

## تأثیر عوامل کاهنده انگیزه بر عملکرد مدیران در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

بهرام رنجبریان<sup>۱</sup> / طاهره علوی نائینی<sup>۲</sup>

چکیده

**مقدمه:** فراهم کردن شرایط مناسب کاری برای تحقق اهداف مشترک فردی و سازمانی همچنان از جمله وظایف مهم مدیران می باشد. شکی نیست که افزایش انگیزه کاری مدیران به منظور ارتقای کمیت و کیفیت بازده سازمان در خود توجه فراوان می باشد. تحقیق حاضر به بررسی نظر مدیران دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در خصوص تأثیر حذف عوامل مادی و غیر مادی کاهنده انگیزه بر عملکرد ایشان می پردازد.

**روش بررسی:** تحقیق حاضر با روش نوع توصیفی - پیمایشی انجام گرفته است. اطلاعات مورد نیاز این تحقیق به وسیله پرسشنامه جمع آوری شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه مدیران میانی و عملیاتی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان می باشد. روش نمونه گیری به صورت تصادفی ساده بوده و حجم نمونه بر اساس یک مطالعه مقدماتی برابر ۷۸ عدد تعیین شد.

**یافته ها:** نتایج این تحقیق حاکی ست که حذف عوامل مادی کاهنده انگیزه بر عملکرد مدیران تأثیر کمتر از متوسط داشته است، اما حذف عوامل غیرمادی کاهنده انگیزه موجب بهبود عملکرد مدیران در سطح بالاتر از متوسط می شود.

**نتیجه گیری:** از آنجا که عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی متأثر از ارزش های فردی می باشد لذا در تعمیم نتایج به جوامع آماری دیگر لازم است جوانب احتیاط رعایت گردد.

**کلید واژه ها:** عوامل کاهنده انگیزه، عملکرد شغلی، مدیران میانی، طرح شغل، عوامل زمینه ای

◇ وصول مقاله: ۸۶/۹/۲۷، اصلاح نهایی: ۸۷/۲/۱، پذیرش نهایی: ۸۷/۸/۱۲

۱- دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، نویسنده مسئول (Email: bahram1r@yahoo.com)  
۲- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی و کارشناسی مالی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

## مقدمه

در ابتدا هزاره جدید میلادی چنین نتیجه گیری شده است که «انگیزش» همچنان جایگاه خود را در دیدگاه‌های صاحب نظران علوم رفتاری حفظ کرده است. در نتیجه، ارائه یک مدل نظری مؤثر و کاربردی در زمینه علوم رفتاری مستلزم پرداختن به موضوع از دیدگاه نظریه‌های انگیزش می‌باشد. [۱] انگیزه عبارت است از میل به کوشش فراوان در جهت تأمین هدف‌های سازمانی به گونه‌ای که این تلاش‌ها در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود. [۲] برای یک مدیر، آگاهی از مسئله انگیزه کارکنان که در واقع علت و سبب حرکت و رفتار اعضاء سازمان است، امری ضروری می‌باشد. کنکاش در مسئله انگیزه‌ها، پاسخی به چراهای رفتار آدمی است. از این رو مدیران با احاطه به نحوه انگیزش کارکنان و انگیزه‌ای آن به سهولت گام بردارند. البته عملکرد شغلی علاوه بر آنان می‌توانند در تحقق اهداف سازمان به کمک کارکنان بر انگیزه به توانایی فرد و آمادگی محیط نیز بستگی دارد. در کشور ما سازمان‌های دولتی از نظر کیفی و بعضاً از نظر کمی بیشترین مسئولیت و وظایف را از نظر تحقق اهداف اجتماعی بر عهده دارند. بر این اساس، مدیران دولتی نیز سنگین‌ترین رسالت را بر دوش دارند و نحوه عملکرد آنها تأثیر تعیین کننده‌ای در رشد و توسعه این کشور ایفا می‌کند. با توجه به نقش مدیران در سازمان‌ها و اهمیت انگیزه در بهبود عملکرد آنها، نویسندگان را بر آن داشت تا عوامل تأثیرگذار بر کاهش انگیزه مدیران دانشگاه علوم پزشکی اصفهان را مورد بررسی قرار دهند. در یک تقسیم بندی اولیه این عوامل را به دو دسته مادی و غیرمادی طبقه بندی می‌شوند. پژوهش حاضر دیدگاه مدیران دانشگاه علوم پزشکی اصفهان را در خصوص میزان تأثیر عوامل مادی و غیرمادی کاهنده انگیزه بر عملکرد و مقایسه آن دو را با یکدیگر بررسی نموده است. البته در صورتی که عوامل کاهنده انگیزه شناسایی و تقلیل یابند، بهبود عملکرد را به دنبال خواهد داشت. عملکرد بهتر مدیران موجب سهولت دسترسی به اهداف سازمان می‌شود. نظر به این که برای توجیه انتخاب سوالات و طراحی

پرسشنامه تحقیق مستلزم ارائه نظریه‌ها و یافته‌های دیگر تحقیقات بود لذا ادبیات مربوطه به اختصار مورد بررسی قرار گرفته است.

در مدل‌های سنتی انگیزش از کارکنان انتظار می‌رفت در برابر دستمزد بالاتر تلاش بیشتر داشته باشند. در مدل روابط انسانی از کارکنان انتظار می‌رفت که به سبب مورد توجه بیشتر قرار گرفتن و ملحوظ داشتن نیازهای آنها همکاری بیشتری داشته باشند. اما از دیدگاه منابع انسانی برای تحقق اهداف سازمانی و تأمین هدف‌های فردی، کارکنان در مسئولیت‌ها سهیم می‌شوند تا بر مبنای علائق و توانایی‌هایشان در سازمان اشتراک مساعی نمایند. [۳] دیدگاه‌های مورد استفاده در این تحقیق با تأکید بر متغیرهای بافت یا زمینه به عنوان متغیرهای تأثیرگذار بوده است. زیرا این دسته از متغیرها به عنوان تعدیل کننده فرصت‌ها و محدودیت‌های رفتار سازمانی می‌باشند. در تأیید این ادعا به تعریف لاتهام و پیندر [۴] در مورد انگیزش اشاره می‌شود.

انگیزه کاری، مجموعه‌ای از نیروهای انرژی زامی باشد که به صورت درونی و بیرونی ایجاد شده و موجب رفتارهای کاری می‌گردد و همچنین، شکل، جهت، شدت و دوام آنها را تعیین می‌کند. بنابراین انگیزش یک فرایند روانشناختی است که حاصل تعامل فرد و محیط می‌باشد.

یکی از متغیرها که بر فرایند انگیزش تأثیر دارد خصیصه‌های فردی می‌باشد. نظریه‌هایی که مبتنی بر نیاز می‌باشند چرایی رفتار فرد را توضیح می‌دهند اما این نظریه‌ها دلیل اتخاذ یک رفتار را در وضعیت خاص برای حصول هدفی مشخص ارائه نمی‌دهند. به همین دلیل با افزایش توجه تحقیقات به مسئله نیاز همچنین نسبت به تفاوت‌های فردی به طور بخصوص تأثیر خصوصیات شغل بر انگیزش کارکنان توجه شده است. [۴] اشمیت و همکاران [۵] در تحقیق خود چنین نتیجه گرفتند که شخصیت عمده‌ترین عامل پیش بینی کننده انگیزش می‌باشد. در واقع خصیصه‌های فردی بر ماهیت جستجوی شغل و همچنین عملکرد و رضایت شغلی تأثیر دارد. از جمله این خصیصه‌ها که بر انگیزش تأثیر دارند برون‌گرایی، خود تنظیمی، خود کنترلی، خود ارزیابی، هدف‌گرایی می‌باشند.

داشتن رفتار منصفانه با کارکنان موجب ایجاد و حفظ محیط کاری دلپذیر برای کارکنان می‌گردد. در تحقیق نرس و دونیش [۱۱] به دو نوع عدالت توزیعی و رویه‌ای اشاره شده است. عدالت توزیعی استنباط از منصفانه بودن چگونگی تخصیص منابع و نتایجی است که فرد در سازمان به دست می‌آورد. اما عدالت رویه‌ای استنباط از عادلانه بودن فرآیند تصمیم تخصیص منابع می‌باشد. چگونگی رسیدگی به شکایات کارکنان می‌تواند پیامدهایی بر رفتار فردی داشته باشد. به عبارت دیگر موجب تشویق یا تخریب رفتارهای فردی می‌گردد و بر عملکرد و رضایت شغلی تأثیر دارد. لذا رویه‌ها باید به روشنی مکتوب باشند. بعضی محققین معتقدند که یک کارمند وقتی محیط کاری خود را منصفانه تلقی می‌کند که فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی را داشته باشد.

باید توجه داشت خصوصیات جمعیت شناختی کارکنان از جمله، سن، جنس، سطح تحصیلات و... بر انگیزه‌های درونی و رضایت شغلی آنان تأثیر دارد، البته نتایج تحقیقات بسیار متناقض می‌باشد. [۱۲] در تحقیق کلارک و همکاران [۱۳] نشان داده شده که رابطه بین سن و رضایت شغلی به شکل U می‌باشد و عموماً رضایت شغلی در بین جوانان بیشتر است. البته این تحقیق در کشورهای انگلیسی انجام گرفته است.

در تحقیق دیگری نشان داده شده که جنسیت کارکنان بر رضایت شغلی آنها تأثیر دارد و اغلب خانم‌ها رضایت بیشتر نسبت به آقایان نسبت به شغلشان دارند. در تحقیق وارتن و همکاران [۱۴] نشان داده شده که با افزایش سطح تحصیلات کارکنان میزان رضایت آنها از شغلشان کاهش می‌یابد. اما در تحقیق اسکیلدمن و کریکتسن [۱۲] رابطه رضایت شغلی و افزایش سطح تحصیلات مثبت بوده است.

### روش بررسی

تحقیق حاضر از نوع توصیفی است که به روش پیمایشی انجام گرفته است که به دنبال پاسخ‌گویی به سؤالات زیر می‌باشد. سؤالاتی که در این تحقیق پیجونی می‌گردد عبارتند از:

ت و برنت [۶] یک مدل تعاملی از فرد و موقعیت را برای توضیح عملکرد شغلی ارائه می‌کنند. در مدل ایشان بعضی خصیصه‌های شخصیتی چگونگی عملکرد در مشاغل خاص را تبیین می‌نماید. بر اساس مدل آنها افراد، مشاغل را جستجو کرده و یا رضایت آنها را تأمین می‌کنند که ویژگی‌های شغلی، فرصت ابراز خصیصه‌های شخصیتی را برای آنها فراهم سازد.

ارزش‌ها یکی دیگر از عوامل مؤثر بر فرآیند انگیزش می‌باشد. ارزش‌ها مبتنی بر نیازهای فردی می‌باشند و مبنای اهداف او می‌باشند. [۴] ارزش‌ها از نظر استعداد انگیزختگی و هدایت رفتار، مشابه نیازها می‌باشند. ارزش‌ها از طریق شناخت و نیازها شکل می‌گیرند و بر رفتار تأثیر می‌گذارند زیرا استانداردهایی را فراهم می‌کنند و مبنای قضاوت و انتخاب رفتارهای متفاوت قرار می‌گیرند. نتایج تحقیقات ورپلانکن و هلند [۷] نشان داد ارزش‌ها بر جمع‌آوری اطلاعات تأثیر می‌گذارند و تصمیم انتخاب رفتار را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

زمینه یا بافت کاری متغیر دیگری است که بر فرآیند انگیزش تأثیر دارد. نورد و فاکس [۸] اظهار می‌دارند که در مطالعات رفتارهای سازمانی ارتباط بین فرد و زمینه باید مدنظر باشد. فرهنگ ملی، ویژگی‌های طرح شغل از جمله متغیرهای زمینه یا بافت می‌باشد. در تحقیق کریستف بران و همکاران [۹] نشان داده شده که تناسب فرد با زمینه می‌تواند به طور همزمان تأثیر مثبت بر رضایت شغلی داشته باشند.

ویژگی‌های طرح شغل از جمله متغیرهای زمینه یا بافت می‌باشند که بر فرآیند انگیزش تأثیر دارند. بر اساس مطالعات لاثام و پیندر محیط شغلی تأثیرگذار و متأثر از نیازها، شخصیت و ارزش‌های شخصی می‌باشد، در حالی که گاهی مشاهده شده که پایین بودن انگیزه کاری به دلیل عدم تناسب ویژگی‌های شغل با ارزش‌های فرد می‌باشد. هوکس و همکاران [۱۰] در تحقیقات خود دریافتند که یک رابطه مثبت بین محتویات شغل و انگیزه کاری وجود دارد یعنی هر چه تنوع مهارت‌های مورد نیاز شغلی بیشتر باشد انگیزه کاری افزایش می‌یابد.

ضریب آلفای کرونباخ اندازه گیری شده و برابر ۹۱ درصد بوده است که در سطح آلفا ۱ درصد معنادار بوده است.

### یافته ها

در بخش تحلیل توصیفی داده نتایج حاکی از آن است که در بین ۷۸ نفر از نمونه آماری ۳۴/۶ درصد دارای سن ۳۰ تا ۳۹ سال، ۵۲/۶ درصد دارای سن ۴۰ تا ۴۹ سال و ۱۲/۸ درصد بیش از ۵۰ سال داشته اند.

به علاوه ۱۷/۵ درصد پاسخ دهندگان با کمتر از ۵ سال سابقه خدمت، ۲۹/۵ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۱۷/۵ درصد پاسخ دهندگان بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۷۴/۴ درصد بیش از ۱۵ سال سابقه خدمت داشته اند. این اطلاعات حاکی از آن است که پرسش شوندگان از سابقه خدمت کافی برخوردار بوده اند. داده های به دست آمده حاکی از آن است که ۶/۴ درصد پرسش شوندگان دارای مدرک فوق دیپلم ۴۲/۳ درصد دارای مدل کارشناسی و ۵۷/۳ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکتری بوده اند.

بالاخره بر اساس اطلاعات به دست آمده مشخص شد که ۳۹/۸ درصد پاسخ دهندگان دارای ۱ سال، ۲۰/۵ درصد دارای ۲ سال، ۱۷/۵ درصد آنها با ۳ سال، ۸/۹ درصد پاسخ دهندگان با ۴ سال، ۵/۱ درصد دارای ۵ سال و ۱۴/۱ درصد از پاسخ دهندگان بیش از ۵ سال در پست مدیریت فعلی خود سابقه داشته اند.

نتایج حاکی از آن است که علی رغم این که مدیران مزبور میان سال و دارای متوسط سابقه خدمت قابل توجه می باشند و اکثر آنها از تحصیلات عالی برخوردارند اما ۶۰ درصد آنها در پست مدیریت فعلی خود فقط ۲ سال یا کمتر سابقه خدمت داشته اند.

سؤال اصلی: آیا از نظر مدیران حذف عوامل کاهنده انگیزه موجب بهبود عملکرد آنها در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان می شود؟  
سؤالات فرعی:

۱- آیا از نظر مدیران حذف عوامل مادی کاهنده انگیزه موجب بهبود عملکرد آنها در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان می شود؟

۲- آیا از نظر مدیران حذف عوامل غیر مادی کاهنده انگیزه موجب بهبود عملکرد آنها در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان می شود؟

۳- آیا از نظر مدیران حذف عوامل مادی کاهنده انگیزه در مقایسه با عوامل غیر مادی کاهنده انگیزه تأثیر بیشتری بر عملکرد آنها در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان دارد؟

جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه مدیران میانی و عملیاتی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان می باشد. روش نمونه گیری به صورت تصادفی ساده بوده است. حجم نمونه بر اساس محاسبه واریانس نمونه مقدماتی برابر ۷۸ عدد تعیین شد.

ابزار جمع آوری اطلاعات این تحقیق پرسشنامه بوده است که شامل دو بخش مشخصات فردی و سؤالات اصلی بوده است در بخش سؤالات اصلی تعداد ۴ گویه برای سنجش نظر مدیران در خصوص عوامل مادی کاهنده انگیزه مؤثر بر عملکرد آنها طراحی شده که در جدول ۱ نشان داده شده است. اما برای سنجش نظر مدیران در خصوص عوامل غیر مادی کاهنده انگیزه که بر عملکرد مدیران تأثیر دارند ۳۵ گویه طراحی شده که در جدول ۱۲ ارائه شده است. گزینه های هر سؤال بر اساس طیف پنج رتبه ای لیکرات تنظیم شده است. اعتبار پرسشنامه مورد استفاده بر اساس

جدول ۱: میانگین و انحراف استاندارد سؤالات مربوط به عوامل مادی کاهنده انگیزه

شماره سؤال	شرح سؤال	Std. Dev.	میانگین
۱۳	فقدان نور کافی در محیط کار به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۱/۱۸	۳/۰۳
۱۴	مشکلات اقتصادی شخصی به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۱/۱۲۰	۲/۹۵
۲۸	فراهم نشدن نیاز مبرم شما به تجهیزات مورد لزوم به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۰/۹۴	۳/۳۶
۳۱	عدم دریافت پاداش به صورت مطلق برای مدت یک سال به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۱/۱۲	۲/۴۲

جدول ۲: میانگین و انحراف استاندارد سوالات مربوط به عوامل غیر مادی کاهنده انگیزه

شماره سؤال	شرح سؤال	Std. Dev.	میانگین
۱	فقدان محیط فرح بخش در زمان انجام وظیفه به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۱/۰۹	۳/۳۲
۲	فقدان امکانات رفاهی به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۱/۰۱	۲/۹۷
۳	عدم امکان پیشرفت در شغل به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۱/۱۴	۳/۸۳
۴	عدم قدر دانی مافوق از نتایج فعالیت‌های شما به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۱/۱۱	۳/۳۸
۵	عدم درک مافوق از فعالیت‌های شما به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۱/۲۰	۳/۶
۶	تبعیض در پرداخت پاداش به صورت ناعادلانه به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۱/۱۳	۳/۵
۷	عدم توجه به ویژگی‌های شخصیتی شما توسط مافوق به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۱/۱۱	۳/۷۶
۸	یکنواختی شغل به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۱/۱۲	۳/۲۲
۹	بیماری طولانی شما به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۱/۴۴	۳/۱۳
۱۰	ابهام وظایف به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۱/۱۸	۳/۵۶
۱۱	عدم صداقت مدیر مافوق به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۱/۱۶	۴/۱۸
۱۲	عدم هماهنگی مافوق با شما در تصمیم‌گیری‌هایی که به شما ربط پیدا می‌کند به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۱/۰۵	۳/۹۹
۱۵	عدم ثبات در تصمیم‌گیری‌های مدیران مافوق به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۰/۸۳	۴/۲۲
۱۶	تأثیر دیگران بر تصمیم‌گیری‌های مدیران مافوق به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۰/۸۶	۳/۸۲
۱۷	پیشامد حوادث ناگوار برای مافوق شما به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۱/۱۱	۲/۷۸
۱۸	اعمال نظره‌های بیش از حد مافوق شما به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۱/۰۸	۳/۳۳
۱۹	بدگویی افراد تحت سرپرستی علیه شما نزد مدیران مافوق به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۱/۱۹	۲/۶۷
۲۰	رد پیشنهاد سازنده شما توسط مافوق در جمع مدیران به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۱/۱۷	۳/۱۸
۲۱	عدم تفاهم مافوق با شما به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۱/۱۷	۳/۵۴
۲۲	فقدان آشنایی مدیران مافوق نسبت به وظایف مدیریتی به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۱/۱۳	۳/۶
۲۳	عدم آشنایی مدیران مافوق با فعالیت‌های حوزه تحت سرپرستی به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۱/۰۸	۳/۵۵
۲۴	به اعتقاد شما تفویض اختیار از طرف مافوق به شما به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۱/۱۰	۳/۷۷
۲۵	احساس عدم موفقیت در مدیریت خود به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۱/۱۸	۳/۳۶
۲۶	عدم تفاهم با افراد تحت امر به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۱/۱	۳/۲۳
۲۷	عدم اجرای قانون به طور یکسان در مورد همه افراد به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۰/۹۷	۳/۷۹
۲۹	پیشامد حوادث ناگوار برای افراد تحت امر شما به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۰/۹۷	۳/۰۶
۳۰	احساس عدم اعتماد کافی همکاران نسبت به شما به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۱/۰۵	۳/۳۲
۳۲	تبعیض آشکار در دستمزد شما نسبت به مدیران هم طراز در سایر سازمان‌ها به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۱/۲۰	۳/۰۱
۳۳	بی‌ثباتی قوانین و مقررات به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۰/۹۸	۳/۶۷
۳۴	عدم اطمینان نسبت به دوام در پست فعلی خود به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۱/۱۶	۲/۶۳
۳۵	عدم اطمینان نسبت به ارتقاء به پست بالاتر به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۰/۹۷	۲/۳۷
۳۶	برخورد نامناسب همسر شما قبل از آمدن به محل کار به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۱/۱۶	۲/۳۵
۳۷	قهر فرزندان با شما به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۱/۲۲	۱/۳۲
۳۸	بی‌نظمی منزل شما به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۱/۰۶	۲/۲۱
۳۹	بیماری نزدیکان شما به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر دارد؟	۱/۳	۲/۵۸

حذف عوامل کاهنده انگیزه بیش از سطح متوسط موجب بهبود عملکرد مدیران می شود.

سؤال فرعی ۱: آیا از نظر مدیران حذف عوامل مادی کاهنده انگیزه موجب بهبود عملکرد آنها در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان می شود؟

با توجه به این که t مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد کوچکتر می باشد، بنابراین فرض صفر پذیرفته و فرض مقابل رد می گردد. به عبارت دیگر تأثیر حذف عوامل مادی کاهنده انگیزه بر عملکرد مدیران کمتر از سطح متوسط بوده است درصد تجمعی نیز نشان می دهد ۵۳/۸ درصد از پاسخ دهندگان تأثیر عوامل مادی کاهنده انگیزه بر بهبود عملکرد را در سطح متوسط و کمتر از آن و ۴۶/۲ درصد از پاسخ دهندگان تأثیر عوامل مادی کاهنده انگیزه بر بهبود عملکرد را در سطح زیاد و خیلی زیاد دانسته اند.

سؤال فرضی ۲: آیا از نظر مدیران حذف عوامل غیر مادی کاهنده انگیزه موجب بهبود عملکرد آنها در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان می شود؟

بر اساس خلاصه داده های توصیفی که در جدول ۱ و ۲ ارائه شده نشان می دهد در مجموعه گویه هایی که برای عوامل مادی کاهنده انگیزه تنظیم شده است تنها فراهم شدن تجهیزات مورد نیاز کار تأثیری بیش از میانگین بر عملکرد مدیران داشته است.

اما در بین عوامل غیر مادی کاهنده انگیزه به ترتیب عوامل زیر بیشترین تأثیر را بر عملکرد مدیران داشته است.

۱. عدم ثبات تصمیم گیری مدیران مافوق
۲. عدم برخورد صادقانه مدیر مافوق
۳. عدم هماهنگی مدیران مافوق در تصمیماتی که مدیر زیر دست تحت تأثیر قرار می گیرد
۴. اعمال نفوذ دیگران در تصمیمات مدیر مافوق

سؤال اصلی تحقیق: آیا از نظر مدیران حذف عوامل کاهنده انگیزه موجب بهبود عملکرد آنها در دانشگاه علوم پزشکی می شود؟

با توجه به این که t مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد بزرگتر می باشد بنابراین فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می گردد. به عبارت دیگر

جدول ۳: توزیع میانگین نمرات پاسخ دهندگان در خصوص تأثیر عوامل کاهنده انگیزه

عوامل	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	T	t*
کاهنده انگیزه	۳/۲۲۶	۰/۶۱۱	۰/۰۶۹	۳/۴۲	۱/۶۸

جدول ۴: توزیع میانگین نمره پاسخ دهندگان در خصوص تأثیر عوامل مادی کاهنده انگیزه

عوامل	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	T	t*
مادی کاهنده انگیزه	۲/۹۴۲	۰/۷۳۲	۰/۰۸۳	۰/۶۹	۲/۳۵

جدول ۵: توزیع میانگین نمره پاسخ دهندگان در خصوص عوامل غیر مادی کاهنده

عوامل	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	T	t*
غیر مادی کاهنده انگیزه	۳/۳۶۷	۰/۶۳۶	۰/۰۷۲	۵/۰۹	۱/۶

جدول ۶: مقایسه میانگین نمره عوامل مادی و غیر مادی کاهنده انگیزه

عوامل	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	T	t*
مادی کاهنده انگیزه	۲/۹۴۲	۰/۷۳۲	۰/۰۸۳	۷/۱۵	۱/۶۴
غیرمادی کاهنده انگیزه	۳/۳۶۷	۰/۶۳۶	۰/۰۷۲		

این تحقیق عوامل کاهنده انگیزه مدیران را در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان مورد مطالعه قرار داده است. نتایج حاصل نشان داد که عوامل غیرمادی کاهنده انگیزه بر عملکرد مدیران میانی و عملیاتی در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان تأثیر داشته است، اما عوامل مادی کاهنده انگیزه با عملکرد آنها رابطه معنادار نداشته است. همان گونه که در تحقیقات مختلف از جمله تحقیق لاتیهم و پیندر [۴] اشاره شده، عوامل مؤثر بر فرایند انگیزش مبتنی بر ارزش های فرد می باشد. بنابراین ممکن است این نتایج خلاف یافته های تحقیقات دیگر باشد. لذا نتایج این تحقیق قابل تعمیم به جوامع دیگر نمی باشد و یا اگر این نتایج در مورد کارکنان غیرمدیریتی انجام می شد ممکن بود یافته کاملاً متفاوت می بود. یکی دیگر از نتایج این بود که عدم دریافت پاداش برای مدت طولانی یک عامل کاهنده انگیزه محسوب نمی شود اما تبعیض در پرداخت پاداش و عدم اجرای قانون به طور یکسان، یک عامل کاهنده انگیزه بوده است. در تحقیق نرس و دونیش [۱۱] نیز اشاره شد که رفتار منصفانه با کارکنان موجب دلپذیر شدن محیط کاری و رضایت شغلی کارکنان می گردد. اگر چه این نتایج بدیهی به نظر می رسد، اما شدت و ضعف آن در محیط های مختلف متفاوت می باشد. البته نتایج این تحقیق این بود که عواملی از جمله ابهام و وظائف، ناهماهنگی در تصمیمات، عدم ثبات در تصمیم گیری و عدم صداقت مدیران از جمله مهمترین عوامل کاهنده غیرمادی می باشند. این عوامل از جمله خصوصیات شغلی می باشند که در تحقیق لاتیهم و پیندر [۴] به آن اشاره شده است. لذا توصیه می گردد، برای کاهش مواردی از این دست در سازمان مربوطه دوره های آموزشی برای مدیران در رده های مختلف مدیریتی در زمینه تصمیم گیری برگزار

با توجه به این که t مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد بزرگتر می باشد بنابراین فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می گردد. به عبارت دیگر تأثیر حذف عوامل غیر مادی کاهنده انگیزه بر بهبود عملکرد مدیران بیش از سطح متوسط بوده است. درصد تجمعی نیز نشان می دهد ۷۳/۱ درصد از پاسخ دهندگان حذف عوامل معنوی کاهنده انگیزه را در سطح زیاد و خیلی زیاد و ۲۸/۲ درصد نیز تأثیر حذف عوامل غیرمادی کاهنده انگیزه بر بهبود عملکرد مدیران در سطح متوسط و کمتر بوده است. سؤال فرعی ۳: آیا از نظر مدیران حذف عوامل مادی کاهنده انگیزه در مقایسه با حذف عوامل غیرمادی کاهنده انگیزه تأثیر بیشتری بر عملکرد آنها در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان دارد،

با توجه به این که t مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد بزرگتر می باشد بنابراین تفاوت مشاهده شده بین میانگین ها از لحاظ آماری معنادار می باشد. به عبارت دیگر تأثیر عوامل غیرمادی کاهنده انگیزه بیش از تأثیر عوامل مادی کاهنده انگیزه بر بهبود عملکرد بوده است.

به علاوه نتایج تحقیق نشان داد که میانگین نمره دیدگاه مدیران در مورد تأثیر عوامل کاهنده انگیزه با توجه به سطح تحصیلات، سنوات خدمت، مدت دوام آنها در پست فعلی تفاوتی نمی کند.

### بحث و نتیجه گیری

انگیزش از جمله مفاهیمی است که امروزه توجه بسیاری از مدیران و صاحب نظران را به خود معطوف داشته است اما کمتر تحقیقی انجام شده که به مطالعه انگیزه مدیران بپردازد.

oaks, CA: Sage, 1996, pp. 148-74.

9- Kristof-Brown, AL. Bono, J.E. & lauver, k.j. "Person - environment fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications". Pers. Psychol., 1996 49: 1-49.

10- Houkes I, Janssen PPM, deJonge J, Nijhuis FJN. "Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and thurnover intention: amulti -sample analysis". Eur. J. work organ, Psychol., 2001 , 10: 1-23.

11- Nurse L, Devonish D. "Grievance management and its links to workplace justice". Employee Relations, 2007 ,Vol. 29, NO, I, pp. 89-109.

12- Eskildsen J K, Krixense K. " Work motivation and job satisfaction in Nordic countries" Employee Relations, 2003, vol. 26 No, 2 pp. 122-136.

13- Clark A, Oswald A, warr P. Is job satisfaction U shaped in age" Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1996, vol. 69 pp. 57-81.

14- Wharton A S, Rotolo T, Bird S R. "Social context at work: a multilevel analysis of Job satisfaction", Sociological Forum, 2000, Vol. 15, No. I. pp. 65-90.

گردد تا موارد ضروری یادآوری شود. ضمناً دارا بودن تجربه و آموزش های مدیریتی به عنوان یک اصل پیش شرط احراز پست مدیریت وضع گردد. این سازمان باید یک برنامه استراتژیک رسمی برای خود تنظیم نماید تا تغییرات و تعدیل قوانین و مقررات هماهنگ و ضابطه مند گردد.

#### فهرست منابع

1- Miner JB. The rated importance, scientific validity, and practical usefulness of organizational behavior theories: a quantitative review. Acad. Manag: Learn. Educ. 2003 ,2:250-68.

۲. رایبیز راجی. مدیریت رفتار سازمانی: رفتار گروهی. ترجمه: پارسائیان علی، اعرابی محمد، مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، تهران، ۱۳۷۴.

۳. ایران نژاد پالیزی، مهدی، ساسان گهر، پرویز. سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، چاپ اول، مؤسسه بانکداری ایران. بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، تهران: ۱۳۷۱.

4- Latham G. P. & Pinder C.C. "Work motivation theory and research at the dawn of the twenty first century". Annu. Rev. Psychol., 2005, Vol. 56 PP. 485-516

5- Schmitt N. Cortina JM. Ingerick MJ, wiechmann D. Personnel selection and employee performance, In Handbook of psychology, ed, by WC Borman, DR Ilgen, RJ klimoske, wiley, New York: 2003.

6- Tett RP, Burnett DD. A personality traitbased interactionist model of job performance, J. Appl. Psychol, 2003, 88: 500-17.

7- Verplanken B. Holland RW. "Motivated decision making: effects of activation and self - centrality of values on choices and behavior". J. Personal, Soc, Psychol, 2002 , 82: 434-47.

8- Nord WR. Fox S. The individual in organizational studies: the great disappearint act? In Handbook of Organization studies, ed. by ST Clegg, C Hardy, Thousand