشاهای سازمانی بر اساس کیفیت کار کارکنان بر میزان انگیزش کاری کارکنان وجود دارد.، بنابراین پیشنهاد می شود در زمینه، تهیه و تدوین دستورالعمل و آئین نامه های اجرایی جهت بهبود نظام مدیریت توسعه منابع بخش و تشکیل جلسات گروهی حل مسئله با شرکت افراد صاحب نظر و جمع بندی موارد جهت تعیین اولویت های و حل مشکلات توسعه منابع انسانی واحدهای تابعه اقدام نمایند.

رابطه معنی دار و مستقیمی بین توزیع پادشاهای سازمانی بر اساس شایستگی و تخصص کارکنان بر میزان انگیزش کاری کارکنان وجود دارد.، بنابراین پیشنهاد می شود در زمینه اجرای برنامه اعمال امتیازات شغلی و اعطای مزایای متعلقه براساس نتایج فرایند ارزشیابی عملکرد کارکنان و تشکیل کمیته های قانونی و جمع بندی تصمیمات متخذه (کمیته های ترفیع ، ارتقاء و انتصابات ، طرح تبیین) اقدام نمایند.

بر اساس آنتروپی دخالت دادن خلاقیت کاربردی کارکنان در توزیع پاداشهای سازمانی دارای سهم نقشی بیشتر از دخالت دادن شایستگی و تخصص کارکنان و کیفیت کار در توزیع پاداشهای سازمانی است. بنابر این پیشنهاد می شود در این زمینه به نظرات کارکنان و مشارکت آنها در تصمیم گیری ها اهمیت داده شود و در جاهایی که با اهداف سازمان مشکل ندارد اجازه داد که خلاقیت های خود را بروز دهند.

منابع فارسی

- آرمسترانگ، مایکل (۲۰۰۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه محمداعرابی و داود ایزدی، (۱۳۸۱). تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- استیفن پی رابینز (۱۳۷۳)، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: نوبهار، چاپ اول
- الوانی، مهدی و معمارزاده، (۱۳۸۷:۱۴۴). رفتار سازمانی مورهد/گریفین ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده-چاپ ۱۳ نشر مروارید-۱۳۸۷-تهران .
- ایران نژاد پاریزی مهدی و ساسان گهر پرویز (۱۳۷۳)، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، تهران: موسسه بانکداری ایران، چاپ دوم.
- ساعتچی، محمود، روانشناسی کار کار(برد روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت ویرایش، تهران چاپ پنجم ۱۳۸۳.
- سید جوادین -سید رضا (۱۳۸۶)، مبانی سازمان و مدیریت، نگاه دانش، چاپ دوم وسوم.
- صفرزاده، حسین: (۱۳۸۵) : تئوری های مدیریت، تهران، پوران پژوهش.
- کرکه آبادی، فرشید: (۱۳۸۸) قابل دسترسی در سایت <http://iaunmanagement.blogfa.com/post-1.aspx>
- کرین، ویلیام، (۱۳۸۸): نظریه های رشد، مفاهیم و کاربردها، ترجمه غلامرضا خوی نژاد و علیرضا رجایی، تهران: انتشارات رشد.
- لباف، حسن و رنجبر رحیم (۱۳۸۱) بررسی تأثیر مدیریت مشارکتی بر اثربخشی کارکنان، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۵ و ۳۶.
- محمدزاده عباس و مهرهژان آرمن (1375) ، رفتار سازمانی، تهران :دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ اول.
- نایلی محمد علی (۱۳۷۳)، انگیزش در سازمانها، اهواز: دانشگاه شهید چمران، چاپ اول.
- مورهد، گرگور و نیکی گریفین (۱۳۸۱)، رفتار سازمانی، ترجمه الوانی و معمارزاده، نشر مروارید، تهران.
- هرسی، پال و بلانچارد، کنت (۱۳۷۲): مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، تهران، امیر کبیر ص ۱۵ .
- هزاوه یی، محمد مهدی و صمدی، علی (۱۳۸۴): بررسی عوامل موثر بر انگیزه خدمتی کارکنان اجرایی استان -همدان، فصلنامه اصول بهداشتی و روانی، سال هفتم، شماره ۲۵ و ۲۶.
- هیگس، هربرت جی، ری گولت، سی، (۱۳۷۶): تئوریهای سازمان و مدیریت عناصر و فرآیندها: ترجمه گوئل کهن، تهران: انتشارات آگاه.
- میچل، ترانس (۱۳۷۳): مردم در سازمانها، ترجمه: حسین شکر کن، تهران، انتشارات رشد.
- یوسفی، احمد و عرفانی، مریم (۱۳۸۸): نقش شایستگی های شغلی در توسعه سرمایه های انسانی، ماهنامه مهندسی خودرو صنایع وابسته، سال اول، شماره ۸.

منابع انگلیسی

- Robbins, Stephan & Company Ultry Mary (1999). Management, New York : Hall International
- Sanders, Debbie (2000) : A Total Reward Perspective . . Rewal .com/whastup/tr 20perspective.htm
- Bessell I, dicks B, Wysocki A., Kepner K. (2002). Understanding motivation: an effective tool for managers