



## بررسی دیدگاه‌های کارکنان و سرپرستان شرکت ملی نفت ایران: تعیین عوامل انگیزشی و رابطه آن با رضایت شغلی

دکتر محمد باقر کجیاف<sup>۱</sup>

گروه روانشناسی، دانشکده روانشناسی، دانشگاه

اصفهان

طاهره پورکاظم

دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان

**هدف:** هدف تحقیق حاضر، بررسی عوامل انگیزشی (نیازهای فیزیولوژیکی، وابستگی و تعلق و نیازهای رشد) کارکنان و سرپرستان شرکت ملی نفت ایران و رابطه آن با رضایت شغلی بود. **روش:** در این پژوهش مقطعی - تحلیلی، جامعه تحقیق را کلیه کارکنان و سرپرستان واحد اداره حسابرسی شرکت ملی نفت ایران در مناطق نفت خیز جنوب (اهواز) تشکیل می‌دادند که از میان آنها ۴۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای بررسی متغیرهای تحقیق، از پرسشنامه سنجش عوامل انگیزشی و نیازهای کارکنان و سرپرستان استفاده شد. همچنین از پرسشنامه رضایت شغلی کارکنان و به‌کارگیری فنون به‌وسیله سرپرستان استفاده گردید. نتایج به وسیله آمار توصیفی و استنباطی و روش همبستگی و آزمون t و مجذور کای، با استفاده از نرم افزار spss تجزیه و تحلیل شد. **یافته‌ها:** بین عوامل انگیزشی از دیدگاه کارکنان و سرپرستان تفاوت معنی‌دار وجود داشت و بر عکس آنچه سرپرستان می‌پنداشتند، مهمترین نیاز کارکنان رشد بوده، بیشترین رضایت شغلی به نوع کار و همکاران و کمترین رضایت به حقوق و دستمزد و ارتقا مربوط بود. **نتیجه‌گیری:** رضایت از شغل باعث می‌شد کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمان کوشش قابل توجهی کنند. اگرچه نیازهای زیستی برای اکثر کارکنان مطرح بود، ولی نیاز به احترام در اجتماع در اولویت قرار داشت.

کلید واژه‌ها: عوامل انگیزشی، رضایت شغلی، کارمند، سرپرست

### مقدمه

ارزیابی کارها واقف است و استقبال شایان توجهی از آن کرده است، زیرا نظرها و پیشنهادهای سازنده آنها همواره راه‌گشای مدیریت‌هاست و اساس تصمیم‌گیری آنان را تشکیل می‌دهد. به نظر می‌رسد بی‌انگیزشی و ناخشنودی شغلی حساب‌برسان ناشی از عوامل زیر باشد:

۱- یکی از عوامل مؤثر در انگیزش شغلی که فرد را از نتایج کارش آگاه می‌سازد، بازخورد است که می‌تواند مستقیماً از تأثیر عملکرد فرد اطلاعات روشنی در اختیار وی قرار دهد، ۲- نبودن ضابطه شایسته سالاری در محیط کار، ۳- بی‌توجهی به وضعیت نیروی

علم مدیریت نوین سعی دارد مدیران را به عنوان زمامداران امور، با رفتار خود و دیگران و ارائه روش‌های مناسب برای حرکت به سوی تکامل آشنا کند، تا همه کارکنان سازمان با رشد اقتصادی، صنعتی و سازمانی موجود به گونه‌ای هماهنگ شوند که اصالت انسانی و معنویت آنها حفظ شود و تکامل یابد. دنیای پیشرفته امروزی به نقش و اهمیت حسابرسی داخلی، در سازمان دادن و

۱ - نشانی تماس: اصفهان، خیابان هزار جریب، دانشگاه اصفهان، دانشکده روانشناسی.

E-mail: m.b.kaj@edu.ui.ac.



ظرفیت‌هایی قلمداد کرد که به بالا رفتن انگیزش شغلی معلمان می‌انجامد و از سایر اصلاحات در آموزش و پرورش نیز حمایت می‌کند.

پنینگتون<sup>۱</sup> (۱۹۹۵)، برای ایجاد رضایت شغلی، انگیزه و تعهد در معلمان زبان انگلیسی به عنوان زبان دوم، بر نیازهای فردی تأکید کرد و توجه به پرداخت فوق العاده شغل و آموزش حرفه‌ای را در این رشته یک ضرورت به حساب آورد. مشیرآبادی (۱۳۷۶) در پژوهشی تحت عنوان میزان و عوامل رضایت شغلی کارکنان شاغل در شرکت ریخته‌گری ماشین‌سازی تبریز نشان داد که انطباق شغلی و وجود روابط اجتماعی مناسب در محیط کار به رضایت شغلی منجر می‌شود. در این تحقیق رضایت شغلی ناشی از مدیریت و سرپرستی، حقوق، مزایا و امنیت شغلی مورد تأکید قرار گرفت. الماسی (۱۳۷۲) در پژوهشی پیرامون رضایت شغلی مدیران مراکز خدمات کشاورزی استان آذربایجان شرقی نشان داد که شدت نیازهای مادی قابل توجه است، اما در مقایسه با نیازهای معنوی اهمیت کمتری دارد.

هدف این تحقیق، ارائه عوامل انگیزشی و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان است. با توجه به اهداف مذکور و با در نظر گرفتن تحقیقات پیشین در قلمروی موضوع مورد بررسی، فرضیه‌های زیر تدوین گردیدند.

- بین عوامل انگیزش از دیدگاه کارکنان و سرپرستان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
- بین فنون انگیزشی مورد استفاده سرپرستان و کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
- بین عوامل انگیزشی و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود دارد.
- بین اولویت‌بندی عوامل انگیزشی از دیدگاه سرپرستان و کارکنان رابطه وجود دارد.

انسانی (از نظر عامل حقوق و مزایا) و همچنین نارضایتی از نحوه توزیع پاداش، ۴- فقدان سرپرستان متخصص و پایبند به ارزش‌ها و آشنا به علم مدیریت و ۵- فقدان شور و نشاط در محیط کار که یکی از عوامل وفاداری و ایجاد تعهد است.

تغییر رفتار سازمانی نسبتاً ساده است و به همین دلیل در انواع سازمان‌ها و با درجه متفاوت به کار گرفته می‌شود. تجارب شرکت‌های مختلف نشانگر موفقیت این روش در عمل می‌باشد. بر اساس این تجارب، تغییر رفتار سازمانی در بیشتر موقعیت‌ها، روشی با ارزش برای افزایش انگیزش کارکنان می‌باشد (معمارزاده و الوانی، ترجمه فارسی، ۱۳۷۴).

گالوپ<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) نتیجه گرفت که کاربرد سنجش نگرش می‌تواند مدیران را به موقع از وجود مسائل بالقوه و قصد و اراده کارکنان آگاه سازد و بدین وسیله اقدامات لازم را بکند.

مطالعات میچل<sup>۲</sup> (شکرشکن، ترجمه فارسی، ۱۳۷۳) نشان داد که کارکنانی که از فرصت‌های مناسب و مطلوب برای پیشرفت و ترقی برخوردار نمی‌شوند، نسبت به کار و سازمان خود نگرش منفی پیدا می‌کنند.

بارنت<sup>۳</sup> و کارسون<sup>۴</sup> (۱۹۸۷) پس از مطالعاتی در مورد اهمیت ارزش‌ها نتیجه گرفتند که ارزش‌ها بر نگرش‌ها و رفتار اثر می‌گذارند. در تحقیقات دیگری که روی ارزش‌ها شد، مدیران آمریکایی و ژاپنی با هم مقایسه شدند و این موضوع بار دیگر به اثبات رسید که هر یک به ارزش‌های خاصی ارجح می‌نهد. مدیران آمریکایی به بلندپروازی و جاه‌طلبی، رقابت و استقلال، و مدیران ژاپنی به حرمت، گذشت و کمک به دیگران اهمیت می‌دهند (هوارد<sup>۵</sup>، شادو<sup>۶</sup> و یومی‌شیما<sup>۷</sup>، ۱۹۸۳). اما آگاهی از ارزش‌های فردی، برای سازمان چه اهمیتی دارد؟ با وجود اینکه ارزش‌های فردی بر رفتار اثر مستقیم ندارند، ولی بر نگرش و رضایت شغلی فرد اثرات مهمی می‌گذارند.

فیرستون<sup>۸</sup> (۱۹۹۴) در تحقیقی با این عنوان که چگونه تغییر سیستم حقوق معلمان به اصلاح نظام آموزشی منجر می‌گردد، به مسئله پرداخت حقوق بر اساس دانش و مهارت‌های پایه توسعه شغلی و انگیزش‌های گروهی اشاره کرد و این مقوله‌ها را جزو

1- Gallup	2 - Mechall
3- Barnet	4 - Karson
5- Howard	6 - Shado
7- Umeshima	8 - Firson
9- Penington	



## روش

روش تحقیق مقطعی و توصیفی - تحلیلی است. جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان رده‌های سازمانی در اداره حسابرسی داخلی شرکت ملی نفت ایران در مناطق نفت خیز جنوب (اهواز) تشکیل دادند که تعداد آنها ۴۲ نفر بود. از این تعداد، با توجه به عنوان سازمانی، ۳۰ نفر دارای رده شغلی حسابرسی یک تا سه و ۱۲ نفر در رده سرپرستی انجام وظیفه می‌کردند. از آنجا که هدف تحقیق ارائه اطلاعات معتبر و قابل تعمیم به جامعه بود، نمونه می‌باید دارای خصوصاتی باشد که جامعه در مقیاس وسیع‌تر واجد آن است، لذا حجم نمونه، کل جامعه آماری بود که ۱۶۸ پرسشنامه طبق برنامه بین آنها توزیع شد.

## ابزار

در پژوهش حاضر، از چهار پرسشنامه برای دو گروه آزمودنی (سرپرستان و کارکنان) استفاده شد. با پرسشنامه‌های اول و دوم نیازهای انگیزشی و اولویت‌بندی این نیازها سنجیده شد. برای سنجش عوامل انگیزشی، از پرسشنامه ابداعی کلایتون پی آلدرفر<sup>۱</sup> (۱۹۶۹) استفاده گردید. برای تکمیل این پرسشنامه‌ها، ابتدا ارکان و اجزای تشکیل دهنده نیازهای انگیزشی شغلی با طرح ۱۲ سؤال، در سه سطح (شامل نیاز به رشد، نیاز به وابستگی و نیاز فیزیولوژیکی) مشخص شدند.

نیازهای فیزیولوژیکی، نیازهایی هستند که موجود زنده برای ادامه زندگی و تداوم هستی خود در ارضای آنها می‌کوشد؛ مثل غذا، آب، دستمزد و شرایط کار. نیاز به رشد شامل کسب مهارت‌ها و دانش جدید شغلی، داشتن اندیشه مستقل، احساس خود احترامی، فرصت برای بهبود و رشد شخصی است. برای هر کدام از این سطح، پاسخ سؤال به صورت پنج گزینه‌ای، بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت (۱ تا ۵) انتخاب شد. آزمودنی‌ها طبق یک مقیاس استاندارد شده، به این عوامل نمره دادند و سؤال‌ها را بین ۱ تا ۱۲ اولویت‌بندی کردند. این دو پرسشنامه به دو گروه آزمودنی داده شد.

از پرسشنامه شماره ۳ تحت عنوان مقیاس احساس فرد به شغلش، با توجه به پنج جنبه (نوع کار، سرپرست، همکاران، ارتقا، حقوق و

مزایا) استفاده گردید. این پرسشنامه مشابه شاخص توصیف شغل<sup>۲</sup> (JDI) است که در دانشگاه کرنل<sup>۳</sup> به وسیله اسمیت<sup>۴</sup>، کندال<sup>۵</sup> و هیولین<sup>۶</sup> (۱۹۶۹) تنظیم شد. روش تکمیل این پرسشنامه مشابه پرسشنامه اول است. این پرسشنامه صرفاً به کارکنان داده شد.

پرسشنامه شماره ۴ تحت عنوان فنون انگیزشی با مطرح کردن ۱۴ سؤال که هر کدام یک فن انگیزشی را بیان می‌کند، برنامه‌ریزی گردید (مطالعه کار، تعدیل رفتار، سابقه کار، ...). روش تکمیل آن همانند پرسشنامه اول است. پرسشنامه‌ها، همزمان در دو نوبت به آزمودنی‌ها داده شدند. یادآوری این نکته لازم است که بخش نخست پرسشنامه شامل سؤال‌هایی در مورد مشخصات فردی کارکنان (جنس، سن، وضعیت تأهل) بود.

پایایی پرسشنامه به کمک محاسبه آلفای کرونباخ تعیین شد. برای تجزیه و تحلیل این تحقیق، با توجه به حجم بالای داده‌ها از برنامه SPSS استفاده شد که نتایج به دست آمده برای پرسشنامه عوامل انگیزشی، فنون انگیزش سرپرستان، رضایت شغلی کارکنان و اولویت‌بندی انگیزش به ترتیب ۰/۷۲، ۰/۶۳، ۰/۷۸، ۰/۶۱ بود. برای تعیین روایی صوری ابتدا پرسشنامه در سطح محدود (۲۰ نفر) توزیع و با مصاحبه به عمل آمده در نمونه کوچک پیش‌آزمون، سؤال‌های پرسشنامه متناسب با درک و نگرش و فرهنگ جامعه آماری اصلاح و تنظیم گردید. اطلاعات به وسیله آمار توصیفی و استنباطی، روش همبستگی، آزمون t و مجذور کای، با استفاده از نرم افزار SPSS تحلیل شد.

## یافته‌ها

آزمودنی‌ها شامل ۳۲ مرد (۰/۷۶) و ۱۰ زن (۰/۲۴) بودند؛ شامل ۱۲ درصد مجرد و ۸۸ درصد متأهل. کلیه افراد به جز دو نفر، زیر ۴۰ سال بودند. آزمون کای دو بین جنسیت، تأهل و رضایت شغلی رابطه معنی‌داری نشان نداد. بین سن و رضایت شغلی رابطه معنی‌داری مشاهده شد ( $p < 0/05$ ).

1- Alderfer	2- Job Descriptive Index
3 -Kernel	4- Smith
5 - Kendall	6- Hulin



جدول ۱- شاخص‌های آماری عوامل انگیزشی از دیدگاه سرپرستان و کارکنان

عوامل انگیزشی	میانگین		انحراف معیار		حداقل		حداکثر	
	سرپرستان	کارکنان	سرپرستان	کارکنان	سرپرستان	کارکنان	سرپرستان	کارکنان
فیزیولوژیکی	۴/۷۱	۳/۷۵	۰/۴۰	۰/۶۱	۳/۷۵	۲/۷۵	۵	۵
وابستگی	۳/۴۶	۴/۱۶	۰/۶۹	۰/۳۹	۲/۵۰	۳	۴/۵	۵
رشد	۳/۰۲	۴/۵۳	۰/۹۱	۰/۴۱	۱/۷۵	۳/۵۰	۴/۵	۵

جدول ۲- شاخص‌های آماری فنون انگیزشی از دیدگاه سرپرستان

فنون انگیزشی	میانگین	انحراف	حداقل	حداکثر
مطالعه کار	۳/۹۲	۱/۴۴	۱	۵
تعدیل رفتار	۴/۱۷	۰/۵۸	۳	۵
سابقه کار	۲/۴۲	۱/۱۶	۱	۵
عملکرد	۳/۵۰	۱/۰۹	۱	۵
ترکیبی	۴/۰۸	۱/۰۰	۲	۵
تشریک مساعی	۳/۶۷	۱/۱۵	۲	۵
ارزیابی عملکرد	۴/۵۰	۰/۶۷	۳	۵
چرخش شغل	۴/۵۰	۰/۵۲	۴	۵
گروه کاری	۴/۰۸	۱/۰۸	۲	۵
توسعه شغل	۴/۲۵	۰/۶۲	۳	۵
مشارکت	۴/۰۰	۱/۲۸	۱	۵
ساعات کار شناور	۲/۳۳	۱/۲۳	۱	۵
کار تیمی	۴/۴۲	۰/۹۰	۲	۵
مسئولیت	۴/۰۸	۰/۷۹	۳	۵

عوامل انگیزشی از دیدگاه کارکنان و سرپرستان مقایسه گردید. شاخص‌های شدت انگیزش، شامل مشارکت با همکاران، ایجاد مهارت‌ها و دانش جدید کاری، پرداخت حقوق کافی در ازای کار، مورد قبول واقع شدن، داشتن اندیشه مستقل، افزایش مستمر حقوق، فرصت ایجاد دوستی صمیمانه در محیط کار، احساس خود احترامی، داشتن صداقت در رفتار با همکاران، فراهم بودن مزایای جانبی کار، فرصت بهبود رشد شخصی و امنیت شغلی بود. با توجه به  $t$  به دست آمده فرضیه پژوهش تأیید گردید. با اطمینان ۹۵ درصد، بین عوامل انگیزشی از دیدگاه کارکنان و سرپرستان تفاوت معنی داری وجود داشت ( $t = -۳/۴۹$ ،  $df = ۴۰$ ،  $p < ۰/۰۵$ ).

در مرحله بعد، بر اساس پرسشنامه آلدرفر، عوامل انگیزشی به سه عامل عمده نیازها طبقه‌بندی شدند. نیازهای فیزیولوژیکی و جسمانی، نیازهای وابستگی و تعلق و نیازهای رشد به عنوان عوامل انگیزشی دو گروه بررسی شد.

همان‌طور که در جدول ۱ دیده می‌شود، نیازهای رشد کارکنان دارای بالاترین میانگین می‌باشد، اگرچه بین متغیرهای سه‌گانه اختلاف محسوس مشاهده نمی‌گردد. آگاهی از تأثیر گرایش‌ها بر رفتار کارکنان و سرپرستان به مدیران کمک می‌کند تا مؤثرتر عمل کنند. جدول ۲ نشان دهنده شاخص‌های آماری فنون انگیزشی از دیدگاه سرپرستان است.

از میان متغیرهای زیر مجموعه فنون انگیزشی، ساعات کار شناور کمترین مقدار میانگین و دو متغیر پاداش (بر اساس ارزیابی عملکرد و چرخش شغلی) بیشترین نمره میانگین را دارا بودند. در بررسی فرضیه بعدی این نتیجه به دست آمد که بین عوامل انگیزشی و رضایت کارکنان در سطح اطمینان ۹۵ درصد، رابطه معنی داری ( $r = ۰/۲۷$ ) وجود دارد.

همان‌طور که جدول ۳ نشان می‌دهد، خود احترامی با میانگین ۷/۹۳، بالاترین نمره و متغیر پرداخت مناسب با میانگین ۵/۳۴، پایین‌ترین نمره را دارا می‌باشد و مزایای جانبی از دیدگاه سرپرستان با میانگین ۶/۱۸، پایین‌ترین نمره و متغیر رشد شخصی از دیدگاه کارکنان بالاترین نمره میانگین را داراست.

از میان متغیرهای زیرمجموعه رضایت شغلی، حقوق و دستمزد کمترین مقدار میانگین و متغیر نوع کار و همکاران بیشترین مقدار را دارا بودند. به نظر می‌رسد روابط و گروه‌های غیر رسمی در سازمان فعال و رضایت از همکاران زیاد بوده است. از طرف دیگر، نارضایتی از حقوق و دستمزد کاملاً نمایان است. با توجه به فرضیه دیگر به این نتیجه می‌رسیم که بین اولویت‌بندی عوامل انگیزشی از دیدگاه سرپرستان و کارکنان و رضایت شغلی در سطح اطمینان ۹۵ درصد، رابطه معنی داری ( $r = -۰/۰۶۵$ ) وجود دارد.



**جدول ۳-** شاخص‌های آماری اولویت‌بندی عوامل انگیزشی از دیدگاه سرپرستان ( $n=12$ ) و کارکنان ( $n=30$ )

متغیرها	میانگین (انحراف معیار)		حداقل، حداکثر	
	سرپرستان	کارکنان	سرپرستان	کارکنان
مشارکت	۷/۹۱ (۲/۸۴)	۷/۳۷ (۳/۱۷)	۱۲، ۴	۱۲، ۱
دانش جدید	۷/۱۸ (۲/۶۸)	۵/۴۴ (۳/۰۴)	۱۱، ۳	۱۲، ۱
پرداخت مناسب	۳/۹۱ (۳/۳۶)	۵/۳۴ (۳/۴۳)	۹، ۱	۱۲، ۱
مورد پذیرش واقع شدن	۶/۰۰ (۳/۰۰)	۷/۲۳ (۳/۱۰)	۱۱، ۲	۱۲، ۱
استقلال اندیشه	۷/۱۸ (۳/۰۶)	۵/۸۳ (۳/۰۷)	۱۲، ۱	۱۲، ۱
افزایش مستمر حقوق	۴/۷۳ (۳/۰۰)	۶/۶۰ (۳/۵۱)	۱۲، ۲	۱۲، ۱
فضای دوستی	۷/۲۷ (۳/۶۴)	۶/۹۷ (۳/۴۲)	۱۲، ۱	۱۲، ۱
خود احترامی	۹/۱۸ (۱/۸۳)	۷/۹۳ (۳/۷۱)	۱۲، ۶	۱۲، ۱
صداقت	۶/۴۵ (۳/۹۳)	۵/۲۳ (۲/۹۸)	۱۲، ۱	۱۲، ۱
مزایای جانبی	۶/۱۸ (۳/۳۴)	۷/۵۱ (۲/۹۲)	۱۲، ۴	۱۲، ۱
رشد شخصی	۹/۴۵ (۲/۲۱)	۶/۸۰ (۳/۲۶)	۱۲، ۶	۱۲، ۱
امنیت شغلی	۲/۵۵ (۲/۳۴)	۵/۶۶ (۴/۵۸)	۸، ۱	۱۲، ۱

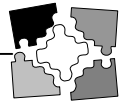
### بحث

در بحث انگیزه‌ها یادآوری این نکته مهم است که افراد نیازهای بسیاری دارند که همه این نیازها دائماً در تعیین رفتار آنان با هم رقابت می‌کنند. ترکیب این نیازها یا نیروی آنها در مورد همه یکسان نیست. بعضی افراد اساساً به وسیله پول انگیزش پیدا می‌کنند و بعضی در درجه اول نیازهای معنوی دارند. سؤال مهمی که مسؤولان باید پاسخگو باشند، این است که کارکنان آنها واقعا از کار و شغل خود چه می‌خواهند؟ چنانکه از نتایج پیداست، از فرضیه اول این تحقیق نتیجه می‌گیریم که از دیدگاه سرپرستان نیازهای فیزیولوژیکی، یعنی نیازهایی که موجود زنده برای ادامه زندگی و تداوم هستی خود باید آنها را ارضا کند (از قبیل غذا، آب، حقوق و دستمزد و شرایط کار)، اهمیت زیادی دارد، در صورتی که کارکنان نیاز به رشد (ایجاد مهارت‌ها و دانش جدید کاری، داشتن اندیشه مستقل، احساس خود احترامی، فرصت بهبود و رشد شخصی) را به عنوان مهم‌ترین نیاز مطرح می‌نمایند. در حقیقت یافته‌های آماری در تجزیه و تحلیل حاضر مؤید این نکته است که عوامل انگیزشی از دیدگاه سرپرستان و کارکنان تفاوت معنی‌داری دارد.

این یافته‌ها با نتایج تحقیقات میچل (۱۹۸۷) مبنی بر اینکه

کارکنانی که فرصت‌های مناسب و مطلوب اندکی برای پیشرفت و ترقی دریافت می‌کنند، نسبت به کار و سازمان خود نگرش‌های منفی دارند، همخوانی دارد. همچنین با نتایج تحقیقات مشیرآبادی (۱۳۷۷) که نشان داد انطباق شغلی و وجود روابط اجتماعی مناسب در محیط کار، رضایت شغلی به همراه دارد، هم‌سو است. اما در مورد رضایت شغلی مدیران، این یافته‌ها با نتایج الماسی (۱۳۷۲) و بارنت و کارسون (۱۹۸۷) مبنی بر اینکه شدت نیازهای مادی قابل توجه بوده، اما در مقایسه با نیازهای معنوی از اهمیت کمتری برخوردار است، همخوانی ندارد.

نتایج داده‌ها در مورد فرضیه فرعی اول که به کارگیری فنون انگیزشی به وسیله سرپرستان مورد نظر بوده است، نشان داد که فنون ساعات کار شناور با کمترین مقدار میانگین و دو متغیر پاداش (بر اساس ارزیابی عملکرد و چرخش شغلی) بیشترین نمره میانگین را به خود اختصاص داده است. به عبارت دیگر، با اطمینان ۹۵ درصد، بین فنون انگیزشی مورد استفاده سرپرستان تفاوت معنی‌داری وجود داشت. ضریب همبستگی بین دو متغیر فنون انگیزشی ۰/۶۰ بود، به این معنی که سرپرستان به طور کلی در به کارگیری نوع خاصی از فنون انگیزشی اتفاق نظر ندارند. اما در مورد دیگر فرضیه پژوهش



انگیزشی متناسب به علاقه‌مندی بیشتری در کارکنان بیانجامد. یکی از مسایل مهم مورد نیاز حسابرسان، آموزش و آشنایی با فنون جدید حسابرسی است که پیشنهاد می‌شود مسئولان مربوطه به تدوین دوره‌های آموزشی تکمیلی بپردازند و با ارضای نیازهای رشدی کارکنان، بازدهی و کارایی آنها را افزایش دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود در انتصاب سرپرستان از افراد شایسته و لایق، بر طبق ضوابط علمی و با توجه به معیارهایی مثل مدرک تحصیلی، تخصص و تعهد استفاده شود. سرپرست با صلاحیت باید قبل از هر چیز مشورت پذیر باشد و با تشکیل جلسات مفید، نظرات کارکنان را در هر زمینه جویا شود و نقش اصلاح کننده و راهنما داشته باشد. او باید تلاش کند تا با تشکیل جلسات منظم با کارکنان سازمان متبوع خود ارتباط صمیمانه برقرار کند و با رفتار شایسته و محترمانه، برای آنان الگو شود. سرپرست باید در کارکنان انگیزش، وفاداری، احساس مسئولیت و دل‌بستگی و علاقه به کار ایجاد و از بروز تعارضات در محیط کار جلوگیری کند و بدین وسیله آنان را برای دستیابی به اهداف سازمان ترغیب و متعهد نماید. همچنین پیشنهاد می‌شود با توجه به نوع کار و حساسیت حرفه حسابرسی در شرایط متغیر و نسبتاً سخت اقتصادی، مسئولان با مطالعه کارشناسی، امتیازاتی را برای این گروه خاص در نظر گیرند.

ناباوری تعدادی از سرپرستان و کارکنان نسبت به توانمندی دانشگاهیان، در زمینه حل مشکلات و مسائل مطرح شده و ترس کارکنان از اینکه با شرکت در مصاحبه یا پاسخ به سؤال‌های پرسشنامه شناسایی شوند، از محدودیت‌های پژوهش حاضر بودند.

دریافت مقاله: ۱۳۸۴/۶/۱۲؛ پذیرش مقاله: ۱۳۸۴/۱۰/۸

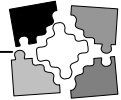
که رابطه بین عوامل انگیزشی و رضایت شغلی را مورد بررسی قرار داده است، یافته‌های آماری مؤید این نکته است که به طور کلی بین آنها یک رابطه قوی وجود ندارد. ضمن اینکه کارکنان از نوع کار و همکاران خود رضایت دارند، اما از حقوق، ارتقای شغلی و سرپرست خود رضایت کافی نداشته و این موارد چالش‌هایی در کار به وجود آورده است. این نتایج با یافته‌های تحقیقات نیکخواه (۱۳۷۳)، مبنی بر اینکه کارکنان رده‌های شغلی پایین‌تر با افزایش حقوق و پاداش‌های مادی زودتر اقناع می‌شوند و رضایت شغلی آنان افزایش می‌یابد، همخوانی دارد.

نتایج تحلیل آماری این فرضیه، یعنی اولویت‌بندی عوامل انگیزشی از دیدگاه سرپرستان و کارکنان، نشان می‌دهد که بین دو متغیر با اطمینان ۹۵ درصد رابطه معناداری وجود دارد، اما این رابطه یک رابطه معکوس می‌باشد که نشان از عدم هم‌مدلی و همسویی سرپرستان در شناخت نیازهای انگیزشی کارکنان زیرمجموعه خود دارد. این نتایج با یافته‌های الماسی (۱۳۷۲) پیرامون عوامل و پاداش‌های مختلف مادی و معنوی و ارتباط آنها با انگیزش و رضایت شغلی مدیران که نتیجه می‌گیرد شدت نیازهای مادی قابل توجه بوده، اما در مقایسه با نیازهای معنوی از اهمیت کمتری برخوردار است، همخوانی دارد.

به طور کلی تجزیه و تحلیل این تحقیق نشان می‌دهد که، عوامل انگیزشی از دیدگاه سرپرستان و کارکنان متفاوت است. اگرچه برای کارکنان نیازهای زیستی و اقتصادی مطرح است، اما نیازهای معنوی مانند احترام، اعتبار، حیثیت اجتماعی و کمال‌جویی در اولویت قرار دارند. این تحقیق نشان داد که ممکن است ایجاد انگیزه لازم و خشنودی شغلی در کارکنان و استفاده بجای سرپرستان از فنون

## منابع

- الماسی، ح. (۱۳۷۲). پژوهشی پیرامون رضایت شغلی مدیران مراکز خدمات کشاورزی استان آذربایجان شرقی. رساله کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- سازمان امور اداری و استخدامی کشور (۱۳۶۳). نگاهی به مشکلات و نارسائی‌های نظام اداری. نشریه شماره ۲، مرکز مطالعات و پژوهش‌های اداری، تهران.



مورهد، گ. (۱۹۸۹). *رفتار سازمانی* (ترجمه الوانی و معمارزاده، ۱۳۷۴). تهران، انتشارات مرواید.  
 میچل، ت. (۱۹۸۷). *مردم در سازمان‌ها* (ترجمه شکرکن، ۱۳۷۳). تهران: انتشارات رشد.  
 نیکخواه، ع. (۱۳۷۵). *بررسی رضایت شغلی در شرکت آب و فاضلاب استان مازندران*. رساله کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران.

Alderfer, C. P. (1969). *Existence, Relatedness and Growth*. New York: Academic Press.

Barnett, J. H., & Karson, M. J. (1987). Personal values and business decisions: An exploratory investigation. *Journal of Business Ethics*, 6, 371-82.

Fireston, W. A. (1994). Redesigning teacher salary systems for educational reform. *American Educational Research Journal*, 31 (3), 549-574.

Gallup, G. (1988). Employee research: From nice to know to need to know. *Personnel Journal*, 67 (8), 42-43.

Howard, A., Shado, K., & Umeshima, M. (1983). Motivation and values among Japanese and American managers. *Personnel Psychology*, 36, 883-898.

Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.

Penington, M. C. (1995). *Work satisfaction, motivation and commitment in Teaching English as a second language*. Search Report: 2/20.