

## بین مسئولین و کارکنان

## آسایشگاه معلولین شهید فیاض بخش مشهد

مقدمه

انسان موجودی است منحصر به فرد، همان طور که اثر انگشت انسان‌ها متفاوت است، از نظر خلق و خوی و خصوصیات، هیچ دو انسانی از جمیع جهات با یکدیگر یکسان نیست. پس انسان چیزی است که عواملی چون تربیت خانوادگی، تحصیلات، نوع تخصص، تجارب خدمتی، عوامل موروثی، فرهنگی، اجتماعی می‌تواند سازنده شخصیت او باشد و این خود ایجاد مسئله انگیزش را در انسان خیلی مشکل می‌کند، از این جهت میل و تمایل ایجاد کردن در کارمندان بسیار دشوار است. برای هر مدیری در سازمان آگاهی از مسئله انگیزش (۱) کارمندان که در واقع پی‌جویی علت و سبب حرکت و رفتارهای اعضا و افراد سازمان است، ضرورت تام دارد. کنکاش در مسئله انگیزش، پاسخ چراهای رفتار آدمی است، چرا انسان در سازمان کار می‌کند؟ چرا بعضی افراد بسیار فعال و برخی کم‌کارند؟ علت علاقه به شغل و بی‌علاقگی به کار چیست؟ این سئوالات و بسیاری دیگر همه با موضوع انگیزش در ارتباطند و پاسخ به آنها در انگیزش و انگیزه‌های کارمندان خلاصه می‌شود.

از این‌رو مدیران با احاطه به نحوه انگیزش کارمندان و انگیزه‌های آنها می‌توانند در تحقق اهداف سازمان به کمک کارمندان به سهولت گام برداشته و در انجام سایر وظایف خود نیز موفق باشند. در بحث از انگیزه‌ها، یادآوری این نکته مهم است که افراد، نیازهای بسیاری دارند که همه این نیازها به طور مداوم در تعیین رفتار آنان رقابت می‌کنند. ترکیب این نیازها یا نیروی آنها در مورد همه کس دقیقاً یکسان نیست، کسانی وجود دارند که اساساً به وسیله پول انگیزه پیدا می‌کنند و کسان دیگری که در درجه اول به تأمین توجه دارند و الی آخر...

عدم ارضای نیازهای کارمندان در سازمان به صورت بازدهی کم، سوددهی پایین و هدف‌های تحقق نیافته جلوه‌گر می‌شود، زیرا کارکرد کارمندان در رابطه تنگاتنگی با میزان رضایت آنان است. در واقع اگر یک شغل بتواند شرایطی را برای فرد فراهم سازد که نیازهای وی ارضا شود، در بازدهی او بسیار موثر خواهد بود. بدین جهت ارزیابی نیازهای افراد در سازمان و اهمیت و اولویتی که برای هر کدام از آنها قائلند در خور توجه فراوان می‌باشد.

با وجود اینکه در مقام مدیر، ما باید به تفاوت‌های فردی توجه کنیم لیکن نباید این تصور پیش بیاید که نمی‌توانیم پیش‌بینی کنیم که فعلاً در بین کارکنان ما کدام انگیزه بیشتر از انگیزه‌های دیگر اهمیت دارند. به زعم ما زلو، این انگیزه‌ها، انگیزه‌های مسلط هستند، یعنی انگیزه‌هایی که هنوز ارضا نشده‌اند. سؤال مهمی که مدیران باید پاسخگو باشند این است که کارکنان آنها واقعاً از کارها و مشاغل خود چه می‌خواهند؟ برای پاسخگویی به این سؤال، تحقیقات جالبی در میان کارکنان موسسات صنعتی آمریکا صورت گرفته است، در یکی از این تحقیقات از سرپرستان خواستند که سعی کنند خود را جای کارگران بگذارند و عباراتی را به ترتیب اهمیت رتبه‌بندی کنند. این عبارات چیزهایی را که ممکن بود کارگران از کارشان بخواهند، توصیف می‌کردند، علاوه بر سرپرستان، از خود کارگران نیز خواسته شد همان عبارات را با توجه به آنچه که بیش از هر چیز از کار خود می‌طلبند رتبه‌بندی نمایند، نتایج حاصل در جدول ذیل ارائه شده است:

عبارات	سرپرستان	کارگران
شرایط مناسب برای کار کردن	۳	۹
احساس مشارکت و تعلق در انجام دادن امور	۱۰	۲
انضباط توأم با نزاکت	۷	۱۰
قدردانی کامل در مقابل انجام کار	۸	۱
وظیفه‌شناسی مدیریت نسبت به کارگران	۶	۸
حقوق و مزد کافی و مناسب	۱	۵
ارتقاء و رشد	۳	۷
درک توأم با همدردی مشکلات شخصی	۹	۳
تأمین شغلی	۲	۴
جالب بودن کار	۵	۶

بیمه بیکاری) میسر شده است. چون در این کشورها، نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی بخش عظیمی از مردم ارضا می‌شود، لذا مردم به انگیزه‌های اجتماعی، احترام و خودیابی، توجه بیشتری نشان می‌دهند.

با توجه به شرایط خاص اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی کشور ما، به نظر می‌رسد به طور کلی اولویت نیازهای کارکنان ادارات و موسسات کشور با کشورهای پیشرفته که پژوهش‌های متعددی در این زمینه انجام داده‌اند فرق داشته باشد و همچنین اولویت نیازهای کارکنان در بین موسسات مختلف چه دولتی و چه غیر دولتی نیز متفاوت باشد.

با عنایت به مطالب فوق و با توجه به سابقه سالیان متمادی اشتغال پژوهشگر در آسایشگاه معلولین شهید فیاض بخش لذا این سئوالات مطرح است که:

۱- کارکنان آسایشگاه معلولین عوامل انگیزشی در کار را چگونه اولویت می‌دهند؟

۲- مسئولین آسایشگاه معلولین عوامل انگیزشی در کار را چگونه اولویت می‌دهند؟

۳- آیا بین ادراک مسئولین و کارکنان راجع به عوامل انگیزشی کار رابطه وجود دارد؟

لذا پژوهشگر مصمم شد جهت پاسخگویی به سئوالات فوق پژوهشی تحت عنوان «مقایسه ادراک راجع به عوامل انگیزشی کار بین مسئولین و کارکنان آسایشگاه معلولین شهید فیاض بخش مشهد» انجام دهد.

### روش پژوهش

نوع پژوهش: نوع پژوهش توصیفی است.

جامعه پژوهش: در این مطالعه مسئولین و تمامی کارکنان شاغل در آسایشگاه معلولین شهید فیاض بخش مشهد هستند. نمونه پژوهش: در این پژوهش نمونه پژوهش همان جامعه پژوهش است، یعنی تمامی مسئولین و کارکنان آسایشگاه که تعداد آنها ۲۵۰ نفر است. دلیل آن نیز امکان دسترسی به تمامی جامعه پژوهش بوده.

### ابزار گردآوری اطلاعات:

با توجه به اهداف پژوهش دو پرسشنامه یکی مخصوص مسئولین و دیگری مخصوص کارکنان تهیه شد، شامل ۱۶ مورد عوامل انگیزشی کار که نمونه‌ها بایستی آنها را بر حسب اهمیت از شماره یک تا شانزده رتبه بندی نمایند.

به این صورت که عاملی را که بیشترین اهمیت را دارد شماره یک و عاملی که کمترین اهمیت را دارد شماره شانزده بدهند. البته ۱۶ مورد در هر دو پرسشنامه عیناً مانند هم بوده و فقط عنوان و مقدمه دو نوع پرسشنامه با هم فرق می‌کند.

جهت تعیین روایی علمی پرسشنامه از روش روایی محتوی استفاده شده است، بدین ترتیب که هر یک از موارد قید شده در پرسشنامه با توجه به عوامل انگیزشی محیط کار با مطالعه کتب و نشریات مختلف مربوطه از جمله کتب مدیریت و با توجه به نیازهای اختصاصی پرسنل آسایشگاه معلولین شهید فیاض بخش تعیین شده و ترتیب نوشتن آنها در پرسشنامه به طور تصادفی است. جهت اندازه‌گیری پایایی پرسشنامه

چنانکه از نتایج پیداست، سرپرستان عموماً مزد کافی، تأمین شغلی، ارتقاء و شرایط مناسب برای کار کردن را به عنوان چیزهایی که کارگران بیشتر از همه از کار خود می‌خواهند رتبه بندی کرد. در مقابل، کارگران احساس می‌کردند چیزهایی که آنها بیشتر از همه می‌خواستند عبارت بودند از قدردانی کامل در مقابل انجام کار، احساس مشارکت و اهمیت در کار و درک توأم با همدردی از لحاظ مشکلات شخصی که همه این محرکات به انگیزه‌های تعلق و احترام مربوط است، جالب اینکه چیزهایی که کارگران بیشتر طالب بودند به وسیله سرپرستان آنها به عنوان کم اهمیت ترین، رتبه بندی شده بودند.

در برخی موارد از جانب سرپرستان نسبت به چیزهایی که واقعاً بیشترین اهمیت را برای کارمندان دارند حساسیت بسیار اندکی نشان داده می‌شود. ظاهراً آنها فکر می‌کنند محرکات ارضاکنده نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی از لحاظ کارمندان بیشترین اهمیت را دارند، چون درک و تلقی مدیران به موجب این انگیزه‌ها است، لذا چنان عمل می‌کنند که گویی حق به جانب آنهاست، در این مرحله ممکن است این نتیجه کلی را بگیریم که افراد نه بر اساس واقعیت بلکه بر اساس ادراکات خود عمل می‌کنند، یک مدیر با هر چه بیشتر نزدیک کردن ادراک خود به واقعیت (زیر دستانش واقعاً چه می‌خواهند) غالباً می‌تواند بر اثربخشی خود در کار کردن با آنها بیفزاید. یک مدیر باید افراد خود را بشناسد تا متوجه شود چه چیزی در آنها ایجاد انگیزش می‌کند، او نمی‌تواند صرفاً به مفروضات متکی باشد. حتی اگر مدیری از یک کارمند بپرسد که راجع به چیز معینی چه احساسی دارد، این کار لزوماً به بازخورد مناسبی منتج نمی‌شود. کیفیت ارتباطاتی که کارمندان یک مدیر با وی برقرار می‌کنند غالباً مبتنی بر رابطه‌ای است که میان او و افرادش طی یک مدت زمان طولانی استوار گردیده است.

امروزه در کشورهای پیشرفته، کمتر مردمی به استثنای کسانی که در برخی از زاغه‌های شهری و محلات فقیرنشین سکونت دارند، از لحاظ نیازهای اولیه نگرانی دارند.

ارضای نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی در نتیجه بالا رفتن خارق‌العاده سطح زندگی، افزایش چشمگیر حقوق و مزایای شغلی در تمام سطوح کار، کمک‌های گسترده ناشی از برنامه‌های دولتی (نظیر رفاه، تأمین اجتماعی، کمک درمانی و

جدول ۱: درصد میزان اهمیت عوامل انگیزشی برای کارکنان، از نظر مسئولین و خود کارکنان

اهمیت کم		اهمیت متوسط		اهمیت زیاد		میزان اهمیت عوامل انگیزشی	
						از نظر مسئولین و کارکنان	
کارکنان	مسئولین	کارکنان	مسئولین	کارکنان	مسئولین	عوامل انگیزشی	
%۱۹/۷	%۵۰	%۳۸/۷	%۲۵	%۴۱/۶	%۲۵	نظر فواهی مسئولین در مورد مسائل کاری مربوطه	
%۳۹/۳	%۶۰	%۳۵/۱	%۳۰	%۲۵/۶	%۱۰	تنوع وظایف و مهارتها در شغل	
%۱۰/۴	%۲۰	%۳۳/۵	%۲۵	%۵۶/۱	%۴۵	داشتن روابط صمیمی با همکاران	
%۲۲/۵	%۲۵	%۴۷/۹	%۵۰	%۲۹/۶	%۲۵	کسب موفقیت، ارتقاء و رشد در کار	
%۳۱/۱	%۴۰	%۴۸/۵	%۵۰	%۲۰/۴	%۱۰	داشتن وظایف مهمتر و مسئولیتهای بیشتر در کار	
%۲۹/۱	%۱۵	%۴۴/۲	%۴۵	%۲۶/۷	%۴۰	از نظر مسئولین فرد مفید شناخته شدن	
%۲۴	%۱۵	%۴۵	%۴۵	%۳۱	%۴۰	افزایش امکانات رفاهی در محیط کار	
%۳۶/۳	%۳۰	%۴۵/۲	%۵۵	%۱۸/۵	%۱۵	داشتن اختیارات کافی و استقلال بیشتر در محیط کار	
%۳۳/۳	%۳۰	%۳۹/۲	%۱۵	%۲۷/۵	%۵۵	افزایش کمکهای نقدی و غیر نقدی از طرف سازمان	
%۲۷/۷	%۵	%۳۷/۶	%۵۰	%۳۴/۷	%۴۵	قدردانی توسط مسئولین در مقابل انجام کار	
%۴۲/۷	%۴۵	%۴۰/۹	%۳۵	%۱۶/۴	%۲۰	مورد قبول و تأیید همکاران قرار گرفتن	
%۳۳/۹	%۴۰	%۳۵/۷	%۳۰	%۳۰/۴	%۳۰	شرایط محیط کاری مناسب کار کردن	

از روش آزمون مجدد استفاده شده که تمامی پاسخها در دو مرحله یکسان باشند.

برای کارکنان، رتبه بندی نمایند. توزیع و جمع آوری پرسشنامه

مربوط به مسئولین یک هفته طول کشید، همکاری ایشان در این

مهم بسیار خوب بود.

بعد از پایان این مرحله پرسشنامه مخصوص کارکنان توزیع

گردید، با توجه به تعداد زیاد و پراکنده کارکنان مجتمع که در

شیفت های کاری مختلف (۲۴ ساعتی، ۱۲ ساعتی روز کار و شب

کار، ۸ ساعتی) در واحدهای مختلف آسایشگاه انجام وظیفه

روش گردآوری اطلاعات

ابتدا از مسئولین آسایشگاه که تعداد آنها ۲۰ نفر بود درخواست شد که پرسشنامه مخصوص را با توجه به نظر آنها راجع به نیازهای کارکنان تحت اختیارشان به ترتیب اهمیت

اهمیت کم		اهمیت زیاد		میزان اهمیت عوامل انگیزشی از نظر مسئولین و کارکنان	
کارکنان	مسئولین	کارکنان	مسئولین	عوامل انگیزشی	
%۱۶/۳	%۰	%۸۳/۷	%۱۰۰	حقوق و مزایای کافی و مناسب	
%۲۸/۳	%۳۵	%۷۱/۷	%۵۵	درک توأم با همدردی مسئولین در مشکلات شخصی	
%۶۹/۳	%۸۰	%۳۰/۶	%۲۰	وجود امکانات ادامه تحصیل	
%۳۳/۹	%۷۵	%۶۶/۱	%۲۵	داشتن امنیت شغلی	

جدول ۲: میانگین رتبه‌هایی که مسئولین و کارکنان به عوامل انگیزشی کار داده‌اند

نتیجه آزمون تی		مسئولین		کارکنان		گروه	عوامل انگیزشی
P	DF	t	انحراف استاندارد	میانگین رتبه	انحراف استاندارد		
۰/۰۸	۱۹۱	۱/۷	۴/۷	۷/۹	۴/۶	۵/۹	درک توأم با همدردی مسئولین در مشکلات شخصی
۰/۰	۱۴۷/۷	-۶/۷	۰/۸	۱/۴	۴/۳	۴	مقوق و مزایای کافی و مناسب
۰/۰۰۱	۱۹۱	۳/۳	۴/۸	۱۰/۲	۴/۰	۶/۹	نظر فواهی مسئولین در مورد مسائل کاری مربوطه
۰/۰۰	۱۸۶	۲/۰۹	۳/۹	۱۱/۴	۴/۴	۹/۲	تنوع وظایف و مهارتها در شغل
۰/۲۷	۱۹۱	۱/۰۸	۴/۳	۶/۸	۳/۷	۵/۸	داشتن روابط صمیمی با همکاران
۰/۴۴	۱۸۷	۰/۷	۳/۵	۸/۶	۴/۲	۷/۸	کسب موفقیت، ارتقاء و رشد در کار
۰/۴۸	۱۸۵	۰/۷	۳/۷	۹/۷	۳/۹	۹	داشتن وظایف مهمتر و مسئولیتهای بیشتر در کار
۰/۲۷	۱۹۰	-۱/۰۹	۴/۶	۷/۵	۴/۳	۸/۶	از نظر مسئولین فرد مفید شناخته شدن
۰/۰۹	۱۸۹	-۱/۶	۳/۴	۶/۷	۴/۱	۸/۳	افزایش امکانات رفاهی در محیط کار
۰/۶۵	۱۸۶	-۰/۴	۲/۹	۸/۹	۳/۹	۹/۳	داشتن اختیارات کافی و استقلال بیشتر در محیط کار
۰/۰۹	۱۸۹	-۱/۶	۴/۸	۷/۱	۴/۶	۸/۹	افزایش کمکهای نقدی و غیر نقدی از طرف سازمان
۰/۰۰	۳۰/۶	-۲/۵	۲/۹	۵/۸	۴/۵	۷/۷	قدردانی توسط مسئولین در مقابل انجام کار
۰/۸۳	۱۸۹	-۰/۲	۳/۹	۹/۸	۴/۰	۹/۹	مورد قبول و تأیید همکاران قرار گرفتن
۰/۴۲	۱۸۹	۰/۸	۴/۷	۹/۶	۴/۸	۸/۷	شرایط محیط کاری مناسب کار کردن
۰/۱۶	۳۱/۶	۱/۴	۳/۳	۱۲/۳	۵/۴	۱۱	وجود امکانات ادامه تمصیل
۰/۰۰۱	۱۸۹	۳/۲	۴/۷	۱۰/۱	۵/۰	۶/۲	داشتن املیت شغلی

مستولین	کارکنان	عوامل انگیزشی
۷	۳	دری توأم با همدردی مسئولین در مشکلات شفصی
۱	۱	مقوق و مزایای کافی و مناسب
۱۴	۵	نظر فواهی مسئولین در مورد مسائل کاری مربوطه
۱۵	۱۳	تنوع وظایف و مهارتها در شغل
۴	۲	داشتن روابط صمیمی با همکاران
۸	۷	کسب موفقیت، ارتقاء و رشد در کار
۱۱	۱۲	داشتن وظایف مهمتر و مسئولیتهای بیشتر در کار
۶	۹	از نظر مسئولین فرد مفید شناخته شدن
۳	۸	افزایش امکانات رفاهی در محیط کار
۹	۱۴	داشتن اختیارات کافی و استقلال بیشتر در محیط کار
۵	۱۱	افزایش کمکهای نقدی و غیر نقدی از طرف سازمان
۲	۶	قدردانی توسط مسئولین در مقابل انجام کار
۱۲	۱۵	مورد قبول و تأیید همکاران قرار گرفتن
۱۰	۱۰	شرایط محیط کاری مناسب کار کردن
۱۶	۱۶	وجود امکانات ادامه تمصیل
۱۳	۴	داشتن امنیت شغلی

پرسشنامه با استفاده از بسته های نرم افزاری PE۲ و SPSS با به کارگیری آزمون های آماری توصیفی (میانگین و انحراف معیار)، آمار استنباطی (تی تست و آزمون کای دو) به تجزیه و تحلیل داده ها پرداخته و نتایج در قالب جداول تنظیم گردید.

### نتایج پژوهش

پرسشنامه شامل ۱۶ مورد (عوامل انگیزشی کارکنان) می باشد که نمونه ها آن را از شماره یک تا شانزده، بر حسب اهمیت آن برای کارکنان رتبه بندی نمودند، بدین صورت که شماره یک نشان دهنده بیشترین اهمیت و شانزده کمترین اهمیت می باشند. جهت استفاده از فرمول خی دو برای بررسی

می کنند، توزیع و جمع آوری پرسشنامه ها حدود سه هفته طول کشید. تعداد ۵۱ نفر از کارکنان پرسشنامه را تکمیل نکردند. شش پرسشنامه به دلیل اینکه اشتباه پر شده بود و عدم شناسایی کارمند جهت دادن مجدد پرسشنامه، باطل گردید و در محاسبات منظور نشد. به طور کلی از تعداد ۲۵۰ نفر پرسنل شاغل در آسایشگاه، در مجموع ۱۹۳ نفر شامل ۲۰ نفر از مسئولین و ۱۷۳ نفر از کارکنان مورد ارزیابی قرار گرفتند که اطلاعات به دست آمده مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت.

### روش تجزیه و تحلیل داده ها:

پژوهشگر با توجه به اطلاعات جمع آوری شده از طریق

نظرات دو گروه مسئولین و کارکنان در مورد اهمیت عوامل انگیزشی کارکنان، رتبه های کمی یک تا شانزده را به سه گروه کیفی طبق جدول ذیل تقسیم کردیم:

رتبه های داده شده در پرسشنامه	
۱-۵	اهمیت زیاد
۶-۱۱	اهمیت متوسط
۱۲-۱۶	اهمیت کم

سیس با استفاده از فرمول خی دو، جدول ذیل تشکیل شده که نشان دهنده این است که چند درصد از مسئولین و کارکنان برای عامل انگیزشی مذکور، اهمیت زیاد، متوسط و کم قائل هستند.

برای بررسی نظرات دو گروه مسئولین و کارکنان در مورد اهمیت عوامل انگیزشی کارکنان، رتبه های کمی یک تا شانزده عوامل انگیزشی ذیل را به دو گروه کیفی: اهمیت زیاد = (۱ ۸) و اهمیت کم = (۹ ۱۶) تقسیم کردیم.

سیس جدول ذیل که نشان دهنده این است چند درصد از مسئولین و کارکنان برای عامل انگیزشی مذکور اهمیت زیاد و یا اهمیت کم قائل هستند، تشکیل داده شد.

نتایج آزمون تی به همراه میانگین رتبه هایی که مسئولین و کارکنان به عوامل انگیزشی کار داده اند در جدول زیر مشخص می شود:

برای درک بهتر، میانگین رتبه هایی که کارکنان و مسئولین به عوامل انگیزشی کار داده اند را اصلاح کرده و به ترتیب اولویت از شماره ۱ تا ۱۶ به قرار جدول ذیل مشخص می کنیم:

(از لحاظ اهمیت ۱ = بالاترین = ۱۶ = پایین ترین)  
طبق نتایج آزمون تی مستقل با اطمینان ۹۵ درصد میانگین رتبه هایی که مسئولین و کارکنان در مورد اهمیت عوامل انگیزشی ذیل برای کارکنان داده اند از نظر آماری تفاوت معنی داری ندارد:

- درک توأم با همدردی مسئولین در مشکلات شخصی
- داشتن روابط صمیمی با همکاران
- کسب موفقیت، ارتقا و رشد در کار
- داشتن وظایف مهمتر و مسئولیت های بیشتر در کار
- از نظر مسئولین (فرد مفید) شناخته شدن
- افزایش امکانات رفاهی در محیط کار
- داشتن اختیارات کافی و استقلال بیشتر در محیط کار
- افزایش کمک های نقدی و غیرنقدی از طرف سازمان
- مورد قبول و تأیید همکاران قرار گرفتن
- شرایط محیط کاری مناسب کار کردن
- وجود امکانات ادامه تحصیل
- اما میانگین رتبه هایی که مسئولین و کارکنان در مورد اهمیت عوامل انگیزشی ذیل برای کارکنان داده اند از نظر آماری تفاوت معنی دار دارد:
- نظرخواهی مسئولین در مورد مسائل کاری مربوط
- تنوع وظایف و مهارت ها در شغل
- داشتن امنیت شغلی
- قدردانی توسط مسئولین در مقابل انجام کار

- حقوق و مزایای کافی و مناسب

## بحث و نتیجه گیری

یافته های پژوهش نشان می دهد که به طور کلی نظرات مسئولین و کارکنان در مورد اهمیت عوامل انگیزشی کارکنان، تقریباً یکسان بوده و می توان ادعا کرد که مسئولین از انتظارات کارکنان آگاه می باشند. به عبارت دیگر نوعی همسویی ادراک راجع به عوامل انگیزشی کار، بین مسئولین و کارکنان آسایشگاه معلولین شهید فیاض بخش مشهد وجود دارد غیر از مواردی که اشاره خواهد شد:

از نظر مسئولین «نظرخواهی مسئولین در مورد مسائل کاری مربوطه» برای کارکنان اهمیت زیادی نداشته، اما پژوهش انجام شده نشان می دهد که کارکنان به این مورد اهمیت زیادی می دهند.

بعد از «حقوق و مزایای کافی و مناسب»، «داشتن روابط صمیمی با همکاران» و «درک توأم با همدردی مسئولین در مشکلات شخصی»، داشتن امنیت شغلی بیشترین اهمیت را برای کارکنان دارد، ولی به نظر مسئولین امنیت شغلی برای کارکنان اهمیت کمی دارد.

هم از نظر مسئولین و هم از نظر کارکنان «تنوع وظایف و مهارت ها در شغل» اهمیت چندانی برای کارکنان ندارد، در عین حال در این مورد بین ادراک مسئولین و کارکنان هم سویی وجود ندارد چرا که مسئولین را کمتر از اهمیتی که کارکنان برای آن قائل بودند می پنداشتند.

هم از نظر مسئولین و هم از نظر خود کارکنان «حقوق و مزایای کافی و مناسب» و «قدردانی توسط مسئولین در مقابل انجام کار» اهمیت زیادی برای کارکنان دارد، منتهی مسئولین بیشتری از آنچه که کارکنان در نظر داشتند برای آن قائل بودند.

با توجه به هرم سلسله مراتب نیازهای مازلو، کارکنان و مسئولین در مورد نیازهای کارکنان تقریباً هم نظر بوده، مسئولین نیازهای کارکنان خود را بیشتر به ترتیب در سطح فیزیولوژیک، احترام و اجتماعی (تعلق) می دانند و کارکنان بیشتر به ترتیب به نیازهای فیزیولوژیک، اجتماعی (تعلق) و امنیت توجه دارند.

پی نوشت ها:  
۱- Motivation

۲- Ranking Order

منابع:

- ۱- آلوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی، نشر نی، تهران، ۱۳۶۹.
- ۲- بست، جان، روش های تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری، انتشارات رشد، تهران، ۱۳۷۳.
- ۳- پرهیزکار، کمال، تئوری های مدیریت، نشر دیدار، تهران، ۱۳۷۵.
- ۴- حیدری، اشرف، تئوری های رهبری و رهبری در گروه، انتشارات شهرآب، تهران، ۱۳۷۱.
- ۵- دسلر، گری، مبانی مدیریت، نشر قومس، تهران، ۱۳۷۳.
- ۶- قابل جو، منیژه، کاربرد مهارت های مدیریت در خدمات پرستاری، انتشارات آینده سازان، تهران، ۱۳۶۹.
- ۷- هرسی، پال، بلانچارد، کنث، مدیریت رفتار سازمانی، موسسه انتشارات امیرکبیر، تهران، ۱۳۶۸.