

# اندازه گیری انگیزه شاغلین و رضایت شغلی در صنعت و نقش دانشگاه و دولت در بهبود آن

ناصر شمس \*

فرناز کاظم پور مقدم \*\*

\* استادیار، دانشکده صنایع، دانشگاه صنعتی امیرکبیر  
\*\* کارشناس ارشد، دانشگاه صنعتی امیرکبیر

nshams@aut.ac.ir

fkazempour@aut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۸۸/۱۱/۰۴

تاریخ پذیرش: ۸۹/۰۱/۲۰

**چکیده:** ارتقای انگیزه کارکنان در هر حوزه کاری نتیجه مستقیم درافزایش بهره‌وری آنها دارد. برای دست یابی به این هدف مهم شناخت و اندازه‌گیری عوامل موثر در ارتقای انگیزه و رضایت شغلی در هر سازمان صنعتی اهمیت بالایی دارد و می‌تواند مدیران را در تحقق اهداف سازمان یاری دهد. با توجه به اهمیت انگیزه و رضایت شغلی، در مقاله حاضر شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری انگیزه و رضایت شغلی در یک صنعت خاص بر اساس نظریه هرزبرگ طراحی و تدوین شده و با استفاده از منطق فازی شاخص‌ها تجزیه و تحلیل می‌شود، سپس با توجه به نتایج حاصله راهکارهایی برای بهبود انگیزه کارکنان در صنایع توسط دانشگاه و دولت ارائه می‌شود. نتایج نشان می‌دهد که کاربرد شاخص‌های طراحی شده باعث ارتقای انگیزه و افزایش رضایت شغلی کارکنان در صنعت مورد مطالعه می‌شود.

**کلید واژه:** انگیزه و رضایت شغلی، منطق فازی، همکاری دانشگاه و دولت، نظریه هرزبرگ.

## مقدمه

امروزه در عرصه اقتصاد جهانی هر روز شاهد توسعه فزاینده تجارت جهانی بر مبنای مزیت‌های نسبی و حرکت دائمی سرمایه برای سودآوری بیشتر در سطح جهان هستیم و در این پویا، نظام‌های سیاسی و اقتصادی باثبات و پویای برخوردار از مزیت‌های اقتصادی، چارچوب‌های قانونی شفاف، امکانات زیربنایی و ارتباطاتی کارآمد، نقش اساسی را ایفا می‌کنند. بررسی دقیق نقش‌های فوق‌گویای این واقعیت آشکار است که اگر دولت و دانشگاه خود را با نیازها از یک طرف و واقعیت‌های پیچیده دنیای امروز از طرف دیگر تطبیق دهند، بدون شک علاوه بر شتاب گرفتن روند توسعه اقتصادی، شاهد محیط‌های کاری پویا خواهیم بود. این پویایی چیزی نیست جز مجموعه‌ای از صنعت و خدمات کشور که نیروهای با انگیزه و راضی در آنها بکار اشتغال دارند. پویایی و شادابی این فضا از طرف دیگر یک محیط رقابتی را ایجاد می‌کند که از نتیجه این رقابت‌آحاد جامعه شاهد تحول اقتصادی و بهبود کمی و کیفی محصولات و خدمات خواهند بود. لذا بدون شک می‌توان گفت که اگر تعامل مناسبی بین دانشگاه، دولت و صنعت به ویژه دانشگاه و صنعت

ایجاد شود پایه‌های توسعه بخوبی فراهم شده است و اقتصاد کشور در اثر این پویایی با شتاب بیشتر چرخ توسعه را به حرکت درمی‌آورد. لذا اگر با یک شبیه‌سازی، توسعه و باروری اقتصادی یک جامعه را نتیجه اثر همکاری نزدیک بین دانشگاه و محیط صنعت در نظر بگیریم، دولت نقش کاتالیزور را در این واکنش ایفا کرده و موجب تسهیل واکنش می‌شود. در نتیجه اگر ساختار آن بهینه‌تر شود به موفقیت این تعامل کمک بیش‌تری می‌کند. اما شایان ذکر است که عنصر پایه‌ای این همکاری سه جانبه پرورش نیروی انسانی کارآمد است که در صورت داشتن شرایط مطلوب، انگیزه قوی و رضایتمندی بیشتر، می‌تواند به بقا و تحول دائمی و رو به جلو اقتصاد دوام بخشد. به همین منظور مقاله حاضر به بررسی و اندازه‌گیری رضایتمندی و انگیزه افراد در یک صنعت پرداخته تا با تجزیه و تحلیل نتایج حاصله راهکارهای مناسبی را به متولیان امر در دولت و دانشگاه ارائه کند. در این رابطه در فاز نخست به ارائه تعاریف لازم و عوامل اثر گذار بر رضایتمندی افراد پرداخته می‌شود. در ادامه منطق اندازه‌گیری و استنتاج را بیان کرده و

۵. شرایط کار که با نیازهای فیزیکی سازگار باشد و به اهداف شغلی کمک کند.

۶. احساس احترام به نفس از سوی شاغل: او هر قدر از سوی دیگران نسبت به خود بیش‌تر احساس احترام کند، میزان رضایتش بیش‌تر خواهد بود.

۷. عواملی که در محیط کار، نیاز به ارزش‌های شغلی را تسهیل می‌کند: از قبیل افزایش حقوق و ترفیع [۱۲، ۱۳].

انصاف و عدالت در پرداخت نیز با رضایت شغلی ارتباط دارد. هر قدر انصاف و عدالت در پرداخت بیش‌تر و بهتر رعایت شود، میزان رضایت شغلی بالاتر است و هر قدر میزان رضایت بیش‌تر باشد، عملکرد کارگر و کارمند نیز بالاتر می‌رود. همچنین رضایت شغلی به وسیله پرداخت پاداش و تشویق کردن نیز بالا می‌رود. نگرش‌های فرهنگی، خدمات درمانی و تسهیلات رفاهی در بالا بردن میزان رضایت شغلی دخالت دارند.

جورج و جونز چهار عامل اساسی را در میزان و سطح رضایت شغلی مؤثر می‌دانند:

۱. شخصیت و صفات شخصیتی.

۲. ارزش‌ها.

۳. موقعیت کار و شغل.

۴. تأثیر اجتماعی.

برخی دیگر نیز برای رضایت شغلی ده عامل را ذکر کرده اند: ایمنی و بهداشت کار، ساعات کار و نوبت کاری، امنیت شغلی و پیشرفت کار، برخورد عادلانه در محل کار و میزان جذب کارکنان در سازمان، مشارکت کارکنان و کارمندان در تصمیم‌گیری، محتوای کار و تحقق ظرفیت‌های کاری کارمندان و کارکنان، تغییرات در سازمان کار، پاداش کافی و عادلانه، مسئولیت اجتماعی، کار و خانواده و فراغت [۱].

وودمن و هل ریچل [۱۰] در بحث عوامل مؤثر بر رضایت شغلی، به عوامل: صفات کارگر و کارمند، نوع کار، محیط کار، و روابط انسانی کار اشاره می‌کنند.

شرترز [۳] عوامل ذیل را در رضایت مندی شغلی مؤثر می‌داند: حقوق، امنیت کاری و ثبات شغلی، شرایط کاری خوب، امکان پیشرفت و ترقی، و روابط انسانی.

کورمن [۵] این عوامل مؤثر را به دو دسته تقسیم می‌کند: ۱. عوامل محیطی: مثل سطح شغل، محتوای شغل، رهبری ملاحظه کار، دست مزد و فرصت‌های ترفیع.

۲. عوامل شخصی: مثل سن، سطح تحصیلات و جنسیت.

هر قدر شغل از لحاظ سطح، مسئولیت، استقلال و تنوع بالاتر باشد، مطلوب‌تر است، هر چند به نسبتی که فرد در سطح

ضمن تمرکز بر پیاده سازی و اعتبارسنجی مدل، نتایج حاصله تبیین می‌شود. در پایان با توجه به خروجی مدل، پیشنهادات و راهکارهایی که ناشی از اثر عملکرد دانشگاه و دولت در جهت کمک به رضایت مندی افراد و نهایتاً تحول همه جانبه کشور است، بیان می‌شود.

## ۱. مروری بر ادبیات انگیزه و رضایت شغلی

«رضایت‌شغلی» مجموعه‌ای از احساسات و باورهاست که افراد در مورد مشاغل کنونی خود دارند. عبارت دیگر رضایت شغلی یکی از عوامل مهم در موفقیت شغلی است که در صورت فراهم بودن بستر و ایجاد عوامل آن در محیط کار موجب خرسندی و خشنودی فرد از کار خود می‌شود. از جمله این عوامل، می‌توان به شخصیت کارمند، نوع کار، محیط کار و روابط انسانی کار اشاره کرد [۲، ۴، ۱۰].

فیشر وهانا رضایت شغلی را عاملی درونی می‌دانند و آن را نوعی سازگاری عاطفی با شغل و شرایط اشتغال می‌انگارند. به اعتقاد آنها اگر شغل مورد نظر، لذت مطلوب را برای فرد تامین کند، او از شغلش راضی است. در مقابل، چنانچه شغل مورد نظر رضایت و لذت مطلوب را به فرد ندهد، در این حالت، او از کار خود مذمت می‌نماید و درصدد تغییر آن برمی‌آید [۸].

به‌نظر هاپاک «رضایت‌شغلی» مفهومی پیچیده و چند بعدی است و با عوامل روانی، جسمانی و اجتماعی ارتباط دارد [۲، ۱۱]. استیرز و پورتر به چهار عامل، شامل: عوامل سراسری سازمان، عوامل بلافصل محیط شغلی، عوامل محتوایی یا فعالیت‌های بالفعل شغلی، مانند قلمرو شغل (میزان تنوع، استقلال و مسئولیت) و وضوح نقش و درنهایت عوامل فردی (ویژگی‌هایی که یک فرد را از دیگری متمایز می‌سازد) اشاره کرده اند [۱۶].

لاک مهم‌ترین عوامل مؤثر بر رضایت شغلی را چنین خلاصه می‌کند:

۱. کار پر مخاطره ذهنی که فرد می‌تواند با موفقیت با آن سازگار شود (موفقیت در سازگاری با کار).

۲. علاقه فردی به خود شغل که هر قدر علاقه فرد به شغل بیش‌تر باشد میزان رضایت او بیش‌تر خواهد بود.

۳. کاری که از نظر جسمانی بیش از حد خسته کننده نباشد (هر قدر فرد بیش‌تر خسته شود، رضایتش کم‌تر خواهد بود و هر قدر کم‌تر خسته شود میزان رضایتش بیش‌تر خواهد بود).

۴. پاداش برای عملکرد، منصفانه، آموزنده و منطبق با خواست فرد باشد.

میزان مواد زائد حاصله در بازه زمانی کوتاه. از طرفی این پژوهش نشان داد که افراد با انگیزه کارکنان وفاداری هستند که اهداف و فعالیت‌های سازمان را حمایت می‌کنند.

بررسی‌ها بر روی کارکنان حرفه ای IT بیان داشت که آنها چالشی بودن کار را ترجیح می‌دهند. چنین نتیجه مشابهی در مطالعات قبلی در آمریکا نیز بدست آمده بود که کارکنان حرفه ای IT احساس می‌کنند کار چالشی و متنوع مهمترین فاکتور انگیزش در عملکرد و ایجاد نتیجه بهتر است. البته این فاکتور انگیزشی به عوامل دیگری همچون جنسیت، سمت، تحصیلات و سن و... بستگی دارد. ۶۲٪ از افراد پاسخ دهنده در این پژوهش، از شیوه بکارگرفته شده توسط کارفرما برای ایجاد انگیزه در کارکنان رضایت کامل ندارند. عامل انگیزشی دیگر که مورد بررسی قرار گرفت رضایت شغلی بود. میزان دستمزد، نظارت و سرپرستی کارکنان در رضایت شغلی موثر است لذا دستمزد نیز به عنوان عامل بهداشتی که منجر به حفظ و بهبود کاری شغل می‌شود، نشان داده شد. تعداد زیادی از پاسخ دهنده‌ها عکس العمل کارفرما و تشویق او را به عنوان یک عامل انگیزشی مهم مطرح کردند [۱۵].

ناآکی [۱۴] با بررسی اثر روش‌های انگیزشی همچون پاداش‌های مالی، تعیین هدف، غنای شغلی با توجه به فرهنگ ژاپنی‌ها در میان کارکنان جایکا دریافت که آنها ارزش کمتری به پاداش‌های مالی و ارزش بالاتری به پاداش‌های درونی داده اند و به مدیران جایگاه و سازمان‌های مشابه توصیه شده که سعی در ارضای انگیزش درونی داشته باشند و روی پاداش‌های مالی بیش از حد تأکید نداشته باشند. درحالیکه آنها تعیین هدف را به عنوان عامل مهمی در افزایش انگیزش ابراز داشتند زیرا معتقدند تعیین هدف منجر به بالارفتن کارگروهی و غلبه بر مشکلات عملیاتی می‌شود. از طرفی غنای شغلی را به جهت اینکه منجر به اثر عمیق‌تر روی انگیزه‌های درونی می‌شود، انگیزاننده بالایی می‌دانند. نتایج این تحقیق حاکی از ارزش بیشتر به پاداش‌های معنوی و ارزش کمتر به پاداش‌های مادی است. به همین دلیل یک مدیر در هر سازمانی باید انگیزه‌های روحی و روانی افرادش را بشناسد و در جهت بهبود و افزایش آن گام بردارد. به نظر یاناسی نباید فقط روی مسائل مالی تأکید شود.

سیسین [۷] معتقد است برای موفقیت نیروی انسانی در بهبود بهره وری سازمان باید مشکلات ریشه ای را حل کرد و به شرایط مادی و عاطفی محیط کار یعنی حس روابط مدیریت با کارکنان و تلاش برای ایجاد فضای مطلوب کاری توجه لازم داشت. سسن معتقد است که پدید آوردن فرهنگ سازمانی

بالاتری قرار داشته باشد (بر حسب تحصیلات، توانایی‌ها و مانند آن)، سطح لازم این خصوصیات برای کسب خشنودی باید بالاتر باشد.

همان گونه که ملاحظه می‌شود، صاحب نظران بسیاری به ذکر عوامل مؤثر در رضایت شغلی پرداخته اند. با نظری اجمالی به نوشته‌های فوق، چنین به نظر می‌رسد که بسیاری از این عوامل مشترک است. بنابراین، دریک جمع بندی، می‌توان این عوامل را درسه دسته کلی جای داد:

۱. عامل اجتماعی (ناشی از جامعه و محیطی که فرد در آن زندگی می‌کند و نشانگر سطح فرهنگ و دیدگاه‌های مورد قبول جامعه اوست. مانند میزان ارزش و مقام اجتماعی کارگر و کارمند).

۲. نفس کار (عامل محتوایی کار که مربوط به ذات کار است و از احساس علاقه به شغل مورد نظر ناشی می‌شود).

۳. محیط کار (هر عاملی که با محیط کاری و فضای کاری سر و کار دارد: مثل ساختمان فیزیکی محل کار و آب و هوا).

تاکاهاشی [۱۷] با بررسی تأثیر محرک‌های انگیزشی مانند اثر دستمزد، پاداش و ارتقای شغلی بر روی ۱۸۲۳ کارمند ژاپنی شاغل در کارخانه موتور تویوتا دریافت، دستمزد و ارتقای شغلی هر دو تأثیر مثبتی روی کار با انگیزه افراد دارند. مقایسه شدت این ارتباط نشان داد که ارتقای شغلی محرک و انگیزاننده قویتری نسبت به افزایش حقوق و دستمزد است و علت این امر را مشکلات بین شرکت‌ها و مدیران عنوان کرده اند. محرک‌های مالی خصوصاً در کارکنان جوان که ارزش بیشتری برای حقوق و مزایا نسبت به ارتقای شغلی قائلند، موثرتر است. در جایی که ارتقای شغلی در سازمان به کندی امکان پذیر است باید مسیر جدیدی برای کسب مهارت و قابلیت‌های حرفه ای برای کارکنان فراهم کرد.

تووالا و همکارانش [۱۸] در تحقیق دیگری فاکتورهایی که باعث بهبود مثبت انگیزش در میان کارکنان ساختمانی (عمرانی) می‌شود را، شناسایی کرد. با بررسی‌های صورت گرفته، مدیریت به عنوان عامل فعال و مستمر در فرآیندهای انگیزشی مطرح و ذکر گردید که فاکتورهای انگیزشی می‌بایستی مستقیماً در جهت پیشرفت و بهبود عملکرد سازمان باشد. ارتباط بین کارفرما و کارکنان یکی دیگر از فاکتورهای مؤثر بود. با بررسی‌های صورت گرفته، مشخص گردید علائم ناشی از روحیه و انگیزه کم در کارکنان عبارتست از: کاهش بهره وری، گردش بالای کارکنان، افزایش نارضایتی‌ها، افزایش غیبت‌ها، افزایش تعداد محصولات معیوب، افزایش

مهم فرد در زمینه شغل او و کارهایی که انجام می‌دهد ارضا شوند، رضایت شغلی زیادتر خواهد شد و انگیزه فعالیت را بیشتر کرده و چنین افرادی در جهت تأمین هدف‌های سازمان موفق‌تر خواهند بود. نیروی انسانی تشکیل دهنده هر سازمان، افرادی با احساس هستند که اگر انگیزش کافی داشته باشند، استعداد و مهارت خود را در خدمت سازمان به کار خواهند گرفت و چرخ‌های آن را به حرکت در خواهند آورد و از این رو است که موفقیت و پیشرفت هر سازمانی به نیروهای انسانی آن بستگی دارد.

### ۳. نظریه‌های رضایت شغلی و نظریه هرزبرگ

نظریه‌های رضایت‌شغلی فراوانی در تحقیقات مختلف ارائه شده است لکن در زمینه تعریف و عوامل ایجادکننده رضایت‌شغلی، نظریه واحدی وجود ندارد. مطالعه حاضر، از بین نظریات متفاوت، نظریه هرزبرگ را به دلیل ارتباط نزدیک و مناسب آن با عوامل انگیزشی و بهداشتی، انتخاب کرده است. این نظریه با نام‌های «نظریه انگیزشی - بهداشتی» و «نظریه دو عاملی هرزبرگ» نیز معروف است. این تئورسین بزرگ در تئوری خود به نیازهای بدنی و نیازهای روانی می‌پردازد. به ادعای هرزبرگ، این دو نوع نیاز بر طبق دو اصل متفاوت عمل می‌کنند. نیازهای بدنی در جهت اجتناب از درد و ناراحتی عمل می‌کنند. هرزبرگ این نیازها را «عوامل بهداشتی» می‌نامد. این عوامل می‌تواند ناراحتی را کاهش دهد یا از آن دوری کند، اما نمی‌تواند موجب خشنودی فرد شود. از سوی دیگر، نیازهای روان‌شناختی، مشتاق رشد، دانش، پیشرفت، خلاقیت و فردیت است و بر اساس اصل لذت عمل می‌کند. ارضا کننده‌های آن می‌تواند موجب خشنودی شود، ولی فقدان آن نمی‌تواند موجبات عدم لذت یا ناراحتی را فراهم آورد. هرزبرگ رضایتمندی و نارضایتمندی را مستقل از یکدیگر می‌داند. هر یک مستقل از دیگری می‌توانند در سطوحی وجود داشته یا نداشته باشند. هرزبرگ معتقد است که رضایت بالا، عملکرد بالا را به دنبال می‌آورد. از این رو، برای ایجاد آن باید به اقداماتی از قبیل توسعه‌ی شغلی، غنای شغلی، چرخش شغلی و مانند آن متوسل شد. او در مطالعات خود، متوجه شد که می‌توان عوامل رضایت از شغل و عوامل نارضایتی را جداگانه مورد بررسی قرار داد. وی عواملی را که منجر به رضایت کارکنان از شغل می‌شود «عوامل انگیزش» نامید و عواملی را که موجب نارضایتی کارکنان را فراهم می‌آورد «عوامل ابقا» یا «عوامل بهداشتی» نامگذاری کرد. به نظر هرزبرگ، واحدهای صنعتی و خدماتی در

نیرومند در مورد بهره‌وری میان کارکنان از طریق توجه به رفاه و آسایش آنها و مشارکت دادن آنان در تصمیم‌گیری از ضرورت‌های بهبود بهره‌وری است. به تعبیر بهتر او هم پاداش‌های مادی و هم پاداش‌های معنوی را مهم و برای هر دسته اعتبار یکسانی قائل است.

این مطالعات نشان می‌دهد که شناسایی روش‌ها، فنون و ابزارهای تقویت انگیزه و بکارگرفتن آنها در عرصه‌های تولید و خدمات نه تنها باعث تقویت انگیزه بلکه باعث افزایش بهره‌وری نیز می‌شود. شناسایی این عوامل نیازمند بستر سازی مناسب و استفاده از ظرفیت‌ها است. در این رابطه دانشگاه‌ها و دولت‌ها نقش موثری دارند و می‌توانند متناسب با رشد جامعه و نیازهای نسل جوان تدابیر لازم را اتخاذ نمایند. بدون شک در این بسترسازی دانشگاه‌ها وظیفه مهمتر و حساس‌تری دارند چرا که مسئولیت تربیت نیروی انسانی را به عهده دارند. ایجاد تحول و تغییر در رشته‌های تحصیلی متناسب با نیاز جامعه از جمله این وظایف است. به عبارت دیگر رشته‌های دانشگاهی باید متناسب با رشد جامعه و نیاز دستگاه‌ها و صنایع متحول شود. با توجه به مطالب مطروحه تحقیق حاضر تلاش می‌کند به شناسایی عوامل موثر در تقویت انگیزه و رضایت شغلی کارکنان در یک صنعت تمرکز کرده و راهکارهای مناسبی را برای افزایش بهره‌وری در صنعت ارائه کند.

### ۲. اختلاف‌های انگیزش و رابطه آن با رضایت شغلی

در ضرورت شناخت انگیزه‌های نیروی انسانی این نکته نیز حائز اهمیت است که تقریباً همه انسان‌ها بخش اعظم زندگی خود را در محیط‌های سازمانی سپری می‌کنند و کار، تجربه‌ای است که اکثریت آن را کسب می‌کنند و چون جامعه ما شدیداً به عملکرد اثربخش و کارآمد سازمان‌های خود متکی است، بنابراین ضرورت دارد که از یک نیروی برانگیخته برخوردار باشد. اهمیت انگیزش در کارکرد، امری شناخته شده است و عامل انگیزه‌های انسانی برای کار، فراتر از همه عوامل است چرا که شرایط اصلی پرداختن به هر امری، وجود محرک یا انگیزه است. بنابراین هر کوششی که در زمینه چگونگی بهتر اداره کردن انسان‌ها صورت گیرد مستلزم کشف نیازهای اساسی، درک انگیزه‌های رفتاری افراد و عکس‌العمل گروه‌های مختلف کاری است. بنابراین شناخت فرد در سازمان و پی بردن به مبانی رفتار و در نتیجه انگیزش او در حقیقت یکی از حیاتی‌ترین و مشکل‌ترین وظایف مدیران را تشکیل می‌دهد. پژوهش‌ها نشان داده است که اگر انگیزه‌های اصلی و

سرپرستی، همکاران، دست‌مزد و فرصت ترقی شغلی را شرح می‌دهد، به صورت کمی به اظهار نظر می‌پردازند. برای این منظور پرسشنامه‌ای تهیه گردید. ابتدا اعتبار این پرسشنامه با استفاده از تکنیک‌های آماری تایید گردید و سپس بین کارکنان سازمان توزیع گردید.

#### ۲.۴ اندازه‌گیری سیستم انگیزشی با استفاده از روش فازی

از آنجا که اندازه‌گیری انگیزه و رضایت مندی مقوله‌ای کیفی است، لذا به منظور بالا بردن اعتبار نتایج از روش فازی که برای اندازه‌گیری عوامل کیفی کاربرد دارد، استفاده شده است. ویژگی و نوآوری این تحقیق نیز کاربرد این تکنیک در اندازه‌گیری انگیزه و رضایت شغلی است چرا که تاکنون برای منظور فوق تحقیقاتی با این روش صورت نگرفته است و لذا روش مذکور با این کاربرد برای اولین بار در این تحقیق استفاده شده است.

در ابتدا محاسبات انگیزش و نتایج آن ارائه شده و در ادامه به سنجش میزان مطلوبیت و رضایت افراد از شغل شان مطابق نظریه هرزبرگ پرداخته شده است. سپس نتایج حاصله تجزیه و تحلیل و در خاتمه با شناسایی ضعف‌ها و ایرادات و کاستی‌های مشاهده شده در سیستم انگیزش و مد نظر قرار دادن مجموعه مورد ارزیابی، به عنوان زیر مجموعه‌ای انتخاب شده به صورت تصادفی از کل سازمان‌های جامعه، مشکلات در سطح کلان ارزیابی کرده و برای بهبود و اصلاح کل سازمان‌های کشور راهکارهایی ارائه شده است.

#### ۵. تحلیل کلی

نتایج نشان می‌دهد که میل و رضایت به انجام کار، عامل اساسی در ایجاد تلاش‌ها و فعالیت‌های افراد در سازمان و صنعت است. از طرفی وجود تنش و عدم رضایت شغل افراد تهدیدکننده سلامت جسمی و روانی و کیفیت زندگی آنها و مانع دستیابی به اهداف توسعه‌ی فردی و اجتماعی است.

#### ۱.۵ بررسی و تحلیل نتایج

• عامل حقوق و دست‌مزد در بین عوامل درونی و بیرونی، به عنوان مهم‌ترین عامل در ایجاد انگیزش شغلی معرفی شده است که با نتایج دیگران همسو می‌باشد. در یک بررسی در کشور پرتغال مشخص شد که اگر شرایط و اوضاع به افراد اجازه دهد، به دلیل کمبود درآمد، حتماً باید تغییر شغل دهند. پرداخت حقوق را می‌توان یک محرک و انگیزه قوی دانست، اما اگر حقوق براساس یک طرح طبقه‌بندی مشاغل، عادلانه استاندارد نشود، خط و مشی پرداخت می‌تواند به یک عامل ناراضی‌تی مداوم تبدیل شود. متأسفانه این مشکل

صورتی موفق می‌شوند افراد را به خوبی جذب کنند و نیازهای آنان را ارضا کنند که بتوانند اولاً، فعالیت عرضه به آنها رضایتشان را جلب کند. ثانیاً، کار را با توجه به چگونگی ارضای نیازهایی مانند نیاز به رشد و شکوفا شدن استعدادهای فکری و نیروهای بالقوه در فرد در نظر بگیرند. به تعبیر بهتر سازمان بر اساس تحقق ظرفیت روحی و فکری کارگر و کارمند و شناخت استعدادهای وی باعث ایجا علاقمندی وی به کار و احساس مسؤلیت‌هایی که در جریان کار سازمان مورد نظر است، می‌شود و امکانات شغلی و حرفه‌ی و پرداخت دست‌مزد برابر با کوشش‌های فرد را فراهم می‌سازد.

هرزبرگ به این نتیجه رسید که اگر نیازهای افراد به روشی که وی تبیین می‌کند ارضا شود می‌توان گفت که کارکنان حتماً از کار خود رضایت دارند.

#### ۴. روش اندازه‌گیری رضایت شغلی و انگیزش و منطق استنتاج

این مطالعه برای اندازه‌گیری انگیزش و رضایت شغلی از دو روش استدلال آماری و منطق فازی و استنتاج آن استفاده کرده است. قابل ذکر است که بررسی حاضر در یک کارخانه تولیدی انجام شده است. معمولترین روش استنتاج در کنترل فازی، استنتاج به روش ممدانی می‌باشد. با استفاده از نظریه مجموعه‌های فازی که چند دهه پیش توسط زاده ارائه شده بود، می‌توان تجربه اپراتورهای ماهر را که به صورت عبارات زبانی هستند، به قوانین فازی زبانی مبدل کرد و با استفاده از این تجربه می‌توان کنترلی طراحی کرد که به خوبی همان اپراتورهای ماهر، بتواند این فرآیند را کنترل کند. طراحی این کنترلر بر اساس مقاله سال ۱۹۷۳ زاده در باره الگوریتم‌های فازی برای سیستم‌های پیچیده و فرآیندهای تصمیم‌گیری صورت گرفته بود و ما نیز برای استدلال و استنتاج در بررسی حاضر از این روش فوق بهره‌جسته‌ایم [۱۷]

#### ۱.۴ اندازه‌گیری رضایت شغلی با روش JDI

تحقیق حاضر برای اندازه‌گیری رضایت شغلی از تکنیک «شاخص توصیفی شغلی»<sup>۱</sup> بعنوان یکی از دقیق‌ترین و رایج‌ترین تکنیک‌های اندازه‌گیری که توسط دانشگاه کرنل تدوین شده، استفاده کرده است. در این شاخص، پاسخ دهندگان در زیر چند عبارت کوتاه یا وصفی، که هر یک از جنبه‌های پنج‌گانه موقعیت کاری شامل کار مورد نظر،

1. Job Description Index; JDI

می‌برند و رضایت خاطر حاصل می‌کنند و هنگامی بهتر کار می‌کند که ماهیت کار برایش جالب باشد. مشاغل تخصصی پس از مدتی باعث کسالت و دلزدگی می‌شود و انگیزه به کار را در آنان تضعیف می‌کند که می‌توان با متنوع ساختن شغل ایجاد انگیزه کرد.

- اهمیت عامل شناخت و قدردانی از افراد عامل درونی مهم دیگری در ایجاد رضایت می‌باشد. شناسایی و قدردانی می‌تواند از بسیاری منابع تأمین شود، از جمله، سرپرستان، زیردستان و مراجعین، بطوری که قدردانی به عنوان یک محرک و پاداش روانی قلمداد می‌شود. همه افراد نیاز دارند که در درون خود احساس کنند که مردمی باارزشند. بنابراین، برگزاری برنامه‌های روزکارگر، معلم و ... در جهت قدردانی از بهترین‌ها مؤثر خواهد بود.

- اهمیت عامل مسؤلیت شغلی در یکی دیگر از عوامل درونی در ایجاد انگیزش شغلی توسط کارکنان شناخته شده است. مسؤلیت و احساس تعهد برای انجام وظایف محول شده، به نحوی رضایت‌بخش می‌باشد. با توجه به اهمیت وظیفه هر فرد، وی مسؤلیت بیشتری احساس می‌کند که انگیزش و رضایت درونی زیادتری را موجب می‌شود و در رشد روانی وی کمک‌کننده است و باید ب‌ها و اجازه داد که بدون نظارت، مسؤول تلاش‌های خود باشد. ۸-۱-۶- افراد جوان عامل موفقیت شغلی را به عنوان مهم‌ترین عامل درونی دانسته‌اند زیرا افراد جوان‌تر از انرژی بیشتر و مشغله کمتری برخوردار بوده و بدنبال رسیدن به اهداف عالی خود در کارشان هستند. افراد متأهل، در مقایسه با افراد مجرد، عامل ماهیت مسؤلیت را با اهمیت‌تر می‌دانند که این تفاوت به نظر می‌رسد می‌تواند ناشی از میانگین سنی و بُعد مکانی باشد. این موضوع را نیز نباید نادیده گرفت که مسؤولیت، احساس تعهد برای انجام وظایف محول شده به نحوی رضایت‌بخش می‌باشد. هر چه سطح این وظایف بالاتر باشد، مسؤولیت بیشتری احساس می‌شود و انگیزش زیادتری را موجب می‌شود.

- از نتایج مهم دیگر این تحقیق با توجه به نظریه هرزبرگ می‌توان به تفاوت قابل توجه بین انگیزه‌های درونی و برونی سازمان اشاره کرد. نتایج نشان می‌دهد که انگیزه‌های برونی قویتر از انگیزه‌های درونی می‌باشند. این نتیجه از صحبت‌های مدیران کاملاً روشن بود زیرا مهم‌ترین عامل ادامه کار را انعکاس بیرونی می‌دانستند و مدیران میانی نیز افراد جوان و پرشوری می‌باشند که نیاز به نمایاندن و اثبات

در بسیاری از سازمان‌ها و صنایع کشور ما نیز مشاهده می‌شود. در موارد زیادی سازمان‌ها و صنایع به شغل‌های مشابه و با وظایف یکسان حقوق و پاداش متفاوت پرداخت می‌کنند. لذا دولت و متولیان امور انسانی باید برای این مشکلات چاره‌ای بیندیشند و با همکاری دانشگاه‌ها نظام هماهنگ پرداخت را سامان دهند. هرچند این موضوع از سال گذشته به میزان کمی ساماندهی شده است لکن همچنان نیازمند اصلاح است. به هر حال، دلیل انتخاب عامل حقوق و دستمزد را توسط افراد، به عنوان مهم‌ترین عامل، می‌توان به مشکلات اقتصادی و توقعات ایشان در مقایسه با سایر شغل‌ها در جامعه و نداشتن امکانات رفاهی نسبت داد.

- رضایت شغلی و سن، دارای ارتباط مستقیم می‌باشند. از طرفی، افراد جوان در مقایسه با کارمندان مسن‌تر، از شغل خود رضایتمندی بیشتری احساس کرده و با محیط کاری خود عادت می‌کنند. با افزایش سن، شخصیت افراد ثبات بیشتری یافته و قدرت انطباق و سازگاری آنها با مسائل نیز بیشتر می‌شود. شاید علت با اهمیت دانستن عامل حقوق و دستمزد افراد مسن‌تر نسبت به افراد جوان‌تر، به واسطه درگیری ایشان با مسائل اقتصادی و انتظارات خانواده باشد که نیازمند بررسی‌های تکمیلی است.

- کارکنان، عامل امنیت شغلی را به عنوان عامل ثانوی در ایجاد انگیزش شغلی معرفی کرده اند که دارای اختلاف اندکی با مهم‌ترین عامل (حقوق و دستمزد) دارد. فراهم بودن امنیت شغلی و وجود قوانین و مقررات برای حمایت اصولی از افراد، مهم‌ترین عامل افزایش‌دهنده رضایت شغلی و کارآیی آنان است. نامشخص بودن آینده و فقدان برنامه‌ریزی‌های اجتماعی صحیح، بیش از هر عاملی آنها را متأثر کرده است. در محیط کار، زمانی که فرد از نظر امنیت خشنود باشد، دیگر احساس خطر نخواهد کرد و وجود قوانین و مقررات پایدار و جامع از عوامل مهم در برقراری امنیت شغلی است.

- کلیه کارکنان، شرایط محیط کار را به عنوان چهارمین عامل بیرونی مهم در ایجاد رضایت شغلی می‌دانند. شرایط فیزیکی، تجهیزات و ابزار کار مناسب، مهم‌ترین انگیزه برای ادامه کار و بازسازی و رسیدن به هدف‌های سازمان خواهد بود. بنابراین، فراهم کردن امکانات ضروری در رضایتمندی ایشان لازم می‌باشد.

- در تعیین اولویت اهمیت عوامل درونی، عامل ماهیت کار، مهم‌ترین عامل رضایت شغلی است. برخی معتقد اند که افراد از مشاغل پرتحرک، بیش از کارهای عادی و معمولی لذت

بین آنها شده است، چرا که کارمند مطمئن است که با هر نوع کیفیت کار از میزان مشخصی فوق العاده شغل و فوق العاده جذب بهره مند می شود و تنها فوق العاده ای که مدیر تا حدودی در پرداخت آن نقش ایفا می کند، فوق العاده ویژه مشاغل کارشناسی است که آن هم صرفاً به مشاغل کارشناسی و مدیریتی تعلق می گیرد. نظام پرداخت در فصل دهم لایحه مدیریت خدمات کشوری به شکلی طراحی شده که نوعی رابطه منطقی بین عملکرد و پاداش ایجاد می کند و کارکنان با توجه به عملکرد و میزان اثربخشی خود از پرداخت های سازمان بهره مند می شوند. در این نظام که به شیوه امتیازی طراحی شده، سازوکارهای پرداختی به کارکنان و مدیران به نحوی است که دریافتی های آنان متأثر از ارزیابی عملکرد فرد و سازمان است و مدیر نیز از ابراز کافی جهت تشویق و تنبیه کارکنان تحت سرپرستی خود برخوردار است و در صورتی که نظام شایسته سالی و شایسته گزینی در سطوح مختلف سازمان حاکم باشد، هر فرد بر اساس میزان داده های خود به سازمان، ستانده خواهد داشت. این امر موجب ایجاد انگیزه در کارکنان و در نهایت ارتقای سطح خروجی های سازمان خواهد شد. از سوی دیگر ضعف نظام هماهنگ پرداخت در زمینه تحت پوشش قراردادن سازمان ها و نهادهای مختلف (با شرایط خاص کاری و محیطی) باعث شده که بسیاری از شرکت ها و سازمان ها از جمله: سازمان انرژی اتمی، شرکت های صنعتی، هواپیمایی، کشتیرانی و موسسات تابعه وزارت نفت قوانین و مقررات خاصی را تدوین کرده و به تصویب رسانده اند که این مساله زمینه سوء استفاده برخی شرکت ها و سازمان ها را در خصوص پرداخت های غیرواقعی و بدون رویه فراهم کرده، به نحوی که در حال حاضر بالغ بر ۴۰ شرکت و سازمان، تابع قوانین و مقررات خاص خود شده اند و این در حالی است که نظام پرداخت در لایحه مدیریت خدمات کشوری به این مساله توجه داشته و فوق العاده های خاصی را برای پرداخت به کارکنان این سازمان ها و شرکت ها در نظر گرفته و از قابلیت تعمیم به کلیه سازمان ها و شرکت های دارای قوانین و مقررات خاص برخوردار شده است. یکی از اشکالات وارد بر نظام هماهنگ پرداخت، تعیین حداقل دریافتی کارکنان با یک رقم واحد به ویژه برای کلیه کارکنان دولت است که عملاً موجب شده که کارکنان سازمان (به عنوان مثال یک فرد با دیپلم و یک نفر با مدرک لیسانس و یا حتی فوق لیسانس) از یک حقوق برخوردار باشند یا این که دو نفر با مدرک مشابه و رشته شغلی مشابه (به عنوان مثال دو نفر با مدرک دیپلم، یکی بدون سابقه خدمت و دیگری با ۲۰

توانایی های خود دارند. مقادیر به صورت دستاورد برونی غیر مادی برابر ۱۶٪، دستاورد برونی مادی برابر ۱۳٪، دستاورد برونی - توان و دستاورد برونی - مأموریت تقریباً نزدیک و برابر ۷٪ و دستاورد برونی - وظیفه برابر ۵٪ بدست آمد. جمع میانگین های اشاره شده ۴۱٪ است. در روش دوم ما به عدد ۴۳٪ رسیدیم. با مقایسه این دو میانگین مطابق نظریه هرزبرگ به این نتیجه می رسیم که نتایج همسو و یک راستا بوده و این نتیجه صحت تکنیک های بکارگرفته شده را تایید میکند. این نتایج به درستی گویای این واقعیت آشکار است که در مجموعه مورد مطالعه مطلوبیت و رضایت مندی در حد مناسبی نیست. لذا لازمست متولیان و مدیران مربوطه اصلاحات و تدابیر مناسبی در سیستم های ارزیابی افراد اعمال تا به سیستم هایی با انگیزه و رضایت بالا دست یافته و راه های موفقیت در آینده برای سازمان هموار شود.

#### نتیجه گیری و ارائه راهکار

شاخص ها و عوامل مورد استفاده در این تحقیق به نحوی انتخاب شده است که بتوان نتایج را به اکثر صنایع تعمیم داد و سیاست ها و تدابیری که توسط دانشگاه و دولت برای بهبود آنها استفاده می شود را بتوان در همه صنایع بکارگرفت. لازم به توضیح است که در تعیین شاخص ها از صاحب نظران زیادی در صنایع مختلف بهره گرفته شده است. لذا اگر به جامعه آماری و شرکت منتخب به عنوان جزئی از کل جامعه نگاه کنیم به راحتی می توانیم تمهیداتی در جهت انگیزه دار کردن افراد و بهبود نگرش انگیزشی آنان در سطح صنعت بکارگیریم.

اگر قانون نظام هماهنگ کشور مصوب ۱۳۷۰ را مورد توجه قرار دهیم، ملاحظه می کنیم که این قانون به نحوی طراحی شده است که توجه چندانی به ساز و کارهای انگیزشی در کارکنان ندارد و مدیران نیز اختیار چندانی در تعیین میزان پرداختی به کارکنان خود ندارند. به عنوان مثال فوق العاده شغل و فوق العاده جذب که بخش قابل توجهی از حقوق کارمند را در چارچوب نظام هماهنگ پرداخت تشکیل می دهد، برای کلیه کارکنان بر اساس پست سازمانی تعیین گردیده و مدیر نقش چندانی در تعیین میزان آن ندارد و کارکنان دارای شرایط مشابه بدون توجه به سطح کیفیت کار و میزان خروجی از یک مبلغ یکسان برخوردار می شوند. این مساله نه تنها امکان ایجاد انگیزه در کارکنان را از بین برده، بلکه موجب کاهش انگیزه در

## منابع

۱. توسلی، غلامعباس، جامعه شناسی کار و شغل، تهران، سمت، صص ۱۶۶ تا ۱۷۰، ۱۳۷۵.
  ۲. سفیری، خدیجه، جامعه شناسی اشتغال زنان، انتشارات تبیان، صص ۷۶، ۱۳۷۷.
  ۳. شرتزر، بروس ای، بررسی و برنامه‌ریزی زندگی شغلی، ترجمه زندی پور، صص ۲۰۹، ۱۳۶۹.
  ۴. شفیع آبادی، عبدالله، راهنمایی تحصیلی و شغلی، مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه پیام نور، ۱۳۷۰.
  ۵. کورمن، آبراهام ک، روان شناسی صنعتی و سازمانی، ترجمه حسین شکرکن، انتشارات سروش، تهران، صص ۲۳۶ تا ۳۳۲، ۱۳۷۰.
  ۶. محمدزاده، عباس و مهرؤزان، آرمن، رفتار سازمانی نگرش اقتضایی، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۷۵.
  7. Cesen, T., Labour Productivity in Slovenia and International Comparison, International Association for Research in Income and Wealth, 27th General Conference, Djurhamn, Sweden, p.18 to 24 August 2002.
  8. Fisher V. E., and Hanna J. V., The Dissatisfied Worker, New York, Macmillan, 1932.
  9. George, J.M, & Jones, G.R. Understanding and managing organizational behaviour (2 nd edition), London, Addison Wesley Publishing Company Inc. p.78, 1999.
  10. Hellriegel, Don. & Woodman, Richard, Organizational Behavior, South - Western College Publishing An International Thomson Publishing Company, P. 53-55, 1996.
  11. Hoppock, R., Job satisfaction, Harper, New York, 1935.
  12. Leap, L. Terry & Crion. D. Michael, Personal / Human Resource Management, New York, Macmillan Publishing Company, P. 366-367, 1989.
  13. Locke, E., Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management (2<sup>nd</sup> edition), Wiley, 2009.
  14. Naoki ,Y., Motivation in The Japanese Public Sector in a Change Context, IDPM , The University of Manchester, 2005.
  15. Nghi, T.; and Yecenia Rivera, O., Rewarding and Recognizing Employees: How IT Professionals in Sweden and in Finland are Motivated and Prefer to be Rewarded, Blekinge Institute of Technology, Sweden, Master Thesis in Business Administration, June 2007.
  16. Steers, R. M. and Porter, L. W., Motivation and Work Behavior, Fifth Edition. New York: McGraw-Hill, 1991.
  17. Takashi, K., Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees, Kobe University, 2008.
  18. Thwala, D., and Monese ,W., Nthabiseng, L, Motivation as A Tool to Improve Productivity on The Construction Site, University of Johannesburg, 2008.
- سال سابقه خدمت) از حقوق یکسان برخوردار شوند، چرا که مجموع حقوق و فوق‌العاده‌های شغل آنان کمتر از رقم حداقل دریافتی مصوب سالیانه خواهد شد و هر دو با دریافت مبلغی تحت عنوان تفاوت حداقل دریافتی به رقم مذکور خواهند رسید. لذا با توجه به شواهد فوق و لزوم بازنگری در ارزیابی افراد به اسناد مطالب فوق، تغییرات لازم باید در کل بافت سیستم های کشور به ویژه در مواردی که الگو هستند، باید صورت گیرد. لذا در این بخش دولت می‌تواند نقش عمده‌ای در اصلاح قانون ایفا کند.
- از طرف دیگر و از بعد علمی و آموزشی نیز اکثر دانشگاه‌ها نیز باید با توجه به شرایط بازار و بروز و ظهور نیازهای جدید اصلاحاتی را در نوع رشته‌ها و نحوه آموزش انجام دهند. همچنین باید در پرورش نیروهای متخصص تدابیری اندیشیده و به جای ارائه ثابت طی سال‌های مختلف به نیاز جامعه توجه کنند و خود را با این تغییرات وفق دهند. مطمئناً چرخش به سمت این تغییر نیازمند بکارگیری تکنیک‌ها و ابزار جدید و نیز توسعه‌ی ارتباطات در سطوح ملی و بین‌المللی است. شاید به دلیل ضعف روش‌های فعلی است که انگیزه لازم برای جوانان در ادامه تحصیل کم شده است و اکثراً بدنبال یافتن موقعیت‌ها و فرصت‌های جدید در خارج از کشور هستند. از طرف دیگر شرایط فعلی آموزش کمتر به پرورش روحیه کارآفرینی و خلاقیت توجه دارد و لازمست گام‌های موثر و مشوقانه و حتی حمایتی توسط دانشگاه‌ها و دولت برداشته شود. این جهت‌گیری مستلزم همکاری سه جانبه دانشگاه، دولت و صنعت است چرا که دانشگاه بدون اطلاع و ارتباط تنگاتنگ با صنعت قادر نخواهد بود نه نیازهای جامعه امروز برای ارتقا انگیزه کارکنان پی ببرد. از طرفی دولت نیز با حمایت از دانشگاه با توجه به نحوه تربیت دانشجویان می‌تواند در این حرکت نقش موثری ایفا کند و با حمایت از دانشگاه و صنعت از طریق مشوق‌های حمایتی و تصویب قوانین و مقررات تسهیل کننده به این مهم کمک کند تا با ایجاد انگیزه قوی در جوانان و فراهم کردن زمینه‌های شادابی و نشاط جوانان آهنگ توسعه را هموارتر سازد و به موتور توسعه‌ی کشور شتاب بیشتری ببخشد.