

## دیدگاه کارکنان دانشگاه تربیت معلم تهران

### در باره انگیزه‌های کاری

نویسنده: دکتر علی محمد امیرتاش<sup>۱</sup>

#### چکیده

اعتقاد بر این است که انگیزه کارکنان، پایه‌های کارایی و اثربخشی سازمان را تشکیل می‌دهد. در نتیجه، مدیرانی که به موفقیت سازمان خود پایبند هستند باید برای شناخت عواملی که بیشترین انگیزه را در افراد ایجاد می‌کند تلاش کنند. تفاهم و توافق متقابل مدیران و کارکنان روی اهمیت و اولویت انواع مختلف انگیزه‌های کاری، زمینه لازم را برای اینکه هر دو طرف با رسیدن به اهداف خود در محیط کار احساس رضایت کنند فراهم می‌آورد. هدف اصلی این تحقیق این است که درجه توافق فکری مدیران و کارکنان دانشگاه تربیت معلم تهران را روی بعضی از انگیزه‌های کاری مهم به دست آورد. بدین منظور، از پرسشنامه‌ای استفاده شده است که شامل ده انگیزه کاری مختلف است و در سال ۱۹۴۹ توسط لیندهال تهیه گردیده، و بعداً توسط محققان دیگر نیز به کار گرفته شده است.

برای جمع‌آوری اطلاعات، کارکنان باید برحسب اهمیتی که برای هریک از ده انگیزه کاری قائل بودند، در پرسشنامه نمره بدهند (۱۰ = بالاترین و ۱ = کمترین اهمیت).

در مرحله بعدی، مدیران، برحسب اهمیتی که فکر می‌کردند هریک از انگیزه‌های کاری برای کارکنان آنها دارد، مواد همین پرسشنامه را به همان صورت بین ۱ تا ۱۰ ارزش‌گذاری کردند تا بدین ترتیب توافق فکری مدیران و کارکنان روی اهمیت هریک از ده انگیزه کاری با یکدیگر قابل مقایسه شود.

---

۱- استادیار دانشگاه تربیت معلم تهران

یافته‌های تحقیق نشان داد که توافق فکری بین مدیران با استادان، و همچنین مدیران با کارمندان، هر دو ۲۰ درصد و در مورد بقیه انگیزه‌ها، اختلافات بین ۳۰ تا ۶۰ درصد در نوسان می‌باشد.

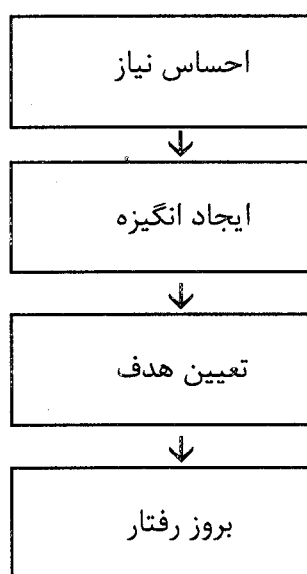
آزمون فرضیه در مورد میانگین‌ها بیانگر این مطلب است که مدیران با مجموع استادان زن و مرد ۵۰ درصد، با استادان مرد ۱۰ درصد، با استادان زن ۳۰ درصد، با مجموع کارمندان زن و مرد ۹۰ درصد، با کارمندان مرد ۵۰ درصد و با کارمندان زن ۲۰ درصد، اکثراً در حد  $\alpha = 0/01$  اختلاف نظر دارند.

مطالعات همبستگی بین سن و انگیزه‌های کاری نشان داد که در گروه مدیران ۹۰ درصد، در گروه استادان ۱۰۰ درصد و در گروه کارمندان ۶۰ درصد همبستگی‌های محاسبه شده منفی هستند، که البته در دسته مدیران صفر درصد، در دسته استادان ۶۰ درصد و در دسته کارمندان ۴۰ درصد، نیمی در حد  $\alpha = 0/05$  و نیمی دیگر در حد  $\alpha = 0/01$  معنی‌دار بوده‌اند.

در مقایسه میانگین‌های مردان و زنان، در هر یک از سه رده شغلی، روی هر ده انگیزه کاری، هیچ‌گونه تفاوت معنی‌دار در حد  $\alpha = 0/05$  مشاهده نشد.

### زمینه‌های نظری

انسان دارای مراحل زیر است:

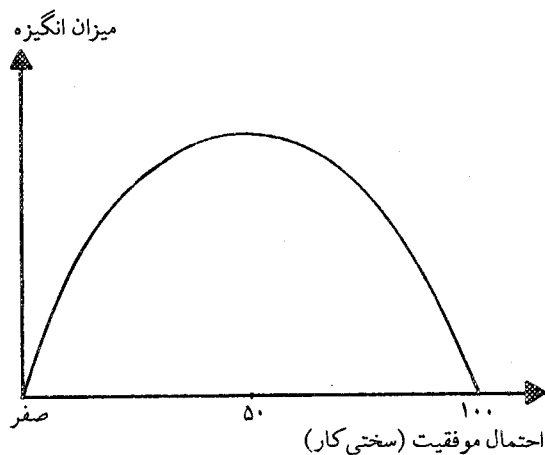


دانشمندان متعددی انگیزه و نقش آن را در کارایی و اثربخشی مدیریت و سازمان بررسی کرده‌اند. ریشه‌ها و سیر تکاملی این اندیشه را می‌توان از «خواست‌های ناخودآگاه» زیگموند فروید<sup>۲</sup> در هشتاد سال قبل (هاشم. رضی - مترجم، ۱۳۴۲) تا متخصصان مدیریت طرفدار علوم رفتاری امروز مانند هرشی و بلانچارد<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) دنبال کرد. وجه مشترک در بیشتر این مطالعات این است که انگیزه‌ها «چرایی» رفتار آدمی را روشن می‌کنند. آبراهام ماسلو<sup>۴</sup> (۱۹۷۰) انگیزه‌ها را سازنده شخصیت آدمی می‌داند و تغییر در نیاز و انگیزه را نوعی تغییر شکل در شخصیت افراد، که در رفتار آنها متجلی است به حساب می‌آورد. از نظر اکثر محققان علوم رفتاری عوامل تشکیل دهنده رفتار

2- Sigmund Freud (1856 - 1939)

3- Paul Hersey Kenneth H. Blanchard (1993)

4 - Abraham H. Maslow (1970)



شکل ۱- در ارتباط بین احتمال موفقیت و میزان انگیزه افراد

زیرا چون بین احتمال - موفقیت و توانایی‌های افراد نیز ارتباط مستقیم وجود دارد. توجه مدیران به این نکته مهم باعث افزایش انگیزه کارکنان و اثربخشی سازمان خواهد شد.

نظریه شناخته شده دیگر در زمینه، انگیزه متعلق به آبراهام ماسلو (۱۹۷۰) است. براساس نوشته‌های این محقق، انگیزه، یک فرایند ثابت نیست و به نسبت شرایط محیطی و همچنین تحوّل و تکامل ذهنی، از مراحل و درجات منظمی گذر می‌کند که پایین‌ترین و ساده‌ترین انواع آن بر پایه نیازهای فیزیولوژیکی مانند تأمین غذا و احساس امنیت و سرپناه شکل می‌گیرد. در مرحله‌های بعدی، انگیزه‌های اجتماعی و سپس خودشکوفایی

در مراحل چهارگانه بالا، نیاز و انگیزه فرایندهایی درونی و غیر فعال هستند، ولی هدف به صورت رفتار، انعکاس خارجی پیدا می‌کند. بدیهی است، هرچه احساس درونی نیاز قوی‌تر باشد، هدف و رفتارهای پیامد آن ثابت قدم‌تر خواهد بود. ویکتور وروم<sup>۵</sup> (۱۹۷۶) عامل تقویت کننده نیاز در محیط کار را در «الگوی انتظار و دسترسی»<sup>۶</sup> خود، احساس توازن بین تلاش (رفتار) و بازده حاصل از آن می‌داند. بر طبق این نظریه، "انتظار" عبارت است از احساسی که فرد در مورد احتمال ارضای نیاز خود بر اساس تجربیات گذشته دارد، در حالی که، "در دسترس بودن" احساس فرد از محدودیت‌ها در راه رسیدن به خواسته خود است. وروم معتقد است که توجه مدیران به حفظ تعادل بین این دو احساس در کارکنان ممکن است انگیزه آنها را در کارایی بیشتر تقویت کند. مک کلی لند و آتکینسون موضوع انگیزه را از زاویه سختی کار و میزان احتمال موفقیت بررسی کرده‌اند. به عقیده این محققان هنگامی انگیزه در حداکثر میزاه خود قرار دارد که احتمال موفقیت در حدود ۵۰ درصد باشد. نتیجه این تحقیق در شکل ۱ قابل مشاهده است.<sup>۷</sup>

قابل توجه است که یافته‌های این دو پژوهشگر نظرات هرشی و بلانچارد را در مورد ضرورت تعیین وظایف و مسئولیت‌ها بر پایه آمادگی‌های فنی و روانی کارکنان تأیید می‌کند،

5- Victor H.Vroom

6- Expectancy and Availability

7- David C. McClelland (1953) & John W. Atkinson (1953)

شرایط متمایل ساختند و زمینه را برای پیدایش انواع نظریه‌های مدیریت اقتضایی که بر دو محور "انسان مداری" و "وظیفه مداری" استوار است فراهم آوردند. براین اساس بلیک<sup>۱۵</sup> و موتون<sup>۱۶</sup> (۱۹۸۴) شبکه مدیریت<sup>۱۷</sup> و هرشی بلانچارد نوع تکامل یافته آن به نام مدیریت اقتضایی<sup>۱۸</sup> را به جهان مدیریت معرفی کردند. از نظر هرزبرگ و پیروانش، سلسله مراتب انگیزشی ماسلو در دو گروه بزرگ: انگیزه‌های فیزیولوژیکی و انگیزه‌های سطح بالاتر مانند احترام اجتماعی و خود شکوفایی تقسیم می‌شود که منابع اصلی گروه اول محیطی و گروه دوم ذهنی و عاطفی است. این گرایش جدید توجه مدیران را هم به انسان به عنوان یک واحد عاطفی تأثیرپذیر و هم به ضوابط، شرایط و وظایفی که این انسان باید در چهارچوب آن عمل کند جلب می‌نماید. هدف محققان دهه‌های اخیر نیز این بوده است تا بهترین ترکیب از این دو گروه انگیزه را در درجه‌های مختلفی از رشد عاطفی و فنی کارکنان پیدا کنند و در اختیار مدیران قرار دهند. با این ترتیب مشاهده می‌شود که دو نظریه افراطی تایلور<sup>۱۹</sup> (۱۹۱۱) تحت عنوان مدیریت علمی<sup>۲۰</sup>، که انسان‌ها را مهره‌هایی از ماشین می‌دانست، با "نظریه برابری"<sup>۲۱</sup> جروم

قرار دارند که هریک طبقه‌بندی‌های ویژه خود را دارد. نکته مهم در این مقوله این است که در انسان‌های نیاز درجه بالاتر فرصت خودنمایی پیدا می‌کند که نیاز ماقبل آن ارضا شده باشد. بدین‌گونه است که شناخت نوع نیاز کارکنان، در مرحله‌ای که قرار دارند، به مدیر اجازه می‌دهد که روش‌های انگیزشی مناسب را انتخاب کند و برای ترغیب کارکنان خود به کار بندد.

تحقیقات متعددی که روی انگیزه‌های نیروی انسانی کار انجام گرفت زمینه لازم را فراهم آورد تا نظریه پردازان، علم مدیریت را به دو شاخه بزرگ "نگرشی"<sup>۸</sup> و "رفتاری"<sup>۹</sup> تقسیم کنند. التون مایو<sup>۱۰</sup> (۱۹۴۵) را می‌توان پایه‌گذار مکتب "نگرشی"، دانست. مک گرگور<sup>۱۱</sup> (۱۹۶۰) معرف نظریه مشهور نگرش‌های ایکس (x) و (y)، و کریس آرچریس (۱۹۷۱) ارائه دهنده نظریه نگرشی A و B که به تئوری مک گرگور شباهت بسیار دارد، نیز از پیروان بنام او هستند.

هرزبرگ<sup>۱۲</sup> (۱۹۵۹) را می‌توان از پایه‌گذاران مکتب رفتاری مدیریت به حساب آورد. هرزبرگ همراه با سایر پیروان این نظریه مانند فردفیدلر<sup>۱۳</sup> (۱۹۷۷)، جروم آدامز<sup>۱۴</sup> (۱۹۸۵) بقیه توجه مدیریت را از محور طبیعت انسان به سمت

8- Attitudinal Approach

9- Behavioral Approach

10- Elton Mayo (1945)

11- Douglas McGregor (1960)

12- Fredrick Herzberg (1959)

13- Fred E. Fiedler (1977)

14- Jerum B. Adams (1985)

15- Robert R. Blake (1984)

16- Jane S. Mouton (1984)

17- Managerial Grid

18- Situational Leadership

19- Frederick, W. Taylor (1911)

20- scientific Management

21- Equity Theory

دربارهٔ مددکاران اجتماعی، سوزان کاشمن<sup>۲۴</sup> (۱۹۹۰) دربارهٔ پزشکان، باربارا گری<sup>۲۵</sup> (۱۹۹۱) دربارهٔ پرستاران، جان شولتز<sup>۲۶</sup> (۱۹۹۱) دربارهٔ رانندگان کامیون و بالاخره ماک کلن آهن<sup>۲۷</sup> (۱۹۹۱) دربارهٔ مدیران کارگری را نام برد<sup>۲۸</sup>. تحقیق حاضر نیز از همین ابزار و روش استفاده می‌کند و امیدوار است بتواند اطلاعاتی را در مورد نگرش مدیران و کارکنان دانشگاه تربیت معلم تهران در باره انگیزه‌های کاری به دست دهد.

#### بیان موضوع

تمامی تعریف‌هایی که امروزه از مدیریت اثربخش داده می‌شود، بنای کار را بر این می‌گذارند که شرایط به نحوی فراهم شود تا کارکنان، ضمن تلاش در جهت تحقق اهداف سازمانی، به خواسته‌ها و نیازهای خود نیز دسترسی پیدا کنند. از سوی دیگر، نیازها و خواسته‌های افراد در طول زمان به نسبت شرایط تغییر می‌کند. بدین گونه است که مدیریت به عنوان یک فرآیند پویا، پیوسته باید خود را با رویدادهای جدید، در عوامل محیطی و نیروی انسانی، هماهنگ سازد. البته نیروی انسانی به مراتب از اهمیت بیشتری برخوردار است (جاسبی ۱۳۷۰).

از دیدگاهی دیگر، هر سازمان و تشکیلاتی

آدامز (۱۹۸۵) که محور اصلی را انسان می‌داند، در اندیشه‌های مدیریتی جدید تلفیق می‌شود و بین آنها سازگاری به وجود می‌آورد.

تحولات فکری اخیر در مبانی نظری مدیریت را در پژوهش‌های مربوط به انگیزه‌های کاری کارکنان نیز می‌توان مشاهده کرد. نمونه‌ای از آن، تحقیقی است که در سال ۱۳۴۹ در بین کارکنان صنایع آمریکا انجام گرفت. در این تحقیق از سرکارگران خواسته شد تا خود را جای افراد خود بگذارند و یک فهرست از ده نوع انگیزه را که معمولاً خواسته کارگران است، بر طبق اولیوی که فکر می‌کنند کارگران طالب آن هستند دسته‌بندی کنند. در نوبت بعدی همین فهرست به کارگران داده شد تا بر حسب اهمیتی که برای هر یک از انگیزه‌های ده گانه قایل هستند آنها را از رتبه یکم تا رتبه دهم شماره گذاری کنند. به نحوی که قوی‌ترین انگیزه رتبه یکم و ضعیف‌ترین آنها رتبه دهم را به دست آورد. در این مطالعه معلوم شد که برخلاف گمان سرکارگران که مهم‌ترین انگیزه کارگران خود را "حقوق و دستمزد" تعیین کرده بودند، آنها "توجه و قدردانی مدیریت از فعالیت" را بالاترین انگیزه در محیط کار می‌دانند<sup>۲۲</sup>.

نمونه‌های این تحقیقات، متعدد است که از آن جمله می‌توان مطالعات به‌ورلی باتلر<sup>۲۳</sup> (۱۹۹۰)

۲۲ - همین نتیجه را التون مایو در سال ۱۹۳۳ در تحقیقات خود در کارخانه وسایل برقی شرق در هاتورن ایلوی نوین آمریکا به دست آورد.

23- Beverly B. Butler (1990)

24- Suzanne B. Cashman (1990)

25- Barbara B. Gray (1991)

26- John D. Schultz (1991)

27- John S. McClenahan (1991)

۲۸ - برای اطلاعات بیشتر درباره نتایج این تحقیقات به کتاب هرشی و بلانچارد که در فهرست مأخذ آمده است مراجعه شود.

برای رفع نیاز مشخصی از زندگی اجتماعی انسان به وجود می‌آید. اثربخشی و کارایی سازمان در انجام وظایف اولین محک برای ارزشیابی و در نتیجه فنا یا بقای آن است. اجرای وظایف سازمانی بدون همکاری اعضای آن غیرمقدور است. کمیت و کیفیت بازده نیز بامیزان کارایی افراد بستگی تام دارد. کارایی افراد از دو منبع سرچشمه می‌گیرد: یکی فنی و حرفه‌ای که از محیط گرفته می‌شود و دیگری ذهنی و عاطفی که محصول انتظارات و انگیزه است (هرشی و بلانچارد ۱۹۸۸).

برای شناخت انگیزه‌ها و کاربرد آنها در تغییر و اصلاح رفتار سازمانی راه‌هایی وجود دارند که از آن جمله یکی مشاهده رفتار افراد، دومی ملاحظه نیازهای غالب (به نظر «ماسلو») نیازهای غالب آنهایی هستند که تاکنون در سازمان ارضاء نشده‌اند) و بالاخره سؤال از خود افراد است که توسط پرسشنامه انجام می‌شود.

هدف تحقیق حاضر نیز کاربرد یکی از این پرسشنامه‌ها برای شناخت نیازها و انتظارات کارکنان دانشگاه تربیت معلم تهران و شعبه حصارک کرج است. در این پرسشنامه ده نوع سؤال که هرکدام، یکی از انتظارات محیطی و عاطفی افراد را مطرح می‌کند وجود دارد که کارکنان، آنها را برحسب اهمیتی که برای هر یک قائل هستند امتیاز گذاری می‌کنند. مدیران نیز براساس حدس و برداشتی که از خواسته‌های کارکنان خود دارند آنها را رتبه‌بندی می‌کنند. این اطلاعات نه تنها اولویت‌های انگیزشی کارکنان را روشن می‌کند بلکه تفاهم بین مدیر و کارمند را نیز روی

انگیزه‌های کاری به دست می‌دهد.

ضرورت و کاربرد نتایج تحقیق حاضر در این است که:

- ۱- برای اولین مرتبه در سطح کشور چنین موضوعی در یک دانشگاه بررسی می‌شود.
- ۲- الگویی برای انجام چنین بررسی‌هایی در سایر تشکیلات و سازمان‌ها به دست می‌دهد.
- ۳- انگیزه‌های غالب کاری را برای مدیران دانشگاه تحت بررسی روشن می‌سازد.
- ۴- امکان برنامه‌ریزی برای ایجاد تعادل بین داده‌ها و ستاده‌های کارکنان و در نتیجه، دلگرمی و ترغیب آنها را به همکاری و تلاش بیشتر فراهم می‌آورد
- ۵- اشتباه برداشت مدیران از نیازها و انتظارات کارکنان را اصلاح می‌کند.
- ۶- توجه به یافته‌های این تحقیق توسط مدیران رضایت شغلی، کارکنان را افزایش خواهد بود.
- ۷- با افزایش میزان رضایت شغلی، کم‌کاری، عدم احساس مسؤلیت، مخالفت با مدیریت و برنامه‌های سازمانی و بالاخره عدم تفاهم با همکاران کاهش می‌یابد و در نهایت مصرف کنندگان خدمات سازمانی دانشگاه، یعنی دانشجویان، از آسایش، رفاه، و کیفیت تحصیلی بالاتر، که هدف نهایی دانشگاه و یکی از مهم‌ترین معیارهای ارزشیابی آن است به نحو مطلوب‌تر برخوردار خواهند شد.

#### اهداف تحقیق

اهداف ویژه‌ای که تحقیق حاضر دنبال می‌کند

۳- مدیران در امتیازگذاری "انگیزه‌های کاری" حدس خود از خواسته‌های واقعی کارکنان را ملاک قرار داده‌اند، نه خواسته‌های خود.  
۴- پاسخ دهندگان با صداقت و راستی "انگیزه‌های کاری"، را امتیازگذاری کرده‌اند.  
۵- تبدیل روش رتبه بندی استاندارد پرسشنامه به روش امتیازگذاری (برای بررسی‌های آماری بیشتر) تغییری در اعتبار پرسشنامه ایجاد نکرده است.

#### تعریف بعضی واژه‌ها

۱- رضایت شغلی<sup>۲۹</sup>: عبارت است از یک احساس درونی و عاطفی مساعد که فرد مستقل از رفتاری که عملاً در محیط سازمان از خود نشان می‌دهد نسبت به کار خود دارد. این احساس با علاقه خاطر همراه است.  
۲- نگرش یا دیدگاه<sup>۳۰</sup>: عبارت است از احساس درونی فرد نسبت به مسایل مختلف. نگرش از رفتار عملی فرد مستقل است ولی معمولاً زمینه آن را فراهم می‌کند.  
۳- رفتار<sup>۳۱</sup>: عمل واقعی فرد در موقعیت‌های مختلف است، جنبه فعال و حرکتی دارد و براساس مشاهده قابل اندازه‌گیری عینی است.  
۴- مدیریت<sup>۳۲</sup>: مجموعه‌ای از کیفیت‌های انسانی و مهارت‌های فنی است که اهداف سازمان را تعیین می‌کند، به امور اجرایی آن نظم می‌دهد،

به شرح زیر است:

۱- توصیف بعضی ویژگی‌های شخصی کارکنان زن و مرد دانشگاه از قبیل سن و تحصیلات و نحوه توزیع افراد در مشاغل مختلف.  
۲- توصیف ارزشیابی انگیزه‌های کاری توسط استادان و کارمندان دانشگاه.  
۳- توصیف حدس و پیش‌بینی مدیران دانشگاه از ارزشیابی انگیزه‌های کاری توسط استادان و کارمندان دانشگاه.  
۴- مقایسه میانگین ارزشیابی‌های کارمندان و استادان زن و مرد دانشگاه از انگیزه‌های کاری، با حدس و پیش‌بینی مدیران در این رابطه.  
۵- یافتن همبستگی بین سن گروه‌های تحت بررسی یا ارزشیابی آنها از انگیزه‌های کاری.  
۶- مقایسه میانگین ارزشگذاری زنان و مردان روی انگیزه‌های مختلف کاری در گروه‌های تحت بررسی.

#### پیش فرض‌های تحقیق

تحقیق حاضر براساس پیش فرض‌های زیر انجام گردیده است:  
۱- سوالات پرسشنامه برای پاسخ دهندگان روشن و قابل درک بوده است.  
۲- افراد در امتیازگذاری "انگیزه‌های کاری"، وضعیت مطلوب و خواسته‌های واقعی خود را ملاک قرار داده‌اند نه وضعیت موجود را.

مرد رسمی دانشگاه تربیت معلم تهران و شعبه حصارک کرج تشکیل می‌دهند (جدول ۱).

جدول ۱- توزیع جامعه در رده‌های مختلف شغلی و نمونه انتخابی

نمونه		جامعه	رده شغلی
درصد	تعداد		
۵۸	۳۷	۶۴	مدیر
۲۳	۶۵	۲۸۸	استاد
۵۲	۲۱۸	۴۲۳	کارمند
۴۱	۳۲۰	۷۷۵	جمع

نحوه دسترسی به نمونه برای تکمیل پرسشنامه به صورت میدانی و با مراجعه حضوری در روزهای مختلف هفته، به صورت تصادفی، در محل دانشگاه و دانشکده تربیت بدنی در تهران و شعبه حصارک کرج بوده است.

از تعداد ۳۲۰ نفر اعضای نمونه، تعداد ۱۶۶ نفر مرد (۵۱/۹ درصد) و تعداد ۱۳۱ نفر زن (۴۰/۹ درصد) بوده است. از این گروه تعداد ۲۳ نفر (۷/۲ درصد) نیز به بعضی از سوالات پاسخ نداده‌اند که برحسب مورد اشاره شده است.

#### متغیرهای تحقیق

متغیرهایی که در این پژوهش توصیفی، از نوع میدانی، اندازه‌گیری شده به شرح زیر می‌باشند.

نیازهای لازم برای رسیدن به اهداف را فراهم می‌آورد، ارتباطات درون و بیرون سازمانی را شکل می‌دهد، بر جریان امور سازمانی در مسیر اهداف تعیین شده نظارت می‌کند و بالاخره نیرو و تلاش کارکنان را در جهت اهداف سازمانی هدایت می‌کند.

۵- سازمان<sup>۳۳</sup>: یک مجموعه منسجم، متداخل و منظم اجرایی است که برای هدف (یا اهداف) مشخصی به صورت رسمی و یا غیررسمی شکل می‌گیرد و با هماهنگی عوامل محیطی و ویژگی‌های داخلی، وظیفه معینی را انجام می‌دهد.

۶- انگیزه<sup>۳۴</sup>: یک احساس نیاز و زمینه فکری است که فرد را به رفتار معینی وادار می‌کند. بنابراین انگیزه با تغییر نیاز شکل مناسب با آن را به خود می‌گیرد.

۷- انتظار<sup>۳۵</sup>: عبارت است از پیش‌بینی احتمال برآورده شدن نیازی ویژه، در موقعیتی معین و براساس تجربیات گذشته.

۸- در دسترس بودن<sup>۳۶</sup>: عبارت است از هرگونه محدودیت که در راه ارضای نیازی ویژه در موقعیتی معین وجود دارد.

#### روش‌ها

جامعه و نمونه

جامعه مورد نظر در این تحقیق را مدیران، استادان (اعضای هیئت علمی) و کارمندان زن و

33- Organization

34- Motivation

35- Expectancy

36- Availability



- ۱- سن: برحسب سال و طبق اعلام آزمودنی‌ها ثبت شده است.
- ۲- جنسیت: به صورت "زن" و "مرد" بر طبق اطلاعات پرسشنامه‌ای تعیین گردیده است.
- ۳- مدرک تحصیلی: به صورت دیپلم، فوق دیپلم، لیسانس، فوق لیسانس و دکتری بر طبق اطلاعات پرسشنامه‌ای ثبت شده است.
- ۴- نظر مدیران درباره انواع انگیزه‌های کاری کارکنان، بر طبق سؤالات ده گانه پرسشنامه: شدت این متغیر توسط پاسخ دهنده از ۱ تا ۱۰ امتیازگذاری می‌شود.
- ۵- نظر استادان زن و مرد: درباره انواع انگیزه‌های کاری، بر طبق سؤالات ده گانه پرسشنامه که شدت آن با امتیازات ۱ تا ۱۰ توسط پاسخ دهنده

تعیین می‌شود.

۶- نظر کارمندان زن و مرد درباره انواع انگیزه‌های کاری، بر طبق سؤالات ده گانه پرسشنامه: شدت این متغیر نیز بین ۱ تا ۱۰ امتیاز توسط پاسخ‌دهنده تعیین می‌شود.

### روش جمع‌آوری اطلاعات

این روش برای جمع‌آوری اطلاعات از یک پرسشنامه که توسط لارنس لیندهال در سال ۱۹۴۹ تهیه شده و در تحقیقی مشابه به کار گرفته شده ماست، استفاده گردید. در این پرسشنامه تعداد ده نوع انگیزه کاری آورده شده است تا افراد، میزان اولویتی که برای هر یک قایل هستند با دادن رتبه معین کنند<sup>۳۷</sup> (جدول ۲).

جدول ۲- شکل پرسشنامه و انواع انگیزه‌های کاری

امتیاز	نوع خواسته و انگیزه	ردیف
	شرایط، امکانات و وسایل خوب برای کار	۱
	احساس خودمانی و از خود بودن در محیط کار	۲
	انضباط و نظم جدی و محترمانه در محیط کار	۳
	توجه و قدردانی از تلاش و فعالیت افراد	۴
	صداقت و یکرنگی مدیریت نسبت به کارکنان	۵
	حقوق و مزایای مکفی	۶
	امکان ترقی و پیشرفت در محیط کار	۷
	درک و توجه دوستانه مدیریت نسبت به مشکلات شخصی افراد	۸
	امنیت شغلی	۹
	جالب و مورد علاقه بودن نوع کار	۱۰

۳۷- در تحقیق حاضر به جای رتبه از امتیازات بین ۱ تا ۱۰ استفاده شده است

**مدرك تحصيلي گروه‌هاي تحت بررسي**  
وضعيت مدرك تحصيلي گروه‌هاي تحت  
بررسي به شرح جدول ۴ است.

جدول ۴- مدرك تحصيلي گروه‌هاي تحت بررسي

مدرك تحصيلي	مدبر		استاد		كارمند		كل افراد	
	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد
زير ديپلم	۱	۲/۷	—	—	—	—	۴۶	۱۴/۴
ديپلم	۷	۱۸/۹	—	—	—	—	۹۶	۳۰/۱
فوق ديپلم	—	—	—	—	—	—	۱۷	۵/۳
ليسانس	۹	۲۴/۳	۲۱	۳۲/۳	۴۲	۱۹/۳	۷۲	۲۲/۵
فوق‌ليسانس	۶	۱۶/۲	۲۴	۳۶/۹	۱	۰/۵	۳۱	۹/۷
دكتر	۱۴	۳۷/۸	۱۴	۲۱/۵	—	—	۲۸	۸/۸
بدون جواب	—	—	۶	۹/۲	۲۴	۱۱	۳۰	۹/۴
جمع	۳۷	—	۶۵	—	۲۱۸	—	۳۲۰	—

**ارزشيابي انگيزه‌هاي كاري توسط گروه‌هاي تحت بررسي**

**الف - مديران:** ارزش گذاري انگيزه‌هاي كاري توسط مديران براساس برداشت آنها از اهميتي كه هر يك از انگيزه‌ها براي كاركنان دارد، به صورت جمع كل امتيازات، براي هر انگيزه محاسبه شده و براي رتبه‌بندي انگيزه‌ها از ديدگاه مديران مورد استفاده قرار گرفته است.

**ب - استادان:** ارزش گذاري انگيزه‌هاي كاري توسط امتيازاتي كه استادان به هر يك از انگيزه‌ها داده‌اند، به صورت جمع كل امتيازات، براي هر انگيزه محاسبه شده و براي دسته‌بندي انگيزه‌ها توسط استادان مورد استفاده قرار گرفته است.

**ج - كارمندان:** ارزش گذاري انگيزه‌هاي كاري توسط امتيازاتي كه كارمندان به هر يك از انگيزه‌ها

با مراجعه حضوري در روزهاي تصادفي هفته، در طول چهار هفته از يك نيم‌سال تحصيلي، مديران، استادان و كارمندان زن و مرد، پرسشنامه را برطبق دستورالعمل همراه، و توضيحات پرسشگر، تكميل و اعاده نموده‌اند. در پاسخ به پرسشنامه، مديران بايد خود را جاي كارمندان فرض مي‌كردند و به جاي آنها به هرانگيزه امتياز مي‌دادند. براي استادان و كارمندان، كار ساده‌تر بود، زيرا فقط براساس احساس واقعي خود از اهميتي كه هريك از سؤالات (انگيزه‌ها) براي آنها داشت به آن امتياز مي‌دادند (امتياز ۱۰ براي بيشترين و امتياز ۱ براي كمترين اهميت). براي محاسبه جمع امتيازات هريك از انگيزه‌ها، امتياز داده شده در تعداد نفراتي كه آن امتياز را داده‌اند ضرب شده است و سپس اعداد حاصله در هريك از امتيازات (بين ۱۰ تا ۱) با يكديگر جمع شده‌اند.

### نتايج

**سن گروه‌هاي تحت بررسي**  
شاخص‌هاي آماري متغير سن گروه‌هاي تحت بررسي به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳- شاخص‌هاي آماري سن گروه‌هاي تحت بررسي (N=۲۹۰)

شاخص آماري	مدبر	استاد	كارمند	كل افراد
ميانگين	۴۵/۵	۴۰/۰	۳۶	۳۸
ميانه	۴۶/۰	۳۹/۵	۳۶	۳۸
مد	۴۳/۰	۳۰/۰	۴۰	۳۰
انحراف معيار	۷/۹	۷/۶	۷/۴۰	۸/۲
دامنه تغييرات	۳۵/۰	۳۳/۰	۳۶	۴۲/۰

ویژه چهارم تحقیق، درباره مقایسه ارزش گذاری انگیزه ها توسط استادان و کارمندان با ارزشیابی های حدسی مدیران، از آزمون تی استودنت برای گروه های مستقل استفاده شد. در این محاسبات، فرضیات "عدم اختلاف" بین میانگین ارزشیابی مدیران یا جمع استادان، استادان مرد، استادان زن، جمع کارمندان مرد و کارمندان زن به آزمایش گذارده شد. نتایج حاصله، به صورت خلاصه، در جدول ۶ آورده

داده اند، به صورت جمع کل امتیازات، برای هر انگیزه محاسبه شده و برای رتبه بندی انگیزه ها توسط کارمندان مورد استفاده قرار گرفته است. توضیح اینکه نتیجه ارزشیابی های یاد شده در بندهای الف، ب و ج در جدول شماره ۵ خلاصه و ارائه شده است. این جدول ضمناً امکان می دهد تا بتوان الویت های انگیزشی استادان و کارمندان را با یکدیگر، و همچنین، با آنچه مدیران فکر می کنند مقایسه کرد.

جدول ۵- رتبه بندی انگیزه ها توسط مدیران، استادان و کارمندان - رتبه اول بالاترین اولویت و رتبه دهم پایین ترین اولویت می باشد.

کارمند		استاد		مدیر		انگیزه کاری
رتبه	میانگین	رتبه	میانگین	رتبه	میانگین	
دوم	۹/۰	چهارم	۸/۳	هشتم	۷/۰	۱-شرایط، امکانات و وسایل خوب برای کار
هشتم	۸/۲	دهم	۷/۵	چهارم	۷/۴	۲-احساس خودمانی از خود بودن در محیط کار
چهارم	۸/۶	هفتم	۸/۱	نهم	۶/۸	۳-انضباط و نظم جدی و محترمانه در محیط کار
هفتم	۸/۳	هشتم	۸/۰	سوم	۷/۷	۴-توجه و قدردانی از تلاش و فعالیت افراد
پنجم	۸/۷	دوم	۸/۷	دوم	۷/۸	۵-صداقت و یکرنگی مدیریت نسبت به کارکنان
ششم	۸/۴	پنجم	۸/۲	پنجم	۷/۳	۶-حقوق و مزایای مکفی
دهم	۷/۷	ششم	۸/۱	دهم	۶/۷	۷-امکان ترقی و پیشرفت در محیط کار
نهم	۷/۸	نهم	۷/۶	ششم	۷/۲	۸-درک و توجه دوستانه مدیریت نسبت به مشکلات شخصی افراد
اول	۹/۲	سوم	۸/۴	اول	۸/۲	۹-امنیت شغلی
سوم	۸/۹	اول	۹/۰	هفتم	۷/۱	۱۰-جالب و مورد علاقه بودن نوع کار

شده است.

به طوری که در جدول مشاهده می شود، بعضی از اختلافات در حد  $\alpha = 0.05$  و تعدادی نیز

آزمون فرضیات مربوط به چهارمین هدف ویژه تحقیق (مقایسه میانگین ها) به منظور آزمایش فرضیات مربوط به هدف

در حد  $\alpha = 0/01$  جمعاً به میزان ۴۰ درصد از معنی دار بوده‌اند. مجموع ۶۰ مقایسه انجام شده از نظر آماری

جدول ۶- مقایسه میانگین ارزشگذاری انگیزه‌های کاری توسط مدیران با استادان و کارمندان. ضمناً علامت یک ستاره روی اعداد «تی» محاسبه شده داخل جدول، معرف معنی دار بودن در حد  $\alpha = 0/05$  و دو ستاره معرف معنی دار بودن در حد  $\alpha = 0/01$  می‌باشد.

مقایسه میانگین مدیران با میانگین:						انگیزه‌های کاری
استادان	استادان مرد	استادان زن	کارمندان	کارمندان مرد	کارمندان زن	
۲/۸۹**	۱/۹۵	۲/۰۰*	۵/۵۱**	۵/۵۰**	۲/۴۹*	۱- شرایط، امکانات و وسایل خوب برای کار
۰/۲۶	۰/۱۴	۰/۴۹	۲/۶۲*	۲/۴۴*	۱/۷۸	۲- احساس خودمانی و از خود بودن در محیط کار
۲/۴۲*	۱/۹۲	۱/۹۰	۴/۱۸**	۴/۲۷**	۱/۶۳	۳- انضباط و نظم جدی و محترمانه در محیط کار
۰/۶۵	۰/۱۶	۲/۱۲*	۱/۶۶	۱/۰۲	۱/۹۴	۴- توجه و قدردانی از تلاش و فعالیت افراد
۱/۹۹*	۱/۵۸	۱/۳۷	۲/۰۱*	۱/۷۴	۱/۰۸	۵- صداقت و یکپارچگی مدیریت نسبت به کارکنان
۱/۴۶	۰/۶۰	۲/۰۹	۲/۱۰*	۱/۷۴	۱/۰۸	۶- حقوق و مزایای مکفی
۲/۵۲*	۱/۵۶	۲/۳۱*	۲/۶۲*	۱/۳۳	۱/۰۶	۷- امکان ترقی و پیشرفت در محیط کار
۰/۹۲	۰/۱۹	۱/۸۹	۳/۲۳**	۱/۶۲	۳/۹۷**	۸- درک و توجه دوستانه مدیریت نسبت به مشکلات شخصی افراد
۰/۵۴	۰/۰۳	۱/۸۷	۲/۶۹**	۳/۱۳**	۱/۵۴	۹- امنیت شغلی
۴/۵۱**	۶/۱۴**	۰/۷۶	۴/۹۱**	۶/۷۱**	۱/۱۳	۱۰- جالب و مورد علاقه بودن نوع کار

### آزمون فرضیات مربوط به پنجمین هدف ویژه تحقیق (یافتن همبستگی)

سن تقویمی، به عنوان یکی از شاخص‌های تجربیات عمومی و حرفه‌ای فرد، و در نتیجه، عاملی مؤثر در نگرش کارکنان دانشگاه نسبت به اهمیت انگیزه‌های کاری، توسط پرسشنامه استخراج گردید و برای آزمایش فرضیات مربوط به پنجمین هدف ویژه تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. در محاسبات همبستگی بین سن و ارزش‌گذاری انگیزه‌های کاری توسط مدیران (حدس آنها از میزان اهمیت هر انگیزه برای کارکنان)، استادان و کارمندان در دسته مدیران، ۹۰ درصد، در دسته استادان، صددرصد و در دسته کارمندان ۶۰ درصد از همبستگی‌های بین سن تقویمی با ارزش‌گذاری انگیزه‌های کاری، منفی بوده است (جدول ۷).

### آزمون فرضیات مربوط به ششمین هدف ویژه تحقیق (مقایسه بین زنان و مردان)

برای یافتن تاثیر جنسیت بر ارزش‌گذاری انگیزه‌های مختلف کاری، میانگین‌های حاصله توسط دو جامعه زن و مرد، در گروه‌های مدیران، استادان، کارمندان از آزمون آماری تی استودنت (t) برای گروه‌های مستقل استفاده شد و فرضیه پوچ مبتنی بر نبودن اختلاف بین میانگین ارزش‌گذاری زنان و مردان، در مورد هر یک از انگیزه‌های کاری، در حد  $\alpha = 0/05$  مورد تأیید آماری قرار گرفت. تفسیر این نتایج این است که مدیران، استادان و کارمندان زن و مرد از نظر ارزش‌گذاری انگیزه‌های کاری در حکم جامعه واحد می‌باشند، بنابراین میانگین کل هر یک از آنها، بدون توجه به تفاوت جنسیت، معرف معتبری برای هر یک از طبقات

جدول ۷- همبستگی بین سن مدیران، استادان و کارمندان با ارزش‌گذاری آنها روی انگیزه‌های کاری. ضمناً علائم یک و دو ستاره روی اعداد ضریب همبستگی داخل جدول به ترتیب معرف معنی‌دار بودن در حد  $\alpha = 0/05$  و  $\alpha = 0/01$  می‌باشد.

انگیزه‌های کاری	مدیران	استادان	کارمندان
۱- شرایط، امکانات و وسایل خوب برای کار	-۰/۰۵	-۰/۳۹**	-۰/۰۱
۲- احساس خودممانی و از خود بودن در محیط کار	۰/۲۷	-۰/۰۶	۰/۲۴
۳- انضباط و نظم جدی و محترمانه در محیط کار	-۰/۳۰	-۰/۲۶*	۰/۱۴
۴- توجه و قدردانی از تلاش و فعالیت افراد	-۰/۲۳	-۰/۳۰*	-۰/۱۸*
۵- صداقت و یکرنگی مدیریت نسبت به کارکنان	-۰/۱۳	-۰/۲۴	-۰/۲۷**
۶- حقوق و مزایای مکفی	-۰/۱۴	-۰/۲۶**	-۰/۴۷**
۷- امکان ترقی و پیشرفت در محیط کار	-۰/۱۴	-۰/۴۰**	-۰/۴۰**
۸- درک و توجه دوستانه مدیریت به مشکلات شخصی افراد	-۰/۰۳	-۰/۰۹	-۰/۱۹*
۹- امنیت شغلی	-۰/۱۰	-۰/۲۱	۰/۰۷
۱۰- جالب و مورد علاقه بودن نوع کار	-۰/۲۳	-۰/۰۸	-۰/۱۷*

شغلی جهت انجام مقایسه‌های آماری لازم بوده است.

### بحث و نتیجه گیری

جدول شماره ۵ نشان می‌دهد که نظر مدیران با ارزشگذاری انگیزه‌های کاری توسط استادان و کارمندان تفاوت‌های قابل ملاحظه‌ای دارد. برای توضیح بیشتر، هرچند نظر مدیران درباره «امنیت شغلی» با خواسته کارمندان هماهنگی دارد و هر دو گروه آن را در مقام اول اهمیت قرار داده‌اند، ولی عملاً این انگیزه کاری برای استادان در مقام سوم قرار دارد.

در مورد متغیر «صداقت و یکرنگی مدیریت نسبت به کارکنان» مدیران و استادان، هر دو، اهمیت آن را در مقام دوم، مدیران بعد از «امنیت شغلی» و استادان قبل از آن قرار داده‌اند. ولی، این متغیر از نظر کارمندان در مقام پنجم اهمیت قرار گرفته است. مدیران فکر کرده‌اند متغیر «توجه و قدردانی از تلاش و فعالیت افراد» برای استادان و کارمندان در مقام سوم قرار دارد، در حالی که، استادان برای آن رتبه هشتم و کارمندان رتبه هفتم را قائل شده‌اند.

در مورد متغیر «احساس خودمانی و از خود بودن در محیط کار» مدیران نظر داده‌اند که اهمیت آن برای کارکنان در مقام چهارم است، در حالی که، برای هیچ‌یک از دو جامعه استاد و کارمند این متغیر اهمیتی نداشته است زیرا اولی، رتبه دهم (آخرین رتبه) و دومی، به آن رتبه هشتم را داده است.

نظر مدیران با خواسته استادان در مورد متغیر «حقوق و مزایای مکفی» هماهنگ است و هر دو جامعه آن را در مقام پنجم قرار داده‌اند، ولی، کارمندان آن را کمی پایین‌تر، یعنی در مقام ششم دانسته‌اند.

در مورد متغیر «درک و توجه دوستانه مدیریت نسبت به مشکلات شخصی افراد» تفاوت ارزشیابی بین مدیران با استادان و کارمندان بیشتر است، زیرا، مدیران به آن مقام ششم ولی دو گروه دیگر، به اتفاق، آن را در مقام نهم قرار داده‌اند.

مدیران، فکر کرده‌اند که متغیر «جالب و مورد علاقه بودن نوع کار، برای کارکنان در مقام هفتم از نظر اهمیت قرار دارد، در حالی که، این متغیر برای استادان در درجه یکم اهمیت و برای کارمندان در درجه سوم اهمیت قرار داشته است.

به نظر مدیران، متغیر «شرایط، امکانات و وسایل خوب برای کار» از دیدگاه کارکنان در مقام هشتم قرار دارد، در حالی که، استادان آن را در اولویت چهارم و کارمندان در اولویت دوم قرار داده‌اند.

متغیر «انضباط و نظم جدی و محترمانه» را مدیران، مقام نهم در نظر گرفته‌اند. ولی استادان به آن رتبه هفتم و کارمندان رتبه چهارم داده‌اند.

و بالاخره، به نظر مدیران، متغیر «امکان ترقی و پیشرفت در محیط کار» برای کارکنان مقام دهم را دارد که این ارزشیابی با نظر کارمندان مشابه است. ولی با نظر استادان که در مقام ششم قرار داده‌اند، تفاوت دارد.

به عنوان نتیجه‌گیری از این مبحث اشاره می‌شود

ولی با کارکنان زن اختلاف نظر وجود ندارد. در مورد انگیزه شماره ۴ (توجه و قدردانی ...)، مدیران تنها با استادان زن در حد  $\alpha = 0/05$  اختلاف نظر دارند.

در مورد انگیزه شماره ۵ (صداقت و یکرنگی مدیریت ...)، اختلاف نظر مدیران با مجموع استادان و مجموع کارمندان در حد  $\alpha = 0/05$  معنی دار است ولی، با بقیه استادان و کارمندان زن و مرد به تنهایی متفاوت نبوده است.

در مورد انگیزه شماره ۶ (حقوق و مزایا ...)، تنها اختلاف نظر مدیران با مجموع کارمندان، و در حد  $\alpha = 0/05$  بوده است.

در مورد انگیزه شماره ۷ (امکان ترقی و پیشرفت ...)، مدیران در حد  $\alpha = 0/05$  با کل استادان و کل کارمندان اختلاف نظر داشته‌اند ولی تفاوت‌های با زنان و مردان به تنهایی معنی دار نبوده است.

در مورد انگیزه شماره ۸ (درک و توجه ...) مدیران در حد  $\alpha = 0/01$  با مجموع کارمندان و به ویژه به همان مقدار آلفا با زنان کارمند اختلاف نظر داشته‌اند.

در مورد انگیزه شماره ۹ (امنیت شغلی)، مدیران با مجموع کارمندان و همچنین کارمندان مرد به تنهایی، در حد  $\alpha = 0/01$  اختلاف نظر داشته‌اند.

و بالاخره بیشترین اختلاف نظر بین مدیران و سایر گروه‌ها در مورد انگیزه شماره ۱۰ (جالب و مورد علاقه ...)، بوده است. در این متغیر، مدیران با مجموع استادان در حد  $\alpha = 0/01$  با استادان مرد در حد  $\alpha = 0/01$  با مجموع کارمندان در حد

که پیش‌بینی مدیران از نظر استادان تنها به میزان ۲۰ درصد و از نظر کارمندان نیز فقط به میزان ۲۰ درصد با واقعیات هماهنگی دارد. این نتایج بیان می‌کند که باید مدیریت دانشگاه در برقراری یک نظام انگیزشی هماهنگ‌تر، روش‌ها و الگوهای جاری را مورد تجدید نظر قرار دهد و در این تجدید نظر، مبانی انگیزشی دانشگاه را برای استادان، در درجه اول، بر محور «جالب و مورد علاقه بودن کار و «سپس» صداقت و یکرنگی با کارکنان «و» امنیت شغلی» قرار دهد. در مورد کارمندان نیز محور انگیزه‌های شغلی را بر «امنیت شغلی «و» شرایط و امکانات خوب برای کار «و» «جالب و مورد علاقه بودن نوع کار» قرار دهد. به طوری که مشاهده می‌شود، مانند سایر تحقیقات مشابه، انگیزه «حقوق و مزایای مکفی» در اولویت‌های بعدی از نظر استادان و کارمندان قرار دارد.

مقایسه‌های انجام شده توسط آزمون تی استودنت پیشنهاد می‌کند که در مورد انگیزه شماره ۱ (شرایط خوب کاری)، نظر مدیران با استادان مرد غیر معنی دار ولی با کارمندان و به ویژه کارمندان مرد فاصله بیشتری ( $\alpha = 0/01$ ) دارد.

در مورد انگیزه شماره ۲ (احساس خودمانی ...) نیز، اختلاف بین نظر مدیران و کل کارمندان، به ویژه کارمندان مرد  $\alpha = 0/05$  معنی دار است ولی، با سایر گروه‌ها اختلاف معنی داری ندارد.

در مورد انگیزه شماره ۳ (انضباط و نظم ...)، نظر مدیران با مجموع کارمندان، به ویژه کارمندان مرد تفاوت قابل ملاحظه‌ای در حد  $\alpha = 0/01$  دارد،

آزمون تی استودنت برای گروه‌های مستقل به آزمایش گذارده شد و تأثیر جنسیت بر تفاوت دیدگاه در مورد هیچ‌یک از انگیزه‌های کاری تأیید نگردید.

$\alpha = 0/01$  و با کارمندان مرد به تنهایی در حد  $\alpha = 0/01$  اختلاف نظر معنی‌داری داشته‌اند. یکی دیگر از اهداف تحقیق، مقایسه دیدگاه زنان و مردان درباره هر یک از انگیزه‌های کاری بوده است. اختلاف میانگین‌ها در این رابطه توسط

### منابع و مأخذ

- ۱- رضی هاشم (مترجم) - ارنست جونز، دالبی یز، .... - اصول روانکاوی - انتشارات کاوه ۱۳۴۲
- ۲- عبدالله جاسبی (دکتر)، اصول و مبانی مدیریت، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی - ۱۳۷۰
- 3- Abraham H. Maslow, Motivation and Personality New york, Harper and Row, 1970.
- 4- Barbara B. Gray Are California Nurses Happy ? California Nursing, (1991).
- 5- Beverly B. Butler, Job Satisfisfaction
- 6- Management,s Continuing Challenges, Social Work, (1990)
- 7- Douglas McGregor, The Human Side of the Enterprise, New York, McGraw-Hill, 1960.
- 8- David C. McClelland, J.W. Atkinson, R. A. Clark, ank E. L. Lowell, The Achievement Motive, New York, Appleton - Century - Crofts , 1953.
- 9- Elton Mayo, The social Problems of an Industrial Civilization, Boston: Harvard Business School, 1945.
- 10-Fred E. Fiedler, Martin M. Chemers, Linda Mahar, Emproving Leadership Effectiveness, The Leader Match Concept, John Wiley and Sons, Inc, Publishers, NewYork , 1977.
- 11-Fredrick Herzberg, Bernard Mausner, and Barbara Synderman, The Motivation To Work, New York, Wiley, 1959.
- 12-Frederick W. Taylor, The Principle of Scientific Management, New York, Harper and Brothers, 1911.
- 13-Jerum B. Adams, Effective Leadership for Men and Women, Nor Wood, N. J. , Alblex Publishing Co 1985.
- 14-John D. Schultz, Trukers Look to Returning.



- Troops As Partial Solution to Driver Crisis, Traffic world 225(1991)
- 15-John S. McClenahn, It is No Fun Working Here Anymore, Industry Week, (1991).
- 16-Lawrence Lindahl, What Makes a Good Job? Personnel, 25, January 1949.
- 17-Paul Hersey Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior (Utilizing Human Resources), 6th ed. Prentice - Hall International Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1993.
- 18-Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Managements of Organizational Behavior - Utilizing Human Resource - 5th ed., Prentice - Hall International Inc. 1988.
- 19-Robert R. Blake, and Jane S. Mouton, The Managerial Grid III, 3rd ed., Houston, Tex: Gulf Publishing, 1984
- 20-Suzanne B. Cashman, et al, Physician Satisfaction in a Major chain of Investor Owned Walk - In Centers, Health Care Management Review 1990.
- 21-Victor, H. Vroom, " LEADER " in M.D. Dunnette ed. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Rund McNally, 1976.