

طرح مطالعات تطبیقی در مدیریت

زیر نظر دکتر علی رضائیان

چکیده طرح

هدف این طرح آن است که نظریه‌ها، اصول موضوعه و قضایای استنباط شده از آنها در حوزه‌های گوناگون مدیریت، مستند سازی شود. بدین منظور نخست قلمروهای مختلف مدیریت مشخص شد و از آنجا که قلمرو رفتاری کانون تجزیه و تحلیل عمده رفتار انسان بشمار می‌آید و انسان نیز مدخل ورود ارزشها به نظریه‌ها و مدل‌های مدیریت است، به عنوان بخش اول اجرای پژوهش حاضر این حوزه از مباحث و قلمرو مدیریت در اولویت قرار گرفت. در گام دوم نظریه‌ها و مدل‌های معروف هر حوزه مشخص شد و سرانجام با استفاده از منابع اصلی هر نظریه پرداز سه فعالیت به ترتیب صورت پذیرفت:

۱- استخراج تعاریف

۲- استخراج خلاصه‌ای از نظریه‌ها

۳- استخراج پیش فرضها و اصول اساسی که نظریه پرداز به صورت صریح یا ضمنی بیان نموده است. با استفاده از واژه‌های کلیدی:

"Principle", "Generalization", "Description", "Axiom", "Perspective", "Hypothesis", "Assumption", "Exposition", "Fundamental", "Explanation", "Approach"...

علاوه بر آن به طور معمول هر نظریه پرداز برای بیان پیش فرضها و فرضیه‌های خود، جایگاه مدل و یا نظریه خود را در سیر تحول نظریه‌های آن حوزه مشخص می‌کند و گاه با صراحت از نویسندگانی که تحت تأثیر آنان بوده و یا نوآوری‌هایی که خود در نظریه‌ها و مدل‌های قبلی انجام داده را مشخص می‌نمایند که از این طریق گرایشهای فکری او به مکاتب و نظریه‌های گوناگون نیز

مشخص می‌شود. از این مطالب نیز خلاصه برداری می‌شود.

در گام سوم پردازش داده‌های جمع‌آوری شده صورت می‌پذیرد تا اصول موضوعه و اصول مستخرجه از هم تفکیک شوند.

در گام چهارم بر اساس تکرار فراوانی پیش فرضها و اصول موضوعه نظریه پردازان یک حوزه، اصول موضوعه غالبی که نظریه پردازان و محققان آن حوزه بدان رسیده‌اند اولویت بندی می‌شود.

مقدمه

مناقشات بین صاحب نظران مسایل مدیریت و اداره سازمان با مخالفان در مورد علم بودن یا علم نبودن مدیریت راه را برای تدوین و تبیین اصول و قواعد قابل تعمیم و هر آنچه که یک نظام علمی و یک علم باید داشته باشد هموار ساخت تا آنکه مدیریت علیرغم خرده‌هایی که بر آن وارد ساخته و می‌سازند به عنوان یک علم در میان علوم اجتماعی سربرآورده و قد برافراشت.

مخالفان مدیریت برای اثبات علم نبودن مدیریت دلایلی اقامه کرده‌اند که هیچیک نمی‌تواند بر علم نبودن این رشته از معارف بشری دلالت کند.

ماهیت موضوعات اجتماعی و انسانی به گونه‌ای است که نمی‌توان علوم برخاسته از آنها را از زمره علوم خارج دانست و مهر رد بر سینه آنها زد.

موضوعات علوم انسانی به گونه‌ای هستند که به جهت برخورداری از متغیرهای بسیار نمی‌توان قطعیت و یقینی را که از علوم طبیعی و ریاضی حاصل می‌شود از آنها چشم داشت. اصول،

قواعد، قوانین و تئوری‌هایی که در رشته‌های علوم انسانی فراچنگ می‌آیند به دقت و قطعیت علوم طبیعی و ریاضی نیستند. درجه پیش‌بینی‌های علمی در این رشته نیز طبیعتاً به اندازه قطعیت و دقتی که در آن علوم است نیست و احتمالاً هم به این پایه نخواهد رسید ولی همین اصول و قواعد و تئوری‌های شکل گرفته به همراه پیش‌بینی‌های به دست آمده در این علم و در همین اندازه برای متحقق ساختن یک نظام علمی به عنوان علم مدیریت کفایت می‌کند.

اگر علوم را مجموعه‌ای از نظام‌های متشکل از اصول و قواعدی بدانیم که بر اساس یک سلسله روابط علی و معلولی بین پدیده‌ها و حقایق در همه زمانها و مکانها صادق هستند علم مدیریت نیز یکی از این مجموعه نظامها است با این تفاوت که به جهت ماهیت موضوع خود روابط علی و معلولی نسبتاً پایدار را نشان خواهد داد و نه روابط علی و معلولی قطعی و یقینی و پایدار، اگر چه تمامی دستاوردهای علوم طبیعی و ریاضی نیز نه قطعی هستند و نه کاملاً یقینی و پایدار.

بنا بر این علم مدیریت از زمره علوم اجتماعی است و علمی است که از فرآورده‌های علوم دیگر از قبیل جامعه‌شناسی، روان‌شناسی، تاریخ، اقتصاد، سیاست، مردم‌شناسی و ... و همچنین فنون و هنرهای گوناگون و ابعاد مختلف آنها نیز بهره می‌جوید و از اصول و نظریات و قواعدی که در آن علوم اثبات شده است استفاده می‌کند. علمی که در ارتباط متقابل با مدیریت هستند به شرح ذیل است:

- ۱ - علوم عقلی و فلسفی از قبیل فلسفه و فلسفه علم
- ۲ - علوم پایه از قبیل ریاضی، آمار و تحقیق در عملیات (کاربرد مدیریتی ریاضی و آمار)
- ۳ - علوم اجتماعی از قبیل جامعه‌شناسی، تاریخ، اقتصاد، سیاست و ...
- ۴ - علوم ادبی از قبیل معانی و بیان، زبان‌شناسی و ...
- ۵ - علوم شرعی از قبیل تفسیر کتاب وحی، تاریخ اسلام، حدیث و ...
- ۶ - علوم طبیعی و فنی از قبیل، فیزیک و مکانیک و ...

مبادی علوم

مبادی علوم عبارت است از یک سلسله قضایا و گزاره‌هایی که با

یکدیگر پیوند منطقی دارد. هر قضیه‌ای مشتمل است بر موضوع، محمول و رابطه، قضایا هنگامی نظم می‌یابند و شکل علمی به خود می‌گیرند که اولاً کلی باشند و ثانیاً به گونه‌ای باشند که در قالب جمله خبری بیان شوند (جمله خبری جمله‌ای است که قابل صدق و کذب باشد) به بیان دیگر بین موضوع و محمول حکم شده باشد که این حکم نیز می‌تواند سلبی یا ایجابی باشد این سلب و ایجاب هنگامی مفهوم می‌یابد که اولاً ذهن تصور روشن و صریحی از موضوع قضیه و همچنین محمول آن داشته باشد. پس علمی شدن و به شکل قانون درآمدن یک قضیه در درجه اول متوقف است بر معرفت و شناسایی موضوع و محمول آن و در درجه دوم متوقف است به دلیل و حجتی که سند قضاوت واقع می‌شود و ذهن را در ثبوت یا عدم ثبوت رابطه بین موضوع و محمول قانع و ملزم می‌گرداند. آنچه که در مقام معرفی موضوع و محمول بیان می‌شود همان تعاریف است که در همه علوم مورد استفاده قرار می‌گیرند و آنچه سند قضاوت ذهنی واقع می‌گردد یک سلسله اصول متعارفه است که در تمامی علوم صادق و پایه و مبنای آن علوم به شمار می‌آیند و همچنین اصول موضوعه و یا قضایایی که بر پایه اصول متعارف بنا شده‌اند.

بنا بر این تعاریف، اصول متعارفه و اصول موضوعه هر علمی به عنوان مبادی آن علم بشمار می‌آیند.

مبادی علم مدیریت

الف - تعاریف (مبادی تصویری)

در هر علمی واژگانی وجود دارد که در آغاز از سوی صاحب‌نظران آن علم تعریف می‌شوند در میان این واژگان مفاهیم بنیادینی وجود دارد که نقش تبیین مسایل آن علم را به عهده دارند بدیهی است که شناخت مفاهیم اساسی هر علم از اهم مبادی آن بشمار می‌آید. پاره‌ای از واژگان بنیادین علم مدیریت که از سوی برخی از صاحب‌نظران این علم تعریف شده‌است در زیر آمده‌است:

مفهوم مدیریت: مدیریت فرآیند بکارگیری مؤثر و کارآمد منابع انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج امکانات و منابع، هدایت و کنترل آنهاست که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد.

مفاهیم بنیادین دیگری که از تعریف فوق به دست می‌آید

عبارتند از:

فرآیند بکارگیری مؤثر و کارآمد منابع، برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج امکانات و منابع، هدایت و کنترل، اهداف سازمان و نظام ارزشی مورد قبول که تمام اینها باید تعریف شوند، در اینجا به عنوان مثال برنامه‌ریزی نیز چنین تعریف شده است:

برنامه‌ریزی: عبارت است از تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راههایی که بتوان از وضع موجود به وضع مطلوب رسید به عبارت دیگر تعهد نسبت به آنها برای دستیابی به هدف، از این تعریف نیز واژه‌های «هدف» و «تعهد» قابل توجه و نیازمند تعریف هستند برای مثال هدف نیز در زیر تعریف شده است.

هدف: عبارت است از بیان نتایج مورد انتظار (شامل کار مشخص و قابل اندازه‌گیری) در محدوده زمانی خاص و با هزینه معین.

براهین آن علم بر آنها استوار است. این اصول اصولی هستند که در علوم دیگر اثبات یا مطرح شده و در این علم مورد پذیرش قرار گرفته و مبنای قضایای دیگری شده است.

برای مثال تئوری سلسله مراتب نیازهای ابراهام مازلو از روان‌شناسی وارد مدیریت شده و قضایای دیگری از آن استنتاج گردیده است.

این نظریه (اصل موضوعه) چنین است:

«نیازهای انسان را می‌توان به صورت سلسله مراتب تنظیم کرد زمانی که سطح مشخصی از آنها به طور نسبی ارضاء شد دیگر در جهت برانگیختن انسان به کار نمی‌آید و سطح دیگری از نیازها فعال می‌شود.»

نظریه‌ها Theorems و مدلها نیز همانند اصول موضوعه نقش بنیادینی در این علم دارند. به گونه‌ای که بسیاری از قضایا و قوانین آن علم بر آنها استوار است با این تفاوت که این نظریه‌ها در خود علم مطرح گردیده و اثبات شده است و سپس مورد پذیرش قرار گرفته و مبنای قضایای دیگر علم واقع گردیده است بنابراین قضایای بنیادین علم مدیریت عبارت است از اصول موضوعه و نظریه‌هایی که تمامی قضایا و قوانین این علم از آنها استنتاج می‌شود.

از جمله قضایا و نظریاتی که در خود علم (علم مدیریت) مطرح شده است و قضایای دیگری نیز از آن استنتاج شده است می‌توان نظریه بلوغ و عدم بلوغ آرجریس را نام برد:

«انسان رشد یافته کسی است که هفت تحول و تغییر در رفتار او رخ داده باشد که این هفت تغییر و تحول عبارتند از:

- ۱- تمایل به حرکت و تغییر از رفتار انفعالی به رفتار فعال
- ۲- تمایل به حرکت و تغییر از رفتار وابسته به رفتار مستقل پیچیده و متنوع
- ۳- تمایل به حرکت و تغییر از رفتار ساده و محدود به رفتار به علاقت عمیق و پایدار
- ۴- تمایل به حرکت و تغییر از رفتار علاقت سطحی و ناپایدار به علاقت عمیق و پایدار
- ۵- تمایل به حرکت و تغییر از رفتار حس فرودستی به حس برتری
- ۶- تمایل به حرکت و تغییر از رفتار دید محدود و کوتاه مدت به دید گسترده و بلند مدت
- ۷- تمایل به حرکت و تغییر از رفتار عدم خودکنترلی و



ب: قضایا (مبادی تصدیقی)

۱- اصول متعارفه

این اصول همان دلایل و براهینی است که علوم بر آنها استوار هستند و مسلم و غیرقابل تردیدند. مانند اصل عدم اجتماع و ارتقاع نقیضین به این معنا که هست و نیست نه با هم قابل جمع هستند و نه می‌توان هر دو را رد کرد به عبارت دیگر در دو قضیه متناقض همیشه صدق یکی کذب دیگری را به همراه خواهد داشت. همچنانکه گفته شد این اصول در تمامی علوم مشترک است و بدون آنها هیچ علمی پدید نخواهد آمد.

۲- اصول موضوعه

این اصول از پایه‌های اولیه علم بشمار آمده و بسیاری از دلایل و

خودآگاهی به خودکنترلی و خودآگاهی

اصول موضوعه و نظریه‌های مطرح شده در هر علم بر مبنای پیش‌فرضها و زمینه‌های فکری و اجتماعی خاصی است که بررسی آنها نیز ضرورت دارد.

خاستگاه اصول موضوعه و نظریه‌های

مطرح شده در علم مدیریت

همچنانکه مطرح شد هر نظریه‌ای برخاسته از پیش‌فرضهایی (Assumptions) است که محقق با تکیه بر آنها به این تئوری دست یافته است.

برای مثال پیش‌فرضهای ابراهام مازلو در رابطه با تئوری سلسله مراتب نیازهایش چنین بوده است:

۱ - فرد یک کلی یکپارچه است

۲ - تمایلات و نیازها وسیله رسیدن به هدف هستند و نه خود

هدف

۳ - خواسته‌ها و تمایلات و نیازهای نهانی همانند نیازها و خواسته‌های آگاهانه و بیرونی نیستند

۴ - هر خواسته و نیازی می‌تواند ابزاری برای ارضاء نیازهای دیگر باشد

۵ - انگیزش امری پایان‌ناپذیر و پیچیده است

۶ - انسان هرگز به ارضاء کامل نمی‌رسد

۷ - انسان مشتاق چیزی است که به گونه‌ای قابل درک به توان

به آن دست یافت

پیش‌فرضهای نظریه بلوغ آرجریس نیز چنین بوده است:

۱ - فرد و سازمان از هم تفکیک‌ناپذیرند.

۲ - انسان کلیتی است که رفتارهای او ناشی از ویژگیهای

شخصیتی و محیطی است که در آن قرار گرفته است.

۳ - انسان برای ارضاء نیازها و نیل به اهداف خود رفتار

انطباقی از خود نشان می‌دهد (به قالب سازمان درآمدن)

۴ - انگیزش به بهترین شکل از تعامل فرد و سازمان حاصل

می‌شود

۵ - انسانها نیازمند هدف‌جو هستند

قضایای استنتاج شده از اصول موضوعه

و نظریه‌های مطرح شده در علم مدیریت

این قضایا بر پایه اصول فوق (موضوعه و تئوریه‌ها) استوار بوده و از آنها استنتاج می‌شود برای مثال برخی از قضایای استنتاج شده از تئوری سلسله مراتب ابراهام مازلو به شرح زیر آمده است:

- یکی از راههای پرورش نیروی کار موفق هماهنگ کردن پاداش با نیازهای فردی و هدفهای سازمانی است

- شناخت رفتار کاری، هدایت آن به مشاغل مهم و حفظ آن در بلندمدت به آگاهی مدیر از نیازهای فردی بستگی دارد.

و همچنین برخی از قضایای استنتاج شده از نظریه بلوغ آرجریس نیز به شرح زیر است:

- بین الزامات سازمان رسمی و نیازهای افراد سالم عدم تجانس وجود دارد.

- ماهیت اصول رسمی سازمان سبب می‌گردد که مرئوسان در هر سطحی دچار رقابت، چشم و هم‌چشمی و خصومت شوند و به

جای تمرکز بر کل سازمان بر بخشها و قسمتها متمرکز می‌گردند.

روش انتخاب و جمع‌آوری تئوریه‌ها، اصول موضوعه و

قضایای استخراج شده از آنها در علم مدیریت

به منظور برخورداری پژوهش حاضر از ساختاری مناسب در یک نظام منطقی و همچنین برای آنکه بتوانیم بین جواب پژوهش و

صورت مسأله آن (یعنی مستند سازی تئوریه‌ها، اصول موضوعه و قضایای استنباط شده از آنها در حوزه‌های مختلف مدیریت)

ارتباط برقرار ساخته و اعتبار جواب را افزایش دهیم به روش علمی و نظام‌داری نیازمند هستیم که به وسیله آن اصول موضوعه

ارائه شده بتواند کلیه موضوعات حوزه خود را در بر داشته باشد یعنی دارای اعتبار (validity) باشد و همچنین اگر گروه دیگری از

محققین به مستندسازی اصول موضوعه در حوزه‌های مختلف بپردازند، باز هم به نتایج تقریبی پژوهش حاضر برسند، یعنی

دقت روش (reliability) آن بالا باشد.

برای رسیدن به هدف فوق مراحل زیر صورت گرفته است:

مرحله اول

۱ - ابتدا قلمروهای مختلف مدیریت مشخص می‌گردد و از آنجا

که قلمرو رفتاری کانون تجزیه و تحلیل عمده رفتار انسان بشمار

می‌آید و انسان نیز مدخل ورود ارزشها به تئوریه‌ها و مدل‌های

مدیریت است، به عنوان بخش اول اجرای پژوهش حاضر این

Belongingness and Love Needs

۴- نیاز به احترام Esteem Needs

۵- نیاز به خودشکوفایی Self - Actualization Needs

۶- نیاز به شناخت و معرفت The desires to know and understand

۷- نیازهای زیبایی شناسی The Aesthetics Needs

با ارضای مناسب هر یک از این نیازها نیازهای سطح بالاتر (بعدی) شدت می‌یابد.

پیش فرضها

۱- انسان یک کل یکپارچه و سازمان یافته است.

۲- اگر قرار باشد یکی از موارد زیر را بپذیریم:

۱- مسایل ساده تجربی که پیش پا افتاده و بی اعتبار هستند.

۲- مسایل تجربی که بسیار دشوارند ولی از اهمیت برخوردار

است.

بی گمان در برگزیدن مورد اخیر تردید نخواهیم کرد.

۳- ویژگی مهم برابند امیال، در زنجیره هدف - وسیله، گاهی

وسيله و گاهی هدف خواهد بود.

۴- خواسته‌های آگاهانه همه انسانها نسبت به خواسته‌های

نهانی آنها دارای تنوع بیشتری است.

۵- هر میل خودآگاه یک رفتار برانگیخته ممکن است به عنوان

نوعی وسیله عمل کند که مقاصد دیگر به وسیله آن تحقق یابد.

۶- یک تئوری انگیزشی صحیح مبتنی است بر پایان‌پذیری،

متغیر بودن و پیچیدگی که دارای کیفیت یکپارچه است.

۷- اولاً انسان حیوان نیازمندی است که به ندرت و آن هم برای

مدت کوتاهی به حالت ارضاء کامل دست می‌یابد. (انسان هرگز

ارضاء کامل نشده بلکه به طور نسبی ارضاء می‌شود) و دوماً این

خواسته‌ها به نظر می‌رسد که در نوعی سلسله مراتب از نظر قدرت

و غلبه قرار دارند.

۸- وقتی یک میل یا خواست ارضاء شد خواست یا میل

دیگری ظهور می‌یابد. بنابراین این ظهور سائقه یا خواست به حالت

ارضاء یا عدم ارضای همه انگیزه‌های دیگری که ممکن است کل

ارگانسیم داشته باشد بستگی دارد.

۹- اهداف یا نیازهای بنیادی و اساسی که عمدتاً ناخودآگاه

هستند به عنوان مبانی دقیقی برای طبقه‌بندی در نظریه انگیزشی

است. چرا که یک رفتار برانگیخته می‌تواند بیانگر بسیاری از عوامل باشد و از ارائه فهرست ریز به عنوان عوامل انگیزشی باید پرهیز کرد.

۱۰- تئوری انگیزشی باید به جای حیوان مدار بودن انسان

مدار باشد. البته داده‌های مربوط به حیوان می‌تواند مفید باشد به

شرط آنکه محتاطانه و عاقلانه مورد استفاده قرار گیرد.

۱۱- انگیزش انسانی به ندرت در رفتار تحقق می‌یابد مگر در

ارتباط با وضعیت یا افراد دیگر. هر تئوری انگیزشی باید این

حقیقت را مورد توجه قرار دهد که فرهنگ نه تنها در محیط بلکه

در خود ارگانسیم نیز نقش تعیین کننده دارد.

۱۲- هر نظریه انگیزشی نه تنها باید این حقیقت را مورد توجه

قرار دهد که ارگانسیم به طور معمول به عنوان یک کل یکپارچه

عمل می‌کند بلکه باید این حقیقت را نیز مد نظر داشته باشد که

برخی از اوقات این گونه عمل نمی‌کند (در هنگام تهدید شدید به از

هم گسیختگی گرایش پیدا کرده و یکپارچه عمل نمی‌کند).

۱۳- برخلاف عقیده کلی روان شناسان همه رفتارها یا واکنشها

(نیازهای عالی) از نیازهای برخاسته از کمبود سرچشمه نگرفته‌اند.

۱۴- انسان چیزی را آرزو می‌کند که در ادراک خودآگاهانه‌اش

قابل دسترسی باشد.

۱۵- واقعیت بر ساینه‌های ناخودآگاه تأثیر می‌گذارد.

۱۶- هر تئوری انگیزش قابل توجه باید همانگونه که روانهای

بیمار و واکنشهای دفاهی آنان را مورد بررسی قرار می‌دهد افراد

سالمی که از بالاترین و قوی‌ترین استعدادهای برخوردارند نیز مورد

بررسی قرار دهد. (مثبت‌گرایی)

قضایای استنتاج شده

۱- هر قدر نیازهای عالی‌تر باشد دارنده این نیازها از تکامل

بیشتری نسبت به انواع دیگر برخوردار است (در رده تکاملی

بالاتری قرار دارد). مثال: انسان در محبت ممکن است با میمون

مشترک باشد ولی در خودشکوفایی از آن متمایز است.

۲- هر قدر نیاز در یک فرد عالی‌تر باشد بیانگر تکامل

شخصیتی اوست.

۳- هر قدر نیاز عالی‌تر باشد کمتر برای بقای محیطی ضرورت

دارد و ارضای آن می‌تواند به تأخیر افتد و یا هرگز فرصت ظهور

پیدا نکند.

۱۶- نیازهای سطوح پایین تر موضعی تر، ملموس تر و محدودتر از نیازهای سطح بالا است.

ماخذ:

- 1- Abraham H. Maslow, Motivation and Personality , 2nd ed, New York : Harper & Row , 1970, P. 35-51.
- 2- Ibid, P. 19-33.
- 3- Ibid, P. 97-100.

منابع کمکی:

- 1- Abraham H. Maslow, Dominance, Self Esteem, Self-Actualization: Germinal Papers A.H. Maslow, Edited by Richard J. Lowry California: Wadsworth Publishing Company 1973.
- 2- Abraham H. Maslow, The Father Reaches of Human Nature, New York: Bertha, 1971.
- 3- Paul Hersy & Ken Blanchard, Management of Organization Behavior USA: Hall International , 1969.
- 4- Jerry M. Burger, Personality, 3rd Edition, California: Wadsworth, 1993.
- 5- Duane Schultz & Sydney Ellen Schultz, Theories of Personality, California: Wadsworth , 1994.
- 6- Robert A. Baron & Jerald Greenberg, Behavior in Organizations 3rd Edition, Massachusetts: Allyn & Bacon, 1990.

- ۴- زندگی در سطح نیازهای عالی به معنای کارآیی بیولوژیک بهتر، طول عمر بیشتر، بیماری کمتر، خواب و اشتها بهتر است.
- ۵- نیازهای عالی از نظر ذهنی کمتر اضطرابی و فوری هستند، کمتر قابل درک و بیشتر خطا پذیر و آسانتر با سایر نیازها به وسیله تلقین، تقلید، باور یا عادت نادرست اشتباه می شود.
- ۶- ارضای نیازهای عالی نتایج ذهنی مطلوبتری از قبیل شادی عمیق تر، آرامش و غنای حیات درونی بوجود می آورد.
- ۷- پیگیری و ارضای نیازهای عالی بیانگر روند کلی و حرکت به سوی سلامت و دوری جستن از اختلالات روانی است.
- ۸- نیازهای عالی تر دارای پیش شرطهای بیشتری است. یعنی زندگی در سطح نیازهای عالی پیچیده تر است.
- ۹- نیازهای عالی تر به شرایط بیرونی بهتری نیازمند است. وضعیتهای محیطی از قبیل خانوادگی، اقتصادی، سیاسی و آموزشی و ... همگی از این جهت ضروری هستند که محبت ورزیدن و اجتناب از جنگ و درگیری را به دنبال دارند.
- ۱۰- افرادی که نیازهای سطوح پایین و بالا را ارضا کرده اند معمولاً ارزش بیشتری برای نیازهای بالا قائل هستند.
- ۱۱- هر قدر سطح نیازها بالاتر باشد دامنه محبت شخصی نسبت به دیگران بیشتر می شود به گونه ای که فرد میان نیاز خود و آنان وحدت می بیند.
- ۱۲- پیگیری و ارضای نیازهای بالا دارای پیامدهای مدنی و اجتماعی مطلوبی است (یعنی نیازهای سطح پایین بیشتر خودخواهانه است).
- ۱۳- ارضای نیازهای سطوح بالا به خودشکوفایی نزدیکتر است تا نیازهای سطح پایین، به این ترتیب که ویژگیهای خودشکوفایی در میان کسانی یافت می شود که نیازهای بالا در آنها شدت بیشتری دارد.
- ۱۴- پیگیری و ارضای نیازهای بالا به فردگرایی حقیقی تر، قوی تر و عظیم تر منجر می شود. در واقع کسانی که در سطح خودشکوفایی هستند بیشترین محبت را همزمان نسبت به هموعان خود دارند و به تعبیر فروم عشق به خود و عشق به دیگران نه تنها در وجود آنها با هم متعارض نیستند بلکه مکمل یکدیگرند.
- ۱۵- هر قدر سطح نیازهای بالا بیشتر باشد روان درمانی می تواند آسانتر و مؤثرتر باشد.