

بررسی وضعیت عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان شهرداری شیراز از دیدگاه کارکنان و مدیران بر اساس تئوری هرزبرگ و ارائه راهکار



پروین صفری*

کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک، دانشگاه شیراز

چکیده

هدف کلی این پژوهش بررسی وضعیت عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان شهرداری شیراز از دیدگاه کارکنان و مدیران و ارائه راهکار است. روش پژوهش پیمایشی و توصیفی است. جامعه آماری کارکنان، شامل تمامی کارکنان رسمی و قراردادی شاغل در شهرداری شیراز به تعداد ۱۳۳۵ نفر است و نمونه آماری کارکنان، برحسب فرمول کوکران ۳۰۰ نفر محاسبه شده که با روش طبقه‌بندی و به صورت تصادفی ساده انتخاب شده اند. جامعه آماری مدیران شهرداری شیراز نیز به تعداد ۷۰ نفر بوده که همه آن‌ها در نمونه آماری مدیران قرار گرفته‌اند. ابزار پژوهش، پرسشنامه محقق‌ساخت است که پس از تأیید پایایی و روایی در نمونه آماری کارکنان و مدیران توزیع شد. تعداد ۲۷۶ نفر از کارکنان و ۵۰ نفر از مدیران، پرسش‌نامه را تکمیل نمودند. نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که از دیدگاه کارکنان، اثر سه عامل انگیزشی «شناخت»، «موفقیت» و «پیشرفت» در سطح متوسط است و اثر سه عامل انگیزشی «مسئولیت»، «محتوای کار» و «رشد» کمتر از سطح متوسط است. از دیدگاه مدیران فقط عامل انگیزشی «پیشرفت» با سطح متوسط برابر است و میانگین سایر عوامل از سطح متوسط کمتر است. بین دیدگاه مدیران و کارکنان به‌جز عامل انگیزشی پیشرفت در مورد سایر عوامل انگیزشی تفاوت وجود دارد.

واژگان کلیدی: انگیزش، کارکنان، رضایت شغلی، شهرداری.

۱. مقدمه

امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی در فرآیند تولید و ارائه خدمات در جوامع بشری به‌عنوان مهم‌ترین عامل مشخص شده است. با نگاهی به مراحل تمدن بشری مشخص می‌شود که نقش نیروی انسانی از نیروی کار ساده به سرمایه‌انسانی تکامل یافته است؛ چراکه پیشرفت تکنولوژی بدون تحولات

نیرو، فاقد کارایی است. در عصر حاضر دیگر تزریق منابع مالی به عنوان فاکتور اصلی توسعه به شمار نمی‌آید، بلکه تحولات و بهره‌وری نیروی انسانی با رشد خود سبب ارتقای سازمان و به تبع آن توسعه نظام‌های اقتصادی در جهان می‌شوند؛ به طوری که سرمایه‌های انسانی میزان سرمایه‌های مادی را تعیین می‌کنند (مجید گلپایگانی و شهناز پیروفر، ۱۳۸۹). صرف نظر از دیدگاه‌ها و مکاتب موجود در گستره دانش مدیریت، یکی از مهم‌ترین اهداف مطرح‌شده برای مدیریت سازمان‌ها افزایش بهره‌وری است. برای افزایش بهره‌وری در سازمان به عوامل متعددی نیاز است که مهم‌ترین آن عامل انسانی است. نیروی انسانی با انگیزه برای انجام وظایف، اساسی‌ترین عامل بهره‌وری است (اسماعیلی مزیدی، ۱۳۹۲: ۲). صاحب‌نظران اعتقاد دارند که کارکنان با انگیزه، اولاً میل بیشتری به حضور در سازمان داشته، ثانیاً کمتر غیبت کرده، ثالثاً در تصمیمات و عملیات سازمانی مشارکت فعالی دارند و درنهایت می‌توان انتظار داشت کارکنانی که دارای انگیزه بیشتر هستند، تلاش بیشتری برای رفع نیازها و برآورده کردن نیازهای مشتریان از خود نشان می‌دهند (هرسی، ۲۰۰۹: ۱۳۵). به کمک فرآیند انگیزش می‌توان سهم مؤثر منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان را افزایش داد. به کارکردهای گوناگونی در فرآیند انگیزش توجه شده است؛ یکی از این کارکردها نظریه‌های انگیزش است که می‌توانند برای انگیزش کارکنان استفاده شوند (چهاردولی، ۱۳۹۰: ص ۲). در این تحقیق به بررسی عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان شهرداری شیراز از دیدگاه کارکنان و مدیران بر اساس تئوری هرزبرگ پرداخته شده است تا با استفاده از نتایج آن بتوان راهکارهایی برای افزایش انگیزش کارکنان ارائه کرد. در این فصل مسئله پژوهش، اهمیت و ضرورت آن، اهداف، فرضیه‌ها و قلمرو پژوهش بیان شده است.

۲. کلیات

۱-۲. بیان مسئله پژوهش

برای اینکه سازمان بتواند به اهداف خود دست پیدا کند، کارکنان باید عملکرد خویش را به سطحی اثربخش و کارا برسانند. این موضوع هم در رابطه با سازمان‌های دولتی که در آن‌ها عملکرد ضعیف به منزله شکست در ارائه خدمات عمومی تلقی می‌شود و هم در شرکت‌های خصوصی که در آن‌ها عملکرد ضعیف می‌تواند به معنای ورشکستگی باشد، صادق است. سازمان‌ها به دنبال کارکنانی هستند که بتوانند در مشاغل خویش خوب عمل کنند. عملکرد خوب، بهره‌وری سازمان را افزایش می‌دهد و موضوع انگیزش مهم‌ترین موضوع در رفتار و عملکرد سازمان بشمار می‌آید؛ از این رو مدیریت مستلزم پدید آوردن و نگهداری محیطی است که در آن افراد 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. آگاهی از انگیزه و نیاز فرد ما را در رهبری و هدایت و در جهت تحقق اهداف مدنظر راهنمایی و کمک می‌کند و باعث عملکرد بهتر سازمان می‌شود. به نظر می‌رسد که مدیران شهرداری شیراز انتظار بیشتری از عملکرد افراد دارند و معتقدند که عوامل انگیزشی لازم برای کارکنان ایجاد شده و کارهای لازم در این

زمینه انجام شده است و با توجه به شرایط موجود به عملکرد فعلی قانع نیستند. از طرفی در بسیاری از مواقع کارکنان معتقدند انگیزه‌های لازم برای کارایی و عملکرد بهتر ندارند. چنانچه این مسئله حل و مشخص نشود کماکان هر دو طرف بر اعتقاد خود مانده و در این صورت نباید انتظار عملکرد بهتری داشت؛ از این رو با انجام این پژوهش به دنبال آن هستیم که وضعیت عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان شهرداری شیراز را بررسی کرده تا قوت و ضعف آن‌ها مشخص شود؛ سپس با ارائه راهکار، سبب ایجاد یا افزایش انگیزه در کارکنان و در نتیجه کارایی و عملکرد بهتر شهرداری شیراز شود.

۲-۲ اهمیت و ضرورت پژوهش

برای تحقق اهداف سازمان، مدیران باید بیشترین توجه را به نیروی انسانی معطوف دارند؛ زیرا به جرئت می‌توان گفت که بسیاری از پدیده‌ها معلول نیروی خارق‌العاده تفکر و استعدادهای بالقوه و قدرت جسمانی انسان است. با وجودی که نیروی انسانی از مهم‌ترین عوامل تولید به شمار می‌آید، به دلیل پیچیدگی و پیش‌بینی‌ناپذیری رفتار انسان، مدیریت بر آن نظارت کمی دارد. به همین دلیل لازم است که برای رسیدن به هدف، نیروی انسانی برانگیخته شود. از آنجاکه عوامل انگیزشی فراوان است، باید با توجه به شرایط خاص محیط، عوامل مؤثر بر انگیزش را شناسایی کرد. اگر انسان به شغلش علاقه مند باشد می‌تواند عملکرد کاری بهتری نیز داشته باشد؛ زیرا از طرفی باعث رضایت ارباب‌رجوع خواهد شد و از طرفی دیگر باعث بالا رفتن راندمان و بهره‌وری سازمان خواهد شد. مقوله انگیزش کارکنان که یکی از زمینه‌های بحث در مدیریت منابع انسانی است، از موضوعات بسیار حیاتی و مهمی است که می‌تواند به رغبت و تمایل کارکنان برای انجام فعالیت اثربخش در جهت اهداف سازمانی منجر شود (رابینز، ۱۳۸۳: ۷۸).

۲-۳ اهداف پژوهش

اهداف پژوهش به شرح زیر است:

- ۱- شناسایی وضعیت عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان از دیدگاه مدیران و کارکنان؛
- ۲- مقایسه دیدگاه مدیران و کارکنان در خصوص وضعیت عوامل انگیزشی کارکنان؛
- ۳- ارائه راهکارها و پیشنهادهایی به مدیران و برنامه‌ریزان در جهت افزایش انگیزش کارکنان.

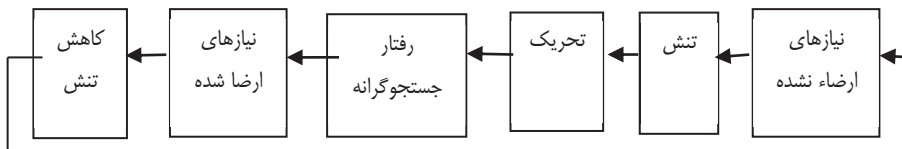
۲-۴ قلمرو پژوهش

قلمرو مکانی پژوهش، مطالعه انگیزش کارمندان رسمی و قراردادی شهرداری شیراز است. قلمرو زمانی پژوهش سال ۱۳۹۳-۱۳۹۴ است. قلمرو موضوعی نیز، مبحث انگیزش است که از جمله مباحث رفتار سازمانی است.

۳. پیشینه پژوهش

۳-۱. مفهوم انگیزش^۱

اصطلاح انگیزش نخستین بار از واژه لاتین Move که به معنی حرکت است، گرفته شد. انگیزه را چرایی رفتار گویند؛ به عبارت دیگر هیچ رفتاری فرد انجام نمی‌دهد که انگیزه‌ای یا نیازی محرک آن نباشد. انگیزش انسان اعم از خودآگاه یا ناخودآگاه، ناشی از نیازهای اوست (سید جوادین، ۱۳۸۶: ۴۵۵). انگیزش، اسم مصدر از ریشه انگیزیدن و انگیختن و به معنی تحریک، ترغیب، تحریص، محرک و ... است؛ همچنین انگیختن به معنای جنباندن از جای، بلند ساختن و به حرکت درآوردن و انگیزه و سبب و باعث چیزها شدن، موجب و علت چیزی قرار گرفتن است (علی‌اکبر دهخدا، ۱۳۴۸: ۴۸۵). انگیزش تمایل به انجام کار است و درگرو توانایی فرد، تا بدان وسیله نوعی نیاز تأمین شود. در اصطلاح فنی، نیاز به معنی نوعی کسر و کمبود روانی و فیزیولوژیک است که می‌تواند دستاورد خاصی را جذب نماید (پرمر، ۱۳۸۶: ۱۲). این واژه در مفهوم امروزی، بیانگر فرآیندهای روان شناختی است که باعث تحریک، هدایت و پیگیری اقدامات و فعالیت‌های داوطلبانه در جهت دستیابی به اهداف مدنظر می‌شوند (لاتهم، ۲۰۰۷: ۶).
درهرحال، تعریف انگیزش بر اساس نیازها در نمودار شماره (۲-۱) مشخص است:



نمودار ۱: فرآیند نیاز، محرک، انگیزش (رضایان، ۱۳۸۵)

۳-۲ تفاوت‌ها در ایجاد انگیزش کارکنان

- ۱- افراد از نظر پویایی انگیزشی با یکدیگر متفاوت‌اند. برای مثال سطح انگیزشی یک کارگر با یک کارمند فرق می‌کند، همین‌طور برنامه‌هایی برای انگیزش در یک مدیر میانی با یک مدیر ارشد؛ همچنین کارمندی که در اثر کار در یک بخش سازمان دچار افسردگی می‌شود، ممکن است که در قسمت دیگر بازدهی و بهره‌وری بیشتری داشته باشد. به علاوه، یک کارگر که در اثر کار با یک دستگاه در یک شهر احساس خستگی می‌کند، امکان دارد در شهر دیگری ساعت‌ها با دستگاه مشابه بدون احساس خستگی کار کند. به اعتقاد بسیاری از کارشناسان علت این امر ممکن است به شخص یا کننده کار بستگی نداشته باشد، بلکه به محیط، موقعیت یا وضعیت کار بستگی دارد.
- ۲- سطح یا میزان انگیزش یک نفر در زمان‌های متفاوت فرق می‌کند.
- ۳- ممکن است که فرد تلاش زیادی در سازمان بنماید، ولی این کوشش‌ها در راستای اهداف

سازمانی نباشد و در مخالفت با منافع سازمان صورت گیرد (قاضوی، پهلوان، تقی زاده، ۱۳۹۳: ۴).

۳-۳ عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزه

در یک بررسی کلی می‌توان گفت انگیزه زمانی به وجود می‌آید که در کارکنان احساس امنیت و ثبات شغلی، مشارکت و نقش مؤثر در سازمان و همچنین شادابی و نشاط وجود داشته باشد.

۳-۳-۱ دسته‌بندی نوع اول عوامل مؤثر بر انگیزه:

- انتخاب صحیح و به‌جای کارکنان؛
- محرک‌های مادی؛
- شیوه‌های ترفیع شغلی و سازمانی.

۳-۳-۲ دسته‌بندی نوع دوم عوامل مؤثر بر انگیزه:

- عوامل معنوی؛
- عوامل مادی؛
- عوامل سازمانی.

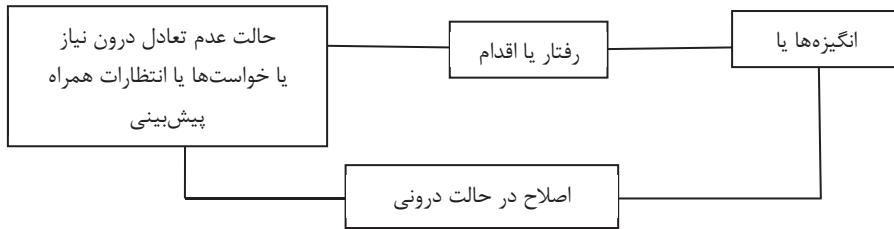
۳-۳-۳ عوامل زیر نیز در ایجاد انگیزه تأثیر دارند:

- موفقیت در کار؛
- رشد و پیشرفت؛
- جذابیت کار؛
- شناخت و قدردانی؛
- مسئولیت.

۳-۴- فرآیند انگیزش

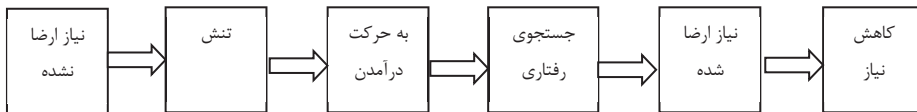
- عوامل تشکیل‌دهنده مدل عمومی انگیزش عبارت‌اند از:
- نیازها و انتظارات؛
 - رفتار؛
 - اهداف؛
 - بازخور.

این چهار جزء تشکیل‌دهنده فرآیند انگیزش از دید رحیمی‌نیک هستند. ارضای یک خواسته موجب کاهش عدم تعادل داخلی می‌شود. پیش‌بینی و اعتقاد به اینکه برای ایصال به یک هدف لازم است اقدامات خاص انجام پذیرد، سبب می‌شود افراد به شیوه‌ای خاص عمل کنند. می‌توانید در نمودار (۲-۲) ملاحظه کنید.



نمودار (۲) فرآیند انگیزش؛ منبع: (مهرنوش حجازی، ۱۳۸۹)

به عبارت دیگر این اقدامات، یک سلسله تجربیات و راهنمایی‌ها برای افراد ایجاد می‌کند، به طوری که منجر به بازخورد اطلاعاتی که پیرامون اثر رفتار افراد شکل گرفته است، به خود آن‌ها می‌شود. این راهنمایی‌ها موجب اصلاح یا توقف رفتار فعلی آن‌ها می‌شود یا آن‌ها را به استمرار عمل فعلی مطمئن می‌سازد (مهرنوش حجازی، ۱۳۸۹: ۶۵). از دیدگاه رابینز فرآیند اساسی انگیزش به شرح نمودار (۲-۳) است:



نمودار (۳) فرآیند اساسی انگیزش (رابینز، ۱۳۸۲)

۳-۵ نقش انگیزش در سازمان‌ها

هر سازمانی برای ایفای وظایف خود، نیاز به نیروی انسانی دارد. به گونه‌ای مشخص‌تر، کتر و کاندرد در نوشته‌های خود نشان دادند که سازمان‌ها به سه ضرورت به شرح ذیل نیاز دارند:

- ✓ افراد باید به گونه‌ای جذب شوند که نه تنها به سازمان بپیوندند بلکه در آن سهیم شوند؛
- ✓ باید کارهایی را که برای آن استخدام شده‌اند، بر عهده گیرند و آن‌ها را از روی دل‌بستگی و وابستگی به سازمان به انجام برسانند؛
- ✓ گذشته از نقش و وابستگی، باید افراد در رفتار کاری خود خلاقیت، رضای خاطر و نوآوری نشان دهند.

بدین ترتیب برای آنکه سازمانی اثربخش باشد، باید مسائل انگیزش را برای ترغیب، هم در زمینه تصمیم‌گیری به مشارکت و هم تصمیم‌گیری برای تولید در کار، به طور جدی مدنظر قرار دهند. فهم مبحث انگیزش از این رو نیز لازم شمرده می‌شود که درک کامل و بهتر عوامل دیگر، چون شیوه رهبری، طرح ریزی دوباره شغل، نظام‌های حقوق و دستمزد همگی با عملکرد کارکنان، خشنودی از کار و مانند آن بستگی دارد. از طرفی اثربخشی سازمانی تاندازه‌ای بستگی دارد به مسئله توانایی مدیریت

در انگیزش کارمندان برای جهت دادن آنان دست کم به سوی کوشش معقولی که به هدف‌های سازمان رهنمون شود. البته موسسهٔ آمارگیری گالپ در بررسی اخیر خود برای کشف مشکلات امروزی کارکنان، به نتایجی دست پیدا کرده است که عبارت‌اند از:

۳-۶ انگیزش در مکاتب مختلف مدیریت

تئوری‌های مدیریت برای تطبیق با ماهیت کار مدیران، در طول زمان تغییر کرده است. مدیران اوایل با زیردستانی سروکار داشتند که خودشان هم می‌توانستند وظایف آن‌ها را انجام دهند، در صورتی که امروزه بسیاری از مدیران، با کارکنانی روبرو هستند که وظایف پیچیده‌ای به عهده دارند؛ لذا نگرش‌های مدیریت دربارهٔ اهمیت نیروهای اجتماعی در محیط کار، تغییر یافته و دگرگون شده است. در بررسی این نگرش‌ها به سه مدل که به ترتیب در مدیریت ظاهر شده‌اند، اشاره‌ای می‌شود که عبارت‌اند از:

- مدل سنتی^۱؛
- مدل روابط انسانی^۲؛
- مدل منابع انسانی^۳.

۳-۷ تئوری‌های انگیزش

تئوری‌ها به دودستهٔ کلی تئوری‌های محتوایی و تئوری‌های فرآیندی تقسیم می‌شود:

- تئوری‌های محتوایی^۴ روی اینکه انگیزش چه هست (محتوای نیازها) تأکید دارد؛
- تئوری‌های فرآیندی^۵ چگونگی ایجاد انگیزش را توصیف می‌کند؛ به این معنی که انسان با چه هدفی برانگیخته می‌شود.

نخستین نظریه‌های انگیزش، جزء تئوریهای محتوایی و نظریه‌های نوین انگیزش، جزء تئوری‌های فرآیندی تقسیم‌بندی می‌شوند (فضه پرمور، ۱۳۸۶: ۲۰).

۳-۷-۱ تئوری‌های ابتدایی انگیزش

- تئوری سلسله‌مراتب نیازها؛
- تئوری X و Y؛
- تئوری دوعاملی (بهداشت و انگیزش)؛
- تئوری نیازهای مک کلند؛

1. Traditional Model
2. Human Relations Model
3. Human Resources Model
4. Content Theories
5. Process Theories

- تئوری آلدرفر^۱.

۳-۷-۲ تئوری‌های نوین انگیزشی

- تئوری ارزشیابی شناختی؛
- تئوری تعیین هدف؛
- تئوری تقویت‌کننده‌ها؛
- تئوری برابری؛
- تئوری انتظار؛
- نظریه خودکارآمدی؛
- تئوری اسناد.

۳-۷-۳ مروری بر دیدگاه علمای اسلامی در مورد انگیزش

از نظر ابن سینا نیازها در افراد مختلف شدت و ضعف دارد و وقتی نیازی ارضا شد قدرت انگیزش خود را از دست می‌دهد.

فراابی قوه برانگیزاننده را قوه‌ای می‌داند که به واسطه آن اشتیاق به چیزی یا تنفر و اکراه از چیزی حاصل می‌شود. این قوه، قوه اصلی است و دارای قوای فرعی است که اراده ما وابسته به آن است. اراده عبارت از گردش و اشتیاق به مدرک یا متنفر و روگردانی از آن است. حال این اشتیاق و توجه یا ناخوشایندی و تنفر ناشی از احساس باشد یا ناشی از تخیل یا به واسطه قوه ناطقه است که حکم می‌کند که کار انجام شود یا انجام نشود.

آیت‌الله مکارم شیرازی ضمن اینکه ایجاد انگیزه را مهم‌ترین و ظریف‌ترین وظایف مدیران می‌داند و آن را به‌تنهایی هم‌وزن با برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازمان‌دهی و هماهنگی می‌داند، انگیزه‌ها را به سه نوع انگیزه پنداری، مادی و معنوی تقسیم می‌نماید.

۳-۸ نتیجه‌گیری از پیشینه پژوهش

محققان مختلف عوامل گوناگونی برای انگیزش پیشنهاد کرده‌اند و به بیان چگونگی رابطه انگیزش با فعالیت و عملکرد افراد پرداخته‌اند؛ اما فقط هرزبرگ است که برای اولین بار عوامل انگیزشی و عوامل بهداشتی را از هم تفکیک کرد و بیان کرد که رضایت عکس نارضایتی نیست. یکی از مهم‌ترین دلایل اهمیت نظریه هرزبرگ این است که مدیران را به اندیشه وا می‌دارد. مدیران گاهی زمان، توجه و دیگر منابع را به‌طور عمده‌ای صرف موضوع‌هایی می‌کنند که برای کارکنان جزو عوامل بهداشتی به شمار می‌آیند، حال اینکه عوامل انگیزشی شامل شش بعد «شناخت»، «موفقیت»، «پیشرفت»، «مسئولیت»،

1. Alderfer

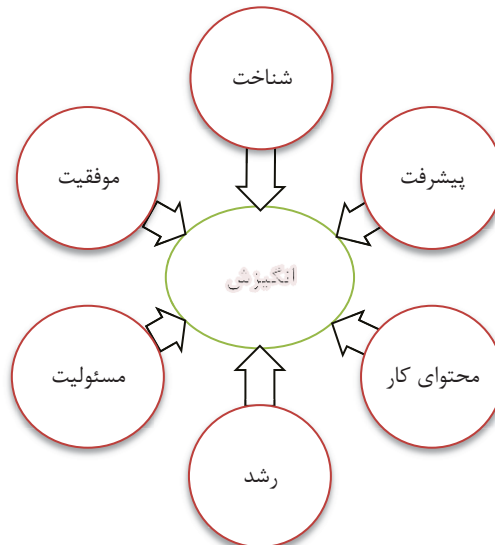
«محتوای کار» و «رشد» است که باید به آن‌ها توجه کرد.

با توجه به تئوری‌ها و مدل‌ها و بررسی تحقیقات پیشین، مدل هرزبرگ به دلیل تفکیک عوامل انگیزشی و بهداشتی برای انجام این پژوهش انتخاب شد؛ زیرا به نظر می‌آید اکثراً بین این دو تمایزی قائل نیستند و با لحاظ کردن عوامل غیر انگیزشی سعی در ایجاد انگیزه در کارکنان دارند. با مرور پژوهش‌های پیشین، می‌توان دریافت که تحقیقات بسیاری در زمینه انگیزش در داخل و خارج از کشور انجام شده است. علی‌رغم اینکه ایران یکی از مهم‌ترین کشورهای جهان از نظر مراکز علمی و نیروهای متخصص است، اما به نظر می‌آید از لحاظ انگیزش کارکنان موفق نبوده و به عملکردهای مناسب نرسیده‌ایم.

با توجه به مطالب بیان شده و با عنایت به اینکه درک ارتباط میان انگیزش کارکنان و کیفیت خدمات ارائه شده به وسیله آنان مسئله‌ای چالش برانگیز بوده است و ارائه خدمات با کیفیت و رضایت‌مندی کارکنان نیز نقش بسزایی در افزایش بهره‌وری دارد و همچنین با عنایت به اینکه تاکنون از این مدل برای بررسی وضعیت انگیزش کارکنان شهرداری‌های کلان‌شهرها استفاده نشده، پژوهشگر بر آن شده است در قالب مدل مفهومی زیر که برگرفته از مدل هرزبرگ است، تأثیر ابعاد مختلف انگیزش را بررسی کند.

مدل مفهومی پژوهش

نمودار زیر اطلاعات تصویری را در قالب مدل ارائه می‌دهد. این مدل نشان‌دهنده ابعاد مختلف موضوع بررسی شده است. با توجه به نکته‌های مطرح شده در بخش پیشینه موضوع و جمع‌بندی از وضعیت متغیرهای موجود، مدل کلی تحقیق به شرح زیر است.



۴- روش‌شناسی پژوهش

۱-۴ روش پژوهش

پژوهش حاضر، پژوهشی است با جهت‌گیری کاربردی از نوع پیمایشی؛ زیرا دسترسی به کل جامعه میسر نیست و بر آنیم تا نتایج حاصل از نمونه را به جامعه تعمیم دهیم و از لحاظ هدف، توصیفی محسوب می‌شود.

۲-۴ متغیرهای پژوهش

در یک تحقیق برای پاسخ دادن به سؤال‌های تحقیق یا آزمون فرضیه‌ها، تشخیص متغیرها ضروری است. در این تحقیق، متغیر انگیزش است که در ابعاد شناخت، موفقیت، پیشرفت، مسئولیت، محتوای کار و رشد سنجیده می‌شود.

۳-۴ روش‌های جمع‌آوری اطلاعات

در این تحقیق در مرحله جمع‌آوری اطلاعات و تنظیم پیشینه و مبانی نظری تحقیق، از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. برای آزمون فرضیات و ارائه راهکارها از روش پرسش‌نامه استفاده شد.

۱-۳-۴ مطالعات کتابخانه‌ای

برای تدوین و گردآوری پیشینه مربوط به موضوع تحقیق و بررسی سوابق مرتبط با آن، از روش مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شده است. در این راه از انواع کتب، مقالات فارسی و انگلیسی و پایان‌نامه‌های مرتبط با موضوع در دانشگاه‌های مختلف استفاده شده است؛ همچنین استفاده گسترده از اینترنت و سایت‌های معتبر در حوزه مدیریت انجام شده است.

۲-۳-۴ روش میدانی

در این قسمت به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل، از پرسش‌نامه استفاده شده است. در پرسش‌نامه مذکور از طیف ۵ مقیاسی لیکرت استفاده شده است.

سوالات:

این بخش شامل ۱۸ سؤال مرتبط با متغیر انگیزش است. در این بخش از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شده که یکی از رایج‌ترین مقیاس‌های اندازه‌گیری به شمار می‌رود.

۳-۳-۴ روایی^۱ و پایایی^۲ پرسش نامه تعیین پایایی (قابلیت اعتماد) پرسش نامه:

در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است و نتایج زیر به دست آمده است:

جدول (۱) مقادیر آلفا

مقدار آلفا	ابعاد	متغیر بررسی شده
۰,۷۷۷	شناخت	انگیزش
۰,۶۳۶	موفقیت	
۰,۶۲۷	پیشرفت	
۰,۵۵۸	مسئولیت	
۰,۶۵۴	محتوای کار	
۰,۸۱۲	رشد	
۰,۹۰۵	کل	

تعیین روایی (اعتبار) پرسش نامه:

برای تعیین روایی پرسشنامه این تحقیق از روش روایی محتوا استفاده شده است. روایی این پرسش نامه با استفاده از نظرات متخصصان و کارشناسان، تأیید شد.

۴-۴ جامعه و نمونه آماری

۱-۴-۳ جامعه آماری

جامعه آماری بررسی شده در این پژوهش، متشکل از تمامی اعضای است که پژوهشگر مایل به تعمیم یافته‌های تحقیق به آن‌هاست که جامعه مدیران به تعداد ۷۰ نفر و جامعه کارمندان رسمی و قراردادی شاغل در شهرداری شیراز به تعداد ۱۳۳۵ نفر، جامعه آماری این تحقیق است

۲-۴-۳ نمونه آماری و روش محاسبه حجم نمونه

نمونه زیرمجموعه‌ای از جامعه است و دربرگیرنده برخی از اعضای منتخب جامعه است؛ به عبارت دیگر برخی و نه همه عناصر جامعه، می‌توانند نمونه را تشکیل دهند (دانایی فرد و همکاران،

1. Validity
2. Reliability

در این پژوهش نمونه آماری مدیران به اندازه جامعه آماری آن و ۷۰ نفر است و برای جامعه آماری کارمندان رسمی و قراردادی با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای، در هر حوزه شهرداری حجم نمونه آن به دست می‌آید. ابتدا شهرداری را به لحاظ ساختار سازمانی حوزه بندی کرده و سپس بر اساس طبقه بندی صورت گرفته از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده برای جمع‌آوری اطلاعات و نقطه نظرات استفاده‌کنندگان بهره‌برداری می‌شود.

تعداد حجم نمونه آماری در تحقیق حاضر با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران بر پایه جمعیت کارمندان رسمی و قراردادی شهرداری شیراز که در سال ۱۳۹۴ برابر ۱۳۳۵ نفر برآورد شده است، با دقت نمونه‌گیری ۹۵ درصد به شرح زیر محاسبه می‌شود که در آن $p = q = 0/5$, $z = 1/96$ (با حدود اطمینان ۹۵٪) و $d = 0/05$ در نظر گرفته شده است:

$$n = \frac{Nz^2 pq}{Nd^2 + z^2 pq}$$

بنابراین بر اساس فرمول نمونه‌گیری بالا، حجم نمونه، ۳۰۰ نفر از کارکنان شهرداری شیراز محاسبه می‌شود.

۴-۵ روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این تحقیق، برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از نمونه‌ها، هم از آمار توصیفی و هم از آمار استنباطی استفاده شده است. در واقع ابتدا سیمای آزمودنی‌ها را به کمک آمار توصیفی بررسی کردیم، سپس به آزمون فرضیات تحقیق و تحلیل نتایج پرداخته‌ایم. آزمون‌های استفاده شده عبارت‌اند از:

آزمون t تک گروهی؛

آزمون t دو گروهی مستقل.

۵. تجزیه و تحلیل اطلاعات

۵-۱ بررسی فرضیه‌های پژوهش

در این قسمت، ابتدا به بررسی وضعیت توصیفی ۶ بعد پرسشنامه انگیزش کارکنان پرداخته و سپس بررسی فرضیه‌ها انجام شده است.

✓ **فرضیه اول:** اثر عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان در شهرداری شیراز از دیدگاه کارکنان، بیش از حد متوسط است.

۱. مأخذ: مدیر امور اداری شهرداری شیراز.

جدول (۲) آمار توصیفی عامل‌های انگیزش برای گروه کارکنان

تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	انحراف استاندارد میانگین
۲۶۳	۳۰۷۹۸	۸۷۸۵۲	۰۰۵۴۱۷
۲۶۴	۲۹۳۳۱	۷۴۰۰۵	۰۰۴۵۵۵
۲۶۷	۳۰۷۷۴	۷۷۰۰۵	۰۰۴۷۱۳
۲۶۲	۲۸۴۸۶	۶۷۲۶۹	۰۰۴۱۵۶
۲۶۶	۲۷۸۹۵	۷۳۷۱۲	۰۰۴۵۲۰
۲۶۶	۲۵۸۵۲	۸۷۹۰۹	۰۰۵۳۹۰

آمار توصیفی بالا نشان می‌دهد که مقدار میانگین برای سه عامل انگیزش «شناخت»، «موفقیت» و «پیشرفت» تقریباً برابر با مقدار حد متوسط (مقدار ۳) است و برای سه عامل انگیزش دیگر، کمتر از مقدار حد متوسط (مقدار ۳) است؛ اما باید آزمون شود که آیا این مقدار تفاوت با سطح متوسط، معنی‌دار است یا خیر. این آزمون در زیر انجام شده است.

جدول (۳) آزمون t یک نمونه‌ای برای عوامل انگیزش در کارکنان

مقدار آزمون = ۳						
فاصله اطمینان ۹۵٪ برای اختلاف میانگین		اختلاف میانگین (واقعی و متوسط مدنظر جامعه)	سطح معناداری دوطرفه (sig)	درجه آزادی	t	
کران بالا	کران پایین					
۰۱۸۶۵	-۰۰۲۶۸	۰۰۷۹۸۵	۰۱۴۲	۲۶۲	۱۰۴۷۴	شناخت
۰۰۲۲۸	-۰۱۵۶۶	-۰۰۶۶۹۲	۰۱۴۳	۲۶۳	-۱۰۴۶۹	موفقیت
۰۱۷۰۲	-۰۰۱۵۴	۰۰۷۷۴۰	۰۱۰۲	۲۶۶	۱۰۶۴۲	پیشرفت
-۰۰۶۹۶	-۰۲۳۳۲	-۰۱۵۱۴۰	۰۰۰۰	۲۶۱	-۳۰۶۴۳	مسئولیت
-۰۱۲۱۵	-۰۲۹۹۵	-۰۲۱۰۵۳	۰۰۰۰	۲۶۵	-۴۰۶۵۸	محتوای کار
-۰۳۰۸۷	-۰۵۲۰۹	-۰۴۱۴۷۹	۰۰۰۰	۲۶۵	-۷۰۶۹۵	رشد

جدول (۴) خلاصه کلی نتایج استنباطی فرض اول تحقیق (کارکنان):

عامل انگیزش	سطح معناداری دو طرفه (sig)	فرض صفر	نتیجه آزمون	مقدار میانگین	نتیجه کلی آزمون
شناخت	۰/۱۴۲	میانگین شناخت = متوسط جامعه (۳)	(sig>0.05) پذیرش فرض صفر	۳/۰۷۹۸	میانگین شناخت برابر با ۳ است
موفقیت	۰/۱۴۳	میانگین موفقیت = متوسط جامعه (۳)	(sig>0.05) پذیرش فرض صفر	۲/۹۳۳۱	میانگین موفقیت برابر با ۳ است
پیشرفت	۰/۱۰۲	میانگین پیشرفت = متوسط جامعه (۳)	(sig>0.05) پذیرش فرض صفر	۳/۰۷۷۴	میانگین پیشرفت برابر با ۳ است
مسئولیت	.	میانگین مسئولیت = متوسط جامعه (۳)	(sig<0.05) رد فرض صفر	۲/۸۴۸۶	میانگین مسئولیت کمتر از ۳ است
محتوای کار	.	میانگین محتوای کار = متوسط جامعه (۳)	(sig<0.05) رد فرض صفر	۲/۷۸۹۵	میانگین محتوای کار کمتر از ۳ است
رشد	.	میانگین رشد = متوسط جامعه (۳)	(sig<0.05) رد فرض صفر	۲/۵۸۵۲	میانگین رشد کمتر از ۳ است

نتایج آزمون t یک نمونه‌ای، نشان می‌دهد که سطح (میانگین) سه عامل انگیزش «شناخت»، «موفقیت» و «پیشرفت» با سطح متوسط موردنیاز جامعه (سطح متوسط مدنظر جامعه کارکنان شهرداری شیراز) تا حدودی برابر است و درواقع سطح موجود سه عامل انگیزش «شناخت»، «موفقیت» و «پیشرفت» برای پاسخگویی به نیازهای کارکنان، نسبتاً مناسب بوده است؛ زیرا میانگین آن‌ها، مقدار نزدیک به ۳ (سطح متوسط موردنیاز جامعه) را کسب کرده است و اختلاف آن در حد ۹۵ درصد اطمینان، معنادار نیست.

همچنین نتایج نشان می‌دهد که سطح (میانگین) سه عامل انگیزش «مسئولیت»، «محتوای کار» و «رشد» با سطح متوسط موردنیاز جامعه برابر نیست؛ بنابراین فرض صفر در مورد این سه عامل رد می‌شود. حال با توجه به اینکه مقدار میانگین برای هر سه این متغیرها، مقداری کمتر از ۳ را کسب کرده است، نتیجه می‌گیریم که اثر این عوامل انگیزش، کمتر از حد متوسط است؛ ازاین رو نیاز مبرم به تمرکز روی بهبود و توسعه در حوزه این عوامل است.

سرانجام در زیر مقدار انگیزش کل برای کارکنان آزمون شده است

جدول (۵) آمار توصیفی انگیزش برای کارکنان

انگیزش	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	انحراف استاندارد میانگین
	۲۷۶	۲,۸۸۹۹	۰,۵۹۳۵۰	۰,۰۳۵۷۲

جدول (۶) آزمون t یک نمونه‌ای برای انگیزش در کارکنان

مقدار آزمون = ۳						
انگیزش	t	درجه آزادی	سطح معناداری دوطرفه (sig)	اخلاف میانگین (واقعی و متوسط مدنظر جامعه)	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای اختلاف میانگین	
					کران پایین	کران بالا
انگیزش	-۳,۰۸۲	۲۷۵	۰,۰۰۲	-۰,۱۱۰۱۰	-۰,۱۸۰۴	-۰,۰۳۹۸

نتایج نشان می‌دهد که سطح (میانگین) عامل انگیزش کارکنان با سطح متوسط موردنیاز جامعه برابر نیست؛ بنابراین فرض صفر در این مورد رد می‌شود. حال با توجه به اینکه مقدار میانگین برای این متغیر، برابر با ۲,۸۸۹۹ شده است که مقداری کمتر از ۳ را کسب کرده است، نتیجه می‌گیریم که انگیزش کارکنان، کمتر از حد متوسط است؛ از این رو نیاز مبرم به تمرکز روی بهبود انگیزش کارکنان است.

✓ **فرضیه دوم:** اثر عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان در شهرداری شیراز از دیدگاه مدیران، بیش از حد متوسط است.

جدول (۷) آمار توصیفی عامل‌های انگیزش برای گروه مدیران

تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	انحراف استاندارد میانگین
۴۸	۲,۴۳۷۵	۰,۸۳۶۹۶	۰,۱۲۰۸۰
۴۸	۲,۶۱۱۱	۰,۶۲۳۹۳	۰,۰۹۰۰۶
۵۰	۲,۸۵۳۳	۰,۶۸۰۶۷	۰,۰۹۶۲۶
۴۸	۲,۵۶۹۴	۰,۶۱۱۰۰	۰,۰۸۸۱۹
۵۰	۲,۴۰۰۰	۰,۶۲۰۸۸	۰,۰۸۷۸۱
۴۹	۲,۲۴۴۹	۰,۶۱۵۳۰	۰,۰۸۷۹۰

آمار توصیفی بالا نشان می‌دهد که مقدار میانگین برای تمامی «عامل‌های انگیزش» کمتر از مقدار حد متوسط (مقدار ۳) است؛ اما باید آزمون شود که آیا این مقدار تفاوت با سطح متوسط، معنی‌دار است یا خیر. این آزمون در زیر انجام شده است.

جدول (۸) آزمون t یک نمونه‌ای برای عوامل انگیزشی در مدیران

مقدار آزمون = ۳						
فاصله اطمینان ۹۵٪ برای اختلاف میانگین		اختلاف میانگین (واقعی و متوسط مدنظر جامعه)	سطح معناداری دوطرفه (sig)	درجه آزادی	t	
کران بالا	کران پایین					
-۰.۳۱۹۵	-۸.۰۵۵	-۵۶۲۵۰	.۰۰۰	۴۷	-۴.۶۵۶	شناخت
-۰.۲۰۷۷	-۵۷۰.۱	-۲۸۸۸۹	.۰۰۰	۴۷	-۴.۳۱۸	موفقیت
.۰۴۶۸	-۳۴۰.۱	-۱۴۶۶۷	.۱۳۴	۴۹	-۱.۵۲۴	پیشرفت
-۰.۲۵۳۱	-۶۰۸۰	-۴۳۰۵۶	.۰۰۰	۴۷	-۴.۸۸۲	مسئولیت
-۰.۴۲۳۵	-۷۷۶۵	-۶۰۰۰۰	.۰۰۰	۴۹	-۶.۸۳۳	محتوای کار
-۰.۵۷۸۴	-۹۳۱۸	-۷۵۵۱۰	.۰۰۰	۴۸	-۸.۵۹۱	رشد

جدول (۹) خلاصه کلی نتایج استنباطی فرض دوم تحقیق (مدیران)

عامل انگیزشی	سطح معناداری دوطرفه (sig)	فرض صفر	نتیجه آزمون	مقدار میانگین	نتیجه کلی آزمون
شناخت	۰	میانگین شناخت = متوسط جامعه (۳)	(sig<0.05) رد فرض صفر	۲/۴۳۷۵	نتیجه کلی آزمون میانگین شناخت کمتر از ۳ است
موفقیت	۰	میانگین موفقیت = متوسط جامعه (۳)	(sig<0.05) رد فرض صفر	۲/۶۱۱۱	نتیجه کلی آزمون میانگین موفقیت کمتر از ۳ است
پیشرفت	۰/۱۳۴	میانگین پیشرفت = متوسط جامعه (۳)	(sig>0.05) پذیرش فرض صفر	۲/۸۵۳۳	نتیجه کلی آزمون میانگین پیشرفت برابر با ۳ است
مسئولیت	۰	میانگین مسئولیت = متوسط جامعه (۳)	(sig<0.05) رد فرض صفر	۲/۵۶۹۴	نتیجه کلی آزمون میانگین مسئولیت کمتر از ۳ است
محتوای کار	۰	میانگین محتوای کار = متوسط جامعه (۳)	(sig<0.05) رد فرض صفر	۲/۴	نتیجه کلی آزمون میانگین محتوای کار کمتر از ۳ است
رشد	۰	میانگین رشد = متوسط جامعه (۳)	(sig<0.05) رد فرض صفر	۲/۲۴۴۹	نتیجه کلی آزمون میانگین رشد کمتر از ۳ است

نتایج آزمون t یک نمونه‌ای نشان می‌دهد که تنها، سطح (میانگین) عامل انگیزشی «پیشرفت»، با سطح متوسط موردنیاز جامعه (سطح متوسط مدنظر جامعه مدیران شهرداری شیراز) تا حدودی برابر است و درواقع سطح موجود عامل انگیزشی «پیشرفت» برای پاسخگویی به نیازهای مدیران، نسبتاً

مناسب بوده است؛ زیرا میانگین آن، مقدار نزدیک به ۳ (سطح متوسط موردنیاز جامعه) را کسب کرده است و اختلاف آن در حد ۹۵ درصد اطمینان معنادار نیست. سرانجام در زیر مقدار انگیزش کل برای مدیران آزمون شده است.

جدول (۱۰) آمار توصیفی برای مدیران

انحراف استاندارد میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	
۰,۰۷۱۱۵	۰,۵۰۳۱۰	۲,۵۳۱۱	۵۰	انگیزش

جدول (۱۱) آزمون t یک نمونه‌ای برای انگیزش در مدیران

مقدار آزمون = ۳						
فاصله اطمینان ۹۵٪ برای اختلاف میانگین		اختلاف میانگین (واقعی و متوسط مدنظر جامعه)	سطح معناداری (دوطرفه (sig))	درجه آزادی	t	
کران بالا	کران پایین					
-۰,۳۲۵۹	-۰,۶۱۱۹	-۰,۴۶۸۸۹	۰,۰۰۰	۴۹	-۶,۵۹۰	انگیزش

نتایج نشان می‌دهد که سطح (میانگین) عامل انگیزش مدیران با سطح متوسط موردنیاز جامعه برابر نیست؛ بنابراین فرض صفر در این مورد رد می‌شود. حال با توجه به اینکه مقدار میانگین برای این متغیر، برابر با ۲,۵۳۱۱ شده است که مقداری کمتر از ۳ را کسب کرده است، نتیجه می‌گیریم که انگیزش مدیران، کمتر از حد متوسط است؛ از این رو نیاز مبرم به تمرکز روی بهبود انگیزش مدیران است.

✓ **فرضیه سوم:** بین دیدگاه مدیران و کارکنان در خصوص وضعیت عوامل انگیزشی کارکنان تفاوت وجود دارد.

جدول ۱۲: آمار توصیفی مقادیر «ابعاد انگیزش به تفکیک گروه‌های مدیران و کارکنان»

خطای استاندارد میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	جایگاه سازمانی	بعد انگیزش
۰,۰۵۴۱۷	۰,۸۷۸۵۲	۳,۰۷۹۸	۲۶۳	کارکنان	شناخت
۰,۱۲۰۸۰	۰,۸۳۶۹۶	۲,۴۳۷۵	۴۸	مدیران	
۰,۰۴۵۵۵	۰,۷۴۰۰۵	۲,۹۳۳۱	۲۶۴	کارکنان	موفقیت
۰,۰۹۰۰۶	۰,۶۲۳۹۳	۲,۶۱۱۱	۴۸	مدیران	
۰,۰۴۷۱۳	۰,۷۷۰۰۵	۳,۰۷۷۴	۲۶۷	کارکنان	پیشرفت
۰,۰۹۶۲۶	۰,۶۸۰۶۷	۲,۸۵۳۳	۵۰	مدیران	
۰,۰۴۱۵۶	۰,۶۷۲۶۹	۲,۸۴۸۶	۲۶۲	کارکنان	مسئولیت
۰,۰۸۱۱۹	۰,۶۱۱۰۰	۲,۵۶۹۴	۴۸	مدیران	

بعد انگیزش	جایگاه سازمانی	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
محتوای کار	کارکنان	۲۶۶	۲.۷۸۹۵	۰.۷۳۷۱۲	۰.۴۵۲۰
	مدیران	۵۰	۲.۴۰۰۰	۰.۶۲۰۸۸	۰.۸۷۸۱
رشد	کارکنان	۲۶۶	۲.۵۸۵۲	۰.۸۷۹۰۹	۰.۵۳۹۰
	مدیران	۴۹	۲.۲۴۴۹	۰.۶۱۵۳۰	۰.۸۷۹۰

آمار توصیفی بالا نشان می‌دهد که مقدار میانگین برای هر یک از ابعاد انگیزش گروه‌های مدیران و کارکنان، با هم اختلاف دارند اما باید آزمون شود که آیا این مقدار تفاوت، معنی‌دار است یا خیر. این آزمون در زیر انجام شده است

جدول ۱۳: آزمون t دو نمونه‌ای برای مقایسه ابعاد انگیزش در بین کارکنان و مدیران

آزمون t برای برابری میانگین‌ها				آزمون برابری واریانس‌ها		آزمون t دو نمونه‌ای مستقل		
فاصله اطمینان ۹۵٪ برای اختلاف میانگین	خطای استاندارد اختلاف	اختلاف میانگین	معناداری دوطرفه (sig)	درجه آزادی	t	معناداری	F	
کران پایین	کران بالا							
۰.۹۱۱۷۶	۰.۳۷۲۹۴	۰.۱۳۶۹۲	۰.۰۰۰	۳۰۹	۴.۶۹۱	۰.۷۸۲	۰.۰۷۷	شناخت با فرض برابری واریانس‌ها
۰.۵۴۵۳۹	۰.۰۹۸۵۵	۰.۱۱۳۵۵	۰.۰۰۵	۳۱۰	۲.۸۳۶	۰.۳۶۳	۰.۸۲۸	موفقیت با فرض برابری واریانس‌ها
۰.۴۵۳۵۳	-۰.۰۰۵۳۹	۰.۱۱۶۶۳	۰.۰۵۶	۳۱۵	۱.۹۲۱	۰.۱۶۹	۱.۸۹۷	پیشرفت با فرض برابری واریانس‌ها
۰.۴۸۴۱۸	۰.۰۷۴۱۳	۰.۱۰۴۲۰	۰.۰۰۸	۳۰۸	۲.۶۷۹	۰.۴۴۸	۰.۵۷۸	مسئولیت با فرض برابری واریانس‌ها
۰.۶۰۷۹۰	۰.۱۷۱۰۵	۰.۱۱۱۰۲	۰.۰۰۱	۳۱۴	۳.۵۰۸	۰.۲۷۷	۱.۱۸۵	محتوای کار با فرض برابری واریانس‌ها
۰.۵۹۸۴۸	۰.۰۸۲۱۵	۰.۱۳۱۲۱	۰.۰۱۰	۳۱۳	۲.۵۹۴	۰.۰۰۸	۷.۰۷۸	رشد با فرض برابری واریانس‌ها

نتایج آزمون t دو نمونه‌ای نشان می‌دهد که در خصوص ۵ عامل انگیزشی شناخت، موفقیت، مسئولیت، محتوای کار و رشد فرض صفر رد می‌شود؛ یعنی بین دیدگاه مدیران و کارکنان در خصوص این عوامل تفاوت وجود دارد. ولی در مورد عامل انگیزش پیشرفت فرض صفر تأیید می‌شود؛ یعنی بین دیدگاه مدیران و کارکنان در خصوص این عامل تفاوت وجود ندارد. سرانجام در زیر مقدار انگیزش کل به تفکیک گروه‌های مدیران و کارکنان، مقایسه و آزمون شده است.

جدول ۱۴: آمار توصیفی مقادیر انگیزش به تفکیک گروه‌های مدیران و کارکنان

جایگاه سازمانی	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
کارکنان	۲۷۶	۲,۸۸۹۹	۰,۵۹۳۵۰	۰,۰۳۵۷۲
مدیران	۵۰	۲,۵۳۱۱	۰,۵۰۳۱۰	۰,۰۷۱۱۵

جدول ۱۵: آزمون t دو نمونه‌ای برای مقایسه انگیزش در بین کارکنان و مدیران

آزمون t برای برابری میانگین						آزمون برابری واریانس‌ها		آزمون t دو نمونه‌ای مستقل	
فاصله اطمینان ۹۵٪ برای اختلاف میانگین		خطای استاندارد اختلاف	مغناداری دوطرفه (sig)	درجه آزادی	t	مغناداری (sig)	F		
کران بالا	کران پایین	خطای استاندارد اختلاف	میانگین اختلاف					با فرض برابری واریانس‌ها	انگیزش
۰,۵۳۴۳۸	۰,۱۸۳۱۹	۰,۰۸۹۲۶	۰,۳۵۸۷۸	۰,۰۰۰	۳۲۴	۴,۰۲۰	۰,۲۲۹	۱,۴۵۱	

نتایج توصیفی نشان می‌دهد که میانگین انگیزش در دو گروه کارکنان و مدیران مقداری کمتر از ۳ را کسب کرده است و نتایج آزمون فرض نشان می‌دهد که مقدار مغناداری آن برابر با صفر شده است؛ از این رو فرض صفر برابری میانگین‌ها رد شده و اختلاف میانگین انگیزش در دو گروه کارکنان و مدیران معنی‌دار است؛ بنابراین بین دیدگاه مدیران و کارکنان در خصوص وضعیت عوامل انگیزشی کارکنان تفاوت وجود دارد و اختلاف مقدار میانگین برای این دو گروه، برابر با ۰,۳۵۸۷۸ است

۵ - نتیجه‌گیری و پیشنهادها

۵-۱ نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج استنباط‌شده از پژوهش، کارکنان شهرداری شیراز اعتقاد دارند که عوامل انگیزشی شناخت، موفقیت و پیشرفت در حد متوسط است و عوامل انگیزشی مسئولیت، محتوای کار و رشد از حد متوسط کمتر است و از طرفی مدیران شهرداری معتقدند که فقط عامل انگیزشی پیشرفت در حد متوسط است و سایر عوامل کمتر از متوسط هستند؛ از این رو بین دیدگاه مدیران و کارکنان در خصوص وضعیت عوامل انگیزشی به جز یک عامل تفاوت وجود دارد و نکته جالب توجه این است که مدیران نسبت به کارکنان وضعیت عوامل انگیزشی را در حد نامطلوب‌تری می‌دانند.

از دیدگاه کارکنان میانگین امتیاز صعودی به نزولی به ترتیب متعلق به شناخت، پیشرفت، موفقیت، مسئولیت، محتوای کار و رشد است؛ ولی از دیدگاه مدیران به ترتیب متعلق به پیشرفت، موفقیت، مسئولیت، شناخت، محتوای کار و رشد است.

گفتنی است که در تفاوت دیدگاه مدیران و کارکنان، بیشترین تفاوت را عامل شناخت و سپس به ترتیب، محتوای کار، رشد، موفقیت، مسئولیت و پیشرفت دارند که مقادیر تفاوت در عوامل انگیزشی مذکور به ترتیب ۰,۶۴۲۳، ۰,۳۸۹۵، ۰,۳۴۰۳، ۰,۳۲۲، ۰,۲۷۹۲ و ۰,۲۲۴۱ است و سرانجام در کل، مقدار انگیزش کلی در هر دو نمونه کارکنان و مدیران کمتر از حد متوسط بوده است و در همین حال، مقدار انگیزش مدیران کمتر از کارکنان بوده است.

علیرضا محمدی در سال ۱۳۸۱ پژوهشی با عنوان عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان آب منطقه‌ای خراسان از دیدگاه کارکنان و مدیران انجام داده است. بر اساس نتایج تحقیق مذکور، بین نگرش کارکنان و مدیران تفاوت وجود ندارد، ولیکن اولویت عوامل انگیزشی از دیدگاه کارکنان و مدیران متفاوت است. از نکات برجسته نتایج نیز این است که کارکنان بر نیازهای امنیتی و معنوی خود بیش از نیازهای مادی تأکید دارند؛ همچنین از سایر پژوهش‌ها که عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان را بررسی کرده‌اند، مشخص می‌شود که عوامل مؤثر در همه سازمان‌ها یکسان نیست و اولویت‌های انگیزش کارکنان هر سازمان ممکن است با سازمان‌های دیگر متفاوت باشد.

۵-۲ پیشنهادها

با توجه به اینکه حداکثر امتیاز داده شده به عوامل انگیزشی حدود ۳ یعنی سطح متوسط مدنظر جامعه است و در کل کمتر از حد متوسط است، باید به تمامی عوامل انگیزشی بیشتر توجه شود تا وضعیت آن‌ها به سطح مطلوب‌تری برسد. ولیکن به جز عامل انگیزشی شناخت که از دیدگاه کارکنان و مدیران جایگاه متفاوتی از لحاظ ترتیب امتیاز دارد، در سایر عوامل هم از دیدگاه کارکنان و هم از دیدگاه مدیران، باید به ترتیب به عوامل رشد، محتوای کار، مسئولیت، موفقیت و سپس پیشرفت توجه بیشتری کرد؛ از این رو پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود:

۵-۲-۱ پیشنهادهای کاربردی:

- به‌کارگیری سازوکارهای لازم و تشویق کارکنان به افزایش اطلاعات تخصصی و مهارت بیشتر؛
- به‌کارگیری کارکنان در مشاغل که با علاقه آن‌ها همخوانی داشته باشد؛
- اطلاع‌رسانی قوی به شهروندان در خصوص فعالیت و خدماتی که شهرداری ارائه می‌دهد؛
- از پیشنهادها و نظرات کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها بیشتر استفاده شود؛
- تفویض اختیار از سمت مقامات ارشد به شکل گسترده‌تری داده شود؛
- از کارکنان در مقابل مسئولیت و اموری که به آن‌ها محول می‌شود به صورت مستمر پاسخگویی دریافت شود؛
- آگاه کردن کارکنان از نتیجه عملکرد آن‌ها چه مثبت باشد و چه منفی به صورت واضح و آشکار؛
- در صورت داشتن شرایط و بر اساس ضوابط نسبت به ارتقای شغلی کارکنان اقدام شود؛

- ایجاد تسهیلات لازم برای ارتقای تحصیلی و افزایش فعالیت‌های پژوهشی کارکنان؛
- در خصوص متغیرهای مربوط به شناخت نیز لازم است حمایت کافی از کارکنان در مراجع قانونی انجام گیرد و در صورت ارائه کار باارزش، از طرف همکاران و مسئولان قردادانی شود.

۲-۲-۵ پیشنهادهای پژوهشی:

- درباره وضعیت عوامل انگیزشی در سایر شهرداری‌های کلان‌شهرها بررسی و تحقیق شود؛
- بین وضعیت عوامل انگیزشی کارکنان در شهرداری شیراز و سایر کلان‌شهرها مقایسه انجام شود؛
- در پژوهش‌های آتی علاوه بر عوامل انگیزشی بررسی شده در این پژوهش سایر عوامل نیز اضافه شود.

منابع

- آخوندی بناب، حبیب‌الله و همکاران (۱۳۹۰)، «بررسی رابطه بین منبع کنترل مدیران با انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان شرقی در سال ۸۹-۸۸»، مجله فراسوی مدیریت، دوره ۵.
- آرش، احمد و همکاران (۱۳۹۳)، «بررسی رابطه انگیزش پیشرفت و سرمایه انسانی کارکنان جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران، مجله اندیشه‌های نوین تربیتی»، دوره ۱۰، شماره ۳.
- احد مطلق، احسان و شفیع‌خواه، مه‌ری (۱۳۹۳)، «بررسی عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران»، کنفرانس سراسری محیط‌زیست و انرژی ایران، مؤسسه بین‌المللی آموزشی و پژوهشی خوارزمی.
- استونر، جیمزای‌اف، فری‌من، ادوارد و گیلبرت، دانیل. آر (۱۳۸۲)، مدیریت، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چ ۲، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اسماعیلی مزیدی، مهدی (۱۳۹۲)، شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان بانک سپه استان فارس، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز.
- امیدی، علیرضا و همکاران (۱۳۹۱)، «رابطه بین انگیزش مشارکت، توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد عاطفی کارکنان سازمان تربیت‌بدنی»، مجله مدیریت ورزشی، دوره ۴.
- امیرکبیری، علیرضا (۱۳۷۷)، سازمان و مدیریت، تهران، نشر ملک.
- امیرکبیری، علیرضا (۱۳۷۶)، مروری بر تئوری‌های مدیریت، تهران، نشر هور.
- ایران نژاد پاریزی، مهدی و ساسان گهر، پرویز (۱۳۷۳)، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، چ ۲، تهران، مؤسسه بانکداری ایران.
- ایران نژاد پاریزی، مهدی و ساسان گهر، پرویز (۱۳۷۰)، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، تهران، مؤسسه بانکداری ایران.

بادران، سمیه، جوانمرد، حبیب‌الله (۱۳۹۳)، «بررسی تأثیر سیستم‌های تشویق سازمان‌ها بر انگیزش و عملکرد کارکنان»، همایش بین‌المللی مدیریت.

برومند، زهرا (۱۳۸۹)، *مدیریت رفتار سازمانی*، چ ۲۲، دانشگاه پیام نور.

بهمنی، ریحانه و سلیمان‌پور عمران، محبوبه (۱۳۹۳)، «بررسی رابطه ساختار سازمانی با انگیزش کارکنان در سازمان‌ها»، اولین کنفرانس ملی تحقیق و توسعه در هزاره سوم، دانشگاه آزاد اسلامی علی‌آباد کتول.

بیرانوند، سعید و بیرانوند، وحید (۱۳۹۳)، «بررسی انگیزش شغلی، رضایت شغلی و عملکرد شغلی کارکنان بانک‌های خرم‌آباد»، کنفرانس بین‌المللی مدیریت در قرن ۲۱.

پرمور، فضا (۱۳۸۶)، *بررسی نیازهای مؤثر بر انگیزش کارکنان از دید کارکنان و مدیران هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد علوم تربیتی، دانشگاه الزهرا.

جدیدی محمدآبادی، اکبر و جباری ظهیرآبادی، علی (۱۳۹۳)، *انگیزش و مفاهیم مرتبط به آن در پیشبرد اهداف مدیریت*.

توکلی قوچانی، حمید و همکاران (۱۳۹۲)، «رضایت شغلی و عوامل مرتبط با آن در بین اعضای هیأت علمی، دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی»، *مجله مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی*، دوره ۹، شماره ۱.

چهاردولی، منصوره (۱۳۹۰)، *بررسی وضعیت عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی کارکنان بانک مسکن شهر تهران و ارائه راهکارهای مناسب برای بهبود آن*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی.

حبیبی، فاطمه و امیریان‌زاده، مژگان (۱۳۹۳)، «انگیزش»، اولین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی.

حجازی، مهرنوش (۱۳۸۹)، «بررسی ارتباط انگیزش کارکنان و میزان رضایت ارباب رجوع از خدمات سازمان ثبت‌اسناد و املاک»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور.

حسینی، سید نصرالله و همکاران (۱۳۹۲)، «عوامل مؤثر در انگیزش شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی یزد: کاربرد تئوری انگیزش هرزبرگ»، *مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی*، دوره ۱۳، شماره ۱۲.

خلعتبری و همکاران (۲۰۱۳)، «شناسایی همبستگی بین استرس شغلی، رضایت‌مندی شغلی، انگیزش شغلی و فرسودگی شغلی و احساس استرس»، *مجله علوم رفتاری و اجتماعی*، شماره ۸۴.

خورشید، صدیقه (۱۳۹۰)، «مطالعه رابطه نگرش، ادراک و انگیزش کارکنان با موفقیت، سیاست و برنامه‌های خصوصی‌سازی»، *مجله روانشناسی بالینی و شخصیت*، دوره ۱۸، شماره ۳.

خورشیدی، عباس، مولانا، ناصر و درب اصفهانی، حمیده (۱۳۸۹)، *عوامل مؤثر بر تقویت انگیزه شغلی مدیران*، فصل‌نامه تحقیقات روانشناسی، سال دوم، شماره ششم.

دسلر، گری (۱۳۶۸)، *مبانی مدیریت*، ترجمه داود مدنی، تهران، چاپ آرین.

- دهناد، میثم (۱۳۹۳)، «الگوی تکاملی انگیزش، راهبردی بر چالش‌های جهان نوین»، کنفرانس بین‌المللی مدیریت در قرن ۲۱.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۲)، *تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)*، ترجمه سید مهدی الوانی، حسن دانایی‌فرد، چ ۵، تهران، نشر صفار.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۷۸)، *مبانی رفتار سازمانی*، ترجمه پارسائیان، علی و اعرابی، محمد، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رابینز، استیفن (۱۳۷۷)، *مبانی رفتار سازمانی*، ترجمه کبیری، قاسم، انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۷۸)، *رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها*، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۷۴)، *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- رابینز، استیفن (۱۳۸۹)، *مبانی رفتار سازمانی*، ترجمه محمد اعرابی، محمد تقی‌زاده مطلق، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ویرایش نهم.
- رابینز، استیفن و تیموتی، جاج (۱۳۸۹)، *رفتار سازمانی*، چ ۲، ترجمه مهدی زارع، نص، تهران.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۹)، *رفتار سازمانی*، چ ۲، نص، تهران.
- رضائیان، علی (۱۳۹۱)، *مبانی مدیریت رفتار سازمانی*، چ ۱۲، سمت.
- رضائیان، علی (۱۳۷۹)، *مدیریت رفتار سازمانی*، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها، سمت.
- رضائیان، علی (۱۳۸۵)، *مبانی مدیریت رفتار سازمانی*، چ ۷، تهران، انتشارات سمت.
- رضایی صوفی، مرتضی و شعبانی باباناری، عباس (۱۳۹۲)، «بررسی رابطه عوامل برانگیزاننده شغلی بر اساس مدل هرزبرگ و رضایت شغلی کارکنان فدراسیون‌های ورزشی کشور»، *مجله پژوهش‌های کار برای مدیریت و علوم زیستی در ورزش*، دوره ۲، شماره ۲.
- رضوی پور، غفار (۱۳۸۷)، *انگیزش در مدیریت اسلامی*، شیراز، نشر ایلاف.
- زند آذر، سوزان، چیذری، محمد و عابدی، محمد (۱۳۹۲)، «بررسی رضایت شغلی در سایه بهداشت و انگیزش»، *دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین*، گرگان.
- ساعتچی، محمود (۱۳۶۹)، «روانشناسی در کار سازمان و مدیریت»، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- سلاجقه، سنجر، گرگانی، زهره و غلامیان، لیلا (۱۳۹۳)، «ایجاد انگیزه در کارکنان»، *نخستین کنفرانس آینده‌پژوهشی*، مدیریت و توسعه، شیراز.
- سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۶)، *تئوری‌های مدیریت*، چ ۳، نگاه دانش، تهران.
- سیف، علی اکبر (۱۳۸۶)، *روانشناسی پرورشی*، تهران، انتشارات آگاه.
- صالحی، علیرضا و همکاران (۱۳۹۳)، «رابطه ابعاد تئوری هدف‌گذاری با انگیزش شغلی کارکنان نیروی انتظامی زنجان»، *مجله طب انتظامی*، دوره ۳.

صفری، اکرم و صبوری، رضا (۱۳۹۳)، «بررسی رابطه بین نیاز به کسب موفقیت و میزان انگیزش شغلی»، کنفرانس بین‌المللی مدیریت در قرن ۲۱.

عباسی نژاد، احمد (۱۳۹۳)، «مطالعات ارتباط بین هدف گذاری، کنترل شغل و خودکارآمدی از متغیرهای انگیزشی با ابعاد توانمندسازی کارکنان»، کنفرانس مدیریت، تحول و نوآوری در توانمندسازی مدیریت.

عطوفی، امین و همکاران (۱۳۹۱)، «بررسی مقایسه‌ای عوامل بهداشتی- انگیزش کارکنان بیمارستان های شهید فقیهی و کوثر شیراز بر اساس تئوری هرزبرگ در سال ۱۳۹۰»، فصل‌نامه بیمارستان، سال سیزدهم، شماره ۲.

علی‌اکبر دهخدا (۱۳۴۸)، *لغتنامه، جزوه شماره ۱۵۷*، تهران، سازمان لغتنامه، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه تهران.

غضنفری، احمد و عابدی، لطفعلی (۱۳۸۷)، «بررسی رضایت، انگیزش و عملکرد شغلی کارکنان»، مجله پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱.

قاسمی، زهرا و میرزایی، یعقوب (۱۳۹۳)، «بررسی و تبیین اهمیت و جایگاه انگیزش در مدیریت اسلامی»، همایش بین‌المللی مدیریت.

قاضوی، سمیرا، پهلوان، الهه و تقی‌زاده، اصغر (۱۳۹۳)، «عوامل اثرگذار بر انگیزش شغلی کارکنان در سازمان‌ها و نهادها»، کنفرانس بین‌المللی توسعه و تعالی کسب‌وکار و اقتصاد و مدیریت.

کشاورز افشار و همکاران (۱۳۹۳)، «ارتباط متغیرهای جمعیت شناختی با انگیزش و فرسودگی شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه»، مجله علوم رفتار، دوره ۸، شماره ۲.

کیانی‌نژاد، آزاده و نخعی، نیبه (۱۳۹۳)، «بررسی رابطه عوامل انگیزشی با کارایی کارکنان»، کنفرانس بین‌المللی مدیریت در قرن ۲۱.

محمدی، افسانه، ونکی، زهره و محمدی، اشرف (۱۳۹۱)، «تأثیر به کارگیری برنامه انگیزشی طراحی شده مبتنی بر سرپرستاران بر رضایت بیماران»، مجله دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی تهران (حیات) دوره ۱۸، شماره ۴.

محمدی، علیرضا (۱۳۸۱)، *عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان آب منطقه‌ای خراسان از دیدگاه کارکنان و مدیران*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.

محمدی، نادر، اکبری، پیمان و شهبازی، فرشاد (۱۳۹۳)، «بررسی عوامل مؤثر بر رضایت کارکنان با توجه به تئوری‌های انگیزشی»، نخستین کنفرانس آینده‌پژوهی، مدیریت و توسعه

محمودی، عمر، درخشانی، امید و روخنده، ناصح (۱۳۹۳)، «بررسی نقش غنی‌سازی شغل در ایجاد رضایت و انگیزه شغلی کارکنان»، کنفرانس بین‌المللی حسابداری، اقتصاد و مدیریت مالی.

مسعود اصل، ایروان، اخوان بهبهانی، علی، نصرتی‌نژاد فرهاد و غلامرضا نژاد، علی (۱۳۸۹)، «بررسی ارتباط عوامل بهداشتی و عوامل انگیزشی با رضایت شغلی کارکنان بیمارستان های آموزشی یاسوج بر اساس نظریه انگیزشی هرزبرگ»، مجله علوم پزشکی دانشگاه آزاد اسلامی، دوره ۲۰، شماره ۱.

مورهد، گریفین (۱۳۷۴)، رفتار سازمانی، ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، مروارید.

مورهد، گریفین (۱۳۸۹)، رفتار سازمانی، چ ۱۵، مروارید، تهران.

مورهد، گریفین (۱۳۸۲)، رفتار سازمانی، چ ۷، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، انتشارات مروارید.

مهرام، بهروز و حرمت آبادی، دشتی (۱۳۸۸)، «تأثیر سبک رهبری مدیران بر احساس برابری کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد»، مدیریت سلامت، سال دوازدهم، شماره ۳۸.

میر کمالی، سید محمد (۱۳۷۲)، مدیریت در آموزش و پرورش، تهران، انتشارات رشد.

نایلی، محمدعلی (۱۳۷۳)، انگیزش در سازمان‌ها، انتشارات دانشگاه شهید چمران.

نصیری پور، میراشکان و همکاران (۱۳۹۲)، «عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان بر اساس نظریه درزربرگ در بیمارستان‌های آموزشی شهرستان قزوین»، مجله پی‌اورد سلامت، دوره ۷، شماره ۴.

نیت، گیج و دیوید، برلاینر (۱۳۷۴)، روان‌شناسی تربیتی، چ ۱، ترجمه غلامرضا خوی‌نژاد و همکاران، پازه، مشهد.

ورکیانی‌پور، نفیسه و آزما، فریدون (۱۳۹۳)، «بررسی نظریه‌های انگیزش از خاستگاه تا اسلام و تأثیر شناخت مدیران از نیازهای انگیزشی کارکنان بر بهره‌وری سازمان»، اولین کنفرانس ملی تحقیق و توسعه در هزاره سوم، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی‌آباد کتول.

وکیلی، سیاوش (۱۳۷۵)، بررسی تفاوت‌های نگرش مدیران و کارکنان نسبت به عوامل مؤثر در انگیزش در سازمان حسابرسی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی.

هادسن، کریستین (۱۳۸۵)، روان‌شناسی کار، ترجمه نقش تبریزی، شهرام، تهران، انتشارات ققنوس.

یاسینی، علی، عبدی، مالک و یاسینی، مجتبی (۱۳۹۳)، «تبیین ارتباط رهبری معنوی گرا با انگیزش شغلی کارکنان در سیستم آموزش عالی»، نخستین همایش ملی علوم تربیتی و روانشناسی مرودشت.

یزدانی‌نشاط، عبدالرضا (۱۳۸۹)، «طراحی مدل انگیزش کاری کارکنان ستادی شرکت نفت فلات قاره ایران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور تهران.

- Alderfer, C.P. (1972). Existence, and growth. New York: Free Press.
- Armstrong M (1991). Personal Management Practice. 4 th ed: Kogan, 1991
- Atkinson, J. W. (1964), Introduction to motivation. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Atkinson, J. W. (1964), Introduction to motivation. van Nos- trand Reinhold. Newyork2 Herzberg, F. Mausner, B. & Snyderman. B. The Motivation to Work (New York: Wiley, 1959)
- Bandura, A. (1997). Self-Efficacy: The Exercise of Control. New York: Freeman.

- Campbell, J. P., & Pritchard, R.D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M. D.Dunnette (Ed), Handbook of industrial and organizational psychology: 63 – 130. Chicago: Rand McNally.
- Cohen, C., & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. No. 3.
- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. *Leadership and Organizational Development Journal*, 17 (5).
- Fry, L. W., & Matherly, L. L. (2006). Spiritual Leadership and organizational performance: an exploratory study, available at: www.Tarleton. Edu
- Hauff, S., Richter, N. F., Tressin, T. (2015). Situational Job characteristics and Job Satisfaction: The moderating role of national culture. *International Business Review*. Xxx-xxx.
- Hersey Paul, H., Belanchard, Kenneth (1998), *Management of Organizational Behavior, utilizing Human Resources*, Prentice / Hall international
- Hill R. (1984). Abraham Maslow: The Philosopher Who Ranked Human Need: *International Management*, 1984.
- Hoffman, B., & Dpatariu, A., (2007), The influence of self-efficacy and metacognitive.
- Latham, Gary P (2007): *Work Motivation: History, Theory, Research and Practice*, London: Sage Publication.
- Landy, F., & Conte, J.M. (2008). *Work in the 1 th century*. Second Edition, Blankwell, Publishing.
- Latham GP, Yukl G. A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organization: *Academy of Management Journal* 1978.
- Lock, E.A., & Latham, G.P. (1990). A theory of Goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.
- Luthans F. (1992). *Organizational Behavior*. N.Y: McGraw-Hill, 1992.
- Lundberg, Ch., Gudmundson, A., Andersson, T. D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism management*. 30. 890-899.
- McClelland, D.C. (1971). *Assessing human motivation*. New York: General Learning Press.
- Mukhi. H.R. (1995). *Management of System*, New Dehli, Smt, Sumitra Handa.
- Parsons, E., Broabridge, A. (2006). Job motivation a2nd satisfaction: Unpacking the key factors for charity shop managers. *Journal of*

- Retailing and Customer services. 13. 121-131.
- Plunket, Attnner and Allen, "Management Metting and Exceeding customer Expection ", by Thomson lerning 2002.
- Robbins SP (1991). Organizational Behavior. 5 th ed: Printice-Hill, 1991.
- Steers, Richard M., Mowday, Richard T. (2004) Introduction To Special Topic Forum the Future of Work Motivation Theory, Academy of Management Review 2004, Vol. 29, no. 3.
- Story, P. A., Hart, J. W., Stasson, M. F., Mahoney, j. M. (2009). Using a two-factor theory of achievement motivation to examine performance-based outcomes and self-regulatory processes. Personality and individual Differences. 46. 391-395.
- Spector, P.E. (2004). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning sutonomy and participation at work. Human Relations, 56.
- Velickovic, V. M., Radullovic, O., Mihajlovic, J. (2014). Organizational Commitment and Job Satisfaction Among Nurses in Sebria. A Factor Analysis. Nursing Outlook

