

## تاثیر مشاوره شغلی به روش سازگاری دیویس بر افزایش بهره‌وری و انگیزش شغلی کارکنان آموزش و پرورش ناحیه یک شیراز

صمد امیدی

کارشناس مسئول آموزش ضمن خدمت ناحیه یک آموزش و پرورش فارس

نام نویسنده مسئول:

صمد امیدی

### چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر تبیین اثر بخشی مشاوره شغلی به روش سازگاری دیویس بر افزایش بهره‌وری و انگیزش شغلی کارکنان بوده است. این پژوهش از نوع هدف کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری اطلاعات تحقیق نیمه‌آزمایشی بوده است. در این تحقیق از طرح پیش‌آزمون و پس‌آزمون با گروه کنترل استفاده گردید. جامعه آماری تمامی کارکنان مدیریت آموزش و پرورش ناحیه یک در سال ۱۳۹۴ بوده‌اند که تعداد آن‌ها ۲۰۰ نفر می‌باشد و از این بین ۴۰ نفر به صورت تصادفی انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه بهره‌وری نیروی انسانی هرسی و بلانچارد، پرسشنامه انگیزش شغلی هرزبرگ، پرسشنامه سازگاری شغلی دیویس و لافکوئیست استفاده شده است. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و فرضیه‌های تحقیق از شاخص‌های آمار توصیفی نظیر میانگین و انحراف معیار و نیز آزمون آمار استنباطی تحلیل کواریانس استفاده گردید. نتایج نشان می‌دهد که مشاوره شغلی به روش سازگاری دیویس بر افزایش بهره‌وری و انگیزش شغلی کارکنان تاثیر مثبت دارد.

**واژگان کلیدی:** مشاوره شغلی به روش سازگاری دیویس، افزایش بهره‌وری، انگیزش شغلی.

## مقدمه

آموزش و پرورش از جمله سازمان هایی است که در همه جوامع از حساسیت خاصی برخوردار بوده است و این حساسیت به دلیل آن است که عملیات داخلی آن در معرض دید همگان بوده و مورد قضاوت قرار خواهد گرفت امروزه پیشرفت جامعه در گرو استفاده بهینه از نیروی انسانی آن جامعه است. (میرسپاسی، ۱۳۸۱). توسعه پایدار یکی از اهداف متعالی در تمام جوامع بشری و از نتایج افزایش بهره وری در جوامع است. هدفی که در آن، منابع انسانی به عنوان کلیدیترین عامل و هدف اصلی محسوب می شود. در مطالعات و پژوهشهای انجام گرفته در زمینه افزایش بهره وری، بر نقش بی بدیل منابع انسانی تأکید فراوان شده است. ایجاد، حفظ، و بالاتر از آن، ارتقاء انگیزه و روحیه کارکنان سازمان، از مهمترین عوامل مؤثر بر افزایش بهره وری محسوب گردیده است. (شکوهنده، عابدی و سیچانی، ۱۳۸۶).

## بیان مسئله

امروزه، سازمان های آموزشی از مهم ترین نظام های اجتماعی در هر جامعه محسوب می شوند و به عنوان جزء جدایی ناپذیر از این نظام به شمار می روند (علاقه بند، ۱۳۹۰) مهمترین عامل در نیل به اهداف هر سازمان، نیروی انسانی است و بی شک موفقیت و پیشرفت هر سازمان به نیروی انسانی آن بستگی دارد. سازمان آموزش و پرورش، از سازمان هایی است که نیروی انسانی آن اغلب افرادی پرتلاش و متعهدند و در صورت مساعد بودن شرایط کاری، استعداد و مهارت خود را بیشتر به خدمت خواهند گرفت و چرخ های آن را بهتر به حرکت در می آورند. (محمدی منفرد و همکاران، ۱۳۸۸). در این راستا سازگاری شغلی برای ادامه اشتغال موفقیت آمیز عامل مهمی به شمار می رود. هر فردی انتظار دارد که اشتغال وی موجب خشنودی و سلامت و اعتبار وی گردد و حداقل نیازهای اولیه اش را مرتفع سازد. در زمینه سازش شغلی تعاریف زیادی ارائه شده است که در این خصوص می توان به تعریف دیویس و لوفکوویست اشاره نمود که سازگاری شغلی را شامل تطابق شخصیت فرد با عوامل محیطی مرتبط با کار می دانند این در واقع همان ارتباط بین فرد و محیط است که اساس نظریه سازگاری شغلی می باشد. (لاف کونست، ۱۹۹۰، به نقل از صادقیان، ۱۳۸۷).

انگیزش شغلی یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت شغلی است، عاملی که باعث افزایش کارایی و باور افراد به کارآمدی شان در شغل و نیز احساس رضایت فردی می شود. (رحیم دشتی، ۱۳۹۱). ترکیبی از عوامل گوناگون چه درونی مانند احساس لذت از انجام کار و چه بیرونی، مانند حقوق و مزایا و روابط محیط کاری، سبب می شود فرد از شغلش راضی باشد. برای کارایی یک سازمان، انگیزش شغلی کارکنان، رضایتی که از شغل خود حاصل می کنند و دامنه تعهد آن ها به سازمان بسیار مهم است (دارابی، ۱۳۹۰). آموزش و پرورش به کارکنان و معلمان با انگیزه به عنوان یکی از ارکان تعلیم و تربیت نیاز دارد تا در آموزش دانش آموزان و ارتقای بهداشت و سلامت جامعه مؤثر واقع شوند و از بروز جامعه بیمار و غیر مولد در آینده پیشگیری شود (ابوالحسنی، ۱۳۸۸). محیط شغلی آموزش و پرورش یک محیط کاملاً علمی و فرهنگی و زمینه ساز پرورش افراد بوده، بنابراین یکی از دغدغه های مدیران رده بالای سازمان چگونگی افزایش بهره وری و بهبود عملکرد کارکنان می باشد. (ابوالحسنی، ۱۳۸۸). امروزه آموزش و پرورش یکی از متغیرهایی است که بیش از هر عامل دیگری نرخ بهره وری را تحت تاثیر قرار می دهد. (بادام فیروز، ۱۳۸۳). در کشور ما اهمیت و ارزش بهره وری به درستی شناخته نشده است درحالیکه یکی از مشکلات عمده گریبان گیر تمامی بخش ها و سطوح جامعه نبود کارایی بهره وری می باشد و به عبارت دیگر هنوز فرهنگ و نگرش بهره وری بر جامعه حاکم نبوده و لازم است که در این زمینه قدم های اساسی و موثری برداشته شود و پایین بودن بهره وری نیروی انسانی پیامد های زیان باری برای فعالیت های اقتصادی یک کشور، یک بخش و یک سازمان به دنبال دارد. ارتقاء بهره وری باعث بالا رفتن سطح زندگی مردم، کاهش تورم، افزایش قدرت سیاسی و اقتصادی می شود و همچنین ارتباط تنگاتنگ با توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور دارد. (بادام فیروز، ۱۳۸۳). از سوی دیگر امروزه بهره وری و کارایی به عنوان یک فرهنگ و چشم انداز در تمام حیطه های کار و زندگی بشر مطرح می باشد و منشأ پیشرفت و توسعه اقتصادی است. این فرهنگ و دورنما به صورتی است تا با سازماندهی فعالیت ها، بهترین نتیجه حاصل شود. یکی از موضوعاتی که در جهت سازماندهی آن می بایستی حرکت نمود، افزایش بهره وری در حوزه آموزش و پرورش جامعه است که به عنوان یکی از فعالیت های محوری در توسعه اقتصادی هر کشور تلقی می شود. به نحوی که سازماندهی این عرصه، زمینه ارتقا و عملکرد بهینه آن را محقق میسازد. (زنجانی، ۲۰۱۰). توجه نکردن به بهره وری نیروی انسانی و توجه صرف به دیگر عوامل نه تنها سبب کاهش کارایی و اثر بخشی در سازمان می شود، بلکه سبب افزایش ضایعات و حوادث و ایجاد نارضایتی در نیروی انسانی می گردد، بنابراین برای افزایش بهره وری در نیروی انسانی ابتدا باید عوامل بازدارنده و تسهیل کننده در افزایش کارایی را شناخت و سپس در جهت کاهش عوامل بازدارنده و تقویت عوامل تسهیل کننده اقدام کرد. (درویش، ۲۰۱۱).

## اهمیت و ضرورت پژوهش

نیروی انسانی و اهمیت آن در سازمان، واقعیتی است که امروزه از نظر هیچ کس پوشیده نیست. به راستی پیشرفت و استمرار حیات سازمان‌ها در گرو توجه همه جانبه مدیران به نقش و جایگاه سرمایه انسانی است. شکوفا شدن نیروی انسانی در سازمانها، اقدام‌های گوناگونی را می‌طلبد (خدایاری فرد و میر کمالی و همکاران، ۱۳۸۸). سوال که "چرا اندازه‌گیری بهره‌وری برای اثربخشی سازمان مهم است؟" باید گفت این تجزیه و تحلیل نشان می‌دهد که کجا فرصت‌های افزایش بهره‌وری را جستجو کنیم و نیز تا چه حد کوشش‌ها برای بهبود مناسب هستند. (خاکی، ۱۳۷۲).

یافته‌های این پژوهش می‌تواند به مدیران کمک نماید تا با انگیزش کارکنان به شکلی کلی‌تر بنگرند و برنامه‌های تغییر را به صورتی ساخت دهند تا انگیزش کارکنان به گونه‌ای اثر بخش‌تر ارتقاء یابد. همچنین باعث شناسایی عواملی که موجب کاهش انگیزش شغلی می‌گردند نیز می‌شود. مدیران اجرایی سازمان با نتایج این تحقیق می‌توانند در جذب و نگه‌داری کارکنان و ایجاد نظام مدیریت مشارکتی و به‌طور کلی در شناخت عمیق علل رفتار کارکنان یاری نمایند. همچنین تنگناهای موجود در راه‌بالفعل کردن توانایی‌های بالقوه کارکنان آموزش و پرورش مورد شناسایی قرار گیرد تا با این عمل محصول تولیدی آموزش و پرورش که منبع اصلی دستگاهها و سازمان‌های دیگر را تشکیل می‌دهد بیشتر بارور شود. بنابراین هدف این تحقیق دستیابی به عواملی موثر و مستقیم بر انگیزش و بهره‌وری کارکنان که در نتیجه به سازگاری شغلی منجر می‌شود، می‌باشد با توجه به اهمیت که سازگاری شغلی و نقشی که احتمالاً این متغیر در بهره‌وری شغلی و انگیزش دارد این تحقیق به بررسی تأثیر مشاوره شغلی به شیوه سازگاری دیویس بر افزایش بهره‌وری و انگیزش شغلی کارکنان آموزش و پرورش ناحیه یک شیراز پرداخته و در نهایت به ارائه راهکارهای ارتقا بهره‌وری شغلی و انگیزش شغلی بر اساس سازگاری شغلی می‌پردازد.

## اهداف پژوهش

هدف کلی: تبیین اثر بخشی مشاوره شغلی به روش سازگاری دیویس بر بهره‌وری و انگیزش شغلی

## فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی: مشاوره شغلی به روش سازگاری دیویس تأثیر معناداری بر روی بهره‌وری و انگیزش شغلی کارکنان دارد.

## مبانی نظری

### سازگاری شغلی

دیدگاه مشاوره‌ی تناسب فرد با محیط به سال‌های آغازین ۱۹۹۰ بازمی‌گردد و به نظریه‌ی سازگاری کاری (TWA) اشاره می‌کند. در سال ۱۹۹۱ مجدداً توصیفات مربوط به تفاوت‌های بین ساختار شخصیت و سبک شخصیت و تفاوت‌های بین سبک شخصیت و سبک سازگاری را مدنظر قرار داد. این نظریه در آن زمان مهم تر می‌شد و چگونگی تعامل افراد در زندگی روزمره‌شان و همچنین چگونگی تعامل آن‌ها با محیط کاری‌شان را در برمی‌گرفت. عنوان نظریه‌ی تناسب فرد با محیط در سال ۱۹۹۱ گسترده‌تر شد (دیویس، ۲۰۰۲؛ لاف کوئیست و دیویس، ۱۹۹۱، به نقل از زونکر، ۲۰۰۶). ارتباط بین فرد در محیط اساس نظریه‌ای است که به نظریه سازگاری شغلی معروف است. در این نظریه با پرداختن به ارتباط فرد با محیط و شرایطی که لازمه‌ی ایجاد یک تناسب و سازگاری بین آنهاست در جهت ایجاد توافق و سازگاری تلاش می‌شود. نظریه‌ی سازگاری شغلی همیشه تأکید دارد که کار چیزی بیش از فرایندهای وظیفه‌مدار گام به گام است. کار، تعاملات انسانی را در برمی‌گیرد و منبعی از رضایت، نارضایتی، پاداش، تنیدگی و بسیاری از متغیرهای روان‌شناختی دیگر است. فرض اصلی در این نظریه آن است که فرد خواهان دستیابی و حفظ ارتباط مثبت با محیطی کاری است. برطبق نظر دیویس و لاف کوئیست افراد نیازهایشان را وارد محیط کاری می‌کنند، و محیط کاری نیز از فرد مطالباتی دارد. به منظور بقاء فرد و محیط کاری هر دو باید به درجاتی از هماهنگی و تطابق برسند (زونکر، ۲۰۰۶). سازش (سازگاری) شغلی برای ادامه‌ی اشتغال موفقیت‌آمیز عامل مهمی به‌شمار می‌رود. هر فردی انتظار دارد که اشتغال به کار مورد نظر، خشنودی و سلامت و اعتبار برای او به ارمغان آورد و نیازهای اولیه‌اش را نیز مرتفع سازد. در زمینه‌ی سازش شغلی تعاریف گوناگونی ارائه شده است. می‌توان سازش شغلی را عبارت دانست از حالت سازگار و مساعد روانی فرد نسبت به شغل مورد نظر پس از اشتغال. سازش شغلی ترکیب و مجموعه‌ای از عوامل روانی و غیرروانی است (شفیع‌آبادی، ۱۳۸۱).

### مشاوره شغلی

اولاً آنکه مشاوران باید رضایت شغلی افراد را در نظر داشته باشند زیرا رضایت شغلی باعث می‌شود تا آنها محیط کاری را محیطی مسئول و پاسخگو درک کنند. به خاطر داشته باشید که رضایت شغلی متغیری است که در تعیین بهره‌وری، مشارکت شغلی و استخدام رسمی نقش قابل ملاحظه‌ای دارد.

دوم آنکه مشاوران شغلی باید از اطلاعات حرفه‌ای برای کمک به مراجعان در هماهنگ‌سازی نیازها، علائق و توانایی‌ها با الگوها و سطوح متفاوت تقویت‌های محیط کاری استفاده کنند. برای مثال تقویت «پیشرفت» با تجربه تحقق در موقعیت کاری رابطه دارد و خدمات اجتماعی به فرصتهایی مربوط می‌شود که موقعیت کاری برای عمل به وظایف فراهم کرده و به افراد کمک می‌رساند. در پاراگراف بعدی برخی از عوامل اصلی این نظریه به طور موجز مرور می‌شود

### تقویت‌های کاری

برخی از مشکلات قابل توجه در شناسایی تقویت کاری در قرن ۲۱، تغییرات دایمی در الزامات و شرایط محیط کاری است. همچنین در چگونگی افزایش موفقیت و کسی که به آن دست پیدا خواهد کرد، دائماً تغییر ایجاد می‌شود. لاف کوئیست تذکر داده که ممکن است مشاوران شغلی در یافتن تقویت‌های شغلی، به چند دلیل مشکل پیدا کنند. یکی عدم وجود پژوهش‌های مرتبط، دیگری دامنه وسیع مشاغل در نیروی بازار کار امروزی و نهایتاً پدیدار شدن مشاغل مختلف. با این وجود، نظریه سازگاری شغلی توجه بیشتری به اهمیت رضایت کارکنان، معطوف ساخته است. به هر حال در آینده کارکنان ممکن است با رضایتی که در مشاغل مختلف در یک محیط کاری یافت می‌شود سازگار شوند. محیط‌های کاری از توانایی‌های فردی آنها بهره‌مندی می‌برد. کارکنان در قرن ۲۱ ممکن است به صورت گروهی کار کنند و از مجموعه‌ی مهارت‌های برای پاسخگویی به الزامات کاری بهره‌مندی ببرند.

### تطابق شخصیت شغلی و محیط شغلی

نظریه سازگاری شغلی مبتنی بر مفهوم ارتباط بین فرد (شخصیت شغلی) و محیط (محیط شغلی) یک ارتباط هماهنگ دوسویه و ارتباطی است که شکل مطلوب آن مناسب بودن فرد برای محیط و مناسب بودن محیط برای فرد است. فرد پاسخگوی نیازهای محیط و محیط نیز پاسخگوی نیازهای فرد است (دیویس و لاف کوئیست، ۱۹۸۴).

### رضایتمندی و رضایت بخشی

رضایتمندی و رضایت بخشی را می‌توان به عنوان نتیجه‌ی فرایند سازگاری شغلی در زمان‌های مختلف در دوره‌ی سازگاری فرد در نظر گرفت. این دو مفهوم اندازه‌های ویژه‌ی سازگاری شغل هستند که برای یک روش برای پیش‌بینی سازگاری شغلی از روی شخصیت‌های شغلی در ارتباط با محیط شغلی به کار می‌رود (دیویس و لاف کوئیست، ۱۹۸۴).

### اهداف مشاوره در نظریه سازگاری شغلی

از آنجا که نظریه سازگاری اجتماعی تطابق شخص با محیط است. اهداف مشاوره شغلی در این نظریه عبارتست از: مشخص نمودن انتخاب شغل، روشن‌سازی تصمیم‌گیری، کمک به مراجعان برای شناخت فرصت‌ها جهت سازگاری و کمک به مراجعان جهت بررسی روش‌های مختلف تغییر محیط (لافاکوایست و دیویس ۱۹۹۱)، علاوه بر این اهداف دیویس افزایش خودشناسی را اولین هدف هر نوع مشاوره‌های می‌داند. و معتقد است مشاوران علاوه بر تغییرمراجع باید به تغییر محیط نیز فکر کنند در واقع هدف مشاوره کمک به مراجعان جهت سازگاری با محیط است گاهی این سازگاری از طریق محیط ایجاد می‌شود لافکوایست و دیویس (۱۹۹۱) هفت فرضیه را که مشاوران با استفاده از آن‌ها می‌توانند به مراجعان کمک کنند تا عدم تطابق بین خود و محیط را بررسی کنند مشخص کرده‌اند، در واقع مشاور با توجه به این هفت فرضیه می‌تواند به بررسی دقیق‌تر مشکلات شغلی مراجعان بپردازد این هفت فرضیه عبارتند از:

۱- بین توانایی‌های واقعی مراجع و شرایط شغلی تطابق وجود ندارد. ممکن است توانایی مراجع برای شرایط شغلی خیلی بالا یا خیلی پایین باشد.

۲- بین ارزیابی ذهنی مراجع از توانایی‌هایش و شرایط محیطی تطابق وجود ندارد. توانایی مراجع ممکن است بالاتر یا پایین‌تر از آنچه واقعاً هستند به نظر آیند و یا شرایط محیطی ممکن است بالاتر یا پایین‌تر از آنچه واقعاً هستند به نظر برسد.

۳- بین توانایی های فرد و ملزومات محیط تطابق وجود دارد ولی مراجع عملکرد ضعیفی داشته است که باعث عدم تطابق با محیطهای عمومی دیگر شده است.

۴- بین توانایی های مراجع و ملزومات شغلی تطابق وجود دارد. ولی عملکرد ضعیف مراجع ناشی از عدم ارضای نیازهایش است.

۵- بین نیازهای مراجع و پاداش های محیط تطابق وجود ندارد. پاداش ها ممکن است کمتر و یا بیشتر از نیازها باشد.

۶- نیازهای مراجع نیازهای واقعی نیست بلکه نیازهای جانشینی و تقلیدی است. مثلا نیاز مراجع به تنوع ممکن است نیاز خودش نباشد بلکه تقلید از فرد دیگری باشد

۷- مراجع از شغلش راضی است و محیط کاری هم از وی رضایت دارد ولی مشکلاتش از حوزه های دیگر ناشی می شود. مثلا از زندگی زناشویی اش ناشی می شود. مشاور باید در ارتباطات و مهارت های برقراری رابطه آموزش دیده باشد در ارزیابی و آموزش مهارت داشته باشد. به تفاوت های فردی معتقد باشد و پایبند رازداری باشد (سوانسون و همکاران ۱۹۹۱)

### بهره وری

بنظر می رسد اصطلاح بهره وری برای اولین بار در نوشته ها و عقاید اندیشمندان اقتصادی مکتب مرکانتیلیسم ( سوداگری ) مطرح شده باشد ، اما در اینکه این واژه چگونه وارد ادبیات اقتصادی شده است ، دیدگاه های مختلفی وجود دارد که در میان نظر ژان فوراستیه از اهمیت خاصی برخوردار است. او می نویسد ظاهرا در آثار قدما اولین بار این واژه در کتابی از آگری کولا به نام متالیکا مطرح شده است . اما در قرن هجدهم فیزیوکرات هایی مانند فرانسواکنه به این واژه مفهوم قدرت تولید کردن را اطلاق می کردند ، و این لغت در لغت نامه لتیر به سال ۱۸۸۳ میلادی و در لاروس به سال ۱۹۴۶ تکرار شده است .انواع بهره وری: معمولا توجه به مسئله بهره وری خواه در مرحله برنامه ریزی و خواه در مرحله اندازه گیری به یکی از سه صورت زیر مطرح می گردد :

### الف - بهره وری جزئی

ستاده

یک داده / عامل تولید = بهره وری جزئی

ب - بهره وری عامل کل

این نسبت در واقع نشان دهنده ارزشی است که استفاده از کارکنان و امکانات سرمایه ای سازمان را به مواد اولیه و قطعات و خدمات خریداری شده کسر شده از ارزش کل ستاده ها نشان می دهد .

هزینه مواد و خدمات تامین شده از خارج از سازمان - ارزش کلی ستاده = بهره وری عامل کل

هزینه داده های سرمایه و نیروی کار

بهره وری کل

بهره وری کل بر خلاف بهره وری جزئی ، رابطه بین ستاده سیستم با کلیه منابع مصروفه را جهت تولید آن ستاده را نشان می دهد :

ستاده = بهره وری کل

کل داده ها / منابع تولید

بنابراین هنگامی که نسبت مذکور کلیه منابع سیستم ، نیروی انسانی ، مواد اولیه ، سرمایه و... در نظر گرفته شود . شاخص بدست آمده نشان دهنده نحوه بهره برداری از کل منابع است . حال آنکه بهره وری جزئی نحوه استفاده یکی از عوامل تولید را جهت تولید کالا یا خدمات نشان می دهد . نظیر نسبت بین ستاده با نیروی کار یا نسبت ستاده به مقدار سرمایه مصرف شده .

### سطوح بهره وری

بهره وری از حیث آنکه در چه سطحی سیستم ها مورد تجزیه و تحلیل قرار داده شوند به چهار سطح تقسیم بندی می شوند :

۱ - بهره وری در سطح کارکنان

۲ - بهره وری سازمانی

۳ - بهره وری در سطح بخشی از اقتصاد مانند صنعت ، کشاورزیو...

۴ - بهره وری در سطح ملی

بهره وری در سطح کارکنان به تجزیه و تحلیل، اندازه گیری و بهبود بهره وری منابع انسانی اختصاص دارد. موضوع بحث آن ارتقاء و بهبود بهره وری نیروی انسانی اعم از نیروی کار مستقیم یا نیروی کار غیر مستقیم است. بهره وری سازمانی، بهره وری یک سیستم سازمانی را مطالعه و ارزیابی می کند. در بهره وری بخشی، بهره وری بخش های مختلف اقتصادی نظیر بهره وری بخش های صنعت، کشاورزی و... مورد مطالعه واقع می شود. در بخش بهره وری ملی، بهره وری کل اقتصاد یک کشور به عنوان یک سیستم کل مورد تحلیل و ارزیابی قرار می گیرد (سازمان بهره وری ملی ایران، ۱۳۷۴).

## اهمیت مطالعه انگیزش و تعریف آن

به گفته جف (۱۳۷۷)، مدیریت مالی به عنوان عاملی بنیادی در موفقیت و اثر بخشی سازمان همراه مورد توجه قرار گرفته و مدیریت منابع انسانی نقش بسزایی در این روند بر عهده دارد. انسان به عنوان عامل تشکیل دهنده، طراحی کننده و به حرکت درآورنده سازمان که بنگاههای بیشماری را برای مقاصد مختلف ایجاد نموده از جمله منابعی است که توجه محققین را به خود معطوف کرده است. در میان تحقیقاتی که تا به حال در زمینه چگونگی رفتار انسان انجام پذیرفت شاید بیشترین آنها به مبحث انگیزش و مسائل مربوط به آن اختصاص داشته است.

### تقسیم بندی انگیزه

انگیزه ها را به طور کلی به دو گروه می توان تقسیم کرد:

- انگیزه های اولیه یا اصلی

- انگیزه های ثانویه یا اکتسابی

انگیزه اولیه انسانها با حیوانات مشترک بوده و دارای اساس فیزیکی و شیمیایی هستند، یعنی در تعمیرات فیزیولوژیکی بدن ایجاد می گردند. انگیزه های ثانویه در اثر یادگیری و اکتساب در جامعه بوجود می آیند، و گاه جای انگیزه های اصلی را می گیرند و به شدت عمل می کنند. مانند انگیزه قوی مذهبی که مانع انگیزه های گرسنگی، تشنگی در هنگام روزه داری می گردد.

انگیزه های ثانویه را می توان در دو بخش مورد بررسی قرار داد.

۱- انگیزه های مشترک اجتماعی

۲- انگیزه های مشترک شخصی

انگیزه های مشترک اجتماعی به عنوان انگیزه های رفتار در میان بسیاری از افراد متعلق به جامعه و فرهنگ های گوناگون شده است (مهرگان، ۱۳۷۳).

این انگیزه ها در چهار گونه اصلی می توان خلاصه کرد:

۱- شناخت ۲- پذیرش ۳- استقلال ۴- امنیت

نظریه های انگیزشی انگیزش

مطالعه در مبانی انگیزه های انسان، سابقه ای بس طولانی دارد. ۲۳۰۰ سال قبل فلاسفه یونان این نظریه را مطرح کردند که انسان بدنال کسب راحتی و خوشی و پرهیز از سختی و درد و رنج است (هدونیزم). تا اوایل قرن هشتم میلادی تقریباً این نظریه مورد قبول دانشمندان مغرب زمین بود (مشبکی، ۱۳۷۷، ص ۱۳۰). پیروان این نظریه موافق بودند که تمایل فطری در موجودات زنده می تواند پاسخگوی بسیاری از رفتارهای آنها باشد و حس کنجکاوی و احساس همدردی، حسادت و مهر مادری از این دسته هستند، رفتارهای ناخودآگاه نیز شامل ابراز رفتارهای غیر ارادی، لغزش زبان و رویا می باشد. نظریه فطری بودن رفتار به علت محدودیت در توضیح رفتارهای یاد گرفته شده و آگاهانه، جای خود را به نظریه سائق داد. بنیانگذار این مکتب معتقد بود سائق، انرژی ایجاد شده در ارگانیزم است و این انرژی منشاء رفتار خواهد بود و هر پاسخی که به خشنودی فرد منجر شود احتمال تکرار بیشتری و هر پاسخی که به عدم خشنودی بینجامد کمتر احتمال بروز خواهد داشت. با گذشت زمان محققینی عوامل تولید انرژی را با نیازهایی از قبیل گرسنگی، تشنگی، میل جنسی، امنیت، نیازهای اجتماعی و دیگر نیازهای انسان که قابلیت توصیف بیشتری داشتند، جایگزین کردند زیرا این عمل نه تنها می توانست جهت شناسایی رفتار انسان به کار رود بلکه شدت آن را نیز در رابطه با نیاز خاصی مورد بررسی قرار می داد. به این ترتیب تعبیر جدید از سائق راه را برای بروز تئوری های نیاز هموار کرد.

**نظریه X و نظریه Y**

واگلاس و مک گرگور، در بررسی طرز فکر و عملکرد مدیران به این نتیجه رسید که معمولاً برای انگیزش کارکنان، یکی از دو رویکرد زیر رفتار آنان را غالباً شکل می‌دهد. مک گرگور که این رویکردها را تئوری X و تئوری Y نامیده است. این فرض را مطرح می‌کند که تئوری X طرز فکر سنتی را مطرح می‌کند، در این تئوری مدیران با توسل به زور و اجبار و کنترل و تهدید در صدد ایجاد انگیزش در کارکنان هستند (هنسن، ترجمه نانلی، ۱۳۷۰). مدیران در این تئوری اعتقاد دارند که افراد غیر قابل اعتماد، غیر مسئول و رشد نیافته هستند و کنترل مستقیم آنها ضرورت دارد (بلانچارد و هرس، ترجمه علاقمند، ۱۳۸۴). بنابراین به این نتیجه رسید که مدیریت به اقدامات و اعمالی که به درکی صحیح و دقیق از طبیعت انسان و انگیزش او مبتنی است، نیاز دارد. به این شکل تئوری Y را وضع کرد. در این تئوری مدیران به مسئولیت پذیری فرودستان خود اعتقاد دارند و بر این باورند که کارکنان سازمانها مسئولیت نیل به هدف های سازمانی را به سهولت قبول می‌کنند. این نظام گویای فلسفه انسان گرای نظریه پردازی است. به باور این نظریه پرداز، تئوری t به ارزیابی واقع گرایانه انسان نزدیک تر است (هنسن، ترجمه ناتالی، ۱۳۷۷).

**نظریه مدیریت علمی**

تیلور بزرگترین نظریه پرداز علمی عقیده داشت که کارکنان دارای انگیزه اقتصادی هستند و برای کسب پول بیشتر تلاش می‌کنند (گریفین، ترجمه الوانی و معمار زاده، ۱۳۸۵). سیستم تیلور که به نام مدیریت علمی معروف است شامل دو عنصر اساسی است. اول کشف تجربی طریقه انجام دادن عمل، تشخیص بهترین ابزار و ادوات لازم برای انجام عمل، چگونگی به کار بردن آنها در مرحله معینی از پیشرفت کار و توالی انجام عملیات و طرح ریزی آن، تهیه ابزار و ادوات لازم، قرار دادن مواد و وسایل مورد نیاز در دسترس کارکنان و صدور تسهیلات به عهده مدیران می‌باشد (اقتداری، ۱۳۶۸) اما خیلی زود روشن شد که فرضیه های نظریه پردازان مدیریت علمی درباره انگیزش نمی‌تواند رفتار پیچیده انسان ها را تشریح کند (گریفین، ترجمه الوانی و معمار زاده، ۱۳۸۵).

**الگوی پورتر و لالر**

پورتر و لالر، الگوی انتظار وروم را اصلاح کرده و آن را بسط دادند. این دو محقق با نظر وروم مبنی بر اینکه میزان تلاش کارمند تابعی از:

۱- ارزشی که کارمند برای پاداش ها قائل است.

میزان باور آنان به اینکه تلاش های آنان منجر به کسب پاداش ها می‌شود، موافق بودند. اما این دو تاکید داشتند که تلاش ضرورتاً منجر به عملکرد (انجام کار) نمی‌شود. به علاوه آنان معتقدند که ارتباط بین ارزشها و انتظارات از یک طرف و تلاش یا انگیزش از طرف دیگر بسیار پیچیده تر از آن چیزی است که مدل وروم ارائه می‌دهد. بر طبق این مدل به دو دلیل ممکن است تلاش منجر به انجام وظیفه محوله شغلی نشود. اول آنکه فرد ممکن است توانایی به انجام رساندن وظایف متشکله شغلی خود را نداشته باشد. در این صورت، حتی اگر کارمند به میزان زیادی برانگیخته شود وظیفه محوله تحقق نخواهد یافت. دوم اینکه، ممکن است شخص درک درستی از کاری که انجام باید دهد نداشته باشد (فقدان تصویر روشن از نقش). اگر کارمند درک روشنی از روشهای صحیح و مناسب انجام تلاش نداشته باشد، انگیزش زیاد منجر به عملکرد شغلی (انجام وظیفه شغلی) نخواهد شد. به گفته مورهد و گریفین (۱۳۷۴) عملکرد به دو نوع پاداش منتهی می‌شود. پاداش های دورنی مانند احساس انجام کار، احساس کسب موفقیت و مشابه آن که غیر ملموس هستند و پاداش های خارجی مانند حقوق و ارتقاء که پاداش های ملموس هستند. در مدار های دیگر مدل، رضایت حاصل از پاداش ها، برآزش پاداش های پیش بینی شده اثر می‌گذارد و عملکرد واقعی که ناشی از کوشش فرد می‌باشد بر احتمال تحقق پاداش ها موثر واقع می‌شود.

رفتار شغلی تحت تاثیر عواملی غیر از انگیزش نیز می‌باشد. یکی از مهمترین عوامل، توانایی است. صرف نظر اینکه چقدر فرد برای داشتن عملکرد خوب برانگیخته شده است. اگر شخص فاقد توانایی لازم برای انجام کار باشد در آن صورت داشتن عملکرد خوب امکان پذیر نیست. اگر عملکرد را تابع توانایی و انگیزش بدانیم، در آن صورت اگر هر کدام از آنها در حد پایینی باشند، عملکرد نیز در حد پایینی خواهد بود به عبارت دیگر، انگیزش زیاد تنها تا میزان محدودی میتواند اندک بودن توانایی را جبران کند. این مسئله در مورد توانایی زیاد و انگیزش کم صدق می‌کند.

"شکل دهی" نوعی شرطی سازی ابزاری است که در آن رفتار جدیدی که به رفتار مورد نظر نهایی شباهت یا نزدیکی بیشتری دارد تقویت می‌شود، همچنین یکی دیگر از فنون شناخته شده برنامه اصلاح رفتار می‌باشد. در مجموع مدیریت رفتاری تاکید چندانی بر حالت



های درونی ندارد اما موفقیت آن در جهت دهی و هدایت انرژی رفتار، قابل ملاحظه بوده و بطور کلی پذیرفته شده است. بخصوص که یک مدیر به آسانی می تواند تکنیک های خاص تعدیل رفتار شامل الگو سازی رفتار و شکل دهی را بکار گیرد (گنون، ۱۹۹۲).

### پیشینه پژوهش

رایت و همکارانش (۲۰۰۸) در مطالعه ای تحت عنوان ارزش های فرهنگی، رفتار سازمانی و بهره وری منابع انسانی در کشور چین، نقش عنصر فرهنگ سازمانی بر افزایش انگیزش کارکنان و همچنین بهبود بهره وری بسیار مؤثر ارزیابی نمودند.

۱- توسط مدیرانشان، جامعه و دانشگاه مورد تقدیر قرار بگیرند.

۲- یک شغل ثابت همراه با درآمد و آموزش داشته باشند.

فاکتورهای بی انگیزگی و دلسردی آنها، حقوق پایین و شرایط بد محیط کار شناخته شد.

سیلیکوز (۲۰۰۹) در پژوهشی عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی را در دو سطح درونی و بیرونی تقسیم کرد که عوامل مؤثر بر سطح انگیزش درونی شامل: دلایل شخصی انتخاب شغل، اولویت ها و انتظارات از آینده شغلی، توانایی ارتقاء و رسیدن به مدارج بالاتر و امکان رشد سریع بر اساس تلاش های فردی، وجود احساس آنچه می توانم بشوم خواهد شد، گسترش اندیشه های درونی و پرورش استعداد های نهفته. عوامل مؤثر بر انگیزش های خارجی: نگرش فرد نسبت به شغل، شأن و منزلت و حرمت اجتماعی بالای شغل، میزان درآمد، مناسب بودن شرایط و محیط کار، مزایای کافی، ایمنی شغلی، قوانین و مقررات معقول و منطقی و کارایی تجهیزات آموزشی است.

اورچاک (۲۰۰۹) در مطالعه ای عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی را، روابط صمیمانه با همکاران، سیستم پاداش منسجم و عادلانه، حقوق و مزایای بالا، امنیت در ابعاد مختلف، شرایط کاری مناسب، جاذب با معنی و انگیزاننده بودن کار، حمایت مسئولان از فرد، سیستم ارزیابی عملکرد منسجم و عادلانه، مشارکت در تمام کارها، معرفی نمود. وی پاداش های مالی را به عنوان یک عامل خارجی معرفی کرد و آن را از عوامل همیشگی برانگیزاننده نمی داند. نودا و ایاکا (۲۰۱۰) عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی را تشویق و تنبیه، پیشرفت های کاری و شغلی، انتظارات خارجی، علایق شناختی، فرصت های آموزشی، شأن و منزلت و حرمت اجتماعی بالای شغل، حاکمیت روابط انسانی، آزادی عمل و امکان پیشرفت در آن، وجود مالکیت روانی، وجود مشاورانی خبره جهت مشاوره و برنامه ریزی با آنها برشمرد، که این عوامل را در حیطه دانش، مهارت ها، نظرات و شبکه اجتماعی بررسی کرده اند. مجله اکسل تیم (۲۰۱۰) در مقاله ای عوامل: تقویت مثبت، انتظارات بالا از شغل، تنبیه و تادیب مؤثر، عدالت در برخورد با دیگران، برآوردن نیازهای کارمندان، قرار دادن اهداف مشخص، با معنا بودن شغل، ارج نهادن به تلاش ها و کوشش ها از طرف مافوق، وجود هنجار گروهی، تبادل اطلاعات و همکاری صمیمانه، تقویت وجدان کاری و مسئولیت پذیری، و سه شاخص؛ پیشرفت کاری، نوع کار و جذابیت محیط کار را بر انگیزش شغلی مؤثر دانسته است.

### تحقیقات داخلی

محمد خانی (۱۳۸۴) به بررسی تاثیر مشاوره ی شغلی به روش سازگاری شغلی دیویس برافزایش بهره وری و رضایت شغلی کارمندان اداره کار و امور اجتماعی استان اصفهان پرداخت که نشان داد مشاوره ی شغلی به روش سازگاری شغلی بر افزایش بهره وری کارمندان مؤثر است ولی بر رضایت شغلی آنان تاثیر ندارد. امینی، زهرا. (۱۳۸۵) طی پژوهشی به بررسی اثر بخشی روش مشاوره شغلی به سبک نظریه سازگاری شغلی بر افزایش رضایت شغلی کارگران شرکت اتوبوس سازی پیشرویدک پرداخت. پرسشنامه مورد استفاده پرسشنامه رضایت شغلی دانت می باشد و نمونه پژوهش ۲۴ نفر انتخاب شدند. نتایج نشان داد که مشاوره شغلی به شیوه سازگاری دیویس باعث افزایش رضایت شغل (مسئولیت پذیری، رضایت از ماهیت کار، رضایت از همکاران) کارگران شده است.

سیرت و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی رضایت شغلی و فرسودگی شغلی مددکاران اجتماعی را بررسی کردند. نتایج حاکی از این است که تعارض نقش، فقدان وسایل رفاهی و عدم رضایت از پاداش مالی پیش بینی کننده های (فرسودگی شغلی خصوصاً مسخ شخصیت و کاهش عملکرد سازمانی می باشند. مرعشیان و صفرزاده (۱۳۹۲) در پژوهشی تحت عنوان «نقش یادگیری سازمانی و انگیزش شغلی در پیش بینی خودکارآمدی شغلی و کارآفرینی سازمانی کارکنان» به این نتیجه رسیدند که یادگیری سازمانی و انگیزش شغلی پیش بین خودکارآمدی شغلی و کارآفرینی سازمانی هستند و قویترین رابطه بین یادگیری سازمانی از متغیرهای مجموعه اول (مستقل) و کارآفرینی سازمانی از متغیرهای مجموعه دوم (وابسته) وجود داشت.



## روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه جمع آوری اطلاعات تحقیق نیمه آزمایشی بوده است در این تحقیق از طرح آزمایشی با گروه آزمایش و گواه با پیش آزمون و پس آزمون استفاده گردیده است.

### جدول ۱-۳: دیاگرام طرح اجرایی

گروه	پیش آزمون	متغیر مستقل	پس آزمون	پیگیری
آزمایشی	+	+	+	+
گواه	+	-	+	+

## جامعه آماری، نمونه و روش نمونه گیری

جامعه آماری تمامی کارکنان مدیریت آموزش و پرورش ناحیه یک در سال ۱۳۹۴ بوده اند که تعداد آن ها ۲۰۰ نفر می باشد و از این بین ۴۰ نفر به صورت تصادفی انتخاب شدند و در یک گروه ۲۰ نفره به عنوان گروه آزمایشی و یک گروه ۲۰ نفره به عنوان گروه گواه به صورت تصادفی قرار گرفتند.

## روش نمونه گیری

در این پژوهش از روش نمونه گیری منظم استفاده گردید بدین منظور، ابتدا تعداد اعضای جامعه را به تعداد اعضای نمونه تقسیم کردید. (۵=۴۰\*۲۰) سپس به صورت تصادفی شماره ای را که مساوی یا کوچک تر از عدد به دست آمده (۵) بود انتخاب شد (بعنوان مثال شماره ۴) که شماره ۴ به عنوان نقطه شروع انتخاب گردید و سرانجام افرادی را که شماره های آن ها در فهرست ۴، ۸، ۱۲، ۱۶، ۲۰، ۲۴، ۲۸، ۳۲، ۳۶، ۴۰ بود انتخاب شدند و این عمل تا انتخاب ۴۰ نفر ادامه پیدا کرد.

## ابزار پژوهش

- ۱- پرسشنامه بهره وری نیروی انسانی هرسی و بلانچارد پایایی این آزمون با استفاده از آلفای کرونباخ انجام می گیرد.
- ۲- پرسشنامه انگیزش شغلی ۴۰ ماده ای هرزبرگ

## روایی و پایایی

بخشی و همکاران در تحقیقی پایایی آزمون را ۰/۹۲ بدست آورده و نتایج نشان داده که ۸۱ درصد هیأت علمی، عوامل بیرونی ۷۲ درصد آنها عوامل درونی را بر ایجاد انگیزش شغلی مؤثر می دانستند. در بین عوامل بیرونی به ترتیب اهمیت، عامل حقوق و دستمزد، امنیت شغلی، شرایط محیط کار، نحوه ارتباط با دیگران، سرپرستی و نظارت و خط مشی حاکم بر محیط کار، و در بین عوامل درونی به ترتیب اهمیت، ماهیت کار، شناخت و قدردانی از افراد، پیشرفت و توسعه شغلی و موفقیت شغلی، بیشترین نقش را داشته اند.

## بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر بررسی اثر بخشی مشاوره شغلی به روش سازگاری دیویس بر بهره وری و انگیزش شغلی در کارکنان آموزش و پرورش ناحیه یک شیراز بود، و بر این اساس تعداد ۴۰ نفر از کارکنان مدیریت آموزش و پرورش ناحیه یک در سال ۱۳۹۴، به صورت تصادفی انتخاب شده و در دو گروه ۲۰ به صورت تصادفی تقسیم شدند و با استفاده از ابزارهای پژوهش، مورد ارزیابی قرار گرفتند. ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه بهره وری نیروی انسانی هرسی و بلانچارد و پرسشنامه انگیزش شغلی هرزبرگ بود، که این ابزار از ابزارهای رایج در زمینه ی بهره وری و انگیزش شغلی می باشند که روایی و پایایی آن در تحقیقات مختلف مورد تأیید قرار گرفته است. داده های پژوهش با استفاده از تحلیل کواریانس (ANCOVA)، تجزیه و تحلیل شدند که در ادامه به ذکر نتایج حاصل از این داده ها، بحث درباره فرضیه های پژوهش، ذکر شواهد و دلایل همخوان و ناهمخوان با هر یک از فرضیه ها و سپس تبیین و چرایی تولید چنین نتایجی پرداخته ایم.

### پیشنهادهای کاربردی

- ۱ با توجه به یافته‌های پژوهش و بر اساس نتایج تحلیل آماری و نیز میزان تاثیر پذیری کارکنان، پیشنهاد می شود سازمان های مختلف نیز جهت افزایش بهره وری و انگیزش شغلی کارمندان با اجرای کارگاه ها، همایش های آموزشی، ایجاد مراکز مشاوره شغلی در سازمان اقدام نمایند تا سبب افزایش بهره وری از سرمایه انسانی و مالی خود گردند.
۲. پیشنهاد می شود، علاوه بر حمایت های اجتماعی و مالی تلاش می شود از کارکنان صورت گیرد، آموزش های لازم برای افزایش بهره وری و انگیزش شغلی با استفاده از تکنیک های نظریه دیویس در اختیار مدیران و تصمیم گیران نیز قرار گیرد.

## منابع و مراجع

- [۱] استیروز، ریچارد؛ پورتر، لیمان دبلیو. انگیزش و رفتار در کار. مترجم امین الدوله علوی. (۱۳۷۲). انت بخشی علی آبادی، مجید. (۱۳۸۳). شناخت عوامل موثر در ایجاد انگیزه شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه پزشکی رفسنجان. مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی. پاییز و زمستان.
- [۲] بادام فیروز، جلیل. (۱۳۸۳). بررسی عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی در آموزش و پرورش شهرستان یاسوج از دیدگاه اقتصادی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان اصفهان.
- [۳] پاشا، غلامرضا؛ خدادادی اندریه، فریده؛ عنایتی، میر صلاح الدین. (۱۳۸۴). بررسی رابطه ویژگی های شخصیتی و ویژگی های شغلی کارکنان با تعهد سازمانی آنها. فصلنامه پژوهش در روانشناسی. سال اول ریال شماره ۱. ص: ۱۷-۳۴
- [۴] رابینز، استیفنی. (۱۳۸۷). رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی. تهران: انتشارات نیل. دفترچه پژوهش های فرهنگی. (تاریخ انتشار به زبان اصلی ۱۹۸۶)
- [۵] رابینز، ا. مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه، پارسائیان، اعرابی. (۱۳۷۴). تهران: انتشارات وزارت امور خارجه. ص ۳۱۵-۳۱۷.
- [۶] زونکر، ج. و (۱۳۸۸). مشاوره شغلی رویکرد کل نگر. ترجمه نظری، علی محمد. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- [۷] شفیع آبادی، عبدالله. (۱۳۸۲). راهنمایی و مشاوره تحصیلی و شغلی. انتشارات سمت.
- [۸] شکوهنده، لیلا؛ عابدی، محمدرضا؛ سیچانی، ایران. (۱۳۸۶). توانمند سازی منابع انسانی. مجموعه مقالات هفته پژوهش.
- [۹] شفیع آبادی، عبدالله. (۱۳۸۱). نظریه یادگیری اجتماعی در تصمیم گیری شغلی. مجموعه مقالات دومین سمینار انجمن مشاوره ایران. ص ۳۹-۴۸.
- [۱۰] علاقمند، علی. (۱۳۸۱). مقدمات مدیریت آموزشی. تهران: انتشارات بعثت. غفاری، نصراله. (۱۳۷۳). بهره وری. فصلنامه مطالعات مدیریت. شماره ۹.
- [۱۱] غفاری، نصراله. (۱۳۷۳). بهره وری. فصلنامه مطالعات مدیریت. شماره ۹.
- [۱۲] قاسمی نژاد، بتول. (۱۳۸۵). تاثیر عملکرد مدیران بر انگیزش شغلی معلمان در آموزش و پرورش فراسبند. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی. دانشکده علوم اجتماعی در روانشناسی.
- [13] Averill, J.R. (1973). personal control over aversive stimuli and its relationship to stress . psychological bulletin , 80 , 286-303.
- [14] Accel – Team. (2010). employee motivation: theory and practice. www. Accel – Team. com .
- [15] Atenal Xenikou . ( 2005 ) . the interactive effect of positive and negative occupational attributional styles on job motivation . European journal of work & organizational psychology. vol, 14 issue 1 . p 43-58 .
- [16] Daugefty , Phillingane , Emma . ( 2010 ) . the pathways of successful entrepreneurial women in public relations: ethics . theoretical models of practice and motivating factors. Ph D. the Claremont graduate university. proquest, umi . com.
- [17] Denis , MJ . (2009) . Efective job motivation . motivation steps , December . www . ERIC . com .
- [18] Dieleman. (2003) . Identyfying factors for job motivation of rural health workers in north viet nam , licensee biomed central ltd .
- [19] Educational resources information , ( 2010 ) . human behavior , www . Eric . com .
- [20] Educational resources information , ( 2011 ) . human behavior , www . Eric . com .
- [21] Feranco , L.M. Bennett .S, Kanfer. Rstubblebinep .Determination and conse quences of health worker motivation hospitals in Jordan and Georgia . soc sci med ( 2004 ) , 58(2): 343-355 .
- [22] Gannon, M.J. 1992. Management, manages for result. p. 244 -259 .