

طراحی الگوی جبران خدمات کارکنان بانک توسعه تعاون

محمد شهبازی^۱

چکیده

با توجه به اهمیت منابع انسانی در کسب مزیت رقابتی توسط سازمان، پیدا کردن نیازهای انگیزشی کارکنان بسیار حائز اهمیت است. بانک توسعه تعاون از یک طرف با مشکل بالا بودن هزینه های پرسنلی که به نوعی نشان دهنده بهره وری پایین نیروی انسانی است مواجه بوده و از طرف دیگر شاهد بی انگیزگی و تمایل به رهایی کارکنان، می باشد، بنابراین، این تحقیق با هدف شناسایی و اولویت بندی عوامل مختلف مؤثر در ارتقاء انگیزه کارکنان و همچنین طراحی یک چارچوب بومی در مجموعه بانک توسعه تعاون انجام شده است. ابزار جمع آوری اطلاعات این تحقیق پرسشنامه بوده که به دلیل فقدان پرسشنامه استاندارد مرتبط با موضوع تحقیق، از پرسشنامه ای که توسط محقق ساخته شده، استفاده گردیده است. شیوه ساخت پرسشنامه بدین ترتیب بوده که ابتدا ادبیات موضوع مورد مطالعه قرار گرفت و بر اساس نتایج حاصله، شاخص ها و ابعاد متغیر، شناخته شد و بر اساس آن پرسشنامه اولیه تهیه گردید و در ادامه با انجام مصاحبه های اکتشافی در بین خبرگان بانک توسعه تعاون، پرسشنامه مذکور اصلاح شد و در ادامه نیز نظر برخی اساتید در آن اعمال گردید و در نهایت پرسشنامه نهایی طراحی شد. نمونه آماری این تحقیق ۱۰۵ نفر از مدیران، کارشناسان و سایر کارکنان بانک توسعه تعاون (جامعه مورد مطالعه) بوده است. بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل های آماری، کلیه فرضیه های تحقیق مبنی بر تأثیر عوامل شغلی، سازمانی، فردی، مدیریتی، مذهبی، مقایسه ای، محیطی و ارزیابی عملکرد مورد تأیید واقع شدند. همچنین ترتیب اهمیت عوامل مذکور نیز بدین صورت حاصل شد:

واژگان کلیدی: انگیزه، سرمایه انسانی، ارزشیابی عملکرد

امروزه نیروی انسانی، بعنوان مهم ترین سرمایه سازمان است که باعث ایجاد مزیت رقابتی شده و جایگزین نمودن آن، هزینه های بسیار زیادی در برخواهد داشت، تا جایی که نیروی انسانی می تواند منابع فیزیکی و مادی را به هدر داده و اتلاف کند و یا آن را بارور نماید. لیکن این اهمیت زمانی عینیت پیدا می کند که نیروی انسانی با انگیزه بوده و از حداکثر توان خود برای تحقق اهداف سازمان استفاده نماید. انگیزه یکی از ابزارهای مهم در تولید کارآمد، خلق محیط کاری مثبت و اجرای موفقیت آمیز برنامه های سازمان توسط کارکنان است. بزرگترین چالشی که سازمان های امروزی با آن مواجه هستند بی انگیزگی کارکنان می باشد. کارکنان بی انگیزه ممکن است بهترین برنامه ها، اثربخش ترین ساختارها و مؤثرترین منابع را از بین ببرند. با توجه به اینکه نیازها و انگیزه های افراد، متفاوت بوده و آن چه که به عنوان انگیزه فرد یا گروهی خاص، مهم تلقی می شود، ممکن است برای افراد دیگر مهم نباشد، پیدا کردن نیازهای انگیزشی کارکنان و اقدام در راستای تأمین نیازهای مذکور جهت بهبود عملکرد و افزایش بهره وری سازمان، بسیار حائز اهمیت است. بنابراین لازم است مسئله انگیزه کارکنان که در واقع پی جویی علت و سبب حرکت و رفتارهای آنان است، شناخته شود. شناسایی عوامل موثر در حفظ و ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان به عنوان سرمایه های داخلی سازمان، می تواند سرمایه های خارجی، همچون مشتریان وفادار را برای سازمان به ارمغان آورد. بانک توسعه تعاون نیز به عنوان یکی از سازمان های پویا و دانشی کشور، از یک طرف با مشکل بالا بودن هزینه های نیروی انسانی که به نوعی نشان دهنده بهره وری پایین نیروی انسانی است مواجه بوده و از طرف دیگر شاهد بی انگیزگی و تمایل به رهایی کارکنان، بویژه کارکنان تحصیل کرده و متخصص می باشد. این تحقیق با هدف شناسایی و اولویت بندی عوامل انگیزشی سازمان مذکور انجام شده تا بتوان با استفاده از نتایج حاصل از آن برنامه های عملیاتی در این زمینه را تدوین و اجرایی نمود.

مرور ادبیات تحقیق

مفهوم انگیزش

واژه انگیزش آن گونه که استیرز و دیگران (۲۰۰۴) مطرح نموده اند، از کلمه لاتین موور^۲ به معنای حرکت گرفته شده است. [۱] انگیزش^۳ در لغت به معنای انگیزختن، تحریک و ترغیب کردن می باشد.

انسان ها نه فقط از لحاظ توانائی انجام کار بلکه از لحاظ "میل یا اراده انجام کار" یا انگیزش تفاوت دارند. انگیزش افراد به نیروی انگیزاننده آنها بستگی دارد. انگیزه ها را گاهی بعنوان نیازها، تمایلات، سائقها^۴ یا محرکات درونی فرد تعریف می کنند. انگیزه ها، "چراها"ی رفتار هستند. آنها موجب آغاز و ادامه فعالیت می شوند و جهت کلی رفتار یک فرد را معین می کنند. انگیزه ها یا نیازها، ماهیتاً دلایل اصلی عمل به شمار می روند. اصطلاح نیاز^۵ در این مفهوم، نباید با ضرورت آنی یا هیچ نوع خواست عاجل چیزی تداعی شود. معنی آن صرفاً چیزی است در درون فرد که او را به عمل وادار می کند. [۲]

غالباً از مدیران با تجربه می شنویم که اعتراض کنان می گویند: کارکنان دیگر در سرکار انگیزه ندارند. اگر این موضوع واقعیت داشته باشد، تقصیر مدیران و روش های سازمانی است، نه کارکنان! بی انگیزگی کارکنان تقریباً همواره ناشی از یکی از عوامل زیر

4. movere

3. Motivation

6. Impulse

5. Need

است: گزینش، هدف های مبهم، نظام ارزیابی عملکرد، نظام قدردانی و پاداش دهی سازمان یا عدم توانایی مدیر در نشان دادن و قبولاندن کارآمدی نظام های ارزیابی و پاداش دهی سازمان به کارکنان. بهترین روش برای درک وضعیت انگیزه کارکنان، وابسته دانستن آن به سه رابطه می باشد. زمانی که هر سه رابطه مذکور قدرتمند است کارکنان به احتمال بسیار زیاد انگیزه دارند. چنانچه هر یک از این سه رابطه یا هر سه آنها ضعیف باشند، به احتمال زیاد تلاش و عملکرد کارکنان با مشکل روبرو می شود. این سه رابطه با طرح پرسش های زیر باید مورد بررسی قرار گیرد:

۱- آیا کارکنان عقیده دارند که اگر حداکثر تلاش خود را در سر کار معمول دارند در ارزیابی عملکرد شان منظور خواهد شد؟

۲- آیا کارکنان عقیده دارند که در صورت بالا بودن نمره ارزیابی عملکردشان به پاداش های سازمانی دست می یابند؟

۳- آیا جایزه داده شده به کارکنان همان جایزه مورد علاقه و مورد انتظار است؟

خلاصه این که تعداد بسیار زیادی از کارکنان به علت این که رابطه ای بین تلاش و کوشش خود و عملکرد خود، بین عملکرد خود و پاداش های سازمانی و یا بین پاداش های دریافتی و پاداش های مورد انتظار خود، را ضعیف می دانند، فاقد انگیزه می باشند. چنانچه خواستار کارکنان با انگیزه هستید، باید اقدامات لازم را برای تقویت این روابط انجام دهید. [۳]

انگیزش یعنی نیرویی که موجب می شود افراد به گونه ای خاص رفتار کنند. دانشجویی که برای گرفتن بهترین نمره تمام شب را بیدار می ماند یا پزشکی که وضع سلامتی بیماران خود را تعقیب می کند، از انگیزه لازم برخوردارند. از نقطه نظر مدیریت، هدف ایجاد انگیزه در کارکنان به گونه ای است که رفتار آنان بیشترین نفع را برای سازمان داشته باشد. [۴]

انگیزه زیر بنای رفتار انسان است. پذیرش تغییرات اجتماعی، شرکت فعال در یادگیری، قبول مسؤلیت های فردی و اجتماعی، حضور در برنامه توسعه، اعمال مدیریت صحیح، توفیق در تولید و به طور کلی موفقیت در هر عمل و رفتاری به میزان بسیار زیادی بستگی به انگیزش و تمایلی دارد که در انسان بوجود آمده و بروز می نماید. [۵]

مطالعات متعددی توسط پژوهشگران مختلف در زمینه انگیزش شغلی صورت گرفته است. نتیجه تحقیق یادآور (1999) نشان داد که سن و جنس کارشناسان در انگیزش شغلی آنها تأثیری ندارد، اما میزان حقوق دریافتی کارشناسان در ماه، نیاز به تعلق در گروه، نیاز به پیشرفت، نیاز به داشتن قدرت اجتماعی، علاقه مندی به شغل، کاربرد مشوق های مادی و غیر مادی، ارزشمندی شغل، نحوه سرپرستی و مدیریت و ارزشیابی از عملکرد کارشناسان در انگیزش آنان تأثیر مستقیم و معنی داری دارد. [۶] در یک پژوهش دیگر نیز وظیفه مشخص، بازخورد و پاداش به عنوان عوامل مؤثر در انگیزش ذکر شده است. [۷]

انگیزش حالتی در افراد است که کارکنان را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل می سازد. به عبارت دیگر هیچ رفتاری را فرد انجام نمی دهد که انگیزه ای یا نیازی محرک آن نباشد. انگیزش انسان اعم از خودآگاه یا ناخودآگاه، ناشی از نیازهای اوست. بنابراین در تعریف انگیزه می توان گفت: انگیزه یا نیاز عبارت است از حالتی درونی و کمبود یا محرومیتی که انسان را به انجام یک سری فعالیت ها و می دارد. انسان ها در هر لحظه از زمان ممکن است نیازهای زیاد و متفاوتی داشته باشند که این نیازها، انگیزه حرکت در انسان ایجاد می کنند. اگر شدت یک نیاز به حدی افزایش یابد که به صورت شدیدترین نیاز در آید می تواند رفتار را تغییر دهد. رفتار را مجموعه ای از فعالیت ها تعریف می کنند. [۸]

رفتار اساساً هدف مدار است. بعبارت دیگر، رفتار ما عموماً با میل رسیدن به هدفی خاص برانگیخته می شود. شخص همیشه به این هدف خاص بطور آگاهانه واقف نیست. بسیاری مواقع همه ما تعجب می کنیم که چرا این یا آن کار را کردیم؟ دلیل اعمال ما همیشه برای ذهن آگاه آشکار نیست. سائقه هایی که الگوهای متمایز رفتاری فرد (شخصیت) را بر می انگیزند تا اندازه قابل ملاحظه ای ناخودآگاه هستند و از این رو به آسانی قابل بررسی و ارزشیابی نیستند. [۲]

رفتار عبارت است از یک رشته فعالیت هدف گرا، که معمولاً انگیزه رفتار یک فرد، رسیدن به این اهداف است. این هدف ها بیرون از فرد قرار دارند و آنها را محرک می نامند که می تواند مادی و ملموس و یا غیر ملموس و معنوی باشند، همچنین تمام این اعمال جهت دست یابی به اهداف، به وسیله یک سری فعالیت صورت می گیرد که این فعالیت ها واحد رفتاری نام دارند. به عبارت دیگر، همه رفتار ها شامل یک سری فعالیت می باشند و از یک فرایند شناختی تشکیل گردیده اند. به همین دلیل وظیفه مدیران است که، فرآیند محرک های محیطی را تفسیر و تعبیر نمایند و برای پیش بینی رفتار، بدانند که چه انگیزه ها و نیازهایی در کارکنان باعث بروز فعالیت مشخص در زمانی خاص می شوند. [۹] فعالیت ها را می توان به طور کلی به دو دسته طبقه بندی کرد:

فعالیت های در جهت هدف^۷: بخشی از فعالیت ها که برای دستیابی به هدفی برانگیخته می شود را فعالیت های در جهت هدف گویند. این دسته از فعالیت ها نه تنها از شدت نیاز نمی کاهد بلکه آنرا نیز تشدید می کنند.

فعالیت های هدف^۸: بخشی از فعالیت ها که به طور مستقیم با ارضاء نیاز سرو کار دارد را فعالیت های هدف می نامند. شدت انگیزه با شروع فعالیت هدف رو به کاهش می گذارد. [۸]

تفاوت فعالیت های در جهت هدف و فعالیت های هدف: تمایز مهم میان این دو دسته از فعالیت ها در تأثیرشان بر شدت نیاز است. در فعالیت های در جهت هدف شدت نیاز با پرداختن به نوع فعالیت ها افزایش می یابد تا به فعالیت های هدف منجر شود، یا عجز و ناکامی بر فرد مستولی گردد. همین که فعالیت های هدف آغاز می شوند شدت نیاز رو به کاهش می گذارد تا حدی که نیاز شدیدتر دیگری جایگزین آن گردد و رفتار آدمی تغییر یابد. [۸]

بحث انگیزش در علوم اجتماعی و مدیریت از جایگاه ویژه ای برخوردار است. به سبب اهمیت قابل ملاحظه ای که ادراکات، امیال، سائقه ها و کنشهای متقابل محیط در فرآیند انگیزش دارند و از عوامل تشکیل دهنده انگیزه نیز می باشند، نمی توان به تعریفی دست یافت که از نظر همه متخصصان قابل قبول باشد. در واقع «انگیزش» از واژه لاتین *movere* که به معنای حرکت دادن می باشد مشتق شده و عبارت است از: نتیجه رابطه متقابل فرد با موقعیت یا وضعیتی که در آن قرار می گیرد. افرادی که دارای انگیزه هستند، به هنگام کار کردن نسبت به افرادی که انگیزه ندارند، فعالیت بیشتری از خود نشان می دهند. البته شرط آن این است که کار مورد نظر بتواند بعضی از نیازهای فرد را ارضاء کند. [۹]

روانشناسان معتقدند که برای انجام هر عملی انگیزه ای وجود دارد و این انگیزه بر مبنای احتیاج است و این احتیاج، یا ارضای خاطر است که انگیزه انجام و یا خودداری از انجام کاری را در انسان به وجود می آورد. به همین جهت وقتی در رفتار و کردار کارمندان یک سازمان دقت می نماییم می بینیم که تعدادی از کارمندان زودتر از خاتمه وقت اداری آماده ترک محل کارشان می شوند و تعدادی بدون اینکه رئیس و یا کارفرما دستوری داده باشد مدتی بعد از خاتمه وقت اداری در دفتر خود باقی می مانند و به انجام کارها می پردازند یا بعضی از آنان به گو هستند و هیچ وقت نظر خود را در مورد کاری ابراز نمی کنند و صرفاً

^۹ Goal-directed Activity

^۸ Goal activity

دستورات را اعم از اینکه درست یا نادرست باشد اجرا می کنند و اما تعدادی مایلند آنچه را که فکر می کنند بر زبان آورند و نظریات خود را ابراز نمایند و از دادن پیشنهاد ابائی ندارند. کلیه این تناقضها و ضد و نقیضهایی که در رفتار افراد دیده می شود ناشی از برآورده کردن احتیاجات و نیازهای آنان می باشد. [۱۰]

هر انسانی صدها نیاز دارد و همه این نیازها در شکل دادن رفتارش رقابت می کنند پس چه عاملی موجب می شود که شخص از میان همه این نیازها، یکی را از طریق فعالیت ارضا کند؟ در پاسخ باید گفت نیازی که شدید است موجب فعالیت می گردد. وقتی نیاز شدید قدری ارضاء شد از شدت آن کاسته می شود. به طور کلی هر گاه نیازی ارضاء شود یا در راه ارضاء آن با مانعی روبرو گردد، از شدتش کاسته می شود و در نتیجه نیاز شدید دیگری جانشین آن می گردد. برای مثال اگر کسی هم تشنه و هم گرسنه باشد و هم خوابش بیاید اگر خواب شدید باشد علی رغم گرسنگی و تشنگی می خوابد. وقتی کمی خوابش برد و از شدت آن کاسته شد، نیاز شدید دیگر، یعنی تشنگی رفتار او را شکل خواهد داد و در نتیجه خواب آلوده به دنبال آب می رود و پس از نوشیدن چند جرعه آب، اگر خواب شدید باشد می خوابد و اگر گرسنگی شدید باشد به دنبال غذا خواهد رفت. [۸]

در بحث از انگیزه ها، یادآوری این نکته مهم است که افراد، نیازهای بسیاری دارند که همه این نیازها بطور مداوم در تعیین رفتار آنان رقابت می کنند. ترکیب این نیازها یا نیروی آنها در مورد همه کس دقیقاً یکسان نیست. کسانی وجود دارند که اساساً بوسیله پول انگیزه پیدا می کنند و کسان دیگری که در درجه اول به تأمین توجه دارند. با وجود اینکه در مقام مدیر، ما باید به تفاوتیهای فردی توجه کنیم لیکن نباید این تصور پیش بیاید که نمی توانیم پیش بینی کنیم که فعلاً در بین کارکنان ما کدام انگیزه ها بیشتر از انگیزه های دیگر اهمیت دارند. بزعم مازلو، این انگیزه ها، انگیزه های مسلط هستند یعنی انگیزه هایی که هنوز ارضاء نشده اند. سؤال مهمی که مدیران باید پاسخگو باشند این است که کارکنان آنها واقعاً از کارها و مشاغل خود چه می خواهند؟ [۲] تعدادی از نویسندگان معتقدند که پول یک برانگیزاننده ضعیفی است و به طور واقعی می تواند از انگیزه درونی بکاهد. حتی ممکن است باعث کاهش خلاقیت و نوآوری شود.

هر چند می دانیم انگیزه افراد برای کارکردن پیچیده است، اما این توافق اساسی در بین صاحبانظران وجود دارد که یکی از عوامل مهم در تقویت چنین انگیزشی، پول است. در بازار کار، افراد دارای توانایی های بالقوه، مهارت ها یا کیفیت ویژه ای هستند و مایل اند این ویژگی ها را به استخدام کنندگان احتمالی بفروشند. در مقابل، قصد سازمان های استخدام کننده نیز آن است که حقوق و دستمزدی را پیشنهاد کنند و افراد واجد شرایط را برای تصدی مشاغل موجود، جذب کنند. بدین ترتیب هدف سازمان از ارائه حقوق و دستمزد، تعیین نوعی مشوق برای پذیرش شغل است. [۱۱]

تئوری های انگیزشی در یک نگاه

همان گونه که در جدول شماره ۱ قابل مشاهده است، تئوری های انگیزشی را می توان در چهار دسته کلی به شرح ذیل تقسیم نمود:

- ۱- تئوری هایی که بر ارائه الگوی انگیزشی تأکید دارند.
- ۲- تئوری هایی که بر عوامل مؤثر بر انگیزش و رضایت شغلی تأکید دارند.
- ۳- تئوری هایی که بر نیاز های سه گانه تأکید دارند.
- ۴- تئوری هایی که بر نیازهای درونی فرد در تحریک رفتار تأکید دارند.

جدول شماره ۱: تئوری های انگیزشی در یک نگاه

تأکید بر ارایه الگوی انگیزش		دیدگاه‌های اولیه
تأکید بر کارآیی و انگیزش های مادی	الگوی کلاسیک (فردریک تیلور)	
تأکید بر روابط اجتماعی و گروه های کاری	الگوی مبتنی بر روابط انسانی	
تأکید بر تلفیق انگیزش های مادی و اجتماعی، ارایه تئوری X و Y	الگوی مبتنی بر منابع انسانی (مک گریگور)	
تأکید بر عوامل مؤثر بر انگیزش و رضایت		دیدگاه‌های معاصر
تأکید بر نیازهای درونی فرد در تحریک رفتار		
تأکید بر سلسله مراتب نیازها (فیزیکی، امنیت، اجتماعی، احترام، نیاز به خودیابی)	سلسله مراتب نیازها (مازلو)	
تأکید بر عوامل مؤثر بر رضایت شغلی (عوامل بهداشتی و عوامل انگیزشی)	دو عاملی هرزبرگ	
تأکید بر نیازهای کسب موفقیت، تعلق، استقلال، خودنمایی، هیجان، پرستاری و همدردی، نظم و قدرت	نیازهای آشکار ماری	
تأکید بر گروه های نیاز(نیازهای زیست، نیازهای وابستگی، نیاز به رشد)	ERG (آلدرفر)	
تأکید بر نیاز به قدرت، نیاز به پیوستگی و پیشرفت	سه نیاز (مک کله لند)	
تأکید بر چگونگی انگیزش و رفتار		
تأکید بر انتظارات فرد به عنوان محرک رفتار	انتظار	
تأکید بر قضاوت فرد در مورد منصفانه بودن پاداش	برابری	
تأکید بر تعدیل اضطراب ناشی از ترس از شکست	اضطراب	

روش شناسی تحقیق

از نظر هدف تحقیق، تحقیق حاضر از نوع تحقیقات کاربردی می‌باشد. در واقع، در این تحقیق تلاش شده است تا با مطالعات و مصاحبه‌های اکتشافی، ضمن طراحی یک الگو و چارچوب برای شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر انگیزه خدمتی کارکنان سازمان، به سنجش میزان وجود و تأمین عوامل مذکور در سازمان مورد نظر نیز پرداخته شود. از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، تحقیق حاضر از نوع تحقیقات توصیفی - پیمایشی است.

مدل مفهومی تحقیق

برای طراحی مدل مفهومی نهایی تحقیق ابتدا شاخص ها و ابعادی که در نتیجه مطالعه ادبیات تحقیق حاصل شده بود مد نظر قرار گرفته و سپس شاخص ها و ابعاد مذکور در قالب پرسشنامه اولیه تهیه و در بین تعدادی از اساتید دانشگاه توزیع و نقطه نظرات آنها لحاظ شد. در ادامه از تعدادی از صاحب نظران و خبرگان جامعه مورد مطالعه که شناخت کاملی از موضوع تحقیق و اهمیت آن داشتند مصاحبه های اکتشافی به عمل آمد و بر اساس نتایج این مصاحبه ها، شاخص ها و ابعاد جدیدی احصاء گردید و در نهایت با تلفیق نتایج اقدامات مذکور، ابعاد و شاخص های نهایی احصاء گردید.

مراجع استفاده شده در تهیه چارچوب مفهومی تحقیق در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

جدول شماره ۲: منابع استفاده شده در تهیه چارچوب مفهومی تحقیق

ردیف	ابعاد
۱	بعد شغلی [۱۷]، [۲۲]، [۲۳]، [۲۴] و [۲۶]
۲	بعد سازمانی [۱۷]، [۲۰]، [۲۳]، [۲۵] و [۲۶]
۳	بعد فردی [۱۹]، [۲۱] و [۲۲]
۴	بعد مذهبی [۱۶] و [۲۱]
۵	بعد مدیریتی [۲۱] و [۲۴]
۶	بعد مقایسه ای [۱۵-۱۲]، [۲۲] و [۲۴]
۷	بعد محیطی [۱۷]، [۱۸]، [۱۹] و [۲۶]
۸	بعد عملکردی [۱۷]، [۲۲] و [۲۴]

سؤالات تحقیق

پس از طراحی چارچوب مفهومی تحقیق که نشان دهنده عوامل اثرگذار بر انگیزه کارکنان با توجه به ادبیات تحقیق و نظر خبرگان می باشد، برای تعیین اینکه کدامیک از این عوامل و به چه میزان بر انگیزه کارکنان تاثیر گذار است، سؤالات تحقیق به شرح زیر مطرح شدند:

۱. آیا عوامل شغلی در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان تاثیر دارد؟
۲. آیا عوامل سازمانی در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان تاثیر دارد؟
۳. آیا عوامل فردی در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان تاثیر دارد؟
۴. آیا عوامل مذهبی در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان تاثیر دارد؟
۵. آیا عوامل مدیریتی در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان تاثیر دارد؟
۶. آیا عوامل مقایسه ای در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان تاثیر دارد؟
۷. آیا عوامل محیطی در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان تاثیر دارد؟
۸. آیا عوامل ارزیابی عملکرد در ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان تاثیر دارد؟
۹. اولویت بندی عوامل ارتقاء انگیزه خدمتی در کارکنان بانک توسعه تعاون چگونه است؟

تعیین پایایی پرسشنامه^۹

برای این منظور یک نمونه مقدماتی (اولیه) شامل ۳۲ نفر از اعضای جامعه آماری به‌طور تصادفی انتخاب شدند. سپس پرسشنامه نهایی تحقیق بین آن‌ها توزیع و در نهایت مقدار آلفای کرونباخ برای مجموعه سؤال‌های پرسشنامه محاسبه شد که مقدار آن ۰/۸۸ می‌باشد.

جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق، کارکنان بانک توسعه تعاون در سه طیف مدیران، کارشناسان و سایر کارکنان می‌باشد که تعداد آنها حدود ۵۰۰۰ نفر می‌باشد.

تعیین حجم نمونه

برای این‌که بتوان نتایج به‌دست آمده از نمونه را به جامعه تعمیم داد، اندازه و حجم نمونه باید بر اساس منطق و فرمول‌های آماری به دست آید. در تحقیق حاضر، برای تعیین حجم نمونه از فرمول تعیین حجم نمونه کوکران استفاده شد. حد مطلوب اطمینان در این تحقیق همانند اغلب مطالعات اجتماعی مساوی با ۹۵ درصد در نظر گرفته شد که در این صورت مقدار t مساوی با ۱/۹۶ می‌شود. بزرگ‌ترین واریانس برای جواب دادن به سؤالات وقتی به دست می‌آید که p مساوی با ۰/۵ باشد. منظور از d نیز دقت مطلوب احتمالی است که در تحقیق حاضر به دلیل هزینه‌های در نظر گرفته شده برای جمع‌آوری اطلاعات میدانی مقدار آن برابر با ۰/۰۴ انتخاب شد. بنابراین، با توجه به این‌که جامعه آماری در این تحقیق ۵۰۰۰ نفر می‌باشد، حجم نمونه انتخابی برای توزیع پرسشنامه ۲۵۰ نفر تعیین شد که با توجه به حجم جامعه مورد مطالعه، در تحقیقات مشابه دانشگاهی کم نظیر است.

روش نمونه‌گیری

در تحقیق حاضر، نمونه‌گیری به روش تخصیص متناسب و به صورت تصادفی انجام شده است. بدین ترتیب که ابتدا کل جامعه آماری به سه طیف مدیران، کارشناسان و سایر کارکنان تقسیم شدند و در ادامه با توجه به نسبت هر یک از گروه‌های شغلی مذکور در جامعه آماری، نمونه مورد نیاز برای هر گروه شغلی طبق جدول شماره ۳ تعیین شد.

جدول شماره ۳: حجم جامعه و نمونه آماری

حجم نمونه	حجم جامعه		
	تعداد در هر سطح شغلی	درصد به کل	سطح شغلی
۵۰	۱۰۰۰	٪۲۰	مدیران
۵۰	۱۰۰۰	٪۲۰	کارشناسان
۱۵۰	۳۰۰۰	٪۶۰	سایر کارکنان

جمع	٪۱۰۰	۵۰۰۰	۲۵۰
-----	------	------	-----

* در عمل برای اینکه بتوان از حیث آماری، نتایج حاصله در سطح گروه شغلی مدیران را به جامعه آماری مربوط تعمیم داد، تعداد نمونه در این سطح به بیش از ۳۰ نفر افزایش داده شد.

شاخصهای مرکزی و پراکندگی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمتی

جدول شماره ۴: شاخصهای مرکزی و پراکندگی عوامل تأثیرگذار بر انگیزه خدمتی

عوامل	تعداد	کمینه	بیشینه	از ۵ میانگین	انحراف معیار	از ۱۰۰ میانگین
عوامل شغلی	250	1.75	5.00	4.0618	.51495	81.24
عوامل سازمانی	250	1.89	5.00	4.0636	.55464	81.27
عوامل فردی	250	1.40	5.00	4.1685	.63103	83.37
عوامل مذهبی	250	1.67	5.00	4.2958	.63259	85.92
عوامل مدیریتی	250	1.92	5.00	4.3314	.55014	86.63
عوامل مقایسه ای (عدالت)	250	1.44	5.00	4.2919	.59137	85.84
عوامل محیطی	250	1.50	5.00	4.2628	.62385	85.26
عوامل ارزیابی عملکرد	250	1.00	5.00	4.0178	.68988	80.36

نتیجه گیری

جهت بررسی سؤالات تحقیق از آزمون پارامتری تی تست (T Test) تک نمونه ای بهره گیری شده است. در این آزمون میانگین هر یکی از شاخص های متناظر تحقیق با مقدار متوسط (۳) مقایسه گردیده است. چنانچه میانگین بدست آمده با عدد ۳ اختلاف معنی دار داشته باشد و مقدار آن بیشتر از ۳ باشد، پاسخ سؤال مثبت بوده و در غیر اینصورت منفی می باشد. نتایج آزمون ها (جدول شماره ۵) نشان می دهند که با سطح معنی داری آزمون (۰/۰۰) که کمتر از معیار ۰/۰۵ می باشد، میانگین ابعاد با عدد ۳ اختلاف معنی دار داشته و با توجه به اینکه بیشتر از ۳ می باشد، می توان اظهار داشت پاسخ تمام سؤالات تحقیق مثبت می باشد. بنابراین عوامل شغلی، سازمانی، فردی، مذهبی، مدیریتی، مقایسه ای، محیطی و ارزیابی عملکرد در انگیزه کارکنان تأثیر دارد.

جدول شماره ۵: نتایج آزمون تی

ابعاد	t	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان اختلاف میانگین در سطح ۹۵ درصد	
					کران پایین	کران بالا
شغلی	46.291	503	.000	1.0618	1.0168	1.1069
سازمانی	43.052	503	.000	1.0636	1.0151	1.1122

فردی	41.571	503	.000	1.1685	1.1133	1.2237
مذهبی	45.987	503	.000	1.2958	1.2404	1.3512
مدیریتی	54.332	503	.000	1.3314	1.2833	1.3796
مقایسه ای	49.044	503	.000	1.2919	1.2402	1.3437
محیطی	45.443	503	.000	1.2628	1.2082	1.3174
ارزیابی عملکرد	33.120	503	.000	1.0178	.9574	1.0781

آزمون رتبه بندی فریدمن

برای اولیت بندی عوامل انگیزشی کارکنان از آزمون رتبه بندی فریدمن استفاده شده است که نتایج آن به شرح جدول شماره ۶ می باشد.

جدول شماره ۶: نتیجه آزمون فریدمن

ابعاد	میانگین رتبه ای
شغلی	3.55
سازمانی	3.57
فردی	4.49
مذهبی	5.23
مدیریتی	5.46
مقایسه ای (عدالت)	5.18
محیطی	5.00
ارزیابی عملکرد	3.51

تعداد	آماره کای اسکوئر	درجه آزادی	سطح معنی داری
504	439.394	7	.000

بر اساس نتایج جدول فوق، با توجه به اینکه سطح معنی داری بدست آمده کمتر از ۰/۰۵ می باشد، بین عوامل از نظر تأثیر آنها در انگیزش شغلی، می توان اولویت قائل شد که با توجه به میانگین رتبه ای بدست آمده این اولیت بندی را می توان به شرح زیر بیان نمود:

۱. عوامل مدیریتی

۲. عوامل مذهبی

۳. عوامل مقایسه ای (عدالت)
۴. عوامل محیطی
۵. عوامل فردی
۶. عوامل سازمانی
۷. عوامل شغلی
۸. عوامل ارزیابی عملکرد

سؤالات باز

علاوه بر سؤالات اصلی پرسشنامه که تعداد ۸۰ سؤال بوده و پاسخ آنها در دو قسمت جداگانه جهت اخذ نظر پاسخ دهندگان در خصوص وضعیت مطلوب و وضعیت موجود عوامل انگیزشی، طراحی شده بود، در پایان پرسشنامه نیز دو سؤال باز مطرح شده بود که جمع بندی و نتیجه تحلیل آنها به شرح زیر می باشد:

سؤال اول: مهم ترین چیزی که باعث بی انگیزگی شما در محل کار می شود چیست؟

جدول شماره ۷: نتایج سؤال اول باز

موارد بی انگیزگی	تعداد	درصد از پاسخها
تبعیض و بی عدالتی	۸۸	۳۲/۱
حقوق و مزایا و خدمات رفاهی پایین	۵۷	۲۵/۸
عدم صلاحیت و شایستگی مدیران	۳۷	۱۰/۲
بی توجهی و قدر ناشناسی تلاش کارکنان	۶۸	۲۱/۹
مجموع	۲۵۰	۱۰۰

بر اساس نتایج جدول فوق می توان اظهار داشت از نظر پاسخگویان بیشترین مورد بی انگیزگی کارکنان مربوط به "تبعیض و بی عدالتی" می باشد. بطوریکه تعداد ۸۸ نفر یعنی حدود ۳۲٪ از پاسخ ها به این مورد اشاره داشته اند.

سؤال دوم: مهم ترین چیزی که موجب ارتقاء انگیزه در شما در محل کار می شود چیست؟

جدول شماره ۸: نتایج سؤال دوم باز

موارد ایجاد انگیزه	تعداد	درصد از پاسخها
رعایت عدالت	۹۹	۴۲
تأمین معیشت	۷۸	۲۶/۷
احترام به شخصیت کارکنان	۲۹	۹/۹
توجه، حمایت و تشویق توسط مدیر	۴۶	۲۲
مجموع	۲۵۰	۱۰۰

بر اساس نتایج جدول فوق می توان اظهار داشت از نظر پاسخگویان بیشترین موردی که می تواند باعث ارتقاء انگیزه در کارکنان شود "رعایت عدالت" می باشد. بطوریکه ۳۳/۹ درصد از پاسخ ها به این مورد اشاره شده است.

پیشنهادها

پیشنهادها با توجه به نتایج آزمون های آماری

نتایج آزمون ها نشان می دهد که پاسخ تمام سؤالات تحقیق مثبت می باشد. لذا، مدیران سازمان باید مد نظر داشته باشند که برای ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان باید به کلیه عوامل احصاء شده یعنی عوامل شغلی، سازمانی، فردی، مذهبی، محیطی، مدیریتی، مقایسه ای و ارزیابی عملکرد توجه نموده و اقدامات لازم را به عمل آورند و از پرداختن به اقدامات تک بعدی اجتناب نمایند.

پیشنهادها با توجه به نتیجه آزمون رتبه بندی فریدمن

همان طور که گفته شد، طبق نتیجه آزمون های انجام شده کلیه ابعاد مدل در انگیزه خدمتی کارکنان موثر می باشند، ولیکن نتیجه آزمون رتبه بندی فریدمن (جدول شماره ۶) نشان می دهد که برخی عوامل از اولویت بیشتری برخوردار می باشند که باید بیشتر مورد توجه مدیران قرار گیرند. به عبارت دیگر مدیران سازمان باید بر اساس اولویت تعیین شده، ابتدا به ابعاد مهم تر ارتقاء انگیزه خدمتی پردازند.

پیشنهادها با توجه به نتایج آزمون های مقایسه ای

همان گونه که پیشتر اشاره شد، پرسشنامه این تحقیق از دو قسمت تشکیل شده است که یک قسمت به شناسایی عوامل انگیزشی در وضعیت مطلوب و یک قسمت نیز نظر پاسخ دهندگان را در خصوص وضعیت موجود عوامل انگیزشی جویا شده است. نتایج آزمون مقایسه ای نشان می دهد بین وضعیت مطلوب (آنچه که کارکنان انتظار دارند) و وضعیت موجود (آنچه که در عمل اتفاق افتاده است) در برخی از ابعاد انگیزه کارکنان، اختلاف معنی داری وجود دارد (جدول ۴-۵) که از جمله این ابعاد، بعد مدیریتی، بعد مذهبی و بعد محیطی می باشند که پیشنهاد محقق در خصوص هر یک از ابعاد مذکور با توجه به شاخص های هر بعد، به شرح ذیل ارائه می شود:

بعد مدیریتی

- ۱- با توجه به اینکه از جمله خروجی های کانون ارزیابی و توسعه مدیران، کشف نقاط قوت و نقاط قابل بهبود می باشد، با برنامه ریزی های دقیق، دوره های آموزشی براساس نقاط قابل بهبود تعریف و مدیران به دوره های مذکور اعزام شوند.
- ۲- برای انتخاب مدیران شایسته، از نتایج کانون ارزیابی و توسعه مدیران که بیش از ۵ سال است در سازمان مورد مطالعه راه اندازی شده است، عملاً استفاده گردد.
- ۳- کلیه مدیران سازمان دوره های کوتاه مدت مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و مهارت برخورد با کارکنان را طی نمایند تا از فنون روز نحوه برخورد با کارکنان بیشتر آشنا شوند.
- ۴- در انتخاب مدیران، ضوابط جایگزین روابط شده و صلاحیت و شایستگی مبنای انتخاب قرار گیرد.
- ۵- مدیران باید ضمن مشورت با کارکنان در تصمیم گیری ها و مشارکت دادن آنها در امور، اختیارات بیشتری به آنها اعطاء نمایند.

- ۶- مدیران باید اهداف و برنامه های سازمان را به طور شفاف و روشن برای کارکنان تبیین نمایند.
- ۷- با برقراری روابط دوستانه و صمیمی با کارکنان، از نزدیک با مشکلات و گرفتاری های زندگی آنها آشنا شده و تا حد ممکن مشکلات کارکنان را برطرف نمایند.

بعد مذهبی

- ۱- مبادی ذی ربط در سازمان در حوزه امور مذهبی و فرهنگی، برنامه های عملیاتی تری در زمینه امور مذهبی تعریف و اجرایی نمایند.
- ۲- در زمینه امور مذهبی از نماسازی و ظاهرنمایی پرهیز شده و سعی شود متولیان این گونه امور خود عامل باشند.
- ۳- با توجه به اینکه در آموزه های دینی ما در زمینه انجام کارهای درست و همچنین انجام درست کارها و محکم کاری در امور سفارشات مؤکد شده است، در این زمینه آگاه سازی بیشتری از سوی متولیان امر صورت گیرد.

بعد محیطی

- ۱- با توجه به شرایط خاص فیزیکی در محیط کاری در زیر مجموعه های سازمان مورد مطالعه، وضعیت نور، سرمایش و گرمایش، آلودگی و سایر شرایط باید بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته و در این زمینه از اقدامات پیشگیرانه از جمله استفاده از وسایل ایمنی مناسب، تغذیه سالم و دیگر تمهیدات غفلت نشود.
- ۲- برقراری نظم و انضباط در محیط کار و استفاده از تکنیک های کار آمد در این زمینه از جمله 5S باید مورد توجه بیشتری قرار گیرد.
- ۳- ایجاد محیط شاد از طریق اجرای برنامه ها و اقدامات خرسند ساز (ورزش صبحگاهی، نشست های همگانی کارکنان با خانواده هایشان در خارج از محیط کار و...) می تواند گام مؤثر دیگری در این زمینه باشد.
- ۴- با برگزاری دوره های آموزش مهارت های زندگی و نحوه برخورد با همکاران، جوی صمیمی در محل کار ایجاد شود.

پیشنهاد با توجه به نتیجه سؤال باز اول

در سؤال باز مربوط به عوامل بی انگیزگی، عوامل چهار گانه تبعیض و بی عدالتی، حقوق و مزایا، عدم صلاحیت و شایستگی مدیران و بی توجهی و قدر ناشناسی از تلاش کارکنان به عنوان عوامل اصلی در ایجاد بی انگیزگی از سوی کارکنان سازمان معرفی شده است. در ادامه پیشنهادهای محقق برای هر یک از موارد فوق ارائه می شود.

۱- تبعیض و بی عدالتی

- بسیاری از کارکنان در خصوص موضوعات مختلف کاری و امور خدمتی خود اطلاعات کافی ندارند. لذا، همواره احساس می کنند که در حق آنها اجحاف می شود. اطلاع رسانی روشن و شفاف می تواند در این زمینه مؤثر واقع شود.
- معمولاً افراد خودشان را با افراد مشابه در سازمان های دیگر، همکاران خود در سایر واحدهای سازمان و همچنین داده های خودشان به سازمان را با ستاده هایشان از سازمان مقایسه نموده و خود را از سازمان طلب کار می دانند. لذا، چنانچه سازمان بتواند با ارزشیابی عملکرد افراد و بازخور نتایج ارزشیابی، وضعیت آنها را مشخص نماید، افراد کمتر احساس بی عدالتی خواهند نمود.
- کاهش فاصله مدیران با کارکنان از حیث حقوق و مزایا و سایر خدمات و امکانات رفاهی باید بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد.

۲- حقوق و مزایا

- شرایط اقتصادی و تورم در کشور باعث شده که قشر کارمند به دلیل اینکه از وضعیت درآمدی ثابتی برخوردار هستند، بیشترین آسیب را ببینند. لذا، سازمان باید در زمینه افزایش حقوق و ارائه کمک های معیشتی توجه بیشتری نماید.
- برای تضمین آینده اقتصادی کارکنان، از طرح های سرمایه گذاری مناسب استفاده نموده و به کارکنان کمک کند تا در زمینه های سودآور از جمله خرید سهام و.... سرمایه گذاری نمایند.

۳- عدم صلاحیت و شایستگی مدیران

در این خصوص در بعد مدیریتی پیشنهادات لازم ارائه گردیده است.

۴- بی توجهی و قدر ناشناسی از تلاش کارکنان

- دلیل این که این عامل باعث بی انگیزگی کارکنان شده، فقدان یک روش اجرایی عملیاتی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان و به تبع آن قدردانی از افراد شایسته، پر تلاش و زحمتکش می باشد. لذا، پیشنهاد می شود این مهم مورد توجه جدی مسئولین سازمان قرار گیرد.
- وقتی که کارکنان اقدام به انجام کارهای مهم و قابل توجه و خارق العاده می نمایند، فوراً مورد تشویق قرار گیرند تا هم باعث تکرار اقدامات مفید توسط آنها شده و هم انگیزه ای برای دیگران باشد.

پیشنهاد با توجه به نتیجه سؤال باز دوم

در سؤال باز مربوط به عوامل ارتقاء انگیزه، عوامل چهارگانه رعایت عدالت، تأمین معیشت، احترام به شخصیت کارکنان و توجه و حمایت و تشویق توسط مدیر به عنوان عوامل اصلی در ارتقاء انگیزه از سوی کارکنان سازمان معرفی شده است. این پاسخ ها، غیر از مورد احترام به شخصیت کارکنان، با پاسخ های سؤال باز اول همپوشانی قابل توجهی دارند، لذا، پیشنهاد محقق در این زمینه همان پیشنهادات اشاره شده قبلی خواهد بود و لیکن در خصوص احترام به شخصیت کارکنان نیز همان گونه که در بند ۳-۳-۵ (بعد مدیریتی) اشاره شده لازم است کلیه مدیران سازمان دوره های آموزشی کوتاه مدت مدیریت منابع انسانی و مدیریت رفتار سازمانی را طی نمایند تا از فنون روز نحوه برخورد با کارکنان بیشتر آشنا شوند. ضمن اینکه استفاده از آموزه های دینی ما مبنی بر کرامت انسان ها و احترام به هم نوعان باید بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد.

- [۱]. استیرز، ریچارد پورتر، لیمان- انگیزش و رفتار کارکنان در کار- ترجمه سید امین الله علوی، جلد ۲، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، چاپ اول، ۱۳۷۵.
- [۲]. پال هرسی و کنت بلانچارد، مدیریت رفتار سازمانی- کاربرد منابع انسانی، علی علاقه بند، انتشارات امیر کبیر، تهران، ۱۳۷۲.
- [۳]. استیفن پی. رابینز، کلید های طلایی مدیریت منابع انسانی، غلامحسین خانقایی سازمان فرهنگی فرا، تهران ۱۳۸۹.
- [۴]. گریفین مورهد، رفتار سازمانی، سید مهدی الوانی و غلامرضا معمار زاده، انتشارات مروارید، تهران ۱۳۸۹.

- [۵]. Zamani, GH.(1992).Motivation theories and their application in agricultural extension and education, In: Proceedings of 6 conferences agricultural extension (231-246) ,Tehran Iran.(In Farsi).
- [۶]. Yadavar, H,(1999) ,An investigation of factors affecting motivation of extension personnel in north provinces in iran,M,Sc, Thesis(unpublished) ,faculty of agriculture,Tarbiat Modarres University,Iran.(In Farsi).
- [۷].Allan, p.&Sienko,S (1998) jop motivation of professional and technical county agent workers: are they different from permanent workers? Journal of employment counseling,(4) ,169-178.

- [۸]. علی رضائیان، مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه ها و کاربردها)، انتشارات سمت، تهران، ۱۳۸۱.
- [۹]. محمد علی حقیقی و دیگران، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات ترمه، تهران، ۱۳۸۲
- [۱۰]. ابوالفضل صادق پور و جلال مقدس، نظریه جدید سازمان، مدیریت و علم مدیریت، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۶۷.
- [۱۱]. محمود ساعتچی، روانشناسی بهره وری، موسسه نشر ویرایش، تهران ۱۳۸۰.

- [۱۲]. Greenberg, J., Ashton-James, C.E. and Ashkanasy, N.M. (2007), "Social comparison processes in organisations", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 102 No. 1, pp. 22-41
- [۱۳]. Cowherd, D.M. and Levine, D.I. (1992), "Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: an investigation of distributive justice theory", Administrative Science Quarterly, Vol. 37 No. 3, pp. 302-2
- [۱۴]. Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2008), "Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains", Canadian Psychology, Vol. 49 No. 1, pp. 14-23
- [۱۵]. Merchant, K.A., Van der Stede, W. and Zheng, L. (2003), "Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: the case of organizational incentive systems", Accounting, Organizations and Society, Vol. 28 Nos 2/3, pp. 251-86

- [۱۶]. محمد حسن نبوی، مدیریت اسلامی، انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، ۱۳۸۰.
- [۱۷]. مریم نورایی و امید علی کهریزی، آسیب شناسی انگیزش کارکنان در سازمان ها، مجموعه مقالات همایش آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی، تهران، مرکز همایش های بین المللی نیایش- شرکت همایش آزما پارسیان، ۱۸۳-۱۹۲، ۱۳۹۱.
- [۱۸]. وجیهه گمینیان، راه های افزایش انگیزش کارکنان در محیط کار، نشریه کار و جامعه، شماره ۵۸.
- [۱۹]. محمد رضا حسن پور، نظریه های انگیزش کارکنان، مرجع الکترونیکی علوم مدیریت ایران.
- [۲۰]. شمس السادات زاهدی، سید عباس کاظمی، مهدی علیزاده و الهام ملکی، بررسی عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان مجتمع گاز پارس جنوبی و ارائه راهکارهای علمی-کاربردی، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت ۷ (تابستان ۱۳۸۸) ۱۲۱-۱۴۰.
- [۲۱]. مجتبی اسکندری و علی نقی عابدی، بررسی عوامل مرتبط با حفظ و نگهداری کارکنان در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) ۲، (بهار ۱۳۸۸) ۱۰۷-۱۲۵.
- [۲۲]. حسن خادمی، محمد باقر فخرزاد و محمد کاظم اکرمی، اولویت بندی عوامل انگیزشی کارکنان با هدف افزایش بهره وری (مطالعه موردی - شرکت پخش فر آورده های نفتی پارس)، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت ۱۳ (زمستان ۱۳۸۹) ۱۰۴-۸۵.
- [۲۳]. رضا مهدوی و امید حیدری، سنجش و بررسی انگیزش کارکنان یک مرکز علمی- پژوهشی (دانشگاه صنعتی امیر کبیر).
- [۲۴]. سید محمد مهدی هزاوه ای و علی صمدی، بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه کارکنان اجرایی استان همدان، فصلنامه اصول بهداشت روانی، ۲۵ و ۲۶ (تابستان ۱۳۸۴) ۱۳-۲۶.
- [۲۵]. مهدی ابزری، علی شائمی، منصوره پور میری و کریم آذر بایجانی، عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان بیمارستان های دولتی و خصوصی شهر اصفهان، مدیریت اطلاعات سلامت-ویژه نامه- (زمستان ۱۳۸۹) ۶۲۲-۶۲۸.
- [۲۶]. حمید بخشی علی آباد، داریوش نوروزی و زهرا السادات حسینی، عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزش شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، ۴(۱۲) (۱۳۸۳)، ۳۳-۴۱.

Abstract

Today, it is obvious for everyone that the human resource is the only competitive advantage in organizations. Human resource can help organizations to succeed in the competition. one of the most important factors in determining the human's behavior is motivation. Recognizing the effective factors in increasing and maintaining of employees motivation can create external capital (for example , loyal customers for organization on the one hand, Defense industries organization faces with high personnel cost which can decrease the productivity of human resource . On the other hand, employee's motivation is decreasing, and tendency to leave organization is increasing. Therefore, the purpose of this research is identifying and prioritizing the effective factors in increasing employee motivation and designing a local framework in this field. This research has been done in DIO and result will be used in improving employee motivation. So, this is an applied research. This research is also a descriptive and survey research. Information related to research literature is based on library study (books, scientific articles, internet ...). The tools for data collection are questionnaire which has been designed by researcher. For designing questionnaire, literature was reviewed and then, measures and dimensions were recognized and the primary questionnaire was designed then, the explorative interview was done among the experts in DIO and some revisions were done in questionnaire based on the results of interview and the final questionnaire was designed. The statistical sample was 573 persons from managers, expert and other employees of population (DIO). For Data analyzing descriptive statistics such as frequency tables, graphs, mean index, variance and... have been used. Results show that all hypotheses were confirmed. The effective factors in motivation based on their importance are Managerial factors, Religious factors, Comparative factors (equity), Environmental factors, Individual factors, Organizational factors, Job factors and Performance evaluation factors.

Keywords: Motivation, Performance evaluation, Human capital