

رابطه سیستم پاداش با انگیزش کارکنان جهت مشارکت در هدف گذاری

های سازمانی کارکنان اداره کل منابع طبیعی استان قم

آزیتا جویباری<sup>۱</sup>، علی چهاردولی رزجی<sup>۲</sup>

#### چکیده:

هدف پژوهش حاضر شناسایی رابطه بین سیستم پاداش و انگیزه کارکنان جهت مشارکت کارکنان در هدف گذاری های سازمانی است. از بعد هدف این تحقیق کاربردی محسوب می شود و از حیث اجرا یک تحقیق توصیفی - همبستگی و از حیث جمع آوری داده ها از نوع پیمایشی است. برای گرد آوری اطلاعات در این تحقیق از روش های کتابخانه ای و میدانی استفاده شده است. تحقیق شامل کلیه پرسنل اداره کل منابع طبیعی استان قم بوده که در مجموع برابر ۱۲۸ نفر بوده اند. براساس نتایج پژوهش، عنصر اساسی در ساختارهای پاداش، همیشه پاداش نقدی است. بررسی و تجربه ها تاکید کرده اند که پاداش نقدی قدرت برتری دارد که کارکنان را به انگیزه و عملکرد عالی وا می دارد. در ساختار انگیزشی نیز جنبه های نقدی سنگ بنای اصلی است و کارکنانی که احتمالاً پاداش های مالی آنان را ارضاء نمی کند، ممکن است از طریق پاداش های تشکر محور به انجام عملکرد بهتر تشویق شوند. بین پاداش های مادی و غیر مادی و انگیزش و مشارکت رابطه تنگاتنگ وجود دارد و بوسیله پاداش ها (مادی و غیر مادی) می توان کارکنان را در جهت مشارکت گذاری اهداف سازمانی سوق داد. هدف ها باید از صراحت و روشنی بالایی برخوردار باشند، حتی الامکان در قالب عبارات کمی مطرح گردند. جنبه پایانی این گام آن است که سازمان باید نقش و جایگاه پاداش غیرنقدی را در راهبرد کل پاداش مشخص کند.

**کلید واژه ها:** سیستم پاداش، انگیزش کارکنان، مشارکت کارکنان در اهداف سازمانی

<sup>۱</sup> دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساوه، گروه مدیریت، تهران، ایران

<sup>۲</sup> دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساوه، گروه مدیریت، تهران، ایران

## مقدمه

انسان‌ها در همه امور نیاز به همکاری و مشارکت با یکدیگر داشته‌اند و در کشور ما هم با توجه به پیشرفت علم مدیریت و استقرار مدیریت نوین در سازمان‌ها و موسسات، امروزه موضوع مشارکت در امر مدیریت، بسیار مورد توجه قرار گرفته است. یکی از راه‌های اساسی بهبود در نظام اداری، مدیریت مشارکتی است. امروزه مشارکت کارکنان به عنوان یکی از اعجاز برانگیزترین رویکردهای توسعه منابع انسانی در جهت توسعه و بالندگی سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. بنابراین بررسی عواملی که می‌تواند منجر به مشارکت هرچه بیشتر کارکنان در سازمان گردد از اهمیت بالایی برخوردار است. سیستم جبران و پاداش یکی از عوامل مهم فرهنگ سازمانی است. زیرا می‌تواند باعث ترغیب و تشویق و یا ناامیدی کارکنان در انجام فعالیت‌هایشان شود. جبران خدمت نیز می‌تواند به صورت دستمزد یا حقوق ثابت و یا متغیر پرداخت بلند مدت مشروط، از جمله گزینه‌های ذخیره سازی باشد (راشمور<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). سازمان‌ها ممکن است محرک‌ها و انگیزه‌ها را به معیارهای کمی عملکرد مرتبط کنند یا معیارهای کیفی را در نظر بگیرند. بون<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) بیان کرد که سیستم پاداشی که دربردارنده جنبه‌های کیفی و بلند مدت عملکرد اجرایی است، می‌تواند عامل کلیدی در دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان بنا بر تاثیر آن بر رفتار مدیر اجرایی باشد. متداول ترین راه برای برطرف ساختن مشکلات و اصلاح نظام اداری به کارگیری روش مدیریت مشارکتی است که به توسعه ظرفیت فردی کارکنان و ایجاد روحیه خود باوری، مسئولیت پذیری و تعهد در آنان منجر می‌گردد. مدیریت مشارکتی عبارت است از به وجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت که تمام کارکنان مشتریان و پیمانکاران یک سازمان در روند تصمیم گیری و حل مشکلات سازمان با مدیریت، همکاری و مشارکت کنند و از این راه گامی در جهت بهبود و توسعه بردارند. مدیریت مشارکتی یک فرآیند مدیریتی است که بر پایه سیستم‌های مختلف قابل اجرا است یکی از سیستم‌های نیرومند این فرآیند، نظام پیشنهادات است (سلاجقه و هنرآموز، ۱۳۸۹). کارکنان می‌توانند جهت مشارکت در هدف‌گذاری سازمان، به صورت ذاتی (درونی)، یا بیرونی دارای انگیزه باشند. انگیزه درونی جهت مشارکت در هدف‌گذاری از خود کارمند نشأت می‌گیرد و به مثابه یک هدف برای وی تلقی می‌گردد و از سوی دیگر انگیزه بیرونی کارمند جهت مشارکت در هدف‌گذاری، یک وسیله برای رسیدن به اهداف سازمان محسوب می‌شود (چانگ و روپنارین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴).

<sup>۱</sup> Rushmoor

<sup>۲</sup> Boon

<sup>۳</sup> Chang&Roopnarain

رابطه سیستم پاداش با انگیزش کارکنان جهت مشارکت در هدف گذاری های سازمانی کارکنان... □ ۱۷

تحقیقات بسیاری در این زمینه توسط صاحب نظران و محققان بسیاری (چانگ و کتویف، ۲۰۱۴؛ لاک و لاتم، ۲۰۰۵؛ ویت و همکاران، ۲۰۰۰؛ نادى و معینی، ۱۳۹۲؛ روشنانوند و خوشبختی، ۱۳۹۳؛ امام قلی زاده و همکاران، ۱۳۸۸) صورت گرفته است:

- چانگ و کتوی (۲۰۱۴)، در پژوهشی که تحت عنوان تاثیر معیارهای مالی و غیرمالی بر انگیزش کارکنان جهت مشارکت در هدف گذاری های سازمانی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که هم معیارهای مالی و هم معیارهای غیرمالی با انگیزه درونی و انگیزه بیرونی برای مشارکت در ارتباط هستند و در نهایت این انگیزه درونی و بیرونی جهت مشارکت بر عملکرد شغلی کارکنان تاثیر می گذارد.

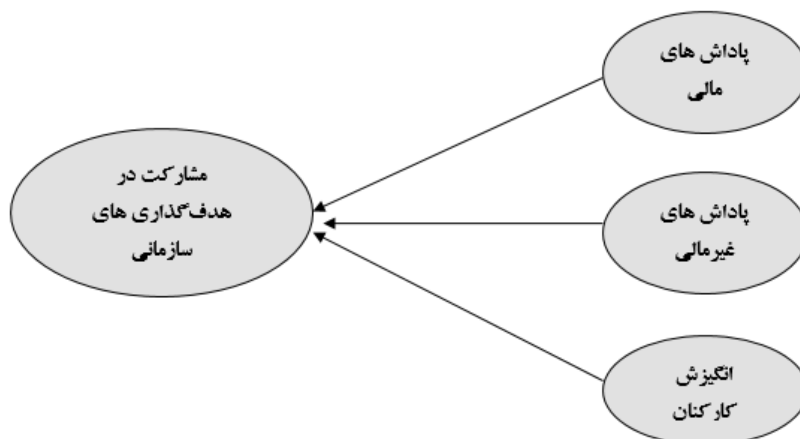
- لاک و لاتم (۲۰۰۵) در تئوری هدف گذاری نشان دادند که اگر اهداف مشکل پذیرفته شوند، نتیجه نسبت به نتیجه اهداف آسان، در سطوح بالاتری از عملکرد خواهد بود. یک تفسیر از تاثیر سختی هدف این است که اهداف مشکل به تلاش و پافشاری بیشتری منجر خواهد شد تا پذیرش اهداف آسان به طور مشابه.

- ویت و همکاران (۲۰۰۰) در پژوهشی که با عنوان نقش مشارکت کارکنان در سازمان و رابطه آن با رضایت شغلی انجام دادند، به این نتیجه دست یافتند که مشارکت در تصمیم گیری های سازمان بر رضایت شغلی کارکنان تاثیر مثبت دارد.

- نادى و معینی (۱۳۹۲) در پژوهشی که تحت عنوان بررسی و ارائه راهکارهای افزایش مشارکت کارکنان در توسعه همه جانبه شرکت ذوب آهن اصفهان، انجام دادند به این نتیجه رسیدند که راهکارهای افزایش مشارکت کارکنان با استفاده از نظام پیشنهادات، حلقه های کیفیت، تیم های خودگردان، کار تیمی، شورای کاری، مالکیت کارکنان، آزادی صنعتی و مذاکرات دسته جمعی بالاتر از سطح متوسط بوده است. از بین راهکارهای پیشنهاد شده بالاترین میانگین مربوط به مالکیت کارکنان و پایین ترین میانگین مربوط به تیم های خودگردان بوده است

- روشنانوند و خوشبختی (۱۳۹۳) در پژوهشی که تحت عنوان ارتباط مشارکت کارکنان، مقاومت در برابر تغییر و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان، انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین مشارکت کارکنان با مقاومت در برابر تغییر و هر سه بعد آن و همچنین با تحلیل رفتگی شغلی و هر سه بعد آن ارتباط معنی دار و معکوسی وجود دارد.

- امام قلی زاده و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی که تحت عنوان بررسی رابطه میان مشارکت کارکنان در تصمیم های سازمانی و توانمندسازی آنان در شرکت مخابرات استان مازندران، انجام دادند به این نتیجه رسیدند که تمام فرضیات مبنی بر ارتباط معنادار بین مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها و توانمندسازی آنان را تایید کرد.



(چانگ و روپنارین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴)

#### روش پژوهش

روش پژوهش حاضر از نوع توصیفی و همبستگی است. جامعه آماری در این پژوهش شامل کلیه پرسنل اداره کل منابع طبیعی استان قم می باشد که در مجموع برابر ۱۲۸ نفر بوده می باشند. بر این اساس جامعه آماری از نوع محدود می باشد و حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۹۶ نفر محاسبه شد. به منظور جمع آوری داده ها، از مطالعات کتابخانه ای ادبیات و پیشینه پژوهش و نظریاتی که راجع به حوزه تحقیق وجود دارد، فیش برداری از کتب و مقالات مرتبط و بررسی گزارش ها، مستندات، روش های اجرایی و مدارک و همچنین به منظور سنجش متغیرهای سیستم پاداش (مادی و غیر مادی) و مشارکت کارکنان در هدف گذاری های سازمانی از پرسش نامه محقق ساخته و جهت سنجش متغیر انگیزه کارکنان جهت مشارکت از پرسش نامه استاندارد چانگ و روپنارین (۲۰۱۴)، استفاده گردید.

#### یافته های پژوهش

**فرضیه اول: بین پاداش های مادی با انگیزه کارکنان، رابطه معناداری وجود دارد.**

برای آزمون این فرضیه از روش رگرسیون خطی تک متغیره استفاده شده است.

<sup>۱</sup> Chong&Roopnarain

رابطه سیستم پاداش با انگیزش کارکنان جهت مشارکت در هدف گذاری های سازمانی کارکنان... □ ۱۹

جدول ۱: ضریب همبستگی و شدت رابطه در فرضیه اول

| ضریب همبستگی | ضریب تعیین | ضریب تعیین تعدیل شده | خطای استاندارد | آماره دوربین واتسون |
|--------------|------------|----------------------|----------------|---------------------|
| ۰,۲          | ۰,۰۴       | ۰,۰۳                 | ۱,۰۷           | ۱,۸۹                |

جدول ۱ بیانگر این مطلب است که انگیزه کارکنان بر حسب پاداش های مادی آنها به اندازه ۳٪ تبیین می شود.

جدول ۲: ضرایب بتای استاندارد و غیر استاندارد در فرضیه اول

| مقدار ثابت     | ضرایب بتای استاندارد |            | ضرایب غیر استاندارد |            | F    | sig   |
|----------------|----------------------|------------|---------------------|------------|------|-------|
|                | B                    | خطای معیار | B                   | خطای معیار |      |       |
| ۴,۰۸           | ۰,۰۴۶                | ۲,۶۱       | ۰,۲۹۵               | ۰,۰۴۶      | ۸,۸۶ | ۰,۰۰۰ |
| پاداش های مادی | ۰,۲                  | ۰,۳۲       | ۰,۱۵۶               | ۰,۰۴۶      | ۲,۰۲ | ۰,۰۴۶ |

با توجه به ضریب اطمینان ۹۵٪ می توان اظهار نمود که مدل رگرسیونی مورد نظر، مدلی معنادار است به عبارتی پاداش های مادی کارکنان به خوبی قدرت پیش بینی انگیزه کارکنان جهت مشارکت را دارد. همچنین با توجه به نتایج حاصل از کاربست روش رگرسیون؛ ملاحظه می شود که سطح معناداری آزمون فرض بی اثر بودن پاداش های مادی بر انگیزه کارکنان برابر ۰,۰۴۶ و کوچکتر از خطای ۵٪ می باشد، به عبارتی علاوه بر تایید معناداری مدل رگرسیونی، این جدول نشان می دهد که پاداش های مادی اختصاص یافته به کارکنان بر انگیزه آنها جهت مشارکت تاثیر معنادار دارد.

**آزمون فرضیه دوم: بین پاداش های غیرمادی با انگیزه کارکنان، رابطه معناداری وجود دارد.**

در این فرضیه به تحلیل رگرسیونی پرداخته شده است.

جدول ۳: ضریب همبستگی و شدت رابطه در فرضیه دوم

| ضریب همبستگی | ضریب تعیین | ضریب تعیین تعدیل شده | خطای استاندارد | آماره دوربین واتسون |
|--------------|------------|----------------------|----------------|---------------------|
| ۰,۳۳۴        | ۰,۱۱۲      | ۰,۱۰۳                | ۱,۰۳           | ۱,۹۵                |

مقدار این ضریب برابر ۰,۱۰۳ شده است و بیانگر این مطلب است که انگیزه کارکنان بر حسب پاداش های غیر مادی آنها به اندازه ۱۰,۳٪ تبیین می شود.

جدول ۴: ضرایب بتای استاندارد و غیر استاندارد در فرضیه دوم

| sig   | t    | ضرایب استاندارد |            | ضرایب غیر استاندارد |            | F     | مقدار ثابت         |
|-------|------|-----------------|------------|---------------------|------------|-------|--------------------|
|       |      | B               | خطای معیار | B                   | خطای معیار |       |                    |
| ۰,۰۰۰ | ۷,۰۶ | -               | ۰,۳۰۵      | ۲,۱۵                | ۰,۰۰۱      | ۱۲,۳۱ | پاداش‌های غیر مادی |
| ۰,۰۰۱ | ۳,۵  | ۰,۳۳۴           | ۰,۱۴۷      | ۰,۵۱۵               |            |       |                    |

با ضریب اطمینان ۹۵٪ می‌توان اظهار نمود که مدل رگرسیونی مورد نظر، مدلی معنادار است به عبارتی پاداش‌های غیر مادی کارکنان به خوبی قدرت پیش بینی انگیزه کارکنان جهت مشارکت را دارد. همچنین با توجه به نتایج حاصل از کاربست روش رگرسیون ملاحظه می‌شود که سطح معناداری آزمون فرض بی اثر بودن پاداش‌های غیر مادی بر انگیزه کارکنان برابر ۰,۰۰۱ و کوچکتر از خطای ۵٪ می‌باشد. به عبارتی علاوه بر تایید معناداری مدل رگرسیونی این جدول نشان می‌دهد پاداش‌های غیر مادی اختصاص یافته به کارکنان بر انگیزه آنها جهت مشارکت تاثیر معنادار دارد.

آزمون فرضیه سوم: بین انگیزه کارکنان با مشارکت کارکنان در هدف‌گذاری‌های سازمانی، رابطه معناداری وجود دارد.

در این فرضیه به تحلیل رگرسیونی پرداخته شده است.

جدول ۵: ضریب همبستگی و شدت رابطه در فرضیه سوم

| ضریب همبستگی | ضریب تعیین | ضریب تعیین تعدیل شده | خطای استاندارد | آماره دوربین واتسون |
|--------------|------------|----------------------|----------------|---------------------|
| ۰,۲۸۸        | ۰,۰۸۳      | ۰,۰۷۳                | ۰,۶۲           | ۱,۵۷                |

مقدار این ضریب برابر ۰,۰۷۳ شده است و بیانگر این مطلب است که مشارکت کارکنان بر حسب انگیزه آنها به اندازه ۷,۳٪ تبیین می‌شود.

جدول ۶: ضرایب بتای استاندارد و غیر استاندارد در فرضیه سوم

| sig   | t     | ضرایب استاندارد |            | ضرایب غیر استاندارد |       | F    | مقدار ثابت     |
|-------|-------|-----------------|------------|---------------------|-------|------|----------------|
|       |       | $\beta$         | خطای معیار | B                   | Sig   |      |                |
| ۰,۰۰۰ | ۱۶,۷۴ | -               | ۰,۱۹۳      | ۳,۲۳                | ۰,۰۰۴ | ۸,۸۴ | انگیزه کارکنان |
| ۰,۰۰۴ | ۲,۹۷  | ۰,۲۸۸           | ۰,۰۵۸      | ۰,۱۷۲               |       |      |                |

با ضریب اطمینان ۹۵٪ می‌توان اظهار نمود که مدل رگرسیونی مورد نظر، مدلی معنادار است به عبارتی انگیزه کارکنان به خوبی قدرت پیش بینی مشارکت کارکنان را دارد.

هم چنین با توجه به نتایج حاصل از کاربست روش رگرسیون، ملاحظه می‌شود که سطح معناداری آزمون فرض بی اثر بودن انگیزه بر مشارکت برابر ۰,۰۰۴ و کوچکتر از خطای ۵٪ می‌باشد. به عبارتی

رابطه سیستم پاداش با انگیزش کارکنان جهت مشارکت در هدف گذاری های سازمانی کارکنان... □ ۲۱

علاوه بر تایید معناداری مدل رگرسیونی این جدول نشان می‌دهد که انگیزه کارکنان بر مشارکت آنها تاثیر معنادار دارد.

بین انگیزه کارکنان با مشارکت کارکنان در هدف‌گذاری‌های سازمانی، رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به این نکته که در این فرضیه هدف بررسی رابطه دو شاخص مشارکت کارکنان و انگیزه کارکنان می‌باشد؛ محاسبه ضریب همبستگی به تنهایی کفایت می‌کند. اما برای تحلیل بهتر نتایج و اندازه گیری میزان اثر گذاری، ضمن محاسبه ضریب همبستگی به تحلیل رگرسیونی پرداخته شده است. لذا محقق از روش رگرسیون خطی تک متغیره استفاده نموده است.

جدول ۷ ضریب همبستگی و شدت رابطه در فرضیه سوم

| ضریب همبستگی | ضریب تعیین | ضریب تعیین تعدیل شده | خطای استاندارد | آماره دوربین واتسون |
|--------------|------------|----------------------|----------------|---------------------|
| ۰,۲۸۸        | ۰,۰۸۳      | ۰,۰۷۳                | ۰,۶۲           | ۱,۵۷                |

جدول بالا به خوبی نشان می‌دهد که ضریب همبستگی (R) موجود بین انگیزه و مشارکت کارکنان برابر ۰,۲۸۸ می‌باشد؛ در جدول مقدار واریانس تبیین شده گزارش شده که شدت رابطه بین این متغیرها را نشان می‌دهد، اما با توجه به عدم در نظر گیری درجات آزادی در محاسبه ضریب تعیین، معمولاً برای افزایش دقت از ضریب تعیین تعدیل شده استفاده می‌گردد. مقدار این ضریب برابر ۰,۰۷۳ شده است و بیانگر این مطلب است که مشارکت کارکنان بر حسب انگیزه آنها به اندازه ۷,۳٪ تبیین می‌شود. مقدار آماره دوربین واتسون در این آزمون برابر ۱,۵۷ شده لذا در دامنه مطلوبیت ۱,۵ تا ۲,۵ قرار دارد و امکان استفاده از روش رگرسیون خطی وجود دارد.

جدول ۹ ضرایب بتای استاندارد و غیر استاندارد در فرضیه سوم

|       |       | ضرایب استاندارد | ضرایب غیر استاندارد |       |       |      |                |
|-------|-------|-----------------|---------------------|-------|-------|------|----------------|
| sig   | t     | $\beta$         | خطای معیار          | B     | sig   | F    |                |
| ۰,۰۰۰ | ۱۶,۷۴ | -               | ۰,۱۹۳               | ۳,۲۳  | ۰,۰۰۴ | ۸,۸۴ | مقدار ثابت     |
| ۰,۰۰۴ | ۲,۹۷  | ۰,۲۸۸           | ۰,۰۵۸               | ۰,۱۷۲ |       |      | انگیزه کارکنان |

با توجه به جدول ۹ ملاحظه می‌کنیم آزمون معناداری مدل رگرسیون (F) انجام گرفته، مقدار آماره آزمون F برابر می‌باشد، سطح معناداری این آزمون برابر ۰,۰۰۴ شده که از خطای ۵٪، کوچکتر است.  $SIG = ۰,۰۰۴ < \alpha = ۵\%$

بنابراین با ضریب اطمینان ۹۵٪ می‌توان اظهار نمود که مدل رگرسیونی مورد نظر، مدلی معنادار است به عبارتی انگیزه کارکنان به خوبی قدرت پیش بینی مشارکت کارکنان را دارد.

همچنین با توجه به نتایج حاصل از کاربست روش رگرسیون؛ ملاحظه می‌شود که سطح معناداری آزمون فرض بی اثر بودن انگیزه بر مشارکت برابر  $0,004$  و کوچکتر از خطای  $5\%$  می‌باشد به عبارتی علاوه بر تایید معناداری مدل رگرسیونی این جدول نشان می‌دهد؛ انگیزه کارکنان بر مشارکت آنها تاثیر معنادار دارد.

بحث و نتیجه گیری

بررسی یافته‌های پژوهش حاضر در مقایسه با پیشینه‌های ارائه شده به ترتیب هر سؤال به شرح زیر بحث و تفسیر می‌شود:

**فرضیه اول:** بین پاداش مالی با انگیزش کارکنان، رابطه معناداری وجود دارد.

علاوه بر تایید معناداری مدل رگرسیونی، پاداش‌های مادی اختصاص یافته به کارکنان بر انگیزه آنها جهت مشارکت تاثیر معنادار دارد. عنصر اساسی در ساختارهای پاداش همیشه پاداش نقدی است. بررسی و تجربه‌ها تاکید کرده اند که پاداش نقدی قدرت برتری دارد که کارکنان به انگیزه و عملکرد عالی وا می‌دارد. در ساختار انگیزشی نیز جنبه‌های نقدی سنگ بنای اصلی است. نتیجه این فرضیه با نتیجه تحقیق محقق چانگ و روپنارین (۲۰۱۴)، مختاری و یزدانی (۱۳۹۲)، هم راستا می‌باشد.

**فرضیه دوم:** بین پاداش‌های غیر مادی با انگیزه کارکنان، رابطه معناداری وجود دارد.

علاوه بر تایید معناداری مدل رگرسیونی پاداش‌های غیرمادی اختصاص یافته به کارکنان بر انگیزه آنها جهت مشارکت تاثیر معنادار دارد. کارکنانی که احتمالاً پاداش‌های مالی، آنان را ارضا نمی‌کند ممکن است از طریق پاداش‌های تشکر محور به انجام عملکرد بهتر تشویق شوند. نتیجه این فرضیه با نتیجه تحقیق محقق چانگ و روپنارین (۲۰۱۴)، مختاری و یزدانی (۱۳۹۲) هم راستا می‌باشد.

**فرضیه سوم:** بین انگیزه کارکنان با مشارکت کارکنان در هدف‌گذاری‌های سازمانی، رابطه معنادار وجود دارد

سطح معناداری آزمون فرض بی اثر بودن بین انگیزه کارکنان با مشارکت کارکنان در هدف‌گذاری‌های سازمانی، رابطه معنادار تایید می‌شود. با استفاده از انگیزش کارکنان و تحریک انگیزه (درونی و بیرونی) می‌توان مشارکت آنان را برای هدف‌گذاری‌های سازمانی سوق داد؛ نتیجه این فرضیه با نتیجه تحقیق محقق چانگ و روپنارین (۲۰۱۴)، حمیدی و همکاران (۱۳۸۸)، دیواندری (۱۳۹۳)، هم راستا می‌باشد.

### پیشنهادات

بر اساس نتیجه فرضیه اول، به مدیران پیشنهاد می‌گردد بیش از پیش به طرح حقوق و دستمزد پرسنل توجه لازم نمایند و دقت گردد که بر اساس احراز شایستگی‌های بالاتر این میزان مورد افزایش



رابطه سیستم پاداش با انگیزش کارکنان جهت مشارکت در هدف گذاری های سازمانی کارکنان... □ ۲۳

واقع گردد. همچنین برخوردهای سریع، دقیق و مطمئن پس از تحقق اهداف، اقدامات اصلاحی کارکنان را افزایش می‌دهد و انگیزه‌های درونی برای تحقق اهداف بعدی را تحریک می‌کند. به هدف گذاران سازمانی پیشنهاد می‌شود، سعی نمایند هدف‌ها درعین حالی که از دشواری و چالش برانگیزی قابل ملاحظه ای برخوردار باشند کارکنان توانایی دستیابی به آن را داشته باشند. هدف‌ها باید از صراحت و روشنی بالایی برخوردار باشند، حتی الامکان در قالب عبارات کمی مطرح گردند. بر اساس نتیجه فرضیه دوم، با توجه به تایید تاثیر پاداش‌های غیرمالی بر افزایش انگیزه کارکنان، مدیران بایستی به اجرای درست این نوع از پاداش‌های غیرمالی توجه ویژه مبذول گردد: تقدیر باید فوری باشد. تقدیر باید شخصا انجام شود. تقدیر باید ارزشمند باشد. تقدیر باید مشوق مستقیم رفتار مطلوب باشد.

براساس نتیجه فرضیه سوم، مکانیسم‌هایی مانند، مشارکت در هدف‌گذاری، ایجاد هدف‌های چالش برانگیز در تعیین هدف مورد استفاده قرار گیرد تا بر پذیرش و انگیزه کارکنان نسبت به هدف بیافزاید.

## منابع

- اصغری، جمشید (۱۳۸۹)، مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات صفار، اشراقی.
- خدایپناهی، محمد کریم (۱۳۸۶)، انگیزش و هیجان. تهران: انتشارات سمت.
- دعایی، حبیب اله. (۱۳۸۹)، پژوهش نامه مدیریت اجرایی، سال دهم، شماره ۱، (شماره پیاپی، ۳۸).
- رهنورد، فرج اله (۱۳۸۶). دیدمان مشارکت. تهران: انتشارات موسسه آموزش عالی آموزش و پرورش مدیریت و برنامه ریزی.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات سمت.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۸۵). مشارکت در مدیریت و مالکیت. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- رابینز، استیفن (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان، سید محمد اعرابی. تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی.
- شیرازی، علی (۱۳۷۳)، مدیریت آموزشی. مشهد: موسسه انتشارات جهاد دانشگاهی.
- علاقه بند، ع. (۱۳۸۲)، مقدمات مدیریت آموزشی. تهران: انتشارات بعثت.
- نائلی، محمدعلی (۱۳۷۳)، انگیزش در سازمان‌ها (دیدگاه‌های نظری و فرآیندهای کاربردی). تهران: وزارت فرهنگ و آموزش عالی.

- هرسی، پاول، کنت، بلانچارد (۱۳۸۷)، مدیریت رفتار سازمانی، قاسم کبیری، تهران: موسسه انتشارات جهاد دانشگاهی.

-Wales, N. (۲۰۰۹). *Employer/Employee Relations-Employee participation*. Retrieved from: [http://www.ngfl-cymru.org.uk/employee\\_participation.pdf](http://www.ngfl-cymru.org.uk/employee_participation.pdf)

-Chen, MS. (۲۰۰۳). *Workers' participation and their health and safety protection in china's Transitional industrial economy*. *International Journal of Occupational and Environm-ental Health*, ۹ (۴), ۳۶۸-۳۷۷.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (۲۰۱۲). *Motivation, personality and development within embedded social contexts: an overview of self-determination theory*. In R.M. Ryan (Ed.), *The Oxford handbook of human motivation* (pp. ۸۵-۱۰۷). New York: Oxford University Press

- Hoy, W.K & Miskel, C.G (۲۰۰۸). *Educational administration: Theory: Research and practice*, New York: McGraw

- Locke, E.A, Latham, G.P (۲۰۰۵) "goal setting theory: theory building by induction" in: k.smith & M.A.Hitt (eds), *Great minds in management: the pross of theory development*, New York oxford university press: pp. ۱۲۸-۱۵۰.

- Klein, H.j, Wesson, M.J, Hollenbeck, J.R, Wright, p.M, & Deshon, R.P. (۲۰۰۱) "The assessment of goal commitment: A measurement model met analysis", *organizational Behavior & Hunam decision processes*. vol. ۸۵, pp. ۳۲-۵۵

-Moghadasi, A. (۲۰۰۹). *Employee participation solutions in enterprise management*. *Journal of Industrial Engineers*, ۳ (۱۰), ۲۵-۳۰.

- Miller, J. (۲۰۰۳). *The suggestion system is no suggestion*. Gemba Research, Report No: WA ۹۸۲۷۵