

# دانشور

رفتار

## نیازهای کارکنان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران: اولویت‌ها و مقایسه آن‌ها برحسب ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

نویسندگان: دکتر علی محمد احمدوند<sup>۱</sup> و دکتر منصور صادقی<sup>۱</sup>

۱. استادیار دانشگاه امام حسین (ع)

### چکیده

هدف از تحقیق حاضر شناسایی نیازهای کارکنان ناجا و تعیین اهمیت و اولویت این نیازها بود. ۳۹۱۷ نفر از کارکنان ناجا در سطح کشور پرسشنامه نیازها را تکمیل کردند. تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون خی دو نشان داد که نسبت‌های متفاوتی از کارکنان در سطح هر یک از نیازهای پنج‌گانه قرار گرفته‌اند ( $p < 0/001$ ). نتایج یک هرم معکوس را نشان داد. بیش‌ترین درصد کارکنان اولویت نیازشان در سطح نیازهای رده بالا (خودشکوفایی، احترام، اجتماعی) و درصد کمی از کارکنان اولویت نیازشان در سطح نیازهای رده پایین (ایمنی و فیزیولوژیکی) بود.

واژه‌های کلیدی: نیاز، نیروی انتظامی، مزلو، ایران

دوماهنامه علمی - پژوهشی

دانشگاه شاهد

سال سیزدهم - دوره جدید

شماره ۱۷

تیر ۱۳۸۵

### مقدمه

واژه «نیاز» ابتدا در مباحث روان‌شناسی در اوایل دهه ۱۹۳۰ به کار گرفته شد و منظور از آن متغیر انگیزنده‌ای بود که باعث رفتاری خاص در فرد می‌شد [۱]. بعضی از تعاریف، نیاز را اساس انگیزش دانسته و معتقدند که نیاز در فرد ایجاد تنش (Tension) می‌کند و شخص انگیزته می‌شود تا اعمالی را برای کاهش تنش انجام

دهد [۲]. در تعریف دیگری که از نیازها شده آن‌ها را عبارت از تمایلات نسبتاً ثابتی در افراد دانسته‌اند که می‌تواند رفتار آنان را در جهتی خاص موجب گردد [۳]. موری (Murray) نیز می‌گوید: «نیاز عبارت است از نیرویی که از ذهنیات و ادراک آدمی سرچشمه می‌گیرد و اندیشه و عمل را چنان تنظیم می‌کند که فرد به انجام رفتاری می‌پردازد تا وضع نامطلوبی را در جهتی معین

در درون فرد ارضاء می‌شوند، در حالی که نیازهای رده پایین اصولاً به وسیله عوامل برونی مثل دستمزد، قراردادهای اتحادیه و... ارضاء می‌شوند. در واقع نتیجه طبیعی که می‌توان از طبقه‌بندی مزبور گرفت این است که به هنگام رونق اقتصاد و وفور نعمت تقریباً نیازهای رده پایین همه‌ی کسانی که شغل دائمی دارند، به صورت اساسی و به مقدار کافی ارضاء می‌شود [۵].

علاوه بر آن با توجه به انگیزش کمبود (Deficit motivation) و انگیزش بودن (Being motivation) یا رشد (Growth motivation) مزلو، نیازهای پنج‌گانه در دو طبقه شامل نیازهای کمبود (Deficit needs) و نیازهای بودن (Being needs) یا رشد (Growth needs) قرار می‌گیرند. بر این اساس نیازهای فیزیولوژیکی، ایمنی، اجتماعی و احترام جزء نیازهای کمبود و نیاز خودشکوفایی جزء نیازهای بودن یا رشد می‌باشند. نیازهای کمبود، نیازهای سطح پایین ترند و فرد را به کوشش برای رسیدن به چیزی خاص بر می‌انگیزند؛ به عبارت دیگر این نیازها فرد را به جستجوی ارضای کمبودها یا کوشش برای کاهش دادن تنش سوق می‌دهند؛ در حالی که هدف نیازهای رشد یا بودن (خودشکوفایی) غنی‌سازی و گسترش دادن زندگی و افزودن تنش خود از طریق تجربه‌های چالش‌انگیز و گوناگون است [۸].

مازلو معتقد است امیال و آرزوهای آگاهانه بشری معمولاً پایان‌ناپذیرند و با ارضای یکی، دیگری خودنمایی می‌کند. بدین ترتیب است که انسان هیچ‌گاه در یک حالت رضایت و ارضای کامل و مطلق قرار نمی‌گیرد. رضایت فرد نسبی است و مرحله به مرحله حاصل می‌شود. به محض آن‌که یک خواسته ارضا شد آرزو و خواسته دیگری در آدمی بیدار می‌شود که باید در پی ارضای آن برآید [۹].

پس از ارضای نیازهای فیزیولوژیکی، گروه جدیدی از نیازها به وجود می‌آیند که تحت عنوان نیاز به امنیت طبقه‌بندی می‌شوند. مازلو می‌گوید: «همچنان‌که وقتی انسان گرسنه سیر شد دیگر احساس گرسنگی نمی‌کند و گرسنگی نیازی برای او به شمار نمی‌آید، زمانی که

تغییر دهد و حالت نارضایت‌مندی را به رضایت و ارضای نیاز تبدیل کند» [۴]، رابینز (Robbins) [۵]، نیز نیاز (Need) را نوعی کسر و کمبود روانی و فیزیولوژیک می‌داند که می‌تواند دستاورد خاصی را جذاب کند.

در زمینه نیاز و انگیزش نظریات متعددی ارائه شده است که می‌توان آن‌ها را در دو دسته «نظریه‌های فرایندی» (Process Theories) و «نظریه‌های محتوایی» (Content Theories) طبقه‌بندی کرد [۶].

نظریه‌های فرایندی بر رفتارها تأکید کرده و تشریح می‌کنند که چگونه کارکنان رفتارشان را برای تطبیق با نیازها انتخاب می‌کنند. «نظریه انتظار» (Expectancy Theory)، «نظریه تقویت» (Reinforcement)، «نظریه برابری» (Equity theory)، و «نظریه تعیین هدف» (Goal setting theory) جزو نظریه‌های فرایندی هستند [۷].

نظریه‌های محتوایی بر نیازهایی که موجب برانگیختن افراد می‌شود تأکید می‌کنند و اعتقاد دارند که اگر مدیران نیازهای کارکنان را بفهمند، می‌توانند کارکنان را به سمت اهداف سازمانی هدایت کنند [۷].

«نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو» (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)، «نظریه دو عاملی هرزبرگ» (Hertzberg's Two-factor Theory)، «نیاز به موفقیت مک‌کله‌لند» (McClelland and the need for Achievement)، «تئوری ERG ال‌دفر» (Alder's Existence Relatedness and Growth Theory (ERG)) جزو نظریه‌های محتوایی هستند [۸].

مازلو ۵ سطح نیاز شامل «نیازهای فیزیولوژیکی» (Physical needs)، «نیازهای ایمنی» (Safety needs)، «نیازهای اجتماعی» (Social needs)، «نیازهای احترام» (Esteem needs)، و «نیازهای خودشکوفایی» (Self-actualization needs) را برای انسان در نظر گرفت [۷] و آن‌ها را به دو دسته رده بالا و پایین تقسیم کرد. نیازهای فیزیولوژیکی و امنیت را در رده پایین (Lower-order)، و نیازهای اجتماعی، احترام و خودشکوفایی را در رده بالا (Higher-order) قرار داد. نیازهای رده بالا

امر یعنی توجه به این نیاز بشری در مدیریت بر روشن فکران و دانشمندان حائز اهمیت فراوان است» [۱۰].

اگرچه خود مازلو نیز تصدیق می‌کرد که «تعریف دقیق خودشکوفایی بسیار دشوار است» [۱۱]، اما برخی علائم مشخص کننده افراد خودشکوکفا عبارتند از: (۱) این افراد واقع بین، مستقل، خودجوش (spontaneous)، خلاق و آزادمنش (democratic) هستند. (۲) آن‌ها مسأله مدار (problem-centered) هستند نه خود مدار (self-centered) (۳) به خلوت و عزلت نیاز دارند (۴) ادراک آن‌ها از مردم و موضوعات صورت تازه‌ای دارد و قالبی (stereotyped) نیست (۵) در همنوایی (conformity) با جامعه مقاومت می‌کنند. این افراد حائز تجارب متعالی بسیاری هستند [۱۲].

تحقیقات صورت گرفته در زمینه خودشکوفایی نشان می‌دهد که نمره‌های نشان‌دهنده خود شکوفایی بالا همبستگی مثبتی با ویژگی‌هایی چند از جمله سلامت هیجانی و رتبه‌بندی مستقل خودشکوفایی [۱۳ و ۱۴]، خلاقیت [۱۵]، بهبودی بیماران به دنبال درمان، در مقایسه با وضع آنان در آغاز درمان [۱۶]، پیشرفت تحصیلی [۱۷ و ۱۸]، رتبه دادن به دسته‌بندی پرسش‌ها (Q-sort) در مورد سازگاری هیجانی [۱۹] و خود مختاری [۲۰] داشته است.

در پژوهش‌های دیگر همبستگی‌های منفی بین نمره‌های خود شکوفایی بالا در مقیاس POI (این مقیاس Personal Orientation Inventory (POI)، یک پرسشنامه خودسنجی با اعتبار نسبتاً بالا است و توسط روان‌شناسی به نام اورت شاستروم (Everett Shostrom) برای اندازه‌گیری خودشکوفایی تهیه شده است [۱۴] و الکسیم [۲۱] بستری شدن به خاطر نشانه‌های اختلال هیجانی [۲۲] نمره‌های بالا در آزمون روان رنجورخویی و اندازه‌های افسردگی و خود بیمار انگاری (Hypochondriasis) [۱۶] گزارش شده است.

پژوهش‌هایی که مقیاس اوج (این مقیاس شامل ۷۰ ماده است و برای ارزیابی تمایل به داشتن تجربه‌های

فرد از نظر امنیت نیز ارضا گردید دیگر احساس خطر نخواهد کرد و نیاز به امنیت برای وی خواسته و نیازی محسوب نخواهد شد». هرگاه نیازهای فیزیولوژیکی و امنیت به نحو مطلوب ارضاء شدند، نیاز به عشق و محبت، مهربانی و تعلق در فرد بیدار می‌شود. مازلو اعتقاد دارد که عشق مترادف علایق جنسی نیست، بلکه نیازی والاتر از آن است. در حالی که غرایز جنسی مانند احتیاج به غذا و گرما جنبه فیزیولوژیکی دارند. پس از آن نیاز به محترم بودن فعال می‌گردد. مازلو این سلسله از نیازها را در دو دسته طبقه‌بندی می‌کند: دسته اول نیاز به قدرت، موفقیت، ابراز لیاقت، تبحر و مهارت، اعتماد به نفس در مواجهه با وقایع، استقلال و آزادی است. دسته دوم نیاز به شهرت و اعتبار، مرتبه اجتماعی، تسلط، شناسایی، توجه، اهمیت و حق شناسی است. مازلو می‌نویسد: «احترام به خود در فرد از احترام دیگران به وی سرچشمه می‌گیرد و قبل از آن که وابسته به موقعیت خارجی فرد یا شهرت او باشد به حرمتی که دیگران به وی می‌نهند، وابسته است» [۱۰].

سرانجام فردی که نیاز به احترام در وی ارضاء گردید به دنبال ارضای نیاز «خودشکوفایی» (self actualization) خواهد رفت. منظور مازلو از خودشکوفایی «نیاز به شناخت فرد به وسیله خود اوست، شناخت این که او چه می‌تواند باشد و توانایی چه کارهایی دارد» او می‌نویسد: «یک موسیقی‌دان باید به خلق آثار موسیقی بپردازد، یک نقاش باید نقاشی کند و یک شاعر باید بگوید و تنها در این صورت است که احساس آرامش به هر یک از اینان دست می‌دهد. به عبارت دیگر فرد باید به آنچه می‌تواند باشد دست یابد و همانی باشد که در ید قدرت و توانایی اوست». مازلو در مورد نیاز به خودشکوفایی می‌گوید: «برخلاف عقیده عموم بزرگ‌ترین انگیزه است تا انسان آن‌طور که واقعاً هست رفتار کند و عامل انگیزاننده خاصی باعث سر زدن رفتار معینی از او نشود. چه هرگاه انسان خود را شناخت انگیزخته می‌شود تا آن‌طور که شایسته و درخور توانایی اوست، رفتار کند و این

این پژوهش نشان داد که سطح توجه ابراز شده درباره هر نیاز از پایین‌ترین تا بالاترین نیاز افزایش پیدا می‌کند. به عنوان مثال، نیازهای فیزیولوژیکی که به احتمال قوی در این افراد ارضاء شده بودند، از توجه کمی برخوردار بودند، در حالی که نیاز خودشکوفایی به احتمال قوی به این خاطر که به خوبی ارضاء نشده بود توجه زیادی را به خود اختصاص داده بود [۲۸].

متخصصان در بسیاری حوزه‌ها با اندیشه‌های مازلو موافقت و نظریه او را در مورد حوزه وسیعی از کوشش‌های انسانی از جمله روان‌درمانی، تعلیم و تربیت، پزشکی، و مدیریت سازمانی به کار برده‌اند. «اینها جملگی بازتاب تأکید او بر تحقق خود، ارزش، اختیار، و مسئولیت مبتنی بر دیدگاهی است کل‌نگر نسبت به فرد در میان خانواده، فرهنگ و محیط‌های فرهنگی.» [۲۹]. با این حال در تحقیقات متعدد درباره آزمون تئوری سلسله مراتب نیازهای مازلو در سطح بین‌المللی این موضوع تأیید شده که نمی‌توان تئوری مزبور را به کل جهان تعمیم داد. هر چند نیازهایی که در سلسله مراتب «مازلو» آمده‌اند در همه جا وجود دارند، اما تقدم و تأخر آن‌ها در مراتب پنج‌گانه مورد نظر «مازلو» در کشورهای مختلف متفاوت است [۳۰].

تحقیقات انجام شده توسط ابراهیم‌زاده و فرخ‌تار [۳۱]، جهت مشخص کردن نیازهای معلمان مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهر فومنات، گل‌افروز شهری [۳۲] جهت مشخص کردن اولویت نیازهای کارکنان دانشگاه علوم پزشکی سبزوار، ابراهیم‌زاده [۳۳] برای تعیین نیازهای کارکنان اداری دانشگاه گیلان، باقری [۳۴] برای مشخص کردن نیازهای کارکنان شرکت تاید واتر خاورمیانه در هرمزگان نتایج زیر را نشان داد:

معلمان مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهر فومنات: (۱) خودشکوفایی (۲) اجتماعی (۳) احترام (۴) ایمنی (۵) فیزیولوژیکی.

اوج که مزلو آن‌ها را از جمله ویژگی‌های افراد خود شکوفا می‌داند، ساخته شده) را به کار برده‌اند، نتایجی به دست داده‌اند که دیدگاه‌های مازلو را تأیید می‌کنند. به عنوان مثال کسانی که از مقیاس اوج نمره بالا به دست می‌آورند در مقیاس‌های دیگر، تجربه‌های عارفانه و متعالی و دوره‌هایی از شادمانی شدید را نشان داده‌اند. گزارش شده است که افراد دارای نمره بالا همچنین زندگی خود را بر مبنای ارزش‌های شدن مازلو از قبیل حقیقت، زیبایی و عدالت، سپری می‌کنند [۲۳].

پژوهش در زمینه عزت نفس، دیدگاه مازلو را در این مورد که اشخاصی با عزت نفس قوی دارای احساس قویتری از خود ارزشمندی، اعتماد به نفس و کفایت هستند، تأیید می‌کند. اشخاصی که از نظر عزت نفس قوی هستند، ظاهراً در بسیاری از موقعیت‌ها بهتر عمل می‌کنند. در مطالعه‌ای روی دانشجویان دانشگاه که در جستجوی شغل بودند، کسانی که عزت نفس بالاتری داشتند، پیشنهاد استخدام بیش‌تری دریافت کردند و از سوی استخدام‌کنندگان رتبه‌های بهتری کسب کردند، تا کسانی که عزت نفس پایینی داشتند [۲۴]. مطالعه دیگری نشان داد که افرادی با عزت نفس بالا با ضایعه از دست دادن شغل خود به مراتب بهتر کنار می‌آیند تا کسانی که عزت نفس پایینی دارند [۲۵]. بعضی از پژوهش‌های صنعتی - سازمانی نشان داده‌اند که مدیران اجرایی سطوح بالاتر بیش‌تر از مدیران سطوح پایین‌تر به نیازهای احترام و خودشکوفایی توجه دارند [۲۶ و ۲۷]. این یافته‌ها به محققان پیشنهاد می‌کنند که مدیران سطح بالا نیازهای رده‌های پایین خود را ارضاء کرده و به نیازهای سطح بالاتر اجازه ظهور و پیدایی داده‌اند.

اگر چه پژوهش‌های طولی مفهوم سلسله مراتب نیازهای مازلو را مورد تأیید قرار ندادند و نیازهای بالاتر بعد از ارضای نیازهای سطح پایین‌تر ظاهر نشدند؛ اما یک آزمون مبسوط از سلسله مراتب نیازهای مازلو، با به کار بردن یک گروه نمونه که جمعیت جامعه بود، ترتیب پنجگانه نیازهای مازلو را تأیید کرد.

می توان نتیجه گرفت که برای برنامه ریزی اصولی جهت هدایت و هماهنگی فعالیت ها و حرکات به سمت اهداف سازمانی بایستی نیازهای کارکنان به صورت علمی و از دید خود آن ها شناسایی شود. پژوهش حاضر گامی جهت تحقق هدف مذکور است.

از آن جا که برای انجام هر گونه فعالیت و حرکتی، چه شخصی و چه نهادی، انگیزه ای عامل است و برای هر انگیزه ای نیازی به عنوان محرک شناخته می شود، ضروری است برای هدایت و هماهنگی فعالیت ها و حرکات به سمت اهداف سازمانی، ابتدا نیازهای نیروی انسانی شناسایی شوند [۳۶]، بر این اساس هدف از پژوهش حاضر شناسایی نیازهای کارکنان ناجا و تعیین اهمیت و اولویت این نیازها است.

در این پژوهش برای شناسایی نیازهای کارکنان ناجا به دلایل ذیل از تئوری سلسله مراتب نیازهای پنج گانه «مازلو» استفاده شده است: (۱) این تئوری یک چهارچوب انگیزشی کاربردی برای مدیران بیان می کند؛ (۲) مشهورترین تئوری نیاز در زمینه انگیزش است؛ (۳) درک آن برای همگان ساده و راحت است؛ و (۴) سنگ بنای سایر تئوری های مبتنی بر نیاز است.

### روش تحقیق

روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش، زمینه یابی (survey research) است. تحقیق زمینه یابی به این دلیل انتخاب شد که به وسیله آن بتوان وضعیت موجود نیازهای کارکنان ناجا را توصیف کرد، اطلاعات وسیعی را از جامعه به دست آورد و اجزاء نمونه را با یکدیگر مقایسه نمود.

### الف) آزمودنی

#### الف - ۱) جامعه آماری

کلیه کارکنان ناجا، در سراسر کشور که دارای عضویت رسمی (کارکنان رسمی، افرادی هستند که تعهد خدمت ۳۰ ساله به ناجا داشته، و به دو عضو رسمی نظامی و

کارکنان دانشگاه علوم پزشکی سبزواری: (۱) خودشکوفایی (۲) اجتماعی (۳) احترام (۴) ایمنی (۵) فیزیولوژیکی.

کارکنان اداری دانشگاه گیلان: (۱) خودشکوفایی (۲) احترام (۳) اجتماعی (۴) ایمنی (۵) فیزیولوژیکی.

کارکنان شرکت تایید واتر خاورمیانہ در هرمزگان: (۱) اجتماعی (۲) خودشکوفایی (۳) ایمنی (۴) فیزیولوژیکی (۵) احترام.

یک تحقیق که در سطح بین المللی انجام گرفت [۳۵] نتایج زیر را در مورد کشورها و سلسله مراتب نیازها نشان داد:

کشورهای در حال توسعه: (۱) خودشکوفایی (۲) اجتماعی (۳) احترام (۴) ایمنی (۵) فیزیولوژیکی.

کشورهای امریکای لاتین: (۱) خودشکوفایی (۲) اجتماعی (۳) فیزیولوژیکی (۴) احترام (۵) ایمنی.

کشور ژاپن: (۱) احترام (۲) ایمنی (۳) فیزیولوژیکی (۴) اجتماعی (۵) خودشکوفایی.

کشورهای انگلوساکسون: (۱) خودشکوفایی (۲) فیزیولوژیکی (۳) احترام (۴) ایمنی (۵) اجتماعی.

کشورهای اروپای شمالی: (۱) ایمنی (۲) خودشکوفایی (۳) احترام (۴) فیزیولوژیکی (۵) اجتماعی.

در کشورهایی چون یونان و مکزیک یعنی مکانی که اجتناب از عدم اطمینان از ویژگی های رایج است، احتمالاً نیاز به امنیت دارای بیشترین اولویت است. در کشورهایی چون دانمارک، سوئد، نروژ، هلند و فنلاند که در پدیده زن سالاری بیشترین نمره را می آورند، اولویت با نیازهای اجتماعی بوده و این نیاز بیش تر باعث انگیزش و تحریک کارکنان می شود. مدارک موجود نشان می دهد که در فرهنگ های دیگر، نیازها به گونه های دیگری، طبقه بندی می شوند. برای مثال مردم اسپانیا نیازهای اجتماعی را بیش از نیازهای فیزیولوژیکی در اولویت قرار می دهند [۳۵].

لذا یکی از مهم ترین متغیرهای تأثیرگذار بر اهمیت و اولویت نیازهای کارکنان، فرهنگ کشور مربوطه و حتی خرده فرهنگ سازمان مربوطه است. بر این اساس

جدول ۱: حجم نمونه انتخابی به تفکیک استان محل سکونت پاسخگویان

| استان            | تعداد پرسشنامه‌های توزیع شده | تعداد پرسشنامه‌های تکمیل شده فاقد نقص |
|------------------|------------------------------|---------------------------------------|
| قزوین            | ۶۰                           | ۵۹                                    |
| یزد              | ۷۶                           | ۷۶                                    |
| قم               | ۶۱                           | ۶۱                                    |
| کردستان          | ۱۵۳                          | ۱۴۸                                   |
| آذربایجان غربی   | ۲۶۴                          | ۲۶۱                                   |
| کرمانشاه         | ۱۶۴                          | ۱۶۱                                   |
| آذربایجان شرقی   | ۱۵۸                          | ۱۵۸                                   |
| زنجان            | ۶۳                           | ۶۰                                    |
| مازندران         | ۱۷۰                          | ۱۵۸                                   |
| همدان            | ۱۰۲                          | ۹۷                                    |
| کهکلوویه         | ۶۱                           | ۵۹                                    |
| مرکزی            | ۸۱                           | ۷۹                                    |
| هرمزگان          | ۱۵۱                          | ۱۴۵                                   |
| ایلام            | ۸۰                           | ۸۰                                    |
| لرستان           | ۱۱۳                          | ۹۰                                    |
| کرمان            | ۱۳۵                          | ۱۱۵                                   |
| تهران بزرگ       | ۳۹۲                          | ۳۲۹                                   |
| گیلان            | ۱۴۳                          | ۱۴۲                                   |
| اصفهان           | ۱۷۱                          | ۱۷۱                                   |
| بوشهر            | ۱۱۳                          | ۱۱۲                                   |
| خوزستان          | ۲۳۶                          | ۲۰۳                                   |
| چهارمحال بختیاری | ۶۴                           | ۶۴                                    |
| خراسان           | ۴۳۸                          | ۴۳۸                                   |
| سیستان بلوچستان  | ۱۸۰                          | ۳۱                                    |
| اردبیل           | ۶۴                           | ۶۴                                    |
| تهران            | ۱۱۱                          | ۱۱۰                                   |
| سمنان            | ۶۹                           | ۶۹                                    |
| گلستان           | ۸۹                           | ۶۲                                    |
| فارس             | ۲۱۲                          | ۲۰۶                                   |
| گزارش نشده       | -                            | ۱۰۹                                   |
| جمع              | ۴۱۷۴                         | ۳۹۱۷                                  |

رسمی کارمندی تقسیم می‌شوند. و پیمانی (کارکنان پیمانی نیز افرادی هستند که تعهد خدمت ۵ ساله به ناجا داشته، و به دو عضویت پیمانی نظامی و پیمانی کارمندی تقسیم می‌شوند). هستند، جامعه آماری این تحقیق را تشکیل می‌دهند.

#### الف- (۲) نمونه تحقیق

نظر به این‌که جامعه مورد مطالعه در سطح استان‌های مختلف کشور مشغول به فعالیت بوده و از نظر عضویت (رسمی/ پیمانی - نظامی/ کارمندی)، جنسیت (زن - مرد)، و سطح درجه (درجه‌دار، افسر جزء و افسران ارشد) متشکل از گروه‌های مختلفی می‌باشند، جهت انتخاب نمونه‌ای معرف و تعمیم نتایج تحقیق به کل جامعه و مقایسه زیر گروه‌های مختلف با یکدیگر، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و جهت تعیین تعداد نمونه مورد نیاز از فرمول زیر استفاده شد.

$$n = \frac{z^2 P q}{d^2}$$

$p$ ،  $q$  و  $d$  به ترتیب  $0/5$  و  $0/5$  و  $0/015$  در نظر گرفته شد. به این ترتیب با توجه به مقادیر فوق و سطح اطمینان ۹۵ درصد، تعداد نمونه مورد نیاز ۴۱۷۴ نفر به دست آمد. در مرحله بعد نمونه محاسبه شده به نسبت حجم کارکنان هر استان بین آن‌ها توزیع شد. لازم به توضیح است که نمونه هر استان نیز به نسبت حجم متغیرها (نوع عضویت، جنسیت و سطح درجه) بین کارکنان آن استان توزیع گردید. در جدول ۱ حجم نمونه به تفکیک استان‌های مورد پژوهش ارائه شده است.

#### ب) ابزار اندازه‌گیری

جهت جمع‌آوری اطلاعات لازم، از پرسشنامه سنجش نیازها [۳۷] استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۶۰ سؤال است. هر کدام از سؤالات دارای دو گویه است (در مجموع ۱۲۰ گویه) و آزمودنی باید پنج امتیاز را بین دو پاسخ طوری تقسیم کند که واکنش او را در موقعیتی که سؤال مطرح کرده به بهترین وجه نشان دهد. اعتبار

۸/۶ درصد اولویت نیازشان در سطح نیاز فیزیولوژیک، ۱۰/۱ درصد در سطح نیاز ایمنی، ۲۲/۹ درصد در سطح نیاز اجتماعی، ۲۴ درصد در سطح نیاز احترام و ۳۴/۴ درصد در سطح نیاز خودشکوفایی می‌باشند. لذا درصد بیش تری از مرئوسان خواهان تأمین مادی، امنیت شغلی و نیازهای اجتماعی و درصد بیش تری از مدیران در تلاش برای خودشکوفایی هستند. بنابراین نتایج اعتبار تفکیکی نیز تا حد زیادی اعتبار سازه پرسشنامه را مورد تأیید قرار می‌دهد.

نتایج پایایی پرسشنامه از طریق بازآزمایی (با فاصله زمانی دو هفته) و با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون (جدول ۲) بین ۱۲۰ نفر از کارکنان ناجا در سطح شهر تهران نشان می‌دهد که کلیه همبستگی‌های حاصل در سطح  $p < 0/001$  معنادار هستند. بنابراین ضرایب پایایی پرسشنامه به اندازه‌ای است که می‌توان به نتایج آن در اندازه‌گیری‌های متعدد اعتماد داشت.

### ج) شیوه تحلیل داده‌ها

در این تحقیق علاوه بر شاخص‌های توصیفی، از روش‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون، مجذور خی و آزمون نسبت استفاده شده است.

### د) روش اجرا

جهت انجام صحیح و مناسب فرایند توزیع، تکمیل و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، علاوه بر تهیه دستورالعمل لازم، نمایندگان استان‌ها در یک کارگاه آموزشی یک روزه در خصوص نحوه توزیع، تکمیل و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها توجیه شدند و پس از آن ۴۱۷۴ پرسشنامه توسط نمایندگان استان‌ها در سطح کشور توزیع شد. تعداد ۴۰۰۳ پرسشنامه (۰/۹۶) تکمیل و عودت داده شد. از میان پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده تعداد ۸۶ مورد بخاطر داشتن ابهام و نقص کنار گذاشته شد و نهایتاً ۳۹۱۷ پرسشنامه (۰/۹۴) به دست آمد که مبنای محاسبات تحقیق قرار گرفت.

(validity) این پرسشنامه از طریق اعتبار محتوا (content validity) (بر پایه تئوری نیازهای پنج‌گانه مازلو و توسط متخصصان و صاحب‌نظران) و همچنین اعتبار تفکیکی (تمیزی) (differential validity) که نوعی از اعتبار سازه (construct validity) است و پایایی پرسشنامه از طریق بازآزمایی (test - retest) (با فاصله زمانی دو هفته) و بین ۱۲۰ نفر از کارکنان ناجا در سطح شهر تهران مورد بررسی قرار گرفت.

نتایج اعتبار محتوا که از نظر متخصصان و صاحب‌نظران روان‌شناسی و مدیریت صورت گرفت، نشان داد که پرسشنامه از اعتبار لازم برای سنجش نیازها برخوردار است.

برای بررسی اعتبار تفکیکی پرسشنامه نیز طبق نظر صاحب‌نظران و با توجه به ویژگی‌های جامعه مورد بررسی، نیازهای مدیران (که از حقوق و مزایای بیش تری و موقعیت و آزادی بیش تری برخوردارند) با نیازهای مرئوسان (که از حقوق و مزایای پایین تر و موقعیت و آزادی کم تری برخوردارند) مقایسه شد. انتظار بر این بود که با توجه به حقوق و مزایای بیش تر مدیران و همچنین موقعیت خاص آن‌ها در قیاس با مرئوسان، نیازهای آن‌ها متفاوت باشد. به این صورت که درصد بیش تری از مرئوسان در سطح نیازهای کمبود (فیزیولوژیک، ایمنی، اجتماعی و احترام) و درصد بیش تری از مدیران در سطح نیازهای بودن یا رشد (خودشکوفایی) باشند.

نتایج آزمون نسبت برای دو گروه مستقل نشان داد که بجز برای نیاز احترام ( $z=0/79, p=0/431$ )، برای سایر نیازها (نیاز فیزیولوژیک ( $z=-1/92, p=0/054$ ))، نیاز ایمنی ( $z=-3/87, p=0/001$ )، نیاز اجتماعی ( $z=-2/64, p=0/008$ ) و نیاز خودشکوفایی ( $z=4/32, p=0/000$ ))، نسبت مدیران و مرئوسان با همدیگر تفاوت معناداری دارد. از بین مدیران ۶/۴ درصد اولویت نیازشان در سطح نیاز فیزیولوژیک، ۵/۸ درصد در سطح نیاز ایمنی، ۱۸/۳ درصد در سطح نیاز اجتماعی، ۲۵/۶ درصد در سطح نیاز احترام و ۴۴ درصد در سطح نیاز خودشکوفایی است، در حالی که از بین مرئوسان

جدول ۲: ضرایب پایایی بازآزمایی پرسشنامه

| نیازها      |             |             |             |             | مقیاس        |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| خودشکوفایی  | احترام      | اجتماعی     | ایمنی       | فیزیولوژیکی |              |
| ۰/۷۶        | ۰/۷۷        | ۰/۸۷        | ۰/۸۵        | ۰/۸۳        | ضریب همبستگی |
| $p < ۰/۰۰۱$ | $p < ۰/۰۰۱$ | $p < ۰/۰۰۱$ | $p < ۰/۰۰۱$ | $p < ۰/۰۰۱$ | $N = ۱۲۰$    |

### تحلیل داده‌ها و نتایج

#### ۱. اولویت نیازهای کارکنان ناجا چگونه است؟

برای پاسخگویی به سؤال فوق، اطلاعات حاصل با استفاده از آزمون خی دو، مورد تحلیل قرار گرفت (ر.ک. جدول ۳و۴).

اطلاعات حاصل از آزمون خی دو معنادار است،  $(\chi^2 (۴, N = ۳۹۱۷) = ۱۰۱۱, p \leq ۰/۰۰۱)$ ، لذا نتیجه گرفته می‌شود که اولویت و اهمیت نیازهای کارکنان ناجا در سطح کشور متفاوت است. نمودار توزیع درصدی نیازهای کل کارکنان ناجا بیانگر یک هرم کاملاً معکوس است، به این صورت که بیش‌ترین درصد کارکنان (۳۶/۶ درصد) اولویت نیازشان در سطح خودشکوفایی و کم‌ترین درصد کارکنان (۸/۴ درصد) اولویت نیازشان در سطح نیازهای فیزیولوژیکی است. لازم به توضیح است، برای ۲۳/۷ درصد کارکنان نیاز احترام، ۲۲ درصد نیاز اجتماعی و ۹/۳ درصد نیز نیاز ایمنی حائز اهمیت و اولویت بیش‌تری نسبت به سایر نیازها است.

برای پاسخگویی به سؤالات پژوهش و همچنین جلوگیری از حجیم شدن مطالب، آماره‌های مورد نیاز به تفکیک متغیرهای مورد پژوهش به صورت خلاصه در جدول ۳ ارائه شده است.

با توجه به مقادیر خی دو  $(\chi^2)$  و همچنین سطح معناداری یا مقادیر (p-value) به دست آمده مشاهده می‌شود که در همه گروه‌های مورد پژوهش (کل کارکنان، کارکنان مرد، کارکنان زن، کارکنان مجرد، کارکنان متأهل و...) نسبت کارکنانی که در هر یک از سطوح نیازهای پنجگانه قرار گرفته‌اند متفاوت است.

اطلاعات ارائه شده در جدول مذکور نشان می‌دهد که همانند کل کارکنان برای هر یک از گروه‌های مورد پژوهش نیز سلسله مراتب نیازها یک هرم معکوس را نشان می‌دهد و بیش‌ترین درصد کارکنان در همه گروه‌های مورد پژوهش در سطح نیازهای رده بالا و به ترتیب اولویت ۱- خلاقیت، ۲- احترام و ۳- اجتماعی قرار گرفته‌اند. علاوه بر آن برای همه گروه‌های مورد پژوهش، نیاز ایمنی در اولویت چهارم و نیاز فیزیولوژیکی در اولویت آخر (پنجم) قرار گرفته است. البته به استثناء کارکنان زن، مدیران، کارکنان رسمی، کارکنان کارمندی و افسران ارشد که برای آن‌ها نیاز فیزیولوژیکی در اولویت چهارم و نیاز ایمنی در اولویت آخر قرار گرفته است.

جدول ۳: توزیع فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار برای نیازهای کل کارکنان ناجا

| نیاز        | آماره | فراوانی مشاهده شده | فراوانی مورد انتظار | باقیمانده |
|-------------|-------|--------------------|---------------------|-----------|
| فیزیولوژیکی | ۳۲۹   | ۷۸۳/۴              | ۷۸۳/۴               | -۴۵۴/۴    |
| ایمنی       | ۳۶۴   | ۷۸۳/۴              | ۷۸۳/۴               | -۴۱۹/۴    |
| اجتماعی     | ۸۶۱   | ۷۸۳/۴              | ۷۷/۶                | ۷۷/۶      |
| احترام      | ۹۲۹   | ۷۸۳/۴              | ۱۴۵/۶               | ۱۴۵/۶     |
| خودشکوفایی  | ۱۴۳۴  | ۷۸۳/۴              | ۶۵۰/۶               | ۶۵۰/۶     |
| کل          | ۳۹۱۷  |                    |                     |           |

جدول ۴: آماره‌های آزمون خی دو برای مقایسه فراوانی نیازهای کل کارکنان ناجا

|          |                |
|----------|----------------|
| $\chi^2$ | ۱۰۶۳           |
| Df       | ۴              |
| p-value  | $p \leq ۰/۰۰۱$ |



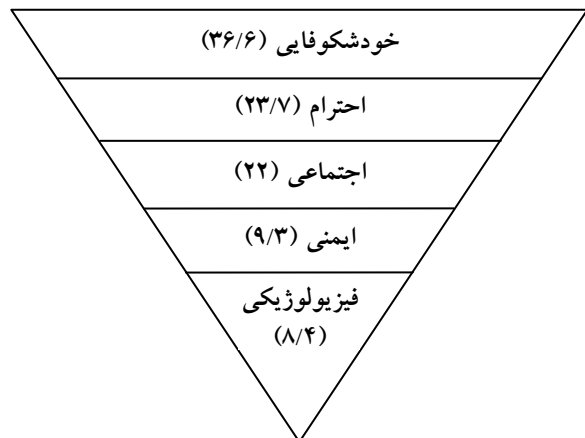
$(z=1/23, p=0/219)$ ، نیاز اجتماعی  $(z=0/16, p=0/873)$ ، نیاز احترام  $(z=-1/62, p=0/105)$  و نیاز خودشکوفایی  $(z=0/77, p=0/444)$  است. لذا نتیجه گرفته می شود که نیازهای کارکنان ناجا تحت تأثیر وضعیت تأهل آنها نیست.

#### مقایسه نیازهای پنج گانه کارکنان ناجا با توجه به محل کار (شهرستان - مرکز استان)

برای نیاز احترام  $(z=2/94, p=0/003)$  و نیاز خودشکوفایی  $(z=3/16, p=0/002)$  تفاوت ها معنادار است. از بین کارکنانی که در شهرستان ها کار می کنند ۲۵/۷ درصد اولویت نیازشان در سطح نیاز احترام و ۳۴/۶ درصد در سطح نیاز خودشکوفایی می باشند. از بین کارکنانی که در مراکز استان ها کار می کنند ۲۱/۵ درصد در سطح نیاز احترام و ۳۹/۷ درصد نیز در سطح نیاز خودشکوفایی قرار گرفته اند. لذا درصد بیشتری از کارکنان شهرستان ها خواهان احترام و درصد بیشتری از کارکنان مراکز استان ها در تلاش برای خودشکوفایی هستند. برای سایر نیازها تفاوت ها معنادار نیست. نیاز فیزیولوژیکی  $(z=0/71, p=0/477)$ ، نیاز ایمنی  $(z=-0/03, p=0/977)$  و نیاز اجتماعی  $(z=0/262, p=0/262)$   $(z=-1/12)$ .

#### مقایسه نیازهای پنج گانه کارکنان بومی - غیربومی ناجا

برای نیاز ایمنی  $(z=-2/68, p=0/007)$  و نیاز خودشکوفایی  $(z=2/44, p=0/015)$  تفاوت ها معنادار است. از بین کارکنان بومی ۸/۱ درصد اولویت نیازشان در سطح نیاز ایمنی و ۳۸/۵ درصد در سطح نیاز خودشکوفایی است، در حالی که ۱۰/۸ درصد کارکنان غیربومی در سطح نیاز ایمنی و ۳۴/۵ درصد نیز در سطح نیاز خودشکوفایی قرار گرفته اند. لذا درصد بیشتری از کارکنان غیربومی خواهان ایمنی و درصد بیشتری از کارکنان بومی در تلاش برای خودشکوفایی هستند. برای سایر نیازها تفاوت ها معنادار نیست. نیاز فیزیولوژیکی  $(z=0/88, p=0/379)$ ، نیاز اجتماعی  $(z=-0/67, p=0/502)$  و نیاز احترام  $(z=-1/12, p=0/261)$ .



نمودار ۱: توزیع درصدی نیازهای کل کارکنان ناجا

۳- آیا نسبت کارکنانی که در هر یک از سطوح نیازهای پنج گانه قرار گرفته اند با توجه به گروه های مورد پژوهش متفاوت است؟  
برای پاسخگویی به سؤال مذکور از آزمون نسبت برای دو نمونه مستقل استفاده شد، آماره های محاسبه شده به تفکیک گروه های مورد پژوهش در جدول ۶ ارائه شده است.

#### مقایسه نیازهای پنج گانه کارکنان ناجا با توجه به جنسیت

اطلاعات حاصل (جدول ۴) نشان می دهد که درصد بیشتری از کارکنان مرد (۹/۴ درصد) نسبت به کارکنان زن (۴/۸ درصد) خواهان تأمین امنیت شغلی خود هستند  $(z=2/05, p=0/041)$ . قابل توجه است که  $Z$  مشاهده شده مربوط به مقایسه دو گروه زنان و مردان کارمند، در دیگر نیازها، در مقایسه با مقادیر بحرانی  $Z$  معنادار نمی باشد.

#### مقایسه نیازهای پنج گانه کارکنان ناجا با توجه به وضعیت تأهل

نتایج به دست آمده برای مقایسه نیازهای پنج گانه کارکنان ناجا با توجه به وضعیت تأهل آنها معنادار نیست. مقادیر  $Z$  و  $p$ -value به دست آمده برای نیاز فیزیولوژیکی  $(z=0/52, p=2/602)$ ، نیاز ایمنی

جدول ۵: فراوانی، درصد، مقدار آماره آزمون  $\chi^2$  و سطح معناداری برای مقایسه نیازهای کارکنان ناجا به تفکیک متغیرهای تحقیق

| p-value | $\chi^2$ | خودشکوفایی | احترام | اجتماعی | ایمنی | فیزیولوژیکی | آماره ▼ | نیازها<br>نوع پاسخگویان ▼ |
|---------|----------|------------|--------|---------|-------|-------------|---------|---------------------------|
| p≤۰/۰۰۱ | ۱۰۶۳     | ۱۴۳۴       | ۹۲۹    | ۸۶۱     | ۳۶۴   | ۳۲۹         | فراوانی | کل کارکنان                |
|         |          | ۳۶/۶       | ۲۳/۷   | ۲۲      | ۹/۳   | ۸/۴         | درصد    |                           |
| p≤۰/۰۰۱ | ۷۶       | ۷۱         | ۴۲     | ۳۳      | ۸     | ۱۳          | فراوانی | زن                        |
|         |          | ۴۲/۵       | ۲۵/۱   | ۱۹/۸    | ۴/۸   | ۷/۸         | درصد    |                           |
| p≤۰/۰۰۱ | ۹۲۴      | ۱۲۶۳       | ۸۰۸    | ۷۵۲     | ۳۲۵   | ۲۹۴         | فراوانی | مرد                       |
|         |          | ۳۶/۷       | ۲۳/۵   | ۲۱/۸    | ۹/۴   | ۸/۵         | درصد    |                           |
| p≤۰/۰۰۱ | ۱۸۴      | ۲۴۷        | ۱۳۷    | ۱۴۲     | ۶۸    | ۵۲          | فراوانی | مجرد                      |
|         |          | ۳۸/۲       | ۲۱/۲   | ۲۲      | ۱۰/۶  | ۸           | درصد    |                           |
| p≤۰/۰۰۱ | ۸۰۵      | ۱۰۷۷       | ۷۰۹    | ۶۳۸     | ۲۶۲   | ۲۵۵         | فراوانی | متاهل                     |
|         |          | ۳۶/۶       | ۲۴/۱   | ۲۱/۷    | ۸/۹   | ۸/۷         | درصد    |                           |
| p≤۰/۰۰۱ | ۳۲۰      | ۲۸۲        | ۱۶۴    | ۱۱۷     | ۳۷    | ۴۱          | فراوانی | مدیران                    |
|         |          | ۴۴         | ۲۵/۶   | ۱۸/۳    | ۵/۸   | ۶/۴         | درصد    |                           |
| p≤۰/۰۰۱ | ۵۳۳      | ۷۹۵        | ۵۵۶    | ۵۲۹     | ۲۳۳   | ۱۹۸         | فراوانی | زیردستان                  |
|         |          | ۳۴/۴       | ۲۴     | ۲۲/۹    | ۱۰/۱  | ۸/۶         | درصد    |                           |
| p≤۰/۰۰۱ | ۴۵۱      | ۶۰۴        | ۴۴۹    | ۳۹۵     | ۱۵۶   | ۱۴۱         | فراوانی | شهرستان                   |
|         |          | ۳۴/۶       | ۲۵/۷   | ۲۲/۶    | ۸/۹   | ۸/۱         | درصد    |                           |
| p≤۰/۰۰۱ | ۵۷۳      | ۷۰۹        | ۳۸۴    | ۳۷۶     | ۱۵۹   | ۱۵۶         | فراوانی | محل کار                   |
|         |          | ۳۹/۷       | ۲۱/۵   | ۲۱/۱    | ۸/۹   | ۸/۷         | درصد    |                           |
| p≤۰/۰۰۱ | ۶۹۰      | ۸۲۱        | ۴۹۳    | ۴۲۷     | ۱۷۲   | ۱۷۴         | فراوانی | بومی                      |
|         |          | ۳۸/۵       | ۲۳/۱   | ۲۲/۱    | ۸/۱   | ۸/۲         | درصد    |                           |
| p≤۰/۰۰۱ | ۳۰۴      | ۴۸۲        | ۳۳۷    | ۳۰۲     | ۱۵۱   | ۱۲۶         | فراوانی | غیر بومی                  |
|         |          | ۳۴/۵       | ۲۴/۱   | ۲۱/۶    | ۱۰/۸  | ۹           | درصد    |                           |
| p≤۰/۰۰۱ | ۸۱۱      | ۱۰۹۰       | ۷۰۴    | ۶۳۱     | ۲۵۹   | ۲۶۷         | فراوانی | رسمی                      |
|         |          | ۳۷         | ۲۳/۹   | ۲۱/۴    | ۸/۷   | ۹/۱         | درصد    |                           |
| p≤۰/۰۰۱ | ۱۸۷      | ۲۴۳        | ۱۴۷    | ۱۵۵     | ۷۷    | ۳۹          | فراوانی | پیمانی                    |
|         |          | ۳۶/۸       | ۲۲/۲   | ۲۳/۴    | ۱۱/۶  | ۵/۹         | درصد    |                           |
| p≤۰/۰۰۱ | ۸۱۵      | ۱۱۴۲       | ۷۵۶    | ۶۹۶     | ۳۰۵   | ۲۷۱         | فراوانی | نظامی                     |
|         |          | ۳۶         | ۲۳/۸   | ۲۲      | ۹/۶   | ۸/۵         | درصد    |                           |
| p≤۰/۰۰۱ | ۱۹۶      | ۱۹۱        | ۹۴     | ۹۰      | ۲۸    | ۳۴          | فراوانی | کارمندی                   |
|         |          | ۴۳/۷       | ۲۱/۵   | ۲۰/۶    | ۶/۴   | ۷/۸         | درصد    |                           |
| p≤۰/۰۰۱ | ۳۱۰      | ۵۵۸        | ۳۹۷    | ۳۹۷     | ۱۹۴   | ۱۶۵         | فراوانی | درجه دار                  |
|         |          | ۳۲/۶       | ۲۳/۲   | ۲۳/۲    | ۱۱/۳  | ۹/۶         | درصد    |                           |
| p≤۰/۰۰۱ | ۵۸۹      | ۶۴۲        | ۳۹۱    | ۳۴۱     | ۱۲۰   | ۱۱۸         | فراوانی | سطح درجه                  |
|         |          | ۳۹/۸       | ۲۴/۳   | ۲۱/۲    | ۷/۴   | ۷/۳         | درصد    |                           |
| p≤۰/۰۰۱ | ۱۴۶      | ۱۲۱        | ۵۴     | ۴۰      | ۱۵    | ۲۰          | فراوانی | افسر ارشد                 |
|         |          | ۴۸/۴       | ۲۱/۶   | ۱۶      | ۶     | ۸           | درصد    |                           |

جدول ۶: مقادیر z و p-value برای مقایسه نیازهای پنج گانه کارکنان ناجا

| خودشکوفایی | احترام  | اجتماعی | ایمنی   | فیزیولوژیکی | نیاز    |                                | گروه‌های مورد پژوهش |
|------------|---------|---------|---------|-------------|---------|--------------------------------|---------------------|
|            |         |         |         |             | آماره   | نیاز                           |                     |
| -۱/۴۶      | -۰/۴۶   | ۰/۶۸    | ۲/۰۵    | ۰/۳۸        | z       | جنسیت                          |                     |
| ۰/۱۴۳      | ۰/۶۴۸   | ۰/۴۹۹   | *۰/۰۴۱  | ۰/۷۰۴       | p-value |                                |                     |
| ۰/۷۷       | -۱/۶۲   | ۰/۱۶    | ۱/۲۳    | -۰/۵۲       | z       | وضعیت تأهل                     |                     |
| ۰/۴۴۴      | ۰/۱۰۵   | ۰/۸۷۳   | ۰/۲۱۹   | ۰/۶۰۲       | p-value |                                |                     |
| ۴/۳۲       | ۰/۷۹    | -۲/۶۴   | -۳/۸۷   | -۱/۹۲       | z       | نوع مسئولیت (مدیر - مرنوس)     |                     |
| **۰/۰۰۰    | ۰/۴۳۱   | **۰/۰۰۸ | **۰/۰۰۰ | *۰/۰۵۴      | p-value |                                |                     |
| ۳/۱۶       | -۲/۹۴   | -۱/۱۲   | -۰/۰۳   | ۰/۷۱        | z       | محل کار (شهرستان - مرکز استان) |                     |
| **۰/۰۰۲    | **۰/۰۰۳ | ۰/۲۶۲   | ۰/۹۷۷   | ۰/۴۷۷       | p-value |                                |                     |
| ۲/۴۴       | -۰/۶۷   | -۱/۱۲   | -۲/۶۸   | -۰/۸۸       | z       | بومی - غیر بومی                |                     |
| *۰/۰۱۵     | ۰/۵۰۲   | ۰/۲۶۱   | **۰/۰۰۷ | ۰/۳۷۹       | p-value |                                |                     |
| ۰/۱۰       | ۰/۹۱    | -۱/۱۳   | -۲/۱۲   | ۲/۹۸        | z       | رسمی - پیمانی                  |                     |
| ۰/۹۱۹      | ۰/۳۶۱   | ۰/۲۵۹   | *۰/۰۳۴  | **۰/۰۰۳     | p-value |                                |                     |
| -۳/۰۵      | ۱/۱۱    | ۰/۶۶    | ۲/۵۰    | ۰/۵۶        | z       | نظامی - کارمندی                |                     |
| **۰/۰۰۲    | ۰/۲۶۷   | ۰/۵۱۱   | **۰/۰۱۲ | ۰/۵۷۶       | p-value |                                |                     |
| -۴/۳۳      | -۰/۷۱   | ۱/۴۲    | ۳/۸۷    | ۲/۴۱        | z       | درجه‌دار - افسر جزء            |                     |
| **۰/۰۰۰    | ۰/۴۷۶   | ۰/۱۵۵   | **۰/۰۰۰ | *۰/۰۱۶      | p-value |                                |                     |
| -۴/۷۰      | ۰/۵۷    | ۲/۸۴    | ۳/۱۷    | ۰/۸۸        | z       | درجه‌دار - افسر ارشد           |                     |
| **۰/۰۰۰    | ۰/۵۵۶   | **۰/۰۰۴ | **۰/۰۰۲ | ۰/۳۷۶       | p-value |                                |                     |
| -۲/۵۳      | ۰/۹۴    | ۲/۰۴    | ۰/۸۸    | -۰/۳۲       | z       | افسر جزء - افسر ارشد           |                     |
| **۰/۰۱۱    | ۰/۳۴۵   | *۰/۰۴۲  | ۰/۳۷۸   | ۰/۷۱۱       | p-value |                                |                     |

\* نتایج به دست آمده در سطح  $p \leq 0.05$  معنادار است.

\*\* نتایج به دست آمده در سطح  $p \leq 0.01$  معنادار است.

( $z=0.91$ ,  $p=0.361$ ) نیاز احترام، ( $z=-1.13$ ,  $p=0.259$ ) و نیاز خودشکوفایی ( $z=0.10$ ,  $p=0.919$ ).

مقایسه نیازهای پنج گانه کارکنان نظامی - کارمندی ناجا برای نیاز ایمنی ( $z=2.50$ ,  $p=0.012$ ) و نیاز خودشکوفایی ( $z=-3.05$ ,  $p=0.002$ ) تفاوت‌ها معنادار است. از بین کارکنان نظامی ۹/۶ درصد اولویت نیازشان در سطح نیاز ایمنی و ۳۶ درصد در سطح نیاز خودشکوفایی می‌باشند، در حالی که ۶/۴ درصد کارکنان کارمندی در سطح نیاز ایمنی و ۴۳/۷ درصد نیز در سطح نیاز خودشکوفایی قرار گرفته‌اند. لذا

مقایسه نیازهای پنج گانه کارکنان رسمی - پیمانی ناجا برای نیاز فیزیولوژیکی ( $z=2.98$ ,  $p=0.003$ ) و نیاز ایمنی ( $z=-2.12$ ,  $p=0.034$ ) تفاوت‌ها معنادار است. از بین کارکنان رسمی ۹/۱ درصد اولویت نیازشان در سطح نیاز فیزیولوژیکی و ۸/۷ درصد در سطح نیاز ایمنی می‌باشند، در حالی که ۵/۹ درصد کارکنان پیمانی در سطح نیاز فیزیولوژیکی و ۱۱/۶ درصد نیز در سطح نیاز ایمنی قرار گرفته‌اند. لذا درصد بیشتری از کارکنان رسمی خواهان تأمین مادی و درصد بیشتری از کارکنان پیمانی خواهان تأمین امنیت شغلی هستند. برای سایر نیازها تفاوت‌ها معنادار نیست. نیاز اجتماعی

درصد بیش‌تری از کارکنان نظامی خواهان تأمین امنیت شغلی و درصد بیش‌تری از کارکنان کارمندی در تلاش برای خودشکوفایی هستند. برای سایر نیازها تفاوت‌ها معنادار نیست. نیاز فیزیولوژیکی ( $z=0/56, p=0/576$ )، نیاز اجتماعی ( $z=0/66, p=0/511$ ) و نیاز احترام ( $z=1/11, p=0/267$ ).

مقایسه نیازهای پنج‌گانه کارکنان ناجا با توجه به سطح درجه

برای نیاز فیزیولوژیکی بین درجه‌داران و افسران جزء تفاوت معناداری وجود دارد ( $z=2/41, p=0/016$ )، و درصد بیش‌تری از درجه‌داران (۹/۶ درصد) نسبت به افسران جزء (۷/۳ درصد) در سطح نیازهای فیزیولوژیکی قرار گرفته‌اند؛ در حالی که در این نیاز بین درجه‌داران و افسران ارشد ( $z=0/88, p=0/376$ ) و همچنین بین افسران جزء و افسران ارشد ( $z=-0/32, p=0/711$ )، تفاوت معناداری مشاهده نمی‌شود.

برای نیاز ایمنی بین درجه‌داران و افسران جزء ( $z=3/87, p=0/000$ ) و همچنین بین درجه‌داران و افسران ارشد ( $z=3/17, p=0/002$ )، تفاوت معناداری وجود دارد، و درصد بیش‌تری از درجه‌داران (۱۱/۳ درصد) نسبت به افسران جزء (۷/۴) و افسران ارشد (۶ درصد) خواهان تأمین امنیت شغلی خود هستند. در حالی که در این نیاز بین افسران جزء و افسران ارشد ( $z=0/88, p=0/378$ )، تفاوت معناداری مشاهده نمی‌شود.

برای نیاز اجتماعی بین درجه‌داران و افسران جزء ( $z=1/42, p=0/155$ )، تفاوتی وجود ندارد، اما بین درجه‌داران و افسران ارشد ( $z=2/84, p=0/004$ ) و همچنین بین افسران جزء و افسران ارشد ( $z=2/04, p=0/042$ )، تفاوت معناداری وجود دارد و درصد بیش‌تری از درجه‌داران (۲۳/۲ درصد) و افسران جزء (۲۱/۲) نسبت به افسران ارشد (۱۶ درصد) در سطح نیازهای اجتماعی قرار گرفته‌اند.

برای نیاز احترام، بین درجه‌داران و افسران جزء ( $z=0/71, p=0/476$ )، بین درجه‌داران و افسران ارشد

درصد بیش‌تری از کارکنان نظامی خواهان تأمین امنیت شغلی و درصد بیش‌تری از کارکنان کارمندی در تلاش برای خودشکوفایی هستند. برای سایر نیازها تفاوت‌ها معنادار نیست. نیاز فیزیولوژیکی ( $z=0/56, p=0/576$ )، نیاز اجتماعی ( $z=0/66, p=0/511$ ) و نیاز احترام ( $z=1/11, p=0/267$ ).

### مقایسه نیازهای پنج‌گانه کارکنان ناجا با توجه به سطح درجه

برای نیاز فیزیولوژیکی بین درجه‌داران و افسران جزء تفاوت معناداری وجود دارد ( $z=2/41, p=0/016$ )، و درصد بیش‌تری از درجه‌داران (۹/۶ درصد) نسبت به افسران جزء (۷/۳ درصد) در سطح نیازهای فیزیولوژیکی قرار گرفته‌اند؛ در حالی که در این نیاز بین درجه‌داران و افسران ارشد ( $z=0/88, p=0/376$ ) و همچنین بین افسران جزء و افسران ارشد ( $z=-0/32, p=0/711$ )، تفاوت معناداری مشاهده نمی‌شود.

برای نیاز ایمنی بین درجه‌داران و افسران جزء ( $z=3/87, p=0/000$ ) و همچنین بین درجه‌داران و افسران ارشد ( $z=3/17, p=0/002$ )، تفاوت معناداری وجود دارد، و درصد بیش‌تری از درجه‌داران (۱۱/۳ درصد) نسبت به افسران جزء (۷/۴) و افسران ارشد (۶ درصد) خواهان تأمین امنیت شغلی خود هستند. در حالی که در این نیاز بین افسران جزء و افسران ارشد ( $z=0/88, p=0/378$ )، تفاوت معناداری مشاهده نمی‌شود.

برای نیاز اجتماعی بین درجه‌داران و افسران جزء ( $z=1/42, p=0/155$ )، تفاوتی وجود ندارد، اما بین درجه‌داران و افسران ارشد ( $z=2/84, p=0/004$ ) و همچنین بین افسران جزء و افسران ارشد ( $z=2/04, p=0/042$ )، تفاوت معناداری وجود دارد و درصد بیش‌تری از درجه‌داران (۲۳/۲ درصد) و افسران جزء (۲۱/۲) نسبت به افسران ارشد (۱۶ درصد) در سطح نیازهای اجتماعی قرار گرفته‌اند.

برای نیاز احترام، بین درجه‌داران و افسران جزء ( $z=0/71, p=0/476$ )، بین درجه‌داران و افسران ارشد

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر شناسایی نیازهای کارکنان ناجا و تعیین اهمیت و اولویت این نیازها بود. ۳۹۱۷ نفر از کارکنان ناجا در سطح کشور پرسشنامه نیازها را تکمیل کردند. نتایج آزمون خی دو برای بررسی اختلاف نسبت کارکنان قرار گرفته در هر یک از سطوح نیازهای پنج‌گانه در سطح  $p < 0/001$  معنادار بود. نتایج یک هرم معکوس را نشان داد. بیش‌ترین درصد کارکنان اولویت نیازشان در سطح نیازهای رده بالا (خودشکوفایی، احترام، اجتماعی) و درصد کمی از کارکنان اولویت نیازشان در سطح نیازهای رده پایین (ایمنی و فیزیولوژیکی) بود؛ یعنی کارکنان نیازهای رده پایین خود را ارضاء کرده و به نیازهای سطح بالاتر اجازه ظهور و پیدایی داده بودند. به عبارت دیگر می‌توان گفت نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی به‌صورت نسبی در کارکنان ناجا ارضاء شده بود، پس به این خاطر از توجه کمی برخوردار بودند، در حالی که نیازهای اجتماعی، احترام و بخصوص خودشکوفایی به احتمال قوی به این خاطر که به‌خوبی ارضاء نشده بود، توجه درصد زیادی از کارکنان را به خود اختصاص داده بود و رفتار آن‌ها تحت سلطه فعالیت‌های اجتماعی، کسب احترام و خودشکوفایی بود. لازم به توضیح است که روند مذکور در سطح ناجا یک روند عمومی بود و

درصد) خواهان تأمین امنیت شغلی خود بودند. احتمالاً به این دلیل که در جامعه ما مردان مسئولیت تأمین نیازهای مالی خانواده را بر عهده دارند و فقدان امنیت شغلی موجب از دست دادن شغل و به تبع آن از دست دادن حقوق و مزایا شده و بر کارکنان مرد تأثیرات روانی مخرب تری خواهد داشت.

درصد بیش تری از مرئوسان خواهان تأمین نیازهای فیزیولوژیکی، ایمنی و اجتماعی (درصدها برای مرئوسان به ترتیب ۸/۶، ۱۰/۱، ۲۲/۹ و برای مدیران به ترتیب ۶/۴، ۵/۸ و ۱۸/۳ است) و درصد بیش تری از مدیران در تلاش برای خود شکوفایی می باشند (۴۴ درصد مدیران در مقابل ۳۴/۴ درصد مرئوسان). با توجه به سلسله مراتبی بودن شغل پلیس و موقعیت خاص مدیران که علاوه بر تأمین حقوق و مزایای بیش تر، آزادی بیش تری در کار دارند این یافته قابل توجیه خواهد بود.

درصد بیش تری از کارکنان شهرستانها خواهان احترام (۲۵/۷ درصد کارکنان شهرستانها در مقابل ۲۱/۵ درصد مراکز استانها) و درصد بیش تری از کارکنان مراکز استانها در تلاش برای خود شکوفایی هستند (۳۹/۷ درصد مراکز استانها در مقابل ۳۴/۶ درصد کارکنان شهرستانها). با توجه به این که کارکنان مراکز استانها اغلب مشاغل کلیدی تری را در اختیار دارند و در مرکز قدرت و تصمیم گیری قرار دارند و کارکنان شهرستانها اغلب برای رفع مشکلات کاری خود به مراکز استانها وابسته اند، این یافته قابل توجیه خواهد بود.

درصد بیش تری از کارکنان غیربومی خواهان تأمین امنیت شغلی (۱۰/۸ درصد کارکنان غیربومی در مقابل ۸/۱ درصد کارکنان بومی) و درصد بیش تری از کارکنان بومی در تلاش برای خودشکوفایی هستند (۳۸/۵ درصد کارکنان بومی در مقابل ۳۴/۵ درصد کارکنان غیربومی) شاید به این دلیل که کارکنان غیربومی به علت مشکلات غربت، عدم آشنایی کافی با محیط و همکاران و همچنین عدم حمایت کافی از سوی

صرفنظر از جنس، وضعیت تأهل، نوع مسئولیت، وضعیت استخدام و... برای همه کارکنان قابل تعمیم بود. هرسی و بلانچارد [۳۸]، می گویند: «اگر ترقی استانداردهای زندگی و سطح آموزش و پرورش ادامه یابد این وضع به صورت صفت مشخصه مردم در خواهد آمد».

نتایج این تحقیق با یافته های ابراهیم زاده [۳۳]، که نیازهای کارکنان اداری دانشگاه گیلان را مشخص کرده بود کاملاً مشابه است. علاوه بر آن نتایج این تحقیق با یافته های تحقیق ابراهیم زاده و فرختر [۳۱] جهت مشخص کردن نیازهای معلمان مقطع متوسطه شهر فومنات، تحقیق گل افروز شهری [۳۲] جهت مشخص کردن اولویت نیازهای کارکنان دانشگاه علوم پزشکی سبزوار و تحقیق مندنهال [۳۵]، برای کشورهای در حال توسعه اندکی متفاوت است. به این صورت که در تحقیقات مذکور نیاز اجتماعی در اولویت دوم و نیاز احترام در اولویت سوم کارکنان قرار گرفته بود؛ در حالی که در تحقیق حاضر نیاز احترام به عنوان اولویت دوم و نیاز اجتماعی در اولویت سوم قرار گرفت. اولویت سایر نیازها در تحقیقات مذکور و تحقیق حاضر مشابه بود. شایان توجه است نتایج تحقیق حاضر با تحقیق باقری [۳۴]، جهت مشخص کردن نیازهای کارکنان شرکت تاید واتر خاورمیانه در هرمزگان و تحقیق مندنهال [۳۵]، در کشورهای کشورهای امریکای لاتین، کشور ژاپن، کشورهای انگلوساکسون و کشورهای اروپای شمالی تفاوت زیادی دارد. این تفاوت می تواند ناشی از مقتضیات فرهنگی، زمان انجام تحقیق، ترقی استانداردهای زندگی، جامعه مورد مطالعه، و یا عوامل دیگری باشد که در جای خود نیازمند بررسی بیش تری است.

لازم به توضیح است اگر چه هرم معکوس نیازها، روند عمومی ناجا بود؛ اما نسبت کارکنان قرار گرفته در سطح هر نیاز با توجه به متغیرهای پژوهش تا حدودی متفاوت بود. به این صورت که درصد بیش تری از کارکنان مرد (۹/۴ درصد) نسبت به کارکنان زن (۴/۸

افسران جزء و افسران ارشد به ترتیب عبارتند از: ۳۲/۶، ۳۹/۸ و ۴۸/۴. با توجه به سلسله مراتبی بودن شغل پلیس و موقعیت خاص افسران ارشد نسبت به افسران جزء، و افسران جزء نسبت به درجه‌داران، این یافته قابل توجه است و دور از انتظار نیست.

### پیشنهادات

اصولاً در مورد نیازهای مختلف کارکنان و ارضاء آن‌ها گفته می‌شود که آنچه برای یک نفر غذای مطبوع است، امکان دارد برای دیگری سم مهلک باشد؛ بنابراین واکنش افراد در برابر پاداش‌ها متفاوت است و این نشان می‌دهد که هر نوع برنامه‌ریزی در زمینه پاداش به کارکنان، بایستی بر اساس نیازهای کارکنان باشد.

نتایج این تحقیق نشان داد که اگر چه نسبت کارکنان قرار گرفته در سطح هر نیاز با توجه به متغیرهای پژوهش تا حدودی متفاوت بود، اما روند عمومی و قابل تعمیم به کل کارکنان ناجا این است که سلسله مراتب نیازهای آن‌ها یک هرم معکوس است.

در خصوص ارضای نیازها زمانی که نیازهای کارکنان یک هرم معکوس را تشکیل می‌دهند هرسی و بلانچارد [۳۸]، می‌گویند: «وقتی که فرد پس از ارضای نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی به سایر نیازها در سلسله مراتب می‌پردازد، به نظر می‌رسد که توانایی ارضاء کنندگی پول کاهش می‌یابد. در بسیاری موارد، پول می‌تواند موجب ارضای نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی و حتی نیازهای اجتماعی گردد. مثلاً، اگر بتواند موجبات ورود به یک گروه مورد علاقه نظیر یک باشگاه محلی را فراهم کند. ولی وقتی که فرد به احترام و شناسایی از طرف دیگران و بالاخره خودشکوفایی دلبستگی پیدا می‌کند، برای ارضای این نیازها پول چندان وسیله مناسب و مؤثری به حساب نمی‌آید. فرد هرچه پیش‌تر با نیازهای احترام و خودشکوفایی درگیر شود، رضایت خود را بیش‌تر مستقیماً کسب خواهد کرد و از این رو در دستیابی به آن‌ها، پول اهمیت کم‌تری خواهد داشت». لذا پیشنهاد می‌شود که برای

آن‌ها بیش‌تر نگران امنیت شغلی خود هستند، در حالی که کارکنان بومی در این خصوص با مشکل چندانی مواجه نبوده و فرصت و فراغت بیش‌تری برای تلاش در جهت ارضاء نیاز خودشکوفایی دارند.

درصد بیش‌تری از کارکنان رسمی در سطح نیازهای فیزیولوژیکی (۹/۱ درصد کارکنان رسمی در مقابل ۵/۹ درصد کارکنان پیمانی) و درصد بیش‌تری از کارکنان پیمانی خواهان تأمین امنیت شغلی هستند (۱۱/۶ درصد کارکنان پیمانی در مقابل ۸/۷ درصد کارکنان رسمی). با توجه به این که کارکنان پیمانی همواره نگران اخراج خود از کار می‌باشند این یافته قابل توجه خواهد بود.

درصد بیش‌تری از کارکنان نظامی خواهان تأمین امنیت شغلی (۹/۶ درصد کارکنان نظامی در مقابل ۶/۴ درصد کارکنان کارمندی) و درصد بیش‌تری از کارکنان کارمندی در تلاش برای خودشکوفایی هستند (۴۳/۷ درصد کارکنان کارمندی در مقابل ۳۶ درصد کارکنان نظامی). شاید به این دلیل که افراد نظامی بیش‌تر درگیر معضلات کاری از جمله استرس‌ورهای مختلف هستند، اما کارکنان کارمندی از این مسائل به دور بوده و فرصت و فراغت بیش‌تری برای تلاش در جهت ارضاء نیاز خودشکوفایی دارند.

درصد بیش‌تری از درجه‌داران نسبت به افسران جزء در سطح نیازهای فیزیولوژیکی (۹/۶ درصد درجه‌داران در مقابل ۷/۳ درصد افسران جزء) و همچنین درصد بیش‌تری از درجه‌داران نسبت به افسران جزء و افسران ارشد در سطح نیازهای ایمنی قرار گرفته‌اند (درصدها برای درجه‌داران، افسران جزء و افسران ارشد به ترتیب عبارتند از: ۱۱/۳، ۷/۴ و ۶ درصد). درصد بیش‌تری از درجه‌داران و افسران جزء نسبت به افسران ارشد در سطح نیازهای اجتماعی قرار گرفته‌اند (درصدها برای درجه‌داران، افسران جزء و افسران ارشد به ترتیب عبارتند از: ۲۳/۲، ۲۱/۲ و ۱۶). با افزایش سطح درجه نسبت کارکنانی که در سطح نیاز خودشکوفایی قرار گرفته‌اند افزایش یافته است (درصدها برای درجه‌داران،

## منابع

۱. السوانی، سیدمهدی (۱۳۷۹) پژوهشی در زمینه برخی از مشکلات سازمانی و عدم ارضای نیازهای کارکنان. در جمعی از اساتید مدیریت (گردآورنده). روان‌شناسی سازمانی و انگیزش «مجموعه دوازدهم». تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
2. Eysenck, H. J. & Arnold, W. & Meili, R. (1972) Encyclopedia of Psychology, vol. 2, (London: Search press), P.309.
3. Cronbach, L.J. (1954) Educational Psychology, New York: Harcourt, brace & co. p.99.
4. Hall C. S. & Lindzey, G. (1967) Theories of Personality, New York: John Wildy & Sons, Inc. p.172.
5. Robbins, Stephen P. (1997) Essential of Organizational Behavior. Prentice Hall International, Inc.
۶. احمدی، مسعود (۱۳۸۱) مبانی سازمان و مدیریت (مدیریت عمومی). تهران: موسسه نشر ویرایش.
7. Plunkett, A. & Allen. (2002) "Management Meeting and Exceeding Customer Expectation", by Thomson Learning, p. 427.
8. Schultz, Duane P. (1990) Theories of personality. London: Thomson Wadsworth.
9. Hill, R. (1947) "Abraham Maslow: The philosopher Who Ranked Human Needs" international Management, New York: McGraw Hill, vol.20, p. 64.
10. Maslow, A. H. (1954) Motivation and Personality. New York: Harper & Brothers, p.78.
11. Maslow, A. H. (1987) Motivation and personality (3rd ed.). New York: Harper & Row.
12. Nordby, V. J. & Hall, C. S. (1985) A Guide Psychologists and their concepts.
13. McClain, E. (1970) Further validation of the personal Orientation Inventory: Assessment of self- actualization of school counselors. Journal of Consulting and Clinical psychology, 35, 21-22.
14. Shostrom, E. L. (1964) An Inventory for the measurement of self- actualization. Educational and psychological Measurement, 24, 207-218.
15. Braun, J. & Asta, P. (1968) Inter correlations between the personal Orientation Inventory and the Gordon personal inventory scores. Psychological Reports, 23, 1197-1198.
16. Shostrom, E. L. & Knapp, R. R. (1966) The relationship of a measure of self-actualization (POI) to a measure of pathology (MMPI) and to therapeutic growth. American Journal of Psychotherapy, 20, 193-202.
17. LeMay, M. & Damm, V. (1968) The Personal Orientation Inventory as a measure of self-actualization of underachievers. Measurement and Evaluation in Guidance, 110-114.

ارضای نیازهای رده بالای کارکنان به شیوه زیر عمل شود:

**نیاز خودشنکوفایی:** از طریق واگذاری مشاغل با معنا، انگیزشی و غیرروتین، متناسب با توان، استعداد و علاقه افراد، آزادی عمل در کار، مشارکت در تصمیم‌گیری، زمینه‌سازی برای رشد و ترقی خلاقیت و نوآوری.

**نیاز احترام:** از طریق رعایت عدالت سازمانی در ارتقاء و پاداش، رشد بر اساس تلاش‌های فردی، ایجاد تناسب بین عملکرد و سیستم پاداش، زمینه‌سازی برای حرمت و منزلت قائل شدن برای شغل افراد.

**نیاز اجتماعی:** به وسیله همکاری و تشریک مساعی با همکاران، افزایش ارزش‌های اجتماعی شغل و روابط مطلوب، هماهنگی و صمیمانه کاری.  
برای ارضای نیازهای رده پایین نیز شیوه‌های زیر برای ارضای نیاز کارکنان استفاده شود:

**نیاز ایمنی:** به وسیله ایجاد امنیت شغلی، قوانین حمایتی، افزایش مزایای شغلی، خدمات درمانی و بازنشستگی.

**نیاز فیزیولوژیکی:** به وسیله افزایش پاداش‌های مادی، واگذاری منازل سازمانی، فراهم کردن محیط کار مطلوب، تهیه ابزار و تجهیزات مناسب و مطلوب جهت انجام کار.

۳۰. رایبیز، استیفن (۱۳۷۴) مدیریت رفتار سازمانی (جلد اول)، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: مؤسسه مطالعات بازرگانی.
۳۱. ابراهیم‌زاده، احمد و فرختر، مجید (۱۳۷۲) بررسی انگیزش مدیران مقاطع متوسطه آموزش و پرورش شهر فومنات. پایان‌نامه کارشناسی ارشد (چاپ نشده). دانشگاه پیام نور مرکز رشت.
۳۲. گل‌افروز شهری، مهدی (۱۳۷۴) بررسی اولویت نیازهای اساسی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی سبزوار. طرح پژوهشی (چاپ نشده). دانشگاه علوم پزشکی سبزوار.
۳۳. ابراهیم‌زاده، احمد (۱۳۷۴) بررسی میزان انگیزش کارکنان اداری دانشگاه گیلان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد (چاپ نشده). دانشگاه تربیت معلم تهران.
۳۴. باقری، علی (۱۳۷۷) بررسی چگونگی نیازهای کارکنان شرکت تایید واتر خاورمیانه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد (چاپ نشده). دانشگاه تربیت معلم تهران.
35. Mendenhall, M. et al. (1995) "Global management", Blackwell publishers, Massachusetts.
۳۶. حمیدی‌زاده، محمد رضا (۱۳۷۷) نیازها، بهره‌وری و توسعه. در محب علی، داود (گردآورنده)، شیوه‌های علمی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۳۷. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۰) مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
38. Hersay, P. & Blanchard, K.H. (1972) Management of organizational behavior. Utilizing Human Resources, (2nd Ed.), Prentice - Hall Inc., Englewood Cliff, New Jersey.
18. Stewart, R. A. C. (1968) Academic performance and components of self actualization. *Perceptual and Motor Skills*, 26, 918.
19. Mattocks, A. L. & Jew, C. (1974) Comparison of self-actualization levels and adjustment scores of incarcerated male felons. *Journal of Educational and Psychological Measurement*, 34, 69-74.
20. Grossack, M., Armstrong, T. & Lussieu, G. (1966) Correlates of Self-actualization. *Journal of Humanistic Psychology*, 37.
21. Zaccaria, J. S. & Weir, R. W. (1967) A comparison of alcoholics and selected Samples of non-alcoholics in terms of a positive concept of mental health. *Journal of Social Psychology*, 71, 151-157.
22. Fox, J., Knapp, R. & Michael, W. (1968) Assessment of self - actualization of psychiatric patients: Validity of the personal Orientation Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 28, 565-569.
23. Mathes, E. W., Zevon, M. A., Roter, P. M. & Joerger, S.M. (1982) Peak experience tendencies: Scale development and theory testing. *Journal of Humanistic Psychology*, 22, 92 - 108.
24. Ellis, R. A. & Taylor, M. S. (1983) Role of self - esteem within the job search process. *Journal of Applied Psychology*, 68, 632-640.
25. Shamir, B. (1986) Self-esteem and the psychological impact of unemployment. *Social Psychology quarterly*, 49, 61-72.
26. Porter, L. A. (1961) A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management: jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45, 1-10.
27. Porter, L. A. (1963) Job attitudes in Management: II. Perceived importance of needs as a function of job level. *Journal of Applied Psychology*, 47, 141-148.
28. Hall, D. T. & Nougaim, k. E. (1968) An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 12-35.
29. Cox, R. (1987) The rich harvest of Abraham Maslow. In A. H. Maslow, *Motivation and personality* (3rd ed.) New York: Harper & Row. Pp.245-263.