

از: دکتر سید علی اکبر افجه

## سلسله مراتب نیازهای سازمان

### چکیده مقاله:

بطور معمول مدیران یا علمای مدیریت بر این باور هستند که تنها انسان در سازمان دارای نیازهای حیاتی و... می باشد و حال آنکه سازمان خود نیز بعنوان یک ساختار پویا نیاز به روشهایی از مدیریت دارد که این روش در طی سالیان متمادی طی مکاتب گوناگون مدیریت مطرح و به بحث گذارده شده است.

باز هم اکثراً بر این گمان هستند که مکاتب مختلف مدیریت در تناقض با یکدیگر و یا در حقیقت هر روش بعدی برای مدیریت سازمان ناقص روش قبلی است. لذا سعی بر حذف روشهای کلاسیک، نئوکلاسیک و... در مدیریت و اتخاذ روشهای نوین مدیریت بدون پرداختن به اصلاح ساختاری سازمان از بنیان با توجه به روشهای کلاسیک و نئوکلاسیک دارند.

مقاله حاضر سعی بر اثبات این مهم دارد که سازمان نیز نظیر انسان از نظر روشهای مدیریت دارای سلسله مراتب نیازهایی است که تا نیاز قبلی تأمین (ارضاء) نشده باشد نیاز بعدی (روش مدیریت جدید) متجلی نمی شود.

نیازهای اساسی است که در علم مدیریت به هرم نیازهای مازلویا نیازهای مادی و معنوی مشهور است<sup>۳</sup>. این نیازها بر اساس نظریات مازلو (Maslow) عبارتند از:

۱ - نیازهای حیاتی Physiological Needs

۲ - نیازهای امنیتی Safety (Security) Needs

۳ - نیاز به تعلق گروهی Social Needs

۴ - نیاز به هویت شخصی Ego Needs

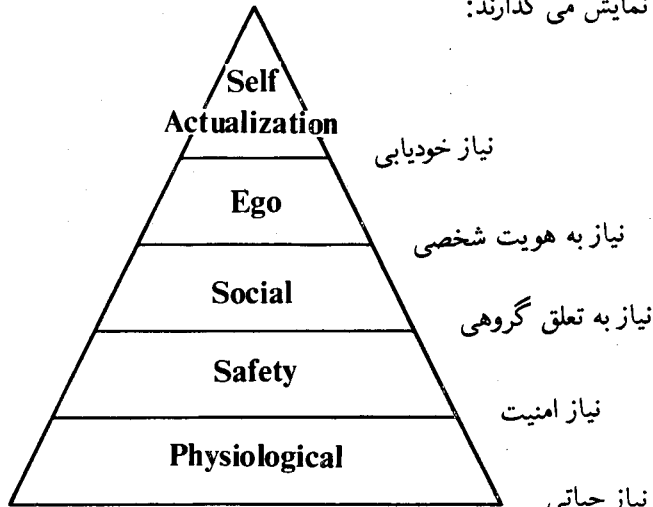
۵ - نیاز به خودیابی Self Actualization

که بطور معمول برای سادگی امر آن را در هرم

### ۱ - سلسله مراتب نیازهای سازمان

از جمله مبانی اساسی و مهم در مدیریت بحث انگیزش<sup>۱</sup> (Motivation) می باشد که بنحو چشمگیری در مباحث رفتار سازمانی<sup>۲</sup> (Organizational Behavior) مورد توجه علما و اندیشمندان رفتار می باشد. این بحث که اصولاً بر دو مبنای نیاز (Needs) و حرکت (Motive) مورد بررسی علمای رفتار قرار گرفته است بر این باور است که مبنای حرکت در انسان (انگیزه حرکت در انسان شاغل در سازمان) تأمین

(Pyramid) سازمان به نمایش می گذارند:



### سلسله مراتب نیازهای مازلو

#### Maslow's Need Hierarchy

که بنظر مازلو (Maslow) مبنای حرکت (انگیزه) انسان برای تلاش در درجه اول تأمین نیازهای حیاتی است.<sup>۵</sup> بدین معنا که انسان برای زنده بودن خود و افراد تحت سرپرستی خود در درجه اول نیاز به تأمین خوراک، پوشاک، مسکن، بهداشت، درمان و بالاخره آموزش و پرورش دارد، از آنجا که این نیازها از طریق بازار تأمین می شود لذا کار (Job) در سازمان، مبنای تأمین درآمد (Income) برای تهیه این نیازها بشمار می آید. لذا شرط تأمین نیازهای حیاتی اشتغال در یکی از سازمانهای دولتی، بازرگانی و یا صنعتی است تا با درآمد آن انسان (Human) امکان ادامه حیات داشته باشد.<sup>۶</sup> در همین جا این نکته نیز تذکر داده می شود که علمای رفتار تفاوت بسیاری بین نیاز (Need) و خواسته (Wishes) قائل هستند و آن اینکه بطور مثال سه انسان ایرانی، آمریکائی و ایتالیائی هر سه در هنگام ظهور احساس گرسنگی مینمایند و در

حقیقت احساس گرسنگی و درخواست غذا (Foods) یک نیاز است ولی اینکه یک ایرانی میل به چلوکباب، آمریکائی میل به استیک و ایتالیائی میل به پیتزا داشته باشند یک خواسته (Wish) است که نباید خواسته را که نوع غذا برحسب تمایل ذائقه و ملیت است با نیاز به غذا که حداقل کالری لازم برای ادامه حیات انسان است یکی تصور نمود.<sup>۷</sup> چه اینکه سدجوع یک نیاز عمومی مجرد از ملیت و ذائقه است و اینکه هر انسان برحسب ذائقه و سلیقه چه نوع غذائی را برای رفع گرسنگی طلب کند خواسته است.<sup>۸</sup> علی ایحال شاید از همین رهگذر است که برخی از ابتدا با نظریه مازلو به مخالفت برمی خیزند و عنوان می دارند که نیازهای حیاتی، یک طبقه از نیاز در آنان نیست و با انسداد غذائی رفع گرسنگی می نمایند غافل از اینکه ظاهراً نظر ایشان عدم خواسته است در میل به غذا (مصروف زدگی) نه عدم نیاز به غذا، که بدیهی است تا انسان حیات نداشته باشد انسان نیست و شرط

در اینجا پرداختن به این شواهد که کم و بیش برهمه روشن است، نیست بلکه تنها یادآوری و مروری بر این نظریه بود تا از این طریق اقدام به نتیجه‌گیری دو نظریه زیر شود<sup>۱</sup>:

اول آنکه ظاهراً هرم نیازهای مازلو همان هرم سازمانی با نیازهای طبقاتی کارگری و کارمندی آن است. بدین ترتیب که اگر طبقات سازمانی را از نظر سطح طبقاتی کارکنان مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم ملاحظه خواهد شد که در همان طبقه‌ای که مازلو نیازهای حیاتی را گذارده است این طبقه در سلسله مراتب سازمانی متعلق به کارکنان عملیاتی سازمان است که به طور معمول در همان وضعیت یا موقعیت تأمین نیازهای حیاتی هستند و بیش از این در مقطع زمانی که در آن عملیات مشغول هستند میلی به نیازهای دیگر ندارند! و بهمین ترتیب در طبقه دوم سلسله مراتب هرم سازمان (نمودار سازمانی) از پائین کارکنان (سرکارگران) سابقه‌دار به نسبت کارکنان عملیاتی بدنبال تثبیت نیازهای امنیتی (شغل) خود در سازمان هستند. طبقه سوم که سرپرستان شعب، دوائر، ادارات باشند یقیناً تشبیه وضعیت خود را در گروه خواستارند و ایجاد تعلق گروهی برای ایشان از انگیزه‌های اساسی در تلاش در راه سازمان است و در طبقه چهارم که مدیران کل (واسطه) قرار دارند بهمین ترتیب به بدنبال هویت شخصی یا شهرت طلبی هستند تا احتمالاً بتوانند یکی از نامزدهای مدیریت آتی سازمان و یا حداقل معاونین و مشاورین ایشان باشند. و بالاخره رأس هرم سازمانی که مدیران بالائی قرار داشته باشند (و

بقاء و ادامه حیات نیز تأمین غذا به حد مورد نیاز برای اعضاء و اندام بدن است. حال آنکه احتمالاً خواسته (Wish) همان پدیده‌ای است که تحت عنوان مصرف و مصرف‌زدگی مورد مهار و کنترل این انسانهای پرهیزکار است که گمان می‌برند با نیاز (Needs) به مبارزه برخاسته‌اند و حال آنکه اینچنین نیست! اینان با خواسته‌ها یا تمایلات مصرف‌گرایانه دست به ستیز داشته‌اند و نه با نیاز به غذا که شرط بقاء و حیات و رفع گرسنگی است. نکته دوم اینکه اگر جوامعی هم یا مکاتبی بدنبال مبارزه با مصرف‌گرایی (Consumption) هستند این امر نباید در مبارزه با نیازهای اساسی تجلی یابد بلکه در مبارزه با تنوع و تمایل در نوع نیازهای اساسی (خوراک، پوشاک، مسکن، و...) باید خلاصه شود و نه اصل مواد که هریک بتهائی برای ادامه حیات انسان لازم و حداقل امکانات مادی است که به انسان اجازه ادامه فعالیت و تلاش می‌دهد.

ابراهام مازلو معتقد است که پس از ارضاء نیازهای حیاتی انگیزه تلاش برای تأمین نیازهای طبقه بعد یعنی نیاز امنیتی (Security Needs) یا تثبیت وضعیتی که به ادامه تأمین نیازهای مادی کمک می‌نماید در انسان موجب فعالیت و حرکت و تلاشهای بعدی او در سازمان خواهد بود و بهمین ترتیب نیاز به تعلق گروهی بعد از تأمین نیازهای امنیتی و نیاز به هویت شخصی بعد از نیاز تعلق گروهی و بالاخره نیاز به خودیابی بعد از نیاز به هویت شخصی (شهرت طلبی) هریک مبنای حرکت (انگیزش) برای ادامه تلاش انسان در سازمان و حتی جامعه خواهند بود که بحث ما

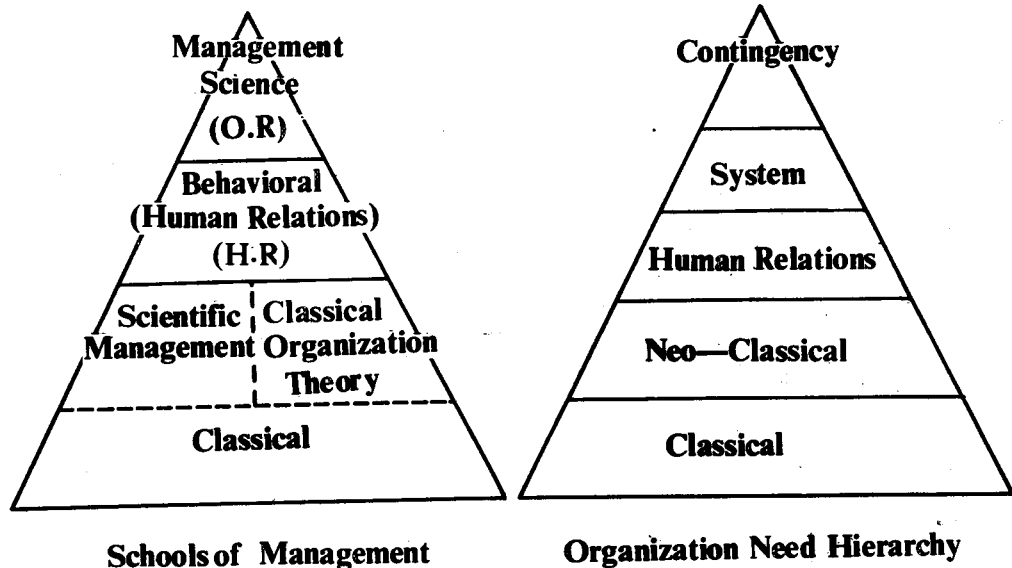
تاکنون بیان شده‌اند هم مادی هستند و هم معنوی و نه تنها ناقص یکدیگر نیستند بلکه هر نظریه مکمل نظریه قبلی است. به عبارت بهتر هرم نیازهای سازمان (سلسله مراتب نیازهای سازمان) نیز نظیر سلسله مراتب نیازهای انسان دارای طبقات چندگانه است که پس از ارضاء نیاز اولیه یا روش اداره کلاسیک<sup>۱۰</sup> روش اداره بعدی یعنی روش اداره نئوکلاسیک<sup>۱۱</sup> و بعد از آن روش اداره مبتنی بر مکتب روابط انسانی<sup>۱۲</sup> و بالاخره سیستم<sup>۱۳</sup> و تئوری اقتصاد<sup>۱۴</sup> در آن ضرورت پیدا می‌نماید. به عبارت بهتر مکاتب مدیریت یا روشهای اداره سازمان که از ابتدا تاکنون مطرح شده‌اند ناقص یکدیگر نیستند بلکه مکمل یکدیگر هستند و تا در سازمانی روش مدیریت علمی به معنای کلاسیک آن پیاده نشده باشد امکان بکارگیری روش نئوکلاسیک در آن نیست و تا سازمان نیازهای قبلی خود یعنی مدیریت علمی و سازمان رسمی به معنای اصلی آن را تجربه نکرده باشد پرداختن به اداره سازمان با توجه به مفاهیم مکتب رفتار سازمانی و روابط انسانی یک ساده‌اندیشی و در حقیقت غیر واقع بینانه است. و در سازمانی امکان پیاده کردن روش تصمیم‌گیری به شکل سیستم و اقتضاء (Contingency) ممکن است که مراحل نیازهای قبلی سازمان در اداره یعنی کلاسیک، نئوکلاسیک، مکتب روابط انسانی و Group Dynamic در آن تجلی یافته باشد. در حقیقت همانگونه که یک انسان خودیاب در حال حاضر تمام مراحل نیازهای پنجگانه را در خود دارد و یا از سرگذرانده است یک سازمان خودیاب نیز

بخصوص مدیر بالائی) که ظاهراً به خود یابی (خودشناسی) پس از طی مراحل عالی در سازمان و رسیدن به آن می‌اندیشد. منظور از این توصیف طبقاتی بر اینستکه: به نظر نگارنده با توجه به اینکه هرم نیازهای مازلو مبتنی بر هیچ آزمایش تجربی نیست ظاهراً تنها تصویری از یک سازمان در حال کار با سلسله مراتب طبقاتی و نیاز کارکنان آن در هر طبقه است که مازلو همین تصویر را با توصیف نیاز منحصر بفرد هر طبقه از کارکنان در سازمان مجموعاً تحت عنوان هرم نیازهای انسان توصیف می‌نماید و در حقیقت سیر حرکت انسان در سازمان را سیر تأمین نیازهای آتی انسان و بالاخره سلسله مراتب سازمانی راحت تحت عنوان سلسله مراتب نیازهای انسان به بحث گذارده است. که این امر تا چه اندازه صحیح است نیاز به بررسی و تعمق بیشتری دارد که کار این بحث نیست. شاید با توجه به نظر اندیشمندان و توجه به نظریه نویسنده معمای هرم نیازهای مازلو یا سلسله مراتب نیازهای انسان در سازمان را بر همگان روشن سازد و شاید هم با نقد این نظریه راه فهم بیشتر نظریه مازلو (Maslow) در مجامع علمی دانشگاهی باز شود.

نظریه بعدی که از نظریه نیازهای مازلو نتیجه‌گیری خواهد نمود این است که ظاهراً همانگونه که انسان دارای سلسله مراتب نیازهای است «سازمان» هم حسب روش اداره و یا تغذیه خود دارای نیازهای است که اتفاقاً نظیر نیازهای انسان هم مادی است و هم معنوی. بدین معنی که: مکاتبی که برای روش اداره سازمان از ابتدا

یا مولد در جهت اهداف مشترک سازمان برسند! و حال آنکه اینچنین نیست، هر سازمانی در حقیقت نظیرانسان دارای یک سلسله از نیازهای اساسی است که بدون ارضاء نیاز قبلی امکان مطرح شدن نیاز بعدی در آن نیست و بدین ترتیب تا سازمان از مرحله ارضاء نیاز روش اداره مدیریت علمی (Classic) نگذشته باشد امکان بکارگیری نظریه رسمی سازمان (Neo-Classic) و بالاخره مکتب روابط انسانی و سپس سیستم (System) و در نهایت نظریه آخری و خودیاب امروزی یعنی اقتضاء (Contingency) در آن نیست و بیهوده است اگر پاره‌ای از مدیران می‌اندیشند که امکان پاسخ یابی از سازمان (تولید) بدون گذر از مراحل یاد شده وجود دارد.

سازمانی است که در آن واحد هر پنج سیستم یا روش مدیریت که از ابتداء تاکنون تحت مکتبهای مدیریت از طریق علمای مدیریت بیان شده است در آن حاضر و در جای خود باشند. ظاهراً پاره‌ای از مدیران با آموختن مکتبهای جدید مدیریت بر این گمان هستند که این مکاتب نقدی است بر مکاتب قبلی و دلیلی است بر نفی روشهای قبلی در اداره سازمان. بعبارت بهتر بر این اندیشه هستند که با توجه به روش ارائه شده در مکتب روابط انسانی و Group Dynamic دیگر اصول علمی مدیریت یعنی تقسیم کار، تفویض اختیار یا سازمان بمعنای رسمی و سلسله مراتب سازمانی آن مطرح نیست و بدون گذر از این مراحل می‌توانند به یک روابط انسانی سالم



این نظریه به این دلیل دارای اهمیت است که بسیاری از مدیران (که چه عرض کنم) تمامی انسانها دوست دارند که با روشهای انسانی (رابطه‌مداری) سازمانها را اداره کنند و به عبارت دیگر تمامی توصیه‌های انسان دوستانه پیرامون اداره انسان در سازمان را در مدیریت بکار گیرند ولی غافل از اینکه این مهم نه تنها بدون گذر از مراحل روشهای علمی (وظیفه‌مداری) اداره سازمان دارای نتیجه و پاسخهای مساعد در زمینه بهره‌وری (Efficiency) و تولید کافی نخواهد بود بلکه معنا و مفهوم خود را در جمع سازمان نیز نخواهد یافت چه اینکه خود کارکنان سازمان نیز زمانی نیاز به روابط انسانی را خوب درک می‌کنند که از خستگی کار روزانه و نظم سازمانی بدرآمده باشند و این رویه خود یک انگیزه تازه برای تلاش بعدی خواهد بود. لذا زینده است که مدیران بخصوص مدیران جامعه اسلامی در دوران بازسازی که وارد مرحله بازسازی در هر سازمان شده‌اند و یا به تازگی وارد هر سازمان می‌شوند در بدو ورود به هر سازمان ابتدا نگاهی به هرم نیازهای سازمان یا سلسله مراتب روشهای علمی اداره سازمان بیاندازند و مشاهده نمایند که سازمان از نظر ارضاء نیازهای مکتبی (منظور مکاتب علمی مدیریت است) در چه مرحله از نیاز است و یا در حقیقت کدام نیاز را ارضاء و در مرحله ارضاء کدام نیاز بعدی است و پس از تشخیص این مهم «مدیریت» را از همان نقطه با همان روش مورد نیاز آغاز نمایند. حال اگر وارد سازمانی میشوند که حتی سازمان نیاز ابتدائی (حیاتی) اصل

مدیریت علمی (Classic) را تجربه نکرده است مدیریت را باید از همان نقطه در آن سازمان آغاز کنند یا بطور مثال اگر سازمان مراتب نیازهای کلاسیک و نئوکلاسیک را پشت سر گذارده (و در عمل از این آزمایش سر بلند بیرون آمده) روش اداره مبتنی بر توصیه‌های رفتار سازمانی و مکتب روابط انسانی را در پیش گیرند و به همین ترتیب به روشهای سیستم و اقتضاء و... باید توجه نمایند اگر منابع و مراجع غربی نیز بر استفاده از روشهای جدید علمی اداره سازمانهای صنعتی و بازرگانی (بخصوص) تأکید می‌کنند بدین جهت است که سازمانهای ایشان مراحل ابتدائی یا نیازهای حیاتی سازمان را که اصول مدیریت علمی باشد و نیازهای امنیتی (ثبات) سازمان را که نظریه رسمی سازمان باشد و نیازهای تعلق گروهی سازمان را که مکتب روابط انسانی باشد و بالاخره نیازهای هویت شخصی که نظریه سیستم و نیاز به خودیابی که نظریه اقتضاء سازمان باشد یکی پس از دیگری نظیر سلسله مراتب نیازهای مازلو انسان پیموده‌اند و حال به ارضاء نیازهای نوین با ابداع روشهای جدید برای کمال هر چه بیشتر سازمان می‌پردازند و مدیران کشورهای جهان سوم نباید بدون توجه به این سلسله مراتب نیازهای سازمان نسبت به تقلید روشهای مدیریت غربی بدون گذر از مراحل قبلی در سازمان اقدام فرمایند که بیفایده است. بیفایده‌گی در این که هدف مدیریت که افزایش کارآئی در سازمان است دچار مخاطره خواهد شد. اثبات تجربی این نظریه مشاهده مدیرانی است که بدون گذراندن سازمان از مراحل اولیه

بوجود آورد که این تجربه قابل تعمیم به سازمانهای بازرگانی و صنعتی که موضوع اصلی بحث ما هستند نباشند ولی باید توجه نمود که وقتی این تجربه در سازمانهای دولتی قابل اثبات است بخوبی در سازمانهای صنعتی و بازرگانی که اصلاً مکاتب علمی مدیریت برای اداره آنها بیان شده است نیز قابل تعمیم و اثبات است.

بدیهی است پیرامون اثبات نظریات یاد شده بدین مختصر نباید اکتفا کرد و برنویسنده و سایر محققان است که بدنبال تجربیات باز هم از طریق روشهای علمی تحقیق در مؤسسات و سازمانهای دولتی، صنعتی و بازرگانی بدنبال اثبات این نظریه بوده تا به اهمیت و کاربرد آن و تحولی اساسی که در شرایط مدیریت سازمانی (بخصوص در کشورهای جهان سوم) ایجاد خواهد کرد بیشتر یقین پیدا کنند. «انشاء...»

(طی سلسله مراتب هرم نیازهای سازمان) از روشهای نوین مدیریت برای اداره سازمان استفاده کرده‌اند و مقایسه بازده (Output) این سازمان (در هر دو بعد مادی و معنوی) با سازمانهایی که سلسله مراتب نیازهای سازمان را بترتیب طی (ارضاء) کرده‌اند.

نویسنده که خود در طی سالهای ۱۳۶۸-۱۳۵۸ به ترتیب مدیریت دانشکده بیمه تهران، مجله شاهد (نشریه بنیاد شهید)، واحد پژوهشی دانشگاه علامه طباطبائی و واحد امور اقتصادی و بین‌المللی وزارت امور اقتصادی و دارایی را بعهده داشته است بخوبی با تجربه روش یاد شده ضمن شناخت درجه نیاز یا مرحله بلوغ سازمان تازه وارد شده از نظر پیش‌گیری روش مدیریت مورد نیاز نسبت به ایجاد ساختار مناسب سازمانی باروحیه و وضعیت کارکنان شاغل در سازمان و سطح مدیریت و سازمان‌پذیری ایشان با توجه به ماهیت کار در هر سازمان اقدام و سپس از همسان نقطه مراحل تکوینی مدیریت را آغاز تا به مرحله نهائی یا نقطه آینده‌آل (در صورت فرصت) در سازمان رسیده است<sup>۱۵</sup>. تجربه یاد شده بخوبی بیانگر اهمیت این نظریه و اثبات افزایش کارآئی می‌صدد درصد و بیشتر در این سازمانها بوده است.

بدیهی است در تجربه یاد شده به دو نکته نیز باید توجه نمود که فراوانی ما دارای دو ویژگی خاص است و آن اینکه اولاً همه سازمانهای یاد شده دولتی هستند و ثانیاً واحدهای فرهنگی، آموزشی و پژوهشی که با توجه به نوع مالکیت و همچنین ماهیت کار (فعالیت) شاید این تصور را

## منابع:

- ۱ - برای مطالعه در این خصوص به مقاله زیر مراجعه شود:
- Maslow, A.H. A Theory of Human Motivation, psychological vi  
w, July 1943, 370-396.
- ۲ - برای مطالعه در این خصوص به کتاب زیر مراجعه شود:
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. Management of Organizational  
Behavior, Englewood, Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1969.
- ۳ و ۴ و ۵ - همان مأخذ شماره یک
- ۶ -
- Mc Gregor, D. The Human side of Enterprise, New York, McGraw-  
Hill, 1960.
- ۷ -
- Hall, D.T. & Nougaim, K.E. An-Examination of Maslow's, Need  
Hierarchy in an Organizational setting. Organizational Behavior  
and Human performance, 1968, 3(1), 12-35.
- ۸ - رفتار سازمانی، دکتر هوشنگ کولان، انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی  
دانشگاه تهران، سال ۱۳۵۸، صفحه ۱۱۹.
- ۹ - همان مأخذ شماره ۸.
- ۱۰ - برای مطالعه در این خصوص به کتاب زیر مراجعه شود:
- Fredrick W. Taylor, Scientific Management, New York, Harper &  
Brothers, 1947.
- ۱۱ - برای مطالعه در این خصوص به کتاب زیر مراجعه شود:
- Henri Fayol, Industrial and General Administration, Geneva,  
International Management institute, 1930.
- ۱۲ - برای مطالعه در این خصوص به کتاب زیر مراجعه شود:
- Elton, Mayo, Human problems of an Industrial civilization.  
Cambridge, Harvard University press, 1938.
- Elton, Mayo, Human problems of an Industrial civilization,  
Cambridge, Harvard University press, 1954.



۱۳ - برای مطالعه در این خصوص به مقاله زیر مراجعه شود:

Kenneth E. Boulding, General Systems Theory - The Skeleton of science, Management Science, 2, No. 3 (April 1956), 197-208.

۱۴ - برای مطالعه در این خصوص به مقالات زیر مراجعه شود:

Fred, Luthans, The contingency Theory of Management: A patrol the Jungle, Business Horizons, 16.No.3 (June 1973), 62-72.

Fred Luthans & Todd I. Stewart, A General Contingency Theory of Management, Academy of Management Review, 2, No. 2 (April 1977), 181-185.

۱۵ - از روشهای علمی یاد شده با توجه به روش مدیریت اسلامی بطور عام و روش مدیریت نهادهای انقلابی بطور خاص (مجله شاهد) استفاده شده است.