

## بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزه کاری در کارکنان صنفی بیمارستانهای

دانشگاه علوم پزشکی شیراز، ۱۳۸۰

دکتر سید حبیب ا... کواری<sup>۱</sup> - آیدین الفقده<sup>۲</sup>

### چکیده

**مقدمه:** این مطالعه با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزه در کارکنان صنفی بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی شیراز در سال ۱۳۸۰ به اجرا درآمد. نظر به اهمیت نیروی انسانی در نظام بهداشتی و درمانی کشور و این که نیروی انسانی با ارزش ترین دارایی بیمارستان به شمار می‌رود، مساله انگیزش این نیرو جهت کارایی و اثر بخشی بیشتر حائز اهمیت است.

**روش پژوهش:** این مطالعه به روش مقطعی انجام شد. در این مطالعه اهداف ویژه عبارت بود از تعیین اولویت عوامل انگیزشی از نظر کارکنان و نیز مقایسه این عوامل بر حسب شغل و متغیرهای دموگرافیک کارکنان، برای گردآوری داده ها نیز از پرسشنامه استفاده شد. افراد به صورت تصادفی و با نمونه گیری با نسبت تقریبی یک دهم انتخاب شدند.

**یافته‌ها:** پس از جمع آوری داده ها، از بین ۹ عامل انگیزشی، سه عامل «ارتباطات و روابط کاری خوب»، «حقوق و مزایای مناسب» و «امنیت و عدالت اداری» هر سه با بیش از ۸۰ درصد انگیزش به عنوان مهمترین عوامل ایجاد انگیزه کاری شناخته شدند. همچنین روابط معناداری بین عوامل انگیزشی و برخی متغیرهای دموگرافیک به دست آمد.

**بحث و نتیجه گیری:** طبق اصول روانشناسی و رفتار سازمانی و با توجه به نتایج می‌توان چنین نتیجه گیری کرد که سه عامل اول انگیزشی، در بیمارستانهای مورد مطالعه برآورده نشده اند و کارکنان نیاز زیادی به برآورده شدن آنها دارند.

**کلید واژه‌ها:** انگیزه کاری، کارکنان صنفی، بیمارستان.

### مقدمه

ناراحتی‌ها و انتظارات است. انگیزش در هر سازمان حتی ساده ترین آنها هم در زمان کنونی به صورت کامل درک و شناخته نشده است. با این حال بسیاری از اندیشمندان، انگیزش را با درجه یا میزان تعهد شخصی مرتبط دانسته‌اند و به طور خلاصه آن را با «میل به کار کردن» برابر دانسته اند (۳).

با توجه به این که انگیزش از سوی متغیرهای قدرتمند زیادی مانند شرایط اجتماعی، فرهنگی و سیاسی تحت تاثیر قرار می‌گیرد، نمی‌توان یک نسخه جهانی برای آن ارائه داد(۴). از طرف دیگر مساله شناخت نیازها و عوامل انگیزش افراد در هر

امروزه مدیران در هر سطحی که به اداره امور کارکنان خود می‌پردازند، با همکاری سروکار دارند که حالتها، سلیقه ها و روحیاتشان تاثیری گسترده بر عملکرد عمومی سازمان یا موسسه آنها دارد. در این میان افرادی که دل به کار نمی‌دهند و شور و اشتیاق و انگیزه ای برای انجام وظایف خود ندارند، بیشترین آسیب را به اهداف و برنامه‌های مدیریت وارد می‌آورند چرا که انگیزه افراد مستقیماً با اثر بخشی و عملکرد آنان ارتباط دارد(۲و۱).

از طرفی انگیزش یک مفهوم ساده نیست، بلکه ترکیبی پیچیده از نیازها، سائقها، تنشها،

۱- مربی، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی شیراز

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی

کارکنان آزمایشگاه، اتاق عمل (تکنسین اتاق عمل) و داروخانه درسیزده بیمارستان<sup>۱</sup> بود. روش نمونه گیری نیز تصادفی منظم (سیستماتیک) بود، بدین ترتیب که اسامی کلیه پرسنل مذکور، در لیست کامپیوتری دانشگاه به تفکیک شغل منظم شد و در هر شغل با توجه به نسبت افراد موجود به کل دامنه پژوهش (نسبت وزنی)، انتخاب تصادفی صورت گرفت، بدین ترتیب یک دهم افراد، یعنی ۱۰۹ نفر از کل کارکنان انتخاب شدند. در این نمونه تعداد پرستاران ۵۸ نفر، کارکنان آزمایشگاه ۱۹ نفر، کارکنان فیزیوتراپی ۱۲ نفر و کارکنان داروخانه و اتاق عمل هر یک ۴ نفر بودند. برای یکدست شدن نتایج و نیز برای محدودتر نمودن دامنه پژوهش، پزشکان در این مطالعه شرکت داده نشدند.

اما ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه ای حاوی ۴۴ سؤال مربوط به ۹ عامل انگیزشی بود. عوامل انگیزشی به نحوی انتخاب شده بودند که تمام نیازها و امیال کارکنان را تحت پوشش قرار دهند. این پرسشنامه که قبلاً در یکی از مطالعات (۷) به کار گرفته شده بود و روایی و پایایی آن معین بود، با تغییرات محدود (کمتر از ۲۰ درصد) آماده شد و به صورت حضوری در اختیار پاسخگویان قرار گرفت. جمع آوری پرسشنامه به فاصله سه روز پس از توزیع صورت گرفت. تجزیه و تحلیل این داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS صورت گرفت.

سازمان به شرایط خاص آن سازمان بستگی دارد و باید توجه خاصی به آن مبذول داشت، به ویژه در محیطهای بهداشتی و درمانی و بالاخص بیمارستان که نیروی انسانی با ارزش‌ترین دارایی به شمار می‌رود و عملکرد افراد مستقیماً با جان بیماران مرتبط است. با این همه متأسفانه در مراکز بیمارستانی انگیزه‌های کاری، تشویق، تنبیه و ارج نهادن به کار خوب چندان مدنظر نیست، مدیران یا آنقدر خود را در مسائل مختلف گرفتار کرده اند که فرصتی برای این کار ندارند یا اصلاً توجهی به این موضوع نمی‌کنند (۶ و ۵). پژوهشهای صورت گرفته در این زمینه هم ناچیز بوده است. نتایج به دست آمده نشان داده است برای حل مساله انگیزش کارکنان نمی‌توان از الگوهای خارجی استفاده نمود (۷ و ۸). بدین ترتیب انجام پژوهشهای بیشتر در داخل کشور لازم به نظر می‌رسد. هدف از این مطالعه نیز بررسی و کشف مهمترین عوامل موثر بر ایجاد انگیزه کاری در کارکنان بیمارستانها بود تا بتوان با به‌کارگیری ابزارهای لازم، کارکنان را به سوی انگیزش بیشتر و در نهایت عملکرد مطلوب‌تر سوق داد.

### روش پژوهش

این پژوهش، پژوهشی مقطعی بود. جامعه پژوهش عبارت بود از کارکنان صافی بیمارستانهای تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی شیراز. منظور از کارکنان صافی، کارکنانی هستند که عملکرد آنان مستقیماً با فعالیت اصلی بیمارستان مرتبط می‌باشد که شامل پرستاران (کارشناس و کارشناس ارشد پرستاری)، فیزیوتراپها و رادیولوژیستها،

<sup>۱</sup> - بیمارستانهای نمازی، شهید فقیهی، شهید چمران، شهید دستغیب، حضرت علی اصغر(ع)، حضرت فاطمه زهرا(س)، خلیلی، زبیه، قطب الدین، حافظ، ابن سینا، رازی و زایشگاه شوشتری.

کمر انگیزه ایجاد می‌کند. (آزمون  $P=0/007<0/05$ , Duncan, Anova). سایر عوامل برای کلیه کارکنان تاثیر مشابه داشتند و اختلاف معناداری مشاهده نشد.

طبق بررسی صورت گرفته، عوامل انگیزشی اولویت یکسانی را بین دو جنس مذکر و مؤنث داشتند و میزان ایجاد انگیزه نیز در هر یک از عوامل ۹ گانه از لحاظ آماری بین دو گروه مشابه بود (آزمون Mann-Whitney-Utest). مطالعه نتایج بین دو گروه مجرد و متأهل نشان داد این دو گروه تنها در عامل «شان و منزلت شغلی» تفاوت معنی داری با هم داشتند، به ترتیبی که گروه متأهل به طور معناداری بیش از گروه مجرد در برابر عامل مذکور ابراز علاقه نمود ( $P=0/021<0/05$ ). اولویت عوامل بین دو گروه یکسان بود (آزمون Mann-Utest). اولویت عوامل ۹ گانه در گروه‌های تحصیلی هم یکسان بود. همچنین میزان انگیزش این افراد در برابر هر یک از عوامل تفاوت معناداری با هم نداشت. همچنین رابطه معناداری بین سن افراد و میزان انگیزش هر یک از عوامل وجود نداشت و این عوامل برای افراد سنین مختلف اولویت یکسانی داشتند. این وضعیت بین عوامل انگیزشی و سابقه کار افراد نیز وجود داشت.

### بحث و نتیجه گیری

طبق اصول مستدل روانشناسی، «نیاز ارضا نشده» موجب ایجاد انگیزه خواهد شد. حال با علم به این موضوع و با در نظر گرفتن این که سه عامل «ارتباطات و روابط کاری خوب»، «حقوق و مزایای مناسب» و «امنیت و عدالت

از لحاظ محدودیتهای پژوهش نیز می‌توان به از دست دادن معدودی از اعضای نمونه آماری به دلیل نقل و انتقالات صورت گرفته در کارکنان بیمارستانها اشاره کرد. برای رفع این مشکل افراد دیگری در همان شغل و به صورت افراد در دسترس جایگزین شدند.

### یافته ها

در این مطالعه، ۴۰/۴ درصد پاسخگویان را مردان و ۵۹/۶ درصد را زنان تشکیل می‌دادند. ۳۲/۴ درصد پاسخگویان مجرد و ۶۷/۶ درصد متأهل بودند. در بین پاسخگویان ۸/۳ درصد افراد دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۲۳/۱ درصد کاردانی، ۶۵/۷ درصد کارشناسی و ۲/۸ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند.

عوامل انگیزش ۹ گانه به ترتیب اولویت انگیزش عبارت بودند از: ارتباطات و روابط کاری خوب؛ حقوق و مزایای مناسب؛ امنیت و عدالت اداری؛ تایید و قدردانی غیر مادی؛ هدفدار بودن شغل و وظیفه؛ استقلال کاری؛ شان و منزلت شغلی؛ پویایی شغل؛ و ماهیت و محتوای شغلی (جدول شماره ۱). سه عامل اول از لحاظ آماری با یکدیگر برابر بودند.

هر یک از عوامل انگیزشی نیز بر حسب مشاغل، مورد بررسی قرار گرفتند و نتایج زیر به دست آمد:

کارکنان شاغل در داروخانه از لحاظ «تایید و قدردانی غیر مادی» نسبت به سایر مشاغل به طور معناداری کمتر ابراز علاقه نمودند (آزمون  $P=0/007<0/05$ , AnovaDuncan). همچنین نتایج نشان داد در این شغل «استقلال کاری» نسبت به سایر مشاغل بیشتر ایجاد انگیزه خواهد نمود و از طرفی در پرستاران

اداری» بیشترین درصد انگیزش را به خود اختصاص داده اند، می‌توان چنین استنباط کرد که عوامل مذکور کمتر از سایر موارد ارضا شده‌اند و برآورده شدن این عوامل در حال حاضر از سایر موارد برای کارکنان مطلوبتر است.

نتایج حاصل از این مطالعه با نتایج مطالعات انجام شده در داخل کشور کاملاً مطابقت دارد. (۸ و ۷) و در این مطالعات نیز حقوق و مزایای مناسب و امنیت شغلی اصلی‌ترین عوامل ایجاد انگیزه معرفی شده‌اند. در مورد حقوق و مزایا بدیهی است دریافتی افراد شاغل در این بخش نسبت به وظایف و مسوولیت‌های سنگین این افراد بسیار ناچیز است. حتی در صورت مقایسه حقوق و دریافتی کارکنان مذکور با کارکنان سایر وزارتخانه‌ها و نهادها می‌توان به پایین بودن درآمد این افراد پی برد. از سوی دیگر در میان کارکنان بیمارستانها، به رغم پایین بودن درآمدها، بازده درآمدی دارای طیف وسیعی است. گروه پزشکان متخصص را می‌توان در بالاترین سطح این طیف قرارداد. وجود این نابرابری در یک محیط - اگر چه بنا بر تخصص اعمال می‌گردد - مساله پایین بودن دریافتی کارکنان را بغرنج تر می‌سازد. این موارد با نظریه‌های انتظار و برابری مطابقت دارد (۹). در مورد امنیت و عدالت اداری هم شواهد مؤید این حقیقت است که کارکنان نسبت به موقعیت شغلی خود در آینده اطمینان چندانی ندارند. این موضوع موجب دلسردی و کاهش عملکرد موثر کارکنان خواهد شد. برچیده شدن استخدام رسمی در مراکز دولتی نیز در آینده به این مشکل دامن خواهد زد.

اما مقایسه نتایج حاصله با مطالعات صورت گرفته در کشورهای پیشرفته نشان می‌دهد تفاوت‌های زیادی بین عوامل انگیزشی کارکنان وجود دارد. در اکثر قریب به اتفاق مطالعات صورت گرفته در این کشورها عواملی مثل استقلال کاری، ارتباطات باز، هویت کاری و احترام و تقدیر غیر مادی در صدر عوامل انگیزشی قرار داشته‌اند و حقوق و مزایای مادی در اکثر موارد جزو عوامل رده پایین بوده است چرا که دریافتی کارکنان در حدی بوده که نیازهای معقول آنان را برطرف نماید و این افراد برای ارضای نیازهای دیگر تلاش می‌کنند (۱۰، ۱۱، ۱۲). این موضوع نیز با نظریه‌های سلسله مراتب نیازهای مازلو و نیازهای سه گانه آلدرفر و برخی دیگر از نظریه‌ها مطابقت دارد.

حال با توجه به مباحث فوق این پرسش مطرح شود که در حال حاضر کارکنان چه انگیزه‌ای برای کار در بیمارستانها دارند. طبق مطالعات صورت گرفته معین شده است در کشورهای اسلامی به دلیل اعتقادات مذهبی و وجود برخی ارزشها و عوامل باز دارنده، کارکنان در خود کوتاهی را جایز نمی‌شمارند و نهایت سعی خود را به کار می‌برند. با ارزش بودن ایثار و خدمت رسانی به هم‌نوعان نمونه‌هایی از این عوامل است که در یکی از کشورهای مسلمان به عنوان مهمترین انگیزه شغلی شناخته شده است. (۱۳)

در پایان باید یادآور شد ایجاد «ارتباطات و روابط کاری خوب» و «امنیت و عدالت اداری» کمابیش با توجه و کوشش مدیران بیمارستانها قابل دستیابی است، اما پرداخت «حقوق و مزایای مناسب» به کارکنان امری

تا حد زیادی افزایش یابد و از اشتغال آنان در مشاغل دیگر نیز کاسته شود. بدین ترتیب با افزایش کیفیت خدمات، هزینه های صرف شده نیز جبران می گردد.

است که مستلزم دقت نظر دولت و وزارت بهداشت و درمان می باشد. گرچه پرداخت حقوق و مزایای متناسب با شرایط کنونی امری پر هزینه به نظر می رسد، اما در صورت تحقق آن می توان انتظار داشت انگیزه کارکنان

جدول شماره ۱: اولویت عوامل انگیزشی از دیدگاه کارکنان صنفی بیمارستانهای

دانشگاه علوم پزشکی شیراز. ۱۳۸۰

میزان ایجاد انگیزه (درصد)	عامل انگیزشی
۸۵/۶۱	ارتباطات و روابط کاری خوب
۸۲/۴۰	حقوق و مزایای مناسب
۸۱/۷۳	امنیت و عدالت اداری
۷۷/۴۱	تایید و قدردانی غیر مادی
۵۳/۰۴	هدفدار بودن شغل و وظیفه
۴۷/۸۲	استقلال کاری
۳۹/۴۰	شان و منزلت شغلی
۳۸/۴۵	پویایی شغل
۳۴/۶۳	ماهیت و محتوای شغل

## فهرست منابع

- استونر جیمز ای، اف، فری من، آر، ادوارد و گیلبرت، دانیل آر. «مدیریت» ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، ج ۲. چاپ اول، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۷۹، ص ۷۵۸.
- A.B. Shani, James B. Lau. (2000). "Behavior in organizations: an experiential approach" Boston: MC Graw-Hill Companies. P239.
- رایزنر، استیفن. «مبانی رفتار سازمانی» ترجمه قاسم کبیری. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۶، ص ۶۹.
- Dereskey, Helen. (2000). "Management". Third Ed. New Jersey: Prentice - Hall. P407
- صدقیانی، ابراهیم «سازمان و مدیریت بیمارستان». ج ۲. چاپ اول. تهران: جهان رایانه، ۱۳۷۷، ص ۵۳۹.
- خلیلی، الهه. «مدیریت بیمارستان در ایران». چاپ اول، شیراز: کوشامهر، ۱۳۷۶، ص ۱۶۴.
- تائبی، زهره. «بررسی عوامل ایجاد انگیزه در مدیران بیمارستانهای آموزشی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران». پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی. دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی دانشگاه علوم پزشکی شیراز، ایران، ۱۳۷۸، صص ۱۵۲-۱۵۵.
- مجبی فر، رفعت. «بررسی تطبیقی میزان اهمیت انگیزنده های شغلی از دیدگاه کارکنان و مدیران بیمارستانهای آموزشی دانشگاه

علوم پزشکی قزوین». پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی دانشگاه علوم پزشکی ایران، ۱۳۸۱، صص ۱۷۱-۱۷۶.

9- Gordon, Judith R. (1999). "Organizational Behavior: a diagnostic approach" 6<sup>th</sup> Ed. New Jersey: Prentice- Hall. p.94.

10- Akin, G & Kopclain, D. (1996). "Advantage motive" , Journal of management review, May131 (7): 22-50.

11- Chance, K.G.& Green C.G. "The effect of employee job satisfaction on program participation rates in the Virginia WIC Program". (2001). J – Public – Health – Manag - Pract. 7.(1) :p 10-20.

12- Jamison, D & Joli, D. (1991). "Motivation and performance; Sound view" , executive book summaries. 113(11). p 64-70

13-Abbas J. Ali. (1992). "The islamic work ethic in Arabia: "Journal of psychology. 125 (5) 1992, p 513.

**Abstract**

**Assessment of Effective Factors for Job Motivation of Line Personnel in Hospitals Affiliated with Shiraz University of Medical Sciences:2001**

*S.H.Kavari Ph.D<sup>1</sup> A.Alefghadef<sup>2</sup>*

**Introduction:** The present Study entitled “ Assessment of effective factors for job motivation of line personnel in hospitals affiliated with Shiraz University of Medical Sciences” was carried out in year 2001. Regarding To importance of manpower in heath care systems and that manpower is the most valuable source of hospitals, motivating this source for more efficiency and effectiveness is very important.

**Methodology:** this research was a Cross- Sectional study and specific objectives were appointment of motivation factors priority from personnel’ sidea and comparison among these factors with a view to job and demographic variations. Data was collected by questionnaire. Sampling was systematic random form and sampling ratio was about 10 percent.

**Results:** After collection of data, among nine motivating factors, three factors all gained more than 80 percent of motivating score and selected as the most important factors. These factors were “Good Communication and work Relations”; “Suitable Salary and Benefits”; and “Organizational Security and Justice” .Significant relations between motivating factors and some demographic factors acquired.

**Conclusion:** According to psychological and organizational behavior principles and regarding to result, The first three factors hadn’t been met and personnel had too need for them.

**Keywords:** Job motivation, Line personnel, Hospital

---

1 - Instructor, ph.D. in Health Service Administration, School of Management and Medical Information Sciences, Shiraz University of Medical Sciences, Shiraz.

2- M.S. student of Health Service Administration, School of Management and Medical Information Sciences, Iran University of Medical Sciences, Tehran.