

احصا و معرفی عوامل انگیزشی کارکنان شاغل در فرماندهی انتظامی استان خراسان رضوی (شهرستان مشهد و تایباد)

دکتر احمد لطیفیان
عضو هیات علمی دانشگاه فردوسی مشهد

سرهنگ محسن بدالهی
فرمانده انتظامی شهرستان تربت حیدریه

چکیده

هدف این مقاله احصا و معرفی عوامل انگیزشی کارکنان شاغل در فرماندهی انتظامی استان خراسان رضوی (مشهد و تایباد) است. روش تحقیق توصیفی-پیمایشی و روش گردآوری داده‌ها کتابخانه‌ای و پرسشنامه‌ای می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق متشکل از کلیه کارکنان شاغل در فرماندهی انتظامی شهرستان مشهد و تایباد می‌باشد. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، متناسب با حجم نمونه استفاده شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات میدانی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید. روایی و پایایی آن تایید شد. در این تحقیق عوامل انگیزشی کارکنان شاغل در فرماندهی انتظامی استان خراسان رضوی با استفاده از روش دلفی احصا و شناسایی شدند و سعی بر این است که در مقالات بعدی، عوامل انگیزشی شناسایی شده بر اساس مرتبه‌های انتظامی در رسته‌های مختلف طبق روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی رتبه‌بندی شوند.

کلیدواژه: انگیزش، کارکنان شاغل، فرماندهی انتظامی استان خراسان رضوی، مشهد، تایباد

مقدمه

یکی از محققین بنام آن فیلد در مقاله خود با عنوان «مدیریت انگیزش کارکنان» از موارد زیر به عنوان نیازهای انگیزشی افراد نام می‌برد: کسب شایستگی فنی-کسب شایستگی مدیریتی-استقلال در کار-امنیت و ثبات-حقوق و کارآفرینی-احساس خدمت-چالش‌های کاری-سبک زندگی.

هرگونه نظر جامع درباره پایه‌های انگیزشی رفتار در سازمان‌ها باید بر چند متغیر که بر انگیزش نفوذ دارند متمرکز شوند. محققان مانند: گریوز، مارلو، هرزبرگ، آلدرفر و آرگریس تقسیم‌بندی‌های نسبتاً عملی و قابل قبولی را برای عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان در انواع سازمانها ارائه کرده‌اند؛ که در این میان تئوری دو عاملی نگیرانده-بهداشت روانی هرزبرگ به دلیل جامعیت و در برداشتن کتبه عوامل مؤثر بر انگیزش در سطح نیازهای اولیه و ثانویه نیروی انسانی، نظر محققین بیشتری را به خود جلب نموده است. در پژوهشی (عبادی، ۱۳۷۸، ص ۱۵) که عوامل مؤثر در ایجاد انگیزش شغلی کارکنان رسمی شاغل در دانشگاه علوم پزشکی بقیه... (ع) را بررسی کرده و نظریه دو عاملی هرزبرگ را به عنوان چارچوب نظری پژوهش خود در نظر گرفته بود این نتیجه حاصل شد که تأثیر عوامل درونی انگیزش (انگیزاننده‌ها) در مقایسه با عوامل بیرونی (بهداشتی) در تحرک و همکاری بهتر و رضایتمندی افراد

بیشتر است. با توجه به یافته‌های به دست آمده در مورد انگیزش، عوامل زیر تأثیر اصلی را بر انگیزش کارکنان شاغل دارند:

۱. ماهیت کار- شناخت و قدردانی از افراد و کار آنها.
۲. ماهیت مسئولیت- نحوه ارتباط با دیگران.
۳. پیشرفت و توسعه شغلی
۴. امنیت شغلی
۵. حقوق و دستمزد
۶. نحوه سرپرستی
۷. شرایط محیط کار و خط مشی حاکم بر محیط کار.

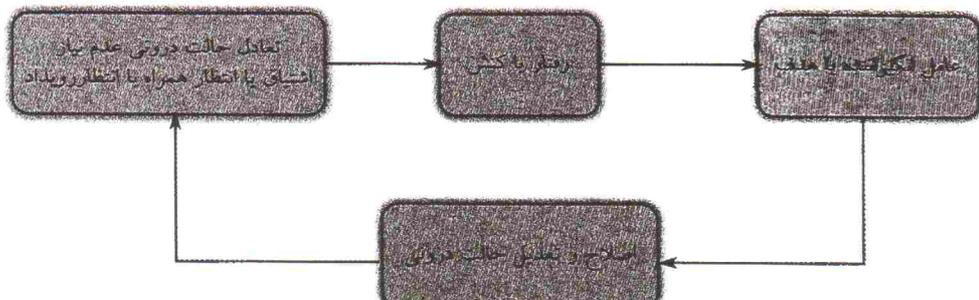
تحقیقی که در ایران بر روی کارگران کارگاه‌های عمرانی انجام شد نشان داد، که مهمترین عامل انگیزاننده آنها پرداخت منصفانه است. پاداش‌های مادی و پرداخت به موقع نیز در شرایط تورم کنونی کشور از اهمیت بالایی برخوردارند و به ترتیب در جایگاه دوم و سوم قرار گرفتند. اما از نظر معیار ارزشمندی که بازگوکننده سطح رضایت کارگران، به لحاظ تأثیر این نیازها بر انگیزش کاری است، به ترتیب در رتبه شانزدهم، نوزدهم و دوازدهم قرار گرفتند. این امر نشان می‌دهد که کارگران ایرانی از شرایط مادی راضی نیستند. مهمترین عواملی که باعث رضایت‌مندی کارگران در کارگاه‌های مورد مشاهده بودند، عبارتند از: ویژگی‌های خود شغل، وظایف چالشی و رابطه خوب با همکاران. هرچند که این عوامل ارضا شده، عواملی بودند که انگیزش کمی ایجاد می‌کردند و در جایگاه‌های شانزدهم، هفدهم و نهم رتبه‌بندی شده بودند. چنین فاصله شدیدی بین سطوح انگیزاننده نیروی انسانی و نیازهای کم اهمیت ارضا شده می‌تواند بهره‌وری پایین در کارگاه‌های عمرانی را در این تحقیق توجیه کند.

بنا توجه به تجربیات سازمان‌های مختلف به نظر می‌رسد علی‌رغم اینکه در نهاد انسان‌ها نیازهای مشترک وجود دارد، اما تفاوت‌های فردی، فرهنگی، محیطی و سازمانی تأثیر به‌سزایی بر برقراری آن و اولویت‌بندی، نیازها دارد.

در فرماندهی انتظامی استان خراسان رضوی (شهرستان مشهد و تایباد) مانند دیگر سازمان‌ها برای پیاده‌سازی نظام انگیزشی مناسب می‌بایست به طور انحصار این تفاوت‌ها و وجوه مشترک را شناخت و اولویت‌بندی نیازها را در کارکنان سازمان تعیین کرد. از این طریق سازمان می‌تواند با صرف کمترین هزینه به بالاترین سطح انگیزش در کارکنان از طریق برنامه‌های مناسب انگیزشی جهت همسوسازی اهداف کارکنان و اهداف سازمانی نایل آید. با توجه بر اینکه در سال ۱۳۸۸ زمینه شناسایی

تعریف انگیزه (نیاز)

«نیاز» که در پاره ای از نوشته ها آن را با انگیزه (motive) خواست (want) و تمایل و آرزو (desire) مترادف دانسته اند نیروی ذهنی اطلاق می شود که موجب انگیزش و سر زدن رفتار خاصی از آدمی میگردد تا نیاز بیدار شده رفع گردد. اساس انگیزش نیاز است، انگیزه حاصل از نیاز است. نیاز در فرد ایجاد تنش می کند و شخص انگیزه می شود تا اعمالی را برای کاهش تنش انجام دهد. انگیزه را چرایی رفتار گویند. به عبارت دیگر هیچ رفتاری را فرد انجام نمی دهد که انگیزه ای یا نیازی محرک آن نباشد بنابراین در تعریف انگیزه می توان گفت: انگیزه یا نیاز عبارت



نمودار ۱. فراگرد انگیزش (ریچارد ام. ستیرز، لیمان دبلیو. پورتر، ۱۳۷۵)

است از حالتی درونی و کمبود یا محرومیتی که انسان را به انجام یک سری فعالیت و می دارد (سید جوادین، ۱۳۸۶، ۴۵۵). تعریف دیگر انگیزه به این شکل می باشد که «میل به کوشش فراوان در جهت تأمین هدفهای سازمان به گونه ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود» (استیفن پی رابینز، ۱۳۷۷، ۳۲۶).

قدرت انگیزه

هر فردی صندها نیاز دارد و از آنجا که انگیزه ها یا نیازها، دلایل اصلی رفتار به شمار می روند همه این نیازها در شکل دادن به رفتار او رقابت می کنند و آن نیازی که در لحظه خاصی از زمان بیشترین قدرت را دارد باعث فعالیت می شود. یک انگیزه اگر ارضاء شود و یا اگر در راه ارضاء با مانعی روبه رو شود نیرویش کاهش می یابد. (هرسی و بلاتچارد، ۱۳۷۵، ۲۱)

فراگرد انگیزش

نیاز به عنوان یک واژه فنی به معنی حالتی درونی است که باعث می شود نتیجه یا پیامد خاصی جالب به نظر برسد. یک نیاز ارضاء نشده تنش ایجاد می کند و در نتیجه در درون فرد نوعی سائقه یا پویایی به وجود می آورد - یک نوع حالت درونی که موجود زنده را برمی انگیزاند تا عمل خاصی را انجام دهد - این پویایی یا سائقه موجب بروز رفتار در فرد می شود که این رفتار می تواند شامل فعالیت های در جهت هدف (مثل آماده کردن غذا توسط فرد گرسنه) و فعالیت های هدف (خوردن غذا) باشد؛ که اگر آن هدف ها را تأمین کند نیاز مزبور ارضاء می شود و در نتیجه تنش کاهش پیدا می کند. رابطه بین انگیزه یا نیاز با رفتار و عامل انگیزاننده یا هدف در نمودار ۱ نشان داده شده است (رضائیان، علی؛ ۱۳۸۱).

و رتبه بندی عوامل انگیزشی طرح تحقیقاتی کاربردی گسترده ای توسط محقق انجام شده است، در این مقاله، قسمتی از نتایج این تحقیق که مربوط به احصای عوامل انگیزشی کارکنان شاغل در فرماندهی انتظامی استان خراسان رضوی است به طور مختصر ارائه می شود. به عبارت دیگر در این مقاله ضمن تعریف انگیزش و عناصر متشکله آن، عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان مذکور طبق روش علمی دلفی شناسایی و معرفی می شوند. بدین طریق سلسله مراتب فرماندهی انتظامی استان پی به کلیات عوامل انگیزشی با توجه به ماهیت سازمانی ناجا برده و امید است با توجه به نتایج نهایی ساختار تحقیق اصلی بتوان از رفتارهای غیر هدفمند و

غیر سازمانی یا از طریق همسوسازی نیازها و اهداف کارکنان اجتناب نمود و رفتارهای مطلوب سازمانی را تقویت نمود.

مفهوم انگیزش

انگیزش موضوعی نیست که تنها در سالهای اخیر مورد توجه قرار گرفته باشد. این مفهوم از دیر باز عنایت فلاسفه، اندیشمندان و مریبان بزرگ را به خود جلب کرده است. از ایسن رو مفهوم انگیزش و شناخت عواملی که موجب انگیزش می شود. یکی از پیچیده ترین بخش های روان شناسی و مدیریت امروز است و کار عملی و پژوهشی گسترده ای را می طلبد و متأثر از فرهنگ و شرایط اجتماعی است. (نانلی، ۱۳۷۳، ۱) اصطلاح انگیزش نخستین بار از واژه لاتین "move" که به معنی حرکت است گرفته شده است اما این واژه برای توضیح واژه انگیزش بسنده نیست. از نظر ستیرز انگیزش یعنی نیروهایی که موجب می شوند فرد به گونه ای خاص رفتار کند. (مورهدوگرفین، ۱۳۷۷، ۸۸) انگیزش یک فرایند زنجیره ای است که با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع می شود، سپس خواست را به دنبال می آورد و موجب تنش و کنش به سوی هدفی می شود که محصول آن، رفتار نیل به هدف است. توالی این فرایند ممکن است منجر به ارضای نیاز شود. بنابراین انگیزه ها موجب تشویق و تحریک فرد به انجام یک کار یا رفتار می شود در حالی که انگیزش یک خواست کلی را منعکس می نماید. در تمام تحقیقات مربوط به انگیزش هنوز از تبیین و تشویق به عنوان انگیزه های بسیار قوی یاد می شود و در این رابطه پول به عنوان ابزاری برای اعطای پاداش مطرح بوده، اما پول تنها عامل انگیزشی نیست (سید جوادین، ۱۳۸۶، ۴۵۶). انگیزش برای کار کردن، همان هنر ترغیب دیگران است تا افراد خودکارانه و بر اساس آنچه مورد نظر است وظیفه خود را ایفا کنند.

هر سازمانی برای ایفای وظایف خود، نیاز به افراد انسانی به گونه ای مشخص تر، کنتر وکان در نوشته های خود نشان - که سازمانها به سه ضرورت زیر نیاز دارند:

۱- افراد باید به گونه ای جذب شوند که نه تنها به سازمان بپیوندند که در آن سهیم شوند.

۲- کارهایی را که برای آن استخدام شده اند، بر عهده گیرند و آنها را از روی دلبستگی و وابستگی به سازمان به انجام رسانند.

گفته شده از نقش و وابستگی، باید افراد در رفتار کاری خود حقیقت، رضای خاطر و نوآوری نشان دهند. بدین ترتیب می توان گفت که سازمانی اثر بخش باشد، باید مسائل انگیزش را - یعنی ترغیب، هم در زمینه تصمیم گیری به مشارکت و هم تصمیم گیری برای تولید در کار مورد توجه جدی خود قرار دهد. فهم مبحث انگیزش از اینرو نیز لازم شمرده می شود که ترکیب کامل و بهتر عوامل دیگر چون شیوه رهبری، طرح ریزی، نحوه شغل، نظامهای حقوق و دستمزد همگی با عملکرد کارکنان، خشنودی از کار و مانند آن بستگی دارد. از طرفی اثربخشی سازمانی تا اندازه ای به مسئله توانایی مدیریت انگیزش، کارمندان، برای جهت دادن آنان دست کم به سوی کوشش معقولی که به هدفهای سازمان رهنمون شود بستگی پیدا می کند. (ستیرز و پورتر، ۱۳۷۵، ۳) البته بررسی حیرت انگیز موسسه آمارگیری گالپ در تحقیق خود برای کشف مشکلات امروزی کارکنان به نتایجی دست پیدا کرده که عبارتند از:

۹۹ درصد از کارکنان می خواهند سخت کار کنند و بهترین حالت خود را در کارشان ارائه دهند.

۵۰ درصد گفته اند که یک احساس احتیاج درونی، مشوق بهترین کار است. صرف نظر از حقوقی که دریافت می کنند و ۵۰ درصد گفته اند فقط آنقدر سخت می کوشند که حقوق شان ۷۵ درصد گفته اند که می توانستند به طور قابل توجهی موثرتر کار کنند وقتی از آنها پرسیده شد پس چرا سخت تر نیستند گفته اند: رئیس ما نمی داند چگونه ما را به کار وادار کند. حقوق نمی گیریم که بهتر کار کنیم. آیا این جوابها نیستند؟ و آیا شما را ناراحت نمی کنند؟ و آیا این جوابها به شما مهم انگیزش در سازمانها اشاره ندارد؟ (دل، ۱۳۷۷، ۲)

هیئت تکنولوژی مورد نیاز برای تولید در حال فزاینده نیاز به سرمایه انسانی در فراهم آوردن هزاران کارمند گرد یکدیگر است. هر چه باید با بالاترین ظرفیت خود برای استفاده از تکنولوژی - یعنی سرمایه انسانی - کوشش کنند. به سخن دیگر لازم می شود که سازمان اطمینان یابد کارمندان هم توانایی بهره گیری و استفاده از پیشرفته ترین تکنولوژی را برای دستیابی به بهترین کارمندی دارند و همه این موارد اهمیت توجه به انگیزش کارکنان را مشخص می کند (ستیرز و پورتر، ۱۳۷۵، ۳)

همانطور که در مقدمه توضیح داده شده محققان تقسیم بندی های مختلفی برای عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان در انواع سازمانها ارائه کرده اند؛ که در این میان تئوری دو عاملی انگیزاننده - بهداشت روانی هرزبرگ به دلیل جامعیت و در بر داشتن کلیه عوامل مؤثر بر انگیزش در سطح نیازهای اولیه و ثانویه نیروی انسانی، نظر محققین بیشتری را به خود جلب نموده است. بدین منظره مختصراً این تئوری شرح داده می شود.

«فردریک هرزبرگ» بر مبنای مصاحبه با ۲۰۰ نفر حسابدار و مهندس در دهه ۶-۱۹۵۰ تئوری خود را به نام تئوری انگیزش و ابقاء بنا کرد. او از افراد موضوع تحقیق سؤال کرد که طول عمر خدمتی خود را در نظر آورند و به زمانی بیندیشند که از کارشان احساس رضایت میکردند و نیز به ایامی فکر کنند که از کار خود ناراضی بودند. همچنین از آنها خواست که شرایطی را که باعث احساس رضایت یا عدم رضایت می شده است، تشریح کنند.

هرزبرگ دریافت که کارکنان انواع شرایط مختلف را برای احساس رضایت و ناراضی ذکر کردند. یعنی اگر احساس موفقیت موجب رضایت شده بود، فقدان آن به ندرت به عنوان علت عدم رضایت، نام برده شده بود. در عوض، عوامل دیگری مانند خط مشی موسسه به عنوان علت ناراضی به شمار آمده بود.

«هرزبرگ» نتیجه گرفت که اصولاً دو دسته از عوامل در انگیزش تاثیر دارند در حالی که پیش از او مدیران تصور می کردند که انگیزش و فقدان انگیزش روی یک پیوستار در برابر یکدیگر قرار دارند. به عبارت دیگر، فقدان ناراضی را دلیل بر رضایت تلقی میکردند.

«هرزبرگ» نظریه سستی انگیزش را رد می کند و نتیجه می گیرد که دو دسته از عوامل در انگیزش تاثیر دارند. مناسب بودن یک دسته از عوامل از بروز ناراضی جلوگیری می کند، ولی لزوماً موجب رضایت نمی شود. عوامل مزبور را عوامل بهداشت روانی و حافظ وضع موجود می نامد. حضور دسته دیگری از عوامل اساساً موجب رضایت می شود و فقدان آنها نیز سبب عدم رضایت می شود اینها را عوامل انگیزش یا برانگیزاننده می خوانند.

انگیزش در مدیریت اسلامی

انگیزش یکی از عوامل مهمی است که در موفقیت یا عدم موفقیت مدیریت نقش مهمی به عهده دارد. انگیزش در تمامی مکاتب مدیریت مورد توجه قرار گرفته است و دانشمندان مختلفی روی آن بحث و بررسی به عمل آورده اند. علمای کاتب مدیریت در غرب انگیزش را بیشتر از ابعاد مادی و روان شناسی تجزیه و تحلیل کرده اند و عواملی چون حقوق و دستمزد، جایگاه اجتماعی و شخصیت فرد را بررسی کردند. در دنیای غرب تا حدودی نیز به ابعاد معنوی توجه داشته اند (البته معنویاتی که به عملکرد معقول و احترام به خواسته های معنوی افراد منتهی شود). ولی از ابعاد معنوی به عنوان یک عامل اساسی و مؤثر در انگیزش استفاده نکرده اند و اعتقادی در این حد ندارند.

بیش از همه به ایجاد امنیت و ثبات در کشور، تأکید و حمایت‌های خود را از نیروهای مردم به منظور کشف و خنثی سازی توطئه‌های دشمنان اعلام کرده است: من تا آخر پشتیبان بسیج خواهم بود و تا عرف آن را حرام می‌دانم، (صحیفه نور، جلد ۲۱، ص ۱۱۸) بسیج باید مثل گذشته و با قدرت و اطمینان خاطر به کار خود ادامه دهد. (صحیفه نور، جلد ۲۱، ص ۵۲) راه هر گونه توطئه‌ای را یسر یسگانگان ببیدید، (صحیفه نور، جلد ۱۶، ص ۱۷۶) از کید و مکر جهانخواران و آمریکا و شوروی غافل نمانید، (صحیفه نور، جلد ۲۱، ص ۱۹) تنها با بسیج است که این مهم (جلوگیری از نفوذ یادی استکبار به دانشگاه‌ها) انجام می‌پذیرد. (صحیفه نور، جلد ۲۰، ص ۶۱) بسیج، اسلام و انقلاب و مبین اسلامی خود را بیمه کرده است... بسیج دست تجاوزگران را شکسته است. (صحیفه نور، جلد ۲۰، ص ۶۱) نیازهای اجتماعی، چهارمین سطح از نیازهایی است که در ارتباط با بسیج مورد توجه امام قرار گرفته و در آن به ترتیب بر لزوم تشکیل گروه‌های بسیجی در بعد داخلی و خارجی، اصلاح تحت و سلام، ابراز علاقه و دوستی و حضور در صحنه تأکید شده است. بسیج تنها منحصر به ایران اسلامی نیست... باید بسیجیان جهان اسلام در فکر ایجاد حکومت بزرگ اسلامی باشند و این شدنی است. (صحیفه نور، جلد ۲۱، ص ۵۳) علاقه من به شما مثل عزیزترین یک پدر به فرزند و یک برادر به برادر است، (صحیفه نور، جلد ۱۷، ص ۱۰۸) من شما را دوست می‌دارم، (صحیفه نور، جلد ۲۰، ص ۵۰) در این دنیا افتخارم این است که خود بسیجی‌ام، از خدا می‌خواهم تا با بسیجیانم محشور گردانم. (صحیفه نور، جلد ۲۱، ص ۵۲) تا شما جوانان بیدار و... در صحنه حاضرید به کشور و جمهوری اسلامی آسیبی نخواهد رسید. (صحیفه نور، جلد ۱۲، ص ۲۳۱) واجب است پیشکوتان جهاد و شهادت در همه صحنه‌ها حاضر و آماده باشند. (صحیفه نور، جلد ۲۱، ص ۱۹)

نیازهای فیزیولوژیک به‌عنوان آخرین اولویت از بین نیازهای پنجگانه از سوی امام مورد توجه قرار گرفته و در آن سطح به تربیت روی سلامتی، لزوم رفع مشکلات و منجر شدن به تجهیزات و تکنولوژی مادی توجه شده است. سلامت رزمندگان عزیز - بسیج و نیروهای مردمی - را از خداوند تعالی خواستارم (صحیفه نور، جلد ۱۳، ص ۲۴۶) دعا می‌کنم به همه‌تان، خدا همه‌تان را حفظ کند ان شاء الله.

تکنیک دلفی (دلفای)

همانطور که قبلاً ذکر شد در این تحقیق برای شناسایی عوامل موثر انگیزشی از فن دلفی استفاده شده است که ادامه به توضیح این تکنیک پرداخته می‌شود. این تکنیک دارای سابقه طولانی است و برای اولین بار توسط دالکی و هلمرد (۱۹۶۳) در سال ۱۹۵۰ برای کمپانی «راند» Rand تدوین شد. انگیزه اصلی به وجود آمدن این تکنیک آن بود که به دولت آمریکا برای انجام پیش‌بینی‌هایی در خصوص اینکه کدامیک از صنایع آمریکایی بیشتر توسط صنایع شوروی تهدید می‌شوند، کمک کند. گذشته از این، تکنیک دلفی به منظور پیش‌بینی میزان ساخت بمب‌های اتمی توسط شوروی و آماده سازی صنایع نظامی آمریکا برای مقابله با آن مورد استفاده قرار گرفت.

بر اساس پیش‌بینی‌های انجام شده، دولت آمریکا می‌تواند در خصوص اقدام متقابل و نیز عملیات بازدارنده، تصمیم‌گیری کند. بعد از به کارگیری تکنیک دلفی در صنایع نظامی، این تکنیک در هزاران پروژه دیگر نیز مورد استفاده قرار گرفت. تکنیک دلفی به نحوی طراحی شده است که می‌تواند به وسیله آن نگ‌شما و قضاوت‌های افراد و گروه‌های مختلف را به طور منسجم و هماهنگ و بدون حضور افراد در محل معینی و از راه دور، جمع‌آوری کرد. این تکنیک در واقع قضاوت‌های افراد در مورد نیازهای یک موسسه، صنایع، سازمان و... را مشخص می‌کند و در آن دسته از پروژه‌هایی که ضرورت دارد نظرات و پیشنهادهای افراد مطلع و آگاه جمع‌آوری شوند و میان نظرات حاصله، توافق و همخوانی ایجاد شود، تکنیک دلفی کاربرد زیادی دارد. به طور خلاصه تکنیک دلفی تکنیکی است که در آن نظرات، قضاوت‌ها و نگرش‌های افراد در مورد نیازها، اهداف و مقاصد سازمان یا مشاغل خاص و موجود در آن مورد بررسی قرار می‌گیرد و سپس جمع‌آوری می‌شود به نقطه توافق معینی دست یافته شود. آنچه که عمدتاً مورد توافق همه قرار می‌گیرد، نیاز را تشکیل می‌دهد.

توصیف تکنیک دلفی

به طور خلاصه تکنیک دلفی با استفاده از سوالات و یا عبارات اجرا می‌شود که به صورت تدریجی و مرحله به مرحله به افراد (متخصصین، و کارشناسان، کارکنان، مسئولین) ارائه می‌شود. پاسخ هر سوال که توسط کارشناسان ارائه می‌شود، توسط محقق یا گروه نیازسنجی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و در طرح عبارت یا سوال بعدی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این کار در صورت امکان در چند مرحله پیاپی صورت می‌گیرد تا اینکه سرانجام کارشناسان به نقطه توافق معینی در مورد شناسایی و احصاء عوامل موثر انگیزشی دست می‌یابند.

نتیجه‌گیری

پس از بررسی عوامل موثر بر انگیزش کارکنان مشاغل در فرماندهی انتظامی استان خراسان (مشهد و تایباد)، با استفاده از روش دلفی طبق نظر کارکنان محترم صف و ستاد این نتیجه حاصل شد که زیر معیارهایی موثر بر انگیزش کارکنان در بخش عوامل بهداشتی عبارتند از:

- الف. مدیریت سازمان و شیوه مدیریت
 - ب. زیر معیارهای شرایط محیط کار، امنیت شغلی، نیاز اجتماعی
 - ج. زیر معیارهای پاداش‌های مادی
 - و در بخش عوامل انگیزاننده عبارتند از:
 - د. زیر معیارها، و یا گ. های شغل
 - ه. زیر معیارهای پاداش‌های غیرمادی
- است و به شرح زیر می‌باشد.
- الف- مدیریت سازمان و شیوه مدیریت
۱. آگاهی دادن نسبت به اهداف، خط مشی‌ها و مقررات

منابع و مآخذ

۱. الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، نشر نی، ۱۳۷۰ و ۱۳۷۹
۲. ابراهیمی دینانی، غلامحسین، فلسفه سه‌رودی (مجموعه آشنایی با فلسفه اسلامی)، انتشارات حکمت، ۱۳۸۲
۳. پاریزی، ایران نژاد مهدی، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، انتشارات موسسه بانکداری، ۱۳۸۰، ص ۳۷۶
۴. جاسبی، عبدالله، اصول و مبانی مدیریت، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ دهم، ۱۳۷۹
۵. دسلر، گری، مبانی مدیریت، ترجمه داود مدنی، شرکت نشر قوس، تهران چاپ سوم، ۱۳۷۳
۶. دل، تایلا، شیوه‌های ایجاد انگیزه در افراد، ترجمه فرهاد احمدی نایینی، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۷۷
۷. رضائیان، علی؛ مانی مدسیت رفتار سازمانی؛ تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، ۱۳۸۱
۸. رضائیان، علی (۱۳۸۱) مبانی سازمان و مدیریت: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت) صفحات ۴۰۱ و ۴۲۳
۹. ریچارد ام. ستیز، لیمان دلیو، پورتر؛ انگیزش و رفتار در کار؛ ترجمه امین الله علوی تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۵
۱۰. ستیز، ریچارد و پورتر، دلیو، انگیزش و رفتار در کار؛ ترجمه سید امین الله علوی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ج اول و دوم، ۱۳۷۵
۱۱. عبادی، عباس؛ رضایی، حسین، عوامل موثر در انگیزش شغلی پرسنل؛ همایش مسائل روانشناختی در نیروی نظامی، ۱۶-۱۸ اردیبهشت، ماه ۱۳۷۸
۱۲. نایلی، محمد علی، انگیزش در سازمانها، انتشارات دانشگاه شهید چمران اهواز، ۱۳۷۳
۱۳. مورهد، گریگور و گریفین، کی کایو، رفتار سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی، غلام رضا معمارزاده، انتشارات مروارید، ۱۳۷۷ و ۱۳۸۱
۱۴. هرسی، پاول و اج بلانچارد، کنت، مدیریت رفتار سازمانی، استفاده از منابع انسانی، ترجمه قاسم کبیری، انتشارات امیر کبیر، ۱۳۷۵
15. Robbins, Stephen, Organizational Behavior, Fifth Edition, McGraw - Hill international editoins, 1989, p.240
16. Hersey Paul, H, Belanchard, Kenneth, Mngement of Organizational Behavior, utilizing Human Resources, Prentice/Hall international, 1998
17. P, Robbins, Stephen, Organizational Theory (Structure
18. P, Robbins, Stephen, Organizational Theory (Structure, Design and Applications), Prentice-Hall International
۱. ... در مقاله با مبدی از ... مجموعه در فرآیندهای شغلی
۲. مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری
۳. تعیین صریح حدود وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات هر فرد
۴. سرپرست کار آمد و دلسوز و وجد مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی
- ب- زیر معیارهای شرایط محیط کار، امنیت شغلی، نیاز اجتماعی با استفاده از روش دلفی
 ۱. امنیت شغلی (وضعیت استخدامی، انواع خدمات بیمه و بازنشستگی، پایداری شغل و ...)
 ۲. خط مشی‌های روشن سازمان به عنوان مثال درباره برنامه‌های کار، ترفیع و تنبیه ...)
 ۳. محیط کار مبتنی بر روابط صمیمانه با هم‌ردیفان، سرپرستان و ...
 ۴. هماهنگی شغل و محیط کار با تخصص
 ۵. هماهنگی شغل و محیط کار با توجه
 ۶. شرایط خوب محیط کار (از دحام، صدا، تجهیزات ضروری و حرارت مطلوب)
- ج- زیر معیارهای پاداش‌های مادی با استفاده از روش دلفی
 ۱. پرداخت مناسب با ارزیابی عملکرد فردی
 ۲. پرداخت متناسب با ارزیابی عملکرد گروهی
 ۳. پرداخت بر اساس رده سازمانی، درجه یا پایه حقوق
 ۴. پاداش متناسب با سختی کار (سبب‌های شغلی، خدمت در مناطق محروم و ...)
 ۵. پرداخت بر اساس نظر مدیر مافوق
- د- زیر معیارهای ویژگی‌های شغل (تغییرکنندهها) با استفاده از روش دلفی
 ۱. توسعه ارتباطات و تعاملات درون سازمانی در شغل
 ۲. استقلال و اختیار در کار
 ۳. چالشی بودن کار و مناسب بودن آن با ویژگی‌های شخصیتی شما
 ۴. فرصت بهبود و افزایش مهارت در کار
 ۵. باز بودن مسیر ترفیع و ارتقاء در سازمان
- ه- زیر معیارهای پاداش‌های غیرمادی با استفاده از روش دلفی
 ۱. اعطای علایم و نشان‌های نظامی برای هر نوع برتری تخصصی
 ۲. اعطای حق انتخاب محل خدمت
 ۳. تقدیر در مراسم صبحگاه
 ۴. دادن ارشدیت یا ارتقاء درجه
 ۵. معرفی به عنوان کارمند نمونه