

تاریخ وصول: ۱۳۸۳/۹/۲۴

تاریخ تأیید: ۱۳۸۳/۱۲/۲۳

## بررسی تحلیلی - تطبیقی نیازهای فردی کارکنان و ثبت روند تغییرات نیازهای آنها در جهت انتخاب‌های بهینه‌ای از کارکنان به روش AHP در سازمان جهاد کشاورزی استان کردستان

سید علی اکبر احمدی\* / کیومرث احمدی\*\*

افراد انتخاب بهینه‌ای صورت گیرد. در فرایند انتخاب روش AHP که یک نوع تصمیم‌گیری با ملاک‌های چندگانه است می‌تواند انتخاب‌های بهینه‌ای برای ما حاصل آورد.

این تحقیق از نوع توصیفی - کاربردی است و بدین منظور یک جامعه آماری ۱۰۰ نفره از کارکنان جهاد کشاورزی در نظر گرفته شد و بعد از جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق آزمون‌های آماری مناسب مثل آزمون تی T-Test به وسیله نرم‌افزار SPSS و، همچنین، روش AHP انجام گرفت.

چکیده: نیازها شرایط درونی فرد هستند که برای بقا و پرورش و رشد وی ضروری‌اند. شناخت نیاز شناخت روند رفتارهای فرد است زیرا رفتارهای هدفمند فرد ناشی از تنش‌هایی است که نیازها در وی ایجاد کرده‌اند. بررسی نیازها به ما کمک می‌کند تا رفتارهایی را که دیده‌ایم تحلیل و توجیه کنیم.

آبراهام مازلو با معرفی نیازهای مختلف و طبقه‌بندی آنها مثل نیازهای بقا، زیستی و ایمنی را در سطوح پایین قرارداد و نیازهای رشد مثل نیاز اجتماعی و احترام و خود شکوفائی را در سطوح بالای هرم نیازهای خود قرارداد. ما در این تحقیق با یک پرسشنامه سعی می‌کنیم که میزان نیازهای کارکنان جهاد کشاورزی را برآورد کنیم و نگاه تطبیقی بین گروه‌های مختلف کارکنان به عمل آوریم. تا با سازگاری مناسب بین نیازهای شغلی و

\*عضو هیئت علمی دانشگاه پیام‌نور - مرکز تهران.  
\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت.

رفتارهای فرد به عنوان یکی از ارکان تشکیل دهنده شخصیت، شناختش می‌تواند ما را در شناسایی شخصیت آن کوه یخی شناور فروید، بیشتر رهنمون کند. زیرا تحقیقات قبلی بیشتر درخصوص قسمت نمایان این کوه یخی صورت گرفته است و قسمت نهان این کوه یخی، که بحث نیازها نیز جزئی از آن است، کمتر مورد پژوهش قرار گرفته است. هر فرد برای رفتار کردن یا رفتار نکردن خود فرضیات پنهانی دارد که در شخصیت و ماهیت وی پنهان است (Davids, R: 1993).

در این تحقیق سعی شده تا میزان شدت نیازهای هر فرد، البته آن نیازهای معرفی شده توسط ماژلو به دست آید و ثبت گردد که در تحقیقات بعدی این امر تکرار شود تا بتوانیم روندی از تغییرات و حرکت شدت نیازها را داشته باشیم و در برنامه‌ریزی‌های سازمانی و انسانی مثل برنامه‌ریزی نیروی انسانی، برنامه‌ریزی دوره زندگی کاری، برنامه‌های توسعه منابع انسانی، مدیریت‌های پاداش و حقوق و دستمزدها، فرایندهای انتخاب و ... از آن استفاده کنیم، همچنین، سعی شده تا توسط پرسشنامه دیگری میزان وزن نیازهای مورد احتیاج گروه‌ها و دسته‌های مختلف شغلی توسط کارشناسان و مدیران برآورده شود تا در فرایند انتخاب افراد برای یک شغل بتوان یک سازگاری بین نیازهای فرد و نیازهای مورد احتیاج شغل ایجاد کرد. این عمل می‌تواند به عنوان یک مکمل ارگونومیک یا مهندسی انسانی به کار آید. ارگونومیک به دنبال متناسب ساختن مشاغل با توانایی فیزیکی و ویژگی‌های افراد است تا بدون اینکه به سلامتی افراد لطمه‌ای وارد شود فرد وظایفش را انجام دهد (سعادت، اسفندیار ۱۳۸۰) و این سلامتی باید هم جسمی باشد هم روانی که ضرورت دارد جدا از این تطبیق و سازگاری جسمی - حرکتی بین فرد با شغل یک سازگاری روانی - رفتاری نیز به وجود آید.

نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که تفاوت معناداری بین نیازهای زیستی و ایمنی کارکنان مرد و زن وجود دارد و بین نیازهای ایمنی کارکنان رسمی و قراردادی نیز تفاوت معناداری مشاهده شد اما بین نیازهای کارکنان وزارت جهاد کشاورزی و کارکنان جهاد کشاورزی کردستان تفاوت معناداری مشاهده نشد. طبق تحقیقات انجام شده نیازها می‌توانند در یک پیوستار با دو بعد جسمی و روانی در نظر گرفته شوند که برآیندی از این دو بعد می‌تواند زمینه خودشکوفایی را برای فرد به همراه آورد. با توجه به یافته‌های تحقیق، پیشنهاد می‌شود که روند تغییرات نیازهای مختلف که در تحقیقات بعدی به دست می‌آید به صورت سابقه‌ای ثبت گردد و در برنامه‌ریزی‌های سازمانی - انسانی مثل برنامه‌ریزی نیروی انسانی، برنامه‌ریزی دوره زندگی کاری، برنامه‌های توسعه منابع انسانی، مدیریت‌های پاداش، دستمزدها... از آن بهره گرفت و، همچنین، با برآورد میزان وزن نیازهای مورد احتیاج هر گروه شغلی بتوان به وسیله AHP و متناسب با فرد و شغل انتخاب‌های بهینه‌ای انجام داد.

**کلیدواژه:** مدیریت سازمان دولتی، نیازهای کارکنان، روش AHP، سازمان جهاد کشاورزی کردستان.

#### مقدمه

انسان همواره موجودی نیازمند است و تلاش‌ها و رفتارهای وی بیشتر در جهت رفع این نیازمندی‌ها و احتیاجات است و این نیازمندی به صورت فرایندی سراسر حیات فرد را در بر گرفته است (ابراهیم‌زاده فومنی، احمد، ۱۳۸۷). پس شناخت نیازهای فرد گام مهمی در شناسایی روند رفتارهای اوست. نیازهای زیستی و ایمنی (یک نوع خودنگه دارندگی)، اجتماعی و احترام، در صورت ارضاء، می‌توانند زمینه‌ای برای بروز خودشکوفایی فرد مهیا کنند (Accel-team, 2004). که

بخشی از فعالیت‌های جامعه است که به کمک منابع انسانی‌اش در جهت تحقق اهداف می‌تواند اقدام کند (احمدی، سیدعلی اکبر: ۱۳۷۹).

نظریه‌های کلاسیک رفتار را بر اثر یک محرومیت فیزیولوژیکی و برای بقا و دور نگه داشتن از حالت‌های ناخوشایند می‌دانند، بحث نیاز و بررسی انگیزش می‌خواهد این توضیح را بدهد که افراد چرا این‌گونه رفتار می‌کنند (ریو، جان مارشال، ترجمه سید محمدی، ۱۳۸۱).

نیازهای ارضا نشده با ایجاد تنش و انگیزه باعث بروز یک رفتار و حرکت هدفمند می‌شوند.

از وظایف عملیاتی مدیریت منابع انسانی تحقیق در مورد کارکنان سازمان است و از طریق بررسی افزایش اعتبار و رشد و محیط مناسب برای کارکنان اثربخشی سازمان نیز افزایش می‌یابد (سیدجوادی، رضا، ۱۳۷۳).

### مبانی نظری پژوهش

از دید برنارد سازمان رسمی از آن نوع مشارکت بین سازمان‌هاست که تشکیل آن باید هوشیارانه و با قصد و هدف باشد (اسکات، ترجمه بهرنگی، ۱۳۷۳).

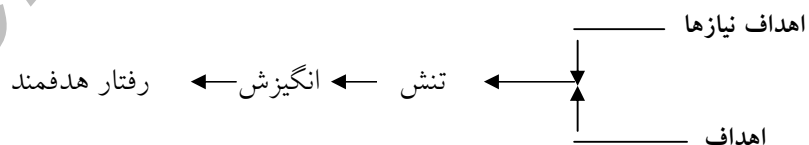
سازمان یکی از دستگاه‌های تحقق توسعه و متولی

نیازهای ارضا نشده ← تنش ← قصد حرکت ← رفتار کوششی ← نیازهای ارضا شده ← کاهش تنش

رابطه نیاز - رفتار (رابینز، ترجمه اعرابی و پارسائیان: ۱۳۸۰)

شکل‌گیری و جهت رفتار تأثیر گذارند.

علاوه بر نیازها که برانگیزاننده‌هایی درونی‌اند، اهداف به عنوان انگیزاننده‌های بیرونی بر



تصویر شماره ۴. نقش اهداف و نیازها در شکل‌گیری رفتار (منبع: رضائیان، علی، ۱۳۸۰)

برای احراز یک شغل، فرد باید یژگی‌ها و خصوصیات آن را دارا باشد تا بازدهی و نهایتاً بهره‌وری در حوزه کاری‌اش به دست آید و، دین طریق بهره‌وری سازمانی نیز بالا می‌رود (سعادت، اسفندیار: ۱۳۸۰).

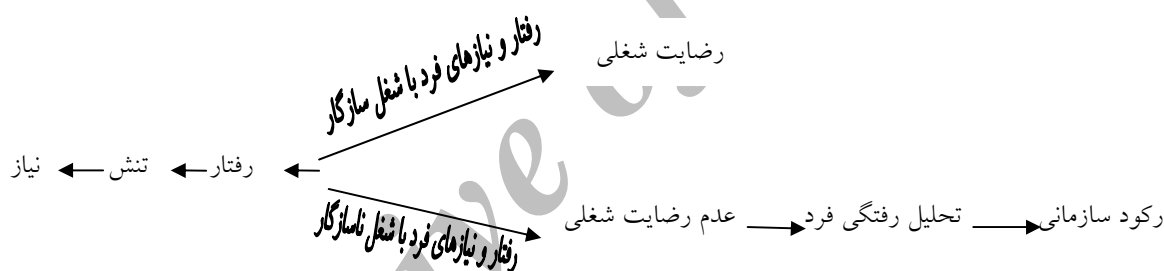
سازگاری فرد با شغلش از دو بعد جسمی و

در یک تحقیق مشخص شده است که تجزیه و تحلیل نیازها دارای بیشترین سطح ارتباطی با مدیریت دانش و سازمان‌های دانش مدار است. این موضوع می‌تواند به ما در شناسایی این سازمان‌های جدید بیشتر کمک کند (Vala & Aykat: 2001).

سنتی کارکنان، تأکید بیشتری دارد بر روی پیدا کردن کارکنانی که دیدگاه‌ها و رفتارهایشان با دیدگاه‌ها و تفکرات مدیران همخوانی بیشتری دارد (آرمسترانگ، ترجمه اعرابی و ایزدی ۱۳۸۱). رضایت شغلی در نگرش تناسب شغل با شخص زمانی به وجود می‌آید که ویژگی‌های شغل با فرد منطبق گردند (درویش، حسن ۱۳۸۲) به همراه شرایط مناسب کار، احترام به خود ناشی از شغل یکی از عوامل اصلی افزایش رضایت شغلی و، در نتیجه، توسعه منابع انسانی است (Ilo Geneva: 1998).

روانی می‌تواند انگیزش و رضایت شغلی را به همراه آورد که این امر در حوزه مدیریت منابع انسانی اهمیت فراوان دارد و باید توجهی ویژه به آن داشت زیرا عدم رضایت شغلی باعث فرسودگی در شغل و ایجاد فشار عصبی می‌گردد و تحلیل رفتگی فرد را به دنبال خواهد داشت. نکته شایان توجه اینکه تحلیل رفتگی کارکنان به عنوان یک بیماری سازمانی مسری است و سرایت این بیماری به دیگر کارکنان باعث رکود و کاهش بهره‌وری سازمانی می‌گردد (سعادت، اسفندیار، ۱۳۷۵).

مدیریت منابع انسانی در مقایسه با مدیریت



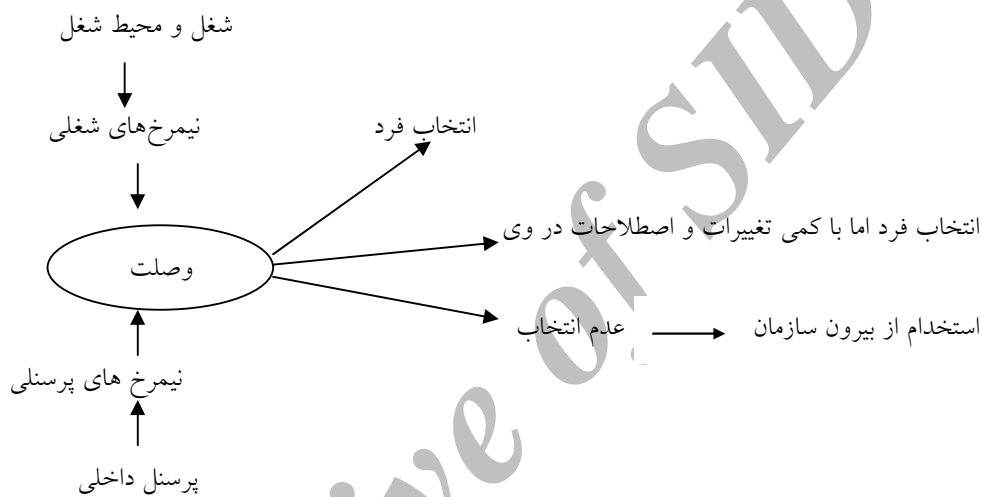
است (مقیمی، سیدمحمد: ۱۳۸۲)؛ اما متأسفانه گاهی می‌بینیم که مدیران عالی احساس می‌کنند مهارت‌های گزینش و انتخاب کارکنان را دارند و به خود اجازه می‌دهند افراد را بر مبنای تجربیات شخصی و عقل و احساسات درونی خود گزینش کنند و دست مدیران، منابع انسانی را که قطعاً می‌توانند تخصصی‌ترین فرایند را انجام دهند بازنمی‌گذارند (آقازاده، محمود: ۱۳۸۲).

خلاصه مطلب این است که در فرایند انتخاب یک فرد برای یک شغل، جدا از سازگاری جسمی - حرکتی، باید یک سازگاری روانی - رفتاری نیز

پس جهت عدم بروز تحلیل رفتگی کارکنان ضرورت دارد تا فرایند انتخاب کارکنان برای شغل - های مختلف با دقت بیشتری انجام گیرد و ابعاد مختلف یک فرد برای یک شغل بررسی شود. شاید به همین سبب است که بسیاری فرایند انتخاب را مهم‌ترین و، در عین حال، مشکل‌ترین مسئله مدیریت منابع انسانی دانسته‌اند زیرا یک نیم قدم اشتباه در امر انتخاب می‌تواند هزاران قدم سازمان را عقب اندازد. در یک تعریف ساده هدف فرایند انتخاب جذب شایسته‌ترین و مناسب‌ترین فرد برای شغل در جهت نیل به اهداف سازمانی

بهره‌وری انسانی و سازمانی می‌گردد و نیل به اهداف سازمانی را به تأخیر می‌اندازد پس نیمرخ‌های شغلی با نیمرخ‌های پرسنلی باید سازگار باشد تا انتخاب مناسبی صورت گیرد و اگر این انتخاب از بین افراد داخلی سازمان باشد با توجه به شناخت قبلی از آنها بهتر می‌تواند انجام گیرد.

صورت گیرد و این سازگاری جز با بررسی نیازها و رفتارها میسر نمی‌گردد. این گونه است که دو بعد و جنبه انسانی یعنی روحی - جسمی مورد توجه قرار می‌گیرد زیرا انسان موجودی دو بعدی است و عدم سازگاری روحی - جسمی وی با فعالیت‌هایش باعث کاهش



تصویر شماره ۲۶. نقش نیمرخ‌های شغلی - پرسنلی بر فرایند انتخاب

(Source: Renger.g.Afman, 2003, p.8)

کارکنان جلوگیری شود (قدسی‌پور، حسن: ۱۳۸۱).

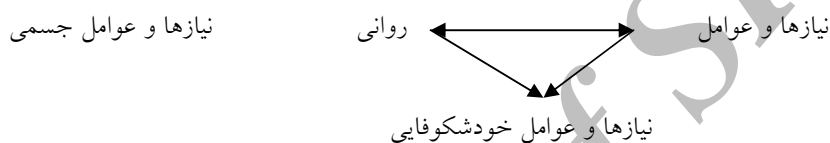
#### هدف تحقیق

هدف کلی این تحقیق برآورد میزان نیازهای پنجگانه کارکنان جهاد کشاورزی و ثبت آن است که این عمل می‌تواند در تحقیقات بعدی نیز استمرار یابد تا روندی از تغییرات نیازها به دست آید و برای برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌های سازمانی، خصوصاً در مسائل منابع انسانی، از آن بهره گرفت. همچنین، سعی شده تا جدا از یک

با پیشرفت نفوذ مسائل کمی در زمینه‌های سازمانی و انسانی، مدل تصمیم‌گیری چند معیار یعنی AHP نیز می‌تواند در حوزه مدیریت منابع انسانی، بالاخص در فرایند انتخاب کارکنان، یاریگر مناسبی باشد. این مدل تصمیم‌گیری با در نظر گرفتن ابعاد مختلف مسئله، تصمیمی جامع می‌گیرد و ما در این تحقیق انتخاب افراد را با توجه به میزان نیازهایشان و نیازهای مورد احتیاج شغل به وسیله AHP به صورت بهینه انجام می‌دهیم تا از وارد شدن قضاوت‌های شخصی در انتخاب

جای سلسله مراتبی نشان دادن نیازها، آنها را در یک پیوستار با منحنی دو بعدی در نظر گرفت که یک بُعد آن نیازهایی با خصوصیات جسمی مثل نیازهای زیستی، ایمنی و در بعد دیگر آن نیازهایی با خصوصیات روانی مثل نیازهای احترام و اجتماعی است و برآیندی از این دو بعد است که باعث بروز زمینه خودشکوفایی می شود.

سازگاری جسمی - حرکتی بین فرد و شغلش یک سازگاری بین نیازهای فرد و نیازهای مورد احتیاج شغل به عنوان سازگاری روانی - رفتار به وجود آید. روش AHP نیز که یک مدل تصمیم - گیری چند معیاره است در فرایند انتخاب به کار گرفته می شود تا برحسب نیازهای مختلف افراد به عنوان معیارهای مختلف یک انتخاب بهینه صورت گیرد. علاوه بر موارد فوق، سعی خواهد شد تا به



(منبع: بزرگی، فرزاد: ۱۳۸۳)

سقف ارضای نامشخص قرار داد. فرضیه سوم: برآیندی از ارضای نیازهای جسمی - روانی (پاداش‌های مادی - غیرمادی) بهتر می تواند زمینه خودشکوفایی را فراهم کند.

**تعریف مسئله و بیان سؤال‌های اصلی تحقیق**  
باتوجه به پیشرفت‌های مهم و چشمگیر در تمام عرصه‌ها هنوز خود انسان و نیازهایش نقاط مبهم فراوان دارد و آن کوه یخ شناور را که تشبیه فروید از شخصیت آدمی است در ذهن تداعی می کند و قسمت عمده این کوه یخی یعنی همچنان پنهان است. از دید محققان هنوز هم نیازهای آدمی منشأ رفتارهای اوست. و این نیازها جهت بقا و رشد فرد ضروری اند. با شناسایی نیازها و روند تغییرات آنها قابلیت

### روش تحقیق

این تحقیق از نوع توصیفی است که هدف آن توصیف شرایط با پدیده‌های مورد بررسی و نیز از نوع تحقیقی پیمایی - کاربردی است که برای بررسی توزیع ویژگی‌های یک جامعه آماری که همان نیازهای کارکنان است به کار می آید. این تحقیق، اکتشافی نیز می باشد یعنی با استفاده از تکنیک AHP به تعیین وزن نیازهای کارکنان و نیازهای گروه‌های مختلف شغلی می پردازد.

### فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌های مورد بررسی در این تحقیق عبارت‌اند از: فرضیه اول: نیازها می توانند سلسله مراتبی نباشند. فرضیه دوم: نیازها را می توان در دو دسته کلی: نیازهای جسمی با سقف ارضای مشخص و نیازهای روانی با

۳. آیا روش‌های ریاضی مثل AHP می‌تواند در تصمیم‌گیری مربوط به انسان به کار آید؟

#### جامعه آماری

جمعیت آماری مورد مطالعه در این تحقیق شامل کارکنان وزارت جهاد کشاورزی و سازمان جهاد کشاورزی استان کردستان بود که نهایتاً یک نمونه صدتایی  $n=100$  مورد پژوهش قرار گرفتند.

روش نمونه‌گیری به صورت گروهی (خوشه‌ای - تصادفی) بود. در این نوع نمونه‌گیری جامعه به گروه‌های متجانس تقسیم و هر گروه از افرادی تشکیل شده‌اند که ویژگی‌های مشابه فراوانی با هم دارند. نمونه‌گیری از جامعه محدود است.

پیش‌بینی رفتارها تا حدودی بالا می‌رود و در برنامه‌ریزی‌های مربوط به کارکنان و با الهام از پیش‌بینی رفتار و میزان نیازها می‌توان تصمیمی گرفت که قابلیت اثر پروانه‌ای داشته باشد یعنی با حداقل داده حداکثر استفاده را به دست آورد.

نیازها از بین نمی‌روند بلکه از حالتی به حالت دیگر درمی‌آیند که این موارد سؤالاتی را مطرح می‌کند که عبارت‌اند از:

۱. آیا نیازها می‌توانند سلسله مراتبی نباشند بلکه به صورت پیوستاری از نیازها باشند؟
۲. آیا نیازها در دو دسته جسمی با قابلیت ارضای مشخص و دسته روانی با قابلیت ارضامندی نامشخص‌تری قرار دارند؟
۲. عوامل مداخله‌گر رابطه نیاز - تنش - رفتار کدام‌اند؟

جدول شماره ۱. نسبت کارکنان بخش‌های مختلف نمونه آماری

جمع	واحد خدماتی	واحد عملیاتی	واحد اداری	واحد مالی	
$N=864$	۷۳	۴۲۱	۲۱۰	۱۶۰	$N$ تعداد افراد در هر گروه جامعه
$N=0/100$	۰/۰۸	۰/۴۹	۰/۲۴	۰/۱۹	$P_k = \frac{N_k}{N}$ نسبت افراد در هر گروه
$n=100$	۸	۴۹	۲۴	۱۹	$N_k = P_k \cdot n$ تعداد افراد نمونه در هر گروه

بین پانزده نفر از کارشناسان و مدیران گروه‌های مختلف قرار گرفت و بعد از بررسی و اصلاح مواردی از آن بین گروه‌های مالی - اداری - خدماتی و عملیاتی توزیع شد تا میزان نیازهای این گروه‌ها برآورد شود و وزن این نیازها به وسیله AHP نیز به دست آمد.

#### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

داده‌های حاصل از پرسشنامه اولی یعنی تعیین

#### ابزار تحقیق

برای جمع‌آوری اطلاعات میدانی یک نسخه پرسش‌نامه تهیه شد که ترکیبی از دو پرسشنامه استاندارد در زمینه نیاز و انگیزش بود که بعد از مشورت با اساتید جهت برآورد میزان نیازهای افراد در بین جامعه آماری توزیع شد. همچنین، یک نسخه پرسشنامه دیگر جهت برآورد نیازهای مورد احتیاج گروه‌های مختلف شغلی طراحی گردید که جهت روایی و پایایی این پرسشنامه ابتدا به صورت Pre Test در

پرسشنامه تعیین وزن گروه‌های مختلف شغلی از روش تعیین وزن در AHP استفاده شد.

#### بررسی فرضیه‌ها

قبل از بررسی فرضیه‌ها ضرورت دارد تا فرم و نحوه ارزش‌گذاری سؤالات با استفاده از طیف لیکرت نشان داده شود.

میزان نیازهای کارکنان پس از نمادگذاری و با استفاده از نرم‌افزار SPSS/PC وارد رایانه گردید که برای داده‌پردازی از دو روش آمار توصیفی جهت بررسی میانگین‌ها، واریانس، انحراف معیار، فراوانی و روش آمار تحلیلی به منظور آزمون فرضیه‌ها و مقایسه میانگین‌ها و نشان‌دادن تفاوت‌های معنادار از آزمون تی T-Test استفاده گردید. همچنین، برای تجزیه و تحلیل

گزینه	Xi ارزش
خیلی کم	۱
کم	۳
تاحدودی	۵
زیاد	۷
خیلی زیاد	۹

فرضیه اول: برآیندی از عوامل و پاداش‌های مالی و غیرمالی بهتر می‌تواند زمینه خود شکوفایی را فراهم آورد.

$$H_0: \delta \leq 5$$

$$H_1: \delta > 5$$

$$x = \frac{\sum fxi}{n} = \frac{750}{100} = 7.5$$

$$\mu = \frac{25}{5} = 5$$

$$S^2 = \frac{\sum (xi - \bar{x})^2}{n-1} = \frac{65/87}{99} = 0.6653$$

$$\delta = 0.8157$$

$$z = \frac{\bar{x} - \mu}{\frac{\delta}{\sqrt{n}}} = \frac{7.5 - 5}{\frac{0.8157}{10}} = 30.64$$

$$z_{\alpha/2} = z_{0.25} = 1.96$$

$$z > z_{\alpha/2}$$

گزینه‌ها	Xi ارزش	Fi فراوانی	Fixi نمبره	(Xi - X̄)²
خیلی زیاد	۹	۵۱	۴۵۹	۲/۲۵
زیاد	۷	۳۲	۳۲۴	۰/۲۵
تاحدودی	۵	۱۰	۵۰	۶/۲۵
کم	۳	۵	۱۵	۱۸/۰۶
خیلی کم	۱	۲	۲	۳۹/۰۶
جمع	۲۵	۱۰۰	۷۵۰	۶۵/۸۷

#### نتایج تحقیق

نتایج و یافته‌های تحقیق در دو بخش توصیفی و تحلیلی تدوین گردید که خلاصه‌ای از این دو

پس فرض صفر رد می‌شود یعنی فرضیه فوق قابل قبول است با این شیوه فرض آزمون در سطح ۵٪ α فرضیات دیگر یعنی مورد قبول واقع شدند.



قراردادی مشخص شد که میزان نیازهای زیستی و ایمنی کارکنان قراردادی از کارکنان رسمی کمتر و، درعوض، میزان نیازهای اجتماعی و احترام خودشکوفایی کارکنان رسمی از کارکنان قراردادی بیشتر است که در بخش تحلیل آماری طبق آزمون T-Test تفاوت معنادار  $\alpha$  در سطح  $\alpha=0.05$  تنها برای نیاز ایمنی مشاهده شد. در بررسی تطبیقی دیگر بین کارکنان وزارتخانه و جهادکشاورزی استان کردستان مشخص شد که میزان نیازهای زیستی، ایمنی، اجتماعی کارکنان استان از کارکنان وزارت جهاد کشاورزی بیشتر است و، همچنین، میزان نیازهای احترام و خودشکوفایی کارکنان وزارت از کارکنان استان بیشتر است اما طبق آزمون تی T-Test تفاوت معناداری در سطح  $\alpha=0.05$  بین کارکنان استان و وزارت مشاهده نشد.

برای تجزیه و تحلیل پرسشنامه دوم که برای برآورد و تخمین میزان وزن نیازهای مورد احتیاج گروه‌های مختلف شغلی طراحی شده بود بعد از جمع‌آوری پرسشنامه از بین خبرگان و کارشناسان هر گروه شغلی برای مشخص شدن میزان ارجحیت هر نیاز به نیاز دیگر و نهایتاً تعیین وزن هر نیاز به طریق زیر، که برگرفته از عملیات‌های AHP است، اقدام شد.

بخش بیان می‌گردد. در بخش توصیفی ضرورت دارد تا یک بررسی بر ویژگی‌های جمعیت شناختی جامعه آماری داشته باشیم. در جامعه آماری مورد پژوهش ۴۰٪ افراد بالای ۴۰ سال و مابقی زیر ۴۰ سال سن داشتند، ۷۳٪ کارکنان مرد و ۲۷٪ کارکنان خانم‌اند، ۶۷٪ کارکنان رسمی و ۳۳٪ کارکنان قراردادی‌اند که از بین کارکنان قراردادی ۵۷٪ خانم‌اند. همچنین، ۷۰٪ افراد مورد تحقیق کارکنان جهاد کشاورزی استان کردستان و ۳۰٪ از بین کارکنان وزارت جهاد کشاورزی انتخاب شده‌اند. در این تحقیق از بین نیازهای پنجگانه مازلو یک بررسی تطبیقی بین گروه‌های مختلف انجام گرفت که طبق نتایج حاصل شده میانگین کل نیاز ایمنی همه کارکنان از دیگر نیازها بیشتر و میانگین کل نیاز احترام از میانگین کل دیگر نیازها کمتر است، میانگین نیازهای زیستی و ایمنی و احترام کارکنان زن از کارکنان مرد بیشتر است و میانگین نیازهای اجتماعی و خودشکوفایی کارکنان مرد از کارکنان زن بیشتر است که در بخش تحلیل آماری طبق آزمون T-Test تفاوت معنادار در سطح  $\alpha=0.05$  تنها در نیازهای زیستی و ایمنی بین کارکنان زن و مرد مشاهده شد. در یک بررسی تطبیقی دیگر بین کارکنان رسمی و

تعیین میزان نیازهای گروه شغلی واحد امور اداری جهادکشاورزی استان کردستان

عنوان شغل	زیستی	ایمنی	اجتماعی	احترام	خودشکوفایی
معاونت منابع انسانی	۷	۹	۷	۶	۷
کارشناس اداری	۷	۸	۶	۵	۷
کارشناس اداری	۸	۸	۷	۷	۸
میانگین	۷/۳۳	۸/۳۳	۶/۶۶	۶	۷/۳۳

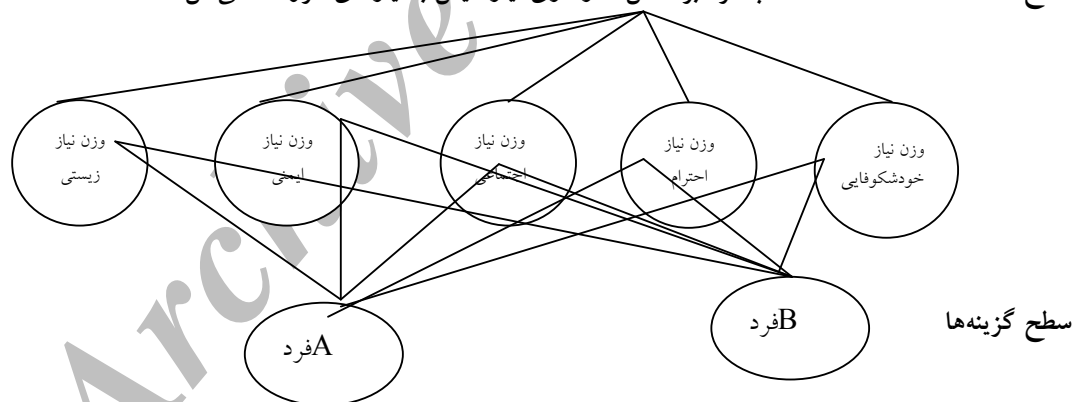
تعیین میزان ارجحیت هر نیاز سطری بر هر نیاز ستونی گروه شغلی امور اداری جهاد کشاورزی استان کردستان

وزن W	خودشکوفایی ۷/۳۳	احترام ۶	اجتماعی ۶/۶۶	ایمنی ۸/۳۳	زیستی ۷/۳۳	
۵/۲۱	۱	۱/۲۳	۱/۱	۰/۸۸	۱	زیستی ۷/۳۳
۵/۸۹	۱/۱۳	۱/۳۸	۱/۲۵	۱	۱/۱۳	ایمنی ۸/۳۳
۴/۷۲	۰/۹۱	۱/۱۱	۱	۰/۸	۰/۹	اجتماعی ۶/۶۶
۴/۲۵	۰/۸۱	۱	۰/۹	۰/۷۲	۰/۸۲	احترام ۶
۵/۲۱	۱	۱/۲۳	۱/۱	۰/۸۸	۱	خودشکوفایی ۷/۳۳

چگونگی محاسبه وزن نیازهای کارکنان برای استفاده در مدل AHP در مدل AHP سه سطح وجود دارد: سطح هدف، سطح ملاک‌ها و سطح گزینه‌ها یا انتخاب‌ها. اگر هدف انتخاب افراد بر حسب سازگاری نیازهای فرد با شغل مربوطه‌اش باشد، وزن گروه‌های شغلی مختلف می‌تواند به عنوان یک ملاک به کار گرفته شود و افراد مورد نظر جهت انتخاب یکی از آنها، به عنوان گزینه، به کار می‌روند.

با همین روش برای دیگر واحدهای سازمانی یا دیگر گروه‌های شغلی میزان وزن نیازهای مورد احتیاج آنها را به دست می‌آوریم و اگر ما برای انتخاب‌ها برحسب نیازها از روش AHP استفاده کنیم وزن هر نیاز، به عنوان یک ملاک و معیار، نقش ایفا می‌کند.

سطح هدف انتخاب فرد براساس سازگاری نیازهایش با نیازهای گروه شغلی‌اش



درخت تصمیم AHP انتخاب فرد با توجه به سازگاری نیازهایش با نیازهای شغل

داده می‌شود و می‌خواهیم برای واحد امور اداری از بین آنها یکی را انتخاب کنیم.

برای تعیین وزن نیازهای افراد، باید نیازهای افراد را با هم دو به دو مقایسه کنیم: به طور مثال، میزان نیازهای به دست آمده دو فرد A و B نشان

مقایسه‌های زوجی نیازها جهت برآورد وزن نیازهای هر فرد

خودشکوفایی	احترام	اجتماعی	ایمنی	زیستی	
۷/۶۶	۷	۷	۸/۳۳	۷/۶۶	<b>فرد A</b>
۷/۶۶	۶/۳۳	۷/۶۶	۸/۳۳	۸/۳۳	<b>فرد B</b>

مقایسه زوجی نیاز زیستی

وزن	فرد B	فرد A	
۱/۹۱	۰/۹۱	۱	<b>فرد A</b>
۲/۰۹	۱	۱/۰۹	<b>فرد B</b>

مقایسه زوجی نیاز ایمنی

وزن	فرد B	فرد A	
۲	۱	۱	<b>فرد A</b>
۲	۱	۱	<b>فرد B</b>

مقایسه زوجی نیاز اجتماعی

وزن	فرد B	فرد A	
۱/۹۱	۰/۹۱	۱	<b>فرد A</b>
۲/۰۹	۱	۱/۰۹	<b>فرد B</b>

مقایسه زوجی نیاز احترام

وزن	فرد B	فرد A	
۲/۱	۱/۱	۱	<b>فرد A</b>
۱/۹	۱	۰/۹	<b>فرد B</b>

مقایسه زوجی نیاز خودشکوفایی

وزن	فرد B	فرد A	
۲	۱	۱	<b>فرد A</b>
۲	۱	۱	<b>فرد B</b>

برای تعیین وزن کلی و انتخاب نهایی از جدول به پایین می‌توان انتخاب بهینه را فراهم آورد. دست آمده و خلاصه کردن آنها در جدول

### تعیین وزن کلی جهت انتخاب بهینه

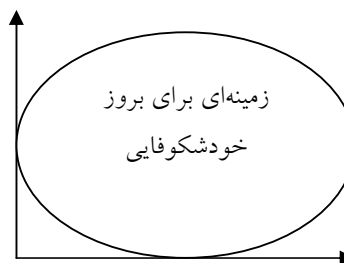
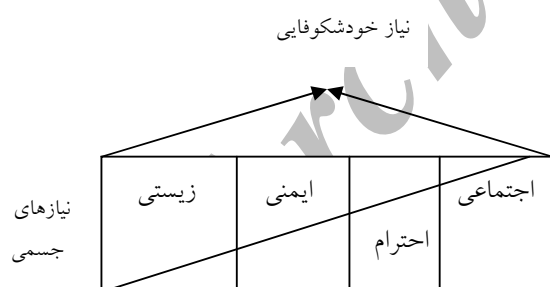
وزن	۵/۲۱	۴/۲۵	۴/۷۲	۵/۸۹	۵/۲۱	
ملاک گزینه	زیستی	ایمنی	اجتماعی	احترام	خودشکوفایی	وزن کلی
فرد A	۱/۹۱	۲	۱/۹۱	۲/۱	۲	$(1/91 \times 5/21) + (2 \times 5/89) + (1/91 \times 4/72) + (2 \times 4/25) + (2 \times 5/21) = 50/06$
فرد B	۲/۰۹	۲	۲/۰۹	۱/۹	۲	$(2/09 \times 5/21) + (2 \times 5/89) + (2/09 \times 4/72) + (1/9 \times 4/25) + (2 \times 5/21) = 51/02$

انتخاب بهینه انتخاب فرد B است

### پیشنهادات

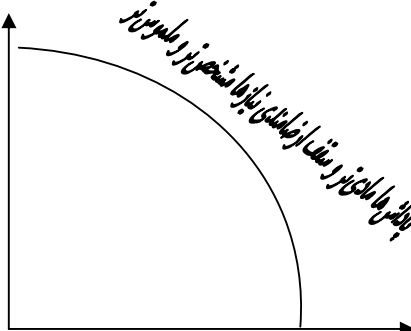
و بیشتر متوجه خود شدند و نیازهای روانی مثل نیازهای احترام و اجتماعی غیر ملموس‌تر و دارای قابلیت ارضای نامشخص‌تر و علاوه بر خود فرد به دیگران نیز توجهی خاص دارد و برآیندی از این دو دسته و دو بعد است که می‌تواند زمینه خودشکوفایی را بهتر فراهم آورد.

۱. میزان نیازها را می‌توان به دست آورد و آن را ثبت کرد و استمرار این عمل می‌تواند روندی از تغییرات نیازها را برای برنامه‌ریزی‌های سازمانی و انسانی به دست آورد.  
۲. نیازها به دو دسته جسمی - روانی تقسیم می‌شوند، به طوری که نیازهای جسمی مثل نیازهای زیستی و ایمنی ملموس‌تر و دارای قابلیت ارضای مشخص‌تر



نیازهای جسمی

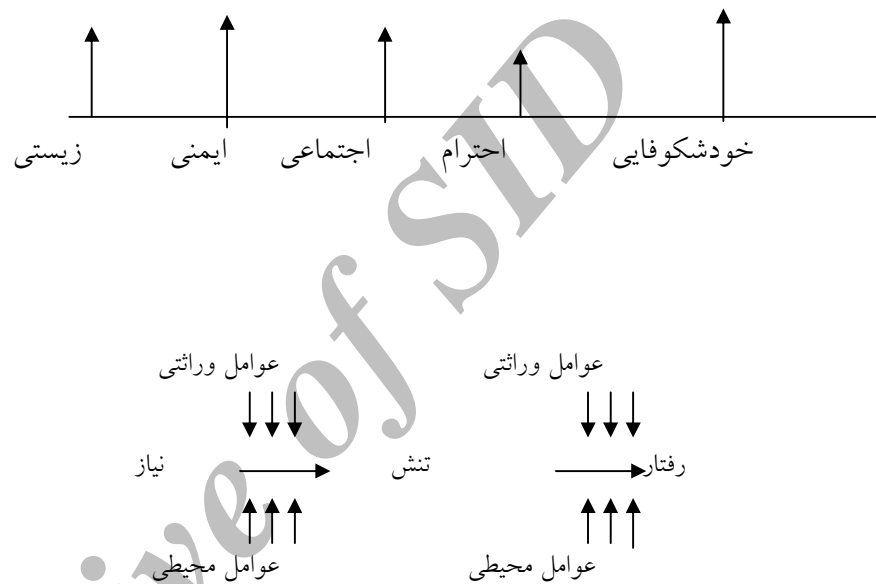
نیازهای جسمی / سخت



نیازهای روانی / نرم

۴. بر رابطه نیاز - رفتار بر عوامل مداخله‌گری اثر گذارند که مهم‌ترین آنها عوامل وراثتی و عوامل محیطی‌اند. این عوامل گاهی باعث تغییر و یا تحریف رفتار می‌گردند.

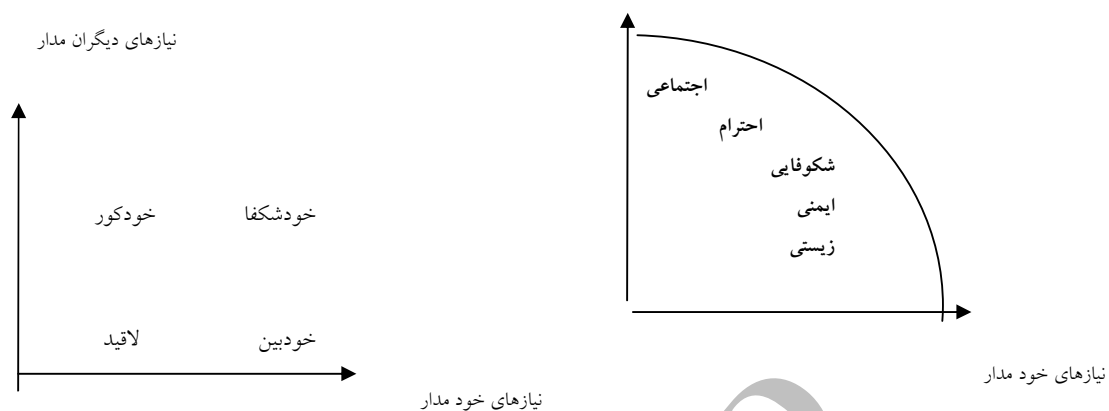
۳. نیازها از بین نمی‌روند بلکه از نوعی به نوعی دیگر تبدیل می‌شوند مثل قانون اول انرژی که طبق آن انرژی از نوعی به نوع دیگر تبدیل می‌شود.



اهداف سازمان جهاد کشاورزی همخوانی بیشتری با ویژگی‌ها و توانایی‌های کارکنان مرد دارد این نیز باعث انزوا و استرس‌کاری و نهایتاً نیاز ایمنی بالا برای کارکنان زن شده است.

۶. نیازها را می‌توان به صورت نیازهای خودمدار و «دیگران‌مدار» نیز بررسی کرد. در نیازهای خودمدار فرد به دیگران کمتر توجه دارد و بیشتر شخصیتی خودبین دارد و در طرف دیگر در نیازهای «دیگران - مدار» فرد به دنبال ارضای نیازهای اجتماعی با احترام است و به دیگران اهمیت زیادی می‌دهد و می‌توان گفت که تا حدودی شخصیتی خودکور پیدا می‌کند.

۵. سازمان‌ها قبل از ادغام شدن با هم ضرورت دارد تا بین کارکنانشان فرایند اجتماعی کردن (Socialization) گروهی را انجام دهند زیرا گاهی ادغام دو فرهنگ سازمانی مختلف باعث فشار روانی و کاری برای کارکنان می‌شود و نیازهای آنان بالا می‌رود چیزی که ما در این تحقیق مشاهده کردیم یکی از دلایلی که باعث شد نیازهای ایمنی کارکنان زن بالا باشد این بود که در پی ادغام دو فرهنگ سازمانی می‌توان این را بیان کرد که فرهنگ غالب و حاکم بر سازمان جهاد که فرهنگی مرد سالار بود، باعث انزوای کارکنان زن شد. دلیل دیگر اینکه مأموریت و اهداف سازمانی بر نیازهای افراد اثر گذارند و با توجه به اینکه



نمودار رابطه بین نیازها و شخصیت

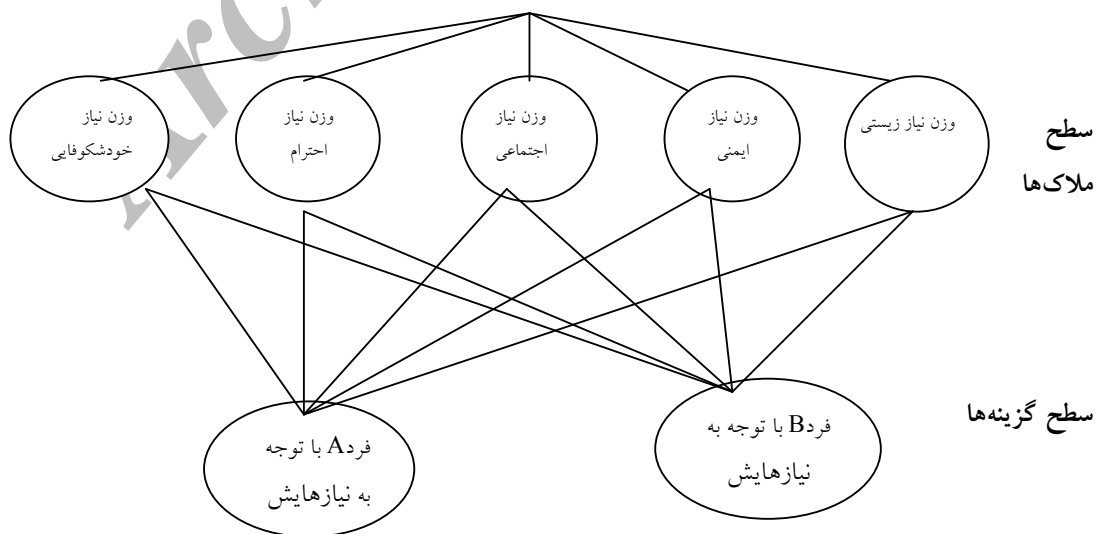
نمودار نیازهای خودمدار- دیگران مدار

همچنین، این میزان وزن هر نیاز گروه شغلی در روش AHP اگر انتخاب براساس نیازها باشد، می‌تواند به عنوان ملاک و معیار عمل کند که خلاصه‌ای از مدل فوق بدین گونه است:

۷. میزان وزن نیازهای هر گروه شغلی را می‌توان به دست آورد تا برای فرایند انتخاب یک سازگاری بین نیازهای فرد و شغل حاصل گردد که این خود می‌تواند به عنوان مکملی برای ارگونومیک یا مهندسی انسانی به کار برود. و

انتخاب فرد مناسب با توجه سازگاری بین نیازهایش با نیازهای شغل

سطح هدف



سطح ملاکها

سطح گزینه‌ها

## منابع

- آذر، عادل(۱۳۸۰)، کاربرد آمار در مدیریت، جلد دوم، انتشارات سمت، تهران؛
- آرمسترانگ، مایکل(۱۳۸۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه اعرابی و ایزدی، نشر پژوهش‌های فرهنگی، تهران؛
- آقازاده، محمود(۱۳۸۲)، «آینده مدیریت منابع انسانی»، ماهنامه اندیشه گستر سایپا، مترجم احمدرضا قاسمی، شماره ۲۹، تهران؛
- احمدی، سیدعلی اکبر(۱۳۷۹)، «یادگیری و کاربرد تدوین خط مشی‌گذاری مشارکتی در جهت ارتقای بهره‌وری نظام اداری با تأکید بهره‌وری منابع انسانی»، نشریه آموزش کاربردی مدیران، تهران؛
- اسکات، د(۱۳۷۳)، سازمان‌ها سیستم‌های حقوقی - حقیقی، ترجمه محمدرضا بهرنگی، نشر مترجم، تهران؛
- افجه‌ای، سیدعلی(۱۳۷۸)، علوم رفتاری و مدیریت اسلامی، فصلنامه مدیریت، شماره‌های ۲۱-۲۲، تهران؛
- برومند، زهرا(۱۳۸۱)، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات دانشگاه پیام‌نور، تهران؛
- بزرگی، فرزاد(۱۳۸۳)، افتاداف فردی، سازمانی، اجتماعی، ماهنامه تدبیر، شماره ۴۴، تهران؛
- پرهیزکار، کمال (۱۳۷۳)، روابط انسانی در مدیریت، انتشارات دیدار، تهران؛
- حاضر، منوچهر(۱۳۷۸)، «مدیریت و مهارت افزایی»، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۴۴، تهران؛
- درویش، حسن(۱۳۸۲)، «بررسی نقش و اهمیت رضایت شغلی کارکنان در سازمان»، ماهنامه اندیشه گستر سایپا، شماره ۲۹، تهران؛
- دری، بهروز(۱۳۸۱)، «نقش توسعه منابع انسانی در ایجاد سازمان‌های دارای کلاس جهانی»، فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۵۸، تهران؛
- رایینز، استفن(۱۳۸۱)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه اعرابی و پارسائیان، نشر پژوهش‌های فرهنگی، تهران؛
- رایینز، استفن(۱۳۸۰)، تئوری سازمان، ترجمه الوانی و دانایی فرد، نشر صفار، تهران؛
- رجبی، حسن(۱۳۸۳)، «انگیزه محرکی برای کار و زندگی»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۳، تهران؛
- رضائیان، علی(۱۳۸۰)، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات دانشگاه تهران، تهران؛
- ریو، جان مارشال(۱۳۸۱)، انگیزش و هیجان، ترجمه سیدمهدی یحیی، نشر ویرایش، تهران؛
- سعادت، اسفندیار(۱۳۸۰)، مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، تهران؛
- سیدجوادین، رضا(۱۳۷۳)، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، انتشارات دانشگاه تهران؛
- فقهی فرهمند، ناصر(۱۳۸۱)، مدیریت پویایی سازمان، نشر فروزش، تبریز؛
- قدسی‌پور، حسن(۱۳۸۱)، فرایند تحلیل سلسله مراتبی، انتشارات دانشگاه امیرکبیر، تهران؛
- مقیم، سید محمد(۱۳۸۲)، سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، انتشارات ترمه، تهران؛
- هلگارد(۱۳۸۰)، زمینه روانشناسی، ترجمه براهنی و دیگران، انتشارات رشد، تهران؛
- Accel – Team (2004), *Explanation of the Hierarchy of Needs*. From, [http: WWW. Yahoo. Com](http://WWW.Yahoo.Com);
- Afman, Renger(2003), *Selection of personel* , From, [http://www. Yahoo.com](http://www.Yahoo.com);
- David Rees. W.(1991), «The Skill of management. London»;
- Ilo (1998), *Human resource development in the public service*, Geneva;
- Vala, Tand Aytut, B.(2001), *Human resources mangement Practices in Knowledge management*. From, [http:// www. Mama. Com](http://www.Mama.Com). ■