

مطالعه روابط انسانی (با تأکید بر انگیزش) در مراکز آموزشی

دکتر ابوالفضل سهرابی*

هر چه بر عمر مدیریت افزوده می‌شود توجه به عامل انسان به عنوان سرمایه فکری^۱ بیش‌تر مورد توجه سازمان‌ها و دولت‌مردان قرار می‌گیرد و با وجود تأکید برخی از استراتژی‌های افزایش بهره‌وری بر استفاده از تکنولوژی جدید و سرمایه، مدیران منابع انسانی می‌کوشند از طریق تغییر در روابط کارکنان به افزایش بهره‌وری دست یابند.

اما به رغم اصرار مکاتب مدیریت، مدیران و دولت‌مردان بر اهمیت بخشیدن به نیروی کار، مشکلاتی در سازمان‌ها ظاهر می‌شود که می‌تواند بر بهره‌وری کارکنان اثرات منفی بگذارد و در نتیجه کارایی سازمان را کاهش دهد.

تحقیق حاضر با مطالعه میدانی در زمینه روابط انسانی مبتنی بر انگیزش در مراکز آموزشی (به طور خاص، سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کوشیده است بخشی از این مشکلات را مورد توجه قرار داده و راه‌حلی برای آنها بیابد. از نتایج این تحقیق بر می‌آید که چنانچه سازمان‌های آموزشی بخواهند از سرمایه فکری خود استفاده بهینه نمایند باید روابط انسانی مبتنی بر انگیزش

(که رفع نیازهای کارکنان از طریق پاداش و جبران خدمات می‌تواند در آن تأثیر به‌سزایی داشته باشد) را بهبود بخشیده و زمینه رشد بهره‌وری را فراهم و از تعارض جلوگیری نمایند. این مقاله در دو بخش تنظیم گردیده که در بخش اول، مطالعات نظری در مورد انگیزش و در بخش دوم فرایند تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است.

واژگان کلیدی: انگیزش، بهره‌وری، عملکرد، رضایت شغلی، پاداش.

مقدمه

مدیران منابع انسانی از اهمیت مفاهیمی مانند رضایت شغلی، عملکرد و بهره‌وری آگاه هستند. رضایت شغلی یعنی نگرش کارمند نسبت به پاداش‌های سازمان (حقوق و مزایا)، محیط اجتماعی، سازمانی و فیزیکی‌ای که در آن کار می‌کند. هم‌چنین مدیران می‌خواهند رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد، غیبت و ترک خدمت را بدانند و پیامدهای خط مشی پرسنلی و رضایت شغلی را دریابند. ادبیات علوم رفتاری می‌گوید بین رضایت شغلی و غیبت و ترک خدمت رابطه مستقیم برقرار است، پاداش‌های سازمان رضایت به بار می‌آورد و مدیران نه تنها باید پاداشی فراهم کنند که برای کارمندان راضی‌کننده باشد بلکه باید آن را طوری به عملکرد وصل کنند که وسیله‌ای برای تشویق جهت عملکرد بهتر و بیش‌تر در آینده باشد (لیپ و کرینو^۱، ۱۹۹۰، ص ۵۸).

اما سؤال اساسی این است که آیا رضایت شغلی به عملکرد بهتر منجر می‌شود یا عملکرد بهتر به رضایت شغلی و کدام یک بر دیگری تقدم دارد. که در پاسخ باید گفت: رابطه بین رضایت و عملکرد ممکن است آن‌طور که انتظار می‌رود روشن نباشد. مطالعات گوناگون نشان داده است گرچه عملکرد زیاد و کم (بالا و پایین) می‌تواند با رضایت شغلی زیاد یا کم در رابطه باشد، نبود رابطه علیّ ممکن است به آن اندازه که در ابتدا به نظر می‌رسد عجیب نباشد. دلیل این که نمی‌توان با اطمینان رابطه‌ای بین عملکرد

و رضایت قابل شد مداخله پاداش‌ها است. افزایش رضایت بستگی به برآورده شدن انتظارات، نیازها و خواسته‌های کارکنان و در نتیجه پاداش‌ها دارد. اگر عملکرد بهتر به پاداش‌های بیش‌تر منجر شود و اگر این پاداش‌ها مناسب و عادلانه باشد، آنگاه رضایت بیش‌تر حاصل می‌شود و کارکنان احساس می‌کنند پاداش متناسب با عملکردشان دریافت نموده‌اند. اما اگر پاداش‌ها در برابر عملکرد ناکافی باشد، نارضایتی به بار می‌آورد. پس در رابطه علی بین عملکرد و رضایت شغلی انگیزش نقش مهمی ایفا می‌کند (ورتر و دیویس^۱، ۱۹۸۹، ص ۴۴۹).

انگیزش

با توجه به اهمیت انگیزش در بهره‌وری انسان، بحث از آن همواره مورد توجه بوده است، به خصوص آن‌که در سال‌های اخیر بین مدیران اجرایی و محققین اهمیت زیادی یافته است. در این جا به برخی از دلایل آن اشاره می‌شود:

- ۱- هم‌چنان که کنز و کان^۲ گفته‌اند، سازمان‌ها باید سه نکته را مورد توجه قرار دهند:
 - انسان‌ها نه تنها باید به سازمان جذب شوند بلکه باید در آن بمانند؛
 - افراد باید کارهایی که برای آن استخدام شده‌اند را با دل‌بستگی انجام دهند؛
 - افراد باید در کار رفتاری خلاق و نوآورانه داشته باشند و برای اثربخش بودن آن‌ها مشکلاتی که به مشارکت در تصمیم‌گیری لطمه می‌زند از میان برداشته شود.
- ۲- انگیزش، پدیده بسیار پیچیده‌ای است که در محیط سازمان از عوامل متعددی تأثیر می‌پذیرد و بر آن‌ها اثر می‌گذارد و درک جامع آن وابسته به این است که سؤال شود چرا رفتار انسان‌ها آن‌گونه است که هست.
- ۳- اثربخشی سازمان تا اندازه زیادی بستگی به توانایی سازمان در انگیزش کارکنان برای تلاش مقبول در جهت کسب اهداف دارد.
- ۴- برای سازمان مهم است که اطمینان یابد کارکنانی دارد که هم می‌توانند و هم

1. Werther & Davis.

2. Katz and Kahn.

می خواهند از تکنولوژی پیشرفته برای تحقق اهداف استفاده کنند.

۵- بسیاری از سازمان‌ها درصدد برآمده‌اند که توجه بیشتری به افراد انسانی به عنوان درآمدهای آینده (بانک استعدادها) داشته باشند (استی یرز و پورتر^۱، ۱۹۹۱، ص ۳-۴).

ماهیت انگیزش^۲

تمام سایق‌ها، نیروها و محرکات خود آگاه یا ناخودآگاه که باعث می‌شوند یک کارمند به طریق خاصی رفتار کند را انگیزش می‌نامند (بنت^۳، ۱۹۹۲، ص ۱۳۱). واژه انگیزش از کلمه لاتین «موور»^۴ که به معنی «به حرکت درآوردن» می‌باشد مشتق شده است. انگیزه^۵ به معنی کاری برای ارضای یک نیاز است کلمات نیاز^۶، خواسته^۷، سایق^۸ و انگیزه اغلب توسط روان‌شناسان به جای هم به کار می‌روند. انگیزش تمایلی است برای صرف انرژی جهت کسب یک هدف یا پاداش (بیچ^۹، ۱۹۹۱، ص ۲۹۵).

فرایند انگیزش

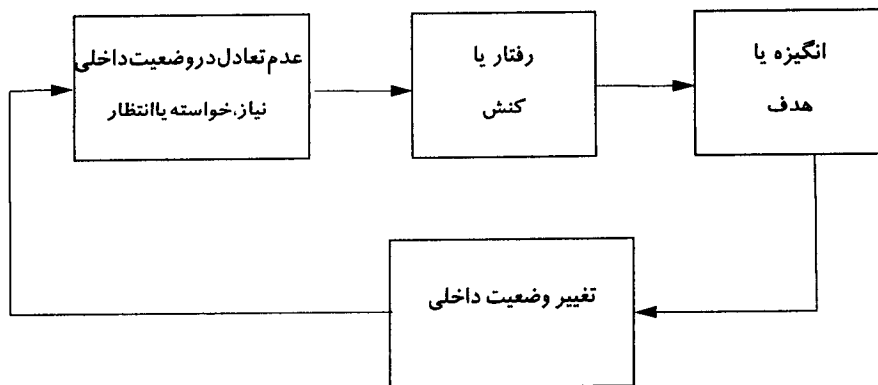
برای فرایند انگیزش می‌توان یک مدل عمومی ایجاد کرد و اگرچه این مدل برای مفهومی خیلی پیچیده بسیار ساده است، عوامل اصلی آن را نشان می‌دهد و می‌توان عوامل دیگری را که بر رفتار انسان اثر می‌گذارند بر آن افزود.

1. Steers & Porter.
2. Motivation.
3. Bennett.
4. Movere.
5. Motive.
6. Need.
7. Want.
8. Drive.
9. Beach.

عناصر اصلی این مدل عبارت‌اند از:

- ۱- نیازها یا انتظارات ۲- رفتار ۳- اهداف ۴- بازخور. این مدل می‌گوید انسان‌ها نیازها، خواسته‌ها یا انتظاراتی دارند که باعث عدم تعادل در آن‌ها می‌شود.
- عدم تعادل، آن‌ها را به کنش وامی‌دارد و این کنش باعث می‌شود رفتاری را به طریقی انجام دهند که منجر به تحقق هدف خواسته شده گردد. مثلاً افراد می‌خواهند با دیگران باشند (نیاز به عضویت در گروه)، در این رابطه تعاملاتی با افرادی که در اطراف آن‌ها دارند خواهند داشت (رفتار). این رفتار به امید به دست آوردن دوستی و حمایت (هدف) می‌باشد. بر مبنای این تعاملات، ممکن است سرانجام به نقطه‌ای برسند که احساس کنند به اندازه کافی دوست دارند و آنگاه انرژی خود را متوجه اهداف دیگر نمایند (تغییر وضعیت داخلی). این مدل به شکل زیر است:

نمودار شماره (۱): مدل فرایندی انگیزش



منبع: (استی یرز و پورتر، همان، ص ۶).

رویکردهای مدیریتی به انگیزش

به رغم این که سازمان‌های پیچیده بزرگ سال‌های طولانی است که وجود دارند، توجه مدیریتی به نقش انگیزش در این سازمان‌ها پدیده جدیدی است. قبل از انقلاب صنعتی، شکل اصلی انگیزش شکل ترس از تنبیه (فیزیکی، مالی یا اجتماعی) داشت. در درون انقلاب صنعتی انقلاب اجتماعی نیز وجود داشت و به دنبال این انقلاب

اجتماعی مسایلی به وجود آمد:

- ۱- سازمان باید یک نیروی کار کارآمد داشته باشد؛
 - ۲- رابطه رئیس و مرئوس یک رابطه غیرشخصی است؛
 - ۳- کسی مسئول کار دیگران نیست و به عبارت دیگر، هر کس مسئول کار خود و برای خودش می باشد.
- این مسایل جدید باعث رویکرد جدیدی در مدیریت با عنوان مدل سنتی انگیزش گردید.

مدل سنتی انگیزش

این مدل به بهترین وجه در نوشته‌های (تیلور^۱، ۱۹۱۱) و هم‌دستان او در نهضت مدیریت علمی مشخص گردید. تیلور ناکارآمدی در تولید را به عنوان شکل اصلی مدیریت و نه کارگران می دید و معتقد بود مسئولیت مدیران در این است که افراد متناسب برای کار را بیابند و آن‌ها را به روشی کارآمد آموزش دهند. وقتی کارگران آموزش دیدند مدیریت باید سیستم دست‌مزدی برقرار کند که کارگران از طریق آن بتوانند درآمد خود را با انجام صحیح کاری که به آن‌ها گفته شده به حداکثر برسانند.

این رویکرد به انگیزش بر پایه تصوراتی در مورد ماهیت انسان استوار بود. کارگران اغلب تنبل، فریب‌کار و بی‌هدف به نظر می‌رسیدند. برای واداشتن کارگران به کار، کار بایستی ساده و تکراری می‌شد، بر صادره‌ها کنترل صورت می‌گرفت و به کارگران برای برهم زدن وضع موجود امتیازاتی تعلق می‌گرفت. فرض انگیزشی مدل سنتی این بود که کارگران به خاطر پول کار تقسیم شده و روتین (روزمره) کارخانه را تحمل می‌کنند. با اجرای این مدل مشکلاتی به وجود آمده، از جمله این که با روتین شدن کارها مدیران سعی کردند محدودیت‌هایی در دست‌مزدها ایجاد کنند و به این ترتیب درآمد کارگران کم شد. کارگران دریافتند گرچه تولیدات آن‌ها زیادتر شده اما دست‌مزد آن‌ها بالا نرفته است. از طرف دیگر، با کارآمد شدن کارخانه‌ها کارگران کم‌تری مورد نیاز بودند و

کارگران با کم کردن تولید به این موضوع پاسخ دادند.

مدل روابط انسانی

در اوایل دهه ۱۹۲۰ کوشش‌هایی برای کشف این که چرا مدل سنتی انگیزش ناکافی بوده صورت گرفت. میو، رات‌لیسبرگر و دیکسون آنچه را مکتب روابط انسانی نامیده شد مطرح کردند آن‌ها گفتند ساده کردن کار، رضایت از کار را کاهش داده است. بحث آن‌ها این بود که مدیران مسئولیت دارند به کارگران احساس مفید و مهم بودن در کار را القا کنند. توجه بر این بود که به جای مطالعه رابطه انسان و ماشین، درک بیشتری از رابطه بین افراد و گروه‌ها حاصل شود. پیروان جنبش روابط انسانی بر لزوم همکاری با کارکنان و تقویت روحیه آنان در محیط کار تأکید داشتند و معتقد بودند در فرایند تولید باید با افراد به عنوان انسان و نه ماشین رفتار و به نیازهای آنان توجه شود. این جنبش اساساً بر پایه مطالعات هاثورن که در کارخانه هاثورن در شرکت وسترن الکتریک انجام شد به این نام خوانده شد.

مطالعات هاثورن به نتایج جالبی رسید که در درک بهتر رفتار انسان در سازمان مؤثر افتاد. پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که عوامل اجتماعی نقش مهم‌تری از عوامل مادی و اقتصادی ایفا می‌کند. هم‌چنین از ارتباط مسایل اخلاقی با بهره‌وری سخن به میان آمد. اخلاق در ارتباط با عواملی چون شیوه سرپرستی، آزادی انتخاب روش‌های کار و هنجارهای گروهی مطرح شد.

از مطالعات هاثورن استراتژی‌های انگیزشی زیر حاصل گردید:

- مدیریت دریافت که باید شرایطی فراهم شود تا کارکنان احساس امنیت کنند؛

- سازمان‌ها کوشیدند کانال‌های ارتباط عمودی را بگشایند تا کارکنان سازمان را بهتر

بشناسند؛

- کارکنان اجازه یافتند در رابطه با شغل خود تصمیم بگیرند؛

- مدیران شروع به شناختن گروه‌های غیررسمی کردند و به سیستم‌های پاداش

گروهی توجه نمودند.

مدل منابع انسانی

مدل منابع انسانی انگیزش، انسان را تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل مرتبط به هم (مثل پول، نیاز به عضویت در گروه، نیاز به موفقیت، نیاز به کار بامعنی) می‌داند و تصورش این است که کارکنان مختلف به دنبال اهداف کاملاً متفاوتی در رابطه با شغل بوده و استعداد‌های گوناگونی برای ارایه دارند و مسئولیت مدیریت این است که بیاموزد چگونه از این منابع استفاده نماید.

بر اساس این فلسفه در رابطه با ماهیت افراد، چند فرضیه وجود دارد:

اول: فرض می‌شود که انسان‌ها می‌خواهند در کار مشارکت داشته باشند و در واقع هر چه کار با معنی‌تر باشد افراد مشارکت بیش‌تری می‌نمایند.

دوم: تصور می‌شود که کار لزوماً تنفرآور نیست. بسیاری از کوشش‌های اخیر در رابطه با طراحی و غنی‌سازی شغل با هدف افزایش معنی کردن کار، به دنبال تنوع، خودگردانی و مسئولیت بخشی کار می‌باشد.

سوم: گفته می‌شود که کارکنان می‌توانند تصمیمات مهم و منطقی که بر کارشان اثر می‌گذارد اتخاذ نمایند.

و سرانجام، تصور بر این است که خودکنترلی در رابطه با شغل وقتی با معنی‌دار کردن توأم شود رضایت به بار می‌آورد.

تصور کلی بر این است که عملکرد خوب و معنی‌دار منجر به رضایت شغلی می‌گردد.

این رویکرد می‌گوید مسئولیت مدیریت ابتدا این است که ماهیت پیچیده الگوهای انگیزش را درک کند و بکوشد به بهترین شکل از منابع بالقوه در دسترس استفاده نماید. او باید به کارکنان کمک کند تا در محیط سازمان به اهداف شخصی خود دست یابند و آن‌ها را در تصمیم‌گیری شریک نماید. به این ترتیب، بر عکس مدل‌های سنتی و روابط انسانی، وظیفه مدیریت این نیست که کارکنان را وادار کند اقتدا به مدیر را بپذیرند، بلکه باید شرایطی فراهم آورد که اهداف فردی و سازمانی تحقق یابد.

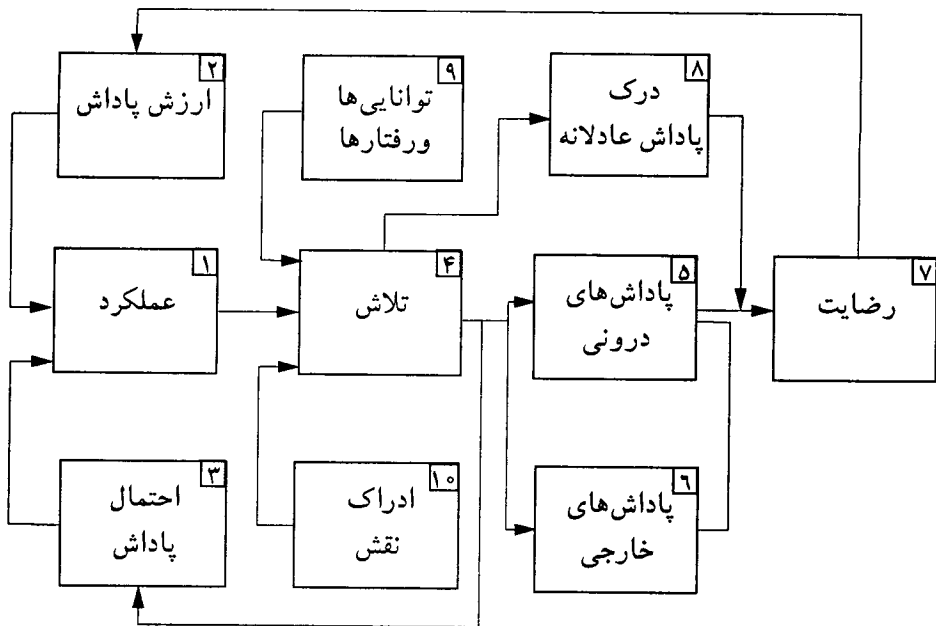
جدول شماره ۱: رویکردهای مدیریتی به انگیزش

مدل منابع انسانی	مدل روابط انسانی	مدل سنتی
فرضیات		
<p>۱- کار ذاتاً خوشایند است. انسان‌ها می‌خواهند در اهداف معنی‌داری که خود در آن شریک بوده‌اند همکاری کنند.</p> <p>۲- بیش‌تر انسان‌ها می‌خواهند خلایقیت، مسئولیت، خودرهبری و خودکنترلی بیش‌تری از آن‌چه شغل موجود می‌طلبد داشته باشند.</p>	<p>۱- انسان‌ها می‌خواهند احساس کنند مفید و مهم هستند.</p> <p>۲- افراد می‌خواهند به صورت انسان در نظر گرفته شوند.</p> <p>۳- در انگیزش انسان‌ها برای کار این نیازها مهم‌تر از پول می‌باشد.</p>	<p>۱- کار برای بیش‌تر انسان‌ها ذاتاً خوشایند نیست.</p> <p>۲- آن‌چه افراد انجام می‌دهند نسبت به آن‌چه از انجام کار به دست می‌آورند اهمیت کم‌تری دارد.</p> <p>۳- تعداد کمی می‌خواهند یا می‌توانند کاری انجام دهند که نیازمند خلایقیت، خود رهبری و خودکنترلی باشد.</p>
خط مشی‌ها		
<p>۱- وظیفه اصلی مدیر این است که از منابع انسانی بالقوه استفاده کند.</p> <p>۲- مدیر باید محیطی فراهم سازد تا افراد در محدوده توانایی خود، در کارها مشارکت داشته باشند.</p> <p>۳- مدیر باید در مسایل مهم افراد را تشویق به همکاری کند و خود رهبری و خودکنترلی کارکنان را افزایش دهد.</p>	<p>۱- وظیفه اصلی مدیر این است که کاری کند هر کارگر احساس نماید مفید و مهم است.</p> <p>۲- مدیر باید کارکنان را مطلع نگه دارد و به اهداف آن‌ها در رابطه با برنامه‌ها گوش دهد.</p> <p>۳- مدیر باید به کارکنان اجازه دهد در مورد کارهای تکراری، خود رهبری و خودکنترلی داشته باشند.</p>	<p>۱- وظیفه اصلی مدیر سرپرستی و کنترل مستقیم کارکنان است.</p> <p>۲- مدیر باید کار را ساده، تکراری و آسان برای یادگیری نماید.</p> <p>۳- مدیر باید رویه‌های روتین و تفصیلی به وجود آورد و آن‌ها را به طور جدی اما مناسب تقویت کند.</p>
انتظارات		
<p>۱- افزایش نفوذ زیردستان، خودرهبری و خودکنترلی آن‌ها منجر به افزایش کارایی می‌شود.</p> <p>۲- رضایت از کار ممکن است باعث شود کارکنان از منابع استفاده کامل به عمل آورند.</p>	<p>۱- مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، نیازهای وابستگی به گروه و نیاز به مهم بودن را ارضا می‌کند.</p> <p>۲- ارضای این نیازها روحیه را بالا می‌برد و مقاومت در برابر اقتدار رسمی را کم می‌کند و زیردستان با رضایت مشارکت می‌نمایند.</p>	<p>۱- افراد می‌توانند کار را تحمل کنند اگر پرداخت خوب و رئیس مناسب باشد.</p> <p>۲- اگر کارها ساده و افراد کنترل شده باشند، تا سطح استاندارد تولید می‌کنند.</p>

عملکرد انگیزشی و فرد

در مورد انگیزش، تئوری‌های افراد بیان شده و نشان می‌دهد که چرا برخی از افراد در کار بیش‌تر یا کم‌تر فعالیت می‌کنند. یکی از آن تئوری (یا مدل)ها «مدل مفهومی انگیزش»^۱ است.

نمودار شماره (۲): مدل مفهومی انگیزش



منبع: (لیپ و کرینو، ۱۹۹۰، ص ۵۹)

بر اساس این مدل بر تلاش افراد (خانه ۱) دو عامل اثر می‌گذارد که اولی خانه (۲) است و احتمال منجر شدن تلاش به پاداش را در بردارد و دیگری خانه (۳) است که سطوح احتمال را نشان می‌دهد. این مدل می‌گوید احتمال بر دو تصور مبتنی است: اولاً کوشش زیاد منجر به سطوح بالای عملکرد می‌شود (خانه ۴) و ثانیاً عملکرد پاداش به همراه دارد (خانه‌های ۵ و ۶). هم‌چنان که از شکل برمی‌آید، در رابطه با تصور کارمند

مبنی بر این که تلاش منجر به عملکرد شود نیز دو عامل دیگر اثرگذار است: اول، احتمال توانایی فرد در انجام خوب کار (خانه ۹) و دوم، درک نقش توسط کارمند (خانه ۱۰). پاداش‌های خارجی مثل حقوق، مزایا و ترفیعات و هدایا باید بر مبنای اقتضا داده شود. ضمن این‌که پاداش‌های درونی از قبیل موفقیت در انجام کار می‌باشد و این دو باید با عملکرد در رابطه باشند (لیپ و کرینو، ۱۹۹۰، ص ۶۰-۵۸).

متغیرهای اثرگذار بر فرایند انگیزش

یک تئوری جامع در رابطه با انگیزش در کار باید دست کم سه دسته از متغیرها را در برگیرد:

ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های شغلی و ویژگی‌های محیط کار.

۱- ویژگی‌های فردی: در این‌جا با عواملی روبه‌رو هستیم که افراد به داخل سازمان می‌آورند. سه دسته مهم از ویژگی‌های فردی عبارت‌اند از: علائق، نگرش‌ها و نیازها. الف: علائق. علائق فرد اشاره بر توجه او دارد و بر روش کار و رفتار او اثر می‌گذارد. دو فرد را در نظر بگیرید که در یک شغل با هم کار می‌کنند؛ الف نسبت به کار علاقمند است ولی ب چنین نیست. الف تا اندازه‌ای از کارش رضایت دارد. اگر به او کاری که علاقه کم‌تری به آن دارد ولی پرداخت آن بیش‌تر است پیشنهاد شود با این مسئله روبه‌رو می‌شود که آیا کاری را که علاقه بیش‌تری به آن دارد حفظ کند یا پول بیش‌تر را ترجیح دهد و این احتمال هست که پاداش‌های درونی کار موجود به اندازه‌ای باشد که تغییر را نپذیرد. اما ب که به کارش علاقه‌ای ندارد در انتخاب خود با چنین تضادی روبه‌رو نیست و انگیزه‌ای برای ماندن در شغل موجود ندارد و نسبت به او پول بیش‌تر انگیزه‌ای قوی برای تغییر خواهد بود. به این ترتیب، علائق از عواملی هستند که شخص به سازمان می‌آورد و می‌تواند بر رفتار کاری او اثر بگذارد.

ب: علاوه بر علائق، نگرش‌ها یا باورها هم نقش مهمی در انگیزش دارند. افرادی که از کار یا سرپرست یا امور دیگر بسیار ناراضی‌اند تلاش کم‌تری خواهند داشت. کارکنانی که خود را شکست خورده تلقی کنند در کار کوشش زیادی نمی‌نمایند و عملکرد آن‌ها

ضعیف خواهد بود.

ج: نیازها: نیازها ویژگی‌های شخصیتی هستند که توجه زیادی را به خود جلب کرده‌اند. یک نیاز یک عدم تعادل داخلی است که باعث کنش خاصی می‌شود تا دوباره تعادل برقرار گردد.

۲- ویژگی‌های شغلی: در این مورد با کاری روبه‌رو هستیم که فرد انجام می‌دهد. عواملی از قبیل نوع فعالیت‌های لازم برای انجام کار، اهمیت وظایف و نوع بازخوری که شخص به عنوان نتیجه عملکرد به دست می‌آورد همگی در انگیزش نقش دارند. مشاغل اعم از این که قوی یا ضعیف طراحی شده باشند تأثیر مهمی بر فرایند انگیزش در محیط کار دارند.

۳- ویژگی‌های محیط کار: عوامل مربوط به محیط کار به دو دسته مهم تقسیم می‌شوند: الف: آنچه با گروه کار مرتبط است. ب: آنچه به کارهای سازمان مربوط می‌شود.

در رابطه با گروه کار دو عامل مهم می‌باشد: اول، تعامل با همکاران. مطالعات هائورن نشان داد که تأثیر گروه بر فرد بسیار زیاد است. دوم، سرپرستان یا سبک رهبری که در شرایط خاصی بر عملکرد اثر می‌گذارند. سرپرستان به خاطر کنترلی که بر پاداش و نقشی که در فعالیت‌های کاری دارند اثرگذار هستند.

متغیرهای مربوط به سازمان و محیط کار عواملی از قبیل پاداش‌ها (حقوق و مزایا) و جو سازمانی حاکم بر محیط کار می‌باشد. هم‌چنین عواملی از قبیل ارتباطات، تأکید بر تشویق به جای تنبیه و همکاری بین بخش‌ها، بر تصمیمات افراد برای انجام کار اثر می‌گذارند. در مورد پاداش به دلیل اهمیت آن توضیح بیش‌تری داده می‌شود.

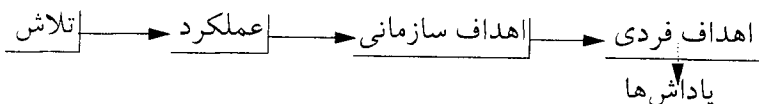
برقراری پاداش

«چه سودی برای من دارد؟» این سؤالی است که تقریباً هر شخصی قبل از درگیری با نوعی از کار، آگاهانه یا ناآگاهانه از خود می‌پرسد.

شناخت ما از انگیزش به ما می‌گوید مردم کاری را انجام می‌دهند که نیازی را ارضا

می‌نماید. بنابراین قبل از آن که کاری انجام دهند به دنبال حقوق یا پاداش هستند. آشکارترین پاداشی که کارکنان به دست می‌آورند حقوق است. اما پاداش‌ها شامل ترفیعات، مقرری‌های مطلوب و پرداخت‌های کم‌تر آشکار مثل یک لبخند، قبول همکاری یا کلمه‌ای مهربانانه می‌شود.

نمودار شماره (۳): پاداش‌ها و رابطه آن‌ها با انگیزش



منبع: (دی‌نزو، رابینز، ۱۹۹۹)

انواع پاداش‌های کارکنان

راه‌هایی برای طبقه‌بندی پاداش‌ها وجود دارد: ۱- پاداش‌های درونی در برابر پاداش‌های بیرونی ۲- پاداش‌های مالی در برابر پاداش‌های غیرمالی ۳- پاداش‌های مبتنی بر عملکرد در برابر پاداش‌های مبتنی بر عضویت. هم‌چنان که خواهیم دید، این طبقات مانعة‌الجمع نیستند و در یک چیز مشترک‌اند و آن این‌که به برقراری تعهد کارکنان کمک می‌کنند.

پاداش‌های داخلی در برابر پاداش‌های خارجی

پاداش‌های داخلی رضایتی است که فرد از کار به دست می‌آورد. این‌ها پاداش‌های خود ساخته‌ای مثل غرور نسبت به داشتن کار، احساس به انجام رساندن کار یا بخشی از یک گروه بودن است. مثلاً غنی‌سازی شغل، پاداش داخلی است و کار را معنی‌دار می‌سازد. پاداش‌های خارجی، شامل پول، ترفیعات و مزایا بوده و از منبع خارجی به دست می‌آید. در نتیجه وقتی یک کارمند از انجام کار احساس موفقیت می‌کند یا رشد فردی به دست می‌آورد، پاداش داخلی گرفته و اگر حقوق او افزایش یابد پاداش خارجی

دریافت نموده است.

پاداش‌های مالی در برابر پاداش‌های غیرمالی

پاداش‌ها ممکن است رفاه کارمند را افزایش بدهند یا ندهند و اگر افزایش می‌دهند یا به طور مستقیم از طریق دست‌مزد، بن یا سود سهام افزایش صورت می‌گیرد و یا به طور غیرمستقیم از طریق مزایا، مثل برنامه‌های بازنشستگی، خرید مرخصی، پرداخت ایام بیماری و تخفیف در خرید.

پاداش‌های غیرمالی «افزایش‌های» مطلوبی هستند که در اختیار سازمان می‌باشد. ارتباط آن‌ها به این صورت است که وضعیت مالی کارمند را بالا نمی‌برد ولی در عوض، زندگی کاری را جذاب‌تر می‌نماید. در هر حال، ایجاد این پاداش‌های غیرمالی و توانایی «استفاده از آن‌ها برای انگیزش» فقط محدود به مدیریت منابع انسانی است.

این جمله که «آن چه برای یک فرد غذا به حساب می‌آید برای دیگری سم است»، در موضوع پاداش‌ها، اما به صورت مشخص در رابطه با پاداش‌های غیرمالی است. آن چه را که یک فرد «چیزی است که همیشه می‌خواستم» تلقی می‌کند ممکن است برای دیگری بی‌فایده باشد. بنابراین مدیریت منابع انسانی باید مراقبت زیادی در فراهم ساختن پاداش غیرمالی «درست» برای هر شخص داشته باشد.

مثلاً برخی افراد شدیداً به دنبال دست‌یابی به موقعیت اجتماعی هستند. اتاق فرش شده، میز بزرگ و مبلمان ممکن است فرد را به طرف عملکرد عالی سوق دهد. این گونه افراد برای عنوان شغل و این که نام آن‌ها در محل امضا آشکار باشد ارزش قایل هستند. از طرف دیگر، کارمند ممکن است برای لباس پوشیدن در محل کار ارزش قایل شود. این‌ها انگیزه‌ها هستند و وقتی با دقت به کار گرفته شوند ممکن است عملکرد را افزایش دهند.

پاداش‌های مبتنی بر عملکرد در برابر پاداش‌های مبتنی بر عضویت

پاداش‌هایی که سازمان می‌دهد ممکن است مبتنی بر عملکرد یا مبتنی بر عضویت باشد. وقتی مدیران منابع انسانی می‌گویند سیستم پاداش آن‌ها مبتنی بر عملکرد است

باید دانست که همیشه این‌گونه نیست. کم هستند سازمان‌هایی که در واقع به کارکنان بر مبنای عملکرد پاداش می‌دهند. پایه اصلی تخصیص پاداش به کارکنان بر مبنای عضویت است. پاداش‌های مبتنی بر عملکرد بر اساس لیاقت و شکل‌های دیگر برنامه‌های عملکردی پرداخت می‌شود، اما پاداش بر مبنای عضویت شامل افزایش هزینه زندگی، مزایا و افزایش حقوقی است که بر اساس شرایط بازار کار، ارشدیت یا درجه سازمانی، تحصیلات یا توان بالقوه داده می‌شود. نکته مهم این است که این پاداش‌ها صرف نظر از عملکرد فردی، گروهی و سازمانی افزایش می‌یابد. تفاوت بین این دو نوع پاداش همیشه روشن نیست و در عمل، عملکرد ممکن است فقط یک عامل جزئی برای پاداش باشد (دی‌نزو و رایبیز، ۱۹۹۹، ص ۳۲۴-۳۲۰).

بخش دوم: فرایند تحقیق

مقدمه

در این پژوهش بهبود روابط انسانی (با تأکید بر انگیزش) از این نظر مورد توجه واقع شده که این بهبود، بهبود بهره‌وری سازمان را در پی دارد؛ زیرا روابط سرد مبتنی بر تحمل و در حد وظیفه قانونی (و کم‌تر از آن) هرگز نمی‌تواند همبستگی، همدلی، انسجام و همکاری به بار آورد و در دراز مدت لطمه سنگینی به سازمان خواهد زد. هم‌چنین با تأکید دولت جمهوری اسلامی ایران در برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی ایران مبنی بر افزایش بهره‌وری سازمان‌های دولتی و ارتباطی که بهبود روابط کارکنان با بهبود بهره‌وری سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای دارد، اهمیت انجام این پژوهش دو چندان می‌گردد.

روش تحقیق

تحقیقات علمی را بر اساس دو مبنای طبقه‌بندی می‌کنند:

۱- بر اساس هدف

بر اساس هدف، انواع تحقیق عبارت‌اند از: بنیادی، کاربردی و توسعه‌ای
این تحقیق از حیث هدف کاربردی (Applied) است. از خصوصیات ویژه تحقیقات
کاربردی، قابلیت تعمیم آن‌ها است. هدف از انجام این پژوهش هم آن است که نتایج آن
را در حد امکان بتوان در دیگر مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای مورد استفاده قرار داد.

۲- بر اساس روش

تحقیقات از نظر روش ابتدا به دو گروه اصلی تقسیم می‌شوند: توصیفی و
آزمایشگاهی.

تحقیق توصیفی، تحقیقی است که به چگونگی امور و نه چرایی آن‌ها می‌پردازد. از
ویژگی‌های اصلی آن این‌که محقق هیچ‌گونه دخالتی در متغیرها ندارد و آن‌ها را کنترل یا
دستکاری نمی‌کند. علاوه بر آن، تحقیقات توصیفی با وقایع روز (در مقایسه با وقایع
تاریخی) سر و کار دارد و به بیان آن‌چه هست می‌پردازد (What is). برای تحقیقات
توصیفی نیز انواعی بر شمرده‌اند که عبارت‌اند از: تحقیق پیمایش، تحقیق همبستگی،
تحقیق موردی^۱ و....

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی است. از این نظر توصیفی
است که برای گردآوری اطلاعات از پیمایش به عنوان ابزار گردآوری اطلاعات استفاده
می‌کند و گردآوری اطلاعات به روش میدانی (Field Research) می‌باشد.

ابزارهای گردآوری اطلاعات

چنان‌که بیان شد، این تحقیق پیمایشی (Survey) است و در آن از ابزارهای زیر برای
گردآوری اطلاعات استفاده می‌شود:

۱. چون ذکر تحقیق و انواع آن در این پژوهش فقط در حدی است که به این تحقیق مربوط می‌شود برای اطلاع
بیش‌تر از طبقه‌بندی‌های تحقیقات به کتاب‌های روش تحقیق مراجعه شود.
تقسیم‌بندی‌های فوق از منابع فوق است: (بازرگان، ۱۳۷۶؛ حافظ‌نیا، ۱۳۸۰ و دواس، ۱۳۷۶).

- مراجعه به اسناد و مدارک

- مشاهده

- پرسش نامه

جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق به دلیل اهمیت مرکز شماره ۱ آموزش فنی و حرفه‌ای استان قم است و در این مرکز تعداد ۴۸ نفر از مریبان مورد پرسش قرار گرفته‌اند.

طبقه‌بندی و تجزیه و تحلیل اطلاعات

در پژوهش حاضر از روش سرشماری استفاده شده و با توجه به روش‌های آمار توصیفی از میانگین، میانه و انحراف معیار بهره‌برداری صورت گرفته است. ضمناً قلمرو زمانی تحقیق در فاصله بهمن ۱۳۸۰ تا آذر ۱۳۸۱ بوده است.

فرضیات

در مصاحبه‌های اکتشافی که با تعدادی از مریبان و دست‌اندرکاران این سازمان (مرکز شماره ۱) انجام شد مشکلاتی عنوان گردید که برخی از آنها به قرار زیر است:

- مریبان بایستی در هفته ۴۴ ساعت به آموزش نظری و عملی بپردازند و این مقدار آموزش اولاً خستگی روزانه دربردارد و ثانیاً از کیفیت آموزش آنها می‌کاهد و فرصت زیادی برای مطالعه و به روز کردن اطلاعات در اختیار ندارند.
- مریبان از کمی حقوق به شدت ناراضی‌اند (به خصوص وقتی خود را با همکاران در سایر سازمان‌ها مقایسه می‌کنند)
- کمی فرصت استراحت سالیانه برای مریبان به دلیل مساوی بودن مرخصی آنها با کارمندان اداری ناراحت کننده است. با توجه به مشکلات مورد اشاره که می‌تواند در انگیزش مریبان مؤثر باشد (متغیرهای مستقل) و در نتیجه عملکرد و روابط انسانی آنها (متغیر وابسته) را تحت تأثیر قرار دهد فرضیه زیر تدوین گردید.

فرضیه اصلی: بین ساعات کاری مناسب (ساعات تدریس)، حقوق منصفانه و زمان

استراحت مریبان و روابط انسانی مبتنی بر انگیزش آنان رابطه معنی داری برقرار می باشد. این فرضیه به سه فرضیه فرعی تقسیم شده است:

فرضیه فرعی ۱، بین ساعات کاری (تدریس) مناسب و روابط انسانی مبتنی بر انگیزش مریبان رابطه معنی داری برقرار است.

فرضیه فرعی ۲، بین حقوق و حق التدریس منصفانه و روابط انسانی مبتنی بر انگیزش مریبان رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه فرعی ۳، بین زمان استراحت مریبان و روابط انسانی مبتنی بر انگیزش آنان رابطه معنی داری وجود دارد.

ابزار گردآوری اطلاعات

در این تحقیق برای گردآوری اطلاعات عمدتاً از پرسش نامه استفاده شده است. این پرسش نامه ۱۲ سؤال با طیف چهار درجه ای لیکرت دارد. پنج سؤال تست آن متغیر انگیزه را می سنجد. سؤالات ۶ و ۷ متغیر زمان تدریس، سؤالات ۸ و ۹ و ۱۰ متغیر حقوق و دست مزد و سؤالات ۱۱ و ۱۲ متغیر زمان را مورد سنجش قرار می دهد.

تجزیه و تحلیل اطلاعات

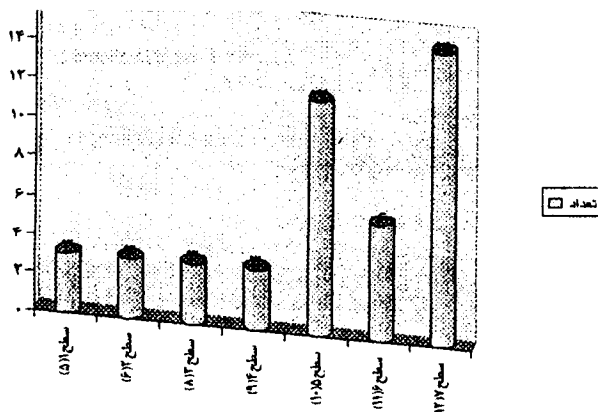
متغیر انگیزه از طریق پنج سؤال نخستین پرسش نامه اندازه گیری شده است. با فرض این که نمونه ای به هر پنج سؤال پاسخ «بسیار زیاد» داده باشد امتیاز $20 (4 \times 5)$ به دست خواهد آمد و با فرض این که نمونه ای به پنج سؤال پاسخ «بسیار کم» داده باشد امتیاز $5 (1 \times 5)$ به دست خواهد آمد. بنابراین متغیر انگیزه در طیفی قرار می گیرد که حداقل آن ۵ و حداکثر آن عدد ۲۰ می باشد.

بررسی پرسش نامه نشان می دهد انگیزه سه نفر از نمونه ها ۱۰، شش نفر ۱۲، سه نفر ۱۳، شش نفر ۱۴، سه نفر ۱۵، شش نفر ۱۶، سه نفر ۱۷، نه نفر ۱۹ و شش نفر ۲۰ می باشد. جدول ذیل که به تفکیک مریبان رسمی و حق التدریسی تدوین شده است اعداد بالا را بهتر تبیین می کند.

نمونه	میانگین انگیزه	میانه	حداقل	حداکثر
رسمی	۱۴/۸۵	۱۶	۱۰	۱۹
حق التدریسی	۱۶/۷۱	۱۷	۱۳	۲۰

جدول بالا نشان می‌دهد که میانگین انگیزه مربیان رسمی ۱۴/۸۵ و مربیان حق التدریسی ۱۶/۷۱ و میانه انگیزه مربیان رسمی ۱۶ و مربیان حق التدریسی ۱۷ می‌باشد. حداقل انگیزه مربیان رسمی ۱۰ و حداکثر آن ۱۹ و حداقل انگیزه مربیان حق التدریسی ۱۳ و حداکثر آن ۲۰ گزارش شده است. نتایج نشان می‌دهد که مربیان حق التدریسی نسبت به مربیان رسمی از انگیزه بالاتری برخوردارند.

الف - ۳) پراکندگی مربیان مورد بررسی بر اساس میزان رضایت آنان از حقوق و دست‌مزد دریافتی



سطح رضایت	تعداد
۵	۳
۶	۳
۷	۳
۸	۳
۹	۳
۱۰	۱۲
۱۱	۶
۱۲	۱۵

متغیر حقوق و دست‌مزد از طریق ۳ سؤال پرسش‌نامه اندازه‌گیری شده است. با فرض این‌که نمونه‌ای به هر سه سؤال پاسخ «بسیار زیاد» داده باشد امتیاز ۱۲ حاصل می‌شود (۳×۴) و با فرض این‌که نمونه‌ای به هر سه سؤال پاسخ «بسیار کم» داده باشد امتیاز ۳ به دست می‌آید (۳×۱).

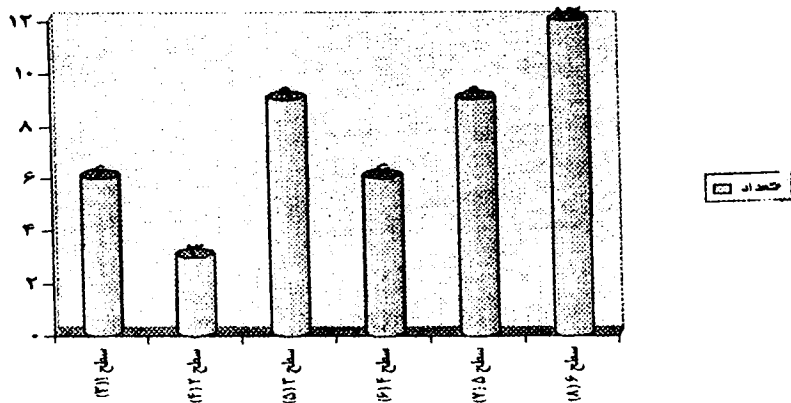
به این ترتیب متغیر حقوق و دست‌مزد در طیفی قرار خواهد گرفت که حداقل آن ۳ و حداکثر آن ۱۲ می‌باشد. عدد ۳ بیانگر حداقل رضایت از حقوق و دست‌مزد و عدد ۱۲ بیانگر حداکثر رضایت می‌باشد.

جدول ذیل مریبان رسمی و حق التدریسی را از این حیث مورد بررسی قرار می دهد:

نوع نمونه	میانگین	میانه	حداقل	حداکثر
رسمی	۹/۸۶	۱۰	۶	۱۲
حق التدریسی	۱۰/۱۴	۱۱	۵	۱۲

بر اساس جدول بالا میانگین رضایت مریبان از حقوق و دست مزد خود در بین مریبان رسمی ۹/۸۶ و در بین مریبان حق التدریسی ۱۰/۱۴ و میانه این دو گروه به ترتیب ۱۰ و ۱۱ می باشد. حداقل رضایت مریبان رسمی از حقوق ۶ و حداکثر آن ۱۲ و حداقل رضایت مریبان حق التدریسی از حقوق دست مزد خود ۵ و حداکثر آن ۱۲ گزارش شده است.

الف - ۴) پراکندگی مریبان بر حسب رضایت آنان از ساعات کاری (تدریس) مناسب



سطح ۶ (۸)	سطح ۵ (۷)	سطح ۴ (۶)	سطح ۳ (۵)	سطح ۲ (۴)	سطح ۱ (۳)
۱۲	۹	۶	۹	۳	۶

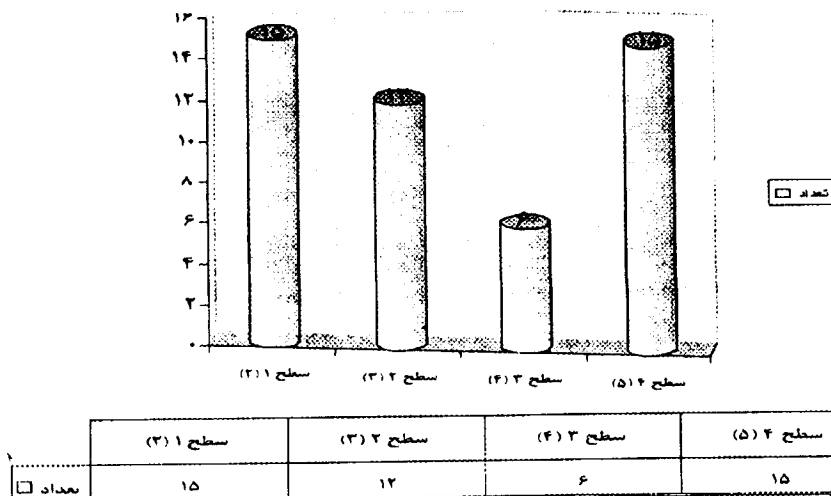
متغیر زمان و ساعات کاری (تدریس) مناسب از طریق ۲ سؤال پرسش نامه اندازه گیری شده است. چنانچه نمونه ای به هر ۲ سؤال پاسخ «بسیار زیاد» داده باشد امتیاز ۸ (۲×۴) و اگر به هر دو سؤال پاسخ «بسیار کم» داده باشد امتیاز ۲ (۲×۱) به دست می آید. بنابراین متغیر ساعات کاری مناسب در طیفی قرار می گیرد که حداقل آن ۲ و حداکثر آن ۸ می باشد. امتیاز ۲ به این معنا است که پرسنل اعتقاد دارند ساعات کاری بسیار نامناسب و امتیاز ۸ به این معنا است که به اعتقاد پرسنل ساعات کاری بسیار مناسب می باشد.

در جدول ذیل رضایت پرسنل از ساعات کاری به تفکیک مریبان رسمی و حق التدریسی بیان شده است:

نوع نمونه	میانگین انگیزه	میانه	حداقل	حداکثر
رسمی	۳/۲۹	۳	۲	۵
حق التدریسی	۳/۵۷	۳	۲	۵

اطلاعات جدول نشان می‌دهد میانگین رضایت از ساعات کاری در بین مریبان رسمی ۳/۲۹ و در بین مریبان حق التدریسی ۳/۵۷ می‌باشد. میانه این دو گروه به طور مشابه ۳ می‌باشد. می‌توان گفت با اغماض از تفاوت‌های اندک در میانگین، نظرات هر دو گروه درباره ساعات کاری مناسب، مساعد نیست.

الف - ۵) پراکندگی مریبان بر اساس رضایت آنان از زمان استراحت هفتگی



متغیر فوق بر اساس دو سؤال پرسش‌نامه اندازه‌گیری شده است. اگر نمونه‌ای به هر دو سؤال پاسخ «بسیار زیاد» داده باشد امتیاز ۸ (۲×۴) و اگر به هر دو پاسخ «بسیار کم» داده باشد امتیاز ۲ (۲×۱) به دست می‌آید. بنابراین، متغیر مناسب بودن زمان استراحت در طول هفته در طیفی قرار می‌گیرد که حداقل آن ۲ به معنای حداقل مناسب بودن و حداکثر آن ۸ به معنای حداکثر مناسب بودن می‌باشد.

جدول ذیل دو گروه از نمونه را از این حیث بررسی می‌کند:

نوع نمونه	میانگین انگیزه	میان	حداقل	حداکثر
رسمی	۵/۵۷	۶	۳	۸
حق التدریسی	۶/۵۷	۷	۵	۸

میانگین مریبان رسمی از جهت نظر آنان درباره مناسب بودن زمان استراحت هفتگی ۵/۵۷ و مریبان حق التدریسی ۶/۵۷ می باشد. میان دو گروه به ترتیب ۶ و ۷ گزارش شده است.

نتایج حاصل از آزمون فرضیات

فرضیه فرعی ۱: بین ساعات کاری (تدریس) مناسب و روابط انسانی مبتنی بر انگیزش مریبان رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه فرعی ۲: بین حقوق و حق التدریس منصفانه و روابط انسانی مبتنی بر انگیزش مریبان رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه فرعی ۳: بین زمان استراحت مریبان و روابط انسانی مبتنی بر انگیزش آنان رابطه معنی داری وجود دارد.

نتیجه حاصل در رابطه با فرضیه فرعی ۱

نتایج تحقیق نشان می دهد که بین ساعات کاری (تدریس) مناسب مریبان و روابط انسانی مبتنی بر انگیزش آنان رابطه معنی داری وجود دارد و ضریب همبستگی حاصل ۵۴٪ می باشد. این نتیجه یعنی نوع رابطه بین دو متغیر، مستقیم است و بنابراین فرضیه اول تأیید می گردد.

نتیجه حاصل در رابطه با فرضیه فرعی ۲

از نتایج پژوهش بر می آید که بین حقوق و حق التدریس منصفانه و روابط انسانی مبتنی بر انگیزش مریبان رابطه معنی داری وجود دارد. ضریب همبستگی بین این دو متغیر ۶۱٪ است و بنابراین بین این دو، رابطه مستقیم برقرار است؛ یعنی هر چه حقوق و حق التدریس افزایش یابد روابط انسانی مبتنی بر انگیزش بهبود می یابد و به این ترتیب

فرضیه فرعی ۲ تأیید می شود.

نتیجه حاصل در رابطه با فرضیه فرعی ۳

در رابطه با این فرضیه نیز پژوهش نشان می دهد که بین زمان استراحت مریبان و روابط انسانی مبتنی بر انگیزش آنان رابطه معنی دار و مستقیم برقرار است. ضریب همبستگی بین این دو متغیر ۴۵٪ است و بیانگر آن است که با افزایش زمان استراحت، روابط انسانی بهبود خواهد یافت.

چنانچه گفته شود ضرایب همبستگی معیار مناسبی برای تحلیل و نتیجه گیری نیست (به عنوان مثال چنانچه ضریب همبستگی بین دو متغیر ۶۰٪ و ضریب همبستگی دو متغیر دیگر ۳۰٪ باشد، به این معنا نیست که همبستگی دو متغیر اول دو برابر متغیر دوم می باشد بلکه تنها می توان چنین گفت که همبستگی گروه اول بیش تر از گروه دوم است) برای این که نتایج به دست آمده واقع بینانه تر و عینی تر شود از ضریب تعیین نیز می توان استفاده نمود. نحوه محاسبه ضریب تعیین، به توان ۲ رساندن ضریب همبستگی می باشد. در ادامه، ضرایب تعیین هر کدام از متغیرها بررسی می شود.

نتیجه	ضریب تعیین	متغیر مستقل	متغیر وابسته
متغیر ساعات کاری ۲۹ درصد از تغییرات در متغیر انگیزه را تبیین می کند.	۲۹٪	ساعات کاری	انگیزه (روابط انسانی)
متغیر حقوق و حق التدریس ۳۷ درصد از تغییرات انگیزه را تبیین می کند.	۳۷٪	حقوق و حق التدریس	مبتنی بر انگیزش
متغیر ساعات کاری ۲۰ درصد از تغییرات انگیزه را تبیین می کند.	۲۰٪	زمان استراحت	انگیزه
متغیر زمان استراحت ۲۰ درصد از تغییرات انگیزه را تبیین می کند.			انگیزه
متغیر مستقل مجموعاً ۸۶ درصد از تغییرات در متغیر انگیزه را تبیین می کند.	۸۶٪	جمع	

نتایج ضرایب تعیین نشان می دهد که متغیر ساعات کاری (تدریس) مناسب به تنهایی

بیان‌گر ۲۹ درصد از تغییرات در متغیر انگیزه مریبان می‌باشد. متغیر حقوق و حق‌التدریس منصفانه ۳۷ درصد و متغیر زمان استراحت نیز ۲۰ درصد از تغییرات در متغیر انگیزه مریبان را تبیین می‌کند.

مجموعاً سه متغیر بالا ۸۶ درصد از تغییرات در متغیر انگیزه را بازگو می‌کند و ۱۴ درصد دیگر، تغییرات ناشی از متغیرهایی است که در تحقیق ذکر نشده است.

پیشنهادها

الف: پیشنهادها در رابطه با فرضیه فرعی ۱

به منظور بهبود روابط انسانی مریبان در سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای، مدیران و دست‌اندرکاران باید بکوشند تعداد ساعات کاری (تدریس) مریبان را طوری تعدیل کنند که آن‌ها در مقایسه خود با همکارانشان در سازمان‌های مشابه (نظیر سازمان آموزش و پرورش)، زمان تدریس را مناسب (عادلانه) بیابند و از این نظر احساس نوعی تبعیض ننمایند. چنان‌چه وضعیت موجود که به نظر آن‌ها تبعیض جلوه می‌کند تعدیل شود آن‌ها انگیزه بیش‌تر برای برقراری روابط انسانی مناسب با مدیران، همکاران و شاگردان خود خواهند داشت و این حالت افزایش بهره‌وری آن‌ها موجب می‌شود.

ب: پیشنهادها در رابطه با فرضیه فرعی ۲

چنان‌که تحقیق نشان داد، بین حقوق و حق‌التدریس منصفانه و روابط انسانی مبتنی بر انگیزش مریبان مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای رابطه مستقیم و معنی‌داری برقرار است. بنابراین پیشنهاد می‌شود اولاً چنان‌چه تبعیضی بین این مریبان و همکاران آن‌ها در مؤسسات دیگر (مثلاً آموزش و پرورش) وجود دارد آن تبعیض از بین برود، و ثانیاً سازمان در حد توان خود به افزایش حقوق و دریافتی مریبان توجه نماید. لازم به ذکر است که بر اساس نظریه دو عاملی هرزبرگ، حقوق جزء عوامل بهداشتی است و عوامل

بهداشتی حافظ وضع موجود است و انگیزش ایجاد نمی‌کند، اما سهم عمده‌ای در ایجاد نارضایتی دارد. بنابراین افزایش حقوق برای بهبود روابط انسانی مریبان با مدیران، دست‌اندرکاران، همکاران و هنرجویان آن‌ها شرط لازم است و به این دلیل برای افزایش انگیزه آن‌ها حتی باید از ساز و کارهای انگیزشی استفاده شود. خوشبختانه اخیراً سازمان به این مسئله توجه خاص نموده و در زمینه افزایش درآمد (جبران خسارت) مریبان تمهیداتی اندیشیده که باید ادامه و گسترش یابد تا زمینه افزایش بیش‌تر بهره‌وری مریبان فراهم گردد.

پیشنهاد در رابطه با فرضیه فرعی ۳

از نتایج تحقیق برمی‌آید که افزایش زمان استراحت مریبان می‌تواند روابط انسانی مبتنی بر انگیزش آن‌ها را بهبود بخشد. بنابراین چنان‌چه در زمینه فرضیات فرعی ۱ و ۲ و پیشنهادات مربوط به آن‌ها اقدام عملی مناسب صورت گیرد، نتیجه حاصل باعث می‌شود که اولاً ساعات تدریس هفتگی مناسب (توأم با استراحت لازم) گردد و ثانیاً مریبان با ساعات کار مناسب از حقوق منصفانه برخوردار شوند و مجبور نباشند که هر روز زمان زیادی در مراکز باشند و دچار فرسودگی جسم و روان شوند، زیرا صرف زمان طولانی در هفته هم برای مریبان مضر است و هم برای سازمان؛ برای مریبان فرسودگی به دنبال دارد و ممکن است باعث استرس شود که بر روابط انسانی آن‌ها اثر سوء می‌گذارد و برای سازمان از این نظر مضر است که مریبان فرسوده بهره‌وری لازم را نخواهند داشت. مرخصی سالیانه مریبان و برابر شدن مدت آن با هم‌تایان. آن‌ها در مؤسسات دیگر (آموزش و پرورش) این فایده را در بردارد که از فرسودگی آنان جلوگیری می‌کند.

نتیجه

در این مقاله با هدف مطالعه روابط انسانی در مراکز آموزشی (از قبیل سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای)، ابتدا مطالعات نظری در رابطه با انگیزش مرور و سپس نتایج

تحقیق ارایه گردید.

از نتایج برمی آید که انسان‌ها تحت تأثیر محرکاتی انگیزش می‌یابند و چنانچه محرکات قدرت کافی برای انگیزش نداشته باشد نه تنها عملکرد با کاهش روبه‌رو می‌شود بلکه در روابط انسانی افراد نیز اثرات نامطلوب ظاهر می‌شود و زمینه ایجاد تضاد و تعارض در سازمان به وجود می‌آید. نتایج تحقیق نشان داد که از میان متغیرهای در نظر گرفته شده (ساعات تدریس، حقوق در زمان استراحت)، متغیر حقوق با ۳۷٪ (متغیر ساعات کاری مناسب ۲۹٪ و متغیر زمان استراحت ۲۰٪) بیش‌ترین تأثیر را بر روابط انسانی مبتنی بر انگیزش دارد. بنابراین مدیران سازمان‌ها باید به خواسته‌های منطقی کارکنان در رابطه با پاداش (حقوق، مزایا و...) توجه کنند و بدانند که دست‌یابی به اهداف سازمان بدون توجه به منافع انسانی امکان‌پذیر نیست. این انسان‌ها هستند (و نه ساختمان و وسایل) که سازمان را می‌سازند (دی‌نزو و رابینز، همان، ص ۴).

مآخذ

- ۱- بازرگان، عباس و دیگران، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری (تهران، نشر آگه، ۱۳۷۶).
- ۲- حافظ‌نیا، محمدرضا، مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی (تهران، انتشارات سمت، ۱۳۸۰).
- ۳- دی‌ای، دواس، پیمایش در تحقیقات اجتماعی، ترجمه هوشنگ نایی (تهران، نشر نی، ۱۳۷۶).
- 4- Beach, Dale, Personnel (Fifth Edition: Maemillan Publishing Co. 1991).
- 5- Bennett. R., Dictionary of Personnel & Human Resources Management (Petman, 1992).
- 6- Decenzo, David & Robbins, Stephen, Human Resource Management (John Willy & Sons, Inc. 1999).
- 7- Leap, Terry, & Crino, Michael, Personnel Human Resource Management (Macmillan Publishing Co. 1990).
- 8- Werther, William & Davis, Keith, Human Resource and Personnel Management (Third Edition: Mc Grow Hill, 1989).
- 9- Steers, Richard & Porter, Lyman, Motivation and Work Behavior (Mc Grow Hill, 1991).