

## بررسی و شناخت نیازهای کارکنان پایور دانشگاه علوم انتظامی

تاریخ دریافت: ۸۹/۲/۲۲

تاریخ پذیرش: ۸۹/۸/۱۶

دکتر شهامت حسینیان،<sup>۱</sup> سرهنگ موسی امیری<sup>۲</sup> و رضاعلی رجبی<sup>۳</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** نشناختن و ارضا نکردن نیازهای کارکنان یک سازمان، با بازدهی کم، سوددهی ناچیز و عدم تحقق اهداف ارتباط مستقیم دارد. در نتیجه جهت برانگیختن افراد باید نیازهای آنان مورد بررسی قرار گیرد. هدف این پژوهش، بررسی نیازهای کارکنان پایور دانشگاه علوم انتظامی می‌باشد.

**روش:** نوع پژوهش کاربردی است و از روش توصیفی (پیمایشی) و تحلیلی استفاده شده است. نظریه سلسله مراتبی نیازهای پنج‌گانه مازلو به‌عنوان مبنای نظری این تحقیق قرار گرفته است. جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان پایور دانشگاه علوم انتظامی در سال ۱۳۸۷ بوده که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۱۴۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب گردیدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد (آزمون نیازهای کارکنان) می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS و از تکنیک‌های آماری مک‌نمار، خی<sup>۲</sup>، لامن ویتنی استفاده شد.

**یافته‌ها:** اولویت نیازهای کل کارکنان پایور دانشگاه علوم انتظامی به ترتیب عبارت بودند از: کارکنان پایور دانشگاه و کارکنان پایور مرد: ۱-خودشکوفایی، ۲-احترام، ۳-اجتماعی، ۴-ایمنی و ۵-فیزیولوژیکی؛ کارکنان پایور زن: ۱-احترام، ۲-اجتماعی، ۳-خودشکوفایی، ۴-ایمنی و ۵-فیزیولوژیکی؛ کارکنان پایور کارشناسی به بالا: ۱-خودشکوفایی، ۲-احترام، ۳-اجتماعی، ۴-ایمنی و ۵-فیزیولوژیکی؛ کارکنان پایور کاردانی به پایین: ۱-احترام، ۲-خودشکوفایی، ۳-اجتماعی، ۴-ایمنی و ۵-فیزیولوژیکی. کارکنان پایور (مستخدمین ماده ۱۸ انتظامی و ماده ۱۹ کارمندی دانشگاه) به‌طور مشترک اولویت نیازهای خود را به این ترتیب اعلام کردند: ۱-خودشکوفایی، ۲-احترام، ۳-اجتماعی، ۴-ایمنی و ۵-فیزیولوژیکی. **نتیجه‌گیری:** اولویت سطوح نیازهای کارکنان پایور دانشگاه علوم انتظامی ناجا به‌طور کامل بر عکس مثلث سلسله نیازهای مازلو می‌باشد.

### کلید واژه:

نیاز کارکنان پلیس Police personnel needs، انگیزش Motivation، سلسله مراتب نیازهای مازلو Maslow's hierarchy of needs، رفتار سازمانی پلیس Police organizational behavior، دانشگاه علوم انتظامی (IRIPU) IRI Police University.

□ استناد: حسینیان، شهاب؛ امیری، موسی؛ رجبی، رضاعلی (۱۳۸۹)، زمستان). بررسی و شناخت نیازهای کارکنان پایور دانشگاه علوم انتظامی. *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، ۵ (۴)، ۷۰۷-۷۲۴.

۱. استادیار گروه مدیریت دانشگاه علوم انتظامی (نویسنده مسئول) - ۰۲۱۴۸۹۳۱۸۱۱

۲. مدرس دانشگاه علوم انتظامی

۳. کارشناس ارشد فرماندهی و مدیریت انتظامی

## مقدمه

«نیازها پیچیده‌ترین فرآیند زندگی آدمی‌اند و سرچشمه سیالی برای تحرک و فعالیت انسان هستند، اگر انسان نیازمند نبود، هیچ‌گونه تحرک و جنبشی در او دیده نمی‌شد.» (الوانی، ۱۳۷۰، ص ۵۲). افراد سازمان کانون توجه مدیریت منابع سازمانی می‌باشد. در واقع کارکنان اصلی‌ترین عنصر سازمان‌اند (استوارت و براون، ۱۳۸۸، ص ۴). عدم‌شناخت و ارضای نیازهای کارکنان سازمان‌ها، ارتباط مستقیم با بازدهی کم، سوددهی ناچیز و عدم تحقق اهداف دارد. لذا جهت برانگیختن افراد باید به بررسی نیازهای آنان پرداخته شود. وظیفه ایجاد انگیزش یکی از مهم‌ترین جنبه‌های فرآیند مدیریت منابع انسانی می‌باشد که احتمالاً تاکنون کمتر درک شده است. رفتار انسانی پیچیده است و تلاش برای شناختن آنچه کارکنان گوناگون را بر می‌انگیزد مدت زیادی است که توسط علوم رفتاری در دست بررسی است (دی‌سنزو و رابینز، ۱۳۸۸). بنابراین شناسایی و درک نیازها و پی‌بردن به انگیزه‌های رفتاری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به‌ویژه در بعد سازمانی انگیزه‌ها می‌توانند، رفتار را در جهت هدف‌های متنوعی فعال و هدایت نمایند. از این رو به منظور فراهم آوردن شرایط و امکانات لازم جهت شکوفایی استعدادهای انسان و تعالی وی و در نتیجه رشد و تکامل سازمان، شناخت نیازهای اساسی افراد ضروری است.

دانشگاه‌ها یکی از نهادهای مهم هر جامعه بوده و کارکنان آن نقش مهمی در آن ایفاء می‌کنند. از آنجایی که آگاهی از نیازهای کارکنان دانشگاه علوم انتظامی و یا به‌عبارت دیگر آگاهی از اولویت سطوح نیازهای این قشر همواره به‌عنوان یک سؤال در اذهان مسئولین دانشگاه مطرح بوده و در این خصوص به اطلاعات مورد وثوق به منظور بهره‌گیری از آن در سازماندهی مطلوب، انگیزش و در نهایت اثربخشی کارکنان در پیشبرد اهداف و مأموریت آموزشی نیاز داشتند. به همین دلیل و با توجه به اهمیت آن به‌عنوان موضوع و مسئله اصلی این تحقیق قرار گرفت و انجام این پژوهش در دانشگاه علوم انتظامی با هدف کلی «بررسی و شناخت سطوح نیازهای کارکنان پایور دانشگاه علوم انتظامی» پایه‌ریزی گردید. با توجه به ادبیات و مبانی نظری تحقیق که برگرفته از نظرات اندیشمندان در خصوص انگیزش می‌باشد؛ و از آنجایی که نظریه سلسله مراتب نیازهای پنج‌گانه مازلو به‌عنوان مشهورترین نظریه در این خصوص مطرح است، این نظریه مبنا و چهارچوب نظری تحقیق و الگوی عملی آن قرار گرفته است، که براساس آن چهار فرضیه: یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی استخراج گردید و مورد پژوهش، مطالعه و آزمون قرار گرفت.

پژوهش احمدوند و صادقی (۱۳۸۵) به بررسی و ارزیابی نیازهای کارکنان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران پرداخت، اولویت‌بندی نیازهای کارکنان ناجا (صرفاً کارکنان فرماندهی انتظامی استان‌ها که شامل کارکنان دانشگاه علوم انتظامی ناجا نمی‌باشد) به شرح ذیل به دست آمد: الف) کل کشور: ۱- خودشکوفایی، ۲- احترام، ۳- اجتماعی، ۴- ایمنی و ۵- فیزیولوژیکی؛ ب) مدیران: ۱- خودشکوفایی، ۲- احترام، ۳- اجتماعی، ۴- ایمنی و ۵- فیزیولوژیکی؛ ج) مأمورین: ۱- خودشکوفایی، ۲- احترام، ۳- اجتماعی، ۴- ایمنی و ۵- فیزیولوژیکی.

عرشی، صادقی بازرگانی، سیف‌نژاد، سالم‌صافی و بی‌ریا (۱۳۸۴)، نیز به این نتیجه رسیدند که اولویت نیازهای کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل در سال ۱۳۸۱ به ترتیب عبارت بودند از: ۱- نیاز به خودیابی، ۲- نیاز به احترام، ۳- نیاز به تعلق اجتماعی و محبت، ۴- نیاز به امنیت و ۵- نیازهای فیزیولوژیک. نتایج پژوهش صادقی‌مال‌امیری (۱۳۸۸) در مقایسه نیازهای کارکنان نیروی انتظامی در دو مقطع زمانی سال‌های ۱۳۸۲ و ۱۳۸۶ نشان داد که نیازهای کارکنان در سال ۱۳۸۶ نسبت به سال ۱۳۸۲ تغییر کرده است؛ به این صورت که نیازهای فیزیولوژیکی افزایش و نیازهای ایمنی، اجتماعی، احترام و خودشکوفایی کاهش یافته‌اند. ابراهیم‌زاده‌اصلی فومنی (۱۳۷۴) در بررسی میزان ارضای نیازهای انگیزشی کارکنان اداری دانشگاه گیلان سلسله‌مراتبی بودن نیازهای کارکنان رده‌ده است و نیازهای فیزیولوژیکی کارکنان با ۱۸/۰۲٪ در اولویت اول نیازهای کارکنان قرار نداشت.

#### سوال‌های پژوهش:

سوال اصلی: سطوح نیازهای کارکنان پایور دانشگاه علوم انتظامی چگونه است؟

سوال‌های فرعی:

۱ - سطوح نیازهای کارکنان پایور دانشگاه علوم انتظامی به تفکیک مرد و زن چگونه است؟

۲ - سطوح نیازهای کارکنان پایور دانشگاه علوم انتظامی در طیف (مستخدمین ماده ۱۸ انتظامی و ماده ۱۹ کارمندی) چگونه است؟

۳ - سطوح نیازهای کارکنان پایور فوق دیپلم به پایین و لیسانس به بالای دانشگاه علوم انتظامی چگونه است؟

ادبیات تحقیق: «انگیزه، نیرویی است که فرد را به انجام رفتار خاصی سوق می‌دهد و دارای سه عنصر اساسی می‌باشد: انتخاب رفتاری شدت و تداوم رفتار که هر یک از این عناصر نیاز به تصمیم‌گیری دارد (استوارت و براون، ۱۳۸۸، ص ۴۹۴). نیاز یعنی خواسته‌های اکتسابی؛ نیاز یعنی «یک کمبود یا روان‌شناختی که سبب می‌شود برخی از رفتارها بازدهی داشته باشند» (رابینز، ۱۳۷۸، ص ۵۰). انگیزش: پاسخ چراهای رفتار آدمی است (الوانی، ۱۳۸۵).

نظریه‌های نیاز: نظریه‌های نیاز، علت‌های برانگیخته‌شدن رفتار را توصیف می‌کنند و به‌طور اصولی دارای گرایش محتوایی هستند. در نظریه‌های فرآیندی سعی بر آن است فرآیندهایی که موجب برانگیخته‌شدن رفتار می‌شوند توصیف گردند (مورهد و گریفتن، ۱۳۸۵). در ادامه برخی از نظریه‌های نیاز مطرح‌شده‌اند:

۱. نظریه دو عاملی (انگیزش-بهداشت): این نظریه توسط روان‌شناس فردریک هرزتبرگ پیشنهاد شد. که بر طبق نظر او، عوامل ذاتی شغل بر می‌انگیزند در حالی که عوامل خارجی تنها کارکنان را راضی می‌کند (دی‌سنزو و رابینز، ۱۳۸۸)، به‌عبارت دیگر عواملی که منجر به رضایت شغلی می‌شوند، متفاوت و جدا از آن‌هایی هستند که منجر به نارضایتی شغلی می‌شوند، مدیرانی که در جست‌وجوی حذف عوامل به‌وجودآورنده نارضایتی شغلی هستند؛ با این وجود موجب انگیزش نمی‌شوند. آن‌ها نیروی کاریشان را به جای برانگیختن، تسکین خواهند داد.

۲. نظریه نیازهای آشکار مورای: این نظریه توسط هنری. ا. مورای در سال ۱۹۳۸ ارائه گردید. همانند مازلو او احساس می‌کرد که افراد را می‌توان بر پایه نیرومندی نیازهای گوناگون طبقه‌بندی کرد. به زعم مورای «گروه‌های متعددی از نیازها برای پیشرفت انسان‌ها مهم هستند و ممکن است در هر زمان تعدادی از نیازها فعال شده و به اصطلاح پدیدار شوند. به‌عبارت دیگر، نیازهای چندگانه به جای این‌که به‌ترتیبی از پیش تنظیم‌شده موجب ایجاد انگیزه شوند، می‌توانند به‌طور هم‌زمان فعال شوند.» اما مورای برخلاف مازلو هیچ‌گونه ترتیب و سلسله مراتبی برای نیازها قائل نشده است (مورهد و گریفتن، ۱۳۸۵).

۳. نظریه ای. آر. جی: نظریه ای. آر. جی<sup>۱</sup> الدرفر شکل بازسازی‌شده نظریه سلسله مراتب

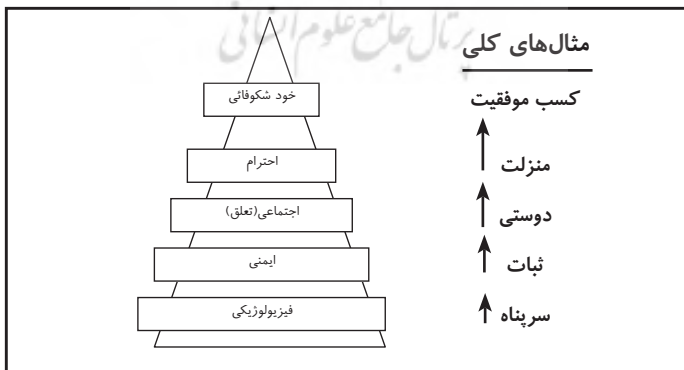
- نیازهای مازلو است. وی پس از مطالعه نیازهای پنج‌گانه مازلو را به سه دسته نیاز زیستی، وابستگی یا ارتباط و رشد تقسیم نمود. به‌طور خلاصه، در نظریه ای.آر.جی. (مثل نظریه مازلو) چنین استنباط می‌شود که ارضای نیازهای رده پایین‌تر موجب می‌شود تا فرد به نیازهای رده بالاتر توجه نماید (رابینز، ۱۳۸۵، ص ۳۳۷).
۴. نظریه نیازهای مک‌کللند: توسط دیوید مک‌کللند و همکارانش مطرح و روی سه نیاز متمرکز است:
۱. نیاز به کسب موفقیت: محرکی برای تلاش جهت موفق شدن در مجموعه‌ای از معیارها، کوشش برای موفقیت؛
  ۲. نیاز به کسب قدرت: نیاز برای مجبور کردن دیگران به انجام کار به گونه‌ای که آن‌ها رفتاری غیر آن را انجام ندهند؛
  ۳. نیاز به وابستگی یا ایجاد ارتباط با دیگران: نیاز برای روابط بین فردی نزدیک و دوستانه است.
۵. نظریه رشدنیافتگی - رشدیافتگی: این نظریه توسط گریس آرگریس مطرح شد. بر طبق آن، در طول زندگی یک شخص باید هفت نوع تغییر در شخصیت او به وجود آید تا به یک شخص پخته و بالغ مبدل گردد. به زعم آرگریس این تغییرات بر یک پیوستار قرار دارند و شخصیت سالم در طول این پیوستار از رشدنیافتگی (عدم بلوغ) به رشدیافتگی (بلوغ) تغییر می‌کند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۶۵، ص ۵۷).
۶. نظریه X و نظریه Y مک‌گریگور: این نظریه توسط داگلاس مک‌گریگور ارائه شده و در آن دو مجموعه از فرض‌ها که مدیران درباره کارکنانی که برانگیخته می‌شوند پیشنهاد می‌شود: اول، به‌طول کلی منفی که به آن نظریه X می‌گویند و دیگری به‌طور کلی مثبت که به آن تئوری Y می‌گویند (دی‌سنزو و رابینز، ۱۳۸۸، ص ۷۱). بر اساس این نظریه: دیدگاه مدیر از انسان بر پایه مفروضات مشخص قرار گرفته و آن مدیر رفتارش در رابطه با کارمندان مطابق این مفروضات منفی و مثبت شکل می‌دهد، این نظریه مدعی است که فرضیات نظریه Y معتبرتر از نظریه X هستند و انگیزش کارکنان با اعطای مشارکت و اختیار بیشتر به آن‌ها حد اکثر می‌شود.
۷. نظریه Z: «نظریه Z باوری است که در آن مسئولیت وفاداری، توجه متقابل بین شرکت‌ها و کارکنانش در بُعد وسیعی برقرار بوده و نتیجه آن بهره‌وری بالاتر و اصلاح رفاه کارمند خواهد بود» (حاضر و عابدینی راد، ۱۳۷۵، ص ۵۸۳).

۸. نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو: شناخته شده ترین نظریه انگیزش است که متعلق به ابراهام مازلو است. او فرض کرده است که در هر انسانی پنج مرتبه نیاز در یک سلسله مراتب از پایین ترین تا بالاترین وجود دارد: فیزیولوژیکی، ایمنی، اجتماعی (تعلق)، احترام و خودشکوفایی (دی سنزو و رابینز، ۱۳۸۸، ص ۷۱). مطالعات انجام شده در خصوص نظریه های موجود پیرامون انگیزش ها و نیازهای منتج به انتخاب این نظریه به عنوان مبنا و چهارچوب نظری تحقیق گردید و بر اساس آن مدل عملی (نمودار ۱) تحقیق ارائه شد که لازم است توضیحات بیشتری در خصوص مراتب نیازها و اصول مدنظر در این نظریه ارائه گردد:

۱. فیزیولوژیکی: گرسنگی، تشنگی، پناهگاه، روابط جنسی و دیگر نیازهای جسمی؛
۲. ایمنی: امنیت و محفوظ ماندن در برابر خطرات فیزیکی و عاطفی؛
۳. اجتماعی (تعلق): تعلق خاطر، پذیرش و دوستی؛
۴. احترام: عوامل احترام درون فردی مانند احترام به خود، استقلال و موفقیت و عوامل احترام بیرونی مانند شأن و مقام؛
۵. خودشکوفایی: فرد توانایی دارد که چه باشد و شامل رشد، رسیدن به پتانسیل فردی و خودتکاملی.

مازلو نیازهای پنج گانه را در دو گروه رده بالا و رده پایین مجزا می کند. رده پایین: نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی (به صورت بیرونی ارضا می شوند)؛ رده بالا: نیازهای اجتماعی، احترام و خودشکوفایی (به صورت درونی ( درون فردی) ارضا می شوند)

نمودار ۱. سلسله مراتب نیازهای مازلو\*



\*به نقل از: مورهد و گرین، ۱۳۸۵

طبق نظریهٔ مازلو برای ایجاد انگیزه در کارکنان این اصول بایستی رعایت گردد:

- ۱- پاداش‌ها مرتبط با عملکرد باشد؛
- ۲- پاداش‌ها منصفانه باشد؛
- ۳- شخصی که برای انجام کار برانگیخته می‌شود، باید توانایی انجام کار را داشته باشد؛
- ۴- باید بین نیازهای سطح پایین و سطح بالا تمایز قائل شد.

## روش

تحقیق حاضر از نظر نوع (هدف) کاربردی و از نظر روش و ماهیت، توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. این پژوهش در سال ۱۳۸۷ در دانشگاه علوم انتظامی انجام شد. جامعه آماری آن کلیه کارکنان پایور دانشگاه علوم انتظامی در سال ۱۳۸۷ بوده و نمونه آماری آن بر اساس فرمول کوکران و با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای ساده ۱۴۰ انتخاب گردیده است.

داده‌های پرسشنامه استاندارد ۶۰ سوالی آزمون نیازهای کارکنان (الوانی، ۱۳۸۵) بود. در این پرسشنامه هر کدام از سوالات، بر اساس مقیاس لیکرت، نگرش نمونه آماری را نسبت به نیازهای کارکنان می‌سنجد و هر کدام از نیازهای پنج‌گانه ۲۴ مرتبه با بقیه نیازها مقایسه می‌شوند. پرسشنامه یادشده در پژوهش احمدوند و صادقی (۱۳۸۵) نیز مورد استفاده قرار گرفته است. برای اطمینان هر چه بیشتر از روایی ابزار، ضمن از نظرات اصلاحی اساتید و تعدادی از خبرگان مدیریت دانشگاه علوم انتظامی نیز استفاده شد و پس از بومی‌سازی با توجه به شرایط و ویژگی‌های جمعیتی، مورد استفاده قرار گرفت. جهت بررسی پایایی، پرسشنامه در اختیار تعدادی از جامعه نمونه قرار گرفت و با آزمون (آلفای کرونباخ) مورد ارزیابی قرار گرفت؛ که برای نیاز فیزیولوژیکی ۰/۷۴۴۷ و نیاز ایمنی ۰/۷۰۰۹، نیاز اجتماعی ۰/۶۵۸۷، نیاز احترام ۰/۶۰۸۰ و نیاز خودشکوفایی ۰/۷۲۱۸ مورد تایید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از آماره‌های مک‌نمار،  $\chi^2$ ، U من ویتنی، کروسکال والیس استفاده گردید.

بعضی از واژه‌ها و متغیرهای اساسی تحقیق به صورت زیر تعریف عملیاتی شده‌اند:

■ **کارکنان پایور:** کلیه کارکنان رسمی و پیمانی اعم از انتظامی و کارمند دانشگاه به استثناء دانشجویان است.

■ **کارکنان پایور انتظامی:** کلیه کارکنان رسمی و پیمانی انتظامی در درجات مختلف





### یافته‌های تحلیلی:

■ فرضیه اول (فرضیه اصلی): بین سطوح نیازهای کارکنان پایور دانشگاه علوم انتظامی تفاوت معناداری وجود دارد.

برای بررسی فرضیه یک از آزمون مک نمار استفاده گردید که نتایج آن در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. نتایج آزمون فرضیه اصلی پژوهش

رتبه‌بندی بر اساس میانگین	سطوح نیاز
۱/۸۲	خودشکوفایی
۲/۰۴	احترام
۲/۹۴	اجتماعی
۴/۰۳	ایمنی
۴/۱۷	فیزیولوژیکی

سطح معنادار: ۰/۰۰۰؛ تعداد نمونه: ۱۲۵؛ خی - دو: ۲۳۹/۴۰۳؛ درجه آزادی: ۴

با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است، لذا  $H_1$  تأیید می‌گردد. به عبارت دیگر، به احتمال ۹۵٪ بین سطوح نیازهای کارکنان پایور دانشگاه علوم انتظامی تفاوت معناداری وجود دارد.

■ فرضیه دوم: بین سطوح نیازهای کارکنان پایور مرد و زن دانشگاه علوم انتظامی تفاوت معناداری وجود دارد.

برای بررسی فرضیه ۲ از آزمون U من‌ویتنی استفاده گردید که نتایج آن در جدول ۳ و ۴ نشان داده شده است.

جدول ۳. خروجی آزمون رتبه

جمع رتبه	رتبه بندی	فراوانی	جنس
۱۶۲۳/۵۰	۳۱/۷۷	۲۱	زن
۶۲۵۱/۵۰	۱۱/۶۰	۱۰۴	مرد
-	-	۱۲۵	جمع کل

جدول ۴. گروه‌های مقایسه‌شده جمعیت

۷۹۱/۵۰۰	U من‌ویتنی
۶۲۵۱/۵۰	ضریب ویلکاکسون
-۱/۹۸۵	Z
۰/۰۴۷	سطح معنادار

با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است، لذا  $H_1$  تأیید می‌گردد. به عبارت دیگر، به احتمال ۹۵٪ بین سطوح نیازهای کارکنان پایور مرد و زن دانشگاه علوم انتظامی تفاوت معناداری وجود دارد.

■ فرضیه سوم: بین سطوح نیازهای کارکنان پایورانتظامی و کارمندی دانشگاه علوم انتظامی تفاوت معناداری وجود دارد.

برای بررسی فرضیه سوم از آزمون U من‌ویتنی استفاده گردید. که نتایج آن در جدول ۵ و ۶ نشان داده شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه سوم پژوهش

۱۲۱۲/۵۰۰	U من‌ویتنی
۱۵۹۰/۵۰۰	ضریب ویلکاکسون
-۰/۶۶۳	Z
۰/۵۰۷	سطح معنادار

جدول ۶. گروه‌بندی بر حسب نوع استخدام

جمع رتبه	رتبه‌بندی	فراوانی	نوع استخدام
۱۵۹۰/۵۰	۵۸/۹۱	۲۷	کارمند
۶۲۸۴/۵۰	۶۴/۱۳	۹۸	انتظامی
-	-	۱۲۵	جمع کل

با توجه به اینکه سطح معناداری بیشتر از ۰/۰۵ است، لذا  $H_1$  تأیید نمی‌گردد. به عبارت دیگر، به احتمال ۹۵٪ بین سطوح نیازهای کارکنان پایور انتظامی و کارمندی دانشگاه علوم انتظامی تفاوت معناداری وجود ندارد و فرضیه ۳ تأیید نمی‌گردد.

■ **فرضیه چهارم:** بین سطوح نیازهای کارکنان پایور فوق دیپلم به پایین و لیسانس به بالای دانشگاه علوم انتظامی رابطه معناداری وجود دارد.

برای بررسی فرضیه ۴ از آزمون کروسکال والیس استفاده گردید که نتایج آن در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷. گروه مقایسه‌ای تحصیلات

رتبه‌بندی	فراوانی	تحصیلات
۵۲/۵۲	۲۷	دیپلم
۴۵/۶۵	۲۰	فوق دیپلم
۷۱/۳۲	۵۴	لیسانس
۷۱/۶۵	۲۴	فوق لیسانس و بالاتر

سطح معنادار: ۰/۰۰۹؛ تعداد نمونه: ۱۲۵؛  $\chi^2$  - خی - دو: ۱۱/۵۲۰؛ درجه آزادی: ۳

با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است، لذا  $H_1$  تأیید می‌گردد. به عبارت دیگر، به احتمال ۹۵٪ بین سطوح نیازهای کارکنان پایور دانشگاه علوم انتظامی فوق دیپلم به پایین و لیسانس به بالا رابطه معناداری وجود دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌ها پژوهش، کارکنان پایور دانشگاه علوم انتظامی در طیف‌های مختلف به استثنای طیف انتظامی و کارمندی دارای سطوح نیاز متفاوت بوده و علاقه مندی آنان به سطوح نیاز با یکدیگر متفاوت می‌باشد. یافته‌های تحلیل توصیفی، وجود تفاوت بین سطوح نیاز کارکنان پایور دانشگاه علوم انتظامی را مورد تأیید قرارداد و نشان داد که میزان توجه آنان به سطوح نیازها متفاوت با یکدیگر می‌باشد. و لذا آنان بدون در نظر گرفتن تحصیلات و جنسیت و عضویت و در مجموع اولویت سطوح نیازهای خود را بدین شرح تعیین و اعلام نمودند: ۱- خودشکوفایی، ۲- احترام، ۳- اجتماعی، ۴- ایمنی و ۵- فیزیولوژیکی. یافته‌های تحلیل استنباطی نشان داد کارکنان پایور مرد و زن دارای سطوح نیاز متفاوت از همدیگر یا به عبارت دیگر علاقه‌مندی آن‌ها به سطوح نیازها با یکدیگر مغایر

می‌باشد. یافته‌های تحلیل توصیفی نیز وجود تفاوت بین سطوح نیاز کارکنان پایور مرد و زن دانشگاه علوم انتظامی تأیید و مشخص شد که درصد توجه آنان به سطوح نیازها با یکدیگر متفاوت می‌باشد. بر این پایه اولویت سطوح نیازهای خود را بدین شرح تعیین و اعلام نمودند:

الف) کارکنان مرد: ۱- خودشکوفایی، ۲- احترام، ۳- اجتماعی، ۴- ایمنی و ۵- فیزیولوژیکی؛  
 ب) کارکنان زن: ۱- احترام، ۲- اجتماعی، ۳- خودشکوفایی، ۴- ایمنی و ۵- فیزیولوژیکی.  
 یافته‌های تحلیل استنباطی نشان داد که کارکنان پایور انتظامی و کارمندی دارای سطوح نیاز متفاوت نبوده بلکه سطوح نیاز آنان یکسان می‌باشند و در واقع میزان علاقه‌مندی آن‌ها به سطوح نیازها مشابه هم می‌باشد. و وجود تفاوت بین سطوح نیاز کارکنان پایور انتظامی و کارمندی دانشگاه علوم انتظامی مورد تأیید قرار نگرفت و نشان داد که درصد توجه قشری از کارکنان به سطوح نیازها یکسان بوده و در نهایت مشخص شد که آنان اولویت سطوح نیازهای خود را به‌طور مشترک بدین شرح تعیین و اعلام نموده‌اند: ۱- خودشکوفایی، ۲- احترام، ۳- اجتماعی، ۴- ایمنی و ۵- فیزیولوژیکی. توضیح اینکه عدم وجود تفاوت بین سطوح نیازهای کارکنان پایور انتظامی و کارمند حاکی از آن است که این دو قشر از کارکنان دارای نیازهای مشترک بوده و نوع عضویت تأثیری در اولویت‌بندی نیازهای آنان ندارد و شاید از دلایل مهم آن را بتوان به شرح ذیل عنوان نمود:

- ۱ - بسیار بالای بودن نسبت افراد نمونه (پایوران انتظامی) به پایور کارمندی؛
- ۲ - نوع استراتژی اتخاذشده در ناجا در خصوص الزام کارکنان پایور کارمندی برای تغییر وضعیت به پایور انتظامی؛
- ۳ - تا حدود زیادی یکسان بودن شرایط خدمتی و مأموریت هر دو قشر از کارکنان مورد اشاره در دانشگاه باشد.

یافته‌های آمار استنباطی نشان داد که بین میزان تحصیلات و سطوح نیاز کارکنان پایور فوق دیپلم به پایین و لیسانس به بالای دانشگاه علوم انتظامی رابطه وجود دارد؛ بدین معنی که هرچه قدر سطح تحصیلات کارکنان بالاتر باشد، سطوح نیاز آن‌ها نیز متفاوت با دیگران و به‌عبارت دیگر نیازهای آنان در سطوح بالاتری خواهد بود و همچنین وجود رابطه بین سطوح نیاز کارکنان پایور لیسانس به بالا و فوق دیپلم به پایین تأیید می‌شود؛ بدین معنی که میزان توجه این دو قشر از کارکنان به سطوح نیازها با میزان تحصیلات آن‌ها دارای رابطه می‌باشد و در نهایت، مشخص گردید که آنان، اولویت سطوح نیازهای خود را

بدین شرح تعیین و اعلام نمودند:

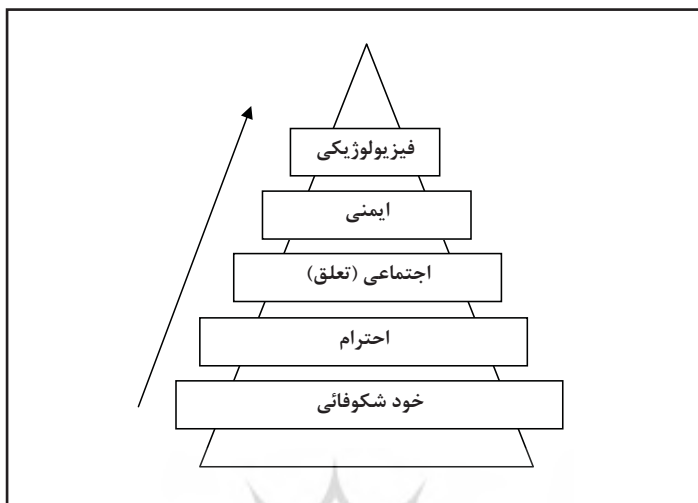
الف) کارکنان پایور لیسانس به بالا: ۱- خودشکوفایی؛ ۲- احترام؛ ۳- اجتماعی؛ ۴- ایمنی؛ ۵- فیزیولوژیکی.

ب) کارکنان پایور فوق دیپلم به پایین: ۱- احترام؛ ۲- خودشکوفایی؛ ۳- اجتماعی؛ ۴- ایمنی؛ ۵- فیزیولوژیکی.

بنابر این، اولویت‌بندی‌های بالا نشان می‌دهد که هر چه قدر سطح تحصیلات کارکنان بالاتر باشد، سطوح نیاز آن‌ها نیز متفاوت با دیگران و به عبارت دیگر سطح نیازها بالاتر خواهد بود.

یافته‌های این تحقیق نشان داد که در مثلث سلسله مراتب نیازها یا به عبارت دیگر اولویت سطوح نیازهای کارکنان پایور دانشگاه علوم انتظامی ناجا در فرضیه اصلی به‌طور کامل بر عکس مثلث سلسله نیازهای مازلو می‌باشد؛ به طوری که اولویت نیازهای کارکنان پایور دانشگاه به ترتیب خودشکوفایی، احترام، اجتماعی، ایمنی و فیزیولوژیکی می‌باشد و در سایر فرضیه‌ها نیز در حد قابل توجهی این نتیجه به دست آمده است که به‌طور کامل مشابه با یافته‌های پژوهش احمدوند و صادقی (۱۳۸۵) در خصوص نیازهای کارکنان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران و عرشی و دیگران (۱۳۸۴) با اولویت نیازهای کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل می‌باشد. بنابراین، می‌توان عنوان کرد که اولویت نیازهای کارکنان پایور دانشگاه علوم انتظامی بر اساس مثلث نیازهای مازلو از بالا به پایین می‌باشد. به عبارت دیگر، نیازهای سطح بالای کارکنان دانشگاه یعنی به ترتیب خودشکوفایی، احترام و اجتماعی نسبت به نیازهای سطح پایین یعنی ایمنی و فیزیولوژیکی در اولویت می‌باشند (نمودار ۲). از مهم‌ترین دلایل نتایج حاصله از این پژوهش یعنی بر عکس بودن مثلث اولویت نیازهای کارکنان دانشگاه در مقایسه با مثلث سلسله نیازهای مازلو، می‌توان موارد زیر را بر شمرد: نوع مأموریت دانشگاه علوم انتظامی که یک مأموریت آموزشی می‌باشد و کارکنان آن اغلب افرادی هستند که دارای سطوح تحصیلات عالی و دارای زمینه‌های رشد بیشتر و محیط فراهم در این خصوص بوده و از طرفی مشکل اساسی در خصوص نیازهای اولیه یا سطح پایین ندارند و یا به عبارت دیگر اغلب نیازهای سطح پایین آن‌ها در حد قابل توجهی رفع گردیده و در حال حاضر به دنبال برطرف نمودن نیازهای سطح بالای خود هستند.

## نمودار ۲. سلسله مراتب نیازهای کارکنان پایور دانشگاه علوم انتظامی



**پیشنهادها:** پیشنهادها در سه قسمت مورد اشاره قرار می‌گیرند.

**الف) پیشنهادهای مربوط به یافته‌های پژوهش:**

■ **پیشنهاد برای فرضیه اول (اصلی):** با توجه به اینکه کارکنان پایور به استثنای انتظامی و کارمندی نیاز به خودشکوفایی و سپس نیاز احترام را نسبت به سایر نیازها در اولویت قرار دادند، بر این اساس پیشنهاد می‌شود:

● در گام اول ارضای نیاز خودشکوفایی و سپس نیاز احترام آنان در اولویت ویژه قرار گرفته و از طریق واگذاری مشاغل بامعنی، انگیزشی و غیرروتین (تکراری) و متناسب با استعداد و علاقه افراد و دارای آزادی و ابتکار عمل در کار، مشارکت دادن در تصمیم‌گیری‌ها به نحوی که زمینه‌ساز بروز استعدادها و خلاقیت‌ها شده تا موجبات رشد و ترقی آنان فراهم گردد؛ به‌کارگیری در مشاغل با منزلت بالا، توجه به توانایی‌های افراد و استفاده از آنان و ایجاد فضای مناسب برای برخورداری از ارتقاء و پاداش بر مبنای تلاش‌های فردی، نسبت به ارضای این نیازها اقدام شود.

● در گام بعدی، نسبت به ارضای سایر نیازها برنامه‌ریزی گردد، به‌عبارت دیگر، لازم است برای ارضای نیازهای ثانویه و رده بالای کارکنان پایور دانشگاه با اولویت ویژه برنامه‌ریزی نمود.

■ **پیشنهاد برای فرضیه دوم:** با توجه به این‌که کارکنان پایور مرد و زن دارای سطوح نیاز

متفاوت از همدیگر می‌باشند و با امعان نظر به نوع اولویت‌بندی نیازهایشان پیشنهاد می‌شود:

۱- در خصوص کارکنان مرد: همانند پیشنهاد عنوان‌شده برای فرضیه اول عمل شود؛  
۲- در خصوص کارکنان زن، از آنجایی که کارکنان زن نیاز به احترام و سپس اجتماعی را نسبت به سایر نیازها در اولویت قرار دادند بر این پایه و برای ارضای این نیازها پیشنهاد می‌گردد:

● در گام اول و با اولویت ویژه از طریق به‌کارگیری در مشاغل با منزلت بالا، توجه به توانایی‌های افراد و استفاده لازم از آنان، ایجاد فرصت تشریک مساعی در کارها، ایجاد فضای مناسب برای برخورداری از ارتقاء و پاداش بر مبنای تلاش‌های فردی، ایجاد عدالت سازمانی و تناسب بین عملکرد و سیستم پاداش، افزایش احساس رعایت حرمت و شأن و منزلت در خود، ایجاد روابط کاری مطلوب و صمیمانه برنامه‌ریزی گردد.

● در گام بعدی، نسبت به ارضای سایر نیازها برنامه‌ریزی شود.

■ پیشنهاد برای فرضیه سوم: با توجه به اینکه کارکنان پایور انتظامی و کارمندی دارای سطوح نیاز مشابه می‌باشد و نیاز به خودشکوفایی و سپس احترام را نسبت به سایر نیازها در اولویت قرار دادند، بر این اساس پیشنهاد می‌شود:

● در گام اول، همانند پیشنهاد عنوان‌شده برای فرضیه اول، ارضای نیاز خودشکوفایی و احترام کارکنان پایور انتظامی و کارمندی در اولویت ویژه قرار گیرد.

● در گام بعدی، نسبت به ارضای سایر نیازها برنامه‌ریزی گردد.

به‌عبارت دیگر، لازم است برای ارضای نیازهای ثانویه و رده بالای کارکنان پایور انتظامی و کارمندی دانشگاه با اولویت ویژه برنامه‌ریزی نمود.

■ پیشنهاد برای فرضیه چهارم: با توجه به اینکه بین سطوح نیازهای کارکنان پایور فوق دیپلم به پایین و لیسانس به بالا رابطه وجود دارد و از طرفی با امعان نظر به نوع اولویت‌بندی نیازهایشان پیشنهاد می‌شود:

۱- در خصوص کارکنان پایور فوق دیپلم به پایین که نیاز احترام و سپس خودشکوفایی را در اولویت قرار دادند.

● در گام اول ارضای نیازهای فوق از طریق به‌کارگیری در مشاغل با منزلت بالا، توجه به توانایی‌های افراد و استفاده لازم از آنان، ایجاد فضای مناسب برای برخورداری

از ارتقاء و پاداش بر مبنای تلاش‌های فردی، ایجاد عدالت سازمانی و تناسب بین عملکرد و سیستم پاداش، افزایش احساس رعایت حرمت و شأن و منزلت در خود، واگذاری مشاغل با معنی، انگیزشی و غیرروتین (تکراری) و متناسب با استعداد و علاقه افراد و آزادی و ابتکار عمل در کار و مشارکت در تصمیم‌گیری در اولویت ویژه برنامه‌ریزی‌ها قرار گیرد.

● در گام بعدی نسبت به ارضای سایر نیازها برنامه‌ریزی گردد.

۲- در خصوص کارکنان پایور لیسانس به بالا که نیاز خودشکوفایی و سپس نیاز احترام و اجتماعی را در اولویت نیازهای خود قرار داده‌اند.

● در گام اول (همانند پیشنهاد عنوان‌شده برای فرضیه اول) ارضای نیاز خودشکوفایی این کارکنان در اولویت ویژه قرار گیرد.

● در گام بعدی، نسبت به ارضای سایر نیازها برنامه‌ریزی گردد.

ب) پیشنهادها بر مبنای تجارب و دیدگاه‌های پژوهشگران:

۱- به منظور ارضای ایجاد خودشکوفایی در کارکنان پایور دانشگاه، جوان‌گرایی در سیستم مدیریتی دانشگاه هرچه بیشتر تقویت گردد. به طوری که در کارکنان باتجربه، مستعد و جوان دانشگاه، تصدی مشاغل عالی و میانی دانشگاه دور از ذهن تصور نشده و موانع انتصاباتی مشاغل عالی و میانی از جمله درجه با اهداء ارشدیت و یا درجات موقت در اسرع وقت مرتفع گردد.

۲- با فراخوان نقطه‌نظرات کارکنان پایور دانشگاه در مقاطع زمانی مختلف و در یک فضای آزاد و با تکیه بر مؤلفه‌های انگیزشی، در ابعاد مختلف مدیریتی، آموزشی و تربیتی، فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها برای آنان ایجاد شود تا ضمن ایجاد احساس احترام بیشتر در کارکنان، ارضای نیازهای خودشکوفایی و اجتماعی آنان به خصوص در بین قشر جوان که در قالب نقطه نظرات ارائه می‌گردد تأمین شود.

۳- ترتیبی اتخاذ گردد تا در سلسله مراتب فرماندهی ناجا، در خصوص نقل و انتقالات کارکنان دانشگاه تجدیدنظر گردیده و این اقدام به حداقل ممکن برسد؛ زیرا بدین وسیله ضمن ایجاد امنیت شغلی برای آنان، ارتقاء انگیزه خدمتی و متعاقب آن شکوفایی ابتکار، خلاقیت، نوآوری در کارکنان تجلی می‌نماید.

۴- ترتیبی اتخاذ شود تا اضافه‌کاری و پاداش‌های متناسب با فعالیت کارکنان پرداخت گردد.



۵- ترتیبی اتخاذ شود تا در سلسله مراتب فرماندهی ناجا، سیستم ارزیابی متفاوت با سایر رده‌ها و به لحاظ مأموریت برای کارکنان طراحی و اجرا گردد. چرا که در سیستم فعلی ملاک‌های ارزیابی کارکنان ناجا یکسان و نامتناسب با وضعیت خدمتی کارکنان دانشگاه انجام می‌گیرد.

۶- ترتیبی اتخاذ شود تا محاسبه امتیازات ملاک و معیارهای استفاده از امکانات رفاهی به‌خصوص منازل سازمانی برای کارکنان، متناسب با سابقه خدمت در دانشگاه انجام گیرد؛ زیرا در حال حاضر محاسبه امتیازات به‌صورت هماهنگ در سطح ناجا انجام و عوامل در نظر گرفته‌شده که کارکنان دانشگاه را در خیلی از مواقع دچار مشکل می‌نماید یا این‌که سهمیه‌ای در اختیار دانشگاه قرار دهند تا تحویل منازل سازمانی به کارکنان بر اساس صلاح‌دید و معیارهای خاص مأموریت دانشگاه انجام گیرد.

ج) سایر پیشنهادها برای پژوهش‌های آینده:

- ۱- بررسی تطبیقی سیستم ارزیابی کارآیی کارکنان پایور دانشگاه علوم انتظامی با سایر رده‌های ناجا به لحاظ مأموریتی؛
- ۲- بررسی تطبیقی اهمیت و جایگاه مشاغل دانشگاه با سایر رده‌های ناجا؛
- ۳- بررسی شیوه‌های ایجاد خلاقیت و نوآوری در کارکنان دانشگاه در آموزش و تربیت دانشجویان افسری ناجا؛
- ۴- بررسی میزان تأثیر کارکنان پایور دانشگاه علوم انتظامی در پیشبرد مأموریت آموزشی و تربیتی دانشگاه.

## منابع

ابراهیم‌زاده‌اصلی فومنی، احمد (۱۳۷۴). بررسی میزان ارضای نیازهای انگیزشی کارکنان اداری دانشگاه گیلان بر مبنای نظریه مازلو (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تربیت معلم، دانشکده علوم تربیتی، تهران.

احمدوند، علی محمد؛ صادقی، منصور (۱۳۸۵، تیر). نیازهای کارکنان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران: اولویت‌ها و مقایسه آن‌ها بر حسب ویژگی‌های جمعیت‌شناختی. *دانشور رفتار*، ۱۳ (۱۷)، ۱۵-۳۰.

از [http://www.sid.ir/fa/VEWSSID/J\\_pdf/57913851701.pdf](http://www.sid.ir/fa/VEWSSID/J_pdf/57913851701.pdf)

استوارت، گرگ ال؛ براون، کنت‌جی. (۱۳۸۸). *مدیریت منابع انسانی: پیوند استراتژی و عمل* (سیدمحمد اعرابی و مرجان فیاضی، مترجمان). تهران: مهکامه (نشر اصلی اثر ۲۰۰۸).

الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۵). مدیریت عمومی (ویراست سوم). تهران: نشر نی.  
حاضر، منوچهر؛ عابدینی‌راد، امیر (۱۳۷۵). اصول مدیریت و رفتار سازمانی. تهران: [مؤلفین].  
دی‌سنزو، دیویدا؛ رابینز، استیون پی. (۱۳۸۸). مبانی مدیریت منابع انسانی (سید تقوی میرعلی و سیامک یعقوبی، مترجمان). تهران: مهکامه (نشر اصلی اثر ۲۰۰۵).  
رابینز، استیفن پی. (۱۳۷۸). رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها (علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، مترجمان). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی (نشر اصلی اثر ۱۹۹۶).  
صادقی‌مال‌امیری، منصور (۱۳۸۸، پاییز). مقایسه نیازهای کارکنان نیروی انتظامی در دو مقطع زمانی سال‌های ۸۲ و ۸۶. *انتظام/اجتماعی*، ۱ (۳)، ۵۳-۷۸. بازیابی از

[http://www.sid.ir/fa/VEWSSID/J\\_pdf/4001213880303.pdf](http://www.sid.ir/fa/VEWSSID/J_pdf/4001213880303.pdf)

عرشی، شهنام؛ صادقی بازرگانی، همایون؛ سیف‌نژاد، شهرام؛ سالم صافی، پرویز؛ بی‌ریا، مهرداد (۱۳۸۴)، تابستان). تعیین ارتباط سطوح مختلف نیازهای مازلو و رضایت‌مندی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل، ۱۳۸۱. *مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل*، ۵ (۲)، ۱۶۰-۱۶۶. بازیابی از

[http://www.sid.ir/fa/VEWSSID/J\\_pdf/62913841610.pdf](http://www.sid.ir/fa/VEWSSID/J_pdf/62913841610.pdf)

مورهد، گرگوری؛ گریفین، ریکی دلبیو. (۱۳۸۵). رفتار سازمانی (ویراست ۲) (سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، مترجمان). تهران: مروارید (نشر اصلی اثر ۲۰۰۷).  
هرسی، پل؛ بلانچارد، کنت اچ. (۱۳۶۵). مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی (علی علاقه‌بند، مترجم). تهران: امیرکبیر (نشر اصلی اثر ۱۹۷۷).