

## نقدی بر نظریه سلسله مراتبی بودن نیازها در ایجاد انگیزش

دکتر قاسم انصاری رنایی

(عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی)

### چکیده

بکارگیری نتایج تحقیقات دیگران، به ویژه آن دسته از پژوهشهایی که از قدرت و پایایی کافی برخوردار بوده و تقریباً در سطح وسیع ملی و جهانی کاربرد دارند، کاری عاقلانه و مقرون به نتیجه مثبت و اثربخش است. تکرارپذیری نتایج واحد تحقیقات علمی، کاربران را در استفاده مطمئن تر از آن تحقیقات یاری خواهد داد و در خصوص کاربرد نظریه‌هایی که امکان به وجود آمدن تغییراتی در کلیت آن و یا بخشی از آنها در فرهنگ‌های مختلف وجود دارد، شرط احتیاط آن است که در این خصوص آزمون‌های تکرارپذیری صورت گیرد.

یکی از نظریه‌های مهم انگیزشی در مدیریت، نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو است. این نظریه در برخی از آزمونها در فرهنگهای متفاوت با فرهنگ جامعه امریکایی (در زمان انجام این تحقیق) در بخش سلسله مراتبی بودن طبقات نیازهای کارکنان در

سازمانها، دارای روایی و پایایی نبوده و در نتیجه، این بخش از نظریه در این کشورها مورد استفاده تصمیم‌گیران قرار نمی‌گیرد. در ایران نیز این نظریه در چندین شرکت مورد آزمون قرار گرفت که نتایج سه شرکت مختلف در مقاله حاضر مورد بررسی قرار گرفتند و چنین نتیجه‌گیری شد که در ایران نیز حداقل در بخشهای تولید، سلسله مراتبی بودن نیازهای مازلو قابل اطمینان نبوده و تصمیم‌گیران نباید به طور قاطع به آن استناد کرده و بر مبنای آن تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی نمایند.

#### مقدمه

انگیزش کارکنان و ایجاد تحرک در آنان رفتاری مطلوب و یا خودداری و جایگزینی رفتاری نامطلوب در جهت تحقق هدفهای سازمان، موضوعی نیست که بر خود عنوان کهنگی و منسوخ شدن بگیرد و از مجموعه ساز و کارهای مؤثر در اثربخشی رهبری و مدیریت خارج گردد. توجه بیش از پیش سازمانها به این موضوع و روی آوردن مراکز تحقیقاتی و دانشگاه‌ها به این بحث، نشان از اهمیت خاص آن دارد.

از جمله نظریه‌های مشهور در حوزه مدیریت سازمانها در این خصوص، نظریه سلسله مراتبی نیازهای اساسی انسان معمولی<sup>(۱)</sup> (انگیزش و شخصیت، آبراهام مازلو) می‌باشد که کم‌وبیش در تحقیقات مختلف انگیزشی و رساله‌های دانشجویان مورد استفاده قرار می‌گیرد و پرسشنامه‌های مختلفی برای تشخیص ترکیب شدیدترین نیازهای اساسی کارکنان بر مبنای این نظریه تنظیم و بکار گرفته شده‌اند که می‌توان از این میان به پرسشنامه لوتانز<sup>(۲)</sup> (الوانی ۱۳۷۶) اشاره کرد. همچنین بر مبنای ویژگی‌های فرهنگی سازمانها در ایران، پرسشنامه‌ای مبتنی بر این نظر برای تشخیص ترکیب نیازهای شدید سطوح مختلف کارکنان در گروه ملی صنعتی فولاد اهواز که در حال حاضر در شرکت فولاد خوزستان ادغام گردیده است (قاسم انصاری رنانی، ۱۳۷۳) تنظیم گردیده و به کار گرفته شد.

### چگونگی تنظیم پرسشنامه و انتخاب نیازهای کارکنان از طریق آن

ابتدا برای هر طبقه از سلسله مراتب نیازهای مازلو، کلیه نیازهایی که در تحقیقات و مطالعات قبلی در این زمینه، به کار گرفته شده بودند فهرست گردیدند. سپس با بکارگیری روش دلفای<sup>(۱)</sup> و نظرخواهی از خبرگان و کارشناسان در این موضوع، مجموعه نیازهای جاری کارکنان در هر طبقه از تقسیم‌بندی پنج‌گانه نیازهای مازلو، شناسایی و تایید گردیدند و این بررسی تا رسیدن به مجموعه بیست و پنج نیاز یعنی برای هر طبقه از سلسله مراتب نیازهای مازلو، پنج نیاز مشخص ادامه یافت. در یک مطالعه مقدماتی در نمونه‌ای از کارکنان این صنعت، خواسته شد تا از بین فهرست بیست و پنج نیاز که به صورت تصادفی پشت سرهم ردیف گردیده بودند، به ترتیب اهمیت از دید خودشان، آنها را اولویت‌بندی نمایند. با بررسی پاسخ‌ها و مشاهده رفتاری پاسخ‌دهندگان و آزمون مجدد از برخی از افراد نمونه و مقایسه پاسخ‌های افراد مشخص در نوبت اول و دوم، به این نتیجه رسیدیم که اولویت‌بندی بیست و پنج نیاز برای این کارکنان کاری مشکل است و تفاوت‌های معنی‌دار در دو نوبت پاسخ به یک پرسشنامه نیز این را تایید می‌کرد. برای حل این شکل با نظرخواهی از کارشناسان و صاحب‌نظران مختلف به این نتیجه رسیدیم تا تعداد انتخاب را به بیست نیاز مهم از بین بیست و پنج نیاز فهرست شده به ترتیب اولویت در شدید بودن آنها، کاهش دهیم. نمونه دیگری از کارکنان مورد آزمون قرار گرفتند و آزمون مجدد نیز از برخی از آنها صورت گرفت و تطبیق دو نوبت پاسخ‌دهی و مشاهده رفتارهای پاسخ‌دهندگان، ما را مطمئن کرد که این روش، به واقعیت بسیار نزدیک‌تر بوده است. در مطالعات بعدی و در جهت آسان‌سازی پاسخ و بدون حذف هیچ یک از نیازهای بیست و پنج‌گانه مطرح شده و فقط با ادغام مورد بسیار مشابه در یکدیگر، مجموعه نیازها را به پانزده نیاز در پنج طبقه و برای هر طبقه سه نیاز مشخص تبدیل نمودیم که تکرار در استفاده از این پرسشنامه به وسیله افراد مختلف و بکارگیری آن در مطالعات مختلف و کسب نظر از محققین مربوطه نشان داد که این

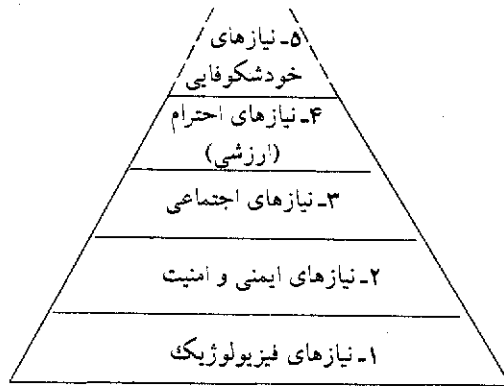
پرسشنامه می‌تواند با اطمینان بالا مورد استفاده قرار گیرد.

برای اطمینان بیشتر از روایی پرسشنامه، در یک مطالعه وسیع از کلیه پاسخ‌دهندگان در نمونه انتخاب شده خواسته شد تا اگر غیر از نیازهای پانزده‌گانه، نیاز دیگری را در ذهن دارند اعلان نموده و اولویت آن را نیز ذکر کنند. در پاسخ به این سؤال باز، یا مواردی اعلام می‌شد که در یکی از مجموعه نیازهای پانزده‌گانه جای می‌گرفت و یا اصلاً به این سؤال پاسخ نمی‌دادند که می‌توانست با احتمال زیاد گویای این نظر باشد که این مجموعه نیازهای اساسی تا حدی بالایی گویای نیازهای اساسی کارکنان می‌باشد (انصاری رنانی، ۸۰-۱۳۷۹).

#### بخش اول: بررسی ادبیات تحقیق

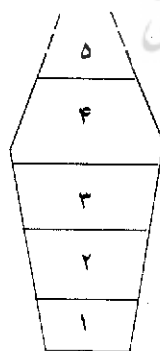
با نگاهی کوتاه به نظریه سلسله مراتب نیازهای اساسی انسان معمولی مازلو (رایینز، ترجمه اعرابی دیگران، ۱۳۷۹، ص ۳۱۳) به نظر می‌رسد این نظریه معروف‌ترین نظریه انگیزش باشد. او چنین اظهار می‌دارد که در هر انسانی سلسله مراتبی از پنج نیاز وجود دارد؛ (شکل شماره یک):

- ۱- نیازهای فیزیولوژیکی: غذا، مسکن، ارضای جنسی و سایر احتیاجات جسمانی.
- ۲- نیازهای ایمنی و امنیت: امنیت و حفاظت در برابر صدمات فیزیکی و عاطفی.
- ۳- نیازهای اجتماعی: عاطفه، تعلق خاطر، پذیرش و دوستی.
- ۴- نیازهای ارزشی (احترام): عوامل ارزشی درونی مانند مناعت طبع، خودمختاری و پیشرفت با عوامل ارزشی بیرونی مانند مقام، شهرت و توجه.
- ۵- نیازهای خودشکوفایی: به فعلیت رساندن استعدادها بالقوه خود، کسب رضایت خاطر، انگیزه دست‌یابی به خواسته‌ها بنابر شایستگی و لیاقت.

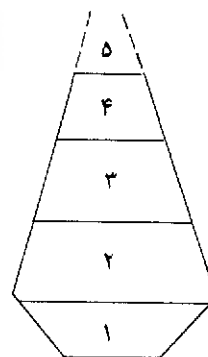


شکل شماره یک

هنگامی که طبقه هر نیاز به میزانی ارضاء شد که شدید بودن آن برطرف گردد، طبقه نیاز بعدی شدید گردیده و عامل تحرک می گردد. همان طور که در شکل شماره دو ملاحظه می شود که در این وضعیت چون مجموعه نیازهای فیزیولوژیک تا حد لازم برآورده شده مجموعه نیاز بعدی، یعنی نیازهای ایمنی در فرد شدید و عمده می گردد و در این وضعیت می تواند ادامه یابد تا آن جا که به طور مثال نیاز ارزشی (احترام) در فرد شدید و عمده گردد (شکل شماره سه).



شکل شماره سه



شکل شماره دو

"از نقطه نظر انگیزشی، این نظریه مدعی است که هر چند هیچ نیازی به طور کامل برآورده نمی‌شود<sup>(۱)</sup> ولی هر نیازی تا آنجا برآورده می‌گردد که دیگر در بین پنج طبقه نیازها شدیدترین نباشد. لازم است بدانید که آن فرد در کجای سلسله مراتب نیازها قرار دارد و بکوشید نیازهای او را در آن سطح یا فراتر از آن برآورده سازید" (همان منبع، ۳۱۴).

### مقایسه نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو و دیگران

نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو، در فرآیند مطالعات علمی جداگانه به وسیله افرادی مثل هرزبرگ و آلدرفر، دیگران مورد بررسی دقیق قرار گرفت که در این بخش به مقایسه آنها و آرایه تفاوت‌های اساسی آن نظریه‌ها می‌پردازیم.

#### - نظریه دو عاملی انگیزش هرزبرگ (۱۹۵۹)<sup>(۲)</sup>

هرزبرگ، روانشناس، نوزده سال پس از ارائه نظریه مازلو، نظریه بهداشت - انگیزش را مطرح کرد. عوامل بهداشت به عواملی اطلاق می‌شود که نبودشان ایجاد مشکل می‌کند، اگرچه وجودشان در کار ضروری است ولی باعث انگیزش افراد نمی‌شود، مانند خط‌مشی سازمان<sup>(۳)</sup> و نحوه اداره امور، نظارت یا سرپرستی فنی<sup>(۴)</sup>، روابط شخصی با سرپرستان، روابط شخصی با همکاران، روابط شخصی با زیردستان، حقوق، دستمزد، تامین شغلی، زندگی شخصی، شرایط کار، و موقعیت و مقام اجتماعی. این عوامل دارای خاصیت نگهدارندگی و ابقاء می‌باشند اما وجودشان موجب انگیزش افراد نمی‌شود اما عوامل انگیزاننده عواملی هستند که وجودشان باعث ترغیب و انگیزش

۱- لازم به توضیح است که هر انسان معمولی برحسب نظریه مازلو، در هر حال دارای مجموعه نیازها در پنج طبقه ذکر شده می‌باشد ولی هربار یکی از این طبقات در فرد تشدید می‌شود که همان طبقه عامل تحرک در فرد است.

2- Herzberg's Two-factor theory, 1959, 1966 & 1976

3- Company Policy

4- Technical Sopevrison

افراد می‌شود. این عوامل عبارتند از کسب موفقیت<sup>(۱)</sup>، بازشناسی<sup>(۲)</sup>، پیشرفت<sup>(۳)</sup>، خود شغل و کار، امکان رشد و مسئولیت (انصاری رنانی، ۱۳۷۳، ص ۱۲۸).

به عقیده هرزبرگ، ناراضی بودن از کار، نقطه متقابل راضی بودن نیست (برعکس باورهای سنتی) اگر عوامل ناراضی بودن از محیط کار حذف شود، الزاماً موجب رضایت نخواهد شد. طبق دیدگاه هرزبرگ، عواملی که به رضایت شغلی منجر می‌شوند. به طور جدی متمایز از آنهایی هستند که به ناراضی‌تی شغلی می‌انجامند. هنگامی که عوامل بهداشت از قبیل شرایط کاری، حقوق، سرپرستی، مدیریت و سیاست شرکت در وضع مناسبی باشند افراد ناراضی نخواهند بود ولی آنها کاملاً راضی هم نخواهند بود. اگر بخواهیم وسیله انگیزش افراد را در سازمان فراهم آوریم و موجب تحریک آنها شویم از دیدگاه هرزبرگ باید روی مسئله پیشرفت، شناخت، کسب شهرت، ماهیت کار، مسئولیت و رشد، تأکید نماییم (رابینز، ترجمه اعرابی و دیگران، ۱۳۷۷، ص ۳۳۴).

“مقایسه نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو و مدل هرزبرگ در این زمینه، حاکی از آن است که عوامل مؤثر در ایجاد انگیزه در مدل هرزبرگ جزء نیازهای روانی و سطح بالا و بالاخص نیازهای احترام و منزلت و خودشکوفایی هستند. اهمیت و اعتبار مدل هرزبرگ در این است که رضایت و عدم رضایت، الزاماً به وسیله تأمین یا عدم تأمین یک سلسله عوامل واحد ایجاد نمی‌گردد. همچنین اجزای متشکله این دو دسته عوامل ممکن است در محیط‌های مختلف یکسان نباشد بدین معنی که به عنوان مثال، در یک جامعه خاص ممکن است پاداش‌های مالی و حقوق، به علت رفاه اقتصادی آن جامعه در ایجاد انگیزه، اثر چندانی نداشته باشد. ولی همین عامل ممکن است در اجتماع دیگری که از چنین رفاه مالی برخوردار نیست دارای اثر بارز و چشمگیری باشد.

بخش دوم: تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده در تحقیق میدانی در شرکتهای تولیدی در ایران  
(نقد نظریه مازلو از طریق نتایج حاصله از طبقه‌بندی نیازهای کارکنان سه شرکت تولیدی در ایران)

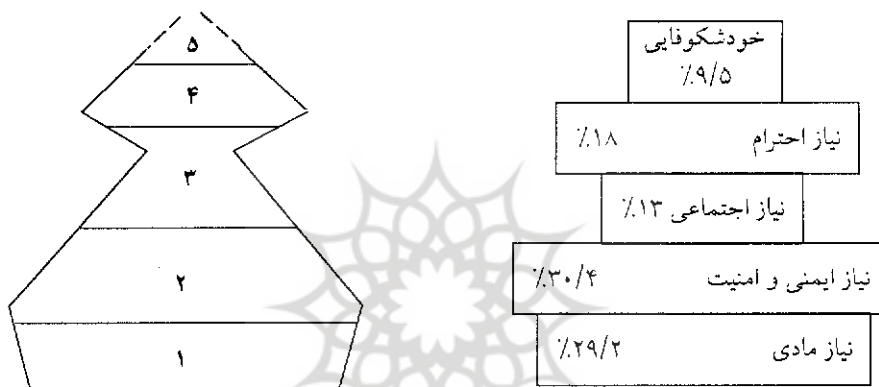
قسمت اول: نتایج کاربرد نظریه سلسله مراتب نیازهای اساسی مازلو از طریق پرسشنامه پانزده سئوالی در پنج طبقه نیازها در شرکت ایران خودرو (۸۰-۱۳۷۹).  
اگرچه به طور طبیعی نیازهای اساسی و شدید رده‌های مختلف سازمانی، متفاوت است ولی ترتیب شدت نیازهای اساسی رده‌های مختلف نیز متفاوت هستند. به طور مثال، ترتیب و درصد نیازهای اساسی کارگران و کارشناسان در جدول زیر مقایسه گردیده است.

| رده‌های شغلی<br>اولویت طبقه<br>نیازها | اول                    | دوم             | سوم                 | چهارم            | پنجم               |
|---------------------------------------|------------------------|-----------------|---------------------|------------------|--------------------|
| کارگران                               | امنیت و ایمنی<br>٪۳۰/۳ | مادی<br>٪۲۹/۲   | احترام<br>٪۱۸       | اجتماعی<br>٪۱۳   | خودشکوفایی<br>٪۹/۵ |
| کارشناسان                             | امنیت و ایمنی<br>٪۲۵/۵ | احترام<br>٪۲۲/۶ | خودشکوفایی<br>٪۲۱/۳ | اجتماعی<br>٪۱۵/۵ | مادی<br>٪۱۵/۱      |

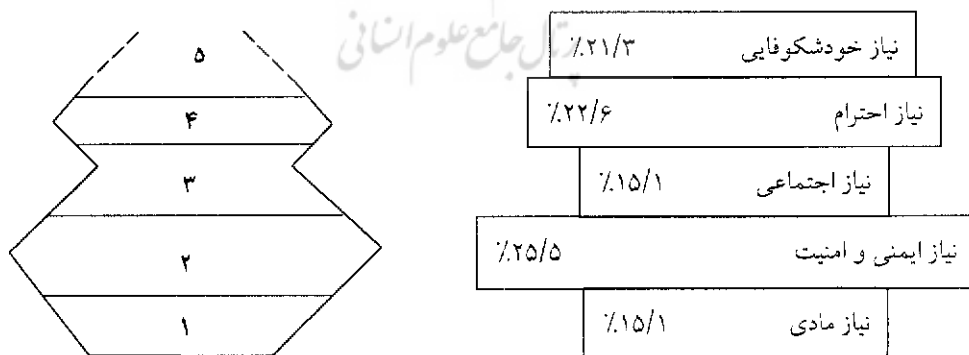
در این مقایسه و با استناد به سایر اطلاعات استخراج شده در این تحقیق، مشاهده می‌شود که با وجود شدید بودن طبقه نیازهای اساسی امنیت و ایمنی در هر رده شغلی، اولویت‌بندی سایر طبقات اساسی این دوره شغلی و سایر رده‌ها بسیار متفاوت هستند. با این ویژگی، احتمالاً می‌توان چنین نتیجه گرفت که با وجود کارکرد بسیار خوب این نظریه در تحقیقات انگیزشی، بخش سلسله مراتبی بودن آن از اتقان و محکمی سایر اجزا برخوردار نبوده و در فرهنگهای مختلف به ویژه فرهنگ ایرانی-اسلامی ما، این سلسله مراتب متفاوت هستند. در این شرکت نیز مشاهده می‌شود که با وجود شدید بودن نیاز



امنیت و ایمنی، نیاز احترام که در مرتبه چهارم طبقه‌بندی نیازهای مازلو قرار دارد، در مورد کارشناسان، بلافاصله بعد از نیاز امنیت و ایمنی، شدیدترین طبقه نیاز است و در کارگران، بعد از نیاز امنیت و ایمنی، نیاز مادی و سپس نیاز احترام شدیدترین طبقه‌بندی نیازها هستند. در حالی که طبق نظریه مازلو، می‌بایست نیاز اجتماعی بعد از نیاز امنیت و ایمنی، شدیدترین طبقه نیازها باشد.



سلسله مراتب نیازهای اساسی کارگران در شرکت ایران خودرو (۱۳۸۰)

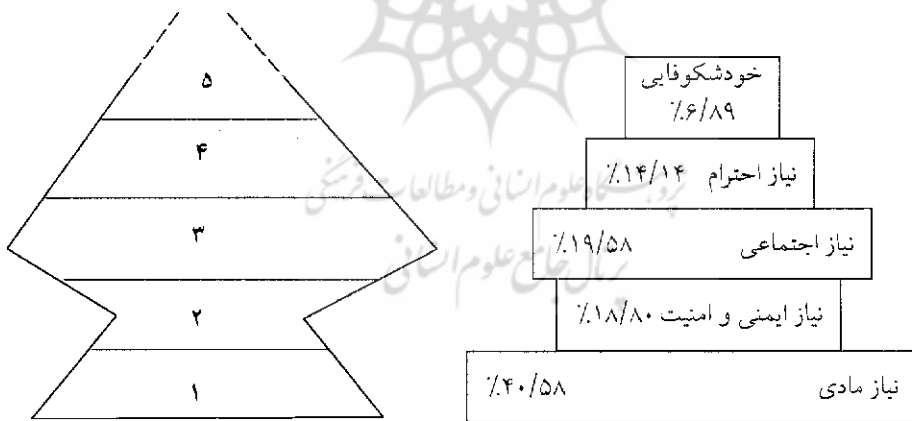


سلسله مراتب نیازهای کارشناسان شرکت ایران خودرو (۱۳۸۰)

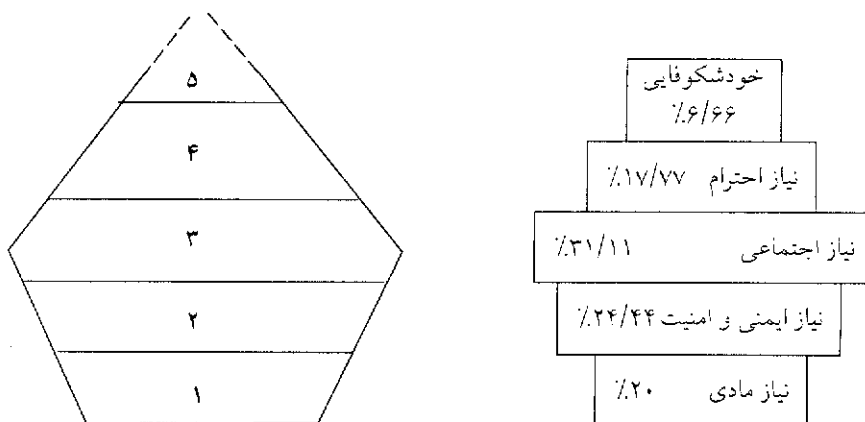
قسمت دوم: بررسی نتایج تحقیق در شرکت زربال ۱۳۷۱. وابسته به سازمان اقتصادی کوثر، بنیاد شهید

طبقه‌بندی نیازهای اساسی کارکنان شرکت زربال، با استفاده از نظریه مازلو:

| پنجم                | چهارم            | سوم                     | دوم                     | اول               | رده‌های شغلی<br>اولویت طبقه<br>نیازها |
|---------------------|------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------|---------------------------------------|
| خودشکوفایی<br>٪۶/۸۹ | احترام<br>٪۱۴/۱۴ | ایمنی و امنیت<br>٪۱۸/۸۰ | اجتماعی<br>٪۱۹/۵۸       | مادی<br>٪۴۰/۵۸    | کارگران                               |
| خودشکوفایی<br>٪۶/۶۶ | احترام<br>٪۱۷/۷۷ | مادی<br>٪۲۰             | ایمنی و امنیت<br>٪۲۴/۴۴ | اجتماعی<br>٪۳۱/۱۱ | کارشناسان                             |



طبقه‌بندی نیازهای اساسی کارگران شرکت زربال (۱۳۷۱)

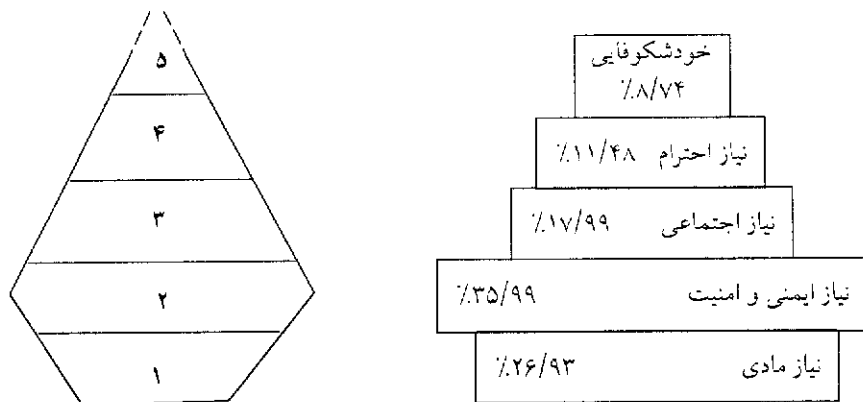


طبقه‌بندی نیازهای اساسی کارشناسان شرکت زربال (۱۳۷۱)

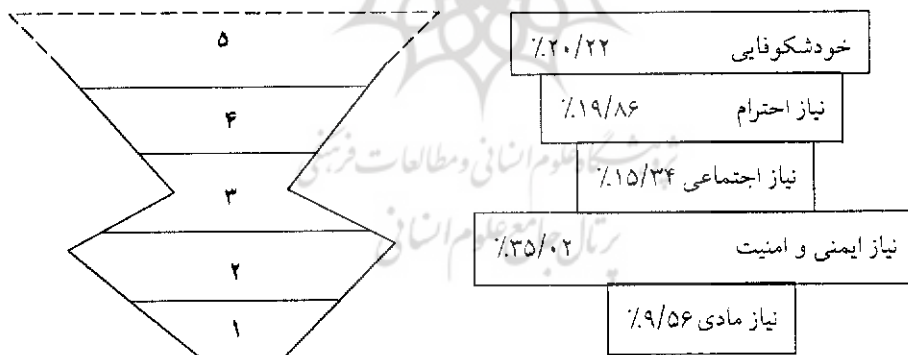
در این طبقه‌بندی مشاهده می‌شود که نیازهای اساسی کارگران از یک طبقه‌بندی مغشوش، طبق سلسله مراتب نیازهای اساسی مازلو، برخوردار است در حالی که در مورد کارشناسان این‌گونه نیست و از یک روال معمولی بر مبنای نظریه مازلو برخوردار می‌باشد که در آن شدیدترین طبقه نیاز، نیاز اجتماعی است.

قسمت سوم: طبقه‌بندی نیازهای کارکنان گروه ملی صنعتی فولاد ایران - اهواز - ۱۳۷۲.

| پنجم                | چهارم             | سوم               | دوم                  | اول             | رده‌های شغلی<br>اولویت طبقه<br>نیازها |
|---------------------|-------------------|-------------------|----------------------|-----------------|---------------------------------------|
| خودشکوفایی<br>۸/۷۴٪ | احترام<br>۱۱/۴۸٪  | اجتماعی<br>۱۷/۹۹٪ | مادی<br>۲۶/۹۳٪       | ایمنی<br>۳۴/۸۶٪ | کارگران                               |
| مادی<br>۹/۵۶٪       | اجتماعی<br>۱۵/۳۴٪ | احترام<br>۱۹/۸۶٪  | خودشکوفایی<br>۲۰/۲۲٪ | ایمنی<br>۳۵/۲٪  | کارشناسان                             |



طبقه‌بندی نیازهای کارگران اهواز (۱۳۷۲)



طبقه‌بندی نیازهای اساسی کارشناسان شرکت زریال (۱۳۷۱)

بخش سوم: نتیجه گیری از یافته‌های تحقیق و تجزیه و تحلیل آن‌ها

در مقایسه این دو رده شغلی و طبقه‌بندی نیازهای آنان در گروه ملی صنعتی فولاد، مشاهده می‌شود که در رده کارگران، نظریه مازلو کاملاً صدق می‌کند، چرا که با شدید شدن نیاز ایمنی نیاز اجتماعی و سپس به ترتیب نیازهای احترام و خودشکوفایی در یک سلسله مراتب منطقی و کاهنده قرار دارند و احتمالاً بعد از نیاز ایمنی، نیاز اجتماعی در این طبقه از کارکنان شدید خواهد شد. ولی در مورد کارشناسان، اطلاعات استخراج شده این سلسله مراتب را نشان نمی‌دهد چرا که شدیدترین نیاز بعد از نیاز شدید فعلی یعنی نیاز ایمنی، نیاز خودشکوفایی است که حسب نظریه مازلو می‌بایست بعد از ارضای نیازهای اجتماعی و احترام (ارزشی)، تشدید شود. این نتایج به اضافه تجربیات دیگری که در سایر کشورها به وسیله محققین به دست آمده است، می‌تواند اساس سلسله مراتبی بودن نظریه انگیزشی مازلو را زیر سؤال ببرد. لازم بذکر است که این تفاوت در سطوح مختلف کارکنان که در این مقاله آورده نشده‌اند، به وضوح مشاهده می‌شود و همچنین در سازمانهای مختلف دیگری که توسط محقق این بررسی صورت گرفته است نیز این تفاوت کاملاً مشهود است.

یکی از محققین و مدرسین مدیریت (زاهدی، ۱۳۷۸، ص ۲۸) می‌گوید: "در تحقیقات متعدد درباره آزمون نظریه‌های انگیزشی در سطح بین‌المللی، این موضوع تایید شده که نمی‌توان تئوری‌های مزبور را به کل جهان تعمیم داد و در بسیاری از کشورها این نظریه‌ها مصداق ندارند. برای مثال، تئوری سلسله مراتب نیازهای آبراهام مازلو را تنی چند از محققان در کشورهای مختلف جهان آزمودند؛ در برخی از این کشورها تایید و در بعضی دیگر رد شده است (Mendenhall, 1995).

به این ترتیب و بر مبنای این تحقیقات می‌توان نتیجه گرفت که به احتمال زیاد در کارخانه‌ها و شرکت‌های تولیدی ایران نیز سلسله مراتبی بودن نظریه انگیزشی مازلو کاربرد نداشته و قابل اعتماد نیست، هر چند سایر موارد این نظریه از استحکام خوبی برخوردار است. به این مضمون که تصمیم‌گیران در بخشهای تولیدی چنانچه نیازسنجی

کارکنان خود را برای برنامه‌ریزی در ایجاد انگیزه و تحرک آنان بر مبنای نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو انجام می‌دهند نباید به طور قاطع تصور کنند، چنان‌چه یک طبقه از نیازهای کارکنان به طور نسبی برآورده شده و از شدت آن کاسته شد، حتماً نیازهای طبقه بعد تشدید خواهد شد و بر روی آنها برنامه‌ریزی نمایند، بلکه لازم است تا در تحقیق نیازسنجی، نیازهای بعدی از هر طبقه دیگر ارزیابی و سنجیده شوند و سپس بر روی آنها تصمیمات لازم با توجه به امکانات و مصلحت‌های سازمانی اتخاذ گردد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



## منابع و مأخذ

- ۱- رایبیتز، اس.پی؛ دی کنزو، د.ای. (۱۳۷۹). "مبانی مدیریت". ترجمه: سیدمحمد اعرابی، محمدعلی رفیعی و بهروز اسراری ارشاد. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. (تاریخ انتشارات به زبان اصلی، ۲۰۰۰).
- ۲- الوانی، سیدمهدی. (۱۳۷۶) "مدیریت عمومی". تهران: نشر نی، ۱۳۷۶.
- ۳- انصاری رنانی، فاسم. (۱۳۷۹-۸۰) "انگیزش کارکنان". گزارش تحقیق در شرکت ایران خودرو".
- ۴- زاهدی، شمس‌السادات. (۱۳۷۸). "بررسی تطبیقی سبک‌های رهبری". فصلنامه مدیریت دولتی شماره ۴۵ و ۴۴، پاییز و زمستان ۱۳۷۸.
- 5- F.Herzberg, B.Mausner, and B.Snyderman, (1959). "The Motivation to work". New York: Wiley Inc .
- 6- Mendenhall, Mark, etal.(1995). "Gloal Management". Blackwell, Publisher, Massachusetts.



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی