

نقشه سنی نیازهای کارکنان ناجا

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۴/۰۲

تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۷/۰۷

منصور صادقی مال‌امیری^۱

از صفحه ۳۹ تا ۶۲

چکیده

در جهان امروزی، سازمان‌هایی موفق هستند که عوامل نظام خویش را شناخته و مسائل درونی خود را حل، و توجه خود را با توانمندی نظام‌مندی که ایجاد کرده‌اند، معطوف به عوامل محیطی نموده‌اند. یکی از عوامل نظام که در شکل‌گیری توانمندی نظام‌مند سازمان، نقش بازی می‌کند، ارضای مناسب نیازهای کارکنان است؛ بنابراین تحقیق با هدف کشف نقشه نیازهای کارکنان ناجا بر اساس سن آنها انجام شده، تا بتوان براین اساس، برنامه‌ریزی لازم را به منظور برآورده شدن هرچه بیشتر نیازهای کارکنان طی دوره‌های سنی مختلف، انجام داد.

در این تحقیق پیمایشی، به منظور اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق، از پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه تحقیق به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای میان ۶۰۰۰ نفر نمونه آماری که کارکنان ناجا بوده و در سراسر کشور فعالیت می‌کنند، توزیع، تکمیل و جمع‌آوری شدند که بعد از پالایش آنها، تعداد ۵۵۳۲ پرسشنامه مفید به‌دست آمد.

آزمون‌های انجام شده در مورد گزاره‌های تحقیق، بیانگر آن است که میان نیازهای پنج‌گانه در هر یک از دامنه‌های سنی و همچنین میان دهه‌های سنی در هر یک از نیازها، تفاوت معنی‌داری وجود دارد. براساس تأثیر معنی‌دار دوره‌های سنی بر نیازها، تعداد بیست اولویت‌سناسایی شد که می‌توان براساس آنها، برنامه‌ریزی لازم برای برآورده شدن نیازهای کارکنان در هر یک از دوره‌های سنی را انجام داد. به‌خصوص اولویت‌های اول، به نیاز خودشکوفایی و آن‌هم به دهه‌های سنی بالا تعلق داشته که این خود بیانگر آن است که به مرور زمان، شغل کارکنان، آنها را از استعدادشان که پایه توسعه خود و سازمان است، بیشتر و بیشتر دور می‌سازد.

کلید واژه‌ها

سن، نقشه نیازها، نیاز طبیعی (فیزیولوژیکی)، نیاز ایمنی، نیاز اجتماعی، نیاز احترام، نیاز خودشکوفایی.



مقدمه

نیاز^۱، به نیروهای انرژی دهنده درون افراد، که انسان را به انجام رفتاری به‌خصوص وامی‌دارد، اشاره می‌کند (استونر، فریمن و گیلبرت^۲، ۱۹۹۵). وجود نیاز باعث می‌شود که فرد در صدد یافتن راه‌هایی برای رفع نیاز خود برآید. یک نیاز برآورده نشده، تنش ایجاد می‌کند و در نتیجه، در درون فرد نوعی پویایی^۳ به‌وجود می‌آورد که آن را برمی‌انگیزد تا عمل خاصی را انجام دهد، این پویایی موجب بروز نوعی رفتار^۴ می‌شود و او در پی تأمین هدف‌های ویژه‌ای برمی‌آید، که چون آن هدف‌ها را تأمین کند، نیاز مزبور، ارضاء^۵ شده و در نتیجه تنش کاهش می‌یابد (هرسی و بلانچارد^۶، ۱۹۹۶). در اصل، علت اینکه چرا افراد به سازمان می‌پیوندند و کارهایی را انجام می‌دهند، این است که می‌خواهند نیازهای خود را ارضا کنند. افراد قبل از اینکه به عضویت سازمان درآیند و دست به کاری بزنند، به نتیجه و پاداشی که از آن نصیب‌شان می‌شود و باعث ارضای نیازهایشان می‌شود نگاه می‌کنند. بسیاری از این پاداش‌های درونی^۷ برونی^۸ در اختیار و کنترل سازمان بوده (رابینز^۹، ۱۹۹۶) که در اغلب موارد، از مؤثرترین ابزارهای انگیزشی، برای ایجاد و تداوم رفتارهایی به حساب می‌آیند که به اثربخشی^{۱۰} و کارایی^{۱۱} سازمان مساعدت می‌کنند (صادقی مال امیری، ۱۳۸۶). به هر حال، یکی از راه‌های پرورش نیروی کار موفق، هماهنگ کردن نظام پاداش^{۱۲} با نیازهای فردی^{۱۳} و هدف‌های فردی و سازمانی است. در ضمن شناخت رفتارکاری، هدایت آن به مشاغل مهم و حفظ آن در بلندمدت، به آگاهی مدیر، از نیازهای فرد بستگی دارد (رضائیان، ۱۳۷۵).

با توجه به این که افراد دارای سطوح متعددی از نیازها می‌باشند و هر کدام از این سطوح، نیازمند واکنش یا سبک مدیریتی خاص خود می‌باشد، ضروری است که مدیریت

-
- 1- Need
 - 2- Stoner, Freeman and Gilbert
 - 3- Dynamic
 - 4- Behavior
 - 5- Satisfy
 - 6- Heresy and Blanchard
 - 7- Internal
 - 8- External
 - 9- Robbins
 - 10 - Effectiveness
 - 11 - Efficiency
 - 12 - Reward system
 - 13 - Individual Needs

قبل از هر چیز، نیازهای کارکنان و اهمیت و اولویت این نیازها را از دیدگاه آنها شناسایی کند. در واقع چنانچه بتوان شرایطی را برای افراد درون سازمان فراهم کرد که نیازهای آنها ارضا شود، در بازدهی آنان بسیار مؤثر خواهد بود و در حقیقت افراد، زمانی کار مربوطه را به نحو اثربخش و کارا انجام می‌دهند، که نیازهای آنها تأمین شود. در نتیجه انجام این مهم، یعنی ارضای مناسب و متناسب نیازهای کارکنان در راستای مساعدت در ایجاد انگیزش در آنها، مستلزم شناسایی نیازهای کارکنان می‌باشد. زیرا برآورده نشدن نیازهای کارکنان در سازمان، به صورت بهره‌وری^۱ کم جلوه‌گر می‌شود؛ به دلیل این‌که کارکرد کارکنان، رابطه تنگاتنگی با میزان رضایت آنان دارد (الوانی، ۱۳۸۰). زیرا تحقیقات نشان داده که نیازها بر رضایت شغلی تأثیر دارند (رابینز، ۱۹۹۶). همچنین، بعضی از محققان دریافته‌اند (کنفر و اکرم^۲، ۱۹۸۹؛ کنفر، ۱۹۹۰، گلاین و وبستر^۳، ۱۹۹۳؛ آمابیل، هیل، هنسی و تیغ^۴، ۱۹۹۴)، خلاقیت زمانی افزایش می‌یابد که که افراد دارای رضایت شغلی باشند. در نهایت پرواضح است که امروزه در صحنه جهانی، سازمان‌هایی موفق هستند که عوامل نظام خویش را شناخته و مسائل و مشکلات درونی (ضعفها) خود را حل، و توجه خود را با آمادگی و توانمندی نظام‌مندی که ایجاد کرده‌اند، معطوف به عوامل محیطی نموده‌اند.

با توجه به نقش و اهمیت «ارضای مناسب و متناسب نیازهای کارکنان» در شکل‌گیری «توانمندی نظام‌مند»^۵، لازم است تا نقشه نیازهای^۶ کارکنان، به‌خصوص، بر اساس سن^۷ آنها کشف شود. و بر این اساس، با تمرکز بر اولویت نیازهای کارکنان، در آنها ایجاد انگیزش نمود. زیرا تحقیقات نشان می‌دهد که تفاوت‌های فردی^۸ (لوئان و پیندر^۹، ۲۰۰۵؛ بام و لوک^{۱۰}، ۲۰۰۴؛ تت و بارنت^{۱۱}، ۲۰۰۳؛ وانگ و اردهیم^{۱۲}، ۲۰۰۷؛

-
- 1 - Productivity
 - 2- Kanfer & Ackerman
 - 3- Glynn & Webster
 - 4- Amabile, Hill, Hennessey & Tighe
 - 5 - Systemic empowerment
 - 6 - Needs map
 - 7 - Age
 - 8- Individual differences
 - 9- Lathan & pinder
 - 10- Baum & Locke
 - 11- Tett & Burnett
 - 12- Wang & Erdheim



لندبرگ، گادموندسون و اندرسون^۱، (۲۰۰۹)، از جمله سن، بر نیازها (مازلو^۲، ۱۹۷۰؛ گوبل و بران^۳، ۱۹۸۱؛ مک کله لند^۴، ۱۹۸۵؛ کواچ^۵، ۱۹۸۷)، انگیزش، نحوه برداشت افراد از کار، پاداش‌های مورد انتظار از سازمان و چگونگی رابطه آنها با همدیگر، تأثیر گذاشته و باعث رفتارهای متفاوت می‌شود. حال آنکه به طور عمده، مدیران چنین تصور می‌کنند که کارکنان در نگرش به کار، پاداش‌ها و روابط با همکاران، شبیه هم عمل می‌کنند. اغلب، در چنین تصور و تفکر کلیشه‌ای، که ویژگی خاصی به همه کارکنان تعمیم داده می‌شود، تفاوت‌های فردی نادیده گرفته می‌شود. پس برای مدیریت مؤثر تفاوت‌ها، باید قبل از هر چیزی، این تفاوت‌ها را شناسایی نمود (مورهد و گریفین^۶، ۲۰۰۴). پس، این پژوهش در صدد آن است تا به روش علمی به اکتشاف نقشه نیازهای کارکنان براساس سن بپردازد. از طریق اکتشاف^۷ رابطه بین سن کارکنان و نیازهای آنها می‌توان برنامه ریزی لازم به منظور ارضای هرچه بیشتر نیازهای کارکنان طی دوره‌های سنی مختلف، انجام داد.

نظریه‌های نیاز با نام بعضی از محققان (مازلو، ۱۹۷۰؛ مک گرگور^۸، ۱۹۵۷؛ هرزبرگ^۹، هرزبرگ^۹، ۱۹۶۶؛ مک کله لند، ۱۹۶۱؛ آلدرفر^{۱۰}، ۱۹۶۹) همراه است. این دسته از نظریه‌ها، بر درک عوامل درونی که سبب می‌شوند افراد رفتار به‌خصوصی را انجام دهند، تأکید دارد. این دیدگاه به دنبال پاسخ به سؤال‌هایی از این دست است: (۱) افراد به دنبال ارضای چه نیازهایی هستند؟ (۲) چه چیزی آنان را به عمل وامی‌دارد؟ از این نظر، افراد دارای نیازهای درونی هستند که برای پاسخ دادن به آنها یا کاهش آنها برانگیخته می‌شوند. به عبارت دیگر، افراد به گونه‌ای رفتار یا اقدام می‌کنند که نیازهای آنها برآورده شوند.

-
- 1- Lundberg, Gudmundson, Andersson
 - 2- Maslow
 - 3- Goebel & Brown
 - 4- McClelland
 - 5- Kovach
 - 6- Moorhead and Griffin
 - 7 - Discovery
 - 8- McGregor
 - 9- Herzberg
 - 10- Alderfer

یکی از مهم‌ترین و جامع‌ترین نظریه‌های نیاز، نظریه سلسله مراتب نیازهای^۱: مازلو است (رابینز، ۱۹۹۶؛ مورهد و گریفین، ۲۰۰۴). مازلو، اساس فرض خود را بر این گذاشت که در درون هر انسان پنج طبقه نیاز، دربرگیرنده نیازهای طبیعی^۲، ایمنی^۳، اجتماعی^۴، احترام^۵ و خودشکوفایی^۶ وجود دارد که غلبه هر کدام شکل دهنده رفتار آدمی می‌باشد (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۶). به باور مازلو، افراد باید قبل از نیازهای سطح بالاتر، نیازهای سطح پایین‌تر را برآورده کنند (لاتز و لاکس^۷، ۱۹۷۹؛ لایو^۸، ۱۹۹۲).

نیازهای طبیعی مانند هوا، آب، غذا، پوشاک و مسکن که نیازهای اساسی برای بقاء و ادامه زندگی هستند، در پایه سلسله مراتب نیازها قرار دارند، زیرا تا موقعی که به اندازه‌ای که برای فعالیت بدن ضروری است، ارضاء نشوند، بیشتر فعالیت‌های شخص در این سطح متمرکز شده و سایر نیازها کمتر موجب تحرک و رفتار می‌شوند. به طور معمول، نماد ارضای نیازهای طبیعی، پول است. در سازمان، این نیازها توسط پرداخت حقوق و پاداش و امکانات رفاهی و فراهم کردن محیط کاری مطلوب، برآورده می‌شوند.

زمانی که نیازهای طبیعی به میزان کافی برآورده شدند، نیازهای ایمنی مانند ثبات^۹، فارغ بودن از ترس^{۱۰} از خطرات شخصی، مالی^{۱۱}، شغلی^{۱۲} و محرومیت‌های طبیعی در اولویت قرار گرفته و با برانگیختن رفتار، بر آن تسلط می‌یابند. زمانی که نیاز ایمنی به اندازه مورد نیاز تأمین شد، نیاز اجتماعی با تسلط در ساخت نیازها بر رفتار حاکم می‌شود. چون انسان موجودی اجتماعی است نیاز به تعلق و پذیرش در گروه‌های گوناگون دارد. به هنگام تسلط یافتن نیازهای اجتماعی، شخص برای برقرار ساختن روابط آگاهانه و معنی‌دار با دیگران تلاش خواهد کرد. اغلب در سازمان، نیازهای اجتماعی توسط تشکلهای گروهی رسمی^{۱۳} و غیررسمی^{۱۴} در محیط کار، برآورده می‌شوند.

1- needs hierarchy
2- physiological
3- security
4- Social
5- esteem
6- Self-actualization
7- Lutz and Lux
8- Lavoie
9- stability
10- freedom from fear
11- Financial
12- Job
13- Formal
14- Informal



به طور معمول، فرد پس از ارضای نیاز اجتماعی، خواهان آن است که بیش از یک عضو ساده گروه خود باشد. پس، احساس نیاز به احترام می‌کند، هم احترام به نفس (عزت نفس) و هم احترام از طرف دیگران. به نظر بعضی از محققان (لند و جارمن^۱، ۱۹۹۸)، همه مردم می‌خواهند با آنان با عزت و احترام رفتار شده و احساس کنند که زندگی آنها واقعاً واجد معنی است. لذا، اغلب مردم نیاز دارند که برای خود ارزش قائل شوند و می‌خواهند که این ارزش به قوت مبتنی بر واقعیت باشد. از این رو، به احترام و شناسایی از طرف دیگران نیازمندند. ارضای این نیازها در فرد احساس اتکای به نفس، اعتبار، قدرت و تسلط به وجود می‌آورد. او به این احساس دست می‌یابد که فرد مفیدی است و در محیط خود تأثیرگذار است.

زمانی که نیاز احترام به اندازه لازم برآورده شد، نیاز خود شکوفایی ظهور کرده و رفتار را شکل می‌دهد. خودشکوفایی، یعنی نیاز به فعلیت بخشیدن به استعدادها بالقوه^۲ خویش. به عبارت دیگر، خودشکوفایی به تبدیل شدن به آن چیزی که فرد ظرفیت و قوه شدنش را دارد، اشاره می‌کند. مازلو که بیشترین توان تحقیقاتی خود را صرف نیاز خودشکوفایی کرده است آن را چنین بیان می‌کند: «انسان هر چه می‌تواند بشود، باید بشود». افراد این نیاز را به طرق مختلف ارضاء می‌سازند. در یکی این نیاز ممکن است در قالب تمایل به مادر ایده‌آل بودن جلوه کند، در دیگری به عنوان مدیر پدیدار شود و در یکی از طریق فعالیت ورزشی تظاهر کند.

نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو برای تمامی محیط‌ها به کار می‌رود و مختص محیط کار نیست (مقیمی، ۱۳۸۰). این نظریه یک چهارچوب انگیزشی کاربردی برای مدیران بیان می‌کند. مدیران با تجزیه و تحلیل نظرات، نگرش‌ها، کیفیت کار کارکنان و شرایط شخصیتی، می‌توانند برای شناسایی سطح نیاز کارکنان که همواره به دنبال برآورده شدن آنها هستند، اقدام مقتضی به عمل آورند و بعد از شناسایی سطح نیاز هر فرد، می‌توان در محیط کار فرصت‌هایی را فراهم آورد تا به کارکنان اجازه دهد نیازهای خود را برآورده سازند. برای ایجاد انگیزه در کارکنان، اصول ذیل باید رعایت شود: (۱) پاداش‌ها مرتبط با عملکرد باشد؛ (۲) پاداش‌ها منصفانه باشد؛ (۳) شخصی که برای

1- land and Jarman

2 - potential

انجام کار برانگیخته می‌شود، باید توانایی انجام کار را داشته باشد؛ ۴) باید بین نیازهای سطح پایین و سطح بالا تمایز قائل شد.

البته سلسله مراتب نیازها لزوماً از الگوی وصف شده به‌وسیله «مازلو» تبعیت نمی‌کند (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۶). مازلو نیز قصد نداشت که بگوید این سلسله مراتب، جامعیت دارد و در مورد هر کس و در همه جا صادق است. وی متوجه شد که نسبت به این سلسله مراتب، استثناهایی نیز وجود دارد. موارد زیر به مثابه چند استثناء در زمینه این نظریه، قابل تأمل هستند (رضائیان، ۱۳۸۰: ۱) برای برخی افراد، نیاز به احترام از نیاز به محبت، اهمیت بیشتری دارد؛ ۲) به‌طور ذاتی نیاز به خود شکوفایی در بعضی از هر نیاز دیگری مهم‌تر است؛ ۳) امکان دارد سطح اشتیاق برخی از افراد بطور ثابت در حدی پایین باقی بماند؛ ۴) برخی از افراد، بخاطر محروم بودن از محبت کافی در نخستین ماههای زندگی، بطور کلی تمایل مهر ورزیدن و محبوب بودن را برای همیشه از دست می‌دهند؛ ۵) هنگامی که یک نیاز در مدت زمانی طولانی ارضاء گردد، ارزش آن برای فرد کمتر از ارزش واقعی آن به‌نظر می‌رسد؛ ۶) برای رفتار، عوامل تعیین‌کننده بسیاری، سوای نیازها و تمایلات وجود دارد؛ ۷) نیازهایی وجود دارند که به آرمان‌ها، ارزش‌ها و باورهای عالی اجتماعی مربوط می‌شوند. به دلیل وجود چنین باورها و ارزش‌هایی است که افراد همه چیز خود را فدای آرمان یا ارزش خاص می‌کنند.

مبتنی بر نظریه سلسله مراتب نیازها، گزاره‌های تحقیق در قالب سؤال طرح شده‌اند که متشکل از دو سؤال اصلی و نه سؤال فرعی هستند:

- ۱- آیا میان نیازهای پنج‌گانه کارکنان در هر یک از دهه‌های سنی^۱، تفاوت وجود دارد؟
- ۱-۱- آیا میان نیازهای پنج‌گانه کارکنان در دهه سوم (۲۹-۲۰)، تفاوت وجود دارد؟
- ۱-۲- آیا میان نیازهای پنج‌گانه کارکنان در دهه چهارم (۳۹-۳۰)، تفاوت وجود دارد؟
- ۱-۳- آیا میان نیازهای پنج‌گانه کارکنان در دهه پنجم (۴۹-۴۰)، تفاوت وجود دارد؟
- ۱-۴- آیا میان نیازهای پنج‌گانه کارکنان در دهه ششم (۶۰-۵۰)، تفاوت وجود دارد؟

۱ - براساس دامنه سن افراد نمونه و اینکه افراد به طور عمده از دهه سوم تا ششم عمر خود، در سازمان‌ها کار و تلاش می‌کنند، افراد نمونه در قالب چهار دهه سنی طبقه بندی شده‌اند.



۲- آیا بین هر کدام از نیازهای پنج‌گانه کارکنان در دهه‌های سنی (سوم تا ششم)، تفاوت وجود دارد؟

۲-۱- آیا بین نیاز طبیعی کارکنان در دهه‌های سنی، تفاوت وجود دارد؟

۲-۲- آیا بین نیاز ایمنی کارکنان در دهه‌های سنی، تفاوت وجود دارد؟

۲-۳- آیا بین نیاز اجتماعی کارکنان در دهه‌های سنی، تفاوت وجود دارد؟

۲-۴- آیا بین نیاز احترام کارکنان در دهه‌های سنی، تفاوت وجود دارد؟

۲-۵- آیا بین نیاز خودشکوفایی کارکنان در دهه‌های سنی، تفاوت وجود دارد؟

روش‌شناسی تحقیق

مهم‌ترین موضوعایی که می‌توان روش‌شناسی^۱ تحقیق را بر محور آنها مورد بررسی قرار داد عبارتند از: روش تحقیق^۲، ابزار جمع‌آوری داده‌ها، جامعه آماری و نمونه آماری.

با عنایت به اینکه، تحقیق حاضر به دنبال کشف واقعیت موجود یا آنچه هست، می‌باشد، روش تحقیق از نوع پیمایشی^۳ از مجموعه روش‌های تحقیق توصیفی^۴ است. علاوه بر این، تحقیقی از اعتبار قابل قبولی برخوردار است که مبتنی بر تئوری مشخص و قابل اطمینانی انجام شده باشد. از این‌رو، این پژوهش بر اساس تئوری سلسله مراتب نیازهای پنج‌گانه مازلو انجام شده است، زیرا مشهورترین تئوری نیاز و سنگ‌بنای سایر تئوری‌های نیاز بوده (مورهد و گریفین، ۲۰۰۴) و مهم‌تر از همه، این نظریه از انعطاف و جامعیت لازم برخوردار و سایر نظریه‌های نیاز را نیز پوشش می‌دهد. به این صورت که در مورد ارتباط بین نظریه مازلو و نظریه آلدرفر می‌توان گفت که نیازهای طبیعی و ایمنی با نیاز زیستی، نیازهای اجتماعی و احترام با نیاز تعلق و نیاز خودشکوفایی با نیاز رشد مطابقت دارند. ارتباط بین نظریه مازلو و نظریه هرزبرگ به این صورت است که نیازهای طبیعی، ایمنی، اجتماعی و بخشی از نیاز احترام با نیازهای بهداشتی و بخشی از نیاز احترام و نیاز خودشکوفایی با نیازهای انگیزشی مطابقت دارند. ارتباط بین نظریه مازلو و نظریه

1 - Methodology
2 - Research Method
3 - Survey research
4 - Descriptive

مک‌کله‌لند به این صورت است که نیازهای طبیعی، ایمنی و اجتماعی با نیاز تعلق، نیاز احترام با نیاز قدرت و نیاز خودشکوفایی با نیاز موفقیت مطابقت دارند. در نهایت، نیازهای طبیعی و ایمنی «مازلو» با نظریه X مک‌گریگور مطابقت داشته و نیازهای پنج‌گانه مازلو پوشش دهنده نظریه Y مک‌گریگور می‌باشد.

به منظور سنجش و اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق در محیط عملیاتی تحقیق که همان نیازهای کارکنان می‌باشند از پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه دربرگیرنده سه قسمت مقدمه برای راهنمایی پاسخ دهندگان در پاسخ به پرسشنامه، مشخصات فردی و سؤالات است. پرسشنامه دارای ۱۲۰ سؤال است که بر اساس مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت، نگرش نمونه آماری را نسبت به نیازهای کارکنان می‌سنجد. در این پرسشنامه هر کدام از نیازهای پنج‌گانه ۲۴ مرتبه با بقیه نیازها مقایسه می‌شود. در پاسخگویی به هر سؤال، ابتدا فرد نزدیک‌ترین جواب متناسب با وضعیت خود را انتخاب کرده و سپس میزان امتیاز آن را که می‌تواند از صفر تا پنج باشد، می‌نویسد. روایی^۱ پرسشنامه براساس نظر ده نفر از خبرگان انجام شده و پایایی^۲ آن نیز توسط ضریب آلفای کرونباخ^۳ بررسی شد که برابر ۶۸ درصد است.

جامعه آماری دربرگیرنده تمامی کارکنان ناجا است که در سراسر کشور فعالیت می‌کنند. با توجه به این که جامعه مورد مطالعه در سطح ۳۲ استان کشور مشغول به فعالیت می‌باشند، به تعداد حجم نمونه آماری (۶۰۰۰ نفر)، پرسشنامه‌های هر کدام از استان‌ها توسط نمایندگان مربوطه با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی؛ توزیع، تکمیل، جمع‌آوری و تحویل شدند. در ضمن برای انجام صحیح و مناسب فرآیند توزیع، تکمیل و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، نمایندگان تمامی استان‌ها در یک کارگاه آموزشی یک روزه شرکت کرده و عملاً با نحوه توزیع، تکمیل و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها آشنا شدند. علاوه بر آن برای سهولت و صحت بیشتر در انجام کار، دستورالعملی که از قبل در این زمینه تهیه شده بود به همراه پرسشنامه‌ها تحویل نمایندگان شد. در نهایت، بعد از پالایش داده‌های جمع‌آوری شده و حذف پرسشنامه‌ها ناقص، تعداد ۵۵۳۲ پرسشنامه مفید به دست آمد.

1 - Validity

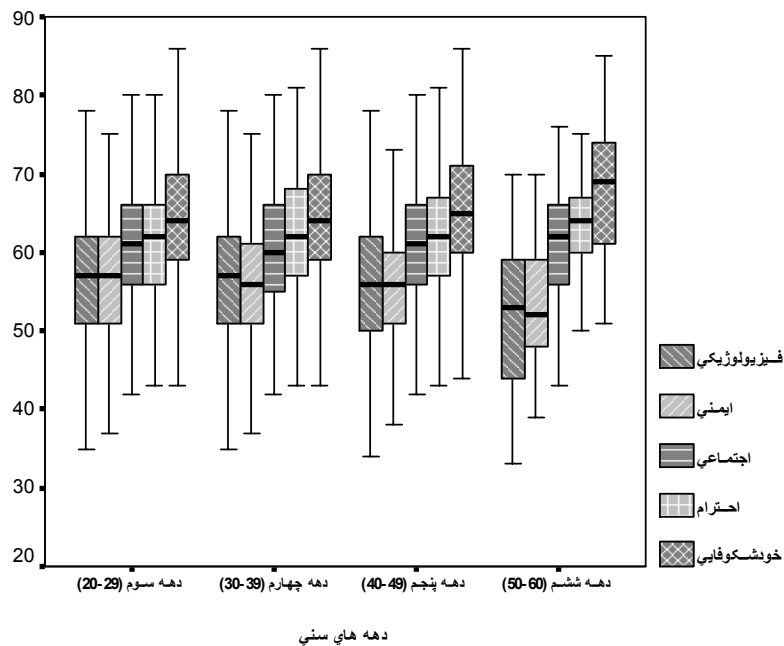
2 - Reliability

3 - Cronbach's Alpha

یافته ها

داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها به نرم‌افزار SPSS منتقل و مورد تحلیل قرار گرفتند (کینر و کولین^۱، ۲۰۰۰). تحلیل داده‌ها به سه قسمت پالایش داده‌ها، حجم نمونه به تفکیک دهه‌های سنی و گزاره‌های تحقیق قابل ارائه می‌باشند.

پالایش داده‌ها: داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها به نرم‌افزار SPSS منتقل شده و با استفاده از نمودار^۲ Boxplot مورد پالایش قرار گرفته و تمامی داده‌های انتهایی^۳ و پرت^۴ حذف شدند (نمودار ۱). نمودار ذکر شده، تصویری از داده‌ها مانند پراکندگی، میانه و حداقل و حداکثر مقادیر را نشان می‌دهد.



نمودار ۱: نمودار Box plot داده‌ها

- 1- Kinnear and Colin
- 2 - Define Clustered Boxplot: Summaries of separate variables
- 3 - Extreme
- 4 - Outlier

حجم نمونه به تفکیک رده‌های سنی: بعد از پالایش داده‌ها، تعداد ۵۶۹۹ پرسشنامه به دست آمد. از این تعداد، ۱۶۷ نمونه داده‌های افتاده بوده و ۵۵۳۲ نمونه سنوات سنی‌شان مشخص می‌باشد. در جدول (۱)، توزیع نمونه به تفکیک دهه‌های چهارگانه سنی، ارائه شده است. همان‌طوری که ملاحظه می‌شود در حرکت از دهه اول خدمت به دهه چهارم، با سیر نزولی حجم نمونه روبرو می‌شویم. در واقع، بیشترین حجم نمونه (۴۱ درصد)، متعلق به دهه اول خدمت و کمترین آن (۹/۰ درصد) به دهه چهارم خدمت تعلق دارد.

جدول (۱): تعداد افراد نمونه به تفکیک دهه‌های سنی

دهه سوم	دهه چهارم	دهه پنجم	دهه ششم	
۲۲۸۶	۲۱۱۵	۱۰۷۸	۵۳	فراوانی
۴۰/۱	۳۷/۱	۱۸/۹	۰/۹	درصد
۴۱/۳	۳۸/۲	۱۹/۵	۱	درصد معتبر

گزاره‌های تحقیق: داده‌های جمع‌آوری شده بر اساس گزاره‌های تحقیق و با بهره‌گیری از آزمون‌های آماری تجزیه و تحلیل شدند. برای آزمون گزاره اول تحقیق، که بیانگر تفاوت در نیازهای پنج‌گانه کارکنان در هر یک از دهه‌های سنی است، از آزمون ناپارامتریک^۱ فریدمن^۲ برای چند نمونه وابسته^۳ استفاده شده است (جدول ۲).

جدول (۲): میانگین رتبه‌های نیازهای کارکنان و آماره‌های آزمون

نیازها					میانگین رتبه‌ها و آماره‌ها	دهه‌های سنی
طبیعی	ایمنی	اجتماعی	احترام	خودشکوفایی		
۲/۵۱	۲/۵۱	۳/۱۴	۳/۱۹	۳/۶۶	میانگین رتبه ^۴ رتبه ^۴	سوم (گزاره ۱-۱)
۲۲۸۶					حجم نمونه ^۵	
۸۹۶/۴۱۷					کای دو ^۶	
۴					درجه آزادی ^۷	
۰/۰۰۰					سطح معنی‌داری ^۱	

- 1 - Nonparametric Test
- 2 - Friedman
- 3 - Test for Several Related Samples
- 4- Rank Mean
- 5- N
- 6- Chi-Square
- 7- df



نیازها					میانگین رتبه‌ها و آماره‌ها	دهه‌های سنی
خودشکوفایی	احترام	اجتماعی	ایمنی	طبیعی		
۳/۶۷	۳/۳۳	۳/۰۶	۲/۴۲	۲/۵۱	میانگین رتبه	چهارم (گزاره ۱-۲)
۲۱۱۵					حجم نمونه	
۹۶۱/۲۳۰					کای دو	
۴					درجه آزادی	
۰/۰۰۰					سطح معنی‌داری	
۳/۷۹	۳/۳۰	۳/۱۳	۲/۳۴	۲/۴۴	میانگین رتبه	پنجم (گزاره ۱-۳)
۱۰۷۸					حجم نمونه	
۶۵۲/۷۶۵					کای دو	
۴					درجه آزادی	
۰/۰۰۰					سطح معنی‌داری	
۴/۰۴	۳/۵۶	۳/۱۵	۲/۱۰	۲/۱۵	میانگین رتبه	ششم (گزاره ۱-۴)
۵۳					حجم نمونه	
۶۲/۸۴۵					کای دو	
۴					درجه آزادی	
۰/۰۰۰					سطح معنی‌داری	

برای آزمون گزاره دوم تحقیق که بیانگر تفاوت بین هر کدام از نیازهای پنج گانه کارکنان در دهه‌های سنی است، از آزمون ناپارامتریک^۲ کروسکال-والیس^۳ برای چند نمونه‌های مستقل^۴ استفاده شده است (جدول ۳).

جدول (۳): میانگین رتبه‌های نیاز پنج‌گانه کارکنان در دهه‌های سنی و آماره‌های آزمون

دهه‌های سنی				میانگین رتبه‌ها و آماره‌ها	نیازها
دهه ششم	دهه پنجم	دهه چهارم	دهه سوم		
۲۰۹۶/۳۸	۲۶۵۸/۶۴	۲۸۰۸/۲۱	۲۷۹۴/۳۱	میانگین رتبه	طبیعی (گزاره ۱-۲)
۵۳	۱۰۷۸	۲۱۱۵	۲۲۸۶	حجم نمونه	
۱۶/۴۰۴				کای دو	
۳				درجه آزادی	

^۱ - Asymp. Sig

^۲ - Nonparametric Test

^۳ - Kruskal- Wallis

^۴ - Test for Several Independent Samples

دهه‌های سنی				میانگین رتبه‌ها و آماره‌ها	نیازها
دهه سوم	دهه چهارم	دهه پنجم	دهه ششم		
۰/۰۰۱				سطح معنی‌داری	ایمنی (گزاره ۲-۲)
۲۲۱۰/۶۴	۲۶۳۰/۰۵	۲۷۳۴/۲۸	۲۸۷۳/۵۴	میانگین رتبه	
۵۳	۱۰۷۸	۲۱۱۵	۲۲۸۶	حجم نمونه	
۲۵/۴۶۱				کای دو	
۳				درجه آزادی	
۰/۰۰۰				سطح معنی‌داری	
۲۹۱۹/۴۲	۲۸۳۸/۸۰	۲۷۰۰/۲۵	۲۷۹۰/۱۶	میانگین رتبه	اجتماعی (گزاره ۳-۲)
۵۳	۱۰۷۸	۲۱۱۵	۲۲۸۶	حجم نمونه	
۶/۸۴۶				کای دو	
۳				درجه آزادی	
۰/۰۰۵				سطح معنی‌داری	
۳۲۱۷/۷۵	۲۷۹۹/۳۳	۲۸۵۱/۲۵	۲۶۶۲/۱۴	میانگین رتبه	
۵۳	۱۰۷۸	۲۱۱۵	۲۲۸۶	حجم نمونه	
۲۰/۴۳۶				کای دو	
۳				درجه آزادی	
۰/۰۰۰				سطح معنی‌داری	
۳۳۲۸/۵۹	۲۸۹۴/۰۷	۲۷۱۵/۸۶	۲۷۴۰/۱۷	میانگین رتبه	خودشکوفایی (گزاره ۵-۲)
۵۳	۱۰۷۸	۲۱۱۵	۲۲۸۶	حجم نمونه	
۱۶/۲۱۲				کای دو	
۳				درجه آزادی	
۰/۰۰۱				سطح معنی‌داری	

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به منظور بررسی تأثیر دهه‌های سنی کارکنان ناجا بر نیازهای آنها انجام شد. از این رو، موضوع تحقیق بر اساس نیازهای پنج‌گانه شامل نیازهای خودشکوفایی، احترام، اجتماعی، ایمنی و طبیعی مورد مطالعه قرار گرفت. پرسشنامه سنجش نیازها بعد از بررسی روایی و پایایی میان افراد جامعه آماری توزیع و جمع‌آوری شد. داده‌های پرسشنامه‌ها به نرم افزار SPSS انتقال یافته و بعد از پالایش لازم بر محور گزاره‌های تحقیق و استفاده از آزمون‌های ناپارامتریک مورد آزمون و تحلیل قرار گرفتند که نتایج به‌دست آمده، به شرح زیر است.

آزمون‌های انجام شده در مورد گزاره اول تحقیق، بیانگر آن است که میان نیازهای پنج‌گانه در هر یک از دامنه‌های سنی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. به این معنی که: با



اطمینان ۹۹ درصد، میان نیازهای کارکنان در دهه سنی سوم (۲۰ تا ۲۹) تفاوت وجود داشته و اولویت نیازهای پنج‌گانه این کارکنان، به ترتیب عبارتند از: خودشکوفایی، احترام، اجتماعی، طبیعی و ایمنی. با اطمینان ۹۹ درصد میان نیازهای کارکنان در دهه سنی چهارم (۳۰ تا ۳۹) تفاوت وجود داشته و اولویت نیازهای پنج‌گانه این کارکنان، به ترتیب عبارتند از: خودشکوفایی، احترام، اجتماعی، طبیعی و ایمنی. با اطمینان ۹۹ درصد میان نیازهای کارکنان در دهه سنی پنجم (۴۰ تا ۴۹) تفاوت وجود داشته و اولویت نیازهای پنج‌گانه این کارکنان، به ترتیب عبارتند از: خودشکوفایی، احترام، اجتماعی، طبیعی و ایمنی. با اطمینان ۹۹ درصد میان نیازهای کارکنان در دهه سنی ششم (۵۰ تا ۶۰ سال) تفاوت وجود داشته و اولویت نیازهای پنج‌گانه این کارکنان، به ترتیب عبارتند از: خودشکوفایی، احترام، اجتماعی، طبیعی و ایمنی. همان‌طوری که ملاحظه می‌شود، به طور عمده، در تمامی دهه‌های سنی اولویت نیازهای کارکنان عبارت است از: خودشکوفایی، احترام، اجتماعی، طبیعی و ایمنی. برای مقایسه مطابقت‌ها و مغایرت‌های اولویت‌های کارکنان با نتایج سایر تحقیقاتی که در این زمینه صورت گرفته، در جدول (۵-۱) اولویت نیازهای کارکنان و نتایج حاصل از سایر تحقیقات، آورده شده است.

جدول (۵-۱): اولویت نیازهای کارکنان و نتایج حاصل از سایر تحقیقات.

اولویت نیازها	حجم نمونه	اول	دوم	سوم	چهارم	پنجم
محل انجام تحقیق	۵۵۳۲	خودشکوفایی	احترام	اجتماعی	طبیعی	ایمنی
کشورهای در حال توسعه (میندنهال و همکاران ^۱ ۱۹۵۵، ۱۹۹۵)	-	خودشکوفایی	اجتماعی	احترام	ایمنی	طبیعی
کشورهای امریکای لاتین (میندنهال و همکاران، ۱۹۹۵)	-	خودشکوفایی	اجتماعی	طبیعی	احترام	ایمنی
کشورهای انگلوساکسون (میندنهال و همکاران، ۱۹۹۵)	-	خودشکوفایی	طبیعی	احترام	ایمنی	اجتماعی
ماتز ^۲ (۱۹۹۱)	-	احترام	ایمنی	خودشکوفایی	اجتماعی	خودشکوفایی

1- Mendenhall et al

2- Mathes

همانطوری که ملاحظه می‌شود، تنها بین اولویت نیاز خودشکوفایی کارکنان و اولویت نیازهای مردم کشورهای در حال توسعه مطابقت وجود دارد. بین اولویت نیاز خودشکوفایی و ایمنی کارکنان و مردم کشورهای آمریکای لاتین مطابقت وجود دارد. بین اولویت نیاز خودشکوفایی کارکنان و مردم کشورهای انگلوساکسون (قبایل آنگل‌ها، ژوت‌ها، ساکسن‌ها) مطابقت وجود دارد. از این رو می‌بینیم یکی از مهم‌ترین متغیرهای تأثیرگذار بر اهمیت و اولویت نیازهای کارکنان، فرهنگ کشور مربوطه و حتی خرده فرهنگ سازمان مربوطه می‌باشد. در موارد مشابه، بعضی از نویسندگان (مورهد و گرفین، ۲۰۰۴)، معتقدند که فرهنگ، یکی از مهم‌ترین متغیرهایی است که بر سلسله مراتب نیازهای مازلو تأثیر می‌گذارد. برای نمونه، در کشورهایمانند ژاپن و یونان، نیازهای ایمنی در اولویت‌اند و در کشورهای نظیر سوئد و نروژ، نیازهای اجتماعی مهم بوده و در اولویت‌اند. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که: (۱) انتظاری که افراد از مدیریت دارند، به دنبال فرهنگی که در آن زندگی می‌کنند، تفاوت دارد؛ (۲) مدیر موفق کسی است، که محیط فرهنگی سازمان و کارکنان خود را که عامل بسیار مؤثری در رفتارهای آنهاست به ژرف بشناسد و درک کند؛ (۳) مدیر باید بداند که اهمیت و اولویت نیازهای کارکنان سازمان مربوطه چگونه است تا بتوان زمینه ارضای نیازهای آنها را فراهم نموده و از این رهگذر به اهداف سازمان جنبه تحقق بخشید.

همچنین آزمون‌های انجام شده در مورد گزاره دوم تحقیق نشانگر آن است که میان دهه‌های سنی در هر یک از نیازها تفاوت معنی‌داری وجود دارد. به این صورت که: با اطمینان ۹۹ درصد میان نیاز طبیعی کارکنان در دهه‌های سنی مختلف تفاوت وجود داشته و اولویت نیاز طبیعی این دهه‌های سنی عبارت است از: (۱) دهه چهارم؛ (۲) دهه سوم؛ (۳) دهه پنجم؛ (۴) دهه ششم. با اطمینان ۹۹ درصد میان نیاز ایمنی کارکنان در دهه‌های سنی مختلف تفاوت وجود داشته و اولویت نیاز ایمنی این دهه‌های سنی عبارت است از: (۱) دهه سوم؛ (۲) دهه چهارم؛ (۳) دهه پنجم؛ (۴) دهه ششم. با اطمینان ۹۵ درصد میان نیاز اجتماعی کارکنان در دهه‌های سنی مختلف تفاوت وجود داشته و اولویت نیاز اجتماعی این دهه‌های سنی عبارت است از: (۱) دهه ششم؛ (۲) دهه پنجم؛ (۳) دهه یوم؛ (۴) دهه چهارم. با اطمینان ۹۹ درصد میان نیاز احترام کارکنان در دهه‌های سنی مختلف تفاوت وجود داشته و اولویت نیاز احترام این دهه‌های سنی عبارت است



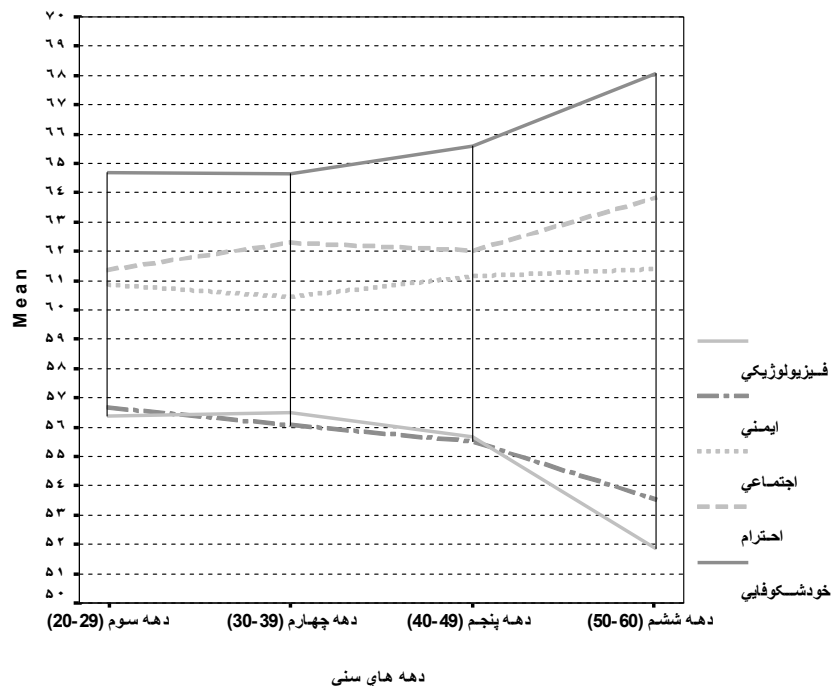
از: ۱) دهه ششم؛ ۲) دهه چهارم؛ ۳) دهه پنجم؛ ۴) دهه سوم. با اطمینان ۹۹ درصد میان نیاز خودشکوفایی کارکنان در دهه‌های سنی مختلف تفاوت وجود داشته و اولویت نیاز خودشکوفایی این دهه‌های سنی عبارت است از: ۱) دهه ششم؛ ۲) دهه پنجم؛ ۳) دهه سوم؛ ۴) دهه چهارم.

همان‌طوری که ملاحظه می‌شود دهه سنی سوم از نظر نیاز طبیعی در اولویت دوم، از نظر نیاز ایمنی در اولویت اول، از نظر نیاز اجتماعی در اولویت سوم و از نظر نیاز احترام و خودشکوفایی در اولویت چهارم قرار دارد. دهه سنی چهارم از نظر نیاز طبیعی در اولویت اول، از نظر نیازهای ایمنی و احترام در اولویت دوم، از نظر نیاز اجتماعی در اولویت چهارم و از لحاظ نیاز خودشکوفایی در اولویت چهارم قرار دارد. دهه سنی پنجم از نظر نیازهای طبیعی، ایمنی و احترام در اولویت سوم و از نظر نیازهای اجتماعی و خودشکوفایی در اولویت دوم قرار دارد. دهه سنی ششم از نظر نیازهای طبیعی و ایمنی در اولویت چهارم و از نظر نیازهای اجتماعی، احترام و خودشکوفایی در اولویت اول قرار دارد (جدول ۴).

جدول (۴): اولویت دهه‌های سنی بر اساس هر کدام از نیازهای پنج‌گانه

اولویت‌ها نیازها	اولویت ۱	اولویت ۲	اولویت ۳	اولویت ۴
طبیعی	دهه چهارم	دهه سوم	دهه پنجم	دهه ششم
ایمنی	دهه سوم	دهه چهارم	دهه پنجم	دهه ششم
اجتماعی	دهه ششم	دهه پنجم	دهه سوم	دهه چهارم
احترام	دهه ششم	دهه چهارم	دهه پنجم	دهه سوم
خودشکوفایی	دهه ششم	دهه پنجم	دهه چهارم	دهه سوم

نمودار (۲) نیز تصویری جامع از نتایج گزاره‌های تحقیق ارائه می‌کند.



نمودار ۲: نقشه نیازهای کارکنان براساس دهه‌های سنی.

همان‌طوری که نمودار (۲) نشان می‌دهد، نیازهای کارکنان بر اساس سن از نظر واگرایی و همگرایی به دو دسته طبقه بندی می‌شوند: (۱) نیازهای احترام و اجتماعی با یکدیگر رابطه همگرا و واگرا دارند. به این صورت که این نیازها در دهه سوم همگرا، در چهارم واگرا، در دهه پنجم دوباره همگرا و در نهایت در دهه ششم به میزان بیشتری واگرا می‌شوند؛ (۲) نیاز «خودشکوفایی» از یک طرف و نیازهای «طبیعی و ایمنی» از طرف دیگر نسبت به یکدیگر دارای رابطه واگرا هستند. به این صورت که نیاز خودشکوفایی دارای سیر صعودی و نیازهای طبیعی و ایمنی دارای سیر نزولی هستند.

یافته‌های تحقیق، نتایج سایر تحقیقات (مازلو، ۱۹۷۰؛ گوبل و بران، ۱۹۸۱؛ کوچ، ۱۹۸۷) مبنی بر این که سن بر نیازها تأثیر دارد را تأیید می‌کند. این یافته تحقیق که نیاز خودشکوفایی در اولویت اول کارکنان در دهه ششم، قرار دارد، توسط یافته‌های



بعضی از محققان (گوبل و بران، ۱۹۸۱) تأیید می‌شود. این محققان در تحقیقاتشان به این نتیجه رسیدند که گروه‌های سنی بزرگ‌سال نسبت به گروه‌های سنی پایین‌تر، خودشکوفایی را بالاترین نیاز خود می‌دانند. در ضمن، مازلو (۱۹۷۰) نیز نیازهای خودشکوفایی و احترام را دل مشغولی بزرگ‌سالان قلمداد می‌کند.

بنابراین، نتایج تحقیق نشان می‌دهد که نیازهای طبیعی و ایمنی کارکنان در دهه‌های سنی بالاتر به مقدار بیشتری برآورد شده است. دلیل اینکه با افزایش سن کارکنان، نیازهای طبیعی کارکنان بیشتر تأمین می‌شود، آن است که با افزایش سنوات خدمتی فرصت بیشتری برای ارضای نیازهای طبیعی خود پیدا می‌کنند. همچنین با افزایش سابقه خدمت، احتمال اینکه امنیت شغلی افراد به خطر بیافتد و شغلشان را از دست بدهند کمتر می‌شود.

اما در مقابل، کارکنان نسبت به نیازهای خودشکوفایی، احترام و اجتماعی، احساس محرومیت دارند. به‌خصوص این دسته از نیازها در دهه ششم نسبت به وضعیت مربوطه در سایر دهه‌های سنی به بالاترین میزان خود رسیده‌اند و معنی این موضوع، آن است که کارکنان در آستانه بازنشستگی نسبت به این نیازها احساس محرومیت می‌کنند. در این زمینه بیشترین محرومیت آنها در مورد نیاز خودشکوفایی، سپس نیاز احترام و کمترین آنها در زمینه نیاز اجتماعی است. به‌طور عمده، دلیل محرومیت نیاز اجتماعی خصوصاً در دهه ششم آن است که کارکنان بعد از حدود سی سال از گروه دوستان و همکاران که منبع بسیار مهمی برای ارضای نیاز اجتماعی است، خارج می‌شوند. علت محرومیت نیاز احترام در دهه‌های بالاتر به‌خصوص، دهه ششم، می‌تواند ناشی از محرومیت فرد از مقام و شغلی باشد که منابعی برای احترام برای او بود، باشد. زیرا به‌طور معمول، شغل و موقعیت‌های مرتبط با آن، منابعی برای احترام هستند (منابع برونی احترام) که فرد از طریق خروج از سازمان، این منابع را از دست داده و به این ترتیب، در زمینه نیاز احترام، احساس محرومیت می‌کند. در این میان، هرچند نیازهای احترام و اجتماعی دارای سیری نزولی هستند، اما نیاز خودشکوفایی دارای سیری صعودی است. به این صورت که نیاز خودشکوفایی با افزایش سن به میزان کم و کمتری ارضا شده و به عبارت دیگر فرصت کم و کمتری برای ارضای آن فراهم می‌شود. این نکته به آن معناست که فرد با افزایش سنش، از علاقه و استعداد خویش بیشتر فاصله می‌گیرد و در این میان، منابع این جدایی

و از خودبیگانگی، کار و فعالیتی است که انجام می‌دهد. یعنی کار و شغل فرد متناسب با استعداد و علاقه او نیست. این یافته تحقیق توسط بعضی از تحقیقات (لند و جارمن، ۱۹۹۸) تأیید می‌شود. این تحقیقات نشان می‌دهد بسیاری از مردم که در دهه‌های ششم یا هفتم زندگی خود به استعداد منحصر بفرد خود پی برده‌اند، گفته‌اند: «صبر نکنید تا به سن من برسید تا دریابید هرگز کاری را که به‌راستی می‌خواستید انجام دهید، انجام ندادید». همچنین اندیشه و تعمق در تحقیقات علمی بیانگر آن است که بعضی از محققان (باکینگهام و کلیفتون^۱، ۲۰۰۱؛ وایزبرگ^۲، ۱۹۹۲؛ استرنبرگ و لوبارت^۳، ۱۹۹۱؛ استندلر^۴، ۱۹۹۸؛ دراگر^۵، ۱۹۹۱؛ تیلور^۶، ۱۹۵۹؛ فیدلر^۷، ۱۹۶۷، ۱۹۸۶؛ آمابیل، ۱۹۸۹؛ صادقی مال امیری، ۱۳۸۶، ۱۳۹۲، ۱۳۹۳) اعتقاد دارند که استعداد هر فرد منحصر به فرد، ذاتی و غیراقتسابی است. پس مهم‌ترین عنصر موفقیت و توانمندسازی، فعالیت در زمینه استعداد منحصر به فرد می‌باشد. بر این اساس بعضی از محققان (ردفورد^۸، ۲۰۰۵) معتقدند بایستی از طریق مدیریت استعداد، اطمینان حاصل کرد که هر فرد در هر سطحی از سازمان، در سطح قوه برترش کار می‌کند.

پیشنهادها

در مجموع، براساس دهه‌های سنی چهارگانه و نیازهای پنج‌گانه، بیست اولویت قابل شناسایی است (جدول ۵). براساس اطلاعات منعکس شده در این جدول می‌توان برنامه‌ریزی لازم را به منظور برآوردن نیازهای کارکنان در دهه‌های سنی چهارگانه انجام داد تا بتوان از طریق ایجاد انگیزه در کارکنان، به ارتقای بهره‌وری کمک کرد.

- 1- Buckingham and kelifton
- 2- Weisberg
- 3- Sternberg and lubart
- 4- Standler
- 5- Druker
- 6- Taylor
- 7- Fiedler
- 8- Redford



جدول (۵): اولویت‌ها بر اساس دهه‌های سنی و از نیازهای پنج‌گانه

اولویت‌ها نیازها	دهه سوم	دهه چهارم	دهه پنجم	دهه ششم
طبیعی	اولویت ۱۵	اولویت ۱۴	اولویت ۱۷	اولویت ۲۰
ایمنی	اولویت ۱۳	اولویت ۱۶	اولویت ۱۸	اولویت ۱۹
اجتماعی	اولویت ۱۱	اولویت ۱۲	اولویت ۱۰	اولویت ۹
احترام	اولویت ۸	اولویت ۶	اولویت ۷	اولویت ۵
خودشکوفایی	اولویت ۴	اولویت ۳	اولویت ۲	اولویت ۱

به‌خصوص، معطوف به نیاز خودشکوفایی که در اولویت قرار دارد، به منظور موفقیت هر چه بیشتر، لازم است که در گزینش، سازماندهی و انتصاب منابع انسانی، به استعداد و علاقه افراد، توجه ویژه و خاص داشت، تا بتوان افراد را متناسب علاقه و استعدادشان به کار گرفت.

منابع

- الوانی، مهدی (۱۳۸۰). مدیریت عمومی. تهران: نی.
- رضائیان، علی (۱۳۷۵). طرح مطالعات تطبیقی در مدیریت. مجله دانش مدیریت. شماره ۳۵ و ۳۶. تهران: دانشکده مدیریت: ۱۰-۱۱.
- رضائیان، علی (۱۳۸۰). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: سمت.
- صادقی مال امیری، منصور (۱۳۸۶). بررسی و ارزیابی نیازهای کارکنان. تهران: مرکز مطالعات منابع انسانی ناجا.
- صادقی مال امیری، منصور (۱۳۹۲). الگوی تحلیل چپستی استعداد. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۲: ۵۳-۸۰.
- صادقی مال امیری، منصور (۱۳۹۳). خلاقیت: رویکردی سیستمی (فرد، گروه و سازمان). تهران: دانشگاه امام حسین (ع).
- صادقی مال امیری، منصور (۱۳۹۳). مدیریت استعداد: رویکردی سیستمی. تهران: دانشگاه امام حسین (ع).
- مقیمی، محمد (۱۳۸۰). سازمان و مدیریت رویکرد پژوهشی. تهران.
- Alderfer, C. (1969). "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs". *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, pp. 142 - 175.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66: 950-967.
- Amabile. T. M (1989). *Growing Up creative: nurturing a lifetime of creativity*. New York: Crown.
- Backingham , M and kelifton,D(2001). *now,dicover your strengths*. by the Gallup organization: 10-14,4.
- Baum J.R. and E.A. Locke(2004), The relationship of entrepreneurial traits, skill and motivation to subsequent venture. *The Journal of Applied Psychology*, **89** 4, pp. 587-599.
- Benjamin/Cummings.
- Druker. Peter (1991). *the Discipline of Innovation*” select Articles: HBR Innovation: 3-8.
- Fiedler, F. E (1967). *A theory of leadership Effectiveness*. New York: McGraw- hill.
- Fiedler, F. E (1986). *Lecture at american academy of management*. Chicago, August.

- Glynn, M. A., & Webster, J. 1993. Refining the nomological net of the adult playfulness scale: Personality, motivational, and attitudinal correlates for highly intelligent adults. *Psychological Reports*, 72: 1023-1026.
- Goebel, B. L., & Brown, D. R (1981). Age differences in motivation related to Maslow,s need hierarchy. *Developmental Psychology*, 17: 809-815.
- Heresy,P .& K.,H. Blanchard(1996). *Management of organizational Behavior*. Prentice – Hall. Englewood Cliffs, NJ: USA.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland". World Publishing Co.
- Kanfer, R. 1990. Motivation theory and industrial/organization psychology. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 1: 75-170.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. 1989. Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 74: 657-690.
- Kinnear. Paul & Gary. Colin (2000). *SPSS for windows made simple release 10*. Psychology Press.
- Kovach. K. A(1987). What motivates empolees? Workers and supervisors give different answer. *Business Horizons*:58-65.
- land , Geroge & Beth, Jarman(1998). *Breakpoint & beyond: Mastering the future – to day*. Bew york, Dell publishing co., Inc: 42- 187.
- Latham G.P. and C.C. Pinder(2005), *Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century*. *Annual Review of Psychology*, 56 , pp. 485–516.
- Lavoie. M(1992). *Foundations of Post Keynesian Economic Analyses*. London. Edward Elgar.
- Lundberg Christine, Anna Gudmundson, Tommy D. Andersson (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, Volume 30, Issue 6: 890-899.
- Lutz. M.A and K. Lux (1979). *The Challenge of Humanistic Economics*. Menlo Part, London:
- Maslow, A. H (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Maslow, A. H (1970). *The father reaches of human nature*. New York: Viking Press.
- Mathes, E. W (1991). Maslow,s hierarchy of needs as a guide for living. *Journal of Humanistic Psychology*, 21, 69-72.
- McClelland D.C. (1985), *Human Motivation*, Scott Foresman & Co, Glenview, IL.



- McGregor, D. (1957). Proceedings of the Fifth Anniversary Convocation of the School of Industrial Management, The Human Side of Enterprise. Massachusetts Institute of Technology (April 9, 1957).
- Mendenhall. Mark, et al., (1955). Global management , Bluckweell publishers , massachusetts.
- Moorhead, G & Griffin, R. G (1992). "Organizational Behavior". 2end ed., Boston: Hiughton Mifflich Co.
- Redford. K (2005). Shedding light on talent tactics. Personnel Today, pp. 20–22.
- Robbins, S.P.(1996). Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications". 7th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Sternberg, R and lubart,T(1991).”Anivestment the ory of creativity and its development”.Human Development,34:5,29,61.
- Stoner, James., Freeman. Edward and Gilbert. Daniel (1995). "Management". New Jersey: Prentice Hall. 6th ed: 428- 431.
- Taylor , A (1959). The nature of creative process. (In p . smith , ed. Creativity) Hastings Hose . new York.
- Tett R.P. and D.D. Burnett(2003), A personality trait-based interactionist model of job performance. Journal of Applied Psychology, **88** 3, pp. 500–517.
- Wang M. and J. Erdheim(2007), Does the five-factor model of personality relate to goal orientation?. Personality and Individual Differences, **43** , pp. 1493–1505.
- Weisberg.R.W (1992). Creativity, The Myth of Genius. New York: Free man: 4, 102,182.

