



جغرافیا و روابط انسانی، تابستان ۱۳۹۹، دوره ۳، شماره ۱

## تبیین رابطه بین ویژگی‌های شغل و انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس

فرزاد پیش یار<sup>۱</sup>، فرشته قایمی<sup>۲</sup>، احمد کیخا<sup>۳\*</sup>

۱-دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران

۲-دانش آموخته کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی

دانشگاه تهران

۳- دانشجوی دکتری اقتصاد و مدیریت مالی آموزش عالی، گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی،

دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه تهران،

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۲۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۹/۰۹

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تبیین رابطه بین ویژگی‌های شغل با انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس در سال ۱۳۹۷-۹۸ صورت پذیرفته است. جامعه آماری، شامل کلیه کارکنان مرد و زنی می باشد که در سال ۱۳۹۷-۹۸ در دانشگاه تربیت مدرس مشغول به کار بودند. تعداد کل جامعه آماری ۱۳۳ نفر است که ۵۹ نفر از آنان مرد و ۷۴ نفر زن می‌باشند که برای انتخاب تعداد نمونه آماری به دلیل حجم کم جامعه از روش تمام شماری استفاده شده است. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه ویژگی‌های شغلی حکمن و الدهام (۱۹۸۰) و پرسشنامه انگیزش شغلی سهرابی (۱۳۹۲) استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد از میان پنج بعد مدل ویژگی‌های شغلی، سه بعد تنوع مهارت ( $p=0/000$  و  $r=0/46$ )، اهمیت شغل ( $p=0/003$  و  $r=0/25$ ) و بازخورد ( $p=0/003$  و  $r=-0/25$ ) رابطه معناداری با انگیزش شغلی دارند. بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می شود در تدوین استراتژی‌های منابع انسانی سازمان‌ها فضا و بستری برای استقلال کارکنان جهت ایفای مسئولیت‌هایشان ایجاد کنند که به واسطه این استقلال و آزادی عمل کارکنان توسعه، نوآوری، تعهد، یادگیری سازمانی و رضایت شغلی‌شان افزایش می‌یابد.

کلمات کلیدی: ویژگی‌های شغل، انگیزش شغلی، دانشگاه، آموزش عالی

## مقدمه

امروزه پژوهشگران بر این باورند سازمان‌ها برای به دست آوردن مزیت‌های رقابتی نیاز به سرمایه‌گذاری بر روی منابع انسانی خود دارند (ما و همکاران، ۲۰۱۹). در واقع، کارکنان به عنوان سرمایه‌های انسانی با برخورداری از دانش، مهارت و توانایی‌هایشان به بهره‌وری بیشتر سازمان و در نهایت به رشد و توسعه اقتصادی جامعه کمک می‌کنند (ماسا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). به همین سازمان‌های مدرن به دنبال راهکارهای از دانشگاهیان و پژوهشگران برای کشف عواملی هستند که مشارکت و همکاری کارکنان را برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی‌شان بهبود بخشد (جنا و همکاران، ۲۰۱۸). در این اثنا، انگیزش از موضوعات و مفاهیم اساسی در مدیریت سرمایه انسانی بوده و آثار و نوشته‌های بسیاری در خصوص انگیزش از سوی دانشمندان مختلف مطرح شده که در آن‌ها هم از نظر تئوریک و هم از نظر تجربی، فنون انگیزشی مورد استفاده توسط مدیران برای بهبود عملکرد افراد مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. نظریه پردازان کلید موفقیت سازمانی را مدیریت مؤثر نیروی انسانی می‌دانند و با وجود حرکت سریع سازمان‌ها به سوی فن‌آوری، نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و استراتژیک سازمان بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. از این رو جلب رضایت کارکنان و علاقه‌مند کردن بیشتر آنان به شغل مورد تصدی و در نتیجه برآورده شدن اهداف سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است (تابلی و تقی زاده، ۱۳۹۴). مفهوم انگیزش و شناخت عواملی که موجب انگیزش انسان می‌شود، یکی از پیچیده‌ترین بخش‌های روانشناسی و مدیریت امروز است و کار عملی و پژوهشی گسترده‌ای را می‌طلبد. با وجود پیشرفت فن‌آوری، مسائل انسانی، بزرگترین گرفتاری عصر امروز است و انگیزش برای کار، ذهن متخصصان را در سطح وسیعی به خود مشغول داشته است (عباسی رزگله و میرزایی راد، ۱۳۹۴).

انگیزش از دیدگاه میرکمالی وجود یا ایجاد حالت برانگیختگی در فرد است که برای تأمین نیازهایش یا دست‌یافتن به یک هدف معین، رفتاری هدفمند، هدایت‌شده و مستمر از خود نشان می‌دهد. از جنبه مدیریتی، انگیزش یعنی ایجاد میل، اشتیاق و علاقه به انجام کار و سبب تشویق و جلب رضایت و خشنودی کارکنان از طریق ارضای نیازهای منطقی مادی، اجتماعی و روانی آن‌ها شدن می‌باشد (میرکمالی، ۱۳۹۳: ۱۲۴). برای رسیدن به اهداف سازمانی باید عوامل انگیزشی را در کارکنان شناسایی و تأمین نمود و این کار دشواری است؛ چرا که انگیزه انسان‌ها به دلیل اختلاف‌های فردی با هم متفاوت بوده و قبل از هر گونه اقدام انگیزشی باید ویژگی‌های شخصیتی افراد شناخته شود. در واقع سیستم انگیزشی شغلی مهم‌ترین عامل تأثیرگذار در موفقیت و عقب‌ماندگی تلقی گردیده که غفلت از آن موجب هدر رفتن منابع سازمانی می‌گردد. نتایج یک مطالعه نشان‌دهنده آن است که تنها ۲۰ درصد عامل موفقیت سازمان‌ها به تلاش کارکنان وابسته است

<sup>1</sup> Ma

<sup>2</sup> Mussa

<sup>3</sup> Jena

و ۸۰ درصد آن به انگیزش پرسنل آن برمی گردد. همین موضوع سازمان‌های امروزی را با چالش نیروهای کم انگیزه مواجه نموده است (صادقی فر و همکاران، ۱۳۹۳).

فراهم نبودن عوامل انگیزش شغلی و عدم ارضای نیازهای کارکنان در سازمان به صورت بازدهی کم، سوددهی پائین و هدف‌های تحقق نیافته جلوه‌گر می‌شود، زیرا کارکرد کارکنان در رابطه تنگاتنگی با میزان رضایت آنان است. درواقع اگر یک شغل بتواند شرایطی را برای فرد فراهم سازد که نیازهای وی ارضاء شود، در بازدهی او بسیار مؤثر خواهد بود. بدین جهت ارزیابی نیازهای افراد در سازمان و اولویتی که برای هر کدام از آن‌ها قائلند درخور توجه فراوان می‌باشد (عاطفی، ۱۳۹۵). در حقیقت می‌توان گفت که وجود تنش و عدم انگیزش شغلی کارکنان می‌تواند تهدیدکننده سلامت جسمی و روانی و کیفیت زندگی و مانع دستیابی به اهداف توسعه فردی و اجتماعی باشد. فقدان یا کمبود انگیزش کارکنان می‌تواند موجب کاهش میزان حضور در محل کار و کمیت و کیفیت کار، کاهش کارایی و اثربخشی و درنهایت کاهش بهره‌وری در سازمان گردد. در نتیجه سطح تولید کاهش یافته و سطوح نارضایتی کارکنان از سازمان افزایش می‌یابد و درنهایت منجر به نارضایتی مشتریان و نابودی سازمان می‌گردد (عمویی، ۱۳۹۵).

از طرف دیگر، انگیزش شغلی در سازمان‌ها دارای مزایای مختلفی مانند نوآوری، کسب رضایت مشتریان، مزیت رقابتی و غیره می‌باشد. نیروی انسانی و رضایت شغلی همان حلقه گمشده‌ای است که برای تحقق اهداف و پیشرفت سازمان لازم و ضروری می‌باشد. درواقع کارکنان یک‌دل و باانگیزه هستند که موجب کامیابی سازمان و یا سرازیر شدن سازمان به سوی شکست می‌شوند (عاطفی، ۱۳۹۵). بنابراین انگیزش از مهم‌ترین فاکتورهایی است که باعث می‌شود سازمان در مزیت رقابتی قرار بگیرد و زمینه دستیابی به اهداف سازمانی و ماندگاری کارکنان در فرآیند شغلی خود و همچنین تمرکز بهتر کاری فراهم گردد (ال آرفو و تراونه، ۲۰۰۹). محققان زیادی در داخل و خارج از کشور در زمینه انگیزش شغلی کارکنان مطالعه کرده‌اند و ارتباط مستقیم بین سطوح بالای انگیزش شغلی را با بهبود عملکرد سازمانی (ممن و جنا، ۲۰۱۷)، رفتار شهروندی سازمانی (جابرزاده، ۱۳۹۴؛ مرادی و همکاران، ۱۳۹۴؛ چی هو، ۲۰۱۵)، خلاقیت در کار (مون<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۷)، رضایت شغلی (کیلدسن و هانسن، ۲۰۱۶؛ ژائو و همکاران، ۲۰۱۶)؛ زندآذر و همکاران، ۱۳۹۲؛ احمدزاده قصاب و همکاران، ۱۳۹۲)، عملکرد شغلی بهتر (لایسینک و استاین، ۲۰۰۹)، تعهد سازمانی (خوشنویس و طهماسبی، ۲۰۱۶)، ارتقاء کارایی کارکنان (کشکولی و همکاران، ۱۳۹۴)، ارتقاء رفتار خودتوسعه‌ای (فروتنی و همکاران، ۱۳۹۳)، ارتقاء بهره‌وری کارکنان (اعتباریان و همکاران، ۱۳۹۱؛ حمیدی بیناباج و اعراب شیبانی، ۱۳۹۵)، یادگیری سازمانی و توانمندسازی روانشناختی (خراسانی و زمانی منش، ۱۳۹۶) تأیید کرده‌اند.

<sup>1</sup> Al-Rfou, A., & Trawneh, K.

<sup>2</sup> Memon, N. Z., & Jena, L. K.

<sup>3</sup> Chi-Ho, C.

<sup>4</sup> Moon, T.

<sup>5</sup> Kjeldsen, A. M., & Hansen, J. R.

<sup>6</sup> Zhao, X. R.

<sup>7</sup> Leisink, P., & Steijn, B.

از آنجائیکه انگیزش شغلی، یک پدیده مهم در کسب و کار در سراسر جهان است (ممن و جنا، ۲۰۱۷) و به این دلیل که بهره‌وری کارکنان عامل اصلی موفقیت یک کسب و کار است، دانستن اینکه چه عواملی در انگیزه، تعهد و ماندگاری کارکنان در سازمان تأثیرگذارند، مهم می‌باشد (ساتیکون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). یکی از مسائل چالشی که سازمان‌ها در ایران با آن دست به گریبانند، مسئله تعهد سازمانی کارکنان و همچنین مسائل انگیزشی آن‌ها است که سالانه هزینه هنگفتی را صرف جذب، استخدام و حتی آموزش کارکنان متخصص می‌نمایند که تحت عنوان سرمایه‌های انسانی و اساسی‌ترین سرمایه سازمان تلقی می‌گردند (زاهدی و همکاران، ۱۳۸۸). همچنین با توجه به اطلاعاتی که از رسانه‌های جمعی دریافت می‌شود در کشور ما که حدود ساعت کار هفتگی سازمان‌ها ۵۲ ساعت است (۴۴ ساعت رسمی و ۸ ساعت اضافه کار)، که در عمل در خوشبینانه‌ترین حالت ساعت کار مفید در ایران روزانه حدود دو ساعت است که بر این اساس در طول هفته به ۱۱ نمی‌رسد. حتی ادعا شده که متوسط کار مفید کارکنان دولت، یک ساعت و کارکنان صنعت، حداکثر دو ساعت است. در آمار دیگری از کشور ادعا شده است که ۲۳ میلیون ساعت وقت تلف شده روزانه برای ۲ میلیون کارمند دولت در ایران وجود دارد. این موضوع برای سازمان‌ها هزینه‌های زیادی به همراه می‌آورد. با توجه به این اطلاعات، عدم کار مؤثر، بی‌مسئولیتی در قبال شغل خود و عدم انگیزش شغلی یکی از بارزترین وضعیت‌های کاری در کشور ایران محسوب می‌شود (طالقانی و داوودی، ۱۳۹۵).

لذا هر سازمانی می‌بایست نسبت به اتخاذ سیاست‌ها و خط‌مشی‌های لازم جهت ارتقاء انگیزش کارکنان اقدام نماید (عاطفی، ۱۳۹۵). یکی از این سیاست‌ها و از جمله عوامل اثرگذار بر انگیزش شغلی، طراحی شغل نام دارد. اساس تفکر طراحی شغل به این نگرش برمی‌گردد که خود شغل، شرایط ارائه، محتویات و رابطه آن با ویژگی‌های فرد و محیط می‌تواند در انگیزش کارکنان مؤثر باشد. دلیل برخی از کم‌کاری‌ها، کم‌علاقه‌بودن و خستگی روحیه مربوط به عدم سازگاری شغل با روحیه و نیازهای کارکنان و همچنین داشتن حالتی تکراری، ساده و کم‌محتوایی می‌باشد. طراحی شغل به یک معنی به ساختاردهی شغل برای افزایش کارایی سازمان و افزایش رضایت شغلی افراد می‌پردازد (میرکمالی، ۱۳۹۲). تاریخچه پژوهش‌ها در حوزه طراحی شغل بیان‌کننده مطالعات فراوانی در این زمینه است که همگی این نظر را تأیید می‌کنند که طراحی شغل پیامدهای معناداری به همراه دارد. از مطالعات زمان‌سنجی گرفته تا رویکردهای معاصر انگیزشی همگی گویای این هستند که طراحی شغل پیامدهای نگرشی، رفتاری، شناختی و سازمانی دارد (دایردورف و مورگسون، ۲۰۱۳). طراحی شغل، فرآیند تعیین و بازسازی وظایف، اختیارات، مسئولیت‌ها، نحوه انجام کار، ارتباط‌های شغلی و شرایط محیط کار است به گونه‌ای که با سازگار شدن ویژگی‌های شغل با استعدادها و توان‌های شاغل، هم نیازهای فرد و هم اهداف سازمان تأمین شود (میرکمالی، ۱۳۹۲). اینکه تا چه حد مشاغل به خوبی طراحی شده باشند، نقش بسیار مهمی در موفقیت و بقای سازمان ایفا خواهند کرد. مشاغلی که به خوبی طراحی شده باشند، در جذب و

<sup>1</sup> Suttikun

<sup>2</sup> پایگاه خبری فرهنگ انقلاب اسلامی، شناسه خبر؛ ۲۰۵۸۲۹

<sup>3</sup> Dierdorff, E. C., & Morgeson, F. P.

حفظ یک نیروی کار با انگیزش که قادر به تولید کالا و خدمات با کیفیت باشد، نقش بسزایی خواهند داشت. از طرف دیگر، مشاغلی که به خوبی طراحی نشده باشند ممکن است به کارایی کمتر، غیبت، شکایت، تخریب، استعفا، ترک خدمت و سایر مشکلات منتهی شوند (طالقانی و داوودی، ۱۳۹۵).

طراحی شغل نشان می‌دهد که ویژگی‌های شغلی می‌تواند بر نتایج مختلف کاری از قبیل کیفیت کاری، رضایت شغلی، غیبت از کار و گردش کاری تأثیرگذار باشد (پی و لی، ۲۰۱۵). در حقیقت، توجه به ویژگی‌های شغلی در طراحی مشاغل به عنوان ابزاری مفید جهت توسعه برنامه‌های ارگونومی به منظور بهبود شرایط فیزیکی کار و نتایج حاصل از آن یعنی افزایش انگیزه و کاهش آسیب‌های ناشی از کار، فواید بسیاری برای سازمان‌ها و کارکنان آن‌ها دارد (اقبال، ۱۳۹۴). مبانی نظری طراحی شغل در بسیاری از پژوهش‌های انجام شده، بر اساس مدل ویژگی‌های شغلی هکمن و اولدهام (۱۹۷۵) می‌باشد. از دیدگاه هکمن و اولدهام، مهم‌ترین عوامل ایجاد انگیزش شغلی شامل تنوع مهارت، هویت شغل، اهمیت شغل، استقلال و بازخورد شغل است. به زعم آن‌ها، وجود این موارد زمینه انگیزش شغلی کارکنان را فراهم کرده و بدین ترتیب کارکنان را به تلاش بیشتر در مسیر اهداف شغلی و عرضه خدمات بهتر و خلاقیت بیشتر ترغیب خواهد کرد (هکمن، ۱۹۷۱؛ به نقل از خیراندیش و جمشیدی، ۱۳۹۵).

- تنوع مهارت: میزان نیاز شغل به فعالیت‌های متفاوت، به گونه‌ای که کارمند بتواند از مهارت‌ها و استعدادهای متفاوت استفاده کند؛
- ماهیت شغل: میزان الزام شغل به تکمیل کار کامل یا بخش قابل تشخیصی از کار است؛
- اهمیت و معنای شغل: میزان تأثیر اساسی شغل بر زندگی یا کار مردم دیگر است؛
- استقلال: میزانی که شغل کارمند برای وی آزادی، استقلال و اختیار شایان توجهی در برنامه‌ریزی کار و تعیین رویه‌های اجرای آن فراهم می‌آورد؛
- بازخورد: به میزان کسب اطلاعات مستقیم و روشن فرد شاغل درباره اثربخشی عملکرد او در نتیجه اجرای فعالیت‌های شغلی گفته می‌شود (پی و لی، ۲۰۱۵).

کارکنان دانشگاهی یک منبع کلیدی در مؤسسات آموزش عالی هستند که نقش مهمی در دستیابی به اهداف سازمان دارند. علاوه بر این، عملکرد کارکنان دانشگاهی تا حدود زیادی میزان یادگیری و موفقیت دانشجویان را تعیین می‌کند. بنابراین، انگیزش و رضایت کارکنان، برای عملکرد مطلوب دانشگاهیان و در نتیجه کیفیت مؤسسات آموزش عالی بسیار مهم می‌باشد (لوردز ماچادو و همکاران، ۲۰۱۱).

<sup>1</sup> Pee, L. G., & Lee, J.

<sup>2</sup> de Lourdes Machado

در تحقیق حبیبی (۱۳۸۹) با عنوان "بررسی رابطه ویژگی‌های شغلی و انگیزش در محیط‌های آموزشی"، رابطه مستقیم بین ویژگی‌های شغلی تنوع مهارت، ماهیت کار، آزادی عمل و بازخورد با انگیزش تأیید و رابطه مستقیم اهمیت کار و انگیزش رد می‌شود. تحقیق دیگری با عنوان "بررسی تأثیر مدل ویژگی‌های شغلی بر کامیابی در کار" انجام شد. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان بانک رفاه می‌باشد که ۲۶۹ نفر از آنان به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. برای سنجش مدل ویژگی‌های شغلی از مقیاس ۱۰ سؤالی هکمن و اولدهام (۱۹۸۰) و برای سنجش کامیابی در کار از مقیاس ۲۴ سؤالی پوراس و همکارانش (۲۰۱۱) استفاده شده است. یافته‌های این پژوهش نشان داده است که از میان پنج بعد مدل ویژگی‌های شغلی، سه بعد اهمیت وظیفه، استقلال و بازخورد بر کامیابی در کار تأثیر مثبت و معناداری دارند (ایمانی و همکاران، ۱۳۹۴). یافته‌های پژوهش رفیعی و همکاران (۱۳۹۴) با عنوان "بررسی رابطه جو سازمانی و ماهیت شغل با انگیزش شغلی کارکنان بیمارستان‌های شهر اصفهان" حاکی از این است که بین ماهیت شغل و انگیزش شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. جامعه مورد مطالعه این تحقیق، شامل تمامی کارکنان بیمارستان‌های شهر اصفهان در سال ۱۳۹۳-۹۴ می‌باشد که تعداد ۱۷۰ نفر از آنان به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شده‌اند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه سنجش تشخیص شغل بیکر و پرسشنامه انگیزش شغلی مک‌لند استفاده شده است.

اقبالی (۱۳۹۴) تحقیقی را با عنوان "بررسی رابطه بین ویژگی‌های شغل و انگیزش شغلی در میان کارکنان کمیته امداد" انجام داد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که در میان کارکنان کمیته امداد وجود بازخورد، احساس اهمیت شغل و درک هویت شغلی می‌تواند انگیزش آنان را در خدمت‌رسانی افزایش دهد. نتایج تحقیق ثابتی (۱۳۹۶) با عنوان "ارزیابی مشاغل شعب بانک کشاورزی از منظر استانداردهای طراحی شغل اولدهام و هکمن و بررسی رابطه آن با انگیزش شغلی"، نشان می‌دهد که رعایت استانداردهای طراحی شغل در طراحی مشاغل بانک کشاورزی با انگیزش شغلی کارکنان آن رابطه مستقیم و تأثیر قابل توجهی دارد. جامعه آماری این تحقیق، شعب بانک کشاورزی در استان سمنان و نمونه آماری نیز، شعب بانک کشاورزی در شهرستان شاهرود می‌باشد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد رضایت شغلی اولدهام و هکمن (۱۹۸۰) در کنار انجام مصاحبه حضوری با کارمندان منتخب بهره‌گیری شده است. "عوامل استراتژیک مؤثر بر انگیزش شغلی قضات دادگستری استان قزوین"، عنوان تحقیق جوانی (۱۳۹۵) می‌باشد. جامعه آماری این مطالعه شامل کلیه قضات دادگستری استان قزوین به تعداد ۱۷۶ نفر و ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته بوده است. بررسی‌ها نشان داد که میزان تأثیرپذیری انگیزش شغلی از ماهیت شغل، ۲۰٪، حقوق و دستمزد، ۱۶٪، قدردانی و پاداش، ۸٪، حمایت سازمان از قضات، ۲۵٪ و استقلال کاری، ۱۷٪ می‌باشد.

تحقیق دیگری با عنوان "شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر انگیزش شغلی کارکنان بانک مسکن استان سمنان" با تکنیک *FAHP* انجام شده است که جامعه آماری آن بانک مسکن استان سمنان و حجم نمونه آن ۳۰ نفر می‌باشد. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که ترتیب نهایی اهمیت مؤلفه‌های مؤثر بر انگیزش شغلی به این صورت است که

<sup>1</sup> Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C. & Grannet, F.G.

شاخص مدیریتی-ساختاری با اختلاف وزنی فاحش به عنوان مهم‌ترین شاخص از نظر مدیران بانک مسکن می‌باشد که در اولویت نخست قرار می‌گیرد و شاخص‌های امکاناتی-رفاهی، فردی-انگیزشی و روانی-نگرشی به ترتیب در اولویت-های بعدی قرار می‌گیرند. با توجه به معیارهای مدیریتی-ساختاری، امکاناتی-رفاهی، فردی-انگیزشی و روانی-نگرشی، به ترتیب زیرمعیار رعایت عدالت سازمانی و عدم تبعیض، زیرمعیار حقوق و مزایای بالا، زیرمعیار نیاز فرد به کسب موفقیت، پیشرفت و تعلق به سازمان و زیرمعیار وجود احساس مالکیت و بهداشت روانی در محیط کار در اولویت نخست قرار دارند (عمومی، ۱۳۹۵).

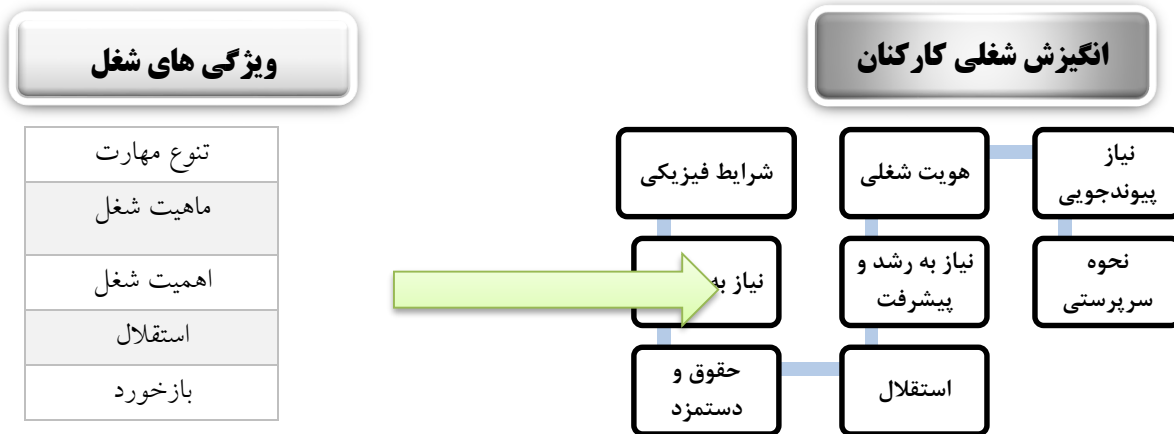
سایوکرینا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان "مدل ویژگی‌های شغلی برای رضایت شغلی در بین مدیران بازارهای فست فود" انجام دادند که یافته‌های پژوهش نشان داد پنج بعد مدل ویژگی‌های شغلی به ایجاد رضایت شغلی در بین مدیران بازار فست فود کمک می‌کند. نتایج تحقیقی با عنوان "بررسی اثرات اهمیت شغلی ادراک‌شده، تعهد کارمند و درگیری شغلی بر انگیزش خدمات عمومی"، نشان می‌دهد که اهمیت شغل، درگیری شغلی حرفه‌ای و تعهد عاطفی، بر تمامی سطوح انگیزشی خدمات عمومی اثر می‌گذارد (کیم<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). ژائو و همکاران (۲۰۱۶) تحقیقی با عنوان "نقش ویژگی‌های شغلی در رضایت از کار و زندگی" انجام دادند. این مطالعه انگیزش درونی برای مشاغل مهمان‌نوازی و اثرات ویژگی‌های شغل در رضایت شغلی، استرس شغلی و رضایت از زندگی را مورد بررسی قرار می‌دهد. داده‌ها از پاسخ‌های نظرسنجی از ۴۰۱ کارمند که در ۶ هتل پرترفدار در چین کار می‌کردند، به دست آمده است. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که استقلال، هویت کار و اهمیت کار منجر به کاهش استرس شغلی؛ بازخورد، منجر به افزایش رضایت شغلی و اهمیت کار، منجر به افزایش رضایت از زندگی می‌شود. شگفت‌آور اینکه تنوع مهارت، به طوری منفی با رضایت شغلی و به طور مثبتی با استرس شغلی مرتبط بود. نمره بالقوه انگیزشی مرکب، با رضایت شغلی رابطه مثبت، اما با استرس شغلی رابطه منفی داشت.

<sup>1</sup> De Spiegelaere

<sup>2</sup> Kim, T.

### مدل مفهومی تحقیق

با توجه به مبانی نظری تحقیق، مدل مفهومی به شکل زیر تدوین شده است.



### سؤالات پژوهش

#### سؤال اصلی

آیا بین ویژگی‌های شغل و انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس رابطه وجود دارد؟

#### سؤالات فرعی

۱. وضعیت ویژگی‌های شغلی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس چگونه است؟
۲. وضعیت انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس چگونه است؟
۳. رابطه هر یک از ابعاد ویژگی‌های شغل با انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس چگونه است؟
۴. آیا ویژگی‌های شغل قابلیت تبیین انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس را دارد؟

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان مرد و زنی می‌باشد که در سال ۱۳۹۷-۹۸ در دانشگاه تربیت مدرس



مشغول به کار بودند. تعداد کل جامعه آماری ۱۳۳ نفر است که ۵۹ نفر از آنان مرد و ۷۴ نفر زن می‌باشند. برای انتخاب تعداد نمونه آماری به دلیل حجم کم جامعه از روش تمام شماری استفاده شده است؛  $N=133$ .

**ابزار جمع آوری داده‌ها:** داده‌های مورد نیاز در این پژوهش از طریق دو پرسشنامه به شرح زیر جمع آوری شده است:

**الف) پرسشنامه ویژگی‌های شغلی:** برای سنجش ویژگی‌های شغلی از پرسشنامه ویژگی‌های شغلی که توسط هکمن و الدهام (۱۹۸۰) ساخته شده است استفاده شد که دارای ۱۵ سؤال پنج‌گزینه‌ای از طیف لیکرت است. این پرسشنامه ابعاد هویت شغل، اهمیت شغل، تنوع مهارت، استقلال عمل و بازخورد را مورد سنجش و بررسی قرار می‌دهد. ارزش‌گذاری سؤالات به ترتیب از خیلی کم تا خیلی زیاد، نمرات ۱ تا ۵ می‌باشد. اعتبار و پایایی این مقیاس در تحقیقات داخلی مورد بررسی و تایید قرار گرفته است. در پژوهش حاضر، پایایی مقیاس هکمن و الدهام با روش آلفای کرونباخ، ۰/۵۷ به دست آمده است که پایایی متوسطی را نشان می‌دهد.

**ب) پرسشنامه انگیزش شغلی:** در سال ۱۳۹۲ توسط سهرابی ساخته شده است. این پرسشنامه ۴۰ گویه دارد و هشت خرده‌مقیاس که شامل: هویت شغلی، نیاز به پیوندجویی، نحوه سرپرستی، نیاز به رشد و پیشرفت، استقلال، حقوق و دستمزد، شرایط فیزیکی محیط کار و نیاز به قدرت می‌باشد. مقیاس این پرسشنامه لیکرت است و بدین صورت نمره-گذاری می‌شود که گزینه خیلی کم (۱)، کم (۲)، متوسط (۳)، زیاد (۴) و خیلی زیاد (۵) امتیاز می‌گیرند. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه انگیزش شغلی، ۰/۸۹ به دست آمد.

برای تعیین روایی پرسشنامه‌ها که هدف آن ارتباط آزمون با خصیصه مورد اندازه‌گیری است، از لحاظ محتوا تلاش شده است تا پرسشنامه‌ها با توجه به مبانی نظری تحقیق باشد و از سوالات مبهم و نامشخص پرهیز شود. همچنین نظر و تأیید استاد محترم نیز به این امر کمک کرده است.

ابتدا به بررسی چگونگی توزیع آماری از نظر متغیرهایی چون جنسیت، سن و وضعیت تحصیلی جمعیت نمونه آماری پژوهش می‌پردازیم. اطلاعات جمعیت شناختی اعضای نمونه پژوهش در جدول ۱ ارائه شده است. همان‌گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، بیشترین افراد مطالعه شده این پژوهش را گروه زنان با ۵۵/۶ درصد تشکیل داده‌اند. همچنین گروه سنی بیش‌تر از ۳۵ سال، بیشترین فراوانی را با ۵۴/۱ درصد به خود اختصاص داده‌اند و از نظر تحصیلات، گروه فوق لیسانس و دکتری بیشترین فراوانی را با ۴۱/۴ درصد دارند، همچنین بیش از ۴۰ درصد پاسخ‌دهندگان دارای سابقه بیش‌تر از ۱۵ سال هستند.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی پژوهش

سن				جنسیت	
بیش از ۳۵ سال	۳۱ تا ۳۵ سال	۲۶ تا ۳۰ سال	۲۰ تا ۲۵ سال	مرد	زن
۱/۵۴٪	۶/۲۵٪	۵/۱۶٪	۳٪	۴۴,۴٪	۵۵,۶٪
تحصیلات					
فوق لیسانس و بالاتر	لیسانس	فوق دیپلم	دیپلم		
۴/۴۱ درصد	۸/۳۹ درصد	۸/۱۲ درصد	۶ درصد		
سابقه کاری					
بیش تر از ۱۵ سال	۱۱ تا ۱۵ سال	۶ تا ۱۰ سال	کم تر از ۵ سال		
۶/۴۰	۸/۲۱	۸/۲۱	۸/۲۱		

۱. وضعیت ویژگی‌های شغلی کارکنان در دانشگاه تربیت مدرس چگونه است؟

به منظور بررسی وضعیت هر یک از مؤلفه‌های ویژگی‌های شغل کارکنان دانشگاه تربیت مدرس از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۲) ارائه گردیده است. با توجه به نتایج بدست آمده، وضعیت مولفه‌های ویژگی‌های شغلی تفاوت معناداری با میانگین فرضی پژوهش ندارد و این نتایج گویای این است که وضعیت مولفه‌های ویژگی‌های شغلی در حد بالاتر از متوسط قرار ندارد، به غیر از مولفه تنوع مهارت که در حد بالاتر از متوسط قرار دارد. مولفه بازخورد نیز تفاوت معناداری با میانگین فرضی پژوهش دارد، ولی از آن کم‌تر می‌باشد. در حالت کلی، ویژگی‌های شغلی کارکنان در دانشگاه تربیت مدرس معنادار نبوده و در نتیجه ویژگی‌های شغلی در حد بالاتر از متوسط قرار ندارد.

جدول (۲): تعیین وضعیت ویژگی‌های شغلی کارکنان در دانشگاه تربیت مدرس (میانگین فرضی پژوهش = ۳\*)

شاخص‌ها مولفه‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار t	تفاوت میانگین‌ها	درجه آزادی	سطح معناداری
تنوع مهارت	۳/۱۸۸	۰/۵۵۲	۳/۹۲۳	۰/۱۸۸	۱۳۲	۰/۰۰۰
ماهیت شغل	۳/۰۵	۰/۵۵۳	۱/۰۴۶	۰/۰۵	۱۳۲	۰/۲۹
اهمیت شغل	۳/۰۰۵	۰/۶۳۴	۰/۰۹۱	۰/۰۰۵	۱۳۲	۰/۹۳
استقلال	۲/۹۷۷	۰/۵۳	-۰/۴۹	-۰/۲۲۵	۱۳۲	۰/۶۲۵
بازخورد	۲/۷۷۱	۰/۶۴	-۴/۱۰۹	-۰/۲۲۸	۱۳۲	۰/۰۰۰
ویژگی‌های شغلی	۲/۹۹	۰/۳۶۱	-۰/۰۴۸	-۰/۰۰۱۵	۱۳۲	۰/۹۶

\*توضیح: لازم به ذکر است که در این بررسی با توجه به دامنه نمره گذاری سوالات (۱ تا

۵) و محاسبه نمره کلی این بعد بر حسب این دامنه، میانگین فرضی پژوهش ۳ در نظر گرفته

شده است.

## ۲- وضعیت انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس چگونه است؟

به منظور بررسی وضعیت مؤلفه‌های انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس، از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده است؛ که نتایج آن در جدول (۳) ارائه گردیده است. با توجه به نتایج بدست آمده، وضعیت مؤلفه‌های انگیزش شغلی، (به جز مؤلفه استقلال که در حد متوسط قرار دارد) بالاتر از متوسط می‌باشد. همچنین مؤلفه‌های حقوق و دستمزد و نحوه سرپرستی پائین‌تر از متوسط قرار دارد. در حالت کلی، وضعیت انگیزش کارکنان دانشگاه تربیت مدرس بالاتر از حد متوسط و معنادار می‌باشد.

جدول (۳) تعیین وضعیت انگیزش شغلی کارکنان (میانگین فرضی پژوهش ۳)

شاخص‌ها مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار t	تفاوت میانگین‌ها	درجه آزادی	سطح معناداری
هویت شغلی	۳/۱۶۵	۰/۵۲۱	۳/۶۵۸	۰/۱۶۵	۱۳۲	۰/۰۰۰
نیاز به پیوندجویی	۳/۳۵۸	۰/۴۹۸	۸/۲۹۵	۰/۳۵۸	۱۳۲	۰/۰۰۰
نحوه سرپرستی	۲/۵۳۴	۰/۷۳۴	-۷/۵۳۱	-۰/۴۶۶	۱۳۲	۰/۰۰۰
نیاز به رشد و پیشرفت	۳/۷۱۵	۰/۵۶	۱۴/۷۲۹	۰/۷۱۵	۱۳۲	۰/۰۰۰
استقلال	۲/۸۷۷	۰/۷۷۸	-۱/۸۲۱	-۰/۱۲۳	۱۳۲	۰/۰۷۱
نیاز به قدرت	۳/۴۲۳	۰/۶۷۳	۷/۲۵۷	۰/۴۲۳	۱۳۲	۰/۰۰۰
شرایط فیزیکی محیط کار	۳/۱۳۵	۰/۷۸۶	۱/۹۸۶	۰/۱۳۵	۱۳۲	۰/۰۴۹
حقوق و دستمزد	۲/۰۵۲	۰/۸۶۲	-۱۲/۶۶۸	-۰/۹۴۷	۱۳۲	۰/۰۰۰
انگیزش شغلی کارکنان	۳,۰۸	۰,۴۳۲	۲,۲۲۲	۰,۸۳۳	۱۳۲	۰/۰۲۸

توضیح: لازم به ذکر است که در این بررسی با توجه به دامنه نمره گذاری سوالات (۱ تا ۵) و محاسبه نمره کلی این بعد بر حسب این دامنه، میانگین فرضی پژوهش ۳ در نظر گرفته شده است.

## ۳- آیا بین ویژگی‌های شغل و انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس رابطه وجود دارد؟

ضریب همبستگی میان مدل ویژگی‌های شغلی و انگیزش شغلی در جدول ۴ نشان داده شده است. اطلاعات در جدول ۴ نشان می‌دهد از میان پنج بعد مدل ویژگی‌های شغلی، سه بعد تنوع مهارت ( $p=0/000$  و  $r=0/46$ )، اهمیت شغل ( $p=0/003$  و  $r=0/25$ ) و بازخورد ( $p=0/003$  و  $r=-0/25$ ) رابطه معناداری با انگیزش شغلی دارند که تنوع مهارت و اهمیت شغل دارای رابطه مثبت و بازخورد دارای رابطه منفی می‌باشد. همچنین نتایج تحلیل همبستگی بیان‌کننده این مطلب است که رابطه هویت شغل و استقلال با انگیزش شغلی معنادار نیست.

جدول ۴. نتایج آزمون همبستگی ابعاد مدل ویژگی‌های شغلی و انگیزش شغلی

متغیرهای پیش‌بین	همبستگی (پیرسون)	سطح خطا	معناداری	نتیجه
ماهیت شغل	۰/۰۸۳	۰/۰۱	۰/۳۴۲	رابطه معناداری ندارد
اهمیت شغل	۰/۲۵۵	۰/۰۱	۰/۰۰۳	رابطه معناداری دارد
استقلال	-۰/۱۱۸	۰/۰۱	۰/۱۷۶	رابطه معناداری ندارد
بازخورد شغلی	-۰/۲۵۴	۰/۰۱	۰/۰۰۳	رابطه معناداری دارد
تنوع مهارت	۰/۴۶۵	۰/۰۱	۰/۰۰۰	رابطه معناداری دارد
ویژگی‌های شغل	۰/۱۳۲	۰/۰۱	۰/۱۲۹	رابطه معناداری ندارد

\*\* همبستگی معنادار در سطح اعتماد ۹۹ درصد

#### ۴. آیا ویژگی‌های شغلی قابلیت تبیین انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس را دارد؟

نتایج به دست آمده از تحلیل رگرسیون، اثر معنادار ماهیت و استقلال بر انگیزش شغلی را رد می‌کند (به ترتیب  $p < ۰/۷۹$  و  $p < ۰/۴۳$ ). همچنین بر اساس نتایج تحلیل رگرسیون، اثر مثبت و معنادار تنوع شغل و اهمیت شغل بر انگیزش شغلی رد نمی‌شود (به ترتیب  $p > ۰/۰۰۰$  و  $p > ۰/۰۰۴$ ). علاوه بر این، بر اساس یافته‌های تحلیل رگرسیون، بازخورد شغلی ( $p > ۰/۰۱۳$ ) پیش‌بینی‌کننده منفی و معناداری برای انگیزش شغلی است. بر اساس این یافته‌ها، هر چه اهمیت شغل و استقلال، افزایش و بازخورد، کاهش یابد انگیزش شغلی آنان بیش‌تر خواهد شد.

جدول ۵. ضریب اثر استاندارد مؤلفه‌های مدل ویژگی‌های شغلی بر انگیزش شغلی

نام متغیر	ضریب اثر استاندارد شده ( $\beta$ )	عدد معناداری
تنوع مهارت	۰/۴۱۵	اثر مثبت و معناداری دارد ۰/۰۰۰
ماهیت شغل	-۰/۰۲۳	اثر معناداری ندارد ۰/۷۹
اهمیت شغل	۰/۲۵	اثر مثبت و معناداری دارد ۰/۰۰۴
استقلال	-۰/۰۷	اثر معناداری ندارد ۰/۴۳
بازخورد	-۰/۲۲	اثر منفی و معناداری دارد ۰/۰۱۳
ویژگی‌های شغل	۰/۱۲۹	اثر معناداری ندارد ۰/۱۳۲

\*  $P < 0.05$ 

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان داد که بین ماهیت شغل و انگیزش شغلی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (از میان پنج بعد مدل ویژگی‌های شغلی، در سه بعد تنوع مهارت، اهمیت شغل و بازخورد). این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش‌های حبیبی (۱۳۸۹)، رفیعی و همکاران (۱۳۹۴)، اقبالی (۱۳۹۴) و جوانی (۱۳۹۵) که رابطه مثبت و معنادار بین ماهیت شغل و انگیزش شغلی را تأیید می‌کنند همخوانی دارد. بر اساس الگوی ویژگی‌های شغلی هکمن و الدهام، پنج عامل شغلی (هویت کار، اهمیت کار، استقلال، تنوع مهارت و بازخورد) در صورتی که با حالت‌های اصلی روانشناختی همراه گردد، نتایجی مانند انگیزه درونی بالا در رابطه با کار، کیفیت بسیار بالای عملکرد را به دنبال خواهد داشت (رابینز، ۱۳۷۴؛ ص ۳۴۲). در این پژوهش نتایج اجرای آزمون هکمن و الدهام نشان می‌دهد تاثیر ویژگی‌های شغلی و انگیزش شغلی در سه بعد تنوع مهارت، اهمیت شغل و بازخورد تاثیر مثبت و معناداری با انگیزش شغلی دارند اما این رابطه با استقلال شغلی معنادار نیست که با نتایج پژوهش احمدزاده قصاب و همکاران (۱۳۹۲) همخوانی دارد. اما در پژوهشی که توسط خالصی و همکاران (۱۳۸۴) صورت گرفت، نمره تنوع مهارت پایین تر بود، که با نتایج این پژوهش همخوانی ندارد. نمره پایین تر استقلال شغلی دال بر این مسئله می‌باشد که سرپرستان و مدیران در فرایند تصمیم‌گیری کارکنان را مشارکت نداده و بدون توجه به نظرات آن‌ها تصمیم را اتخاذ می‌کنند که با نتایج پژوهش مجیدی (۱۳۷۷) و خالصی و همکاران (۱۳۸۴) که معتقدند در زمینه شغل کارشناسی و کارمندی مسئله استقلال شغلی در سطوح پایین تر قرار دارد همخوانی دارد. این در حالی است که با نتایج پژوهش لاورنسی<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) که بالاترین نمره پژوهش متعلق به بعد آزادی عمل در کار بود هم راستایی ندارد. دلیل این عدم استقلال در غالب سازمان‌های دولتی کشور، ساختارهای سلسله

<sup>1</sup> Lawrence, R. M.

مراتبی از بالا به پایین به همراه بوروکراسی های بیش از حد بسته، که بیشتر فعالیت های مشاغل برنامه ریزی شده و از پیش تعیین شده می باشد که به خودی خود عاملی برای بی انگیزگی کارکنان در بلند مدت خواهد شد. در تعریف استقلال شغلی تعداد زیادی از پژوهش ها به آزادی عمل کارکنان اشاره می کنند و مهمترین جنبه از طراحی شغل را در بر می گیرد (کیم و استونر، ۲۰۰۸).

گارگ و راستوگی<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) به این نتیجه دست یافتند که انگیزش بالاتر شغلی، رضایت و بهره وری کارکنان را افزایش می دهد و در نتیجه عملکرد شغلی شان را بهبود می بخشد. در پژوهش حاضر، وضعیت مولفه های انگیزش شغلی، (به جز مولفه استقلال که در حد متوسط قرار دارد) بالاتر از متوسط می باشد. همچنین مولفه های حقوق و دستمزد و نحوه سرپرستی پایین تر از متوسط گزارش شد که با نتایج حاصل از پژوهش محبی فر (۱۳۸۱) همخوانی دارد. در این مطالعه نیز حقوق و مزایا را از عوامل اصلی انگیزه قلمداد می کند در حالی که دریافتی افراد نسبت به وظایف و مسئولیت های محوله ناچیز است. در صورتی که با بررسی ادبیات پژوهشی خارج از کشور، حقوق و دریافتی کارکنان جزء عوامل رده پایین انگیزشی گزارش شده است چراکه حقوق کارکنان در حد برطرف کردن نیازهای معقول آن ها بوده و افراد در تلاش برای ارضاء سایر نیازهای خود بودند (شانسی و گرین،<sup>۳</sup> ۲۰۰۱؛ جامیسون<sup>۴</sup> و جولی، ۱۹۹۱). در تحلیل این نکته می توان گفت، سطح در آمد یکی از انگیزه های بسیار قوی در جهت انگیزش شغلی می باشد که پرداخت به نیروی انسانی بر اساس توانایی های آن صورت می گیرد. به سخنی روشن تر، اگر پرداخت به هر فرد بر اساس میزان تلاش او باشد، افراد انگیزه بیشتری در جهت افزایش کارایی و بهره وری خود خواهند داشت (طالقانی و همکاران، ۱۳۹۰). آذر و مومنی (۱۳۸۰) نیز در نتایج پژوهش خود عامل حقوق و دستمزد، پاداش های مادی و معنوی را یکی از مولفه های انگیزشی و ارتقاء و بهره وری در مدیریت امور دانشگاه تبریز برشمرد. در واقع، عوامل مادی به میزان حقوق و دستمزد افراد بستگی دارد. نکته دیگر، تایید رابطه معنادار بازخورد با انگیزش شغلی می باشد که با نتایج پژوهش طالقانی و همکاران (۱۳۹۰) همخوانی دارد چرا که بازخورد، فراهم کننده اطلاعات برای کارکنان در خصوص چگونگی انجام کار و آگاهی از نتایج است. بازخورد موجب ارزیابی دقیق فرد از خویشتن و به منزله وسیله ای برای پیشرفت فردی و سازمانی محسوب می شود (پتوسا؛<sup>۵</sup> ۲۰۰۱)، همچنین در صورت عدم بازخورد سازمانی، تحلیل دقیق عملکرد مسائل سازمان صورت نخواهد گرفت (تایلر<sup>۶</sup> و همکاران، ۱۹۸۴). به طور کلی، یکی از عوامل موثر بر ایجاد انگیزش شغلی در کارکنان، در نظر گرفتن ویژگی های شغلی در طراحی مشاغل است که در مجموع می توان گفت یافته های این پژوهش با یافته های پژوهش ربیعی و همکاران (۱۳۸۸)، حبیبی (۱۳۸۹)، ایمانی و همکاران (۱۳۹۴)، اقبالی (۱۳۹۴)، جوانی (۱۳۹۵)، ثابتی (۱۳۹۶)، کیم و همکاران (۲۰۱۵)، ژائو و همکاران (۲۰۱۶) همخوانی و همسویی دارد.

<sup>1</sup> Kim, H., & Stoner, M.

<sup>2</sup> Garg, P., & Rastogi, R

<sup>3</sup> Chance, K. G., & Green, C. G.

<sup>4</sup> Jamison D, Joli D.

<sup>5</sup> Petosa, S.

<sup>6</sup> Taylor, M

## پیشنهادات پژوهشی

در این پژوهش، نقش پنج مؤلفه مدل ویژگی‌های شغلی بر انگیزش شغلی بررسی شد. بنابراین با توجه به نتایج پژوهش و ارتباط سه مؤلفه از مدل ویژگی‌های شغلی یعنی اهمیت شغل، استقلال و بازخورد با انگیزش شغلی، پیشنهاد می‌شود؛ (۱) نهادها و سازمان‌های مربوطه بستری مناسب را جهت انگیزش شغلی کارکنان خویش فراهم سازند که در نهایت منجر به رضایت شغلی بیشتر و متناظر با آن فرسودگی شغلی، استرس و غیبت کمتر کارکنان می‌شود و در بلند مدت به افزایش کارایی و بهره‌وری پرسنل و کارکنان و دستیابی به اهداف سازمان منتهی می‌شود.

(۲) در تدوین استراتژی‌های منابع انسانی سازمان‌ها فضا و بستری برای استقلال کارکنان جهت ایفای مسئولیت‌هایشان ایجاد کنند که به واسطه این استقلال و آزادی عمل کارکنان توسعه، نوآوری، تعهد، یادگیری سازمانی و رضایت شغلی‌شان افزایش می‌یابد. در این راستا، مدیران باید با کارکنان روابط صمیمی‌تری ایجاد کنند و فضای کاری بدون فرسودگی شغلی و استرس را شکل دهند و در تصمیم‌گیری مشارکت کارکنان خود را جلب کنند.

(۳) راهکار دیگری جهت ایجاد انگیزش شغلی انجام برنامه‌های بازخورد ۳۶۰ درجه می‌باشد. که هدف از ارزیابی ۳۶۰ درجه، شناساندن نقاط قوت و ضعف افراد است که موجب پیشرفت حرفه‌ای و شغلی آن‌ها می‌شود. این نوع ارزیابی در سازمان، به فرد این فرصت را می‌دهد تا نظرات همکاران، کارمندان و مشتریان را در مورد امور رفتاری و عملکرد شغلی خود بسنجند. به این طریق که در ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه افراد در گروه‌های کاری مشترک در یک ارزیابی قرار می‌گیرند و افرادی که بیشترین تعامل را با یکدیگر دارند در یک گروه کاری منتخب شده و در مورد خود و دیگران نظر می‌دهند.

## منابع

- احمدزاده قصاب، آزاده؛ حیدری، مجید و عباسی مقدم، محمدعلی (۱۳۹۲). تعیین توان بالقوه انگیزشی مشاغل با استفاده از مدل ویژگی‌های شغلی و رابطه آن با رضایت شغلی در کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی تهران. مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت)، دوره ۷، شماره ۴، ۳۳۶ - ۳۲۵.
- اعتباریان، اکبر؛ آذربایجانی، کریم؛ صالحی‌زاده، سعید و هنرمند، امیرحسین (۱۳۹۱). عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان بر اساس مدل **Achieve** (مطالعه موردی: کارکنان بیمارستان دکتر شریعتی اصفهان). ویژه نامه توسعه مدیریت در نظام سلامت، دوره ۹، شماره ۷.
- اقبال، سیدمحسن (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین ویژگی‌های شغلی و انگیزش شغلی. چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری و اولین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری‌های باز، مرکز همایش‌های رازی.
- ایمانی، حسین؛ قلی‌پور، آری و سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۴). بررسی تأثیر مدل ویژگی‌های شغلی بر کامیابی در کار (مطالعه موردی: بانک رفاه). مجله مدیریت دولتی، دوره ۷، شماره ۴، ۷۸۳-۸۰۲.
- آذر، عادل؛ مومنی، منصور (۱۳۸۰). آمار و کاربرد آن در مدیریت. جلد دوم، چاپ هشتم، تهران: انتشارات سمت.

تابلی، حمید و تقی‌زاده، هادی (۱۳۹۴). بررسی نظریه‌های انگیزش در مدیریت رفتار سازمانی. دومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت، تهران.

ثابتی، محمدابراهیم (۱۳۹۶). ارزیابی مشاغل شعب بانک کشاورزی از منظر استانداردهای طراحی شغل اولدهام و حکمن و بررسی رابطه آن با انگیزش شغلی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شاهرود.

جابرزاده، شاهرخ (۱۳۹۴). بررسی رابطه انگیزه شغلی با رفتار شهروندی سازمانی کارشناسان ناظر بیمارستانی سازمان بیمه سلامت خوزستان. دومین کنفرانس بین‌المللی روانشناسی، علوم تربیتی و سبک زندگی. دانشگاه تربت حیدریه. جوانی، سکینه (۱۳۹۵). عوامل استراتژیک مؤثر بر انگیزش شغلی قضات دادگستری استان قزوین. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه البرز.

حبیبی، حمدالله (۱۳۸۹). بررسی رابطه ویژگی‌های شغلی و انگیزش در محیط‌های آموزشی. فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۱۰۴، ۱۳۸-۱۱۷.

حمیدی بیناباج، مژگان و اعراب شیبانی، خدیجه (۱۳۹۵). بررسی نقش پیش‌بینی‌کننده سرمایه روانشناختی و انگیزش شغلی در ارتقاء بهره‌وری کارکنان (مطالعه موردی: شرکت زغال سنگ طبس). مدیریت بهره‌وری، سال ۱۰، شماره ۳۹، ۱۴۹-۱۲۵.

خالصی، نادر؛ امیراسماعیلی، محمدرضا و قادری، اعظم (۱۳۸۴). تعیین توان انگیزشی مشاغل در بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی کرمان بر اساس شاخص‌های انگیزشی بالقوه. نشریه مدیریت سلامت، شماره ۲۰؛ صص ۴۲ تا ۴۶

خراسانی، اباض و زمانی‌منش، حامد (۱۳۹۶). نقش انگیزش شغلی در یادگیری سازمانی و توانمندسازی روانشناختی در راستای بهبود عملکرد اقتصادی کارکنان شهرداری. فصلنامه علمی-پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، سال ۵، دوره ۳، شماره ۱۹، ۹۷-۱۱۱.

خیراندیش، مهدی و جمشیدی، حمزه (۱۳۹۵). تأثیر سرمایه اجتماعی بر کارآفرینی سازمانی با میانجی‌گری انگیزش شغلی. مجله مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره ۳، شماره ۱، صص ۶۸-۴۳.

رابینز، استیفین (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و سیدمهدی اعرابی، تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

رفیعی، نفیسه؛ گودرزی، زهره و عزیزی، سیدمحسن (۱۳۹۴). بررسی رابطه جو سازمانی و ماهیت شغل با انگیزش شغلی کارکنان بیمارستان‌های شهر اصفهان. فصلنامه بیمارستان، سال ۱۴، دوره ۵۳، شماره ۲.

زندآذر، سوزان؛ چیذری، محمد و عابدی، محمد (۱۳۹۲). بررسی رضایت شغلی در سایه بهداشت و انگیزش. دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین، استان گلستان، گرگان.



- سهرابی، سیما (۱۳۹۲). بررسی رابطه جو سازمانی با انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.
- صادقی فر، جمیل؛ فاضلی، معصومه؛ کرامت منش، فاطمه؛ تولیده، زهرا و موسوی، سیدمسعود (۱۳۹۳). رابطه رهبری معنوی و انگیزش شغلی در بین مدرسین دانشگاه پیام نور ایلام. فصلنامه اخلاق زیستی، سال ۴، شماره ۱۲، طالقانی، غلامرضا؛ تنعمی، محمدمهدی؛ فرهنگی، علی اکبر و زرین نگار، محمدجعفر (۱۳۹۰). بررسی عوامل موثر بر افزایش بهره وری (مطالعه موردی: بانک سامان). فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۷، صص ۱۱۵ تا ۱۳۰ طالقانی، محمد و داوودی، فریدون (۱۳۹۵). تأثیر طراحی شغل بر کارایی و کیفیت زندگی کاری. دو ماهنامه مهندسی مدیریت، سال نهم، شماره ۶۷.
- عاطفی، لیلا. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین انگیزش شغلی و نوآوری کارکنان بانک صادرات. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی.
- عباسی رزگله، محمد و میرزائی زاد، رضا (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین خودکارآمدی معلم با انگیزش و رضایت شغلی معلمان مدارس شهرستان شهربابک. دومین کنفرانس بین المللی روانشناسی، علوم تربیتی و سبک زندگی، دانشگاه تربیت حیدریه.
- عمویی، رضا (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت بندی مؤلفه های مؤثر بر انگیزش شغلی کارکنان بانک مسکن استان سمنان با تکنیک FAHP. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات شاهرود.
- فروتنی، زهرا؛ آذر، عادل؛ احمدی، سید علی اکبر؛ مبارکی، حسین و عسکری نژاد، منیژه (۱۳۹۴). بررسی رابطه انگیزش شغلی و عوامل مؤثر بر آن با رفتار خودتوسعه ای پرستاران. فصلنامه مدیریت پرستاری، سال ۳، دوره ۳، شماره ۲. کشکولی، کریم؛ عاشوری، سمیرا؛ رحیمی، مریم و امینی، مرضیه (۱۳۹۴). بررسی تأثیر انگیزش شغلی بر کارایی کارکنان شهرداری منطقه ۸ شهر مشهد. هفتمین کنفرانس ملی برنامه ریزی و مدیریت شهری، مشهد مقدس.
- مجیدی، مجید (۱۳۷۷). بررسی وضعیت انگیزشی مشاغل در دفتر مرکزی وزارت جهاد سازندگی. پایان نامه کارشناسی ارشد علوم اداری و مدیریت دانشگاه تهران.
- محبی فر، رفعت (۱۳۸۱). بررسی تطبیقی میزان اهمیت انگیزاننده های شغلی از دیدگاه کارکنان و مدیران بیمارستان های آموزشی علوم پزشکی قزوین. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علوم پزشکی قزوین
- مرادی، محمدرضا؛ بابایی، مرتضی و صالحی ساداتی، سید سعادت الله (۱۳۹۴). مدل یابی تأثیر انگیزش شغلی بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری. مدیریت ورزشی، دوره ۷، شماره ۳، ۳۶۷ - ۳۸۳.
- میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۹۲). مبانی مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر یسپرون.
- میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۹۳). رفتار و روابط در سازمان و مدیریت. تهران: نشر یسپرون.

- Ali, S. A. M., Said, N. A., Kader, S. F. A., Ab Latif, D. S., & Munap, R. (2014). Hackman and Oldham's job characteristics model to job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 46-52.
- Al-Rfou, A., & Trawneh, K. (2009). Achieve Competitive Advantage through Job Motivation. *J Soc Sci*, 20(2), 105-107.
- Chance, K. G., & Green, C. G. (2001). The effect of employee job satisfaction on program participation rates in the Virginia WIC Program (Special Supplemental Nutrition Program for Women, Infants, and Children). *Journal of public health management and practice: JPHMP*, 7(1), 10-20.
- Chi-Ho, C. (2015). An exploration of the relationships between job motivation, collective benefit, target awareness, and organizational citizenship behavior in Chinese culture. *Comprehensive Psychology*, 4, 01-CP.
- De Lourdes Machado, M., Soares, V. M., Brites, R., Ferreira, J. B., & Gouveia, O. M. R. (2011). A look to academics job satisfaction and motivation in Portuguese higher education institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1715-1724.
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegem, G. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), ۳۱۸-۳۳۰.
- Dierdorff, E. C., & Morgeson, F. P. (2013). Getting what the occupation gives: Exploring multilevel links between work design and occupational values. *Personnel Psychology*, ۶۶(۳), ۶۸۷-۷۲۱.
- Garg, P., & Rastogi, R. (2006). New model of job design: motivating employees' performance. *Journal of management Development*, 25(6), 572-587.
- Jamison D, Joli D. (1991). *Motivation and Performance*. Sound View Executive Book Summaries: 13: 64-67
- Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227-234.
- Khoshnevis, H., & Tahmasebi, A. (2016). The Motivation System in a Governmental Organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 212-218.
- Kim, H., & Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social Work*, 32(3), 5-25.
- Kim, T., Henderson, A. C., & Eom, T. H. (2015). At the front line: examining the effects of perceived job significance, employee commitment, and job involvement on public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 81(4), 713-733.
- Kjeldsen, A. M., & Hansen, J. R. (2016). Sector differences in the public service motivation–job satisfaction relationship: exploring the role of organizational characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X16631605.
- Lawrence, R. M. (2001). The application of Hackman and Oldham's job characteristic model to perceptions community music school faculty have toward their job (Richard Hackman, Greg Oldham).

- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). *Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35-52.
- Ma, L., Zhai, X., Zhong, W., & Zhang, Z. X. (2019). *Deploying human capital for innovation: A study of multi-country manufacturing firms. International Journal of Production Economics*, 208, 241-253.
- Memon, N. Z., & Jena, L. K. (2017). *Gender Inequality, Job Satisfaction and Job Motivation: Evidence from Indian Female Employees. Management and Labour Studies*, 42(3), 253-274.
- Moon, T. W., Hur, W. M., & Hyun, S. S. (2017). *How Service Employees' Work Motivations Lead to Job Performance: the Role of Service Employees' Job Creativity and Customer Orientation. Current Psychology*, 1-16.
- Mussa, E. C., Mirzabaev, A., Admassie, A., Nshakira-Rukundo, E., & von Braun, J. (2019). *Does childhood work impede long-term human capital accumulation? Empirical evidence from rural Ethiopia. International Journal of Educational Development*, 66, 234-246.
- Pee, L. G., & Lee, J. (2015). *Intrinsically motivating employees' online knowledge sharing: understanding the effects of job design. International Journal of Information Management*, 35(6), 679-690.
- Petosa, S. (2001). *The selection of raters in a multi-source feedback process (Doctoral dissertation, Concordia University)*.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C. & Grannet, F.G. (2011). *Thriving at work: toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. Journal of Organizational Behavior*, 33(2): 250-275
- Suttikun, Chompoonut. Jung chang, Hyo. & Bicksler, Hamilton, (2018). *A qualitative exploration of day spa therapists work motivations and job satisfaction. Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 1-10.
- Taylor, M. S., Fisher, C. D., & Ilgen, D. R. (1984). *Individuals' reactions to performance feedback in organizations: A control theory perspective. Research in personnel and human resources management*, 2(8), 1-124.
- Zhao, X. R., Ghiselli, R., Law, R., & Ma, J. (2016). *Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction. Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27