

انگیزش کارکنان ناجا از دیدگاه اقتضایی

پذیرش مقاله: ۹۲/۳/۲۰

دریافت مقاله: ۹۱/۱۱/۲۱

منصور صادقی مال‌امیری^۱

از صفحه ۷ تا ۳۸

چکیده

از دیدگاه اقتضایی، انگیزش کارکنان تابع تناسب بین نیازهای کارکنان و شغل‌شان است؛ لذا این پژوهش به منظور بررسی رابطه بین نیازهای کارکنان و مشاغلشان انجام شد. روش تحقیق از نوع زمینه‌یابی از مجموعه روش‌های تحقیق توصیفی است. برای جمع‌آوری داده‌های مرتبط با متغیرهای تحقیق از پرسش‌نامه استفاده شده است. این پرسش‌نامه بین افراد نمونه (۶۸۸ نفر) که کارکنان ناجا هستند، توزیع، تکمیل و جمع‌آوری شده‌اند. روایی پرسش‌نامه براساس نظر خبرگان و پایایی آن نیز توسط ضریب آلفای کرونباخ انجام شده است. ضمناً مبتنی بر گزاره‌های تحقیق، از آزمون ناپارامتریک کای دو، برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. نتایج تحقیق بیانگر آن است که تنها بین نیازها و شغل ۴۷ درصد از کارکنان تناسب وجود دارد. به این صورت که از این تعداد، ۳۰ درصد با نیازهای سطح بالا در مشاغل غنی مشغول بوده و ۱۷ درصد با نیازهای سطح پایین در مشاغل ساده فعالیت می‌کنند. براساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود تا معطوف به ارتقای انگیزش کارکنان، بین نیازهای کارکنان و شغل‌شان هماهنگی و تناسب ایجاد شود.

کلید واژه‌ها

انگیزش، نظریه اقتضایی انگیزش، مشاغل ساده، مشاغل غنی.

مقدمه

بعضی از نویسندگان (رایینز، ۱۹۹۶)، رفتار سازمانی^۱، را رشته‌ای علمی تعریف می‌کنند که به منظور ارتقای اثربخشی سازمان به بررسی اثراتی که فرد، گروه و سازمان بر رفتار فرد در درون سازمان دارند، می‌پردازد. این رشته محدود به سه سطح رفتار فردی^۲، رفتار گروهی^۳ و رفتار سازمانی^۴ است. رفتار فردی متشکل از متغیرهای ویژگی‌های زندگی‌نامه‌ای، توانایی، شخصیت، یادگیری، ادراک، تصمیم‌گیری فردی، ارزش‌ها، نگرش‌ها و انگیزش است. رفتار گروهی شامل متغیرهای تصمیم‌گیری گروهی، پیوندها، رهبری، سایر گروه‌ها، تعارض، ساختار گروه، سیاست و قدرت است و رفتار در سطح سازمانی شامل متغیرهای منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، فشار کار و ساختار سازمان می‌باشد. همان‌طوری که ملاحظه می‌شود، انگیزش یکی از مهم‌ترین متغیرهایی سطح فردی رفتار است.

واژه انگیزش^۵، از ریشه لاتین اصطلاح *Movere* به معنای حرکت دادن^۶ گرفته شده است (استیرز، مودی و شاپیرو، ۲۰۰۴). به علت پیچیدگی مفهوم انگیزش در کار، تعریف واحدی از آن ارائه نشده است (لندبرگ، گادماندسون و اندرسون^۷، ۲۰۰۹). با این وجود مفهوم انگیزش از جنبه‌های مختلف مورد بررسی و تعریف قرار گرفته است. به این صورت که انگیزش به معنی میل و اراده انجام کار (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۶)، تمایل به سعی و تلاش فزاینده در راستای دستیابی به اهداف سازمان و ارضای نیازهای فرد (رایینز، ۱۹۹۶)، تعامل بین نیروهای درون فرد و محیطش (کوتسی^۸، ۲۰۰۳)،

1- Organizational Behavior

2- Individual Behavior

3- Group Behavior

4- Organizational Behavior

5- Motivation

6- Movement

7- Lundberg, Gudmundson, Andersson, 2009

8- Coetsee

فرآیندهای روانی که باعث برانگیختگی، جهت دهی و پایداری عمل می‌شود (کریتنر و کینیکی^۱، ۲۰۰۷) یا فرآیندی که جهت، پایداری و توان رفتار هدفمند را تحت تأثیر قرار می‌دهد (پاسر و اسمیت^۲، ۲۰۰۴)، تعریف شده است. به عبارت تفصیلی‌تر از نظر جونز^۳ انگیزش عبارت است از شیوه شروع، تقویت، تداوم، جهت یافتن و پایان رفتار و اینکه هنگام وقوع این موارد چه واکنش ذهنی در فرد جریان دارد (پورتر، بیگلی و استیرز^۴، ۲۰۰۳). معمولاً تعاریف انگیزش بیانگر عناصر سه‌گانه‌ای برای پدیده پیچیده انگیزش می‌باشند: (۱) آنچه انرژی رفتار را تأمین می‌کند؛ (۲) آنچه رفتار را جهت می‌دهد؛ (۳) چگونه رفتار تداوم می‌یابد. اولین عنصر انگیزش اشاره به نیروهای انرژی دهنده درون افراد دارد که انسان را به انجام رفتاری به‌خصوص وا می‌دارد. این جز بیانگر نیاز است که نمود داخلی و امتداد درونی انگیزش و محرک اصلی و اساسی آن است. دومین جز، نشان‌دهنده هدف‌دار بودن رفتار افراد بوده و اینکه رفتار به سمت چیزی هدایت شده است، می‌باشد. پس این جز بیانگر هدف است که نمود خارجی و امتداد برونی انگیزش است. جز سوم، به عوامل فردی و محیطی مؤثر بر انگیزش تأکید دارد که منجر به افزایش انگیزش و حفظ جهت رفتار فرد شده یا باعث کاهش انگیزش و تغییر جهت تلاش‌ها می‌شود.

اهمیت و ضرورت

انگیزش^۵ کارکنان در زمینه مدیریت هم از نظر نظری و هم از نظر عملی، از نقش مرکزی برخوردار است. محققان سازمانی، انگیزش را مبنا و اساس اعمال مدیریت مؤثر قلمداد کرده و از دیدگاه مدیران، انگیزش قسمتی جدانشدنی از معادله عملکرد در تمام

1- Kreitner and Kinicki

2- Passer and Smith

3- Jones

4- Porter, Bigley & Steers

5- Motivation

سطوح سازمان است (استیروز، مودی و شاپیرو^۱، ۲۰۰۴). تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان با انجام کار در حد ۲۰ تا ۳۰ درصد توانشان قادرند شغل (Job) خود را حفظ کرده و اخراج نشوند. حال اگر کارکنان از انگیزش بالاتری برخوردار باشند، حدوداً تا ۹۰ درصد توانایی خود می‌توانند کارکنند. براین اساس، انگیزش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت^۲ محسوب شده تا به کارکنان کمک کند که به بالاترین سطح عملکرد^۳ خود برسند. به این صورت که کارکنان با سعی و تلاش وافر فعالیت کنند (هرسی و بلانچارد^۴، ۱۹۹۶)؛ لذا، تأمل و اندیشه در ادبیات سازمان و مدیریت نشان می‌دهد که انگیزش نه تنها یکی از مهم‌ترین «وظایف»^۵ مدیریت است، بلکه یکی از مهم‌ترین «نقش‌ها»^۶ و همچنین یکی از مهم‌ترین «مهارت‌های»^۷ برجسته مدیریت است. برای مثال، توجه و دقت در وظایف مدیر نظیر برنامه ریزی^۸، سازماندهی^۹، رهبری^{۱۰} و واپایش^{۱۱} (فایول^{۱۲}، ۱۹۱۶) مشخص می‌سازد که وظیفه رهبری متمرکز بر انگیزش است. از میان نقش‌های مدیران که عبارت‌اند از نقش‌های «ارتباطی»^{۱۳}، «اطلاعاتی»^{۱۴} و «تصمیم‌گیری»^{۱۵} (میتزبرگ^{۱۶}، ۱۹۸۹)، رهبری یکی از مجموعه زیر نقش‌های ارتباطی

1- Steers, Mowday & Shapiro

2- Management function

3- Performance

4- Heresy and Blanchard

5- Functions

6- Roles

7- Skills

8- Planning

9- Organizing

10- Leadership

11- Control

12- Fayol

13- Interpersonal

14- Informational

15- Decision-Making

16- Mintzberg

است که مدیر در ایفای این نقش، مسئولیت ایجاد انگیزش در کارکنان را بر عهده دارد. از میان مهارت‌های سه گانه مدیر شامل «فنی»^۱، «انسانی»^۲ و «ادراکی»^۳ (کاتز^۴، ۱۹۷۴)، مهارت انسانی به ایجاد انگیزش در کارکنان اشاره دارد. بر اساس سطوح سلسله مراتب سازمان، هرچه از سطوح مدیریت عملیاتی به سمت مدیریت میانی و در نهایت به مدیریت عالی نزدیک شویم بر میزان نیاز به مهارت ادراکی افزوده می‌شود و در مقابل بر میزان نیاز به مهارت فنی کاسته می‌شود. برعکس سایر مهارت‌ها با توجه به اینکه، تمامی سطوح مدیریت با و به وسیله کارکنان کارها و فعالیت‌ها را انجام می‌دهند، نیازمند مهارت انسانی جهت ایجاد انگیزش در کارکنان هستند.

مسئله تحقیق

ایفای وظیفه، نقش و مهارت مدیریت در عرصه انگیزش در راستای افزایش عملکرد کارکنان، مستلزم ارتقای انگیزش کارکنان است. مطالعه‌های (پورتر، لاولر و هاگمن^۵، ۱۹۷۴؛ هاگمن و اولدهام^۶، ۱۹۷۶) بیانگر آن است که با الهام از دیدگاه اقتضایی، از طریق برقراری تناسب، هماهنگی و انطباق بین ویژگی‌های فردی نظیر نیازها و شغل، می‌توان انگیزش کارکنان را ارتقا داد؛ چرا که تحقیقات علمی (رابینز^۷، ۱۹۹۶) بیانگر آن است که انگیزش نتیجه رابطه متقابل فرد با موقعیت یا وضعیتی است که در آن قرار دارد. براین اساس، پژوهش جاری به منظور کمک به ارتقای انگیزش کارکنان، به دنبال اکتشاف موقعیت نامعین رابطه بین نیازهای کارکنان و شغل آنها در محیط ناجا است. به عبارت دیگر مسئله تحقیق نامشخص بودن رابطه بین نیازهای کارکنان و شغل آنها است.

1- Technical

2- Humanism

3- Conceptual

4- Katz

5- Porter, Lawler & Hackman

6- Hackman & Oldham

7- Robbins

ادبیات تحقیق

متناسب سیر تحول نظریه‌های انگیزش، تغییر و تحولات قابل ملاحظه‌ای در رویکرد مدیران به مسئله انگیزش کارکنان در عرصه سازمان به وجود آمده است. در مجموع رویکردهای مدیریتی به انگیزش را می‌توان به «رویکرد سنتی انگیزش»، «رویکرد روابط انسانی انگیزش»، «رویکرد منابع انسانی انگیزش» (پورتر، بیگلی و استیرز، ۲۰۰۳) و «رویکرد اقتصادی انگیزش» (پورتر، لاولر و هاگمن، ۱۹۷۴) طبقه بندی کرد.

الف) رویکرد سنتی انگیزش: اندیشه‌های صاحب نظران مدیریت علمی (تیلور^۱، ۱۹۱۱، ۱۹۶۱؛ گیلبرت^۲، ۱۹۶۱؛ گانت^۳، ۱۹۱۹) توصیفی از رویکرد سنتی انگیزش است. صاحب نظران مدیریت علمی^۴ به خصوص تیلور، انسان را ماهیتاً اقتصادی^۵ دانسته و عمدتاً انگیزش را محدود به محرک‌های مادی و پولی می‌داند. تیلور، باور داشت که تمام کارکنان انگیزه اقتصادی دارند؛ لذا چنین تصور می‌کرد که پاداش‌های مالی مهم‌ترین مشوقی هستند که مدیران می‌توانند با استفاده از آنها در افراد ایجاد انگیزه کرده و کارایی را افزایش دهند. تیلور مشکل تولید را متوجه مدیران می‌دانست؛ زیرا، مسئولیت مدیران است که افراد مناسب را برای انجام کار یافته و سپس آنها را برای انجام کار به بهترین نحو، آموزش می‌دهد. مسئولیت بعدی مدیریت، تهیه و ارائه سیستم پاداش تشویقی است تا کارکنان بتوانند درست کارشان متناسب انتظارات مدیریت، دریافتی خود را افزایش دهند.

رویکرد سنتی به انگیزش بر مفروضات آن زمان درباره انسان مبتنی بود. از این دیدگاه، انسان موجودی توصیف می‌شد که به‌طور طبیعی علاقه‌ای به کار نداشته، راحت‌طلب، تنبل، مسئولیت‌گریز و از کار گریزان است؛ لذا برای جذب و حفظ چنین

1- Taylor

2- Gilbreth

3- Gantt

4- Scientific Management

5- Economic

افرادی که ماهیتاً اقتصادی هستند باید از محرک‌های خارجی مثل پاداش بهره گرفت. برای اینکه کارکنان بتوانند به نحو کارا فعالیت کنند، باید کارها را به صورت ساده و یکنواخت سازمان داد و از بیرون افراد و کارشان را از طریق سرپرستی نزدیک و مستقیم واپایش کرد. با کاربرد روزافزون این رویکرد در سازمان‌ها، کاستی‌های آن نیز به مرور زمان مشخص شد. محدود شدن انگیزش به نیازهای اقتصادی از جمله مهم‌ترین کاستی‌ها بود. همچنین کارکنان دریافتند که به نسبت افزایش کارایی کارهایی که برای سازمان‌ها انجام می‌دهند، درآمدشان افزایش نمی‌یابد. علاوه بر این، امنیت شغلی نیز به دغدغه‌های کارکنان اضافه شد؛ زیرا، به نسبتی که فعالیت‌ها ساده‌تر و یکنواخت‌تر می‌شد، نیاز به کارکنان کمتر و کمتر می‌شد و سازمان‌ها شروع به اخراج کارکنان کردند. واکنش کارکنان در قالب شکل‌گیری اتحادیه‌های کارگری و گروه‌های غیر رسمی برای کاهش تولید، نمود پیدا کرد. به این ترتیب، سیر نزولی کارایی حاصل از رویکرد سنتی به انگیزش سیر نزول، شروع شد.

به منظور غلبه بر این مشکلات، بعضی اقدام به بازنگری در مفروضات ساده انگارانه خود درباره ماهیت انسان و انگیزش او کردند و در جستجوی رویکردهای نوین برای به‌کارگیری و حفظ نیروی کار و نهایتاً افزایش کارایی برآمدند. به هر حال محدودیت‌ها و کاستی‌های رویکرد سنتی انگیزش منجر به ظهور رویکرد روابط انسانی انگیزش شد. (ب) **رویکرد روابط انسانی انگیزش:** حدوداً در اوایل دهه ۱۹۲۰، تلاش‌های علمی محققان (مایو^۱، ۱۹۳۳؛ روتلیسبرگر و دیکسون^۲، ۱۹۳۹) در مورد کاستی‌های نظریه مدیریت علمی و رویکرد سنتی به انگیزش به شکل‌گیری رویکرد روابط انسانی^۳ منجر شد. این محققان به این نتیجه رسیدند که ساده‌سازی و تجزیه وظایف موجب کاهش شدید رضایت شغلی شده است. مطالعه‌های هاثورن (مایو، ۱۹۳۳)، نکات مهمی راجع

1- Mayo

2- Roethlisberger and Dickson

3- Human relation Approach

به افراد انسانی و سیستم اجتماعی در سازمان مشخص کرد: ۱) کارکنان و انگیزش آنها برای موفقیت سازمان حیاتی است؛ ۲) بین روحیه کارکنان و خروجی‌های آنها رابطه وجود دارد؛ ۳) بازگرداندن انسانیت به محیط سازمانی نیروی مهمی است؛ ۴) روابط اجتماعی که فعالیتی غریزی است و فعالیت‌های گروهی موجب افزایش بهره‌وری می‌شوند؛ ۵) سازمان غیر رسمی، نیروی بالقوه قدرت‌مندی است که سازمان‌ها می‌توانند از آن بهره‌برداری کنند یا آن‌را نادیده بگیرند.

در برابر رویکرد سنتی که انسان را ماهیتاً اقتصادی می‌دانست و انگیزش را محدود به چنین ماهیتی می‌کرد، رویکرد روابط انسانی، انسان را ماهیتاً اجتماعی قلمداد کرده و عمدتاً انگیزش را ناشی از تعاملات اجتماعی می‌داند. از این رویکرد به مدیران توصیه می‌شود شرایط را به نحوی فراهم کنند تا افراد مورد توجه قرار گرفته و نیازهای اجتماعی آنها ارضا شود. بر اساس این رویکرد، مدیران شروع به باور گروه‌های غیررسمی کردند و دریافتند که نسبت به ایجاد احساس اهمیت در کارکنان دارای مسئولیت هستند و کارکنان در زمینه اتخاذ تصمیمات مرتبط با شغل شان مشارکت داده شدند.

با این وجود، مفروضات رویکرد روابط انسانی انگیزش نه تنها به خاطر محدود کردن انگیزش کارکنان به روابط اجتماعی و ناکافی بودن تبیین رفتار کارکنان در محیط کار، بلکه به خاطر اینکه مانند الگوی سنتی تحمیلی بود، به چالش کشانده شد که نتیجه آن ظهور رویکرد منابع انسانی انگیزش بود.

ج) رویکرد منابع انسانی انگیزش: رویکرد منابع انسانی^۱ انگیزش، برآیند نظریه^۲ Y مک گرگور^۳ (مک گرگور^۳، ۱۹۷۵)، مدیریت مشارکتی^۴ لیکرت (لیکرت^۵، ۱۹۶۷) و

1- Human Resources Approach

2- Y Theory

3- McGregor

4- Participation Management

5-Likert

انسان پیچیده^۱ شاین (شاین^۲، ۱۹۶۵) است. در این رویکرد، مدیریت به کارکنان اعتماد داشته، میان افراد و بین افراد و مدیریت تعامل وسیع وجود داشته و مشارکت جمعی در تعیین اهداف و بهبود روش‌ها وجود دارد. مهم‌ترین مفروضات این رویکرد در مورد ماهیت انسان عبارت‌اند از ۱) کارکنان علاقه مند به مشارکت در تصمیمات شغل خود هستند؛ ۲) درگیری بیشتر افراد در کارشان باعث معنی دارتر شدن و غنی‌تر شدن شغل می‌شود؛ ۳) کار و فعالیت ذاتاً برای افراد ناخوشایند نیست؛ ۴) آزادی کارکنان در انجام وظایفشان، منافع قابل توجهی نصیب سازمان می‌کند؛ ۵) خود کنترلی و خود مدیریتی کارکنان باعث رضایت از شغل می‌شود.

از رویکرد منابع انسانی، انسان ماهیتاً موجودی پیچیده است که توسط مجموعه پیچیده‌ای از محرک‌ها برانگیخته می‌شود. به این صورت که کارکنان دارای استعداد‌های متفاوت و متنوعی بوده و در یک شغل واحد افراد اهداف متفاوتی را پی‌گیری می‌کنند؛ لذا وظیفه و مسئولیت مدیریت، پذیرش ماهیت پیچیده انگیزش، فراهم کردن زمینه برای به فعلیت رساندن این استعدادها به کمک خود کارکنان است. مدیریت باید تلاش کند تا کارکنان توأمأً به اهداف سازمان و اهداف شخصی خود تحقق بخشند.

د) رویکرد اقتضایی انگیزش: در سازمان‌ها، جنبه‌هایی از هر کدام از رویکردها، طرفداران خود را دارد. در سال‌های اخیر، ایده استفاده از تمامی رویکردها در آن واحد یا در زمان‌های گوناگون بر اساس متغیرهای مختلف، باعث ظهور رویکرد اقتضایی^۳ شده است. بر اساس نگرش اقتضایی هیچ نگرشی در تمامی شرایط و زمان‌ها مؤثر نیست؛ لذا، رویکرد اقتضایی انگیزش، دیدگاه چند بُعدی و جامع‌تری نسبت به انگیزش در عرصه سازمان دارد. از این دیدگاه (پورتر، لاولر و هاگمن، ۱۹۷۴) انگیزش کارکنان تابع متغیرهای مختلفی نظیر ویژگی‌های کارکنان از قبیل نیازها و خصوصیات شغل

1- Complex Human

2- Schein

3- Contingency approach

است. کارکنان براساس نیازهایشان به دو گروه؛ «کارکنان با نیازهای رشد و کمال طلبی» و «کارکنان با نیازهای سطح پایین» و مشاغل به دو دسته؛ «مشاغل غنی» و «مشاغل ساده» تقسیم می‌شوند. بر این اساس، چهار وضعیت انگیزشی شکل می‌گیرد که هر کدام دارای اثر انگیزشی خاص خود می‌باشند: ۱) کارکنان با نیازهای رشد و مشاغل غنی، ۲) کارکنان با نیازهای رشد و مشاغل ساده، ۳) کارکنان با نیازهای پایین و مشاغل غنی و ۴) کارکنان با نیازهای پایین و مشاغل ساده. در این میان، تنها در وضعیت‌های ۱ و ۴، بین شاغل و شغل هماهنگی و تطابق وجود دارد. در این دو وضعیت فرد از انگیزش کافی، برخوردار خواهد بود. تحقیقات (هاکمن و اولدهام، ۱۹۷۶) نشان می‌دهد، افرادی که نیاز سطح بالا (رشد) در آنها شدید است، نسبت به آنهایی که کمتر احساس نیاز به رشد می‌کنند و میل کمتری به خودشکوفایی دارند، غنای شغلی بیشتر باعث افزایش انگیزش و رضایت شغلی آنها می‌شود.

- **نیازهای سطح پایین و سطح بالا:** نیاز رشد عبارت است از نیاز ویژه کارکنان برای رشد و توسعه در درون محیط شغل. کارکنان با سطح بالایی از نیاز رشد علاقمند به مشاغل غنی که برخوردار از سطوح بالایی از ویژگی‌های پنجگانه هستند می‌باشند (هانتر^۱، ۲۰۰۶). چهار طبقه پایین سلسله مراتب نیازهای مازلو (مازلو^۲، ۱۹۴۳) شامل نیازهای فیزیولوژیکی^۳، ایمنی^۴ و اجتماعی^۵ که در ابتدا باید برای رسیدن به راحتی و آسایش، ارضا شوند، نیازهای کمبود^۶ یا انگیزش کمبود^۷ نامیده می‌شوند. طبقه بالای نیازهای مازلو، شامل نیازهای خودشکوفایی^۸ و احترام^۹ بوده که مرتبط با توسعه و

1- Hunter

2- Maslow

3- physiological

4- safety

5- Social

6- deficiency needs

7- deficit motivation

8- Self-actualization Needs

9- esteem

موفقیت^۱ افراد تأکید دارند، نیازهای رشد^۲ یا انگیزش رشد^۳ خوانده می‌شوند. نیازهای زیستی^۴ و تعلق^۵، آلدرفر (آلدرفر^۶، ۱۹۷۲)، نیازهای سطح پایین و نیاز رشد^۷، نیاز و میل به کمال و خودشکوفایی است. نیاز به ارتباط با دیگران^۸ و نیاز به کسب قدرت^۹، مک کله‌لند^{۱۰} (۱۹۷۱) از مجموعه نیازهای سطح پایین و نیاز به موفقیت^{۱۱}، از جمله نیازهای رشد و میل به کمال است. مقایسه نیازهای سطح بالا و سطح پایین بیانگر آن است که: (۱) نیازهای سطوح پایین‌تر موضعی‌تر، ملموس‌تر و محدودتر از نیازهای سطح بالا است؛ (۲) نیازهای عالی از نظر ذهنی اضطراری و فوری هستند، کمتر قابل درک و بیشتر خطاپذیر و آسان‌تر با سایر نیازها به وسیله تلقین، تقلید، باور و عادت نادرست، اشتباه می‌شود؛ (۳) زندگی در سطح نیازهای عالی پیچیده‌تر است؛ (۴) افرادی که نیازهای سطوح پایین و بالا را ارضا کرده‌اند معمولاً ارزش بیشتری برای نیازهای بالا قائل هستند؛ (۵) ویژگی‌های خودشکوفایی در میان کسانی یافت می‌شود که نیازهای بالا در آنها شدت بیشتری دارد؛ (۶) هر قدر نیاز عالی‌تر باشد کمتر برای بقای محیطی ضرورت دارد و ارضای آن می‌تواند به تأخیر افتد و یا هرگز فرصت ظهور پیدا نکند؛ (۷) نیازهای عالی‌تر به شرایط درونی بهتری نیازمند است؛ (۸) پیگیری و ارضای نیازهای بالا دارای پیامدهای مدنی و اجتماعی مطلوب است؛ (۹) هر قدر نیازها عالی‌تر باشد، فرد از تکامل بیشتری نسبت به انواع دیگر برخوردار است؛ (۱۰) هر قدر نیاز در یک فرد عالی‌تر باشد بیانگر تکامل شخصیتی اوست؛ (۱۱) زندگی در سطح نیازهای عالی به معنای کارآیی

1- achievement and development

2- growth needs

3- growth Motivaion

4- Existence

5- Relatedness

6- Alderfer

7- Growth

8- Need for Affiliation

9- Need for Power

10- McClelland

11- Need for Achievement

بیولوژیک بهتر، طول عمر بیشتر و بیماری کمتر است؛ ۱۲) ارضای نیازهای عالی نتایج ذهنی مطلوب تری از قبیل شادی عمیق، آرامش و غنای حیات درونی به وجود می آورد؛ ۱۳) پیگیری و ارضای نیازهای عالی بیانگر روند کلی و حرکت به سوی سلامت و دوری جستن از اختلالات روانی است؛ ۱۴) هر قدر سطح نیازها بالاتر باشد دامنه محبت شخصی نسبت به دیگران بیشتر می شود به گونه ای که فرد میان نیاز خود و نیاز آنان وحدت می بیند؛ ۱۵) کسانی که در سطح خودشکوفایی هستند، به تعبیر «فروم» عشق به خود و به دیگران نه تنها در وجود آنها با هم متعارض نیست، بلکه مکمل یکدیگرند (رضائیان، ۱۳۷۵)؛ نیازهای سطح بالا در مقایسه با نیازهای سطح پایین، هیچ وقت به طور کامل ارضا نمی شوند. همچنین می توان گفت، افراد با نیاز رشد و کمال در مقایسه با افراد با نیازهای سطح پایین؛ ۱) هدفهای نسبتاً مشکل، ولی بالقوه قابل حصول را انتخاب می کنند؛ ۱) به جای واگذاری کار به شانس و تصادف، روی مشکل یا مسئله، کار کنند؛ ۳) بیش از اینکه به پاداش های حاصل از موفقیت توجه کنند، به نفس پیشرفت می اندیشند؛ ۴) به دنبال موفقیت هایی می گردند که در آن از طریق بازخورد محسوس بتوانند اطلاع دقیق به دست آورند که تا چه اندازه خوب عمل می کنند. این تمایل رابطه نزدیکی با علاقه آنها به موفقیت و کمال دارد؛ ۵) همیشه در پی آن هستند تا کارها را به صورتی بهتر و با بازدهی بالاتر انجام دهند. این افراد از این جهت خود را متمایز از دیگران می دانند که همواره تمایل دارند کارها را به شیوه بهتری انجام دهند؛ زیرا با تمام توان وارد میدان عمل می شوند؛ ۶) چنین افرادی شرایطی از کار را ترجیح می دهند که مسئولیت شخصی در پی داشته باشد؛ ۷) شوق به تبحر و شایستگی دارند؛ یعنی به دنبال تسلط بر عوامل طبیعی و اجتماعی هستند. نمی خواهند منفعل باشند، بلکه در مواجهه با محیط فعال و چیزهایی را خلق می کنند (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۶). بر اساس نظریه آرجریس^۱ (۱۹۶۳)، می توان گفت افراد با نیازهای سطح پایین، منفعل، پیرو و متکی اند، به چند روش رفتار می کنند، دارای علایق سطحی،

چشم انداز زمانی محدود و ناآگاه از خویش هستند. در مقابل افراد با نیازهای بالا، فعال و مستقل اند، به چندین روش رفتار می‌کنند، دارای علایق عمیق، چشم انداز زمانی وسیع، وضعیت برابر یا برتر و آگاهی و واپایش بر خویش هستند.

- **مشاغل ساده و غنی:** ویژگی‌های شغل^۱، تأثیر حائز اهمیتی بر انگیزش و نگرش افراد به کار دارد (هاکمن و اولدهام، ۱۹۷۴). مشاغل را براساس ویژگی‌هایشان می‌توان به «ساده» و «غنی» تقسیم کرد. تکیه گاه نظری شکل گیری مشاغل ساده و یکنواخت، دیدگاه عقلایی^۲ به سازمان است. این دیدگاه متأثر از تفکر تجزیه‌گرایی شکل گرفت؛ زیرا بر تقسیم و تجزیه کار به عناصر ریز، تأکید دارد. عوامل بهداشتی (هرزبرگ، ماسنر و اشنایدرمن^۳، ۲۰۰۵)، دیدگاه عقلایی به شغل را به تصویر می‌کشاند. این عوامل، برونی و محیطی شغل اند که عمدتاً در مشاغل ساده نمود دارند و حافظ وضع موجود و تأمین کننده نیازهای سطح پایین هستند. نیازهای سطح پایین توسط عوامل بهداشتی^۴ نظیر میزان حقوق و دستمزد، روابط متقابل با مدیریت و همکاران و مرئوسان، شرایط کاری، موفقیت و منزلت سازمانی، امنیت شغلی، زندگی شخصی، خط‌مشی‌ها و مدیریت، ارضا می‌شوند. هر چند وجود این عوامل موجب عدم رضایت شدید می‌شود، ولی تأمین آنها ایجاد انگیزش نکرده، بلکه فرد را از حالت نارضایتی به حالت بی‌تفاوتی کشانده و کم کاری را مرتفع می‌سازند. به اعتقاد یکی از نویسندگان، عمده نظریه‌پردازان سازمان به‌عنوان سیستم عقلایی^۵، بر کانالیزه کردن رفتار جهت نیل به اهداف خاص تأکید دارند (تامپسون^۶، ۱۹۶۷). به‌خصوص مبتنی بر اصل وظایف تخصصی، کار ساده و در نتیجه تکراری، روتین، عادی و یکنواخت می‌شود (آرجریس، ۱۹۶۳). از این دیدگاه، کارهای ساده، روتین، تکراری و یکنواخت که به افراد واگذار می‌شود، آن‌چنان

1- Job characteristics

2- Rational

3- Herzberg, Mausner & Snyderman

4- Hygiene Factors

5- Rational system

6- Thompson

طراحی، تنظیم و استاندارد شده‌اند که گویی قرار است توسط ماشین انجام شوند (ایکاف^۱، ۱۹۸۱)؛ زیرا از کارکنان انتظار می‌رود که مطیع سازمان باشند و خود را با قوانین و مقررات و استانداردهای سازمان، هماهنگ و منطبق سازند (مورگان^۲، ۱۹۹۱). تیلور (۱۹۱۱) به پیروی از اسمیت^۳ و چارلز بابیج^۴، مزیت‌های تقسیم‌کار و استاندارد نمودن مشاغل را طرح کرد. اسمیت (۱۷۷۶)، به این نکته پرداخت که تقسیم‌کارها به اجزای کوچک و تخصصی و واگذاری هر کدام از این وظایف تخصصی به یک نفر موجب افزایش کارایی می‌شود. بابیج (۱۸۳۵)، با ارائه محاسن متعددی برای تخصصی کردن شغل نظیر نیاز به وقت کم‌تر برای یادگیری، کاهش ضایعات، نیاز کم‌تر به تعویض ابزار و تجهیزات و افزایش میزان مهارت کارکنان از طریق تکرار وظایف، اندیشه‌های آدام اسمیت را تکامل بخشید. تیلور، تأکید داشت که باید از قبل، کار را برنامه‌ریزی، سپس بر اساس برنامه، کارها و فعالیت‌ها را انجام داد؛ یعنی با استفاده از روش‌های علمی نظیر ارزیابی کار و زمان، وظایف را به کوچک‌ترین اجزا تقسیم و بعد از استانداردسازی به کارکنان واگذار کند. به این صورت که با مطالعه دقیق یک کار می‌توان آن را به مراحل مشخص و معینی تجزیه، سپس رویه و دستورالعمل دقیقی برای انجام آن تهیه و تنظیم کرد که کارکنان متناسب آنها عمل کنند. نتیجه کار تیلور افزایش فوق‌العاده در کارایی فعالیت‌های تکراری، روتین و یکنواخت در سازمان بود (میتزبرگ، ۱۹۸۹). وبر^۵ (۱۹۴۷) که مبتکر بوروکراسی است، بوروکراسی را چیزی جز منطقی کردن مستمر، تدوین روشمند و اجرای دقیق دستورات دریافتی نمی‌داند. از این رو، به منظور هر چه بیشتر عقلایی کردن و ساده سازی کارها و فعالیت‌ها، اصولی ارائه کرد: (۱) تقسیم کار: فعالیت‌های سازمان به وظایف و کارهای ساده و جزئی تقسیم

1- Ackoff

2- Morgan

3- Smith

4- Charles Babbage

5- Weber

و سپس هر یک از آنها تحت عنوان یک شغل به افراد واگذار می‌شوند؛ ۲) رسمیت: جهت نیل به یک نواختی و هم‌شکلی در سازمان، قوانین و مقررات مشخص و زیاد بر رفتار کارکنان حاکم می‌شود؛ ۳) سلسله مراتب اختیار واضح و مشخص: سازمان دارای سطوح و سلسله مراتب معینی است که مشخص می‌کند هر سیستم تحت واپایش و سرپرستی سطح معین بالاتر است؛ ۴) ماهیت غیر شخصی: برای جلوگیری از تضادها و تعارض‌ها به واسطه علائق، منافع و شخصیت‌های متفاوت کارکنان، قوانین به طور غیرشخصی اعمال می‌شوند؛ ۵) مسیر شغلی مشخص: وجود مسیر شغلی مشخص و معین برای هر یک از کارکنان که در طی خدمت خود در سازمان بر اساس آن حرکت می‌کنند. فایول (۱۹۱۶)، تأکید داشت که باید وظایف، نقش‌ها و مسئولیت‌ها را به روشنی مشخص کرد و سازمان باید تخصصی کردن کارها را تسهیل کند. از این‌رو، اصولی ارائه کرد که عمدتاً به ساده سازی و روتین کردن کارها و فعالیت‌های سازمان منجر می‌شوند: ۱) تقسیم کار^۱: تجزیه کار به عناصر و واگذاری آنها به کارکنان باعث افزایش مهارت و ارتقای عملکرد می‌شود؛ ۲) اختیار^۲: به معنای حق صدور دستورات و اجرای آنها به یاری پاداش و تنبیه؛ ۳) وحدت فرماندهی^۳: هر فردی تنها از یک مدیر دستور گرفته و در برابر او مسئول و پاسخ گو است؛ ۴) وحدت مدیریت^۴: به منظور انجام هر برنامه بایستی یک مدیر وجود داشته باشد تا بتواند فعالیت‌ها را هماهنگ کند؛ ۵) تمرکز^۵: هدایت و رهبری سازمان توسط یک نفر که همان مدیر است؛ ۶) سلسله مراتب^۶: کانال یا مسیر صدور دستور و ارتباطات از مدیران سطوح بالا به مدیران و کارکنان سطوح پایین منجر می‌شود؛ ۷) ثبات^۷: کارکنان به منظور تسلط بر کار و فعالیت

1- Division of work

2- Authority

3- Unity of command

4- Unity of direction

5- Centralization

6- Scalar chain

7- Stability

خود و انجام کارای آن، نباید جابه‌جا شوند.

در مقابل، تکیه‌گاه نظری شکل‌گیری مشاغل غنی، «دیدگاه طبیعی»^۱ به سازمان است. از دیدگاه طبیعی، بهبود انگیزش افراد به‌واسطه توجه و تأکید بر روابط انسانی قابل دستیابی است؛ لذا این رویکرد، بر غنی‌سازی شغل به‌عنوان روشی برای کاهش از خود بیگانگی کارکنان، تأکید می‌کند. صاحب‌نظران این دیدگاه در پی انطباق سازمان با کارکنان هستند. به‌اعتقاد نظریه‌پردازان سازمان به‌عنوان سیستم طبیعی، سازمان چیزی بیش از شرح شغل‌ها و قوانین و مقررات مربوط به تنظیم رفتار کارکنان است. کارکنان دارای علایق، استعدادها و توانایی‌های متفاوتی هستند. برنامه‌ریزی رفتار افراد باعث کاهش اعتماد به‌نفس شده و موجب بار آوردن افرادی مقلد می‌شود. چنین محدودیت‌هایی نه تنها به خودشکوفایی افراد صدمه می‌زنند بلکه مانع استفاده از استعدادهای آنها می‌شود؛ لذا آرجریس (۱۹۶۳)، تأکید دارد، در سازمان‌ها، منابع عظیمی از استعدادهای بلا استفاده مانده که راه‌چاره آنها، بسط و گسترش و غنی‌سازی مشاغل است. تحقیقات (ترنر و لاورنس^۲، ۱۹۶۵) نشان می‌دهد که کارکنان مشاغل پیچیده و غنی را به مشاغل تخصصی، یکنواخت و کسالت‌آور ترجیح می‌دهند و چنین مشاغلی موجب رضایت و حضور کارکنان خواهد شد. به‌طور مشابه به نظر بعضی از محققان، چنین مشاغلی که کارکنان را قادر به تصمیم‌گیری در مورد چگونگی انجام دادن وظایف‌شان می‌کند، موجب تشویق انگیزش درونی شده (هاکمن و اولدهام، ۱۹۸۰؛ آمابیل^۳، ۱۹۹۸) و احتمالاً موجب برانگیخته شدن و اشتیاق افراد نسبت به فعالیت‌های کاری‌شان شده و به خاطر نفس فعالیت‌ها علاقمند به انجام آنها می‌شوند (اولدهام و کامینگز^۴، ۱۹۹۶). و تحقیقات نشان داده که رضایت شغلی و انگیزش به سطح غنی‌سازی شغل وابسته است. به این نحو که مشاغل غنی‌تر به انگیزش و رضایت شغلی

1- Natural

2- Turner and Lawrence

3- Amabile

4- Oldham & Commings

بالاتر منجر می‌شود (کیوی ماکی و همکاران^۱، ۱۹۹۵). فراتحلیلی که از ادبیات طراحی شغل انجام شده نشان می‌دهد کارکنانی که در مشاغل پیچیده کار می‌کنند، نسبت به آنهایی که در مشاغل نسبتاً ساده فعالیت می‌کنند، راضی‌تر بوده و بیشتر به صورت درونی بر انگیزته می‌شوند (فرید و فریس^۲، ۱۹۸۷).

عوامل انگیزشی (هرزبرگ، ماسنر و اشنایدرمن، ۲۰۰۵)، تصویری از دیدگاه طبیعی به شغل ارائه می‌کند. عوامل انگیزشی^۳، عوامل ذاتی و درونی شغل‌اند که در مشاغل غنی ظهور و نمود داشته و موجب ارضای نیازهای سطح بالای کارکنان می‌شوند. ارضای نیازهای سطح بالا توسط عوامل انگیزشی، فرصتی برای رشد و کمال ایجاد کرده و موجب افزایش توانایی فرد می‌شود؛ زیرا این نیازها توسط عوامل انگیزشی نظیر کسب موفقیت، قدردانی برای انجام کار، کار تلاش برانگیز، مسئولیت فزاینده، رشد و توسعه و خلاقیت، ارضا می‌شوند. وجود این عوامل موجب انگیزش و رضایت شدید بوده و فقدان آنها عدم رضایت حقیقی، بی‌تفاوتی و عدم انگیزش را موجب می‌شود. این عوامل بدین لحاظ موجب انگیزش می‌شوند که می‌توانند پاسخگوی نیازهای سطح بالای کارکنان مانند خودشکوفایی شوند. در حقیقت مبتکر غنی سازی شغل، هرزبرگ است که خود از صاحب نظران دیدگاه طبیعی سازمان است. از نظر هرزبرگ، غنی سازی شغل، عاملی کلیدی در انگیزش به کار در شغل است (استیرز، مود و شاپیرو، ۲۰۰۴). هرزبرگ علاوه بر گسترش شغل^۴ که به غنی کردن افقی شغل از طریق دادن وظایفی که قبلاً توسط همکاران انجام می‌شدند (تنوع شغلی)، غنی کردن عمودی شغل را پیشنهاد کرد. به این صورت که غنی سازی شغل، به صورت عمودی، شغل را بسط و گسترش داده و در حقیقت شغل را عمیق‌تر کرده و به عبارت دیگر به عمق شغل می‌افزاید. برای نمونه کارکنان عهده‌دار بعضی از وظایف مرتبط با شغل خود نظیر

1- Kivimaki, Voutilainen and Koskinen,

2- Fried & Ferris,

3- Motivation Factors

4- Job Enlargement

برنامه‌ریزی، نحوه و شیوه اجرا و ارزیابی فعالیت‌ها می‌شوند که قبلاً توسط سرپرستان انجام می‌شده است. معمولاً به شش روش می‌توان مشاغل را غنی کرد: (۱) کارکنان فضای کار خویش را خودشان شکل دهند؛ (۲) احساس کنند که کارشان مهم و حائز اهمیت است؛ (۳) اطلاعات روشنی درباره عملکردشان دریافت کنند؛ (۴) فرصت یادگیری مهارت‌های تازه و توسعه خود را داشته باشند؛ (۵) در مورد منابعی که مصرف می‌کنند دارای آزادی باشند؛ (۶) مسئولیت کارها و فعالیت‌های خود را بپذیرند. در نتیجه، غنی‌سازی شغل باعث می‌شود تا کارکنان بر کارها و فعالیت‌هایشان نظارت بیشتر و بیشتری داشته باشند و نقش بیشتری در تصمیمات مرتبط با کارها و فعالیت‌های خود، ایفا کنند. آنها می‌توانند، کار کاملی را انجام دهند، در تفکر و عمل از آزادی و استقلال برخوردار باشند، مسئولیت‌هایشان به‌خصوص در مورد آنچه انجام می‌دهند افزایش یافته، نتایج فعالیت بازخور شده و در نهایت کارها و فعالیت‌های خود را بررسی و ارزیابی کرده و از طریق رفع کاستی‌ها و اصلاح اشتباهات، عملکرد خود را توسعه دهند. بر این اساس، تحقیقات وسیعی متمرکز بر انگیزش کارکنان از طریق غنی‌سازی و طراحی مجدد کار بوده است (هاکمن و اولدهام، ۱۹۷۶، ۱۹۸۰؛ گریفین^۱، ۱۹۸۳، ۱۹۸۷، گرنٹ، کمپ بل، چین، کاتون، لپدیس و لی^۲، ۲۰۰۷).

روش

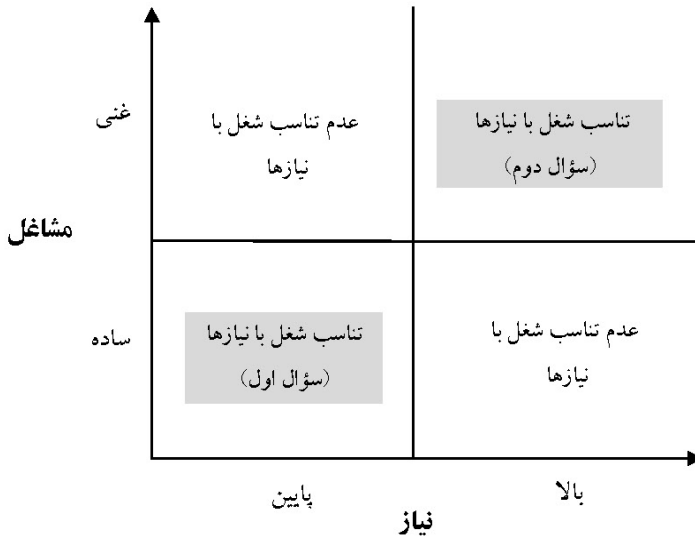
معطوف به روابط متغیرهای نیاز و شغل، دو وضعیت کلی و چهار وضعیت تفصیلی قابل تصور است. یکی عدم تناسب شغل با نیازها که می‌تواند ناشی از فعالیت کارکنان با نیازهای سطح پایین در مشاغل غنی و یا فعالیت کارکنان با نیازهای سطح بالا در مشاغل ساده باشد. دیگری تناسب شغل با نیازها که می‌تواند ناشی از فعالیت کارکنان با نیازهای سطح پایین در مشاغل ساده و یا فعالیت کارکنان با نیازهای سطح بالا در مشاغل غنی باشد. مبتنی بر ادبیات تحقیق، به‌خصوص در چارچوب نظریه اقتضایی انگیزش،

1- Griffin

2- Grant, Campbell, Chen, Cottone, Lapedis and Lee

گزاره‌های تحقیق در قالب سؤال، به شرح زیر است (نمودار ۱):

- ۱- آیا کارکنان با نیازهای سطح پایین در مشاغل ساده مشغول به کار هستند؟
- ۲- آیا کارکنان با نیازهای سطح بالا در مشاغل غنی مشغول به کار هستند؟



نمودار ۱ : ساختار گزاره‌های تحقیق

براساس گزاره‌های تحقیق، پژوهش به دنبال کشف آنچه هست؛ یعنی رابطه میان نیازهای کارکنان و مشاغل آنها در چارچوب رویکرد اقتضایی انگیزش است؛ لذا روش تحقیق از نوع زمینه یابی^۱ از مجموعه روش‌های تحقیق توصیفی است. در تحقیقات توصیفی، که با هدف توصیف شرایط مورد بررسی انجام می‌شوند، وضعیت موجود مورد شناسایی قرار گرفته و از این طریق به فرآیند تصمیم‌گیری کمک می‌شود. در تحقیق پیمایشی که عمدتاً به منظور بررسی توزیع ویژگی‌های یک جامعه آماری مورد استفاده قرار می‌گیرد، به شناسایی چگونگی ماهیت شرایط موجود و روابط میان رویدادها کمک می‌کند. همچنین از میان روش‌های تحقیق پیمایشی، از روش مقطعی استفاده شده است؛ زیرا داده‌های مرتبط با نیازها و شغل افراد در طی یک ماه از طریق

نمونه گیری از جامعه آماری، جمع آوری شده‌اند. ضمناً از رویکرد روش شناسی، تحقیق از اعتبار لازم برخوردار است که مبتنی بر یک نظریه معتبر انجام شده باشد؛ لذا این تحقیق مبتنی بر نظریه اقتضایی انگیزش انجام شده است.

برای جمع آوری داده‌های مرتبط با متغیرهای تحقیق از پرسش‌نامه استفاده شده است. پرسش‌نامه شامل قسمت‌های مقدمه (بیان هدف پژوهش و راهنمایی نحوه پاسخگویی به سؤال‌ها)، سؤال‌های سنجش متغیرها و مشخصات پاسخ دهندگان است. سؤال‌ها بر اساس مقیاس پنج نقطه‌ای لیکرت^۱ تنظیم شده‌اند. روایی^۲ پرسش‌نامه بر اساس اعتبار محتوا^۳ انجام شده و پایایی^۴ آن نیز توسط ضریب آلفای کرونباخ^۵ بررسی شده است. پایایی سؤال‌ها مربوط به شغل، ۸۲ درصد و پایایی سؤال‌های نیازها، ۶۵ درصد است. جامعه آماری شامل کارکنان ناجا است که دارای عضویت‌های رسمی، پیمانی، کارمندی و نظامی هستند. حجم نمونه آماری ۶۸۸ نفر است. ۸۰۰ پرسش‌نامه بین افراد نمونه توزیع و تعداد ۷۵۰ نسخه عودت داده شد. بعد از نظارت و بررسی پرسش‌نامه‌ها و حذف نسخه‌های ناقص، تعداد ۶۸۸ پرسش‌نامه مفید به دست آمد.

تحلیل داده‌ها

داده‌های جمع آوری شده از محیط عملیاتی تحقیق به نرم افزار SPSS منتقل و بعد از پالایش و آماده سازی داده‌ها خصوصاً حذف داده‌های پرت^۶، مورد تحلیل قرار گرفتند. تحلیل داده‌ها بر اساس ۶۸۸ پرسش‌نامه پالایش شده انجام گرفته است. افراد نمونه آماری از نظر جنسیت، ۹۳ درصد مرد و ۷ درصد زن هستند. دامنه سن افراد از ۱۹ تا ۵۱ سال بوده و میانگین سن آنها ۳۲ سال است.

1- Likert

2- Validity

3- Content Validity

4- Reliability

5- Cronbach's Alpha

6- Outlier

مبتنی بر گزاره‌های تحقیق و روش تحقیق، از آزمون ناپارامتریک^۱ کای دو^۲، برای تحلیل داده‌های استفاده شده است. به این صورت که داده‌های حاصل از پرسش‌نامه‌ها در چارچوب گزاره‌های تحقیق مورد آزمون قرار گرفت که نتایج حاصله در جداول (۱) و (۲)، منعکس شده است. جدول (۱)، شامل فراوانی و درصد فراوانی افراد بر اساس نوع شغل و نیازها است و جدول (۲)، نتایج آزمون کای دو در مورد رابطه نیازهای کارکنان و مشاغل شان است.

جدول ۱: فراوانی و درصد فراوانی کارکنان بر اساس نیازها و نوع شغل

کل	نیازهای				
	سطح پایین	سطح بالا			
۲۹۶	۸۹	۲۰۷	فراوانی	غنی	شغل
۳۹۲	۱۲/۹ درصد	۳۰/۱ درصد	درصد فراوانی		
	۱۱۸	۲۷۴	فراوانی	ساده	
۵۷ درصد	۱۷/۲ درصد	۳۹/۸ درصد	درصد فراوانی		
۶۸۸	۲۰۷	۴۸۱	فراوانی	کل	
۱۰۰	۳۰/۱ درصد	۶۹/۹ درصد	درصد فراوانی		

1- Nonparametric Test

2- Chi-Square Tests

جدول ۲: نتایج آزمون کای دو (Chi-Square Tests).

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
کای دو پیرسون ^۱	.000(b)	1	.992		
(a) تصحیح پیوستگی ^۲	.000	1	1.000		
نسبت محتمل ^۳	.000	1	.992		
آزمون دقیق فیشر ^۴				1.000	.530
رابطه خطی - به خطی ^۵	.000	1	.992		
آزمون مک نمار ^۶				.000(c)	
حجم نمونه	688				

a) Computed only for a 2x2 table

b) 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 89.06.

c) Binomial distribution used.

همان طوری که نتایج آزمون نشان می دهد (جدول ۲)، رابطه منطقی و کاملی که باید مبتنی بر رویکرد اقتضایی بین نیازهای افراد و شغلشان وجود داشته باشد، تأیید نمی شود؛ زیرا بیشتر افراد، شغلشان نامتناسب با نیازهایشان است. به این صورت که کارکنان با نیازهای سطح بالا در مشاغل ساده فعالیت داشته و یا با نیازهای سطح پایین در مشاغل غنی فعالیت می کنند.

علاوه بر این، در جداول ۳ و ۴، آمار توصیفی و نتایج آزمون t برای متغیرها آمده است. آماره های توصیفی شامل حجم نمونه^۷، میانگین^۸، انحراف معیار^۱ و میانگین

1 - Pearson Chi-Square

2 - Continuity Correction

3 - Likelihood Ratio

4 - Fisher's Exact Test

5 - Linear-by-Linear Association

6 - McNemar Test

7 - N

8 - Mean

انحراف خطا^۱ و نتایج آزمون متشکل از آماره t ، درجه آزادی^۳، سطح معناداری^۴ و تفاوت میانگین^۵، است.

جدول ۳: آمار توصیفی متغیرها

روابط بین نیاز و شغل	متغیرها	نمونه	میانگین	انحراف معیار	انحراف استاندارد
کارکنان با نیازهای سطح بالا در مشاغل غنی	نیاز	۲۰۷	۲.۷۵۰۶	۰.۱۸۱۴۷	۰/۰۱۲۶۱
	شغل	۲۰۷	۳.۵۵۲۳	۰.۳۶۸۷۸	۰/۰۲۵۶۳
کارکنان با نیازهای سطح پایین در مشاغل ساده	نیاز	۱۱۸	۲.۵۸۲۲	۰.۰۷۹۱۶	۰/۰۰۷۲۹
	شغل	۱۱۸	۲.۴۵۴۸	۰.۴۷۰۲۳	۰/۰۴۳۲۹
کارکنان با نیازهای سطح پایین در مشاغل غنی	نیاز	۸۹	۲.۵۸۴۱	۰.۰۷۳۳۴	۰/۰۰۸۲۰
	شغل	۸۹	۳.۵۲۶۲	۰.۳۳۶۰۷	۰/۰۳۵۶۲
کارکنان با نیازهای سطح بالا در مشاغل ساده	نیاز	۲۷۴	۲.۷۴۳۵	۰.۱۶۸۹۷	۰/۰۱۰۲۱
	شغل	۲۷۴	۲.۴۹۸۸	۰.۴۳۴۱۰	۰/۰۲۶۲۲

جدول ۴: نتایج آزمون t برای متغیرها
(برای متغیر نیاز $Test Value=2.5$ و برای متغیر شغل $Test Value=3$)

روابط بین نیاز و شغل	متغیرها	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین
کارکنان با نیازهای سطح بالا در مشاغل غنی	نیاز	۱۹.۸۶۹	۲۰۶	۰۰۰.	۰/۲۵۰۶
	شغل	۲۱.۵۴۸	۲۰۶	۰۰۰.	۰/۵۵۲۳
کارکنان با نیازهای سطح پایین در مشاغل ساده	نیاز	۱۱.۲۷۳	۱۱۷	۰۰۰.	۰/۰۸۲۲
	شغل	-۱۲.۵۹۵	۱۱۷	۰۰۰.	-۰/۵۴۵۲
کارکنان با نیازهای سطح پایین در مشاغل غنی	نیاز	۱۰.۲۶۰	۸۸	۰۰۰.	۰/۰۸۴۱
	شغل	۱۴.۷۷۲	۸۸	۰۰۰.	۰/۵۲۶۲
کارکنان با نیازهای سطح بالا در مشاغل ساده	نیاز	۲۳.۸۵۸	۲۷۳	۰۰۰.	۰/۲۴۳۵
	شغل	-۱۹.۱۱۲	۲۷۳	۰۰۰.	-۰/۵۰۱۲

همان طوری که ملاحظه می شود، با اطمینان ۹۹ درصد، میانگین متغیر نیاز در تمامی

- 1- Std. Deviation
- 2- Std. Error Mean
- 3- df
- 4- Sig.(2-tailed)
- 5- Mean Difference

وضعیت‌های چهارگانه بیشتر از عدد مبنا (۲.۵) است. در مقابل، با اطمینان ۹۹ درصد، میانگین متغیر شغل در دو وضعیت (کارکنان با نیازهای سطح بالا در مشاغل غنی و کارکنان با نیازهای سطح پایین در مشاغل غنی) بیشتر از عدد مبنا (۳) و در دو وضعیت (کارکنان با نیازهای سطح پایین در مشاغل ساده و کارکنان با نیازهای سطح بالا در مشاغل ساده) کمتر از عدد مبنا (۳) است.

بحث و نتیجه‌گیری

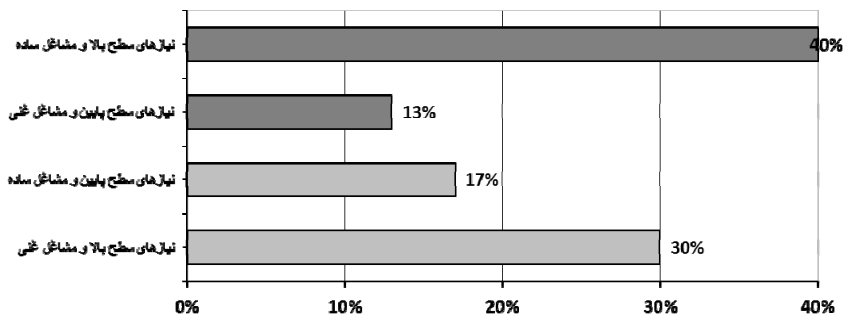
چنانچه کارکنان از انگیزش لازم برخوردار باشند، عمده توانایی خود را به کار گرفته و از طریق سعی و تلاش وافر، عملکردشان به بالاترین حد ممکن خواهد رسید. از این رو، انگیزش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین وظایف، نقش‌ها و مهارت‌های مدیریت، محسوب شده تا به کارکنان کمک شود تا به بالاترین سطح عملکرد^۱ خود برسند. اما ایفای وظیفه، نقش و مهارت مدیریت در عرصه انگیزش در راستای افزایش عملکرد کارکنان، مستلزم ارتقای انگیزش آنها است. از دیدگاه اقتضایی انگیزش، از طریق ایجاد تناسب بین متغیرهای مختلف نظیر نیازها (سطح پایین-سطح بالا) و شغل (ساده-غنی) افراد، می‌توان انگیزش کارکنان را ارتقا داد. به این صورت که چنانچه کارکنان با نیازهای سطح بالا در مشاغل غنی و کارکنان با نیازهای سطح پایین در مشاغل ساده فعالیت کنند، انگیزش آنها افزایش خواهد یافت. براین اساس، پژوهش حاضر در راستای کمک به ارتقای انگیزش کارکنان، به اکتشاف رابطه بین نیازهای کارکنان و شغل آنها در محیط ناجا پرداخته است.

برای نیل به این هدف، پرسش‌نامه سنجش متغیرهای تحقیق میان افراد نمونه، توزیع و جمع‌آوری شد. بعد از حذف پرسش‌نامه‌های ناقص و حذف داده‌های دور افتاده تعداد ۶۸۸ پرسش‌نامه مفید به دست آمد. داده‌های جمع‌آوری شده بر محور گزاره‌های تحقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که نتایج حاصله نشان می‌دهد (جدول ۳ و

نمودار ۲: ۱) ۷۰ درصد کارکنان دارای نیازهای سطح بالا و ۳۰ درصد آنها دارای نیازهای سطح پایین هستند. تحقیقات انجام شده (هرزبرگ، ۱۹۶۶؛ سنج، ۱۹۹۲؛ هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۶)، نشان داده در جامعه معاصر، عمدتاً این نیازهای سطح بالا هستند که غالب شده‌اند؛ زیرا به واسطه افزایش سطح زندگی، ارتقای استانداردهای زندگی و برنامه‌های دولتی نظیر خدمات رفاهی، بیمه‌های مختلف درمانی و بیکاری و ... تقریباً نیازهای اساسی و سطح پایین تضمین و ارضا شده و کارکنان بیشتر به نیازهای سطح بالا که همانا رشد و کمال است، توجه دارند؛ ۲) ۵۷ درصد مشاغل ساده بوده و ۴۳ درصد غنی هستند. احتمالاً علت اینکه بیشتر مشاغل در سازمان مورد مطالعه ساده و یکنواخت‌اند، آن است که ساختار این سازمان بیشتر از ساختار مکانیکی تبعیت می‌کند؛ زیرا عمدتاً مشخصات سازمان‌های مکانیکی مورد نظر صاحب نظران (میتزبرگ، ۱۹۸۳) که عبارت‌اند از وظایف تکراری، کار تخصصی و یکنواخت، قوانین و مقررات زیاد و بسیار رسمی، نظارت نزدیک بر اساس قوانین و مقررات، دستورالعمل‌های رسمی، اختیار متمرکز، سلسله‌مراتب دقیق اختیارات و برنامه‌ریزی رسمی، تبعیت تصمیم‌گیری از سلسله مراتب و تمایز مشخص بین فعالیت‌های ستادی و صفی، در مورد این سازمان صدق می‌کنند؛ ۳) ۴۷ درصد کارکنان بین نیازها و شغلشان تناسب وجود داشته که ۳۰ درصد این افراد با نیازهای سطح بالا در مشاغل غنی و ۱۷ درصد با نیازهای سطح پایین در مشاغل ساده مشغول به کار هستند. در مقابل، ۵۳ درصد کارکنان بین نیازها و شغلشان تناسب وجود نداشته که ۱۳ درصد آنها با نیازهای سطح پایین در مشاغل غنی و ۴۰ درصد با نیازهای سطح بالا در مشاغل ساده فعالیت می‌کنند.

جدول ۳: کارکنان بر اساس سطوح نیازها و نوع مشاغل (درصد)

جمع	شغل		نیازها	
	غنی	ساده		
۳۰	۱۳	۱۷	سطح پایین	
۷۰	۳۰	۴۰	سطح بالا	
۱۰۰	۴۳	۵۷	جمع	



درصد فراوانی

نمودار ۲: فراوانی کارکنان بر اساس نوع نیاز و نوع شغل (درصد).

همان طوری که ملاحظه می شود، اکثریت کارکنان، بین نیازهایشان و شغلی که انجام می دهند، تناسب وجود نداشته و بیشترین این عدم تناسب مربوط به کارکنانی است که با نیازهای سطح بالا در مشاغل ساده فعالیت می کنند. از دیدگاه اقتضایی انگیزش، این خود بیانگر آن است که اکثریت افراد سازمان مورد مطالعه به واسطه عدم تناسب شغلشان با نیازهایشان، از انگیزش لازم برای سعی و تلاش در حد توانشان برخوردار نبوده و به دنبال آن از عملکرد بالایی نیز برخوردار نخواهند بود. چنین کارکنانی به جای اینکه شغل را منبع رضایت و ارضای نیازهای خود بدانند، آن را بلائی اجتناب ناپذیری می دانند که ناچار به انجام آن هستند. معمولاً مواردی نظیر تنبلی، تأخیر، غیبت، بیزاری و ترک کار و سازمان می تواند حاکی از عدم تناسب شغل با شاغل باشد.

اینکه تناسب بین شغل و شاغل ایجاد نمی شود و افراد توسعه یافته در مشاغل ساده و روتین مشغول به کار می شوند، بیانگر آن است که آنها به انفعال، متکی و تابع بودن

تشویق می‌شوند (آرجریس، ۱۹۶۳). چنین افرادی که میل و نیاز قوی به تبحر و و رشد حرفه‌ای دارند به واسطه فقدان چالش که خاص مشاغل راهوار و روتین است، به مرور زمان دچار بی‌تفاوتی شده و به این نتیجه می‌رسند که امیدی به پیشرفت نیست و کاملاً عاجز و ناکام می‌شوند (هرسی، بلانچارد، ۱۹۹۶)؛ زیرا، مشاغلی که خیلی ساده و روتین هستند، امکان ندارد که کارکنان را بر انگیزد یا به آنها اجازه دهد که از انعطاف‌پذیری لازم برای انجام کارشان برخوردار باشند (شالی و گیلسون، ۲۰۰۴)؛ لذا این طبیعی است که در حال حاضر از همه توانایی‌های عده بسیار زیادی از کارکنان استفاده نمی‌شود؛ زیرا کار آنها ساده، یکنواخت و غیر چالشی است (هاکمن، ۱۹۷۸). پس باید محیطی فراهم کرد که تأمین‌کننده نیازهای کارکنان فراتر از نیازهای سطح پایین باشد (هرسی، بلانچارد، ۱۹۹۶) و رضایت‌شغلی بطور اساسی تابعی از تأمین نیازهای بالاتر نظیر خود شکوفایی است و برای ایجاد رضایت‌شغلی باید به این نیازهای کارکنان پاسخ گفت، اگر چه عدم ارضای این نیازها نیز به بی‌تفاوتی خواهد انجامید نه به نارضایتی (هرزبرگ، ماسنر و اشنایدرمن، ۲۰۰۵). تحقیقات نشان می‌دهد، افرادی که دارای نیازهای سطح بالا مانند نیاز به خودشکوفایی هستند نسبت به آنهایی که دارای نیازهای سطح پایین هستند، خواهان شغل‌های پیچیده، غنی و پر تلاش می‌باشند (هاکمن و لاولر، ۱۹۷۱).

پیشنهادها

به هر حال، باید فرصت‌هایی فراهم کرد تا این دسته عظیم از افراد، نیازهای خود را نیز ارضا کنند؛ زیرا مشاغل ساده که معمولاً با ویژگی‌هایی نظیر مسائل تکراری، راه‌حل‌های مشخص، محیط تصمیم‌گیری با ثبات، سبک تصمیم‌گیری از پیش تعیین شده، افق زمانی گذشت‌نگر، یکنواختی روتین و استاندارد، فرآیند تعریف شده و الگو مدار شناخته می‌شوند، تناسبی با افراد با نیازهای سطح بالا که به دنبال رشد و کمال بوده و با مشخصاتی نظیر فعال و مستقل، مسئولیت‌پذیر، توجه به نفس کار، شوق به شایستگی،

دارای علائق عمیق، چشم انداز، آگاه از خویش و خودکنترلی، شناخته می‌شوند، ندارند؛ لذا، باید شرایطی را فراهم ساخت تا هر فردی در هر سطحی از سازمان، در حالی که در راستای موفقیت سازمان تلاش می‌کند، نیازهای خود را نیز ارضا کند؛ یعنی مدیران برای ارضای نیازهای سطح بالای کارکنان باید فرصت‌هایی طراحی و پیش بینی کنند.

برای ایجاد تناسب بین شغل کارکنان با نیازهای آنها، پیشنهاد می‌شود؛ اولاً کارکنان با نیازهای سطح پایین که در مشاغل غنی فعالیت می‌کنند، به مشاغل ساده منتقل شده و مشاغل آنها به کارکنان با نیازهای بالا که در حال حاضر در مشاغل ساده فعالیت می‌کنند، واگذار شود؛ زیرا تحقیقات (هاگمن و اولدهام، ۱۹۸۰) نشان می‌دهد مشاغل غنی برای افراد با نیازهای سطح پایین نسبت به افراد با نیازهای سطح بالا منجر به سطوح پایین تری از خروجی‌ها می‌شود. ثانیاً می‌توان مشاغل ساده را که توسط افراد با نیازهای سطح بالا انجام می‌شوند را غنی سازی کرد. از این طریق می‌توان با رویکردی انسان گرایانه، کار را به نحوی طراحی و سازمان داد که کارکنان آزادی عمل و نظارت بیشتری بر فعالیت‌هایشان داشته باشند. همچنین با دادن مسئولیت بیشتر به کارکنان، شغل متناسب توان، تحصیلات و علاقه و ایجاد روحیه موفقیت در آنها، می‌توان انگیزش افراد را افزایش داد. به‌خصوص تحقیقات (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۶) بیانگر آن است که مشارکت دادن کارکنان در برنامه ریزی، سازماندهی و نظارت و وظایف و کارهای خود، موجب غنی سازی شغل و درنهایت ارضای نیازهای سطح بالای افراد می‌شود. درضمن چنانچه نتوان مشاغل ساده را که توسط افراد با نیازهای بالا انجام می‌شوند، غنی سازی کرد، می‌توان افراد متناسب با این مشاغل را استخدام کرد؛ زیرا تحقیقات (ساتون^۱، ۲۰۰۱) نشان می‌دهد در بعضی موارد انجام فعالیت‌های ساده و تکراری با روش‌های مشخص، معین، روشن و تأیید شده، ضروری است. با توجه به گفته رابینز بعضی از کارکنان مشاغلی را ترجیح می‌دهند که وظایف آنها تکراری، بسیار

دقیق، مشخص و روشن باشد (رابینز، ۱۹۹۶) و از آنها با عنوان انطباق پذیران^۱ که در جستجوی راه حل‌های مسائل از طریق روش‌های درک شده و پذیرفته شده هستند، یاد می‌شود (کرتون^۲، ۱۹۹۹)، بایستی چنین افرادی را برای انجام کارها و فعالیت‌های ساده و روتین استخدام کرد. البته ایجاد تناسب بین شغل و شاغل مستلزم آن است که مدیران شناخت و اطلاعات جامع و دقیقی از مشاغل سازمان و ویژگی‌های افراد از جمله نیازهای آنها داشته باشند. خصوصاً تحقیقات انجام شده (رایت^۳، ۱۹۸۹) نشان می‌دهد که درک و فهم نیاز کارکنان، اولین قدم برای پیش بینی و تحت تأثیر قرار دادن رفتار کاری آنها است.

در نهایت با توجه به این که رویکرد اقتضایی، انگیزش کارکنان را تابع تناسب متغیرهای مختلفی می‌داند، می‌توان رابطه تناسب متغیرهای دو گانه این پژوهش را به تناسب متغیرهای چندگانه توسعه داد.

منابع

- رضائیان، علی (۱۳۷۵). طرح مطالعات تطبیقی در مدیریت. مجله دانش مدیریت. شماره ۳۵ و ۳۶. تهران، دانشکده مدیریت. ص ۷، ۱۰-۱۱.
- Ackoff, L, Russell (1981). **Creating the Corporate Future: Plan or be planned For** (Hardcover).
- Alderfer, C. P(1972). **Existence, relatedness, and growth**. New York: Free Press.
- Amabile, Teresa. (1998). How to Kill Creativity. **Harvard Business Review**, 76 (5), 77-87.
- Argyris, Chris (1963). **Organization and innovation**. New Haven: Conn: Yale University Press.
- Babbache. Charles (1835). **On the economy of machinery and manufactures**. 4, London: charles Knight.
- Coetsee, L.D(2003). **Peak performance and productivity**. Potchefstroom:

1- Adaptors

2- Kirton

3- Wright

Van Schaik.

- Fayol. Henri (1916). **Administration industrial et generale**. Paris: Dunod.
- Fried. Y and G. R. Ferris (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta- analysis. **Personnel Psychology**: 287- 322.
- Gantt H.L(1919)., **Organising for Work**, Harcourt, Brace and Howe, New York.
- Gilbreth F.B(1911). **Motion Study**, Van Nostrand, New York.
- Grant Adam M., Elizabeth M. Campbell., Grace Chen., Keenan Cottone., David Lapedis and Karen Lee(2007). Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. **Organizational Behavior & Human Decision Processes Volume 103, Issue 1**: 53-67.
- Griffin R.W(1983)., Objective and social sources of information in task redesign: a field experiment. **Administrative Science Quarterly**, **28**: 184–200.
- Griffin R.W(1987). Toward an integrated theory of task design. **Research in Organizational Behavior**, **9** , pp. 79–120.
- Hackman J.R. and G.R. Oldham(1976), Motivation through the design of work: test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, **16** , pp. 250–279.
- Hackman J.R. and G.R. Oldham(1980), **Work redesign**, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Hackman, J. R., & Lawler III, E. E(1971). Employee reactions to job characteristics. **Journal of Applied Psychology**, **55**(3), 259-286.
- Hackman. Richard (1978). The design of work in the 1980s, **Organizational dynamics**: 3-17.
- Hunter Philip Edward (2006). **VIABILITY OF THE JOB CHARACTERISTICS MODEL IN A TEAM ENVIRONMENT: PREDICTION OF JOB SATISFACTION AND POTENTIAL MODERATORS**. Dissertation Prepared for the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY, UNIVERSITY OF NORTH TEXAS.
- Heresy, P .& K.,H. Blanchard(1996). **Management of organizational Behavior**. Prentice – Hall. Englewood Cliffs, NJ: USA.
- Herzberg F., B. Mausner and B. Bloch Snyderman(2005)., **The motivation to work**, Transaction Publishers, New Jersey.
- Herzberg, F(1966). **Work and the nature of man**. Cleveland: World Publishing Co.
- Katz. R. L (1974). Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**: 90 – 102.
- Kirton, M. J. (1999). Manual: Kirton **adaptation-innovation inventory**, 3rd ed. Hatfield, UK: Occupational Research Centre.
- Kivimaki M, P Voutilainen and P Koskinen(1995), Job enrichment, work

- motivation, and job satisfaction in hospital wards. **Journal of Nursing Management**, 3 2, pp. 87–91
- Kreitner, R. & Kinicki, A(2007). **Organizational Behaviour**. Boston:McGraw-Hill.
 - Likert, Rensis (1967). **Human organization**. New York: McGraw-Hall Book Co.
 - Lundberg Christine, Anna Gudmundson, Tommy D. Andersson (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. **Tourism Management**, Volume 30, Issue 6: 890-899.
 - Maslow, A. H (1943). A theory of human motivation. **Psychological Review**, 50, 370-396.
 - Mayo, E. 1933. **The human problems of an industrial civilization**. New York: Macmillan.
 - McClelland, D. C. 1971. **Assessing human motivation**. New York: General Learning Press.
 - McGregor, D. (1957). **Proceedings of the Fifth Anniversary Convocation of the School of Industrial Management, The Human Side of Enterprise**". Massachusetts Institute of Technology.
 - Mintzberg, H (1989). **Mintzberg on management**. Inside Our strange world of organization, New York press.
 - Mintzberg, Henry (1983). **Structure en five: Designing effective organization**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
 - Morgan. Gareth (1991). **Images of organizations**. Sage, Publication.
 - Oldham, G.R., Cummings, A., (1996). Employee creativity: personal and contextual factors. **Academy of Management Journal**, 39 (3), 607-34.
 - Passer, M.W. & Smith, R.E(2004). **Psychology: the science of mind and behaviour**. 2nd Ed. Boston:McGraw-Hill.
 - Porter, L. W., Bigley, G. A., & Steers, R. M.(2003). **Motivation and work behavior** (7th ed.): Burr Ridge, IL: Irwin/ McGraw-Hill.
 - Porter, L.W., Lawler, E.E & Hackman, J. R(1974). **behavior in organizations**. New York: McGraw-Hill.
 - Robbins, S.P., (1996). **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications**. 7th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
 - Roethlisberger, F., & Dickson, W. J(1939). **Management and the worker**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
 - Schein, Edgar H(1965). **Organizational psychology**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc: 80.
 - Senge, P.M.(1992). " **The fifth discipline: The art & practice of the learning organization**". Random House ,Australia.
 - Shalley Christina & Gilson Lucy (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity.

Leadership Quarterly, 15 (1), 33-53.

- Steers, R. M., R.T. Mowday & D. L Shapiro, (2004). International to special topic forum the future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, 379–387.
- Sutton, Robert, I (2001). The weird rules of creativity. **Harvard business review**, 79 (8), 89-103.
- Taylor, F (1911). **Scientific management**. New York: Harper.
- Thompson, James(1967). **Organization** in action. New York: McGraw-Hill Co.
- Turner A.N. and P.R. Lawrence(1965), **Industrial jobs and the worker**, Harvard University Press, Boston.
- Weber, Max (1947). **The theory of social and economic organizations**, ed., Talcott Parsons. New York: kjFree Press.
- Wright P(1989). **Motivation and job satisfaction**, C. Molander, Editor, *Human resource management*, Studentlitteratur, Lund, Sweden.