

بررسی رضایت، انگیزش و عملکرد شغلی کارکنان آموزشی یک دانشکده نظامی

دکتر احمد غضنفری*

دکتر لطفعلی عابدی*

تاریخ دریافت: ۱۳۸۷/۱۰/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۸/۲/۱۵

چکیده

تحقیق حاضر، به منظور بررسی میزان رضایت، انگیزش و عملکرد شغلی کارکنان آموزشی صورت گرفته است. به همین منظور، از جامعه‌ی آماری که مشتمل بر کارکنان آموزشی بود ۹۳ نفر انتخاب شدند. شیوه‌ی انتخاب آزمودنی‌های تحقیق، به صورت سرشماری است؛ یعنی، تمام افراد در تحقیق شرکت داشتند و پرسش‌نامه‌های کامل عودت داده شده ۹۳ نفر می‌باشد. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه‌ی رضایت شغلی (JDI) و نیز پرسش‌نامه‌ی انگیزه‌های شغلی و پرسش‌نامه‌ی عملکرد شغلی که با توجه به شرایط آموزشی تنظیم شده بود استفاده گردید. ضریب پایایی سه پرسش‌نامه‌ی مورد استفاده، به ترتیب عبارتند از: ۰/۹۶، ۰/۹۱ و ۰/۹۰. یافته‌های پژوهش، نشان داد که کارکنان آموزشی از رضایت، انگیزش و عملکرد شغلی بالاتر از متوسط برخوردارند. مؤلفه‌های رضایت از حقوق و رضایت از ارتقا پایین‌تر از بقیه‌ی مؤلفه‌ها هستند. نیازهای سطح پایین و سطح بالای کارکنان، همگی در سطحی بالاتر از متوسط قرار دارند. مهم‌ترین عامل رضایت شغلی کارکنان آموزشی، خودِ شغل یا نفس کار؛ یعنی، تدریس و آموزش می‌باشد. انگیزه‌های قدرت و معنوی، پیش‌بینی‌کننده‌های عملکرد شغلی کارکنان آموزشی هستند و در مجموع انگیزش شغلی و رضایت شغلی و تعامل آن‌ها پیش‌بینی‌کننده‌ی عملکرد شغلی کارکنان هستند.

کلیدواژه‌ها: انگیزش، رضایت، عملکرد و کارکنان آموزشی.

* - استادیار دانشگاه امام حسین علیه‌السلام

* - استادیار دانشگاه امام حسین علیه‌السلام

مقدمه

عملکرد شغلی کارکنان آموزشی تحت تأثیر عوامل گوناگونی قرار دارد. یکی از این عوامل وجود انگیزه‌های سطح بالا یا به عبارتی "انگیزش کار" می‌باشد. از طرفی، عملکرد شغلی پی‌آمدهای گوناگونی دارد که یکی از این پی‌آمدها، رضایت شغلی می‌باشد و رضایت شغلی نیز به‌نوبه‌ی خود موجب افزایش عملکرد شغلی می‌گردد. بنابراین، عملکرد کارآمد، تابعی از کنش متقابل وضوح نقش، صلاحیت، محیط کار، ارزش‌های کاری، تمایلات و سلیقه‌های فرد و پاداش می‌باشد. بهبود و ارتقای عملکرد سازمان و افزایش بهره‌وری، به‌منظور نیل به حداکثر بازدهی از منابع انسانی و مادی به‌کارگرفته‌شده، ازجمله بدیهیات و وظایف مهم مدیران است.

انجام وظایف سازمانی، مطابق با استاندارد و ملاک‌های تعریف‌شده به‌نحوی که تحقق اهداف مورد نظر را به بهترین صورت ممکن سازد، به عوامل گوناگونی بستگی دارد. روشن بودن و قابل درک بودن اهداف، دراختیاربودن امکانات و وسایل لازم، فراهم‌بودن شرایط و جوّسازمانی مطلوب، وجود رهبری شایسته و مورد قبول از سوی کارکنان، تنها برخی از مؤلفه‌های ضروری برای تحقق عملکرد مطلوب تلقی می‌شوند. علاوه بر موارد مذکور، عاملی که به گواهی پژوهش‌های فراوان، تأثیری مستقیم و انکارناپذیر بر ایفای مؤثر وظایف سازمانی داشته و دارد، دراختیاربودن کارکنانی است که از شغل خویش رضایت داشته و از ایفای وظایف و مسؤولیت‌های شغلی لذت ببرند. هرچند مفهوم رضایت شغلی به‌گونه‌های مختلفی تعریف شده است؛ ولیکن وجه مشترک همه تعاریف در این نکته است که شاغل از محیط کار و وظایف شغلی احساس مثبتی داشته و بدین ترتیب نسبت به ادامه‌ی کار خویش در شغل مذکور تمایل داشته باشد. از سوی دیگر، عاملی که با رضایت شغلی رابطه دارد، انگیزش کارکنان یک سازمان است. منظور از انگیزش نیز، میزان سخت‌کوشی و تلاش کارکنان برای ارضای یک خواسته یا رسیدن به هدف است. رابطه‌ی مستقیمی را نمی‌توان بین این دو مؤلفه برآورد نمود و به‌گفته‌ی لاولر^۱ (۱۹۹۰) به نقل از هرسی و بلانچارد، (۱۹۹۳) انگیزش، تحت نفوذ ادراک‌های آینده‌نگر قرار دارد؛ درحالی‌که رضایت با احساسات فرد نسبت به پاداش‌هایی که دریافت می‌کند ارتباط پیدا می‌کند. به‌عبارت دیگر: رضایت پی‌آمد اتفاقات گذشته و انگیزش، نتیجه انتظارات از آینده است (هومن،

1- Lowler

۱۳۸۱: ص ۳). با این حال، به تجربه ثابت شده است که افراد دارای انگیزش بالا، آمادگی بیش‌تری برای دست‌یابی به رضایت شغلی داشته و این مؤلفه به‌نوبه‌ی خود بر عملکرد شغلی ایشان تأثیری مثبت می‌گذارد.

بیان مسأله

اطلاع از میزان رضایت شغلی و انگیزش کارکنان به‌دلیل اثرات انکارناپذیر آن بر بهره‌وری سازمانی، یکی از مهم‌ترین ابزارهای تصمیم‌گیری است که هر مدیری ناگزیر از اتخاذ تدابیری برای دست‌یابی بدان است. این امر مهم، در سازمان‌های آموزشی، به‌دلیل سروکار داشتن مستقیم با افراد و تأثیر چشم‌گیر روحیه آن‌ها بر عملکرد سازمانی اهمیتی دوچندان می‌یابد. به‌عبارت دیگر: اگر بتوان گفت که وجود کارکنان ناراضی در یک سازمان تولیدی، منجر به تولید کالاهایی معیوب شده و خساراتی مادی را به سازمان و سیستم فراتر آن (یعنی جامعه) وارد می‌کند، عدم رضایت کارکنان در یک محیط آموزشی، به‌دلیل سروکارداشتن با انسان‌ها و تولید سرمایه‌ی انسانی، خساراتی به‌مراتب بالاتر و جبران‌ناپذیرتر به جامعه‌ی کنونی و آتی وارد می‌سازد؛ خسارتی که شاید هیچ‌گاه نتوان آثار سوء آن را از اذهان دانشجویان و دانش‌آموختگان مؤسسه‌ی آموزشی برطرف نمود.

لذا، شناسایی عوامل انگیزشی مؤثر بر کارکنان آموزشی، بررسی مؤلفه‌های رضایت شغلی آنان و میزان ارتباط و تأثیرگذاری مؤلفه‌های مذکور بر عملکرد شغلی مدرّسین، افق‌های جدیدی را برای مدیران سازمان خواهد گشود و به‌واسطه‌ی این علم و آگاهی، امکان ارتقای بهره‌وری سازمانی از طریق دست‌زدن به اقدامات برانگیزاننده و فراهم‌کننده‌ی رضایت مدرّسین فراهم خواهد شد. چه این‌که، بدون اطلاع از کمّ و کیف انگیزه‌ها و سطح رضایت آنان، امکان هیچ‌گونه تدبیر حساب‌شده‌ای برای بهبود عملکرد و رفع نارسایی‌های موجود وجود نخواهد داشت.

پیشینه‌ی موضوع

پیشینه‌ی مرتبط با مطالعات انجام‌شده، نشان داده است که تعدادی از مطالعات صورت‌گرفته

در زمینه‌ی رضایت شغلی اعضای هیأت علمی، تأثیر متغیرهای شخصیت و ویژگی‌های شخصی، بر رضایت شغلی دلالت دارند، درحالی‌که تعدادی دیگر، به بررسی شرایط کاری و فعالیت‌های منجر به نارضایتی شغلی پرداخته‌اند. مطالعه تأثیرات شرایط کاری از نظر اعضای هیأت علمی، به جنبه‌های متفاوتی از محیط دانشگاهی توجه داشته است. بخش عمده‌ای از این پژوهش‌ها نشان داده است که ارتباط با دانشجویان و همکاران، منبع اصلی رضایت اعضای هیأت علمی به‌شمار می‌رود. نکته‌ی قابل توجه این که، اگرچه بیش‌تر اعضای هیأت علمی در رشته‌های متفاوت، از میزان حقوق یا عوامل متفاوت دیگر اظهار نارضایتی کرده‌اند؛ اما به‌طور کلی از شغل خود به‌عنوان عضو هیأت علمی دانشگاه رضایت داشته‌اند (جعفرزاده و فتاحی، ۱۳۸۲: ۷).

اسگارد^۱ و سامرز^۲ (۱۹۸۶)، به نقل از جعفرزاده و فتاحی، (۱۳۸۲: ۸) به بررسی عوامل تنش‌زای مرتبط با شغل در میان اعضای هیأت علمی پرداختند. نتایج حاصل از این تحقیق، نشان داد که عوامل اصلی تنش در میان اعضای هیأت علمی، مسایل مربوط به شرایط استخدامی و ترفیع و نیازهای پژوهشی می‌باشد. هم‌چنین پاسخ‌های اعضای هیأت علمی نشان داد که مدیریت دانشگاه نسبت به نیازهای اعضای هیأت بی‌توجه است.

بیگز و بیگز (۱۹۸۸)، به نقل از جعفرزاده و فتاحی، (۱۳۸۲: ۸) رضایت شغلی اعضای هیأت علمی کتابداری را مورد بررسی قرار دادند و نتایج آن نشان داد که نیمی از آن‌ها بسیار راضی هستند و تنها ده درصد اظهار نارضایتی کردند و رضایت شغلی آن‌ها از هم‌تایان‌شان بیش‌تر بود. کی‌نات^۳ (۱۹۹۱)، به نقل از جعفرزاده و فتاحی، (۱۳۸۲: ۸) در ارتباط با رضایت، در میان اعضای هیأت علمی مدرّسان کتابداری امریکا تحقیقی انجام داد و نتایج نشان داد که اگرچه مدرّسان به‌طور کلی از شغل، کار، ترفیع و همکاران‌شان راضی‌اند ولی از حقوق ناراضی هستند. هم‌چنین رضایت از حقوق با جنسیت، سن، سابقه‌ی خدمت و ماهیت کار رابطه دارد.

پولیسینو (۲۰۰۰)، به نقل از جعفرزاده و فتاحی، (۱۳۸۲: ۸) نیز به تحقیق درباره‌ی رضایت شغلی اعضای هیأت علمی حرفه‌ی کتابداری پرداخته و به این نتیجه رسیده است که عدم رضایت شغلی اعضای هیأت علمی، ناشی از تقابل ارزش‌های حرفه‌ای با ارزش‌های سازمانی می‌باشد. تحقیق او نشان داد

1- Olsgard
2- Summers
3- Caynot

که شرایط موجود در دانشگاه، فراهم‌کننده‌ی رضایت اعضای هیأت علمی رشته‌ی کتابداری نیست.

جعفرزاده و فتاحی (۱۳۸۲: ص ۱۱) در تحقیق خود در مورد بررسی رضایت شغلی اعضای هیأت علمی کتابداری در ایران به این نتیجه رسیده‌اند که رضایت شغلی اعضای هیأت علمی، از ابعاد مختلف (نوع کار، مافوق، همکاران، ارتقا در سازمان و حقوق) تأثیرپذیر است و در سطح پایینی است؛ اما بیش‌تر آنان (۸۸ درصد) از شغل خود به‌طور کلی و بدون توجه به گروه یا دانشگاهی که عضو آن هستند، در حد زیاد و بسیار زیاد رضایت دارند. این نکته، بدان معنا است که اگر عوامل اثرگذار بر رضایت شغلی اعضای هیأت علمی مورد توجه قرار گیرد، می‌توان سطح رضایت آنان را به میزان زیادی افزایش داد.

سرخایی و ترابی‌کیا (۱۳۸۲)، در تحقیق انجام شده در مورد «ارتباط فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه تهران» رابطه‌ی معنی‌داری میان فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران و رضایت شغلی اعضای هیأت علمی گزارش کرده‌اند (ص ۳۰۷).

در مطالعه‌ای که بر روی عوامل مؤثر در انگیزش شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان انجام شد، ۸۱ درصد از اعضای هیأت علمی، عوامل بیرونی و ۷۲ درصد از آنان، عوامل درونی را بر ایجاد انگیزش شغلی مؤثر دانسته‌اند. در بین عوامل بیرونی به‌ترتیب اهمیت: عامل‌های حقوق و دستمزد، امنیت شغلی، شرایط محیط کار، نحوه‌ی ارتباط با دیگران، سرپرستی و نظارت و خط‌مشی حاکم بر محیط و در بین عوامل درونی به‌ترتیب اهمیت: ماهیت کار، شناخت و قدردانی از افراد، پیشرفت و توسعه‌ی شغلی و موفقیت شغلی، بیش‌ترین نقش را داشته‌اند. در پژوهش مذکور، مهم‌ترین عامل در ایجاد انگیزش شغلی، حقوق و امنیت شغلی بوده است (بخشی علی‌آبادی، نوروزی و حسینی، ۱۳۸۳: ۳۳).

در بررسی میزان رضایت شغلی اعضای هیأت علمی دانش‌آموخته‌ی خارج از کشور، عوامل مرتبط با رضایت شغلی این دسته از اعضای مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج پژوهش، نشان داده است که رضایت شغلی با عوامل اقتصادی، آموزشی، تفریحی، رفاهی، لوازم و تجهیزات و انگیزش ارتباط دارد. تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام نیز این نتیجه را تأیید کرده است که عوامل اقتصادی و انگیزشی در الگوی پیش‌بینی رضایت شغلی باقی مانده‌اند و لذا آشکار گردیده است

که این دو عامل نقش بزرگ‌تری را در رضایت شغلی اعضای هیأت علمی دانش‌آموخته‌ی خارج از کشور ایفا می‌کنند (آراسته، ۱۳۸۲: ۹۷).

در جریان مقایسه‌ای که بین میزان رضایت و کارآیی کارکنان و مدیران غیرهیأت علمی در دانشگاه صنعتی اصفهان به انجام رسیده، چنین اظهار نظر شده است: اگرچه شرایط و امکانات مدیران غیرهیأت علمی در دانشگاه، از نظر حقوق و مزایا، جایگاه، شخصیت، امنیت و ارتقای شغلی تفاوت قابل‌ذکری با سایر کارکنان ندارد و ارجاع پست مدیریتی میزان پاسخ‌گویی آن‌ها را بیش‌تر می‌نماید و از نظر حضور به‌موقع و مسئولیت‌پذیری در شرایط سخت‌تری نسبت به سایرین قرار می‌گیرند؛ ولی نتایج بررسی‌ها نشان داد که در رابطه با کلیه‌ی عوامل مؤثر بر کارآیی، مدیران، نظر مثبت‌تری نسبت به سایر کارکنان داشتند. به نظر پژوهشگران، مثبت‌بودن نظر مدیران و افزایش کارآیی آن‌ها نسبت به سایرین، ناشی از مشارکت عمومی مدیران در برنامه‌ریزی‌های اجرایی دانشگاه بوده است و چنین نتیجه‌گیری کرده‌اند که چنان‌چه امکان مشارکت برای سایر کارکنان نیز میسر گردد، میزان رضایت و کارآیی افزایش خواهد یافت (ادریس و رئیسی اردلی، ۱۳۸۳: ۱۵۵).

هم‌چنین در بررسی عوامل فشارآفرین شغلی و عوامل پیش‌بینی‌کننده‌ی رضایت شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه الزهراء (س)، از جمله‌ی عمده‌ترین عوامل فشارآفرین شغلی، کمبود وقت برای آشنایی با یافته‌های جدید پژوهشی، نداشتن پیشرفت کافی در شغل خود، نداشتن تسهیلات کافی، شرکت در جلسات وقت‌گیر و نداشتن حقوق کافی بوده است (خسروی، ۱۳۸۲: ۸۹).

در جریان بررسی استرس‌های شغلی کارکنان یک واحد نظامی، در مجموع ۶۷ درصد کارکنان دارای استرس زیاد و ۱۱ درصد دارای استرس خیلی زیاد بوده‌اند. هم‌چنین ۶۲ درصد از افراد مورد بررسی در بعد رضایت شغلی از شغل خویش در حد متوسط رضایت داشته‌اند. از جمله‌ی دیگر نتایج پژوهش ذکر شده، وجود رابطه‌ی معکوس و معنادار بین رضایت از شغل و استرس بوده است (آزاد مرزآبادی و سلیمی، ۱۳۸۳: ۲۷۹).

در فراتحلیل انجام‌شده بر روی مطالعات انجام شده پیرامون رضایت شغلی در سازمان‌های آموزشی که در ۴۴ پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد انعکاس یافته است، رابطه‌ی بین متغیرهای

مشارکت، مدیریت، امکان بروز خلاقیت‌های فردی، تأهل، تحصیلات، رشته‌ی تحصیلی، سن و جنس با رضایت شغلی ثابت شده است. در میان متغیرهای مذکور، مشارکت با بالاترین میزان واریانس تبیین شده، به عنوان بهترین پیش‌بینی کننده‌ی رضایت شغلی در سازمان‌های آموزشی، مورد تأکید قرار گرفته است (از کیا و توکلی، ۱۳۸۵: ۱).

تأثیر مشارکت بر رضایت شغلی کارکنان در پژوهش دیگری نیز مورد تأکید قرار گرفته است. در پژوهش مذکور که به بررسی رضایت شغلی کارکنان پرستاری شاغل در مراکز آموزشی درمانی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تبریز پرداخته است، این نتیجه به دست آمده است: در سازمان‌هایی که مدیران آن‌ها کارکنان خود را در تصمیمات مربوط به امور خود مشارکت می‌دهند یا محیط مشاوره‌ای به وجود می‌آورند، میزان رضایت شغلی بالاست (اختری و دیگران، ۱۳۸۳: ۲۰). از جمله مؤلفه‌های دیگر مؤثر بر رضایت شغلی، احساس برابری است. در پژوهشی که به بررسی رابطه‌ی احساس برابری با رضایت شغلی در کارکنان مراکز آموزش عالی پرداخته است، احساس برابری در پنج سطح بین مقایسه‌ی همکاران، سایر واحدها، سایر ادارات، خود و سرپرستان با رضایت شغلی با احتمال ۹۹ درصد رابطه‌ی مثبت و معنادار داشته است (رئوفی و جنتی، ۱۳۷۹: ۲۵).

در مطالعه‌ای که به منظور تعیین اولویت‌های انگیزشی کارکنان و مدیران بیمارستان‌های آموزشی قزوین به انجام رسیده است، ۳۰۰ نفر از کارکنان و ۹۶ نفر از مدیران، مورد بررسی قرار گرفته‌اند. از منظر کارکنان، عوامل: حقوق و مزایای کافی، شرایط مناسب برای کار کردن و امنیت شغلی، در رتبه‌های اول تا سوم قرار داشته‌اند. حدس مدیران از رتبه‌بندی انگیزاننده‌های شغلی نیز همین سه عامل را در رتبه‌های اول تا سوم نشان داده است. در بررسی رضایت شغلی کارکنان ۳۰/۳ درصد کارکنان، ناراضی، ۶۵/۵ درصد تا حدودی راضی و ۴/۲ درصد راضی بوده‌اند. نتیجه‌ی کلی پژوهش مذکور این بوده است که کارکنان مورد مطالعه، درگیر اولین طبقه‌ی نیازها؛ یعنی، نیازهای فیزیولوژیک و ایمنی در سلسله‌مراتب نیازهای مازلو بوده و مدیران آنان نیز کمابیش بر این واقف بوده‌اند (رئوفی و محب فر، ۱۳۸۵: ۱۰۱).

بررسی عوامل انگیزش شغلی معلمان مرد تربیت‌بدنی که بر روی یک نمونه ۱۷۵ نفری از راه‌یافتگان به مرحله‌ی کشوری پانزدهمین دوره‌ی مسابقات علمی، فرهنگی و ورزشی انجام شده

است، نشان داد که بین انگیزش شغلی آنان با سنوات خدمت‌شان تفاوت معناداری وجود ندارد (شفیع زاده، ۱۳۸۱: ۵۳).

در مطالعه‌ای که به بررسی دیدگاه‌های مدیران دانشگاه علوم پزشکی یاسوج پرداخته است، نیاز به احترام، چه از دیدگاه مدیران و چه از دیدگاه کارکنان، در بالاترین حد قرار داشته است. بین میزان تحصیلات مدیران و دیدگاه آنان در خصوص نیازهای کارکنان ارتباط معناداری ملاحظه شده و حوزه‌ی کاری مدیران در نگرش ایشان نسبت به نیازهای کارکنان تأثیر داشته و بین سابقه‌ی کار کارکنان نیازهای فیزیولوژیک و خودیابی ایشان، رابطه‌ی معناداری ملاحظه شده است. از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش ذکر شده، این است که نیازهای احترام و منزلت در افراد مورد بررسی، از الگوی سلسله‌مراتبی مازلو تبعیت نمی‌کند و مدیران و کارکنان دانشگاه، بیش‌ترین ارجحیت را به این دو نیاز داده‌اند (استوار و دیگران، ۱۳۸۲: ۲۱).

در مطالعه‌ای که عوامل انگیزشی مؤثر بر عملکرد آموزشی و پژوهشی اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی همدان را مورد بررسی قرار داده است، اعضای هیأت علمی، عوامل انگیزشی بیرونی و درونی را بر عملکرد خویش مؤثر دانسته‌اند. آنان از بین عوامل انگیزشی بیرونی، نحوه‌ی اداره‌ی دانشکده توسط مسئولین را با ۶۷/۴ درصد و از بین عوامل انگیزشی درونی "فراهم نمودن امکانات و فرصت‌های مطالعاتی برای تحقیق و تفحص و شرکت در کنفرانس‌ها" را با ۷۴/۴ درصد مؤثرترین عوامل بر عملکرد خویش دانسته‌اند (حسینیان، ۱۳۷۹: ۸۳).

سؤالی که پژوهش حاضر در صدد پاسخ‌گویی بدان است این است که: آیا بین مؤلفه‌های انگیزش، رضایت و عملکرد شغلی کارکنان آموزشی ارتباطی برقرار است؟ و اگر چنین است میزان استحکام این رابطه تا چه اندازه است؟ به همین منظور سؤالات ذیل مطرح شده‌اند:

۱. مدرّسین از چه انگیزه‌هایی برخوردارند؟
۲. میزان رضایت شغلی مدرّسین تا چه اندازه است؟
۳. میزان عملکرد شغلی مدرّسین در چه حدی است؟
۴. انگیزه‌ها و رضایت شغلی مدرّسین چه تأثیری بر عملکرد شغلی ایشان دارند؟

روش

برای انجام این تحقیق، از روش زمینه‌یابی استفاده شده است. جامعه‌آماري، تحقیق شامل کلیه‌ی کارکنان آموزشی (هیأت علمی، ثابت و مدعو) است که در نیم‌سال اول سال تحصیلی ۸۴-۸۳ در یک دانشکده‌ی نظامی مشغول به امر تدریس بوده‌اند. به‌جهت کوچک‌بودن حجم جامعه، از تمام افراد جامعه، تقاضای همکاری به‌عمل آمده و تعداد ۹۳ پرسشنامه توسط افراد تکمیل و تحویل شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات مربوطه، به متغیرهای تحقیق از پرسش‌نامه‌های زیر استفاده شده است:

۱. پرسش‌نامه‌ی اطلاعات فردی
 ۲. پرسش‌نامه‌ی رضایت شغلی تجدید نظر شده JDI
 ۳. پرسش‌نامه‌ی انگیزه‌های شغلی
 ۴. پرسش‌نامه‌ی عملکرد شغلی
 ۵. پرسش‌نامه‌ی ارزیابی عملکرد آموزشی اساتید توسط دانشجویان
۱. **پرسش‌نامه‌ی اطلاعات فردی:** برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به گروه علمی، سابقه‌ی علمی، مرتبه‌ی علمی و مدرک تحصیلی افراد مورد بررسی، تهیه و تنظیم گردیده است.
۲. **پرسشنامه‌ی رضایت شغلی شاخص توصیفی شغل^۱:** این پرسش‌نامه، توسط ویسوکي - کروم (۱۳۷۶، به نقل از رابینز: ۱۸۴) برای اندازه‌گیری رضایت شغلی طراحی شده است و شامل ۵ مقیاس فرعی است و ضریب پایایی آن در تحقیق رئیسی (۱۳۸۰: ۱۱۹) ۰/۹۲ گزارش شده است. اما برای انطباق این پرسش‌نامه با شرایط کارکنان آموزشی، اصلاحاتی در آن صورت گرفته و ماده‌های دیگری نیز به آن افزوده شده است. ضریب پایایی پرسش‌نامه و مقیاس‌های فرعی (پنج‌گانه) آن در تحقیق حاضر به شرح جدول (۱) محاسبه شده است.

جدول ۱- ضرایب پایایی پرسش‌نامه‌ی رضایت شغلی و مقیاس‌های فرعی آن

مقیاس	تعداد سؤالات	تعداد آزمودنی	ضریب آلفا
کل مقیاس	۵۲	۹۳	۰/۹۶
خرده‌مقیاس مسئول	۱۰	۹۳	۰/۸۶۳
خرده‌مقیاس شغل	۱۵	۹۳	۰/۹۱۹
خرده‌مقیاس ارتقا	۶	۹۳	۰/۹۲۱
خرده‌مقیاس دستمزد	۱۰	۹۳	۰/۸۳۸
خرده‌مقیاس همکاران	۱۱	۹۳	۰/۹۳۱

۳. پرسش‌نامه‌ی انگیزه‌های شغلی: ۲۰ سؤال اول این پرسش‌نامه‌ی برای اندازه‌گیری انگیزه‌های سلسله‌مراتب نیازهای مازلو طراحی شده است. برای اندازه‌گیری نیازهای قدرت، معنوی و زیبایی نیز ۱۲ سؤال طراحی گردیده که در مجموع یک پرسش‌نامه‌ی ۳۲ سؤالی را شکل می‌دهد و نیازهای اساسی، امنیت، تعلق، احترام، خودشکوفایی، قدرت، معنوی و زیبایی را اندازه‌گیری می‌نماید. ضریب پایایی پرسش‌نامه‌ی مذکور در تحقیق حاضر، برای کل پرسش‌نامه و مقیاس‌های فرعی آن به شرح جدول (۲) محاسبه شده‌اند.

جدول ۲- ضرایب پایایی پرسش‌نامه‌ی انگیزه‌های شغلی و مقیاس‌های فرعی آن

مقیاس	تعداد سؤالات	تعداد آزمودنی	ضریب آلفا
کل مقیاس	۳۲	۹۳	۰/۹۱
خرده‌مقیاس نیاز اساسی	۴	۹۳	۰/۴۸
خرده‌مقیاس نیاز امنیت	۴	۹۳	۰/۴۶
خرده‌مقیاس نیاز تعلق	۴	۹۳	۰/۸۰
خرده‌مقیاس نیاز احترام	۴	۹۳	۰/۶۸
خرده‌مقیاس نیاز خودشکوفایی	۴	۹۳	۰/۶۶
خرده‌مقیاس نیاز قدرت	۴	۹۳	۰/۷۱
خرده‌مقیاس نیاز معنوی	۴	۹۳	۰/۸۲
خرده‌مقیاس نیاز زیبایی	۴	۹۳	۰/۸۶

برای بررسی اعتبار صوری و محتوایی پرسش‌نامه‌ی انگیزه‌های شغلی، از نظرات کارشناسان و متخصصان مربوط استفاده شده است و اعتبار صوری و محتوایی آن تأیید شده است.

۴. پرسش‌نامه‌ی عملکرد شغلی: برای اندازه‌گیری عملکرد شغلی، از پرسش‌نامه‌ی محقق ساخته توسط رئیسی (۱۳۸۰: ۱۲۳) استفاده شده است. با توجه به این که این پرسش‌نامه قبلاً برای کارکنان غیرآموزشی تهیه شده بود، برای انطباق آن با شرایط کارکنان آموزشی تغییراتی در مواد پرسش‌نامه اعمال گردید.

این ابزار، شش بُعد از عملکرد، شامل: توانایی‌های رهبری، روحیه، انضباط، مسئولیت‌پذیری، آموزش و بهبودی در کار را مورد سنجش قرار می‌دهد. برای سنجش اعتبار صوری و محتوایی این پرسش‌نامه، از نظرات کارشناسان و متخصصان مربوط استفاده شده است و اعتبار صوری و محتوایی آن تأیید شده است.

پایایی پرسش‌نامه‌ی عملکرد شغلی، توسط رئیسی (۱۳۸۰: ۱۲۴) ۰/۹۷ برآورده شده است. در تحقیق حاضر نیز ضریب پایایی به روش آلفای کرونباخ با $n=93$ و تعداد ۴۵ سؤال ۰/۹۶ برآورده شده است. ضریب پایایی مقیاس‌های فرعی و مقیاس کلی نیز در جدول (۳) آورده شده است.

جدول ۳- ضرایب پایایی پرسش‌نامه‌ی عملکرد شغلی و مقیاس‌های فرعی آن

مقیاس	تعداد سؤالات	تعداد آزمودنی	ضریب آلفا
خرده‌مقیاس رهبری	۱۲	۹۳	۰/۹۰
خرده‌مقیاس شجاعت	۸	۹۳	۰/۸۴
خرده‌مقیاس انضباط	۵	۹۳	۰/۸۸
خرده‌مقیاس مسئولیت‌پذیری	۸	۹۳	۰/۸۵
خرده‌مقیاس آموزش	۵	۹۳	۰/۸۳
خرده‌مقیاس بهبودی در کار	۷	۹۳	۰/۸۳
کل مقیاس	۴۵	۹۳	۰/۹۶

۵- پرسشنامه ارزیابی عملکرد آموزشی: این پرسش‌نامه که توسط مدیریت مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاه برای اندازه‌گیری عملکرد آموزشی اساتید از دیدگاه دانشجویان تهیه

شده است، دارای ۲۴ سؤال می‌باشد و سه حوزه‌ی: صلاحیت‌های عمومی، صلاحیت‌های رفتاری و صلاحیت‌های تدریس را اندازه‌گیری می‌نماید. در تحقیق حاضر، برای اندازه‌گیری عملکرد شغلی کارکنان آموزشی توسط دانشجویان، از پرسش‌نامه‌ی مذکور استفاده شده است. داده‌های جمع‌آوری‌شده، در دو سطح توصیفی و استنباطی تحلیل شده است. از آماره‌های توصیفی توزیع فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار برای تحلیل توصیفی داده‌ها و از آزمون‌های F ، t ، همبستگی پیرسون و رگرسیون چندمتغیره، برای تحلیل استنباطی داده‌ها استفاده شده است. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار آماری spss تجزیه و تحلیل شده‌اند.

یافته‌های تحقیق

جدول ۴- توزیع فراوانی سطوح رضایت شغلی کارکنان آموزشی

سطوح	پایین		متوسط		بالا		خیلی بالا		میانگین وزنی
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	
رضایت شغلی	۱	۱/۱	۱۲	۱۲/۹	۳۳	۳۵/۵	۴۷	۵۰/۵	۴/۳۵

جدول ۴، نشان می‌دهد که ۳۵/۵ درصد از کارکنان آموزشی، رضایت شغلی بالا و ۵۰/۵ درصد رضایت شغلی خیلی بالا دارند و ۱۲/۹ درصد نیز رضایت شغلی متوسط دارند. میانگین وزنی رضایت شغلی ۴/۳۵ می‌باشد.

جدول ۵- توزیع فراوانی سطوح انگیزش شغلی کارکنان آموزشی

سطوح	متوسط		بالا		خیلی بالا		میانگین وزنی
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	
انگیزش شغلی	۱	۱/۱	۲۴	۲۵/۸	۶۷	۷۲	۴/۷

یافته‌های مندرج در جدول (۵) نشان می‌دهد که ۷۲ درصد از کارکنان آموزشی، انگیزش شغلی خیلی بالا، ۲۵/۸ درصد انگیزش شغلی بالا و ۱/۱ درصد انگیزش شغلی متوسط دارند و میانگین وزنی انگیزش شغلی ۴/۷ می‌باشد.

جدول ۶- توزیع فراوانی سطوح عملکرد شغلی کارکنان آموزشی

میانگین وزنی	خیلی بالا		بالا		متوسط		سطوح
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۴/۳۳	۴۱/۹	۳۹	۴۹/۵	۴۶	۸/۶	۸	عملکرد شغلی از دید کارکنان
۴/۴۷	۴۹/۵	۴۶	۴۸/۴	۴۵	۲/۲	۲	عملکرد شغلی از دید سرپرستان
۴/۴۲	۳۷/۶	۳۵	۴۰/۹	۳۸	۳/۲	۳	عملکرد شغلی از دید دانشجویان

جدول ۶، حاکی از آن است که ارزیابی عملکرد شغلی از دید کارکنان و سرپرستان، هرچند که درصدی از عملکرد افراد ارزیابی نشده است، به هم نزدیک می‌باشد. در مجموع، ۳۷/۶ درصد کارکنان آموزشی، عملکرد شغلی عالی، ۴۰/۹ درصد عملکرد شغلی خوب و ۳/۲ درصد عملکردی متوسط دارند. همچنین ۴۱/۹ درصد از کارکنان آموزشی، عملکرد شغلی خود را عالی ارزیابی کرده‌اند، درحالی‌که ۴۹/۵ درصد از سرپرستان، عملکرد شغلی کارکنان آموزشی را عالی ارزیابی کرده‌اند. علاوه بر این، ۴۸/۴ درصد از سرپرستان، عملکرد شغلی کارکنان را خوب ارزیابی کرده‌اند. در مجموع ۹۷/۹ درصد از سرپرستان، عملکرد شغلی کارکنان آموزشی را خوب یا عالی ارزیابی کرده‌اند؛ درحالی‌که ۹۱/۶ درصد از کارکنان، عملکرد شغلی خود را خوب یا عالی ارزیابی کرده‌اند.

مقایسه‌ی میانگین وزنی ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان آموزشی از دیدگاه‌های مختلف، نشان می‌دهد که ارزیابی سرپرستان در رتبه‌ی اول و ارزیابی خود افراد در رتبه‌ی سوم قرار دارد.

جدول ۷- توزیع فراوانی سطوح نیازهای کارکنان آموزشی

میانگین وزنی	خیلی بالا		بالا		متوسط		پایین		سطوح نیاز
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۳/۴۵	۵۲/۷	۴۹	۳۹/۸	۳۷	۷/۵	۷	۰	۰	فیزیولوژیک
۳/۳۵	۴۹/۵	۴۶	۳۹/۸	۳۷	۷/۵	۷	۳/۲	۳	امنیت
۳/۷۲	۷۵/۳	۷۰	۲۲/۶	۲۱	۱/۱	۱	۱/۱	۱	تعلق
۳/۷۱	۷۵/۳	۷۰	۲۱/۵	۲۰	۲/۲	۲	۱/۱	۱	احترام
۳/۵۵	۶۴/۵	۶۰	۲۶/۹	۲۵	۷/۵	۷	۱/۱	۱	خودشکوفایی
۳/۰۵	۲۹	۲۷	۵۲/۷	۴۹	۱۲/۹	۱۲	۵/۴	۵	قدرت
۳/۷۴	۷۸/۵	۷۳	۱۹/۴	۱۸	۰	۰	۲/۲	۲	معنوی
۳/۷۱	۷۴/۲	۶۹	۲۳/۷	۲۲	۱/۱	۱	۱/۱	۱	زیبایی

در مجموع، ۵۲/۷ درصد از کارکنان، نیاز فیزیولوژیک خود را خیلی بالا و ۳۹/۸ درصد نیز نیاز فیزیولوژیک خود را بالا گزارش کرده‌اند. هم‌چنین ۴۹/۵ درصد از کارکنان آموزشی نیازهای ایمنی خیلی بالا و ۳۹/۸ درصد نیز، نیازهای ایمنی بالا دارند. ۷۵/۳ درصد کارکنان آموزشی نیاز تعلق اجتماعی خیلی بالا و ۲۲/۶ درصد نیز نیاز به تعلق اجتماعی بالا را گزارش کرده‌اند. علاوه براین، ۷۵/۳ درصد از کارکنان نیاز به احترام را خیلی بالا و ۲۱/۵ درصد نیز بالا گزارش کرده‌اند. به‌طور کلی ۶۴/۵ درصد کارکنان آموزشی نیاز به خودشکوفایی را خیلی بالا و ۲۶/۹ درصد نیز بالا گزارش کرده‌اند و ۵۲/۷ درصد از کارکنان آموزشی، نیاز به قدرت را بالا و ۲۹ درصد خیلی بالا و ۱۲/۹ درصد متوسط گزارش کرده‌اند. ۷۸/۵ درصد از کارکنان آموزشی، نیاز معنوی را خیلی بالا و ۱۹/۴ درصد نیز بالا گزارش کرده‌اند. هم‌چنین ۷۴/۲ درصد از کارکنان آموزشی، نیاز به زیبایی را خیلی بالا و ۲۳/۷ درصد بالا گزارش کرده‌اند.

جدول ۸- سلسله‌مراتب نیازهای کارکنان آموزشی بر حسب میانگین وزنی

سطوح نیاز	میانگین وزنی
معنوی	۳/۷۴
تعلق	۳/۷۲
احترام	۳/۷۱
زیبایی	۳/۷۱
خودشکوفایی	۳/۵۵
فیزیولوژیک	۳/۴۵
امنیت	۳/۳۵
قدرت	۳/۰۵

یافته‌های مندرج در جدول (۸)، نشان می‌دهد که نیازهای معنوی، تعلق، احترام و زیبایی، بالاترین نیازهای افراد مورد بررسی بوده‌اند؛ در مقابل، نیازهای قدرت، امنیت و فیزیولوژیک، از پایین‌ترین میزان اهمیت نزد افراد مورد بررسی برخوردار بوده‌اند.

ارقام مندرج در جدول (۹)، نشان می‌دهد که ۸۶ درصد از کارکنان آموزشی، رضایت از شغل خود را زیاد یا خیلی زیاد گزارش کرده‌اند و ۴۷/۳ درصد نیز از ارتقا در شغل خود رضایت زیاد یا خیلی زیاد دارند. در مجموع ۲۳/۷ درصد از کارکنان آموزشی از حقوق خود راضی نیستند و تمام کارکنان آموزشی، از همکاران خود رضایت متوسط یا بالاتر دارند. در مجموع، ۹۱/۴ درصد کارکنان آموزشی، بیش‌تر از متوسط از مسئول یا سرپرست خویش راضی هستند. ملاحظه‌ی میانگین وزنی مؤلفه‌های رضایت نشان می‌دهد که بیش‌ترین میزان رضایت مربوط به شغل (۴/۳۵) و مسئول (۴/۳۳) و کم‌ترین میزان رضایت مربوط به حقوق (۳/۱۶) و ارتقا (۳/۳۸) می‌باشد.

جدول ۹- توزیع فراوانی مؤلفه‌های رضایت شغلی کارکنان آموزشی

سطوح رضایت	خیلی پایین		پایین		متوسط		بالا		خیلی بالا		میانگین وزنی
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	
ارتقا	۳	۳/۲	۱۸	۱۹/۴	۲۸	۳۰/۱	۲۹	۳۱/۲	۱۵	۱۶/۱	۳/۳۸
حقوق	۱	۱/۱	۲۱	۲۲/۶	۳۹	۴۱/۹	۲۶	۲۸	۶	۶/۵	۳/۱۶
همکار	۰	۰	۰	۰	۱۷	۱۸/۳	۴۳	۴۶/۲	۳۳	۳۵/۵	۴/۱۷
مسئول	۰	۰	۰	۰	۸	۸/۶	۴۶	۴۹/۵	۳۹	۴۱/۹	۴/۳۳
شغل	۰	۰	۱	۱/۱	۱۲	۱۲/۹	۳۳	۳۵/۵	۴۷	۵۰/۵	۴/۳۵

جدول ۱۰- آماره‌های آزمون t تک نمونه‌ای

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	t	df	سطح معنی‌داری
رضایت شغلی	۹۳	۳/۹۸	۰/۶۳	۱۵/۰۹۴	۹۲	۰/۰۰۰۱
عملکرد شغلی	۹۳	۴/۴۷	۰/۵۴	۲۶/۱	۹۲	۰/۰۰۰۱
انگیزش شغلی	۹۳	۶/۶۹	۰/۵۵	۴۷/۰۲	۹۲	۰/۰۰۰۱

نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان می‌دهد که رضایت شغلی، عملکرد شغلی و انگیزش شغلی کارکنان آموزشی به‌طور معنی‌داری از متوسط بیش‌تر است. جدول (۱۱) نشان می‌دهد که فقط در مؤلفه‌ی نیاز به ایمنی در کارکنان هیأت علمی برحسب مرتبه‌ی علمی آموزشیار، مربی و استادیار، تفاوت معنی‌دار (در سطح ۰/۰۵) وجود دارد و در سایر متغیرها تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

جدول ۱۱- آماره‌های آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه متغیرهای تحقیق برحسب مرتبه‌ی علمی کارکنان هیأت علمی

متغیرها	درجه‌ی آزادی	F	سطح معنی‌داری
انگیزش شغلی	۳	۱/۶۹۰	۰/۱۹۹
رضایت شغلی	۳	۰/۰۳۷	۰/۹۶۴
عملکرد شغلی	۳	۱/۰۵۲۰	۰/۳۶۰
نیاز فیزیولوژیک	۳	۱/۷۵۷	۰/۱۸۷
نیاز ایمنی	۳	۳/۷۲۴	۰/۰۳۴
نیاز تعلق	۳	۰/۵۸۴	۰/۵۶۳
نیاز احترام	۳	۰/۶۸۲	۰/۵۱۲
نیاز به قدرت	۳	۳۰/۸۸۳	۰/۴۲۲
نیاز معنوی	۳	۰/۵۹۳	۰/۵۵۸
نیاز به زیبایی	۳	۲/۱۳	۰/۱۳۴

جدول ۱۲- خلاصه نتایج مقایسه‌ی میانگین‌های نیاز ایمنی بر حسب مرتبه‌ی علمی کارکنان آموزشی

متغیر	سطوح مرتبه‌ی علمی	میانگین تفاوت	Sig
نیاز ایمنی	آموزشیار	۱۹۴	۰/۰۰۱
	استادیار	۳۸۰	۰/۰۰۷
	مربی	۱۸۶	۰/۰۰۲

مقایسه‌ی میانگین‌ها نشان می‌دهد که میانگین نیاز ایمنی کارکنان دارای مرتبه‌ی مربی آموزشیار بیش‌تر از کارکنان دارای مرتبه‌ی مربی و میانگین نیاز ایمنی کارکنان دارای مرتبه‌ی علمی مربی بیش‌تر از کارکنان دارای مرتبه‌ی استادیار می‌باشد؛ به عبارت دیگر: با افزایش مرتبه‌ی علمی افراد، میزان نیاز ایمنی روندی نزولی داشته است.

برای بررسی تأثیر جداگانه و هم‌زمان متغیرهای رضایت و انگیزش بر عملکرد شغلی کارکنان آموزشی از تحلیل رگرسیون چند متغیره استفاده شده است و نتایج در جداول ۱۳ تا ۱۵ آورده شده است.

جدول ۱۳- ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق (N=۹۳)

متغیرها	عملکرد شغلی	رضایت شغلی	انگیزش شغلی
عملکرد	۱		
رضایت شغلی	۰/۲۱۰*	۱	
انگیزش شغلی	۰/۳۶۰**	۰/۰۲۴	۱

* همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنی دار است. ** همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنی دار است.

جدول (۱۳) نشان می‌دهد که رضایت شغلی و انگیزش شغلی با عملکرد شغلی رابطه‌ی مثبت معنی‌داری دارند. این یافته‌ی بدان معناست که با افزایش رضایت و انگیزش شغلی عملکرد افراد مورد بررسی بهبود یافته است.

جدول ۱۴- خلاصه‌ی مدل پیش‌بینی عملکرد شغلی براساس متغیرهای تحقیق

مدل	متغیرهای وارد شده	R	R ²	سطح معنی‌داری
۱	انگیزش شغلی	۰/۳۶۰	۰/۱۲۹	۰/۰۰۰۱
۲	رضایت شغلی	۰/۴۱۲	۰/۱۷۰	۰/۰۰۰۱

متغیر وابسته: عملکرد شغلی
پیش‌بینی کننده: انگیزش
پیش‌بینی کننده: رضایت

جدول ۱۵- ضرایب رگرسیون چند متغیری برای پیش‌بینی عملکرد شغلی

مدل	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	t	سطح معنی‌داری
	B	خطای استاندارد			
ثابت	۹۶/۸۸	۲۳/۰۰۳		۴/۲۱۲	۰/۰۰۰۱
انگیزش	۰/۴۲۲	۰/۱۱۵	۰/۳۶۰	۳/۶۷۹	۰/۰۰۰۱
ثابت	۷۲/۷۸۸	۲۵/۳۴۳		۲/۸۷۲	۰/۰۰۵
انگیزش	۰/۴۱۶	۰/۱۱۳	۰/۳۵۵	۳/۶۹۵	۰/۰۰۰۱
رضایت	۰/۱۳۶	۰/۰۶۵	۰/۲۰۱	۲/۰۹۶	۰/۰۳۹

نتایج تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که انگیزش شغلی اولین پیش‌بینی‌کننده‌ی عملکرد شغلی است و به‌تنهایی ۱۲/۹ درصد واریانس عملکرد شغلی کارکنان آموزشی را تبیین می‌کند. دومین پیش‌بینی‌کننده‌ی عملکرد شغلی، رضایت شغلی می‌باشد که با انگیزش شغلی به‌طور هم‌زمان ۱۷ درصد واریانس عملکرد شغلی را تبیین می‌نمایند.

برای بررسی تأثیر جداگانه و هم‌زمان متغیرهای رضایت از مسؤول، شغل، ارتقا، حقوق و همکاران بر عملکرد شغلی کارکنان آموزشی از تحلیل رگرسیون چند متغیره استفاده شده است.

جدول ۱۶- ماتریس همبستگی مؤلفه‌های رضایت شغلی

متغیرها	عملکرد شغلی	رضایت از مسؤول	رضایت از شغل	رضایت از ارتقا	رضایت از حقوق	رضایت از همکار
عملکرد شغلی	۱					
رضایت از مسؤول	۰/۰۳۰	۱				
رضایت از شغل	۰/۳۱۷**	۰/۳۵۴**	۱			
رضایت از ارتقا	۰/۰۷۹	۰/۳۵۹**	۰/۴۵۹**	۱		
رضایت از حقوق	۰/۰۴۱	۰/۲۰۵*	۰/۳۷۶**	۰/۵۳۹**	۱	
رضایت از همکاران	۰/۱۸۷*	۰/۴۷۰**	۰/۴۳۵**	۰/۳۲۷**	۰/۱۸۷*	۱

* همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار است. ** همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است.

جدول بالا نشان می‌دهد که مؤلفه‌های رضایت از شغل و رضایت از همکاران با عملکرد شغلی کارکنان آموزشی رابطه‌ی مثبت معنی‌داری دارند.

جدول ۱۷- خلاصه‌ی مدل پیش‌بینی عملکرد شغلی براساس مؤلفه‌های رضایت شغلی

مدل	متغیرهای وارد شده	R	R ²	سطح معنی‌داری
۱	شغل	۰/۳۱۷	۰/۱۰	۰/۰۰۲

متغیر وابسته: عملکرد شغلی

پیش‌بینی‌کننده: شغل

جدول ۱۸- ضرایب رگرسیون چند متغیری برای پیش‌بینی عملکرد شغلی

مدل	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	t	سطح معنی‌داری
	B	خطای استاندارد			
ثابت	۱۴۹/۱۱۷	۱۰/۲۴۷		۱۴/۵۵۳۵	۰/۰۰۰۱
شغل	۰/۵۵۶	۰/۱۷۴	۰/۳۱۷	۳/۱۸۷	۰/۰۰۲

نتایج تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که از بین مؤلفه‌های رضایت شغلی، رضایت از شغل تنها پیش‌بینی‌کننده‌ی عملکرد شغلی کارکنان آموزشی است و ۱۰ درصد واریانس عملکرد شغلی را پیش‌بینی می‌نماید و سایر مؤلفه‌های رضایت مانند رضایت از مسوول، رضایت از ارتقا، رضایت از حقوق و رضایت از همکار در پیش‌بینی عملکرد شغلی تأثیری ندارند؛ بنابراین، از معادله‌ی پیش‌بینی حذف شده‌اند.

برای بررسی تأثیر جداگانه و هم‌زمان هر یک از انگیزه‌های شغلی بر عملکرد شغلی کارکنان آموزشی از تحلیل رگرسیون چند متغیری استفاده شده است.

جدول ۱۹- ماتریس همبستگی عملکرد شغلی با انگیزه‌های شغلی (N=۹۳)

متغیرها	انگیزه‌ی زیبایی	معنوی	قدرت	خودشکوفایی	احترام	تعلق	امنیت	اساسی
عملکرد شغلی	۰/۲۳۵*	۰/۳۲۳**	۰/۳۶۵**	۰/۲۷۷**	۰/۲۸۴**	۰/۱۶۹	۰/۱۶۵	۰/۲۹۰*

* همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنی دار است. ** همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنی دار است.

جدول (۱۹) نشان می‌دهد که عملکرد شغلی با انگیزه‌های زیبایی، معنوی، قدرت، خودشکوفایی، احترام و انگیزه‌های اساسی رابطه‌ی مثبت معنی داری دارد.

جدول ۲۰- خلاصه‌ی مدل پیش‌بینی عملکرد شغلی براساس انگیزه‌های شغلی

مدل	متغیرهای وارد شده	R	R2	سطح معنی داری
۱	انگیزه‌ی قدرت	۰/۳۶۵	۰/۱۳۴	۰/۰۰۰۱
۲	انگیزه‌ی معنوی	۰/۴۲۳	۰/۱۷۹	۰/۰۲۹

متغیر وابسته: عملکرد شغلی
پیش‌بینی کننده: انگیزه‌ی قدرت
پیش‌بینی کننده: انگیزه‌ی قدرت و انگیزه‌ی معنوی

جدول ۲۱- ضرایب رگرسیون چند متغیری برای پیش‌بینی عملکرد شغلی

مدل	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	t	سطح معنی داری
	B	خطای استاندارد			
ثابت	۱۳۹/۰۶۷	۱۱/۴۰۳		۱۲/۱۹۵	۰/۰۰۰۱
انگیزه‌ی قدرت	۱/۸۴۶	۰/۴۹۳	۰/۳۶۵	۳/۷۴۶	۰/۰۰۰۱
ثابت	۱۰۴/۰۳	۱۹/۳۳۵		۵/۳۸۰	۰/۰۰۰۱
انگیزه‌ی قدرت		۰/۵۱۳	۰/۲۸۹	۲/۸۵۰	۰/۰۰۵
انگیزه‌ی معنوی		۰/۷۵۵	۰/۲۲۵	۲/۲۲۰	۰/۰۰۲۹

نتایج تحلیل رگرسیون، نشان می‌دهد که از بین انگیزه‌های شغلی، انگیزه‌ی قدرت و انگیزه‌ی معنوی پیش‌بینی‌کننده معنی‌دار عملکرد شغلی کارکنان آموزشی هستند و ۱۷/۹ درصد واریانس عملکرد شغلی را تبیین می‌نمایند و سایر انگیزه‌های شغلی مانند انگیزه‌ی زیبایی، خودشکوفایی، احترام، تعلّق، امنیت و انگیزه‌های اساسی، در پیش‌بینی عملکرد شغلی تأثیری ندارند. بنابراین، از معادله‌ی پیش‌بینی حذف شده‌اند.

بحث درباره‌ی یافته‌ها

نتایج تحقیق، حاکی از آن است که ۷۸/۵ درصد از کارکنان آموزشی، عملکرد شغلی خودشان را خوب یا عالی ارزیابی کرده‌اند؛ درحالی‌که سرپرستان، ۹۱ درصد عملکرد شغلی آنان را خوب یا عالی گزارش کرده‌اند. مقایسه‌ی ارزیابی‌ها نشان می‌دهد که سرپرستان، ارزیابی بالاتری نسبت به خود افراد داشته‌اند.

نتایج تحقیق نشان داد که ۶۱/۵ درصد از اعضای هیأت علمی، عملکرد خود را عالی ارزیابی کرده‌اند.

برابر یافته‌های تحقیق، نشان داد که ۹۲/۵ درصد از کارکنان آموزشی، نیاز اساسی بالا یا خیلی بالا دارند. علاوه بر این، ۹۷/۹ درصد از کارکنان آموزشی، نیاز به تعلّق بالا یا خیلی بالا دارند و این نکته بیانگر این مطلب است که نیاز به تعلّق کارکنان هیأت علمی کم‌تر برآورده شده است.

نتایج تحقیق حاضر، نشان داد که ۹۶/۸ درصد کارکنان آموزشی، نیاز به احترام بالا یا خیلی بالا و ۹۱/۴ درصد از کارکنان آموزشی، نیاز به خودشکوفایی بالا یا خیلی بالا و ۸۱/۷ درصد از کارکنان نیاز به قدرت بالا یا خیلی بالا و ۹۷/۹ درصد از کارکنان نیاز معنوی بالا و خیلی بالا دارند.

یافته‌های تحقیق، این فرضیه‌ی تحقیق را که کارکنان آموزشی از انگیزه‌های سطح بالا نیز برخوردارند تأیید نمی‌کند؛ زیرا تمامی کارکنان، نیازهای فیزیولوژیک، امنیت و تعلّق خود را نیز بالا گزارش کرده‌اند؛ اما هنگام مقایسه‌ی میزان غلبه‌ی نیازها، روشن می‌شود که نیازهای معنوی،

تعلق، احترام و زیبایی نسبت به دیگر نیازها ارقام بزرگ‌تری را به خود اختصاص داده‌اند؛ درحالی‌که نیازهای قدرت، ایمنی و غیریولوژیک، پایین‌ترین ارقام را داشته‌اند. یافته‌ی حاضر، با یافته‌های پژوهش استوار و دیگران (۱۳۸۲: ۲۱) هم‌آهنگ است. درحالی‌که، یافته‌های پژوهش رئیسی و محب‌فر (۱۳۸۵: ۱۰۱) را تأیید نمی‌کند.

چنان‌چه از نتایج تحقیق برمی‌آید، ۸۵/۱ درصد از کارکنان آموزشی از شغل خود رضایت زیاد یا خیلی زیاد دارند و ۲۲/۶ درصد، از ارتقای شغلی خود رضایت پایین‌تر از متوسط دارند. یافته‌های پژوهش حاضر، نشان داد که رضایت ۲۳/۷ درصد از کارکنان آموزشی در مقوله‌ی حقوق، پایین‌تر از متوسط است. علاوه براین، هیچ‌یک از کارکنان آموزشی در موضوع رضایت از همکار نظرشان پایین‌تر از متوسط نبوده است. و بالأخره نتایج تحقیق نشان داد که هیچ‌یک از کارکنان، رضایت از سرپرست خود را متوسط گزارش نکرده‌اند. درمجموع، کارکنان آموزشی، بیش‌ترین میزان رضایت را از شغل خویش ابراز داشته‌اند و رضایت از مسؤول در مرتبه‌ی بعدی قرار داشته است. از سوی دیگر، پایین‌ترین میزان رضایت کارکنان آموزشی، مربوط به مؤلفه‌های ارتقا و حقوق و مزایا بوده است. یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش جعفرزاده و فتاحی (۱۳۸۲) که در آن بیش‌ترین نارضایتی مربوط به حقوق و بالاترین رضایت مربوط به شغل بوده است همخوانی کامل دارد. همچنین یافته‌های پژوهش کی‌نات (۱۹۹۱)، به نقل از جعفرزاده و فتاحی، (۱۳۸۲) نیز با یافته‌های حاضر انطباق کامل دارند. در پژوهش خسروی (۱۳۸۲) نیز نداشتن حقوق کافی به‌عنوان یکی از عوامل فشارزای شغلی تأکید شده که در این پژوهش نیز مورد تأیید قرار گرفته است.

نتایج مربوط به انگیزش شغلی کارکنان آموزشی نشان داد که هیچ‌یک از کارکنان آموزشی انگیزش شغلی پایین‌تر از متوسط ندارند.

نتایج مربوط به بررسی رابطه‌ی بین انگیزش شغلی، رضایت شغلی و عملکرد شغلی از دید دانشجویان، کارکنان و سرپرستان نشان داد که بین ارزیابی عملکرد شغلی از دید دانشجویان و از منظر کارکنان رابطه‌ای منفی وجود دارد؛ ولی این رابطه معنی‌دار نمی‌باشد؛ اما در ارزیابی عملکرد شغلی از دید کارکنان و سرپرستان رابطه‌ای مثبت وجود دارد، هرچند این رابطه نیز معنی‌دار نیست. همچنین یافته‌ها نشان داد که بین رضایت شغلی و عملکرد شغلی از دید دانشجویان و سرپرستان

رابطه‌ای مثبت و معنی‌داری وجود دارد. علاوه بر این، بین انگیزش شغلی و عملکرد شغلی از دید کارکنان آموزشی رابطه‌ای مثبت معنی‌داری وجود دارد.

هم‌چنین عملکرد شغلی کارکنان با نیازهای اساسی، احترام، خودشکوفایی، قدرت، معنوی و زیبایی رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری دارند.

یافته‌های مربوط به آزمون فرضیه‌های تحقیق، نشان داد که عملکرد شغلی، رضایت شغلی و انگیزش شغلی کارکنان به‌طور معنی‌داری از متوسط بیش‌تر است و بنابراین، فرضیه‌های تحقیق تأیید شده‌اند.

نیازهای اساسی، امنیت، تعلق، احترام، خودشکوفایی، قدرت، معنوی و زیبایی و عملکرد شغلی کارکنان آموزشی از دیدگاه دانشجویان و مؤلفه‌های فرعی آن مانند صلاحیت رفتاری، صلاحیت عمومی و صلاحیت تخصصی در گروه‌های آموزشی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. نتایج مربوط به تحلیل تأثیر هم‌زمان متغیرها بر عملکرد شغلی نشان داد که انگیزش شغلی در مرتبه‌ی اول ۱۲/۹ درصد تغییرات عملکرد شغلی را تبیین می‌نماید و در مرتبه‌ی دوم انگیزش شغلی و رضایت شغلی هم‌زمان ۱۷ درصد تغییرات عملکرد شغلی را تبیین می‌کنند.

نتایج مربوط به تحلیل تأثیر هم‌زمان رضایت از مسئول، رضایت از همکار، رضایت از شغل، رضایت از ارتقا و رضایت از حقوق بر عملکرد شغلی نشان داد که رضایت از شغل ۱۰ درصد تغییرات عملکرد شغلی را تبیین می‌کنند و سایر مؤلفه‌های رضایت شغلی، پیش‌بینی‌کننده‌ی عملکرد شغلی نیستند. بنابراین فقط رضایت از شغل، پیش‌بینی‌کننده‌ی عملکرد شغلی است.

نتایج مربوط به تحلیل تأثیر هم‌زمان انگیزه‌های شغلی بر عملکرد شغلی، نشان داد که انگیزه‌ی قدرت، در مرتبه‌ی اول ۱۳/۴ درصد تغییرات عملکرد شغلی را تبیین می‌نماید و در مرتبه‌ی دوم انگیزه‌ی قدرت و انگیزه‌ی معنوی به‌طور هم‌زمان ۱۷/۹ درصد از تغییرات عملکرد شغلی را تبیین می‌کنند و سایر انگیزه‌های شغلی مانند انگیزه‌های فیزیولوژیک، امنیت، تعلق، احترام، خودشکوفایی و زیبایی، پیش‌بینی‌کننده‌ی عملکرد شغلی نمی‌باشند.

نتایج تحقیق نشان داد که ارزیابی عملکرد شغلی توسط دانشجویان - به‌ویژه برای ارتقای کارکنان آموزشی - نمی‌تواند ملاک اطمینان‌بخشی باشد و ارزیابی توسط سرپرست (کورمن، ۱۳۷۸) و ارزیابی توسط زیردستان، ارزیابی توسط همکاران و خودسنجی ضرورت تام دارد.

امروزه، این شیوه‌ی ارزشیابی عملکرد، روش جامع یا "همه‌جانبه" نام دارد که به بازخورد ۳۶۰ درجه نیز معروف است (رابینز، ۱۳۷۶).

بنابراین، برای اندازه‌گیری عملکرد شغلی کارکنان آموزشی، باید از ارزشیابی به روش جامع استفاده شود.

یافته‌های تحقیق حاضر، بیانگر این است که بیش‌تر کارکنان آموزشی، عملکرد شغلی بالاتر از متوسط دارند.

نتایج تحقیق هم‌چنین نشان داد که کارکنان آموزشی، نه‌تنها از انگیزه‌های سطوح بالا برخوردارند؛ بلکه از انگیزه‌های فیزیولوژیک و امنیت بالایی نیز دارند. این یافته نیز با این نتیجه هم‌خوانی دارد که ۲۶ درصد از کارکنان آموزشی از حقوق خود کم‌تر از متوسط رضایت دارند. کورمن (۱۳۷۸)، عقیده دارد که دو عامل سطح شغل و تشخیص اجتماعی با دستمزد ارتباط دارد و هر چه بر مقدار دستمزد افزوده شود، باعث می‌شود تا تعداد بیش‌تری از نیازها برآورده شود و نیازهای سطح بالا برای فرد مطرح شوند. هرزبرگ نیز اعتقاد دارد که دستمزد یک عامل بهداشتی است که اگر کم باشد می‌تواند ایجاد نارضایتی نماید. بنابراین، تأمین نیازهای اساسی کارکنان آموزشی، باید از اولویت‌های مدیریت منابع انسانی باشد.

یافته‌های تحقیق، بیانگر آن است که انگیزه‌ی قدرت و انگیزه‌ی معنوی به‌ترتیب پیش‌بینی‌کننده‌ی عملکرد شغلی کارکنان آموزشی می‌باشند. بنابراین، باید از شیوه‌های تقویت اقتدار علمی و تخصصی و معنوی در محیط‌های آموزشی بهره جست.

نتایج این تحقیق، حاکی از آن است که حدود ۲۳ درصد از کارکنان آموزشی از ارتقای شغلی خود راضی نیستند. این یافته، نشان می‌دهد که سازمان باید تدبیر لازم را برای ارتقای شغلی کارکنان آموزشی خود فراهم آورد تا هم انگیزه‌ی شغلی آنان افزایش یابد و هم موجب بهبود عملکرد شغلی آن‌ها شود.

نتیجه‌گیری

در مجموع، یافته‌های تحقیق نشان داد که کارکنان آموزشی از رضایت، انگیزش و عملکرد شغلی بالاتر از متوسط برخوردارند؛ ولی درخصوص این یافته، نکات زیر در خور توجه می‌باشد:

انتظار می‌رفت که نیازهای سطح پایین کارکنان آموزشی پایین و نیازهای سطح بالای آنان بالا باشد؛ ولی نتایج نشان داد که هر دو سطح نیازهای کارکنان بالا می‌باشد.

مهم‌ترین عامل رضایت شغلی کارکنان آموزشی، خودِ شغل یا نفس کار؛ یعنی، تدریس و آموزش می‌باشد که آنان را علاقه‌مند و برای کار برانگیخته می‌نماید.

انگیزه‌های قدرت و معنوی، پیش‌بینی‌کننده‌های مهم عملکرد شغلی کارکنان آموزشی هستند که توجه ویژه‌ی مدیریت سازمان را جهت تقویت اقتدار علمی و معنوی کارکنان می‌طلبد. این نکته با رضایت از ارتقای شغلی نیز هم‌خوانی دارد.

یافته‌ها تأیید کردند که انگیزش شغلی و رضایت شغلی، مهم‌ترین متغیرهای شغلی مؤثر بر عملکرد شغلی کارکنان آموزشی هستند؛ بنابراین، سازمان‌های آموزشی باید:

- امکان ارتقای شغلی را برای کارکنان آموزشی خود فراهم سازند.
- به نیازهای اساسی و ایمنی کارکنان توجه بیش‌تری نمایند.

از آن‌جا که ارتقای شغلی، زمینه‌ساز افزایش سطح شغل و درآمد و اعتبار سازمانی است و کارکنان آموزشی با ارتقای شغلی بهتر می‌توانند از عهده‌ی نیازهای اساسی خود برآیند و احساس امنیت بیش‌تری نمایند، سازمان باید در طرح‌های سازمانی خود زمینه‌های ارتقای شغلی (امکان ادامه‌ی تحصیل، تبدیل وضعیت اعضای هیأت علمی، جایگاه شغلی مناسب‌تر و...) و تأمین نیازهای اساسی کارکنان (مانند: مسکن، امکانات رفاهی مناسب، هزینه‌های تحصیل فرزندان، تأمین تجهیزات و...) را تدارک ببیند و بیش از گذشته به آن‌ها توجه نماید.

از روش جامع یا بازخورد ۳۶۰ درجه برای ارزشیابی عملکرد شغلی کارکنان آموزشی استفاده شود.

فهرست منابع

۱. آراسته، حمیدرضا (۱۳۸۲)؛ رضایت شغلی اعضای هیأت علمی دانش آموخته‌ی خارج از کشور در ایران، مجله‌ی پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، سال ۹، شماره‌ی ۲ و ۱، بهار و تابستان، شماره‌ی مسلسل ۲۷-۲۸: ۹۷-۱۲۵.
۲. آزاد مرزآبادی، اسفندیار و سیدحسین سلیمی (۱۳۸۳)؛ مجله‌ی طب نظامی، سال ۴، شماره‌ی ۶، شماره مسلسل ۲۲: ۲۷۹-۲۸۴.
۳. ادریس، محمدرضا و غلامعلی رئیسی اردلی (۱۳۸۳)؛ مقایسه‌ی میزان رضایت و کارآیی کارکنان و مدیران غیر هیأت علمی در دانشگاه صنعتی اصفهان، مجله‌ی پژوهشی دانشگاه اصفهان (علوم انسانی)، سال ۱۷، شماره‌ی ۲: ۱۵۵-۱۶۸.
۴. ازکیا، مصطفی و محمود توکلی (۱۳۸۵)؛ فرا تحلیل مطالعات رضایت شغلی در سازمان‌های آموزشی، نامه‌ی علوم اجتماعی، دوره‌ی جدید، بهار، شماره‌ی ۲۷: ۲۶-۱.
۵. استوار، رحیم و دیگران (۱۳۸۲)؛ بررسی عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان دانشگاه علوم پزشکی یاسوج از دیدگاه کارکنان و مدیران دانشگاه، ارمان دانش، سال ۸، شماره‌ی ۳۱، پاییز: ۲۱-۲۶.
۶. اختری شجاعی، ابراهیم و دیگران (۱۳۸۳)؛ سبک‌های رهبری مدیران و ارتباط آن با رضایت شغلی کارکنان پرستاری شاغل در مراکز آموزشی درمانی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تبریز، مجله‌ی حکیم، سال ۷، شماره‌ی ۴، زمستان: ۲۰-۲۳.
۷. بخشی علی‌آبادی، حمید و دیگران (۱۳۸۲)؛ عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزش شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان، مجله‌ی ایرانی آموزش در علوم پزشکی، ۱۳۸۲؛ ۱(۱۲): ۳۳-۴۱.
۸. جعفرزاده کرمانی، زهرا و رحمت الله فتاحی (۱۳۸۱)؛ بررسی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی اعضای هیأت علمی رشته‌ی کتابداری و اطلاع‌رسانی در ایران، فصلنامه‌ی کتابداری و اطلاع‌رسانی، ج ۷، شماره‌ی ۱.
۹. حسینیان، مرضیه (۱۳۷۹)؛ نظرات اعضای هیأت علمی درباره‌ی عوامل انگیزش مؤثر بر عملکرد آموزشی و پژوهشی در دانشگاه علوم پزشکی همدان، مجله‌ی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی شهید صدوقی یزد (ویژه‌نامه‌ی آموزشی پزشکی)، سال ۸، شماره‌ی ۲، تابستان: ۸۳-۸۸.
۱۰. خسروی، زهره (۱۳۸۲)؛ بررسی عوامل فشارآفرین شغلی و تعیین عوامل پیش‌بینی‌کننده‌ی رضایت شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه الزهراء (س)، مجله‌ی مطالعات زنان، سال ۱، شماره‌ی ۳: ۸۹-۱۲۴.

۱۱. رابینز، استیفن پی. (۱۳۷۶)؛ مبانی رفتار سازمانی، ترجمه‌ی علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۲. رزقی رستمی، علیرضا (۱۳۸۰)؛ نظام ترفیعات و ارزشیابی عملکرد کارکنان، فصلنامه‌ی تدبیر، شماره‌ی ۱۱۴.
۱۳. رئیسی، پوران و رفعت محب‌فر (۱۳۸۵)؛ انگیزه‌های شغلی از دیدگاه کارکنان و مدیران بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی قزوین، مجله‌ی علمی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی قزوین، سال ۱۰، شماره‌ی ۱، بهار، شماره‌ی مسلسل ۳۸: ۱۰۸-۱۰۱.
۱۴. رئیسی، حمید (۱۳۸۰)؛ میزان رضایت شغلی کارکنان لشکر ۱۴ امام حسین علیه‌السلام و ارتباط آن با عملکرد سازمانی، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد مدیریت دفاعی، دانشکده‌ی فرماندهی و ستاد.
۱۵. رئوفی، محمدحسین و مهدی جنتی (۱۳۷۹)؛ رابطه‌ی احساس برابری و رضایت شغلی در کارکنان مراکز آموزش عالی، مجله‌ی دانش و توسعه، شماره‌ی ۱۱: ۴۵-۲۵.
۱۶. شفیع‌زاده، علی (۱۳۸۱)؛ بررسی عوامل انگیزش شغلی معلمان مرد تربیت بدنی، حرکت زمستان، شماره‌ی ۱۴، پیاپی: ۶۷-۵۳.
۱۷. کورمن، آبراهام (۱۳۷۸)؛ روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، ترجمه‌ی حسین شکرکن، تهران: انتشارات رشد.
۱۸. هومن، حیدرعلی (۱۳۸۱)؛ تهیه و استاندارد ساختن مقیاس سنجش رضایت شغلی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

19. Hercy, P. & Blanchard, K.H. (1993); Management of Organizational Behavior, Prentice - Hall Inc.

