

بررسی تأثیر عوامل انگیزشی (شغلی، سازمانی و فردی) بر کیفیت نظارت مالی ذی حسابان و مدیران مالی دستگاه‌های اجرایی

سیدحسین اخوان علوی^۱، محمدحسین رحمتی^۱، علی‌اکبر قنبری^{۲*}

۱. استادیار پردیس فارابی دانشگاه تهران، ایران
 ۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی - گرایش مالی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نراق، ایران
- (تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۲/۲۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۶/۰۱)

چکیده

تحقیق حاضر تأثیر عوامل انگیزشی بر بهبود نظارت مالی ذی‌حسابان و مدیران مالی دستگاه‌های اجرایی استان قم را بررسی کرده است. جامعه آماری شامل ذی‌حسابان و مدیران مالی ۹۵ نفر است. ۶۵ نفر به عنوان نمونه آماری به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی، و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی است. برای سنجش متغیرهای تحقیق دو پرسشنامه به کار گرفته شد، پرسشنامه انگیزش، توسط ذی‌حسابان و مدیران مالی تکمیل شد و پرسشنامه کیفیت نظارت مالی، توسط حسابرسان دیوان محاسبات که نظارت مالی بعد از خرج را به عهده داشتند، پاسخ داده شد. برای بررسی پایایی پرسشنامه‌ها ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد، ضریب آلفای ۰/۹۴۴ برای پرسشنامه انگیزش و ضریب آلفای ۰/۹۸۴ برای پرسشنامه کیفیت نظارت مالی نشان از پایایی مناسب ابزارهای تحقیق است. برای تعیین روایی پرسشنامه‌ها روش صورتی به کار گرفته شد. نتایج تحلیل رگرسیون چندمتغیره نشان‌دهنده ارتباط عوامل انگیزشی با کیفیت نظارت مالی با ضریب همبستگی ۰/۷۶ است و مؤلفه‌های عوامل شغلی (ضریب همبستگی ۰/۷۶۴)، عوامل سازمانی (ضریب همبستگی ۰/۸۲۸) و عوامل فردی (ضریب همبستگی ۰/۸۴۴) نیز با کیفیت نظارت مالی ارتباط دارند.

کلیدواژگان

ذی‌حساب، عوامل انگیزشی، مدیر مالی، نظارت مالی.

* نویسنده مسئول، رایانامه: aliakbarghambari@yahoo.com

مقدمه

با توجه به اهمیت نظارت مالی در کشور ما، امروزه شناسایی ضعف‌ها و نقاط آسیب‌زای آن ضروری است. در حال حاضر، وزارت امور اقتصادی و دارایی وظیفه نظارت مالی را از طریق انتصاب و استقرار مأمورانی با عنوان ذی‌حساب در دستگاه‌های اجرایی اعمال می‌کنند. درباره کارایی این سیستم نظارت مالی در سال‌های اخیر تردید ایجاد شده است. یکی از عوامل بسیار مهم و تأثیرگذار در هر نظام، به‌ویژه نظام نظارت مالی، مقوله منابع انسانی (ذی‌حسابان و مدیران مالی) است. مدیریت انگیزش یکی از مهم‌ترین جنبه‌های فرآیند مدیریت منابع انسانی است. به کمک فرآیند انگیزش می‌توان سهم مؤثر منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان را افزایش داد (عباسپور، ۱۳۸۷، ص ۱۹۷). محوری‌بودن نقش ذی‌حسابان و مدیران مالی در مباحث نظارت مالی موجب شده است صاحب‌نظران مسائل نظارت مالی، بهبود کیفیت نظارت مالی در دستگاه‌های دولتی را تا حدود زیادی مرهون بهبود کیفیت نظارت ایشان بدانند. لذا دستگاه‌های مالی و نظارتی کشور جهت بهبود نظارت مالی باید توجه خاصی به ایشان و نقش آنان در این سیستم داشته باشد که این امر بدون شناخت انگیزه‌ها و علائق ایشان و عوامل مؤثر بر انگیزش آن‌ها مسیر نخواهد بود. انجام تحقیقاتی مانند این تحقیق، برای دستگاه‌های متولی نظارت در کشور (مانند وزارت امور اقتصادی و دارایی)، ضروری است تا بتوان زمینه بهبود نظارت مالی در دستگاه‌های دولتی را فراهم کرد. در این مقاله تلاش می‌شود با ترکیب مدل ویژگی‌های شغلی هاگمن و الدهام و مدل عملکرد شغلی انگیزه ترنس میشل تأثیر «عوامل انگیزشی» بر «کیفیت نظارت مالی ذی‌حسابان و مدیران مالی» در دستگاه‌های اجرایی استان قم را بررسی شود.

بیان مسئله

در جامعه پیشرفته امروزی، نظارت و کنترل یکی از اجزای اصلی مدیریت محسوب می‌شود، به طوری که بی‌توجهی به این جزء، باعث می‌شود اجزای دیگر مدیریت از قبیل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و هدایت نیز ناقص شود و تضمینی برای انجام‌دادن درست آن‌ها وجود ندارد. در

کشور ما بخشی از این نظارت، نظارت مالی است. بودجه کل کشور برنامه مالی دولت است که برای یک سال مالی تهیه می‌شود و چهار مرحله تهیه و تنظیم، تصویب، اجرا و نظارت دارد (باباجانی، ۱۳۸۸، ص ۱۵۷). اگرچه همه مراحل یادشده (تهیه، تصویب، اجرا و نظارت) اهمیت بسزایی دارند، در این میان باید به نقش نظارت در راستای کشف نقاط قوت و ضعف قانون بودجه، توجه ویژه کرد. قانونگذار براساس قوانین و مقررات مالی و محاسباتی، وظیفه نظارت بر حسن اجرای بودجه را از بُعد مالی در سطح کلان دولت به عهده وزارت امور اقتصادی و دارایی محول کرده است. ابزار اولیه این نظارت «ذی حساب» است که از نظر قانون مسئولیت تطبیق خرج با قوانین و مقررات را به عهده دارد (حسینی عراقی، ۱۳۸۵، ص ۱۸۸). در سال‌های اخیر به دلیل پاره‌ای مشکلات قانونی و اجرایی، نحوه اعمال نظارت مالی بر دستگاه‌های اجرایی، مورد تردید قرار گرفته است (امامی و نادری باباناری، ۱۳۸۶، ص ۴۴) و گزارش تفریح بودجه کل کشور حکایت از نارسایی‌های متعدد و قابل کنترل دارد (اسلامی بیدگلی، ۱۳۸۷، ص ۶۷).

از طرفی، هدف از ایجاد انگیزه در کارکنان این است که در رفتار آنان بیشترین نفع را برای خود آنان و سازمان داشته باشد. رمز موفقیت مدیریت سازمان شناخت نیازها و انگیزه‌های درونی افراد و شیوه‌های انگیزش افراد است (مجتبایی، ۱۳۹۱، ص ۱۰۷). عوامل انگیزشی ذی حسابان و مدیران مالی نیز می‌تواند بر نقش نظارتی ایشان در جهت تحقق اهداف نظارت مالی در کشور تأثیر بسزایی داشته باشد و بهبود نظارت مالی در کشور را میسر کند.

ترنس میشل^۱ مدل عملکرد شغلی انگیزه را ارائه کرد که در آن مشخص شد چگونه انگیزش بر رفتار و عملکرد شغلی افراد تأثیر می‌گذارد (کریتنر، ۱۳۹۰، ص ۲۰۶). بر اساس نظریه ویژگی‌های شغلی، کارکنان هنگامی برای انجام دادن کار انگیزه خواهند داشت که احساس کنند شغلشان با ارزش است و از چگونگی عملکرد خود بازخورد بگیرند (سعادت، ۱۳۸۶، ص ۵۲). مدل خصوصیات شغلی هاگمن و الدهام مشخص می‌کند عناصری در شغل موجود است که باید غنی

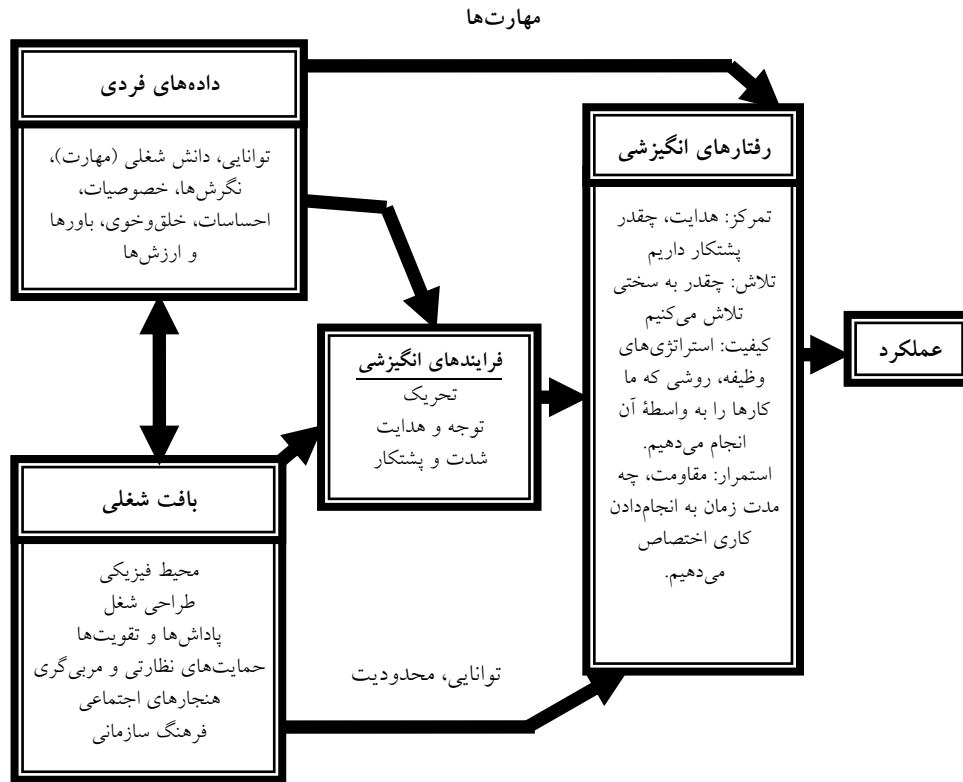
شود و این عناصر در تغییر دادن حالات روانی کارکنان مؤثرند و بدین وسیله اثربخشی کار آنان را افزایش می‌دهد. در این تحقیق عوامل انگیزشی عبارت‌اند از ۱. عوامل شغلی (شامل تنوع مهارت، هویت شغل، اهمیت شغل، استقلال و بازخورد)؛ ۲. عوامل سازمانی (شامل شرایط محیطی، پاداش‌ها و تقویت‌ها، حمایت‌های نظارتی و مربی‌گری) و ۳. عوامل فردی (شامل توانایی‌ها، دانش شغلی، نگرش‌ها، باورها و ارزش‌ها). سؤال اصلی تحقیق این است که آیا عوامل انگیزشی (شغلی، سازمانی، فردی) بر کیفیت نظارت مالی ذی‌حسابان و مدیران مالی دستگاه‌های اجرایی استان قم تأثیرگذار است؟ این مقاله سعی دارد با کمک مدل ویژگی‌های شغلی هاگمن و الدهام و مدل عملکرد شغلی انگیزه ترنس میشل تأثیر «عوامل انگیزشی» بر «کیفیت نظارت مالی ذی‌حسابان و مدیران مالی» در دستگاه‌های اجرایی استان قم را بررسی کند.

مبانی نظری پژوهش

بررسی متون نظری تحقیق در موضوع انگیزش (به‌طور کلی) و تأثیر عوامل انگیزش بر عملکرد و رفتار کارکنان نشان می‌دهد الگوی ویژگی‌های شغلی هاگمن و الدهام و مدل عملکرد شغلی انگیزه ترنس میشل از جمله مدل‌های کارکردی پذیرفته‌شده و معتبرند که در مطالعات مختلف به‌کار گرفته شده‌اند. در ادامه، به‌طور مختصر این مدل‌ها تشریح می‌شود.

مدل عملکرد شغلی انگیزه

مدل عملکرد شغلی انگیزه ترنس میشل بیان می‌کند چگونه انگیزش بر رفتار و عملکرد شغلی افراد تأثیر می‌گذارد این مدل در شکل ۱ نشان داده شده است. ترنس اصول حاصل از نظریه‌های انگیزشی را گردآوری کرده است و عوامل و پیامدهای انگیزش را مشخص می‌کند (فرهنگی، ۱۳۹۰، ص ۲۰۷).



شکل ۱. مدل عملکرد شغلی انگیزه (Mitchell, 1997, pp.57-150)

الگوی ویژگی‌های شغلی

ریچارد هاگمن و گرگ الدهام درصدد برآمدند این موضوع را روشن کنند که چگونه می‌توان یک کار را به نحوی که کارکنان را از درون برانگیخت، ساختاردهی کرد. انگیزه درونی زمانی به وجود می‌آید که فرد به واسطه احساسات درونی که حاصل از انجام‌دادن کار مناسب است، فعالیت کند. این احساسات مثبت باعث تقویت چرخه ثابت انگیزش می‌شوند (فرهنگی، ۱۳۹۰، ص ۲۱۶).

ابعاد اصلی شغل شامل پنج حیطه است که عبارت‌اند از تنوع مهارت، هویت شغلی، اهمیت شغل، خودمختاری و بازخورد. هاگمن و الدهام فرض کرده‌اند که این ابعاد را می‌توان برای

به دست آوردن نمره توان انگیزشی یا انگیزش بالقوه (MPS)^۱ با هم ترکیب کرد. حالات روان‌شناختی حساس برای کار نیز شامل سه بعد است: تجربه بامعنا بودن کار، تجربه قبول مسئولیت نتایج کار و آگاهی از نتایج واقعی فعالیت‌های شغلی (آلن بریمن، ۱۳۸۰، ص ۲۲).

نقش نظارتی ذی حساب در اجرای بودجه

بر اساس ماده ۹۰ قانون محاسبات عمومی کشور، وزارت امور اقتصادی و دارایی مسئول اعمال نظارت مالی بر مخارج دستگاه‌های دولتی است برای انجام دادن صحیح این مسئولیت باید قبل از پرداخت هزینه‌ها صحت آن‌ها از نظر رعایت قوانین و مقررات تأیید شود. چون کنترل قبل از خرج دستگاه‌های دولتی به طور متمرکز در وزارت امور اقتصادی و دارایی انجام نمی‌گیرد، در ماده ۳۱ قانون محاسبات عمومی کشور مأموری به عنوان «ذی حساب» پیش‌بینی شده است که از طرف وزارت امور اقتصادی و دارایی به این سمت منصوب و در دستگاه‌های دولتی مستقر می‌شود. یکی از مسئولیت‌های ذی حساب به عنوان نماینده وزارت امور اقتصادی و دارایی در دستگاه‌های دولتی، نظارت بر مخارج دستگاه دولتی محل مأموریت است. به این ترتیب، نظارت قبل از خرج از طریق شبکه ذی حسابی که در سطح کشور و در همه دستگاه‌های دولتی مرکز و استان‌ها مستقر است، انجام می‌گیرد. بنابراین، می‌توان گفت نظارت مالی قبل از خرج ابزار مناسبی برای اعمال نظارت صحیح بر اجرای بودجه است و امکانات لازم را برای نظارت بعد از خرج فراهم می‌کند. همچنین، نظارت بعد از خرج، بر اساس اصل ۵۵ قانون اساسی و قانون دیوان محاسبات کشور به عهده دیوان محاسبات کشور است (اکرمی و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۱۰).

شاخص‌های نظارت مالی

شاخص در بحث نظارت مالی، میزان رعایت قوانین و مقررات مالی و محاسباتی است و این امر از طریق تطابق اسناد مالی و رویه‌های اجرای مقررات در دستگاه‌های اجرایی با قوانین و مقررات

1. Motivating Potential Score

مربوطه میسر است. در این پژوهش به جهت قابل دسترس نبودن منابع اطلاعاتی، برای پیشبرد پژوهش، موارد و شاخص‌هایی که باعث افزایش کیفیت نظارت مالی می‌شوند، فهرست شد و با به‌کارگیری نظرهای اساتید و کارشناسان مالی و ذی حسابان با تجربه، ۱۶ شاخص به شرح زیر انتخاب شد که در تدوین پرسشنامه سنجش کیفیت نظارت مالی ذی حسابان و مدیران مالی به‌کار گرفته شد:

۱. احاطه ذی حساب / مدیر مالی بر انجام‌دادن صحیح مناقصه، مزایده، قراردادهای و معاملات؛
۲. میزان اشراف ذی حساب / مدیر مالی به انجام‌دادن وظیفه قانونی تطبیق پرداخت‌ها با قوانین و مقررات؛
۳. میزان جذب به‌موقع اعتبارات و مصرف بهینه منابع مالی مطابق با موافقت‌نامه و مقررات بودجه‌ای؛
۴. میزان نظارت بر حساب اموال و بهبود وضع اموال و نظارت بر نحوه حراست و نگهداری اموال؛
۵. میزان رعایت اصول و سرفصل‌های حسابداری دولتی؛
۶. میزان موفقیت در تأمین اعتبار صحیح؛
۷. انجام‌دادن وظایف در مهلت‌های مقرر در قانون و ارائه آن به مراجع ذیصلاح (مانند ارسال تراز ماهیانه و نهایی، برگشت اعتبارات، پرداخت کسور تکلیفی، ارائه صورت حساب اموال و جز آن)؛
۸. مدت‌زمان فرایند رسیدگی و پرداخت اسناد مالی؛
۹. میزان نظارت بر کنترل‌های داخلی دستگاه اجرایی؛
۱۰. میزان به‌کارگیری فناوری‌های نوین؛
۱۱. میزان مطلوبیت عملکرد ذی حساب بر حسب تلاش و کمیت کار نظارتی ایشان؛
۱۲. میزان درگیری و حضور فعالانه ذی حساب در فعالیت‌هایی که به بهبود کیفیت نظارت مالی مربوط است؛

۱۳. سطح دانش شغلی و توانایی‌های ذی‌حساب / مدیر مالی؛
 ۱۴. سطح مهارت و تجربه ذی‌حساب / مدیر مالی؛
 ۱۵. میزان تقسیم کار بین کارکنان امور مالی؛
 ۱۶. میزان پیگیری آموزش کارکنان امور مالی جهت بالابردن سطح دانش مالی ایشان.

پیشینه تحقیق

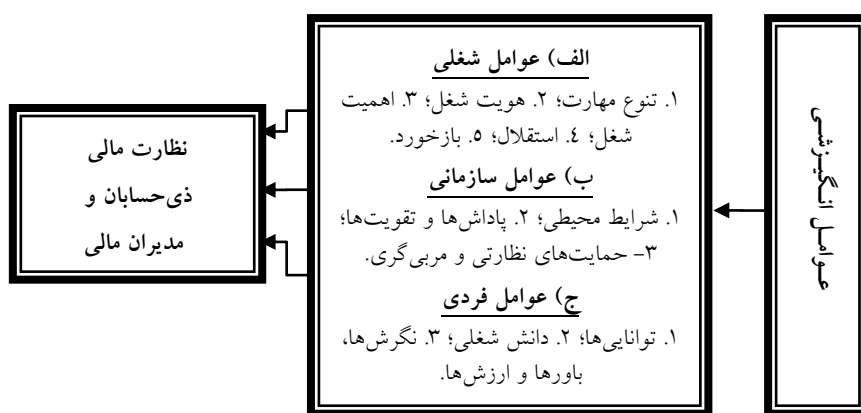
اکثر تحقیقات انجام گرفته اعتبار الگوی ویژگی‌های شغلی هاگمن و الدهام را تقویت و تأیید کرده است اگرچه انتقادات و اصلاحاتی نیز بر آن وارد شده است (Roberts & Glick, 1981, pp.197-). در جدول ۱ به اختصار مواردی توضیح داده شده است.

جدول ۱. مطالعات و تحقیقات انجام گرفته در داخل و خارج از کشور

موضوع	نویسندگان	نتایج تحقیق
بررسی رضایت، انگیزش و عملکرد شغلی کارکنان آموزشی یک دانشکده نظامی	غضنفری و همکار (۱۳۸۷)	بین انگیزش شغلی و عملکرد شغلی از دیدگاه کارکنان رابطه‌ای مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
بررسی رابطه بین ویژگی‌های شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در مرکز آموزش صدا و سیما	ابراهیم‌پور و همکاران (۱۳۹۰)	ویژگی‌های شغلی از طریق حالت‌های روانی حساس با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنی‌داری دارد.
شناسایی عوامل انگیزش اساتید در دانشگاه پیام نور استان تهران	فیض و همکاران (۱۳۹۱)	همه متغیرهای انگیزشی در میان اساتید دانشگاه پیام نور استان تهران معنادار است.
بررسی انگیزش شغلی اعضای هیئت علمی معاونت آموزش ناجا	عسگریان و همکاران (۱۳۹۱)	عوامل انگیزشی و عوامل بهداشتی در ایجاد انگیزش شغلی مؤثرند.
بررسی عوامل مرتبط با انگیزش کارکنان ادارات تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان سمنان	مجیدی و همکار (۱۳۹۲)	از بین ابعاد محتوایی عامل خدمات رفاهی و از بین ابعاد فرآیندی، آزادی عمل، ارتباطات و موفقیت با انگیزش کارکنان در ارتباط است.
ارتباط مدل ویژگی‌های شغلی و انگیزش شغلی پرستاران	ادگار (۱۹۹۹)	رابطه معناداری میان این دو متغیر مشاهده شد.
مدل عملکرد شغلی انگیزه	میشل (۱۹۹۷)	انگیزش بر رفتار و عملکرد شغلی تأثیرگذار است.

مدل مفهومی تحقیق

در این تحقیق با کمک نظریه‌های انگیزشی مانند «مدل انگیزش شغلی ترنس میشل» و «مدل ویژگی‌های شغلی هاگمن - الدهام» و مرور متون تحقیق و براساس فرضیه‌های تحقیق، مدل مفهومی تحقیق ترسیم شده است (شکل ۲).



شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی: عوامل انگیزشی بر کیفیت نظارت مالی ذی حسابان و مدیران مالی دستگاه‌های اجرایی استان قم تأثیر معنی‌دار دارد.

فرضیه فرعی ۱: عوامل شغلی (شامل تنوع مهارت، هویت شغل، اهمیت شغل، استقلال و بازخورد) بر کیفیت نظارت مالی ذی حسابان و مدیران مالی دستگاه‌های اجرایی استان قم تأثیر معنی‌دار دارد.

فرضیه فرعی ۲: عوامل سازمانی (شامل شرایط محیطی، پاداش‌ها و تقویت‌ها، حمایت‌های نظارتی و مربی‌گری) بر کیفیت نظارت مالی ذی حسابان و مدیران مالی دستگاه‌های اجرایی استان قم تأثیر معنی‌دار دارد.

فرضیه فرعی ۳: عوامل فردی (شامل توانایی‌ها، دانش شغلی، نگرش‌ها، باورها و ارزش‌ها) بر کیفیت نظارت مالی ذی‌حسابان و مدیران مالی دستگاه‌های اجرایی استان قم تأثیر معنی‌دار دارد.

نوع و روش پژوهش

پژوهش حاضر بر حسب هدف تحقیق، کاربردی و بر اساس شیوه گردآوری داده‌ها، تحقیق توصیفی (غیرآزمایشی) و از نوع همبستگی است.

متغیرهای تحقیق

متغیرهای این تحقیق به دو گروه مستقل و وابسته تقسیم می‌شوند. عوامل انگیزشی (شامل عوامل شغلی و عوامل سازمانی و عوامل فردی) به عنوان متغیر مستقل، و کیفیت نظارت مالی متغیر وابسته است.

جامعه و نمونه آماری

در این پژوهش جامعه آماری ذی‌حسابان و مدیران مالی دستگاه‌های اجرایی استان قم به تعداد ۹۵ نفر (در سال تحقیق) است. به دلیل محدود بودن جامعه آماری، فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه به کار گرفته شد (سکاران، ۱۳۸۲، ص ۷۱) و حجم نمونه معرف به شرح زیر ۶۲ نفر تعیین شد:

$$n = \frac{N z_{\alpha}^2 \sigma_x^2}{\varepsilon^2 (N - 1) + \left(z_{\alpha}^2 \sigma_x^2 \right)} \approx 371/52 / 6/0.25 \approx 61/66 \approx 62$$

برای انتخاب اعضای نمونه از جامعه آماری، روش «نمونه‌گیری تصادفی ساده» اجرا شد. با به‌کارگیری این روش و به منظور مدیریت احتمال عدم بازگشت برخی پرسشنامه‌ها، تعداد بیشتری به عنوان نمونه انتخاب شد و پرسشنامه بین آن‌ها توزیع شد که در نهایت ۶۵ پرسشنامه جمع‌آوری و پس از ثبت، تحلیل شد.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات

ابزار جمع‌آوری داده‌های این تحقیق شامل دو پرسشنامه محقق‌ساخته است: الف) پرسشنامه عوامل انگیزشی و ب) پرسشنامه کیفیت نظارت مالی. پرسشنامه الف توسط ذی حسابان و مدیران مالی دستگاه‌های اجرایی و پرسشنامه ب توسط سرحسابرس یا حسابرسان دیوان محاسبات که براساس اصل ۵۵ قانون اساسی نظارت مالی بعد از خرج را به عهده دارند و عملکرد ذی حسابان و مدیران مالی دستگاه‌های اجرایی استان قم را بررسی می‌کنند، تکمیل شده است.

روایی و پایایی پرسش‌نامه‌ها

الف) اعتبار یا روایی^۱: در این پژوهش برای تعیین روایی یا اعتبار پرسش‌نامه‌ها روش صوری به کار گرفته شده است. این روش بر اساس قضاوت افراد آگاه و مطلع است (خاکی، ۱۳۸۲، ص ۲۲۴).
ب) پایایی^۲: اصطلاح پایایی عبارت است از ثبات اندازه‌ها در دفعات اندازه‌گیری (ازکیا و همکاران، ۱۳۸۳، ص ۵۰۱). برای سنجش پایایی پرسشنامه‌های این تحقیق روش آلفای کرونباخ به کار گرفته شده است. میزان آلفای کرونباخ برای پرسشنامه عوامل انگیزشی برابر ۰/۹۴۴ و برای پرسش‌نامه نظارت مالی برابر ۰/۹۸۴ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی بالای این دو پرسشنامه است.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای آزمون فرضیه‌های تحقیق و تجزیه و تحلیل آن‌ها آزمون‌های K-S، تی استیودنت، آزمون دو جمله‌ای، رتبه‌بندی فریدمن و آزمون تکمیلی ویلکاکسون و تحلیل رگرسیون چندگانه به کار گرفته شده است و همه عملیات آماری با به کارگیری نرم‌افزار SPSS انجام گرفته است.

1. Validity
2. Reliability

تحلیل توصیفی داده‌ها و نتایج آزمون فرضیه‌ها

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان بر حسب میزان تحصیلات و سابقه خدمت

اطلاعات جمعیت‌شناختی	کمتر از ۱۵ سال		بیشتر از ۱۵ سال	
	فراوانی درصد	فراوانی درصد	فراوانی درصد	فراوانی درصد
سابقه خدمت	۲۵	۴۰	۶۰	۴۰
میزان تحصیلات	۲۵	۱۶	۷۵	۴۹

تحلیل آماری و نتایج بررسی وضعیت موجود مؤلفه‌های تحقیق

جهت بررسی وضعیت موجود هر یک از مؤلفه‌های تحقیق در جامعه، ابتدا با به‌کارگیری آزمون کولموگروف-اسمیرونف، نرمال بودن داده‌ها بررسی می‌شود. اگر توزیع آن‌ها نرمال باشد، آزمون تی استیودنت و در صورتی که فرض نرمال بودن رد شود، جهت بررسی مؤلفه‌های تحقیق آزمون دوجمله‌ای به‌کار گرفته می‌شود.

بررسی وضعیت موجود عوامل انگیزشی و کیفیت نظارت مالی (توزیع نرمال)

جدول ۳. خلاصه نتایج آزمون تی انجام گرفته درباره عوامل انگیزشی

مؤلفه	آماره تی	P-value	اختلاف میانگین و مقدار آزمون	فاصله اطمینان ۹۵ درصد		وضعیت
				کران پایین	کران بالا	
تنوع مهارت	۱۵,۳۶	۰,۰۰۰	۱,۱۶	۱,۰۱	۱,۳۱	رد فرض صفر مساعد
هویت شغل	۱۰,۹۰	۰,۰۰۰	۰,۸۰	۰,۶۵	۰,۹۵	رد فرض صفر مساعد
استقلال	۵,۹۸	۰,۰۰۰	۰,۵۵	۰,۳۷	۰,۷۳	رد فرض صفر مساعد
عوامل شغلی	۱۵,۳۹	۰,۰۰۰	۰,۹۴	۰,۸۲	۱,۰۶	رد فرض صفر مساعد
شرایط مناسب محیطی	۸,۷۴	۰,۰۰۰	۰,۷۶	۰,۵۸	۰,۹۳	رد فرض صفر مساعد
پاداش‌ها و تقویت‌ها	-۲,۰۶	۰,۰۴۴	-۰,۲۸	-۰,۵۶	-۰,۰۱	تأیید فرض صفر نامساعد
حمایت‌های نظارتی و مربی‌گری	۰,۹۵	۰,۳۴۸	۰,۱۱	-۰,۱۲	۰,۳۴	تأیید فرض صفر نامساعد
عوامل سازمانی	۲,۰۱	۰,۰۴۸	۰,۱۹	۰,۰۰	۰,۳۸	رد فرض صفر مساعد
دانش شغلی	۱۰,۰۲	۰,۰۰۰	۰,۹۳	۰,۷۴	۱,۱۱	رد فرض صفر مساعد
نگرش‌ها، باورها و ارزش‌ها	۱۲,۸۱	۰,۰۰۰	۰,۹۷	۰,۸۲	۱,۱۳	رد فرض صفر مساعد
عوامل فردی	۱۴,۷۱	۰,۰۰۰	۰,۹۳	۰,۸۰	۱,۰۶	رد فرض صفر مساعد
کیفیت نظارت مالی	۶,۴۶	۰,۰۰۰	۰,۶۶	۰,۴۵	۰,۸۶	رد فرض صفر مساعد

چنانچه در جدول ۳ نشان داده شده است، همه مؤلفه‌ها به جز مؤلفه‌های «پاداش‌ها و تقویت‌ها» و «حمایت‌های نظارتی و مربی‌گری» وضعیت مساعد دارند.

بررسی وضعیت موجود مؤلفه‌های اهمیت شغل، بازخورد و توانایی‌ها (توزیع غیرنرمال)

نتایج آزمون دو جمله‌ای نشان می‌دهد وضعیت مؤلفه‌های اهمیت شغل، بازخورد و توانایی‌ها در جامعه مورد بررسی مساعد است.

مقایسه و رتبه‌بندی مؤلفه‌های تحقیق

برای مقایسه و رتبه‌بندی مؤلفه‌های تحقیق آزمون فریدمن و آزمون تکمیلی ویلکاکسون به کار گرفته شد و نتایج آن در جدول‌های ۴ و ۵ بیان شده است.

جدول ۴. نتایج آزمون فریدمن

متغیر	تعداد	درجه آزادی	مقدار آماره خی دو	P- مقدار
عوامل شغلی	۶۵	۴	۶۵٫۹۱	۰٫۰۰۰
عوامل سازمانی	۶۵	۲	۵۰٫۹۵	۰٫۰۰۰
عوامل فردی	۶۵	۲	۰٫۵۶	۰٫۷۵۶
عوامل انگیزشی	۶۵	۲	۴۸٫۳۴	۰٫۰۰۰

جدول ۵. رتبه‌بندی مؤلفه‌های عوامل انگیزشی بر اساس آزمون تکمیلی ویلکاکسون

رتبه	متغیر
۱	عوامل شغلی
	عوامل فردی
۲	عوامل سازمانی

تحلیل آماری و بررسی فرضیه‌های تحقیق

در این تحقیق برای بررسی تأثیر عوامل انگیزشی بر کیفیت نظارت مالی ذی حسابان و مدیران مالی تحلیل رگرسیون چندمتغیره اجرا شد، که در جدول ۶ وضعیت شاخص‌های آن بیان شده است.

جدول ۶. وضعیت شاخص‌های همبستگی چندمتغیره

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب همبستگی چندمتغیره	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف استاندارد تخمین	دوربین - واتسون
اصلی	عوامل انگیزشی	کیفیت نظارت مالی	۰,۷۶۲	۰,۵۸۰	۰,۵۶۰	۰,۴۳۹	۱,۹۶۴
اول	عوامل شغلی	کیفیت نظارت مالی	۰,۷۶۴	۰,۵۸۳	۰,۵۶۲	۰,۳۱۹	۱,۶۰۴
دوم	عوامل سازمانی	کیفیت نظارت مالی	۰,۸۲۸	۰,۶۸۶	۰,۶۷۰	۰,۲۷۷	۱,۵۶۹
سوم	عوامل فردی	کیفیت نظارت مالی	۰,۸۴۴	۰,۷۱۳	۰,۶۹۸	۰,۲۶۳	۲,۰۷۷

نتایج مبتنی بر بررسی فرضیه‌های تحقیق

بررسی فرضیه اصلی تحقیق نشان می‌دهد ضریب همبستگی چندمتغیره برابر ۰,۷۶۲ است. ضمناً در این رابطه، ضریب تعیین تعدیل شده برای مدل برابر ۰,۵۶ است و براساس آن می‌توان نتیجه‌گیری کرد که ۵۶ درصد از تغییرات متغیر معیار، به وسیله رابطه خطی آن با متغیرهای پیش‌بین تعیین می‌شود. به‌طور کلی با عنایت به معادله رگرسیون به‌دست‌آمده برای متغیرهای استاندارد شده فرضیه اصلی تحقیق تأیید می‌شود.

بررسی فرضیه اول نشان می‌دهد ضریب همبستگی چندمتغیره برابر ۰,۷۶۴ است. ضمناً در این رابطه ضریب تعیین تعدیل شده برای مدل برابر ۰,۵۶۲ است و براساس آن می‌توان نتیجه‌گیری کرد که ۵۶,۲ درصد از تغییرات متغیر معیار، به وسیله رابطه خطی آن با متغیرهای پیش‌بین تعیین می‌شود. با توجه به به‌کارگیری روش رگرسیون چندمتغیره گام‌به‌گام، از آنجا که دو مؤلفه «تنوع مهارت» و «بازخورد» تبیین بیشتری از تغییرات متغیر معیار ارائه نمی‌کردند به مدل وارد نشدند و می‌توان گفت این دو مؤلفه تأثیر قابل توجهی بر متغیر معیار نداشته‌اند. به‌طور کلی با توجه به معادله رگرسیون برای متغیرهای استاندارد شده تحقیق، فرضیه اول تحقیق و نیز تأثیر مؤلفه‌های دوم، سوم و چهارم آن (استقلال، اهمیت شغل و هویت شغل) بر کیفیت نظارت مالی را تأیید می‌شود و تأثیر دو مؤلفه اول و پنجم (تنوع مهارت و بازخورد) را رد کرد.

بررسی فرضیه دوم نشان می‌دهد ضریب همبستگی چندمتغیره برابر ۰,۸۲۸ است. ضمناً در این رابطه ضریب تعیین تعدیل شده برای مدل برابر ۰,۶۷۰ است و براساس آن می‌توان نتیجه‌گیری کرد

که ۶۷ درصد از تغییرات متغیر معیار، به وسیله رابطه خطی آن با متغیرهای پیش‌بین تعیین می‌شود. به‌طور کلی با عنایت به معادله رگرسیون به‌دست‌آمده برای متغیرهای استانداردشده این تحقیق فرضیه دوم تحقیق تأیید شد و نیز تأثیر مؤلفه‌های اول، دوم و سوم آن (شرایط مناسب محیطی، پاداش‌ها و تقویت‌ها و حمایت‌های نظارتی و مربی‌گری) بر کیفیت نظارت مالی پذیرفته شد. بررسی فرضیه سوم نشان می‌دهد ضریب همبستگی چندمتغیره برابر ۰/۸۴۴ است. در این رابطه ضریب تعیین تعدیل‌شده برای مدل برابر ۰/۶۹۸ است و براساس آن، ۶۹/۸ درصد از تغییرات متغیر معیار به وسیله رابطه خطی آن با متغیرهای پیش‌بین تعیین می‌شود. به‌طور کلی با عنایت به معادله رگرسیون به‌دست‌آمده برای متغیرهای استانداردشده فرضیه سوم تحقیق و نیز تأثیر مؤلفه‌های اول، دوم و سوم آن (توانایی‌ها، نگرش‌ها، باورها و ارزش‌ها و دانش شغلی) بر کیفیت نظارت مالی تأیید شد.

نتیجه

بررسی مبانی نظری و تحقیقات مرتبط نشان‌دهنده تأثیر عوامل شغلی، سازمانی و فردی بر کارایی و بهبود کیفیت عملکرد کارکنان است. بر این اساس، و با مقایسه نتایج تحقیق جاری با مدل‌ها، نظریه‌ها و پژوهش‌های پیشین می‌توان به نتایج زیر دست یافت:

۱. براساس الگوی ویژگی‌های شغلی هاگمن و الدهام، پنج عامل شغلی (شامل هویت کار، اهمیت کار، استقلال، تنوع مهارت و بازخورد) در صورتی که با حالت‌های اصلی روان‌شناختی همراه شود، نتایجی مانند انگیزه درونی بسیار بالا در رابطه با کار، کیفیت بسیار بالای عملکرد به دنبال خواهد داشت (رابینز، ۱۳۷۴، ص ۳۴۲). در این راستا، نتایج آزمون فرضیه اول تحقیق مشابه اجرای الگوی ویژگی‌های شغلی هاگمن و الدهام نشان می‌دهد عوامل شغلی (به جز تنوع مهارت و بازخورد) که یکی از سه مؤلفه عوامل انگیزشی است و بر کیفیت نظارت مالی ذی حسابان و مدیران مالی دستگاه‌های اجرایی استان قم تأثیر معنادار دارد.

۲. در مدل عملکرد شغلی انگیزه ترنس میشل رفتارهای انگیزشی به‌طور مستقیم متأثر توانایی فرد، دانش شغلی، نگرش‌ها، باورها و ارزش‌ها، محیط، پاداش‌ها و تقویت‌ها، حمایت‌های نظارتی

و مربی‌گری و جز آن است. بدین ترتیب، عملکرد نیز تحت تأثیر رفتارهای انگیزشی قرار می‌گیرد (فرهنگی، ۱۳۹۰، ص ۲۰۷). نتایج بررسی فرضیه‌های دوم و سوم این تحقیق مشابه نتایج اجرای مدل ترنس میشل نشان می‌دهد عوامل سازمانی و عوامل فردی به عنوان دو مولفه دیگر از عوامل انگیزشی بر کیفیت نظارت مالی ذی‌حسابان و مدیران مالی دستگاه‌های اجرایی استان قم تأثیر معنادار دارد.

همچنین، شایان ذکر است، یافته‌های تحقیق حاضر با نتایج پژوهش‌های غضنفری و عابدی (۱۳۸۷)، فیض و همکاران (۱۳۹۱)، مجیدی و طه (۱۳۹۲)، عسگریان و همکاران (۱۳۹۱)، ابراهیم پور و همکاران (۱۳۹۰)، و کیلی و همکاران (۱۳۸۸) و ادگار (۱۹۹۹)، همخوانی دارد.

پیشنهادهای تحقیق

پیشنهادهای کاربردی

با در نظر گرفتن نتایج بررسی و آزمون فرضیه‌های این تحقیق و تلفیق نتایج با متون نظری تحقیق بررسی شده، پیشنهادهای کاربردی ذیل مطرح می‌شود:

۱. نتایج آزمون فرضیه اول تحقیق مشابه نتایج متون نظری تحقیق متناظر (به‌طور مشخص اجرای الگوی ویژگی‌های شغلی هاکنمن و الدهام) نشان داد عوامل شغلی (به ترتیب تأثیر / رتبه شامل استقلال، اهمیت شغل و هویت شغل) بر کیفیت نظارت مالی ذی‌حسابان و مدیران مالی دستگاه‌های اجرایی استان قم تأثیر معنی‌دار دارد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود:

۱.۱. روش طراحی مشاغل تأثیر مهمی بر انگیزش، رضایت، بهره‌وری و هزینه‌ها دارد. از نظر هرزبرگ برای ایجاد انگیزش در کارکنان، شغل باید آنچنان طراحی شود که امکان قدرشناسی، توفیق، مسئولیت، پیشرفت و رشد را فراهم کند (زارعی‌متین، ۱۳۹۲، ص ۸۵)؛ لذا در طراحی مجدد شغل ذی‌حساب و مدیر مالی، به عوامل سه‌گانه اهمیت شغل، هویت شغل و استقلال توجه بیشتری شود. در این زمینه مناسب است سازمان امور اقتصادی و دارایی استان قم پیشنهاد مشخصی به حوزه معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی وزارت امور اقتصادی و دارایی مطرح کند.

۱.۲. در حالی که طبق نتایج تحقیق، مؤلفه استقلال شغل بیشترین تأثیر را بر کیفیت نظارت مالی ذی حسابان و مدیران مالی دستگاه‌های اجرایی استان قم دارد، لیکن از نظر اعضای جامعه آماری، وضعیت موجود استقلال شغلی آن‌ها (نسبت به عوامل شغلی دیگر) در حد مناسبی نیست. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های مسئول مانند وزارت امور اقتصادی دارایی و دیوان محاسبات کشور، طرح ارتقای استقلال حرفه‌ای ذی حسابان و مدیران مالی را عرضه کنند.

۲. نتایج آزمون فرضیه دوم تحقیق مشابه متون نظری متناظر (به‌طور مشخص اجرای مدل عملکرد شغلی انگیزه ترنس میشل) نشان داد عوامل سازمانی به ترتیب، تأثیر / رتبه شامل شرایط محیطی، پاداش‌ها و تقویت‌ها و حمایت‌های نظارتی و مربی‌گری) بر کیفیت نظارت مالی ذی حسابان و مدیران مالی دستگاه‌های اجرایی استان قم تأثیر معنی‌دار دارد بر این اساس پیشنهاد می‌شود:

۱.۲. با توجه به نتایج تحقیق حاضر مبنی بر تأثیر شرایط محیطی بر عملکرد و کیفیت نظارت مالی، با مطالعه استاندارد خاصی از نظر شرایط فیزیکی دفتر کار و تجهیزات (سخت‌افزار و نرم‌افزار) برای شغل ذی حساب و مدیر مالی دستگاه‌های اجرایی، تدوین، تصویب و ابلاغ شود.

۲.۲. با توجه به نتایج این تحقیق مبنی بر تأثیر پاداش‌ها و تقویت‌ها بر عملکرد و کیفیت نظارت مالی ذی حسابان و مدیران مالی دستگاه‌های اجرایی استان قم، پیشنهاد می‌شود نظام جبران خدمات مالی (افزایش حقوق و مزایا) و جبران خدمات غیر مالی (طراحی مناسب شغل با توجه به نیازهای ذی حسابان و مدیران مالی، غنی سازی شغل، ایجاد محیط کاری مناسب و خوشایند و توجه به نیازهای متعالی افراد) طراحی و توسط مراجع ذیصلاح تصویب و برای اجرا ابلاغ شود در این زمینه توجه به تأکیدها و آموزه‌های اسلامی راهگشا است.

۳.۲. با توجه به نتایج این تحقیق مبنی بر تأثیر حمایت‌های نظارتی و مربی‌گری بر کیفیت نظارت مالی ذی حسابان و مدیران مالی دستگاه‌های اجرایی استان قم، پیشنهاد می‌شود روش مربی‌گری توأم با حمایت‌های نظارتی برای تربیت و آماده‌سازی ذی حسابان و مدیران مالی تعیین و با مشارکت دستگاه‌های اجرایی پیاده شود.

۳. نتایج بررسی فرضیه سوم تحقیق مشابه متون نظری تحقیق (به طور مشخص اجرای مدل عملکرد شغلی انگیزه ترنس میشل) نشان داد عوامل فردی (به ترتیب، تأثیر/رتبه شامل توانایی‌ها و نگرش‌ها، باورها و ارزش‌ها و دانش شغلی) بر کیفیت نظارت مالی ذی‌حسابان و مدیران مالی دستگاه‌های اجرایی استان قم تأثیر معنی‌داری دارد بر این اساس، پیشنهاد می‌شود در هنگام تأیید صلاحیت افراد برای احراز پست ذی‌حساب و مدیر مالی، به عوامل توانایی‌ها، دانش شغلی، نگرش‌ها، باورها و ارزش‌های افراد توجه شود و در این زمینه باید چارچوب مشخصی توسط مراجع ذی‌صلاح تدوین، تصویب و ابلاغ شود.

پیشنهاد به محققان دیگر

با توجه به اینکه جامعه هدف در این تحقیق دستگاه‌های اجرایی دولتی است، ویژگی‌های مختص خود مانند نبود رقابت، شباهت در ساختار کلی سازمان و دریافت بودجه با سازوکار مشابه و جز آن دارند، پیشنهاد می‌شود در سازمان‌های غیردولتی و خصوصی نیز این تحقیق انجام گیرد و با نتایج تحقیق حاضر مقایسه شود.

منابع و مأخذ

۱. ابراهیم پور، حبیب؛ خلیلی، حسن؛ حبیبیان، سجاد؛ سعادت‌مند، محمد (۱۳۹۰). «بررسی رابطه بین ویژگی‌های شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در مرکز آموزش صدا و سیما با تأکید بر مدل هاگمن و اولدهام». پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال سوم، شماره ۵، صفحات ۱۲۴-۹۰.
۲. ازکیا، مصطفی؛ معتمدی، فاطمه؛ دربان آستانه، علیرضا (۱۳۸۳). روش‌های کاربردی تحقیق. تهران، نشر کیهان.
۳. اکرمی، سیدرحمت‌الله؛ خدابخشی، هادی؛ جباری، مهرداد (۱۳۹۱). بررسی تطبیقی عملکرد مالی دستگاه‌های اجرایی مشمول مقررات مالی و معاملاتی خاص و دستگاه‌های اجرایی مشمول قانون محاسبات عمومی کشور. تهران، ناشر وزارت امور اقتصادی و دارایی.
۴. امامی، محمد؛ نادری باب‌اناری، مسعود (۱۳۸۶). «تأملی پیرامون نظارت مالی بر دستگاه‌های دولتی در ایران». نشریه حقوق اساسی، سال چهارم، شماره هشتم، صفحات ۵۸-۴۳.
۵. باباجانی، جعفر (۱۳۸۸). حسابداری و کنترل‌های مالی دولتی. تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
۶. برایمن، آلن (۱۳۸۱). روش تحقیق و مطالعات سازمانی، ترجمه محمداسماعیل انصاری، محمداسماعیل غضنفری و احمد یزدانی، تهران، انتشارات آوای نور.
۷. حسینی عراقی، سیدحسین (۱۳۸۵). کنکاشی در قوانین مالی و محاسباتی کشور. تهران، پژوهشکده امور اقتصادی.
۸. خاکی، غلام‌رضا (۱۳۸۸). روش‌های تحقیق در مدیریت. تهران، انتشارات بازتاب.
۹. رابینز، استیفن (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و سیدمه‌دی اعرابی، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۱۰. رمضان‌پور نرگسی، محمود (۱۳۸۷). نظارت و بازرسی. تهران، پلک.
۱۱. زارعی متین، حسن (۱۳۹۲). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته. تهران، نشر آگه.

۱۲. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه (۱۳۹۰). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*. تهران، نشر آگه.
۱۳. سعادت، اسفندیار (۱۳۸۶). *مدیریت منابع انسانی*. تهران، انتشارات سمت.
۱۴. سکاران، اوما (۱۳۸۲). *روش‌های تحقیق در مدیریت*. ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران، انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۱۵. سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۰). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران، نشر نگاه دانش.
۱۶. عباسپور، عباس (۱۳۸۷). *مدیریت منابع انسانی پیشرفته*. تهران، نشر ذره.
۱۷. عسگریان، مصطفی، باقری، شادی (۱۳۹۱). «بررسی انگیزش شغلی اعضای هیئت علمی معاونت آموزش ناجا براساس نظریه دو عاملی هرزبرگ». فصل‌نامه علمی پژوهشی مدیریت انتظامی، سال هفتم، شماره ۱، صفحات ۳۹-۷.
۱۸. غضنفری، احمد؛ عابدی، لطفعلی (۱۳۸۷). «بررسی رضایت، انگیزش و عملکرد شغلی کارکنان آموزشی یک دانشکده نظامی». فصل‌نامه پژوهش مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع). شماره ۱، صفحات ۱۷۵-۱۴۹.
۱۹. فیض، طاهره؛ گرامی‌پور، مسعود؛ شهائی، بهنام (۱۳۹۱). «شناسایی عوامل انگیزش اساتید در دانشگاه پیام نور تهران». فصل‌نامه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۴، شماره ۴، صفحات ۷۳-۸۸.
۲۰. کریتنر، رابرت (۱۳۹۰). *مدیریت رفتار سازمانی*. ترجمه علی‌اکبر فرهنگی، حسین صفرزاده، تهران، انتشارات برآیند پوشش.
۲۱. مجتبابی، موسی (۱۳۹۱). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران، انتشارات کنکاش.
۲۲. مجیدی، جمال؛ طه، مریم (۱۳۹۲). «بررسی عوامل مرتبط با انگیزش کارکنان ادارات تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان سمنان». *ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه*، شماره ۱۵۶، صفحات ۶۱-۵۳.
۲۳. وکیلی، نفیسه؛ گل‌پرور، محسن؛ آتش‌پور، حمید (۱۳۸۸). «نقش ویژگی‌های شغل، رهبری

تحول و دشواری هدف در عملکرد کارکنان شرکت احیاء فولاد سپاهان». فصلنامه دانش و پژوهش در روان‌شناسی، شماره ۳۹، صفحات ۲۲-۱.

24. Edgar, L. (1999). "Nurses Motivation and its relationship to the characteristics of nursing care delivery systems: a test of the job characteristics model". *Can J nurse Leadership*, 12(1), 14-22.
25. Griffin, R. W. (1996). *Management: Annotated In structors manual*. Boston, Houghton Mifflin company.
26. Hersey, P.; Blanchard, k. H. (1988). *Management of organizational Behavior: utcilizing Human Resources*. (5th ed.), New Jersey, Prentice Hall Inc., Ehglewood cliffs.
27. Mitchell, T. R. (1997). "Matching motivational strategies with organizational contexts". *Research in organizational behavior*, 19, 57-150.
28. Roberts, K.H.; Glick, W. (1981). "The job charactertics approach to task design: A critical review". *Journal of Applied Psychology*, 66, 193-217.
29. Salancik, G. R.; Pfeffer, J. (1978). "A social information processing approach to job attitudes and task design". *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
30. Weiss, Joseph W. (2001). *Organizational behavior and change: managing diversity, cross-cultural dynamics, and ethics*. South-Western Pub.