

# بررسی میزان انگیزش کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان بر اساس تئوری نیازهای سه گانه مک‌کلند<sup>۱</sup>

دکتر احمد شعبانی<sup>۲</sup>

نیره مرادیان نژاد<sup>۳</sup>

رسول سعادت<sup>۴</sup>

دکتر سعید رجایی پور<sup>۵</sup>

## چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف تعیین میزان انگیزش کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان بر اساس تئوری نیازهای سه گانه مک‌کلند انجام شد.

**روش بررسی:** در این پژوهش، از روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی استفاده شده است. برای نیل به اهداف تحقیق از یک پرسشنامه محقق ساخته جهت تعیین میزان انگیزش کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه دولتی شهر اصفهان استفاده گردید. جامعه آماری، کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان (مدیران، مسئولان و کتابداران) شامل دانشگاه‌های اصفهان، علوم پزشکی اصفهان، و صنعتی اصفهان در سال تحصیلی ۹۲-۱۳۹۱ بوده که تعداد آنها ۱۶۴ نفر است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS 18 در سطح آمار توصیفی از میانگین و انحراف معیار، و در سطح آمار استنباطی از t تک متغیره، و آزمون<sup>۲</sup> هنتینگ استفاده شد.

**یافته‌ها:** با توجه به نتایج آزمون t تک متغیره ( $Sig < .05$ )، پاسخگویان معتقد بودند که میزان انگیزه کارکنان بر اساس تئوری نیازهای سه گانه مک‌کلند (انگیزه کسب پیشرفت، انگیزه کسب قدرت، انگیزه ارتباط با دیگران) در کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی اصفهان بیشتر از سطح متوسط است. همچنین یافته‌های حاصل از آزمون<sup>۲</sup> هنتینگ ( $Sig < .05$ )، نشان داد که تفاوت میانگین نمرات میزان انگیزش کارکنان در کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان از دیدگاه کارکنان کتابخانه‌های آن معنادار بوده است.

**نتیجه گیری:** میزان انگیزش کارکنان بر اساس مولفه‌های کسب پیشرفت، کسب قدرت، و پیوند جویی و ارتباط با دیگران در کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان از دید کارکنان در وضعیت نسبتاً مناسبی قرار دارد.  
**واژه‌های کلیدی:** انگیزش، تئوری نیازهای سه گانه مک‌کلند، کتابخانه‌های دانشگاهی، اصفهان

۱ تاریخ ارسال مقاله: ۰۱-۰۹-۱۳۹۴؛ تاریخ پذیرش مقاله: ۲۵-۰۱-۱۳۹۵.

shabania@edu. ui. ac. ir

۲ استاد گروه علم اطلاعات و دانش شناسی، دانشگاه اصفهان

nmoradiannejad@yahoo.com

۳ کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش شناسی سازمان فرهنگی هنری شهرداری اصفهان

saadat. rasul@gmail.com

۴ کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش شناسی، پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی، قم (نویسنده مسئول)

s. rajaipour@edu. ui. ac. ir

۵ دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه اصفهان

#### مقدمه

انگیزش یک فرایند زنجیره‌ای است که با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع می‌شود، سپس خواستن را به دنبال می‌آورد و موجب تنش و کنش به سوی هدفی می‌شود که محصول آن، نیل به هدف است. توالی این فرایند ممکن است منجر به ارضای نیاز شود. بنابراین، انگیزه‌ها موجب تشویق و تحریک فرد به انجام یک کار یا رفتار می‌شود، در حالی که انگیزش یک خواست کلی را منعکس می‌کند. در تمام تحقیقات انگیزش، هنوز جایگاه تنبیه و تشویق به عنوان انگیزه‌های بسیار قوی مطرح است. در این رابطه پول به عنوان ابزاری برای اعطای پاداش نیز مطرح است، اما تنها عامل انگیزشی نیست. در حقیقت آنچه موجب فعالیت انسان‌ها می‌شود، انگیزه‌ای است که از نیاز آنان برمی‌خیزد، به گونه‌ای که انگیزه را موتور محرکه انسان نامیده‌اند. بدین جهت علوم رفتاری، اعم از روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، و مردم‌شناسی در رشته مدیریت، جایگاه معتبری دارند تا جایی که اعمال مدیریت کارساز بدون استفاده از دستاوردهای این علوم، بعید به نظر می‌رسد، چرا که پیکره اصلی یک سازمان و مدیریت را انسان تشکیل می‌دهد (سیدجوادین، ۱۳۸۶).

انگیزش شغلی بیشتر به آن بُعد از انگیزه مربوط می‌شود که جنبه درونی دارد. انگیزش درونی عامل و نیروی محرکه و جهت دهنده رفتارها و فعالیت‌های انسانی به ویژه در زمینه کار، تولید، و بهره‌وری است. یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌ها، شناسایی استعدادها و بالقوه کارکنان و فراهم‌آوری زمینه‌های رشد و شکوفایی آنان است. امروزه نمی‌توان بدون توجه به میزان بهره‌وری در تولید و بدون آگاهی از عوامل موثر بر افزایش آن، به سوی توسعه پایدار گام برداشت. از آنجا که انسان در توسعه، نقش کلیدی دارد و تحقق توسعه به دست انسان صورت می‌پذیرد، برطرف کردن نیازهای روحی و روانی افراد، اهمیت ویژه‌ای دارد (لاتام<sup>۱</sup>، ۱۳۸۹).

در یک طبقه‌بندی کلی، انگیزه‌ها در سه گروه (فیزیکی، اجتماعی و روانی) قرار می‌گیرند. به بخشی از نیازهای انسان در محیط کار مانند تسهیلات رفاهی محیط کار (محل مناسب کار، هوا، نور و...) انگیزه‌های فیزیکی اطلاق می‌شود. به دسته‌ای از نیازهای افراد که به رفتار دیگران به ویژه مدیریت سازمان ارتباط پیدا می‌کند و بیشتر نیازهای اجتماعی را برطرف می‌سازد، انگیزه‌های اجتماعی می‌گویند؛ و آن گروه از نیازهایی که رضایت روحی افراد را در پی دارد، جزء انگیزه‌های روانی محسوب می‌شود. بررسی علل موفقیت برخی از سازمان‌ها و نیز علل انحطاط و انحلال بعضی از شرکت‌ها نشان می‌دهد که ایجاد انگیزه لازم و مناسب در نیروی انسانی، تاثیر معنادار و قابل توجهی در موفقیت و پایداری یا انحلال این واحدها دارد (پورتر<sup>۲</sup>، بیگلی<sup>۳</sup>، و استیرز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳، ص ۳۴-۳۵).

اما اغلب سازمان‌ها با این مسئله مواجه هستند که چگونه می‌توان در کارمندان انگیزه ایجاد نمود؟ با وجودی که این پرسش جنبه عمومی دارد و اهمیت آن آشکار است، ولی پاسخ بدان چندان آسان نیست. در حقیقت می‌توان گفت: کارمندی که به استخدام یک سازمان در می‌آید، خود خواسته‌ها و تقاضاهایی را همراه می‌آورد که نیازهای محیطی یا نیازهای سازمانی نامیده می‌شوند. از جمله این نیازها، میل به آموزش دیدن و پیشرفت

---

1. Latham  
2. Porter  
3. Bigley  
4. Steers

علمی، میل به ارتقای شغلی، احساس امنیت، و شرایط کاری مناسب است. با این شرایط، سازمان نیز در جهتی پیش می‌رود تا محیطی فراهم سازد که کارمند احساس رضایت و خشنودی کند و انگیزه کار کردن در آن محیط، در وی افزایش یابد (لاتام، ۱۳۸۹).

کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی به عنوان نهادهای اجتماعی، یکی از سازمان‌های مهم گردآوری، ذخیره، و سازمان‌دهی دانش به شمار می‌روند که در ارتقای علمی و پیشرفت جامعه، نقشی موثر ایفا می‌نمایند. از قرن بیستم میلادی، این تصور وجود داشته که کتابخانه‌ها جزئی ضروری از فرهنگ هر جامعه‌ای هستند. کتابخانه‌ها نیز همانند سایر نهادها و سازمان‌ها با زندگی مدرن دستخوش تغییر می‌شوند؛ در حالی که طی سال‌های اخیر، این مراکز بیش از پیش با کمبود بودجه و امکانات مواجه شده‌اند و بهترین راه برای این که چنین سازمان‌هایی بتوانند به حیات خود ادامه دهند، مناسب بودن شرایط اقتصادی آنهاست (بوث<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳).

برای دستیابی به افزایش کارایی و بهره‌وری هرچه بیشتر، باید عوامل انگیزاننده را شناخت و سپس برای ارضاء این نیازها در جهت افزایش کارایی، همت گماشت. در این میان، نقش کتابخانه در جامعه و نیروی انسانی آن یعنی کارکنان و کتابداران، غیر قابل انکار است.

آثار فراوانی درباره انگیزش از سوی اندیشمندان و مدیران وجود دارد که در آن‌ها از نظر تئوریک و تجربی، فنون انگیزشی مورد استفاده از سوی مدیران برای بهبود عملکرد کارکنان، بحث و بررسی شده است. از جمله: تئوری سلسله مراتب نیازها مربوط به مزلو (مزلو<sup>۲</sup>، ۱۹۴۳)، تئوری نیازهای زیستی، تعلق و رشد مربوط به آلدرفر (سید جوادین، ۱۳۸۶)، تئوری دوعاملی هرتزبرگ (ساعتچی، ۱۳۶۹)، تئوری نیازهای سه گانه دیوید مک‌کلند<sup>۳</sup> و ...

---

1. Booth  
2. Maslow  
3. McClelland

در سال‌های اخیر، پژوهش‌های متعددی در زمینه انگیزش کارکنان و بر اساس تئوری‌های انگیزشی مانند تئوری مزلو و هرتزبرگ و... انجام پذیرفته است، اما در زمینه انگیزش کارکنان کتابخانه‌ها بر اساس نظریه نیازهای سه گانه دیوید مک‌کلند، پژوهشی صورت نگرفته است. بدین روی، تمرکز پژوهش حاضر بر تئوری نیازهای انگیزشی مک‌کلند قرار دارد.

دیوید مک‌کلند در سال‌های اولیه دهه ۱۹۵۰ تحقیقاتی پیرامون انگیزه آغاز کرد. وی تمام انگیزه‌ها را اکتسابی می‌داند و عقیده دارد کسانی که رغبت یا تمایل بیشتری به کار دارند، می‌توانند به عنوان الگوهایی، در دیگران ایجاد انگیزش برای کار نمایند. وی سه عامل انگیزش را در مورد نیازها پیشنهاد کرد:

- نیاز به کسب پیشرفت: یعنی تلاش برای کسب هدف با توجه به برنامه‌ها و استانداردهایی که موفقیت را تضمین می‌کند؛
- نیاز به کسب قدرت: یعنی کسب توانایی برای اعمال نفوذ بر دیگران و کنترل آنها؛
- نیاز به تعلق و ارتباط با دیگران: یعنی تمایل به کسب دوستی، حمایت دیگران، و ایجاد روابط صمیمی با آنان (مک‌کلند، ۱۹۸۸).

از این دیدگاه، پژوهش حاضر بر آن است تا میزان انگیزش کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان (مدیران، مسئولان و کتابداران) شامل دانشگاه‌های اصفهان، علوم پزشکی اصفهان و صنعتی اصفهان را بر اساس تئوری نیازهای سه گانه مک‌کلند بررسی کند. بر همین اساس، اهداف پژوهش به قرار ذیل تنظیم گردید:

- ۱) تعیین میزان انگیزه کسب پیشرفت در میان کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان؛
- ۲) تعیین میزان انگیزه کسب قدرت در میان کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان؛
- ۳) تعیین میزان انگیزه پیوندجویی و ارتباط با دیگران در میان کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه دولتی شهر اصفهان؛

۴) تعیین میزان انگیزه کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان براساس تئوری نیازهای سه گانه مک کللند.

در سال‌های اخیر، پژوهش‌های چندی در زمینه بررسی انگیزش کارکنان کتابخانه‌ها در مراکز مختلف انجام شده است؛ از جمله، یافته‌های پژوهش حریری (۱۳۸۱) با موضوع تعیین میزان رضایت شغلی کتابداران کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی و دانشگاه‌های تابعه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری واقع در مراکز استان‌ها و مقایسه این رضایت میان آن‌ها، نشان داد که رضایت شغلی در هر دو جامعه مورد مقایسه، اندکی پایین‌تر از حد متوسط است و مقایسه میانگین‌ها تفاوت معناداری بین رضایت شغلی کتابداران دو جامعه مورد مقایسه را نشان نمی‌دهد. بیشترین رضایت کتابداران در هر دو جامعه مورد مطالعه به متغیر خدمت به جامعه و کمترین رضایت به متغیر مزایای شغلی مربوط می‌شود و تنها از بعد فیزیکی و رفاهی، رضایت کتابداران دانشگاه‌های تابعه وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری به نحو معناداری بیش از کتابداران دانشگاه آزاد اسلامی است. شجاعی عباسی (۱۳۸۲) در پژوهش خود با محوریت مشارکت در تصمیم‌گیری و رابطه آن با انگیزش شغلی کارکنان واحدهای مختلف دانشگاه شهید بهشتی، نشان داد که در دانشگاه شهید بهشتی، میزان انگیزش کارکنان بالاتر از حد متوسط است.

کهن (۱۳۸۴) در تحقیقی با بررسی رضایت شغلی کتابداران کتابخانه ملی ایران نشان داد که میزان رضایت کتابداران از روابط انسانی موجود و سیاست‌ها و خط مشی مدیریت بیش از حد متوسط بوده، در صورتی که بقیه مولفه‌ها کمتر از حد متوسط بوده است.

محمدی نجف‌آبادی (۱۳۸۵) در پژوهش خود با بررسی عوامل موثر بر انگیزش کارکنان شرکت برق منطقه‌ای اصفهان بر اساس تئوری هرتربرگ دریافت که از دیدگاه کارکنان شرکت برق منطقه‌ای اصفهان عوامل انگیزشی شامل مشارکت، موفقیت، شناخت و قدردانی از فرد، کار تلاش بر انگیز، و مسئولیت بر انگیزش آنان موثر بوده و بالاتر از سطح متوسط است.

حریری و اشرفی ریزی (۱۳۸۸) در پژوهشی با بررسی میزان رضایت شغلی کتابداران شاغل در کتابخانه‌های عمومی وابسته به نهاد کتابخانه‌های عمومی در مراکز استان‌ها، به این

نتیجه رسیدند که رضایت کتابداران از امکانات مادی و رفاهی کمتر از حد متوسط، ثبات شغلی بالاتر از حد متوسط، و رفتار مدیریت کمتر از حد متوسط بوده و به طور کلی بر اساس یافته‌ها، رضایت شغلی کتابداران پایین تر از حد متوسط است.

در پژوهشی که جین<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) با موضوع مسائل مدیریت استراتژیک منابع انسانی با زمینه سازمانی انجام داد، دریافت که مواردی مانند تغییر انتظار کارمندان از کار، تغییر رهبری، رضایت شغلی، بازخورد دادن به کارمندان، و تخصیص مسئولیت می‌تواند باعث ایجاد انگیزه در کارمندان شود.

آووکو (Awuku, 2008) در پژوهشی با بررسی سودمندی در کتابخانه‌های دانشگاهی در کشورهای در حال توسعه، دریافت که با اصلاح و پیشرفت کارکنان کتابخانه و درک روشن کارکنان از اهداف کتابخانه، می‌توان بهره‌وری در کتابخانه‌ها را افزایش داد.

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر، از نوع توصیفی - پیمایشی است. جامعه مورد مطالعه پژوهش حاضر، کارکنان رسمی یا پیمانی تمام وقت کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان شامل مدیران و مسئولان و کلیه کتابداران آن در دانشگاه اصفهان، علوم پزشکی اصفهان، و صنعتی اصفهان در سال تحصیلی ۹۲-۱۳۹۱ می‌باشد که جمعاً ۱۶۴ نفر می‌باشند.

برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته (شامل ۲۶ سوال در سه قسمت) بر اساس سه مولفه اصلی تئوری نیازهای سه گانه مک‌کلند (انگیزه کسب پیشرفت، انگیزه کسب قدرت، انگیزه ارتباط با دیگران) و مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت بهره‌جویی شد.

جهت تعیین روایی ابزار پژوهش، پرسشنامه بین پنج نفر از متخصصان این حوزه در دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه اصفهان و دانشگاه علوم پزشکی اصفهان توزیع شد و پس از انجام اصلاحات، ۲۶ سوال مورد تأیید قرار گرفت. برای پایایی

پرسشنامه مذکور، پس از انجام یک مطالعه مقدماتی بین ۳۰ نفر از اعضای نمونه و جمع آوری پاسخنامه‌های آن‌ها، مبادرت به محاسبه ضریب آلفای کرونباخ شد، که پس از ورود داده‌ها با نرم‌افزار آماری SPSS - 18 واریانس جامعه برای تعیین ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۱ محاسبه گردید.

برای تعیین حجم نمونه، ابتدا در یک مطالعه مقدماتی، واریانس جامعه مورد نظر به دست آمد و سپس از فرمول نمونه‌گیری عمومی کوکران برای تعیین حجم نمونه استفاده شده است. فرمول عمومی کوکران به قرار زیر است:

$$n = \frac{Nt^2 s^2}{Nd^2 + t^2 s^2}$$

n = حجم یا اندازه نمونه؛

N = حجم جامعه مادر؛

t = مقدار t جدول برای سطح اطمینان مورد نظر؛

S<sup>2</sup> = واریانس صفت یا متغیر مورد مطالعه؛

d = میزان دقت احتمالی (نادری و سیف نراقی، ۱۳۸۳).

$$n = \frac{164 \times 1.96^2 \times 0.24}{164 \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.24} = 113 / 52$$

با توجه به فرمول بالا، تعداد ۱۱۴ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب گردید. برای نمونه‌گیری از روش تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم استفاده شده است. همچنین برای اجتناب از کاهش حجم نمونه، به جهت عدم برگشت تعدادی از پاسخنامه‌ها، تعداد ۱۲۰ عدد پرسشنامه در بین اعضای نمونه آماری پژوهش توزیع گردید که از این تعداد ۱۱۲ پاسخنامه عودت داده شد. بنابراین، ضریب بازگشت پاسخنامه‌ها ۹۲/۲۴ درصد است.

تجزیه و تحلیل اطلاعات در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی، با استفاده از نرم افزار SPSS-18 صورت گرفته است. در سطح آمار توصیفی از فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، و واریانس و در سطح آمار استنباطی، نظر به اینکه استفاده از آزمون



پارامتریک مستلزم اطمینان از نرمال بودن توزیع داده‌ها بوده، ابتدا آزمون کولموگروف اسمیرنف اجرا شد، آنگاه برای تجزیه و تحلیل داده‌ها با توجه به متغیرهای مورد بررسی از آزمون‌های  $t$  تک نمونه‌ای و  $t^2$  هتلینگ استفاده شد. آزمون  $t$  یک آزمون پارامتری است که برای تعیین معناداری تفاوت بین دو میانگین به کار می‌رود (گودرزی، ۱۳۸۸). در این پژوهش از آزمون  $t$  تک نمونه‌ای، برای تعیین اینکه آیا میانگین مشاهده شده هریک از مولفه‌های مورد بررسی انگیزش کارکنان در مقایسه با میانگین فرضی متفاوت است یا خیر، استفاده شد. هدف از اجرای آزمون  $t^2$  هتلینگ، مقایسه  $k$  میانگین وابسته به هم است تا مشخص کند تفاوت بین میانگین‌ها، معنادار بوده است یا خیر (حافظ نیا، ۱۳۸۷). در این پژوهش، این آزمون برای مشخص کردن این موضوع به کار رفته است که تفاوت مشاهده شده بین میانگین‌های مولفه‌های مورد بررسی در انگیزش کارکنان، معنادار بوده است یا خیر.

## یافته‌ها

برای دستیابی به یافته‌های مولفه اول پژوهش (میزان انگیزه کسب پیشرفت در میان کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان) ۱۲ گویه در پرسشنامه منظور شده که در ابتدا نتایج توصیفی و سپس نتایج استنباطی بیان می‌گردد. داده‌های مربوط به این مولفه در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. فراوانی و درصد پاسخگویان نسبت به انگیزه کسب پیشرفت

ردیف	آماره		میانگین	انحراف معیار	تعداد	میانگین	میانگین	میانگین
	گویه	فراوانی						
۱	فراوانی	۲	۱۴	۲۷	۳۸	۳۱	۱۱۲	۳۷/۳
	درصد	۱/۸	۱۲/۵	۲۴/۱	۳۳/۹	۲۷/۷	۱۰۰	
۲	فراوانی	۰	۲	۲۲	۵۷	۳۱	۱۱۲	۴/۰۴
	درصد	۰	۱/۸	۱۹/۶	۵۰/۹	۲۷/۷	۱۰۰	

ردیف	آماره		میانگین	مجموع	تفاوت	تفاوت نسبی	مخالف	تفاوت مخالف	گویه
	فراوانی	درصد							
۳	۳/۷۴	۱۱۲	۱۶	۵۷	۳۳	۶	۰	فراوانی	در این حرفه هدف‌های من متعادل و تحقق پذیر است .
		۱۰۰	۱۴/۳	۵۰/۸	۲۹/۵	۵/۴	۰	درصد	
۴	۴/۲۵	۱۱۱	۴۰	۵۹	۱۲	۰	۰	فراوانی	رضایت خاطر برایم مهم تر از پاداش‌های مالی است .
		۱۰۰	۳۶/۰	۵۳/۲	۱۰/۸	۰	۰	درصد	
۵	۳/۶۱	۱۱۲	۲۲	۴۰	۳۷	۱۱	۲	فراوانی	از استعدادها و توانایی‌های من در جهت اهداف کتابخانه استفاده می‌شود.
		۱۰۰	۱۹/۶	۳۵/۸	۳۳/۰	۹/۸	۱/۸	درصد	
۶	۴/۰۱	۱۰۹	۲۹	۵۶	۲۳	۲	۰	فراوانی	به فرایند بازخورد در عملکرد خود علاقه مند هستم .
		۱۰۰	۲۵/۷	۵۱/۴	۲۱/۱	۱/۸	۰	درصد	
۷	۴/۱۲	۱۱۲	۳۷	۵۱	۲۴	۰	۰	فراوانی	همواره به دنبال روش‌های جدید برای انجام وظایفم هستم.
		۱۰۰	۳۳/۰	۴۵/۵	۲۱/۵	۰	۰	درصد	
۸	۳/۲۳	۱۱۰	۱۳	۳۳	۳۷	۲۰	۷	فراوانی	از انجام کارهای چالش برانگیز لذت می‌برم .
		۱۰۰	۱۱/۸	۳۰/۰	۳۳/۶	۱۸/۲	۶/۴	درصد	
۹	۴/۰۶	۱۲	۳۳	۵۴	۲۴	۱	۰	فراوانی	سرشار از انرژی و شیفته کار هستم.
		۱۰۰	۲۹/۵	۴۸/۲	۲۱/۴	۰/۹	۰	درصد	
۱۰	۴/۰۵	۱۰۹	۳۴	۵۲	۱۷	۶	۰	فراوانی	نسبت به کتابخانه خود احساس مسئولیت می‌نمایم .
		۱۰۰	۳۱/۲	۴۷/۷	۱۵/۶	۵/۵	۰	درصد	
۱۱	۳/۷۱	۱۰۹	۱۹	۵۰	۳۰	۹	۱	فراوانی	شغل من اهمیت زیادی در پیشرفت سازمان دارد .
		۱۰۰	۱۷/۴	۴۵/۹	۲۷/۵	۸/۳	۰/۹	درصد	
۱۲	۲/۷۰	۱۱۱	۴	۱۷	۳۷	۴۷	۶	فراوانی	از رقابت با همکارانم لذت می‌برم و مایلم از آن‌ها سبقت بگیرم .
		۱۰۰	۳/۶	۱۵/۴	۳۳/۳	۴۲/۳	۵/۴	درصد	

داده‌های جدول ۱ نشان می‌دهد که بیشترین میانگین مربوط به گویه ۴ (رضایت خاطر برایم مهم تر از پاداش‌های مالی است) با میانگین ۴/۲۵ و کمترین میانگین مربوط به گویه ۱۲ (از رقابت با همکارانم لذت می‌برم و مایلم از آن‌ها سبقت بگیرم.) با میانگین ۲/۷۰ است.

نتایج آزمون t تک متغیره ( $t = 17/10$ ،  $\text{Sig} = /001$ ،  $\text{انحراف معیار} = 3/77$  = میانگین)، نشان داد که t مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای 0/05 بیشتر است. بنابراین، از نظر پاسخگویان، میزان انگیزه کسب پیشرفت در میان کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی اصفهان بیشتر از سطح متوسط است. برای دستیابی به یافته‌های مولفه دوم پژوهش (میزان انگیزه کسب قدرت در میان کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان) 8 گویه در پرسشنامه منظور شده که ابتدا نتایج توصیفی و سپس نتایج استنباطی بیان می‌گردد. داده‌های مربوط به این مولفه در جدول 2 آورده شده است.

جدول 2. فراوانی و درصد پاسخگویان نسبت به انگیزه کسب قدرت

ردیف	آماره		گویه	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
	فراوانی	درصد									
۱۳	فراوانی	۲	برای دستیابی به اهداف کتابخانه تلاش می‌کنم.	۳/۹۳	۱/۸	۲۶	۲۳/۴	۴۷	۴۲/۴	۳۲	۲۸/۸
	درصد	۱/۸		۱۰۰	۳/۶	۲۳/۴	۴۲/۴	۴۲/۴	۴۲/۴	۲۸/۸	۲۸/۸
۱۴	فراوانی	۱	در حرفه خود طالب عدالت و برابری هستم.	۴/۴۶	۰/۹	۶	۵/۵	۴۳	۳۹/۱	۶۰	۵۴/۵
	درصد	۰/۹		۱۰۰	۰	۵/۵	۳۹/۱	۴۳	۳۹/۱	۶۰	۵۴/۵
۱۵	فراوانی	۰	از رهنمودهای متخصصان در رابطه با حرفه خود استفاده می‌کنم.	۴/۴۱	۰	۷	۶/۳	۵۲	۴۶/۴	۵۳	۴۷/۳
	درصد	۰		۱۰۰	۰	۶/۳	۴۶/۴	۴۶/۴	۴۶/۴	۵۳	۴۷/۳
۱۶	فراوانی	۰	از پذیرش مسئولیت اجرایی در محل کار استقبال می‌کنم.	۴/۲۹	۰	۹	۸/۰	۵۸	۵۱/۸	۴۴	۳۹/۳
	درصد	۰		۱۰۰	۰/۹	۸/۰	۵۱/۸	۵۸	۵۱/۸	۴۴	۳۹/۳
۱۷	فراوانی	۰	از تنوع بیشتر در کار لذت می‌برم.	۳/۹۹	۰	۸	۷/۱	۶۳	۱۱/۶	۲۸	۲۵/۰
	درصد	۰		۱۰۰	۰	۷/۱	۱۱/۶	۶۳	۱۱/۶	۲۸	۲۵/۰
۱۸	فراوانی	۱	از کار کردن در سازمان لذت می‌برم.	۴/۰۸	۰/۹	۱	۰/۹	۲۳	۲۰/۹	۳۷	۳۳/۶
	درصد	۰/۹		۱۰۰	۰/۹	۱	۰/۹	۲۳	۲۰/۹	۳۷	۳۳/۶
۱۹	فراوانی	۱	از منافع شخصی به خاطر سلامتی سازمان صرف نظر می‌کنم.	۳/۹۰	۰/۹	۴	۳/۶	۳۱	۲۷/۹	۳۱	۲۷/۹
	درصد	۰/۹		۱۰۰	۰/۹	۳/۶	۲۷/۹	۳۱	۲۷/۹	۳۱	۲۷/۹
۲۰	فراوانی	۰	از داشتن کنترل بر دیگران لذت می‌برم.	۴/۳۸	۰	۲	۱/۸	۶۰	۱/۸	۴۸	۴۲/۹
	درصد	۰		۱۰۰	۱/۸	۲	۱/۸	۶۰	۱/۸	۴۸	۴۲/۹

داده‌های جدول ۲ نشان می‌دهد که بیشترین میانگین مربوط به گویه ۱۴ (در حرفه خود طالب عدالت و برابری هستم) با میانگین ۴/۴۶ و کمترین میانگین مربوط به گویه ۱۹ (از منافع شخصی به خاطر سلامتی سازمان صرف نظر می‌کنم) با میانگین ۳/۹۰ است. نتایج آزمون t تک متغیره ( $t = ۲۶/۴۵$ ,  $t = ۰/۰۱$ ,  $Sig = /۴۷$ ، انحراف معیار = ۴/۱۸ = میانگین) نشان داد که t مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۰/۰۵ بیشتر است. بنابراین، از نظر پاسخگویان میزان انگیزه کسب قدرت در میان کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی اصفهان بیشتر از سطح متوسط است. برای دستیابی به یافته‌های مولفه سوم پژوهش (میزان انگیزه پیوندجویی و ارتباط با دیگران در میان کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان) ۶ گویه در پرسشنامه منظور شده که ابتدا نتایج توصیفی و سپس نتایج استنباطی بیان می‌گردد. داده‌های مربوط به این مولفه در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. فراوانی و درصد پاسخ‌گویان نسبت به انگیزه پیوندجویی و برقراری ارتباط با

#### دیگران

۴/۴۴	۱۱۱	۵۸	۴۷	۴	۱	۱	فراوانی	در گرد همایی‌های کتابخانه ای و سازمانی شرکت می‌کنم.	۲۱
	۱۰۰	۵۲/۳	۴۲/۳	۳/۶	۰/۹	۰/۹	درصد		
۳/۹۷	۱۱۱	۳۴	۵۱	۱۹	۳	۴	فراوانی	از اداره منظم امور در حیطه وظایف خود خشنود می‌شوم	۲۲
	۱۰۰	۳۰/۶	۴۵/۹	۱۷/۱	۲/۸	۳/۶	درصد		
۴/۱۰	۱۱۲	۳۳	۶۰	۱۶	۳	۰	فراوانی	با همکارانم روابط عاطفی و نزدیکی دارم.	۲۳
	۱۰۰	۲۹/۵	۵۳/۵	۱۴/۳	۲/۷	۰	درصد		
۴/۳۱	۱۱۲	۴۷	۵۵	۸	۲	۰	فراوانی	در جلسات و گروه‌های بحث شرکت می‌کنم.	۲۴
	۱۰۰	۴۲/۰	۴۹/۱	۷/۱	۱/۸	۰	درصد		
۴/۱۸	۱۱۲	۴۵	۴۸	۱۳	۶	۰	فراوانی	علاقه مندم که دیگران من را دوست بدارند.	۲۵
	۱۰۰	۴۰/۱	۴۲/۹	۱۱/۶	۵/۴	۰	درصد		
۳/۵۴	۱۱۲	۲۱	۳۹	۳۵	۱۳	۴	فراوانی	به دوستی و ارتباط با دیگران علاقه دارم.	۲۶
	۱۰۰	۱۸/۸	۳۴/۸	۳۱/۲	۱۱/۶	۳/۶	درصد		

داده‌های جدول ۳ نشان می‌دهد که بیشترین میانگین مربوط به گویه ۲۱ (در گرد همایی‌های کتابخانه‌ای و سازمانی شرکت می‌کنم) با میانگین ۴/۴۴ و کمترین میانگین مربوط به گویه ۲۶ (به دوستی و ارتباط با دیگران علاقه دارم) با میانگین ۳/۵۴ است. نتایج آزمون t تک متغیره ( $t = ۲۲/۳۷$ ،  $\text{Sig} = /۰۰۱$ ،  $\text{انحراف معیار} = ۴/۰۹$ ، میانگین) نشان داد که t مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۰/۰۵ بیشتر است. بنابراین، از نظر پاسخگویان میزان انگیزه ارتباط با دیگران در میان کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی اصفهان بیشتر از سطح متوسط است. برای دستیابی به یافته‌های مولفه چهارم پژوهش (میزان انگیزش کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان بر اساس تئوری نیازهای سه گانه مک‌کلند) ۲۶ سؤال در پرسشنامه منظور شده که ابتدا میانگین و انحراف معیار محاسبه شد. سپس با استفاده از t تک متغیره تحلیل آماری انجام گرفت. نتایج این بررسی در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴. نتایج آزمون t تک متغیره، مقایسه میانگین با میانگین فرضی ( $X=۳$ )

T	sig	انحراف معیار	میانگین	آماره مؤلفه
۲۴/۴۰	۰/۰۰۱	۰/۴۲	۳/۹۷	میزان انگیزه کارکنان

برحسب یافته‌های جدول ۴، t مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۰/۰۵ بیشتر است و از آنجا که میانگین مشاهده شده نیز از میانگین فرضی ( $X=۳$ ) بیشتر است، بنابراین، پاسخگویان معتقدند میزان انگیزه کارکنان بر اساس تئوری نیازهای سه گانه مک‌کلند در کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی اصفهان بیشتر از سطح متوسط است. برای تعیین معنادار بودن تفاوت بین میانگین نمرات میزان انگیزش کارکنان در کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان، از آزمون  $t^2$  هتلینگ استفاده شد.

جدول ۵. مقایسه میانگین نمرات میزان انگیزش کارکنان در کتابخانه‌های دانشگاه‌های

دولتی شهر اصفهان

انحراف معیار	میانگین	میزان انگیزش کارکنان
۰/۴۸	۳/۷۷	انگیزه پیشرفت
۰/۴۷	۴/۱۴	انگیزه قدرت
۰/۵۲	۴/۰۹	انگیزه ارتباط با دیگران

$$t^2 = ۱۱۲/۳۳ \quad t = ۳۶/۷۷ \quad \text{Sig} = ۰/۰۰۱$$

یافته‌ها نشان داد که در سطح  $\text{Sig} \leq ۰/۰۵$  معنادار بوده، یعنی تفاوت میانگین نمرات میزان انگیزش کارکنان در کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان، از دیدگاه کارکنان کتابخانه‌های آن معنادار بوده است. همچنین یافته‌های فوق نشان می‌دهد که بیشترین امکان میزان انگیزش کارکنان مربوط به میزان انگیزه قدرت با میانگین ۴/۱۴ و کمترین، مربوط به میزان انگیزه پیشرفت با میانگین ۳/۷۷ بوده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

طبق یافته‌های پژوهش حاضر، پاسخگویان عقیده دارند که میزان انگیزه کارکنان بر اساس تنوری نیازهای سه گانه مک‌کلند در کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی اصفهان بیشتر از سطح متوسط است. با این حال، بیشترین امکان بر میزان انگیزش کارکنان مربوط به میزان انگیزه کسب قدرت با میانگین ۴/۱۴ و کمترین، مربوط به میزان انگیزه کسب موفقیت با میانگین ۳/۷۷ بوده است.

پژوهش فوق با پژوهش شجاعی عباسی (۱۳۸۲) همسو است که نشان داد در دانشگاه شهید بهشتی، میزان انگیزش کارکنان بالاتر از حد متوسط است. این پژوهش همچنین با پژوهش محمدی نجف‌آبادی (۱۳۸۵) همسو بوده، یافته‌های پژوهش وی نشان می‌دهد که

عوامل انگیزشی در کارکنان بالاتر از حد متوسط است. در عین حال، یافته‌های پژوهش حریری (۱۳۸۱) با پژوهش حاضر غیرهمسو است. وی در مقاله‌ای که به تعیین میزان رضایت شغلی کتابداران پرداخت، به این نتیجه دست یافت که رضایت شغلی کتابداران اندکی پایین‌تر از حد متوسط است، و بیشترین رضایت کتابداران به متغیر خدمت به جامعه و کمترین رضایت به متغیر مزایای شغلی مربوط می‌شود.

از طرفی، بر اساس این پژوهش، از نظر پاسخگویان، میزان انگیزه کسب پیشرفت در کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان بیشتر از سطح متوسط است. در میان گویه‌های مربوطه، بیشترین میانگین مربوط به گویه ۴ (رضایت خاطر برایم مهم‌تر از پاداش‌های مالی است) با میانگین ۳/۷۷ و کمترین میانگین، مربوط به گویه ۱۲ (از رقابت با همکارانم لذت می‌برم و مایل‌م از آن‌ها سبقت بگیرم) با میانگین ۲/۷۰ است. یعنی می‌توان دریافت که سه عامل: تعیین اهداف در این حرفه، مهم‌تر بودن پاداش‌های معنوی نسبت به پاداش مالی و علاقه‌مند بودن نسبت به انجام وظایف در میان کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان در وضعیت نسبتاً مناسبی قرار دارد و باید کوشید که این موارد در کارکنان تقویت شود.

متغیر حاضر با متغیر ثبات شغلی پژوهش حریری و اشرفی ریزی (۱۳۸۸) مطابقت دارد. آنان عوامل موثر بر انگیزش و رضایت شغلی کارکنان را امکانات مادی و رفاهی، ثبات شغلی، رفتار مدیریت، روابط متقابل، و خودشکوفایی دانسته‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که ثبات شغلی بالاتر از حد متوسط بوده است. متغیر فوق با متغیر انگیزه پیشرفت پژوهش آووکو (۲۰۰۸) نیز همسو است؛ او به این نتیجه رسیده است که با اصلاح و پیشرفت کارکنان کتابخانه و درک روشن کارکنان از اهداف کتابخانه، می‌توان بهره‌وری در کتابخانه‌ها را افزایش داد.

از طرفی، داده‌های جدول ۲ نشان می‌دهد که بیشترین میانگین مربوط به گویه ۱۴ (در حرفه خود طالب عدالت و برابری می‌باشم) با میانگین ۴/۴۶ و کمترین میانگین مربوط به گویه ۱۹ (از منافع شخصی به خاطر سلامتی سازمان صرف نظر می‌کنم) با میانگین ۳/۹۰ می‌باشد. متغیر حاضر با پژوهش جین (۲۰۰۴) همسو است. وی در پژوهشی به این نتیجه

دست یافت که تغییر انتظار کارمندان از کار، تغییر رهبری، بازخورد دادن به کارمندان و تخصیص مسئولیت می تواند باعث ایجاد انگیزه در کارمندان شود که متغیرهای ذکر شده در این پژوهش با متغیرهای انگیزه قدرت مانند رهبری، بازخورد دادن به کارکنان و پذیرش مسئولیت های اجرایی مطابقت دارد.

از سوی دیگر، از نظر پاسخگویان این پژوهش، میزان انگیزه پیوندجویی و ارتباط با دیگران در کتابخانه های دانشگاه های دولتی اصفهان، بیشتر از سطح متوسط است؛ یعنی می توان دریافت که انگیزه شرکت نمودن کارکنان در گردهمایی های سازمانی و کتابخانه ای و جلسات و گروه های بحث، خشنود شدن از اداره منظم امور کتابخانه، داشتن روابط عاطفی و نزدیک با دیگران، و همچنین برقراری دوستی و ارتباط با دیگران در میزان انگیزش کارکنان موثر است و در وضعیت نسبتا مناسبی قرار دارد. داده های جدول ۳ نشان می دهد که بیشترین میانگین مربوط به گویه ۲۱ (در گردهمایی های کتابخانه ای و سازمانی شرکت می کنم) با میانگین ۴/۴۴ و کمترین میانگین مربوط به گویه ۲۶ (به دوستی و ارتباط با دیگران علاقه دارم) با میانگین ۳/۰۶ می باشد. متغیر ذکر شده با پژوهش کهن (۱۳۸۴) همسو است. نتایج حاصل از پژوهش او نشان می دهد که میزان رضایت کتابداران از روابط انسانی موجود و سیاست ها و خط مشی مدیریت، بیش از حد متوسط بوده است. هر دو پژوهش ذکر شده با متغیر انگیزه پیوندجویی و ارتباط با دیگران در تئوری مک کلند مطابقت داشته، زیرا در افرادی که انگیزه پیوندجویی و ارتباط با دیگران وجود دارد، مواردی مانند داشتن ارتباط با دیگران، شرکت نمودن در جلسات و گروه های بحث قوی است.

با توجه به یافته های پژوهش می توان دریافت که میزان انگیزش کارکنان بر اساس مولفه های کسب پیشرفت، کسب قدرت، و پیوندجویی و ارتباط با دیگران در کتابخانه های دانشگاه های دولتی شهر اصفهان، از دید کارکنان در وضعیت نسبتا مناسبی قرار دارد. بنابراین، با شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزه کارکنان (مانند رضایت خاطر کارکنان، عدالت و برابری میان کارکنان، و برگزاری گردهمایی های مربوط به کتابخانه) و تقویت آنها، می توان راه را برای پویایی و موفقیت هر چه بیشتر سازمان هموار کرد.



شناخت میزان انگیزش کارکنان، مدیران را نسبت به نیازهای بالقوه و بالفعل کارکنان آگاه می‌کند، بر آورده شدن این نیازها باعث کارایی و اثربخشی بیشتر منابع انسانی و در نهایت، بهره‌وری منابع کار و بهبود عامل تولید می‌شود، چرا که منابع انسانی یکی از مهم‌ترین منابع اصلی تولید است.

کتابخانه‌ها نیاز به بسترسازی و ایجاد زمینه‌های لازم برای ایجاد انگیزش در کارکنان و کتابداران را بر خود فرض می‌دارند و مطالعه رفتار کارکنان و شناخت میزان انگیزه در آنان، می‌تواند کمک با ارزشی برای مدیران و برنامه‌ریزان باشد.

اکنون، با توجه به نکات به دست آمده از این پژوهش، پیشنهادات ذیل مطرح

می‌گردد:

- (۱) آشناسازی هرچه بیشتر مدیران و مسئولان کتابخانه‌ها با بحث‌های مدیریتی از جمله انگیزش، می‌تواند در بهبود عملکرد آنان در اداره کتابخانه اثرگذار باشد؛ همچنین اقدام به موقع مدیران کتابخانه‌ها و دادن اختیارات لازم به مدیران برای دادن پاداش به موقع به کارمندان، یکی از مواردی است که در ایجاد انگیزه در کارکنان کتابخانه‌ها اثرگذار خواهد بود؛ می‌توان در اداره کتابخانه‌های دانشگاهی سلسله مراتب طولانی را تبدیل به یک یا دو سلسله مراتب نمود. در این صورت، احتمال این که میزان توانایی مدیران و اختیار عمل آنان بیشتر شود، بسیار زیاد است.
- (۲) برای توسعه ارتباطات کاری با کتابداران، بهتر است مدیران کتابخانه‌ها از مواردی مانند جشن و برگزاری جلسات و همایش‌ها استفاده کنند؛
- (۳) باید مدیران این انگیزه را در کارکنان ایجاد کنند که شغل آنان اهمیت زیادی در پیشرفت سازمان دارد و تا حد امکان بکوشند از استعدادها و توانایی‌های کارکنان در جهت دستیابی به اهداف کتابخانه بهره گیرند.

## منابع

- ۱) حافظ‌نیا، م. (۱۳۸۷). *مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی*. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- ۲) حریری، ن. (۱۳۸۱). مقایسه میزان رضایت شغلی کتابداران شاغل در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی با سایر دانشگاه‌ها. *فصلنامه کتاب*. ۱۳ (۴)، ۷۲ - ۹۱.
- ۳) حریری، ن؛ اشرفی ریزی، ح. (۱۳۸۸). بررسی میزان رضایت شغلی کتابداران شاغل در کتابخانه‌های عمومی وابسته به نهاد کتابخانه‌های عمومی در مراکز استان‌ها. *فصلنامه کتابداری و اطلاع رسانی*، ۱۲ (۱)، ۸-۱.
- ۴) ساعتچی، م. (۱۳۶۹). *روان شناسی در کار، سازمان و مدیریت*. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی
- ۵) سید جوادین، سید ع. (۱۳۸۶). *میانی سازمان و مدیریت*. تهران: نگاه دانش.
- ۶) شجاعی عباسی، م. (۱۳۸۲). مشارکت در تصمیم‌گیری و رابطه آن با انگیزش شغلی کارکنان واحدهای مختلف دانشگاه شهید بهشتی. پایان نامه کارشناسی ارشد علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
- ۷) کهن، ف. (۱۳۸۴). رضایت شغلی کتابداران کتابخانه ملی ایران. *فصلنامه کتاب*. ۱۶ (۱)، ۱ - ۱۶.
- ۸) گودرزی، س. (۱۳۸۸). *کاربرد آمار در علوم اجتماعی: همراه با دستورات SPSS و نحوه تفسیر خروجی ها*. تهران: جامعه شناسان.
- ۹) لاتام، گ. (۱۳۸۹). *انگیزش شغلی: تاریخچه، نظریه، پژوهش و عمل*. مترجم: نسرين ارشدی. تهران: جاودانه.
- ۱۰) محمدی نجف‌آبادی، م. (۱۳۸۵). *بررسی عوامل موثر بر انگیزش کارکنان شرکت برق منطقه‌ای اصفهان بر اساس تئوری هرزبرگ*. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه اصفهان.
- ۱۱) نادری، ع؛ سیف نراقی، م. (۱۳۸۳). *روش‌های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی با تاکید بر علوم تربیتی*. تهران: بدر.

- 12) Awuku, O. (2008). Productivity in university libraries of developing countries: a west and southern African perspective. *Library management*, 16 (3), 24 - 33.
- 13) Booth, J. (1993). Marketing public library Services: The Gap between Theory and Reality in Britain. *Library Management*. Bradford. 14 (1), 9 - 23. Retrieved June 27, 2008, from <http://www.elsevier.com>
- 14) Jain, P. (2004). Strategy human resource development in public libraries management, *Library management*, 26 (617), 336 - 350. Retrieved October 25, from [www.emeraldinsight.com/0143-5124](http://www.emeraldinsight.com/0143-5124). Htm.
- 15) Porter, L, Bigley, G, Steers, R. (2003). *Motivation and Work Behavior*, Seventh Edition. Irwin (Pnnsylvania): McGraw-Hill.
- 16) Maslow, A. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review* 50 (4) 370-96
- 17) McClelland, D. (1988). *Human Motivation*, Cambridge: Cambridge University Press.