

## تعیین توان بالقوه انگیزشی مشاغل با استفاده از مدل ویژگیهای شغلی و رابطه آن با رضایت شغلی در کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی تهران

آزاده احمدزاده قصاب<sup>۱</sup>، مجید حیدری<sup>۱</sup>، محمدعلی عباسی مقدم<sup>۲</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** انگیزش و رضایت نیروی انسانی از مهمترین متغیرها در حیطه رفتار سازمانی به حساب می‌آید و به سبب ارتباط نیرومندی که بین این دو متغیر با میزان بهره‌وری سازمان وجود دارد، لازم است هنگام طراحی مجدد مشاغل با نگاه تازه‌ای به ویژگیهای شغلی به عنوان عامل افزایشده‌کننده و عملکرد کارکنان نگریست. هدف این مطالعه تعیین توان بالقوه انگیزشی مشاغل و بررسی ارتباط آن با رضایت شغلی در کارکنان ستادی معاونتهای آموزشی و پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی تهران بود.

**روش بررسی:** نوع مطالعه مقطعی و به روش توصیفی-تحلیلی بود. جامعه مورد مطالعه کارکنان حوزه ستادی معاونتهای آموزشی و پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی تهران بودند و نمونه‌ای ۷۰ نفری به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه‌ای سه قسمتی بود که با انجام مطالعه پایلوت و با استفاده از آلفای کرونباخ تأیید شد. آزمونهای مورد استفاده T-test و آزمون همبستگی پیرسون بود.

**یافته‌ها:** نتایج مطالعه نشان داد که مشاغل جامعه مورد مطالعه از تنوع مهارت، ماهیت شغلی، اهمیت شغلی و توان بالقوه انگیزشی برخوردار است و از ابعاد استقلال شغلی و بازخورد برخوردار نمی‌باشند. همچنین بین توان بالقوه انگیزشی و ابعاد آن با رضایت شغلی ارتباط معنی‌دار وجود داشت ( $P < 0/05$ ).

**نتیجه‌گیری:** از آنجایی که ویژگیهای شغلی نقش زیادی بر رضایت شغلی دارند می‌توان در طراحی مجدد مشاغل جهت افزایش رضایت شغلی این مدل را به کار گرفت.

**واژه‌های کلیدی:** رضایت از کار، دانشگاه علوم پزشکی تهران، انگیزش در کار، انگیزش، مدل ویژگیهای شغلی

\* نویسنده مسئول :

محمد علی عباسی مقدم ؛

دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران

Email :  
Abbasimo@sina.tums.ac.ir

- دریافت مقاله : آذر ۱۳۹۱ - پذیرش مقاله : مهر ۱۳۹۲

### مقدمه

و تا اندازه‌ای در آن تنوع و آزادی عمل وجود داشته باشد، وجهه اجتماعی خوبی داشته و امکان پیشرفت شغلی را فراهم سازد(۱). مردم غالب اوقات خود را مصروف کار و شغل خود می‌نمایند، لذا به جهت اینکه افراد از کارشان احساس رضایت نمایند، طراحی مشاغل اهمیت خاصی می‌یابد(۲). یکی از راهکارهای افزایش انگیزه و به دنبال آن افزایش عملکرد و رضایت شغلی کارکنان، غنی‌سازی شغل آنان می‌باشد(۳). غنی‌سازی شغل (Job Enrichment)

کار برای افراد مختلف معانی گوناگونی دارد و نقشهای متنوعی در زندگی هر یک از انسانها ایفا می‌کند. به نظر می‌رسد از نظر کارکنان، شغلی خوب است که پیش پا افتاده و عادی نباشد و انجام دادن آن تا حدودی نیاز به فکر داشته، کارکنان را برانگیخته

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشکده بهداشت و

انستیتوی تحقیقات بهداشتی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

<sup>۲</sup> مربی گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشکده پیراپزشکی، دانشگاه علوم

پزشکی تهران، تهران، ایران

شامل مجموعه‌ای از اقدامات کاری متفاوت است که بر میزان دلبستگی عاطفی و هیجانی افراد به سازمان موثر است. غنی سازی شغل اساساً از مدل ویژگی‌های شغلی (Job Characteristic Model) توسط Hackman و Oldham استخراج شده است که بر اساس این مدل، مشاغل غنی شده در قالب ویژگی‌هایی نظیر تنوع، ماهیت، اهمیت، خودمختاری و بازخور، کارکنان را برمی‌انگیزاند تا هرچه بیشتر کار را فرا بگیرند و خلاق باشند. به دنبال آن هرچه سطح انگیزش شغلی افراد از طریق غنی سازی شغلی بالاتر می‌رود، سطح دقت و نوآوری کارآمد آنها بالاتر خواهد رفت (۴). این مدل بیان می‌کند که ویژگی‌های شغلی مانند تنوع مهارت (میزانی که یک شغل به تنوعی از فعالیتها برای انجام کار نیازمند است)، ماهیت شغل (میزانی که شاغل یک کار را بطور کامل انجام می‌دهد)، اهمیت شغل (میزانی که شغل فرد روی زندگی و شغل سایر افراد تأثیر می‌گذارد)، آزادی عمل در کار (میزانی که شغل بتواند به هنگام برنامه ریزی کار و تعیین روال کار، به فرد آزادی، استقلال و اختیار دهد) و بازخور (مقدار فعالیت‌های کاری که برای بدست آوردن نتایج کار فرد از طریق اطلاعات مستقیم و روشن درباره اثربخشی‌اش لازم است) با انگیزش و رضایت شغلی ارتباط دارند. سه بعد اول سبب معنی دار بودن کار می‌شود، بعد چهارم مربوط به مسئول بودن در قبال نتایج کار بوده و بعد آخر درباره آگاهی از نتایج کار است (۵). نتیجه حاصل از پیدایش این حالت‌های روحی در کارکنان، انگیزه بیشتر، افزایش کیفیت کار، رضایت بیشتر و غیبت کمتر است (۱). مدل ویژگی‌های شغلی بطور مستقیم نگرش کارکنان نسبت به شغلشان و رفتار کاری آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و باعث رضایت بیشتر آنها از کار می‌شود (۶). حاصلضرب میانگین سه

بعد اول در بعدهای چهارم و پنجم، عددی را بدست می‌دهد که آن را نمره توان بالقوه انگیزشی (Motivating Potential Score) می‌نامند. این مدل برای تعیین توان کل هر شغل در ایجاد انگیزه مورد استفاده قرار می‌گیرد و بیان می‌کند که هرچه نمره MPS شغل افراد از نظر این پنج بعد (این پنج بعد را عوامل انگیزشی درونی می‌نامند) در سطح بالاتری قرار بگیرد، انگیزش و رضایت شغلی افزایش می‌یابد (۵). کارکنانی که شدت نیاز به رشد در آنها بیشتر است واکنش مثبتی نسبت به شغل‌هایی نشان می‌دهند که ابعاد هسته‌ای مدل ویژگی‌های شغلی را در سطح بالاتری دارا هستند (۶). در تعداد زیادی از مطالعات پیشین ارتباط معنی دار میان ویژگی‌های شغلی، رضایت و انگیزش کارکنان به اثبات رسیده است (۷-۱۰). در مطالعه‌ای که در سال ۲۰۰۴ برای بررسی نقش ویژگی‌های شغلی روی رضایت و تعهد سازمانی کارکنان خدمات شهری در آمریکا انجام شد، از نظر آماری رابطه معنی داری بین ۴ ویژگی شغلی استرس شغلی، آزادی عمل در کار، تنوع شغلی و نظارت با رضایت شغلی مشاهده گردید (۸). در مطالعه‌ای که در سال ۲۰۰۵ تحت عنوان «انگیزش کارمندان مشتری محور: درک مدل ویژگی‌های شغلی» در مورد ایجاد انگیزه در کارکنان جهت جذب مشتری با استفاده از مدل ویژگی‌های شغلی در آمریکا انجام شد ارتباط معنی داری میان سه بعد اول شغل (تنوع مهارت، ماهیت کار، اهمیت کار) با افزایش انگیزه در کارکنان مشاهده شد (۹). در مطالعه‌ای که در سال ۱۳۸۷ در بین مشاغل حوزه‌ی توانبخشی در مراکز بهزیستی استان تهران انجام شد، نتایج مطالعه وجود توان انگیزشی بالا را در این مشاغل نشان داد (۱۱). همچنین در مورد ارتباط بین مدل ویژگی‌های شغلی و رضایت شغلی، مطالعه‌ای که در سال ۱۳۸۶

در انتها ۶۱ نفر (۸۷٪ میزان پاسخ دهی) حاضر به شرکت در مطالعه شده و پرسشنامه تکمیل شده را عودت دادند.

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش علاوه بر پرسشنامه سنجش ویژگیهای دموگرافیک شامل دو پرسشنامه بود. پرسشنامه اول، پرسشنامه شناخت شغل بود که برای سنجش ویژگیهای شغل افراد جامعه مطالعه مورد استفاده قرار گرفت. این پرسشنامه توسط Jane Wagner طراحی شده و مبنای آن مدل ویژگی‌های شغلی Hackman و Oldham می‌باشد (۵).

پرسشنامه فوق دارای ۱۵ سؤال بسته بوده و بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت در پیوستاری از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف، پنج مؤلفه تنوع شغلی، ماهیت شغلی، اهمیت شغلی، آزادی عمل در کار و بازخورد شغلی را با در نظر گرفتن سه سؤال برای هر مؤلفه می‌سنجد. نمرات استاندارد هر یک از ابعاد اصلی شغل با توجه به مقیاس ۵ نمره‌ای لیکرت به شرح جدول ۱ می‌باشد:

جدول ۱: نمرات استاندارد ابعاد اصلی شغل بر اساس مقیاس ۵ درجه ای

توان مهارت	ماهیت کار	اهمیت کار	آزادی عمل	بازخور	MPS
۳/۱	۳/۶	۳/۹	۳/۵	۳/۷	۴۵/۷۵

هرزبرگ می‌باشد (۱۰).

این پرسشنامه دارای ۲۰ سؤال جهت سنجش پنج شاخص: نفس کار، فرصت پیشرفت و ترقی در کار، کسب شهرت و شناسایی، احساس موفقیت در کار و احساس مسئولیت در کار می‌باشد و افراد مورد مطالعه احساس کلی خود را نسبت به شغلشان بر

در بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام شد و وجود ارتباط معنی دار را بین ویژگیهای شغلی و رضایت شغلی نشان داد (۱۰). با توجه به موارد ذکر شده و اهمیت ویژگیهای شغلی بر میزان رضایت شغلی افراد، هدف این مطالعه تعیین توان بالقوه انگیزشی مشاغل با استفاده از مدل ویژگیهای شغلی و بررسی ارتباط آن با رضایت شغلی در کارکنان حوزه‌ی ستادی دانشگاه علوم پزشکی تهران بود.

### روش بررسی

این پژوهش یک مطالعه مقطعی و از نوع توصیفی-تحلیلی بود. محیط پژوهش معاونتهای ستادی دانشگاه علوم پزشکی تهران بود که دو معاونت آموزشی و پژوهشی به روش نمونه گیری تصادفی ساده از بین معاونتها انتخاب شدند. جامعه مورد مطالعه کلیه کارکنان ستادی معاونتهای آموزشی و پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی تهران بودند. حجم نمونه جهت انجام مطالعه ۷۰ نفر محاسبه گردید که به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند و

همانطور که قبلاً نیز توضیح داده شد شاخص MPS که از پرسشنامه فوق بدست می‌آید حاصل میانگین سه بعد تنوع مهارت، ماهیت کار و اهمیت کار ضربدر ابعاد آزادی عمل در کار و بازخورد می‌باشد. پرسشنامه دوم رضایت شغلی افراد جامعه مورد مطالعه را می‌سنجد که مبنای آن تئوری دو عاملی

مورد مطالعه ارائه گردید و پرسشنامه صرفاً به افرادی که مایل به مشارکت در تحقیق بودند داده شد و سایر افراد از نمونه حذف و افراد با شرایط مشابه جایگزین آنها شدند.

## یافته‌ها

از ۷۰ پرسشنامه توزیع شده، ۶۱ مورد توسط کارکنان تکمیل و برگشت داده شد. یافته‌های مطالعه حاضر نشان داد که از ۶۱ نفر نمونه مورد مطالعه ۱۱ نفر (۱۸٪) مرد و ۵۰ نفر (۸۲٪) زن بودند. که البته این نابرابری در جنسیت اعضای نمونه مورد مطالعه منطقی است زیرا در جامعه مورد مطالعه بصورت عینی به ازای هر یک نفر پرسنل مرد ۵ نفر پرسنل زن وجود دارد. از بین این افراد ۳ نفر (۵٪) دارای مدرک دکترا، ۱۳ نفر (۲۱٪) فوق لیسانس، ۲۷ نفر (۴۵٪) لیسانس، ۵ نفر (۸٪) فوق دیپلم و ۱۳ نفر (۲۱٪) دارای مدرک دیپلم بودند. ۲۷ نفر (۴۴٪) افراد مورد مطالعه بصورت رسمی، ۱۸ نفر (۳۰٪) بصورت قراردادی و ۱۴ نفر (۲۳٪) بصورت پیمانی در سازمان مشغول به کار بودند. از نظر پست سازمانی یک نفر (۲٪) از افراد مدیر میانی، ۲ نفر (۳٪) کارشناس مسئول، ۳۲ نفر (۵۲٪) کارشناس و ۲۰ نفر (۳۳٪) کارمند اداری بودند ضمن اینکه ۶ نفر (۱۰٪) از افراد به این سؤال پاسخ ندادند. ۳۱ نفر (۵۱٪) از افراد از معاونت آموزشی و ۳۰ نفر (۴۹٪) از معاونت پژوهشی بودند. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها مقادیر P بدست آمده برای ارتباط سنجی دو شاخص MPS (و اجزای آن) و رضایت شغلی با متغیرهای جمعیت شناختی عدم معناداری این رابطه را نشان داد ( $P > 0/05$ ).

روی یک پیوستار از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق بیان می‌کنند. روش نمره دهی سؤالات بر اساس مقیاس پنج رتبه‌ای لیکرت (گزینه کاملاً موافق نمره ۵ و گزینه کاملاً مخالف نمره ۱) بود و نحوه ارزشگذاری برای سؤالات معکوس پرسشنامه، عکس سؤالات مثبت بوده است. برای اندازه گیری شاخص رضایت شغلی، نمره‌ی کل از مجموع نمرات سؤالات پرسشنامه فوق بدست آمده است. حداقل نمره در این پرسشنامه ۲۰ و حداکثر نمره ۱۰۰ بود. پایین تر از ۴۰ درصد حداکثر نمره (زیر نمره ۴۰) در گروه با رضایت شغلی پایین، بین ۴۰ تا ۷۰ درصد حداکثر نمره (نمره بین ۴۰ تا ۷۰) در گروه با رضایت شغلی متوسط و بالای ۷۰ درصد حداکثر نمره (نمره بالای ۷۰) در گروه با رضایت شغلی بالا قرار گرفتند.

پایایی پرسشنامه‌ها با انجام مطالعه پایلوت در افراد جامعه مورد مطالعه مورد تأیید قرار گرفت، بطوریکه مقدار آلفای کرونباخ برای پرسشنامه شناخت شغل برابر  $0/83$  و برای پرسشنامه رضایت شغلی برابر  $0/79$  بدست آمد. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها نیز با استفاده از نظر صاحب‌نظران و متخصصان در این رشته مورد تأیید قرار گرفت.

پاسخ‌ها پس از نمره دهی جهت تجزیه و تحلیل وارد نرم افزار SPSS گردید. در بخش آمار توصیفی از میانگین و انحراف معیار استفاده شد و در بخش آمار استنباطی برای آزمون رابطه بین متغیرها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده گردید. همچنین جهت مقایسه میانگین هر یک از ابعاد پنج گانه شغل با نمرات استاندارد از آزمون T-Test استفاده شد.

در زمینه رعایت ملاحظات اخلاقی، توضیحات لازم در مورد هدف و اهمیت پژوهش به اعضای جامعه

## جدول ۲ : نمرات هر یک از ابعاد توان بالقوه انگیزشی

ویژگیهای شغلی	میانگین	انحراف معیار	نمرات استاندارد	T-test	P- Value
تنوع مهارت	۳/۴۷	۰/۸۱	۳/۱	۳/۵۴	۰/۰۰۱
ماهیت شغل	۳/۸۴	۰/۶۴	۳/۶	۲/۹۲	۰/۰۰۵
اهمیت شغل	۳/۷۸	۰/۶۸	۳/۹	-۱/۳۴	۰/۱۸۳
آزادی عمل	۳/۱۹	۱/۰۸	۳/۵	-۲/۲۲	۰/۰۰۵
بازخورد	۳/۴۰	۰/۷۱	۳/۷	-۳/۲۲	۰/۰۰۲
انگیزش بالقوه شغلی	۴۰/۰۹	۲۴/۷	۴۵/۷۵	-۰/۷۲	۰/۴۷۱

«استقلال و آزادی عمل در کار» بود و پس از آن به ترتیب ابعاد «بازخورد» و سپس «اهمیت شغل» کمترین میانگین را در بین مشاغل مورد مطالعه داشتند. البته لازم به ذکر است اختلاف شاخص اهمیت شغل با نمره استاندارد معنادار نبود ( $P > 0/05$ ).

جدول ۲ میانگین نمره انگیزش بالقوه شغلی و ابعاد آن را نشان می‌دهد. میانگین MPS برابر ۴۰/۰۹ بدست آمد که پایین‌تر از حد استاندارد بود اما این اختلاف به سطح معنی داری نرسید ( $p = 0/471$ ). شاخص «تنوع مهارت‌های شغل» و سپس «ماهیت شغل» دارای بالاترین نمره میانگین بودند. کمترین نمره میانگین متعلق به بعد

## جدول ۳ : توزیع فراوانی مطلق و نسبی رضایت شغلی در اعضای جامعه مورد مطالعه

رضایت شغلی	فراوانی	درصد
پایین	۱	۱/۶٪
متوسط	۳۱	۵۰/۸٪
بالا	۲۹	۴۷/۵٪
مجموع	۶۱	۱۰۰٪

میانگین شاخص رضایت شغلی برابر ۶۹/۳۹ و انحراف معیار آن ۱۱/۶۶۷ بود.

جدول ۳ فراوانی مطلق و نسبی کارکنان را در هر یک از سه گروه با رضایت شغلی پایین، رضایت شغلی متوسط و رضایت شغلی بالا نشان می‌دهد.

#### جدول ۴: رابطه بین ابعاد پنج گانه ویژگیهای شغلی کارکنان با رضایت شغلی آنان

شاخص‌ها	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
تنوع شغل	۰/۵۳	$P < ۰/۰۰۱$
ماهیت شغل	۰/۵۴	$P < ۰/۰۰۱$
اهمیت شغل	۰/۳۰	$P < ۰/۰۵$
آزادی عمل	۰/۵۲	$P < ۰/۰۰۱$
بازخورد	۰/۴۴	$P < ۰/۰۰۱$
انگیزش بالقوه شغلی	۰/۶۰	$P < ۰/۰۰۱$

تأثیر قرار می‌دهند و یک راه برای بهبود عملکرد و رضایت شغلی افراد، غنی سازی شغل آنان می‌باشد. این مدل بیان می‌کند که ویژگیهای شغلی مانند تنوع مهارت، ماهیت شغل، اهمیت شغل، اختیار و آزادی عمل در کار و بازخورد شغلی با انگیزش و رضایت شغلی در ارتباط هستند (۳). در این مطالعه ویژگیهای شغلی ذکر شده در فوق بین افراد نمونه مورد مطالعه مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌های مطالعه حاضر نشان می‌دهد که میانگین شاخص تنوع مهارت‌های شغلی افراد بالا است، این نتیجه بیانگر آن است که در مشاغل حوزه‌ی ستادی معاونت‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی تهران، طراحی مشاغل به گونه‌ای بوده که امکان استفاده از تمامی مهارت‌ها و استعداد‌های کارکنان را فراهم می‌کند. همانطور که Davis و Newstorm مطرح کرده‌اند شغل‌هایی که از

جدول ۴ رابطه توان بالقوه انگیزشی مشاغل کارکنان مورد مطالعه و هر یک از ابعاد آن را با رضایت شغلی آنان نشان می‌دهد. بررسی‌های صورت گرفته ارتباط معنادار بین اجزای MPS و رضایت شغلی را نشان داد. با توجه به آزمون همبستگی پیرسون از میان پنج بعد مدل ویژگیهای شغلی، ماهیت شغلی بیشترین رابطه را با رضایت شغلی داشت ( $r=۰/۵۴$ ) و بعد از آن به ترتیب تنوع مهارت، آزادی عمل در کار و سپس بازخورد رابطه کمتری با رضایت شغلی داشتند و اهمیت شغل ضعیف‌ترین ارتباط را با رضایت شغلی داشت ( $r=۰/۳۰$ ).

#### بحث

پر واضح است که افزایش انگیزش و رضایت شغلی کارکنان مستلزم شناسایی عواملی است که آن را تحت

یافته‌های سمانه پور هادی، مجیدی، خالصی نشان می‌دهد در جامعه مورد مطالعه‌ی آنها میانگین بعد اهمیت شغلی برای مشاغل در سطح بالایی قرار دارد و جامعه مورد مطالعه Robert و Lawrence نیز از نظر این بعد در حد استاندارد قرار داشت که این نتایج همسو با نتیجه مطالعه حاضر است (۱۵-۱۳ و ۱۱). پایین‌ترین نمره میانگین متعلق به شاخص اختیار و آزادی عمل در کار می‌باشد که شاید دلیل این موضوع پایین بودن حس مسئولیت‌پذیری افراد بوده و یا ممکن است علت آن از جانب مدیران و سرپرستان باشد که کارکنان را در تصمیم‌گیری‌های مربوط به کارشان دخالت نداده و جویای نظرات آنها نیستند. در این زمینه مجیدی در پژوهش خود به این نتیجه رسید که در مورد شغل کارمندی و شغل کارشناسی استقلال در سطح پایینی است (۱۳). خالصی نیز اینطور نتیجه‌گیری کرد که در تمام گروه‌های شغلی مورد بررسی نمره بعد استقلال پایین است که این نتایج با یافته‌های مطالعه ما مطابقت دارد (۱۵). اما تحقیق سمانه پورهادی مؤید این مطلب است که مشاغل حوزه‌ی توانبخشی دارای بعد استقلال بالاتر از حد استاندارد می‌باشند و از نظر محققان پژوهش مذکور شاید بتوان گفت طراحی مشاغل در جامعه مورد پژوهش به گونه‌ای بوده که میزان آزادی، استقلال و بصیرت شخص در زمینه‌هایی نظیر جدول بندی کار، تصمیم‌گیری و نحوه انجام کار محدود نمی‌باشد (۱۱). مطالعه مجیدی نشان داد استقلال در شغل مدیریتی وجود دارد (۱۳). در مطالعه Robert و Lawrence نیز بالاترین نمره میانگین متعلق به بعد آزادی عمل در کار بود که این یافته‌ها با نتایج پژوهش حاضر همخوانی نداشت (۱۴). شاخص بازخورد شغلی بعد از شاخص استقلال و آزادی عمل در شغل، کمترین میانگین را در بین کارکنان داشت. علت این امر

تنوع بسیار برخوردارند، از دیدگاه کارکنان شور انگیزترند، زیرا مهارت‌های گسترده‌ای می‌طلبند و از طرفی این تنوع به کارکنان احساس شایستگی بیشتری می‌بخشد (۱۲). در همین زمینه در تحقیقی که پور هادی در مراکز بهزیستی استان تهران انجام داد به این نتیجه رسید که مشاغل حوزه‌ی توانبخشی از تنوع مهارت در سطح بالاتر از استاندارد برخوردارند (۱۱). مجیدی در مطالعه خود در بین مشاغل کارمندی و مدیریتی دفتر مرکزی وزارت جهاد سازندگی به یافته‌ای مشابه دست یافت (۱۳). Robert و Lawrence نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که مشاغل دانشکده موسیقی از تنوع مهارت در سطح مطلوب برخوردارند که این نتایج همراستا با یافته‌های مطالعه حاضر می‌باشد (۱۴). اما در پژوهشی که خالصی در بین کارکنان بیمارستانهای آموزشی کرمان انجام داد نمره‌ی تنوع مهارت پایین بود، که این نتیجه با یافته‌های مطالعه ما همراستا نمی‌باشد (۱۵). بالا بودن نمره‌ی میانگین شاخص ماهیت شغلی کارکنان حاکی از آن است که افراد نسبتاً، یک کار را از شروع تا پایان انجام می‌دهند و وظایف آنها منحصر به انجام قسمتی از کار بصورت ناتمام، نمی‌شود. در این زمینه پور هادی و نیز Robert و Lawrence در مطالعات خود به نتیجه‌ای مشابه دست یافتند (۱۴ و ۱۱). مجیدی نیز در مطالعه خود به این نتیجه رسید که مشاغل کارشناسی و مدیریتی از هویت شغلی بالایی برخوردارند که این نتایج همسو با یافته‌های این مطالعه می‌باشد (۱۳). در مطالعه خالصی نیز نمره‌ی هویت شغلی پایین بود که این با نتایج مطالعه حاضر همخوانی نداشت (۱۵). در زمینه شاخص اهمیت شغل نتایج پژوهش نشان می‌دهد مشاغل جامعه پژوهش از این بعد برخوردار هستند به این معنا که افراد شغل خود را برای بقای سازمان و جامعه مهم یافته‌اند.

می‌تواند عدم ارتباط کارکنان با مدیران و ناظرانشان باشد. به این معنا که کارکنان هیچگاه از سوی رده‌های بالاتر نظارت نشده و بازخورد لازم را در مورد نحوه عملکرد خود دریافت نمی‌کنند. زیرا بنا به گفته Robbins ناظر مهمترین منبع بازخورد به کارمند می‌باشد (۱۶). در این راستا نتایج مطالعه سمانه پور هادی نشان می‌دهد که مشاغل حوزه‌ی توانبخشی از لحاظ بعد بازخورد ضعیف می‌باشند. او و همکارانش معتقدند که با توجه به نوع خاصی خدماتی که در توانبخشی ارائه می‌شود انتظار دریافت بازخورد مناسب از طریق پیشرفت روند کار وجود دارد و شاید این نتیجه به این دلیل بدست آمده باشد که اکثر سؤالات بازخورد به بررسی بازخورد دریافتی از مدیر و همکاران می‌پرداخت (۱۱). مجیدی نیز در تحقیق خود به این نتیجه دست یافت که در مورد مشاغل کارشناسی، بازخورد در سطح کمتر از حد استاندارد وجود دارد (۱۳). در مطالعه خالصی در گروه شغلی پرستاری بازخورد در سطح پایینی قرار داشت (۱۵). Robert و Lawrence نیز در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که مشاغل دانشکده موسیقی از نظر بازخورد کاری در وضعیت مطلوبی نمی‌باشند بطوریکه پایین‌ترین نمره میانگین در جامعه مذکور متعلق به این بعد بود که این نتایج همراستا با مطالعه حاضر است (۱۴). اما مجیدی در تحقیق خود دریافت که بازخورد دریافتی در مشاغل مدیریتی و کارمندی مناسب بود (۱۳). در پژوهش خالصی نیز به جز گروه پرستاری سایر مشاغل از نمره بازخورد مناسبی برخوردار بودند که این نتایج ناهمسو با یافته‌های این مطالعه بود (۱۵).

نتایج مطالعه حاضر نشان داد که نمره توان بالقوه انگیزشی کمتر از نمره استاندارد است، اما از آنجایی که این اختلاف معنی دار نیست، لذا بنظر می‌رسد

مشاغل جامعه مورد مطالعه احتمالاً از توان انگیزشی مطلوبی برخوردارند. در این زمینه نتایج پژوهش پورهادی نشان داد که مشاغل حوزه توانبخشی در مراکز بهزیستی استان تهران از توان انگیزشی بالایی برخوردارند و طراحی مشاغل به گونه‌ای است که این مشاغل به خودی خود برای فرد انگیزه کار کردن را فراهم می‌کند (۱۱). نتایج مطالعه مجیدی بیانگر این مطلب است که احساس توان انگیزشی در مشاغل کارشناسی و کارمندی در سطح پایین اما در شغل مدیریتی مناسب است (۱۳). خالصی نیز در مطالعه خود اینطور نتیجه‌گیری کرد که نمره توان انگیزشی تمام گروه‌های شغلی مورد بررسی پایین است (۱۵). در مطالعه Robert و Lawrence نیز مشاغل دانشکده موسیقی از توان انگیزشی در سطح پایین‌تر از استاندارد بودند که این نتایج با نتیجه مطالعه حاضر همسو نمی‌باشد (۱۴). همچنین بررسی‌های صورت گرفته از طریق آزمون‌های آماری وجود ارتباط معنی دار بین شاخص MPS و اجزای آن با رضایت شغلی را اثبات کرد. با توجه به آزمون همبستگی پیرسون از میان پنج بعد مدل ویژگیهای شغلی، ماهیت شغلی بیشترین رابطه را با رضایت شغلی داشت (۰/۵۴) و بعد از آن به ترتیب تنوع مهارت، استقلال و آزادی عمل و بازخورد رابطه کمتری با رضایت شغلی داشته و اهمیت شغل ضعیف‌ترین ارتباط را با رضایت شغلی داشت (۰/۳۰).

در این زمینه نتایج تحقیق فرجی در سال ۱۳۸۶ در بین کارکنان بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی تهران نشان داد که ماهیت شغل بیشترین رابطه را با رضایت شغلی دارند و سپس بعد تنوع شغلی و بعد آزادی عمل در کار به ترتیب دارای بیشترین رابطه با رضایت شغلی بودند که با یافته‌های این مطالعه همسو می‌باشد، اما در مطالعه ایشان عامل بازخورد از نظر آماری با

مایند درباره عملکرد خود، نتایج کارهایی که انجام می‌دهند و چگونگی تأثیر آنها بر اهداف واحد یا سازمان آگاه گردند(۶).

در مورد ارتباط اهمیت شغل با رضایت شغلی تشویق و قدردانی از کارکنان از جانب افراد مافوق احتمالاً یکی از راه‌هایی خواهد بود که موجب می‌شود آنها شغل خود را برای بقای سازمان با اهمیت یابند(۱۶).

### نتیجه‌گیری

باتوجه به نتایج بدست آمده تمرکز بر ویژگیهای شغلی از جانب مدیران جهت بهبود رضایت شغلی کارکنان ضروری به نظر می‌رسد. کارکنانی که احساس نیاز به رشد در آنان وجود دارد در مشاغلی احساس رضایت خواهند کرد که از نظر پنج بعد مدل ویژگیهای شغلی غنی شده باشد. بنابراین غنی‌سازی مشاغل در بهبود رضایت شغلی و در پی آن کاهش غیبت و جابجایی کارکنان نقش بسزایی خواهد داشت. مدیران سازمانها علاوه بر توجه به عوامل محیطی مانند حقوق و مزایا، سرپرستی و نظارت کارکنان، محیط کاری مطلوب و همکاران که عامل بسیار مهمی در انگیزش کارکنان هستند باید از تدابیر دیگر مدیریت منابع انسانی آگاهی یافته و آنها را در جهت بهبود انگیزش و رضایت کارکنان به کار بندند.

### تشکر و قدردانی

این مقاله با مساعدت و همکاری مسئولین و کارشناسان محترم دانشکده پیراپزشکی و ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی تهران تدوین گردیده، که بدین وسیله کمال تشکر را از آنان داریم.

رضایت شغلی رابطه آماری معناداری نداشت که این با یافته‌های این پژوهش همخوانی ندارد(۱۰). در مطالعه‌ای که در سال ۱۹۸۶ در آمریکا در مورد ارتباط بین مدل ویژگیهای شغلی و رضایت شغلی در میان ۱۷۰۲ مدیر ارشد و میانی انجام شد ماهیت شغل بیشترین تأثیر را بر روی رضایت شغلی داشت که این نتایج همراستا با نتایج مطالعه‌ی حاضر است(۱۷).

همچنین در مطالعه‌ای که در سال ۱۹۷۷ درباره‌ی ارتباط بین ویژگیهای شغلی با رضایت و انگیزش کارکنان در چند سازمان در کالیفرنیا شمالی صورت گرفت، تنوع مهارت و اهمیت شغل مهم‌ترین تأثیر و ماهیت شغل کمترین تأثیر را بر رضایت شغلی داشت که این با نتایج مطالعه حاضر مطابقت ندارد(۱۸). علت ارتباط بالای ماهیت شغل با رضایت شغلی ( $r=0/54$ ) می‌تواند این باشد که انجام یک کار تا مرحله‌ی نهایی و اتمام آن بصورت دلخواه موجب رضایت خاطر افراد می‌شود ضمن اینکه انگیزه آنها را برای انجام مجدد کار افزایش می‌دهد(۱).

همچنین علت ارتباط بالای تنوع مهارت با رضایت شغلی می‌تواند این باشد که کارکنان به علت داشتن تحصیلات بالا با انجام وظایف شغلی متنوع برانگیخته خواهند شد و انجام وظایف یکسان و فاقد تنوع آنها را ارضا نخواهد کرد(۱۲). علت ارتباط بالای شاخص آزادی عمل در کار با رضایت شغلی شاید این باشد که کارکنان تمایل دارند در برنامه‌ریزی‌های مربوط به وظایف شغلی خود مشارکت داده شوند و نظرات خود را ابراز کنند و بعد از یافتن سابقه کاری و آشنا شدن با نحوه انجام وظایف مسئولیت بیشتری به آنان محول گردد(۸). همچنین در مورد ارتباط بالای بین شاخص بازخورد با رضایت شغلی شاید بتوان گفت کارکنان

1. Saadat E. Human resource management. Tehran: The Research and Development Organization of Human Sciences; 2008: 51-3[Book in Persian].
2. Vihrikh H, Odanel C & Kontz H. Human Resource Management. Translated by Rahimi Nik A. Tehran: Zand Cultural Publishment Office; 1999: 23-4[Book in Persian].
3. Loher BT, Noe RA, Moeller NL & Fitzgerald MP. A Meta- Analysis of the Relation of job characteristics to job Satisfaction. Journal of Applied Psychology 1985; 70(2): 280-9.
4. Golparvar M & Vakili N. The mediating role of job enrichment in relation component of transformational leadership and employees' affective commitment. Industrial Management Journal of School of Human Sciences 2010; 5(12): 67-77[Article in Persian].
5. Hackman JR, Oldham G, Janson R & Purdy K. A New Strategy for Job Enrichment. Available at: <http://evanleach.com/MGT200Readings/Job%20Enrichment.pdf>. 1975.
6. Hackman JR & Lawler EE. Employment Reaction to Job Characteristics. Journal of Applied Psychology 1971; 55(3): 259-86.
7. Griffin MA, Paterson MG & West MA. Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor support. Journal of Organization Behavior 2001; 22(5): 537-50.
8. Allen RI, Lambert EG, Pasubuleti S, Cluse Tolar T & Ventura LA. The impact on job characteristics on social and human service workers. Social Work & Society 2004; 2(2): 173-88.
9. Mrugang VT & Ashin WJ. Motivating salesperson customer orientation: insights from the Job Characteristic Model. Journal of Business Research 2005; 58(5): 584-92.
10. Faraji O, Pourreza A, Hosseini M, Arab M & Akbari F. The role and impact of job characteristics model (JCM) on job satisfaction. Scientific Journal of School of Public Health and Institute of Health Research 2008; 6(2): 31-8[Article in Persian].
11. Pourhadi S, Kamali M, Khalesi N & Fahimi MA. Motivational potential of jobs in the rehabilitation centers of Tehran. Journal of Health Management 2009; 12(37): 57-64[Article in Persian].
12. Davis K & Newstorm J. Human behavior in job. Translated by Toosi MA. Tehran: Public Administration Training Center; 1998: 26-7[Book in Persian].
13. Majidi M. Motivational states of jobs in Ministry of Construction[Thesis in Persian]. Tehran: Tehran University, School of Management; 1999.
14. Lawrence RM. The application of Hackman and Oldham's Job Characteristic Model to perceptions Community Music School faculty have towards their job[Thesis]. University of North Texas; 2001.
15. Khalesi N, Amir Esmaeeli M & Ghaderi A. Motivating Potential Score of occupations at hospitals of Kerman university of medical sciences. Health Management 2006; 8(20): 42-6[Article in Persian].
16. Robbins S & De Cenzo D. Fundamentals of Management. Translated by Arab M, Rafiee M & Asrariershad B. Tehran: The Cultural Research Office; 2005: 116-7[Book in Persian].
17. Bottger PC & Chew IKH. The Job Characteristics Model and Growth satisfaction: Main Effect of Assimilation of work Experience and context satisfaction. Human Relations 1986; 39(6): 575-94.

18. Rousseau DM. Technological Difference in Job Characteristics, Employee Satisfaction and Motivation: A Synthesis of Job Design Research and Sociotechnical System Theory. *Organizational Behavior and Human Performance* 1977; 19(1): 18-42.

# Motivating Potential Score (MPS) Determination Using By Job Characteristics And Its Relationship With Job Satisfaction Among Headquarters Staffs Of Tehran University Of Medical Sciences

Ahmadzadeh Ghasab Azadeh<sup>1</sup>(BSc.) - Heydari Majid<sup>1</sup>(BSc.)  
Abbasi Moghaddam Mohammad Ali<sup>2</sup>(MSc.)

1 Master of Sciences Student in Health Care Management, School of Public Health & Institute of Public Health Researches, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

2 Instructor, Health Care Management Department, School of Allied Medicine, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

## Abstract

Received : Dec 2012  
Accepted : Sep 2013

**Background and Aim:** Motivation and satisfaction of manpower are the most important variables in the field of organizational behavior and because of the strong relationship between these two variables with the job and organization productivity, it's necessary to look job characteristics as increasing factor of employee satisfaction and performance in redesigning jobs. The objective of this study was determining motivating potential score (MPS) of the jobs and survey the relation between MPS and job satisfaction in staff employees of educational and research deputy of TUMS (Tehran University of Medical Science).

**Materials and Methods:** This was a cross-sectional and descriptive-analytical study. The research context was to staff employee of education and research deputy of TUMS. Sampling frame of the study was simple random sampling. Data collection method was a questionnaire. Reliability of the questionnaire was ascertained with pilot study with and confirm with Cranach's Alpha. T-test and Pearson correlation were the analytical methods.

**Results:** The results showed the jobs of the study population have skill variety, task identity, task significance and potential motivation but haven't job authority and feedback. The findings showed there was significant relation between motivating potential power and its dimensions with the job satisfaction ( $P < 0.05$ ).

**Conclusion:** The job characteristic have great impact on the job satisfaction so this model can be used for redesigning the jobs to increase job satisfaction.

**Key words:** Job Satisfaction, Tehran University of Medical Sciences, Job Motivation, Motivation, Job Characteristic Model

\* Corresponding  
Author:  
Abbasi Moghaddam  
MA ;  
E -mail:  
Abbasimo@sina.tums.  
ac.ir