

1. نظريات الحاجة:

أغلب أدبيات السلوك التنظيمي تشير إلى أن نظريات الحاجة من بين النظريات التي تسعى إلى تفسير سلوك الدافعية والرضا الوظيفي، حيث تقوم على أساسية وهي أن النقص في حاجة ما أو مجموعة من الحاجات هي التي تدفع سلوك الإنسان تجاه التصرف بطريقة معينة من أجل إشباع تلك الحاجة، ومن بين معاني الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح عند إشباع الحاجات والرغبات المتعلقة بالوظيفة وبيئة العمل وهو نفس الاتجاه الذي تذهب إليه نظريات الحاجة حيث يعتبرون أن الرضا الوظيفي ما هو إلا إشباع لحاجات الفرد المتعلقة بالعمل ومحيط العمل، والاختلاف الأساسي بين هذه النظريات هو تحديد الحاجات لدى الأفراد، وفيما يلي نستعرض أهم هذه النظريات:

(أ) نظرية تدرج الحاجات:

تأثر أبراهام ماسلو (*ABRAHAM Maslou*) بمدخل العلاقات الإنسانية، الذي يعتمد على استخدام الأساليب السلوكية في الإدارة وقدم نظريته لتدرج الحاجات سنة 1940، التي تنص على الإنسان لديه عدد من الحاجات والرغبات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها بشكل دائم¹، والشكل الموالي يوضح نظرية تدرج الحاجات لماسلو.

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 113.

الشكل (2. 1): هرم تدرج الحاجات لماسلو



المصدر: راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص116

وتشمل الحاجات التي رتبها ماسلو في الهرم فيما يلي:

- **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية في التدرج الهرمي وتشمل الحاجة إلى الطعام، الماء، النوم... إلخ، وفي المنظمة تعد أسهل الحاجات التي يمكن إشباعها من خلال توفير الأجور المناسبة، توفير وحدات سكنية للعاملين... إلخ.
 - **حاجات الأمن:** وتشمل رغبة الفرد في السلامة والأمن وتجنب القلق والتوتر وعلى مستوى المنظمة قد تمثل عدم إقالة العمال، الحماية من التصرفات التعسفية للمشرفين، مختلف وسائل الأمن الصناعي، نظام التأمين والمعاشات... إلخ.
 - **الحاجة إلى الانتماء:** وهي من الحاجات الاجتماعية وتشمل الحاجة إلى الود وإقامة الصداقة والقبول من طرف الأفراد وعلى مستوى المنظمة قد تظهر من خلال علاقات الصداقة مع جماعات العمل والانضمام إلى نوادي المنظمة.
 - **الحاجة إلى الاحترام والتقدير:** وتشمل رغبة الفرد في احتلال مركز اجتماعي هام، احترام الآخرين له، الشعور بالثقة والرغبة في الحصول على السلطة والقوة... إلخ، وفي المنظمة قد تظهر من خلال المسميات الوظيفية، نظام الترقيّة والمكافآت، خطابات الشكر والتقدير... إلخ.
 - **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وتمثل رغبة الفرد في استخدام قدراته ومهاراته في تحقيق انجاز عالي، وعلى مستوى المنظمة قد تكون في وظيفة تمثل التحدي لقدرات الفرد.
- والقاعدة الأساسية لهذه النظرية هو أن الفرد كلما أشبع حاجة ما قلّت أهميتها وتبدأ الحاجة التي تليها في الهرم بالظهور كمصدر أساسي لسلوك ودافعية الفرد في تحقيق الرضا مع الأخذ في الاعتبار تجدد الحاجات والإشباع النسبي لها ما يدفع الفرد إلى العودة مرة أخرى لإشباعها.

ب) نظرية الدرفر: (Alderfer theory) .

قدم الدرفر تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشابه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات¹:

1. حاجات البقاء: و هي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.
 2. حاجات الارتباط: و تعبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة و تمثل حاجات الانتماء و الحاجات الاجتماعية و جزء من الحاجة إلى التقدير.
 3. حاجات النمو: و تعبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته و مؤهلاته و تمثل جزء من الحاجة إلى التقدير و الاحترام، و حاجات تحقيق الذات عند ماسلو.
- و تعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو، حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم، و لكن الاختلاف الجوهرى بينهم يكمن في أن نظرية الدرفر ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد على عكس ما تذهب إليه نظرية ماسلو.

ج) نظرية الانجاز لمكلياند:

اقترح ماكلياند (*David McClelland*) أن هناك ثلاث حاجات أساسية يسعى الفرد إلى إشباعها و تمثل الدافع و المحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الأفراد في المنظمة وهي²:

1. الحاجة إلى الانجاز: و هي الرغبة في التفوق و النجاح في إنجاز العمل وتعني أن الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم هذه من خلال مناصب و وظائف فيها تحدي لقدراتهم و إمكانياتهم و لذلك فهم يسعون إلى إتمام أعمالهم و محاولة إثبات جدارتهم و رغبتهم في تحمل المسؤولية.
2. الحاجة إلى الانتماء: و هي الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين و أن يكون للفرد علاقات اجتماعية و شخصية مع الآخرين، و يمكن أن يحصل ذلك من خلال الأعمال التي تؤدي من خلال التفاعل مع الزملاء في العمل أو فرق العمل،
3. الحاجة إلى السلطة أو النفوذ: و هي الرغبة في التحكم و السيطرة و التأثير في الآخرين، بمعنى رغبة الفرد في أن يكون له القدرة في السيطرة على كل ما يحيط به أحداث و أشياء و أشخاص و إشباع هذه الحاجة يكون من خلال سعي الفرد في الوصول إلى مراكز السلطة في المنظمة.

و خلاصة القول بالنسبة لنظريات الحاجة (ماسلو، الدرفر، ماكلياند) هو أن إشباع الحاجة تمثل حالة الرضا، و عدم الإشباع يمثل حالة عدم الرضا، على الرغم من اختلافهم في تصنيف هذه الحاجات.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص133

² نفس المرجع السابق، ص140

2. نظرية العاملين لهرزبرج (Herzberg's two factor theory).

قام فريدريك هرزبرج بناء على دراسة أجراها، بتطوير نظرية أسماها نظرية العاملين، حيث استطاع أن يميز بين مجموعتين من العوامل، عوامل مرتبطة بالعمل نفسه أو بالوظيفة، وعوامل مرتبطة بمحيط العمل أو محيط الوظيفة.

المجموعة الأولى: وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعة أي تلك العوامل التي تزود الأفراد بالدافعية و تؤدي إلى الرضا الوظيفي، وتتشابه مع الحاجات في المستويات العليا لهرم ماسلو، وترتبط بمحتوى العمل أو بالوظيفة وقد قام بحصرها في النقاط الآتية:

- القدرة على انجاز العمل.
- وضوح مسؤولية الفرد عن عمله و عن عمل الآخرين.
- الحصول على تقدير و احترام الآخرين.
- فرص الترقية و التقدم في العمل.
- أداء عمل ذو قيمة و أهمية للمنظمة.

المجموعة الثانية: العوامل المرتبطة بمحيط العمل أو ما يطلق عليه العوامل الوقائية، والتي يشكل توفرها منع لحالة عدم الرضا، ونقص الحماس في العمل، ولكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا، وهي تتشابه مع المستويات الدنيا للحاجات في هرم ماسلو، وتشمل الآتي:

- ظروف العمل المادية.
- العلاقة بين الفرد و الرؤساء في العمل.
- العلاقة بين الفرد و زملائه.
- نمط القيادة والإشراف وسياسات المنظمة وأساليب إدارتها.

و قد لاقت هذه النظرية قبولا كبيرا لدى أوساط الباحثين، وحتى لدى المنظمات خصوصا أنها تلقت الانتباه إلى قضية هامة وهي تصميم وإعادة تصميم الوظائف (الإثراء الوظيفي) وهذا ما أطلق عليه في الفصل الأول سياسة المنتج الداخلي، حيث يمكن للمنظمة من خلال تصميم الوظيفة وإعادة تصميم الوظيفة من الأثير على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية في تفسير الرضا الوظيفي، إلا أنها لاقت بعض الانتقادات ومنها¹:

- التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق والأساليب التي اعتمدها هرزبرج و مؤيديه.

¹ صادق محمد عفيفي و آخرون ، الإدارة في مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت 1981، ص294

- أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تؤدي إلى الرضا مثل الأجر،
و بعض العوامل الدافعة تؤدي إلى الاستياء أو عدم الرضا سياسة المنظمة.
- لم تعمل الدراسة على قياس درجات الرضا و عدم الرضا وإنما قياس كيفي لحالة الرضا
وعدم الرضا.