

# بررسی ودسته بندی عوامل موثر در انگیزش افراد شاغل در صنعت ساخت



علی کاتبی

استادیار، گروه مدیریت ساخت، دانشگاه خوارزمی

حسین صالح

دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت ساخت، دانشگاه خوارزمی

فصلنامه علمی تخصصی  
مهندسی و مدیریت ساخت  
سال سوم، شماره سوم  
شماره پیاپی یازدهم  
پاییز ۱۳۹۷

نویسنده مسئول: علی کاتبی  
آدرس ایمیل:  
Katebi\_ali@khu.ac.ir

## چکیده:

نیروی انسانی، اصلی ترین منبع استراتژیک و یکی از مهمترین شاخص های برتری یک سازمان در بازار رقابتی امروز می باشد. به همین دلیل عملکرد آن بیشترین تاثیر را بر افزایش راندمان کل سازمان و جامعه دارد. انگیزش یکی از عوامل موثر در میزان راندمان کارکنان هر سازمان است. عوامل متعددی در انگیزش کارکنان هر سازمان موثر است. هدف این مقاله در ابتدا، تقسیم بندی نیروی انسانی شاغل در صنعت ساخت به دسته بندی های مختلف و در ادامه، بررسی عوامل انگیزشی در هر گروه بطور جداگانه بود. طبق یافته های این پژوهش، شاغلین صنعت ساخت به سه گروه عمده مدیران، کارمندان و کارگران تقسیم شدند. سپس در هر گروه بطور جداگانه عوامل موثر در انگیزش بررسی شد. نتایج این بررسی ها نشان داد که وجود یک مدیریت هدفمند و در عین حال انطباق پذیر در کنار توجه به عوامل انگیزشی کارکنان، مثل نظام ترفیع و پاداش، مشارکت در تصمیم گیری ها، رعایت عدالت در تقسیم کار و مسئولیت ها در ایجاد یک سازمان پویا و با کارمندانی با انگیزه نقش تاثیر گذاری دارد.

واژگان کلیدی: انگیزش، رهبری، مدیریت سازمانی، مدیریت منابع انسانی

## Investigating and categorizing effective factors in the motivation of people working in manufacturing industry

Ali Katebi

Assistant Professor, Construction Management Department, Kharazmi University

Hossein Saleh

Master Student, Construction Management, Kharazmi University



Volume 3, Issue 3,  
Autumn 2018

Corresponding author:  
Ali Katebi  
Email address:  
Katebi\_ali@khu.ac.ir

بحث ایجاد و ارتقای انگیزش در کارکنان و در پی آن افزایش بهره وری و رضایت شغلی آنها، از جمله مباحث مهم مدیریتی است که از اهمیت بالایی برخوردار است. از دیدگاه علم مدیریت و منابع انسانی، انگیزش، مهمترین زمینه و عامل انجام کار در سازمانهاست که منجر به افزایش بهره وری کارکنان میشود [۱]. مطالعات نشان میدهد داشتن انگیزه با افزایش بهره وری نیروی انسانی ارتباط مستقیم دارد. میزان عملکرد یک فرد تابعی از توانایی و انگیزش اوست. اولین عامل یعنی توانایی فرد تعیین میکند که او چه کاری را میتواند انجام دهد و دومین عامل یعنی انگیزش مشخص میکند که فرد چه کاری را میخواهد انجام دهد [۲]. انگیزه زمانی بوجود می آید که در کارکنان احساس امنیت و رضایت شغلی، نقش موثر در سازمان، مشارکت، شادابی و نشاط وجود داشته باشد. توجه به عوامل انگیزشی کارکنان و نیازهای آنها و توجه به نیازهای فردی و فرهنگی در هر یک از کارکنان یکی از مهمترین عواملی است که در بهره وری نیروی انسانی میتواند بدست آورد. یکی از شرایط مهم و اساسی برای رسیدن به هدف در هر کاری برانگیختن و ایجاد انگیزه در افرادی است که آن کار را انجام می دهند.

انگیزه، ایجاد و مدیریت آن در کارکنان یکی از مهمترین جنبه های مدیریت بویژه در حوزه مدیریت منابع انسانی می باشد. انگیزه یکی از مهمترین اجزای بدنه مدیریتی سازمانهاست. انگیزش فرایند روانشناختی است که هدف و جهت رفتار را مشخص میکند. اگر رفتار را خروجی انسان با دوری درونی و بیرونی در نظر بگیریم، انگیزه ریشه درونی و هدف ریشه بیرونی آن است. انگیزش یک فرایند سلسله مراتبی و زنجیره ای است که با احساس نیاز و کمبود و محرومیت شروع میشود، سپس فرد را برای رسیدن به آن خواسته برمی انگیزد و موجب تلاش فرد برای رسیدن به هدفش می شود [۱]. از انگیزش تعاریف گوناگونی مطرح شده که همگی سه وجه اشتراک دارند:

- ۱- نیروبخشی به رفتار
- ۲- جهت دهی و هدایت رفتار
- ۳- تقویت و نگهداری رفتار

این سه جزء تشکیل دهنده انگیزش در تمام نظریه ها و پژوهش ها بارها تکرار میشوند. برای انگیزش تئوری های زیادی وجود دارد که در زیر به تعدادی از مهمترین آنها که در تحقیقات متعددی از آنها استفاده است، اشاره می گردد.

تئوری سنتی انگیزش: طبق این نظریه مدیریت هر مجموعه دو وظیفه دارد:

- ۱- یافتن آدم های مناسب برای ان کار و آموزش هدفمند آنها
- ۲- ایجاد یک سیستم پرداخت مالی مناسب همراه با ایجاد انگیزش

در نتیجه جنبه نظری مدیریت به عنوان حلقه پیوند مدیریت با کارکنان برای سودرسانی به هر دو طرف آنها معرفی شده است.

[۲]

تئوری مزلو: مزلو نیازهای انسان را به ۵ دسته نیازهای فیزیولوژیکی، ایمنی، اجتماعی، احترام و خودشکوفایی طبقه بندی کرد و گفت این نیازها بصورت سلسله مراتبی بوده و تا زمانی که نیازهای سطح پایین تر برآورده نشود، نیازهای سطح بالاتر ارضاء نمیشود [۳].

تئوری دو عاملی هرزبرگ: هرزبرگ معتقد بود دو دسته مختلف از عوامل موجب ایجاد دونوع احساس متفاوت درباره کار میشود. کارکنان تجارب خشنود کننده خود را متأثر از عواملی که بیشتر به محتوای کار مربوط میشود میدانند مانند رشد، ترفیع، مسئولیت و تجارب ناخشنود کننده خود را ناشی از عواملی که به کار آنها چندان ارتباطی نداشت مانند امنیت، حقوق، شرایط کار، روابط با همکاران و... می دانند.

تئوری انتظار: بر طبق این تئوری رفتار فرد مربوط به دیدارهایی است که همزمان با آن رخ میدهد و میکوشد چگونگی انتخاب گزینه ای از میان گزینه های گوناگون رفتار را معین کند. میزان انگیزش انسانها به این وابسته است که چقدر چیزی را میخواهند و چقدر فکر میکنند آن چیز را بدست می آورند. بر طبق این نظریه کوشش کارکنان از سوی دو عامل تعیین می شود: ارزش تعیین شده از سوی فرد درباره پیامدهای معین و درجه ای که شخص باور دارد کوشش های او منجر به رسیدن به آن هدف میشود [۳].

از اینرو این پژوهش تلاش می کند تا به این سوال اساسی پاسخ دهد که به طور کلی چه عواملی در ایجاد انگیزش در هر دسته از شاغلین صنعت ساخت موثر است. جهت پاسخ به این سوال تلاش شده است با مطالعات عمیق پژوهش های داخلی و خارجی، عوامل موثر در ایجاد انگیزش در کارکنان صنعت ساخت شناسایی شده و میزان اهمیت هر کدام مورد سنجش قرار گیرد.

## روش تحقیق

در این مقاله، ابتدا از طریق بررسی جامع تحقیقات و پژوهش های صورت گرفته در این حوزه، مروری کامل بر کارهای انجام شده و نتایج بدست آمده در تعیین عوامل موثر در انگیزه کارمندان در حوزه ساخت و ساز خواهیم داشت. سپس نتایج تحقیقات را در قالب شناسایی و دسته بندی عوامل تاثیر گذار و میزان اهمیت هر کدام از عوامل در انگیزش بدست خواهیم آورد. برای این منظور، کارکنان صنعت ساخت را به سه دسته (مدیران - کارمندان و کارگران) تقسیم بندی کرده و بطور جداگانه عوامل انگیزشی مربوط به هر دسته را مورد بررسی قرار میدهیم. در پایان و با توجه به تحلیل های صورت گرفته و نتایج بدست آمده، مدلی ترکیبی را برای ایجاد انگیزش و مدیریت آن در هر گروه ارائه خواهیم کرد.

۱- بررسی عوامل انگیزشی در بخش مدیران شرکت های عمرانی (ویسیک، ویتمن، و اینگاردن و هیلر، ۲۰۰۹) معتقد است قدرت مدیریت و رهبری کلید موفقیت در مدیریت سازمان های امروزی است. اما محققان به این نکته اشاره کردند که صرف دانستن چگونگی مدیریت برای تقویت نقش مدیریتی کافی نیست بلکه فرد باید انگیزه لازم برای رهبری یک مجموعه را داشته باشد (آرتور، کلمن، دفیلیپی ۱۹۹۵-).

(چن، درسگاو، ۲۰۰۱) انگیزه رهبری را به سه جزء احساسی، اجتماعی و غیر حسابگرانه تقسیم کردند که در این بین نقش انگیزش احساسی از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

(laura, ۲۰۱۵) نشان داد که مقایسه خود با رهبران بزرگ به معنای انطباق نظرات افراد در مورد خصوصیات منسوب به رهبری قوی بر خصوصیات خود است، ارتباط مستقیمی با دیدگاه افراد در مورد بازدهی رهبری خود دارد [۴]

(بهترین Moetal, ۲۰۰۷) عامل دیگری که در انگیزش مدیران موسسات و شرکت ها موثر است، هوش هیجانی است. به عقیده)

مدیران، نیازمند سطح بالایی از هوش هیجانی هستند تا بتوانند تصمیمات خود را بر اساس ترکیبی از مهارت های خودمدیریتی، برقراری روابط با دیگران و همچنین آگاهی از چگونگی تاثیر رفتارشان بر عملکرد کارکنان اتخاذ کنند. مدیر پروژه در پروژه های پیچیده و بزرگ به دلیل ویژگی های منحصر به فرد از قبیل پیچیده بودن افراد، تعدد اهداف، میزان سرمایه، عدم قطعیت در فعالیت ها و مسایل دیگر نیاز قابل توجهی به هوش هیجانی دارند در حالیکه در پروژه های با مقیاس کوچک و متوسط مدیر پروژه میتواند با وسط متوسطی از هوش هیجانی موفقیت پروژه را کسب کند. [۵]

طبق مطالعات انجام شده عوامل مختلفی مانند سن، جنس و تحصیلات بر هوش هیجانی تاثیر گذارند. در شرایط عادی و برنامه ریزی شده، نوع تصمیم گیری مدیر پروژه از اهمیت زیادی برخوردار است زیرا میتواند با هر تصمیم سبب بوجود آمدن ریسک ها و یا بالعکس سبب تقویت روند برنامه ریزی شود، اما در مواجهه با موقعیتی که در برنامه ریزی به علت غیر قابل پیش بینی بودن لحاظ نشده، تاثیر تصمیم های مدیر پروژه در پروژه بیشتر از حالت عادی است. در این شرایط مدیر پروژه برای متعادل کردن محیط، بالابردن انگیزه ی اعضای تیم پروژه جهت جلوگیری از توقف فعالیت هر فرد، رفع موانع از مسیر اهداف پروژه و نتایج مورد نظر ذی نفعان نیازمند داشتن هوش هیجانی بالاست. [۶]

مطالعات صورت گرفته نشان می دهد، فرهنگ عامل دیگری است که شیوه مدیریت افراد در سازمانها متاثر از آن است. مسایل فرهنگی تاثیر بسزایی روی عملکرد مدیریتی سازمانهای مختلف دارد بطور ویژه تفاوت های فرهنگی می تواند روی سبک مدیریت افراد بطور گسترده تاثیر گذار باشد. تاثیر تفاوت فرهنگی را می توان در فرهنگ سازمانی شرکت ها مشاهده کرد. مقصود از فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می شود و شامل دویخش است:

-لایه بیرونی شامل نمادهای ملموس مثل لباس پوشیدن، رفتار، تشریفات

-لایه درونی و اساسی شامل ارزش های زیربنایی مثل باورها، فرایندهای فکری و گروه های سیاسی. ویژگی های اصلی که فرهنگ سازمانی را تشکیل می دهند عبارتند از: ۱-خلاقیت و ریسک پذیری: چه مقدار افراد را تشویق میکنیم تا خلاق باشند؟

۲- توجه به جزئیات: کارکنان چقدر مسایل مختلف را تجزیه و تحلیل میکنند؟

۳- توجه به نتیجه: مدیریت چه میزان به فرآیندهایی که منجر به رسیدن به هدف می شوند توجه می کند تا به

نتیجه؟

۴- توجه به افراد: مدیریت چه میزان به اثرات نتایج تصمیم ها بر افراد توجه می کند؟

۵- تشکیل تیم: مدیریت چه میزان کارها را به گونه ای تنظیم میکند که توسط تیم انجام شود؟

۶- پایداری یا ثبات: سازمان چقدر به حفظ وضع موجود اهمیت میدهد؟ [۷]

(Ellmum, ۲۰۱۰) طی انجام یک مصاحبه با ۳ تن از مدیران انگلیسی که در صنعت ساخت حداقل ۲۰ سال سابقه داشتند و اکنون به عنوان مدیر پروژه مشغول فعالیت بودند بیان کرد که:

مسایل فرهنگی در انجام فعالیت های کسب و کار بسیار اهمیت دارد و تفاوت های فرهنگی میتواند بر تمام شیوه های مدیریت اثر گذار باشد نادیده گرفتن تفاوت های فرهنگی به عنوان یکی از علل مهم شکست پروژه بشمار می رود [۹ و ۸]. اهمیت مدیریت پروژه ها به نحوی است که نباید مانند یک نقش عادی در پروژه به آن نگاه کرد زیرا مدیریت و رهبری مسئولیت اصلی شکست یا موفقیت پروژه شناخته می شود. بنابراین ایجاد روش ها و چارچوب های نوین در مدیریت پروژه ها و ایجاد یک رهبری انطباق پذیر بسیار اهمیت دارد. رهبران اثربخش انعطاف پذیری خود را به گونه ای تنظیم میکنند که تا حد ممکن باعث کاسته شدن از کیفیت نشود [۱۰]. یک مدیر برای مصمم کردن مردم به انجام یک کار، پیش از آنکه به قدرت متوسل شود باید در قلب افراد نفوذ کند تا آنها با میل و رغبت انجامش دهند. به دلیل اینکه صنعت ساخت هم مانند سایر صنایع دیگر در حال پویا شدن و تغییر است، مدیریت با اعمال قدرت نمیتواند بطور کامل موثر واقع شود و این دلیل روشنی برای لزوم استفاده از رهبری انطباق پذیر است. [۱۱]. بطور کلی با توجه به نکات گفته شده، عوامل موثر در انگیزش در حوزه مدیران را میتوان بصورت گفته شده در جدول ۱ دسته بندی کرد.

جدول شماره ۱- عوامل انگیزشی در حوزه مدیران

فراوانی	Zhang & fun 2013	New-ton 2008	Elmualim ۲۰۱۰	Vingard ۲۰۰۹	Moetal ۲۰۰۷	Defelini ۱۹۹۵	
۱					*		هوش هیجانی
۲				*		*	قدرت مدیریت
۳		*		*		*	رهبری
۱	*						رهبری چند فرهنگی
۱			*				فرهنگ
۱		*					مدیریت انطباق پذیر
۱	*						هوش شناختی

۲- بررسی عوامل موثر در انگیزش در بخش کارمندان شاغل در شرکت های عمرانی

نیروی انسانی در هر شرکت به عنوان منبع اصلی ویکی از مهمترین شاخص های برتری یک شرکت نسبت به سایر شرکت ها می باشد. از اینرو عملکرد آن بیشترین تاثیر را در راندمان کل سازمان خواهد داشت. اولین عامل موثر در افزایش انگیزش کارکنان ، پاداش مالی است زیرا آنچنان بادیگر نیازهای مربوط به فیزیولوژی درآمیخته است که به اشکال مختلف میتوان پراهمیت آن تاکید کرد . اگرچه این عامل برای کارمندان مولد زیاد هم مهم نبوده و برای آنها کارگروهی اهمیت بالاتری دارد. [۱۲]

عامل دیگری که میتواند موثر باشد (تعدیل کارهفتگی ) است زیرا ساعت فراغت کارکنان بیشتر شده و می توانند زمان بیشتری را در کنار خانواده بگذرانند ویا در صورت نیاز به شغل دیگری مشغول شوند. عامل بعدی ، شناور کردن ساعت کاری است که اختیار کارمندان را بیشتر کرده و باعث می شود کارکنان به کارهای شخصی خود بهتر سر وسامان دهند. [۱۲]. در تحقیق دیگری که در کشور نیجریه انجام شد مشخص گردید پنج عاملی که بالاترین امتیاز واهمیت را از دیدگاه کارمندان برای افزایش بهره وری وبالارفتن انگیزه دارند عبارتند از: تعطیلات باحقوق، افزایش حقوق، ترفیع، خدمات درمانی، و اضافه کاری باحقوق [۱۳]. (فرناد نصیرزاده وهمکاران، ۱۳۹۰) بامصاحبه چهره به چهره بامدیران وکارشناسان ارشد شرکت های پیمانکاری وپرکردن پرسشنامه ومطالعات میدانی وکتابخانه ای ، عوامل موثر در بهره وری نیروی انسانی را به هفت مورد طبقه بندی کردند که شامل

- ۱- تاخیر در پرداخت حقوق کارمندان
- ۲- مناسب بودن حقوق با مسئولیت
- ۳- موقعیت مناسب شغلی براساس تجربه وتصحیلات
- ۴- داشتن اختیارات کامل درحوزه مسئولیت
- ۵- روابط مناسب کاری-اخلاقی بین افراد

۶- پاداش ها ومشوق های مالی و

۷- احساس امنیت شغلی می باشد. [۱۴]

از دیدگاه دیگری، عوامل موثر در انگیزش را می توان به دو دسته عوامل مربوط به محیط داخلی ومحیط خارجی تقسیم کرد ازعوامل مربوط به محیط داخلی می توان به: تعهد مولد-آموزش و برنامه های آموزشی ضمن خدمت، تفویض اختیار به کارکنان، پاداش های مالی وشفاهی وازعوامل مربوط به محیط خارجی میتوان به: حفظ اثر بخشی درحین شکل پذیری اجباری ونیز ضرورت وجود سیستم های نظارتی اشاره کرد. [۱۵]. درنهایت باتوجه به مطالب گفته شده وتحقیقات صورت گرفته دراین زمینه، عوامل کلی موثر در انگیزش کارمندان را میتوان بصورت جدول ۲ طبقه بندی کرد

۳- عوامل موثر در انگیزش کارگران شاغل در سایت های ساخت وساز

انگیزش کارگران بطور مستقیم بر بهره وری نیروی انسانی موثر است. هدف از این بخش مشخص کردن مهمترین عوامل موثر در انگیزش کارگران در سایت های ساخت وساز در ایران وسایر کشورهای جهان است.

از آنجا که در پروژه های عمرانی، هزینه کارگران بین ۲۵ تا ۴۰ درصد کل هزینه های پروژه است، توجه به افزایش انگیزش وبهره وری کارگران ، پتانسیل بزرگی رابرای افزایش بهره وری ایجاد می کند. [۱۶]

در مطالعه ای که در سال ۲۰۰۶ در کشور نیجریه بر روی کارگران وبا تهیه وجمع آوری پرسشنامه وتحلیل داده ها صورت گرفت مشخص شد افزایش حقوق، ترفیع، اضافه کاری، قدردانی ومشارکت در تصمیم گیری ها مهمترین عوامل انگیزشی از نظر کارگران بخش ساخت وساز می باشد. [۱۳]

به عقیده (هافستد، ۲۰۱۰) فرهنگ عبارت است از اندیشه مشترک اعضای یک گروه یا طبقه که آنها را از دیگر گروه ها مجزا میکند ودرجایی دیگر فرهنگ به عنوان مجموعه ای از الگوهای رفتاراجتماعی، هنرها، اعتقادات، رسوم وسایر محصولات و ویژگی های فکری یک جامعه یا ملت تعریف می شود [۱۷]

فراوانی	چیلچر ۲۰۱۰	Newton ۲۰۰۹	یاسر-سبط ۱۳۹۴	براتی ۱۳۹۵	نصیرزاده ۱۳۹۰	Ayodeyi ۲۰۰۶	زهرا نجفی ۱۳۸۷	
۵	*	*	*	*			*	پاداش مالی
۳	*		*	*				پاداش روانی
۱							*	تعدیل کار هفتگی
۲			*				*	شناوری ساعت کار
۳		*	*			*		افزایش حقوق
۲			*			*		ترفیع
۲					*	*		تعطیلات با حقوق
۲			*			*		اضافه کاری
۱		*						تناسب حقوق
۲			*		*			امنیت شغلی
۱				*				تعهد مولد
۱				*				آموزش
۲			*	*				سیستم نظارتی
۱				*				تفویض اختیار
۲			*	*	*			پرداخت به موقع
۲			*	*	*			مشارکت در تصمیم
۲			*	*	*	*		سلامت محیط کار

۳-عوامل موثر در انگیزش کارگران شاغل در سایت های ساخت و ساز

انگیزش کارگران بطور مستقیم بر بهره وری نیروی انسانی موثر است. هدف از این بخش مشخص کردن مهمترین عوامل موثر در انگیزش کارگران در سایت های ساخت و ساز در ایران و سایر کشورهای جهان است.

از آنجا که در پروژه های عمرانی، هزینه کارگران بین ۲۵ تا ۴۰ درصد کل هزینه های پروژه است، توجه به افزایش انگیزش و بهره وری کارگران، پتانسیل بزرگی را برای افزایش بهره وری ایجاد می کند. [۱۶]

در مطالعه ای که در سال ۲۰۰۶ در کشور نیجریه بر روی کارگران و با تهیه و جمع آوری پرسشنامه و تحلیل داده ها صورت گرفت مشخص شد افزایش حقوق، ترفیع، اضافه کاری، قدردانی و مشارکت در تصمیم گیری ها مهمترین عوامل انگیزشی از نظر کارگران بخش ساخت و ساز می باشد. [۱۳]

به عقیده (هافستد، ۲۰۱۰) فرهنگ عبارت است از اندیشه مشترک اعضای یک گروه یا طبقه که آنها را از دیگر گروه ها مجزا میکند و درجایی دیگر فرهنگ به عنوان مجموعه ای از الگوهای رفتار اجتماعی، هنرها، اعتقادات، رسوم و سایر محصولات و ویژگی های فکری یک جامعه یا ملت تعریف می شود [۱۷]

حضور قومیت های مختلف با گویش ها و فرهنگ های مختلف در پروژه های ساختمانی ارتباط و تعامل آنها باهم باعث ایجاد بسترهای چالش برانگیز رفتاری، تعقادی، و قومیتی می شود. آگاهی انواع و ویژگی های قومیت های مختلفی که در پروژه ها در هر شهر و کشور مشغول هستند، امکان برنامه ریزی مناسب در جهت تدوین برنامه ریزی منابع انسانی در پروژه های ساخت و ساز را فراهم می کند.

با بررسی شباهت ها و تفاوت های بین کارگران خارجی و تجزیه و تحلیل تفاوت در ارزش ها و انگیزش آنها به این (Lee, ۱۹۹۷)

نتیجه رسید که کارگران کره ای بیشتر به مسئولیت پذیری، تعهد کاری و مشارکت در تصمیم گیری اهمیت میدهند در حالیکه کارگران چینی بیشتر به مسایل مالی، پاداش ها و رفاه اهمیت می دهند. [۱۸].

پیشنهاد داد با ایجاد طرحی برای آموزش کارگران خارجی و عدم دادن مجوز به کارگران غیر مجاز می توان (Sim, ۲۰۰۲)

انگیزش و بهره وری آنها را افزایش داد. [۱۹]. (تور، اگانلو، ۲۰۰۸) با انجام مصاحبه چهره به چهره با مدیران پروژه بزرگ در ده شهر در تایلند به اهمیت شایستگی و مهارت های مورد نیاز برای رهبری یک پروژه بزرگ چند فرهنگی پی بردند و ایجاد یک رهبری قوی را عامل اصلی افزایش انگیزش در کارگران چند فرهنگی دانستند [۲۰]

به دنبال یک روش موثر بر اساس درک درست از مشکلات احتمالی که ممکن است در میان کارگران (Xiao, Boyad, ۲۰۱۰)

چند فرهنگی ایجاد شود، بودند. و در نهایت با تجزیه و تحلیل مکالمات و بازتاب تحقیقات محققان مخلف در زمینه چند فرهنگی در سایت های ساخت و ساز به یک

روش کارآمد برای مدیریت ارتباطات، احساسات و اعتماد متقابل کارگران رسیدند. [۲۱]

یک برنامه مدیریت یکپارچه تعریف و کارگران خارجی را به دو گروه توانمند و ناتوان تقسیم کردند [۲۲] (Park & kim, ۲۰۱۰)

در نهایت (کیم، ۲۰۱۵) با بررسی تمام مطالعات قبلی و تهیه پرسشنامه در بین کارگران ۳۴ عامل موثر در بهره وری کارگران در حوزه چند فرهنگی را شناسایی کرد. این عوامل در بین متخصصان ساخت و ساز با حداقل ۱۰ سال سابقه در ۱۰ شهر بخش و ارزیابی شد. نهایتا ۲۷ عامل امتیاز حداقل را کسب کردند و به عنوان عوامل موثر شناخته شدند که شامل ۵ عامل اقتصادی، ۱۱ عامل روانی، ۱۱ عامل اجتماعی می شد که بطور کامل در جدول شماره ۳ آمده است:

جدول شماره ۳-عوامل موثر انگیزشی در سه گروه اقتصادی-روانی واجتماعی

اقتصادی	روانی		اجتماعی
	شرایط کاری	ارتباط با مدیران	
مقدار پرداخت	شرایط کاری	ارتباط با مدیران	بیمه
زمان پرداخت	حس تعلق		مشارکت در تصمیم گیری
ضمانت شغلی	موفقیت		سیاست سازمان
رفاه	ارتباط با همکاران		سیاست مدیریت
انگیزش	امکان رشد		شناخت
	احساس مسئولیت		فرصت زندگی
	فرصت ارتقای یکسان		استقلال شغلی
	رضایت شغلی		فرصت خود توسعه

وی این پرسش نامه را برای ۱۶۶۸ کارگر شامل کره ای، فیلیپینی، ویتنامی، چینی، مغولی، تایوانی انجام داد و نتیجه گرفت کارگران شرق آسیا (کره-چین مغول) اهمیت بیشتری به مسایل مالی می دهند در حالیکه برای کارگران شرق آسیا (ویتنام-فیلیپین-تایلند) مسایل روانی اهمیت بیشتری دارد. [۲۲]

در ایران هم تحقیقات مشابهی برای شناسایی قومیت های درگیر در پروژه های عمرانی و تعیین عوامل موثر در انگیزش کارگران و تعارض فی مابین آنها صورت گرفت که مشخص شد افغان ها ۱۸ درصد، مرکزی با ۱۶، لرستان با ۱۴، آذربایجان با ۱۲ درصد به ترتیب بیشترین قومیت های درگیر در صنعت ساخت و ساز را تشکیل میدهند و عواملی مانند مقدار پرداخت، ضمانت شغلی، بیمه، پاداش، محیط کاری و ارتباط با همکاران مهمترین عوامل در افزایش کارگران بشمار می رود. [۲۳]

در جدول ۴ عوامل موثر در انگیزش کارگران و میزان اهمیت آنها با توجه به محققین مختلف بطور کامل آمده است

	ایران ۱۳۹۴	Kim ۲۰۱۵	Park &kim 2011	Xiao· Boyard 2010	tour 2008	Sim 2002	Lee 1997	نیجریه 2006	
مقدار پرداخت	*	*		*			*		
زمان پرداخت		*		*			*		
ضمانت شغلی	*	*		*					
رفاه	*	*		*			*		
انگیزش			*						
اضافه کاری		*					*		
قدردانی		*		*			*		
مشارکت			*				*		
مهارت رهبری چندفرهنگی		*			*				
شرایط کاری		*	*				*		
ارتباط باهمکاران		*		*					
سیاست سازمان		*			*	*			
فرصت زندگی		*	*						
فرصت خودتوسعه		*	*	*					
احساس مسئولیت		*					*		
بیمه		*	*				*		
مشارکت در تصمیم گیری	*	*					*	*	
امکان رشد		*	*				*		

#### جمع بندی

بر همین اساس وباتوجه به نکات گفته شده ، خلاصه مطالب درتصویر شماره ۱ ارایه می گردد:  
 دراین شکل مهمترین وموثر ترین عوامل ایجاد کننده انگیزه در هر گروه آورده شده است. باتوجه به حوزه اشتغال هر نیرو در هر قسمت سازمان می تواند جهت افزایش کارایی، راندمان و رضایت شغلی مورد استفاده قرار گیرد.  
 باتوجه به مطالب گفته شده و شکل ارایه شده، مشخص می گردد که عوامل متعددی درانگیزه کارکنان دخیل هستند و باید تکنیک ها و راه هایی را استفاده کرد که موجب افزایش انگیزش کارکنان و کارگران ومدیران شود. در زیر بکارگیری برخی از این تکنیک ها توصیه شده است:

- ۱-داشتن هوش هیجانی وقدرت مدیریت ورهبری برای ایجاد یک مدیریت قدرتمند
- ۲-استفاده ازتکنیک های مدیریت انطباق پذیر برای کاهش تعارضات وفهم بیشتر شرایط کارکنان
- ۳-توجه به تفاوت های فردی هریک از کارکنان
- ۴-ترفیع شغلی وسازمانی بوسیله اندازه گیری صحیح توانمندی ها وشایستگی های کارکنان درهرمرحله وبررسی راه های پیشرفت آنها درآینده

۵-استقرار مدیریت مبتنی برهدف درسازمان به عنوان ابزاری برای ایجاد انگیزه

۶-استفاده از برنامه های مدیریت مشارکتی درجهت مشارکت افراد درتصمیم گیری ها

۷-آموزش کارکنان وکارگران باهدف ایجاد محرک انگیزشی

۸-تعیین رابطه مشخص وقابل درک بین عملکرد وپاداش

۹-تقسیم کار ومسئولیت بطور منطقی

۱۰-ایجاد زمینه های خلاقیت فکری وتقویت روحیه کارکنان

۱۱-مدیریت فضاهای چندفرهنگی برای کاهش تعارضات فی مابین کارکنان

۱۲- توجه کافی به محیط کار و رعایت اصل برابری و عدالت

منابع

۱- سید جوادین، سیدرضا (۱۳۸۶)، مبانی سازمانی و مدیریت نگاه دانش، چاپ دوم

۲- Taylor, F. W. (۱۹۴۴). Scientific Management, New York, harper.

۳- نایلی، محمدعلی، انگیزش در سازمان‌ها. دانشگاه شهید چمران اهواز، ۱۳۷۳

۴- Laura Guillén, Margarita Mayo, Konstantin Korotov, ۲۰۱۵, Is leadership a part of me? A leader identity approach to understanding the motivation to lead, The Leadership Quarterly.

۵- Zhang, L. & Fan, W., ۲۰۱۳. Improving performance of construction projects a project manager's emotional intelligence approach

۶- حمزه لویی، مهناز و احسان اثنی عشری، ۱۳۹۴، تأثیر هوش هیجانی بر سبک تصمیم‌گیری مدیران پروژه، دومین کنفرانس ملی مدیریت ساخت و پروژه، تهران، موسسه آموزش عالی علاءالدوله سمنانی.

۷- Ahooseri, N., ۲۰۱۳.

ORGANIZATIONAL CULTURE, LEADERSHIP STYLE AND EFFECTIVENESS: A CASE STUDY OF MIDDLE EASTERN CONSTRUCTION CLIENTS. Arcom.

۸- Elmualim, S. I. M. a. A., ۲۰۱۰. CULTURE AND ITS IMPACT ON BRITISH CONSTRUCTION PROFESSIONALS PRACTICING IN THE UNITED ARAB EMIRATES. Arcom

۹- معصومی مقدم، عاطفه، ۱۳۹۴، بررسی تأثیر فرهنگ بر عملکرد مدیران، دومین کنفرانس ملی مدیریت ساخت و پروژه، تهران، موسسه آموزش عالی علاءالدوله سمنانی،

۱۰- غلامرضا گودرزی و کجیبی هدایتی نیا، ۱۳۸۴، رهبری بامدیریت پروژه، با تأکید بر مفهوم جهت یاب رهبری پروژه، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه، تهران

۱۱- Newton, S (۲۰۰۸) Changing the framework for leadership in the construction industry. In: Dainty, A (Ed) Procs ۲۴th Annual ARCOM Conference, ۳-۱ September ۲۰۰۸, Cardiff, UK, Association of Researchers in Construction Management, ۴۴۲-۴۴۳.

۱۲- نجفی، زهرا، ۱۳۸۷، بررسی نظریه‌های انگیزش

۱۳- Ayodeji Olatunji Aiyetan & A. O. Olotuah (۲۰۰۶), IMPACT OF MOTIVATION ON WORKERS' PRODUCTIVITY IN THE NIGERIAN CONSTRUCTION INDUSTRY

۱۴- فرناد نصیرزاده، پویا نوجه‌دهی و محمدصادق ترکمن، ۱۳۹۰، مدل‌سازی بهره‌وری نیروی انسانی در صنعت ساخت با رویکرد پویایی سیستمی، هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه

۱۵- براتی، منوچهر، ۱۳۹۴، بررسی و الویت‌بندی عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان در صنعت ساخت، دومین کنفرانس ملی مدیریت ساخت و پروژه، تهران، موسسه آموزش عالی علاءالدوله سمنانی،

۱۶- بربری، یاسر؛ محمد حسن سبط و شهاب جولانی، ۱۳۸۴، تعیین عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان شرکت‌های مهندسی مشاور، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه، تهران، گروه پژوهشی آریانا،

۱۷- امینی‌هرندی، محسن و ناصر حاجیان، ۱۳۹۴، تأثیر عوامل فرهنگی و رفتاری در ایجاد تعارض ساخت و سازهای بین‌المللی، دومین کنفرانس ملی مدیریت ساخت و پروژه، تهران، موسسه آموزش عالی علاءالدوله سمنانی،

۱۸- Lee, J. M., ۱۹۹۷. A Study on The Determinants of Job Satisfaction for Foreign Workers MSc Dissertation. Kwangwoon University

۱۹- Sim, G. B., ۲۰۰۲. Actual state of foreign labor and improvement direction of construction sites. J. Constr. Econ. Res. Inst. Korea ۱۹ ۳۹-۳۲, (۳)

۲۰- Toor, S. R., Ogunlana, S. O., ۲۰۰۸. Leadership skills and competencies for cross-cultural construction projects. Hum. Res. Dev. Manag. ۲۱۵-۱۹۲, (۳) ۸

۲۱- Xiao, H., Boyd, D., ۲۰۱۰. Learning from cross-cultural problems in international projects: a Chinese case. Eng. Constr. Archit. Manag. ۵۶۲-۵۴۹, (۶) ۱۷

۲۲- Park, B. J., Ryu, S. K., Kim, J. H., Kim, J. J., ۲۰۱۱. A study on the employment condition and the change of the work ability for the foreign labors in construction field. Proceedings of the Korea Institute of Building Construction

۲۳- صادقی، بیتا؛ احسان فرصت‌کار و فریبرز داور پناه، ۱۳۹۳، شناسایی قومیت‌های درگیر در پروژه‌های ساختمانی شهر تهران و تخمین درصد حضور هر یک در این عرصه، اولین کنفرانس تخصصی مهندسی مدیریت ساخت و پروژه، گرمسار، موسسه آموزش عالی علاءالدوله سمنانی،