هرم ماسلو للاحتياجات

يُعد هرم ماسلو للاحتياجات من أشهر نظريات الدافعية الإنسانية. وقد اقترحه عالم النفس **أبراهام ماسلو** عام 1943، ورأى أن الناس تحرّكهم سلسلةٌ من الاحتياجات التي تأتي بترتيبٍ معين. فنحن نُشبع أولاً الاحتياجات الأساسية، وعندما تُلبّى بقدرٍ معقول فقط تصبح الاحتياجات الأعلى هي المصدر الرئيسي لدافعيتنا. ويُعرض الهرم عادةً في خمسة مستويات: **الاحتياجات الفسيولوجية، والأمان، والاحتياجات الاجتماعية، والتقدير، وتحقيق الذات**.

لماذا يهمّ هذا النموذج القادة؟

الدافعية من أكبر التحديات التي تواجه المديرين. فزيادات الرواتب والمكافآت والخطابات كثيراً ما يكون أثرها أقل من المتوقع، لأنها لا تعالج ما يحتاجه الناس فعلاً في تلك اللحظة. ويساعد نموذج ماسلو القادة على فهم لماذا لا يتحمس موظفٌ قلق على وظيفته لمشروعٍ إبداعي جديد، ولماذا قد يغادر موظفٌ ذو راتبٍ جيد إذا شعر بالعزلة أو بعدم التقدير. فهو يقدّم إطاراً بسيطاً لتشخيص ما ينقص واختيار التصرف المناسب.

1. الاحتياجات الفسيولوجية

تضم قاعدة الهرم أكثر الاحتياجات أساسيةً للبقاء: **الطعام، والماء، والمأوى، والراحة، والنوم**. وفي العمل، هي الظروف التي تحافظ على سلامة الموظفين الجسدية. فالشخص المتعب أو الجائع أو غير المرتاح لا يستطيع التركيز على الأهداف الأعلى.

في العمل: فترات الراحة، ومياه الشرب النظيفة، والحرارة المناسبة، والإضاءة الجيدة، وساعات العمل المعقولة، والراتب الأساسي العادل.

2. احتياجات الأمان

بعد تلبية الاحتياجات الأساسية، يبحث الناس عن **الأمن والاستقرار**: السلامة الجسدية، والأمان الوظيفي، والصحة، والاستقرار المالي. وعندما يشعر الناس بالتهديد، تذهب معظم طاقتهم إلى حماية أنفسهم.

في العمل: بيئة عملٍ آمنة، وقواعد سلامة واضحة، وتأمينٌ صحي، وعقودٌ مستقرة، وسياساتٌ عادلة، وتواصلٌ شفاف في أوقات التغيير.

3. الاحتياجات الاجتماعية (الحب والانتماء)

المستوى الثالث هو الحاجة إلى **الانتماء والشعور بالارتباط** بالآخرين: الأسرة والأصدقاء والزملاء والمجتمع. والموظفون الذين يشعرون بأنهم جزءٌ من فريق، أو من أسرةٍ مؤسسية أكبر، يكونون أكثر ارتباطاً وأكثر عطاءً.

في العمل: المشاريع الجماعية، والتعاون، والإرشاد، والاجتماعات التي تشمل الجميع، والفعاليات الاجتماعية، وثقافةٌ يدعم فيها الناس بعضهم بعضاً.

4. احتياجات التقدير

المستوى الرابع هو الحاجة إلى **الاحترام والتقدير والإنجاز والثقة بالنفس**. ويشمل ذلك نظرة الناس إلى أنفسهم ونظرة الآخرين إليهم. والموظفون الذين يشعرون بقيمتهم يقدّمون أفضل أداء.

في العمل: التقدير والثناء المنتظم، والجوائز، والترقيات، والمسميات ذات المعنى، والمهام الصعبة، وفرص القيادة.

5. تحقيق الذات

في قمة الهرم تأتي الرغبة في **النمو والوصول إلى أقصى الإمكانات**، أي أن يصبح الإنسان أفضل نسخةٍ من نفسه. وهذه الحاجة لا تُشبع بالكامل أبداً؛ فالناس يواصلون البحث عن تحدياتٍ جديدة وتعلّمٍ جديد.

في العمل: التدريب والتطوير المهني، والمشاريع الإبداعية، وحرية الابتكار وتحمّل المخاطر، والعمل الذي يشعر الناس بالشغف تجاهه.

تطبيق الهرم في العمل: خمس خطوات

- **لبِّ الاحتياجات الأساسية:** وفّر مكان عملٍ مريحاً وصحياً وآمناً وأجراً عادلاً.
- **وفّر الاستقرار:** قدّم عقوداً مستقرة ورواتب تنافسية وسياساتٍ واضحة ومساراً مهنياً واضحاً.
- **ابنِ الانتماء:** شجّع التعاون وبناء الفريق والتواصل المفتوح.
- **قدّر الناس:** رسمياً بالجوائز والترقيات، وبصورةٍ غير رسمية بالثناء اليومي.
- **أتِح النمو:** قدّم التدريب والإرشاد والمهام التي تتحدى القدرات وحرية تجربة الأفكار الجديدة.

ملاحظاتٌ مهمة حول النموذج

- الترتيب ميلٌ عام وليس قاعدةً صارمة؛ فقد يسعى الناس إلى عدة احتياجات في الوقت نفسه.
- تختلف الاحتياجات بين الأفراد والثقافات؛ لذا ينبغي للقادة أن يسألوا بدلاً من أن يفترضوا.
- الحاجة المُشبعة لم تعد تحفّز بقوة؛ والحاجة المهددة تصبح ملحّةً من جديد.
- قد يكون موظفون مختلفون في مستوياتٍ مختلفة في الوقت نفسه، حتى داخل الفريق الواحد.

أخطاء شائعة يجب تجنبها

- تقديم فرص النمو بينما ما زال الناس قلقين على أمانهم الوظيفي.
- التعامل مع المال على أنه الحافز الوحيد.
- إهمال الاحتياجات الاجتماعية في الفرق التي تعمل عن بُعد أو بنظامٍ هجين.
- تقدير المتميزين فقط ونسيان المساهمين الثابتين.
- افتراض أن جميع الموظفين تحفّزهم الأشياء نفسها.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

قياس الأثر

- **استبيانات الارتباط:** أسئلةٌ عن الأمان والانتماء والتقدير والنمو.
- **دوران الموظفين والغياب:** مؤشراتٌ مبكرة على عدم تلبية الاحتياجات الأساسية أو احتياجات الأمان.
- **تكرار التقدير:** عدد المرات التي يعترف فيها المديرون بالإنجازات.
- **التطوير:** عدد الموظفين في التدريب أو الإرشاد أو الأدوار الجديدة.
- **التنقل الداخلي:** الترقيات والانتقالات التي تثبت أن مسارات النمو حقيقية.

مثال: فريق خدمة العملاء

لاحظت مديرة خدمة العملاء ارتفاع الغياب وضعف الحماس في فريقها. وباستخدام نموذج ماسلو، عالجت أولاً المشكلات الأساسية: الكراسي المكسورة، وسوء التهوية، وعدم انتظام فترات الراحة. ثم شرحت خطط الشركة بوضوح، فخففت الخوف من تقليص الوظائف. بعد ذلك، أطلقت لقاءاتٍ أسبوعية قصيرة للفريق، وربطت كل موظفٍ جديد بزميلٍ مساند. وبدأت تقدّر تعليقات العملاء الإيجابية أمام الفريق، وأخيراً منحت اثنين من الموظفين ذوي الخبرة فرصة تدريب الموظفين الجدد. وخلال ستة أشهر، انخفض الغياب، وتحسنت تقييمات العملاء، ورُقّي موظفان إلى قادة فرق.

قائمة تحقق سريعة

- هل يشعر الناس بالراحة الجسدية والأمان في العمل؟
- هل يشعرون بالأمان تجاه وظائفهم ومستقبلهم؟
- هل يشعرون بأنهم جزءٌ من الفريق؟
- هل تُقدَّر جهودهم بانتظام؟
- هل لديهم فرصٌ حقيقية للتعلم والنمو؟

أهم الدروس

- لهرم ماسلو خمسة مستويات: الاحتياجات الفسيولوجية، والأمان، والاجتماعية، والتقدير، وتحقيق الذات.
- تأتي الاحتياجات الأدنى عادةً أولاً وتشكّل الأساس للاحتياجات الأعلى.
- يستطيع القادة استخدام النموذج لتشخيص ما يحفّز الناس أو يُضعف دافعيتهم.
- ينجح التقدير والنمو أكثر عندما تُلبّى الاحتياجات الأساسية واحتياجات الأمان والاحتياجات الاجتماعية.
- عندما تلبّي المؤسسات الاحتياجات في كل مستوى، ترتفع المعنويات والإنتاجية والولاء.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)