

مقایسه نظریات کارکنان و مدیران دانشگاه تربیت معلم تهران درباره انگیزه‌های کاری کارکنان این دانشگاه

دکتر علی محمد امیر تاش^۱

چکیده مقاله

اعتقاد بر این است که انگیزه کارکنان پایه‌های کارآیی 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 بر اهمیت و اولویت انواع مختلف انگیزه‌های کاری، زمینه لازم را برای اینکه هر دو طرف، با رسیدن به هدف‌های خود، در محیط کار احساس رضایت کنند فراهم می‌آورد. هدف اصلی این تحقیق نیز این است که درجه توافق فکری مدیران و کارکنان دانشگاه تربیت معلم تهران را بر بعضی از انگیزه‌های کاری مهم به دست آورد. بدین منظور، از پرسشنامه‌ای که شامل ده انگیزه کاری مختلف است و در سال ۱۹۴۹ توسط لیندهال تهیه، و بعداً توسط محققان دیگر نیز به کار گرفته شده، استفاده گردیده است. برای جمع‌آوری اطلاعات، کارکنان باید بر حسب اهمیتی که برای هر یک از ده انگیزه کاری قابل بودند به آنها در پرسشنامه نمره بدهند (۱۰ = بالاترین و ۱ = کمترین اهمیت). در مرحله بعدی، مدیران، بر حسب اهمیتی که فکر می‌کردند 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 بر اهمیت هر یک از ده انگیزه کاری با یکدیگر قابل مقایسه شود. یافته‌های تحقیق نشان داد که توافق فکری بین مدیران با استادان، و همچنین مدیران با کارمندان، هر دو ۲۰ درصد و در مورد ۸۰ درصد بقیه انگیزه‌ها، اختلافات بین ۳۰ تا ۶۰ درصد در نوسان است. آزمون فرضیه در مورد میانگین‌ها پیشنهاد می‌کند که مدیران با مجموعه 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 $0/01$ $\alpha =$ معنی‌دار بوده‌اند. در مقایسه میانگین‌های مردان و زنان، در هر یک از سه رده شغلی، انگیزه کاری، هیچگونه تفاوت معنی‌دار در حد $\alpha = 0/05$ مشاهده نگردید.

واژه‌های کلیدی

کارآیی - اثربخشی - انگیزه - رضایت شغلی - ارزشیابی - انتظارات.

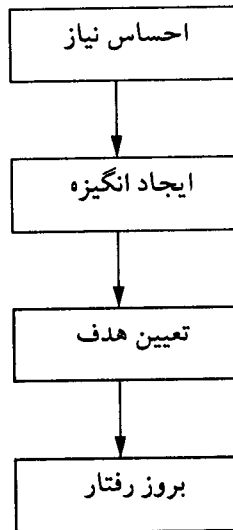
زمینه‌های نظری

دانشمندان مختلفی انگیزه و نقش آن را در کارآیی و اثربخشی مدیریت و سازمان بررسی کرده‌اند که ریشه‌ها و سیر تکاملی این اندیشه را می‌توان از «خواسته‌های ناخودآگاه» زیگموند فروید^۱ در هشتاد سال قبل (هاشم رضی - مترجم، ۱۳۴۲) تا متخصصان مدیریت طرفدار علوم رفتاری امروز مانند هرسی و بلانچارد^۲ (۱۹۹۳) دنبال کرد. وجه مشترک در بیشتر این مطالعات این است که انگیزه‌ها «چرایی» رفتار آدمی را روشن می‌سازد. آبراهام مازلو^۳

1- Sigmund Freud (1856- 1939)

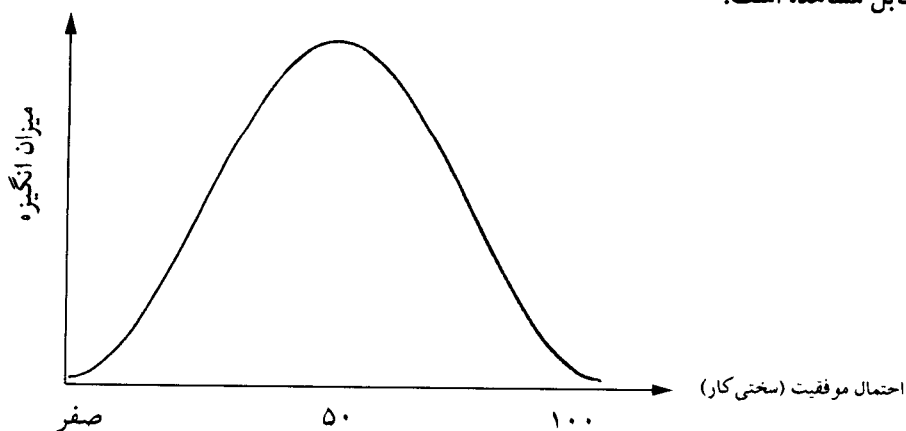
2- Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard (1993)

(۱۹۷۰) انگیزه‌ها را سازنده شخصیت آدمی می‌داند و تغییر در نیاز و انگیزه را نوعی تغییر شکل در شخصیت افراد به حساب می‌آورد، که در رفتار آنها متجلی است. از نظر بیشتر محققان علوم رفتاری، عوامل تشکیل دهنده رفتار انسان مراحل زیرین را دارد:



در این مراحل چهارگانه نیاز و انگیزه، فرایندهای درونی و غیرفعال هستند، ولی، هدف به صورت رفتار، انعکاس خارجی پیدا می‌کند. بدیهی است، هر چه احساس درونی نیاز قویتر باشد، هدف و رفتارهای پیامد آن ثابت قدمتر خواهد بود. ویکتور وروم^۱ (۱۹۷۶) عامل تقویت کننده نیاز در محیط کار را در «الگوی انتظار و دسترسی»^۲ خود احساس توازن بین تلاش (رفتار) و بازده حاصل از آن می‌داند. بر طبق این نظریه، «انتظار»، احساسی است 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 می‌تواند انگیزه آنها را در کارآیی

بیشتر تقویت کند. مک کلی‌لند^۱ و آتکینسون^۲ موضوع انگیزه را از زاویه سختی کار و میزان احتمال موفقیت بررسی کرده‌اند. به عقیده این محققان، هنگامی انگیزه در حداکثر میزان خود قرار دارد که احتمال موفقیت در حدود ۵۰ درصد باشد. نتیجه این تحقیق در شکل شماره ۱ قابل مشاهده است.



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

قابل توجه است که یافته‌های این پژوهشگر نظریات هرسی و بلانچارد را در مورد ضرورت تعیین وظایف مسوولیت‌ها بر پایه آمادگی‌های فنی و روانی کارکنان تأیید می‌کند، زیرا 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 مازلو (۱۹۷۰) است. بر اساس نوشته‌های این محقق، انگیزه فرایندی ثابت نیست و به نسبت اوضاع محیطی و همچنین تحول 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 قرار دارد که هر کدام طبقه‌بندی‌های ویژه خود را دارد. نکته مهم در این مقوله این است که در انسان هنگامی نیاز درجه بالاتر فرصت خودنمایی پیدا می‌کند که نیاز ما قبل آن ارضا شده باشد. بدین گونه است که شناخت نوع نیاز کارکنان، در مرحله‌ای که قرار دارند، به مدیر اجازه می‌دهد روش‌های انگیزشی مناسب را انتخاب کند و برای ترغیب کارکنان خود به کار بپردازد.

تحقیقات متعددی که در باره انگیزه‌های نیروی انسانی انجام شد، زمینه لازم را فراهم آورد تا نظریه پردازان، علم مدیریت را به دو شاخه بزرگ «نگرشی»^۱ و «رفتاری»^۲ تقسیم کنند. التون مایو^۳ (۱۹۴۵) را می‌توان پایه‌گذار مکتب «نگرشی» دانست. مک‌گریگور^۴ (۱۹۶۰) معرف نظریه مشهور نگرش‌های (X) و (Y)، کریس آرگریس^۵ (۱۹۷۱) ارائه دهنده نظریه نگرشی A و B که شباهت زیادی به تئوری مک‌گریگور دارد، نیز از پیروان بنام او هستند. هرزبرگ (۱۹۵۹) را می‌توان از پایه‌گذاران مکتب «رفتاری» مدیریت به حساب آورد. هرزبرگ، همراه با سایر پیروان این نظریه، مانند فرد فیدلر^۶ (۱۹۷۷)، جروم آدامز^۷ (۱۹۸۵) و بقیه، توجه مدیریت را از محور طبیعت انسان به سمت وضعیت متمایل ساختند و زمینه را برای پیدایش انواع نظریه‌های مدیریت اقتضایی که بر دو محور «انسانمداری» و «وظیفه‌مداری» استوار است فراهم آوردند. بر این اساس بلیک و موتون^۸ (۱۹۸۴) شبکه مدیریت^۹

- 1- Attitudinal Approach
- 2- Behavioral Approach
- 3- Elton Mayo (1945)
- 4- Douglas McGregor (1960)
- 5- Fredrick Herzberg (1959)
- 6- Fred E. Fiedler (1977)
- 7- Robert R. Blake (1984)
- 8- Jane S. Mouton (1984)

هرسی و بلانچارد نوع تکامل یافته آن به نام مدیریت اقتضایی^۱ را به جهان مدیریت معرفی کردند. از نظر هرزبرگ و پیروانش سلسله مراتب انگیزشی مازلو در دو گروه بزرگ: انگیزه‌های فیزیولوژیکی و انگیزه‌های سطح بالاتر مانند احترام اجتماعی و خودشکوفایی 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 چارچوب آن عمل کند جلب می‌کند. هدف محققان دهه‌های اخیر نیز این بوده است تا بهترین ترکیب از این دو گروه انگیزه را، در درجات مختلف از رشد عاطفی و فنی کارکنان، پیدا کنند و در اختیار مدیران قرار دهند. با این ترتیب مشاهده می‌شود که دو نظریه افراطی تایلوریسم^۲ (۱۹۱۱) تحت عنوان مدیریت علمی^۳، که انسان‌ها را مهره‌هایی از ماشین می‌دانست، با «نظریه برابری»^۴ جروم آدامز^۵ (۱۹۸۵) که محور اصلی را انسان می‌داند، در اندیشه‌های مدیریتی جدید تلفیق می‌شود و بین آنها سازگاری به وجود می‌آید.

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 گردید. 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 اساس اولییتی که فکر می‌کنند کارگران طالب آن هستند رتبه‌بندی 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 شماره‌گذاری کنند؛ به گونه‌ای که قویترین انگیزه رتبه یکم و ضعیفترین آنها رتبه دهم را به دست آورد. در این مطالعه معلوم شد که بر خلاف گمان

1- Situational Leadership

2- Frederick, W. Taylor (1911)

3- Scientific Management

4- Equity Theory

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.^۱

نمونه‌های این تحقیقات متعدد است که از آن جمله می‌توان مطالعات بورلی باتلر^۲ (۱۹۹۰) در باره مددکاران اجتماعی، سوزان کاشمن^۳ (۱۹۹۰) در باره پزشکان، باربارا گری^۴ (۱۹۹۱) در باره پرستاران، جان شولتز^۵ (۱۹۹۱) در باره رانندگان کامیون و بالاخره ماک کلن‌آهن^۶ (۱۹۹۱) در باره مدیران کارگری را نام برد.^۷ این تحقیق 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

تعریف‌هایی که امروزه از مدیریت اثربخش داده می‌شود، به اتفاق، بنای کار را بر این می‌گذارند که اوضاع به گونه‌ای 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 وضعیت، دچار تغییرات می‌شود. بدین گونه است که مدیریت، به عنوان فرایندی پویا، پیوسته باید خود را با رویدادهای جدید در عوامل

۱- همین نتیجه را التون مایو در سال ۱۹۳۳ در تحقیقات خود در کارخانه وسایل برقی شرق در هانوژن ایلی نویز آمریکا به دست آورد.

2- Beverly B. Butter (1990)

3- Suzanne B. Cashman (1990)

4- Barbara B. Gray (1991)

5- John D. Schultz (1991)

6- John S. McClenahan (1991)

۷- برای اطلاعات بیشتر در باره نتایج این تحقیقات به کتاب هدس و بلانچارد که در

محیطی و نیروی انسانی، هماهنگ سازد. البته نیروی انسانی به مراتب از اهمیت بیشتری برخوردار است.^۱

از دیدگاه دیگر، هر سازمان و تشکیلات برای رفع نیاز مشخصی از زندگی اجتماعی انسان به وجود می‌آید. اثربخشی و کارآیی سازمان در انجام وظایف، اولین محک برای ارزشیابی، و در نتیجه، فنا و یا بقای آن است. اجرای وظایف سازمان بدون همکاری اعضای آن غیرممکن است. کمیت و کیفیت بازده نیز با میزان کارآیی افراد بستگی تام دارد. کارآیی 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.^۲

برای شناخت انگیزه‌ها و کاربرد آنها در تغییر و اصلاح رفتار سازمانی راه‌هایی وجود دارد که از آن جمله یکی مشاهده رفتار افراد، دومی ملاحظه نیازهای غالب (به نظر مازلو نیازهای غالب، آنهایی است که تاکنون در سازمان ارضا نشده است) و سرانجام سؤال از خود افراد است که با پرسشنامه انجام می‌شود.

هدف این تحقیق نیز استفاده از 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 هر کدام یکی از انتظارات محیطی و عاطفی افراد را مطرح می‌کند وجود دارد که کارکنان آنها را بر حسب اهمیتی که برای هر یک قایل هستند امتیازگذاری می‌کنند. مدیران نیز بر اساس حدس و برداشتی که از خواسته‌های کارکنان خود دارند آنها را رتبه‌بندی می‌کنند. این اطلاعات نه تنها اولویت‌های انگیزشی کارکنان را روشن می‌سازد بلکه تفاهم بین مدیر و کارمند را نیز بر انگیزه‌های کاری به دست می‌دهد.

ضرورت و کاربرد نتایج این تحقیق 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 داد.

۷ - با افزایش میزان رضایت شغلی، کم کاری، عدم احساس مسوولیت، مخالفت با مدیریت و برنامه‌های سازمانی و سرانجام عدم تفاهم با همکاران کاهش می‌یابد و در نهایت، مصرف کنندگان خدمات سازمانی دانشگاه یعنی دانشجویان، از آسایش، رفاه و کیفیت تحصیلی بهتر که هدف نهایی دانشگاه و یکی از مهمترین معیارهای ارزشیابی است، به گونه‌ای مطلوبتر بهره‌مند خواهند شد.

هدف‌های تحقیق

هدف‌های ویژه‌ای که این تحقیق دنبال می‌کند به شرح زیر است:

- ۱- توصیف بعضی ویژگی‌های شخصی کارکنان زن و مرد دانشگاه مانند 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 زمینه
- ۵ - یافتن همبستگی بین سن گروه‌های تحت بررسی با ارزشیابی آنها از انگیزه‌های کاری
- ۶ - مقایسه میانگین ارزشگذاری زنان و مردان بر انگیزه‌های مختلف کاری در گروه‌های

روش‌ها

جامعه و نمونه

جامعه مورد نظر در این تحقیق را مدیران، استادان و کارمندان زن و مرد رسمی دانشگاه

تربیت معلم تهران و شعبه حصارک کرج تشکیل می‌دهد. (جدول شماره ۱)

جدول شماره 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

چگونگی 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 سؤالات پاسخ نداده‌اند که بر حسب مورد اشاره شده است.

متغیرهای تحقیق

متغیرهایی که در این پژوهش اندازه‌گیری شده به شرح زیر است:

۱ - سن: بر حسب سال و طبق نظر آزمودنی‌ها ثبت شده است.

۲ - جنسیت: به صورت «زن» و «مرد» بر طبق اطلاعات پرسشنامه‌ها، تعیین شده است.

- ۳ - مدرک تحصیلی : بر طبق اطلاعات پرسشنامه ای ، دیپلم، فوق دیپلم، لیسانس، فوق لیسانس و دکتری ثبت شده است.
- ۴ - نظر مدیران در باره انواع انگیزه‌های کاری کارکنان بر طبق سؤالات دهگانه پرسشنامه، شدت این متغیر توسط پاسخ دهنده از ۱ تا ۱۰ امتیازگذاری می‌شود.
- ۵ - نظر استادان زن و مرد در باره انواع انگیزه‌های کاری بر طبق سؤالات دهگانه پرسشنامه که شدت آن با امتیازات ۱ تا ۱۰ توسط پاسخ دهنده تعیین می‌شود.
- ۶ - نظر کارمندان زن و مرد در باره انواع انگیزه‌های کاری، بر طبق سؤالات دهگانه پرسشنامه. شدت این متغیر نیز بین ۱ تا ۱۰ امتیاز توسط پاسخ دهنده تعیین می‌شود.

روش جمع آوری اطلاعات

برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه‌ای که توسط لارنس لیندهال در سال ۱۹۴۹ تهیه و در تحقیقی مشابه به کار گرفته شده است استفاده گردید. در این پرسشنامه تعداد ده نوع انگیزه کاری آورده شده است تا افراد میزان اولویتی را که برای هر کدام قایل هستند با دادن رتبه معین کنند. (جدول شماره ۲)

با مراجعه حضوری در روزهای تصادفی هفته در طول چهار هفته از یک نیمسال تحصیلی، مدیران، استادان و کارمندان زن و مرد پرسشنامه را بر طبق دستورالعمل همراه و توضیحات پرسشگر تکمیل کردند و بازگرداندند. در پاسخ به پرسشنامه، مدیران باید خود را جای کارمندان فرض می‌کردند و به جای آنها به هر انگیزه امتیاز می‌دادند. برای استادان و کارمندان کار ساده‌تر بود، زیرا فقط بر اساس احساس واقعی خود از اهمیتی که هر یک از سؤالات (انگیزه‌ها) برای آنها داشت به آن امتیاز می‌دادند (امتیاز ۱۰ برای بیشترین و امتیاز ۱ برای کمترین اهمیت). برای محاسبه جمع امتیازات هر یک از انگیزه‌ها (امتیاز داده شده در تعداد نفراتی که آن امتیاز را داده‌اند ضرب شده است و سپس اعداد به دست آمده در هر یک از امتیازات (بین ۱ تا ۱۰) با یکدیگر جمع شده است.

جدول شماره ۲ - شکل پرسشنامه و انواع انگیزه‌های کاری

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

نتایج

سن گروه‌های تحت بررسی

شاخص‌های آماری سن گروه‌های تحت بررسی به شرح جدول شماره ۳ است.

جدول شماره ۳ - شاخص‌های آماری سن گروه‌های تحت بررسی (N= ۲۹۰)

شاخص آماری	مدیر	استاد	کارمند	کل افراد
میانگین	۴۵/۵	۴۰/۰	۳۶	۳۸
میانه	۴۶/۰	۳۹/۵	۳۶	۳۸
مد	۴۳/۰	۳۰/۰	۴۰	۳۰
انحراف معیار	۷/۹	۷/۶	۷/۴	۸/۲
دامنه تغییرات	۳۵/۰	۳۳/۰	۳۶/۰	۴۲/۰

مدرك تحصیلی گروه‌های تحت بررسی

وضعیت مدرک تحصیلی گروه‌های تحت بررسی به شرح جدول شماره ۴ است.

جدول شماره ۴ - مدرک تحصیلی گروه‌های تحت بررسی

کل افراد		کارمند		استاد		مدیر		مدرک تحصیلی
درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	
۱۴/۴	۴۶	۲۰/۶	۴۵	-	-	۲/۷	۱	زیر دیپلم
۳۰/۰	۹۶	۴۰/۸	۸۹	-	-	۱۸/۹	۷	دیپلم
۵/۳	۱۷	۷/۸	۱۷	-	-	-	-	فوق دیپلم
۲۲/۵	۷۲	۱۹/۳	۴۲	۳۲/۳	۲۱	۲۴/۳	۹	لیسانس
۹/۷	۳۱	۰/۵	۱	۳۶/۹	۲۴	۱۶/۲	۶	فوق لیسانس
۸/۸	۲۸	-	-	۲۱/۵	۱۴	۳۷/۸	۱۴	دکتری
۹/۴	۳۰	۱۱	۲۴	۹/۲	۶	-	-	بدون جواب
	۳۲۰		۲۱۸		۶۵		۳۷	جمع

ارزشیابی انگیزه‌های کاری توسط گروه‌های تحت بررسی

الف - مدیران: ارزشگذاری انگیزه‌های کاری توسط مدیران، بر اساس برداشت آنها از اهمیتی که هر یک از انگیزه‌ها برای کارکنان دارد، به صورت جمع کل امتیازات، محاسبه شده و برای رتبه‌بندی انگیزه‌ها از دیدگاه مدیران مورد استفاده قرار گرفته است.

ب - استادان: ارزشگذاری انگیزه‌های کاری توسط امتیازاتی که استادان به هر یک از انگیزه‌ها داده‌اند، به صورت جمع کل امتیازات، برای هر انگیزه محاسبه شده و برای رتبه‌بندی انگیزه‌ها توسط استادان مورد استفاده قرار گرفته است.

ج - کارمندان: ارزشگذاری انگیزه‌های کاری توسط امتیازاتی که کارمندان به هر یک از انگیزه‌ها داده‌اند، به صورت جمع کل امتیازات، برای هر انگیزه محاسبه شده و برای رتبه‌بندی انگیزه‌ها توسط کارمندان مورد استفاده قرار گرفته است.

توضیح اینکه نتیجه ارزشیابی های یاد شده در بندهای الف، ب و ج بالا در جدول شماره ۵ خلاصه و ارائه شده است. این جدول ضمناً، امکان می دهد اولویت های استادان و کارمندان را با یکدیگر، و همچنین، با آنچه مدیران فکر می کنند، مقایسه کرد.

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

کارمندان		استادان		مدیران		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 و 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 ترفی و پیشرفت در محیط کار
نهم	۷/۸	نهم	۷/۶	ششم	۷/۲	۸ - درک و توجه دوستانه مدیریت به مشکلات 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

آزمون فرضیات مربوط به چهارمین هدف ویژه تحقیق

به منظور آزمایش فرضیات مربوط به هدف ویژه چهارم تحقیق، در رابطه با مقایسه ارزشگذاری انگیزه ها توسط استادان و کارمندان با ارزشیابی های حدسی مدیران در این رابطه از آزمون تی استودنت برای گروه های مستقل استفاده شد. در این محاسبات، فرضیات «عدم اختلاف» بین میانگین ارزشیابی مدیران با جمع استادان، استادان مرد، استادان زن، جمع کارمندان، کارمندان مرد و کارمندان زن به آزمایش گذارده شد. نتایج به صورت خلاصه در

در حد $\alpha = 0/05$ و تعدادی نیز در حد $\alpha = 0/01$ ، جمعاً به میزان ۴۰ درصد از مجموع ۶۰ مقایسه انجام شده از نظر آماری معنی دار بوده‌اند.

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

مقایسه میانگین مدیران با میانگین:						انگیزه‌های کاری
استادان	استادان مرد	استادان زن	کارمندان	کارمندان مرد	کارمندان زن	
۲/۸۹**	۱/۵۹	۳/۰۰*	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 یکرنگی 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 به مشکلات 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

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 شد 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

سن تقویمی با ارزشگذاری کاری، منفی بوده است. (جدول شماره ۷)

جدول شماره ۷ - همبستگی بین سن مدیران، استادان و کارمندان با ارزشگذاری آنها در مورد انگیزه‌های کاری ضمایم
علائم یک و دو ستاره روی اعداد ضریب همبستگی داخل جدول به ترتیب معرف معنی‌دار بودن در حد $\alpha = 0.05$ و $\alpha = 0.01$ است.

انگیزه‌های کاری	مدیران	استادان	کارمندان
۱ - شرایط، امکانات و وسایل خوب برای کار	-۰/۰۵	** -۰/۳۹	-۰/۰۱
۲ - احساس خودمانی 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	* -۰/۱۸۱
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 ترفی و پیشرفت در محیط کار	-۰/۱۴	** -۰/۴۰	** -۰/۴۰
۸ - درک و توجه دوستانه مدیریت به مشکلات 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

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

برای یافتن تأثیر جنسیت بر ارزشگذاری انگیزه‌های مختلف کاری، میانگین‌های به دست آمده توسط دو جامعه زن و مرد در گروه‌های مدیران، استادان، کارمندان از آزمون آماری تی‌استودنت (۱) 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 هستند و لذا میانگین کل هر

انجام مقایسه‌های آماری لازم بوده است.

بحث و نتیجه‌گیری

جدول شماره ۵ نشان می‌دهد که نظر مدیران با ارزشگذاری انگیزه‌های کاری توسط استادان و کارمندان تفاوت‌های قابل ملاحظه دارد. برای توضیح بیشتر، هر چند نظر مدیران در باره «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 از نظر اهمیت قرار گرفته است. متغیر «توجه و قدردانی از تلاش و فعالیت افراد» را مدیران برای استادان و کارمندان در مقام سوم قرار داده‌اند، در حالی که، استادان برای آن رتبه هشتم و کارمندان رتبه هفتم را قایل شده‌اند. در مورد متغیر «احساس خودمانی و از خود بودن در محیط کار» مدیران نظر داده‌اند اهمیت آن برای کارکنان در مقام چهارم است، در حالی که، برای هیچکدام از دو جامعه استاد و کارمند این متغیر اهمیتی نداشته است زیرا اولی، به آن 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 داده، 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

نهم فکر کرده‌اند، ولی، استادان به آن رتبه هفتم و کارمندان رتبه چهارم را داده‌اند. سرانجام متغیر «امکان ترقی و پیشرفت در محیط کار» را مدیران فکر کرده‌اند برای کارکنان مقام دهم را دارد که این ارزشیابی با نظر کارمندان مشابه است ولی با نظر استادان، که آن را در مقام ششم قرار داده‌اند، تفاوت دارد.

به عنوان نتیجه‌گیری از این مبحث اشاره می‌شود که پیش‌بینی مدیران با واقعیات از نظر استادان تنها به میزان ۲۰ درصد و با نظر کارمندان نیز فقط به میزان ۲۰ درصد هماهنگی دارد. این نتایج پیشنهاد می‌کند مدیریت دانشگاه در برقراری یک نظام انگیزشی هماهنگ‌تر، روش‌ها و الگوهای جاری را مورد بازبینی 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 کارکنان نیز محور انگیزه‌های شغلی را بر «امنیت شغلی»، «شرایط و امکانات خوب برای کار» و «جالب و مورد علاقه بودن نوع کار» قرار دهد. به طوری که مشاهده می‌شود، مانند سایر تحقیقات همانند، 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 معنی‌دار 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 در حد $\alpha=0/05$ معنی‌دار است ولی با سایر گروه‌ها اختلاف معنی‌دار ندارد.

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

استادان و مجموع کارمندان در حد $\alpha=0/05$ معنی دار بوده، 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 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 با 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.

سرانجام 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 $\alpha=0/01$ و با کارمندان مرد به تنهایی در حد $\alpha=0/01$ اختلاف نظر معنی دار داشته‌اند.

یکی دیگر از هدف‌های این تحقیق، مقایسه دیدگاه زنان و مردان در باره هر یک از انگیزه‌های کاری بوده است. اختلاف میانگین‌ها در این مورد توسط آزمون تی استودنت برای گروه‌های مستقل به آزمایش گذارده شد و تأثیر جنسیت بر تفاوت دیدگاه در مورد هیچکدام از انگیزه‌های کاری تأیید نشد.

منابع و مآخذ

- 1- Abraham H. Maslow., "Motivation and Personality", New York, Harper and Row, 1970.
- 2- Barbara B. Gray., "Are California Nurses Happy?" California Nursing, 1991.

-
- Social Work**", 1990.
- 4- Douglas McGregor., " **The Human Side of the Enterprise**", New York , McGraw-Hill, 1960.
 - 5- David C. McClelland, J. W. Atkinson, R. A. Clark, and E. L. Lowell., " **The Achievement Motive**", New York , Appleton - Century - Grofts, 1953.
 - 6- Elton Mayo., " **The Social Problems of an Industrial Civilization**", Boston: Harvard Business School, 1945.
 - 7- Fred E. Fiedler., Martin M. Chemers, Linda Mahar., " **Empoving Leadership Effectiveness**", The leader Match Concept, John Wiley and Sons Inc. Publishers, New York, 1977.
 - 9- Fredrich Herzberg., Bernard Mausner and Barbara Synderman., " **The Motivation to Work**", New York, Wiley, 1959.
 - 10- Fredrick W. Taylor., " **The Principale of Scientific Management**", New York, Harper and Brothers, 1911.
 - 11- Jerum B. Adams., " **Effective Leadership for Men and Women**", Nor Wood, N. J. Alblex Publishing Co. 1985.
 - 12- John D. Schultz., " **Truckers Look to Returning Troops as Partial Solution to Driver Crisis**", Traffic World 225, 1991.
 - 13- John S. Mcclenahn., " **It Is No Fun Working Here Anymore**", Industry Week, 1991.
 - 14- Lawrence Lindahl., " **What Makes a Good Job?**", Personel, 25, January 1949.
 - 15- Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard., " **Management of Organizational Behavior (Utilizing Human Resource)**", 6th. ed. Prentice - Hall International Inc., Englewood Cliffs, New Jersey , 1993.

Houston, Tex.: Gulf Publishing, 1984.

17- Suzanne B. Cashman, et al., "Physician Satisfaction in a Major Chain of Investor Owned Walk - In Centers", Health Care Management Review, 1990.

18- Victor , H. Vroom., "LEADER", in M. D. Dunnette ed Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chaicago, Rand McNally, 1976.

۱۹ - رضی هاشم (مترجم) - ارنست جونز، دالبی ییز، «اصول روانکاوی»، انتشارات کاوه، ۱۳۴۲.

۲۰ - جاسبی عبدالله، «اصول و مبانی مدیریت»، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۰.

مدیریت کیفی در مراکز آموزش عالی ایران

دکتر عباس خورشیدی^۱

چکیده مقاله

یکی از مسائل اساسی که، دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزشی و پژوهشی کشور با آن مواجه هستند فقدان سیستم‌های منسجم ارزشیابی عملکرد است. در حقیقت فقدان روش‌های استراتژیکی (راهبردی) ارزشیابی دانشگاه‌ها موجب ابهام عملکردی آنها گردیده است. نتایج این ابهام موجب ابهام کیفیت، عدم رقابت علمی بین دانشگاه‌ها، عدم رتبه‌بندی علمی در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی بر اساس شاخص‌ها گردیده است.

پژوهشگر درصدد است به منظور رفع ابهام عملکردی، شاخص‌های عملکردی را به عنوان ابزاری جامع جهت ارزشیابی عملکرد دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی تبیین و تحلیل نموده و سرانجام چارچوب نظری درخصوص شاخص‌های عملکردی جهت ارزیابی ارائه نماید. شاخص‌های عملکردی حوزه تخصصی آموزش عالی با استفاده از نظریه‌های جهانی و مطالعات کشوری استخراج و مجموع یافته‌ها به صورت یک