

## تبیین فراگرد انگیزش (عوامل انگیزاننده) و ارتباط آن با رفتار اخلاقی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی

میرحسین سیدعامری<sup>۱</sup>

۱. دانشیار مدیریت و برنامه‌ریزی ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه\*

تاریخ دریافت: ۹۱/۱۱/۰۸

تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۲/۱۴

### چکیده

هدف کلی پژوهش حاضر، بررسی ارتباط بین فراگرد انگیزش (عوامل انگیزاننده) و رفتار اخلاقی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی بود که ابزار پژوهش شامل استفاده از دو پرسش‌نامه عوامل برانگیزاننده کلیفورد مالیت و همکاران (۲۰۰۷) و پرسش‌نامه رفتار اخلاقی سازمان لوزیر (۱۹۹۳) بود. نتایج نشان داد بین متغیرهای عوامل برانگیزاننده و رفتار اخلاقی کارکنان اداره ورزش و جوانان رابطه منفی و معناداری وجود دارد؛ بنابراین، هرچه عوامل بیشتر جهت برانگیختن به یک رفتار معین در فرد بیشتر می‌شود، فرد در تعیین اولویت این عوامل متناسب با نیازهای خود دچار تزلزل شده و پایبندی کمتری به رفتار اخلاقی از خود نشان می‌دهد.

**واژگان کلیدی:** رفتار اخلاقی، بی‌انگیزگی، عوامل انگیزاننده

### مقدمه

اخلاق را مجموعه‌ای از صفات روحی و باطنی انسان تعریف کرده‌اند که به‌صورت اعمال و رفتاری که از خلیات درونی انسان ناشی می‌شود نمود ظاهری پیدا می‌کند و بدین‌سبب گفته می‌شود که اخلاق را از راه آثارش می‌توان تعریف کرد. استمرار یک نوع رفتار خاص دلیل بر آن است که این رفتار یک ریشه درونی و باطنی در عمق جان و روح فرد یافته است که آن ریشه را اخلاق می‌نامند. دامنه اخلاق را در حد رفتارهای فردی تلقی می‌کنند؛ اما رفتارهای فردی وقتی که در سطح جامعه یا نهادهای اجتماعی تسری پیدا می‌کند، به‌نوعی به اخلاق جمعی تبدیل می‌شود که ریشه در فرهنگ جامعه می‌دواند و نوعی وجه غالب می‌یابد که جامعه را با آن می‌توان شناخت (تولایی، ۱۳۸۸). رفتار آدمی به‌گونه‌ای نامشهود تأثیر شگرفی بر معادلات گوناگون سازمانی و ملی و در گستره‌های وسیع‌تر، جهانی گذاشته و بشر امروزی معیارهای اخلاقی متفاوت‌تری را نسبت به گذشته برگزیده و رفتارهای ویژه‌ای به حساب آن از خود بروز می‌دهد. به بیانی می‌توان ادعان نمود که رفتار آدمی از متغیرهای اساسی دنیایی کنونی است که قادر است به‌نوبه خود جوامع را با مخاطرات، چالش‌ها و یا فرصت‌ها روبه‌رو نماید. سازمان‌ها یکی از مهم‌ترین نهادهای اجتماعی دوران کنونی هستند که دامنه تأثیر آن‌ها بر شئون مختلف زندگی انسان‌ها بسیار گسترده است. این نهادها در متن محیط اجتماعی می‌رویند و می‌بالند و به‌همین‌دلیل به‌عنوان سیستمی پیچیده، همواره در تعامل مستقیم با محیط درونی و بیرونی خود هستند. آن‌ها از یک‌سو خواهان موفقیت، بقا و حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب هستند و از سوی دیگر، موفقیت‌شان مرهون نحوه برقراری ارتباط و تعامل درست با محیط است. رفتار اخلاقی از نوع رفتارهای اختیاری و ارادی انسان است. (خلجی، ۱۳۷۵). موضوع اخلاق حرفه‌ای از همین تعامل سرچشمه می‌گیرد و ماهیت آن به چگونگی سامان‌دهی رفتار ارتباطی سازمان به‌عنوان شخصیتی حقوقی با محیط برمی‌گردد. نقش اساسی رفتار اخلاقی بر روند اجرای مطلوب قوانین نشانگر این است که هر انسانی باید قداست اخلاقی و نیک‌اندیشی را در درون فکر خود پرورش داده باشد؛ درغیراین‌صورت، قوانین و مقررات هرگز نخواهند توانست او را به این ملاحظات اخلاقی مجبور کند (معیدفر، ۱۳۸۵). بدین‌جهت، تربیت اخلاقی تنها عاملی است که پایبندی به اصول اخلاقی را ضمانت می‌کند (خلجی، ۱۳۷۵). امروزه در تجزیه و تحلیل رفتار سازمان‌ها علی‌الخصوص در سازمان‌های ورزشی، پرداختن به اخلاق و ارزش‌های اخلاقی یکی از الزامات است. نماد بیرونی سازمان‌ها را رفتار اخلاقی آن‌ها تشکیل می‌دهد که خود حاصل جمع ارزش‌های گوناگون اخلاقی است که در آن سازمان‌ها تجلی یافته است. در شرایط کنونی، رعایت‌نشدن برخی معیارهای اخلاقی نگرانی‌های زیادی را در بخش‌های دولتی و

غیردولتی به وجود آورده است. سقوط معیارهای رفتاری در بخش دولتی پژوهشگران را واداشته است که در جستجوی مبنای نظری در این رابطه باشند تا بتوانند مسیر مناسب اجرایی آن را فراهم سازند؛ لذا، یکی از عمده‌ترین دغدغه‌های مدیران کارآمد در سطوح مختلف، چگونگی ایجاد بسترهای مناسب برای عوامل انسانی شاغل در تمام حرفه‌ها است تا آن‌ها با حس مسئولیت و تعهد کامل به مسائل جامعه و حرفه خود به کار بپردازند و اصول اخلاقی حاکم بر شغل و حرفه خود را رعایت کنند. اولین گام در دستیابی به این اهداف، درک صحیح از مفهوم اخلاق و شناسایی عوامل تأثیرگذار بر رفتار اخلاقی کارکنان در سازمان می‌باشد تا در گام‌های بعدی بر روی این عوامل دقت لازم صورت پذیرد. (تولایی، ۱۳۸۸). پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهند سازمان‌هایی که در راستای رعایت موازین اخلاقی در حرکت می‌باشند موجب توانمندسازی مشتریان، رضایت آن‌ها و درنهایت، کسب مزیت رقابتی در آینده خواهند شد. تراویک<sup>۱</sup> معتقد است رعایت موازین اخلاقی، تأثیر عمیقی بر انتخاب عرضه‌کننده خواهد داشت (تراویک، اسوان<sup>۲</sup>، مک‌گی<sup>۳</sup> و رینک<sup>۴</sup>، ۱۹۹۱). توماس<sup>۵</sup> و همکارانش بیان می‌کنند که رفتار غیراخلاقی کارکنان یک سازمان موجب ارزیابی منفی و عدم رضایت مشتریان از سازمان می‌گردد (توماس، ویتل<sup>۶</sup>، گیلبرت<sup>۷</sup> و روز<sup>۸</sup>، ۲۰۰۲). همچنین، نتایج پژوهش در مورد رفتار اخلاقی فروشندگان نشان داد که رفتار اخلاقی فروشندگان تأثیر مثبتی بر اعتماد و رضایت مشتری داشته است (لاگس، دالستروم و گاسنهامیر<sup>۹</sup>، ۱۹۹۱). رومن<sup>۱۰</sup> نیز نشان داد که رعایت اصول اخلاقی در ارائه خدمات، بر رضایت، اعتماد و وفاداری مشتری تأثیر مثبت و معناداری داشته است (رومن، ۲۰۰۳). در ساختار سازمان‌های کنونی، اعتماد و سهیم‌کردن کارکنان یا مشارکت دادن افراد در اطلاعات جایگزین ساختارهای قدیمی و کنترل‌های شدید گذشته شده است. مدیران موفق یا اثربخش موجبات انگیزش کارکنان را فراهم می‌آورند و به حمایت از آن‌ها برمی‌خیزند (لنیک<sup>۱۱</sup> و کیل<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۵). ظهور و حاکمیت این دیدگاه که موفقیت و

- 
1. Trawick
  2. Swan
  3. McGee
  4. Rink
  5. Thomas
  6. Vitell
  7. Gilbert
  8. Rose
  9. Lagace, Dahlstrom, Gassenheimer
  10. Roman
  11. Lennick
  12. Kiel

اثربخشی سازمان‌ها در گرو هدایت صحیح منابع، به‌ویژه منابع انسانی است موجب شده تا در سال‌های اخیر به رفتارها و نگرش‌های کارکنان توجه قابل‌ملاحظه‌ای شود (جورابچی، ۱۳۸۷). در این راستا، نتایج پژوهش صمدی و مهدوی‌خو مبنی بر تأثیر اخلاق مدیریتی بر تعهد سازمانی کارکنان مبین این است که در سطوح مختلف اخلاق مدیریتی، هر سه بعد تعهد سازمانی؛ یعنی تعهد تکلیفی، تعهد عاطفی و تعهد مستمر واجد ارتباط معنادار هستند؛ بدین‌معنی که هرچه سطوح اخلاق مدیریتی ارتقا یافته است، میزان تعهد سازمانی نیز بهبود یافته است (صمدی و مهدوی‌خو، ۱۳۸۸). همچنین، نتایج پژوهش کریمی و همکاران در زمینه بررسی رابطه بین ابعاد جو سازمانی و رفتار اخلاقی در بین کارکنان دانشگاه‌های اصفهان بیانگر این است که از میان ابعاد جو سازمانی، مسئولیت، استاندارد و تضاد رابطه معناداری با رفتار اخلاقی دارند و در سایر ابعاد رابطه معناداری مشاهده نگردید (کریمی، رجایی‌پور و هویدا، ۱۳۸۹).

نکته قابل‌تأمل در بررسی پیشینه پژوهشی متغیرهای مرتبط با موضوع پژوهش مبین این است که برای رسیدن به کارکنانی که رفتار اخلاقی را ارج می‌نهند باید به عوامل انگیزاننده‌ای که باعث ارتقای سطوح رفتار اخلاقی آنان می‌شوند توجه خاصی کرد و هریک از عوامل برانگیزاننده را مورد بررسی قرار داد و در هدایت و رهبری آنان کوشش نمود. انگیزش یک اصطلاح کلی است که درباره تمامی کشش‌ها، اشتیاق‌ها، نیازها، آرزوها و نیروهای همانند به‌کار برده می‌شود. درحقیقت، انگیزش را می‌توان گونه‌ای واکنش زنجیره‌ای تلقی کرد که با احساس نیاز آغاز می‌شود و به خواسته‌ها و یا هدف‌هایی می‌رسد که به‌نوبه خود موجب تنش در افراد می‌شود (میل‌های ارضاننده) و سپس به اقدام در جهت رسیدن به هدف‌ها و در آخر، به ارضای خواسته‌ها می‌انجامد. این واکنش زنجیره‌ای می‌تواند به رفتارهای شخصی جهت داده و نیز به کنش‌ها و واکنش‌های او شدت بخشد و یا از شدت آن جلوگیری به‌عمل آورد و درحقیقت، نقش سرعت‌بخشی و یا عامل بازدارندگی را ایفا نماید. شناخت نیازها، انگیزه‌ها و عواملی که بر میزان رضایت و انگیزش آن‌ها اثر می‌گذارد، در بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها بسیار اهمیت دارد (بوینز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). در بحث مربوط به مدیریت، عوامل انگیزشی به‌عنوان یکی از شاخص‌های اصلی و یکی از متغیرهای تأثیرگذار در استراتژی سازمانی است. براین‌اساس، اثربخشی فراگرد مدیریت به چگونگی انگیزش افراد برای انجام وظایفشان بستگی دارد (هرسی و بلانچارد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). وجود عوامل مربوط به انگیزش در کارکنان یک سازمان به بهره‌وری

---

1 . Bevins

2 .Hersey and Blanchard

بیشتر منجر خواهد شد. علم رفتار سازمانی در جهت افزایش انگیزش کارکنان و رضایت آنان و در نتیجه، استفاده بهینه از این منابع پراهمیت برای بقای سازمان پیش می‌رود. عوامل انگیزشی-بهداشتی<sup>۱</sup> از جمله عوامل کلیدی در میزان بهره‌وری افراد است (بوینز، ۲۰۰۶) با توجه به این که افراد در سازمان‌ها دارای نگرش‌های شغلی متعددی هستند، بررسی نگرش‌های افراد می‌تواند تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای بر بهبود رفتار سازمانی داشته باشد. بیشتر پژوهش‌هایی که اخیراً در حیطه رفتار سازمانی به عمل آمده است، ناظر بر نگرش‌های شغلی افراد در سازمان‌های کاری مربوط به خودشان است. در میان این نگرش‌ها، واژه عجین‌شدن با شغل مدتی است که وارد رفتار سازمانی شده و تعریفی که می‌توان از آن ارائه داد عبارت است از درجه یا میزانی که فرد شغلش را معرف خودش می‌داند و کار یا عملکردش را موجب سربلندی و کسب حیثیت و اعتبارش می‌داند (کوونتز و اودانل<sup>۲</sup>، ۱۳۸۷). با آغاز قرن بیست و یکم سازمان‌ها با مسایل و مشکلاتی روبه‌رو می‌شوند که شامل رقابت‌های بین‌المللی، تکنولوژی جدید، افزایش کیفیت، تعهد و انگیزه کارکنان، مدیریت نیروی کاری متفاوت و رفتار اخلاقی است که مهم‌ترین آن‌ها رفتار اخلاقی می‌باشد (سیمز<sup>۳</sup>، ۱۹۹۲). در این راستا به چند نمونه از یافته‌های پژوهش‌هایی که مشتمل بر اظهارات ذکر شده می‌باشند اشاره می‌گردد. فرهنگی و رستگار در پژوهشی تحت عنوان "مدل انگیزشی مبتنی بر معنویت کارکنان" به این نتیجه رسیده‌اند که ارتباط میان فردی (ساحت اجتماعی) و ارتباط برون فردی (ساحت زیستی) در انگیزش در کارشان مؤثرند؛ اما ارتباط فرافردی (ساحت معنوی) و ارتباط درون فردی (ساحت روانی) در برانگیختگی در کار رابطه‌ای ندارد (فرهنگی، ۱۳۸۵). پلانینگا، پلانینگا و سیجرز<sup>۴</sup> در پژوهشی به بررسی ارتباطات بین نیروهای بازار و انگیزه کارکنان نتیجه گرفتند که سازمان‌ها با حمایت انگیزه‌های ذاتی به کار خود ادامه می‌دهند نه با اداره امور کارکنان که با سایر عوامل انگیزاننده سروکار دارند (پلانینگا، پلانینگا و سیجرز، ۲۰۰۹). بووس و اسپولز و اکسل<sup>۵</sup> در پژوهشی با عنوان تأثیر محیط اخلاقی مدیران پروژه "پیشنهاد می‌کنند که یک محیط قوی اخلاقی در کاهش تمایل مدیران برای ادامه پروژه‌های شکست‌خورده مؤثر خواهد شد و ممکن است گزینه‌ای بسیار مطلوب برای کنترل سازمان باشد (بووس، اسپولز و اکسل، ۲۰۰۴).

- 
1. Motivation- hygiene factors
  2. Koontz, O'Donnell
  3. Sims
  4. Plantinga, Plantenga, Siegers
  5. Booth, Schulz, Axel

وایکن، داگلاس و بروس<sup>۱</sup> در بررسی تأثیر رفتار اخلاقی رهبری در بازده کارکنان معتقدند که توانمندسازی روانی کارکنان، واسطه ارتباط بین رفتارهای اخلاقی رهبران و تعهد سازمانی کارکنان و اعتماد به رهبران است (وایکن، داگلاس و بروس، ۲۰۰۴، ۱۶). طهماسبی، دیبوار و پیرسمساری<sup>۲</sup> در بررسی عوامل مؤثر بر رفتار اخلاقی کارکنان بیان کردند که رفتار اخلاقی و عملکرد می‌تواند پیامدهای مثبت یا منفی در سطح سازمان ایجاد کند (طهماسبی، دیبوار و پیرسمساری، ۲۰۱۰). ادمیر و ایگیلمز<sup>۳</sup> در مطالعه‌ای با هدف بررسی رابطه بین دینداری و اخلاق کسب‌وکار گزارش نموده‌اند دینداری درونی رابطه مثبتی با نگرش اخلاقی و دینداری بیرونی رابطه منفی نسبت به نگرش اخلاقی دارد (ادمیر و ایگیلمز، ۲۰۱۰). اسچوبکر و هارتلین<sup>۴</sup> در بررسی مدیریت رفتار اخلاقی کارکنان در خدمات ارتباطی مشتریان نشان دادند که محیط اخلاقی، رضایت شغلی را افزایش می‌دهد و به‌طور غیرمستقیم بر تعهد به کیفیت خدمات از طریق کاهش تعارض نقش مؤثر می‌گذارد (اسچوبکر و هارتلین، ۲۰۰۵). تولایی در پژوهشی با هدف شناسایی عوامل تأثیرگذار بر رفتار اخلاقی انسان‌ها به‌عنوان کارمند در سازمان‌ها بیان می‌کند اخلاقی‌بودن یا نبودن رفتارها و عملکرد می‌تواند موجب بروز پیامدهای مثبت یا منفی در سطح سازمان گردد. سلامت اداری می‌تواند به‌عنوان پیامد مثبت و فساد اداری به‌عنوان پیامد منفی انگاشته شود (تولایی، ۱۳۸۸). افخمی و همکاران با بررسی و شناسایی عوامل مهم انگیزشی کارمندان به‌منظور رعایت و تعهد نسبت به اخلاقیات (منشور اخلاقی) نشان دادند که عوامل مهم انگیزشی که کارمندان را به‌منظور رعایت و تعهد نسبت به اخلاقیات (منشور اخلاقی) و ارزش‌های سازمانی تشویق و ترغیب می‌کنند عبارتند از: حیطة اخلاقی و وجدانی (نیاز به ادای وظیفه)، حیطة مالی (حقوق و دستمزد مناسب)، حیطة قدرت (به‌حساب‌آمدن در سازمان، مهم‌بودن کار) و حیطة امنیت (داشتن همکاران مناسب، اعتماد متقابل بین فرد و سازمان، احساس امنیت شغلی و این‌که فرد احساس کند در سازمان حق به حق دار می‌رسد) (افخمی، اعتباریان، رحیمی، ۱۳۸۹). در مجموع با توجه به مطالب ذکرشده، پژوهش حاضر در پی تبیین آن است که مشخص نماید میزان عوامل برانگیزاننده و میزان پایبندی به رفتار اخلاقی کارکنان جامعه مورد مطالعه در چه سطحی است؟ و چه ارتباطی بین عوامل برانگیزاننده با پایبندی به رفتار اخلاقی در کارکنان جامعه مورد مطالعه وجود دارد؟ تا با

- 
1. Weichun ; Douglas ; Bruce
  2. Tahmasebi, Dibavar, Pirsemsari
  3. Aydemir, Muzaffer, Egilmez, Özüm
  4. Schwepker, Hartline

آگاهی از ارتباط بین این عوامل بتوان سازمان و مدیران آن را نسبت به برنامه‌ریزی در جهت هدایت رفتارهای اخلاقی با در نظر گرفتن اولویت‌های عوامل برانگیزاننده هم‌سو با اهداف سازمان یاری نمود.

### روش‌شناسی

روش انجام پژوهش با توجه به موضوع و اهداف، از نوع توصیفی و پیمایشی است و گردآوری اطلاعات به صورت میدانی انجام شده است. به علاوه، پژوهش حاضر از لحاظ استفاده از نتایج، کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان (رسمی، قراردادی، پیمانی و شرکتی) اعم از مدیران، کارشناسان مسئول، کارشناسان و کارکنان زن و مرد اداره کل و ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی با حداقل مدرک تحصیلی دیپلم به تعداد (۲۵۶) نفر می‌باشند که از بین آن‌ها ۱۵۴ نفر براساس فرمول کوکران<sup>۱</sup> و با روش تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در این پژوهش از سه نوع پرسش‌نامه استفاده شده است.

الف) بخش اول اطلاعات فردی: این بخش شامل چهار سؤال است که ویژگی‌های فردی مانند سن، رشته تحصیلی، میزان تحصیلات و سابقه خدمت را اندازه‌گیری می‌کند. ب) عوامل برانگیزاننده اس ام اس-۶، کلیفورد مالیت<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۷): عوامل برانگیزاننده به آن دسته از عواملی گفته می‌شود که موجب می‌گردند یک فرد به انجام کاری بپردازد. این متغیر به وسیله پرسش‌نامه اس ام اس-۶، کلیفورد مالیت و همکاران (۲۰۰۷) با ۲۴ گویه و شش زیرگروه بی‌انگیزه (گویه‌های ۵-۱۲-۱۷-۲۲)، کنترل بیرونی (گویه‌های ۴-۱۱-۱۹-۲۴)، کنترل درون‌فکنی شده (گویه‌های ۷-۱۰-۱۶-۲۳)، کنترل جامع (گویه‌های ۳-۸-۱۵-۲۰)، کنترل تعیین هویت (گویه‌های ۳-۸-۱۵-۲۰) و انگیزاننده‌های درونی (گویه‌های ۱-۶-۱۴-۱۸) و با مقیاس چهار ارزشی لیکرت اندازه‌گیری می‌شود (۲۵). ج) پرسش‌نامه رفتار اخلاقی سازمان: برای اندازه‌گیری رفتارهای اخلاقی از پرسش‌نامه رفتار اخلاقی لوزیر<sup>۴</sup> (۱۹۹۳) استفاده شده است. این پرسش‌نامه شامل پانزده گویه بوده که با مقیاس چهار ارزشی لیکرت اندازه‌گیری می‌شود. اگر امتیاز حاصل بزرگ‌تر از ۳۸ باشد، نشان‌گر آن است که فرد به رفتار اخلاقی در سازمان پایبند نمی‌باشد و امتیاز کم‌تر بیان‌گر درجه بالای پایبندی فرد به استانداردهای اخلاقی در سازمان است (لوزیر، ۱۹۹۳). برای قابلیت روایی پرسش‌نامه‌ها (روش روایی محتوا) با افراد خبره مشورت شد و بعد از اعمال کلیه پیشنهادهای اصلاحی و تغییرات ضروری برای

- 
1. Cochran
  2. SMS-6
  3. Mallett
  4. Lussier

مطابقت با شرایط ویژگی‌های جامعه آماری پژوهش از آن استفاده شد. پایایی پرسش‌نامه‌ها در مطالعه مقدماتی (با تعداد ۳۰ آزمودنی) باروش آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه عوامل برانگیزاننده برابر با  $(\alpha = 0/81)$  و برای پرسش‌نامه رفتار اخلاقی برابر با  $(\alpha = 0/78)$  به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی زیاد و قابل قبول است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است. تمامی تجزیه و تحلیل اطلاعات پژوهش حاضر با استفاده از برنامه اس پی اس نسخه ۱۹ و برنامه اکسل نسخه ۲۰۰۷ صورت گرفته است.

### نتایج

بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آزمودنی‌های پژوهش نشان داد متوسط سن پاسخگویان در حدود ۴۰ سال می‌باشد. ۷۴٪ افراد، کمتر از ۴۴ سال و ۲۶٪ افراد، بیشتر از ۴۴ سال سن دارند. ۴۸٪ افراد، کمتر از ۱۶ سال سابقه کاری دارند و ۵۲٪ افراد، بیشتر از ۱۶ سال سابقه کاری دارند. بیش از ۹۰٪ افراد دارای مدرک کارشناسی و پایین‌تر و ۱۰٪ افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر می‌باشند. اکثر آزمودنی‌های پژوهش دارای مدرک تحصیلی غیر تربیت‌بدنی می‌باشند (جدول ۱).

جدول ۱- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان و فراوانی آن

متغیرهای جمعیت‌شناختی	سطوح متغیرها	فراوانی	درصد
رشته تحصیلی	تربیت‌بدنی	۴۶	۲۹/۹
	غیرتربیت‌بدنی	۱۰۸	۷۰/۱
تحصیلات	کاردانی و پایین‌تر	۷۲	۴۶/۸
	کارشناسی	۶۶	۴۲/۸
سن	کارشناسی ارشد و بالاتر	۱۶	۱۰/۴
	کمتر از ۲۵	۱۶	۱۰/۴
	۲۶-۳۴	۴۰	۲۶/۰
	۳۵-۴۴	۵۸	۳۷/۶
	۴۵-۵۴	۳۸	۲۴/۷
سابقه خدمت (سال)	بیش از ۵۴	۲	۱/۳
	۱-۸	۶۲	۴۰/۳
	۹-۱۶	۱۲	۷/۷
	۱۷-۲۴	۳۶	۲۳/۴
	۲۵ و بالاتر	۴۴	۲۸/۶

نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف نشان داد با توجه به سطح معناداری و آماره آزمون و نیز عدم معناداری آن، ۹۵٪ داده‌های پژوهش نرمال می‌باشند و می‌توان از آزمون‌های آماری



پارامتریک از جمله آزمون همبستگی پیرسون برای تعیین ارتباط بین متغیرهای پژوهش استفاده کرد. (جدول ۲).

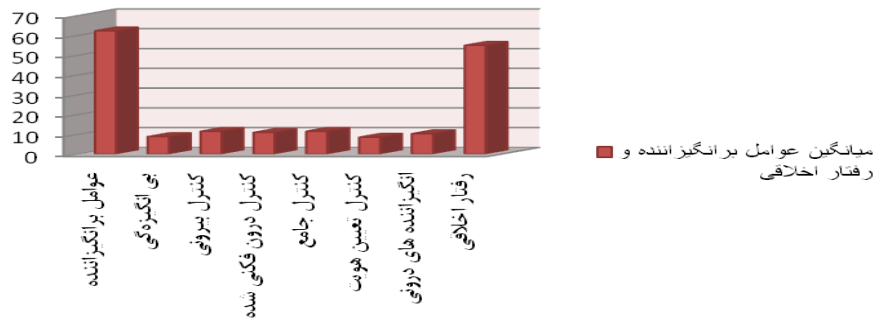
جدول ۲- آزمون کولموگروف - اسمیرنف برای متغیرهای پژوهش

سطح معناداری P - value	آماره آزمون k-s	گروه
۰/۱۹۶	۱/۱۵۴	عوامل برانگیزاننده
۰/۱۷۸	۱/۳۸۶	رفتارهای اخلاقی

جدول ۳، میانگین و انحراف استاندارد امتیازات مؤلفه‌های اصلی عوامل برانگیزاننده و رفتار اخلاقی را نشان می‌دهد. مؤلفه‌های عوامل برانگیزاننده عبارت است از: بی‌انگیزه‌گی، کنترل بیرونی، کنترل درون‌فکنی شده، کنترل جامع، کنترل تعیین هویت، انگیزاننده‌های درونی که به‌عنوان متغیر پیش‌بین و رفتار اخلاقی که به‌عنوان متغیر ملاک در پژوهش حاضر بررسی می‌شوند.

جدول ۳- میانگین امتیازات مؤلفه‌های اصلی عوامل برانگیزاننده و رفتارهای اخلاقی

انحراف استاندارد	میانگین	مؤلفه‌های اصلی
۲/۴۱۳	۸/۷۶	بی‌انگیزه‌گی
۳/۱۰۱	۱۱/۴۵	کنترل بیرونی
۳/۱۳۸	۱۰/۸۶	کنترل درون‌فکنی شده
۳/۲۳۷	۱۱/۴۸	کنترل جامع
۲/۸۵۷	۸/۴۵	کنترل تعیین هویت
۲/۶۴۲	۱۰/۲۶	انگیزاننده‌های درونی
۲/۸۹۸	۶۲/۲۱	عوامل برانگیزاننده (کلی)
۳/۶۱۲	۵۴/۸۷	رفتار اخلاقی



شکل ۱- نمودار میانگین عوامل برانگیزاننده و رفتار اخلاقی

نتایج یافته‌ها نشان داد که بین متغیرهای عوامل برانگیزاننده و رفتار اخلاقی کارکنان ادارات و اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی رابطه معکوس و معناداری وجود دارد ( $r = -0/187$  و  $P = 0/018$ ). همچنین، دیگر یافته‌ها نشان داد بین متغیر بی‌انگیزگی و رفتار اخلاقی کارکنان رابطه معکوس و معناداری وجود دارد ( $r = -0/263$  و  $P = 0/002$ ). بین متغیرهای کنترل بیرونی و رفتار اخلاقی ( $r = -0/189$  و  $P = 0/068$ )، متغیرهای کنترل درون فکنی شده و رفتار اخلاقی ( $r = -0/124$  و  $P = 0/314$ )، متغیر کنترل جامع و رفتار اخلاقی ( $r = -0/176$  و  $P = 0/683$ ) و بین متغیرهای کنترل تعیین هویت و رفتار اخلاقی ( $r = -0/016$  و  $P = 0/683$ ) رابطه معناداری وجود ندارد؛ اما بین متغیر انگیزاننده‌های درونی و رفتار اخلاقی کارکنان ادارات و اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی رابطه معناداری وجود دارد ( $r = 0/286$  و  $P = 0/003$ ). (جدول ۴)

جدول ۴- همبستگی بین مؤلفه‌های عوامل برانگیزاننده و رفتارهای اخلاقی

متغیر	آزمون ضریب همبستگی	رفتارهای اخلاقی
عوامل برانگیزاننده	ضریب پیرسون	-۰/۱۸۷*
	مقدار P	۰/۰۱۸
	تعداد	۱۵۴
بی انگیزگی	ضریب پیرسون	-۰/۲۶۳**
	مقدار P	۰/۰۰۲
	تعداد	۱۵۴
کنترل بیرونی	ضریب پیرسون	-۰/۱۸۹
	مقدار P	۰/۰۶۸
	تعداد	۱۵۴
کنترل درون فکنی شده	ضریب پیرسون	-۰/۱۲۴
	مقدار P	۰/۳۱۴
	تعداد	۱۵۴
کنترل جامع	ضریب پیرسون	-۰/۰۱۶
	مقدار P	۰/۶۸۳
	تعداد	۱۵۴
کنترل تعیین هویت	ضریب پیرسون	-۰/۱۴۳
	مقدار P	۰/۱۷۶
	تعداد	۱۵۴
انگیزاننده‌های درونی	ضریب پیرسون	۰/۲۸۶
	مقدار P	۰/۰۰۳**
	تعداد	۱۵۴

\* معناداری در سطح (P≤۰/۰۵) \*\* معناداری در سطح (P≤۰/۰۱)

### بحث و نتیجه گیری

در بررسی ارتباط بین متغیرهای عوامل برانگیزاننده و رفتار اخلاقی کارکنان ادارات و اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی در این پژوهش، با اطمینان ۹۵٪ رابطه منفی و معناداری مشاهده گردید. (P = ۰/۰۱۸ و  $f = -۰/۱۸۷$ ). این نتیجه با نتایج پژوهش‌های تولایی (۱۳۸۸) و صمدی و مهدوی خو (۱۳۸۸) هم‌راستا و هم‌سو می‌باشد. این نتیجه نشانگر آن است که هرچه عوامل برانگیزاننده به یک رفتار معین در فرد بیشتر می‌شود، فرد در تعیین اولویت این عوامل متناسب با نیازهای خود دچار تزلزل شده و پایبندی کمتری به رفتارهای اخلاقی از خود نشان می‌دهد. همچنان که کونتز (۱۳۷۸) اذعان دارد که "فعالیت انسان‌ها ناشی از انگیزه‌های آنان است"، دلیل وجودی سازمان‌ها نیز نشانه تلاش آگاهانه انسان در جوامع برای رفع نیاز می‌باشد

و به همین جهت سازمان‌ها دارای تنوع زیادی هستند؛ چراکه انسان دارای نیازهای متعدد و متنوعی است؛ بنابراین، این تعدد در نیازها و خواسته‌های انسان او را به‌نوعی در حالت سردرگمی قرار داده و در تصمیم‌گیری و داشتن رفتار اخلاقی با بی‌میلی مواجه می‌نماید. در بررسی فرضیه دوم پژوهش مبنی بر ارتباط بین متغیرهای بی‌انگیزگی و رفتار اخلاقی جامعه مورد مطالعه در این پژوهش، با اطمینان ۹۵٪ رابطه منفی و معناداری مشاهده گردید ( $P = 0/002$  و  $r = -0/263$ ). این نتیجه با نتایج پژوهش‌های بووس و اسچولز (۲۰۰۴)، اسچوبکرجر و هارتلین (۲۰۰۵)، پلانتینگا و همکاران (۲۰۰۹) و والنتین و بارنت<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) هم‌خوان می‌باشد و ارتباط مثبت بین داشتن انگیزه و رفتار اخلاقی را تأیید می‌کنند. زمانی که کارکنان خود را در تصمیم‌گیری شایسته و درگیر نمی‌دانند و عملکرد خود را به‌نوعی در راستای اهداف سازمانی خود نمی‌بینند دچار بی‌انگیزگی شده که عدم پایبندی به رفتار اخلاقی را دربردارد. هرچند، براساس ضریب همبستگی نمی‌توان روابط علت و معلولی بین متغیرها برقرار نمود؛ اما می‌توان این پیش‌بینی را انجام داد که درصدی از بی‌انگیزگی می‌تواند با برقراردن رابطه همان درصد از پایبندی به رفتار اخلاقی را نشان دهد. درنهایت، خارج کردن کارکنان از بی‌انگیزگی پایبندی به رفتار اخلاقی آنان را نیز تحت‌تاثیر قرار خواهد داد. بررسی فرضیه سوم نشان داد که بین متغیرهای کنترل بیرونی و رفتار اخلاقی جامعه مورد مطالعه رابطه معناداری وجود ندارد ( $P = 0/068$  و  $r = -0/189$ ). این نتیجه با نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش تولایی (۱۳۸۸) و طهماسبی و همکاران (۲۰۱۰) مبنی بر تأثیر پاداش‌های بیرونی و جوایز بر رفتار اخلاقی کارکنان در سازمان هم‌راستا نمی‌باشد. البته، علت این تناقض را می‌توان در نوع سازمان‌ها که می‌تواند تولیدی، خدماتی یا فرهنگی باشد یافت. متغیر کنترل بیرونی عوامل برانگیزاننده که تحسین و تشویق کارکنان توسط مافوق و دیگران را به‌وسیله جایزه و هدایا شامل می‌شود، در این فرضیه رابطه‌ای با پایبندی به رفتار اخلاقی نشان نداده است و بیانگر آن است که برانگیختن کارکنان به رفتار اخلاقی با منبع تشویق بیرونی مانند جایزه و هدیه در حاله‌ای از ابهام است و توجه بیشتر به عوامل انگیزاننده را می‌طلبد. بین متغیرهای کنترل درون‌فکنی شده و رفتار اخلاقی جامعه مورد مطالعه در بررسی فرضیه چهارم رابطه معناداری مشاهده نشد ( $P = 0/314$  و  $r = -0/124$ ). این نتیجه با نتایج پژوهش‌های افخمی و همکاران (۱۳۸۹)، ژو و همکاران (۲۰۰۴) و طهماسبی و همکاران (۲۰۱۰) هم‌خوانی ندارد. کنترل درون‌فکنی شده ریشه در احساس شادابی، سرزنده‌بودن، داشتن احساس خوب درمورد

---

1. Valentine , Barnet

خود و عدم احساس غمگینی و احساس بد انجام می‌پذیرد (کلیفورد مالیت و همکاران، ۲۰۰۷، ۶۰۱). کارکنان جامعه مورد مطالعه شاید به علت نداشتن احساس شادابی و سرزنده بودن که از عوامل دیگری که خارج از محدوده این پژوهش باشد نشأت می‌گیرد یا حداقل این شادابی در محیط کاری وجود ندارد، نمی‌توانند رفتار اخلاقی مناسبی را بروز دهند. البته، منشا این نتیجه را به می‌توان به عدم آشنایی کارکنان نسبت به رفتار اخلاقی متناسب با کار دانست و طبیعتاً کوشش و تلاش مدیران را در بهبود این شرایط می‌طلبد. در بررسی فرضیه پنجم بین متغیرهای کنترل جامع و رفتار اخلاقی جامعه مورد مطالعه در این پژوهش رابطه معناداری مشاهده نگردید. ( $P = 0/683$  و  $t = -0/016$ ). کنترل جامع عواملی همچون اعتقاد فرد در روش زندگی مناسب، رشد خوب، سازگاری با اصول اعتقادی و مکمل زندگی را تشکیل می‌دهد. این نتیجه نیز با پژوهش افخمی و همکاران (۱۳۸۹) و طهماسبی و همکاران (۲۰۱۰) مبنی بر ارتباط حیطة اخلاقی، وجدانی و سازگاری با اصول اعتقادی (نیاز به ادای وظیفه) با رفتار اخلاقی هم‌سو و هم‌خوان نمی‌باشد. تشویب و سردرگمی کارکنان در قبول و ایمان به اصول اعتقادی می‌تواند در رفتار آنان تأثیر گذاشته و رفتار اخلاقی متناقضی را بروز دهد؛ بنابراین توجه مدیران در پایبندی کارکنان به اصول اعتقادی می‌تواند پایبندی به رفتار اخلاقی را هم در پی داشته باشد. در ادامه تحلیل یافته‌ها مشاهده گردید بین متغیرهای کنترل تعیین هویت و رفتار اخلاقی جامعه مورد مطالعه در این پژوهش رابطه معناداری وجود ندارد ( $P = 0/176$  و  $t = -0/143$ ). عوامل برانگیزاننده کنترل هویت از عواملی همچون روش مناسب برای یادگیری مفید ابعاد دیگر زندگی، بهترین راه برای توسعه زندگی، نگهداری دوستان خویش، اجرای راحت‌تر فعالیت‌های سخت و اجرای مناسب مهارت تشکیل شده است. این نتیجه نیز با نتایج یافته‌های پژوهش کریمی و همکاران (۱۳۸۹) مبنی بر عدم وجود رابطه بین کنترل هویت و رفتار اخلاقی هم‌راستا می‌باشد. هردوی این پژوهش‌ها رابطه هویت را با رفتار اخلاقی تأیید نمی‌کنند و نیز با پژوهش افخمی و همکاران (۱۳۸۹) مبنی بر تأثیر مهم‌ترین حیطة‌های انگیزشی بر رفتار اخلاقی مانند حیطة قدرت (به حساب آمدن در سازمان و مهم بودن کار) و حیطة امنیت (داشتن همکاران مناسب، اعتماد متقابل بین فرد و سازمان، احساس امنیت شغلی و این‌که فرد احساس کند در سازمان حق به‌حق دار می‌رسد) هم‌راستا نمی‌باشد. درنهایت، براساس یافته‌ها مشخص گردید بین متغیرهای انگیزاننده‌های درونی و رفتار اخلاقی جامعه مورد مطالعه با اطمینان ۹۵٪ رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ( $P = 0/003$  و  $t = 0/286$ ) انگیزاننده‌های درونی ریشه در مجموعه کوچکی از نیازهای روان‌شناختی مانند اثربخشی و کنجکاوای دارد که در غیاب منابع انگیزش بیرونی، مسئول شروع و پرداختن دوباره به رفتار

است و مرتبط است به مسئولیت در فعالیتی که کاملاً برای لذت و رضایت ناشی از انجام فعالیت صورت می‌گیرد. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های کریمی و همکاران (۱۳۸۹)، ادمیر و ایگیلمز (۲۰۱۰) و طهماسبی و همکاران (۲۰۱۰) هم‌خوانی دارد و همگی به رابطه‌ی مسئولیت عملکرد فرد در سازمان و رفتار اخلاقی اذعان دارند؛ بنابراین ملاحظه می‌گردد زمانی که فرد مسئولیت خاصی را در سازمان قبول می‌کند به نسبت فردی که مسئولیت خاصی ندارد پایبندی بیشتری به رفتار اخلاقی از خود بروز می‌دهد. این نتیجه همچنین نشان می‌دهد که مشارکت دادن کارکنان در فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌های سازمان و مدیریت مشارکتی می‌تواند کارکنان را برای پایبندی بیشتر به رفتار اخلاقی ترغیب کند.

انتظار می‌رود این مقاله بتواند توأم با نتایجی که از انجام این پژوهش به دست آمد، واقعیت‌های موجود را بهتر آشکار ساخته و توجه بیشتر مسئولان و دست‌اندرکاران امر ورزش و تربیت‌بدنی را نسبت به اخلاقیات در ادارات ورزش و جوانان جامعه مورد مطالعه و همچنین، عواملی که بر انگیزش افراد در رابطه با رفتار اخلاقی تأثیرگذارند جلب نموده تا با برنامه‌ریزی و آموزش‌های مستمر، هدایت و مدیریت مناسب‌تر و اهمیت قائل‌شدن به انگیزش آنان در محیط کار تاحدودی به اخلاقی‌نمودن کارکنان اقدام نمود؛ بنابراین می‌توان با شناسایی و مدنظر قراردادن عواملی که بیشترین تأثیر را در بروز رفتار اخلاقی مناسب دارند، مدیران و کارکنان را با آموزش‌های لازم در ترویج رفتارهای مناسب اخلاقی هدایت نمود. پیشنهاد می‌شود مدیران بیشتر به مسائل انگیزشی افراد توجه کنند تا نتایج و تأثیرات مطلوب این توجه بر سایر حوزه‌های رفتار کارکنان اثر گذاشته و موجبات بهبود عملکرد و رفتار سازمانی افراد در سازمان باشد و این اثرات بر رفتار اخلاقی نیروی انسانی موجود در سازمان اثرگذار باشد تا فرهنگ سازمانی و جو سازمانی مطلوب و توأم با اخلاقیات را در سازمان‌های ورزشی شاهد باشیم.

نتایج تحقیقات قبلی در رابطه با عوامل تأثیرگذار بر رفتار اخلاقی انسان‌ها به عنوان نیروی انسانی فعال در سازمان‌ها بیان می‌کند، اخلاقی‌بودن یا نبودن رفتارها و عملکرد می‌تواند موجب بروز پیامدهای مثبت یا منفی در سطح سازمان گردد. سلامت اداری می‌تواند به‌عنوان پیامد مثبت و فساد اداری به‌عنوان پیامد منفی انگاشته شود.

در این تحقیق مشخص شد اولاً داشتن انگیزه در جهت انجام دادن رفتار اخلاقی موثر است، ثانیاً متعدد بودن عوامل انگیزشی فرد را در تصمیم‌گیری با چالش مواجه نموده و این امر به احتمال منجر به رفتار غیر اخلاقی گردد.

## منابع

۱. افخمی، مهرداد؛ اعتباریان، اکبر؛ رحیمی، قاسم؛ (۱۳۸۹)، شناسایی عوامل مهم انگیزشی کارمندان به منظور رعایت و تعهد نسبت به اخلاقیات (منشور اخلاقی) و ارزش‌های سازمانی در ادارات تربیت بدنی استان اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
۲. تولایی، روح‌ا... (۱۳۸۸). عوامل تأثیرگذار بر رفتار اخلاقی کارکنان در سازمان. دوماهنامه توسعه انسانی پلیس. ۴(۲۵): ۴۵-۶۴.
۳. صفورا (۱۳۸۷). مقایسه تعهد سازمانی و عجزین‌شدن با شغل در کارکنان و داوطلبین دانشکده‌های تربیت‌بدنی شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشکده تربیت‌بدنی دانشگاه تهران.
۴. خلجی، حسن. (۱۳۷۵). اصول و مبانی تربیت‌بدنی. تهران: مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه پیام نور.
۵. خلجی، حسن. (۱۳۸۵). اصول و مبانی تربیت‌بدنی. ویرایش اول. چاپ سوم. تهران: انتشارات سمت.
۶. صمدی، عباس؛ مهدوی خو، رضا. (۱۳۸۸). بررسی تأثیر اخلاق مدیریتی بر تعهد سازمانی کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان همدان. نشریه مالیات. ۷(۴، م ۵۲): ۴۵-۷۱.
۷. فرهنگی، عل اکبر؛ رستگار، عباس‌علی. (۱۳۸۵). ارائه و تبیین مدل انگیزشی مبتنی بر معنویت کارکنان. نشریه دانشور رفتار. ۱۳: ۱-۲۵.
۸. کریمی، مهدی. رجایی پور، سعید، هویدا، رضا. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین ابعاد جو سازمانی و رفتار اخلاقی در بین کارکنان دانشگاه‌های اصفهان و علوم پزشکی اصفهان. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. ۴(۱): ۸۳-۱۰۲.
۹. کونتز، هرولد؛ اودانل، سیریل، و ویهریخ، هاینز (۱۳۷۸). اصول مدیریت (جلد دوم). محمد علی طوسی، سید امین‌ا... علوی، علی اکبر فرهنگی و اکبر مهدویان، مترجم. چاپ چهارم، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۰. معیدفر، سعید. (۱۳۸۹). اخلاق کار و عوامل مؤثر بر آن در میان کارکنان ادارات دولتی. فصلنامه رفاه اجتماعی. ۶(۲۳): ۳۲۱-۳۴۱.
11. Bevins W J. (2006). An Investigation of gender differences in motivation of senior administrators in Virginia community colleges using Hertzberg's Two-Factor Theory. PhD Theses. East Tennessee State University. Johnson City, Tennessee.

12. Booth, P. Schulz, A K-D. (2004). The impact of an ethical environment on managers' project evaluation judgments under agency problem conditions. *Journal of Accounting, Organizations and Society*. 29(5-6): 473-488.
13. Hersey, P. Blanchard K, H. (2004). *Management of organizational behavior, utilizing human resources*. 4th ed. India: Prentice Hall.
14. Lagace R R, Dahlstrom R, Gassenheimer J B. (1991). The relevance of ethical salesperson behavior on relationship quality: The pharmaceutical industry. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 11: 39.
15. Lennick D, Kiel F. (2005). Linking strong moral principles to business success. Pennsylvania: Wharton School of the University of Pennsylvania. The Aspen Institute Center for Business Education. online business analysis journal
16. Mallett C, Kawabata M, Newcombe P R, Otero F, Andres J S. (2007). Sport motivation scale-6 (SMS-6): A revised six – factor sport motivation scale. *Psychology of Sport and Exercise*. 8(5):600-614.
17. Plantinga, M., Plantenga, J and Siegers, J. (2010). The relation between market forces and employee motivation: Consequences of the introduction of market forces in the Dutch childcare sector. *European Sociological Review*. 26 (4): 401–414.
18. Lussier, R.N., (1993). *Human relations in organizations. A skill-building approach*. 2nd Edition Homewood, Boston: IRWIN.
19. Roman S. (2003). The impact of ethical sales behaviour on customer satisfaction, trust and loyalty to the company: An empirical study in the financial services industry. *Journal of Marketing Management*. 19 (9/10): 915–939.
20. Schwepker J r, Charles H, Hartline, M, D. (2005). Managing the ethical climate of customer-contact service employees. *Journal of Service Research*. 7(4): 377-397.
21. Sims, R. (1992). The challenge of ethical behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*. 11:503-513.
22. Tahmasebi, Z., Dibavar, A., Pirsemsari, N. (2010). Factors affecting ethical behavior of employees. *AIMS International Conference on Value-based Management*. pp: 11-13.
23. Thomas J L, Vitell S J, Gilbert F W, Rose G M. (2012). The impact of ethical cues on customer satisfaction with service. *Journal of Retailing*. 78: 167–173.
24. Trawick I F, Swan J E, McGee G W, Rink D R. (1991). Influence of buyer ethics and salesperson behavior on intention to choose a supplier. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 19: 17–23.
25. Ydemir, M. Egilmez, Ö. (2010). An important antecedent of ethical/unethical behavior: Religiosity. *Eurasian Journal of Business and Economics*. 3(6):71-84.
26. Weichun Zhu; Douglas R May; Bruce J Avolio. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1): 16-26.



**The relationship between motivation factors and ethical behavior  
of staff in the Sports and the Youth Organization, West  
Azerbaijan**

**Mir Hasan Seyed Ameri**

1. Associate Professor, Urmia University\*

**Received Date: 27/01/2013**

**Accepted Date: 04/03/2013**

---

---

**Abstract**

The overall objective of this study was to investigate the relationship between the process of motivation (motivation factors) and the ethical behavior of employees in the Sports and the Youth Organization, West Azerbaijan. Through Cochran's formula, 154 men and women of West Azerbaijan youth sports administrators were randomly selected. Data collections instruments consisted of two highly reliable questionnaires, namely, Clifford taxes and colleagues (2007) ( $\alpha = .81$ ) questionnaire of motivating factors and Lussier's (1993) questionnaire measuring ethical behavior ( $\alpha = .78$ ). Data submitted to a series of statistical analysis performed through IBM SPSS Ver.19 showed a significantly negative correlation between motivating factors and the ethical behavior of the staff in the organization.. This means that increase in the motivating factors may lead to a kind of flattery decision by the individual in terms of adhering to the ethical morals of behavior.

**Keywords:** ethical behavior, demotivation, motivation factors

---

---

\*(Corresponding Author)

Email: ha\_ameri2003@yahoo.com