

بررسی میزان انگیزش کارکنان معاونت پرورشی و فرهنگی وزارت آموزش و پرورش و همبستگی آن با ویژگی‌های شغلی آنان

نازیلا کریمی^۱، محمد مخاطب^۲، سیدعلی سیادت^۳

تاریخ دریافت: آبان 91

تاریخ پذیرش: اسفند 91

چکیده

هدف از این پژوهش بررسی میزان انگیزش کارکنان معاونت پرورشی و فرهنگی وزارت آموزش و پرورش و همبستگی آن با ویژگی‌های شغلی آنان در سال تحصیلی 91-90 بود. روش تحقیق توصیفی - پیمایشی بوده و پرسشنامه 20 سوالی انگیزش کارکنان اسپینا استفاده شد. پایایی پرسشنامه با اجرای مطالعه موردی بر 30 نفر از کارکنان و محاسبه آلفای کرونباخ برابر با 0.931 تعیین شد. جامعه آماری پژوهش 55 نفر کارکنان معاونت پرورشی و فرهنگی بوده و با روش تمام شماری، نظرات 52 نفر از کارکنان در تحلیل داده‌ها بررسی شد. آزمون خی دو، محاسبه‌ی ضریب همبستگی پیرسون و آزمون خی چندبعدی برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. یافته‌ها نشان داد کارکنان معاونت پرورشی و تربیت بدنی با میانگین امتیاز انگیزش برابر با 70.42 از انگیزش بالایی برخوردار هستند. وجود همبستگی معنی‌دار بین نمرات انگیزش و ویژگی‌های شغلی کارکنان تایید نشد. بین نظر کارکنان در مورد خرده عامل‌های نوآوری و ابتکار، امکانات و تجهیزات و تنوع از عامل کیفیت کار، خرده عامل ارتقا شغلی از عامل پیشرفت شغلی، خرده عامل احساس توجه از سوی مقام مافوق، تفاوت معنی‌داری وجود نداشت. ویژگی محل کار، سبب شد تا بین پاسخ‌های کارکنان به گویه‌های روشن بودن اهداف سازمان، تنوع و ارزشمندی کار تفاوت معنی‌دار وجود داشته باشد. ویژگی جنسیت باعث بروز تفاوت در مورد گویه‌های ارزشمندی کار و

1- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه اصفهان

2- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

3- عضو هیات علمی دانشگاه اصفهان

احساس توجه از سوی مقام مافوق شد. ویژگی سابقه کار بر پاسخ کارکنان به گویه وجود فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری سازمانی موثر بود. ویژگی پست سبب شد تا در پاسخ به گویه اعتماد به درک و شناخت مافوق از توانمندی فرد بین کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود داشته باشد. ویژگی تحصیلات و مدرک بر گویه کیفیت‌بخشی به کار اثر گذاشت. ویژگی درآمد نیز پاسخ کارکنان را به گویه‌های شناخت انتظارات سازمان، پذیرش جایگاه مقام مافوق، اعتماد به درک و شناخت مافوق از توانمندی فرد و ارزشمندی کار متفاوت نمود.

واژه‌های کلیدی: انگیزش، کیفیت کار، ویژگی‌های شغلی

مقدمه

انگیزش عبارت است از حالتی درونی که انسان به انجام فعالیت خاصی ترغیب می‌کند. اثربخشی فرآیند مدیریت به چگونگی انگیزش افراد برای انجام وظایفشان بستگی دارد. انگیزش، تمایل به انجام کار است و در گرو توانایی فرد، تا بدان وسیله نوعی نیاز تامین گردد. نیاز به معنی نوعی کسر و کمبود روانی و فیزیولوژیک است که می‌تواند دستاورد خاصی را جذاب نماید (رایبزن، 1389). دهه‌ی 1950 یکی از دوره‌های پر بار از نظر ارائه‌ی مفاهیم انگیزش بود. سه نظریه سلسله مراتب نیازها، نظریه‌های X و Y و نظریه انگیزش - بهداشت به عنوان سنگ زیربنای نظریه‌های ارائه شده در سال‌های بعد می‌باشند. نظریه‌های تبیین‌کننده‌ی عوامل ایجاد انگیزش (مدل - های محتوایی) عبارتند از :

الف) نظریه سلسله مراتب نیازها (مازلو) - مازلو نیازهای اساسی انسان را به ترتیب نیازهای جسمانی اولیه، ایمنی، اجتماعی و محبت، احترام، خودشکوفایی، دانستن و فهمیدن و نیازهای زیبایی شناختی می‌داند.

ب) نظریه عوامل بهداشتی و روانی انگیزاننده‌ها (هرزبرگ) - در این نظریه آدمی با عوامل موثر بر رضایت شغلی خویش برخوردی دوگانه دارد. این عوامل را تامین‌کننده‌ی بهداشت روانی می‌دانند. افراد این نیازها را حق مسلم خود دانسته و این نیازها به عوامل خارج از شغل مربوط می‌شوند. نیازهای دیگری هم وجود دارند که بوسیله عوامل درونی شغل رفع می‌شوند. پس بهسازی محیط کار برای حفظ وضع موجود مفید است ولی برای انگیزش کارکنان کافی نیست. برای نیل به وضع مطلوب باید کارکنان با استفاده از انگیزاننده‌هایی نظیر کسب موفقیت یا چالشی بودن کار ترغیب شوند.

ج) نظریه X و Y (مک گرگور) - اساس تئوری X بر این فرض قرار می‌گیرد که نیازهای رده‌ی پایین بر فرد حاکم هستند و مفروضات تئوری Y نیازهای رده‌ی بالاتر را بر فرد حاکم می‌داند. مک گرگور پیشنهاد کرد که مشارکت در تصمیم‌گیری، پذیرش مسئولیت و قبول کردن کارهای هم‌اورد طلب و روابط کارگری از جمله راه‌هایی هستند که می‌توان بدان وسیله انگیزش شغلی فرد را به حداکثر رسانید. (رایبزن، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ص 76، 1389)

ه) نظریه ERG (آلدف) - آلدف سه دسته نیاز را معرفی می‌کند: نیازهای زیستی که رفاه مادی را بوجود می‌آورند. نیازهای وابستگی تعلق که روابط میان فردی و نیازهای رشد که میل مستمر به رشد را در افراد شکل می‌دهند.

نظریه نیازهای اکتسابی (مک کللند) - برطبق این نظریه نیازهای کسب موفقیت، تعلق و قدرت، ریشه در فرهنگ دارند. ایجاد انگیزه در کارکنان برای رسیدن به سطوح بالا امکان پذیر

نیست مگر این که انتظارات بالای مدیرشان را واقعی و قابل دسترس بدانند. اگر این گونه نباشد، به نتایجی که در سطح پایین تر از توانایی آن‌ها بوده قناعت می‌کنند. نباید فراموش کرد که تئوری‌های انگیزشی در محدوده‌ی فرهنگی قرار دارند و در هر کشوری به اقتضای شرایط خاص فرهنگی آن قابل استفاده می‌باشند (رابینز، ترجمه پارسائیان و اعرابی، 1389، ص 92).

مشارکت دادن کارکنان، نوعی فرآیند است که هدف آن تشویق و ترغیب کارکنان و اعضای سازمان به دادن تعهد و مشارکت هر چه بیشتر در امر موفقیت سازمان است. بدین ترتیب موجبات انگیزش کارکنان فراهم می‌شود. (رابینز، ترجمه پارسائیان و اعرابی، 1389، ص 104).

پرداخت دستمزد متغیر با تئوری انتظار سازگار است. سازمان‌ها به جای این که با افزایش هزینه‌ی زندگی حقوق و دستمزد را افزایش دهند، کوشیده‌اند تا پرداخت‌ها را برحسب میزان فعالیت افراد تنظیم کنند، زیرا پرداخت دستمزد متغیر دارای قدرت انگیزشی است (رابینز، ترجمه پارسائیان و اعرابی، 1389، ص 113). پرداخت بر اساس مهارت با تئوری‌های انگیزش سازگاری دارد زیرا اجرای چنین برنامه‌هایی کارکنان را وادار می‌کند مطالب جدیدی بیاموزند و بر میزان مهارت‌های خود بیفزایند و رشد کنند. داشتن فرصت تجربه‌آموزی و رشد می‌تواند به عنوان یک محرک یا عامل انگیزش به حساب آید. بین تئوری تقویت رفتار و پرداخت بر اساس مهارت نیز رابطه متقابل وجود دارد. زیرا کارکنان را تشویق می‌کند همیشه در پی آموزش و یادگیری باشند (همان منبع، 1389، ص 115).

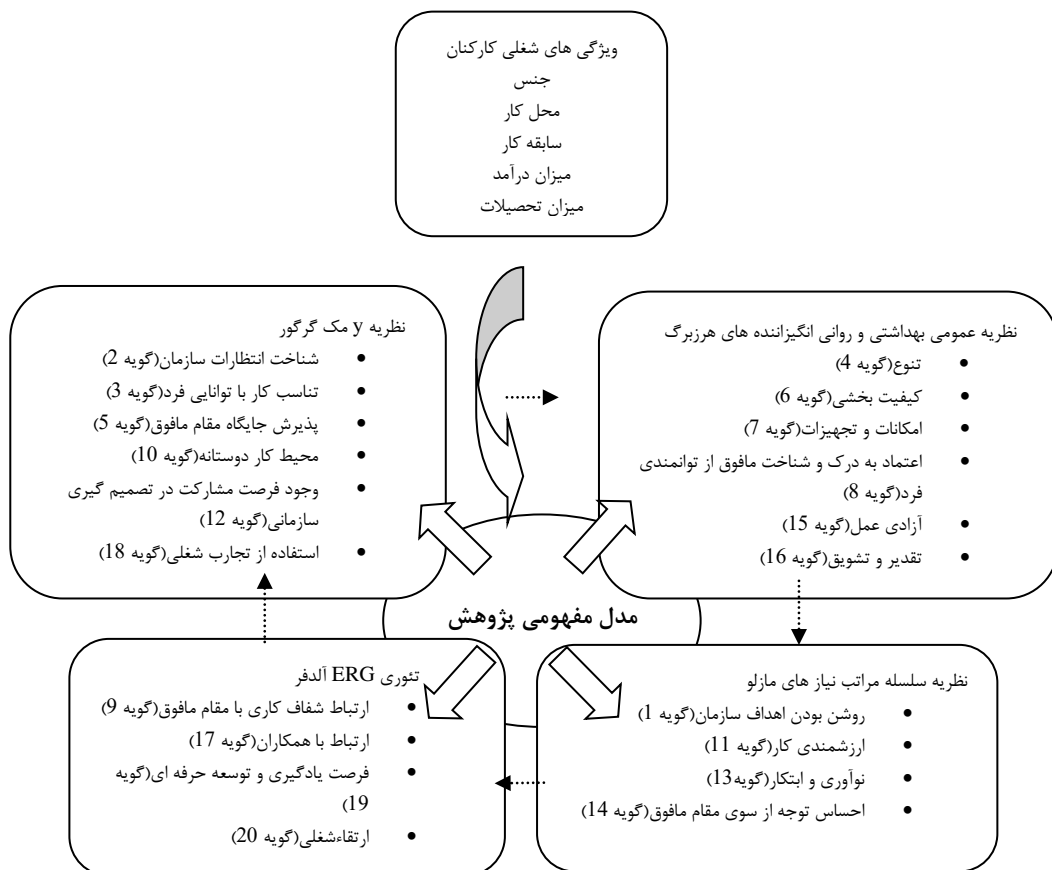
از سوی دیگر انگیزه برای انتقال دانش و مهارت در محیط کار ضروری است (ججن فورت و همکاران، 2009). هر چند که انتقال دانش و مهارت‌های نرم (به عنوان مثال مهارت‌های ارتباطی) به محیط کار یکی از مهم‌ترین نتایج آموزش است، پژوهش‌ها نشان می‌دهد انتقال مطلوب دانش و تجربه به محیط کار به اندازه‌ی لازم اتفاق نمی‌افتد. دلیل بالقوه برای این کار، برداشت بدبینانه از آزادی محیط (openness of climate) یا ooc است. ادراک ooc به حدی اشاره می‌کند که هریک از کارکنان یا مدیران، به عنوان افراد قادر و علاقمند به تغییر دادن عادت‌های خود شناخته شوند. افرادی که اجازه می‌دهند مهارت‌ها و دانش آموخته شده توسط آنان در محیط کار اجرایی شوند (کاستن مولر و همکاران، 2012). مدیرانی که به کمک پاداش‌ها و قدرت بینش و شور و شوق خود ایجاد انگیزه می‌کنند، فقط در نیرو بخشیدن به کارکنانی موفق هستند که مایلند برانگیخته شوند. بنابراین، کارکنان سرکش و بدقلق را چگونه باید برانگیخت؟ آن‌ها افرادی هستند که هرگز کار مورد نظر مدیر را انجام نمی‌دهند و در عین حال، همه وقت او را می‌گیرند. به گفته نایجل نیکلسون، شما نمی‌توانید آن‌ها را برانگیزید، افراد خود باید خود را برانگیزند. نیکلسون از شیوه‌ای جانبداری می‌کند که رهیافت‌های متعارف انگیزش را زیرورو می‌سازد. به جای تحمیل راه‌حل‌ها به

کارکنان نافرمان، مدیر باید شرایطی ایجاد کند که این کارکنان بتوانند انگیزه‌های خود را در جهت هدف‌های قابل دستیابی هدایت کنند. بدین ترتیب باید هر نوع مانعی که می‌تواند بازدارنده انگیزش کارکنان باشد (حتی روش دلسردکننده شخص مدیر) مورد توجه قرار گیرد. بکارگیری روش نیکسون مستلزم آن است که مدیر، مسئولیت شرایطی دشوار را بپذیرد و راه‌حل آن پیدا کند. انجام این کار نیازمند صرف وقت است، اما سریع‌تر از روش‌های دیگر، مدیر را به تصمیم و نتیجه نهایی می‌رساند. در اولین گام، مدیر تصویری دقیق از فرد مشکل‌ساز فراهم می‌آورد. سپس، انعطاف‌پذیری نشان داده و اهداف را مجدداً به شکلی تنظیم می‌کند که فرد مورد نظر بتواند به آن‌ها دست یابد. در گام سوم، در یک گفت‌وگوشنود رودررو و دقیقاً طراحی‌شده، مدیر با رعایت بی‌طرفی و به دور از پیش‌داوری با کارمند مشکل‌ساز ملاقات می‌کند. چه مشکل حل شود یا فقط تصمیمی اتخاذ شود، فواید به‌کارگیری این روش فراتر از انگیزش افراد خاصی است که انگیزش آن‌ها دشوار است. این روش، علاوه بر افزودن شانس یک مدیر برای ایجاد انگیزه در کارکنان مشکل‌ساز، می‌تواند با رساندن این پیام که سازمان به جای کنار گذاشتن افراد نافرمان و مشکل‌ساز، در صدد رفع مشکل برمی‌آید، موجب ترغیب و تشویق همگان شود. (سایت فرا). پرسشنامه انگیزش کارکنان اسپینا از 20 گویه تشکیل می‌شود که با بررسی این گویه‌ها 4 عامل مهم و اثرگذار بر انگیزش کارکنان شناسایی می‌شود. جدول شماره 1 عوامل اصلی و و خرده عامل‌های مربوط به آن‌ها را در پرسشنامه نشان می‌دهد. در این پرسشنامه امتیاز بین 60 تا 100 نشان‌دهنده‌ی میزان بالای انگیزش کارکنان است و بیان می‌کند کارکنان در سازمانی کار می‌کنند که به مشارکت آن‌ها بها می‌دهد. امتیاز بین 40 تا 60 نشان می‌دهد کارکنان دچار کاستی در میزان انگیزش هستند ولی هنوز می‌توانند به همکاری با سازمان ادامه دهند. در این حالت سوالاتی که امتیاز اندکی گرفته‌اند ثبت شده و با مسئول مافوق مطرح می‌شوند. امتیاز بین 20 تا 40 نشان می‌دهد سازمانی که کارکنان در آن مشغول به کار هستند دارای ساختار قدرتمندی نیست و نمی‌تواند انگیزه‌های لازم را در آن‌ها بوجود آورد. در این حالت ضروری است که کارکنان کار خود را با دقت مورد ارزیابی قرار دهند و برای نقشه‌ای عملی تصمیم بگیرند.

جدول 1: چهار عامل موثر بر انگیزش در پرسشنامه انگیزش کارکنان

عامل اصلی	خرده عامل
کیفیت کار	تناسب کار با توانایی فرد (گویه 3)، تنوع (گویه 4)، کیفیت بخشی (گویه 6)، امکانات و تجهیزات (گویه 7)، نوآوری و ابتکار (گویه 13)، آزادی عمل (گویه 15)، استفاده از تجارب شغلی (گویه 18)، ارزشمندی کار (گویه 11)
پیشرفت شغلی	فرصت یادگیری و توسعه حرفه‌ای (گویه 19)، تقدیر و تشویق (گویه 16)، ارتقاء شغلی (گویه 20)
موقعیت سازمان و روابط اداری	روشن بودن اهداف سازمان (گویه 1)، شناخت انتظارات سازمان (گویه 2)، ارتباط با همکاران (گویه 17)، محیط کار دوستانه (گویه 10)
ارتباط با سطوح مدیریتی سازمان	پذیرش جایگاه مقام مافوق (گویه 5)، ارتباط شفاف کاری با مقام مافوق (گویه 9)، احساس توجه از سوی مقام مافوق (گویه 14)، وجود فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری سازمانی (گویه 12)، اعتماد به درک و شناخت مافوق از توانمندی فرد (گویه 8)

بررسی عوامل موثر بر انگیزش کارکنان طبق این پرسشنامه و گویه‌های بکارگرفته شده با نظریه‌های موجود در زمینه‌ی انگیزش نشان می‌دهد در طراحی پرسشنامه از مدل‌های محتوایی شامل نظریه سلسه مراتب نیازهای مازلو، نظریه عمومی بهداشتی و روانی انگیزاننده‌های هرزبرگ، نظریه Y مک گرگور و تئوری ERG آلدفر استفاده شده است. مدل مفهومی پژوهش در نمودار شماره 1 مشاهده می‌شود:



نمودار 1- مدل مفهومی پژوهش

پیشینه ی پژوهش

یاراحمدی خراسانی (1391) به نتایج پژوهش اشاره می کند که طی آن از کارکنان و سرپرستان خواسته شده بود آنچه را که واقعاً از شغل خود انتظار دارند رتبه بندی کنند. نتایج نشان داد سرپرستان عموماً مزد کافی، تأمین شغلی، ارتقاء و شرایط مناسب برای کار کردن را به عنوان چیزهایی که کارگران بیشتر از همه از کار خود می خواهند، رتبه بندی کردند. در مقابل، آنچه کارگران بیش از همه میخواستند عبارت بودند از قدردانی کامل در مقابل انجام کار، احساس مشارکت و اهمیت در کار، و درک توأم با همدردی از لحاظ مشکلات شخصی که همه این محرکات به انگیزه های تعلق و احترام مربوط است. نکته جالب توجه این بود که سرپرستان خواسته های کارگران را به عنوان کم اهمیت-

ترین موضوعات رتبه‌بندی کرده بودند. ظاهراً آنها فکر می‌کردند، محرکات ارضاء کننده نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی از لحاظ کارگران بیشترین اهمیت را دارند. چون درک و تلقی سرپرستان به موجب این انگیزه‌هاست، لذا چنان عمل می‌کنند، گویی حق به جانب آنهاست. نتایج پژوهش تجربی سالملا و همکاران (2012) در بررسی نقش مداخله‌گر برنامه‌های آموزشی در افزایش و انگیزه‌ی ذاتی پیگیری هدف کاری کارکنان با استفاده از گروه مداخله‌گر و گروه شاهد نشان داد، کارکنان شرکت کننده در کارگاه‌های آموزشی که از اطلاعات ارائه شده استفاده کرده بودند، بعد از گذشت هفت ماه از اجرای پژوهش، نسبت به گروه شاهد دارای انگیزش ذاتی بیشتری بودند. همچنین آمادگی کارکنان برای پیگیری هدف کاری افزایش یافته بود. کاستن مولرو همکاران (2012) در پژوهش خود دو مداخله‌ی متفاوت ساده و کوتاه را با هدف تقویت درک خوشبینانه کارکنان آزادی محیط و تاثیر آن بر انگیزه‌ی انتقال دانش و مهارت مورد مطالعه قرار دارند. نتایج نشان داد شرکت کنندگانی که از آنها خواسته شده بود در مورد جنبه‌های مثبت سازمان خود (مداخله‌ی سازمان) یا کارگاه آموزشی (مداخله کارگاه آموزشی) بنویسند، درک مثبت بیشتری از آزادی بودن محیط را گزارش دادند و به نوبه خود، انگیزه‌ی افزایش یافته‌ای را برای انتقال آن چه آموزش دیده بودند، داشتند. این پژوهش تاثیر مداخلات بر افزایش انگیزه‌ی انتقال را نشان داد. پژوهش جوو و همکاران (2010) نشان داد زمانی که کارکنان انگیزش درونی بالا و خودارزیابی هسته‌ای بالایی داشته باشند، درک بالایی از عملکرد شغلی نقش خود خواهند داشت. انگیزش درونی تا حدی در رابطه‌ی خودارزیابی هسته‌ای و عملکرد شغلی نقش میانجی را ایفا می‌کند. همچنین بین استقلال شغلی و عملکرد شغلی به طور کامل نقش واسطه‌ای دارد. جعفرزاده (1389) با روش پیمایشی در میان ۱۵۰ نفر از کارکنان شعب و نیز ۵۰ نفر از مشتریان در دسترس شعب سازمان تأمین اجتماعی و با الهام‌گیری از مدل دو ساحتی هرزبرگر (عوامل انگیزشی - بهداشتی) و مدل سروکوال یا کیفیت خدمات، دریافت که عوامل انگیزشی نسبت به عوامل بهداشتی، تأثیر بیشتری بر عملکرد و در نتیجه رضایت کارکنان دارند و حدود ۳۴ درصد از تغییرات رضایت‌مندی مشتریان را میتوان به انگیزش کارکنان برای بهبود عملکرد و خدمات‌رسانی به مشتریان نسبت داد. ضرغامی و همکاران (1390) عوامل کلیدی ارتقادهنده انگیزش کارکنان دانشی در سازمان‌های پروژه محور را به سه گروه عمده تقسیم نمودند که عبارتند از: عوامل مرتبط به فرهنگ سازمانی، عوامل مرتبط با سبک‌ها و شیوه‌های مدیریت و عوامل مرتبط با ماهیت وجودی سازمان.

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه 1- کارکنان معاونت پرورشی و فرهنگی از انگیزه‌ی بالایی برای فعالیت در معاونت برخوردار هستند.

فرضیه 2- بین نظر کارکنان در مورد چهار عامل موثر بر انگیزش (کیفیت کار، پیشرفت شغلی، موقعیت سازمان و روابط اداری و ارتباط با سطوح مدیریتی سازمان) تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه 3- بین ویژگی‌های شغلی کارکنان (جنسیت، محل کار، سابقه کار، تحصیلات، میزان درآمد و پست مورد تصدی) و امتیاز انگیزش کارکنان همبستگی معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه 4- ویژگی‌های شغلی کارکنان بر نوع پاسخ آن‌ها به گویه‌های پرسشنامه تاثیر معنی‌داری دارد. روش شناسی تحقیق

روش تحقیق توصیفی- پیمایشی بود. برای بررسی میزان انگیزش کارکنان معاونت پرورشی و فرهنگی وزارت آموزش و پرورش و همبستگی آن با ویژگی‌های شغلی آنان در سال 1390 با استفاده از پرسشنامه انگیزش کارکنان اسپینا انجام شد. این پرسشنامه توسط محقق ترجمه شد. سپس روایی آن با نظر استادان و پایایی آن با مطالعه موردی بر روی 30 نفر از کارکنان به میزان 0.931 محاسبه شد. برخی از گویه‌های این پرسشنامه برای مطابقت با ویژگی‌های فرهنگی کشور، مورد بازبینی قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش 55 نفر کارکنان معاونت پرورشی و فرهنگی شامل اداره کل امور تربیتی و مشاوره و اداره کل قرآن، نماز و عترت بودند. از روش تمام شماری برای نمونه‌گیری استفاده شد. 52 پرسشنامه جمع‌آوری شده و داده‌های آن‌ها در تحلیل آماری مورد استفاده قرار گرفت. در این بررسی از آمار توصیفی شامل درصد فراوانی، انحراف معیار و آزمون مجذور خی برای مقایسه‌ی داده‌ها، محاسبه ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی وجود یا عدم وجود همبستگی بین ویژگی‌های شغلی و امتیاز انگیزش کارکنان استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

شرکت‌کنندگان در این پژوهش 52 نفر شامل 25 درصد زن و 71.2 درصد مرد بودند. درصد فراوانی‌های کارکنان بر اساس ویژگی‌های کارکنان در جدول شماره 2 مشاهده می‌شود. با بررسی سابقه کار و میزان درآمد کارکنان، 1.9 درصد از کارکنان دارای سابقه کار کمتر از 10 سال، 46.2 دارای سابقه کار بین 11 تا 20 سال، 50 درصد بین 21 تا 30 سال سابقه خدمت بودند. در مورد

1.9 درصد از کارکنان این میزان نامشخص بود. 1.9 درصد از کارکنان دارای درآمد کمتر از 5000000 ریال بوده، 46.2 درصد بین 5000000 تا 8000000 ریال، 32.7 درصد بین 8000000 تا 10000000 ریال درآمد بودند. می‌باشند. 3.8 درصد از کارکنان میزان درآمد خود را در پرسشنامه قید نکرده بودند.

جدول شماره 2- توزیع فراوانی کارکنان به تفکیک جنس، پست، محل خدمت و مدرک تحصیلی

محل خدمت	درصد فراوانی	پست	درصد فراوانی	مدرک تحصیلی	درصد فراوانی
دفتر معاونت	13.5	کارشناس	42.3	تا دیپلم	1.9
اداره کل امور تربیتی و مشاوره	50.0	کارشناس مسئول	26.9	فوق دیپلم	3.8
اداره کل قرآن، نماز و عترت	21.2	رئیس اداره	5.8	لیسانس	48.1
نامشخص	15.4	معاون	11.5	فوق لیسانس	36.5
		مشاور	5.8	تحصیلات حوزوی	1.9
		سایر	3.8	دکتری	3.8
		نامشخص	3.8	نامشخص	3.8

فرضیه 1: کارکنان معاونت پرورشی و فرهنگی از انگیزه‌ی بالایی برای فعالیت در معاونت برخوردار هستند. برای آزمودن این فرضیه، امتیاز کارکنان از پرسشنامه 20 سوالی که بر اساس طیف 5 تایی لیکرت تنظیم شده بود، محاسبه شد. در جدول شماره 3 امتیاز انگیزش کارکنان به تفکیک دامنه امتیاز مشاهده می‌شود:

جدول 3 - امتیاز انگیزش کارکنان شرکت کننده در پژوهش

دامنه ی امتیاز	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
بین 20 تا 40	5	9.6	9.6
بین 41 تا 60	9	17.3	26.9
بین 61 تا 100	38	73.1	100
کل	52	100	

بدین ترتیب 9.6 درصد از کارکنان بی‌انگیزه و 17.3 درصد از کارکنان کم‌انگیزه بودند ولی با فراهم کردن شرایط مناسب‌تر می‌توانند همکاری بهتری با سازمان خود داشته باشند. 73.1 درصد

از کارکنان نیز دارای انگیزه بالایی بوده و با سازمان همکاری می‌کردند. جدول شماره 4 میانگین، انحراف استاندارد، بیشینه و کمینه‌ی امتیاز انگیزش کارکنان را نشان می‌دهد. بر این اساس میانگین امتیاز کارکنان معاونت پرورشی و فرهنگی 70.42 محاسبه شد که نشان دهنده‌ی انگیزش بالای کارکنان است. بنابراین می‌توان گفت فرضیه 1 پژوهش مبنی بر بالا بودن انگیزش کارکنان معاونت پرورشی و فرهنگی تایید می‌شود.

جدول 4- آمار توصیفی امتیاز انگیزش کارکنان

پرسشنامه	تعداد نمونه ها	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف استاندارد
انگیزش	52	26	100	70.42	18.402

فرضیه 2: بین نظر کارکنان در مورد چهار عامل موثر بر انگیزش (کیفیت کار، پیشرفت شغلی، موقعیت سازمان و روابط اداری و ارتباط با سطوح مدیریتی سازمان) تفاوت معنی‌داری وجود دارد. برای بررسی وجود یا عدم وجود تفاوت معنی دار بین نظر کارکنان نسبت به چهار عامل از آزمون خی دو استفاده شد.

عامل اول: کیفیت کار- در جدول شماره 5، وجود یا عدم وجود تفاوت در نظر کارکنان نسبت به

عامل کیفیت کار و هر یک از عوامل خرده عامل های آن مورد بررسی قرار گرفته و داده ها با

استفاده از آزمون مجذور خی تحلیل شد:

براساس جدول شماره 5، نظر کارکنان در مورد تناسب کار با توانایی فرد (گویه 3)، با یکدیگر تفاوت معنی داری دارد. 71.2 درصد از کارکنان با این گویه موافق بودند. در مورد تنوع (گویه 4)، تفاوت معنی داری بین نظر کارکنان وجود ندارد. در مورد کیفیت بخشی (گویه 6)، تفاوت معنی داری بین نظر کارکنان وجود دارد و 73.1 درصد از کارکنان با این گویه موافق بودند. در مورد امکانات و تجهیزات (گویه 7)، تفاوت معنی داری بین نظر کارکنان وجود ندارد. در مورد نوآوری و ابتکار (گویه 13)، نیز تفاوت معنی داری بین نظر کارکنان وجود ندارد. در مورد آزادی عمل (گویه 15)، 52 درصد کارکنان با این گویه موافق بودند. در مورد استفاده از تجارب شغلی (گویه 18)، تفاوت معنی داری بین نظر کارکنان وجود داشت. 63.5 درصد از کارکنان با این گویه موافق بودند. در مورد ارزشمندی کار (گویه 11)، تفاوت معنی داری بین نظر پاسخ دهندگان وجود داشت و 52 درصد از کارکنان با این گویه مخالف بودند.

عامل دوم: پیشرفت شغلی - در جدول شماره 6، وجود یا عدم وجود تفاوت در نظر کارکنان نسبت به عامل پیشرفت شغلی و هر یک از عامل خرده عامل های آن مورد بررسی قرار گرفته و داده ها با استفاده از آزمون مجذور خی تحلیل شد. بر این اساس، بین نظر کارکنان در مورد فرصت یادگیری و توسعه حرفه ای (گویه 19)، تفاوت معنی داری وجود دارد. 32.7 درصد موافق و 36.5 درصد مخالف بوده و 27 نامطمئن بودند. 3.8 درصد نیز به این گویه پاسخ نداده بودند. در مورد تقدیر و تشویق (گویه 16)، تفاوت بین نظر کارکنان معنی دار است. 57.7 درصد از کارکنان با این گویه موافق بودند. در مورد ارتقاء شغلی (گویه 20)، بین نظر کارکنان تفاوت معنی داری وجود ندارد. 42.3 درصد مخالف و 44.2 درصد موافق بودند. 19.2 درصد نیز در مورد این گویه نامطمئن بودند.

عامل سوم: موقعیت سازمان و روابط اداری - در جدول شماره 7، وجود یا عدم وجود تفاوت در نظر کارکنان نسبت به عامل موقعیت سازمان و روابط اداری و هر یک از خرده عامل های آن مورد بررسی قرار گرفته و داده ها با استفاده از آزمون مجذور خی تحلیل شد. در مورد هر چهار گویه روشن بودن اهداف سازمان (گویه 1)، شناخت انتظارات سازمان (گویه 2)، ارتباط با همکاران (گویه 17)، محیط کار دوستانه (گویه 10) تفاوت معنی داری بین نظر کارکنان وجود داشت و در تمام موارد بیش از 50 درصد از کارکنان با گویه های مورد نظر موافق بودند.

عامل چهارم: ارتباط با سطوح مدیریتی سازمان - در جدول شماره 8، وجود یا عدم وجود تفاوت در نظر کارکنان نسبت به عامل ارتباط با سطوح مدیریتی سازمان و هر یک از خرده عامل های آن مورد بررسی قرار گرفت و داده ها با استفاده از آزمون مجذور خی تحلیل شد. بر اساس جدول شماره 8، در مورد گویه های پذیرش جایگاه مقام مافوق (گویه 5)، ارتباط شفاف کاری با مقام مافوق (گویه 9)، وجود فرصت مشارکت در تصمیم گیری سازمانی (گویه 12)، اعتماد به درک و شناخت مافوق از توانمندی فرد (گویه 8)، تفاوت معنی داری بین نظر کارکنان وجود داشت. در مورد چهار گویه مذکور بیش از 50 درصد از کارکنان موافق بودند. در مورد گویه احساس توجه از سوی مقام مافوق (گویه 14)، تفاوت بین نظر کارکنان معنی دار نبود. 44.2 درصد موافق و 32 و 7 درصد مخالف و 23.1 درصد در این مورد اطمینان نداشتند.

فرضیه سوم: بین ویژگی های شغلی کارکنان (جنسیت، محل کار، سابقه کار، تحصیلات، میزان درآمد، و پست مورد تصدی) و امتیاز انگیزش کارکنان رابطه ی معنی داری وجود دارد. برای آزمودن این

فرضیه با محاسبه ضریب همبستگی پیرسون وجود رابطه بین ویژگی‌های شغلی کارکنان و امتیاز ارزشیابی آن‌ها بررسی شد. براساس یافته‌های جدول شماره 9، محاسبه ضریب همبستگی پیرسون بین امتیاز انگیزش و ویژگی‌های کارکنان، با فرض سطح معنی‌داری 5 درصد، نشان‌دهنده‌ی عدم وجود همبستگی بین این متغیرها بود. از این رو همبستگی معنی‌داری بین امتیاز انگیزش کارکنان و ویژگی‌های جنسیت، سابقه کار، تحصیلات، درآمد و پست وجود نداشت..

جدول 9 - محاسبه ضریب همبستگی پیرسون (N=52)

متغیر	ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شده با متغیر امتیاز انگیزش	سطح معنی داری دو دامنه
جنسیت	0.021	0.885
سابقه کار	-0.021	0.885
تحصیلات	-0.159	0.262
درآمد	-0.025	0.262
پست	-0.101	0.475

فرضیه چهارم: ویژگی‌های شغلی کارکنان بر نوع پاسخ آن‌ها به گویه‌های پرسشنامه تاثیر معنی‌داری دارد. برای آزمودن این فرضیه، از آزمون مجذور خی چند بعدی استفاده شد. یافته‌ها در جدول شماره 10 ملاحظه می‌شود:

جدول 10 - نتایج حاصل از اجرای آزمون مجذور خی چند بعدی

ویژگی شغلی کارکنان	گویه	ضریب مجذور خی پیرسون	سطح معنی داری دو دامنه	درجه آزادی
محل کار و خدمت	1	18.390	0.031	9
	4	21.586	0.042	12
	11	28.421	0.005	12
جنسیت	11	17.161	0.028	8
	14	15.761	0.046	8
سابقه کار	12	93.176	0.047	72
پست	8	42.823	0.010	24
تحصیلات	6	39.932	0.022	24
	2	31.646	0.011	16
	5	39.023	0.001	16
	8	33.430	0.006	16
	11	60.704	0.000	16

یافته‌ها نشان داد، ویژگی محل کار عاملی بود که سبب شد بین پاسخ‌های کارکنان به گویه‌های 1، 4 و 11 تفاوت معنی‌داری وجود داشته باشد. ضریب مجذور خی پیرسون با فرض معنی‌داری 5 درصد، برابر با 18.390، 21.586 و 28.421 محاسبه شد. این گویه‌ها به ترتیب بیانگر روشن بودن اهداف سازمان، تنوع و ارزشمندی کار بودند. ویژگی جنسیت نیز در پاسخ به گویه‌های 11 و 14 اثرگذار بود. ضریب مجذور خی پیرسون به ترتیب برابر با 17.161 و 15.761 محاسبه شد. که به ترتیب به ارزشمندی کار و احساس توجه از سوی مقام مافوق اشاره داشتند. ویژگی سابقه کار بر پاسخ کارکنان به گویه 12 موثر بوده است. این گویه به وجود فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری سازمانی اشاره می‌کرد. ویژگی پست باعث شد تا در پاسخ به گویه شماره 8 بین کارکنان تفاوت معنی‌داری بوجود آید. این گویه به اعتماد به درک و شناخت مافوق از توانمندی فرد می‌پرداخت. ویژگی تحصیلات و مدرک بر گویه 6 اثرگذار بوده است. این گویه بر کیفیت بخشی به کار دلالت می‌کرد. ویژگی درآمد نیز پاسخ کارکنان به گویه‌های 2، 5، 8 و 11 را متفاوت نمود. این گویه‌ها به ترتیب به شناخت انتظارات سازمان، پذیرش جایگاه مقام مافوق، اعتماد به درک و شناخت مافوق از توانمندی فرد و ارزشمندی کار دلالت می‌کردند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش بررسی میزان انگیزش کارکنان معاونت پرورشی و فرهنگی وزارت آموزش و پرورش و تعیین همبستگی آن با ویژگی‌های شغلی بود. برای اجرای تحقیق، چهار فرضیه تدوین و آزمون شد.

فرضیه اول: کارکنان معاونت پرورشی و فرهنگی از انگیزه بالایی برای فعالیت در معاونت برخوردار هستند. میانگین امتیاز انگیزش کارکنان بر اساس پرسشنامه‌ی انگیزش کارکنان برابر با 70.42 با انحراف استاندارد 18.42 محاسبه شد که نشان می‌داد کارکنان معاونت پرورشی و فرهنگی از انگیزش بالایی برخوردار هستند. بنابراین فرضیه اول پژوهش تایید شد. این یافته با یافته‌ی پژوهش صفری (1387) که انگیزه‌ی کارکنان حوزه‌ی ستادی را کمتر از حد متوسط نشان می‌داد و نیز با یافته‌ی بریری و همکاران (1384) که سطح انگیزش کارکنان شرکت‌های مشاور را حد متوسط اعلام کرده بودند، همخوانی نداشت.

فرضیه دوم: بین نظر کارکنان در مورد چهار عامل موثر بر انگیزش (کیفیت کار، پیشرفت شغلی، موقعیت سازمان و روابط اداری و ارتباط با سطوح مدیریتی سازمان) تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

عامل اول - کیفیت کار: تحلیل پاسخ‌های کارکنان با استفاده از آزمون مجذور خی در مورد عامل کیفیت کار وجود تفاوت معنی‌دار بین نظر کارکنان نسبت به خرده عامل‌های تناسب کار با توانایی فرد، کیفیت بخشی، ارزشمندی کار، آزادی عمل و استفاده از تجارب شغل را با اطمینان 99 درصد تایید کرد. برای این گویه‌ها به طور میانگین مقدار آماره‌ی خی دو برابر با 25.859 محاسبه شد. این مقدار برابر با 90 درصد آماره‌ی خی دو برای همه‌ی گویه‌ی مرتبط با این عامل بود. در مورد خرده عامل‌های تنوع، امکانات و تجهیزات و نوآوری و ابتکار، تفاوت معنی‌داری بین نظر کارکنان وجود نداشت. برای این گویه‌ها بطور میانگین مقدار آماره خی دو برابر با 4.859 محاسبه شد. این مقدار برابر با 10 درصد آماره خی دو برای همه‌ی گویه‌های مرتبط با این عامل بود. بنابراین در مجموع می‌توان گفت بین نظر همکاران در مورد عامل کیفیت کار تفاوت معنی‌داری وجود دارد. این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش صفری (1387) که تفویض اختیار را بر انگیزش موثر می‌دانست و با یافته‌های جعفرزاده (1389) مبنی بر تاثیر بهبود عملکرد بر انگیزش و رضایت و با یافته‌های استوار و همکاران (1382) که نیاز به احترام و ارزشمندی کار را بر انگیزش موثر می‌دانست، همخوانی دارد. پرداختن به تنوع، فراهم نمودن امکانات و تجهیزات و تشویق به استفاده از نوآوری و ابتکار در انجام امور، می‌تواند مورد توجه مدیران در حوزه‌ی معاونت پرورشی و فرهنگی قرار گیرد.

عامل دوم - پیشرفت شغلی: تحلیل پاسخ‌های کارکنان با استفاده از آزمون مجذور خی در مورد عامل پیشرفت شغلی وجود تفاوت معنی‌دار بین نظر کارکنان را در مورد خرده عامل‌های تقدیر و تشویق و فرصت یادگیری و توسعه‌ی حرفه‌ای و با فرض سطح معنی‌داری 5 درصد، تایید نمود. میانگین مقدار آماره‌ی خی دو برای این گویه‌ها برابر با 16.528 محاسبه شد. این مقدار برابر با 93 درصد از آماره‌ی خی برای همه‌ی گویه‌های مربوط به این عامل بود. در مورد خرده عامل ارتقاء شغلی مقدار آماره خی دو با درجه‌ی آزادی 4 و فرض سطح معنی‌داری 5 درصد، برابر 2.615 محاسبه شد که نشان داد تفاوت بین نظر کارکنان معنی‌دار نیست. این مقدار برابر با 7 درصد از آماره خی دو مربوط به همه‌ی گویه‌های مربوط به این عامل بود. در مجموع می‌توان گفت بین نظر

همکاران در مورد عامل پیشرفت شغلی تفاوت معنی‌داری وجود داشت. این یافته با یافته‌های پژوهش کجیاف و پورکاظم (1384) که مهم‌ترین عامل انگیزش را رشد و کمال‌جویی معرفی کرده بود، با یافته‌های پژوهشی فرید و همکاران (1387) که نظام ارتقاء و ترفیع را بر انگیزش کارکنان موثر می‌دانست و با یافته‌های پژوهش خادمی‌زاده و همکاران (1389) و جوادین و همکاران (1389) که فراهم بودن فرصت پیشرفت شغلی را بر میزان انگیزش موثر می‌دانست و با یافته‌ی کاستن مولر و همکاران (2012) مبنی بر تاثیر انتقال تجارب شغلی به کار بر انگیزش و با یافته‌ی سالملا و همکاران (2012) در مورد تاثیر آموزش بر انگیزش کارکنان، همسو بود. پرداختن ارتقاء شغلی می‌تواند به عنوان یکی از عوامل انگیزشی مورد توجه مدیران این حوزه قرار گیرد.

عامل سوم - موقعیت سازمان و روابط اداری: تحلیل پاسخ‌های کارکنان با استفاده از آزمون مجذور خی در مورد عامل موقعیت سازمان و روابط اداری وجود تفاوت معنی‌دار بین نظر کارکنان رادرمورد همه‌ی خرده عامل‌های روشن بودن اهداف سازمان، شناخت اهداف سازمان، ارتباط با همکاران و محیط کار دوستانه و با فرض سطح معنی‌داری 5 درصد، تایید نمود. این یافته با یافته‌های پژوهش خزاعی (1384) که ارتباط مناسب بین کارکنان و مدیران را بر انگیزش موثر می‌دانست و با یافته‌های جوو و همکاران (2010) که درک بالا از عملکرد شغلی خود را بر انگیزش موثر می‌دانستند، همسو بود.

عامل چهارم - ارتباط با سطوح مدیریتی سازمان: تحلیل پاسخ‌های کارکنان با استفاده از آزمون مجذور خی در مورد عامل ارتباط با سطوح مدیریتی سازمان وجود تفاوت معنی‌دار بین نظر کارکنان رادرمورد خرده عامل‌های پذیرش جایگاه مقام مافوق، اعتماد به درک و شناخت مقام مافوق از توانمندی فرد، ارتباط شفاف کاری با مقام مافوق، وجود فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی را تایید کرد. با فرض سطح معنی‌داری 5 درصد، میانگین مقدار آماره‌ی خی دو برای این گویه‌ها برابر با 22.855 محاسبه شد. این مقدار برابر با 95 درصد از آماره‌ی خی برای همه‌ی گویه‌های مربوط به این عامل بود. درمورد خرده عامل احساس توجه از سوی مقام مافوق با فرض سطح معنی‌داری 5 درصد، مقدار آماره خی دو برابر 4.731 محاسبه شد و نشان داد تفاوت معنی‌داری در مورد این گویه بین نظر کارکنان وجود نداشت. این مقدار برابر با 5 درصد از آماره خی دو مربوط به همه‌ی گویه‌های مربوط به این عامل بود. در مجموع بین نظر همکاران در مورد عامل

ارتباط با سطوح مدیریتی سازمان تفاوت معنی‌داری وجود داشت. این یافته با یافته‌های پژوهش صفری (1387) که بین ارزشیابی از عملکرد کارکنان و بها دادن به نتایج آن با میزان انگیزش رابطه معنی‌دار یافته بودو با یافته‌های قلعی (1387) که پذیرش ویژگی‌های شخصیتی مدیر را با رضایت شغلی معلمان مرتبط می‌دانست و با یافته‌های پژوهش ضرغامی و همکاران (1390) که فرهنگ سازمانی را بر انگیزش موثر می‌دانستند، همخوانی داشت. توجه به کارکنان می‌تواند به عنوان یکی از عوامل انگیزشی مورد توجه مدیران این حوزه قرار گیرد. جمع‌بندی کلی در مورد فرضیه دوم پژوهش نشان داد بین نظر کارکنان معاونت پرورشی و فرهنگی در مورد چهارعامل کیفیت کار، پیشرفت شغلی موقعیت سازمان و روابط اداری و ارتباط با سطوح مدیریتی سازمان، تفاوت معنی‌داری وجود داشته و فرضیه دوم پژوهش تایید شد.

فرضیه سوم: بین ویژگی‌های شغلی کارکنان و امتیاز انگیزش آن‌ها همبستگی معنی‌داری وجود دارد. با محاسبه‌ی ضریب همبستگی پیرسون بین ویژگی‌های شغلی و نمره انگیزش کارکنان با فرض سطح معنی‌داری 5 درصد، برای ویژگی جنسیت، سابقه کار، تحصیلات، درآمد و پست معنی‌دار نبود. بدین ترتیب بین ویژگی‌های شغلی کارکنان و امتیاز انگیزش آن‌ها تفاوت معنی‌داری وجود نداشت و فرضیه سوم پژوهش تایید نشد. این یافته با یافته‌های صفری (1387) که عدم وجود رابطه بین جنسیت، مدرک، رسته شغلی کارکنان با انگیزش را نشان داده بود همسو بوده و با دیگر یافته‌ی صفری (1387) که رابطه‌ی میان میزان درآمد و انگیزش کارکنان حوزه‌ی ستادی وزارت آموزش و پرورش را تایید کرده بود و همچنین با یافته‌ی بریری و همکاران (1384) که بین جنسیت و رشته‌ی تحصیلی با میزان انگیزش کارکنان رابطه‌ی 10 درصدی را تعریف کرده بودند، همخوانی نداشت. همچنین با یافته‌های ابزری و همکاران (1388) که تاثیر مدرک تحصیلی و رده شغلی را بر انگیزش کارکنان تایید نمودندو با یافته‌های جوادین و همکاران (1389) که تاثیر حقوق و دستمزد را به طور غیرمستقیم بر انگیزش کارکنان تایید کرده بود، همخوانی نداشت.

فرضیه چهارم: ویژگی‌های شغلی کارکنان بر نوع پاسخ آن‌ها به گویه‌های پرسشنامه تاثیر معنی‌داری دارد. کاربست آزمون مجذور خی چند بعدی در مورد بررسی تاثیر ویژگی‌های شغلی کارکنان بر ایجاد تفاوت معنی‌دار در پاسخ کارکنان به گویه‌های پرسشنامه انگیزش نشان داد، ویژگی محل کار بر پاسخ کارکنان به گویه‌های روشن بودن اهداف سازمان، تنوع، ارزشمندی کار،

ویژگی جنسیت بر پاسخ کارکنان به گویه‌های ارزشمندی کار، احساس توجه از سوی مقام مافوق و ویژگی شغلی سابقه کار بر روی فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری سازمانی بر پاسخ کارکنان تفاوت معنی‌داری بوجود آورد. همچنین ویژگی شغل پست بر پاسخ کارکنان به گویه اعتماد به درک و شناخت مافوق از توانمندی فرد تفاوت معنی‌داری را بوجود آورد. همچنین ویژگی تحصیلات نیز بر پاسخ کارکنان به گویه کیفیت‌بخشی، میزان درآمد نیز بر پاسخ کارکنان به گویه شناخت انتظارات سازمان، پذیرش جایگاه مقام مافوق، اعتماد به درک و شناخت مقام مافوق از توانمندی فرد، ارزشمندی کار، تفاوت معنی‌داری را نشان داد. در مجموع ویژگی‌های شغلی کارکنان بر پاسخ آنان به 40 درصد از گویه‌های (8 گویه از 20 گویه) پرسشنامه باعث بروز تفاوت معنی‌دار شد. این یافته با یافته‌های جوادین و همکاران (1389)، خادمی و همکاران (1389)، صفری (1387)، کجباف و پور کاظم (1384)، بریری و همکاران (1384)، ابنزری و همکاران (1388) همسو بود.

پرداختن به تنوع، فراهم نمودن امکانات و تجهیزات و تشویق به استفاده از نوآوری و ابتکار در انجام امور، پرداختن به زمینه‌سازی برای ارتقاء شغلی و توجه به کارکنان می‌تواند به عنوان یکی از عوامل مهم انگیزشی مورد توجه مدیران این حوزه باشد. توجه به اهمیت خرده عامل ارزشمندی کار، نشان‌دهنده‌ی نیاز کارکنان به احساس ارزشمندی و مفید بودن آنان در سازمان و اهمیت شغلی که بر عهده دارند، است. از این رو شناخت دقیق کارکنان و انتصاب آنان در که مشاغل که با توانایی‌ها و مهارت‌ها و تجارب آنان هماهنگ باشد می‌تواند سبب شود احساس ارزشمندی تقویت شده و به دنبال آن انگیزش بیشتری در کارکنان ایجاد شود.

جدول 5- تحلیل پاسخ‌های کارکنان در مورد عامل کیفیت کار

گویه	بی پاسخ	کاملاً مخالفم	تا حدی مخالفم	مطمئن نیستم	تا حدی موافقم	کاملاً موافقم	جمع کل	آماره خی دو	درجه آزادی	سطح معنی داری
3-حجم کارهای من به اندازه‌ای است که مرا مشغول نگه می‌دارد ولی آنقدر زیاد نیست که خارج از توانم باشد.	-	5	5	5	16	21	52	22.231	4	0.000
	-	9.6%	9.6%	9.6%	30.8%	40.4%	100%			
4-تنوع کافی درمحل کارم، برای حفظ علاقه‌ی من وجود دارد.	-	7	9	11	15	10	52	3.385	4	0.496
	-	13.5%	17.3%	21.2%	28.8%	19.2%	100%			
6-این فرصت را دارم که کارهایم را هر روز بهتر انجام دهم .	-	1	5	8	22	16	52	27.808	4	0.000
	-	1.9%	9.6%	15.4%	42.3%	30.8%	100%			
7-تمام وسایل و تجهیزات لازم برای بهترین شکل انجام کارم را در اختیار دارم.	-	7	16	11	13	5	52	7.615	4	0.107
	-	13.4%	30.8%	21.2%	25%	9.6%	100%			
11-ماه گذشته به خاطر حسن انجام کار تقدیرنامه یا پاداش گرفته‌ام.	-	26	1	5	9	11	52	34.923	4	0.000
	-	50%	1.9%	9.6%	17.3%	21.2%	100%			
13-فرصت‌هایی برای نوآوری و کار بر روی ابتکارات خود را دارم.	-	7	8	10	14	13	52	3.577	4	0.466
	-	13.5%	15.3%	19.2%	27%	25%	100%			

ادامه ی جدول 5- تحلیل پاسخ‌های کارکنان در مورد عامل کیفیت کار

0.000	5	26.923	52	6	21	11	6	7	1	15-آزادم تا شیوه و سبک خود را در کارم انتخاب کنم.
			100%	11.5%	40.4%	21.2%	11.5%	13.5%	1.9%	
0.007	4	13.962	52	16	17	10	4	5	-	18-مورد مشورت قرار می‌گیرم و به نظر می‌رسد ایده‌های من به حساب می‌آیند.
			100	30.8%	32.7%	19.2%	7.7%	9.6%	-	

جدول 6 - تحلیل پاسخ‌های کارکنان به عامل پیشرفت شغلی

گویه	بی پاسخ	کاملاً مخالفم	تا حدی مخالفم	مطمئن نیستم	تا حدی موافقم	کاملاً موافقم	جمع کل	آماره خی دو	درجه آزادی	سطح معنی داری
16-به اندازه‌ی کافی برای کاری که می‌کنم ارزش معنوی و مادی قائلند.	1	7	5	9	19	11	52	21.615	5	0.001
	1.9%	13.5%	9.6%	17.3%	36.5%	21.2%	100%			
19-در سال گذشته فرصت یادگیری و توسعه‌ی حرفه‌ای در محل کارم برای من فراهم شده بود.	2	13	6	14	9	8	52	11.462	5	0.043
	3.8%	25%	11.5%	27%	17.3%	15.4%	100%			
20-در شش ماه گذشته کسی در مورد پیشرفتم با من صحبت کرده است.	-	13	9	7	10	13	52	2.615	4	0.624
	-	25%	17.3%	13.5%	19.2%	25%	100%			

جدول 7 - تحلیل پاسخ‌های کارکنان به عامل موقعیت سازمان و روابط اداری

گویه	کاملاً مخالفم	تا حدی مخالفم	مطمئن نیستم	تا حدی موافقم	کاملاً موافقم	جمع کل	آماره خی دو	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
1- ماموریت یا هدف سازمان من باعث می‌شود احساس کنم شغلم مهم است.	-	3	7	15	27	52	25.846	3	0.000
	-	5.7%	13.5%	28.8%	52%	100%			
2- می‌دانم در سازمان از من چه انتظاراتی وجود دارد.	1	1	4	26	20	52	53.192	4	0.000
	1.9%	1.9%	7.7%	50%	38.5%	100%			
10- در محل کارم دوستانی دارم.	-	4	2	12	34	52	49.538	3	0.000
	-	7.7%	3.8%	23.1%	65.4%	100%			
17- ارتباط‌های کاری در تیم ما خوب است.	4	6	8	17	17	52	14.731	4	0.005
	7.7%	11.5%	15.4%	32.7%	32.7%	100%			

جدول 8 - تحلیل پاسخهای کارکنان در مورد عامل ارتباط با سطوح مدیریتی سازمان

گویه	کاملاً مخالفم	تا حدی مخالفم	مطمئن نیستم	تا حدی موافقم	کاملاً موافقم	جمع کل	آماره خی دو	درجه آزادی	سطح معنی داری
5- رئیس من در سازمان یک الگو است.	5	5	8	16	18	52	14.73	4	0.005
	9.6%	9.6%	15.4%	30.8%	34.6%	100%	1		
8- می دانم که رئیس من در مورد عملکردم چگونه فکر می کند.	3	1	12	26	10	52	37.42	4	0.000
	5.8%	1.9%	23.1%	50%	19.2%	100%	3		
9- نوع ارتباط کاری با رئیس مرا قادر می کند وقتی در مورد مشکلات کاری و نگرانیها صحبت می کنیم، راحت باشم.	5	5	4	21	17	52	24.53	4	0.000
	9.6%	9.6%	7.7%	40.4%	32.7%	100%	8		
12- رئیس مرا در جریان کارها قرار می دهد و من این فرآیند را حس می کنم.	6	6	6	19	15	52	14.73	4	0.005
	11.5%	11.5%	11.5%	36.6%	28.9%	100%	1		
14- احساس می کنم رئیس یا فرد دیگری در محل کار به عنوان یک انسان مراقب من بوده و نسبت به من دغدغه دارد.	11	6	12	8	15	52	4.731	4	0.316
	21.2%	11.5%	23.1%	15.4%	28.8%	100%			

کتابنامه:

- ابزری مهدی، شائمی علی، پورمیری منصوره، آذربایجانی کریم(1388)، عوامل موثر بر انگیزش کارکنان بیمارستان های دولتی و خصوصی شهر اصفهان، ویژه نامه مدیریت اطلاعات سلامت، زمستان 1389
- استوار رحیم، موسوی عبد محمد، غفاریان شیرازی حمیدرضا، عباسی مقدم محمد علی (1382)، بررسی عوامل موثر بر انگیزش کارکنان دانشگاه علوم پزشکی یاسوج از دیدگاه کارکنان و مدیران دانشگاه، مجله ارمان دانش، سال هشتم، شماره 3، پاییز 1382
- بریری یاسر، سبط محمدحسن، جولانی شهاب(1384)، تعیین عوامل موثر بر انگیزش کارکنان شرکت های مشاوره، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه
- جعفرزاده، داریوش(1389)، بررسی ارتباط انگیزش کارکنان و رضایت مراجعین در شعب سازمان تأمین اجتماعی تهران، تاریخ مشاهده 3 اردی بهشت 1391
- خادمی زارع حسن، فخرزاد محمدباقر، اکرمی محمدکاظم(1389)، اولویت بندی عوامل انگیزشی کارکنان با هدف افزایش بهره‌وری(مطالعه موردی: شرکت پخش فراورده های نفتی پارس)، فصل نامه علمی - پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، شماره 13، زمستان 1389
- خزاعی، آناهیتا(1384)، ارزیابی بهره‌وری نیروی کار در خط تولید شامپو و ارائه الگوی مناسب جهت ارتقاء آن در شرکت پاکشوما، پایان نامه، ۱۳۸۴، دانشگاه آزاد اسلامی. واحد تهران مرکزی
- دولان شمیمون ال، شولر رندال اس(1384)، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه صائبی محمد، طوسی محمد علی، چاپ هفتم، انتشارات موسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، تهران، 1384
- رابینز، استیفن پی(1389)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه پارسائیان علی، اعرابی سید محمد، چاپ بیست و ششم، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران، 1389
- سایت اسپینا، پرسشنامه انگیزش، بهمن ماه 1390، www.aspina.com
- سیدجوادین سیدرضا، عاطفت دوست علیرضا، راموز نجمه(1389)، بررسی مدل ترکیبی انگیزش کارکنان آلهام-روزنام در شرکت برق منطقه ای تهران، پژوهش های مدیریت، سال سوم، شماره هشتم، تابستان 1389، ص 17
- صفری، غلامرضا(1387)، بررسی عوامل موثر بر افزایش انگیزش شغلی کارکنان حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش از دیدگاه خود آنان، پایان نامه، دانشگاه آزاد اسلامی. واحد تهران مرکزی
- ضرغامی حمیدرضا، نوری سیامک، باقرپور، مرتضی(1390)، شناسایی عوامل کلیدی ارتقادهنده انگیزش کارکنان دانشی در سازمان های پروژه محور با تأکید بر پروژه های دانش بنیان، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک پروژه ها 14 و 15 اردیبهشت 1390
- فرید داریوش، بردبار غلامرضا، منصوری حسین(1387)، شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش یزد با استفاده از فنون تصمیم گیری چند شاخصه، فصلنامه علمی - پژوهشی نوآوری های آموزشی، شماره 31، سال هشتم، پاییز 1388، ص 148 تا 182

قلعی، طاهره (1378)، ارزیابی تأثیر برقراری روابط انسانی مدیران بر رضایت شغلی معلمان مقطع راهنمایی تحصیلی دخترانه شهرستان اراک، پایان نامه، اراک، ۱۳۷۸، مرکز آموزش مدیریت دولتی استان مرکزی
 کجباف محمد باقر، پورکاظم طاهره (1384)، بررسی دیدگاه کارکنان و سرپرستان شرکت ملی نفت ایران: تعیین عوامل انگیزشی و رابطه آن با رضایت شغلی، مجله تازه‌های علوم شناختی، سال هفتم، شماره 1، 1384

مقاله نیکسون، نایجل، <http://www.fara.ir> How to Motivate Your Problem People

تاریخ مشاهده 1391/2/3

وبلاگ ائیر، تاریخ مشاهده 1392/02/03

Salmela-Aro, K. , Mutanen, P., Vuori, J.(2012), Promoting Career Preparedness and Intrinsic Work-Goal Motivation: RCT Intervention, Journal of Vocational Behavior, v80 n1 p67-75 Feb 2012, (EJ949615)

Gegenfurtner, A., et al. (2009), Motivation to Transfer Training: An Integrative Literature Review, Human Resource Development Review, v8 n3 p403-423 2009 (EJ858650)

Kastenmuller , A., et al (2012), Perceived Openness of Climate during Training and Transfer Motivation: Testing Two Short and Simple Interventions, Journal of Vocational Education and Training, v64 n2 p211-225 2012 (EJ964981)

Joo, B.k., Jeung, C.W., Yoon, H.I.,(2010), Investigating the Influences of Core Self-Evaluations, Job Autonomy, and Intrinsic Motivation on In-Role Job Performance, Human Resource Development Quarterly, v21 n4 p353-371 Win 2010 (EJ912737)