

تبیین تأثیر عوامل درونی و برونی دانشگاه‌ها بر روحیه اعضای هیئت علمی

دکتر حسن دانایی فرد *

دکتر احمدعلی خائف الهی **

سمانه یزدانی ***

چکیده

عامل نیروی انسانی یکی از عوامل بقاء سازمان‌ها است. از دیدگاه کلی، موفقیت هر سازمان بستگی به تلاش و رضایت شغلی کارکنان آن سازمان دارد. حال با توجه به اهمیت نقش روحیه کارکنان در افزایش اثربخشی سازمان‌ها و توجه به این که تاکنون در حوزه روحیه سازمانی در دانشگاه‌ها دولتی ایران، کار پژوهشی انجام نگردیده است، هدف پژوهش حاضر، بررسی و شناخت عوامل مؤثر بر روحیه اعضای هیئت علمی، به منظور ارائه راهکارهایی برای افزایش و تقویت روحیه آنان می‌باشد.

تحقیق حاضر، یک تحقیق توصیفی - پیمایشی می‌باشد که طی آن به توصیف داده‌های جمع‌آوری شده و در نتیجه آن به بررسی رابطه بین متغیرهای مستقل با روحیه اعضای هیئت علمی (متغیر وابسته) پرداخته شده است.

یافته‌های تحقیق نشان داد که اعضای هیئت علمی از روحیه بالایی برخوردارند و بین عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری، عوامل مالی، عوامل محیطی، عوامل تسهیلاتی و عوامل آموزشی / تحقیقاتی و روحیه اعضای هیئت علمی رابطه معنی‌داری وجود دارد. بر این اساس، سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان در سطح کلان آموزش عالی و دانشگاه‌ها بایستی به عوامل ذکر شده به ارتقای روحیه اعضای هیئت علمی توجه نمایند.

واژگان کلیدی: عوامل مدیریتی، عوامل مالی، عوامل محیطی، عوامل تسهیلاتی، عوامل آموزشی / تحقیقاتی، روحیه، دانشگاه‌های دولتی، اعضای هیئت علمی

* دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس تهران (مسئول مکاتبات: hdanaee@modares.ac.ir)

** استادیار گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس تهران

*** کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس

مقدمه

بررسی ادبیات سازمانی نشان می‌دهد که امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمان‌ها و جوامع بشری بیش از پیش نمایان گشته است و در مدیریت جدید به نیروی انسانی به عنوان یک منبع استراتژیک یا به تعبیری مهم‌ترین منبع و دارایی سازمان نگریسته می‌شود، که ضعف آن کاهش در بهره‌وری و کارایی سازمان را به همراه خواهد داشت. حال با توجه به اهمیت نقش نیروی انسانی در موفقیت سازمان‌ها، شواهدی نشان می‌دهد که بهره‌وری نیروی کار در ایران در مقایسه با سایر کشورها پایین است. تداوم شواهد عوامل متعددی بر این وضعیت تاثیر دارند که ضعف روحیه از جمله این عوامل به شمار می‌رود. هدف این مقاله، بررسی عوامل موثر بر ارتقای روحیه اعضای هیئت علمی است.

بیان مساله

امروزه پژوهش و تولید علم از نیازهای مسلم و اساسی هر جامعه است. و در سیاست‌گذاری‌های کلان کشورهای پیشرفته در زمره ردیف‌های نخست برنامه‌ریزی به حساب می‌آید. یکی از شاخص‌هایی که براساس آن کشورهای مختلف درجه‌بندی می‌شوند و جایگاهی که در توسعه برای آنها در نظر گرفته می‌شود، وجود محیط‌های دانشگاهی و میزان مشارکت آنها در تولید علم (پژوهش) است. بی شک این موضوع در کشورهای در حال توسعه مثل کشور ما در مقایسه با کشورهای توسعه یافته، از اهمیت بالاتری برخوردار است. تولید علم نه تنها عامل اساسی در توسعه علمی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی به شمار می‌آید. بلکه در حفظ و تقویت هویت دینی و ملی نیز از جایگاه والای برخوردار است.

یونسکو (۱۹۹۳، نقل از اجتهادی، ۱۳۷۷) بر سه کارکرد اصلی مراکز آموزش عالی تأکید دارد که عبارتند از: تولید دانش (پژوهش)، انتقال دانش (آموزش)، اشاعه دانش (خدمات) از میان این سه کارکرد یاد شده تولید دانش (پژوهش) در دنیای امروزی از اهمیت بیشتر برخوردار است. مراکز تولید دانش دانشگاه‌ها هستند؛ دانشگاه‌ها با این کارکرد اصلی خود، عامل تغییر در جوامع می‌باشند. زیرا امکان تولید دانش و فن‌آوری (تکنولوژی) نوین را میسر می‌سازند. در واقع منشاء بسیاری از تحولات صنعتی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی حتی نظامی، در جامعه، تولید دانش (پژوهش) است.

آموزش عالی در جهان سوم نهاد بسیار مهمی را تشکیل می‌دهد که نه تنها به لحاظ اینکه تربیت نخبگان را به عهده دارد و مبنای را برای جامعه برخوردار از تکنولوژی مهیا می‌کند، بلکه از این نظر که مهم‌ترین نهاد تربیت نیروی خلاق و متفکر است که

تأثیر گسترده‌ای بر فرهنگ، امور سیاسی و نوآوری و خلاقیت دارد و به آفرینش و ترویج دانش در جوامعی که نخبگان علمی و پژوهشی آن اندک‌اند، کمک می‌کند. بر اساس مطالعه فیشر (۱۹۹۴) در کشورهای پیشرفته، بیشتر وقت کاری اعضای هیئت علمی صرف انجام کارهای آزمایشگاهی، نوشتن مقاله‌های علمی، انجام طرح‌های تحقیقاتی، نوشتن کتاب، شرکت در سمینارها، شرکت در کارگاه‌ها می‌گردد. اما شرایط کاری اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های ایران تا حدی با کشورهای پیشرفته، متفاوت است. برای مثال بسیاری از اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های ایران، به جز تدریس کار دیگری انجام نمی‌دهند و اصولاً در کشور ما انجام پژوهش به عنوان یک وظیفه اصلی استادان، تعریف نشده است.

آمارها نشان می‌دهد سهم جهانی ایران در تولید علم ناچیز است. این سهم برای کشورها ۰/۱۷ درصد است در حالیکه برای کشور هند و ترکیه با وضعیت اجتماعی و اقتصادی مشابه کشور ما، به ترتیب ۲/۶ و ۰/۸۶ درصد است (کرسی نیوز، ۲۰۰۶). در سال ۲۰۰۳ از مجموع مقاله‌های علمی، آمریکا با ۳۱/۸ درصد تولید علم، پیشتاز است. پس از آمریکا، ژاپن ۸/۳ درصد، آلمان با ۷/۷ درصد انگلستان با ۷/۲ درصد و فرانسه با ۵/۴ درصد در رده‌های بعدی قرار داشته‌اند. در این حال، سهم ایران ۰/۲۹ درصد از تولید علم جهان است. با نگاهی به این میزان، تولید علم در ایران با سایر کشورهای پیشرفته، بسیار ناچیز است.

کیفیت آموزش عالی در ایران مسئله‌ای است که مورد بحث و موجب نگرانی بسیاری از صاحب‌نظران و استادان کشور نیز هست. گسترش کمی بخش آموزش عالی دولتی و از همه مهم‌تر ایجاد مراکز متعددی تحت عنوان دانشگاه آزاد و یا مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی در بسیاری از شهرهای بزرگ و کوچک ایران ضرورت پرداختن به موضوع کیفیت را دوچندان می‌سازد.

در حال حاضر شاهد آن هستیم که کشور ما در زمینه مسائل علمی جلوتر از بقیه امور حرکت می‌کند و بدون شک با توجه به فعالیت ویژه دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور به اهداف سند چشم‌انداز کشور در بخش علمی پیش از سایر بخش‌ها دست خواهیم یافت.

مقایسه تولید علمی ایران با کشورهای همسطح و مشخص شدن عقب‌ماندگی جدی علمی، مسئولان را بر آن داشت که سیاست پژوهش محوری در ارتقای اعضای هیئت علمی، احترام و عزت بیشتر به اعضای هیئت علمی را اتخاذ نمایند.

نکته مهم در بحث تولید علم، بهره‌گیری از جمعیت و ساختاری است که ایجاد شده است. ما در سال ۱۳۵۷-۱۳۵۸ که برابر با سال ۱۹۸۰ میلادی می‌شود چیزی حدود ۳۰۰ مقاله در سال داشتیم. این رقم در پایان سال ۲۰۱۱ بر اساس آماری که در دو پایگاه معتبر بین‌المللی دنیا ثبت شده است افزایش قابل توجهی داشته است. ایران در پایگاه ISI در سال ۲۰۱۱، ۲۱ هزار و ۳۸ مقاله ثبت کرده و رتبه بیستم دنیا را کسب کرده و در پایگاه اسکوپوس نیز ۳۱ هزار و ۲۰۴ مقاله را به ثبت رسانده و رتبه هفدهم دنیا را کسب کرده و بالاتر از ترکیه ایستاده است و بر همین مبنا ایران از لحاظ تولید علم در منطقه مقام اول را کسب کرده است. این در حالی است که در سال ۲۰۱۰ و بخصوص در سال ۲۰۱۱ عمده کشورهای تولید کننده علم دنیا در سال ۲۰۱۱ میزان تولید علم آنها نسبت به سال ۲۰۱۰ رشد منفی داشت درحالی که میزان تولید علم ایران رشد مثبت داشت (روزنامه خراسان ۱۳۸۸).

در بسیاری از کشورهای توسعه یافته و همچنین در حال توسعه نظام آموزشی آنها از آموزش محوری به سمت پژوهش محوری سوق پیدا کرده است و این مهم در دستور کار آنهاست که موفقیت و پیشرفت دانشگاه‌ها به نیروی انسانی آنها بستگی دارد و اگر قادر به جذب و حمایت حفظ روحیه آنان نباشند در جهت تحقق اهداف خود با مشکل روبرو می‌شوند.

خوشبختانه تغییر ساختار وزارت علوم، تحقیقات و فناوری با محوریت امر پژوهش و تحقیقات که به منظور افزایش سهم دانشگاه‌ها در تولید علم و فناوری و توسعه کشور صورت پذیرفته لزوم توجه به شان و منزلت اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و ایجاد روحیه نشاط و امیدواری در آنان را در جهت دستیابی به اهداف مورد نظر را گریزپذیر می‌نماید.

موفقیت و پیشرفت دانشگاه‌ها به نیروی انسانی آنها بستگی دارد. اگر این سازمان‌ها قادر به جذب، حمایت حفظ روحیه کارکنان نباشد در جهت انجام مسئولیت‌ها و وظایف خطیر خود، با مشکل روبرو می‌شوند. بی تردید ارتقاء روحیه افراد است که فضای دانشگاه را پویا، پر نشاط و فعال نموده و توانمندی‌ها و خلاقیت‌های استادان را به خوبی شکوفا و متجلی می‌سازد. با توجه به اهمیت ارتقاء روحیه اعضای هیئت علمی در پیشبرد اهداف نظام علمی و دانشگاهی و ایجاد بهره‌وری بیشتر ضروری است تا عوامل موثر بر این مقوله شناسایی شود. در این پژوهش سعی می‌شود ضمن واکاوی ادبیات مربوط به روحیه، مطالعات انجام گرفته در این زمینه بررسی و ضمن ارائه نقشه ادبیات و نمایش خلاء موجود، عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری، عوامل مالی، عوامل محیطی، عوامل تسهیلاتی و عوامل آموزشی / تحقیقاتی موثر بر روحیه اعضای هیئت علمی مورد کنکاش قرار گیرد.

مبانی نظری پژوهش

روحیه سازمانی

علی‌رغم تأکید همه صاحب‌نظران بر اهمیت روحیه و تأثیر آن بر عملکرد موثر کارکنان و به تبع آن ارتقاء عملکرد سازمان‌ها، هنوز تعریفی مورد قبول همگان، از این واژه نشده است (هویت ۲۰۰۲). سیر تطور تاریخی مفهوم روحیه بیانگر آن است که بحث درباره مفهوم روحیه همواره حول سه محور (مسئله) بوده است: آیا روحیه رفتار قابل مشاهده است یا یک سازه فرعی؟، آیا روحیه می‌تواند به عنوان ویژگی فرد مفهوم‌ساز می‌شود، یا بعنوان ویژگی گروه؟، آیا روحیه یک متغیر واحد است یا یک متغیر چند بعدی؟ (سیگر، ۱۹۶۱). در ادبیات مربوط به روحیه، بسیاری از محققان روحیه را بعنوان ویژگی فردی تلقی می‌کنند. به گفته گیون "روحیه معرف دامنه‌ای است که نیازهای فردی در آن ارضاء می‌شود و فرد درک می‌کند که این نیاز ارضاء شده از موقعیت شغلی خود او ناشی می‌گردد". کانتر (۱۹۷۷) روحیه را بعنوان واکنش نگرشی افراد نسبت به شرایط کاری که بر رفتار آنها در درون سازمان تأثیر می‌گذارد، تعریف می‌کند. چیلد (۱۹۴۱) روحیه را به عنوان حالتی از سلامت روحی که فرد را قادر می‌سازد بطور اثر بخش و با امیدواری فعالیت نماید، و وظایفش را با توانمندی و اشتیاق اجرا نماید، تعریف می‌کند. برخی از محققان بر مفهوم روحیه در اصطلاحات سطح گروهی تأکید کرده‌اند. گلیمر (۱۹۶۱) روحیه را مفهومی گروهی و وصف مشترک نگرش‌های کارمندان در یک سازمان تلقی می‌کند. او معتقد است روحیه در یک سازمان یا آنچه روحیه سازمانی نامیده می‌شود روحیه‌ای است که در نتیجه تعامل گروه‌های مختلف حاصل می‌گردد. ویتلز (۱۹۵۳:۱۲) روحیه را به عنوان نگرشی از رضایت نسبت به اهداف، تمایل به باقی ماندن همراه با اهداف، و تصمیم به تلاش جهت تحقق اهداف گروه یا سازمان خاص تعریف می‌کند. اسمیت و وستن (۱۹۵۱) روحیه را رضایت حاصل از تمایل و علاقه به تلاش و فداکاری در نیل به اهداف یک گروه خاص می‌داند. مجموع کارهای نظری که تاکنون در زمینه روحیه انجام گرفته، نشان می‌دهد که روحیه بعنوان سازه چند بعدی در نظر گرفته شده است. به منظور نمایش این پیچیدگی نظری، جونز رود (۱۹۹۶) نتیجه می‌گیرد که روحیه به منزله یک مفهوم (باور) فرگیری است که علاوه بر رضایت نسبت به محیط کار ویژگی‌هایی مثل شور و هیجان، تعهد یا وفاداری به سازمان، میل به کار و فداکاری برای اهداف گروهی را در بر می‌گیرد.

روحیه به عنوان متغیر مستقل

نتایج پژوهش‌های (ابوت^۱، ۲۰۰۳؛ کوکس همان منبع، ۲۰۰۱؛ مک گوورن^۲، ۲۰۰۴؛ ویکلیم^۳ و فرنکل^۴، ۲۰۰۶؛ جروم^۵ و کلینر^۶، ۱۹۹۵؛ دسکر^۷ و همکاران، ۱۹۹۸؛ بنج^۸ و هیسکی^۹، ۱۹۸۴ و موتو ویلدو^{۱۰} و بورمن^{۱۱}، ۱۹۷۸) تاثیر روحیه را بر: رضایت مشتری، تعارض، رفتار اخلاقی، عملکرد، کیفیت خدمات، بهبود کیفیت، افزایش بهره‌وری، رضایت و اثربخشی کارکنان نشان می‌دهند.

روحیه به عنوان متغیر وابسته

با مروری بر پژوهش‌های انجام گرفته در زمینه روحیه سازمانی مشخص می‌شود که محققان تاثیر عوامل استرس و جو کار (اسکافر^{۱۲} و موس^{۱۳}، ۱۹۹۶)، رفتار مدیریتی و عوامل محیطی (ووفورد^{۱۴}، ۱۹۷۱)، مشارکت در تصمیم‌گیری (جون^{۱۵}، ۱۹۹۷)، نوع کار و شیوه ارتباط با مدیریت (مک فادزن^{۱۶} و همکاران، ۲۰۰۵)، شیوه‌های مدیریتی (هیتر^{۱۷}، ۱۹۸۲)، همدردی در محیط کار (گایتام^{۱۸}، ۲۰۰۸)، نگرش مثبت به کار و ارزیابی عملکرد (لینز^{۱۹} و همکاران، ۲۰۰۶)، تعلیق سازمانی (ین فن^{۲۰}، ۲۰۰۳)، کوچک سازی (ماکا واتشکل^{۲۱} و کلینر^{۲۲}، ۲۰۰۳)، ساختار سازمانی (ورتی^{۲۳}، ۱۹۵۰) را به عنوان عامل موثر بر روحیه سازمانی مورد بررسی قرار داده اند، برای نشان دادن خلاء پژوهش در زمینه عوامل موثر بر ارتقاء روحیه اعضای هیئت علمی در نمودار (۱) ترسیم شده است.

1. Abbott
2. McGovern
3. Weakliem
4. Frenkel
5. Jerome
6. Kleiner
7. Decker
8. Bengé
9. Hickey
10. Motowildo
11. Borman
12. Schaefer
13. Moos
14. Wofford
15. Jones
16. MnFadzean
17. Hunter
18. Gautam
19. Linz
20. Yen-Fen
21. Makawatsakul
22. Kliner
23. Worty

نمودار ادبیات پژوهش

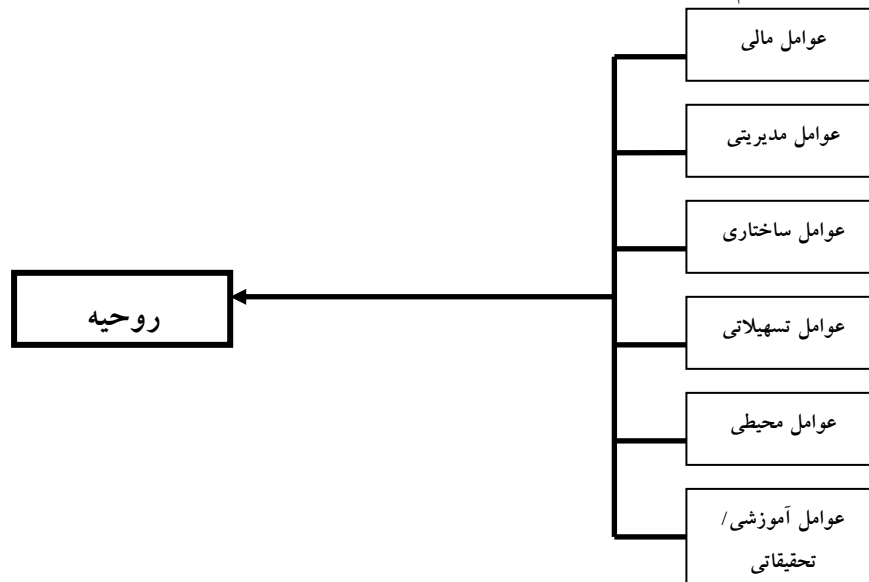


نمودار (۱) عوامل مؤثر بر روحیه

همانگونه که در نمودار (۱) پژوهش نشان می‌دهد، تاکنون از منظر عوامل مؤثر بر ارتقاء روحیه به روحیه نگاه نشده است، در این پژوهش درصدد است تا تاثیر عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری، عوامل مالی، عوامل محیطی، عوامل تسهیلاتی و عوامل آموزشی / تحقیقاتی مؤثر بر روحیه اعضای هیئت علمی مورد بررسی قرار دهد.

چارچوب مفهومی پژوهش

بررسی ادبیات سازمانی نشان می‌دهد که عده‌ای از محققان به تاثیر عواملی مانند کوچک‌سازی، ساختار سازمانی، تعلیق خدمت، رفتار مدیریتی، عوامل محیطی، مشارکت در تصمیم‌گیری بر روحیه کارکنان اشاره کرده‌اند. عده‌ای دیگر نیز به تاثیر عواملی مثل شیوه‌های مدیریتی، نگرش مثبت به کار، ارزیابی عملکرد، نوع کار و شیوه ارتباط با مدیریت، استرس و جو کاری بر روحیه کارکنان تأکید کرده‌اند. ما در این پژوهش درصدد آن است که تاثیر عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری، عوامل مالی، عوامل محیطی، عوامل تسهیلاتی و عوامل آموزشی / تحقیقاتی بر روحیه اعضای هیئت علمی به سؤال زیر پاسخ دهد. چارچوب مفهومی پژوهش که بر اساس ادبیات پژوهش تنظیم شده است، در نمودار (۲) نشان داده شده است.



نمودار (۲) چارچوب مفهومی پژوهش

- چه عواملی بر روحیه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران موثر است؟

فرضیه‌ها

با توجه به مدل مفهومی پژوهش و اجزای آن، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر می‌باشند:

- فرضیه ۱: بین عوامل ساختاری با ارتقای روحیه اعضای هیئت علمی رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- فرضیه ۲: بین عوامل محیطی با ارتقای روحیه اعضای هیئت علمی رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- فرضیه ۳: بین عوامل آموزشی و پژوهشی با ارتقای روحیه اعضای هیئت علمی رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- فرضیه ۴: بین عوامل تسهیلاتی با ارتقای روحیه اعضای هیئت علمی رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- فرضیه ۵: بین عوامل مالی با ارتقای روحیه اعضای هیئت علمی رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- فرضیه ۶: بین عوامل مدیریتی با ارتقای روحیه اعضای هیئت علمی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

چارچوب عملیاتی

متغیرهای مورد بررسی در این پژوهش که بر اساس چارچوب عملیاتی احصاء شده‌اند به شرح ذیل می‌باشند:

۱. متغیرهای مربوط به روحیه سازمانی که شامل ۱۱ گویه است؛
۲. متغیرهای مربوط به مؤلفه‌های عوامل محیطی، تسهیلاتی، مالی، آموزشی/پژوهشی، ساختاری و مدیریتی که شامل ۴۴ گویه است.

اندازه‌گیری روحیه سازمانی

در این پژوهش، برای اندازه‌گیری روحیه از ابزار سنجش لینز، گود و هودلستون، که در سال ۲۰۰۶ برای سنجش روحیه روحیه کارکنان در روسیه تنظیم شده بود، استفاده شد. آنها برای اندازه‌گیری روحیه کارکنان دو رویکرد موجود در زمینه روحیه را مد نظر قرار دادند:

رویکرد اول: اندازه‌گیری رضایت شغلی و تعهد سازمانی به عنوان معرفی برای روحیه کارکنان.

رویکرد دوم: اندازه‌گیری پیامدهایی مانند میزان استعفا، نارضایتی‌ها و اعتصابات جهت استنباط روحیه کارکنان.

آنها با توجه به این دو رویکرد، سه آیتم را برای سنجش روحیه مد نظر قرار دادند: در بخش اول دو پرسش رضایت شغلی را از بررسی ویژگی‌شناسی شغلی هاگمن و اولدهام (۱۹۷۵) و دو پرسش تعهد سازمانی را از کوک و وال (۱۹۸۰) اتخاذ کرده بودند. در بخش دوم تفسیر و تعبیر عمیق‌تری از روحیه را مورد توجه قرار دادند، و از چهار پرسش کوک و وال که علاقه و وفاداری به سازمان را بازتاب می‌دادند، استفاده کردند. در بخش سوم سه پرسش ترک سازمان از معیارهای استعفای هاگمن و اولدم (۱۹۷۰) و کوک و وال (۱۹۸۰) مورد استفاده قرار گرفت. "لینز و همکاران" برای سنجش هر یک از ابعاد، پرسش‌های مطرح کرده‌اند که پژوهش‌گر بر اساس این پرسش‌ها، پرسشنامه روحیه سازمانی را تدوین کرده است.

جدول (۱) ابعاد روحیه سازمانی

مفهوم	ابعاد
روحیه سازمانی	۱. حس افتخار به کار
	۲. حس تعلق به سازمان
	۳. توصیه به دیگران
	۴. رضایت شغلی
	۵. کار مناسب
	۶. کمک به سازمان
	۷. عدم تغییر سازمان
	۸. عدم تغییر شغل
	۹. فکر تغییر شغل
	۱۰. دیدگاه همکاران
	۱۱. ترک سازمان

اندازه‌گیری عوامل محیطی، عوامل ساختاری، عوامل آموزشی / پژوهشی، عوامل تسهیلاتی، عوامل مالی، عوامل مدیریتی از ابعاد پیشنهادی پرسشنامه دانشگاه امپریال (۲۰۰۳) و همچنین ویکلی وایز (۲۰۰۷) استفاده شده است.

آنها ۴۴ بعد را که می‌توان انتظار داشت در سال‌های آینده برای روحیه اعضای هیئت علمی مفید باشد را شناسایی کردند. ولی پژوهشگر برای سنجش هریک از این ابعاد سؤال‌هایی را مطرح و پرسشنامه روحیه اعضای هیئت علمی را تنظیم کرده است.

جدول (۲) عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر روحیه اعضای هیئت علمی

عوامل	گویه‌ها	
محیطی	تغییرات سریع در سطح مدیریت وزارت علوم	
	تغییرات سریع در سطح مدیریت دانشگاه	
	تغییرات سریع در سطح مدیریت دانشکده و گروه	
	ضعف ارتباط بین دانشجویان و اعضای خانواده شان	
	افزایش قدرت خرید مردم	
	جوسیاسی حاکم بر جامعه	
	رشد سریع اقتصادی کشور	
ساختاری	ارتباطات دستگاه‌های دولتی با دانشگاه در بخش آموزش	
	تعاملات دانشگاه‌های مختلف داخلی با یکدیگر	
	تعاملات دانشگاه‌های کشور با محافل بین‌المللی دانشگاهی	
	ارتباط بین دانشگاه و سازمان‌های پژوهشی داخلی	
آموزشی و پژوهشی	بالا بودن حجم دروسی که اساتید باید تدریس کنند	
	توانایی‌های انگیزشی دانشجویان	
	توانایی‌های شناختی و هوش دانشجویان	
	فرصت تعامل با دانشجویان	
	خدمات رفاهی که دانشجویان دریافت می‌کنند	
	فرصت‌هایی که دانشجویان جهت مسافرت‌های علمی دارند	
	فرصت انجام پژوهش	
	انتظارات پژوهشی بیش از حد دانشگاه	
	تعدد پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دانشجویی	
	نحوه ارزشیابی پژوهش‌ها در دانشگاه	
	نحوه اختصاص گرنت‌های پژوهشی	
	میزان گرانت‌های پژوهشی	
	نحوه اختصاص فرصت‌های مطالعاتی داخلی و خارجی	
	فرایند ارتقای مرتبه اعضای هیئت علمی در دانشگاه	
	عوامل تسهیلاتی	امکانات فیزیکی آموزشی
		کفایت تجهیزات آموزشی
کفایت امکانات نرم افزاری و سخت افزاری		
کفایت منابع مالی برای آموزش		

عوامل	گویه‌ها
عوامل مالی	متناسب بودن حقوق دریافتی با میزان و نوع کار
	متناسب بودن حقوق دریافتی با نیازهای روزمره زندگی
	مزایای باز نشستگی
	ارائه تسهیلات برای سفرهای پژوهشی
	امکانات و تسهیلات بیمه
عوامل مدیریتی	روشن بودن مأموریت و رسالت‌های دانشکده
	روشن بودن مأموریت و رسالت‌های دانشگاه
	روابط بین اعضای هیئت علمی و حوزه ریاست دانشکده
	روابط بین اعضای هیئت علمی و حوزه ریاست دانشگاه
	نقش اعضای هیئت علمی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی
	امکان ارتقاء مدیریتی در دانشگاه
	امکان ارتقاء مدیریتی در دانشکده
	همسویی اهداف دانشکده با دانشگاه
	همسویی اهداف گروه‌های تخصصی با دانشکده
	امکان تاثیر بر راهبردهای دانشگاه

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر، یک تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد که طی آن به توصیف داده‌های جمع‌آوری شده و در نتیجه آن به بررسی رابطه بین متغیرهای مستقل با روحیه اعضای هیئت علمی (متغیر وابسته) پرداخته شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل ۵۵۰ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران شامل: دانشگاه تهران، دانشگاه شهید بهشتی، دانشگاه علم و صنعت، دانشگاه شریف، دانشگاه صنعتی امیر کبیر و دانشگاه تربیت مدرس بود.

روش گردآوری داده‌ها

با توجه به ماهیت تحقیق حاضر در این تحقیق از ابزارهای زیر به عنوان ابزارهای گردآوری داده‌ها استفاده شده است:

- روش کتابخانه‌ای به منظور مطالعه و تدوین مبانی نظری پژوهش
- روش مصاحبه به منظور شناسایی و نهایی کردن متغیرهای مستقل و وابسته پژوهش
- روش پرسشنامه به منظور گردآوری داده‌های قابل تحلیل پژوهش
- روش مشاهده به منظور شناخت هر چه بیشتر قلمرو مکانی پژوهش

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از شاخص‌های آماری شامل فراوانی - درصد، میانگینی و آزمون‌های پارامتری t و تحلیل واریانس فریدمن برای محاسبه دقیق از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است.

یافته‌ها

با بررسی نحوه توزیع متغیرهای مربوط به عوامل محیطی، عوامل ساختاری، عوامل آموزشی/پژوهشی، عوامل تسهیلاتی، عوامل مالی، عوامل مدیریتی در این قسمت وضعیت هر یک از متغیره با استناد به آزمون t استیودنت، مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

فرضیه ۱: بین عوامل ساختاری با ارتقای روحیه اعضای هیئت علمی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

جدول (۳) آزمون t عوامل ساختاری و روحیه اعضای هیئت علمی

شماره متغیر	تعداد پاسخ‌ها	میانگین	انحراف معیار	آماره t بدست آمده	درجه آزادی	سطح معنی‌دار
۱	۴۹۰	۳۰۷۵۵	۱۲۴۳۶	۱۳۴۴	۴۸۹	۱۸۰
۲	۴۸۹	۳۲۷۶۱	۱۱۸۸۹	۵۱۳۵	۴۸۸	۰۰۰
۳	۴۸۸	۳۴۴۶۷	۱۱۸۷۴	۸۳۱۱	۴۸۷	۰۰۰
۴	۴۵۶	۳۰۶۵۸	۱۲۰۶۲	۱۱۶۵	۴۵۵	۲۴۵
۵	۴۹۷	۳۷۹۲۸	۱۰۴۵۰	۱۶۹۱۲	۴۹۶	۰۰۰
۶	۴۸۷	۳۹۴۸۷	۱۱۳۲۹	۱۸۴۸۰	۴۸۶	۰۰۰
۷	۴۹۱	۴۲۵۰۵	۸۴۵۴	۳۲۷۷۷	۴۹۰	۰۰۰

چنانکه در جدول (۳) مشاهده می‌شود، سطح معنی‌داری کلیه متغیرهای مورد بررسی (به جزء متغیرهای ردیف ۱ و ۴) کوچک‌تر از سطح خطای ۵ درصد است. لذا می‌توان نتیجه گرفت که مقدار حاصل مربوط به این متغیرها تفاوت معنی‌داری با مقدار متوسط دارد. از طرف دیگر، با توجه علامت آماره t متغیرهای مزبور می‌توان گفت که مقدار حاصل هر یک از آنها بیش از مقدار متوسط است. این در حالی است که سطح معنی‌داری متغیرهای ردیف ۱ و ۴ بزرگتر از سطح خطای ۵ درصد است. لذا می‌توان نتیجه گرفت که مقدار حاصل مربوط به این متغیرها تفاوت معنی‌داری با مقدار متوسط ندارد.

فرضیه ۲: بین عوامل محیطی با ارتقای روحیه اعضای هیئت علمی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

جدول (۴) آزمون t برای عوامل محیطی با روحیه اعضای هیئت علمی

شماره متغیر	تعداد پاسخها	میانگین	انحراف معیار	آماره t بدست آمده	درجه آزادی	سطح معنی‌دار
۱	۴۹۵	۳.۶۳۸۴	۱.۰۸۱۹	۱۳.۱۲۸	۴۹۴	۰۰۰.
۲	۴۹۹	۳.۶۹۹۴	۹۸۴۷.	۱۵.۸۶۶	۴۹۸	۰۰۰.
۳	۴۹۸	۴.۰۲۴۱	۹۹۶۷.	۲۲.۹۳۰	۴۹۷	۰۰۰.
۴	۴۹۹	۳.۹۵۹۹	۹۱۹۷.	۲۳.۳۱۶	۴۹۸	۰۰۰.

چنانکه در جدول (۴) مشاهده می‌شود، سطح معنی‌داری کلیه متغیرهای مورد بررسی کوچک‌تر از سطح خطای ۵ درصد است. لذا می‌توان گفت که مقدار حاصل مربوط به این متغیرها تفاوت معنی‌داری با مقدار متوسط دارد. از طرف دیگر با توجه علامت آماره t متغیرهای مزبور می‌توان نتیجه گرفت که مقدار حاصل هر یک از آنها بیش از مقدار متوسط است.

فرضیه ۳: بین عوامل آموزشی و پژوهشی با ارتقای روحیه اعضای هیئت علمی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

جدول (۵) آزمون t برای عوامل آموزشی و پژوهشی و ارتقای روحیه اعضای هیئت علمی

شماره متغیر	تعداد پاسخها	میانگین	انحراف معیار	آماره t بدست آمده	درجه آزادی	سطح معنی‌دار
۱	۴۸۵	۳.۴۲۸۹	۱.۲۲۳۷	۷.۷۱۸	۴۸۴	۰۰۰.
۲	۴۹۶	۴.۲۵۲۰	۷۹۳۳.	۳۵.۱۵۰	۴۹۵	۰۰۰.
۳	۴۹۶	۴.۲۹۴۴	۷۵۰۸.	۳۸.۳۹۵	۴۹۵	۰۰۰.
۴	۵۰۲	۴.۰۸۹۶	۷۹۰۴.	۳۰.۸۸۹	۵۰۱	۰۰۰.
۵	۵۰۱	۳.۶۹۲۶	۹۵۷۸.	۱۶.۱۸۶	۵۰۰	۰۰۰.
۶	۴۹۴	۳.۴۵۵۵	۱.۰۱۵۶	۹.۹۶۸	۴۹۳	۰۰۰.
۷	۵۰۰	۴.۴۴۸۰	۷۵۹۲.	۴۲.۶۴۵	۴۹۹	۰۰۰.
۸	۴۸۴	۳.۴۳۱۸	۱.۰۱۶۲	۹.۳۴۹	۴۸۳	۰۰۰.
۹	۴۸۹	۳.۵۳۱۷	۹۵۳۶.	۱۲.۳۳۰	۴۸۸	۰۰۰.
۱۰	۴۹۲	۳.۸۲۵۲	۱.۰۱۰۱	۱۸.۱۲۱	۴۹۱	۰۰۰.
۱۱	۴۹۳	۳.۹۱۰۸	۹۹۸۰.	۲۰.۲۶۲	۴۹۲	۰۰۰.
۱۲	۴۹۶	۳.۹۸۷۹	۹۶۸۱.	۲۲.۷۲۷	۴۹۵	۰۰۰.
۱۳	۴۹۵	۳.۸۷۰۷	۱.۰۲۵۷	۱۸.۸۸۶	۴۹۴	۰۰۰.
۱۴	۴۹۸	۴.۰۵۴۲	۱.۰۰۰۵	۲۳.۵۱۳	۴۹۷	۰۰۰.

چنانکه در جدول (۵) مشاهده می‌شود، سطح معنی‌داری کلیه متغیرهای مورد بررسی کوچک‌تر از سطح خطای ۵ درصد است. لذا می‌توان گفت که مقدار حاصل مربوط به این متغیرها تفاوت معنی‌داری با مقدار متوسط دارد. از طرف دیگر با توجه علامت آماره t متغیرهای مزبور می‌توان استنباط کرد که مقدار حاصل هر یک از آنها بیش از مقدار متوسط است.

فرضیه ۴: بین عوامل تسهیلاتی با ارتقای روحیه اعضای هیئت علمی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

جدول (۶) آزمون t برای عوامل تسهیلاتی و ارتقای روحیه اعضای هیئت

شماره متغیر	تعداد پاسخ‌ها	میانگین	انحراف معیار	آماره t بدست آمده	درجه آزادی	سطح معنی‌دار
۱	۴۹۹	۳.۹۵۱۹	۸۹۰۴.	۲۳.۸۸۱	۴۹۸	۰۰۰.
۲	۵۰۰	۳.۹۲۸۰	۸۹۴۷.	۲۳.۱۹۴	۴۹۹	۰۰۰.
۳	۴۹۹	۴.۰۳۶۱	۸۱۵۷.	۲۸.۳۷۳	۴۹۸	۰۰۰.
۴	۴۸۶	۳.۷۲۰۲	۱.۱۱۰۳	۱۴.۲۹۹	۴۸۵	۰۰۰.
۵	۵۰۰	۳.۹۶۰۰	۱.۰۶۰۵	۲۰.۲۴۲	۴۹۹	۰۰۰.
۶	۵۰۰	۴.۰۰۰۰	۹۴۱۲.	۲۳.۷۵۹	۴۹۹	۰۰۰.

فرضیه ۵: بین عوامل مالی با ارتقای روحیه اعضای هیئت رابطه معنی‌داری وجود دارد.

جدول (۷) آزمون t برای عوامل مالی و ارتقای روحیه اعضای هیئت

شماره متغیر	تعداد پاسخ‌ها	میانگین	انحراف معیار	آماره t بدست آمده	درجه آزادی	سطح معنی‌دار
۱	۴۹۹	۳.۹۵۱۹	۸۹۰۴.	۲۳.۸۸۱	۴۹۸	۰۰۰.
۲	۵۰۰	۳.۹۲۸۰	۸۹۴۷.	۲۳.۱۹۴	۴۹۹	۰۰۰.
۳	۴۹۹	۴.۰۳۶۱	۸۱۵۷.	۲۸.۳۷۳	۴۹۸	۰۰۰.

چنانکه در جدول (۷) مشاهده می‌شود، سطح معنی‌دار نمونه‌ای کلیه متغیرهای مورد بررسی کوچک‌تر از سطح خطای ۵ درصد است. لذا می‌توان گفت که مقدار حاصل مربوط به این متغیرها تفاوت معنی‌دار با مقدار متوسط دارد. از طرف دیگر با توجه علامت آماره t متغیرهای مزبور می‌توان گفت که مقدار حاصل هر یک از آنها بیش از مقدار متوسط است.

فرضیه ۶: بین عوامل مدیریتی با ارتقای روحیه اعضای هیئت رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول (۸) آزمون t برای عوامل مدیریتی و ارتقای روحیه اعضای هیئت

شماره متغیر	تعداد پاسخها	میانگین	انحراف معیار	آماره t بدست آمده	درجه آزادی	سطح معنی دار
۱	۵۰۱	۳۸۴۲۳	۹۱۲۷	۲۰.۶۵۶	۵۰۰	۰۰۰
۲	۴۹۷	۳۶۳۳۸	۱۰۰۷۴	۱۴.۰۲۶	۴۹۶	۰۰۰
۳	۵۰۰	۳۸۴۲۰	۱۰۰۱۵	۱۸.۷۹۹	۴۹۹	۰۰۰
۴	۴۹۶	۳۵۳۰۲	۱۳۵۱۱	۸.۷۴۱	۴۹۵	۰۰۰
۵	۴۹۰	۳۵۵۵۱	۱۰۶۹۲	۱۱.۴۹۳	۴۸۹	۰۰۰
۶	۴۹۷	۳۷۱۸۳	۹۶۱۵	۱۶.۶۵۴	۴۹۶	۰۰۰
۷	۴۹۶	۳۹۰۱۲	۹۲۷۹	۲۱.۶۳۱	۴۹۵	۰۰۰
۸	۴۹۰	۳۸۰۰۰	۹۹۹۴	۱۷.۷۲۰	۴۸۹	۰۰۰

چنانکه در جدول (۸) مشاهده می شود، سطح معنی دار نمونه ای کلیه متغیرهای مورد بررسی کوچکتر از سطح خطای ۵ درصد است. لذا می توان گفت که مقدار حاصل مربوط به این متغیرها تفاوت معنی دار با مقدار متوسط دارد. از طرف دیگر با توجه علامت آماره t متغیرهای مزبور می توان گفت که مقدار حاصل هر یک از آنها بیش از مقدار متوسط است.

بحث و نتیجه گیری

تحقیق حاضر از لحاظ موضوعی به بررسی تاثیر عوامل مؤثر بر تقویت روحیه اعضای هیئت علمی دانشگاه های دولتی شهر تهران: بررسی نقش عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری، عوامل مالی، عوامل محیطی، عوامل تسهیلاتی و عوامل آموزشی / تحقیقاتی در قالب ۶ فرضیه مورد بررسی قرار گرفته است. در این بررسی، رابطه متغیرهای مستقل یعنی "عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری، عوامل مالی، عوامل محیطی، عوامل تسهیلاتی و عوامل آموزشی / تحقیقاتی" مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. بررسی نتایج حاصل از داده های مربوط به فرضیه پژوهش بیانگر پراکندگی داده ها از نظر نحوه توزیع از سوی اعضای نمونه و پاسخ دهندگان به پرسشنامه ها بوده است و با این تفاوت که پاسخ دهندگان نسبت به گزینه های وسط (یعنی کم، متوسط و

زیاد) گرایش بیشتری داشته‌اند. توزیع پاسخ‌ها در این وضعیت، بیانگر آن است که بطور کلی پاسخ‌دهندگان ارزیابی متوسطی از مولفه‌ها و متغیرهای مورد بررسی مربوط به فرضیه‌های پژوهش داشته‌اند. از طرف دیگر، انجام آزمون t استیودنت بر روی هریک از متغیرهای مربوط به فرضیه‌های پژوهش نشان می‌دهد که سطح معنی‌داری نمونه‌ای متغیرها کوچک‌تر از سطح خطای ۵ درصد است. در نهایت انجام آزمون همبستگی اسپیرمن بیانگر وجود رابطه بین عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری، عوامل مالی، عوامل محیطی، عوامل تسهیلاتی و عوامل آموزشی / تحقیقاتی و روحیه اعضای هیئت علمی است. نتایج حاصل از آزمون همبستگی اسپیرمن برای هر یک از عوامل به شرح ذیل است:

- بررسی نتایج حاصل از داده‌های مربوط به فرضیه (۲) بیانگر آن است که در کلیه متغیرهای این فرضیه، پاسخ‌دهندگان گرایش زیادی به انتخاب گزینه‌های متوسط به بالا داشته‌اند. با توجه به موقعیت اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های مورد مطالعه از ابعاد مختلف، طبیعتاً انتظار می‌رود که عوامل محیطی میزان روحیه آنان را تحت تأثیر قرار دهد. کما اینکه یافته‌های آماری پژوهش نیز این وضعیت را تأیید می‌کند. بنابراین عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، قانونی، تکنولوژیکی و نظایر آن بر روحیه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های مورد مطالعه تأثیر داشته است.

- بررسی نتایج حاصل از داده‌های مربوط به فرضیه (۱) بیانگر آن است که در کلیه متغیرهای مزبور، پاسخ‌دهندگان گرایش زیادی به انتخاب گزینه‌های متوسط به بالا داشته‌اند. با توجه به شرایط و نوع مشاغل اعضای هیئت علمی و نیز شرایط کار در محیط آکادمیک و دانشگاه، انتظار می‌رود که ابعاد ساختاری حاکم بر محیط دانشگاه از انعطاف بیشتری برخوردار باشد. به عبارت دیگر میزان رسمیت، تمرکز و پیچیدگی کمتری بر ساختار دانشگاه‌های مورد مطالعه حاکم باشد. بر اساس نتایج حاصل از آزمون فرضیه (۱) می‌توان گفت اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های مورد مطالعه وجود ارتباط بین عوامل ساختاری و روحیه را مورد تأیید قرار داده‌اند.

- بررسی نتایج حاصل از داده‌های مربوط به فرضیه (۳) بیانگر آن است که در کلیه متغیرهای مزبور، پاسخ‌دهندگان گرایش زیادی به انتخاب گزینه‌های متوسط به بالا داشته‌اند. نوع کار در محیط دانشگاه با عوامل آموزشی و پژوهشی عجین است. به عبارت دیگر محیط دانشگاهی اقتضاء می‌کند که اعضای هیئت علمی در آن به فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی در سطح مناسب بپردازند. وجود شرایط مناسب برای

انجام چنین فعالیت‌هایی که فلسفه وجودی دانشگاه نیز آن را اقتضاء می‌کند، موجب تقویت روحیه اعضای هیئت علمی خواهد شد. بر این اساس است که یافته‌های پژوهش نیز این موضوع را مورد تأیید قرار داده است.

– بررسی نتایج حاصل از داده‌های مربوط به فرضیه (۴) بیانگر آن است که در کلیه متغیرهای مزبور، پاسخ‌دهندگان گرایش زیادی به انتخاب گزینه‌های متوسط به بالا داشته‌اند. معمولاً اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها با توجه به نوع شغل مربوطه متمایل به برخورداری از سطح پرستیژ بالاتری هستند. به عبارت دیگر با توجه به موقعیت کاری آنان، سطح هزینه‌های زندگی آنان نیز نسبت به سایر اقشار جامعه بالاتر است. از این رو لازم است سازمان‌های ذریبط (دانشگاه‌های مورد مطالعه) نسبت به اعطای تسهیلات مناسب به اعضای هیئت علمی خود اقدام نمایند. یافته‌های آماری پژوهش نیز مؤید این نکته است که بر اساس نظرات آنان رابطه مستقیمی بین عوامل تسهیلاتی و روحیه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های مورد مطالعه وجود دارد.

– بررسی نتایج حاصل از داده‌های مربوط به فرضیه (۵) بیانگر آن است که در کلیه متغیرهای مزبور، پاسخ‌دهندگان گرایش زیادی به انتخاب گزینه‌های متوسط به بالا داشته‌اند. در زمانی زندگی می‌کنیم که یکی از مهمترین ارکان رشد و توسعه جامعه، رشد و توسعه اقتصادی است. عوامل مالی نقش بسیار با اهمیت و معنی‌داری را در روحیه اعضای هیئت علمی ایفاء می‌کنند. حقوق آنچنان عامل تعیین‌کننده‌ای در روحیه است که می‌توان گفت، به عنوان ابزار و برطرف‌کننده بسیاری از نیازها می‌باشد. همانطور که در بسیاری از نظریه‌ها به این مهم اشاره شده است. یافته‌های آماری پژوهش نیز مؤید این نکته است که بر اساس نظرات آنان رابطه مستقیمی بین عوامل مالی و روحیه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های مورد مطالعه وجود دارد.

– بررسی نتایج حاصل از داده‌های مربوط به فرضیه (۶) بیانگر آن است که در کلیه متغیرهای مزبور، پاسخ‌دهندگان گرایش زیادی به انتخاب گزینه‌های متوسط به بالا داشته‌اند. از دیدگاه علم مدیریت یکی از مهم‌ترین زمینه‌ها و عوامل ارتقاء روحیه در سازمان‌ها (دانشگاه‌های مورد مطالعه) توجه به عوامل مدیریتی است. آگاهی و مشارکت اعضای هیئت علمی در مورد نحوه مدیریت (اهداف، چشم‌انداز، رسالت، مأموریت و برنامه‌های راهبردی دانشگاه) رسیدن به چشم انداز دانشگاه را سهل‌تر می‌نماید و از طرفی در تقویت روحیه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های مورد مطالعه موثر است.

پیشنهادهایی برای سایر پژوهشگران

در این قسمت پیشنهادهای لازم برای سایر پژوهشگرانی که علاقمند به انجام پژوهش در زمینه های مرتبط با موضوع پژوهش حاضر هستند، ارائه میشود.

- فرا تحلیل سنجه‌های اندازه‌گیری روحیه
- بررسی تفصیلی در مورد هر کدام از عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری، عوامل مالی، عوامل محیطی، عوامل تسهیلاتی و عوامل آموزشی / تحقیقاتی.
- تدوین سنجه استاندارد اندازه‌گیری روحیه اعضای هیات علمی
- بررسی هر یک از متغیرهای مطرح شده در این پژوهش به عنوان یک موضوع پژوهشی جدا و مستقل

منابع

- Abott, Julie. (2003). Does employee satisfaction matter? A study to determine whether low employee morale affects customer satisfaction and profits in the business- sector. *Journ al of Communication Management*, Vol. 7. NO. 4, pp. 333-339.
- Abraham, Steven E., Karns, Lammya., Shaw, Kenneth., & Mena, Manuel A. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development*, Vol. 20, No. 10, pp. 842-852.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent manager: A model for effective performance*. New York: John Willey.
- Chan, Donna C. (2006). Core competencies and performance management in Canadian public libraries. *Library Management*, Vol. 27, No. 3, pp. 144-153.
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A. and Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit?.. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 10, No. 2, pp. 170-87.
- Garauan, Thomas N., & McGuire, David (2001). Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 13, No. 4, pp. 144-163.
- Heffernan, Margaret M. (2000). An Exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies,organizational charecteristics,human resource sophistication and performance in Irish organizations, *Journal of European Industrial Training*,No. 4,pp. 128-136.
- Hernandez-Marrero, Pablo. (2006). *Determinants of self-percieved managerial effectiveness in the canarian helth service*. University of Toronto.
- Hunter, Robin. W. (1982). Administrative still and staff morale. *Journal of Educational Administration*, Vol. 20 Mo. 1, pp. 88-97.
- Jerome, L. and Kleiner, Brain H. (1995). Employee morale and its impact on service: What companies do to create a positive service experience? *Managing Service Quality*, Vol. 5, pp. 21-25.
- Johnsrud, L. K. (1996). *Maintaining morale: A guide to assessing the morale of midlevel administrators and faculty*. Washington, DC: College and University Perssonnel Association.
- Jones, Randal. E. (1997). Teacher participation in decision-making- its relationship to staff morale and student achievement. *Education*, 118, 76-83.
- Linz, Susan J., & Good, Linda K., & Huddleston, Patricia. (2006). Worker morale in Russia: an exploratory Study. *Journal of managerial Psychology*, Vol. 21, No. 5, pp. 415-437.
- Makawatsakul, N. and Kleiner, B. H. (2003). The effect of downsizing on morale and Attrition. *Management Research News*, Vol. 26, No2/3/4,pp. 52-62.

- McFadzean, Fiona., & McFadzean, Elspeth. (2005). Riding the emotional roller-coaster A framework for improving nursing morale. *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 19, No. 4/5.
- McKnight, D. H., Ahmad, S. and Schroeder, R. G. (2001). When do feedback, incentive control and autonomy improve morale? The importance of employee-management relationship closeness. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 13, No. 4, pp. 466-82.
- Meyer, T., & Semark, p. (1996). A framework for the use of competencies for achieving competitive advantage. *South African Journal of Bussiness Management*, 27 (4), 96-103.
- Naquin, S. Sharon., Holton, F. Elwood. (2003). Redifining State Government Leadership and Management Development: A Process for Competency-Based Development. *Public Personnel Management*, Vol. 32, No. 1.
- Nkado, R., And Meyer, T. (2001). Competencies of Professional Quantity Surveyors: A South African Perspective. *Construction Management and Economics*, 19: 48-91.
- Nwokah, N. Gladson., Ahiauzu, Augustine I. (2008). Managerial competencies and marketing effectiveness in corporate organizations in Nigeria. *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 8pp. 858-878.
- Reed, K. (2001). The use of correspondence analysis to develop a scale to neasure workplace morale from multi-level data. *Social Indicators Research*, Vol. 57, Mo. 3, pp. 339-51.
- Scarbrough, H. (2000). Recipe for Success. *People Management*, Vol. 9Mo. 2, pp. 32-5.
- Schaefer J. A. & Moos R. H. (1996). Effects of work stressors and work climate on long-term care staff's job morale and functioning. *Research in Nursing and Health* 19, 63-73.
- Viteles, M. S. (1953). *Motivation and morale in industry*. New York: W. W. Norton & Company, Inc.
- Vreede, Peter. (2009). How do I maintain morale while downsizing?. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 16, No. 6.
- Weaklime, David L., and Frenkel, Stephen J. (2006). Morale and Workplace Performance. *Work and Occupations*. Vol. 23, Mo. 3, pp. 335-361.
- Yen-Fen, lo., (2003). *The Perceived Impact of Organizational Layoff on Organizational Morale: Study of A Taiwanese Company*. Capella University.