**انگیزه شغلی و کاری**

**مفهوم انگیزه**

انگيزه یا Motive اصطلاحاً به نيرويي اطلاق مي‏شود كه از درون يك فرد را به‏ سمت يك هدف سوق مي‏دهد. “Motivation” یا « انگيزش» به فرآيند يا جرياني اطلاق مي‏شود كه از طريق آن ما قادر به ايجاد انگيزه در ديگران مي‏شويم. برای انگیزه تعاریف متعددی وجود دارد. تعریفی آکادمیکی که در مورد انگیزه وجود دارد این است که انگیزه یک نوع نیرو است. این نیرو یک نوع نیروی ذهنی است و این باعث می شود افراد به گونه خاصی رفتار کنند. یعنی باعث می شود رفتار فرد A  با رفتار فرد B متفاوت باشد. پس باید این را ابتدا در نظر بگیریم که انگیزه یک موضوع ذهنی است. یعنی چیزی عینی نیست که شما بتوانید به راحتی به دست بیاورید یا قابل کپی برداری باشد. انگیزه ذهنی است و در هر فرد نسبت به دیگری متفاوت است. پس ادعاهایی مبنی بر این که ما می توانیم به شما انگیزه بدهیم یا انگیزه خودمان را به شما تلقین کنیم اشتباه است! افرادی که به شما انگیزه می دهند، در واقع توانسته اند انگیزه شما را زیادتر کنند، نه این که در شما ایجاد انگیزه کنند. ایجاد انگیزه یک چیز کاملا فردی، کاملا ذهنی و ذاتی است و اکتسابی نیست. پس انگيزه به‏صورت بالقوه در وجود آدم‏ها هست و ديگران آن را برانگيخته مي‏كنند (لاتم[[1]](#footnote-1)، 2007). نیروی انسانی ممترین رکن یک سازمان است و موفقیت یا عدم موفقیت سازمان، ارتباط تنگاتنگی با عملکرد کارکنان آن دارد. در سالهای اخیر سازمان ها سعی کرده اند از طریق ایجاد انگیزش[[2]](#footnote-2) در نیروی انسانی آنها را به مشارکت مفید و سازنده در طرح هایی که به وسیله سازمان رو به گسترش است وادارند(عسگریان، 1378). انگیزه معمولا بر اساس یک نیاز که ارضا نشده، ایجاد می شود. به عبارت دیگر، افراد معمولا در برهه های مختلفی از زندگی شان دچار نیازهای متفاوتی می شوند که این نیاز ها در ابتدا ارضا نشده هستند. این نیاز ارضا نشده معمولا در افراد ایجاد تنش یا به سخن بهتر یک نوع دغدغه ذهنی ایجاد می کند. فرد برای این که بتواند از این دغدغه ذهنی رهایی پیدا کرده و یا تنش آن را کم تر کند، در خود ایجاد انگیزه می کند. انگیزه یک نیروی محرک در فرد ایجاد می کند و این نیروی محرک باعث می شود که فرد به رفتاری دست زده و کاری را انجام دهد.پس همان طور که می دانید عامل به وجود آمدن انگیزه یک نیاز است، نیازی که ارضا نشده و افراد مختلف نیز طبیعتا نیازهای متفاوت، سطوح مختلف نیازها و درجات مختلفی از ارضا نشدگیِ نیازهای‌شان دارند. بعد از اینکه این نیاز ارضا نشده در افراد ایجاد می شود، یک تنش ایجاد می کند و این تنش است که افراد را به سمت آن رفتار سوق می دهد.لذا لازم است آن تنش و نیاز ارضا نشده شناسایی شده و بر مبنای فرایند انگیزه در افراد ایجاد انگیزه گردد. ارضاء نیاز های روانی اجتماعی همچون اعتبار، احساس تعلق، مسئولیت و مشارکت، ارضاء نیاز های شناختی مانند چالش ها، خلاقیت، وظایف متنوع، ... و در نهایت عامل مادی هم در گروه عوامل انگیزشی یا نیروی پیش برنده در حرفه و شغل قلمداد می شوند ( هاگمن[[3]](#footnote-3) ، 1992).

**2-11-2- مفهوم انگیزه کاری**

انگیزه کاری یکی از مهم ترین و اساسی ترین ویژگی های کیفی کارکنان است که می تواند موجب افزایش عملکرد آنان در انجام وظائف شان گردد. ضمن آنکه خود در افزایش بهره وری سازمان نقش اساسی دارد. وجود انگیزه کاری خود می تواند عاملی جهت افزایش رضایتمندی شغلی کارکنان نیز باشد. اما نکته اساسی در بحث انگیزه کاری مقوله ای موسوم به انگیزش است که فصل وسیع و گسترده ای را در بحث رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی به خود اختصاص داده است. انگیزش کارکنان با مقوله ها و مفاهیم دیگری چون احساسات ، اعتقادات ، باورها و نیازهای کارکنان در ارتباط می باشد. اما آنچه که در تمام نظریات و تئوری های انگیزش مورد اتفاق نظر همگان است همانا نقش مدیر و رهبر در ارتقاء انگیزه کاری کارکنان است و در این باب مفاهیمی چون باور مدیر، پیش فرض های مدیر، نگرش مدیریت، شیوه مدیریت مدیر و نوع نگاه مدیریت به انسان و جایگاه وی در درون سازمان می تواند در ارتقاء سطح انگیزه های کاری کارکنان نقش اساسی داشته باشد(لاتم، 2007). یکی از وظائف عمده مدیران ایجاد انگیزه برای کارکنان جهت انجام بهتر وظائف شان در درون سازمان می باشد. برای افزایش انگیزه کاری کارکنان مدیران این سازمان می بایست بر روی ماهیت انسانی کارکنان کار نمایند و با درک بهتری از این ماهیت انسانی میزان انگیزه کاری را ارتقاء دهند. تلاش مدیران در خصوص ماهیت انسانی کارکنان و ارتقاء این ماهیت کاری به دلیل آن است که ارتباط تنگاتنگ و مستقیمی بین انگیزش کارکنان و عملکرد آنان وجود دارد (لاتم، 2007). سئوالی که در خصوص این ماهیت انسانی و غریزه کاری در خصوص کارکنان مطرح است آن است که آیا کارکنان ذاتا با انگیزه و پرتلاش به دنیا می آیند و یا اینکه می توان این انگیزه و تلاش را در آنان به وجود آورد ؟ پاسخ این سئوال هم آری و هم خیر است. آری از آن جهت که پاره ای از کارکنان به صورت ذاتی پرتلاش و با انرژی اند و نه از آن جهت که پاره ای دیگر این ویژگی ارثی و ژنتیک را ندارد و ذاتا افرادی ساکن و کم تلاش و بی انگیزه اند که باید از طریق آموزش به آنان جهت و مسیر ارتقاء انگیزه را نشان داد(لاتم، 2007).

انگیزه کاری عبارتست از فرایندی برای افزایش انرژی کارکنان به منظور نیل به هدفهای کاری از مسیر درست و واقعی. در این تعریف :

**فرایند:** مترادف با واژه هائی چون روش یا من یا هنر نیست.

**انرژی سازمانی :** به معنای بهبود انگیزه های درونی برای افزایش تلاش در راستای عملکرد موفق.

**کارمند:** فردی است که به منظور شناخت کاری و اثر بخش بودن در راستای نیل به هدفهای سازمان و در ازای دریافت حقوق فعالیت می کند.

**هدف کاری:** هدف کاری می بایست به خوبی تعریف ، قابل حصول و قابل اندازه گیری باشد.

**راه و روش:** نقش های روشن و مسئولیت های شغلی که غالبا قابل اندازه گیری بوده و در راستای نیل به هدف ها باشد( كردرستمي،1390.).

**3-11-2- مفهوم انگیزش**

اصطلاح انگیزش به معنی حرکت است و انگیزه را چرایی رفتار گویند. به عبارت دیگر هیچ رفتاری را فرد انجام نمی دهد که انگیزه ای یا نیازی محرک آن نباشد. انگیزش انسان اعم از خودآگاه یا ناخودآگاه، ناشی از نیازهای اوست. بنابراین در تعریف انگیزه می توان گفت: انگیزه یا نیاز عبارت است از حالتی درونی و کمبود یا محرومیتی که انسان را به انجام یک سری فعالیت وا می دارد .تعریف دیگر انگیزه «میل به کوشش فراوان در جهت تامین هدفهای سازمان به گونه ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردي  سوق داده شود».یکی از وظایف اولیه مدیر فراهم نمودن موجبات انگیزش کارکنان در سطح بالایی از عملکرد می باشد. یعنی مدیر باید اطمینان پیدا کند که افراد کار می کنند، بطور منظم سرکار حاضر می شوند و سهم مثبتی از رسالت سازمان دارند. عملکرد شغلی به توانایی، محیط و همچنین انگیزش مرتبط است. انگیزش یک فرایند زنجیره‌ای است که با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع می شود ، سپس خواست را به دنبال می آورد و موجب تنش و کنش بسوی هدفی می شود که محصول آن، رفتار نيل به هدف است. توالی این فرایند ممکن است منجر به ارضای نیاز شود. بنابراین انگیزه ها موجب تشویق و تحریک فرد به انجام یک کار یا رفتار می شود در حالی که انگیزش یک خواست کلی را منعکس می نماید. در تمام تحقیقات انگیزش هنوز جایگاه تنبيه و تشویق به عنوان انگیزه های بسیار قوی مطرح می باشد و در این رابطه پول به عنوان ابزاری برای اعطای پاداش مطرح بوده، اما تنها عامل انگیزشي نیست(لاتم، 2007).

انگيزش از موضوعات و مفاهيم اساسي در مديريت سرمايه اي انساني بوده و آثار و نوشته هاي بسياري در خصوص انگيزش از سوي دانشمندان مختلف مطرح شده كه در آنها هم از نظر تئوريك و هم از نظر تجربي، فنون انگيزشي مورد استفاده توسط مديران براي بهبود عملكرد افراد مورد بحث و بررسي گرفته است. نظريه پردازان كليد موفقيت سازماني را مديريت موثر نيروي انساني مي دانند و با وجود حركت سريع سازمانها به سوي فن آوري، نقش انسان به عنوان عامل حياتي و استراتژيك سازمان بيش از بيش مورد توجه قرار گرفته است. از اينرو جلب رضايت كاركنان و علاقمند كردن بيشتر آنها به شغل مورد تصدي و در نتيجه برآورده شدن اهداف سازماني از اهميت خاصي برخوردار است(هاگمن،1992). يكي از وظايف مهم مديران در سازمان‌‌ها، شناسايي استعدادهاي بالقوه كاركنان و فراهم نمودن زمينه‌هاي رشد و شكوفايي آنان است كه زمينه ارتقاي بهره‌وري را فراهم مي‌كند. امروزه نمي‌توان بدون توجه به ميزان بهره‌وري در توليد و بدون آگاهي از عوامل موثر بر افزايش آن، به سوي توسعه پایدار گام برداشت. از آنجا كه انسان در توسعه نقش كليدي دارد و تحقق توسعه به دست انسان صورت مي‌پذيرد، برطرف كردن نيازهاي روحي و رواني افراد از اهميت ويژه‌اي برخوردار است. بنابراين يكي از وظايف مهم مدير،ایجاد انگيزش افراد است، انسان‌هايي با نيازهاي متعدد براي نيل به هدف‌هاي سازماني. در يك طبقه‌بندي كلي انگيزه‌ها در سه گروه (فيزيكي، اجتماعي و رواني) قرار مي‌گيرد. به بخشی از نيازهاي انسان در محيط كار مانند تسهيلات رفاهي محيط كار (محل مناسب كار، هوا، نور و...) انگيزه‌هاي فيزيكي اطلاق مي‌شود. به دسته اي از نيازهاي افراد كه به رفتار ديگران به ويژه مديريت سازمان ارتباط پيدا مي‌كند و بيشتر نيازهاي اجتماعي را برطرف می سازد، انگیزه های اجتماعی می گویند و آن گروه ازنیازهایی که رضایت روحی افراد را در پی دارد، جزء انگيزه‌هاي رواني محسوب مي‌شود ( هاگمن، 1992). انگیزش تمایل به انجام کار در گرو توانایی فرد است تا بدان وسیله نوعی نیاز تأمین گردد. می‌توان انگیزش را بر حسب رفتار عملی تعریف کرد. کسانی که تحریک شوند نسبت به کسانی که تحریک نشوند تلاش بیشتری می‌نمایند (رابینز،1388: 72) .انگیزش علت [رفتارها](http://fa.wikipedia.org/wiki/%D8%B1%D9%81%D8%AA%D8%A7%D8%B1" \o "رفتار) است. انگیزش به عوامل موجود در یک فرد اشاره دارد که رفتار را در جهت یک [هدف](http://fa.wikipedia.org/wiki/%D9%87%D8%AF%D9%81" \o "هدف) فعال می سازند. پژوهش‌های انجام شده در زمینه ی انگیزش در صدد پاسخ دادن به پرسش هایی درباره رفتار انسان‌ها هستند که با کلمه‌های سوالیِ "چرا" و "به چه عللی" آغاز می‌شود. چرا شما ساعت‌های متمادی از وقت خود را صرف اینترنت می کنید(کارل هافمن، 1389). تلاش برای درک علل رفتار خاص انسان در کار موجب ارائه نظریه ای تحت عنوان انگیزش گردید.از نظر [انیشتن](http://fa.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%86%DB%8C%D8%B4%D8%AA%D9%86" \o "انیشتن) ده درصد نبوغ را الهام تشکیل می دهد و نود درصد آن سخت کوشی و عرق ریختن است.این یک واقعیت است که برخی افراد نسبت به دیگران تلاش بیشتری می کنند، اینگونه افراد نسبت به همکاران با ذکاوت خود عملکرد بهتری ارایه می نمایند. می توان نتیجه گرفت عملکرد فرد در سازمان تنها تابعی از تواناییهای وی نیست بلکه انگیزش هم در این فرایند نقش مهمی دارد.[فردریک هرزبرگ](http://fa.wikipedia.org/wiki/%D9%81%D8%B1%D8%AF%D8%B1%DB%8C%DA%A9_%D9%87%D8%B1%D8%B2%D8%A8%D8%B1%DA%AF" \o "فردریک هرزبرگ) روانشناس آمریکایی یکی ازمؤثرترین نامها در [مدیریت بازرگانی](http://fa.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%AF%DB%8C%D8%B1%DB%8C%D8%AA_%D8%A8%D8%A7%D8%B2%D8%B1%DA%AF%D8%A7%D9%86%DB%8C" \o "مدیریت بازرگانی) می باشد.بیشتر اشتهار وی به خاطر ارائه نظریه های [غنی سازی شغل](http://fa.wikipedia.org/w/index.php?title=%D8%BA%D9%86%DB%8C_%D8%B3%D8%A7%D8%B2%DB%8C_%D8%B4%D8%BA%D9%84&action=edit&redlink=1&preload=%D8%A7%D9%84%DA%AF%D9%88:%D8%A7%DB%8C%D8%AC%D8%A7%D8%AF+%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%84%D9%87/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AE%D9%88%D8%A7%D9%86%E2%80%8C%D8%A8%D9%86%D8%AF%DB%8C&editintro=%D8%A7%D9%84%DA%AF%D9%88:%D8%A7%DB%8C%D8%AC%D8%A7%D8%AF+%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%84%D9%87/%D8%A7%D8%AF%DB%8C%D8%AA%E2%80%8C%D9%86%D9%88%D8%AA%DB%8C%D8%B3&summary=%D8%A7%DB%8C%D8%AC%D8%A7%D8%AF+%DB%8C%DA%A9+%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%84%D9%87+%D9%86%D9%88+%D8%A7%D8%B2+%D8%B7%D8%B1%DB%8C%D9%82+%D8%A7%DB%8C%D8%AC%D8%A7%D8%AF%DA%AF%D8%B1&nosummary=&prefix=&minor=&create=%D8%AF%D8%B1%D8%B3%D8%AA+%DA%A9%D8%B1%D8%AF%D9%86+%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%84%D9%87+%D8%AC%D8%AF%DB%8C%D8%AF&withJS=MediaWiki:Intro-Welcome-NewUsers.js" \o "غنی سازی شغل (صفحه وجود ندارد)) و بهداشت انگیزش می باشد. به طور کلی انگیزه به مجموعه عامل هایی که مردم را وا می دارد به روش خاص رفتار و تلاش کنند تا به هدفهای مورد نظر دست یابند. نظریه های زیادی در مورد انگیزش ارائه شده است که بیشترآنها درباره شناسایی و ارضای نیاز است، مانند [سلسله مراتب](http://fa.wikipedia.org/wiki/%D8%B3%D9%84%D8%B3%D9%84%D9%87_%D9%85%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D8%A8" \o "سلسله مراتب) نیاز های مازلو و نظریه دو عاملی هرزبرگ. نظریه های معاصر در مورد انگیزش به دو دسته محتوایی (چه چیز موجب انگیزش می شود) و فرایندی (چگونه انگیزش ایجاد می شود) تقسیم می شوند.

**12- 2- نظریه های انگیزش:**

تحویل اندیشه مدیریت در زمینه انگیزش کارکنان، سه مرحله نسبتا متمایز را پشت سر گذاشته است. در نخستین نظرات انگیزش به ارایه الگوی منحصر به فردی از انگیزش پرداخته شده که آنرا درباره هر  کارمند و در هر موقعیتی قابل صدق می دانند. این دیدگاه ها عبارتند از مدل سنتی، مدل روابط انسانی و مدل منابع انسانی (به نقل از لاتم، 2007).

**1-12- 2- مدل سنتی**

 مدل سنتی انگیزش با نام فردریک تیلور[[4]](#footnote-4)(1911) و مکتب مدیریت علمی همراه است. تیلور هنر مدیریت را به عنوان ابزار شکل دهنده رابطه مدیران و کارگران مورد ملاحظه قرار داد و عامل انگیزش را صرفا" براساس مهارت بیشتر و تولید کارایی بیشتر دانسته و تشویق و تنبیه را مورد تاکید قرار می دهد. تیلور پاداش مادی تنها محرک برای تولید کارایی می دانست. اين مكتب معتقد بود يكي از جنبه‌هاي مهم کار مدیر این است که اطمینان حاصل کند انجام وظایف تکراری و ملال آور با بیشترین بازدهی همراه است. مدیران تعیین می کردند که چگونه باید کار انجام شود و سیستم دستمزد تشویقی را به کار می بردند تا کارکنان برانگیخته شوند. این مدل مبتنی بر انگیزش مادی بوده و در آن پرداخت حقوق و دستمزد به ازای تولید بیشتر افزایش می یافت. طبق این نظریه مدیران معتقد بودند کارگران دارای سستی و تنبلی ذاتی بوده و تنها به وسیله عوامل اقتصادی می توان آنها را به تولید بیشتر تحریک کرد. از این رو مدل انسانی اقتصادی از این نظریه حاصل می شود (به نقل از لاتم، 2007).

**2-12- 2- مدل روابط انسانی**

روابط انسانی حاصل مطالعات هاثورن[[5]](#footnote-5) بود. طبق این نظریه انسانها بجز پول با عوامل دیگری نیز برانگیخته می شوند. کارهای تکراری و کسالت آور موجب کاهش انگیزه کارکنان می شود اما رفتار اجتماعی موجب افزایش انگیزه و کارایی کارکنان می شود. افراد به عنوان موجودات اجتماعی در پاسخ به محیط کار برانگیخته می شوند. طبق این نظریه وجود انگیزه لازم مانند رضایت شغلی، موجب بالا رفتن عملکرد کارکنان می شود. مدل انسان اجتماعی از این نظریه حاصل می شود ( به نقل از لاتم، 2007).

**3-12- 2-  مدل منابع انسانی**

از دهه 1960 به بعد مسلم شد که نظریه های کلاسیک و روابط انسانی، تاثیر روابط اجتماعی و ساختار رسمی را نادیده گرفته و مفروضات مدل روابط انسانی تصویر ناقصی از رفتار انسانی را در محل کار ارایه می داد. مدلهای معاصر انگیزشی بر این فرض هستند که عوامل زیادی قادر به تاثیر گذاری در رفتار انسان می باشد. این عوامل شامل اهمیت نظام پاداش، تاثیرات اجتماعی، ماهیت شغل، الگوی رهبری، نیاز و ارزشهای کارکنان و ادراک خود از محیط کار است. پژوهشگران این بخش ضمن استفاده از دو مدل قبلی از نظر ساده تلقی کردن مساله انگیزش و نگاه تک بعدی به آن، به دو مجموعه مفروضات بدبینانه و خوش بینانه از انگیزش پرداختند. در نظرات معروف این مدل مفروضات Y و X و دیدگاه مازلو است، جدول شماره 4-2 جنبه های مختلف سه مدل سنتی، روابط انسانی و منابع انسانی تشریح شده است (به نقل از لاتم، 2007).

**جدول شماره 4-2 جنبه های مختلف سه مدل سنتی، روابط انسانی و منابع انسانی**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| مدل سنتی | مدل روابط انسانی | مدل منابع انسانی |
| **مفروضات** | | |
| 1-کار برای اکثر انسانها خوشایند نیست.  2- آنچه انجام می دهند از آنچه دریافت می دارند کم اهمیت تر است.  3- تعداد معدودی می خواهند یا می توانند کاری انجام دهند که مستلزم خلاقیت، خود -هدایت يا خود-کنترلی است. | 1- انسانها می خواهند مفید و مهم جلوه کنند.  2- انسانها احساس تعلق خاطر می‌کنند.  3- امتیاز در انگیزش انسانها برای کار از پول مهمتر هستند. | 1-کار اساسا ناخوشایند نسیت انسانها می خواهند برای نیل به هدفهای معنی داری که تعیین کرده اند اشتراک مساعی کنند.  2- بیشتر انسانها می توانند بیشتر از آنچه شغلشان نیاز دارد، خلاق، خود-هدایت و خود-کنترل باشد. |
| **خط مشی ها** | | |
| 1- مدیر باید از نزدیک بر کارکنان نظارت کند.  2- او باید کار را به اجزای ساده و تکراری که به سهولت قابل یادگرفتن باشد تقسیم کند.  3- او باید روش انجام کار را بطور مشخص معین کند و اجرای آن را قاطعانه بخواهد. | 1- مدیر باید کاری کند که کارمند احساس مهم بودن کند.  2- او باید زيردستان را از نتیجه کار آگاه کند و به حرفهای آنان گوش بدهد.  3- مدیر باید به زیردستان اجازه دهد تا در امور روزمره خود-هدایتی و خود-کنترلی را اعمال کنند. | 1- مدیر باید از حداکثر ظرفیت انسانها استفاده کند.  2- او باید محیطی را خلق کند که در آن اعضای سازمان تواناییهایشان را به کار اندازند.  3- او باید در مورد موضوعات مهم اشتراک مساعی کارکنان را تشویق کند و بطور مستمر خود هدایتی و خود کنترلی زبردستان را گسترش دهد. |
| **انتظارات** | | |
| 1-انسانها اگر دستمزد مناسب دریافت دارند کار را تحمل می کنند.  2-اگر وظایف به حد کافی ساده باشد و افراد دقیقا کنترل شوند آنها در سطح استاندارد تولید می کنند. | 1-مبادله اطلاعات بازيردستان و درگیر ساختن آنها در تصمیمات روزمره، نیازهای اساسی آنها را به تعلق و مهم بودن ارضا می سازد.  2-ارضاي چنین نیازهایی موجب بهبود روحیه و کاهش مقاومت در برابر اعمال اختیارات رسمی می‌شود و زيردستان با علاقه مندی همکاری می کنند. | 1-توسعه نفوذ زيردستان، خود - هدایتی و خود - کنترلی منجر به بهبود بازدهی می شود.  2-رضایت شغلی موجب می شود که زيردستان از حداکثر تواناییهای خود در کار استفاده کنند. |

**13- 2- نظریه‌های محتوایی**

نظریه‌های محتوایی از توصیف «هست» و «نیازها» صحبت می کنند و نظریه پردازان محتوایی درصدد شناخت و مشخص کردن عواملی هستند که موجب انگیزش انسان برای کار می شود. به عبارت دیگر تئوریهای محتوایی بیشتر به مسائل درونی انسان و عوامل انگیزش توجه دارند و در جستجوی چیزهایی هستند که رفتار فرد را برای انجام کار فعال می سازد.

**1- 13- 2- نظریه سلسه مراتب نیازها**

ابراهام مازلو مدل خود را درباره انگیزش انسانی، بر مبنای تجربه کلنیکی خود در سال 1943 ارایه داد. وی احتیاجات بشری را به پنج طبقه تقسیم نموده و آن را سلسله مراتب نیازها می نامد که عبارتند از:

1. نیازهای فیزیولوژیک - ارضای سائقه های تشنگی، گرسنگی و جنسی

2. نیازهای ایمنی - رهایی از ترس آسیب های برونی، تغییرات شدید برونی

3. نیازهای مربوط به تعلق - میل به داشتن روابط عاطفی و مراقبتی یعنی دریافت محبت و حمایت شخصی از ناحیه دیگران

4.  نیاز به قدرت و منزلت - احترام و ارج گذاری مثبت از جانب همسالان و وابستگان

5. خودیابی یا شکوفایی - فرصت برای ارضای توان بنیادین فرد تا حد نزدیک تر شدن به خود طبیعی (ابراهام مازلو، 1943).

پيروان مکتب کلاسیک معتقدند اگر احتیاجات جسمانی زیر دستان برآورده شود آنان حداکثر تلاش خود را برای کسب هدف های سازمان بکار خواهند برد. اینگونه مدیران معمولا از خود سوال می کنند که چرا کارایی سازمان اضافه نمی شود؟ در حالی که ما پول خوبی می پردازیم و موقعیت کار عالی است. در حقیقت پولی که به کارمندان پرداخت می شود تا احتیاجات جسمانی خود را از قبیل خوراک، پوشاک و مسکن تامین کنند وقتی به مصرف می رسد که آنها در خارج از محیط سازمان خود هستند و معمولا هیچکس پول را در موقع کار خرج نمی کند. بنابراین پول به تنهایی نمی تواند انگیزه ای در کارمندان سازمان ایجاد کند. آنچه باعث انگیزه می شود برآوردن نیازهایی است که در سلسله مراتب نیازها در مرتبه بالاتری قرار دارد یعنی احتیاجاتی از قبیل امنیت، تامین اجتماعی، تعلق، احترام و مانند آن به ندرت کاملاً ارضا می شوند بخصوص برای افرادی که در رده های پایین سازمان قرار دارند و به فوق العاده یا پاداش متکی هستند. ارضای نیاز قدر و منزلت، احساساتی مانند اتکای به نفس، ارزش داشتن، صلاحيت و قابلیت داشتن و مانند آن در فرد به وجود می آورد حال آنکه عدم ارضای این نیازها باعث می شود که شخص احساس خود کم بینی، ضعف و بی پناهی کند و احتمالا ناراحتی های عصبی در شخص ایجاد شود (به نقل از لاتم، 2007).

**2-13-2- نظریه انگیزش و بهداشت روانی**

این نظریه توسط یک روانشناس بنام فردریک هرزبرگ[[6]](#footnote-6)(1960) ارایه شد. هدف هرزبرگ شناخت عوامل محیطی و انگیزشی بود. کار او تاثیر شگرف بر مدیریت منابع انسانی داشت. مفاهیمی چون غنی ساختن شغلی، توسعه فردی و رضایت شغلی، از طریق این دیدگاه و مبنی بر اینکه انگیزه از دل افراد بیرون می آید، نه از دل سیاست های اعمال شده توسط سازمان، تکامل یافتند. این امر همچنین بر روش پرداخت حقوق و مشوق های سازمانی نیز تاثیر گذاشته است. هرزبرگ معتقد است که باید آن انگیزه را انتخاب کرد که بیشترین اهمیت را برای افراد دارد. بسیاری از سازمانها بر این باور هستند که پول تنها انگیزه برای کارکنان است اما کار هرزبرگ، نمایانگر رویکردی جامع تر است. هرتزبرگ به دنبال این پرسش که «مردم از کار و شغل خود چه می خواهند؟» از مردم می خواست که به صورت مفصل درباره اوضاع یا شرایطی صحبت کنند که می توانست در رابطه با شغلشان بسیار خوب یا بسیار بد باشد. او این پاسخها را طبقه بندی کرد. هرتزبرگ این پاسخها را طبقه بندی کرد و چنین نتیجه گرفت که پاسخهایی که متضمن احساس خوب افراد درباره کارشان است با پاسخهایی که احساس بد افراد را نسبت به کارشان نشان می دهد بسیار متفاوت است. برخی از این ویژگیها رابطه پایدار با رضایت شغلی دارند و بقیه عوامل با نارضایتی شغلی ارتباط دارند. عوامل ذاتی مانند پیشرفت، شناخت یا داشتن شهرت، ماهیت کار، مسئولیت، ترقی و رشد با رضایت شغلی ارتباط دارند. در نظریه انگیزش و بهداشت روانی، طبیعت انسان از لحاظ کیفیت ارضای نیازهای خود دارای خصوصیتی دوگانه است. یک خصلت آدمی چنان است که در اثر فقدان عوامل و شرایط لازم احساس عدم رضایت می کند و چون شرایط و عوامل فراهم شود، احساس عدم رضایت کاهش یافته به تدریج به بی تفاوتی می انجامد. اکثر عوامل فیزیولوژیک دارای این نوع تاثیر می باشند و این دسته عوامل را می توان عوامل بهداشتی یا حافظ وضع موجود نامید. خصلت دیگر آدمی وجود نیازهایی که در یک سو برای او رضایت و کامیابی فراهم می آورد و سوی دیگر آن، فقدان رضایت یا بی تفاوتی است. به کمک ارضای این نیازها می توان شاغل را راضی کرد. این نیازها که به وسیله عوامل شغلی و درونی - و نه محیطی - ارضا می شوند عبارتند از کسب موفقیت، تحسین به خاطر انجام کار، مسئولیت بیشتر و رشد در کار. این رضایتها اگر با محتویات شغلی به نحو مطلبی ترکیب شوند، پایدار خواهند بود. با توجه به این عوامل دوگانه، مدیر می تواند عوامل ناراضی کننده را محدود و عوامل راضی کننده را توسعه دهد(به نقل از لاتم، 2007).

**3- 13- 2- نظریه دو ساحتی انسان، نظریه X و Y**

مک گریگور[[7]](#footnote-7)برداشتها، طرز تلقی ونگرش مدیران را در زمینه ماهیت و انگیزش انسانها به دو گروه تقسیم می‌کند و به منظور آنکه هیچگونه پیشداوری در مورد آنها صورت نگیرد، آنها را حروف X و Y مشخص کرده است (مک گریگور[[8]](#footnote-8)1960، به نقل از لاتم، 2007).

**جدول 5 –2 پیش  فرض مدیران در مورد جنبه های انسانی کار**

|  |  |
| --- | --- |
| مفروضات نظریه X | مفروضات نظریه Y |
| 1- بیشتر **آدمها بی نظم و به صورت** ذاتی تنبل و از کار بیزارند | 1- در شرایط مطلوب کار می تواند مانند بازی طبیعی باشد |
| 2- اکثر آدمها از قبول مسئولیت فراری هستند | 2- در شرایط خاص آدمی نه تنها مسئولیت را می آموزد، بلکه آن را با اشتیاق جستجو می کند |
| 3- آدمها باید از طریق مشوقهای مادی و یا محرومیتهای اقتصادی و فیزیکی به فعالیت وادار شوند | 3- اگر آدمی به هدف فعالیت خود مؤمن و معتقد باشد، می تواند خودش را بهتر از دیگران کنترل نماید و احساس درونی بهترین پاداش و رضایت است |
| 4- علاقه، موهبتی کمیاب است که فقط مدیران و رهبران از آن برخوردارند | 4- نارسایی و شکست تلاشهای سازمانی معلول سهل انگاری برای از بین بردن جهل و پرورش استعدادهای نهفته است |
| 5- شکست سازمانی، ناشی از تنبلی و محدودیت های افراد است. | 5- ظرفیت خلاقیت عمومی در حل مسائل سازمانی تابع قانون توزیع نرمال است. |

**جدول6-2 سبک های مدیریتی برمبنای پیش فرض های X و Y**

|  |  |
| --- | --- |
| سبک مدیریتی برمبنای پیش فرض X | سبک مدیریتی برمبنای پیش فرض Y |
| 1- تمرکز | 1- خود کفایی و عدم تمرکز در اجرای سازمان |
| 2- مدیرمداری | 2- نتیجه گرایی و ایفای نقش پشتیبان و مکمل |
| 3- کنترل منابع بجای ارزیابی نتایج | 3- استفاده از مکانیزم کنترل درونی |
| 4- استفاده از کنترل ها و مشوق های خارجی | 4- انتظار حصول نتایج بلند مدت |
| 5- انتظار حصول نتایج کوتاه مدت (تاکنیکی) | 5- قبول امکان وجود وحدت یا حداقل وابستگی متقابل |
| 6- صرفاً استفاده از امکانات و قدرت موجود | 6- کوشش برای توسعه ظرفیت مولد |
| 7- قبول وجود تضاد خطری منابع | 7- دیگر مداری با توجه به انگیزه های درونی |

( مک گریگور، 1960 به نقل از لاتم، 2007).

**14-2- بکارگیری نظریات انگیزش**

حال این پرسش مطرح است که با وجود نظریات انگیزش متفاوت چگونه می توان در عمل به درک مناسب تری دست یافت. صاحبنظران براین باورند که نگرش نظام گرا و ترکیبی موجب اثر بخشی کاربردی نظریات انگیزشی خواهد شد، یعنی برای بررسی ترکیبی و نظام گرا باید تمام عوامل موثر بر انگیزش کارگر یا کارمند مورد بررسی قرار گیرد. مدیران براساس این نوع بررسی ها قادر خواهد بود یکی از نظریات محتوایی، فرایندی یا تقویت را به کار گیرند ( مالکا و چاتمن[[9]](#footnote-9)، 2004).

**15- 2-  فنون انگیزش و کاربرد آنها در سازمان**

بعد از بررسی تئوریها در بخش های قبل، ممکن است این سوال مطرح شود که نظریه های مزبور چه فایده‌ای دارند و مدیران از کدام فنون انگیزش می توانند استفاده کنند؟ گرچه موضوع انگیزش بسیار پیچیده و در واقع فردی است و پاسخ قطعی برای سوال مزبور وجود ندارد ولی در ذیل به ذکر پاره ای از فنون انگیزش اشاره می شود.

**16- 2- پاداش مالی**

پول انگیزه ای است پیچیده زیرا آنچنان با دیگر نیازها از جمله نیازهای مربوط به فیزیولوژی در هم آمیخته شده که به اشکال مختلف می توان بر اهمیت آن تایید گذاشت. ویلیام اف وایت از تحقیقات جامعی که بر روی انگیزه پول انجام داده به این نتیجه رسیده است که پول این ابزار قدیمی و مورد اعتماد و انگیزاننده، آنچنان هم که تصور می رفته است «قادر و توانا» نیست، به ویژه برای کارگران مولد. براساس کشف مایو برای هر کارگر، عامل کلیدی دیگری وجود دارد که نامش گروهی است که در آن کار می کند ( مالکا و چاتمن، 2004).

**17- 2- هدف گذاری**

مدیران که در برانگیختن کارمندان موفق می باشند اغلب محیط را به گونه ای می سازند که هدفهای مناسبی برای ارضای نیازها در آن محیط وجود داشته باشد ( لاک[[10]](#footnote-10) و لاتم، 2005).

**18- 2- اشتراک مساعی**

کارکنان در هر رده سازمانی می توانند در تصمیم گیریهای مربوط به شغل خود شرکت کنند. آنها ممکن است با توجه به تخصص و تجربه ای که درباره شغل خود دارند، قادر باشند تصمیمهایی برای افزایش بهره وری بگیرند. در نتیجه، اشتراک مساعی منجر به انگیزش می شود. علاوه براین، اشتراک مساعی یک وسیله شناخت و قدردانی از کارکنان می باشد ( مالکا و چاتمن[[11]](#footnote-11)، 2004).

**19- 2- اصلاح رفتار**

در این نگرش اعتقاد بر این است که تقویت رفتار مطلوب سبب تکرار آن می شود. هر چه تقویت مثبت به زمان و وقوع رفتار نزدیکتر باشد، احتمال تکرار رفتار بیشتر است. به سبب وجود فاصله زمانی بین رفتار مطلوب و عامل تقویت کننده مانند پول، دانشمندان علوم رفتاری استفاده از تقویت کننده های دیگری از قبیل تحسین کردن، شناخت و قدردانی کردن و سایر روش های کلامی را توصیه کرده اند .

**20- 2- عدالت در پرداختها**

بطور کلی کارکنان، کوششها و پاداش های خودشان را برای کار مشابه، با کوشش ها و پاداش های دیگران مقایسه می کنند. به عبارت دیگر بر مبنای این تئوری، همه ما داده های خودمان به سازمان (مانند تجربه، تحصیل، کوشش) با آنچه از سازمان دریافت می داریم (مانند حقوق، مزایا و پاداش) با اشخاص دیگری که در سازمان کار می کنند مقایسه کرده و اگر برابر باشد احساس برابری می کنیم (لاتم، 2007).

**خلاصه**

از آنجا که یکی از وظایف مهم مدیران در سازمانها، شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه های رشد و شکوفایی آنان است، این مسئله مدیران را ناگریز می سازد تا محیط درونی و بیرونی حاکم بر سازمان را به گونه ای شکل دهند تا اهداف مناسب برای ارضای نیاز کارکنان را انتخاب نموده و برای ایجاد انگیزش در کارکنان گام بردارند. برای ایجاد انگیزش، لازم است که نیازها شناسایی و در جهت ارضای آنها تلاش شود. چالش اصلی یک سازمان ایجاد تعادل میان اهداف کلی و مشخص آن سازمان و ارزش های شخصی کارکنان است. بنابراین انگیزش محصول مشارکت و نتیجه رابطه متقابل (تعامل) فرد با موقعیتی است که در آن قرار می گیرد.

هر یک از تئوریهای ارایه شده فایده بالقوه ای برای مدیریت دارد و می توان آنها را در یک مدل تلفیقی بکار برد. مشابهات این نظریه ها، نشان می دهد که وظیفه مدیر، ایجاد یک محیط کاری است که جوابگوی نیازهای افراد باشد. عملکرد ضعیف، رفتار نامطلوب و کاهش رضایت تا حدودی با عبارت نیازهای مسدود شد یا نیازهای ارضا نشده کاری قابل توصیف است. ارزش انگیزشی پاداش ها نیز تحت عنوان زمینه های فعال قابل ارزیابی هستند که نهایتاً نظریه های محتوایی رهنمودهایی به شرح زیر ارایه می کنند:

  تفاوتهای فردی را از نظر نیازهای کاری درک کنید.

  سعی کنید پاسخ به این نیازها را ارایه نمایید.

 بدانید که چگونه می توان محیط کاری را ایجاد کرد که فرصت ارضای نیازهای افراد را بخوبی فراهم کند که به عملکرد واحد و سازمان کمک کند.

علاوه بر این تئوریهای برابری و انتظار، تواناییهای ویژه ای دارند. انگیزش فردی مستقیما، تلاش کاری و مهارت مدیریت را در ایجاد و محیط کاری مساعد با نیازها و اهداف افراد تعیین می کند، هر چند که امکان فراهم کردن انگیزش کاری، بستگی به میسر بودن پاداش ها دارد. هنگامی که فردی پاداش درونی را تجربه می کند، انگیزش مستقیماً و بطور مثبت تحت تأثیر قرار می گیرد. بطور کلی مرور مباحث نظریه های فوق حاکی از آن است که:

  انگیزش مبحث پیچیده ای است و به راحتی قابل تبیین نمی باشد.

 تفاوتهای فردی افراد، بر ساختار نیازهای کارکنان تاثیر گذار است.

  محیط داخلی سازمان، از عوامل موثر بر انگیزش آنهاست.

 محیط کار مساعد و پاداش سنجیده، به رضایت شغلی و عملکرد بالای کارکنان و انگیزش آنها منجر می شود.

|  |
| --- |
| **2-17- ایجاد انگیزه در کارکنان**  یکی از مهم ترین مباحث مدیریت امروز، ایجاد انگیزه در کارکنان تحت امر است به گونه ای که این انگیزه سبب به وجود آمدن بازده کاری کارکنان می شود. برخی از مدیران بدون آنکه به ویژگشی های متفاوت فردی و ارزش ها و علایق افراد توجهی داشته باشند انتظار دارند که کارکنان زیرمجموعه آنان باید در انجام کارهایشان مسوولیت پذیری بیشتری از خود نشان دهند.  انگیزه کاری یکی از دغدغه های مدیریت امروز شده است که چگونه و با چه فرضیاتی می شود سبب انگیزش کارکنان در انجام کارها و نوآوری در آن ها شد. انگیزه کاری موضوعی نیست که بشود با دستور یا بخشنامه کارمندان خود را وادار به انگیزه دار بودن در کار کنیم؛ اما مدیر می تواند کارکنان را در تسلط یافتن در کارشان تقویت کند و در فرصت های مناسب در صورت دستیابی به اهداف مورد نظر آنان را مورد تقدیر قرار دهد. مهم ترین عاملی که می توان برای بی انگیزگی در کارکنان برشمرد انتصاب مدیران ناکارآمد در راس یک سازمان است. مدیر ناکارآمد به جای آنکه به سازمان خود ایده دهد و برنامه های کلان مدیریتی را دنبال کند بیش تر به دنبال کارهای روزمره وجزیی سازمان و تغییر و جابه جایی مدیران زیرمجموعه خود است و تقصیر ناکامی ها و عدم موفقیت های سازمانی خود را به گردن کارکنان، مدیران خود و یا مدیران قبل از خود می اندازد. بنابراین انتصاب مدیر کارآمد و لایق در یک سازمان مجموعه را به جنب و جوش و حرکت وامی دارد و در نهادینه کردن راهبردهای ایجاد انگیزه موفقیت های بیش تری از خود بروز می دهد(صادقی،1393 ). در اینجا ضرورت دارد برخی از راهبردهای ایجاد انگیزه در کارکنان را نام برد:  1- انتصاب مدیران لایق و کارآمد: مدیران کارآمد استانداردها و انتظارات سطح بالا و برنامه کلان سازمانی را برای کارکنان خود تدوین می کنند و به آن ها اجازه می دهند کارشان را طوری شکل دهند که این انتظارات و استانداردها و برنامه ها را برآورده سازند. مدیر موفق قواعد بازی و انتظارات خود را از کارکنان زیردست مشخص می کند و به آن ها اجازه می دهد که وظایف خود را به تنهایی انجام دهند.  2- ثبات مدیریت در سیستم سازمانی: در یک سازمان یک مدیر برای تحقق انجام برنامه ها و شعارهای خود نیاز به ثبات مدیریت دارد. از سوی دیگر شناخت کارکنان از مدیر و متقابلا شناخت مدیر نسبت به کارکنان خود ضرورت دارد که مدیریت با ثبات بیش تر همراه شود زیرا تغییر مدام مدیران در یک سازمان منجر به بی انگیزگی در کارکنان می شود.  3- اهمیت دادن به نظرات کارشناسی: عدم توجه به نظرات کارشناسی منجر به بی انگیزگی در بدنه کارشناسی می شود، کارکنان وقتی ببینند که نظرات آن ها بی اثر است و توجه جدی به ایده ها و کارهای آن ها نمی شود دیگر رغبت به تلاش در محیط کار خود نخواهند داشت و در نتیجه شاهد بی برنامگی و بی تحرکی در سازمان هستیم. بنابراین دخیل دانستن نظرات کارشناسی در امور سازمانی باعث اشتیاق کارکنان به دقت و توجه بیش تر به کار خود می شود.استفاده از بدنه کارشناسی در رده های مدیریت پایه، میانی و عالی: یکی از عوامل ایجاد انگیزه بیش تر در کارکنان استفاده از آن ها در سمت های مدیریتی است. کارکنان وقتی ببینند مدیر در انتخاب همکاران خود از نیروهای با تجربه و موفق سازمانی خود استفاده می کند ترغیب می شوند دقت و تلاش بیش تری برای سازمان انجام می دهند و نوآوری و خلاقیت از خود نشان می دهند.  4- توزیع عادلانه امکانات رفاهی بین کارکنان: در کشور ما براساس تحقیقات انجام شده کم تر دیده شده که کارکنان نسبت به عدم اقدام رفاهی از سوی سازمان گله مند باشند و اگر هم گله مند باشند در انجام وظایف خود تاثیری نمی گذارند ولی اگر مدیری در سازمان خود بین کارکنان تبعیضی قایل شود تاثیر منفی بر کارآیی آنان خواهد داشت.  5- جذب نیروهای کارآمد از طریق آزمون: استخدام نیروهای مورد نیاز یک سازمان از طریق آزمون منجر به پذیرش نیروهای کارآمد و باانگیزه می شود. متاسفانه در کشور ما بیش ترین جذب نیروی انسانی در سازمان ها براساس رابطه و توصیه ها انجام می گیرد و نتیجه آن می شود که افراد در رشته تخصصی خود به کار گرفته نشوند و این موضوع پس از مدتی باعث دلسردی و بی انگیزگی در مستخدم می شود.  6- برگزاری دوره های آموزشی ضمن خدمت (کوتاه مدت و بلندمدت): برگزاری کلاس های کوتاه مدت و بلندمدت در یک سازمان برای کارکنان و آشنا کردن آنان با مباحث و متدهای علمی بازده کاری را بالا برده و کارکنان را از یک خمودگی و بی رغبتی بیرون می آورد(صادقی،1393).  همچنین مکس مسمر[[12]](#footnote-12) به توصیه های زیر جهت «ایجاد انگیزه در کارکنان» اشاره دارد:  **رهبری از طریق الگوسازی :**  رفتار شما می‌تواند باعث موفقیت یا از هم پاشیدن گروهتان شود. کارکنان‌ به تشویق یکدیگر بپردازند، خودتان نیز باید با همکاران‌تان در سطح مدیریت چنین کاری انجام دهید. اگر کارکنان رسماً از تلاش‌های شما بی‌خبرند، بدانید که ما همیشه پشت ابر نمی‌ماند و همه چیز در نهایت فاش خواهد شد. نهایتاً اعضای گروه خواهند فهمید که قصد گفتن چه مطلبی را دارید. علاوه بر این، شما با بهترین شیوه‌های ایجاد انگیزه در کارکنان آشنا خواهید شد و حتی روش‌های خودتان را پیدا کرده و در پیش خواهید گرفت. بنابراین به مدیر یکی دیگر از بخش‌های شرکت که کمی پرمشغله‌تر از شما است پیشنهاد همکاری بدهید. اگر اطلاعات مفیدی در زمینه کارهایش دارید به او بدهید تا از این طریق کمکی کرده باشید. با انجام این‌گونه کارها، سعی کنید برای کارکنان خود الگوسازی کنید.  **ایجاد حس همکاری:**  اولین شرط برای ایجاد انگیزه در کارکنان، این است که در آنها حس همکاری ایجاد کنید. به اشتراک گذاشتن چشم‌انداز، آگاه باشند، انتظاراتی که از آنها و همکاران‌شان می‌رود را درک می‌کنند. این بدان‌معناست که در صورت نیاز می‌توانند در تغییر اولویت‌بندی‌ها نیز به شما کمک کنند. کار خود را در مقایسه با افراد، کمتر می‌بینند. درک می‌کنند که پروژه به تلاش‌های بیشتری نیاز دارد.  **ارتباطات علنی و آشکار برقرار کنید:**  نه‌تنها باید چشم‌انداز و اهداف کلان شرکت را با کارکنان به اشتراک بگذارید، بلکه باید جزئیات اهداف خرد را نیز در اختیار آنها قرار دهید و به آنها نشان دهید که در زمان مناسب، می‌توانند اطلاعات و ایده‌های خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند. همچنین باید در اسرع وقت دغدغه‌های آنها را برطرف کرده و یا از دستاوردهای آنها تقدیر کنید، هنگامی که یکی از کارکنان شک و تردید خود را در مورد یک هدف خاص بیان می‌کند، سریعاً راهی برای حل این مسأله و برطرف کردن شک او بیابید. با این کار می‌توانید از سرایت بی‌انگیزگی در گروه جلوگیری کنید. اگر کسی ترفیع گرفت، با ارسال پیامی به او تبریک بگویید. اگر به یکی از اعضای گروه سریعاً تبریک بدهید، دیگر کارکنان نیز احساس خوبی نسبت به موفقیت او پیدا می‌کند و بلافاصله به او تبریک می‌گویند، چراکه فکر می‌کنند اگر خودشان هم موفق شوند شاهد چنین رفتاری خواهند بود.  **برگزاری جلسه‌های گروهی**  جلسه‌های گروهی اهداف بسیاری را دنبال می‌کنند، اما اصلی‌ترین هدف تسهیل ارتباطات بین اعضای گروه است. برنامه‌ریزی منظم جلسه‌ها، نه‌تنها به شما اجازه بیان اطلاعات حیاتی – مانند اثرات سیاست تغییر روی شغل افراد – را می‌دهد، بلکه به افراد فرصت می‌دهد تا مسئولیت کارها را بین یکدیگر تقسیم کنند. افراد بهتر می‌توانند این مسائل را به یکدیگر بفهمانند. شما می‌توانید پرسش‌هایی را که برای گروه پیش می‌آید بررسی کرده، سپس با خود آنها راه‌حل مسأله را پیدا کنید، یا در مورد چالش‌هایی که در هفته گذشته با آن روبه‌رو بودید گفت‌وگو کنید. کارکنان بیشتر احساس می‌کنند جزئی از یک گروه هستند، در صورت لزوم در انجام کارها بیشتر به یکدیگر کمک می‌کنند.  **ترویج تبادل اطلاعات**  اگر کسی کارش را به‌خوبی انجام داد، چرا نباید او را تشویق کرد که مهارت‌هایش را با همکارانش به اشتراک بگذارد؟ از او بخواهید با شرکت در جلسه‌های گروهی و ارائه دانش و مهارت‌های خود در مورد پروژه‌ها، به ارتقای راندمان شرکت کمک کند. اعضای گروه را تشویق کنید که در صورت کشف چیزی که برای کل گروه مفید است، سریعاً دیگر اعضای گروه را در جریان قرار دهند. با ترویج تبادل آشکار اطلاعات، پتانسیل رقابت را محدود کرده و به حمایت مؤثر از کار گروهی می‌پردازید.  **تقدیر و ستایش**  تقدیر از کارکنان، نقش مهمی در پیشبرد برنامه‌های انگیزشی ایفا می‌کند. آنچه را که می‌خواهید انجام دهید به آنها بگویید. از جلسه‌های گروهی برای الگوسازی جهت القای رفتار مورد نظرتان استفاده کنید. هنگامی که کارکنان می‌بینند که از همکارشان تقدیر می‌شود، به این رفتار توجه کرده و شروع به تقلید و الگوبرداری از او می‌کنند.  **طوفان فکری**  برای کمک به حل چالش‌های پیش روی شرکت، هر از گاهی در برنامه‌ کاری خود جلسه طوفان فکری نیز بگنجانید. با این کار به گروه خواهید گفت که همه یک جا دور هم جمع شده‌اید تا مشکلات را حل کنید و فردخاصی مسئول حل همه مشکلات نیست. هدف از برگزاری رسمی جلسه‌های فکری، ترویج روحیه همکاری در سراسر شرکت است.  **معرفی مربیان**  با ایجاد ارتباط بین کارکنان قدیمی و کارکنان جدید، سه کار را انجام خواهید داد. اول اینکه با این کار به کارکنان جدید خواهید گفت که به اندازه کافی به آینده آنها و همچنین مراحل ترقی آنها اهمیت می‌دهید. دومین پیامی که با این کار می‌دهید این است که به کارکنان قدیمی بها داده و آنها را به رسمیت شناخته‌اید. و در نهایت اینکه محیطی ایجاد کرده‌اید که در آن کمک کردن به یکدیگر باعث غرور و افتخار کارکنان است و همه احساس می‌کنند که به کمک یکدیگر نیازمندند، پس به هم تکیه می‌کنند. همچنین نظارت همکاران بر کار یکدیگر نه‌تنها باعث تبادل دانش و اطلاعات بین آنها می‌شود بلکه باعث می‌شود که آنها در یکدیگر نه تنها باعث تبادل دانش و اطلاعات بین آنها می‌شودبلکه باعث می‌شودکه آنها دریکدیگرایجاد انگیزه کنند(مکس مسمر،1388) .  مطالب بسياري درباره كاركنان با انگيزه نوشته شده است. اين افراد يقيناً كليد راهيابي يك سازمان به موفقيت هستند. اما بهتر است بيشتر روي متوقف نمودن و كاهش بي انگيزگي كه اغلب بين كاركنان قديمي و با سابقه رخ مي دهد، تمركز نماييم. كارمندان جديد بسيار با انگيزه هستند و البته طبيعي است كه كسي نمي خواهد كارمندي با انگيزه پايين را استخدام كند. چرا كاركنان قديمي تر با بدبيني، منفي بافي و بي اعتنايي به كار ادامه مي دهند؟ در حالي كه آنها بايد به خاطر تمام تجربياتشان در امور مشاركت داشته باشند. آنها استعداد و قريحه  افراد جوان و پرتلاش را دارند و اصلاً  خودشان زماني جوان و پرتلاش بوده اند. چيزي تغيير كرده است، بايد بفهميم آن چيست و متوقفش كنيم. اما قبل از آن تأكيد مي شود كه بعضي از كاركنان- و نه همه- از اين نكته رنج مي برند. اين امر نتيجه اجتناب ناپذير بالارفتن سن يا تجربه نيست. برخي حتي  تا زماني كه بازنشسته مي شوند فعال باقي مي مانند. اين حقيقت كه همه كاركنان بي انگيزه نمي شوند باعث اميدواري است و زمينه هايي را براي از بين بردن و يا حداقل كاهش اين مسئله فراهم مي سازد. بياييد در مورد يك فرد پركار و جوان صحبت كنيم. او مشغول كار در حوزه اي مي شود، چون معتقد است كه استعداد انجام آن شغل خاص را دارد، به خوبي در آن كار پيشرفت خواهد كرد و ترفيع خواهد گرفت. او فكر مي كند جايي را انتخاب كرده كه ارزش كار او را مي دانند. چه چيزي باعث مي شود اين فرد انگيزه اش را از دست بدهد؟(مهریزی،1384). در اينجا چند احتمال بررسي مي شود:  **اهمیت براي رئيس:** كارمند جديد حالتي از ترس، احترام و شگفتي نسبت به مافوقش دارد. او زياد درباره مسئول و نحوه كارش نمي داند، ولي ممكن است خيلي زود دريابد كه رئيسش آگاهي چنداني ندارد و يا حداقل براي كاري كه انجام مي دهد مناسب نيست. او با اين سؤال شروع به كار مي كند كه چه چيزي براي مافوق مهم است؟- اين موضوع مربوط مي شود به ارزشيابي كار، چون مسئول بيشترين قدرت را در ارزشيابي فعاليت  ها دارد- اما در اكثر اوقات اساس و ضابطه ارزيابي را درك نمي كند: آيا او به لحاظ همسان بودن با مسئولان، مثبت ارزيابي مي شود و بالعكس؟ آيا...؟يك نكته جالب هم اين است كه بعضي از كاركنان ساعي وقت اضافي مي گذارند تا امور محوله را در زمان تعيين شده به اتمام برسانند. اما كارهايشان بعد از- به عنوان مثال- يك هفته مروري سطحي مي شود. به همين لحاظ آنها فكر مي كنند اگر بناست كار را با يك هفته تأخير آن هم به اين ترتيب بررسي كنند، دفعه بعد ما هم موضوع را آسان  مي گيريم و از وقت باقي مانده استفاده مي كنیم.  **سیاست های ترفيع:** وقتي كارمند جديد به تشكيلات ملحق مي شود به اطراف نگاه مي كند و افراد مختلف را در موقعيت هاي متفاوت مي بيند. همه چيز به نظر منطقي مي آيد، رئيس ها شبيه رئيس اند و رؤساي بالاتر مانند رؤساي بالاتر. او فرض مي كند دلايل خوبي وجود دارد كه چرا اين افراد در آن موقعيت ها هستند. اما همان طوري كه زمان مي گذرد، مي بيند موقعيت افراد تغيير مي كند. برخي از افراد جوان تر و كم تجربه تر در مقام مديريت قرار مي گيرند، متعجب مي شود كه به عنوان مثال چرا كارمند «الف» از كارمند «ب» كه به نظر مي رسيد مشاركت بيشتري در امور دارد موقعيت بهتري را به دست آورده است. چه ضابطه اي براي ارتقاء و تنزل درجه وجود دارد؟ او چه شانسي براي ترفيع خواهد داشت؟ اين فرآيند الگوي بدي است، چرا كه ممكن است از آن به بعد روي اموري تأكيد كند كه بيشتر مانع پيشرفت مي شود.  **عدم چالش در امور محوله:** بعضاً كارمند درمي يابد كه مشغول انجام فعاليت هايي است كه كمتر از قابليت  اوست. در مقابل فعاليت ها و پروژه هاي بزرگتر- كه هم اعتبار علمي به همراه دارد و هم پيامد مادي- به نيروهاي ديگر سپرده مي شود و او طي زمان فقط نظاره گر آنهاست. به همين دليل به جايي مي رسد كه از خود مي پرسد براي اين امور سطحي بود كه سالهاي عمر را صرف كردم و در مدرسه و دانشگاه آموزش ديدم؟  **اتلاف وقت:** يك فرد پرتلاش با تمام نيرو كار مي كند. سخت فعال است و سعي مي كند تا حد ممكن كارا و مؤثر باشد. اما به زودي مي فهمد كه مدام بايد در جلسات غيرضروري شركت كند و كارهاي اداري بي ربط انجام دهد. به همين لحاظ از خودش مي پرسد هنگامي كه كارهاي بي فايده وقت من را تلف مي كند و هيچ نظارتي صورت نمي گيرد كه آيا من كار با ارزش انجام مي دهم يا نه، چرا خودم وسواس داشته باشم.  **ناديده گرفته شدن:** اگرچه فرد براي قابليت هاي منحصر به فردش استخدام شده است، اما درمي يابد كساني هستند كه فكر مي كنند او بايد شبيه افراد ديگر باشد. به نظر مي رسد آنها مي خواهند همه كاركنانش قابل جايگزيني باشند. به قدري كه بتوانند افراد را مانند مهره هاي سرباز در شطرنج به راحتي كنار بگذارند(مهریزی،1384).  **در مقابل اين برداشت ها چه بايد كرد؟** افراد فعال به واسطه مواردي كه طي سالها مي بينند و مي شنوند بي انگيزه مي شوند. اموري كه ديدگاهشان را نسبت به فرهنگ كاري تغيير مي دهد. اين تجربيات با سيستم ارزشي كه پايه هاي خودجوشي يا انگيزه دروني را فراهم مي سازد تضاد پيدا مي كند. در حالي كه انگيزه دروني تنها نوع انگيزه است كه واقعاً كار مي كند و به نتيجه مي رسد. آيا ديدگاه اشخاص غير واقعي  است؟ خير. چون اين ديدگاه بر اساس اهداف و خط مشي هايي كه سازمان ها مطرح مي كنند، شكل گرفته است. بايد قبول كرد كه تجسم فرهنگي افراد هماني است كه از آنها خواسته شده است. شايد اين وضعيت آگاهانه به وجود نيامده است. پس چه بايد كرد؟ ما مي دانيم كه شركت ها و سازمان ها مي خواهند مورد توجه باشند، فعاليت هايشان مورد استفاده قرار بگيرد و مردم از آنها قدرداني نمايند. براي رسيدن به اين جايگاه سازمان ها بايد با كارآيي بالا فعاليت كنند. لازمه اين امر استفاده موثر از توانايي ها و تجربيات افراد است. بالطبع با قراردادن كاركنان با سابقه در اين مسير، مي توانيم بي انگيزگي را از بين برده و يا حداقل كاهش بدهيم.  **2-18- موانع انگیزه کاری**  **۱- طرز تلقی نسبت به کارکنان :** نگاه به کارکنان غالبا ماشینی بوده و نیازها، توانمندی های آنان ، خدمات شخصی ، ارزشها و مهارتهای آنان توجه نمی شود.  **٢- هدف کار :** هدف کار ممکن است غیرقابل دستیابی بوده ، قابل سنجش نباشد و بخوبی تعریف نشده باشد.  **٣- راه و روش انجام کار:** مسئولیت های شغلی ممکن است غیرقابل تعریف ، غیرقابل سنجش ، غیرقابل دست یابی و بی ارتباط با هدف کاری باشد.  **۴- رهبری:** شکست رهبری در اعطای مزایا و امکانات شغلی و پاداش مناسب به کارکنان.  **۵-سه جانبه گرائی :** تأثیر نظامهای ارتباطی غیررسمی بر همکاران ، اتحادیه ها و اعضای خانواده (کردرستمی،1390).  **1- 2-18- استراتژی هائی برای غلبه برموانع انگیزه کاری در سازمان**  **۱- تجزیه و تحلیل شغل :** این تجزیه و تحلیل می بایست بیشتر تأکید بر ویژگی های کارکنان و تحلیل دگرسوئی برای ارتباط بین شرح شغل و ویژگی های کارکنان داشته باشد.  **۲- حسابداری منابع انسانی:** حسابرسی ضریب هوشی ، صفات شغلی ، و دارا بودن پرونده اطلاعاتی در خصوص هر یک از کارکنان.  **٣- انتخاب کارکنان**: انتخاب فرد مناسب برای جای مناسب و در زمان مناسب.  **۴- تغییر طرز تلقی:** کارکنان به مثابه یک نظام انسانی دارای نیازهای مشخصی هستند، طرز تلقی آنان می بایست بیشتر مرتبط با شغل و سازمان باشد.  **۵- روشن بودن نقش:** شرح شغل و نقش های کاری افرادی به خوبی روشن و توصیف شود. نقش می بایست برای هر دو سطح بالا و پایین از کارکنان تا مدیران بخوبی و وضوح قابل احصاء باشد.  **٦- آموزش:** آموزش های مرحله ای برای ارتقاء مهارت کارکنان ، تجزیه و تحلیل نقش کاری و توسعه رهبری بسیار حیاتی است.( ارتباطات ، مزایای شغلی و تصمیم گیری و...)  **۷- بررسی های پژوهشی:** بررسی زمان بندی شده و مرحله ای در خصوص سطح رضایتمندی و خشنودی شغلی کارکنان ، طرز تلقی آنان در خصوص سلامت کاری و ارتباطشان با بهره وری فردی و کیفیت زندگی کاری به منظور شناخت آسیب های سازمانی بسیار حیاتی است. معرفی برنامه های توسعه سازمانی برای تغییر طرز تلقی آنان و بررسی نتایج تجزیه وتحلیل های رگرسیونی بسیار حیاتی است.  **۸- فرهنگ کاری:** معرفی حلقه های کیفیت ، نظام پیشنهادها و سبک زندگی کارکنان از مباحث حیاتی در مقوله کارکنان است. |

**2- 19- خودکارآمدی معلم به عنوان یک سازه انگیزشی**

در طی بیست سال گذشته، سازه ی کارآمدی معلم از نظریه جایگاه مهار راتر[[13]](#footnote-13) (1966 ) و نظریه شناختی -اجتماعی بندورا[[14]](#footnote-14) (2006 ) ناشی شده است. به هر حال مفهوم کارآمدی معلم و سنجش آن موضوعی است که در میان پژوهش­گران و محققان مورد بحث قرار گرفته است. راتر برای اولین بار در (1966 ) عنوان کرد که کارآمدی دبیران میزان باور دبیران مبنی بر توانایی در تقویت اعمال شان است. سؤال مهم این است که آیا تقویت در درون خود دبیران قرار دارد یا در درون محیط می­باشد؟ جواب سؤال این است که گمان می­رود که انگیزش و عملکرد دانش­آموز جزء منابع اصلی تقویت برای دبیران باشند. از این رو فرض می­شود دبیرانی که معتقدند می­توانند بر روی پیشرفت تحصیلی و انگیزش دانش­آموز تأثیر بگذارند، اعمال و فعالیت­ها­ی­شان را تقویت می­کنند و بدین طریق به سطح بالایی از کارآمدی دست می­یابند. مفهوم دیگری که درباره­ی کارآمدی معلم وجود دارد از کارهای بندورا (2006) استنتاج می­شود. بندورا کارآمدی معلم را نوعی از خودکارآمدی می­داند که به عنوان یک فرایند شناختی در ایجاد باورهای افراد درباره­ی این که به سطح معینی از موفقیت خواهند رسید، تأثیر دارد. این باور تلاش و مقاومت افراد را در هنگام روبه رو شدن با مشکلات و انعطاف­پذیری­شان را هنگامی که با شکست مواجه می­شوند را تحت تأثیر قرار می­دهد(بندورا، 2006 ). این دو مفهوم جدا از هم ولی مرتبط با یکدیگر، که از دو چشم انداز نظری متفاوت ناشی شده­اند، در ایجاد برخی سرد­رگمی­ها درباره­ی ماهیت کارآمدی معلم نقش دارند. برخی از پرورش­کاران و مربیان آموزشی گمان می­کنند که جایگاه مهار ­درونی راتر و خودکارآمدی ادراک شده بندورا تقریباً یک چیز هستند. بندورا (2006 ) تفاوت بین این دو مفهوم را مشخص­کرده است. باور افراد درباره­ی شایستگی و قابلیت شان در ایجاد اعمال معین ( خودکارآمدی ادراک شده ) با این باورکه اعمال تحت تأثیر پیامد­ها قرار دارند ( جایگاه مهار) متفاوت است. در واقع، کارآمدی ادراک شده و جایگاه مهار رابطه­ی تجربی­کمی با هم دارند یا اصلاً رابطه­ی ندارند. افزون بر این، خودکارآمدی ادراک شده نسبت به جایگاه مهار، پیش­بینی کننده­ی بسیار قوی تری برای رفتار است. طرح جایگاه مهار درونی - بیرونی راتر، عمدتاً با باورهای علی در روابط بین اعمال و نتایج سروکار دارد نه باکارآمدی فردی، ممکن است فرد معتقد باشد که نتیجه و پیامد خاص به طور درونی قابل کنترل است، یعنی ناشی از اعمال خود افراد است، اما هنوز اطمینان کمتری دارد که بتواند عمل مطلوبی را انجام دهد.

**قسمت دوم : مبانی تجربی و پیشینه تحقیق:**

**الف: تحقیقات داخلی**

- شکر زاده (1380) در پژوهشی نشان داد که نمرات عوامل انگیزشی و بهداشتی و تعهد سازمانی مدیران آموزشی بالاتر از میانگین معیار است برخی از عوامل بهداشتی و انگیزشی ( مانند باز نقش، ارتباطات مناسب، محیط کاری، نحوه سرپرستی، کسب مدیریت، چالش شغلی، فرصت های رشد، ارتقاء و عدالت ) از عوامل تاثیر گذار بر تعهد سازمانی هستند.

- مطالعه فلاح زاده ابر قویی (1380 ) به این نتیجه رسیده که از بین همه عوامل، افزایش حقوق و مزایا، بالا بردن جایگاه اجتماعی شغلی مربی پرورشی، هدفگذاری مشارکتی، فراهم بودن زمینه خود شکوفایی بر ایجاد انگیزه کاری تاثیر دارد.

- نتایج تحقیق آشتیانی (1384 ) روی 100 نفر از دبیران تربیت بدنی مرد و زن در مقاطع تحصیلی نیشابور، نشان می دهد که بین عوامل انگیزشی، رشد فکری و ارتقاء قدردانی، پیشرفت، ماهیت مسولیت، ماهیت کار و موفقیت به ترتیب بیشترین اهمیت را در انگیزش شغلی دبیران دارند. بین عوامل بهداشتی، روابط، حقوق، دستمزد، امنیت شغلی، شرایط کار، قوانین و مقررات و سرپرستی به ترتیب دارای بیشترین اهمیت هستند. همچنین اولویت بندی عوامل بهداشتی در دبیران تربیت بدنی زن و مرد نشان داد که در دبیران زن روابط انسانی و اجتماعی، شرایط کار، دستمزد، امنیت شغلی، قوانین و مقررات و سرپرستی به ترتیب بیشترین اهمیت را در بین عوامل دارد. در حالیکه برای دبیران مرد، حقوق، امنیت شغلی، شرایط کار، روابط، قوانین و مقررات و سرپرستی در اولویت قرار دارند.

- یعقوبی (1388) در پژوهشی به بررسی میزان هوش معنوی دانشجویان دانشگاه بوعلی سینا پرداخت. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که میزان هوش معنوی دانشجویان دانشگاه بوعلی سینا درحد بالاتر از متوسط می باشد و بین دو جنسیت از نظر هوش معنوی تفاوتی وجود ندارد.

- کرمانشاهی (1388) در پژوهشی رابطه بین معنویت در محیط کار با تعهد سازمانی را مورد بررسی قرار داد. یافته های پژوهش وی نشان دهنده این است که همبستگی معنادار مثبتی در سطح اطمینان 95% میان معنویت در محیط کار و تعهد عاطفی وجود دارد.

- فرامرزی و همکاران (1388) درتحقیقی به بررسی رابطه هوش معنوی و هوش هیجانی دانشجویان پرداختند. نتایج تحقیق بیان می دارد که بین هوش معنوی و هوش هیجانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر با افزایش و رشد یکی، افزایش و رشد دیگری نیز میسر خواهد شد.

- ضیغمی(1389) در پژوهشی به بررسی رابطه بین هوش معنوی و تعهد سازمانی در کارکنان سازمان کار و امور اجتماعی استان تهران پرداخت. نتایج نشان داد بین هوش معنوی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنادار وجود دارد. از بین مولفه های تعهد سازمانی، بین هوش معنوی و تعهد عاطفی و هنجاری رابطه معنادار، اما بین هوش معنوی و تعهد مستمر رابطه غیرمعنادار مشاهده شد.

- موسوی، طالب زاده نوبریان و شمس مورکانی (1390) در بررسی رابطه هوش معنوی و رفتار شهروندی سازمانی دبیران دبیرستانهای شهرستان زنجان نشان دادند که بین هوش معنوی کل با رفتار شهروندی سازمانی همبستگی مثبت و معنی داری وجود دارد.

- نادری، عسگری، روشنی و مهری آدریانی (1390) درپژوهشی به این نتیجه رسیدند که بین هوش معنوی و رضایت از زندگی، همچنین، بین هوش هیجانی و رضایت از زندگی رابطه معنی داری وجود دارد.

- رقیب (1390) به تحلیل میزان هوش معنوی مدیران گروههای آموزشی دانشگاه اصفهان وارتباط آن با ویژگی های جمعیت شناختی پرداخت. نتایج پژوهش او حاکی از این که میان متغیرهای سابقه مدیریت با میزان هوش معنوی ارتباط معناداری وجود ندارد. و رابطه میان سن و سابقه خدمت با میزان هوش معنوی معنادار است. به طور کلی یافته ها نشانگر میزان هوش معنوی نسبتا بالای مدیران گروههای آموزشی دانشگاه اصفهان است.

- زارعی متین و همکاران (1390) در پژوهشی به شناسایی و سنجش مولفه های هوش معنوی در محیط کار پرداختند و به این نتیجه رسیدند که مولفه های هوش معنوی در محیط کار به ترتیب عبارتند از: شناخت و باور به ربوبیت خداوند، خردمندی معنوی، ظرفیت رفتارهای فضیلت مابانه، خودآگاهی عمیق، وجدان کاری، توانایی استفاده از منابع معنوی در جهت حل مسائل زندگی، معنی بخشی به کار و زندگی(کار برای رضای خدا)، توانایی پرسیدن سوالات اساسی و یافتن پاسخ های بنیادین، داشتن بصیرت، درک، تشخیص و تمیز، توجه به ارزشهای معنوی، تفکر سیستمی، احساس مثبت داشتن، داشتن اهداف متعالی در کار و زندگی، داشتن بصیرت، درک، تشخیص و تمیز، روحیه خدمتکاری.

- حسینیان، قاسم زاده و نیکنام (1390) در پژوهشی بر روی دبیران نشان دادند که روابط مثبت معنی داری میان بعضی مولفه های هوش معنوی و زیر مقیاس های کیفیت زندگی مشاهده شد.

- حبیبی پور و همکاران (1388)در تحقیق خود«تأثیر به کارگیری تئوری هدف گذاری توسط مدیران پرستاری بر انگیزش شعلی پرستاران»به این نتیجه رسیدند که میزان انگیزش پرستاران گروه شاهد تغییری نداشته ولی پرستاران گروه آزمون به انگیزش به حدبالا رسیدند.

- آزادنیا و همکاران (1390) در پژوهشی به بررسی هوش معنوی و تاثیرات آن بر سلامت جسمانی و روانی پرداختند، نتایج پژوهش این بوده؛ که افرادی که هوش معنوی بالاتری دارند از سلامت جسمانی و روانی بیشتری برخوردارند.

- موسوی (1390) در پژوهشی به بررسی رابطه هوش معنوی و رفتار سازمانی دبیران دبیرستان های شهرستان زنجان پرداخت. یافته های پژوهش نشان دادکه بین هوش معنوی با رفتار سازمانی دبیران همبستگی مثبت معناداری وجود دارد.

- نصر اصفهانی و اعتمادی (1391) در پژوهشی تحت عنوان رابطه ویژگی های شخصیتی با هوش معنوی و کیفیت زندگی در دانشجویان دانشگاه علامه طباطبایی به این نتیجه رسیدند که هوش معنوی و کیفیت زندگی با ابعاد شخصیتی برونگرایی، دلپذیربودن، وجدان گرایی و تجربه پذیری رابطه مثبت و معنادار و با روان نژند گرایی رابطه منفی داشتند.

- حمیدی و صداقت (1391) در پژوهشی تحت عنوان بررسی مقایسه ای هوش معنوی دانش آموزان دوره متوسطه بر اساس جنسیت و پایه تحصیلی بیان کردند که بین دو جنس از لحاظ هوش معنوی تفاوت معنی داری وجود ندارد.

- غنا و همکاران (1391) در پژوهشی به بررسی رابطه هوش معنوی با برخی از عوامل جمعیت شناختی و آموزشی در دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی گلستان پرداختند و نتایج نشان داد بین دو جنسیت از نظر هوش معنوی تفاوت وجود ندارد. همچنین بین متغیرهای سن، تاهل، قومیت، رشته تحصیلی و معدل با نمره هوش معنوی ارتباط معناداری یافت نشد.

- کریمی مونقی و همکاران (1391) در پژوهشی با عنوان ارتباط هوش معنوی با توانمندی تدریس در اعضای هیات علمی دانشکده پزشکی که بر روی 160 نفر از اعضای هیات علمی انجام شد به این نتیجه رسیدند که هوش معنوی اعضای هیات علمی در حد متوسط است و ارتباط مثبتی بین هوش معنوی و توانمندی تدریس وجود دارد.

- ذبیحی و ساغروانی (1391) به بررسی رابطه بین هوش معنوی وتعهد سازمانی پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که همبستگی مثبت معناداری میان هوش معنوی و تعهد سازمانی وجود دارد.

- با عزت و همکاران (1391) به بررسی رابطه هوش معنوی و هوش هیجانی با استرس شغلی کارکنان دانشگاه پرداختند. یافته های آنها حاکی از آن است که مولفه های هوش معنوی نقش موثرتری در تبیین و پیش بینی استرس شغلی کارکنان داشته اند.

- حاجیان و همکاران (1391) به بررسی رابطه بین هوش معنوی وهوش هیجانی پرداختند. یافته ها نشان دهنده این است که بین هوش معنوی با هوش هیجانی رابطه وجود دارد و این ارتباط در ابعاد مختلف هوش معنوی و هوش هیجانی مشاهده شد و رابطه معنی داری بین آنها وجود داشت. در واقع هوش معنوی بیشتر موجب هوش هیجانی بیشتر می شود و هوش معنوی تقویت کننده هوش هیجانی است.

- باقری، اکبری زاده و حاتمی (1391) در پژوهشی نشان دادند که ارتقاء هوش معنوی از طریق آموزش‌های دینی منجر به درک الگوهای زندگی، دستیابی بیشتر به مهارت های ارتباطی، تشخیص معنای واقعی حوادث و احساس تسلط در هدف گذاری می شود و بین دو جنسیت زن و مرد از نظر میزان هوش معنوی تفاوتی وجود ندارد.

- حمید و زمستانی (1392) در پژوهشی بر روی دانشجویان پزشکی نشان دادند که بین هوش معنوی و ویژگی های شخصیتی با کیفیت زندگی روابط چندگانه مثبت و معنی داری وجود دارد.

**ب: تحقیقات خارجی**

زین و مک میلان[[15]](#footnote-15) (1999 ) دریافتند که دبیران زن از نقش حرفه ای خود به عنوان معلم در مقایسه با همکاران مرد خود از رضایت مشتری برخوردارند. آنها در بررسی هایی دریافتند که شرایط کاری، کفایت تدریس و فرهنگ سازمانی به ترتیب از اهمیت زیادی در رضایت از شغل برخوردارند.

آرنسون[[16]](#footnote-16) و جورانسون [[17]](#footnote-17)(1999 ) دریافتند که دبیران قراردادی از انگیزه کاری کمتری برخوردارند. زیرا که بر وضعیت شغلی خود کمترین کنترل را دارند.

فابریکاتور ، هندل و فینزل[[18]](#footnote-18) (2000)، در مطالعات خود دریافتند که معنویت بر رضایتمندی کلی زندگی تاثیر می گذارد. معنویت شخصی به طور موثقی، رضایتمندی بیشتر از زندگی را پیش بینی می کند. همچنین به عنوان یک مکانیسم سازگاری ارزیابی می شود که به آنها کمک می کند که نسبت به کسانی که سطح پایین تری از معنویت شخصی را دارا هستند، بهتر و آسان تر عوامل تنش زا را کنترل کنند.

اینگر سول[[19]](#footnote-19) (2001 ) گزارش می دهد، عواملی که باعث بی انگیزگی در کار در بین معلمین شده اند، عبارتند از : دستمزد پایین، حمایت ناکافی از سوی سازمان های اداراه کننده مدارس، مشکلات انظباطی دانش آموزان و محدود بودن کاربرد توانایی دبیران در تصمیم گیریهای مدارس.

مطالعات روکو و کاستانسکی (2001 ) نشان می دهد که مهمترین عواملی که موجب انگیزه کاری بالا می گردند شامل : کارهایی که به لحاظ ذهنی چالش بر انگیزند، پاداشهای منصفانه، وضعیتهای کاری حمایت شده و حمایت همکاران است.

در مطالعه ای که توسط کاستلیوس[[20]](#footnote-20) (2001 ) به نقل از دی نو بیل و مک کورمیک[[21]](#footnote-21) (2006 ) صورت پذیرفت ، گزارش شده است که سالهای تجربه عامل پیش بینی کننده انگیزه کاری است که به طور طبیعی همراه با ترفیعات و نظارتها است. اما چه چیزی عامل این ارتباط است، روشن نیست. همچنین گزارش می دهد: زنان معلم در ابتدایی و راهنمایی، در یک موقعیت کاری برابر با مردان، از انگیزه بالاتری نسبت به مردان برخوردارند. همچنین دبیران با سابقه کار بیشتر از دبیران با سابقه کار کمتر انگیزه کاری بیشتری دارند.

- زوهر ومارشال (2002) درپژوهشی باعنوان "اثرات معنویت برسلامت فرد" دریافتند که معنویت با بیماری کمتر وطول عمر بیشتر همراه است و افرادی که دارای جهت گیری معنوی هستند هنگام مواجهه باجراحت، به درمان بهتر پاسخ می دهند و به شکل مناسب تری آسیب دیدگی را می پذیرند.

- نتایج پژوهش ساندرا و هوگای[[22]](#footnote-22) (2003) در بررسی رابطه معنویت و رضایت از زندگی زنان آفریقایی آمریکایی نیز، نشان داد که زنان سطح تعصب مذهبی بالاتری نسبت به معنویت داشتند که همبستگی معنی داری با رضایت از زندگی داشت و معنویت به عنوان متغیری بود که در رضایت از زندگی زنان آفریقاقی در میانسالی علی رغم، سن، درآمد و سطح تحصیلات نقش داشت.

- پژوهش بریل هرت[[23]](#footnote-23) (2005) در بررسی رابطه معنویت و رضایت از زندگی افرادی که دچار آسیب نخاع شوکی بودند به این نتیجه رسیدند که ارتباط مثبت و معنی داری بین رضایت از زندگی و فاکتورهای معنوی روانشناختی ابزار کیفیت زندگی وجود دارد.

-گروسمن و هریس[[24]](#footnote-24) (2006 ) به نقل از دی نوبیل و مک کورمیک (2006 ) در تحقیقات خود گزارش دادند: که میزان رضایت شغلی و انگیزه در معلمینی که به تازگی حرفه خود را آغاز نموده اند بالا است و در گروهی که بین سالهای ششم تا بیستم هستند، رفته رفته رو به کاهش است و آنهایی که بالای بیست سال هستند مجدداً در حال رشد است.

- یانگ (2006) در تایوان، ماوب (2006) در چین و سالی ماگزیمو (2007) در آمریکا در تحقیقات خودتفاوت معنی داری را در هوش معنوی آزمودنی ها از لحاظ سن، جنس، تأهل و تجرد، مذهب و شغل نیافتند.

- جورج (2006) در پژوهشی باعنوان "استفاده علمی از هوش معنوی در محل کار" دریافت که مدیران با هوش معنوی بالا می توانند روش متفاوتی برای اداره کردن افراد وهدایت آنها اتخاذ کنند.

- نتیجه پژوهش آکلیز کازرین[[25]](#footnote-25) (2009) نیز نشان داد که ابعاد مذهبی بودن با رضایت از زندگی بالاتر مرتبط است و افراد مذهبی در اقوام مذهبی شادترند. در بررسی رابطه هوش هیجانی و رضایت زندگی نیز پژوهش هایی صورت گرفته که به برخی از آنها اشاره می شود.

- تاچمن[[26]](#footnote-26) (2009) بر مبنای یک برنامه 5 مرحله ای نشان داد که درمان معنوی از طریق به کارگیری فنون مقابله مذهبی، در آموزش ارتباطات، یکی کردن مفاهیم و مهارت های آموخته شده، توجه به مهارت های ارتباطی و مهارت­های حل­مساله و در نهایت حمایت ارتباطی اعضای خانواده­های دارای فرد اسکیزوفرنی، موثر واقع می شود.

- آمرام و همکاران (2009) در پژوهشی نتیجه گرفتند که هوش معنوی در مدیریت شغلی موفق و کارآمد تاثیر بسزایی دارد. او معتقد است هوش معنوی موجب ارتقای کارکرد روزانه و سلامت جسمی و روحی فرد می شود. آمرام به وسیله مصاحبه با 71 نفر از پیروان سنت های مختلف معنوی و تحلیل کیفی نتایج، مدلی از هوش معنوی با هفت بعد ارائه کرد: خود آگاهی: که شامل هوشیاری، دقت، آگاهی فراعقلایی است. 2- متانت: زندگی کردن به صورت روحانی و داشتن توکل و عشق به زندگی 3- معنا: درک معنای فعالیت روزانه 4- تعالی: فرارفتن از خود و احساس اتصال به مردم و طبیعت 5- حقیقت یابی: زندگی به همراه کنجکاوی، پذیرش و عشق به همه موجودات. 6- سازش در عین داشتن آرامش. 7- هدایت درونی: آزادی درونی، تحریک شدن از درون و نه از بیرون و داشتن جرات، خلاقیت و شادمانی و نیاز کمتر به تایید دیگران.

- دیمیر[[27]](#footnote-27)(2011) در پژوهشی تحت عنوان پیش بینی عملکرد تحصیلی دانش آموزان از روی انگیزه درونی و بیرونی دبیران به این نتیجه رسید که میزان بالای انگیزه درونی دبیران عملکرد تحصیلی بالای دانش آموزان را پیش بینی می کرد.

- ریسیپوگلو[[28]](#footnote-28) (2013) در پژوهشی بر روی انگیزه کاری دبیران در نمونه ای از دبیران در ترکیه نشان داد که دبیران با انگیزه بالا از میزان تعهد کاری بالاتری برخوردار بودند. دبیران با سابقه تدریس و مدرکهای تحصیلی متفاوت انگیزه متفاوتی داشتند، اما بین دبیران مرد و زن از لحاظ انگیزه کاری تفاوت معنی داری وجود نداشت.

آتش پور، س ح و سلک، ن. (1384). مؤلفه های رفتاری سازمان، مدیریت وکارکنان. مجله دانش و پژوهش در روانشناسی،4 ( 11)، 94-74.

استرنبرگ. (1387). روان شناسی شناختی، خرازی س ک و حجازی ا. (مترجمان) ، تهران: انتشارات سمت. رابینز، ا.پی. (1388). *رفتار سازمانی*. پارسیان، ع و اعرابی، م(مترجمان). چاپ ۲۵. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ص۷۲.

اکرمی، م. (1371 ). رابطه موضع کنترل با سبک مدیریت مدیران مراکز دولتی ، پایان نامه کارشناسی ارشد . تهران : مراکز آموزش مدیریت دولتی.

آزادنیا، ا، کارآمد، ا و سلطانی، گ. (1390). هوش معنوی و تاثیرات آن بر سلامت جسمانی و روانی. مجله یزد و یزدی ها، 48-57.

آشتیانی، ه. (1384 ). توصیف و اولویت بندی عوامل انگیزش شغلی دبیران تربیت بدنی نیشابور بر اساس نظریه هرز برگ. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید بهشتی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.

باقری، م و همکاران. (1391). بررسی رابطه بین هوش معنوی با خلاقیت و انگیزه پیشرفت مورد مطالعه: دانش آموزان متوسطه ناحیه یک کرمان، مجله موفقیت، شماره 230. ص60-61.

برومند، م. (1383 ). بررسی عوامی موثر بر رضایت شغلی دبیران شهرستان شهریار. پایان نامه تحصیلی کارشناسی ارشد دانشگاه الزهرا. دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد.

پورصمد، ح. (1372 ). بررسی انگیزش های شغلی دبیران کهکیلویه ( دهدشت ). پایان نامه کارشناسی ارشد .دانشگاه تربیت معلم.

حافظ نیا، م. ر. (1387). مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی. تهران: سمت.

حبیبی پور، ب و همکاران. (1388). تاثیر به کارگیری تئوری هدف گذاری توسط مدیران پرستاری بر انگیزش شغلی پرستاران، نشریه دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی ایران، دوره22، شماره57، اردیبهشت.

حبیبی، ر. (1376 ). بررسی ارتباط بین انگیزش با عملکرد مدیران دبیرستان های شهرستان زنجان در سال تحصیلی 76-1375. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی زنجان.

حسینیان، س، قاسم زاده، س و نیکنام، م. (1390). پيش بيني کيفيت زندگي دبیران زن بر اساس متغيرهاي هوش هيجاني و هوش معنوی، مشاوره شغلي و سازماني زمستان1390; 3(9):42-60.

حمید، ن و زمستانی، م. (1392). رابطه هوش معنوی و ویژگی های شخصیتی با کیفیت زندگی در دانشجویان پزشکی.

حیدری، گ(بی تا). هوش معنوی چیست؟ مجله موفقیت. شماره 239. ص68-69.

خداپناهی، م. (1385). انگیزش و هیجان، تهران: انتشارات سمت.

دانش خانه ، ف. (1373 ). رابطه میان میزان مقبولیت مدیران با رضایت شغلی دبیران در مقطع متوسطه شهر تهران در سال تحصیلی 73- 1372. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی .

داوودی، ح و همکاران. (1391). رابطه فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی با رضایت شغلی دبیران، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره چهارم، شماره13، زمستان.

ذبیحی، م، ساغروانی، س. (1391). بررسی رابطه هوش معنوی وتعهد سازمانی. چشم انداز مدیریت دولتی، دوره2، شماره12، صص107-125.

رجایی، ع ر. (1389). هوش معنوی، دیدگاه ها و چالش ها، مجله پژوهش های تربیتی، سال هفتم، شماره بیست و دو، صص53-22.

رقیب، م. (1390). تحلیل میزان هوش معنوی مدیران گروههای آموزشی دانشگاه اصفهان و ارتباط آن با ویژگی های جمعیت شناختی. فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات اسلام وروانشناسی س5، ش9، صص131-143.

زارعی متین، ح؛ خیراندیش، م و جهانی، ح. (1390). شناسایی و سنجش مولفه های هوش معنوی در محیط کار؛ مطالعه موردی در بیمارستان شهید لبافی نژاد تهران. پژوهش های مدیریت عمومی. سال 4، دوره12: 94-71.

ساغروانی . س. (1388 ). هوش معنوی ، انتشارات آهنگ قلم.

سرایی، ح. (1389). مقدمه ای بر نمونه گیری درتحقیق. تهران، انتشارات سمت.

سهرابی، ف. (1387 ). مبانی هوش معنوی، فصلنامه سلامت روان، سال اول، شماره اول، صص 14 -18

سیف، ع. (1387). روانشناسی پرورشی. تهران: انتشارات دوران.

شیرازی، ر. (1378). بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه انتخاب شغل معلمی از دیدگاه دبیران زن شاغل در مراکز دولتی پیش دانشگاهی. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه الزهرا.

- صادقی، ا. (1393). عوامل ایجاد انگیزه در کارکنان، برگرفته از سایت:

صمدی، پ. (1387 ). هوش معنوی اندیشه نوین تربیتی، دوره 2 شماره 3 و 4 صص 99 -114

ضیغمی، ل. (1389). بررسی رابطه هوش معنوی و تعهد سازمانی در کارکنان سازمان کار و امور اجتماعی استان تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبایی.

عباس زاده، م. (1376 ). بررسی عوامل مؤثر بر رضایت و عدم رضایت شغلی دبیران فصلنامه تعلیم و تربیت. مرکز تحقیقات آموزش و پرورش. سال ششم. شماره 1.

عبدالله زاده، ح؛ باقر پور، م ؛ بوژ مهرانی، س ؛ لطفی، م. (1388 ). هوش معنوی، ترجمه و تالیف انتشارات روان سنجی.

عسگری ، گ؛کلدی ، ع ر. (1381 ). بررسی میزان رضایت شغلی دبیران ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران، فصلنامه علوم اجتماعی. شماره 128، 121-139.

عسگریان، م. (1378 ). روابط انسانی و رفتار سازمانی، تهران: امیر کبیر.

علیشاهی بجستانی، م. (1376 ). بررسی میزان رضایت شغلی دبیران مرد آموزش و پرورش منطقه بجستان و عوامل مؤثر بر آن. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده ادبیات علوم انسانی.

غباری بناب، ب؛ سلیمی، م؛ سلیانی، ل؛ نوری مقدم. ث. (1386 ). هوش معنوی، اندیشه نوین دینی، سال سوم، شماره دهم صص 125- 147.

غباري بناب، ب؛ سليمي، م؛ سلياني، ل؛ نوري مقدم، ث.(1386). هوش معنوي، انديشه نوين ديني، سال سوم، شماره دهم، صص147-125.

غنا، س و همکاران. (1391). بررسی همبستگی هوش معنوي با برخی از عوامل جمعیت شناسی و آموزشی در دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی گلستان. مدیریت ارتقاي سلامت. دوره2، شماره1. 23-17.

فتاحی، م؛ فرهنگی، ع ا. (1387 ). هوش معنوی، وحدت بخش دیگر انواع هوش، فصلنامه مدیریت و توسعه، سال دهم، شماره 37، صص 9-16.

فرامرزی، س؛ همایی،ر ؛ سلطان حسینی، م. (1388). بررسی رابطه هوش معنوی و هوش هیجانی دانشجویان. دو فصلنامه علمی –تخصصی مطالعات اسلام و روان شناسی. ش3وش5. ص7-33.

فرح بخش، س. (1388). مدیریت روابط انسانی درسازمانهای آموزشی. تهران: نشر آییژ.

فرح بخش، س.(1388). مدیریت روابط انسانی درسازمانهای آموزشی.

فلاح زاده ابر قویی، م. (1380 ). بررسی انگیزش های شغلی مربیان پرورشی مدارس پسرانه دولتی استان یزد در سال تحصیلی 79-78. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت معلم.

کد خدا، م؛ جهانی. ح. (1389 ). منطق پذیری هوش معنوی در فرایند تصمیم گیری، سومین کنفرانس ملی خلاقیت شناسی، تریز (TRIZ) و مهندسی و مدیریت نو آوری ایران.

کرمانشاهی، ش. (1388). رابطه بین معنویت در محیط کار با تعهد سازمانی. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبایی.

كردرستمي، م . (1390). چگونه انگیزه کاری کارکنان را در سازمان ارتقاء دهیم؟. انتشارات مؤسسه عالي آموزش و پژوهش مديريت و برنامه ريزي.

محمودی، ح و همکاران. (1386). بررسی عوامل انگیزش شغلی پرستاران بخش های ویژه، مجله علوم رفتاری، دوره1، شماره2، زمستان.

مرادی ، س. (1386 ). بررسی عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی دبیران از دیدگاه دبیران راهنمایی ناحیه دو سنندج. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه ارومیه، دانشکده ادبیات و علوم انسانی.

مقیمی،س م؛ رمضانی، م. (1390). روان شناسی سازمانی. تهران: انتشارات راه دانش.

مکس، م. (1388). «ایجاد انگیزه در کارکنان»، سعیدی، ح(مترجم). انتشارات آوند دانش.

موسوی. (1390). بررسی رابطه هوش معنوی و رفتار شهروندی، سازمانی دبیران دبیرستان های شهرستان زنجان: فصلنامه روان شناسی تربیتی، شماره 22، سال7، صص54-68.

مهریزی، ن.( 1384). **چگونه بي انگيزه بودن كاركنان را متوقف کنیم؟**

میر کمالی، م. (1371 ). انگیزش در سازمانهای آموزشی. مجله مدیریت در آموزش و پرورش، سال اول، شماره 1، بهار 24 ، 71 – 15 .

میرزاخانی، ا. (1392). رابطه هوش معنوی و مهارت های ارتباطی کارکنان دانشگاه لرستان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه بوعلی سینا همدان.

نادری؛ نراقی، س. (1390). روش های تحقیق وچگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی (با تاکید برعلوم تربیتی) ویرایش پنجم.

نژاد سجادی، ا. (1382 ). بررسی و مقایسه عامل های نگدارنده شغلی بین دبیران تربیت بدنی – غیر تربیت بدنی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه گیلان، دانشکده تربیت بدنی.

وین ماک ، هوی و سیکل ج. میسکل. (1376 ). تئوری تحقیق و در عمل در مدیریت آموزشی. (چاپ دوم، جلد اول و دوم ). میر محمد، س ع (مترجم). ارومیه: دانشگاه ارومیه.

هافمن، ک؛ ورنوری، م؛ ورنوری، ج. (1389). *روان شناسی عمومی (از نظریه تا کاربرد)*. جلد دوم. (منبع اصلي): <http://www.hr-into.com/hrarticled/doug/demotivation-htm>

١٤:٣٦ - 1393/03/19/ شماره : ٥٧٧٣.

http://khabarname.nipc.net/index.aspx?fkeyid=&siteid=45&pageid=2485&newsview=57

هاگمن ، گ. (1380 ). روانشناسی صنعتی و سازمانی: انگیزش و مدیریت تحول. ترجمه علی محمد گودرزی. تهران. انتشارات خدمات فرهنگی رسا.

یعقوبی، ا. ( 1388). بررسی رابطه هوش معنوی با میزان شادکامی دانشجویان دانشگاه بوعلی سینا. فصلنامه پژوهش در نظام های آموزشی. دوره اول، ُشماره4،74-61.

**منابع انگلیسی:**

Abraham, C, & Josman, Z. (2006). The relationship among emotional intelligence, task Administration Review, 63(3), 355-363.*American Women*, 18(2): 133-147.

Amram, jeseph yosi, (2009),”The contribution of emotional& spiritual intelligence to effective business leadership”, for the degree of doctor of philosophy inclinical psychology. Institute of transpersonal psychology pal alto, California.

Amram, joesph yosi, (2005), “Intelligence beyond IQ: The contribution of emotional and spiritual intelligences to effective business leadership”, institute of Transpersonal Psychology.

Amram, Joseph yosi, (2007),” What is Spiritual Intelligence”, Institute of Transpersonal Psychology, Palo Alto, CA.

Amram, Joseph yosi, (2007),”The seven dimensions of spiritual intelligence: An ecumenical, grounded theory”, presented at the 115th Annual Conference of the American Awareness. Reper Review30 (1), 24-30.

Anderson, J. R. (2000). Cognitive Psychology and its implication. NEW YORK, USA: W. H. Freeman.

Bandura ,A.(2006a) .Guide to the construction of self –efficacy scales .in .F.pajares & T .urdan (Eds) .self –efficacy beliefs of adolescents (vol .5,pp.307-337).Greenwich , Ct:information Age . Bandura ( 1997) Self – efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. Psychological Review, 84 (2), 191 – 205.*Behavioral Sciences*. 5, 1017–1022.

Bolger,R.Somech,A.(2004).Influnce of teacher empowerment on teachers organizational*Bulletin*, 30, 1018-1034.

Brill hart ,B.(2005). A study of spirituality and life satisfaction among persons with spinal cord injury. RehabilNurs.30(1),pp:31-34. available on [www.pubmed.com](http://www.pubmed.com).

Business Leadership, Institute of Transpersonal Psychology, California.

Castro & Armario and Ruiz (2004). the influence of employee OCB customer loyalty, *Educational and Psychological Measurement*, 65, 757-779.

Cavanogh,G.F.(1999).spirituality for managers : context and critique, Journal of

Chinese social systems: A cross sectional comparison study *Journal of nursing*

citizenship behaviour, university of California. cognitive processes that generate the sense of self: Cotributions from limbic labilitycommitment, professional commitment and OCB in schools, Journal of teaching andconsideration of traditional Christianity and New Age/individualistic spirituality.

Colombo, J., & Frick, J.(1999). Recent advances and issues in the study of preverbal intelligence . In M. Anderson(Ed), The development of intelligence : Studies in development psychology (pp. 43-71). Hove East Sussex, UK: Psychology Press.

Cook, S. & Macaulay, S. (2005). Change management excellence, London and Sterling. *Educational and Psychological Measurement*, 65, 757-779.

Crichton. Jerome c, (2008), “A Qualitative study of Spiritual Intelligence in organizational leader”، presented to the Faculty of The Marshall Goldsmith School of Management SanFrancisco Bay Campus Alliant International University In Partial Fulfillment of the Requirements of the Degree Doctor of Philosophy.

Cruickshank, D. R., Jenkins, D. B., & Mercalf, K. K. (2006). The act of teaching. McGraw Hill.

Denis, L. M, Marsha, JB, Linda, M, L. (2006). Spiritual development of nursing

Dipaola,M.F. Hoy,W,K.(2005).organizational citizenship of faculty and achievement of Dipaola,M.Tarter,C, Hoy,W.K.(2005).Measuring OCB in schools. Journal of schoolDoctoral Dissertation, University of South Australia, Australia.

*Educational and Psychological Measurement*, 65, 757-779.

Emmons,R.A.(2000).Is spirituality an intelligence? The International Journal for

Emotional intelligence and social interaction, *Personality and Social Psychology*

emotional intelligence. In C.R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.),

Fabricatore, A; Handle, P & Fenzel, M.(2000). Personal spirituality as a moderator between stressors and subjective well – being. Journal of Psycholog and Theology, 28(3): 221-228.

Gain, M. and Purohit, P.(2006): Spiritual intelligence: Acontemporary concern with rigard to living status of the senior citizens journal of the Indian Academy of Applied psychology. 32 (3), 227- 233.

Garcia-Zamor, J. (2003). Workplace spirituality and organizational performance. Public.

George, M. (2006). Practical application of spiritual intelligence in the workplace.

George. Mike, (2006), “Practical application of spiritual intelligence in the workplace”, Human resource management international digest, Vol 14, No. 5, Pp:3-5.

Goleman, D. (1995). “Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ”*.*

Hagerty, M. R, Cummins, R. A, Ferriss, A. L, Land, K, Michalos, A. C, Peterson, M,high school students. The High School Journal, 88, 35-44.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review,46*, 53–62. Human resource management international digest, 14(5), 3-5.

Hyde, B. (2004). The plausibility of spiritual intelligence: Spiritual experience, problem solving , and neural sites. International Journal of Childrens Spirituality, 9(1), 39-52.

Ke-Ping Yang & Xin Juan Wu. (2009) Spiritual intelligence of Nurses in Two

King DB. Rethinking clams of spiritual intelligence: A definition, model, and measure. M.Sc. Dissertation. Canada: Trent University, College of arts and sciences, 2008: 32-48.

King.D.B (2008), “Personal Meaning Production as a Component of Spiritual Intelligence”, Paper submitted for presentation at The 5th Biennial International Conference on Personal Meaning.

King.D.B (2008), “Rethinking claims of spiritual intelligence: A definition, model, & measure”, Unpublished master’s thesis. Trent University. Peterborough, Ontario, Canada.

Korkmaz, T, & Arpaci, E. (2009). Relationship of organizational citizenship behavior leadership, vo1.1, 424-447.

Lathme, G.p.(2007). Work motivation. University of Toronto.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2005). Goal setting theory: Theory by induction. In K. Smith &M. Hitt (Eds.), Great minds in management: The process of theory development (pp. 128–150). Oxford University Press.

Madhu. Jain & Purohit. prema,(2006), “Spiritual Intelligence: A Contemporary Concern With Regard to Living Status of the Senior Citizens”, university of Rajasthan, jaipur, journal of the indian Academy of Applied Psychology vol 32, No.32, p:227-233.

Malka, A., & Chatman, J. A. (2003). Intrinsic and extrinsic orientations as moderators of the effect of annual income on subjective well-being: A longitudinal study. *Personality and Social* *Psychology Bulletin, 29,* 737–746.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). “What is emotional intelligence?” In P. Salovey,measure. Master of science dissertation, Trent University, Canada, Ontario.Multinational Bu siness Revirw, 11, 45-65.

McGregor, D. M. (1960). The human side of the enterprise. *Management Review, 46*, 22–28.

 Nasel, D.D. (2004). Spiritual orientateon in Relation to spiritual intelligence: A consideration of traditional Christianity & new Age / individualistic spirituality, unpublished thesis.Australia: The university of south Australia.

Netemeyer,R,G . Boles,J.S.(1997).An investigation in to the antecedents of OCB in *New York: Bantam. Guilford press.*

Nielsen. T. M & Hrivnak, A & Shaw, M. (2011) :Organizational Citizenship Behaviorof the human mind, London, UK: Fourth Estate.

Noble, K.D. (2000). Spiritual intelligence: A New Frame of Mind. Advanced Development Journal, 9, 1-29.

Okulicz-Kozaryn,A.( 2009). Religiosity and Life Satisfaction. (A Multilevel Investigation Across Nations). Institute for Quantitative Social Science, Harvard University.

Oplatka,I.(2006).Going Beyond Role Expectations. Education Administration Quarterly,organization change Management, 12( 3), 186-199.

Podsakoff & Mackenzie & Paine and Bechrach (2000). OCB : a critical review or the policy: Review and agenda for research”, *Social Indicators Research,* 55, 1, 1-96.*Positive Psychology* (pp. 159-171). Oxford: Oxford University Press.professionals. Doctoral dissertation, University of phoenix, USA, Arizona.

psychology of Religion, 10 (1), 27-34.

Purnell, J.(2003).propensity for participative decision- malking,job satisfaction, OCB,*Quarterly*, 13(3), 243-274.

Ramachandran, V. & Blakeslee, S. (1998). Phantoms in the brain; Probing the mysteries .Relationship between Spirituality and life Satisfaction. *Journal of African* relationship: a test of competing models, PhD. Dissertation, Temple University.*research,* volume 17- Issue 3- PP-189-198.

Recepoglu, E.(2013). A Study on Teachers’job Motivation in the High Schools of Ministry of National Education in Turkey (Karabük and Sinop Sample), Middle-East Journal of Scientific Research 13 (4): 532-537.

Rotter , J.B.(1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement . Psyghological Monographs, 80,1-28.

Santos.S, (2006), “What is spiritual intelligence?How it benefits a person?”,Pp:1-2.

Saundra HS, Hughey AW (2003). African American Women at Mid life: The

Saundra HS, Hughey AW 2003. African American Women at Mid life: The Relationship between Spirituality and life Satisfaction. Journal of African American Women, 18(2): 133-147.

Selman .Victor; Selman .Ruth Corey; Selman. Jerry; Selman .Elsie, (2005), “Spiritual-Intelligence/-Quotient”, College Teaching Methods & Styles Journal, Volume 1, Number 3,Pp:23-31.

Shaw, I. (2008). Society and Mental: The place of religion, Journal volume pavilion journals (Brighton) Ltd, 13(1), 4-7.

Sisk, D. (2002). spiritual intelligence: The Tenth Intelligence That Integrate All Other.

Sisk, D.(2008).Engaging the spiritual Intelligence of Gifted student to Build Global.

Smith, M. (2005). “Spiritual quotient questionnaire: (SQQ)”.www.myskillsprofile.com.

*spirituality in personality.* New York:Guilford Press.P.51-73.

Spjut, A. (2004). Effect of spirituality on Job satisfaction for clinical laboratory science. status. International *Journal of Mental Health. 23 (3):* 24-56.

student, Journal of nursing education, 45(9), 363-370. study”, *Social Indicators Research,* 75, 217 - 240.

Taylor, F.W. (1911). *Principles of scientific management.* New York: Harper.

Tuchman, N. (2009). WO5-03 Spiritual Coping, Communication Training And Problem Solving For Schizophrenia. The Journal Of European Psychiatry , 24, 552- 601.

Vaughan.F.(2003).”what is spiritual intelligence?”.Journal of Humanistic psychology,42(2).pp.16\_23.

Wigglesworth, c. . (2004).spiritual intelligence and why it matters. Www. Con sciouspursuits.com.

Wigglesworth. Cindy, (2002), “Spiritual Intelligence & Leadership”, Conscious Pursuits. http://www.consciouspursuits.com/ Pp1-3 Wikipedia, “Editing Spiritual intelligence”with emotional intelligence, Procedia Social and Behavioral Sciences, 1, 2432-2435.

Woolfolk, C. A. (2005). Advencing achievement goal theory. journal of Educational Psychology, 2, 236-250.workplace, journal of business and psychology, 21(3), 462-493.

Yang.K, & Mao.X, (2007), “A study of nurses spiritual intelligence: A cross sectional questionnaire survey”, International journal if nursing study, 44,p:999\_1010.York, NY, USA : Blooms sbury..

Zohar,D,& Marshall,I.(2000).SQ : Spiritual intelligence. The ultimate intelligence. New

1. Latham.1 [↑](#footnote-ref-1)
2. . Motivation [↑](#footnote-ref-2)
3. . Hagemann [↑](#footnote-ref-3)
4. Taylor .1 [↑](#footnote-ref-4)
5. Hawthorne.1 [↑](#footnote-ref-5)
6. Herzberg.1 [↑](#footnote-ref-6)
7. McGregor .1 [↑](#footnote-ref-7)
8. McGregor .2 [↑](#footnote-ref-8)
9. Malka, A., & Chatman .1 [↑](#footnote-ref-9)
10. Locke.1 [↑](#footnote-ref-10)
11. Malka, A., & Chatman .2 [↑](#footnote-ref-11)
12. . Max msmer [↑](#footnote-ref-12)
13. Rotter .2 [↑](#footnote-ref-13)
14. Bandura.3 [↑](#footnote-ref-14)
15. - Xin & Macmillan [↑](#footnote-ref-15)
16. - Aronsson [↑](#footnote-ref-16)
17. - Goeransson [↑](#footnote-ref-17)
18. Fabricatore, A; Handle, P & Fenzel .4 [↑](#footnote-ref-18)
19. . Ingersoll [↑](#footnote-ref-19)
20. . Kostellios [↑](#footnote-ref-20)
21. . Denobile & Maccormick [↑](#footnote-ref-21)
22. Saundra & Hughey.4 [↑](#footnote-ref-22)
23. Brillhart .1 [↑](#footnote-ref-23)
24. .Grossman & Haris [↑](#footnote-ref-24)
25. Okulicz-Kozaryn.3 [↑](#footnote-ref-25)
26. Tuchman .4 [↑](#footnote-ref-26)
27. Demir.1 [↑](#footnote-ref-27)
28. Recepoglu.2 [↑](#footnote-ref-28)