

بررسی نیازها و عوامل انگیزشی درونی و بیرونی (مطالعه‌ی موردی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ابهر)

رنا قربانی^۱

چکیده

این مقاله، درصدد بررسی نیازها و عوامل انگیزشی درونی و بیرونی بر عملکرد کارکنان دانشگاه است. از اینرو، با استفاده از آخرین طبقه‌بندی معاصر از تئوری‌های انگیزش که توسط ریموند کنتزل و دونا تامپسون مطرح شده است تئوری‌های عمده انگیزش در دو طبقه کلی تئوری‌های برون‌زا و درون‌زا از هم تفکیک یافت. روش مورد استفاده روش پیمایشی بود که مهمترین ابزار گردآوری در این روش، پرسشنامه است که توسط کارکنان دانشگاه تکمیل گردید. شیوه نمونه‌گیری در این تحقیق به این صورت بود که ابتدا کارکنان با استفاده از روش نمونه‌گیری مطابق، به سه دسته کارکنان رده بالا، رده میانی و رده پایین از هم تفکیک گردید و سپس نمونه‌های هر طبقه استخراج و با نمونه‌گیری تصافی ساده نمونه‌های تحقیق انتخاب گردید. پس از گردآوری اطلاعات پرسشنامه، با استفاده از نرم افزار SPSS بانک اطلاعاتی از داده‌ها تشکیل شده و با استفاده از آزمونهای مناسب آماری تجزیه و تحلیل داده‌ها صورت گرفت. یافته‌ها نشان می‌دهد، همبستگی معناداری میان کلیه متغیرهای انگیزه‌های درونی و عملکرد کارکنان رده پایین، میانی و بالا وجود دارد. از سوی دیگر، یافته‌ها نشان داد انگیزه مالی و شرایط و امکانات مطلوب کاری بعنوان دو متغیر انگیزه بیرونی تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان رده پایین و رده میانی داشته اما بر عملکرد کارکنان رده بالا تأثیر معناداری ندارد. انگیزه دوره‌های آموزشی بر عملکرد کارکنان رده پایین تأثیر نداشته اما بر عملکرد کارکنان رده میانی و رده بالا تأثیر معناداری داشته است. با توجه به اهمیت شناخت نوع انگیزه‌ها در راستای افزایش عملکرد و بهره‌وری نیروی انسانی، بهبود کیفیت پرداختی حقوق و مزایا (انگیزه بیرونی) و ایجاد بستر مناسب جهت موفقیت و شایستگی برای کارکنان (انگیزه درونی) در اولویت می‌باشند

واژه‌های کلیدی:

انگیزش، انگیزه درونی، انگیزه بیرونی، عملکرد کارکنان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ابهر.

۱- عضو هیأت علمی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده‌ی علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ابهر.

مقدمه

مدیریت مستلزم پدید آوردن و نگه داری محیطی است که در آن افراد با هم و به صورت گروهی در دستیابی به هدفهای مشترک تلاش کنند. یک مدیر نمی‌تواند در این کار کامیاب شود، مگر اینکه بداند چه چیز انسان‌ها را به تلاش و کوشش وامی‌دارد. پیش فرض داشتن عامل‌های انگیزاننده در وظایف و نقش‌های سازمانی، به کارگماری افراد در انجام دادن این وظایف و نقش‌ها، و تمامی فرایندهای رهبری سازمانها بایستی بر پایه آگاهی از مفهوم انگیزش صورت گیرد.

بررسی انگیزش به زبان ساده، پی بردن به این مطلب است که چرا افراد کارها را به روش خاصی انجام می‌دهند و اصولاً چه چیز سبب فعالیت آنان می‌شود. (نائلی، ۱۳۷۳: ۱۲)

مطالعه انگیزش و رفتار، جستجویی است برای پاسخ‌هایی به پرسشهای گنج کننده درباره طبیعت انسانی، انگیزه‌ها «چرا»های رفتارند. آنها باعث بروز فعالیت‌اند و پشتیبان آنها، ضمناً جهت کلی رفتار فرد را تعیین می‌کند. (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۸: ۱۹)

انگیزش به عنوان فرایندی تلقی می‌شود که شدت، جهت گیری و تداوم تلاش افراد در نیل به هدفی را مورد محاسبه قرار می‌دهد. (رابینز، ۱۳۸۴: ۲۰۳)

به بیان دیگر، انگیزش یک حالت درونی است که موجب تولید انرژی، تعیین جهت و شدت در یک رفتار برای رسیدن به یک نیاز میشود. این مفهوم روانشناختی اغلب ریشه‌های درونی یا بیرونی دارد. بنابراین موفقیت یک سازمان در گرو عملکرد مطلوب رفتار سازمانی تک تک اعضای سازمان است و همین‌گونه عملکرد پایین و ضعیف ناشی از سوء رفتار و کم کاری کارکنان می‌باشد که برای درک تفاوت عملکرد افراد باید انگیزه‌های آنان را بررسی کنیم (www.aftab.ir/)

برای پژوهشگران روان‌شناسی انگیزش، مسائل اساسی عبارتند از اینکه چرا رفتار خاصی پدید می‌آید، چرا رفتار هدفدار است، چرا رفتار معینی برای مدت زمان طولانی ادامه می‌یابد، چرا رفتار به صورت پیوسته و متناوب اتفاق می‌افتد، یا اینکه چرا رفتارها از لحاظ درجه، شدت یا یکدیگر متناوب‌اند. (خداپناهی، ۱۳۸۶: ۱۵-۱۴)

پیشینه تحقیق

مفهوم انگیزش

واژه‌ی انگیزش (**motivation**) در اصطلاح به معنای پویایی و حرکت است. از نظر سازمانی انگیزه عبارت است از فرایندهای درونی که رفتار را تحریک کرده و آن را به سوی راه‌هایی که سازمان به عنوان یک مجموعه از آن سود می‌برد هدایت می‌کند. از دید فردی انگیزه هر گونه عاملی است که فرد را برای رسیدن به هدفی خاص از درون به فعالیت وا می‌دارد. مردم عموماً انگیزش را حالات درونی می‌دانند که باعث می‌شود فرد به انجام کارهایی بیش از کارهای دیگر تمایل نشان دهد، استیز و پورتر انگیزش را شامل سه عنصر اصلی می‌دانند که عبارتند از:

۱. نیروهای فعال کننده: رفتار که نیروهایی در افراد هستند و باعث می‌شوند هر فرد رفتار مشخصی داشته باشد.
۲. نیروهای هدایت کننده: رفتار را به سوی چیزی هدایت می‌کنند به عبارت دیگر انگیزش هدفدار است.
۳. نیروهای تداوم دهنده: انگیزش رفتار انسانی را که در جهت دستیابی به هدف فعال و هدایت شده نیرو بخشیده و به آن تداوم می‌دهد. محیط افراد عامل اصلی در شدت و ضعف و جهت دادن به این نیروهاست. پس انگیزش یعنی نیروها، سابقه‌ها یا حالت‌های درونی که باعث می‌شوند فرد داوطلبانه فعالیت‌هایی را شروع کرده و تا رسیدن به اهداف مشخصی ادامه دهد. بر اساس این تعریف انگیزش متأثر از عوامل درونی و بیرونی است. (شیرازی، ۱۳۷۳: ۱۴۱)

تعریف انگیزش

۱. جان اتکینسون: انگیزش را عبارت از نفوذ و تأثیرات مقارنی می‌داند که در راستا، شدت و پایداری کنش به عمل آیند.
۲. ویکتور وروم: نظریه پرداز دیگر، انگیزش را فرآیندی تصور می‌کند که گزینش‌هایی را که توسط انسان یا موجودات زنده دیگر صورت می‌پذیرد، تحت نفوذ قرار می‌دهد.
۳. کمپبل و پریچارد: که هر دو از نظریه پردازان بنام در انگیزش هستند عقیده دارند که انگیزش به مجموعه روابط متغیر مستقل یا غیرمستقلی که راستا، وسعت و پایداری را

- تبیین می‌نمایند مربوط است، با این شرط که تأثیرات، استعداد، مهارت و درک وظیفه مورد نظر و همچنین محدودیتهایی که بر محیط حاکم هستند ثابت نگه داشته شوند.
۴. وین ماندی و همکارانش: انگیزش را عبارت از اشتیاق و علاقه نسبت به انجام فعالیتهایی می‌دانند که برای نیل به هدفهای سیستم مورد نظر لازم است.
۵. بیریل سان و استانیر: معتقد هستند که انگیزش حالت درونی فرد است و رفتاری را در وی به وجود می‌آورد تا رسیدن به هدف مشخصی ممکن گردد.
۶. میسکل: فرآیند انگیزش به نیروهای پیچیده، سائقها، نیازها، شرایط تنش زا یا ساز و کارهای دیگری اطلاق می‌گردد که فعالیت فرد را برای تحقق هدفهای وی آغاز کرده و به آن تداوم می‌بخشد. (ناثلی، ۱۳۷۳: ۱۳-۱۲)

انواع انگیزه

الف- انگیزش اولیه در مقابل انگیزش ثانویه: انگیزشهای اولیه عمدتاً با نیازهای اولیه زیستی مرتبط هستند مثل گرسنگی و تشنگی، اما انگیزش ثانویه با نیازهایی در ارتباط هستند که چندان جنبه حیاتی و زیستی نداشته و با بقا فرد مرتبط نیستند، مثل نیاز به دوست داشته شدن.

ب- انگیزش درونی در مقابل انگیزش بیرونی: انگیزش درونی به مواردی اطلاق می‌شود که پاداش مورد انتظار فرد در قبال رفتاری معین یک منبع درونی است. یعنی فرد جهت رسیدن به تقویت‌های درونی عمل ویژه‌ای را انجام می‌دهد، هر چند این عوامل درونی با عوامل بیرونی همخوانی داشته باشند یا نداشته باشند و حتی موجب تنبیه فرد شوند. انگیزش درونی زمانی معنی پیدا می‌کند منبع تقویت کننده رفتاری یا منبع پاداش دهنده یک عامل بیرونی است. به عبارتی فرد برای رسیدن به یک حالت یا شرایط معین بیرونی رفتاری را انجام می‌دهند.

ج- انگیزش اجتماعی: آن دسته از انگیزه‌هایی را شامل می‌شوند که با محرکات اجتماعی ارتباط بیشتری می‌یابند و زمانی معنی پیدا می‌کنند که فرد و رفتارهای او را درون اجتماعی که در آن زندگی می‌کند مورد بررسی قرار دهیم. از جمله این انگیزه‌ها انگیزه پیوند جوئی، انگیزه قدرت، انگیزه مقام جویی را می‌توان نام برد.

د- انگیزه پیشرفت: انگیزه پیشرفت انگیزه‌ای درونی است در فرد برای به پایان رساندن موفقیت آمیز یک تکلیف، رسیدن به یک هدف یا دستیابی به درجه معینی از شایستگی در یک کار. افراد معمولاً از لحاظ میزان انگیزش پیشرفت، متفاوت از یکدیگر هستند. افراد دارای

انگیزه پیشرفت بالا در حوزه‌ای که انتخاب می‌کنند مثلاً تحصیل، شغل و... موفقیت فزاینده‌ای از خود نشان می‌دهند. انگیزه پیشرفت نیز با توجه به اینکه در آن تمایلات زیستی تسلط کارایی با ارزشهای آموخته در هم آمیخته‌اند، انگیزه‌ای پیچیده به شمار می‌رود.

ه- انگیزش پیچیده: انگیزه‌های پیچیده، انگیزه‌هایی هستند که از دو عامل اصلی تشکیل شده‌اند:

۱. سائقهای ذاتی و زیستی

۲. سائقهای آموخته

به عبارتی در این نوع از انگیزش تأثیر عوامل مختلفی چون زیستی، اجتماعی و محیطی دیده می‌شود، مانند میل جنسی. انگیزه پیشرفت، پیوند جوئی، خود مختاری، تسلط، پرخاشگری را نیز می‌توان در زمره انگیزه‌های پیچیده قرار داد. مفهوم انگیزه‌های پیچیده به ما می‌آموزد که نباید تبیین‌هایمان را در زمینه رفتار انسانی بیش از حد ساده بگیریم.

و- انگیزه‌های هوشیار در مقابل انگیزه‌های ناهوشیار: انگیزه‌های هوشیار عموماً در حیطه هوشیاری فرد عمل می‌کنند و فرد از آنها آگاهی دارد از ریشه رفتارهای مرتبط با آنها آگاه است. اما انگیزه‌های ناهوشیار عمدتاً خارج از حوزه اراده و آگاهی فرد عمل کرده و رفتار فرد را جهت می‌دهند. بنا به **تئوری روانکاوی**، انگیزه ناهوشیار انگیزه‌ای است که فرد خود آن را نهی کرده است و در نتیجه هوشیاری آنرا نادیده می‌گیرد. این انگیزه غریزه، سائق، آرزوی میلی است که به واسطه مکانیزم دفاعی سرکوبی به سطح ناهوشیار رانده شده است. اما این رانده شدن نیروی آنها را کاهش نداده و اغلب به صورتی بر رفتارهای فرد تأثیر می‌گذارند. فروید انگیزه‌های یک نقاش برای نقاشی و یک جراح برای جراحی را انگیزه‌های ناهوشیار می‌داند. (www.laynetworks.com/TYPES-OF-MOTIVATION.html)

نشانه‌های بی‌انگیزه بودن افراد

۱. عدم همکاری در فعالیت‌هایی که تلاش و همت بیشتری می‌طلبند.
۲. تأخیر، تعجیل یا غیبت در محل کار.
۳. ائتلاف وقت و کش دار کردن اوقات تنفس.
۴. بی‌توجهی به زمان تحویل کارها.
۵. ضعف کیفیت در انجام وظایف.

۶. شکوه و شکایت دائمی از موضوعات ساده و کم اهمیت.
۷. فرافکنی و شایعه سازی هنگام بروز مشکلات.
۸. عدم اطاعت از دستورات مافوق.
۹. آسیب رساندن به دستگاه و ابزار.
۱۰. تقاضا برای تعویض پی در پی شغل. (www.ghadeer.org/social/modir)

راهکارهای ایجاد انگیزش کاری

هر چند در زمینه تئوری انگیزش اتفاق نظر موجود نیست، در یک سطح کلی و عام می‌توان نکاتی چند را به عنوان راهنمای عمل در انگیزش انسانها و تنظیم رفتار سازمانی ارائه کرد. آنچه در پی می‌آید یک سلسله نتیجه‌گیری از این قبیل است:

۱. ایجاد انگیزه امری است فردی، دائمی، بی‌انتهای، متغیر، پویا و بسیار پیچیده است. بنابراین نمیتوان در زمینه انگیزش انسانها قوانین و دستورالعمل‌هایی با قاطعیت و اعتبار کلی وضع نمود. هیچ تئوری واحدی گویای همه جنبه‌ها و ابعاد انگیزش انسان نیست. نظریه‌ها هر یک حرفی و حقیقتی برای گفتن دارند که می‌باید آنها را شناخت و در هر مورد با توجه به ویژگیهای موقعیت از آنها بهره گرفت و مطلوب آن است که هر موقعیت بر اساس ویژگیهای فرد و محیط مثبت به انگیزش اقدام کرد.
۲. انسانها موجودات منحصر به فردی هستند. نیازهایشان دارای ماهیتی بسیار متغیر، متحول و پیچیده است، منشا انگیزش و نیازهای ارضا نشده هیچ دو انسانی نمی‌تواند کاملاً بایکدیگر منطبق باشد.
۳. شناخت انسان، نیازها و خواسته‌هایش یکی از اولین قدمهایی است که می‌باید در انگیزش برداشته شود. (نیازهای فردی، گروهی، سازمانی و خارج سازمانی بر رفتار فرد تأثیر می‌گذارد)
۴. هر فردی دارای برداشت و ادراک خاص خویش است که معلول گذشته و خصوصیات فردی او بوده و مبانی رفتار او را تشکیل می‌دهد. بنابراین او اتفاقات اطراف خویش را از دیدگاه این ادراک مشاهده می‌کند.
۵. شناخت عوامل ایجاد انگیزش و عواملی که در این زمینه دارای اثر چندان مهمی نیستند، یکی از وظایف اساسی مدیران است. صرف نظر از درجه تلاش و کوشش مدیر چنانچه تأکید روی عواملی متمرکز شود که اساساً نمی‌توانند در ایجاد انگیزه مؤثر و نافذ باشند. راه خطا پیموده شده است.

۶. پادشهای مالی هنگامی می‌تواند در انگیزش مؤثر واقع شود که:
- الف - فرد آن را مهم قلمداد کند و این در صورتی است که نیازهای قابل ارضاء به وسیله پول هنوز در یک سطح متعارف در فرد برآورده نشده باشند.
- ب - اندازه و حجم آن متناسب با نیروی به کار رفته به وسیله کارمند در انجام وظایف محوله باشد.
- ج - جنبه نسبی داشته باشد، یعنی آنچه فرد دریافت می‌کند، در مقام مقایسه با آنچه دیگران دریافت می‌دارند، منصفانه تلقی شود.
۷. در ایجاد انگیزه در دیگران نمی‌توان انتظار داشت که همه رفتار و سلوک آنان با توسل به عوامل عقلانی و منطقی قابل توضیح باشند. در کنار و همپای این عوامل متغیرهای احساسی، عاطفی و غیر عقلانی نیز در شکل دادن به رفتار انسانی نقشی را بر عهده دارند.
۸. تنبیهات و تهدیدات و ندادن پاداش (انگیزش منفی) تنها در موارد معدودی و در کوتاه مدت می‌تواند در انگیزش افراد مؤثر باشد. (www.n-kh.ir/index.php)

مدیریت انگیزش

یکی از وظایف مدیر و رهبر در یک سازمان بالابردن انگیزش افراد برای انجام شدن بهتر کارها است و یکی از خصوصیات یک رهبر خوب تأثیر گذار بودن اوست. افرادی که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید باشد عملکرد بهتری دارند و سازمانهایی که تعداد بیشتری از این افراد را در اختیار داشته باشند بازده بهتری دارند و سودآورتر هستند. دیوید مک کله لند می‌گوید ما می‌توانیم افراد را آموزش دهیم تا آنها به اشخاصی تبدیل شوند که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است و از این طریق می‌توانیم عملکرد و بازده سازمان را بهبود ببخشیم.

یکی از راههای مؤثر ایجاد انگیزه برای کارکنان، تنظیم و تعیین اهداف مشخص و قابل دسترس برای آنان است. این اهداف باید دارای قدرت انگیزشی باشند و با روشهای مشارکت جویانه به کارکنان فرصت داده شود که درگیر مسایل شوند و نقش فعال‌تری در تصمیم‌گیری‌ها داشته باشند. مدیر باید با حفظ حرمت و کرامت انسانی کارکنان و ارج نهادن به تلاش و ارتقاء توانایی آنها و شناخت نیازهای متفاوت فردی و سازمانی، رفتار کارکنان را با اهداف سازمان همسو و هماهنگ کند.

اقتصاددانان و بیشتر مدیران معتقدند که حقوق و دستمزد نقش مهمی در انگیزش و رضایت شغلی دارند در حالی که دانشمندان علوم رفتاری تأثیر آن را در انگیزش و رضایت

شغلی ناچیز می‌دانند. قسمتی از انگیزه‌ها و بهره‌وری در شغل به هماهنگی بین خصوصیات شغلی با توانایی‌ها، نیازها، علایق و ارزشهای افراد بستگی دارد. این هماهنگی سبب رضایت شغلی فرد می‌شود و نبود آن سبب نارضایتی، رضایت یا عدم رضایت از شغل با کل زندگی فرد در ارتباط است. رضایت شغلی یکی از عوامل مهم در رضایت از زندگی است و تمام رفتارها و روابط انسان به طور مستقیم و یا غیر مستقیم از چگونگی اشتغال او متأثر است. سن بالا، سطح درآمد، سطح شغل، تخصص گرایبی، سرپرستی، مشارکت در تصمیم‌گیری، وضوح شغل و نقش، بازخورد، چالش انگیزی شغل و غنی‌سازی شغل و در بعضی از عوامل با رضایت شغلی ارتباط مستقیم دارند. سطح تحصیلات، اندازه سازمان در رضایت شغلی نقشی معکوس دارند.

از مزایای رضایت شغلی کارکنان میتوان به افزایش بهره‌وری و افزایش روحیه و ایجاد علاقه واقعی به شغل و کار و جو مطلوب سازمانی و تداوم همکاری فرد با سازمان و نگرش مثبت به زندگی نام برد.

ممکن است چنین به نظر برسد که توانایی برای انگیزتن افراد استعداد ذاتی باشد که ممکن است فردی آن را دارا باشد و یا نباشد، اما این توانایی را می‌توان از طریق اصلی که ((مدیریت انگیزش)) نامیده می‌شود، مورد بررسی قرار داده و اکتساب کرد. مدیریت انگیزش بر روی سه شرط اعتماد به نفس، اطمینان و رضایت تمرکز دارد. غفلت از توسعه و گسترش این مهارت برای مدیران هزینه بالایی دارد. زمانی که کارکنانی با سطح عملکرد بالا مشکلات انگیزشی حل نشده‌ای داشته باشند، امکان دارد سطح عملکرد آنها پایین آمده و یا کار خود را به منظور اکتساب کار دیگری رها سازند.

از سویی اگر در کارکنانی که سطح عملکرد پایینی دارند، به منظور ارتقای سطح عملکردشان انگیزش ایجاد نگردد، نتایج را پایین کشانده و باعث کاهش بهره‌وری در میان دیگر اعضای تیمشان خواهند شد. بدتر اینکه آنها بندرت کار خود را رها می‌سازند، چرا که جایی برای رفتن ندارند. مسأله عمده این است که وقتی که کارکنان مشکلات انگیزشی داشته باشند، مدیران هزینه‌های سنگینی را متحمل می‌شوند.

نکته اصلی در مدیریت انگیزش این است که بدانیم کارکنان به وسیله چیزی انگیزخته می‌شوند که تحقق آن را باور دارند و این تحقق نه به وسیله وعده و وعید مدیران، بلکه به وسیله درجریان آوردن سه شرط لازم برای انگیزش یعنی اعتماد به نفس، اطمینان و رضایت به

وسیله ایجاد محیطی که در آن سه شرط تقویت می‌شوند، مدیران می‌توانند در کارکنان خود انگیزش ایجاد کنند.

بزرگترین مانعی که مدیران در بهبود انگیزش با آن مواجهند تصوّر غلط آنها از شغل‌شان به عنوان یک مدیر است. کاریک مدیر حل کردن همه مشکلات نیست چرا که حل کردن مؤثر همه مشکلات در حیطه کاری آنها غیرممکن است. آنها باید به راه‌های مشکلات دست پیدا کنند. این مساله در مورد انگیزش آسان است. زمانی که کارکنان به طور صحیح برانگیخته نمی‌شوند، آنها خود می‌دانند که چه مشکلاتی وجود دارد و راه‌حلی را که در مورد مشکلات آنها کارگر خواهد بود می‌شناسند. مدیران می‌توانند کارکنان را در جهت بیان علل اصلی مشکلات خود و پیشنهاد راه‌حل‌هایشان برای بهبود انگیزش سوق دهند.

www.administer85.blogfa.com

تئوری‌های انگیزش

۱- تئوری‌های محتوایی: تئوری‌های محتوایی در جستجوی چیزهایی هستند که رفتار فرد را برای انجام کار فعال می‌سازد. نیازها، امیال یا انتظارات در طرح تئوری‌های محتوایی مورد توجه قرار می‌گیرد. مهمترین تئوری‌های محتوایی عبارتند از:

۱-۱) نظریه سلسله مراتب نیازها: یکی از مشهورترین نظریه‌های انگیزشی، نظریه سلسله مراتب نیازها است که به وسیله "آبراهام مازلو" ارائه شد. او اساس فرض خود را بر این گذاشت که در درون هر انسانی، پنج طبقه نیز وجود دارد؛ این نیازها عبارتند از: به طبقه بندی مذکور دو نیاز دانش‌اندوزی و شناخت و درک پدیده‌ها، و نیاز به زیبایی و نظم، نیز اضافه شده که قبل از نیاز به خود شکوفایی قرار می‌گیرند.

۱. نیازهای فیزیولوژیکی را با حقوق و دستمزد کافی، ساعات و شرایط کار قابل قبول، دستمزد تشویقی، و مزایای غیر نقدی و نظایر آن می‌تواند تأثیر کند.

۲. نیاز ایمنی یا امنیت نیز می‌تواند از طریق برنامه‌هایی نظیر بیمه عمر، بیمه بهداشتی و درمانی، امنیت شغلی و بازنشستگی ارضا شود.

۳. تأمین فرصت‌های برقراری مرادده میان کارکنان، ایجاد روحیه تیمی با تشکیل گروه‌های کار غیر رسمی و تشکیل گردهمایی‌هایی با عموم زیر دستان، ارضا کننده نیازهای اجتماعی افراد است.

۴. برای ارضای نیاز احترام، اقدامات زیر پیشنهاد می‌گردد:

الف. طرح ریزی مشاغل چالشی و معارضه جویانه و ارائه بازخور مثبت در مورد عملکرد کارکنان؛

ب. قدردانی از عملکرد و همکاری کارکنان و اعطای اختیارات بیشتر به آنان؛

ج. سهیم کردن کارکنان در تعیین هدف و تصمیم‌گیری؛

د. آموزش و کمک به کارکنان جهت افزایش شایستگی آنان برای احراز مشاغل.

۵. برای ارضای نیاز به خود شکوفایی اقدامات زیر لازم است:

الف. به کارکنان باید فرصت داد که به شغل خودشان، سر و سامان بدهند؛

ب. به زیر دستان آزادی داد تا مستقلاً عقایدشان را ابراز نمایند؛

ج. تشویق به ابتکار به پیشرفت کارکنان؛

د. ایجاد کار با معنی که مستلزم پیشرفت و استفاده کامل از تواناییهای کارکنان باشد

(www.fiu.edu/~cryan/motivation/intrinsic.htm)

۲-۱) تئوری دو عاملی هرزبرگ: فردریک هرزبرگ (Frederick Herzberg) روانشناس

معروف دهه ۱۹۵۰ انگیزش را دو عامل مطرح می‌کند:

الف) عوامل بهداشتی؛ حقوق و مزایا، شرایط کاری، خط مشی شرکت، منزلت اجتماعی،

امنیت شغلی، نظارت و استقلال، زندگی اداری، زندگی شخصی

(http://en.wikipedia.org/wiki/hygiene_factors)

ب) عوامل انگیزشی؛ موقعیت، قدردانی، علاقه‌مندی به شغل، مسئولیت، پیشرفت

(http://en.wikipedia.org/wiki/job_satisfaction)

۳-۱) نظریه نیازهای سه گانه مک کلند:

الف- نیاز به کسب موفقیت؛ تمایل به برتری یا موفقیت در ارتباط با مجموعه‌ای از

استانداردها؛ کسانی که به شدت نیاز به موفقیت و کسب پیروزی را در خود احساس

می‌کنند، صرف نظر از پاداشهای حاصل از پیروزی، به نفس پیشرفت می‌اندیشند و در پی

آن هستند که کارها را بهتر و با راندمانی بالاتر انجام دهند. این افراد همواره در پی تأمین

هدفهایی بر می‌آیند که چالشی و هموارد طلب باشد و همواره از کارهای بسیار ساده و یا

بسیار سخت اجتناب می‌کنند ب- نیاز به کسب قدرت؛ تمایل به کنترل دیگران برای اثر

گذاری بر آنها؛ نیاز به کسب قدرت یعنی میل به اثرگذاری، اعمال نفوذ و کنترل بر دیگران.

کسانی که این احساس در آنها شدید باشد، از اینکه مسولیتی را بپذیرند و در جهت اعمال

نفوذ بر دیگران گام بردارند لذت می‌برند و بیش از اینکه به عملکرد میاندیشند، در پی کسب مقام و شهرت هستند.

ج- نیاز به ایجاد ارتباط با دیگران؛ تمایل به دوستی، همکاری و روابط متقابل شخصی با دیگران: میل به این است که دیگران انسان را دوست بدارند و او را بپذیرند؛ کسانی که از نظر برقراری ارتباط با دیگران انگیزه بسیار بالایی دارند. در راه ایجاد روابط صمیمی با دیگران سعی بسیار می‌نمایند. (www.laynetwork.com)

۴-۱) تئوری ERG آلدرفر: آلدرفر در سال ۱۹۷۲ نیازهای پنجگانه مازلو را در سه دسته نیاز خلاصه کرد:

الف) نیاز زیستی: مرتبط با سلامت فیزیکی است.

ب) نیاز وابستگی (تعلق): این سطح شامل نیاز روابط رضایت بخش با دیگران می‌شود.

ج) نیاز رشد: شناخت توانایی بالقوه و نیل به شایستگی افراد (همان منبع)

۵-۱) تئوری‌های X و Y مک‌گریگور: تمرکز تئوری‌های مک‌گریگور بیشتر بر روی رفتار مدیریتی است تا نیازهای کارکنان. بر اساس این تئوری، میزان درک سرپرست از کارکنان، بر روی روشی که وی برای ایجاد انگیزش استفاده می‌کند، تأثیر فراوانی دارد. وی دو تئوری در این زمینه ارائه داده است:

- در تئوری X فرض سرپرست بر این است که کارکنان با کار خود سازگاری ندارند و لذا هرکاری برای فرار از آن انجام می‌دهد. در چنین مواردی سرپرست کنترل و پایش‌های نزدیکتر و قوی‌تری را بر روی کارکنان اعمال می‌کند و به سختی تفویض اختیار می‌کند.

- در تئوری Y بر عکس تئوری X کارکنان تمایل به انجام کار و افزایش پذیرش مسئولیت دارند. در این موارد سرپرست آزادی بیشتری به کارکنان داده و تمایل بیشتری به تفویض اختیار دارد. مدیریت بر اساس درکی که از میزان علاقه کارکنان دارد آنها را به انجام کار تحریک می‌کند. (lesson-learned.persianblog.ir/)

۲- تئوری‌های فرآیندی: این تئوری‌ها به جای این که به شناسایی و فهرست کردن محرک‌های انگیزشی دست بزنند، به دنبال این هستند که انگیزش چگونه رخ می‌دهد. و متغیرهایی همچون نیاز، انتظارها، پاداشها و تقویت‌کننده‌ها مورد توجه قرار می‌گیرند علاوه بر این الگوهای فرآیندی درصددیافتن چگونگی کنش متقابل این متغیرها با متغیرهای وابسته‌ای چون خشنودی شغلی کارکنان می‌باشند.

۲-۱) **تئوری جذابیت، وسیله‌ای، انتظار وروم:** عمدتاً انتظار به عنوان کمکی برای میزان جذابیت پاداشی که فرد به خاطر آن به عملی دست می‌زند به کار می‌رود. مفهوم جذابیت: وروم واژه جذابیت را برای بیان گرایش‌های عاطفی انسان نسبت به پیامدها عنوان می‌کند. پیامد وقتی جاذبه مثبت دارد که فرد داشتن آن را به نداشتن ترجیح دهد. برای مثال می‌توان گفت کارمندی که ارتقاء را بر عدم ارتقاء ترجیح می‌دهد جاذبه مثبت دارد.

مفهوم وسیله بودن: وروم وسیله بودن را احتمال ارتباط یک پیامد (سطح عملکرد) با پیامدهای دیگر می‌داند چنین احتمالی از (مثبت یک تا صفر) و از (صفر تا منفی یک) در نوسان است. احتمال در صورتی به‌اضافه یک (+۱) است که اگر پیامد اول تحقق یابد دستیابی به پیامد دوم حتمی می‌شود. احتمال در صورتی (صفر) است که رابطه‌ای میان تحقق پیامد اول و دستیابی به پیامد دوم وجود نداشته باشد. احتمال در صورتی (-۱) است که دستیابی به پیامد دوم بدون دخالت پیامد اول حتمی بوده و اصولاً تحقق پیامد دوم با حضور پیامد اول غیرممکن می‌باشد.

مفهوم انتظار: این مفهوم عبارت است از احتمال ذهنی برای رسیدن به پیامد ویژه‌ای که در مقابل کوشش مشخص عاید می‌شود. به بیان مختصر انتظار نیرومندی باور فرد به محتمل بودن پیامد ویژه است. در شرایط مساوی ضمن توجه به جذابیت و وسیله بودن اگر فرد توفیق به دست آوردن پیامدی را باور داشته باشد برای آن بیشتر تلاش می‌کند (نائلی، ۱۳۷۳: ۶۹-۶۵)

۲-۲) **نظریه انگیزشی پرتو و لالر:** در پژوهشی که توسط این دو انجام شده است این الگوی انگیزش درباره مدیران به کار گرفته شده است.

اندازه تلاش (شدت انگیزش و نیروی کار بکار رفته) بستگی دارد به ارزش پاداش با افزودن تعداد تلاشی که شخص می‌پندارد که برای انجام کار آن لازم است و درجه‌ای از احتمال که شخص میان تلاش و رسیدن به پاداش دارد. درک و برداشت از اندازه تلاش و درجه احتمالی دریافت علمی یک پاداش به نوبه خود از کامیابی در انجام گرفتن کار تأثیر می‌پذیرد. روشن است که اگر افراد بدانند که می‌توانند کاری را به انجام برسانند و یا اگر کاری را انجام داده باشند درک و دریافت بهتری از تلاش لازم برای انجام گرفتن کار و آگاهی بیشتری از پاداشها متحمل بر کار خواهد شد. عملکرد واقعی در یک کار یا شغل (اجرای وظایف ویژه یا رسیدن به هدفها) بر پایه اندازه تلاشی که به کار می‌رود نموده می‌شود. اما توانایی فرد

(آگاهی و مهارتها) در انجام دادن کار و درک برداشت او از چند و چونی کاری که لازم است انجام گیرد (حدود آگاهی فرد درباره هدفها، کوششهای لازم و عناصر دیگر) به گونه گسترده‌ای بر شیوه عملکرد او تأثیر باقی می‌گذارد. عملکرد به جای خود به پاداشهای درونی (مانند احساس کامیابی در کار یا خود شکوفایی) و پاداش بیرونی (مانند کار و قدرت منزلت) می‌انجامد.

این پاداشها که بسته به منصفانه بودن آنها از دیدگاه فرد به رضامندی می‌انجامد. همچنانکه دیده می‌شود آنچه را که فرد بنام یک پاداش منصفانه در رابطه با تلاش خود دریافت می‌کند به گونه‌ای بایسته بر رضایتمندی حاصل از کار تأثیر باقی می‌گذارد.

به‌همین ترتیب رضایتمندی حاصل نیز بر ارزش واقعی پاداش تأثیر خواهد گذاشت. این الگو در حالیکه پیچیده‌تر از سایر نظریه‌های انگیزشی می‌نماید تصویر کاملتر از انگیزش به‌دست می‌دهد. برای یک مدیر دست‌اندرکار مدیریت این الگو نمایانگر این است که مدیران بایستی به‌دقت ساختارهای پاداش‌دهی سازمانی را از راه برنامه‌ریزی درست مدیریت بر مبنای هدف و روشن ساختن وظایف و مسئولیتها در یک چهارچوب سازمانی مورد ارزیابی قرار دهند و رشته پیوسته تلاش - عملکرد - پاداش - رضایتمندی را در کل نظام مدیریت خود تلفیق کنند. (www.laynetwork.com)

۳-۲) تئوری برابری: این نظریه توسط استیسی آدامز ارائه شده است. بر این اساس در صورتی که کارکنان احساس بی‌عدالتی در پرداخت‌ها نسبت به سایر همکاران خود را احساس کنند دچار بی‌انگیزگی می‌شوند و برعکس در صورتیکه احساس کنند با توجه به کاری که انجام داده‌اند، انصاف در مورد آنها رعایت شده است، با انگیزه بیشتری به کار می‌پردازند. برخی از نشانه‌های بی‌انگیزگی در نتیجه عدم رعایت انصاف بین کارکنان عبارتست از خوب کار نکردن، درخواست افزایش حقوق، استعفا، مقایسه خود با دیگر همکاران و توجیه موقتی بودن بی‌عدالتی می‌باشد. برای پیاده سازی موفق این تئوری باید درک کارکنان نسبت به مسائل روشن گردد. ابتدا باید موارد بی‌عدالتی در سازمان شناخته شده و معیارهای ارزیابی عملکرد و پرداخت پاداش برای کارکنان روشن گردد. (همان منبع)

۴-۲) نظریه اسناد: طبق این نظریه رفتار انسان‌ها یا برخواسته از ویژگی‌های شخصیتی افراد است یا به وضعیتی که در آن قرار داشته‌اند بستگی دارد. بنابراین نظریه اسناد مسئولیت و فرآیندهای شناختی که انسانها بر مبنای آن دلایل رفتار خود و دیگران را تعبیر و تفسیر می‌کنند، مورد تحلیل قرار می‌دهد. نظریه اسناد بر آن است که تبیین کند چگونه آدمی

تلاش می‌کند تا پدیدار شدن رفتارهای مشهود فردی را بر اساس عوامل درونی یا بیرونی برای خود و دیگران بازشناسد. (maghale.persiablog.com/-232396.htm)

۳- تئوری تقویت: تئوری تقویت به روانشناس معروف اسکینر و همکارانش نسبت داده می‌شود. در این تئوری انگیزش درونی نفی شده و رفتار را متأثر از رفتار گذشته و محیط بر اقدامات آینده تحلیل می‌نمایند. در این تئوری با تفکیک رفتارهای ارادی از غیر ارادی تلاش بر تقویت رفتار ارادی مفید می‌شود و بدین گونه به اصلاح رفتار پرداخته می‌شود. اسکینر برای تقویت و اصلاح رفتار از چهار روش نام می‌برد. در تقویت مثبت در صورتیکه فرد رفتار مثبت مورد نظر را از خود بروز دهد پاداش برای وی در نظر گرفته می‌شود. در این استراتژی پاداش فقط در صورت بروز رفتار مورد نظر ارائه خواهد شد و این پاداش نیز بلافاصله پس از بروز این رفتار باید پرداخت گردد. در تقویت منفی در صورتیکه رفتار مثبت مورد نظر مشاهده شود، از تحمیل نتایج منفی به فرد جلوگیری به عمل می‌آید. این روش را گاهی روش اجتناب نیز می‌گویند زیرا فرد با انجام کار مورد نظر، از برخورد با نتایج منفی اجتناب می‌کند. برخلاف دو استراتژی فوق که برای بروز رفتار مناسب استفاده می‌شوند، تنبیه برای جلوگیری از بروز رفتارهای نامناسب استفاده می‌شود. محو کردن نیز در حالتی اتفاق می‌افتد که فرد رفتار مناسبی از خود بروز دهد در این صورت از نتایج استراتژی‌های تقویتی رهایی پیدا می‌کند.

(www.enotes.com/management-encyclopedia/reinforcement-theory)

طبقه‌بندی معاصر از تئوری‌های انگیزش

ریموند کتزل و دونا تامپسون در مقاله اخیرشان، تئوری‌های عمده انگیزش را در دو طبقه کلی تئوری‌های برون‌زا و تئوری‌های درون‌زا قرار داده‌اند.

۱) تئوری‌های برون‌زا: تئوری‌های برون‌زا در انگیزش برای کار، آن تعداد از متغیرهای مستقل مؤثر در انگیزش را مدنظر قرار می‌دهد که تحت کنترل عوامل بیرونی هستند. این متغیرها (مشوقهای سازمانی و پاداشها و عوامل اجتماعی چون رفتار رهبر و گروه) جهت دگرگون ساختن انگیزش کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرند. در زیر به طور مختصر به شرح هر یک از این تئوری‌ها می‌پردازیم:

۱-۱) تئوری انگیزه یا نیاز: انسان به‌طور فطری یا اکتسابی تمایل دارد که به سوی محرک‌های خاصی کشیده شده و یا از آنها دوری گزیند. چنین گرایش‌هایی که انگیزه یا نیاز نامیده می‌شوند رفتار را تحت تأثیر قرار داده و تعیین‌کننده‌های عمده عملکرد به‌شمار می‌آیند.

۱-۲) تئوری مشوق: در فرهنگ کار، مشوق به‌عنوان یک محرک خارجی، عبارت از عطیه (پاداشها، تقویت‌کننده) سازمانی در قبال اندسته از رفتارهای کارکنان است که مورد انتظار سازمان می‌باشد. پاسخهای کارکنان نسبت به مشوقها یکسان نیست و ساختار روانی-فیزیولوژیکی آنان در رفتارشان مؤثر می‌باشد.

۱-۳) تئوری هدف: این تئوری به این فرض استوار است که اگر هدفهای دشوار، اختصاصی و پرجاذبه مشخص شوند، کارکنان عملکرد بهتری خواهند داشت. برای اینکه کار در سطح عالی انجام پذیرد پاداشهایی عینی مانند پول یا مشارکت در هدفگذاری فرد را در جهت رسیدن به هدف هر چه بیشتر متعهد می‌سازد.

۱-۴) تئوری تقویت: برپایه این تئوری اگر کارکنان با پیامدهای مثبتی از عملکرد روبرو شوند بهتر برانگیخته خواهند شد. در ضمن در قبال رفتار غیر مؤثر آنها نیز نباید به تقویت مثبت و یا تنبیه متوسل گردید. عمدتاً برنامه‌های زمان‌بندی‌شده تقویت و تأثیرات مشخصی در رفتار به‌وجود می‌آورد و در این تئوری آنچه مهم است همین برنامه‌های زمان‌بندی‌شده است نه ویژگی‌هایی که در تقویت‌کننده‌ها به چشم می‌خورد.

۱-۵) تئوری منابع انسانی و مادی: محدودیتها و قیدوبندهایی که در مقابل تواناییها و فرصتهای کارکنان در رسیدن به هدفهایشان خودنمایی می‌کنند، خصلت غیرانگیزشی دارند. چنین موانعی در نهایت موجب می‌شود که کارکنان احساس خوبی نسبت به سازمان نداشته باشند و مشکلی از مشکلات سازمان را حل نکنند. چنانچه شرایط سازمان رسیدن به هدفها را تسهیل نماید در کارکنان انگیزش مثبت مشاهده می‌شود. عوامل اشاره‌شده می‌توانند شخصی و فردی مانند سطح مهارت کارکنان و یا مادی و فیزیکی مانند تجهیزات باشد.

۱-۶) تئوری گروه هنجار: بنا بر این تئوری، در صورتی انسان برای عملکرد بهتر برانگیخته می‌شود که همگروه‌های وی آن را تأیید و تسهیل نمایند. در اکثر موارد پویایی گروه‌های رسمی به یکپارچگی گروهی، پیدایش هنجارهای گروهی و هم‌نوایی اعضای گروه نسبت به آن هنجارها منتهی می‌گردد. هر گروه کار هنجارهای شکل‌گرفته را معتبر می‌شمارد و در مقابل رعایت آنها به اعضا پاداش اجتماعی داده و نسبت به تخلف از آنها مجازاتی تعیین

می‌کند. کار کردن فرد در کنار سایر اعضا گروه خود بویژه اگر کار او را مورد ارزیابی قرار دهند برانگیزاننده است. همچنین انسان مستعد جذب نگرشها و الگوهای رفتاری هم‌گروههای خود می‌باشد.

۷-۱) **تئوری سیستم اجتماعی فنی:** از مفروضات تئوری سیستم اجتماعی فنی برمی‌آید که وقتی که نظام کار طوری طراحی شود که شرایط هماهنگ شده‌ای برای کارکردهای شخصی، اجتماعی و تکنولوژی فراهم آید، فرد جهت عملکرد بهتر برانگیخته می‌شود. در ضمن، کار باید چالشی، معنی‌دار و متنوع باشد و کارکنان از مهارت و آزادی عمل سود برده و منابع لازم را دارا باشند.

(www.oncourseworkshop.com/Motivation003.htm)

۲) **تئوری‌های درون‌زا:** این تئوری‌ها با متغیرهای فرآیندی یا میانجی (انتظارات، نگرشها و مانند آنها) سروکار دارند. تحول این متغیرها تابع و در پاسخ تغییراتی است که در متغیرهای برون‌زا ظاهر می‌گردد. در اینجا نیز به‌طور اختصار تئوری‌های درون‌زا را معرفی می‌کنیم:

۱-۲) **تئوری برانگیختگی:** مجموعه تئوری‌های برانگیختگی تئوری‌هایی هستند که فرآیندهای درونی موجود زنده را مرکز توجه قرار می‌دهند. این فرایندها به‌عنوان میانجی میان تأثیرات شرایط کار و عملکرد عمل می‌کنند. حالت‌های فیزیولوژیکی و عاطفی از جمله میانجی‌هایی هستند که ذهن نظریه‌پردازان تئوری‌های برانگیختگی را به خود مشغول داشته‌اند.

۲-۲) **تئوری انتظار - جذابیت:** فرض اساسی این تئوری این است که در مقابل کوشش موجود زنده انتظار دسترسی به عملکرد خوب و از ماحصل آن رسیدن به پیامدهای باارزش در وی به وجود می‌آید.

۳-۲) **تئوری برابری:** تئوری برابری بر این فرض است که مردم به دلیل نیازی که به رفتار و سلوک منصفانه دارند، برانگیخته می‌شوند و عدالت موازنه‌ای میان درون‌زادهای کارکنان (مثلاً توانایی، سابقه کار، تحصیلات) و پیامدهای حاصل از هر موفقیت (پول، ارتقاء شغلی) به وجود می‌آید. برابری هنگامی تأمین می‌گردد که نسبت برونداد/ درونداد فرد در مقایسه با یک منبع مورد مقایسه (بنا به فرض، همکار با سطح متخصص) وضعیت موازنه به خود بگیرد.

۴-۲) **تئوری نگرش:** فرض تئوری نگرش این است که افرادی که نگرشهای مساعد نسبت به شغل و یا سازمانها دارند برانگیخته می‌شوند که در آن شغل، کار یا سازمان خدمت کنند.

همچنین از اصل همسان‌شناختی برمی‌آید که کنش مردم همواره در راستای نگرش آنها است. خشنودی شغلی و پایبندی شغلی دو نگرش عمده در رابطه با کار هستند.

۵-۲) تئوری مقصد یا هدف: عملکرد هر فرد در رابطه با هدفهایی که وی خود را ملزم به انجام آنها می‌داند مشخص می‌گردد. قصد عبارت از تجسم‌شناختی هدفهایی است که فرد خود را موظف به انجام آنها می‌داند. افرادی که خود را برای رسیدن به هدفهای مشخص و دشوار متعهد می‌دانند و در مقایسه با کسانی که هدفهای آسان و مبهم دارند، عملکرد بهتری نشان می‌دهند.

۶-۲) تئوری اسناد یا خود کارآمدی: اگر چه مفاهیم اسناد و خود کارآمدی دو دیدگاه نظری متفاوت هستند ولی می‌توان آن دو را در مسائل انگیزشی تلفیق نمود. تئوری اسناد به دنبال تبیین توجیه‌هایی است که مردم نسبت به رویدادها با رفتار خود در محیط کار دارند و اگر فکر کنند که مسبب‌های عملکردشان باثبات بوده و از تمایلات درونی آنها منشاء می‌گیرد، این تفکر در باورهای خود کارآمدی برای عملکرد موفقیت‌آمیز تأثیر مطلوب خواهد گذارد. تصور خود کارآمدی و عزت نفس بالاتر، استانداردها و هدفهای عملکردی بهتر، انتظارات برای عملکرد بیشتر و اشتیاق وافر برای کارها و وظایف، چالشی را در پی خواهد داشت.

(en.wikipedia.org/wiki/Motivation)

انگیزش درونی و بیرونی

منبع و کانون تقویت‌کننده و تحریک‌کننده این انگیزه‌ها تفاوت اساسی آنها را با یکدیگر سبب می‌شود. به طوری که در تعریف انگیزه‌های درونی گفته می‌شود که منبعی از درون به صورت یک ویژگی فرد را به انجام فعالیت و رسیدن به هدفی ترغیب می‌کند. منبع و کانون انرژی بخش در کلیه مباحث مربوط به روان‌شناسی انگیزش و انواع انگیزه مطرح است. زمانیکه این منبع یک عامل درونی است مثل تمایل به پیشرفت، رسیدن به قدرت، دوست داشته شدن و غیره صحبت از انگیزه‌های درونی است، ولی زمانی که یک عامل بیرونی مطرح است که به عنوان محرک فرد را وادار به فعالیتی خاص می‌کنند، صحبت از انگیزه‌های بیرونی است. (www.123helpme.com/view.asp?id=48327)

الف- انگیزش درونی: یکی از مهمترین و باارزش‌ترین منابع انگیزشی است که براساس آن انسان تلاش می‌کند تا به استعدادها و شایستگی‌های بالقوه خود دست یابد. برخی از عواملی که موجب تقویت انگیزه‌های درونی می‌شوند عبارتند از:

- نیاز به موفقیت و شایستگی
- نیاز به همبستگی به گروه
- نیاز به مشارکت در کار گروهی
- نیاز به احترام در محیط‌های اجتماعی
- احساس مسئولیت کردن در گروه
- نیاز به فضای مطلوب روانی در گروه

(www.hhpublishing.com/_onlinecourses/study_strategies/BSL/motivation/H5.html)

ب- انگیزش بیرونی: به آن دسته از انگیزه‌هایی گفته می‌شود که منبع و کانون اثر بخش آنها در محیط فرد قرار دارد و به عنوان یک عامل بیرونی فرد را ترغیب به انجام فعالیتی خاص می‌کند. به عبارت دیگر انگیزش بیرونی حالتی است که در نتیجه محرک‌های بیرونی در فرد شکل می‌گیرد و موجب تقویت رفتار می‌گردد. برخی از این محرک‌ها عبارتند از:

- محرک‌های مالی
- قدرت و شهرت
- نشان‌ها یا مدالها
- تقویت‌های کلاسی
- شرایط و امکانات بهتر برای کار

رشد و تقویت این انگیزه‌ها چنانچه حساب شده و به موقع نباشد می‌تواند موجب تضعیف انگیزش‌های درونی گردد.

پاداشهایی که فرد در قبال انجام فعالیتهای مبتنی بر این انگیزه‌ها دریافت می‌دارد، پاداشهای بیرونی هستند. این پاداشها اغلب پاداشهایی غیبی، ملموس و همگانی هستند. فرد با پیش بینی و آگاهی از احتمال دریافت این پاداشها رفتارهای خود را سازمان می‌بخشد و بسته به شدت تمایلی که این پاداشها در وی ایجاد می‌کند فعالیت خود را تا رسیدن به آن تداوم می‌بخشد. این پاداشها هر چند ممکن است جنبه‌های فردی بر اساس نیازهای فردی داشته باشند، اما اغلب مبتنی بر نیازهای همگانی هستند. مثل افزایش حقوق

www.hhpublishing.com/_onlinecourses/study_strategies/BSL/motivation/H4.html

مواد و روش‌ها

روش مورد استفاده در این پژوهش، از نوع توصیفی پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش را ۲۴۰ نفر کارکنان (رسمی، پیمانی، قراردادی) و نیز استادان عضو هیأت علمی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد ابهر که کار اجرایی دارند تشکیل داده است. برای پاسخگویی بهتر به تأثیر انگیزه‌های درونی و بیرونی بر عملکرد کارکنان دانشگاه، آنها را در سه طبقه جداگانه در نظر گرفته و از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده گردید. لذا نخست کارکنان با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای، به سه دسته کارکنان رده بالا، رده میانی و رده پایین از هم تفکیک گردیدند - لازم به ذکر است که منظور از کارکنان رده بالا، روسا، معاونین و اعضای هیئت علمی مشغول به کار در دانشگاه می‌باشد؛ کارکنان رده میانی، کارشناسان و کارمندان و مدیران واحدهای مشغول به کار در دانشگاه را شامل می‌گردد که سطح آنها از نیروی خدماتی بالاتر است و نیازمند تحصیلات بالاتری است و کارکنان رده پایین سازمان؛ که شامل نیروهای خدماتی مشغول به کار در دانشگاه را در بر می‌گیرد- سپس نمونه‌های هر طبقه استخراج و با نمونه‌گیری تصادفی ساده نمونه‌های تحقیق انتخاب گردید. بدین ترتیب با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی ۱۴۷ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شد. ۱۵۰ عدد پرسشنامه ارسال و ۱۰۵ پرسشنامه برگشت داده شد.

تعیین حجم نمونه با فرمول کوکران

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p(1-p)}{N \cdot d^2 + t^2 \cdot p(1-p)}$$

$$n = \frac{240 \times 1.96^2 \times 0.5(1-0.5)}{240 \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5(1-0.5)} = 147$$

گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه صورت گرفته است. این پرسشنامه بر اساس یک مدل تئوریک با سه متغیر (انگیزه درونی، انگیزه بیرونی و عملکرد)، هر متغیر شامل یکسری شاخص‌های اصلی و هر شاخص شامل یک یا چند گویه بود. برای پاسخها از مقیاس لیکرت پنج گزینه‌ای بهره گرفته شده و نظرات سه رده سازمانی بالا (شامل معاونان و مدیران)، میانی (شامل کارکنان آموزش و مسئولین رشته‌ها و...) و رده پایین (شامل خدمه، راننده و...) کارکنان دانشگاه آزاد واحد ابهر جمع آوری گردید.

برای این طرح پژوهشی چون پرسشنامه استاندارد وجود نداشت لذا با طراحی پرسشنامه و به دست آوردن آلفای کرونباخ، برای ۱۳ نمونه اولیه (آلفای ۰/۸۵۹۷) روایی ابزار سنجش معلوم گردید. و برای توصیف داده‌ها از آمار توصیفی مانند جدول فراوانی و نمودار استفاده شده است و برای تحلیل داده‌ها از آزمون پیرسون استفاده شده است.

نتایج

از تعداد ۱۰۵ فردی که پرسشنامه‌ها را پاسخ دادند، ۷۰ نفر مرد و ۳۵ نفر زن بودند که از میان آنها ۸۷ نفر متأهل و ۱۸ نفر مجرد می‌باشند. ۸ نفر از اعضای نمونه آماری دارای تحصیلات زیر دیپلم، ۱۶ نفر دیپلم، ۱۰ نفر فوق دیپلم، ۴۷ نفر لیسانس، ۲۲ نفر فوق لیسانس، و ۲ نفر دکترا بودند. ۸۸ نفر کارمند و ۱۷ نفر نیز اعضای هیات علمی می‌باشند. بیشترین فراوانی سابقه کار ۱۰-۶ سال با ۳۵/۲ درصد و کمترین فراوانی مربوط به سابقه کار بیشتر از ۲۰ سال با ۱ درصد بود. ۱۹ نفر (۱/۱۸ درصد) در رده سازه‌ای بالا، ۳۱ نفر (۵/۲۹ درصد) در رده سازه‌ای متوسط و ۵۵ نفر (۴/۵۲ درصد) در رده پایین سازه‌ای قرار دارند. برای آزمون فرضیه‌های این تحقیق، از سطح فاصله‌ای دو متغیر استفاده شده است. زیرا سطح فاصله‌ای دقیق‌ترین سطح مقیاس به شمار می‌آید. از سوی دیگر، قابلیت استفاده از آزمون همبستگی پیرسون که از دقیق‌ترین انواع همبستگی است، را دارا می‌باشد.

تأثیر انگیزه‌های درونی بر عملکرد کارکنان

جهت سنجش انگیزه‌های درونی بر عملکرد کارکنان، از چهار انگیزه نیاز به موفقیت و شایستگی، نیاز به مشارکت در کار گروهی، نیاز به احترام در محیط‌های اجتماعی و میزان احساس مسئولیت کردن در گروه استفاده شده است.

آزمون فرضیه (۱): رابطه معنی داری میان موفقیت و شایستگی با عملکرد کارکنان دانشگاه وجود دارد.

جدول شماره (۱)، نتایج آزمون پیرسون برای فرضیات تأثیر نیاز به موفقیت و شایستگی بر عملکرد

کارکنان

تفسیر آزمون	مقدار معنی‌داری	مقدار همبستگی پیرسون	همبستگی بین متغیرها
همبستگی معنادار مثبت و بالا	۰/۰۱	۰/۷۵	نیاز به موفقیت و شایستگی - عملکرد کارکنان رده پایین
همبستگی معنادار مثبت و ضعیف	۰/۰۴	۰/۲۶	نیاز به موفقیت و شایستگی - عملکرد کارکنان رده متوسط
همبستگی معنادار مثبت و متوسط	۰/۰۳	۰/۴۳	نیاز به موفقیت و شایستگی - عملکرد کارکنان رده بالا

نتایج آزمون فرضیه فوق نشان می‌دهد که نیاز به موفقیت و شایستگی بعنوان یک عامل انگیزه درونی بر عملکرد کارکنان دانشگاه چه کارکنان رده پایین، میانی و بالای دانشگاه تأثیر دارد. که

البته این تاثیر، تأثیر مثبت است یعنی با بالا بودن خصیصه نیاز به موفقیت و شایستگی در میان کارکنان عملکرد آنها فزونی یافته و از کیفیت بهتری برخوردار خواهد بود.

آزمون فرضیه (۲): رابطه معنی داری میان مشارکت در کار گروهی با عملکرد کارکنان دانشگاه وجود دارد.

جدول شماره (۲)، نتایج آزمون پیرسون برای فرضیات تأثیر نیاز به مشارکت در کار گروهی بر

عملکرد کارکنان

تفسیر آزمون	مقدار معنی داری	مقدار همبستگی پیرسون	همبستگی بین متغیرها
همبستگی معنادار مثبت و بالا	۰/۰۱	۰/۷۸	نیاز به مشارکت در کار گروهی - عملکرد کارکنان رده پایین
همبستگی معنادار مثبت و متوسط	۰/۰۱	۰/۳۸	نیاز به مشارکت در کار گروهی - عملکرد کارکنان رده متوسط
همبستگی معنادار مثبت و متوسط	۰/۰۱	۰/۴۷	نیاز به مشارکت در کار گروهی - عملکرد کارکنان رده بالا

نتایج آزمون فرضیه فوق نشان می‌دهد که نیاز به مشارکت در کار گروهی بعنوان یک عامل انگیزه درونی بر عملکرد کارکنان دانشگاه چه کارکنان رده پایین، میانی و بالای دانشگاه تأثیر دارد. که البته این تأثیر، تأثیر مثبت است یعنی با بالا بودن خصیصه نیاز به مشارکت در کار گروهی در میان کارکنان عملکرد آنها فزونی و از کیفیت بهتری برخوردار خواهد بود.

آزمون فرضیه (۳): رابطه معنی داری میان احترام در محیط‌های اجتماعی با عملکرد کارکنان دانشگاه وجود دارد.

جدول شماره (۳)، نتایج آزمون پیرسون برای فرضیات تأثیر نیاز به احترام در محیط‌های اجتماعی بر

عملکرد کارکنان

تفسیر آزمون	مقدار معنی داری	مقدار همبستگی پیرسون	همبستگی بین متغیرها
همبستگی معنادار مثبت و متوسط	۰/۰۲	۰/۴۹	نیاز به احترام در محیط‌های اجتماعی - عملکرد کارکنان رده پایین
همبستگی معنادار مثبت و متوسط	۰/۰۱	۰/۴۸	نیاز به احترام در محیط‌های اجتماعی - عملکرد کارکنان رده متوسط
همبستگی معنادار مثبت و بالا	۰/۰۱	۰/۶۰	نیاز به احترام در محیط‌های اجتماعی - عملکرد کارکنان رده بالا

نتایج آزمون فرضیه فوق نشان می‌دهد که نیاز به احترام در محیط‌های اجتماعی بعنوان یک عامل انگیزه درونی بر عملکرد کارکنان دانشگاه چه کارکنان رده پایین، میانی و بالای دانشگاه تأثیر دارد. البته این تأثیر، تأثیر مثبت است یعنی با بالا بودن خصیصه نیاز به احترام در محیط‌های اجتماعی در میان کارکنان عملکرد آنها فزونی و از کیفیت بهتری برخوردار خواهد بود.

آزمون فرضیه (۴): رابطه معنی داری میان احساس مسئولیت کردن در گروه با عملکرد کارکنان دانشگاه وجود دارد.

جدول شماره (۴)، نتایج آزمون پیرسون برای فرضیات تأثیر میزان احساس مسئولیت کردن در گروه بر عملکرد کارکنان

تفسیر آزمون	مقدار معنی داری	مقدار همبستگی پیرسون	همبستگی بین متغیرها
همبستگی معنادار مثبت و بالا	۰/۰۱	۰/۶۱	میزان احساس مسئولیت در گروه - عملکرد کارکنان رده پایین
همبستگی معنادار مثبت و بالا	۰/۰۱	۰/۶۴	میزان احساس مسئولیت در گروه - عملکرد کارکنان رده متوسط
همبستگی معنادار مثبت و بالا	۰/۰۱	۰/۶۹	میزان احساس مسئولیت در گروه - عملکرد کارکنان رده بالا

نتایج آزمون فرضیه فوق نشان می‌دهد که نیاز به احترام در محیط‌های اجتماعی بر عملکرد کارکنان دانشگاه چه کارکنان رده پایین، میانی و بالای دانشگاه تأثیر دارد. البته این تأثیر، تأثیر مثبت است یعنی با بالا بودن خصیصه نیاز به احترام در محیط‌های اجتماعی در میان کارکنان عملکرد آنها فزونی یافته و از کیفیت بهتری برخوردار خواهد بود.

تأثیر انگیزه‌های بیرونی بر عملکرد کارکنان

جهت سنجش انگیزه‌های درونی بر عملکرد کارکنان، از سه انگیزه محرک مالی، دوره‌های آموزشی و شرایط و امکانات مطلوب کاری مدد گرفته شده است.

آزمون فرضیه (۵): رابطه معنی داری میان محرک مالی با عملکرد کارکنان دانشگاه وجود دارد.

جدول شماره (۵)، نتایج آزمون پیرسون برای فرضیات تأثیر انگیزه محرک مالی بر عملکرد کارکنان

تفسیر آزمون	مقدار معنی داری	مقدار همبستگی پیرسون	همبستگی بین متغیرها
همبستگی معنادار مثبت و متوسط	۰/۰۳	۰/۴۶	انگیزه پول و جایزه - عملکرد کارکنان رده پایین
همبستگی معنادار مثبت و متوسط	۰/۰۱	۰/۴۲	انگیزه پول و جایزه - عملکرد کارکنان رده متوسط
عدم همبستگی معنادار	۰/۱۷	۰/۲۷	انگیزه پول و جایزه - عملکرد کارکنان رده بالا

نتایج آزمون فرضیه فوق نشان می‌دهد که انگیزه محرک مادی بعنوان یک انگیزه بیرونی بر عملکرد کارکنان پایین و میانی دانشگاه یعنی بدنه غیرهیئت علمی دانشگاه تأثیر دارد. البته این تاثیر، تأثیر مثبت است یعنی با بالا بودن خصیصه انگیزه محرک مالی در میان این دسته از کارکنان عملکرد آنها فزونی یافته و از کیفیت بهتری برخوردار خواهد بود. از دلایل عدم همبستگی میان انگیزه محرک مادی و عملکرد کارکنان هیئت علمی متفاوت بودن وضعیت دریافتی حقوق و پاداش اعضای هیئت علمی بعنوان رده بالا کارکنان دانشگاه نسبت به کارکنان غیرهیئت علمی است.

آزمون فرضیه (۶): رابطه معنی داری میان دوره‌های آموزشی با عملکرد کارکنان دانشگاه وجود دارد.

جدول شماره (۶)، نتایج آزمون پیرسون برای فرضیات تأثیر انگیزه دوره‌های آموزشی بر عملکرد

کارکنان

تفسیر آزمون	مقدار معنی داری	مقدار همبستگی پیرسون	همبستگی بین متغیرها
عدم همبستگی معنادار	۰/۱۳	۰/۳۳	انگیزه دوره‌های آموزشی - عملکرد کارکنان رده پایین
همبستگی معنادار مثبت و بالا	۰/۰۱	۰/۶۶	انگیزه دوره‌های آموزشی - عملکرد کارکنان رده متوسط
همبستگی معنادار مثبت و بالا	۰/۰۱	۰/۷۷	انگیزه دوره‌های آموزشی - عملکرد کارکنان رده بالا

نتایج آزمون فرضیه فوق نشان می‌دهد که انگیزه دوره‌های آموزشی بعنوان یک انگیزه بیرونی بر عملکرد کارکنان بالا و میانی دانشگاه یعنی بدنه تخصصی دانشگاه تأثیر دارد. البته این تأثیر، تأثیر مثبت است. یعنی با بالا بودن خصیصه انگیزه آموزشی در میان این دسته از کارکنان عملکرد آنها فزونی یافته و از کیفیت بهتری برخوردار خواهد بود. از دلایل عدم همبستگی میان انگیزه آموزشی و عملکرد کارکنان رده پایین مصداق نداشتن انگیزه‌های آموزشی یا به عبارتی، نیاز به آموزش در کارشان است چراکه کارشان تخصصی محسوب نمی‌گردد.

آزمون فرضیه (۷): رابطه معنی داری میان شرایط و امکانات بهتر برای کار با عملکرد کارکنان دانشگاه وجود دارد.

جدول شماره (۷)، نتایج آزمون پیرسون برای فرضیات تأثیر شرایط و امکانات مطلوب کاری بر عملکرد کارکنان

تفسیر آزمون	مقدار معنی داری	مقدار همبستگی پیرسون	همبستگی بین متغیرهای
همبستگی معنادار مثبت و بالا	۰/۰۱	۰/۵۹	شرایط و امکانات مطلوب کاری - عملکرد کارکنان رده پایین
همبستگی معنادار مثبت و متوسط	۰/۰۱	۰/۳۲	شرایط و امکانات مطلوب کاری - عملکرد کارکنان رده متوسط
عدم همبستگی معنادار	۰/۸۶	۰/۰۳	شرایط و امکانات مطلوب کاری - عملکرد کارکنان رده بالا

نتایج آزمون فرضیه فوق نشان می‌دهد که شرایط و امکانات مطلوب کاری بعنوان یک انگیزه بیرونی بر عملکرد کارکنان پایین و میانی دانشگاه یعنی بدنه غیرهیئت علمی دانشگاه تأثیر دارد. البته این تأثیر، تأثیر مثبت است یعنی با بالا بودن خصیصه شرایط و امکانات مطلوب کاری در میان این دسته از کارکنان عملکرد آنها فزونی یافته و از کیفیت بهتری برخوردار خواهد بود. از دلایل عدم همبستگی میان شرایط و امکانات مطلوب کاری و عملکرد کارکنان هیئت علمی متفاوت بودن وضعیت و شرایط کاری اعضای هیئت علمی بعنوان رده بالا کارکنان دانشگاه نسبت به کارکنان غیرهیئت علمی است که تا اندازه‌ای از وضعیت مطلوبتری برخوردارند.

نتیجه‌گیری کلی ناشی از یافته‌های تحقیق

- اهم نتیجه‌گیری‌هایی که در این تحقیق با توجه به یافته‌ها می‌توان ارائه نمود عبارتند از:
- ۱- در این تحقیق مشخص شد که تأثیر معناداری میان حقوق و جایزه کارکنان رده پایین و میانی و عملکرد آنان وجود دارد. در این راستا، پیشنهاد می‌شود مدیریت دانشگاه یکی از عوامل بالا بردن عملکرد و بهره‌وری نیروی انسانی خود را در اهتمام جدی بر کیفیت پرداختی حقوق و مزایا بویژه برای رده‌های پایین و میانی سازمان مطمح نظر قرار دهد.
 - ۲- یکی دیگر از نتایج تحقیق نشان داد که کارکنان پیمانی، شرکتی و قراردادی که نسبت به کارکنان رسمی و هیئت علمی که از فقدان ثبات شغلی برخوردار بودند، تأثیر انگیزه‌های درونی و بیرونی بر عملکرد آنها کمتر نقش دارد که این یافته نشان می‌دهد که مهمترین انگیزه برای این افراد وجود ثبات شغلی در وهله اول برای آنها است که جا دارد سازمان متبوع اقدام جدی در این زمینه مبذول دارد.
 - ۳- از یافته‌های دیگر این بود که در اولویت بندی میان متغیرهای انگیزه‌های بیرونی، انگیزه پول و جایزه رتبه اول را به خود اختصاص داده است این امر نشان می‌دهد که کارکنان بیش از انگیزه آموزشی و شرایط کار، شرایط مالی را ارجح‌تر می‌دانند که این نکته باید مورد توجه برنامه ریزان و استراتژیست‌های دانشگاه در هنگام تدوین برنامه ریزی استراتژی و تخصیص بودجه قرار گیرد.
 - ۴- در یافته دیگر بدست آمد که در میان متغیرهای انگیزه درونی، متغیر نیاز به موفقیت و شایستگی رتبه اول را به خود اختصاص داده است این نتیجه این امر را بازگو می‌نماید که در میان افراد سازمان میل به پیشرفت وجود دارد و جمع این امیال است که موفقیت سازمان را نیز به همراه دارد. بنابراین، مدیران سازمان نیز وظیفه دارند به عنوان نقش راهبری سازمان از این فرصت استفاده نموده و بسترهای موجود را فراهم نمایند.
 - ۵- از یافته‌های دیگر تحقیق بدست آمد که شرایط و امکانات کاری بر عملکرد کارکنان تأثیر معناداری دارد. بنابراین، هرگاه انگیزه‌های درونی در میان افراد سازمان وجود داشته باشد ولی شرایط و امکانات کاری مهیا نباشد این نقصان به مدیریت سازمان بر می‌گردد چرا که شرایط به ساختار گره خورده است و نه افراد. شرایط مطلوب می‌تواند به اشکال مختلف در سازمان تعریف گردد اما نقطه مشترک تمامی این تعاریف باید موفقیت سازمان را در برداشته باشد.
 - ۶- از نتایج دیگر تحقیق بدست آمد که انگیزه آموزشی تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان رده‌های میانی و بالای سازمان دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که از یک سو، بایستی در آموزش ضمن خدمت کارکنان رده پایین نیز توجه شایانی صورت گیرد. از سوی دیگر نیز مدیران را وادار می‌سازد در امر آموزش کارکنان خود وسواس بیشتری به خرج دهند چراکه ضرورت آموزش مداوم کارکنان

با مباحث روز دنیا از یک سو به دلیل نقش مستقیمی که با عملکرد سازمان دارد و از سوی دیگر به دلیل پویاکردن سازمان در جهانی است که سرعت اطلاعات و نوآوری حرف اول را می‌زند.

۷- نتایج دیگر تحقیق نشان داد با بالا رفتن خصیصه نیاز به مشارکت در کار گروهی در میان کارکنان عملکرد آنها نیز فزونی و از کیفیت بهتری برخوردار خواهد بود. این یافته دقیقاً مطابق با یافته روز دنیا است که کار تیمی و کار گروهی را در بالا بردن راندمان سازمانی بسیار مؤثر می‌دانند. حال آنچه در این میان حیاتی است اینکه در سازمانهای ایرانی که متشکل از افرادی است که کار تیمی کمتر طرفدار دارد مدیران سازمان موظفند زمینه و بستر را برای ایجاد گروههای کاری و فرهنگ سازی مناسب برای انجام کارها به صورت گروهی را فراهم سازند.

۸- یافته دیگر تحقیق نیز نشان داد همبستگی معناداری میان میزان نیاز به احترام در محیطهای اجتماعی و عملکرد کارکنان وجود دارد. بنابراین، نیاز به احترام، نیازی است که شاعل در یک سازمان انتظارش را از یک سو از مدیرش و از سوی دیگر از سوی همکارانش دارد. که در هر دو سوی قضیه نقش مدیر سازمان و بویژه اقدامات روابط عمومی سازمان در تقویت سرمایه اجتماعی در میان کارکنان سازمان بسیار پررنگ خواهد بود. باید توجه داشت رفتار تبعیض آمیز میان کارکنان خود به نوعی ناقض سرمایه اجتماعی در سازمان است.

۹- نتایج دیگر تحقیق نیز نشان داد که همبستگی معناداری میان میزان احساس مسئولیت در گروه و عملکرد کارکنان وجود دارد. امروزه، سازمانهایی موفق خواهند شد که مسئولیت پذیری در میان تک تک افراد سازمان به چشم به خورد. این امر اتفاق نخواهد افتاد غیر از کاربست مهندسی اجتماعی در سازمان و استفاده از برنامه ریزیهای فرهنگی و اجتماعی. در سازمانی مانند دانشگاه که هیئت علمی بالاترین جایگاه سازمانی را به خود اختصاص می‌دهند این افراد، الگوی مابقی سازمان خواهند بود.

پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی

۱- با توجه به اینکه مدلهای مختلفی برای بررسی انگیزه‌های مختلف افراد و تأثیر آن بر رفتار و عملکرد وجود دارد، لذا پیشنهاد می‌گردد که انواع مدلهای انگیزشی در سازمانهای ایرانی مورد بررسی، مطالعه و آزمون قرار گیرد تا موثرترین و مناسبترین مدلها در کشور تعیین گردد.

۲- بهتر است با توجه به یافته‌های تحقیق، تحقیقات مشابه در سازمانهای خدماتی، تولیدی، خصوصی و دولتی نیز انجام گیرد تا شواهد بیشتری برای تایید فرضیات تحقیق گردآوری شود.

۳- با توجه به جدید بودن تحقیق در زمینه انگیزه‌های درونی و بیرونی بر عملکرد کارکنان پیشنهاد می‌گردد که ابعاد مختلف روان شناختی انگیزه‌های درونی و بیرونی بیشتر مورد مطالعه قرار گیرد.

محدودیت‌های این تحقیق

- ۱- عدم دسترسی به پرسشنامه استاندارد مطابق با مدل مورد نظر و طولانی بودن فرایند ساخت و آزمودن و تست آن پرسشنامه.
- ۲- ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه بوده است و پرسشنامه خود دارای محدودیت ذاتی است.
- ۳- عدم همکاری کارکنان واحد در زمینه ارائه اطلاعات درست و پاسخ ندادن به سوالات و عدم تحویل تعداد ۴۵ نسخه پرسشنامه به محقق در فرایند گردآوری اطلاعات.

سپاسگزاری

این طرح با حمایت مالی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ابهر صورت گرفته است. بدین وسیله از کلیه روسا، استادان و کارشناسان و کارکنان محترم واحد تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

منابع فارسی

۱. خداپناهی، محمدکریم (۱۳۸۶) «انگیزش و هیجان» انتشارات سمت، تهران، نهم، ۱۵-۱۴
۲. رایبیز، استیفن «مدیریت رفتار سازمانی» فرزاد، امیدواران، موسسه کتاب مهربان نشر، تهران، اول، ۲۰۳، ۱۳۸۴
۳. شیرازی، علی (۱۳۷۳) «مدیریت آموزشی» موسسه انتشارات جهاد دانشگاهی مشهد، مشهد، اول، ۱۴۱
۴. نائی، محمد علی (۱۳۷۳) «انگیزش در سازمان‌ها (دیدگاه‌های نظری و فرایندهای کاربردی)» وزارت فرهنگ و آموزش عالی، تهران، اول، ۶۹-۱۲
۵. هرسی، پاول، کنت، بلانچارد «مدیریت رفتار سازمانی» قاسم، کییری، موسسه انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران، ششم، ۱۳۷۸، ۱۹

6. www.123helpme.com/view.asp?id=48327
7. www.administer85.blogfa.com
8. www.aftab.ir/
9. www.ghadeer.org/social/modir
10. lesson-learned.persianblog.ir/
11. maghale.persiablog.com/-232396.htm
12. www.n-kh.ir/index.php
13. www.onlinesunmed.com/angizesh1.htm

سایتهای لاتین

1. en.wikipedia.org/wiki/job_satisfaction
2. en.wikipedia.org/wiki/hygiene_factors
3. en.wikipedia.org/wiki/Motivation
4. www.enotes.com/management-encyclopedia/reinforcement-theory
5. www.fiu.edu/~cryan/motivation/intrinsic.htm
6. www.improvingyourworld.com/motivation
7. www.hhpublishing.com/_onlinecourses/study_strategies/BSL/motivation/H4.html
8. www.hhpublishing.com/_onlinecourses/study_strategies/BSL/motivation/H5.html
9. www.laynetworks.com/TYPES-OF-MOTIVATION.html
10. www.motivation.co.in/importance-of-motivation.htm
11. www.oncourseworkshop.com/Motivation003.htm
12. psychcentral.com/lib/2007/the-power-of-positive-internal-motivation
13. www.speaknotes.com/legal/privacy.html