

بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمتی کارکنان اجرایی استان همدان

* دکتر سید محمد مهدی هزاوه یی^۱، دکتر علی صمدی^۲

^۱دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، دانشکده بهداشت، گروه خدمات بهداشتی

^۲استادیار و عضو هیئت علمی مرکز سازمان مدیریت دولتی استان همدان

خلاصه

مقدمه: بی شک ایجاد و حفظ انگیزه خدمتی کارکنان از مهمترین عوامل مدیریتی در توسعه و پیشرفت و بهره‌وری هر سازمان می‌باشد. انگیزه خدمتی به عنوان عاملی است که رفتار کارکنان را در جهت خاصی هدایت و سوق می‌دهد و بر کیفیت و کمیت فعالیت سازمان تاثیر گذار است. بررسی و شناخت عوامل مؤثر بر میزان انگیزه کارکنان می‌تواند در حفظ و ارتقاء آن تاثیر به‌سزایی داشته باشد. هدف این مطالعه بررسی علل افزایش یا کاهش انگیزه خدمتی کارمندان در دستگاه‌های اجرایی استان همدان بود.

مواد و روش کار: در این مطالعه تعداد ۲۹۲۳ از کارکنان استان مربوط به از هشت منطقه استان شامل مناطق همدان (۴۷۱/۱۶٪)، ملایر (۳۹۲/۱۳٪)، نهاوند (۳۶۶/۱۲٪)، تویسرکان (۳۴۴/۱۱٪)، کبودرآهنگ (۳۵۵/۱۲٪)، اسدآباد (۳۲۵/۱۱٪)، بهار (۳۲۶/۱۱٪) و رزن (۳۴۴/۱۱٪) با میانگین سنی ۳۴/۸۶ سال (انحراف معیار ۶/۲۳) از طریق نمونه‌گیری طبقه‌ای از کل کارکنان اجرایی استان شرکت نمودند. از این تعداد ۱۷۹۳ نفر (۶۱/۳٪) مرد و ۱۱۳۰ زن (۳۸/۷٪) و ۲۵۱۶ (۶۸/۱٪) متاهل و ۴۰۷ (۱۳/۹٪) مجرد بودند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه‌ای که توسط مجریان تدوین و قبلاً روایی و پایایی آن مورد ارزشیابی قرار گرفته بود در سطح استان با هماهنگی بین کارکنان با توجه به کسر نمونه‌گیری توزیع و جمع‌آوری گردید.

نتایج: نتایج رگرسیون نشان داد که جدی و علمی بودن ارزشیابی عملکردها (میانگین $B=0.2375$ ، $p<0.0001$)، دریافت بازخورد از طرق مختلف در مورد نتایج انجام وظایف کاری (میانگین $B=0.392$ ، 4.59 ، $p<0.0001$)، فراهم بودن فرصت پیشرفت برای همه کارکنان (میانگین $B=0.261$ ، 3.53 ، $p<0.0001$) و شایسته و با صلاحیت بودن مدیر مربوطه (میانگین $B=0.469$ ، 4.27 ، $p<0.0001$) بر روی انگیزه خدمتی کارکنان اثر قابل توجهی دارد.

بحث: به‌طور کلی علل افزایش انگیزه جدی و علمی نمودن ارزشیابی عملکردها، دریافت بازخورد از طرق مختلف در مورد نتایج انجام وظایف کاری، فراهم بودن فرصت پیشرفت برای همه کارکنان و شایسته و با صلاحیت بودن مدیر بسیار پر اهمیت می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: انگیزه خدمتی، کارکنان، استان همدان

مقدمه

داده و اتلاف کند، از بین ببرد یا آن را بارور کند. نویسندگان موتور محرک، نیروی جهش دهنده و حرکت ساز انسان را انگیزه او می‌دانند و عقیده دارند در هر موفقیتی ۲۰ درصد تلاش و ۸۰ درصد انگیزه تاثیر گذار است، شاید به جرات بتوان گفت بزرگترین مشکل سازمان‌های امروزی ما، چالش آورترین بحرانی که مدیران ما با آن مواجه هستند،

منابع انسانی از مهمترین عوامل تاثیرگذار بر موفقیت یا شکست یک سیستم اجتماعی است. این منابع انسانی هستند که ضامن بقاء، عامل تاثیرگذار و رمز موفقیت یک سیستم هستند، عامل منابع انسانی می‌تواند منابع فیزیکی و مادی را به هدر

* اصفهان، دروازه شیراز، خیابان هزار جریب، دانشگاه علوم پزشکی

اصفهان، دانشکده بهداشت، گروه خدماتی بهداشتی

تاریخ وصول: ۸۴/۵/۲۶ تاریخ تایید: ۸۴/۱۱/۴

کمی انگیزه و افت مسئولیت پذیری کارکنان می باشد.

کارکنان بی انگیزه بهترین برنامه ها، اثر بخش ترین ساختارها و موثرترین منابع را از بین می برند. سوال اساسی این است که دلایل این افت انگیزه چیست و چگونه می توان آن را افزایش داد؟ در این راستا نیاز است به توضیح مختصری از نظریه های انگیزش پرداخته شود.

نظریه محتوایی انگیزه^۱ از ابتدای قرن اخیر با پیشتازی مدیریت علمی^۲ یعنی از زمانی که کسانی مانند تیلور (۱۹۷۴)، گیلبرت (۱۹۷۴) و گانت مدل های تشویقی افزایش دستمزد را برای ایجاد انگیزه در کار طراحی کردند، توسعه پیدا می کند. سپس نهضت روابط انسانی^۳ پدیدار شده و به دنبال آن مدل های محتوایی مازلو، هرزبرگ و آلدرفر ارائه گردید. پیشرفت های بیشتر با پیدایش مدل های فرآیندی^۴ که پایه و اساس شناختی دارند حاصل شد. ابتدا بیان می شد که با توجه به مدل فرآیندی انتظار^۵ (توقع) بیشترین کارها صورت می گیرد. ولی اخیراً نظریه های عدالت (برابری) و استناد^۶ مورد توجه واقع شدند. البته نظریه های شناختی دیگری در روان شناسی وجود دارند ولی نظریه ها برابری و استناد بیشترین تاثیر را در رفتار سازمانی داشته اند. با بررسی نحوه شکل گیری نظریه های انگیزش می توان در یافت که در حال حاضر، گروهی از مدل های محتوایی و یا فرآیندی وجود دارد ولی نمی توان یک نظریه جامع انگیزش را مشاهده کرد (۱).

از این جهت می توان نظریه های انگیزشی را به دو دسته تقسیم بندی کرد که دیدگاههای مکمل همدیگر در یک فرایند انگیزش هستند که به طور مختصر به آن ها اشاره می شود:

الف: نظریه های محتوایی (نیازها)

این نظریه به طور آشکار به محتوای انگیزش در قالب نیازهای

اساسی انسان می پردازند. این نظریه توسط افراد ذیل توسعه یافته است.

۱- نظریه مازلو:

مازلو هرم سلسله مراتب نیازهای را ارائه نمود. نتیجه گیری از نظریه مازلو در ارتباط با نیاز، انگیزه و پاداش این است که شرایط اقتصادی نا مطلوب، سازمان ها باید بیشتر در فکر تامین نیازهای سطح پایین باشد تا حرکت از سطوح پایین به طرف نیازهای سطح بالا تر برای کارکنان ممکن شود (۲،۳،۴،۵).

۲- نظریه انگیزش بهداشت هرزبرگ:

هرزبرگ نتیجه می گیرد که هنگامی که اشخاص در خصوص کار خود اظهار رضایت می کنند، سعی دارند این صفات را به خود استناد دهند ولی به هنگام نارضایتی می کوشند که به عوامل بیرونی توسل جویند. او می افزاید که راضی بودن، نقطه مقابل ناراضی بودن نیست و از میان بردن صفات ممیزه نارضایتی از کار، لزوماً کار را رضایت بخش نمی کند (۶). لذا، مدیرانی که در پی از میان برداشتن عوامل نارضایتی هستند، احتمالاً موفق به ایجاد آرامش می شوند ولی الزاماً موجب انگیزش نخواهند شد (۳،۷). در سازمان های امروزی، شرایط موجود اقتصادی و عدم تناسب حقوق و دستمزد ها با هزینه های زندگی، همچنین مشکلات ناشی از شرایط برون سازمانی مدیران را مجبور ساخته است که فقط به عوامل برون زا توجه کنند و سایر تدابیر مدیریتی را از نظر دور نگه دارند. در حالی که این تدابیر می توانند نارسایی های پنهان و عوامل ناشناخته را شناسایی نمایند (۳،۷).

شواهد قابل توجهی وجود دارند که نشان می دهند برخلاف ادعای هرزبرگ، عوامل موثر بر رضایت و عدم رضایت، مستقل از همدیگر نیستند (واترز، ۱۹۷۲) (۸).

۳- نظریه نیازهای سه گانه مک کله لند:

مک کله لند (۱۹۷۴) نیازهای مهم مرتبط در محیط کار را به سه دسته زیر تقسیم کرد (۹):

1- content theories

2- Scientific Management

3- Human Relation

4- Process Theories

5- Expectancy Theory

6- Equity and Attribution Theory

مبادرت خواهد کرد (۱۰) و دارای ۳ متغیر مهم شامل جذابیت، عاملیت (پیوستگی، عملکرد، پاداش) و انتظار (پیوستگی کوشش - پاداش) می باشد (۱۱).

۲- الگوی پورتر و لاور در انگیزش الگوی پورتر و لاور (۱۹۸۶) در مورد عاملیت در انگیزش و عملکرد به مؤلفه هایی مهم شامل ارزش پاداش ها، ادراک احتمال کوشش - پاداش، کوشش فرد، توانایی فرد در عملکرد ویژه، ادراک نقش، عملکرد، پاداش ها، منصفانه بودن پاداش ها، رضایت (خشنودی)، عوامل مربوط به انتظار، عوامل مربوط به عاملیت، و عوامل مربوط به جذابیت مربوط می گردد (۱۰، ۱۲).

۳- نظریه تعیین هدف (Goal Theory) این نظریه به وسیله لاتام و لاک (۱۹۷۹) ارائه شده است. آن ها مدعی هستند که وقتی افراد در تعیین هدف های ویژه مشارکت دارند، کارایی و انگیزش بالاتری خواهند داشت. در این نظریه وجود ارزیابی و باز خور برای آگاهی افراد از چگونگی دستیابی به هدف یک امر بسیار حیاتی است (۱۳). در این میان هدف های خاص^۱ به مراتب بیشتر از هدف عام^۲ بازدهی دارد (۱۴). باید توجه داشت که هدف های دشوار تنها زمانی به عملکرد برتر می انجامند که پذیرفته شده باشند (۹).

۴- نظریه برابری (Equity) برابر این نظریه، کارکنان در مورد داده ها و ستانده های شغلی خود در ارتباط با دیگران، به مقایسه می پردازند و نابرابری می تواند بر میزان تلاش آنها تاثیر بگذارد (۳).

۵- نظریه تقویت (Reinforcement) نظریه تقویت نقطه مقابل نظریه تعیین هدف است. در نظریه تقویت ما با شیوه رفتار گرایی^۳ روبرو هستیم که استدلالش این است که تقویت، شرطی کننده رفتار است. نظریه پردازان تقویت معتقدند که رفتار زاینده محیط است.

- نیاز به توفیق (Need for Achivment) انگیزه برترجویی، توفیق در ارتباط با مجموعه ای از معیارها، تلاش برای رسیدن به موفقیت.

- نیاز به قدرت (Need for Power) نیاز به وادار ساختن مردم به انجام رفتاری به غیر از رفتار دلخواه خودشان.

- نیاز به تعلق (Need for Belonging) داشتن آرزوی روابط دوستانه و اجتماعی با دیگران.

۴- نظریه آلدرفر: آلدرفر، سه دسته نیاز اساسی را بیان می کند: - نیازهای زیستن - پرداخت حقوق و مزایای شغلی و شرایط کاری دیگر نیازهای زیستی هستند.

- نیازهای وابستگی - نشان دهنده این است موضوع است که انسان مجزا و مستقل نبوده و باید در تعامل با محیط باشد. مشخصه اصلی این نیازها این است که ارضای آن ها وابسته به مشارکت و تقابل آن ها است.

- نیازهای رشد - از تمایل سیستمهای باز به تنوع و افزایش توانایی های داخلی خود و تسلط به محیط پدیدار می شوند. نیاز به رشد افراد را ملزم می سازد تا تلاش های موثر و همراه با خلاقیت خود را افزایش دهد (۳، ۶). آلدرفر بر خلاف مازلو و هرزبرگ، بر این باور نیست که برای ارضای نیازهای سطوح پایین تر فرد ارضا شده باشد (۳).

۵- نظریه عمومی نیازها (General Theory of Needs): گوست (۱۹۸۴) چهار نیاز اساسی را بر می شمارد که بالقوه در محیط کار از اهمیت زیادی برخوردارند مانند، نیاز به موفقیت، قدرت، وابستگی و استقلال. (۱۳) این چهار نیاز، دو نیاز تنوری (وابستگی رشد) و سه نیاز مطرح در تنوری مک کله لند (موفقیت، قدرت و وابستگی) را شامل می شود (۶).

ب: نظریه های فرایندی

۱- نظریه انتظار

برابر این نظریه فرد در مقابل کاری که انجام می دهد، اگر به پیامد با ارزشی دست پیدا کند، به احتمال زیاد به ادامه کار

¹- Specific Goals

²- Generalized Goals

³- Behavioraitic

علمی ارائه شده عوامل مؤثر بر انگیزه خدمتی کارکنان را بررسی و مطالعه نمود تا با بهره گیری از دست آورد آن مدیران بتوانند در حفظ و ارتقاء انگیزه خدمتی کارکنان مربوطه خود برنامه ریزی و در رفتار مدیریتی هوشمند خود مورد عنایت ویژه قرار دهند. به همین منظور این مطالعه در جهت بررسی علل افزایش یا کاهش انگیزه خدمتی کارکنان صورت پذیرفته است.

روش مطالعه

این تحقیق یک پژوهش توصیفی - تحلیلی مقطعی است. به منظور تعیین بررسی علل افزایش (یا کاهش) انگیزه خدمتی در دستگاه های اجرایی استان همدان به عنوان جامعه مورد پژوهش، کلیه کارکنان ادارات اجرایی دستگاه های مختلف در هشت ناحیه استان همدان شامل: همدان، ملایر، نهاوند، تویسرکان، کبودرآهنگ، اسدآباد، بهار، و رزن مورد مطالعه قرار گرفتند. دستگاه های اجرایی استان عبارتند از: ادارات اجرایی است که از بودجه جاری دولتی استفاده می نمایند. برای تعیین نمونه از جامعه مورد پژوهش نمونه گیری هر ناحیه در تبیین هدف مطالعه در استان مورد توجه بوده است. در این مطالعه حجم نمونه اصلی در هر ناحیه (n^2) با استفاده از فرمول $n^2 = n/1 + n/N$ و $n = z^2 p(1-p)/d^2$ ($d = 0.05$ $p = 0.05$ $d = 0.05$) به این ترتیب که ابتدا با استفاده از فرمول فوق مقدار حجم نمونه (n) مشخص و سپس با توجه به آمار کل کارمندان اجرایی که از طریق اطلاعات موجود در اداره آمار استانداری همدان به تعداد ۷۰۶۰۹ نفر و هریک از مناطق استان (N) گزارش شده بود با استفاده از فرمول مقدار حجم نمونه اصلی (n^2) تعیین گردید. در مجموع تعداد حجم نمونه در این مطالعه تعداد ۲۷۹۵ کارمند از کل دستگاه های مختلف اجرایی در سطح استان در نظر گرفت شد که در مجموع ۲۹۲۳ نمونه جمع آوری گردید. این تعداد در هر ناحیه با روش نمونه گیری تصادفی منظم (سیستماتیک) با استفاده از چارچوب نمونه گیری به نحوی که آمار همه کارکنان دستگاه های مختلف به ترتیب قرار داده شدند،

این نظریه فراهم آورنده ابزار دقیق برای مهار رفتار است. به همین دلیل در بحث های مربوط به انگیزش مورد توجه قرار می گیرد (۳،۹).

۶- نظریه اسناد (Attribution Theory):

این نظریه بیشتر به رابطه بین ادراک شخصی و رفتارهای افراد توجه دارد و معتقد است به نحو منطقی افراد در پی احساس دنیای اطراف خویش هستند و سعی می کنند رفتارهای خود یا دیگران را به عوامل درونی یا بیرونی نسبت دهند (۱۵).

۷- نظریه ارزش یابی شناختی:

(Cognitive Evaluation Theory)

آرچامز (۱۹۶۸) ادعا کرد که پاداش های بیرونی (مانند حقوق و دستمزد) موجب کاهش سطح کلی انگیزه می شود. در این نظریه چنین استدلال می شود که اگر سازمان از پاداش های بیرونی به عنوان جبران عملکرد برتر استفاده کند، پاداش های بیرونی کاهش می یابد (۹،۱۶).

به طور کلی، انگیزش قابل استخراج از نظریه ها را می توان در هفت دستورالعمل زیر قرارداد (۱۷):

- ۱- اطمینان از تناسب انگیزه ها و ارزش های کارکنان با مشاغل که به آن کارگمارده شده اند.
 - ۲- جذاب ساختن مشاغل و هماهنگ نمودن آن ها با انگیزه ها و ارزش های کارکنان.
 - ۳- تعیین هدف ها به صورت روشن، چالش انگیز، جذاب، قابل دستیابی و قابل سنجش.
 - ۴- فراهم آوردن منابع مادی و شخصی لازم برای تسهیل اثر بخشی و کارآیی فعالیت های کارکنان.
 - ۵- تقویت عملکرد افراد.
 - ۶- حمایت از دستیابی به هدف ها و تحقق فرآیندهای میان افراد و گروه ها.
 - ۷- ایجاد هماهنگی و تلفیق بین همه قاعده های فوق در نظام اجتماعی.
- در هر جهت، با توجه به اهمیت انگیزه خدمتی کارکنان در همه سطوح مدیریتی سازمان ها نیاز است بر اساس نظریه های

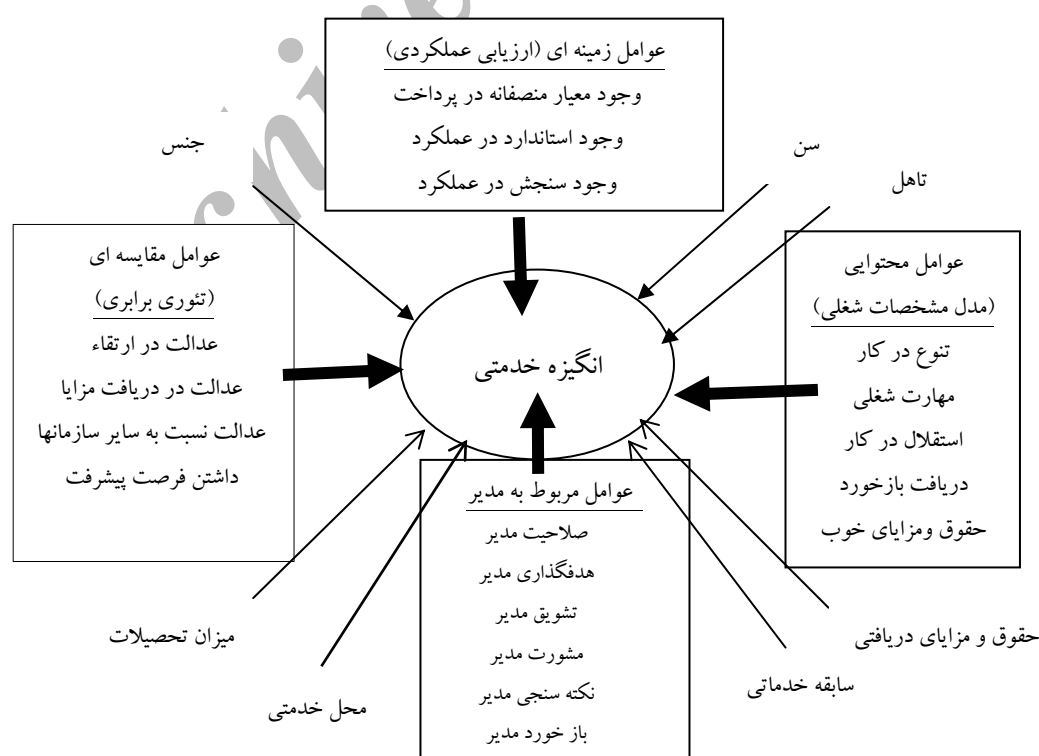
مدل انگیزش هرزبرگ و سایر مطالعات انجام شده تهیه گردید. تعداد سئوالات این پرسشنامه با توجه به مطالعات انجام شده سعی گردید با رعایت عوامل و اهداف مطالعه و معیار اندازه گیری سنجش لیکرت (بسیار موافقم=۵ تا کاملاً مخالفم=۱) تعیین گردد.

سپس پس از اطمینان از روایی پرسشنامه با بهره گیری از نظرمتخصصین مربوطه و پایایی آن با روش آزمون مجدد (Cronbach's alpha=۰/۷۴ و r=۰/۷۵) پرسشنامه تکثیر و مورد بهره برداری قرار گرفت. در این مطالعه از آزمون رگرسیون چندگانه برای ارزشیابی اثر متغیرهای مستقل شامل سئوالاتی پیرامون عوامل زمینه ای عملکردی، عوامل محتوایی بر اساس مدل مشخصات شغلی، عوامل مقایسه ایی بر اساس برابری و خصوصیات مدیر با استفاده از مطالعات انجام شده و طبق چارچوب مفهومی مطالعه (نمودار شماره ۱) بر متغیر وابسته یا انگیزه خدمتی تعیین گردید.

کسر نمونه گیری (اندازه نمونه تقسیم بر جامعه مورد مطالعه) تعیین و تعداد شمار نمونه گیری از فاصله نمونه گیری با توجه به ترتیب ۶۵ دستگاه دولتی نمونه ها تعیین گردیدند. لازم به ذکر است که با توجه به کسر نمونه گیری و ترتیب شمار کارمندان هر دستگاه، بعضی از دستگاه های دولتی که دارای کارکنان اجرایی کمی بودند بر اساس ترتیب به طور سیستماتیک بعضی از آن ها در نمونه گیری قرار نگرفتند.

نحوه جمع آوری داده ها و تجزیه و تحلیل اطلاعات:

الف: ابزار جمع آوری اطلاعات
برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه ای که متشکل از بخش بود به شرح ذیل تنظیم و مورد استفاده قرار گرفت:
بخش اول شامل اطلاعات دموگرافیک کارمندان که عبارتند از سازمان مربوطه، سابقه خدمتی، محل خدمتی، میزان تحصیلات، تاهل، جنس و میزان حقوق و مزایای دریافتی بود. بخش دوم شامل عوامل مؤثر بر انگیزه با استفاده از چارچوب



نمودار ۱- نمایش مدل مفهومی (Conceptual Frame Work) برای مطالعه با مشخص نمودن ارتباط پیش بینی شده بر اساس فرضیه های مطالعه

نتایج

در این مطالعه تعداد ۲۹۲۳ کارمند اجرایی از هشت منطقه استان همدان شرکت نمودند. نتایج و تجزیه و تحلیل یافته‌ها در ۴ جدول و یک نمودار به اختصار داده شده است.

کارمندان شرکت کننده در مطالعه از مناطق هشتگانه شامل همدان تعداد ۴۷۱ (۱۶/۱٪) ملایر تعداد ۳۹۲ (۱۳/۴٪)، نهاوند ۳۶۶ (۱۲/۵٪)، تویسرکان تعداد ۳۴۴ (۱۱/۸٪)، کبودرآهنگ تعداد ۳۵۵ (۱۲/۱٪)، اسدآباد تعداد ۳۲۵ (۱۱/۱٪)، بهار تعداد ۳۲۶ (۱۱/۲٪) و رزن تعداد ۳۴۴ (۱۱/۸٪) بودند (جدول شماره ۱). میانگین سنی کارکنان در مطالعه ۳۴/۸۶ (SD=۶/۲۳) سال بود که کارمندان شرکت کننده از تویسرکان مسن‌ترین با میانگین ۳۷/۴۷ (SD=۷/۱۵) و جوان‌ترین شرکت کننده‌ها در مطالعه از نهاوند با میانگین ۳۳/۱ (SD=۴/۴۶) بودند (جدول شماره ۱).

از کل شرکت کنندگان در این مطالعه تعداد ۱۷۹۳ (۶۱/۳٪) مرد و تعداد ۱۱۳۰ (۳۸/۷٪) زن بودند که بیشترین مردان شرکت کننده از همدان به تعداد ۳۳۶ (۷۰/۹٪) از تعداد ۳۳۴ نفر و بیشترین تعداد زن از اسدآباد و نهاوند (N=۱۸۵) بودند (جدول شماره ۱). در جدول شماره ۱ همچنین نشان داده شده است که تعداد ۲۵۱۶ نفر متاهل (۸۶/۱٪) و ۴۰۷ نفر مجرد (۳۱/۹٪) در مطالعه شرکت نمودند. بیشترین کارمندان متاهل از رزن به تعداد ۳۰۷ نفر و بیشترین تعداد مجرد مربوط به بهار به تعداد ۷۱ نفر بود.

جدول شماره ۱ فراوانی مطلق و نسبی و وضعیت تحصیلی شرکت کنندگان در این مطالعه را نشان می‌دهد. کارمندان لیسانس به تعداد ۱۱۶۹ (۴۰٪) و فوق‌دیپلم به تعداد ۱۱۰۹ (۳۷/۹٪) مجموعاً بیشترین مدرک تحصیلی کارکنان شرکت کننده در مطالعه را تشکیل می‌دهد. کارکنان شرکت کننده در مطالعه از همدان از نظر مدرک تحصیلی بالاترین مدرک تحصیلی را داشته‌اند. سابقه خدمتی کارکنان شرکت کننده در مطالعه به مقدار ۱۱/۲۹ سال (SD=۶/۸) بود که کارکنان شرکت کننده از همدان به مقدار ۱۲/۱۸ سال

با سابقه‌ترین گروه کارکنان را تشکیل داده است (جدول شماره ۱). جدول (شماره ۲) نتایج تجزیه و تحلیل رگرسیون چندگانه بین ابراز انگیزه خدمتی نسبت به کار با متغیرهای مستقل مربوط به عوامل زمینه‌ای عملکردی چون وجود معیاری منصفانه در پرداخت پاداش و مزایا، وجود استاندارد در انجام عملکرد و جدی و علمی انجام شدن ارزشیابی در سازمان نشان داده شده است. این جدول نشان می‌دهد همه عوامل خصوصاً جدی و علمی انجام شدن ارزشیابی بر انگیزه خدمتی نسبت مستقیم دارد ($p < 0/001$).

در بررسی عوامل محتوایی براساس مدل مشخصات شغلی نشان داد. دریافت بازخورد از طریق مختلف در مورد نتایج وظایف کارهای محوله کارکنان بیشترین اثر را بر بالا بودن انگیزه خدمتی کارکنان داشته ($B=0/201$, $p < 0/001$). در حالی که وجود تنوع در انجام وظایف ضمن این که ارتباط معنی داری داشته اثر آن کمتر بوده است ($B=0/058$, $p < 0/01$) (جدول شماره ۲).

همچنین، رگرسیون چندجانبه عوامل مقایسه‌ای بر اساس تئوری برابری با انگیزه کاری نشان می‌دهد فراهم بودن فرصت پیشرفت برای همه در محیط کار به طور معنی داری ($\beta=0/161$) انگیزه خدمتی کارکنان تاثیر بسیار قوی شایسته و با صلاحیت بودن مدیر ($\beta=0/000$, $p < 0/469$) و به کار گیری نتایج ارزشیابی ($p < 0/0001$) نسبت به دیگر عوامل مانند عادلانه بودن حقوق و مزایای سازمان نسبت به سازمان دیگر ($\beta=0/092$, $p < 0/001$) و احساس عدالت در برابر انجام کار و دریافت دستمزد در مقایسه به دیگران ($\beta=0/069$) و ($p < 0/01$) دخالت بیشتری دارد.

بررسی عوامل خصوصیات مدیر بر روی در بهبود عملکرد کارکنان ($\beta=0/0001$, $p < 0/101$) بر بالا بودن انگیزه خدمتی کارکنان را نشان داد (جدول شماره ۲).

در این مطالعه تعداد ۲۹۲۳ کارمند اجرایی از هشت منطقه استان همدان شرکت نمودند. نتایج و تجزیه و تحلیل یافته‌ها در ۴ جدول و یک نمودار به اختصار داده شده است.

کارمندان شرکت کننده در مطالعه از مناطق هشتگانه شامل همدان تعداد ۴۷۱ (۱۶/۱٪) ملایر تعداد ۳۹۲ (۱۳/۴٪)، نهاوند ۳۶۶ (۱۲/۵٪)، تویسرکان تعداد ۳۴۴ (۱۱/۸٪)، کبودرآهنگ تعداد ۳۵۵ (۱۲/۱٪)، اسدآباد تعداد ۳۲۵ (۱۱/۱٪)، بهار تعداد ۳۲۶ (۱۱/۲٪) و رزن تعداد ۳۴۴ (۱۱/۸٪) بودند (جدول شماره ۱). میانگین سنی کارکنان در مطالعه ۳۴/۸۶ (SD=۶/۲۳) سال بود که کارمندان شرکت کننده از تویسرکان مسن‌ترین با میانگین ۳۷/۴۷ (SD=۷/۱۵) و جوان‌ترین شرکت کننده‌ها در مطالعه از نهاوند با میانگین ۳۳/۱ (SD=۴/۴۶) بودند (جدول شماره ۱).

از کل شرکت کنندگان در این مطالعه تعداد ۱۷۹۳ (۶۱/۳٪) مرد و تعداد ۱۱۳۰ (۳۸/۷٪) زن بودند که بیشترین مردان شرکت کننده از همدان به تعداد ۳۳۶ (۷۰/۹٪) از تعداد ۳۳۴ نفر و بیشترین تعداد زن از اسدآباد و نهاوند (N=۱۸۵) بودند (جدول شماره ۱). در جدول شماره ۱ همچنین نشان داده شده است که تعداد ۲۵۱۶ نفر متاهل (۸۶/۱٪) و ۴۰۷ نفر مجرد (۳۱/۹٪) در مطالعه شرکت نمودند. بیشترین کارمندان متاهل از رزن به تعداد ۳۰۷ نفر و بیشترین تعداد مجرد مربوط به بهار به تعداد ۷۱ نفر بود.

جدول شماره ۱ فراوانی مطلق و نسبی و وضعیت تحصیلی شرکت کنندگان در این مطالعه را نشان می‌دهد. کارمندان لیسانس به تعداد ۱۱۶۹ (۴۰٪) و فوق‌دیپلم به تعداد ۱۱۰۹ (۳۷/۹٪) مجموعاً بیشترین مدرک تحصیلی کارکنان شرکت کننده در مطالعه را تشکیل می‌دهد. کارکنان شرکت کننده در مطالعه از همدان از نظر مدرک تحصیلی بالاترین مدرک تحصیلی را داشته‌اند. سابقه خدمتی کارکنان شرکت کننده در مطالعه به مقدار ۱۱/۲۹ سال (SD=۶/۸) بود که کارکنان شرکت کننده از همدان به مقدار ۱۲/۱۸ سال

جدول شماره ۱ نشان می دهد که سن تاثیری بر انگیزه ندارد از مردان انگیزه بیشتری داشته اند. همچنین، متاهلین از مجردین ولی جنس بر روی انگیزه خدمتی به نحوی تاثیر دارد که زنان انگیزه بیشتری داشته اند.

جدول ۱- مشخصات دموگرافیک (سن، جنس، تاهل، سابقه خدمتی، میزان تحصیلات و حقوق و مزایای) کارکنان اجرایی استان همدان مورد مطالعه به تفکیک مناطق مربوطه

نام مناطق	تعداد	میانگین انحراف معیار	جنس			تاهل		سابقه خدمتی میانگین انحراف معیار	میزان تحصیلات			مزایا به تومان میانگین انحراف معیار	حقوق و
			مرد	زن	مجرد	متاهل	<دیپلم		دیپلم	>دیپلم	دکتر		
همدان	۴۷۱	۳۵/۵۱	۲۳۴	۱۳۷	۷۳	۳۹۸	۱۲/۱۸	۶۷	۱۰۷	۲۴۹	۳۲	۴	۱۵۳۳۹۷/۴۵
ملایر	۳۹۲	۳۴/۷۴	۲۶۰	۱۳۲	۵۳	۳۳۹	۹/۷۴	۸۶	۱۷۸	۱۱۶	۷	۳	۱۴۹۱۸۹/۱۸
نهاوند	۳۶۶	۳۳/۱	۱۸۱	۱۸۵	۴۵	۳۲۱	۹/۵۸	۴۴	۱۷۷	۱۲۲	۱۷	۳	۱۴۷۷۶۸/۱۸
نویسرکان	۳۴۴	۳۷/۴۷	۲۱۱	۱۳۳	۳۱	۳۱۳	۱۵/۲۷	۷۹	۱۲۵	۱۱۵	۱۸	۳	۱۴۱۳۷۰/۱۵
کیبودر	۳۵۵	۳۴/۷۵	۲۲۴	۱۳۱	۵۰	۳۰۵	۱۰/۹۳	۴۶	۱۶۶	۱۲۰	۲۰	۱	۱۴۵۴۷۵/۸۲
آهنگ	۱۲/۱	۵/۶	۶۳/۱	۳۶/۹	۱۴/۱	۸۵/۹	۶/۱	۱۳	۴۶/۸	۳۳/۸	۵/۶	۰/۳	۱۹۱۱۲/۷۵
اسدآباد	۳۲۵	۳۴/۷۵	۱۴۰	۱۸۵	۴۷	۲۷۸	۱۰/۵۹	۳۴	۱۴۴	۱۳۱	۱۰	۱	۱۵۷۹۰۴/۷۵
بهار	۳۲۶	۳۳/۹۸	۲۰۵	۱۲۱	۷۱	۲۵۵	۱۰/۴۹	۴۶	۱۴۴	۱۳۱	۱۰	۱	۱۵۲۴۸۲/۴۶
رزن	۳۴۴	۳۴/۴۱	۲۳۸	۱۰۶	۳۷	۳۰۷	۱۱/۴۸	۷۰	۱۱۸	۱۴۷	۱۳	-	۱۴۸۲۱۸/۱۲
جمع	۲۹۲۳	۳۴/۸۶	۱۷۳۰	۱۱۳۰	۴۰۷	۲۵۱۶	۱۱/۲۹	۹۴	۴۷۲	۱۶۹	۵	۳	۱۴۹۴۷۴/۱۵
	۱۰۰	۶/۲۳	۶۱/۳	۳۸/۷	۱۳/۹	۸۶/۱	۶/۸۰	۹۴	۴۷۲	۱۶۹	۵	۳	۸۵۹۲۹

سابقه خدمتی تاثیری بر روی انگیزه خدمتی نشان نداده است. حقوق تاثیر معنی داری بر روی انگیزه خدمتی داشته است ($\beta=۰/۰۰۶۲$, $p<۰/۰۰۱$). در جدول شماره ۳ همبستگی بین عوامل و زمینه ای عملکرد خدمتی نشان می دهد، همبستگی معنی داری بین همه متغیرها نشان داده شده که از بین همه متغیرها ارتباط بین انگیزه خدمتی بسیار قوی بوده است. گرچه همبستگی بین ارزشیابی کلی و جوی عملکرد و نیاز منصفانه و مشخص در پرداخت مزایا و پاداش ها معنی دار و با اهمیت بود است (جدول شماره ۳).

جدول شماره ۳ نشان می دهد همبستگی بین انگیزه خدمتی و دریافت بازخورد کارکنان در مورد انجام کارها و وجود مهارت شغلی خاص در کارها با متنوع بودن فعالیت های بسیار قوی و معنی دار می باشد. همبستگی بین عوامل مقایسه ای شغلی نشان داد که عدالت در ارتقاء کارکنان و عدالت در دریافت رابطه بسیار قوی و معنی داری دارد. همچنین ارتباط بین وجود فرصت برای پیشرفت کارکنان با وجود عدالت در ارتقاء بسیار قابل ملاحظه بوده و همبستگی بین عدالت نسبت به سایر سازمان ها با وجه عدالت در دریافت و مزایا نیز قابل توجه است (جدول شماره ۳). در همبستگی عوامل مربوط به به مدیر در جدول شماره ۳ نشان داده شده است که تشویق مدیر و هدف گذاری مدیر و مشورت مدیر با کارکنان با تشویق مدیر همچنین انگیزه کارکنان با صلاحیت و شایستگی مدیر ارتباط معنی داری و قابل ملاحظه ای داشته است.

بسیار قوی و معنی دار می باشد. همبستگی بین عوامل مقایسه ای شغلی نشان داد که عدالت در ارتقاء کارکنان و عدالت در دریافت رابطه بسیار قوی و معنی داری دارد. همچنین ارتباط بین وجود فرصت برای پیشرفت کارکنان با وجود عدالت در ارتقاء بسیار قابل ملاحظه بوده و همبستگی بین عدالت نسبت به سایر سازمان ها با وجه عدالت در دریافت و مزایا نیز قابل توجه است (جدول شماره ۳). در همبستگی عوامل مربوط به به مدیر در جدول شماره ۳ نشان داده شده است که تشویق مدیر و هدف گذاری مدیر و مشورت مدیر با کارکنان با تشویق مدیر همچنین انگیزه کارکنان با صلاحیت و شایستگی مدیر ارتباط معنی داری و قابل ملاحظه ای داشته است.

جدول ۲- خلاصه تجزیه و تحلیل رگرسیون چندگانه بین رضایتمندی کارکنان مورد پژوهش و عوامل زمینه ای عملکردی، محتوایی بر اساس مدل مشخصات شغلی، مقایسه ای بر اساس تئوری برابری، خصوصیات مدیر و دموگرافیکی

SEB	Beta	Mean(SD)	متغیرها
۰/۰۱۴	۰/۱۲۱	۳/۴۱(۱/۵۱)***	عوامل زمینه ای عملکرد
۰/۰۱۵	۰/۱۲۴	۳/۴۸(۱/۱)***	وجود معیار منصفانه در پرداخت مزایا و پاداشها
۰/۰۱۴	۰/۲۰۰	۳/۷۵(۱/۱۴)***	وجود استاندارد در انجام عملکردها
			جدی و علمی بودن ارزشیابی عملکردها
۰/۰۱۵	۰/۰۵۸	۴/۱۸(۱/۰۳)**	عوامل محتوایی بر اساس مدل مشخصات شغلی
۰/۰۱۸	۰/۱۲۱	۴/۲۷(۰/۸۵)***	وجود تنوع و فعالیت های مختلف در انجام وظایف کاری
۰/۰۱۰	۰/۱۳۰	۳/۱۴(۱/۴)***	نیاز مهارت های خاص در انجام وظایف شغلی
۰/۰۱۵	۰/۳۹۲	۴/۵۹(۰/۷۸)***	داشتن استقلال در انجام وظایف شغلی
۰/۰۱۲	۰/۲۰۱	۴/۲۹ (۰/۹۰)***	دریافت بازخورد از طرق مختلف در مورد وظایف کاری
			داشتن حقوق و مزایا خوب
۰/۰۲۰	۰/۰۲۹	۳/۳۱(۱/۱۶)	عوامل مقایسه ای بر اساس تئوری برابری
۰/۰۱۸	۰/۰۶۹	۳/۲۸(۱/۱۶)**	رعایت عدالت بر اساس شایستگی برای ارتقاء کارکنان
۰/۰۱۷	۰/۰۹۲	۲/۹۶(۱/۱۸)***	احساس عدالت در برابر انجام کار و دریافت دستمزد
۰/۰۱۷	۰/۲۶۱	۳/۵۳(۱/۱۳)***	عادلان بودن حقوق و مزایای سازمان نسبت به سازمان دیگر
			فراهم بودن فرصت پیشرفت برای همه
۰/۰۱۷	۰/۴۶۹	۴/۲۷(۰/۹۰)***	عوامل مربوط به خصوصیات مدیر
۰/۰۱۴	۰/۰۱۴	۳/۲۶(۱/۲۳)	شایسته و با صلاحیت بودن مدیر
۰/۰۱۸	۰/۰۰۶	۳/۱۲(۱/۱۴)	فعالیت مدیر در هدف گذاری برای کارمند
۰/۰۱۶	۰/۰۰۸	۳/۲۲(۱/۱۰)	تشویق کارمند توسط مدیر پس از دستیابی به اهداف
۰/۰۱۷	۰/۰۰۷	۳/۸۳(۰/۹۹)	مشورت با کارکنان
۰/۰۱۵	۰/۱۰۱	۳/۶۵(۱/۰۵)***	نکته سنج بودن مدیر
			بکارگیری نتایج ارزشیابی در بهبود عملکرد کارمند
۰/۰۰۵	۰/۰۲۰	۳۴/۸۵(۶/۲۳)	عوامل دموگرافیک
۰/۰۳۳۷	۰/۰۷۳	***	سن
۰/۰۱۹۱	۰/۰۳۲۳	-	جنس
۰/۰۴۷۴	۰/۰۶۵۵	***	سواد
۰/۰۰۴	۰/۰۰۵	۱۱/۲۹(۶/۸۰)	تاهل
۱/۹۱۵	۰/۰۶۲	۱۴۹۵۴۰/۲۵	سابقه خدمتی
		(۸۵۷۴۲/۸)***	حقوق و مزایا (به تومان)

SEB= B اشتباه استاندارد ضریب ***p<0.001 **p<0.01 *p<0.05

جدول ۳- خلاصه تجزیه و تحلیل میزان همبستگی بین انگیزه کارکنان مورد پژوهش و عوامل زمینه ای عملکردی، محتوایی بر اساس مدل مشخصات شغلی، مقایسه ای بر اساس تئوری برابری، خصوصیات مدیر و دموگرافیکی

P	میزان همبستگی (انگیزه کارکنان) r	متغیرها
		عوامل زمینه ای عملکرد
***	۰/۲۱۷	وجود معیار منصفانه در پرداخت مزایا و پاداشها
***	۰/۲۱۸	وجود استاندارد در انجام عملکردها
***	۰/۲۴۸	جدی و علمی بودن ارزشیابی عملکردها
		عوامل محتوایی بر اساس مدل مشخصات شغلی
*	۰/۱۶۱	وجود تنوع و فعالیت های مختلف در انجام وظایف کاری
***	۰/۱۳۹	نیاز مهارت های خاص در انجام وظایف شغلی
*	۰/۱۲۹	داشتن استقلال در انجام وظایف شغلی
***	۰/۴۸۱	دریافت بازخورد از طرق مختلف در مورد وظایف کاری
***	۰/۲۷۸	داشتن حقوق و مزایا خوب
		عوامل مقایسه ای بر اساس تئوری برابری
***	۰/۲۶۸	رعایت عدالت بر اساس شایستگی برای ارتقاء کارکنان
***	۰/۲۴۲	احساس عدالت در برابر انجام کار و دریافت دستمزد
***	۰/۳۲۰	عادلان بودن حقوق و مزایای سازمان نسبت به سازمان دیگر
***	۰/۲۶۵	فراهم بودن فرصت پیشرفت برای همه
		عوامل مربوط به خصوصیات مدیر
***	۰/۵۱۶	شایسته و با صلاحیت بودن مدیر
***	۰/۱۱۱	فعالیت مدیر در هدف گذاری برای کارمند
***	۰/۰۸۱	تشویق کارمند توسط مدیر پس از دستیابی به اهداف
***	۰/۰۸۵	مشورت با کارکنان
***	۰/۲۲۴	نکته سنج بودن مدیر
***	۰/۲۲۵	بکارگیری نتایج ارزشیابی در بهبود عملکرد کارمند
		عوامل دموگرافیک
	۰/۰۱۸	سن
***	۰/۰۶۳	جنس
	۰/۰۰۹	سواد
**	۰/۰۵۱	تاهل
	۰/۰۱۰	سابقه خدمتی
**	۰/۰۵۳	محل خدمت
***	۰/۰۸۲	حقوق و مزایا (به تومان)
	***p<0.001	**p<0.01
		*p<0.05

کارکنان منطقه بهار و همدان به طور معنی داری اعلام داشته اند که فرصت کمتری برای پیشرفت نسبت به سایر کارکنان استان داشته اند. اضافه می گردد، که به طور معنی داری کارکنان نیاوند و تویسرکان نسبت به سایر کارکنان استان اعلام داشته اند که مدیر آنها با صلاحیت و برای کارکنان هدف گذاری نموده و کارکنان را تشویق می نماید و نیز با کارمند مشورت بیشتری داشته و ضمن این که نکته سنج هم می باشد.

تفاوت بین عوامل دموگرافیک در بین کارکنان نشان می دهد که کارکنان اسدآباد از کارکنان مسن تر و نیاوند از کارکنان جوان تری به طور معنی داری نسبت به سایر مناطق استان برخوردار بوده است. سابقه کار در بین کارکنان تویسرکان بیشتر و میزان تحصیلات کارکنان همدان نسبت به سایر کارکنان استان به طور معنی داری بیشتر بوده است (جدول شماره ۴).

بحث

این مطالعه نشان داد عوامل مرتبط با ارزیابی عملکرد بر روی بالا بودن انگیزه بسیار مؤثر بوده است. خصوصاً جدی و علمی بودن ارزشیابی عملکرد بر روی افزایش انگیزه کارکنان تاثیر زیادی گذاشته است. ضمن این که وجود معیار مناسب در پرداخت مزایا و پاداش ها و پیش بینی یک روند استاندارد در انجام امور در افزایش و در صورت عدم وجود آن بر روی کاهش اثرگذار می باشد. این دلایل با مطالعه الگوی پورتر و داور در انگیزش در خصوص ایجاد کوشش و پاداش بیرونی در انجام و مطالعه فریدیان عملکردها انطباق دارد (۱۸، ۱۲).

برابرتایج این مطالعه همان طوری که نظریه استناد هاروارد و کلی بیان می نماید پرداخت مزایا و پاداش ها بر مبنای معیار مشخص و وجود روالی استاندارد در انجام عملکرد و جدی بودن ارزشیابی عملکردها شاید بر احساس نابرابری کارکنان تاثیرگذار باشد. همچنین، با مطالعه حبیبی نیز منطبق می باشد (۱۹).

در جدول شماره ۳ نشان می دهد که همبستگی بین سابقه خدمتی و جنس منفی و این به معنی این است که سابقه خدمتی مردان از زنان بیشتر و سابقه خدمت مردان بیشتر از خانمها بوده است. رابطه بین حقوق و مزایا با جنس منفی و معنی دار بوده است. همچنین رابطه بین عامل یا سن، سابقه خدمتی و حقوق مثبت ولی با جنس منفی بوده است. همبستگی بین انگیزه خدمتی با جنس رابطه معنی دار و مثبتی داشته است و این به این معنی است که انگیزه خدمتی بین زنان از مردان بیشتر بوده است. همچنین انگیزه جاری با حقوق و مزایا رابطه مستقیم و معنی دار بوده است (جدول شماره ۳). نتایج ANOVA یک طرفه بین عوامل رتبه اول و انگیزه خدمتی بین مناطق مختلف استان و نتایج Post Hoc , Sheffe Test در جدول (شماره ۴) نشان داده شده است. این جدول نشان می دهد که بین همه متغیرها شامل وجود معیارمنطقانه پرداخت پاداش - وجود کارها به صورت استاندارد در عملکرد و داشتن ارزشیابی علمی و جدی در سازمان ها و انگیزه خدمتی اختلاف معنی داری بین مناطق مختلف وجود دارد از بین مناطق اختلاف معنی داری بین منطقه نیاوند و اسدآباد با سایر مناطق بوده است. به این ترتیبی که اختلاف معنی داری بین انگیزه خدمتی بین منطقه نیاوند با همه مناطق به جز رزن و رزن با همه مناطق به جز نیاوند و اسدآباد و اسدآباد با ملایر مشاهده گردید. همچنین، نشان می دهد از نظر کارکنان مناطق منطقه تویسرکان استقلال در کار بیشتری نسبت به سایر مناطق می نماید. درشرایطی که کارکنان رزن بازخورد بیشتری نسبت به کارکنان ملایر و تویسرکان، نیاوند، اسدآباد و همدان و کارکنان نیاوند، حقوق و مزایای بیشتری را در سازمان خود دریافت می نماید. مقایسه بین عوامل مقایسه ای کاری با سایر سازمان ها نشان می دهد که اختلاف معنی داری وجود فرصت برای پیشرفت برای همه کارکنان نیاوند با سایر مناطق وجود دارد. کارکنان تویسرکان و ملایر به طور معنی داری اعلام داشته اند که عدالت کمتری در ارتقاء دریافت ها و مقایسه نسبت به سایر سازمان ها و نسبت به سایر کارکنان داشته اند.

جدول ۴- نتایج آنالیز واریانس در عوامل زمینه ای عملکردی، محتوایی بر اساس مدل مشخصات شغلی، مقایسه ای بر اساس تئوری برابری، خصوصیات مدیر و دموگرافیکی در بین کارکنان هشت منطقه مختلف استان

متغیرها	F	Post Hoc Scheffe Test
عوامل زمینه ای عملکرد		
وجود معیار منصفانه در پرداخت مزایا و پاداشها	***۱۲/۹۲	نهاوند با HABT، اسدآباد با HMBT، کیودر آهنگ با HM
وجود استاندارد در انجام عملکردها	***۵/۹۷	نهاوند با BT، ملایر با BT، اسدآباد با T
جدی و علمی بودن ارزشیابی عملکردها	***۵۶/۹۸	اسدآباد با HRMBT، کیودر آهنگ با HRBT، نهاوند با HTBR، ملایر با HTBR، رزن با T
عوامل محتوایی براساس مدل مشخصات شغلی		
وجود تنوع و فعالیت های مختلف در انجام وظایف کاری	***۳۰/۱۱	رزن با AMNHK، تویسرکان با AMNHK، بهار با AMNH، کیودر آهنگ با AM
نیاز مهارت های خاص در انجام وظایف شغلی	***۱۶۷/۰۶	تویسرکان با NAMKH، رزن با NAMKH، بهار با NAMK
داشتن استقلال در انجام وظایف شغلی	***۱۹/۲۱	تویسرکان با همه مناطق، بهار با NRAH، کیودر آهنگ با NRAH، رزن با N
دریافت بازخورد از طرق مختلف در مورد وظایف کاری	***۴۲/۴۸	رزن با MBTNAH، کیودر آهنگ با M، همدان با M، اسدآباد با M، نهاوند با TMBHAK، رزن با TMBH، کیودر آهنگ با TMBH، اسدآباد با TMBH
عوامل مقایسه ای بر اساس تئوری برابری		
رعایت عدالت براساس شایستگی برای ارتقاء کارکنان	***۲۴/۹۹	نهاوند با THBMA، کیودر آهنگ با THBM، رزن با THBM، اسدآباد با T
احساس عدالت در برابر انجام کار و دریافت دستمزد عادلانه بودن حقوق و مزایا نسبت به سازمان دیگر	***۳۱/۶۴	نهاوند با TMHB، کیودر آهنگ با TMH، رزن با TM، اسدآباد با TM، همدان با TM
فراهم بودن فرصت پیشرفت برای همه	***۳۵/۷۳	نهاوند با TBMH، کیودر آهنگ با TBMH، رزن با TBM، همدان با T، ملایر با T
	***۳۱/۰۳	نهاوند با همه مناطق، کیودر آهنگ با H، رزن با H، تویسرکان با M، اسدآباد با HT، بهار با H
عوامل مربوط به خصوصیات مدیر		
شایسته و با صلاحیت بودن مدیر	***۲۴/۰۲	نهاوند با TMBHKA، رزن با TMBHK، همدان با T، اسدآباد با T
فعالیت مدیر در هدف گذاری برای کارمند	***۱۰/۷	تویسرکان با NRAH، کیودر آهنگ با NRAH، بهار با NR، اسدآباد با N، همدان با N
تشویق کارمند توسط مدیر پس از دستیابی به اهداف	***۶۸/۸۱	تویسرکان با NAMRHK، کیودر آهنگ با NA، رزن با NA، همدان با NA، ملایر با N
مشورت با کارکنان	***۱۴/۲۵	تویسرکان با NA، کیودر آهنگ با N، رزن با N، بهار با NA، ملایر با N، همدان با N
نکته سنج بودن مدیر	***۲۴/۵۱	نهاوند با THBRKM، اسدآباد با TH، رزن با H، ملایر با TH، رزن با HT، بهار با T
به کار گیری نتایج ارزشیابی در بهبود عملکرد کارمند	***۳۹/۶	اسدآباد با TBHMR، کیودر آهنگ با TBHMR، نهاوند با TBH، رزن با TBH، همدان با T
انگیزه خدمتی		
عوامل دموگرافیک		
سن	***۱۸/۸۱	نهاوند با HMRABKT، اسدآباد با H
تحصیلات	***۱۴/۶۸	اسدآباد با HRMKBT، نهاوند با HRMK
سابقه خدمتی	***۷/۰۱	همدان با MT
حقوق و مزایا	***۲۷/۱۰	تویسرکان با NMBAKRH، همدان با NM، رزن با N
	۱/۲۲	-

T=تویسرکان، R=رزن، N=نهاوند، M=ملایر، K=کیودر آهنگ، H=همدان، B=بهار، A=اسدآباد، *p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

در برابر انجام کار و دریافت دستمزد از اهمیت بیشتری در ارتقاء انگیزه خدمتی برخوردار است و این با نظر ویکتور وروم در ارتباط با عاملیت و انتظار همخوانی دارد (۵). ضمن این که برابر نظریه الگوی پورتر و داور رعایت عدالت در دریافت ها می تواند بر اساس نظریه برابری آدامز عواملی به عنوان یک عامل انگیزشی بیرونی در این مطالعه بر انگیزه خدمتی کارکنان تاثیر گذار بوده است (۳).

عوامل مربوط به تئوری برابر در مقایسه وضعیت کار زیر بر اساس اولویت بر روی انگیزه خدمتی کارکنان اثر دارد:

- فراهم بودن فرصت پیشرفت برای همه.
- عادلانه بودن حقوق و مزایا سازمان نسبت به سازمان های دیگر.

- احساس عدالت در برابر انجام کار و دریافت دستمزد در مقایسه با دیگران عوامل مربوط به مدیر و یا خصوصیات مدیر بر روی انگیزه کاری کارکنان بر نظریه تقویت در مورد اثر تشویق مدیر در انگیزه کارکنان و بر مطالعه لاتام و لاک در مورد اثر اهمیت دادن مدیر به مشورت کردن با کارکنان در تصمیم گیری ها و یا دخالت مدیر در هدف گذاری برای کارکنان که موجب کارایی و برانگیخته شدن کارکنان دارد، منطبق است (۹، ۱۳، ۲۵). ضمن این که بعضی از مطالعات تئوری مداخله بازخورد را موثرتر از تئوری تعیین هدف گزارش نموده اند (۲۶).

عوامل مربوط به مشخصات مدیر زیر بر اساس اولویت بر روی انگیزه خدمتی کارکنان اثر دارد:

- شایسته و با صلاحیت بودن مدیر.
- به کار گیری نتایج ارزشیابی در بهبود عملکرد کارمند.
در این مطالعه سن بر انگیزه خدمتی کارکنان تاثیری نشان نداد. اما، جنس بر روی انگیزه خدمتی اثر گذار بوده است این می تواند به این علت باشد که انگیزه خانم های کارمند شرکت کننده در مطالعه بیشتر از آقایان بوده است. گرچه اثر سواد بر انگیزه از نظر آماری معنی دار نبوده است اما یافته ها نشان داد که افراد با سواد بیشتر انگیزه خدمتی بیشتر نسبت به افراد کم-

عوامل اصلی زمینه ای در عملکرد کارکنان که بر حسب اولویت بر انگیزه خدمتی کارکنان مورد مطالعه اثر دارد عبارتند از:

- جدی و علمی بودن ارزشیابی عملکردهای کاری
- وجود روال استاندارد در انجام عملکردهای کاری
- وجود معیاری مناسب و منصفانه در پرداخت مزایا و پاداش
عوامل محتوایی بر اساس مدل مشخصات شغلی برابر تحقیقات گوست داشتن استقلال در انجام کار و احساس قدرت در عمل با داشتن مهارت شغلی در عمل که می تواند درک منافع خود شکوفایی برای خود و سازمان را در بر داشته باشد بر انگیزه کارکنان تاثیر داشته است. همچنین، در مطالعه ای تاثیر عوامل غیر مادی بر انگیزه گزارش شده است (۲۱، ۲۰).

برابر نتایج، با اهمیت ترین عامل مشخصات شغلی دریافت بازخورد از طریق مختلف در مورد نتایج وظایف کاری و عامل بعد از آن نیاز به مهارت های خاص در انجام وظایف شغلی بوده است. گرچه نیاز های کسب مهارت های خاص در انجام وظایف شغلی با فراگیری مهارت کارکنان می تواند، اثر داشته باشد (۲۲). به نظر می رسد مهارتی نمودن فرایندهای کاری و یا به عبارتی علمی نمودن فرایندهای کاری می تواند بر انگیزه کارکنان اثر گذار باشد (۲۴، ۲۳).

عوامل مربوط به مشخصات شغلی زیر بر اساس اولویت بر روی انگیزه خدمتی کارکنان اثر دارد:

- دریافت بازخورد از طرق مختلف در مورد نتایج انجام وظایف کاری

- داشتن حقوق و مزایای خوب
- داشتن استقلال در انجام وظایف شغلی
- لزوم مهارت های خاص در انجام وظایف شغلی
- وجود تنوع و فعالیت های مختلف در انجام وظایف شغلی
عوامل مقایسه ای بر اساس تئوری برابری (نظریه استناد) در این مطالعه نشان داد که فراهم بودن فرصت پیشرفت به صورت برابر برای همه در درجه اول و سپس عادلانه بودن حقوق و مزایای سازمان نسبت به دیگران در مقایسه با احساس عدالت

سنجش قرار داد تا با توجه ویژه به این عوامل انگیزه خدمتی کارکنان را در جهت موفقیت برنامه های سازمان حفظ و ارتقاء بخشید.

پیشنهاد

به این وسیله پیشنهاد می گردد سازمان های مختلف استان برنامه ریزی لازم در جهت رفع موانع ایجاد انگیزه خدمتی انجام دهند. خصوصاً، نسبت به فراهم نمودن فرصت برای ارتقاء، جدی و علمی نمودن عملکردها، انعکاس بازخورد مستمر از وضعیت شغلی به کارکنان و انتخاب مدیر شایسته و نکته سنج اقدام جدی انجام دهند تا به این وسیله بتوانیم زمینه توسعه و تکامل حرفه ای و اجتماعی و روحی کارکنان گرامی را فراهم آوریم.

قدردانی و سپاس

به این وسیله لازم می دانم ضمن حمد و سپاس خداوند متعال از حمایت مالی مدیریت سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان همدان جناب آقای کیارشی و جناب آقای مرغایی زاده و اعضای محترم کار گروه مربوطه و کارشناسان سازمان از جمله جناب آقای فتحی پور و رضا اسدی تشکر و قدردانی نمایم. همچنین، از همکاری و مساعدت کلیه مدیران محترم دستگاه های اجرایی دولتی و خصوصاً بسیار ضروری است از مشارکت صادقانه و صمیمانه همه کارکنان محترم و زحمت کش استان همدان که با مشارکت خود امکان اجرای این طرح را فراهم آوردند از صمیم قلب تشکر و قدردانی نمایم.

سوادتر داشته اند. تاثیر تاهل بر روی انگیزه خدمتی کارکنان اثرگذار بوده و متاهل بودن بر روی انگیزه خدمتی تاثیرگذار بوده شاید متاهل بودن بتواند به عنوان یک تقویت کننده عمل نماید. اما، این ادعا نیازمند مطالعات بیشتر در این مورد است. حقوق مزایای بیشتر بر انگیزه خدمتی کارکنان اثر گزار بوده است که این موضوع بر اساس عامل انگیزش به عنوان ارزش پاداش و یا به عنوان تقویت کننده اثر داشته است (۱۲، ۱۳، ۲۴). همبستگی بین عوامل مربوط به زمینه عملکردی، مشخصات شغلی، مقایسه ای و مدیر با انگیزه خدمتی در این مطالعه و همچنین همبستگی بین مجموعه این عوامل نشان دهنده این مطلب است که در مدیریت نیروی انسانی برای افزایش و حفظ انگیزه کارکنان باید به کلیه این عوامل توجه ویژه داشت که این برداشت با نظریه های مختله انگیزش از جمله الگوی پورتر و لاور در انگیزش همخوانی دارد (۱۲).

با توجه به مقایسه عوامل مؤثر بر انگیزه خدمتی کارکنان مناطق مختلف استان، مشاهده می گردد که کارکنان منطقه نهاوند دارای تفاوت معنی داری با سایر مناطق در عوامل زمینه ای عملکردی از جمله وجود معیار منصفانه در پرداخت مزایا، جدی و علمی بودن ارزشیابی عملکردی، داشتن حقوق و مزایای بهتر، عوامل مقایسه ای بر اساس تئوری برابری، شایسته و با صلاحیت بودن مدیر و نکته سنج بودن مدیر بوده اند. در نتیجه، از انگیزه خدمتی بیشتری برخوردار گشته اند.

این نتیجه با نظریه های محتوایی و فرایندی و یا نظریه های برون زا و درون زا منطبق است (۱۷، ۱۳، ۱۲، ۱۰، ۹، ۶، ۳، ۲).

به طور خلاصه نتیجه می گیریم که از اصلی ترین عامل افزایش انگیزه خدمتی کارکنان استان جدی و علمی بودن ارزشیابی عملکردها، دریافت بازخورد از طرق مختلف در مورد نتایج انجام وظایف کاری، فراهم بودن فرصت پیشرفت برای همه کارکنان و شایسته و با صلاحیت بودن مدیر مربوطه می باشد.

همچنین، به نظر می رسد لازم است با مطالعه و ارزیابی مستمر کارکنان عوامل تاثیرگذار بر روی انگیزش کارکنان را مورد

منابع

۱. لوتنز ف: مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه غلامعلی سرمد، موسسه بانکداری، تهران، ۱۳۷۲: ۳۲۰-۳۰۵.
2. Hill R. Abraham Maslow: The Philosopher Who Ranked Human Need: International Management; 1984, 29: 65-70.
3. Luthans F. Organizationl Behavior. N.Y: McGraw-Hill; 1992: 156-252.
4. Baron RA. Behavior in Organizations: Allyn and Bacon, 2th ed: Baron; 1986:78-90
5. Lawrence K: Motivating staff. Data Processing, 1984; 26(9):17-19.
6. Armstrong M: Personal Management Practice. 4th ed: Kogan; 1991: 157-160.
7. Robbins SP. Organizational Behavior. 5th-ed. Prentice-Hall, 1991:458-472.
8. Davis K, Newstorn J: Organizational Behavior. 8th ed.N.Y: McGraw-Hill; 1989:215-249.
9. Robbins SP: Organizational Behavior. 5th ed: Printice-Hill; 1991: 39-188.
۱۰. نائلی پیشین م.ع. نظریه های عاملیت در انگیزش کار. مجله علمی کاربردی مدیریت دولتی، بهار ۱۳۷۲، ش ۲۰: ۶۰-۴۸.
11. Vroom VH. Work and Motivation, NY: John and Wiley; 1968.
12. Porter LW, Lawler, EE, Hackman JR. Behavior in organizations. New York: McGraw-Hill; 1987.
13. Latham GP, Locke FA. Goal Setting; A Motivating Technique that works: Organizational Dynamics; 1969: 8-12.
14. Latham GP, Yukl G. A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organization: Academy of Management Journal 1978: 824-845.
15. Kelley H: The processes of Causal Attribution. American Psychologist 1973; 28:107-128.
۱۶. رابینز ا: مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسایان و محمد علی اعرابی. موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، تهران ۱۳۷۴؛ جلد اول: ۲۱۱.
17. Freedman SM, Philips JS. The Effect of Situational Performance Constraints on intrinsic Motivation and Satisfaction: Human Decision Processes 1985; 35: 397-416.
۱۸. فریدیان ف. بررسی عوامل انگیزش مؤثر در کارایی مدیران سازمان های ستادی بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی. پایان نامه (کارشناسی ارشد) ۱۳۷۱: دانشگاه تهران.
۱۹. حبیبی ر. بررسی ارتباط بین انگیزش شغلی با عملکرد مدیران دبیرستان های شهرستان زنجان در سال تحصیلی ۷۶-۷۷. عوامل انگیزش مؤثر در کارایی مدیران سازمان های ستادی بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی. پایان نامه (کارشناسی ارشد) ۱۳۷۷: دانشگاه تهران.
20. Guest D. What s New in Motivation?: Personnel Management, May; 1986.
۲۱. قاسمی ب: بررسی تحلیلی تاثیر انگیزش بر بهبود بهره وری نیروی انسانی. عوامل انگیزش مؤثر در کارایی مدیران سازمان های ستادی بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی. پایان نامه (کارشناسی ارشد) ۱۳۷۵: دانشگاه امام صادق (ع).
22. Raghuvanshi VS. Improvement in malaria services in an urban setting role of staff motivation. Public Health 2002; 116(6): 374-378.
۲۳. پیری ث: بررسی رابطه بین ویژگی های شغلی با میزان انگیزش کارکنان دانشگاه زاهدان. عوامل انگیزش مؤثر در کارایی مدیران سازمان های ستادی بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی. پایان نامه (کارشناسی ارشد) ۱۳۷۹: دانشگاه زاهدان.
24. Broadbridge A, Parsons E. Job motivation and satisfaction: Unpacking the key factors for charity shop managers. Journal of Retailing and Consumer Services 2006; 13(2):121-131.
25. Morel RJ: How We Motivate. Occupational Health and Safety, 2001; 70(9): 26-27.
26. McCalley LT. From motivation and cognition theories to everyday applications and back again: the case of product-integrated information and feedback. Energy Policy, 2006;34(2):129-137.