

## درآمدی بر نقد نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو

محمدرضا سلطانی\*، محمد ازگلی\*\*  
سیامک احمدنیا آلاشتی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۶/۱۴

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۹/۳۰

### چکیده

آبراهام مازلو<sup>۱</sup> از جمله اندیشمندانی است که در زمینه تشخیص و دسته‌بندی نیازهای انسانی، صاحب نظر است. وی در قالب نظریه سلسله مراتب نیازها، مدعی است که نیازهای انسان، به پنج دسته: نیازهای زیستی، امنیت، محبت، احترام و در نهایت نیاز به خود شکوفایی قابل تقسیم‌بندی است. به نظر می‌رسد مدل انگیزشی مازلو به رغم نکات مثبت، اشکالات اساسی هم داشته باشد که این تحقیق قصد پرداختن به آنها را دارد و هدف اصلی این مقاله، نقد و بررسی دسته‌بندی نیازهای انسان است. این پژوهش، از جهت نوع، توسعه‌ای - کاربردی و از حیث ماهیت، توصیفی - تحلیلی و از نظر نوع داده‌ها، کتابخانه‌ای - اسنادی محسوب می‌شود. این نظریه با توجه به دیدگاه صاحب نظران مدیریت و علوم اجتماعی در داخل کشور و اندیشمندان خارج از کشور، در چهار دیدگاه: انسان‌شناسی، هستی‌شناختی، روش‌شناختی و سایر منظرها، مورد مطالعه و بررسی و نقد قرار گرفت. در این مقاله تلاش شده است، نقاط مثبت و نقدهای اساسی بر نظریه مازلو از منظر دانشمندان غربی و نگاه داخلی به‌ویژه از زاویه دینی و بومی، مطرح شود.

**کلیدواژه:** نیازهای زیستی؛ نیاز ایمنی؛ نیاز محبت؛ نیاز احترام؛ نیاز خودشکوفایی.

## مقدمه

امروزه نقش منابع انسانی به عنوان سرمایه‌های اصلی سازمانی در مسیر رشد و توسعه سازمان‌ها به اثبات رسیده است. مطالعات مختلفی که در زمینه‌های گوناگون این حوزه انجام می‌پذیرد نیز در همین راستاست. یکی از زمینه‌های مهم و اثرگذار در این ارتباط بحث انگیزه‌ها و چگونگی برانگیختن آن در سازمان است. مدیران با به کارگیری سازوکارهای خاص و همچنین با تمهید زمینه‌های مناسب، عامل ایجاد و افزایش انگیزه کارکنان خود می‌باشند. انگیزاننده‌ها ممکن است مادی و ملموس باشند؛ مانند: افزایش حقوق و دستمزد یا غیرملموس؛ مانند: قدردانی از تلاش کارکنان یا کسب قدرت که در برانگیختن و شدت بخشیدن به انگیزه‌ها و نیازها و در نتیجه فعال کردن رفتارهای آدمی به همان اندازه محرک‌های ملموس، مهم است (هرسی و بلانچارد<sup>۱</sup>، ۱۳۸۴).

بی‌شک با گسترش روزافزون فناوری، پرسش‌هایی از این دست برای مدیران مطرح است که:  
۱. چگونه امکان دارد سازمان‌های مختلف با وجود محدودیت‌های گوناگون، ثبات خود را حفظ کرده و همچنان رو به جلو گام بردارند؟

۲. برای شناسایی فرایندهای تکوین و تغییر شخصیت و شکل‌گیری رفتار و عملکرد انسان‌ها و عوامل مؤثر بر آن و با تکیه بر منابع مذکور به چه راهکارهایی واقعی و روشن می‌توان دست یافت؟

این جریان به نوبه خود، موجب رشد و توسعه مطالعات و تحقیقات جدید روان‌شناسی و برخی علوم رفتاری، بررسی‌های مدیریتی در حوزه رفتار کارکنان و مدیران در سطوح سازمانی و چاره‌جویی برای حل مشکلات و معضلات مدیریتی در این حوزه شده است. به‌رغم نظریه‌های مختلف شناسایی نیازهای انسان‌های سازمانی، این که کدام‌یک از این نظریه‌ها می‌تواند مبنای عمل مدیران سازمان‌ها قرار گیرد، توصیه‌های قاطعی ارائه نشده است. یکی از این نظریه‌ها که غالب نویسندگان و صاحب‌نظران علوم رفتاری، روان‌شناسی و مدیریت بر آن تأکید دارند، نظریه سلسله‌مراتب نیازهای مازلو است. در این مقاله تلاش می‌شود تا این نظریه از برخی ابعاد بررسی، نقد و تحلیل شود. روشن است که نیل به هدف یادشده در گرو انجام تحقیقات وسیعی است؛ ولی

1. Hersey paul & Kenneth H. Blanchard

باید اذعان نمود که برداشتن حتی یک گام در مسیر تولید و توسعه علم، مغتنم است و راه را برای سایر محققان و اندیشمندان باز می‌کند. بر این اساس، در این مقاله بخشی از مباحثی که نقش مبنایی و پیش‌نیاز در مطالعات و پژوهش‌های مربوط به نظریه سلسله‌مراتب نیازهای مازلو دارد، با استفاده از روش توصیفی - تحلیلی، ارائه شده است.

### تعریف مفاهیم پایه تحقیق

نیاز<sup>۱</sup>: عبارت است از چیزی در درون فرد که او را به فعالیت و انجام کار و می‌دارد. به عبارت دیگر، نیاز حالتی درونی است که باعث می‌شود نتیجه معینی، جذاب به نظر برسد (رابینز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳). سائقه<sup>۳</sup>: یک نیاز ارضانشده است که باعث ایجاد تنش می‌شود و این تنش موجب می‌گردد، سائقه‌هایی در درون فرد برانگیخته شود. بنابراین، سائقه امری درونی است که باعث می‌شود فرد در پی تأمین اهداف ویژه‌ای، رفتار جستجوگرانه‌ای از خود بروز دهد (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۳). هدف<sup>۴</sup>: عبارت است از چیزی در خارج از فرد. روان‌شناسان غالباً آن را «محرک» می‌نامند و گاه به پاداش‌هایی اشاره دارد که فرد به آن امید بسته است و انگیزه‌هایش به سوی آنها هدایت می‌شود.

انگیزش<sup>۵</sup>: در لغت به معنای برانگیختن و به حرکت درآوردن است. در اصطلاح به علت یا چرایی رفتار اشاره دارد. انگیزش به این معنا تمامی روان‌شناسی را در برمی‌گیرد، اما روان‌شناسان مفهوم انگیزش را به عواملی محدود می‌سازند که به رفتار نیرو می‌بخشد و به آن جهت می‌دهد (اتکینسون و همکاران ج ۱، ص ۵۰۹ به نقل از بولز، ۱۹۷۵).

از آنجا که محوریت این مقاله مبتنی بر تبیین نیازهاست، بنابراین تعریف نیازها از منظرهای مختلف در جدول (۱) ارائه می‌شود.

1. Need
2. Robbins, Stephen. P
3. Drivis
4. Goal
5. Motivation

جدول ۱. معانی واژه نیاز از منظرهای مختلف (وات کینز و کاوال، ۲۰۱۴)

ردیف	تعریف	صاحب نظر
۱	نیاز همان چیزی است که بدون آن زندگی ناممکن می‌شود؛ مانند اینکه انسان نمی‌تواند بدون تنفس و یا تغذیه زنده بماند.	ویگینز، ۱۹۸۷
۲	نیازها اموری هستند که بدون آنها انسان به شدت آسیب می‌بیند و یا آن که چیزهایی هستند که مستلزم ادامه حیات یک زندگی است.	ویگینز، ۲۵۰۰
۳	نیاز لوازم و کالایی است که به‌طور اجتناب‌ناپذیری برای پشتیبانی و حمایت از زندگی ضروری است و همه آن چیزهایی است که برای زندگی انسان‌ها مرسوم است و یا آن امکانات و وسایلی است که بدون آنها زندگی برای هر فرد تحمل‌ناپذیر است.	اسمیت، ۱۷۷۶
۴	نیاز یعنی هدف‌گذاری و تعیین اهداف (البته به آنها نیازهای پایه و یا محرک هم گفته می‌شود) این نیازها عبارت است از: نیازهای زیستی، ایمنی، عشق، عزت و خودشکوفایی.	مازلو، ۱۹۴۳، الف ۱۹۷۰ ب ۱۹۷۰
۵	نیازها به مقوله و طبقه خاصی از اهداف مربوط می‌شود. باور عمومی این است که این نیازها قابل تعمیم به همه انسان‌ها و جهانی است.	گوق، ۲۰۰۲
۶	نیاز محیطی است که در آن مخلوق شکل نمی‌گیرد و ظهور و بروز پیدا نمی‌کند مگر آنکه آن زمینه را دارا باشد.	انس کاسب، ۱۹۵۸/۱۹۸۱
۷	نیاز یعنی کمبودهای عینی که در عالم واقع وجود دارد و چه بسا فردی که آن نیاز را دارد، چنان نیازی را احساس کند و یا احساس نکند.	انت وود و ایس، ۱۹۷۱
۸	نیاز آن چیزی است که محدود، اندک و قابل طبقه‌بندی است. نیازها ممکن است بالقوه یا بالفعل باشند.	الیزالد و هوپن هاین، ۱۹۹۱
۹	نیاز همان خلاء نهایی است میان آنچه که وجود دارد و آنچه که باید باشد.	کافمن، ۱۹۹۶
۱۰	نیاز خلاء یادگیری یا عملکردی میان شرایط موجود و شرایط مطلوب است.	اسلیزر و اف، ۲۰۰۷
۱۱	نیاز، فاصله میان وضع موجود و وضع مطلوب است.	آلت شولد و لپی کی، ۲۰۱۰
۱۲	نیازهای انسانی، آن چیزهایی است که ما به آنها احتیاج داریم تا به وسیله آنها حداقل کارکرد خوبی را که به عنوان یک نوع از مخلوقات آفریده شده، بتوانیم داشته باشیم.	بروک، ۲۰۰۵
۱۳	نیاز شرایط ضروری و آرزوهای کارکرد و ایفای نقش یک انسان کامل و تمام عیار است.	هامیلتون، ۲۰۰۶
۱۴	نیازهای انسانی در قالب وسایل، نتایج و محرک‌ها یا اهداف، شرایط و زمینه‌ها، تعریف می‌شود. در مجموع نیازها، لحظه‌های مهمی را تشکیل می‌دهند. بنابر این نیازها صرف وسیله نیست، بلکه هم وسیله و هم اهداف را در بر می‌گیرد.	هامیلتون، ۲۰۰۳
۱۵	نیاز، موضوعی مرتبط با انرژی و اطلاعات است که مفید و لازم است. البته یک سیستم زنده، بنا به هدفی که دارد، بصورت بالقوه میزانی از آن را فاقد است.	تراسی، ۱۹۸۳
۱۶	نیاز، الزامات عینی است که برای اجتناب از یک وضعیت بیماری، مورد نیاز است.	مارکوس، ۱۹۸۰

دانشمندان و نظریه پردازان حوزه مدیریت، روان‌شناسی و علوم رفتاری از منظرهای مختلف به تعریف نیازها، پرداخته‌اند. کافمن<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در تعریف خود از نیاز تأکید بیشتری بر ارزیابی نیاز در سطح سازمان، فرد و جامعه و نیز نیازهای رسمی و غیررسمی دارد (کافمن، ۲۰۱۱). برخی بر نسبی و مطلق بودن نیازها، اشاره دارند (مک لود<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). گروهی بر دسته‌بندی فردی و اجتماعی تعریف نیازها، متمرکز شده‌اند (لیستر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰) و دسته آخر بر شناسایی و تأمین نیازهای مشتریان و ذی‌نفعان به موازات نیازهای کارکنان، تأکید می‌ورزند (برنتز، ۲۰۱۱؛ استاکمن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱؛ می‌یر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱).

نقد: در لغت به معنی سره را از ناسره بازشناختن است. از دیرباز این کلمه در مورد شناخت محاسن و معایب کلام به کار رفته است، چنان‌که آن لفظی هم که امروز در فرهنگ اروپایی در این معنی به کار می‌رود به معنی دربارهٔ نیک‌وید امور داوری کردن است. اصولی باید در نقد رعایت شود که از جمله آنها می‌توان به این موارد اشاره کرد: خیرخواهی، معطوف‌بودن به بهبود، ارائه راه حل، ذکر جنبه‌های مفید در کنار جنبه‌های منفی، مستدل‌بودن، روشن و غیرجانبدارانه‌بودن.

## روش انجام تحقیق

نظریهٔ نیاز آبراهام مازلو شهرت جهانی یافته است و در کشور ما هم در محافل علمی و سازمانی از این نظریه بسیار استفاده می‌شود. کاربرد این نمونهٔ انگیزش بدون در نظر گرفتن نکات مثبت و منفی آن و خاستگاه این نظریه، نمی‌تواند خالی از اشکال باشد. به نظر می‌رسد نمونهٔ انگیزشی مازلو به‌رغم نکات مثبت و قابل تأمل، اشکالات اساسی هم داشته باشد که این تحقیق قصد پرداختن به آنها را دارد. اینکه آیا این نظریه توانسته است به همه ابعاد و زوایای انگیزشی انسان‌ها در سازمان پاسخ بگوید؟ توجه به این نکته که پس از ارائه نظریه مازلو چه نقدهایی از سوی اندیشمندان غربی و در کشور ما نسبت به آن مطرح شده است؟ و بالاخره اینکه بهره‌گیری از

1. Kaufman, R.
2. McLeod, S. K.
3. Lister, R.
4. Stockman, R.
5. Meyer, W.

این نظریه در سازمان‌های کشور ما، با ویژگی‌ها و خصایص فرهنگی و ارزشی حاضر خود تا چه اندازه قابل حصول است؟ اینها پرسش‌هایی است که انجام این تحقیق را ضروری و با اهمیت جلوه می‌دهد. در این مقاله سعی می‌شود پاسخی اجمالی به این پرسش‌ها داده شود. این تحقیق از جهت نوع تحقیق، توسعه‌ای-کاربردی و از حیث ماهیت، تحلیلی و از نظر استفاده از داده‌ها و اطلاعات، توصیفی-کیفی محسوب می‌شود. در این تحقیق با مرور ادبیات تحقیق و نیز منابع علمی و دینی نظریه مازلو از ابعاد و زوایای مختلف مورد بررسی، تحلیل و نقد قرار می‌گیرد. در این مقاله تلاش شده است تا ضمن پرداختن به نقاط قوت نظریه مازلو، این نظریه از دو منظر درون‌گفتمانی (صاحب‌نظران غیر مسلمان و عمدتاً غربی) و برون‌گفتمانی (صاحب‌نظران مسلمان و با نگاه دینی) مورد کنکاش و نقادی مستدل قرار گیرد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### شرح کوتاه نظریه مازلو

آبراهام هرولد مازلو در اول آوریل ۱۹۰۸ در بروکلین نیویورک در خانواده‌ای یهودی به دنیا آمد. وی روان‌شناس انسان‌گرای امریکایی است. او امروز به جهت ارائه نظریه «سلسله‌مراتب نیازهای انسانی» یعنی (هرم مازلو)، مشهور گشته است. مازلو همچنین به عنوان پدر روان‌شناسی انسان‌گرا شناخته می‌شود. در سال ۱۹۵۴ کتاب «انگیزش و شخصیت» را درباره نظریه سلسله‌مراتب نیازها منتشر کرد. سلسله‌مراتب مازلو راه جالبی را برای نگرستن به رابطه میان انگیزه‌های آدمی و فرصت‌هایی که محیط عرضه می‌کند، فراهم می‌آورد. انگیزه‌ها تمایلاتی هستند که هدف غایی آنها حفظ بقاست. ابراهام مازلو مدل خود را درباره انگیزش انسان، بر مبنای تجربه کلینکی خود در سال ۱۹۴۳ ارائه داد. نیازهای این سلسله‌مراتب به ترتیبی که باید ارضا شوند، عبارتند از:

۱. نیازهای جسمانی (فیزیولوژیکی): مهم‌ترین سطح سلسله‌مراتب نیازها، نیازهای جسمانی است، که به طور کلی جزء نیازهای ابتدایی هستند، شامل: نیاز به غذا، آب، جفت جویی و آنچه برای بقای انسان ضروری است. مطابق این نظریه وقتی این نیازها ارضا شوند، دیگر نمی‌توان از آنها برای انگیزه سود جست. وسیله ارضای این نیازها پول است که علاوه بر نیازهای جسمانی با انواع نیازهای دیگر درگیر است و در ارضای آنها هم نقش ایفا می‌کند.

۲. نیازهای ایمنی: سطح دوم نیازها، نیازهای ایمنی است. مازلو به ایمنی عاطفی مانند ایمنی فیزیکی اهمیت قائل است. انسان جهت نگهداری و حفظ آنچه در اختیار دارد، نگران است. این نیاز هم پس از ارضا، دیگر نمی تواند به عنوان انگیزه به کار رود.
۳. نیاز به عشق و محبت: سومین سطح نیازها با نیازهای پیوستگی ارتباط دارد.
۴. نیاز به احترام: این سطح ناظر به نیازهای سطوح بالاتر انسان است. انواع نیاز به قدرت، پیشرفت و مقام در این سطح قابل طبقه بندی است. مازلو خیلی دقیق این اشاره را دارد که سطح احترام، شامل هم احترام به خود و هم احترام از ناحیه دیگران است.
۵. نیاز به خودشکوفایی: این سطح، اوج تمام نیازهای سطوح پایین، میانی و بالایی انسان است. انسانی که به مرحله خودشکوفایی می رسد کلیه استعدادهای بالقوه خویش را شناخته و به فعل درآورده است و به خودتکاملی رسیده است. مراتب نیازهای مازلو در نمودار ترسیم شده است (خداپناهی، ۱۳۷۹).



نمودار ۱. نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو

مازلو علاوه بر موارد فوق دو نیاز و تمایل دیگر در انسان را شناسایی و مطرح کرده است:

▪ نیاز به دانستن و فهمیدن (شناخت و درک پدیده‌ها)؛

▪ نیازهای زیباشناختی (خداپناهی، ۱۳۷۹).

نظریه مازلو در مورد نیازهای انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و نظریه‌ای بنیانی محسوب می‌شود. این نظریه بر پنج فرض عمده درباره ماهیت انسان مبتنی است:

۱. اصل منسجم‌بودن وجود انسان؛ هر انسان یک کل منسجم و نظام یافته است.

۲. اصل موقتی بودن ارضای نیاز؛ ارضای نیازهای انسان جنبه موقتی دارد؛ یعنی هرگز یک نیاز انسان به طور

دائمی ارضا نمی‌شود.

۳. اصل تنوع نیازهای آگاهانه انسان؛ نیازهای آگاهانه انسان‌ها متنوع‌تر از نیازهای نهانی آنان

است.

۴. اصل کاهش شدت نیاز ارضا شده؛ هرگاه یک نیاز تا حدودی ارضا شود، تا مدتی محرک رفتاری

فرد نخواهد بود.

۵. اصل توالی؛ نیازهای انسانی به ترتیب بر مبنای یک سلسله‌مراتب به نسبت قابل پیش‌بینی، مطرح

می‌شوند و از نیازهای ابتدایی و سطح پایین تا نیازهای سطح عالی امتداد می‌یابند؛ به این ترتیب هر

سطح از نیازهای انسان فقط هنگامی فعال می‌شود که نیاز سطح پایین‌تر از آن ارضا شده

باشد (مازلو، ۱۹۷۳).

البته دو اصل کمبود و توالی فقط در مورد نیازهای سطح پایین صدق می‌کند؛ یعنی با ارضای

نیازهای سطح بالا، تمایل به ارضای بیشتر آنها شدت می‌یابد. به نظر مازلو، نیاز، بر کمبودی

جسمانی یا روانی دلالت دارد که فرد را مجبور می‌کند که برای رفع آن تلاش کند. نیاز، موجب

ایجاد تنش در فرد می‌شود و ممکن است بر نگرش و رفتار کاری وی اثر بگذارد. نظریه مازلو، ضمن

هماهنگی با مکتب روابط انسانی، متضمن این نکته است که در صورت کمک مدیران به ارضای

نیازهای مهم کارکنان در محیط کار، بهره‌وری افراد افزایش می‌یابد. البته دانشمندان معاصر چنین

تشخیص داده‌اند که رفتار انسان‌ها خیلی پیچیده‌تر از آن است که فقط برحسب یک عامل قابل

پیش‌بینی باشد؛ با این حال، اندیشه و نظریه مازلو، تأثیر انکارناپذیری بر دانش مدیریت و کاربرد آن



در دوران معاصر داشته است.

اگر نیازهای جسمانی به خوبی ارضا شوند، مجموعه جدیدی از نیازها پدید می‌آیند که به-طور کلی در زمره نیازهای ایمنی طبقه‌بندی می‌شوند. به همین ترتیب با ارضای نسبی هر سطح از نیازهای مذکور، نیازهای سطح دیگر مطرح می‌شوند؛ یعنی پس از ارضای نیازهای جسمانی و ایمنی، نیاز به عشق و محبت و تعلق پدیدار می‌شود و پس از ارضای این نیازها، نیاز به عزت نفس و احترام مطرح می‌شود. حتی اگر همه این نیازها ارضا شوند، باز هم اغلب می‌توان انتظار داشت که نارضایتی و بی‌قراری تازه‌ای به وجود آید، مگر آنکه فرد به انجام کاری مشغول باشد که آن کار برای شخص او مناسب است؛ برای مثال، اگر ذوق شعری دارد، باید اشعار خوب بسراید و استعدادهای خود را شکوفا سازد. این نیاز به خودشکوفایی است که به «تمایل فرد به شکوفا کردن آنچه به صورت بالقوه در خویشتن دارد» و «تمایل به تکوین تدریجی و شدن هر آنچه شایسته شدنش را دارد»، اشاره می‌کند. در این سطح، بیشترین میزان تفاوت فردی، در میان افراد مشاهده می‌شود.

مازلو همچنین بر این باور است که ما باید در مقابل گرایش ساده‌لوحانه به جداسازی نیازهای شناختی و نیازهای کنشی مقاومت کنیم. در واقع به نظر مازلو، تمایل انسان به دانستن و فهمیدن نیز تمایلی کنشی به شمار می‌رود و در زمره نیازهای شخصیتی انگیزاننده قرار می‌گیرند. درباره نیازهای زیباشناختی در مقایسه با نیازهای دیگر، اطلاع کمتری در دست است. برخی از افراد با دیدن زشتی‌ها بیمار می‌شوند و با قرار گرفتن در محیطی زیبا بهبود می‌یابند و اشتیاق نشان می‌دهند؛ به طوری که فقط زیبایی اشتیاق آنها را ارضا می‌کند. طبق برخی شواهد این حالت از دوران غارنشینی تاکنون ادامه داشته است. تداخل پیچیده این نیازها با نیازهای کنشی و شناختی، تفکیک کردن دقیق آنها از یکدیگر را ناممکن می‌سازد.

هر چند مازلو نیاز را دسته‌بندی و به صورت سلسله‌مراتبی بیان می‌کند. در مورد دسته‌بندی نیازهای اساسی مازلو صاحب‌نظران دیگری چون «ماری»، گریوز، «آتکنسون» و پورتر نیازهای دیگری را به نیازهای «مازلو» می‌افزایند. جدول (۲) خلاصه این نیازها را نشان می‌دهد.

جدول ۲. سلسله‌مراتب نیازها، از منظر دیگر صاحب‌نظران غربی (نگارندگان، ۱۳۹۴).

عنوان	نظریه پرداز	نظر
نظریه سلسله‌مراتب نیازها	گریوز	او علاوه بر نیازهای ذکر شده توسط مازلو بعد از نیازهای خودشکوفایی، نیازهای معرفت‌پذیری و شناخت حیات و نیازهای زیبایی‌شناسی را هم اضافه کرده است. (دلوی، محمدرضا و دیگران، ۱۳۸۰)
نظریه سلسله‌مراتب نیازها	آتکنسون	او، نیازهای شناختی، را بعد از نیاز احترام مطرح می‌کند (آتکنسون، ۱۹۸۳)
نظریه سلسله- مراتب	پورتر	پورتر به تحقیقات مازلو ادامه داد. او نیازهای خودمختاری (Autonomy Needs) را در ساختار الگو، در مرتبه‌ای مابین نیازهای احترام و خودشکوفایی اضافه نمود (قاسمی، بهروز، ۱۳۹۰).
فهرست نیازها	ماری	قوی‌ترین نیازها به عقیده ماری عبارتند از: کسب موفقیت، تعلق، نهاجم، استقلال، ارائه خودمختاری، هیجان، پرستاری، نظم و قدرت (گریفین، مورهد، ۱۳۸۷).

در بین صاحب‌نظران مسلمان نیز کسانی هستند که با استناد از منابع دینی (قرآن کریم و احادیث و روایات معصومین علیهم‌السلام) دسته‌بندی جامع‌تری از نیازها ارائه کرده‌اند. به عنوان مثال نظر چندتن از علما و اندیشمندان اسلامی در باره نیازها و انگیزه‌های انسان را در قالب جدول (۳) می‌توان ارائه نمود:

جدول ۳. نظرات برخی از علمای مسلمان معاصر در باره نیازهای انسانی (نگارندگان، ۱۳۹۴)

خلاصه نظر	ارائه کننده نظریه
آنچه که موجب انگیزش انسان می شود خوبی و بدی (حسن و قبح) است. حسن عبارت است از چیزی که ملایم طبع باشد و قبح عدم موافقت باطنی است (طباطبایی، ۱۳۷۱).	آیت الله سید محمد حسین طباطبایی
فعالیت های انسان که تحت تأثیر سه انگیزه است عبارتند از: ۱. فعالیت های التذادی ۲. فعالیت های تدبیری ۳. فعالیت های تکمیلی (تدبیری-التذادی) (مطهری، ۱۳۵۸).	آیت الله مرتضی مطهری
انسان دارای غرایز و احساسات و عوامل و انگیزه های زیادی است که برخی از آنها فطری است مثل: - میل فطرت به دانستن و آگاه شدن - میل به قدرت و توانایی بر انجام و تصرف در موجودات دیگر - میل به عشق و پرستش - میل به لذت و کمال علاوه بر انگیزه های فطری گفته شده ایشان از امیال و انگیزه های دیگری که ریشه در حبّ ذات دارد، نام می برد و آنها را به دو دسته حفظ موجودیت (گرسنگی و تشنگی، میل جنسی و...) و تحصیلات و کمالات ممکن مثل: کنجکاوی، جاه طلبی، عشق به کمال و جمال و... تقسیم می کند (مصباح یزدی، ۱۳۷۷).	آیت الله محمد تقی مصباح یزدی
- تقرب الی الله مهمترین انگیزه انسان. - بیم و امید (ترس و شوق دو عامل انگیزش محسوب می شود. (بهشتی، ۱۳۷۴).	آیت الله سید محمد حسین بهشتی
ایشان پس از شرح اهمیت انگیزش، انواع انگیزش را به دو دسته تقسیم نموده است: پنداری (غیر واقعی) و انگیزه های مادی و انگیزه های معنوی. ایشان معتقدند انگیزه های معنوی نسبت به انگیزه های مادی در تحریک انسان از قدرت بیشتری برخوردار است (مکارم شیرازی، ۱۳۶۸).	آیت الله ناصر مکارم شیرازی
نیازها را به دو دسته کلی تقسیم می کند: الف) نیازهای مادی ب) نیازهای معنوی و روحانی (محمدی، ابوالفضل؛ مزروعی، حسین، ۱۳۸۵).	ماحوزی
نیازهای اساسی انسان که هم در جریان فعالیت «صیانت ذات» بروز می کند در سه بعد اساسی موجب انگیزش انسان می شود. ۱. صیانت ذات در بعد روانی و حیات طبیعی محض، ۲. صیانت ذات در بعد روانی و شخصیت، ۳. صیانت ذات در بعد تکامل شخصیت (جعفری، محمد تقی، ۱۳۷۲).	آیت الله محمد تقی جعفری
ایشان سه سطح انگیزه را در انسان ها به تصویر می کشد: ۱. انگیزه مادی ۲. انگیزه های تلفیقی ۳. انگیزه های معنوی و الهی (آقایپروز، ۱۳۸۳).	علی آقایپروز و همکاران

## یافته‌های پژوهش

### نقاط قوت نظریه مازلو

نظریه مازلو دارای نقاط قوت چندی است که برخی از آنها عبارت است از:

۱. هنگامی که انسان اقتصادی مورد توجه بسیاری از دانشمندان بود، مازلو به عنوان یک روان-شناس انسان‌گرا، انسان را موجودی خودیاب و نیکوسرشت معرفی کرده است و به طرح نیازهای غیرمادی او می‌پردازد.
۲. مازلو معتقد است نیازهایی مانند روابط اجتماعی، محبت و احترام‌جویی جزء نیازهای فطری بوده و در درون بشر نهفته است.
۳. عقاید مازلو دقیقاً در مقابل عقاید فروید که طبیعت انسان را غیرعقلایی و در مواردی غیراخلاقی و تابع محرکات آنی می‌داند، قرار دارد.
۴. از نظر مازلو ارضای خوب نیازها، موجب پیدایش نیازهای دیگر می‌شود. این مطلب صحیحی بوده و تحقیقات مختلف درستی آن را اثبات می‌کند (صرف نظر از مراتب و تقدم و تأخر نیازها).
۵. مازلو برخلاف پیروان مکاتب رفتارگرایی و روان‌کاوی، انسان را با سرشتی خوب و با خوشبینی نگرست و در دو بعد جسمی و روحی مورد مطالعه قرار داد. او به سراغ انسان سالم رفت تا دریابد که انسان چه می‌تواند بشود و تا کجا به کمال می‌رسد (عسلی، ۱۳۸۷: ۱۷۹).
۶. نوشته‌های آبراهام مازلو به تهیه مبانی نظری جنبش انسان‌گرایانه در روان‌شناسی کمکی شایان کرد، چندان که وی را بنیان‌گذار و رهبر معنوی این جنبش به شمار می‌آورند (الکینس، ۱۳۵۸: ۸).
۷. مازلو، کمال انسانی را در پیشبرد کامل هوش، استعدادهای بالقوه، نبوغ و خصوصیات ویژه اخلاقی و تکامل فردی خویش می‌داند (مازلو، ۱۳۷۲: ۱۵).

### اشکال‌ها و نقاط ضعف نظریه مازلو

در طی بیش از نیم قرن که از طرح نظریه مازلو و آزمون آن در کشورهای گوناگون می‌گذرد، دانشمندان چندی این نظریه را مورد نقد و ارزیابی قرار داده‌اند. این نوع نقد که موسوم به نقد درون‌گفتمانی است (نقد دانشمندان غربی)، در جدول (۴) عناوین برخی از این آثار آمده است.

جدول ۴. مقاله‌های انتقادی درباره‌ی رویکردهای گوناگون نظریه‌های انگیزش (نگارندگان، ۱۳۹۴)

ردیف	عنوان مقاله	نویسنده/ نویسندگان	عنوان مجله	سال انتشار	محل نشر	رویکرد نقد
۱	نظریه انگیزشی مازلو و سلسله مراتب نیازهای انسان (تجزیه و تحلیل انتقادی)	آلیسون رابی، رید کایننگ‌هام	دانشکده رفاه اجتماعی	دسامبر ۲۰۰۸	دانشگاه کالیفرنیا برکلی	نقد تجربی و نظری
۲	نظریه نیازهای سازمان باید انسان محور باشد نه حیوان محور	سلین کزیریر، جیس گراهام، شیکه هیرو، اویشی	دیدگاه‌هایی در زمینه علوم رفتاری	۲۰۱۰	دپارتمان روان-شناسی دانشگاه ویرجینیا	نقد نظریه تکاملی انگیزش
۳	نظریه خود الزامی یک فرا نظریه توسعه انگیزش انسان و بهداشت	ادوارد دس و ریچارد ریان	روان‌شناسی کادانایی	۲۰۰۸	دانشگاه خشر	نقد فرا نظریه‌ای
۴	نظریه تکاملی انگیزش انسان	لاری برنارد، میشل میلز، لالنت سونسون، پتریشیا والش	تک نگاشت ژنتیک، اجتماع و روان‌شناسی عمومی	۲۰۰۶	دپارتمان روان-شناسی دانشگاه لویولا مرعث، لوس آنجلس	رویکرد تکاملی
۵	انگیزش: دیدگاه‌های نظریه پردازی چینی	برندا گرن	مجله مطالعات رفتاری در حوزه کسب و کار	۲۰۱۱	مؤسسه فناوری نیویورک بحرین	رویکرد چینی
۶	بازسازی شناختی نظام مند نظریه خود شکوفایی مازلو	فرانسیس هی لاین	مجله علوم رفتاری	۱۹۹۲	دانشگاه آزاد بروسلز بلژیک	نظریه کیفی
۷	تجدید نظر در نظریه مازلو	باب دیک	—	۲۰۰۱	—	رویکرد تکمیلی و اصلاحی
۸	نظریه‌های شخصیت مازلول	جورج بوری	www.ship.edu	۲۰۰۶	دپارتمان روان-شناسی شیپلر برگ	رویکرد تحلیلی انتقادی

به تحقیق، یکی از اشکالات اساسی مازلو که سایر نارسایی‌های این نظریه هم به آن باز می‌گردد، به دیدگاه هستی‌شناختی، انسان‌شناختی و روش‌شناختی او بر می‌گردد. بحث در این زمینه مبسوط است که در این مقاله به مختصری اکتفا می‌شود.

### الف) نگاه هستی‌شناختی

از نگاه هستی‌شناختی اسلامی جهان فقط به جهان مادی، جسمی و دنیوی منحصر نمی‌شود و اعتقاد به جهان اخروی، غیب و معاد بخش اصلی هستی را تشکیل می‌دهد. توجه به این نگاه از هستی به انسان در تمام جهات از جمله نظریه‌پردازی جهت می‌دهد. توجه به وحی علاوه بر تجربه و عقل بشری، افقی گسترده‌ای را برای انسان باز می‌کند. از اشکالات اساسی مازلو، ضعف در فقدان همین نگاه هستی‌شناختی او بود.

از منظر دین مبین اسلام، نیازهای متعلق به خداوند در صدر نیازهای انسان‌ها قرار می‌گیرد. براساس اصول فلسفی، هر چیزی که بتوان آن را «موجود» دانست، دو حالت برای آن متصور است: یا وجود برای آن ضرورت دارد و خود به خود موجود و به اصطلاح «واجب‌الوجود» است و یا وجودش مرهون و وابسته به وجود دیگری است که اصطلاحاً به آن ممکن‌الوجود گفته می‌شود. با دقت در مفهوم ممکن‌الوجود، روشن می‌شود که هر چیزی مصداق این مفهوم باشد، معلول و نیازمند به علت خواهد بود. در جهان‌بینی الهی یگانه مصداق واجب‌الوجود، خداست. قرآن کریم، خداوند را با صفاتی از قبیل «قیوم»، «غنی» و «صمد» یاد می‌کند و خطاب به انسان می‌فرماید: ای مردم! شما نیازمند به خدا هستید، تنها خداوند است که بی‌نیاز و شایسته هر گونه حمد و ستایش است. «يَا أَيُّهَا النَّاسُ أَنْتُمُ الْفُقَرَاءُ إِلَى اللَّهِ وَاللَّهُ هُوَ الْغَنِيُّ الْحَمِيدُ» (فاطر، آیه ۱۵). ائمه معصومین (ع) همواره از راه «نیازهای وجود» با دیگران به گفتگو پرداخته و سعی کرده‌اند با جلب توجه افراد به این نیازها، حس مذهبی افراد را بیدار و تقویت کنند. امام صادق (ع) در پاسخ به سؤال شخصی که خدا را باور نداشت، و خود را نیازمند به خدا نمی‌دانست، فرمود: تو روزی در دنیا نبودی و روزی دیگر پدید آمدی و می‌دانی که خودت، نفس خودت را پدید نیاوردی و موجودی مثل تو نیز تو را پدید نیاورده است (صدوق، ۱۳۹۸ق: ۲۹۳).

## تقدم نیازهای معنوی بر نیازهای مادی

بر اساس نظر اسلام نیازهای معنوی به عنوان نیازهای اصیل انسان در نظر گرفته می‌شود (مطهری، ۱۳۷۸، ج ۲: ۳۸۶) و در همین جاست که تفاوت بین نظر اسلام در مورد نیازها با نظر مازلو و فاصله بسیار زیاد آن مشاهده می‌شود. برای اینکه خداوند نیاز به ایمنی جویی معنوی را در انسان‌ها بیدار کند و توجه دهد که به خدا نیازمندند، انسان‌ها را در شرایط سخت و طاقت فرسا قرار می‌دهد. خداوند در قرآن می‌فرماید: «وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا إِلَىٰ أُمَمٍ مِّن قَبْلِكَ فَأَخَذْنَاهُمْ بِالْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ لَعَلَّهُمْ يَضُرَّعُونَ؛ ماه هبچ پیامبری را به سوی مردمی نفرستادیم، مگر اینکه ابتدا آن مردم را به سختی و گرفتاری مبتلا کردیم، تا زمینه توجه به خدا و حالت خشوع، خضوع و تضرع برایشان پیش بیاید (انعام، آیه ۴۲). وَمَا أَرْسَلْنَا فِي قَرْيَةٍ مِّن نَّبِيٍّ إِلَّا أَخَذْنَا أَهْلَهَا بِالْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ لَعَلَّهُمْ يَضُرَّعُونَ (اعراف، آیه ۹۴)». پس یکی از حکمت‌های خدا در وجود مصایب و مشکلات، این است که انسان حالت تضرع، شکستگی و احساس نیازمندی به خدا پیدا کند. در برخی موارد، نیاز به ایمنی جویی، فرد را به «عبادت» سوق می‌دهد. در روایتی امام صادق (ع)، عبادت‌کنندگان را به سه دسته تقسیم می‌کند. دربارهٔ یک گروه از آنها می‌فرماید: «گروهی از مردم خداوند را از ترس عذاب جهنم عبادت می‌کنند این عبادت بردگان است». قال الامام الصادق عليه السلام: «إِنَّ النَّاسَ يَعْبُدُونَ اللَّهَ عَزَّوَجَلَّ عَلَى ثَلَاثَةِ أَوْجُهٍ: فَطَبَقَهُ يَعْْبُدُونَهُ رَغْبَةً فِي ثَوَابِهِ فِتْلِكَ عِبَادَةُ الْحُرِّصَاءِ وَهُوَ الطَّمَعُ وَ آخَرُونَ يَعْْبُدُونَهُ فَرَقًا مِنَ النَّارِ فِتْلِكَ عِبَادَةُ الْعَبِيدِ وَ هِيَ الرَّهْبَةُ وَ لَكِنِّي أَعْبُدُهُ حُبًّا لَهُ عَزَّوَجَلَّ فِتْلِكَ عِبَادَةُ الْكِرَامِ وَ هُوَ الْأَمْنُ» (مجلسی، ۱۳۶۵، ج ۷۰: ۲۳۶). در یک نگاه کلی در نظریه مازلو هیچگاه نیازهای معنوی زیر که قرآن کریم بر آن تأکید فراوان دارد، اشاره‌ای نشده است؛ برای مثال: نصرت و امداد الهی، توکل الهی، هدایت الهی، پاداش و جزای الهی، رستگاری و سعادت اخروی، خشود و رضایت الهی، فضل و کرم الهی، رحمت و مغفرت الهی، دستیابی به حیات طیبه، لقای پروردگار، عزت و منزلت الهی.

وجه جامع نظریه‌های روان‌شناسی در فهرست و طبقه‌بندی نیازها، تحویل و فروکاهش آن به نیازهای زیستی - روانی است. مقصود از نیازهای زیستی - روانی نیازهایی است که از حدود خواست‌های جسمانی نظیر خوردن و آشامیدن و... و کمی در مرتبه بالاتر به ایمنی و محبت فراتر نمی‌رود. حتی نیاز به خودشکوفایی که مازلو از آن به نیاز عالی تعبیر نموده نیز خارج از حیطه

زندگی مادی و امور مربوط به آن نیست. در حالی که یک بعد مهم انسان بعد معنوی اوست. دوبعدی بودن انسان اقتضا می کند که وقتی راجع به نیازهای او صحبت می کنیم، این دو بعد را با هم در نظر داشته باشیم.

نظریه انگیزه‌های انسان مازلو، به رغم همه نقاط قوت و دیدگاه‌های مثبت آن نسبت به سرشت انسان و توجه به جنبه‌های معنوی بشر، باز هم آن گونه که باید و شاید، ظرفیت‌ها و توانایی‌های انسان را نشناخته و با در نظر گرفتن مجموعه کوچکی از افراد خودشکوفا که در یک فضا و فرهنگ ویژه رشد یافته‌اند و وی تحت تأثیر همان فرهنگ خاص، صفات آنان را انسانی و متعالی دانسته و سپس با تعمیم مراحل رشد آنان به سایر افراد، به طور کلی، سیر تعالی انسان را یک سیر خطی پنداشته است؛ در حالی که انسان موجودی پیچیده، قدرتمند و صاحب اراده است که تحت تأثیر گرایش‌های فطری و نیز تعالیم اکتسابی، قابلیت تحمل و پذیرش فقدان‌ها و نیز توانایی گذار یکباره از همه نیازمندی‌های خود را در جهت دستیابی به کمال مطلوب و تعالی دارد. از این رو، بر مبنای کلام الهی قرآن، سلوکی همچون روزه، ایثاری همچون شهادت، منشی همچون پرهیز از ریا و سنتی همچون ابتلا، همگی ناقض سلسله‌مراتبی بودن نیازها و انگیزه‌های انسانی است (مروتی، سهراب و دیگران، ۱۳۹۲).

محققان آزمایش‌هایی انجام داده‌اند که نشان می‌دهد: افراد علاوه بر نیازهای زیستی و روانی صرف که مربوط به جنبه‌های جسمانی و امور پیش‌یا افتاده‌ی زندگی و عشق و ارتباط با دیگران است، از یکسری نیازهای برتر مانند نیاز به مذهب، عبادت و پرستش و ارتباط معنوی با خدا نیز برخوردار است. برای مثال فهرست نیازهای روان‌شناسی و معنوی از دیدگاه (کووینینگ و وی‌یر) عبارتند از ۱. نیازهای مربوط به خود مثل: نیاز به داشتن معنا و هدف، نیاز به احساس سودمندی، نیاز به امید، نیاز به بینش و معرفت، نیاز به شرف و حیثیت و... ۲. نیازهای مربوط به دیگران مثل: نیاز به معاشرت با دیگران، نیاز به محبت و خدمت به دیگران و... ۳. نیازهای مربوط به خدا مثل: نیاز به یقین داشتن به وجود خدا، نیاز به اعتقاد این که خدا در کنار ماست، نیاز به درک حضور خدا، نیاز به عبادت و... (کووینینگ و وی‌یر، ۱۹۹۸).



## ب) دیدگاه انسان‌شناختی

با آنکه دیدگاه مازلو از دیدگاه‌های متأخر و متکامل در انسان‌شناسی است؛ فاصله‌ای بسیار زیادی با نگرش اسلامی به انگیزش دارد. برای مثال، از نظر اسلام ضرورتی نیست که حتماً نیازهای مادی انسان در حد کامل برآورده شود تا بتواند به سطوح بالاتر بیندیشد، بلکه برعکس به‌رغم سختی‌های زیاد در نیازهای سطح پایین می‌تواند به نیازهای برتر توجه کند. چنان‌که در صدر اسلام یاران پیامبر (ص) در سختی‌های زیادی به سر می‌بردند، اما به سطوح متکاملی از تعالی انسانی و الهی دست پیدا کردند.

**نگاه مادی به انسان:** مهم‌ترین نقدی که در این حوزه به نظریه مازلو وارد است این است که، ایشان بر چه اساسی نیازهای انسان را در پنج دسته تقسیم‌بندی کرده است؟ به عبارت بهتر در مقوله انسان‌شناسی تعریف وی از انسان چیست و از چه مبنایی اخذ شده که به این پنج دسته نیاز رسیده است؟ پر واضح است که در نگاه غربی انسان‌محور عالم محسوب می‌شود و تمام عالم آمده است تا نیازها، خواسته‌ها و منافع او را تأمین نماید. بنابراین وقتی انسان با نگاه مادی تعریف شود، نیازهای او نیز مادی شده و به «نیازهای اصیل و والای انسانی» توجهی نمی‌شود؛ چنانچه بعضی از روان‌شناسان معاصر وی مانند اریک فروم به گرایش‌های مادی که بر تحقیقات روان‌شناسی انسان حاکم است و بررسی «ارزش‌های والا» و جنبه‌های معنوی رفتار انسان را به کنار نهاده، انتقاد می‌کنند (فروم، ۱۹۵۰). اریک فروم معتقد است که بعضی از انگیزه‌ها (نیازها)ی روانی در واقع، نیازهای فطری و اساسی نهفته در سرشت انسان هستند که قابل فراگیری و اکتساب از محیط اجتماعی نمی‌باشند (نجاتی، ۱۳۷۶: ۵۰).

**نگرش تک‌بعدی به انسان:** مازلو از جمله اندیشمندانی است که نظرات وی در دسته دوم نظریه‌های مدیریت طرح می‌شود؛ به این معنا که الگوی انسان را نهایتاً انسان اجتماعی و تک‌بعدی می‌داند و نه انسانی پیچیده با آمیخته‌ای از انگیزه‌های مختلف. بنابراین نظریه وی مشتمل بر تمام ابعاد نیازهای انسان نیست. نوع نگاه به انسان و شناخت از او در تبیین نیازهای انسان نقش اساسی دارد و این نقد به نظریه مازلو وارد است که وقتی براساس مبانی متقن (البته از نظر اسلام) به سراغ شناخت انسان نمی‌رود، آیا تقسیم‌بندی نیازهای انسان (پنج طبقه) می‌تواند منطقی باشد؟ کما اینکه برخی از اندیشمندان بعداً نیازهای «زیبایی‌شناختی» و «دانش‌اندوزی و شناخت و درک پدیده‌ها» را

به سلسله مراتب نیازها افزوده اند (الوانی، ۱۳۸۴).

**نوع نگاه به غایت انسان:** غالباً این سؤال مطرح می شود که از نظر هستی شناسی، نگاه مازلو به هستی و غایت انسان چگونه است؟ به عبارت دیگر اگر زندگی بشر منحصر به این جهان نیست، دستورالعمل هایی که برای کمال و موفقیت او داده می شود، نیز باید گذشته از در نظر گرفتن تمام جهات روحی و جسمی اش، با ابعاد زندگی او در عالم دیگر نیز موافق و همسو باشد. این موضوعی است که در نگاه مازلو قابل تبیین نیست و می توان این سؤال را پرسید که طبق نظر ایشان فرد به چه دلیل باید به مراتب تعالی و خودشکوفایی برسد، رسیدن به این مرحله برای رشد سازمان است یا برای رشد و تکامل انسان؟

**قرار گرفتن نیازها تحت تأثیر ارزش ها و ضد ارزش ها:** پس از بررسی ارزش ها و ضد ارزش های انسانی، ماهیت اساسی انسان، ابعاد روحی، نیروهای مثبت و منفی و توانایی های درونی وی، این نتیجه به دست می آید که رفتار آدمی هر لحظه تحت تأثیر نیروهای مثبت و منفی است و به هر میزان که ارزش های انسانی در او تقویت شده باشد و ویژگی های انسان رشد یافته و کامل اسلامی بر او حاکم باشد و در جهت قرب الهی گام بردارد، به همان میزان نیز انگیزه ها و جاذبه های معنوی در او کارساز خواهد و به عکس، به هر اندازه که نیروها و ارزش های منفی بر وجود او حاکم باشد، رفتار او توسط انگیزه های پست شکل می گیرد.

**عدم جامعیت و هم پوشانی نظریه مازلو نسبت به نیازهای فطری بشر:** خواسته های فطری، آن نیازهایی است که ناشی از ساختمان طبیعی بشر است؛ یک سلسله اموری که هر کس به موجب آن که بشر است، خواهان آنهاست و هنوز هم کسی مدعی نشده که رمز آنها را کشف کرده است؛ مثلاً، بشر با همه زحمات و مرارت هایش، به همدردی و خدمت علاقه مند است و به هم نوع احساس علاقه می کند. چرا بشر به تحقیق علاقه مند است؟ این حس کاوش و حقیقت جویی چیست؟ چرا بشر به جمال و زیبایی علاقه مند است؟ چرا در انسان حس هم دردی و ترحم نسبت به دیگران وجود دارد؟ اینها یک سلسله سؤالاتی است که وجود دارد. ما خواه جواب این «چرا»ها را بدانیم و خواه ندانیم، چیزی که برای ما قابل تردید نیست این که خواسته های مزبور، فطری است و غیر قابل انکار (مطهری، مجموعه آثار، ج ۳: ۳۸۵). انتقادات و دیدگاه هایی از این دست موجب شد تا رویکرد «پدیدارشناختی» در روان شناسی شکل گیرد و در همین راستا راجرز نظریه

«خویشتن» و «خودشکوفایی» را مطرح کرد. مازلو بر آن بود تا تقسیم‌بندی دیگری برای انگیزه‌های انسان، پیشنهاد کند که شامل انگیزه‌های روحی نیز بشود (نجاتی، ۱۳۷۶: ۵۰۹).

**نگاه تک‌ساحتی به انسان:** وجه اشکال انسان‌شناختی مازلو نگاه تک‌ساحتی او به انسان است. او با محدود کردن انسان به بعد زیستی-روانی و کمی در مرتبه بالاتر نیاز به ایمنی و محبت و خودشکوفایی، فراتر نمی‌رود، در حالی که به بسیاری از نیازهای معنوی انسان توجهی نداشته است که در بخش دیگر به طور مبسوط‌تری به آن توجه می‌شود.

**عدم تفاوت میان حیوان و انسان در لایه‌های اولیه هرم:** محققان مسیحیت، نظریه مازلو به خاطر عدم تفاوت میان حیوان و انسان در لایه‌های اولیه هرم و نیز تلقی وی از انسان به عنوان حیوان رشدیافته، را مورد انتقاد قرار می‌دهند. اگرچه مازلو متفاوت از دیگر اندیشمندان، برای تبیین نظریه خود، به مطالعه حیوانات پرداخته بود (کاوانگ<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹).

**وجود استثنای فراوان در جوامع انسانی:** اگرچه نگاه مازلو به گرسنگی معقول است اما با چنین نگاه گسترده‌ای به گرسنگی نمی‌توان برداشت واقع‌گرایانه‌ای نسبت به گرسنگی میلیون‌ها نفر افراد فقیر ساکن آمریکا داشت. در سال ۲۰۰۵، ۳۷ میلیون آمریکایی زیر خط فقر زندگی می‌کردند. خط فقری که ۱۹۸۷۴ دلار آمریکا برای یک خانواده ۴ نفری در سال تعریف شده بود (داتا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). نگاه مازلو به رده نیازهای امنیت فردی در جامعه، اگرچه در نگاه اول، نظر وی به حد قابل توجهی درست می‌نماید، اما با نگاهی موشکافانه و ظریف متوجه می‌شویم که ارزیابی وی از رده نیازهای امنیتی تنها در مورد مناطق ییلاقی حاشیه شهرها درست است و مطمئناً درباره مناطق شهری قابل قبول نیست. حداقل برای اکثریت مناطق شهرهای بزرگ و پرجمعیت، پذیرفتنی نیست. برای مثال، فردی در مرکز فیلادلفیا ۱۰ برابر بیشتر از شخصی که در مناطق ییلاقی اطراف شهر زندگی می‌کند امکان به قتل رسیدن دارد و حتی ۱۲ برابر بیشتر از کسی که در مرکز بالتیمور ساکن است (داتا، ۲۰۰۸). علاوه بر این در رده نیازهایی که به مسایل روحی، مربوط است نیز می‌توان به مازلو انتقاداتی وارد کرد. اضطراب ناشی از نگرانی از ظاهر دلنشین، اضطرابی است متفاوت که ریشه روان‌شناسانه دارد و در افراد مختلف متفاوت است. نمونه‌های استثنای فراوانی

1. Cavanagh  
2. Datta

وجود دارد و همچنین میان زن و مرد در این جهت، تفاوت‌های بسیاری وجود دارد (داتا، ۲۰۰۸). دیگر لازم نیست حتی فرد در بالاترین مراحل قرار گرفته باشد تا به نیازهای خودشکوفایی توجه کند؛ بلکه این نیازها برای افرادی از رده‌های اولیه جامعه مانند ماهیگیر فقیری که حتی درآمد کافی ندارند، نیز مطرح است. به عنوان مثال ماهیگیر، خطر کار ماهیگیری را قبول کرده است؛ زیرا به این کار علاقه دارد و این توجه به علاقه را می‌توان همان بالاترین حد نیازها در هرم دانست. همچنین درست است که امروزه بسیاری از کارگران به خاطر نیاز به درآمد به این سمت کاری رفته‌اند، اما در گذشته کارگران با علاقه بیشتر یافت می‌شدند، اگرچه رفاه کمتری داشتند (داتا، ۲۰۰۸).

### ج) دیدگاه روش‌شناختی

نظریه‌های انگیزشی و از جمله نظریه مازلو، عموماً حاصل نتیجه برخی آزمایشات بالینی بر روی بیماران روانی و به روش تجربی بوده است، عدم بهره‌گیری از وحی و ناآشنایی با قرآن کریم، به طور قطع از نواقص جدی نظریه انگیزش مازلو است. وی معتقد است طبیعت انسان ساختمان روانی دارد، شبیه به ساختمان جسم او، لذا روان نیز دارای احتیاجات، تمایلات، استعدادها و گرایش‌هایی است که براساس وراثت تعیین می‌شوند. وی در نظریات خود درباره انگیزش رفتار انسان، معتقد است که نیازهای بشر بر دو گونه است: یکی احتیاجات جسمانی (اساسی) و دسته دیگر احتیاجات ماورای جسمانی (متعالی). از این منظر روش‌شناسی او در تبیین این نظریه مبتنی بر روش بالینی کلینیکی است و از منظر فلسفی نیز در زمره تحقیقات پوزیتویستی دسته‌بندی می‌شود.

**عدم تأکید بر فرایند‌گرایی:** عده‌ای دیگر اساساً بر فرایند ایجاد انگیزش انسان‌ها تأکید می‌کنند و به نوعی ایجاد انگیزه در انسان را تابع عوامل، شرایط و یا راهبردهایی می‌دانند که به صورت فرایندی عمل می‌کند و بر انگیزش انسان اثرگذار است. این فرایندها معمولاً به یک مدل ختم می‌شوند که متأسفانه در نظریه مازلو از یک مدل جامع بی‌بهره است.

**عدم تعمیم‌پذیری:** در تحقیقات متعدد درباره آزمون نظریه‌های انگیزشی در سطح بین‌المللی، این موضوع تأیید شده که نمی‌توان نظریه‌های مزبور را به کل جهان تعمیم داد و در بسیاری از کشورها این نظریه‌ها مصداق ندارند. برای مثال: تئوری سلسله‌مراتب نیازهای مازلو را

تنی چند از محققان در کشورهای مختلف جهان آزمودند؛ در برخی از این کشورها تأیید و در بعضی دیگر رد شده است (زاهدی، ۱۳۷۸، به نقل از سندن هال، ۱۹۹۹) (۱۹۹۵). در تحقیقی که در چند شرکت ایرانی از جمله گروه ملی صنعتی فولاد، صورت گرفته است: «مشاهده می‌شود که در رده کارگران، نظریه مازلو کاملاً صدق می‌کند؛ چرا که با شدیدترین 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 می‌دهد. 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، 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» (انصاری رنانی، قاسم، ۱۳۸۱).

**عدم وابستگی صرف نیازهای سطح بالا به نیازهای اولیه:** انسان‌ها این توانایی را دارند که به طور همزمان هر دو نوع استعداد خود را پرورش دهند و پرورش یک نوع استعداد مانع پرورش انواع دیگر نمی‌شود؛ مثلاً اگر انسانی استعداد شاعری یا فنی به عنوان یک نوع استعداد غیرذاتی داشته باشد، پرورش این نوع استعداد، مانع پرورش استعداد پرستش و عبادت و قرب خداوند به عنوان یک نوع استعداد ذاتی نمی‌باشد. این برخلاف پرورش این دو نوع استعداد در سایر موجودات طبیعی است؛ مثلاً اگر تخم مرغی پخته شد، دیگر امکان پرورش استعداد ذاتی که همانا مرغ شدن است، از بین می‌رود (شفلر، ۱۳۷۷).

**عدم ترتیب همیشگی سلسله مراتب نیازها:** مشکل اصلی در نظریه مازلو با ترتیب نیازها در هرم مازلو است. این مشکل به تأیید خود مازلو نیز رسیده است. ایراد به این صورت است که همواره این ترتیب نیازها رعایت نمی‌شود. همیشه افراد، اول نیازهای جسمی خود را تأمین نمی‌کنند، تا به سمت نیازهای رده‌های بالاتر روند. مثال روشن در این زمینه افرادی است که به خاطر افتخار از جان خود می‌گذرند. نیاز به اصول سازمان یافته برای توضیح چنین موارد و ناهمگونی‌ها وجود دارد (پترسون<sup>۱</sup>، ۱۹۸۵). بسیاری از پژوهشگران نیازهای خودشکوفایی مازلو را

1. Patterson

معادل خودمحوری و خودخواهی می‌گیرند. اما به نظر می‌رسد، این برداشت از مفهوم رده نیازهای خودشکوفایی با آنچه مدنظر مازلو و دیگر دنبال‌کنندگان این نظر متفاوت است و تنها ناشی از برداشت، تفسیر و بیان نادرست این رده از نیازها در نظریه مازلو است. فرض ناپیدا در انتقادات این چنین به نظریه مازلو در تضاد میان فرد و جامعه میان توسعه فردی و توسعه اجتماعی است؛ بدین مفهوم که اگر فردی بخواهد در مسیر توسعه خودشکوفایی فردی گام بردارد، ناچار باید با منافع جامعه و دیگر افراد در تناقض عمل کند؛ یعنی خودشکوفایی یک فرد مانع خودشکوفایی دیگران می‌شود. اما چنین فرضی نادرست است (پترسون، ۱۹۸۵).

- یکی دیگر از صاحب‌نظران بر این باور است که که تدوین سلسله‌مراتب نیازها توسط مازلو، ضمن آنکه کار ارزشمندی بود و توانست در آشفته بازار مدیریت و کسب و کار، فضایی برای فکر کردن به اولویت‌ها ایجاد کند، اما از واقعیت زندگی انسان بسیار دور است. مغز ما پیچیده‌تر از آن است که این اولویت‌ها را با چنین جدیتی در نظر بگیرد. نیازهای انسانی، مانند بسیاری از چیزهای دیگری که در طبیعت وجود دارند. متغیر، پویا و در یک تعادل پیچیده دینامیکی با یکدیگر هستند و در نظر گرفتن یک سلسله‌مراتب برای آنها، می‌تواند به شدت گمراه‌کننده باشد (پاملاروتج، ۱۹۸۰).

- برخی از صاحب‌نظران علوم دینی معتقدند که نگاهی کوتاه به منابع حقوق اسلامی نشان می‌دهد که از منظر درون دینی «امنیت» نخستین و مهم‌ترین شرایط یک زندگی سالم اجتماعی است. برای مثال ذکر می‌کنند که حضرت ابراهیم (ع)، به هنگام بنانهادن کعبه، به همین نیاز فطری توجه داشته است و از خداوند درخواست کرده بود که آن سرزمین را از نعمت امنیت برخوردار سازد. در این زمینه شواهد متعددی از قرآن ذکر شده است (اسماعیلی، محسن، ۱۳۸۹).

## نتیجه‌گیری و پیشنهادات

از آنجا که یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌ها، شناسایی استعدادها و بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه‌های رشد و شکوفایی آنان است، این مسئله مدیران را ناگزیر می‌سازد تا محیط درونی و بیرونی حاکم بر سازمان را به گونه‌ای شکل دهند تا اهداف مناسب برای ارضای نیاز

کارکنان را انتخاب نموده و برای ایجاد انگیزش در کارکنان گام بردارند. برای ایجاد انگیزش، لازم است که نیازها شناسایی و در جهت ارضای آنها تلاش شود. چالش اصلی یک سازمان ایجاد تعادل میان اهداف کلی و مشخص آن سازمان و ارزش‌های شخصی کارکنان است. بنابراین انگیزش، محصول مشارکت و نتیجه رابطه متقابل (تعامل) فرد با موقعیتی است که در آن قرار می‌گیرد.

مکاتب مختلف روان‌شناسی مثل: رفتارگرایی، انسان‌گرایی، مکتب‌شناختی و... از جنبه‌های گوناگون به انسان و نیازهایش نگریسته‌اند. وجه جامع نظریه‌های روان‌شناسی در بحث نیازها، تقلیل و فروکاستن نیازها به نیازهای زیستی - روانی است. نیازهای زیستی - روانی نیازهایی است که از حدود خواسته‌های جسمانی نظیر خوردن و آشامیدن و ارضای غریزه جنسی و کمی در مرتبه بالاتر، نیاز به ایمنی و عشق و محبت فراتر نمی‌رود. برخی علاوه بر نیازهای زیستی و روانی صرف، به نیازهای معنوی نیز اشاره کرده‌اند. با این وجود، فهرستی که از نیازهای معنوی ارائه داده‌اند، بر یک فهم درست از آن مبتنی نیست. در حوزه معرفت دینی نیازهای معنوی از ویژگی خاصی برخوردار است و بستر و زمینه اصلی نیازها را نیازهای معنوی تشکیل می‌دهد که در بسیاری از مدل‌های انگیزشی از جمله مدل مازلو، مغفول واقع شده است.

البته شاید نگاه مفروض مازلو به انسان و تعریف مادی که وی از انسان دارد و عدم توجه به نیازهای فطری در دسته‌بندی نیازهای انسان، مهمترین فقر نظریه وی باشد. به هر حال به نظر می‌رسد، بدون شناخت دقیق از انسان و توجه به تمامی ابعاد وجودی او سخن گفتن از نیازهای انسان و نحوه ایجاد انگیزش در او کاری منطقی نباشد و یقیناً در این مسیر غیر از تعالیم الهی و به‌طور ویژه دین مبین اسلام راهی برای شناخت دقیق انسان وجود ندارد تا به تبع آن نیازها و انگیزه‌هایش معین و مسیر ارضای صحیح آنها مشخص شود. در یک جمع‌بندی کلی که حاصل بررسی نظریه مازلو در دو بخش درون و برون‌گفتمانی است، اشکالات و نقدهایی که بر این نظریه وارد است، به‌طور خلاصه ارائه می‌شود:

۱. افراد را نمی‌توان در دسته‌بندی‌های وسیعی از نیازهای سطح بالا و سطح متوسط و سطح پایین قرار داد و طبقه‌بندی کرد.

۲. جاذبه برآورده شدن یک نیاز، الزاماً انگیزه‌ای برای فعال‌شدن سطح بعدی در سلسله‌مراتب نیازها نیست.

۳. این امکان وجود ندارد که یک یا دو سطح از نیازها را دور زد.
۴. در طراحی الگوی سلسله‌مراتب نیاز، عدم توجه وی به تفاوت‌های فردی است.
۵. به عقیده وی نیاز به خودشکوفایی ممکن است نیاز غالب برای یک مدیر باشد، ولی مدیر دیگری با ظرفیت کاری و سازمانی مساوی، نیاز به احترام یا امنیت داشته باشد.
۶. براساس نظریه مازلو در صورت ارضای یک نیاز از اهمیت آن کاسته می‌شود اما براساس نتایج برخی از تحقیقات، هر چه یک‌نیاز بیشتر ارضا شود، بر اهمیت آن افزوده می‌شود.
۷. ممکن است ارضای نیازها، همیشه براساس سلسله‌مراتب صورت نگیرد، بلکه این امکان وجود دارد که همزمان فرد تحت تأثیر بیش از یک‌نیاز قرار بگیرد.
۸. ممکن است افراد در ارضای نیازهای بالاتر با ناکامی مواجه شوند و توجه فزاینده‌ای نسبت به نیازهای مراتب پایین از خود نشان بدهند؛ در حالی که مازلو معتقد است در صورت تأمین نیازهای پایین دست الزاماً افراد به ارضای نیازهای بالاتر مبادرت می‌ورزند.
۹. مازلو فقط بر خصوصیات شاغل در ایجاد انگیزش تأکید می‌کند، در حالی که برخی از خصوصیات شغل و سازمان و عوامل محیطی نیز در ایجاد، تقویت و یا تضعیف انگیزه افراد مؤثر می‌باشند.
۱۰. این واقعیت را نباید منکر شد که ممکن است همزمان بیش از یک نیاز برانگیخته شود و لزوماً نیازها تقدم و مراتب رتبی محض نسبت به همدیگر ندارند.
۱۱. اینکه با تأمین نیازهای مراتب پایین سلسله‌مراتب نیازها، از انگیزه‌ها کاسته می‌شود و مراجعه به این نیازها اتفاق نمی‌افتد، امری مردود است؛ چرا که ممکن است ضمن تأمین نیازهای سطوح بالا همزمان فرد به یک یا چند نیاز از نیازهای سطوح پایین نیز، نیاز پیدا نماید.
۱۲. یک بخش مهم از نیازهای انسانی را نیازهای معنوی تشکیل می‌دهند که شخصیت و کمال انسان بر آن استوار است که در مدل مازلو مغفول واقع شده است.
۱۳. در سلسله‌مراتب نیازهای مازلو حدود نیازها مشخص نیست (نیاز افراد متفاوت است).
۱۴. احترام، از دیدگاه دیگران دلایل مختلفی دارد (احترام در بعضی وراثتی است و برخی دیگر آن را کسب می‌کنند/اکسابی است).
۱۵. هر چند پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بخش‌هایی از نظریه مازلو مورد تأیید قرآن کریم



است، اما هرگز هم عرض با آن نیست؛ چرا که امتیاز خاصی که قرآن کریم برای کمال بشریت ذکر کرده، در هیچ نظریه‌ای نیامده است و آن عبارت است از امکان حرکت به سمت کمال مطلق و ضرورت این سیر برای نیل به آرامش حقیقی و سعادت نهایی. قرآن کریم عوامل مهمی را مثل ایمان، معرفت دینی، اهداف متعالی آفرینش و... به عنوان عوامل مؤثر بر انگیزه انسان ذکر کرده است که این گونه امور معنوی، اصلاً جای پای در نظریه مازلو ندارند.



## منابع

- قرآن کریم (۱۳۸۰)، ترجمه محمد کاظم معزی، نشر صابرین.
- اسماعیلی، محسن (۱۳۸۹)، پایگاه اطلاع‌رسانی شخصی دکتر محسن اسماعیلی، تهران.
- الکینس، دیوید (۱۳۵۸)، مترجم مهدی اخوان، فراسوی دین؛ به سوی معنویت انسان گرا، مجله هفت آسمان، سال هشتم، شماره ۲۹
- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۶)، مدیریت عمومی، تهران، نی، چاپ سی‌ام.
- ترنس آر. میچل (۱۳۷۳)، مردم در سازمان‌ها، زمینه رفتار سازمانی، ترجمه حسین شکر کن، تهران، رشد.
- ترنس، میچل (۱۳۸۴)، مدیریت در سازمان‌ها، ترجمه محمد حسین نظری‌نژاد، مشهد، آستان قدس رضوی، چاپ اول.
- خداپناهی، محمد کریم (۱۳۷۹)، انگیزش و هیجان، تهران، انتشارات سمت.
- دفتر همکاری حوزه و دانشگاه (۱۳۷۲)، فلسفه تعلیم و تربیت، ج اول، سمت، تهران.
- رایبیز، استیفن (۱۳۸۹)، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضائیان، علی (۱۳۷۹)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، سمت، اول.
- ریتال اتکینسون؛ ریچارد س. اتکینسون و ارنست ر. هیلکارد (۱۹۷۵)، زمینه روان‌شناسی، ترجمه جمعی از مترجمان، چاپ ششم، رشد
- سید جوادین، سیدرضا (۱۳۸۶)، مبانی سازمان و مدیریت، نگاه دانش، چاپ دوم
- شفلر، ایزرایل (۱۳۷۷)، در باب استعدادهای آدمی، دفتر همکاری حوزه و دانشگاه، سمت، تهران.
- شولتز، داون و شولتز، سیدنی (۱۳۷۵)، نظریه‌های شخصیت، ترجمه یحیی سیدمحمدی، تهران: نشر ویرایش.
- صدوق، ابی‌جعفر محمد ابن علی (۱۳۹۸ق)، التوحید، قم: مؤسسه النشر الاسلامی التابعه لجامعه المدرسین بقم المشرفه.
- عسلی، مژگان (۱۳۸۹)، بررسی تطبیقی انسان کامل در روان‌شناسی و عرفان «فصلنامه تخصصی ادیان و عرفان»، سال هفتم، شماره ۲۶
- مازلو، آبراهام. اچ (۱۳۷۲)، انگیزش و شخصیت، ترجمه احمد رضوانی، مشهد: انتشارات آستان قدس رضوی، چاپ سوم.

مجلسی، محمدباقر (۱۳۶۵)، بحار الانوار، تهران: دارالکتب الاسلامیه.

مروتی، سهراب و دیگران (۱۳۹۲)، نقد و بررسی سلسله مراتبی بودن نیازهای انسان در نظریه مازلو با رویکردی بر آیات قرآن کریم، **نشریه پژوهش‌های علم و دین**، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، سال چهارم، شماره دوم، (پاییز و زمستان)، صص ۱۲۹-۱۴۶.

مصباح یزدی، محمدتقی (۱۳۷۶)، **اخلاق در قرآن**، قم: مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی.

مصباح یزدی، محمدتقی (۱۳۷۶)، **معارف قرآن**، قم: مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی.

مطهری، مرتضی (۱۳۹۱)، **مجموعه آثار**، ج ۳، ص ۵۰۱-۵۱۰.

هرسی، پال؛ بلانچارد، کنت (۱۳۸۴)، **مدیریت رفتار سازمانی**، ترجمه: علاءالدین علی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- Adler, A. (1938). **Social interest**, London: Faber & Faber.
- Brandt, T. (2011). The social context of evaluation. In R. Stockmann (Ed.), **A practitioner handbook on evaluation** (pp. 369-421). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Cannon, W. B. (1932). **Wisdom of the body**. New York: Norton.
- Cavanagh, G.F. (1999). Spirituality for managers: Context and Critique, **Journal of Organization Change Management**, Vol. 12, No. 3 pp: 99-186.
- Datta, Y. (2008). in **8th Global Conference on Business & Economics**, ABER: Florence, Italy.
- Freud, A. (1937). **The ego and the mechanisms of defense**. London: Hogarth.,
- Freud, S. **New introductory lectures on psychoanalysis**, New York: Norton, 1933.
- Fromm, E. (1941). **Escape from freedom**, New York: Farrar and Rinehart.,
- Goldstein, K. (1939). **The neurotic personality of our time**, New York: Norton.
- Griffin, E.A. and G.A. McClish, (2003). **A First Look at Communication Theory**.
- Hersey Paul & Kenneth H. Blanchard, (1993). **Management of Organizational Behavior**, Utilizing Human Resources, 6th Ed., (prentice Hall international, U.S.A., P.20.
- Horney, K. (1937). **The organism**, New York: American Book Co.,
- Kadner, A. (1941). **The traumatic neuroses of war**, New York: Hoeber.,
- Kaufman, R. & Guerra-Lopez, I. (2013). **Needs assessment for organizational success: Alexandria**, VA: ASTD Press.
- Koenig, H. (1998), **Hand Book Religion and mental health**, Academic press.
- Levy, D. M. (1937). Primary effect of hunger. **Amer. J. Psychiat.**, 94, 643-652.
- Lister, R. (2010). **Understanding theories and concepts in social policy**. Bristol, UK: Policy Press.
- Maslow W, A. H. (1943). **Conflict, frustration, and the theory of threat**, J. abnorm. (soc) Psychol., 38, 81-86.
- Maslow W, A. H., & Mittlemann, B. (1941). **Principles of abnormal psychology**, New York: Harper & Bros.,.
- Maslow, A. H. (1939). **Dominance, personality and social behavior in women**, J. soc. Psychol., 10, 3-39.
- Maslow, A. H. (1942). **The dynamics of psychological security-insecurity**. Character & Pers., 10, 331-344.
- Maslow, A. H. (1943). **A preface to motivation theory**, Psychosomatic Med, 5, 85-92.

- McClelland, David, (1965). **Toward a Theory of Motive Acquisition**, American Psychologist,.
- McLeod, S. K. (2011). Knowledge of need. *International, Journal of Philosophical Studies*, 19(2), 211-230.
- Mendenhall, Mark, et al. (1995). **Gloal Management**. Blackwell, Publisher, Massachusetts ,
- Meyer, W. (2011). Evaluation designs. In R. Stockmann (Ed.), **A practitioner handbook on evaluation** (pp. 135-157). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Murray, H. A. et al. ( , 1938). **Explorations in personality**. New York: Oxford University Press.
- Myers, J. E. (1990). **Wellness Throughout the Lifespan**, Guidepost.
- Patterson, C.H.,( 1985). **The Therapeutic Relationship: Foundations for an Eclectic Psychotherapy**: Brooks/Cole.
- Plant, J.( 1937). **Personality and the cultural pattern**. New York: Commonwealth Fund,.
- Robbins, Stephen P. , ( 1993). **Organizational Behavior, Concepts, Controversies, and Applications** , 6th Ed., (Prentice - Hall international Editions, U.S.A., P.205.
- Shirley, M.( 1942). **Children's adjustments to a strange situation**. *J. abnorm. (soc.) psychol.*, 37, 201-217.
- Stockman, R. (2011). An introduction to evaluation. In. R. Stockmann (Ed.), **A practitioner handbook on evaluation** (pp. 13-51). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Tolman, E. C.( 1932). **Putposive behavior in animals and men**. New York: Century,.
- Watkins, R., & Kavale, J. (2014). **Needs: Defining what you are assessing**. In J. W. Altschuld &R. Watkins (Eds.), **Needs assessment: Trends and a view toward the future**. *New Directions for Evaluation*, 144, 19-31.
- Watkins,R., & Kavale.J. (2014).**Needs: Defining what you are assessing**. *New Directions for Evaluation*, 144, 19-31
- www.(david McClellands), **Research into Achivment Motivation**.
- Young, P. T.( , 1936). **Motivation of behavior**. New York: Wiley.
- Young, P. T.( 1941). **The experimental analysis of appetite**. *Psychol, Bull.*, 38, 129-164.

