

## بررسی نیازهای انگیزشی پرستاران بیمارستان‌های آموزشی منتخب دانشگاه علوم پزشکی بر اساس سلسله مراتب نیازهای مازلو (۱۳۸۵)

علی کشتکاران<sup>۱</sup> / عرفان خوارزمی<sup>۲</sup> / صدیقه یوسفی<sup>۳</sup>

چکیده

**مقدمه:** افزایش بهره‌وری در سازمان، نیاز به تأمین شرایط متعددی دارد که مهمترین آنها عامل انسانی است. نیروی انسانی برانگیخته شده برای انجام وظایف سازمانی، مهمترین عامل بهره‌وری است و انگیزش کارکنان نیز با افزایش سطح روحیه و رضایت شغلی آنان فراهم می‌شود. اما برای افزایش روحیه و رضایت شغلی کارکنان لازم است، نیازهای آنها شناسایی شده و به ارضای نیازهای آنان در محیط کار توجه شود. هدف از انجام این پژوهش شناخت نیازهای انگیزشی پرستاران تعدادی از بیمارستان‌های تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی شیراز بر اساس سلسله مراتب نیازهای مازلو است.

**روش بررسی:** مطالعه حاضر از نوع توصیفی-مقطعی است. جامعه آماری شامل بیمارستان‌های نمازی، شهید فقیهی، شهید چمران، حافظ و خلیلی است. تعداد ۱۴۱ نفر پرستار در این پژوهش شرکت داشته‌اند که از طریق نمونه‌گیری تصادفی-طبقه‌ای انتخاب شده‌اند. اطلاعات به دست آمده از طریق پرسشنامه، با استفاده از نرم افزار SPSS مورد بررسی قرار گرفته است.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که تمام نیازهای پنج‌گانه مازلو دارای قدرت انگیزشی بالا بوده‌اند و در بررسی و مقایسه میانگین نیازهای انگیزشی، نیاز به احترام بالا ترین امتیاز را به خود اختصاص داده است. همچنین مشخص شد که بین نیاز فیزیولوژیک با جنسیت و سن رابطه آماری معنی داری وجود دارد. بین نیاز به عشق و محبت و متغیرهای وضعیت استخدامی، سابقه کار و سن رابطه آماری معنی داری وجود دارد. بین نیاز به امنیت و نیاز به خودشکوفایی با متغیرهای جمعیتی رابطه آماری معنی داری وجود نداشت.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج حاصل از پژوهش مشخص شد که اولویت نیازهای انگیزشی پنج‌گانه در پرستاران شاغل در بیمارستان‌های نمازی، شهید فقیهی، چمران، حافظ و خلیلی به صورت ذیل است:

۱- نیاز به احترام، ۲- نیاز فیزیولوژیک، ۳- نیاز به عشق و محبت، ۴- نیاز به امنیت، ۵- نیاز به خودشکوفایی.

**کلیدواژه‌ها:** انگیزش، سلسله مراتب نیازها، پرستار، بیمارستان آموزشی

◇ وصول مقاله: ۸۶/۶/۱۰، اصلاح نهایی: ۸۷/۲/۱۵، پذیرش نهایی: ۸۷/۸/۱۲

## مقدمه

کشور ما در راستای توسعه اقتصادی قرار دارد و آن چه در این زمینه ضروری و مهم به نظر می‌رسد، نقش تولید و افزایش کارایی سازمان‌ها است. این نقش و رسالت عظیم خود، متکی بر معیارهای انگیزه و سنجش آن در کارکنان سازمان است. [۱] بنابراین مدیران باید از چگونگی رفتار، انگیزه و نیاز کارکنان در سازمان‌ها آگاهی کلی داشته باشند. در سازمان‌های بهداشتی، درمانی نیروی انسانی (به ویژه واحد پرستاری)، بیشترین نقش را در ارائه خدمات ایفا می‌کنند. [۲] از این رو مدیریت، مستلزم پدید آمدن و نگهداری محیطی است که در آن افراد با یکدیگر و به صورت گروهی در دستیابی به اهداف مشترک سازمان تلاش می‌کنند و مدیر نمی‌تواند در این امر کامیاب شود، مگر اینکه بداند چه چیزی انسان را به تلاش و کوشش وادار می‌دارد و برمی‌انگیزد. [۳]

انگیزش را به عنوان یکی از فرایندهای ارضای نیاز به حساب می‌آورند. نیاز به عنوان یک واژه فنی، به معنی حالت درونی است که باعث می‌شود نتیجه یا پیامد خاصی، جالب به نظر برسد. یک نیاز ارضاء نشده تنش ایجاد می‌کند و در نتیجه در درون فرد نوعی سائقه یا پویایی به وجود می‌آورد که موجب بروز نوعی رفتار در فرد می‌شود و او در پی تأمین هدف‌های ویژه‌ای برمی‌آید که چون آن اهداف را تأمین کند، نیاز مزبور ارضا می‌شود و در نتیجه تنش کاهش می‌یابد. [۴]

یکی از تئوری‌های انگیزش انسانی، در سال ۱۹۴۳ (م) توسط آبراهام مازلو ارائه شده است. این تئوری به عنوان یک تئوری انگیزش درونی، مورد توجه قرار گرفته است، زیرا نیازها و خواست‌های تک‌تک افراد در اندرون خودشان به وجود می‌آید و وجود دارد. [۵، ۶] احتیاجات بشری از دید مازلو در قالب سلسله مراتب نیازهای منظمی قرار دارد که برآورده شدن هر نیاز، بروز نیاز بعدی را باعث می‌شود و به ترتیب عبارتند از:

الف. نیازهای فیزیولوژیک: غذا، مسکن، ارضای جنسی و سایر احتیاجات جسمانی  
ب. نیاز به سلامت (ایمنی): امنیت و حفاظت در برابر

عواملی طبیعی، امنیت اجتماعی، مالی، شغلی، نظم، قانون محدودیت‌ها و ثبات‌ها  
ج. نیاز به عشق و محبت (تعلق): کار گروهی، خانواده، رابطه با دیگران، غرور، گریز از طرد شدگی، عشق ورزی به دیگران و بالعکس  
د. نیاز به احترام: عزت نفس، موفقیت، مهارت، استقلال، سلطه‌گری، اعتبار، شهرت، نفوذ، قدر و منزلت و اعتماد به نفس  
هـ. نیاز به خود شکوفایی: پی بردن به استعدادهای نهانی و بالقوه تکامل فردی، عدالت خواهی، و دست‌یابی به اوج قابلیت‌های خویش.

از نقطه نظر انگیزش، این نظریه می‌گوید که هر چند هیچ نیازی به طور کامل برآورده نمی‌شود، ولی هر نیازی که به طور اساسی برآورده شده باشد، دیگر ایجاد انگیزه نمی‌کند. اگر مایلید به کسی بر اساس نظریه مازلو انگیزه بدهید لازم است بدانید که فرد مورد نظر در کجای سلسله مراتب مازلو قرار دارد و بکشید نیازهای او را در آن سطح یا فراتر از آن برآورده سازید. [۷، ۸]

هر چند مازلو معتقد است که سلسله مراتب اصلی نیازها در مورد بیشتر مردم صادق بوده و تعیین کننده است، با این وجود او اشاره می‌کند که این سلسله مراتب در مورد تمامی مردم صادق نیست. مازلو همچنین به یک وارونه کاری معمول در سلسله مراتب نیازها اشاره می‌کند. بعضی از مردم به عزت نفس خود بیشتر اهمیت می‌دهند تا عشق و محبت (نیازهای اجتماعی)؛ چنین افرادی احساس می‌کنند تنها وقتی می‌توانند نیازهای عشق و تعلق را برآورده سازند که قویاً احساس عزت نفس و ارزشمند بودن کنند. [۹] با توجه به مطالب گفته شده، پژوهش حاضر بر آن است تا با استفاده از روش نیازسنجی، سطح نیازهای پنج‌گانه و اولویت آنها را در پرستاران که نقش مهمی در ارتقاء بهداشت و سلامت جامعه دارند شناسایی نماید، تا مدیران و مسئولان ذریبط با برنامه‌ریزی‌ها و ارائه راهکارهای عملی بتوانند، آنها را در نیل به خود شکوفایی یاری نمایند. امید است که گامی هر چند کوچک در جهت پیشرفت و گسترش سلامت جامعه برداشته شود.

## روش بررسی

این پژوهش یک مطالعه توصیفی-مقطعی و از نوع کاربردی می باشد، که به منظور تعیین اولویت نیازهای انگیزشی پرستاران در بیمارستان های آموزشی منتخب دانشگاه علوم پزشکی شیراز بر اساس تئوری سلسله مراتب نیازهای مازلو انجام شده است. محیط پژوهش را در این مطالعه بیمارستان های نمازی، شهید فقیهی، شهید چمران، حافظ و خلیلی تشکیل می دهند. این بیمارستان ها آموزشی درمانی و وابسته به دانشگاه علوم پزشکی شیراز بوده و جامعه پژوهش، شامل کلیه پرستارانی است که حداقل مدرک لیسانس داشته و وضعیت استخدامی آن ها رسمی، شرکتی، پیمانی و طرحی است. جامعه پژوهش در این مطالعه ۱۲۴۱ نفر پرستار است. با انجام مطالعه مقدماتی و مشاوره آماری حجم نمونه ۱۴۱ نفر تعیین گردید و نمونه گیری به صورت تصادفی-طبقه ای انجام شده است.

ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه استاندارد است که توسط جونز و ففر طراحی شده و شامل دو قسمت است: سوالات قسمت اول پرسشنامه، مربوط به مشخصات دموگرافیک واحدهای مورد پژوهش می باشد و قسمت دوم پرسشنامه حاوی ۲۰ سؤال مربوط به پنج نیاز انگیزشی سلسله مراتب نیازهای مازلو است. [۱۰] جهت بررسی روایی، پرسشنامه مذکور در اختیار تعدادی از اساتید صاحب نظر قرار گرفت و پس از مطالعه توسط آنها، روایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه از طریق انجام آزمون آلفای کرونباخ (۰/۸۴) مشخص و مورد تأیید قرار گرفت. به منظور احتیاط و جلوگیری از سایش آماری پرسشنامه ها به میزان ده درصد بیش از نمونه آماری لازم، توزیع شده اند.

در این مطالعه هر یک از نیازهای مازلو از طریق ۴ سؤال مورد ارزیابی قرار گرفته و طیف نیازها از (۱۲+) تا (۱۲-) متغیر بوده است که هر چقدر امتیاز مکتسبه نیاز بالاتر باشد، نشان دهنده قدرت انگیزشی بیشتر نیاز مورد بررسی است. طیف امتیاز (۸+ تا ۱۲+) قدرت انگیزشی بالا، (۴+ تا ۷+) قدرت انگیزشی نسبتاً بالا، (۳- تا ۳-) قدرت انگیزشی متوسط، (۴- تا ۷-) قدرت انگیزشی نسبتاً پایین و (۸- تا ۱۲-) قدرت

انگیزشی پایین را نشان می دهد. اطلاعات به دست آمده از طریق پرسشنامه با استفاده از نرم افزار SPSS مورد بررسی قرار گرفته است. از آزمون های t-test و ANOVA جهت انجام مقایسات استفاده گردیده و p-value کمتر از پنج صدم از نظر آماری معنی دار در نظر گرفته شده است.

## یافته ها

در این مطالعه ۸۲/۳ درصد از پاسخ دهندگان زن بودند. بیشتر پرستاران (۴۲/۶ درصد)، استخدام رسمی بوده و ۵۵ درصد، دارای سابقه کار کمتر از ۱۰ سال و تمام نمونه مورد بررسی (۱۰۰ درصد) دارای مدرک تحصیلی کارشناسی بودند.

یافته ها بیانگر آن است که تمام نیازهای پنج گانه در اکثر واحدهای مورد پژوهش دارای قدرت انگیزشی بالا هستند. نیاز فیزیولوژیک در ۸۰/۸ درصد، نیاز به امنیت در ۶۲/۴ درصد، نیاز به عشق و محبت در ۷۷/۳ درصد، نیاز به احترام در ۸۲/۳ درصد و نیاز به خودشکوفایی در ۴۷/۵ درصد از افراد مورد پژوهش دارای قدرت انگیزشی بالا بود. همچنین مشخص شد که نیاز به احترام در پرستاران، بالاترین امتیاز و نیاز به خود شکوفایی، کمترین امتیاز را کسب کرده است. جدول میانگین و انحراف معیار امتیازاتی را که پرستاران از نیازهای پنج گانه مازلو کسب کرده اند، نشان می دهد.

یافته ها بیانگر آنست که در نمونه مورد بررسی نیاز به احتیاجات فیزیولوژیک در زنان بیش از مردان است. نیروهای طرحی بیش از سایر رده های استخدامی نیاز به عشق و محبت را نشان می دهند و کلیه کارکنانی که سابقه کار کمتر از پنج سال دارند، علاوه بر اینکه نیاز به عشق و محبت بالایی دارند از نظر نیازهای احترام نیز در سطح بالاتری نسبت به سایرین قرار می گیرند.

در مجموع نیاز به احترام بالاترین میانگین را در نمونه مورد بررسی به دست آورده است، اما همانطور که نتایج جدول ۱ نشان می دهد، این نیاز بیش ترین انحراف معیار را نیز دارا می باشد. از طرف دیگر فاصله میانگین این نیاز با دو رده بعدی (نیازهای فیزیولوژیک و عشق و محبت) بسیار کم است.

با افزایش سن نیازهای فیزیولوژیک، احترام و عشق و

جدول ۱: میانگین و انحراف معیار امتیازات پرستاران از نیازهای پنج گانه

نیازها	امتیازات	میانگین	حداقل	حداکثر	انحراف معیار
نیازهای فیزیولوژیک	۹/۲۵	۳	۱۲	۲/۳۷	
نیاز به ایمنی	۸/۵۸	۲	۱۲	۲/۲۸	
نیاز به عشق و محبت	۹/۰۶	۱	۱۲	۲/۳۳	
نیاز به احترام	۹/۵	۱	۱۲	۳/۳۵	
نیاز به خود شکوفایی	۶/۸۳	۰	۱۲	۲/۶۷	

مراتب نیازها، انعطاف پذیر است و اشکال هندسی سلسله مراتب نیازها می‌توانند، به صورت‌های متفاوت (هرم، لوزی، هرم برعکس، مربع و...) تغییر شکل دهند. بنابراین مقصود از سلسله مراتب نیازها، ارائه یک چهارچوب کلی مبتنی بر اصل همه یا هیچ نیست؛ بلکه معرفی چهارچوبی است که با استفاده از آن شاید بتوان، وقوع رفتاری را بر اساس احتمال زیاد یا کم پیش بینی نمود. [۱۱]

بررسی نتایج حاکی از آن است که وضعیت انگیزشی تمام نیازهای پنج گانه در اکثر واحدهای مورد پژوهش در سطح بالا ارزیابی شده است و مقایسه میانگین نیازهای انگیزشی پنج گانه مازلو نشان می‌دهد که، مهمترین عامل ایجاد کننده حداکثر تلاش و کوشش در کار در نمونه تحقیق، ارضای نیازهای حرمت و احترام می‌باشد. آلفرد آدلر و پیروانش به صورت نسبی بر این نیاز تأکید کرده‌اند. اما فروید و روانکاوهایی که پیرو او بوده‌اند به این نیاز توجهی نکرده‌اند. ارضای این نیاز (احترام)، موجب می‌شود که فرد احساس اعتماد به نفس، ارزش، قدرت، توانایی و شایستگی نماید و خود را در این دنیا مفید بداند. در مقابل سرکوب کردن این نیازها باعث می‌شود که فرد احساس ضعف و حقارت نماید. طی تحقیقی که توسط شمسی در سال ۱۳۷۲ صورت گرفت، مشخص شد که بیشترین نقش انگیزش در پرستاران را نیازهای طبقات بالاتر این هرم (نیاز به احترام و خود شکوفایی) تشکیل می‌دهند.

ابراهیم زاده اصلی فومنی [۱۲] در مطالعاتی که انجام داده، سلسله مراتبی بودن نیازهای کارکنان را رد کرده است. انصاری رنانی [۱۳] نیز ادعا داشته که سلسله مراتبی بودن

محبت اهمیت خود را به تدریج از دست می‌دهند. روابط آماری بین نیازهای پنج گانه مازلو و متغیرهای جمعیتی بیانگر آنست که:

- بین نیازهای فیزیولوژیک و دو متغیر سن و جنس رابطه آماری معنی داری دیده می‌شود.

- در ارتباط با نیاز به امنیت و متغیرهای جمعیتی مورد مطالعه هیچ گونه رابطه آماری معنی داری مشاهده نشد.

- بین نیاز به عشق و محبت و متغیرهای سن، سابقه خدمت و وضعیت استخدامی رابطه آماری معنی داری دیده می‌شود.

- بین نیاز به احترام و متغیرهای سن و سابقه خدمت رابطه آماری معنی داری دیده می‌شود.

- در ارتباط با نیاز به خود شکوفایی و متغیرهای جمعیتی مورد مطالعه هیچ گونه رابطه آماری معنی داری مشاهده نشد.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج حاکی از آن است که اولویت نیازهای پنج گانه در نمونه مورد بررسی به ترتیب زیر است: نیاز به احترام، نیازهای فیزیولوژیک، نیاز به عشق و محبت، نیاز به امنیت و نیاز به خود شکوفایی.

با توجه با نتایج به دست آمده، می‌توان بیان داشت که نیاز به احترام، در پرستاران بسیار قوی و نیاز فیزیولوژیک نسبتاً قوی و سپس نیاز به عشق و محبت و در نهایت نیاز به ایمنی و خود شکوفایی تا اندازه‌ای ضعیف و کم اهمیت می‌باشد. همان طور که خود مازلو نیز بیان می‌دارد، سلسله

ارتباطات بیشتر با مدیران و همکاران، جایگاه و مقام بالاتر در میان همکاران، استقلال و مهارت بیشتر در ارائه خدمت به بیماران؛ احساس نیاز به احترام و عشق و محبت کمتری نسبت به افرادی که سابقه کار پایین تری دارند، می کنند.

با توجه به مطالب یاد شده، می توان نتیجه گرفت که وضعیت انگیزشی تمام نیازهای پنج گانه در اکثر واحدهای مورد پژوهش در سطح بالا ارزیابی شده است و در بررسی مقایسه میانگین نیازهای انگیزشی پنج عامل پرسشنامه مازلو، مهمترین عامل ارزشیابی شغل و ایجاد کننده حداکثر تلاش و کوشش در کار برای جامعه تحقیق، ارضاء نیازهای حرمت و احترام می باشد.

در مجموع تئوری مازلو به مدیران توصیه می کند، به این نکته توجه کنند که نیازهای ارضاء نشده فکر و ذکر انسان ها را به هنگام کار به خود مشغول می دارند و ممکن است بر طرز تلقی و رفتارشان تأثیر منفی داشته باشند. بر همین اساس تأمین فرصت ها برای ارضاء نیازها ممکن است نتایج انگیزشی مثبتی داشته باشد. همچنین مدیران می توانند از ایده های مازلو برای تأمین نیازهای زیردستان به نحو بهتر استفاده کنند. [۱۷] در این راه کارکنان می توانند بای پی بردن به نیازها و استعدادهای نهفته خود، رفتار و شخصیت خود را به سوی کمال مطلوب هدایت کنند و بارور و شکوفا سازند. [۱۸] این خود شکوفایی باعث خود شکوفایی سازمان شده و تضمین کننده ادامه زندگی است. [۱۹]

بر اساس همین نظریه، مسئول پرستاری، می تواند نیازهای افراد تحت پوشش خود را یک به یک مورد بررسی قرار دهد و مشکلات ناشی از برآورده نشدن نیازهای آنان را بر اساس بررسی نماید و در حد امکان به رفع آن ها پردازد. این عمل زمانی امکان پذیر است که بنا به گفته مازلو، محیطی مناسب برای انسان فراهم شود، تا بتواند قابلیت ها و مهارت ها و استعدادهای نهفته خود را از قوه به فعل درآورد و به قضاوت و تشخیص خود از استعدادهایش بهره گیرد. یعنی در جهت خودیابی گام برداشته و انگیزش درونی باعث کنترل انحرافات او شده و کار واگذار شده از طرف سازمان را به دلیل احترام به خود، به قضاوت و تشخیص خود با کیفیتی مطلوب به انجام برساند. [۲۰، ۲۱]

نیازهای مازلو قابل اطمینان نبوده و تصمیم گیران نباید به طور قاطع به آن استناد کرده و بر مبنای آن تصمیم گیری و برنامه ریزی نمایند. در مطالعه ای که توسط کریمی [۱۴] صورت گرفته مشخص شده که اولویت نیازهای انگیزشی پنج گانه در کارشناسان ورزشی شاغل در سازمان تربیت بدنی تهران به صورت زیر می باشد: ۱- نیاز اجتماعی، ۲- نیاز به احترام، ۳- نیاز به خودشکوفایی ۴- نیاز فیزیولوژیکی، ۵- نیاز به امنیت. مجیدی نژاد و آهنگری [۱۵] با مطالعاتی که بر روی کارکنان بیمارستان های آموزشی تحت پوشش دانشگاه تهران انجام داده اند، اولویت نیازهای کارکنان راز دیدگاه خودشان به صورت زیر اعلام کرده اند: ۱- نیازهای اجتماعی، ۲- نیازهای خودشکوفایی، ۳- نیاز به قدرت، ۴- نیاز به استقلال ۵- نیاز به احترام، ۶- نیاز به موفقیت، ۷- نیاز فیزیولوژیکی، ۸- نیاز به امنیت.

به هر حال بایستی به این نکته توجه داشت که عدم تأمین نیازها مهمترین عاملی است که می تواند موجب آسیب رسیدن به روحیه و انگیزه در کارکنان می گردد. در مورد نیاز به احترام و تأمین آن می توان اشاره کرد که یک تشکر ساده ولی صمیمانه سرپرست و مدیریت، علاوه بر خشنود کردن فرد، اعتماد به نفس را نیز در وی تقویت می نماید و موجب آشکار شدن استعدادهای و مهارت های فرد خواهد شد، و اگر نبود این عامل موجب تمایل فرد برای اشتغال در مشاغل دیگر شود، چه بسا وجود آن جبرانی برای کمبودهای مادی نظیر حقوق و دستمزد (نیاز فیزیولوژیکی) باشد.

طبق یافته های پژوهش، بین نیاز به امنیت، نیاز فیزیولوژیکی، نیاز به احترام و نیاز به خودشکوفایی با وضعیت استخدامی و سابقه کار، رابطه معنی داری وجود ندارد. ابراهیم زاده اصلی فومنی و ساعتچی [۱۶، ۱۷] در مطالعه ای که در سال ۱۳۷۴ انجام داده به این نتیجه رسیده که بین تأمین هیچ یک از نیازهای انگیزشی و وضعیت استخدامی اختلاف معنی داری دیده نمی شود. مطالعه یاد شده بین تأمین نیازهای انگیزشی و سابقه کار نیز اختلاف معنی داری را نشان نمی دهد. یافته ها حاکی از آن است، که پرستاران با تجربه تر و سابقه کار بیشتر که اغلب استخدام رسمی نیز دارند به دلیل شناخت بهتر از محیط کار،

## فهرست منابع

۱. شاهین، آر.ش. معیارهای برنامه‌ریزی انگیزه و سنجش آن در سازمان. ماهنامه علمی. پژوهشی تدبیر ۱۳۷۷، ۱۳۸۲.
۲. محمدی، رخشنده. نقش مدیریت در سلامت روانی پرستاران در بیمارستان‌های عمومی تهران. ماهنامه علمی. پژوهشی تدبیر ۱۳۷۶؛ ۱۳۷۷.
۳. توکلی، مریم. انگیزش کار، نشریه چگونگی مدیریت کنیم. نشریه تخصصی معاونت پشتیبانی دانشگاه علوم پزشکی شیراز ۱۳۸۴؛ ۲(۱۴).
۴. رابینز، استیفن. مدیریت رفتار سازمانی، جلد اول. ترجمه: پارسایان علی، اعرابی سیدمحمد. چاپ اول، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، تهران، ۱۳۷۴.
۵. هربرت، هیکس. تئوری‌های سازمان و مدیریت. ترجمه: کهن گوئل. اطلاعات، تهران، ۱۳۷۷.
۶. مازلو (آ. اچ). مقاله تئوری انگیزه‌های انسانی. در: جی، شفرنیز. وات، استیون. تئوری سازمان: اسطوره‌ها. پارسایان، علی. تهران: انتشارات ترمه، ۱۳۸۱.
۷. رابینز، استیفن. مبانی رفتار سازمانی. ترجمه: پارسایان علی، اعرابی سیدمحمد. چاپ نهم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۸۴.
۸. ایران نژاد پاریزی، مهدی. سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل. چاپ هشتم. تهران: مؤسسه عالی بانکداری ایران، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران. زمستان ۱۳۸۳.
۹. شمس، شمس‌الدین. بررسی و تعیین انگیزه‌های شغلی پرستاران شاغل در بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه ارومیه، سمینار سراسری مدیریت خدمات بهداشتی. درمانی در پرستاری، دانشکده پرستاری شهیدبهبشتی. آذر ماه. ۱۳۷۲.
۱۰. مقیمی، محمد. سازمان و مدیریت رویکردهای پژوهشی. چاپ سوم. انتشارات ترمه، تهران، ۱۳۷۷.
۱۱. هرسی پل، بلانچارد کنت ایچ، دیویی ای جانسون. مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه: کبیری قاسم. چاپ هشتم، دانشگاه آزاد اسلامی، مرکز انتشارات علمی، تهران، ۱۳۸۳.
۱۲. ابراهیم زاده اصلی فومنی، احمد. بررسی میزان ارضای نیازهای انگیزشی کارکنان اداری دانشگاه گیلان بر مبنای نظریه مازلو. پایان‌نامه مدرک کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه تربیت معلم علوم انسانی، ۱۳۷۴.
۱۳. انصاری رنانی، قاسم. نقدی بر نظریه سلسله مراتبی نیازها در ایجاد انگیزش. مطالعات مدیریت ۱۳۸۱؛ شماره ۳۴، ۳۳.
۱۴. کریمی، یوسف. روانشناسی شخصیت. چاپ پنجم. مؤسسه نشر و ویرایش، تهران، ۱۳۷۸.
۱۵. مجیدی نژاد، احمد؛ آهنگری، علی. بررسی نیازهای انگیزشی کارکنان بیمارستان‌های آموزشی تحت پوشش دانشگاه تهران بر مبنای نظریه مازلو. پایان‌نامه مدرک کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه تربیت معلم علوم انسانی، ۱۳۷۴.
۱۶. ساعتچی، محمود. روانشناسی کاربردی برای مدیران. تهران: مؤسسه نشر ویرایش، ۱۳۷۵.
۱۷. آرشر مرهورن، جانسون. مدیریت و رفتار سازمانی. ترجمه ایران نژاد پاریزی مهدی. چاپ اول، کتابخانه ملی ایران، ۱۳۸۱.
۱۸. کمالی، سیدمحمد. رفتار و روابط در سازمان و مدیریت. چاپ سوم. انتشارات سیطرون، ۱۳۸۰.
۱۹. یزدی، مهران. فرهنگ یا ایزو ۹۰۰۰ کدام چاره دردند؟ ماهنامه علمی. پژوهشی تدبیر ۱۳۷۷، شماره ۸۲.
۲۰. قابلجو، منیژه. کاربرد مهارت‌های مدیریت در خدمات پرستاری. چاپ اول. انتشارات آینده‌سازان، ۱۳۶۹.
۲۱. خاقانی زاده، مرضی؛ عباس‌آبادی، معصومه. راهکارهای عملی برای ایجاد انگیزه در پرستاران. ۱۳۷۷.