

# نظرية حاجات ماسلو

إعداد

د/ نيللي عاشور

أستاذ مساعد الإدارة التربوية

قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة دمياط



# Human Motivation

# مفاهيم أساسية

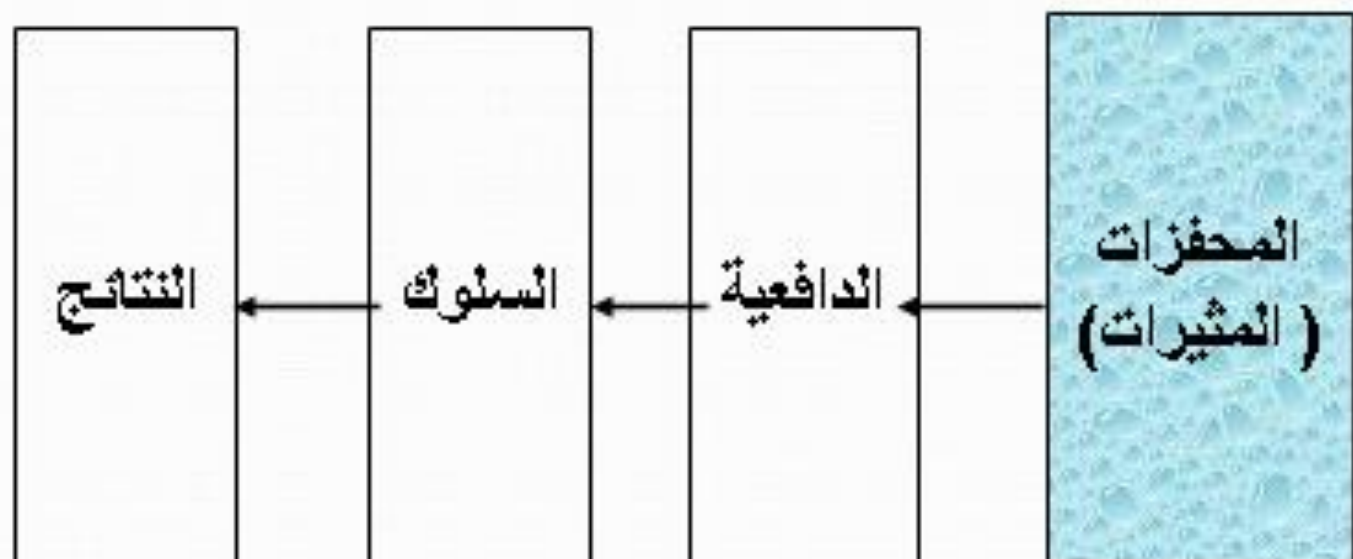
• السلوك الإنساني يقصد به النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان أثناء حياته ليشبع حاجاته وتحقيق أهدافه وتوقعاته ويتكيف مع متطلبات الحياة

• ويتحدد السلوك الإنساني بعاملين أساسيين :-

(أ) الأول ينبع من داخل الفرد وهو ما يعرف بالذوافع

(ب) والثاني موجود خارج الفرد ويتمثل بالعوامل المحيطة به المؤثرة في سلوكه التي تعرف بالحوافز وتمثل مثيرات لسلوك الذي تترتب على ممارسته نتائج

يظهر من الشكل بأن الحوافز تمثل مثيرات تدفع  
باتجاه سلوك معين يقود إلى نتائج معينة



العلاقة بين الحوافز والسلوك

# مقارنه

## • الدوافع :-

- مجموعة العوامل الداخلية  
النشطة والقوة الموجهة  
لتصرفات الإنسان.
- أنه شعور و إحساس داخلي  
يحرك سلوك الفرد بهدف تقليل  
التوتر الناتج عن نقص في  
إشباع حاجه أو حاجات معينة.

## • الحوافز :-

- هو تعويض مالي أو معنوي  
للموظف مقابل تقديم مستوى  
أداء عالي في تنفيذ مسنوبيات  
ومهام وظيفته.
- بأنها مجموعة العوامل  
والمؤثرات الخارجية التي تثير  
الفرد و تدفعه لأداء الأعمال  
الموكلة اليه على خير وجه  
عن طريق إشباع حاجاته  
ورغباته المادية والمعنوية.

# أنواع الموظفين من حيث الحافز والدافعية ....



موظف عالي الدافعية

موظف متوسط الدافعية

موظف متحفص الدافعية



# عالي الأداء والداقعية

سقف الانجاز لديه مرتفع جدا

يبدع في أداء الأعمال

لا يهدأ حتى يتم العمل

يشارك في غالبية الانشطة

لديه أفكار جديدة ومبتكرة باستمرار

يطور نفسه ويسعى دائما للأفضل

غائبا ما يوثب نفسه على التقصير

يستمتع بأداء المهمات الصعبة

غائبا ما يقبل أي عمل يطلب منه

يكمل أعماله في المنزل



# متوسط الأداء والدافعية

سقف الإنجاز لديه جيد

يقدم العمل كما هو مطلوب فقط

يشارك في بعض الأنشطة

يفضل الاحتفاظ بأفكاره حتى حين آخر

يشعر أنه قد أدى الذي عليه

يؤدي المهمات بصورة روتينية

لا يقبل كل عمل يعرض عليه

راضٍ بوضعه ولا يفكر بالتغيير





## منخفض الأداء والدافعية

سقف الانجاز لديه لا يتعدى رأسه

غالبًا ما يقدم الأعمال ناقصة غير مكتملة

لا يتعب نفسه بالتفكير ويعتمد على أفكار الآخرين

يؤدي المهمات حسب حالته المزاجية

غالبًا ما يرفض الأعمال التي تعرض عليه

يكره المهنة التي يمارسها

ينتظر وقت انتهاء الدوام بفارغ الصبر للهروب

لا يغير نفسه ولا يسعى للتطوير



# نظرية حاجات ماسلو

صاحب هذه النظرية هو إبراهيم ماسلو ولد بنيويورك  
درس القانون أولاً في كلية مدينة نيويورك .

ثم قام إبراهيم ماسلو بالانتقال إلى ويسكونسن لكي يتمكن  
من الحضور لجامعة ويسكونسن.

وأصبح مهتما بعلم النفس، وبدأ واجبه الدراسي بالتحسن  
بشكل مثير. وكان يعمل مع هاري هارلو المشهور بتجاربه  
مع أطفال القردة والسلوك المرتبط .

حصل إبراهيم ماسلو في 1930 على درجة البكالوريوس  
وفي 1931 على الماجستير، وفي 1934 على الدكتوراه  
، وكلها في علم النفس ، من جامعة ويسكونسن

بعد التخرج بسنة، رجع إلى نيويورك للعمل مع ثورندايك  
في كولومبيا.

◆ نظرية سلم الحاجات التي وضعها أبراهام ماسلو، من أكثر نظريات الحفز شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني.

◆ حيث قدم ماسلو هذه النظرية في ضوء ملاحظاته للمرضى لفترة طويلة باعتباره متخصصا في علم النفس التحليلي

## والافتراض الرئيسى فى هذه النظرية:

◆ هو أن الفرد إذا نشأ فى بيئة لا  
تتبع حاجاته فإنه من المحتمل أن  
يكون أقل قدرة على التكيف وغير  
صحيح وظيفياً.

## ◆ افتراضات فرعية :

◆ أن الإنسان دائم الحاجة ، وما إن يشبع حاجته حتى تظهر لديه حاجة أخرى يبدأ السعي وراء إشباعها .

◆ الحاجات الإنسانية مرتبة في هرم تصاعدي .

◆ إذا أشبعت الحاجات الإنسانية فإنها لا تمثل دافعاً للسلوك .

◆ أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحرك السلوك .

## مفهوم النظرية

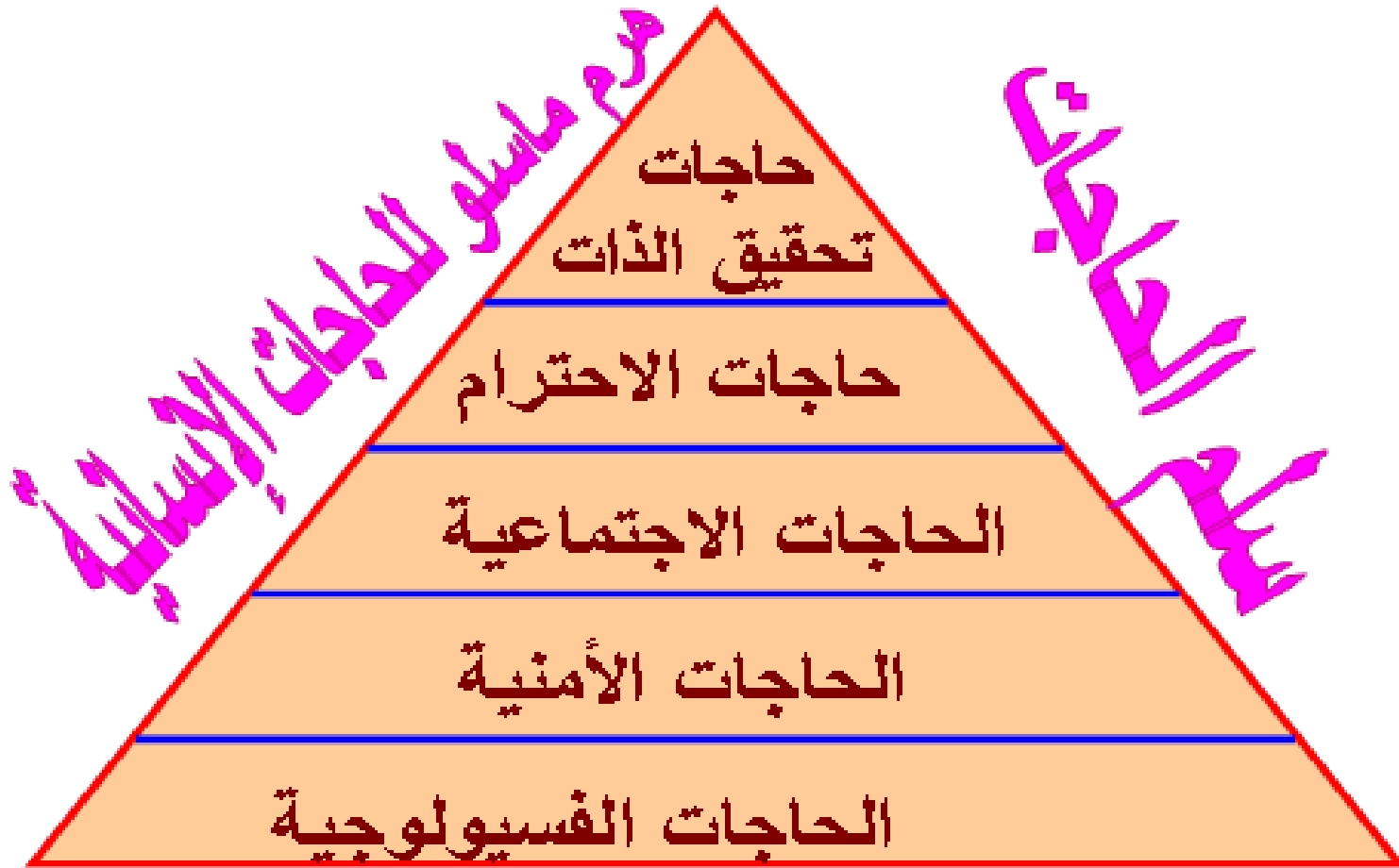
- ◆ تناقش هذه النظرية ترتيب حاجات الإنسان وتتلخص هذه النظرية في الخطوات التالية:
- ◆ يشعر الإنسان باحتياج لأشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه، فالحاجات غير المشبعة تسبب توتراً لدى الفرد فيسعى للبحث عن إشباع لهذه الحاجات.
- ◆ تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الفرد ثم تتدرج في سلم يعكس مدى أهمية الحاجات.
- ◆ الحاجات غير المشبعة لمدد طويلة قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب آلاماً نفسية ويؤدي ذلك إلى العديد من الحيل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط.

## المرتكزات التي تقوم عليها هي :

- ◆ أن عددا من احتياجات البشر أساسية لا غنى عنها أي فطرية وحياتية لضمان حياة الإنسان أو لاستمرارها بشكل طبيعي وهناك أيضا ما يسمى **"الاحتياجات المعرفية"** ، و **"الجمالية"** و **"الاحتياجات الإدراكية"** مدرجة في نظرية ماسلو ولكنها لا توجد ضمن التسلسل الهرمي.
- ◆ اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزا للفرد، وسيطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى.
- ◆ سيظل الأفراد محفزين دائما، طالما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا للمستوى الأخير **"إدراك الذات"** .
- ◆ أن يتم ترتيب الاحتياجات في تسلسل هرمي من حيث قوتها. ورغم أن جميع الاحتياجات هامة إلى إن بعضها أقوى من غيرها. فكلما ارتفعنا في الهرم قلت تلك الاحتياجات أو صارت أقل أهمية و كلما نزلنا إلى أسفل صارت تلك الاحتياجات فطرية أو حتى غريزية



# هرم حاجات ماسلو



الأبتكار  
حل المشاكل  
تقبل الحقائق

تقدير الذات، الثقة، الإنجازات  
أحترام الآخرين، الأحرار من الآخرين

الصداقة، العلاقات الأسرية، الألفة الجنسية

السلامة الجسدية، الأمن الوظيفي، أمن الموارد،  
الأمن الأسري و الصحي، أمن الممتلكات

التنفس، الطعام، الماء، النوم، الجنس، التوازن، الإخراج

الحاجة لتحقيق الذات

الحاجة للتقدير

الحاجات الإجتماعية

حاجات الأمان

الحاجات الفسيولوجية

## □ الاحتياجات الفسيولوجية ( الأولية )

[ ماء + هواء + مأكّل + مشرب + راحة + جنس ]

- ضرورية ومتساوية في مرتبتها للأفراد وليس في درجتها

## □ الحاجة إلى للأمن : (جسدي + نفسي )

(الحماية من الأخطار + الألم )

## □ الحاجة إلى الحب الاجتماعي :

[ الحب + القبول من الآخرين + الاشتراك في الجماعة ]

## □ الحاجة إلى الاعتراف والتقدير :

[ الشعور بالأهمية + التقدير + الاستقلالية ]

مقارنة بالآخرين

## □ الحاجة إلى تحقيق الذات :

[ تحقيق أعلى أهداف الفرد + ما يرغب أن يكون عليه ]

# ١- الحاجات الفسيولوجية

- ◆ وهي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان مثل الهواء ، ماء ، غذاء ، نوم الخ .
- ◆ وتمتاز بأنها فطرية كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع حاجات أخرى .
- ◆ وهي عامة لجميع البشر إلا أن الاختلاف يعود إلى درجة الإشباع المطلوبة لكل فرد حسب حاجته .
- ◆ وأن العمل الذي يحقق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضع قبول ورضا من العاملين .

## ٢- الحاجات الى الأمن :

- ◆ يمثلها التحرر من الخوف ، القلق أو الحرمان من الحاجات النفسية .
- ◆ ويمكن استغلالها لصالح التنظيم :
- سلبيا بإعلاء الخوف في نفوس الأفراد من الحرمان من الحوافز ، أو الفصل أو من الترقى .
- وإيجابيا بوضع برامج للتأمين ، المعاشات ، والحوافز ، وكلا الحالتين ترميان إلى ضبط سلوك الفرد .

## ٣- الحاجات الاجتماعية :

◆ إن الإنسان اجتماعي بطبعة يرغب إن يكون محبوبا من الآخرين عن طريق انتمائه للآخرين ومشاركته لهم في مبادئهم وشعاراتهم التي تحدد مسيرة حياته .

◆ وان العمل الذي يزاوله العامل فيه فرصة لتحقيق هذه الحاجة عن طريق تكوين علاقات ود و صداقة مع العاملين معه .

◆ وقد أوضحت الدراسات أن جو العمل الذي لا يستطيع إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى اختلاف التوازن النفسي لدى العاملين ومن ثم إلى مشكلات عمالية تؤدي إلى نقص الإنتاج وارتفاع معدلات الغياب وترك العمل وهذا يجعل التنظيم يفشل في تحقيق أهدافه

## ٤- حاجات التقدير

- ◆ وهي رغبة الفرد في اكتساب ثقة الآخرين ، المكانة ، الاستقلال ، الثقة بالذات .
- ◆ والقوة التي ترتبط بالقدرة على ضبط سلوك الآخرين لتحقيق أهداف معينة .
- ◆ وتمثلها القوة المستمدة من الوظيفة أو الشخصية أو كليهما .
- ◆ وافتقادها يعكس اتجاه الفرد إلى التغلب على هذا الضعف بالجوء إلى التعويض والشعور بالنقص .

## ٥- الحاجة إلى تحقيق الذات

- ◆ أي تحقيق طموحات الفرد العليا في أن يكون الإنسان ما يريد إن يكون وهي المرحلة التي يصل فيها الإنسان إلى درجة مميزة عن غيره ويصبح له كيان مستقل .
- ◆ وتعتبر الحاجة إلى الاستقلال من أهم مكونات هذه الحاجة حيث تظهر منذ مرحلة الطفولة وتتطور مع تقدمه في العمر وينضج وبالتالي يبدأ بالتححرر من الاعتماد على الغير
- ◆ وينتظر الفرد الاستقلال في العمل عند منحة الحرية في تنفيذ الأعمال وبالتالي يستغل ما لديه من مواهب وقدرات فردية.



# النقد الموجه للنظرية :

◆ حظيت نظرية ماسلو بقبول كبير بسبب :

- منطقية بنيتها .
- وسهولة فهمها .
- حيث فسرت جزء كبير من السلوك الإنساني .

- النظرية مقبولة لتفسير السلوك الإنساني ولكن عليها مأخذ من بعض الدراسات :
- ماسلو لم يقدم أي دعم عملي لنظريته .
- كما إن بحوثا ودراسات عديدة قامت باختبار هذه النظرية ولم تتوصل إلى نتائج حاسمه تدعمها ...
- إمكانية تطبيقها على المستوى الاجتماعي وليس الفردي
- هي مفهوم عام يفسر السلوك بصورة إجمالية .
- سلم الاحتياجات يعتبر نموذج (مبسط + ثابت ) فحاجات الإنسان متداخلة ومتشابكة يصعب أن ينسب سلوك معين لحاجة محددة .

◆ تفترض النظرية ترتيب وتدرج للحاجات إلا أن بعض الناس يختلف مع النظرية في ترتيبهم لهذه الحاجات حيث أن هذه الحاجات متداخلة ولا يوجد حاجة واحدة تتقضي فيأتي ما بعدها فمثلاً الفنان والشخص المبدع قد يبدأ هرم الحاجات من تحقيق الذات وليس الحاجات الفسيولوجية.

◆ قد يصبر بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل وهذا خلاف لما تفترضه النظرية.

◆ لم تهتم النظرية بتحديد درجة الإشباع  
اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها  
مباشرة وسبب ذلك الاختلاف في حجم  
الإشباع الذي يرضينا.

◆ تفترض النظرية أننا تنتقل من إشباع إحدى  
الحاجات لإشباع حاجة أخرى فور إشباع  
الحاجة الأدنى، والحقيقة أننا نقوم بإشباع  
أكثر من حاجة في نفس الوقت.

◆ عدم وجود أبحاث وأدلة كافية تدعم هرم  
الحاجات

# تطبيقات هرم ماسلو في الإدارة:

- ◆ تفحص الرضا للموظفين .
- ◆ يحتاج المدير التعرف على الحاجات غير المشبعة والتي تعمل كدوافع وتوجيهها نحو مصلحة الإدارة من خلال تقديم الحوافز .
- ◆ حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء حتى الوصول لآخر مستوى .