**مبانی نظری وپیشنه تحقیق انگیزش شغلی معلمان تربیت بدنی**

**فصل دوم : ادبيات و پيشينه تحقيق**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ادبيات تحقيق** 11 | | |
| نگرشهاي مديريت به انگيزش 12 | | |
| ـ رويكرد كلاسيك 12 | | |
| ـ رويكرد نئوكلاسيك 13 | | |
| ـ رويكرد اقتضايي 14 | | |
| نگرشهاي روانشناختي در زمينه انگيزش 15 | | |
| ـ نظريه لذت طلبي 16 | | |
| ـ نظريه غرايز 16 | | |
| ـ نظريه تقويت 16 | | |
| ـ نظريه شناخت 17 | | |
| نظريه هاي انگيزشي 17 | | |
| الف) نظريه‌هاي فعال‌سازي انگيزش 17 | | |
| ـ نظريه سلسله مراتب نيازهاي مازلو 18 | | |
| ـ نظريه دو جنبه‌اي انگيزش 20 | | |
| ـ نظريه دوعاملي انگيزش 21 | | |
| ـ نظريه لذت‌گرايي مك‌ كللند 22 | | |
| ـ نظريه‌ نيازهاي زيستي، تعلق و رشد 23 | | |
| ب) نظريه‌هاي فرايندي 24 | | |
| ـ نظريه انتظار و احتمال 24 | | |
| ـ نظريه برابري 25 | | |
| عنـوان | **صفحه** |
| ـ نظريه هدف‌گذاري 25 | | |
| ـ نظريه تقويت و اصلاح رفتار 26 | | |
| نظري تفصيلي بر تئوري هرزبرگ 27 | | |
| **پيشينه تحقيق** 30 | | |
| جمع بندي 36 | | |

**مقدمه**

در اين فصل ابتدا به ماهيت و تعاريف مختلف انگيزش مي‌پردازيم و سپس زمينه‌هاي انگيزشي را از ديدگاه مكاتب مديريت و روانشناسي، براساس روند تاريخي و تكاملي، به طور اجمال مورد بررسي قرار مي‌دهيم. بخش دوم اين فصل به پيشينه تحقيقات انجام شده در رابطه با موضوع تحقيق مي‌پردازد.

**الف) ادبيات تحقيق**

اصطلاح انگيزش نخستين بار از واژه لاتين مو[[1]](#footnote-1) به معني حركت گرفته شده است. از آنجا كه اين واژه براي بيان منظور ما در اين جا كافي نيست، بنابراين گزيده‌اي از تعاريف مختلف ارايه مي‌شود.

اتكينسون[[2]](#footnote-2)، (1964)، انگيزش را به عنوان تأثير همزمان در هدايت، قوت و تداوم كنش تعريف كرده است. در حاليكه وروم[[3]](#footnote-3) (1964)، انگيزش را فرايند حاكم بر گزينش‌هايي كه از سوي اشخاص و موجودات پست تر كه از ميان شكلهاي گوناگون فعاليت ارادي به عمل مي‌آيد، مي‌داند (13). عباس‌زادگان (1371) ، در تعريف انگيزش بيان مي‌كند كه انگيزش يك محرك دروني براي بروز يك اقدام بيروني توسط انسان است، كه اين اقدام ممكن است فيزيكي، فكري يا هنري باشد (22). علاقه‌بند (1371) ،نيز انگيزش را عوامل روانشناختي، جامعه‌شناختي، فرهنگي و اقتصادي مؤثر در شكل‌گيري رفتار فردي و گروهي در محيط آموزشي مي‌دادند(21). الواني (1373)،نيز در تعريف انگيزش بيان مي‌كند؛ انگيزش عبارت است از تمام عوامل رواني آگاهانه و ناآگاهانه آماده كننده انسان به منظور تحقق بعضي از اعمال، گرايشها و اهداف (2). عسكريان، (1370)، انگيزش را يك فرايند پيچيده مي‌داند كه از نيازهاي فرهنگي، اجتماعي، روانشناختي و فيزيكي تركيب شده است، بطوري كه جهت سازماندهي و تقويت رفتار انساني هم بصورت فردي و هم تعاملي برهمديگر تأثير مي‌گذارند(25).

در مجموع با توجه به تعاريف ارائه شده از انگيزش، بنظر مي‌رسد با وجود تفاوت در تعاريف، مفهوم كلي آنها يكسان است. تقريباً همه انگيزش را عامل و علت اصلي حركت و تقويت رفتارهاي ارادي انسان براي رسيدن به هدف مي‌دانند.

**نگرشهاي مديريت به انگيزش**

نگرشهاي مديريت به انگيزش با توجه به ماهيت آن در طول زمان تغييرات بسيار كرده است، كه هر يك در شرايط زماني خاص خود در رفتارهاي كاركنان تأثير متفاوتي داشته است. در بررسي رويكردهاي مديريت، به ترتيب از نظر تاريخي به سه نوع نگرش برخورد مي‌كنيم. اين رويكردها عبارتند از: رويكردهاي كلاسيك يا سنتي، نئوكلاسيك يا روابط انساني و رويكرد اقتضايي. اينك به منظور روشن شدن ديدگاههاي انگيزشي هر يك، به شرح مختصري از آنها مي‌پردازيم.

**1ـ رويكرد كلاسيك يا سنتي (1930-1900):**  غالباً رويكرد سنتي مديريت كه با نام فردريك تيلور[[4]](#footnote-4)بنيان‌گذار مديريت علمي مرتبط است، فرد را انسان اقتصادي فرض مي‌كند كه صرفاً تحت تأثير انگيزه‌هاي مادي قرار دارد. به همين دليل اين رويكرد، دستمزد و پاداشهاي مادي را وسيله اصلي سياستهاي مديريتي خود جهت انگيزش كاركنان مي‌داند. به عبارت ديگر، براي كاركنان توليد بيشتر به منزله افزايش پاداشهاي مادي است. در اين رويكرد عقيده بر اين است كه هر فرد براي برطرف نمودن نيازهاي خود تنها با دريافت مزد و پاداش مادي قانع مي‌گردد و مي‌تواند احتياجات روحي و معنوي خويش را با برطرف ساختن احتياجات مادي جبران نمايد. بطور كلي، اين رويكرد به كاركنان به مثابه ماشين مي‌نگرد و به توليدات آنها بيشتر از خودشان اهميت مي‌دهد.

**2ـ رويكرد نئوكلاسيك يا روابط انساني (1960-1930):** رويكرد روابط انساني در سالهاي پاياني دهه 1920 آغاز شد. در اين سالها كوششهايي براي پاسخ به اين سؤال كه چرا الگوي سنتي براي انگيزش افراد مناسب نيست آغاز شد. در نتيجه چنين رويكردي كه بوسيله التون مايو[[5]](#footnote-5)، روت ليسبرگر[[6]](#footnote-6) و ديكسون[[7]](#footnote-7) بنيان گذاشته شد، مكتب روابط انساني در مديريت پديد آمد. اين پژوهشگران معتقد بودند كه يكنواختي وظايف سبب كاهش خشنودي از كار شده است. پيروان اين مكتب دريافتند كه تنها پاداشهاي مادي براي جلب رضايت كاركنان كافي نبوده بلكه انگيزه‌هاي روحي، رواني و توجه به نيازهاي انساني و اجتماعي آنها براي ايجاد انگيزش از اهميت ويژه‌اي برخوردار است. به اين ترتيب فرضيه هاي تازه درباره بهترين روش ايجاد انگيزه در كاركنان با تأكيد بر روابط انساني و اجتماعي قوي همراه شد. در اين مكتب مديريت مسوول پديد آوردن وضعيتي است كه در آن كاركنان احساس سودمندي در كار كنند. به اين منظور بايد كوشش به عمل آيد تا نيازهاي اجتماعي كاركنان برآورده شود. اين گروه معتقد بودند توجه بايد از مطالعه روابط كارگر با ماشين به سوي فهم كامل و بيشتر دربارة پيوندهاي گروهي و متقابل افراد و همكاري و هماهنگي بين كاركنان دركار تغيير يابد. به اين ترتيب، بررسي روحيه كاركنان با كوششي در سنجش ميزان خشنود ماندن در كار رواج يافت. براي انگيزش كاركنان، مديريت در درجه اول بايد كاري كند تا كاركنان خود را مهم بدانند و در درجه دوم، بايد كاري كند كه راههاي پيوند با آنان را به‌گونه‌اي بگشايد كه كاركنان فرصت بيشتري براي ابراز نظريات خود داشته باشند. به بيان ديگر، نقش سرپرست تنها پرداختن به وظيفه مديريت نيست، بلكه سرپرستان بايد نسبت به نيازها و خواسته‌هاي زيردستان خود احساس مسئوليت كرده و با آنها همدلي و همزباني نمايند (13).

**3- رويكرد اقتضايي(1960 به بعد) :** بر پايه اين رويكردكاركنان چون منابعي از استعدادهاي پنهاني انگاشته شده اند و مسئووليت مديريت ايجاد بهترين شرايط براي بهره گيري از چنين ذخيره هايي فرض شده است.اين رويكرد چندين فرضيه نسبتا بنيادي درباره طبيعت مردم دارد.1-كار ذاتا ناخوشايند نيست ؛ انسانها به دنبال معني دار شدن اهدافشان هستند و نياز به شناسايي و توجه به هويتشان دارند.2-انسانها بيشتر از چيزي كه كارشان ايجاب ميكند قدرت خلاقيت ، هدايت و خود كنترلي دارند.

در واقع هر چه افراد بيشتر در كار خود مسئول باشند به همان اندازه كار براي آن ها معني دارتر خواهد شد. اين نظارت و هدايت فرد در كار به همراه معني بخشيدن به وظايف تا اندازه زيادي مي تواند ميزان رضايت در شغل را افزايش دهد. در اين رويكرد اعتقاد بر اين است كه انسان نه تنها به وسيله پاداش هاي مادي ، امنيت و تعلق برانگيخته مي شود ، بلكه تحت تاثير ميل به منزلت و عزت نفس خود و ديگران و همچنين خويشتن يابي و تعالي نيز قرار مي گيرد. بر اساس اين نظريه تمام سطوح اين نيازها به حالت پيچيده اي با همديگر ارتباط مي يابند كه مجموعه اين نيازها مي تواند در شكل گيري يك سازمان و يا پيوستن افراد به سازمان بسيار مهم باشند. در اينجا فهم و درك سرشت پيچيده الگوهاي انگيزش از وظايف و مسئوليت هاي اوليه هر مدير است. مديريت بايد بكوشد تا بهترين راه بهره گيري از منابع نهفته نيروي كار موجود خود را تعيين كرده و در عين حال به كاركنان در راه رسيدن به هدف هاي شخصي خود در چهارچوب اهداف سازماني ياري دهد. يعني به وجود آوردن اوضاعي كه كاركنان بتوانند در عين حال كه هدف هاي سازماني را برآورده مي كنند به هدف هاي خود نيز دست يابند(44،30،13).

**رويكردهاي روانشناختي در زمينه انگيزش**

همانطور كه نگرشهاي مديريت به انگيزش يك سير تحول داشته است، نظرات روانشناسان در مورد انگيزش نيز يك تكامل 4 مرحله‌اي به شرح زير را پشت سرگذاشته است.

**1ـ نظريه لذت طلبي:** لذت طلبي[[8]](#footnote-8) نخستين بار در اعصار اوليه يونان مطرح شد. اين نظريه مجدداً در قرن 19 به عنوان توضيح قابل قبول رفتار مطرح شد. براين اساس، انسان در هرلحظه به دنبال لذت و شادكامي از عملكرد خود است و از رنج و ناراحتي دوري مي‌كند. افراد سعي مي‌كنند كارهايي انجام دهند كه به نوعي موجب رضايت آنها گردد و از اعمالي كه نارضايتي ايجاد مي‌كنند، پرهيز مي‌كنند.

**2ـ نظرية غرايز (1950-1890):** اولين نظريه‌هاي روانشناسي در زمينه انگيزش تحت عنوان نظريه غرايز[[9]](#footnote-9) در اواخر قرن 19 ميلادي توسط دانشمنداني مانند ويليام جيمز و زيگموند فرويد ارائه شد. اين روانشناسان استدلال مي‌كردند كه بخش اعظمي از رفتار انسان، ناخودآگاه و از روي عقل و منطق نيست. براين اساس بيشتر رفتارهاي انسان تحت تأثير غرايز قرار دارد. كنجكاوي، عشق، ترس، حسادت و همدردي از جمله اين غرايز بحساب مي‌آيند كه عوامل مهم و تعيين كننده‌اي در رفتارهاي اوليه به حساب مي‌آيند.

**3ـ نظريه تقويت (1920 ):** نظريه تقويت[[10]](#footnote-10) براين فرض استوار است كه تصميمات مربوط به رفتارهاي فعلي تا حد زيادي بر پايه نتايج يا پاداشهاي رفتارهاي گذشته‌اند. در مواردي كه رفتار گذشته منجر به كسب نتايج مثبت شده افراد گرايش به تكرار چنين رفتارهايي دارند، و در مواردي كه رفتارهاي گذشته منجر به نتايج منفي شده است، افراد گرايش به خودداري از تكرار آنها را دارند، اين وضعيت را نخستين بار ثورندايك[[11]](#footnote-11) در قانون اثر خود تشريح كرد، كه بر نقش يادگيري در رفتار انسان تأكيد مي‌كند.

**4ـ نظريه شناخت (1940 تاكنون):** جديدترين نگرش روانشناسي در انگيزش، نظريه شناخت مي‌باشد. در مقايسه با نظريه تقويت كه تأكيد بر تأثير پاداشهاي گذشته و تقويت است، مدلهاي شناخت بر انتظارات و باورهاي آينده تأكيد دارد. در اين نظريه افراد موجوداتي انديشمند و منطقي در نظر گرفته مي‌شوند كه تصميمات آگاهانه آنان در مورد رفتار حال و آينده مبتني بر آنچه باور دارند است. شكل زير تحولات تاريخي نگرشي مديريت و روانشناسي به انگيزش را به صورت همزمان نشان مي‌دهد (37).

**نظريه‌هاي روانشناسي**

**رويكردهاي مديريت به انگيزش**

**مديريت علمي**

**1920-1900**

**رويكرد اقتصايي**

**روابط انساني**

**1960-1930**

**نظريه غرايز**

**1980-1920**

**نظريه لذت‌طلبي**

**نظريه شناخت**

**1940 تاكنون**

**تئوري تقويت**

**1920**

شكل 1- تحولات تاريخي نگرش مديريتي و روانشناسي به انگيزش(37).

**نظريه‌هاي انگيزشي**

**الف) نظريه‌هاي فعال‌سازي انگيزش:**  نظريه‌هاي فعال‌سازي يا محتوايي2 انگيزش مي‌كوشند تا عواملي كه افراد را به كار برمي‌انگيزند را دقيقاً مشخص سازند. در اين نظريه‌ها، نيازها و محركهايي كه موجب انگيزش مي‌شوند بر شمرده شده و غالباً نحوه ارضاي آنها در سازمان بيان مي‌گردد. اينك برخي از نظريه‌هاي محتوايي را به طور اجمال توضيح مي‌دهيم.

**1ـ نظريه سلسله مراتب نيازها:** نظريه سلسله مراتب نيازها را مي‌توان به عنوان يكي از اوليه‌ترين نظريه‌هاي محتوايي در انگيزش بحساب آورد. اين نظريه كه بوسيله آبراهام مازلو[[12]](#footnote-12) بيان گرديد معتقد است، افراد به تدريج كه رشد و بلوغ مي‌يابند، نيازهاي سطح پايين‌تر آنها برآورده شده ، نيازهاي سطح بالاتر بروز كرده و براي افراد عمده مي‌شوند. مازلو براي نيازهاي انساني تقدم و تأخر يا سلسله مراتب قائل است. يعني اگر نيازي كه در مراتب اوليه قرار دارد برآورده نشود، نياز بعدي (بالاتر)، بروز نخواهد كرد. برعكس هرنيازي بعد از اينكه برآورده شد جاي خود را به نياز ديگري مي‌دهد. اين نظريه نيازهاي انسان را در پنج طبقه به شرح زير قرار مي‌دهد كه در شكل (2) آورده شده است.

**الف) نيازهاي فيزيولوژيكي (جسماني):** نيازهاي جسماني كه شامل نيازهايي چون غذا، آب، هوا و.‌.. است.

**ب) نيازهاي ايمني:** نيازهاي ايمني، نيازهايي همچون مصونيت در برابر خطرات جسمي و شكست و ناكامي اقتصادي است.

**ج) نيازهاي اجتماعي و تعلق خاطر:** نيازهاي اجتماعي شامل ارتباطات، تعلق خاطر و پذيرفته شدن توسط ديگران است.

**د) نياز به احترام:** در اين مرحله از نيازها، انسان مي‌خواهد مورد توجه ديگران قرار گيرد. از مقام و حرمت برخوردار باشد و ديگران او را يك فرد ارزشمند و مفيد تلقي كنند.

**و) نياز خودشكوفايي:** نياز به خوديابي يا خودشكوفايي، بالاترين نيازهاي انساني است. شناسايي كامل توان بالقوه خود به عنوان يك شخص خلاق يا رسيدن به مرحله‌اي كه شخص مستعد و لايق آن است. اغلب انسان‌ها به اين مرحله دست نمي‌يابند.

نيازهاي

خودشكوفايي

نيازهاي احترام

نيازهاي تعلق

نيازهاي ايمني

نيازهاي جسماني

شكل 2- طبقه‌بندي سلسله مراتب نيازهاي مازلو (9).

گرچه نظريه نيازهاي مازلو مستقيماً براي انگيزش كاري طراحي نشده است، اما مي‌توان نتيجه گرفت كه با ارضاي اين نيازها، براي فرد انگيزه به كار در سازمان ايجاد خواهد شد. نيازهاي مختلف در انسان خواستهايي را بوجود مي‌آورد و در جهت برآوردن اين خواسته‌هاست كه فرد به رفتار خاص دست مي‌زند. شكل (3) نشانگر فرايند انگيزش از طريق ارضاي نيازها است.

نيازها

خواسته ها

تنش

رفتارخاص

رضايت

نارضايتي

شكل 3- فرايند انگيزش از طريق ارضاي نيازها (2).

**2ـ نظريه دو جنبه‌اي انگيزش انسان (y,x):** داگلاس مك گريگور طي يك نظريه دوجنبه‌اي انگيزش، تحت عنوان نظريه‌هاي y,x، دو ديدگاه متمايز از انسان ارائه نموده‌ است. يكي از اين دو ديدگاه كه آن را نظريه X مي‌نامد، نوعي نگرش منفي به انسان دارد. و ديگري كه در اصل يك نگرش مثبت به انسان دارد را نظريه y نام نهاده است. در نظريه x انسان موجودي است طبيعتاً بي‌علاقه به كار، راحت‌طلب كه تنها از طريق اجبار و كنترل مستقيم و ترس از تنبيه، كار خود را انجام مي‌دهد. براساس اين نظريه، چون شغل و كار هيچگونه انگيزه‌اي در فرد ايجاد نمي‌كند بايد با محركهاي خارجي مثل پاداش و تنبيه فرد را به كار وادار كرد. در حالي كه براساس نظريه y انسان موجودي است طبيعتاً علاقمند به كار كه چنانچه براي وي شرايط مطلوب كار فراهم شود، او در جستجوي مسؤوليت و طالب كار مي‌شود. در اين نظريه، انسان در صورتي كه كار مناسب داشته باشد، خود كنترل و خود انگيزه است و در راه رسيدن به اهداف سازمان، از هيچگونه كوششي دريغ نمي‌كند. اين دو ديدگاه توسط هرسي و بلانچارد در جدول (1) ارايه شده است.

**جدول 1- مفروضات نظريه y,x درباره طبيعت انسان (45).**

|  |  |
| --- | --- |
| **((نظريه‎‎Y ))** | **(( نظريه X ))** |
| 1- اگر شرايط مطلوب باشد كار مثل بازي طبيعي است | 1- براي اغلب مردم كار ذاتاً نامطلوب است |
| 2-براي نيل به هدفهاي سازماني كنترل به وسيله خويشتن غالباً ضروري است | 2-اغلب مردم جاه طلب نيستند و تمايل كمي به پذيرش مسئوليت دارند و ترجيح مي دهند هدايت شوند |
| 3- قابليت براي خلاقيت در حل مشكلات سازماني بطور نامحدود بين همه مردم توزيع شده است | 3- اغلب مردم خلاقيت كمي در حل مشكلات سازماني دارند |
| 4- انگيزش درسطوح اجتماعي احترام و خوديابي و نيز سطوح فيزيولوژيكي | 4- انگيزش فقط در سطوح فيزيولوژيكي و تامين ايجاد مشود |
| 5- مردم اگر به طور طبيعي انگيزش داشته باشند مي تواند در كار خود خلاق و خود رهبر شوند | 5- اغلب مردم بايد تحت كنترل و غالباً اجبار قرار گيرند تا هدفهاي سازمان را تحقق بخشند |

**3ـ نظريه دوعاملي انگيزش:** در نظريه دوعاملي انگيزش[[13]](#footnote-13) يك سري از عوامل به عنوان عوامل انگيزاننده[[14]](#footnote-14) و يك سري تحت عنوان عوامل بهداشتي،[[15]](#footnote-15) نامگذاري شده‌اند.

عوامل بهداشتي به عواملي اطلاق مي‌شوند كه وجودشان در كار ضروري است و نبودشان ايجاد مشكل مي‌نمايد. اين عوامل در كل باعث انگيختن افراد به كار نمي‌شوند. به بيان ديگر، وجود اين عوامل، انگيزش ايجاد نمي‌كنند اما فقدان آنها موجب نارضايتي مي‌شوند. عواملي مثل حقوق و شرايط فيزيكي كار از اين جمله‌اند. اما عوامل انگيزاننده، عواملي هستند كه باعث ترغيب و انگيزش مي‌گردند. توفيق و پيشرفت در كار، كسب موفقيت، مسؤوليت بيشتر و شناسايي و تحسين بخاطر حسن انجام كار از جمله اين عوامل هستند. براساس اين نظريه، مدير زماني مي‌تواند در ايجاد انگيزه به كار كاركنان موفق باشد كه به هر دو گروه از اين عوامل توجه كامل داشته باشند(14).

**4ـ نظريه لذت‌گرايي مك‌كللند:** ديويد مك‌كللند[[16]](#footnote-16) (1961)، در نظريه لذت‌گرايي خود، مدل برانگيختگي را مطرح كرده است. منظور وي از اين مدل اين است كه، پاره‌اي از محركهاي محيطي، لذت يا درد را در فرد بر مي‌انگيزند و در او تمايلي به گرايش يا گريز از اين محركها به عنوان هدف بوجود مي‌آورند. ميزان هيجان، لذت‌بخشي يا دردناكي كه به فرد دست مي‌دهد، تابع سطح انطباق قبلي اوست. مك‌كللند، انگيزش را شامل انتظارات آموخته شده‌اي در مورد هدفها مي‌داند. براساس اين نظريه، فرد به دنبال هدفهايي مي‌رود كه در گذشته، آنها را مطبوع يافته است و از نزديك شدن به هدفهايي كه در گذشته درد ايجاد كرده‌اند، پرهيز مي‌كند. به اين ترتيب مك‌كللند تمام انگيزه‌ها را اكتسابي مي‌داند (40).

براساس نوشته رابينز، ديويد مك‌كللند و تعدادي ديگر از پژوهشگران، سه عامل انگيزشي يا نياز را پيشنهاد نمودند. آنها عبارتند از:

1ـ نياز به كسب موفقيت[[17]](#footnote-17): يعني تلاش براي موفق شدن و دست يافتن به توانايي‌هاي خود.

2ـ نياز به كسب قدرت و اعمال آن: يعني توانايي سبب شدن يا اثرگذاشتن بر رفتار است.

3ـ نياز به دوستي: يعني تمايل به كسب حمايت و ايجاد روابط صميمي با ديگران (14).

براساس اين ديدگاه، افرادي كه اين سه نياز به ويژه نياز به كسب موفقيت در آنها بيشتر از ديگران وجود دارد از عملكرد و كارآيي بالاتري برخوردارند. و اين سه نياز نسبت به ساير نيازها نقش انگيزشي بيشتري را در افزايش عملكرد ايفا مي‌كنند.

**5ـ نظريه نيازهاي زيستي، تعلق و رشد:** نظريه نيازهاي زيستي، تعلق و رشد2، شباهت زيادي به نظريه سلسله مراتب نيازهاي مازلو دارد، با اين تفاوت عمده كه در نظريه اخير، نيازها در يك پيوستار قرار دارند. و مراتبي براي نيازها وجود ندارد. افراد براساس شخصيت، روحيات و فرهنگ و تجربيات خود ممكن است برخي از نيازها برايشان اهميت داشته باشد. نيازها در اين نظريه عبارتند از: نيازهاي زيستي، كه شامل نيازهايي چون محبت و ارزش و احترام است.

همچنين نياز به رشد، كه ميل به كمال و تعالي در آدمي است. اين نظريه چون نظريه نيازها مي‌كوشد تا مسأله انگيزه را از اين طريق تبيين نمايد(2).

# ب) نظريه‎هاي فرآيندي

در نظريه‎‎هاي فرايندي پيش از آنكه به يك يا چند عامل خاص كه موجب انگيزش مي‎گردد تكيه شود، به چگونگي و نحوه انگيزش افراد از نظر ادراكي پرداخته شده است. بطور كلي نظريه‎هاي فرايندي به دنبال بيان و تشريح فرايند و جربان كلي انگيزش در افراد انساني هستند. در دنباله مطلب به ذكر نمونه‎هايي از نظريات فرايندي مي‎پردازيم.

1. **نظريه انتظار و احتمال :** در نظريه انتظار و احتمال[[18]](#footnote-18) كه براي اولين بار ويكتور وروم[[19]](#footnote-19) (1964) با استفاده از الگوهاي اوليه ارائه شده از سوي ادواردتالمن3 و كرت لوين4 آن را مطرح ساخت. فرض اوليه براين است كه انگيزش به ميزان علاقه شخص براي دستيابي به چيزي و احتمالي كه براي تحقق آن قائل است بستگي دارد. اين نظريه نيز مانند نظريه سلسله مراتب نيازهاي مازلو و نظريه دو عاملي هرزبرگ، نياز را علت اصلي انگيزش مي‎داند. اين نظريه سعي دارد به تفاوتهاي فردي حتي در سطح كاركنان همتا و هم رديف توجه كند. ميزان انگيزش فرد براي انجام يك كار پرتلاش به اين امر بستگي دارد كه به باور وي انجام و موفقيت در كار تا چه اندازه ميسر و ممكن است. اگر شخص به عملكرد بالا رسيد آيا پاداش مناسب دريافت خواهد كرد؟ آيا پاداش داده شده به وسيله سازمان مي‎تواند هدفهاي شخصي او را تأمين نمايد. رابينز در ادامه اين بحث، مدل ساده انتظار را ارائه مي‎دهد(7).

عملكرد فرد

پاداش‎تلاش فرد

هاي سازمان

هدفهاي فرد

## تلاش فرد

بازخورد

شكل 4- الگوي ساده انتظار (14).

براساس يكي از نظريه‎هاي انتظار و احتمال، نيروي انگيزشي، حاصل ضرب اولويتهاي فرد و ميزان انتظار و احتمالي است كه بر وقوع نتيجه موردنظر مصور است(2).

انتظار × اولويتهاي فرد = نيروي انگيزش

**2-نظريه برابري** : نظريه برابري به عنوان يك نظريه انگيزشي، به آدامز 1963 نسبت داده مي‎شود. طبق اين نظريه هر انسان با خصوصياتي وارد سازمان مي‎شود. مانند تجربه تبحر، تحصيلات، هوش، سن، و توقع دارد كه سازمان متناسب با اين خصوصيات ، او را از مزايايي برخوردار سازد. هرگاه فرد احساس كند كه بين اين خصوصيات و مزاياي دريافتي‎اش برابري وجود دارد، در او ايجاد انگيزش مي‎شود. و هرگاه فرد احساس نابرابري كند فرد به رفتارهاي مختلف دست مي‎زند. تا به برابري برسد. در اين نظريه ، افراد طبيعتاً خواستار برابري‎اند و در صورت احساس نابرابري مي‎كوشند تا از طريقي به برابري برسند(31).

**3-نظريه هدف‎گذاري** : نظريه هدف‎گذاري[[20]](#footnote-20)1 از جمله نظريه‎هاي فرايندي است كه تأكيد زيادي بر حالتهاي دروني دارد. اين نظريه بيان مي‎كند كه تعيين اهداف مشخص و سخت اما قابل حصول، در مقايسه با تعيين اهداف پراكنده و آسان يا ميانه، سبب انگيزش بيشتر شده و عملكرد بالاتري را در پي دارد. اين نظريه عامل اثرگذار و مهم ديگري را اضافه مي‎كند. اهداف تعيين شده توسط خود فرد، بيشتر پذيرفته مي‎شوند. و معمولاً اهداف كاري ارجاع شده به افراد پذيرفته نمي‎شوند.

در واقع نظريه هدف‎گذاري بر اين واقعيت تأكيد دارد كه افراد هدفمند، بهتر از افراد فاقد هدف كار مي‎كنند و افراد داراي اهداف چالش‎انگيز، بهتر از افراد داراي اهداف آسان فعاليت مي‎كنند(29).

**4- نظريه تقويت و اصلاح رفتار**: يكي از مشهورترين نظريه‎هاي تعيين كننده فرايند انگيزش، نظريه تقويت و اصلاح رفتار1 است. در اين نظريه دو نوع رفتار از هم متمايز مي‎شوند. رفتارهاي واكنشي (غيرارادي) و رفتارهاي كنشي (ارادي). در نظريه تقويت تأكيد مي‎شود كه بايد رفتارهاي ارادي انسانها را مورد توجه قرار داد. و رفتارهاي مفيد را تقويت كرده و رفتارهاي مضر را تضعيف و در نهايت حذف كرد. اين فرايند بررسي و تقويت يا حذف رفتار را اصطلاحاً «اصلاح رفتار» مي‎نامند. تقويت ممكن است از طريق پاداش يا حذف يك حالت منفي انجام شود. در هر دو حالت احتمال تكرار عمل تقويت شده افزايش مي‎يابد. تنبيه يا ناديده گرفتن رفتار مي‎تواند سبب حذف يا تكرار يك رفتار گردد. منظور از ناديده گرفتن رفتار، متوقف ساختن تقويتي است كه قبلاً صورت مي گرفته است. مانند تشويق يك كودك دو ساله به علت گفتن واژه‎اي كه پدر و مادر آن را نشانه تيزهوشي كودك مي‎دانند. اما اگر همين كودك در شش‎سالگي همان واژه را بكار برد ديگر تشويق نمي‎شود. در نتيجه به دليل ناديده گرفتن رفتار كودك توسط پدر و مادر و قطع تقويت مثبت، رفتار كودك ترك مي‎شود. اسكينر بر اين باور است كه بهترين كار در انگيزش ، همراه كردن تقويت مثبت با چشم‎پوشي است.

1. Behavior Modifiction Theory

**نظري تفصيلي بر نظريه هرزبرگ**

تحقيقات اصلي كه منجر به تدوين اين نظريه شد بوسيله فردريك هرزبرگ، برنارد و بار باراسيندمن، در كتابي به نام انگيزش در كار مطرح شده است. در كتاب بعدي به نام كار ماهيت انسان، هرزبرگ نتيجه آزمايشهاي بعدي اين نظريه را بيان مي‎كند. و نتايج حاصل را از نظر رشد رواشناختي و بهداشتي و انگيزشي صنعتي مطرح مي‎سازد. هرزبرگ ضمن بررسي‎هاي خود از گروهي كارمند مهندس و حسابدار يازده شركت كه در ايالت پنسيلوانيا مشغول به كار بودند، خواست كه رويدادهاي ويژه‎اي را كه در تجارب شغلي خشنودي يا ناخشنودي زيادي براي آنان فراهم ساخته است به يادآورده و بيان نمايند. در ضمن تأثير رويدادها در عملكرد آنان نيز مورد سئوال قرار گرفت. هرزبرگ بعد از تجزيه و تحليل عوامل و عناصر، به اين نتيجه رسيد كه دلايل ارائه شده براي رضايت يا عدم رضايت، از نظر ماهيت در افراد يكسان نبوده، بلكه متفاوت‎اند. از اين رو در مدل انگيزشي خود دو دسته عوامل كاملاً مجزا و منفك از يكديگر را ارائه كرده است. يك گروه شامل عوامل و شرايطي هستند كه فقدان آنها در درجه نخست موجب عدم رضايت مي‎گردد، ولي وجود و تأمين آنها باعث ايجاد انگيزه قوي و شديد در افراد نمي‎گردد. هرزبرگ اين عناصر را عوامل بهداشتي يا عوامل مؤثر در حفظ وضع موجود ناميد. تأمين و وجود اين عوامل از عدم رضايت افراد جلوگيري مي‎كند، ولي وجود آنها موجود انگيزش نمي‎باشد.اين عوامل كه با ماهيت كار چندان ارتباطي ندارند و نقش آنها در بوجودآمدن تجارب بسيار مهم است عبارتند از : روابط متقابل و دوجانبه با سرپرستان، همکاران و مرئوسان ـ ماهيت و ميزان سرپرستي فني ـ سطح حقوق و دستمزد ـ امنيت كاري زندگي شخصي كاركنان و غيره. اين عوامل و شرايط تنها حافظ وضع موجود بوده و كاركنان را در كار خود نگه مي‎دارد. در غير اين صورت كاركنان ممكن است دچار چنان درجه‎اي از نارضايتي شوند كه سازمان را ترك كرده و بقاء و موجوديت سازمان به مخاطره افتد. براساس تحقيق هرزبرگ، چنانچه مديري سعي نمايد با توسل به عوامل فوق در افراد ايجاد انگيزه نمايد، راه خطا پيموده و اصولاً اين كار نمي‎تواند اثر و نتيجه‎اي در افزايش انگيزش داشته باشد.

دسته دوم ، عوامل مؤثر در ايجاد انگيزه يا انگيزنده‎ها مي‎باشند. وجود اين عوامل در درجه نخست موجب رضايت و انگيزش افراد مي‎شود حال آن كه فقدان آنها تنها نارضايتي كمي را موجب مي‎شود. نارضايتي در اين حالت از اين جهت خفيف است كه كاركنان قبلاً از عوامل گروه نخست، يعني عوامل بهداشتي برخوردار بوده‎اند. بنابراين فقدان گروه دوم مترادف با عدم انگيزش تلقي مي‎شود. به نظر هرزبرگ عوامل مؤثر در ايجاد انگيزش يا انگيزاننده‎ها عبارتند از : موفقيت كاري ، شناخت و قدرداني از افراد و كار آنها ، پيشرفت و توسعه شغلي ، ماهيت كار و وظايف محوله ، رشد فردي و ماهيت مسؤليتهاي محوله. توجه به اين نكته مهم است كه عوامل حفظ وضع موجود عموماً با محيط و شرايط كاري مرتبط است، حال آن كه عوامل مؤثر بر ايجاد انگيزش مربوط به محتواي شغل مي‎باشند. هرزبرگ براساس يافته‎هاي خود مدعي است كه اكنون مي‎تواند به سؤال آن دسته از مديران كه از او سؤال كرده‎اند چرا با آن كه بيشترين سعي خود را نموده و از بهترين امكانات سازمان در راه ارضاي خواسته‎هاي كاركنان بهره ‎گرفته اند هنوز كاركنان فاقد انگيزه مؤثر كاري‎اند پاسخ دهد. هرزبرگ اظهار مي‎دارد، علت ناموفق بودن آنها اين است كه مديران بر عواملي تكيه مي‎كنند كه فراهم نمودن آنها اثر چنداني در انگيزش نداشته، بلكه تنها حافظ وضع موجود هستند. چنانچه هدف ايجاد و انگيزه در افراد است، لازم است عواملي به خدمت گرفته شوند كه بتوانند در اين زمينه مؤثر باشند. مقايسه سلسله مراتب نيازهاي مازلو و مدل هرزبرگ حاكي از آن است كه عوامل مؤثر در ايجاد انگيزه در مدل هرزبرگ، با نيازهاي سطوح بالاي مازلو همخواني دارد.يعني تماماً جزو نيازهاي رواني و بالاخص نيازهاي حد شكوفايي و احترام و منزلت‎اند (30).

اهميت مدل هرزبرگ در اجزاي متشكله آن يعني عوامل حفظ وضع موجود و عوامل موجود انگيزش نمي‎باشد، چرا كه اين عوامل ممكن است تحت شرايط زماني و مكاني، متغير باشند. به اين معني كه به عنوان مثال در يك كشور ممكن است روشهاي مالي و حقوق در ايجاد انگيزه‎ اثر چنداني نداشته باشد ولي در اجتماع ديگري كه از چنين رفاه مالي برخوردار نيستند داراي اثر بارز و چشمگيري باشد. بنابراين اهميت و اعتبار مدل هرزبرگ آن است كه در اين مدل توجه ما را به اين حقيقت جلب مي‎كند كه رضايت و عدم رضايت الزاماً به وسيلة تأمين يا عدم تأمين يك سلسله عوامل واحد حادث نمي‎گردد و اجزاي متشكله اين دو دسته عوامل ممكن است در محيطهاي مختلف يكسان نباشد(6).

در پايان بايد يادآور شد كه با آنكه نظريه‎هاي انگيزش ممكن است در جزئيات و يا در مقدار تفاوتي كه بين افراد قائل‎اند با يكديگر وجه تمايزي داشته باشند، اما موقعي كه بخواهيم از اين نظرات استفاده كنيم، نقاط مشترك زيادي در آنها مي‎بينيم.

نكتة ديگر اين كه ، شرايط ايجاد انگيزش با توجه به خصوصيات افراد يك امر فردي و تابع شرايط زماني و مكاني است، لذا به دليل دائم‎‎التغير و پيچيده بودن انسان و نيازهاي او، نمي‎توان قانون كلي در رابطه با آن ارائه داده و رفتارهاي نيروي انساني سازمان را در راه بهبود سازمان كنترل نمود. بلكه با استفاده از نظرات انگيزش، بطور برآيندي تا حدودي مي‎توان در ايجاد انگيزش كاركنان اقدام نمود.

**منابع فارسي**

1. اصلانخاني ، محمد علي « نشريه ماهانه دفتر تربيت بدني دختران » ، سال چهارم ، شماره بيستم ، مهرماه 82.
2. الواني ، سيد مهدي ، «مديريت عمومي» ، انتشارات نشر ني ، 1373.
3. ابدار اصفهاني،ز،«بررسي نظرات دبيران دبيرستانهاي شهر اصفهان در ارتباط با عوامل مؤثر در افزايش انگيزش شغلي آنها»،پايان نامه كارشناسي ارشد،دانشگاه ازاداسلامي،واحد خوراسگان.
4. جهانيان ، رمضان ، «بررسي رضايت شغلي معلمان بر اساس نظريه هرزبرگ » ، پايان نامه كارشناسي ارشد ، دانشگاه تربيت معلم تهران، 1374
5. پاشا شريفي ، حسن و شريفي نسترن ، «روش هاي تحقيق در علوم رفتاري» ، چاپ دوم ، انتشارات نسترن 1380
6. پرهيزگار ، كمال ، «مديريت منابع انساني و اداره امور استخدامي» ، چاپ نيل ، 1377 ،
7. جمعي از اساتيد مديريت ، «روانشناسي سازماني و انگيزش» ، مجموعه دوازدهم ، مديريت دولتي تهران
8. جباري ،فرحناز ، «بررسي مقايسه اي ميزان انگيزش شغلي اعضاي هيات علمي دانشگاههاي اصفهان و علوم پزشكي بر اساس مدل هرزبرگ »، پايان نامه كارشناسي ارشد ، مركز مديريت دولتي اصفهان ،1381
9. جي.مورهد ، آر.گريفين ، «رفتار سازماني» ، ترجمه الواني و معمار زاده ، چاپ دوم ، تهران ، انتشارات مرواريد ، 1375
10. ديويس ، ليث ، ترجمه نادر رحيمي و محمود توتونچيان ، «مقدمه اي بر روابط انساني » ، 1352
11. دبورا ،وست،چارلز آ.بوچر ، «مباني تربيت بدني و ورزش» ، ترجمه احمد آزاد ، انتشارات آموزش و پرورش.
12. رضايي ، مهدي ، «عوامل مؤثر در افزايش كارآيي معلمين تربيت بدني اصفهان» دانشگاه تربيت معلم ، 1374
13. ريچاردام ، ستيرز وليمان دبليو ، پورتر ، «انگيزش و رفتار در كار» ، ترجمه سيد امين الله علوي ، مركز آموزش مديريت دولتي تهران ، 1372
14. رضائيان ، علي ، «مباني سازمان و مديريت» ، چاپ اول ، تهران ، انتشارات سمت ، 1379
15. رشيدي،اصغر،«بررسي عوامل ايجاد انگيزش شغلي معلمان راهنمايي تبريز»،پايان نامه كارشناسي ارشد،مركز مديريت دولتي تهران،1382.
16. رابينز ، استيفن ، «مديريت رفتار سازماني» ، جلد 1 ، مترجمين : علي پارسائيان و سيد محمد اعرابي ، تهران ، مؤسسه مطالعات و پژوهش هاي يازرگاني ، 1374
17. رابينز ، استيفن « مباني رفتار سازماني » ، ترجمه قاسم كبيري ، چاپ سوم ، تهران ، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامي ، 1378 ص 68
18. ساعتچي،محمود،«روانشناسي كاربردي براي مديران»،چاپ نشر ويرايش،1374،ص 51.
19. ساعتچي ، محمود « كاربرد انگيزش در مديريت » ، انديشه معلم ، شماره اول ، دوره سوم ، 1372
20. شكرزاده ، صادق ، «بررسي نظريه انگيزشي هرزبرگ و رابطه آن با تعهد سازماني مديران آموزشي ، پايان نامه كارشناسي ارشد مديريت آموزشي دانشگاه شهيد بهشتي ، 1380
21. علاقه بند ، علي ، «مباني نظري و اصول مديريت آموزشي» ، انتشارات بعثت ، چاپ اول ، 1371
22. عباس زادگان ، سيد محمد ، «مديريت در سازمانهاي ناآرام» ، 1371 ، ص 122
23. عبدالكريمي،مريم،«بررسي رضايت شغلي اعضاي هيات علمي دانشكده هاي علوم تربيتي تهران بر مبناي نظريه هرزبرگ»،پايان نامه كارشناسي ارشد،دانشگاه علامه طباطبايي،دانشكده علوم تربيتي،1377.
24. عمادزاده ، مصطفي ، «مباحثي از اقتصاد آموزش و پرورش» ، اصفهان ، انتشارات جهاد دانشگاهي ، 1369
25. عسگريان ، مصطفي ، «مديريت نيروي انساني» ، جهاد دانشگاهي تربيت معلم ، 1370 ص 125
26. فصلنامه مديريت در آموزش و پرورش – دوره پنجم – بهار 77 – ص 38
27. كرمي ، مهدي ، «بررسي عوامل انگيزش كاركنان راه آهن جمهوري اسلامي ايران بر اساس نظريه هرزبرگ» ، پايان نامه كارشناسي ارشد ، مديريت دولتي تهران ، 1378
28. كازماير ، لئونارد ، «اصول مديريت»، ترجمه اصغر زمرديان و آرمن مهرورزان ، 1352
29. کوکلان،هوشنگ، « مبانی رفتار سازمانی » ، تهران،مرکز آموزش مدیریت دولتی ، 1370 .
30. گروهي از اساتيد و نويسندگان مديريت « مقاله هايي در باره مباني رفتار سازماني و انگيزش »، تهران ، مركز آموزش مديريت دولتي ، 1370
31. لوتانز ، فرد ، « رفتار سازماني » ، ترجمه غلامعلي سرمد ، چاپ اول ، تهران ، موسسه بانكداري اسلامي ، 1374.
32. مقيمي ، سيد محمد ، «سازمان و مديريت رويكردي پژوهشي» ، چاپ اول ، 1377 ، ص364
33. مجدزاده،منور،«بررسي سطوح مختلف نيازها در دبيران دبيرستانهاي شهر كرد»،پايان نامه كارشناسي ارشد،طباطبايي،دانشكده علوم تربيتي دانشگاه علامه ،1373.
34. مير سپاسي،ناصر،«مديريت استراتژيك منابع انساني و روابط در كار»،چاپ هيجدهم،تهران،انتشارات امير كبير،1379.
35. محب زادگان،يوسف،رابطه بين سلسله مراتب نيازهاي مازلو و رضايت شغلي كاركنان وزارت علوم و فتاوري»،پايان نامه كارشناسي ارشد،دانشگاه شهيد بهشتي،دانشكده علوم تربيتي،1381.
36. ميرچي،محمد،«بررسي رضايت شغلي مربيان امور تربيتي شهر تهران»،پايان نامه كارشناسي ارشد،دانشگاه تهران،1373.
37. محمدزاده، عباس، مهرورژان، آرمن، «رفتار سازمانی ـ نگرش اقتضايي»، تهران، دانشگاه علامه طباطبايي، چاپ اول، 1375، ص127
38. مهرابي ، امير حمزه ، در بررسي عوامل ايجاد انگيزش شغلي از ديدگاه معلمان قم مقطع راهنمايي ، پايان نامه كارشناسي ارشد،1380.
39. نور بخش ، مهوش ، «بررسي انگيزش شغلي اعضاي هيات علمي دانشكده هاي تربيت بدني كشور بر اساس نظريه هرزبرگ » ، رساله دكتري ، دانشكده تربيت بدني دانشگاه تهران ، 1376
40. نائلي ، محمد علي ، «انگيزش در سازمان» ، انتشارات دانشگاه شهيد چمران اهواز ، 1373
41. نيكخو اميري،عباس،«رضايت شغلي در شركت اب وفاضلاب استان مازندران»،پايان نامه كارشناسي ارشد،دانشگاه تهران،دانشكده علوم اداري و مديريت بازرگاني،1372.
42. ويليام جي.وين سنت ، «آمار در تربيت بدني» و علوم ورزشي ، مترجم ميناسيان ، چاپ اول ، 1378
43. هاگمن ، گیزلا، « انگیزش و مدیریت تحول » ، ترجمه علی محمد گودرزی،موسسه انتشارات رسا،1380
44. هربرت،جي.ميكس سي،ري گولت،«تتوريهاي سازمان و مديريت»،جلد1،ترجمه گوئل كهن،1370.
45. هرسي ، پال ، بلانچارد ، كنت ، «مديريت رفتار سازماني» ، ترجمه علي علاقه بند ، 1370
46. هوي و ميسكل ، «تئوري تحقيق و عمل در مديريت آموزش» ، ترجمه سيد محمد عباس زاده ، انتشارات دانشگاه اروميه ، جلد 1 ، 1376
47. يگانه، فريدون،«بررسي انگيزش شغلي در وزارت اموزش و پرورش»،پايان نامه كارشناسي ارشد،مركز مديريت دولتي تهران،1358.

**منابع لاتين**

|  |
| --- |
| 48-Vroom , Victor ,"Work and Motivation" NEWYORK ; wiley , 1964  49- Mc Clelland , Davide , “Business Drive and National Aclivement “ Harvard  Business Review .Vol.8.1992  50-wickstorm , An investigation into job satisfaction among teachers ,doctoral |
| dissertation ,university of oregon., (1971).  51- [Frederick J Leach](javascript:void(0);),  [Jerry D Westbrook](javascript:void(0);) , " Motivation and job satisfaction in one |
| government research and development environment " , [Engineering Management](http://proquest.umi.com/pqdweb?RQT=318&pmid=11441&TS=1119765659&clientId=39290&VType=PQD&VName=PQD&VInst=PROD)  [Journal](http://proquest.umi.com/pqdweb?RQT=318&pmid=11441&TS=1119765659&clientId=39290&VType=PQD&VName=PQD&VInst=PROD). Rolla: [Dec 2000](http://proquest.umi.com/pqdweb?RQT=572&VType=PQD&VName=PQD&VInst=PROD&pmid=11441&pcid=1292072&SrchMode=3).Vol.12, Iss. 4;  pg. 3, 6 pgs |
| 52- [McLean, Ephraim R](http://proquest.umi.com/pqdweb?index=122&did=11109412&SrchMode=1&sid=2&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&CSD=13946&RQT=590&VName=PQD&TS=1119768915&clientId=39290),  [Smits, Stanley J](javascript:void(0);),  [Tanner, John R](http://proquest.umi.com/pqdweb?index=122&did=11109412&CSP=11167%2C22638&SrchMode=1&sid=2&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=590&VName=PQD&TS=1119768915&clientId=39290) " , The importance of |
| salary on job and career attitudes of information systems professionals " ,  [Information & Management](http://proquest.umi.com/pqdweb?RQT=318&pmid=9048&TS=1119768915&clientId=39290&VType=PQD&VName=PQD&VInst=PROD) , Amsterdam: [Sep 1996](http://proquest.umi.com/pqdweb?RQT=572&VType=PQD&VName=PQD&VInst=PROD&pmid=9048&pcid=584852&SrchMode=3).Vol.30, Iss. 6;  pg. 291, 9 pgs |
| 53- [Godwin, Elena Sue](javascript:void(0);), Ed.D. " Motivator and hygiene factors in the holding power |
| of the teaching profession in North Carolina " , South Carolina State University,  2001, 114 pages; AAT 3043669 |
| 54- [Egan, Sean Dennis](javascript:void(0);), Ed.D , " Motivation and satisfaction of Chicago public school |
| teachers: An analysis based on the Herzberg Motivation Theory " , Northern  Illinois University, 2001, 241 pages; AAT 3023683 |
| 55- [Stthiphand, Chirarak](javascript:void(0);), Educat.D , " Testing employee motivation based on  herzberg's motivation-hyginene theory in selected thai commercial banks " , |
| Oklahoma State University, 1983, 143 pages; AAT 8402654. |

56- Jennifer A . Lindholm. "Secondary school physical education teacher motivation

and applilation of personal investment theory".Journal of teaching in physical

education (1997).

57- sircrs & porter. Motivation and work Bechaviour , singapor, Mc Graw – Hill ,

(1991). 5 th Education.

58- Silver,p.Educatiaal Adminstration, theoretical perspertives on practice and

Research , Newrork Harper & Row , (1983).

59- Sergiovanni , T.and carver,f. the New school Executive , newrork, Hrper &

Row(1980).

60- Akinson . Jhonw, Personality, motivation and Action . Westport, Connecticut ,

Praecyer Publishers , (1983 ).

61- Hersy , Paul and Kenneth Blanchard, Management of organization at Behaviour 4

th.ed.New Delhi , ( 1983).

62- Moorhead , Gregoru and Ricky w, Griffin.organizationl behaviour. Boston:

houghton Mifflin ,(1989).

63- Klein ,K.J.Employee stock ownership and Employee Attitudes:Atest of three

Models , jurnal of Applied psychology , (1997) , 12,319-332

64-Herzberg , work and nature of man , copyright , (1966).

65- Dieleman et al; licensee BioMed Central Ltd. Identifying factors for job

motivation of rural health workers in North Viet Nam.

Human Resources for Health 2003 .

1. 1. Move [↑](#footnote-ref-1)
2. 2. Atkinson [↑](#footnote-ref-2)
3. 3. Vroom [↑](#footnote-ref-3)
4. 1. Frederick W. Taylor [↑](#footnote-ref-4)
5. 1. Elton, Mayo [↑](#footnote-ref-5)
6. 2 .Rothlisberger [↑](#footnote-ref-6)
7. 3 . Dickson [↑](#footnote-ref-7)
8. 1 Hedonism [↑](#footnote-ref-8)
9. 2 Instinct theory [↑](#footnote-ref-9)
10. 3 Instinct theory [↑](#footnote-ref-10)
11. 1. Thorndike

    2. Motivation content theory [↑](#footnote-ref-11)
12. 1 . Abraham maslow [↑](#footnote-ref-12)
13. 1. Two factors theory of maturation [↑](#footnote-ref-13)
14. Motirator factors [↑](#footnote-ref-14)
15. Hygiene factors [↑](#footnote-ref-15)
16. David Mcclelland [↑](#footnote-ref-16)
17. 1. Need for achievcment

    2. Existence Relatedness & Growth (E.R.G) [↑](#footnote-ref-17)
18. . expectanc theory of motivation [↑](#footnote-ref-18)
19. . victor vroom

    3. Edward Tolman

    4. kurt Lewin [↑](#footnote-ref-19)
20. 1.Goal-Setting theory [↑](#footnote-ref-20)