

کاربرد سلسله‌مراتب نیازهای مازلو در بین کارکنان سازمانی

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۹/۲۲

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۲/۰۶

کد مقاله: ۶۷۷۲۸

مسعود میرزاپور^{۱*}

چکیده

شناخته‌شده‌ترین تئوری انگیزش، نظریه سلسله‌مراتب نیازهای مازلو است. به اعتقاد مازلو نیازهای آدمی از یک سلسله‌مراتب برخوردارند که رفتار افراد در لحظات خاص تحت تأثیر شدیدترین نیاز قرار می‌گیرد. سلسله‌مراتب نیازهای مازلو ابزار مهمی برای درک انگیزش انسان در مقوله مدیریت است. سلسله‌مراتب نیاز توضیح کاملی برای انگیزش در محل کار و یا بازار نیست، بلکه به‌عنوان نقطه شروعی است برای درک اینکه افراد چگونه رفتار می‌کنند. البته هدف این است که مشخص شود چه چیزی افراد را برمی‌انگیزاند و این مسئله نیز بستگی به این دارد که افراد در کجای سلسله‌مراتب نیازها قرار گرفته باشند و کدام مجموعه نیاز مهمتر از بقیه باشد. تئوری سلسله‌مراتب نیازهای مازلو یک چارچوب انگیزشی کاربردی برای مدیران بیان می‌کند. مدیران با تجزیه و تحلیل نظریات، نگرش‌ها، کیفیت و کمیت کارکنان و شرایط شخصیتی، می‌توانند برای شناسایی سطح نیاز کارکنان که همواره به دنبال آن‌ها هستند، اقدام مقتضی به عمل آورند و بعد از شناسایی سطح نیاز هر فرد، در محیط کاری فرصت‌هایی را فراهم آورند تا به کارکنان اجازه دهند نیازهای خود را برآورده سازند. پژوهش حاضر در پی آن است که با بررسی نظریه سلسله‌مراتب نیازهای مازلو، از کاربرد شناخته‌ترین تئوری انگیزش در مدیریت سخن بگوید.

واژگان کلیدی: نظریه مازلو، سلسله‌مراتب نیازها، کارکنان سازمانی

۱- دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، گرایش تطبیقی و توسعه، دانشگاه آزاد علوم و تحقیقات تهران، ایران

۱- مقدمه

اکثر نیازهای آدمی عمدتاً از طریق روابط انسانی و تعامل با دیگران برآورده می‌شود اینک در این روابط تا چه حد نیازهای ما برآورده می‌شود بستگی به نوع کیفیت روابط دارد. نحوه برآوردن نیازهای مبنای طرز زندگی هرکسی را تشکیل می‌دهد شرایط محیط و وراثت فرصت‌ها و امکاناتی برای ارضای نیازهای انسان فراهم می‌کند ولی چگونگی ارضای نیازها بسته به روابط انسانی است. روابط انسانی برای ارضای نیازهای اساسی ما ضروری‌اند داشتن روابط مثبت با دیگران کلید رشد و کمال آدمی است آنچه که امروزه هستیم و آنچه خواهیم بود هر دو معلول روابط ما با دیگران است. روابط رفتار ما را به صورت یک انسان اجتماعی شکل می‌دهد همچنین در منحصر به فرد بودن شخصیت و هویت و مفهوم خویشتن ما نقش عمده دارند.

به همین سبب در سازمان‌ها افراد در جهت پیشرفت و توسعه فردی و سازمانی نیاز به تعاملات دوسویه و چند سویه دارند که منجر به خودشکوفایی افراد می‌شود. ما در سازمان‌ها بیشتر شاهد سرکوب افراد و یا سرخوردگی آن‌ها از سوی مدیران بوده ایم و حس تشویق و یا شکوفایی افراد را نداریم و این منجر به دوری‌گزینی کارکنان از سازمان و مدیران می‌گردد و از سویی انتظار آن را داریم که کارکنان با میل و رغبت بیشتر و یا علاقمندی و تعهد کارها را به سرانجام برسانند در صورتی که اگر به رفتار سازمانی خود بنگریم مشاهده می‌کنیم هیچ‌گونه ارتباط موثری با دیگران برقرار نکرده ایم و این یعنی کور کردن استعداد افراد و نیازهای آن‌ها در جهت توسعه می‌باشد. در این مقاله سعی شده است که با توجه به نظریه سلسله‌مراتبی مازلو که به آن در ادامه اشاره می‌گردد شخصیت افراد را در سازمان بررسی نموده و نوع انگیزش‌های لازم در جهت رشد و تعالی آن‌ها را مطرح نماییم (وهاب و بریدول، ۱۹۷۹).

پیش فرض‌های نظریه مازلو:

- ۱- تنها یک نیاز ارضا نشده، می‌تواند بر رفتار تأثیر بگذارد و یک نیاز ارضا شده، دیگر برانگیزاننده رفتار نیست
- ۲- نیازها همزمان با هم، برانگیزاننده نیستند و تنها یک نیاز در اولویت قرار می‌گیرد. به عبارتی نیازها دارای اولویت ترتیبی و سلسله‌مراتبی هستند.
- ۳- یک فرد قبل از اینکه سطح بعدی را احساس کند، حداقل مقداری از هر نیاز را ارضا خواهد کرد.
- ۴- اگر سطح رضایت فرد از ارضای یک نیاز به حد کافی بالا نباشد، آن نیاز همچنان در اولویت خواهد بود.
- ۵- نیازهای سطح پایین‌تر هرچه، به لحاظ انگیزشی شدیدتر هستند، اما نیازهای سطح بالاتر مانند خودشکوفایی یک نیاز رشدی محسوب می‌شود و عدم ارضای آن مشکل اساسی ایجاد نمی‌کند.
- ۶- ارضای نیازهای سطح بالاتر به شرایط بیرونی (اقتصادی، اجتماعی و سیاسی) بهتر وابسته است.
- ۷- نیازهای سطح بالاتر بعدها در زندگی آشکار میشوند. نیاز زیستی و ایمنی در کودکی، نیاز تعلق‌پذیری و احترام در نوجوانی پدیدار می‌شود، اما نیاز به خودشکوفایی امکان دارد تا میانسالی هم آشکار نشود (شولتز، شولتز، ۱۳۹۸).

۲- مبانی نظری

۱-۲- نظریه مازلو

آبراهام هرولد مازلو در اول آوریل ۱۹۰۸ در بروکلین نیویورک در خانواده‌ای یهودی به دنیا آمد. وی روانشناس انسان‌گرای آمریکایی است. او امروز به جهت ارائه نظری سلسله مراتب 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 هدف‌هایی آن‌ها حفظ بقاست. آبراهام مازلو مدل خود را درباره انگیزش انسان، بر مبنای تجربه کلینیکی خود در سال ۱۹۴۳ ارائه داد.

۲-۲- هرم نیازهای مازلو: از نیازهای پایه تا نیازهای پیچیده‌تر

سلسله‌مراتب نیازهای مازلو اغلب به صورت هرم نمایش داده می‌شود. پایین‌ترین سطح هرم مازلو از اساسی‌ترین نیازها تشکیل شده است، درحالی که پیچیده‌ترین نیازها در بالای هرم مازلو قرار دارند. نیازهایی که در پایین هرم قرار دارند، نیازهای اساسی فیزیولوژیکی از قبیل نیاز به غذا، آب، خواب و گرما هستند. پس از اینکه این نیازهای سطح پایین برآورده شدند، افراد می‌توانند به سمت نیازهای بعدی که برای ایمنی و حفاظت از خود هستند، حرکت کنند.

هرچه مردم به سمت بالای هرم مازلو پیش می‌روند، نیازها هم به سمت نیازهای روانی و اجتماعی تغییر می‌کنند. خیلی زود، نیاز به عشق، دوستی و صمیمیت اهمیت پیدا می‌کند و در ادامه هرم، نیاز به عزت‌نفس و احساس موفقیت در اولویت قرار می‌گیرند

(تاجریان، ۱۳۹۴). مازلو هم مانند کارل راجرز، برای دستیابی به پتانسیل‌های فردی بر اهمیت خودشکوفایی که مرحله‌ای از رشد و پیشرفت یک فرد است، تأکید می‌کند.



شکل ۱- هرم نیازهای انسانی مازلو

نیازهای این سلسله‌مراتب به ترتیبی که باید ارضا شوند، عبارتند از: از نظر مازلو نیازهای انسان را می‌توان در پنج طبقه دسته‌بندی کرد. او این پنج طبقه را به شکل هرمی نشان داد و معتقد بود تا زمانی که نیازهای طبقات پایین هرم ارضا نشود، انسان به نیازهای سطح بالاتر فکر نخواهد کرد. در این مقاله به چگونگی کمک گرفتن از هرم مازلو برای ایجاد انگیزه و حس تعلق خاطر در کارمندان می‌پردازیم.

نیازهای فیزیولوژیک (زیستی): طبقه اول هرم مازلو شامل نیازهای اولیه بشر یعنی خوراک، پوشاک، مسکن و... است که به نیازهای فیزیولوژیک (زیستی) معروف است. از نظر مازلو تا زمانی که این نیازها برطرف نشده باشد، انسان به نیازهای سطح بالاتر فکر نمی‌کند. به عبارتی دیگر، حفظ بقا برای انسان‌ها مهم‌ترین نیاز است. در زندگی مدرن اکثر این نیازها توسط پول برطرف می‌شود. به همین خاطر، در محیط کار، سطح اول نیازهای کارمندان حداقل حقوق برای زندگی است. افرادی که در این سطح از هرم قرار دارند، صرفاً به دلیل پول کار می‌کنند و چون دلبستگی خاصی نسبت به محیط کار و شرکت ندارند، در صورت دریافت پیشنهاد بهتر شغل خود را ترک خواهند کرد. برای تشویق این افراد از پاداش‌های مالی استفاده می‌شود. معمولاً افرادی که به صورت موقت شغلی را قبول می‌کنند چنین نگرشی نسبت به کارشان دارند.

نیازهای امنیت: هنگامی که نیازهای فیزیولوژیک برطرف شده، نیاز به امنیت در انسان پررنگ می‌شود. در این حالت او خواهان حفظ شرایط بقای خود است و می‌خواهد مطمئن شود همیشه غذا و آب کافی در اختیار خواهد داشت. همگی با اصطلاح امنیت شغلی آشنا هستیم. معمولاً کارمندان دوست دارند شغلشان دائمی باشد و از قراردادهای بلند استقبال می‌کنند. یکی از دلایلی که بسیاری از افراد ترجیح می‌دهند در شرکت‌های بزرگ- و معمولاً دولتی- کار کنند همین حس امنیتی است که این شغل‌های برایشان به ارمغان می‌آورد؛ زیرا با استخدام در شرکتی دولتی می‌توانند مطمئن باشند که همواره حقوق ثابتی خواهند داشت (هرچند مقدار این حقوق رضایت‌بخش نباشد) و در آینده نیز حقوق بازنشستگی دریافت خواهند کرد.

دو لایه‌ی اول هرم مازلو مربوط به نیازهایی است که به‌خودی‌خود موجب افزایش انگیزه نخواهند شد اما کمبودشان می‌تواند منجر به بی‌انگیزگی کارکنان شود. برای کارمندانی که در این سطح قرار دارند، تمدید قرارداد برای مدت طولانی‌تر و همچنین مزایایی مانند بیمه، حمایت‌های مالی، پس‌انداز و... انگیزه‌بخش خواهد بود. این کارمندان هرچند شغل خود را ترک نمی‌کنند (احتمالاً در تمام مدت عمر)، اما هیچ‌گاه از کار خود لذت نمی‌برند و برای رسیدن آخر هفته‌ها لحظه‌شماری می‌کنند.

نیازهای اجتماعی: در سطح بعدی، نیاز به عشق و تعلق خاطر قرار دارد. احساس پذیرفته شدن از طرف جامعه، در جمع دوستان بودن، دوست داشته شدن توسط دیگری و... برای کارمندانی که در این سطح قرار دارند دیگر افزایش حقوق و یا امنیت شغلی منجر به افزایش انگیزه نخواهد شد، این افراد جذب شرکت‌هایی می‌شوند که روابط کارمندان در آنجا صمیمانه است و همه‌ی اعضای شرکت خود را متعلق به گروهی بزرگ‌تر می‌دانند. در یکی از سوالات پرسشنامه‌ی Q12 موسسه گالوپ که در مورد میزان تعلق خاطر کارکنان شرکت است، از کارمندان پرسیده می‌شود: «آیا در محیط کار دوستی صمیمی دارید؟» زیرا آمارهای موسسه نشان داده است افرادی که به این سوال پاسخ مثبت می‌دهند معمولاً وفاداری و تعلق خاطر بیشتری نسبت به شرکت دارند. در این مرحله افراد دلایلی فراتر از پول و امنیت شغلی برای ماندن دارند و تجربه‌ی کار کردن در شرکت برایشان لذت‌بخش است.

توجه داشته باشید امکانات رفاهی مانند میز پینگ‌پونگ، بازی‌های کامپیوتری و... گرچه به‌خودی‌خود عامل انگیزش کارکنان نیستند، اما موجب به وجود آمدن فضایی برای تعامل بیشتر کارکنان و افزایش صمیمیت آن‌ها می‌شوند.

نیازهای احترام: اما صرفاً احساس عضو گروهی مهم بودن کافی نیست، ما دوست داریم در هر جایی که فعالیت می‌کنیم، مهم باشیم. نیاز به مهم و مورد احترام بودن که جزو نیازهای طبقات بالای هرم است، به همین موضوع اشاره دارد. به بیان ساده‌تر، کارمندان نیاز دارند احساس کنند کار مفیدی انجام می‌دهند و دیگران قدر تلاش‌ها و زحماتشان را می‌دانند.

همان‌طور که می‌دانید اعتماد به نفس عاملی کلیدی برای موفقیت است، در محیط کار نیز اگر کارمندی به خود اعتماد داشته باشد و بداند که دیگران نیز به او اعتماد دارند، بسیار باانگیزه‌تر به کارش ادامه خواهد داد. در این مرحله، کارکنان پیشرفت شرکت را برابر با پیشرفت خودشان می‌دانند و از کار کردن، لذت می‌برند. برای تشویق بیشتر افرادی که در این لایه از هرم قرار دارند باید قدران پیشرفت‌ها و موفقیت‌های آن‌ها بود و از هدف‌های بلندمدتشان حمایت کرد.

نیازهای خودشکوفایی: خودشکوفایی برابر است با حمایت از اهداف کارکنان و تشویق آن‌ها به کشف و شکوفاسازی استعدادهایشان. افراد دوست دارند به آن‌ها فرصتی داده شود تا بتوانند استعدادهایشان را بروز دهند. در شرکت‌هایی که میزان دلبستگی کارکنان بالاست، کار کردن با رشد شخصی فرد برابر است. به همین دلیل کارکنان با تمام وجود از کار کردن لذت می‌برند و حاضرند برای پیشرفت خود و شرکت ریسک کرده و ایده‌هایی نو و خلاقانه را به کار گیرند. نکته‌ی اساسی این است که هر کس در جایگاه شغلی متناسب با استعدادش قرار داشته باشد در غیر اینصورت با مشاهده‌ی عدم پیشرفت، ناامید شده و دیگر انگیزه‌ای برای انجام دادن کارهای جدید نخواهد داشت (رضائیان، ۱۳۹۹).

ویژگیهای افراد خود شکوفا: افراد خود شکوفا یک درصد از جمعیت یا حتی کمتر را تشکیل می‌دهند. آن‌ها در برخی ویژگی‌ها مشترک هستند.

- درک روشن و کارآمد واقعیت.
 - پذیرش خود، دیگران و طبیعت. آن‌ها سعی نمی‌کنند خود انگاره خویش را تحریف یا جعل کنند و از شکستهای خود احساس گناه نمی‌کنند.
 - خود انگیختگی، سادگی، طبیعی بودن. رفتار افراد خود شکوفا بی‌پرده، رک و طبیعی است. آن‌ها به ندرت هیجانات خود را مخفی می‌کنند یا برای خوشامد جامعه نقش بازی می‌کنند. از لحاظ عقاید و آرمانهای خود فردگرا هستند. آن‌ها به قدر کافی احساس امنیت می‌کنند که خودشان باشند.
 - تمرکز بر مشکلات فراتر از خودشان. افراد خودشکوفا از تلاش جدی خود لذت می‌برند.
 - احساس جدایی و نیاز به خلوت. افراد خود شکوفا می‌توانند بدون عوارض زیانبار، انزوا را تجربه کنند و به نظر می‌رسد بیشتر از کسانی که خودشکوفا نیستند به تنهایی نیاز دارند. این استقلال ممکن است باعث شود که بی‌اعتنا و غیر دوستانه به نظر برسند، ولی آن‌ها چنین قصدی ندارند.
 - تازگی درک و برداشت. آن‌ها از هر بار وقوع تجربه لذت می‌برند انگار که برای اولین بار است روی می‌دهد.
 - تجربیات عرفانی یا اوج. در طول این تجربیات خود متعالی می‌شود و فرد احساس می‌کند فوق العاده قوی، مطمئن و مصمم است.
 - علاقه اجتماعی. با اینکه افراد خود شکوفا اغلب از رفتار دیگران آزرده می‌شوند، ولی با دیگران احساس خویشاوندی کرده و آن‌ها را درک می‌کنند و دوست دارند به آن‌ها کمک کنند.
 - روابط میان فردی عمیق. جمع دوستان بزرگ ندارند اما روابط دوستی عمیق و بادوامی دارند. افراد خودشکوفا اغلب هواخواهان و طرفدارانی را جلب می‌کنند.
 - ساختار منش دموکراتیک. آن‌ها مایلند به هرکسی که بتواند چیزی به آن‌ها بیاموزد گوش کنند و به ندرت فخر فروشی می‌کنند.
 - خلاقیت. آن‌ها آدم‌های انعطاف پذیر و خود انگیخته هستند و مایل اند اشتباه کنند و از آن درس بگیرند.
 - مقاومت در برابر فرهنگ پذیری. افراد خودشکوفا خودمختار، مستقل و خود بسنده هستند.
- افراد خود شکوفا تقریباً عالی و کامل به نظر می‌رسند؛ اما آن‌ها ضعف‌ها و نقص‌های انسان را نیز دارند. گاهی می‌توانند گستاخ، حتی بی‌رحم باشند و دچار تردیدها، تعارض‌ها و تنش شوند (شولتز، آلن شولتز، ۱۳۹۸).
- به عقیده مازلو خودشکوفایی به عنوان تلاش فرد برای رسیدن به حداکثر پتانسیل‌های درونی است. ویژگی‌های افراد خودشکوفا شامل دو طیف باز بودن نسبت به تجربه (آگاه بودن از تجربه‌های هیجانی، داشتن بینش، توانایی همدلی و داشتن روابط بین فردی سالم) و ارجاع به خود (مسئولیت پذیری، داشتن استانداردهای اخلاقی سطح بالا و عزت نفس، توانایی ابراز هیجانی و نداشتن حساسیت افراطی نسبت به نظر دیگران) می‌شود. داشتن معنا در زندگی از جمله ویژگی‌هایی است که در هر دوطیف قرار دارد (بیتل و همکاران، ۲۰۱۵).

به طور خلاصه، مازلو ویژگی‌های چندی را برای افراد خودشکوفا برمی‌شمارد که عبارتند از: واقع بین، خلاق، پذیرای خود، دیگران و طبیعت، دارای روابط میان فردی عمیق، خودانگیخته و ساده، دموکرات و آزادی خواه، متمرکز بر مشکل، نیازمند به

تنهایی، مقاوم در برابر فرهنگ پذیری، خودمختار، دارای تجربه اوج و شوخ طبع. به عقیده مزلو، ماهیت انسانی همه افراد استعداد خودشکوفایی و "انسان خوب بودن" را دارد؛ و اگر نمیتواند به آن سطح از تعالی برسد، به گونه ای بیمار بوده و به جهت عدم ارضا نیازهای سطح پایین، گرفتار شده است. این ممانعت از تأمین نیازهای اساسی منجر به شرارت و ویرانگری در آن‌ها می شود، خصلتی که ذاتی نوع بشر نبوده و پیامد سرکوب نیاز است (اردن و اکان، ۲۰۱۷).

۲-۳- نیازهای کمبود در مقابل نیازهای رشد

مازلو معتقد بود که این نیازها شبیه غرایز هستند و نقش مهمی در ایجاد انگیزه در رفتار دارند. نیازهای فیزیولوژیکی، امنیتی، اجتماعی و ارزشمندی از نیازهای کمبود است که به دلیل محرومیت ایجاد می شوند. ارضای این نیازهای سطح پایین برای جلوگیری از احساسات ناخوشایند مهم است. مازلو بالاترین سطح هرم را نیازهای رشد نامید. این نیازها ناشی از فقدان چیزی نیستند، بلکه ناشی از تمایل انسان به رشد به عنوان یک فرد هستند.

با وجود اینکه این نظریه عموماً به عنوان یک سلسله مراتب نسبتاً سفت و سخت توصیف شده، مازلو عنوان کرده است نظمی که این نیازها بر اساس آن برآورده می شوند، همیشه از این ترتیب استاندارد پیروی نمی کند. به عنوان مثال، او می گوید برای بعضی از افراد نیاز به عزت نفس بیشتر از نیاز به عشق است. برای بعضی دیگر، نیاز به پیشرفت‌های خلاقانه حتی می تواند بر اساسی ترین نیازها هم ارجحیت داشته باشد.

نظریه مازلو در مورد نیازهای انسانی از اهمیت ویژه ای برخوردار است و نظریه ای بنیانی محسوب می شود. این نظریه بر پنج فرض عمده درباره ماهیت انسان مبتنی است:

۱. اصل منسجم بودن 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 نمی شود.

۳. اصل تنوع نیازهای آگاهانه انسان؛ نیازهای آگاهانه انسانها متنوع تر 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 سل سله مراتب به نسبت قابل پیش بینی، مطرح می شوند و از نیازهای ابتدایی و سطح پایین تا نیازهای سطح عالی امتداد می یابند؛ به این ترتیب هر سطح از نیازهای انسان فقط هنگامی فعال می شود که نیاز سطح پایین تر از آن ارضا شده باشد (مازلو، ۱۳۷۶).

البته دو اصل کمبود و توالی فقط در مورد نیازهای سطح پایین صدق می کند؛ یعنی با ارضای نیازهای سطح بالا، تمایل به ارضای بیشتر آن‌ها شدت می یابد. به نظر مازلو، نیاز، بر کمبودی جسمانی یا روانی دلالت دارد که فرد را مجبور می کند که برای رفع آن تلاش کند. نیاز، موجب ایجاد تنش در فرد می شود 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، بهره وری افراد افزایش می یابد. البته دانشمندان معاصر چنین تشخیص داده اند که رفتار انسان‌ها خیلی پیچیده تر از آن است که فقط برحسب یک عامل قابل پیش بینی 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 می آیند که به طور کلی در زمره نیازهای ایمنی طبقه بندی می شوند. به همین ترتیب با ارضای نسبی هر سطح از نیازهای مذکور، نیازهای سطح دیگر مطرح می شوند؛ 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 می شود. حتی اگر همه این نیازها ارضا شوند، باز هم اغلب می توان انتظار داشت که نارضایی و بی قراری 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 تمایل فرد به شکوفا کردن استعدادهای خود را شکوفا سازد. این نیاز به خودشکوفایی است که به تمایل به تکوین تدریجی و شدن هر آنچه شایسته و آنچه به صورت بالقوه در خویشتن دارد اشاره می کند. در این سطح، بیشترین میزان تفاوت فردی، در میان افراد مشاهده، شدنش را دارد می شود.

مازلو همچنین بر این باور است که ما باید در مقابل گرایش ساد هلوحانه 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 می رود و در زمره نیازهای شخصیته انگیزاننده قرار می گیرند. درباره نیازهای زیباشناختی در مقایسه با نیازهای دیگر، اطلاع کمتری در دست است. برخی از افراد با دیدن زشتی ها بیمار می شوند و با قرارگرفتن در محیطی زیبا بهبود می یابند و اشتیاق نشان می دهند؛ 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 (بامستر و لری، ۱۹۹۵).

۲-۴- 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 روانشناس انسان گرا، 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 احترام جویی 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، ۱۳۸۹).
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).
۷. مازلو، کمال انسانی را در پیشبرد کامل هوش، استعدادهای بالقوه، نبوغ و خصوصیات ویژه اخلاقی و تکامل فردی خویش می‌داند (مازلو، ۱۳۷۲).

۲-۵- انتقادات از هرم نیازهای مازلو

نظریه مازلو هم در حوزه روانشناسی و هم در خارج از آن بسیار محبوب شده است. مخصوصاً زمینه‌های آموزشی و تجارت، تحت تأثیر این نظریه قرار گرفته‌اند. به عقاید آبراهام مازلو انتقاداتی هم شده است. اصلی‌ترین انتقاد به این مورد بود که: نیازها الزاماً از یک سلسله‌مراتب پیروی نمی‌کنند. علی‌رغم اینکه برخی از تحقیقات از نظریات مازلو حمایت می‌کنند، اکثر آن‌ها نتوانسته‌اند ایده سلسله‌مراتب نیازها را اثبات کنند. وهبا^۲ و بردول^۳ گزارش داده‌اند که شواهد کمی برای رتبه‌بندی این هرم نیازهای مازلو وجود دارد و حتی شواهد کمتری مبنی بر اینکه این نیازها به صورت سلسله‌مراتبی هستند. طی دهه‌های اخیر، نقد دیگری هم بر مازلو وارد شد و آن، مردانه بودن این چارچوب (خصوصاً در بحث خودشکوفایی) بود. مردانه بودن به این معنا که خودمحوری نسبتاً بالایی در انگیزه‌های تعریف شده وجود دارد و ارتباط با دیگران^۴ هم، به شکلی بسیار محدود در نظر گرفته شده است. حتی الگوهایی برای اصلاح مزلو بر همین اساس پیشنهاد شده‌اند. یکی از نقدهای دیگر را هم می‌توانید به سادگی حدس بزنید. مزلو در توصیف ویژگی‌های افراد خودشکوف، چند نفر را به سلیقه‌ی خود انتخاب کرده و ویژگی‌های بعضاً مشترک زندگی‌نامه‌ی آن‌ها را فهرست کرده است. چنین روشی برای استخراج این ویژگی‌ها - خصوصاً تعمیم دادن آن‌ها به جامعه‌ی بسیار بزرگتر - قطعاً یک ضعف متودولوژیک محسوب می‌شود؛ اما با همه‌ی نقدها، مزلو هنوز جایگاه خود را در میان متفکران روانشناسی و مدیریت تا حد خوبی حفظ کرده است. سلسله‌مراتب نیازهای مزلو، واژه‌ها و اصطلاحاتی را به ادبیات روزمره‌ی مدیران افزوده و مدام به آن‌ها یادآوری می‌کند که پیش از تأمین برخی نیازهای اولیه، انتظارات بزرگ و غیرواقعی از همکاران خود در سازمان‌ها نداشته باشند. هم‌چنین تأکید او بر این‌که نیاز به رشد را جدی بگیریم و نگران ظرفیت‌های شکوفاننده‌ی انسان‌ها باشیم، نقش مهمی در شکل‌گیری مسیر مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی، در دهه‌های پس از او داشته است (شولتر، آلن شولتر، ۱۳۹۸).

1 Baumeister, Leary

2 Wahba

3 Bridwell

4 Relatedness

۲-۶- سوالات انتقادی به نظریه مازلو

اول اینکه، چطوری می توان متغیرهای هریک از سطوح سلسله مراتب مازلو را اندازه گیری نمود. دوم اینکه، کدام نیازها، کدام رفتارها را موجب می شوند و یا کدام رفتارها، مربوط به کدام نیازها می شوند. سوم اینکه، چگونه این نظریه می تواند توسط مدیران برای راهنمایی مدیران در جهت افزایش انگیزش کارمندان مورد استفاده قرار بگیرد، مهم است. چهارم اینکه، چگونه در هرم مازلو بعضی انگیزش ها را که در سطوح مختلف هرم هستن را با هم هماهنگ کنیم، نیز نامعلوم است (مک لود، ۲۰۲۰).

۲-۷- سلسله مراتب نیازهای مازلو در جوامع پیشرفته

در جوامع پیشرفته ی صنعتی که نیازهای فیزیولوژیک و ایمنی تا حد زیادی ارضا شده است، نیازهای تعلق، عشق و پیوستگی اهمیت بیشتری دارند. در حالیکه در جوامع در حال رشد، بیشتر وقت و انرژی مردم صرف ارضای نیازهای سطوح پایین می شود؛ بنابراین مقصود از سلسله مراتب نیازها معرفی چارچوبی است که شاید بتوان وقوع رفتاری را با احتمال کم یا زیاد پیش بینی نمود. از یک سوی دیگر می توان این نتیجه را گرفت که به هنگام رونق اقتصادی و وفور نعمت تقریباً نیازهای رده پایین همه کسانی که شغل دائمی دارند، به صورت اساسی و به مقدار کافی ارضا می شود (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۹۵).

۳- نتیجه گیری

امروزه مفاهیم اصلی روانشناسی انسان گرا در بسیاری از رشته ها از جمله شاخه های دیگر روانشناسی، آموزش، درمان، جنبش های سیاسی و سایر زمینه ها قابل مشاهده است. به عنوان مثال، روانشناسی فرافردی و روانشناسی مثبت هر دو به شدت متکی به تأثیرات انسان گرایانه هستند. اهداف روانشناسی انسان گرا امروزه به همان اندازه مناسب است که در دهه های ۴۰ و ۵۰ میلادی بود. این مکتب سعی در توانمندسازی افراد، بالا بردن رفاه، سوق دادن افراد به سمت شکوفا کردن پتانسیل های خود و بهبود جوامع در سراسر جهان دارد. یک محیط کار سالم و دوست داشتنی، جایی است که در آن هر پنج سطح نیاز به طور همزمان تامین شود. در دنیای امروز که تغییر و تحولات با سرعت بالایی اتفاق می افتد و ممکن است ظرف مدت چند سال شرکتی متولد شده، اوج گرفته و ورشکست شود، عموماً شغل ها موقت محسوب می شوند و عملاً دیگر حفظ امنیت شغلی طولانی مدت امکان پذیر نیست. از طرفی، مساله ی جدیدی که شرکت ها با آن مواجه شده اند، جذب افراد با استعداد است. می توان گفت امروزه چالش اصلی منابع انسانی شرکت ها، «جنگ بر سر استعدادها» است. به طور معمول نیازهای اولیه استعدادها تامین شده است؛ آن ها حقوق خوبی می گیرند و دغدغه ی بیکاری ندارند. این افراد بیشتر به لایه های بالای هرم مزلو توجه دارند و جذب شرکت هایی می شوند که فضایی صمیمی و حرفه ای داشته و به آن ها اجازه بروز خلاقیتشان داده شود. چندان عجیب نیست که فردی پیشنهاد حقوق بالای یک شرکت را به دلیل فرهنگ سازمانی نامناسب و یا لختی زیاد آن رد کند. روش های قدیمی استخدام دیگر کارایی سابق را ندارد، به همین دلیل مباحثی مانند برندینگ کارفرما بسیار رواج پیدا کرده است. شرکت ها تلاش می کنند تصویری جذاب از فرهنگ سازمانی، فضای کاری و مزایا و امکاناتی که ارائه می دهند، در ذهن افراد خارج از شرکت بسازند تا در نبرد جذب افراد با استعداد بر سایر رقبا پیروز شوند.

منابع

۱. الکنیس، دیوید (۱۳۵۸)، مترجم مهدی اخوان، فراسوی دین؛ به سوی معنویت انسان گرا، مجله هفت آسمان، سال هشتم، شماره ۲۹
۲. ایران نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۹۵). مدیریت رفتار سازمانی (در عصر جهانی شدن). انتشارات نشر مدیران.
۳. عسلی، مژگان (۱۳۸۹)، بررسی تطبیقی انسان کامل در روانشناسی و عرفان. فصلنامه تخصصی ادیان و عرفان، سال هفتم، شماره ۲۶
۴. مازلو، ابراهام اچ (۱۳۷۶). انگیزش و شخصیت، ترجمه احمد رضوانی، انتشارات آستان قدس رضوی.
۵. رضائیان، علی (۱۳۹۹). مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات سمت. چاپ ۱۸.
۶. تاجریان، علیرضا (۱۳۹۴). رویکرد مدیریت منابع انسانی بر اساس نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو. اولین همایش علمی پژوهشی یافته های نوین علوم مدیریت، کارآفرینی و آموزش ایران

۷. شولتز، دوآن. آلن شولتز، سیدنی (۱۳۹۸). نظریه های شخصیت، ترجمه یحیی سید محمدی، انتشارات ویرایش
8. Baumeister. R. F(1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. National Center for Biotechnology Information Search database Search term
 9. Beitel, M., Wald, L. M., Midgett, A., Green, D., Cecero, J. J., Kishon, R., & Barry, D. T. (2015). Humanistic experience and psychodynamic understanding: empirical associations among facets of self-actualization and psychological mindedness. *Person-Centered & Experiential Psychotherapies*, 14(2), 137-148.
 10. Ordun, G., Akün, F. (2017). Self-Actualization, Self-Efficacy and Emotional Intelligence of Undergraduate Students. *Journal of Advanced Management Science* Vol,5(3)
 11. Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational behavior and human performance*, 15(2), 212-240.
 12. McLeod. Saul(2020). Maslow's Hierarchy of Needs. simplypsychology

