

## بررسی عوامل موثر بر انگیزه کاری مدیران مقطع متوسطه شهرستان بجنورد

فاطمه معماریانی<sup>۱</sup>

حسینعلی بهرام زاده<sup>۲</sup>

محمود قربانی<sup>۳</sup>

### چکیده:

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 داده و اتلاف کند، از بین ببرد یا آن را بارور کند. و یکی از شرایط مهم و اساسی برای رسیدن به هدف در هر کاری برانگیختن و ایجاد انگیزه در افرادی است که آن کار را انجام می‌دهند. عوامل متعددی در انگیزه کاری پایین در سازمان‌ها وجود دارند و به همین دلیل مدیریت به دنبال راه‌ها و تکنیک‌هایی باید باشد که بتواند انگیزه‌های کارکنان خود را افزایش دهد. عوامل بسیار زیادی بر افزایش انگیزش شغلی مدیران می‌تواند تاثیرگذار باشد ولی ما در این پژوهش به بررسی سه عامل ماهیت شغلی و جو سازمانی و نیز ویژگی‌های فردی و میزان تاثیرگذاری آن بر انگیزش شغلی می‌پردازیم.

این پژوهش با استفاده از مطالعات مقطعی و روش‌های آماری توصیفی -تحلیلی در جامعه آماری 66 نفری مدیران مقطع متوسطه شهرستان بجنورد انجام گرفته است. از روش نمونه‌گیری تعداد 45 نفر انتخاب و برای جمع‌آوری

---

<sup>1</sup> کارشناس ارشد مدیریت آموزشی از دانشگاه آزاد بجنورد.

<sup>2</sup> عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد بجنورد.

<sup>3</sup> عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد بجنورد.

بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه کاری مدیران مقطع...

اطلاعات از پرسشنامه انگیزش شغلی استفاده شد و برای تعیین روایی از نظرات استادان استفاده گردید. اعتبار آن از طریق بازآزمایی به دست آمد و و اطلاعات با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که عوامل فردی مخصوصاً انگیزه پیشرفت تأثیر بسیار زیادی در بالا بردن سطح انگیزش دارد و نیز انگیزه پیوند جویی از عوامل برانگیزاننده می‌باشد و از طرفی دیگر عواملی مانند ماهیت شغل و جو سازمانی در افزایش انگیزه کاری مؤثر است.

## کلید واژه‌ها:

انگیزه، انگیزش شغلی، ماهیت شغلی، جو سازمانی.

## مقدمه

مدیریت منابع انسانی مهم‌ترین و شاید اصلی‌ترین وظیفه مدیران می‌باشد. رفتار و فعالیت‌های انسان‌ها ناشی از انگیزه‌ها یا نیازهای آنان است. مدیران با شناخت و پیش‌بینی انگیزه‌ها و نیازهای واقعی کارکنان تحت مدیریت خود می‌توانند به موقع و به طور صحیح به ارضاء نیازها و انگیزه‌های آنان اقدام نموده و از نیروی انسانی سازمان به نحو مطلوب در راستای اهداف سازمان بهره‌برداری کنند. بدیهی است که یکی اصول بنیادین سازمانی در دهه 1990 که در سراسر دنیا و توسط همه سازمان‌ها و اعضای آنان بیان شده است، بیشترین کار با حداقل امکانات است. در نتیجه موضوع انگیزش سازمانی و فردی یکی از مواردی است که در دستور بسیاری از برنامه‌های کاری قرار داشته است (لارسن و شن 198، 1381) برای افزایش بهره‌وری سازمانی نیاز به عوامل و شرایط متعددی است که مهمترین آنها عامل انسانی است، نیروی انسانی انگیزه شده برای انجام دادن وظایف خود، اساسی ترین عامل بهره‌وری است (هاگمن 80، 138).

مجموعه عوامل انسانی، با درایت مدیریت برانگیخته می‌شوند و بدون توجه به انگیزش کارکنان، سازمان به مرحله توقف و رکود می‌رسد و تحلیل و زوال تدریجی آن غیر قابل اجتناب خواهد بود. (فخیمی 361، 1379)

لذا مدیرانی که به موفقیت سازمان خود پایبند هستند برای شناخت عواملی که بیشترین انگیزه را در فرد ایجاد می‌کند تلاش کنند. (امیر تاش 49، 1378)

مدیران نقطه آغاز بسیاری از تحولات هستند و می‌توانند دنیایی نو ایجاد نمایند. مهمترین عامل بهره‌وری در آموزش و پرورش نیروی انسانی برانگیخته شده است. انگیزش مدیران با سطح روحیه و عملکرد آنان ارتباط مستقیم دارد و برای افزایش انگیزه شغلی باید نیازهای آنان را شناخت و به ارضای نیازها در محیط کار توجه کرد.

به عقیده دانشمندان آن چه موجب افزایش عمل کرد در فرد می‌گردد عوامل انگیزشی مانند امکان موفقیت و رشد و پیشرفت، ماهیت کار و غنای شغلی است (نایلی 7، 1373)

با مطالعه‌ی انگیزش شغلی مدیران می‌توان به استعدادهای بالقوه، علائق، نقاط قوت و ضعف مدیران پی برد و در جهت اصلاح و یا اعتلای آن اقدام کرد. همچنین با مطالعه انگیزش شغلی مدیران نسبت به نیازها و علل آنان وقوف پیدا کرد و متناسب با روحیات مدیران و تفاوت‌های فردی آنان راه‌هایی را پیشنهاد کرد تا از این طریق بتوان در تحقق هدف‌های آموزش و پرورش و متعاقب آن توسعه و پیشرفت کشور گام موثری برداشت. انگیزه کاری به عنوان عاملی است که رفتار کارکنان را در جهت خاصی هدایت و سوق می‌دهد و بر کیفیت و کمیت فعالیت سازمان تاثیرگذار است. بررسی و شناخت عوامل مؤثر بر میزان انگیزه کارکنان می‌تواند در حفظ و ارتقاء آن تاثیر به سزایی داشته باشد.

می‌دانیم یکی از عوامل اصلی در برانگیخته شدن نیازهای انسان می‌باشد که نیاز موفقیت و نیاز قدرت و نیاز پیوند جویی از مهم‌ترین نیازها می‌باشد که

بررسی عوامل موثر بر انگیزه کاری مدیران مقطع...

انسان‌ها برای ارضا این نیاز دست به تلاش‌های فراوان می‌زنند. این امر سبب می‌شود که به دنبال ارضای نیازهای فردی اهداف سازمان نیز تامین گردد. بنا به تعریف رایج انگیزه پیشرفت عبارت است از راهی برای پیشی گرفتن بر دیگران و دستیابی به پیشرفت با توجه به ملاک‌های مشخص و تلاش برای کسب موفقیت. نیاز به قدرت نمایان‌گر میل به نفوذ در دیگران و نظارت و کنترل محیط دیگری است. این نیاز بر خلاف نیاز به خودمختاری و استقلال، دارای جنبه‌های اجتماعی قوی است. به گونه‌ای که کارمندی که دارای نیاز شدید به قدرت باشد، کوشش خواهد کرد بر افرادی که در اطراف وی قرار دارند. به نحوی نظارت و راهنمایی و کنترل داشته باشند. توجه به انگیزه قدرت در نخستین کارهای آلفرد ادلر 1930 دیده می‌شود.

بدین سان بالاترین حد ارضای خشنودی یک فرد هنگامی است که بتواند محیط خود را زیر نفوذ قرار دهد. انگیزه پیوند جویی یا تعلق، به میل و علاقه برای مهر ورزیدن و برقرار ساختن روابط دوستانه مربوط می‌شود.

عامل دیگری که می‌تواند بر انگیزه کاری مدیران تاثیر داشته باشد ویژگی‌های شغلی است. بدیهی است که هر شغل دارای صفات و ویژگی‌هایی است که وظایف کارکنان را تحت تاثیر خود قرار می‌دهد. این ویژگی‌ها به طور کلی باعث می‌شود که افراد در آن شغل احساس رضایت یا عدم رضایت کنند خصوصیات مانند میزان مسئولیت، تنوع وظایف، مرتبه و شأن سازمانی و منزلت اجتماعی شغل و جایگاه آن در سلسله مراتب سازمانی ویژگی‌هایی است که شغل را ذاتاً ارضا کننده می‌نمایاند. (ستیرز و پورتر 1372). و این امر رسیدن به اهداف سازمانی را تسهیل و تسریع می‌نماید.

آخرین رشته از متغیرها و عواملی که می‌توانند با فرایند انگیزش مرتبط باشند ماهیت و سرشت محیط کار یا سازمان است. عوامل محیط کار را می‌توان به دو دسته عمده می‌توان تقسیم کرد. آنهایی که با محیط مستقیم (بدون واسطه) کار ارتباط دارند و آنهایی که مسائل گسترده‌تر و با فعالیت‌های سراسر سازمان بستگی دارد و دسته دوم آن عوامل شامل مشوق‌های سراسر

نظام مانند پرداخت‌های جانبی و پاداش‌های فردی، فضای سازمانی حاکم بر محیط، تشویق و تنبیه ارتباطات و همکاری میان بخش‌ها خواهد بود (ستیرز و پورتر 1372)

هدف اصلی این تحقیق شناسایی عوامل موثر بر انگیزش شغلی مدیران مقطع متوسطه شهرستان بجنورد می باشد که در آن به دنبال آن هستیم که :

- 1- عوامل فردی موثر بر انگیزه کاری مدیران مقطع متوسطه شهرستان بجنورد کدامند؟
- 2- عوامل شغلی موثر بر انگیزه کاری مدیران مقطع متوسطه شهرستان بجنورد کدامند؟
- 3- عوامل محیطی موثر بر انگیزه کاری مدیران مقطع متوسطه شهرستان بجنورد کدامند؟
- 4- کدام یک از عوامل فردی، شغلی، محیطی در انگیزه کاری مدیران مقطع متوسطه بجنورد اولویت دارد؟
- 5- آیا جنسیت و سابقه خدمت، سن، مدرک تحصیلی در انگیزه کاری موثر است؟

## روش

در این پژوهش از مطالعات مقطعی و روش توصیفی - تحلیلی استفاده شد به همین منظور در پژوهش حاضر برای توصیف داده‌ها و مشاهدات از روش‌های توصیفی جداول توزیع فراوانی، نمودارهای توصیفی و شاخص‌های مرکزی و پراکندگی، میانگین و انحراف معیار استفاده شده است.

جامعه آماری این تحقیق کلیه مدیران مقطع متوسطه که شامل (شاخه نظری، فنی و حرفه‌ای، کار دانش، غیرانتفاعی و دولتی) که تعداد آنها 77 مدیر بود که از میان این تعداد 10 نفر مدیر دبیرستان 2 شیف بودند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه انگیزش شغلی که شامل 30 سوال بسته پاسخ و یک سوال باز پاسخ استفاده شد این پرسشنامه نیازهای موفقیت، قدرت و پیوند جویی و نیز ماهیت شغلی و جوسازمانی موثر بر انگیزش را می‌سنجید. که بر اساس نظرات مک کلند، هاگمن و دسلر تهیه شده است.

روایی به هدف آزمون اشاره می‌کند «آزمونی، دارای روایی است که برای اندازه‌گیری آنچه مورد نظر است مناسب باشد» (سیف نراقی 1376) و منظور از روایی این است که بدانیم آیا «ابزار سنجش آنچه را که مورد نظر است می‌سنجد یا نه؟ اگر جواب مثبت است تا چه اندازه از دقت آن را می‌سنجد». (هومن 1368)

به منظور حصول اطمینان از روایی پرسشنامه نظر استادان را جویا شدیم که روایی آن را تایید نمودند و میزان پایایی آن به شرح زیر می‌باشد.

| ردیف | فرضیه            | مقدار آلفا |
|------|------------------|------------|
| 1    | انگیزه پیشرفت    | 96/55      |
| 2    | انگیزه قدرت طلبی | 91/92      |
| 3    | پیوند جویی       | 85/37      |
| 4    | ماهیت شغلی       | 96/33      |
| 5    | جو سازمانی       | 94/64      |
| 6    | انگیزه           | 88/54      |

آزمون آلفای کرانباخ میزان هماهنگی درونی فرضیات و هم جهت بودن فرضیات را مشخص می‌کند با توجه به مقادیر به دست آمده از آزمون آلفا می‌توان گفت هماهنگی درونی فرضیات از مقادیر بالا و کاملاً قابل قبولی برخوردارند.

برای تحلیل داده‌ها از نرم افزار spss، و برای تعیین اعتبار آزمون فریدمن، آزمون t، آنالیز واریانس یک طرفه مقایسه میانگین‌ها و نمودارهای ستونی و هیستوگرام مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت لازم به ذکر است سطح معنی‌داری  $\alpha=0/05$  در نظر گرفته است.

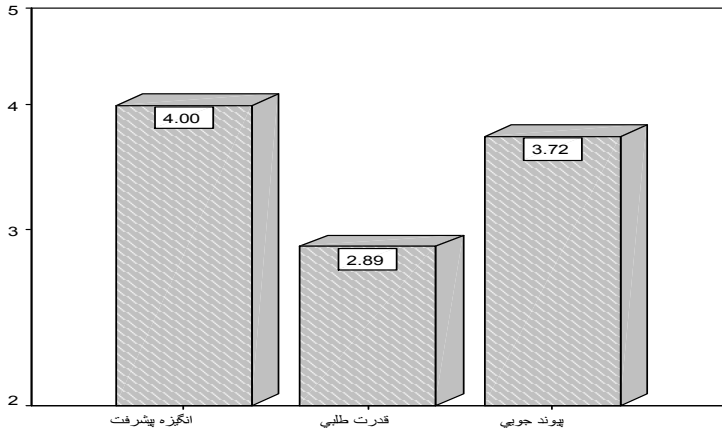
## یافته ها

سوال یک: عوامل موثر بر انگیزش شغلی در بعد ویژگی‌های فردی مدیران مقطع متوسطه شهرستان بجنورد کدامند؟

جدول شماره 1- عوامل موثر بر افزایش انگیزش کاری مدیران (ویژگی‌های فردی)

| شماره پرسشنامه | نمره | پیشینه | بافتنه | تعداد پاسخ دهنده | شاخص عوامل انگیزشی                 |
|----------------|------|--------|--------|------------------|------------------------------------|
| 0/535          | 4/62 | 5      | 3      | 45               | تلاش برای موفقیت                   |
| 0/605          | 3/77 | 5      | 3      | 44               | بازخورد سریع                       |
| 0/944          | 3/80 | 5      | 1      | 45               | موقعیت رقابت آمیز                  |
| 0/886          | 2/18 | 4      | 1      | 45               | تحقق هدفهای دشوار                  |
| 1/011          | 3/98 | 5      | 1      | 45               | قبول مسئولیت                       |
| 0/947          | 3/77 | 5      | 1      | 43               | لذت از قبولاندن نظر                |
| 0/919          | 2/20 | 4      | 1      | 45               | تمایل به دستور دادن                |
| 0/935          | 2/33 | 5      | 1      | 45               | انجام کار بدون تشریک مساعی         |
| 1/23           | 3/35 | 5      | 1      | 43               | استفاده از نشانه و مقام            |
| 1/293          | 2/84 | 5      | 1      | 44               | مسئول دانستن زیر دستان نسبت به خود |
| 0/806          | 4/38 | 5      | 2      | 45               | تمایل به داشتن دوستان صمیمی        |
| 0/886          | 3/38 | 5      | 1      | 45               | تمایل به شرکت در جشن ها            |
| 0/526          | 4/34 | 5      | 3      | 44               | حساس بودن به خواست دیگران          |
| 0/886          | 3/38 | 5      | 1      | 45               | برقراری روابط دوستانه              |





با توجه به ارقام مندرج در جدول میانگین‌های عوامل موثر بر انگیزش مولفه‌های مربوط به نیاز (موفقیت) مولفه‌ی تلاش برای به نتیجه رساندن کارها با میانگین 4/62 و قبول مسئولیت با میانگین 3/98 و در نیاز (قدرت) مولفه‌ی قبولاندن نظر خود با میانگین 3/77 و استفاده از نشانه و مقام با میانگین 3/35 و در نیاز (پیوند جویی) تمایل به داشتن دوست صمیمی با میانگین 4/38 و حساس بودن به خواست دیگران با میانگین 4/34 از بالاترین رقم برخوردار است

بررسی عوامل موثر بر انگیزه کاری مدیران مقطع...

سوال 2 عوامل موثر بر انگیزش شغلی از بعد ماهیت شغلی کدامند؟

جدول شماره 2- عوامل موثر بر افزایش انگیزش کاری مدیران (ماهیت شغلی)

| انحراف<br>معیار | میانگین | بیشینه | کمینه | تعداد<br>پاسخ<br>دهنده | شاخص<br>عوامل انگیزشی |
|-----------------|---------|--------|-------|------------------------|-----------------------|
| 1/045           | 2/52    | 5      | 1     | 44                     | تنوع شغلی             |
| 1/009           | 3/07    | 5      | 1     | 45                     | هویت کار              |
| 0/849           | 4/40    | 5      | 1     | 45                     | اهمیت کار             |
| 1/054           | 3/23    | 5      | 1     | 44                     | آزادی عمل یا استقلال  |
| 0/726           | 3/76    | 5      | 3     | 42                     | بازخورد               |

با توجه به ارقام مندرج در جدول میانگین‌های عوامل موثر بر انگیزش مولفه‌های مربوط ماهیت شغل مولفه اهمیت شغل مولفه اهمیت کار با میانگین 4/40 و بازخورد با میانگین 3/76 بالاترین و تنوع شغل با میانگین 2/52 کمترین رتبه را به خود اختصاص داده‌اند. 3-عوامل محیطی موثر بر انگیزه کاری مدیران مقطع متوسطه شهر ستان بجنورد کدامند؟

جدول شماره 3- عوامل موثر بر افزایش انگیزش کاری مدیران (جوسا/زمانی)

| شاخص                        | تعداد | کمیته | رتبه | رتبه | رتبه  |
|-----------------------------|-------|-------|------|------|-------|
| حمایت مسئولین فرادست        | 45    | 1     | 5    | 3/44 | 0/943 |
| مشارکت در تصمیم گیری        | 45    | 1     | 5    | 2/96 | 1/67  |
| مفید و سازنده بودن ارزشیابی | 44    | 2     | 5    | 3/55 | 0/875 |
| رفع مشکلات بعد از ارزشیابی  | 44    | 1     | 5    | 3/20 | 1/057 |
| تناسب شغل با شاغل           | 44    | 1     | 5    | 3/18 | 0/995 |
| وجود صمیمیت در محیط کار     | 44    | 2     | 5    | 4/16 | 0/888 |
| تنبیه نشدن به خاطر اشتباه   | 45    | 1     | 4    | 2/51 | 0/968 |
| تشویق و قدر دانی            | 44    | 1     | 5    | 3/66 | 0/987 |
| روشن نبودن هدف              | 45    | 1     | 4    | 2/84 | 0/721 |
| توجه به پیشنهادات و نظرات   | 45    | 1     | 5    | 3/11 | 1/027 |

با توجه به ارقام مندرج در جدول میانگین‌های عوامل موثر بر انگیزش مولفه‌های مربوط به جو سازمانی مولفه صمیمیت در محل کار با میانگین 4/16 و تشویق و قدر دانی با میانگین 3/66 و نیز تنبیه نشدن به خاطر اشتباه با میانگین 2/51 کمترین رتبه را به خود اختصاص داده‌اند.

بررسی عوامل موثر بر انگیزه کاری مدیران مقطع...

5- کدامیک از عوامل فردی، شغلی و جوسازمانی در انگیزه کاری

مدیران اولویت دارد ؟

جدول شماره 4- آماره های توصیفی ( میانگین، انحراف معیار و .. )

|               | N  | Mean   | Std. Deviation | Minimum | Maximum |
|---------------|----|--------|----------------|---------|---------|
| انگیزه پیشرفت | 45 | 3.9978 | .50113         | 2.60    | 4.80    |
| انگیزه قدرت   | 45 | 2.8852 | .64703         | 1.50    | 4.25    |
| پیوند جویی    | 45 | 3.7189 | .32775         | 3.00    | 4.40    |
| ماهیت شغلی    | 45 | 3.3833 | .55769         | 2.00    | 5.00    |
| جوسازمانی     | 45 | 3.2874 | .48363         | 2.11    | 4.50    |

جدول رتبه بندی آزمون فریدمن

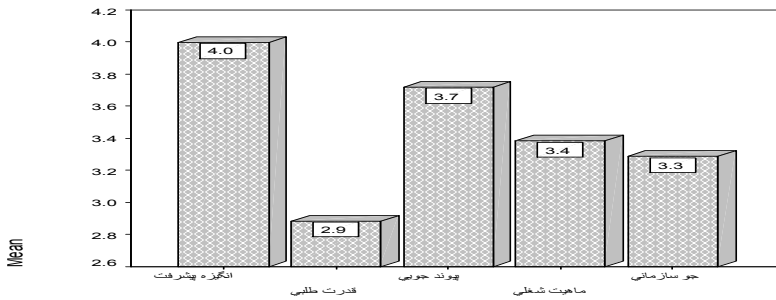
| رتبه |               |
|------|---------------|
| 4.41 | انگیزه پیشرفت |
| 1.88 | انگیزه قدرت   |
| 3.67 | پیوند جویی    |
| 2.61 | ماهیت شغلی    |
| 2.43 | جوسازمانی     |

Test Statistics(a)

|             |        |
|-------------|--------|
| N           | 45     |
| Chi-Square  | 77.511 |
| df          | 4      |
| Asymp. Sig. | .000   |

با توجه به مقدار کمترین سطح معنی داری آزمون کای دو می توان گفت

رتبه بندی فریدمن معتبر است.



با توجه به یافته‌های مندرج در جدول و نمودار مربوط به آن عوامل فردی (نیاز به پیشرفت و پیوندجویی) بیشترین تاثیر را بر انگیزش کاری مدیران مقطع متوسطه شهرستان بجنورد داشته است. و نیز عوامل مربوط به ماهیت شغلی در اولویت بعدی قرار می‌گیرد. به طور کلی به جز انگیزه قدرت بقیه عوامل میانگین بالاتراز متوسط قرار دارند.

6- آیا جنسیت در انگیزه کاری مدیران نقش دارد ؟

جدول شماره 5- آمار توصیفی به تفکیک جنسیت

|               | جنس | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---------------|-----|----|--------|----------------|-----------------|
| انگیزه پیشرفت | مرد | 25 | 3.9480 | .56651         | .11330          |
|               | زن  | 19 | 4.0421 | .41408         | .09500          |
| قدرت طلبی     | مرد | 25 | 2.7768 | .69854         | .13971          |
|               | زن  | 19 | 3.0747 | .52389         | .12019          |
| پیوند جویی    | مرد | 25 | 3.7220 | .34763         | .06953          |
|               | زن  | 19 | 3.7421 | .29310         | .06724          |
| ماهیت شغلی    | مرد | 25 | 3.4160 | .55410         | .11082          |
|               | زن  | 19 | 3.3184 | .57908         | .13285          |
| جو سازمانی    | مرد | 25 | 3.2076 | .51637         | .10327          |
|               | زن  | 19 | 3.4337 | .38730         | .08885          |
| انگیزه شغلی   | مرد | 25 | 3.3756 | .33084         | .06617          |
|               | زن  | 19 | 3.5187 | .27366         | .06278          |

|               |                             | Levene's Test f or Equality of Variances |       | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |   |        |
|---------------|-----------------------------|--|-------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|--------|
|               |                             | F  | .Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|               |                             |  |       |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper  |
| انگیزه پیشرفت | Equal variances assumed     | 1.862                                    | .180  | -.610                        | 42     | .545            | -.0941          | 15426.                | -.40540                                   | 21719. |
|               | Equal variances not assumed |  |       | -.636                        | 41.957 | .528            | -.0941          | 14786.                | -.39250                                   | 20429. |
| قدرت طلبی     | Equal variances assumed     | 2.122                                    | .153  | -1.555                       | 42     | .128            | -.2979          | 19164.                | -.68467                                   | 08880. |
|               | Equal variances not assumed |  |       | -1.617                       | 41.998 | .113            | -.2979          | 18429.                | -.66985                                   | 07398. |
| پیروند جویی   | Equal variances assumed     | 1.851                                    | .181  | -.203                        | 42     | .840            | -.0201          | 09903.                | -.21996                                   | 17975. |
|               | Equal variances not assumed |  |       | -.208                        | 41.493 | .836            | -.0201          | 09672.                | -.21537                                   | 17516. |
| ماهیت شغلی    | Equal variances assumed     | .095                                     | .760  | .568                         | 42     | .573            | .0976           | 17194.                | -.24941                                   | 44457. |
|               | Equal variances not assumed |  |       | .564                         | 37.975 | .576            | .0976           | 17300.                | -.25266                                   | 44781. |
| جو سازمانی    | Equal variances assumed     | 1.141                                    | .291  | -1.596                       | 42     | .118            | -.2261          | 14166.                | -.51197                                   | 05980. |
|               | Equal variances not assumed |  |       | -1.660                       | 41.998 | .104            | -.2261          | 13624.                | -.50102                                   | 04885. |
| انگیزه شغلی   | Equal variances assumed     | .126                                     | .725  | -1.528                       | 42     | .134            | -.1431          | 09363.                | -.33204                                   | 04587. |
|               | Equal variances not assumed |  |       | -1.569                       | 41.653 | .124            | -.1431          | 09121.                | -.32720                                   | 04103. |

با توجه به این که در کلیه موارد مقدار کمترین سطح معنی داری آزمون

تی دو نمونه‌ای بزرگتر از 0/05 است می‌توان گفت فرض صفر رد نمی‌شود یعنی تفاوت میانگین هر یک از مولفه‌های انگیزه به تفکیک جنسیت تفاوت معنی‌داری ندارند

7- آیا سابقه خدمت در انگیزه کاری مدیران نقش دارد؟

جدول شماره 6- سابقه خدمت

| سابقه مدیریت    | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|-----------------|----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|                 |    |        |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
| کمتر از 5سال    | 12 | 3.3744 | 33565 .        | 09689 .    | 3.1612                           | 3.5877      | 2.67    | 3.83    |
| 5تا 10سال       | 8  | 3.3983 | 29350 .        | 10377 .    | 3.1530                           | 3.6437      | 3.07    | 3.90    |
| بالاتر از 10سال | 12 | 3.4211 | 31225 .        | 09014 .    | 3.2227                           | 3.6195      | 2.79    | 4.03    |
| Total           | 32 | 3.3979 | 30732 .        | 05433 .    | 3.2871                           | 3.5087      | 2.67    | 4.03    |

ANOVA

| انگیزه         | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | .Sig  |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|-------|
| Between Groups | 013 .          | 2  | 007 .       | 065 . | 937 . |
| Within Groups  | 2.915          | 29 | 101 .       |       |       |
| Total          | 2.928          | 31 |             |       |       |

با توجه به کمترین سطح معنی‌داری آزمون آنالیز واریانس (sig=. ) 05 > 0.937 ) می‌توان گفت میزان انگیزه مدیران با سابقه مدیریت مختلف تفاوتی ندارد.

8- آیا رشته تحصیلی مدیران در انگیزه کاری مدیران نقش دارد ؟

جدول شماره 7- رشته تحصیلی

| رشته تحصیلی            | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|------------------------|----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|                        |    |        |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
| مدیریت و علوم و تربیتی | 10 | 3.4374 | .36565         | .11563     | 3.1758                           | 3.6989      | 2.79    | 4.03    |
| علوم انسانی            | 23 | 3.3476 | .29868         | .06228     | 3.2184                           | 3.4767      | 2.67    | 3.90    |
| علوم پایه              | 10 | 3.5658 | .26652         | .08428     | 3.3751                           | 3.7564      | 3.30    | 4.20    |
| فنی                    | 1  | 3.4333 | .              | .          | .                                | .           | 3.43    | 3.43    |
| Total                  | 44 | 3.4195 | .31034         | .04679     | 3.3252                           | 3.5139      | 2.67    | 4.20    |

ANOVA

انگیزه

|                | Sum of SquareS | df | Mean Square | F     | .Sig |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between GroupS | .336           | 3  | .112        | 1.178 | .330 |
| Within GroupS  | 3.805          | 40 | .095        |       |      |
| Total          | 4.141          | 43 |             |       |      |

با توجه به کمترین سطح معنی داری آزمون آنالیز واریانس (sig=.05 > 0.330) می توان گفت میزان انگیزه مدیران در رشته های تحصیلی مختلف تفاوتی ندارد.



9- آیا مدرک تحصیلی مدیران در انگیزه کاری مدیران نقش دارد؟

Group Statistic

|        | مدرک تحصیلی | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------|-------------|----|--------|----------------|-----------------|
| انگیزه | لیسانس      | 35 | 3.4258 | .29962         | .05065          |
|        | فوق لیسانس  | 10 | 3.4411 | .37633         | .11901          |

Independent Sample T Test

|             |                             | Levene's Test for Equality of Variance |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |   |        |
|-------------|-----------------------------|--|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|--------|
|             |                             | F                                      | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|             |                             |  |      |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper  |
| مدرک تحصیلی | Equal variance assumed      | .132                                   | .718 | -.135                        | 43     | .894            | -.0153          | .11374                | -.24469                                   | .21408 |
|             | Equal variances not assumed |  |      | -.118                        | 12.447 | .908            | -.0153          | .12933                | -.29598                                   | .26537 |

با توجه به کمترین سطح معنی‌داری آزمون T ( $\text{sig} = .894 > 0.05$ ) می‌توان گفت میزان انگیزه مدیران با مدرک تحصیلی مختلف تفاوتی ندارد

**بحث و نتیجه گیری**

هدف این تحقیق بررسی عوامل موثر بر انگیزش و نیز اولویت آن از دیدگاه مدیران می‌باشد با توجه به عوامل متعددی که در انگیزش افراد می‌تواند تاثیر داشته باشد ما به سه عامل فردی، شغلی و محیطی پرداختیم.

بررسی سوال اصلی: عوامل موثر بر انگیزش کاری مدیران کدامند؟ باتوجه به یافته‌ها و ارقام مندرج در جداول و نیز نمودارهای مربوط به آن نتیجه می‌گیریم عوامل فردی بیشترین تاثیر را در انگیزش مدیران داشته است. و نیز ویژگی‌های شغلی با توجه به اهمیت آن از عوامل انگیزاننده می‌باشد و

بررسی عوامل موثر بر انگیزه کاری مدیران مقطع...

عوامل محیطی (جو سازمانی) در انگیزش افراد نقش به سزایی دارد. به طوری که تمامی میانگین‌های به دست آمده بالاتر از حد متوسط می باشد یعنی هنگامی که نیازهای انگیزشی فرد بر آورده می‌شود و نیز زمانی که شغل با شاغل تناسب دارد و عواملی مانند صمیمیت، احترام و حمایت فرادستان و ... در محیط کاری باشد افراد در بالاترین سطح انگیزشی قرار دارند.

بررسی سوال اول فرعی: عوامل فردی موثر بر انگیزش مدیران کدامند؟ می‌توان گفت از بین سه نیاز (نیاز کسب موفقیت، نیاز قدرت، نیاز پیوند جویی) که از مهم‌ترین نیازها در انگیزش افراد می‌باشد در یافته‌های تحقیق نیاز به کسب موفقیت از اولویت بالاتری برخوردار می‌باشند و از آن جایی که مشخصاتی مانند سخت‌کوشی، مسئولیت‌پذیری، تلاش فراوان، دریافت بازخورد سریع از مولفه‌های نیاز به پیشرفت می‌باشد طبق یافته‌های پژوهش بیشترین میانگین‌ها را به خود اختصاص داده است. سپس نیاز به وابستگی در اولویت بعدی قرار می‌گیرد و نیاز به قدرت دارای کمترین میانگین است. طبق نظر مک‌کلند نیاز به پیشرفت از مهم‌ترین نیازها در موفقیت یک سازمان می‌باشد و لی افراد با نیاز به کسب موفقیت دائماً به دنبال بهسازی فردی هستند و از آنجایی که یک مدیر در سازمان با افراد مختلف سر و کار دارد و با توجه به گسترده شدن روزافزون سازمان‌ها مدیر با انگیزه پیشرفت نمی‌تواند موفق شود زیرا مدیرانی می‌توانند موفق عمل نمایند که از انگیزه قدرت سازمانی برخوردار باشند. نیز انگیزه پیوندجویی از آن جایی این افراد به دنبال پذیرفته شدن از طرف اطرافیان می‌باشند نمی‌توانند در مدیریت موفق ظاهر شوند.

بررسی سوال دوم فرعی عوامل شغلی موثر در انگیزش مدیران کدامند؟ با توجه به یافته و مقایسه میانگین‌ها از ویژگی‌های شغلی عامل مهم بودن بیشترین میانگین را به خود اختصاص داده است و مدیران شغل خود را بسیار مهم می‌دانند که این در انگیزش آنان تاثیر زیادی دارد و نیز عامل بازخورد در مرتبه بعدی قرار می‌گیرد و این که مدیران به دنبال بازخورد کار خود

می‌باشند طبق نظریه‌های دانشمندان دریافت بازخورد از کار در انگیزش افراد موثر است و همچنین مدیران اعلام کرده‌اند که استقلال در کار با میانگین 3/22 در مرتبه بعدی قرار دارد و هر چه افراد در کار خود استقلال بیشتری داشته باشند انگیزش آنان بیشتر است که این مسئله در این جا در حد متوسط می‌باشد.

بررسی سوال سوم: عوامل محیطی موثر بر انگیزش کدامند؟ با توجه به یافته‌ها صمیمیت و حمایت مدیران فرادستی از درجه اهمیت بیشتری قرار دارد و تشویق و قدردانی درجه بعدی قرار می‌گیرد و این نشان می‌دهد که حمایت و قدردانی می‌تواند از عوامل انگیزاننده باشد و نظرخواهی در تصمیم‌گیری با میانگین کمتر از متوسط از عواملی است که در افت انگیزش موثر است. همانطور که می‌دانیم هر چه قدر افراد در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشند به همان نسبت انگیزه کاری آنها افزایش می‌یابد که یافته‌های این تحقیق با میانگین کمتر از متوسط نشان از عدم مشارکت و افت انگیزش است

بررسی سوال چهارم کدامیک از عوامل اولویت دارد؟ که در مقایسه میانگین‌ها انگیزه پیشرفت از اولویت بیشتری برخوردار است.

در بررسی سوال 4 و 5 و 6 و 7 بین جنسیت و سن، سابقه خدمت، مدرک تحصیلی و رشته تحصیلی و انگیزش تفاوت معنی‌داری پیدا نشد.

## کتابنامه

- ایران نژاد پاریزی مهدی و ساسان گهر پرویز (1373)، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، تهران: موسسه بانکداری ایران، چاپ دوم.
- سید جوادین سید رضا (1386)، مبانی سازمان و مدیریت، نگاه دانش، چاپ دوم.
- سید جوادین سید رضا (1386)، تئوری های مدیریت، نگاه دانش، چاپ سوم.
- استیفن پی رابینز (1373)، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: نوبهار، چاپ اول.
- مورهد / گریفین (1374)، رفتار سازمانی، ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: چاپ صهبا، چاپ اول.
- نایلی محمد علی (1373)، انگیزش در سازمان‌ها، اهواز: دانشگاه شهید چمران، چاپ اول.
- پاول هرسی و کنت ایچ بلانچارد (1373)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، تهران: جهاد دانشگاهی، چاپ چهارم.
- علوی، امین الله، روان شناسی مدیریت و سازمان، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم.
- الوانی، مهدی، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی، چاپ نهم؛ 1375.
- دیوس، کیت، رفتار سازمانی در کار، ترجمه محمد علی طوسی، تهران، مرکز آموزش مدیریت.
- سیف، علی اکبر، روانشناسی پرورشی، تهران، آگاه، چاپ هشتم، تابستان 1372.
- ساعتچی، محمود، روانشناسی کار (کاربرد روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت) ویرایش، تهران چاپ پنجم 1383.
- سید محمد، میر کمالی، رفتار و روابط در سازمان و مدیریت، 1380.