**مبانی نظری انگیزش شغلی**

**تعريف شغل**

كلمه شغل غالباً‌‌ بدون تعريف دقيق مورد استفاده قرار مي گيرد. پيش از تعريف شغل لازم است «**پست**» توضيح داده شود. پست عبارت است از مجموعه اي از كارها، وظايف و مسئوليت هايي كه يك فرد در يك سازمان به طور منظم انجام مي دهد. شغل يك يا چند پست كاملاً همسان در يك سازمان است كه وظايف، مهارت ها، دانسته ها و مسئوليتهاي مشابهي در بر دارد و يا اينكه شغل، تعدادي پست يا مجموعه اي از وظايف است كه از نظر ماهيت و شرايط كار متشابه اند و تعدادي از كارگران كه معمولاً مي توانند از يك پست به پست ديگر جابه جا شوند، آنرا بر عهده مي گيرند(حیدری پوری، 1390).

شغل از نظر لغوي به معني به كار واداشتن كسي است و آنچه كه مايه مشغوليت مي باشد. از طريق اشتغال، فرد فعالانه در جريان توليد و خدمات مشاركت مي كند و پاداشي نقدي يا جنسي دريافت مي دارد(شفيع آبادي، 1376).

كار و شغل فعاليتي بدني يا فكري در جهت توليد و خدمت است. به طور كلي كار فعاليتي است كه از كسي خواسته شده و در مقابل آن به وي مزد پرداخت مي شود(تابش فر، 1392)

در تعريف ديگري، شغل عبارت است از گروهي از موقعيتهاي مشابه در يك موسسه، اداره يا كارگاه كه افراد واجد شروط خاص مي توانند اين موقعيت ها را احراز كنند و وظايف محوله راانجام دهند(شفيع آبادي، 1376).

اماني(1379) در مورد تعريف شغل مي نويسد: شاغل كسي است كه شغل و حرفه اي دارد و به طور عمده ساعاتي را در هفته و يا در ماه به اين شغل و حرفه مي پردازد و مزد و حقوق بابت كار در اين شغل دريافت مي كند.

شفيع آبادي(1376) سه خصوصيت عمده در مورد شغل بيان مي كند:1- نوعي فعاليت فكري يا جسمي است كه به منظور رفع نيازهاي انسان انجام مي گيرد. اين تلاش در نهايت باعث خستگي عضلاني و عصبي مي شود فرد پس از مدتي كاركردن به استراحت نياز دارد.

2- تلاش نسبتاً دائمي است و فعاليت هاي زود گذر و موقتي را كه به زودي عوض مي شوند را شامل نمي گردد.

3- از طريق كار، كالايي توليد مي شود يا خدمتي ارائه ميگردد، كالاي توليد شده و خدمت انجام گرفته بايد از نظر قانوني مقبول و از ديدگاه شرعي صحيح باشد.

به طور خلاصه مي توان گفت: شغل يعني كاري كه فرد مشغول به انجام آن است و از طريق آن هم انجام وظيفه مي كند و هم امرار معاش مي نمايد.

**2-3-2- تعريف انگیزه و انگیزش**

واژه انگيزش دراصطلاح به معناي پويايي و حركت است. از نظر سازماني انگيزه عبارت است از عامل درونی که باعث تغییر در رفتار و حرکت در مسیر پیشبرد و اهداف سازمانی می گردد(بهادری و همکاران، 1391).

از میان همه مفاهیمی که متخصصان رفتار سازمانی، مدیریت و روان شناسان سازمانی و صنعتی در موقعیت های سازمانی مختلف مورد مطالعه قرار داده اند، انگیزه از مهمترین زمینه های پژوهشی مؤثر در رفتار فرد در سازمان است(خورشیدی و همکاران، 1389).

ناگی[[1]](#footnote-1) (1996) تعاریف متعدد انگیزه را بر پایه سه محور به شرح زیر تبیین کرده است:

1- به اعتقاد هرزبرگ و سیندرمن[[2]](#footnote-2)(1959) انگیزه دارای دو بعد؛ الف)- عوامل بهداشتی: در برگیرنده ویژگی های محیطی شغل و جنبه های بیرونی آن مانند سرپرستی، حقوق، روابط بین فردی، شرایط و موقعیت های کاری است و ب)- عوامل برانگیزنده: در واقع عوامل وابسته به وظایف، محتوای شغل و جنبه های درونی آن و در بردارنده ی جنبه هایی مانند اهمیت دادن به پیشرفت، مسئولیت و رشد است.

2- دومین مفهوم رایج در مورد تعریف و مفهوم انگیزه نشأت گرفته از دو پرسش؛ الف)- در حال حاضر چقدر از شغل خود برانگیخته می شوید؟ و ب)- تا چه حد از شغل خود انگیزش می خواهید؟، بدین ترتیب تفاوت بین آن چه فرد در حال حاضر دارد و آن چه به دنبال آن است، می تواند شاخصی از انگیزش باشد. به بیان دیگر گتی[[3]](#footnote-3) (1989) انگیزه را کنشی از هماهنگی میان نیازها و ارزش های حرفه ای فرد و نظام تقویت کننده کار می داند. به طور کلی روانشناسی مشاوره انگیزش را، تفاوت بین آنچه فرد داراست، در برابر آنچه خواستار آن است می داند.

3- لوکه[[4]](#footnote-4)(1998) انگیزه را نوعی فرآیند ارزشیابی و آن را حالت هیجانی خوشایند و مثبتی می داند که ناشی از ارزیابی شغلی یا تجربه های شغلی فرد است. رابینز[[5]](#footnote-5) (1998) انگیزه را حاصل تفاوت میان پاداش هایی که فرد دریافت می کند با مقدار پاداشی که فکر می کند باید دریافت کند می داند. بدین ترتیب شخصی که واجد سطح بالایی از انگیزه است، نسبت به شغل خویش بازخوردی مثبت، اما شخص فاقد انگیزه نسبت به شغل بازخوردی منفی دارد.

لوسیر[[6]](#footnote-6) (1998) انگیزه را احساس کام یافتگی نیازها و خواسته ها می داند و اعتقاد دارد، داوری فرد در خصوص آن چه در شغل به وقوع می پیوندد، انگیزه او از شغل را تحت تأثیر قرار می دهد. از دهه ی 1920 تاکنون مطالعات گسترده ای در مورد انگیزش انجام گرفته است. به اعتقاد ناگی(1996) تنوع رویکردها و نظریات مربوط به انگیزه را می توان ناشی از سه دیدگاه 1- نهضت روابط انسانی و آزمایش هاثورن[[7]](#footnote-7) 2- اتحادیه های کارگری و 3- دیدگاه رشد یا ماهیت کار (فهم رفتار در محیط کار مستلزم چیزی بیش از مطالعه ی خصوصیات افراد و سپس متناسب ساختن آن با یک سازمان است) دانست. انگیزه سهم قابل ملاحظه ای در ادراکات، امیال، سائق ها، کنش های متقابل محیط و عملکرد مدیران دارد. انگیزش از ریشه «Mover» به معنی حرکت کردن مشتق شده است. به بیان دیگر انگیزش عبارت است از حالتی که انسان را به رغم میل یا علی رغم میلش وادار به انتخاب یک محرک از میان محرک های مختلف می کند (خورشیدی و همکاران، 1389).

از نظر رابینز (2004)، فرآیند انگیزه به نیروهای پیچیده؛ سائق ها، نیازها، شرایط تنش زا یا مکانیزم های دیگر اطلاق می گردد که فعالیت فرد را برای تحقق هدف های وی آغاز و به آن تداوم می بخشد (خورشیدی و همکاران، 1389).

بدین ترتیب جزء اول مربوط به انرژی یا نیرودهی به رفتار است. علایم یا نشانه های محیطی، خاطره ها و نیز پاسخ های عاطفی که فرد را برای رفتار معینی هدایت می نماید در این جزء قرار می گیرد، جزء دوم مربوط به هد ف است که رفتار فرد را هدایت کرده و یا به آن جهت می دهد و جزء سوم به بقاء و دوام رفتار توجه دارد و تد اوم آنرا موجب می گردد. رفتار وقتی تداوم پیدا می کند که عوامل محیطی، جهت و شدت سائق ها و نیازهای فرد را تقویت کنند.

جان اتكينسون، انگيزش را عبارت از نفوذ و تأثيرات متقارني مي داند كه در راستا، شدت و پايداري كنش به عمل آيند. ويكتور وروم، نظريه پرداز ديگر، انگيزش را فرآيندي تصور مي كند كه گزينش هايي را كه توسط انسان يا موجودات زنده ديگر صورت مي پذيرد، تحت نفوذ قرار مي دهد. كمپبل و پريچارد، كه هر دو از نظريه پردازان بنام در انگيزش هستند عقيده دارند كه انگيزش به مجموعه روابط متغير مستقل يا غيرمستقلي كه راستا، وسعت و پايداري را تبيين مي نمايند مربوط است، با اين شرط كه تأثيرات، استعداد، مهارت و درك وظيفه مورد نظر و همچنين محدوديت هايي كه بر محيط حاكم هستند ثابت نگه داشته شوند. وين ماندي و همكارانش، انگيزش را عبارت از اشتياق و علاقه نسبت به انجام فعاليت هايي مي دانند كه براي نيل به هدفهاي سيستم مورد نظر لازم است. بيريل سان و استانير، معتقد هستند كه انگيزش حالت دروني فرد است و رفتاري را در وي به وجود مي آورد تا رسيدن به هدف مشخصي ممكن گردد. ميسكل، فرآيند انگيزش به نيروهاي پيچيده، سائق ها، نيازها، شرايط تنش زا يا ساز و كارهاي ديگري اطلاق مي گردد كه فعاليت فرد را براي تحقق هدف هاي وي آغاز كرده و به آن تداوم مي بخشد (نائلي، 1373).

**2-3-3- مفهوم انگيزش**

واژه ي انگيزش (motivation) دراصطلاح به معناي پويايي و حركت است. از نظر سازمانيانگيزه عبارت است از فرايندهاي دروني كه رفتار را تحريك كرده و آن را به سوي راه هايي كه سازمان به عنوان يك مجموعه از آن سود مي برد هدايت مي كند. از ديد فرديانگيزه هر گونه عاملي است كه فرد را براي رسيدن به هدفي خاص از درون به فعاليت وا مي دارد. مردم عموماً انگيزش را حالات دروني مي دانند كه باعث مي شود فرد به انجام كارهايي بيش از كارهاي ديگر تمايل نشان دهد، استيرز و پورتر انگيزش را شامل سه عنصر اصلي مي دانند كه عبارتند از:

1- نيروهاي فعال كننده: رفتار كه نيروهايي در افراد هستند و باعث مي شوند هر فرد رفتار مشخصي داشته باشد.

2- نيروهاي هدايت كننده: رفتار را به سوي چيزي هدايت مي كنند به عبارت ديگر انگيزش هدفدار است.

3- نيروهاي تداوم دهنده: انگيزش رفتار انساني را كه در جهت دست يابي به هدف فعال و هدايت شده نيرو بخشيده و به آن تداوم مي دهد. محيط افراد عامل اصلي در شدت و ضعف و جهت دادن به اين نيروهاست. پس انگيزش يعني نيروها، سابقه ها يا حالت هاي دروني كه باعث مي شوند فرد داوطلبانه فعاليت هايي را شروع كرده و تا رسيدن به اهداف مشخصي ادامه دهد. بر اساس اين تعريف انگيزش متأثر از عوامل دروني و بيروني است (شيرازي، 1373).

**2-3-4- انواع انگيزه**

**الف)- انگيزش اوليه در مقابل انگيزش ثانويه:** انگيزش هاي اوليه عمدتاً با نيازهاي اوليه زيستي مرتبط هستند مثل گرسنگي و تشنگي، اما انگيزش ثانويه با نيازهايي در ارتباط هستند كه چندان جنبه حياتي و زيستي نداشته و با بقاء فرد مرتبط نيستند، مثل نياز به دوست داشته شدن.

**ب)- انگيزش دروني در مقابل انگيزش بيروني:** انگيزش دروني به مواردي اطلاق مي شود كه پاداش مورد انتظار فرد در قبال رفتاري معين يك منبع دروني است. يعني فرد جهت رسيدن به تقويت هاي دروني عمل ويژه اي را انجام مي دهد، هر چند اين عوامل دروني با عوامل بيروني همخواني داشته باشند يا نداشته باشند و حتي موجب تنبيه فرد شوند. انگيزش دروني زماني معني پيدا مي كند منبع تقويت كننده رفتار يا منبع پاداش دهنده يك عامل بيروني است. به عبارتي فرد براي رسيدن به يك حالت يا شرايط معين بيروني رفتاري را انجام مي دهند.

**ج)- انگيزش اجتماعي:** آن دسته از انگيزه هايي را شامل مي شوند كه با محركات اجتماعي ارتباط بيشتري مي يابند و زماني معني پيدا مي كنند كه فرد و رفتارهاي او را درون اجتماعي كه در آن زندگي مي كند مورد بررسي قرار دهيم. از جمله اين انگيزه ها انگيزه پيوند جوئي، انگيزه قدرت، انگيزه مقام جويي را مي توان نام برد.

**د)- انگيزه پيشرفت:** انگيزه پيشرفت انگيزه اي دروني است در فرد براي به پايان رساندن موفقيت آميز يك تكليف، رسيدن به يك هد فيا دستيابي به درجه معيني از شايستگي در يك كار. افراد معمولاً از لحاظ ميزان انگيزش پيشرفت، متفاوت از يكديگر هستند. افراد داراي انگيزه پيشرفت بالا در حوزه اي كه انتخاب مي كنند مثلا تحصيل، شغل و ... . موفقيت فزاينده اي از خود نشان مي دهند. انگيزه پيشرفت نيز با توجه به اينكه در آن تمايلات زيستي تسلط كارايي با ارزشهاي آموخته در هم آميخته اند، انگيزه اي پيچيده به شمار مي رود.

**ه)- انگيزش پيچيده:** انگيزه هاي پيچيده، انگيزه هايي هستند كه از دو عامل اصلي تشكيل شده اند:

1- سائق هاي ذاتي و زيستي

2- سائق هاي آموخته

به عبارتي در اين نوع از انگيزش تأثير عوامل مختلقي چون زيستي، اجتماعي و محيطي ديده مي شود، مانند ميل جنسي. انگيزه پيشرفت، پيوند جوئي، خود مختار ي، تسلط، پرخاشگريرا نيز مي توان در زمره انگيزه هاي پيچيده قرار داد. مفهوم انگيزه هاي پيچيده به ما مي آموزد كه نبايد تبيين هايمان را در زمينه رفتار انساني بيش از حد ساده بگيريم.

**و)- انگيزه هاي هوشيار در مقابل انگيزه هاي ناهوشيار:** انگيزه هاي هوشيار عموماً در حيطه هوشياري فرد عمل مي كنند و فرد از آنها آگاهي دارد از ريشه رفتارهاي مرتبط با آنها آگاه است. اما انگيزه هاي ناهوشيار عمدتاً خارج از حوزه اراده و آگاهي فرد عمل كرده و رفتار فرد را جهت مي دهند. بنا به تئوري روانكاوي، انگيزه ناهوشيار انگيزه اي است كه فرد خود آن را نهي كرده است و در نتيجه هوشياري آنرا ناديده مي گيرد. اين انگيزه غريزه، سائق، آرزو يا ميلي است كه به واسطه مكانيزم دفاعي سركوبي به سطح ناهوشيار رانده شده است. اما اين رانده شدن نيروي آنها را كاهش نداده و اغلب به صورتي بر رفتارهاي فرد تأثير مي گذارند. فرويد انگيزه هاي يك نقاش براي نقاشي و يك جراج براي جراحي را انگيزه هاي ناهوشيار مي داند (خورشیدی و همکاران، 1389).

**2-3-5- نشانه هاي بي انگيزه بودن افراد**

1- عدم همكاري در فعاليت هايي كه تلاش و همت بيشتري مي طلبد

2- تأخير، تعجيل يا غيبت در محل كار

3- اتلاف وقت و كش دار كردن اوقات تنفس

4- بي توجهي به زمان تحويل كارها

5- ضعف كيفيت در انجام وظايف

6- شكوه و شكايت دائمي از موضوعات ساده و كم اهميت

7- فرافكني و شايعه سازي هنگام بروز مشكلات

8- عدم اطاعت از دستورات مافوق

9- آسيب رساندن به دستگاه و ابزار

10- تقاضا براي تعويض پي در پي شغل(قربانی، 1389).

**2-3-6- راهكارهاي ايجاد انگيزش كاري**

هر چند در زمينه تئوري انگيزش اتفاق نظر موجود نيست، در يك سطح كلي و عام مي توان نكاتي چند را به عنوان راهنماي عمل در انگيزش انسان ها و تنظيم رفتار سازماني ارائه كرد. آنچه در پي مي آيد يك سلسله نتيجه گيري از اين قبيل است:

1- ايجاد انگيزه امري است فردي، دائمي، بي انتها، متغير، پويا و بسيار پيچيده است. بنابراين نميتوان در زمينه انگيزش انسان ها قوانين و دستورالعمل هايي با قاطعيت و اعتبار كلي وضع نمود. هيچ تئوري واحدي گوياي همه جنبه ها و ابعاد انگيزش انسان نيست. نظريه ها هر يك حرفي و حقيقتي براي گفتن دارند كه مي بايد آنها را شناخت و در هر مورد با توجه به ويژگي هاي موقعيت از آنها بهره گرفت و مطلوب آن است كه هر موقعيت بر اساس ويژگي هاي فرد و محيط مثبت به انگيزش اقدام كرد.

2- انسان ها موجودات منحصر به فردي هستند. نيازهايشان داراي ماهيتي بسيار متغير، متحول و پيچيده است، منشا انگيزش و نيازهاي ارضا نشده هيچ دو انساني نمي تواند كاملاً با يكديگر منطبق باشد.

3- شناخت انسان، نيازها و خواسته هايش يكي از اولين قدم هايي است كه مي بايد در انگيزش برداشته شود(نيازهاي فردي، گروهي، سازماني و خارج سازماني بر رفتار فرد تأثير مي گذارد).

4- هر فردي داراي برداشت و ادراك خاص خويش است كه معلول گذشته و خصوصيات فردي او بوده و مباني رفتار او را تشكيل مي دهد. بنابراين او اتفاقات اطراف خويش را از ديدگاه اين ادراك مشاهده مي كند.

5- شناخت عوامل ايجاد انگيزش و عواملي كه در اين زمينه داراي اثر چندان مهمي نيستند، يكي از وظايف اساسي مديران است. صرف نظر از درجه تلاش و كوشش مدير چنانچه تأكيد روي عواملي متمركز شود كه اساساً نمي توانند در ايجاد انگيزه مؤثر و نافذ باشند. راه خطا پيموده شده است.

6- پادش هاي مالي هنگامي مي تواند در انگيزش مؤثر واقع شود كه: الف: فرد آن را مهم قلمداد كند و اين در صورتي است كه نيازهاي قابل ارضاء به وسيله پول هنوز در يك سطح متعارف در فرد برآورده نشده باشند. ب: اندازه و حجم آن متناسب با نيروي به كار رفته به وسيله كارمند در انجام وظايف محوله باشد. ج: جنبه نسبي داشته باشد،يعني آنچه فرد دريافت مي كند، در مقام مقايسه با آنچه ديگران دريافت مي دارند، منصفانه تلقي شود.

7- در ايجاد انگيزه در ديگران نمي توان انتظار داشت كه همه رفتار و سلوك آنان با توسل به عوامل عقلاني و منطقي قابل توضيح باشند. در كنار و همپاي اين عوامل متغيرهاي احساسي، عاطفي و غير عقلاني نيز در شكل دادن به رفتار انساني نقشي را بر عهده دارند.

8- تنبيهات و تهديدات و ندادن پاداش (انگيزش منفي) تنها در موارد معدودي و در كوتاه مدت مي تواند در انگيزش افراد مؤثر باشد(قربانی، 1389).

**2-3-7- برخی از نظریه های موجود در خصوص انگیزش شغلی**

**الف)- نظريه كينزبرگ[[8]](#footnote-8):** كينزبرگ به دو نوع انگیزش دروني و انگیزش بيروني اشاره مي كند:1- انگیزش دروني كه خود از دو منبع حاصل مي شود: الف)- احساس لذتي كه انسان صرفاً از اشتغال به كار و فعاليت عايدش مي شود. ب)- لذتي كه بر اثر مشاهده پيشرفت يا انجام برخي از مسئوليت هاي اجتماعي به ظهور رساندن توانايي هاي فرد به انسان دست مي دهد.

2- انگیزش بيروني كه با شرايط اشتغال و محيط كار ارتباط دارد. عوامل انگیزش بيروني شامل: محيط كار، ميزان دست مزد و پاداش و روابط موجود بين كارگرو كارفرما مي باشند(ايماني، 1389).

**ب)-** **نظريه سلسله مراتب نيازها:** يكي از مهمترين تئوري ها در زمينه ي انگيزش انسان را ابراهام مازلو[[9]](#footnote-9) (1943) تحت عنوان «سلسله مراتب نيازها» مطرح نمود. وي معتقد بود هر گاه يك سطح از نيازها برآورده شود ديگر برانگيزاننده نيست و سطوح بالاتر نيازها جهت انگيزش فرد شروع به فعاليت مي كنند.

1- نيازهاي فيزيولوژيكي[[10]](#footnote-10): مهمترين سطح سلسله مراتب نيازها، نيازهاي فيزيولوژيكي است، كه به طور كلي جزء نيازهاي ابتدايي هستند. نياز به غذا و آب و جفت جويي و آنچه براي بقاي انسان ضروري است. مطابق اين تئوري وقتي اين نيازها ارضاء شوند ديگر نمي توان از آنها به عنوان انگيزه سود جست. وسيله ي ارضاي اين نيازها پول است.

2- نيازهاي ايمني و امنيت[[11]](#footnote-11): مازلو به ايمني عاطفي مطابق ايمني فيزيكي اهميت قائل است. انسان جهت نگهداري و حفظ آنچه در اختيار دارد نگران است. اين نياز هم پس از ارضاء ديگر نمي تواند به عنوان انگيزه به كار رود.

3- نياز به وابستگي و عشق[[12]](#footnote-12): نياز به پيوستگي و دلبستگي و محشور بودن با ديگران.

4- نياز به شتاخت و احترام[[13]](#footnote-13): اين سطح، نيازهاي سطوح بالاتر انسان را معرفي مي كند. نيازهاي قدرت، پيشرفت و مقام مي تواند در اين سطح طبقه بندي شود. مازلو خيلي دقيق اين اشاره را دارد كه سطح احترام، شامل هم احترام به خود و هم احترام از ناحيه ديگران است.

5- نيازهاي خود شكوفايي يا خوديابي[[14]](#footnote-14): اين سطح اوج تمام نيازهاي سطوح پايين، مياني و بالايي انسان است. انساني كه به مرحله خود شكوفايي مي رسد. كليه ي استعدادهاي بالقوه ي خويش را شناخته و به فعل در آورده است و به خود تكاملي رسيده است. مازلو توضيح مي دهد كه شخص اگر به طرف آنچه كه پتانسيل دارد، برود شكوفا مي شود. خود شكوفايي آرزوي شدن هر چه بيشتر است از آنچه كه فرد قابليت شدنش را دارد(امین شايان جهرمی، 1382).

**ج)-** **نظريه هدف گذاري[[15]](#footnote-15):** اين نظريه را ادوين لاك[[16]](#footnote-16) ارائه كرد و آشكارا با محيط كار ارتباط دارد. لاك بحث مي كند كه انگيزه اوليه ي ما در يك موقعيت كاري برحسب تمايل ما به دست يابي يك هدف معين، تعريف مي گردد(لاك 1968، لاك و لاتام 1990، به نقل از مهداد، 1385). هدف نشان مي دهد كه ما علاقه به انجام چه كاري در يك زمان معين درآينده داريم، تعيين اهداف عملكرد چالش برانگيز و خاص مي تواند رفتار ما را برانگيخته يا هدايت و كنترل كند كه ما در راه هاي اثر بخش تر كار انجام دهيم. تحقيقات نشان مي دهد كه داشتن هدف به عملكرد بهتر منجر مي گردد تا اينكه ما هدفي نداشته باشيم. اهدافي كه دستيابي به آنها مشكل تر است، برانگيزنده ترند تا اهدافي كه دستيابي به آنها آسانتر است. اهدافي كه دستيابي به آنها در خارج از حيطه توانايي و ظرفيت ماست بدتر از آن است كه هدفي نداشته باشيم. چون اهداف دست نيافتني انگيزش و عملكرد شغلي ما را تحت فشار قرار مي دهند (ایمانی، 1389).

جنبه مهم نظريه هدف گذاري تعهد به هدف فردي است به معني قدرت اراده ما براي دستيابي به هدف، اين تعهد به وسيله ي عوامل بيروني، متعامل و دروني تحت تأثير قرار مي گيرد(حیدری پوری، 1390).

عوامل بيروني كه تعهد به هدف را تحت تأثير قرار مي دهند عبارت اند از قدرت، تأثير همكار و پاداش هاي بيروني. اجابت و پذيرش هر شكل قدرت مثل قدرت رئيس نشان داده است كه به ميزان زيادي سبب كاهش تعهد فردي به اهداف در موقعيت هاي آزمايشگاهي و مطالعات ميداني گرديده است. تعهد به هدف هنگامي كه شكل قدرت به صورت حضور فيزيكي، حمايتي و اعتماد است به ميزان زيادي افزايش مي يابد. همچنين فشار همكار و پاداش هاي بيروني مثل افزايش دستمزد شدت تعهد به هدف را افزايش مي دهد(تابش فر، 1392).

عوامل متعالي كه تعهد ما را جهت دستيابي به اهداف تحت تأثير قرار مي دهند، عبارتند از: رقابت و فرصت براي مشاركت در تعيين اهداف. تحقيقات نشان داده اند كه اين عوامل به عنوان محركي براي تعيين اهداف بالاتر و سخت تر كار كردن براي دستيابي به آنها، تلقي مي گردند. عوامل دروني شناختي كه تعهد به هدف را تسهيل مي نمايند عبارت اند از: پاداش «خود مختاري»[[17]](#footnote-17) و انتظار ما از موفقيت ها. هنگامي كه انتظار ما از موفقيت كاهش پيدا مي كند تعهد به هدف نيز كاهش مي يابد(منبع پيشين).

**د)- سيكل عملكرد بالا[[18]](#footnote-18):** تحقيق روي نظريه هدف گذاري منجر به فرمول بندي نظريه جامعي گرديد كه اين نظريه انگيزش شغلي را به حساب آورده است. پالايش و توسعه نظريه هدف گذاري نقش عوامل شناختي را گسترش مي دهد و روابط ميان انگيزه شغلي را تشريح مي نمايد، و به نظريه سيكل عملكرد بالا معروف است و اين الگو از نظريه هدف گذاري مفهوما پيچيده تر مي باشد (موسوی،1387).

سيكل با اهداف، خواست ها و چالش هاي فراهم شده براي شغل شروع مي شود. تا اينجا نظريه هدف گذاري است، كه آن نظريه بيان مي كند كه اهداف، كاركنان را براي بهبود عملكرد شغلي برمي انگيزد. علاوه بر آن براي اهدافي كه ما براي خودمان تعيين مي كنيم، مي تواند چالش هايي از اشكال قدرت، مشاركت، فشار همكار به توليد و يا از مدل هاي نقش، وارد گردد.در هر حال منبع، وي‍ژگي ها، قابليت دست يابي و اهداف سخت به طور اتوماتيك عملكرد بالا ايجاد نخواهد كرد. بلكه آنها به افزايش در انگيزش كار منجر خواهد شد. به شرطي كه ديگر عوامل(تعديل كننده ها) ظاهر گردند. تعديل كننده ها شدت رابطه ميان اهداف و عملكرد شغلي را تحت تأثير قرار مي دهند. يك هدف خاص و چالش برانگيز انگيزش را افزايش خواهد داد و به عملكرد شغلي بالا منجر خواهد گرديد، اگر كاركنان شرايط زير را داشته باشند:1- توانايي بالا براي انجام وظيفه،2- تعهد به هدف، 3- بازخوردي كه نشان دهنده پيشروي به سوي اهداف است، 4- خود اثربخشي بالا يا انتظار براي انجام بهتر و 5- وظيفه اي كه بسيار مشكل نيست(مهداد، 1385).

فرض مي كنيم كه اهداف چالش برانگيز و تعديل كننده ها ارائه گردد. قدم بعدي در سيكل اين است كه چگونه اهداف واقعا عملكرد را تحت تأثير قرار مي دهد كه به واسطه سازوكارهاي ميانجي موسوم به راهبردهاي عام كه براي انجام دادن هر وظيفه ضرورت دارد، رخ خواهد داد. راهبرد ها توجه، تلاش و اصرار را هدايت مي كنند(موسوی،1387).

بنابراين با ارائه خواست هاي چالش برانگيز و تعديل كننده هايي كه عملكرد شغلي را تسهيل مي نمايند و راهبردهاي ميانجي كه اهداف را به عمل تبديل مي كند، عملكرد كاركنان افزايش پيدا خواهد نمود. پاداش هايي كه به دنبال عملكرد ارائه مي گردد مي تواند به عنوان مشوق سبب حفظ عملكرد شغلي گردد. پاداش ها مي توانند بيروني باشند، مثل افزايش حقوق، ارتقاء و ساير شناخت هاي سازماني و يا دروني خود مختاري چون احساس پيشرفت، خود كارايي، مباهات براي انجام كار باشد. و يا پاداش هايي غير شناختي مثل مزاياي جنبي، امنيت شغلي و پيوستگي به همكاران. اين پاداش ها(غير شناختي) عملكرد را به طور مستقيم بر نمي انگيزاند، بلكه به عنوان تعديل كننده عمل مي كنند و باعث تشويق كاركنان به ماندن در شغل مي گردند. اگر پاداش هاي بيروني و دروني كه عملكرد شغلي مشروط به آن هاست، نيازها و ارزش هاي كاركنان را بر آورده سازند، رضايت شغلي كاركنان افزايش مي يابد و اگر اين پاداش ها، نيازها و ارزش ها را برآورده سازند، نتيجه نارضايتي خواهد بود. رضايت شغلي بالا به تعهد سازماني بيشتر و تمايل به پذيرش اهداف جديد و چالش ها منجر خواهد گرديد. اين رابطه ماهيت سيكلي مدل عملكرد بالا را روشن مي سازد. رضايت شغلي بالا از عملكرد بالا منتج مي شود، يعني اول عملكرد بالا حاصل و سپس به رضايت منجر مي شود و سپس با عملكرد بعدي به طور غير مستقيم به وسيله شدت تعهد سازماني و تمايل كاركنان به انجام كار در مسير اهداف جديد ارتباط خواهد يافت(مهداد، 1385).

**ح)-** **تئوري كامروايي نياز[[19]](#footnote-19):** طبق اين نظريه اگر فرد آنچه را مي خواهد بتواند به دست آورد، خشنود مي شود. هر چه شخصي چيزي را بيشتر بخواهد، وقتي آن را به دست مي آورد خشنودتر خواهد شد و هنگامي كه آن را به دست نياورد ناخشنود مي شود در اين نظريه دو الگو مورد استفاده قرار گرفته است: 1- الگوي كاهشي 2- الگوي ضربه اي. هر دو الگو فرض مي كنند كه انگیزش شغلي تابعي است مستقيم، از درجه اي كه محيط با ساختار نيازهاي فرد هم خواني دارد. بر اساس الگوي كاهشي، انگیزش شغلي تابعي است مستقيم و منفي. از تفاوت ميان نيازهاي يك شخص و درجه اي كه محيط كار آن نيازها را فراهم مي كند. هر چه مجموع تفاوت با در نظر گرفتن همه نيازها بيشتر باشد، انگیزش كمتر است و هر چه تفاوت كمتر باشد، انگیزش بيشتر است. در الگوي ضربه اي، نيازهاي شخصي را در درجه اي كه شغل از عهده ارضاي آن بر مي آيد ضرب مي كنند، سپس حاصل ضرب ها را براي همه نيازها جمع مي كنند. مجموع اين حاصل ضرب ها نشان دهنده ي ميزان انگیزش شغلي فرد است (ایمانی، 1389).

**خ)- نظريه هالند:** هالند نظريه خود را بر مبناي دو اصل استوار نموده است:

1- انتخاب شغل و حرفه به نوع شخصيت فرد بستگي دارد.

2- انتخاب شغل و حرفه رابطه ي مستقيمي با طرز تلقي و گرايش فرد دارد.

معناي ضمني اين نظريه چنين است كه اگر فردي شغل خود را متناسب با صفات شخصيتي اش انتخاب كند و نسبت به اين شغل گرايش و نگرش مثبتي داشته باشد، از شغل راضي است و در غير اين صورت، از شغل خود رضايتي نخواهد داشت (ميردريكوندي، 1379).

د)- **نظريه ارزش[[20]](#footnote-20):** اين نظريه مدعي است كه انگیزش شغلي به وسيله اين پديده تعيين مي گردد كه آيا شغل به فرد امكان حفظ ارزش هاي خصوصي و شخصي را مي دهد يا نه(تابش فر، 1392).

اين نظريه مي رساند كه اگر شغل با حفظ ارزش هاي خصوصي و شخصي شاغل سازگار باشد، او از شغل خود رضايت دارد. ولي چنانچه شغلش با ارزش هاي خصوصي او در تعارض و تناقض باشد، رضايت شغلي برايش حاصل نخواهد شد(ميردريكوندي، 1379).

**ذ)- نظريه بريل[[21]](#footnote-21):** بريل معتقد است كه انسان طبيعي در انتخاب شغل نيازي به پند و سفارش ندارد، خود او فعاليتي را كه بايد دنبال كند را به نحوي حس مي كند. تغيير ضمني اين نظريه آن است كه اگر فرد با فكر و تصميم خود، شغلش را انتخاب كند، به طور طبيعي از آن رضايت خواهد داشت. اما اگر با اجبار و يا اضطرار آن را انتخاب كند، به احتمال قوي، از شغل خود ناراضي خواهد بود(خليل زاده، 1375).

**ر)- نظريه ويژگي هاي شغل[[22]](#footnote-22):** نظريه ويژگي هاي شغل توسط ريچارد هاكمن و الدهام[[23]](#footnote-23)(1980و 1976)، ارائه گرديد. تحقيقي كه روي ميزان هاي عيني ويژگي هاي شغل كه با رضايت و توجه كاركنان همبسته بود. نظر پيشنهادي آنان اين بود كه ويژگي هاي معين مي تواند در رفتار و نگرش هاي مربوط به كار تأثير بگذارد، اما اين ويژگي ها همه كاركنان را با يك راه مشابه تحت تأثير قرار نمي دهد(امانی، 1392).

ويژگي هاي اصل شغل به وسيله هاكمن و اولدهام به شرح زير تعريف شده است:

1- تنوع مهارت: به نسبتي كه كارگران از مهارت ها و توانايي هاي مختلف در شغل استفاده مي كنند. يك شغل بيشتر چالش بر انگيز، يك شغل معني دار خواهد بود.

2- هويت وظيفه: يكپارچگي شغل يعني اين كه آيا آن شامل انجام يك واحد كامل كاري يا تكميل يك محصول شود يا فقط شامل يك جزء از يك محصول در خط توليد.

3- اهميت وظيفه: اهميت يك شغل براي زندگي و رفاه همكاران و يا مصرف كنندگان. براي مثال مكانيك يك هواپيما در زندگي انسان هاي بسياري تأثير دارد. بنابراين چنين شغلي بسيار پر اهميت تر است تا اشتغال در شغل كارمند دفتري اداره پست.

4- اختيار: ميزان استقلال كاركنان در برنامه ريزي و سازمان دهي كار.

5- باز خورد: ميزان اطلاعات دريافتي كاركنان درباره اثربخشي و كيفيت عملكرد شغلي آنها.

مشاغل مي توانند براي به حد اكثر رساندن اين ويژگي ها با روشي كه هرزبرگ ارائه داده است به شرح زير، دوباره طراحي شوند:

* تركيب نمودن وظايف كوچك و تخصصي به واحدهاي بزرگ تر. اين عامل سبب افزايش تنوع مهارت و هويت وظيفه مي گردد.
* مرتب كردن وظايف به واحدهاي كاري معني دار و طبيعي براي مسئول ساختن فرد در قبال واحد داراي هويت كه اين عامل هويت و اهميت وظيفه را افزايش مي دهد.
* دادن مسئوليت به افراد براي رفتار مستقيم با مراجعان و يا مصرف كننده نهايي. كه اين عامل تنوع مهارت، اختيار و بازخورد را افزايش مي دهد.
* دادن اختيار، مسئوليت و نظارت بر وظايف شغل به كاركنان. اين عامل تنوع مهارت، هويت وظيفه و اختيار را افزايش ميدهد.
* مهيا نمودن شرايطي براي كاركنان كه به طور منظم ياد بگيرند كه چگونه مي توانند شغل خود را بهتر انجام دهند. كه اين عامل بازخورد را افزايش مي دهد.

 هاكمن و الدهام (1975) روش بررسي تشخيصي شغل[[24]](#footnote-24) را براي اندازه گيري سه جنبه اساسي نظريه ابداع نمودند: 1- ادراك كاركنان از ويژگي هاي شغل،2- سطح نياز كاركنان براي رشد و 3- رضايت شغلي(مهداد، 1385).

**ز)-** **نظريه نيازها[[25]](#footnote-25):** اين نظريه به مقدار زيادي به نظريه ي سلسله نيازهاي مازلو نزديك است، تا جايي كه مي توان آنها را يكي به حساب آورد. البته ناگفته نماند كه نظريه نيازهاي مازلو عام تر است و انگیزش شغلي مي تواند در دايره و محدوده آن قرار گيرد. بر اساس اين نظريه نيازها، ميزان انگیزش شغلي هر فرد كه از اشتغال حاصل مي شود به دو عامل بستگي دارد: 1-آن مقدار از نيازهايي كه از طريق كار و احراز موقعيت مورد نظر تأمين مي گردد.و 2- آن مقدار از نيازهايي كه از طريق اشتغال به كار مورد نظر تأمين نشده باقي مي ماند. نتيجه اي كه از بررسي عوامل اول و دوم حاصل مي شود، ميزان رضایت و انگیزش شغلي فرد را معين مي كند(شفيع آبادي،1370).

اين نظريه رضامندي را تابعي از ميزان كام روايي و ارضاي نيازهاي فرد، شامل نيازهاي جسمي و روان شناختي مي داند، نيازها به عنوان احتياجات عيني انسان، كه در همه افراد مشابه است، تلقي مي شود، در حالي كه ارزش ها آرزوهاي فرد است كه از يك شخص به شخص ديگر فرق مي كند(تابش فر، 1392).

**ج)- نظريه انگيزشي پيشرفت[[26]](#footnote-26):** از دهه ي 1950 نظريه انگيزش پيشرفت توسط ديويدمك كلند[[27]](#footnote-27) و همكارانش در حدي گسترده مورد مطالعه قرار گرفت، تحقيق آنان در چندين كشور انجام گرفت و نشان داد كه مديران سازمان هاي موفق نياز بسيار بالا به پيشرفت دارند(خلیل زاده، 1375).

مك كلند(1961) نشان داد كه رشد اقتصادي سازمان ها و جوامع مي تواند با سطح نياز به كاركنان سازمان ها و شهر وندان آن كشور رابطه داشته باشد. تحقيق مك كللند سه خصوصيت اصلي را براي افراد نيازمند بالا به پيشرفت مشخص نمود: 1- آنان طالب محيط هاي كاري هستند كه قادر به عهده داري مسئوليت براي حل مشكلات باشند. 2- آنان پذيراي مخاطره هاي محاسبه شده در حد متوسط اند: موقعي كه اهداف قابل دست يابي باشند، از موقعيت هاي مخاطره آميز شديد(با احتمال موفقيت اندك) و مخاطره اندك (احتمال موفقيت بسيار) گريزان اند. 3- آنان با شناخت مستمر و باز خورد از پيشرفتشان نياز دارند و مي خواهند بدانند كه چگونه كار مي كنند (عموزاده، 1386).

**چ)-** **نظريه جاذبه - وسيله - انتظارVIE[[28]](#footnote-28) :** اين نظريه توسط ويكتوروروم[[29]](#footnote-29)(1964) مطرح شده و مي گويد كه انتخاب هاي مردم بر انتظار مدركه آنها قرار دارد كه اگر آنها در يك راه معين رفتار نمايند پاداش هاي معيني را دريافت خواهند نمود. در محيط هاي كاري كاركنان راهي را انتخاب خواهند نمود كه به انجام كار در سطحي بپردازند كه نتيجه آن دريافت مزاياي بيشتر است. آنان اگر انتظار داشته باشند كه تلاش هايشان به بازده هاي مثبت مثل ترفيع و يا دستمزد بالاتر و يا اين بازده ها به ديگر بازده هاي مطلوب منجر خواهد گرديد، برانگيخته خواهند شد كه سخت تر كار كنند(امانی، 1392).

ارزش روانشناختي يا جذبه ي پاداش از فردي به فرد ديگر تغيير مي كند. به عبارتي ديگر، درك ما از اهميت بازده ها شدت آنرا به عنوان يك انگيزنده تعيين مي كند. يك حقوق بالا و مسئوليت افزايش يافته داراي جاذبه مثبت براي اغلب مردم است. شرايط كاري خطرناك داراي جاذبه منفي براي اكثر مردم است. بازده آن گونه كه ما انتظار داريم ممكن نيست خشنود كننده باشد. اين سطح انتظار ماست كه تعيين مي كند كه آيا ما براي بدست آوردن آن نتيجه سخت كار خواهيم نمود يا خير. سه وجه نظريه VIE به شرح زير با هم ارتباط دارند: اول، كاركنان بايد تصميم بگيرند كه آيا انتظار رفتارهاي شغلي معيني دارند، مثل به موقع آمدن سر كار، پيگيري روشهاي ايمني، يا افزايش بهره وري كه احتمال بسيار دارد منجر به بازده خاصي گردد (انتظار). دوم، كاركنان بايد تعيين كنند كه آيا آن بازده منجر به بازده هاي ديگر خواهد شد، براي مثال آيا ركورد توليد بالا منجر به جايزه خواهد شد(وسيله)، سوم، كاركنان بايد تصميم بگيرند كه آيا آن بازده ها براي بر انگيختن آنان به رفتار در سطح معين ارزش كافي دارند يا خير (جاذبه) (مهداد، 1385).

**ح)- نظريه هرزبرگ:** يكي از تئوري هاي قابل بحث طبيعت انسان توسط فردريك هرزبرگ[[30]](#footnote-30)(1966) پيشنهاد شد كه به عنوان تئوري دو عاملي[[31]](#footnote-31) يا انگيزشي- بهداشتي[[32]](#footnote-32) نيز ناميده مي شود. هرزبرگ پيشنهاد نمود كه بشر دو نياز اساسي دارد: 1- نياز دوري جستن از درد و بقاء 2- نياز رشد يافتن، بهبود و يادگيري. وي براي ارائه يك تئوري محتوايي از روش «بيان وقايع بحراني» استفاده نمود و مطالعه اي روي حدود 200 نفر حسابدار و مهندس شاغل در موسساتي واقع در محدوده ي پترزبورگ پنسيلوانيا انجام داد. او براي بدست آوردن اطلاعات، سؤالاتي به اين مضمون مطرح كرد: در طول زندگي كاري خود در سازمان در چه مورد و به چه علتي احساس رضايت و خشنودي عميق و شديد نسبت به سازمان داشته ايد؟ و همين طور چه موقع و به چه علتي به شدت ناراحت شده ايد؟، علت خشنودي و رضايت و عدم رضايت را ذكر كنيد؟ وي پاسخ هاي داده شده را مورد تجزيه و تحليل قرار داد و دلايل عدم رضايت و رضايت را استخراج نمود.او به اين نتيجه رسيد كه احساس هاي خوب عموماً مربوط به تجارب شغلي، محتواي شغلي و احساس هاي بد غالباً مربوط به محيط شغل مي شود. و به عبارتي رضايت شغلي به محتواي شغل و نارضايتي به محيط شغل مربوط مي شود. عوامل خشنود كننده را محرك ها و عوامل ناخشنود كننده را عوامل بهداشتي ناميد. عوامل بهداشتي در اصل بازدارنده و محيطي بوده و به تنهايي موجب انگيزش نمي شوند. بلكه توجه به آنها در سازمان از بروز نارضايتي جلوگيري مي كند و باعث بقاء فرد در سازمان مي گردد. عوامل و شرايطي كه فقدان آنها در درجه نخست موجب عدم رضايت مي شود ولي وجود و تأمين آنها باعث ايجاد انگيزه شديد و قوي نيست را عوامل بهداشتي يا حافظ وضع موجود مي گويند. تأمين اين عوامل تنها از عدم رضايت جلوگيري مي كند ولي وجود آنها موجد انگيزش نيست، اين عوامل به زعم هرزبرگ عبارتند از: امنيت شغلي، شرايط كار، مقام و منزلت و طرز تلقي كاركنان در مورد امور و ... وجود اين عوامل تنها حافظ وضع موجود بوده و كاركنان را در سازمان نگه ميدارد در غير اين صورت آنها دچار عدم رضايت شديد مي شوند كه سازمان را ترك گفته و موجوديت آنرا به مخاطره مي اندازند(ميردريكوندي، 1379). عوامل ديگر در ايجاد انگيزه مؤثرند، وجود اين عوامل در درجه نخست موجب رضايت و انگيزش افراد مي شود حال آنكه غيبت آنها تنها عدم رضايت ضعيفي را موجب مي شود. عدم رضايت در اين حالت از اين جهت خفيف است كه كاركنان قبلاً از عوامل گروه نخست برخوردار بوده و در سازمان ابقاء شده اند. بنابراين فقدان اين عوامل مترادف با عدم انگيزش تلقي مي شود. به نظر هرزبرگ عوامل مؤثر در ايجاد انگيزه عبارتند از: موفقيت كاري، شناخت و قدرداني از افراد و كار آنها، پيشرفت و توسعه شغلي و ...به عقيده هرزبرگ ممكن است رضايت شغلي افزايش يابد بدون اينكه عدم رضايت شغلي كاهش يابد و بر عكس. به هر حال به خاطر اينكه منابع رضايت شغلي (عوامل بر انگيزنده) و عدم رضايت شغلي (عوامل بهداشتي) مشخص هستند آسانتر است كه اثرات يك تغيير را در شرايط كاري پيش بيني كنيم تا در محتواي شغل(امانی، 1392).

**خ)- تئوري بودن، وابستگي و رشد(ERG):** نظريه انگيزشي كار ERG كه توسط كلايتون آلدرفر(1972)[[33]](#footnote-33) ارائه و توسعه يافت مربوط به نيازهاي سلسله مراتبي مزلو است. او سه نياز اساسي را بر مي شمارد. نيازهاي بودن[[34]](#footnote-34)، نيازهاي وابستگي[[35]](#footnote-35) و نيازهاي رشد[[36]](#footnote-36). اين نيازها شامل نيازهاي پيشنهاد شده مازلو است و مي تواند در داخل محيط كار بر آورده شوند. نيازهاي بودن، پايين ترين سطح نيازها، مربوط به بقاي جسماني است كه شامل نياز به غذا، آب، مسكن، سلامت جسماني سازمان مي تواند اين نيازها را از طريق دستمزد، مزاياي جنبي، محيط كاري ايمن و امنيت شغلي بر آورده سازد. نيازهاي وابستگي شامل تعامل با ديگران است و رضايت از اين روابط اجتماعي كه سبب حمايت عاطفي، احترام، شناخت و تعلق مي گردد. نيازهاي وابستگي در مشاغل مي تواند از طريق تعامل با همكاران و دوستان و در بيرون از شغل با خانواده و دوستان برآورده شود(امین شايان جهرمی، 1382).

نيازهاي رشد بر خود تمركز دارد، مثل نياز ما براي رشد شخصي و توسعه. اين نيازها مي تواند به نحو كامل بوسيله ي استفاده از مهارت هايمان و توانايي هايمان بر آورده شود. نيازهاي رشد شامل نيازهاي حرمت ذات و خود شكوفايي مزلو مي باشد. اگر در يك شغل چالش، اختيار و خلاقيت وجود داشته باشد مي تواند نيازهاي رشد را ارضا كند (مهداد، 1385).

نيازهاي ERG بر حسب سلسله مراتب مرتب نشده اند. همه اين نيازها مي توانند در يك زمان معين ما را تحت تأثير قرار دهند. بر آورده شدن يك گروه از نيازها به معني منجر شدن خود به خود به نياز سطح بالاتر نيست. به هر حال محروميت از نيازهاي وابستگي و رشد مي تواند به بازگشت به نياز بودن منجر شود. در حالي كه مزلو اعتقاد داشت يك فرد اصرار به بر آورد يك نياز خواهد داشت. آلدرفر[[37]](#footnote-37) مي گويد هنگامي كه يك فرد به دلايلي از بر آورد يك نياز منصرف گرديد. مجدداً توجهش را روي يك نياز اساسي تر متمركز خواهد نمود. بعنوان مثال اگر يك كارمند نتوانست در شغل خود حمايت عاطفي يا شناخت به دست آورد (نيازهاي وابستگي) ممكن است حقوق بالاتر و يا مراقبت هاي بهداشتي بهتر (نياز بودن) را به سطح پايين تر نيازها غيرممكن ولي در نظريه آلدرفر ممكن است. مزلو مي گويد: هنگامي كه يك نياز ارضاء گردد ديگر آن نياز چندان براي فرد بر انگيزاننده نيست. در مقابل آلدرفر مي گويد كه ارضاي يك نياز ممكن است شدت آنرا افزايش دهد. براي مثال اگر يك شغل به ميزان زيادي، چالش و خلاقيت را فراهم نمود، نياز رشد ممكن است قوي تر گردد و كاركنان را در جستجوي چالش هاي بيشتر و بزرگ تر هدايت كند(تابش فر، 1392).

**2-4- پیشینه پژوهش**

**2-4-1- پژوهش های داخلی**

- شريف خليفه سلطاني و همکاران (1391) در مقاله ای با عنوان بررسي ارتباط بين مشارکت در تصميم گيري، آزادي عمل و رعايت عدالت با ارتقا انگيزه کار معلمان نتیجه گرفتند که: چنان چه خواهان ارتقاء انگیزه معلمان و جذب نیروهای کارآمد در آموزش و پرورش هستیم، باید تدابیری فراهم آوریم که بر اساس آنها رضایتمندی افراد در سطوح گوناگون فراهم شود. همچنین بی توجهی به سایر عوامل آموزشی و پرورشی، آموزش و پرورش را از اثربخشی و توسعه دهندگی باز می دارد.

- اکرامی و همکاران(1389) در پژوهشی با عنوان ارزيابی مشارکت کارکنان در تصميم‌گيری مديران، نشان دادند که: ميزان مشارکت کارکنان در تصميم گيری مديران، کمتر از سطح متوسط است؛ به غير از متغيرهای جنسيت و پست سازمانی، متغيرهای تحصيلات، سن و تجربه خدمتی کارکنان با مشارکت آنها در تصميم گيری مديران رابطه ندارد.

- خورشیدی و همکاران(1389) در مقاله ای به بررسي عوامل موثر بر تقويت انگيزه شغلي مديران از ديدگاه مديران آموزشي، معلمان، کارشناسان حوزه ستادي و مديريتي آموزش و پرورش و متخصصان آموزش و پرورش و تربيت پرداخته اند. نتايج تحليل عاملي بيانگر آن بود که عوامل موثر بر تقويت انگيزه شغلي مديران مشتمل بر عامل اول؛ خودشکوفايي با بیست و هشت شاخص، عامل دوم؛ عامل اجتماعي با بیست و دو شاخص، عامل سوم؛ عزت نفس با هفده شاخص، عامل چهارم؛ خصوصيات مطلوب شغلي با چهار شاخص، عامل پنجم؛ فيزيولژيک با چهار شاخص و عامل ششم؛ اغتناي شغل با چهار شاخص مشخص شد. در نهايت اين شش عامل %68 واريانس کل انگيزش مديران را تبيين مي کردند.

*-* گل پرور و واثقی(1389) در مقاله ای به بررسيرابطه بین مشارکت در تصمیم گیری با تنش شغلی با توجه به نقش میانجی عدالت رویه ای و بی اعتمادی بین فردی پرداختند. داده ها از طریق ضریب همبستگی پیرسون، الگوسازی معادله ساختاری، تحلیل رگرسیون میانجی و آزمون سوبل مورد تحلیل قرار گرفتند. نتیجه ی الگو سازی معادله ساختاری نشان داد که مشارکت در تصمیم گیری، 4/6 درصد از واریانس عدالت رویه ای را تبیین می کند، اما با بی اعتمادی بین فردی دارای رابطه ی معنی داری نیست. عدالت رویه ای نیز، 3/17 درصد از واریانس بی اعتمادی بین فردی را و عدالت رویه ای و بی اعتمادی بین فردی، 24/1 درصد از واریانس تنش شغلی را تبیین نمودند. تحلیل میانجی نشان داد که عدالت رویه ای، متغیر میانجی کامل در رابطه مشارکت در تصمیم گیری با بی اعتمادی بین فردی و تنش شغلی است. اما بی اعتمادی بین فردی در رابطه عدالت رویه ای با تنش شغلی، نقش یک متغیر میانجی پاره ای را ایفاء می نماید.

- امام قلي زاده و همکاران (1388) در پژوهشی با عنوان بررسي رابطه بين ميزان مشارکت کارکنان در تصميم هاي سازماني و توانمندسازي آنان در شرکت مخابرات استان مازندران، نشان دادند که: ارتباط معنادار بين مشارکت کارکنان در تصميم گيري ها و توانمندسازي آنان وجود دارد. هم چنين ضريب همبستگي بين ميزان مشارکت کارکنان و توانمندسازي آنان نشان دهنده ارتباط قوي بين اين دو متغير مي باشد.

- خدیوی و همکاران(1388) پژوهشی با عنوان رابطه انگيزه پيشرفت مديران با ميزان مشاركت دبيران در تصميم گيري دبيرستان هاي شهرستان اروميه در سال تحصيلي 89-1388، انجام دادند. که نتايج تحليل داده ها نشان داد بين انگيزه پيشرفت مديران و مشاركت دبيران همچنین بين سن مديران و انگيزه پيشرفت آنان همبستگي مستقيم معني داري وجود دارد. اما بين سابقه خدمت مديران و سابقه مديريت مديران با انگيزه پيشرفت آنان همبستگي معني دار نبود.

- پوشنه و همکاران(1387) پژوهشی با عنوان شناسايي عوامل كاهش دهنده انگيزه معلمان و ارائه راهكارهاي برون رفت از وضعيت كنوني انجام دادند. که نتايج تحليل داده ها نشان داد بطور كلي ميزان رضايت شغلي معلمان از حد متوسط بالاتر است و بين رضايت شغلي معلمان مرد وزن تفاوت معناداري يافت نشد و همچنين بين معلمين با پايه هاي تدريسي مختلف و با سابقه تدريس مختلف در رضايت شغلي تفاوتي مشاهده نشد. اما در خرده عوامل بهداشتي و خرده عوامل انگيزشي بين معلمان مرد وزن تفاوت هايي يافت گرديد.

- اشجع (1387) پژوهشی با عنوان رابطه مشاركت در تصميم گيري و اعتماد با رفتار مدني سازماني، هويت و عدالت سازماني در مجتمع فولاد مباركه اصفهان انجام داد. يافته هاي حاصل حاكي از آن بود كه رابطه ها در موارد زير مثبت و معنادار بوده اند: مشارکت در تصميم گيري با اعتماد به سرپرست، رفتار مدني سازماني، هويت سازماني، عدالت رويه اي، و عدالت توزيعي اعتماد سازماني با اعتماد به سرپرست، عدالت رويه اي، و عدالت توزيعي اعتماد به سرپرست با رفتار مدني سازماني، هويت سازماني، عدالت رويه اي و عدالت توزيعي، ولي رابطه هاي بين اعتماد سازماني با مشارکت در تصميم گيري، رفتار مدني سازماني و هويت سازماني، معنادار نبود. در نتايج تحليل رگرسيون همزمان و گام به گام نيز متغيرهاي پيش بين قادر به پيش بيني متغيرهاي ملاك بودند. در مقايسه متغيرهاي پژوهش با توجه به متغيرهاي جمعيت شناختي، كاركنان اداري و فني در متغيرهاي اعتماد به سرپرست، اعتماد سازماني، و عدالت رويه اي داراي تفاوت معنادار بودند. كاركنان رسمي و پيماني در متغيرهاي عدالت توزيعي، هويت سازماني و رفتار مدني سازماني، داراي تفاوت معنادار بودند. در متغيرهاي جمعيت شناختي ديگر نيز به جز وضعيت تأهل، رده شغلي، محل كار و جمع حقوق دريافتي كاركنان، تفاوت هايي نشان داده شد.

**-** غلامحسين پورانوري و ملکي آوارسين(1387) در تحقيقی با عنوان «بررسي رابطه مشارکت دبيران در تصميم گيري ها و عملکرد مديران مدارس راهنمايي و متوسطه مراغه» که به منظور تعيين رابطه ميزان مشارکت دبيران در تصميم گيري ها با عملکرد مديران مدارس انجام گرفته بود، با نمونه ای شامل 40 مدير و 200 دبير با استفاده از روش نمونه گيري تصادفي طبقه ای نشان دادند که بين ميزان مشارکت دبيران در تصميم گيري ها و متغيرهاي عملکرد مدير، ثبات معلمان، کارايي مدرسه، رضايت و انگيزش شغلي معلمان رابطه معناداري وجود دارد.

- رجایی پور و همکاران(1386) در مقاله ای با هـدف تعیین رابطـه بین میـزان مشارکـت اعضـای هیـأت علمی در تصمیم گیری های مدیریتی با سطح روحیه ی آنها در دانشگاه های اصفهان و علوم پزشکی اصفهان، که به روش تحلیلی از نوع همبستگی و با نمونه گیری چند مرحله ای و با پرسش نامه محقق ساخته انجام شده بود نشان دادند که بین میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم گیری های مدیریتی با سطح روحیه ی آنها رابطه وجود دارد. بیشترین میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم گیری های مدیریتی مربوط به تصمیم گیری پژوهشی و کم ترین میزان مشارکت مربوط به تصمیم گیری آموزشی بود. بنابراین مشارکت افراد در تصمیم گیری های سازمانی می تواند بر یک پارچگی گروه های کاری بیفزاید و باعث تقویت روحیه ی کارکنان شود همچنین تعهد بیشتری در آنها برای نیل به اهداف سازمانی ایجاد نماید.

- شریف و شاه حسینی (1386) پژوهشی با عنوانتحلیلی بر رابطه ی بین مشارکت معلمان در تصمیم گیری و روحیه ی آنها (مطالعه موردی شهرستان های شهرضا و دهاقان) انجام دادند. که یافته های حاصل از آزمون ضریب همبستگی نشان داد بین مشارکت معلمان در امور مدارس با روحیه ی آنها رابطه وجود دارد. همچنین نتایج حاصل از آزمون تی نشان داد که بین مشارکت معلمان و روحیه ی آنها با توجه به جنسیت تفاوت وجود دارد. همچنین نتایج حاصل از واریانس نشان داد که بین میزان مشارکت معلمان در امور مدارس و روحیه ی آنها بر حسب مقطع آموزشی تفاوت وجود دارد.

- مهرعلی زاده و همکاران (1385) در پژوهشی با عنوان بررسی تطبیقی جایگاه مشارکت دبیران در تصمیم گیری در دبیرستان های نظری دولتی و غیرانتفاعی، نشان دادند که مدیران دبیرستان های خصوصی در جلب مشارکت دبیران موفق نبوده اند. این مسأله به عنوان یکی از عوامل اصلی تأثیرگذار بر عملکرد مدارس غیرانتفاعی یعنی مشارکت دادن معلمان در تصمیم گیری ها قابل تأمل است.

- نوروزی نژاد و همکاران (1385) در پژوهشی با عنوان بررسی ميزان مشارکت سرپرستاران در تصميم گيری و ارتباط آن با رضايت آنان از مشارکت در تصميم گيری، نشان دادند که: بين ميزان مشارکت در تصميم‌گيری و ميزان رضايت از مشارکت ارتباط نسبتاً قوی و معنی دار يافت شد.

- شفیع زاده(1381) در پژوهشی با عنوان بررسی عوامل انگیزش شغلی معلمان مرد تربیت بدنی نشان داد بین انگیزش شغلی معلمان مرد تربیت بدنی بر حسب مقطعی که در آن تدریس می کنند و همچنین بر حسب میزان تحصیلاتشان تفاوت معناداری وجود دارد ولی بین انگیزش شغلی آنها بر حسب سنوات خدمتشان تفاوت معناداری وجود ندارد.

- صالحي؛ پهلوان زاده و جراحي (1381) پژوهشی با عنوان ميزان مشاركت اعضاي هيأت علمي در تصميم گيري مديران دانشكده هاي علوم پزشكي اصفهان از ديدگاه مديران و اعضاي هيأت علمي، انجام دادند. يافته هاي پژوهش مؤيد آن است كه سبك تصميم گيري مديران در دانشكده هاي مختلف مشاركتي شخصي بوده و هيچ يك از دانشكده ها حداقل مشاركت مطلوب، يعني ميانگين امتياز 5 را كسب ننموده اند گرچه اعضاي هيأت علمي بيش از خود مديران فرايند تصميم گيري را مشاركتي دانسته اند ولي تفاوت معني دار نبود. ایشان به عنوان نتیجه بیان کردند که فرايند تصميم گيري به صورت مشاركتي موضوع با اهميتي است كه مي تواند به رشد خلاقيت ها، توسعه و بهبود كارآيي و اثربخشي و نيز رضايت شغلي و ارتقاي انگيزه ها منجر گردد.

- احمدی و سجادی محمدآبادی (1380) در طی پژوهشی با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر افزایش انگیزه شغلی معلمان مدارس راهنمایی دخترانه شهر اصفهان از دیدگاه دانشجو معلمان، معلمان و مدیران، پس از تجزیه و تحلیل‌های آماری‌ نشان دادند که: 1- تمام عوامل موردنظر در افزایش انگیزش معلمان، به میزان زیاد مؤثر بوده است. 2- در ارتباط با اولویت‌بندی به ترتیب تسهیلات فیزیک در مدرسه، توسعه و غنای‌ شغلی معلمان، ایجاد جو سازمانی مناسب، تأمین امکانات رفاهی و ارزشیابی صحیح و مناسب از نحوهء عملکرد معلمان، از نظر پاسخگویان در افزایش معلمان مؤثر بوده است. 3- بین دیدگاه های سه گروه در خصوص امکانات رفاهی، جو سازمانی، تسهیلات‌ فیزیکی و ارزشیابی صحیح تفاوت وجود داشته، بدین صورت که مدیران بیش از معلمان و دانشجو معلمان امکانات رفاهی، جو سازمانی مناسب، تسهیلات فیزیکی و ارزشیابی صحیح را موجب افزایش انگیزش شغلی دانسته‌اند. 4- از نظر مدیران و معلمان، فراهم نمودن تسهیلات فیزیکی در مدرسه و از نظر دانشجو معلمان، توسعه و غنای شغلی مهمترین عامل انگیزشی به شمار آمده است.

- كريمي (1378) در پژوهشی با عنوان «تأثير اجراي نظام مديريت مشاركتي از طريق سيستم پيشنهادهاي كاركنان بر افزايش بهره وري در شركت برق منطقه اي فارس» نشان داد: كه رابطه نظام مشاركت با افزايش بهره وري و رضايت شغلي، رابطه اي معني دار و در جهت مثبت است. بنابر اين مي توان گفت كه از بعد افزايش بهره وري و رضايت شغلي عملكرد نظام پيشنهادها در طي مدت 4 سال اجراي آن در شركت برق منطقه اي فارس، عملكرد موفقيت آميزي بوده است. بين عواملي مثل آموزش، استعفا، فسخ قرارداد و بازخريد با سطح بهره وري و رضايت شغلي ارتباط معني داري مشاهده نشد.

- نتايج بررسي اكبرزاده (1375) در زمينة تأثير مشاركت كاركنان در تصميم گيري هاي سازماني بر رضايت شغلي آنها در آموزش و پرورش استان آذربايجان غربي نشان مي دهد كه: بين مشاركت كاركنان در تصميم گيري هاي سازماني و رضايت شغلي آنها رابطة معني دار وجود دارد. اطلاعات و مهارت كاركنان در تصميم گيري هاي مشاركتي بر رضايت شغلي آنان تأثير دارد. علاقمندي كاركنان به تصميم گيري مشاركتي رابطة دو متغير رضايت و مشاركت را تعديل مي كند، تأييد نمي شود. همچنین فرضيه مشاركت كاركنان در امور با اهميت سازمان رضايت بيشتري را براي آنها فراهم مي سازد، تأييد نمي شود.

- سعادت (1372) درتحقیق خود نشان داده است كه 1- مشاركت افراد در تصميم گيري، درك آنها را از اهميت مساله بيشتر مي كند، 2- هنگامي كه افراد، خود در تصميم گيري مشاركت دارند، راحت تر پذيراي تصميمات مي شوند و 3- هنگامي كه افراد در تصميم گيري مشاركت دارند، تعهد بيشتري نسبت به اجراي آن تصميمات پيدا مي كنند.

**2-4-2- پژوهش های خارجی**

- دافتی فیلینگان[[38]](#footnote-38) (2010) عوامل نظم و ترتیب، رفتار عادلانه بین همکاران، رهبری موفق و مناسب، حمایت حرفه ای و فراساختاری از طریق کنترل، رهبری، نظارت و مشارکت در فعالیت ها را معرفی و شاخص های؛ شیوه ی برخورد مافوق، نحوهی ارتباط با مراجعه کنندگان، تجارب یادگیری در محیط شغل، فرصت های شغلی، تأثیرات محیط خانواده، آزادی عمل و علاقه کاری و اعتماد سرپرست را بر انگیزش شغلی مؤثر دانست.

- نودا[[39]](#footnote-39) (2010) عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی در محیط های آموزشی 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 مشورت و برنامه ریزی با آن ها بر شمرده که این عوامل را در حیطه دانش، مهارت ها، نظرات و شبکه اجتماعی بررسی کرده است.

- پترسون[[40]](#footnote-40) (2009) عوامل مؤثر بر انگیزه شغلی در محیط های آموزشی را متأثر از رهبر موفق دانسته و ارتباط مؤثر با دیگران، گوش دادن به نظرات دیگران از طرف رهبر، مشخص بودن شرح وظایف، خوب فهمیدن شرایط و نظرات دیگران، تصمیمات منطقی بر اساس درک موقعیت، سبک رهبری مناسب، ظاهر تمیز و آراسته خود و همکاران، صلاحیت علمی و اخلاقی و مهارت مافوق، قابل اعتماد بودن، اعتماد به زیردستان، روابط اجتماعی خوب با همکاران، درک موقعیت و شرایط از طرف مافوق، تعلق خاطر و دوستی بین همکاران را از شاخص های انگیزشی معرفی کرده است.

- سیلیکوز[[41]](#footnote-41) (2009) در پژوهشی عوامل مؤثر بر انگیز ش شغلی در محیط های آموزشی را در دو سطح درونی و بیرونی تقسیم کرد که عوامل مؤثر بر سطح انگیزش درونی شامل؛ دلایل شخصی انتخاب شغل، الویت 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 خواهم شد، گسترش اندیشه های درونی و پرورش استعدادهای نهفته و عوامل مؤثر بر انگیزش خارجی را، نگرش فرد نسبت به شغل، شأن و منزلت و حرمت اجتماعی بالا ی شغل، میزان درآمد، مناسب بودن شرایط و محیط کار، مزایای کافی، ایمنی شغلی، قوانین و مقررات معقول و منطقی و کارایی تجهیزات آموزشی است.

- اسکوانینگر[[42]](#footnote-42) (2008) در مطالعه ای در محیط های آموزشی به این نتیجه رسید که سطحی از انگیزش شغلی با حمایت از تغییر همراه بوده و تغییرات مثبت در شغل و محیط کاری در انگیزش کارکنان موثر است. وی شاخص های موثر بر انگیزش را؛ اعتماد به نفس، آزادی عمل در شغل و امکان پیشرفت در آن، شأن و منزلت و حرمت اجتماعی بالای شغل، قدرت و تسلط کافی به شغل، تغییرات هماهنگ و مطلوب در زمینه وظایف شغلی، چالشی بودن شغل، تفویض مسئولیت به زیردستان، توزیع اختیارات و مسئولیت ها در سلسله مراتب اداری، تقویت وجدان کاری و مسئولیت پذیری در شغل، زمینه بروز قابلیت ها و توانایی ها و تغییر در زمینه وظایف شغلی معرفی کرد.

- مطالعه مولر و ثورن[[43]](#footnote-43) (2007) نشان داد که سبک رهبری مدیران مدارس (سبک داد و ستدی در مقابل تحولی) و استراتژی های تصمیم گیری (مشارکتی در مقابل استبدادی) بر رضایت معلمان و میزان مشارکت آنان در مسائل مدرسه تأثیر می گذارد (مهرعلی زاده و همکاران، 1385).

- مطالعه انجام شده توسط مرکز مطالعات مدارس خصوصی ماساچوست (2002) نشان داده است که معلمان شاغل در مدارس خصوصی اعتقاد داشته اند که نسبت به تجارب قبلی خود در مدارس دولتی از مشارکت بیشتری در تصمیم گیری برخوردار بوده اند. آنها در زمینه برنامه ریزی درسی، سازمان مدرسه، مشارکت در توسعه حرفه ای، مسائل انضباطی دانش آموزان، جایابی دانش آموزان، استفاده از تسهیلات مدرسه، ارزشیابی تحصیلی، استخدام کارکنان و بودجه مدرسه بیشترین مشارکت را داشته اند(مهرعلی زاده و همکاران، 1385).

- گریفین[[44]](#footnote-44) (1995) و اسپاولدینگ[[45]](#footnote-45) (1994) گفته اند که چنانچه نظرات معلمان در تصمیم گیری دخالت داده شود، رضایت خاطر آنها فراهم می گردد و موجب می شود که احساس احترام و توانمندی کنند.

- تیلور و بگوتچ[[46]](#footnote-46) (1994) به این نتیجه رسید که مشارکت، نتیجه ای در بهبود کار معلم یا دانش آموز ندارند. همچنین، نتیجه گرفتند که معلمان به رغم اینکه در مدارسی فعالیت دارند که مشارکت در آن صورت می گیرد، معتقدند با شرکت در تصمیم گیری احساس رضایت شغلی نمی کنند.

- جوزف (1991) طی انجام تحقیقی نشان داد که بین احساس مدیران و معلمان در دخالت در تصمیم گیری تفاوت وجود دارد و میزان دخالت مدیر و معلم در تصمیم گیری ها بر حسب نوع تصمیم گیری متفاوت است. همچنین، نتایج حاکی از آن است که مشارکت در تصمیم گیری های مربوط به جمع آوری منابع و برنامه ریزی آموزشی در بالاترین حد و مشارکت در تصمیم گیری های مربوط به امور اداری مدرسه در پایین ترین حد است(مهرعلی زاده و همکاران، 1385).

1. Nagy [↑](#footnote-ref-1)
2. Herzberg & synderman [↑](#footnote-ref-2)
3. Gatti [↑](#footnote-ref-3)
4. Locke [↑](#footnote-ref-4)
5. Robbins [↑](#footnote-ref-5)
6. Lussier [↑](#footnote-ref-6)
7. Hawthorne [↑](#footnote-ref-7)
8. Ginzburg theory [↑](#footnote-ref-8)
9. Abraham Maslow [↑](#footnote-ref-9)
10. Physiological Needs [↑](#footnote-ref-10)
11. Safty and Security Needs [↑](#footnote-ref-11)
12. Belonging and Love Needs [↑](#footnote-ref-12)
13. Esteem and Recognition Needs [↑](#footnote-ref-13)
14. Self Actualization Needs [↑](#footnote-ref-14)
15. Goal – Setting theory [↑](#footnote-ref-15)
16. Edwin Locke [↑](#footnote-ref-16)
17. Self Adminstered [↑](#footnote-ref-17)
18. High Performance Cycle [↑](#footnote-ref-18)
19. Need – Ful Fillmont Theory [↑](#footnote-ref-19)
20. Value theory [↑](#footnote-ref-20)
21. Brill theory [↑](#footnote-ref-21)
22. Job Characteristics Theory [↑](#footnote-ref-22)
23. J.Richard Hackman and G.R.oldham [↑](#footnote-ref-23)
24. Job Diagnostic Survey (JDS) [↑](#footnote-ref-24)
25. Needs theory [↑](#footnote-ref-25)
26. Achievement Motivation Theory [↑](#footnote-ref-26)
27. David Clarence McClelland [↑](#footnote-ref-27)
28. Valance Instrumentality Expectency.(VIE) [↑](#footnote-ref-28)
29. Victor Vroom [↑](#footnote-ref-29)
30. Fredrick Herzberg [↑](#footnote-ref-30)
31. Two-factor theory [↑](#footnote-ref-31)
32. Motivator-hygiene [↑](#footnote-ref-32)
33. Calyton Alderfer [↑](#footnote-ref-33)
34. Existence needs [↑](#footnote-ref-34)
35. Related needs [↑](#footnote-ref-35)
36. Growth needs [↑](#footnote-ref-36)
37. Alderfer [↑](#footnote-ref-37)
38. Daugherty Phillingane [↑](#footnote-ref-38)
39. Noda [↑](#footnote-ref-39)
40. patterson [↑](#footnote-ref-40)
41. celikoz [↑](#footnote-ref-41)
42. Schwaninger [↑](#footnote-ref-42)
43. Muller & Thorn [↑](#footnote-ref-43)
44. Griffin [↑](#footnote-ref-44)
45. Spaulding [↑](#footnote-ref-45)
46. Taylor & Bogotch [↑](#footnote-ref-46)