

شناسایی، الویت بندی و مقایسه عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان شاغل در فرماندهی انتظامی (مورد مطالعه شهرستان مشهد و تایباد)

احمد لطیفیان^۱

^۱عضو هیات علمی دانشگاه فردوسی مشهد- استادیار رشته مدیریت

نام نویسنده مسئول:

احمد لطیفیان

چکیده

هدف از انجام تحقیق حاضر شناسایی، الویت بندی و مقایسه عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان شاغل در مرتبه های انتظامی (افسران ارشد، افسران جزء و درجه داران) شهرستان مشهد و تایباد می باشد. روش تحقیق زمینه یابی از نوع پیمایشی است. روش گردآوری داده ها کتابخانه ای و پرسشنامه ای می باشد. جامعه آماری این تحقیق متشکل از کلیه کارکنان شاغل در فرماندهی با وضعیت پایور در شهرستان مشهد و تایباد می باشد. حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول حجم نمونه تعداد ۳۳۸ نفر بر آورد گردید. روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای، متناسب با حجم نمونه است. برای جمع آوری اطلاعات میدانی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. روایی و پایایی پرسشنامه تایید گردید. داده های تحقیق با استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) که از مدل های تصمیم گیری چند شاخصه است، تحلیل شده اند. وزن نسبی عوامل با استفاده از نرم افزار Expert choice محاسبه گردید. در این تحقیق عوامل مؤثر بر انگیزش از دیدگاه هرزبرگ و روش دلفی ۲۶ عامل تعیین شد که این عوامل طبق مدل هرزبرگ به پنج دسته عوامل اصلی (مدیریت سازمان - شرایط محیط کار، امنیت شغلی و نیاز اجتماعی - پاداش های مادی - پاداش - های غیر مادی - ویژگی های شغل) تقسیم شدند. نتایج تحقیق نشان داد که مجموع عوامل مورد مطالعه بر انگیزش کارکنان در تمام مرتبه های انتظامی تاثیر گذارند ولی ساختار انگیزشی در هر مرتبه انتظامی متفاوت است. در خاتمه برای هر شهرستان، نظام انگیزشی مناسب پیشنهاد شده است.

واژگان کلیدی: انگیزش، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، فرماندهی انتظامی

مقدمه

نظریه پردازان کلید موفقیت سازمانی را مدیریت موثر نیروی انسانی می دانند و با وجود حرکت سریع سازمانها به سوی فن آوری، نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و استراتژیک سازمان بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. انگیزش عامل اساسی در ایجاد تلاشها و فعالیت‌های فرد یا افراد است. از اینرو انگیزش کارکنان و علاقمند کردن بیشتر آنها به شغل مورد تصدی و برطرف کردن نیازهای روحی و روانی آنها و در نتیجه برآورده شدن اهداف سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است. انگیزش یکی از ابزارهای مهم در القای کارکنان برای تولید نتیجه مؤثر و کارآمد و خلق محیط کاری مثبت و اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های پیش‌بینی شده است. [1]. فقدان انگیزش در کاهش میزان حضور در محل کار، و کمیت و کیفیت کار تأثیر دارد. برای شناخت انگیزش کارکنان برای هر مدیر کارآمد این سؤال مطرح می شود که نیازهای انسان در سازمان چیست؟ چگونه این نیازها پدیدار می شوند؟ چگونه می توان نسبت به ارضای آنها اقدام کرد؟ عوارض و مشکلات ناشی از عدم ارضای آنها چیست؟ آیا تمام کارمندان به حد کافی شباهت دارند که یک انگیزه معین بتواند همه آنها را مثل هم تحت تأثیر قرار دهد؟ چه عواملی بر انگیزه کارکنان مؤثر می باشد؟ [2]. عدم شناخت صحیح انگیزش باعث مشکلاتی از قبیل بی تفاوتی نسبت به کار، کاهش کارایی و اثر بخشی، اتلاف وقت و سرمایه و منابع و ... می شود. بنا به تعریف ریچارد سیتز «انگیزش یعنی نیروهایی که موجب می شوند افراد به گونه ای خاص رفتار کنند» [3]. در واقع کارکنان به دلایل مختلف کار می کنند. انگیزه بعضی فقط کسب پول و درآمد است. بعضی دیگر به خاطر اینکه کار کردن را دوست دارند. وظایف شغلی را انجام می دهند، عده ای به خاطر منزلت اجتماعی، فرصت به کار بستن خلاقیتها در کار، وضعیت دلخواه کار، همکاران خوب، استخدام دائم و امنیت شغلی، فرصتهای پیشرفت و شناخته شدن کار می کنند [4]. آثار و نوشته های بسیاری در خصوص انگیزش از سوی دانشمندان مختلف مطرح شده که در آنها هم از نظر تئوریک و هم از نظر تجربی، فنون انگیزشی مورد استفاده توسط مدیران برای بهبود عملکرد افراد مورد بحث و بررسی گرفته است. تحقیقاتی که درباره انگیزش انجام گرفته است نشان می دهد که افزایش حقوق به تنهایی نمی تواند برای ایجاد علاقه به کار یک انگیزه بادوام باشد. تفاوت انسان با ماشین در این است که او ارزشها، باورها و انعکاسات روانی را در کار دخالت می دهد بنابراین فقط کاری انسان را راضی می کند که از جنبه های مختلف برانگیزاننده باشد. بخش عمده ای از بی علاقه ای افراد به کارشان و عدم رضایت آنها تا حد زیادی به ماهیت شغلشان بستگی دارد و اگر شغل به گونه ای باشد که باعث خستگی روانی و بی‌زاری شاغل از انجام وظایف ساده و بی اهمیت و یکنواخت شود، حقوق و مزایا نمی توانند این کمبود را جبران کنند. 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 و می دارد [5]. 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 [6]. در زمینه نیاز و انگیزش نظریات متعددی ارائه شده است که می توان آنها را در دو دسته "نظریه های فرایندی" (Process Theories) و "نظریه های محتوایی" (Content Theories) طبقه بندی کرد [4]. نظریه های فرایندی بر رفتارها تأکید کرده و تشریح می کنند که چگونه کارکنان رفتارشان را برای تطبیق با نیازها انتخاب می کنند. "نظریه انتظار" (Expectancy Theory)، "نظریه تقویت" (Reinforcement)، "نظریه برابری" (Equity theory) و "نظریه تعیین هدف" (Goal setting theory) جزو نظریه های فرایندی هستند. نظریه های محتوایی بر نیازهایی که موجب برانگیختن افراد می شود تأکید می کنند و اعتقاد دارند که اگر مدیران نیازهای کارکنان را بفهمند، می توانند کارکنان را به سمت اهداف سازمانی هدایت کنند. "نظریه سلسله مراتب نیازهای مزلو" (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)، "نظریه دو عاملی هرزبرگ" (Herzberg's Two-factor Theory)، "نیاز به موفقیت مک کلند" تئوری ERG الیافر جزو نظریه های محتوایی هستند [7]. یکی از تئوری های انگیزش شغلی، تئوری دو عاملی هرزبرگ Herzberg است. هرزبرگ معتقد است که انگیزش تحت تأثیر عوامل محرک انگیزش (motivation factors) (عوامل درونی یا ذهنی فرد) و عوامل بهداشتی (factors hygiene) (عوامل خارجی) است. عوامل محرک انگیزش یا ذهنی از انجام کار ناشی می شوند و موجب رضایتمندی فرد شده و به عنوان پاداش های درونی یا ذهنی می باشند که برای افزایش انجام کار ضروری اند، همانند: موفقیت، پیشرفت و قدردانی ماهیت کار، در حالی که برای تأمین و حفظ سلامت سازمان، شناسایی عوامل بهداشتی یا خارجی عمدتاً با محیط و زمینه شغل ارتباط دارند و کارکنان را در سازمان ابقا می کنند، و شامل: خط و مشی و مقررات و شرایط محیط کار، حقوق و دستمزد، روابط شخصی با همردیفان و امنیت شغلی می شوند [8]. 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. در این پژوهش نیز به دلایل ذیل از نظریه دو عاملی هرزبرگ استفاده شده است: (۱) این تئوری یک چهارچوب انگیزشی کاربردی برای مدیران ارائه می کند؛ (۲) مشهورترین تئوری در زمینه انگیزش است (۳) درک آن ساده است و به طور جامع عوامل انگیزشی را در بر می گیرد (۴) مولفه های آن با توجه به ماهیت و فرهنگ هر سازمانی به راحتی بومی سازی و تعدیل میشود. نتایج بیش از پنجاه تحقیق دیگر آثار مثبت تئوری « هرزبرگ » را تایید کرده است. در کشور ایالات متحده امریکای شمالی، تئوری « هرزبرگ » کاربرد وسیعی داشته به ویژه در سطوح مدیران، شاغلین مشاغل تخصصی و سایر کارکنان سطوح بالای سازمانی به نحو مطلوب عمل کرده است. همچنین، تحقیقات انجام شده در کشورهای استرالیا و زامبیا نشان داده است که تئوری « هرزبرگ » نتایج مثبتی را در بر داشته است. مدیران موفق کسانی هستند که با شناخت عوامل مؤثر انگیزشی بتوانند وضعی را به وجود آورند که انگیزه های کارکنان را ارضا کنند. با توجه بر اینکه فرماندهی ناجا نیز جدای از دیگر سازمانها نیست و کارکنان شاغل در آن سازمان نیز به محیط انگیزشی مناسب نیاز دارند و این محیط انگیزشی باید با توجه به خواسته ها و نیازهای کارکنان، نوع شغل و محیط سازمانی ایجاد شود، فلذا در این تحقیق سعی شده است عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان پایور انتظامی (افسر ارشد - جزء - درجه دار) در رسته های مختلف یگانهای صف و ستاد فرماندهی انتظامی شهرستان مشهد و تایباد با استفاده از فن پیشرفته تحلیل سلسله مراتبی شناسایی و الویت بندی شوند تا مستولین محترم قادر باشند با دید جامع تر عوامل انگیزشی مهم کارکنان را در مرتبه های مختلف انتظامی بشناسند و در جهت همسویی اهداف کارکنان و سازمان، ساختار انگیزشی مناسب به کار گیرند. به عبارت دیگر فرماندهی از این راه قادر خواهند بود بر عملکرد مفید کارکنان خود بیفزایند و کارکنان نیز تا زمانی که به ارائه عملکرد اثربخش ادامه می دهند، مطمئن خواهند شد کارشان پاداش های مناسب را به دنبال دارد و بر حسب این که نیازها و انگیزه ها کارکنان مرتبه های انتظامی مختلف چه ماهیتی داشته باشند، برنامه های برانگیزاننده گوناگونی را می توان در جهت تشبیت و شکل دهی رفتارهای مطلوب کارکنان اجرا نمود و بدیهی است، درک صحیح رفتار کارکنان توسط مدیریت و تاثیر مثبت بر آن می تواند باعث افزایش بهره وری و بهبود عملکرد و خوشنودی شغلی پرسنل شود. [9].

مفهوم انگیزش

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 ستیز انگیزش یعنی نیروهایی که موجب می شوند فرد به گونه ای خاص رفتار کنند. (مورهدوگرفین، ۱۳۸۹) 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 بسوی 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 تشبیه و تشویق به عنوان انگیزه های بسیار قوی یاد میشود و در این رابطه پول به عنوان ابزاری برای اعطای پاداش مطرح بوده، اما پول تنها عامل انگیزشی نیست [5].

نقش انگیزش در سازمانها:

هر سازمانی برای ایفای وظایف خود، نیاز به افراد انسانی دارد. به گونه ای مشخص تر، کتروکان در نوشته های خود نشان دادند 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 سهمیم شوند. ۲- باید کارهایی را که برای آن استخدام شده اند، بر عهده گیرند و آنها را از روی دلبستگی و وابستگی به سازمان به انجام برسانند.

۳- گذشته از نقش و وابستگی، باید افراد در رفتار کاری خود خلاقیت، رضای خاطر و نو آوری نشان دهند. بدین ترتیب برای آنکه سازمانی اثر بخش باشد، باید مسائل انگیزش را برای ترغیب، هم در زمینه تصمیم گیری به مشارکت و هم تصمیم گیری برای تولید در کار مورد توجه جدی خود قرار دهند. فهم مبحث انگیزش از اینرو نیز لازم شمرده می شود که درک کامل و بهتر عوامل دیگر چون شیوه رهبری، طرح ریزی دوباره شغل، نظامهای حقوق و دستمزد همگی با عملکرد کارکنان، خوشنودی از کار و مانند آن بستگی دارد. از طرفی اثر بخشی سازمانی تا اندازه ای به مسئله توانایی مدیریت در انگیزش کارمندان برای جهت دادن آنان دست کم به سوی کوشش معقولی که به هدفهای سازمان رهنمون شود بستگی پیدا می کند [10]. البته بررسی اخیر موسسه آمار گیری گالپ در تحقیق خود برای کشف مشکلات امروزی کارکنان به نتایجی دست پیدا کرده که عبارتند از:

۸۸٪ درصد از کارکنان می خواهند سخت کار کنند و بهترین همت خود را در کارشان ارائه دهند. ۵۵٪ درصد گفته اند که یک احساس احتیاج درونی، مشوق استفاده از بهترین توان آنهاست. صرف نظر از حقوقی که دریافت می کنند. ولی ۵۰٪ درصد گفته اند فقط انقدر سخت می کوشند تا اخراج نشوند. ۷۵٪ درصد گفته اند که می توانستند به طور قابل ملاحظه ای موثرتر کار کنند وقتی از آنها پرسیده شد پس چرا کوشاتر نیستند گفته اند: ریس ما نمی داند چگونه ما را به کار وادارد. انقدر حقوق نمی گیریم که بهتر کار کنیم. آیا این جوابها آشنا نیستند؟ و آیا شما را ناراحت نمی کنند؟ و آیا این جوابها به نقش مهم انگیزش در سازمانها اشاره ندارد؟ [11]. طبیعت تکنولوژی مورد نیاز برای تولید در حال فزاینده نیاز به توانایی سازمان در فراهم آوردن هزاران کارمند گرد یکدیگر است که اغلب هم باید با بالاترین ظرفیت خود برای استفاده از تکنولوژی لازم برای کامیابی موسسه کوشش کنند. به سخن دیگر لازم می شود تا یک سازمان اطمینان یابد کارمندان هم توانایی بهره گیری و هم علاقه به استفاده از پیشرفته ترین تکنولوژی را برای دستیابی به هدفهای سازمانی دارند و همه این موارد اهمیت توجه به انگیزش در سازمان را مشخص می کند [10].

مطالعات انجام شده (داخل کشور)

این بخش مروری است بر تحقیقات انجام شده در ایران، تا بتوان از این طریق با مسایل و مشکلات تحقیق در زمینه انگیزش آشنا شد و مجادله های موجود در این بخش را شناخت. در زمینه شناخت نیازهای انگیزشی کارکنان در سازمان های مختلف و اولویت بندی این نیازها تحقیقات زیادی انجام شده است. اما نتیجه این تحقیقات متفاوت و بعضاً متناقض است. این مسأله بیانگر طبیعت پویای انگیزش است. اما هنگامی که پرسش از نیازهای انگیزشی و اولویت بندی این نیازها می شود تفاوت های فردی، فرهنگی و محیطی بروز می کنند و منشأ اختلاف می شوند. شاید بتوان گفت که بعضی از این اختلافات ناشی از اختلاف در روش پژوهش و یا سایر موارد تأثیرگذار است اما تحقیقاتی وجود دارند که توسط یک گروه کاری و روی جامعه های نمونه ای مشابه از یک کشور انجام شده اند و باز هم وجود اختلاف در بین جامعه آماری خود را ثابت کرده اند.

الوانی، سید مهدی در سال ۱۳۷۰، پژوهشی در زمینه برخی مشکلات سازمانی و عدم ارضای نیاز کارکنان؛ انجام داد و رابطه میان عدم ارضای نیازها و مشکلات سازمانی در ایران را در مجله مقاله هایی درباره رفتار سازمانی و انگیزش، مرکز آموزش مدیریت دولتی بررسی می نمود، چنین نتیجه گرفته شد که کارکنان به مسائل مادی و فیزیولوژیک بیشتر توجه دارند [13]. البته بایستی توجه داشت که هرزبرگ ادعا می کرد که عوامل انگیزاننده و بهداشت روانی بر یک پیوستار واحد قرار ندارند و عوامل بهداشتی می توانند مانع عدم رضایت باشند و منبع رضایت خاطر نخواهند بود، در حالی که عوامل انگیزاننده به رضایت منجر می شوند [14]. نوروزی حمید، بخشی داریوش، حسینی سال ۱۳۸۳ در تحقیقی تحت عنوان عوامل موثر بر ایجاد انگیزش شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان براساس تئوری دو عاملی هرزبرگ، نتیجه گرفت؛ اهمیت عوامل بیرونی (بهداشتی) از نظر اعضای هیات علمی در مقایسه با عوامل درونی (انگیزشی) در ایجاد انگیزش شغلی بیشتر می باشد که با نظریات هرزبرگ مطابقت ندارد. اولویت بندی در معیارهای ویژگی های شغل نشان می دهد که فرصت بهبود و افزایش مهارت در کار و باز بودن مسیر ترفیع و ارتقا در سازمان (رشد) مهمترین معیارهای مورد نظر کارکنان در ویژگی های شغل هستند. معیارهای چالشی بودن کار و استقلال و اختیار در کار در مرتبه دوم اهمیت دارند و شناسایی و دریافت بازخور از کار در بین ویژگی های شغل کمترین

اهمیت را از نظر کارکنان دارد هم چنین نتایج نظر کل پاسخ دهندگان در الویت بندی زیر معیار های ویژگی های شغل بدین صورت است: ۱- بهبود مهارت و رشد ۲- کار چالشی و اختیار ۳- شناسایی. در تحقیق انجام گرفته در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان، هم چنین نتیجه گرفته شد که امنیت شغلی در کنار حقوق از مهم ترین عوامل در ایجاد انگیزش می باشد [15].

معالجهی حسین در سال ۱۳۷۳، در پایان نامه کارشناسی ارشد خود در دانشگاه تهران، تحت عنوان بررسی علل پایین بودن روحیه کارکنان شرکت توانیر (حوزه ستادی) و ارائه پیشنهادهای در جهت تقویت آن، نتیجه گرفت، ۷۲ درصد از جامعه مورد تحقیق اظهار داشته اند که انتصاب کارکنان غیر واجد شرایط به پست های سرپرستی و مدیریت، بدون ملحوظ نمودن شرایط احراز، تاثیر به سزایی در افت روحیه کارکنان داشته و تنها ۱۴ درصد از آنان مغایر این فرض ابراز نمودند. در ادامه پژوهشگر بیان داشته است که هرچه میزان ارتباط مستقیم مدیر با کارکنان بیشتر باشد، میزان انگیزش و رضایت از کار و در نهایت کارایی کارکنان افزایش خواهد یافت هم چنین نتیجه گرفت، پرداخت حقوق و مزایای مناسب با هزینه زندگی و سطح تخصص کارکنان باعث بالا رفتن روحیه انگیزشی و آرایه خدمات ارزنده از طرف آنان خواهد شد. نتایج تحقیق معالجهی موید آن است که فراهم ساختن زمینه توسعه شغلی و غنای حرفه ای، ایجاد شرایط مطلوب و مناسب کار، برقراری نظام صحیح عادلانه پاداش و تنبیه، تامین امکانات مادی و رفاهی از عوامل موثر بر افزایش انگیزش شغلی مربیان پرورشی استان کرمان بود [16]. داودی بهاباد در سال ۱۳۸۴ در پایان نامه کارشناسی ارشد خود تحقیقی را، تحت عنوان شناخت و الویت بندی عوامل موثر بر انگیزش معلمان با استفاده از مدل AHP در منطقه جنوب خراسان انجام داد. در این تحقیق عوامل موثر بر انگیزش را از دیدگاه هرزبرگ و مازلو را در قالب ۱۴ عامل تعیین نمود و سپس این ۱۴ عامل در قالب دو دسته عوامل بهداشتی و انگیزشی از دیدگاه معلمان با استفاده از مدل AHP اولویت بندی شدند. نتایج نشان داد، عوامل بهداشتی در منطقه جنوب خراسان تاثیر بیشتری بر انگیزش معلمان داشته و از بین عوامل بهداشتی نیز دو عامل حقوق و تسهیلات مسکن بیشترین ضریب اهمیت را به خود اختصاص دادند. همچنین از بین عوامل انگیزشی دو عامل ماهیت شغلی و ارتقا شغلی بیشترین وزن را بدست آوردند. بنابراین آموزش و پرورش بایستی در این منطقه بیشترین تاکید را بر عوامل بهداشتی از جمله حقوق و مسکن داشته باشد تا معلمانی را با انگیزش بالاتر وارد کلاس های درس نماید. در ادامه به نتایج تحقیق دیگری که به لحاظ موضوعی تشابه بیشتری با تحقیق حاضر است پرداخته میشود [17].

مطالعات انجام شده در خارج کشور

در زمینه شناخت نیازهای انگیزشی کارکنان در سازمان های مختلف و اولویت بندی این نیازها در خارج کشور تحقیقات زیادی انجام شده است. مطالعات بسیاری در داخل [18,19] و خارج کشور گاول، خوواجا و کوریشی 'Gawel 1997- Khowaja, Qureshi R, Andrades' (2004) در زمینه تاثیر عوامل انگیزشی (ذهنی) و بهداشتی بر رضایت شغلی و انگیزش کارکنان صورت گرفته است که در مواردی اهمیت بیشتر عوامل ذهنی بر عوامل بهداشتی یا خارجی را تأیید نموده اند که مطابق نظر هرزبرگ است [20]. در مواردی اهمیت عوامل خارجی را بیان کرده اند. اما بنا به دلایل امنیتی در حوزه انگیزش کارکنان نیروی انتظامی در کشورهای خارجی، دسترسی به تحقیقات انجام شده امکان پذیر نبود فلذا به بعضی از تحقیقات به شرح زیر پرداخته می شود. در تحقیقی که توسط گودر هام و نوردهاگ و بیر کلوند (. gooderham , P. nordhaug , O. ringdal . & birkelund) در رابطه با ارزشهای شغلی بین رهبران تجاری آینده بین دانشجویان رشته بازرگانی در نروژ انجام شد. نشان داد که دانشجویان یک دانشکده به فرصت های رشد شخصی در کار اهمیت بیشتری می دادند اما دانشجویان در دانشکده های دیگر مادی گراتر بودند و به مشخصه های مادی شغل ارزش بیشتری می دادند. دانشجویان دانشکده سوم نسبت به دو دانشکده قبل ارزش بیشتری به امنیت شغلی می دادند. در این تحقیق یازده مشخصه شغل به ترتیب اهمیت رتبه بندی شد. برای دانشجویان مدارس بازرگانی در نروژ کار جذاب و ارتباطات اجتماعی خوب به همراه وظایف کاری متنوع و فرصت های یادگیری یعنی ارزش های غیرمادی شغل بیشترین اهمیت را داشتند. فرصت پیشرفت سریع در کار و قرارداد کاری متنوع کمترین اهمیت را از نظر پاسخ دهندگان داشتند. همچنین در این تحقیق مشخصه ها به چهار عامل کلی تر دسته بندی شدند. اولین عامل دربرگیرنده ارزش های غیرمادی شغل است: اعم از وظایف کاری جذاب، وظایف کاری متنوع و فرصت برای رشد توانایی های شخصی. که این عامل رشد شخصی (Self-development) نامگذاری شد. عامل دوم مجموعه ای از ارزش های غیرمادی کار است: امنیت شغلی، ارتباط اجتماعی خوب،

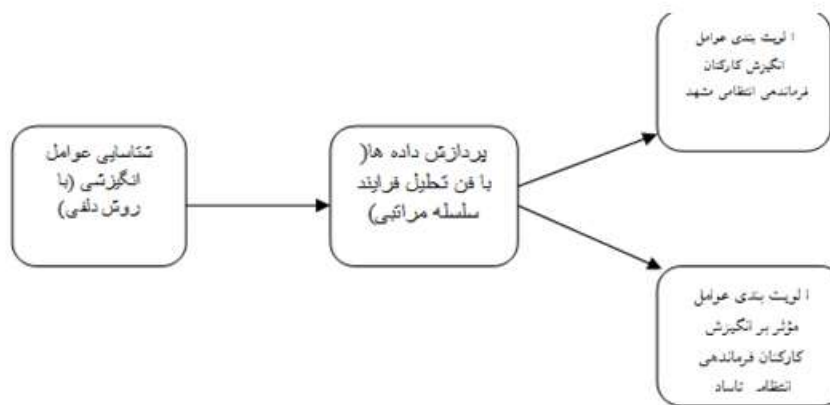
شرایط فیزیکی و ارتباط معقول بین تقاضاهای شغل (Job demands) و ویژگی‌های فردی؛ این عامل امنیت شغلی نامگذاری شد. عامل سوم دربردارنده ارزش‌های مادی شغل است: فرصت جهت پیشرفت سریع در کار و حقوق بالا که دریافت‌های اقتصادی (Economic returns) نامگذاری شد. در نهایت عامل چهارم انعطاف نامگذاری شد و شامل سازمان کاری انعطاف پذیر و خودمختاری در کار (Job autonomy) است. وینکور-کاپلان، جیرانت و چس در تحقیقی، تاثیر شرایط کاری و انگیزاننده‌ها را روی رضایت شغلی و جابجایی کمتر کارکنان در مشاغل بخش‌های دولتی، غیرانتفاعی و خصوصی ارزیابی کردند و دریافتند که ترقی و کار چالشی مهم‌ترین عوامل تاثیر گذار روی انگیزش و رضایت شغلی اشخاص در مشاغل غیر انتفاعی و دولتی است. [21]. بعضی از پژوهش‌های صنعتی-سازمانی نشان داده‌اند که مدیران اجرایی سطوح بالاتر به نیازهای احترام و خودشکوفایی توجه دارند. این یافته‌ها به محققان پیشنهاد می‌کنند که مدیران سطح بالا نیازهای رده پایین خود را ارضاء کرده و به نیازهای سطح بالاتر اجازه ظهور و پیدایی داده‌اند. [22]. به طور کلی از بررسی تحقیقات داخل و خارج می‌توان نتیجه گرفت که یکی از مهمترین متغیرهای تاثیرگذار بر اهمیت و اولویت بندی نیازها و عوامل انگیزشی کارکنان، فرهنگ کشور، خرده فرهنگ سازمان، موقعیت مکانی، ماهیت شغل و سلسله مراتب سازمانی است. بر این اساس می‌توان استنباط نمود که برای برنامه ریزی اصولی جهت هدایت افراد و حرکت به سمت اهداف سازمانی بایستی نیازهای کارکنان به صورت علمی و از دید خود آنها شناسایی شود که پژوهش حاضر گامی جهت تحقق هدف مذکور است.

۶-۱ - سئوالات تحقیق:

- ۱- عوامل موثر بر انگیزش کارکنان فرماندهی انتظامی (با استفاده از روش دلفی) کدامند؟
- ۲- اولویت بندی عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان فرماندهی انتظامی استان خراسان رضوی (مشهد و تایباد) با استفاده از فن تحلیل فرآیند سلسله مراتبی چگونه است؟

۷- مراحل اجرای تحقیق

در تحقیق حاضر، برای شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر ساختار انگیزش کارکنان شاغل در فرماندهی انتظامی، مراحل زیر انجام گردید. مراحل تحقیق در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱- مراحل اجرای تحقیق

۸- روش و قلمرو تحقیق

تحقیق حاضر بر اساس هدف تحقیق کاربردی می باشد و لحاظ روش توصیفی-پیمایشی می باشد [23]. برای گردآوری داده ها از روش کتابخانه ای و میدانی (پرسشنامه) استفاده شد. برای گردآوری داده های میدانی، پرسشنامه پژوهشگر ساخته براساس نظریه دو عاملی هرزبرگ، استفاده از مقالات موجود و روش دلفی (نظرخواهی از صاحب نظران و کارشناسان فرماندهی انتظامی) تهیه و تنظیم گردید.

۸-۱- جامعه آماری

در پژوهش حاضر جامعه آماری تحقیق متشکل از کلیه کارکنان فرماندهی انتظامی استان خراسان رضوی (کارکنان شاغل در شهرستانهای مشهد و تایباد) که با وضعیت پایور مشغول بخدمت بوده اند، می باشد سهم کارکنان انتظامی شاغل در مشهد از کل نیروی انسانی فرماندهی انتظامی استان خراسان رضوی، ۳۳ درصد است که بیش از سایر شهرستانها و هنگهای مرزی است. کارکنان پایور انتظامی شاغل در شهر تایباد نیز که در جامعه آماری منظور شده اند ۸/۲ درصد از کل جامعه آماری را در اختیار دارند، از ۱۰۰ درصد نیروی انسانی شاغل در مشهد حدود ۲۰ درصد نیروها در یگانهای ستادی و ۸۰ درصد در یگانهای صفی شهرستان مشهد خدمت می نمایند و برعکس در فرماندهی انتظامی و هنگ تایباد ۸۰ درصد نیروها در یگانهای ستادی و ۲۰ درصد در یگانهای صفی خدمت می نمایند. رسته های مهم و پر جمعیت یگان های صف و ستاد فرماندهی مشهد و تایباد در این تحقیق انتخاب شدند عبارت از: رسته های یگان های صف شهرستان مشهد که شامل پنج رسته (انتظامی، آگاهی، عملیات ویژه، اطلاعات، راهور) و رسته های یگان های ستاد شهرستان مشهد که شامل پنج رسته (اداری، دارایی، آماد و پشتیبانی، بهداشتی، مهندسی) و رسته های یگان های صف تایباد که شامل چهار رسته (انتظامی، آگاهی، اطلاعات، راهور) و رسته های یگان های ستاد شهرستان تایباد که شامل سه رسته (اداری، دارایی، مرزبانی) می باشند. با توجه بر حجم نمونه آماری بدست آمده در هر رسته پرسشنامه ها با توجه به تعداد کارکنان در مرتبه های انتظامی، بین ۴۰ درصد درجه داران، ۴۰ درصد افسران جزء و ۲۰ درصد افسر ارشد توزیع گردید.

۸-۲- روش تعیین حجم نمونه

درباره اندازه نمونه پیشنهاد های متعددی وجود دارد. یکی از این پیشنهاد ها این است که اندازه نمونه، یک نسبت عادی (اغلب ۵ درصد) از جامعه باشد. کرجسی و مورگان^۱ جدولی را فراهم کرده اند که با استفاده از آن می توان حجم نمونه را از روی حجم جامعه برآورد کرد. بر اساس این جدول حجم نمونه آماری ۳۳۸ نفر را برآورد گردید. در مرحله بعد با توجه بر اینکه حجم جامعه آماری اولیه را اختیار داریم، حجم نمونه هر یک از طبقات با استفاده از روش تخصیص متناسب طبقه ای بدست می آمده است. توزیع فراوانی مرتبه انتظامی افراد نمونه آماری در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱: توزیع فراوانی افراد نمونه آماری بر حسب مرتبه انتظامی

فراوانی تایید	فراوانی مشهد	فراوانی کل	اشتغال	ردیف
۱۰	۹۸	۱۰۸	افسران ارشد	۱
۲۰	۱۰۷	۱۲۷	افسران جزء	۲
۲۰	۸۳	۱۰۳	درجه داران	۳
۵۰	۲۸۸	۳۳۸	مجموع	۶

۳-۸- تدوین پرسشنامه

در تحقیق حاضر جهت احصا و شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزش از روش دلفی (نظرخواهی از کارشناسان و صاحب نظران سازمان) جهت طراحی پرسشنامه مقدماتی استفاده شد که بر این اساس تعداد ۲۶ عامل انگیزشی شناسایی شد. جهت رتبه بندی عوامل با استفاده از روش تحلیل فرآیند سلسله مراتبی (AHP)^۲ که از مدل های تصمیم گیری چند شاخصه (MADM)^۳ است پرسشنامه اصلی تحقیق (شامل ۵ ماتریس مقایسات دو دویی عوامل و معیارهای انگیزشی) طراحی شد. در بخش اول این پرسشنامه، مشخصات فردی جمع آوری گردید و در بخش دوم، تعداد ۲۶ عامل انگیزشی در پنج دسته عوامل اصلی (مدیریت سازمان- شرایط محیط کار، امنیت شغلی و نیاز اجتماعی- پاداش های مادی - پاداش های غیر مادی - ویژگی های شغل) در ماتریس های مقایسات دو دویی تقسیم شدند و پرسشنامه در اختیار آزمودنی ها قرار گرفت. جهت انجام صحیح و مناسب فرایند توزیع، تکمیل و جمع آوری پرسشنامه ها، علاوه بر تهیه دستورالعمل لازم، پژوهشگران و آزمودنی ها در خصوص نحوه توزیع، تکمیل و جمع آوری پرسشنامه ها توجیه شدند.

۹- توصیف تکنیک دلفی

به طور خلاصه تکنیک دلفی با استفاده از مجموعه ای از سوالات و یا عبارات اجرا می شود که به صورت تدریجی و مرحله به مرحله به افراد (متخصصین، و کارشناسان، کارکنان، مسئولین) ارائه می شود. پاسخ هر سوال که توسط کارشناسان ارائه می شود، توسط محقق یا گروه نیازسنجی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و در طرح عبارت یا سوال بعدی مورد استفاده قرار می گیرد. این کار در صورت امکان در چند مرحله پیاپی صورت می گیرد تا اینکه سرانجام کارشناسان به نقطه توافق معینی در مورد شناسایی و احصاء عوامل مؤثر انگیزشی دست میابند. [24].

۱۰- روایی^۴ و پایایی پرسشنامه تحقیق

وقتی از روایی سخن می گوئیم در پی پاسخگویی به این پرسش هستیم که آیا وسیله اندازه گیری، همان چیزی را که محقق در صد اندازه گیری آن است می سنجد؟ (در این تحقیق جهت تعیین روایی پرسشنامه از روش روایی محتوی استفاده شد که براساس آن از نظر صاحب نظران و متخصصین استفاده شد و روایی محتوایی مورد تایید قرار گرفت. پایایی^۵ پرسشنامه، با این امر سر و کار دارد که

^۲ Analytical Hierarchy Process^۳ Multiple Attribute Decision Making

۴. Validity

۵. Reliability

ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد. در خصوص بررسی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد، ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۶ محاسبه شد که نشان از دقت با لای پرسشنامه دارد.

۱۱- تجزیه و تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها به معنی طبقه‌بندی، تنظیم، پردازش و خلاصه نمودن داده‌ها برای یافتن پاسخ برای پرسش‌های تحقیق است. هدف از تحلیل، تقلیل داده‌ها به شکل قابل فهم و قابل تفسیر است به نحوی که بتوان روابط متغیرهای گوناگون مرتبط با مسأله پژوهش را مورد مطالعه قرار داد. در این پژوهش، جهت توصیف داده‌های جمعیت شناختی از نرم‌افزار آماری SPSS برای جداول توزیع فراوانی و نمودارهای مربوطه استفاده شده است و جهت شناسایی عوامل موثر انگیزشی از روش دلفی و هم‌چنین در بخش استنباط‌های آماری، برای الویت‌بندی عوامل موثر انگیزشی از روش تحلیل فرآیندهای سلسله‌مراتبی (AHP)^۶ که از مدل‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه (MADM)^۷ است و از نسخه حرفه‌ای نرم‌افزار Expert Choice که مورد تأیید توماس ساعتی^۸ بنیان‌گذار روش AHP است، استفاده گردید و از میانگین هندسی جهت ترکیب نظرات افراد برای هر گره، و برای نتیجه‌گیری و به دست آوردن وزن هر گزینه یا شاخص از روی ماتریس مقایسات زوجی از روش بردار ویژه استفاده می‌کند (توماس ال. ساعتی، ۱۳۷۸، ۷۸). ضریب ناسازگاری ماتریس مقایسات زوجی حاصل از ترکیب نظرات پاسخ‌دهندگان در تمامی مقایسات کمتر از ۱٪ شد، که در روش AHP قابل قبول است.

۱۲- نتیجه‌گیری در خصوص سؤال اول تحقیق:

عوامل موثر انگیزش کارکنان فرماندهی انتظامی (با استفاده از روش دلفی) کدامند؟ پس از بررسی عوامل موثر انگیزش کارکنان شاغل در فرماندهی انتظامی، با استفاده از روش دلفی طبق نظر کارکنان محترم صف و ستاد این نتیجه حاصل شد که زیر معیارهایی موثر انگیزش کارکنان در بخش عوامل بهداشتی که شامل (عوامل 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 که شامل (د- زیر معیارهای ویژگی‌های شغل ه- زیر معیارهای پاداش‌های غیرمادی) است، به شرح زیر می‌باشد.

الف-مدیریت سازمان و شیوه مدیریت (۱- آگاهی دادن نسبت به اهداف، خط‌مشی‌ها و مقررات ۲- حمایت فرمانده یا مدیر از زیر مجموعه در فرآیندهای شغلی ۳- مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری ۴- تعیین صریح حدود وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات هر فرد ۵- سرپرست کار آمد و دلسوز و واجد مهارت‌های فنی، انسانی و اداری)

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- خط‌مشی‌های روشن سازمان (به عنوان مثال درباره برنامه‌های کار، ترفیع و تنبیه...) ۳- محیط کار مبتنی بر روابط صمیمانه با همدردی، سرپرستان و زیردستان ۴- هماهنگی شغل و محیط کار با تخصص ۵- هماهنگی شغل و محیط کار با درجه ۶- شرایط خوب محیط کار (ازدحام، صدا، تجهیزات ضروری و حرارت مطلوب)

ج- زیر معیارهای پاداش‌های مادی با استفاده از روش دلفی (۱- پرداخت متناسب 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 (آسیب‌های شغلی، خدمت در مناطق محروم و...) ۵- پرداخت بر اساس نظر مدیر مافوق

^۶ Analytical Hierarchy Process

^۷ Multiple Attribute Decision Making

^۸ Thomas L. Saaty

د- زیر معیارهای ویژگی‌های شغل (انگیزاننده‌ها) 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 متناسب 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 انتظامی ۲-اعطای حق انتخاب محل خدمت ۳-تقدیر در مراسم صبحگاه ۴-دادن ارشدیت یا ارتقاء درجه ۵-معرفی به عنوان کارمند نمونه

اولویت بندی	جدول ۲-معیارهای اصلی مؤثر بر انگیزش- افسران ارشد شهر مشهد	وزن نسبی
۱	پاداش‌های غیر مادی	۰/۴۲
۲	مدیریت سازمان و شیوه مدیریت	۰/۱۷
۳	ویژگی های شغل (انگیزاننده‌ها)	۰/۱۶
۴	پاداش‌های مادی	۰/۱۱۸
۵	شرایط محیط کار، امنیت شغلی و نیاز اجتماعی	۰/۱۱۷

در خصوص سؤال دوم تحقیق: الویت بندی عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان فرماندهی انتظامی استان خراسان رضوی (مشهد و تایباد) با استفاده از فن تحلیل فرآیند سلسله مراتبی چگونه است؟

جدول ۲-معیارهای اصلی مؤثر بر انگیزش- افسران ارشد شهر مشهد

ابتدایه نتایج حاصل از الویت بندی عوامل مؤثر بر انگیزش مرتبه های انتظامی شهرستان مشهد پرداخته میشود. نتایج حاصل از اولویت بندی عوامل اصلی و فرعی مؤثر بر انگیزش افسران ارشد با استفاده از فن تحلیل فرآیند سلسله مراتبی (AHP) در شهرستان مشهد در جدول شماره ۲ نشان میدهد، به ترتیب: ۱- پاداش های غیر مادی ۲- مدیریت سازمان و شیوه مدیریت ۳- ویژگی های شغل (انگیزاننده ها) ۴- پاداش های مادی ۵- شرایط محیط کار، امنیت شغلی و نیاز اجتماعی، ساختار انگیزشی افسران ارشد را تشکیل می دهند

این مدل انگیزشی بیانگر این مطلب است که در بین افسران ارشد در تمام رسته های انتظامی شهرستان مشهد، پاداش های غیر مادی، نیاز غالب رفتار را شکل می دهد. طبق نظریه هرزبرگ پاداش های غیرمادی، به عنوان عامل درونی انگیزش (انگیزاننده) موجب افزایش عملکرد و رضایت از شغل می شود.

همانطور که گفته شد، پاداش ها برای افراد متفاوتند. گرچه هنوز افزایش دستمزد یا پرداخت کارانه رایج ترین شیوه افزایش انگیزش و شکل دهی رفتار کارکنان در جهت هدف های سازمان تلقی می شود، اما در چنین مواردی که، پاداش های غیر مادی، نیاز غالب رفتار است، فهرست بسیار مفصلی از تقویت کننده ها (پاداش های غیر مادی) وجود دارد که می توانند برای چنین کارکنانی با ارزش تر باشند. در ادامه از بین عوامل انگیزاننده هرزبرگ، در خصوص افسران ارشد دو عامل پاداش های غیر مادی و ویژگی های شغل (انگیزاننده ها) بیشترین ضریب اهمیت را به خود اختصاص دادند و در مرتبه بعدی به ترتیب عوامل مدیریت سازمان و شیوه مدیریت، عوامل پاداش های مادی و شرایط محیط کار، امنیت شغلی و نیاز اجتماعی که جزء عوامل بهداشتی هرزبرگ هستند به ترتیب بیشترین وزن را بدست آوردند. به نظر هرزبرگ عوامل بهداشتی نقش نگهدارنده دارند و الزاماً موجب پیشرفت کار یا رضایت شغلی نمیشوند فقط از عدم خوشنودی شغلی جلوگیری می کند. نتایج حاصل از الویت بندی زیرمعیارهای پاداش های غیرمادی افسران ارشد (براساس روش تحلیل فرآیند سلسله مراتبی) در شهر مشهد نشان داد به ترتیب عوامل ۱- اعطای حق انتخاب محل خدمت ۲- دادن ارشدیت یا ارتقا درجه ۳- معرفی به عنوان کارمند نمونه ۴- اعطای علایم و نشان های نظامی برای هر نوع برتری انتظامی ۵- تقدیر در مراسم صبحگاهی می توانند موجب تحقق پاداش های غیر مادی برای افسران ارشد در شهرستان مشهد بشوند. نتایج حاصل از الویت بندی زیرمعیارهای مدیریت سازمان و شیوه مدیریت افسران ارشد در شهر مشهد عبارتند از: ۱- حمایت فرمانده یا مدیر از زیرمجموعه در فرایندهای شغلی ۲- تعیین صریح حدود وظایف، مسئولیت ها و اختیارات هر فرد ۳- سرپرست کارآمد و دلسوز و واجد مهارت های فنی، انسانی و ادراکی ۴- مشارکت دادن کارکنان در تصمیم

گیری ۵- آگاهی دادن نسبت به اهداف، خط مشی ها و مقررات. در پژوهش احمدوند و صادقی در زمینه نیازهای کارکنان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران نیز نتیجه گرفته شد که درصد افسران ارشد، ۳۹/۸ درصد افسران جزء و ۳۲/۶ درصد درجه داران در سطح نیاز خود شکوفایی قرار گرفته اند و با افزایش سطح درجه نسبت کارکنانی که در سطح نیاز خود شکوفایی (عوامل انگیزاننده) قرار گرفته اند افزایش یافته است. این نتایج با نتایج تحقیق حاضر در خصوص افسران ارشد در شهرستان مشهد هم خوانی دارد. همچنین نتایج تحقیق شمیر که مطرح کرد مدیران سطح بالا نیازهای رده پایین خود را ارضاء کرده و به نیازهای سطح بالاتر اجازه ظهور و پیدایی داده اند نیز با نتایج تحقیق حاضر در خصوص افسران ارشد همخوانی دارد.

نتایج حاصل از رتبه بندی معیارهای اصلی مؤثر بر انگیزش افسران جزء (براساس روش تحلیل فرآیند سلسله مراتبی) در شهر مشهد در جدول شماره ۳ نشان میدهد، به ترتیب الویت: ۱- پاداش های مادی ۲- پاداش های غیر مادی ۳- ویژگی های شغل (انگیزاننده ها) ۴- مدیریت سازمان و شیوه مدیریت ۵- شرایط محیط کار، امنیت شغلی و نیاز اجتماعی ساختار انگیزشی افسران جزء را تشکیل می دهند.

جدول ۳- معیارهای اصلی موثر بر انگیزش- افسران جزء مشهد

اولویت بندی	معیارهای اصلی موثر بر انگیزش- افسران جزء مشهد	وزن نسبی
۱	پاداش‌های مادی	۰/۲۹
۲	پاداش‌های غیر مادی	۰/۲۸
۳	ویژگی‌های شغل (انگیزاننده‌ها)	۰/۱۷
۴	مدیریت سازمان و شیوه مدیریت	۰/۱۲۴
۵	شرایط محیط کار، امنیت شغلی و نیاز اجتماعی	۰/۱۲۰

این مدل انگیزشی بیانگر این مطلب است که در بین افسران جزء در تمام رسته‌های انتظامی شهرستان مشهد، پاداش‌های مادی که یکی از عوامل بهداشتی است، نیاز غالب رفتار را شکل می‌دهد و از بین عوامل انگیزاننده دو عامل پاداش‌های غیر مادی و ویژگی‌های شغل (انگیزاننده‌ها) بیشترین ضریب اهمیت را به خود اختصاص دادند و از بین عوامل بهداشتی، عامل مدیریت سازمان و شیوه مدیریت و شرایط محیط کار، امنیت شغلی و نیاز اجتماعی اهمیت کمتری دارند. نتایج حاصل از اولویت بندی زیرمعیارهای پاداش‌های مادی افسران جزء در شهر مشهد نشان داد تقویت کننده‌هایی مانند: ۱- پرداخت بر اساس رده سازمانی، درجه یا پایه حقوق ۲- پاداش متناسب با سختی کار ۳- پرداخت متناسب با ارزیابی عملکرد فردی ۴- پرداخت متناسب با ارزیابی عملکرد گروهی ۵- پرداخت بر اساس نظر مدیر مافوق موجب تحقق انگیزه پاداش‌های مادی افسران جزء در شهر مشهد می‌شود. لازم به ذکر است مقایسه بین نتایج حاصل از انگیزش افسران ارشد و افسران جزء نشان می‌دهد برای افسران ارشد پاداش‌های مادی عامل کم اهمیت و برای افسران جزء پاداش‌های مادی با اهمیت‌ترین عامل انگیزشی است و پاداش غیر مادی برای هر دو گروه با اهمیت بوده و شرایط محیط کار، امنیت شغلی و نیاز اجتماعی پاداش غیر مادی برای هر دو گروه کمترین اهمیت را دارد و عامل ویژگی‌های شغل (انگیزاننده‌ها) در هر دو گروه رتبه سوم را به خود اختصاص داده است. بنابراین این می‌تواند پی برد در طول دوران خدمت با تغییر وضعیت مرتبه انتظامی و ارتقاء کارکنان به مراتب انتظامی بالاتر، نیازهای اولیه و شرایط مادی اهمیت خود را از دست می‌دهد و عوامل انگیزاننده و نیازهای دیگر بر رفتار کارکنان غالب می‌شود. در پژوهش احمدوند و صادقی در زمینه نیازهای کارکنان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران نیز نتیجه گرفته شد که درصد بیشتری از افسران جزء نسبت به افسران ارشد در سطح نیازهای فیزیولوژیکی (مادی و تامین امنیت شغلی و اجتماعی) یا عوامل بهداشتی قرار گرفته‌اند. این نتایج با نتایج تحقیق حاضر در خصوص افسران جزء در شهرستان مشهد هم خوانی دارد. معمولاً، کارکنان سازمان‌ها، افزایش‌هایی را که در زمینه حقوق دریافت می‌کنند، حق مسلم و قانونی خود می‌دانند و از آن‌جا که این افزایش‌ها (مانند: پاداش عیدی پایان سال، افزایش سنواتی، افزایش ضریب حقوق سالانه، ارتقاء گروه یا پایه حقوقی و ...) تقریباً بدون توجه به کیفیت کار و عملکرد و به صورت یکسان به همه اعضای یک سازمان تعلق می‌گیرد، نمی‌تواند در ایجاد انگیزه انجام کار بهتر موثر باشد. و به همین دلیل پس از گذشت سال‌ها از اجرای این گونه برنامه‌ها تا کنون نتوانسته‌ایم بهبودی در ارتباط با بازدهی، کارایی، اثربخشی و بهره‌وری سازمان‌ها شاهد باشیم.

نتایج حاصل از تجزیه تحلیل داده های مربوط به مرتبه انتظامی (درجه داران) شهرستان مشهد

نتایج حاصل از رتبه بندی معیارهای اصلی موثر بر انگیزش درجه دارهای شهرستان مشهد (براساس روش تحلیل فرآیند سلسله مراتبی) در جدول شماره ۴ نشان میدهد، به ترتیب الویت: ۱- مدیریت سازمان و شیوه مدیریت ۲- شرایط محیط کار، امنیت شغلی و نیاز اجتماعی ۳- ویژگی های شغل (انگیزانندهها) ۴- پاداشهای مادی ۵ پاداشهای غیر مادی، مدل انگیزشی درجه دارها را تشکیل می دهند.

جدول ۴- معیارهای اصلی موثر بر انگیزش درجه دارهای مشهد

الویت بندی	جدول ۴- معیارهای اصلی موثر بر انگیزش درجه دارهای مشهد	وزن نسبی
۱	مدیریت سازمان و شیوه مدیریت	۰/۲۸
۲	شرایط محیط کار، امنیت شغلی و نیاز اجتماعی	۰/۲۰
۳	ویژگی های شغل (انگیزانندهها)	۰/۱۹
۴	پاداشهای مادی	۰/۱۶
۵	پاداشهای غیر مادی	۰/۱۵

این مدل انگیزشی بیانگر این مطلب است که در بین درجه دارهای در تمام رسته های انتظامی شهرستان مشهد، مدیریت سازمان و شیوه مدیریت که یکی از عوامل بهداشتی است، نیاز غالب رفتار را شکل می دهد و از بین عوامل انگیزاننده دو عامل ویژگی های شغل (انگیزانندهها) و پاداشهای مادی کمترین ضریب اهمیت را به خود اختصاص دادند و از بین عوامل بهداشتی، عامل مدیریت سازمان و شیوه مدیریت و شرایط محیط کار، امنیت شغلی و نیاز اجتماعی بیشترین اهمیت را دارند که عکس مدل انگیزشی افسران ارشد و جزء را نشان میدهد. لازم به ذکر است مقایسه بین نتایج حاصل از انگیزش افسران ارشد و افسران جزء و درجه دارن نشان میدهد برای افسران ارشد و درجه دارن پاداشهای مادی عامل کم اهمیت و برای افسران جزء پاداشهای مادی با اهمیت ترین عامل انگیزشی است. پاداش غیر مادی برای درجه داران دارای کمترین اهمیت بوده و شرایط محیط کار، امنیت شغلی و نیاز اجتماعی که برای هر دو گروه افسران ارشد و افسران جزء کمترین اهمیت را داشته برای درجه دارن الویت دوم را دارا می باشد که این وضعیت نشاندهنده میزان توجه مسئولین به شرایط محیط کار، امنیت شغلی و نیاز اجتماعی درجه دارن می باشد نتایج حاصل از الویت بندی زیرمعیارهای مدیریت سازمان و شیوه مدیریت درجه دارها با استفاده از فن تحلیل فرآیند سلسله مراتبی (AHP) در شهرستان مشهد نشان داد توجه به عواملی مانند: ۱- سرپرست کارآمد و دلسوز و واجد مهارت های فنی، انسانی و ادراکی ۲- تعیین صریح حدود وظایف، مسئولیتها و اختیارات هر فرد ۳- مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری ۴- حمایت فرمانده یا مدیر از زیرمجموعه در فرایندهای شغلی ۵- آگاهی دادن نسبت به اهداف، خط مشی ها و مقررات، موجب تحقق معیار مدیریت سازمان و شیوه مدیریت می شود. در پژوهش احمدوند و صادقی در زمینه نیازهای کارکنان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران نیز نتیجه گرفته شد که درصد بیشتری از درجه

داران نسبت به افسران جزء در سطح نیازهای فیزیولوژیکی قرار گرفته اند؛ درصد بیشتری از درجه داران نسبت به افسران جزء و افسران ارشد خواهان تامین امنیت شغلی خود هستند. هم چنین درصد بیشتری از درجه داران (۲۳/۲ درصد) و افسران جزء (۲۱/۲) نسبت به افسران ارشد (۱۶ درصد) در سطح نیازهای اجتماعی قرار گرفته اند که این نتایج با نتایج تحقیق حاضر در خصوص نیازهای انگیزشی درجه داران شاغل در فرماندهی انتظامی شهرستان مشهد همسویی دارد و نشان میدهد شدت نیازهای بهداشتی برای از درجه داران بیشتر از انگیزاننده ها در رفتار انگیزشی تاثیر دارد.

نتایج حاصل از اولویت بندی عوامل مؤثر بر انگیزش افسران ارشد در شهرستان تایباد

نتایج حاصل از رتبه بندی معیارهای اصلی مؤثر بر انگیزش افسران ارشد (بر اساس روش تحلیل فرآیند سلسله مراتبی) در شهرستان تایباد نشان در جدول شماره ۵ میدهد، به ترتیب الویت: ۱- ویژگی های شغل (انگیزاننده ها) ۲- شرایط محیط کار، امنیت شغلی و نیاز اجتماعی ۳- مدیریت سازمان و شیوه مدیریت ۴- پاداش های غیر مادی ۵- پاداش های مادی، ساختار انگیزشی افسران ارشد را تشکیل می دهند.

جدول ۵- معیارهای اصلی مؤثر بر انگیزش (افسران ارشد) شهرستان تایباد

رتبه	جدول ۵- معیارهای اصلی مؤثر بر انگیزش (افسران ارشد) شهرستان تایباد	وزن نسبی
۱	ویژگی های شغل (انگیزاننده ها)	۰/۳۸
۲	شرایط محیط کار، امنیت شغلی و نیاز اجتماعی	۰/۱۹
۳	مدیریت سازمان و شیوه مدیریت	۰/۱۴
۴	پاداش های غیر مادی	۰/۱۳۶
۵	پاداش های مادی	۰/۱۳۵

این مدل انگیزشی بیانگر این مطلب است که در بین افسران ارشد در تمام رسته های انتظامی شهرستان تایباد، ویژگی های شغل (که در تئوری هرزبرگ جزء انگیزاننده ها است)، نیاز غالب رفتار را شکل می دهد در حالیکه در شهرستان مشهد پاداش های غیرمادی برای افسران ارشد در الویت نیازها قرار دارد. نتایج کلی تحقیق حاضر در خصوص افسران ارشد تایباد از نظریه هرزبرگ که عوامل انگیزشی را منشاء اصلی انگیزش و رضایت شغلی می داند تایید کرده و از بین عوامل انگیزاننده، عامل ویژگی های شغل (انگیزاننده ها) بیشترین ضریب اهمیت را به خود اختصاص دادند و از بین عوامل بهداشتی، عامل شرایط محیط کار، امنیت شغلی و نیاز اجتماعی - مدیریت سازمان و شیوه مدیریت بیشترین وزن را بدست آوردند و عوامل پاداش های غیر مادی - پاداش های مادی اهمیت کمتری دارند. هم چنین نتایج حاصل از الویت بندی زیرمعیارهای ویژگی های شغل نیز عبارتند از: ۱- فرصت بهبود و افزایش مهارت در کار ۲- استقلال و اختیار در کار ۳- توسعه ارتباطات و تعاملات درون سازمانی در شغل ۴- باز بودن مسیر ارتقا و ترفیع در سازمان ۵- چالشی بودن کار و متناسب بودن آن با ویژگی های شخصیتی. نتایج حاصل از الویت بندی زیرمعیارهای شرایط محیط کار، امنیت شغلی و نیاز اجتماعی

عبارتند از: ۱- هماهنگی شغل و محیط کار با تخصص ۲- امنیت شغلی ۳- محیط کار مبتنی بر روابط صمیمانه با همردیفان، سرپرستان و زیردستان ۴- هماهنگی شغل و محیط کار با تخصص ۵- هماهنگی شغل و محیط کار با درجه ۶- شرایط خوب محیط کار.

نتایج حاصل از اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر انگیزش افسران جزء با استفاده از فن تحلیل فرآیند سلسله مراتبی (AHP) در شهرستان تایباد

نتایج حاصل از رتبه‌بندی معیارهای اصلی مؤثر بر انگیزش افسران جزء (براساس روش تحلیل فرآیند سلسله مراتبی) در شهرستان تایباد در جدول ۶ نشان می‌دهد، به ترتیب الویت: ۱- شرایط محیط کار، امنیت شغلی و نیاز اجتماعی ۲- پاداش‌های مادی ۳- ویژگی‌های شغل (انگیزاننده‌ها) ۴- پاداش‌های غیر مادی ۵- مدیریت سازمان و شیوه مدیریت، مدل انگیزشی افسران جزء را تشکیل می‌دهند.

جدول ۶- معیارهای اصلی مؤثر بر انگیزش (افسران جزء)

رتبه	جدول ۶- معیارهای اصلی مؤثر بر انگیزش (افسران جزء)	وزن نسبی
۱	شرایط محیط کار، امنیت شغلی و نیاز اجتماعی	۰/۲۹
۲	پاداش‌های مادی	۰/۲۵
۳	ویژگی‌های شغل (انگیزاننده‌ها)	۰/۲۲
۴	پاداش‌های غیر مادی	۰/۱۳
۵	مدیریت سازمان و شیوه مدیریت	۰/۰۹۳

این مدل انگیزشی بیانگر این مطلب است که در بین افسران جزء در تمام رسته‌های انتظامی شهرستان تایباد، شرایط محیط کار، امنیت شغلی و نیاز اجتماعی و پاداش‌های مادی که از عوامل بهداشتی هستند، نیاز غالب رفتار را شکل می‌دهد و از بین عوامل انگیزاننده دو عامل ویژگی‌های شغل (انگیزاننده‌ها) و پاداش‌های غیر مادی در مرتبه بعدی بیشترین ضریب اهمیت را به خود اختصاص دادند و از بین عوامل بهداشتی، عامل مدیریت سازمان و شیوه مدیریت کمترین اهمیت را دارد. مقایسه بین نتایج حاصل از انگیزش افسران ارشد و افسران جزء تایباد نشان می‌دهد برای افسران ارشد پاداش‌های مادی کم اهمیت‌ترین و برای افسران جزء معیار مدیریت سازمان و شیوه مدیریت کم اهمیت‌ترین است. برای افسران ارشد، ویژگی‌های شغل (انگیزاننده‌ها) با اهمیت‌ترین عامل انگیزشی است و برای افسران جزء معیار شرایط محیط کار، امنیت شغلی و نیاز اجتماعی با اهمیت‌ترین بوده و پاداش غیر مادی برای هر دو گروه کمترین اهمیت را دارد. بنابر این می‌توان پی برد در طول دوران خدمت با تغییر وضعیت مرتبه انتظامی و ارتقاء کارکنان به مراتب انتظامی بالاتر، نیازهای اولیه و شرایط مادی اهمیت خود را از دست می‌دهد و عوامل انگیزاننده و نیازهای دیگر بر رفتار کارکنان غالب می‌شود. نتایج حاصل از الویت‌بندی زیرمعیارهای شرایط محیط کار، امنیت شغلی و نیاز اجتماعی افسران جزء عبارتند از: ۱- هماهنگی شغل و محیط کار با تخصص ۲- خط‌مشی‌های روشن سازمان ۳- هماهنگی شغل و محیط کار با درجه ۴- امنیت شغلی ۵- شرایط خوب محیط کار. ۶- محیط کار مبتنی بر روابط صمیمانه با همردیفان، سرپرستان و زیردستان

نتایج حاصل از اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر انگیزش درجه داران در شهرستان تایباد

نتایج حاصل از رتبه‌بندی معیارهای اصلی مؤثر بر انگیزش درجه دارهای شهرستان تایباد (براساس روش تحلیل فرآیند سلسله‌مراتبی) در جدول ۷ نشان می‌دهد، به ترتیب الویت: ۱- پاداش‌های غیر مادی ۲- پاداش‌های مادی ۳- شرایط محیط کار، امنیت شغلی و نیاز اجتماعی ۴- مدیریت سازمان و شیوه مدیریت- ۵- ویژگی‌های شغل (انگیزاننده‌ها)، مدل انگیزشی درجه دارها را تشکیل می‌دهند.

جدول ۷- معیارهای اصلی مؤثر بر انگیزش درجه دارهای تایباد

رتبه	جدول ۷- معیارهای اصلی مؤثر بر انگیزش درجه دارهای تایباد	وزن نسبی
۱	پاداش‌های غیر مادی	۰/۳۰
۲	پاداش‌های مادی	۰/۲۴
۳	شرایط محیط کار، امنیت شغلی و نیاز اجتماعی	۰/۱۸
۴	مدیریت سازمان و شیوه مدیریت	۰/۱۵
۵	ویژگی‌های شغل (انگیزاننده‌ها)	۰/۱۱

این مدل انگیزشی بیانگر این مطلب است که در بین درجه دارها در تمام رسته‌های انتظامی شهرستان تایباد، پاداش‌های غیر مادی که یکی از عوامل انگیزاننده است، نیاز غالب رفتار را شکل می‌دهد و از بین عوامل بهداشتی دو عامل پاداش‌های مادی و شرایط محیط کار، امنیت شغلی و نیاز اجتماعی و مدیریت سازمان و شیوه مدیریت در رتبه ۲ و ۳ و ۴ قرار دارند و از بین عوامل انگیزاننده، عامل ویژگی‌های شغل (انگیزاننده‌ها) کمترین اهمیت را دارد. که این حالت عکس مدل انگیزشی افسران ارشد را نشان می‌دهد بنابراین، فرماندهی انتظامی می‌بایست در مقابل مسئولیت و وظایف محوله به درجه دارها در شهرستان تایباد بیشترین تاکید و توجه را به عوامل مذکور معطوف نماید. لازم به ذکر است مقایسه بین نتایج حاصل از انگیزش افسران ارشد و افسران جزء و درجه دارن نشان می‌دهد برای افسران جزء و درجه دارن پاداش‌های مادی عامل با اهمیت است و برای افسران ارشد پاداش‌های مادی کم اهمیت ترین عامل انگیزشی است. احمدوند و صادقی نیز؛ پژوهشی در زمینه نیازهای کارکنان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران؛ انجام دادند، چنین نتیجه گرفتند که درصد بیشتری از درجه داران نسبت به افسران جزء در سطح نیازهای فیزیولوژیکی (پاداش‌های مادی، شرایط محیط کار، امنیت شغلی، مدیریت سازمان و شیوه مدیریت) قرار گرفته‌اند؛ درصد بیشتری از درجه داران نسبت به افسران جزء و افسران ارشد خواهان تامین امنیت شغلی خود هستند.

در مقایسه انگیزه‌ها در هر دو شهرستان این نتیجه حاصل شد که پاداش غیر مادی برای درجه داران شهرستان مشهد دارای کمترین اهمیت بوده و برای درجه داران شهرستان تایباد با اهمیت ترین عامل بوده است. شرایط محیط کار، امنیت شغلی و نیاز اجتماعی که برای افسران جزء در مشهد کمترین اهمیت را داشته و برای افسران جزء تایباد بیشترین اهمیت را دارد برای درجه دارن مشهد الویت دوم و درجه داران تایباد الویت ۳ را دارا می‌باشد. که این وضعیت نشان دهنده میزان توجه فرماندهی ناجا به پاداش‌های غیر مادی و مادی درجه دارن می‌باشد. در ادامه بحث الویت بندی زیرمعیارها به ترتیب اهمیت در مورد درجه دارن ارائه می‌گردد: نتایج

حاصل از الویت بندی زیرمعیارهای پاداش‌های غیرمادی درجه داران عبارتند از: ۱- اعطای حق انتخاب محل خدمت ۲- دادن ارشدیت یا ارتقا درجه ۳- اعطای علایم و نشان‌های نظامی برای هر نوع برتری انتظامی ۴- معرفی به عنوان کارمند نمونه ۵- تقدیر در مراسم صبحگاه

نتایج حاصل از الویت بندی زیرمعیارهای پاداش‌های مادی درجه داران عبارتند از: ۱- پرداخت پاداش متناسب با سختی کار ۲- پرداخت متناسب با ارزیابی عملکرد فردی ۳- پرداخت متناسب با ارزیابی عملکرد گروهی ۴- پرداخت بر اساس نظر مدیر مافوق ۵- پرداخت بر اساس رده سازمانی، درجه یا پایه حقوق.

نتایج حاصل از الویت بندی زیرمعیارهای شرایط محیط کار، امنیت شغلی و نیاز اجتماعی درجه داران عبارتند از: ۱- هماهنگی شغل و محیط کار با درجه ۲- هماهنگی شغل و محیط کار با تخصص ۳- امنیت شغلی ۴- شرایط خوب محیط کار ۵- خطمشی‌های روشن سازمان. ۶- محیط کار مبتنی بر روابط صمیمانه با همدیگان، سرپرستان و زیردستان

نتایج حاصل از الویت بندی زیرمعیارهای مدیریت سازمان و شیوه مدیریت درجه داران عبارت است از: ۱- حمایت فرمانده یا مدیر از زیرمجموعه در فرایندهای شغلی ۲- تعیین صریح حدود وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات هر فرد ۳- سرپرست کارآمد و دلسوز و واجد مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی ۴- آگاهی دادن نسبت به اهداف، خطمشی‌ها و مقررات ۵- مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری. نتایج الویت بندی زیرمعیارهای ویژگی‌های شغل درجه داران عبارت است از: ۱- فرصت بهبود و افزایش مهارت در کار ۲- باز بودن مسیر ارتقا و ترفیع در سازمان ۳- استقلال و اختیار در کار ۴- توسعه ارتباطات و تعاملات درون سازمانی در شغل ۵- چالشی بودن کار و متناسب بودن آن با ویژگی‌های شخصیتی. جمع بندی نتایج حاصل از تجزیه تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد. نظام انگیزشی غالب بر رفتار کارکنان شاغل در فرماندهی انتظامی تایید در مرتبه‌های انتظامی افسران ارشد و افسران جزء درجه داران باهم متفاوت است و عوامل انگیزشی مشخصی می‌تواند انگیزاننده رفتار افراد جهت انجام کار باشد. نتایج کلی هم چنین نشان داد نظام‌های انگیزش در مرتبه‌های انتظامی مشابه در شهرستان تایباد و مشهد متفاوت است و کارکنان شهرستان تایباد نیازهای کاملاً متفاوتی نسبت به کارکنان شهرستان مشهد دارند. به عبارت دیگر نیازهای بهداشتی بیش از نیازهای انگیزاننده برای آنها اهمیت دارد. اصولاً در مورد نیازهای کارکنان و ارضاء آنها گفته می‌شود که آنچه برای یک نفر غذای مطبوع است، امکان دارد برای دیگری سم مهلك باشد؛ بنابراین واکنش افراد در برابر انواع پاداش‌ها متفاوت است و این نشان می‌دهد که هر نوع برنامه ریزی در زمینه پاداش مالی و غیر مالی به کارکنان، می‌بایست بر اساس نیازهای کارکنان باشد.

پیشنهادات در رابطه با شهرستان مشهد:

با توجه به ماهیت پویای مسئله انگیزش و یافته‌های محققین علم رفتار سازمانی که ادعان داشتند نیازی که شدت و نیروی بیشتری دارد اصولاً رفتار غالب کارکنان را شکل می‌دهد. پیشنهادات زیر معطوف چگونگی اقناع قویترین نیاز کارکنان شاغل در مرتبه‌های انتظامی مختلف بر اساس نتایج این تحقیق می‌باشد

در خصوص انگیزش افسران ارشد در شهرستان مشهد پیشنهاد می‌شود. به پاداش‌های غیر مادی و زیرمعیارهای آن که عبارتند از: ۱- اعطای حق انتخاب محل خدمت ۲- دادن ارشدیت یا ارتقا درجه ۳- معرفی به عنوان کارمند نمونه ۴- اعطای علایم و نشان‌های نظامی برای هر نوع برتری انتظامی ۵- تقدیر در مراسم صبحگاه توجه شود.

در خصوص انگیزش افسران جزء شهرستان مشهد پیشنهاد می‌گردد. به پاداش‌های مادی بیشتر توجه شود، در صورتی که هر یک از افسران جزء وظایف مورد نظر را به درستی به انجام برسانند، مورد تشویق از طریق پاداش‌های مادی و غیر مادی قرار گیرند.

جهت تحقق نیازمربوط به پاداش‌های مادی توصیه میشود، به زیرمعیارهای آن که عبارتند از: ۱- پرداخت بر اساس رده سازمانی، درجه یا پایه حقوق ۲- پاداش متناسب با سختی کار ۳- پرداخت متناسب با ارزیابی عملکرد فردی ۴- پرداخت متناسب با ارزیابی عملکرد گروهی ۵- پرداخت بر اساس نظر مدیر مافوق توجه شود.

در خصوص انگیزش درجه دارها، پیشنهاد می‌گردد: به زیرمعیارهای مدیریت سازمان و شیوه مدیریت و شرایط محیط کار، امنیت شغلی و نیاز اجتماعی توجه شود و در صورتی که هر یک از درجه دارها وظایف مورد نظر را به درستی به انجام برسانند، نیازهای مذکور تحقق یابد. زیرمعیارهای مدیریت سازمان و شیوه مدیریت عبارتند از: ۱- سرپرست کارآمد و دلسوز و واجد مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی ۲- تعیین صریح حدود وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات هر فرد ۳- مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری ۴- حمایت فرمانده یا مدیر از زیرمجموعه در فرایندهای شغلی ۵- آگاهی دادن نسبت به اهداف، خط‌مشی‌ها و مقررات، ویژگی‌هایی مثل مدیریت سازمان و سیاست‌ها، سرپرستی، روابط بین افراد، شرایط کاری و حقوق (به وسیله هرزبرگ) به عنوان عوامل بهداشتی شناخته شده اند. هنگامی که این عوامل در وضع مناسبی باشند، افراد ناراضی نخواهند بود؛ ولی الزاما از شغل خود راضی هم نیستند. اگر بخواهیم وسیله انگیزش قویتر افراد در سازمان را فراهم آوریم و موجب انگیزش و رضایت بیشتر آن‌ها شویم، طبق نظریه هرزبرگ باید روی مساله پیشرفت، شناخت و کسب شهرت، ماهیت کار، مسوولیت و رشد تاکید نماییم. این‌ها ویژگی‌هایی هستند که موجب می‌شوند فرد به پاداش‌های درونی و غیر مالی دست یابد.

پیشنهادهای در رابطه با شهرستان تایباد.

در خصوص انگیزش افسران ارشد در شهرستان تایباد، پیشنهاد می‌گردد:

۱- اقداماتی که منجر به تحقق معیار و زیر معیارهای ویژگی‌های شغل (انگیزاننده‌ها)- شرایط محیط کار، امنیت شغلی و نیاز اجتماعی شود، به دقت بررسی و طراحی گردد. در تدوین عوامل و اقدامات انگیزشی افسران ارشد جهت اقتناع معیار ویژگی‌های شغل (انگیزاننده‌ها) .. به الویت بندی زیرمعیارهای معیار ویژگی‌های شغل (انگیزاننده‌ها) که عبارتند از: ۱- فرصت بهبود و افزایش مهارت در کار ۲- استقلال و اختیار در کار ۳- توسعه ارتباطات و تعاملات درون سازمانی در شغل ۴- باز بودن مسیر ارتقا و ترفیع در سازمان ۵- چالشی بودن کار و متناسب بودن آن با ویژگی‌های شخصیتی و هم چنین رتبه بندی زیرمعیارهای شرایط محیط کار، امنیت شغلی و نیاز اجتماعی عبارتند از: ۱- هماهنگی شغل و محیط کار با تخصص ۲- امنیت شغلی ۳- محیط کار مبتنی بر روابط صمیمانه با هم‌ردیفان، سرپرستان و زیردستان ۴- هماهنگی شغل و محیط کار با تخصص ۵- هماهنگی شغل و محیط کار با درجه ۶- شرایط خوب محیط کار توجه شود.

در خصوص انگیزش افسران جزء شهرستان تایباد پیشنهاد می‌شود، مسئولین محترم اقداماتی را که منجر به تحقق زیرمعیارهای شرایط محیط کار، امنیت شغلی و نیاز اجتماعی و زیرمعیارهای پاداش‌های مادی شود، طراحی نمایند. در تدوین برنامه انگیزشی افسران جزء، جهت اقتناع نیازهای مذکور، به الویت بندی این زیرمعیارها توجه شود..

در خصوص انگیزش درجه داران شهرستان تایباد، پیشنهاد می‌گردد به پاداش‌های غیر مادی و پاداش‌های مادی آنها توجه شود. و طراحی عوامل انگیزشی درجه دارها با توجه به سلسله مراتب زیرمعیارهای پاداش‌های غیر مادی و پاداش‌های مادی انجام شود. در پایان توصیه میشود هر گونه پاداش مالی یا اعمال افزایش در حقوق و دستمزد افراد مبتنی بر نتایج ارزیابی عملکرد افراد و حصول رفتارهای مورد انتظار در طول یک دوره ی زمانی معین (ترجیحا بلند مدت) باشد و از طرح‌هایی نظیر " طرح کارانه " استفاده شود. نا گفته نماند که هرزبرگ این نکته را نیز تذکر داده است که حقوق و دستمزد عمدتا نقش یک عامل بهداشتی و نگهدارنده را دارد ولی ویژگی یک عامل انگیزاننده قوی برای تحقق اهداف عالی را نشان نمی‌دهد.

منابع

- [1]. Bessell I, Dicks B, Wysocki A., Kepner K. (2002). Understanding motivation: an effective tool for managers. University of Florida Institute of Food and Agricultural Sciences. [cited 2004 sep 10]. Available from: <http://edis.ifas.ufl.edu/pdf/HR/HR01700.pdf>
- [2]. ساعتچی، محمود (۱۳۷۷)، روانشناسی کار برای مدیران در خانه، مدرسه و سازمان، مرکز آموزش مدیریت دولتی
- [3]. مورهد، گریگور و گریفین، کی کایو، ترجمه سید مهدی الوانی، غلام رضا معمار زاده (۱۳۷۷ و ۱۳۸۱) رفتار سازمانی انتشارات مروارید،
- [4]. ساعتچی، محمود (۱۳۸۰) روانشناسی کار، (کاربرد روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت) موسسه نشر ویرایش، چاپ دوم،
- [5]. سید جوادین، سید رضا، مبانی و کاربردهای مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، نشر نگاه دانش، ۱۳۸۶
- [6]. رابینز استیفن (۱۳۷۸)، رفتار سازمانی مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها؛ ترجمه علی پارسائیان، سید محمد اعرابی؛ - [ویرایش ۲] - تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ص ۸۲
- [7]. مقدمی پور مرتضی (۱۳۸۷) [روانشناسی کار](#)، انتشارات مهربان نشر - آبان، ۱۳۸۷، صص ۱۹۵-۲۰۴
- [8]. هرسی پاول، بلانچارد کنت (۱۳۸۵)، مدیریت رفتار سازمانی، استفاده از منابع انسانی، ترجمه قاسم کبیری، انتشارات امیر کبیر
- [9]. پاریزی، ایران نژاد مهدی (۱۳۸۵)، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، انتشارات موسسه بانکداری ص ۳۷۶
- [10]. ستیز، ریچارد و پورتر، دلبیو، ترجمه سید امین الله علوی (۱۳۷۵) انگیزش و رفتار در کار، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ج اول و دوم
- [11]. دل، تایلا (۱۳۷۷)، شیوه‌های ایجاد انگیزه در افراد، ترجمه فرهاد احمدی نایینی، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ص ۶۰
- [13]. الوانی م. (۱۳۷۰). پژوهشی در زمینه برخی از مشکلات سازمانی و عدم ارضای نیاز کارکنان. مقاله‌هایی درباره مبانی رفتار سازمانی و انگیزش. چاپ اول. تهران: مرکز مدیریت دولتی.
- [14]. رضاییان، علی (۱۳۸۵) مبانی سازمان و مدیریت؛ سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت) صفحات ۴۰۱ و ۴۲۳
- [15]. نوروزی حمید، بخشی داریوش، حسینی هزرالسادات (۱۳۸۳) عوامل موثر بر ایجاد انگیزش شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان؛ مجله ایرانی آموزش علوم پزشکی، شماره ۴؛ (۱۲) صص ۳۳-۴۱
- [16]. معالجه حسینی در سال ۱۳۷۳، در پایان نامه کارشناسی ارشد خود در دانشگاه تهران، تحت عنوان بررسی علل پایین بودن روحیه کارکنان شرکت توانیر (حوزه ستادی)
- [17]. داودی بهاباد، فاطمه سال ۱۳۸۴ دز پایان نامه کارشناسی ارشد خود تحقیقی را، تحت عنوان شناخت و الویت بندی عوامل موثر بر انگیزش معلمان با استفاده از مدل AHP
- [18]. عبادی (۱۳۷۴) بررسی نظرات پرستاران در مورد عوامل موثر در ایجاد انگیزش شغلی شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی..

[19]. برنجیان ع.ر. تعیین نیازها و عوامل انگیزش در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی. پایان نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی. ۱۳۷۶.

[20].Gawel JE(1997)Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. Washington: ERIC Clearinghouse on Assessment and Evaluation. [cited 2004 sep. 10]. Available from: <http://chiron.valdosta.edu/whuitt/files/herzberg.html>

[21.]vinokur – Kaplan . D; jayaraten , S, & chess , W.A (1997) job satisfaction and retention of social workers in public agencies , non – profitagencies . akd prinate practice :theimpact of workplace conditions and motivators ; administration

[22]. Shamir, B. (1986) Self-esteem and the psychological impact of unemployment. Social Psychology quarterly, 49, 61-72

[23]. سرمد، زهره، (۱۳۷۹) «روش های تحقیق در علوم رفتاری»، نشر آگه، چاپ سوم، ص ۳۹

[24].احمدی فضل اله، نصیریانی خدیجه ، ابادری پروانه (۱۳۸۷) تکنیک دلفی ابزاری در تحقیق ، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی ، بهار و تابستان (۱) ۸