

شناسایی نیازهای کارکنان ناجا

و تعیین اهمیت و اولویت آنها

دکتر علی محمد احمدوند^۱، دکتر منصور صادقی^۲، علی محمد رضایی^۳

چکیده:

هدف از تحقیق حاضر^۴ 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 پنج گانه 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.

کلید واژه:

نیاز، کارکنان ناجا، مازلو

۱. استادیار دانشگاه امام حسین (ع)

۲. استادیار دانشگاه امام حسین (ع)

۳. دانشجوی دکتری روان شناسی دانشگاه علامه طباطبائی

۴. این مقاله منتج از طرح تحقیقی بررسی و ارزیابی نیازهای کارکنان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران می‌باشد.

مقدمه

از آنجا که برای انجام هر گونه فعالیت و حرکتی؛ چه شخصی و چه نهادی، انگیزه‌های عامل است و برای هر انگیزه‌ای نیازی محرک شناخته می‌شود، ضروری است برای هدایت و هماهنگی فعالیت‌ها و حرکات به سمت اهداف سازمانی، ابتدا نیازهای نیروی انسانی شناسایی شوند (حمیدی زاده، ۱۳۷۷، ص ۲۵۰)، بر این اساس هدف از پژوهش حاضر شناسایی نیازهای کارکنان ناجا و تعیین اهمیت و اولویت این نیازها می‌باشد.

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 (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۳۹). بعضی از تعاریف، نیاز را اساس انگیزش دانسته و معتقدند که نیاز در فرد ایجاد تنش^۱ می‌نماید و شخص انگیزته می‌شود تا اعمالی را برای کاهش تنش انجام دهد (آیزنک، آرنولد و مایلی^۲، ۱۹۷۲، ص ۳۰۹)، 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 (کرونباخ^۳، ۱۹۵۴، ص ۹۹)، موری^۴ 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 تغییر دهد و حالت نارضایی را به رضایت و ارضای نیاز تبدیل کند» (هال و لیندزی^۵، ۱۹۶۷، ص ۱۷۲)، رابینز^۶ (۱۹۹۷)، نیز نیاز^۷ را نوعی کسر و کمبود روانی و فیزیولوژیک می‌داند که می‌تواند دستاورد خاصی را جذاب نماید.

-
1. Tension
 2. Eysenck, Arnold & Meili
 3. Cronbach
 4. Murray
 5. Hall & Lindzey
 6. Robbins
 7. Need

در زمینه نیاز و انگیزش نظریات متعددی ارائه شده است که می‌توان آنها را در دو دسته «نظریه‌های فرآیندی»^۱ و «نظریه‌های محتوایی»^۲ طبقه‌بندی نمود (احمدی، ۱۳۸۱، ص ۱۲۹).

نظریه‌های فرآیندی بر رفتارها تاکید کرده و تشریح می‌کنند که چگونه کارکنان رفتارشان را برای تطبیق با نیازها انتخاب می‌کنند. «نظریه انتظار»^۳، «نظریه تقویت»^۴، «نظریه برابری»^۵، و «نظریه تعیین هدف»^۶ جزو نظریه‌های فرآیندی هستند (پلانکت و آلن^۷، آلن^۷، ۲۰۰۲، ص ۴۲۷).

نظریه‌های محتوایی بر نیازهایی که موجب بر انگیزتن افراد می‌شود تاکید می‌کنند و اعتقاد دارند که اگر مدیران نیازهای کارکنان را بفهمند، می‌توانند کارکنان را به سمت اهداف سازمانی هدایت کنند (همان منبع، ص ۴۱۵).

«نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو»^۸، «نظریه دو عاملی هرزبرگ»^۹، «نیاز به موفقیت مک کله‌لند»^{۱۰}، «تئوری ERG الدفر»^{۱۱} جزو نظریه‌های محتوایی هستند (احمدی، ۱۳۸۱، ص ۱۲۹).

در این پژوهش برای شناسایی نیازهای کارکنان ناجا به دلایل ذیل از تئوری سلسله مراتب نیازهای پنجگانه «مازلو» استفاده شده است:

- ۱- این تئوری یک چارچوب انگیزشی کاربردی برای مدیران بیان می‌کند.
- ۲- مشهورترین تئوری نیاز در زمینه انگیزش است.
- ۳- درک آن برای همگان ساده و راحت است.
- ۴- سنگ بنای سایر تئوری‌های مبتنی بر نیاز است.

1. Process Theories
2. Content Theories
3. Expectancy Theory
4. Reinforcement
5. Equity theory
6. Goal setting theory
7. Plunkett & Allen
8. Maslow's Hierarchy of Needs Theory
9. Hertzberg's Two-factor Theory
10. McClelland and the need for Achievement
11. Alder's Existence Relatedness and Growth Theory (ERG)

تئوری سلسله مراتب نیازها^۱

مازلو ۵ سطح نیاز شامل؛ «نیازهای فیزیولوژیکی»^۲، «نیازهای ایمنی»^۳، «نیازهای اجتماعی»^۴، «نیازهای احترام»^۵، و «نیازهای خودشکوفایی»^۶ را برای انسان در نظر گرفت (پلانکت و آلن، ۲۰۰۲، ص ۴۱۶-۴۱۷). و آنها را به دو دسته رده بالا و پایین تقسیم کرد. نیازهای فیزیولوژیکی و امنیت را در رده پایین^۷، و نیازهای اجتماعی، احترام و خودشکوفایی را در رده بالا^۸ قرار داد. نیازهای رده بالا در درون فرد ارضاء می‌شوند، در حالی که نیازهای 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 اقتصادی و وفور نعمت تقریباً نیازهای رده پایین همه‌ی کسانی که شغل دائمی دارند، به صورت اساسی و به مقدار کافی ارضاء می‌شود. (رابینز، ۱۹۹۷)

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 آن که یک خواسته ارضاء شد آرزو و خواسته دیگری در آدمی بیدار می‌شود که باید در پی ارضای آن برآید (هیل^۹، ۱۹۷۴).

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

1. Hierarchy of needs theory
2. Physical Needs
3. Safety Needs
4. Social Needs
5. Esteem Needs
6. Self-actualization Needs
7. Lower. order
8. Higher. order
9. Hill

فرد از نظر امنیت نیز ارضاء 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 گرایش 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 می‌نماید: دسته اول نیاز به قدرت، موفقیت، ابراز لیاقت، تبحر و مهارت، اعتماد به نفس در مواجهه با وقایع، استقلال و آزادی می‌باشد. دسته دوم نیاز به شهرت و اعتبار، مرتبه اجتماعی، تسلط، شناسایی، توجه، اهمیت و حق شناسی می‌باشد.

مازلو می‌نویسد: احترام به خود در فرد از احترام دیگران به وی سرچشمه می‌گیرد و قبل از آنکه وابسته به موقعیت خارجی فرد یا شهرت او باشد به حرمتی که دیگران به وی می‌نهند، وابسته است (مازلو^۱، ۱۹۵۴، ص ۷۸).

سرانجام فردی که نیاز به احترام در وی ارضاء گردید به دنبال ارضای نیاز «خودشکوفایی»^۲ خواهد رفت. منظور مازلو از خودشکوفایی «نیاز به شناخت فرد به وسیله خود اوست، شناخت اینکه او چه می‌تواند باشد و توانایی چه کارهایی را دارد» او می‌نویسد «یک موسیقی‌دان باید به خلق آثار موسیقی بپردازد، یک نقاش باید نقاشی کند و یک شاعر باید شعر 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 انگیزته می‌شود تا آن‌طور که

1. Maslow

2. Self actualization

شایسته و درخور توانایی اوست، رفتار نماید و این امر یعنی توجه به این نیاز بشری که در مدیریت بر روشنفکران و دانشمندان حائز اهمیت فراوان است (مازلو، ۱۹۵۴، ص ۸۰).

اگرچه خود مازلو نیز تصدیق می‌کرد که «تعریف دقیق خودشکوفایی بسیار دشوار است» (مازلو، ۱۹۸۷، ص ۱۲۶)، اما برخی علائم مشخص کننده افراد خودشکوفای عبارتند از:

(۱) این افراد واقع بین، مستقل، خودجوش^۱، خلاق و آزادمنش^۲ هستند. (۲) آنها مساله مدار^۳ هستند نه خود مدار^۴ (۳) به خلوت و عزلت نیاز دارند (۴) ادراک آنها از مردم و موضوعات صورت تازه‌ای دارد و قالبی^۵ نیست (۵) در هم‌نوایی^۶ با جامعه مقاومت می‌کنند. این افراد حائز تجارب متعالی بسیاری هستند (نوردبی و هال، ۱۹۸۵).

تحقیقات صورت گرفته در زمینه خودشکوفایی نشان می‌دهد که نمره‌های نشان دهنده خود شکوفایی بالا همبستگی مثبتی با ویژگی‌هایی چند از جمله سلامت هیجانی و رتبه بندی مستقل خودشکوفایی (مک کلین^۸، ۱۹۷۰، شاستروم، ۱۹۶۴) خلاقیت (براون^۹، استا^{۱۰}، ۱۹۶۸) و بهبودی بیماران به دنبال درمان، در مقایسه با وضع آنان در آغاز درمان (شاستروم و ناپ، ۱۹۶۶) پیشرفت تحصیلی (لی می و دام^{۱۱}، ۱۹۶۸، استیوارت^{۱۲}، ۱۹۶۶)، رتبه دادن به دسته بندی پرسشها^{۱۳} در مورد سازگاری هیجانی (متاکس^{۱۴}، جو^{۱۵}، ۱۹۷۴) و خود مختاری (گروساک^{۱۶}، آرمسترانگ^{۱۷}، و لوسیو^{۱۸}، ۱۹۶۶) داشته است.

1. Spontaneous
2. Democratic
3. Problem-Centered
4. Self-Centered
5. Stereotyped
6. Conformity
7. Nordby & Hall
8. McClain
9. Braun
10. Asta
11. LeMay & Damm
12. Stewart
13. Q-sort
14. Mattocks
15. Jew
16. Grossack
17. Armstrong
18. Lussieu

در پژوهشهای دیگر همبستگیهای منفی بین نمره‌های خود شکوفایی بالا در مقیاس *POI*^۱ و الکسیم (زکریا^۲، وایر^۳، ۱۹۶۷) بستری شدن به خاطر نشانه‌های اختلال هیجانی (فاکس^۴، ناپ و مایکل^۵، ۱۹۶۸) نمره‌های بالا در آزمون روان رنجورخویی (آیزنک و آیزنک، آیزنک، ۱۹۶۳، ناپ، ۱۹۶۵) و اندازه‌های افسردگی و خود بیمار انگاری^۶ (شاستروم و ناپ، ۱۹۶۶) گزارش شده است.

پژوهشهایی که مقیاس اوج^۷ را به کار برده‌اند، نتایجی به دست داده‌اند که دیدگاههای مازلو را تایید می‌کنند. به عنوان مثال کسانی که از مقیاس اوج نمره بالا به دست می‌آورند - که نشان دهنده تمایل قوی آنان به داشتن تجربه‌های اوج است - 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 (ماتیس و همکاران، ۱۹۸۲).

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، تایید می‌کند. اشخاصی که از نظر عزت نفس قوی هستند، ظاهراً در بسیاری از موقعیتهای 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 استخدام کنندگان رتبه‌های بهتری کسب کردند، تا کسانی که عزت نفس پایینی داشتند (الیس^۸، تایلور^۹،

۱. این مقیاس *Personal Orientation Inventory (POI)* یک پرسشنامه خودسنجی با اعتبار نسبتاً بالاست و توسط توسط روانشناسی به نام اورت شاستروم (Everett Shostrom) برای اندازه گیری خودشکوفایی تهیه شده است (شاستروم، ۱۹۴۶، ۱۹۷۴).

2. Zaccaria

3. Weir

4. Fox

5. Michael

6. Hypochondriasis

۷. این مقیاس شامل ۷۰ ماده است و برای ارزیابی تمایل به داشتن تجربه‌های اوج که مازلو آنها را از جمله ویژگیهای افراد افراد خود شکوفا می‌داند، ساخته شده است (ماتیس، زیوان، جوئرگر، ۱۹۸۲).

8. Ellis

9. Taylor

۱۹۸۳). 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 (شامیر^۱، ۱۹۸۶).

بعضی از پژوهشهای صنعتی - سازمانی نشان داده‌اند که مدیران اجرایی سطوح بالاتر بیشتر از مدیران سطوح پایین‌تر به نیازهای احترام و خودشکوفایی توجه دارند (پورتر^۲، ۱۹۶۱، ۱۹۶۳). این یافته‌ها به محققان پیشنهاد می‌کنند که مدیران سطح بالا نیازهای رده‌های پایین خود را ارضاء کرده و به نیازهای سطح بالاتر نیز اجازه ظهور و پیدایی داده‌اند.

اگر چه پژوهشهای طولی^۳ مفهوم سلسله مراتب نیازهای مازلو را مورد تایید قرار ندادند و نیازهای بالاتر بعد از ارضای نیازهای سطح پایین‌تر ظاهر نشدند (هال و نوگایم^۴، ۱۹۸۴) اما یک آزمون مبسوط از سلسله مراتب نیازهای مازلو، با بکار بردن یک گروه نمونه که نماینده جمعیت جامعه بود، ترتیب پنجگانه نیازهای مازلو را تایید کرد. این پژوهش نشان داد که سطح توجه ابراز شده درباره نیاز از پایین‌ترین تا بالاترین نیاز افزایش پیدا می‌کند (گراهام^۵، بالون^۶، ۱۹۷۳). به عنوان مثال، نیازهای فیزیولوژیکی که به احتمال قوی در در این افراد ارضاء شده بودند، از توجه کمی برخوردار بودند، در حالی که نیاز خودشکوفایی به احتمال قوی به این خاطر که بخوبی ارضاء نشده بود توجه زیادی را به خود اختصاص داده بود.

متخصصان در بسیاری حوزه‌ها با اندیشه‌های مازلو موافقت و نظریه او را در مورد حوزه وسیعی از کوششهای انسانی از جمله روان درمانی، تعلیم و تربیت، پزشکی، و مدیریت سازمانی به کار برده‌اند. "اینها جملگی بازتاب تاکید او بر تحقق خود، ارزش، اختیار، و مسولیت مبتنی بر دیدگاهی است کل نگر نسبت به فرد در میان خانواده، فرهنگ و محیطهای فرهنگی." (کاکس^۷، ۱۹۸۷، ص ۲۴۷). با اینحال در تحقیقات متعدد درباره آزمون

1. Shamir

2. Porter

۳. در این نوع پژوهش رفتار در جریان تغییر آن در یک مدت زمان طولانی مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

4. Hall & Nougaim

5. Graham

6. Ballon

7. Cox

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 (رایینز، ۱۳۷۴، ص ۱۳۷).

یک تحقیق که در سطح بین‌المللی انجام گرفت (مندنهال^۱، ۱۹۵۵)، نتایج زیر را 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 یا مکزیک یعنی مکانی که اجتناب از عدم اطمینان از ویژگی‌های 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 می‌آورند، اولویت با نیازهای اجتماعی بوده و این نیاز بیشتر باعث انگیزش و تحریک کارکنان می‌شود. مدارک موجود نشان می‌دهد که در فرهنگ‌های دیگر، نیازها به گونه‌های دیگری، طبقه‌بندی می‌شوند. برای مثال مردم اسپانیا نیازهای اجتماعی را بیش از نیازهای فیزیولوژیکی در اولویت قرار می‌دهند (مندنهال، ۱۹۵۵).

لذا یکی از مهم‌ترین متغیرهای تأثیرگذار بر اهمیت و اولویت نیازهای کارکنان، فرهنگ کشور مربوطه و حتی خرده فرهنگ سازمان مربوطه می‌باشد. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که برای برنامه ریزی اصولی جهت هدایت و هماهنگی فعالیتها و حرکات به سمت اهداف سازمانی بایستی نیازهای کارکنان به صورت علمی و از دید خود آنها شناسایی شود. پژوهش حاضر گامی جهت تحقق هدف مذکور است.

طرح تحقیق

طرح تحقیق مورد استفاده در این پژوهش، زمینه یابی^۱ می‌باشد. تحقیق زمینه یابی به این دلیل انتخاب شد که به وسیله آن بتوانیم وضعیت موجود نیازهای کارکنان ناجا را توصیف نماییم، اطلاعات وسیعی را از جامعه به دست آوریم و اجزاء نمونه را با یکدیگر مقایسه کنیم.

جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

کلیه کارکنان ناجا، در سراسر کشور که دارای عضویت رسمی^۲ و پیمانی^۳ هستند، جامعه آماری این تحقیق را تشکیل می‌دهند. 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 (درجه‌داران، افسران جزء و ارشد) متشکل از گروه‌های مختلفی می‌باشند، جهت تعمیم نتایج تحقیق به کل جامعه و مقایسه زیر گروه‌های مختلف با یکدیگر، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. با استفاده از این روش تعداد ۴۱۷۴ نفر از کارکنان ناجا انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفتند (جدول شماره ۱).

1. Survey Research

۲. کارکنان رسمی، افرادی هستند که تعهد خدمت ۳۰ ساله به ناجا داشته، و به دو عضو رسمی نظامی و رسمی کارمندی تقسیم می‌شوند.

۳. کارکنان پیمانی، افرادی هستند که تعهد خدمت ۵ یا ۶ ساله به ناجا داشته، و به دو عضو پیمانی نظامی و پیمانی کارمندی تقسیم می‌شوند

جدول شماره (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
کهکلوپه	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

ابزار اندازه‌گیری

جهت جمع‌آوری اطلاعات لازم، از پرسشنامه سنجش نیازها (الوانی، ۱۳۸۰، ص ۲۶۸-۲۵۲) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۶۰ سوال است. هر کدام از سوالات دارای دو پاسخ

است و آزمودنی باید پنج امتیاز را بین دو پاسخ طوری تقسیم کند که واکنش او را در موقعیتی که سوال مطرح کرده به بهترین وجه نشان دهد.

روش اجراء

جهت انجام صحیح و مناسب فرآیند توزیع، تکمیل و جمع آوری پرسشنامه‌ها، علاوه بر تهیه دستورالعمل لازم، نمایندگان استان‌ها در یک کارگاه آموزشی یک روزه در خصوص نحوه توزیع، تکمیل و جمع آوری 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 جمع آوری شده تعداد ۸۶ مورد بخاطر داشتن ابهام و نقص کنار گذاشته شد و نهایتاً ۳۹۱۷ پرسشنامه (۰/۹۴) بدست آمد که مبنای محاسبات تحقیق قرار گرفت.

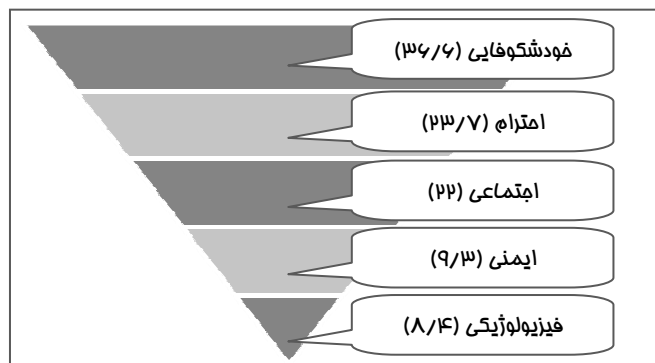
تحلیل داده‌ها و نتایج

۱- اولویت نیازهای کارکنان ناجا چگونه است؟

برای پاسخگوئی به سؤال فوق، اطلاعات حاصله با استفاده از آزمون خی دو، مورد تحلیل قرار گرفت.

جدول شماره (۲): توزیع فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار برای نیازهای کل کارکنان ناجا

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



نمودار شماره (۱): توزیع درصدی نیازهای کل کارکنان ناجا

جدول شماره (۳): آماره‌های آزمون خی دو برای مقایسه فراوانی نیازهای کل کارکنان ناجا

۱۰۶۳	χ^2
۴	df
$P \leq .001$	p-value

اطلاعات حاصله از آزمون خی دو معنی دار است ($\chi^2, P \leq 0.001 = 1063 = N \cdot 0.001$) (۴) 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 می‌باشد. 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 می‌باشد.

۲- آیا در گروه‌های مورد پژوهش (کارکنان مرد، زن، مجرد، متاهل و...) نسبت کارکنانی که در هر یک از سطوح نیازهای پنجگانه قرار گرفته‌اند متفاوت است؟
برای پاسخگویی به سوالات پژوهش و همچنین جلوگیری از حجیم شدن مطالب، آماره‌های مورد نیاز به تفکیک متغیرهای مورد پژوهش به صورت خلاصه در جدول شماره (۴) ارائه شده است.

جدول شماره (۴): فراوانی، درصد، مقدار آماره آزمون خی دو (X^2) و سطح معنی داری برای مقایسه نیازهای کارکنان ناجا به تفکیک متغیرهای تحقیق

p-value	χ^2	خود شگوفایی	احترام	اجتماعی	ایمنی	فیزیولوژیکی	نیازها	
							آماره	نوع پاسخگویان
$P \leq 0/001$	۱۰۶۳	۱۴۳۴ ۳۶/۶	۹۲۹ ۲۳/۷	۸۶۱	۳۶۴	۳۲۹ ۹/۳	فراوانی درصد	کل کارکنان
$P \leq 0/001$	۷۶	۷۱ ۴۲/۵	۴۲	۳۳	۸	۱۳ ۷/۸	فراوانی درصد	جنسیت
$P \leq 0/001$	۹۲۴	۱۲۶۳ ۳۶/۷	۸۰۸ ۲۳/۵	۷۵۲	۲۱/۸	۲۹۴ ۹/۴	فراوانی درصد	
$P \leq 0/001$	۱۸۴	۲۴۷ ۳۸/۲	۱۳۷	۱۴۲	۶۸	۵۲ ۱۰/۶	فراوانی درصد	وضعیت تاهل
$P \leq 0/001$	۸۰۵	۱۰۷۷ ۳۶/۶	۲۱/۲	۲۲	۶۳۸	۲۵۵ ۸/۷	فراوانی درصد	
$P \leq 0/001$	۳۲۰	۲۸۲ ۴۴	۱۶۴	۱۱۷	۳۷	۴۱ ۵/۸	فراوانی درصد	نوع مسئولیت
$P \leq 0/001$	۵۳۳	۷۹۵ ۳۴/۴	۵۵۶	۵۲۹	۲۳۳	۱۹۸ ۸/۶	فراوانی درصد	
$P \leq 0/001$	۴۵۱	۶۰۴ ۳۴/۶	۴۴۹	۳۹۵	۱۵۶	۱۴۱ ۸/۱	فراوانی درصد	محل کار
$P \leq 0/001$	۵۷۳	۷۰۹ ۳۹/۷	۳۸۴	۳۷۶	۱۵۹	۱۵۶ ۸/۷	فراوانی درصد	
$P \leq 0/001$	۶۹۰	۸۲۱ ۳۸/۵	۴۹۳	۴۲۷	۱۷۲	۱۷۴ ۸/۲	فراوانی درصد	بومی - غیر بومی
$P \leq 0/001$	۳۰۴	۴۸۲ ۳۴/۵	۲۳/۱	۲۲/۱	۳۰۲	۱۵۱ ۹	فراوانی درصد	
$P \leq 0/001$	۸۱۱	۱۰۹۰ ۳۷	۷۰۴	۶۳۱	۲۵۹	۲۶۷ ۹/۱	فراوانی درصد	وضعیت استخدام
$P \leq 0/001$	۱۸۷	۲۴۳ ۳۶/۸	۲۳/۹	۲۱/۴	۱۵۵	۷۷ ۵/۹	فراوانی درصد	
$P \leq 0/001$	۸۱۵	۱۱۴۲ ۳۶	۷۵۶	۶۹۶	۳۰۵	۲۷۱ ۸/۵	فراوانی درصد	نوع عضویت
$P \leq 0/001$	۱۹۶	۱۹۱ ۴۳/۷	۲۳/۸	۲۲	۹۰	۲۸ ۷/۸	فراوانی درصد	
$P \leq 0/001$	۳۱۰	۵۵۸ ۳۲/۶	۳۹۷	۳۹۷	۱۹۴	۱۶۵ ۹/۶	فراوانی درصد	سطح درجه
$P \leq 0/001$	۵۸۹	۶۴۲ ۳۹/۸	۲۳/۲	۲۳/۲	۱۲۰	۱۱۸ ۷/۳	فراوانی درصد	
$P \leq 0/001$	۱۴۶	۱۲۱ ۴۸/۴	۵۴	۴۰	۱۵	۲۰ ۸	فراوانی درصد	افسر ارشد

با توجه به مقادیر خی دو (X^2) و همچنین سطح معنی داری یا مقادیر (p -value) به دست آمده مشاهده می‌شود که در همه گروه‌های مورد پژوهش (کارکنان مرد، زن، مجرد، متاهل 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؛ ۳- اجتماعی؛ قرار گرفته‌اند. علاوه بر آن 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، کارمندان و افسران ارشد که برای آنها نیاز فیزیولوژیکی در اولویت چهارم و نیاز ایمنی در اولویت آخر قرار گرفته است.

۳- آیا نسبت کارکنانی که در هر یک از سطوح نیازهای پنج گانه قرار گرفته‌اند با توجه به گروه‌های مورد پژوهش متفاوت است؟

برای پاسخگویی به سوال مذکور از آزمون نسبت برای دو نمونه مستقل استفاده شد. آماره‌های محاسبه شده به تفکیک گروه‌های مورد پژوهش در جدول ذیل ارائه شده است.

جدول شماره (۵) : مقادیر Z و p-value برای مقایسه نیازهای پنج گانه کارکنان ناجا

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

* نتایج به دست آمده در سطح $p \leq 0/05$ معنی دار است.

** نتایج به دست آمده در سطح $p \leq 0/01$ معنی دار است.

مقایسه نیازهای پنج گانه کارکنان ناجا با توجه به جنسیت:

اطلاعات حاصله (جدول ۴) نشان می‌دهد که درصد بیشتری از کارکنان مرد (۹/۴ درصد) نسبت به کارکنان زن (۴/۸ درصد) خواهان تامین امنیت شغلی خود هستند ($Z=2/05, p=0/041$). برای سایر نیازها تفاوتها در سطح $p \geq 0/05$ معنی‌دار نمی‌باشد. نیاز فیزیولوژیکی ($Z=0/38, p=0/704$)، نیاز اجتماعی ($Z=0/68, p=0/499$)، نیاز احترام ($Z=-0/46, p=0/648$) و نیاز خودشکوفایی ($Z=-1/46, p=0/143$).

مقایسه نیازهای پنج گانه کارکنان ناجا با توجه به وضعیت تاهل :

نتایج به دست آمده برای مقایسه نیازهای پنج گانه کارکنان ناجا با توجه به وضعیت تاهل آنها معنی دار نیست. مقادیر Z و p -value به دست آمده برای نیاز فیزیولوژیکی ($Z=-0/52, p=0/602$)، نیاز ایمنی ($Z=1/23, p=0/219$)، نیاز اجتماعی ($Z=0/873, p=0/381$)، نیاز احترام ($Z=0/16, p=0/884$) و نیاز خودشکوفایی ($Z=-0/162, p=0/884$) معنی‌دار نیست. لذا نتیجه گرفته می‌شود که نیازهای کارکنان ناجا تحت تاثیر وضعیت تاهل آنها نمی‌باشد.

مقایسه نیازهای پنج گانه کارکنان ناجا با توجه به نوع مسئولیت:

برای نیاز احترام ($Z=0/79, p=0/431$)، نسبت مدیران و مرئوسان با همدیگر متفاوت نمی‌باشد. برای نیاز فیزیولوژیکی ($Z=-1/92, p=0/054$)، نیاز ایمنی ($Z=-3/87, p=0/000$)، نیاز اجتماعی ($Z=-2/64, p=0/008$) و نیاز خودشکوفایی ($Z=4/32, p=0/000$) تفاوت معنی دار است. 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 و ۴۴ درصد در سطح نیاز خودشکوفایی می‌باشد، در حالیکه در بین مرئوسان ۸/۶ درصد اولویت نیازشان در سطح نیاز فیزیولوژیک، ۱۰/۱ درصد در سطح نیاز ایمنی، ۲۲/۹ درصد در سطح نیاز اجتماعی و ۳۴/۴ درصد در سطح نیاز خودشکوفایی می‌باشد. لذا درصد

بیشتری از مرئوسان خواهان تامین مادی، امنیت شغلی و نیازهای اجتماعی و درصد بیشتری از مدیران در تلاش برای خودشکوفایی هستند.

مقایسه نیازهای پنج گانه کارکنان ناجا با توجه به محل کار:

برای نیازاحترام ($Z=-2/94, p=0/003$)، و نیاز خودشکوفایی ($Z=3/16, p=0/002$) تفاوتها معنی دار است. از بین کارکنانی که در شهرستانها 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 استانها 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 شهرستانها خواهان احترام و درصد بیشتری از کارکنان مراکز استانها در تلاش برای خودشکوفایی هستند. برای سایر نیازها تفاوتها معنی دار نمی باشد. نیاز فیزیولوژیکی ($p=0/477, Z=0/71$)، نیاز ایمنی ($p=0/977, Z=-0/03$) و نیاز اجتماعی ($p=0/262, Z=-1/12$).

مقایسه نیازهای پنج گانه کارکنان بومی - غیر بومی ناجا

برای نیاز ایمنی ($Z=-2/68, p=0/007$)، و نیاز خودشکوفایی ($Z=2/44, p=0/015$) تفاوتها معنی دار است. از بین کارکنان بومی ۸/۱ درصد اولویت نیازشان در سطح نیاز ایمنی و ۳۴/۵ درصد در سطح نیاز خودشکوفایی می باشد، در حالیکه ۸/۱ درصد کارکنان غیر بومی در سطح نیاز ایمنی و ۳۸/۵ درصد نیز در سطح نیاز خودشکوفایی قرار گرفته اند. لذا درصد بیشتری از کارکنان غیر بومی خواهان ایمنی و درصد بیشتری از کارکنان بومی در تلاش برای خودشکوفایی هستند. برای سایر نیازها تفاوتها معنی دار نمی باشد. نیاز فیزیولوژیکی ($p=0/379, Z=0/88$)، نیاز اجتماعی ($p=0/261, Z=-1/12$) و نیاز احترام ($p=0/502, Z=-0/67$).

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 معنی دار است. از بین کارکنان رسمی ۹/۱ درصد اولویت نیازشان در سطح نیاز فیزیولوژیکی

و ۸/۷ درصد در سطح نیاز ایمنی می‌باشند، در حالیکه 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 تامین مادی و درصد بیشتری از کارکنان پیمانی خواهان تامین امنیت شغلی هستند. برای سایر نیازها تفاوتها معنی دار نمی باشد. نیاز اجتماعی ($p=0/259$, $Z=1/13$ - نیاز احترام ($p=0/361$, $Z=1/91$) و نیاز خودشکوفایی ($p=0/919$, $Z=0/10$).

مقایسه نیازهای پنج گانه کارکنان نظامی - کارمندی ناجا

برای نیاز ایمنی ($p=0/012$, $Z=2/50$) و نیاز خودشکوفایی ($p=0/002$, $Z=3/05$) تفاوتها معنی دار است. از بین کارکنان نظامی ۹/۶ درصد اولویت نیازشان در سطح نیاز ایمنی و ۳۶ درصد در سطح نیاز خودشکوفایی می‌باشند، در حالیکه ۶/۴ درصد کارمندان در سطح نیاز ایمنی و ۴۳/۷ درصد نیز در سطح نیاز خودشکوفایی قرار گرفته‌اند. لذا درصد بیشتری از کارکنان نظامی خواهان تامین امنیت شغلی و درصد بیشتری از کارمندان در تلاش برای خودشکوفایی هستند. برای سایر نیازها تفاوتها معنی دار نمی باشد. نیاز فیزیولوژیکی ($p=0/576$, $Z=0/56$)، نیاز اجتماعی ($p=0/511$, $Z=0/66$) و نیاز احترام ($p=0/267$, $Z=1/11$).

مقایسه نیازهای پنج گانه کارکنان ناجا با توجه به سطح درجه

برای نیاز فیزیولوژیکی بین درجه داران و افسران جزء تفاوت معنی داری وجود دارد ($p=0/016$, $Z=2/41$) و درصد بیشتری از درجه داران (۹/۶ درصد) نسبت به افسران جزء (۷/۳ درصد) در سطح نیازهای فیزیولوژیکی قرار گرفته‌اند؛ در حالیکه در این نیاز بین درجه داران و افسران ارشد ($p=0/376$, $Z=0/88$)، و همچنین بین افسران جزء و افسران ارشد ($p=0/711$, $Z=-0/32$) تفاوت معنی داری مشاهده نمی شود.

برای نیاز ایمنی بین درجه داران و افسران جزء ($p=0/000$, $Z=3/87$) و همچنین بین درجه داران و افسران ارشد ($p=0/002$, $Z=3/17$) تفاوت معنی داری وجود دارد، و درصد بیشتری از درجه داران (۱۱/۳ درصد) نسبت به افسران جزء (۷/۴) و افسران ارشد (۶

درصد) خواهان تامین امنیت شغلی خود هستند. در حالیکه در این نیاز بین افسران جزء و افسران ارشد ($Z=0/88$, $p=0/378$) تفاوت معنی داری مشاهده نمی شود. برای نیاز اجتماعی بین درجه داران و افسران جزء ($Z=1/42$, $p=0/155$)، تفاوتی وجود ندارد، اما بین درجه داران و افسران ارشد ($Z=2/84$, $p=0/004$) و همچنین بین افسران جزء و افسران ارشد ($Z=2/04$, $p=0/042$)، تفاوت معنی داری وجود دارد و درصد بیشتری از درجه داران (۲۳/۲ درصد) و افسران جزء (۲۱/۲) نسبت به افسران ارشد (۱۶ درصد) در سطح نیازهای اجتماعی قرار گرفته‌اند.

برای نیاز احترام، بین درجه داران و افسران جزء ($Z=0/71$, $p=0/476$)، بین درجه داران و افسران ارشد ($Z=0/57$, $p=0/556$) و همچنین بین افسران جزء و افسران ارشد ($Z=0/94$, $p=0/345$) تفاوتی وجود ندارد.

برای نیاز خودشکوفایی بین درجه داران و افسران جزء ($Z=-4/33$, $p=0/000$)، بین درجه داران و افسران ارشد ($Z=-4/70$, $p=0/000$) و همچنین بین افسران جزء و افسران ارشد ($Z=-2/53$, $p=0/011$) تفاوت معنی داری وجود دارد. ۴۸/۴ درصد افسران ارشد، ۳۹/۸ افسران جزء و ۳۲/۶ درجه داران در سطح نیاز خودشکوفایی قرار گرفته‌اند. لذا با افزایش سطح درجه نسبت کارکنانی که در سطح نیاز خودشکوفایی قرار گرفته‌اند افزایش یافته است.

بحث و نتیجه گیری

تحقیق حاضر به منظور شناسایی نیازهای کارکنان ناجا و با تعیین اهمیت و اولویت آنها انجام شد. به منظور نیل به هدف مذکور ۳۹۱۷ نفر از کارکنان ناجا در سطح کشور با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب و پرسشنامه نیازها را تکمیل کردند. نتایج یک هرم معکوس را نشان داد؛ از اینرو 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 نیز اجازه ظهور و پیدایی داده بودند. به عبارت دیگر

می‌توان گفت نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی به صورت نسبی در کارکنان ناجا ارضاء شده بود، فلذا از توجه کمی برخوردار بودند. در حالی که نیازهای اجتماعی، احترام و بخصوص خودشکوفایی به احتمال قوی به این خاطر که بخوبی ارضاء نشده بود، توجه درصد زیادی از کارکنان را به خود اختصاص داده بود و رفتار آنها تحت الشعاع فعالیت‌های اجتماعی، کسب احترام و خودشکوفایی بود. لازم به توضیح است که روند مذکور در سطح ناجا یک روند عمومی بود و صرفنظر از جنس، وضعیت تاهل، نوع مسئولیت، وضعیت استخدام و... برای همه کارکنان قابل تعمیم بود. هرسی و بلانچارد (۱۹۷۲)، می‌گویند: «اگر ترقی استانداردهای زندگی و سطح آموزش و پرورش ادامه یابد این وضع به صورت صفت مشخصه مردم در خواهد آمد».

لازم به توضیح است اگر چه روند مذکور 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 بیشتری از کارکنان مرد نسبت به کارکنان زن خواهان تامین امنیت شغلی خود بودند. احتمالاً به این دلیل که در جامعه ما مردان مسئولیت تامین 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 بیشتری از مرئوسان خواهان تامین نیازهای فیزیولوژیکی، ایمنی و اجتماعی و درصد بیشتری از مدیران در تلاش برای خود شکوفایی می‌باشند. با توجه به سلسله مراتبی بودن شغل پلیس و موقعیت خاص مدیران که علاوه بر تامین حقوق و مزایای بیشتر، آزادی بیشتری در کار دارند این یافته قابل توجیه خواهد بود.

درصد بیشتری از کارکنان شهرستانها خواهان احترام و درصد بیشتری از کارکنان مراکز استانها در تلاش برای خود شکوفایی هستند. با توجه به اینکه کارکنان مراکز استانها اغلب مشاغل کلیدی تری را در اختیار دارند و در مرکز قدرت و تصمیم‌گیری قرار دارند و کارکنان شهرستانها اغلب برای رفع مشکلات کاری خود به مراکز استانها وابسته‌اند، این یافته قابل توجیه خواهد بود.

درصد بیشتری از کارکنان غیر بومی خواهان تامین امنیت شغلی و درصد بیشتری از کارکنان بومی در تلاش برای خودشکوفایی هستند. شاید به این دلیل که کارکنان غیر بومی به علت مشکلات غربت، عدم آشنایی کافی با محیط و همکاران و همچنین عدم حمایت کافی از سوی 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 و درصد بیشتری از کارکنان پیمانی خواهان تامین امنیت شغلی هستند. با توجه به اینکه کارکنان پیمانی همواره نگران اخراج خود از کار می‌باشند این یافته قابل توجیه خواهد بود.

درصد بیشتری از کارکنان نظامی خواهان تامین امنیت شغلی و درصد بیشتری از کارمندان در تلاش برای خودشکوفایی هستند. شاید به این دلیل که افراد نظامی بیشتر درگیر معضلات کاری از جمله استرس‌سورهای مختلف هستند، اما کارمندان از این مسائل به دور بوده و فرصت و فراغت بیشتری برای تلاش در جهت ارضاء نیاز خودشکوفایی دارند.

درصد بیشتری از درجه داران نسبت به افسران جزء در سطح نیازهای فیزیولوژیکی و همچنین درصد بیشتری از درجه داران نسبت به افسران جزء و افسران ارشد در سطح نیازهای ایمنی قرار گرفته‌اند. درصد بیشتری از درجه داران و افسران جزء نسبت به افسران ارشد در سطح نیازهای اجتماعی قرار گرفته‌اند. با افزایش سطح درجه نسبت کارکنانی که در سطح نیاز خودشکوفایی قرار گرفته‌اند افزایش یافته است. با توجه به سلسله مراتبی بودن شغل پلیس و موقعیت خاص افسران ارشد نسبت به افسران جزء، و افسران جزء نسبت به درجه داران، این یافته قابل توجیه است و دور از انتظار نمی‌باشد.

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 (۱۹۷۲)، 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. مثلا، اگر بتواند موجبات ورود به یک گروه مورد علاقه نظیر یک باشگاه محلی را فراهم نماید. 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 موثری به حساب نمی‌آید. فرد هرچه بیشتر با نیازهای احترام و خودشکوفایی درگیر شود، رضایت خود را بیشتر مستقیما کسب خواهد نمود و از این رو در دستیابی به آنها، پول اهمیت کمتری خواهد داشت». لذا پیشنهاد می‌شود که برای ارضاء نیازهای رده بالای کارکنان به شیوه زیر عمل شود:

نیاز خودشکوفایی: از طریق واگذاری مشاغل با معنا، انگیزشی و غیر روتین، متناسب با توان، استعداد و علاقه افراد، آزادی عمل در کار، مشارکت در تصمیم‌گیری، زمینه سازی 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، زمینه سازی 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، هماهنگ و صمیمانه کاری.

برای ارضای نیازهای رده پایین نیز شیوه‌های زیر برای ارضاء 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 پادشاهای مادی، واگذاری منازل سازمانی، فراهم کردن محیط کار مطلوب، تهیه ابزار و تجهیزات مناسب و مطلوب جهت انجام کار.

منابع:

- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۰)، "مدیریت عمومی". تهران: نشر نی.
- الوانی، سید مهدی (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.
- احمدی، مسعود (۱۳۸۱)، "مبانی سازمان و مدیریت (مدیریت عمومی)". تهران: مؤسسه نشر ویرایش. *پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی*
- حمیدی زاده، محمد رضا (۱۳۷۷)، "نیازها، بهره‌وری و توسعه". در محب علی، داود (گردآورنده)، شیوه‌های علمی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- رایبیز، استیفن (۱۳۷۴)، "مدیریت رفتار سازمانی (جلد اول)"، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: مؤسسه مطالعات بازرگانی.

- Braun, J. & Asta, P. (1968). *Inter correlations between the personal Orientation Inventory and the Gordon personal inventory scores. Psychological Reports, 23, 1197-1198.*
- 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.*
- Cronbach, L. J. (1954). *Educational Psychology, New York: Harcourt, brace & co. P.99.*
- Ellis, R. A. & Taylor, M. S. (1983). *Role of self – esteem within the job search process. Journal of Applied Psychology, 68, 632-640.*
- Eysenck, H. J. & Arnold, W. & Meili, R. (1972) *Encyclopedia of Psychology, vol. 2, (London: Search press), P.309.*
- 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.*
- Grossack, M., Armstrong, T. & Lussieu, G. (1966). *Correlates of Self – actualization. Journal of Humanistic Psychology, 37.*
- Hall C. S. & Lindzey, G. (1967). *Theories of Personality, New York: John Wildy & Sons, Inc. P.172.*
- 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.*
- Hersay, P. & Blanchard, K. H. (1972). *Management of organizational behavior. Utilizing Human Resources, (2nd Ed.), Prentice – Hall Inc., Englewood Cliff, New Jersey.*
- Hill, R. (1947). *"Abraham Maslow: The philosopher Who Ranked Human Needs" international Management, New York: McGraw Hill, vol.20, p. 64.*
- LeMay, M. & Damm, V. (1968). *The Personal Orientation Inventory as a measure of self-actualization of underachievers. Measurement and Evaluation in Guidance, 110-114.*
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality. New York: Harper & Brothers, p.78.*

-
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality (3rd ed.)*. New York: Harper & Row.
 - 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.
 - 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.
 - 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.
 - Mendenhall, M. et al. (1955). "Global management", Blackwell publishers, Massachusetts.
 - Miner, J. B. (1984). *The validity and usefulness of theories in an emerging organizational science*. *Academy of Management Review*, 9, 296-306.
 - Nordby, V. J. & Hall, C. S. (1985). *A Guide Psychologists and their concepts*.
 - Plunkett, A. & Allen. (2002). "Management Meeting and Exceeding Customer Expectation", by Thomson Learning, p. 427.
 - Porter, L. A. (1961). *A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management: jobs*. *Journal of Applied Psychology*, 45, 1-10.
 - 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.
 - Robbins, Stephen P, (1997). *Essential of Organizational Behavior*. Prentice Hall International, Inc.
 - Shamir, B. (1986). *Self-esteem and the psychological impact of unemployment*. *Social Psychology quarterly*, 49, 61-72.
 - 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.

- Shostrom, E. L. (1964). *An Inventory for the measurement of self-actualization. Educational and psychological Measurement, 24, 207-218.*
- Stewart, R. A. C. (1968). *Academic performance and components of self actualization. Perceptual and Motor Skills, 26, 918.*
- 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.*

